

doi:10.16060/j.cnki.issn2095-8072.2021.05.004

# 中国跨国企业获取海外高绩效的构型研究 ——基于政治风险管控和整合战略的双重视角<sup>\*</sup>

谢佩洪

(上海对外经贸大学工商管理学院, 上海 201620)

**摘要:** 现有文献较少探讨非市场战略在跨国企业中扮演的重要作用, 而且跨国企业在东道国实施非市场战略与市场战略整合的作用机制仍不明晰。基于政治风险管控和整合战略视角, 本文选取沪深两市A股上市并在2010年发生对外直接投资的26家制造业企业作为研究对象, 将样本区分为国有企业和民营企业, 探索政治风险高发背景下整合战略对企业海外绩效的影响。本文采用模糊集定性比较分析方法(fsQCA)探究中国跨国企业在不同东道国实施整合战略的复杂机理, 获取制造业上市公司提升海外绩效的不同构型。研究结果表明: (1) 不论国有企业还是民营企业, 高政治风险还是低政治风险, 整合战略在政治风险与企业绩效作用过程中都具有正向作用; (2) 随着东道国政治风险的提高, 战略整合时非市场战略的实施由“积极型”向“消极型”转变, 差异化战略由“消极型”向“积极型”转变。这一结论可为中国企业国际化整合战略的制定与实施提供理论依据和实践启示。

**关键词:** 跨国企业; 政治风险; 非市场战略; 整合战略; 海外绩效

**中图分类号:** F272      **文献标识码:** A      **文章编号:** 2095 - 8072(2021)05 - 0056 - 17

## 一、引言

随着中国“走出去”企业数量的逐年上升, 跨国企业进入东道国后受他国政治动荡、领导人更迭、政府权力集中程度等非市场因素的影响越来越引起学术界关注。东道国的政治风险成为中国企业海外投资过程中最大、最不可控的风险(姚凯和张萍, 2012)。据全球化智库(CCG)发布的企业国际化蓝皮书《中国企业全球化报告(2016)》显示, 中国企业应对东道国政治风险的能力仍存在缺陷。从2005年至2014年期间, 中国企业进行对外投资的事件中, 因东道国政治原因导致失败的占25%, 其中8%是受东道国政治派系力量的阻挠, 17%是因东道国政治动荡、领导人更迭所致。这也从侧面说明中国企业国际化进入了政治风险高发期, 企业仅仅依靠市场战略已经无法适应当前复杂的国际环境, 必须综合考虑多种战略协同获取海外竞争优势。

东道国政治风险主要来自于东道国政策变化所带来的不确定性, 这在一定程度上属于非市场挑战。在激烈的竞争环境中, 资源的异质性已然是企业获取竞争优势的关键因素之一, 企业已不再仅仅从市场环境中获取资源, 非市场环境也变得日益重要。

<sup>\*</sup> 基金项目: 本文受国家自然科学基金项目“中国企业国际化过程中非市场战略与市场战略互动及整合研究”(项目编号: 17BGL024)资助。感谢浙江创联信息技术有限公司产品经理李宁宁硕士和上海对外经贸大学工商管理学院研究生李伟光在文献搜集和数据处理过程中所做工作。

2020年8月,原本顺风顺水的字节跳动在美国遭遇了出海五年以来最大的一次劫难,即TikTok被封禁事件。在经历了近一年的封禁长跑后,美国现任总统拜登于2021年6月9日宣布撤销对TikTok的一系列禁令。从“抖音”海外版差点被美国“强取豪夺”事件可以看出,中国企业进行海外投资和发展的过程中,不仅需要满足不同国家和地区的合规要求,更要懂得国际政治形势并积极运用整合战略化解政治风险。因此,如何通过整合战略实施降低东道国政治风险规避企业损失具有重要的现实意义和理论研究价值。然而,过去学者们大多从单一的市场战略角度对企业所遇到的问题进行分析,强调运用不同市场战略应对企业发展过程中所遇到的风险与挑战,一定程度上忽略了非市场战略在企业应对非市场挑战与风险过程中所发挥的重要作用。非市场战略(Nonmarket Strategy)最早是由斯坦福大学的戴维·巴伦教授(Baron, 1995)正式提出的,作为企业战略的重要组成部分,能为企业创造有利的竞争环境,是竞争优势来源之一。企业非市场行为的最终目的在于为企业创造良好的市场环境,提高企业对环境的适应能力,增强企业在行业中的竞争地位(Keim & Zardkoohi, 1988)。Baron(1997)探索非市场战略与市场战略的整合效应,提出市场战略与非市场战略的互动对企业竞争优势和经营绩效产生显著积极影响。现有文献较少探讨非市场战略和市场战略整合在企业国际化发展中扮演的作用,因此,本文聚焦于东道国政治风险,深入探究市场战略与非市场战略整合对跨国企业海外绩效的影响,并进一步探索企业国际化道路上提升企业绩效的构型,希望为中国跨国企业制定国际化整合战略和提升海外绩效提供理论依据和实践启示。从学术研究看,本文也拓展了市场战略与非市场战略在企业国际化过程中的整合研究,进一步丰富了企业整合战略与海外绩效之间关系的相关研究。

## 二、理论分析与文献综述

### (一) 东道国政治风险与企业战略

政治风险最早由美国经济学家提出,用以衡量资产被没收、征用后企业对政府的不信任程度,从理论上讲,政治风险的存在对企业能否顺利进入东道国市场具有显著的抑制作用,一定意义上会阻碍企业国际化进程,对企业绩效造成不利影响。Butler和Joaquin(1998)将政治风险定义为跨国企业在海外经营过程中,因东道国政府突然改变原有政策规则导致企业权益受损。本文采用Agarwal(2007)对政治风险的定义,指源于东道国政局更迭、政策不连续、地缘政治冲突、民主主义与宗教仪式形态冲突,以及地区和局部战争、战乱、腐败、官僚体制以及恐怖主义威胁等因素引发的外商直接投资损失的可能性。

已有研究发现,有效应对东道国政治风险与跨国企业绩效呈正相关关系。Kiyamaz(2009)提出国家越稳定,内外部冲突越少,民主程度越高,跨国企业在这样的政治环境下投资所获得的投资回报越高。但政治风险为企业带来的损失并不是不可避免的。Blumentrit(2003)指出跨国企业通过在东道国采取非市场战略,可以有效

