

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210818.105

中国跨国企业如何适应新兴市场的不确定性?

张超敏¹, 许 晖¹, 单 宇²

(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: 在“VUCA”特征愈加凸显的新全球化时代下,企业赖以生存的海外市场环境和
发展路径遭到破坏,能否更好地适应和应对海外市场的环境不确定性,成为企业生存与发展的
关键。本文基于组织注意力视角,选取特变电工集团的3家海外子公司作为研究对象,通过多案
例研究设计,探讨了中国跨国企业在新兴市场的所面临的环境不确定性及其适应路径选择。研究
发现:(1)中国跨国企业在新兴市场面临的环境不确定性来源于东道国宏观环境层面的制度
因素以及组织竞争环境层面的任务因素,并且企业在不同新兴市场的所面临的这两个维度的不
确定性程度有差异,从而导致其面临的环境不确定性具有异质性特征;(2)在考虑嵌入环境不
确定性的异质性特征的基础上,企业注意力焦点选择也有所不同,呈现出威胁倾向、机会倾向
及两者并重这三种注意力配置倾向;(3)在环境不确定性的异质性与注意力配置倾向交互作
用下,中国跨国企业采取嵌入型、能动型以及整合型适应策略来应对环境变化,并最终形成三
种路径来实现企业在新兴市场的适应性。本文立足于新兴市场情境,解构了中国跨国企业在新
兴市场所面临的环境不确定性的来源及具体表现,构建了中国企业在新兴市场实现适应性的
路径选择模型,为中国企业更好地适应复杂多变的国际环境贡献新的见解和启示。

关键词: 新兴市场;环境不确定性;注意力配置;市场适应性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)01-0050-18

一、引 言

企业成长处在开放的系统中,在不断与外部环境相互适应的同时,实现企业自身的发展
(Luo和Tung, 2018)。在“VUCA”特征日益凸显的新全球化时代,具有较强适应性的企业能够更
好地应对环境变化,并能控制危机的冲击;适应性弱的企业则更容易出现危机甚至遭受严重打
击(Durand和Vergne, 2015;赵剑波, 2020)。现实中有很多跨国企业,如诺基亚、柯达、海航等,曾
经叱咤风云,但由于无法快速适应外部环境变化,转眼就陷入困境,甚至一夜之间就破产消失
(唐鹏军, 2016)。尤其是在新兴市场环境下,由于嵌入情境的独特性,企业在拓展新兴市场的过

收稿日期: 2021-04-16

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

作者简介: 张超敏(1989—),男,南开大学商学院博士研究生;

许 晖(1967—),女,南开大学商学院教授,博士生导师(通讯作者, susan_xuhui@126.com);

单 宇(1990—),男,东北财经大学工商管理学院副教授。

程中常常面临更大的适应性难题(Sarta等,2021)。一方面,由于新兴经济体正处于社会经济发展的转型期,政府更迭频繁,新旧制度交叉,导致制度变革频率更快、波及范围更广(Li和Fleury,2020),这造成了社会、经济、制度发展的不平衡(Luo和Zhang,2016;Marano等,2017);另一方面,大规模的变革带动了经济发展,其巨大的市场潜力吸引着各国企业的目光,进而加剧了企业竞争环境的不确定性(Cuervo-Cazurra,2012)。因此,中国企业能否更好地适应新兴市场的环境不确定性,已成为业界和学界关注的焦点。

现有研究认为,“适应”是指企业对外部环境保持高度警觉,通过有意识的决策并适时调整行动来应对或减少组织与环境之间的差距(Podsakoff等,2016;Sarta等,2021)。尽管国内外学者从权变(Zott和Amit,2008)、进化(MacKay和Chia,2013)以及组织(John和Lawton,2018)等方面的研究为理解中国企业更有效地适应海外市场提供了有益见解。例如,持进化观点的学者认为,企业通过有选择的学习、有意识的变革能够使其机能得到进化,帮助其实现市场适应性(O'Reilly和Tushman,2013)。然而,现有文献只是把研究重点放在应对“行动”上,更多地考虑行动策略与实现市场适应性之间的作用关系。此外,这些研究结论大多建立在新兴市场同质化假定上,忽略了不同新兴市场或国家之间情境的差异性对企业具体行动的不同要求。现实中,企业关注什么问题、决策和行动方式取决于他们对所处环境的理解,外部环境的差异会首先刺激企业注意力焦点的选择,进而影响企业战略响应与应对策略(Eggers和Kaplan,2013)。

作为一种认知因素,组织注意力是企业将精力、资源和时间配置于环境信息,对环境进行扫描、判断和解释,进而从海量信息中聚焦出问题,并采取相应行动(Ocasio,1997),是连接外部环境和企业行为之间的“桥梁”(Ashill和Jobber,2010)。一方面,相较于稳定的环境,在高度不确定性的环境下,由于变化速度快、非线性以及不可预测(Cuervo-Cazurra,2012),导致企业在短时间内难以对其所处环境有一个全面、清晰的理解,这时更加突显组织注意力的重要性(Eggers和Kaplan,2013);另一方面,组织行为选择是其注意力配置的结果,是企业选择性关注某些信息的表征(Yadav等,2007),企业注意力焦点调整与配置倾向必然引起企业适应策略的改变,进而影响企业海外市场适应性。因此,从组织注意力视角出发,能够更有效地提炼在高度不确定性的新兴市场环境下,中国企业如何实现市场适应性这一过程的内在机制。

综上,本文基于组织注意力的视角,重点解决两个层面的问题:第一,探讨中国跨国企业所面临的环境不确定性来源及具体表现;第二,在环境不确定性的异质性前提下,中国跨国企业注意力的配置倾向与适应策略选择。本文通过解构3家中国跨国企业适应不同新兴市场的过程,基于“扫描—解释—行动”的研究逻辑,构建了中国企业在新兴市场实现适应性的路径选择模型。本文的研究贡献主要有:(1)立足于新兴市场情境,从内容维度解构了中国跨国企业所面临的环境不确定性来源与表现,并发现不同新兴市场其环境不确定性具有异质性特征,弥补了以往研究忽视不同新兴市场之间的差异性以及由此诱发的不确定性;(2)揭示了在环境不确定性情境下,中国跨国企业注意力配置倾向与适应策略之间的内在逻辑与作用关系,从管理认知出发,弥补了以往单独从应对“行动”角度考虑如何实现市场适应性所造成理解上的偏差。(3)通过引入组织注意力这一核心构念,弥补了以往研究对组织注意力情境依赖性探讨的不足,并响应了Lueg和Borisov(2014)关于组织注意力配置受其所处环境制约的观点。

二、文献回顾

(一)新兴市场情境特征与不确定性研究

近年来,环境复杂但市场潜力巨大的新兴市场成为跨国企业争夺的重点领域,而新兴市场情境的独特性也成为学者关注的焦点(Meyer和Peng,2016;Luo和Zhang,2016)。关于新兴市场情境独特性的研究主要表现在:第一,由于新兴经济体正处于社会经济转型期,政府更迭频繁、

新旧体系交叉,进而导致其社会、制度等方面发展不完善、不确定(Marano等,2017)。一方面表现为政治制度、法律法规以及市场机制缺失等制度缺陷;另一方面则体现在政府腐败、法律模糊等制度危害(Meyer和Peng,2016)。第二,大规模的政治、经济以及制度等方面的变革带动了本国经济的快速发展,市场需求不断扩大也吸引了各国企业争夺竞争,加上各国发展水平不同、市场需求偏好各异,进一步加剧了企业所面临竞争环境的不确定性(Cuervo-Cazurra,2012)。第三,受地缘政治影响,部分国家政局动荡、恐怖主义频发以及由此诱发的一系列连锁反应,给企业待办任务造成一定影响(Helfat和Winter,2011),进一步增加了企业在新兴市场对环境的预测与控制难度(Zhu和Sardana,2020)。第四,由于新兴市场涉及亚太、东欧、中东及非洲等地区,地理分散性使得各国之间的宗教信仰、传统习俗以及价值观等方面差异很大,中国企业在实际运营中,常常遭受来自多元文化冲突的危害(Harush等,2018)。

