

How Do Chinese Manufacturing Firms Implement International Market Expansion?

-- A Multi-case Study Based on the Perspective of Top Management Team Building

By

Quan Liu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2023 by the
Graduate Supervisory Committee

Wei Shen, Co-Chair

Weilei Shi, Co-Chair

Hong Yan

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2023

中国企业如何实施国际市场扩张？——基于高管团队构建视角的多案例研究

刘全

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2023 年 3 月批准：

沈伟，联席主席
石维磊，联席主席
严弘

亚利桑那州立大学

二零二三年五月

ABSTRACT

Overcoming the liability of foreignness is the key to improving the internationalization performance for emerging-market firms. This paper uses a multi-case comparative study from the perspective of top management team building to induce the process model. The building process will go through three stages of "configuration-adaptation-integration", representing stages of selecting internal and external executives, communication and dynamic adjustment of top executives, and forming a new organizational structure and system by integrating internal and external executives respectively. At the same time, based on the core leadership of the executive team, the building models are divided into "internal adaptation mode" and "external cultivation mode".

In the internal adaptation model, the company selects managers with entrepreneurial spirit and adapting capability, and introduces overseas executives with professional expertise and comprehensive experience, absorptive capacity will help the internal team adapt to the new environment quickly. In the external cultivation mode, the company selects overseas executives with entrepreneurial passion, professional skills and industry reputation, and consciously promotes the integration of both sides and promote the entrepreneurial ability of overseas executives, finally forming an international management team with overseas executives as the leadership core to realize strategic synergy, complementary resources and consistent vision.

In addition, there are significant differences in the mechanisms of outsider disadvantage mitigation and internationalization performance enhancement at different stages of executive team construction. In the configuration stage, matching executive characteristics with the demands of international expansion strategies is the driving factor of international performance; in the adaptation stage, international identity shaping, social network expansion and new capability building are key driving factors; in the integration stage, institutional optimization about cooperation and governance are the keys to achieving team integration and sustained international expansion.

This study distills a dynamic process model of executive team building for firms with different internationalization experiences, which enriches the theoretical research on internationalization and executive team building for emerging market firms and provides some insights for emerging market firms facing international expansion.

Keywords: internationalization of emerging market firms; executive team building; entrepreneurship; international learning

摘要

实施国际市场扩张是中国制造企业持续成长的重要阶段，本文从高管团队构建视角出发，采用多案例比较研究，提炼了以中国制造企业为代表的新兴市场企业在国际化进程中实施高管团队构建的过程模型与理论机理。通过案例分析发现，中国制造企业国际化的高管团队构建经历了“配置-适应-融合”三个阶段，配置是企业根据国际化基础与扩张需求选拔内外部高管的阶段，适应是内外部高管成员互动、交流并进行成员动态调整的阶段，融合是内外部高管成员合为一体、形成新组织结构与组织制度的阶段。同时，根据高管团队的核心领导力量的不同分为“内部适应模式”与“外部培育模式”。

内部适应模式下，企业从内部选拔具备创业精神与学习适应能力的管理者作为内派高管，并在国际市场引入兼具专业特长与综合管理能力的海外高管，通过内派高管持续学习与吸收海外高管的经验知识，最终以内派团队为核心，形成战略一致、分工有效、利益协同的国际化经营团队。外部培育模式下，企业在具有国际出口经验基础的市场上选拔具备创业意愿、专业能力与行业声誉的海外高管，并在内外部团队并行发展的过程中有意识地促进双方融合，最终形成以海外高管为领导核心，实现战略协同、资源互补、愿景一致的国际化经营团队。

此外，国际化高管团队不同构建阶段，外来者劣势缓解与国际化绩效提升的机制有显著差异。配置阶段，高管特征与国际扩张战略匹配是提升海外企业初期存活率的关键；适应阶段，国际身份塑造、社会网络扩张与新能力构建是提升国际化绩效的关键；融合阶段，合作与治理等制度构建与优化是实现团队融合与国际化持续扩张的关键。

本研究基于高管团队构建视角提炼了不同国际化经验基础的企业实现高管团队构建的动态过程模型，丰富了新兴市场企业国际化、高管团队构建等理论研究，为面临国际扩张的新兴市场企业提供一定启示。

关键词：新兴市场企业国际化；高管团队构建；创业精神；国际化学习

目录

	页码
表格目录.....	ix
图表目录.....	x
章节	
一. 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究问题.....	2
1.3 潜在创新点.....	3
1.4 研究框架.....	4
二. 文献回顾与理论基础.....	5
2.1 新兴市场企业国际化.....	5
2.2 国际市场进入与外来者劣势.....	7
2.3 国际市场进入与高管团队构建.....	9
2.4 国际化市场进入与组织学习.....	11
2.5 文献梳理小结与研究框架.....	12
三. 研究设计.....	14
3.1 研究方法选择.....	14
3.2 案例选择与案例介绍.....	15
3.2.1 案例选取.....	15

章节	页码
3.2.2 案例介绍	15
案例一：保隆科技	15
案例二：毅合捷	16
案例三：冠盛股份	17
3.3 案例数据收集	18
3.4 数据分析	19
四. 案例分析与发现	20
4.1 新兴市场企业国际市场进入阶段分析	20
4.1.1 配置阶段	20
4.1.2 适应阶段	21
4.1.3 融合阶段	22
4.2 基于内部适应的国际化模式	22
4.2.1 配置阶段	23
4.2.2 适应阶段	24
4.2.3 融合阶段	27
4.3 基于外部培育的国际化模式	30
4.3.1 配置阶段	30
4.3.2 适应阶段	32
4.3.3 融合阶段	33

章节	页码
4.4 两种国际化模式的对比分析	36
4.4.1 国际化经验基础	36
4.4.2 高管特征要求.....	36
4.4.3 团队互动行为.....	37
4.4.4 新团队构建	38
五. 基于高管团队构建的国际化绩效提升机制分析.....	40
5.1 配置阶段.....	40
5.1.1 能力适配.....	40
5.1.2 认知适配	41
5.2 适应阶段	41
5.2.1 国际身份塑造	41
5.2.2 社会网络扩张.....	42
5.2.3 新能力构建	42
5.3 融合阶段	42
5.3.1 合作机制优化	43
5.3.2 治理机制优化.....	43
六. 研究结论与展望	44
6.1 研究结论.....	44
6.2 理论贡献	45

章节	页码
6.3 实践启示	46
6.4 研究局限与展望	47
参考文献	49
附录	
A 新兴市场企业国际化访谈提纲	56
B 新兴市场企业国际化高管团队构建访谈提纲	58

表格目录

表格	页码
1 案例汇总表.....	18
2 数据收集情况表.....	18
3 基于内部适应模式的编码示例.....	28
4 基于外部培育模式的编码示例.....	34
5 两类高管团队构建模式比较.....	39

图表目录

图表	页码
1 研究框架图.....	4
2 研究理论框架.....	13
3 新兴市场企业国际市场进入阶段图.....	20
4 基于内部适应的国际化模式图.....	22
5 基于外部培育的国际化模式.....	30
6 基于高管团队配置与演化的国际化扩张机制.....	40

一. 引言

1.1 研究背景

21 世纪以来，以中国为代表的新兴市场国家实现经济快速发展，国际地位持续提高，这些成果与新兴市场国家的后发企业积极开拓国际市场、参与国际竞争、提升产业国际地位的举措密不可分（吴晓波等，2011；李元旭等，2021；Luo et al., 2011）。国际化是新兴市场企业拓宽市场渠道、获取优质资源、学习先进技术等一系列活动的实际过程（Andersson, 2004），包括国际市场进入、国际经营能力体系构建、国际竞争力提升等阶段（Casillas et al., 2013），企业可以采取直接投资、国际战略联盟、收并购等多种方式参与（Luo et al., 2011）。然而，新兴市场企业在进入东道国市场，尤其是发达国家市场的过程中，由于信息缺乏、技术水平不足、能力差距、声誉缺失，以及东道国歧视、偏见等一系列因素，使企业承受了额外的成本（Zaheer, 1995; Lu et al., 2022），即“外来者劣势”（liability of foreignness, LOF），导致企业国际化存活率低、成长性弱（Gaur et al., 2011），如何克服外来者劣势成为提升新兴市场企业国际化绩效的关键（Luo, 2020）。

现有研究已从区位选择（Francioni et al., 2015）、进入模式（吴晓波等，2011）、海外公司治理（Cuypers et al., 2022）、合法化战略（杜晓君等，2015）等视角分析了新兴市场企业如何克服外来者劣势，提高国际化绩效。但主要从静态视角识别企业克服外来者劣势的驱动因素，要素之间如何互动，以及企业克服外来者劣势的具体过程和内在机制尚未得到充分分析（Lu et al., 2022）。部分研究关注到新兴市场企业在关键岗位上雇佣东道国高管能够缓解外来者劣势及其影响（Fernhaber et al., 2009），也有部分学者认为通过母国派遣核心员工并进行本土化学习更加能够克服外来者劣势（Nielsen, 2010），还有研究认

为根据市场情境、岗位特性与企业战略目标构建“最佳高管团队”能够克服外来者劣势推进企业国际化进程（Derda, 2017; Li, 2018）。这些研究意味着高管团队在新兴市场企业克服外来者劣势，提升国际化绩效过程中发挥重要作用。

然而，现有研究关注到高管团队的构建对于新兴市场企业克服外来者劣势具有重要作用，但目前仅有部分实证研究对高管团队结构特征与国际化绩效进行验证，且在不同国际市场与战略情境下具有差异化表现（Cuypers et al., 2022）。高管团队构建是新兴市场企业进入国际市场初期考虑的首要问题，其构建的有效性和演化过程极大程度决定了企业进入国际市场初期的存活率和后续成长性（Hambrick et al., 2015; Pisani et al., 2018）。因此，高管团队的构建和演化将如何影响新兴市场企业克服外来者劣势？这一过程的内在机理又是如何？回答这一问题对提高新兴市场企业国际化实践，以及相应理论研究都有显著的贡献。

1.2 研究问题

基于上述分析，本研究重点关注的问题是：“新兴市场企业在国际市场进入过程中如何通过高管团队构建克服外来者劣势？”，具体阐述如下：

第一，新兴市场企业通过高管团队构建克服外来者劣势，提升国际化绩效的过程是什么？其过程如何演化？

第二，具有不同国际化经验基础的企业在国际化进程中构建高管团队的模式存在什么样的差异？

第三，新兴市场企业通过高管团队构建提升国际化绩效的机制是什么？不同高管团队构建模式下国际化绩效提升机制有什么差异？

基于上述研究问题，本研究拟采用多案例对比研究，通过对比多个案例之间的共性与差异，提炼新兴市场企业国际化进程中的高管团队构建模型，以及分析不同模式奏效的机制差异。

1.3 潜在创新点

本研究的创新点主要体现在以下几点：

第一，基于高管团队构建视角分析新兴市场企业克服外来者劣势的过程和机制，丰富了新兴市场企业国际化研究的理论视角，更深入地揭示了企业提升国际化绩效的“黑箱”。

第二，从动态演进视角分析了国际化情境下企业构建高管团队的过程机理，弥补现有高管团队构建研究静态分析不足以及弥补了将高管成员配置、高管成员互动等重要环节割裂的不足，拓展了高管团队构建研究。

第三，揭示了企业通过高管团队构建过程提升新环境适应力的机制，揭示了企业国际化过程中的学习适应过程。

1.4 研究框架

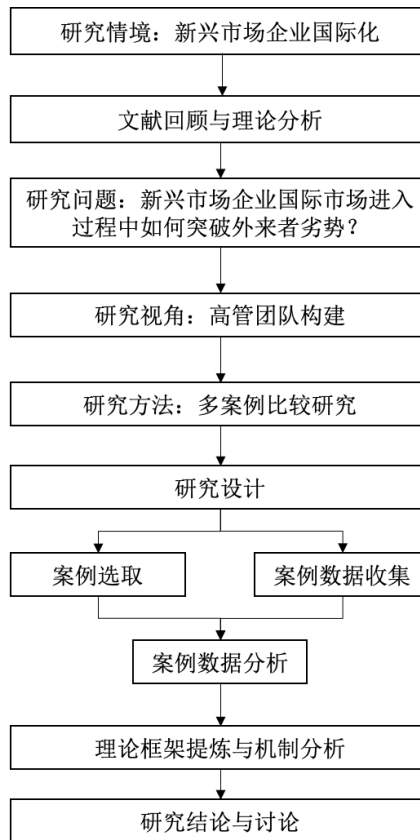


图 1 研究框架图

二. 文献回顾与理论基础

2.1 新兴市场企业国际化

中国是最大的新兴市场国家，新兴市场企业是指新兴市场国家后发成长并参与国际市场交易与竞争的企业，如中国、印度、巴西等新兴市场国家成长并参与国际市场活动的企业（Xu et al., 2013; 李元旭等, 2021）。国际化是指新兴市场企业进入国际市场，尤其是进入发达国家市场，参与贸易、制造、研发、竞争等一系列经济活动的过程（吴晓波等, 2011; Hitt et al., 2006）。新兴市场企业国际化是其成长、转型和创新的重要方式，受经济全球化发展以及新兴市场企业国际化实践的推动，相关领域已经积累了丰富的理论知识和观点（Lu et al., 2022）。从国际化实施阶段来看，包括国际市场进入、国际竞争力提升、国际地位领先等多个阶段（Casillas et al., 2013）。从国际化实施内容来看，包括产品市场扩张、战略性资源收并购、联合研发、国际创业等（Welch et al., 2014）。从国际化实施成果来看，包括国际市场占有和声誉提升、产业国际竞争地位提升、关键异质性资源占有以及企业持续成长等（Schwens et al., 2018）。新兴市场企业国际化分析的理论视角也包括交易费用理论视角、资源基础理论视角、制度理论视角等等（Andersson, 2004; Luo et al., 2011）。

