

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

陈衍泰 厉婧 程聪 戎珂

摘要:本研究聚焦“从新兴经济体到新兴经济体(EM-EM)”情境下海外创新生态系统的组织合法性动态获取问题。通过对中国国家海外园区——泰中罗勇工业园的领军型企业进行纵向单案例研究,并在此基础上结合动态能力理论构建了一个“EM-EM”过程中海外创新生态系统领军企业组织合法性聚焦、企业能力转化以及合法性阈值跨越三者之间的整合性框架。研究发现,“EM-EM”情境下海外创新生态系统的多合法性阈值随着合法性聚焦点在内部、伙伴间和外部之间不断切换而产生影响;为跨越多个合法性阈值,实现领军企业在东道国合法性水平的显著提升,其国际动态能力由国际利用能力向国际探索能力跃进,并在不断的交互影响中呈现出“低阶—中阶—高阶”的能力演化路径。本研究解析了多合法性阈值的动态跨越过程机制,拓展了有关创新生态系统、组织合法性以及动态能力的相关研究,同时也对“一带一路”背景下海外园区的可持续发展具有重要启示。

关键词:海外创新生态系统 合法性阈值跨越 国际动态能力 合法性聚焦 海外园区领军企业

DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2021.0114

一、引言

在已经过去的40多年里,新兴经济体跨国公司(EMNEs)不断向世界证明着它们的全球化动力、毅力以及实力。我们不能再将它们归类为来自不发达国家的寻常个例,更需要对其国际化背后的动机、过程、制约因素以及微观基础等进行深一度的思考(谢洪明等,2019)。尤其在全球竞争日趋被时间、空间和资源所约束的情况下,EMNEs有时不得不在一些制度环境相似或更为欠佳的国际市场中寻求机会,本文将这类国际化现象简化为“EM-EM”。而目前我们对这类现象的理解仍极其有限(Wright et al.,2005)。唯一不同的是Parente等(2019)提出可以通过构建海外创新生态系统以实现EMNEs在弱制度环境下的生存和发展需求,为EM-EM的研究开拓了全新视角。但却仅将制度因素作为国际化背景考虑,缺乏基于制度理论视角下的深度研究,而这将会是EM-EM区别于其他国际化过程,克服其独有“来源国劣势”(杨勃、刘娟,2020)的最重要命题之一。

作为制度理论的核心内容,组织合法性由于其确保了外部资源的持续流入和来自不同利益相关者的支持,自Kostova和Zaheer(1999)的整合框架后便一直是国际商务(IB)研究中的关键问题之一。参照Zimmerman和Zeitz(2002)提出的“合法性—资源—成长”的经典理论框架,我们不难理解“合法性—资源—海外创新生态系统构建与发展”的逻辑。然而目前却鲜有针对生态系统层面的组织合法性研究。魏江和杨洋(2018)形象地用既非“一劳永逸”又非“一蹴而就”来描述组织合法性的获取。一方面,“一劳永逸”的观点支持了仅单一合法性阈值存在的假说(Zimmerman and Zeitz,2002),认为合法性一旦获取便不再重要。然而,在新兴经济体市场构建海外创新生态系统的过程中,EMNEs将面临制度缺乏或不完善、合法性评估者多元且多变的复杂情况,因此合法性标准(或阈值)必然会随合法性评估者阶段性地转变而发生变化(Fisher et al.,2017),即印证了多个

*本文为“中国企业管理案例与质性研究论坛(2020)”最佳论文。本研究得到国家自然科学基金重点项目(72032008)、教育部哲学社科重大攻关项目(17JZD018)、国家自然科学基金面上项目(71772165、71772164)、国家万人计划青年拔尖人才项目、浙江省软科学研究计划(2021C35071)的资助。作者感谢访谈对象及池仁勇教授的大力支持,感谢“中国企业管理案例与质性研究研讨会(2020)”评审专家及杨俊、张玉利教授的建设性意见。厉婧为本文通讯作者。

合法性阈值的存在,并打破了“一劳永逸”的遐想。另一方面,“一蹴而就”的观点无法解释多战略获取合法性的必要性。在海外创新生态系统的构建过程中,组织只有灵活运用多种合法性战略才能有机会跨越每一个合法性阈值,这在以往的研究中已经得到充分证实(Bundy and Pfarrer, 2015)。由此可见,海外创新生态系统的组织合法性动态获取过程既需要长期的部署,更需要多元的能力。但当前不仅缺乏从生态系统层面剖析多个合法性阈值产生的理论研究,对于合法性战略得以成功实施的微观基础也仍未可知。

程聪等(2017)创造性地从动态能力视角诠释了跨国并购合法性聚焦点的动态变化过程。遗憾的是,他们研究结果并不完全适用于创新生态系统国际化的情境,尤其是忽略了“伙伴间合法性”这一合法性聚焦点的存在。同时,其依旧停留在国际化动态能力程度高低或强弱的修辞上,未能真正打开如何利用不同动态能力以跨越多个合法性阈值、实现组织合法性动态获取的黑箱。基于此,本文尝试结合国际二元理论(March, 1991),探讨海外创新生态系统构建过程中合法性阈值跨越和动态能力培养之间的内在逻辑关系。认为与跨国企业相比,在EM-EM情境下构建的海外创新生态系统将面临更为严峻的外部环境动态性、利益相关者需求多样性以及组织内外间结构复杂性等直接或间接阻碍合法性阈值跨越的关键性问题,并由此产生了生存和发展两大压力。而国际二元理论作为解决动态环境下创新生态系统国际化生存和发展的基础,既能清晰勾画合法性阈值跨越前后的不同压力,又能嵌入动态能力——一种具有区分探索性和利用性行为的潜在能力——形成动态利用能力和动态探索能力(Prange and Verdier, 2011),为系统内企业在弱制度情境下适应、整合,以及重新配置内、外以及伙伴间资源以巩固海外创新生态系统的可持续发展提供理论基础。

二、文献回顾

(一)创新生态系统国际化

创新生态系统是学术界和产业界正在兴起的一个热门概念。Moore(1993)首次提出“商业生态系统”,随后,这一基本概念被应用于创新管理领域(Adner, 2006)。创新生态系统可以理解为在共同创造价值的过程中具有共同进化能力的异质群体或组织,其中包括了生产者、供应商、分销商、金融研究机构、互补技术的制造商和监管机构等,目的是通过集体创新来共同发展价值主张和能力杠杆(Misangyi et al., 2017),这是任何组织都无法单独获得的。苹果、谷歌、IBM、微软、西门子、宝洁、沃尔玛、腾讯、阿里、百度等国内外知名龙头企业通过构建的规模庞大、复杂的创新生态系统增强其创新能力、市场反应能力,从而巩固其行业霸主地位的实践就是最好的体现。

在过去的20年里,学者们已经充分研究了创新生态系统的战略(Iansit and Levien, 2004)、结构和网络(Gawer and Cusumano, 2014)、治理模式(梅亮等, 2014)、价值创造(Adner and Kapoor, 2016)、竞合关系(Zahra and Nambisan, 2012)、绩效及其影响机制(陈衍泰等, 2018)等多方面内容。并与企业(孙冰、周大铭, 2011)、产业(吴绍波、顾新, 2014)、数字经济(Rao and Jimenez, 2011)、枢纽(Nambisan and Baron, 2013)、开放式创新(Chesbrough et al., 2014; 解学梅、王宏伟, 2020)和平台(Gawer, 2014; 吴绍波, 2015)等不同议题深度结合,但对于创新生态系统国际化的维度和新兴经济体的情境研究还尚未明确(Valkokari, 2015),而这对于EMNEs的研究至关重要。一方面,在全球一体化的趋势下,一些EMNEs为避免或转移在发达国家的竞争劣势,已经开始逐步将国际化活动扩展到一些制度薄弱、风险未知且可能存在不稳定政局的其他新兴经济体环境中,这类“EM-EM”的国际化模式显然无法用传统的资源主导逻辑下以资源优势为准入条件,需要对东道国市场、国际化经验、全球化价值或地缘政治等信息充分评估后才能成功实施国际化战略的国际商务(IB)理论进行解释(Hult et al., 2020)。而鉴于创新生态系统生物学的基因,其非线性、多面性、共同进化的特征为解释在制度弱勢情境下的新兴经济体国际化行为打开了全新的研究视角(Parente et al., 2019)。另一方面,由于各类与生态系统构建和健康发展紧密关联的利益相关者群体及其制度逻辑会因国家不同而发生改变,而生态系统在生命周期中又会随着利益相关者及其之间的相互作用的变化而动态改变(Moore, 1993)。因此除了面临外来者劣势(Johanson and Vahlne, 2009)、来源国劣势(Ramach and Pant, 2010)、新企业劣势(Stinchcombe, 1965)外,还

必须面对东道国更为复杂的“生态系统”劣势(Rong et al., 2018),并在“EM-EM”的国际化模式中被进一步放大。但目前针对创新生态系统国际化过程中组织合法性获取的相关研究尚且不足,为本文留下了研究空白。

此外,Moore(1996)曾强调:“生态系统领导者的功能受到创新共同体的重视,因为它使成员能够朝着共同的愿景前进,从而调整他们的投资,并找到相互支持的角色。”领导者通常是一个建立良好的大型公司,它提供一个共同的平台,设定目标,并对其健康负责。嵌入的资源将由生态系统的领军企业进行动员,转化为一个连接的价值链或平台,并更新现有的价值链或平台(Parente et al., 2019)。因此,领军公司往往充当孵化器的角色,通过积累更多的供应商和客户来创造价值,而非代理,这同Nambisan和Baron(2013)的“枢纽”以及Iansiti和Levien(2004)“基石”的概念相仿。海外创新生态系统的核心焦点应是领军企业如何与合作伙伴保持一致,如何开发嵌入的资源来可持续地维持生态系统,如何确定合作伙伴的共同进化,如何确保其在竞争生态系统中的关键作用是创新生态系统的战略核心与本质。基于此,本研究立足于海外创新生态系统领军企业的角度剖析整个系统的相关生态战略问题。

(二)海外创新生态系统的组织合法性

自1977年组织制度主义出现以来,合法性的概念化表现出了巨大的弹性,既产生了生产性的概念演变,也产生了非生产性的概念延伸。虽然合法性可以应用于广泛主题的评估(Deephouse and Suchman, 2008),但组织合法性的研究一直是该领域的热门焦点。现存文献普遍认为合法性是“一个实体的行为在某些社会构建的规范、价值观、信仰和定义系统内是可取的、恰当的或合适的一般性感知或假设”(Binder, 2007)。在国际化的情境下,Peng(2012)首次明确了FDI合法性的定义——“作为一种合法的商业形式,FDI是否符合当地的制度要求,或者换句话说,FDI是否被东道国环境中主要的合法性行为主体普遍接受和认可”。基于此,我们将海外创新生态系统的组织合法性定义为是否被东道国环境中主要合法性评估主体接受和认可的一种合法的商业形式。

1. 海外创新生态系统的合法性阈值

Zimmerman和Zeitz(2002)是第一个明确使用“合法性阈值”的学者,认为一个组织必须达到一个基本的合法性水平,如若不然就会面临失败。在国际化的背景下,我们将海外创新生态系统的合法性阈值定义为“创新生态系统国际化过程中在其下挣扎生存并可能消亡,而在其上可以在合法性和资源上获得进一步收益的标点”。由此可以看出,存在阈前和阈后两种不同的情况,代表了两种不同的可识别、可捕捉的阈值配置(Miller and Friesen, 1984)。同时触发器,作为一个更为重要的概念,代表了将给定的配置推过其稳定性阈值的动力,而在海外创新生态系统生境下,往往被意指为主要的利益相关者(Rutherford and Buller, 2007)。

最近有关合法性阈值在时间和空间上的演变成为了这一领域的热点话题。学者们普遍认为需要放宽有关合法性阈值跨越的一些限制性假设,如合法性的一次性获取和合法性评估者的同质性逻辑,尤其在生态系统的视角下。一方面,生命周期的生物学隐喻表明系统面临的需求和挑战将随着时间而不断演变;另一方面,为海外创新生态系统提供资源的合法性评估受众也因其处于不同的生态系统位置而以不同的合法性标准进行评估。Fisher等(2016)提出了“多合法性阈值”观点,认为一个成长中的企业必须满足由不同组织受众建立的多个合法性阈值,且每个阈值都对企业提出了越来越高的期望和要求,在其2017年的研究中进一步对以此为基础而采取的不同合法性战略进行了解析,为本研究提供了思路。在本文中我们基于海外创新生态系统领军企业的视角对其在弱制度情境下面临的因不同阶段不同受众而产生的合法性压力分成了3类:内部合法性、外部合法性和伙伴间合法性,进一步的定义见表1。其中对于跨国组织二元制度情境的认可已经让外部合

