

启发式规则与后发企业追赶战略抉择：一个探索性研究

□ 魏江 刘洋 应瑛 彭雪蓉^①

摘要：面对复杂的制度环境，处于后发劣势的中国企业可能以更加简练的“启发式规则”（heuristics）来应对才能实现创新追赶。本文聚焦于“转型经济背景下后发企业如何做出战略抉择”这一核心问题，通过对比四个典型案例，发现启发式规则是后发企业应对复杂制度环境的核心认知机制：对制度环境和自身能力的感知同时限制和使能企业的启发式规则这一认知机制，进而形成组织惯例；进一步的，启发式规则和组织惯例作为组织认知和组织行为层面的核心变量，对于后发企业通过感知制度和自身能力做出前瞻性和顺应性战略抉择扮演着重要角色。最后，前瞻性和顺应性战略抉择的直接后果是合法性的获取和创新能力的提升，这些后果进一步反馈于后发企业感知到的制度环境和技术能力与市场能力的差距，进而开始新一阶段的追赶。这些发现对于制度理论、后发企业追赶理论以及企业实践均有一定的启示。

关键词：后发企业；创新战略；启发式；组织惯例

一、问题提出

转型经济背景下的后发企业必须同时面临本土同行与全球发达国家跨国企业的双重挤压，同时这些缺乏国际领先技术和市场能力的后发企业需要在复杂情境下做出战略决策。在如此复杂的情境下，仍有许多企业以超越常规的路径抉择实现战略突破（Guan et al., 2015）。吉利集团、华为技术、海尔集团、奇瑞集团正是其中的典型，它

^① 魏江，浙江大学管理学院；刘洋（通信作者，E-mail: liuyang_zju@gmail.com），华南理工大学工商管理学院；应瑛，浙江财经大学工商管理学院；彭雪蓉，浙江工商大学旅游与城市管理学院。本文受国家自然科学基金重点项目“经济结构转型、研发网络情境下企业技术创新能力演化规律研究（71132007）”，国家自然科学基金青年项目“与狼共舞：国际研发联盟中的知识协同与后发企业创新追赶研究（71502065）”、“研发网络分散化与创新价值的创造和独占过程机制研究（71502160）”以及广东省软科学研究项目“以少应多：制度复杂性、启发式规则与后发企业创新追赶（2016A070706002）”的资助。

们突破后发劣势，取得了令全球瞩目的成就，跻身世界领先行列。那么这些后发企业如何在复杂制度环境中做出战略抉择？

针对这一问题，现有文献有两大代表性视角：

（一）战略决策的视角

如江诗松等（2013）提出基于政治的追赶战略；Kumaraswamy等（2013）以及 McDermott和 Corredoira（2010）提出的网络战略；Fan（2006）提出的创新战略；田志龙等（2010）的经营战略等。这些研究指出独特战略对于追赶的重要作用以及潜在的理论贡献，但未能深入探索这些追赶战略背后的形成机制，正如 Barney和 Zhang（2015）强调深入理解这些独特战略抉择背后的形成机制对于构建中国管理理论的重要作用，Tsui（2006）也提出对由内到外（inside out）情境化研究重要价值的呼吁。

（二）制度理论视角的研究

这类研究着重讨论了转型经济的独特制度背景对于后发企业的战略抉择的限制效应（constrained effects），例如制度缺失（institutional voids）、制度转型（institutional transition）、弱制度（weakness of institutions）、制度困难（institutional hardship）等。这些研究强调了制度约束对战略追赶的作用，但没有能从制度复杂性的角度出发（institutional complexity）（Greenwood et al., 2011；李晓丹和刘洋，2015），关注到制度作用的双重性，即制度兼具限制和使能作用（empowered effects）。显然，转型制度如果没有正向使能，后发劣势企业是不可能实现技术追赶的。

为了弥补以上缺口，本文提出面对复杂的

制度环境和后发劣势，转型经济背景下的后发企业需要以“简要规则”（simple rules）的启发式为指引，形成组织惯例，最终制定相应的追赶战略。具体而言，本文将整合战略决策理论和制度理论从两个方面来探究转型复杂性是如何对后发企业追赶发挥使能效应的，以及制度复杂性是如何传导到战略决策行为的。前一方面将利用制度复杂理论来解释，后一方面将基于企业行为理论中的启发式规则（organizational heuristics），即企业在面对复杂环境时，一些为组织决策提供认知捷径的简要规则（Bingham & Eisenhardt, 2011），与组织惯例（organizational routines）来展开分析，最终构建面对复杂制度环境后发企业以简要规则为机制进行追赶战略决策的理论框架。这一框架一方面识别出了制度对于后发企业的限制和使能作用，更为重要的是从启发式规则这一认知视角出发，打开了后发企业如何使制度感知成为意义系统并形成具体且独特的追赶战略的过程“黑箱”。

具体研究方法，本文以吉利控股集团（以下简称吉利）和奇瑞集团（以下简称奇瑞）为背景，以其创新追赶的三个阶段为分析单元，通过探索性纵向对比案例研究展示面对后发劣势，企业如何根据制度特点，产生独特的启发式规则并形成不同类型的组织惯例，进而指导企业进行战略抉择，获取合法性与创新效果，并最终实现创新追赶。这一过程模型将打开后发企业创新追赶的“黑箱”，并对制度理论、企业行为理论以及后发企业追赶理论做出重要贡献。

二、核心构念与理论框架

追赶是指新兴经济体的企业改进技术和市

场能力，提升高价值增值活动的过程，这一过程通过战略、结构、技术、系统、组织过程等重新定位以应对独特的环境（Kumaraswamy et al., 2012）。早期对追赶的研究多集中于新型工业化国家，近期学者把目光转移到新兴经济体中的转型经济国家和地区的企业，并强调企业独特的追赶战略。制度理论被认为是研究转型经济背景下企业战略抉择形成的重要理论。制度是“规制、标准和认知的结构与活动，为社会行为提供了稳定性和意义”，这些正式和非正式的要素提供了限制和使能社会行为的认知框架、标准化指导和规则（Dai & Liu, 2015）。

大部分的转型经济背景下后发企业追赶的研究都强调了制度情境，有些试图去识别独特的制度特征，强调这些特征对于战略抉择的限制效应（Chittoor et al., 2009）。然而这些文献忽略了转型经济背景下的制度复杂性特征，即制度具有“硬币的两面性”，其对企业追赶战略的影响同时具有限制与使能作用。事实上，制度缺失或弱制度等特征对于后发企业来说，也意味着可能的机会，因为制度的不均衡性和不完备性，其必然结果是对一类企业带来挑战的同时，给另一类企业带来机会。比如，制度嵌入的先导性会给具有强政治连带的企业带来资源配置的优先权，进而正向促进市场机会的获取或技术能力的提升。Giddens（1984）提出“社会结构与行动的双重性”来解释这种现象，认为现存制度同时限制和使能个体行动者。基于此，本文将从Suddaby（2010）呼吁的内部视角出发，探讨后发企业如何把制度理解（understand）和感知（interpret）成为限制和使能组织程序和战略抉择的意义系统（meaning systems），进而详细分析制