适应其制度环境。Jimenez和Delgado-Garca (2012)指出,西班牙跨国企业会通过调整战略应对东道国的高政策风险,从而获得更高的投资绩效。顾雷雷(2018)研究东盟自贸区中跨国企业2007~2016年的财务数据发现,在东道国政治稳定性较差的国家,企业的营销能力对企业绩效具有促进作用。在政治风险较低、与中国交往友好的东道国,跨国企业更偏好进行对外直接投资。而在政治风险较高的国家,企业仍然可以通过对外部环境的详细分析与规划,通过整合市场战略与非市场战略来规避政治风险,获取高绩效。

## (二) 非市场战略与市场战略的整合

以往研究中,非市场战略与市场战略是两个独立的研究领域。Baron(1995)提出了“整合战略”的概念,即企业的市场战略与非市场战略所追求的都是创造竞争优势,二者必须整合起来,才能使这一目标最大化。市场战略强调企业通过对市场的观察来识别机会,并建立所需要的竞争优势;非市场战略则强调通过与政府、社会、媒体等进行有效沟通,帮助企业达到目的;两者具有共同的目标,通过两者的有机整合可以充分巩固企业的竞争优势,进而提高企业绩效,为企业创造价值。市场战略与非市场战略的整合模式和效应一直是国内外学术研究的焦点。Mohammad等(2017)调研了跨国并购企业,发现非市场战略的实施在非市场环境与市场环境中对获取优势提升和资源都具有正向作用,并且企业在非市场环境中的适应性对市场环境的改善具有正向影响。Porter和Krammer(2006)将企业社会责任纳入公司战略中,指出企业通过整合非市场行为,如公益行为等获取竞争优势。张果(2010)提出,企业在竞争市场中能否持久发展,不仅依赖公司的产品与服务、内部组织结构、供应链等,还需依赖有效面对政府、媒体、公益机构、公众及其他利益相关者所采取的一系列行动。二者之间的互动性表明企业在制定竞争战略时不能只关注市场环境,非市场因素同样需要纳入其中。谢佩洪等(2008)将整合战略分为参与影响战略和积极应对战略。参与影响战略是指企业试图影响外部环境,阻止外部环境干预企业内部运作。通过实施非市场战略获取竞争优势,从而为市场战略创造良好的市场环境。积极应对战略指将非市场战略事项融入市场战略决策中,目的在于与外部期望保持一致,以适应环境。樊帅与田志龙(2010)选择处于中国转型时期的房地产企业,对其非市场战略进行案例分析,构建企业非市场因素与传统战略规划过程的整合模式。建议在制定战略时应将非市场环境考虑其中,并整合相应的事项战略,并将战略管理的整合模式分为三个层级:目标设定层整合、战略制定层整合、战略实施层整合。邓新明与朱登(2013)识别了企业战略整合的三种行为模式:事项整合、战略互动与战略协同,考察了企业市场战略与非市场战略整合这三种行为模式及其绩效表现,发现战略互动与战略协同对市场绩效存在显著影响;战略协同是战略整合的内部行为模式,也是战略整合的核心模式;事项整合与战略互动则为外部行为模式。

上述一系列研究表明:战略整合是企业赢得市场、获取竞争优势的重要途径。然而,现有研究中普遍采用定量分析或者定性分析的方法验证非市场战略与市场战略和

企业绩效之间的正相关关系，少有文献论证跨国企业非市场战略与市场战略整合对海外绩效影响的复杂机理和有效路径。

### 三、研究方法

#### （一）数据来源与研究方法

为了保证数据的权威性、稳定性和连续性，本文选择在国内A股上市的制造业跨国企业作为样本。样本企业选择程序：首先根据国泰安数据库(CSMAR)中提供的不同行业上市公司名称确定上市公司名录；再依据商务部提供的“境外投资企业名录”确定2010年开展对外投资的跨国企业名录；然后将两个名录企业名称进行匹配，初步筛选出“已经上市的中国制造业跨国企业集合”。在此基础上，进行甄别和筛选，剔除满足以下条件的企业：（1）投资于维京群岛、开曼群岛、中国香港等避税天堂或仅在海外设立控股投资公司的制造业跨国企业；（2）海外绩效为负的企业；（3）存在关键变量数据缺失的企业；（4）跨国投资后出现撤资的企业；（5）关联交易和上市公司母公司进行跨国投资交易的企业。筛选后共26家上市公司作为研究样本，其中包括13家国有企业与13家民营企业。

由于本文样本大小只有26家，并不符合传统定量研究所规定的“大样本”要求，无法对企业、国家层面的众多影响要素进行有效的定量统计分析。采用案例研究的定性分析方法，案例数量又过于庞大。模糊集定性比较分析方法，又称fsQCA，其核心算法是布尔逻辑运算，分析结果稳健性与样本大小无关，只取决于样本中的个体是否具有代表性（程聪，2016）。样本企业对外投资的国家涵盖了23个发达国家和24个发展中国家，且每一个案例对外直接投资都产生了海外高绩效，并仍在继续进行投资活动，涵盖了具有代表性的对外投资案例。因此，本文非常适合采用模糊集定性比较分析方法（fsQCA）进行研究。

#### （二）理论模型

基于对国内外相关文献的回顾与述评，现有文献中非市场战略与市场战略的整合机制不明晰。此外，西方学者的研究多以美国企业为研究对象，而国内有关企业非市场战略与市场战略整合的研究较少关注企业国际化的问题。因此，现有文献中聚焦跨国企业的实证研究相对缺乏，本文针对现有研究的不足，构建本文的理论框架模型，如图1所示。通过剖析不同东道国的政治环境，凝练东道国政治环境的不同特征，分析跨国企业非市场战略与市场战略的整合实施过程，获取提升海外绩效的路径，探析战略整合的内在复杂机制。

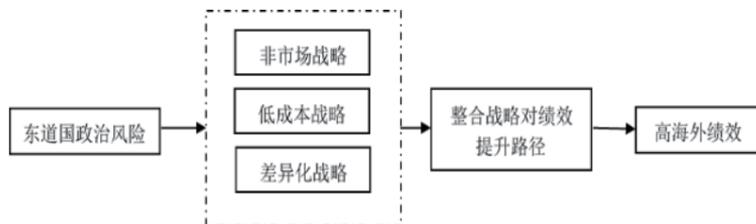


图1 本文的理论框架模型

### (三) 变量测量与赋值

#### 1. 政治风险

对于政治风险的评判标准,国内外学者观点不一。但是衡量政治风险的数据来源相对比较一致。一般会选择国际风险评级机构公布的数据作为政治风险的衡量指标。本文则选用政治风险服务集团(Political Risk Services, PRS)旗下的国际国家风险指南(International Country Risk Guide, ICRG)所选取的指标。ICRG通过结合22个变量测量政治风险、金融风险与经济风险。其中,政治风险通过计算各个国家在12项风险因素的分值,从而结合各因素的权重比率得出最后的政治风险分值。该12项风险因素如表1所示,数值越大,表明该国家的政治风险越低。

