

# 统筹国内外两个市场的天生国际化企业 持续成长研究

——基于奥马电器的案例分析

毛蕴诗 陈玉婷

**内容提要:** 本文通过案例研究,探讨天生国际化企业在多变环境中基于国内外两个市场采取战略,实现快速和高效的持续成长的过程。分别针对国内外市场分析其不同成长阶段的战略实施、资源能力构建和经营绩效的关系。研究发现:企业通过国外原始设计制造(ODM)实现国际化扩展,能有效促进其技术、制造与管理能力的提升与资源积累;而在国内市场则通过向自有品牌制造(OBM)发展、全产业链延伸、资本筹集获取持续成长的重要资源。提炼出天生国际化企业统筹国内外两个市场的持续成长的整合框架。并在此基础上进一步探讨天生国际化企业如何利用国内外两个市场的互动促进、协同发展,以及成长过程中的企业家精神等关键因素。

**关键词:** 天生国际化企业 国内外市场 企业持续成长

中图分类号: F272.1

文献标识码: A

文章编号: 1000-7636(2015)10-0114-08

DOI:10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2015.10.015

## 一、问题提出

从20世纪90年代开始,“天生国际化企业”(born global firm)作为一种新的国际化现象已为众多研究者所关注。天生国际化企业并不遵循传统企业先国内、后国外市场的路径,往往在成立之初或成立之后短短几年内就面向国际市场寻求国际客户,利用国际资源,并且其国际销售额占总销售额的一定或更大的比重。张武保<sup>[1]</sup>认为,自贸体制大变革后开始在集群内涌现大量天生国际化企业,这些企业多以劳动密集型为主,有别于国外技术密集型企业。加布里埃尔森等(Gabrielson et al 2008)认为,天生国际化企业在关键的第三发展阶段,可能会脱离原先的关系,开辟新道路或进入新市场,成为通常意义上的跨国企业<sup>[2]</sup>。

近年来,国内市场受到更多的关注。越来越多的“中国制造”商品不再仅仅用于出口。金融危机中众多跨国公司遭受沉重打击,其海外市场出现大幅度亏损,而在中国市场的经营业绩却增长迅猛。

本文拟通过案例研究,探讨天生国际化企业如何利用国内外两个市场的互动促进自身成长,以及成长过程中

收稿日期: 2015-04-01

基金项目: 教育部哲学社会科学研究后期资助项目“企业升级理论与中国实践”(14000-31910046); 广东省哲学社会科学“十一五”规划项目“金融危机与天生国际化企业战略灵活性研究”(090-12); 中山大学重大项目培育和新兴、交叉学科资助计划项目“跨产业升级的理论与实践研究”(13wkjc04)

作者简介: 毛蕴诗 中山大学管理学院教授、博士生导师,广州市 510275;

陈玉婷 中山大学管理学院硕士研究生。

的关键因素。

## 二、文献研究

奈特( Knight ,1996)、柴提和坎贝尔·亨特( Chetty & Campbell-Hunt ,2004)以及卢奥斯塔里宁和加布里埃尔森( Luostarinen & Gabrielsson ,2006)均认为,天生国际化企业是指那些刚成立或成立不久就快速进行国际化的企业组织,一般在成立之初或是两三年之内就利用多国资源并在多国出售产品以获得竞争优势,海外市场销售占其全部销售收入的比例应达 25% 以上甚至 50% 以上<sup>[3-5]</sup>。奈特指出,它们的国际化过程不遵循阶段国际化模式,而是以一种完全不同于以往的新型国际化模式出现,即天生国际化模式<sup>[3]</sup>。奥维亚特和麦克杜格尔盖尔( Oviatt & Mcdougall ,1994)首次提出天生国际化企业存在和可持续的四因素模型<sup>[6]</sup>。胡左浩等( 2006)则认为,天生国际化企业的驱动要素大体可归纳为外部环境要素和企业内部要素两大类<sup>[7]</sup>。奈特和卡瓦斯基尔( Knight & Cavusgil ,2004)对外部环境要素进行总结,指出其包括市场条件的变化、消费者行为的变化、产业环境、通讯交通和生产技术的进步等<sup>[8]</sup>。马德森和瑟维斯( Madsen & Servias ,1997)等对企业内部要素进行总结,指出其包括具有国际化经验和视野的创业者和管理者、组织的学习与创新能力、营销导向、外部资源利用能力、企业战略及定位特点等<sup>[9]</sup>。

