

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.06.008

家族企业跨国创业成长过程研究

——资源拼凑视角的纵向单案例研究

王扬眉, 吴琪, 罗景涛

(浙江万里学院, 浙江宁波 315100)

摘要: 跨国创业是家族企业应对全球化竞争以及获得国际化成长的必然选择。家族企业如何突破资源束缚展开创业活动并获得企业与家族的双重成长, 现有研究对此还缺乏系统的学术分析。本文以宁波圣龙(集团)有限公司为研究对象, 基于资源拼凑视角揭示家族企业独特的跨国创业成长路径, 研究发现: 基于国内外环境的差异性, 跨国创业的资源拼凑主导逻辑延续“学习为主导—效率为主导—战略为主导”的基本方向, 形成连续的选择性拼凑; 跨国创业机会识别、把握和开发与资源挑选、引入和组合是一个有机的整体和相互交织的过程, 体现家族企业在不同跨国创业阶段的资源拼凑动态演化, 驱动资源的价值生成; 家族企业特性亦使跨国创业过程中的资源拼凑朝着有利于实现家族愿景、控制意图和家族性资源整合的方向发展, 借助跨国创业拼凑形成新的有序状态, 获得跨国创业成长。本研究完善并深化了资源拼凑的应用情境、动因和过程, 构建了基于资源拼凑的家族企业跨国创业成长理论模型, 研究结论为面临复杂多元的国际环境、内外资源匮乏的家族企业实施跨国创业提供了启示和借鉴。

关键词: 家族企业; 跨国创业; 资源拼凑; 案例

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)06-0105-21

一、引言

作为新兴转型经济国家, 中国改革开放的四十年深受人口结构变化、经济动荡、技术革新、产业集聚以及其他复杂因素的深刻影响, 创业与创新无疑是有效地应对这些变化的重要路径。随着企业“走出去”战略提出以来, 中国企业国际化已经成为“一带一路”“供给侧改革”等国家宏观顶层经济制度设计的重要举措, 中国家族企业想要实现可持续发展必须要参与全球竞争, 以期获得国际市场份额, 国际化战略势在必行(Holt, 2012)。面对国际市场多样化以及独特的社会制度文化的冲击, 迫使缺乏国际化经验的中国家族企业不得不自发探索国际化道路。2009—

收稿日期: 2018-12-21

基金项目: 教育部人文社会科学青年基金项目(16YJC630063)

作者简介: 王扬眉(1979—), 女, 浙江万里学院商学院副教授(通讯作者);

吴琪(1998—), 女, 浙江万里学院商学院本科生;

罗景涛(1997—), 男, 浙江万里学院商学院本科生。

2015年,中国上市家族企业海外业务收入金额逐年攀升,2015年海外业务收入总额(1 716.86亿元)是2009年海外业务收入总额(436.87亿元)的四倍之多(陈凌和窦军生,2017)。创业作为一种嵌入在社会组织结构中的经济行为,个体行动者资源与社会网络关系对创业活动尤为关键(Fatoki和Patswawairi,2012;Engel等,2017),而资源拼凑与创业的结合,或是解决这一问题的有效途径。

对于国际化企业而言,创业导向具有重要的战略意义。近年来,经济学、管理学交叉领域的研究多聚焦于跨国创业导向。跨国创业导向是一个重要的组织变量,主要体现在跨国创业过程中国际化企业整体的积极性和冒险性(Knight,2001),目前跨国创业研究大多数是基于静态视角来探索创业问题,没有考虑跨国创业过程中国内外环境差距,社会资本的变化和创业者拼凑能力的提升所产生的拼凑逻辑、拼凑对象和资源组合方式的变化;此外,家族企业的特质对跨国创业的影响也鲜有提及。当前,对国际化过程(internationalization process)的关注成为企业国际化研究的最新热点之一(王益民等,2017),伴随着国际化进程的发展,国内外的环境差距可能缩小,更具国际化视野的家族二代逐渐涉入,因此,探索创业者因感知到国内外环境差距而启动创业后,如何基于对资源的不同诉求,在外部(国外)获得社会资本,在内部(国内、企业内、家族内)进行资源的价值创造来破解资源匮乏的困境,如何通过家族企业内外兼修的方式培育与发展拼凑能力实现家族可持续发展成为跨国创业研究的焦点。从社会实践来看,目前家族企业跨国创业行为已较为普遍,在这样的背景下,将跨国创业的探讨从必要性研究上升到面对资源稀缺约束的家族企业如何在跨国创业过程中获得跨国创业飞跃的过程,具有重要的理论和实践意义。

面对国内外资源的不平衡,创业企业需要“凑合”“利用”手头现有的各种资源进行“整合构建”的价值创造过程,即资源拼凑(Baker和Nelson,2005)。相关研究认为,拼凑的资源并不一定具有资源观所述的异质性,资源的价值产生根源于创业者资源拼凑能力,这在一定程度上解释了不同的企业家在面对同样的资源时为何能突破资源同质性创造出异质性价值这一复杂的理论问题(Jennings和Brush,2013;Mazzei等,2017)。本文以资源拼凑为主要理论基础,通过宁波圣龙(集团)有限公司(以下简称圣龙)跨国创业过程研究,归纳出基于资源拼凑的家族企业跨国创业成长过程模型,主要探索:(1)面对国内外环境差距变化,家族企业跨国创业过程中资源拼凑主导逻辑、资源来源、拼凑对象、拼凑活动和资源组合方式如何动态演化;(2)家族企业特质如何影响跨国创业的资源拼凑过程,试图解答中国家族企业“如何通过资源拼凑完成跨国创业成长”这一重要问题。

二、文献综述

(一)家族企业跨国创业

近年来,伴随着全球化进程的不断加速,创业导向的研究从一国封闭状态逐步拓展到开放经济背景下,涵盖了很多行业和地区,是一个多学科研究的新领域。跨国创业是一系列跨越国界的创新、先动和冒险行为的结合,旨在为组织创造价值(McDougall和Oviatt,2000)。在该定义的基础上,Benjamin Martz等(2005)认为跨国创业是发现、制定、评估和利用跨越国界的机会来创造未来的商品和服务。目前,围绕跨国创业导向的研究主要包括以下四个方面:一是聚焦于公司国际化所需的宏观、行业和公司层面的特定要素,这些研究通常是静态的(Zahra和George,2002;Williams和Lee,2009;杜群阳和李凯,2012)。二是跨国公司海外子公司的创业导向(刘帮成和王重鸣,2005;张慧,2007)。三是跨国创业导向与公司绩效的相关研究(Zahra和George,2002;李卫宁和赵尚科,2010)。四是天生全球化企业和逐步国际化的创业类型和进程

(Sullivan Mort和Weerawardena, 2006; 李卫宁和邹俐爱, 2010), 并结合家族企业不同国际化创业模式、发展阶段和类型的特点, 探讨家族控制的两难困境(杨学儒等, 2008)。在经济全球化的背景下, 家族企业国际化的过程也是企业创业的过程。一方面, 国际化对于家族企业来讲也是一种新的挑战, 资源缺乏、经验不足、风险承受能力差是家族企业跨国创业的主要障碍; 另一方面家族所有制可以为国际创业创造机会, 是家族企业在国内所积累的专业知识和社会资本在国外的运用。杨建锋等(2008)从组织学习的视角来探讨家族企业特征对其国际化进程的影响。Fernández和Nieto(2005)认为家族企业的下一代继任会促进家族企业的国际化扩张, 因为他们普遍具备更多的海外资源、国际化的能力以及战略愿景。

现有研究鲜有从过程视角来探索家族企业情境下跨国创业的过程, 且既有研究没有考虑到跨国创业过程中国内外环境差距、社会资本和家族资源的变化, 事实上, 跨国创业是一个动态变化过程, 随着跨国创业产业的不断发展, 创业团队面临的国内外环境差距可能会缩小。因此, 探索家族创业者因感知国内外环境差距而启动创业后, 如何从国内外获得社会资本和创业资本来破解家族企业自身资源匮乏困境, 并不断提高资源获得和使用的能力, 转变跨国创业模式, 成为家族企业跨国创业研究的焦点, 资源拼凑为此提供了较好的研究视角。

(二)资源拼凑与创业成长

“资源拼凑”是由学者Baker和Nelson(2005)正式提出, 是指组合手头资源并即刻行动, 以应对企业面临的新机会或新问题的资源组合行为。该理论包含三个核心概念, 即现有资源、资源将就以及资源重构(祝振铎和李新春, 2016)。传统的资源基础理论主要探讨企业内部资源特性与自身竞争优势之间的静态关系, 忽略了管理者如何运用资源, 包括资源运用过程和动作以及资源形成与演变过程的探讨(Wright和Stigliani, 2013), 也不能解释拥有相同或者类似资源基础的企业在现实中却呈现不同的绩效(Sirmon等, 2007)。资源拼凑从动态视角, 通过研究基于资源动作的作用来探讨资源如何影响绩效(Chua等, 2003)。此外, 拼凑的思维轨迹与组织即兴的效果逻辑较为相似。组织即兴是拼凑的重要表现, 但拼凑不一定导致即兴(Baker等, 2003), 通常, 存在时间约束时, 组织即兴可以有效应对; 资源匮乏时, 拼凑是有效的选择之一(Cunha等, 2014)。

作为相对激进的创业企业资源整合观点, 创业拼凑理论发展较快。近年来, 拼凑研究的焦点逐渐由物质领域扩展到制度领域(Maguire等, 2004)、社会拼凑(Di Domenico等, 2010)、组织拼凑(Perkmann和Spicer, 2014)等符号(symbolic)或意识(ideological)领域。即拼凑的对象不仅包括物质资源, 也包括文化、制度、组织要素等。在拼凑的前置因素方面, 学者们从个体要素(Salunke等, 2013; Senyard等, 2014)、组织要素(Baker和Nelson, 2003)和环境要素(Bradley等, 2011; Desa和Basu, 2013)切入。在创业拼凑类别方面, 既有研究从拼凑对象(Baker等, 2003; Senyard等, 2011)、拼凑动机(Ye等, 2012; Geoffey和Sandip, 2013)、拼凑频率和范围(Baker和Nelson, 2005)、拼凑导向(Baker和Nelson, 2005; Solesvik等, 2012)等视角给出不同的分类。纵观现有相关研究可知, 拼凑分类已经非常丰富, 但也存在明显不足, 一是鲜有文献探讨不同分类标准间的逻辑关系, 导致无法清晰评价不同类型拼凑的前因和后果; 二是少有文献基于地域空间情境探索不同拼凑类型的逻辑关系。在创业拼凑情境研究方面, 既有研究关注的情境还比较狭窄, 目前已经关注到的企业研究情境包括创新企业(Baker和Nelson, 2005; Banerjee和Campbell, 2009; Perry-Smith和Mannucci, 2015)、家族企业(李新春和宋丽红, 2013)、国有企业(苏敬勤和林菁菁, 2016)和非正规企业(Molecke和Pinkse, 2017)等。家族企业的国际化发展也可视为是一种异地创业行为。创业研究发现创业能够帮助企业适应变化、适应竞争并获得竞争优势(Dess和Lumpkin, 2005)。拼凑能够克服新小弱性, 形成竞争优势, 促进资源能力形成, 提