外来者劣势（liability of foreignness, LOF）是指新兴市场企业在进入东道国市场时，由于母国与东道国在经济、制度、文化等多种要素的差异性，导致企业相对于东道国企业在市场进入和经营成长过程中需要付出的额外成本（Zaheer, 1995），在新兴市场企业进入发达国家市场时外来者劣势最为明显（Gaur et al., 2011）。这里既包括由地理距离、信息缺乏、能力不足、制度不适应等因素造成的客观成本（Zaheer et al., 1997），也包括偏见、

歧视、信任薄弱等因素导致的主观成本（Barnard, 2010）。由于外来者劣势的存在，具备同样经营条件的企业的存活率、经营绩效、组织吸引力等关键经营指标上要低于东道国企业（张宇婷等，2015），而在市场退出率、劳工诉讼率等不利因素上显著高于东道国企业（Mata et al., 2012）。因此，克服外来者劣势是新兴市场企业国际化发展和持续成长必须要克服的难题。

现有研究也从多个视角为新兴市场企业克服外来者劣势提供思路。首先，企业可以通过市场区位和获取资源类别的选择缓解外来者劣势对企业国际化进程的影响，比如先进入地理距离近和文化差异较小的市场，再进入地理距离较远和文化差异较大的市场，目的是让企业积累海外市场经验，逐渐培养海外协调运作的的能力（Eden et al., 2001）。企业也可以通过资源获取类别和范围的有效安排来减少外来者劣势，比如先获取东道国利益相关者抗拒较小的资产，尤其是能充分表现企业在当地社会责任的资产，在提高双方熟悉度和好感之后再获取可能让对方产生抗拒的资产，如关键技术等（谢洪明等，2019）。其次，企业也可以利用不同的进入模式来缓解外来者劣势的影响。比如，跨国公司采取并购等低投入进入模式能降低外来者劣势，通过以联合控股的形式在东道国选择合作伙伴也可以减少因不熟悉带来的成本，并且可在一定程度上减轻当地政府的歧视性待遇（Eden et al., 2004）。另外，企业还需要根据进入模式匹配适合的策略，比如，采取投资较大、当地嵌入度较高的绿地投资的企业通过安排中国员工担任关键管理职位的策略来应对外来者劣势，采取收购等社会嵌入度较少的企业更多是通过建立声誉、与当地管理者分享控制权和雇用当地员工等策略来降低外来者劣势的影响（Klossek et al., 2012）。

综上所述，国际化是新兴市场企业拓宽成长渠道、参与国际竞争和提升产业地位的关键过程。外来者劣势是新兴市场企业国际化进程中的关键阻碍，而如何克服外来者劣势取决于企业进入国际市场的方式以及特定的内外部情境因素，因此，结合企业国际化的特定区位、进入方式和具体情境来分析外来者劣势的克服策略和过程更能打开其“黑箱”，揭示其内在机理。

2.2 国际市场进入与外来者劣势

国际市场进入是跨国企业实施国际化的初始阶段，包括办事处设置、管理团队搭建、组织构建以及与利益相关者联系建立等一系列关键行动（Gorostidi-Martinez et al., 2017；阎海峰等，2009），是企业了解国际市场、构建国际价值链的初期阶段，也是企业面临外来者劣势最严重、受其影响最大的阶段（Gorostidi-Martinez et al., 2017），早期克服外来者劣势对于新兴市场企业跨国经营十分关键。

首先，对特定市场信息和知识的了解不足是初期外来者劣势的主要来源之一，体现在企业对国际市场的经济环境、制度体系和文化习俗了解较少，且企业既有形成的习惯和认知与东道国的实际情况差异较大，从而在市场进入初期，企业与当地利益相关者极易产生冲突（Cuervo-Cazurra et al., 2007），导致市场进入受阻，绩效低下甚至退出（Gaur et al., 2011）。其次，企业缺乏国际新市场经验，难以判断市场开拓的关键点和资源部署重点，从而决策失误导致资源浪费（Zhou et al., 2015），尤其是企业在母国构建的核心能力在国际新市场被削弱和失效时，组织惯性会降低企业在新市场学习的效率和效果（Gaur et al., 2011）。另外，东道国利益相关者对企业不熟悉，以及新兴市场企业的技术水平、品牌实力等关键要素往往较低，难以与企业建立信任合作关系（Cuervo-Cazurra et al., 2007）。且

发达国家市场对新兴市场企业往往带有偏见、刻板印象、误解和歧视，进一步加大了企业构建合作关系的难度（Eden et al., 2004）。

获取合法性是新兴市场企业克服外来者劣势的关键步骤，企业要想在国际市场获取关键资源与持续成长就必须获取合法性，合法性可分为认知合法性、规范合法性和实用合法性（Suchman, 1995），分别代表了利益相关者主观认知上的认可、正式与非正式制度的认可，以及企业能否满足利益相关者价值创造上的期望。为此，企业可以聘用当地管理者并给予子公司较大的自主权，从而能降低企业市场知识不足的缺陷，加快企业初期学习速度，减少歧视、偏见等带来的外来者劣势（Wu et al., 2016）。但是，出于公司治理的角度，企业需要从内部派出管理人员参与学习与监督，而双方管理人员的矛盾以及由信息劣势产生的委托代理问题，对企业在国际新市场站稳脚跟与持续成长造成威胁（Mata et al., 2012）。然而，在国际市场进入阶段，新兴市场企业如何在充分利用当地人才的基础上发挥企业既有优势，构建起分工合理、治理有效的管理团队来获取合法性还未得到有效解答。

同时，新兴市场企业克服外来者劣势还需要企业构建起在国际市场运作的一整套能力体系（Sapienza et al., 2006），包括基础的业务运作能力，如销售、物流等（Helfat et al., 2002），以及增强市场了解的组织学习能力（Purkayastha et al., 2021），最重要的是适应市场环境变化的动态能力（Prange et al., 2011）。随着企业基础能力持续增强、学习能力不断优化、动态能力不断提升，企业能够提高为当地市场创造价值的水平，与东道国利益相关者产生更有效和良性的互动，从而突破外来者劣势的约束提高企业存活率、成长性和盈利能力（Lu et al., 2022）。而企业构建国际市场新的能力体系不仅需要充分发挥人力资本的优势（Onkelinx et al., 2015），还需要通过高管团队成员的互动与演化将人力资本转

化为企业的资源与核心能力(Velez-Ocampo et al., 2021),但这一过程尚未得到充分研究。

因此,后续本研究将梳理高管团队构建的相关研究,为揭开这一黑箱提供理论基础。

2.3 国际市场进入与高管团队构建

高管团队(top management team, TMT)控制着公司的战略方向并影响公司经营绩效,是公司活动中最为重要和最有影响力的群体。高阶梯队理论(upper echelons theory)认为企业的战略决策和行为是高管成员特征的反映与互动的结果(Hambrick et al., 1984),高管团队的构成、结构与互动过程对企业战略管理产生深刻的影响(Hambrick, 1994)。

团队构成是指团队成员的集体特征,最常见的就是高管成员的人口统计特征,包括年龄、资历、专业、教育以及心理因素包括价值观、认知基础、人格等(Hambrick et al., 2015),现有高管团队构成的研究重点分析特定特征水平对企业绩效的影响,或关注团队成员间特征的差异性,也称团队异质性,对企业创新性和适应性的影响(Hambrick et al., 2015)。在国际化方面,现有研究认为,高管团队成员教育程度越高、海外经历越丰富、团队异质性越强、团队平均年龄越小,企业国际化程度和国际化绩效越高(汪金爱等, 2017),但是这些要素之间如何互动,以及如何协助企业克服外来者劣势提升国际化绩效的内在机制尚不清晰。

团队结构包括成员角色与成员间关系,核心是团队成员角色的相互依赖性,即高管成员之间的分工与协作(Denis、Lamothe 和 Langley, 2001)。首先,团队角色结构代表了管理层的信息处理结构和任务结构,特定角色专门处理特定类型的信息,而角色关系决定了如何处理与共享各类的信息(Denis et al., 2001)。其次,角色结构塑造了成员之间协调、协作和工作关系的性质(Cho et al., 2006)。例如,职能部门的高管与业务部门的高管

如何沟通和协作影响企业资源部署效率与市场反映速度（Hambrick et al., 2015）。另外，团队结构的演变标志着组织战略和环境背景的重大变化，与组织流程和业务运作模式息息相关，对企业绩效产生重大影响（Kor et al., 2013）。因此，在新兴市场企业进入国际市场的过程中，高管团队的分工、互动关系、结构演变反映了企业为克服外来者劣势付出的努力，提炼其结构及演变过程有重要的理论意义。

高管团队过程是指团队成员在战略决策中的互动属性，具体表现有凝聚力构建和冲突解决等。团队凝聚力是指成员对整体任务或者成员彼此之间的吸引力和承诺（Finkelstein et al., 2009），包括人际吸引、任务承诺和群体荣耀三个维度（Mathieu et al., 2008），大部分研究认为，团队凝聚力越高，团队内部沟通效率越高，团队绩效也越高（汪金爱等，2017）。团队冲突是团队互动中难以避免的因素，因此如何解决冲突对于团队构建过程十分关键（Ensley et al., 2005）。团队冲突一般分为认知和情感两个维度（Ensley et al., 2005），认知冲突也称任务冲突，是指团队成员对完成特定任务的过程和安排有差异化认知和看法，高管团队成员通过不同观点考察战略方案时会产生认知冲突（陈建勋等，2016）。情感冲突是指团队成员间人际关系变化产生的冲突，如叛离、交恶等（De Wit et al., 2012）。一般认为认知冲突有助于企业识别更多威胁和机会、提高战略决策的创造性，而情感冲突会降低团队互动的有效性，产生许多矛盾（Mathieu et al., 2014）。同时，认知冲突和情感冲突之间相互影响，有时认知冲突会带来情感冲突，因此，在团队构建和互动中如何制造适当的认知冲突同时降低情感冲突，是构建有效团队的关键（陈建勋等，2016）。

在新兴市场企业进入国际市场的过程中，引入关键人才并构建起分工合理、有效运作的管理团队是企业获取合法性、构建核心能力、克服外来者劣势的关键行动，而高管团队

结构特征配置以及团队互动演化过程是企业克服外来者劣势的关键，企业如何根据实际情境对高管团队进行有效配置并推动其演化的过程还未得到充分研究。

2.4 国际化市场进入与组织学习

组织学习是企业获取知识、提升认知、塑造新能力的行为（Crossan et al., 2003），有助于提升企业对新环境的适应能力（Argote et al., 2011），对企业经营绩效与成长绩效具有重要影响。

组织学习受企业经验获取、保留、转化与使用所推动（Argote et al., 2011），按照经验的获取方式可以分为直接学习与间接学习。直接学习是指企业通过亲身实践获取一手经验并持续通过经验积累与使用构建能力的学习方式，包括实践、实验、试错、干中学等（Ganz, 2020）；间接学习是指企业通过模仿、观察以及在社会交往中吸收合作方知识构建新流程、新能力的学习方式（Feeney et al., 2022）。组织学习也贯穿企业国际化全过程，是企业适应新市场环境，提升国际经验与扩展能力的关键（Luo, 2020）。