表1 海外创新生态系统领军企业合法性阈值变化的触发因素

合法性阈值变化的触发因素	外部合法性(Kostova and Zaheer, 1999)	东道国环境中的主要利益相关者如何看待海外创新生态系统领军企业的经营、决策或行动,以及对其行为的接受和批准。
	内部合法性(Rosenzweig and Singh, 1991)	海外创新生态系统领军企业的母公司和园区员工对其的接受和批准,以期获得内部资源和母公司的支持。
	伙伴间合法性(Kumar and Das, 2017)	在海外创新生态系统内合作伙伴认为另一方的行为是可取的、恰当的或合适的,表现在伙伴关系的规范和价值体系中。

法性和内部合法性获得了广泛的学界研究(陈怀超、范建红,2014;何霞、苏晓华,2016;程聪,2020)。然而,我们认为,海外创新生态系统领军企业还应特别关注其自身与系统内其他伙伴间的组织间伙伴关系及其固有的伙伴间合法性问题,这对于更快进入市场、关键资源、能力和伙伴的网络,提升相互学习和衡量社会价值的能力至关重要。需要注意的是,不同阶段合法性压力并非是排他性的,“兼容并蓄”的观点可能对于本研究更为适合。

2. 动态能力视角下的合法性阈值跨越

目前与合法性阈值跨越相关的文献多关注于合法性获取过程中的战略实施,如同构东道国制度的“制度适应”或“简单适应”策略(Cantwell et al.,2010;D'Aunno et al.,1991)、平衡内外部合法性的制衡策略(杨洋等,2017)、获取互补资源的跨国战略联盟策略(张化尧等,2018)、旨在对外沟通与意义构建的修辞策略(武守强、冯云霞,2018)以及其他基于组织身份的CSR(Corporation Social Responsibility)实践和披露策略(Wei et al.,2017)、COC(Country-of-origin Cluster)协同定位策略(Urzelai and Puig,2019)、直接隐匿身份的隔离战略(魏江、杨洋,2018)和提升外派员工、子公司所有权水平的策略(Peng and Beamish,2019)等。但总结看来,恰恰忽略了对其合法性策略得以实施的微观基础——动态能力(DCs)的深入研究,而其才是其合法性阈值能否成功跨越的根源所在(程聪等,2017)。Teece等(1997)在他们的经典文章中指出,DCs由协调/一体化、学习和重组的组织和管理进程组成。类似地,Eisenhardt和Martin(2000)将DCs概念化为整合资源、在企业内部重新配置资源以及创造新的知识惯例的能力,从而使管理者和其他人建立新的资源和知识。因此,根据定义,DCs是关于适应和创新的。而在国际市场上具有领先地位,高合法性水平的企业往往是那些能够表现出及时响应能力,有效协调和重新部署外部和内部能力的组织(Teece,2007)。目前学者多将DCs与解决能力僵化(焦豪等,2008)、创造价值(吴瑶等,2017)、适应变化(Newey and Zahra,2009)以及战略变革、更新和适应(罗仲伟等,2014)联系起来,却鲜有探讨有关DCs和组织合法性阈值跨越之间的内在逻辑。

Prange和Verdier(2011)在“利用”和“探索”二元能力的基础上,结合动态能力,创造性地提出了国际化背景下的三阶动态能力——国际二元动态能力,其中国际利用能力下包含了阈值能力和整合能力两个二阶动态能力,而增值能力和中断能力是国际探索能力下的二阶动态能力,为本文提供了理论依据。根据之前分析可知,跨国合法性阈值因合法性评估者变化而不断改变的整体过程,本质上是跨国组织在东道国的合法性水平逐步提升的过程映射。当EMNEs首次进入制度环境欠佳的新兴经济体市场时,能否生存还尚未可知,因此在此阶段当务之急是培养能够提高生存机会和成功率的动态能力,以获取跨越准入合法性阈值的相关必要资源。国际利用能力代表了整合和重新配置资源的能力,以及在其特定国际环境中有效部署资源的能力,以国内市场的成熟换取国外市场的竞争优势,通过知识和经验的不断积累减少不确定性风险,从而大大提升了国外市场的存活机率。其中阈值能力的开发能够帮助海外创新生态系统领军企业达到进入国外市场竞争、获取合法性的基准线,从而在一定程度上减少国外市场单纯探测和测试不确定性,并同时带来极大竞争优势的能力(Prange and Verdier,2011)。一旦达到足够的能力基准,就可以被认为是已经为试图跨越东道国准入阶段的合法性阈值做好了准备。但局限于固化资源的思维明显不足以确保EMNEs在复杂、动态、欠佳制度环境下的生存,整合能力的培养可以帮助跨国组织感知并抓住新出现的本地市场机会(Teece,2007),提升本地嵌入水平,为企业识别不同阶段主要利益相关者评估标准和获取其合法性资源提供先决条件和必备技能,从而确保实现在生存目标下的合法性阈值跨越。因此我们认为培养以阈值能力和整合能力为核心的国际利用能力是海外创新生态系统领军企业实现其在弱制度情境下跨越生存所必须的合法性阈值目标的关键所在。

然而合法性阈值水平的达到并不意味着合法性的“一劳永逸”,生存并不代表盈利,增长取决于资源的重组(Penrose,1959),如何在弱制度国家可持续增长才是现实中所更为关心的议题。而国际探索能力中增值能力和中断能力的开发和提升可以看做是跨国组织发展问题的核心驱动力所在(Prange and Verdier,2011)。国际探索能力是一种开发新能力或升级现有能力的的能力,通过抓住全新的和创新的竞争优势形式,增加组织从事激进和破坏性变化的倾向,从而克服组织惯性,并最终诱导其持续增长(Wang and Ahmed,2007)。其中增值能力能

够帮助领军企业通过获取的合法性资源来增强以前没有的本地业务经验、生产经验、社交经验等,创造一种全新的本地化“最佳实践”,既以高阶的普适性和融通性实现领军企业内部、伙伴间和外部资源、知识的有效转移(Zollo and Winter, 2002),又能全方位满足各方利益相关者的深层次合法性要求,不断提升其在东道国的合法性水平以有望成为真正的“本地企业”。当然在这个过程中也可能导致核心刚性(Vermeulen and Barkema, 2001),因此领军企业还需要培养中断能力,创造海外创新生态系统合法性战略的灵活性,使其可以通过克服已有惯例及能力下的锁定效应为生态系统提供持续增长的动能(Prange and Pinho, 2017; Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007),以此防止领军企业及系统承担与年龄相关责任。基于此,我们认为,以增值能力和中断能力为代表的国际探索能力能够使EMNEs在制度欠佳环境下达到并保持增长态势,并从国际化带来的机会中获取最大利益。具体有关上述4种动态能力的详细定义见表2。然而“利用”和“探索”往往是互补关系,而非权衡。过度强调利用会减少对新能力的学习,并可能导致组织短视,从而引发“核心僵化”(Leonard-Barton, 1992)或“能力陷阱”(Levitt and March, 1988)。而过分强调探索又会降低现有能力改进和完善的速度,并可能带来在新领域的探索失败而扰乱现有能力领域的成功惯例(Rosenkopf and Nerkar, 2001)。虽然目前已经有许多研究从理论和实证的多重视角提出了国际利用能力和国际探索能力的相互作用有望成为一种成熟的动态能力,培养国际二元能力是EMNEs在前所未有的全球激烈竞争态势下跨越多个合法性阈值,得以生存和发展的先决条件(Luo, 2002),但对于如何培养以及怎样动态匹配国际二元能力以跨越合法性阈值的过程还知之甚少。

(三)文献总结与理论缺口

虽然已有关于创新生态系统国际化和组织合法性的研究都已相对比较丰富,但仍存在一些理论研究缺口。其一,虽然海外创新生态系统的构建被视为是新兴经济体跨国组织在弱制度情境下生存和发展的有效战略,但其仅将制度弱势视为外部环境,忽视了组织合法性的重要作用,未能从制度根源上对“海外创新生态系统如何在弱制度情境下动态获取组织合法性”给出答案。其二,目前对于组织合法性的战略获取研究虽然较为丰富,却往往存在“一劳永逸”和“一蹴而就”的局限性,尤其在生态系统的层面上,尚未完全深入探究海外创新生态系统如何跨越多个合法性阈值,及其内在微观动力机制的原理。为了弥补以上缺口,本文在已有文献的基础上,围绕以上问题展开研究,从动态能力视角对新兴经济体跨国组织在弱制度情境下构建海外创新生态系统的组织合法性动态获取过程展开深入探讨,创造性地将合法性阈值跨越与国际二元动态能力相融合,以期对生态系统层面的组织合法性理论做出贡献。

三、研究方法

(一)方法选择

本研究的目的是考察在弱合法性场域下的海外创新生态系统构建组织合法性的时间动态。考虑到所调查现象的新颖性和研究问题的归纳性,本研究采用了探索性单案例研究方法,通过使用广泛的数据来源,使现象能够在其上下文中进行探索,从动态和演化的角度对业务场景进行描述、解释和理解。具有理由如下:(1)基于案例的方法似乎特别适合解决“如何型”问题(Yin, 2017),而本文的研究主题正是新兴经济体跨国组织“如何”在弱合法性场域下构建海外创新生态系统,尤其是其“如何”获取组织合法性的问题;(2)在异域构建创新生态系统本身就是一个具有制度复杂性、成员复杂性、过程复杂性的过程,而这正是单案例研究方法的适用前提之一,更为强调对调查中问题的洞察力;(3)通过在纵向案例研究中引入时间维度,可以对组织合法性构建过程中关键事件的促发条件进行逻辑演绎,以进一步挖掘国际二元动态能力的内部因果关系,提升研究的

表2 海外创新生态系统领军企业的国际二元动态能力界定

国际二元动态能力	国际利用能力	阈值能力	以国内市场为参照,专注于开发一套以现有知识、经验和能力的积累为依托的国际化基准线能力,并拥有能够对国际市场环境、竞争对手、本地及国际供应商等相关因素展开科学评估的能力。
		整合能力	为识别、抓取新市场机会,成功跨越生存目标下的合法性阈值而构建的将已有知识、经验和能力进行“本地化”嵌入提升的能力。
	国际探索能力	增值能力	开发更多本地化新功能和价值,创造一种具有本地属性的“最佳实践”操作流程的全新组织惯例的能力。
		中断能力	质疑现有的运营惯例,快速学习、追求在弱制度情境下合法性水平持续提升并带来领军企业及整个系统持续增长的能力。

效度和结论的普适性(吴天明、苏志文,2014);(4)与“无情境”概括的实证主义方法相比,基于过程的研究视角,更侧重于提供与海外创新生态系统组织合法性研究相关的“情景化知识”,有利于笔者在全面考虑合法性评估者多元性、异质性、时迁性影响的前提下对理论模型进行更为生境化的动态建构。

(二)案例选择

本文将海外园区视为海外创新生态系统的典型模式,主要基于两方面原因。其一,在国际化的背景下以开放式创新为特征的创新生态系统允许跨国组织在不断突破地域及组织边界的前提下与各类型、各地区、各国家的互补性利益相关者群体产生联结,以此获取异质性资源和国际差异化竞争优势(葛安茹、唐方成,2019)。而这种优势对于在弱制度情境下开展跨国活动的新兴经济体企业来说至关重要。因此培养海外创新生态系统是跨国组织在“一带一路”等制度欠佳国家建立可持续、高质量海外园区的“最佳实践”和长久之计(郭金明等,2018)。其二,从本质上来说,目前海外园区的建设与运营过程也基本符合学界对创新生态系统的定义,即存在领军企业,通过松散互联的开放系统整合各方利益相关者资源(包括入园企业、双边政府、高校及研究院、本地竞争者、东道国民众等),形成长期可依赖、能共赢的超越市场的合作关系(吴金希,2014),并最终实现价值共创和价值获取。基于以上两方面原因,我们认为将海外园区作为研究海外创新生态系统“如何”构建的突破口是极其适合的。其次,遵循典型性原则、复制逻辑原则和数据完整性原则,我们选取泰中罗勇工业园区为主要研究案例,并以其领军企业——华立集团为重点研究对象,深入探究其在构建海外园区过程中动态获取组织合法性的非连续阈值产生机制及其跨越的微观动力,具体选择依据见表3。

