

国际化经验悖论及其超越

潘 镇 杨 柳

〔摘 要〕 国际化经营是一项高风险、高挑战性的跨国界经营活动。传统理论普遍认为国际化经验可以降低风险、积累能力,有助于企业提高国际化绩效,但是国际化经验在发挥积极作用的同时,也可能引致企业陷入学习陷阱,从而产生国际化经验悖论。本文整合已有研究,指出了经验学习错误的三种类型:识别错误、认知错误和演绎错误,以解释国际化经验悖论的形成机制。在此基础上,本文进一步提出了破解国际化经验悖论的策略,以期为中国企业更好地开展国际化经营提供有益建议。

〔关键词〕 企业国际化;国际化绩效;经验悖论;经验学习

一、引言

自实施“走出去”战略以来,中国融入世界经济的程度不断加深,对外直接投资以年均 28.2% 的速度高速增长,业已成为全球对外投资大国。中国企业开拓国际市场、参与国际竞争的步伐不断加快,尤其是“一带一路”倡议提出之后,中国企业的国际化进入了纵深发展的新阶段,在国际舞台上扮演着越来越重要的角色。以华为、联想、吉利汽车等为代表的中国企业在全球各地建立了许多海外子公司,取得了显著的成效;小米更是用短短 3 年时间拿下“印度第一”,为其它中国企业征战海外树立了榜样。但与此同时,中国企业国际化道路艰难坎坷,折戟海外的事件时有发生。世界银行的统计显示,参与跨国投资的中国企业仅有 30% 左右是盈利的,另有则勉强持平。国务院发展研究中心提供的调查数据也显示,中国企业跨国投资不盈利甚至亏损的比例高达 67%。为何中国企业国际化绩效差异如此之大?

大量研究表明,国际化经验是影响企业海外扩张方式和经营绩效的重要因素之一(Johanson & Vahlne, 1977; Fang, et al., 2007; 陈立敏和王小瑕;李玉梅等, 2016)。Johanson 和 Vahlne(1977)的国际化过程理论很早就观察到跨国公司的对外扩张是一个知识经验积累的过程,在这个过程中,知识获取导致国际承诺的增加,而国际承诺的增加反过来又促进了知识学习。在高度复杂动态的全球竞争中,经验是获取资源的有效途径,能够帮助企业了解东道国投资环境、克服“外来者劣势”带来的障碍(Zaheer, 1995; 吴冰等, 2018)。国际化经验对绩效的正向促进作用得到了广泛的证实(Barkema &

潘镇,管理学博士,南京师范大学商学院教授、博士生导师(南京 210023);杨柳,经济学博士,南京审计大学政府审计学院讲师(南京 211800)。本文系国家自然科学基金项目“国际化经验是否提升了国际化绩效——一项多层次整合研究”(71972104)的研究成果。

Drogendijk, 2007; Rickley & Karim, 2018)。组织学习理论认为,经验会带来知识资源的创造,这些知识对企业的战略决策具有重要影响。但是,经验学习并不一定会带来积极的效应,只有当经验有效地从“一个特定的情景转移到另一个特定的情景”时,经验才能创造出更大的价值(Basuil & Datta, 2015)。此外,经验常常与特定的组织环境相关联,当企业进行了不恰当的转移,不仅面临知识浪费的风险,而且会导致学习曲线的中断,致使学习效果不佳。Haunschild 等(2015)指出,组织记忆随时间而消退,当经验没有得到正确运用或者没有转化为组织惯例或规范时,知识折损就会被动地发生。

由此可见,国际化经验与国际化绩效之间的关系可能是复杂、非线性的。换言之,国际化经验是一把“双刃剑”,在丰富和扩展跨国公司知识储备的同时,也会因学习错误而使跨国公司陷入学习误区。近年来,新冠肺炎疫情爆发、中美贸易争端持续、“逆全球化”思潮涌动,错综复杂的国际局势为中国企业的国际化经营带来极大的不确定性,企业需要建立可持续的竞争优势,才能在未来激烈的全球价值链竞争中实现长远发展,因此,如何有效利用国际化经验,避免落入经验陷阱,成为摆在中国企业面前的一个至关重要的问题。

基于此,本文聚焦于中国企业国际化进程中的现实问题,通过梳理近年来有关国际化经验的相关研究,提出了识别错误—认知错误—演绎错误的分析框架,从理论上阐述了国际化经验悖论的产生原因,弥补国际商务领域忽视国际化经验负面作用的研究缺口,为今后的研究提供坚实有力的理论支持,并为跨国公司提高经验利用水平提供有价值的建议。

二、文献回顾

企业如何获得优异的国际化绩效是国际商务领域的一个“大问题”(邓新明等, 2014; 陈立敏和王小瑕, 2017)。由于企业的国际化扩张是一项高度复杂的战略决策,经验是决定企业对外投资成败的一个关键性因素,跨国公司积累的国际化经验被认为能够对企业后续的绩效产生积极影响(Barkema & Drogendijk, 2007; Kim, et al., 2009; 衣长军等, 2019)。尽管已有不少研究探讨了经验对于跨国公司进入时机、进入方式以及投资成败的影响,但国际化经验与国际化绩效的关系仍然是一个引人注目的争议问题。总体来看,已有研究大多从以下五个视角展开。

