

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210228.103

# 突破学习边界: 危机中海外客户参与的学习机制研究

许 晖<sup>1</sup>, 王亚君<sup>1</sup>, 单 宇<sup>2</sup>

(1. 南开大学 商学院, 天津 300071; 2. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025)

**摘 要:** 面对高度不确定的国际市场环境, 跨国企业亟需利用海外客户参与来实现知识汲取和学习转化, 以加快对市场需求的理解与反馈。本文选取四家中国跨国企业进行多案例分析, 探究环境不确定情境下中国跨国企业如何通过海外客户参与进行学习转化。研究发现, 第一, 企业对环境不确定性动态程度(突变程度和渐变程度)的感知分别来源于其自身的“资源约束”和“信息约束”; 第二, 环境不确定性感知影响中国跨国企业海外客户参与策略的选择, 包括动态参与和预期参与; 第三, 在海外客户参与过程中, 企业可以通过将不同维度的学习(认知维度和行为维度)进行转化, 以形成应对环境不确定性的快速响应机制。研究结果拓展了环境不确定性情境下客户参与理论在组织学习领域的应用, 同时能够为中国跨国企业应对不确定性压力、制定科学的非市场策略提供有益的经验借鉴和理论指导。

**关键词:** 不确定性; 中国跨国企业; 海外客户参与; 学习转化; 快速响应

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)01-0003-13

## 一、引 言

作为新兴经济体跨国企业的典型代表, 中国企业正处于中国特色社会主义新时代和世界政治经济格局发生深刻变革的历史交汇点。一方面, 新冠病毒的全球爆发导致全球供应链断裂的缓冲期急速缩短, 国际环境易变性、不确定性、复杂性与模糊性(VUCA)特征日趋增强; 另一方面, 逆全球化现象、强化的单边主义和保护主义对国际秩序和多边贸易体制造成强烈冲击, 中国企业在全球市场正在或将长期遭遇更高程度的“围追堵截”。新发布的《2020年中国跨国企业走出去全球风险版图》显示, 出口受挫、内需不足和自然灾害导致主要经济体经济增长明显放缓, 全球价值链正在经历深度重塑, 多数国家将继续面临经济恢复难度大、持续周期长的不确定性。尤其是对于中国企业而言, 由于缺乏传统意义上的垄断优势(许晖和单宇, 2019), 国际环

收稿日期: 2020-11-01

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71972110); 南开大学文科发展基金(ZB21BZ0107)

作者简介: 许 晖(1967—), 女, 南开大学商学院教授, 博士生导师, 管理学博士;

王亚君(1991—), 女, 南开大学商学院, 管理学博士生(通讯作者, wangyajun\_21@163.com);

单 宇(1990—), 男, 东北财经大学工商管理学院副教授, 管理学博士。

境的聚变使其所面临的不确定性升级,给国际化运营也带来更大挑战。海外客户参与作为一种重要的非市场策略(Feng等,2010;Eisenbeiss等,2014;王永伟和韩亚峰,2019),为增强对国际环境的快速适应和市场需求的及时反馈提供了重要的途径,有助于缓解环境不确定性情境下联结受阻的掣肘,同时保持对市场需求的深度洞察。

在海外客户参与的研究中,客户已经不仅仅是产品和服务的购买者和使用者,他们正以多种不同的角色积极参与到跨国企业的日常经营活动中,如信息源、联合开发者、创新者等(Cui和Wu,2016;肖萌等,2017)。实际上,多数企业已经把海外客户参与看作是跨国企业学习的一种重要方式(Hibbert等,2012;Cui和Wu,2016),而学习通常具有嵌入性特征,学习方式往往需要根据情境不同而有所调整(邹波等,2015)。在环境不确定性情境下,仅仅依靠先验知识是不够的,中国跨国企业更加迫切需要采取海外客户参与策略去拓宽知识获取渠道,实现有效的学习转化。目前学术界对于学习转化的研究主要聚焦于学习本身在时间先后(Lobato,2006)或者跨层级(潘培培等,2015)上的转化,较少涉及学习的不同维度之间的相互影响。鉴于环境不确定性情境的特殊性,海外客户参与过程中的学习转化路径呈现出更为复杂的多元化特征。然而,以往研究忽视了环境不确定性下海外客户参与在学习转化中的重要作用。基于此,本文从学习转化视角出发,将海外客户参与研究拓展至环境不确定性情境中,贡献于客户参与理论与组织学习理论在IB领域的研究缺口。

基于上述理论与现实背景,本文将研究问题聚焦于“环境不确定情境下中国跨国企业如何通过海外客户参与进行学习转化?”,通过选取四家中国跨国企业,采用多案例研究方法,探讨中国跨国企业在环境不确定情境下的海外客户参与和学习转化机制。研究发现,环境不确定性的动态程度可以解构为突变程度与渐变程度,中国跨国企业对环境不确定性感知影响海外客户参与策略的选择,通过海外客户的动态参与和预期参与,促成了多维的学习转化路径,以形成快速响应机制。本文的理论贡献主要表现在三个方面:第一,识别出中国跨国企业不确定性感知来源,拓宽了对环境不确定性理论研究的解释边界;第二,通过探寻环境不确定感知影响企业海外客户参与策略选择的作用机理,推动了客户参与理论在国际商务领域的情境化迁移;第三,通过深入挖掘环境不确定情境下海外客户参与过程中的学习转化机制,贡献于现有研究忽略不同学习维度之间相互影响所形成的多维学习转化的理论缺口。

## 二、文献回顾

### (一)环境不确定性研究

不确定性长期以来被学者们视为组织环境的最主要特征(Brian等,1993;Badri等,2000;Nina等,2013;王永伟和韩亚峰,2019),但对于不确定性的界定仍然莫衷一是。不确定性是指决策者无法预估决策结果的概率分布,甚至连决策本身都有可能是未知的(Knight,1921)。March和Simon(1958)将不确定性引入组织管理领域,将其定义为缺乏内部控制以及无法利用内部结构化技术来降低不确定性对组织平衡的影响。目前国际商务领域学者在对不确定性研究中也基本延续了上述理解,进一步从信息不对称、因果模糊等因素出发对不确定性来源进行探讨(Rosenbusch等,2011;胡笑旋和陈意,2015),李元旭和黄竞晶(2015)则结合交易成本理论将跨国经营不确定性分为合法性压力、行为不确定性和市场模糊性。

