

# 中国企业“隐性能力”对其“一带一路” 国际合作的影响分析

申远<sup>1</sup>, 吴嘉怡<sup>2</sup>, 申俊龙<sup>3</sup>

(1. 南京财经大学应用数学学院, 江苏南京 210023; 2. 阿斯利康投资(中国)有限公司, 上海 201203;  
3. 南京中医药大学卫生经济管理学院, 江苏南京 210023)

**摘要:** 基于二元认知能力和平衡管理能力研究我国企业国际化的“隐性能力”。借鉴传统经济学理论和“过程”理论研究企业国际化的思路方法, 构建二元认知能力影响模型。对江苏省国际化企业进行抽样调查和实证分析, 重点研究认知能力中的中国传统辩证思维与“中和”平衡管理方法对我国企业国际经营的影响。研究发现, 企业高管的二元认知能力对企业国际化的广度和深度具有正向影响, 并且对企业国际化绩效产生直接和间接影响; 拓宽企业国际化的广度和深度有益于国际化绩效提升。

**关键词:** “一带一路”倡议; 企业国际化; 隐性能力; 二元认知能力

**中图分类号:** F427      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1671-4970(2019)05-0058-09

研究中国企业国际化的“隐性能力”问题, 既能承接传统企业理论中国际竞争力的研究思路, 又可突出中国文化的国情特征, 便于深入理解中国企业组织的发展特征与路径。作为发展中国家, 在市场化和国际化的双重压力下, 中国企业所选择的发展模式和采取的行为方式必然与发达国家存在明显差异, 这种差异源于企业的认知思维。企业国际化发展是深入理解企业隐性能力和促进经验学习的机会<sup>[1]</sup>。隐性能力这一概念源于隐性知识理论及二元组织能力理论, 最早用于讨论人类认知研究, 由

Polanyi 最早提出, 是指人类为发现和信任新知识而集成的新经验的方式<sup>[2]</sup>。Duncan 最早使用“二元组织能力”隐喻组织的这一潜在特征, 即适应渐进性变革和突变性变革的特征<sup>[3]</sup>。基于组织适应特征, March 创造性地提出了组织的探索和利用<sup>[4]</sup>, 激起了学界对二元组织能力的深入研究。现阶段, 二元能力被视为企业隐性能力的重要组成, 被广泛应用于组织发展战略。

当前, 国际经济发展产生了两股主要潮流: 一个是以美国为代表的“逆全球化”潮流, 一个是以中国

收稿日期: 2019-05-23

基金项目: 江苏省十九大专项(17ZTB011); 江苏省社会科学基金重点项目(18GLA002); 南京中医药大学与阿斯利康制药有限公司合作重点项目(16NZY086)

作者简介: 申远(1982—), 男, 江苏南京人, 副教授, 从事企业管理及经济应用研究。

通讯作者: 申俊龙(1952—), 男, 江苏泰州人, 教授, 从事经济政策和卫生管理研究。

为代表的互联互通、互惠互利的协同化发展潮流。当前,学界对企业国际化的研究或是围绕发达国家大型跨国企业的投资与贸易展开理论和实证研究,或是对中小企业国际化成长的“过程理论”进行动态性研究。对于“逆全球化”潮流和“新全球化”倡议背景下的企业国际化理论和方法缺乏深入研究,尤其是中国这样的发展中国家企业的国际化理论和方法亟待探索。中国企业的国际化过程面临着国际环境的复杂性与矛盾性考验,而其又亟需快速适应、取得优势并产生效益,以扭转“逆全球化”趋势。中国企业如何妥善处理跨文化发展的“国家距离问题”和风险收益不确定性问题,这需要从企业发展的深层对其隐性能力进行剖析,以建构适合中国企业发展的国际化竞争战略和经济逻辑。由此,引入企业国际化“隐性能力”,并选择企业高管的双元认知能力视角,构建企业国际化认知影响模型,研究企业高管的认知能力对企业国际化深度、国际化广度和国际化绩效的影响,并延伸分析各要素间影响路径。

## 一、文献评述与理论基础

### 1. 对“一带一路”倡议的认知

企业对于国际化的正向认知主要表现为“一带一路”倡议扩展对外投资<sup>[5-6]</sup>、促进贸易发展与合作<sup>[7-8]</sup>、优化国际贸易网络<sup>[9]</sup>、提高国际创新水平<sup>[10]</sup>、推动企业的跨文化管理和人才培养<sup>[11-12]</sup>。企业对于国际化的负向认知主要表现为“一带一路”倡议增加各国贸易摩擦的风险<sup>[13]</sup>以及来自国家、企业和个人的道德风险<sup>[14]</sup>、海外投资风险的增加<sup>[15]</sup>。总之,对“一带一路”倡议的认知存在不同观点,在这种看似矛盾的现象面前,企业高管的认知能力将决定企业的发展策略,决定其是否国际化以及如何国际化。

### 2. 中国企业家双元认知能力

双元认知能力是双元组织能力的重要组成,双元组织能力是组织能同时实现不同的、相互竞争的战略行动能力<sup>[16]</sup>,包含从事冒险和创新等活动的探索能力和从事复制、选择和实施等活动的开发能力,最终实现企业发展的可靠性和稳定性<sup>[17]</sup>。双元认知能力是对组织所处复杂动态环境和组织自身能力的判断和理解,以协调组织战略行动与环境变化之间的关系,属于一种整体动态平衡的思维方式,例如平衡企业短期利益与长期利益、企业内部关系与外部关系等思维认知。中国企业家的双元认知能力受

