

中国企业的国际化战略:基于新兴经济体企业的视角

汪涛, 贾煜, 王康, 崔楠

[摘要] 随着新兴经济体企业国际化的迅速发展,其国际化战略逐渐成为重要的研究议题,但现有研究忽视了新兴经济体企业资源的特殊性和国际化制度情境的多样性及其对企业国际化战略的影响。本文基于制度理论和资源基础观整合视角,构建了一个“国际化情境—战略选择—企业绩效”的理论分析框架,系统地分析了新兴经济体企业所面临的制度—资源二元交互驱动的国际化战略决策情境,及其对新兴经济体企业国际化战略选择的影响。研究发现:新兴经济体企业在国际化中面临三种情境,即制度顺差并拥有商业资源优势、制度逆差并拥有商业资源优势、制度逆差并拥有政治资源优势。新兴经济体企业应该根据不同的情境,选择与之匹配的国际市场进入战略和东道国品牌战略。当面临制度逆差且具有政治资源优势时,选择低资源承诺的进入模式和基于母国形象的品牌战略有助于提升企业绩效;当面临制度逆差且具有商业资源优势时,选择中等资源承诺的进入模式和基于企业形象的品牌战略有助于提升企业绩效;当面临制度顺差且具有商业资源优势时,选择高资源承诺的进入模式和基于东道国形象的品牌战略有助于提升企业绩效。

[关键词] 企业国际化; 制度距离; 资源优势; 进入模式; 品牌战略

[中图分类号]JF272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2018)05-0175-18

一、问题提出

近年来,新兴经济体在全球经济地位日益凸显,国际化战略成为很多新兴经济体企业(Emerging Economies' Firms,简称EEFs)的必然选择。现阶段,有关企业国际化及其战略选择的研究主要基于制度理论和资源基础观的视角,学者们认为与发达经济体企业(Advanced Economies' Firms,简称AEFs)相比,EEFs在国际化过程中面临多重劣势。一方面,EEFs不具备技术、资源等所有权优势以及区位优势,无法依靠释放所有权优势进行对外扩张;另一方面,因受制度距离及刻板

[收稿日期] 2017-11-19

[基金项目] 国家自然科学基金重点项目“全球化和网络化环境下的中国企业品牌国际化营销战略研究”(批准号71532011);国家自然科学基金面上项目“基于市场导向的商业模式创新理论及实证研究”(批准号71272225)。

[作者简介] 汪涛,武汉大学组织营销研究中心、武汉大学经济与管理学院教授,博士生导师,经济学博士;贾煜,武汉大学经济与管理学院博士研究生;王康,武汉大学经济与管理学院硕士研究生;崔楠,武汉大学组织营销研究中心、武汉大学经济与管理学院教授,博士生导师,管理学博士。通讯作者:贾煜,电子邮箱:jjayu219@whu.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

印象等的影响,EEFs 国际化不仅遭受外来者劣势的危害,还面临独有的后来者劣势和来源国劣势的不利影响(Rao-Nicholson and Khan,2017;魏江等,2016)。尽管如此,仍然有一些 EEFs 取得了较大成功(黄群慧等,2017)。例如,IC Insights 的数据显示,2016 年华为、中兴、金立等十余家中国手机企业向国际市场供应了近 5.9 亿台智能手机,市场份额增至 39%,已经超过苹果和三星销量之和,不仅牢牢占据了国际市场,经营绩效也得到了持续提升。

在没有 AEFs 资源优势 and 制度优势的情况下,为什么这些企业的国际化仍取得了较大成功? 现有主流理论对此问题的解释力不足,这就暴露出当前研究存在如下缺陷:①已有研究更多的是探讨新兴经济体情境下制度和资源对企业国际化战略的共同影响,或者仅把制度作为一种情境因素,极少关注制度和资源之间的交互影响及其对 EEFs 国际化战略选择的作用。实际上,在 EEFs 国际化的过程中制度环境与资源决策相互作用。一方面,EEFs 资源优势的产生需要制度作保障(Peng and Chen,2009);另一方面,EEFs 资源优势的发挥离不开特定制度环境(Lu et al.,2014)。②已有研究忽视了对 EEFs 所面临的制度环境复杂性和资源独特性的探讨。一方面,EEFs 国际化过程中面对的制度环境更加复杂多样,不仅需要考虑到东道国和母国制度距离的差异程度,还应考虑东道国和母国制度差异的方向性(Hernández and Nieto,2015);另一方面,与 AEFs 相比,EEFs 所拥有的资源没有绝对优势,但是可能拥有一些相对优势,应该被充分识别、挖掘和运用。③已有研究忽视了对 EEFs 东道国品牌战略的研究。企业国际化战略不仅包括区位选择和进入模式战略,还包括东道国的分支机构战略(Xu et al.,2004),而东道国品牌战略是跨国企业分支机构战略的关键部分(Wong and Merrilees,2007),能够帮助其克服外来者和来源国劣势以获取持续的合理性(刘英为等,2017),但目前对此问题的研究还很不充分。

为弥补现有研究的不足,本文采用多案例研究方法,对中国具有代表性的手机通讯企业国际化之路进行探索性研究,试图回答如下两个主要问题:①EEFs 所具有独特的企业资源优势与其所面临复杂的母国—东道国制度环境,构成了怎样的制度—资源二元交互驱动的国际战略决策情境(下文简称“制度—资源二元情境”)? ②基于不同的制度—资源二元情境,EEFs 应该如何选择与之相符的国际市场进入战略和东道国品牌战略,以提升企业的国际经营绩效?

二、理论背景与研究框架

1. 理论背景

(1)企业国际化战略及理论发展。企业国际化的研究源于 20 世纪 60 年代发达国家大型企业的对外扩张行为,并逐步发展出垄断优势理论、交易成本理论、内部化理论、国际生产折衷理论、资源基础观、制度理论等,用以解释企业国际化行为。随着新兴经济体的崛起,学者们开始关注新兴经济体情境下 AEFs 如何进入新兴市场方面的研究(Xu and Shenkar,2002; Peng et al.,2008)。在相关研究中,国际市场进入模式战略以及东道国分支机构战略受到越来越多的关注(Zou et al.,2002; Xu et al.,2004),前者决定了企业能否成功地“走出去”,即克服外来者劣势;后者决定了企业能否成功地“走进去”并“活下来”,即克服来源国劣势和后来者劣势。根据 Peng et al.(2008)、Peng and Chen(2009)提出的企业国际化整合研究框架,新兴经济体情境下企业国际化战略是基于企业自身优势开展对外扩张的制度性安排。然而,以往 AEFs 的国际化战略选择是基于企业在资源、能力以及区位等方面的强大优势来实现;由于 EEFs 在国际化过程中会面临一系列的劣势,并且 EEFs 没有 AEFs 所具备的所有权优势或区位优势,因此,EEFs 如何利用相对资源优势来规避国际化过程中的劣势,需要结合企业的优势资源、母国和东道国间的制度差异等进行综合判断。

国际市场进入战略是企业国际化战略的重要组成(Sharma and Erramilli, 2004)。学者们根据跨国企业进入国外市场时采用的股权结构、分支机构建立模式、对外投入程度等因素对国际市场进入模式进行分类(Zhao et al., 2004),并总结出每种进入模式的特性,主要涉及资源承诺水平、控制程度、投资风险水平、成本、灵活性水平、回报率、整合程度,整体而言大多数学者都谈到了前四个特征(Sharma and Erramilli, 2004)。由于国际市场进入模式多种多样,跨国公司在选择进入国外市场的模式时所考虑的因素也异常复杂,近年来更多的研究站在母国和东道国制度环境相比较的角度研究 EEFs 的国际化战略,并且认为制度距离的存在影响了东道国组织场域内的利益相关者对跨国公司的评价(陈立敏等, 2016),使得 EEFs 在获取合理性时存在困难,一般认为 EEFs 面临的母国—东道国制度距离越大时,越倾向于采用低资源承诺、低控制程度的进入模式;也有部分学者提出相反的观点,并且建议对 EEFs 国际市场进入模式的研究应该融合各主要理论,从权变的角度加以分析(Meyer et al., 2014)。