上述研究为理解环境不确定性如何影响企业策略提供了有益洞见,近期国际商务领域学者开始突破以往研究局限于宏观环境层面的基础研究,关注到不确定性在更为微观层面的作用机制,来探讨环境不确定性对企业等微观主体的影响(Varadarajan,2020)。尽管现有文献从多重视角出发对不确定性研究做出了有益探讨(陈春花等,2020),但企业对环境不确定性的感

知来源以及应对策略研究尚未得到太多关注。事实上,对于缺乏传统优势资源的中国跨国企业而言,对市场变化敏锐的感知程度直接影响其能否抢占先机。因此,在海外经营过程中应充分考虑企业的不确定性感知来源,才能助力其做出及时反馈。由此可见,通过解构环境不确定性感知来源,更能对后续环境不确定性应对研究有重要的理论指导意义。

## (二)海外客户参与

客户参与是指客户通过贡献其知识、信息和其他资源参与到企业的服务生产和交付的活动,包括客户购买、客户推荐以及客户对企业的反馈建议等(Feng等,2010)。区别于国内客户参与,海外客户参与需跨越并整合多重情境因素,涉及跨文化边界、制度边界及地理边界的多元化特征,由此决定了海外客户参与是一个复杂的多维概念(Kumar和Bhagwat,2010;Prior,2016),需要从客户参与类型、参与层次等多维角度进行综合分析。

近期针对海外客户参与的相关文献主要聚焦于海外客户参与的驱动因素、作用机制与价值创造结果进行深入探究。首先,对于海外客户的驱动因素研究,主要就情感或利益引导(Eisenbeiss等,2014)、社交媒体(Jiang等,2013)、智力资本(姚山季,2016)等因素进行分析;其次,对于海外客户参与的作用机制,主要从关系营销(Atakan等,2014)、服务主导逻辑(Brodie等,2011)、客户品牌认知(孙永波等,2018)和价值共创(Schmitt等,2011)等理论视角进行广泛探讨;最后,由于海外客户参与的影响效果研究结论不一,有研究指出,在海外客户参与过程中,客户积极参与到企业的生产经营中(Chang和Taylor,2016),有助于跨国企业获取知识资源(Klaus和Maklan,2013)、构建关系网络(Vivek等,2012)和合法性身份(Akaka和Schau,2019),海外客户可以与企业共同进行价值创造(Aggarwal和Basu,2014)。然而,也有研究发现,海外客户参与过程本身带有较高的复杂性(Feng等,2010),无形中增加了企业的协调成本(Carbonell等,2009)及客户期望水平(Shah等,2014),在某种程度上也增加了企业生产和交付过程的不确定性(Amorim等,2014),但现有文献尚未对环境不确定情境下的海外客户参与特征做出充分的解释。

## (三)组织学习与学习转化

组织学习是企业为适应复杂多变环境、获取资源进行创新的关键途径之一(李树文等,2019),尽管全球市场知识边界正逐渐被打破,企业必须具备高效的学习能力,才能在全球知识资源的溢出效应中受益(Chesbrough等,2014)。目前,组织学习领域学者通常将学习划分为内部学习与外部学习两种类型,外部学习是指组织将外部知识引入组织内进行消化吸收的过程,内部学习则指组织在内部进行知识共享与创造的过程(Pisano等,2015)。而实际上学习效果不仅取决于学习本身,更需要通过学习转化、与内外部学习共同发挥作用产生协同效应。学习转化是指为促使知识学习与原主体脱离,实现跨主体的知识传播和扩散的过程(潘培培,2015)。例如,干中学的内部学习中(Rui等,2016),通过学习转化更有利于激发组织知识活力,促进企业内部创新。在诸如跨界技术搜索、战略联盟、并购等外部学习中(He等,2016;谢洪明等,2019),学习转化强调外部适应性,更有利于将外部知识消化吸收,以对快速变化且复杂的外部环境做出及时响应(Cuervo和Rui,2017)。

学术界已逐步对学习转化的过程展开相关研究,主要聚焦于个体学习、团队学习与组织学习之间的跨层次转化(Zollo和Winter,2002),跨情境的学习迁移(陈国权和吴凡,2018),量变式学习向质变式学习的转化(陈国权和周琦玮,2018)等,现有文献对后续多维学习转化路径的探讨提供了有益的指导。在现有研究基础上,已有学者开始关注到学习转化思维在国际商务领域的应用(Bingham和Davis,2012),刘畅唱等(2020)通过构建外派经理的跨文化“三环学习”模型,阐释了单环学习、双环学习到三环学习的转化过程。然而,对于环境不确定性下跨国企业的

学习转化路径尚未得到太多关注。事实上,在环境不确定情境下,传统的学习路径遭遇破坏,而海外客户参与可以帮助企业直接获取本土知识,这个过程的学习转化也必然呈现出独特特征。基于此,学术界亟需在现有文献基础上拓展学习转化的研究情境,为剖析环境不确定性情境下海外客户参与的学习转化机制提供新的理论启示。

### 三、研究方法

#### (一)方法选择

本研究将研究问题聚焦于“环境不确定情境下中国跨国企业如何通过海外客户参与进行学习转化?”,是一个复杂、动态的过程,而案例研究又非常适合探索现象背后的“如何”问题(Eisenhardt和Graebner,2007)。由此,本研究采用多案例研究方法,主要原因在于:第一,采用多案例研究,可以对研究问题进行生动、细致的展示和分析,有利于把握海外客户参与的不确定性情境的差异化特征,以及中国跨国企业学习转化过程中的微观机理;第二,在展示客户参与过程中独特的学习内容及应用转化方面具有优势,能够深入揭示学习转化的情景化和差异化特征,有助于识别中国跨国企业在海外客户参与过程中,学习内容及转化聚焦的差异,进而提升研究信度与效度;第三,相较于单案例研究,多案例研究能够应用复制逻辑,可以得到更稳健、更具普适性的理论。因此,选择多案例进行探索性研究,有助于把握相关事实的内在机理。