此外,依据海外园区的建设过程和集群内合法性扩散机理,我们有理由相信海外园区的整体合法性获取将最大程度地依附于领军企业合法性获取的程度,因此以领军企业的合法性获取为切入点对于未来解析园区整体的合法性构建具有重要意义。为了更为直观地了解华立集团构建泰中罗勇工业园的动态过程,我们绘制了相关关键时间脉络图(如图1)。

(三)数据收集与分析

为了保证研究的信效度水平,本研究使用了多元化的定性资料分析来源,其中包括以半结构访谈、焦点访谈、现场观察为主要渠道的一手数据,并结合会议纪要、档案文件、二手出版资料、网络宣传资料等二手数据进行“三角验证”(Yin,2017),整体数据收集过程可以分为3个阶段。第一阶段,基于地缘和学缘关系,自2007年起,本团队就陆续对华立集团在泰国建立海外园区的过程进行跟踪调研,收集了大量早期的二手资料,为本研究理论设计提供了

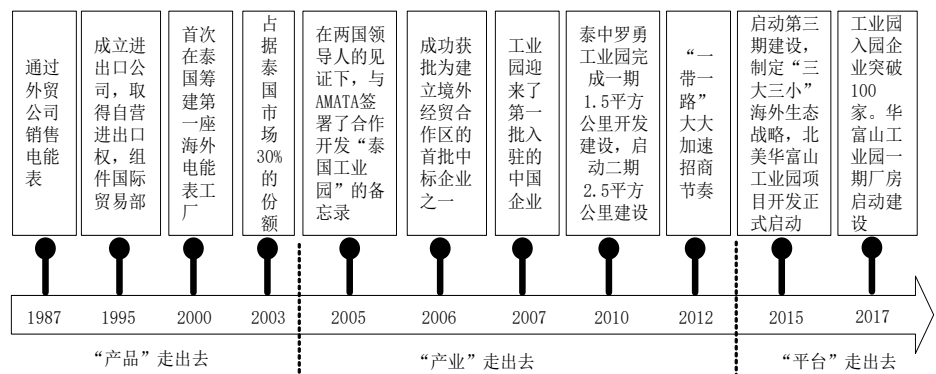


图1 关键时间脉络图

表3 研究样本选择原则

样本选择原则	具体表现
典型性原则	合作区典型性:泰中罗勇工业园区是中国首批海外园区之一,并于2019年入选了浙江省“一带一路”建设成果清单,成为中国海外园区的示范园区之一。 领军企业典型性:华立集团(泰中罗勇工业园区领导型企业,创立于1970年,曾多次入选中国企业500强,为“一带一路”建设的示范企业。从2000年进军泰国,深耕泰国市场十多年,拥有较高市场占有率。除泰国外,已遍布120多个国家和地区,拥有10大国际生产制造基地,还致力于打造“三大三小”境外工业园)。
复制逻辑原则	情境复制:中国商务部统计的113家海外园区大多分布在具有制度复杂性特征的新兴经济体国家。 经验复制:浙商一直处于我国企业国际化的领头位置,具有丰富的历史经验和丰硕的跨国成果,而华立集团是浙商的优秀代表。因此华立领军的泰中罗勇经验是能够推广到其他海外园区的。
数据完整性原则	课题研究团队与华立集团在同一城市,并且也有其员工在本研究团队所在高校进行MBA及本、硕士学习的经历,因此为调研访谈及后续的数据获取都提供了可能性和便捷性。此外,华立集团也与本研究团队所在高校有较多的联系,建立了紧密的产学研研究平台,可以保证案例研究所需要的足够资料。

思路,更作为补充数据验证了本团队收集数据的可靠性。第二阶段重点采取半结构访谈方法进行最新的一手数据收集,根据3个标准(负责审视和解读商业环境、参与组织事务并作出策略性决策、能够代表各个功能区梯队)筛选出本案例的主要受访者,并依次展开访谈,主要包含了两轮阶段性访谈。第一轮为探索性访谈,主要围绕华立集团作为泰中罗勇工业园的领军企业在“进入”东道国着手构建海外园区过程中如何克服某些必要的合法性缺失劣势这一话题展开,通过确认关键事件和关键任务对构建海外园区整体过程在系统梳理的基础上进行阶段性划分。此阶段,依靠团队强大的社会资源,我们采访到了华立集团股份有限公司董事局主席汪力成和泰中罗勇工业园时任总裁徐根罗,以及其他参与园区规划、建设、决策的3位中层干部和5位基层管理人员。在此基础上,从2016年4月到2019年10月我们展开了为期三年半的第二轮针对性访谈。此阶段访谈主要针对园区如何与入园企业、本土竞争对手、东道国社会认知系统等创新生态系统利益相关者群体协同共生的建成后阶段相关话题展开了详尽的探讨。进一步,研究团队对园区不同职能部门员工进行了3次正式访谈和多次非正式访谈,其中中高层管理人员5人,部门基层管理人员12人以及多名普通员工。第三阶段主要进行相关案例访谈所的资料准确性确认工作。为了提高调查的可靠性和有效性,同时避免回顾和印象管理可能导致偏差的危险,我们采用了文字复制逻辑(Creswell and Clark, 2017),并将这些注释提交给受访者进行可靠性检查,并将其修改纳入我们的数据中。通过以上三阶段的访谈过程,我们共累计访谈时间33.5小时,并由此整理出一手资料文本字数共33.6万字,具体访谈情况见表4。

为交叉参考质性资料,增加其外部和内部的有效性,我们还进行了来源和数据的三角验证。首先,由于行业固有的保密性和应对偏差,我们对华立集团构建泰中罗勇工业园区的一系列主要数据进行了补充,并采访了参与园区构建、发展的其他参与者(具体见表4)。这样做是为了对华立集团泰中罗勇工业园区首席执行官提供的数据进行来源三角化验证,因为有时企业高层不愿意透露他们所认为的敏感信息。其次,为了最大限度地减少选择偏差,同时确认以上访谈提供的数据准确性,我们补充了部分二手数据,对相关数据库进行了较为全面的搜索工作,包括国务院、商务部、国家发改委、财政部等有关海外园区的政策法规、《对外投资合作国别(地区)指南——泰国》、《中国境外经贸合作区投资指南(2018)》、《中国对外投资发展报告》、《中国商务年鉴》、《中国统计年鉴2018》以及其他部门编制各类相关统计数据以及如公司网站、政府网站(包括一带一路统计数据库、中国海外园区官网、中国一带一路网等)、年度报告及PPT、财务状况和国内外新闻文章(包括人民日报、国际商报、曼谷邮报、暹罗早报等)等在内的300多页的二手数据资料,并进行了实地参观考察。这组丰富的数据提供了对东道国制度环境和园区领军企业内、外、伙伴间利益相关者的洞察。

基于从多个来源收集的数据,本研究采用探索性单案例研究方法(Gibbert et al., 2008),将泰中罗勇工业园组织合法性构建的全过程分成3个阶段,并进一步按照以下步骤提取定性数据进行映射和分析。第一步,我们首先对泰中罗勇工业园领军企业——华立集团的利益相关者进行归类,如双边政府、入园企业、合作开发企业、园区服务企业、高校及科研机构、东道国民众等,并在此基础上绘制了其在东道国的创新生态系统(见图2)。然后通过专家评分

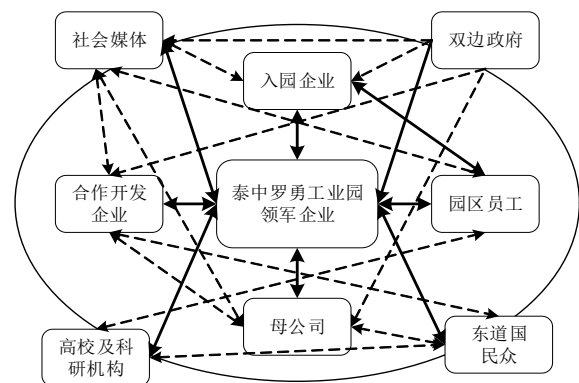


图2 境外经贸合作区领军企业的创新生态系统结构图

表4 访谈情况汇总

访谈阶段	访谈时间	访谈人数	录音时长	录音字数	受访者职位统计
第一阶段	2011.10	2	180	3.1万字	华立集团股份有限公司董事局主席,泰中罗勇工业园时任总裁。
第二阶段(第一轮)	2013.9	10	480	7.8万字	华立集团股份有限公司董事局主席,泰中罗勇工业园时任总裁,开发部经理,人力资源部经理,市场拓展部经理,科技招商岗负责人,产业投资岗负责人,产业服务岗负责人,客户服务岗负责人,工程项目岗负责人。
第二阶段(第二轮)	2016.4~2019.10	30	1350	22.7万字	泰中罗勇工业园时任总裁。

法识别海外创新生态系统的阶段性合法性聚焦点,从而区分不同阶段的合法性阈值改变的触发因素。第二步,关注动态能力视角下的合法性阈值跨越机制,通过对数据的格式化整理和叙述性精简为本案例建立数据库并形成完整的描述文件。第三步,借助图表演绎的方法将数据和现有研究成果进行循环往复地分析和比较,直至能够精炼出潜在的稳健且普适的理论框架(Eisenhardt, 1989)。我们使用交叉参考分析方法来确定协作的阶段和细节,从而提高了研究结果的可靠性和鲁棒性。

四、案例发现

(一)领军企业的合法性阈值异质机制

我们将华立集团构建海外园区过程中合法性评估者的变化视为其多个合法性阈值产生的触发因素,同时以合法性聚焦点的阶段性转移视角进一步凝练触发因素,为个体案例分析的普适性奠定基础。借鉴 Meyer 和 Scott(1983)对合法性及合法性判断受众的定义,本研究运用专家打分法对制度复杂性情境下的海外园区领导型企业东道国的合法性判断受众进行了识别。一共邀请了3位政府机构的专家、7位中国大学/机构的专家、5位跨国公司的专家、5位泰国政府/大学/机构的专家参加研讨会,并从之前进行的访谈和文献综述中收集了17种合法性生态系统成员的名单。经过两轮数据收集,我们将专家提出的主要建议成员罗列如下(表5)。

为了便于分析,我们将50%作为选择标准,最后得到9类海外园区领军企业合法性评估群体,并归类为内部合法性评估者(包含母公司、员工)、伙伴间合法性评估者(跨国联盟伙伴、入园企业)和外部合法性评估者(包含双边政府、民众、媒体、高校及研究院)。

本研究对各不同分类的合法性评估者在不同阶段角色的动态变化进行三维描绘,按照 Lu 等(2014)研究利益相关者动态变化的研究思路和框架,构建了一个海外创新生态系统合法性评估者随不同阶段担任不同角色的三维空间框架(如图3),并最终归纳为3个阶段:探索期、成长期和深耕期。另外就角色而言,不同类别的评估者也会随着生态系统阶段的不断演化而发生变化。因此将成员角色根据 Mitchell 等(1997)关于权威性、正当性和紧迫性的研究,划分为主导者——兼具以上3种属性,对于企业整体合法性的构建起到决定性的作用,其结果还将进一步影响其他评估者的评估结果;参与者——只具备两种属性,在主导者的领导下,参与某项合法性的决定或者提供某种支持;机会者——只具备其中一种属性,不产生实质性的结果,但是仍停留在合法性生态系统内,在必要时进行适当引导和补充(Bansal and Roth, 2000)。以此为依据我们进行了有关各阶段合法性聚焦点的问卷调查。

在探索期(2000~2006年)期间,根据表6(依据问卷结果而得出)可知,由于此时经贸合作区尚未建立,因此许多相关合法性评估者并未在此阶段形成作用。只有母公司、东道国政府和母国政府在该阶段起到了决定性的主导作用(Kumar and Das, 2017)。由于海外园区项目集周期长、投资大、风险高等投资不利因素于一身,再加

表5 华立集团的合法性评估者的识别(以频率降序排列)

