

“一带一路”倡议下外来者劣势如何转化为优势? ——基于社会网络视角的案例分析

祝继高, 龙沐晨, 朱佳信

(对外经济贸易大学 国际商学院, 北京 100029)

摘要:在“一带一路”倡议下, 中国企业“走出去”逐渐成为产业升级和发展的重要战略途径。然而, 许多中国企业在跨国经营过程中面临外来者劣势, 包括受到合法性质疑, 面临退出威胁。文章选取柬埔寨泰文隆水泥有限公司的案例, 基于社会网络分析视角, 识别了外来者劣势的来源, 探讨了外来者劣势转化为优势的模式。文章得出以下结论: 第一, 在“一带一路”倡议下, 东道国政企关系和产业链关系是外来者劣势的重要来源; 第二, 伴随中国企业跨国经营的开展, 克服外来者劣势的焦点从国家层面逐渐转到产业层面, 外来者劣势转化为优势的关键在于匹配合理的产业链网络; 第三, 母国政府支持、技术转移和产业集聚可以促进外来者的产业链劣势转化为优势, 克服外来者劣势的模式可以总结为多网络差异化模式、外来者集中化模式和产业组织集中化模式三种。文章的研究结论对于推动“一带一路”高质量发展和支持中国民营企业“走出去”具有重要的启示。

关键词: 外来者优势; 外来者劣势; “一带一路”倡议; 社会网络

中图分类号: F276.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2021)11-0139-15

DOI: 10.16538/j.cnki.jfe.20210825.103

一、引言

“一带一路”倡议提出以来, 对“一带一路”沿线国家投资已经逐渐成为中国企业产业升级和发展的重要战略途径。2020年, 中国对“一带一路”沿线国家(以下简称“沿线国家”)^①的非金融类直接投资177.9亿美元, 同比增长18.3%, 占同期总额的16.2%。^②大量中国企业争先“走出去”, 但许多企业不仅受到合法性质疑, 还难以发挥竞争优势, 只能主动或被动退出, 蒙受巨额损失(肖钢, 2019; 陈衍泰等, 2021)。“走出去”的中国企业海外子公司作为外来者, 如何克服外来者劣势成为当前迫切需要解决的问题。

跨国企业的国际化经营先天有着相对于东道国当地企业的额外成本或劣势(Zaheer, 1995), 称作“外来者劣势”(Liability of Foreignness, 以下简称LOF)。一些研究表明, 中国企业跨国经营的主体——海外子公司, 普遍存在外来者劣势(杜晓君等, 2015)。由于普遍存在且容易观察, 外

收稿日期: 2021-05-27

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(19ZDA101)

作者简介: 祝继高(1982-), 男, 浙江建德人, 对外经济贸易大学国际商学院教授, 博士生导师;

龙沐晨(2000-), 女, 海南海口人, 对外经济贸易大学本科生;

朱佳信(1994-)(通讯作者), 女, 河北石家庄人, 对外经济贸易大学博士研究生。

① “一带一路”沿线国家是指除中国以外的64个国家或地区, 下文同。

② 数据来源: 中国商务部“走出去”公共服务平台, <http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydy/tjsj/202101/20210103033338.shtml>。

来者劣势得到学者广泛而深入的研究(Zaheer, 1995; Luo 等, 2002; Eden 和 Miller, 2004; 杨勃, 2019), 勾勒出“来源—克服”的外来者劣势主要理论框架。对于如何克服外来者劣势, 现有文献认为外来者应进行制度同构、组织学习或身份变革(Edman, 2016; 杜晓君等, 2015; 魏江等, 2016), 以促进外来者获得合法性, 降低外来者劣势。实际上, 跨国企业在国际化经营过程中也有相对于当地企业额外的优势(Kostova 和 Zaheer, 1999), 称作“外来者优势”(Asset of Foreignness, 以下简称 AOF)。那么, 外来者劣势与外来者优势存在怎样的关系? 从相关文献研究脉络来看, 两者相结合的研究以横向比较外来者在不同东道国的优势与劣势为主(Insch 和 Miller, 2005; Edman, 2016)。例如, 在对外投资经营过程中, 中国企业在一些国家面临外来者劣势, 而在另一些国家则具有外来者优势。这种研究思路的前提是东道国企业对外来者的认知相对固定, 主要依据国家层面的因素来分析判断。不过, 在不同情境下东道国企业对外来者的认知可能不同, 外来者优势与劣势呈现动态变化(Nachum, 2010)。因此, 探寻外来者在特定东道国劣势的纵向转化机制还存在一定的研究缺口。

案例研究方法适合回答“如何”这样的问题(Yin, 2009), 且单案例对动态过程分析十分契合(Langley, 1999)。基于此, 本文选取了柬埔寨泰文隆水泥有限公司(以下简称“泰文隆水泥公司”)作为单案例样本。“一带一路”倡议提出后, 中国企业^①与柬埔寨泰文隆集团(以下简称“泰文隆集团”)以共同控制的方式投资了泰文隆水泥公司, 泰文隆水泥公司成为相对于柬埔寨当地企业的外来者。此后, 案例公司在柬埔寨筹建经营过程中经历了“蜜月期”和“挫折期”, 在进行多方尝试后最终站稳脚跟, 具有外来者劣势成功转化为优势的代表性。本文在案例分析的基础上, 试图回答以下问题: 在特定东道国环境中, 中国企业海外子公司面临怎样的外来者劣势? 哪些外来者劣势可以转化为外来者优势? 将外来者劣势转化为优势的模式是什么?

社会网络视角可以成为外来者劣势动态转化分析的理论工具(Denk 等, 2012; Stoyanov 等, 2018)。社会网络分析源于 Granovetter(1985), 旨在关注行动者的联结关系和位置结构。本文参考 Burt(2009)以及邢小强等(2015)的测量方式, 行动者的联结关系通过识别其他网络成员来衡量, 行动者位置结构的判断依据是外来者是否属于社会网络核心成员, 通过外来者是否作为其他网络成员联结的中介方进行衡量。社会网络分析可以达到以下两个目的: 一是识别哪些网络主体对外来者构成威胁, 进而确定要克服的外来者劣势是什么。二是在“一带一路”倡议下, 中国企业在跨国经营过程中不仅拥有更强的国家顶层网络, 同时也有组织生态(陈衍泰等, 2021)多层社会网络。社会网络分析可以帮助界定外来者克服劣势的网络资源, 更加科学地归纳出外来者劣势转化为优势过程的行为特征。因此, 本文从社会网络分析视角来分析外来者在跨国经营网络中与不同网络成员的互动过程。

经过案例分析和讨论, 本文发现在“一带一路”倡议下, 中国企业海外子公司在沿线国家的外来者劣势呈现动态变化, 表现为外来者优势与劣势高低程度的四种不同组合。首先, 外来者劣势来源于东道国政企关系和产业链关系, 具有国家—产业层次特征。其次, 外来者在“一带一路”沿线国家经历了以国家层次到产业层次劣势为主的过程, 外来者劣势转化为优势的重点在产业链关系上, 关键是匹配合理的产业链网络。最后, 母国政府支持、技术转移和产业集聚可以促进外来者的产业链劣势转化为优势, 外来者可以根据自身网络资源来构建产业链网络。本文建构出三种克服外来者劣势的模式: 一是多网络差异化模式, 外来者可以借助多种类型网络资源, 既

