

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210603.101

## 新兴市场企业的跨界整合战略: 研究述评与展望

李元旭, 胡亚飞

(复旦大学管理学院, 上海 200433)

**摘要:** 新兴市场企业的跨界整合战略是指新兴市场企业不断跨越技术、产业、地理等边界, 创造性地整合各种资源和能力, 持续迭代产品和服务, 进而形成自身的复合竞争优势。在国际化和数字化叠加的情境下, 一部分新兴市场企业凭借跨界整合战略追赶甚至超越了发达国家的跨国企业。本文基于组织边界动态性假设, 论证了跨界整合战略与新兴市场企业的天然适配性, 总结了跨界整合的三维性、全球性和开放性特征, 阐述了跨界整合与复合竞争优势的内在联系, 构建了新兴市场企业跨界整合战略的三阶段动态理论框架。在此基础上, 本文提出了跨界整合战略的未来研究方向和议题, 主要包括: 新兴市场企业如何有效实施跨界整合战略, 新兴市场企业如何应对去全球化和数字化对跨界整合的影响, 新兴市场企业如何发挥跨界整合对履行国际社会责任和培养组织韧性的作用。本文的文献和理论探讨扩展了以资源基础观为代表的经典战略理论, 有助于解释新兴市场企业的“弯道超车”之谜, 也可为新兴市场企业的战略选择和执行提供有益的启示。

**关键词:** 跨界整合; 企业战略; 新兴市场; 国际化; 数字化

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)10-0085-18

### 一、引言

当前, 国际化、数字化的潮流相互激荡, 一部分新兴市场企业借助数字化技术迅速完成了国际化, 成为具备全球影响力的跨国公司。这些新兴市场企业的初始资源和能力并不突出, 为什么能够异军突起? 其他的新兴市场企业能否模仿、复制它们的成功之道? 解构这些新兴市场企业竞争优势的来源成为重要的研究议题。新兴市场企业以弱胜强的原因部分来自于其组织边界的持续扩张。科斯首先提出了组织边界的概念(Coase, 1937), 他认为企业家不断调整企业的组织边界, 使内部的组织成本与外部的交易成本趋于相等, 从而实现组织规模与组织效率的均衡。科斯的发现为组织边界动态调整的相关研究奠定了理论基础。Aldrich和Herker(1977)发现, 组织边界既是组织之间的分隔线, 也是连接组织与外部环境的纽带, 企业跨界的动机是为

收稿日期: 2020-10-13

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71872052); 国家社会科学基金重大项目(18ZDA084)

作者简介: 李元旭(1966—), 男, 复旦大学管理学院教授, 博士生导师;

胡亚飞(1994—), 女, 复旦大学管理学院博士研究生。

了应对技术变革等外部冲击。因此,组织边界的可跨越性假设部分取代了隐性的开放系统假设。陆亚东等(2015)发现,跨界可以扩大企业的组织规模,整合可以提升企业的组织效率,跨界整合则可以促进组织规模与组织效率的动态均衡,由此提出了“跨界”与“整合”的战略匹配问题,并且认为跨界整合能够成为新兴市场企业解决资源能力瓶颈的一个可行路径。

跨界整合的研究覆盖了个体、团队、组织、联盟等不同层次。员工跨界行为(Tushman和Scanlan,1981)、团队跨界行为(Marrone,2010;薛会娟,2010)、企业跨界整合行为(Fennell和Alexander,1987;Levina和Vaast,2005;魏江和徐蕾,2014)、组织联盟的跨界合作(Chen等,2019)都引起了学者的广泛关注。同时,跨层次的研究不断兴起(Marrone等,2007)。虽然跨界整合的相关研究取得了显著进展,但是关于新兴市场企业跨界整合战略的研究成果尚缺乏系统性的梳理研究。所谓新兴市场企业跨界整合(cross-boundary assemblage of EMNEs)战略,是指新兴市场企业不断跨越技术、产业、地理等边界,创造性地整合各种资源与能力,持续迭代产品与服务,进而形成其自身的复合竞争优势。本文旨在系统地评述新兴市场企业跨界整合战略的研究成果,为此,本文将“boundary”作为标题关键词,在EBSCO Business Source Complete、ProQuest-ABI/INFORM Complete、Wiley Online Library等数据库中进行精确搜索,总共得到95篇期刊论文;阅读论文题目和摘要后,筛选出新兴市场企业跨界整合的核心英文文献25篇进行全文精读。同时,本文将“新兴市场”“跨界整合”“跨界”“整合”作为主题关键词,在中国知网(CNKI)数据库中进行搜索。考虑到整合与复合、联合、结合、相合高度关联,本文额外增加了“复合”“联合”“结合”“相合”四个主题关键词,进一步补充了文献库(陆亚东等,2015)。通过阅读论文题目、摘要和引言部分进行文献筛选,本文最终获得新兴市场企业跨界整合战略的48篇核心中文文献并进行全文精读。通过进一步分析、扩充、整合文献,本文最终获得1975—2020年的中英文核心文献88篇。

在此基础上,本文系统地梳理分析了跨界整合战略的理论假设,即组织边界的动态性,论证了新兴市场企业与跨界整合战略的匹配性,进一步提炼了新兴市场企业跨界整合的基本内涵,讨论其三维性、全球性和开放性特征。本文最终构建了新兴市场企业跨界整合的三阶段动态理论框架,总结跨界整合的外部驱动因素与内部影响因素,剖析跨界整合的动态过程,解读跨界整合与复合竞争优势的多层次关系,讨论跨界整合战略对战略管理理论的拓展,最后指出了新兴市场企业跨界整合战略未来研究的可行方向;希望借此进一步推动跨界整合战略研究学者之间的对话,以及新兴市场企业研究者与实践者之间的对话。本文的启示和意义在于:在理论方面,跨界整合战略扩展了以资源基础观为代表的经典战略理论,对于新兴市场的后发企业来说,它比资源协奏等战略理论更具有针对性。同时,跨界整合战略可以帮助理解新兴市场企业“弯道超车”之谜。在实践方面,跨界整合战略可以为新兴市场企业的战略选择与实施提供有益的启示。

## 二、跨界整合的理论假设

组织边界的动态性是跨界的前提假设。科斯(1937)、Aldrich和Herker(1977)分别发现了组织边界的分隔功能和连接功能。组织边界功能从分隔到连接的转换标志着企业边界的动态性假设取代了原有的静态性假定。在连接功能下,Leifer和Delbecq(1978)依据外部环境的变化和组织需要的信息,将跨界整合进行了分类,纳入企业的日常运营(参见表1)。Tushman和Katz(1980)通过研究企业的需求发现,具有跨界沟通特定部门的企业可以更好地完成跨界项

目,项目绩效的提升有效改善了企业业绩。随着企业跨界的研究视角从内外结合转向内部,企业家对组织边界的调整从响应外部制度环境的压力,逐渐转变为主动的战略部署。

表 1 企业跨界整合的类型

组织需要的信息	组织感受到的环境不确定性	
	低	高
可预期,常规	I 实施:专职人员 流程:日常事务	II 实施:专职人员 流程:非日常事务
不可预期,不常规	III 实施:非专职人员 流程:日常事务	IV 实施:非专职人员 流程:非日常事务

资料来源:Leifer和Delbecq(1978)。

组织边界的动态性也是整合的基础假设。企业收缩边界以期加速技术投资的价值创造,扩张边界以期实现价值占有和获取技术研发的回报。McGrath(1997)发现,企业技术研发的商业化决策需要综合考虑组织边界的动态性,即纵向整合、横向扩张与收缩时机的战略匹配。组织边界的动态性依据整合程度可以分为去耦合、松散耦合和紧密耦合三种选择:去耦合的整合程度最低,市场机制很难完成技术交易的定价;松散耦合次之,技术交易也受到市场定价的约束;紧密耦合的整合程度最高,技术交易的成功率最高,极大地规避了市场机制的缺陷(Brusoni和Prencipe,2001)。以互联网技术的整合为例,企业与互联网技术集团整合在一起,生存率最高,若与旧的技术集团整合则会加速自身的灭亡(Afuah,2003)。因此,企业整合研究关注组织边界动态变化中的整合程度与整合对象。