已有的研究大多数针对天生国际化企业的概念、特征、形成机理、国际化绩效展开,只有极少数研究着眼于天生国际化企业的成长问题。事实上,与传统企业一样,天生国际化企业也要面临企业成长的问题。朱吉庆( 2008)指出,国际市场认知与开发是天生国际化企业成长的起点与契机<sup>[10]</sup>。在金融危机爆发和全球市场需求发生剧减的背景下,高度依赖国际市场的天生国际化企业通过企业升级来维持生存和发展成为新的研究焦点。刘阳春等( 2012)揭示了天生国际化企业基于两个市场的升级战略<sup>[11]</sup>。张武保( 2010)提出中国天生国际化企业不仅要在产品层次上成功完成战略转型,更要在功能上完成升级<sup>[1]</sup>。

## 三、研究方法

### (一) 研究设计与案例选择

本研究从国内外两个市场的视角来探索天生国际化企业的持续成长过程。国内外相关文献的研究甚少,因此,本研究根据理论抽样法( theoretical sampling method)选择研究样本。艾森哈特和格雷布纳( Eisenhardt & Graebner ,2007)指出,案例要具有代表性,能阐释所提出的概念或模型<sup>[12]</sup>。

在前期调研资料的积累基础上,最终选定广东奥马电器股份有限公司( Guangdong Homa Appliances Co. ,Ltd,以下简称“奥马”)作为研究对象。奥马自成立不久就进行国际化经营,主要为国内外知名冰箱品牌进行代工,出口销售额占比超 50%,是典型的天生国际化企业。2007 年建立自主品牌,快速拓展国内市场。奥马不仅在业内有较高的知名度,比起其他电冰箱企业也有更快的成长速度和更好的业绩。作为上市公司,研究对象具有相对丰富的公开资料来源,数据清晰,便于进行分析。

### (二) 资料来源与分析方法

本研究的资料主要有两个来源:(1)一手资料收集。笔者分别于 2013 年 8 月、2013 年 9 月以及 2014 年 4 月对案例企业进行了座谈、实地调研及电话、邮件访谈。(2)二手数据收集,包括网络新闻报道及其官方网站等。为了保证数据的准确性,本研究通过交叉核对( cross-checking)的方式整理已有数据。借鉴内容分析法,对所掌握的资料进行编码、提炼,并进一步演绎、归纳。在原始资料的编码方面,首先通过初步理论架构的主要类别来编码,包括企业资源能力、国内市场的成长战略、国外市场的成长战略、成长效果衡量等。其次,根据对已有文献的梳

理,建立次级类别。例如,技术模仿、关键零部件的研发、产品设计等再归类为“学习及自主创新能力”;企业的生产规模、效率、业务流程再造、产品工艺设计、信息化等再归类为“营运能力”。

## 四、案例分析

### (一) 奥马的基本情况

奥马是国内一家专业研发设计、生产制造和销售电冰箱的企业,总部位于广东省中山市南头镇。2002年时为国内知名品牌企业生产附属产品。2004年开始成为国际品牌的代工商。2006年底在国内启动自主品牌。十多年间从年生产能力仅仅4万台的代工企业一跃成为国内成长最快的新锐冰箱品牌公司,夺得2009—2013年连续五年中国冰箱出口冠军,2008—2013年连续六年出口欧盟冠军的佳绩,2012年自主品牌冰箱国内市场销量首次突破100万台大关。2013年全球销售额达到425540.41万元。奥马目前有8500名员工,4家规模庞大的生产基地及1家配件厂。公司年产能为750万台冰箱,每年有超过300万台冰箱远销至欧洲、美洲、大洋洲、南非等地。