由于新兴市场情境的独特性,导致其市场环境的不确定性程度更高、波动性更大以及波及范围更广(Meyer和Peng,2016)。关于新兴市场环境不确定性研究主要聚焦在两个方面:一是环境特征。现有研究认为新兴市场的复杂性可能给企业带来无法预测的变化,进而导致竞争者、供应商以及客户等市场主体随时进入或退出(Cavusgil和Knight,2015)。也有从环境变化速率、不可预测性等角度探讨其对企业的影响(Eduardsen和Marinova,2020)。二是内容维度。Stevens和Newenham-Kahindi(2017)指出,由于新兴市场政府更迭、恐怖主义事件频发,致使正常的市场秩序被打乱。也有学者指出,新兴市场充斥着以关系网络为基础的非正式制度,政府干预、人为操纵等导致市场偏离预定轨道,进而影响企业的市场拓展(Qian等,2013)。

尽管现有研究对新兴市场情境特征进行了有益探索,但大多研究建立在新兴市场同质化假定上,将新兴市场作为一个整体单独探讨或者与发达市场进行对比研究,而忽略了不同新兴市场或国家之间情境的差异性以及由此诱发的不确定性(Li和Fleury,2020;吴小节等,2019)。事实上,环境中要素差异或者不同维度的不确定性构成了新兴市场环境的异质性根源,进而对企业造成的影响也不尽相同,但现有研究对于中国企业在不同新兴市场所面临的环境不确定性具体表现以及差异性仍未得到充分解释。

(二)中国企业海外市场适应性研究

“适应性”最早源自于生物学,是指生物体改变自身以适应环境变化的能力(Hodgson,2013)。后被引入到管理学领域,成为衡量企业生存与发展的重要指标(Podsakoff等,2016)。Luo和Tung(2018)认为“适应”是企业识别和捕获海外市场机会中,能够在恶劣条件或环境变化下实现生存的一种能力。也有研究将适应作为一种行为过程,Tartaglione和Formisano(2018)认为适应是企业通过对外部环境保持警觉,适时调整企业行动来应对环境变化,并及时满足市场需求的过程。Sarta等(2021)基于1940-2018年间关于“适应”的研究中,将其定义为“组织通过有意识的决策并实施可观察到的行动,旨在减少组织与经济、制度等环境之间的差距”。

对于企业如何实现海外市场适应这一问题,现有研究主要从权变、进化以及组织等三个方面展开探讨。第一,权变角度。持这一观点的学者认为适应是组织与外部环境不断匹配的过程(Sarta等,2021)。Zott和Amit(2008)强调了企业针对特定环境来设计相匹配的商业模式对其市场适应的重要性。许晖等(2017)认为中国企业通过调整主导行为,并匹配相应的网络嵌入方式,以此达到海外市场适应。第二,进化角度。研究认为适应是指组织通过改善遗传或行为特征从而更好地应对变化,并保留相应的适应性特征(Levinthal,1991),是企业内部变异与外部环境选择的一个双向过程(MacKay和Chia,2013)。O'Reilly和Tushman(2013)认为通过有选择地学习、有意识地变革能够使企业机能得到进化,从而有助于企业实现市场适应性。第三,组织角度。相关学者将适应视为组织自我约束以符合制度环境的要求(Greenwood等,2010),这些研

究强调了与利益相关者的关系、满足外部期望以及组织合法性等因素对企业海外市场适应的重要性。也有学者指出,企业通过制度同构、模仿以及采用模板等行动,一定程度上能够减少不确定性给企业市场适应造成的困扰(John和Lawton,2018)。

(三)组织注意力

作为一种认知因素,组织注意力是指企业将精力、资源和时间配置于环境信息,对环境进行扫描、判断与解释,进而从海量信息中聚焦出问题,并实施一系列计划行动(Ocasio,1997),是连接组织外部环境和企业行为之间的“桥梁”(Ashill和Jobber,2010)。一方面,组织注意力具有高度情境依赖性(Lueg和Borisov,2014),企业关注什么问题、决策方式和可能采取的行动,取决于他们对所处环境的理解,即特定情境促使企业注意力焦点与配置倾向的差异(Ocasio,1997)。Lueg和Borisov(2014)认为组织注意力配置受其所处环境特征的影响。在高度不确定性的环境下,由于变化速度快、非线性以及不可预测,导致企业难以对所处环境有一个全面、清晰的理解。因此,环境不确定性下更加突显组织注意力的重要性(Eggers和Kaplan,2013)。

另一方面,企业行为选择是其注意力配置的结果,是企业选择性关注某些信息的表征(Yadav等,2007)。因此,企业注意力焦点调整与配置倾向必然会对企业行为判断产生影响,进而引发企业行动策略改变(Ocasio,1997)。当注意力焦点放在某一环境要素并配置更多时间来关注与此相关的信息时(Yadav等,2007),企业能够深化对这类环境要素的认知,进而指导企业准确、快速地采取相应措施(Vergne和Depeyre,2016)。Levy(2005)认为当企业将注意力聚焦在外部环境并考虑该环境中不同要素时,企业更可能采取全球扩张战略。Eggers和Kaplan(2009)重点关注聚焦内容,当企业注意力聚焦在现有技术时,可能导致企业放缓进入新市场的节奏,而当聚焦在新兴技术时,将加速企业进入新市场的时间。也有学者从注意力模式选择、时间强度等方面进行探讨(Leiblein,2011;张明等,2018)。

(四)文献评述与研究切入点

尽管现有研究围绕新兴市场独特情境与不确定性以及如何实现海外市场适应性做了有益的探索,但仍存在两点不足:第一,这些研究结论大多建立在新兴市场同质化假定上,将新兴市场作为整体单独探讨或者与发达市场进行对比研究,忽略了不同新兴市场或国家之间情境的差异性以及由此诱发的不确定性对企业的影响也不尽相同(Li和Fleury,2020;吴小节等,2019)。第二,对于企业如何实现海外市场适应,现有研究主要关注企业的应对“行动”,更多考虑行动与适应之间的作用关系。现实中,企业关注什么问题、决策方式和可能采取的行动,取决于其所处环境的理解,外部情境首先刺激了企业注意力焦点选择,进而影响组织的战略响应与应对策略(Eggers和Kaplan,2013)。而组织注意力作为一种认知因素,是连接外部环境与企业行动的“桥梁”(Ashill和Jobber,2010)。Helfat和Peteraf(2015)也强调,在不确定性的情境下,需要特别关注管理认知因素。因此,本文从组织注意力视角切入,探讨环境不确定性的情境下,中国跨国企业注意力配置倾向与其适应策略之间的作用关系,基于“扫描—解释—行动”的研究逻辑,弥补了以往单独从应对“行动”角度考虑适应性所造成的理解偏差。

三、研究设计

(一)方法选择

本研究采用多案例研究方法,主要原因在于:第一,案例研究适用于解答过程和机制问题,有助于展示研究过程的整体性、动态性和辩证性。通过案例研究,能够清晰展示企业在不同新兴市场适应过程的情境、行动与结果。其次,本文研究问题属于“如何”(how)型范畴问题,涉及嵌入情境差异、注意力配置以及应对策略多个分析层面,通过多案例研究有利于充分挖掘企业

在不同新兴市场的适应过程与路径;最后,多案例研究可以借助“复制”逻辑,通过对比和识别案例企业在不同新兴市场面临的不确定性及应对策略的相似与差异,帮助本文设计类似准实验逻辑的研究框架,提高了案例研究的外部效度,使研究结论更具普适性、稳健性和精炼性(Eisenhardt和Graebner,2007)。

(二)研究情境与案例选择

1.研究情境。随着“一带一路”倡议提出,中国在沿线新兴市场的贸易额由2013年的1.04万亿美元飙升到2019年的1.34万亿美元,带动了一大批企业进军新兴市场(UNCTAD,2020)。然而,由于新兴市场情境的独特性,中国企业在沿线可能遭受各种不确定性因素影响,进而对企业市场适应性造成困扰。特变电工股份有限公司(简称“特变电工”)属于中国企业开拓新兴市场的典型代表之一。尤其在“一带一路”倡议下,特变电工审时度势,积极融入沿线建设,始终致力于把中国先进的电力建设经验与世界分享。截至2020年,企业先后为俄罗斯、中亚、印度、北非等70多个国家/地区提供了从勘测、设计、施工、安装到培训、运营、维护一体化交钥匙工程及系统解决方案,促进当地社会经济发展的同时,这就为本文提供了合适的研究情境和丰富的案例素材,研究结论也可以指导企业的未来实践。