度感知对于企业战略抉择行为的影响。

进一步，从后发企业的视角出发来理解和感知制度与后发劣势，并讨论感知到的意义系统如何影响组织过程和战略抉择，有必要从企业行为的视角进行解构。

（1）在有限理性条件下，在越发复杂的环境中采用愈加简单的启发式规则，对于企业进行有效战略抉择具有特别意义（Bingham & Eisenhardt, 2011；Bingham & Halebian, 2012；Davis et al., 2009；Eggers & Kaplan, 2013）。目前文献对转型经济的独特制度特征有大量争议，尽管没有绝对的结论，但其较成熟经济更加复杂则是肯定的，在这种情境下，启发式规则作为组织认知的重要模式对于企业从复杂的制度特征中寻找机会就显得非常重要。本文聚焦的启发式规则强调高层管理团队在面临复杂环境时，能够为组织决策提供认知捷径的简要规则，这些规则往往是从经验中学到的，能够在有效利用某些机会的同时即兴创造出某些机会，并把启发式规则区分为机会创造型启发式规则（opportunity creating heuristics）和机会获取型启发式规则（opportunity capturing heuristics）。前者定义为在有限信息和新环境中用来创造机会并利用创造出的机会来应对感知环境中的不利因素而形成的简单且深入人心的规则，强调试错学习与实时即兴发挥（improvisation）的交互；而后者定义为在有限信息和新环境中用来选择、利用感知环境中机会的简单且深入人心的规则，强调试错学习与远见的交互。

（2）启发式规则有助于组织惯例的形成进而影响战略抉择的非线性过程，有助于理解后发企业追赶战略抉择的“黑箱”。组织惯例定义

为重复、可识别的行为模式，往往包含多个参与者和相互关联的行为（Eggers & Kaplan, 2013）。本文不去争论组织惯例的不同流派之间的差异（Feldman & Pentland, 2003），而是顺应 Feldman 和 Pentland（2003）的讨论，把组织惯例看成规范性（ostensive）和行动性（performative）惯例的结合，突出其行为模式的重复性与改变性特征（稳定与变革），并讨论启发式规则如何影响组织惯例，以及惯例对于战略抉择的影响。

（3）企业行为理论强调的反馈机制，特别

是绩效的感知对于现有惯例强化和新惯例形成有着重要影响（Gavetti, 2012；Chandler & Hwang, 2015）。这一反馈机制对于理解后发企业在追赶过程中感知到进步，并进一步影响新的战略抉择有着重要启发。

综上，本文将从后发企业本身特征（感知技术和市场能力差距）和复杂制度环境（感知制度转型中蕴含的机会和限制）出发，从企业认知（启发式规则）的视角出发，打开后发企业进行追赶战略抉择的过程“黑箱”（见图1）。

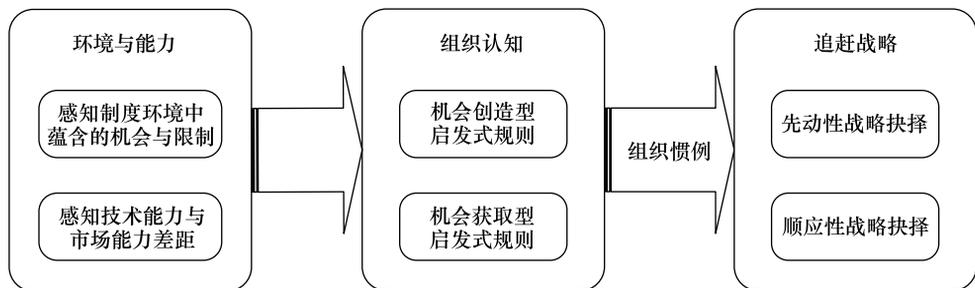


图1 后发企业战略决策研究框架

三、研究设计与案例情况

（一）方法选择

“后发企业创新追赶战略的形成过程如何”很难用大样本统计分析得出，要回答“如何形成”这样的问题，案例研究显然非常合适。为此，本文采取纵向多案例研究设计。纵向多案例研究有两个优势：①界定了研究问题本身和理论基础之后，可以让研究者仍保持开放的心态来探索这一研究问题的深层次答案；②运用多案例研究，可以结合纵向单案例研究在探索动态、系统过程方面的优点，以及多案例复制

逻辑的优点，使本文的研究在尽量控制外生变异的同时保持关键事件发生的次序以准确识别因果关系，即尽量提升内部效度的同时保证了外部效度（刘洋和应瑛，2015）。

（二）案例情况

本文选取的案例是吉利集团、奇瑞集团、海尔集团和华为集团^①，这是因为：吉利和奇瑞作为中国首批获得轿车生产资格的民营企业，在整个行业受到严格管制条件下做出的战略抉择是本文研究问题下的极端案例，通过对比吉利集团和奇瑞集团的案例有助于本文的新理论构建。海尔集团和华为集团是中国制造业追赶成功的两个重要典型案例，通过对两者的进一

① 篇幅所限，本文并未详细介绍数据收集和数据分析的详细过程，感兴趣者可以向作者索取。

步分析进行理论修正，最终实现了理论与数据的匹配。如图 2 简要展示的吉利和奇瑞的基本情况以及发展历程所示，本研究在进行数据分析后发现吉利和奇瑞的战略抉择和创新追赶过