到中国文化的深刻影响,但同时随着国内外环境复杂性的提升产生巨大变化。席酉民等认为,中国文化塑造了企业领导应对组织内外部变化过程的思考习惯和行为方式<sup>[18]</sup>;曾仕强提出,中国式管理的核心是介于个人主义与集体主义之间的“交互主义”,属于变动性和灵活性的认知,强调环境平衡、关系平衡和发展平衡<sup>[19]</sup>;林海芬等认为,思维方式差异是造成中西方管理情境差异的根源,中国企业的特殊认知源于中国传统整体性思维<sup>[20]</sup>。2010年IBM的调查显示,行业转型等宏观经济环境变化对中国CEO的传统认知产生挑战,中国CEO正尝试调整并适应这种环境变化<sup>[21]</sup>。在企业发展过程中,企业家认知会影响企业的角色定位<sup>[22]</sup>、社会责任<sup>[23]</sup>、市场选择<sup>[24]</sup>、人才管理<sup>[25]</sup>、经营模式<sup>[26]</sup>、产值产能<sup>[27]</sup>和运营绩效<sup>[28]</sup>等。综上所述,企业家的认知能力是组织“隐性能力”的关键,而企业高管的双元认知能力是企业双元组织能力的重要基础。

### 3. 企业国际化理论研究

企业国际化发展研究经过3个阶段,产生了多种理论和方法:第一阶段发端于20世纪50年代后期,主要研究以美国为代表的发达国家大型跨国企业的国际贸易问题,关注企业产品理论和模式发展方面,代表性理论为国际产品生产周期论<sup>[29]</sup>;第二阶段为20世纪70年代,主要基于组织发展层面对中小企业成长过程研究企业行为,代表性理论为国际化阶段理论;第三阶段是20世纪90年代后期,研究转向为企业间的网络关系,由此产生企业国际化网络理论。总体而言,对于国际化的理论研究更为偏向产品、市场、行为等外在表现。2008年的金融危机引发了世界经济格局的转型,自此,企业国际化研究对象转变为国际经济治理<sup>[30]</sup>。国际经济治理的目的是增进价值与利益包容,推动国际主体间的良性互动,关键点就是协调和平衡国际利益,主要包含国际主体内外部利益的平衡、经济体间的利益平衡、人文关怀与经济利益的平衡三方面,其实质是资本与人的平衡<sup>[31]</sup>。由于国际主体间的文化(价值观)差异<sup>[32]</sup>、信息不对称<sup>[33]</sup>、标准不一致<sup>[34]</sup>以及缺乏有效沟通<sup>[35]</sup>等因素,国际利益冲突加剧,其背后的根源就是国际主体利益结构的分化以及当前国际体系缺乏有效性和协调性,而处理国际冲突的核心是以国际主体间的包容性促进国际体系的有效性,即增强彼此的认知认同。

## 二、模型构建与研究假设

### 1. 概念模型构建

SCP 分析范式由哈佛大学教授 Mason 提出,该理论通过构架系统化的市场结构—市场行为—市场绩效的分析框架,以实证研究为手段,从“结构—行为—绩效”方面对产业进行分析。该理论的核心观点是,产业结构和企业行为战略决定了国际化绩效。笔者认为,企业国际化属于复杂性经济管理问题,不仅涉及内部的资源和能力,也涉及外部国际市场环境及结构,而如何处理好内外部关系主要依靠企业家的认知能力,企业高管的双元认知能力是企业的“隐性能力”,是决定企业国际化成败的关键。由于企业认知具有隐性特征,加之市场不均衡性,所以分析企业认知能力需要结合其外在影响的显性化表现。因此,借鉴 SCP 分析范式,本研究分析企业家认知能力对企业国际化经营的影响。为更贴合中国企业的实际情景,改进理论模型,建构中国企业双元认知能力影响模型(图 1)。企业高管的双元认知能力影响企业在国际化过程中所采用经营模式(广度)及具体行为(深度),最终对国际化绩效的影响。

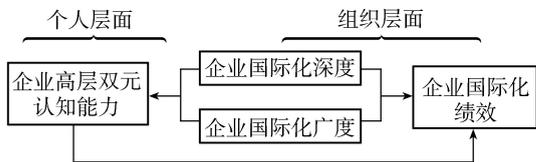


图 1 双元认知能力影响模型

### 2. 研究变量与假设

#### (1) 研究变量

认知维度是管理者认知能力所处于的阶段,认知维度越高,说明企业管理者的认知能力越强。认知能力决定企业的发展程度,走出企业的惯性认知,需要建立高纬度的认知体系<sup>[36]</sup>。双元认知能力是企业高管对国际化认知思维水平“隐性能力”,反映的是高管对企业国际化所处复杂动态环境和组织自身能力的判断和理解。企业国际化牵涉国际化的广度和深度等一系列战略选择<sup>[37]</sup>,企业国际化战略需要与其自身条件与外界环境相匹配才能获得良好的绩效。国际化深度是企业了解和控制国际市场的程度,国际化广度是企业运营国际市场的广泛程度,需要企业采取多种形式快速地进入和适应多个市场,以降低对单个市场的依赖性和认知偏误。企业国际