升资源配置能力,帮助在“内忧外患”环境下进行创业的企业突破资源约束,推动机会开发(祝振铎和李新春,2016)。到目前为止,资源拼凑研究鲜有关注家族企业跨国创业情境。国际化进程是国内外资源不断实现交换的过程,作为面对资源约束情境下的家族企业识别跨国创业机会和动员各项资源,创业资源拼凑研究有必要去关注家族企业国际化发展情境。

综上,现有文献对本文探索跨国创业情境下的家族企业基于资源拼凑的成长过程提供了较好的理论基础和研究启示。根据跨国创业研究,区域间制度和经济差距所蕴含的市场机会,会引导创业者启动跨国创业活动。伴随着创业企业社会资本和资源增加,跨国创业活动得以顺利推进。资源拼凑理论主张,面对创业资源约束,创业者会在不同拼凑逻辑指导下,通过拼凑不同类型的资源来识别机会、动员资源和开发创业机会。据此,本文提出借助资源拼凑完成家族企业跨国创业成长的基本逻辑:首先,国内外市场和技术差距促使家族创业者力图在国外寻找创业机会,突破自身发展的资源束缚;其次,家族创业者针对内外环境特征,在不同主导逻辑指导下,通过创业拼凑活动不断积累创业所需的各项资源,并为更高层面的资源拼凑积聚力量;最后,在家族企业情境下,家族企业特性对跨国创业过程中的资源拼凑逻辑和拼凑活动产生深刻影响。

三、研究设计

根据所研究问题的特点,本文选择纵向单案例研究设计。首先,本文所关注的基于资源拼凑的跨国创业过程是一个动态过程,单案例研究有助于深入代表性案例的管理实践,结合丰富的企业背景和环境信息对企业行为进行深入剖析和解读(Eisenhardt和Graebner,2007),从而加深对同类事件的理解,提炼新现象中的管理规律(Yin,2003)。其次,本文所关注的跨国创业成长过程要求研究者收集不同时间节点的案例企业信息,而纵向式案例设计的优点在于能够引入时间维度呈现案例企业的阶段性变化(Graetz和Smith,2005)。而且,纵向案例设计有助于揭示或确认所关注变量之间的因果关系,这有助于识别家族企业跨国创业从一个阶段向下一个阶段演化的驱动逻辑(Pettigrew,1990),用于全程追踪家族企业跨国创业过程。综上,本文围绕研究主题,以家族企业跨国创业资源拼凑的环境、逻辑、方式和创业成长为研究抓手,将圣龙国际化过程中的三次跨国创业经历作为相对独立但又互相联系的研究单元。

(一)案例选择

本文根据案例研究的“典型性”和“可行性”两个理论抽样原则(Yin,2003),最终选择宁波圣龙(集团)有限公司作为案例研究样本。首先,在典型性原则上,体现在以下三个方面:第一,产业代表性。汽车行业辐射面广、产业链条长,对工业、服务业等多个行业的发展有重要的影响,是国家重要支柱产业。圣龙集团是同行业中的佼佼者,创立于1996年,目前员工2700人,2016年的产值约63亿元。第二,国际化代表性。圣龙集团通过跨国创业,实现了技术升级全面融入国际主流整车厂的供应体系,目前已经成为国内外知名整车厂商的一级供应商,主要创业表征为引入新的产品,新的生产体系,进入新市场等,是家族企业国际化的典范(见图1)。第三,家族企业代表性。圣龙集团属于典型的家族企业,三位家族成员(创始人和妻子、继承人)是企业的核心领导,二代(独子)国外留学回归家族企业,在跨国创业过程中逐步接手家族业务,目前作为圣龙集团的总经理全面管理企业,是家族企业传承的范例。

其次,在“可行性”原则上,集中体现在以下三个方面:第一,本文所选择的案例企业成立于1996年,家族企业领导层和主营业务相对保持稳定,因此可以保证基于资源拼凑的跨国创业过程中的各项核心数据的连续性和可获得性(见图2)。第二,圣龙集团与课题组所在单位相邻,在组织实地调研和深度访谈方面具有较好的区位优势。第三,集团下属的汽车零部件子公司圣龙汽车动力股份有限公司已上市,为案例研究提供了丰富的数据资料。

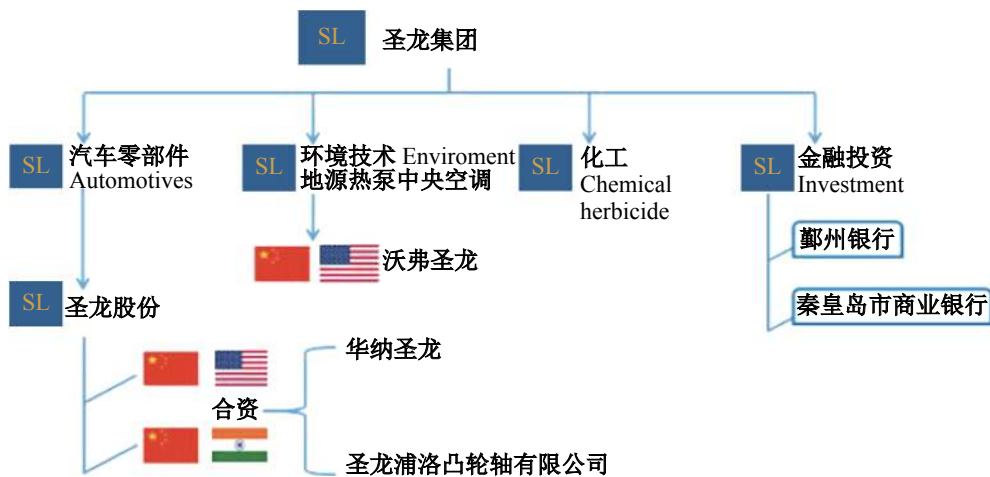


图 1 圣龙集团组织架构图

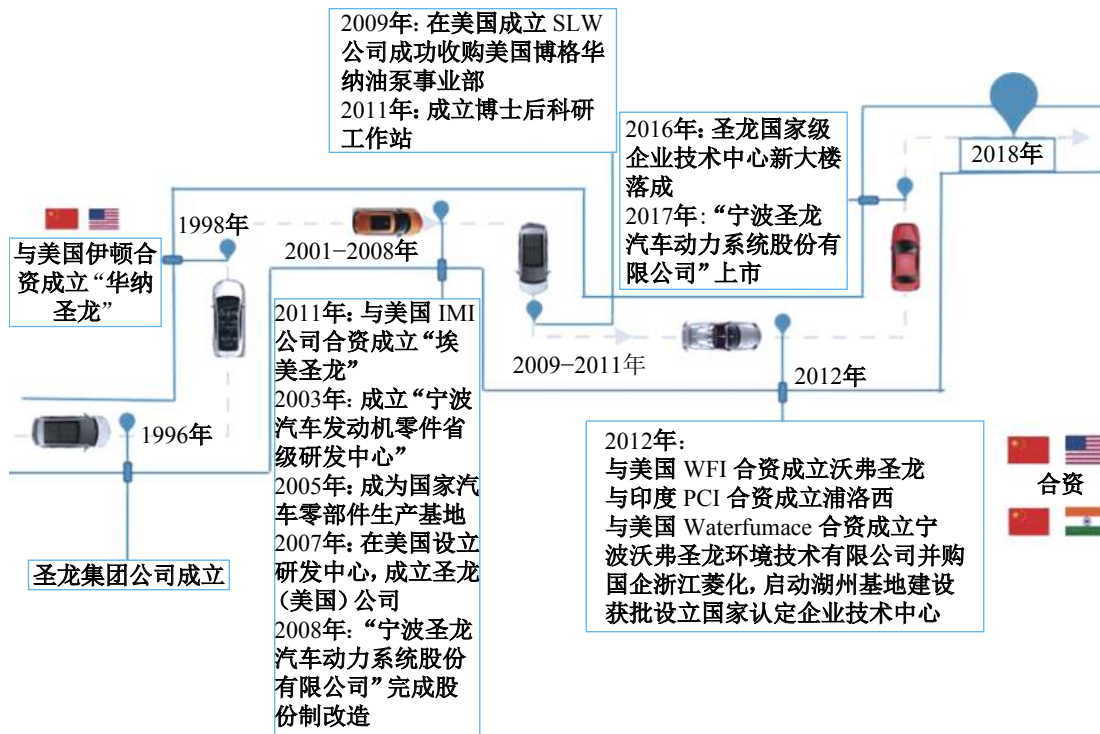


图 2 圣龙集团跨国创业历程图

(二)数据收集

为提升案例的构建效度和信度,本研究主要有访谈资料、文献资料、公司档案记录和实地观察三类数据来源(见表1),构成“资料三角形”(Patton, 1987)。首先,访谈资料的收集。我们采用逐层访谈法,从2016年就开始追踪该企业的发展情况,访谈对象包括家族创始人、总经理助理、董事长秘书和办公室主任,直到我们认为已经实现理论饱和。平均访谈时间为80分钟,最短不低于30分钟,最长不超过120分钟。对于访谈中的未尽事宜,我们会通过微信、电话或者邮件等形式进行补充访谈和确认关键信息。其次,文献资料收集。为确保多样化的研究信息和资料来源,我们还通过圣龙集团网站、政府主管部门网站和行业协会网站了解圣龙的相关信息,通

