

EM MNEs 何以撬动国际化资产和机会：资源链接与交替主导

□ 谢瑜 杜义飞 万青松 季成旭^①

摘要：在先天劣势条件下，撬动外部资源对新兴市场跨国企业（EM MNEs）的国际化扩张至关重要。本文通过多个渠道获取了四家中国大型企业的大事件，并从资产寻求和机会寻求两个维度对其国际化过程展开分析。研究结果显示：①EM MNEs 在国际化扩张过程中通过资源链接撬动外部资产和机会；②EM MNEs 通过交替主导行为平衡资产和机会，推动其国际化进程；③EM MNEs 的国际化过程实质是一个企业通过动态交互式链接撬动资产和机会并不断学习的过程。本文探索了 Linkage - Leverage - Learning 模型的内部机制，揭示了 EM MNEs 动态交互式资源依赖关系；同时，本文发现了交替主导行为对 EM MNEs 国际化扩张进程的促进作用，可以为其他国内企业的国际化提供理论指导。

关键词：EM MNEs；国际化资产；国际化机会；资源链接；交替主导

一、引言

随着经济全球化的不断加剧，有关新兴市场跨国企业（EM MNEs）的研究日益受到国际商务领域学者的重视（Gaur & Kumar, 2010; Zhang et al., 2010; Tsai, 2014; Tan & Mathews, 2015）。近年来，跨国企业进入国内参与市场竞争，国内经济发展越来越受到全球经济的影响，同时国内企业也越来越多地受到来自发达国家跨国企业的

^① 谢瑜、杜义飞（E-mail: duyf@uestc.edu.cn）、万青松、季成旭，电子科技大学经济与管理学院。本文受国家自然科学基金“‘后跳板’情境下后发企业跨国扩张的行为与路径研究：二元视角与嵌入逻辑”（71672021）和“‘双向依赖’下后发企业创新行为倾向、困境与吸收能力研究”（71272131）、中央高校重点资助电子科技大学人文社会科学重点团队项目“互联网背景下后发企业的吸收能力过程与跨国扩张路径研究”（ZYGX2015SKT01）、四川省科技厅软科学课题“四川省科技型中小企业制度创业与绩效研究及政策建议”（2016ZR0014）资助。

挑战。在此环境下，一些大型的中国企业唯有链接更广阔的海外市场，积极参与全球竞争，才能获得生存与发展空间。因此，它们实施“走出去”战略，即通过国际化扩张寻求新的发展机遇。然而由于后来者身份（Dore, 1990），以中国为代表的新兴市场跨国企业通常被认为具有后发劣势。直接根源来自两个方面（Hobday, 1995；Kim, 1997；Li et al., 2010）：一是技术方面，EM MNEs 远离全球科技中心，在创新人才和资源上受到限制，导致其技术能力落后（Mathews & Cho, 1999；Mathews, 2002）；二是市场方面，EM MNEs 与主流国际市场相隔离，面临经济全球化与市场分割的双重条件（蓝海林和皮圣雷, 2011）。

在技术和市场资源“双依赖”背景下（Du, 2012；杜义飞和庞先英, 2014），EM MNEs 的国际化是一个困难的过程。市场缺陷理论认为企业的国际化是指组织利用其优势从海外市场获得超额租金，从本质上看，一个组织必须拥有足够的、明确的优势条件去消除对外国市场的认识畏惧或不足，这种优势条件必须足以克服特定国家所在组织以资源为基础的优势条件（Hymer, 1960）。然而由于后来者地位，EM MNEs 并没有雄厚的国际化“资源”用以建立明确的优势条件参与国际竞争，相反，它们缺乏国际先进技术和品牌、市场网络、国际业务管理经验等关键资源（Luo & Tung, 2007）。然而现实中，当前大量的中国企业正在“关键资源”缺乏的条件下展开国际化扩张活动，并取得了极大成就。例如，华为作为一个后发企业，在 20 世纪初期其技术能力与国际先进企业思科和爱立信等有极大差距，而到 2015 年其技

术和市场能力已达到国际先进水平，产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。华为公司的国际化案例表明，与发达国家跨国企业利用其强大的母国资源进行国际化扩张不同（Deng, 2009；Guillén & García - Canal, 2009），来自新兴市场的跨国企业有独特的方式促使其在后发劣势条件下撬动国际化资源并获取成功。而研究 EM MNEs 如何撬动国际化资源，揭示其中的过程机制对国内企业“走出去”具有极强的现实意义。特别是在经济全球化的今天，国际化作为企业获取竞争优势的一种重要战略（Zeng et al., 2012），对于其内在机理的揭示能深化我们对企业国际化的认识，有利于深入发展国际化理论（陈劲等, 2012）。

现有文献对此有一些研究成果，如 Mathews 提出了一个资源链接、资源撬动和组织学习的 LLL 框架（Mathews, 2002；Mathews, 2006），从过程上揭示了 EM MNEs 特有的国际化扩张方式；Luo 和 Tung（2007）提出一个跳板视角，非常好地解释了 EM MNEs 的跨越式国际化现象；同时，仅仅依靠投资和并购的方式，并不足以使企业获得核心竞争力，而 EM MNEs 的资源“双依赖”条件一直持续（Du, 2012）。因此有很多研究集中在资源依赖条件下组织对外部资源的选择上，如 Luo 和 Rui（2009）认为，EM MNEs 有一种独特二元行为来平衡内部和外部的各种资源以弥补后发劣势；Lewis（2000）以及 Smith 和 Lewis（2011）认为全球化以及外部环境的不确定性加剧了组织矛盾，并在悖论视角下探讨了组织如何应对相互竞争的资源需求。虽然 LLL 模型、“跳板”、二元性以及悖论

等相关理论和视角给出了 EM MNEs 应对不确定性环境下资源获取战略的一些新的解释,但很少有基于纵向的研究来探索其国际化过程的机制及特征。

结合上述问题,本文通过研究四个中国企业的国际化行为,探索了其中的过程机制,有助于加深我们对 EM MNEs 国际化扩张过程的理解:一方面,本文揭示了其在动态交互式链接下撬动国际化资产和机会的潜在过程,有助于丰富当前的国际化过程理论;另一方面,本文发现 EM MNEs 交替主导行为对其国际化扩张产生了积极的作用,可以给国内相关企业提供指导和借鉴。

二、文献回顾

随着经济全球化不断加深以及近年来新兴经济体的高速发展,新兴市场企业的跨国扩张已经成为国际商务研究领域的一个新兴研究前沿(Wright et al., 2005)。EM MNEs 被定义为在迅速增长并持续发生巨大的结构性变化、尽管国内动荡和法律制度薄弱却仍保持着市场承诺(典型的代表为中国、印度、巴西、俄罗斯和墨西哥等)的母国经济中兴起,从事对外直接投资,在一个或多个国家进行增值活动并对此进行有效控制的企业(Luo & Tung, 2007)。不同于发达国家先进企业,EM MNEs 被认为处于先天劣势地位,它们的国际化扩张具有独有的特征。

(一)“双依赖”条件下 EM MNEs 的资源链接

从资源依赖的视角来看,资源既是企业国

际化扩张的基础,又是企业国际化扩张的诱因。国际化扩张作为企业获取竞争优势和持续性成长的重要战略(Zeng et al., 2012),也必然需要资源作为支撑。与 OLI 范式^①下发达国家先进企业利用固有资源优势不同(Dunning, 1980; Dunning, 1988; Dunning, 1991; Dunning, 2015), EM MNEs 可能没有这种传统优势(Mathews, 2002; Mathews, 2006; Luo & Tung, 2007; Luo & Rui, 2009; Kedia et al., 2012; Gaffney et al., 2013)。学者们认为它们在技术供应和市场控制方面都面临着资源“双依赖”条件(Du, 2012),其自身能力较弱,作为新进入者在国际扩张中会遇到诸多的挑战(Banerjee et al., 2015)。

当前众多研究表明,与发达国家企业相比,EM MNEs 在管理、财务以及技术能力等方面都处于劣势地位(Fagerberg & Godinho, 2005; Kumar et al., 2013; Lynch & Jin, 2016),它们需要利用外部的资源以克服自身内部的资源缺陷。因此,EM MNEs 的关键起点不在于自身的内部优势,而在于能否从外部撬动所需的优势资源(Mathews, 2006)。在技术和市场资源“双依赖”条件下,对外部资源的撬动成为 EM MNEs 国际化成功的关键因素,而这种“撬动外部资源”的能力在某种程度上也可以看作是 OLI 范式下 EM MNEs 的一种特殊的“内部优势条件”;而关于如何在国际化过程中撬动外部资源,Mathews (2006) 认为在 EM MNEs 缺乏关键资源并远离主流市场的时候,它们以不同寻

^① Dunning (1980) 阐述了国际生产折衷理论的三个基本要素: O, 所有权优势 (Ownership); L, 区位优势 (Location); I, 内部化优势 (Internalization)。