第一个是基于国际化过程理论的研究。该理论强调跨国公司的对外扩张是一个知识积累的过程,经验则是获取这些知识的有效途径(Johanson & Vahlne, 1997; Vahlne & Johanson, 2017)。随着国际化地理分散度的增加,企业技术学习的难度也会增加,因此 Johanson 和 Vahlne(1977)建议,企业在进行海外扩张时遵循地理临近和资源承诺增量的扩张过程。在地理上从临近的国家和地区开始,逐渐向地理距离遥远的国家和地区扩张;资源承诺方式从出口开始,逐渐过渡到合资或全资子公司。国际化过程理论强调经验的重要性,认为跨国公司通过增加市场承诺来加强它们在东道国市场中的地位,伴随国际化进程的深入,企业会将以往的知识习得转化为成果嵌入到组织的日常活动中(Tan, et al., 2007)。

其次是基于资源基础观的研究。资源基础观认为资源差异是影响企业能力的重要原因,同时也是拥有优势资源的企业能够获取经济租金的原因,这些资源既包括了企业自身层面的资源,如先进的生产技术、管理能力、品牌信誉等,也包括企业层面与国家层面相结合的社会资本、营销渠道、国际化经验等(Wernerfelt, 1984)。国际化经验作为一种独特的资源,能够减少国际化进程中的不确定性和复杂性,因此跨国公司能够从国际化经验带来的能力中受益。但是也有研究认为,国际化经验的不断积累,在为企业带来丰富的知识资源的同时,也会造成复杂性和模糊性;同时由于企业可接受的知识资源是有限的,随着时间的推移,经验的价值会快速贬值。例如,殷华方等(2011)发现,尽管同

一母国先前进入的合资企业的经验将对后续独自企业的绩效产生正向影响,但这种影响的效应是边际递减的。

第三个是基于知识基础观的研究。知识基础观认为跨国公司作为一个知识处理和创造的集合体,其战略决策受到企业内外部知识可得性以及知识构成的影响(Kogut & Zander,1992)。从知识基础观来看,跨国公司先前的经验就是它们所拥有的难以模仿的知识(Meyer & Wright,2009)。国际化经验能帮助企业获得与特定东道国相关的知识,建立本地知识库,减少外部不确定性和经营风险(Casillas & Moreno-Menéndez,2014),从而影响管理者对国际化的感知成本。企业可以运用先前的海外经验,进一步扩大海外业务,实现规模经济。Lu等(2014)发现,通过经验积累,能够加深企业对特定东道国业务环节的熟悉程度,进而提高组织与外部环境的匹配度。但是Musaji等(2020)指出,在经验较少的情况下,企业容易在解读过去经验的过程中出现因果模糊现象,也更容易将过去的经验错误运用到新环境,使得试错成本大于收益;随着经验的不断积累,企业运用经验的能力也会增强,正确运用经验所带来的收益超过试错成本,从而带来积极的绩效后果。

组织学习理论是探讨国际化经验绩效后果的第四个理论视角。组织学习与知识基础观密不可分,如果将组织看作是一系列知识的集合体,那么学习就是组织的一项核心任务。组织学习是指企业通过各种方式不断获取知识,在组织内部进行知识转移、整合和创新的过程(Tamayo-Torres, et al., 2011)。通过经验学习,跨国公司能够获得高水平的技术、管理诀窍、相应的专利许可等。因此,国际化经验的积累对企业而言是有价值的(李梅和陈鹿,2021;Thakur-Wernz & Samant,2019)。根据组织学习理论的观点,当经验有价值并且被正确地运用时,经验是有价值的。一方面,企业可以通过经验学习丰富原有的知识库。具体而言,企业可以从先前从事的跨国经营活动和结果的关联中获得启示;如果该项活动多次发生,它们将会在组织记忆中存储活动时的情景,并有可能将获得的启示或教训应用到后续类似的活动中(Levitt & March,1988)。另一方面,企业通过不断的经验积累,可以在行为和结果之间建立多重关联,并且进行比较。这样一来,组织能更好地实现经验的价值,随着企业知识资源的不断优化、改进,企业的绩效也将得到提升,即企业获得了积极的经验学习效果(Levitt & March,1988;殷华方等,2011)。Casillas和Moreno-Menéndez(2014)的研究表明,国际化经验丰富的跨国公司在信息整合方面具有独特的优势,能更好地通过组织学习来实现价值提升。但当企业无法对先前的行为与结果做出准确的判断,或它们未能正确地将经营运用到管理实践中则会导致学习效果不佳,从而影响企业的绩效。Thakur-Wernz和Samant(2019)认为随着国际化经验的积累,跨国公司能够提高自身的学习能力,从而以较快的速度增长,但当经验积累过高时,经验学习带来的积极效应将减弱,因此国际化经验与绩效之间呈先降后升再降的S型关系。