^① 2016年11月之前, 这里的中国企业是指海南蓝岛环保产业股份有限公司(以下简称“蓝岛环保”); 2016年11月, 蓝岛环保将所持股权转让给福建中柬投资有限公司(以下简称“福建中柬”), 所以在此之后是指福建中柬。

包括母国政府、股东和产业合作伙伴，又包括东道国当地网络主体，提升自身的网络地位，这种模式适用于外来者能够承担高外来者劣势的情形；二是外来者集中化模式，外来者可以建立以自身为核心的产业链网络，集中占据信息和资源流动的中介角色，这种模式适用于外来者可以主导网络资源配置的情形；三是产业组织集中化模式，外来者可以依托产业集群规模，与少数的产业园网络建立联系，这种模式适用于外来者网络资源相对稀缺的情形。

本文的研究贡献主要体现在：第一，从纵向动态的脉络识别出中国民营企业海外子公司在“一带一路”沿线国家的外来者劣势，丰富了 Nachum(2010)“外来者劣势动态变化”的权变情境。第二，本文发现外来者可以在一定程度上将劣势转化为优势，为中国企业海外子公司存在外来者优势提供了经验证据(任兵和郑莹, 2012; 魏江等, 2016)。第三，本文对外来者在特定东道国优势与劣势的理论框架进行探索性研究，总结出外来者劣势转化为优势的三种模式，补充了现有外来者优势与劣势结合分析的理论。

二、文献回顾

(一)外来者劣势的来源与克服途径。国内外学者大多关注跨国企业相对于东道国当地企业所面临的额外成本或劣势。Hymer(1976)最早提出“异国经营成本”，Zaheer(1995)将这种先天竞争劣势表述为“外来者劣势”。此后十余年间，国内外学者大多从国家层面出发，分析国家制度差异对 *LOF* 的影响，如制度、心理和文化距离(Zaheer, 1995; Calhoun, 2002; Johanson 和 Vahlne, 2009)。Eden 和 Miller(2004)进一步将 *LOF* 总结为歧视、信息和关系三种表现，引发许多学者开始深入企业异质性层面。总体来说，现有研究一般认为 *LOF* 主要源于外来者在东道国的制度同构压力，包括来源国劣势(Sethi 和 Guisinger, 2002)、缺乏国际化经验以及组织之间和组织内部的摩擦(Eden 和 Miller, 2004; Barnard, 2010)。

现有文献普遍将 *LOF* 作为跨国投资经营的基本假设之一(杨勃, 2019)，重点探讨如何缓解外来者劣势带来的威胁，旨在降低外来者劣势。现有文献对克服 *LOF* 提供了三种思路：一是外来者应适应当地社会习俗的制度环境(Zaheer, 1995)，切断母国和跨国企业母公司的联系(Meyer 等, 2011)，赢得在东道国的合法性；二是外来者应开发东道国资源，积极学习东道国企业的经验(Wei 和 Clegg, 2015)；三是当跨国企业的组织身份被污名化时，企业即使采取制度同构和组织学习也无法减少东道国利益相关者的歧视，此时应通过组织身份变革来降低身份污名化所带来的威胁(杜晓君等, 2015)。这些解决思路的目标在于获得合法性，降低外来者劣势。

(二)外来者优势的来源与获取途径。Kostova 和 Zaheer(1999)发现跨国企业国际化经营过程中也具有外来者优势，启发一些学者开始对 *AOF* 进行研究(Mallon 和 Fainshmidt, 2017)。中国企业海外子公司是否存在外来者优势尚未得到一致结论(任兵和郑莹, 2012)。不过，现有文献对外来者优势的表述与其定义和内涵存在不一致(Sethi 和 Guisinger, 2002; Sethi 和 Judge, 2009)，突出表现在外来者优势与竞争优势相互替代使用(Deng, 2013)。

实际上，外来者优势与企业竞争优势的适用情境并不相同(Mallon 和 Fainshmidt, 2017)。外来者优势是跨国企业子公司相对于东道国企业的优势(Insch 和 Miller, 2005)。大量文献探讨了中国企业海外子公司的竞争优势，如国家经济战略导向下的政策支持和服务能力(裴长洪和郑文, 2011)、在相似制度环境下驾驭复杂关系的能力以及特殊融资能力等(Morck 等, 2008; 蒋冠宏, 2017)。由此看来，外来者优势与企业竞争优势既有交叉又有不同，竞争优势的获取更加强调企业核心竞争力的构建，而如何获取和巩固外来者优势要与外部制度结合考虑，所以中国企业海外子公司的竞争优势和外来者优势不能一概而论。

随着外来者优势来源逐步多样化，一些学者呼吁外来者优势不应作为外来者劣势研究的补

充,应构建两者统一结合分析框架(Sethi 和 Judge, 2009; Edman, 2016)。一些研究识别了跨国企业子公司外来者优势的表现,包括国际化经验、全球化供应、创新、融资和人力资本水平(Yildiz 和 Fey, 2012; Mallon 和 Fainshmidt, 2017),要想获得外来者优势,不仅可以强化创新能力和创业导向(Joardar 和 Wu, 2017),还可以创建信任、重塑组织身份和使用共同语言等(Ikegami 等, 2017)。

(三)外来者优势与劣势的结合研究。现有相关研究以关注外来者在不同东道国的优势与劣势为主。与国家制度因素对外来者劣势的影响类似,一些学者强调来源国因素(Insch 和 Miller, 2005; Edman, 2016),还有一些学者强调东道国因素。这些研究的前提是东道国对外来者的认知相对固定,通过判断外来者在不同东道国面临的是劣势还是优势进行结合分析。

国内外文献对外来者优势与劣势的研究做出了有益探索,但仍存在以下局限:第一,现有研究大多单独研究外来者劣势,结合两者互动过程的研究相对较少(Sethi 和 Judge, 2009),亟需构建外来者优势与劣势的统一分析框架,提升在复杂多变的动态环境中的外部效度解释力。第二,现有对于外来者优势与劣势的结合研究是横向分析思路,而在不同情境下东道国企业对外来者的认知可能不同,外来者优势与劣势呈现动态变化(Nachum, 2010),探寻外来者在特定东道国劣势纵向转化为优势还存在一定研究缺口。

本文基于案例企业在特定东道国的跨国经营分析,试图从社会网络分析视角,识别出不同阶段中国民营企业海外子公司的外来者劣势,回答外来者劣势纵向演进特征的问题,并研究“一带一路”倡议下外来者劣势转化为优势的模式。本文研究框架见图 1。

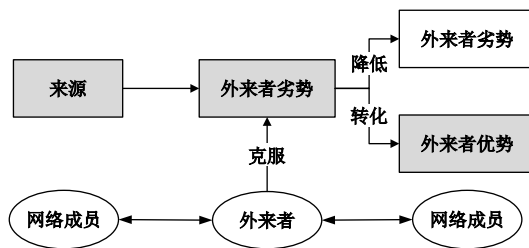


图 1 研究框架

注:灰色区域为本文要研究的问题。

三、研究设计与案例描述

(一)研究方法。本文选择探索性单案例研究方法。本文旨在解决“为什么”和“如何”的问题,即在“一带一路”倡议下,中国企业的海外子公司在跨国经营中如何将外来者劣势转化为优势,这种研究问题适用于案例研究方法(Yin, 2009)。此外,本文需要细化案例公司在不同阶段的外来者优劣势动态转变,单案例研究有利于关注动态过程(Langley, 1999)。