根据ICRG的测量标准,60分以下为高政治风险,60~70分为中等,70分以上为低风险。因此,本文在校准政治风险时,选择的3个锚点设定为60、70、80。通过校准,fsQCA软件默认样本案例中东道国政治风险指数低于60分为高政治风险,高于70分为低政治风险,介于60与70分的为中等水平。

#### 2. 市场战略

由于目标集聚战略是基于某一特定目标市场采取的差异化战略和低成本战略,其本质是通过差异化战略和低成本战略在某一特定目标市场获取竞争优势(Mintzberg, 1988)。因此,本文在对市场战略进行变量测量时,不再对目标集聚战略做进一步的研究,而是参考国内外学者普遍采用的David et al.(2002)的方法将市场战略分为差异化战略与低成本战略,并对其进行测量。基于对市场战略度量相关文献的梳理,本文采用财务数据比率作为衡量指标。由于本文研究企业长期海外绩效提升的路径,对外投资时间选择的是2010年。考虑到企业战略实施对绩效影响具有一定的滞后性,本文选择样本企业2017年对外公布的财务数据来衡量企业实施的低成本战略与差异化战略的业绩效果。

低成本战略要求企业在降低成本与管理费用的前提下积极建立规模经济的生产设施。企业需要最大限度减少研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用(David, 2002)。本文主要采用总资产周转率测量低成本战略的资产节约维度;采用销售收入与销售成本的比率测量低成本战略的成本效率维度。差异化战略则要求企业利用产品的独特性形成较高的品牌忠诚度,由此降低价格敏感性。这需要企业具备

表1 ICGR 政治风险计算方法

政治风险组成因素		
顺序	因素	分值(最大)
A	政府稳定性	12
B	社会经济环境	12
C	投资情况	12
D	内部矛盾	12
E	外部矛盾	12
F	腐败	6
G	军队干预政治	6
H	宗教关系紧张	6
I	法律和社会秩序	6
J	种族关系紧张程度	6
K	民主问责制	6
L	行政机构	4
总分		100

数据来源:政治风险服务集团(Political Risk Services, PRS),详情可参见PRS集团的官网:<http://www.prsgroup.com/PRS>

强大的营销能力和在质量或技术上领先的公司声誉，使企业避开竞争。因此，企业可以溢价销售，且在销售渠道、广告宣传等方面支付较高费用（郑兵云，2011）。本文主要采用毛利率和营业费用收入率测量企业差异化程度。

低成本战略与差异化战略在变量校准时，参考了Fiss（2011）与Ragin(2007)的研究，将变量的3个锚点设定为样本数据的上四分位数、中位数与下四分位数。当样本企业相应数据高于上四分位数时，表明企业在实施战略时以市场战略为主；当样本企业相应数据低于下四分位数时，表明企业在实施战略时以市场战略为辅。

### 3. 非市场战略

本文所提到的非市场战略包括：企业政治战略、社会公众与媒体战略、企业社会责任战略。本文考察中国制造业上市企业2010~2017年间的对外投资行为，探索跨制度环境下跨国企业在东道国实施的非市场战略，尤其是样本企业在7年时间内在该国实施的非市场战略。考虑到有些样本企业并不主动对外公布在东道国的非市场行为，以及各个企业自身能力水平之间存在差异，在国际化过程中所遇到的实际情况也各有不同，企业可能无法同时采用全部类型的非市场战略，因此本文不对非市场战略进行详细的划分，而是将三种类型的非市场战略作为整体进行数据收集。

由于该方法所考量的是企业的具体行为，并且样本信息均来自于企业外部的公开信息，所以通过分析关键字\词、字意、句子、主题、段落或全文来获取研究所需要的数据。为了有效保证研究结论的客观性与较高的可信度，本文数据收集采用文献法和内容分析法相结合的方法。具体数据收集步骤如下：

第一，采用文献法收集样本企业2010~2017年间在对外投资的东道国中进行的非市场事项活动资料。内容分析的关键词主要来源于中国知网中对“跨国企业”、“非市场”、“事项管理”、“海外”等词汇的搜索。选择中国知网主要因为其涵盖了7000多种期刊杂志，且易于操作。通过对26家企业资料的整理，发现得到频率较高的影响跨国企业的非市场事项如表2所示。

表2 三类非市场事项、相应非市场战略及其行为结果的部分内容分析关键词

研究变量	主要关键词
市场层级事项	政府大力引进、税务优惠、慈善活动、公益活动、社会理念、技术引进、共同遵守、主动承担、稳定发展国际化战略、“一带一路”倡议、密切关注等
行业层级事项	当地政府、五年规划、动态发展、行业调控、行业竞争、行业标准、积极参与、可预测、积极反应、谨慎应对等
企业层级事项	企业发展、科研力量、舆论焦点、不确定性高、积极参与、发挥主导作用、企业经营战术调整、地区性问题等
非市场事项战略及行为	公开宣传、慈善捐助、促进就业、承担企业社会责任、与政府合作、邀请企业参观、积极参加国际论坛、环境保护、促进当地经济发展、参与救援、媒体报道等
非市场事项战略及行为的结果	与政府部门建立良好关系、树立良好企业形象、提高竞争力、产品质量获得认可、品牌形象提升等

第二, 基于内容分析法对本文所涉及的26家制造业跨国企业, 2010~2017年间在东道国非市场环境中采取的非市场行为对企业经营有显著影响的相关新闻、事件等信息进行梳理。参考网站包括各企业官方网站新闻、同花顺中企业公告、中国工业网 (<http://www.indunet.net.cn>)、中国工业和信息化部网 (<http://www.miit.gov.cn>)、百度、谷歌等, 以及企业自2010年以来发布的企业社会责任报告, 对企业在东道国实施的非市场行为进行公正的描述, 保证本次研究资料的客观、深入和公正。根据文献研究得到的关键词进行汇总和归纳。本文剔除样本企业在2010年后投资其他国家的相关行为, 只选出在2010年投资的目标东道国, 并在7年间对其实施的非市场行为。通过对所得资料的梳理与汇总, 共收集与研究内容相关的各类事项信息7822条, 整合结果如表3所示。每家样本企业非市场事项关键词出现频数即为非市场战略变量的衡量数据, 最终获得每家样本企业非市场战略的实施数据。