#### (二)案例企业选择

根据多案例研究的理论抽样原则,鉴于案例素材的可获得性,经过最终筛选,选取海尔印度公司(以下简称“海尔”)、天士力南非公司(以下简称“天士力”)、海安格力化工有限公司(以下简称“海安格力”)与艾永特电子科技有限公司(以下简称“艾永特”)四家中国跨国企业进行多案例分析。选取这四家案例企业主要原因在于:(1)鉴于本文研究目的是探讨环境不确定性情境下海外客户参与策略,所选案例企业所面临的环境不确定性特色都比较明显,契合本文的研究情境;(2)尽量保证海外客户覆盖区域的多样性,以提升研究的外部效度;(3)为保证案例的典型性与结论的推广性,案例企业选择具有代表性、启发性和适配性,尽量保证案例企业所在行业的多样性和代表性,以便于案例间的比较;(4)案例企业数据可得性较高,对于案例企业海外市场运营及客户服务的数据资料相对完善,以便深入挖掘海外客户参与企业学习转化的微观机理及形成机制。综上所述,本文所选择的案例企业,基本涵盖了中国跨国企业海外客户参与类型与组织学习转化的主要模式,与本文的研究问题较为契合。

#### (三)数据收集及分析

本文使用了多种来源收集数据,主要包括:第一,深度半结构化访谈;第二,非正式信息获取渠道,包括电子邮件、电话等;第三,企业内部档案资料,包括企业创立以来的会议记录、领导讲话记录、企业总结、内部期刊等资料;第四,外部资料,包括相关新闻报道、官方网站动态、社交媒体宣传资料、行业分析报告、研究论文等。深度半结构化访谈是本文的主要数据来源,本文访谈对象主要为企业管理层人员及相关部门员工,研究团队自2017年始至今进行了四阶段访谈,第1阶段访谈(2017年10月—2018年4月)为实验性访谈,主要是研究团队在完成相关课题时,分别对案例企业的管理人员进行深度访谈,目的是为找出研究问题,在对所收集的资料及访谈录音进行分析后,本研究发现所选案例企业在海外客户参与方面特色明显。第2阶段访谈(2018年6月—2018年12月),根据第1阶段找出的研究问题,本文作者分别和四家案例企业的管理人员进行深度访谈,以获取有关案例企业在客户参与过程中学习转化的具体历程及相关信息,并与相关员工也进行了访谈验证。第3阶段访谈(2019年4月—2019年7月),主要是和案例企业的多位高层管理人员确认之前所收集的资料信息是否准确,并访问他们多年来开发海外客

户所积累的经验及特点。第4阶段访谈(2020年4月—2020年6月)由于新冠疫情的全球爆发,本文后期回访数据主要以电子邮件以及电话沟通为主。为获取充分的信息资料,先后进行了多次访谈,并进行录音整理,形成研究所需素材。

其中,针对客户参与数据的收集,本文以企业访谈为主。主要原因在于:第一,本研究是一个涉及不同情境的学习转化路径分析,从企业访谈中可以更容易了解到不同客户参与类型及程度的差异,及其与企业的交流与互动过程;第二,本研究的访谈对象涵盖了对客户参与行为有深度了解的企业管理者,包括高管和营销部门人员,从对他们的访谈中可以获得有关客户参与的详实信息;第三,本研究关注的是海外客户参与和企业学习转化的过程及影响,主要聚焦于企业如何通过交易或交流与企业建立关联,影响企业经营决策。因此,通过调研企业,可以获得有关客户参与行为及影响的丰富资料。除了深度访谈,研究团队还通过非正式信息渠道、内外部二手资料等途径进行数据收集,通过多样化的数据来源保证数据的相互补充和交叉验证,提高案例的效度。表1给出了访谈对象的描述性统计及主要访谈问题概要。

表1 访谈对象的描述性统计与主要访谈问题概要

阶段	访谈时间	企业	人数	次数	访谈时间	主要访谈问题概要
第一阶段 (线下为主)	2017.10	海尔	4	1	175 min	(1)企业如何在海外客户参与过程中缓解环境不确定性带来的压力?(2)对海外客户参与方向和程度如何把握?(3)海外客户参与过程中会遇到哪些问题?(4)在海外客户参与过程中向他们学到了哪些?如何将学习内容转化应用?(5)举例说明在学习转化过程中遇到过哪些难题?出现原因是什么?(6)解决上述难题的具体措施及考虑因素有哪些?
	2017.12	海安格力	4	1	125 min	
	2018.03	艾永特	3	1	135 min	
	2018.04	天士力	5	2	330 min	
第二阶段 (线上线下结合)	2018.06	海尔	6	3	450 min	
	2018.08	海安格力	5	2	350 min	
	2018.09	艾永特	7	2	325 min	
	2018.07	天士力	6	1	136 min	
第三阶段 (线上线下结合)	2019.04	海尔	3	2	310 min	
	2019.06	海安格力	4	1	116 min	
	2019.07	艾永特	3	2	147 min	
	2019.07	天士力	5	1	198 min	
第四阶段 (线上为主)	2020.04	海尔	5	1	150 min	
	2020.04	海安格力	5	2	320 min	
	2020.05	艾永特	4	2	160 min	
	2020.06	天士力	3	1	145 min	

#### (四)信度与效度保障

为了确保研究的效度与信度,首先,我们邀请了4名从事案例研究多年的教授和2名EMBA学员共同制订了研究计划,针对其合理性进行了反复讨论,最终确立了详尽的计划书;其次,研究团队一直与海尔、天士力、海安格力与艾永特的多位核心成员保持密切联系,并进行了深度访谈,获取了更加准确和直观的数据资料;最后,为了保证数据的有效性和真实性,我们对本文多元化的数据资料进行了三角验证,丰富了案例所需的数据链,由于访谈对象受到区域、时差等限制,加之新冠疫情的突然爆发,我们也以邮件、微信等线上方式邀请其对研究结果进行了检验。