(二)案例选择。本文遵循典型性原则(步丹璐和刘静, 2017; 李亮等, 2020),选取柬埔寨泰文隆水泥有限公司作为案例研究样本,案例企业是中国企业海外子公司,是相对于柬埔寨当地企业的外来者。案例选择理由主要有:第一,东南亚是“一带一路”沿线重要的贸易和投资区域,中柬两国政治、经济、文化往来频繁,有利于外来者劣势转化为优势的研究。第二, Hennart 等(2002)发现一半的跨国企业子公司退出东道国都是因为外来者劣势,案例企业在柬埔寨经历了“阪上走丸”和“不服水土”,最终进行多方尝试实现跨国成功经营,这对于分析民营企业在“一带一路”沿线国家克服外来者劣势具有普遍的理论意义。

单案例研究可能会面临外部效度的质疑。案例公司是中国企业和东道国企业合资经营的公司,这可能会影响本文研究结论的适用性。我们通过访谈资料和二手数据相结合的方式,^①梳

① 在访谈资料方面,我们在调研“一带一路”沿线国家的对外直接投资项目过程中,多家企业反映沿线国家出于本土保护等原因,许多沿线国家政府要求当地政府或当地企业对项目公司持有比例的股权。现有研究也发现在制度不完善的地区更有可能采取合资方式进行投资(蒋冠宏, 2017)。在二手数据方面,以美国传统基金会数据库收录的 2005—2019 年中国对外直接投资为例,共有 1 635 笔对外直接投资项目,有 1 056 笔披露了持股比例,其中有 690 笔采用合资方式,占比 65.34%;具体到“一带一路”沿线国家,有 275 笔披露了持股比例,有 196 笔采用合资方式,占比 71.27%,表明合资方式是中国企业“走出去”的常见方式。

理了“一带一路”倡议下的对外直接投资状况，发现合资方式是中国企业“走出去”的常见方式，具有一定的普适性。因此，本文选择泰文隆水泥公司进行单案例研究是合适的。

(三)案例描述。泰文隆水泥有限公司位于柬埔寨贡布省东通街福隆盛中柬工业园区，中方和柬方分别持有泰文隆水泥公司 51% 和 49% 的股权。案例相关公司基本情况见表 1。

表 1 案例相关公司概况

| 角色 | 公司名称 | 行业 | 简介 |
|--------------|---------|----------|--|
| 外来者 | 泰文隆水泥公司 | 水泥行业 | 成立于 2014 年，中方股东以现金投入，柬方股东泰文隆集团以旧水泥厂部分的土地、厂房和仓库作为投入 |
| 外来者 中方股东 | 蓝岛环保 | 资源综合利用行业 | 创建于 2005 年，总部在海南省，民营企业，2014 年 2 月进入柬埔寨，总资产规模约 8 亿元，国内拥有两条 100 万吨的水泥粉磨生产线和三条 100 万吨的矿粉生产线 |
| 外来者 中方股东 | 福建中柬 | 房地产投资行业 | 成立于 2014 年，总部在福建省，民营企业，2015 年以控股方式和泰文隆集团合作投资福隆盛中柬工业园区 |
| 外来者 东道国股东 | 泰文隆集团 | 多元化集团 | 拥有 1.5 亿吨石灰石矿山资源，旗下包括泰文隆房地产、金边洲际酒店、湄江银行、卷烟厂、威士忌酒总代理、服装厂、运输、建材等二十多家企业 |

资料来源：访谈记录、泰文隆集团官网以及蓝岛环保 2014—2017 年度报告。

本文以泰文隆水泥公司的跨国生产经营过程为主线，根据各阶段外来者劣势特征，将案例全过程划分为四个阶段(见图 2)。首先，外来者劣势的形成阶段(2014 年 2 月—2014 年 6 月)。鉴于柬埔寨对外国企业投资石灰石矿山等的限制，初步形成东道国政企关系和产业链薄弱为核心的外来者劣势。其次，外来者劣势的降低与转化阶段(2014 年 6 月—2015 年 8 月)。泰文隆水泥公司利用多方资源来克服劣势，一是借助柬方股东泰文隆集团的当地资源，缓解东道国政府对外来者的审批障碍，并解决供应不足的难题；二是借助外来者母国支持拓展产业链上游关系，通过技术支持来促进生产效率，将产业链的上游和生产劣势转化为优势。以 2015 年 8 月泰文隆水泥公司“狮牌”正式进入市场为标志，达到克服外来者劣势和转化为外来者优势的高潮。再次，外来者劣势转化为优势的冲突阶段(2015 年末—2016 年 11 月)。伴随“狮牌”水泥的正式销售，泰文隆水泥公司内外部关系急转直下，供应、生产和销售彼此割裂，产业链关系出现矛盾和冲突。在经营一年零两个月后，泰文隆水泥公司陷入经营困境。2016 年 11 月，蓝岛环保将其所持有的泰文隆水泥公司股份转让给福建中柬。最后，外来者优势与劣势的减弱阶段(2016 年 11 月—2019 年 11 月)。随着泰文隆水泥公司聚焦于柬埔寨产业网络，外来者身份不断弱化。这一阶段依托于福隆盛中柬工业园区企业，泰文隆水泥公司解决原料供应不足的困扰，同时协同组建柬埔寨水泥行业协会，构建水泥销售结算规则，于 2019 年 11 月顺利建成一条 3300 t/d 熟料生产线，成为柬埔寨第五家水泥生产企业。

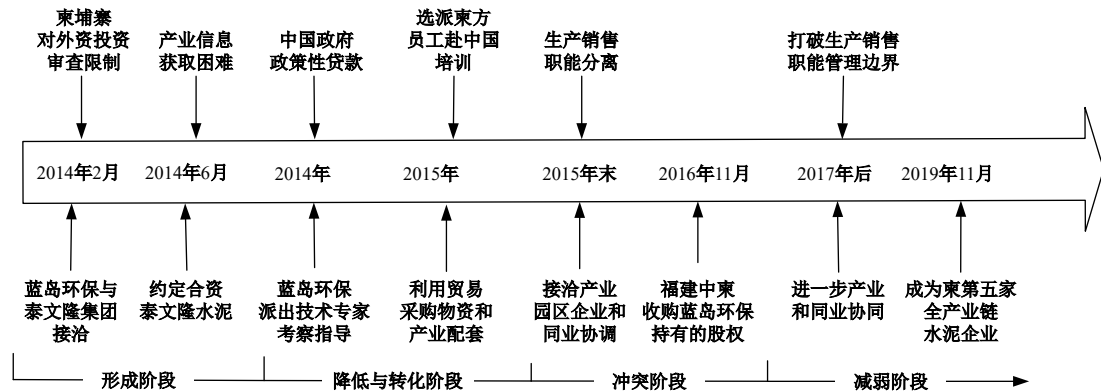


图 2 泰文隆水泥公司外来者劣势发展阶段关键事件

(四)数据搜集与分析方法。我们采用多种资料收集方式以确保资料来源的多样化,并对各种资料进行了相互补充和交叉印证,满足三角互证法的要求(Yin, 2009)。具体包括:(1)通过深度访谈获取一手资料,我们对青岛环保和泰文隆水泥公司的 3 位高管和泰文隆水泥公司的 5 位中层管理者共进行 18 次半结构化访谈,访谈总时长为 24.5 小时,就企业进入海外市场动机、进入前后企业发展状况等关键节点进行回溯。每次访谈的时间控制在 1—2 小时。每次访谈结束后 24 小时内,访谈人员将访谈录音整理成文字材料并进行编码和校对,以提高精确度和可信度。(2)我们还从官方网站和媒体收集数据,而且本文的一位作者在青岛环保进行了为期 1 个月的实习,深入了解了泰文隆水泥公司在跨国经营过程中的各项管理制度。(3)在研究过程中,我们分析各自对构念间关系的看法,采纳一致的结论,对于不一致的看法,采用以下两种方式解决:一是补充访谈内容,更新案例材料;二是检验案例数据材料,与已有文献进行对比,直至达成一致为止。

