

# 关于国际化企业回归母国的研究<sup>\*</sup>

□ 邓子梁 王翼阳

**摘要：**在大国博弈与逆全球化的背景下，越来越普遍地出现国际化企业回归母国的现象，即企业在从事一定海外业务之后降低对国际市场的依赖，并将更大比例业务转移回母国的过程。本文以笔者主持的国家自然科学基金面上项目为基础，从企业战略管理和国际商务的理论视角出发，系统梳理了有关国际化企业回归母国的动因、过程和影响的现有研究。基于文献回顾，本文归纳并提出了国际化企业的海外扩张——回归母国的动态钟摆模型。最后，结合国际化企业的现实背景，本文为国际化企业回归母国未来研究提供了潜在方向。

**关键词：**国际化；母国；回归；回流

## 一、引言

2025年10月《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》指出：“世界变乱交织、动荡加剧，地缘冲突易发多发；单边主义、保护主义抬头，霸权主义和强权政治威胁上升，国际经济贸易秩序遇到严峻挑战，世界经济增长动能不足；大国博弈更加复杂激烈。”国际化企业既是国际市场的重要参与者，同时也是国际环境中地缘政治风险的最直接的影响对象（马田园和张闯，2021）。在逆全球化的趋势下，如何应对来自环境的挑战，在复杂的环境中保持战略优势，是当下国际化企业的核心现实关切与重大研究选题。

回归母国，作为国际商务的一种动态区位选择，是国际化企业为了应对外部风险而作出的重要调整。一方面，海外市场的不确定性不断升高，中美贸易战、俄乌冲突等地缘政治风险频现，冲击了原有的全球化发展格局。在海外市场的压力下，国际化企业可能出于避险考虑回归母国，在高风险的外部环境中保存实力。另一方

---

<sup>\*</sup> 本研究得到国家自然科学基金面上项目“天生全球化企业回归母国市场：基于企业行为理论的研究”（71772175）和国家社会科学基金重大项目“美国制造业回流的举措、效果和影响研究”（22&ZD179）的资助。

面，随着国内市场的竞争形势加剧，为了维持在国内市场的现有竞争优势地位，国际化企业可能通过生产和销售部门的回归母国来巩固和加强竞争力 (Iurkov & Benito, 2020)。出于提升转移利用效率的目的，国际化企业重新进行资源和能力的全球配置，加强国内部门对海外知识经验的应用，从而增强在国内市场的综合竞争力。为了加深对国际化企业回归母国现象的认识，有必要围绕国际化企业回归母国的动因、过程和影响展开系统研究。

尽管国际化企业回归母国的现象趋势在实践中已经较为突出，但在学术研究中所得到的关注仍然不够。第一，现有研究侧重于国际化企业的对外投资和全球扩张的过程，但是对于企业海外撤资和回归母国的研究不足 (Sethuram & Gaur, 2024)。国际化企业回归母国的举措常被视为阶段性调整，仅在供应链领域的文献中有一定讨论，尚未在企业战略层面得到系统梳理或研究 (Pedroletti & Ciabuschi, 2023)。第二，现有研究主要聚焦于单个时间点上的回归母国决策，将撤离海外和回归母国视为系列战略行动的结果变量 (Arte & Larimo, 2019)。这些研究未能揭示回归母国在企业海外投资的序贯调整当中的战略意义，同时对国际化企业出海—回国—再出海的各阶段之间调整与衔接关注不够。第三，国际化企业回归母国的管理实践有待进一步理论提炼。中美贸易战后，许多企业为了适应环境的变化，将经营重心由海外市场调整回国内。该过程中我国的国际化企业积累了大量的管理实践经验，例如海外技术的国内迁移，以及国内外供应链的生产协同等。面对上述趋势，管理学研究者应当从实践出发，归

纳发展新的理论模型，从而加深对国际化企业回归母国的战略行为的理解。

基于此，研究团队围绕国际化企业回归母国的主题，按照动因、过程和影响的逻辑展开深入分析。本研究曾获得国家自然科学基金面上项目的支持 (邓子梁主持)。团队面向工业企业、上市公司、跨境电商等研究对象，综合了统计回归和企业访谈等研究方法展开研究。两篇相关论文发表于工商管理学顶级期刊 *Journal of International Business Studies*，其中一篇获评教育部第九届高等学校科学研究优秀成果奖；另有两篇相关论文发表于工商管理学权威期刊 *Journal of Management Studies* 和 *Journal of Business Ethics*。相关工作论文获 *Academy of International Business* 全球年会最佳论文提名奖 (2023)。本课题的研究结论对企业出海与回流、全球价值链、数字平台治理、全球税务筹划等问题的理论与实践均有贡献，获得国家自然科学基金“特优”等级的项目评估。基于课题研究基础，研究团队还延伸到美国制造业回流问题，产出了多篇智库报告，并获批主持国家社会科学基金重大项目 (邓子梁任首席专家)。

本文框架如下：首先，梳理了有关国际化企业回归母国的丰富内涵、理论视角与决定因素；其次，分析了国际化企业回归母国的具体过程与长短期影响；接下来，基于本项目的研究成果，本文提出了国际化企业动态实现海外扩张和回归母国之间平衡的“国际化钟摆模型”；最后，结合企业出海和回归母国趋势并存的现实背景，本文为未来研究提供了可能的方向。

## 二、国际化企业回归母国的内涵、理论与前因

### （一）国际化企业回归母国的丰富内涵

为了对国际化企业的回归母国进行界定，有必要追溯到国际化过程的定义。作为国际商务领域最重要的研究命题之一，国际化过程（internationalization process）及驱动因素积累了大量文献和研究成果（Eduardsen & Marinova, 2020）。随着逆全球化趋势的兴起，作为其对立概念的去国际化过程（de-internationalization）也开始得到更大的关注（Kafouros, et al., 2022）。广义上的国际化过程被定义为企业通过出口、特许经营、战略联盟和直接对外投资等方式融入海外市场的过程（Mathews, 2006）。与之相对，去国际化被界定为国际化企业通过撤资海外子公司、缩减海外经营规模等方式，在部分或全部撤离海外市场的同时将重心转移至母国或他国的过程（Tang, et al., 2021）。国际化企业在撤离海外市场后需要对位于海外的资源进行重组，并对全球的生产和经营布局进行重新规划。作为企业全球网络的中心节点，母国在该过程中扮演了关键角色，回归母国是去国际化过程中的重要战略举措。

现有文献当中对国际化企业回归母国的定义，主要包括狭义的回归母国本土和广义的围绕母国进行供应链重构。狭义的回归母国，是指国际化企业适当地减少海外的生产和销售活动，而将更大比例的活动转移回到母国。对于只有海外出口的企业而言，扩大国内销售占全球销售比例，是一种常见的回归方式。特别是