常的形式看待战略资源。作为后来者，EM MNEs 一直关注的不是利用现有资产或资源，而是通过国际化扩张来获取资源，只要设计出适当的互补性战略和组织形式就可以成功挖掘 (Peng & Luo, 2000; Mathews, 2006)。对此，Mathews (2006) 提出了一个 LLL 模型来进行解释，即 Linkage (链接)、Leverage (撬动)、Learning (学习)：链接是指链接其他国家尤其是发达国家的资产，这些资产往往是母国很难获得的无形资产与关系网络；撬动是在链接的基础上撬动海外业务机会，即在后发劣势条件下对资源杠杆的最大化利用；学习是在国际化过程中进行学习，不断重复应用链接与撬动，构建培育企业能力。因此，LLL 模型重点在于强调国际化过程中的外部资源链接、资源撬动与学习的重要性，这是与传统跨国投资理论最大的不同之处。由于全球互联的特性，后来者可以在缺乏优势资源的条件下利用这种“资源链接”，实现国际化扩张 (Mathews, 2006)。因此，本文认为在“双依赖”背景下，能否有效链接和撬动外部资源是 EM MNEs 成功进行国际化扩张的关键。而现有研究主要还是理论上的阐述，读者缺乏对该过程的了解，因此，一个基于企业纵向事件的探索有助于我们更加清晰地了解其中的逻辑链路，弥补现有研究的不足。

(二) EM MNEs 的“交替主导”行为

通过研究动机可以更深入地了解 EM MNEs 的国际化战略行为。Williamson (1975) 认为企业国际化扩张的根本动机在于增加盈利、提高绩效水平。Dunning (1977) 认为跨国公司海外扩张的动机有资源寻求型、市场寻求型、效率寻求型和全球战略型四类。Rui 和 Yip (2008)

以及 Deng (2009) 认为通过国际化扩张能够帮助其搜索、发现与获取先进知识与技术。从资源依赖的视角来看，追求企业资产的增加是 EM MNEs 国际化扩张的主要原因，但这并不能排除发达国家跨国企业 (Dunning, 2006; Narula, 2006)，也不是 EM MNEs 国际化扩张的唯一动机 (Wright et al., 2005; Cui & Jiang, 2010)。Luo 和 Tung (2007) 认为，除了寻求资产，EM MNEs 同时也在搜索机会。EM MNEs 为了寻找其所缺乏的互补性资源而在海外进行投资活动，其中蕴含了不确定性机会的搜索，这与发达国家企业扩大利用其内部优势形成了鲜明的对比。根据上述 Luo 和 Tung (2007) 的研究，EM MNEs 的国际化扩张战略行为可以根据动机划分为资产寻求型和机会寻求型两种。其中资产寻求是指收购技术、品牌和销售网络，以弥补自己的能力缺陷和满足其他业务需求，包括技术、知识、R&D 设施、人力资本、品牌、消费群体、销售渠道、管理经验和自然资源等资产。机会寻求主要指寻求资产以外的要素，包括：①进入发达市场中的缝隙市场，以加强自己的优势；②获得当地政府提供优惠的金融和非金融的帮助；③提高公司的规模和声誉；④避免本土机构或市场限制；⑤绕过贸易壁垒，进入市场；⑥抓住机遇在其他发展中国家利用其具有成本优势的制造能力；⑦寻求与机会无关但有潜力的领域。

关于以上两种战略行为的选择，现有文献大多支持一种“二元”的观点。Makino 等 (2002) 认为 EM MNEs 的国际化是资产 (技术) 寻求和资产利用并行；Child 和 Rodrigues (2005) 认为 EM MNEs 为了努力生存和对抗全球竞争对手，不仅要利用某些特定优势，还要

拥有学习的心态,采用灵活的战略;Luo和Rui(2009)认为EMNE通常必须同时追求多个冲突的目标和策略,以赶上全球竞争对手;Smith和Lewis(2011)探讨了不确定环境下组织对两种相互竞争需求的灵活应对。这其中都蕴含了一种企业战略“交替主导”行为,即在不确定环境下EM MNEs在多种战略上灵活、交替选择,以更好地获取国际化资产或机会,从而弥补后发劣势,实现全球扩张目标。

(三) EM MNEs的国际化扩张过程

对于企业的国际化,北欧学派认为企业的国际化是一个渐进的过程,并将此归纳为Uppsala国际化过程模型(Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)。他们认为,发达国家成熟跨国企业一般遵循S-model四阶段的渐进国际化过程,即企业的国际化都要经过一个“不规则出口行为—通过独立的代理人或者中介来进行出口—建立海外销售子公司—海外生产”过程。2009年,他们又从网络视角对该模型进行了重新审视,把企业的国际化描述为一个网络位置不断变迁的过程(Johanson & Vahlne, 2009)。企业被吸引进入其他国家,是因为其他国家所具有的市场机会、运营效率、资源与知识等区位优势(Hitt et al., 2006)。在OLI范式下,企业也可以通过对外投资等方式,以自身能力和内部化转移来利用这些区位优势(Dunning, 1995; Dunning, 2000; Pitelis, 2007)。然而,Uppsala国际化过程模型和OLI理论都是针对发达国家跨国企业的研究结论,它们主要关注企业内部资源,难以解释EM MNEs在内部资源缺乏的条件下如何获取竞争优势,或者如何克服在位企业的优势

(Mathews, 2002)。

关于EM MNEs的国际化扩张过程,Bongalia等(2007)指出,新兴市场企业的国际化路径即企业消除后发劣势,争取和利用后发优势,利用国际化机会窗口实现增长,移向更具收益的细分市场,并在国际化过程中整合资源与构建能力,通过组织与战略创新抓住窗口迅速国际化。针对EM MNEs如何走向国际市场,摆脱落后技术能力和市场规模约束的问题,Luo和Tung(2007)在研究的基础上提出了“跳板”视角,他们认为EM MNEs的国际化并不是一个渐进的获取知识并增加市场承诺(Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009)的过程,而是通过跨国并购或绿地投资等“跳板”直接获取所需的战略资源。同时,EM MNEs的创业行为有利于这一“跳板”活动,它们必须找到新的方法在已经饱和的和竞争激烈的环境中创造市场空间,也必须最大限度地利用外部资源(Luo & Tung, 2007)。它们与成熟的发达国家企业相比,有更高的风险偏好,经常采取高调而快速的国际化方式(例如并购)来进行海外扩张(Peng et al., 2009)。这种跨越式的扩张也可以看作一种加速的国际化行为(Casillas & Acedo, 2013; Casillas & Moreno-Menéendez, 2014; Chetty et al., 2014; Tan & Mathews, 2015),一般用于后期进入者追赶先入者的竞争地位,同时避免技术过时的风险和专有技术向对手扩散以及市场变化的学习负担(Dore, 1990; Anderson & Engers, 1994)。LLL模型、“跳板”和加速国际化等观点的提出,很好地符合了EM MNEs的国际化扩张过程,然而它们都较少地关注其中的内部机制以

及外部资源的“撬动”过程，而关注该过程对于我们更好地理解 EM MNEs 的国际化规律和指导企业实践都具有重大意义。

综上，现有文献揭示了 EM MNEs 的资源依赖、国际化链接、二元行为、跳板行为、创业行为、加速国际化行为等，但仍缺乏对国际化资源撬动过程的纵向研究。在当前诸多学者研究的基础上，本文将从资源依赖的视角重点关注 EM MNEs 的国际化资产和机会的撬动过程，同时聚焦于资源链接与两种战略间的交替选择，探索其中的过程机制并提出一个新的框架以弥补现有理论的不足。

三、研究设计

本文的主要目的是探索 EM MNEs 如何撬动外部资源。基于研究的问题，本文认为过程分析是一种丰富又有趣的描述故事的方式，在已获取的纵向数据的基础上，采用过程分析的方法能够使杂乱无章的数据变得有规律（Wright & Zammuto, 2013）；同时，纵向事件路径分析的方法有助于展现本文案例事件的演化过程和发展规律，从而帮助我们从事例中揭示其中的道理（杜义飞，2011）。

因此，本文研究的主要思路是通过多种渠道收集企业的大事件，然后划分维度和阶段，并通过分析事件趋势来探索 EM MNEs 国际化资源获取行为特征以及过程机制。

（一）案例选择

本文的目的是探索中国企业国际化资源获取的过程规律及内部机制，因此在案例选择上要选取有行业代表性的企业，同时必须要确保

数据的可获得性以及准确性。所选择的企业必须具备以下条件：①企业经历了 10 年以上的国际化扩张，并作为独立的公司发展；②存在自主经营的产品、品牌；③行业处在非寡头垄断状态；④企业有大量便于获取的公开数据，上市公司和非上市公司均可。

以上标准①是为了确保所选取的企业经历了相对较长的国际化阶段，且公司具有独立的经营能力，排除了大型财团对企业发展的影响以及经营时间过短对本文收集数据效度造成的干扰；标准②主要是确保所选择的案例具有一定影响力、代表性以及处于行业领先地位；标准③主要是为了排除垄断对公司经营战略的干扰，确保所选的企业完全参与市场化竞争；标准④主要为了获取更多的客观数据，从而有利于进行更深入的探索和研究。