合法性生态系统成员	提及次数	频率(%)	合法性生态系统成员	提及次数	频率(%)
母公司	20	100	民众	12	60
母国政府	20	100	环保组织	9	45
东道国政府	20	100	园区工会	9	45
园区员工	20	100	园区服务企业	9	45
社交媒体	16	80	行业协会	9	45
入园企业	16	80	投资商	6	30
合作开发伙伴	16	80	政党	6	30
高校及研究院	15	75	宗教组织	0	0

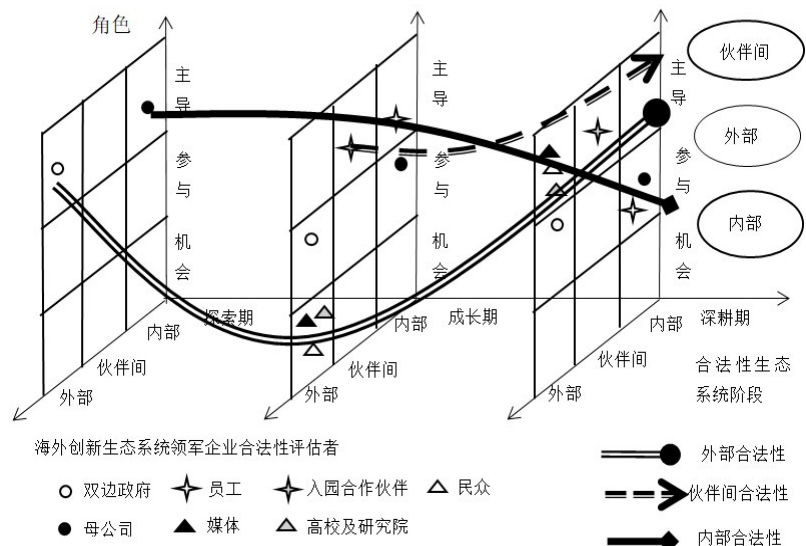


图3 海外创新生态系统不同阶段合法性评估者(群体)角色的变化

上两国投资环境、政策、文化、习俗等各方面大不相同,母公司在资源上的支持和政府在外交和政策上的作用及其重要。因此,从2000年华立集团开始“单枪匹马”进入泰国市场,到2006年规划建立工业园区的整个探索过程中,合法性的构建基础分别来源于以母公司、双边政府和跨国联盟伙伴为代表的内部合法性、外部合法性和伙伴间合法性。

在成长期(2007~2014年)阶段,根据表7可知,跨国联盟伙伴、入园合作伙伴和工会所代表的伙伴间合法性占据了主导地位,同时在该阶段对于员工作为内部合法性评估者的重视也逐渐提高。因为在该阶段,园区已经确定建立,对于领军企业——华立集团来说,最紧迫的任务就是寻找当地可靠合伙人,并大力吸引优质企业入驻园区。其次随着园区的不断壮大,两国的员工数目均急剧增长,尤其是泰籍员工,如何更好地管理员工,实现高效有序的生产也是当下最棘手的问题之一。最后,对于当地工会性质、内容、作用的了解也影响了园区能否正常运营的合法性所在,但是由于工会权力有限,因此属于参与者地位。同时由于泰国对环境保护的足够重视,因此环保组织也成为了参与者一员。然而,此阶段下双边政府和司法制度的紧迫程度有所下降,由主导者转变为参与者。另外,在此阶段虽然民众、媒体、高校及研究院也都在一定程度上做出其合法性评估,但是权威性尚且不足,且并不紧迫,因此都属于机会者。

在深耕期(2015年~至今)期间,根据表8可知,民众、媒体、高校及研究院、环保组织作为外部合法性评估者的地位明显升高,从机会者转变为主导者。因为在此阶段园区的发展已经步入相对稳定阶段,此时的园区功能逐步升级,开始重视媒体宣传、校企合作、企业社会责任等获取社会合法性的相关战略,无论是权威性、正当性和紧迫性都兼而有之。而相对来说,由于前期的铺垫,合作伙伴和员工的紧迫性有所降低,因此转为参与者,而工会则在嵌入期转为机会者。另外,虽然自习近平总书记提出“一带一路”的重大倡议以来,两国政府又相继签订了许多利好协议,但是此阶段下园区的发展主要力量还是来自于企业自身,而非政府,因此政府和制度还是参与者的角色。

按照以上分析,我们将整体三阶段合法性评估者的角色变化情况按照之前的三维框架进行了动态描绘(图3),结果显示在探索期,内、外部合法性占据主导地位;在成长期伙伴间、内部合法性占据主导地位;而伙伴间、外部合法性则随着阶段的变化显现得越来越重要重要,在深耕期成为了绝对主导。

(二)动态能力视角下的合法性阈值跨越

早在20世纪90年代初,华立集团就已经尝试着开拓国际市场,开始只是借由外贸公司进行电能表的国际销售,并无自有品牌。1995年公司获得自营进出口权,此后便成立了国际贸易部,开始以自主品牌在国际市场上推销产品。2000年华立集团通过在泰国投建建立华立集团(泰国)电气有限公司,这是华立第一家海外投资的全资子公司,同时也是中国制造企业最早到泰国投资的项目之一。自此,华立以“销地产”战略实现其原产地多元化目标,进一步提升其全球化水平,正式开启全球资源配置的征程,这也为其建立泰中罗勇工业园奠定了基础。从2005年提出泰中罗勇工业园的设想到如今日益成熟的集群化、平台化、全球化园区运营模式,从饱受质疑、不被认可到根植壮大、广受好评,华立作为其领军企业已经经历了15年之久,而在这个过程中随关键合法性评估者的阶段性改变而被划分为以下3个阶段。

1. 探索期的合法性阈值跨越

由于华立当时并无任何国际化经验和本地资源可以利用,2000年8月初入泰国的华立更多抱着试一试的心态,在曼谷通过租用厂房、派遣生产骨干、发配生产设备的

表6 探索期(2000~2006年)合法性评估者角色

评估者角色	内部		伙伴间	外部			
	母公司	园区员工	入园合作伙伴	双边政府	高校及研究院	媒体	民众
主导	√			√			
参与							
机会							

表7 成长期(2007~2014年)合法性评估者角色

评估者角色	内部		伙伴间	外部			
	母公司	园区员工	入园合作伙伴	双边政府	高校及研究院	媒体	民众
主导		√	√				
参与	√			√			
机会					√	√	√

表8 深耕期(2015年至今)合法性评估者角色

评估者角色	内部		伙伴间	外部			
	母公司	园区员工	入园合作伙伴	双边政府	高校及研究院	媒体	民众
主导			√		√	√	√
参与	√	√		√			
机会							

模式将产品的零部件在泰国进行组装,然后再以SKD、CKD的形式在本地进行销售。战战兢兢的3年,在多次的围剿中华立终于实现了质的突围,成功进入泰国电力主流市场,并占据了泰国电能表市场约30%的份额。2004年华立泰国决定买地自建厂房,这一战略性的转变给华立泰国创造了机遇。在一次宴会中华立董事长汪力成与有华裔血统的著名泰商、安美德集团董事长邱威功先生就未来建立一个专属于中国企业在泰投资的工业园区的设想不谋而合,这让华立开启了对泰中罗勇工业园的探索之路,而过程中最先遇到的合法性挑战来自内部母公司、外部政府以及跨国联盟伙伴。

内部及伙伴间合法性挑战:在最初计划在泰国建立工业园区时,并没有得到公司内部的一致认同。当时正值中美、中欧贸易摩擦的不断升级,在境外投资兴建工业园,工程耗时之长,投资成本之大,风险系数之高都成为了董事局频频反对的理由。而董事长汪力成却认为:“进攻就是最好的防御。”企业独立出海不如抱团的成功率高,更何况华立还有多年的国内开发园区经验。为了切实降低建园风险,华立进一步对泰国市场进行了全面且谨慎的评估、考察,通过外部因素评价(EFE)矩阵,从经济发展状况、市场潜力和容量、贸易安排和市场辐射、对外投资态度和政策、工业基础和产业配套、自然资源、基础设施、劳动力和劳工政策、政治社会稳定以及文化和传统等10方面详尽分析了泰国的投资环境,最终得到了总分7.47的高分,进一步印证了泰国是适合中国企业投资、发展的论断。其次,在同业竞争方面,华立将泰中罗勇工业园与304第二工业区和合美乐罗勇工业区分从地理位置、基础设施、土地和租房成本、优惠政策以及服务等方面进行了深入的对比,发现仍有很大发展空间有待开发。最后华立还与邱威功家族所创立的AMATA达成合作伙伴关系,这无疑于拿到了进入泰国“主流社会”的钥匙。因此结合华立已有的工业地产背景、在泰国的本土创业经验、领导人的个人魅力和情感溢出、对泰国园区环境的全面评估以及强大跨国联盟企业的加入,使得华立内部对于兴建泰国园区有了更多的兴趣和信心。

外部合法性挑战:想要在异国建立一个属于中国人的园区,更重要的是得到双边政府的认可和支持。由于境外经贸合作区的尝试没有先例,暂无成果,因此想要得到双边政府的大力支持绝非易事。幸运的是,2005年7月1日,正值中泰建交30周年,泰国总理希望能够带些优秀的本地项目前往中国,而泰中罗勇工业园恰好榜上有名。在这一契机下,泰中罗勇工业园合作备忘录在中泰两国国家领导人的见证下于2005年在北京签约,项目随之正式启动。2006年3月园区开始动工,并于同年中国政府开始规划设立10个全球性的中国境外经济贸易合作区,徐根罗敏锐地察觉了这一政治机会,申报并成功获批成为了全国第一批国家级境外经贸合作区。同时,由于泰国政府近些年一直将加速经济增长和提高国民生活水平作为政府工作的重中之重,而吸引外资是其实现目标的关键手段之一。泰中罗勇工业园的建立,不仅能为泰国带来更多的外来资本,更由于其选址在AMATA Nakorn工业城,一个紧邻第二区、享受第三区优惠政策的泰国东部海岸,为当地经济、就业、民生等快速发展带来了福音。因此,该项目不仅得到了当地政府的支持,更有泰国投资促进委员会(BOI)和泰国工业部下设工业园管理局(IEAT)的保驾护航,为其符合当地司法制度、获取政府部门的认可和支持奠定了基础。

通过以上分析可知,在探索期泰中罗勇工业园的主要合法性评估群体来自于母公司和双边政府,即合法性的聚焦点集中于内部合法性和外部合法性,我们可以将其视为第一阶段的合法性阈值水平线。考虑到国际风险、时事动荡、投资过大、经验不足等诸多问题,华立母公司对于在泰国设立园区的方案存在质疑、不予认可。为克服来自内部的合法性劣势,华立高层的实地考察、多因素评估、优劣势权衡和高管个人魅力不仅是对母公司质疑声的一种回应,更是一剂强心针,足以体现其通过知识和经验积累减少不确定性,以已有实力换取市场竞争优势的强大阈值能力,显然这属于国际利用能力。其次,华立(泰国)通过敏锐识别两国政治机遇,如中国对境外经贸合作区的规划和泰国大力吸引外资发展经济的政策,因势利导地将地理优势转变为政治优势,从建立之初便得到了两国领导人的高度重视,为其后续良性发展提供了帮助,这也是其阈值能力的有力证据。该阶段下泰中罗勇工业园的动态能力构建和组织合法性阈值相关典型事件证据见表9。

2. 成长期的合法性阈值跨越

在泰中罗勇工业园正式建成以来,最棘手也是最重要的事就是招商和雇人。因此从2007年至2014年的7年间,华立作为罗勇工业园的领军企业就如何克服伙伴间合法性(来自入园企业)、内部合法性(来自园区内部