过搜索引擎搜索有关圣龙的信息。最后,公司档案记录收集。我们查阅了公司年报、公司大事记和宣传资料等档案记录。

表 1 宁波圣龙(集团)有限公司数据收集概况

数据类型	数据来源	数据信息统计			
		录音时间	录音有效文本字数	访谈次数	访谈对象和主要访谈内容
一手数据	深度访谈	325分钟	28 569字	4次(3次正式访谈; 1次补充访谈)	访谈了创始人、董事长秘书、总经理助理、办公室主任,主要涉及内容包括公司发展历程、跨国创业的主要事件、圣龙的企业文化、家族代际传承过程和评价等
二手数据	二手资料、公司档案	公司内部宣传资料、外部媒体宣传报道、公司年报、政府主管部门网站、微信微博相关信息			
其他数据	实地参观、观察	跟随地方企业家协会领导参观工厂、办公场地和展示中心;跟随中东欧高校联盟的相关代表参观国家级实验室和展示中心,听取各负责人的现场讲解			

(三) 构念测度

在构念测度上, Di Domenico等(2010)认为正确理解拼凑需要将拼凑的情境、对象、方式和目的结合起来。由此,我们一方面遵循有利于知识积累的原则,另一方面又保持概念类型的相对松散,有利于关键构念能从案例数据中涌现出来(Laamanen和Wallin, 2009)。

1. 创业过程。借鉴刘佳和李新春(2013)对创业过程的界定,我们将跨国创业过程划分为机会识别和机会开发。机会识别是创业者有目的地主动搜索相关信息或通过偶然机会获取新信息并对所获信息进行处理,识别出为我所用信息的过程;机会开发是创业者通过开发新产品、新服务或者进入新市场使识别到的机会商业化的过程。

2. 资源拼凑逻辑。在资源拼凑逻辑方面,我们借鉴了Ye等(2012)对资源拼凑导向的研究,结合跨国创业的具体情境,包括学习、效率和战略三个主导逻辑,学习导向关注身边的资源和可供学习模仿的资源,效率导向关注市场拓展和技术积累以快速满足市场需求;战略导向是着眼于未来发展的资源系统重组。

3. 资源获取渠道。在跨国创业情境下,创业团队面临国内和国外的复杂双边环境,两地环境差距显著影响到跨国创业者的创业意愿(Wennberg等, 2010;李新春等, 2016)。我们重点关注国内市场和国外市场两个层面,其中国内市场是指跨国创业者所在的初始市场,国外市场是指跨国创业者进入的国外市场。

4. 资源拼凑对象。区分不同对象的拼凑有助于理解不同情境下创业拼凑的作用(Baker, 2005)。在家族企业和传承情境下,我们关注家族、企业和社会三个层面的资源,将家族创始人和继承者作为拼凑中的核心人力资源,此外还包括物质、知识、技能、制度、市场和网络资源等。

5. 资源拼凑活动和组合方式。程聪等(2017)认为对于后发企业来说,国际化过程也是一个资源渠道从内向外不断拓展的过程。资源组合经历获取、匹配、筛选到重组的序列优化过程(Duymedjian和Rüling, 2010)。借鉴Perkmann和Spicer(2014)、苏芳等(2016)将资源拼凑活动分为挑选资源和组合资源,我们依据创业过程进一步细化资源活动,包括挑选、引入和组合资源三个步骤。挑选资源强调对自身可以调动的资源进行识别和排序;引入资源强调企业运用创新手段打通外部资源的流入渠道;组合资源指运用多项挑选的内外部资源完成某项任务和目标。资源组合方式包括利用、开发和重组,利用是对现有资源赋予新功能,服务企业当前发展需要;开发是创造性地组合或者延伸形成新方案,服务持续发展需要;重组是对资源进行转化和提

升,形成资源合力,满足未来发展需要。

6. 资源拼凑的价值生成。资源拼凑的价值生成也被认为是跨国创业的绩效,我们主要从支持跨国创业企业成长视角来审视资源拼凑的价值生成,分别从财务状况(市场拓展和技术积累状况)(Lee等,2001)、人力资源(Dahlqvist等,2000)和社会(网络)资本(Davidsson和Honig,2003)来测量资源拼凑的价值和效果。

(四)阶段划分

在纵向案例研究中,阶段划分是后续分析的基础(彭新敏等,2011),划分依据是导致研究构念发生巨变的关键事件和转折点(江诗松等,2011)。本文聚焦于家族企业跨国创业成长,根据圣龙不同时期企业跨国创业路径和创业成长绩效,家族企业跨国创业成长的关键性事件如下:1998年,圣龙集团顺利与美国伊顿合资成立了华纳圣龙(宁波)有限公司,这关键的一步是圣龙集团的第一次跨国创业的尝试,借助合资,圣龙引进发动机冷却系统技术;启动了国内自主研发,稳稳地占领了国内市场,本文将其界定为第一次跨国创业。2009年,圣龙集团成功收购了博格华纳旗下事业部,在美国成立了SLW公司,借助这次收购,取得汽车油泵技术;设立世界级研发中心,成为FORD(北美)自动变速箱机油泵全球同步开发供应商,为北美及欧洲客户提供同步开发、技术支持及销售服务,本文将其界定为第二次跨国创业。2012年,圣龙集团和印度PCL的首次合作,双方合资成立“浦洛西圣龙”,引入高性能凸轮轴技术;圣龙集团在国外与美国的WFI合资成立“宁波沃弗圣龙环境技术有限公司”;建立国家级企业技术中心和全球研发中心;进入世界顶级客户服务体系,市场分布世界各地,本文将其界定为第三次跨国创业。

(五)数据分析

针对访谈资料、文献资料和档案记录,本文主要采用内容分析法(Strauss和Corbin,1998)。数据使用遵循研究者和资料来源的三角验证原则,保证数据分析的信度和效度(Yin,2003)。首先,梳理了圣龙集团在跨国创业过程中的关键事件,对照不同来源数据仔细核对时间点、事件表述和关键成效,进行数据间综合与交叉验证(Eisenhardt,1989);接着着手对案例进行剖析,主要界定了跨国创业不同阶段的划分,识别了资源拼凑的过程中的拼凑逻辑、对象、资源来源、拼凑方式和效果;紧接着,我们将案例的不同时期进行比较分析。在这个过程中,我们不断地在案例数据、涌现构念和维度、现有文献之间切换和思考,经过不断穿梭迭代比较,使关键构念、相互关系和理论模型逐步清晰(Glaser和Strauss,1967)。最后,根据理论模型与文献比较,进一步补充数据,直到理论饱和(Bingham和Davis,2012)。

在资料分析和编码过程中,我们严格按照内容分析方法,首先,在案例数据来源方面,研究团队将访谈文本发送给被访者进行确认,如有误解或者信息不准确之处及时修正,确保文本资料的准确性。此外,文章关键构念、关系均基于多样资料来源形成“三角数据链”。其次,在编码方面,研究团队采取双盲编码方法。3位作者分成两组,分别完成一级和二级编码后,3位作者会讨论编码结果,如果结果一致就接受,如果结果不一致就进行讨论并达成一致,并删除部分不一致的条目。由此,我们得到关键构念测度变量和关键词(见表2)。

表2 关键构念、测度变量和关键词的编码条目统计

核心	构念	测度变量	关键词	条目数
资源拼凑逻辑	学习导向	手边资源	行业对口、小有名气、国内市场、政策支持等	8
		资源寻求	先进技术、管理理念、商业规则、经验学习等	5
	效率导向	市场拓展	大环境机遇、行业导向、国外市场拓展等	6
		技术升级	技术先进、产品特点、时机合适、价格合适等	5
	战略导向	产业链整合	产品互补、强强联合、上下游、客户体系一致等	9
		国际化战略	错位竞争、拓展市场细分领域、制造服务型等	7

表2 (续)

核心	构念	测度变量	关键词	条目数
资源拼凑过程	拼凑对象	实物资源	国内崭露头角、国外工厂、扩大厂区、技术中心	12
		人力资源	家族创始人、家族二代、吸引人才、国外高端人才、国外工厂工人、职业经理人	25
		知识资源	互利共赢理念、二代国际化背景、二代教育经历、先进管理理念、技术前瞻思维、国际化经验	20
		技能资源	经验积累、并购参与、先进技术、高端竞争对手、全球领先、技术创新、技术互补	25
		市场资源	外贸客户、国内市场、欧美市场、全球市场	15
		制度资源	改革开放受益、金融危机、地方创业扶持政策	9
		网络资源	家族凝聚力、代际关系、战略伙伴、优势互补、家族信任、金融网络、福特圈子、供应商体系	29
	拼凑活动	挑选	调动、优先考虑、机会、内在禀赋	36
		引入	创始人、代际、愿景、合作、创新	16
		组合	利用、开发、转化、整合、创新、重组等	38
	资源组合方式	利用	知识性资源、管理理念、商业规则、合作共赢	11
		开发	合资渊源下的并购、创新、国外研发中心	9
		整合	优势整合、上下游合作、文化整合、产业链整合	18
资源拼凑效果	核心人力	知识理念	先进管理体系、经营理念、跨国创业经验积累、专业背景、集成服务理念等	28
		资源能力	互补、整合、挖掘、创新、代际合作、分工等	16
	财务表现	市场拓展	自主品牌、销售突破、国内外市场、合资企业等	26
		技术积累	前瞻性产品、国际化技术团队、全球研发中心、新能源引入、技术领先、自主研发、专利等	20
	社会资本	社会网络	国际化客户、国际化合作伙伴、研发合作、金融	19
		信息获取	第一时间、信任、风险小、优先	6

四、案例发现

(一)第一次跨国创业(1998—2008年):合资成立华纳圣龙

从乡镇企业出来之后,创始人在机缘巧合下进入汽车零部件行业,并且依靠自身能力以及吃苦耐劳的精神,渐渐在行业中闯出一番名气。当时圣龙只是一个很小的公司,以定排量机油泵和传统凸轮轴为主,技术含量低,同质竞争惨烈,根本无法参与国际竞争,因此圣龙迫切需要进行产品和技术升级。美国的博格华纳(世界500强企业),其设计和生产工艺含有多项专利技术,在全球处于领先地位,基本形成了对发动机管理系统、中央控制器等产品的垄断格局。此时国内零部件企业在新技术研发、品牌竞争力、企业总体实力等方面与跨国零部件集团存在非常大的差距。