四、案例分析

本文从外来者劣势演化的四个阶段进行分析,按照社会网络的分析视角,将外来者与其他网络成员的互动过程纳入外来者劣势“来源—克服”的理论框架。

(一)形成外来者劣势。与许多国家一样,柬埔寨政府部门对外国直接投资活动有一定限制,外来者往往面临更加严格的审批和检查流程。泰文隆水泥有限公司成立伊始,在当地缺乏政企关系资源,更多依赖其他利益相关者来应对政府部门的审查。在柬埔寨政企网络中,泰文隆水泥公司处在网络的边缘位置,属于非核心成员,而且与柬埔寨政府部门是间接联结,只能通过柬方股东才能快速获得柬埔寨地方政府的政策支持。大部分外来者进入跨国市场会形成东道国政企关系方面的外来者劣势(Eden 和 Miller, 2004)。

除了要应对当地政府部门的审查外,泰文隆水泥公司的另一个主要任务是开展采购、生产和销售活动,与产业链上下游网络主体进行互动。起初,泰文隆水泥在柬埔寨没有与其他网络主体在产业链关系网络中联结,不属于产业链的网络成员,这导致外来者在产业链关系方面存在劣势。一方面,外来者严重缺乏当地产业信息。例如,泰文隆水泥公司不了解进口原材料的通关时间和运输成本,在筹建和采购环节对物流等成本的估算存在多次失误。另一方面,水泥行业在柬埔寨是新兴行业,产业配套设施相对落后,如采购渠道不通畅、货物运输不便利等,当地水泥生产企业更多依靠自身建立的供应体系,泰文隆水泥公司在柬埔寨缺乏相应的产业配套设施。形成外来者劣势的典型例证见表 2。可以看出,这一阶段泰文隆水泥公司在柬埔寨政企关系和产业链关系网络中处于非核心地位,与网络核心成员以间接方式联结。无论在国家层面还是产业层面,外来者劣势都较强,形成了以东道国政企关系和产业链关系为主的外来者劣势。

表 2 形成外来者劣势的典型例证

| 社会网络 | | | 外来者劣势 | | 典型例证 |
|-------|-----------------|-------|-------------|----|---|
| 网络主体 | 联结特征 | 外来者地位 | 来源 | 特征 | |
| 东道国政府 | 间接联结 (东道国股东) | 非核心成员 | 东道国 政企关系 | 强 | 柬埔寨法律规定,外商对土地和矿山不能持股超过 50%,而且政府部门审查不透明,没有一年半载很难通过审查程序,严重影响水泥厂筹建进度 |
| 供应商 | 无联结 | 非核心成员 | 产业链关系 | 强 | 水泥厂对熟料供应商不熟悉,采购环节对物流成本的估算存在多次失误 |
| 客户市场 | 无联结 | 非核心成员 | | | |

注:“联结特征”栏目下括号内表示外来者依靠括号内主体与网络主体进行联结,相关资料是作者根据访谈整理,下表同。

(二)克服外来者劣势——降低与转化。在克服东道国政企关系劣势上,泰文隆水泥公司依托柬方股东泰文隆集团,在水泥公司筹建审批过程中,一切重大政企活动统一由泰文隆集团应对,所在的贡布省几乎没有官员调查和阻挠。可见,在柬埔寨政企关系网络中,泰文隆水泥公司仍然依靠其他核心网络成员与柬埔寨政府建立联系,属于非核心成员。对泰文隆水泥公司来说,这可能是一种最佳的选择,因为如果从零开始与柬埔寨政府建立联系,将无法快速获得审批许可,抢占进入柬埔寨水泥市场的先机,奠定柬埔寨水泥市场的地位也就无从谈起。泰文隆水泥公司有效缓解了政企关系劣势,但不足以消除这一劣势,一旦与联结主体产生冲突和矛盾,将会再次面临较强的政企关系劣势,使得泰文隆水泥公司与泰文隆集团的关系维护成本较高。

随着在东道国跨国经营活动的开展,外来者将面临联结多样化的网络主体选择(Zaheer等, 2010)。泰文隆水泥公司从2014年6月筹建水泥厂开始,多方面联结产业资源,以直接或间接方式与上下游的网络主体建立联系,在降低产业链劣势的基础上,逐步转化为外来者优势。第一,供应网络劣势的降低与转化。泰文隆水泥公司经中方股东蓝岛环保推荐,聘请了国内比较权威的设计单位合肥建材设计院和唐山安装公司负责设备安装,按时完成筹建计划中的安装任务,还依托柬方股东泰文隆集团下属企业的采购渠道,缓解了采购难、采购贵的供应难题,供应网络劣势有所降低。以上都是通过股权关系与外部供应商网络主体建立联结,在供应商网络中仍然是非核心成员。此外,泰文隆水泥公司还直接撬动供应商网络成员,与中国供应商直接建立采购合作关系,降低网络内沟通协调等交易成本,及时响应建设厂房的供应需求,弥补外来者在产业配套方面的不足,甚至转化为供应链优势。第二,产业信息劣势的转化。泰文隆水泥公司通过参与中国驻柬大使馆等母国组织的活动,为外来者获取母国政策支持和信息创造了条件,这是柬埔寨当地企业不具备的资源,使得泰文隆水泥公司在产业信息方面获得一定的外来者优势。第三,生产技术劣势的转化。中方股东蓝岛环保不仅派驻技术专家支持泰文隆水泥公司的筹建,泰文隆水泥公司还选派柬埔寨当地员工赴中国进行技术培训,使得技术资源在外来者与东道国生产网络内部加速流动,泰文隆水泥公司在水泥生产技术上领先于柬埔寨当地企业。克服外来者劣势的典型例证见表3。

表3 克服外来者劣势的典型例证

| 社会网络 | | | 外来者劣势 | | 典型例证 |
|--------|-----------------|-------|----------------|------|---|
| 网络主体 | 联结特征 | 外来者地位 | 来源 | 克服类型 | |
| 东道国政府 | 间接联结 (东道国股东) | 非核心成员 | 东道国 政企关系 | 降低 | 水泥厂审批过程中几乎没有官员调查和阻挠,捐赠和重大活动统一由泰文隆集团应对 |
| 母国供应商 | 间接联结 (母国股东) | 非核心成员 | 产业链关系 —供应网络 | 降低 | 蓝岛环保推荐了国内权威的设计单位合肥建材设计院和合作伙伴唐山公司负责安装业务 |
| 东道国供应商 | 间接联结 (东道国股东) | 非核心成员 | | 降低 | 借助泰文隆兄弟企业的采购渠道和信息解决一些采购难题 |
| 境外供应商 | 间接联结 (东道国股东) | 非核心成员 | | 降低 | 通过柬方股东,柬埔寨政府提供了越南熟料进口关税的免半(50%)征收优惠 |
| 母国供应商 | 直接联结 | 核心成员 | | 转化 | 备品备件供应不上,与国内厂家沟通最终解决 |
| 母国政府 | 直接联结 | 非核心成员 | 产业链关系 —产业信息 | 转化 | 举办了各种招商和考察活动,为企业获取信息创造了条件,中国大使馆还帮助水泥厂设备进口取得了免税条件 |
| 华侨组织 | 直接联结 | 非核心成员 | | 转化 | 中国大使馆、各种协会以及各种中资背景的企业在柬埔寨是绝对的优势。走出国门后,中国人互相帮助,是血液里与生俱来的 |
| 生产技术 | 直接联结 | 核心成员 | 产业链关系 —生产 | 转化 | 筹建阶段选派30名柬方员工到国内培训,在国内生产基地培训6个月后基本达标,蓝岛环保还派遣了9人的技术专家组 |