表3 非市场事项的特征及其在东道国背景下的具体表现形式

非市场事项	特征	具体表现形式	频数
市场层级事项	影响市场层面; 能够影响企业战略目标的设定与修改; 相对稳定发展; 可能对企业产生某种重大影响。	国家发布对外投资企业相关规定; 国家发布重大战略, 如“一带一路”倡议建设; 获得当地政府与公众共识。	2433
行业层级事项	影响行业层面; 影响企业实施战略的制定与选择; 收到当地政府和行业的影响。	政府发布关于各类行业的政策、法规; 行业标准改革; 行业性结构变革等。	1781
企业层级事项	影响企业层面; 影响企业战略的制定与实施; 始终动态发展。	争议性舆论问题(特别是对企业有不利影响的); 行业政策的调整与实施; 企业战略的变动等。	3082
合计			7822

在非市场变量校准时, 参考了Fiss(2011)与Ragin(2007)的研究, 将变量的3个锚点设定为样本数据的上四分位数、中位数与下四分位数。

#### 4. 企业海外绩效

对企业海外绩效的衡量, 众多学者采用了不同的财务指标, 如主营业务收入、ROA、ROE等。虽然这些财务绩效指标更适合企业整体绩效, 但是不能忽略国内市场经营成果对企业整体绩效的影响。因此, 本文选取企业海外营业收入衡量企业海外绩效。研究变量在校准时, 3个锚点设定为样本数据的上四分位数、中位数与下四分位数。整理各个变量的选取与衡量变量的测量指标, 如表4所示。

表4 变量选取与测量指标

变量名称		测量指标
政治风险		ICGR数据
市场战略	低成本战略	销售收入与销售成本的比率
		总资产周转率
	差异化战略	毛利率 营业费用收入率
非市场战略	采用内容分析法, 对企业外部的公共信息进行数据采集, 通过分析相关主题的关键词、词、句或全文获取所需数据。	
企业海外绩效	海外营业收入	

本文研究变量集合运用的“Calibrate”程序赋值标准如表5所示。

表5 Calibrate 程序赋值标准

变量	阈值		
	完全隶属值	交叉值	完全不隶属值
政治风险( <i>pr</i> )	60	70	80
低成本战略( <i>cost</i> )	-0.2325	-0.365	-0.5125
差异化战略( <i>dif</i> )	0.6325	0.555	0.455
非市场战略( <i>nm</i> )	303	206	103.5
海外绩效	164031.3143	57477.53493	26357.63575

#### 四、企业海外绩效提升路径

##### (一) 充分必要性分析

本文对每个前因变量的必要性和充分性进行了检验。所有单项前因变量对国有企业与民营企业的高海外绩效实现都不构成充要条件，如表6所示。首先，从必要性角度，需要分析各个前因变量对高海外绩效形成的必要条件。从表6中可知，前因变量对解释高海外绩效必要性均未超过0.8，表明既不构成也不近似为必要条件（Ragin, 2006）。从充分性角度，所有前因变量对高海外绩效皆不构成充分条件。在前因条件充分性分析中，各个前因变量影响高海外绩效的一致率均未超过0.8，可见，前因变量都不足以作为被解释结果的充分条件。

表6 条件变量的必要条件和充分条件检验

前因条件	前因条件的充分性一致率 (consistency)	前因条件的必要性覆盖率 (coverage)
政治风险	0.432537	0.647806
~政治风险	0.627602	0.469435
差异化战略	0.45798	0.475961
~差异化战略	0.613724	0.588757
低成本战略	0.444873	0.423953
~低成本战略	0.665382	0.696529
非市场战略	0.636083	0.624527
~非市场战略	0.460293	0.466771

注：“~”指逻辑非。

##### (二) 实证结果

通过充分性和必要性检验表明，不论是国有企业还是民营企业，其单个前因变量对高海外绩效的解释力度都很弱。因此，将前因条件纳入软件fsQCA3.0中，分析高海外绩效的条件构成。

根据Fiss (2011) 的建议，本文将一致性阈值设为0.8，案例频数阈值为1。模糊集定性比较分析通过标准分析后得出三个不同的解：复杂解 (complex solution)、简约解 (parsimonious solution) 与中间解 (intermediate solution)，如表7所示。三个解的主要不同在于是否包含了简单逻辑余项与复杂逻辑余项。其中，复杂解排除了所有逻辑余项，而简约解包含了所有简单逻辑余项与复杂逻辑余项，中间解只包含了简单逻辑余项。一般而言，中间解优于复杂解和简约解，是任何QCA版本的任何的常规部分。因此，本文遵循其他研究，重点分析中间解的内容。

表 7 高海外绩效实证结果

复杂解 (complex colution)			
构型 (configuration)	原始覆盖度 (raw coverage)	净覆盖度 (unique coverage)	一致性 (consistency)
~pr*~dif*nm	0.32	0.05	0.86
pr*dif*~cost	0.23	0.08	0.89
~dif*~cost*nm	0.31	0.02	0.90
pr*~cost*nm	0.21	0.01	0.99
solution coverage	0.52		
solution consistency	0.87		
中间解 (intermediate solution)			
构型 (configuration)	原始覆盖度 (raw coverage)	净覆盖度 (unique coverage)	一致性 (consistency)
~pr*~dif*nm	0.32	0.05	0.86
pr*dif*~cost	0.23	0.08	0.89
pr*~cost*nm	0.21	0.01	0.99
solution coverage	0.52		
solution consistency	0.87		
简约解(parsimonious solution)			
构型 (configuration)	原始覆盖度 (raw coverage)	净覆盖度 (unique coverage)	一致性 (consistency)
~dif*nm	0.39	0.31	0.83
pr*dif*~cost	0.23	0.15	0.89
solution coverage	0.54		
solution consistency	0.84		

通过对中间解与简约解的分析，对前因变量进行核心条件与边缘条件的界定：当一个变量同时出现在简约解和中间解时，则为核心条件；如果只出现在中间解中，则记为边缘条件。构型符号在本文中的含义具体如表8所示。核心要素与非核心要素是区分构型的重要特征。为了更好地探索因果关系，本文引用核心要素与非核心要素的概念。核心要素是本质的，是必须的；非核心要素是相对不重要的，是可以被替换的。“核心性”概念是基于要素与结果的因果关系提出的，与结果有较强因果关系的原因要素为核心要素，与结果有较弱因果关系的原因要素为非核心要素。

通过对26家制造业企业（13家国有企业、13家民营企业）的数据采用fsQCA3.0计算得到高海外绩效结果显示（如表9所示），总体一致性为0.87，大于0.8阈值，覆盖率达到了0.52。通过表9可以

表 8 构型符号说明

符号	含义	作用	在文中含义
●	核心条件存在	核心要素	程度很高
•	边缘条件存在	非核心要素	程度较高
⊗	核心条件不存在	核心要素	程度很低
⊙	边缘条件不存在	非核心要素	程度很低
空白	可存在可不存在	无显著作用	程度较低