此外,还有一些研究基于制度理论探讨国际化经验的作用。新古典制度主义理论将制度解释为一系列正式或非正式的规则或社会规范,其解决的核心问题是组织如何调整自身结构和行为以获取在新环境中的合法性(Scott,2008)。企业在海外扩张进入东道国的初期,往往会因其外来者身份以及母国和东道国之间的制度差异而存在劣势。为了规避制度差异带来的潜在风险,融入东道国的制度环境,企业在东道国建立合法性的过程中需要花费大量的资源和成本,而经验学习是跨国公司了解东道国投资环境的重要途径,能够帮助企业克服“外来者劣势”获得在东道国的合法性(Zaheer,1995)。Lu等(2014)发现,跨国公司可以通过经验学习熟悉并适应东道国的环境;也能通过战略联盟,在合作过程中学习当地商业惯例、法律条例、供应商及消费者偏好等知识,进而获得东道国各方的认可。

总的来看,当前对于国际化经验的绩效后果已经有了从理论到实证较为丰富的研究。国际化经验对国际化绩效的重要性毋庸置疑,但由于情境不同、对象不同、国际化阶段等的不同,经验研

究结果却是混合的。这些不一致,甚至相互矛盾的研究结果意味着,经验未必总能带来积极的学习效果,经验学习可能存在误区。传统的跨国公司理论是从对发达国家跨国公司的观察发展起来的,发达国家跨国公司进行对外投资时往往拥有较强的所有权优势,并且因为经历过长时间的经验积累而拥有较强的当地化能力。然而以中国为代表的新兴经济体跨国公司有着特殊的国际化轨迹和国际化动机,并且起步较晚,与发达国家的跨国公司相比,国际化经营能力较弱,在经验学习中更容易犯错。跨国公司国际化进程中的经验悖论是需要进一步考虑的问题,如果忽视经验的负面效应,势必不利于我们全面认识当前企业国际化经营中的典型特征和提升跨国公司全球竞争力的可能路径。

三、国际化进程中的经验学习错误

组织学习是一个不断积累知识、塑造组织管理的过程(Cohen & Levinthal,1990)。根据组织学习的观点,先前的经验能够帮助企业在未来进行类似的活动时更好地学习并获得好的学习效果(Levitt & March,1988)。然而,经验学习的效果并不总是积极的,经验的价值可能会受到组织内外部环境变量的影响(Zeng,et al.,2013)。学习迁移理论认为,学习迁移可能带来截然相反的学习效果,一方面,当企业从先前类似的经验中受益时,学习的迁移效应是积极的(“近”转移);另一方面,当先前的经验被错误地运用到相似的情景时,学习的迁移效应是消极的(“远”转移)(Basuil & Datta,2015)。事实上,经验学习的积极效果隐含着两个前提条件,一是企业能够从经验中获得有价值的知识;二是企业能够正确地将经验运用到未来的实践中。这意味着,企业可能因违反上述假设而进行错误的学习,从而导致学习效果不佳(Dahlin,et al.,2018)。根据经验学习获得积极效果的两个隐含条件,本文认为导致国际化经验悖论的原因在于学习错误,主要有三种来源:识别错误、认知错误和演绎错误。

1. 识别错误

识别错误是国际化经验学习中易犯的第Ⅰ类错误。获得有价值的经验是正确运用的前提,只有准确辨识异质性的经验才有可能获得有价值的经验。当企业未能准确辨别不同类型的经验时,将会产生识别错误。学术界关于跨国公司经验的理解大多限于一般的经验,常常将国际化经验视为是同质的,这是导致识别错误发生的根本原因。在国际化进程中,企业因自身条件或战略规划等的不同,在海外市场积累的经验在深度、广度以及性质等方面存在较大差异。例如,有些企业倾向于选择在一个或少数几个市场进行多次投资;有些企业会选择在不同的市场进行投资,扩大海外市场的多样性;一些企业选择从低承诺进入模式转向高承诺的进入模式,而另一些企业则直接选择承诺方式较高的进入模式;先前投资成败的经历对企业后续的国际化经营有着截然不同的影响;此外,除了在母国以外的市场积累的经验外,企业在本国市场与外国跨国公司的交易活动中积累的内向国际化经验同样会影响企业之后的外向国际化发展(吴冰等,2018)。可见,识别错误主要发生在国际化经验的前置阶段。

2. 认知错误

国际化经验学习中易犯的第Ⅱ类错误是认知错误。当发生认知错误时,企业不能正确地进行因果推断,从先前的经验中得到错误的结论,意味着无法满足组织学习产生积极效果的第一个假设。Levitt 和 March (1988)曾用“迷信学习”(Superstitious Learning)来描述这样的一种组织情景,即行为与结果之间并不存在联系,但企业主观上认为学习是有用的,换句话说,企业用错误的经验来指导自身的实践。跨国投资作为一项信息密集程度较高的决策,需要平衡众多不确定的复杂因素(Clark, et al.,2018),它们很难正确地解读影响国际化战略的复杂因素,导致知识经验的负向迁移。这种错