在确定以上选择标准后，我们从大量中国知名跨国企业里搜索研究目标，经过初步的资料收集与整理，在小组讨论的基础上，最终确定本文的目标案例为 TCL、吉利、华为、海尔，详细资料见表 1。

（二）数据收集

本文的数据收集工作从 2014 年 9 月开始，2015 年 9 月结束，中间不断针对研究问题新增数据，共持续了 1 年时间，各个企业数据收集起止时间如表 2 所示。任何在案例研究中描述了系列事件的事实都可以成为数据来源，本文数据来源主要有：①国泰安新闻数据库中的企业新闻事件，该数据库从多种渠道收集了企业新闻（包括一些非上市公司，如华为），数据时间精确到新闻发布的具体时间，内容翔实，信息全面，能够多维度反映企业的重要事件信息。

表1 TCL、海尔、华为、吉利四家企业的基本情况

名称	创立时间	所属行业	主营业务	行业排名	主要领导者
TCL 集团股份 有限公司	1981 年	智能产品制造及互联 网应用服务	TCL 电视	中国彩电业第一品牌	李东生
海尔集团	1984 年	家电、通信、IT 数码 产品	白色家电	全球第一大白色家电集团	张瑞敏
华为技术 有限公司	1987 年	通信、电子设备	电信网络设备、解决 方案以及智能终端	通信行业排名第一，中国大陆首个 进 Interbrand top100 榜单的企业	任正非
浙江吉利控股 集团有限公司	1986 年	汽车	汽车	中国汽车行业十强中唯一民营轿车 生产经营企业	李书福

本文通过输入企业领导人、企业名称、主营产品三个方面的关键词进行筛选，共得到四个企业的 10642 个新闻文本。②各个企业的官方网站、官网新闻中心的企业动态。本文中的几个企业的官网以及新闻中心都包含了 10 多年来重要的企业活动信息以及经营动态，在此基础上可以提炼出一些企业活动的重要事件。③从官网或者权威网站获取了企业的历史性事件，即企业大事记。虽然获取这一数据的过程中，由于数据来源的多样性，发现了很多不同的版本，但是经过提炼和多方验证，最终获得了有效的数据。④企业重要领导人的讲话和发言稿也是很好的数据材料，其中暗藏了企业活动的一些真实动机与现实意义，对我们深入了解企业的动机与行为具有重要意义。因此，本文收集了

案例企业的领导人活动信息（包括演讲稿、论坛发言以及媒体采访记录）。⑤由于所选的案例都是上市公司，各年度的企业年报都可以很方便地获取，从中可以收集一些企业的并购信息和财务信息。因此，通过年报掌握企业的经营动态具有高度准确性，这些数据可以作为企业的现实背景，帮助我们在研究中对企业展开深入分析。⑥本文还从权威的媒体报道里收集了企业活动的一些信息数据，从多个角度验证获取信息的准确性，从而确保了本研究的信度。

在数据收集期间，我们与课题组成员进行了深入的讨论，主要是关于新兴市场企业国际化扩张的特征、案例资料锁定、研究方向选择以及资料的获取方式、数据处理方法等，在后期也讨论了结论和理论启示。

表2 事件筛选结果

企业名称	数据时间范围	原始数据	筛选事件	数据来源
TCL 集团股份有限公司	1999 年 1 月至 2015 年 1 月	4603 个新闻文档	115	国泰安新闻数据库、企业官网、 年报、相关书籍、企业领导人 访谈
海尔集团	1996 年 2 月至 2015 年 2 月	3188 个新闻文档	155	
华为技术有限公司	1995 年 1 月至 2015 年 3 月	1502 个新闻文档	166	
浙江吉利控股集团有限公司	2002 年 12 月至 2015 年 4 月	1349 个新闻文档	124	
总计		10642 个新闻文档	560	

在数据收集的工作中，本文遵循三角验证的原则。根据不同的数据来源，对数据进行反复推理、取证，以确保数据的信度。在数据收集的过程中，还注重数据库的建立，每一次的讨论内容以及数据信息都做了备份、整理和存储，为后续的查证和案例分析打下了基础。

通过上述过程，本文对初始资料进行整理，筛选出与本文研究内容有关的企业国际化新闻事件，最后形成了四个案例企业共 560 个事件数据，如表 2 所示。

（三）数据编码与维度划分

首先，对事件数据进行信息挖掘和标准化处理，本文在数据收集过程中，也关注了各类数据定性与定量的一些相关信息。通过对某一事件信息的进一步搜索、挖掘，可以获得更多丰富有趣的信息。本文事件代码规则是企业编号、年、月、日以及事件序号。其中 TCL、海尔、华为、吉利编号分别为 A、B、C、D，年份取后两位。事件序号是为了避免编码的重复，某个企业某一天只有一个事件则记为 0，有两个事件则记为 1，以此类推。例如 TCL 1999 年 1 月 1 日有三个事件，则第三个事件记为 A-9901012；同时，本文在对上述数据进行标准化处理后，形成了一些包括事件、过程、结果等信息的事件描述。我们将数据信息

进行了标准化处理，一个事件表述的是发生了什么事情，谁在什么时间做了什么，也就是包含了时间、活动和选择 (Langley, 1999)，还包括一些对事件的客观评论或背景解释。这类评论或解释可以帮助我们深入了解事件发生的背景和意义。

其次，本文从标准化后的新闻报道、事件信息中提炼有效的事件数据，这样可以更好地帮助我们理解和掌握核心信息。本文在精简的前提下尽可能地保留了完整准确的事件信息，在事件提炼的基础上，本文对事件信息进行了概念化处理，并加以一些定性的归纳。本文概念化处理采用开放性编码的形式，通过开放式编码，从原始数据中进行选择，从中提取出能够代表这部分数据的概念，以识别出尽可能多的主题 (Dougherty et al., 2012)。通过开放性编码，形成一些定性的归纳，这些定性的归纳可以帮助我们形成对事件属性的一个初步判定，携带着重要的理论信息。

最后，本文对案例事件进一步归类、划分范畴，如前面文献回顾中 Mathews (2006) 以及 Luo 和 Tung (2007) 所述，本文把企业国际化事件划分为链接范畴和行为范畴，其中行为范畴又划分为资产寻求和机会寻求。经过上述步骤所形成的事件编码结果如表 3 所示。

表 3 事件编码和维度划分示例

编码	事例	链接范畴 1	行为范畴 1
A-9911010	TCL 控股有限公司在中国香港上市	资源链接	资产寻求
A-0006010	TCL 进驻东南亚和俄罗斯等国家		机会寻求

事件数据处理完成后，为了保证维度划分

的准确性，本文参考田志龙等 (2007) 以及何

婧和杜义飞（2015）的方法：找一名独立的审核人员，把本文的分类标准对他进行短暂的培训，然后对本文的事件进行重新分类，以检验我们分类的可重复操作性。结果显示，在全部 560 个事件中，有 498 个事件维度划分与本文一致，即可重复率达到 89%。该实验证明，本文对事件的维度划分是合理的，具有客观性和可重复性；同时针对分类上有争议的事件，我们再次进行了专家小组讨论，最终形成了基本一致的分类结果。

（四）阶段划分

本文主要从国际化程度来剖析 EM MNEs 国际化过程。按此逻辑，为了更好地探索各个阶段的国际化行为演化规律，从时间上将企业分为国际化尝试阶段、激进的国际化扩张阶段、成熟国际化阶段三个阶段。在每个阶段内，该时期内的活动具有一定的连续性，并与相邻阶段具有一定的不连续性（Langley & Truax, 1994）。本文用标志性事件来作为两个阶段之间的关键间断点，并将该分类依据与其他课题组成员交流，得到了一致认同。如在 TCL 阶段划分中，第一阶段事件主要为 TCL 在东南亚等地区发展中国家进行市场扩张，而 TCL 并购德国施耐德公司标志着其从发展中国家市场转入发

达国家市场。该标志性事件则作为第一阶段与第二阶段的关键间断点，也标志着其进入下一阶段（如表 4 所示）。

第一阶段：国际化尝试阶段。在这个阶段，主要存在一些规模较小的对外投资、建厂、委托代理或者寻求与当地企业合资的机会。本文中，各个企业进入国际化尝试阶段的模式也比较复杂多样，有对外直接投资、绿地建厂，也有建立销售子公司、发展跨国代理商等，没有固定的进入模式。

第二阶段：激进的国际化扩张阶段。主要是企业在经过前期的准备后，开始走向发达国家的市场，而由于先天后发劣势，在技术和市场资源“双依赖”条件下，并不完全具备与发达国家企业竞争的条件；因此，它们选择激进的并购或绿地投资的国际化进入模式。本文研究的企业在这个过程中，由于技术和企业管理能力的缺陷，大多会经过一段长时间的“跳板”后困难和资源整合期，因此企业在这一阶段处于动荡发展状态。

