

战略指导下企业精一国际创业能力进阶研究

葛宝山, 赵丽仪

(吉林大学 商学与管理学院, 吉林 长春 130012)

摘 要: 经济全球化背景下,企业如何在国际市场中脱颖而出并在细分行业做到领先,已成为学术界与实践界所关注的焦点。企业国际创业成功得益于精一国际创业能力的形成与进阶,企业凭借精一国际创业能力可逐步拓展国际市场份额并在细分技术领域实现领先,最终成长为全球细分行业领军者。基于此,本文选取两家国际创业企业进行双案例研究,探究在战略指导下企业如何实现精一国际创业能力进阶。研究发现:(1)企业战略是在管理团队战略共识的基础上形成的,其中国际化成长战略和业务层创新战略间的有效配合是精一国际创业能力生成的关键所在;(2)企业战略与机会—资源一体化间的动态匹配是精一国际创业能力进阶的内在推动力;(3)研究提出精一国际创业能力进阶过程模型,厘清企业战略、机会—资源一体化行为和精一国际创业能力之间的内在关系,揭示精一国际创业能力进阶路径。本研究对我国企业国际化扩张和可持续发展具有重要启发意义。

关键词: 精一国际创业能力;创新战略;国际化战略;机会—资源一体化

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2024)01-0092-16

一、引 言

党的二十大报告指出,中国坚持经济全球化正确方向,且随着市场开放程度的加深,国际化不再是备选方案,而是关乎企业生存与发展的必由之路(Mainela等,2018;Ciravegna等,2019)。但由于疫情肆虐与逆全球化交织叠加,我国制造业面临关键技术受制于人的局面,在此情境下,“十四五”规划、《中国制造2025》等政策文件强调,企业需攻克产业链关键环节中的核心技术难题,“专”与“精”逐渐成为国际创业企业共同的追求(Simon,2015;Johann等,2021)。在当前严峻的国际形势下,企业如何借助精一国际创业能力实现国际市场扩张并引领细分行业发展,已成为实践界和学术界所关注的重要议题。

能力是企业竞争优势的主要来源(Teece,2012),企业之所以能处于国际细分市场领导地位,是因为其形成了可随环境变化而不断进阶的精一国际创业能力。“精一”思想源自《尚书·大禹谟》,强调在纷杂的世界中专注行事,后由陈明哲引入管理学领域,强调企业聚焦核心业务

收稿日期:2022-12-13

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71972083);国家自然科学基金重大项目(72091310,72091315)

作者简介:葛宝山(1962—),男,吉林大学商学与管理学院教授,博士生导师;

赵丽仪(1995—),女,吉林大学商学与管理学院博士研究生(通讯作者,zhaoly20@mails.jlu.edu.cn)。

或专有技术领域来练就“独门绝技”(陈明哲,2016)。实践中,隐形冠军企业是精一国际创业成功的典型实例,这类企业在细分领域做精做专,成为行业内的绝对领导者(Simon,2009;Lehmann等,2019;Johann等,2021)。在精一思想和国际创业研究的基础上,本文提出精一国际创业能力概念,认为其是指企业发展过程中始终聚焦全球细分行业,围绕国际细分市场进行前沿技术探索和市场拓展的能力。拥有较高的精一国际创业能力的企业可集中优势资源形成发展合力,快速实现国际细分市场开发的目的(Din等,2013;葛宝山和赵丽仪,2022)。

能力的微观基础是企业战略(Helfat和Peteraf,2015),而企业战略源于管理者认知(Shepherd等,2017;Ott和Eisenhardt,2020)。企业行为理论指出,企业管理者在有限理性的基础上进行战略决策,并进一步影响组织行为(Argote和Greve,2007)。CEO和高层管理团队(top management team, TMT)在环境感知的基础上形成管理者认知,经讨论后方可形成战略共识(成瑾等,2017;龙静等,2020),战略共识进一步凝练后可上升成组织层面的企业战略(葛宝山和赵丽仪,2022)。企业战略涵盖诸多方面,例如,顶层的发展战略、业务层的竞争战略等。根据李平提出的“T型战略”,隐形冠军企业在专注技术创新时仍需注重产品市场方面的应用拓展(李平和孙黎,2021),因而创新战略和国际化战略对企业精一国际创业过程具有重要意义,且不同层面的战略相互配合、协同演化,共同推进企业成长(段霄和武常岐,2020)。企业行为理论强调,组织战略选择后将引发问题搜索、内部协调控制等多种组织行为(Cyert和March,1963;李璨等,2019),机会—资源一体化即为企业在战略指导下所采取的一类重要的问题搜索行为。鉴于战略实施过程受资源约束,例如研发带来的高固定成本、有限融资渠道以及市场声誉低等问题(Rammer和Spielkamp,2019;Kraus等,2022),企业需在战略指导下进行机会—资源一体化行为(彭秀青等,2016),同时机会—资源一体化行为将进一步提升企业能力(郑秀恋等,2020),促进企业创业绩效增长与行业地位提升(葛宝山和王治国,2020)。虽然现有研究关注到隐形冠军在国际市场上所取得的绩优表现(Johann等,2021),但并未深入探索精一国际创业能力在企业国际创业成功过程中所发挥的关键作用,同时也缺乏从动态视角揭示战略指导下企业取得国际创业成功的相关过程研究(Kraus等,2022)。

鉴于此,本文选择两家国际创业企业进行案例研究,试图阐释以下问题:(1)识别影响企业战略生成的关键性因素,探究创新战略与国际化战略间的协同机制;(2)分析企业战略如何影响机会—资源一体化行为进而实现精一国际创业能力进阶;(3)阐释企业战略、机会—资源一体化和精一国际创业能力间的互动机理,并揭示精一国际创业能力进阶的内在机制。研究结论不仅从理论上揭示战略指导下的精一国际创业能力进阶过程,还为双循环背景下我国企业如何抢占科技制高点,并逐渐发展为全球细分行业领导者提供重要的实践启示。

二、文献回顾

(一)精一国际创业能力

随着疫情在全球蔓延,逆全球化趋势愈发明显,企业要想在全球供应链中占据有利位置,成为不可替代的存在,就必须增强精一国际创业能力。新时代下企业发展受“精一”思想指引(陈明哲,2016;葛宝山和赵丽仪,2022)。“精一”属于国学范畴,最早可追溯到《尚书·大禹谟》中的“人心惟危,道心惟微;惟精惟一,允执厥中”,阐述的是唯有做事专注、守住本心才能不被表象迷惑。陈明哲将“精一”思想引入管理学领域,将“精一”译为the power of “ONE”,指找寻企业长期专注并在某一特定领域做到极致(陈明哲,2016)。战略管理理论中的聚焦战略、专业化战略概念也与“精一”思想相互呼应。Porter(1985)提出聚焦战略,认为企业需要将有限资源集中于特定市场开发或服务于特定客户群体,强调聚焦细分市场这一概念(Lee等,2021)。专业化战略则表明企业不仅要聚焦细分市场,还应专注主营业务发展,并通过技术研发等活动来提升

企业专业化技术水平(Gentile-Lüdecke等,2020)。葛宝山和赵丽仪(2022)在中国传统文化和Porter等(1985)研究的基础上,将生命周期理论融入其中,提出精一战略概念,强调企业在全生命周期中始终坚持聚焦细分市场,深耕专有技术领域,才能取得国际创业成功。精一国际创业不仅拥有深厚的理论支撑,还具备坚实的实践基础。隐形冠军企业遵循“精一”发展思路,在创立初期瞄准全球产业链中的某一关键环节,整个创业过程中持续在细分领域深耕,在专注拓展国际细分市场的同时不断探索细分行业前沿技术,最终成长为国际细分市场的领导者(Audretsch等,2018;葛宝山和赵丽仪,2022),因而隐形冠军企业是精一国际创业成功的典型示例。