化广度和深度的提升是基于企业的特定优势和能力,对企业的管理能力、创新能力、技术能力、驾驭环境能力和市场拓展能力均有较高要求。企业国际化绩效是企业国际化发展的外在指标之一,是指企业在国际化运营过程中的产出,包括以下 3 个方面:企业国际化生产力;企业国际化产出,即财务绩效,如海外销售增长率、经营利润等;企业国际化效能和非财务指标,如海外客户(包括政府、工会、社区及公众)的满意度、认可度和企业员工满意度等。

#### (2) 假设提出

##### ① 双元认知能力因素对企业国际化深度的研究假设

在国际化过程中,当企业高管对国际环境的理解度越高,从整体层面把握企业发展中的矛盾关系,进而给出适应企业国际化发展的正确决策,有利于企业采取更为恰当的国际化行为,提高企业对国际市场的了解和控制。基于此,提出:

H1:企业高管的双元认知能力越强,企业的国际化深度越高。

##### ② 双元认知能力因素对企业国际化广度的研究假设

根据 Hambrick 等提出的高阶理论,认为企业的战略选择和绩效其实是高管的认知反映<sup>[38]</sup>。作为企业的管理最高层和战略决策层,企业高管的认知能力是企业处理和解决国际化经营复杂性问题的关键,而决策结果和共识是企业良好运营的保证。在国际化过程中,高管的认知水平越高,代表其对企业的能力和优势越理解,对风险和收益的认识偏差越低,企业的策略越灵活,进而有利于企业采取多样的方式和途径进入国际市场。基于此,提出:

H2:企业高管的双元认知能力越强,企业的国际化广度越大。

##### ③ 双元认知能力因素对企业国际化绩效的研究假设

企业高国际化绩效的重要前提是高环境适应性<sup>[39]</sup>,高管们的高认知能力具有导向作用,可以提高企业内部的凝聚力并建立企业与国际合作伙伴达成互惠合作、目标愿景的共同理解,提升决策的质量和效率,有利于企业整合国际市场的各个节点形成互动良性发展。学者们认为,高认知是企业战略规划体系的基础,可有效平衡战略思维与战略流程,是

企业国际化战略有效实施的重要保障,能最终产生良好的企业绩效。基于此,提出:

H3:企业高管的双元认知能力越强,企业在国际化经营中的绩效越高。

④企业国际化程度对企业国际化绩效的研究假设企业国际化绩效受到国际化程度的重要影响,由于国际化广度和深度的动态性,国际化呈现出渐进的演化过程,因此,国际化程度与国际绩效之间的关系也成为学者们关注的重点。结果显示,两者之间并非简单线性关系:一方面,当企业对某一国际市场的了解和控制程度越高时,外在表现为其采取的国际化行为所产生效益越佳,因此国际化深度对企业绩效具有促进作用;另一方面,企业进入国际化市场必然投入成本,当国际化市场环境与母国市场环境越相近,投入成本会越低,当国际化边际成本低于边际收益时,企业国际化绩效为正。由于我国产业大部分处于国际化的中低端价值链,更广泛的国际化运行方式意味着企业需要不断向高端价值链升级和转型<sup>[40]</sup>。而在国际化初期,企业的国际化广度越大,其投入的成本将越高,而企业转型升级后的投资回报周期较长,因此短期内将不利于国际化绩效的增加。基于此,提出:

H4:企业的国际化深度越高,企业在国际化经营中的绩效越高;

H5:企业的国际化广度越大,企业在国际化经营中的绩效越低。

### 三、实证设计

#### 1. 企业访谈与关键维度确立

为保证研究数据的质量,从问题出发选择江苏省内具有国际业务的企业,随机抽样企业管理层的人员(总经理、副总经理、总监、办公室主任、部门经理等)进行问卷调查。问卷分为两部分:第一部分为企业国际化认知、模式及行为与本企业国际化经营绩效程度评价;第二部分为企业基本信息部分。借鉴文献依据进行理论建模,设计调查问卷,并结合访谈内容对现有量表进行修改。问卷采用李克特“五点”量表:非常符合、符合、基本符合、不符合、非常不符合,对每个回答给一个分数。

问卷设计分为以下4个步骤:第一,梳理国内外关于企业国际化、“一带一路”倡议与认知因素和行

为模式等相关研究文献,结合“结构—行为—绩效”分析范式设计相关测量维度;第二,设计访谈提纲,就企业国际化问题对样本企业高管进行实地访谈,共访谈了江苏省22家企业的高管,征求他们对研究问题的意见,包括国际化认知如何测量、企业国际化广度等;第三,根据文献和访谈内容设计初步问卷,发给业内专家进行修正,针对测量维度与题项、问卷内容与格式、题项措辞等征求专家意见,形成初步问卷;第四,实施问卷预调查,对6家样本企业发放问卷进行预测试,根据反馈的结果和建议对问卷题项进行完善,最终形成了正式调查问卷。

#### 2. 问卷发放与数据收集

将研究范围确定在江苏省,选取了该省不同地区的、从事国际化经营的企业进行访谈和调查研究。具体走访了南京、泰州、扬州、苏州、无锡、南通、徐州、盐城、淮安、常州、连云港11个地区。在此基础上发放问卷调查,主要对这些企业的中上层管理者发放问卷进行调查,每个管理者填写一份调查问卷,共计收回了362份问卷,其中有效问卷335份,有效率为92.5%。

