

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.09.003

## 国际新创企业如何获取国际绩效?

丁振阔<sup>1</sup>, 叶广宇<sup>1</sup>, 黄胜<sup>2</sup>

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510641;

2. 广东外语外贸大学广东国际战略研究院、粤商研究中心, 广东广州 510420)

**摘要:** 本文基于四家国际新创企业的纵向跨案例研究, 探讨国际新创企业如何获取国际绩效的问题。研究结果表明: (1) 在早期国际化阶段, 国际新创企业拥有有限资源, 国际新创企业通过创业拼凑形成非正式的战略; 国际新创企业的有限资源通过基于创业拼凑的战略转化为生存绩效。(2) 在后续国际化阶段, 国际新创企业拥有充裕资源, 国际新创企业通过计划分析形成正式的战略; 国际新创企业的充裕资源通过基于计划分析的战略转化为成长绩效。本文研究结论不仅深化了我们对企业资源与国际新创企业国际绩效之间关系的认识, 而且对我国国际新创企业提升国际绩效有管理启示。

**关键词:** 国际新创企业; 企业资源; 国际绩效; 创业拼凑; 计划分析

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)09-0030-12

### 一、引言

国际新创企业在不同国际化阶段如何运用企业资源来获取出众的国际绩效?在资源基础观研究领域, 一些文献(Kraatz和Zajac, 2001; Edelman等, 2005; 魏谷和孙启新, 2014)认为企业资源通过某种具体类型的战略影响企业绩效, 但是尚未探索企业资源如何通过基于某种方法形成的战略作用于企业绩效。采用不同方法制定战略不仅对企业资源提出不同要求, 而且这些根据不同方法所制定的战略的绩效结果可能会存在差异。国际新创企业情境下, 只有少量文献(Lu等, 2010; Pinho和Prange, 2016; Bai等, 2016)探讨了国际新创企业的特定资源转化为国际绩效的过程, 并局限于能力和知识的视角, 尚未揭示基于某种方法形成的战略的桥梁作用。现

**收稿日期:** 2017-07-16

**基金项目:** 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目(17JZD020); 广东省哲学社会科学规划项目(GD14CGL12, GD16YGL04); 广东省自然科学基金项目(2017A030313405); 中国—东盟区域发展协同创新中心科研专项和教育部长江学者和创新团队发展计划联合资助项目(CWZD201509); 中央高校基本科研业务费项目(ZDPY02)

**作者简介:** 丁振阔(1987—), 男, 华南理工大学工商管理学院博士研究生;

叶广宇(1968—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师;

黄胜(1983—), 男, 广东外语外贸大学广东国际战略研究院、粤商研究中心讲师(通讯作者)。

有文献主要聚焦于考察早期国际化阶段的国际新创企业的驱动因素(Hitt等,2006)、国际化模式(Oehme和Bort,2015)、国际化维度(包括国际化程度、国际化速度和国际化范围)(Kuivalainen等,2007;Autio等,2000;Qian等,2013)等;较少涉及探究后续国际化阶段的国际新创企业的国际绩效(Gerschewski等,2015;Hitt等,2016)。国际新创企业的动态发展必然要求管理者在不同国际化阶段根据企业资源变化来采用不同的方法制定有效的战略,从而获得卓越的国际绩效,这也是现有文献的一个重要缺口。

在创业情境下,新创企业的战略主要有两种:基于创业拼凑的战略和基于计划分析的战略(Trudgen和Freeman,2014;Ott等,2017)。创业拼凑是指通过巧用在手边的资源组合来解决新的问题或开发新的机会(Baker和Nelson,2005)。计划分析是一个高度深思熟虑的、线性的和逻辑的过程,并且涉及一组合理的、顺序的和分析的程序和技术(Rialp-Criado等,2010)。基于创业拼凑的战略适用于早期国际化阶段,因为这个阶段国际新创企业遭受着“新创企业劣势”而面临资源约束。基于计划分析的战略适用于后续国际化阶段,因为这个阶段国际新创企业所面临的资源约束压力在一定程度上得到缓解而拥有相对较多的资源。

本文所聚焦的研究问题是国际新创企业如何获取国际绩效,也即探究国际新创企业的企业资源、企业战略和国际绩效三者之间关系是“怎样的”。案例研究方法比较适合探究“如何”(how)类型的复杂过程问题以及探索研究变量间的动态关系(Yin,2009),因此,本文选择案例研究的方法。围绕本文的研究问题,我们选择四家国际新创企业进行纵向跨案例的探索性研究。通过整合资源和战略等视角,我们从案例资料中提炼出如下核心观点:在早期国际化阶段,国际新创企业通过基于创业拼凑的战略将有限资源转化为生存绩效。进入后续国际化阶段,国际新创企业通过基于计划分析的战略将充裕资源转化为成长绩效。本研究有助于解释不同国际新创企业之间的国际绩效差异,识别在不同国际化阶段企业资源与国际绩效之间的重要中介因素,以及增加我们关于国际创业的认识。

## 二、研究方法

### (一)方法选择

本文之所以使用案例研究方法,是因为它比较适合探究“为什么”(why)和“如何”(how)类型的复杂过程问题以及探索研究变量间的动态关系(Yin,2009),而本文的研究问题正是属于此类问题。进一步地,与单案例研究相比,多案例研究的证据更有说服力且整个研究更加稳健。同时,多案例研究设计允许逻辑复制且研究发现的有效性更高。鉴于多案例研究的相对优势,并且我们可以联系到多家国际新创企业,所以本文选择采用多案例研究方法。