组织边界的动态性决定跨界整合的分类与测量具有多样性。跨界整合的分类方法并不唯一,主要包括二分法和四分法(如表2所示)。跨界整合的测量由两种理论主导,在利益相关者理论指导下,跨界整合的测量是企业与客户、供应商、律师、商业联盟、政府、股东、竞争者等外部利益相关者的联系频率和资源交换程度,此测量基于跨界整合的宏观组织基础,即跨越企业边界的研发部门和跨界团队,跨越国家、产业、企业边界的战略制定部门,这些主要实施部门需要企业整合内外部信息和资源。在社会网络理论指导下,跨界整合的测量以个体层面的社会网络为代理变量,涉及跨国界的外派员工、跨企业边界的销售员工、跨行业边界的高管等,该测量基于跨界整合的微观组织基础。高管和员工对企业的认同感和归属感,对跨界整合的意义建构与机会识别,以及企业自身的能力、技能、经验,是企业成功跨界整合的重要保障。总之,跨界整合的组织基础提供了不同角度的分类模式,同时促成了实证研究中高度情境化的代理变量。

### 三、新兴市场企业跨界整合的内涵与特征

#### (一)新兴市场企业跨界整合的内涵

新兴市场不同于成熟市场,新兴市场企业的初始资源和能力也不同于成熟市场企业(Luo,2021;Luo和Tung,2018)。在市场环境方面,新兴市场的总体环境剧烈变化,其制度环境对数字技术的接受度和包容度很高;成熟市场的总体环境稳定规范,其制度环境对新技术的态度偏向审慎保守。在企业初始资源方面,新兴市场的企业不仅先天资源禀赋总量不足,而且缺乏融资渠道、技术积累与品牌忠诚等关键资源,企业的核心竞争优势难以形成;成熟市场的企业拥有大量的关键资源积累和很强的路径依赖,在共同开拓新兴市场方面与当地企业存在共同利益以及合作空间。在企业能力方面,新兴市场企业擅长整合而不擅长开发,通过快速响应

表2 企业跨界整合的代表性分类和测量(部分列示)

	作者(年份)	具体内容	来源期刊
企业跨界整合战略分类	Schwab等(1985)	二分法,分为获取资源和分配资源	Journal of Management
	Leifer和Delbecq(1978)	四分法之一,依据组织所需信息和感知的不确定性分类	Academy of Management Review
	Birkinshaw等(2017)	四分法之一,依据组织内外边界和整合程度分类	Journal of Management Studies
企业跨界整合战略测量	Dollinger(1984)	平均每周与客户、供应商、新员工、律师、商业联盟、政府、股东、竞争者和其他商业相关人士沟通的小时数和见面次数	Academy of Management Journal
	Jemison(1984)	“决定从组织外部获得有形资产,如资金、人力资本”“决定从组织外部获得物质输入的质量”“决定什么时候从组织外部获得特定物质输入,如资金、人力资本”等	Journal of Management Studies
	Yoo等(2009)	高管的行业内、行业外关系(社会网络理论)	Journal of Management Studies
	Tortoriello和Krackhardt(2010)	直接关系、齐美尔式联系、强联系、弱联系(社会网络理论)	Academy of Management Journal

市场需求来建立独特的竞争优势;成熟市场企业擅长开发而不擅长整合,通过全球复制输出核心竞争力,不断巩固企业已有的竞争优势。综合考虑市场环境与企业的资源能力,新兴市场企业想要建立核心竞争优势,就不能仅仅模仿成熟市场企业的发展路径,探索新兴市场企业特有的发展路径更为必要。

跨界整合是新兴市场企业擅长的发展战略之一,新兴市场企业不断跨越技术、产业、地理等边界,创造性地整合各种资源和能力,持续迭代产品与服务,由此可以形成复合竞争优势。新兴市场企业擅长创造性的整合过程,主要包括四个维度:首先,新兴市场企业需要复合(composition)组织内外部的资源,扩大来源渠道,不能仅仅拘泥于内部资源,模仿式创新、整合低成本与差异化战略等复合形式尤其需要重视全球资源;其次,新兴市场企业需要联合(collaboration)外部伙伴,设计竞合与战略联盟,以实现利益相关者的最大共同利益,通过跳板进行国际扩张;再次,新兴市场企业要处理好发展矛盾的结合(combination),权衡整合非市场战略与市场战略,落实混合企业模式应融合中央企业与民营企业双方的长处而不是短处;最后,最重要的是新兴市场企业与利益相关者的相合(conformity),这与和合管理、和谐战略的理念殊途同归(陆亚东等,2015)。新兴市场企业的创造性整合案例非常普遍。王如玉等(2018)发现,新兴市场企业以“互联网+”的名义深度融合了新一代信息技术和实体经济,促使企业从地理空间集聚转向虚拟空间集聚,催生了新的组织空间形态。

国际化和数字化的潮流不断驱动新兴市场企业跨越技术、产业、地理等边界。Banalieva和Dhanaraj(2019)发现,由于数字技术快速发展,新兴市场企业不仅获取了全球开放的资源、供应商与联盟网络,而且全球整合的难度降低,全球的供应端和生产端连接增强,技术跨界逐渐成为新兴市场企业的特定优势(firm specific advantage)。不断迭代的数字技术促使新兴市场企业跨越传统行业壁垒,竞争对手也不再局限于同一个行业。麦肯锡报告指出,行业的边界日益模糊,崛起的新兴市场企业无法归类于单一行业<sup>①</sup>。快速扩张的数字技术降低了国际商务的交易成本,新兴市场企业可以跨越客观的时空距离和主观的制度差异。李家涛等(2019)认为,当前依赖单一国家的资源很难满足全球竞争的客观要求,只有创造性地整合利用全球可用资源,

<sup>①</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>.

形成平台生态系统,新兴市场企业才能在空前激烈的商业竞争中发展壮大。

跨界整合既非简单的跨界搜索,也非仅仅指空间范围上的全球整合,它是跨界与整合的有机融合。跨界整合中的“跨界”是指跨越技术、产业、地理等边界,强调战略实施过程,是战略管理领域的企业战略之一。跨界搜索中的“跨界”是指跨越个体知识边界,企业决策者为了更好地做出战略决策,主动学习不同学科的知识,向他人寻求建议,强调战略决策前的信息收集过程,属于战略领导力领域。跨界整合与全球整合有一定重叠之处,前者的“整合”是指同时整合技术、产业、地理等边界中分散的资源与能力,后者的“整合”是指企业逐渐跨越地理边界,即企业的国际化扩张过程。跨界整合与全球整合也具有一定的差异性:首先,跨界整合强调数字技术带来的共时性,天生国际化企业可以直接实现跨界整合;全球整合强调分阶段、循序渐进、非跳跃式的国际化拓展。其次,可以将跨界整合中的“整合”解构为复合、联合、结合和相合四个维度,将全球整合中的“整合”解构为跨国企业的资源在全球流动,以便保持母公司和子公司的一致性。

## (二)新兴市场企业跨界整合的特征

新兴市场企业的跨界整合是一个获取资源和分配资源的过程(Schwab等,1985)。跨界整合对提高新兴市场企业绩效、实现后发追赶和迭代创新具有重要作用(蔡莉和尹苗苗,2009;朱瑞博等,2011;朱晓红等,2019;叶江峰等,2020)。根据现有研究成果和新兴市场企业的实践,本文梳理总结了跨界整合的三个核心特征。

### 1. 三维性

三维性是指新兴市场企业跨界整合包括技术、产业、地理三个维度。从传统的ICT技术到最近的大数据、人工智能等数字化技术,技术的发展迭代引发新行业的出现、部分传统行业的消失,以及新行业与传统行业的整合,交易成本的降低有利于新兴市场企业同时进行跨技术与跨行业的资源整合。随着技术的复杂性和异质性的不断提高,新兴市场企业的跨界整合实现了技术研发与投资回报的平衡。以跨国公司为例,Chen和Kamal(2016)发现,跨国公司主动调整母公司与子公司的组织边界,降低组织协调成本,信息技术的进步有利于跨技术与跨国界的同步进行。跨界整合涉及技术整合、产业融合以及广阔、动态、复杂的地区边界联合,这恰恰是成长初期的新兴市场企业的优势所在。朱晓红等(2019)发现,新兴市场的平台型企业擅长迭代创新,已经同时实现了技术、产业与地理的三维跨界整合。