精一国际创业能力是在“精一”思想和国际创业能力相关研究基础上提出的全新概念,指的是企业在创业过程中始终以全球细分行业为中心,积极进行国际细分领域前沿技术探索和国际细分市场拓展的一种企业能力,该能力被认为是企业在全球产业链关键环节占据霸主地位的重要因素。精一国际创业能力是企业在经济高质量发展背景下所生成的全新能力类型,该能力与企业核心竞争力之间存在较大差别,具体如表1所示。从理论基础上看,精一国际创业能力是在精一思想、国际化理论和动态能力理论的支撑下提出的全新概念。从能力产生的前提条件上看,具备核心竞争力是企业培养精一国际创业能力的前提和基础,从作用机制上看,精一国际创业能力是企业将知识、人力等资源用于国际细分市场开发与细分领域技术探索的一个动态过程。从作用结果上看,企业所拥有的精一国际创业能力越强,其业务专业化程度越高,企业通过在细分领域做精做专来获得极高的国际细分市场份额,进而成为全球细分市场的领导者(Simon,2009;Lehmann等,2019)。值得注意的是,由能力观可知,企业能力之间存在相互作用,核心竞争力是精一国际创业能力的前提,但当精一国际创业能力提升后,企业核心竞争力也将进一步得到提升。

表1 精一国际创业能力和企业核心竞争力间的区别与联系

	企业核心竞争力	精一国际创业能力
理论基础	资源基础观、动态能力理论	精一思想、国际化理论、动态能力理论
前提条件	有赖于企业所具备的独特资源与能力(Prahalad和Hamel,1990;王毅,2002)	有赖于企业在细分市场中不断提升和巩固的企业核心竞争力
作用机制	运用企业能力将各类资源融入企业的生产经营环节	集中企业知识、人力等所有可用资源用于全球细分市场开发和细分领域技术探索
作用结果	有助于企业在市场中获得良好的形象和声誉(Hitt等,2016),帮助企业建立长期的盈利能力和持续的竞争优势,进而获得较高企业绩效(王化成等,2023)	帮助企业在全球细分市场中建立核心竞争优势,企业在获得极高国际细分市场份额的同时,实现国际细分行业领军目标(Simon,2009;Lehmann等,2019)

维度方面,目前学者们大多数是从各自研究视角对国际创业能力进行探索(Karra等,2008;黄胜等,2015),学术界对国际创业能力的维度划分尚未达成一致意见。现有国际创业能力研究存在以下两点不足:一是现有划分的维度间存在一定重叠,维度界限有待进一步明晰。一方面,部分学者从整合视角对国际创业能力维度进行划分,如Zhang等(2009)、马鸿佳等(2016)学者在整合国际经验和能力维度的基础上提出维度划分方式,划分依据有待进一步阐释。另一方面,马鸿佳等(2016)、何建笃等(2020)从能力视角进行维度划分时均提出国际网络能力维度与国际营销能力维度,国际营销依赖于国际网络能力,且国际网络能力的强弱也将影响企业国际机会识别,因而国际网络能力与国际营销能力两个维度间存在较大重叠,且国际网络能力与国际营销能力、国际机会识别能力等维度无法较好区分。二是如果研究从能力视角进行维度划分,变量测量将更偏向于主观认知层面,相比于客观经营数据,此时变量度量存在一

定的主观性误差。鉴于以上原因,本文从国际创业视角而非能力视角对精一国际创业能力维度进行划分。综合考虑“国际细分市场扩张”和“细分领域前沿技术探索”两大核心特征,本文将精一国际创业能力划分成精一国际创业速度、精一国际创业广度和精一国际创业深度三维度。具体维度测量方式如表2所述。

表 2 精一国际创业能力的维度划分和测量方式

变量名称	维度划分	变量符号	维度内涵	维度度量
精一国际创业能力	精一国际创业速度	Speed	企业在国际细分市场和细分技术领域的扩张速度	$(X_t - X_{t-1})/Y_{t-1}$, 其中 X_t =企业海外专业化产品或服务收入; Y_{t-1} =上一年度企业主营业务收入(Oviatt和McDougall, 2005; Prashantham和Young, 2011)
				$(X_t - X_{t-1})/Y_{t-1}$, 其中 X_t =企业细分技术领域研发支出; Y_{t-1} =上一年度企业总营业收入(戴小勇和成力为, 2013)
	精一国际创业广度	Scope	企业在国际细分市场和细分技术领域的辐射范围	$\ln(1+\text{提供专业化产品或服务的子公司所在国家数量})$ (Vermeulen和Barkema, 2002; Lin, 2012)
				$\ln(1+\text{专利的申请数量})$ (Zhang等, 2019; 高磊和赵雨笛, 2023)
	精一国际创业深度	Depth	企业在国际细分市场和细分技术领域的参与深度	$\ln(1+\text{提供专业化产品或服务的外资子公司数目})$ (邵鹿峰和闫林楠, 2020)或 X_t/Y_t , 其中当 X_t =企业为提供专业化产品或服务所产生的海外资产, Y_t =企业总资产; 当 X_t =企业为提供专业化服务而雇用的海外员工数量时, Y_t =企业总雇员数(陈立敏, 2014)
				$\ln(1+\text{发明专利的申请数量})$ (黎文靖和郑曼妮, 2016; Brav等, 2018)或 X_t/Y_t , 其中 X_t =发明专利的申请数量, Y_t =企业专利申请总数

(二)企业战略与能力提升

已有研究指出,企业战略是组织能力构建的逻辑起点(欧阳桃花等, 2016),企业在战略指导下进行能力构建。企业能力是在战略指导下的一系列创业行为作用后所产生的结果变量(马鸿佳等, 2022),企业战略可通过行为来间接影响组织能力的形成与发展(刘海兵等, 2020; 郭润萍等, 2022),同时现阶段的企业能力将对下一阶段的企业战略制定与创业行为的开展产生重要影响(Teece, 2012; Turner和Pennington, 2015)。企业战略是企业所能采取的战略集合,其中包括发展战略、竞争战略等诸多战略类型,多层次、多维度的战略形成企业战略体系(段霄和武常岐, 2020)。对于国际创业企业而言,国际政治、经济环境是管理者所重点关注的内容(刘昌阳等, 2020),管理者在重点分析国际创业情境中的机会和威胁后进行业务战略和成长战略选择。从企业内部来看,国际创业企业不断加强产品创新的效率与频率,针对产品实施创新战略;从企业外部来看,国际创业企业强调营销策略和品牌推广,加大产品出口和国际合作,针对市场实施国际化战略(葛宝山和王治国, 2020)。企业凭借战略所形成的“组合拳”来获取国际创业成功。

创新战略是企业核心的竞争战略。企业唯有实施创新战略才能突破关键技术瓶颈,助力我国扭转劣势局面。企业在技术领域需做到“精一”,即在特定技术领域成为专家而非全领域的通才(Lei和Wu, 2020)。大多数中小型企业资源有限,无法与竞争对手打价格战,因而企业专注于产品(服务)创新,先于竞争对手探索未知技术领域(Miller, 1983),坚持在全生命周期实施创新战略,在细分市场中进行渐进式和颠覆式创新活动(Rant和Cerne, 2017; 葛宝山和王治国, 2020),通过向市场提供高附加值的产品或服务来占领市场(Lehmann等, 2019)。高品质产品会带来垄断局面,增强企业抵抗外部冲击的能力(葛宝山和赵丽仪, 2022)。

国际化战略是企业重要的发展战略。数字经济时代下,越来越多的企业借助数字平台等方式加入全球市场份额的抢夺战(Song, 2019),全球行业领军者的企业无一不是瞄准全球市场(Lehmann等, 2019),通过国际化战略的制定和实施,不仅能够在动荡市场环境中得以生存,还能和全球范围内的竞争对手进行抗衡,并取得竞争优势(Kraus等, 2022)。尽管在国际创业过程中,企业将直面东道国的政治风险,但在国际化战略的有效指导下,企业可灵活运用区域社会资本(Kraus等, 2022)和母国或东道国资源(Wang和Ahmed, 2007),进而实现国际市场扩张。