### (二)案例选择

成立多久的企业才能称为国际新创企业,目前相关研究尚未取得一致意见。例如,Oviatt和McDougall(1997)认为,新创企业年龄小于等于6年并且在成立早期就开始进入国际市场经营,那么该类企业称为国际新创企业。Knight(1997)则将天生全球化企业界定为国际化发生在企业成立的3年内并且总销售额中有20%以上的销售额来自海外市场。由于本文不仅仅是研究国际新创企业国际绩效的影响因素,而且要研究不同阶段国际绩效获取的差异性,所以我们的研究对象不仅要符合国际新创企业定义的标准,而且企业年龄不能太年轻。根据国际新创企业框架(Oviatt和McDougall,1994)并参照相关研究(杨忠等,2007),我们选择案例企业的标准如下:(1)具有独立经营权的民营企业。在中国民营企业是企业国际化的主力军,并且主要追求经济目的(例如,生存和成长绩效)。我们把国有和外资企业拒之门外,从而排除了企业所有权对国际绩效的替代性解释。(2)在创建的6年内海外销售额占总销售额的百分比不低于20%。(3)

目前企业年龄大于6年。这说明国际新创企业已经度过早期国际化阶段,目前处于后续国际化阶段。

案例研究是要从特殊的案例归纳出理论,案例样本选择遵循的是理论抽样法则,只要案例本身具有足够的特殊性和典型性就可以(Eisenhardt,1989)。虽然早期国际新创企业研究主要聚焦于新的行业或高新技术行业,但是后续研究表明,国际新创企业现象同样出现在艺术和手工艺品这些所谓“老的”或者说是成熟的行业之中(McAuley,1999)。根据以上选择标准本研究选择两家高科技行业和两家传统行业的国际新创企业作为案例样本(如表1所示)。应企业的要求,我们在后续的分析过程中将隐匿去企业名称,相应地以A、B、C、D来代表四个企业。

表1 案例企业基本概况(2016年)

研究对象	企业A	企业B	企业C	企业D
成立时间	2005年	2006年	2005年	2009年
所属行业	高科技行业	高科技行业	传统低技术行业	传统低技术行业
主要业务	激光加工设备的研发、制造及销售	射频技术零部件供应,辐射终端天线等	特色柳编、柳编工艺摆件等	特色藤编、草编等
员工人数	275人	450人	480人	175人
所有权性质	民营企业	民营企业	民营企业	民营企业
开始国际化时间	2006年	2007年	2005年	2009年
早期国际化程度	23%	20%	30%	25%
目前国际化程度	50%	56%	99%	90%
主要销售市场	欧美、亚洲、澳洲、非洲和拉美	美国、日本、韩国、瑞典	欧美、东亚、东南亚和中东	美洲、日本和东欧

我们选择这四家企业的理由如下:(1)这四家企业既有高科技的企业又有低技术的企业,是国际新创企业的两个极端类型。显然,这满足了案例研究要求具有较大的典型性和极端情形(Pettigrew,1990),同时又具有独特研究价值的条件(Yin,2009)。(2)这些企业都是拥有自主经营权的民营企业,并且在创建6年内的海外销售收入占比不低于20%。这说明它们均为国际新创企业。(3)这些企业的年龄在7—12年之间。这说明它们已经度过早期国际化阶段,当前处于后续国际化阶段。(4)这些企业均是所属行业的佼佼者。说明这些企业面临的资源约束得到了缓解,并且目前更容易获得标准化的资源。

### (三)数据收集

案例研究通常采用多种方法来搜集资料,比如深度访谈、直接观察和文件调阅等方式(Patton,1987)。为了保证本研究具有建构效度,我们采用深度访谈、直接观察和文件调阅等多重证据来源的三角验证。纵向案例研究是在两个或两个以上的不同时间点研究相同的研究对象。由于我们选取的这四家案例企业的创始人与作者是直接或间接的亲朋关系,并保持着长期联系。作者先后多次对四家案例企业进行了访谈,出于本研究的需要,我们只选取了2011年(早期国际化阶段)和2016年(后续国际化阶段)前后对案例企业所收集的数据。作者先后在这两个时间点对案例企业进行了面对面的深度访谈(见表2)。此外,为了后期方便资料整理以及保证整个访谈互动过程的顺畅性,研究团队在获得被访谈人同意的情况下使用了录音设备。每次访谈的时间为2—5小时,每次访谈的对象(国际创业者或中高层管理者)不少于3位,从而降低受访者偏差。同时,在每次访谈中,都有至少3位研究团队成员参与访谈,进而形成访谈过程中的研究人员三角形,从而保证访谈过程的效度。为了提高本研究的信度,研究团队在访谈过程中会视情况进行追问来对信息进行深度挖掘,从而形成完整的证据链。在访谈结束后,由两位参与访谈的团队成员单独对访谈录音进行整理,并对访谈提纲中的相关开放性问题进行答案填

写。此外,如果有信息不清楚或理解偏差较大的问题,我们就组织小组讨论,通过多次听录音或向访谈人就相关问题求证最后达成一致意见,从而保证了资料整理分析过程的信度与效度。