### 2. 全球性

全球性是指新兴市场企业跨界整合的决策者有意识地进行全球部署。新兴市场企业主动寻找分散在全球的跨界机会,获取关键资源,整合全球资源,进而不断迭代创新提供的产品和服务(Katz和Gartner,1988)。跨界整合是一门创造性的艺术,并不是容易复制的功能型战略。新兴市场企业的组织边界可以借助国际化实现扩张,如Buckley和Hashai(2004)建议,决策者可以从全球系统的视角来重组企业的资源与能力。信息流和产品流双向连接了新兴市场企业的价值创造活动,组织边界在理论上可以扩张到全球,新兴市场企业规避来源国劣势驱动其跨界整合的战略诉求。Markman等(2009)同样意识到了全球资源的多功能性和流动性,新兴市场企业扮演的角色对全球资源的跨界整合来说至关重要,也有利其拓展、升级、创造、迭代、组合产品和服务,实现追赶超越的目标。

### 3. 开放性

开放性是指新兴市场企业跨界整合要有开放的部门与员工。新兴市场企业培育新的跨界部门,需要将柔性的组织结构和全球开放的资源、联盟、平台和生态圈连接起来。新跨界部门在

获取非日常信息方面具有优势,是跨界整合的宏观组织基础(Leifer和Delbecq,1978)。新兴市场企业的员工个人和跨界团队具备开放意识,是跨界整合的微观组织基础。员工和团队的开放意识主要体现在其心理和视野上:心理开放不仅有利于形成有机、弱官僚作风的组织结构,而且有利于形成企业对供应商和客户的开放态度;视野开放能收集更多有效的决策信息,在外部环境不确定性强的条件下,为企业制定响应的战略方案奠定基础(Tsui和Schriesheim,1980)。有别于传统的横向、纵向一体化战略,跨界整合强调开放性,以便更好地解决问题、形成共识和快速反馈(Hsiao等,2012)。

2017年,《Journal of Management Studies》出版了一期专刊来讨论跨国公司的跨界整合问题,为三维性、全球性和开放性特征提供了文献依据。Tippmann等(2017)认为,跨国公司的跨界整合最终实现了知识的转移,打破了技术、产业和地理的边界,为客户提供了创造性的产品与服务。Schotter等(2017)认为,跨国公司双重嵌入在母国与东道国,跨界整合是新兴市场企业学习能力的体现。跨界整合往往扮演了新兴市场企业从国际化到全球化的重要角色,新兴市场企业在全世界寻找学习的榜样并进行模仿。Birkinshaw等(2017)认为,跨国公司的跨界整合分为连接与整合,依据是否跨越母公司—子公司分界线分为内部连接(facilitating)和外部连接(spearheading),依据是否跨越企业—环境分界线分为克服内部差异(lubricating)和克服外部差异(reconciling),是动态迭代的过程。综上,三维性、全球性和开放性构成新兴市场企业跨界整合的核心特征。

#### 四、新兴市场企业跨界整合的理论框架

传统战略理论认为,企业只有具备有价值的、稀缺的、不可模仿的、不可替代的资源和能力,才能建立可持续的竞争优势。新兴市场企业的初始资源和能力落后于成熟市场企业,那么成功的新兴市场企业是如何超越成熟市场企业的呢?不同学术流派从不同的理论视角进行了解读:在并购视角下,Colman和Rouzies(2019)认为,新兴市场企业并购前嵌入被收购的企业,有利于并购双方跨越企业边界、完成并购后整合。本文在跨界整合的视角下解读新兴市场企业竞争优势的来源。从跨界整合与传统战略理论的对话开始,本文首先探讨跨界整合的外部驱动与内部影响因素,解构跨界整合的动态迭代过程,分析跨界整合的复合竞争优势在组织和个体层面的体现,讨论如何控制跨界整合的负面影响,最终构建了跨界整合的三阶段动态理论框架(如图1所示)。

##### (一)新兴市场企业跨界整合的理论基础

跨界整合的理论基础建立在战略管理理论和学科交叉理论之上。战略管理理论以资源基础观、动态能力理论、战略选择视角、价值创造理论为代表,学科交叉理论以生态系统理论为代表。新兴市场企业如何获取资源、形成能力、建立竞争优势,是资源基础观关注的核心问题。跨界整合通过调整组织边界,创造性地集聚技术、产业、地理等维度的可得资源,克服原有的资源能力约束,通过后天的努力弥补先天不足,建立复合竞争优势,解决了资源基础观的核心问题。新兴市场企业跨界整合建立的复合竞争优势是否具有可持续性,也是动态能力理论关注的课题。Teece(2007)认为,动态能力的本质是资源协奏能力,技术、产业、地理等边界逐渐模糊,新兴市场企业获得资源的范围扩大,整合能力日渐提高,产品与服务持续迭代,复合竞争优势不断更新,新兴市场企业不断积累与应用动态能力,促进了跨界整合的动态升级。战略选择视角强调经济效率是企业的最终目标,因此企业要应对波动、复杂、异质的外部环境,坚持企业制定的发展战略。Child(1997)进一步强调了企业的主动性,即企业要掌握外部环境变化和内部战略的平衡。企业主动性决定了跨界整合的对象、顺序、时机的选择,创造性的跨界整合同样使其

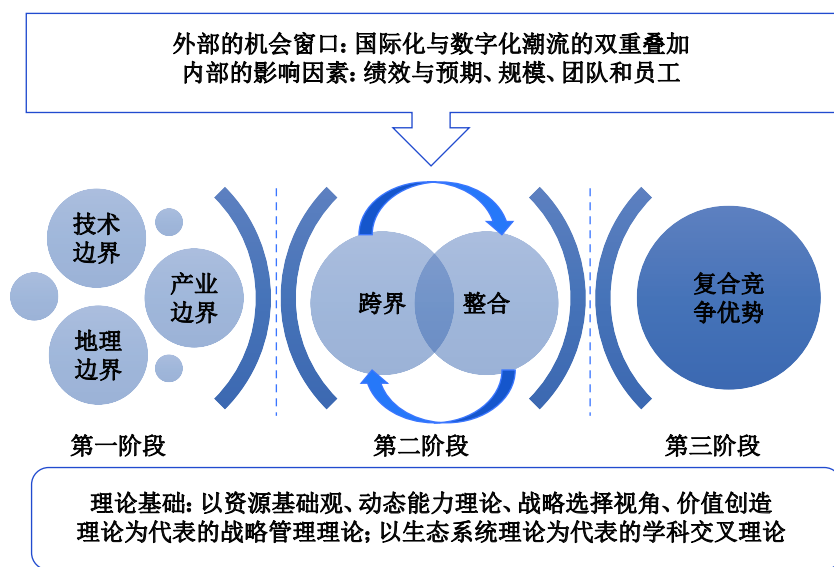


图1 新兴市场企业跨界整合的动态理论框架

他新兴市场企业很难复制。因此,战略选择理论认为企业的主动性带来了不可复制的竞争优势。价值创造理论认为,企业的核心逻辑是创造价值,衡量跨界整合成功与否的指标是它能否为利益相关者创造价值。因此,价值创造理论提出了评估跨界整合实施效果的标准。生态系统理论认为,企业管理生态系统的多边依赖性可以为企业自身带来价值,Jacobides等(2018)认为,企业管理者通过设立规则管理多边依赖性,跨界整合就是企业通过管理多边依赖来创造价值,解决松散耦合引起的交易成本问题。概而言之,跨界整合战略既有扎实的理论基础,又在新兴市场情境下扩展了上述理论。