第三阶段：成熟国际化阶段，即平稳发展阶段。该阶段 EM MNEs 解决了“跳板”后的困难（Luo & Tung, 2007）。在这一阶段，企业主要通过内部和外部资源的整合来获得更广阔的市场空间，实现全球战略目标。

表 4 阶段划分

	TCL	海尔	华为	吉利
第一阶段	在东南亚、俄罗斯进行市场扩张 (1999 年 1 月至 2002 年 9 月)	在东南亚等发展中国家投资建厂 (1996 年 2 月至 1999 年 4 月)	在南美、巴西、印度、泰国、俄罗斯等地进行市场扩张 (1995 年 1 月至 2001 年 1 月)	通过代理商在发展中国家拓展市场 (2002 年 12 月至 2006 年 11 月)
关键间断点	TCL 国际持股公司收购德国施耐德公司	海尔在美国南卡罗来纳州建立海尔工业园	华为在美国设立四个研发中心	吉利、上海华普与英国锰铜控股公司签署合资生产出租车协议

	TCL	海尔	华为	吉利
第二阶段	进入欧洲、美国等发达市场 (2002年9月至2008年1月)	进入欧洲、美国等发达市场 (1999年4月至2008年7月)	进入欧洲、美国等发达市场 (2001年1月至2011年4月)	进入欧洲、美国等发达市场 (2006年11月至2013年2月)
关键间断点	TCL重组并整合欧洲业务	海尔董事局副主席武克松陪同习近平访问沙特阿拉伯、也门等国家	华为在英国成立安全认证中心，并着手开始市场整合	吉利宣布设立欧洲研发中心，整合沃尔沃汽车和吉利汽车的优势资源
第三阶段	资源整合及全球市场机会搜索 (2008年1月以后)	资源整合及全球市场机会搜索 (2008年7月以后)	资源整合及全球市场机会搜索 (2011年4月以后)	资源整合及全球市场机会搜索 (2013年2月以后)

(五) 数据分析

本文通过新闻事件中相关评论判断企业链接的资源类型（链接范畴2）以及该事件对企业的影响（行为范畴2）。如华为引入著名国际企业做管理咨询（如表5所示），链接的资源是管理体系和组织结构调整。该链接是一种资产寻求行为，其结果是促使企业获取了国际管理经验；在获取国际管理经验的同时，华为国际

化能力得到提升，在这种路径依赖下又推动了其进一步进行资源链接。

根据本文数据，链接范畴和行为范畴不只是一个事件的两种属性，它们之间存在两种含义：一是资源链接促进了资产或机会的撬动行为；二是这种资产或机会的撬动提升了企业国际化能力，推动了其进一步的资源链接。编码结果如表5所示。

表5 数据编码

编码	事例	链接范畴1	链接范畴2	行为范畴1	行为范畴2
A-9911010	TCL 控股有限公司在香港上市	资源链接	管理体系和组织结构调整	资产寻求	获取国际管理经验
C-9701010	华为引入著名国际企业做管理咨询				

同时我们根据以上过程，整理统计的各个阶段国际化战略行为数据如表6所示。

表6 国际化战略行为分类数据

阶段	国际化行为	TCL	海尔	华为	吉利
第一阶段	资产寻求	4	6	8	5
	机会寻求	8	1	5	4
第二阶段	资产寻求	33	33	42	31
	机会寻求	27	35	24	55
第三阶段	资产寻求	13	29	37	7
	机会寻求	30	51	50	22

根据以上数据，我们按照年度统计数据进行分析，实线表示资产寻求事件占比，

虚线表示机会寻求事件占比，位于上方则表示其在该年度占主导作用，如图1所示。

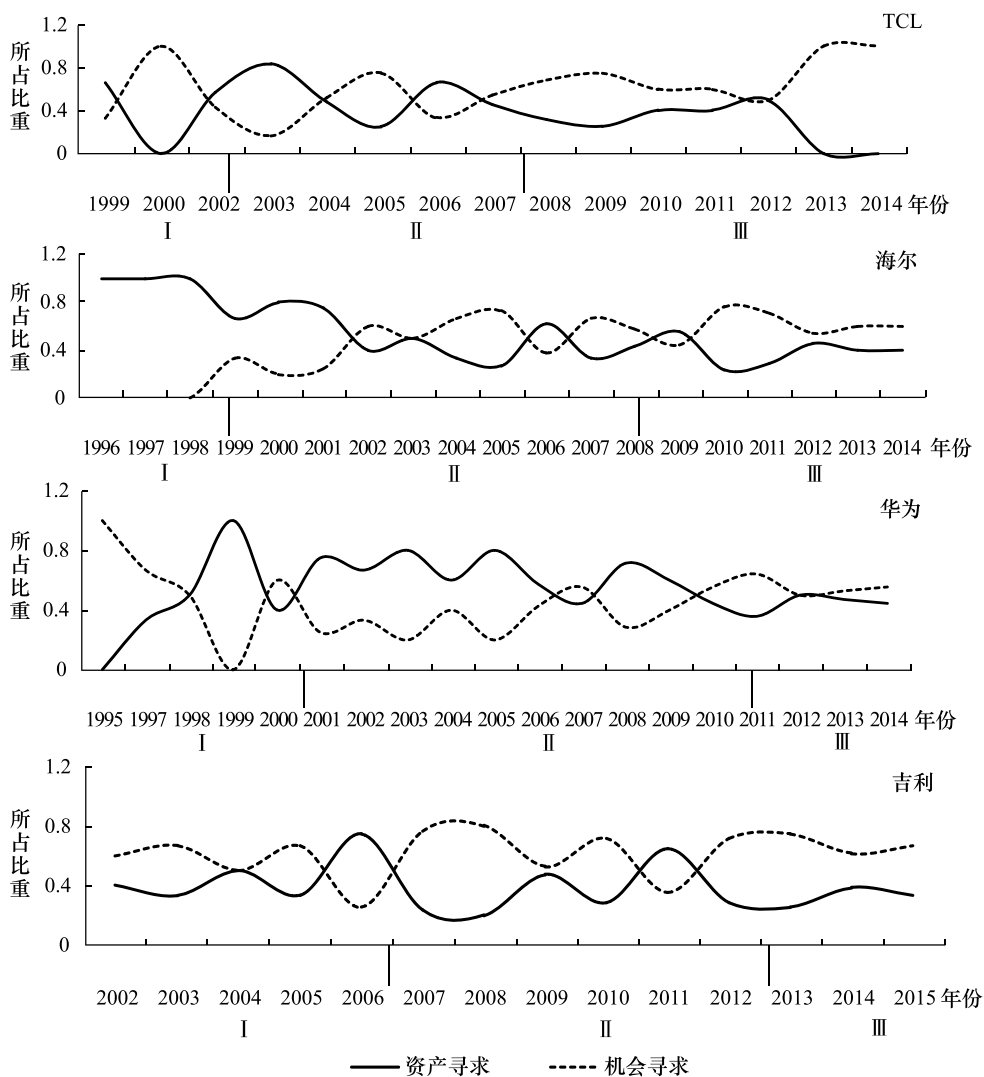


图1 事件路径分析

四、国际化过程分析

由于弱的技术背景和市场控制能力，EM MNEs的国际化扩张焦点不在于利用企业的内部优势，而在于从海外市场获取资产和机会

(Mathews, 2006)。表5的编码结果初步显示，EM MNEs的国际化扩张过程实质是一个建立资源链接并撬动国际化战略资产和机会的过程。随着EM MNEs内外部资源和能力在国际化过程中不断补充和增强，其国际化战略行为在各个阶段呈现不同规律；同时，EM MNEs

选择国际化资产还是机会，取决于企业的需求，而有限的资源促使其在国际化过程中不断发生重心转移以保持企业内部资产和机会的动态平衡。因此，从图 1 中事件路径分析结果看，在资源约束条件下 EM MNEs 通过一种交替主导行为来保持国际化资产和机会的动态平衡，推动了其国际化进程。接下来我们将分阶段展开详细讨论。

（一）国际化尝试阶段

在国际化初期，EM MNEs 没有明确的国际优势品牌和海外市场网络，它们的内部能力和资源在国际市场处于弱势地位。数据表明，在内部能力较弱的条件下，EM MNEs 往往采取“步步为营、先易后难”的发展策略，尝试向周边的其他发展中国家推广自有产品和服务。一些典型例证如表 7 所示。

以上数据表明，EM MNEs 通过资源链接进入国际市场，如表 7 中 TCL 通过在印尼、泰国、越南和菲律宾建立国际销售网络，突破贸易壁垒并获取了海外市场网络；华为通过引入著名的国际企业做管理咨询，获取先进的国际管理经验；吉利通过与发达国家企业联合开发产品，获取产品技术；海尔利用属地优惠的投资政策建立工厂，避开壁垒获得产品销售机会。通过资源链接使 EM MNEs 能够成功建立国际化组织架构、在发展中国家投资建厂、联合开发产品以及建立初步的国际销售网络等（见图 2），从而为其进一步国际化扩张奠定了基础。