基于此,本文重点讨论创新战略和国际化战略。唯有创新战略与国际化战略间协同配合,企业才能提升精一国际创业能力,并逐步向全球细分行业领军目标迈进。此外,值得注意的是,组织层企业战略是在个体管理者层认知基础上形成的(Ott和Eisenhardt, 2020)。CEO与TMT是企业战略决策的核心人员(Weng和Lin, 2014),如果两者在认知上存在差异,将妨碍组织层企业战略的形成。因此,当外界国际市场环境改变后,CEO与TMT经过交流与探讨,在企业未来发展等重要事项上达成战略共识。两者的战略共识可进一步凝练形成企业纲领性文件,最终生成组织层企业战略(葛宝山和赵丽仪, 2022)。

(三)企业战略与机会—资源一体化

根据企业行为理论,为将战略落到实处,企业会积极开展问题搜索行为(Bromiley, 1991),机会—资源一体化是企业为寻求解决方法来改变现状而在战略指导下开展的一种重要的问题搜索行为。资源编排理论也指出,资源管理等组织行为有助于企业能力构建(Sirmon, 2007, 2011),即资源整合等行为是企业能力的前因变量。因而机会—资源一体化行为有利于企业能力的提升(郑秀恋等, 2020),那些遵循“精一”发展逻辑的企业在战略指导下进行的机会—资源一体化行为有助于精一国际创业能力的形成与提升,同时帮助企业获得持续性的竞争优势(葛宝山和王治国, 2020),并最终实现价值创造和绩效提升。由此可知,企业战略通过机会—资源一体化行为,进而对企业能力产生影响。机会—资源一体化是中国本土原创理论,目前学术界有关机会—资源一体化的研究仍处于探索期。早期创业领域学者分别围绕机会、资源单独开展研究,形成机会观和资源观两大流派,但是研究忽视了在发展过程中,企业的机会开发和资源开发行为之间的相互协调、相互影响作用(Haynie等, 2009; Overholm, 2015)。突破机会或资源单一研究视角,葛宝山等(2015)从系统论视角,创造性地提出机会—资源一体化概念,认为创业者需从整合视角对创业过程中机会和资源进行管理。

综上所述,机会—资源一体化是在战略指导下,企业所采取的一种机会开发与资源开发相互交织的创业行为(高洋等, 2019; 葛宝山和王治国, 2020)。维度方面,现有研究大多数将机会开发过程分为机会识别和机会利用两维度(Shane和Venkataraman, 2000),资源开发分为资源识别与获取、资源整合与配用等维度,机会—资源一体化可通过机会开发与资源开发间不同维度交织而形成的一体化子行为来进行衡量(葛宝山等, 2015)。值得注意的是,企业在战略指导下开展机会—资源一体化行为进而提升精一国际创业能力的过程可看作是企业加快推动产业链、创新链、资金链与人才链融合的过程。其中,找寻全球产业链中的定位是企业国际创业的出发点,同时为成为全球产业链中关键细分领域的领军者,管理者根据企业资源禀赋和能力基础以及外部政策、市场环境来进行创新战略和国际化战略选择。企业在战略指导下开展机会—资源一体化行为,通过整合与利用人才、资金、技术等资源,加大研发创新投入等方式来实现细分行业关键性技术突破,进而帮助企业在全球产业链中获得有利地位。因此,在精一国际创业能力提升的过程中,“四链”实现了深度融合。

(四)研究框架

基于“精一”思想和企业行为理论,本文试图回答逆全球化背景下,企业如何通过战略制定

和实施来进行精一国际创业能力进阶,进而实现全球行业领先这一核心问题。本研究发现,CEO在识别与评价企业自身资源、能力等基础条件以及感知外部情境的基础上形成个体认知,与TMT成员讨论后达成战略共识,并进一步凝练为企业战略。随着外部环境的变化,管理者认知改变,进而形成新的企业战略。其中创新战略和国际化战略最为关键,两者发生协同演化。同时在战略指导下,企业开展机会—资源一体化行为,凭借机会开发和资源开发相互交织的创业行为过程,企业实现精一国际创业能力提升的目的。由此得到本文的研究框架,如图1所示。

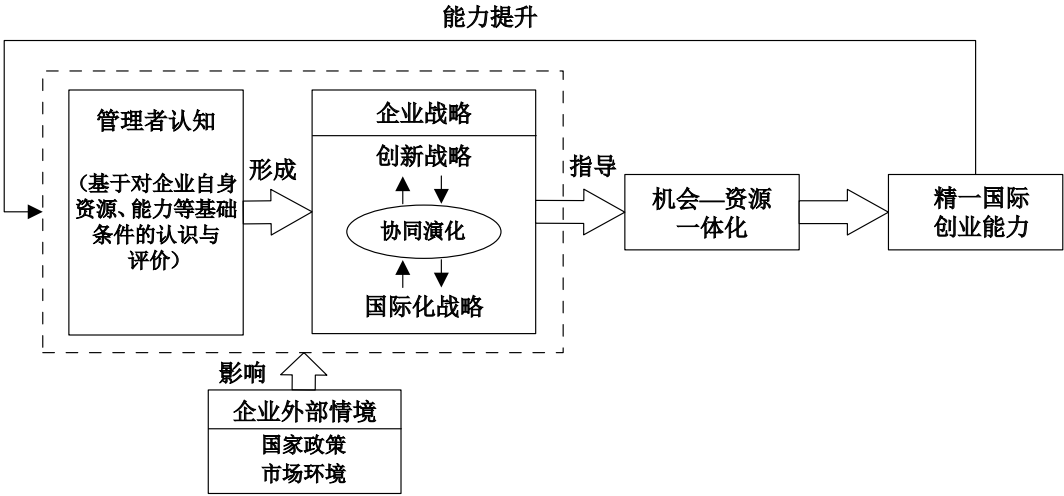


图1 研究框架

三、研究方法与设计

（一）研究方法

采用案例研究方法原因如下：(1)鲜有研究探索精一国际创业能力形成和进阶问题,本研究属于回答“*How*”和“*Why*”的问题,案例研究较为合适；(2)鉴于精一国际创业能力进阶过程较为复杂且具有动态性,单案例不同时段对比和多事件复制有助于梳理出精一国际创业能力进阶规律,同时双案例间的对比分析可得到更为普适性的研究结论；(3)相关企业国际创业成功机理研究仍处于探索期,尚缺乏从“精一”思维和企业行为视角来进行企业国际创业能力生成与演化的探索性研究,案例方法适合此类研究。

（二）案例选择

根据研究目的,同时兼顾典型性与有效性原则,本文选择两家在细分领域深耕并不断培养和提升精一国际创业能力,最终发展成为全球细分市场领导者的企业作为研究对象。应保密要求,本研究对相关信息进行匿名处理,企业基本信息如表3所示。

表3 案例企业基本信息

企业名称	A企业	B企业
行业	汽车整车制造业	玻璃制造行业
所在地区	吉林省	福建省
创建时间	2003年	1987年
主营产品	中重型卡车	玻璃制品
全球细分市场区域	产品已经销往欧洲、非洲、亚洲等地区,企业主导产品在国际市场占有率连续多年稳居第一	主营产品销往全球70多个国家或地区,主营产品的全球细分市场份额高达30%

典型性方面:(1)案例的典型性。两家企业均是具有代表性的国际创业企业。其中,A企业是C集团公司整合中重型卡车业务后形成的全新企业。目前,A企业已在半挂牵引车领域发展成为全球领军企业。B企业从国内市场逐渐拓展到国际市场,最终跻身于全球细分市场前列。(2)精一国际创业能力进阶的典型性。A企业经历了产品出口、海外建厂、国际合作等过程,B企业经历了代工生产、海外并购等过程。在发展过程中,两家企业的精一国际创业能力均得到不断增强并实现能力进阶。有效性方面:(1)数据匹配性。经过资料梳理,发现A企业和B企业国际创业过程有共通之处,案例企业均历经三次重大战略调整,对每个阶段战略指导下的机会—资源一体化行为梳理有助于揭示企业突破资源约束进而实现精一国际创业能力进阶的内在机理,符合研究目的。(2)数据可获取性。两企业已获得诸多殊荣,同时企业高管多次发表公开讲话,相关新闻、学术论文等二手资料较为丰富。另外,团队成员对A企业以及A企业所属的C集团公司进行过多次实地调研,并与企业高管进行了深度访谈,同时团队成员与B企业高管取得联系,并进行了多次半结构化访谈,因而一手资料较为丰富。