## (二)新兴市场企业跨界整合的影响因素

从外部驱动因素来看,跨界整合需要抓住国际化和数字化的机会窗口。新兴市场的整体资源处于贫乏或分配不均的状态,国际化激活了旧市场,数字化催生了新市场,新兴市场企业跨越新旧市场,整合新旧资源,获取生存发展的关键资源和能力(Aldrich和Herker, 1977)。新兴市场整体环境的不确定性高,利益相关者倾向于集中向企业提出诉求,新兴市场企业为了处理跨界业务,成立了独立部门,这些独立部门逐渐演化为核心部门之一(Leifer和Delbecq, 1978)。新兴市场的多方联盟非常广泛,数字技术使跨行业竞争空前激烈,新兴市场企业采用跨界整合有效应对了跨行业联盟的战略威胁(Afuah, 2001; Fennell和Alexander, 1987)。新兴市场的数字技术更新快且拆分难度大,新兴市场企业采用跨界整合能够更好地适应这一技术环境(Chen和Kamal, 2016; Steensma和Corley, 2001; 王德鲁等, 2006)。张可和高庆昆(2013)进一步考察了国际化和数字化的潜在负面影响,发现全盘国际化和突破式创新均有可能直接破坏新兴市场企业及其生态系统的核心竞争力,如果新兴市场企业跨界整合能力弱,就难以应对新兴市场 and 成熟市场的剧烈变化。国际化和数字化的机会窗口还体现在移民潮,移民作为天然的“跨界者”,其创业活动促进新企业的形成,Santos和Eisenhardt(2009)、Zander(2007)都认为,移民熟知新兴市场 and 成熟市场,这种天然跨界优势可以帮助移民识别东道国的创业机会,整合东道国和母国的资源,从而建立和运营企业。移民企业天然融合了母国和东道国的双重国别优势(Jacobides和Winter, 2007),数字化进一步放大了这种优势,新兴市场的活力推动移民企业不断迭代跨界整合,帮助移民融入东道国。因此,国际化和数字化为跨界整合提供了机会窗口,新

兴市场的制度环境经历“稳定—出现矛盾—进行创新—再次稳定”的过程,跨界整合同步经历“孕育—萌芽—发展—成熟”的过程,新兴市场与跨界整合是共同演化的动态关系,新兴市场制度环境存在的经济不平等和社会分裂不断激发新的跨界整合迭代过程(Griffin-EI和Olabisi, 2018; Zietsma和Lawrence, 2010)。

从内部影响因素来看,跨界整合需要考虑预期、规模、团队和员工的影响。跨界整合在企业过去绩效接近预期的条件下失灵;企业过去绩效高于预期时,跨界整合分布全球且有独立运营的部门;企业过去绩效低于预期时,跨界整合立足区域且有独立运营的部门(Klueter和Monteiro, 2017)。因此,新兴市场企业实施跨界整合时应警惕预期陷阱,根据国际化战略修正预期高低对跨界整合实施范围的影响。除了预期之外,组织规模也影响跨界整合战略选择。小企业的组织边界具有更强的缓冲和联结作用,因此企业规模越小,跨界整合越容易成功(Fennell和Alexander, 1987)。Marrone等(2007)发现,跨界整合受到内部团队的影响,团队的绩效取决于员工的跨界整合行为,员工的跨界整合行为取决于跨界角色、自我效能以及对企业外部环境的关注程度。跨界整合跨越组织、团队、个体多个层次。Marrone(2010)通过进一步研究发现,团队跨界整合不仅受到团队领导力的影响,而且受到组织战略的影响,例如企业的网络战略目标。跨界整合同样受到员工个体特质、相关经验和技能水准的影响。在个体特质方面,员工包容两种或两种以上价值观,则会表现更多的跨界整合行为;但是不同价值观的作用不同,经济政治价值观会增加个人跨界整合,审美宗教价值观会降低个人跨界整合(Keller和Holland, 1975)。员工的自我控制较强时,倾向于放弃跨界整合;年龄或任期越长时,员工的跨界整合相关行为越多(Dailey和Morgan, 1978)。在相关经验方面,员工具备全球知识内部化的意识,能较好地认知和执行跨界整合战略。在技能水准方面,员工的跨界整合技能由核心竞争力转化而来,专业或技术、组织或任务等跨界信息均能提升员工技能(Roberts和Beamish, 2017; Tushman和Scanlan, 1981)。外派员工作为“跨界者”,往往双重嵌入东道国与母国,向母国同事介绍东道国文化并向东道国同事介绍母国文化,语言技能与跨文化沟通技能要求高(Kane和Levina, 2017)。其中,员工的跨文化沟通技能对跨界整合的实施具有重要影响(Barnes-Rasmussen等, 2014; Carraher等, 2008)。

### (三)新兴市场企业跨界整合的动态过程

跨界整合是持续演化、内部重构、全球编排的动态迭代过程。新兴市场企业在实施跨界整合战略的过程中逐渐建立连接能力(connectivity capability)、重构能力(configuration capability)和编排能力(orchestration capability),实现了组织规模与组织效率的动态平衡。跨界整合不是一蹴而就的过程,需要新兴市场企业的决策者及其团队不断试错、调整、优化。Jemison(1984)强调,跨界整合不仅是战略决策,也是以技术响应为核心的组织结构设置。跨界整合往往体现为高管团队的社会资源的运用。Yoo等(2009)认为,企业需要采取不同策略来应对高管跨界资源的异质性。当高管团队的跨界资源体现为行业联系时,新兴市场企业应采用资源模仿来完成整合过程;当高管团队的跨界资源体现为跨行业联系(例如贸易联盟关系,)时,新兴市场企业应采用资源置换来完成整合过程。跨界整合的全过程伴随着团队层面的组织支持:内部团队活跃,跨界整合就会显著推动企业整体网络协同,企业的网络战略目标因此得以实现(Marrone, 2010)。跨界整合的全过程需要组织结构的支持。充分授权的海外子公司是跨界整合的天然载体:一方面,海外子公司承担着连接总部与东道国的责任,在东道国建立新联系、打破旧联系、提高影响力,向总部汇报东道国的行业与技术发展信息,配合两地人事调动工作,创造双方交互机会;另一方面,海外子公司需要权衡适配东道国和母国的要求,在东道国识别机会和缓冲需求,在母国预警情境变化、创建均衡流程、挑战现有假设(Birkinshaw等, 2017)。



#### (四) 新兴市场企业跨界整合与复合竞争优势

跨界整合有利于形成复合竞争优势。复合竞争优势在组织层面体现为技术水平和创新绩效的提升。成熟市场企业通过技术复制来维持现有竞争优势,新兴市场企业的技术积累和研发能力存在先天不足,模仿成熟市场企业的发展路径不能建立竞争优势。因此,新兴市场企业需要通过跨界整合另辟蹊径,并具备一定的广度和强度,才能从技术层面的复制转型到组织层面的创造性编排,使新兴市场企业弥补技术和创新的先天不足,建立不同于成熟市场企业的竞争优势(Tortoriello和Krackhardt,2010)。新兴市场企业具有跨界整合的天然优势,跨界整合可以解决新兴市场企业遇到的弱结构化技术问题,使其规避技术外包的不利影响,相关经验的积累促进新兴市场企业掌握跨界整合所需的技术资源和创新能力(Macher和Boerner,2012)。以中国企业为例,刘洋等(2013)和朱瑞博等(2011)发现,中国企业通过实施跨界整合成功地实现了技术追赶,即通过跨界技术跨越了地理边界,整合了组织内部与外部的资源,调整了行业定位,提升了创新绩效。魏江和徐蕾(2014)注意到除了地理边界,知识也有其无形的边界,中国企业通过同时介入本地和超本地的知识网络,形成辅助型或互补型的知识整合能力,最终均能提升渐进式创新和突破式创新。跨界整合的本质是组织学习,“知识转移—机会形成—创造性解决方案—复合竞争优势形成”的过程伴随着组织学习能力的提升(Tippmann等,2017)。跨界整合的开放性打破了知识的边界,研发团队的专业认同调整有助于新兴市场企业对外吸收信息、对内整合知识,创新绩效因此得到稳步提升(Lifshitz-Assaf,2018)。

跨界整合的复合竞争优势在组织层面还体现为经济绩效和环境影响的提升。跨界整合有提升企业业绩的作用,外部环境越复杂、企业所有者的不确定性规避倾向越强,跨界整合对业绩的提升作用就越显著(Dollinger,1984)。新兴市场企业的高资源密集程度有助于提升其技术创新水平和经济、环境绩效。跨界整合则提升了企业对外部环境的影响力,这种正向的影响关系受到组织规模、内部层级、所在行业、外部影响力等边界条件的约束(Schwab等,1985)。Li等(2020)发现,跨界整合有效降低了国别距离的负面影响:新兴市场企业的规模越大,地理距离和文化距离对经济绩效的负面影响越小;新兴市场企业的年龄越大,地理距离对经济绩效的负面影响越小;年龄越小,则文化距离对经济绩效的负面影响越小,新兴市场的国有企业能降低地理距离对经济绩效的负面影响,新兴市场的民营企业能降低文化距离对经济绩效的负面影响。跨界整合的复合竞争优势在团队层面也有体现。Marrone(2010)发现,跨界整合提高了团队绩效、促进了团队学习、加速团队目标的实现并且提升了相关员工的声誉和影响力。