## 四、案例分析

### (一)环境不确定性下的海外客户参与

新的环境不确定要素变化以及所诱发的连锁反应,给中国跨国企业的国际市场拓展过程

带来不同影响(任鸽等,2019)。一方面,不同资源禀赋的企业对不确定性感知的警觉性呈现出差异化的特征(Buckley et al.,2018),尤其对于缺乏传统意义上垄断优势的中国企业而言,从国际化过程中发展起来的客户关系网络成为应对不确定性的重要手段,其中海外客户参与属于典型的关系网络构建策略;另一方面,不同企业对信息获取、筛选与解读的能力不同,通过推动海外客户等相关利益主体的广泛参与,可以识别或利用当前消费需求的快速变化,挖掘已有市场缝隙或者空白,从而创造更大的市场发展空间。

通过案例分析发现,企业对环境不确定性渐变程度与突变程度的感知分别来源于其自身的资源约束与信息约束,在此背景下海外客户参与也呈现出预期参与和动态参与的不同特征(如表2所示)。其中,动态参与指在企业采取相对灵活随机与创造性程度较高的海外客户参与;预期参与是指企业设定明晰目标、协调计划与控制过程的海外客户参与。具体案例分析如下:

第一,突变程度感知较高时,企业环境不确定性的感知来源主要聚焦于“信息约束”,主要体现在信息获取受阻从而引发对环境预判的模糊性,此时企业主要采取相对灵活随机的高动态—低预期的海外客户参与。以艾永特为例,其所处的印制线路板行业,国外企业先进的制造技术,品质领先及市场优势不断冲击全球市场,而国内企业高端技术缺失,仅占据市场价值的中低端部分,同时艾永特在国内市场面临着同质化严重、同行竞争者众多的残酷挑战,新冠疫情的突然爆发给艾永特这类电子行业企业造成剧烈冲击,供应链全部断掉时,国内供货达不到客户要求。为适应突变情境,企业更加关注与客户的情感交流,增加非生产性活动维系良好的客户关系,通过电子邮件等方式进行及时沟通交流,也会邮寄一些口罩等医疗物资给海外客户,帮助客户建立合作的信心,进而提高海外客户动态参与以降低信息不对称。正如李经理所言:“供应链突然全部断掉,还有一些客户就对我们有些敌视,当时我们最大的担忧就是我们的货出不去。”

第二,渐变程度感知较高时,企业环境不确定性的感知来源主要聚焦于“资源约束”,受制于有限的战略能力和关键资源的影响,增加了对环境变化做出及时响应的难度,此时企业主要采取具有明晰目标与协调计划的低动态—高预期的海外客户参与。以海安格力为例,海安格力所在石油树脂行业起步晚,主攻低端产品,虽然在某些领域已与国外竞争对手性能指标接近,但国内工厂技术参差不齐,产出批次间质量波动幅度较大,经常出现“一次性买卖”,感知的环境不确定性的渐变程度更高,企业主要通过有计划地预期客户参与定期了解行情,有针对性地增加非生产性活动。再以天士力为例,在中国药品出口结构上中药占比低,增长幅度变化较小,中药国际化面临的环境不确定性渐变程度更高,因此天士力主要采取直销模式,让客户参与到宣传销售产品中,引导客户完成整个流程。这取决于之前所做的功课,较高等度的预期参与极大降低了企业的经营成本。

第三,渐变程度与突变程度感知都较高时,企业环境不确定性的感知来源是同时存在的“资源约束”和“信息约束”,企业采取的是高预期—高动态的海外客户参与。以海尔为例,一方面,外贸出口受到贸易保护主义侵袭,国外品牌在低温冰箱领域对中国进行技术封锁,原本的资源约束状况更是雪上加霜,此时海尔利用在印度投产的工业园,以自有品牌的形象捐赠医疗物资给印度当地用户,积极树立履行承诺的形象,提高客户预期参与程度,以弥补技术不足的短板;另一方面,2020年上半年家电行业海外市场中印度受疫情和封城影响,销售基本停滞,5月下旬市场开始逐步解封,但核心城市及门店仍无法正常营业,信息获取受阻。疫情发生后海尔立即构建防疫平台,鼓励用户直接参与反馈,以便第一时间了解其需求及变化状态,整合线上和线下商店,以及社交销售平台,方便每一个客户畅所欲言等,极大提高了客户动态参与的效率与效果。