### 四、实证分析

#### 1. 描述性统计分析

首先对问卷的一般信息部分做描述性统计分析,主要包括所调查企业的地区分布、公司成立年份、公司规模、公司所有制形式、开展海外业务的年限。在调查企业中,大部分企业位于南京,占比高达41.2%;其次是南通地区,占比18.2%;处于其他地区的企业数均不多,其中,盐城、淮安、徐州、常州地区都只调查了1家企业。由此可知,调查数据与江苏国际化企业的实际分布情况较为吻合,江苏省大多数实力雄厚的企业分布在苏南、苏中地区,苏北企业少。从成立时间看,在1990—2009年成立的公司有28家,占总数的50.9%;1950年以前和2010年之后成立的公司数比较少,分别为1家和2家,占总数的1.8%和3.6%。在所调查的企业中,规模比较大的企业较少,仅有11家企业的员工数量超过5000人,占总数的20%;有29家企业的员工数量少于1000人,占总数的52.7%。在公司所有制形式中,民营企业有31家,占比56.4%;央企或国有企业有12家,占比21.8%,仅次于民营企业,股份制企业和合资企业较少。从企业开展海外业务的年限来看,28家企业已经有10年以上的海外业务经历,占总数的50.9%;5~10年的有11家企业,占总数

的20%;开展海外业务年限在3年以内的企业较少。从上述分析可知,大多数企业属于中小型民营企业,企业规模不大,但是开展海外业务的年限却比较长,这说明江苏企业的国际化发展有较好的基础,有足够的实力“走出去”。

## 2. 测量维度的确定

在文献研究的基础上结合研究需要选取4个维度,形成了江苏企业国际化认知影响因素研究的测量量表,该量表共涉及16个测量题项(表1)。

表1 江苏企业国际化认知影响因素测量量表

潜变量	观察变量
二元认知(RZ)	本企业高管很熟悉和遵循东道国的法律和市场管理规范(RZ1)
	本企业高管能敏锐的洞察到国际市场的变化并把握机会(RZ2)
	本企业高管与东道国的政府机构联系紧密,能获得支持(RZ3)
	本企业高管考虑国外新的供应商和客户(RZ4)
	本企业高管知道国际经营环境高风险的特点,注重采取谨慎、渐进的方法(RZ5)
国际化深度(GX)	企业参与国际市场的进出口活动(GX1)
	企业与国际市场进行人力资源交流活动(GX2)
	企业积极探索与国外其他企业的经营合作(GX3)
国际化广度(GM)	企业在“一带一路”倡议下实施市场国际化模式(GM1)
	企业在“一带一路”倡议下实施资源国际化模式(GM2)
	企业在“一带一路”倡议下实施资本国际化模式(GM3)
	企业在“一带一路”倡议下实施技术国际化模式(GM4)
国际化绩效(JX)	企业在参与“一带一路”过程中提升了生产力(JX1)
	企业在参与“一带一路”过程中获得较高的财务收益(JX2)
	企业员工对企业从事的国际化经营活动认可度较高(JX3)
	海外客户对企业从事的国际化经营活动认可度较高(JX4)

## 3. 结构方程模型分析

### (1) 探索性因子分析

通过探索性因子分析本研究各级指标间的关系(表2)。结果显示,各变量与子题项之间的因子载荷均大于0.5,表明测量条目具有收敛效度。同时,各变量下题项的组合信度均大于0.6,说明模型的内在质量较为理想,且平均方差抽取量大于0.5,测量误差在标准范围内。

### (2) 验证性因子分析

使用AMOS 24.0软件对概念模型所示路径进行检验(表3)。模型整体拟合良好,各项指标均在可以接受的范围之内。

由图2和表3可知,本研究初始模型基本良好,

表2 问卷探索性因子分析

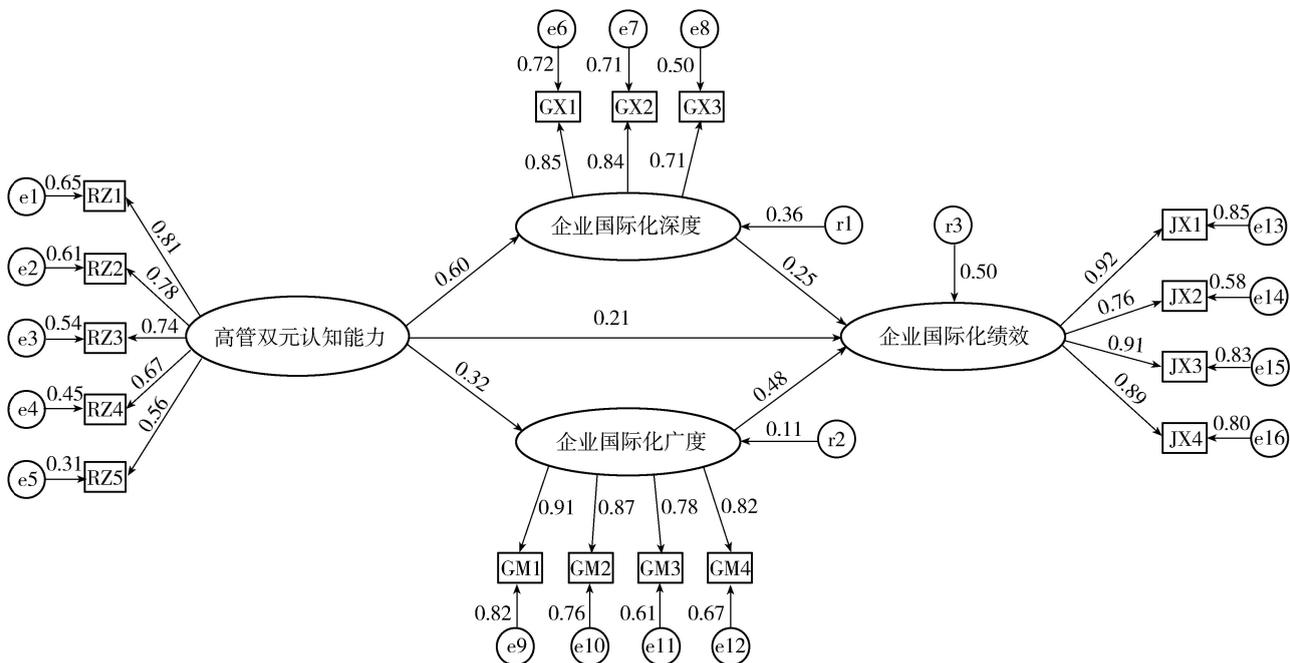
潜变量	题项	因子载荷	组合信度	平均抽取量
高管二元认知能力	RZ1	0.809	0.8401	0.5163
	RZ2	0.784		
	RZ3	0.738		
	RZ4	0.674		
	RZ5	0.56		
企业国际化深度	GX1	0.851	0.8440	0.6448
	GX2	0.842		
	GX3	0.708		
企业国际化广度	GM1	0.905	0.9088	0.7142
	GM2	0.873		
	GM3	0.781		
	GM4	0.816		
企业国际化绩效	JX1	0.919	0.9280	0.7640
	JX2	0.762		
	JX3	0.912		
	JX4	0.894		