2.研究对象。本文选择特变电工集团旗下的埃及公司、塔吉克斯坦能源公司以及印度能源公司作为研究对象(企业基本情况见表1)。主要原因在于:第一,本文所选3家海外公司属于一个集团,在发展过程中拥有相近的资源、技术基础,有利于从这3家海外公司挖掘企业如何实现新兴市场适应性的一般性规律,增加研究结论的推广性。第二,遵循理论抽样与差别复制逻辑。本文旨在挖掘CMNEs如何实现在新兴市场的适应性,所选这3家海外公司投资区域尽可能保证了区域/国家的多样性与差异性,并且开辟市场区域具有代表性(埃及公司聚焦在北非市场;塔吉克斯坦能源公司围绕中亚地区;印度能源公司重点在南亚以及东南亚),进而提高了研究的外部效度。此外,从国际化发展结果上看,印度和塔吉克斯坦能源公司发展较为完整和成功,而埃及子公司则相对曲折。因此,选择这3家海外公司,一方面可以通过极端案例来形成新的理论观点;另一方面又可以通过复制逻辑,对比和识别每个案例所形成的理论框架,最终构建出中国企业在新兴市场实现适应性的路径选择模型。

表1 案例企业的基本情况

分析单元	埃及公司	塔吉克斯坦能源公司	印度能源公司
海外市场	北非、中东	中亚	南亚、东南亚
进入时间	2000年	1997年	2002年
业务焦点	以变压器销售、成套设备出口以及部分配套工程总承包	以成套设备出口以及提供一体化系统解决方案	以成套设备生产、销售以及提供系统集成服务
海外市场概况	2002—2012年,以输变电设备供应、技术转让业务为主;2013年以后,企业开始承接配套工程承包服务,如2018年承建阿斯旺光伏产业园186兆瓦光伏发电项目	2006年之前,以出口设备为主;2006年以后,企业主要借助政府平台,开始承接政府和非政府间的总包业务,例如杜尚别2号热电站。此外,还通过“项目换资源”形式进行绿地投资	企业在南亚市场大致经过了“单体变压器出口”到“成套设备以及提供系统集成服务”再到“全产业链生态建设”。至2019年,形成输变电、光伏、配电器、电缆等综合的生态工业园区

资源来源:本文作者整理。

(三)数据收集与分析

1.数据收集。本文使用的数据主要来自半结构化访谈(见表2)。2017年至今,研究团队赴特变电工集团总部实地考察。此外,研究团队还邀请样本企业海外负责人及相关人员进行了8次深度访谈和9次补充性访谈,每次访谈持续2—3小时,并确保3人以上团队成员参加,以增强数

据之间的相互印证。在访谈之前,研究团队针对研究问题进行了系统讨论,并以列表的形式形成访谈大纲;在访谈中,研究团队尽可能引导访谈对象对相关问题进行客观描述,并用访谈框架来控制访谈节奏;访谈结束后,团队成员对访谈录音进行文字转录及交叉核对。除了访谈数据外,本文还通过多种方式、渠道收集档案数据,使不同来源数据之间能够相互印证。具体包括:(1)内部资料,包括高层讲话稿、内刊资料;(2)外部资料,包括媒体报道、网站信息等;(3)参与式观察,包括参观企业展厅等。本文的数据来源与编码见表3。

表2 案例企业半结构化访谈信息及编码

数据来源	访谈单位	访谈对象	累计时长	编码	访谈主题及问题概要
半结构化访谈	特变电工集团总部	副总裁	90min	T ₁	1.集团顶层战略设计、转型变革、国际市场发展重点以及外部市场环境状况等 2.海外市场规划、扩张关键事件及影响因素等 3.集团各下属单位与集团的关系等
		国际部经理	380min	T ₂	
		经理助理	280min	T ₃	
		运营部部长	150min	T ₄	
	埃及公司	项目经理	530min	AJ ₁	1.外部环境状况及北非市场概况等 2.遇到的典型问题以及对环境的态度等 3.应对举措、管控手段及具体实例等
		营销经理	450min	AJ ₂	
		技术主管	400min	AJ ₃	
	塔吉克斯坦能源公司	公司经理	420min	TG ₁	1.外部环境情况及中亚市场拓展情况等 2.当地政府、商业伙伴及人员管控等 3.项目实施遇到的问题及企业应对举措等 4.对当地环境风险或机会的预判等
		经理助理	450min	TG ₂	
		技术总监	550min	TG ₃	
		营销专员	420min	TG ₄	
	印度能源公司	公司经理	450min	YD ₁	1.外部市场环境及印度市场情况 2.对当地环境或市场的态度、预判等 3.遇到的关键难题、应对措施及实例等 4.与政府、商业伙伴关系及社会责任等
		南亚区总代	580min	YD ₂	
		法务部长	320min	YD ₃	
		品控经理	300min	YD ₄	

资源来源:本文作者整理。

表3 案例数据来源及编码

数据来源	数据目录	数据类别	编码	
一手数据	半结构化访谈 集团副总、经理、运营部长以及3家海外公司经理、技术主管、总代、法务部长等相关负责人	人员	T ₁₋₄ /AJ ₁₋₃ /TG ₁₋₄ /YD ₁₋₄	
	非正式访谈 邮件、微信等形式	人员	F ₁	
	参与式观察 集团总部、天变以及海外项目展、印度园区图示等	现场观察	C ₁	
二手数据	内部资料 特变之路系列丛书、特变读物、先进故事会等书籍	内刊	N ₁	
		内部讲话稿、历史档案、特变快报等	内部文档	N ₂
	外部资料 《特变电工成功之道》《输变电发展史》等	书籍	W ₁	
		特变电工官网/公众号/环球网/凤凰网等信息	媒体新闻	W ₂
		知网、维普数据库收录期刊、论文及报纸等	文章	W ₃

资源来源:本文作者整理。

此外,考虑到本研究案例企业所面临的环境不确定性情境涉及“低—高”程度的评估判断,为了克服质性数据的主观性弊端,消除数据处理过程中的认知偏差,本文还参照Bourgeois和Eisenhardt(1988)的建议,采用打分的方法来收集受访者对外部环境不确定性测量构念的量化评估和判断,以便与本文质性分析结果相互印证,进而提高本文研究的信度。此外,为了提高打分的区分度,本文采用10点Likert量表进行打分。具体打分评估过程如下:第一,集团总部受访对象结合个人经历对3个样本企业所面临的环境不确定性进行打分,并计算各个维度的均值;第二,样本企业受访对象对各自企业所面临的环境不确定性进行打分,并计算各个维度的均

值;第三,按照集团总部与样本企业各占50%权重,对不同维度的不确定性评估均值进行加总。其中,打分总结果高于5分以上,表示该维度的不确定性程度较高;低于5分,表示该维度的不确定性程度较低。具体问卷设计与打分结果见表4。

表4 问卷设计与打分结果

环境不确定性维度	测量题项		埃及公司	塔吉克斯坦能源公司	印度能源公司
	测量构念	关键词举例	均值(n=7)	均值(n=8)	均值(n=8)
制度维度	制度复杂性	难以理解、体系繁杂、多主体制定等	8.2	3.5	8.5
	政策不连贯	经常中断、随意变更、前后冲突等			
	法律模糊性	存在漏洞、强势条款、解释不一等			
任务维度	竞争无序性	市场混乱、竞争激烈、恶性竞争等	3.9	7.2	6.4
	需求多变性	产品需求波动、数量规格多变等			
	供给不稳定性	供给水平不齐、出现断供、不达标等			

注:n表示问卷发放份数,其中包括总部集团受访者人数+样本企业自身受访者人数。
资料来源:本文作者整理。

2.数据分析。主要基于以下步骤:第一,独立整理每个案例数据,形成单个案例文档。研究团队针对每个企业收集到的一手和二手数据,建立初始文档,并针对其海外市场拓展过程进行梳理与讨论。第二,案例内分析,独立识别每个企业与研究问题相关的答案。按照“情境—行为—结果”的分析逻辑,将案例分析过程中涌现出的构念与现有理论反复比较,识别每个案例中与本文研究问题相关的构念,并建立初步理论框架。第三,跨案例对比分析。当模式初步涌现出来以后,基于复制逻辑加入其他案例,验证并识别相似性或差异性主题,以便形成更可靠的理论框架。第四,研究团队在理论、数据和文献中反复穿梭,完善研究发现,并与现有理论建立联系,最终构建出中国跨国企业(CMNEs)在新兴市场实现适应性的路径选择模型。