在资源链接的基础上，一方面，EM MNEs 不断地撬动国际化资产和机会，如图 2 所示，

EM MNEs 在资产方面获取海外市场网络、最大化地利用属地成本优势、联合开发提升技术以及获取先进国际化经验等；在机会方面突破贸易壁垒、获取产品销售机会以及利用属地优惠的投资政策等。另一方面，EM MNEs 所撬动的资产和机会通过组织学习增强了其国际化能力，而能力的提升又进一步促进了链接行为，如 TCL 通过进行国际化组织结构调整形成了初步的国际管理能力，这种国际化管理能力的获取又支持其进一步建立国际销售网络等链接行为。

同时，数据显示，从行为范畴的事件路径分析结果来看（参考图 1 各个企业第一阶段事件趋势），TCL 在国际化尝试阶段由资产寻求主导逐渐转移到机会寻求主导，然后又回到资产寻求主导；海尔的趋势为资产寻求主导逐渐转向机会寻求主导；华为的趋势是机会寻求—资产寻求—机会寻求—资产寻求；吉利的趋势是机会寻求—资产寻求。因此以上四个企业的事件路径分析结果显示，在国际化尝试阶段，EM MNEs 所撬动的国际化资产和机会呈现出交替主导的规律。本文分析这是因为企业在资源约束条件下没有能力同步撬动国际化资产和机会，而企业的发展需要在它们之间保持平衡，这种交替主导的方式解决了后发劣势下 EM MNEs 面临的国际化资产和机会的平衡难题。

综上，在国际化尝试阶段，EM MNEs 通过这种资源链接与交替主导行为弥补了后发劣势，成功进入发展中国家为主的国际市场。

表 7 国际化尝试阶段特征

编码	事例	链接范畴 1	链接范畴 2	行为范畴 1	行为范畴 2
A-9911010	TCL 控股有限公司在中国香港上市	资源链接	管理体系和组织 结构调整	资产寻求	获取国际管理经验
C-9701010	华为引入著名国际企业做管理咨询				
B-9606010	海尔在印尼建立冰箱生产公司		在发展中国家 投资建厂		属地成本优势及 优惠政策
B-9706010	海尔在菲律宾建立电器生产公司				
B-9711010	海尔在南斯拉夫建立空调公司				
D-0212230	吉利与韩国大宇国际株式会社联合开发 CK-1 轿车项目		联合开发	产品技术提升	
D-0212230	吉利与意大利汽车项目集团联合开发 CL-11 轿车项目				
A-0006010	TCL 进驻东南亚和俄罗斯等国家		建立国际销售网络	产品销售机会及 海外市场网络	
A-0206100	TCL 设立泰国办事处				
A-0206010	TCL 重组印尼相关业务		在发展中国家 投资建厂	绕过贸易壁垒	
A-0001010	TCL 在菲律宾组建 TCL-SUN 合资公司				
A-0201300	TCL 与印尼 ARISA 合作生产				
A-9901010	TCL 收购越南同奈电子外方投资				
C-9701100	华为在巴西建立合资企业				
C-9704010	华为与俄罗斯贝托康采恩、俄罗斯电信公司成立合资公司	建立国际销售网络	产品销售机会及 海外市场网络		
D-0301010	吉利与叙利亚 Mallouk 公司签订合作销售协议				
D-0509120	吉利汽车参加德国法兰克福车展				
D-0601010	吉利成立约旦销售代理公司				

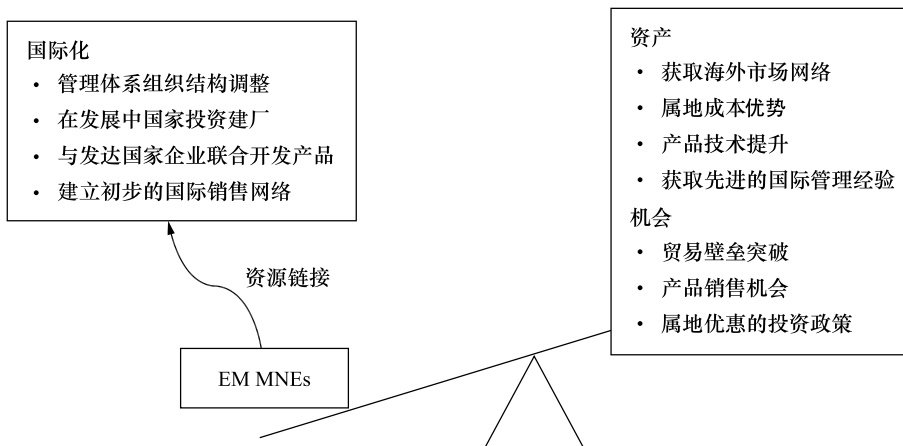


图 2 第一阶段的国际化过程

（二）激进的国际化扩张阶段

虽然 EM MNEs 在国际化尝试阶段获取了资产和机会并进入海外市场，但由于其薄弱的资源和能力，仍不能摆脱其后发劣势条件。数据显示，在后发劣势条件下，EM MNEs 往往通过激进的方式（如并购或绿地投资）获取国际化资产和机会，以此加速进入发达市场。典型例证如表 8 所示。

表 8 数据表明，EM MNEs 通过资源链接进入发达国家市场，如 TCL 兼并阿尔卡特手机业务，获取了阿尔卡特品牌和市场网络；海尔赞助澳大利亚橄榄球队，进行品牌推广；华为在美国设立研发中心，获取国际化技术人才和核心技术等。资源链接使 EM MNEs 能够投资于发达国家市场、获取发达国家企业关键资产、打

通与国际运营商的合作渠道、进行品牌推广以及开展属地化活动等，从而为其在发达国家市场的发展奠定了基础。

数据显示，在资源链接的基础上，一方面，EM MNEs 不断撬动国际化资产和机会（如图 3 所示），在资产方面获取发达国家先进技术、品牌和市场网络；在机会方面突破贸易壁垒、技术标准壁垒、提升企业品牌形象、优化国际供应链以及促进跨文化适应等。另一方面，EM MNEs 所撬动的资产和机会通过组织学习增强了其国际化能力，又进一步促进了链接行为。如华为在美国设立四个研发中心促进了技术能力的提升，技术能力的提升又推动其进一步与国际代理商建立资源链接，从而使其产品成功进入德国、法国、西班牙和英国等。

表 8 激进扩张的国际化阶段特征

编码	事例	链接范畴 1	链接范畴 2	行为范畴 1	行为范畴 2
B-9904300	海尔在美国南卡罗来纳州建立了美国海尔工业园	资源链接	投资于发达国家市场	资产寻求	获取技术、品牌和市场网络
B-9906010	海尔意大利微波炉工厂正式投产				
A-0209270	TCL 收购德国电器制造商施耐德公司		获取发达国家企业关键资产		获取技术、品牌和市场网络
B-0604100	海尔在以色列成立合资公司				
A-0404270	TCL 兼并法国阿尔卡特公司手机业务		建立海外研发中心	获取核心技术	
D-1302010	吉利收购英国锰铜控股的业务与核心资产				
C-0101010	华为在美国设立四个研发中心		国际标准制定及认证	贸易、技术和产品标准	
D-1302200	吉利宣布设立欧洲研发中心				
A-0711100	TCL 等企业联合制定中国闪联标准		品牌推广	提升企业品牌形象	
D-0702010	吉利自由舰在西班牙成功通过 37 项认证				
A-0201010	TCL 赞助高尔夫精英赛欧巡赛		打通与国际运营商合作渠道	优化国际供应链	
B-0602010	海尔与澳大利亚著名橄榄球队“西老虎”举行签约仪式				
A-0504270	TCL 打通与国外运营商的合作渠道		属地化社会、经济和政治活动	跨国文化融合与适应	
C-0106010	华为与当地著名代理商合作，产品成功进入欧洲多国				
C-0812300	华为海外员工的本地化率达 57%，促进了企业的本土融入				
D-0701310	葡萄牙总理会见吉利集团董事长李书福				

同时，数据显示，从行为范畴的事件路径分析结果来看（参考图 1 各个企业第二阶段事件趋势），TCL、海尔、华为和吉利四个企业都遵循资产寻求—机会寻求—资产寻求—机会寻求的行为趋势。以上四个企业的事件路径分析结果显示，在激进的国际化扩张阶段 EM MNEs 所撬动的国际化资产和机会呈现出交替主导的规律。以 TCL 为例，其在该阶段初期通过并购施耐德和阿尔卡特，与汤姆逊建立合资公司等资产寻求的

方式加速进入发达国家市场，之后由于前期扩张太快企业经营陷入困境，于是重心逐渐转移到机会寻求以优化国际供应链和促进企业文化融合，如打通国际合作渠道、高管去海外把脉市场等。通过这种交替主导的方式，TCL 的机会寻求活动使得前期冒险并购的资产得以消化，前期快速扩张带来的资金缺口、管理经验、文化融合等诸多问题得以解决。在解决这些问题之后，TCL 又开始资产寻求活动，如此循环交替。