员工)并提升外部合法性(来自双边政府)进行了相关能力培养和战略部署。

伙伴间合法性挑战:2007年华立迎来第一批5家中国企业的入园,尽管数量不多,但招商的过程并非一帆风顺。企业出海往往存在许多顾虑,为了更好地吸引中国企业来泰投资,华立作为罗勇工业园的领军企业并没有按照大部分地产开发商的土地思维进行运营,而是从制造业全球产业配置的需求出发,切实关注当每一家中国制造业企业来泰投资、建厂、生产、销售及开拓市场时,最大的痛点在哪里,如果解决,怎样优化等一系列更为细化的问题。园区高层结合自身国际化经验和本土运营知识,总结了3种中国企业赴泰投资建厂的动因:(1)希望实现原产地多元化;(2)企业自身国际化的战略需求;(3)泰国拥有其所需的大量原材料资源。基于此,华立集团作为罗勇工业园的领军企业开始为园区谋福利、创条件、造优势。首先是法律关,园区设有从投资奖励、公司注册、税务登记、缴纳税到劳务输入、海关海运、进出口、劳动保护、社区安保等各类相关政策的详细解说人员,确保出海投资的政治、法律安全度。其次是语言关,为了促进中企入园后能够无障碍的交流合作,园区配有全程免费翻译服务,而且还会优先引荐当地优秀的华侨进行对接,从根源上消除了大部分中企的出海顾虑。再次是基建关,许多中国企业都没有国有背景,也没有雄厚资本,更没有国际化经验,因此国际化高昂的成本往往使他们望而却步。考虑到这一因素,园区从一开始就按照七通一平的“现代化工业园”高标准进行基础设施配套,获得ISO14001环保标准认证,绿化率达到30%,被世界500强企业所认可。同时园区采用灵活的厂地设置,无论是租赁厂房还是自购土地,都有标准的流程和详细的介绍,满足不同企业的各类国际化需求。最后,园区建立了“中资企业创业孵化区”,通过首创的“一站式全方位”服务,为中企赴泰投资问题的实际解决提供了强大的后盾支持。2011年,泰国中国企业总商会罗勇商会成立,进一步加深的“抱团”的程度。

内部合法性挑战:华立认为在国际化早期必须由总部派遣管理团队,否则会产生脱节或偏离。而一旦站稳脚跟后,就必须更大程度的采用“员工本地化”战略,否则会出现与当地社会、民众沟通不畅的巨大隐患。由于泰人受佛教文化影响,倡导超脱的生活理念,对欲望的诉求和对物质的依恋不强烈,工作状态更接近于“做一天和尚撞一天钟”,因此无法仅用绩效激励制度进行管理。徐总回忆说:“为了提高工作效率,我们尝试过管理层以身作则,在第一个工位上亲自动手操作,结果换来的是泰籍员工的无动于衷。”面对泰国籍员工在思维方式、生活习惯巨大区别,华立管理层摒弃了从国内带来的操作指导书、产品质量文件、员工培训文件等现成文件直接采用的方法,除了将文字内容翻译成泰文外,更以泰国人能读懂的语言、思维逻辑对每一项要求、规定进行重新编辑,尤其是对于操作流程进行细化再细化。同时提出管理策略改革,采用做工计件制(由包干制衍生)、薪酬针对体系(工人:档案薪资+计件制+质量、消耗、纪律考核;工厂管理人员:档案薪资+权重考核;公司白领:市场化月薪制+考核)、属地化管理(“以泰治泰”)和“二班二运转”等策略,并整理成文,送泰国劳动局备案,至此,生产规范化、技术精细化、管理本地化、制度体系化的完整运营模式建立起来,产品的质量也得到

表9 探索期典型事例证据表

阶段	合法性阈值 (聚焦点)	动态能力	典型事例	结果	合法性程度
探索期	内部 (母公司)	利用一 阈 值 能 力	1. 利用自身已有基础消除疑虑,如提出已在国内开发了多个工业园区,因此对于进军工业地产行业并不陌生;1987年涉足国际贸易领域,1999年确定了长达30年的国际化战略目标,因此国际化经验丰富;2000年踏足泰国电表市场,3年后扭亏为盈,站稳脚跟,因此“本土化”能力强(A, B, C, D) 2. 对泰国市场开展为期多年的全面、科学评估,降低投资风险(A, B, C) 3. 对比泰国市场同业竞争者,包括304第二工业区和合美乐罗勇工业区等,挖掘潜力市场(A, B) 4. 将AMATA确定成为园区开发合作伙伴,为融入泰国“主流社会”奠定基础(A, B, C, D) 5. “一个企业在海外投资想要成功太难,但假若一批企业抱团出海,成功概率就会提升,也更容易获得认可。”董事长汪力成自述(A) 6. “水来土挡,兵来将挡”,遇到问题不是逃避而是解决,如果什么事情都考虑周全没有丝毫风险,那就什么事情都不要去做”董事长汪力成自述(B, C)	2005年7月1日双方正式签署“泰国工业园”备忘录,并于2006年3月园区动工	强
	外部 (双边政府)		1. 将园区选址于AMATA Nakorn工业城,一个泰国亟待大力发展的第三区(A, B, C, D) 2. 识别泰国政府大力吸引外资以发展本国经济的契机,将“带动更多中国企业赴泰投资”作为园区使命,成功入选中泰建交30年泰方推荐项目(A) 3. 抓住中国政府鼓励民营企业“走出去”,并尝试在全球设立“境外经贸合作区”的政治机遇,主动申报成为首批国家级境外园区(A, B, C, D)	2005年在双方领导人的见证下签署合作备忘录,2006年11月华立成为首批“境外经济贸易合作区”之一	弱

注:(1)A、B、C、D分别代表典型事例的数据来源,A代表访谈获得的一手资料,B代表从企业网站、媒体报道等渠道获得的资料,C代表公开发表的案例相关资料,D代表直接从企业获得的构建园区内部档案材料。

了大幅度的提升。同时园区还极其尊重工会地位,不仅重视员工权益的保障,更在劳保、福利方面表现突出,从原来大多数月收入不足5000泰铢(约折合人民币1000元)到如今平均月收入已经超过1.5万泰铢(约折合人民币3000元),有效带动了当地群众收入水平的提升。华立甚至还鼓励中国派驻泰国员工与当地通婚,为进一步扎根打下了基础。同时积极利用利用微信公众号推送有关于两国文化的栏目,进一步拉近了两国管理者和工人之间的距离。如今园区内泰籍员工已接近90%。

综合以上分析可知,在成长期泰中罗勇工业园的主要合法性评估群体来自于入园企业和园区员工,即合法性的聚焦点集中于伙伴间合法性和内部合法性,我们可以将其视为第二阶段的合法性阈值水平线。由于国内公司大多在资金储备、国际经验、语言文化等方面处于劣势,对于出海投资建厂,尤其是在泰国这样的新兴经济体市场开展国际业务,往往存在较多顾虑,这进一步导致了对泰中罗勇工业园这一全新园区的不信任、不认可,即合法性的缺失。在该阶段获得来自入园企业组织合法性的过程中,华立的整合能力主要体现在其能够从根源上对中国企业国际化的三大动因及其最终望而却步的影响因素进行深入的分析 and 总结,从基础设施建设、翻译、法律咨询、融资等多方便为入园企业提供便利。同样,由于两国制度距离、文化距离、心理距离等诸多问题的存在,园区内的泰籍员工最初都无法适应、接受和完成工作内容,造成了来自园区员工的合法性缺失现象。因此华立开始聚焦内部合法性,从了解泰人习俗、文化、思维方式等潜默因素出发,结合自身多年的管理经验,重新开发了一套完整的“本地化”员工管理运营模式,而这个过程的实现恰恰依靠的也是华立强大的整合能力。具体相关典型事件证据见表10。

3. 深耕期的合法性阈值跨越

泰国的实践让华立的全球化战略不断转型升级,2015年华立提出泰中罗勇工业园将从原来的1.0版本——工业地产模式,升级到2.0版本——打造投资者全方位生态化服务平台。同年,北美华富山项目正式启动,预示着华立人正在尝试着将“罗勇经验”进行复制、拓展和创新。平台战略视角下,华立更为关注生态系统的构建,将系统内的协同共生、互利共赢提高到发展的首要考量位置,从功能、模式和品牌3个方面展开了全面转型升级。

首先是功能转型,“一带一路”倡议以来,在两国政府、地方和企业等多方力量的积极对接、合力推动下,罗勇工业园从单一的经贸合作平台向战略合作平台提升,除经济辐射作用外,也成为了两国公共治理和双边关系黏合的重要媒介。2015年以来,园区加深了与双边政府的联系,共接待中国商务部、政协代表团、各省市领导班子以及泰国政府要员百余次,参与双边政府部门举办的以经验交流和知识互通为目的的交流会或相关活

表10 成长期典型事例证据表

阶段	合法性阈值(聚焦点)	动态能力	典型事例	结果	合法性程度
成长期	伙伴间(入园企业)	利用一整合能力	1. 结合自身国际化经验和多年本地化运营知识,总结了3种中国企业赴泰投资建厂的动因,为国内企业制定决策提供参考(A,B,C) 2. 利用“国家级境外经贸合作区”的平台,不断巩固、拓展、深化园区在中、泰两国的政治资本,如接受来自中国省部级、地方级政府性团体的参观交流,受邀参加泰总理见面会,受邀参加“泰国投资机遇研讨会”,提升知名度(A,B,C) 3. 借助国内强大的社会资本和政治资本,积极开展园区推荐会(A,B,C) 4. 为解决融资难问题,2011年引进泰国最大的泰资银行盘古银行,2012年引进中国银行(B,C,D) 5. 2011年,成立泰国中国企业总商会罗勇分会,为企业抱团发展提供平台(A,B,C,D)	2014年底约60家中国企业入园,向当地政府累计缴税超过7000万美元	弱
		探索一增值能力	1. 打造“七通一平”的现代化园区高标准园区(A,B,C,D) 2. 提供从入驻到后期运营管理的全中文服务和法律咨询服务,并优先推荐当地华侨进行商洽(A,B,C,D)		
成长期	内部(园区员工)	利用一整合能力	1. 通过以往国际化经验,提出在国际化早期应由总部派遣管理团队,而一旦站稳脚跟后,就必须采用“员工本地化”战略(A,B) 2. 深入了解并尊重泰籍员工因受佛教文化影响而养成的相对懒散的工作状态,强调平和沟通(A,B,C) 3. 吃泰餐、学泰文、充分尊重泰国本土习俗和佛教文化(A,B) 4. 鼓励中国员工与当地通婚提升归属感;定期开展多彩活动营造亲切感(A,B) 5. 大力培养、提拔本地骨干,定期进行技能培训,甚至组织泰籍员工到中国培训学习(A,B,C,D) 6. 注重员工权益,在劳保、福利方面明显优于本土企业(A,B,C,D)	泰籍员工占比90%以上	强
		探索一增值能力	1. 清晰识别泰籍员工的优劣势,如能动性差却一丝不苟,摒弃了从国内带来的现成文件,对所有内容进行重新编译,融入本地化语言思维,进行超细化处理,并贴在工位上,一式两份(A,B,C,D) 2. 改变国内绩效激励的管理制度,提出管理策略改革,采用做工计件制、薪酬针对体系、属地化管理和“二班运转”等策略,并整理成文,送泰国劳动局备案(A,B,C,D)		

注:(1)A、B、C、D 分别代表典型事例的数据来源,A代表访谈获得的一手资料,B代表从企业网站、媒体报道等渠道获得的资料,C代表公开发表的案例相关资料,D代表直接从企业获得的构建园区内部档案材料。

动更是举不胜数。更是多次在重要会议上被两国领导人点名,在中外经贸合作中扮演着越来越重要的角色。当然,通过各类渠道与双边政府建立联系,强化政治策略、稳固政企关系、获得优质资源也是华立集团突破行业竞争壁垒、实现创新绩效提升的关键所在。

其次是模式转型,随着园区的不断发展壮大,如何全面、扎实、有效根植异域仍然是园区面临的巨大考验。2015年以来园区运用生态化、平台化、国际化、金融化思维,以拓展增值服务为核心,加快产城融合探索,从单一的生产型园区经济向综合型城市经济转型,正着力搭建从金融保险、法务财务、政府资源、商业配套、物流交通和职业教育6个方面搭建园区生态服务体系。如大范围建造员工公寓TC TOWN、商用房、菜场、24小时诊所、高尔夫球场以及包括银行、餐厅、711便利店,泰式按摩店,KTV等在内的商业楼。此外,园区还多次与各类高校及研究院所进行知识、经验交流,如泰国玛希隆大学中国研究中心、泰国国家发展管理研究生院(NIDA)、中国科学院地理科学与资源研究所、长江商学院等。园区并于2015年与由泰国曼谷博仁大学等26家教育机构共同申办的“海上丝路孔子学院”签署战略合作伙伴协议,于2017年与江苏大学签署校企人才委托培养合作备忘录,于2019年相继正式揭牌成立“泰中罗勇丝路学院”和“泰中罗勇机电学院”,真正让园区企业和员工受益,推动在泰中资企业技术技能人才本土化培养。考虑到园区长期、可持续性的发展目标,华立很早就从“招商”转变为“选商”,将产业布局从传统制造业向高附加值、低能耗、低污染的新兴科技型产业转移,目前园区已在汽摩制造、轮胎制造、太阳能光伏三大领域初现集群效应,并保证了150家人园企业零污染的绿色记录。