企业国际化的另一重要战略是东道国品牌战略。随着企业国际化的深入发展和国际市场竞争的加剧,品牌国际化受到越来越多的关注,品牌战略也被引入国际营销的分析框架,并逐渐成为企业国际化战略的重要组成部分(Kapferer, 2012; 刘英为等, 2017)。在品牌国际化过程中,国外消费者会形成有关跨国品牌的记忆和联想,根据这些信息可以将品牌划分为有关品牌本身的信息和有关国家的品牌信息(Guzmán and Paswan, 2009; Fong et al., 2015),基于此可以将跨国品牌分为企业形象品牌和国家形象品牌两种,并将国家形象品牌细分为来源国形象品牌和东道国形象品牌。与 AEFs 相比,EEFs 国际品牌的缺失是其国际化过程中的重大阻碍,对于全球消费者而言,EEFs 的品牌在声誉、信任、价值和熟悉度方面要明显逊色于 AEFs 的品牌(Laforet and Chen, 2012);此外,对于 EEFs 而言,国际品牌的塑造比人才、技术等资源的追赶更加困难。与 AEFs 的国际品牌相比,EEFs 资源和能力的相对劣势以及制度环境差异性的阻碍,导致 EEFs 国际品牌的建设不仅面临着后来者身份的不利因素影响,同时也面临着来源国形象的困扰(Rao-Nicholson and Khan, 2017),因此,EEFs 基于制度—资源二元情境,选择与之相匹配的品牌战略来帮助企业克服多重劣势、获得企业合理性和绩效,具有重要的实践价值和理论意义。虽然现有关于国际品牌战略的相关研究涉及产业组织理论、交易成本理论、资源基础观以及制度理论等诸多方面(Chabowski et al., 2013),但大多数研究是基于 AEFs 品牌国际化的单一情境,鲜有研究综合考虑制度—资源二元情境下 EEFs 的东道国品牌战略安排。

(2)EEFs 独特资源优势。资源基础观认为,企业拥有的资源是其竞争力的来源,是决定企业战略和绩效的关键因素,一方面,资源影响着企业的讨价还价能力和替代威胁;另一方面,企业可以利用异质资源形成资源壁垒进而产生竞争优势(Barney, 2014)。传统的理论认为,AEFs 的国际化扩张依靠的正是其拥有资源、技术、规模等强大优势,而 EEFs 往往缺乏这些资源优势。值得关注的是,与 AEFs 相比,EEFs 虽然没有绝对的资源优势,并且在很多方面存在不足和劣势,但在新兴经济体国家经济发展和制度变迁过程中,EEFs 仍然积累了一定的相对资源优势,例如,基于母国不完善的制度环境下形成的特色商业资源优势(Yang and Meyer, 2015)、通过国家层面优势内化而来的企业政治资源优势(杨连星等, 2016)等;此外,EEFs 与来自发达国家的竞争者相比可能具有资源劣势,但是与欠发达国家和初级新兴经济体的竞争者相比可能具有资源优势(Yang and Meyer, 2015)。由于 AEFs 发展比较成熟和完善,其在技术、经验、人才等方面都处于较高水平(Buckley et al., 2018),企业与企业之间差异很小;但是 EEFs 仍处于快速发展的过程中,有的企业起步早,发展速度快,接近世界领先水平,有的企业才刚起步(Buckley et al., 2018),从拥有的相对资源优势看,企业之间差距

较大。

(3)EEFs 国际化制度环境。跨国企业进入海外市场进行经营,首先面临的就是东道国的制度环境。组织社会学的新制度理论认为一个国家的制度环境包括管制制度、规范制度和认知制度,而经济学视角的制度理论通常将制度分成正式制度和非正式制度两类。基于制度理论的企业国际化研究发现,东道国的经济发展水平、政治因素、市场因素、文化因素等会直接束缚或促进跨国企业在当地的发展。制度理论认为,跨国企业面临的母国—东道国制度距离使其在东道国遭受外来者劣势,继而导致跨国企业在东道国的合理性缺失(Rao-Nicholson and Khan,2017),因此,跨国企业根据制度情境来合理选择相应的战略安排以帮助企业获得东道国市场的合理性至关重要。与 AEFs 相比,EEFs 的国际化面临两方面的特殊性,即复杂多样的母国—东道国制度情境和独特的企业资源优势。在国际化的过程中,AEFs 主要是进入制度环境比本国差的发展中国家市场或与本国制度环境相似的发达国家市场,面临的制度情境较为单一(Zaheer et al.,2012),因此,只需要考虑制度距离的差异程度。与之不同,由于新兴经济体的制度质量处于中间水平,EEFs 面临的国际制度环境更加复杂多样,可能进入制度质量比母国好的发达国家市场,也可能进入制度质量比母国差的欠发达国家市场,因此,EEFs 在国际化过程中不仅需要考虑制度距离差异程度的影响,更需要考虑制度距离方向性的问题(Wu, 2013;Hernández and Nieto,2015)。而以往关于企业国际化的研究,更多的是从交易成本理论、国际生产折衷理论、资源基础理论等视角对 AEFs 进行探讨,随着新兴经济体逐渐接棒开展全球化之路,EEFs 面临的多重制度因素越来越受到重视,制度不再是简单的情境因素,而是作为影响 EEFs 国际化战略和绩效的关键因素引起了学术界的极大关注 (Peng and Chen,2009; Meyer et al., 2014)。

(4)资源基础观、制度理论与企业国际化战略。早期企业国际化的研究对象主要是 AEFs,这些最先崛起的跨国企业相对于其他企业而言往往具有强大的资源或能力,这成为其对外扩张中核心竞争力的来源;也正因此,资源基础观成为解释企业国际化的重要理论之一,并广泛应用于企业国际化区位选择、进入模式、国际化绩效等领域。例如,在国际市场进入模式的研究中,资源基础观认为跨国企业所拥有的资源和能力决定了其选择什么样的国际市场进入模式,而不同的市场进入模式将直接决定着企业在东道国市场的竞争优势和经营绩效(Barney,2014)。基于新兴经济体制度情境的特殊性,也有部分学者开始探索 EEFs 政治资源在国际商务研究中的作用 (Sharma and Erramilli,2004;Frynas et al.,2006)。关于品牌国际化战略的研究,有文献基于资源基础观分析了 AEFs 的市场资源和营销能力对品牌国际化战略的影响。企业拥有的国际化经验也属于重要的资源,Chabowski et al.(2013)提出,EEFs 在国际化初期缺乏经验,更可能采用贴牌战略,而到了全球整合经营阶段,其积累了丰富的国际化经验,更可能采用全球统一的自有品牌战略。以制度理论为基础的研究,主要集中探索制度环境与 AEFs 国际化战略选择的关系,少量研究聚焦于制度环境之间的差异对 EEFs 国际化战略的影响。例如,目前国际主流的研究从制度质量、不同制度维度、内外部合法性压力等视角研究 AEFs 的国际市场进入战略,也有研究从不同视角探讨了制度因素对 AEFs 东道国分支机构战略的影响(Xu and Shenkar,2002; 陈立敏等,2016)。近年来,随着 EEFs 国际化进程的加快,不断有研究从东道国和母国制度差异视角探索 EEFs 的国际化战略 (Lu et al., 2014; Rao-Nicholson and Khan,2017;汪涛等,2015)。

随后,制度理论和资源基础观开始被共同应用于企业国际化战略研究 (Meyer and Peng, 2005)。Peng et al.(2008)、Peng and Chen(2009)根据对以往研究的总结,提出基于制度理论和资源基础观的整合研究框架,认为制度理论和资源基础观共同决定了企业在全世界经营的成败。随后,

Meyer et al.(2009)基于制度理论和资源基础观交互的视角,实证研究了在新兴经济体不同制度情境下,相同资源寻求动机的 AEFs 国际市场进入模式的选择。但是,该研究只关注了 AEFs 进入新兴经济体市场而忽视了 EEFs 自身的国际化战略,并且只考虑了企业的资源寻求动机而忽略了企业自身的资源优势;此外,该研究集中于制度环境对经济活动的保护和支持,没有考虑制度环境对经济活动的约束作用。虽然这些基于制度理论和资源基础观整合的研究框架存在一定的缺陷和不足,但至少证明,基于新兴经济体情境下的企业国际化战略研究只用单一理论视角去分析会有失偏颇,而且容易出现矛盾结果,将制度理论和资源基础观进行整合,探索不同变量之间的交互作用,其解释将更加符合 EEFs 国际化战略的实际需求。

2. 案例研究框架

基于前文的理论回顾和文献梳理可以发现,EEFs 在国际化的过程中面临着多层次的困难,不仅同 AEFs 一样面临着外来者劣势,而且作为东道国市场的新进者和后来者,存在文化、认知等方面的差异和冲突,导致 EEFs 还要面临 AEFs 不曾遇到的后来者劣势和来源国劣势 (Moeller et al., 2013; Rao-Nicholson and Khan, 2017)。为了努力克服国际化过程中的多重劣势,EEFs 既可以通过选择恰当的制度情境来避开劣势,也可以选择利用 EEFs 特有的优势资源来弥补劣势,同时 EEFs 的资源优势和国际化面临的多重制度环境是二分且独立存在的。本文遵循“情境—行为—结果”的研究范式(Peng, 2012),从 EEFs 国际化视角出发,细化和拓展了 Peng et al.(2008)、Peng and Chen (2009)提出的制度理论和资源基础观的整合理论框架,构建了“国际化情境—战略选择—企业绩效”的分析框架。由于新兴经济体的独特性,EEFs 比 AEFs 面临着更加复杂的外部制度环境和更具新兴经济体特色的内部资源优势。因此,基于制度—资源二元情境,如何选择合适的国际市场进入模式以及进入后的品牌战略才能在国际化过程中顺利“走出去”,并且在东道国市场长久生存下去,即克服在东道国市场的多重劣势、获得持续的合理性和国际化绩效,其研究价值和意义很大。