对于天生国际化或全球化企业，原有国内销售为零或维持在较低水平，回归母国意味着显著增加国内销售占全球销售的比重。对于有海外生产的企业而言，回归母国主要指的是国际化企业的本土回流（reshoring），该概念作为离岸外包（offshoring）的对立概念出现，指的是国际化企业将原本外包的价值链活动的部分或全部转移回本土（Pedroletti & Ciabuschi, 2023）。

广义上的回归母国不仅包含了本土回流的形式，同时还包括国际化企业在与母国政治友好或地理邻近国家构建新的供应链结构以降低对特定东道国依赖的多种举措（Charpin & Cousineau, 2025）。其中，友岸外包（friendshoring）是指将供应链改道至政治经济上安全或低风险的国家；近岸外包（nearshoring）是指将回迁的供应链布局在距离母国较近的国家。相比起本土回流的高成本，友岸外包和近岸外包可以视为一种折中手段，目的是在可控成本下围绕母国构建以安全稳定为导向的供应链体系（da Rocha, et al., 2025）。典型例子是美国跨国企业在中美贸易战，在墨西哥所构建的近岸外包和在越南所构建的友岸外包体系（李巍和许悦，2024）。

结合地缘政治不确定性下国际化企业回归母国的最新实践，我们认为友岸外包和近岸外包等广义形式上的回流，其核心仍然是围绕着母国市场所开展，作为本土回流的阶段延伸策略而存在。因此我们在本研究中将遵循回归母国的广义定义，将回归母国定义为国际化企业降低对国际市场的依赖并将重心转移回母国及相关国家的过程。考虑到国际化企业回归母国是动态渐进的过程，采取广义定义将有助于更全面观察企业的战略调整。

表1 国际化企业回归母国的概念辨析

| 类型                      | 内涵                                       | 实例                            |
|-------------------------|--|-------------------------------|
| 本土回流<br>(backshoring)   | 国际化企业将部分销售重点转向母国; 或撤离海外子公司 (或供应链) 并转移回母国 | 通用电器将位于中国山东的两款冰箱生产线迁移回肯塔基州    |
| 近岸回流<br>(nearshoring)   | 国际化企业撤离海外子公司 (或供应链), 并转向地理上接近母国的国家       | 特斯拉在墨西哥投资设厂, 以对冲地缘政治带来的关税不确定性 |
| 友岸回流<br>(friendshoring) | 国际化企业撤离海外子公司 (或供应链), 并转向与母国政治友好的国家       | 苹果供应商歌尔从山东向越南投资设厂             |

资料来源: 笔者整理。

## (二) 国际化企业回归母国的主要理论视角

作为企业全球投资过程中的重大决策, 回归母国的决策往往并非由单一的因素所决定, 而是由成本结构、制度压力、环境风险等多方面因素共同作用的结果 (Di Mauro & Ancarani, 2022)。整体而言, 回归母国既可能是出于海外避险动机, 以应对前一阶段海外活动所面临的不足与困难; 也可能是出于本土增强动机, 以将海外积累的能力转移回国并形成国内竞争优势。不同理论视角将分别侧重于上述两类动因进行分析。

第一, 根据企业行为理论 (behavioral theory of the firm), 回归母国是国际化企业对前一阶段的离岸外包决策进行调整的结果。离岸外包是伴随全球化兴起的重要趋势, 实施外包生产能帮助国际化企业利用全球的劳动力和原材料资源以形成竞争优势, 从而推进企业的国际化过程 (Mukherjee, et al., 2023)。可以解释国际化企业由外包生产转向回归母国的行为逻辑。与所有战略决策类似, 外包生产是管理者基于不充分信息和有限理性下进行的决策 (Gavetti, et al., 2012, March & Simon, 1993), 因此离岸外包在实际实施过程中可能与原计划存在偏差。

外包生产的隐性成本取决于企业组织的复杂程度和跨国实践的经验 (Larsen, et al., 2013)。与此同时, 外包生产的实际绩效反馈与预期之间的偏差促使企业对外包规模进行调整 (Ancarani, et al., 2015)。因此, 国际化企业将会不断根据现实条件的变化, 在扩大外包规模和回归母国生产之间进行权衡。

第二, 根据制度理论, 回归母国是国际化企业对复杂环境中制度压力的一种适应方式。制度理论强调企业需要适应所处的制度环境 (DiMaggio & Powell, 1983), 以获得持续经营所需的外部合法性 (Aldrich & Fiol, 1994)。在国际化企业的情形中, 企业需要同时适应母国和东道国的多元制度环境 (Kostova, 1999)。一方面, 外来者劣势 (liability of foreignness) 的视角认为, 企业在东道国由于制度距离等因素的存在, 面临着额外的外来者劣势 (Zaheer, 1995); 另一方面, 企业在进行海外经营时, 还需要考虑到母国的监管压力和利益相关方的影响 (Zhou & Guillén, 2015)。在地缘政治风险加剧和国家关系紧张背景下, 研究者将企业应对制度压力的策略分为四种类型: 实质性脱钩、象征性脱钩、平衡脱钩和无脱钩 (Liu, et al.,

2025)。其中，回归母国既可能是实质性的脱钩，同时也可能是一种应对地缘政治压力的象征性举措。如果国际化企业未能有效适应外部的复杂制度环境，或者环境的变化使得制度压力突增，此时的国际化企业需要采取回归母国的方式以降低压力和规避风险。

第三，根据资源基础观或者动态能力视角，国际化企业可利用其在海外市场积累的资源与能力实现国内市场开拓和战略转型（strategic pivot）。新兴市场国际化企业的“跳板理论（springboard theory）”揭示了企业能够通过快速的海外扩张，从发达国家的成熟市场中获取所需的技术和能力，从而带动提升企业整体的竞争能力（Luo & Tung, 2018）。根据企业的动态能力理论，企业的竞争优势不仅取决于总的资源存量，还取决于资源在当前条件下的有效组合和合理应用（Dierickx & Cool, 1989）。因此，新兴市场的国际化企业回归母国是为了在本土市场中应用其国际化过程中所积累的独特能力和资源，从而在母国建立和强化竞争优势。随着逆全球化的趋势加剧，跨组织之间技术知识和关键资源进行传递的难度加大，组织内部能力的整合和利用需要进一步强化。该趋势具体表现为跳板模型当中向内国际化的环节不断迭代和加强，国际化企业需要通过本土投资、资源配置等方式促进海外的能力积累转化为国内的竞争力（Luo & Witt, 2022）。