表 2 访谈对象的描述性统计

访谈次数	企 业	访谈日期	访谈对象	访谈时长
第一次	企业A	2010.04.10	总经理,副总经理,外贸部经理,研发部经理	3小时
	企业B	2011.06.08	总经理,人力资源部经理,海外部经理	3.5小时
	企业C	2010.10.16	董事长,总经理,销售总监,技术总监	2.5小时
	企业D	2011.01.15	总经理,外贸部经理,技术部总监	2小时
第二次	企业A	2015.05.09	董事长,总经理,研发部经理,外贸部经理,财务部经理	5小时
	企业B	2014.09.21	总经理,海外部经理,人力资源部经理	4.5小时
	企业C	2016.06.07	总经理,营销副总,技术副总	4小时
	企业D	2017.07.05	总经理,外贸部经理,技术部总监	3.5小时

为了获取国际绩效的定量数据,我们在每次访谈的过程中还向访谈对象发放调查问卷。生存绩效的测量主要借鉴Ciavarella等(2004)的研究。该量表由题项“在创建6年内,企业在国际市场持续经营的可能性”和“企业在国际市场应对生存危机的能力”组成。成长绩效的测量借鉴Antoncic和Hisrich(2001)的研究,量表包括“销售额”“市场份额”“销售利润率”和“雇员数量”的增长率四个题项。本研究运用“从非常不赞同到非常赞同”的李克特5点量表,同时把每家案例企业内多位访谈对象的回答的平均值作为国际绩效的得分。得分越高,表示生存和成长绩效越高。

此外,我们还通过现场观察以及二手资料收集数据。主要包括:(1)现场观察。参观四家案例企业的管理部门、生产一线以及产品展厅。(2)二手资料。新闻媒体报道、企业官方微博、企业公众号、行业协会、企业官网。(3)文档资料。企业相关宣传视频、各类PPT、领导人各类活动发言稿以及企业发展规划等。当各类资料收集提供不了新的信息时,即接近信息饱和时,我们就停止了数据收集。与此同时,在我们案例初稿完成后,我们将初稿以电子邮件方式发给被访人员,请他们阅读初稿并提出反馈意见。

#### (四)数据分析

数据分析采用跨案例分析的范式。具体而言:进行跨案例分析并遵循逐项复制法则,从而归纳出企业资源转化为国际绩效的一般路径。根据探索式编码思路,本文采用多级编码的方式对案例企业数据进行编码。数据编码由3位作者进行,其中2位分别独立进行编码,还有1位不参与编码而扮演裁判员角色。在数据编码过程中,如果两位作者出现不一致的情况,这时候不参与编码的作者加入编码从而决定条目的归类去向或删除。本研究的具体编码过程如下:首先,从大量的质性资料中找出与主题(“阶段”“资源”“战略”和“绩效”等)和研究问题(“如何”)相关的材料,并对这些材料进行一级编码(归纳),从而得到了121条一级条目(例如,“资金缺乏”“国外市场立足”等基本概念)。一级编码的具体规则为:四家案例企业依次编码为A、B、C、D;早期和后续国际化阶段分别编码为1和2;一手资料和二手资料分别编码为F和S。其次,根据已经确定的构念(“企业资源”“企业战略”和“国际绩效”)和研究问题,对一级条目进行二级编码(分类和归纳),得到“有限资源”和“充裕资源”等6个二级条目。最后,对二级条目进行三级编码(分类和归纳),得到“企业资源”“企业战略”和“国际绩效”3个三级条目。同时,在这个阶段,所有的二级条目都恰当归类为三级条目。

与此同时,我们还使用质性研究软件NVivo10.0以保证数据编译过程的系统性。为了确保数据编码的信度,在进行正式编码之前本研究进行了数据的预测信度检验。第一步,把A企业

的文本数据当作预测样本。第二步,邀请2位具有相同研究方向的编码员根据编码步骤,分别独立完成数据的完整编码。第三步,对比不同人员所完成的编码。NVivo10.0软件的编码比较查询结果显示一致性的百分比为85%(Kappa系数的编码可靠性测量),这一比较结果表明两位编码者归类的一致性较高,信度达到要求。

### 三、研究发现

#### (一)早期国际化阶段:资源、创业拼凑和国际生存绩效

许多新创企业在起初努力发展和成长过程中都面临着严重的资源约束(Shepherd等,2000)。例如,企业B的总经理说:“(我们)公司(虽然)成立之后不久就快速进军外国,(但是)我们近乎(于)白手起家,资金、人手、销路……都比较紧张(B1F1)。”企业C的创始人兼董事长说道:“辞职回家乡创业有两个原因:首先,我长期接触这个行业发现有很大的商机,特别老外很喜欢柳编产品……,其次,我们老家杞柳资源丰富……,真正创业才发现我的个人积蓄只是杯水车薪,银行贷不到款、人员难招(C1F3)。”可见,在早期国际化阶段,这两家企业都面临严峻的资源短缺压力。新创企业之所以资源短缺比较突出,一方面是因为新创企业成立时间短,没有可供查询的财务历史记录,从而存在严重的信息不对称并且缺少可供抵押贷款的资产,一般新企业很难获得像银行等金融机构的青睐;另一方面是因为新创企业死亡率较高,在初创期新创企业很难获取到标准化的资源或需要较高成本来获取标准化的资源(Desa和Basu,2013)。因此,我们把早期国际化阶段国际新创企业的资源禀赋提炼为拥有“有限资源”。