(三)数据收集与整理

按照以下步骤进行数据收集与整理。首先,严谨地进行数据收集,数据来源与分类情况如表4所示。一手数据来自对企业高管的半结构化访谈。团队成员在2020年到2022年间对A企业、B企业以及A企业所属的C集团公司的多位高管进行半结构化访谈,访谈时保证3位或3位以上人员参与,其间采用录音、记录等方式,访谈后快速整理形成文档以保证数据的真实性与有效性。二手数据来自企业官网、新闻报道、学术论文等途径。多渠道的数据收集有助于交叉验证,相悖内容需向企业人员再次求证,核对无误后再填入数据库。其次,对数据进行编码。由2位有质性研究背景的团队成员对原始资料进行“背对背”编码。当出现歧义时,求助第三方领域专家给出意见,最终形成编码结果。最后,从编码结果中形成理论模型,不断进行案例数据对比进而完善理论模型,并用该理论模型来指导案例研究。

表4 数据来源与分类

资料类型	资料来源 (受访者编号)	访谈内容概要	访谈次数	访谈时长	文稿字数
一手资料	A企业高管(A1,A2,A3,A4,A5,A6)	A企业发展历程、主营业务、海外市场拓展情况,创新战略和国际化战略,战略执行过程中涉及的流程、业务步骤等	6	264分钟	4.65万字
	B企业高管(B1,B2,B3,B4)	B企业国际创业历程、机会—资源一体化进程,海外市场拓展时遇到的政治风险等阻力、精一国际创业能力提升途径等情况	4	152分钟	3.12万字
	A企业所属的C集团高管(C1,C2,C3)	A企业在C集团公司战略中的规划布局,C集团对A企业的资源支持情况,A企业与C集团公司之间的合作研发等情况	3	135分钟	2.53万字
二手资料	企业官网(a1,b1)、高层受访的新闻报道(a2,b2)、学术论文等文献资料(a3,b3)以及互联网等其他途径获取的相关资料(a4,b4)				

(四)数据编码与分析

程序化扎根是目前学术研究运用最广泛的扎根方式,本文采用程序化扎根思想对资料进行整理,确保数据资料与所得理论模型形成匹配关系。具体编码过程如表5所示:

四、案例分析与研究发现

根据战略调整来进行阶段划分,本文将案例企业的国际创业过程分为细分市场开拓阶段、高端技术攻坚阶段、绿色+智能新发展阶段,并结合两家案例企业的实际情况进行如下分析。

表5 编码范畴表

核心范畴	主范畴	副范畴
管理者认知	市场效益观	注重企业营收(A3,B1,b4);关注经济效益(A2,a4,B2)
	技术创新观	关注技术变革(A1,a2,B4);注重新技术开发(A5,B3,b4,C1)
	生态价值观	生态价值取向(A5,A6,B1,b4);受价值导向牵引(A3,a2,B3)
创新战略	产品适应型创新战略	根据用户需求创新产品功能(A4,a1,B2,b4);拓展产品应用场景(A3,A5,B4)
	技术变革型创新战略	专注攻克技术难关(A4,a3,b4,C2);致力为用户提供高端产品(A2,a1,B1,b3)
	跨界融合型创新战略	兼顾提升产品功能和扩展适应型场景(A2,A4,b4,B2,C3);产品更新时考虑智能化、绿色化等方面要求(A3,A6,a2,B4,b4)
国际化战略	出口导向型国际化战略	扩大企业出口份额(A2,A3,b4);加强国外市场销售(A3,B2,b2);扩大海外市场宣传力度(b4,C1)
	等级管理型国际化战略	根据海外市场特征进行不同产品销售(A3,A5,B1,b4);全面布局低、中、高端市场(A6,a3,B2)
	产业联盟型国际化战略	与ICT、新能源等行业领袖形成跨行业联盟(A1,a1,B2,b4);加深与国内外产业上下游企业的合作(A2,B1,C3)
机会—资源一体化	市场驱动型机会—资源一体化	机会识别与资源识别同时发生(A2,A5,a4,B1);机会利用与资源配用同步进行(A1,A5,B3,b4)
	技术驱动型机会—资源一体化	新机会识别后同时开展资源利用行为(A3,a2,a4,B4,b4);机会利用与资源获取一同实现(A6,B3,b4)
	市场—技术双轮驱动型机会—资源一体化	识别新机会后大范围内形成资源联动(A3,A4,B1,b4);在借助数字平台进行资源获取与交换过程中识别新的商业机会(A5,A6,B2)
精一国际创业能力	速度加快型精一国际创业能力	海外专业化产品或服务的营收占总营收的比重逐步提升(A3,a1,B2,b2);细分技术领域研发支出占总营收的比重不断攀升(A6,a1,B4)
	广度拓宽型精一国际创业能力	提供专业化产品或服务的海外子公司所在国的数量增加(A5,a1,B1,b4);细分技术领域专利申请数量逐年增多(A4,b1,C3)
	深度拓展型精一国际创业能力	提供专业化产品或服务的海外子公司数目持续增多(A1,b2,C3);为生产专业化产品或提供专业化服务而获得的海外资产占总资产比重不断增加(a1,B3,C2);细分技术领域发明专利占企业专利申请总数的比重逐年提升(A2,a1,b4)

(一)细分市场开拓阶段

20世纪末和21世纪初期,世界政治格局呈现出“一超多强”的稳定态势,同时多边主义蓬勃发展。随着中国加入WTO,我国享受到发展中国家的关税优惠待遇,对于中国企业出口更为有利(范秋芳等,2019)。A企业总经理表示,“公司成立之初,正赶上国内扩大内需和入世后巨大的国际市场需求亟待满足,管理团队一致认为,这是一个拓展国际市场的好机遇……”在此情境下,公司管理层意识到市场机遇,讨论后形成“市场效益观”这一战略共识。同时团队层面的战略共识经凝练上升为组织层面的企业战略,形成产品适应型创新战略和出口导向型国际化战略。C集团战略管理及商业规划部总经理表示,“集团早期国际化主要是以出口为主导的海外市场拓展方式,将整车向中东等国家出售,借此扩大国际市场份额……”B企业高管表示,“公司从成立开始一直坚持派遣员工去国外进行业务培训,加强适应性产品的开发,增强产品的市场开拓能力”。B企业经理表示,“公司成立初期,先后在香港、长春等地建立分公司/子公司来扩大产能,为主营产品的国际贸易出口提供保障”。

为保证战略顺利实施,企业开展市场驱动型机会—资源一体化行为。首先,企业开展机会识别与资源识别一体化行为。A企业高管表示,“我们识别新商机的同时也要审视自身的资源

和能力……像公司是集团重组重卡业务后成立起来的,创立之初拥有足够的资源和能力去抓住重大机遇……”B企业经理表示,“21世纪初,国外市场中存在很多未被满足的需求,在识别到机会的同时,我们查看现有产品和产能是否能够支撑企业去开发新的市场机会”。其次,企业进行机会利用与资源配用一体化行为。B企业高管则表示,“知识、技术等资源是支持企业发展的基础,公司投入资金、人力等资源用于产品研发、新生产基地建设,在生产出产品满足不同区域细分市场需求的同时实现了新机会的开发”。