跨界整合与无边界组织具有相似性,它们都主张,为了提高运营效率,需要重建现有的组织边界。它们的不同点在于,跨界整合强调跨越技术、行业、地理等边界,重塑企业内部的部门边界;无边界组织则完全否定了组织边界的分隔功能。

跨界整合的复合竞争优势在个体层面体现为提升员工的创新能力和分享意愿。跨界整合极大地改变了员工原有的信息结构,重组信息结构恰恰是提升个体创新能力的有效途径之一(Ibarra,1993)。跨界整合推动了员工社交网络的资源重组,增加了社会资本积累,拓展了互相信任的社交网络(Bouty,2000)。跨界整合影响了员工的分享意愿,当个人目标和组织目标高度一致时,员工的分享意愿更强;当文化距离越大时,员工的分享意愿减弱(Luo,2001)。员工的心理因素影响行为,因此跨界员工回到母国并且再次产生组织认同后才会传递知识、激活母国同事的活力、建立母国企业缺失的竞争力,同时跨国界连接利益相关者,增加个人对组织的贡献;跨界员工不认同母国或企业时,他们会选择隐藏知识:减少沟通渠道、抑制个人输出。以科学家和工程师为例,他们的创新能力和分享意愿提升,可以在保持差异的条件下提高合作创新的产出,因为他们打破重组了内部技术边界,工作建构由具体转向抽象,探索性学习行为增加,

形成了正反馈的闭环(Gruber等,2013;Reyt和Wiesenfeld,2015)。

跨界整合的复合竞争优势在个体层面还体现在提升员工的信息转移和变革能力(Spekman,1979)。高管的跨界整合对企业绩效有不同的影响,基于行业资源的跨界整合有效提高了企业绩效,基于跨行业的资源整合短期内无法显著提升企业绩效(Geletkanycz和Hambrick,1997)。跨界整合员工的信息转移是一个备受争议的话题,Yagi和Kleinberg(2011)认为,跨界整合员工传回企业的信息是经过消化吸收的客观知识,更确切的说法是协调自我认同后的主观感知;Zhao和Anand(2013)认为,跨界整合员工无法完成复杂知识的传递,企业需要科学合理地设计集体桥梁,用组织结构来替代员工个人的信息转移。跨界整合员工的信息转移的必要性取决于企业的真实需求,企业需要为此向高管支付高额薪水,尽管高管低薪酬被认为是实现组织公平的普遍观点(Markóczy等,2013)。跨界整合员工的变革能力有效促进了跨团队合作,直接提高了团队绩效(De Vries等,2014)。Roberts和Beamish(2017)通过研究发现,员工的跨界整合活动包括认知、关系、资料三个维度,跨界整合员工通过了解国外语言和文化,建立整体思维图谱,帮助其他组织成员了解外部标杆;跨界整合员工在招待利益相关者时建立了良好关系,此外还有学习空间、书面文件、决策记录等重要资料。成瑾等(2017)发现,在中国情境下,高管是推动组织变革的关键人物,高管具有的跨界关系和整合努力直接影响企业绩效,CEO可以在资源和规则两个层面促进高管团队的整合:在资源方面,CEO可以给高管团队中的胜任者授予结构性权力、设计公平的事业薪酬体系;在规则方面,CEO可以引导形成战略共识、激发探索式学习意识、培育信任氛围、清晰界定岗位职责。

跨界整合个体层面的复合竞争优势是因为新兴市场企业内部出现了新的机会,锻炼了员工的创新能力、分享意愿、转移信息和发起变革的能力。跨界整合和定期轮岗具有相似性,它们都主张提升员工的综合技能。其不同点在于,跨界整合强调给员工赋能,建立组织应对跨界问题的组织基础;定期轮岗下员工岗位的调整时间相对固定,技能之间的相似程度高。

除了具有复合竞争优势之外,新兴市场企业跨界整合的负面影响也值得关注。领导采用跨界整合的方式不会直接引起下属的升职或离职(Katz和Tushman,1983),但是跨界整合的能力与领导自身的升职息息相关(Fleming和Waguespack,2007)。跨界整合对员工的负面影响体现在角色过载上。员工遇到角色过载如无法解决,个人绩效就会降低,从而引发团队角色过载,降低团队处理问题的效率,团队绩效因此也会降低(Marrone等,2007)。新兴市场企业提高员工和团队感受到的组织支持,可以有效地缓解不同层次角色过载的负面影响(Stamper和Johlke,2003)。新兴市场企业为了整合外部资源,将核心员工外派到其他组织,会造成核心员工流失和商业机密泄露。新兴市场企业提升自身创新能力则能解决员工流失问题。研究发现,核心员工流入竞争企业的数量与企业自身的创新绩效呈倒U形关系,核心员工流向地位较高的竞争企业的数量与企业自身的创新绩效呈倒U形关系,核心员工流入地位较低的竞争企业的数量和企业创新绩效呈正相关关系(Shipilov等,2017)。

综上所述,新兴市场企业的崛起并不是偶然现象,跨界整合战略也不是凭空臆想的理论视角。跨界整合解答了新兴市场企业持续竞争优势的来源,扩展了传统战略理论对上述以弱胜强新现象的解释。国际化、数字化的机会窗口与新兴市场企业存在深度适配,跨越技术、产业、地理等多重边界,动态整合分散的资源成为可能。新兴市场企业通过持续迭代产品和服务,形成了不同于成熟市场企业的复合竞争优势。此外,跨界整合并非有百利而无一害的战略选择,新兴市场企业通过制定制度规则与增加组织支持来控制潜在的负面影响。

## 五、未来研究展望

未来,新兴市场企业跨界整合的相关研究有望在以下五个方面取得突破。

第一,新兴市场企业跨界整合的定性研究。现有研究主要通过定量分析的方法探讨了跨界整合的前后因果,部分研究从“互联网+”的角度总结了中国企业弯道超车的经验,但是尚未完成对新兴市场企业跨界整合过程的深入解构(杨德明和毕建琴,2019;张骁等,2019)。因此,现有研究暂时无法解释为什么有些新兴市场企业通过跨界整合获得了成功,而其他竞相模仿的新兴市场企业却遭遇了失败。跨界整合是具有高度复杂性的战略,新兴市场企业对跨界整合的探索并不是一帆风顺、一蹴而就的过程。定性研究是深度解构新兴市场企业实施跨界整合过程的有力工具,对跨界整合的理论构建与实践推广来说至关重要。新兴市场企业的决策者如何精准捕捉跨界整合的潜在机会,在实施跨界整合的过程中遇到哪些问题,这些问题是如何解决的,这些问题的解决方案能否大规模推广,都是学术界和业界关注的关键问题。

定性研究有望为新兴市场企业控制跨界整合的负面影响奠定基础。跨界整合导致的角色过载是同时跨越组织内部团队和员工个体两个层次的负面问题,新兴市场企业如何通过组织结构的设计、提高组织支持缓解负面影响,需要大量的定性研究进行深描。跨界整合的开放性往往带来企业核心员工的流失,新兴市场尚未形成完善的制度约束机制,新兴市场企业如何控制员工流失带来的经济损失还有待探索。与人员流失相比,商业秘密的泄露对新兴市场企业的冲击更大,新兴市场企业往往通过跨界整合的动态迭代来解决商业秘密泄露带来的损失,因此,进一步解构跨界整合的动态迭代过程有利于实现跨界整合的战略升级,提高跨界整合的实用性和可复制性。新兴市场企业的跨界整合是一种战略艺术,随着相关定性研究的积累,跨界整合有望转型为功能型战略技术,在企业可以控制负面影响的前提下,帮助更多的新兴市场企业走出自己的发展路径。

第二,去全球化对跨界整合的影响研究。去全球化与全球化相反,是指国家间互相依赖降低的过程(Witt,2019)。全球化下开放的资源助推了跨界整合,去全球化下资源的封闭阻碍了跨界整合的进一步发展。跨界整合的核心特征是全球性、开放性和三维性,去全球化强烈地冲击了全球性和开放性。全球化浪潮的受益群体和受损群体具有不同的分布特征和利润函数:受益的消费者群体分布广泛,个人很难感知到经济利益的显著增加;受损的企业分布集中,全球产业转移的竞争优势变化十分集中,因此全球化的反对声音总是比赞成的声音更大。去全球化给跨界整合带来的核心问题是如何处理在全球化中实际受损且相对集中的利益相关者的关系,采取哪些创造性的方案来降低甚至化解反对者的意见。去全球化的制度环境具有复杂性,核心利益相关者之间的彼此矛盾的诉求提高了跨界整合的难度,比如奉行贸易保守主义的国家政策与当地企业的需求不同。