按照克服外来者劣势的理论框架,泰文隆水泥公司有两种思路:一是降低但不消除外来者劣势;二是将外来者劣势转化为外来者优势,获得相对于东道国当地企业独特的优势。在实践中,泰文隆水泥公司主要依靠降低外来者劣势来克服东道国政企关系劣势,这与现有文献更多研究如何降低外来者劣势是一致的(杜晓君等,2015)。为了克服产业链关系劣势,泰文隆水泥公司既采用了降低劣势的思路,也使用了将外来者劣势转化为优势的思路。这表明泰文隆水泥公司外来者劣势转化为优势的举措主要作用在产业链关系上。

(三)外来者劣势转化为优势——冲突与矛盾。2015 年末,伴随“狮牌”水泥的正式销售,双方股东的经营理念和管理模式出现分歧和矛盾,即使东道国各方在技术上对外来者有高度的认可,也对外来者的管理理念和方式“不屑一顾”。泰文隆水泥公司内外部关系急转直下,最终相互妥协的结果是:泰文隆水泥公司管理层负责管理生产,发挥技术优势;柬方股东^①负责采购和销售。在这一阶段,水泥厂后期基本处于停工状态,合资企业营运状况持续恶化。由此,泰文隆水泥公司产供销三个环节被割裂开来,外来者优势与劣势的冲突进一步集聚在产业链方面。

在泰文隆水泥公司将产业链劣势转化为优势的过程中,多个产业链网络开始产生联系。例如,泰文隆水泥公司会从中国直接进行采购,同时柬方股东泰文隆集团也会直接下令采购,双方对于采购事权意见不同,因而产生矛盾。由于多个主体在供应商和市场网络中占据核心成员位置,当网络主体之间重叠较大时,容易引起现有网络主体的抵制(Jiang 等,2018),使得外来者劣势与优势存在冲突。随着泰文隆水泥公司逐步占据网络的核心位置,外来者劣势转化为优势,势必会引起股东泰文隆集团的不满。外来者劣势转化为优势冲突阶段的典型例证见表 4。

表 4 外来者劣势转化为优势冲突阶段的典型例证

| 网络主体 | 社会网络 | | 外来者劣势与优势 | 典型例证 |
|--------|-------------|-------|----------|---|
| | 联结特征 | 外来者地位 | | |
| 供应商 | 直接联结 | 核心成员 | 外来者优势 | 建立中国供应商采购目录,与柬方报关环节的沟通逐步顺畅,基本能满足生产需要 |
| | 间接联结(东道国股东) | 非核心成员 | 外来者劣势 | 前期建立了一整套采购制度,在进行培训后,柬方采购仍然不报计划、不做采购方案审批,有的甚至没有入库手续,柬方董事长直接下令采购,水泥厂只能通知财务不予报销,双方股东因此产生矛盾 |
| 市场 | 直接联结 | 核心成员 | 外来者优势 | 与在柬埔寨投资的另一家中国水泥企业共同引导和制定行业规则,协调市场,避免低价竞争 |
| | 间接联结(东道国股东) | 非核心成员 | 外来者劣势 | 在销售时泰文隆集团找了几个代理商,先发货后收款,前后一共发了 2 万多吨的货,但一直没有回款,直接导致 1800 多万元流动资金被占用 |
| 供应商/市场 | 间接联结(产业园区) | 核心成员 | 外来者优势 | 在水泥厂旁边成立产业园(参股),邀请国内的水泥上下游企业入驻;随着产业园区的建设,公司通水、通电、通路的基建成本被摊薄,有些上下游的产品和服务也可以就近解决 |
| | 间接联结(东道国股东) | 非核心成员 | 外来者劣势 | 柬方管理人员对水泥厂主导接洽当地供应商和销售渠道十分不满 |

财务数据也能体现泰文隆水泥公司在产业链关系上外来者优势与劣势的冲突。2015 年 8 月投产后,泰文隆水泥的生产销售具有三个特征:产量不足、成本过高和回款不畅。虽然水泥厂有 100 万吨水泥粉磨能力,但由于熟料进口通关条件和当地运输能力的限制,泰文隆水泥公司实际水泥产量仅 3 万吨,远低于预计 15 万吨的产量。水泥产量低伴随更高的单位生产成本,泰文隆水泥的实际生产成本是 75 美元/吨,加上销售费用及税金后的销售成本为 82 美元/吨,高出预期成本 17% 左右,甚至高于同期从越南进口到柬埔寨的水泥成本。这导致泰文隆水泥难以发

^① 泰文隆集团并没有派出管理层到泰文隆水泥公司,由泰文隆集团直接参与管理。

挥生产技术和上游产业链运营的优势。此外,由于销售渠道被少数经销商垄断,销售局面无法打开,而且采取赊销的方式导致应收货款难以回笼,严重影响企业经营现金流。究其原因,泰文隆水泥公司总经理回忆道:“我编写了一套企业管理制度,并对管理层进行培训,组织员工学习,希望管理层通过先进的管理理念治理企业。然而,柬方始终不愿意放权给管理团队,不信任中国企业管理层对当地市场的了解程度”。

泰文隆水泥公司在与股东产生矛盾后,尝试以更加温和的方式来完善产业链关系,通过入驻福隆盛中柬工业园区,吸引并邀请国内的水泥上下游产业及相关建材企业入驻,意在实现产业配套协同。尽管泰文隆水泥公司与产业园网络建立联系,形成以产业园为核心、园区企业弱联结的网络结构,但由于泰文隆集团与中方股东蓝岛环保已经产生矛盾,这一阶段仍表现出较强的冲突。总体来看,在市场和供应商两个主要网络中,外来者、柬方股东和产业园区都占据了相对核心的位置,蓝岛环保从相对核心的网络位置移动到网络边缘,这种网络地位的不稳定极大加剧了外来者优势与劣势的冲突,迫使中方股东走向“退出”。

(四)外来者优势与劣势减弱。2016年10月,福建中柬作为福隆盛中柬工业园区的开发者,通过产业园网络联系到蓝岛环保,希望收购泰文隆水泥公司的股权。一方面,得益于前期的技术优势,泰文隆水泥公司整体领先于柬埔寨当地水泥企业;另一方面,福建中柬与泰文隆集团在房地产和工业园区项目上的合作取得成功,双方有良好的信任基础。2016年11月,福建中柬就溢价收购蓝岛环保持有的泰文隆水泥公司的股份。