误的推论会导致认知错误,主要体现在,企业错误地将管理者能力、企业组织结构或者外部环境因素等实际上并不会影响行为结果的因素,误认为导致行为结果的原因(Zollo,2009)。Petersen 等(2008)的调查发现,傲慢自大的决策者无法准确地认识国际化过程中的知识差距;Malmendier 和 Tate(2008)也发现,非理性管理者在并购中比理性管理者支付更高的对价,而过高的并购溢价会损害企业的利益。可以看出,经验未必总能产生有益于企业未来经营活动的有价值的知识;相反,企业从经验中吸取了错误的教训将会误导未来的经营活动。不少实证研究证实了认知错误对组织学习的负面作用。Zollo(2009)指出,当企业对复杂的战略决策进行评估时,管理者很可能会错误地将经验积累视为组织效率提高的原因;以 1985—1995 年美国银行业企业为样本的研究证实了推测,管理者对先前成功并购经验的评价与后续并购绩效呈负相关,并且随着管理者经验的积累,这种负面影响呈递增趋势。Heimeriks(2010)发现,在战略联盟中,经验的过度积累可能会导致重复的学习错误,从而为企业带来诸如体制僵化等负面影响。Kim 等(2009)以美国银行业为样本的调查研究表明,商业银行先前成功的经验与银行的财务绩效呈 U 型关系。中国情境下的相关研究并不多见,殷华方等(2011)有关在华外资企业的研究表明,先前进的独资企业经验会带来学习误区效应。

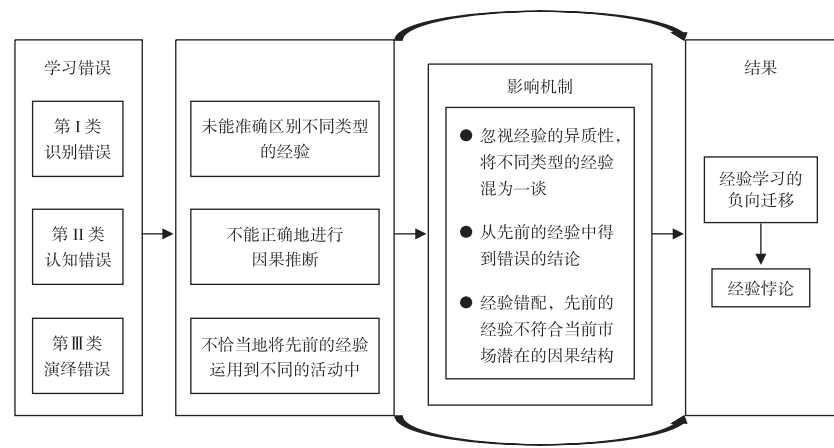


图1 国际化经验悖论的形成

3. 演绎错误

演绎错误是国际化经验学习中易犯的第 III 类错误。演绎错误指企业不恰当地将先前的经验运用到不同的活动中,即无法满足组织学习产生积极效果的第二个假设。由于企业的国际化战略是很多复杂因素共同作用的结果,并且在不同组织环境下积累的经验都有其特殊性,简单地将之前的经验转移到未来的经营中,容易产生运用错误,因经验的错配而影响企业价值(Haleblian & Finkelstein, 1999;贾镜渝和孟妍,2020)。Haleblian 和 Finkelstein(1999)针对 449 次收购数据的研究表明,当企业错误地将本质上不同的经营活动误认为相似时,将会对企业带来不利影响。Zeng 等(2013)针对韩国跨国公司的研究表明,跨国公司在同文化板块积累的经验越高,企业在未来的经营中失败的几率越低。此外,经验的误用也可能与短视学习有关。经验在表面上常常具有模糊性,企业必须应对极具误导性的经验和复杂的组织环境,而组织学习过程中的短视行为,如忽视时间效应、空间效应以及失败的经历等会导致经验的过度开发进而威胁企业的长期生存(Levinthal & March,1993)。Rockart 和 Wilson(2019)的研究表明,经验学习的价值可能会在动态的外部环境中被破坏,而组织环境的周期变化会影响到学习的效果。国际化经验可能与特定的东道国市场环境相关联,当基于特定市场和决策过程的认知表征被误用,即经验不符合当前市场潜在的因果结构时,会带来经验的负向迁移,致使企业陷入经验陷阱。

四、超越国际化经验悖论的策略

基于识别错误—认知错误—演绎错误的分析框架,我们认为,企业应从以下几个方面来进行调整,以避免落入经验陷阱,超越国际化经验悖论。

1. 重视国际化经验的异质性特征,避免识别错误

至今为止,国际化经验的绩效后果是否积极乐观仍然存在争议。我们认为,导致这一问题的原因一方面是研究视角、研究对象的不同,另一方面是先前的研究多数笼统地检验经验的作用,将企业的国际化经验视为同质的,忽视了经验的异质性。事实上,即便是在同一个国家积累的经验,由于进入时间长短以及进入模式等不同积累的经验也是有差别的。企业在进行经验学习时,首先要准确识别经验,明确国际化决策的类型。现有研究常用先前成立的海外子公司数来衡量企业国际化经验,这种测量方式常常认为经验是同质性的,基于单一维度忽略了经验的异质性,不能同时捕获经验的深度、广度和性质,因此,今后对于国际化经验的识别应充分考虑经验的异质性,应同时涵盖经验的时间、空间和类别特征。