表3 初始模型直接路径系数参数估计

路径关系	路径系数	T值	对应假设	检验结果
企业国际化广度←高管二元认知能力	0.324	4.961>1.96	H1	支持
企业国际化深度←高管二元认知能力	0.600	7.315>1.96	H2	支持
企业国际化绩效←高管二元认知能力	0.206	3.083>1.96	H3	支持
企业国际化绩效←企业国际化深度	0.246	3.888>1.96	H4	支持
企业国际化绩效←企业国际化广度	0.476	9.586>1.96	H5	不支持

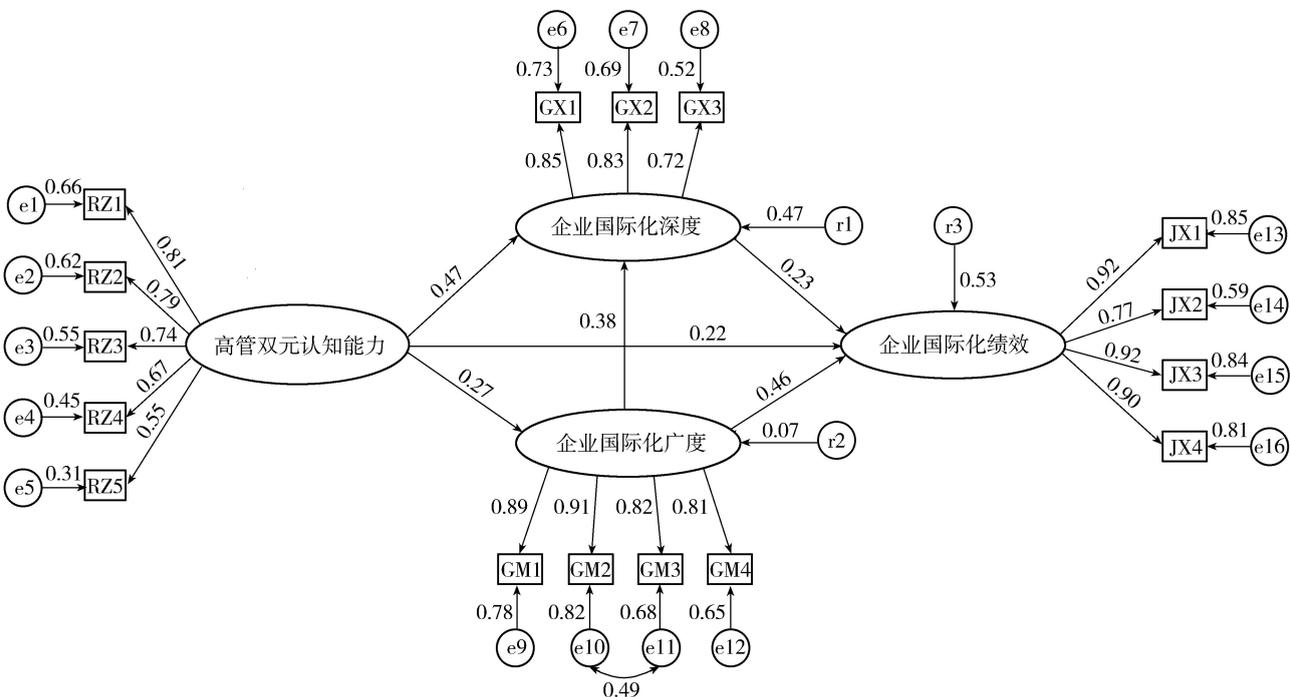
而调整后配适度AGFI=0.876<0.9,临界样本数CN=150<200,因此,模型尚需要进一步优化。根据修正指标数MI值,将初始模型中误差项的e10和e11改为自由参数,并增加“企业国际化广度→企业国际化深度”路径。由此得到最优模型(图3)。