去全球化对跨界整合的异质性影响需要深入研究。从整体影响来看,去全球化抑制了新兴市场企业的跨界整合活动,通过降低依赖、封锁资源的方式阻碍了新兴市场企业与成熟市场企业之间的深度学习。从具体影响来看,去全球化对不同新兴市场的企业影响不同,首当其冲的新兴市场企业需要调整跨界整合的对象选择和合作方式,新兴市场企业内部之间的替代扩大了跨界整合的实施范围,同时新兴市场之间的企业跨界整合开始兴起。去全球化在微观层面改变了新兴市场企业跨界整合的核心要素,在宏观层面改变了新兴市场的竞争格局。随着去全球化的深入发展,跨界整合的动态迭代过程加速,跨界整合能否克服去全球化带来的合法性危机,跨界整合更多地展示了韧性还是脆弱性,新兴市场企业如何增强跨界整合的灵活性,这些问题的解决均需要进一步的深入研究。

第三,数字化为跨界整合带来的机遇与挑战。虽然贸易保护主义的抬头提高了新兴市场企业跨界的某些壁垒,但是数字化技术的发展显著地促进了数字经济的发展,提升了新兴市场企业跨越壁垒的能力,成为跨界整合的核心(Goldfarb和Tucker,2019)。移动互联、人工智能、机器学习、虚拟现实、大数据、区块链、物联网等数字化技术逐渐成熟并迅速推广,这些技术的推广过程中有新兴市场企业弯道超车的机遇。数字化技术不仅为新兴市场企业提供了潜在的新成长空间,而且有可能转化成新兴市场企业的特定优势,成为其核心竞争力的来源。数字化技术的发展降低了跨界整合的实施难度和透明度,数字化的全球联通有效降低了阻碍跨界整合的距离成本,通过数字化技术实现的跨界整合不再以有形资产的转移为核心标准,这有利于新兴市场企业规避外部制度环境的不良冲击。因此,新兴市场企业的跨界整合如何顺应数字化技术的发展周期成为重要且紧急的研究问题。

快速发展的数字化技术也涉及隐私保护、数据孤岛、种族歧视、监管滞后等问题,使得跨界整合的整体风险提升。虽然数字化技术使新兴市场企业有可能以相对较低的成本实现全球资源的跨界整合,但是随着数字技术负面问题的出现,以上机会窗口可能会逐渐关闭。数字化技术的隐私保护问题不仅涉及个人数据,而且涉及国家数据,后者直接影响了新兴市场企业整合全球数据。数字化技术虽然以降低成本为核心优势,但是可能形成一个个数据孤岛,这些数据孤岛的存在制约了跨界整合的发展程度。数字化技术受到社会环境的不良影响,如果不解决种族歧视、性别歧视、职业歧视等问题,跨界整合无法充分发挥资源重组的核心优势。数字化技术的监管滞后是各国面临的重要问题,根据跨国公司的国际公约,国别标准之间的差异提高了新兴市场企业跨界整合的成本,一部分抵制数字化技术发展的国家也限制了新兴市场企业跨界整合的实施范围。

第四,跨界整合与国际社会责任的关系研究。跨国公司通过重组全球资源发展需要承担国际社会责任,已逐渐成为学术界与业界的共识,新兴市场企业作为跨国公司同样需要履行国际社会责任。新兴市场企业实施跨界整合需要建立并维护企业与工会、社区、媒体、政府、非营利组织等利益相关者之间的良好关系,国际社会责任由此而来,现有研究对新兴市场企业履行国际社会责任的界定尚未达成一致(Reinecke和Donaghey,2021)。新兴市场企业在商业实践中并没有充分考虑利益相关者,经常忙于搜寻整合全球资源,忽视融入当地环境的重要性,以经济绩效为第一标准的战略往往选择了放弃履行国际社会责任,而履行国际社会责任恰恰是新兴市场企业与利益相关者保持深度交互的重要方式。新兴市场企业通常被认为是弱势群体,部分企业领取政府补贴但并未切实履行社会责任,受到很多利益相关者的批评和抗议,最终黯然退出相关东道国市场。

新兴市场企业的跨界整合影响了国际社会责任的边界。新兴市场企业实施跨界整合需要考虑经济成本和社会成本,跨界整合的程度越高,经济成本越低而社会成本越高,实现全球资源整合的同时要承担全球社会责任。新兴市场企业在经济成本与社会成本之间做权衡,国家之间的社会责任成本同样需要权衡。由于东道国之间的异质性,新兴市场企业无法通过跨国整合社会责任方案来降低相关成本,因地制宜地履行社会责任影响到全球社会责任的标准一致性。除了国界之外,新兴市场企业的跨界整合还包括跨技术和跨行业两个维度,坚持科技向善是新兴市场企业义不容辞的责任,解雇员工也不是解决产业融合的唯一方案,员工的培训与转岗是新兴市场企业的可行方案。因此,新兴市场企业在履行国际社会责任方面承担力所能及的责任,在跨界整合资源的同时,处理好利益相关者的诉求成为新兴的研究主题。

第五,跨界整合与组织韧性的关系研究。跨界整合的本质是提高经济效率、分散经营风险,组织韧性的本质是危机后企业迅速恢复的能力。其中,以“灰犀牛”为代表的系统性危机、以“黑

天鹅”为代表的非系统性危机和内部危机均可以激发组织韧性。新兴市场企业的跨界整合是化解系统性危机事件带来的冲击、激发组织韧性的有效路径之一,是当下研究的热门话题(Bhusal等,2020;Killgore等,2020)。以新冠疫情为例,新冠疫情属于发生概率大、冲击力强、平常却极易被忽视的“灰犀牛”事件,给新兴市场企业带来了全方位、持续性的冲击。以比亚迪和五菱为代表的中国车企迅速跨界生产口罩与口罩机,迅速响应国内外市场对防疫物资的需求,实现了技术、行业、地理三个维度的跨界整合,有效化解了新冠疫情给主营业务带来的全面影响。跨界整合帮助新兴市场企业将外部环境中已经爆发的危机成功转化为跨越式发展的机遇,最终突破原有制约企业发展的短板。

跨界整合是增强组织韧性的长效机制。新兴市场企业的组织韧性不是危机后出现的偶然现象,而是经过试错、不断积累的复合竞争优势体现。新兴市场企业的单一核心竞争力很难超越成熟市场企业,复合竞争力是弯道超车的潜在路径之一。新兴市场企业的跨界整合是多维度的战略组合,技术、产业、地理等边界的跨越与整合提高了企业利用资源的效率和运营业务的能力,新兴市场企业面对危机时有更多的战略选择、更快的战略响应和更好的战略反馈。现有研究主要关注的是组织韧性的测量与影响因素,通过总结中国企业特质来解释如何增强组织韧性。跨界整合从战略管理的角度切入,将讨论情境从单一国家扩展到新兴市场,为新兴市场企业增强组织韧性提供了切实可行的战略方案。

综上所述,跨界整合是企业战略管理的前沿理论之一,不仅与新兴市场企业最新的商业实践十分契合,而且与新兴市场制度环境的最新变化一致。跨界整合解构了新兴市场企业的竞争优势来源,与资源编排理论、分类与竞争理论、网络平台理论、期权理论等最新理论具有共鸣,因此,跨界整合研究领域正在加强管理理论之间的对话,提升跨界整合在新兴市场企业研究中的合法性,进一步明晰跨界整合的边界条件。