三、研究方法

1. 研究方法选择

本文采用多案例研究的方法,目的是为了更好地了解 EEFs“走出去”所面临的制度—资源二元情境,从而有助于分析企业在面临不同制度环境和资源优势的情况下该如何选择恰当的国际市场进入模式战略以及进入后的东道国品牌战略,从而帮助企业在海外市场获取持续的合理性和经营绩效。中国作为全球最大的新兴经济体,中国企业的国际化至今处于探索阶段,所以本文采用中国企业样本进行探索性多案例研究,这有助于回答“为什么”以及“如何做”的问题。采用探索性的多案例研究方法,可以更好地识别企业国际化过程中所面临的制度—资源二元情境的差异和相似之处,进而有助于识别其中的因果关系并提高研究的外部效度。

2. 研究案例选择

基于佩蒂格鲁提出的案例研究的理论抽样原则,即所选案例是出于构建理论的需要而不是统计抽样,理论抽样意味着选用案例是根据其是否适合发现和扩展构念之间的关系和逻辑来决定的,本文选取了中国手机通讯行业作为案例研究的产业情境选择,具体原因如下:在 EEFs 国际化过程中,中国的手机通讯企业非常具有代表性和典型性,不仅是因为中国的手机企业目前已经在国际市场取得了较大的成功,而且其国际化市场选择具有多样化的特征,有的企业选择进入欧美发达国家市场,期望获得欧美高端市场的认可,有的企业则选择“降维”攻占新兴经济体和欠发达国家的中低端市场;此外,不同的手机企业采用的国际化战略也各具特色。因此,选择中国手机企业作为典型案

例与本文的研究主题非常契合。

进一步,本文遵循艾森哈特等人提出的典型性、极化的理论抽样原则以及资料易得性的原则,选取3家中国手机通讯行业国际化发展较为成功的企业作为研究对象,分别是中兴通讯股份有限公司(简称“中兴”)、深圳市金立通信设备有限公司(简称“金立”)、深圳市天珑移动技术股份有限公司(简称“天珑”)。具体分析如下:①从典型性原则看,当前中国企业的国际化发展程度不一,各行业差异较大,而中国的手机行业是国际化起步较早、成果较丰富的行业之一,在此行业中,选取中兴、金立和天珑三家案例企业,因为其在国际化方面取得了较大成功,国际化历程各具特色,国际化模式有明显差异且比较成熟,能够相对完整地反映出EEFs企业国际化时市场进入模式和品牌战略的变化过程。②从极化原则看,3家案例企业在国际化过程中的进入模式选择和东道国品牌战略也表现出了极大的差异,能够依据“情境—战略—结果”的逻辑找寻制度—资源二元情境与EEFs国际化战略选择间的关系。通过中兴进入非洲市场、金立进入印度市场以及天珑进入法国市场的案例,可以折射出EEFs国际化进程中选择的东道国市场差异,也凸显了东道国之间的强烈的制度环境差异。③从资料易得性看,为了保障案例研究结论的信效度,研究数据的获取往往需要多途径、多来源、多形式,从而达到“三角印证”。正因为如此,优良的案例材料的获取难度相对较大。手机是生活中的必需品,也是当前中国较为成熟和竞争激烈的市场之一,各家企业的案例材料、领导演讲和产品信息等频繁见诸于媒体和网站。通过对案例企业开展的实地调研、搜索媒体报道、产品和店面观摩等,本文能够获得大量的第一手资料,而且这三家案例企业在海外市场经营时间较长,得到国外媒体的关注度也较高,因此,便于从多种公开渠道获取丰富的外部数据,保障了研究结论的稳健性。

3. 资料收集

本文遵循罗伯特·K·殷(2010)的建议,采用多种来源收集数据。具体包括:①深度访谈数据,通过前期联络确定案例企业可以参加访谈的对象,并在2015年12月、2016年2月对中兴、金立、天珑三家企业的高层管理人员和海外业务部门的负责人围绕同一主题进行深度访谈。为了防止受访者信息偏差,在正式访谈的基础上还进行了大量非正式访谈,访谈一般持续2—3小时。在访谈结束后的12小时内,对访谈笔录和录音进行分类整理。②观察数据,例如,参观企业展厅、观看企业相关影视资料、列席企业相关会议等直接观察、参与性观察等多种渠道获取可靠的观察数据并进行记录与整理存档。③实物证据,研究中不仅通过收集企业内部文件、刊物、公司门户网站资料、国内外知名媒体和杂志的采访报道、公司领导人公开的演讲等进一步了解案例企业的相关信息,并且通过收集公开发表的和此案例主题相关或是案例企业的学术文献、第三方机构发布的评价指标数据进行比较和分析,以强化证据之间的互相印证,确保本文的信度。其中,一手访谈数据是本文的主要数据来源,并辅以观察和其他实物证据,以此来形成研究中的“证据三角形”,从而保证研究信度与效度(罗伯特·K·殷,2010)。

4. 资料分析与编码

数据分析从梳理单个案例企业的国际化活动开始,对不同来源数据进行综合与交叉验证,然后进行不同案例之间的比较,刻画出每个案例企业基于制度理论和资源基础观视角的二元情境、国际市场进入模式以及进入后的品牌战略,最后构建概念框架。具体步骤如下:①对收集到的访谈数据以及各类二手数据进行汇总和归类,并根据数据来源进行标记以便于后续的编码。其中,对中兴高层的访谈数据标记为Z1、中兴海外部门相关人员的访谈数据标记为Z2、其他二手数据和观察数据标记为Z3,按照相同的方式,金立的数据标记为J1、J2、J3,天珑的数据标记为T1、T2、T3。②在数据分析和编码过程中根据扎根理论研究方法的一般性流程,采用“三角测量”的方法由两名研究者背

靠背独立进行,如果出现不同意见,再由整个研究团队讨论确定。在所选取的相关案例数据基础上,通过规范的开放编码、主轴编码和选择编码将所获得的数据资料概念化和范畴化,将资料内容用概念和范畴正确地反映出来。③充分利用图表,将编码过程中涌现出来的范畴进行分析,探讨不同案例之间和不同范畴之间的内在关系。

(1)开放性编码。根据开放性编码的要求,首先对收集的访谈数据和案例材料逐段逐句分析,并进行概念化的归纳总结;然后将总结的概念进行聚类,形成若干个范畴,并命名形成“副范畴”。基于对前人文献的总结,本文运用扎根理论对访谈数据和案例材料进行多次整理归纳形成121个条目,并经过概念化的分析过程抽象出10个副范畴。^①

(2)主轴编码。主轴编码在建立关联时,需要分析各个范畴在概念层次上是否存在潜在的联结关系,从而寻找一定的线索。本文根据开放性编码形成的10个副范畴按照范畴的层次关系以及因果关系将其聚类为4个主范畴,具体关系见表1。

表1 主范畴与副范畴之间的关系

编号	主范畴	副范畴	范畴内涵	条目
1	企业资源优势	政治资源优势	政治资源优势是指政治资源与竞争对手相比在某些有助于企业国际化发展的方面有优势	20
		商业资源优势	商业资源优势是指商业资源与竞争对手相比在某些有助于企业国际化发展的方面有优势	49
2	制度距离方向	制度逆差	在正式制度方面东道国比母国差	9
		制度顺差	在正式制度方面东道国比母国好	5
3	进入模式	低资源承诺	主要包括直接和间接出口等模式,具有低风险、低投入、低退出成本的特点	5
		中等资源承诺	主要包括特许经营、合同授权、技术协议,具有中等风险、中等投入、中等退出成本的特点	4
		高资源承诺	主要包括组建合资企业或者通过新建全资子公司,具有高风险、高投入、高退出成本的特点	4
4	品牌身份战略	母国形象	在母国具有来源国正面形象的情况下,选择以母国形象为主体的品牌身份战略,塑造基于母国形象的品牌联想物集合	7
		企业形象	在母国来源国形象比较中立的情况下,选择以企业自身形象为主体的品牌身份战略,塑造基于企业形象的品牌联想物集合	10
		东道国形象	在母国具有来源国负面形象的情况下,选择以东道国形象为主体的品牌身份战略,塑造基于东道国形象的品牌联想物集合	8