程体现了相似的模式，而图 3 简要展示了海尔与华为发展历程的对比，可以发现这一模式进一步得到验证。



图 2 吉利与奇瑞发展历程对比

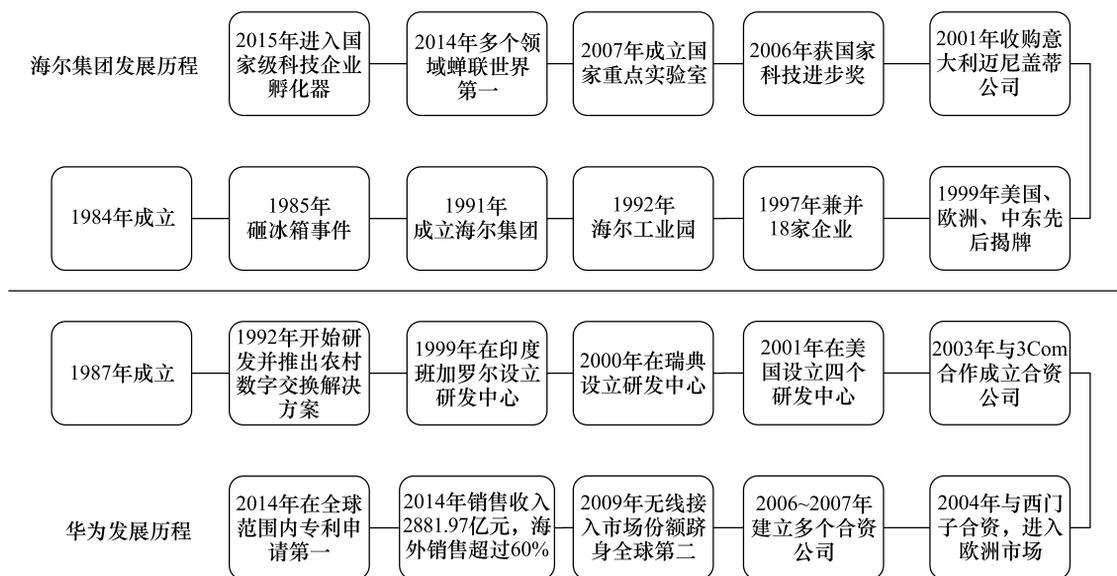


图 3 海尔与华为发展历程对比

资料来源：笔者整理。

（三）数据收集与分析

考虑到整合多渠道数据来源有助于进行“三角验证”，我们收集了来自半结构化的访谈、产业报告、专利库、学术文献、官方网站、证券交易所、企业内部资料、现场观察以及新闻报道等诸多渠道的定性和定量数据。最终，我们收集了截至2015年6月的大量访谈、文字与图片资料，以及众多视频音频资料。其中海尔集团和华为集团与作者所在单位有共建研究中心，自2008年起每年合作项目与企业诊断为本文数据收集提供了大量便利；同时本研究团队对吉利集团和奇瑞集团一直跟踪研究，对自2008年起的实时数据都进行准确记录和整理，以试图降低回溯性释义带来的偏差，特别是对吉利的副总裁、研究院院长、中层管理者以及工程师等的访谈进行编码并与二手数据进行了详细比对。海量数据一方面让我们兴奋，另一方面也不可避免地给识别准确数据带来困扰。我们采用大事年表的办法来整合这些来源的数据，并通过“三角验证”在保证信度水平和不被数据淹没之间取得平衡。具体而言，我们以关键事件为脉络，整理从不同渠道、不同提供

者确认的数据，形成翔实、完善、可信的案例资料，以供进一步数据分析。

具体数据分析过程遵循案例内与跨案例分析的范式。在数据分析过程中强调了如下三个关键点。首先，特别强调了数据与理论之间的平衡，这是因为我们确信整个过程中数据与理论通过交互实现匹配的重要性。其次，特别强调了复制逻辑，特别是案例内和案例间，研究情境的一致性（同一行业、同一企业）和差异性（不同行业、不同企业）使得验证和修正涌现出的理论更为方便。再次，特别强调作为过程理论和过程数据的独特性，特别关注时间、冲突描述、动态交互等在变化过程中的重要角色。最后，我们也采用了图表展示、模式匹配等常用且有效的分析工具。

四、案例分析

（一）吉利与奇瑞追赶过程的比较

1. 战略抉择与创新追赶

图4展现了吉利和奇瑞的后发企业追赶战略抉择的全景图。吉利和奇瑞主要的战略抉择集合包含以下两个方面：

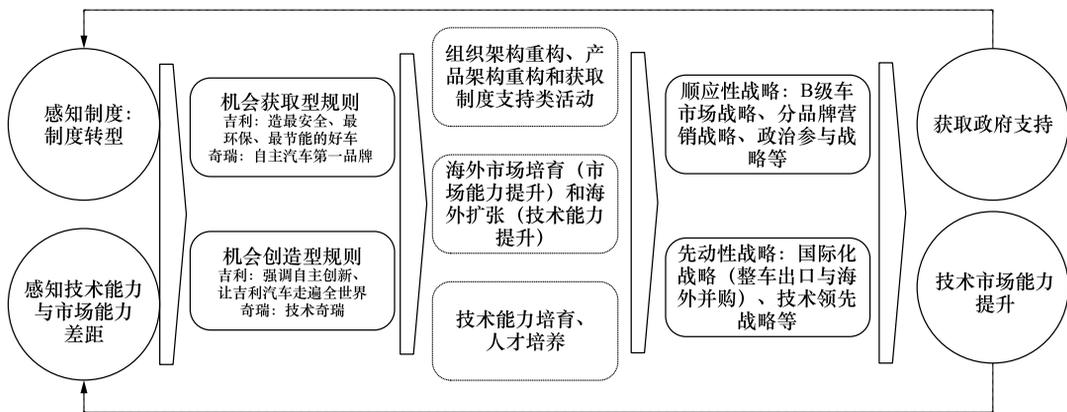


图4 吉利与奇瑞的追赶战略比较

(1) 先动性战略，吉利和奇瑞的先动性战略包括国际化战略、技术领先战略等。这些战略的实施帮助吉利和奇瑞迅速提升了自身技术能力和市场能力。如在技术能力方面，吉利和奇瑞目前拥有专利超过 10000 项；吉利 4G18 CVVT 发动机和 Z 系列自动变速器世界先进，全球鹰 GX7 获得 C - NCAP “超五星”；奇瑞在 DVVT 双可变气门正时技术、TGDI 涡轮增压缸内直喷技术、CVT 无级变速器等技术上有着重大突破。在市场能力方面，吉利出口量占中国轿车总出口的 20% 左右，在中国轿车生产企业连续 10 年排名前十，2012 年起连续五年入选世界 500 强等；奇瑞累计出口超过 100 万辆轿车，总销量和出口量均位居中国乘用车企业第一位^①。吉利和奇瑞的国际化先动性战略为制度转型背景下中国企业获得国际话语权起到了重要作用。

(2) 顺应性战略，吉利的顺应性战略包括实施 B 级车市场战略（从低端向中高端发展）、分品牌营销战略（全球鹰、帝豪、英伦汽车三个品牌独立营销）、政治参与战略等。奇瑞的顺应性战略也类似但稍有不同，包括品牌定位提升战略（从低端向中高端发展）、品牌瘦身战略（多品牌回归奇瑞名下，车型从高峰时的 32 款缩减至 16 款）等。这些战略有助于利用国内市场的稳定增长迅速提升自身的市场能力，也是吉利和奇瑞顺应制度环境的需要，积极参与国家战略以持续获取合法性的做法。一个典型证据是吉利集团董事长李书福作为全国政协委员积极推动企业国际化发展，多次参加工业和信息化部召开的发展经验座谈会，提升其合法性，

还被认定为“国家汽车整车出口基地企业”，获取财政补贴等各类政策支持等^②。总之，这些战略集合的实施使得吉利和奇瑞能够利用转型经济制度环境并迅速提升自身技术能力和市场能力实现快速追赶。

2. 制度转型以及后发性缺陷：限制与使能效应

转型经济的一大特色是政策制定者可以通过直接的制度设计来支持特定的企业，正是利用制度的后发性缺陷，使得同一制度对某些企业产生限制效应的同时，对另外的企业产生直接的使能效应，本文仍以吉利为例来展示这一逻辑。2008 年，时任国务院总理温家宝就《吉利汽车逆市上扬对汽车工业的启示》一文做出批示，成为吉利全面获得政府支持的信号，而后国家、地区各级领导频频考察吉利，甚至于 2009 年国家工业和信息化部专门在北京召开“吉利汽车发展经验座谈会”，这是改革开放以来国家部委第一次对一个企业专门召开发展经验座谈会^③。这些信号为吉利开启了众多的政策操作空间，如 2009 年出台的《汽车产业调整和振兴规划》中，尽管没有吉利的名字，但吉利感知到了在自主品牌、兼并重组、出口等方面的众多机会。在此条件下，李书福的致股东函在持续强调国内市场的强劲增长的同时，于 2009 年开始突出吉利会在“全球汽车工业的重大变革中占据强势地位”。

吉利在避免转型经济下制度的限制效应、发挥其使能效应的能力方面已经炉火纯青。李

① 资料来源：吉利和奇瑞的公司年报、公司网站等。

② 资料来源：公开新闻报道汇总。

③ 资料来源：吉利汽车网站。

书福于2013年两会座谈会上发言：“作为一个中国的企业家，跟党和国家政策分不开的，实际上这个路和梦想党和政府根本已经设定好了，关键我们如何把路走好，这是我们的使命。”^①