在此阶段中,企业的精一国际创业能力在快速提升,尤其是精一国际创业速度这一维度得到快速提高。国际市场拓展方面,2004年至2006年间,A企业总营收从96.4亿元上升到99.6亿元($Y_{2006}=99.6$ 亿元),2007年的海外整车出口量超六千辆。按照出口均价30万元计算, $X_{2007}=6000$ 辆 $\times 300000$ 元/辆=18亿元,由公式 $(X_t-X_{t-1})/Y_{t-1}$ 可知,A企业市场方面的精一国际创业速度= $(X_{2007}-X_{2006})/Y_{2006}=(18\text{亿元}-10\text{亿元})/99.6\text{亿元}=8.0\%$ 。2010年,B企业实现85亿元的主营业务收入($Y_{2010}=85$ 亿元),海外业务收入24亿元($X_{2010}=24$ 亿元)。2011年,B企业海外专业化产品的营收高达30亿元,占总收入的比重超30%,由公式 $(X_t-X_{t-1})/Y_{t-1}$ 可知,B企业市场方面的精一国际创业速度= $(X_{2011}-X_{2010})/Y_{2010}=(30\text{亿元}-24\text{亿元})/85\text{亿元}=7.1\%$ 。由此可知,在此阶段内A企业和B企业市场方面的精一国际创业速度得到快速提升。专有技术探索方面,两家案例企业在细分技术领域投入的研发费用占总营收的比重正在持续攀升。如A企业2005年、2006年研发费用分别为4.5亿元、7.2亿元,占当前营收的比重分别为4.4%(4.5亿元/103.3亿元)、6.4%(7.2亿元/111.9亿元)。由公式 $(X_t-X_{t-1})/Y_{t-1}$ 可知,2006年,A企业技术方面的精一国际创业速度= $(X_{2006}-X_{2005})/Y_{2005}=(7.2\text{亿元}-4.5\text{亿元})/103.3\text{亿元}=2.6\%$ 。此阶段中,B企业对研发的投入也在持续增加,从2010年的1.55亿元增长到2014年的5.2亿元。B企业研发费用占总营收的比重从2010年的1.8%(1.55亿元/85亿元)增长到4.0%(5.2亿元/129.3亿元)。由此可知,在此阶段两家企业技术方面的精一国际创业速度得到快速提升。总体来说,在细分市场开拓阶段,企业以国际细分速度增长为主导,形成速度加快型精一国际创业能力。

细分市场开拓阶段中,在国家政策与市场需求的影响下,企业管理团队形成市场效益观这一战略共识,进一步凝练后形成组织层面的产品适应型创新战略与出口导向型国际化战略。在新战略指导下,企业进行市场驱动型机会—资源一体化行为,将创新战略和国际化战略落到实处,最终企业形成速度加快型精一国际创业能力(见图2)。

(二)高端技术攻坚阶段

2008年金融危机的爆发致使全球经济进入乏力状态。我国“十三五”期间,国家鼓励制造企业进军高端市场,同时提出“一带一路”倡议来推动企业国际化进程。在此情境下,CEO与TMT意识到提升技术水平的必要性,讨论后形成“技术创新观”这一战略共识。战略共识经过凝练,上升为组织层面的技术变革型创新战略和等级管理型国际化战略。其中技术变革型创新战略是通过技术革新来突破关键技术瓶颈的战略举措;而等级管理型国际化战略则是针对不同类型国际市场采取差异化管理策略。如A企业总经理表示,“在第六代主营产品设计之初,公司以欧洲产品标准为努力的方向,力求生产出世界一流的重型卡车”。A企业高级培训主任表示,“不同区域市场对重卡的需求存在差异,比如,公司生产出的第六代产品,其各项指标均可与欧美等同类品牌比肩,在欧美市场比较有优势”。B企业高管则表示,“在‘十三五’期间,公司加强对产业链上下游的布局,通过并购等方式来加强企业整体研发能力、创新能力等国际化方面,企业凭借新产品向全球高端细分市场不断迈进……”

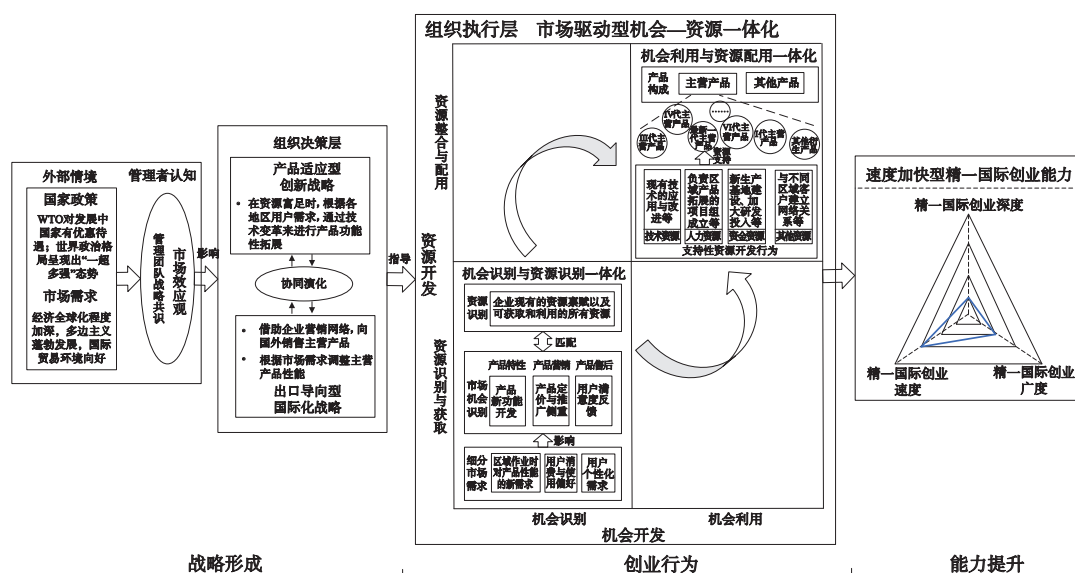


图2 速度加快型精—国际创业能力生成机理

企业围绕新战略开展技术驱动型机会—资源一体化行为。首先,企业进行机会识别与资源利用一体化行为。A企业高管表示,“在识别到高端重卡这一机遇后,企业马上开展资源整合与配用行为,成立项目团队并投入资源来探索新技术”。B企业管理者表示,“为探索高端汽车玻璃制造技术,企业在香港上市,拥有了‘A+H’资本市场支持,同时企业还进行海外生产基地收购、对外投资建厂等资本活动”。其次,机会利用与资源获取也在同步进行。以国际营销为例,A企业制造出新一代重卡,对亚非拉等市场采取出口策略,获得海量客户资源;对印度、巴西等具有一定技术准入门槛的市场,企业实行本土化运作,同时获得更多市场信息;对于德国、美国等发达国家市场,企业进行资本运作,例如合作研发等来获取知识等资源。对于B企业而言,企业在进军欧美市场后,与德国奥迪、美国通用和福特、日本丰田和本田等国外知名车企建立配套服务,拥有了更为丰富的优质客户资源。

此阶段,企业精—国际创业能力正在迅速提升,尤其是企业子公司所在国家数量在快速攀升,同时企业在全球细分技术领域内的覆盖范围也在持续扩张。国际市场拓展方面,A企业于2007至2017年间在南非、俄罗斯等地建立海外子公司,在哈萨克斯坦、越南等地建立组装基地。由公式 $\ln(1+\text{提供专业化产品或服务的子公司所在国家数})$ 可知,市场方面,A企业的精—国际创业广度提高到 $\ln(3)$ 。B企业自2006年起陆续在德国、韩国、日本、美国等国家建立子公司,此时B企业市场方面的精—国际创业广度提高到 $\ln(5)$ 。专有技术探索方面,以发动机相关的细分技术为例,截至2017年底,A企业发动机事业部门已累计申请1355件专利。2017年,A企业发动机事业部门的技术方面的精—国际创业广度达到 $\ln(1356)$ 。此外,虽然B企业在2007年仅成功申请了25项专利,但到2018年为止,企业已申请专利1455件。在10年左右的时间内,B企业技术方面的精—国际创业广度从 $\ln(26)$ 提高到了 $\ln(1456)$ 。由此可见,在高端技术攻坚阶段,案例企业以国际细分范围扩张为主导,形成广度拓宽型精—国际创业能力。

高端技术攻坚阶段,当外部情境改变后,管理团队形成技术创新观这一战略共识,经过进一步凝练后形成组织层面的技术变革型创新战略和等级管理型国际化战略。在新战略指导下,企业进行技术驱动型机会—资源一体化行为,在识别技术所带来的机会的同时进行资源利用,