表 9 取得高海外绩效的前因条件构型

原因条件	构型		
	H1	H2	H3
政治风险	•	●	⊗
差异化战略		●	⊗
低成本战略	⊗	⊗	
非市场战略	●		●
原始覆盖率 (raw coverage)	0.21	0.23	0.32
净覆盖率 (unique coverage)	0.01	0.08	0.05
一致性 (consistency)	0.99	0.89	0.86
总体一致性(overall solution consistency)	0.87		
总体覆盖度(overall solution coverage)	0.52		

注：●代表核心条件存在，⊗代表核心条件不存在，•代表边缘条件存在，⊙代表边缘条件不存在，“空白”表示构型中该条件可存在可不存在。

提炼出3个企业获得高海外绩效的不同路径，证明了构型视角“殊途同归”的重要特征。将每个构型与对应案例进行匹配时发现，构型H1与构型H2的匹配案例皆为国有企业，构型H3的匹配案例为民营企业。由此可见，国有企业与民营企业在对外直接投资时获取高海外绩效的路径并不相同。据此，本文将对外直接投资的制造业企业划分为国有企业与民营企业，根据不同的构型进行详细分析。

### 1. 国有企业高海外绩效构型

构型H1与构型H2获取高海外绩效的总体一致性极高，分别达到了0.99与0.89，大于理论值0.8，说明本文2个前因条件组合中所有案例都满足一致性条件。而覆盖度指标则是用来衡量前因构型对于结果的解释程度，覆盖率指标越大，相应的前因条件构型对于结果的解释力度越大。通过这两个构型不难看出，国有企业更偏向投资政治风险较高的国家。而即使东道国政治风险均较高，在市场战略与非市场战略的复杂作用下，实现高海外绩效的制造业企业呈现出两条不同的路径，即非市场战略主导型（H1）与市场战略主导型（H2）。

#### (1) 非市场战略主导型

在构型H1中，非市场战略为核心存在条件，低成本战略为边缘非存在条件，差异化战略为可存在可不存在条件。因此，我们将这一模式命名为非市场战略主导型。在这一构型中，政治风险的符号为“•”，表明东道国政治风险指数较高，范围一般在60~70分内，属于中等水平。此类跨国企业进入的东道国大多具有以下特征：较低的外部矛盾（无战乱，与边境国家较少冲突）、国家具有交替执政民主、行政机构具有较高执行力与行政水平；但东道国腐败现象很严重，且社会经济条件较为落后。当遇到东道国内部政治制度相对不完善，但行政机构执行力强且违约风险较低时，跨国企业应积极采用非市场战略与当地政府建立良好的合作关系，充分发挥自身优势，尽快建立跨国企业在东道国的社会合法性。

东道国虽然经济发展较落后，但是增速并没有放缓，且国家对外来投资持开放与欢迎态度，导致市场竞争仍激烈。跨国企业应该实施差异化战略，抓住消费者的需求痛点，以具有独特性、差异性的产品或服务满足当地消费者的需求空白，为企业获取竞争优势。出口产品的目的不仅是为企业带来海外收入，而且更需注重国际化品牌的建立与维护，以整合非市场战略和市场战略视角“走出去”有助于企业更快速地塑造品牌形象。对此，本文选取13家国有企业中四川长虹电器股份有限公司投资印度尼西亚市场的案例对这一构型的具体实践进行详细阐述。

印度尼西亚的政治环境具有以下特征：三权分立制国家且实行司法独立；实行多党制且党派数目繁多，政治利益复杂，常常是多党联合执政；但却是东南亚地区经济增长最快的国家，是该地区的第一大经济体。1999年，印度尼西亚遭受金融危机影响，货币纷纷贬值、大面积的失业人口、工业基础薄弱、科技水平较低，家用电器等

工业产品主要依赖进口。四川长虹的投资对印尼政府来说无疑是一种雪中送炭的善举,得到了当地政府的高度重视。长虹从两方面入手实施非市场战略:首先,帮助解决失业问题。长虹与当地实业家合作,实施本地化生产,共同培养技术和管理人才;其次,长虹成为首家向海外输出彩电制造技术的中国企业,为印尼带来了先进的科技。此举引起当地的强烈反响,印尼的五家电视台、数十家报纸对此事进行报道,当地华文报刊《印度尼西亚日报》对长虹多年的发展情况进行了详细的介绍,进而获得了社会合法性。面对印尼彩电市场激烈的市场竞争,长虹从两方面实施市场战略:“三年保修”的举措与“半匹空调”新品的上市。面对当时印尼市场上夏普、东芝、松下、三星等都实施的两年保修政策,长虹发现自己生产的电视机返修率仅为千分之五,空调的返修率不到千分之五。在不增加成本的前提下,长虹推出了“三年保修”以增加消费者的信任。该政策实施当月,长虹的彩电销量增加50%,空调销量增加65%。不仅如此,为了缓解印尼用电紧张,减轻民众高额的电费,长虹推出“半匹空调”,在空调体积与价格不变的情况下,用电仅为正常空调的一半。长虹市场战略的实施不仅增加了消费者对长虹产品质量的信心,也缓解了居民缴纳高额电费的忧虑。至今,长虹家电和空调在印尼市场的销量已经排名第一。

## (2)市场战略主导型

H2构型展示了在极高政治风险的东道国,差异化战略为核心存在条件,低成本战略为核心不存在条件,非市场战略则无标识。因此,该构型命名为市场战略主导型。在这一构型中,政治风险的符号为“●”,表明东道国政治风险指数极高,低于60分,属于高风险范畴,如印度、尼日利亚等。该模型较符合具有以下发展特征的国家:政府执行力与行政水平较高;国家虽有自身的民主问责制,但是政府的腐败程度极其严重;国家法律与社会秩序虽然较健全,但内部矛盾严重;国家社会经济较落后;国家对外资的限制放松但门槛很高;宗教教派丰富等。

在此类特征的国家,政治稳定性低,法律法规和经济制度仍处于修订与完善的状态。尤其在两党或多党派联合政府的背景下,政党的轮换很可能引起政策调整,这样的执政环境与政策变化易引发政府违约风险。违约风险一旦发生,企业损失巨大,甚至可能退出东道国。同时,东道国劳动力素质普遍偏低,且公共部门和私人部门的偿债能力相对不可控,企业在非市场环境下实施非市场战略可能需要承受极高风险。跨国企业进入此类东道国建议采取“被动式进入”,即跨国企业并非主动选择进入,而是待东道国在该产业链中存在市场缺口,具有巨大的发展空间但国内企业无法满足产业升级的要求,急需外资企业伸出“援助之手”时。由于东道国对弥补产业链中缺口的需求迫切,跨国企业应将战略重心放在市场战略上,用产品或服务上的优势与竞争者抗衡,获取经营市场上的竞争优势。因此,制造业跨国企业应以差异化战略为核心要素,仔细调研经济与市场环境,通过企业自身竞争优势适时制定市场战略;以非市场战略作为辅助,在经营遇阻时适当采用企业社会责任战略或企业公众与媒体战略,