结合图3和表4可知,在“一带一路”倡议下,企业高管二元认知能力与其国际化广度、国际化深度和国际化绩效之间呈现正相关关系(路径系数分别为0.270、0.474和0.217),T值均符合标准,假设H1、H2和H3假设得到支持;国际化深度和国际化绩效之间也呈现出正相关关系(路径系数为0.229,t=3.364),假设H4通过;企业国际化广度和企业国际化绩效呈现正相关关系(路径系数为0.457,t=8.585),与原假设H5相反,这可能与一定广度的企业国际化方式或模式有利于企业规避市场风险,扩大资源整合有关,进而印证了企业二元组织能力对企业国际化的重要性。企业的国际化广度与国际化



Standardized estimates; Default model; 卡方值=275.548 ( $p=0.000$ ); 自由度=99;  
 Chi/DF=2.783; AGFI=0.876; GFI=0.910; RMSEA=0.073; CN=150.000

图2 初始模型



Standardized estimates; Default model; 卡方值=197.408 ( $p=0.000$ ); 自由度=97;  
 Chi/DF=2.035; AGFI=0.904; GFI=0.932; RMSEA=0.056; CN=205.000

图3 修正后的整体模型

深度之间也呈现正向相关关系(路径系数为 0.383,  $t=6.901$ )。所以,“一带一路”倡议下中国企业高管的双元认知能力正向影响企业的国际化广度、国际

化深度和国际化绩效,国际化广度正向影响国际化深度,并且国际化广度与国际化深度在高管二元认知能力和国际化绩效间发挥中介效应。由此可知,

企业高层的双元认知能力作为企业“隐性能力”对于企业国际化具有重要的影响,在企业国际化发展中,良好的双元认知能力是关键,其也是企业国际化管理水平的重要体现,认知将催生企业采取特定的国际化广度和国际化深度,进而影响企业的国际化绩效。另外,调查样本企业的国际化广度和行为均有利于企业国际化绩效的提升,也侧面反映出“一带一路”倡议一定程度保证了我国企业国际化发展的稳定性。

表4 初始模型直接路径系数参数估计

路径关系	路径系数	T 值	对应假设	检验结果
企业国际化广度← 高管双元认知能力	0.270	4.232>1.96	H1	支持
企业国际化深度← 高管双元认知能力	0.474	6.616>1.96	H2	支持
企业国际化绩效← 高管双元认知能力	0.217	3.537>1.96	H3	支持
企业国际化绩效← 企业国际化深度	0.229	3.364>1.96	H4	支持
企业国际化绩效← 企业国际化广度	0.457	8.585>1.96	H5	不支持
企业国际化深度← 企业国际化广度	0.383	6.901>1.96	新增	支持

各潜变量之间的影响效应分为直接效应、间接效应和总效应3种,而总效应等于直接效应与间接效应之和。在上述假设检验过程中,通过检验直接效应发现,高管双元认知能力对企业国际化深度、国际化广度和国际化绩效具有显著影响。通过检验间接效应发现,高管双元认知能力对企业国际化广度和国际化绩效具有间接影响。根据表5可知,在对企业国际化绩效影响方面,国际化广度的影响最高(直接效应为0.457,间接效应为0.088),其次是高管双元认知能力(直接效应为0.217,间接效应为

表5 潜变量之间的影响效应

路径关系	直接效应	间接效应	总效应
企业国际化深度← 高管双元认知能力	0.474	0.103	0.577
企业国际化广度← 高管双元认知能力	0.270	—	0.270
企业国际化绩效← 高管双元认知能力	0.217	0.256	0.472
企业国际化绩效← 企业国际化广度	0.457	0.088	0.545
企业国际化绩效← 企业国际化深度	0.229	—	0.229
企业国际化深度← 企业国际化广度	0.383	—	0.383

0.256)。相比之下,企业国际化深度对其的影响最小(总效应为0.229)。在对企业国际化深度影响方面,高管双元认知能力的影响最高(直接效应为0.474,间接效应为0.103),企业国际化广度会产生较大影响(总效应为0.383);在对企业国际化广度影响方面,高管双元认知能力的影响效应为0.27。综上所述,高管双元认知能力对企业国际化深度的影响最明显,且能通过企业采取的国际化深度和国际化广度对国际化绩效产生间接影响。另外,企业采取的国际化广度对企业国际化绩效最重要,且企业国际化广度会影响企业国际化深度进而影响到企业国际化绩效。

## 五、结论与建议

### 1. 研究结论

(1)企业高管双元认知能力对企业国际化深度、国际化广度和国际化绩效具有显著影响

在企业国际化深度影响方面,高管双元认知能力的影响效应最大(直接效应和间接效应分别为0.474和0.103),双元认知能力对企业国际化广度也会产生较大影响(总效应为0.270)。由此可见,中国企业在“一带一路”沿线的国际化发展过程中,高管需要具备多元的国际化认知能力,其是可以保证企业国际化有效发展的关键认识。双元认知能力是企业的“隐性能力”,是一种更高境界的思维能力。面对复杂的国际环境,提升企业高管的双元认知能力有利于企业制定切实可行的探索性和利用性配用的资源比例,亦有利于推出短期计划和长远规划相结合的国际化发展规划,并根据外部环境和内部条件的变化及时调整。在双元思维指导下,企业的国际化广度和深度将更为符合现实并更具可行性,进而更有利于探索出适应本企业国际化可持续发展的道路。