从拼凑逻辑来看,圣龙在自身技术水平较为落后,资金实力和规模较弱,跨国经营管理与控制能力较弱的情况下,得益于这一时期中国的经济发展、体制转轨和对外开放速度加快,1998年,在与外国人打交道的过程中,创始人凭借着良好的商业感觉,从中窥得商机,敢于选择与外资巨头合作,成为了宁波最早一批走上国际化道路的民营企业家。圣龙认为博格华纳是个很大的公司,有很强的技术资源以及其他各种资源,合资必定为以后的经营带来好处,以向国际大公司学习为主导逻辑,将当时体量庞大的博格华纳“请进来”,获得向国际先进企业学习的机会。

在创业机会识别阶段,圣龙充分挖掘和挑选手边的资源,从国内看,首先,当时国内汽车客户处于快速增长的阶段,主要包括合资和本土企业,对汽车零部件有着很大的需求且人力成本

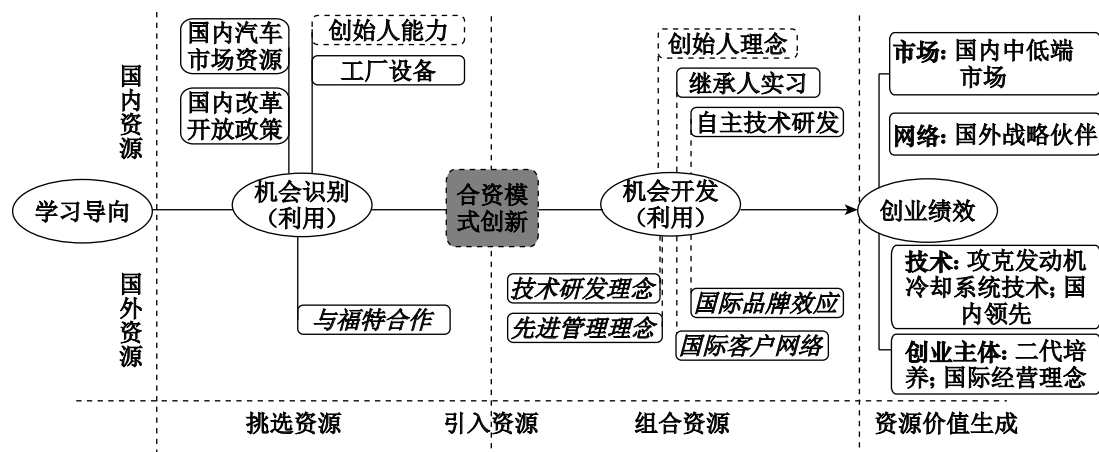
低廉;其次,国家改革开放刚刚起步,鼓励中外合资;再次,圣龙创始人本身是车工出生,当过乡镇企业的厂长,对技术有比较好的敏感度且有一定的管理经验,当时圣龙在国内就已经开始崭露头角,具有一定的竞争优势。从国外看,通过和福特的合作而结识博格华纳,博格华纳看好国内市场,且需要合适的人员在中国进行管理。在机会把握上,创始人起到了关键作用,基于西方规范化的商业规则创新了合资的模式,即“小股东担任董事长”(圣龙占30%股份,博格华纳占70%股份),由此创始人获得外方认可,“他在这个过程当中就是保持着一种态度,就是不要去坑人家,你要让别的人也获利”,所以“博格华纳把管理权全权委托给罗董,这个相对来说,还是对他的一个认可”,由此打通了资源通道,国外资源得以流入圣龙。在机会开发阶段,圣龙通过合资有效地利用了国外的先进管理理念、技术研发理念、品牌效应和国际客户网络,来快速学习海外先进理念和管理体系。在合资过程中,圣龙并没有借助博格华纳直接获得技术,而是受到博格华纳先进管理理念、技术革新理念和营销理念的影响,启动自主研发,成立技术中心,寻求技术突破,借助博格华纳品牌效应吸引了大批国内外优秀人才加盟,为技术的研发提供了关键的人才保障。此外,家族二代在毕业后也进入圣龙合作伙伴美国博格华纳公司学习工作一年,对国际化工作氛围、技术研发及行业发展有了自己的认识和见解,为家族二代培育提供了海外路径。第一次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例(见表3)。

表3 第一次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例

拼凑对象	典型引用语举例	资源来源		资源组合方式			阶段
		国内	国外	利用	开发	整合	
实物资源	其实在合资之前我们在国内就已经开始崭露头角了(a9)	√		√			◎
	这个合作伙伴叫博格华纳,在美国那是500强企业,是个非常大的公司(a19)		√	√			◎
人力资源	比如说博格华纳愿意和圣龙合作,他们比较看好中国市场,他们需要找一个比较有实力的人来处理,罗总就是(a25)	√		√			◎
	在博格华纳合作中,人才的交流,包括我们现在的总裁、财务总监也都是那边的人才,吸引过来的(a31)		√		√		※
	第一个我们通过和博格华纳合资,吸引很多人才来加盟,归根到底技术的根本还是在于人才(a33)		√	√			※
市场资源	随着经济的发展,然后外资就进来了,中国的市场大嘛,这是一个机遇的点在里面(a14)	√		√			◎
知识资源	因为美国人讲究商业规则……人家老早以前就已经规范好的东西,通过董事会来学习,做一个良好的治理架构(a18)		√	√			※
	他(罗董)强调合作共赢,就是不要去坑人家,你要让别的人也获利(a28)获得了人家的信任(a29)	√			√		※
	老外敢于去投入做很多前瞻性的产品,触动我们启动自主研发(a24)		√		√		※
	从他身上学到了很多。你如何去管理一个公司。还有一些西方商业的逻辑(a23)		√	√			※
制度资源	加快改革开放步伐,当时政府出台的政策规定,外商只能通过中外合资或者合作经营的形式进入中国市场(a11)	√		√			◎
网络资源	比如后来收购美国的这个公司,有跟博格华纳的渊源(a36)		√	√			※
	一方面是经济的发展,然后外资就进来了,当时还有一个维度,就是外贸(a10)		√		√		◎
	你跟博格华纳有合资,他就很信任你(a37)		√		√		※

注:◎表示机会识别阶段(资源挑选);※表示机会开发阶段(资源组合)。

从资源的价值生成来看,圣龙在家族企业跨国创业进程中迈出了第一步,即通过与博格华纳的合资,借助资源拼凑,取得了很好的拼凑效果。从市场层面看,圣龙在国内中低端市场站稳了脚跟并显示出竞争优势,2006年已经在为中国100多家用户服务,建起了初始的技术优势,迅速占据了国内汽车零部件行业。从技术层面看,把国际企业“引进来”,圣龙“敢于去投入做很多前瞻性的产品,合资之后启动了自主研发”,设立研发中心,攻克了发动机冷却系统技术。从网络层面看,吸引了大批高端技术人才的加盟,为后续技术研发提供潜力,与博格华纳成为战略合作伙伴,开启了双方长达20年的中外合作,“跟一个老外谈恋爱谈了那么久……因为毕竟牵涉到一种文化的融合”,为后期的国际并购创造了条件。从创业主体看,创始人自身获得了先进的国际化经营理念,包括管理理念、技术革新理念、市场营销理念等;家族二代获得了宝贵的海外实习和工作经验。第一次跨国创业资源拼凑的逻辑、过程和价值生成如图3所示。



注:斜体表示国外资源;虚线框中的表示家族特有资源。

图3 第一次跨国创业资源拼凑逻辑、过程和价值生成

(二)第二次跨国创业(2009—2011年):并购SLW

此时国内外环境差距主要聚焦于技术、市场和经济环境的差距。在技术环境上,在节能减排的要求下,汽车行业更倾向于采用可变排量泵来替代原来的定排量机油泵,但是,由于研发能力有限,圣龙的宁波技术中心花了2年多时间都没研制成功可变排量油泵。SLW公司在油泵领域的技术领先圣龙10—20年。在市场环境上,国外市场集中了欧美中高端的主流汽车品牌,对产品的要求更高,市场潜力也很大。在经济环境上,2008年金融危机爆发,由于SLW公司效益不佳,博格华纳希望能够尽快将其出售,使SLW汽车股份有限公司的报价大幅缩水。由此可见,技术和市场差异性这一阶段的主要矛盾,而经济危机正好为解决这一阶段的主要矛盾提供了契机。

从拼凑逻辑来看,圣龙在跨国经营起步阶段一方面积累了技术实力,同时提升了公司的资金实力和规模,积累了跨国经营的经验;且通过合作,圣龙集团与博格华纳高层建立了相互信任的战略合作伙伴关系。通过抓住全球金融危机的契机,圣龙国际化的逻辑从“请进来”转为“引进来+走出去”,以效率为主导逻辑,发起追赶,尝试着向国外引进技术和拓展市场,“刚好也是合适的时间,合适的机遇,价格也是刚刚好,美国因为有金融危机,刚好那个是博格华纳底下的一个油泵事业部,各种机缘刚刚好都凑到一块,做了这个事情”。

在创业机会识别阶段,当时圣龙已经是国内机油泵产品的领军企业,从产品线到利润都很不错。2008年恰逢金融危机,正在美国实习的继承人得知博格华纳意欲出售下属SLW汽车股份有限公司,且知道其机油泵产品的技术含量和客户基础都很好;此外圣龙如果要在北美进行

国际布局,拥有自有工厂是非常有利的,之前在北美没有生产基地,没法与大型车企的研发平台配合,很难介入他们的新产品和新项目。圣龙与博格华纳的战略合作关系帮助其优先获得信息和机会。在机会把握上,由于并购过程相当复杂,能担当此重任的人才并不多,留学回来,专业素养、国际视野和语言能力都过硬的二代扮演了圣龙和博格华纳之间的沟通桥梁,顺利辅助一代完成并购,所以代际合作成为并购成功的关键要素。“因为他是一个学理工科类的,在并购过程中,他都全程参与,有些地方有很大的贡献”,“他身份特殊,交流(英语)上没问题,董事长的意思他比较理解,精准把握,这是翻译所不能具备的。”在创业机会开发阶段,SLW的相关资源在并购后流入圣龙。SLW本身有规范的管理体系、一定的技术含量和客户基础,所以并购后并没有进行根本性的改造,而是聘请本土职业经理人全权打理,母公司通过预算管理体系和企业内控流程完成对子公司的管理,子公司相对独立的运行机制大大激发了积极性。在研发上,面对美国工厂研发投入和资源配备不足的问题,圣龙投入大量资金对研发端进行升级改造,在底特律购置大楼,成立新技术中心,搭建研发合作平台,整合相关技术成果,打破了一般汽车制造商将开发平台放在核心的总部或者是核心的技术中心的格局,在美国新设立的研发中心恰好满足全球化共享开发的背景下,国际知名车企联合开发动力系统的要求。圣龙的技术开发获得捷豹、路虎的认可,其双联泵的产品应用于捷豹、路虎新系列的四缸车上,同时,在中国的生产基地也成为高端客户的首选供应商,国内国外市场同步升级和覆盖。第二次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例(见表4)。