第四，根据实物期权理论，回归母国可能是基于期权行使的目的对内部资源所进行的调配。国际化战略的研究当中，实物期权理论常用于解释跨国组织如何主动调整资源的配置，从而更好把握市场机会和适应变化环境（Io-

ulianou, et al., 2021）。实物期权理论解释企业海外直接投资的基本逻辑是，企业在具有不确定性的海外市场进行投资，目的是获得可能的预期收益，这种收益既可能是表现为超额利润的增长期权，也可能是未来风险环境下的转换期权。随着逆全球化趋势的兴起，期权的相关理论也开始用于解释国际化企业回归母国的动机。一方面，天生全球化企业选择国际创业可能是由于成立初期母国市场尚未成熟（Fan & Phan, 2007）。随着母国市场的快速发展和消费环境的成熟，天生全球化企业可能将会回归母国，以开发国内市场出现的新机会；另一方面，当海外经营环境不佳或东道国制度压力过高时，相比起承担海外继续经营的损失风险，企业可能将回归母国视为一种风险环境下的保留竞争资源和等待好转时机的替代性选择（Chung, et al., 2013）。

### （三）驱动国际化企业回归母国的内外部因素

尽管国际化企业回归母国的现象在近十年才开始得到研究界较多关注，现有研究中已经积累了一定数量的案例和实证研究，探索了可能驱动国际化企业回归母国决策的内外部因素。

#### 1. 企业内部驱动因素

第一，组织的内部能力。企业的海外经验对于回归母国的决策有着直接的影响，原因是丰富的海外经验有助于企业形成相应的知识储备（Hutzschenreuter & Matt, 2017），从而更加沉着地应对海外环境的突发变化。但即使国际化企业有着较多的前期经验，仍可能由于国际环境中出现难以克服的新障碍而进行回流（Barbieri, et al., 2018）。此外，企业的能力变化也

可能使原先支持外包的决策条件有所改变,从而导致企业产生回归母国的动机。例如,随着企业内部技术能力的提升和自动化生产的应用,企业将倾向于将前期外包的生产回流到母国 (El-Sahli & Gullstrand, 2023)。

第二,总部与子公司的组织内关系。国际化企业总部与海外子公司之间的关系,以及海外市场在国际化企业整体战略当中的位置,也将影响企业海外撤资和后续回归母国的决策。具体而言,当海外子公司的重要性较高时,企业在执行回流母国时的难度较大,执行的成本更高和周期更长,因此可能相对而言更倾向于在回归母国时保留海外主体,而非通过大量撤资的方式回归母国 (Song & Lee, 2017)。与此同时,当子公司的绩效较好或海外市场的未来盈利期望较高时,也可能缓解外部风险对于企业收缩海外投资的影响 (Berry, 2013)。

## 2. 企业外部驱动因素

第一,行业技术的发展程度。行业技术的相关因素通过改变国际化企业的外包成本收益分析结构,影响企业回归母国决策。比如,技术成熟降低了制造业回流所面临的成本和技术约束,从而促使企业回归母国 (Ancarani, et al., 2019)。不过,外包回流也可能发生在信息、通讯等高技术行业 (Dachs, et al., 2019)。同时,作为劳动力替代的自动化技术在本行业生产中的应用也对回流决策具有促进作用,自动化技术使得企业的本土生产较少受到劳动力成本的约束,从而有利于回归母国 (Firooz, et al., 2025)。

第二,地缘政治关系紧张与制度压力。外部环境当中突发的地缘政治事件将对国际化企

业的全球战略产生冲击,东道国与母国之间的争端、东道国发生的战争或恐怖袭击事件等均可能促使国际化企业撤离东道国 (Dai, et al., 2022)。与此同时,母国针对海外投资的监管政策的变化,也可能使得企业调整全球投资布局并回归母国以进行适应。现实的制度压力迫使企业将部分的产能和生产部门从关系紧张的东道国迁往其他国家,以适应母国的监管要求 (Evenett & Pisani, 2023)。母国还可能出台针对外包回流和本土生产的税收优惠政策,以缓解企业回流母国的成本压力,鼓励企业将离岸外包的生产部门回流母国 (Yücesan, 2025)。基于国家间对比的实证研究显示,来自不同母国的国际化企业在回流行业、企业规模、进入模式和回流动机等方面的选择均存在差异 (Wan, et al., 2019)。

第三,组织所处网络关系。国际化企业同时处于母国和东道国两重外部网络关系当中 (Hillman & Wan, 2005)。国际化企业的本土利益相关者对企业海外撤资和回归母国过程具有一定影响,企业在母国的网络中心度也将影响企业撤资决策。此外,国际化企业与东道国企业间关系也将影响回归母国的决策,随着在东道国网络嵌入程度上升,收缩海外投资并回归母国的沉没成本将会增大。例如,如果国际化企业当地建立了合作研发关系,则可能使得企业推迟作出中止外包和回归母国决策 (Ancarani, et al., 2024)。当国际化企业在供应链中相对优势地位较强时,为了维持原有的供应链合作关系,其回流进程可能将带动东道国的供应链企业跟随其迁往与母国政治友好的第三方国家 (Deng, et al., 2025)。

第四，国际市场环境的整体风险。除了具体的地缘政治风险，随着外部环境中整体风险的上升，企业面临着更加复杂的决策情境和管理问题，上述风险将对其回归母国的决策产生影响。实证研究发现，金融危机是促进企业回流的重要因素，原因是金融危机导致了国际化企业成本方面的不确定性 (Delis, et al., 2019)。研究还发现大型全球公共卫生事件也对国际化企业回归母国的决策产生了影响，原因是公共卫生事件期间的海外供应链断裂的经历，使得企业提升了对于供应链稳定性和本土供应链构建的重视程度 (van Hoek & Dobrzykowski, 2021)，并通过友岸和近岸外包等形式围绕本土建设新的供应链体系 (Khorana, et al., 2022)。

### 三、国际化企业回归母国的过程与影响

#### (一) 国际化企业回归母国的过程

国际化过程是国际商务文献中的重要研究主题，大量研究分析了企业在海外投资各环节的策略选择、经验学习、风险管理等。在国际化企业回归母国的过程当中，同样涉及资源配置、市场进入、投资方式等重要环节和具体决策。企业在回流时会基于成本、风险等因素，进行类似于海外扩张时市场进入方式的选择，从而在降低市场进入阻力的同时有效利用现有的资源。具体而言，现有研究按照回流的来源地和生产方，将回流的进入模式区分为四种主要类型 (Gray, et al., 2013)。研究发现国际化企业主要根据实际资源配置和海外经营经验等因素，在不同的回归母国策略间进行选择，