(2)高管双元认知能力对企业国际化管理行为和国际化绩效具有间接影响

依据表5可知,在对企业国际化绩效影响方面,国际化广度的影响最高(直接效应和间接效应分别为0.457和0.088),其次是高管双元认知能力对国际化管理行为(直接效应和间接效应分别为0.217和0.256)。可见,建立双元认知能力的重要基础就是企业资源组合能力、国际化的制度模式选择与创新。双元认知对国际化绩效的间接性影响是因为:一方面,

企业本身的组织资源和组织能力是国际化绩效的直接因素,二元认知能力对绩效影响是企业“一带一路”沿线复杂的国际经济和文化环境中采取了适宜的国际化广度和国际化管理行为,从而有利于提升其国际化绩效。另一方面,二元组织能力对企业国际化绩效的影响是一种隐性路径,在研究中不容易注意到,不像国际化深度和国际环境容易观察到。

(3)企业的国际化广度在企业高管层二元认知能力和企业国际化绩效间发挥中介影响

分析影响路径可知,企业国际化广度对企业国际化绩效的影响最大,向前追溯发现企业国际化管理行为会影响企业的国际化广度。此外,高管二元认知能力对企业资源组合行为的影响最高(直接效应和间接效应分别为0.474和0.103)。由此可知,企业国际化广度会对企业国际化绩效产生直接的较大影响(总效应为0.545),但是企业国际化广度受到企业资源组合的管理行为的影响,而企业的国际化资源组合与管理行为又受到企业高管二元认知能力的影响(影响效应为0.270)。高管二元认知能力能直接对企业国际化资源管理行为产生最明显的影响,而通过企业采取的国际化管理行为选择的国际化广度又对国际化绩效产生间接影响。

## 2. 相关建议

### (1)强化企业认知,提升组织内部“隐性能力”

首先,企业高管需要统一对国际化合作的国际价值的认同,面对风险和机遇并存的国际环境,应以积极的态度“走出去”。运用二元认知和二元管理优化企业发展战略,在近期利益和长远利益平衡中发挥好高管层的决策和引领作用,通过对国内外以往成功的跨国企业的“有效实践”进行学习,加强与国际跨国企业国际化经验的交流与合作,建立国际视野和长远发展意识,并强化东道国的本土化意识。其次,企业高管二元认知思维建立后,应培养中层管理者的全球化视野和跨国合作的双元思维模式,升级国际化经营理念,加强跨文化管理的执行力,在国际化管理中学习和制定本企业技术的国际化标准,定期参与国际企业经验交流和培训,努力在实践中不断提升“二元组织能力”,并尽快实现企业家经营理念和方法的国际化转型。最后,国际化人才是企业国际化发展的核心资源,企业必须建立适应本企业国际化发展的人才队伍,建立海外人才培养工程,通过校企合作或政府间的教育合作培养东道国的本

土化人才队伍,培养会国际语言、懂国际法律、精通国际商务合作经营的综合性人才,并在国际上引进技术研发的高端专业化人才、在当地培养娴熟的产业工人,借鉴德国和日本在国际化发展方面的经验,重视本土人才的职业教育,凭借企业独特的职业教育体系,培养出庞大的高素质国际化人才队伍。

### (2)利用行业资源,探索适宜的国际化模式

中国的国际化商业模式具有中国特色,这也是一种全球化创新,我国行业组织应当与国际组织合作,探索“一带一路”国际化合作新模式的内在规律,制定区域性的规范和标准,发挥行业组织在国际化中的积极作用,根据企业资源和能力特征指导国际化发展模式的创新。基于中国先行企业在国际化阶段的经验,行业组织可以帮助企业国际规范化发展,可以对以下两方面进一步优化调整:首先,优化本行业的国内技术标准,并研究与国际技术标准对接的适应性。其次,帮助优化企业文化与本土文化的适应性,依据东道国的文化体制及风俗习惯设计企业的国际化具象产品、技术等。

### (3)增强政府引导,拓展企业管理方法

“中和”的平衡管理是中国传统文化的特色,中国特色的国际化需要变成世界普适的方法。首先,政府应发挥与各国政府关系资源和发挥政策引导作用,建立国际化、专业化的咨询机构,提供信息平台指导和引导本土企业在构建人类命运共同体目标下开展国际化合作,在二元思维下推动企业的境外发展战略研究,为企业开展国际化经营提供“中和”平衡管理的理论和方法参考。根据行业特点、企业资本规模、海外经营能力以及跨国经营经验积累程度,遴选部分重点行业和重点企业,培育成为二元管理的龙头企业。其次,政府补助建立和完善企业国际化服务体系,企业国际化的最大困境是国际风险的防范,可以借鉴发达国家在企业国际化发展方面的风险防范措施,帮助境外企业投资风险评估方法,同时建立和完善境外投资保证与保险制度,最大限度减少企业境外投资的商业风险和政治风险。

## 参考文献:

- [1] 马连福,王丽丽,张琦. 混合所有制的优序选择: 市场的逻辑[J]. 中国工业经济, 2015(7): 5-20.
- [2] POLANYI T. The tacit dimension [J]. Philosophy Psychiatry & Psychology, 2001, 8(8): 323-326.
- [3] DUNCAN R B. The ambidextrous organization: designing