时间特征主要指国际化经验的深度,即企业通过在特定国家开展跨国经营积累的知识。对国际化经验深度的测量,目前的文献主要有两种方法(Surdu, et al., 2018),其一,企业先前进入某一东道国海外子公司的数量;其二,企业在某一东道国经营子公司的年限。但这两种测量方法可能都无法准确地衡量经验的深度,例如,A、B 两家企业在海外拥有相同数量的子公司,按照第一种测量方法,将得到相同程度的经验,但如果两家企业开展国际化经营的时间不同,上述第一种测法显然不能准确反映 A、B 两家企业的国际化经验;同样地,仅考虑经营年限,不考虑数量,势必会高估或低估经验。参考先前的研究,我们认为对于国际化经验深度的测量应同时考虑跨国公司在某一东道国海外子公司数量及其经营年限,构建如下综合指标:

$$ExperienceDepth = \sum_{i=1}^n A_{i,k} \quad (1)$$

其中, $A_{i,k}$ 为母公司 A 在东道国 K 的第 i 家子公司持续经营的年限。

空间特征主要是指国际化经验的广度,反映企业积累经验的多样性。企业国际化经营所涉及的东道国个数是常用的衡量国际化经验广度的指标,但这种测量方法相对粗糙。对于跨国公司而言,进入海外市场的个数可能是动态变化的,东道国的数量可能无法准确反映经验的广度。由于每家企业不同东道国设立的海外子公司数量不同,它们积累的经验广度也不同。因此,借鉴 Raghunathan(1995)等对多元化和组织雇员多样性的测量方法,我们建议使用熵指数(Entropy Index)来度量国际化经验广度。具体计算公式如下:

$$ExperienceDiversity = \left[\sum_{i=1}^n P_i \times \ln(1/P_i) \right] / \ln(n) \quad (2)$$

其中, n 为企业海外经营所涉及的东道国的个数, P_i 为东道国 i 的海外子公司积累的经验占跨国公司全部海外子公司积累的经验的比重。

类别特征是指国际化经验的性质,涉及先前不同进入模式积累的经验、先前经营成败的经验以及内向/外向国际化经验等多个方面。就进入模式而言,应区分在并购和新建等不同模式下积累的经验;同时,还应尽可能详细地探寻之前的经营效果差异,如跨国公司退出某一东道国时,我们应尽可能地了解其中的原因,将退出分为自愿退出(业绩不佳、运营管理模式不佳)和非自愿退出等情况。此外,国际化经验的类别特征还应考虑内向经验和外向经验两种形式。

因此,对于国际化经验的研究,不仅要详细区分每一类具体的国际化经验,还应同时考虑以上各个特征,探讨加总国际化经验的绩效后果:

$$International\ Experience = \alpha \sum EXP_D \times \beta \sum EXP_S \times \gamma \sum EXP_N \quad (3)$$

其中, $\sum EXP_D$ 为深度经验, $\sum EXP_S$ 为广度经验, $\sum EXP_N$ 为性质经验, α 、 β 、 γ 为权重。

2. 明晰国际化经验负面效应的发生机制,避免认知错误

已有关于国际化经验的研究大多以经验的正面效应为默认假设,有关国际化经验负面影响的研究是先前学者所忽视的。因此,为避免经验悖论的发生,在识别不同类型国际化经验的基础上,还要了解经验的负面效应有哪些,并探析国际化经验悖论的产生过程,最大限度地做到“扬长避短”。

从国际化经验的时间特征来看,企业应防止陷入思维定式。先前有关国际化深度经验的积极效应大多从两个方面来考察:一方面,特定市场相关的投资经验能够缩短已有知识储备与所需知识之间的差距,增加了组织的学习机会;另一方面,在特定国家开展跨国经营积累能有效缓解外来者劣势带来的挑战。与此同时,也应认识到,组织学习以不同的速度进行。学习曲线效应表明,当企业的经验水平较低时,生产率以较低的速度增长,随着企业经验的不断积累,曲线将变得陡峭;但当企业经验水平较高时,学习曲线将维持在一个平稳的状态或呈下降的趋势(Dutton & Thomas, 1984)。经验学习虽对提升企业绩效具有重要作用,但学习的价值并不具有累积性,反而会随着时间的推移发生磨蚀(March, 1991)。随着跨国公司经验深度的增加,特定环境中的积极影响将被放大,而其它环境中组织行为的影响则被削弱。当企业未能认知到外部环境中的变化时,很容易导致错误的因果推断,从而导致绩效的降低。换句话说,经验的价值并不具有累积性,反而会随着时间的推移快速贬值。同质性国际化经验的不断积累还有可能造成思维定式。企业应依据所面临的外部环境的变化来进行战略调整,避免因过度依赖某一特定环境中的国际化经验而忽视其他环境中组织行为的影响,从而陷入固步自封的困境。