表 2 不确定性情境下中国跨国企业的海外客户参与

企业	不确定性感知	典型证据援引	海外客户参与		典型证据援引
			参与类型	参与程度	
艾永特	突变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•供应链突然全部断掉,还有一些客户就对我们有些敌视,当时我们最大的担忧就是我们的货出不去</li> <li>•疫情的突然爆发使得全球贸易保护主义抬头</li> <li>•我们也会有埋怨,就是现在增加了很多工作量,然后接单的时候都不敢接,就是感觉到除了我们正常的运作之外,还增加了很多我们不明的一些细节</li> </ul>	动态参与	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>•关注与客户的情感交流,员工轮流值班与客户进行交流</li> <li>•关注客户安全,电子邮件、微信等方式的问候也比较常见</li> </ul>
	渐变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•国外企业先进技术的冲击,国内同质化企业的激烈竞争</li> </ul>	预期参与	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>•客户用邮件来讨价还价,合作效率较低</li> </ul>
海安格力	突变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•压力还没有那么大,就像西班牙曾经有过大流感,早晚都会过去的,困难是暂时的,所以目前我的压力也没有那么大</li> <li>•疫情加速暴露了对中国供应链安全的不信任,再悲观一点,就是说中国公司在这个全球产业链,虽然处于爬坡期,但他还是属于低端没有什么非常强大的核心竞争力</li> </ul>	动态参与	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>•与客户仍然是依照既有计划讨论行业情况、新产品,动态信息获取滞后</li> </ul>
	渐变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•国内工厂技术参差不齐,产出批次间质量波动幅度较大</li> <li>•自有仓储物流和质量监控,内部流程相对复杂,成本和费用偏高</li> </ul>	预期参与	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>•平时的网络沟通中,我们从客户那里可以获得很多有用信息</li> <li>•依靠当地新聘人员进行客户沟通,趁机推广</li> </ul>
海尔	突变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•家电行业2020年上半年海外市场印度受疫情和封城影响,销售基本停滞,5月下旬市场开始逐步解封,但核心城市及门店仍无法恢复正常营业</li> </ul>	动态参与	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>•如果我们总是采取灵活的计划,让客户真正参与进来的</li> </ul>
	渐变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•国外品牌在低温冰箱领域对中国进行技术封锁</li> <li>•外贸出口受到贸易保护主义侵袭</li> </ul>	预期参与	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>•整合线上和线下、社交销售平台,方便每一个客户畅所欲言</li> <li>•通过代理商获知客户反馈,避免激烈文化冲突</li> </ul>
天士力	突变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•海外疫情扩散不容乐观,有些谣传白人不会感染的人已经开始慌了,整个中医行业在国外真的都要堪忧了</li> </ul>	动态参与	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在产品体验的同时增强客户对中医药认知,但很难让非员工客户参与进来</li> </ul>
	渐变	<ul style="list-style-type: none"> <li>•中国药品出口结构上中药占比低,增长幅度变化较小</li> <li>•各个国家对中国跨国企业存在显性和隐形的贸易壁垒和准入门槛,长期以来的影响变化不大</li> </ul>	预期参与	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>•让客户参与到宣传销售产品中</li> <li>•引导客户完成整个流程取决于之前所做的功课</li> </ul>

(二)不同海外客户参与下中国跨国企业的学习转化路径

环境不确定性情境虽然导致传统的学习路径受阻,但中国跨国企业通过海外客户参与拓展了新的学习来源,通过学习转化可以与内外部学习共同发挥作用产生协同效应。本文通过对

现有文献与案例素材的反复迭代,将学习的内容维度解构为行为维度与认知维度。其中,行为维度指步骤、流程、程序等显性内容的学习;认知维度则是指约定俗成的规范或文化习惯等隐形内容的学习。对于不同学习维度如何在客户参与过程中实现转化,则需要进一步分析企业的学习转化焦点,在案例素材整理与分析基础上,本文主要将学习转化焦点聚焦于内部与外部,内部聚焦主要指企业在内部进行知识共享与创造的过程;外部聚焦主要指企业将外部知识引入组织内进行消化吸收的过程。进一步地分析,本文总结归纳出3种学习转化路径,具体的典型例证见表3。

表3 不同海外客户参与下的学习转化路径

企业	海外客户参与	学习内容		企业学习转化举措	转化焦点
		维度	构成		
艾永特	预期参与(低)	认知维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>•客户期望落差</li> <li>•客户抱怨与投诉</li> <li>•客户信用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•必须实时获取客户意见,以维护客户信心</li> <li>•根据市场部调查收集的客户信息,研究客户分布的区域特点进行应对</li> <li>•认真记录客户意见甚至投诉,及时处理</li> </ul>	外部为主
	动态参与(高)				
海安格力	预期参与(高)	行为维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>•信息系统提升</li> <li>•客户关注的关键流程</li> <li>•适宜的交易方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•充分发挥稳定的质量控制体系的优势,采取灵活的付款方式和周到的服务</li> <li>•国外员工了解到市场产品信息动态会转回国内</li> <li>•通过及时了解疫情信息,并进行内部实时分享</li> </ul>	内部为主
	动态参与(低)				
海尔	预期参与(高)	行为维度 认知维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>•产品物流运输</li> <li>•应急管理模式</li> <li>•客户信心状态</li> <li>•行情走向预测</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•定制全员防疫智能管理等全场景解决方案</li> <li>•搭建以供需匹配、全球采购为核心的平台</li> <li>•调动全球产业链,打通采购、生产、物流等瓶颈环节,用实际行动驰援海外</li> </ul>	内外兼顾
	动态参与(高)				
天士力	预期参与(高)	行为维度	<ul style="list-style-type: none"> <li>•快速响应模式</li> <li>•供应链整合方式</li> <li>•直销模式改进</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在做好自身防控基础上,加大了防疫药品研发生产</li> <li>•充分利用当地人对植物治疗功效的认知,将中医药诊疗技术和临床经验分享给世界各国</li> <li>•借鉴植物药成功的经验,充分发挥中药饮片和单方免煎颗粒的作用</li> </ul>	内部为主
	动态参与(低)				

第一,认知维度的外部学习转化,主要适用于突变情境下海外客户的高动态参与—低预期参与,针对信息约束导致的企业不确定性感知,从信息加工理论出发,学习转化的焦点主要是聚焦于外部信息的获取、吸收后并通过形成相应的机制和文化,使危机知识同企业其他知识融合扩散,以缓解环境不确定性情境下的信息不对称问题。此时企业更多的是通过情感沟通为客户参与营造良好的氛围,在这个过程中加强与海外客户的沟通与交流,通过获取客户指示、引导等更多认知维度的学习内容,降低企业外部的认知局限性,不断对获取的认知内容进行复制、扩散,并转化到其他情境中,促进跨国企业内外部信息互通。艾永特的海外客户参与突出体现了这种特征,当新冠疫情爆发时,公司意识到客户信任的重要性,实时获取客户意见,以维护客户信心,认真记录客户投诉,根据客户意见,研究客户需求以及区域的风险特点,进行及时的信息扩散。