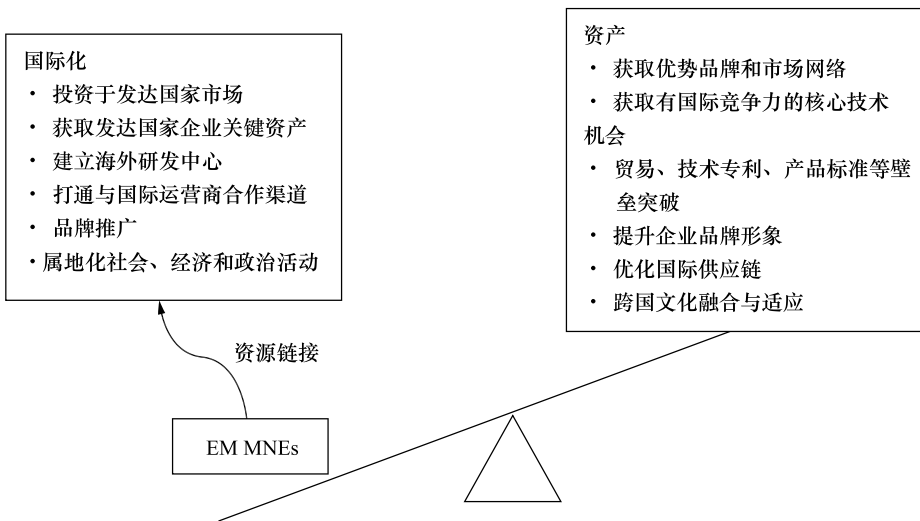


图 3 第二阶段的国际化过程

综上，EM MNEs 通过资源链接撬动了国际化资产和机会，并通过交替主导的方式解决了企业激进并购带来的诸多问题，最终成功进入发达国家市场。

（三）成熟的国际化阶段

经过上一阶段国际化扩张过程中的资产和机会获取，EM MNEs 能力得到提升，并与发达国家企业展开全球竞争；然而全球化需要精耕细作，当前通过购买获得的核心技术、品牌和市场网络以及开展简单的属地活动显然不能让

企业获得持续竞争力。数据显示，EM MNEs 在第三阶段通过全球资源整合与优化，重新审视全球竞合关系，对全球政治、经济和社会网络布局等方式，提升了全球运营能力。典型的例证如表 9 所示。

表 9 数据表明，EM MNEs 通过资源链接立足于全球市场，如 TCL 整合北美业务提升运营能力；华为将日本的研究所以转移到聚集大量华为供应商的横滨市以便于展开合作；海尔在德国开展文化活动，促进企业的属地化网络融入

等。资源链接使 EM MNEs 能够进行资源整合、开展全球机会寻求、与全球玩家竞合以及完成全球网络布局等，从而使其成为真正的全球玩家。

数据显示，在资源链接的基础上，一方面，EM MNEs 不断撬动国际化、资产和机会（如图 4 所示），在资产寻求方面提升了全球运营能力，在机会寻求方面融入属地社会并寻求更广

阔的全球机会。另一方面，EM MNEs 所撬动的资产和机会通过组织学习增强了其国际化能力，能力的增强又进一步促进了资源链接行为，如吉利通过在欧洲整合旗下优势资源提升了全球运营能力，运营能力的提升又推动其链接更多的国际化合作机会，从而得到了各地经销商的广泛支持。

表 9 成熟的国际化阶段特征

编码	事例	链接范畴 1	链接范畴 2	行为范畴 1	行为范畴 2
A-0806150	TCL 整合北美业务	资源链接	全球资源整合与优化	资产寻求	提升全球运营能力
A-0903010	TCL 调整管理团队使其有国际化特色				
B-1110180	海尔收购三洋电机多项业务，在日本形成市场营销架构				
A-0812010	TCL 在泛欧洲地区扩大品牌影响力		全球国际化机会寻求		更广泛的全球机会
A-0901150	TCL 在欧美市场分别利用其本土化品牌 THOMSON 与 RCA 进行推广				
A-1401070	TCL 与 ROKU 联手在北美市场推出 TCL 品牌的 ROKU 电视		与全球玩家竞争与合作		更广泛的全球机会
B-1306010	海尔与俄罗斯电商展开合作，推出海尔产品				
C-1301220	华为与 HCL 合作，HCL 负责华为产品和解决方案在印度的分销				
C-1307240	华为将日本研究所迁移到聚集华为供应商的横滨市		机会寻求		更广泛的全球机会
C-1503280	任正非在华为总部会见了荷兰首相马克·吕特				
D-1312030	英国首相卡梅伦会见吉利集团董事长李书福		全球政治、经济、社会网络布局		更广泛的全球机会
D-1303200	尼日利亚奥约州政府考察团来吉利进行考察				
B-1209050	“海尔文化展”在德国进行，增进了两国人民间的合作与了解		全球政治、经济、社会网络布局		企业属地化网络融入
C-1312300	华为海外员工本地化比例达到 69%				

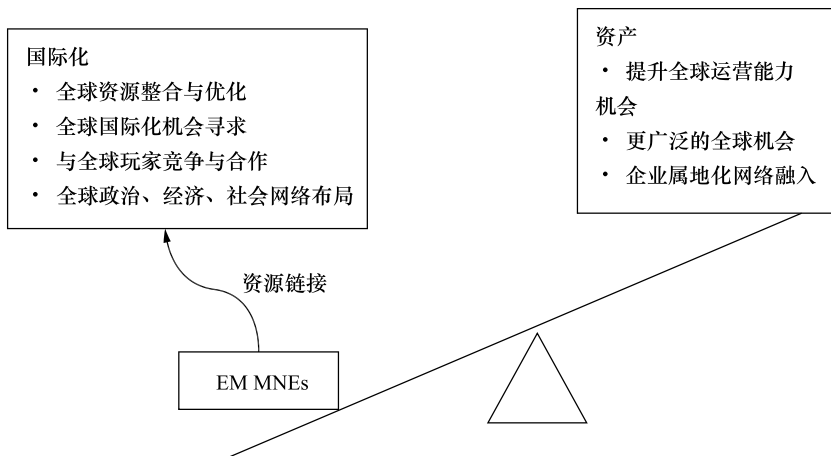


图4 第三阶段的国际化过程

同时，数据显示，从事件路径分析结果来看（参考图1各个企业第三阶段事件趋势），四个企业都呈现出机会寻求主导的趋势。其中，华为和海尔在机会寻求主导的大趋势下，资产寻求行为依然表现十分活跃，如华为建立欧洲物流中心、持续向非洲大力投资以及与欧洲运营商建立联合创新中心等；海尔在日本建立研发中心、在新西兰并购斐雪派克以及在欧洲大力投资于研发和设计项目等。与华为和海尔在该阶段活跃的资产寻求相对应的是其技术和品牌优势，如华为在2015年入选Brand Z全球最具价值品牌榜百强，并被认为是中国最具有技术实力的公司，海尔也被认为是全球第一大白电企业。因此，从图1四个企业的行为趋势以及发展情况来看，EM MNEs的交替主导行为实际上促进了其企业国际化能力的提升，在成熟的国际化阶段各个企业的这种“加速提升国际化能力”的行为也逐渐减少，并以机会寻求为主，这说明EM MNEs在前面两个阶段是激进冒险的国际化扩张，很难把握国际化资产和机会的平衡，因此通过交替主导的方式解决这一问

题；而到了成熟时期，EM MNEs激进冒险的资产寻求活动变少，逐渐走向平稳发展并以机会寻求为主导。

综上，在成熟的国际化阶段，EM MNEs通过资源链接撬动了国际化资产和机会并成为真正的全球玩家；同时，EM MNEs以机会寻求为主导，虽然成熟的国际化阶段没有和前面阶段一样呈现交替主导趋势，但本阶段的数据能够从反面印证交替主导是在EM MNEs激进冒险的国际化扩张背景下的一种特殊行为。

五、EM MNEs的国际化过程： 资源链接与交替主导

在技术和市场资源“双依赖”条件下，仅仅依靠从外部获取资源的方式来获取全球竞争优势是不可持续的，因此EM MNEs把国际化扩张作为一种资源链接，通过这种链接撬动了国际化资产和机会。本文的过程分析结果显示，不同的国际化阶段显示出不同的特征：①第一阶段，EM MNEs通过资源链接撬动外部资产和

机会，获取初步进入国际市场的能力与资源；②第二阶段，EM MNEs 通过资源链接撬动外部资产和机会，获取与发达国家企业竞争所需要的资源；③第三阶段，EM MNEs 通过资源链接，撬动更多的全球扩张机会。总之，EM MNEs 在国际化扩张中通过不断的资源链接，撬动了国际化资产和机会，弥补了后发劣势。这说明，EM MNEs 的国际化过程可以看作企业不断链接并撬动国际化资产和机会的过程。因此，我们提出如下命题：