四、案例分析与发现

(一)CMNEs在新兴市场面临的环境不确定性来源及表现

现有研究认为企业在海外市场拓展过程中,往往会受到来自东道国宏观环境层面以及与企业密切相关的竞争环境层面的不确定性因素影响(Slangen和Dikova, 2014)。尤其是在新兴市场环境下,由于嵌入情境的独特性,导致企业面临的不确定性程度更高、差异性更大。因此,本文结合新兴市场情境独特性特征,通过对案例素材挖掘与分析,CMNEs在东道国宏观环境层面的不确定性更多表现在制度方面,而在竞争环境层面更多体现在任务方面。其中,制度维度的不确定性主要指与东道国市场相关的制度、政策的易变性、模糊性以及由于政府更迭、恐怖主义等突发事件导致政策的不连贯与不可预测性;任务维度的不确定性主要表现在企业竞争环境中的相关要素,如市场供给、竞争秩序、客户需求等多变性、不稳定性等对企业待办任务造成的不确定性影响。进一步地,本文通过跨案例比较分析发现,CMNEs在不同新兴市场国家/地区所面临这两个维度的不确定性程度有所差异^①,进而导致企业在新兴市场面临的环境不确定性具有异质性特征。具体来看,本文发现埃及公司在北非市场面临的制度维度的不确定性高,而任务维度的不确定性较低;塔吉克斯坦能源公司在中亚地区面临的制度维度的不确定性高,而任务维度的不确定性较低;而印度能源公司在南亚面临的制度和任务两个维度的不确定性都高。此外,在衡量环境不确定性不同维度“低—高”程度上,为了克服质性数据的主观性弊

^①不同维度不确定性程度“低—高”的判定主要依据访谈对象打分评估和案例素材质性数据两者综合评定判断。其中,制度维度的不确定性程度主要从制度易变性、法律模糊性以及政策不连贯等方面进行测量;任务维度的不确定性程度主要从竞争无序性、供给不稳定性以及需求多变性等方面进行测量。

端,消除数据处理过程中的认知偏差,本文还参照Bourgeois和Eisenhardt(1988)的建议,采用打分方法来收集受访者对环境不确定性测量构念的量化评估和判断(问卷设计与打分见表4),以便与本文质性分析结果相互印证,进一步提高本文研究的信度。具体编码情况、打分结果以及典型证据见表5。

表5 CMNEs在新兴市场面临的环境不确定性表现典型例证援引

案例	环境不确定性		典型证据援引	打分结果	程度
	来源	具体表现			
埃及公司	制度维度	制度复杂性	●(它的)一些部落居住区的实际统治者是当地部族,除了要了解当地政府的制度规定,还要熟知部族的“特殊规定”,稍不注意就会引发纷争(AJ ₁ 、N ₁)	8.2	高
		政策不连贯	●自2011年埃及革命以来,埃及国内始终处于动荡状态,随着新政府的上台,就会推翻前政府的一些法律政策等,严重影响了企业运营(W ₂ 、T ₂)		
		法律模糊性	●曾经因为政策模糊,且存在很多强势条款,导致企业在预算外多缴纳了如社保税、人力资源税等费用(AJ ₂ 、F ₁)		
	任务维度	需求多变性	●由于需求层次的差异性,客户需求往往对变压器产品的规格功能不一,尤其是考虑当地气候条件如天气潮湿地区对绝缘性要求高等(AJ ₃ 、W ₃)	3.9	低
塔吉克斯坦能源公司	制度维度	法律模糊性	●我们公司的大本营就在新疆,和他们(中亚)几乎是挨着,两地的习俗、文化等差异性较小,我们更像一个本地企业啊(T ₂ 、TG ₁ 、N ₂)	3.5	低
	任务维度	供给不稳定性	●由于输变电的特殊性,一旦运营出现问题需要及时维修,但当地运维商技术水平参差不齐,即使到现场也无法解决和处理(W ₃)	7.2	高
		需求多变性	●近年来中亚各国发展水平不一,对电力的需求各异,对输变电型号、输出标准等要求也参差不齐(TG ₂ 、F ₁)		
		竞争无序性	●除了油气能源面对美俄等争夺外,能源市场也面临来自德国、日本等国进入,市场竞争十分混乱,少不注意就容易被挤出市场(T ₃ 、N ₃)		
印度能源公司	制度维度	制度复杂性	●印度是一个文化熔炉,独特的历史背景使得它包含了多种思想形态,很多公司都面临一个普遍问题:“无法吃透印度”(W ₃ 、YD ₂)	8.5	高
		法律模糊性	●印度实行中央、邦、地方三级课税制度,税制体系复杂,增值税不统一(W ₃)		
		政策不连贯	●当地居民对于土地和就业问题十分敏感,当地失地、失业居民在印投资外企厂区外静坐、游行和抗议等,导致企业合同多次变更等(YD ₁ 、YD ₃)		
任务维度	竞争无序性	●除了老牌ABB、西门子外,越来越多的国外竞争对手将印度作为重要的目标市场,韩国、日本企业尝试在印度建立变压器生产基地(YD ₄ 、YD ₂)	6.4	高	
	供给不稳定性	●我们遇到的问题主要体现供应不确定性上,各个供应商为了多占市场,不断增加订单,而自己的产能又没达到,根本无法按期交货等(T ₂ 、YD ₄)			
	需求多变性	●印度客户涉及国网、邦电力局、私人企业甚至面向以家庭为单位的个体,客户层级跨度较大,引发客户的实际需求差异或波动性较大(YD ₄)			

资料来源:本文作者整理。

注:不同维度的不确定性程度“低—高”的判定主要依据访谈对象打分评估和案例素材质性数据两者综合评定判断。其中,制度维度的不确定性程度主要从制度易变性、法律模糊性以及政策不连贯等方面进行测量;任务维度的不确定性程度主要从竞争无序性、供给不稳定性以及需求多变性等方面进行测量。由于篇幅限制,表5中只展示了部分代表性证据。

(1)埃及公司面临制度维度的高不确定性与任务维度的低不确定性。埃及公司在开辟北非市场的过程中,企业面临的不确定性来自制度维度的突显程度更高,而任务维度的不确定性程度较低。通过案例数据涌现,制度维度的不确定性能够从社会制度复杂、法律风险频发、政策约定模糊以及政策不连续性等体现。具体来看,第一,北非地区社会制度复杂、法律风险频发以及政策法规的不连续。正如项目经理所说:“(它)一些部落居住区的实际统治者是当地部族,除了要了解当地政府制度规定,还要熟知部族的‘特殊规定’,稍不注意就会引发纷争”;第二,当地法律条文存在漏洞或强势条款,且很难更改。企业很可能因不响应业主要求而失去机会;第三,原有法律、法规不连续甚至中断。自2011年埃及革命以来,政治处于“军统”型与“文官”型政府交替更迭状态,导致原有政府制定的法律、法规变更甚至中断,进而给企业履约带来了不确定性影响。而埃及公司面临的任务维度的不确定性仅仅体现在需求差异性和易变性上。例如,由于客户层次的差异性,其客户往往对变压器产品的规格、功能要求不一,甚至一些客户还会因为天气原因等临时增加绝缘性等要求。

(2)塔吉克斯坦能源公司面临任务维度的高不确定性与制度维度的低不确定性。塔吉克斯坦能源公司在开辟中亚市场过程中,任务维度的环境不确定性在组织层面的凸显程度较高,而面临制度维度的不确定性较低。通过案例素材分析,任务维的高不确定性体现在行业标准、产品型号不一,同行进入或退出造成竞争秩序的混乱以及运维商的不稳定性等。一方面,由于中亚电力系统原是苏联电力系统的一个组成部分,各种标准均采用苏联模式,这给变压器型号、输出标准等带来了不确定性挑战;另一方面,由于中亚市场需求大,除了美俄等各大势力的激烈争夺外,也面临来自德国、日本等技术强国的激烈竞争。此外,由于输变电的特殊性,需要不间断检测,但当地运维商依旧采用苏联粗放式运维方式,即使到达现场也可能无法处理,进而给企业任务质量带来了不确定性。此外,由于地缘接近缘故,企业面临较低的制度维度的不确定性。正如经理助理所说:“我们公司的大本营就在新疆,和他们(中亚)几乎是挨着,两地的习俗、文化等差异性较小,我们更像一个本地企业啊”。