### (二) 奥马统筹国内外两个市场的持续成长的案例分析

1. 国外市场:以国内原始设计制造(original desing manufatrure,ODM)起步,向国外ODM发展,实现技术、制造与管理能力的提升和资源积累

#### (1) 瞄准利基市场,借产业转移契机,通过国外ODM实现国际市场的规模化扩展

2002年,奥马登上白色家电的竞技擂台。基于公司创立团队十多年的冰箱行业经验与管理经验和企业实际的资源情况,奥马把自身定位为“中国冰箱界的富士康”,初始业务是为国内知名冰箱品牌进行ODM,包括海信、TCL、美的、康佳、小天鹅和美菱等。此战略令其找到利基市场(Niche Market),避开与国内知名冰箱品牌的直接竞争,赢得成长空间。2004—2005年正值冰箱在全球范围内产业转移,国外知名品牌逐步委托中国企业ODM产品。奥马抓住契机进入产品标准与中国相似的欧洲市场,成为卡迪(Candy)、伊莱克斯(Electrolux)、惠而浦(Whirlpool Corporation)等国际品牌的ODM代工商,实现国际市场的规模化扩展。

#### (2) 与世界级大公司合作,通过“干中学”提升研发能力

奥马积极参与到ODM委托企业的全球采购系统中,向国际巨头学习。为了满足惠而浦在产品外观、性能上的需要,奥马根据要求建立新的质量管理体系,指定配套的零部件。在此过程也得到了体系和管理方面的指导。2004年成立技术中心,大范围应用技术革新,深入研究GEF节能技术和环保技术,凭借达到国际标准来获取全球冰箱竞技场的入场券。

#### (3) 开创性构建通用产品平台,提高设计和制造能力,获取范围经济性与速度经济性

面对来自全球不同国家和地区的委托商及其要求,当时还处于起步阶段的奥马原有的研发体系无法适应不同地区不同消费需求导致的不同设计开发理念、工艺路线和产品标准。因此,奥马研发人员大胆创新,在对国内外主要市场的需求进行详细调研的基础上最大程度寻找出需求共性,然后在产品设计时将共同因素固定化,形成一系列的产品设计基本参数和标准,形成奥马通用设计平台的“基本参数数据库”,未来不同的产品开发只是在基本框架上进行相应的调整。为了适应国外订单增长给奥马带来的生产规模、业务流程、生产效率上的挑战,它打造了同时适应中国和欧洲产品标准的通用制造平台。

奥马通过通用产品平台(见图1),获取范围经济性和速度经济性。一方面,通用设计平台可以提升设计开发的多样性、灵活性和开发速度。例如,一款冰箱的基础设计,含制冷系统的布置、外观设计、内部架构尺寸、比例等,相对结构和位置一经确定就不改变,同一套开发技术可以派生出多款冰箱。另一方面,奥马在混线生

产上的多品种处理能力和生产效率特别突出,型号多而且效率高,实现了生产组织的一贯性和品质的通用性。一条生产线最多能够同时生产 12 个型号的产品,而行业内平均一条生产线混线生产一般不超过 6 个型号。