命题 1：资源“双依赖”条件下，EM MNEs 通过资源链接撬动国际化资产和机会。

在后发劣势背景下，EM MNEs 通过这种链接撬动了发达国家优势企业的关键资产和机会，提升了其国际化能力；同时，纵观 EM MNEs 的整个国际化过程，其资源链接撬动了国际化资产和机会，所撬动的资产和机会又促进了新的资源链接行为。在本文中，资源链接和撬动行为之间相互促进和相互依赖，该过程同时也伴随着企业国际化能力的提升。例如华为在美国设立四个研发中心，促进了自身技术能力的提升，技术能力的提升又推动其进一步与国际代理商建立资源链接，从而使其产品成功进入德国、法国、西班牙和英国等。因此，资源链接与撬动行为之间是一种动态的、交互依赖的关系。EM MNEs 通过这种动态交互依赖的资源链接与撬动行为，不断获取外部资源，推动了国际化进程。综上，我们提出如下命题：

命题 2：EM MNEs 通过动态交互依赖的资源链接与撬动行为，推动其国际化进程。

资产寻求型战略可以提升企业核心技术、市场网络、内部组织管理等方面的能力；机会

寻求型战略可以促使企业融入属地社会、提升企业形象、获得更多当地政府和社会的支持。从二元性的视角来看，资产寻求和机会寻求并不是完全对立的，而是相互促进的关系。如吉利并购沃尔沃汽车获取了其技术、品牌和市场网络，该资产寻求行为促使其后续开展了一系列的机会寻求活动，如市场推广、营销、属地化活动等。这些机会寻求行为，又进一步促进了其在属地市场的资产寻求活动，如收购英国电动汽车制造公司等。资产的获取带来了机会，寻求机会又促使企业消化和吸收激进并购获取的资产，保持资产和机会的平衡发展对于 EM MNEs 的可持续发展具有重大意义。因此，EM MNEs 需要面对资产和机会这两种相互竞争的资源平衡问题，这个问题对在技术、管理、资金等方面都处于劣势地位（Kumar et al. , 2013; Lynch & Jin, 2016）的 EM MNEs 来说尤其严峻。

如图 1 所示，EM MNEs 通过交替主导的方式平衡国际化资产和机会，实现企业的持续发展。在第一阶段，由于资源约束条件 EM MNEs 没有能力同时撬动国际化资产和机会，而企业的发展需要在它们之间保持平衡，因此这种交替主导的方式解决了其国际化资产和机会的平衡难题；在第二阶段，EM MNEs 通过交替主导的方式解决了企业激进并购带来的资产和机会的平衡问题；在第三阶段，EM MNEs 以机会寻求为主导，虽然该阶段没有呈现交替主导趋势，但成熟国际化阶段没有出现这一趋势恰好能够从反面印证交替主导是 EM MNEs 在激进冒险的国际化扩张背景下的一种特殊行为。本文数据显示 EM MNEs 的交替主导行为推动了国际化扩

张进程, 这种行为主要出现在企业国际化的前两个阶段, 而本文四个企业前两个阶段的国际化进程明显加快, 进入成熟国际化阶段后, EM MNEs 的交替主导趋势不明显, 其国际化进程也逐渐变缓, 这说明, 在交替主导的行为下, EM MNEs 能促使资产和机会的平衡与协同演进, 从而有效推动其国际化进程。因此我们提出如下命题:

命题3: EM MNEs 通过交替主导行为实现国际化资产和机会的动态平衡, 从而推动其国际化进程。

上述交互的链接、撬动与交替主导的过程实质是企业累积学习、吸收国际化知识和经验的过程 (Mathews, 2006)。该过程包含三个方面: 首先, 由于后发劣势条件, EM MNEs 的内部资源和能力较弱, 因此通过资源链接行为撬动了国际化资产和机会; 其次, 所撬动的资产和机会增强了企业国际化能力, 能力的提升又

给企业带来新的资源链接, 资源链接和撬动行为之间是一种动态交互依赖的关系; 最后, 国际化资产和机会在各个阶段都起着重要作用, 它们是 EM MNEs 资源约束条件下相互竞争两种不同需求, 因此需要保持二者的平衡。本文数据显示, EM MNEs 通过资源链接撬动了国际化资产和机会, 并通过交替主导的方式有效缓解了国际化资产和机会的平衡问题。在交替主导行为下, EM MNEs 始终能保持资产和机会的动态平衡并协同演进, 从而有效推动了其全球战略目标的实现。

综上, EM MNEs 国际化过程实质是一个在动态交互式资源链接与交替主导框架下持续学习并吸收国际化知识和经验的过程。EM MNEs 通过该过程弥补了后发劣势, 以实现国际化战略目标。下面, 我们用一个基于资源链接与交替主导行为的国际化框架来描述 EM MNEs 的国际化扩张过程 (如图 5 所示)。

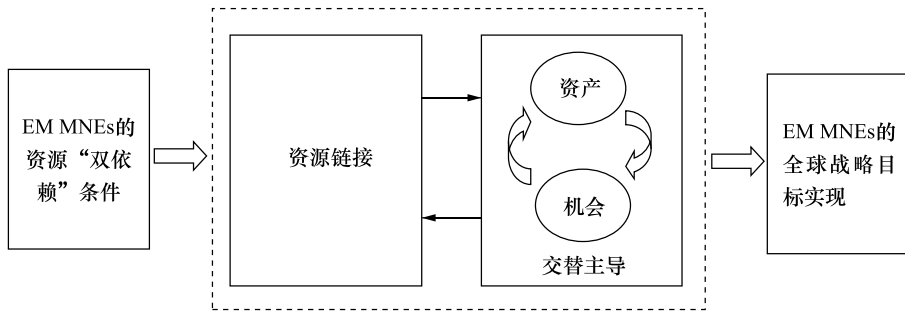


图5 基于资源链接与交替主导行为的国际化过程框架

六、理论启示与研究局限

(一) 理论启示

首先, 基于资源依赖的视角, 本文揭示了 EM MNEs 通过资源链接撬动国际化资产和机会

的潜在过程, 有助于丰富当前的国际化过程理论。现有研究很好地解释了企业国际化扩张的动机、行为、路径以及影响因素, 如 Uppsala 国际化过程模型 (Johanson & Wiedersheim - Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009)、OLI 理论 (Dunning, 1980;

Dunning, 1988; Dunning, 1991; Dunning, 2001; Dunning, 2015)、跳板理论 (Luo & Tung, 2007)、国际化创业理论以及加速国际化的相关研究 (Casillas & Acedo, 2013; Casillas & Moreno - Menéndez, 2014; Chetty et al., 2014) 等, 然而它们缺乏对 EM MNEs 获取外部资源过程的探讨。Mathews (2006) 提出一个 LLL 模型, 很好地解释了 EM MNEs 的国际化资源获取过程, 但后续很少有学者打开 LLL 模型的内部黑箱, 探索其内部特征及过程机制。本文基于纵向过程研究, 解释了 EM MNEs 获取国际化资产和机会过程中“如何做”的问题, 有助于丰富当前的国际化过程理论; 同时, 本文在资源“双依赖”的背景中展开, 并把这种资源依赖的视角引入国际化过程中。研究结果揭示了 EM MNEs 国际化过程中资源链接与撬动之间的动态交互依赖关系, 拓展了现有 LLL 模型的理论边界。

其次, 研究发现在国际化各个阶段, 资产寻求和机会寻求两种行为交替主导、协同演进, 这表明 EM MNEs 的双元行为对其国际化扩张具有积极作用。根据二元性思想, 保持两个具有冲突或竞争性的活动间的平衡对企业的创新与绩效具有积极的影响 (March, 1991; Atuahene - Gima, 2005; Simsek, 2009)。Lavie 等 (2011) 的研究表明, 企业能够跨越不同领域而平衡企业的二元行为, 也就是企业能够用一个领域的探索来补偿在另一个领域的利用。本研究中的四个企业始终在资产寻求和机会寻求两种战略间保持一个适当的比例, 而通过在外资源链接中学习、吸收国际化知识和经验, EM MNEs 最终能够通过一种国际化行为来补偿另一种国

际化行为的缺陷。本文的理解是, 在二元性思想 (Luo & Rui, 2009) 下, EM MNEs 的交替主导行为能够促进其获取国际化资源的活力, 这是一种能将某一领域优势进行吸收并转化, 用来补偿另一领域劣势的能力, 这种重要的能力不断推动其国际化扩张的进程。本文数据显示, EM MNEs 的交替主导行为推动了国际化进程, 也极大地促进了企业国际化能力的快速提升。如在 TCL 的第二阶段, 一些连续的大规模投资并购推动了其全球化布局; 又如在成熟国际化阶段, 虽然总体趋势都是机会寻求主导, 但华为呈现出的交替主导趋势更明显, 而根据当前的权威媒体评论以及大众认知来看, 华为也是近年来四个企业中发展最快的公司。因此, EM MNEs 在今后的国际化实践中可以考虑更多地应用这种企业禀赋, 使其成为特有的优势能力以弥补后发劣势, 更好地实现全球战略目标。