## 六、结 论

跨界整合战略是新兴市场企业商业实践与学术理论的最新成果。跨界整合解决的核心问题是新兴市场企业如何建立可持续的竞争优势(Luo,2021;Maksimov和Luo,2021)。国际化和数字化潮流的双重叠加是新兴市场企业实施跨界整合的机会窗口,提升天然不足的初始资源与能力是新兴市场企业实施跨界整合的驱动因素。跨界整合的理论核心假设是组织边界的动态性,跨界扩大企业规模,整合提升企业效率,动态的组织边界实现了交易成本和组织成本的动态均衡。因此,新兴市场企业秉持开放的视野,不断跨越技术、产业、地理等边界,整合全球的资源与能力,通过快速迭代产品与服务建立复合竞争优势。跨界整合带来的复合竞争优势主要体现在组织和个体两个层面:在组织方面,跨界整合促进了新兴市场企业的技术创新,提升了经济绩效与环境表现;在个体方面,跨界整合提高了员工的创新水平、分享意愿、处理信息与参与变革的能力,改善了团队绩效,增加了凝聚力。跨界整合的负面影响包括角色过载、员工流失与机密泄露,新兴市场企业通过增加组织支持等方式控制跨界整合的负面作用。跨界整合是新兴市场企业以弱胜强的战略选择,也是战略管理理论正在发展的前沿之一。

### 主要参考文献

- [1]蔡莉,尹苗苗. 新创企业学习能力、资源整合方式对企业绩效的影响研究[J]. 管理世界,2009,(10): 1-10, 16.
- [2]成瑾,白海青,刘丹. CEO如何促进高管团队的行为整合——基于结构化理论的解释[J]. 管理世界,2017,(2): 159-173.
- [3]刘洋,魏江,江诗松. 后发企业如何进行创新追赶?——研发网络边界拓展的视角[J]. 管理世界,2013,(3): 96-110, 188.
- [4]陆亚东,孙金云,武亚军. “合”理论——基于东方文化背景的战略理论新范式[J]. 外国经济与管理,2015,37(6): 3-25, 38.

- [5]罗仲伟,任国良,焦豪,等. 动态能力、技术范式转变与创新战略——基于腾讯微信“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析[J]. 管理世界, 2014, (8): 152-168.
- [6]王德鲁,张米尔,周敏. 产业转型中转型企业技术能力研究评述——兼论转型企业技术能力再造途径[J]. 管理科学学报, 2006, (3): 74-80.
- [7]王如玉,梁琦,李广乾. 虚拟集聚: 新一代信息技术与实体经济深度融合的空间组织新形态[J]. 管理世界, 2018, 34(2): 13-21.
- [8]魏江,徐蕾. 知识网络双重嵌入、知识整合与集群企业创新能力[J]. 管理科学学报, 2014, 17(2): 34-47.
- [9]薛会娟. 国外团队跨界行为研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2010, 32(9): 10-15.
- [10]杨德明,毕建琴. “互联网+”、企业家对外投资与公司估值[J]. 中国工业经济, 2019, (6): 136-153.
- [11]叶江峰,陈珊,郝斌. 知识搜寻如何影响企业创新绩效?——研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(3): 17-34.
- [12]张可,高庆昆. 基于突破性技术创新的企业核心竞争力构建研究[J]. 管理世界, 2013, (6): 180-181.
- [13]张骁,吴琴,余欣. 互联网时代企业跨界颠覆式创新的逻辑[J]. 中国工业经济, 2019, (3): 156-174.
- [14]朱瑞博,刘志阳,刘芸. 架构创新、生态位优化与后发企业的跨越式赶超——基于比亚迪、联发科、华为、振华重工创新实践的理论探索[J]. 管理世界, 2011, (7): 69-97.
- [15]朱晓红,陈寒松,张腾. 知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究[J]. 管理世界, 2019, 35(3): 142-156.
- [16]Afuah A. Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1211-1228.
- [17]Afuah A. Redefining firm boundaries in the face of the internet: Are firms really shrinking[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(1): 34-53.
- [18]Aldrich H, Herker D. Boundary spanning roles and organization structure[J]. *Academy of Management Review*, 1977, 2(2): 217-230.
- [19]Banalieva E R, Dhanaraj C. Internalization theory for the digital economy[J]. *Journal of International Business Studies*, 2019, 50(8): 1372-1387.
- [20]Barner-Rasmussen W, Ehrnrooth M, Kovesnikov A, et al. Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45(7): 886-905.
- [21]Bhusal N, Abdelmalak M, Kamruzzaman M, et al. Power system resilience: Current practices, challenges, and future directions[J]. *IEEE Access*, 2020, 8: 18064-18086.
- [22]Birkinshaw J, Ambos T C, Bouquet C. Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54(4): 422-454.
- [23]Bouty I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(1): 50-65.
- [24]Brusoni S, Prencipe A. Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics[J]. *Journal of Management Studies*, 2001, 38(7): 1019-1035.
- [25]Buckley P J, Hashai N. A global system view of firm boundaries[J]. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(1): 33-45.
- [26]Carraher S M, Sullivan S E, Crocitto M M. Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(8): 1310-1326.
- [27]Chen W, Kamal F. The impact of information and communication technology adoption on multinational firm boundary decisions[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(5): 563-576.
- [28]Chen Y C, Hu L T, Tseng K C, et al. Cross-boundary e-government systems: Determinants of performance[J]. *Government Information Quarterly*, 2019, 36(3): 449-459.
- [29]Child J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect[J]. *Organization Studies*, 1997, 18(1): 43-76.
- [30]Coase R H. The nature of the firm[J]. *Economica*, 1937, 4(16): 386-405.

- [31]Colman H L, Rouzies A. Post-acquisition boundary spanning: A relational perspective on integration[J]. *Journal of Management*, 2019, 45(5): 2225-2253.
- [32]Dailey R C, Morgan C P. Personal characteristics and job involvement as antecedents of boundary spanning behaviour: A path analysis[J]. *Journal of Management Studies*, 1978, 15(3): 330-339.
- [33]De Vries T A, Walter F, Van Der Vegt G, et al. Antecedents of individuals' interteam coordination: Broad functional experiences as a mixed blessing[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(5): 1334-1359.
- [34]Dollinger M J. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance[J]. *The Academy of Management Journal*, 1984, 27(2): 351-368.
- [35]Fennell M L, Alexander J A. Organizational boundary spanning in institutionalized environments[J]. *Academy of Management Journal*, 1987, 30(3): 456-476.
- [36]Fleming L, Waguespack D M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities[J]. *Organization Science*, 2007, 18(2): 165-180.
- [37]Geletkanycz M A, Hambrick D C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(4): 654-681.
- [38]Goldfarb A, Tucker C. Digital economics[J]. *Journal of Economic Literature*, 2019, 57(1): 3-43.
- [39]Griffin-El E W, Olabisi J. Breaking boundaries: Exploring the process of intersectoral market activity of immigrant entrepreneurship in the context of high economic inequality[J]. *Journal of Management Studies*, 2018, 55(3): 457-485.
- [40]Gruber M, Harhoff D, Hoisl K. Knowledge recombination across technological boundaries: Scientists vs. Engineers[J]. *Management Science*, 2013, 59(4): 837-851.
- [41]Hsiao R L, Tsai D D, Lee C F. Collaborative knowing: The adaptive nature of cross-boundary spanning[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(3): 463-491.
- [42]Ibarra H. Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles[J]. *The Academy of Management Journal*, 1993, 36(3): 471-501.
- [43]Jacobides M G, Cennamo C, Gawer A. Towards a theory of ecosystems[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(8): 2255-2276.
- [44]Jacobides M G, Winter S G. Entrepreneurship and firm boundaries: The theory of a firm[J]. *Journal of Management Studies*, 2007, 44(7): 1213-1241.
- [45]Jemison D B. The importance of boundary spanning roles in strategic decision-making[J]. *Journal of Management Studies*, 1984, 21(2): 131-152.
- [46]Kane A A, Levina N. "Am I still one of them?": Bicultural immigrant managers navigating social identity threats when spanning global boundaries[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54(4): 540-577.
- [47]Katz J, Gartner W B. Properties of emerging organizations[J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(3): 429-441.
- [48]Katz R, Tushman M L. A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development[J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(3): 437-456.
- [49]Keller R T, Holland W E. Boundary-spanning roles in a research and development organization: An empirical investigation[J]. *Academy of Management Journal*, 1975, 18(2): 388-393.
- [50]Killgore W D S, Taylor E C, Cloonan S A, et al. Psychological resilience during the COVID-19 lockdown[J]. *Psychiatry Research*, 2020, 291: 113216.
- [51]Klueter T, Monteiro F. How does performance feedback affect boundary spanning in multinational corporations? Insights from technology scouts[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54(4): 483-510.
- [52]Leifer R, Delbecq A. Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity[J]. *Academy of Management Review*, 1978, 3(1): 40-50.
- [53]Levina N, Vaast E. The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and use of information systems[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(2): 335-363.
- [54]Li J T, Chen L, Yi J T, et al. Ecosystem-specific advantages in international digital commerce[J]. *Journal of International*

[Business Studies](#), 2019, 50(9): 1448-1463.