依托于福隆盛中柬工业园区企业,泰文隆水泥公司逐步摆脱原料供应不足的困扰,同时协同组建柬埔寨水泥行业协会,构建水泥销售结算规则。由于水泥行业协会和产业园区成为东道国市场和供应商网络的核心成员,产业组织居于网络中心位置,泰文隆水泥公司不再以核心主导身份参与产业链的网络构建活动,不容易引起其他网络成员的抵制。在这一阶段,泰文隆水泥公司逐步利用“外来者”和“柬埔寨当地水泥企业”的双重身份,和供应商、客户等其他网络主体在网络内的资源流动速度加快,产业链关系方面的外来者优势与劣势逐渐达到低水平。此外,作为中国企业海外子公司,泰文隆水泥公司一方面能在母国政策和技术方面获得一定的支持,所以仍然具有母国关系所带来的外来者优势;另一方面,需要依托其他网络主体与东道国政府建立联系,仍然面临东道国政企关系方面的外来者劣势。因此,外来者优势和劣势整体上处于较低水平。

五、进一步讨论

(一)能够转化为优势的外来者劣势。基于泰文隆水泥公司外来者优势与劣势的案例分析,本文识别出东道国政企关系和产业链关系是外来者劣势的来源,与外来者劣势研究的核心观点一致(Eden和Miller,2004),具有国家与产业多层次表现。那么,这两类外来者劣势是否都能转化为优势?从案例过程分析来看,能够转化为优势的主要来自产业链关系。

第一,外来者与东道国政企关系网络核心成员的联结更加单一,在产业链关系网络中可以借助的资源更加多样。在东道国政企关系网络中,政府部门无疑占据了核心主导位置。鉴于当地企业在东道国社会资源方面的天然优势,外来者更多通过当地成员与政府部门进行联结。尤其在政府监管效率不高的东道国,非正式契约关系盛行(王永钦等,2014),如果无法得到以东道国政府为核心的支持,外来者难以顺利进入东道国市场。本案例中,如果泰文隆水泥公司没有依托股东泰文隆集团在当地的政府资源,不仅在许可审批上会有所时滞,还会受到安全调查等阻碍。因此,外来者较难将东道国政企关系劣势转化为优势,克服东道国政企关系劣势主要在于降

低劣势所带来的威胁。而外来者在产业链关系上可以借助多方资源,与多重产业链的网络建立联系,这就给外来者将劣势转化为优势的机会。

第二,外来者劣势纵向演进的焦点逐渐从国家层面转到产业层面,产业链关系更加需要转化为优势。在进入东道国初期,东道国当地企业占据了政企关系的有利地位,东道国政企关系劣势会急剧上升(Eden 和 Miller, 2004)。随着跨国经营的展开,海外子公司会采用多项举措来克服外来者劣势(Barnard, 2010; 杜晓君等, 2015),从而缓解外来者政企关系劣势对跨国经营的威胁。同时,海外子公司逐渐以东道国企业身份参与经营活动,外来者劣势逐渐聚焦在产业层面。本案例中,泰文隆水泥公司正是通过调动多重关系资源,既包括中国驻柬埔寨使馆和当地华侨商会,还包括中方技术专家、国际供应商合作伙伴和产业园区企业,才有效克服了东道国政企关系和产业链的外来者劣势,甚至将产业链劣势转化为优势。此后,泰文隆水泥公司在柬埔寨经历了外来者优势与劣势从此消彼长到逐步减弱的过程,这些都主要是围绕产业链关系的。

(二)外来者劣势转化为优势的模式。明确外来者可以将产业链关系劣势转化为优势后,本文要进一步回答的是转化为外来者优势依靠哪些资源,具体转化模式是什么。从本案例中克服外来者劣势的过程来看,母国政府、技术和产业园是外来者将产业链劣势转化为优势的网络资源。

首先,在中国制度背景下,中国企业对外直接投资有强有力的国家特定优势(Rugman 和 Verbeke, 1998; 裴长洪和樊瑛, 2010),具体体现在国内法律法规和信息服务支持、国际双边多边投资协定和境外产业集聚区(裴长洪和郑文, 2011)。泰文隆水泥公司也是在“一带一路”倡议的政策支持中搜寻投资机会和行业信息,在中国政府部门的支持下取得设备进口免税资格,降低产业链上游运营成本。其次,先进的技术本身就是一种外来者优势来源(Insch 和 Miller, 2005; Sethi 和 Judge, 2009)。外来者拥有领先技术时,不仅会提高生产效率,增加产品市场竞争力,东道国其他网络成员也会增加对外来者的认同。一般而言,“一带一路”沿线国家的生产技术较为落后,获得技术支持将会极大地促进外来者优势的形成。最后,境外产业集聚往往能弥补异国经营产业链关系缺失的弊端,这也是一些东道国政府引进外商投资和母国政府促进本国企业对外投资常用的方式(裴长洪和樊瑛, 2010)。除了政府部门主导的产业集聚区外,外来者也可以自主投资建设产业园区,在产业链上下游互联互通,打造优势的产业链关系网络。比如,浙江企业“抱团出海”,华立集团就积极开展工业园区建设,使得许多中国企业海外子公司与园区伙伴相互合作,助力在特定东道国成功经营。

外来者优势与劣势形成的关键在于外来者在东道国社会网络的地位(Edman, 2016),如果海外子公司在产业链网络中属于核心成员,或者能够直接与核心成员建立联系,那么外来者优势就会高,外来者劣势相应地会处于低水平。根据外来者劣势与优势的高低,存在四种情境。在初始阶段,由于外来者缺乏产业链关系资源,东道国网络地位较低,呈现出外来者优势水平较低而外来者劣势水平较高的状态。要解决外来者劣势如何转化为优势的问题,就是回答从初始情境发展到其他三种情境,外来者应该如何借助母国政府、技术支持和产业集聚的网络资源。从本案例中外来者劣势的纵向演进分析可以看出,外来者所处的产业链网络特征是决定外来者劣势转化的关键。因此,本文进一步从产业链网络特征的变化出发,考察外来者劣势转化为优势的内在规律。对此动态过程的理论构建,可以从产业链网络的类型来考察劣势转化为优势的网络资源,网络资源是受母国支持驱动还是东道国关系驱动;可以从产业链网络的数量来考察外来者优势的水平,网络数量多说明外来者可撬动的资源丰富,外来者优势高。外来者劣势转化为优势的模式见图 3。

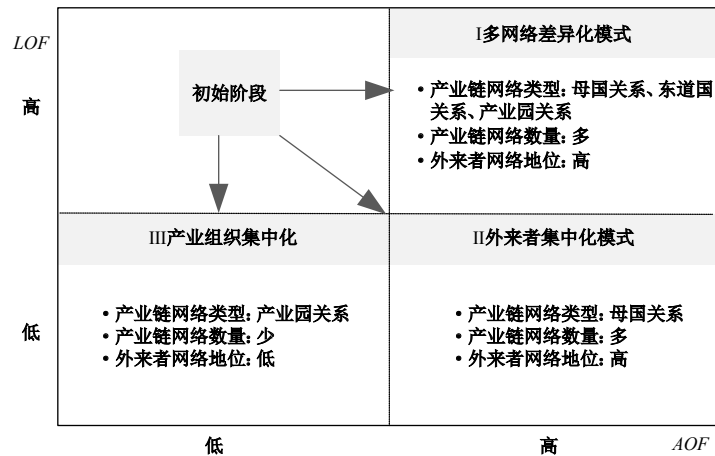


图3 外来者劣势转化为优势的模式

第一，多网络差异化模式。外来者借助多样化的网络资源提升自身的网络地位，适用于外来者能够承担高外来者劣势的情形。具体地，外来者可以在经营过程中与多个主体建立联结，既包括母国政府、股东和产业合作伙伴，又包括东道国当地网络主体，借助多种类型网络资源，提升自身的网络地位。一方面，多样化的东道国渠道有助于外来者在东道国快速响应，及时获得产业信息；另一方面，紧密的母国联系有助于增加网络主体之间的信任和互惠程度(Snijders等, 2010; Phillips等, 2013)。在外来者联结多个网络的过程中，往往受到现有网络主体的限制(Hitt等, 2000; Carpenter等, 2012)，鉴于现有网络主体的核心地位，转化为外来者优势的同时也加剧了外来者劣势，导致外来者优势和劣势都较高。