吉利对于后发性缺陷的感知也愈加深刻，李书福多次坦言“与主要国际汽车生产公司科技水平的距离”、“国内市场渗透仍然不足”、“海外市场依然相当脆弱”，并多次在致股东书、企业内部会议和对外演讲中强调，“持续加强对新产品平台、新技术及新车型的研发投入”，“将在质量控制、技术研发及创新、零部件采购、市场推广及销售、客户服务等方面继续作出改善”^②。

3. 启发式规则与组织惯例：组织认知和行动扮演的角色

应对这些感知到的条件，吉利和奇瑞主要贯彻了两类重要的启发式规则。第一类是利用机会获取性规则来把握和开发感知到的国内广阔市场，本文将仍以吉利为例，展示相关证据链。吉利的第一条规则从“造老百姓买得起的好车”正式变为“造最安全、最环保、最节能的好车”。这一规则在李书福的大力推动下，已经深入吉利每个人的认知，在吉利内部资料“吉利汇报”，以及吉利各层管理人员的应对媒体的访谈中可以清晰地看到。在这条规则下，吉利推动了三个重要的组织惯例：组织架构重构、产品架构重构和获取制度支持类活动。

①在组织架构方面，吉利在2006年以后，每年

的组织架构都有明显变化，特别是吉利对于其生产基地的改造可以窥到组织架构重构这一惯例的形成与演化历程（表1展现了吉利2012年的重要生产基地）。这一惯例是其B级车市场战略的重要保障。^②在产品架构方面，2007年起低端品牌产品开始淘汰，并逐步拉开产品架构重构的序幕，逐步实现以全球鹰、帝豪和英伦汽车三个子品牌为核心的新的产品组合，产品架构的重构保障了其分品牌营销战略的顺利实施（表2展现了吉利的主要产品）。^③在获取制度支持类活动方面，主要是积极参与制度要求的行为，具体而言，吉利顺应制度要求，接待国家以及地方政府官员，申请各类政府举办的示范企业（例如，2008年获得科技部、国务院国资委和中华全国总工会的首批“创新型企业”），承担社会责任（李书福上榜2008年胡润慈善榜；截至2012年底吉利累计公益支出4亿元），顺应国家宏观政策（例如西部大开发以及出口示范）等^③，这些组织行为保障了政治参与战略的顺利执行并帮助其获取更大的合法性。

第二类是利用机会创造性规则来应对环境变化做出主动创造机会的启发式规则。仍以吉利为例，展示相关证据链。吉利“强调自主创新”这一规则显然在上一阶段已经出现，但在这一阶段更加深入人心。由于得到时任总理温家宝的肯定，李书福通过各种渠道展示吉利在自主创新战略上的重视和成效。他作为政协委员公开强调：“我每天甚至连睡觉都在想着自主

① 资料来源：<http://www.ibtimes.com.cn/articles/23502/20130314/407637.htm>。

② 资料来源：吉利汽车公司年报。

③ 资料来源：公司内部资料。

创新，否则就会被淘汰。”^① 李书福的态度显然触动了过去一直强调合资的汽车产业政策，李书福认为，中国的汽车产业自主创新长期以来“缺乏系统性和导向性政策支持”，这种局面希望从吉利开始改变，于是，机会利用型启发式规则就愈加清晰，并在这一规则下形成两个重要的惯例：技术能力培育、人才培养。技术能力培育这一惯例在吉利汽车研究院的逐步发展过程中得到持续强化和改进，包括大力引进人才（2012年拥有1900名员工，其中海归23人^②），大力加强基础设施建设（2012年底已经有30个部门，将近90个科室，形成了全流程的实验室^③），注重知识创造活动（如吉利汽车技术手册、吉利产品开发流程、吉利汽车设计及技术标准、知识分享系列讲座已出版超过200册^④），合作创新（见表3）等行为。人才培养这一惯例可以在吉利先后投资创办了以汽车专业与社会专业相结合的全日制北京吉利大学、

海南大学三亚学院，以及中国第一所重点培养汽车车辆工程博士与硕士的研究生院——浙江汽车工程学院这些事例中窥到一定端倪。事实上吉利人才培养的活动层出不穷，从2007年的“大雁计划”到后来的“百日提升计划”、“元动力工程”、“人岗匹配”、“新型班组建设与管理”、“千人研究生培养计划”等活动都是人才培养这一惯例的典型事例^⑤。这两个惯例在根本上保障了吉利的技术领先战略，乃至其他战略的顺利实施。这里需要强调的一点是，不论是技术能力培育或人才培养，都帮助吉利刻上“自主创新”的标签，这一标签不仅对于吉利自身战略的实施、技术能力与市场能力的提升有着重要作用，同时也帮助吉利把聚焦于大力支持大型国有企业的产业政策逐步分一些到“自主创新”的民营企业身上，这在转型经济背景下，对突破制度限制、获取潜在机会有着重要影响。

表1 吉利汽车重要生产基地

生产基地	年产能（台）	型 号
临海厂房	75000	全球鹰熊猫（1.0公升、1.3公升、1.5公升） GX2（1.3公升、1.5公升）
路桥厂房	100000	英伦汽车金刚（1.5公升） SC5（1.5公升） SC6（1.5公升）
宁波厂房	160000	自由舰（1.3公升、1.5公升） EC7（1.8公升） EC7-RV（1.5公升、1.8公升）

① 资料来源：http://news.xinhuanet.com/auto/2005-03/08/content_2668320.htm。

②③④⑤ 资料来源：公司内部资料。

续表

生产基地	年产能 (台)	型 号
兰州厂房	40000	自由舰 (1.3 公升、1.5 公升)
湘潭厂房	100000	远景 (1.5 公升、1.8 公升) SC7 (1.5 公升、1.8 公升) GC7 (1.8 公升)
上海厂房	30000	TX4 (2.4 公升、2.5 公升柴油)
济南厂房	60000	EC8 (2.0 公升、2.4 公升)
成都厂房	60000	GX7 (1.8 公升、2.0 公升、2.4 公升) SX7 (1.8 公升、2.0 公升、2.4 公升)
慈溪厂房	120000	帝豪 EC7; 帝豪 EC7 - R

注：截至 2012 年 12 月 31 日。

资料来源：吉利汽车控股有限公司年报，吉利集团官方网站。

表 2 吉利主要产品

品牌	型 号	2010 年销售量 (店铺量)	2011 年销售量 (店铺量)	2012 年销售量 (店铺量)
全球鹰	自由舰、吉利熊猫、 远景、GX2、GC7、GX7	199198 (363)	177730 (336)	176999 (324)
帝豪	EC7、EC7 - RV、EC8	72660 (212)	106676 (245)	155274 (297)
英伦汽车	吉利金刚、SC3、SC6、SC5 - RV、SC7	138619 (463)	137205 (395)	151210 (360)