在早期国际化阶段,国际新创企业有战略规划吗?现有国际创业文献对这一问题的回答存在争议,既有研究者认为受资源条件、时间等限制,国际新创企业不具备进行战略规划的条件(Westhead等,2002;Graves和Thomas,2006);也有研究者认为国际新创企业有战略规划(Bell等,2004;Welch和Welch,1996)。本文则采用Bell等(2004)的观点:在早期国际化阶段,国际新创企业缺少一个明确而正式的战略并不等于缺少战略规划。例如,企业B的总经理说:“办企业像居家过日子一样,即使(资源)条件艰苦我们也要谋划,时不时对(企业)在手的东(资源)拼拼凑凑在心中盘算……对企业发展(形成)大概想法……(B1F5)。”又如,企业C的总经理告诉我们“……在公司发展的前些年,我们并非盲目蛮干……,……在以前公司(的工作经历)让我养成了不打无把握之仗(的习惯)……,我会思考如何巧用(企业)现有资源或其他东西……,每年我都会(在心里)琢磨企业的发展……(C1F7)。”可见,在早期国际化阶段,国际新创企业有战略规划,不过受到企业自身资源条件的约束,这种战略并不是以明确而正式的书面形式表现出来,而是一种非正式的战略。同时,我们还发现国际新创企业的非正式的战略也不是凭空想象的。无论是企业B对“在手东西拼拼凑凑从而在心里盘算企业发展”、还是企业C“思考如何巧用现有资源来琢磨企业的发展”,这都体现了国际新创企业通过对手边的资源进行不停地拼凑逐渐形成非正式的战略。因此,我们提出本研究的命题1:

命题1:在早期国际化阶段,国际新创企业的有限资源通过创业拼凑形成非正式的战略。

尽管面临着严重的资源约束,但是这并不妨碍越来越多的新创企业在创立伊始就快速进军国际市场并取得不错的国际绩效。那么,国际新创企业创业者是如何实现巧妇做出少米之炊呢?在面临有限资源的情况下,国际新创企业创业者会想方设法突破资源约束来开发来之不易的国际化机会。例如,企业B的总经理说:“经友商介绍我们(企业)陆续得到外国客户的订单,但我们(企业)生产的人财物都不足。摆在我们面前有两条路:要么放弃订单,要么克服资源不足的困难。我们选择了后者,我们(企业元老级)的人员都被培训成多面手,甚至有时我还会邀请我原先单位的一些同事业余时间来友情支援。”类似地,企业C的总经理说:“我在早先工作

中认识一些外国客户并和他们保持联系,他们会直接或间接向我们订货。为了及时抓住这些产品外销的机会,我们会鼓励非一线生产人员学习柳编技术、包装技术等,从而可以解决我们生产人员、销售人员不足的问题。此外,我们扩大柳编原材料的范围,除了杞柳,我们还把桑条、荆条与杞柳混合搭配使用。”可见,两家企业在解决有限资源的困扰方面都进行了创业拼凑,从而开发了相应的国际化机会。

采用创业拼凑的国际新创企业是否能取得满意的生存绩效?我们的问卷调查结果显示:四家案例企业的访谈对象在生存绩效测量题项上的得分均在4.25分以上。可见,案例企业的访谈对象都认为:在创建6年内,企业在国际市场持续经营的可能性都较高;企业在国际市场应对生存危机的能力非常强。访谈对象的质性语句支持了他们对生存绩效的评分。例如,企业B的外贸经理说:“我们产品已经在国际市场立足(B1F10)”,企业C的销售总监说:“我们在柳编国际市场获得一席之地,并且已经在美国设立办事处(C1F12)。”因此,擅长创业拼凑的国际创业者能够帮助国际新创企业取得较好的生存绩效。

为什么创业拼凑有助于国际新创企业提升生存绩效?在早期国际化阶段,国际新创企业的国际化机会要么是既有业务往来的继续,要么是因为口碑或社会网络关系带来的意料之外的外国订单。这两种类型的国际化机会都不需要投入资源去搜寻,国际新创企业的管理者需要做的是巧用手头有限资源来开发国际化机会或解决企业遇到的新问题。例如,企业C的技术总监说:“我们在解决企业生产力不足的时候,除了把非生产性人员进行培训加入生产大军外,还把桑条和荆条混合到杞柳中搭配使用,不仅没有降低我们(企业)柳编的质量,还使得我们的产品与众不同且颇受欢迎。”企业B的人力资源部经理说:“最初我们企业的射频技术主要应用于消费电子领域,后来我们的工作人员发现:我们的射频技术完全可以应用于汽车领域。这一发现让我们成功地完成了国外某知名汽车企业的射频技术产品的订货。”可见,这两家企业通过对手边资源的充分挖掘或为了新目的重新组合有限资源,进而在不增加企业额外成本的前提下解决了问题或开发了新的国际化机会,从而他们取得了较好的生存绩效。数据资料编码示例见表3。因此,综上所述我们提出本研究的第二个命题:

命题2:在早期国际化阶段,国际新创企业的有限资源通过基于创业拼凑的战略将转化为国际生存绩效。

#### (二)后续国际化阶段:资源、计划分析和国际成长绩效

当由早期国际化阶段进入后续国际化阶段,国际新创企业通过早期在国际市场中经营,积累了更多的国际化知识和经验,甚至建立了一定的口碑和知名度。随着逐渐成长,国际新创企业可以获取更多的资源,可以通过与东道国企业战略联盟使用像生产能力或营销这类外国资源(Oviatt和McDougall,1994)。例如,企业A的经理说:“经过前期(早期国际化)的经营,我们(企业)在行业已经小有名气,……营销网络遍布世界60多个国家和地区……,我们现在有自己的研发中心,同时在创业板上市……,获得多项专利及多个称号,……(我们)是(武汉)光谷的骨干企业……成为行业的中国第一品牌……,……不仅不愁招人,还可以招到高素质的人才(985、211高校毕业生)……(A2F9)。”又如,企业D的经理说:“经过这几年的发展,(我们)成为当地有名的藤编企业并且在县城繁华地段设有办公场地。企业发展势头良好而且又主要涉足国际市场,(当地)政府也鼓励我们出口创收,(大笑)我们(企业)现在要人有人、要钱有钱……(D2F13)。”可见,在后续国际化阶段,这两家企业能够动员的资源在增加因而所面临的资源约束压力在一定程度上得到缓解。因此,我们将该阶段的企业资源禀赋提炼为拥有“充裕资源”。

在后续国际化阶段企业有充裕资源,制定战略对资源进行统筹管理是国际新创企业至关重要的工作。例如,企业A的总经理说:“上市第二年(2012),我们就对企业的资源、外部环境和

行业发展前景进行系统分析并据此制定出(企业)中长期发展规划,同时,我们每年还会根据上年度企业的业绩对企业的资源进行分析,(进而)制定出本年度企业的发展目标(A2F11)。”类似地,企业D的总经理说:“我们通过分析(企业)自身的资源状况并预测行业未来发展,制定出企业发展的‘五年’计划。为了更好地实现企业的发展目标,我们引入了目标管理法(D2F8)。”可见,为了更好地管理企业的资源,两家案例企业都对企业的资源进行计划分析从而制定出正式的战略。据此,我们提出本研究的命题3:

表3 早期国际化阶段企业资源对国际新创企业国际绩效的作用路径编码及引用语条目

阶段	一级条目	典型证据举例		二级条目 (子构念)	三级条目 (构念)
		企业B	企业C		
早期 国际化	4、5	“公司(虽然)成立并快速进军外国,(但是)我们近乎(于)白手起家,资金、人手、销路……比较紧张……,(不过深圳)这儿我们这行的信息(资源)比较接地气儿。”(B1F1)	“……我当初从深圳分公司辞职回家乡创业……,首先,是长期接触这个行业发现有很大的商机,特别老外很喜欢柳编产品……,其次,我们老家杞柳资源丰富……,真正创业才发现我的个人积蓄只是杯水车薪……,银行贷不到款、人员难招……”(C1F3)	有限资源	企业资源
	3、7	“办企业像居家过日子一样,即(资源)条件艰苦我们也要谋划,时不时对(企业)在手的东(资源)西拼拼凑凑在心中盘算……对企业发展(形成)大概想法……”(B1F5)	“……在公司发展的前些年,我们并非盲目蛮干……,……在以前公司(的工作经历)让我养成了不打无把握之仗(的习惯)……,我们会思考如何巧用(企业)现有资源或其他东西……,每年我都会(在心里)琢磨企业的发展……”(C1F7)	基于创业拼凑的战略	企业战略
	5、8	“我们(企业)较早地通过深圳这个平台进军外国市场,(我们)企业有清醒的认识:并没有不切实际地想立马赚取大量利润,我们的首要目标就是在所进入的市场能够立足……,只要能够保证我们不亏本就行……”(B1F10)	“虽然我曾经在这个(柳编国际市场)行业从业多年,但是自己单干……总归是后来者……,毕竟其他(大柳编企业)已经耕耘很久……,我们之所以能够快速打入国际市场,跟我在之前工作中保持联系的客户(资源)不无关系……,……我们(初期的国际化经营)目标主要是在柳编国际市场能够获得一席之地……”(C1F12)	生存绩效	国际绩效

命题3:在后续国际化阶段,国际新创企业的充裕资源通过计划分析形成正式的战略。

企业仅仅拥有充裕资源包括特有的异质性资源并不能保证就拥有竞争优势(Graves和Thomas,2006)。Sirmon和Hitt(2003)强调“资源本身不太可能产生持续竞争优势。资源必须恰当的管理才能产生价值。”在后续国际化阶段,国际新创企业通过创业拼凑利用充裕资源显然是不恰当的资源管理方式,利用计划分析制定正式的战略是一个比较适当的资源管理方式。根据资源基础观,虽然资源对企业的绩效很重要,但是一个企业能否获得竞争优势和相关回报则取决于企业如何计划分析和利用这些资源(Chrisman等,2003)。例如,企业A的外贸部经理说:“我们快速搜集激光产品的国外需求信息,同时敏锐察觉到我们国家对这个行业的重视,通过

(在各部门经理会上)系统分析和科学计划将我们企业的资源进行了统筹安排。”总经理补充说:“我们企业的统筹安排(即计划分析)不是一成不变的,会视外部情况的变化而做相应的(动态)调整,(从而)可以实现企业发展的长短期目标。”类似地,企业D的外贸部经理说:“我们(企业)根据从多渠道获取到的国际市场需求信息对企业的资源进行分析和谋划,(从而我们)可以及时组织资源、生产出适销对路的藤编产品。”可见,两家企业都对企业资源进行计划分析来开发识别到的国际化机会。换言之,计划分析已经成为他们管理充裕资源的一个惯例。