通常企业国际化进程受国内与国外两方面环境的影响，所以将国际化中的组织学习行为分为国内学习、国外学习两种类别（Luo, 2020）。国内学习主要指企业通过各种途径获取知识，如与母国供应商、合作伙伴、竞争对手等通过建立国内社会关系共享知识、促进学习（许晖等，2013）。国外学习以海外市场为中心，通过自身获取知识以及与国外市场各方主体，如海外供应商、技术伙伴、中介机构等建立国外社会关系共享经验实现（郑小碧，2016）。从学习范围角度来看，组织学习的转换路径就可包括外延化和内向化两个层面。外延化是指由于竞争压力、市场饱和等原因，企业在持续进行国内学习巩固市场地位的同时，也需要通过自身或与国外各方主体建立战略联盟等合作关系扩大学习途径、增加知识

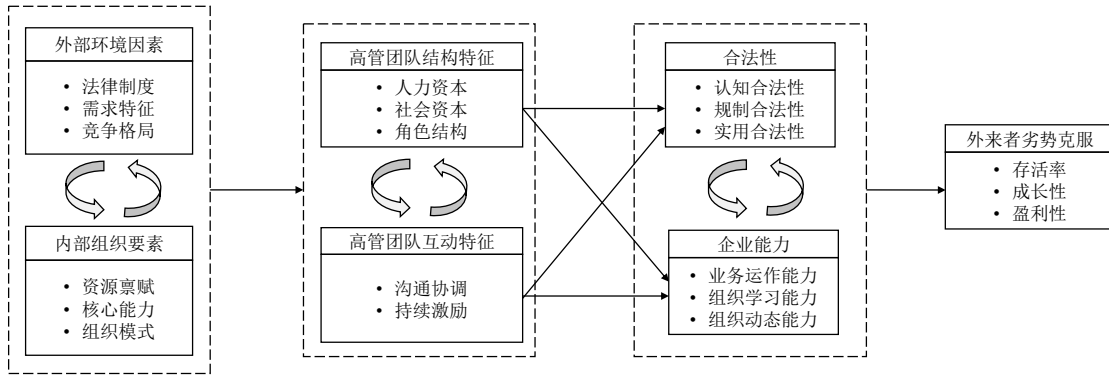
多样性、对新知识加以利用、提高其可靠性（邬爱其等，2021）。外延化过程中，企业一方面将其自身拥有的国内经验传播给网络成员，实现知识利用以提高网络整体绩效（Purkayastha et al., 2021）。另一方面从国外社会关系中获取新知识、增加知识储量、提高自身经营能力、降低自身“外来者劣势”（Luo, 2020）。由于新知识、新技术不一定适用国内市场，需要企业整合吸收以构建新能力，通常将这一过程称为“内向化”（金宏平等，2015）。在内向化过程中，企业将进一步深度挖掘利用所获经验与技术，形成自身特有优势并实际应用于国内市场，识别新机会、提高创新能力，从而提高企业国内外整体绩效（康青松，2015）。

2.5 文献梳理小结与研究框架

通过上述文献梳理了解到，克服外来者劣势是新兴市场企业国际化过程中的关键挑战。尤其是国际化早期，由合法性缺失和能力不足造成的外来者劣势严重影响了新兴市场企业进入国际市场初期的存活率、成长性和盈利性。而企业在市场进入阶段的高管团队构建是企业关键人力资本引入、组合和使用的过程，高管团队成员选择、团队构建和团队的互动演化极大影响了企业国际化初期的合法性获取和能力构建，但实际过程和内在机制尚未得到充分研究。因此，本研究拟在相关研究的基础上，采用多案例归纳式研究，探索新兴市场企业在进入国际市场初期如何通过高管团队的有效构建和互动演化来获取合法性与构建国际市场能力体系，进而突破外来者劣势局限，提升海外子公司的存活率、成长性和盈利性。

基于上述文献和理论分析，本研究初步理论研究框架如下：

图 2 研究理论框架



三. 研究设计

3.1 研究方法选择

本研究关注的核心问题是：“新兴市场企业在国际化进程中如何通过高管团队构建克服外来者劣势？”属于关于“how”的过程研究和“why”的机制研究，适合采用案例研究方法（Yin, 2014）。同时，本研究的逻辑在于企业如何根据特定国际化情境，采取差异化的管理团队构建模式并成功突破外来者劣势推动国际化扩张，符合多案例研究的“殊途同归”逻辑，适合采用多案例归纳研究（Eisenhardt, 1989）探索不同情境下企业特定问题解决方式的异同，进而提炼出具有一定普适性的理论框架（Corbin et al., 2007; Eisenhardt et al., 2007; 毛基业等, 2017）。

基于案例研究的理论构建通常采用两类逻辑，实证主义逻辑与诠释主义逻辑（井润田等, 2021）。实证主义逻辑一般适合于多案例研究，其思想来自于量化的实证研究方法（Eisenhardt et al., 2007）。在案例选取过程中，实证主义逻辑注重案例背景的相似性，如行业相似性、宏观环境相似性等，这里类似于定量研究中的控制变量，而在关键构念上要具有差异性，尤其是研究关注的行动和策略相关的构念。在案例数据分析过程中，实证主义逻辑注重构念的识别与归纳，通常是对现有理论构念的扩充和细化，以弥补定量研究难以分析过程机制的缺陷（毛基业等, 2017）。诠释主义逻辑起源于民族志研究，适合于单案例纵向分析（王凤彬等, 2022），案例选取时强调案例的极端性，如“会说话的猪”，以凸显特定情境下的企业行动或特定模式，案例数据分析过程强调研究者对社会现象理解的独特性，具有鲜明的价值观色彩（Gioia et al., 2013）。本研究采用多案例研究，试图通

过多案例之间的比较凸显新兴市场企业克服外来者劣势的不同路径，因此采用实证主义逻辑进行案例选取与案例数据分析。

3.2 案例选择与案例介绍

3.2.1 案例选取

基于本研究关注的核心问题：“新兴市场企业国际市场进入过程中如何通过高管团队的配置与互动克服外来者劣势？”。以及遵循多案例研究要求的理论抽样和比较原则，本研究拟定了以下案例选取要求：

第一，本研究以中国企业为新兴市场企业代表，所选企业均创建于国内，在国内完成初期成长并且发展基础较好、市场竞争较强。同时，所选企业均取得较好的国际化绩效。

第二，所选企业需要具备差异化的国际化基础与过程，例如，进入国际市场不同、国际化经验基础不同、高管团队构建策略不同等。

第三，为控制行业、技术和产品差异对企业国际化和高管团队构建策略的影响，案例企业应为同一细分行业的企业。

3.2.2 案例介绍

根据上述案例选取规则，考虑案例典型性、代表性与数据可获得性，本研究挑选出 3 家案例企业进行深入分析，简要介绍如下。

案例一：保隆科技

保隆科技成立于 1997 年，总部位于上海市松江区，在上海松江、安徽宁国、湖北武汉、安徽合肥和美国北卡罗来纳州、德国巴登-符腾堡州、波兰华沙和匈牙利埃尔德、奥地利贝恩多夫等地有生产基地、研发或销售中心。公司立足于汽车行业，以汽车智能化与轻量化

为核心发展方向，是大众、丰田、通用、现代起亚、福特等国际一流整车厂商，以及上汽、东风、一汽等国内知名整车厂的合格供应商。

保隆科技 2005 年收购了美国 Dill 公司，是国内较早进行海外并购的汽车零部件公司。保隆科技对 Dill 公司的并购重组是其成功运营、实现海外生产与制造的关键。保隆先对 Dill 公司原来经营亏损的原配气门嘴业务进行剥离，将主要原配客户转移到保隆采购，从而使保隆成为了福特、通用和克莱斯勒的轮胎气门嘴供应商，进入门槛较高的原配业务。然后将 Dill 公司在美国自行制造、价格竞争较激烈的产品全部转移到国内，使成本大幅度下降，极大促进了 Dill 相关产品的销量。同时，公司还利用 Dill 公司在轮胎气门嘴方面的品牌、技术积累，经营汽车电子领域新出现的高技术产品 TPMS（轮胎气压监测系统），成为美国 TPMS 售后市场的领头羊。通过吸收与整合 Dill 公司的相关资源，保隆科技获得技术、拓宽销售渠道、绕开市场进入壁垒等，顺利实现了公司海外生产制造，以及实现行业内的升级。

案例二：毅合捷

江苏毅合捷汽车科技股份有限公司是一家致力于为节能汽车、混合动力汽车、纯电动汽车、氢燃料电池汽车，以及通用航空动力等提供增压技术创新应用解决方案的国际企业，业务覆盖世界 6 大洲 100 多个国家，已成功配套国内外众多主机厂。作为国家绿色工厂，国家高新技术企业，毅合捷已累计获得国家发明和实用新型专利九十多项。与此同时，毅合捷借力工业互联网、人工智能 AI、云计算等现代数字技术，大力发展智能制造，于 2021 年建立了毅合捷全球涡轮增压器数字平台。

基于前期的海外出口，毅合捷于 2017 年前后开始实施国际化，尝试进一步拓宽企业海外市场版图。毅合捷主要在欧洲市场与北美市场进行国际化探索，欧洲市场上，毅合捷充分发挥企业的出口经验积累与声誉优势，吸引了业内同时具备专业实力与社会资源的营销人才协助企业实施国际化，同时，该管理人员极具创业精神。在双方持续磨合与互动的过程中，毅合捷欧洲市场的海外高管逐步扩大企业市场范围与业务规模，并有意识地促进双方团队融合，并逐渐独立领导企业欧洲市场业务。北美市场上，毅合捷吸引了业内知名职业经理人，但由于工作方式、价值观念等要素的差异，双方磨合较为艰难。同时，企业在北美市场缺乏前期市场知识与经验积累，对中间协调人员的选择、授权、沟通上的重视程度与资源部署不到位，使企业北美市场国际化的进展受阻。

案例三：冠盛股份

冠盛股份成立于 1999 年，总部位于温州市瓯海区，是一家专注于汽车零部件产销的高新技术企业，其产品涵盖球笼式等速万向节、传动轴总成、轮毂轴承单元、橡胶件、减震器等关键汽车零部件，产品远销 120 多个国家和地区。该公司生产的球笼式等速万向节，出口数量和出口金额连续多年行业领先，成为首批“国家汽车零部件出口基地企业”“海关 AEO 高级认证企业”和“品质浙货”出口领军企业，其核心产品基本实现对全球主流车型的覆盖。

2003 年，冠盛汽摩配在美国建立了海外生产园区，其第一家海外子公司美国 ADI 汽车零部件公司在美国亚特兰大成立。两年后，具有初步国际化经验冠盛在收购美国一家汽车配件厂的基础上，建立了 GSP 北美有限责任公司。此后，冠盛股份积极推动公司国际化转型，在 2005 年和 2007 年间，先后在美国南卡罗来纳州和德国科隆设立子公司，成为温

州最早一批跨出国门、在海外进行本土分销的民企之一，2019 年实现销售收入 19.45 亿元，海外销售比例近 95%。

表 1 案例汇总表

案例企业	保隆科技	毅合捷	冠盛股份
国际化开始年份	2005	2017	2003
国际化绩效	整体较为成功	欧洲市场较为成功	北美市场较为成功
控制要素	案例企业均为汽车零部件生产企业		

3.3 案例数据收集

本研究通过一手数据与二手数据的收集，梳理了案例企业国际化及相关实践过程，具体情况如下。

表 2 数据收集情况表

资料类型	数据收集对象	数据主题	访谈时长
访谈数据	保隆科技（董事长 a1、国际化负责人 a2） 毅合捷（董事长 b1、国际化负责人 b2） 冠盛股份（董事长 c1、国际化负责人 c2）	国际化历程； 国际化中高管团队配置过程；	每位访谈对象约为 1 小时，总调研时长超过 6 小时。
二手资料	保隆科技、毅合捷、冠盛股份（年报、商业报道、书籍、学术文献）（d）	国际化背景； 国际化历程与关键事件；	共计收集 7.4 万字资料

3.4 数据分析

数据分析方面，本研究属于探索性案例研究，采用典型的扎根理论归纳逻辑（Corbin et al., 2007），具体的数据分析与理论构建大致分为三步：第一步，根据访谈资料与公开数据进行逐字逐句的开放式编码，尽可能以受访者使用的语言简化数据，减少歧义；第二步，合并具有重复信息的初级编码，逐渐形成具有理论内涵的概念，并尝试与参照理论进行对比；第三步，持续将概念和理论进行对比，将概念表述理论化，并归纳到与相关研究主题的构念中，形成构念间关系的理论框架。

本研究在案例材料分析过程中遵循“三角验证”原则，反复比对多种资料来源和多个访谈对象之间的信息一致性，以及持续将参照理论、案例材料和新理论模型进行对照，直到最终构建理论模型。