资料来源：吉利汽车控股有限公司年报。

表 3 吉利控股重要合作创新项目

年份	对象	内 容
2005	香港生产力促进局	在香港合作开发新型轿车体系并带动有关零部件开发项目
2005	马来西亚 IGC 集团	整车项目及 CKD 项目
2007	俄罗斯 ROLF 公司	合作合同
2007	同济大学	吉利—同济汽车工程研究院
2009	江森自控	吉利汽车—江森自控全球战略合作项目
2009	浙江利民公司与韩国大义集团	吉利集团、浙江利民公司与韩国大义集团三方合作项目
2009	台湾裕隆公司	吉利—裕隆战略合作项目
2009	壳牌	吉利汽车—壳牌战略合作项目
2009	美国密歇根大学汽车研究中心	浙江汽车工程学院与美国密歇根大学汽车研究中心战略合作项目
2010	兰州市人民政府	兰州市人民政府与浙江吉利控股集团合作建设项目
2010	杭州市萧山区人民政府	杭州市萧山区人民政府与浙江吉利控股集团有限公司合作项目
2010	铭泰集团—万科集团	吉利集团/铭泰集团—万科集团战略合作项目
2010	吉利大学	吉利汽车研究院—吉利大学人才培养战略合作项目

年份	对象	内 容
2010	佛吉亚—利民	佛吉亚—利民—吉利合资企业
2010	中国联通	吉利汽车与中国联通联合打造吉利3G“智能汽车”合作项目
2011	清华大学	吉利—清华汽车智能安全技术联合实验室
2011	长城汽车股份有限公司	浙江吉利动力总成有限公司与长城汽车股份有限公司正式签署DSIH 6AT变速器项目开发项目
2012	埃及GB Auto公司	北非中东市场建立3万~5万产能的CKD组装厂
2012	中国移动通信集团公司	中国移动通信集团公司与浙江吉利控股集团有限公司车联网战略合作

资料来源：笔者整理。

吉利的另外一条机会创造性启发式规则是“让吉利汽车走遍全世界”。这条规则不仅仅暗指吉利的出口战略（事实上，正如李书福所言，吉利在海外市场仍不具有明显的竞争优势，会面临日益严峻的挑战^①），而且是一条在转型经济中创造机会（出口和国际化符合产业政策导向，避免制度限制，获取制度支持），同时快速提升技术和市场能力实现追赶的启发式规则。这条规则下，吉利海外市场培育（市场能力提升）和海外技术整合（技术能力提升）这两个重要惯例得以培养和发展。首先，虽然吉利在海外市场上的竞争力仍需要进一步提升，但李书福多次强调“长远而言将为本集团的产品带来巨大的增长潜力”。因此，海外市场能力的培

育一直在进行，并逐渐形成了稳定的惯例。2007年以后吉利汽车整车出口虽然主要车型以及主要目的地仍比较单一，但喜人的增长趋势证明了这一惯例的效果（见表4）。此外，2012年吉利汽车的出口量占中国轿车总出口的21%^②，也说明了吉利相对中国汽车企业在海外市场能力方面的竞争优势。其次，海外技术整合用来提升技术能力的组织惯例对于吉利应对制度环境和后发缺陷以及实施国际化战略、自主创新战略等有着重要作用。吉利控股主要的与技术能力提升相关的海外扩张行为（见表5）不仅对吉利自身技术能力提升有着显著作用，同时对形象提升、获取政府支持等有着重要影响。

表4 吉利汽车整车出口量（不包括沃尔沃）

年份	出口量（台）	占总销售量	出口主要目的地	主要车型
2012	101908	21%	俄罗斯、伊拉克、沙特	EC7、吉利金刚、自由舰（总和超过70%）
2011	39600	10%	乌克兰、俄罗斯、沙特	吉利金刚、自由舰、吉利熊猫（总和超过70%）
2010	20555	11%	俄罗斯、中国台湾、土耳其	吉利金刚、自由舰、吉利熊猫（总和超过80%）
2009	19350	6%	中东、东欧、非洲	自由舰、吉利金刚（总和超过80%）
2008	37940	19%	东欧、中东、非洲	吉利金刚、自由舰（总和超过80%）
2007	21079	11%	东欧、中东、非洲	自由舰（超过70%）

资料来源：吉利汽车控股有限公司年报。

① 资料来源：笔者访谈。

② 资料来源：公司内部资料。

表 5 吉利控股海外扩张（技术能力相关）

年份	事件	规模	目的
2007	与英国锰铜控股有限公司成立上海英伦帝华汽车部件有限公司，吉利占 52% 股权	年生产能力约为 40000 台出租车及轿车	生产本地型号「TX4」出租车
2007	收购英国锰铜控股总股本的 22.83% 权益	2007 年年产 2500 辆	共享品牌、分享技术、营运知识、推广策略及服务专长
2009	全资收购澳大利亚 Drivetrain Systems International Pty Ltd.	年产能 20 万台自动变速箱	设计、研发和生产自动变速箱，提升自动变速箱领域的技术和生产能力
2010	全资收购沃尔沃轿车公司	收购资金约为 18 亿美元	100% 股权收购，包括所有资产、品牌以及知识产权等
2013	收购英国锰铜控股公司 100% 股权	2011 年底总资产达 0.6 亿英镑	全部收购厂房（考文垂工厂）、设备、不动产、全部无形资产（包括知识产权、商标、商誉等）、上海英伦帝华汽车厂 48% 的股份以及库存车辆
2013	在瑞典设立欧洲研发中心	将招纳瑞典及中国约 200 名全职工程师	研发新一代模块化架构与相关部件

资料来源：Manganese Bronze Services Limited 年报、吉利汽车控股有限公司年报。

类似地，奇瑞的机会创造性规则变成了“技术奇瑞”，机会利用性规则变成了“自主汽车第一品牌”，在这两条规则的指引下，奇瑞也形成了众多组织惯例，使其做出相应的战略抉择，经过四年的阵痛转型，在 2014 年全年汽车销量终于实现了 2011 年以来的年销量首次逆转。

（二）海尔与华为追赶过程的进一步验证

1. 战略抉择与创新追赶

图 5 展现了海尔和华为的后发企业追赶战略抉择的全景图。海尔和华为主要的战略抉择集合包含以下两个方面：

（1）先动性战略，海尔和华为的先动性战略有国际化战略、技术领先战略等。这些战略的实施帮助海尔和华为迅速提升了自身技术能

力和市场能力。如在技术能力方面，华为 2014 年在全球范围内申请了 3442 项专利，居世界第一，海尔多项技术全球领先；市场能力方面，华为从 2012 年起成为全球第一大电信设备制造商，海尔则从 2008 年起在部分行业领域蝉联全球第一。海尔和华为是中国企业最早开始执行国际化先动性战略的企业之一，海尔以 1999 年为转折点，开始布局全球，从发达国家进入，先后在欧美国家设厂，当年出口创汇人民币 1.39 亿元。华为从 20 世纪 90 年代开始就布局全球研发网络，1999 年在印度班加罗尔设立研发中心，2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心，2001 年在美国设立四个研发中心，并加入国际电信联盟，2003 年与 3Com 合作成立合资公司，专注于企业数据网络解决方案的研