- [55]Li Y, Zhang Y A, Shi W. Navigating geographic and cultural distances in international expansion: The paradoxical roles of firm size, age, and ownership[J]. [Strategic Management Journal](#), 2020, 41(5): 921-949.
- [56]Lifshitz-Assaf H. Dismantling knowledge boundaries at NASA: The critical role of professional identity in open innovation[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2018, 63(4): 746-782.
- [57]Luo Y D. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2001, 46(2): 177-201.
- [58]Luo Y D, Tung R L. A general theory of springboard MNEs[J]. [Journal of International Business Studies](#), 2018, 49(2): 129-152.
- [59]Luo Y D. New OLI advantages in digital globalization[J]. [International Business Review](#), 2021, 30: 101797.
- [60]Macher J T, Boerner C. Technological development at the boundaries of the firm: A knowledge-based examination in drug development[J]. [Strategic Management Journal](#), 2012, 33(9): 1016-1036.
- [61]Maksimov V, Luo Y D. International springboard as an entrepreneurial act[J]. [Journal of World Business](#), 2021, 56(3): 101176.
- [62]Markman G D, Gianiodis P T, Buchholtz A K. Factor-market rivalry[J]. [Academy of Management Review](#), 2009, 34(3): 423-441.
- [63]Markóczy L, Li S, Peng M W, et al. Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching[J]. [Strategic Management Journal](#), 2013, 34(11): 1367-1387.
- [64]Marrone J A, Tesluk P E, Carson J B. A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior[J]. [Academy of Management Journal](#), 2007, 50(6): 1423-1439.
- [65]Marrone J A. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future[J]. [Journal of Management](#), 2010, 36(4): 911-940.
- [66]McGrath R G. A real options logic for initiating technology positioning investments[J]. [Academy of Management Review](#), 1997, 22(4): 974-996.
- [67]Reinecke J, Donaghey J. Political CSR at the coalface—The roles and contradictions of multinational corporations in developing workplace dialogue[J]. [Journal of Management Studies](#), 2021, 58(2): 457-486.
- [68]Reyt J N, Wiesenfeld B M. Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors[J]. [Academy of Management Journal](#), 2015, 58(3): 739-762.
- [69]Roberts M J D, Beamish P W. The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning[J]. [Journal of Management Studies](#), 2017, 54(4): 511-539.
- [70]Santos F M, Eisenhardt K M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields[J]. [Academy of Management Journal](#), 2009, 52(4): 643-671.
- [71]Schotter A P J, Mudambi R, Doz Y L, et al. Boundary spanning in global organizations[J]. [Journal of Management Studies](#), 2017, 54(4): 403-421.
- [72]Schwab R C, Ungson C R, Brown W B. Redefining the boundary spanning-environment relationship[J]. [Journal of Management](#), 1985, 11(1): 75-86.
- [73]Shipilov A, Godart F C, Clement J. Which boundaries? How mobility networks across countries and status groups affect the creative performance of organizations[J]. [Strategic Management Journal](#), 2017, 38(6): 1232-1252.
- [74]Spekman R E. Influence and information: An exploratory investigation of the boundary role person's basis of power[J]. [Academy of Management Journal](#), 1979, 22(1): 104-117.
- [75]Stamper C L, Johlke M C. The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes[J]. [Journal of Management](#), 2003, 29(4): 569-588.
- [76]Steensma H K, Corley K G. Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing[J]. [Academy of Management Journal](#), 2001, 44(2): 271-291.
- [77]Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J].



- [Strategic Management Journal](#), 2007, 28(13): 1319-1350.
- [78]Tippmann E, Sharkey Scott P, Parker A. Boundary capabilities in MNCs: Knowledge transformation for creative solution development[J]. [Journal of Management Studies](#), 2017, 54(4): 455-482.
- [79]Tortoriello M, Krackhardt D. Activating cross-boundary knowledge: The role of simmelian ties in the generation of innovations[J]. [Academy of Management Journal](#), 2010, 53(1): 167-181.
- [80]Tsui A S, Schriesheim C A. Exploring individual and organizational boundaries: A tavistock open systems approach[J]. [Academy of Management Review](#), 1980, 5(2): 308-310.
- [81]Tushman M L, Katz R. External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers[J]. [Management Science](#), 1980, 26(11): 1071-1085.
- [82]Tushman M L, Scanlan T J. Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents[J]. [Academy of Management Journal](#), 1981, 24(2): 289-305.
- [83]Witt M A. De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research[J]. [Journal of International Business Studies](#), 2019, 50(7): 1053-1077.
- [84]Yagi N, Kleinberg J. Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity[J]. [Journal of International Business Studies](#), 2011, 42(5): 629-653.
- [85]Yoo J W, Reed R, Shin S J, et al. Strategic choice and performance in late movers: Influence of the top management team's external ties[J]. [Journal of Management Studies](#), 2009, 46(2): 308-335.
- [86]Zander I. Do you see what I mean? An entrepreneurship perspective on the nature and boundaries of the firm[J]. [Journal of Management Studies](#), 2007, 44(7): 1141-1164.
- [87]Zhao Z J, Anand J. Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge[J]. [Strategic Management Journal](#), 2013, 34(13): 1513-1530.
- [88]Zietsma C, Lawrence T B. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2010, 55(2): 189-221.

## A Review and Prospects of Cross-boundary Assemblage of EMNEs

Li Yuanxu, Hu Yafei

( *School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China* )

**Summary:** Internationalization and digitalization are superimposed at present. Some emerging market enterprises (EMNEs) are catching up or even surpassing the original incumbents. The initial resources and capabilities of EMNEs are not outstanding and traditional strategic theories cannot fully explain the EMNEs' phenomenon of defeating the strong by the weak. Cross-boundary assemblage of EMNEs provides a more enlightening theoretical perspective. Cross-boundary assemblage of EMNEs refers to that EMNEs continue to cross the boundaries of technology, industry and geography, creatively integrate various resources and capabilities, continuously iterate products and services, and then form the compositional competitive advantage. The theoretical assumption of cross-boundary assemblage of EMNEs is organizational boundary dynamics. Based on the theoretical assumption, firstly, this article demonstrates the natural compatibility of cross-boundary assemblage of EMNEs, and clarifies the three-dimensional, global and open characteristics of cross-boundary assemblage. Second, this article combs the theoretical foundation of cross-boundary assemblage of EMNEs—strategic management theory and

interdisciplinary theory, refines the influencing factors of cross-boundary assemblage of EMNEs from the two aspects of external and internal driving forces, and describes the dynamic process of cross-boundary assemblage of EMNEs. It expounds the profound relationship between cross-boundary assemblage and EMNEs' compositional competitive advantages at the organizational and individual levels, puts forward the necessity and specific path for EMNEs to control the negative impact of cross-boundary assemblage, and finally constructs the three-stage dynamic theoretical framework of cross-boundary assemblage of EMNEs. On this basis, this article puts forward the future research directions of cross-boundary assemblage, mainly including: Qualitative research on how to deeply describe the specific process of EMNEs implementing cross-boundary assemblage, and how EMNEs resolve the negative impact of cross-boundary assemblage; how EMNEs respond to the heterogeneous impact of globalization on cross-boundary assemblage; how EMNEs deal with the opportunities and challenges brought by digitization to cross-boundary assemblage; how cross-boundary assemblage of EMNEs affect the breadth and depth of their international social responsibility; how EMNEs build organizational resilience through cross-boundary assemblage. The theoretical contributions of this article are as follows: It explains the mystery of corner-overtaking of EMNEs and expands the classical strategic theories represented by the resource-based view (RBV); cross-boundary assemblage of EMNEs is more specific than other strategic frontier theories like the resource orchestration theory. The practical contribution of this article is to provide feasible solutions for the strategic choice and tactical execution of EMNEs, which contributes to the rise of more EMNEs.

**Key words:** cross-border assemblage; enterprise strategy; emerging markets; internationalization; digitalization

(责任编辑: 宋澄宇)