(3)选择性编码。通过选择性编码识别出能够统领其他范畴的核心范畴,根据核心范畴之间的逻辑关系,归纳出本文的故事线和初步理论。在本文中,EEFs面临着制度—资源二元情境,即具有

① 具体编码详见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)公开附件。

差异化相对资源优势的 EEFs,在面临不同的国际化制度情境下,需要选择适合的国际进入战略和进入后的东道国品牌战略,来帮助企业合理规避风险、克服外来者劣势,最终提升企业的持续经营绩效。

四、案例分析

1. 制度—资源二元情境的解构

企业所拥有的资源优势 and 面临的国际化制度环境作为两个独立存在的因素,各自的特点具有很大差异,但都会影响企业国际化战略的制定和实施(Meyer et al., 2009)。然而,二元情境则强调两种独立因素通过交互联系和有效的协调,使彼此的效益得到兼顾。基于制度理论,EEFs 与 AEFs 相比,不仅面临着比本国制度更好的发达国家市场,还面临着比本国制度更差的欠发达国家市场,因此,EEFs 在国际化的过程中必然需要考虑制度距离方向性的问题(Wu, 2013; Hernández and Nieto, 2015)。基于此,本文用制度距离方向来衡量 EEFs 国际化面临的制度环境,具体分成制度顺差和制度逆差两类,制度顺差即东道国制度环境比母国好,而制度逆差即东道国制度环境比母国差。基于资源基础观,根据新兴经济体国家经济发展和制度变迁的特殊性,本文将 EEFs 拥有的资源分成属性相异的政治资源^①和商业资源^②两类。需要说明的是,与 AEFs 强大的资源优势相比,EEFs 拥有的政治资源和商业资源既有优势也有劣势,当与东道国市场的竞争对手(包括来自母国、东道国和全球的竞争对手)相比,如果 EEFs 拥有的绝大多数资源处于劣势但在某些有助于企业国际化发展方面的资源上有优势,那么这些有优势的资源就是相对优势资源^③,是企业国际化过程中可以重点利用的资源。EEFs 的资源优势是通过与东道国市场上的竞争对手比较决定的,并非由东道国的制度环境决定和影响。与东道国市场上竞争对手相比,EEFs 即使政治资源和商业资源都有优势,但 EEFs 整体的资金、实力等有限,在国际化过程中需要对资源进行权衡,选择优势程度更大的资源加以重点利用,即 EEFs 可以同时具备政治和商业两种类型的资源,但是会重点利用和发挥具有相对优势的资源。在企业国际化过程中,只有与恰当的制度情境进行交互,EEFs 才能充分发挥其资源优势,因此,制度情境会影响 EEFs 资源优势的发挥,但并不影响 EEFs 既定优势资源的存续。

通过对案例企业的分析以及前文的理论阐述,本文认为 EEFs 的战略选择不仅仅是由企业所拥有的资源优势决定的,也不是单纯由东道国与母国之间的制度差异所决定的,而是由企业资源优势和制度距离方向彼此交互、共同决定。这种制度—资源二元情境具体表现在,基于制度理论,将 EEFs 面临的国际环境分成制度顺差和制度逆差两类,并且结合资源基础观对 EEFs 拥有政治资源

① 政治资源包括两类:一是 EEFs 与东道国政府的关键人员具有良好关系,可以获得东道国政府支持和承诺;二是 EEFs 与母国政府具有良好关系,并且可以利用母国与东道国之间的政治关系,来获得东道国政府支持和承诺(Sheng et al., 2011)。政治资源的差异不是因制度环境不同导致的,而是由于母国与东道国之间政治关系以及企业与东道国政府关系所导致。

② 商业资源是指 EEFs 在市场经营过程中所拥有的内部资源,以及与市场上利益相关者(除政府外)关系等可直接用于商业经营的资源,包括在母国不完善制度环境下形成的特色资源和能力以及通过学习和吸收获得的技术、知识等资源(Yang and Meyer, 2015)。

③ 本文对具有相对优势的资源界定主要分成两步:第一步,EEFs 与东道国市场的竞争对手相比,是否在政治资源或商业资源方面有优势,如果某一方面有优势,那这种资源(政治资源或商业资源)就是相对优势的资源;第二步,如果 EEFs 的政治资源和商业资源相对于东道国市场上的竞争对手都具备优势,那么优势程度较大的资源与另一类资源相比属于相对优势的资源。

优势还是商业资源优势的分类,最终构成了一个 2x2 的制度—资源二元情境组合(如图 1 所示)。在案例样本中,天珑成功进入法国市场并获得销售亚军,在制度和资源两个维度上分别表现出企业面临制度顺差并且具有商业资源优势,即情境 I;金立成功占领印度市场,在制度和资源两个维度上分别表现出企业面临制度逆差并且具有商业资源优势,即情境 II;中兴成功开拓非洲欠发达国家市场,制度和资源两个维度上分别表现出企业面临制度逆差并且具有政治资源优势,即情境 III。

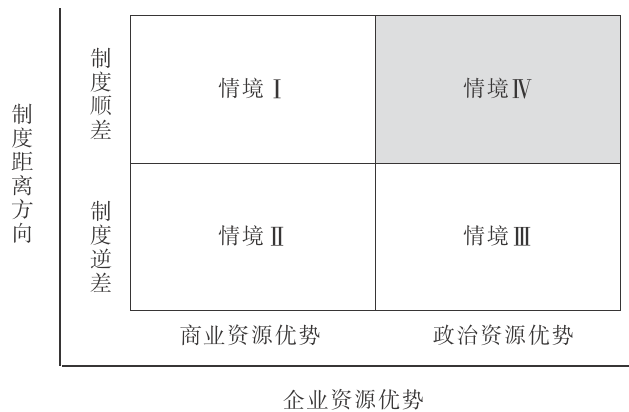


图 1 EEFs 面临的制度—资源二元情境

本文将对这三种制度—资源二元情境进行剖析(见表 2)。

情境 I:企业面临制度顺差,并且具有商业资源优势。该情境下,EEFs 进入的东道国制度环境比母国好即制度顺差,制度体系、法律规范、市场监管比较完善(Wu, 2013),企业想通过政治资源获取政府支持和特权优势非常困难,因此,EEFs 的政治资源很难发挥价值。相反,制度顺差情境下,东道国完善的制度、法律规范、产权保护等为企业商业资源的发挥提供了有利的保障,使得商业资源具备了价值性、稀缺性、不可模仿和不可替代性,从而支撑起企业的战略选择(Yang and Meyer, 2015)。因此,制度顺差将有助于 EEFs 商业资源优势的发挥。

情境 II:企业面临制度逆差,并且具有商业资源优势。该情境下,EEFs 进入的东道国制度环境比母国差即制度逆差,而此时 EEFs 在母国不完善的制度环境下形成的商业资源、经验和能力可以在东道国市场得到充分的发挥。此外,与新兴经济体相比,制度环境差的东道国政治风险高、制度变更频繁,然而 EEFs 在母国已经适应了频繁的制度变更并做出快速和恰当的响应(Buckley et al., 2018),而这种制度变更的适应能力同样属于 EEFs 拥有的重要商业资源。因此,制度逆差同样有助于 EEFs 发挥特定的商业资源优势。

情境 III:企业面临制度逆差,并且具有政治资源优势。该情境下,EEFs 进入的东道国制度环境比母国差即制度逆差,由于法律体系和市场制度不健全、权利运行缺乏有效监督、政府履责效率低等原因导致商业腐败、盗版问题频发、商业行为经常被政治干涉等(Wu et al., 2013),在这种制度环境下,企业的商业资源由于容易被替代并易于被模仿,丧失了价值性和稀缺性;相反,在制度逆差情境下,东道国市场的制度空隙为企业政治资源的发挥提供了空间,EEFs 可以依托政治资源,通过一系列政治活动来影响东道国政府决策、获得在东道国的特权优惠和支持等。因此,制度逆差将有助于 EEFs 政治资源优势的发挥。

需要注意的是,本文没有提及情境 IV(见图 1 右上角的象限),即企业面临制度顺差并且具备政治资源优势。由于政治资源的特殊性,EEFs 面临制度顺差时,就意味着东道国制度环境比本国更加完善和优越,EEFs 进入东道国不仅会面临多重劣势(Moeller et al., 2013),而且由于东道国比母国法律更加健全、监管更加完善、信息更加透明(Wu, 2013),使得绝大多数 EEFs 的政治资源难以发挥价值和优势(Meyer et al., 2014)。因此,该情境虽然在 2x2 的制度—资源二元情境组合中存在,但在现实的企业实践中却鲜有体现的企业实践,可以认为这种国际化情境对于 EEFs 而言并不具有代表性,因此,本文对此不做探索。