第二,行为维度的内部学习转化,主要适用于渐变情境下海外客户的低动态参与—高预期参与情境中,针对自身资源约束导致的企业不确定性感知,从系统行为理论出发,学习转化的焦点主要是聚焦于组织内部行为变革,在客户参与中将危机应对知识渗透到企业行为调整中,形成刺激—反馈模式。天士力和海安格力的海外客户参与都体现出这种特征,对具体事件的应急性处理,继而通过对现存规范、程序与目标的质疑进行重新评估,待情形稳定后再进行具体事项针对性学习转化。此时企业在高预期客户参与的情境中形成能被广泛接受的行为模式与流程惯例,彼此之间建立更为紧密的利益关联,进而增强资源互补性。以海安格力为例,在疫情爆发后,通过及时了解疫情信息,并进行内部实时分享,发挥稳定的质量控制体系的优势,采取灵活的付款方式和周到的服务。又如天士力,凭借其在中医药领域长期的研究和积累,充分利用当地人对植物治疗功效的认知,将中医药诊疗技术和临床经验分享给世界各国,在做好自身防控的基础上,加大防疫药品的研发生产,这些都体现为行为维度的内部学习转化特色。

第三,认知维度与行为维度的跨层次学习转化,主要适用于海外客户的高动态参与—高预期参与情境中,需经过多次循环学习,才能在外部信息获取过程中拓展组织内部能力。以海尔为例,主要形成两条转化路径:其一,认知维度向行为维度的学习转化,高程度的动态客户参与有助于信息知识等认知维度的学习进而促进危机下客户信任的维系,由此企业对外部环境的理解认知也更为清晰,认知维度的交流学习转向实际协作,赋予内部调整更多的时效性和潜在价值。如针对疫情期间的外部环境理解,定制人员返程安心住、全员防疫智能管理、复工实操指南等全场景解决方案;搭建以供需匹配、全球采购为核心的平台;其二,行为维度向认知维度的学习转化,高程度的预期参与有助于更加紧密的合作拓展,更容易共同开发双方适宜的合作模式,通过合作流程等显性要素的完善进而提高客户等外部主体的认可度。如海尔印度公司的海外客户参与凸显了这种特征,一方面,海尔通过打造流动服务站及其他差异化服务模式,方便客户及时反馈信息,调动全球产业链,打通采购、生产、物流等瓶颈环节,用实际行动驰援海外;另一方面,通过小微平台鼓励员工内部创新,为用户创造更好的产品和体验。

## 五、结 论

### (一)研究结果

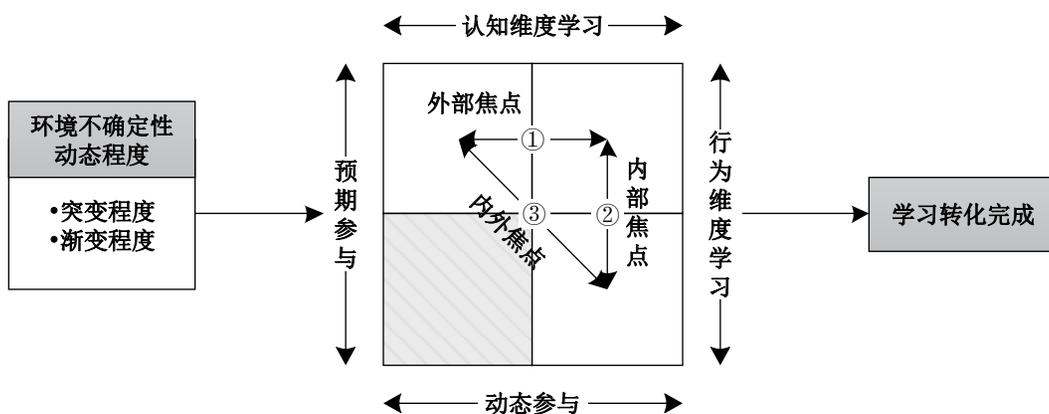
本文围绕“环境不确定情境下中国跨国企业如何通过海外客户参与进行学习转化?”这一核心问题展开,基于学习转化视角,选取四家中国跨国企业进行多案例分析,构建出环境不确定情境下海外客户参与的学习转化整合模型(如图1所示),具体研究结论如下:

第一,环境不确定性的动态程度可以解构为突变程度与渐变程度,企业对环境不确定性感知主要来源于“资源约束”与“信息约束”。本文针对中国跨国企业海外客户参与现象进行案例分析发现,企业对环境不确定性渐变程度与突变程度的感知分别来源于其自身的资源约束与信息约束,突变程度感知较高时,企业环境不确定性的感知来源主要聚焦于“信息约束”,主要体现在信息获取受阻从而引发对环境预判的模糊性;渐变程度感知较高时,企业环境不确定性的感知来源主要聚焦于“资源约束”,受制于有限的战略能力和关键资源的影响,增加了对环境变化做出及时响应的难度。不同企业对环境不确定性感知呈现出差异化特征。

第二,环境不确定性感知影响中国跨国企业海外客户参与策略的选择,包括动态参与和预期参与。基于环境不确定性感知的不同,中国跨国企业的海外客户参与策略也呈现出预期参与和动态参与的差异化特征。突变程度感知较高时,企业主要采取相对灵活随机的高动态—低预期的海外客户参与,增加非生产性活动维系良好的客户关系,通过及时沟通以降低信息不对称;渐变程度感知较高时,企业主要采取具有明晰目标与协调计划的低动态—高预期的海外客

户参与,有助于定期了解行情,从而缓解资源约束带来的掣肘,对市场变化做出及时响应。

第三,在环境不确定情境下海外客户参与的过程中,中国跨国企业促成三种多维学习的转化路径,以形成快速响应机制。环境不确定性情境虽然导致传统的学习路径受阻,但中国跨国企业在海外客户参与过程中,通过学习转化可以与内外部学习共同发挥作用产生协同效应。具体而言,本文总结出中国跨国企业在海外客户参与过程中的3种学习转化路径与形成机制:其一,认知维度的外部学习转化,主要针对信息约束导致的企业不确定性感知,聚焦于外部信息获取与吸收,以降低环境不确定性情境下的信息不对称问题;其二,行为维度的内部学习转化,主要针对自身资源约束导致的企业不确定性感知,聚焦于组织内部行为变革,进而增强资源互补性;其三,认知维度与行为维度的跨层次学习转化,需经过多次循环学习,才能在外部信息获取过程中拓展组织内部能力。