并决定策略的实施顺序 (Wan et al., 2019)。实证研究显示，回流模式的选择部分取决于先前后外包所采取的模式，且两者之间存在因果关系 (Henkel, et al., 2022)。同时，研究还发现回流后在母国的选址决策，取决于公司的规模和地区的经济特征 (Rasel, et al., 2020)。现有研究还关注了撤资作为期权创造和行使手段的作用，并指出相比分阶段的撤资，企业选择完全不撤资或者完全回归母国的期权价值更大，原因是分阶段的撤资在不确定性环境中可能成本更高，从而限制了企业未来调整的空间 (Damaraju, et al., 2015)。

#### (二) 国际化企业回归母国的影响

第一，从国际化企业的市场表现看，国际化企业回归母国的决策受到外界高度关注，可能对公司股价产生影响。基于美国上市公司的实证研究发现，上市公司的回流决策公告本身对于公司股价没有显著影响，但是股市对于涉及较低管理风险、货币风险和地缘政治风险的回流决策的反应更为积极 (Cheng, et al., 2025)。聚焦股东权益的实证研究还发现，回流公告对于股票回报率具有正向影响，从而表明回归母国决策对于股东具有积极效益 (Brandon-Jones, et al., 2017)。但是，回流也可能对国内供应商的股东财富造成负面影响 (Zhang, et al., 2025)。消费者方面，在制度压力下进行的回流母国举措，一定程度上可以迎合民粹主义倾向。研究发现，消费者对于实施回流公司的具体评价，取决于消费者对公司回流动机的认识，且该过程受到消费者的道德情感和民族主义的调节 (Grappi, et al., 2015)。

第二，从国际化企业的海外战略看，从海

外撤资并不代表企业国际化过程中止，企业未来可能根据国内外环境变化再次进行海外投资。回归母国不仅是企业对当前环境挑战的应对，同时也是企业国际化长期动态调整当中的重要环节（Albertoni, et al., 2017），因此有必要从更长期区间观察，而不拘泥于短期市场表现波动。在地缘政治波动的背景下，企业撤资与投资之间的调整间隔将缩短，企业将采取更加灵活的投资模式以适应不确定性较高的环境（Lim & Mandrinos, 2020）。跨国企业的海外撤资回流和海外再投资之间存在序贯关系（Kafouros, et al., 2022），包括回归母国在内的撤资行为对于后续投资调整有明显影响。基于案例的研究还发现，尽管回归母国后国际化企业在海外市场的有形承诺和结构嵌入性有所减少，但是其无形承诺和关系嵌入性均有所增加。这表明回归母国并非单向的决策，企业在回归母国的同时，也在试图通过间接手段维持与海外市场的关系，以保持战略的灵活性（Pedroletti, 2025）。

第三，从国际化企业的母国战略看，海外经营中所积累知识和经验可以向国内市场迁移，可能增强母国市场竞争力。国际化企业在回归母国后将资源进行重新配置，以将前一阶段的国际化过程中获取的动态能力转移回到母国，提升本土的竞争力（Luo & Witt, 2022）。同时，企业的海外撤资经历和撤资模式特征将通过组织学习影响企业的内部知识，进而对企业后续的绩效表现等产生作用。有关海外撤资的研究发现，如果国际化企业前一阶段在海外市场所经历的撤资在时间和空间上更加分散，则将从中积累更多的经验和知识，并缓解海外撤资对于绩效的负面影响（Batsakis, et al., 2024）。

## 四、国际化企业回归母国的 项目成果与钟摆模型

### （一）项目研究成果

本研究主要依托的国家自然科学基金项目以“天生全球化企业回归母国”为主题，基于企业行为理论、制度理论、资源依赖理论等多种理论视角，构建了国际化企业回归母国的整体研究框架，从多个维度探索了国际化企业回归母国的动因、过程和影响因素。接下来，本文将对研究项目取得的主要成果进行介绍。

本项目第一类研究成果主要围绕天生全球化企业在国际化过程中所面临的问题。项目团队通过实证研究，揭示了天生全球化企业国际化扩张速度以及扩张的方向对于国际化过程的影响。当天生全球化的企业快速出口到更开放国家时，这些企业能够比较快速地学习并适应目的地国家的制度，对于企业绩效的影响较为正面。而当企业快速出口到不那么开放的国家时，则可能带来负面影响（Deng, et al., 2018）。同时，项目团队还结合数字化的背景，研究了跨境数字平台上天生全球化卖家竞价排名欺诈信号的形成机理、影响程度与持续时间。欺诈信号只能对天生全球化企业出口商销量产生短期提升作用；而基于买家评分的自然信号才能对出口商销量产生持久促进作用。上述研究对于数字平台治理和国际化过程模型均有贡献（Deng, et al., 2021）。

本项目第二类研究成果聚焦于影响企业退出海外市场和回归母国的因素。首先，研究团队关注到天生全球化卖家从跨境电商平台退出

国际市场并回流母国市场的现象，运用交易成本经济学的理论视角，发现跨境电商平台为天生全球化卖家大幅降低了交易成本，因此快速国际化会降低退出国际市场的可能性（Deng, et al., 2022c）。其次，研究团队围绕在华跨国公司从中国局部撤资现象，运用企业行为理论，从企业期望反馈角度指出企业在达不到经营期望时，会选择向第三方国家进行投资，从而实现以退为进的策略（Deng, et al., 2022a）。最后，本项目中的研究还发现出口代工企业对全球价值链中领先企业的依赖性越高，就越会在客观上压制自身技术升级，导致企业丧失可持续发展能力，压抑其继续参与全球分工网络的能力，可能最终迫使其退回到母国市场；而企业自身技术基础、所在产业技术进步与所在省份研发氛围，都能缓和这种负面效果（Deng, et al., 2022b）。

## （二）企业在母国与海外之间动态调整的钟摆模型

基于对国际化企业发展路径的深入分析，本文详细阐释“国际化钟摆模型”（pendulum-like process of internationalization）（邓子梁，2025a），关注国际化企业在海外市场与母国市场之间的调整动态。本模型（见图1）意在揭示企业国际化过程并非呈线性发展，而是类似钟摆运动，在海外市场扩张与业务回流母国之间往复摆动，遵循否定之否定规律。

### 1. 钟摆模型的静态特征——初始均衡状态的形成基础

本文借鉴物理学基本原理提出：企业国际化过程取决于动能和势能的作用。本模型中将国际化的势能界定为促使企业进行海外投

资的初始利润结构。国家之间在成本、劳动力、市场等方面所存在的固有差异，带给企业通过跨国经营进行套利的可能性（Dunning, 1988）。同时，企业还可以通过发挥所有权优势，在海外市场竞争当中获取收益。该部分利润空间构成了势能，在资本逐利性的作用下，企业产生拓展海外市场和推进国际化过程的动机。随着企业国际化过程的推进和海外布局的成熟，外来者劣势等阻力因素开始加剧，使继续扩张的边际利润逐渐趋近于零，海外扩张的势能被消耗。此时的全球布局处于国内和海外经营分布的相对稳态，在外部环境稳定的情况下，将长期保持于该均衡状态。