表4 第二次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例

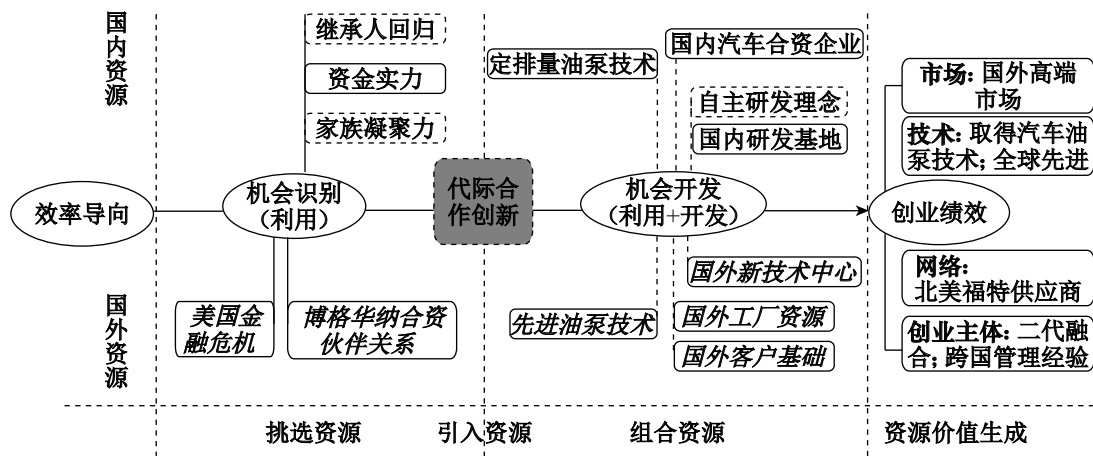
拼凑对象	典型引用语举例	资源来源		拼凑方式			阶段
		国内	国外	利用	开发	整合	
实物资源	当时我们已经是国内机油泵产品的领军企业,从产品线到利润都很不错(a48)	√		√			◎
	我兼并的是一个分公司,下面的一个事业部,有个工厂。它做得很大,一百多亿美元的销售(a56)		√	√			◎
	收购完成后,整个工厂,包括工人,我们投入大量国内实物资源对研发端进行升级改造(a82)		√		√		※
人力资源	从收购这个角度来讲,得益于创始人和继承人的眼光和勇气吧(a49)	√		√			◎
	圣龙集团并购美国SLW公司,完整地保留了实验室,30多位工程师无一裁员,分享到海外创新成果(a218)		√		√		※
	他(二代)在实习的时候得到这么个消息,就是博格华纳有意整体出售下面的一个部门(a62)	√		√			◎
	他(二代)大学在北航,学自动化,读完在加州念研究生,从他受教育的程度上来讲,是一个很高的起点(a66)	√			√		※
	收购SLW后,公司技术中心吸收了经验丰富的北美技术团队……建立了国际化的技术开发平台(a153)	√	√			√	※
市场资源	它首先也是一个市场,它自己本身也有个市场在里面,你也能扩大自己的市场份额(a79)		√		√		※
	我们在美国工厂给捷豹、路虎供应产品,我们宁波生产基地顺理成章成为他的顶尖供应商(a89)	√			√		※
技能资源	捷豹路虎在美国寻找新发动机开发合作……宁波科研基地刚好有技术储备……得到客户认可(a86)	√	√		√		※
	我们在底特律购置大楼,成立新技术中心(a85)	√	√			√	※
	我们自己做油泵,到国外能获得一部分的技术(a74)		√		√		※

表 4 (续)

拼凑对象	典型引用语举例	资源来源		拼凑方式			阶段
		国内	国外	利用	开发	整合	
网络资源	凭借前期合作过程中与博格华纳高层建立的信任关系,圣龙收购、承接了SLW相关资产和人员(a173)	√		√			◎
	收购这个油泵工厂之后,我们就正式成为北美福特的供应商了,在这个圈子里有了一席之地(a48)		√		√		※

注:◎表示机会识别阶段;※表示机会开发阶段。

从资源价值生成来看,圣龙借助这次收购,在短时间内获得跨越式发展。从市场层面看,通过并购,进入到国外中高端市场,“我们产品的竞争对手都是世界五百强企业”。从技术层面看,掌握了油泵领域的前沿技术信息,成为福特在北美和中国地区自动变速箱机油泵全球同步开发供应商,“我们掌握动力系统的关键核心技术,其他国内企业因技术保密很难攻破”。从网络层面看,公司的国际形象和地位也获得了提升,“在境外收购这样的一个工厂呢……提升你自己的品牌形象,毕竟不是谁家都在国外有公司”。从创业主体看,家族一代与二代借助并购这一关键性事件充分合作,深入交流,二代的知识性资源被充分调动起来,与一代的知识结构形成互补,代际合力使得家族性资源进一步丰富,跨国管理经验积累,国际化的目标更加清晰,“合资和并购是两码事,在美国去管理美国人,这在当时是一个很大的挑战”。第二次跨国创业资源拼凑的逻辑、过程和价值生成如图4所示。



注:斜体表示国外资源;虚线框中的表示家族特有资源。

图 4 第二次跨国创业资源拼凑逻辑、过程和绩效

(三)第三次跨国创业(2012年至今):打造跨国(集团)公司

从2011年至2014年,中国汽车产业突飞猛进,跨上了2 000万辆新台阶。在我国由汽车大国发展成为汽车强国的道路上,迫切需要解决的问题是如何应对日渐激烈的竞争和能源、环境、交通环境等因素带来的影响,不断提高自主创新能力。汽车发动机轻量化发展趋势,对低噪声和低排放提出了更高的要求,新能源在汽车制造领域的运用也成为技术创新的关键所在。

从拼凑逻辑来看,通过前期“引进来,走出去”的跨国创业过程,圣龙集团已经在技术能力、资金实力、管理经验等方面取得了快速成长,2012年下属子公司圣龙股份实现扣除后利润2 439.67万元,国内外经济、技术差距已经缩小。同在福特的大圈子,他们敏锐地盯上了与自身产品有着上下游关系的印度PCL公司,希望通过强强联手实现产业链完善和延伸。圣龙以战略

为主导逻辑,对全球生产、研发、市场体系进行整合,“没有国际化的东西,肯定会被淘汰的...所以我们的主要竞争对手是世界五百强企业在中国有合资的企业,我们所有的产品国内基本上没有人生产,再一个就是走全球化,所有产品基本上都是出口的”。

在机会识别阶段,圣龙凭借在国外拥有丰沛的工厂资源,外籍员工达400名,且在底特律有研发中心。2009年收购SLW后,圣龙通过技术资源共享、互派技术人员交流学习等方式吸收北美技术团队丰富的技术资源,实现中外团队融合,进一步拓宽国际化的技术开发平台;二代继承人正式进入家族企业,将国外所学的自动化专业知识和实践知识以及国际化的管理理念带到家族企业之中,主导自动化生产线和新能源产品,成为家族跨国创业的新引擎。在资金保障上,圣龙与多家银行等信贷机构合作关系良好,并参股了秦皇岛商业银行和鄞州银行;是国家外汇局在宁波唯一开展对外债权登记试点,便利了在跨国创业中获取银行贷款融资的手续。在网络资源上,圣龙和PCL都属于福特的大圈子,在产业链中属于上下游的关系。在机会把握上,经历前两次跨国创业后,圣龙战略发展方向更加明确:致力于提供全球一流的动力系统,囊括从初始产品设计、匹配到供货体系等一系列解决机制的集成方案,从传统制造业向制造服务业转型,形成产业链的集成创新。“他们有机会做其他的,比如搞地产……他们要做动力系统的老大,要做到中国前三,要世界前三,很专注”。在机会开发阶段,圣龙与PCL合资成立“浦洛西圣龙”。作为国际顶尖的汽车凸轮轴生产企业,印度PCL精密有限公司的中空凸轮轴技术产品在业界处于领先地位,两者的强强联合实现了优势互补。圣龙集团拼凑了自身在国内轻型柴油机市场绝对优势地位和印度PCL的技术优势,形成上下游联动;圣龙集团在国外与美国的WFI合资成立“宁波沃弗圣龙环境技术有限公司”,聚焦于环境科学技术的研发;在国内并购了原国企浙江菱化,启动湖州基地建设。成功获批国家认定企业技术中心。在2013年,圣龙集团又展开了与印度PCL的第二次合作,以PCL为技术输出方成立生产凸轮轴毛坯的湖州合资公司,在车间布局上参考了印度PCL,产品将长期供应给福特等国内整车企业的加工厂。第三次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例(见表5)。

表5 第三次跨国创业期间资源拼凑过程解构及典型引用语举例

拼凑对象	典型引用语举例	资源来源		组合方式			阶段
		国内	国外	利用	开发	整合	
实物资源	圣龙在国内轻型柴油机凸轮轴领域占有九成的市场份额(a225)	√		√			◎
	美国有基地,德国、法国、英国有基地,都可以建立工厂(a256)		√	√			※
	在宁波有一些生产线就搬过去了,那边做产业链的延伸(a194)	√				√	※
人力资源	董事长对商业的感觉比较好,那么我们陈总以前是财务的,她可能在财务上的风险把控呢比较好,罗总又是技术出身(a223)	√				√	※
	跟国外的厂商、清华大学、苏州工程院,花了很多钱发展这个(a144)	√			√		※
	“主要会议都是他去,他(二代)现在政协委员,区里层层选上来,也担任什么青年联合会、海归千人计划,他工作很忙”(a276)				√		
	他们也是博格华纳出来的,我们的管理层具备国际化的能力,国际化的视野,所以你这样才会很好地去管理(a149)	√	√			√	◎
市场资源	再一个是走全球化,所有产品基本上都是出口的,我们也没有应收款,我们的走法不一样(a168)	√				√	※
	中印企业强强联合然后大家又是在同一个客户的体系里面(a130)	√	√		√		※