在机会利用过程中又进行新资源获取,进而提升企业精一国际创业广度,最终形成广度拓宽型精一国际创业能力(见图3)。

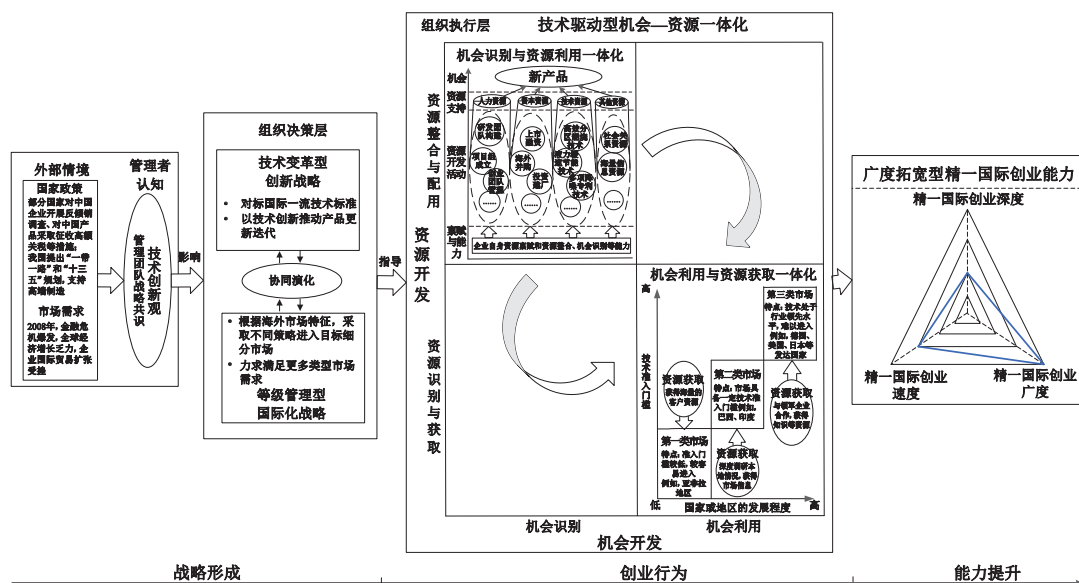


图3 广度拓宽型精一国际创业能力生成机理

(三)绿色+智能新发展阶段

2017年起,国际市场环境发生重大改变,尤其是新冠疫情暴发以来,逆全球化趋势愈发明显,各国纷纷筑造起技术性贸易壁垒,同时数字经济时代到来让智能化成为全球市场新的需求方向。政治环境方面,在经济下行的大环境下,国际政治正处于剧烈动荡时期,国际创业企业面临的国际政治风险加剧。B企业总经理表示,“公司以汽车玻璃为主导产品,与上下游产业链构成了生态群,可有效抵御国际市场风险”。C集团战略处主任表示,“在后国六时代,我们关注到未来发展方向应该向生态价值驱动和用户价值驱动转变,加快新能源、AI等技术的应用……”此情境下,企业高管意识到应建立产业生态,讨论后形成“生态价值观”这一战略共识,后经过凝练上升为跨界融合型创新战略和产业联盟型国际化战略。创新方面,B企业高管表示,“随着智能化需求日益凸显,企业将积极与IT等领域企业进行跨界合作,努力研发5G玻璃……”企业追求技术创新的同时,强调融入IT、新能源等领域知识,形成跨界融合型创新战略。国际化方面,A企业积极与IT、新能源等领域主体跨界形成产业联盟,形成产业联盟型国际化战略。B企业经理表示,“本公司主要是为大型车企做配套服务,因此公司更加关注与奔驰、奥迪等车企形成稳固的产业联盟关系”。

此阶段,企业开展市场—技术双轮驱动型机会—资源一体化行为,将机会开发和资源开发完全融合起来,形成机会—资源一体化四个子维度,举例说明如下:一是机会识别与资源识别一体化。以国际营销为例,两家企业借助营销层级网络与用户接触,可识别最新的细分市场用户需求并发现新机遇。同时管理者借助数字化平台对产品研发、生产、销售等环节进行严格把控,获得原材料库存、生产流程与产品质量、产品销量等数据信息,从而清晰识别企业可用资源。二是机会识别与资源利用一体化。以供应商合作为例,当识别到新市场机会,两家企业迅速与原材料、零部件以及配套系统供应商形成上下游产业联盟,共同开展资源利用行为。三是机会利用与资源配用一体化。如A企业投入人力、技术等资源用于智慧重卡的研发,用颠覆式创

新产品来赢得并维持全球高端细分市场份额。B企业不仅在上海进行5G智能工厂的建设,同时还江苏建立了研究院来进行智能化产品的研发,从而为数字经济时代下的新商业机会开发服务。四是机会利用与资源获取一体化,企业在机会开发过程中,需要整合多方资源,企业可从高校、科研院所、客户、国内外合作企业方获得人才、知识等重要资源。

在此阶段,企业精一国际创业能力得到进一步提升,尤其是精一国际创业深度正在不断拓展。国际市场拓展方面,A企业总经理表示,“目前公司分别在俄罗斯、南非、坦桑尼亚建立了3家子公司”。根据公式 $\ln(1+\text{提供专业化产品或服务的海外子公司数目})$ 可知,A企业市场方面的精一国际创业深度由原来的 $\ln(3)$ 增长到了 $\ln(4)$ 。B企业高管表示,“截至2021年底,公司海外资产达170亿元,占据企业总资产的近40%”。由已有资料可知,2021年B企业总资产(Y_{2021})为447.85亿元。根据公式 X/Y 计算B企业为提供专业化产品或服务所产生的海外资产占总资产的比重,得到B企业市场方面的精一国际创业深度=170亿元/447.85亿元=40%。专有技术探索方面,现有研究表明,相比于实用新型专利与外观设计专利,发明专利属于高质量的创新产出(高磊和赵雨笛,2023),本研究将发明专利的申请数量看作企业在细分技术领域的深耕程度。就专利申报而言,A企业在2017年至2022年间累计申报3476件专利,其中发明专利占1442件,由公式 X/Y 可知,A企业技术方面的精一国际创业深度=1442/3476=41.5%。相比之前,A企业发明专利占比有了28%的提升。截至2018年,B企业累计申请1455件专利,其中发明专利占557件,由公式 X/Y 可知,B企业技术方面的精一国际创业深度=557件/1445件=38.3%。此外,仅半年时间,截至2019年上半年,B企业的技术方面的精一国际创业深度就增长了39%(714件/1829件)。由此可知,在此阶段两家企业在技术方面的精一国际创业速度得到快速提升。因而,在绿色+智能新发展阶段,企业形成了深度拓展型精一国际创业能力。

绿色+智能新发展阶段中,在逆全球化和数字经济时代背景下,管理团队形成生态价值观这一战略共识,进一步凝练为组织层面的跨界融合型创新战略和产业联盟型国际化战略。在战略指导下,企业实施市场—技术双轮驱动型机会—资源一体化行为,通过开展机会开发和资源开发互相交织的创业行为,最终形成深度拓展型精一国际创业能力(见图4)。