擅长计划分析的国际新创企业是否能取得满意的成长绩效?我们的调查问卷显示:四家案例企业的访谈对象在成长绩效测量题项上的得分平均值都在4.3分以上。可见,四家案例企业的访谈对象均认为:与主要竞争者相比,公司近三年的海外销售额、市场份额、销售利润率和雇员数量等增长较快。同时我们访谈对象的质性语句也支持他们对成长绩效的评分。例如,企业A的外贸部经理说:“虽然激光产品行业竞争激烈,但是我们上市以来海外销售额保持高速增长,目前我们的产品全球名列前茅并且是中国激光产品出口最多的企业(A2F15)。”又如,企业D的总经理说:“在维持现有(外国)客户的基础上,我们积极参加各类国际展销会,我们藤编产品的海外销售额逐年增长,目前海外销售额占比已达到90%以上(D2F19)。”类似地,企业B的董事长说:“公司正处在一个较快的上升期,从2013年开始,我们海外销售额的环比甚至可以做到每年翻倍增长,我们预计未来几年依然可以保持这样的发展趋势,这在行业内也是不多见的。”企业C的经理说:“虽然经历2008年金融危机,但我们的海外销售并未受到明显影响,特别是近三年我们发展很快,发展速度远远超过本地出口同行企业。”因此,擅长计划分析的国际新创企业往往能够取得较好的成长绩效。

为什么计划分析有助于国际新创企业提升成长绩效?因为国际市场的动态性特征,为了应对可能出现的机会和威胁,计划分析是必要的且可以帮助企业评价和重新配置资源(Graves和Thomas,2006)。制定战略的计划分析能够帮助企业恰当地利用其资源,从而改善企业绩效(Hamel等,1989)。通常,在决策过程中计划分析会带来更多的理性思考,因为在这个决策过程中会有更多的团队成员参与并且共享其丰富信息的可能性增加,进而会提高企业的绩效。例如,企业B的副总经理在公司2016年全球销售大会上说:“公司实现海外销售额连续十多个季度的快速增长与我们(通过计划分析制定的)未来长远发展战略规划密不可分。我们在韩国的业务正是得益于我们上年末的准确分析和事先计划,虽然我们的客户经历了非常困难的局面,但是我们的业务依然显著增长。”又如,企业D的总经理说:“我们(企业)能够集思广益、群策群力,系统分析环境并做好资源计划,实现企业海外销售额逐年高速增长。”可见,这两家案例企业都是通过计划分析化解了威胁或开发了机会,从而取得了较好的成长绩效。质性资料编码举例见表4。因此,综上所述我们提出本研究的命题4:

命题4:在后续国际化阶段,国际新创企业的充裕资源通过基于计划分析的战略转化为国际成长绩效。

## 四、结论与讨论

### (一)主要结论

通过对四家国际新创企业的跨案例分析,本文最终揭示了:在不同国际化阶段,国际新创企业的企业资源通过基于不同方法制定的战略转化为国际绩效的路径机制。首先,在早期国际化阶段,国际新创企业的资源禀赋表现为拥有有限资源,国际新创企业通过创业拼凑形成非正式的战略;国际新创企业的有限资源通过基于创业拼凑的战略转化为生存绩效。其次,在后续

国际化阶段,国际新创企业的资源禀赋表现为拥有充裕资源,国际新创企业通过计划分析形成正式的战略;而国际新创企业的充裕资源通过基于计划分析的战略将转化为成长绩效。

表4 后续国际化阶段企业资源对国际新创企业国际绩效的作用路径编码及引用语条目

阶段	一级条目	典型证据举例		二级条目 (子构念)	三级条目 (构念)
		企业A	企业D		
后续 国际化	2、3	“经过前期(早期国际化)的经营,我们(企业)在行业已经是小有名气,……营销网络遍布世界60多个国家和地区……,我们现在有自己的研发中心,同时在创业板上市……,获得多项专利及多个称号,……(我们)是(武汉)光谷的骨干企业……成为行业的中国第一品牌……,……不仅不愁招人还可以招到高素质的人才(985、211高校毕业生)……”(A2F9)	“经过这几年的发展,(我们)成为当地有名的藤编企业并且在县城繁华地段租有办公场地。企业发展势头良好而且又主要涉足国际市场,(当地)政府也鼓励我们出口创收,(大笑)我们(企业)现在要人有人、要钱有钱……”(D2F13)	充裕资源	企业资源
	5、6	“(2011年)上市以来企业进入快速发展……,……根据拥有的以及能够动用的资源,我们(企业)经过深思熟虑制定了企业的中长期发展规划……,(当然)我们的规划不是死的而是灵活有弹性的……,……2014年我们(企业)又审时度势对规划进行了修改……,……将它(规划)细化到具体年月、具体部门甚至个人……”(A2F11)	“为了更好地利用(企业)现有资源……,我们(企业)认真分析藤编行业的发展并结合(企业)自身条件,对行业发展进行预测并制定出我们企业的发展‘五年计划’……,此外,我们(企业)引入了目标管理方法……”(D2F8)	基于计划 分析的战略	企业战略
	8、10	“……虽然激光产品行业竞争激烈,但是我们上市以来海外销售额保持高速增长,目前在国际市场我们已经全球名列前茅并且是我国激光产品出口最多的企业……”(A2F15)	“在维持现有(外国)客户的基础上,我们积极参与各类国际展销会,我们藤编产品的海外销售额逐年增长,目前海外销售额占比已达到90%以上……”(D2F19)	成长绩效	国际绩效