(二) 研究局限

从国际化过程来看, 本文选取的四个企业都是先从发展中国家开始, 然后进入欧美发达国家。这种渐进式的国际化过程并不适用于所有的 EM MNEs, 如万向集团从发达国家市场开始, 迄今已在美国收购数十家当地企业; 又如一些天生国际化企业, 它们没有经历过本文案例企业的资源积累过程, 成立不久便跨出国门。此外, 本文选取的案例都是国际化成功企业的代表, 它们与失败的中国企业以及与发达国家跨国企业的国际化过程有什么区别? 这些都需要我们进一步做对比研究。因此, 扩大本研究成果的样本也许会发现一些不同的规律或性质; 同时, 本文选择的都是行业领先的龙头企业, 它们都经历过内向国际化的过程, 且在母国市

场具有一定的竞争优势，它们的内向国际化活动是否会影响国际化资源获取行为，以及母国市场资源会不会间接支撑其国际化扩张并在某些方面弥补其后发劣势，这些都有待进一步验证。

（接受编辑：张书军

收稿日期：2016年11月23日

接受日期：2017年3月6日）

参考文献

[1] 陈劲、吴航、梁靓：《企业国际化程度影响因素及未来研究热点展望》，《西安电子科技大学学报（社会科学版）》，2012年第6期。

[2] 杜义飞：《衍生企业组织演化：驱动与约束的权衡——来自企业纵向事件抽取与趋势分析》，《南开管理评论》，2011年第4期。

[3] 杜义飞、庞先英：《衍生企业技术与市场能力发展路径研究——基于东汽树脂的纵向案例》，《电子科技大学学报（社会科学版）》，2014年第6期。

[4] 何婧、杜义飞：《基于一个纵向案例的后发企业“价值—能力”双向循环与顾客锁定》，《管理学报》，2015年第1期。

[5] 蓝海林、皮圣雷：《经济全球化与市场分割性双重条件下中国企业战略选择研究》，《管理学报》，2011年第8期。

[6] 田志龙、邓新明、樊帅：《从500强企业看中国企业国际化进程》，《中国软科学》，2007年第9期。

[7] Anderson, S. P., & M. Engers. 1994. Strategic investment and timing of entry. *International Economic Review*, 833 - 853.

[8] Atuahene - Gima, K. 2005. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69 (4), 61 - 83.

[9] Banerjee, S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. 2015. Indirect learning: How emerging - market firms grow in developed markets. *Journal of Marketing*, 79 (1), 10 - 28.

[10] Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. 2007. Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42 (4), 369 - 383.

[11] Casillas, J. C., & Acedo, F. J. 2013. Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 15 - 29.

[12] Casillas, J. C., & Moreno - Menéndez, A. M. 2014. Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45 (1), 85 - 101.

[13] Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. 2014. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49 (4), 633 - 650.

[14] Child, J., & Rodrigues, S. B. 2005. The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1 (3), 381 - 410.

[15] Cui, L., & Jiang, F. 2010. Behind ownership decision of Chinese outward FDI: Resources and institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, 27 (4), 751 - 774.

[16] Deng, P. 2009. Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44 (1), 74 - 84.

[17] Deng, P. 2012. Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: Determinants and implications. *Organizational Dynamics*, 41 (4), 318 - 326.

[18] Dore, R. P. 1990. *British factory, Japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations*.

Berkeley: University of California Press.

[19] Du, Y. F. 2012. *Latecomer' Maginot Line Dilemma: When Technology Transfer Meets Customer Power*. The SMS Special Conference.

[20] Dunning, J. H. 1977. *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. Springer.

[21] Dunning, J. H. 1980. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9 – 31.

[22] Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1 – 31.

[23] Dunning, J. H. 1991. The eclectic paradigm of international production. *The Nature of the Transnational Firm*, 121.

[24] Dunning, J. H. 1995. The role of foreign direct investment in a globalising economy. *Bnl Quarterly Review*, 48, 125 – 144.

[25] Dunning, J. H. 2000. *Globalization and the Theory of MNE Activity*. London: Macmillan.

[26] Dunning, J. H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173 – 190.

[27] Dunning, J. H. 2006. Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (2), 139 – 141.

[28] Dunning, J. H. 2015. *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*, *The Eclectic Paradigm*, 111 – 142, Springer.

[29] Fagerberg, J. , & Godinho, M. M. 2005. *Innovation and catching – up*. The Oxford Handbook of Innovation

tion. New York: Oxford University Press.

[30] Gaffney, N. , Kedia, B. , & Clampit, J. 2013. A resource dependence perspective of EMNE FDI strategy. *International Business Review*, 22 (6), 1092 – 1100.

[31] Gaur, A. , & Kumar, V. 2010. Internationalization of emerging market firms: A case for theoretical extension. *Advances in International Management: The Past, Present and Future of International Business and Management*, 23.

[32] Guillén, M. F. , & García – Canal, E. 2009. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 23 – 35.

[33] Hitt, M. A. , Franklin, V. , & Zhu, H. 2006. Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, 12 (2), 222 – 234.

[34] Hobday, M. 1995. East Asian latecomer firms: Learning the technology of Electronics. *World Development*, 23 (7), 1171 – 1193.

[35] Hymer, S. 1960. *On multinational corporations and foreign direct investment*. The Theory of Transnational Corporations. London: Routledge for the United Nations.

[36] Johanson, J. , & Wiedersheim – Paul, F. 1975. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305 – 323.

[37] Johanson, J. , & Vahlne, J. – E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23 – 32.

[38] Johanson, J. , & Vahlne, J. – E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 411 – 431.

[39] Kedia, B. , Gaffney, N. , & Clampit, J. 2012. EMNEs and knowledge – seeking FDI. *Management International*

al Review, 52 (2), 155 – 173.

[40] Kim, L. 1997. Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning. *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 868 – 872.

[41] Kumar, V., Mudambi, R., & Gray, S. 2013. Internationalization, Innovation and Institutions: The 3 I's underpinning the competitiveness of emerging market firms. *Journal of International Management*, 19 (3), 203 – 206.

[42] Langley, A., & Truax, J. 1994. A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 31 (5), 619 – 652.

[43] Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691 – 710.

[44] Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. 2011. Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22 (6), 1517 – 1538.

[45] Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25 (25), 760 – 776.

[46] Li, J., Chen, D., & Shapiro, D. M. 2010. Product innovations in emerging economies: The role of foreign knowledge access channels and internal efforts in Chinese firms. *Management & Organization Review*, 6 (2), 243 – 266.

[47] Luo, Y., & Tung, R. L. 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 481 – 498.

[48] Luo, Y., & Rui, H. 2009. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (4), 49 – 70.

[49] Lynch, R., & Jin, Z. 2016. Knowledge and inno-

vation in emerging market multinationals: The expansion paradox. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1593 – 1597.

[50] Makino, S., Lau, C. M., & Yeh, R - S. 2002. Asset - exploitation versus asset - seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 403 – 421.

[51] March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71 – 87.

[52] Mathews, J. A., & Cho, D. S. 1999. Combinative capabilities and organizational learning in latecomer firms: The case of the Korean semiconductor industry. *Journal of World Business*, 34 (2), 139 – 156.

[53] Mathews, J. A. 2002. Competitive advantages of the latecomer firm: A resource - based account of industrial catch - up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (4), 467 – 488.

[54] Mathews, J. A. 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), 5 – 27.

[55] Narula, R. 2006. Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (2), 143 – 151.

[56] Peng, M. W., & Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro - macro link. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 486 – 501.

[57] Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. 2009. The institution - based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (3), 63 – 81.

[58] Pitelis, C. 2007. Edith Penrose and a learning -

based perspective on the MNE and OLI. *Management International Review*, 47 (24318), 207 – 219.

[59] Rui, H. , & Yip, G. S. 2008. Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43 (2), 213 – 226.

[60] Simsek, Z. 2009. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597 – 624.

[61] Smith, W. K. , & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381 – 403.

[62] Tan, H. , & Mathews, J. A. 2015. Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50 (3), 417 – 427.

[63] Tsai, H. T. 2014. Moderators on international diversification of advanced emerging market firms. *Journal of Business Research*, 67 (6), 1243 – 1248.

[64] Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies. New York: 26 – 30.

[65] Wright, A. L. , & Zammuto, R. F. 2013. Wielding the willow: Processes of institutional change in English county cricket. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 308 – 330.

[66] Wright, M. , Filatotchev, I. , Hoskisson, R. E. , & Peng, M. W. 2005. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42 (1), 1 – 33.

[67] Zeng, R. , Zeng, S. , Xie, X. , Tam, C. , & Wan, T. 2012. What motivates firms from emerging economies to go internationalization? *Technological and Economic Development of Economy*, 18 (2), 280 – 298.

[68] Zhang, X. , Ruoshui, W. , Molin, H. , & Martinot, E. 2010. A study of the role played by renewable energies in China's sustainable energy supply. *Energy*, 35 (11), 4392 – 4399.