注:图中①代表认知维度的外部学习转化路径,②代表行为维度的内部学习转化路径,③代表认知维度与行为维度的跨层次学习转化。

图1 环境不确定情境下海外客户参与的学习转化整合模型

## (二)研究贡献

本文的理论贡献主要聚焦于以下三个方面:

第一,本文识别出中国跨国企业不确定性感知来源,贡献于不确定维度理论的迁移与深化,并拓宽了不确定性理论的解释边界。现有文献已经对不确定性概念及分类进行了相关探讨(Nina等,2013;Varadarajan,2020),但对环境不确定性感知来源以及应对策略研究尚未得到太多关注。本文通过案例分析发现,企业对环境不确定性渐变程度与突变程度的感知分别来源于其自身的资源约束与信息约束,解释了环境不确定性在更为微观层面的作用基础,拓展并延伸了不确定性理论分析框架,贡献于不确定性维度理论的迁移与深化,能够弥补不确定性研究中对微观层面忽视所造成的理论缺口。

第二,本文尝试探寻环境不确定感知影响企业海外客户参与策略选择的作用机理,在一定程度上延伸并拓展了客户参与理论在IB领域的情境化研究。目前在海外客户参与的相关研究中,主要聚焦于海外客户参与的驱动因素、作用机制与价值创造结果进行深入探究(Jiang等,2013;Akaka和Schau,2019),但对于环境不确定性情境下的海外客户参与策略尚未得到太多关注。基于此,本文综合考虑不同企业的环境不确定性感知,探讨了海外客户参与策略呈现出的差异化特征,由此对IB领域后续的客户参与研究奠定了基础,也能够弥补客户参与研究中的情境化分析的不足。

第三,本文深入挖掘环境不确定情境下海外客户参与过程中的学习转化路径,弥补现有研

究过度关注学习本身、忽略不同学习维度之间相互影响所造成的学习转化研究的理论缺口。目前学术界已逐步对学习转化的过程展开研究,主要聚焦于个体学习、团队学习与组织学习之间的跨层次转化(Zollo和Winter,2002),跨情境的学习迁移(陈国权和吴凡,2018),量变式学习向质变式学习的转化(陈国权和周琦玮,2018)等,然而鲜有文献剖析环境不确定性情境下海外客户参与的学习转化机制。因此,在现有研究的基础上,本文将学习的内容维度解构为认知维度和行为维度,由此出发分析不同学习维度在海外客户参与中的转化焦点、转化路径及转化的内在机理,从理论层面对学习转化过程模型进行了有益的补充。

### (三)实践意义

本文研究结论对环境不确定性情境下企业实行海外客户参与策略的管理实践具有一定的指导意义:首先,新冠疫情等一系列“黑天鹅”事件的频发,给跨国企业经营造成剧烈冲击。同时面对经济全球化可能出现的新范式,意味着无法再沿袭传统的逻辑去讨论和推进企业国际化,客户端的作用日益凸显,进而需要对环境不确定性情境下的海外客户参与策略更新思维。其次,由于缺乏充足的知识资源储备,中国企业行动过程无法等到知识储备充足以后才得以开展,而是在“学习规则”上极具独特性,因而科学合理地制定组织学习战略成为今后中国企业区别于竞争对手的关键,也是企业竞争优势的重要来源。最后,中国企业在国际场所遭遇的风险升级,这就要求中国企业国际化进程中不仅需要具备应对市场突发事件的能力,帮助跨国企业接受清晰的信号,对快速变化的市场做出反应,同时也需要学习储备相关知识以便随时转化为组织在未来面对同样类型危机的能力,以提前或者及时配置所需的资源。

### (四)研究局限与未来研究方向

鉴于研究条件的限制,本文还存在一些研究局限,未来将就以下几个方面进一步完善:

第一,本文主要的案例资料来源是一手的访谈数据,但由于案例访谈对象主要在海外,受到时差、地区的限制,尽管本文遵循了严格的案例分析范式,对于与案例研究相关的数据资料获取仍然不够全面,未来还会继续进行相关补充;第二,本文从学习转化视角对海外客户参与的价值创新作用进行了相关解释,未来研究也可以考虑纳入其他可能影响海外客户参与的因素,就不同的分析单元进行深入剖析;第三,本文选取了四家中国跨国企业队进行多案例分析,但是不同阶段的学习过程和结果可能存在差异,未来将划分更为细致的多阶段进行纵向对比分析,以增强结论的普适性。

## 主要参考文献

- [1]陈春花,尹俊,梅亮,等.企业家如何应对环境不确定性?基于任正非采访实录的分析[J].管理学报,2020,17(8):1107-1116.
- [2]陈国权,吴凡.学习迁移的系统理论:PPEE理论模型的建构和意义[J].中国管理科学,2018,26(9):183-196.
- [3]陈国权,吴凡.学习的跨维度转化的基本原理和系统过程[J].管理学报,2019,16(8):1133-1141.
- [4]陈国权,周琦玮.量变式学习和质变式学习模型的研究[J].管理科学学报,2018,21(10):32-46.
- [5]李树文,罗瑾璐,梁卓.研发企业内外部学习对组织创新的权变影响[J].科学学研究,2019,37(11):2092-2101.
- [6]刘畅唱,贾良定,杨椅伊.不仅是“入乡随俗”:外派经理的跨文化“三环学习”[J].外国经济与管理,2020,42(3):74-91.
- [7]潘培培,吴价宝,贺永正.基于协同机制的个人、团队与组织的跨纵向边界学习转化机制研究[J].中国管理科学,2015,23(S1):310-315.
- [8]任鸽,陈伟宏,钟煦.高管国际经验、环境不确定性与企业国际化进程[J].外国经济与管理,2019,41(9):109-121.
- [9]孙永波,丁昕昕,王勇.价值共创互动行为对品牌权益的作用研究[J].外国经济与管理,2018,40(4):125-139,152.
- [10]王永伟,韩亚峰.环境不确定情境下组织惯例更新的前因与后果[J].科研管理,2019,40(10):268-277.
- [11]肖萌,马钦海,李慢.顾客资源如何影响共创中的顾客价值——互动的多重中介作用[J].营销科学学报,2017,13(3):76-97.