由于数据规模过大，详细案例资料不在文章内作展示，仅在案例分析部分进行编码示例与典型数据展示。

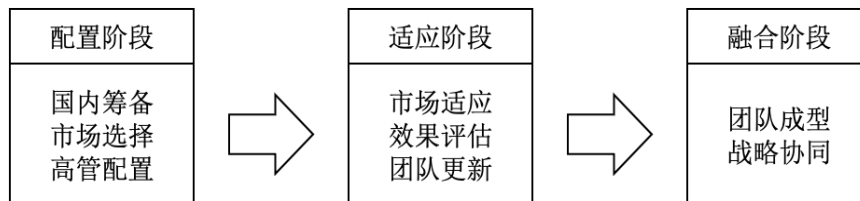
四. 案例分析与发现

通过案例数据分析，本研究提炼出新兴市场企业进入国际市场的三个阶段，以及提炼出国际化进程中的两类高管配置模式。在进入国际市场时，无论新兴市场采取何种模式，都将经历“配置—适应—融合”三个阶段，随着阶段演进，企业对国际市场了解度提升，国际市场各主体对企业的认知与信任度加深，标志着企业不断缓解外来者劣势，增强国际市场嵌入深入，提高各方互动频率与价值创造效果。从高管配置模式来看，新兴市场企业进入国际市场通常会采用基于学习适应的国际化模式、基于外部培育的国际化模式，两类模式在国际化基础、高管配置选择、海外治理模式、组织学习模式等核心维度上具有显著差异。最后，本研究总结分析了高管配置模式与外来者劣势克服机制。

4.1 新兴市场企业国际市场进入阶段分析

本研究根据多案例数据分析，将新兴市场企业进入国际市场分为“配置—适应—融合”三个阶段，具体解释如下：

图 3 新兴市场企业国际市场进入阶段图



4.1.1 配置阶段

配置阶段是指新兴市场企业在实施国际化之前的筹备与正式实施的初期阶段，包括海外出口、国际市场选择、国际市场初步进入等，也是企业寻找、配置国际化高管人员的阶段。在具体实施国际化之前，许多新兴市场企业都会事先实施内向国际化（吴冰等，2018），例如，在国内与国际企业合作研发、从事出口贸易等等。这些在国内与国际市场互动的行

为能为企业初步积累国际市场相关知识。成功的内向国际化经验也有助于提高企业在海外市场的认知度，从而激发企业进一步推动国际化进程（Laudien et al., 2017）。本研究调研的三个案例企业在正式进入国外市场之前，均在国内实施过内向国际化。例如，毅合捷在国际化早期都有欧洲出口贸易的经历；保隆科技、冠盛股份等在国际化早期均有产品出口美国市场。总之，内向国际化经验不仅有助于激发企业拓展国际市场的意愿，还能为新型市场企业初步积累国际化资源。

除内向国际化的前期筹备外，配置阶段重要的工作就是市场选择与人才配置。影响企业国际化成败最关键的决策之一就是市场选择，新兴市场企业可以在先前出口贸易的基础上进一步实施国际化扩张，也可以开拓全新市场，后者相较于前者将面临强度更高的外来者劣势。毅合捷与冠盛的董事长均表示：“有了先前出口贸易的基础，相关市场对企业也有所了解，在新市场进入、人才招聘上会便利许多”。市场选择之后，新型市场企业会具体实施高管人才选择与配置，包括职能配置、人员特征配置、任务与预期配置等。市场选择与人才配置息息相关，在较为熟悉的国际市场企业更有可能选拔与招募到与自身更匹配的人才。

4.1.2 适应阶段

适应阶段是新兴市场企业完成高管团队配置后，正式开展国际化运作的过程。在此阶段，新兴企业将与高管团队磨合、协作，共同完成国际市场进入、适应与扩张的任务，也是企业通过高管团队间接学习或通过亲身实践直接了解、学习国际市场知识的过程。此外，企业也将根据高管团队的互动反馈、行为表现、业绩表现，评价高管成员的认知、风格、知识能力、文化理念与公司战略适配程度，并适时进行调整与更新，使海外高管团队更有效支撑企业国际化发展。

在此过程中，高管成员的知识、能力、社会网络、管理风格以及成就导向对新兴市场企业国际化成败十分关键，也是企业重点培育或进行高管筛选更新的重要考量维度。

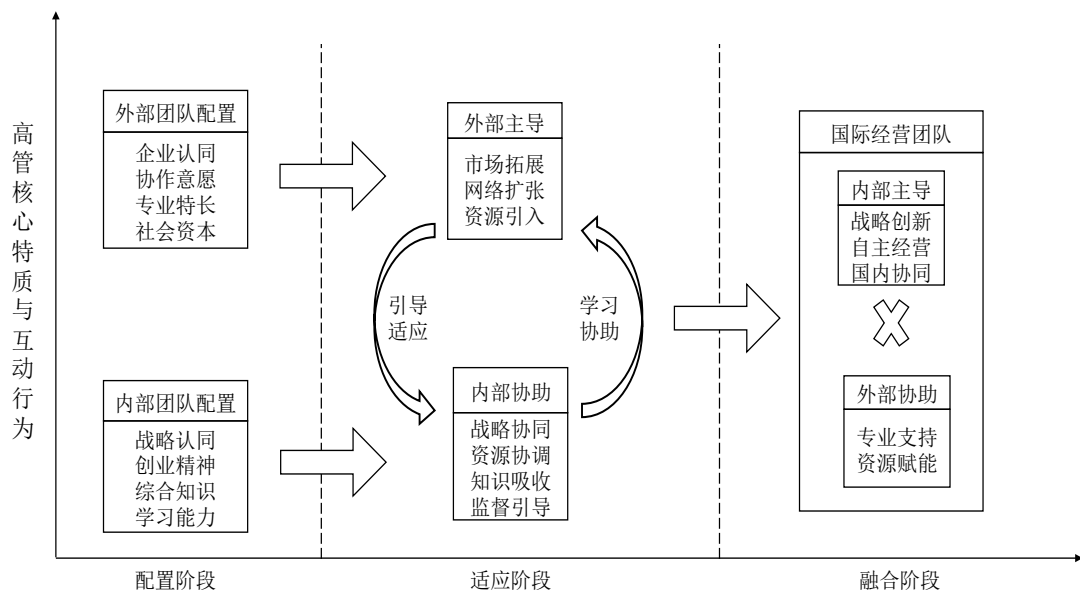
4.1.3 融合阶段

融合阶段是指新兴市场企业完成了高管团队配置、磨合、更新，同时企业也完成了业务扩张与社会网络拓展。此时，企业已在内部培养了适应国际市场经营与扩张的高管团队或与外部团队完成战略认同与适配过程。

4.2 基于内部适应的国际化模式

基于内部适应的国际化模式是指新兴市场企业同时建立内部团队与招募外部团队共同进行海外扩张并逐步克服外来者劣势的国际化模式，其中，内、外部管理团队在能力要求、使命任务与职能担当具有显著差异，并且随企业国际化推进呈现动态变化的特征。

图 4 基于内部适应的国际化模式图



4.2.1 配置阶段

基于内部适应的国际化模式对企业前期国际市场经验没有特殊要求，但如果企业在相应市场从事过国际贸易，对该市场产业发展有所了解，在高管人员搜寻与选拔上会更具便利性。

在高管团队配置上，基于内部适应的模式需要同时配置国内团队与国外团队，对两者差异化要求主要体现在认知、知识能力、治理模式三个方面。

(1) 内部团队配置

内部团队主要由新兴市场企业内部人才组成，在认知方面，内部团队需要具备战略认同与创业精神。战略认同是指内部团队了解企业自身情况，对企业长期愿景、战略规划、业务布局、产品特性以及优势劣势有全面理解。同时，内部团队还需要挑选具备创业精神的人才组成。新兴市场企业实施国际化并非将国内模式复制至国外，而是需要根据国际市场具体情境调用内外部资源构建新业务的过程，其难度不低于二次创业。因此，只有具备创业精神的内部团队才能够勇敢应对新挑战、主动承担责任、灵活应对市场变化，而非简单执行母公司指令或完成单个任务。

在知识能力方面，内部团队需要具备综合性管理知识，对技术、生产、运营、营销以及财务等职能模块都需要有基本认识，同时，如果具有海外求学或工作经验，对海外市场有所了解，能更有效适应海外扩张。此外，内部团队更重要的是沟通交往能力、学习能力与知识吸收能力。由于企业委派内部团队的最终意图是培养未来能够独挡一面的海外经营团队，内部团队需要与海外专业团队有效沟通交流，在与对方共事沟通的过程中学习吸收海外市场知识、以及海外业务管理经验。例如，冠盛在海外扩张人才选拔上，创始人将自己的儿子

送出国念书培养，使其了解适应北美环境文化与市场规则并积累社会资本，同时委托海外优秀管理者培育与指导。这样既能有效满足知识、意愿上与企业利益保持一致，在沟通便利性、资源调配权力上也获得保障。

在治理模式方面，企业需要给予内部团队足够高的重视度与权限地位。其一，拥有高权限地位的内部团队能根据实际需要快速调用所需资源，及时抓住机遇或快速解决问题；其二，只有内部团队的权限足够高，外部团队才会感到受尊重，进而认可或支持内部团队的工作；其三，母公司无法直接监督外部团队，内部团队还肩负一部分监督管理的职责，这对内部团队人员选择的要求更高。

（2）外部团队配置

外部团队主要由国际市场的外籍管理者组成。在认知方面，外部团队需要具备企业认同与合作意愿。企业认同是指外部团队知晓、了解、认可新兴市场企业的海外扩张战略与相应行动，以及具备与内部团队协作、配合的意愿。由于母公司意在将内部团队培养为未来海外核心经营团队，因此对外部团队的专业能力要求高于认知要求，不强求外部团队与母公司保持战略一致性。在知识能力方面，外部团队是企业获取国际市场知识、信息以及开展早期经营的根基，因此需要外部团队专业水平较高、市场经验丰富，并且具备较高的市场声誉、行业地位以及丰富的社会资本。同时，初始阶段，企业更需要兼具专业特长与综合管理能力的外部管理者以更有效地支持内部团队适应国际新市场。在治理模式上，新兴市场企业通常对外部团队采用半授权管理模式，即战略方向把握与任务执行的模式。

4.2.2 适应阶段

适应阶段主要包括市场适应、效果评估与团队更新三个方面。

（1）市场适应

市场适应是指内部团队与外部团队共同协作开拓海外新市场，构建海外新业务板块的扩张过程。

外部团队凭借其专业能力与市场知识经验，在业务初期拓展上发挥引领性作用。其一，外部团队，尤其是营销专长的高管凭借其市场资源、社会资源帮助企业拓展新客户、搭建新销售渠道、塑造品牌、提升国际市场认知，提高企业与国际市场的嵌入度。其二，外部团队借助其个人社交网络，拓展公司外部合作网络，提高企业与海外主体的连接度。其三，外部团队在母公司委托下，协助内部团队核心管理人员适应新市场、熟悉新业务、逐渐培育其海外业务经营能力。

内部团队在企业适应国际新市场过程中主要承担战略协同、资源协调、知识吸收与战略更新的重要任务。其一，战略协同。由于内部高管成员在长期愿景与战略意识与母公司保持一致，内部高管成员需要在实际海外扩张中不断向外部团队阐述、解释母公司战略意图，协助外部团队进行任务规划，提高外部团队经营行动与母公司战略方向的协同性。其二，资源协调。内部团队获得母公司高度重视且掌握较高的资源调度权力，需要根据海外经营市场情况向母公司申请资源支持，重点是有效评估资源需求规模、强度与类别，同时尽可能减少母公司资源压力。其三，知识吸收。内部团队需要有意识地观察、学习、吸收外部团队的工作流程、管理思维、管理工具，逐步提高国际市场适应性并构建自主管理体系。其四，战略更新。海外子公司成立早期主要负责执行国母公司预设的战略规划与市场目标，但于国内与国际市场情境迥异且各要素实时变化，母公司的战略规划未必适应于海外子公司长远发展。因此，内部团队需要根据国际市场特定的文化环境、市场环境与制度环境，融

合母公司战略核心思想与成长方向进行创新，在母公司整体发展战略的基础上形成自身海外扩张的战略愿景、战略目标与落实规划。当海外团队具备自主战略规划与独立经营的能力时，企业国际化就进入了稳定发展阶段。

有效的适应不仅取决于内部团队自身的意愿和能力，公司高层管理者的重视度与赋能力度也极大影响海外团队适应过程。例如，冠盛在北美市场拓展时，派出企业内部层级较高的管理者领导和协调海外扩张事务，使其能及时获取所需资源并具备与公司高层及时沟通的便利。