表5 (续)

拼凑对象	典型引用语举例	资源来源		组合方式			阶段
		国内	国外	利用	开发	整合	
知识资源	如今国际知名车企业都是联合开发动力系统,叫做全球化共享开发,有了国外的技术中心,我们就可以参与其中(a82)	√				√	※
	我们不仅在传统动力系统和新能源动力系统领域提供全球一流的动力系统,也要给客户供囊括从初始产品设计、匹配到供货体系等一系列的解决机制的集成方案(a135)	√				√	※
技能资源	印度PCL精密有限公司是国际顶尖的汽车凸轮轴生产企业,其中空凸轮轴技术产品在业界处于领先地位(a128)		√	√			◎
	有部分技术和清华苏州研究院合作研发的……既有中国的技术中心,也有美国的技术中心(a226)	√				√	◎
	我们产品竞争对手都是世界五百强的企业,属于动力系统的的核心技术,国内企业一般来讲因为都是技术保密很难攻破(a234)	√			√		※
制度资源	2010年以来,得益于世界经济的温和复苏,汽车工业逐渐企稳回升,全球汽车行业继续保持稳定增长趋势(a150)	√	√	√			◎
	**政府服务绝对是一流的。我们外地在这边创业,也没有什么靠山,如果环境不好早就不行了(a289)	√			√		※
	后来为了支援家乡,夏宝龙书记亲自批示,我们叫浙商回归,湖州那边享受了这个政策(a156)	√		√			◎
网络资源	与印度合资首先产品上对于我们来说是互补的,大家是强强联合,因为我们跟它是这种上下游的关系(a66)	√			√		◎
	他们是跟福特有合作,我们也有跟福特(a68)	√		√			◎
	我们是**银行和**银行最大的股东,我们融资就很方便(a233)	√				√	※

注:◎表示机会识别阶段;※表示机会开发阶段。

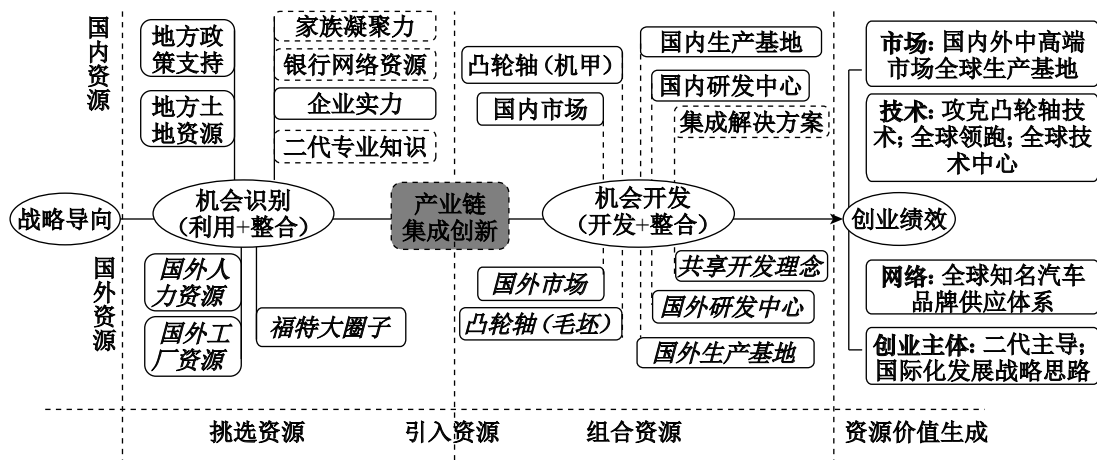
从资源价值生成来看,圣龙集团对内加快企业内部的建设及开发,健全公司体制机制,推进企业创新力的发展,对外加快产业全球布局,以对全球资源利用、整合和转化来谋求优势再造。从市场层面看,目前公司客户群体主要分布在美洲、欧洲、东南亚等地区的发达国家。其中汽车零部件板块于2017年3月底在上交所上市。圣龙通过资源整合和联动,形成了国际化发展的战略思路,“在节能减排的背景下,强调轻量化、智能化、模块化是未来发展的方向,现在国内还没有真正开始,我们是最早的”。从技术层面来看,第三次跨国创业使圣龙的发展思路更为清晰,视野也更加开阔,将自己定位于在全球范围内细分领域的行业领导者,并着力在动力总成润滑系统、自动变速器关键零部件、汽车发动机进排气系统及技术解决等方面发力。从网络层面看,圣龙由此形成了覆盖四国(中、美、德、英)的全球技术中心,并在中、美、印三个国家和四个地方建立全球生产基地。从创业主体看,家族继承人在跨国创业过程中迅速成长,并主导家族核心业务,进一步实施改革创新。第三次跨国创业资源拼凑的逻辑、过程和价值生成如图5所示。

五、案例讨论

(一)基于国内外环境差异性的家族企业跨国创业拼凑逻辑演进

在国内外经济、技术、制度环境差异的冲击下,圣龙基于资源拼凑调整跨国创业的主导逻辑,具体表现为从学习导向到市场导向到战略导向的转变过程。这是圣龙应对国内外经济、技术、制度环境变化的必然结果。第一次跨国创业时期,国外在汽车零部件制造技术较之国内存在明显优势,感知到国内外劳动力成本,市场空间和技术差距蕴含着潜在的机会,圣龙在内部

资源禀赋极低的情况下,洞察到知识、技术性资源获取的重要性,通过学习为导向,探索“请进来”的商业合作模式,为跨国创业积累基础人力和技术资源。第二次跨国创业时期,基于技术升级和国外市场获取的需要,抓住美国金融危机的契机,在内部资源依然较低的情况下,借助与博格华纳良好的合作关系,以效率为导向,遵循“引进来+走出去”的思路,果断出手收购其旗下事业部,获得关键性技术并布局全球市场。第三次跨国创业阶段,在内地政策和平台的助力下,国内外汽车零部件产业环境差距快速缩小,圣龙积聚了众多核心资源,包括工厂、研发中心、市场份额、核心技术等,凭借自身较高的资源禀赋,以战略为导向,遵循“国际集成领先”的思路,与印度PLC合资,与美国的WFI合资,聚焦于关键动力系统和环境科学技术的研发,形成战略性价值链延伸,并在全球范围内整合资源,形成跨国生产基地、技术中心和客户体系。纵观上述创业过程,国内外环境差距会吸引创业者启动跨国创业活动,但随后国内产业发展会缩小两地环境差距从而致使吸引力下降,与此同时,创业主体资源禀赋逐步上升,资源拼凑能力向高阶发展,确保跨国创业意愿始终保持较高水平,形成连续的跨国创业行为。案例中,圣龙专注行业、坚持技术革新、做精做强,并据此对资源进行选择性拼凑,利用有限的资源来集中开发能够帮助其获得优势的技术资源,前一次跨国创业为后一次创业提供了网络和资源基础,内部资源禀赋逐步丰富,可调动的资源逐步增加,资源拼凑过程呈现网络性、连续性和选择性等特点,我们将其称为连续的选择性资源拼凑。与平行拼凑相比,连续的选择性拼凑是实现家族愿景的一系列行为,结合了连续性拼凑和选择性拼凑在资源利用效率、资源价值最大化和对市场机会把握的优势(Baker和Nelson,2003,2005;梁强等,2013)。



注:斜体表示国外资源;虚线框中的表示家族特有资源。

图5 第三次跨国创业资源拼凑逻辑、过程和绩效

(二)基于跨国创业过程的家族企业资源拼凑活动和能力的动态变化

跨国创业的机会识别是挑选资源的过程,也是创业者充分发掘手边资源的过程。通过创业者思维层面拥有的独特策略思维和知识能力,如一代创始人独特的眼光、互利共赢的理念;通过社会交换或者非契约形式以较低的成本获得资源,如利用国外网络资源获得出售SLW的信息,利用博格华纳品牌的声誉获得其他合资机会和人力资源,是创业者对不同约束环境下现有资源使用价值及意义的非同寻常的理解。从三次跨国创业的机会识别阶段来看,圣龙可调动的国外资源逐步增多,且人力资源和网络资源成为创业机会识别的关键资源。从人力资源来看,家族企业中一代和二代作为核心人力资源,其战略思维和知识能力,对创业机会识别起到决定

性作用;从网络资源看,前一次的跨国创业巩固并加强了网络资源,为后续机会识别提供了可能,如从与福特的合作中结识博格华纳——与博格华纳合资——收购博格华纳事业部——在福特供应体系中与PCL合资,与WFI合资。在机会识别中,创业者经历了从基于经验的挑选资源到基于网络的挑选资源再到基于战略匹配的挑选资源的过程。

机会把握是引入资源的环节,也是创业者的“资源将就”,创业者面对资源约束,拒绝惯性的限制,通过“将就”,采取积极行为,以创新的方式应对挑战,有益于创业机会的开发(Baker和Nelson,2005),体现了组织积极克服资源限制和应对新问题的态度。拼凑者并非以最优作为行动标准,而是以合适作为评判标准。如第一次跨国创业中“小股东担任董事”的合资模式创新,圣龙虽然“吃亏”,但抱着强烈的向国外学习的态度,引入了国外管理、研发的先进理念,为后续企业成长提供了强有力的理念和技术的支持。纵观机会把握环节,资源引入运用了由创始人主导的合资模式创新、由传承主导的代际合作创新、由家族愿景主导的产业链集成创新。

跨国创业的机会开发是组合资源的过程,也是“资源重构”的过程。创业者对机会的识别很大程度上取决于自身知识结构与警觉性,而对机会的开发利用却十分依赖资源的掌控能力(祝振铎和李新春,2016)。创业者根据主导逻辑,创造性地看待资源与目标的关系。拼凑作为一种特殊的资源能力(Di Domenico等,2010),要求创业者充分创新和发掘资源所隐含的价值。在本案例中,圣龙在与博格华纳合资以后,并没有直接获得对方的技术,而是充分学习博格华纳先进的管理和技术研发理念,利用其品牌影响力,吸引高端技术人才和其他合作伙伴,助力其自主研发;又如圣龙在收购SLW后,保持了SLW相对独立运行,激发了子公司的积极性,同时在底特律购置大楼,成立新技术中心,打破传统的格局,满足联合开发动力系统的要求。可见既有目标需要相应资源组合得以实现,新的目标需要资源的再组合(方世建和黄明辉,2013)。在机会开发中,创业者对资源的组合逐步升级,从利用到开发再到整合,创业者重视对技能、知识、网络的拼凑,生成了更具持续性的资源价值。