### 2. 钟摆模型的动态规律——海外扩张与回归母国的战略转型

外部环境的变化所带来的扰动，将为国际化企业的全球布局调整带来额外的动能，促使国际化企业偏离原有的稳态状态，根据外部的扰动程度进行即时调整加以适应。例如，随着地缘政治不确定性的上升，国际化企业可能面临着从关系紧张的东道国撤离业务的压力，并向回归母国和降低国际化程度的方向进行移动。而与此同时，由于企业偏离了扰动发生前的稳态位置，原有的势能结构仍将继续发挥作用，以促使企业向反方向移动。在上述两种力量的共同作用下，一定阶段内企业将呈现出在海外扩张和回归母国之间摇摆的状态。需要注意的是，企业的整体调整是一个长期动态过程，由于信息不充分和有限理性的存在，在该过程中的多数时间点上企业处于非均衡状态。企业既可能暂时放弃海外利益以回归母国，也可能在再次国际化的进程中因外界阻力而受阻。但从

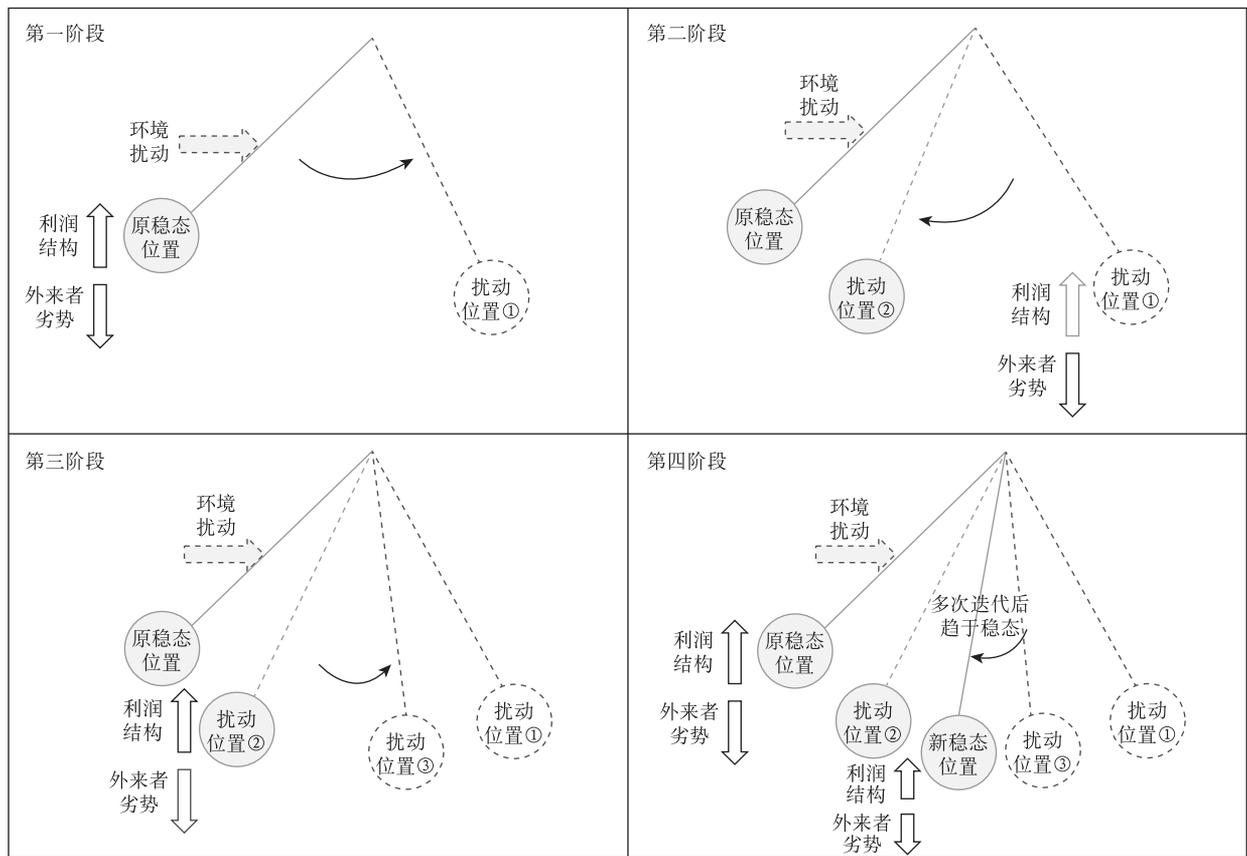


图1 企业国际化钟摆模型

长期来看，外部扰动所带来的动能将在钟摆的摇摆过程当中消耗，其间在各个时间点上企业可能呈现出不同的阶段性状态，但是最终将达到下一个稳态的均衡位置。

### 3. 钟摆模型的长期演进——海外扩张与回归母国的能力积累

在国际化企业的动态调整过程中，随着企业自身资源与能力的积累，作为钟摆的企业也在发生质变。一方面，海外市场的经历使得企业在生产技术和管理经验等方面均有所积累，赋予国际化企业相较于本土企业的独特竞争优势，上述能力将在企业回归母国的过程中运用于母国业务；另一方面，企业在回归母国后能够与本土的利益相关者建立更加紧密的联系，在巩固本土市场的同时丰富企业的能力组合，

从而在未来的再国际化过程中发挥作用。例如，受海外市场政治等因素影响，华为的海外营收占比从2012年的三分之二急剧降到2020年的三分之一，其国际化钟摆被迫摆向国内市场。华为提出“没有退路就是胜利之路”，组建五大军团，聚焦国内市场拓展新业务，与生态伙伴共同研发新产品，并为出海储备能力。此外，华为与赛力斯合作的问界汽车，成为50万元以上电动汽车的销售冠军，并远销多国。因此，钟摆移动过程发生的既是位置变化，同时也是企业质变，企业可以利用摆动中产生的动量创造价值。这一现象具有全球性，各国企业在国际化过程中普遍呈现钟摆式、非线性发展轨迹。在去国际化之后聚焦国内市场积蓄能量，再次出发探索国际市场机会的企业，既是原来的企