（2）效果评估与团队更新

经过一段时间的海外经营与团队磨合，母公司逐步观察、考核与评价内部团队与外部团队的经营效果。在内部团队评估方面，主动性、灵活性、适应性与战略协同性是母公司最为重视的能力维度。若内部高管团队具备主动挑战困难、承担责任、交付目标的特性与能力，以及灵活应对国际市场变化并与外部团队保持良好沟通，同时有效适应市场并逐步具备在领悟母公司战略方向的基础上进行战略创新的能力，则内部高管团队有效达成母公司海外扩张的预期。在外部团队评估方面，专业性、配合性与社会资源是母公司最重视的维度。若外部团队符合企业专业性预期，在有效完成企业国际化任务的同时有效引导、配合内部团队适应新市场，并借助其社会资本拓展企业社会网络，提高新市场嵌入度，则外部高管团队符合母公司战略预期。

此后，企业将根据评估效果对内外部高管团队成员进行持续更新，随着团队更新进行，企业海外高管团队的配置将更加优化，其国际市场适应能力和扩张能力将进一步增强。及时评估对于企业适应迭代有重要意义，评估不准确或不及时加大企业适应失败风险。例如，

毅合捷在拓展北美市场时，由于选择的高管在意愿与能力上与企业并不十分匹配，但企业也未及时评估双方匹配性并采取措施，使北美市场业务扩张受挫。

4.2.3 融合阶段

融合阶段主要包括团队成型与战略协同。团队成型是指通过团队配置、市场适应与团队更新后，内部团队已经适应国际市场环境且具备独立经营与扩张的能力。此时，内部团队与外部团队逐步融合为国际经营团队，但是，内部团队成员主要承担战略规划、总部协调与资源调配等工作，外部团队成员主要负责职能执行、企业网络扩张、外部资源引入等工作，双方实现分工清晰、协作顺畅的状态。其次，海外子公司不再单纯执行母公司战略任务，而是在母公司战略方向下针对国际市场自主进行战略规划，并且还能吸收国际市场的技术知识、市场知识、管理知识反哺国内母公司，实现双方战略与价值协同。

其中，清晰的分工协作框架是内外部团队融合的典型标志，例如，冠盛在完成北美市场团队的融合后。其内部团队承担起战略规划、国内沟通、资源协调的战略层任务，其海外团队负责市场拓展、外部协调等运营层业务，并且在沟通方式、激励方式上达成双方满意的结果。

表 3 基于内部适应模式的编码示例

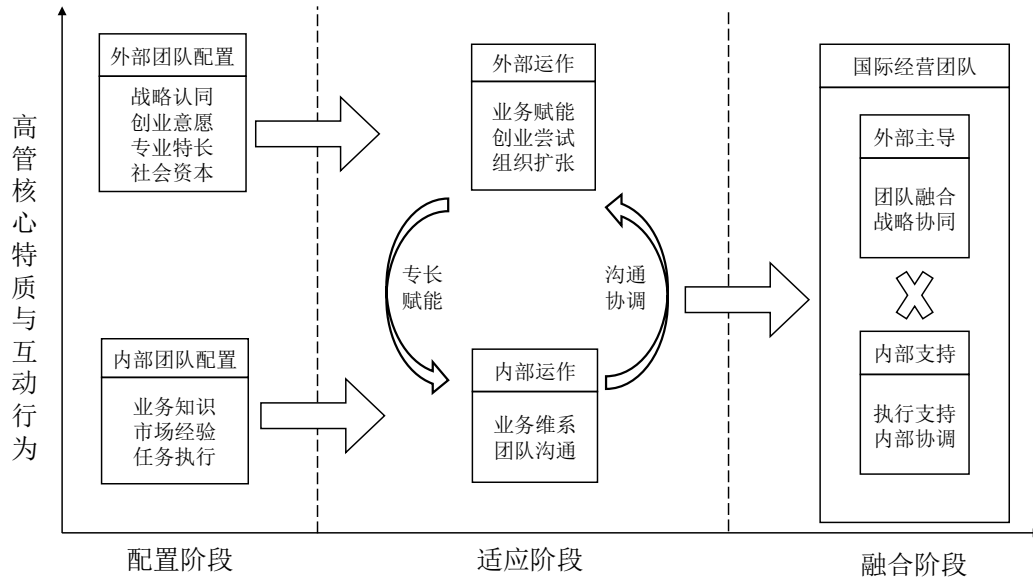
模式	核心 构念	关键维度	一级编码	典型数据	
基于 内部 适应 模式	高管 团队 配置	外部团队 配置	战略认同	● 海外高管认可企业在当地扩张的行动，对企业战略一定了解（a1、b1、c2）	
			协作意愿	● 海外高管感到母公司重视海外扩张，愿意提供充分的支持（b1、b2）	
			专业特长	● 海外高管通常是当地竞争对手的中高管，专业能力强、市场经验丰富（b1、d）	
			社会资本	● 海外高管具有较高的市场声誉与行业声望，具备行业影响力（a1、b1、d）	
			内部团队 配置	战略认同	● 内派高管必须认同企业发展愿景，并且深刻理解企业战略规划（b1、c1）
			创业精神	● 内派高管需要具备主动性与积极性，在海外市场主动迎接挑战、克服困难（b1、b2、c2）	
			综合知识	● 内派高管不负责特定职能，需要具备综合性管理知识和能力（a2、b1）	
			学习能力	● 内派高管要思维灵活，具备快速学习与知识吸收能力（a1、a2、b2）	
		高管 团队 适应	外部主导	市场拓展	● 国际化初期，外部团队主导海外业务经营，主要协助企业连接海外新客户，拓宽国际市场份额（b1、c1）
				网络扩张	● 外部团队借助其专业能力与社会资本，拓展企业上下游合作网络（b1、b2）
		资源引入	● 外部团队借助其本地化优势，为企业引入其他人才，扩充企业资源储备（a1、b1）		
	内部协助	战略协同	● 内派团队必须对母公司发展愿景与战略规划保持一致并有深刻理解（a1、b2）		

模式	核心 构念	关键维度	一级编码	典型数据
			资源协调	● 内派团队需要向总部申请资源，阐述资源需求与部署规划（a2、b1、c1）
			知识吸收	● 内派团队学习与吸收海外高管的经验知识，培育企业自主经营能力（a1、b1）
			监督引导	● 内派团队还要监督海外高管的战略投资与经营决策，降低挖空与过度冒险（d）
	高管 团队 融合	内部主导	战略创新	● 内派团队主导战略领导，根据国际新市场的情境特征并在母公司战略基础上创新，塑造适合自身发展的战略（b1、d）
			自主经营	● 构建自主经营能力是国际化成功的重要标志，内派团队不再依赖海外高管，而是根据自身发展需求独立决策（a1、c1）
			国内协同	● 国际新企业在核心战略思想上与母公司保持一致，但在具体战略规划与资源部署上保持独立性，与母公司保持互补关系（b1、c1、d）
		外部协助	专业支持	● 海外高管继续提供专业化能力支持，完成特定职能任务（b1、c2）
			资源赋能	● 海外高管在内派团队领导下提供专业化资源支持，推动国际市场扩张效率（b2）

4.3 基于外部培育的国际化模式

基于外部培育的国际化模式是指企业依靠外籍高管构建国际化团队，并逐步构建与母公司并行发展、独立扩张的国际化子公司。该模式通常需要企业在前期具备一定的国际贸易经验，也可以从配置、适应与融合三个阶段进行分析。

图 5 基于外部培育的国际化模式



4.3.1 配置阶段

基于外部培育的国际化模式通常要求企业具备出口贸易或其他国际化行动的经验，在配置阶段，企业已有一部分内部管理者与专业人员从事国际化相关事务，其高管团队配置工作的重点偏向外部团队配置。

(1) 内部团队配置

通常，外部培育模式下的内部团队以办事处或销售子公司的形式存在。此时，企业国际化内部团队的成员主要是负责本公司出口贸易的管理者及其团队。这部分人员对公司战略方向、经营情况、产品特点有深度了解，实时与母公司保持沟通、执行任务指令。同时，通

过出口贸易的经验积累，这部分管理者及其团队对国际市场格局、市场运作规则有较为丰富了解，并且已经初步开拓了客户资源，初步奠定了企业在国际市场的认知度与声誉，为企业社会网络拓展奠定了基础。因此，内部团队在认知与战略思维上与母公司保持一致，其核心目标为高效执行落实母公司制定的任务，对其创业精神的要求不高，更多偏向于销售、商务拓展等专业特长以及适当的综合管理能力。例如，毅合捷基于在欧洲市场的出口贸易经验，对当地人才分布、社会文化更加了解，同时对企业自身人才诉求也更加清晰，因此获取的人才不仅有效赋能企业欧洲地区的贸易业务开展，还有效契合了公司文化发展。例如，毅合捷在拓展北美市场时，优先选配具有欧洲市场出口经验的内部员工，降低企业内部适应新市场的难度。

（2） 外部团队配置

在销售子公司之外，企业需要配置外部团队赋能内部团队拓展业务，或者负责开拓出口贸易之外的其他业务板块，这部分人员主要从国际同行的领先企业中选拔吸收。对外部团队的选拔标准主要体现在三个方面，其一，过硬的专业能力与行业经验。外部团队初期的重要任务是赋能销售子公司推进业务，尤其是市场、营销等专长的外部管理者有助于提高公司出口贸易业绩。其二，强大的社会网络与行业资源调用能力。借助外部管理者的社会资源是企业适应国际市场的关键。其三，战略认同与创业意愿。由于外部培育模式的最终目的是希望外部团队能整合内外部资源形成独立经营、自主发展的国际子公司，因此在外部管理者选拔上除了考虑专业特质、行业资源，更重要的是对公司战略愿景与发展方向有认同感，以及具备承担责任、敢于扩张的创业意愿。尽管在初创阶段，外部团队战略认

同与创业精神体现并不是十分强烈，但具备这样的基础意愿为后续双方沟通交流提供了可能性。

专业能力与社会资源是外部高管选择的基础条件，创业意愿与文化认同是决定双方能否长期合作以及海外扩张能否成功的关键。例如，毅合捷、冠盛、保隆在选拔外部高管时，都会从当地优秀企业中吸引具有专业经验与市场声誉的人才，同时其职能主要为营销、市场等，与企业内部形成有效互补，有效促进了公司海外扩张早期发展。但是，只有具备创业精神且企业文化认同度较高的海外团队才最终成功。

4.3.2 适应阶段

适应阶段，外部团队在赋能母公司出口业务的同时，尝试开发新领域并逐步进行经营团队扩张。同时，内、外部团队在多个维度上开始进行磨合、协调，为后续融合奠定基础。此阶段，外部团队的主要行动主要体现在业务赋能、组织扩张、团队协同三个方面。

业务赋能是指外部团队凭借其职能专长，调用其行业资源，为新兴市场企业现有出口贸易业务提供支持，扩大公司出口业务的市场渗透度。毅合捷董事长表示：“公司在欧洲招募的外籍高管，最初主要负责为公司出口业务提供营销赋能，举办了许多行业展会、行业交流会等活动，有效推动了企业出口贸易业务的发展”。业务赋能也为内外部团队建立合作关系、磨合适应，以及观察与评估外籍高管的适配性提供机会。由于业务赋能仍然在母公司已有战略规划与业务布局的框架下运作，企业对外籍高管的期望与任务需求相对清晰，降低了外籍高管的适应压力，有助于培育双方友好合作关系。

组织扩张是指外部团队在完成特定业务赋能的基础上，自发地拓展有助于企业未来海外扩张的业务板块。组织扩张从三个方面体现其重要性，其一，组织扩张是外部团队创业

意愿的实际体现。外部团队自发拓展业务板块，而非机械执行母公司或出口贸易公司的指令，意味着外部高管本身具有成就导向，体现了公司前期高管配置工作的有效性。其二，组织扩张体现了外部高管对企业战略的认同，并逐步培养起合作伙伴关系而非原有单纯的雇佣关系。外部高管在认同公司战略方向的基础上，认为公司的国际化扩张与自身成就实现的目标一致，从而积极利用公司资源进行业务扩张，并将其作为自身事业发展的一部分。其三，组织扩张需要内外部团队协作，为后续进一步融合提供了适应机会。

团队协同体现了内外部团队相互独立，但对双方的工作方式、文化认知、行动风格等因素有了全面深度的理解。外部团队可以有效赋能内部团队的出口任务，内部团队也能帮助外部团队扩张协调资源、提供帮助，双方保持友好、和谐、信任的工作氛围。