## (二)讨论

首先,本研究发现,在早期国际化阶段,国际新创企业通过创业拼凑形成战略;在后续国际化阶段,国际新创企业通过计划分析形成战略。在早期国际化阶段,国际新创企业有战略规划吗?现有文献对这一问题的回答存在争议,有些研究认为在该阶段国际新创企业没有战略规划(Westhead等,2002;Graves和Thomas,2006),他们认为受资源条件、时间等限制国际新创企业不具备进行战略规划的条件;也有研究者认为在该阶段国际新创企业有战略规划,Bell等(2004)认为国际新创企业缺少一个明确而正式的战略并不等于缺少战略视野。本文则进一步深化了Bell等(2004)的观点,我们研究发现:在早期国际化阶段,尽管国际新创企业面临资源有限的约束,但是为了更好地管理和利用有限资源,国际新创企业通过创业拼凑形成非正式的战略。同时,我们的研究发现进一步细化和发展了Su(2013)的相关研究结论。Su(2013)通过对中国IT服务供应商中的渐进国际化企业和国际新创企业的国际市场进入和国际化扩张中的战

略形成过程进行研究发现:随着内外部环境的变化,企业的战略形成过程在战略性资源搜寻过程和拼凑过程(基于能力的拼凑和基于关系的拼凑)之间进行转化。而我们聚焦于国际新创企业,则进一步识别出随着企业整体资源丰富程度的变化,国际新创企业的战略形成过程从早期国际化阶段的创业拼凑到后续国际化阶段的计划分析。这发展了资源视角下的战略选择观研究,对战略选择观的文献有贡献。

其次,以往研究主要关注早期国际化阶段的国际新创企业(Cavusgil和Knight,2015),而我们则对国际新创企业的早期国际化和后续国际化进行了追踪研究,并研究了资源、战略、国际绩效及其关系在不同阶段的动态演化,从而回答“随着国际新创企业的发展,国际新创企业发生了什么?”的问题(Oviatt和McDougall,1994;Cavusgil和Knight,2015)。现有文献主要探讨了国际化战略(包括国际化模式、国际化程度、国际化速度和国际化范围;Mudambi和Zahra,2007;Fernhaber和Li,2010;Mcdougall和Oviatt,1996;Almodóvar和Rugman,2014;Khavul等,2010;Zhou和Wu,2014;Zahra等,2000)和竞争战略(Knight和Cavusgil,2005;Hughes等,2010;Gerschewski等,2015)对国际新创企业国际绩效的影响。而我们研究的是基于创业拼凑和计划分析的战略对国际新创企业绩效的影响。这丰富了战略视角下的国际新创企业绩效研究,对国际新创企业框架的文献有贡献。

最后,虽然Barney(1991)在资源的定义中已经隐含了一个假设是企业整体资源要通过形成战略才能影响企业绩效,但是这一假设在现有研究文献中相对被忽视。现有少数文献主要考察了企业整体资源中的某一种类型资源通过具体战略对企业绩效产生影响。例如,Edelman等(2005)探讨了人力资源和组织资源通过质量/客户服务战略和创新战略对企业绩效产生影响;魏谷和孙启新(2014)实证检验了创新资源和组织资源通过先动性战略作用于企业绩效。而本文则从企业整体资源的丰富程度和战略形成的角度出发,我们研究发现:在早期国际化阶段,国际新创企业的有限资源通过基于创业拼凑的战略转化为国际生存绩效;在后续国际化阶段,国际新创企业的充裕资源通过基于计划分析的战略转化为国际成长绩效。这丰富了资源影响绩效的内在机制研究,对资源基础观的文献有贡献。

### (三)未来可能的研究拓展

尽管我们严格遵循了案例研究的步骤和方法,但是正如每个研究一样,本研究也遭受着一些局限性。首先,本研究结论的可靠性问题。因为从本质上来说我们的研究属于探索性研究且主要回答的是“为什么”和“如何”的问题,所以我们运用了案例研究设计,然而案例研究方法也有着明显的缺陷,例如受到研究人员主观想法的影响,我们在研究过程中有可能会忽视一些重要的信息。尽管研究过程中我们采用了多研究者、多资料来源的方法,但是仍然不能排除先入为主的理论对研究结论影响的存在(杨忠等,2007)。同时,我们也没有办法给出比较精确的国际新创企业如何通过创业拼凑和计划分析获取国际绩效,因此后续的研究可以采用横向的统计抽样方法来研究创业拼凑和计划分析分别与国际新创企业国际绩效之间关系是什么函数形式。其次,本研究结论的推广性问题,因为我们研究选取的是2个高科技行业和2个传统手工艺品行业的国际新创企业,那么我们的研究结论是否适用于其他制造行业的天生全球化企业、服务行业的国际新创企业乃至更一般的中小国际化企业依然有待未来更多的案例研究来进一步验证。最后,由于国际化是一个动态复杂的过程,国际新创企业的国际化活动受到相关情境因素的权变影响,而本研究未考察情境因素对国际新创企业获取绩效的权变影响。因此,未来研究在用大样本数据检验本文相关研究命题时可以将制度环境、组织学习等情境调节变量纳入研究模型,从而进一步深化本文的研究。