究，2004 年与西门子合作成立合资公司，开发 TD-SCDMA 解决方案等^①，这一系列跨地理边界的研发网络一方面帮助华为迅速获取国际领

先知识，另一方面有助于其国内市场地位的提
升，更为重要的是，华为在国际市场上获得了
巨大成功。

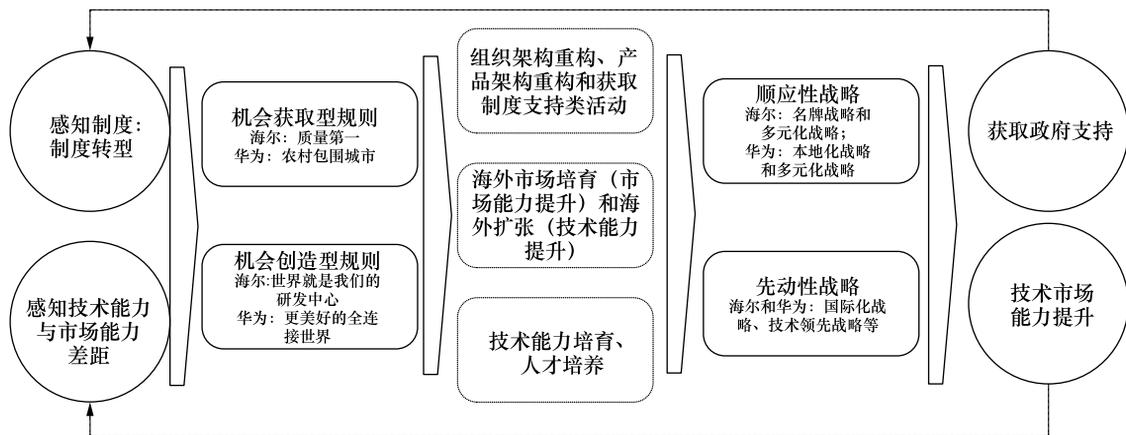


图5 海尔与华为的追赶战略比较

(2) 顺应性战略，海尔的顺应性战略包括名牌战略和多元化战略等，华为的顺应性战略包括本地化战略、多元化战略等。海尔首先进入发达国家市场，创立了世界名牌，而后逐步布局全球市场；与之相对应华为则先进入非洲等欠发达市场进行本地化战略，逐步往发达国家发展。海尔和华为均采取了多元化战略来充分发掘品牌中蕴含的价值。总之，这些战略集合的实施使得海尔和华为能够利用转型经济制度环境并迅速提升自身技术能力和市场能力实现快速追赶。

2. 制度转型以及后发性缺陷：限制与使能效应

海尔和华为是利用制度转型中蕴含机会的典型。海尔在当地政府的支持下于1986年先后

合并了青岛电冰柜总厂和青岛空调器总厂，1991年12月20日成立海尔集团，而后海尔先后兼并了广东顺德洗衣机厂、莱阳电熨斗厂、贵州风华电冰箱厂、合肥黄山电视机厂等十八个企业。1992年2月，邓小平南方谈话发表，海尔抓住机遇，在青岛东部高科技开发区征地800亩，开始建立海尔工业园；而后海尔先后受到多位国家领导人和当地政府的关注，直至2002年已经在全球建立了十个工业园^②。通过配置这些分公司的互补性能力，大力发展冰箱相关技术，使得其在早年就通过美国UL认证、ISO9001国际质量体系认证，获得国家质量管理奖等，对于把握当时制度情境中蕴含的机会有很大的作用。

① 资料来源：公司年报、公司网站、公司内部资料等整理汇总。

② 资料来源：公司网站。

相比之下,华为在1992年也发现了中国场所蕴含的巨大机会,研发并推出了农村数字交换解决方案,迅速占领了中国农村市场,1995年销售额达到15亿元人民币,而后开始拓展到中国主要城市,从国内市场中获得了巨大的收益^①。

3. 启发式规则与组织惯例:组织认知和行动扮演的角色

应对这些感知到的条件,海尔和华为也主要贯彻了两类重要的启发式规则。第一类是利用机会获取性规则来把握和开发感知到的国内广阔市场。海尔早年“质量第一”的启发式规则是一个典型的证据。关于海尔砸冰箱的故事是这一启发式规则得到全体员工和消费者认同的一个重要事件:1985年,一位用户来信反映海尔冰箱有质量问题,张瑞敏让员工用大锤亲自砸毁76台有缺陷的冰箱,砸醒了员工的质量意识^②。正是这一鲜活的表征使得员工和消费者认同了海尔关于质量的重视和信心,于1986年在北京、天津、沈阳迅速获得消费者认可,在国内市场中迅速获得了巨大的收益,奠定了海尔的后续发展。在这一规则的指引下,海尔进行的一系列组织活动紧紧围绕提升消费者对于“质量”认同进而提升品牌价值这一主题。此外2001年海尔国际化已经初见成效,自其获得全国质量奖开始,国家各级领导人开始特别关注海尔,相关视察频繁,使得海尔迅速获得了相关政策的大力扶持。

华为的“农村包围城市”的启发式规则也起到了类似的效果。早年推出农村数字交换解

决方案到在印度设立研发机构等都是其获取制度转型中蕴含的机会的重要方式。基于这一规则,华为形成的系列组织惯例包括对于不同“农村”市场的开拓与把握、不断在全球建立研发中心以保障本地化战略的实施等。

第二类是机会创造性规则。海尔的“开放式创新”是其一条非常重要的机会创造性启发式规则,海尔2009年成立开放创新中心以来,一直强调“世界就是我们的研发中心”这一理念,并在这条规则的指引下,在全球建成美国、欧洲、日本、澳洲、中国五大研发中心,通过内部1150名接口人,紧密对接10万多家一流资源、120多万名科学家和工程师,形成遍布全球的创新资源网络;同时海尔建立开放的HOPE(Haier Open Partnership Ecosystem)线上平台,全球的用户和资源在平台上零距离交互,持续产出创新的解决方案^③。这一启发式下,形成了得到全球认可的“人单合一”的管理模式,围绕客户需求,平台主、小微主、创客三者的互动,使得组织模式变得更加去中心化。

华为则一直强调“更美好的全连接世界”这一规则,强调其核心业务——电信基础网络、云数据中心和智能终端等领域的技术领先,这就要求其持续的大量研发投入(销售收入的10%以上,超过45%的员工从事研发),事实上,华为在全球设立了包括印度、美国、瑞典、欧洲(德意法等)、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京、成都、西安、杭州等多个研究所,与多个全球领先公司建立了合资公司。

① 资料来源:公司网站。

② 资料来源:公司内部资料。

③ 资料来源:公司网站与内部资料。

五、后发企业创新战略 抉择的过程框架

通过对吉利、奇瑞、海尔和华为的多案例研究，本文展现了后发企业在感知制度转型后发缺陷的限制效应和使能效应，分析在这两

个效应并存的作用下，企业如何通过战略抉择逐步获取合法性和取得创新追赶，以及这一过程中启发式规则（组织认知层面）和组织惯例（组织行为层面）所扮演的角色。概括地说，借助于纵向对比案例研究，本文形成了“制度与能力差距感知—组织认知—战略抉择”的内在逻辑主线（图6总结了该内在逻辑主线）。