表 2 制度—资源二元情境的典型证据

二元情境	代表性案例	制度距离方向	典型证据		企业资源优势	典型证据	
			访谈数据	经济自由度指数		访谈数据	二手资料
情境 I	天珑进入法国	制度顺差	法国的政治经济文化非常发达,制度比中国完善很多,商业基础都很健康,合同有效性高,很有契约精神。此外,法国市场环境比较好,进入门槛比较高,为了进入法国市场我们进行了大量的认证,并且有着非常完善的知识产权保护,一直被誉为优质市场(2-T1-g1, 2-T1-g2, 2-T1-g3, 2-T1-g5)。	2017IEF, 法国得分是 63.3, 大于中国得分 57.4, 说明中国制度质量比法国差。	商业资源优势	企业具备国际领先的从芯片层之后的所有产品的制造和最优秀的设计、生产、整合能力,这在法国很有优势。并且我们在法国市场的合作伙伴就是一个敢做敢拼的人,是一个犹太裔的法国人,行业浸染多(1-T1-b1, 1-T2-b4, 1-T2-b5,)。	产品认证满足或者高于国际标准,半年内就能切换成法国市场的认证标准,响应速度快(1-T3-b2)。
情境 II	金立进入印度	制度逆差	一开始选择到印度市场,是因为印度市场规模足够大,发展速度快,而且是开放市场,但是印度的市场制度很不完善,政府的运行效率较低,在印度经营公司运作的隐性成本较高,这些都是中国企业进入印度市场需要面临的挑战。此外,印度的官僚体系下,不同地区政策和规定都不相同,且商业环境差距极大(2-J1-s1, 2-J1-s2, 2-J2-s1, 2-J2-s2)。	2017IEF, 印度得分是 52.6, 小于中国得分 57.4, 说明中国制度质量优于印度。	商业资源优势	金立运用国内渠道建设上的成功经验来指导国外的经销商,国外经销商的管理水平一开始跟不上,但有专门的团队负责对其培训,经常带国外的经销商到国内来考察和学习。并且我们在印度市场卖的产品是在国内做稳的产品,属于经受了市场检验的产品(1-J1-b1, 1-J1-b2, 1-J1-b3, 1-J2-b4)。	金立在渠道为王时代的特色成为在印度的优势,可将国内渠道经验直接复制到印度市场(1-J3-b3, 1-J3-b4)。
情境 III	中兴进入非洲	制度逆差	非洲这些国家制度较为落后,市场机制不健全,他们缺乏正规的招标流程,因此,在招投标过程中,你要帮他们找到采购的贷款,还需要与他们负责的官员建立良好的私人关系,同时也需要让这个设备能用起来。如果想在这些国家开展业务,获得当地认可,需要与当地官员建立良好私人关系(2-Z1-b1, 2-Z1-b3, 2-Z1-b4, 2-Z1-b5)。	2017IEF, 非洲得分均值为 54.2, 小于中国得分 57.4, 说明中国制度质量优于非洲。	政治资源优势	我们觉得海外的政企业务,需要政府部门支持。正是由于非洲国家缺少资金,如果他们不缺资金你就很难有说服力,中国愿意给他们贷款来够买中国企业的产品。你到任何一个非洲国家,无论你到大使馆、当地政府部门还是到经商处,他们都知道中兴(1-Z1-p1, 1-Z2-p5, 1-Z2-p13, 1-Z2-p14)。	加入 WTO 以后,政府对国家间经贸关系格外重视,中国在非洲的大使馆对我们的支持力度很大(1-Z3-p1)。

注:通过对中兴负责人的访谈,选取了中兴在非洲的几个主要市场作为代表,分别是埃塞俄比亚、阿尔及利亚、南非、埃及、尼日利亚,通过计算上述五国经济自由度指数的平均值来代理中兴进入的非洲市场的整体经济自由度。

2. 制度—资源二元情境与国际市场进入战略

综合学者们以前所做的分析,并且结合学者们对国际市场进入模式的划分(Sharma and Erramilli,2004),本文按照资源承诺程度、风险性、控制程度等将国际市场进入战略分为三种类型,分别是:低资源承诺的进入模式,例如风险较小、控制较低的出口模式;中等资源承诺的进入模式,例如风险中等、控制中等的契约模式;高资源承诺的进入模式,例如风险较高、控制较高的投资模式。基于制度理论,当EEFs进入制度环境较好的东道国时,随着制度顺差的增加,东道国的制度环境更加稳定,市场机制更加完善、政策更加健全,法律法规更加公正、透明。在这种情境下,企业在该类东道国根据强制性的规章制度行事更容易适应制度环境、更容易实现合理性标准(Cuervo-Cazurra and Genc,2008),面临的政治和政策风险也相对较小。基于资源基础观,企业的商业资源具有较强的资产专用性,不仅很难被模仿和替代(Lu et al.,2014),而且发挥商业资源的经验、知识等优势更容易适应东道国的制度环境、实现合理性标准(Sharma and Erramilli,2004),企业在市场进入决策时会优先考虑企业的运行效率以此增加企业的绩效。

在制度—资源二元情境下,EEFs的国际市场进入模式选择需要遵循制度理论和资源基础观的整合分析框架(Meyer et al.,2009),具体见表3和图2。在情境III中,一方面,EEFs面临着制度逆差,这一制度情境给EEFs政治资源的发挥提供了较大的空间,但是制度逆差意味着东道国具有法律制度和市场机制不健全、政治不稳定、商业和行政腐败、政府履职差等特征(Wu,2013),因此,政治风险和政策风险较高;另一方面,企业对政治资源的控制力有限,更多依赖于企业与政府的关系以及企业母国与东道国政府之间的关系,因此,存在着较大的经营风险。在此情况下,企业在市场进入决策时会优先考虑规避风险的需要,选择低资源承诺进入模式更有助于提升企业绩效(例如,中兴进入非洲欠发达国家市场,通过选择低资源承诺的出口型进入模式,快速打开并占领了非洲市场)。在情境II中,EEFs面临着制度逆差,而EEFs在母国制度环境下培养起来的应对频繁制度和政策变更的商业资源优势可以得到充分发挥,但是制度逆差意味着东道国政治、政策风险较高。在此情况下,企业在市场进入决策时不仅会考虑规避东道国的政治风险,也会考虑发挥商业资源优势从而选择效率优先(Hernández and Nieto,2015),最终折中选择中等资源承诺进入模式更有助于提升企业绩效(例如,金立进入印度市场,通过选择中等资源承诺的契约型进入模式,2014年在印度市场的手机出货量相当于所有中国手机厂商在印度的销售总额)。在情境I中,EEFs面临着制度顺差的制度环境,这一制度情境给企业商业资源的发挥提供了较大的空间。一方面,制度顺差好意味着政治稳定、制度完善、市场规范、政策持续(Hernández and Nieto,2015),企业面临的政治和政策风险较低;另一方面,企业所依赖的商业资源对于企业来说可控程度较高(Sharma and Erramilli,2004),经营风险同样较低。在此情况下,企业在市场进入决策时会优先考虑效率优先,选择高资源承诺进入模式更有助于提升企业绩效(例如,天珑进入法国市场,通过选择高资源承诺的合资方式,天珑的Wiko手机2014年在法国市场的占有率仅次于三星位列法国第二)。综上,本文提出:

命题1:当企业拥有商业资源优势时,随着制度顺差的增加,采用更高资源承诺的进入模式更有利于提升企业绩效。

3. 制度—资源二元情境与东道国品牌战略

本文基于前人关于品牌形象的分析以及品牌身份的相关理论,将企业品牌身份战略分为三种类型,分别是基于企业形象的品牌身份、基于母国形象的品牌身份以及基于东道国形象的品牌身份(Kapferer,2012)。企业形象是由企业识别概念发展而来,研究者认为企业识别系统的建立是为了向消费者传递企业形象的信息以便消费者对企业的识别(Chabowski et al.,2013);国家形象品牌的概