最后是品牌转型,为了提升国际市场竞争力,发挥海外园区接触海外先进技术的便利性和集成性,打造属于自己的园区品牌,华立积极配合各类主流媒体的采访报道,包括人民日报、新华社、中央电视台、浙江卫视、网易等国内一线媒体火热报道,同时也有来自泰国报纸、无线电视台以及数十家广播电台。不仅如此,华立更有自己的信息披露制度和对外宣传手段,如定期参与国际性的博览会、研讨会,并且2017年首只商会宣传片也已经对外投放。华立领军的泰中罗勇工业区也在多方面践行社会责任,如疫情期间华立集团与泰中罗勇工业园联合向泰国总理府捐赠外科医用口罩10万只,泰国特大水灾期间第一时间向泰国社会慈善捐助现金50万铢以及多年连续对接罗勇孤儿院,为其生活和教学用品提供了充裕的保障。作为中泰两国的“慈善大使”,园区始终用实际行动对社会进行回馈和感恩,也因此进一步赢得了“泰心”。

综上所述,在探索期园区的主要合法性评估群体来自于入园企业、双边政府、媒体、高校及研究院、本地民众,即合法性聚焦点集中于伙伴间合法性和外部合法性,我们将其视为第三阶段的合法性阈值水平线。由分析可知,为进一步提升入园企业的合法性水平,华立提出“选商重于招商”的战略导向和搭建“一站式全方位”园区生态服务平台的升级目标,并于2015年启动华富山项目将园区模式进行外溢,这正是其增值能力的有力体现。同样,为获得来自媒体、高校及研究院、当地民众的认同,华立的增值能力主要体现在采用多种新媒体渠道主动配合媒体采访、建立专属高校培养本地人才和践行企业社会责任助力区域可持续发展等多种具体举措上。在强化双边政府对园区的认可和支持方面,华立并未陷入“能力陷阱”,结合园区实际发展情况和两国相关政治导向提出了从1.0、2.0到3.0的转型升级战略,重点关注创新产业驱动、主导产业能力、业态更新速度、园区品牌建设及全球经营布局,全面夯实根植基础,加快产城融合探索,而这正是华立强大中断能力的外溢表现。具体相关典型事件证据见表11。

五、结论与讨论

(一)主要结论

国际化战略中组织合法性的获取、维持与提升被公认为是跨国组织在东道国的生存之本(D'Aunno et al., 1991),以往的研究表明合法性绝对不是有或无的二分法,而是涉及多个群体系统,拥有绝对动态属性的过程化问题(Kostova et al., 2008),而新兴经济体跨国组织选择在弱制度环境下构建海外创新生态系统的国际化新模式,为探究我们海外创新生态系统的复杂合法化过程提供了机遇。本文通过对泰中罗勇工业园的纵向单案例分析,旨在回答“新兴经济体跨国组织在弱制度情境下如何获取、维持和提升其构建海外创新生态系统所必

表 11 深耕期典型事例证据表

阶段	合法性阈值 (聚焦点)	动态能力	典型事例	结果	合法性程度
深耕期	伙伴间 (入园企业)	探索一增值能力	1. 升级产业链, 提出“选商重于招商”, 提升园区集聚效应和产业能级(A, B, C) 2. 以“产业思维”经验园区, 大力扩大业务范围, 搭建从金融保险、法务财务、政府资源、商业配套、物流交通和职业教育六方面搭建“一站式全方位”园区生态服务平台, 如建立 TC TOWN 公寓、高尔夫球场、国际学校、工业园医院等(A, B, C, D) 3. 2015 年北美华富山项目正式启动, 进一步说明了园区模式的可行性, 为持观望态度的中企建立信心(A, B, C, D)	截止目前总入园企业数 150 家, 带动中国对泰国投资总额约 39 亿美元	强
	外部 (媒体、高校及研究院、民众)		1. 采用多种媒介, 如直播、微博、公众号、访谈等积极配合中泰主流媒体采访(媒体)(B, C, D) 2. 2017 年首只商会宣传片正式对外投放(媒体)(B, D) 3. 多次与两国各类高校及研究院所进行知识、经验交流(高校及研究所)(B, C, D) 4. 2015 年与“海上丝路孔子学院”签署战略合作伙伴协议; 2017 年与江苏大学签署校企人才委托培养合作备忘录; 2019 年揭牌成立“泰中罗勇丝路学院”和“泰中罗勇机电学院”(高校及研究所)(A, B, C, D) 5. 践行社会责任, 打造绿色园区(民众)(A, B, C, D)	拥有了泰国“工业唐人街”的美誉, 并入选浙江省“一带一路”建设成果清单	强
	外部 (双边政府)	探索一中断能力	为积极响应两国政府提出的“高质量发展”、“产城融合”、“东部经济走廊”等发展计划, 结合自身发展需求, 2015 年华立提出从 1.0 版本(工业地产开发商)向 2.0 版本(全方位生态化服务平台)的转型升级战略, 并正在尝试 3.0 版本(抱团建立中国企业东盟总部)(A, B, C, D)		强

注: (1) A、B、C、D 分别代表典型事例的数据来源, A 代表访谈获得的一手资料, B 代表从企业网站、媒体报道等渠道获得的资料, C 代表公开发表的案例相关资料, D 代表直接从企业获得的构建园区内部档案材料。

须的组织合法性”这一核心问题, 试图通过识别多个合法性阈值的阶段性转变, 并剖析其跨越所需的国际动态能力匹配过程来寻找答案。本文的研究结论共包含以下 3 个方面。

第一, 新兴经济体跨国组织在弱制度情境下构建海外创新生态系统的过程中, 由于创新生态系统具有生命周期的生物学隐喻以及多利益相关群体协同共生的重要特性, 海外创新生态系统的多合法性阈值明显存在, 并经历了聚焦点从以内、外部合法性为主过度到以伙伴间、内部合法性为主并最终发展到以外部合法性为主的演变过程(如图 4)。首先, 作为境外经贸合作区的领军企业, 中国跨国组织是否得到母公司和双边政府的认可和支持是其在新兴经济体国家构建园区, 这一海外创新生态系统载体的必要条件。虽然海外子公司在法律上拥有独立法人资格, 却在一般情况下(尤其在海外子公司成立不久的语境下)受到国内母公司的绝对管辖, 还有财政、技术、人力等诸多问题, 因此若无法获取母公司的组织合法性将直接导致项目流产几率的大幅提升。其次, 境外经贸合作区的构建跨越两国甚至多国边界, 不同于常规的海外并购或绿地投资, 与政府间的政治联系能极大地促成项目落地, 并成为园区可持续发展的有效背书。因此不难理解探索期的合法性阈值由来自母公司和双边政府的内、外部合法性所决定。而从聚焦内、外部合法性过渡到伙伴间和内部合法性的过程, 则是境外经贸合作区在成长期实践目标、全面推进的必然选择。需要注意的是, 该阶段下的内部合法性主要来自于园区员工而非母公司。一方面境外经贸合作区的愿景之一就是带动更多中国企业赴泰投资, 因此入园企业作为其园区领军企业的主要合作伙伴具有重要意义; 另一方面考虑到园区的“本地化”嵌入程度是其能否成功的决定性因素, 泰籍员工的组织合法性构建至关重要。此外, 在该阶段来自双边政府的外部合法性仍起到一定的促进作用, 但强度明显减弱。由此可以得出来自入园企业和园区员工的伙伴间、内部合法性成为了境外经贸合作区在成长期合法性阈值的主要元素。最后在园区构建的深耕阶段, 领军企业不仅需要持续聚焦来自入园企业的伙伴间合法性, 为强化集聚效应、提升产业能级奠定基础, 更需要重点关注主流媒体、高校及研究院以及当地民众的合法性水平, 以期真正根植异域成为“本土园区”, 打造园区品牌。基于此以主流媒体、高校及研究院、当地民众为主的外部合法性和来自入园企业的伙伴间合法性成为了在深耕期衡量合法性阈值的主要因

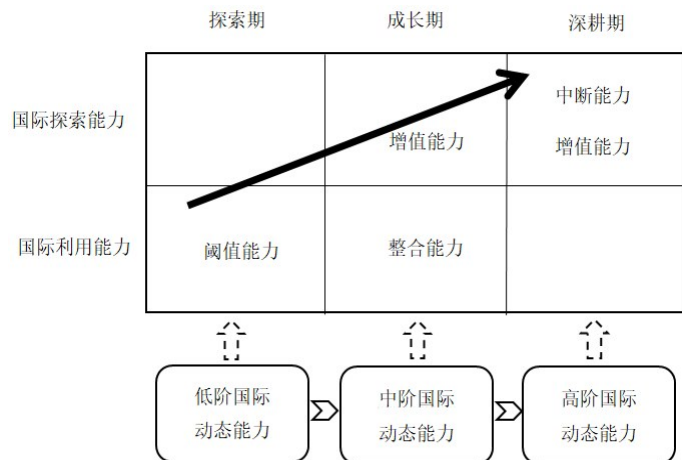


图 4 海外创新生态系统构建过程中能力的阶段异质性

素。综上所述,我们发现境外经贸合作区领军企业不同阶段的合法性阈值迥然不同,以合法性聚焦点的视角来解读,则发现领军企业对于外部合法性的聚焦呈现出“U”型的先抑后扬过程,而内部合法性的重要性则出现随时间推移逐渐减弱的态势。与前两者相比,领军企业聚焦伙伴间合法性的时间相对较短,却始终占据主导地位,足以体现出赢得入园企业高度的认可和支持对于园区发展问题的重要意义。

第二,在构建以境外经贸合作区为载体的海外创新生态系统的不同阶段时,领军企业跨越多个合法性阈值所需要的国际化动态能力也存在显著差异。从国际动态能力运用的视角出发,我们发现在弱制度情境下构建海外创新生态系统的过程是一个由国际利用能力向国际探索能力跃进的过程,具体来说,探索期跨越合法性阈值的主要能力来自于阈值能力的运用,而当进入成长期,因合法性阈值的改变则需要运用整合能力和增值能力才能实现跨越,最后在深耕期领军企业的增值能力和中断能力才是其能否跨越该阶段合法性阈值的关键所在。由于阈值能力和整合能力是国际利用能力的体现,而增值能力和中断能力则与国际探索能力紧密关联,因此我们将全过程进一步总结为伴随着海外创新生态系统的不断发展和进化,领军企业将从最初的国际利用能力过渡到以国际利用能力为主、国际探索能力为辅,并最终运用国际探索能力实现园区的转型升级。另外,如图5所示随着国际利用能力和国际探索能力的不断交互影响,国际动态能力的整体运用模式也随之发生改变,具体可以概括为“低阶—中阶—高阶”的跃进过程。其中低阶国际动态能力包含以阈值能力为代表的国际利用能力,高阶国际动态能力则突出了国际探索能力的重要性,而中阶国际动态能力则主要体现为以国际利用能力为主,以国际探索能力为辅的能力运用模式。从案例分析可知,低阶国际动态能力的运用是跨国组织在弱制度情境下构建海外创新生态系统的先决因素,因为其决定了与生存相关的组织合法性的获取与否问题。而涉及与发展相关的合法性难题时,高阶国际动态能力的运用才是其克服劣势、永续发展的关键所在。