(3)印度能源公司面临制度维度和任务维度的不确定性都高。在印度能源公司开辟南亚市场的案例中,本文发现不论是制度维度还是任务维度,企业面临的不确定性程度都高。通过案例素材分析,在制度维度上,由于印度融合了多种思想形态,其政策、法律法规体系复杂,很多企业都表示无法吃透印度,尤其是对外投资建厂面临众多复杂流程、模糊性条款,经常面临触犯法律的可能性。此外,印度实行中央、邦、地方三级课税制度,税制体系复杂,这不仅给企业制造不少官司,还常常由于多缴或者少缴而面临经济损失的不确定性。任务维度的高不确定性表现在同行竞争威胁、客户需求多变以及供应商不稳定上。由于印度市场潜力很大,除了老牌的ABB、阿尔斯通等不断加码注资外,日、韩等企业也纷纷入驻印度。在客户需求上,由于印度客户涉及国网、邦电力局、私人企业甚至面向以家庭为单位的个体顾客,客户层级跨度较大,进而引发客户的实际需求差异或波动性较大。

(二)在环境不确定性异质性的情境下CMNEs注意力选择与配置倾向

由于注意力具有高度的情境依赖性(Lueg和Borisov,2014),企业关注什么问题、决策方式和可能采取的行动,取决于它们对所处环境情境的理解,即特定情境促使企业注意力焦点选择与配置倾向的差异(Ocasio,1997)。结合案例企业人员访谈以及对案例素材的挖掘,本文发现由于新兴市场环境不确定性的异质性,企业注意力焦点选择与配置倾向也有所不同,一些企业可能更多关注到环境中可能的机会,而另外一些企业更多看到环境中潜在威胁。其中,机会倾向主要是指企业从环境不确定性看到更多的新市场、潜在要素与资源、配套设施以及企业自身优势等方面;威胁倾向主要指企业更多感知到环境不确定性存在的制度危害、市场风险以及自

身技术差距等方面。编码结果与典型证据见表6。

表6 在环境不确定性异质性的情境下CMNEs注意力选择与配置倾向典型例证援引

案例	环境不确定性	组织注意力		典型例证援引
		配置倾向	焦点选择	
埃及公司	制度维高 任务维低	风险倾向	宏观环境要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 自埃及发生革命战争以来,国内动荡不安,而输变电需要一定建设周期,可能会因为战乱或政局变更而导致合同中中断(AJ₁、N₂) ● 我们也因为法律存在漏洞、合同模糊等深受其害,比如在一次国际竞标中,因法律漏洞而引发不公平竞争现象,最终是输给了当地一家企业(AJ₁)
			企业自身要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 相较于其他企业,如ABB、西门子等,我们进入市场较晚,遇到老产品维修、改造类等项目,但由于技术差异性,我们也一般不接(AJ₁、AJ₂) ● 在进入初期,我们也不敢贸然直接进入,通常是先通过经销商出口产品,之后再设立市场部,并重点设置了市场调研岗,以便随时观察潜在风险(AJ₂、AJ₃)
塔吉克斯坦能源公司	制度维低 任务维高	机会倾向	竞争环境要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 由于承接项目的特殊性,尽管在竞标中有很多实力强劲的对手等,但更多时候企业可以获得政府与国外政府签署贸易订单等(T₁、N₂) ● 中亚地区有充足的劳动力、土地资源以及丰富的硅、太阳能资源等,这大大增加了企业高管对未来前景的乐观判断(W₁)
			企业自身要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 在建设塔国南北电力大动脉时,我们跨越了两座3800米以上雪山,而这种多设备配套与联动性就是我们的独特优势(TG₁、W₂) ● 对于“一带一路”建设沿线,企业大部分是政府间项目,更容易获得“两优”贷款、专项贷款等,资金有了保证,对于项目就容易多了(TG₂)
印度能源公司	制度维高 任务维高	机会与威胁并重	宏观环境要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 在初期,企业可能面临诸多的文化风俗、法律法规等方面的风险,但考虑到莫迪执政后出台的一些政策,我们也看到了更多的机会(YD₂、W₂) ● 预计到2030年印度市场的用电需求将达到950 000千瓦,印度市场存在很大的商机。但商机越大,风险也就越高,我们要做好防范风险的准备(YD₂)
			竞争环境要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 尽管越来越多的国外竞争对手将印度作为目标市场等,但我们可以充分借助母公司先进技术、生产经验等,寻求更加多元化的发展(T₂、YD₂) ● 由于没有固定的原材料供应商,原材料供货和价格都得不到保障,但幸亏集团在四川有原材料基地,我们经常从国内那里得到及时供给(W₂、YD₂)
			企业自身要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 尽管印度客户需求差异性、随意性较大,进而给企业经营带来了一定风险,但企业运营模式灵活,可以随时根据客户要求而更改产品型号、规格等(YD₁、YD₂) ● 目前企业已经建成输变电、光伏、配电器、电缆为主要产业的综合的生态工业园区,而这里的员工90%以上都是当地员工,一定程度上避免了冲突发生(YD₃)

资料来源:本文作者整理。

(1)当企业处在高制度维度与低任务维度的不确定性环境下,CMNEs的关注焦点倾向在潜在威胁上。市场环境中的法律、政策以及惯例等在约束企业的同时,也为企业提供了行为标

准与规范(Scott, 2008)。当制度维存在较高不确定性时,企业注意力焦点放在潜在威胁上,一定程度上可以优先避免制度刚性要求而对企业造成的影响。通过跨案例对比分析,本文发现威胁倾向尤为突出的是埃及公司。这从企业对宏观环境要素判断以及企业自身环境评估上可以得到证实。第一,对宏观环境要素态度上,企业普遍对埃及市场前景不乐观,正如项目经理所说:“自埃及发生革命战争以来,国内动荡不安,而输变电需要一定建设周期,可能会因为战乱或政局变更而导致合同中断”;此外,企业也因为法律存在漏洞而深受其害。第二,对企业自身环境评估上,由于地缘差异较大,在进入初期,通常是先通过经销商出口,之后再设立市场部,并重点设置市场调研岗,以便随时观察市场风险。

(2)当企业处在高任务维与低制度维的不确定性环境下,CMNEs的注意力焦点倾向在可能的机会上。任务是企业为客户创造价值的直接载体,其完成与否、质量高低等都会直接影响企业在东道国市场的运营范围(Helfat和Winter, 2011)。而企业将注意力焦点放在环境中可能的机会上,可以更多地关注与收集与机会相关的信息,及时指导企业行动方向。通过跨案例比较并结合对企业负责人访谈,本文发现塔吉克斯坦能源公司在注意力配置时表现为更多的机会倾向,这主要能够从竞争环境要素评估以及企业自身要素评估得到证实。具体来看,第一,从竞争环境要素评估上,由于承接项目的特殊性,尽管在竞标中有很多实力强劲的对手,但更多时候企业可以凭借身份,直接获得我国政府与国外政府签署的贸易订单。第二,从对自身环境评估上,由于大规模的输变电站、设备等需要巨额资金,而企业承担的大部分都是政府间项目,更容易获得国家“两优”贷款、专项贷款等,资金有了保证,这就大大增强了企业竞争力。此外,由于中亚地形复杂、环境恶劣,再加上输变电项目的特殊性,更多是看企业设备配套与联动性。正如项目经理谈到,“在建设塔国南北电力大动脉时,我们跨越了两座3 800米以上雪山,而这种多设备配套与联动性就是我们的独特优势”。