表3 二元情境、国际市场进入战略与东道国品牌战略的典型证据

二元情境	典型案例	制度距离方向	企业资源优势	国际市场进入战略		东道国品牌战略		企业绩效
				进入模式	典型证据	品牌身份战略	典型证据	典型证据
情境 III	中兴进入非洲	制度逆差	政治资源优势	低资源承诺	访谈数据及二手资料整理:中兴从1998年开始手机业务,在海外起步比较早,依赖于中兴系统产品的早期走出去,有运营商渠道,可以进行出口,慢慢地也开始做自己的渠道,这是一个直达消费者的通道。通过渠道直接供应,通过一个公开的销售方式走向用户,从来不会先卖给代理商,然后让代理商再卖(3-Z1-e1, 3-Z1-e2, 3-Z2-e1, 3-Z2-e2, 3-Z3-e1)。	基于母国形象	访谈数据及二手资料整理:由于中国愿意给非洲国家贷款,中兴作为中国企业,在当地还是受欢迎的。刚进入非洲的时候主要是靠国家来背书,这个是国家层面的,需要借助国家层面的支持来进行公关。那个时候有国家层面的担保,中兴品牌还是很顺利地打开了当地的市场(4-Z2-o1, 4-Z2-o3, 4-Z3-o1, 4-Z3-o2)。	二手资料整理:2010年中兴手机开始在非洲销售自有品牌,并迅速打开和占据了市场,经过四年多的经营开拓,2014年前9个月的中兴智能手机在非洲出货量比2013年全年增长15倍。
情境 II	金立进入印度	制度逆差	商业资源优势	中等资源承诺	访谈数据及二手资料整理:在印度的办事处只是一个费用机构,金立在印度市场坚持采用代理商模式,代理商是本土的代理商。与代理商之间没有股权上的相互关系,但代理是一一对应的,是一种排他性的合同关系,在印度划定若干个区,每个区都有特定区域代理(3-J1-f1, 3-J1-f2, 3-J1-f3, 3-J2-f1)。	基于企业形象	访谈数据及二手资料整理:在印度把金立定位在中高端市场,花费几千万美金进行企业自身的品牌建设,例如,金立印度方负责人通过报纸、电视将金立描述为中国高科技的公司。消费者经过一两年认知基本上已经建立起来,认为金立是一个“大品牌”(4-J1-f2, 4-J1-f3, 4-J3-f3)。	二手资料整理:2013年金立品牌的手机正式在印度市场销售,2014年金立在印度卖出超过400万台手机,相当于所有中国手机厂商在印度销售总额。
情境 I	天珑进入法国	制度顺差	商业资源优势	高资源承诺	访谈数据及二手资料整理:天珑是Wiko的最大的股东,但不是全资子公司,而是和当地一个法国伙伴合资建立、共同拥有,属于合资模式。这个商标和品牌的权益也是和合作伙伴共享的。Wiko在巴塞罗那通信展上强调自身实际上是由天珑移动所拥有(3-T1-i1, 3-T1-i1, 3-T3-i1, 3-T3-i2)。	基于东道国形象	访谈数据及二手资料整理:Wiko诞生于法国,整个品牌的设计构想、定位都是法国同事来做,宣传的品牌故事是法国的背景和文化,法国人已经将Wiko的CEO誉为马赛的英雄,对Wiko这一品牌,其骨子里就已经完全法国化了(4-T1-h1, 4-T1-h2, 4-T1-h3, 4-T2-h1, 4-T3-h1)。	二手资料整理:2012年天珑与法国合伙人创立自主手机品牌Wiko,经过两年多时间,2014年Wiko手机在法国市场占有率达16.8%,位列法国第二。

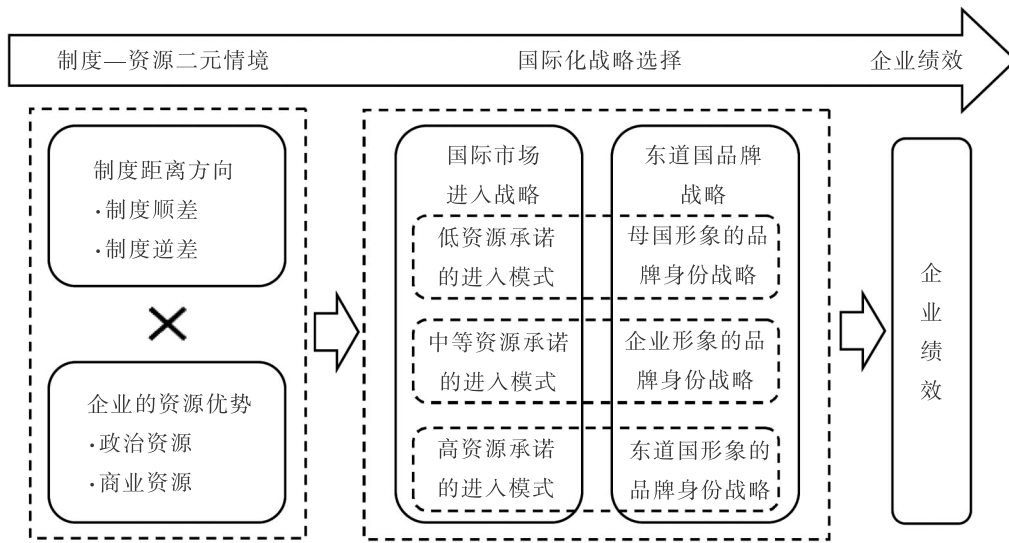


图2 “国际化情境—战略选择—企业绩效”的分析框架

念是从企业品牌的研究中逐渐演化而来的,从品牌的角度看,这种带有明显来源国属性信息的品牌可以称之为国家形象品牌。基于品牌国际化的视角,学术界已经从标准化/适应化战略、跨国品牌并购、品牌国际联盟和品牌身份变革等多角度展开讨论。现阶段,EEFs的品牌形象在全球消费者心目中的认知度很低,消费者对EEFs的品牌声誉、信任、价值和熟悉度方面的评价明显逊色于AEFs的品牌(Laforet and Chen,2012),因此,EEFs在开展国际化业务的时候,在东道国市场选择合适的品牌形象战略变得更加重要。基于制度理论,任何进入海外市场的企业都面临着制度距离方向的问题,即母国和东道国制度环境之间的比较,企业在母国成长过程中所携带的母国制度基因和东道国制度环境之间的适配性,影响企业的品牌战略以及其国际形象(Kapferer,2012;Glynn,2012),并且与AEFs相比,制度是影响EEFs品牌在东道国市场传播的重要约束力量,根据国际化的制度情境选择恰当的品牌战略将有助于企业的成功运营(Moeller et al.,2013)。基于资源基础观,企业所拥有的资源和能力不仅可以影响企业在品牌国际化经营中的战略制定(Kapferer,2012),还可以通过建立与企业所选择和实施的 brand 战略之间的适应性匹配而获得更好的绩效(Glynn,2012)。

在制度—资源二元情境下,EEFs在东道国的品牌战略选择同样需要采用制度理论和资源基础观的整合分析框架,具体见表3和图2。在情境III中,EEFs拥有的政治资源具有较强的母国国别属性,在企业面临制度逆差时,母国形象优势会更加明显(Moeller et al.,2013),因此,采用基于母国形象的品牌身份战略更有助于EEFs获取东道国市场合理性继而提升企业绩效(例如,中兴进入非洲欠发达国家市场,中国的制度环境明显优于非洲欠发达国家,即面临着制度逆差,因此,在非洲欠发达国家市场,中国的形象比较正面,中兴通过国家层面的担保和背书等基于母国形象的品牌身份战略,很顺利地打开并占领了市场,2014年前9个月智能手机在非洲的出货量比2013年全年增长了15倍)。在情境II中,面临制度逆差时,EEFs在东道国的制度压力较小,而其丰富的商业资源具有较强的企业层面的身份印记,向利益相关者传达了该企业具有较强市场地位、较好消费者基础和经营绩效的身份特征,借助这些成熟的商业资源能帮助企业在东道国缓解外来者劣势和后来者劣势的危害,降低跨国经营的社会性成本,并更好地得到消费者的认可和接受(Gioia et al.,2013),因此,采用基于企业形象的 brand 身份战略更有助于提升企业绩效(例如,金立进入印度市场,由于印度

的制度环境比中国差,金立面临着制度逆差,因此,在印度市场面临的制度压力较小。此外,金立可以发挥商业资源优势,充分利用自身积累的国际化经验、品牌和渠道建设上的独特资源以及充足的资金优势和产品研发经验,通过基于企业形象的品牌身份建设,让印度消费者真正了解和认可金立的手机产品,形成了好的口碑,逐渐树立起较高影响力的企业形象品牌,2014年金立手机在印度卖出超过400万台,相当于所有中国手机厂商在印度的销售总额)。在情境I中,当EEFs面临着制度顺差时,会面临较大的东道国制度压力,此时东道国形象会更加有优势,比企业拥有的商业资源更有助于缓解外来者劣势(Guzmán and Paswan,2009),因此,采用基于东道国形象的品牌身份战略更有助于提升企业绩效(例如,法国制度环境明显优于中国,天珑进入法国面临着制度顺差,使得天珑具有较大来源国劣势和外来者劣势。但是在法国这种完善的制度环境下,天珑可以充分发挥其商业资源优势,与法国的合作伙伴在法国注册了一个全新品牌Wiko,该品牌的设计构想、定位都是法国的员工来做,宣传的品牌故事都是法国的背景和文化,品牌个性、标志设计都是法国来主导,在欧美发达国家消费者普遍对中国品牌“不买账”时,Wiko戴的却是一顶“法国帽子”,天珑通过基于东道国形象的品牌身份战略,不仅成功规避了来自母国的负面标签,消除其来源国劣势,而且Wiko这一全新的品牌在法国“一夜成名”,2014年Wiko手机销售量仅次于三星,位居法国第二)。综上,本文提出:

命题2:当企业拥有商业资源优势时,随着制度顺差(逆差)的增加,采用基于东道国(企业)形象的品牌身份战略更有利于提升企业绩效;当企业拥有政治资源优势时,随着制度逆差的增加,采用基于母国形象的品牌身份战略更有利于提升企业绩效。

4. 国际市场进入战略与东道国品牌战略

随着企业国际化的深入发展,品牌战略被引入国际营销的分析框架中,并成为企业国际化战略的重要组成部分(Wong and Merrilees,2007)。企业在东道国的品牌战略需要考虑以何种清晰的身份传递给消费者,从而避免身份的模糊和冲突。因为跨国企业采用不同的进入模式在东道国开展商业活动时,其分支机构会具有多样化的国家和企业标签(Fong et al.,2015),例如,采用合资模式进入东道国时,其合资公司的来源国身份可能混合了母国和东道国,从而形成了身份冲突;而低资源承诺的出口型进入模式只涉及母国,具有较清晰的身份形象。因此,采用不同进入模式进入东道国市场时,需要匹配合理的品牌身份战略,才能更好地塑造清晰有利的品牌身份,以获得东道国消费者的支持和认同。

具体而言,EEFs面临制度逆差时,母国对东道国具有比较制度优势,所以在国家形象上具有一定的正面标签(Westjohn et al.,2012),企业的政治资源优势可以使企业在东道国市场借助母国身份标签获得更多的特权支持。同时,面临制度逆差并且依赖企业政治资源优势意味着企业在东道国面临着较高的政治风险和经营风险(Lu et al.,2014),更适合采用低资源承诺的进入模式。而且EEFs采用出口等低资源承诺的进入模式在东道国开展商业活动时,只涉及母国的生产制造和其他业务活动,为了将母国清晰的身份传递给消费者以获得支持和认同,适合采用基于母国形象的品牌身份战略。例如,中兴能够在非洲市场取得成功,得益于选择了低资源承诺的出口型进入模式,并采用了基于母国形象的品牌身份战略。

EEFs面临制度逆差并且发挥企业的商业资源优势时,商业资源优势可以让东道国消费者真正了解和认可本企业的产品(Kapferer,2012),树立起高影响力的企业形象品牌(Westjohn et al.,2012)。同时,面临制度逆差并且依赖企业的商业资源优势意味着企业在东道国面临着较高的政治风险和较低的经营风险,通过折中的方式采用中等资源承诺的进入模式更恰当,此时在东道国开展

商业活动时不仅涉及到母国的生产制造,还涉及东道国的当地雇员和经销商身份,使企业具有了母国和东道国的双重身份来源,出现了品牌身份的混淆和冲突(Fong et al.,2015),为了将品牌身份清晰地传递给消费者,适合采用基于企业形象的品牌身份战略。例如,金立在印度市场取得成功,得益于选择了中等资源承诺的契约型进入模式和基于企业形象的品牌身份战略。

当面临制度顺差时,EEFs 在东道国市场存在来源国形象的歧视和误解 (Cuervo-Cazurra and Genc,2008),而企业如果拥有并且发挥商业资源优势时,可以对东道国市场面临的制度压力做出快速响应,以此规避母国负面的身份标签(Westjohn et al.,2012)。而且,由于面临制度顺差并依赖企业商业资源优势,意味着企业在东道国的政治风险和经营风险都比较低(Lu et al.,2014),更适合采用高资源承诺的进入模式。由于高资源承诺的进入模式涉及东道国的各个方面,使得企业混合了母国和东道国双重身份来源,此时母国的身份具有负面作用,为了规避负面标签并传递给消费者清晰有利的身份,适合采用基于东道国形象的品牌身份战略。例如,天珑在法国市场获得成功,得益于选择了高资源承诺的投资型进入模式,并采用了基于东道国形象的品牌身份战略。综上,本文提出:

命题 3:EEFs 的国际市场进入战略需要与东道国品牌战略相互匹配。即采用高资源承诺进入模式的企业应该采用基于东道国形象的品牌身份战略;采用中等资源承诺进入模式的企业应该采用基于企业形象的品牌身份战略;采用低资源承诺进入模式的企业应该采用基于母国形象的品牌身份战略。

五、结论与启示

本文通过对来自新兴经济体的中兴、金立、天珑三家国际化成功企业进行多案例研究,构建了“国际化情境—战略选择—企业绩效”的分析框架,揭示了新兴经济体企业在国际化过程中面临的制度—资源二元情境,并提出了企业在不同情境下该如何恰当地选择国际市场进入战略以及与之相匹配的东道国品牌战略,以此获得持续合理性和绩效。具体而言:①系统地分析了 EEFs 面临的制度—资源二元情境。本文全面考察了制度距离的程度及方向,并根据新兴经济体的独特性(Sheng et al.,2011; Lu et al.,2014),将 EEFs 拥有的资源分成了政治资源和商业资源,提出了资源—制度二元交互驱动的三种具体情境,细化了制度—资源二元情境的分类,弥补了 Meyer et al.(2009)和 Gaur et al.(2014)在制度和资源对企业国际化交互影响研究中的不足。②揭示了制度—资源二元情境对 EEFs 国际化战略选择的影响机制。本文发现,EEFs 应该根据不同的情境,选择相适应的国际市场进入战略和东道国品牌战略。③探讨了 EEFs 国际市场进入战略与东道国品牌战略的匹配关系。本文发现当 EEFs 采用不同的市场进入模式时,需要匹配相应基于国家形象或企业形象的身份标签。

本文对于 EEFs 国际化实践具有重要的指导意义,具体而言:①在国际化进程中,EEFs 不仅要考虑母国—东道国制度距离的差异性,而且还需要关注制度距离的方向性,在某些情况下,后者甚至比前者更为重要。因为 EEFs 对制度距离方向性的判断,不仅决定了企业在东道国市场是否需要以及如何获取合理性,可以帮助其有效地利用或规避来源国形象;也有助于 EEFs 根据评估结果和自身资源优势,进行合理的企业国际化战略决策。因此,EEFs 需要综合预估母国和东道国的制度发展水平,例如,可以聘请专业咨询机构或者利用国家商务部门官方数据,研判企业面临的制度情境,评估东道国与母国之间制度方向性和差异性,以发展相应的差异化战略。②在国际化进程中,EEFs 不仅要充分利用制度差异以获得外部合理性,更需要秉持效率最大化原则,积极培育与国际化制度环境相适应的资源优势。这种资源优势是相对的,取决于 EEFs 所面临的母国和东道国的制度环境;面对有制度环境优势的发达国家市场,EEFs 需要培育独特的企业资源与能力,以有效获取

信息、洞察识别机会、快速响应市场,从而尽快克服外来者劣势;面对新兴经济体市场和欠发达国家市场,如“一带一路”沿线国家,EEFs不仅可以基于制度环境的相似性,将企业在母国市场形成的资源和能力直接复制到东道国市场,而且可以基于东道国与母国的双边关系,把国家优势和国家间的关系转化成为有助于企业国际化发展的政治资源优势。^③在国际化进程中,EEFs应该根据不同的制度—资源二元情境,选择恰当的国际市场进入战略并匹配相应的东道国品牌战略,来克服东道国市场的多重劣势和身份冲突问题,进而帮助企业获得持续合理性和国际化绩效。当面临制度逆差且具有政治资源优势时,EEFs应选择低资源承诺的进入模式和基于母国形象的品牌战略;当面临制度逆差且具有商业资源优势时,EEFs应选择中等资源承诺的进入模式和基于企业形象的品牌战略;当面临制度顺差且具有商业资源优势时,EEFs应选择高资源承诺的进入模式和基于东道国形象的品牌战略。

[参考文献]