第三,本文构建了一个跨国组织为确保其海外创新生态系统的可行性和可持续性,以合法性聚焦点视角识别多合法性阈值,并利用国际动态能力实现多阈值跨越的整合性框架。研究发现,在最初计划在新兴经济体国家建立境外经贸合作区时,为了能够获得与生存相关的重要内、外部资源支持,首先需要满足内部母公司和外部双边政府的组织合法性要求。因此在内部和外部组织合法性聚焦的导向下,境外经贸合作区领军企业通常以现有国内及国际市场为参照,专注于凭借现有资源、能力、知识和经验的积累,对新兴市场政治环境、资源条件、竞争对手等一系列影响园区后续绩效的主要因素展开科学的评估,进而形成一套适用于创新生态系统国际化的阈值能力,以此减少未知、降低风险、克服来自母公司的内部合法性劣势。因此可以理解为海外创新生态系统利用以阈值能力为主导的低阶国际动态能力能够实现其在准入阶段的合法性阈值跨越目标。但局限于固化资源的思维明显不足以确保生态系统在东道国的合法性生存,尤其考虑到入园企业和员工在创新生态系统中逐渐占据主角地位的过程,作为领军企业必须强化其整合能力和增值能力,即在已有能力的基础上提升“本地化”嵌入水平,能够将入园企业的国际化诉求、障碍和本土员工的工作习惯、能力

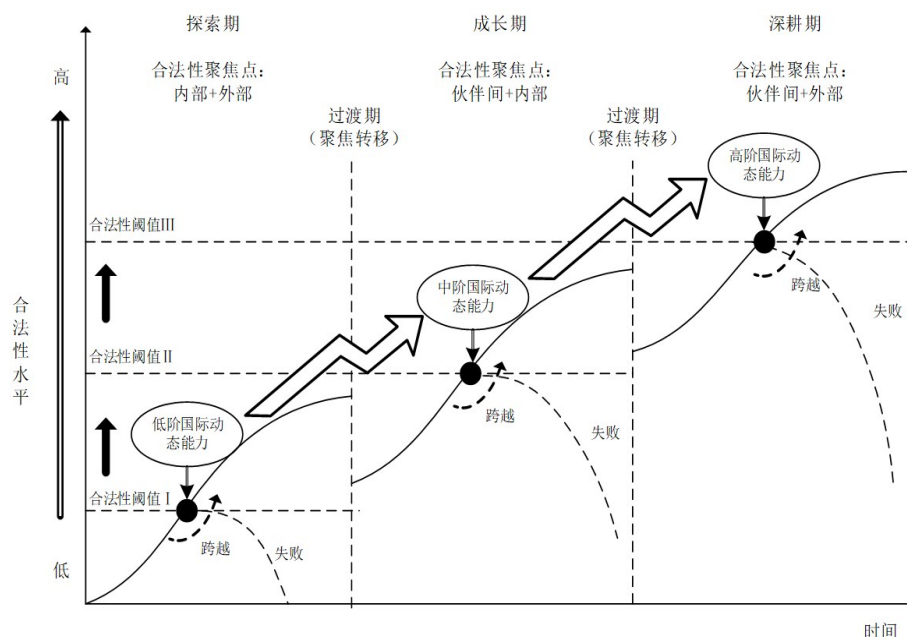


图5 动态能力视角下海外创新生态系统的合法性阈值动态跨越全景图

及感知作为“新惯例”形成的有效依据和惯例实践的有力检验。因此,在此阶段合法性阈值主要体现在入园企业的伙伴间合法性和园区员工的内部合法性上,而以国际利用能力为主、国际探索能力为辅的中阶国际动态能力对于跨越该阶段合法性阈值具有重要意义。在最后的深耕阶段,海外创新生态系统领军企业一来要重视与媒体、高校及研究院以及本地民众之间的联系,通过开发与之相关的更多本地化新功能和价值,创造具有本地属性的“最佳实践”惯例,以持续增强其“本地化”嵌入水平的程度,形成范围经济和辐射效应。此外,为避免核心能力刚性(Vermeulen and Barkema, 2001)的产生,领军企业还需要培养其强大的中断能力,即以战略敏捷性,如园区2.0版本的提出以及对3.0版本的规划,克服惯例下的锁定效应为创新生态系统提供发展动能,而园区的可持续、高质量发展正是双边政府组织合法性的终极诉求所在。由此可见,在深耕期的合法性阈值主要体现在以入园企业为主的伙伴间合法性和以媒体、高校及研究院、本地民众及双边政府为主的外部合法性上,而以国际探索能力为主导的高阶国际动态能力将成为海外创新生态系统领军企业跨越第三阶段合法性阈值,并全面实现“尊重—融进—融合”的组织合法性水平整体提升目标。

(二)理论贡献

本文主要从以下两方面对相关理论研究做出贡献。首先,本研究回应了Parente等(2019)有关创新生态系统方法在其制度范围内也受到限制,这可能对跨越国家背景的价值创造和获取活动产生深远影响的结论,首次从组织合法性的视角对跨国组织如何嵌入脆弱的制度宿主市场构建、维持其创新生态系统并逐步得到相关利益群体认同的全过程进行探讨(何霞、苏晓华, 2016)。目前学者们已经认识到早期的传统阶段理论(Johanson and Vahlne, 2009)已然无法很好解释“EM-EM”这类国际化模式的出现,因此学者们开始引入创新生态系统的概念,认为其是跨国组织嵌入脆弱制度宿主市场得以生存和发展的核心所在(Parente et al., 2019)。但是,对组织合法性的忽略将直接影响我们对创新资源获取、创造的来源及路径的深刻理解,而这种组织合法性的缺失正是导致其开展国际化活动失败的重要原因之一(Dacin et al., 2002;程聪, 2020)。本文通过识别海外创新生态系统在不同阶段的关键合法性评估群体异质性,并以聚焦点不同而分为内部、外部和伙伴合法性3类,有力支持了Fisher等人(2016)有关“多合法性阈值”的理论假设,进一步强调了对于中国民营企业来说,获取内部(母公司)及外部(双边政府)合法性是其是否有能力在弱制度下构建生态系统的关键,而在不断根植的过程中,伙伴间合法性将后来居上持续占据主导地位,而政治资本在“EM-EM”模式下海外创新生态系统构建、维持乃至升级的整个周期中都具有重要意义。本结论是对以往关于创新生态系统国际化研究忽略组织合法性重要地位的有效补充。

其次,尽管国际二元能力被不少学者视为是EMNEs获取国际化竞争优势、跨越多个合法性阈值的先决条件,但对于如何跨越的认知仍旧空白。我们提出的框架为园区领军企业提供了一种基于国际动态能力(Prange and Verdier, 2011)提升的方法,使它们可以适应弱制度情境下的外来者、来源国、新企业等劣势身份,以预测和应对多合法性阈值挑战,从而为高质量和可持续发展获取更多可用资源。本文创造性地深入研究了海外创新生态系统构建过程中多合法性阈值动态跨越的问题,这既是对程聪等(2017)有关合法性聚焦点和动态能力、惯例互动影响的延伸,更是对已有合法性获取战略的深层次解读。我们指出,在领军企业构建海外创新生态系统的过程中其跨越合法性阈值所需的动态能力将从国际利用能力向国际探索能力进行转移,具体来说是从利用—阈值能力向利用—整合能力为主、探索—增值能力为辅,并最终形成探索—增值能力和探索—中断能力的能力运用过程,并可以进一步概括为“低阶国际动态能力—中阶国际动态能力—高阶国际动态能力”的跃进过程。本结论一来弥补了以往仅将制度环境作为动态能力研究背景的不足,二来为深入理解多合法性阈值跨越的行为战略选择与变更提供了全新的视角。

(三)实践启示

在国家“走出去”战略的指导下,尤其是“一带一路”倡议下,海外园区已然成为了中国企业构建海外创新生态系统、探索对外投资新模式、参与国际产能合作、实现可持续发展的重要平台,而有关如何提升海外园区在弱合法性场域下的生存机会和发展能力的问题日益成为了学界、商界、政界研究的重点。本文的研究在以下几方面提供了一些启示:首先,由于构建海外园区是一个极为漫长、复杂且多变的过程,因此对于领军企业

而言培养将各类利益相关者群体的价值属性纳入考量范围的“生态系统”思维极为重要,而能否在不同阶段获得关键利益相关者的认可和支持更是决定海外创新生态系统构建条件、发展时限的核心所在。其次,考虑到利益相关群体合法性标准的异质性以及企业自身资源的有限性,领军企业在构建海外园区过程中根据具体情境按阶段划分关键利益群体,并将其视为合法性资源的主力部队将更有效性。再次,由于国际化进程的各个阶段都将面临着特定的合法性约束,因此对于管理者而言思考如何在国际化生命周期中及时、精准地调整能力才是其制胜的关键。在国际化早期,为了应对生存和盈利压力领军企业往往亟需利用自身已有资源准确评估市场环境并快速建立本土市场份额,这就需要阈值能力和整合能力的紧密互动;而随着国际化程度的不断深入,高质量、可持续的中长期目标使其开始培养增值能力以实现对其发展路径和品牌声誉的有针对性优化、升级,有时甚至更需要遗忘约束性的程序,并构建中断能力。从长远来看,为获取不同标准下的合法性而动态平衡某些相互冲突的活动,即培养更强的国际双元动态能力是必要的。最后,在海外园区的构建过程中,我们强调政府参与的必要性和价值性,通过不断提升双边政府对园区的接受、认同、支持程度以促进一个弱制度情境下以EMNEs为主体构建的创新生态系统的国际化进程。

(四)局限与展望

尽管本研究通过单案例纵向定性案例分析获取了一些有价值的结论,但仍存在明显不足。首先,我们的结论建立在定性数据的基础上,虽然对理论构建有很大帮助,但外部有效性较低,易受质疑和挑战。其次,单一的定性研究易受幸存者偏差、追溯意义偏差和抽样偏差的影响,虽然我们通过反复多次调研可以降低偏差的影响,却始终无法完全避免。未来的研究应该收集更多来自不同行业、地区和国家的增加其普适性,并进一步评估和验证本研究所提出的结论。未来的相关研究应聚集这些不足点跟踪研究。

(作者单位:陈衍泰,浙江工业大学管理学院;厉婧,浙江工业大学管理学院、嘉兴学院商学院;程聪,浙江工业大学中国中小企业研究院;戎珂,清华大学社会科学学院经济学研究所)

参考文献

- (1)程聪:《中国企业跨国并购后组织整合制度逻辑变革研究:混合逻辑的视角》,《管理世界》,2020年第12期。
- (2)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?》,《管理世界》,2017年第4期。
- (3)陈衍泰、夏敏、李欠强、朱传果:《创新生态系统研究:定性评价、中国情境与理论方向》,《研究与发展管理》,2018年第4期。
- (4)陈怀超、范建红:《制度距离、中国跨国公司进入战略与国际化绩效:基于组织合法性视角》,《南开经济研究》,2014年第2期。
- (5)葛安茹、唐方成:《合法性、匹配效应与创新生态系统构建》,《科学学研究》,2019年第11期。
- (6)郭金明、袁立科、王革、杨起全:《“一带一路”海外产业园创新生态系统培养前瞻性分析》,《科技管理研究》,2018年第7期。
- (7)何霞、苏晓华:《环境动态性下新创企业战略联盟与组织合法性研究——基于组织学习视角》,《科研管理》,2016年第2期。
- (8)焦豪、魏江、崔瑜:《企业动态能力构建路径分析:基于创业导向和组织学习的视角》,《管理世界》,2008年第4期。
- (9)罗仲伟、任国良、焦豪、蔡宏波、许扬帆:《动态能力、技术范式转变与创新战略——基于“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析》,《管理世界》,2014年第8期。
- (10)梅亮、陈劲、刘洋:《创新生态系统:源起、知识演进和理论框架》,《科学学研究》,2014年第12期。
- (11)孙冰、周大铭:《基于核心企业视角的企业技术创新生态系统构建》,《商业经济与管理》,2011年第11期。
- (12)吴金希:《创新生态体系的内涵、特征及其政策含义》,《科学学研究》,2014年第1期。
- (13)吴绍波:《新兴产业平台创新生态系统的配套产品合作开发机制研究》,《软科学》,2015年第2期。
- (14)吴绍波、顾新:《战略性新兴产业创新生态系统协同创新的治理模式选择研究》,《研究与发展管理》,2014年第1期。
- (15)吴瑶、肖静华、谢康、廖雪华:《从价值提供到价值共创的营销转型——企业与消费者协同演化视角的双案例研究》,《管理世界》,2017年第4期。
- (16)吴先明、苏志文:《将跨国并购作为技术追赶的杠杆:动态能力视角》,《管理世界》,2014年第4期。
- (17)武守强、冯云霞:《修辞视角下组织合法性的话语构建——以中国百胜和麦当劳为案例》,《经济管理》,2018年第1期。
- (18)魏江、杨洋:《跨越身份的鸿沟:组织身份不对称与整合战略选择》,《管理世界》,2018年第6期。
- (19)谢洪明、章俨、刘洋、程聪:《新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例》,《管理世界》,2019年第5期。
- (20)解学梅、王宏伟:《开放式创新生态系统价值共创模式与机制研究》,《科学学研究》,2020年第5期。
- (21)杨洋、魏江、王诗翔:《内外部合法性平衡:全球研发的海外进入模式选择》,《科学学研究》,2017年第1期。
- (22)杨勃、刘娟:《来源国劣势:新兴经济体跨国企业国际化“出身劣势”——文献评述与整合框架构建》,《外国经济与管理》,2020年第1期。
- (23)张化尧、吴梦园、陈晓玲:《资源互补与国际化中的合法性获取——基于跨国战略联盟的混合研究》,《科学学研究》,2018年第3期。
- (24)Adner, R., 2006, “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem”, *Harvard Business Review*, vol. 84, pp. 98-107.