业，也经历了资源、能力与产品的质变，构成了国际化企业的“忒修斯之船”<sup>①</sup>，具有极高的研究价值。

为了更加灵活地应对复杂多变的国际环境，国际化企业可以善用钟摆模型所揭示的动态规律，以位于母国的企业总部为摆线顶点，以东道国的海外市场 and 母国的本土市场为摆锤两端，统筹国际化过程中的资源和技术调配，在海外扩张和回归母国的调整过程中实现价值创造与国内国外市场的“双循环”。当海外环境的阶段性风险较高时，着重将海外积累的能力和技术转移回到母国，深耕母国市场，纵深挖掘能力（exploitation）。而随着海外环境中的风险因素有所改善，企业将再次开辟海外市场，将前一阶段本土积累的所有权优势拓展至更多海外东道国，探索新的市场机会（exploration）。上述过程中，企业战略制定者应当顺应国际化过程的发展规律，及时调整企业的战略重心，提升企业在不同阶段之间切换的灵活度。

## 五、研究贡献与展望

### （一）研究贡献

#### 1. 理论价值

第一，本文为国际化企业回归母国这一重要普遍现象提供了立体分析框架。现有关于回归母国的研究主要集中在供应链的维度，主要将回归母国视为生产部门的调整，而对其战略意义和长期影响的关注不足（Pedroletti & Ciabuschi, 2023）。本研究在企业去国际化过程的现有文献基础上，从企业战略管理和国际商务理论的角度，系统辨析了国际化企业回归母国

的动因，梳理了内外部的影响因素，并探讨了回归母国作为重要战略调整所带来的综合影响，较为全面地展现了管理学界关于跨国企业回归母国的研究脉络。在广义的国际化企业回归母国范畴内（回归母国、近岸回流、友岸回流等），可以从多个理论视角，对其前因、过程与后果进行立体分析。

第二，本文所提出的国际化钟摆模型，为逆全球化背景下企业国际化研究提供了新范式。随着地缘政治争端的加剧和外部环境的复杂化，国际化企业所面临的现实挑战日渐加剧，现有的国际化过程的理论体系亟需拓展。具体而言，本研究提出了国际化过程的钟摆模型，揭示了企业在海外扩张和回归母国之间业务重心往复摆动和企业能力螺旋上升（或下降）的过程。企业海外扩张与回归母国的阶段转变，不仅取决于环境偶然因素的作用，而且受到基本规律的支配，本质上是平衡—扰动—再平衡的动态调整过程，体现为企业出海—回归—再出海的往复调整，是企业的主观能动性与外部市场环境变化共同作用的结果。在百年未有之大变局加速演进的今天，中国企业与外国企业竭力实现国内国外市场的动态布局和进退平衡，构成企业战略管理与国际商务研究的“富矿”。

第三，本文指出国际化企业将海外构建的能力迁移回到母国并建立竞争优势，拓展了国际化过程模型。作为全球市场的参与者，国际化企业具备着从国际化过程中积累资源和发展能力的潜力。本文在分析回归母国的动因时，

---

<sup>①</sup> 忒修斯之船（Ship of Theseus），又称特修斯悖论，是哲学中关于事物同一性问题的悖论。其核心在于：若一艘船的部件被逐步替换，直至无原始材料留存，该船是否仍是原来的船？

不仅讨论了外部环境的变化所造成的回流，同时还强调了国际化企业的能力迁移动机，加深了对于国际化企业战略行为的认识。

## 2. 实践价值

第一，应对地缘政治不确定性所引发的外资回流。中美地缘政治紧张的背景下，许多美国企业出于国内的政治压力从华撤资，对于我国的供应链企业造成了一定的负面影响。本研究有助于加深对国际化企业回归母国的动因和过程的理解，强调了跨国企业回归母国的调整是出于对环境扰动的适应。尽管企业可能在回归母国和海外扩张之间频繁调整，但是不可能完全逆转国际化的进程。因此，外资回流的趋势并不必然带来脱钩的结果，而是更可能通过新的模式维系合作，比如绕道越南等“连接器”国家实现友岸外包（Deng et al., 2025；邓子梁，2025b）。

第二，为我国企业出海提供管理建议。随着国内竞争压力的增大和外资企业的撤离潮，许多中国企业开始尝试出海，寻求通过海外布局来缓解成本和环境压力。尽管海外市场有着大量的机遇，但同时也对企业的海外运营和组织能力提出了较高的要求。商务部等五部委于2025年10月发布了我国首个明确以“出海”为核心的《关于进一步完善海外综合服务体系的指导意见》，强调要“提升出海企业能力”。本研究认为，我国企业家在出海的同时，应当高度重视海外部门与国内总部之间的联系，尤其是加强技术知识与管理经验的组织内传递，并灵活调整海外扩张和回归母国的战略节奏，平稳推进国际化。

### （二）研究展望

第一，未来研究应从国际化过程的整体视

角，继续拓展回归母国的研究主题。本文在归纳现有研究的基础上，建立了企业海外扩张与回归母国之间动态调整的钟摆模型，但上述逻辑仍然有待未来的实证研究提供支持。同时，尽管许多研究已经关注到企业去国际化与再国际化的过程（Kafouros, et al., 2022），该过程中的许多细节仍有待进一步研究，例如企业在各个环节之间的时间间隔，以及促使企业再次进行国际化的内外部因素等。此外，现实当中大疆、安克等天生全球化的国际市场战略已经得到了研究关注（路江涌等，2023），上述企业如何开拓母国市场也具有很高的研究价值。未来研究可以考虑结合具体的企业案例进行理论的提炼，并为国际化过程的理论模型提供现实支持。

第二，关注企业回归母国之后的战略实施，探索回归母国决策对企业的长期影响。现有研究主要关注回流决策对市场和利益相关方的短期影响，对国际化企业回归母国之后在母国市场的竞争动态和资源能力问题研究不足。在国际化企业回归母国之后，具体如何应对本地的竞争者并且发挥出自身竞争优势，未来可以基于竞争动态等理论视角进行研究。同时，回归母国作为重要战略调整，对于公司内部各个部门间的协同也可能造成一定的影响，上述各维度的长期影响均有待进一步探索。

第三，基于中美大国博弈和中国企业实践，研究国际化企业在地缘政治不确定性下所进行的全球战略调整。随着逆全球化浪潮的兴起，中美之间科技脱钩不断加剧（Han, et al., 2024），地缘政治冲突在未来可能更加频繁发生。根据本文所提出的钟摆模型，地缘政治不

确定性的扰动将使得企业经历阶段性的摇摆。如何提升对外部风险的抵御能力，在变动的环境中保持战略定力，逐渐成为国际化企业所面临的核心挑战。为此，应当结合中国企业出海和转型的实践，探索企业如何在不确定性环境当中合理制定国际化战略，在规避风险的同时维持可持续的竞争优势。