为营造良好的市场环境铺路，为企业“走出去”获取长期海外绩效奠定基础。对此，本文选取13家国有企业中常林股份有限公司投资印度市场的案例对这一构型的具体实践进行详细阐述。

印度实行三权分立的资产阶级民主制度，并实行多党制，主要以国大党与人民党为主。近几年来，印度加快经济改革，兴建基础设施，努力发展制造业，实施智能城市建设计划并放松对外国投资的限制。但是印度政府对外高投资设置了较高门槛，审批程序复杂，行政效率低下；印度宗教信仰差异大，教派冲突频频发生。虽然政治环境恶劣，但是当时的印度在工程机械市场中存在巨大的潜力。自2011年，印度政府希望改变基础建设落后的现状。然而，印度国内的工程建筑设备企业无法满足当时印度庞大的新兴工程项目要求；由于成本问题，德国、日本、美国等工程机械企业逐渐被印度市场放弃。此时，只需6个月、成本更低又能快速投入使用的中国工程机械被印度市场青睐，导致中国工程机械企业加快了进军印度市场的步伐。

2010年，常林股份有限公司建立常林印度工程机械有限公司。为了能够快速抢占印度市场，先后设立多个销售办事处，通过从中国派遣销售人员、配合印度代理商的销售工作、开发新的代理商占据一定的市场份额。由于印度对外商投资设立了高门槛，常林股份为了产品质量达到要求，采取“全球采购”，整合世界一流的技术配件资源，形成自己独特的国际化产品开发战略；并参加了2011年与2013年印度国际工程机械与技术展览会，积极向印度市场展现自身产品的优势；在2017年，还获得了印度机动车研究协会签发的936装载机ARAI证书，也是中国工程机械产品第二个通过ARAI测试并授予准入证书。该证书为常林股份海外事业部在印度市场的开拓拿下了一张通行证。

## 2. 民营企业高海外绩效构型

民营企业获取高海外绩效构型的一致性为0.86。观察构型发现，民营企业偏向选择政治风险较低的国家。提升长期海外绩效的路径唯有一条，即以非市场战略为核心存在条件，差异化战略为核心非存在条件，具体见构型H3。构型中，政治风险符号为“⊗”，表明东道国政治风险较低。此类国家的政治环境一般具有以下特征：东道国较为欢迎外来投资，军队干预政治的程度低，宗教关系紧张程度低。跨国企业的商业行为受政治体制、文化权利干扰程度较低，东道国国内企业国际市场参与度较高。国家以发达国家为主，这也说明民营企业更偏好政治环境稳定、制度完善、文化多元开放的发达国家。

在发达国家，劳动力素质普遍较高，社会安全度高且经营环境较好，公共部门偿债能力在可控范围内，企业投资的风险较小。即使发达国家具有优越的投资环境，但具有中国“血统”的跨国企业在“走出去”的道路上仍并不顺畅，原因有二：第一，发达国家的忌惮。第二，“中国制造”的标签，即“中国制造”就是廉价、质量差、还可能存在安全隐患的代名词。因此，民营企业进入政治风险低的国家，应以非市场

战略为核心，让东道国政府了解善意的进入意图，尽可能在短期内获取政府及公众的认可；以低成本战略为辅助，用产品或服务的质量赢得市场青睐，避免不实的谣言传播造成损失。这里选取13家民营企业中比亚迪股份有限公司投资日本市场的案例对这一构型具体实践进行详细阐述。

日本的政治环境相对稳定，如采用三权分立且经济发展水平较高，第三产业相对发达。虽然地域狭小，资源匮乏，但拥有高度发达的技术与雄厚的资本。由于历史与现实等多方面的因素，中日关系一直较为紧张。不仅如此，日本本身就是汽车大国，市场趋于饱和，中国车企拟定海外战略都会将日本排除在外，而比亚迪却偏偏选择了日本。为了在海外市场拥有高度的品牌声誉，摆脱不良标签，比亚迪K9成为全球首款集欧美等多个发达国家认证于一身的纯电动巴士：2013年正式获得了欧盟整车认证(WVTA)和美国加州销售许可；2014年完成美国极为严苛的宾夕法尼亚州 Altoona大巴研究测试中心测试，并获得了美国联邦交通管理局TVM(Transit Vehicle Manufacturers)资质。这一非市场战略实施效果显著。2015年，比亚迪K9纯电动巴士出口日本，成为30年来第一次中国汽车品牌向日本出口汽车的创举。然而，争议并未停息。日本公众议论纷纷，或是挖苦讽刺，或是不怀好意，展现了日本民众浓重的民族情结。为了让民族品牌在世界站稳脚跟，国家主席习近平曾亲自为比亚迪加油助力。比亚迪K9也得到不少国家州长、市长甚至总统、总理的青睐。在巴黎气候峰会等联合国召集的国际会议上，比亚迪多次应邀发言，利用国际讲坛分享其为解决全球能源危机和环境问题的经验。日本冲绳Ship Agency公司的执行会长松田美贵曾表示，当初到访比亚迪深圳总部，看到深圳空气干净与随处可见的比亚迪纯电动巴士，使其下定决心与比亚迪再次合作的决心。2017年，比亚迪在日本冲绳交付了10辆K9作为日后冲绳那霸港口的接驳用车。

与此同时，比亚迪积极采用低成本战略以在市场环境中获取竞争优势。主要从事二次充电电池的研究、开发、制造和销售的比亚迪采用的是手工为主的生产模式，以对抗自动化程度极高的日本生产线。灵活性强、初次投入成本低、更新换代成本低的特点为比亚迪这种“落后”的作业模式带来了领先优势。王传福表示节省成本不能单靠成本控制策略，更重要的是依赖研发，以领先的工艺或替代材料降低成本。正是这种持之以恒的研发精神与坚韧使比亚迪的电池成本较国外产品价格低廉的同时，达到了国际品质要求。

通过以上对样本数据进行模糊集定性比较分析后发现，唯有因地制宜，充分利用非市场战略和市场战略的整合，最大化战略实施效果，中国制造业企业“走出去”的进程才能更为顺利。通过以上典型案例和fsQCA分析，本文提炼出我国制造业企业提升海外绩效的三种路径或构型：非市场战略主导（低成本战略辅助型和差异化战略辅助型）、差异化战略主导（非市场战略辅助型）（如表10所示）。