- (25) Adner, R. and Kapoor, R., 2016, "Innovation Ecosystems and the Pace of Substitution: Re-examining Technology S-curves", *Strategic Management Journal*, vol. 37, pp. 625-648.
- (26) Bansal, P. and Roth, K., 2000, "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 717-736.
- (27) Binder A., 2007, "For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics", *Theory and Society*, vol. 36, pp. 547-571.
- (28) Bundy, J. and Pfarrer, M. D., 2015, "A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of A Crisis", *Academy of Management Review*, vol. 40, pp. 345-369.
- (29) Cantwell, J., Dunning, J. H. and Lundan, S. M., 2010, "An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of Mnes and the Institutional Environment", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, pp. 567-586.
- (30) Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J., 2014, *New Frontiers in Open Innovation*, Oup Oxford.
- (31) Creswell, J. W. and Clark, V. L. P., 2017, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications.
- (32) Dacin, M. T., Goodstein, J. and Scott, W. R., 2002, "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 45-56.
- (33) D'Aunno, T., Sutton, R. I. and Price, R. H., 1991, "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 636-661.
- (34) Deephouse, D. L. and Suchman, M., 2008, "Legitimacy in Organizational Institutionalism", in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. and Meyer, R. E., eds: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage.
- (35) Eisenhardt, K. M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- (36) Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., 2000, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.
- (37) Fisher, G., Kotha, S. and Lahir, A., 2016, "Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles", *Academy of Management Review*, vol. 41, pp. 383-409.
- (38) Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M. and Hornsby, J. S., 2017, "Legitimate to Whom? The Challenge of Audience Diversity and New Venture Legitimacy", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, pp. 52-71.
- (39) Gawer, A., 2014, "Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework", *Research Policy*, vol. 43, pp. 1239-1249.
- (40) Gawer, A. and Cusumano, M. A., 2014, "Industry Platforms and Ecosystem Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, pp. 417-433.
- (41) Gibbert, M., Ruigrok, W. and Wicki, B., 2008, "What Passes as a Rigorous Case Study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1465-1474.
- (42) Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A. and Lagerström, K., 2020, "The Theoretical Evolution and Use of the Uppsala Model of Internationalization in the International Business Ecosystem", *Journal of International Business Studies*, vol. 51, pp. 38-49.
- (43) Iansiti, M. and Levien, R., 2004, "Keystones and Dominators: Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem", *Harvard Business School*, vol. 3, pp. 1-82.
- (44) Johanson, J. and Vahlne, J. E., 2009, "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411-1431.
- (45) Kostova, T., Roth, K. and Dacin, M. T., 2008, "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", *Academy of Management Review*, vol. 33, pp. 994-1006.
- (46) Kostova, T. and Zaheer, S., 1999, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *The Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 64-81.
- (47) Kumar, R. and Das, T. K., 2017, "Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process", *Journal of Management Studies*, vol. 44, pp. 1425-1453.
- (48) Leonard-Barton, D., 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.
- (49) Levitt, B. and March, J. G., 1988, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-338.
- (50) Luo, Y., 2002, "Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational enterprises", *Organization Science*, vol. 13, pp. 48-63.
- (51) Lu, C., Rong, K., You, J. and Shi, Y., 2014, "Business Ecosystem and Stakeholders' Role Transformation: Evidence from Chinese Emerging Electric Vehicle Industry", *Expert Systems With Applications*, vol. 41, pp. 4579-4595.
- (52) March, J. G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, pp. 71-87.
- (53) Meyer, L. D. and Scott, S. H., 1983, "Possible Errors During Field Evaluations of Sediment Size Distributions", *Transactions American Society of Agricultural Engineers*, vol. 26, pp. 481-490.
- (54) Miller, D. and Friesen, P. H., 1984, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, vol. 30, pp. 1161-1183.
- (55) Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 853-86.
- (56) Moore, J. F., 1993, "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 71, pp. 75-86.

- (57) Mooer, J. F., 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*, NY: HarperCollins.
- (58) Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D. and Aguilera, R., 2017, "Embracing Causal Complexity: The Emergence of A Neo-configurational Perspective", *Journal of Management*, vol. 43, pp. 255~282.
- (59) Nambisan, S. and Baron, R. A., 2013, "Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success", *Entrepreneurship Theory And Practice*, vol. 37, pp. 1071~1097.
- (60) Newey, L. R. and Zahra, S. A., 2009, "The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship", *British Journal of Management*, vol. 20, pp. S81~S100.
- (61) Parente, R., Rong, K., Geleilate, J. M. G. and Misati, E., 2019, "Adapting and Sustaining Operations in Weak Institutional Environments: A Business Ecosystem Assessment of a Chinese MNE in Central Africa", *Journal of International Business Studies*, vol. 50, pp. 275~291.
- (62) Peng, G. Z., 2012, "FDI Legitimacy and MNC Subsidiary Control: From Legitimation to Competition", *Journal of International Management*, vol. 18, pp. 115~131.
- (63) Penrose, R., 1959, "The Apparent Shape of a Relativistically Moving Sphere", *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, vol.55, pp.137~139.
- (64) Peng, G. Z. and Beamish, P. W., 2019, "Subnational FDI Legitimacy and Foreign Subsidiary Survival", *Journal of International Management*, doi: 10.1016/j.intman.2018.12.003.
- (65) Prange, C. and Verdier, S., 2011, "Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance", *Journal of World Business*, vol. 46, pp. 126~133.
- (66) Prange, C. and Pinho, J. C., 2017, "How Personal and Organizational Drivers Impact on SME International Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation", *International Business Review*, vol. 26, pp. 1114~1123.
- (67) Ramachandran, J. and Pant, A., 2010, "The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad", *Advances in International Management*, vol. 23, pp. 231~265.
- (68) Rao, B. and Jimenez, B., 2011, "A Comparative Analysis of Digital Innovation Ecosystems", 2011 Proceedings of PICMET'11: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), IEEE, pp. 1~12.
- (69) Rong, K., Lin, Y., Li, B., Burström, T., Butel, L. and Yu, J., 2018, "Business Ecosystem Research Agenda: More Dynamic, More Embedded, and More Internationalized", *Asian Business Review*, vol. 17, pp. 167~182.
- (70) Rosenzweig, P. M. and Singh, J. V., 1991, "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 16, pp.340~361.
- (71) Rosenkopf, L. and Nerkar, A., 2001, "Beyond Local Search: Boundary-spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 287~306.
- (72) Rutherford, M. W. and Buller, P. F., 2007, "Searching for the Legitimacy Threshold", *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, pp. 78~92.
- (73) Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M., 2007, "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 913~933.
- (74) Stinchcombe, A. L., 2000, *Social Structure And Organizations*, Emerald Group Publishing Limited.
- (75) Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509~533.
- (76) Teece, D. J., 2007, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319~1350.
- (77) Urzelai, B. and Puig, F., 2019, "Developing International Social Capital: The Role of Communities of Practice and Clustering", *International Business Review*, vol. 28, pp. 209~221.
- (78) Valkokari, K., 2015, "Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive Within Them", *Technology Innovation Management Review*, vol. 5, pp. 17~24.
- (79) Vermeulen, F. and Barkema, H., 2001, "Learning Through Acquisitions", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 457~476.
- (80) Wang, C. L. and Ahmed, P. K., 2007, "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, pp. 31~51.
- (81) Wei, Z., Shen, H., Zhou, K. Z. and Li, J. J., 2017, "How Does Environmental Corporate Social Responsibility Matter in a Dysfunctional Institutional Environment? Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, vol. 140, pp. 209~223.
- (82) Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E. and Peng, M. W., 2005, "Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom", *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 1~33.
- (83) Yin, R. K., 2017, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sage publications.
- (84) Zahra, S. A. and Nambisan, S., 2012, "Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems", *Business Horizons*, vol. 55, pp. 219~229.
- (85) Zimmerman, M. A. and Zeitz, G. J., 2002, "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 414~431.
- (86) Zollo, M. and Winter, S. G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, pp. 339~351.

Legitimizing EMNEs' Innovation Ecosystems Overseas: Evidence from an Industrial Park under the Belt & Road Initiative

Chen Yantai^a, Li Jing^{a,b} and Cheng Cong^c and Rong Ke^d

(a.School of Management, Zhejiang University of Technology; b. Business School, Jiaying University; c. China Institute for Small and Medium Enterprises, Zhejiang University of Technology; d. Institute of Economics, School of Social Sciences, Tsinghua University)

Summary: This research focuses on enterprises from home emerging economies (EM) to host emerging economies (EM) ("EM-EM") for their construction and development of overseas innovation ecosystems ("EM-EM"), and our findings reveal that the acquisition of organizational legitimacy is crucial to its ability to obtain ecosystem resources and construct institutional guarantees, although overseas innovation ecosystems can effectively compensate for the negative impact of institutional disadvantages on the internationalization of EMNEs innovation. Drawn from the international ambidexterity theory, this article explores the internal logical relationship between the legitimacy threshold crossing and the dynamic capability cultivation in the construction of overseas innovation ecosystems. We believe that the overseas innovation ecosystem constructed in EM-EM context will address more serious problems that directly or indirectly hinder the crossing of legitimacy threshold, such as the dynamic external environment, the diversity of stakeholders' needs, and the complexity of internal and external structure, which results in huge pressure on survival and development. The international ambidexterity theory, as the basis for solving the international survival and development of the innovation ecosystem in a dynamic environment, promotes the resolution of different pressures before and after the legitimacy threshold crossing. Dynamic capabilities, can help enterprises to adapt, integrate, and re-allocate their internal, external, and their partner resources in the context of weak institutional environment while establishing their overseas innovation ecosystems.

Through a longitudinal single case study of the Thai-China Rayong Industrial Park, this paper confirms the existence of multiple legitimacy thresholds through the periodic evolution of the role of legitimacy evaluators of focal firms, and creates an integrated framework consisted of the focus of organizational legitimacy, enterprise capability transformation and legitimacy threshold crossing of focal firms owing overseas innovation ecosystem in the process of "EM-EM" by drawing from the theory of dynamic capabilities (Teece, 2007). We also find that the multiple legitimacy thresholds of overseas innovation ecosystems in the context of "EM-EM" take effects as the focus of legitimacy is constantly switched between enterprises' internal, external and their partners. At the same time, in order to cross multiple legitimacy thresholds and achieve a significant improvement in the legitimacy level of the leading enterprises in the host country, their international dynamic capabilities have leapfrogged from international exploitation capabilities to international exploration capabilities, and finally the whole interactive process presents a "low-medium-high level" capability integration characteristics. This study is the first time from the perspective of organizational legitimacy to discuss how MNEs can embed a fragile institutional host market to construct and maintain their innovation ecosystem, and gradually achieve recognition from relevant interest groups (He and Su, 2016). Furthermore, on the theoretical basis of Luo (2002)'s introduction of dynamic capabilities into the field of international business research, this paper opens the black box of how MNEs in the "EM-EM" context can match their leap forward of international dynamic capabilities with the crossing of multiple legitimacy thresholds in order to achieve competitive advantages while establishing overseas innovation ecosystems. This research contributes to providing some theoretical guidance implications for Chinese MNEs creating values across the host countries of the 'Belt and Road'.

Keywords: overseas innovation ecosystem; legitimacy threshold crossing; international dynamic capacity; legitimacy focus; overseas park focal firm

JEL Classification: M10