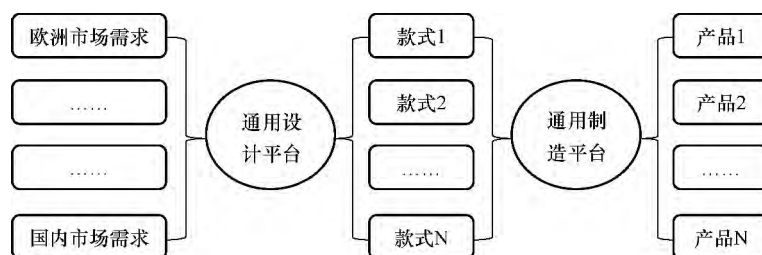


图 1 奥马通用产品平台示意图

(4) 接轨行业标杆,提前适应国际环保标准,巩固出口领先地位

奥马以技术、质量、环保要求均领跑全球的欧洲冰箱为标杆,提前适应越发严苛的国际标准。2011 年逾 300 万台的出口冰箱中超过 75% 是出口到对环保要求最为严格的法国、意大利、丹麦、瑞典、芬兰等欧盟国家。欧盟 ErP 标准在 2009 年 7 月 1 日开始实施,奥马在 2009 年初主动调整能耗水平,提前适应出口标准;2012 年 7 月 1 日起,只有符合 A + 级及以上的产品才能进入欧盟市场,但奥马在 2010 年 A + 级及以上出口欧洲产品销量就占出口欧洲总量的 48.51%,比新标准足足提前两年。

2. 国内市场:向自有品牌制造(original brand manufacture ,OBM) 发展,获取持续成长的重要资源

(1) 不断加大研发投入,自主创新成果丰硕

奥马深谙研发能力对于企业获得更高的产品附加值的重要性,致力提高自主创新能力。一方面,企业的研发机构系统化升级。另一方面,不断加大研发投入。2009—2011 年研发投入占营业收入比均在 3% 以上,2013 年研发投入 16 136.47 万元,同比增长 34.70%。

奥马取得了丰富的自主创新成果。目前拥有专利数 88 项,包括发明专利 5 项,实用新型专利 45 项,外观专利 38 项,并有 15 项发明专利申请获得受理。其中,突破传统冰箱设计理念的运用“双冻力”制冷技术的节能电冰箱,在由中国家用电器研究院在德国 IFA 举办的“创新奖”评选中获得“工业设计创新奖”奖项。此外,还拥有节省塑料材料使用的窄边框技术、抽屉式蒸发器固定限位机构、新型的双工位内胆吸塑技术、氦质谱检漏技术、高光注塑隐形边框技术、超声波焊接“Unicom”等多项核心技术。截至 2012 年,奥马已累计开发 60 多款产品以满足国外 ODM 客户的不同需求,自主设计开发 3 大系列 75 款产品。

(2) 兼顾数量与质量,扩大生产规模,打造高品质的环保型产品

奥马不断扩大生产规模,产能利用率一直居于高位,2009—2011 年产能利用率分别为 79.74%、89.03%、94.35%。2010 年 6 条生产线完成 5 254 批次产品生产,生产冰箱 400 多万台,单线生产能力远超行业平均水平。

奥马不仅具备过硬的订单处理能力,同时严抓产品质量及环保性。在生产上大力引进意大利 CANNON 公司的发泡机和吸塑机、OLMA 公司的侧板成型机、德国 GUILLES 公司的喷涂线等制造关键设备保证产品质量。在关键零部件压缩机上使用环保无氟碳氢高效压缩机,降温快,用量仅为传统制冷剂的三分之一。核心技术“双冻力”节能效果优于普通冰箱 15% 以上,制冷速度加快 38%,营养流失量至少降低 65%。在辅助材料方面,使用普通冰箱没有的超宽超厚的高密度发泡层,锁住冷量,降低功耗。奥马冰箱是环保友好型产品,全欧盟标准对开门冰箱新品,采用 R600a 做制冷剂及环戊烷做发泡剂,按欧洲 A + 级和 A + + 级能源标准设计,完全满足欧洲 RoHS、ErP、REACH、LFGB 等各项技术壁垒。部分新品搭载最新变频技术,比普通定频压缩机节能高达 30%。

(3) 线上线下销售网络并举,增强营销服务,提升品牌附加值

奥马从零开始建设销售渠道和开展营销服务。首先,对自身进行精准市场定位。以县级、乡镇市场为代表的三、四级市场为突破口,提供高性价比的国际品质产品,迅速夺得市场份额。第二,着力铺开线上销售与