表 10 中国制造业跨国企业获取高海外绩效战略构型

变量 \ 构型	非市场战略主导		差异化战略主导
	低成本战略辅助型	差异化战略辅助型	非市场战略辅助型
政治风险	⊗	•	●
非市场战略	●	●	
差异化战略	⊗		●
低成本战略		⊗	⊗

## 五、讨论与启示

### （一）研究结论

《中国对外直接投资战略研究报告》指出，中国已跻身对外投资大国行列。中国跨国企业若想顺利地“走出去和走进来”，整合战略在其中起到至关重要的作用。

（1）不论是国有企业还是民营企业，高政治风险还是低政治风险，整合战略在政治风险与企业海外绩效中都具有正向影响。

本文分析的三个提升绩效的路径表明，不论在什么样的政治环境，单一战略的实施都无法达到目的。在产品投入市场之时，需要具有一定的前瞻性，制定战略需要严谨考虑企业所处制度环境及技术环境，在制度环境中实施相应的非市场战略，在技术环境中实施市场战略。通过非市场战略与市场战略的整合，使其相互交互作用所产生的能量才能达到最大。

（2）随着东道国政治风险的提高，整合战略时非市场战略的实施由“积极型”向“消极型”转变；差异化战略由“消极型”向“积极型”转变。

政治风险的不同主要包含以下几个方面：政治稳定性、法律法规与经济制度修订的完善性、市场运行质量与劳动力素质差异等。面对政治风险较低、市场运行有序、劳动力素质较高的国家，国家相对会更偏向保护本国企业的优质资源。对于跨国企业的进入，东道国会采用更加严苛的标准和要求。面对对中国跨国企业的质疑，企业采用市场战略已经收效甚微，应该将更多的关注置于缓和与东道国政府的关系，表达跨国企业的善意与对中国产品质量的信任。随着东道国政治风险的提升，政治稳定性、法律法规修订的完善性、劳动力素质等各个方面相对降低。当企业进入到一个政局不稳定的国家时，随时会面对因政党的轮换导致政府违约的情况。非市场战略所能带来的效果必然存在极大的不稳定性。跨国企业应调整战略，积极采用差异化战略，通过与东道国产品的差异性吸引目标用户，从而占领市场缺口。当企业面临恶劣的政治环境与激烈的市场竞争，但市场环境相比较完善时，跨国企业采取积极的市场战略以获取竞争优势对长期绩效的提升仍然具有重要作用。政治风险较低、环境稳定的国家对经济政策与法律法规的控制程度较集中。为避免出现对自身不利的政策，企业应积极主动地实施非市场战略，与东道国政府建立长期稳定良好的关系，为企业争取一个良好的经营环境。这一结论与Hillman（2003）研究美国跨国企业实施非市场战略的结论一致。

### (3) 国有企业与民营企业拥有的资源与能力基础是非市场战略与市场战略整合的重要依据。

国有企业与民营企业所拥有的资源、竞争优势、技术水平等都具有较大的差异。国有企业在基础产业的建设和运营方面都具有较大的优势，并且在事关国计民生重要产品的生产、储备、流通方面相比民营企业较强。对于有政府在身后支持的国有企业，这个身份往往是一把“双刃剑”。在“走出去”时，国有企业需要根据东道国的政治环境以及与中国的交好程度，合理制定与实施非市场战略与市场战略。而民营企业主要追求所有者财富的最大化，因此民营企业更多考虑自身经济效益。相比国有企业，民营企业具有运营成本低、约束较少、灵活性大且竞争主力强的优势。因此，企业需要根据自身产业特征与资源整合的能力因地制宜地制定与实施非市场战略与市场战略整合。

## (二) 政策建议

国家层面：首先需要正确引导国际化发展，大力支持与促进制造业企业的创新精神，企业只有拥有先进的技术才能在国际上占得一席之地。其次，应该积极搭建国际化平台，为中国企业提供展示自我的机会。最后，应该加快推进相关法制的建设，充分发挥法制对行业发展应起到的引领、保障、规制、调节等作用。中国要想实现制造强国的战略目标，就必须始终把合规管理作为行业发展的生命线。

企业层面：首先，应正确认识东道国政治环境及其特征。在进入制度环境完善的国家，企业应该注意自身合规问题。在进入前仔细分析该国法律法规，并严格遵守，正视企业自身的合规问题才是对企业的负责，避免“中兴事件”的发生。其次，重视非市场战略在国际化中的重要作用。企业进入不同的国家，必须在分解非市场环境对企业的影响的基础上，有针对性地分析非市场环境并灵活运用相应的战略战术予以应对。最后，应该根据自身的股权性质与对外投资国家来整合非市场战略与市场战略。在不同的制度环境与政治环境背景下，企业需根据自身拥有的技术水平与资源去制定相应的市场战略与非市场战略。因此，制定战略时需要严谨考虑企业自身性质及所处制度环境。

本文由于样本量较少且聚焦于制造业等的不足，后续研究拟扩展至其他行业，且采用更丰富的测量方法完善数据的测量，深入分析中国跨国企业从“走出去”转型升级为“走进去”，甚至是“走上去”过程中非市场战略与市场战略的整合机理和过程机制，深入探讨整合战略实施意图以及升级战略的目的，为企业国际化道路提供指导性建议。

## 参考文献

- [1] 程聪, 贾良定. 我国企业跨国并购驱动机制研究——基于清晰集的定性比较分析[J]. 南开管理评论, 2016(6):113-121.
- [2] 邓新明. 企业市场战略与非市场战略的整合模式[D]. 华中科技大学博士学位论文, 2008.
- [3] 邓新明, 朱登. 企业市场战略与非市场战略的整合模式及其绩效影响[J]. 管理评论, 2013(2):135-148.
- [4] 邓新明, 田志龙. 西方企业非市场策略与行为的过程研究述评[J]. 外国经济与管理, 2007(3):15-22.
- [5] 杜运周, 贾良定. 组态视角与定性比较分析(QCA): 管理学研究的一条新道路[J]. 管理世界,