4.3.3 融合阶段

融合阶段是内外部团队整合融为一体，企业国际化经营团队正式形成并有效运作的过程。

团队融合是指内外部团队在结构设置上融为一体，并且主要由原有外部团队高管领导，内部团队成员支持执行的经营管理模式。团队融合需要母公司高管有意识地在制度构建、文化适应以及资源协调上进行铺垫，例如，毅合捷董事长表示：“公司在欧洲负责拓展的营销总监为内外部团队融合做了很多铺垫工作，也是后面双方融合效果较好的重要原因”。此外，还需要外部高管勇于承担带领团队责任的意识，以及公司对外部高管的高度认同与信任，至此，公司基本形成了由外部高管主导的国际经营团队。

表 4 基于外部培育模式的编码示例

模式	核心构念	关键维度	一级编码	典型数据
基于外部培育模式	高管团队配置	外部团队配置	企业认同	● 海外高管对企业背景有所了解，企业在当地市场具有较好声誉（b1、c1）
			创业意愿	● 海外高管需要有创业意识，自主地开展活动，无需企业下达命令（a1、b1、d）
			专业特长	● 海外高管通常是某个职能的专家，尤其是市场营销方面，有助于企业海外市场扩张（a2、b1、c1）
			社会资本	● 海外高管拥有广阔的人脉与社会资源，能助力企业客户开拓与渠道扩张（a2、b1）
	高管团队适应	内部团队配置	任务执行	● 内派团队主要负责企业海外出口业务，属于母公司职能部门的延伸（b2、c2）
			市场经验	● 内派团队在国际市场经营过程中也逐渐熟悉相关市场特点与规则（b1、c1）
			业务知识	● 内派团队对业务流程、工厂知识已经非常熟悉，具备进一步业务扩张的知识储备（a1、a2、b1）
		外部运作	业务赋能	● 海外高管核心职责是赋能母公司出口业务，增强企业市场嵌入度（b1、d）
			创业尝试	● 海外高管根据其主动性在其他领域尝试，逐步培育创业能力（a2、b1、b2）
			组织扩张	● 海外高管扩张其海外团队，逐步形成有组织建构的独立企业（b1、c1、d）
	内部运作	业务维系	● 内派团队负责维系企业海外出口业务，并逐步拓展新客户（c1、c2）	

模式	核心构念	关键维度	一级编码	典型数据
高管团队融合	外部主导		团队沟通	<ul style="list-style-type: none"> 内派团队还要主动与海外高管沟通协调，增强双方合作力度，持续磨合（b1）
			团队融合	<ul style="list-style-type: none"> 形成以海外高管为领导核心的国际经营团队，内外团队融合为完整的组织（a1、b1、b2、d）
			战略协同	<ul style="list-style-type: none"> 国际经营团队在战略方向上与企业保持一致，战略内容由国际经营团队自主规划（b1、c1）
			执行支持	<ul style="list-style-type: none"> 内派管理者全力支持海外高管工作，负责执行专业职能任务（a1、b1）
	外部协助		内部协调	<ul style="list-style-type: none"> 内派管理者负责与国内协调，为海外公司积极争取资源（a2、b1、b2、c1）

4.4 两种国际化模式的对比分析

通过上述案例分析，本研究将新兴市场企业国际化分为“内部适应模式”与“外部培育模式”，前者强调以内部团队为主导构建国际化经营团队，后者强调以海外高管为主导培育国际化事业合伙人。两类国际化模式均经历了“配置-适应-融合”三个阶段，都需要借助海外高管的人才资本、社会资本提高企业海外适应能力、增强海外市场嵌入程度，但是两种模式在高管配置要求、双方互动焦点与团队融合方式上具有显著差异，两类模式的海外经验与资源基础的要求也不同，因此适用于不同初始情境的国际化。

4.4.1 国际化经验基础

内部适应模式适用于企业进入全新的海外市场。由于企业自身缺乏相关市场经验与资源，在国际化初期，依赖于海外高管负责实际经营与扩张活动，国内公司主要负责资源支持并派遣国内团队进行协调与监督。因此，该模式对企业海外经验与资源积累的要求较低，而是需要母公司给予足够的重视与资源支持。此时，双方通过“海外团队主导-国内团队学习”的方式逐步推进国际化。

外部培育模式适用于企业具有相关海外市场经验与资源基础，例如，已在相关海外市场从事出口且具有良好的市场声誉。外部培育模式下，新兴市场企业需要海外高管协助企业完成特定职能活动，例如营销宣传、客户拓展、渠道完善等。此时，双方在既有国际化战略规划下，发挥各自特长，通过赋能企业海外出口业务进行磨合。

4.4.2 高管特征要求

内部适应模式需要外部高管具备综合性管理能力以及深厚的社会资源，以协助企业完成初期海外扩张与资源积累。在管理认知上需要外部团队认可企业发展战略，并为企业海

外扩张新战略提供知识与智慧。由于内部适应模式主要是将内部团队培育为主导企业海外扩张的核心力量，因此，需要其具备较高的学习与沟通能力，需要内部团队在与海外高管共事过程中吸收其管理知识与市场经验，并有意识地构建自主战略规划能力、业务经营能力与组织管理能力，以降低并逐渐摆脱海外业务经营对海外高管的依赖性。

外部培育模式需要外部高管认同企业海外扩张战略并具备较强的创业精神。由于外部培育模式期望将外部高管团队塑造为海外事业合伙人，创业精神与创业主动性是实现该目标的先决条件。其次，专业特长与社会资本可以有效赋能企业拓展其既有海外事业。最重要的是海外高管需要具备较高的沟通协调能力，以促进双方了解适应，提高融合度。

4.4.3 团队互动行为

内部适应模式重点关注内派团队的学习吸收与创业能力塑造行动。内派团队不仅承担了母公司与海外高管的沟通协调，最重要的是吸收海外市场经验、学习海外业务管理知识，并在母公司战略规划基础上根据海外市场实际特点实施战略创新，因此，学习吸收是内部适应模式前期最核心的团队互动行为，战略创业以及创业能力塑造是内部适应模式中后期以及后期最重要的互动行为。在学习适应过程中，海外高管向内派团队传递知识和经验。在战略创新与创业能力塑造过程中，内派团队自主进行海外经营，并根据新战略部署海外管理者，双方协调合作，推动企业海外事业扩张。

外部培育模式重点关注外部团队的价值赋予与团队融合行动。外部培育模式早期，国内企业主要借助海外高管的能力和资本赋能出口贸易，但更为重要的是进行价值赋予，即企业与海外高管明确共同愿景、沟通战略规划、获取认同并激发其创业意愿，在此过程中，

海外高管不断提升对国内企业的认可。外部培育模式中后期，由海外高管主导海外经营与扩张，并且海外高管与内部团队在职能结构、组织流程、目标体系上逐渐趋于融合。

4.4.4 新团队构建

新团队构建体现了海外经营团队与企业内派团队在国际化推进过程中新组织形成的趋势。

基于内部适应模式的国际化形成了以内派团队为核心领导者，以海外高管为职能支撑的组织结构，其中，战略统一、目标清晰、分工明确、激励有效是其双方融合的关键。战略统一是指国际市场新企业在战略愿景上与母公司保持一致，但是在具体内容与战略规划上根据国际市场进行了创新。目标清晰是指国际市场新企业已经形成了相对稳定且清晰的成长目标，并对实现该目标的相关项目与资源部署进行相对周全的规划，为母公司资源调配提供依据。分工明确与激励有效是母公司健全海外公司治理激励机制的体现，内派团队对海外管理者的需求已经很明确，并且了解其工作方式与文化，针对性进行工作部署与考核激励。

基于外部培育模式的国际化形成了以海外高管为核心领导者，以内派管理者为职能支撑的组织结构，其中，战略协同、沟通顺畅、信任配合是双方融合的关键。战略协同是指海外高管在认可并理解新兴市场企业发展战略的基础上制定与之互补的海外扩张战略，在具体目标与规划上存在差异，但通过内外合力共同提高企业成长动能。沟通顺畅与信任配合是外部培育模式下实现管理团队融合的关键，沟通顺畅确保了双方能及时了解对方诉求与互动反馈并进行适应调整，信任配合是双方在共同愿景与共同利益下进行磨合并持续更新组织形式提高融合度。

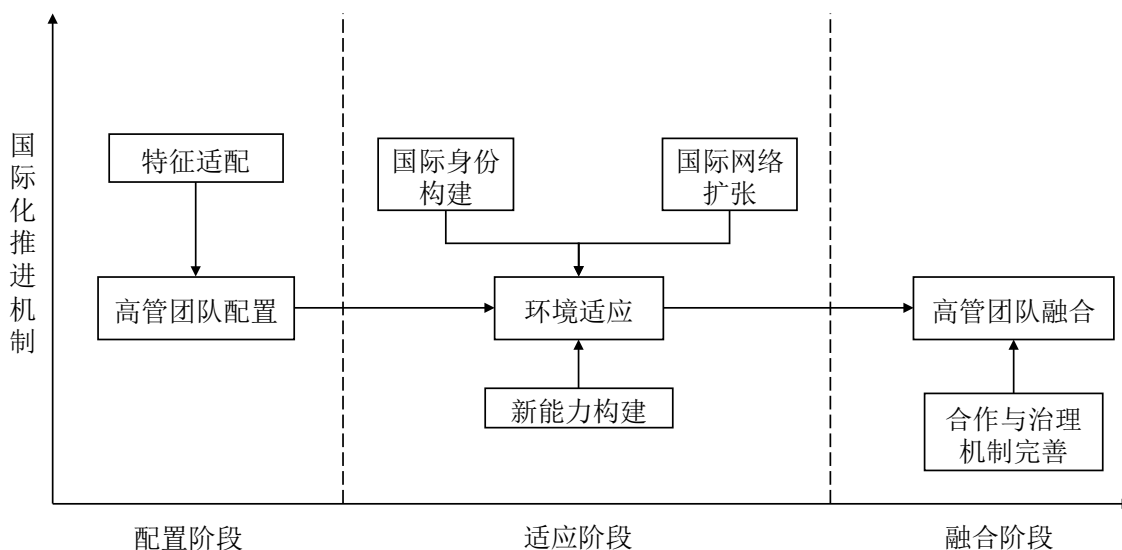
表 5 两类高管团队构建模式比较

国际化模式	内部适应模式	外部培育模式
国际化经验基础	全新市场开拓	有一定海外市场经验
高管特征要求	综合管理能力、专业特长、市场资源	创业精神、专业特长、协调沟通能力
团队互动行为	学习适应、创业能力塑造（内派高管）	价值赋予、团队融合（海外高管）
新团队构建	内部高管为领导核心	海外高管为领导核心
	海外高管为职能支撑	内部高管为资源支持

五. 基于高管团队构建的国际化绩效提升机制分析

通过上述案例分析，本研究提炼出“内部适应”与“外部培育”两种国际化扩张模式并对比分析了两类模式在国际化关键环节上的差异，本章将综合分析新兴市场企业通过高管团队配置与演化降低外来者劣势、提高企业海外扩张能力的理论机制，如图 6 所示。

图 6 基于高管团队配置与演化的国际化扩张机制



5.1 配置阶段

配置阶段，影响新兴市场企业国际化扩张绩效的关键因素是特征适配，包括内派高管与海外高管两类主体，并且主要体现在能力适配与认知适配两个维度。

5.1.1 能力适配

能力适配涵盖了能力与资源两个方面。内派高管的能力主要包括学习能力、沟通能力、适应能力，此外还需要内派高管受到母公司重视，具有一定权威与资源调配能力。海外高管的能力主要包括综合管理能力、业务专业能力与社会资源等。

海外高管的能力与资源能快速填补新兴市场企业海外市场经验、资源缺失的局限，内派高管的学习与适应能力提高了企业吸收海外市场经验效率与扩张有效性。

5.1.2 认知适配

对内派高管而言，战略理解是其贯彻母公司战略并实施战略创新的关键；对海外高管而言，战略认同是其与内派人员有协调合作的关键。创业精神是内外部高管塑造自主经营能力与战略创新能力的关键，在内部适应模式下，内派高管必须具备创业精神。在外部培育模式下，海外高管必须具备创业精神。

5.2 适应阶段

适应阶段，企业通过内外部管理者互动，实现国际身份塑造、社会网络扩张与新能力构建，降低外来者劣势的影响，提高企业国际化绩效。

5.2.1 国际身份构建

（1）外部身份构建

外部身份构建是指企业塑造外部市场主体对企业的认知，例如，品牌形象、市场声誉、市场知名度等。外部身份塑造有助于企业拓展新客户、吸引人才并与当地社群搭建友好关系，有效降低了国际新市场对企业的曲解与误解。一方面，企业通过前期出口贸易积累的市场认知与声誉有助于企业塑造外部身份；另一方面，进入市场后的主动宣传、社会交往活动、诚信经营活动等将进一步增强企业的正面形象，降低由于信息缺失或信息扭曲造成的外来者劣势。