支持渠道。在全国布局140余个办事处作为销售管理机构,建立较为完善的产品售后服务网络;三、四级市场以地区代理为主,中心城市通过传统家电经销商渠道(广州宏丽黄埔百货、五金交电公司等)、大型连锁综合超市系统(沃尔玛、家乐福、乐购、好又多、易初莲花等)、家电连锁(广东苏宁、珠海泰锋、武汉工贸等)等方式销售。第三,在电商领域表现尤为突出,发展势头迅猛。据京东商城与苏宁易购提供的数据,奥马一直稳居电商平台冰箱销量前三。第四,在客户服务方面做足投入。设立各类售后服务网点超过2000家,覆盖全国所有销售区域,保证98%的消费者在50公里内有奥马的服务商,对消费者确保24小时内服务响应到位。

(4) 借力资本市场,延伸产业链,进一步整合资源

通过设立子公司实现产业链延伸。奥马2009年成立(香港)奥马企业有限公司,协助奥马安排货物海外运输事宜,经营销售冰箱、空调家用电器零配件。2010年奥马收购中山东进实业有限公司,主要为奥马生产加工注塑件等配件。2013年8月成立中山市奥马电器配件有限公司注塑子公司。

奥马2012年成功登陆深交所,该次发行筹集资金4.14亿元。2013年底,奥马定增募资获得7亿元,投入节能环保型大容量高端冰箱新建、工程技术研发中心和国内市场营销网络建设三大项目。

(三) 奥马的成长绩效

1. 销售规模不断扩大,利润不断提高

表1呈现了奥马2009—2013年收入及利润情况。企业规模保持快速扩张,过去5年年均增长18.31%,最快增长近3成。利润不断提高,年提升幅度高达38.23%,最高增长率逾5成。

表1 奥马2009—2013年收入及利润情况(单位:万元)

	2009年	2010年	增长	2011年	增长	2012年	增长	2013年	增长
收入	219 324.60	282 875.68	28.98%	319 258.81	12.86%	345 490.76	8.22%	425 540.41	23.17%
毛利	26 853.86	40 691.78	51.53%	60 155.08	47.83%	72 034.82	19.75%	96 384.81	33.80%

数据来源:整理自《广东奥马股份有限公司首次公开发行股票招股说明书》及网站公开数据。

2. 产品附加值提高,盈利能力增强

一方面,提高生产效率,减少投入和消耗,降低成本从而提升附加值。由于生产工艺改进,奥马利用压缩机配置优化降低压缩机平均单价,从2009年的159.58元/台降低到2010年的157.63元/台,导致2010年单台冰箱的材料成本下降0.84%。DD2-30抽屜式冰箱通过采用双冻力技术及整体系统优化使系统成本下降20%。另一方面,OEM业务的附加值明显高于ODM业务,OEM业务比重的增加令企业盈利能力增强。目前奥马冰箱整体销售中,海外ODM销售占50%,国内ODM占20%,而国内自主品牌占30%。

目前,公司自主品牌毛利率达20%以上,国内外代工则在10%左右。2010年由于企业自主品牌冰箱大幅提价带来综合产品单价上升1.61%,2009—2013年企业的销售毛利率分别为12.24%、14.39%、18.84%、20.85%和22.65%,盈利能力稳步上升。

3. 形成自主品牌,市场能力大幅提升

奥马国内自主品牌持续扩张,2008—2011年企业OEM业务以年均41.42%的复合增长率高速扩张,2009—2011年自主品牌冰箱销售额分别为44.96万台、60.49万台、81.11万台,分别同比增长56.77%、34.54%、34.09%。在精准的市场定位下,奥马搭建起一系列销售通路,大幅度提升市场能力。2013年上半年奥马网销收入超过2亿元,在九大电商平台冰箱销售中排名第二。至于国外市场,企业保持了一贯的明显领先优势。奥马冰箱目前全球累计销量达3000万台,2013年奥马冰箱内外销合计570万台,以348万台销量、13.6%的市场占比位居出口第一,领先排名第二的企业100多万套。