就国际化经验的空间特征而言,应防止“负面迁移效应”的发生。毋庸置疑,跨国公司通过对外扩张,将子公司设立在不同的东道国,有利于在全球范围内接触更广泛的知识技术,而且子公司地理分散带来的不同国家差异化的商业环境,更有机会进行体验式学习。企业能够有效地分析先前经营活动中的因果关系并得出准确的结论,是获得国际化经验积极效果的前提。由于不同东道国之间在文化、制度、语言等方面存在显著差异,当一家企业误解了本质上不同的活动,进行了错误的因果推断,先前的经验可能会损害业绩,导致经验的“负面迁移效应”(Basuil & Datta, 2015)。进一步地,国际化经验广度的不断积累,在为企业带来多样化的知识的同时,还会造成组织资源的复杂性和模糊性。然而任何一个企业可识别的视野范围是有限的,过度的经验积累会造成资源冗余,造成管理成本的增加。国际化经验丰富的跨国公司在进行经验学习时应充分考虑特定经验带来积极绩效后果的环境特征,降低负向迁移的干扰。

对于不同性质的国际化经验,要做到因地制宜。企业在进行海外投资时,会采用不同的进入模式,不同的进入模式体现了企业对海外市场不同的控制、承诺以及风险水平,每一种进入模式都会带来不同层次和类型的经验。当企业试图以更高的进入模式拓展海外市场时,先前积累的低资源承诺进入模式下的经验可能不足以支撑后续的经营管理,增加了跨国经营的风险和不确定性。相反,如果先前积累了高资源承诺进入模式的经验,企业则有更为丰富的经验和能力来应对外部环境的变换,提升子公司在海外的生存几率和盈利能力。除了进入模式之外,企业在国际化扩张中积累的经验还与投资结果的成败有关。组织对失败和成功的反应截然不同(Madsen & Desai, 2010; 贾镜渝、孟妍, 2020),先前成功的经验很有可能导致组织过分迷信成功带来的有利影响,将成功的经验变成今后实践的范本,致使企业变得僵

化。相较之下,失败的经验则对组织提出了挑战,为企业带来的影响和冲击更加深刻,这些前车之鉴将增加企业的自我反馈。因此,企业要详细甄别筛选不同性质的经验,深入剖析多样化的经验与结果之间的关系,建立行为和结果之间的多重关联,并且进行比较,相机抉择。

3. 理解影响国际化经验经济后果的情景条件,避免演绎错误

由于不同类型的国际化经验对企业的影响可能存在差异,简单地将先前的经验转移到未来的扩张中,容易导致运用错误,那么探寻降低国际化经验消极作用的内外部影响因素是破解经验悖论的有效途径。

首先,跨国投资作为一项信息密集程度较高的决策,需要平衡众多不确定的因素,而高管队作为企业组织决策的制定者和执行者,其认知结构、价值观等无疑是影响企业战略的重要因素(Hambrick & Mason, 1984)。高管特质对于避免经验学习的第Ⅱ类错误(认知错误)至关重要,诸如高管的过度自信、年龄、受教育水平、职业经历、从军经历等都有可能影响到国际化经验的因果推断。比如,过度自信的高管更容易出现认知偏差(冉启斌等, 2020),认为自身具有更全面的知识、更多的管理技能以及更强的掌控大局的能力,可能将企业先前成功的扩张经历归因于自己的管理天赋而忽略企业本身的竞争优势,这会使他们相信自己有能力掌握复杂的国际环境,进而不能准确推断国际化经验带来的价值,也就无法将有价值的国际化经验转化为自身的能力。而拥有自恋人格特质的个体喜好大胆、冒险的战略决策,当跨国公司的高管拥有自恋型人格特质时,他们可能充满膨胀的自我意识,在判断自己拥有的信息时,以自我为中心,很容易造成认知偏差,致使企业陷入经验学习的陷阱。为防止经验学习的“远”转移,管理层要深入探究多样化经验表面相似性背后的细微差别,防止因盲目自信造成认知偏差。对于跨国公司而言要完善公司治理体系,充分考虑高管个人特质与组织的契合度,提高企业决策的质量和可靠性。

其次,跨国公司通过经验学习,在海外市场获取资源并在整个组织内部有效转移和分享是企业通过海外扩张提升绩效的重要途径,但经验学习的效果好坏还取决于学习效率的高低。学习效率较高的企业能够充分利用自身对知识的敏感性在国际市场甄别、筛选有价值的经验,对以往行为和结果做出正确的判断,有效避免经验悖论的发生。除了学习效率之外,企业的学习方式也是破解“国际化经验悖论”的过程变量。经验学习是围绕知识和信息处理的过程展开的,目的是为了提升企业对环境的反映和响应能力。March(1991)最早提出利用式学习和探索式学习等两种学习模式,利用式学习是基于组织原有知识基础上的延伸性学习;而探索式学习是脱离组织原有知识基础的创造性学习,单纯的利用式学习会使组织陷入“能力陷阱”,进而无法将经验转化为能力;反之,过多的探索又容易导致演绎错误,致使组织陷入仅实验无结果的怪圈。因此,要想取得国际化经验学习的持续性,跨国公司要兼顾探索式学习和利用式学习,充分发挥两种学习方式的优势,实现两种学习方式的双元平衡,强化经验学习的乘数效应。