（2）内部身份构建

内部身份构建是指企业塑造内部主体对企业的认知，主要体现在愿景、使命、价值观以及企业文化等方面。新兴市场企业实施国际化后，在管理者注意力、资金部署以及人才部署上有所变化。同时，成功的国际化不仅需要核心管理者重视，还要求内部员工对企业新战略发展方向与变化形成共识。因此，企业需要通过愿景、使命、价值观的重塑，以及通过企业文化更新来使整体员工认可、理解企业国际化事业，进而为后续人才输送，团队融合奠定基础。

5.2.2 社会网络扩张

社会网络扩张是指企业进入国际市场的过程中不断扩大自身的合作网络，既包括供应商、客户等供应链条上的企业，也包括政府、非盈利组织、服务机构等横向链条上的企业。

随着社会网络扩张，企业可以更便利地获取市场需求、政策、技术等前沿信息，有助于企业识别并抓住新机会。其次，社会网络扩张也有助于企业获取资源，尤其是人才资源，为企业选拔新管理者、更新高管团队提供便利性。

5.2.3 新能力构建

新能力构建是企业通过内外部高管互动，推动国际化扩张的根本驱动力。从内派高管来看，新市场适应能力、新业务经营能力、新组织管理能力是推动国际化扩张的直接力量，沟通能力、资源协调能力、战略创新能力是支撑其实施国际化的关键。从海外高管来看，综合管理能力、合作能力以及创业能力是推动团队演化与融合的关键。

5.3 融合阶段

融合阶段，高管配置与互动逐渐趋于稳定，企业核心任务是构建高效运作的组织机制并持续优化，包括合作机制与治理机制。

5.3.1 合作机制优化

合作机制反映了内外部高管分工、协作与融合的方式，其中包括领导机制与协调机制。内部适应模式下，由内派团队作为领导核心进行母公司沟通、战略规划与经营决策。外部培育模式下，由海外高管作为领导核心进行战略规划与经营决策。相较于领导机制体现于正式组织制度，协调机制主要体现于团队合作形成的惯例等隐性制度，尤其是冲突协调机制。通过领导机制与协调机制的优化，内外部团队融合度持续提升，企业国际化扩张持续推进。

5.3.2 治理机制优化

治理机制包括监督机制与激励机制，监督体现于对内派团队与海外高管的掏空行为、过度冒险等方面，随着母公司对新兴市场认知程度提升、内控审计制度完善以及项目申报流程完善，国际化过程中的掏空与过度冒险行为将逐渐减少。激励机制优化体现在企业逐渐了解国际市场规则与文化，选择适合海外高管的激励手段并在团队融合过程中逐步形成体系化的激励制度。

六. 研究结论与展望

6.1 研究结论

本研究从高管团队构建视角分析了新兴市场企业实施国际化、克服外来者劣势的过程模型，并分析了高管团队构建与演化推动企业国际化实施的理论机制，主要研究结论如下：

第一，新兴市场企业国际化中的高管团队构建将经历“配置—适应—融合”三个阶段。配置阶段，是企业基于战略特点与国际化扩张诉求，根据高管团队特征选择、组合形成高管团队的阶段，根据案例提炼，成功的企业通常需要配置内、外部两方团队承担不同任务，同时，该阶段最为重要的机制是高管特征与企业成长诉求适配；适应阶段，是指内、外部团队在国际经营过程中的互动与协调，此时企业可根据内外部高管成员的实际表现，进而评估实际认知特征与能力是否匹配公司战略诉求，进而调整、更新高管配置；融合阶段，是指通过前期的配置、适应、评估、调整后，内外部团队的核心成员相对稳定，并且逐步融合为统一的海外经营团队，通力合作推进企业海外扩张事业。

第二，新兴市场企业可以采取两种模式进行海外高管团队构建，“基于内部适应的国际化模式”与“基于外部培育的国际化模式”。两种模式在高管配置、互动过程与融合方式上具有显著差异。基于内部适应的国际化模式意在培养内部管理者适应国际新市场环境，成为未来主导企业海外扩张的核心管理者。这种模式下，企业面临的委托代理风险较小，战略认同与战略一致性较高。难点在于内部团队与外部团队的磨合、学习能力，以及内部团队管理者需要具备创业精神以克服海外扩张的困难，有意识地构建独立经营与战略创新的能力。基于外部培育的国际化模式意在选择与培育外部高管负责企业国际化事业，这种模式能充分借助外部高管的专业特长、行业资源、综合管理能力推动企业国际化事业高质量、

高水平发展。但难点在于外部高管需要具备创业意愿，以及认可企业战略方向并愿意成为其合伙人、付诸努力。

第三，两类高管团队构建模式在克服外来者劣势与提高国际化绩效的作用机制上存在显著差异。基于内部适应的国际化模式，主要通过内派团队的学习与适应逐步提高国际市场经营能力，其中，内派高管需要具备较强的学习适应能力、沟通协调能力并具备创业精神，并在其成为核心领导力量的过程中熟悉海外高管特长，形成分工合理、协调有效的组织模式。基于外部培育的国际化模式，主要通过海外高管的创业能力与自主扩张战略塑造推动企业海外扩张，其中，海外高管需要具备创业精神、专业特征与社会资源，并在其成为核心领导力量的过程中提高内外部团队的融合度，并逐步成为企业的海外扩张事业合伙人。

6.2 理论贡献

本研究从高管团队构建视角丰富了新兴市场企业国际化的理论研究，并提炼归纳了相应过程模型与理论机制，对新兴市场企业国际化研究、高管团队构建研究等均有一定贡献。

第一，对新兴市场企业国际化研究的贡献。新兴市场企业实施国际化面临着外来者劣势的阻碍，现有研究已从区位选择（Francioni et al., 2015）、进入模式（吴晓波等，2011）、海外公司治理（Cuyper et al., 2022）、合法化战略（杜晓君等，2015）等视角分析了新兴市场企业如何克服外来者劣势。高管团队作为企业实施国际化的主导力量，其配置与演化过程对企业克服外来者劣势（Derda, 2017; Li, 2018），提高国际化绩效具有重要作用，然而少有研究对该过程进行深入分析。本研究通过多案例比较研究，提炼了新兴市场企业国际化过程中的高管团队构建模型，将其分为“配置—适应—融合”三个阶段，并归纳了“基于

内部适应”与“基于外部培育”两类高管团队构建模式，不同模式的核心驱动因素、作用机制具有显著差异。上述研究结论丰富了新兴市场企业国际化研究的相关内容。

第二，对高管团队构建理论的贡献。现有高管团队构建的相关研究大多关注环境特征或高管特征等静态因素对团队绩效的影响（Hambrick et al., 2015），或者将团队配置、团队互动等不同阶段割裂分析，忽视了高管团队配置与互动的连续演化过程（Cuypers et al., 2022）。本研究基于新兴市场企业国际化情境，提炼了高管团队构建过程模型，并分析了不同高管团队构建阶段的作用机制，例如，配置阶段主要为特征匹配机制奏效，适应阶段主要为身份构建、社会网络扩张、新能力构建等机制奏效，融合阶段主要为制度构建与优化机制奏效，上述研究发现一定程度拓展了高管团队构建相关研究。

6.3 实践启示

本研究为新兴市场企业实施国际化提供了高管团队构建的两种路径，并且从高管特征、互动行为、评估依据等维度比较了两类路径的差异，为面临相似问题的企业提供了借鉴参考。

第一，企业应充分认知自身国际化高管团队构建模式，并给予关键环节充分资源支持。例如，在内部适应模式下，内派高管关注创业意愿、学习适应能力、沟通协调能力等。在外部培育模式下，海外高管注重创业竞争、战略认同以及文化包容等。在内外部高管团队互动以及相互融合过程中，内部适应模式下，要给予内派高管足够的组织授权与重视度，为其国际化扩张提供资源与合法性支持，并与海外高管积极沟通，为其学习适应提供机会。外部培育模式下，要给予海外高管足够尊重与自由度，为其创业精神与创业活动提供空间，并积极增强内外部团队交流，促进组织流程、文化氛围等各方面的融合。

第二，重视国际化过程中的组织制度与机制塑造。高效运作的管理团队需要管理制度与治理机制支撑，企业必须有意识地构建起国际化战略决策制度、业务经营与扩张制度、团队管理制度等，以沉淀国际化经验，提高国际化扩张效率。

第三，在政策方面，政府与相关管理部门可以牵头成立海外商会、行业协会，为具有国际化意愿和需求的企业提供人才搜寻与提供服务，降低新兴市场企业在高管被选人才寻找与筛选上的信息不对称问题，降低其试错成本。

6.4 研究局限与展望

第一，案例选取局限。本研究选取了汽车零部件行业的三家企业进行多案例对比研究，行业存在局限性，研究结论未必符合其他行业情境。其次，不同企业的国际化时间有所差异，可能使不同企业面临的核心矛盾与难题有所差异。后续研究可选择不同行业的公司进行多案例对比分析，或选择同一家企业的不同国际化项目进行案例内分析，以提高研究结论的信度与效度。另外，本研究主要聚焦于新兴市场企业成功实施国际化的经验，对于企业失败经验分析，以及对成功经验与失败经验的比较分析不足，未来研究可收集失败项目经验进行案例内对照与案例外对照分析，以进一步完善理论模型。

第二，研究情境的局限。本研究主要关注中国企业在发达国家市场进行国际化的高管团队配置过程。由于不同国际化市场在文化、制度、资源禀赋等要素上存在巨大差异，未来可以对中国进入其他新兴市场国家实施国际化的过程进行深入分析，并将不同国际化市场的研究结论进行对比参照，以提高研究结论的普适性与稳定性。

第三，研究方法局限。本研究采用多案例方法进行过程分析，相关研究结论的拓展性有限，未来可进一步采用定量方法进行实证研究，例如问卷调查、实验等定量研究方法，以提高相应研究结论的普适性。

第四，理论视角局限。本研究基于高管团队构建视角分析新兴市场企业国际化过程，重点关注国际化过程中的高管配置行为与高管互动行为，其间涉及组织学习理论与制度理论的部分观点。未来可进一步针对新兴市场企业国际化过程中的高管学习过程，或者针对其新制度构建过程进行研究，以扩充新兴市场企业国际化相关研究的理论视角。

参考文献

- (1) Andersson, S., 2004, "Internationalization in Different Industrial Contexts", *Journal of Business Venturing*, 19(6), pp. 851~875.
- (2) Argote, L. and Miron-Spektor, E., 2011, "Organizational Learning: From Experience to Knowledge", *Organization Science*, 22(5), pp. 1123~1137.
- (3) Barnard, H., 2010, "Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities – the Value of Market-Based Resources", *Journal of International Management*, 16(2), pp. 165~176.
- (4) Casillas, J. C. and Acedo, F. J., 2013, "Speed in the Internationalization Process of the Firm", *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 15~29.
- (5) Cho, T. S. and Hambrick, D. C., 2006, "Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation", *Organization Science*, 17(4), pp. 453~469.
- (6) Corbin, J. M. and Strauss, A. L., 2007, *Basics of Qualitative Research (3Th Ed)* (Edition): Sage, Thousand Oaks, CA.
- (7) Crossan, M. M. and Berdrow, I., 2003, "Organizational Learning and Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, 24(11), pp. 1087~1105.
- (8) Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M. and Manrakhan, S., 2007, "Causes of the Difficulties in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, 38(5), pp. 709~725.
- (9) Cuypers, I., Patel, C., Ertug, G., Li, J. T. and Cuypers, Y., 2022, "Top Management Teams in International Business Research: A Review and Suggestions for Future Research", *Journal of International Business Studies*, 53(3), pp. 481~515.
- (10) De Wit, F. R., Greer, L. L. and Jehn, K. A., 2012, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis.", *Journal of Applied Psychology*, 97(2), p. 360.
- (11) Denis, J., Lamothe, L. and Langley, A., 2001, "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations", *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 809~837.
- (12) Derda, D., 2017, "International Experience in Upper Echelon Theory: Literature Review", *BUSINESS SYSTEMS RESEARCH JOURNAL*, 8(2), pp. 126~142.