(三)家族企业特性对跨国创业资源拼凑的影响机制

家族可以通过经营权、所有权、治理结构,影响企业的战略决策与方向,影响领导权的传递(朱建安,2014)。在家族企业情境下探讨资源拼凑,我们有必要考虑家族企业区别于非家族企业的特性,Sirmon和Hitt(2003)将家族涉入产生的特殊资源归纳为人力资本、社会资本、耐心的财务资本、生存资本以及治理机制,并且认为以上资源可能是有积极的,也可能是有消极的,影响家族企业成长的关键是管理好这些特殊资源。以下将依据Chrisman等(2005)和Habbershon等(2003)的观点从家族企业四大特性要素对资源拼凑的影响进行分析:(1)意图,即家族主脑维持家族控制的意图。在本案例中,企业中的核心家族成员虽然只有三位,却是集团的核心人物,掌握着企业的所有权、控制权和管理权。家族企业代际传承的意愿要求其根据外部环境的不断变化进行变革(Chua等,1999;Randerson等,2015),在跨国创业过程中,一代和二代以创业联盟的形式合作,对企业的国际化战略提供了更多新的资源和推力(Brush,1992;王扬眉,2019),一代和二代作为创业主体成为资源拼凑过程中的核心人力资源。(2)家族性,即家族企业可以获得特殊的竞争优势,这些优势是非家族不可企及的、特有的、家族和企业系统互动产生的独特资源(Habbershon和Williams,1999;王扬眉和叶仕峰,2018)。家族性包括家族特有的知识资源、网络资源和精神资源,案例家族具有很强的家族凝聚力(内部网络资源)，“有一个点做得特别好,就是整个家庭的这种状态,比较融洽,愿意沟通,特别地好”。家族民主开放的氛围使得“决策前会有充分的讨论,但一旦做了决定,一定会全力相互支持”。家族信任的文化鼓励成员大胆利用已有技能和资源进行拼凑。知识资源和精神资源在家族内部和代际间得以流通

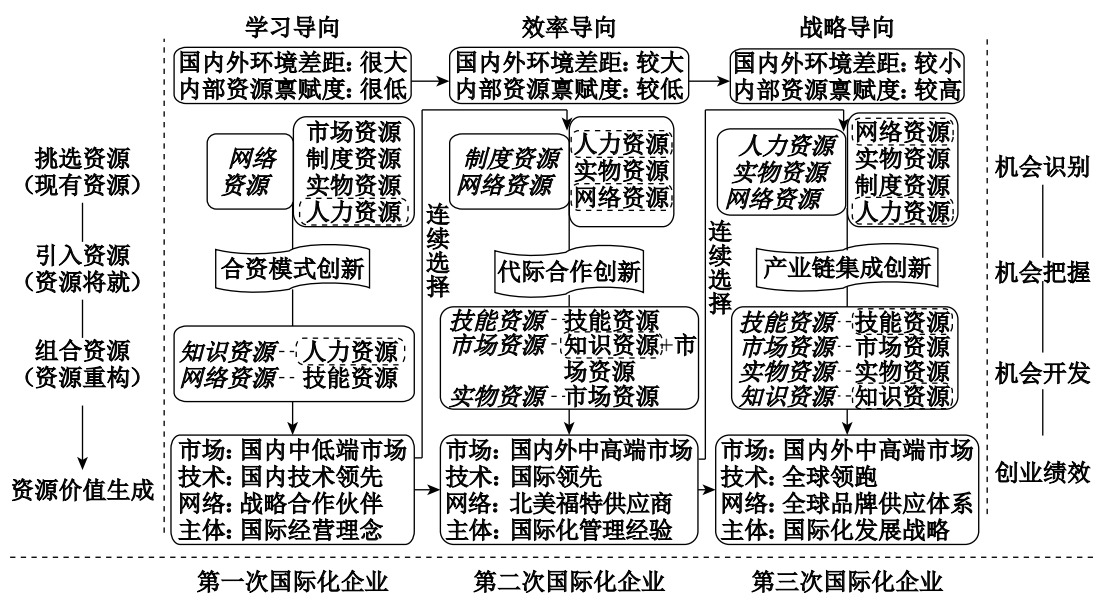
和整合,家族柔性可以促进拼凑持续发生(Banerjee和Campbell,2009),为资源拼凑提供了家族特有的网络资源、技能资源和知识资源。(3)愿景,即家族主脑设定的并且由多代家族成员共同追求的愿景。圣龙专注于技术革新,“这种坚持和勇气是难能可贵的,因为大部分人都在想怎么赚快钱,赚轻松的钱”。在资源拼凑的过程中专注行业,进行选择性的拼凑,“他(一代)很坚持,一件事情他就要做到更好,我们特别佩服他的这一点”。可见,创始人的价值观和创业精神植根于跨国创业过程中,形成家族企业发展愿景,家族愿景为资源拼凑提供了方向。(4)行为,即如何实现愿景。与非家族企业相比,家族企业更会追求所有权的情感价值(Astrachan和Jaskiewicz,2008),家族企业特有的非经济目标(愿景)影响其资源拼凑行为,是愿景在行为中的投射,“这个东西(行为)最大的特点可能就是专注”,“你看我们的研发中心,我们的投入,这花钱砸出来的,不是每个人都有这么大的勇气,赚了钱,我还继续投这个东西”。

如果将家族企业跨国创业成长过程视为一个自组织系统,那么根据哈肯(1988)提出的支配原理(slaving principle),在自组织系统中存在快变量和慢变量。跨国创业拼凑是快变量,在系统受到干扰而产生不稳定时,快变量通过资源拼凑使系统重新回到稳定态,对系统的未来产生相对短暂的影响。家族企业特性(包括家族意图、愿景和家族性)属于慢变量,变化缓慢,代表系统未来的有序状态,构成跨国创业成长的主要模式。慢变量会努力役使相应的子系统和其他模式朝着有利于自己演化的方向发展,从而使系统走向新的有序状态(章凯,2003)。一方面,在跨国创业过程中资源拼凑朝着有利于实现家族愿景、控制意图和家族性资源整合方向发展;另一方面,家族传承意图为跨国创业拼凑提供了核心人力资源(创业主体),家族性为拼凑提供了知识资源、技能资源和网络资源,形成连续性资源拼凑,家族愿景为拼凑提供了方向,形成选择性资源拼凑,推动资源拼凑能力不断提升,获得跨国创业成长。

六、研究结论与贡献

(一)研究结论

本文以资源拼凑为理论视角,遵循情境—过程—结果的逻辑框架,对宁波圣龙(集团)有限公司的跨国创业成长过程和基于家族企业特性的影响机制进行了系统分析和归纳,构建起家族企业跨国创业成长的理论模型。研究发现:首先,跨国创业情境中的资源拼凑环境和家族企业资源禀赋经历了一个动态变化过程。国内外环境差距会吸引创业者启动跨国创业活动,但随后国内产业发展会缩小两地环境差距从而致使吸引力下降,与此同时,家族创业主体资源禀赋逐步上升,跨国创业意愿始终保持较高水平,资源拼凑主导逻辑从学习主导向效率导向再向战略导向演化,形成连续的选择性拼凑。第二,跨国创业家族企业的资源拼凑过程也经历了一个显著变化过程。在家族企业跨国创业的不同阶段,基于资源拼凑主导逻辑的资源拼凑活动为创业过程提供资源支持。在机会识别阶段,创业者经历了从基于经验到基于网络再到基于战略匹配的资源挑选过程;在机会把握环节,通过合资模式创新、代际合作创新、产业链集成创新形成阶段性拼凑策略,引入资源;在机会开发阶段,创业者对资源的组合逐步升级,从资源利用到开发再到整合,其中对隐性资源的拼凑生成了更具持续性的资源价值。第三,相比于非家族企业,家族企业特性役使跨国创业过程中的资源拼凑朝着有利于实现家族愿景、控制意图和家族性资源整合的方向发展,使家族企业在跨国创业中走向新的有序状态;家族企业特性在创业主体、拼凑的连续性和选择性上对跨国创业产生重要影响。作为资源管理的一种方式,资源拼凑助力家族企业将资源优势转化为竞争优势,由此我们得到了基于资源拼凑的家族企业跨国创业成长理论模型(见图6)。



注:斜体表示国外资源;虚线框中的表示家族特有资源。

图6 基于资源拼凑的家族企业跨国创业成长理论模型

(二)理论贡献与实践启示

本研究的理论贡献主要体现在:(1)丰富和拓展了资源拼凑的研究成果。目前关于资源拼凑的研究多以静态考虑拼凑,没有关注创业行为与拼凑之间存在相互转化、补充与替代的关系,也很少有文献基于地域空间探索不同拼凑类型的动态过程。本文基于跨国创业情境,将拼凑对象、资源来源、拼凑活动和资源组合方式整合到统一的跨国创业理论模型中,通过纵向研究揭示资源拼凑在创业过程中的动态变化。回应了拼凑是解释机会和资源之间相互缠绕关系的重要视角,发现或创造机会和资源开发是一个有机的整体(Baker和Nelson,2005),体现了对资源用途的选择以及将资源用途视为发现机会、创造机会的方法或途径(于晓宇等,2017)。(2)将资源拼凑理论嵌入到家族企业研究领域,借助自组织理论,明晰了家族企业特质对资源拼凑过程的影响机制以及资源拼凑促进家族企业跨国创业成长作用机制,在一定程度上延伸了家族特性与企业国际化关系的研究(杨学儒等,2008;杨建锋,2008;周立新,2016)。家族企业的愿景、控制意图和家族性影响资源拼凑活动,助力形成连续的选择性拼凑,响应了家族企业更会追求所有权的情感价值,追求家族的跨代控制和实现某种永恒(Astrachan和Jaskiewicz,2008;Zellweger和Astrachan,2008);家族企业在界定“手头资源”时,更注重对知识、技能和网络等无形资源的拼凑,契合于晓宇等(2017)对能力、经验、知识、网络、关系等无形资源的拼凑可能有更加显著的价值判断,有助于家族企业实现跨国创业成长。