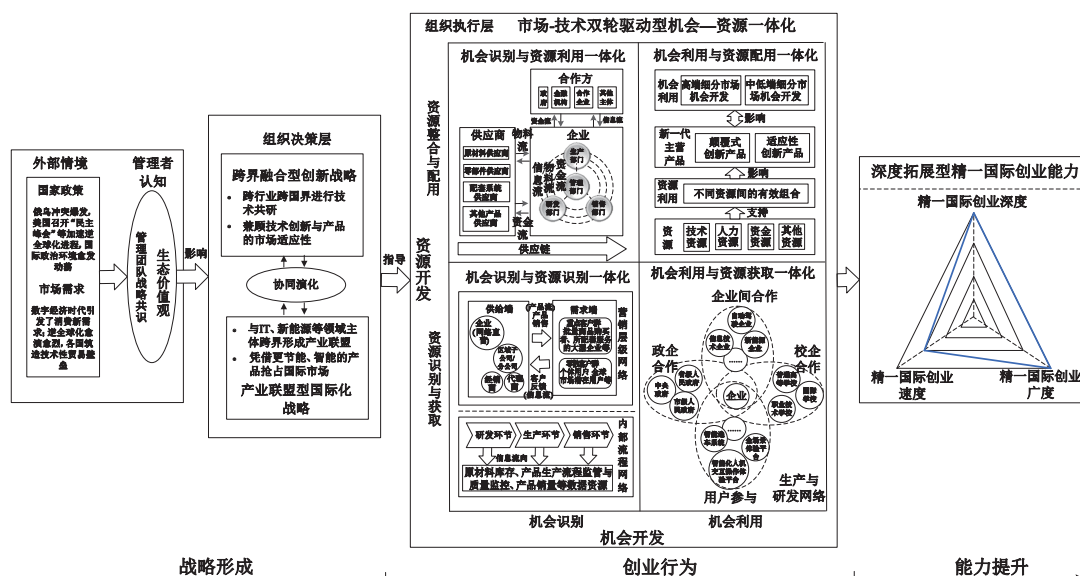


图4 深度拓展型精一国际创业能力生成机理

综上所述,战略的形成和实施是企业精一国际创业能力进阶的重要前提和必要保障。此过程中,精一国际创业能力,呈现出“速度加快型—广度拓宽型—深度拓展型精一国际创业能力”的进阶过程,具体如图5。

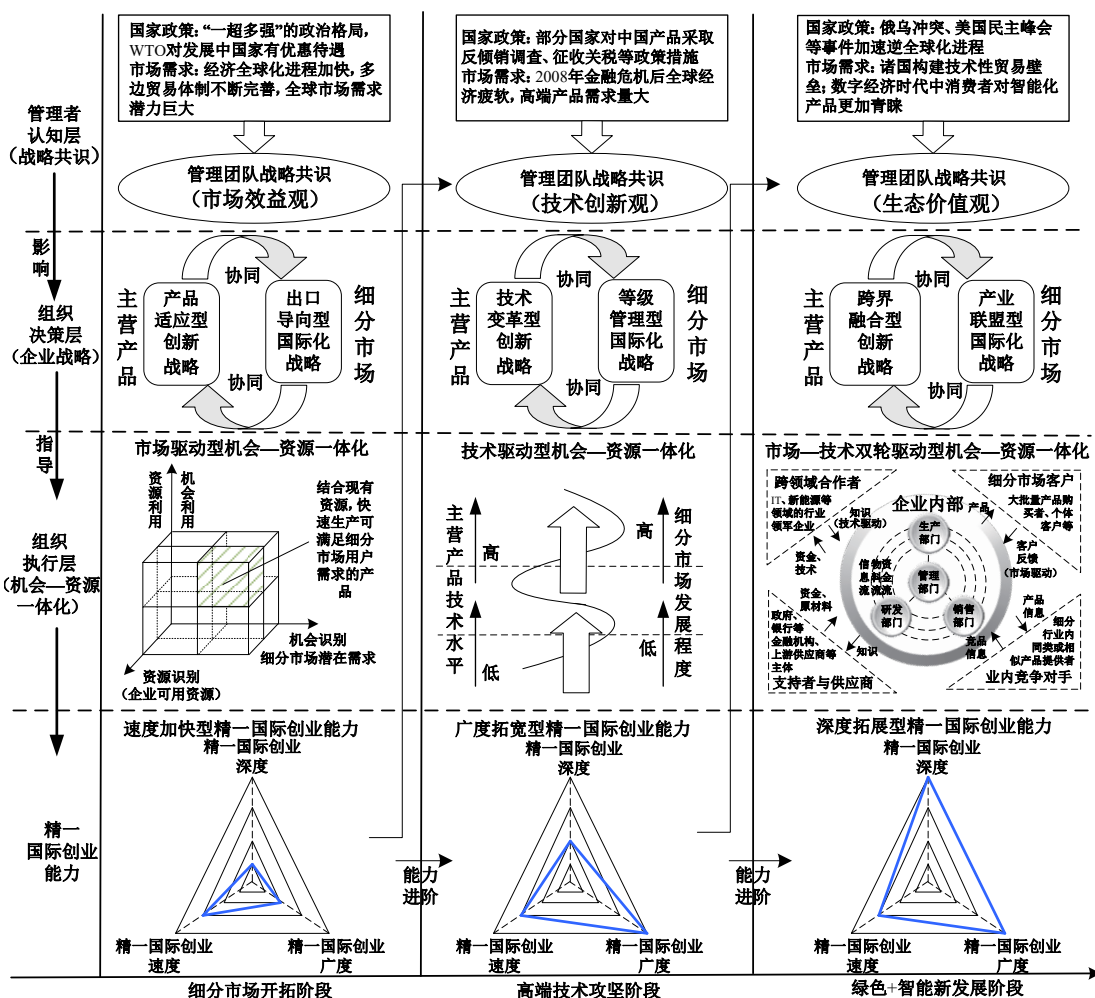


图5 企业精一国际创业能力进阶过程模型

五、结论与展望

(一) 研究结论

在逆全球化背景下,西方对我国技术封锁愈发严重,关键核心技术“卡脖子”问题亟待解决,“专”和“精”成为企业发展的方向。像隐形冠军等国际细分市场领军企业的创业成功均离不开随环境变动而不断进阶的精一国际创业能力,精一国际创业已然成为国家经济高质量发展的新动力。精一国际创业能力是在“精一”思想和国际创业能力基础上提出的全新概念,指的是企业专注全球细分市场探索和聚焦国际细分市场拓展的能力。其能力强弱可从精一国际创业速度、广度和深度三个维度进行衡量。企业依靠精一国际创业能力,长期在所在细分领域深耕,最终成长为全球产业链中某一环节的领军者。值得注意的是,企业战略是企业精一国际创业能力生成的关键要素,企业战略的形成和发展将对精一国际创业能力的提升产生重要影响。企业战略源自管理者认知,企业决策团队在经验和能力的基础上,根据对企业外部环境的感知,经

过讨论后可形成管理团队层面的战略共识。团队层面的战略共识经进一步凝练后上升为组织层面的企业战略。在企业战略体系中,针对业务层面的创新战略和针对市场扩张方面的国际化战略,出现动态协同演化,进而引发精一国际创业能力进阶过程。同时,企业战略与机会—资源一体化行为间的匹配推动了精一国际创业能力进阶过程。

(二)理论贡献

首先,虽已有研究表明,国际创业能力在企业发展过程中起到至关重要的作用(Autio等,2011),但现有研究并未对国际创业能力的生成和演化过程进行深入探讨,同时也未关注“精一”思想在国际创业过程中的应用。本文在精一管理学思想和国际创业相关研究的基础上提出精一国际创业能力概念,认为其是企业发展成为全球细分行业领军企业的关键所在。同时本文以两家国际创业企业为例,深入剖析在不同发展阶段中,企业形成精一国际创业能力的过程以及随外界情境变化,精一国际创业能力的进阶过程。研究结论不仅揭示精一国际创业能力进阶的内在逻辑,同时进一步深化“精一”思想在国际创业过程中的价值体现。其次,研究表明,创新和国际化是国际创业企业发展的两大主导力量(Simon,2009;葛宝山和赵丽仪,2022),但鲜有研究探讨两者如何协同影响企业国际创业。本文响应李平和孙黎(2021)的号召,同时关注产品技术革新和市场应用拓展两方面,率先提出创新战略与国际化战略协同演化模型。本文不仅阐释了创新战略和国际化战略对企业国际创业成功的关键影响,还揭示了企业随国际市场环境改变而进行战略更新的过程,研究结论为企业国际创业提供了重要的解释途径。最后,虽然现有研究表明,在战略实施过程中企业会遇到资源约束问题(Rammer和Spielkamp,2019;Kraus等,2022),但鲜有研究探索国际创业企业克服资源约束进而实现战略更新和能力提升的微观机理。基于此,本文提出了数字经济时代下企业战略更新与机会—资源一体化间的动态匹配模型,进一步阐述新时代下,企业为应对外部环境变动而进行战略调整,为保证新战略顺利实施而开展新一轮的机会—资源一体化行为,最终提升精一国际创业能力并实现企业可持续发展目标的过程。研究不仅加深对企业突破资源约束并实现战略转型的理解,同时还基于中国情境进行了理论深化。