第二，外来者集中化模式。外来者建立以自身为核心的产业链网络，适用于外来者可以主导网络资源配置的情形。外来者通过与母国政府、股东和产业合作伙伴建立紧密联系，在多个产业链网络中占据信息和资源流动的中介角色，增强自身在东道国的网络地位。在这种转化模式下，尽管产业链的网络数量较多，但是主要以母国关系网络为基础，外来者优势较高，而此时外来者劣势较低。显然，这是外来者劣势转化为优势的最佳状态，能够充分提高中国企业海外子公司的经营效果。不过，这种模式对外来者网络资源的要求较高，因为外来者要在大部分产业链的网络中处于相对核心的位置，才能够主导产业链上下游的关系，适用于外来者网络资源较为丰富的情形。

第三，产业组织集中化模式。外来者还可以依托产业组织，通过集群化的产业园网络，在东道国联结相对松散而单一的社会网络(Edman, 2016; Asakawa等, 2018)。典型特征是外来者只需与少数的产业园网络建立联系，尽管不属于产业园网络的核心成员，但是能保持相对和谐的内外部关系，满足日常运营需要。这种模式适用于外来者的网络资源相对稀缺，基本能够平衡外来者劣势与优势冲突的情形，外来者优势与劣势都处于较低的状态。

本案例中，在中方股东蓝岛环保的持股阶段，泰文隆水泥公司将外来者劣势转化为优势遵循了从初始阶段到模式II再到模式I的过程，表现为泰文隆水泥公司在东道国网络地位不断增强的同时，包括双方股东和产业组织在内的其他主体对外来者的影响也增强，实质上是泰文隆水泥公司与其他网络主体博弈和抗衡的过程。在中方股东福建中柬的持股阶段，外来者劣势转化为优势逐步进入模式III，主要表现为泰文隆水泥公司推动形成以产业园区为中心的网络主体，通过产业合作和利益共享的方式减弱外来者优势与劣势。

六、结论与启示

本文围绕“一带一路”倡议下“如何将外来者劣势转化为外来者优势”这一核心问题,选取中国民营企业子公司在柬埔寨水泥行业跨国经营的案例,通过识别外来者劣势的来源,从社会网络视角展示了外来者的网络关系和结构特征,并探讨了外来者劣势转化为优势的模式选择。研究发现:(1)在“一带一路”倡议下,中国企业的海外子公司在沿线国家的外来者劣势呈现动态变化,表现为外来者优势与劣势高低程度不同的四种组合。与现有文献(Nachum, 2010)的结论一致,外来者可以将一些外来者劣势转化为优势。(2)外来者劣势来源于东道国政企关系和产业链关系,具有国家与产业层次特征。外来者在“一带一路”沿线国家经历了以国家层次劣势为主到产业层次劣势为主的过程,外来者劣势转化为优势的重点在产业链关系上,关键是匹配合理的产业链网络。(3)母国政府支持、技术转移和产业集聚可以促进外来者的产业链劣势转化为优势,外来者可以根据自身网络资源来构建产业链网络。

案例企业泰文隆水泥公司在柬埔寨经历了外来者劣势形成与转化多个动态发展阶段,是“一带一路”倡议下民营企业跨国投资经营的缩影。案例选取具有鲜明的代表性,案例结论具有较好的适用性,对于推动“一带一路”高质量发展和支持中国民营企业“走出去”具有重要的启示。第一,政策支持是外来者劣势转化为优势的催化剂。中国企业海外子公司在“一带一路”沿线国家投资面临的风险较高,而且缺乏政策保护和行业信息,需要政府在国家层面予以支持。“一带一路”倡议下的政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通和民心相通已为中国企业“走出去”提供了平台,未来可以进一步扩大境外经贸合作区建设,包括中国在内的沿线国家企业共建共享生态圈,以国家特定优势培育外来者优势。第二,在“一带一路”倡议下,海外企业需要在缓解外来者劣势的基础上,加强培育外来者优势。要擅用多种网络资源,如借助国家特定优势和核心技术优势提升外来者控制力,同时要规避因外来者身份与东道国制度的冲突,如母国和东道国的文化和管理方式冲突,灵活进行文化建设。第三,在复杂多变的国际环境下,中国企业更应将自身优势和劣势动态地结合起来,根据动态变化的内外部环境 and 自身资源能力,制定对外直接投资决策,避免因被动投资退出而造成巨额亏损。

主要参考文献:

- [1]步丹璐,刘静. 政策性负担与民营企业行为——基于三一重工变更注册地的案例研究[J]. 财经研究, 2017, (5): 65-75.
- [2]陈衍泰,厉婧,程聪,等. 海外创新生态系统的组织合法性动态获取研究——以“一带一路”海外园区领军企业为例[J]. 管理世界, 2021, (8): 161-179.
- [3]杜晓君,杨勃,齐朝顺,等. 外来者劣势的克服机制: 组织身份变革——基于联想和中远的探索性案例研究[J]. 中国工业经济, 2015, (12): 130-145.
- [4]蒋冠宏. 中国企业对“一带一路”沿线国家市场的进入策略[J]. 中国工业经济, 2017, (9): 119-136.
- [5]李亮,刘洋,冯永春. 管理案例研究: 方法与应用[M]. 北京: 北京大学出版社, 2020.
- [6]裴长洪,郑文. 国家特定优势: 国际投资理论的补充解释[J]. 经济研究, 2011, (11): 21-35.
- [7]任兵,郑莹. 外来者劣势研究前沿探析与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2012, (2): 27-34.
- [8]王桂军,卢潇潇. “一带一路”倡议与中国企业升级[J]. 中国工业经济, 2019, (3): 43-61.
- [9]王永钦,杜巨澜,王凯. 中国对外直接投资区位选择的决定因素: 制度、税负和资源禀赋[J]. 经济研究, 2014, (12): 126-142.