(3)当企业处在制度与任务两个维度的不确定性程度都高的情境下,CMNEs的注意力配置倾向往往是机会与威胁并重。当面临双重不确定性时,这时企业更多地从平衡性角度出发,将注意力有效地分配到组织内、外部环境对象上,才能使企业有效地避免过度关注机会而忽略潜在威胁或者过度强调外部风险而失去了可能的发展机会。通过跨案例对比,并结合企业访谈,最为突出的案例是印度能源公司。具体来看,第一,对宏观环境的态度上,在对国际部经理、印度公司经理的访谈中,他们多次提及“在初期,企业可能面临着诸多文化风俗、法律法规等方面的风险,但考虑到莫迪执政后出台的一些政策也使我们看到更多的机会”;此外,当地较为完善的基础设施、相对齐全的配套设施等也是企业满意的地方。第二,对竞争环境判断上,尽管ABB、西门子等知名企业很早地就进入南亚,并且具有较为成熟的供应体系,给企业带来了竞争威胁,但由于我们和集团总部联系密切,充分发挥母公司的后盾支持作用,可以争取更多的市场机会。第三,对组织自身环境评估上,尽管印度客户涉及国网、邦电力局、私企甚至以家庭为单位的个体,需求差异性、随意性较大,进而给企业经营带来了一定风险,但企业技术水平以及运营模式的灵活性等可以根据客户要求而随时更改产品型号、规格等。

(三)不同注意力配置倾向下CMNEs适应策略选择

跨国企业的海外市场拓展是一个不断试错、调整和匹配的过程(Luo和Tung, 2018),在这一过程中,企业行为选择是其注意力配置的结果,是企业选择性关注某些信息的表征(Yadav等, 2007)。通过跨案例分析,基于不同注意力配置倾向下,CMNEs分别通过嵌入型、能动型以及整合型3种策略来实现市场适应性。接下来,本文根据案例企业相关数据,详细展示企业注意力配置倾向与适应策略之间的作用关系,编码结果与典型证据见表7。

表 7 不同注意力配置倾向下CMNEs适应策略选择典型例证援引

案例	适应策略与行动		典型例证援引	注意力配置倾向
	适应策略	具体行动		
埃及公司	嵌入型	遵从	<ul style="list-style-type: none"> 企业严格遵从当地政策、法律法规以及相关惯例要求(AJ₁、W₃) 在签约过程中都会勉强接受,而在执行项目过程中可能会受相关合同条款的限制,也会被迫接受客户的额外要求(S5、F1、W3) 	威胁倾向
		妥协	<ul style="list-style-type: none"> 还未扎根好,就开始与当地政府、部落武装沟通,还常常被迫做出选择,以减少或避免社会结构复杂产生的不确定性的影响(AJ₁、W₁) 尽管客户提出的要求不合理、产品设计方案不经济,企业还是被迫改变自身、产品设计习惯,被动地迎合客户需求(AJ₃、W₃) 	
塔吉克斯坦能源公司	能动型	桥接	<ul style="list-style-type: none"> 企业主动聘请当地资深管理人才进行管理,从而规避了企业文化与当地文化的碰撞,减少了由于信息模糊造成企业决策上的偏差失误(TG₂、W₃) 积极利用政府“双优贷款”“援外贷款”等政府贷款以及金融机构如亚投行、丝路基金、中非发展基金等,进一步获取资金的支持,以增加企业竞争优势(T₁、TG₂) 	机会倾向
		创造	<ul style="list-style-type: none"> 为了推进项目进度,改进当地运维水平,我们采取项目建设与当地运维培训同步推进的形式,在项目落地的同时,运维也有序展开,逐渐摆脱了当地供应商的制约(W₃) 在面对重大投标项目时,企业抛开各自为营的做法,以集团身份,统一设计、协同投标和多地同步生产策略,进而赢得竞争优势(T₄、TG₃、N₁) 	
印度能源公司	整合型	缓冲	<ul style="list-style-type: none"> 面对古吉拉特邦旱灾,企业积极与政府沟通,为当地打了两口井,并在灌溉、水源保护和抗旱技术等提供支持,通过有利外部显示来缓和与当地关系(T₂、W₃) 除了被动地对当地供应商妥协外,企业还与武钢合资、与Supreme达成战略伙伴关系,以此强化上下游关系,保证了原料供给、渠道畅通(YD₁) 	机会与威胁并重
		平衡	<ul style="list-style-type: none"> 在建立综合工业园区时,企业以尊重本土化管理习惯为原则,并通过对标本土、ABB等同行业企业等进行组织机构模式调整(YD₁、W₁) 交流1200kV、直流+1000kV特高压研制基地的落成,提升企业实力的同时,也提高当地输变电技术水平,更为重要的是吸纳了大量民众就业,满足了“吸纳一定比例的当地人就业”的法律规定(YD₃、W₂) 	

资源来源:本文作者整理。

(1)嵌入型适应策略。嵌入型适应策略是指企业通过遵守规范、采用惯例、模仿同构等遵从行动以及安抚利益主体冲突、顺应利益主体要求等妥协行动来应对环境不确定性。通过案例素材分析,本文发现当企业的注意力配置倾向在潜在威胁上,CMNEs往往通过被动地对社会期望进行反应,并通过嵌入策略使自身行动服从于外部环境中的期望(Scherer等,2013)。选择嵌入型策略最为典型的案例是埃及公司,在开辟北非市场时,一方面,企业通过遵守规则规范、采用行业惯例以及属地化主张等遵从行动,防止由于法律风险、管理文化差异带来的不确定性。例如,企业严格遵守并依据当地习惯或惯例来制定规章制度或安排,而涉及强势条款、霸王条款等,企业也都会勉强接受;另一方面,企业还通过安抚、顺应相关利益主体需求等妥协行动来

获取他们认可与接受,进而减少制度结构复杂、政策中断或不连贯对企业的影响。正如项目经理所说,“还未扎根好,就开始与当地政府、部落武装沟通,还常常被迫做出选择,以减少或避免社会结构复杂产生的不确定性影响”。

(2)能动型适应策略。能动型适应策略主要指企业通过积极与制度网络、商业网络主体等建立关系等桥接行动以及革新组织架构、重构资源结构、运营流程等创造行动来主动地应对环境变化。通过对案例素材的挖掘与分析,本文发现当企业注意力配置倾向在外部机会上,更多看到环境中存在的可能性时,CMNEs往往将其自身作为改变环境的基准(Gavetti等,2012),并通过能动策略来主动应对环境变化或改变相关利益者行为。根据跨案例对比分析,能动型适应策略典型代表是塔吉克斯坦能源公司。在开辟中亚市场的过程中,面对美俄等各大势力争夺,企业通过积极进行组织架构调整、总部与子公司制度体系重塑等,在面对重大投标项目时,以集团身份,统一设计、协同投标和多地同步生产策略,进而赢得竞争优势。涉及项目谈判,企业积极与当地商业网络、制度网络中的相关利益主体建立关系,主动聘请当地资深法务、管理人才,利用他们更熟悉本国环境的优势,规避了企业文化与当地文化的碰撞,减少了由于信息模糊造成企业决策上的失误。

(3)整合型适应策略。整合型适应策略主要指企业从均衡性出发,将嵌入与能动行动进行适时缓冲与有机平衡,充分发挥两者的互补效应,以更好地应对环境不确定性对企业市场适应性的影响。本文发现当企业的注意力配置倾向向机会与威胁并重时,CMNEs倾向将嵌入与能动策略进行适时缓冲与有机平衡,通过整合型策略来应对环境不确定性。印度能源公司面临的一个最关键的不确定因素是强势条款与制度复杂性,为此,企业在遵从相关制度、法律规范的同时,还通过有利的外部显示、重塑上下游关系等缓冲行动,使企业能够更好地融入当地社会。例如,在面对古吉拉特邦严重旱灾,企业为当地打了两口水井,并在灌溉、水源保护设备和抗旱技术等方面提供支持。此外,企业不仅改变被动接受供应商供货外,还积极重塑与上下游伙伴关系,以降低竞争威胁、供应商无法交货以及渠道无法保障等不确定性。而平衡行动则体现在组织模式选择、部门设置上。在建立综合工业园区时,企业在尊重本土化管理习惯的前提下,还充分对标本土、ABB等同行企业机构模式。此外,交流1200kV、直流+1000kV特高压研制基地的落成,也提高了当地输变电技术水平,更为重要的是吸纳了大量民众就业,满足了“吸纳一定比例的当地人就业”的法律规定,这就大大减少了制度与任务维的不确定性的影响。