- dual structures for innovation [J]. *The Management of Organization*, 1976(1): 167-188.
- [4] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [5] SIDAWAY J D, WOON C Y. Chinese narratives on “One Belt, One Road” in geopolitical and imperial contexts [J]. *The Professional Geographer*, 2017, 69(4): 591-603.
- [6] 刘双芹,李敏燕.制度距离对中国 OFDI 区位选择的影响[J]. *河海大学学报(哲学社会科学版)*, 2018, 20(2):58-64.
- [7] DEBIN D U , YAHUA M A . One Belt and One Road: the grand geo-strategy of China’s rise [J]. *Geographical Research*, 2015(6):1005-1014.
- [8] 孙楚仁,张楠,刘雅莹.“一带一路”倡议与中国对沿线国家的贸易增长[J]. *国际贸易问题*, 2017(2):83-96.
- [9] SHEU J B, KUNDU T. Forecasting time-varying logistics distribution flows in the One Belt-One Road strategic context [J]. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2017(3):3.
- [10] 王桂军,卢潇潇.“一带一路”倡议可以促进中国企业创新吗? [J]. *财经研究*, 2019, 45(1):19-34.
- [11] 高臣,马成志.“一带一路”战略下中国企业“走出去”的跨文化管理[J]. *中国人力资源开发*, 2015(19):14-18.
- [12] 寸守栋,杨红英.知识创新理论下的企业国际化人才培养——基于“一带一路”战略视域[J]. *技术经济与管理研究*, 2017(1):45-49.
- [13] 万喆.“求同存异”切实破解“一带一路”上的“印度困局”[J]. *金融论坛*, 2017(1):19-25.
- [14] AOYAMA R . “One Belt, One Road”: China’s new global strategy [J]. *Asia Policy*, 2016, 5(8):3-22.
- [15] 王杉,刘思跃.“一带一路”背景下国有企业金融风险与防控研究[J]. *兰州学刊*, 2018(5):131-141.
- [16] SIMSEK Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding [J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(6): 597-624.
- [17] 张玉利,李乾文.公司创业导向、二元能力与组织绩效[J]. *管理科学学报*, 2009, 12(1):137-152.
- [18] 席酉民,韩巍.基于中国文化的领导[J]. *西安交通大学学报(社会科学版)*, 2001(4):10-13.
- [19] 曾仕强.中国式管理[J]. *企业文化*, 2005(8):74-77.
- [20] 林海芬,苏敬勤.中国企业管理情境的形成根源、构成及内化机理[J]. *管理学报*, 2017, 14(2):159-167.
- [21] IBM 商业价值研究院.复杂环境下的 CXO:全球顶尖企业领导人的商业智慧[M]. 北京:东方出版社, 2011.
- [22] 缪小明,李刚.基于企业认知角色的产业集群研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2006(1):79-82.
- [23] 林敏娟.企业认知、政企互动与民营企业参与公共文化服务[J]. *统计与决策*, 2013(6):182-185.
- [24] 林春培,余传鹏,张振刚.面向不同目标市场的破坏性创新与测度:企业认知视角[J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(12):106-111.
- [25] 赵希男,侯楠,刘宏涛.企业虚拟社区价值共创环境对成员竞优行为的影响——基于社会认知理论[J]. *技术经济*, 2018, 37(10):17-23+54.
- [26] 周彧,张阳.“海外中国”走出去战略模式研究——以江苏为例[J]. *河海大学学报(哲学社会科学版)*, 2016, 18(6):70-74.
- [27] 张新海,王楠.企业认知偏差与产能过剩[J]. *科研管理*, 2009, 30(5):33-39.
- [28] 卢正文,刘春林.基于动机认知视角的慈善捐赠对企业绩效影响研究——基本企业社会责任的调节效应[J]. *现代经济探讨*, 2017(9):33-40.
- [29] VERNON R. International investment and international trade in the product cycle [J]. *Quarterly Journal of Economics*, 1966, 80(2): 190-207.
- [30] 东艳.全球贸易规则的发展趋势与中国的机遇[J]. *国际经济评论*, 2014(1):45-64.
- [31] 叶玉.全球经济治理体系的冲突与协调[J]. *国际观察*, 2013(4):73-79.
- [32] LI C , BRODBECK F C , SHENKAR O , et al. Embracing the foreign: cultural attractiveness and international strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 38(4):950-971.
- [33] 王诗翔.后发跨国企业海外子公司合法性二元与技术追赶研究[D].杭州:浙江大学, 2018.
- [34] 庞铭辉,敖杏林.经济相互依赖:和平之路抑或冲突之源? ——中国与周边国家的实证研究(1981—2007) [J]. *当代亚太*, 2016(3):126-152.
- [35] 易江玲,陈传明.信息、感知和缘分视角下的心理距离研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2015, 37(5): 85-96.
- [36] 彭耀.升维:争夺产品认知高地的战争[M].北京:机械工业出版社, 2018.
- [37] ZAHEER S. Overcoming the liability of foreignness [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 341-363.
- [38] HAMBRICK D C , MASON P A . Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2):193-206.
- [39] 汪涛,陆雨心,金璐欣.动态能力视角下组织结构有机性对逆向国际化绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(2):174-182.
- [40] 邓新明,熊会兵,李剑峰,等.政治关联、国际化战略与企业价值——来自中国民营上市公司面板数据的分析[J]. *南开管理评论*, 2014, 17(1):26-43.

(责任编辑:高虹)