- [10]魏江,王诗翔,杨洋. 向谁同构?中国跨国企业海外子公司对制度双元的响应[J]. 管理世界,2016,(10): 134-149.
- [11]肖钢. 制度型开放: 构建“一带一路”投融资新体系[M]. 北京: 中国金融出版社,2019.
- [12]邢小强,葛沪飞,仝允桓. 社会嵌入与BOP网络演化: 一个纵向案例研究[J]. 管理世界,2015,(10): 160-173.
- [13]杨勃. 新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究[J]. 经济管理,2019,(1): 56-70.
- [14]Asakawa K, Park Y, Song J, et al. Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49(6): 743-752.
- [15]Barnard H. Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities: The value of market-based resources[J]. *Journal of International Management*, 2010, 16(2): 165-176.
- [16]Burt R S. Structural holes: The social structure of competition[M]. Cambridge: Harvard University Press, 2009.
- [17]Carpenter M A, Li M X, Jiang H. Social network research in organizational contexts[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(4): 1328-1361.
- [18]Deng P. Chinese outward direct investment research: Theoretical integration and recommendations[J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9(3): 513-539.
- [19]Denk N, Kaufmann L, Roesch J F. Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research[J]. *Journal of International Management*, 2012, 18(4): 322-334.
- [20]Eden L, Miller S R. Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy[A]. Hitt M A, Cheng J L C. Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity and relevance (Advances in international management)[C]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- [21]Edman J. Reconciling the advantages and liabilities of foreignness: Towards an identity-based framework[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(6): 674-694.
- [22]Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness[J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 91(3): 481-510.
- [23]Hennart J F, Roehl T, Zeng M. Do exits proxy a liability of foreignness?[J]. *Journal of International Management*, 2002, 8(3): 241-264.
- [24]Hitt M A, Dacin M T, Levitas E, et al. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 449-467.
- [25]Hymer S H. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment[M]. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1976.
- [26]Ikegami J J J, Maznevski M, Ota M. Creating the asset of foreignness: Schrödinger's cat and lessons from the Nissan revival[J]. *Cross Cultural & Strategic Management*, 2017, 24(1): 55-77.
- [27]Insch G S, Miller S R. Perception of foreignness: Benefit or liability?[J]. *Journal of Managerial Issues*, 2005, 17(4): 423-438.
- [28]Jiang H, Xia J, Cannella A A, et al. Do ongoing networks block out new friends? Reconciling the embeddedness constraint dilemma on new alliance partner addition[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(1): 217-241.
- [29]Joardar A, Wu S B. Liabilities and benefits: Examining the two sides of the foreignness coin from entrepreneurial perspective[J]. *International Business Review*, 2017, 26(6): 1157-1167.
- [30]Johanson J, Vahlne J E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership[J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(9): 1411-1431.
- [31]Kostova T, Zaheer S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise[J]. *The Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 64-81.

- [32]Langley A. Strategies for theorizing from process data[J]. *The Academy of Management Review*, 1999, 24(4) : 691–710.
- [33]Li P P. Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers[J]. *Journal of International Management*, 2007, 13(3): 296–318.
- [34]Li Y, Zhang Y A, Shi W. Navigating geographic and cultural distances in international expansion: The paradoxical roles of firm size, age, and ownership[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(5): 921–949.
- [35]Luo Y D, Shenkar O, Nyaw M K. Mitigating liabilities of foreignness[J]. *Journal of International Management*, 2002, 8(3): 283–300.
- [36]Mallon M R, Fainshmidt S. Assets of foreignness: A theoretical integration and agenda for future research[J]. *Journal of International Management*, 2017, 23(1): 43–55.
- [37]Meyer K E, Mudambi R, Narula R. Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(2): 235–252.
- [38]Morck R, Yeung B, Zhao M Y. Perspectives on China’s outward foreign direct investment[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(3): 337–350.
- [39]Nachum L. When is foreignness an asset or a liability? Explaining the performance differential between foreign and local firms[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(3): 714–739.
- [40]Nocke V, Yeaple S. Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity[J]. *Journal of International Economics*, 2007, 72(2): 336–365.
- [41]Phillips D J, Turco C J, Zuckerman E W. Betrayal as market barrier: Identity-based limits to diversification among high-status corporate law firms[J]. *American Journal of Sociology*, 2013, 118(4): 1023–1054.
- [42]Rugman A M, Verbeke A. Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(4): 363–375.
- [43]Sethi D, Guisinger S. Liability of foreignness to competitive advantage[J]. *Journal of International Management*, 2002, 8(3): 223–240.
- [44]Sethi D, Judge W. Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad[J]. *International Business Review*, 2009, 18(4): 404–416.
- [45]Snijders T A B, van de Bunt G G, Steglich C E G. Introduction to stochastic actor-based models for network dynamics[J]. *Social Networks*, 2010, 32(1): 44–60.
- [46]Stoyanov S, Woodward R, Stoyanova V. The embedding of transnational entrepreneurs in diaspora networks: Leveraging the assets of foreignness[J]. *Management International Review*, 2018, 58(2): 281–312.
- [47]Wei T, Clegg J. Overcoming the liability of foreignness in internationalization in emerging economies: Lessons from acquiring a Chinese firm[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2015, 57(2): 103–117.
- [48]Yildiz H E, Fey C F. The liability of foreignness reconsidered: New insights from the alternative research context of transforming economies[J]. *International Business Review*, 2012, 21(2): 269–280.
- [49]Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009.
- [50]Zaheer A, Gözübüyük R, Milanov H. It’s the connections: The network perspective in interorganizational research[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2010, 24(1): 62–77.
- [51]Zaheer S. Overcoming the liability of foreignness[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 341–363.
- [52]Zhou L X, Wu W P, Luo X M. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 673–690.

How to Transform Liability of Foreignness into Asset of Foreignness under the “Belt and Road” Initiative? A Case Study from the Perspective of Social Network

Zhu Jigao, Long Muchen, Zhu Jiaxin

(Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China)

Summary: Under the “Belt and Road” Initiative (BRI), Chinese companies’ “go-global” has gradually become an important strategy for industrial upgrading. However, many “go-global” companies have met the liability of foreignness (LOF), including legitimacy problems and the threat of exit. How to overcome LOF has become an urgent problem for the overseas subsidiaries of “go-global” companies.

We illustrate our arguments through a single case of Chinese multinational subsidiary Taiwenlong Cement Co., Ltd. in Cambodia. This paper studies from the perspective of social network analysis to identify the source of LOF, and discusses the mode of transforming LOF into the asset of foreignness (AOF). The case company, Taiwenlong Cement Co., Ltd., is a joint venture between a Chinese company and a host-country company. As a representative of the successful transformation of LOF into AOF, this project experienced both the “honeymoon period” and the “setback period” in its construction and operation process and finally gained a foothold in Cambodia after various attempts.

Based on the case analysis, we find that under the BRI, LOF of foreign subsidiaries of Chinese companies in countries along the BRI shows dynamic changes. This paper has several contributions: Firstly, under the BRI, the government-enterprise relationship and industrial chain relationship of the host country are important sources of LOF. Secondly, with the development of Chinese companies’ “go global”, the focus of overcoming LOF has gradually shifted from the national level to the industrial level. The key to the transformation of AOF and LOF lies in matching the adequate industry chain network. Finally, the home government support, technology transfer and industrial agglomeration can promote the transformation of LOF into AOF in the industry chain. Therefore, we construct three transformation routes: (1) Multi-agent centralization mode, through which foreigners can use different types of network resources including not only the government, shareholders, industrial partners in the home country, but also the subjects of local network in the host country, to obtain higher network status in a situation where foreigners can afford a high level of LOF. (2) Foreignness centralization mode, in which foreigners can establish a self-centered industrial chain network, occupying an intermediary role in the flows of information and resources in the case that they can dominate the allocation of network resources. (3) Industrial centralization mode, in which foreign companies can build network with a few industrial partners through the scale advantage of industrial clusters under the case of relatively scarce network resources. The conclusions of this paper have positive implications for the promotion of high-quality development of BRI and Chinese private companies to “go global”.

Key words: asset of foreignness; liability of foreignness; the “Belt and Road” Initiative; social network

(责任编辑 康健)