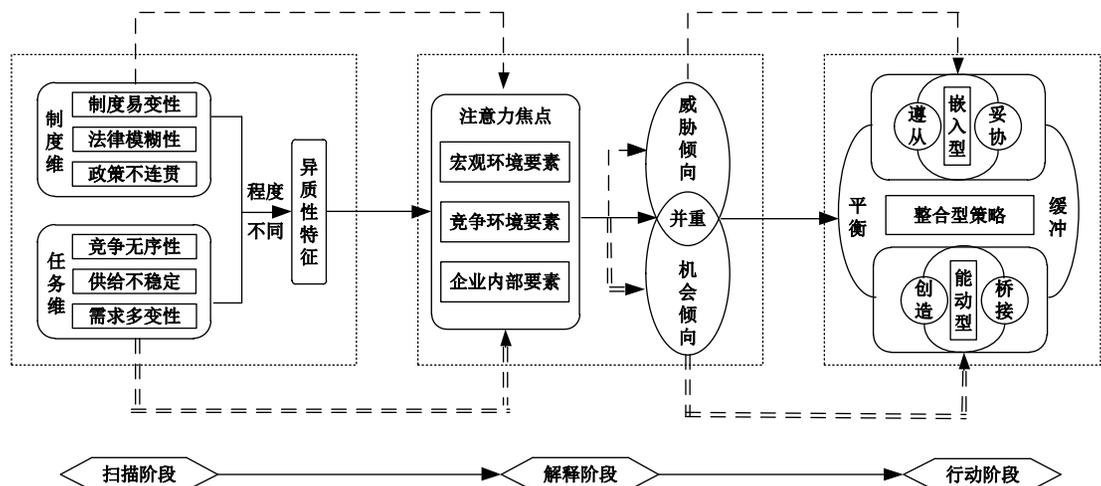
五、结论与讨论

(一)研究结论与讨论

本文基于组织注意力视角,通过解构3家CMNEs在不同新兴市场适应的全过程,探讨了CMNEs在新兴市场面临的环境不确定性以及基于环境不确定性的异质性,企业注意力配置倾向与适应策略相匹配的过程。基于“扫描-解释-行动”的研究逻辑,构建出中国企业实现新兴市场适应性的路径选择模型(如图1所示)。具体研究结论与讨论如下:

第一,CMNEs在新兴市场面临的外部环境不确定性主要来源于东道国宏观环境层面制度维的不确定性以及组织竞争环境层面任务维的不确定性,并且CMNEs在不同新兴市场国家/地区所面临的这两个维度的不确定性程度有所差异,进而导致企业在新兴市场面临的环境不确定性具有异质性特征。关于企业在新兴市场国际化的文献中,现有研究忽视了新兴市场不同区域、国家之间情境的差异性以及由此诱发的不确定性对企业海外市场适应造成的不同影响(Li和Fleury,2020;吴小节等,2019)。一方面,外部市场环境中的法律、规则以及文化习俗等往往会约束企业行为,而制度的这种刚/柔性约束更多体现在对企业偏离制度要求行为的惩罚

(Scott, 2008)。这些制度维的不确定因素可能导致企业无法立足于东道国市场,企业可能面临生存的困境;另一方面,任务是为客户创造价值的直接载体(Akaka和Schau, 2019),其完成与否、质量高低都会直接影响企业在东道国市场的客户信任与品牌影响,一定程度上决定了企业能否继续扩大海外市场。因此,通过外部环境扫描,企业能够充分了解其所面临的环境不确定性来源、表现以及异质性特征,并将其转化为企业可利用或可参考的信息,才能使企业在注意力焦点选择与应对行动上更有针对性。



注:单虚线是嵌入型适应策略的选择路径;双虚线是能动型适应策略的选择路径;单实线是整合型适应策略的选择路径。

图1 环境不确定性下中国企业在新兴市场实现适应性的路径选择模型

第二,在充分考虑嵌入环境不确定性的异质性基础上,CMNEs注意力焦点也有所不同,并呈现出机会倾向、威胁倾向以及机会与威胁并重这三种配置倾向。现有研究认为,企业关注什么问题、决策和行动方式取决于企业对所处环境的理解(Ocasio, 1997),外部环境的差异性会首先刺激企业注意力焦点选择,进而影响企业决策速度与行动方向(Eggers和Kaplan, 2013;吴建祖等, 2009)。本文发现,当制度维度存在高不确定性时,企业更关注环境中存在的潜在威胁,通过对市场前景、政策变化等宏观环境要素以及企业自身环境评估与判断,有利于企业尽早规避一些潜在风险与危机,为下一步行动提供决策支持;当任务维存在高不确定性时,企业更关注环境中可能的机会,通过将注意力焦点放在竞争环境与企业内部环境上,并充分评估竞争主体、客户潜力以及自身优势,能够及时提取对企业有用信息,及时指导企业资源配置重点或方向;当面临双重不确定性时,企业对外部环境的认识则是机会与威胁共存,这时企业更多地从均衡性考虑,将注意力有效地分配到组织内、外部环境对象上,以便使企业有效地避免过度关注机会而忽略潜在威胁或者过度强调外部风险而失去了发展机会。

第三,在环境不确定性的异质性与注意力配置倾向交互作用下,CMNEs通过嵌入型、能动型以及整合型策略来应对外部环境不确定性,并最终形成三种路径来实现企业在新兴市场的适应性。首先,当制度维存在较高不确定性时,CMNEs注意力配置呈现威胁倾向,并采取嵌入型策略来应对环境变化。嵌入型策略是企业通过遵从、妥协等被动行动来应对环境不确定性。已有研究指出企业有意识地遵从当地政策、规范以及各类要求等,能够有效规避制度模糊性带来的挑战(Croidieu和Kim, 2018)。此外,本文发现当面临相互冲突的政策不确定性时,企业通过安抚、顺应等妥协行动,能够降低冲突对企业造成的影响。其次,当任务维存在较高不确定性

时,CMNEs注意力配置呈现机会倾向,并选择能动型策略来应对环境变化。相比于嵌入型策略,能动型策略更具积极、主动性。桥接强调了与制度网络、商业网络主体建立联系来降低环境不确定性影响(Oparaocha,2015),而创造则是企业对自身资源结构的颠覆或者革新。最后,当制度与任务维都存在较高不确定性时,CMNEs选择将嵌入与能动策略进行适时缓冲与有机平衡,通过整合策略来充分发挥两者的互补效应。一方面,建立在妥协与桥接融合上的缓冲行动,能够使企业优先获得合法性、资源以及稳定性;另一方面,建立在遵从与创造融合上的平衡行动,能够进一步提高企业资源配置效率(Schilke,2014)。

(二)理论贡献

第一,本文立足于新兴市场情境,从内容维度解构了CMNEs在新兴市场的所面临的环境不确定性以及发现不同新兴市场环境不确定性具有异质性特征,弥补了以往研究忽视了不同新兴市场或国家之间情境差异性以及由此诱发的不确定性给企业造成的不同影响(Li和Fleury,2020;吴小节等,2019)。在企业国际化过程中,现有研究大多将新兴市场作为一个整体单独探讨或者与发达市场进行对比研究,而忽略了不同新兴市场或国家之间情境的差异性以及由此诱发的不确定性给企业造成的不同影响(Li和Fleury,2020;吴小节等,2019)。本文立足于新兴市场情境,发现CMNEs在新兴市场面临的环境不确定性来源于东道国宏观环境上的制度要素以及组织竞争环境上的任务要素,并且企业在不同新兴市场的所面临的这两个维度的不确定性程度有所不同,进而导致环境不确定性具有异质性特征。

第二,本文基于注意力基础观,探讨了注意力配置在外部环境不确定性与企业行动之间的作用机制,弥补了以往研究对组织注意力情境依赖性探讨的不足,并响应了Lueg和Borisov(2014)等人关于注意力配置受其所在环境制约的观点。现有研究大都聚焦于组织注意力的“向后”影响,相关学者主要关注企业注意力焦点聚焦于组织内外、时间强度以及聚焦内容等方面对其战略决策与行为造成的影响(Vergne和Depeyre,2016;张明等,2018),而忽略了注意力情境依赖性。本文发现由于新兴市场环境不确定性的异质性,企业注意力焦点选择也有所侧重,并且注意力配置呈现出机会倾向、威胁倾向以及机会与威胁并重3种倾向。