- [12]许晖, 单宇. 打破资源束缚的魔咒: 新兴市场跨国企业机会识别与资源“巧”配策略选择[J]. 管理世界, 2019, 35(3): 127-141, 168.
- [13]姚山季. 智力资本对顾客参与的驱动影响: 转化式学习视角[J]. 管理科学, 2016, 29(2): 77-92.
- [14]赵晨, 陈国权, 高中华. 领导个人学习对组织学习成效的影响: 基于情境型二元平衡的视角[J]. 管理科学学报, 2014, 17(10): 38-49.
- [15]邹波, 郭津毓, 梁媛媛. 半正式化组织中成员知识共享情境研究[J]. 管理学报, 2015, 12(7): 1082-1087, 1096.
- [16]Akaka M A, Schau H J. Value creation in consumption journeys: Recursive reflexivity and practice continuity[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, 47(3): 499-515.
- [17]Amorim M, Rosa M J, Santos S. Managing customer participation and customer interactions in service delivery: The case of museums and educational services[J]. *Organizacija*, 2014, 47(3): 166-175.
- [18]Atakan S S, Bagozzi R P, Yoon C. Consumer participation in the design and realization stages of production: How self-production shapes consumer evaluations and relationships to products[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2014, 31(4): 395-408.
- [19]Chang W, Taylor S A. The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis[J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(1): 47-64.
- [20]Cui A S, Wu F. Utilizing customer knowledge in innovation: Antecedents and impact of customer involvement on new product performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(4): 516-538.
- [21]Eisenbeiss M, Cornelißen M, Backhaus K, et al. Nonlinear and asymmetric returns on customer satisfaction: do they vary across situations and consumers?[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014, 42(3): 242-263.
- [22]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [23]Feng T W, Sun L Y, Zhang Y. The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China[J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(8): 1384-1394.
- [24]Hibbert S, Winklhofer H, Temerak M S. Customers as resource integrators: Toward a model of customer learning[J]. *Journal of Service Research*, 2012, 15(3): 247-261.
- [25]Klaus P, Maklan S. Towards a better measure of customer experience[J]. *International Journal of Market Research*, 2013, 55(2): 227-246.
- [26]Lobato J. Alternative perspectives on the transfer of learning: History, issues, and challenges for future research[J]. *Journal of the Learning Sciences*, 2006, 15(4): 431-449.
- [27]Prior D D. Boundary spanning and customer service styles in business solutions implementation[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016, 56: 120-129.
- [28]Rui H C, Cuervo-Cazurra A, Un C A. Learning-by-doing in emerging market multinationals: Integration, trial and error, repetition, and extension[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(5): 686-699.
- [29]Varadarajan R. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 89: 89-97.

## Breaking the Learning Boundary: Learning Mechanism of Overseas Customer Participation in Crisis

Xu Hui<sup>1</sup>, Wang Yajun<sup>1</sup>, Shan Yu<sup>2</sup>

(1. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China;

2. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

**Summary:** With the increasingly significant uncertainty of the international market environment,

the traditional learning path of multinational enterprises is blocked, and they begin to pay attention to the non-market behavior of customer participation. However, there is still not sufficient theoretical explanation for how to learn and transform in the process of overseas customer participation. Based on this, this study starts from the perspective of learning transformation, selects four Chinese enterprises for multi-case analysis, and explores the learning transformation mechanism of Chinese enterprises under the context of uncertain engagement. The results show that: Firstly, enterprises' perception of the dynamic degree of environmental uncertainty (the degree of abrupt change and gradual change) comes from their own "resource constraints" and "information constraints" respectively. When the perception of sudden change degree is high, the perception source of enterprise environmental uncertainty mainly focuses on "information constraints", which is reflected in the obstruction of information acquisition, resulting in the fuzziness of environmental prediction. When the perception of gradual change degree is high, the perception source of enterprise environmental uncertainty mainly focuses on "resource constraints", which is subject to the impact of limited strategic capabilities and key resources, increasing the difficulty of timely response to environmental changes. Secondly, the perception of environmental uncertainty affects the choice of overseas customer participation strategies of Chinese multinational enterprises, including dynamic participation and expected participation. The participation of overseas customers with high dynamics and low expectations can increase non-productive activities, maintain good customer relations, and reduce information asymmetry through timely communication. The participation of overseas customers with low dynamics and high expectations is helpful to understand the market regularly, so as to alleviate resource constraints and respond to market changes in time. Thirdly, in the process of overseas customer participation, enterprises can learn from different dimensions (cognitive dimension and behavioral dimension) to form a quick response mechanism to deal with environmental uncertainty. The external learning transformation of cognitive dimension mainly aims at the uncertainty perception of enterprises caused by information constraints, focusing on the acquisition and absorption of external information, so as to reduce the problem of information asymmetry in the context of environmental uncertainty. The internal learning transformation of behavioral dimension mainly aims at the uncertainty perception of enterprises caused by their own resource constraints, focusing on the internal behavior change of the organization, so as to enhance the complementarity of resources. The cross-level learning transformation of cognitive dimension and behavior dimension needs multiple circular learning to expand the internal ability of the organization in the process of external information acquisition. The research results expand the application of customer participation theory in the field of organizational learning in the context of environmental uncertainty, and can provide useful experience and theoretical guidance for Chinese multinational enterprises to deal with the pressure of uncertainty and formulate scientific non-market strategies.

**Key words:** uncertainty; Chinese multinational enterprises; overseas customer participation; learning transformation; quick responses

(责任编辑: 宋澄宇)