- (13) Eden, L. and Miller, S. R., 2004, "Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy", in Hitt, M. A. and Cheng, J. L. C., eds, Emerald Group Publishing Limited, 16.
- (14) Eden, L. and Miller, S., 2001, "Opening the Black Box: Multinationals and the Costs of Doing Business Abroad.", *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), pp. C1~C6.
- (15) Eisenhardt, K. M., 1989, "Building Theories From Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532~550.
- (16) Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, "Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges", *The Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25~32.
- (17) Ensley, M. D. and Pearson, A. W., 2005, "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 267~284.
- (18) Feeney, M., Grohnert, T., Gijssels, W. and Martens, P., 2022, "Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda", *Journal of Business Ethics*
- (19) Fernhaber, S. A., McDougall-Covin, P. P. and Shepherd, D. A., 2009, "International Entrepreneurship: Leveraging Internal and External Knowledge Sources", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), pp. 297~320.
- (20) Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Finkelstein, S. and Cannella, A. A., 2009, *Strategic Leadership: Theory and Research On Executives, Top Management Teams, and Boards* (Edition): Strategic Management.
- (21) Francioni, B., Musso, F. and Cioppi, M., 2015, "Decision-Maker Characteristics and International Decisions for Smes", *Management Decision*, 53(10), pp. 2226~2249.
- (22) Ganz, S. C., 2020, "Hyperopic Search: Organizations Learning About Managers Learning About Strategies", *Organization Science*, 31(4), pp. 821~838.
- (23) Gaur, A. S., Kumar, V. and Sarathy, R., 2011, "Liability of Foreignness and Internationalisation of Emerging Market Firms", in Geisler Asmussen, C., Pedersen, T., Devinney, T. M. and Tihanyi, L., eds, Emerald Group Publishing Limited, 24.

- (24) Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L., 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes On the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15~31.
- (25) Gorostidi-Martinez, H. and Zhao, X. K., 2017, "Strategies to Avoid Liability of Foreignness When Entering a New Market", *JOURNAL OF ADVANCES IN MANAGEMENT RESEARCH*, 14(1), pp. 46~68.
- (26) Hambrick, D. C., 1994, "Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label", *Research in Organizational Behavior*, 16, p. 171.
- (27) Hambrick, D. C. and Mason, P. A., 1984, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193~206.
- (28) Hambrick, D. C., Humphrey, S. E. and Gupta, A., 2015, "Structural Interdependence within Top Management Teams: A Key Moderator of Upper Echelons Predictions", *Strategic Management Journal*, 36(3), pp. 449~461.
- (29) Helfat, C. and Lieberman, M., 2002, "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History", *Industrial and Corporate Change*, 11, pp. 725~760.
- (30) Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T. and Connelly, B., 2006, "International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 32(6), pp. 831~867.
- (31) Klossek, A., Linke, B. M. and Nippa, M., 2012, "Chinese Enterprises in Germany: Establishment Modes and Strategies to Mitigate the Liability of Foreignness", *Journal of World Business*, 47(1), pp. 35~44.
- (32) Kor, Y. Y. and Mesko, A., 2013, "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic", *Strategic Management Journal*, 34(2), pp. 233~244.
- (33) Laudien, S. M. and Daxbock, B., 2017, "Enhancing the Understanding of International New Ventures: A Service-Oriented Perspective", *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*, 40(5), pp. 494~516.
- (34) Li, P. Y., 2018, "Top Management Team Characteristics and Firm Internationalization: The Moderating Role of the Size of Middle Managers", *International Business Review*, 27(1), pp. 125~138.

- (35) Lu, J. W., Ma, H. and Xie, X. L., 2022, "Foreignness Research in International Business: Major Streams and Future Directions", *Journal of International Business Studies*, 53(3), pp. 449~480.
- (36) Luo, Y. D., 2020, "Adaptive Learning in International Business", *Journal of International Business Studies*, 51(9), pp. 1547~1567.
- (37) Luo, Y., Sun, J. and Wang, S. L., 2011, "Emerging Economy Copycats: Capability, Environment, and Strategy", *Academy of Management Perspectives*, 25(2), pp. 37~56.
- (38) Mata, J. and Freitas, E., 2012, "Foreignness and Exit Over the Life Cycle of Firms", *Journal of International Business Studies*, 43(7), pp. 615~630.
- (39) Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. and Alliger, G. M., 2014, "A Review and Integration of Team Composition Models: Moving Toward a Dynamic and Temporal Framework", *Journal of Management*, 40(1), pp. 130~160.
- (40) Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. and Gilson, L., 2008, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", *Journal of Management*, 34(3), pp. 410~476.
- (41) Nielsen, S., 2010, "Top Management Team Internationalization and Firm Performance", *Management International Review*, 50(2), pp. 185~206.
- (42) Onkelinx, J., Manolova, T. S. and Edelman, L. F., 2015, "Human Capital and Sme Internationalization: Empirical Evidence From Belgium", *International Small Business Journal*, 34(6), pp. 818~837.
- (43) Pisani, N., Muller, A. and Bogatan, P., 2018, "Top Management Team Internationalization and Firm-Level Internationalization: The Moderating Effects of Home-Region Institutional Diversity and Firm Global Focus", *Journal of International Management*, 24(3), pp. 239~256.
- (44) Prange, C. and Verdier, S., 2011, "Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance", *Journal of World Business*, 46(1), pp. 126~133.
- (45) Purkayastha, A., Kumar, V. and Gupta, V. K., 2021, "Emerging Market Internationalizing Firms: Learning through Internationalization to Achieve Entrepreneurial Orientation", *Journal of World Business*, 56(5), p. 101207.

- (46) Purkayastha, A., Kumar, V. and Gupta, V. K., 2021, "Emerging Market Internationalizing Firms: Learning through Internationalization to Achieve Entrepreneurial Orientation", *Journal of World Business*, 56(5)
- (47) Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. and Zahra, S. A., 2006, "A Capabilities Perspective On the Effects of Early Internationalization On Firm Survival and Growth", *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 914~933.
- (48) Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G. and Kabst, R., 2018, "International Entrepreneurship: A Meta-Analysis On the Internationalization and Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), pp. 734~768.
- (49) Suchman, M. C., 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571~610.
- (50) Velez-Ocampo, J. and Gonzalez-Perez, M. A., 2021, "Internationalization and Capability Building in Emerging Markets: What Comes After Success?", *European Management Review*, n/a(n/a)
- (51) Welch, C. and Paavilainen-Mäntymäki, E., 2014, "Putting Process (Back) in: Research On the Internationalization Process of the Firm", *International Journal of Management Reviews*, 16(1), pp. 2~23.
- (52) Wu, Z. Y. and Salomon, R., 2016, "Does Imitation Reduce the Liability of Foreignness? Linking Distance, Isomorphism, and Performance", *Strategic Management Journal*, 37(12), pp. 2441~2462.
- (53) Xu, D. and Meyer, K. E., 2013, "Linking Theory and Context: 'Strategy Research in Emerging Economies' After Wright Et Al. (2005)", *Journal of Management Studies*, 50(7), pp. 1322~1346.
- (54) Yin, R. K., 2014, *Case Study Research: Design and Methods (5Rd Edition)* Edition): Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- (55) Zaheer, S., 1995, "Overcoming the Liability of Foreignness", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 341~363.
- (56) Zaheer, S. and Mosakowski, E., 1997, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services", *Strategic Management Journal*, 18(6), pp. 439~463.

- (57) Zhou, N. and Guillen, M. F., 2015, "From Home Country to Home Base: A Dynamic Approach to the Liability of Foreignness", *Strategic Management Journal*, 36(6), pp. 907~917.
- (58) 陈建勋、郑雪强、王涛：““对事不对人”抑或“对人不对事”——高管团队冲突对组织探索式学习行为的影响”，《南开管理评论》，2016年第05期。
- (59) 杜晓君、杨勃、齐朝顺、肖晨浩：“外来者劣势的克服机制:组织身份变革——基于联想和中远的探索性案例研究”，《中国工业经济》，2015年第12期。
- (60) 金宏平、王增涛、朱雅玲：“国际化中的组织学习:一个范围与方式的二维视角”，《科技管理研究》，2015年第18期。
- (61) 井润田、孙璇：“实证主义 vs. 诠释主义：两种经典案例研究范式的比较与启示”，《管理世界》，2021年第03期。
- (62) 康青松：“组织学习导向、知识转移和吸收能力对国际企业绩效的影响研究”，《管理学报》，2015年第01期。
- (63) 李元旭、胡亚飞：“新兴市场企业的跨界整合战略：研究述评与展望”，《外国经济与管理》，2021年第10期。
- (64) 毛基业、陈诚：“案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述”，《管理世界》，2017年第02期。
- (65) 汪金爱、李丹蒙：“高管团队动力研究述评——基于高阶梯队理论过程模型”，《外国经济与管理》，2017年第10期。
- (66) 王凤彬、张雪：“用纵向案例研究讲好中国故事：过程研究范式、过程理论化与中西对话前景”，《管理世界》，2022年第06期。
- (67) 邬爱其、刘一蕙、宋迪：“跨境数字平台参与、国际化增值行为与企业国际竞争优势”，《管理世界》，2021年第09期。
- (68) 吴晓波、周浩军：“国际化战略、多元化战略与企业绩效”，《科学学研究》，2011年第09期。
- (69) 谢洪明、章俨、刘洋、程聪：“新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例”，《管理世界》，2019年第05期。
- (70) 许晖、许守任、王睿智：“网络嵌入、组织学习与资源承诺的协同演进——基于3家外贸企业转型的案例研究”，《管理世界》，2013年第10期。

- (71) 阎海峰、黄焯菁、罗志松：“中国企业对外直接投资行为分析”，《世界经济研究》，2009年第07期.
- (72) 张宇婷、王增涛：“行为基础观视角的外来者劣势:案例分析”，《华东经济管理》，2015年第02期.
- (73) 郑小碧：“天生全球化企业跨国创业机理与路径:组织学习的中介效应”，《研究与发展管理》，2016年第02期.

附录 A

新兴市场企业国际化访谈提纲

关键概念	核心维度	访谈问题	
国际化情境	内部情境	企业进行国际化的动因是什么？	
		企业在进行国际化前的资源状况如何？在本地市场地位如何？	
	外部情境	企业在进行国际化前采取什么样的组织管理模式？	
		进入国际市场时面临的法律制度如何？	
高管团队结构特征	角色结构	进入国际市场时的市场需求如何？	
		进入的国际市场竞争格局如何？竞争激烈程度？垄断状况？	
	人力资本	进入的国际市场供应链完善程度如何？效率水平如何？	
		进入国际市场时的高管职能配置如何？职能规划与要求？	
高管团队互动特征	社会资本	高管配置的数量、学历、年龄、国别、性别等特征？	
		各个高管成员的优势与选择理由？	
	凝聚力构建	各个高管的社会地位、政府职位、社会网络关系等？	
		进入国际市场时各个高管给企业带来了哪些社会资源？	
合法性	认知维度	进入国际市场时的高管成员在实际工作中如何协作？	
		高管团队是否有注重凝聚力建设？采取了哪些措施？	
		高管成员之间是否产生冲突？影响如何？	
企业能力	实用维度	企业如何协调高管成员之间的冲突？包括哪些具体措施？	
		进入国际市场时的市场认可度如何？企业如何提升市场声誉？	
	业务运作	进入国际市场时是否面临法律、制度、文化上的冲突？	
		进入国际市场时企业能否满足客户要求？如何提升绩效？	
国际化绩效	存活率	企业掌握了哪些业务运作的基础能力？水平如何？	
		组织学习	企业如何了解国际市场中的新事物？组织学习流程如何？
		动态能力	企业遇到了哪些环境突变？影响如何？如何适应？
国际化绩效	盈利性	新企业存活年限？	
		成长性	新企业成长状况？
		盈利性	新企业盈利水平？

附录 B

新兴市场企业国际化高管团队构建访谈提纲

访谈主题	访谈问题
国际化项目介绍	成功项目简介 失败项目简介
国际化过程中外来者劣势	客户不认可、不接受，难以获取订单？ 供应商不信任、不合作？ 难以招募高级人才？ 监管审批困难？制度成本高？ 合作者构建关系困难？研发、渠道、销售展开困难？ 其他重要表现？
高管团队配置	设置了哪些岗位？（职能、层次、特殊机构） 不同岗位人员配置（国别、性别、教育、产业经验、其他特殊要求） 不同岗位之间的关系（是否是朋友、亲属、同学、曾经同事等等）
高管团队互动	母公司如何管理海外子公司？（授权型、直线领导型、混合型） 海外子公司内部如何管理？（决策权分配、沟通协调、应急管理） 团队日常分工与协作？（任务分配、反馈机制、责任承担） 国际市场进入过程中遇到的重大挑战？重大困难？ 高管团队是如何解决的？做了哪些重要举措？高管团队如何合作？ 如何激励海外子公司高管团队？（激励措施、激励效果）
高管团队优化	是否主动地对高管团队进行调整？如何调整？ 上述调整的关键考虑有哪些？ 是否面临核心管理人才流失？如何应对？ 如何确保高管团队效率、效果与稳定性？ 除人员调整外，还实施了哪些动态管理措施？