(三)实践启示

首先,精一国际创业能力是企业在全球细分行业实现领先的关键能力,管理者需要关注企业精一国际创业速度的提升、精一国际创业广度的扩张以及精一国际创业深度的拓展。此外,企业战略对精一国际创业能力提升具有关键作用,企业管理者不仅需要随着时代变化及时调整创新战略与国际化战略的侧重点,同时为保证新战略实施,企业还需要进行合理的机会—资源一体化行为,提升企业精一国际创业能力,进而稳步向国际细分行业领军方向迈进。其次,时代赋予企业新责任,企业有责任和义务去突破关键技术瓶颈进而助力国家经济高质量发展。虽然相较于大型企业而言,中小企业的国际化业务较为薄弱,但现有全球细分行业领军企业均是由中小企业发展而来,逐渐由弱变强,最终成为产业领航企业。国际创业成功经验值得广大中小企业去学习和借鉴。值得注意的是,战略选择源于资源基础的强弱,如果在创业初期资源禀赋缺乏时,企业应侧重于产品适应型创新,致力于拓展产品应用领域,随着企业精一国际创业能力提升再进行下一阶段的国际细分市场扩张。最后,对于那些已在某一特定细分领域做到极致,在国际细分市场占有率先位列全球前三或是大洲第一且在细分市场可拓展空间较小的企业而言,在继续维持所属细分领域领先地位的同时,企业需要根据已有的资源和能力,尝试进入相关国际细分市场领域,沿用先前的精一国际创业成功经验,去努力打造出第二个、第三个单

项冠军产品,进而获得更多的市场份额和更大的发展空间。

(四)研究局限与展望

本文存在一定的局限性,未来研究需进一步讨论:受限于案例企业数量,未来研究可以探索其他行业、其他类型企业的精一国际创业能力形成和进阶的过程,以完善本文研究结论。未来研究可从网络、学习等其他视角来探究企业精一国际创业能力的演化路径,进而为我国企业国际创业提供指导。为应对愈发复杂的国际形势,企业战略仍会出现较大变动,未来研究可从其他视角出发,多维度探索新时代背景下企业国际创业发展的机遇与挑战。

主要参考文献

- [1]葛宝山,赵丽仪. 创业导向、精一战略与隐形冠军企业绩效[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(2): 117-135.
- [2]郭润萍,尹昊博,陆鹏. 竞合战略、二元能力与数字化新创企业成长[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(3): 118-135.
- [3]何建笃,孙新波,穆天宇. 国际创业能力形成和演化过程研究——以华晨汽车集团为例[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(7): 78-97.
- [4]李臻,吕渭星,周长辉. 绩效反馈与组织响应:文献综述与展望[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(10): 86-108.
- [5]刘海兵,杨磊,许庆瑞. 后发企业技术创新能力路径如何演化?——基于华为公司1987-2018年的纵向案例研究[J]. 科学学研究, 2020, 38(6): 1096-1107.
- [6]龙静,郑松,王乐. 创业团队异质性与创新:战略共识和凝聚力的调节[J]. 科研管理, 2020, 41(12): 238-245.
- [7]马鸿佳,肖彬,韩妹婷. 创业领域动态能力研究综述——基于LDA主题模型[J/OL]. 南开管理评论, 2022: 1-20[2022-11-05]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20220624.1508.005.html>.
- [8]Audretsch D B, Lehmann E E, Schenkenhofer J. Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany[J]. *Multinational Business Review*, 2018, 26(1): 2-24.
- [9]Brav A, Wei J, Song M, et al. How does hedge fund activism reshape corporate innovation?[J]. *Journal of Financial Economics*, 2018, 130(2): 237-264.
- [10]Ciravegna L, Kundu S K, Kuivalainen O, et al. The timing of internationalization-Drivers and outcomes[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 105: 322-332.
- [11]Gans J S, Stern S, Wu J. Foundations of entrepreneurial strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(5): 736-756.
- [12]Gentile-Lüdecke S, de Oliveira R T, Paul J. Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs?[J]. *Small Business Economics*, 2020, 55(4): 1091-1112.
- [13]Kraus P, Stokes P, Tarba S Y, et al. The ambidextrous interaction of RBV-KBV and regional social capital and their impact on SME management[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 142: 762-774.
- [14]Lee C H, Hoehn-Weiss M N, Karim S. Competing both ways: How combining porter's low-cost and focus strategies hurts firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2021, 42(12): 2218-2244.
- [15]Lei L N, Wu X B. Thinking like a specialist or a generalist? Evidence from hidden champions in China[J]. *Asian Business & Management*, 2020, 21(1): 25-57.
- [16]Mainela T, Puhakka V, Sipola S. International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities[J]. *Journal of Business Venturing*, 2018, 33(4): 534-550.
- [17]Ott T E, Eisenhardt K M. Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(12): 2275-2314.
- [18]Rant M B, Cerne S K. Becoming a hidden champion: From selective use of customer intimacy and product leadership to business attractiveness[J]. *South East European Journal of Economics and Business*, 2017, 12(1): 89-103.
- [19]Song A K. The digital entrepreneurial ecosystem-a critique and reconfiguration[J]. *Small Business Economics*, 2019, 53(3): 569-590.
- [20]Zhang L L, Guo Y, Sun G L. How patent signals affect venture capital: The evidence of bio-pharmaceutical start-ups in China[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2019, 145: 93-104.

A Research on the Upgrading Process of Niche International Entrepreneurial Capability of Enterprises under the Guidance of Strategy

Ge Baoshan, Zhao Liyi

(School of Business and Management, Jilin University, Changchun 130012, China)

Summary: This paper selects two international entrepreneurial enterprises to explore how enterprises can achieve the upgrading of niche international entrepreneurial capability (NIEC) under the guidance of strategy. The conclusions are as follows: First, NIEC is a new concept proposed based on the “niche” concept and international entrepreneurial capability, referring to the capability of enterprises to focus on global segmented technology exploration and international segmented market expansion. The strength of the capability can be measured from three dimensions: the speed, breadth, and depth of NIEC. Second, enterprise strategy is a key element in generating NIEC. Enterprise strategy originates from the perception of managers. Based on experience and ability, the decision-making team of enterprises can form a strategic consensus at the management team level after discussion based on their perception of the external environment of enterprises. The strategic consensus at the team level has been further refined and elevated to an organization-level enterprise strategy. As the external context changes, there is a dynamic synergistic evolution between innovation strategy and internationalization strategy, which in turn triggers the upgrading process of NIEC. Third, the matching between enterprise strategy and opportunity-resource integration behavior has promoted the upgrading process of NIEC from “speed acceleration” to “breadth expansion”, and then to “depth expansion”. The inspirations are as follows: First, managers need to pay attention to the improvement of the speed, breadth, and depth of NIEC. Second, existing global leading enterprises in the segmented industry are all developed from small and medium-sized enterprises, gradually changing from weak to strong, and ultimately becoming industry leaders, so the successful experience of international entrepreneurship is worth learning. Third, for enterprises that have already achieved the ultimate in a certain segmented field, they need to enter relevant international segmented markets based on their existing resources and capabilities, and use their previous successful experience in niche international entrepreneurship to strive to create their second and third single champion products. The main contributions are that: This paper reveals the internal logic of the upgrading process of NIEC, deepens the value embodiment of the “niche” concept in the international entrepreneurial process, deepens the understanding of enterprises breaking through resource constraints to achieve strategic transformation, and conducts theoretical deepening based on the Chinese context. The conclusions provide an important explanatory pathway for the international entrepreneurship of Chinese enterprises.

Key words: NIEC; innovation strategy; internationalization strategy; opportunity-resource integration

(责任编辑: 王雅丽)