第三,本文通过揭示在不确定性情境下,CMNEs注意力配置倾向与其适应策略之间的作用关系,基于“扫描—解释—行动”的研究逻辑,构建出中国企业在新兴市场实现适应性的路径选择模型,弥补了以往单独从应对“行动”角度考虑企业如何适应海外市场所造成理解上的偏差。现有研究主要从权变、进化以及组织等方面探讨了企业如何适应这一问题,其所关注的重点在于应对“行动”。而现实中,企业关注什么问题以及解决的方式取决于他们所处的情境,外部情境首先刺激了企业注意力焦点选择,进而影响组织战略响应与应对策略。本文发现当面临环境中不同维度的不确定性时,CMNEs注意力倾向与其适应策略会发生调整与匹配,并通过嵌入型、能动型以及整合型策略来应对环境变化,进而实现企业在新兴市场的适应性。

(三)实践意义

本文的实践启示主要包含三个方面:第一,随着中国企业国际化由“走出去”“走进去”逐渐向“走上去”阶段迁移,其所面临的国际市场区域更加广泛、客户需求更加多元化。因此,企业在海外市场运营过程中,一定要充分评估外部环境不确定性,选择最恰当的时间、最适合的方式进行海外市场拓展;第二,企业要充分重视组织注意力在外部环境与其行动之间的桥梁作用,管理者注意力焦点选择与配置倾向会直接影响企业战略决策。因此,企业要及时、有效地收集与分享信息,并采取辅助手段来协助管理者过滤与整合信息,保证信息处理的有效性与准确性,争取实现企业对外部环境的整体性把握。第三,当面临环境不确定性束缚时,一方面,企业可以通过遵守当地政策、采用行业惯例或者安抚外部利益主体等嵌入行动,来提高企业的生存

机会;另一方面,还可以与政府、中介以及商业伙伴建立关系等桥接行动或者调整组织架构、资源结构等创造行动,积极主动地应对或者降低外部不确定性对企业造成的影响。

主要参考文献

- [1]任鸽,陈伟宏,钟熙. 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.
- [2]唐鹏军. 高不确定环境下的生存术——构建企业反脆弱机能[J]. 清华管理评论, 2016, (12): 14-20.
- [3]吴建祖,王欣然,曾宪聚. 国外注意力基础观研究现状探析与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2009, 31(6): 58-65.
- [4]吴小节,谭晓霞,汪秀琼,等. 新兴市场跨国公司国际扩张: 知识框架与研究综述[J]. 南开管理评论, 2019, 22(6): 99-113,199.
- [5]许晖,范雅楠,王琳. 中国跨国企业海外子公司市场适应性演化研究[J]. 管理学报, 2017, 14(12): 1757-1766.
- [6]张明,蓝海林,陈伟宏. 企业注意力基础观研究综述——知识基础、理论演化与研究前沿[J]. 经济管理, 2018, 40(9): 189-208.
- [7]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.
- [8]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.
- [9]Cuervo-Cazurra A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the goldilocks Debate[J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2(3): 153-167.
- [10]Eduardsen J, Marinova S. Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda[J]. *International Business Review*, 2020, 29(3): 101688.
- [11]Eggers J P, Kaplan S. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 461-477.
- [12]Eggers J P, Kaplan S. Cognition and capabilities: A multi-level perspective[J]. *The Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 295-340.
- [13]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [14]Gavetti G, Greve H R, Levinthal D A, et al. The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects[J]. *The Academy of Management Annals*, 2012, 6(1): 1-40.
- [15]Greenwood R, Díaz A M, Li S X, et al. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses[J]. *Organization Science*, 2010, 21(2): 521-539.
- [16]Helfat C E, Winter S G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(11): 1243-1250.
- [17]John A, Lawton T C. International political risk management: Perspectives, approaches and emerging agendas[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(4): 847-879.
- [18]Levinthal D A. Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 140-145.
- [19]Levy O. The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(7): 797-819.
- [20]Lueg R, Borisov B G. Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(4): 658-671.
- [21]Luo Y D, Tung R L. A general theory of springboard MNEs[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49(2): 129-152.
- [22]Luo Y D, Zhang H. Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions[J]. *Journal of International Management*, 2016, 22(4): 333-350.
- [23]MacKay R B, Chia R. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise

- and fall of NorthCo automotive[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 208-230.
- [24]Marano V, Tashman P, Kostova T. Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises[J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, 48(3): 386-408.
- [25]Meyer K E, Peng M W. Theoretical foundations of emerging economy business research[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(1): 3-22.
- [26]Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(S1): 187-206.
- [27]Oparaocha G O. SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective[J]. *International Business Review*, 2015, 24(5): 861-873.
- [28]Qian C L, Cao Q, Takeuchi R. Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(1): 110-120.
- [29]Sarta A, Durand R, Vergne J P. Organizational adaptation[J]. *Journal of Management*, 2021, 47(1): 43-75.
- [30]Scherer A G, Palazzo G, Seidl D. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world[J]. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(2): 259-284.
- [31]Slangen A H L, Dikova D. Planned marketing adaptation and multinationals' choices between acquisitions and greenfields[J]. *Journal of International Marketing*, 2014, 22(2): 68-88.
- [32]Stevens C E, Newenham-Kahindi A. Legitimacy spillovers and political risk: The case of FDI in the East African community[J]. *Global Strategy Journal*, 2017, 7(1): 10-35.
- [33]Vergne J P, Depeyre C. How do firms adapt? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in U. S. defense firms' responses to 9/11[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5): 1653-1680.
- [34]Yadav M S, Prabhu J C, Chandy R K. Managing the future: CEO attention and innovation outcomes[J]. *Journal of Marketing*, 2007, 71(4): 84-101.
- [35]Zhu Y, Sardana D. Multinational enterprises' risk mitigation strategies in emerging markets: A political coalition perspective[J]. *Journal of World Business*, 2020, 55(2): 101044.

How do Chinese Multinational Enterprises Adapt to the Uncertainty of Emerging Markets?

Zhang Chaomin¹, Xu Hui¹, Shan Yu²

(1. School of Business, Nankai University, Tianjin 300071, China; 2. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

Summary: In the new era of globalization with the increasingly prominent characteristics of “VUCA”, the overseas market environment and development path on which enterprises rely for survival have been destroyed. Whether they can quickly respond to and better adapt to the environmental uncertainty of overseas markets has become the key to the survival and development of enterprises. Especially in the emerging market environment, due to the uniqueness of embedded situations, enterprises face greater adaptability problems in the process of expanding in emerging markets. On the one hand, as emerging economies are in the transition period of social and economic development, frequent government changes and the continuous intersection of old and new systems lead to the faster frequency and wider scope of institutional changes, resulting in the unbalanced development of society, economy and system. On the other hand, affected by geopolitics, the frequent occurrence of political turmoil and terrorism in some countries in emerging markets and a series of chain reactions induced thereby further increase the difficulty of prediction and control of Chinese enterprises in emerging

markets. Therefore, whether Chinese enterprises can cope with and better adapt to the environmental uncertainty of emerging markets has become the focus of the industry and academia. Based on the perspective of organizational attention, this paper selects three overseas subsidiaries of TBEA group as the research object, and discusses the environmental uncertainty and adaptation path selection faced by CMNEs in emerging markets through a multi-case study. The results show that: (1) The environmental uncertainty faced by CMNEs in emerging markets comes from the uncertainty of institutional factors at the macro environmental level of host countries and the uncertainty of task factors at the organizational competitive environment level, and the uncertainty degree of these two dimensions faced by enterprises in different emerging markets is different, resulting in the heterogeneity of environmental uncertainty. (2) On the basis of fully considering the heterogeneity of embedded environmental uncertainty, the choice of enterprise attention focus is also different, and presents three attention allocation tendencies: threat tendency, opportunity tendency and coexistence of the two. (3) Under the interaction between the heterogeneity of environmental uncertainty and attention allocation tendencies, CMNEs respond to environmental changes through embedded, active and integrated adaptation strategies, and finally form three paths to realize the adaptability of enterprises in emerging markets. Based on the emerging market situation, this paper deconstructs the sources and specific manifestations of environmental uncertainty faced by CMNEs in emerging markets from the content dimension, and constructs a path selection model for Chinese enterprises to realize adaptability in emerging markets, so as to contribute new insights and enlightenment for Chinese enterprises to better adapt to the complex and changeable international environment.

Key words: emerging markets; environmental uncertainty; attention allocation; market adaptability

(责任编辑:宋澄宇)