实践启示:(1)对家族企业国际化而言,作为有效的资源管理战略,资源拼凑为家族企业面临复杂多元的外部压力,资源匮乏时实施跨国创业提供了可能,家族企业应该打破对资源用途的刻板印象,通过资源拼凑能力提升和行为迭代应对跨国创业过程中的挑战和机会。Hendry和Harborne(2010)认为从长远来看,基于科学突破(breakthrough)相比于基于经验的拼凑(bricolage)更有助于长期成功,而且二者可以互补,案例企业的成功正是在拼凑的同时启动自主研发,是拼凑能力向高阶发展的过程,走出技术“追赶—落后—再追赶—再落后”的迷途(Lee和Malerba,2017;彭新敏等,2017),保证了在跨国创业的持续成功。(2)对家族企业的跨代持续发展而言,企业创造能力和协作能力可促进创业拼凑,而同化能力会抑制创业拼凑。组织

成员的背景差异化程度越高代表组织的协作能力越强,差异化的人力资源有利于创业拼凑的进行(Banerjee和Campbell,2009)。家族企业应该将代际间的差异性视为促发创业行为的驱动要素(王扬眉,2019),充分发挥家族资源的代际拼凑对跨国创业机会识别、把握和开发的重要作用 and 影响,培养机会搜寻和价值认知能力以及整合资源创造创业租金的能力,由此构建竞争优势的核心能力(Alvarez和Busenitz,2001),打造创业型家族企业。

(三)不足与展望

尽管本文采用纵向单案例研究对于构建理论有独特的优势,但得出结论的普适性仍需谨慎对待,案例所选取的企业属于汽车零部件制造业,属于高科技行业,处于快速发展时期,资源拼凑过程中可能存在行业的特殊性。其次,本文比重最高的访谈实录多为被访谈者的回忆性素材,可能存在一定程度的记忆偏差。再者,本文重点聚焦于企业层面的跨国创业资源拼凑的动态过程,未能深刻地探讨国内外制度环境和其他组织机构如何影响机会识别和风险控制,进而影响跨国创业意愿的问题。

未来还可以进一步深化相关研究:第一,建议研究者采用多案例分析方法,通过对家族企业跨国创业路径的横向比较和剖析或者成功与失败案例的对比分析;进一步探讨家族企业异质性对跨国创业中资源拼凑的影响,如天生国际化家族企业和逐步国际化家族企业在跨国创业过程中资源拼凑路径的差异性。第二,进一步跟踪案例企业的发展,充分挖掘国内外制度因素的影响作用,深入探究制度压力影响家族企业跨国创业意愿和资源拼凑的路径的作用机理。第三,进一步聚焦家族企业在跨国创业过程中的代际传承过程、继承人个人成长和家族性资源的动态演化。

主要参考文献

- [1]程聪,谢洪明,池仁勇. 中国企业跨国并购的组织合法性聚焦: 内部, 外部, 还是内部+外部?[J]. 管理世界, 2017, (4): 158-173.
- [2]方世建, 黄明辉. 创业新组拼理论溯源、主要内容探析与未来研究展望[J]. 外国经济与管理, 2013, (10): 2-12.
- [3]李新春, 叶文平, 朱沅. 牢笼的束缚与抗争: 地区关系文化与创业企业的关系战略[J]. 管理世界, 2016, (10): 88-102.
- [4]梁强, 罗英光, 谢舜龙. 基于资源拼凑理论的创业资源价值实现研究与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2013, (5): 14-22.
- [5]彭新敏, 吴晓波, 吴东. 基于二次创新动态过程的企业网络与组织学习平衡模式演化——海天1971~2010年纵向案例研究[J]. 管理世界, 2011, (4): 138-149, 166.
- [6]彭新敏, 郑素丽, 吴晓波, 等. 后发企业如何从追赶到前沿?——二元性学习的视角[J]. 管理世界, 2017, (2): 142-158.
- [7]苏芳, 毛基业, 谢卫红. 资源贫乏企业应对环境剧变的拼凑过程研究[J]. 管理世界, 2016, (8): 137-149.
- [8]苏敬勤, 林菁菁. 国有企业的自主创新: 除了政治身份还有哪些情境因素?[J]. 管理评论, 2016, (3): 230-240.
- [9]王扬眉. 家族企业继承人创业成长金字塔模型——基于个人意义构建视角的多案例研究[J]. 管理世界, 2019, (2): 168-184.
- [10]王益民, 梁枢, 赵志彬. 国际化速度前沿研究述评: 基于全过程视角的理论模型构建[J]. 外国经济与管理, 2017, (9): 98-112.
- [11]杨建锋, 孟晓斌, 王重鸣. 家族企业特征对其国际化进程的影响——基于组织学习视角的探讨[J]. 外国经济与管理, 2008, (4): 39-46.
- [12]于晓宇, 李雅洁, 陶向明. 创业拼凑研究综述与未来展望[J]. 管理学报, 2017, (2): 306-316.
- [13]祝振铎, 李新春. 新创企业成长战略: 资源拼凑的研究综述与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, (11): 71-82.
- [14] Cunha M P E, Rego A, Oliveira P, et al. Product innovation in resource-poor environments: Three research streams[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 202-210.
- [15]Desa G, Basu S. Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, 7(1): 26-49.

- [16]Engel Y, Kaandorp M, Elfring T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(1): 35-51.
- [17]Fatoki O, Patswairi T. The motivations and obstacles to immigrant entrepreneurship in South Africa[J]. *Journal of Social Sciences*, 2012, 32(2): 133-142.
- [18]Geoffrey D, Sandip B. Optimization or bricolage? overcoming resource constraints in global social entrepreneurship[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, 7(1): 26-49.
- [19]Holt D T. Strategic decisions within family firms: Understanding the controlling family's receptivity to internationalization[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(6): 1145-1151.
- [20]Jennings J E, Brush C G. Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?[J]. *Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 663-715.
- [21]Mazzei M J, Ketchen D J Jr, Shook C L. Understanding strategic entrepreneurship: A "theoretical toolbox" approach[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2017, 13(2): 631-663.
- [22]Lee K, Malerba F. Catch-up cycles and changes in industrial leadership: Windows of opportunity and responses of firms and countries in the evolution of sectoral systems[J]. *Research Policy*, 2017, 46(2): 338-351.
- [23]Molecke G, Pinkse J. Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(5): 550-568.
- [24]Perkmann M, Spicer A. How emerging organizations take form: The role of imprinting and values in organizational bricolage[J]. *Organization Science*, 2014, 25(6): 1785-1806.
- [25]Perry-Smith J E, Mannucci P V. From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey[J]. *Academy of Management Review*, 2015, 42(1): 53-79.
- [26]Randerson K, Bettinelli C, Fayolle A. Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2015, 6(3): 143-154.
- [27]Salunke S, Weerawardena J, McColl-Kennedy J R. Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms[J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66(8): 1085-1097.
- [28]Senyard J, Baker T, Steffens P, et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 211-230.
- [29]Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [30]Solesvik M Z, Westhead P, Kolvereid L, et al. Student intentions to become self-employed: the Ukrainian context[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2012, 19(3): 441-460.
- [31]Wright M, Stigliani I. Entrepreneurship and growth[J]. *International Small Business Journal*, 2013, 31(1): 1-33.
- [32]Ye G L, Priem R L, Alshwer A A. Achieving demand-side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities[J]. *Organization Science*, 2012, 23(1): 207-224.

Research on the Growing Process of International Entrepreneurship in Family Firms: A Longitudinal Case Study Based on Resource Bricolage

Wang Yangmei, Wu Qi, Luo Jingtao
(Zhejiang Wanli University, Ningbo 315100, China)

Summary: Based on the theory of resource bricolage, following the logic framework of "situation—process—result", a longitudinal single case study of SL(Group)CO., LTD. is designed to

systematically induce and analyze the growth process of international entrepreneurship and the influence mechanism based on the characteristics of family firms. The study focuses on the environment, logic and mode of resource bricolage and the entrepreneurial growth of family firms, and takes the three experiences of SL's international entrepreneurship in the process of internationalization as relatively independent but interrelated research units to construct the theoretical model of international entrepreneurial growth of family firms. The study finds that: Firstly, the resource bricolage environment and the resource endowment of family firms in the context of international entrepreneurship experience a dynamic changing process. The environmental gap between domestic and foreign countries will attract entrepreneurs to start international entrepreneurial activities, and the development of domestic industries will narrow the environmental gap, thus reducing the attraction. Meanwhile, the resource endowment of family entrepreneurs gradually increases, thus the willingness of international entrepreneurship always remain at a high level. The dominant logic of resource bricolage in international entrepreneurship follows the direction of "learning-oriented, efficiency-oriented and strategy-oriented", forming a continuous selective bricolage. Secondly, the identification, grasp and development of international entrepreneurial opportunities, and the selection, introduction and integration of resources are an organic whole and interwoven process. In the stage of opportunity identification, entrepreneurs go through the selection process from experience-based to network-based to strategy-based. In the process of seizing the opportunity, staged bricolage strategies by means of mode innovation in joint venture, cooperation innovation in two generations and integration innovation in industrial chains should be formed to introduce resources. In the stage of opportunity development, entrepreneurs gradually upgrade the combination of resources from "utilization – development – integration", among which the integration of hidden resources generates more sustainable resource value. Thirdly, the characteristics of family firms have an important impact on international entrepreneurship in terms of entrepreneurial subjects, bricolage continuity and selectivity, which promote resource bricolage in favor of realizing family vision, controlling intentions and integrating familiness, helping to form a new orderly state and achieve growth in the process of international entrepreneurship. This study elaborates and expands the application situation, orientation and process of resource bricolage. Specifically, based on the dynamic process of different bricolage types in regional space exploration, this paper focuses on the mutual transformation, supplement and substitution between entrepreneurial behavior and bricolage; by embedding the theory of resource bricolage into the research field of family firms, the influence mechanism of the characteristics of family firms on the process of resource bricolage and the mechanism of the role of resource bricolage in promoting the growth of international entrepreneurship of family firms are clarified. The conclusions of this study provid inspiration and reference for family firms who implement international entrepreneurship while facing complex and diverse international environment and resource scarcity.

Key words: family firms; international entrepreneurship; resource bricolage; case study

(责任编辑:王雅丽)