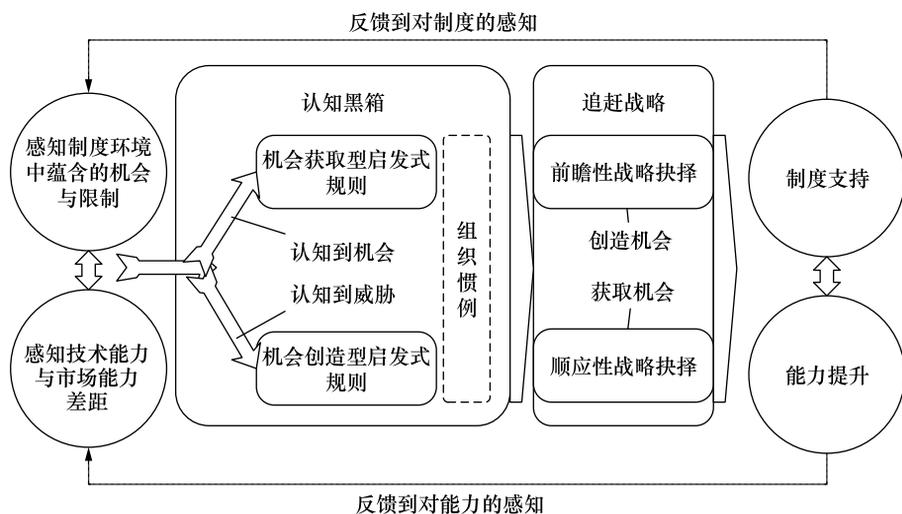


图6 后发企业创新追赶全景图

资料来源：笔者绘制。

命题1：制度环境和自身能力的感知对于后发企业的组织认知和行为不仅有限制效应，也有使能效应。

从案例研究可以发现，在转型经济背景下，其独特的弱制度特征，为不同感知水平的企业提供了不同的机会认知，正是不同的制度感知恰恰给企业带来了追赶的机会，这与现有研究所认为的转型经济中的制度缺陷限制了企业战略行为的判断不一致，但能有效地解释转型经济下企业反而能实现快速追赶的理由。转型经济的独特特征不只是如文献中强调的限制后发

企业的战略行为（Chittoor et al., 2009; Kumaraswamy et al., 2012），事实上从案例可以发现，企业对制度的感知是一个意义系统，对于意义系统理解的差异性，导致了不同的启发式规则，基于机会创造型启发式规则的企业而言，文献中提及的弱制度、制度缺失、制度支持或者制度转型过程等（Luo & Chung, 2013; Meyer et al., 2009），均有可能发挥其使能效应，使得企业做出有利于快速追赶的战略抉择。

命题2：启发式规则和组织惯例是刻画组织认知和组织行为层面的核心变量，借助这两个

核心变量，有利于解释为什么同样的制度情境企业会采取不同的战略抉择。

研究发现，吉利集团的快速追赶，在于其在外外部制度感知和自身能力认知下，形成了机会获取型启发式规则和机会创造型启发式规则，由此启发式规则作为组织认知架构，对于组织行为（惯例）的形成和演化产生重要作用，形成先动性和顺应性战略抉择，这种战略抉择，会因为行为模式的重复性与组织惯例的稳定性，对后发企业战略抉择产生重要保障。具体而言，后发企业在感知到制度环境中蕴含的机会和限制以及自身能力的差距条件下，重点通过在有限信息和新环境中用来创造机会并利用创造出的机会来应对感知环境中的不利因素而形成的简单且深入人心的机会创造型规则，以及在有限信息和新环境中用来选择、利用感知环境中的简单且深入人心的机会利用型规则，来制定前瞻性战略决策和顺应性战略抉择。

命题3：先动性和顺应性战略抉择的直接后果是合法性的获取和创新能力的提升，这些后果进一步反馈于后发企业感知到的制度环境和技术能力与市场能力的差距，进而开始新一阶段的追赶。

在这个过程中，具体先动性战略抉择的企业有可能会改变宏观层面或者产业层面制度的设计和执行，尽管这些企业对制度环境的影响相对较小，但已经逐渐引起学者们的关注 (Webb, et. al., 2014)。本文还发现，合法性的获取对于企业如何感知制度有着重要影响，因为随着合法性的获取，企业会有更大的力量去感知制度变迁的方向和速度，推动转型经济中制度的完善。同时发现，企业自身创新成果

的稳步提升能够改变企业对于技术能力与市场能力差距的感知，进而进一步影响组织认知、行为与战略。总之，后发企业前瞻性和顺应性追赶战略形成的合法性获取和能力提升这两个结果，会通过反馈到对制度的感知和反馈到对能力的感知，进而重新开始新一轮的创新追赶。

六、结论与启示

本文的主要理论贡献在于整合制度理论和企业行为理论，打开了后发企业在追赶过程中进行战略抉择的过程“黑箱”进而贡献于转型经济背景下的后发企业追赶文献，同时对于传统制度理论与企业行为理论亦有贡献。具体而言，①文献重点讨论了制度对于战略抉择的限制作用，本文在承认这一效应的基础上，补充了转型经济背景下感知到的制度缺失等特征可能的使能效应，这一结论不仅对于后发企业追赶文献有着重要启示 (江诗松等, 2013; Kumaraswamy et al., 2012; McDermott & Corredoira, 2010)，对于一般转型经济背景下的战略研究，乃至传统制度理论都有重要的启示 (Greenwood et al., 2011; 李晓丹和刘洋, 2015; Dai & Liu, 2015)。事实上，本文结果响应了 Davis 等 (2009) 和武亚军 (2013) 等对于复杂环境下启发式规则对于企业的重要作用研究的呼吁。②本文从制度理论和企业行为理论出发，发现后发企业把制度感知作为意义系统对于组织认知 (启发式规则) 和组织惯性的双重作用，并指导企业进行追赶战略抉择，这一结论对于理解文献中发现的种种独特追赶战略是如何形成的有着重要贡献 (Wang et al., 2015; Liu et al., 2015)。③该结

论对于企业行为理论亦有贡献：一方面回应了对于复杂环境下启发式规则对于企业的重要作用的研究，另一方面讨论了感知制度和能力对于启发式规则形成的影响。此外，本文发现了企业感知到的所取得的政府支持和创新成果对于制度和后发劣势的影响，这些反馈机制进一步影响新的战略形成过程，对于理解后发企业追赶过程有着重要启示，同时也丰富了企业行为理论中关于反馈机制的强调（Gavetti, 2012）。

本文的管理启示包括以下三个方面：①转型经济背景下制度的缺失有威胁也有机会，管理者需要通过机会创造性启发式规则来指导战略选择以实现赶超；制度转型过程中，正式和非正式的制度的变化也需要管理者通过机会创造型启发式规则进行应对，而后通过战略选择实现创新追赶。转型经济的另一个特征在于政府掌握着大量的资源（魏江等，2014），通过机会获取型启发式规则利用制度支持中蕴含的机会进行全球网络布局，是中国后发企业实现赶超的一条重要路径。②企业管理者在看到转型经济背景下独特制度限制效应的同时，需要特别关注这些制度的使能效应。后发企业管理者在一定程度上认为愈加复杂和详细的组织程序愈加正确，其实不然，本文结论启发管理者在复杂环境背景下关注简单启发式规则。在转型经济背景下，企业家已经意识到了时刻保持“变”的重要性，但是往往认为组织惯例“陈旧”，而忽略了其可能的对变革的重要作用。③中国巨大和分层的市场蕴含着大量的机会和风险，后发企业管理者需要机会创造型启发式规则和机会获取型启发式规则从而制定相应的研发网络边界拓展战略，最终构筑核心能力

（戴维奇等，2016）。与国际领先企业在国内市场和国际市场上的竞争也蕴藏着众多机会与威胁一样，后发企业需要构建机会获取式的启发式规则，进而构筑相应的研发网络边界拓展战略，帮助其实现赶超。