此外,国际化经验常常与特定的东道国相关,每一种经验都是组织在不同的制度环境中获得的。有关组织学习环境的研究指出,组织各部门之间工作环境相差越大,知识基础的相似程度越低,从组织学习中得到的收益越少(De Dreu, 2006)。由于知识是“区位锁定”的,企业通常很难整合从不同环境中获取的知识,尤其是与母国制度迥异的东道国。在经验学习的过程中,企业更容易整合在相似的经验中获得的知识,并从连续的经验学习中获得价值(Zollo, 2009)。在其他条件相同的情况下,管理者应优先考虑用制度相似的背景下积累的经验来指导企业实践。相反,由于思维定式、组织变革所需要付出的努力以及“负面迁移”效应的影响,在不同背景下积累的经验可能会损害绩效(Ghosh, et al., 2013)。对于跨国公司而言,在制度相似的环境中积累的经验能更好地帮助它们理解和解释专有知识、监管规则和管理实践,实现经验的价值。反之,制度差异所带来的跨国公司及其子公司在组

织结构和激励机制上的不同,不仅会增加学习的难度,还会为演绎带来障碍。因此,跨国公司在进行国际化扩张时,应增强对东道国环境的了解,深入分析各东道国与母国之间的制度差异,找出导致差异的关键要素,有针对性地开展经验学习,尽可能地避免经验的折损。

五、结论与展望

国际化经验是跨国公司应对国际化进程中不确定性的重要手段。本文系统地回顾了关于国际化经验绩效后果的研究文献,在整合知识基础观、资源基础观以及组织学习等理论的基础上,提出了识别错误—认知错误—演绎错误的分析框架,以对国际化经营悖论的成因进行解释。本文认为,组织未能准确辨别不同类型的经验(识别错误);错误地进行因果推断(认知错误);未能在归纳的基础上正确地运用经验(演绎错误)是国际化经验悖论产生的主要原因。在此基础上,本文提出了超越经验悖论的策略,包括关注国际化经验的异质性特征、明晰国际化经验负面效应的发生机制、探索影响国际化经验经济后果的情景条件等。

尽管国际化经验的负面效应逐渐得到学术界的重视,但与经验的积极绩效后果相比,目前的相关研究仍然十分有限,存在着很多值得进一步拓展和深化的地方。第一,在国际化经验的识别上,本文认为,不仅要基于单一维度考察异质性国际化经验的绩效后果,还应在充分考虑时间、空间、类别特征的基础上,测算国际化经验的加总经验,但各类经验如何进行加权,是一个值得探究的问题。第二,国际化经验能为企业带来丰富的知识资源,跨国公司更有机会进行体验学习和观察学习。但是经验本身可能无法产生价值,企业需要将经验学习中积累的资源转化为自身的能力才能为企业带来价值,今后还可进一步细致考察国际化经验影响国际化绩效的机制和边界条件。第三,本文从理论上阐述了国际化经验悖论的发生机制,未来的研究可结合问卷访谈等获得一手数据或二手数据,对识别、认知、演绎错误等构念进行直接测量,并进行实证检验。此外,本研究基于企业自身的角度探讨了国际化经验的悖论,事实上,跨国公司也常常开展观察性学习,利用其他企业的经验,进行模仿同构,那么探索其他企业的经验是否也存在悖论,也是对本研究的一个重要拓展。

参考文献:

- 陈立敏、王小瑕,2017:《国际化与绩效提升:基于 Meta 整合与 Meta 回归两种方法的研究》,《世界经济》第 2 期。
- 贾镜渝、孟妍,2020:《经验学习、制度质量与国有企业海外并购》,《南开管理评论》第 4 期。
- 李梅、陈鹿,2021:《海外研发地理多样化与创新绩效:组织学习视角》,《科学学研究》第 5 期。
- 冉启斌、陈伟宏、张平,2020:《高管过度自信、企业国际化经验与企业海外子公司生存率》,《科学学与科学技术管理》第 8 期。
- 吴冰、阎海峰、杜子琳,2018:《外来者劣势:理论拓展与实证分析》,《管理世界》第 6 期。
- 衣长军、刘晓丹、王玉敏、黄健,2019:《制度距离与中国企业海外子公司生存——所有制与国际化经验的调节视角》,《国际贸易问题》第 9 期。
- 殷华方、潘镇、鲁明泓,2011:《它山之石能否攻玉:其他企业经验对外资企业绩效的影响》,《管理世界》第 4 期。
- Barkema, H. G. & R. Drogendijk, 2007, “Internationalising in small, incremental or larger steps?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 7, pp. 1132 – 1148.
- Basuil, D. A. & D. K. Datta, 2015, “Effects of industry-and region-specific acquisition experience on value creation in cross-border acquisitions: The moderating role of cultural similarity”, *Journal of Management Studies*, Vol. 52, No. 6, pp. 766 – 795.
- Casillas, J. C. & A. M. Moreno-Menéndez, 2014, “Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, pp. 85 – 101.