接受编辑：主编团队

收稿时间：2025年11月16日

接收时间：2025年12月25日

#### 作者简介

邓子梁：北京大学国家发展研究院中国经济研究中心、南南合作与发展学院，教授、博士生导师。教育部“长江学者奖励计划”青年学者。期刊 *Journal of International Business Studies* 与 *Journal of Management Studies* 编委，Asia Academy of Management 副会长。研究领域为企业全球战略。主持在研国家社会科学基金重大项目《美国制造业回流的举措、效果和影响研究》，任首席专家。论文发表于 *Journal of International Business Studies*、*Journal of Management Studies* 等期刊。获国家自然科学基金结题绩效评估“特优”，教育部高等学校科学研究优秀成果，Academy of International Business 全球年会最佳论文提名奖（四次），*Journal of International Business Studies* 优秀评审专家，Springer - Nature 出版社优秀编辑，Elsevier 出版社优秀编辑等荣誉和奖励。

王翼阳：北京大学国家发展研究院，博士研究生（通讯作者，E-mail: yywang2023@

nsd.pku.edu.cn)。研究领域为企业全球战略。

#### 参考文献

- [1] Albertoni, F., Elia, S., Massini, S., & Piscitello, L. 2017. The reshoring of business services: Reaction to failure or persistent strategy? *Journal of World Business*, 52 (3): 417 - 30.
- [2] Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4): 645 - 70.
- [3] Ancarani, A., Ardito, L., Di Mauro, C., & Petruzzelli, A. M. 2024. Back - shoring vs. offshoring: The importance of innovating with host - country inventors. *International Business Review*, 33 (6): 102337.
- [4] Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. 2015. Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169: 141 - 55.
- [5] Ancarani, A., Di Mauro, C., & Mascali, F. 2019. Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 54 (4): 360 - 71.
- [6] Arte, P. & Larimo, J. 2019. Taking stock of foreign divestment: Insights and recommendations from three decades of contemporary literature. *International Business Review*, 28 (6): 101599.
- [7] Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L., & Vignoli, M. 2018. What do we know about manufacturing reshoring? *Journal of Global Operations Strategic Sourcing*, 11 (1): 79 - 122.
- [8] Batsakis, G., Mohr, A., Konara, P., & Koritos, C. 2024. The effect of foreign divestment on subsequent firm performance: The moderating role of spatial and temporal dispersion of prior divestment experience. *British Journal*

*of Management*, 35 (4): 1763 – 80.

[9] Belderbos, R., Tong, T. W., & Wu, S. 2020. Portfolio configuration and foreign entry decisions: A juxtaposition of real options and risk diversification theories. *Strategic Management Journal*, 41 (7): 1191 – 209.

[10] Berry, H. 2013. When do firms divest foreign operations? *Organization Science*, 24 (1): 246 – 61.

[11] Brandon – Jones, E., Dutordoir, M., Neto, J. Q. F., & Squire, B. 2017. The impact of reshoring decisions on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 49: 31 – 36.

[12] Charpin, R. & Cousineau, M. 2024. Friendshoring: how geopolitical tensions affect foreign sourcing, supply base complexity, and sub – tier supplier sharing. *International Journal of Operations & Production Management*.

[13] Cheng, M. P., Tang, C., Lo, C. K., Yeung, A. C., & Lam, H. K. 2025. Return to the United States: impact of reshoring announcements and reshoring risks on market valuation. *Management Science*, 71 (4): 3253 – 82.

[14] Chi, T., Li, J., Trigeorgis, L. G., & Tsekrekos, A. E. 2019. Real options theory in international business. *Journal of International Business Studies*, 50 (4): 525 – 53.

[15] Chung, C. C., Lee, S. – H., Beamish, P. W., Southam, C., & Nam, D. 2013. Pitting real options theory against risk diversification theory: International diversification and joint ownership control in economic crisis. *Journal of World Business*, 48 (1): 122 – 36.

[16] da Rocha, A., da Fonseca, L. N. M., & Kogut, C. S. 2025. Deciphering relocation paths: A systematic literature review of near – shoring and friend – shoring. *Journal of International Management*: 101282.

[17] Dachs, B., Kinkel, S., Jäger, A., & Palčić, I. 2019. Backshoring of production activities in European man-

ufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25 (3): 100531.

[18] Dai, L., Eden, L., & Beamish, P. W. 2022. The timing and mode of foreign exit from conflict zones: A behavioral perspective. *Journal of International Business Studies*, 54 (6): 1090 – 104.

[19] Damaraju, N. L., Barney, J. B., & Makhija, A. K. 2015. Real options in divestment alternatives. *Strategic Management Journal*, 36 (5): 728 – 44.

[20] Delis, A., Driffield, N., & Temouri, Y. 2019. The global recession and the shift to re – shoring: myth or reality? *Journal of Business Research*, 103: 632 – 43.

[21] Deng, Z., Jean, R. – J., & Sinkovics, R. R. 2018. Rapid expansion of international new ventures across institutional distance. *Journal of International Business Studies*, 49 (8): 1010 – 32.

[22] Deng, Z., Li, T., & Liesch, P. W. 2022. Performance shortfalls and outward foreign direct investment by MNE subsidiaries: Evidence from China. *International Business Review*, 31 (3): 101952.

[23] Deng, Z., Liesch, P. W., & Wang, Z. 2021. Deceptive signaling on globalized digital platforms: Institutional hypnosis and firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 52 (6): 1096 – 120.

[24] Deng, Z., Ma, X., & Zhu, Z. 2022. Transactional dependence and technological upgrading in global value chains. *Journal of Management Studies*, 59 (2): 390 – 416.

[25] Deng, Z., Wang, Y., & Xu, H. 2025. Supplier response to Apple's friendshoring. *Journal of Business Research*, 200: 115614.

[26] Deng, Z., Zhu, Z., Johanson, M., & Hilmersson, M. 2022. Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. *International Business Review*, 31 (1): 101896.