- [1]陈立敏,刘静雅,张世蕾. 模仿同构对企业国际化—绩效关系的影响——基于制度理论正当性视角的实证研究[J]. 中国工业经济, 2016,(9):127-143.
- [2]黄群慧,余菁,王涛. 培育世界一流企业:国际经验与中国情境[J]. 中国工业经济, 2017,(11):5-25.
- [3]刘英为,汪涛,徐岚. 中国品牌国际化中的合理性战略:制度理论视角[J]. 宏观经济研究, 2017,(3):118-127.
- [4][美]罗伯特.K.殷. 案例研究:设计与方法(第2版)[M]. 周海涛等译. 重庆:重庆大学出版社, 2010.
- [5]杨连星,刘晓光,张杰. 双边政治关系如何影响对外直接投资——基于二元边际和投资成败视角[J]. 中国工业经济, 2016,(11):56-72.
- [6]汪涛,金璐欣,周南. 制度互补性如何影响跨国企业的海外经营绩效——基于比较制度优势理论视角[J]. 学术论坛, 2015,(3):42-47.
- [7]魏江,王诗翔,杨洋. 向谁同构?中国跨国企业海外子公司对制度双元的响应[J]. 管理世界, 2016,(10):134-149.
- [8]Barney, J. B. How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-Based Theory [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2014,42(1),24-26.
- [9]Buckley, P. J., L. J. Clegg, H. Voss, A. R. Cross, X. Liu, and P. Zheng. A Retrospective and Agenda for Future Research on Chinese Outward Foreign Direct Investment [J]. Journal of International Business Studies, 2018, 49(3):1-20.
- [10]Chabowski, B. R., S. Samiee, and G. T. M. Hult. A Bibliometric Analysis of the Global Branding Literature and a Research Agenda[J]. Journal of International Business Studies, 2013,44(6):622-634.
- [11]Cuervo-Cazurra, A., and M. Genc. Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries[J]. Journal of International Business Studies, 2008,39(6):957-979.
- [12]Fong, C. M., C. L. Lee, and Y. Du. Consumer Animosity and Foreign Direct Investment: An Investigation of Consumer Responses[J]. International Business Review, 2015,24(1):23-32.
- [13]Frynas, J. G., K. Mellahi, and G. A. Pigman. First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources[J]. Strategic Management Journal, 2006,27(4),321-345.
- [14]Gaur, A. S., V. Kumar, and D. Singh. Institutions, Resources, and Internationalization of Emerging Economy Firms[J]. Journal of World Business, 2014,49(1):12-20.
- [15]Gioia, D. A., S. D. Patvardhan, A. L. Hamilton, and K. G. Corley. Organizational Identity Formation and Change[J]. Academy of Management Annals, 2013,7(1):123-193.
- [16]Glynn, M. S. Primer in B2B Brand-Building Strategies with a Reader Practicum [J]. Journal of Business Research, 2012,65(5):666-675.
- [17]Guzmán, F., and A. K. Paswan. Cultural Brands from Emerging Markets: Brand Image across Host and Home

- Countries[J]. *Journal of International Marketing*, 2009,17(3):71–86.
- [18]Hernández, V., and M. J. Nieto. The effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Modes[J]. *Journal of World Business*, 2015,50(1):122–132.
- [19]Kapferer, J. N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* [M]. London: Kogan Page, 2012.
- [20]Laforet, S., and J. Chen. Chinese and British Consumers' Evaluation of Chinese and International Brands and Factors Affecting Their Choice[J]. *Journal of World Business*, 2010,47(1):54–63.
- [21]Lu, J., X. Liu, M. Wright, and I. Filatotchev. International Experience and FDI Location Choices of Chinese Firms: The Moderating Effects of Home Country Government Support and Host Country Institutions [J]. *Journal of International Business Studies*, 2014,45(4):428–449.
- [22]Meyer, K. E., and M. W. Peng. Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions[J]. *Journal of International Business Studies*, 2005,36(6):600–621.
- [23]Meyer, K. E., S. Estrin, S. K. Bhaumik, and M. K. Peng. Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies[J]. *Strategic Management Journal*, 2009,30(1):61–80.
- [24]Meyer, K. E., Y. Ding, J. Li, and H. Zhang. Overcoming Distrust: How State-Owned Enterprises Adapt Their Foreign Entries to Institutional Pressures Abroad [J]. *Journal of International Business Studies*, 2014,45(8):1005–1028.
- [25]Moeller, M., M. Harvey, D. Griffith, and G. Richey. The Impact of Country-of-Origin on the Acceptance of Foreign Subsidiaries in Host Countries: An Examination of the 'Liability-of-Foreignness' [J]. *International Business Review*, 2013,22(1):89–99.
- [26]Peng, M. W. The Global Strategy of Emerging Multinationals from China [J]. *Global Strategy Journal*, 2012,2(2):97–107.
- [27]Peng, M. W., and H. Chen. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2009,23(3):63–81.
- [28]Peng, M. W., D. Y. L. Wang, and Y. Jiang. An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008,39(5):920–936.
- [29]Rao-Nicholson, R., and Z. Khan. Standardization versus Adaptation of Global Marketing Strategies in Emerging Market Cross-Border Acquisitions[J]. *International Marketing Review*, 2017,34(1):138–158.
- [30]Sharma, V. M., and M. K. Erramilli. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice [J]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2004,12(1):1–18.
- [31]Sheng, S., K. Z. Zhou, and J. J. Li. The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China[J]. *Journal of Marketing*, 2011,75(1):1–15.
- [32]Westjohn, S. A., N. Singh, and P. Magnusson. Responsiveness to Global and Local Consumer Culture Positioning: A Personality and Collective Identity Perspective [J]. *Journal of International Marketing*, 2012,20(1):58–73.
- [33]Wong, H. Y., and B. Merrilees. Multiple Roles for Branding in International Marketing [J]. *International Marketing Review*, 2007,24(4):384–408.
- [34]Wu, J. Diverse Institutional Environments and Product Innovation of Emerging Market Firms [J]. *Management International Review*, 2013,53(1):39–59.
- [35]Xu, D., Y. Pan, and P. W. Beamish. The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies[J]. *Management International Review*, 2004,44(3):285–307.
- [36]Xu, D., and O. Shenkar. Institutional Distance and the Multinational Enterprise [J]. *Academy of Management Review*, 2002,27(4):608–618.

- [37]Yang, W., and K. E. Meyer. Competitive Dynamics in an Emerging Economy: Competitive Pressures, Resources, and the Speed of Action[J]. *Journal of Business Research*, 2015,68(6):1176–1185.
- [38]Zaheer, S., M. S. Schomaker, and L. Nachum. Distance without Direction: Restoring Credibility to a Much-Loved Construct[J]. *Journal of International Business Studies*, 2012,43(1):18–27.
- [39]Zhao, H., Y. Luo, and T. Suh. Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review[J]. *Journal of International Business Studies*, 2004,35(6):524–544.
- [40]Zou, S. and S. T. Cavusgil. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance[J]. *Journal of Marketing*, 2002,66(4):40–56.

Firms' Internationalization Strategy in China: Research Based on Emerging Economies Firm's Perspective

WANG Tao^{1,2}, JIA Yu², WANG Kang², CUI Nan^{1,2}

(1. Research Center for Organization Marketing of Wuhan University, Wuhan 430072, China;

2. Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: With the rapid development of emerging economies firms' internationalization, their internationalization strategies also become important research topic. The existing literatures ignore the distinctiveness of firms' resources in emerging economies, the diversity of global institutions and the effect on the internationalization strategies. According to the integrated views of institutional theory and resource-based view, We builds a theoretical analysis framework of the "international context-strategic choice-performance", and systematically analyzes what is the ambidextrous context of institutions and resources interaction, and the effect of the ambidextrous context of institutions and resources interaction on emerging economies firms' internationalization strategy choice, including global market entry mode and brand strategy of host country. We explain and construct three kinds of international context that emerging economies firms need to face from two dimensions of institutional environment and resources advantage. The findings are as follows, emerging economies firms have business resource advantage and are in international environment of positive institutional distance, emerging economies firms have business resource advantage and are in international environment of negative institutional distance, emerging economies firms have political resource advantage and are in international environment of negative institutional distance. We illustrate the emerging economies firms' choices of international market entry mode and the host country brand strategy in different international context. Specifically, emerging economies firms tend to choose the entry mode of low resource commitment level and branding strategy based on the image of the home country when they have strong political resources and encounter negative institutional distance; emerging economies firms tend to choose the entry mode of middle resource commitment level and branding strategy based on the image of the themselves when they have strong business resources and encounter negative institutional distance; emerging economies firms tend to choose the entry mode of high resource commitment level and branding strategy based on the image of the host country when they have strong business resources and encounter positive institutional distance. The findings of this study provide an insightful choice of international market entry mode and brand strategy of host country, when emerging economies firms are in ambidextrous context of institutions and resources interaction.

Key Words: firms internationalization; institutional distance; resource advantage; entry mode branding strategy

JEL Classification: F23 M30 L10

[责任编辑:覃毅]