- Clark, D. R., D. Li & D. A. Shepherd, 2018, "Country familiarity in the initial stage of foreign market selection", *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, No. 4, pp. 442 – 472.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal, 1990, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128 – 152.
- De Dreu, C. K. W., 2006, "Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of meglino and korsgaard", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1245 – 1252.
- Dutton, J. M. & A. Thomas, 1984, "Treating progress functions as a managerial opportunity", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 235 – 247.
- Ghosh, A., X. Martin, J. M. Pennings & F. C. Wezel, 2013, "Ambition is nothing without focus: Compensating for negative transfer of experience in R&D", *Organization Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 572 – 590.
- Haleblian, J. & S. Finkelstein, 1999, "The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 29 – 56.
- Hambrick, D. C. & P. A. Mason, 1984, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193 – 206.
- Haunschild, P. R., F. Polidoro Jr. & D. Chandler, 2015, "Organizational oscillation between learning and forgetting: the dual role of serious errors", *Organization Science*, Vol. 26, No. 6, pp. 1682 – 1701.
- Heimeriks, K. H. 2010, "Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 1, pp. 57 – 84.
- Johanson, J. & J. E. Vahlne, 1977, "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23 – 32.
- Kim, J. Y., J. Y. Kim & A. S. Miner, 2009, "Organizational learning from extreme performance experience: The impact of success and recovery experience", *Organization Science*, Vol. 20, No. 6, pp. 958 – 978.
- Kogut, B. & U. Zander, 1992, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383 – 397.
- Levitt, B. & J. G. March, 1988, "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319 – 338.
- Lu, J., X. Liu, M. Wright & I. Filatotchev, 2014, "International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 4, pp. 428 – 449.
- Madsen, P. M. & V. Desai, 2010, "Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 451 – 476.
- Malmendier, U. & G. Tate, 2008, "Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction", *Journal of Financial Economics*, Vol. 89, No. 1, pp. 20 – 43.
- March, J. G. 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71 – 87.
- Meyer, K. E., M. Wright & S. Pruthi, 2009, "Managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 5, pp. 557 – 574.
- Musaji, S., W. S. Schulze & J. O. De Castro, 2020, "How long does it take to get to the learning curve?", *Academy of Management Journal*, Vol. 63, No. 1, pp. 205 – 223.
- Petersen, B., T. Pedersen & M. A. Lyles, 2008, "Closing knowledge gaps in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 7, pp. 1097 – 1113.
- Raghunathan, S. P., 1995, "A refinement of the entropy measure of firm diversification: Toward definitional and computational accuracy", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 989 – 1002.
- Rickley, M. & S. Karim, 2018, "Managing institutional distance: Examining how firm-specific advantages impact foreign subsidiary CEO staffing", *Journal of World Business*, Vol. 53, No. 5, pp. 740 – 751.
- Rockart, S. F. & K. Wilson, 2019, "Learning in cycle", *Organization Science*, Vol. 30, No. 1, pp. 70 – 87.

- Scott, W. R., 2008, *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Surdu, I., K. Mellahi, K. W. Glaister & G. Nardella, 2018, “Why wait? Organizational learning, institutional quality and the speed of foreign market re-entry after initial entry and exit”, *Journal of World Business*, Vol. 53, No. 6, pp. 911 – 929.
- Tan, D., S. C. Hung & N. Liu, 2007, “The timing of entry into a new market: An empirical study of Taiwanese firms in China”, *Management and Organization Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 227 – 254.
- Thakur-Wernz, P. & S. Samant, 2019, “Relationship between international experience and innovation performance: The importance of organizational learning for EMNEs”, *Global Strategy Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 378 – 404.
- Vahlne, J. E. & J. Johanson, 2017, “From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 48, No. 9, pp. 1087 – 1102.
- Wernerfelt, B., 1984, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171 – 180.
- Zaheer, S., 1995, “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 341 – 363.
- Zeng, Y., O. Shenkar, S. H. Lee & S. Song, 2013, “Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 44, No. 1, pp. 42 – 65.
- Zollo, M., 2009, “Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions”, *Organization Science*, Vol. 20, No. 5, pp. 894 – 908.

(责任编辑: 张 升)

The Internationalization Experience Paradox: Its Nature and Transcendence

PAN Zhen, YANG Liu

Abstract: Internationalization operation is usually described as a high-risk and high-challenge cross-border business activity. Traditional theories generally believed that learning internationalization experience can help enterprises reduce risks, increase capabilities, and improve their international performance eventually. However, learning internationalization experience can not only bring positive effects, but also induce firms to fall into learning traps, hence the paradox of internationalization experience. Focusing on this paradox and integrating the results of previous studies in this regard, this paper identifies three types of error in experiential learning: recognition error, cognitive error, and deduction error, so as to elucidate the mechanism for the formation of the so-called paradox of internationalization experience. On this basis, this paper provides some insightful strategies to untangle the paradox of internationalization experience, hoping to provide useful suggestions for Chinese companies to better carry out international operations.

Keywords: enterprise internationalization; international performance; experience paradox; experiential learning

About the authors: PAN Zhen, PhD in Management, is Professor at School of Business, Nanjing Normal University (Nanjing 210023); YANG Liu, PhD in Economics, is Lecturer at School of Government Audit, Nanjing Audit University (Nanjing 211800).