- [27] Di Mauro, C. & Ancarani, A. 2022. A taxonomy of back – shoring initiatives in the US. *International Business Review*, 31 (5): 102006.
- [28] Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12): 1504 – 11.
- [29] DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147 – 60.
- [30] Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1): 1 – 31.
- [31] Eduardsen, J. & Marinova, S. 2020. Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29 (3): 101688.
- [32] El – Sahli, Z. & Gullstrand, J. 2023. Why re-shore? Evidence from Swedish firms. *Economics Letters*, 227: 111116.
- [33] Evenett, S. J. & Pisani, N. 2023. Geopolitics, conflict, and decoupling: evidence of Western divestment from Russia during 2022. *Journal of International Business Policy*, 6 (4): 511 – 40.
- [34] Fan, T. & Phan, P. 2007. International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born – global’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38 (7): 1113 – 31.
- [35] Firooz, H. , Leduc, S. , & Liu, Z. 2025. Reshoring, automation, and labor markets under trade uncertainty. *Journal of International Economics*, 156: 104091.
- [36] Gavetti, G. , Greve, H. R. , Levinthal, D. A. , & Ocasio, W. 2012. The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *Academy of Management Annals*, 6 (1): 1 – 40.
- [37] Grappi, S. , Romani, S. , & Bagozzi, R. P. 2015. Consumer stakeholder responses to reshoring strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (4): 453 – 71.
- [38] Gray, J. V. , Skowronski, K. , Esenduran, G. , & Johnny Rungtusanatham, M. 2013. The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2): 27 – 33.
- [39] Han, P. , Jiang, W. , & Mei, D. 2024. Mapping US – China Technology Decoupling: Policies, Innovation, and Firm Performance. *Management Science*, 70 (12): 8386 – 413.
- [40] Henkel, M. , Boffelli, A. , Olhager, J. , & Kalchschmidt, M. 2022. A case survey of offshoring – backshoring cases: The influence of contingency factors. *International Journal of Production Economics*, 253: 108615.
- [41] Hillman, A. J. & Wan, W. P. 2005. The determinants of MNE subsidiaries’ political strategies: Evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36: 322 – 40.
- [42] Hutzschenreuter, T. & Matt, T. 2017. MNE internationalization patterns, the roles of knowledge stocks, and the portfolio of MNE subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 48 (9): 1131 – 50.
- [43] Ioulianou, S. P. , Leiblein, M. J. , & Trigeorgis, L. 2021. Multinationality, portfolio diversification, and asymmetric MNE performance: The moderating role of real options awareness. *Journal of International Business Studies*, 52 (3): 388 – 408.
- [44] Iurkov, V. & Benito, G. R. G. 2020. Change in domestic network centrality, uncertainty, and the foreign divestment decisions of firms. *Journal of International Business Studies*, 51 (5): 788 – 812.

- [45] Kafourous, M. , Cavusgil, S. T. , Devinney, T. M. , Ganotakis, P. , & Fainshmidt, S. 2022. Cycles of de – internationalization and re – internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57 (1).
- [46] Khorana, S. , Escaith, H. , Ali, S. , Kumari, S. , & Do, Q. 2022. The changing contours of global value chains post – COVID: Evidence from the Commonwealth. *Journal of Business Research*, 153: 75 – 86.
- [47] Kostova. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2): 308 – 24.
- [48] Larsen, M. M. , Manning, S. , & Pedersen, T. 2013. Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34 (5): 533 – 52.
- [49] Lim, W. M. & Mandrinos, S. 2020. Decoupling in international business: A rejoinder on internationalization and de – internationalization. *Journal of International Business Education*, 15: 305 – 08.
- [50] Liu, X. , Hassan, J. , Gao, H. , & Sharma, R. 2025. A typology of de – coupling in international sourcing by MNEs in selective de – globalization. *Journal of International Management*: 101304.
- [51] Luo, Y. & Tung, R. L. 2018. A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49 (2): 129 – 52.
- [52] Luo, Y. & Witt, M. A. 2022. Springboard MNEs under de – globalization. *Journal of International Business Studies*, 53 (4): 767 – 80.
- [53] March, J. G. & Simon, H. A. 1993. *Organizations*: John Wiley & sons.
- [54] Mathews, J. A. 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1): 5 – 27.
- [55] Mukherjee, D. , Kumar, S. , Pandey, N. , & Lahiri, S. 2023. Is offshoring dead? A multidisciplinary review and future directions. *Journal of International Management*, 29 (3): 101017.
- [56] Pedroletti, D. 2025. Network effects of partial reshoring in the internationalization process. *International Business Review*, 34 (3): 102401.
- [57] Pedroletti, D. & Ciabuschi, F. 2023. Reshoring: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 164: 114005.
- [58] Rasel, S. , Abdulhak, I. , Kalfadellis, P. , & Heyden, M. L. 2020. Coming home and (not) moving in? Examining reshoring firms' subnational location choices in the United States. *Regional Studies*, 54 (5): 704 – 18.
- [59] Sethuram, S. & Gaur, A. 2024. Foreign divestment: the missing piece in international business scholarship. *Journal of International Business Studies*, 55 (8): 1038 – 47.
- [60] Song & Lee, J. Y. 2017. Relationship with Headquarters and Divestments of Foreign Subsidiaries: The Hysteresis Perspective. *Management International Review*, 57 (4): 545 – 70.
- [61] Soule, S. A. , Swaminathan, A. , & Tihanyi, L. 2014. The diffusion of foreign divestment from Burma. *Strategic Management Journal*, 35 (7): 1032 – 52.
- [62] Tang, R. W. , Zhu, Y. , Cai, H. , & Han, J. 2021. De – internationalization: A Thematic Review and the Directions Forward. *Management International Review*, 61 (3): 267 – 312.
- [63] Tung, R. L. , Zander, I. , & Fang, T. 2023. The Tech Cold War, the multipolarization of the world economy, and IB research. *International Business Review*, 32 (6): 102195.
- [64] van Hoek, R. & Dobrzykowski, D. 2021. Towards more balanced sourcing strategies – are supply chain risks caused by the COVID – 19 pandemic driving reshoring

considerations? *Supply Chain Management: An International Journal*, 26 (6): 689 – 701.

[65] Vortherms, S. A. & Zhang, J. J. 2024. Political risk and firm exit: Evidence from the US – China trade war. *Review of International Political Economy*, 31 (6): 1814 – 39.

[66] Wan, L., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. 2019. Reshoring: Does home country matter? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25 (4): 100551.

[67] Witt, M. A. 2019. De – globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50 (7): 1053 – 77.

[68] Yücesan, E. 2025. Does deglobalization imply the end of global supply chains? *International Business Review*, 34 (6): 102398.

[69] Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 341 – 63.

[70] Zhang, S., Zhang, M., Wang, X., & Zhang, W. 2025. Examining the impact of reshoring initiatives on shareholder wealth of its domestic suppliers. *International Journal of Production Economics*, 287: 109700.

[71] Zhou, N. & Guillén, M. F. 2015. From home country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 36 (6): 907 – 17.

[72] 邓子梁, 《中企出海的战略机遇与挑战》, 《企业家》, 2025年第2期。

[73] 邓子梁, 《中国企业出海新趋势》, 《企业管理》, 2025年第5期。

[74] 李巍、许悦《地缘政治回归与国际产业地理变迁——以苹果公司的供应链战略调整为例》, 《世界经济与政治》, 2024年第1期。

[75] 路江涌、张山峰、谢绚丽《创新驱动国际创业——以安克创新为例》, 《清华管理评论》, 2023年第11期。

[76] 马田园、张闯《中国企业国际化——研究进展与未来研究方向》, 《管理学季刊》, 2021年第3期。