---

## 主要参考文献

- [1]魏谷, 孙启新. 组织资源、战略先动性与中小企业绩效关系研究——基于资源基础观的视角[J]. 中国软科学, 2014, (9): 117-126.
- [2]杨忠, 张骁, 陈扬, 等. “天生全球化”企业持续成长驱动力研究——企业生命周期不同阶段差异性跨案例分析[J]. 管理世界, 2007, (6): 122-136.
- [3]Almodóvar P, Rugman A M. The M curve and the performance of Spanish international new ventures[J]. *British Journal of Management*, 2014, 25(S1): S6-S23.
- [4]Bai W S, Holmström L C, Johanson M. The performance of international returnee ventures: The role of networking capability and the usefulness of international business knowledge[J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2016, 28(9-10): 657-680.
- [5]Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 329-366.
- [6]Cavusgil S T, Knight G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization[J]. *Journal of International Business Studies*, 2015, 46(1): 3-16.
- [7], 2013, 7(1): 26-49.  
Desa G, Basu S. Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, 7(1): 26-49.
- [8]Fernhaber S A, Li D. The impact of interorganizational imitation on new venture international entry and performance[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(1): 1-30.
- [9]Gerschewski S, Rose E L, Lindsay V J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective[J]. *Journal of World Business*, 2015, 50(3): 558-575.
- [10]Graves C, Thomas J. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective[J]. *Family Business Review*, 2006, 19(3): 207-224.
- [11]Hitt M A, Li D, Xu K. International strategy: From local to global and beyond[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(1): 58-73.
- [12]Hughes M, Martin S L, Morgan R E, et al. Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation[J]. *Journal of International Marketing*, 2010, 18(4): 1-21.
- [13]Khavul S, Pérez-Nordtvedt L, Wood E. Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets[J]. *Journal of Business Venturing*, 2010, 25(1): 104-119.
- [14]Mudambi R, Zahra S A. The survival of international new ventures[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(2): 333-352.
- [15]Lu Y, Zhou L X, Bruton G, et al. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(3): 419-436.
- [16]Oehme M, Bort S. SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience[J]. *Journal of International Business Studies*, 2015, 46(6): 629-655.
- [17]Ott T E, Eisenhardt K M, Bingham C B. Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017, 11(3): 306-325.
- [18]Oviatt B M, McDougall P P. Toward a theory of international new ventures[J]. *Journal of International Business Studies*, 1994, 25(1): 45-64.
- [19]Pinho J C, Prange C. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(3): 391-403.
- [20]Qian G M, Li L, Rugman A M. Liability of country foreignness and liability of regional foreignness: Their effects on geographic diversification and firm performance[J]. *Journal of International Business Studies*, 2013, 44(6): 635-647.
- [21]Rialp-Criado A, Galván-Sánchez I, Suárez-Ortega S M. A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process[J]. *European Management Journal*, 2010, 28(2): 108-123.
- [22]Trudgen R, Freeman S. Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of

- initial market selection and internationalisation speed[J]. *Management International Review*, 2014, 54(4): 551-579.
- [23]Zhou L X, Wu A Q. Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment[J]. *Journal of World Business*, 2014, 49(1): 132-142.

## How do International New Ventures Gain International Performance?

Ding Zhenkuo<sup>1</sup>, Ye Guangyu<sup>1</sup>, Huang Sheng<sup>2</sup>

(1. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510641, China;*

2. *Center for Cantonese Merchants Research, Guangdong Institute for International Strategies, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510420, China)*

**Summary:** Since 1994, when Oviatt and McDougall published the seminal paper *Toward a Theory of International New Ventures*, international new ventures have attracted more and more scholars' research interest. International performance is an important research issue in the filed of international new ventures. A number of studies on the antecedents of international new ventures' international performance have focused on the impact of international speed, international degree, international scope, international orientation, entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, international business skills, and so on. Although the current literature has conducted a large number of studies on international new ventures from different perspectives, it does not answer how international new ventures gain international performance. Focusing on this research issue, we choose four new international ventures from China to conduct a longitudinal cross-cases exploratory study. By integrating the resources-based view, the strategy formulation and other perspectives, this paper eventually reveals a path mechanism of different stages of internationalization. The firm resources of international new ventures are transformed into international performance through strategies based on different formulation methods. In other words, there are two main findings in this paper: First, in the initial stage of internationalization, international new ventures face resource constraints, applying an entrepreneurial bricolage approach to form a informal strategy; international new ventures adopt the strategy based on the entrepreneurial bricolage to translate limited resources into international survival performance. Second, in the subsequent stage of internationalization, resource constraints faced by international new ventures have been alleviated, applying a planning-analytical approach to form a formal strategy; international new ventures adopt the strategy based on the planning-analytical approach to translate abundant resources into international growth performance. The research conclusions not only help to explain the international performance differences among different international new ventures, identify important intermediary factors between firm resources and international performance in different stages of internationalization, and increase our understanding of international entrepreneurship; but also have management implications for international new ventures from China to promote international performance.

**Key words:** international new ventures; firm resources; international performance; entrepreneurial bricolage; planning-analytical approach

(责任编辑:墨 茶)