- 2017(6):155-167.
- [6] 樊帅, 田志龙. 整合市场战略与非市场战略的战略管理模型——基于中国房地产行业的研究[J]. 管理学报, 2010(8):1107-1116.
- [7] 顾雷雷. 营销能力、东道国政治风险与跨国公司子公司绩效——来自东盟自贸区的证据[J]. 中国人民大学学报, 2018(2):104-115.
- [8] 刘睿智, 胥朝阳. 竞争战略、企业绩效与持续竞争优势——来自中国上市公司的经验证据[J]. 科研管理, 2008(6):36-43.
- [9] 李健, 陈传明, 孙俊华. 企业家政治关联、竞争战略选择与企业价值——基于上市公司动态面板数据的实证研究[J]. 南开管理评论, 2012(6):147-157.
- [10] 黄凌云, 郑淑芳, 王珏. 跨国企业和东道国政府合作共赢的演化博弈和决策研究[J]. 中国管理科学, 2015(9):19-25.
- [11] 郝瑾, 王凤彬, 王隽. 海外子公司角色分类及其与管控方式的匹配效应——一项双层多案例定性比较分析[J]. 管理世界, 2017(10):150-171.
- [12] 田志龙, 贺远琼, 高海涛. 中国企业非市场策略与行为研究[J]. 中国工业经济, 2005(7):82-90.
- [13] 陶文杰, 金占明. 企业社会责任信息披露、媒体关注度与企业财务绩效关系研究[J]. 管理学报, 2012(8):1225-1232.
- [14] 王凤彬, 江鸿, 王隽. 央企集团管控架构的演进: 战略决定、制度引致还是路径依赖?——一项定性比较分析(QCA)尝试[J]. 管理世界, 2014(12):92-114.
- [15] 谢佩洪, 王志成, 朱海华. 基于制度视角的企业非市场战略与市场战略的整合研究[J]. 南开管理评论, 2008,11(2):107-112.
- [16] 谢佩洪, 王安祥, 成立. 企业非市场与市场战略整合对组织绩效的影响机制研究[J]. 中国科技论坛, 2015(13):75-79.
- [17] 姚凯, 张萍. 中国企业对外投资的政治风险及量化评估模型[J]. 经济理论与经济管理, 2012(5):103-111.
- [18] 赵晶, 王明. 利益相关者、非正式参与和公司治理——基于雷士照明的案例研究[J]. 管理世界, 2016(4):138-149.
- [19] 郑兵云, 陈圻, 李邃. 竞争战略对企业绩效的影响研究[J]. 管理评论, 2011(7):101-107.
- [20] 张果. 跨国企业在中国非市场环境下的非市场战略探讨[J]. 现代经济信息, 2010(13):87-87.
- [21] Aggarwal, V., "Corporate Market and Non-market Strategies in Asia: A Conceptual Framework", *Business & Politics*, 2001, 2(2):89-108.
- [22] Agarwal J., D. Feils, "Political Risk and the Internationalization of Firms: An Empirical Study of Canadian-based Export and FDI Firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2007, 24(3):165-181.
- [23] Baron, D.P., "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, 1995b, 37(2):47-65.
- [24] Baron, D. P., "Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy", *Journal of Economic & Management Strategy*, 2001, 10(1):7-45.
- [25] Baron, D.P., D. Diermeier, "Introduction to the Special Issue on Non-market Strategy and Social Responsibility", *Journal of Economics & Management Strategy*, 2007, 16(3):539-545.
- [26] Boddewyn, Jean J., "Understanding and Advancing the Concept of 'Non-market'", *Business and Society*, 2003, 42(3):297.
- [27] Bonardi, J. P., "Market and Non-market Strategies Deregulation: The Case of British Telecom", *Business & Politics*, 1999, 1(2):203-231.
- [28] David, J.S., "The Performance Effects of Congruence between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design", *Management Science*, 2002(4):866-886.
- [29] Fischer, C., "What Wealth-happiness Paradox? A Short Note on the American Case", *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9(2):219-226.
- [30] Fiss, P. C., "Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research", *Academy of Management Journal*, 2011(54):393-420.

- [31] Hillman, A. J., “Determinants of Political Strategies in US Multinationals”, *Business & Society*, 2003, 42(4):455-484.
- [32] Jimenez, A., Delgado-Garca, J. B., “Proactive Management of Political Risk and Corporate Performance: The Case of Spanish Multinational Enterprise”, *International Business Review*, 2012, 21(3):1029-1040.
- [33] Kiyamaz, H., “The Impact of Country Risk Ratings on U.S. Firm in Large Cross-border Acquisitions”, *Global Finance Journal*, 2009, 20(3):235-247.
- [34] Mintzberg, H., “Generic Strategies toward a Comprehensive Framework”, *Advances in Strategic Management*, 1988(5):1-67.
- [35] Mohammad, F., Ahammad, Shlomo Y. Tarba, J. G. Frynas and A. Scola, “Integration of Non-market and Market Activities in Cross-border Mergers and Acquisitions”, *British Journal of Management*, 2017, 28(4):629-648.
- [36] Porter, M., M. Krammer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 2002, 80(12):57-68.
- [37] Porter, M., M. Krammer, “Strategy and Society: The Link between Competitive and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 2006, 84(2):1-15.
- [38] Ragin, C. C., “Set Relations in Social Research: Evaluating their Consistency and Coverage”, *Political Analysis*, 2006, 14(3):291-310.
- [39] Ragin, C. C., *Fuzzy Sets: Calibration Versus Measurement*, New York: Oxford University Press, 2007.

**【作者简介】** 谢佩洪：上海对外经贸大学工商管理学院教授，博士生导师，上海市曙光学者，上海对外经贸大学南泰品牌发展研究院执行院长。研究方向：企业非市场战略与国际化战略。

## Research on the Path for Chinese Multinational Enterprises to Obtain High Performance in Overseas Markets: Based on the Perspective of Political Risk Control and Integration Strategy

XIE Pei-hong

(School of Management, Shanghai University of International Business and Economics, Shanghai 201620, China)

**Abstract:** The importance of non-market strategy in internationalization research literature is ignored. The mechanism of the integration of non-market strategy and market strategy by multinational enterprises in host countries is still unclear. Based on integrated perspective, this article selects 26 manufacturing listed companies in Shanghai and Shenzhen stock market and occurred foreign direct investment in 2010 as research objects, and hopes to further study whether there are differences between state-owned enterprises and private enterprises. This research used the method of fuzzy-set comparative analysis to explore the implement and integrate complex process of non-market strategy and market strategy in different host countries, and obtain different ways to enhance their overseas performance. The results show: (1) The integration of market and non-market strategy have a positive impact on firm overseas performance; (2) With the improvement of host country's political risk, the implementation of non-market strategy is changed from “active” to “passive”, and market strategy is transfer from “passive” to “active”. The conclusion provides theoretical basis and practical enlightenment for the internationalization of Chinese corporations.

**Keywords:** political risk; non-market strategy; integrated effect; overseas performance

(责任编辑：吴素梅)