尽管本文对启发式规则与后发企业追赶战略之间的关系进行了一项探索性研究，并试图得出一个较为“完备性”的理论框架，但部分环节逻辑与证据的匹配仍有待商榷，得出结论的概化性也需谨慎对待。未来研究当然需要进一步通过大样本统计，特别是纵向大样本数据，检验本文结论的准确性。进一步，正如江诗松等（2013）所讨论的，在转型经济背景下，国有企业和民营企业之间有着重要不同，对比二者的决策过程显得十分有意义。最后，尽管本文从最根本的组织认知、组织惯例等角度出发进行了讨论，避开了组织能力这一系列非常重要但极易混淆的概念对于清晰地进行理论构建十分有益，但未来研究仍可探索战略抉择过程中不同层面（例如网络层面、企业层面）、不同维度（例如技术能力、管理能力）、不同阶层（高阶动态能力、低阶动态能力）等能力的角色和作用（刘洋等，2013；魏江等，2014；戴维奇等，2016）。

总之，聚焦于“转型经济背景下后发企业如何做出追赶战略”这一问题，本文发现面对复杂的制度环境，处于后发劣势的中国企业可能以更加简练的“启发式规则”来应对才能实现创新追赶，这一发现为探讨后发企业追赶战略决策背后的认知机制迈出了重要一步。考虑到转型经济体为研究制度复杂理论、战略的认知基础、后发企业追赶理论等提供了一个最佳

实验场所,期待未来更多地研究发展这一流派,为后发企业如何做出战略抉择这一研究问题提供更加丰满的全景图。

(接受编辑:井润田)

收稿日期:2016年9月20日

接受日期:2016年11月14日)

参考文献

- [1] 戴维奇、刘洋、廖明情:《烙印效应:民营企业谁在“不务正业”?》,《管理世界》,2016年第5期。
- [2] 李晓丹、刘洋:《制度复杂性理论研究进展及对中国管理研究的启示》,《管理学报》,2015年第12期。
- [3] 刘洋、应瑛:《案例研究的三段旅程:构建理论、案例写作与发表》,《管理案例研究与评论》,2015年第2期。
- [4] 刘洋、魏江、江诗松:《后发企业如何进行创新追赶?研发网络边界拓展的视角》,《管理世界》,2013年第3期。
- [5] 江诗松、龚丽敏、魏江:《转型经济中后发企业的创新能力追赶路径:国有企业和民营企业的双城故事》,《管理世界》,2013年第12期。
- [6] 田志龙、李春荣、蒋倩、王浩、刘林、朱力、朱守拓:《中国汽车市场弱势后入者的经营战略——基于对吉利、奇瑞、华晨、比亚迪和哈飞等华系汽车的案例分析》,《管理世界》,2010年第8期。
- [7] 魏江、应瑛、刘洋:《研发网络分散化、组织学习顺序与创新绩效:比较案例研究》,《管理世界》,2014年第2期。
- [8] 魏江、邬爱其、彭雪蓉:《中国战略管理研究:情境问题与理论前沿》,《管理世界》,2014年第12期。
- [9] 武亚军:《“战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势》,《管理世界》,2013年第4期。
- [10] Barney, J. B., & Zhang, S. 2009. The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management. *Management and Organization Review*, 5 (1), 15 - 28.
- [11] Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rational heuristics: the “dimple rules” that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1437 - 1464.
- [12] Bingham, C. B., & Halebian, J. J. 2012. How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (2), 152 - 177.
- [13] Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. 2015. State - owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29 (1), 92 - 114.
- [14] Chandler, D. & Hwang, H. 2015. Learning from learning theory: A model of organizational adoption strategies at the microfoundations of institutional theory. *Journal of Management*, 41 (5), 1446 - 1476.
- [15] Chittoor, R., Sarkar, M. B., Sougata, R. and Preet, A. 2009. Third - world copycats to emerging multinationals: Institutional changes and organizational transformation. *Organization Science*, 20 (1), 187 - 205.
- [16] Dai, W. Q., & Liu, Y. 2015. Local vs. non - local institutional embeddedness, corporate entrepreneurship, and firm performance in a transitional economy. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23 (2), 255 - 270.
- [17] Davis, J. P., Eisenhardt, K. M. and Bingham, C. B. 2009. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54 (3), 413 - 452.
- [18] Eggers, J., & Kaplan, S. 2013. Cognition and

capabilities: A multi - level perspective. *Academy of Management Annals*, 7 (1), 295 - 340.

[19] Fan, P. 2006. Catching up through developing innovation capability: Evidence from China's telecom - equipment industry. *Technovation*, 26 (3), 359 - 368.

[20] Feldman, M. S. , & Pentland, B. T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), 94 - 118.

[21] Greenwood, R. , Raynard, M. , & Kodeih, F. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 317 - 371.

[22] Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Introduction of the theory of structuration*. United States: University of California Press.

[23] Guan, J. , Zhang, J. , & Yan, Y. 2015. The impact of multilevel networks on innovation. *Research Policy*, 44 (3), 545 - 559.

[24] Gavetti, G. 2012. Perspective - toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23 (1), 267 - 285.

[25] Hoskisson, R. E. , Wright, M. , Filatotchev, I. , & Peng, M. W. 2013. Emerging multinationals from mid - range economies: The influence of institutions and factor markets. *Journal of Management Studies*, 50 (7), 1295 - 1321.

[26] Kumaraswamy, A. , Mudambi, R. , Saranga, H. , & Tripathy, A. 2012. Catch - up strategies in the indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43 (4), 368 - 395.

[27] Liu, Y. , Ying, Y. , & Fagerlin, W. P. 2015. Knowledge creation and application in technology collaboration portfolio: Two cases in China. *Chinese Management Studies*, 9 (4), 571 - 588.

[28] Luo, X. R. , & Chung, C. N. 2013. Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. *Organization Science*, 24 (2), 591 - 613.

[29] Luo, Y. , & Child, J. 2015. A composition - based view of firm growth. *Management and Organization Review*, 11 (03), 379 - 411.

[30] Meyer, K. E. , Estrin, S. , Bhaumik, S. K. , & Peng, M. W. 2009. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30 (1), 61 - 80.

[31] McDermott, G. A. , & Corredoira, R. A. 2010. Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging - market firms: Lessons from the argentine autoparts sector. *Journal of International Business Studies*, 41 (2), 308 - 329.

[32] Parmigiani, A. , & Howard - Grenville, J. 2011. Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 413 - 453.

[33] Suddaby, R. 2010. Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19 (1), 14 - 20.

[34] Tsui, A. S. 2006. Contextualization in Chinese management research. *Management and Organization Review*, 2 (1), 1 - 13.

[35] Vuori, N. , & Vuori, T. 2014. Heuristics in the strategy context: Commentary on bingham and eisenhardt (2011) . *Strategic Management Journal*, 35 (11), 1689 - 1697.

[36] Wang, G. , Dou, W. , Zhu, W. , & Zhou, N. 2015. The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68 (9), 1928 - 1936.

[37] Webb, J. W. , Ireland, R. D. , & Ketchen,

D. J. 2014. Toward a greater understanding of entrepreneurship and strategy in the informal economy. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8 (1), 1 – 15.

[38] Xu, D. , & Meyer, K. E. 2013. Linking theory

and context: “Strategy research in emerging markets” after wright et al. (2005) . *Journal of Management Studies*, 50 (7), 1322 – 1346.