## 五、结论与讨论

根据对奥马的案例分析,得出统筹国内外两个市场的天生国际化企业持续成长的整合框架,如图2所示。天生国际化企业利用国内外两个市场的互动促进自身成长。在国外市场,企业完成初始积累,为开拓国内市场做准备;在国内市场,企业采取发展 OBM 业务的成长战略获取更高附加值。企业在国内外两个市场积累不同的资源能力实现成长,而企业家的资源和能力贯穿天生国际化企业整个成长过程。下面对本文的研究发现作进一步讨论。

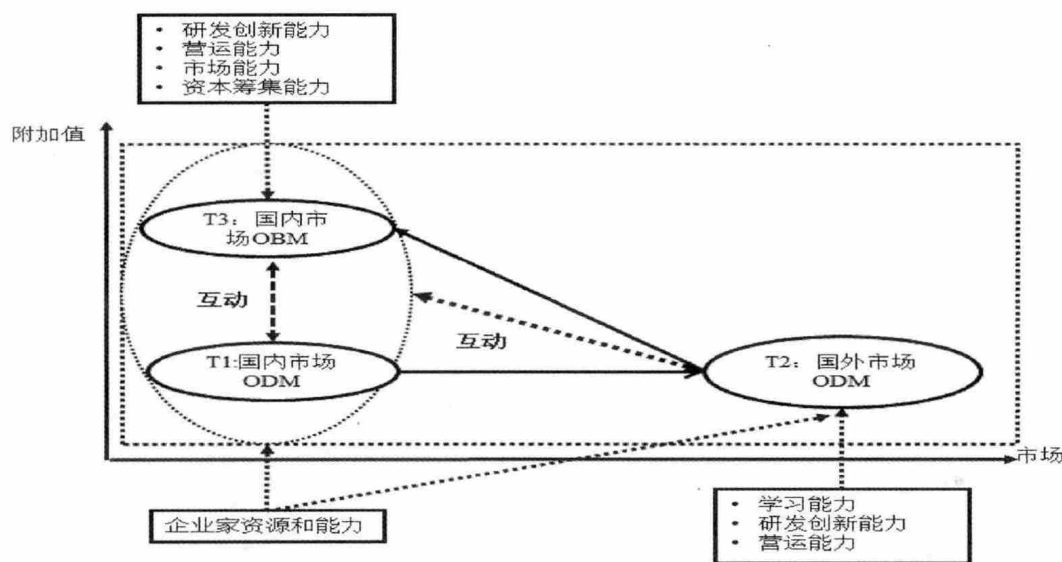


图2 统筹国内外两个市场的天生国际化企业持续成长的整合框架

注: T1、T2、T3 分别表示奥马进入不同业务阶段的先后次序; 实线单箭头指向代表奥马进入不同阶段的先后顺序; 虚线双箭头表示国内外市场、国内市场不同业务的互动状态。

### 1. 通过国外市场 ODM 实现企业技术进步和管理进步,完成初始资源能力积累

天生国际化企业一开始就参与到国际化经营中,根据购买商的要求进行生产,在这一过程中可以学习发达国家的管理理念、生产工艺等,甚至可以积累制造、设计、研发方面的资源与经验。企业也可以通过学习,了解最新的市场需求和技术。另外,企业开展国外业务活动过程中,诸如绿色贸易壁垒、技术壁垒等往往在产品标准、产品质量、环保要求等方面形成倒逼机制提升产品的竞争能力。这样,企业一旦进入国内市场,就可能比非天生国际化企业更加具有竞争优势。奥马初期在国外 ODM 业务向行业领先者学习,企业不断在研发、营运等环节精益求精,并主动严抓环保标准,以满足欧洲等市场的质量和能耗要求。在 ODM 经验中奥马获取了对企业成长有力的资源,积累了强大的设计开发能力,自主创新能力和营运能力快速提高。

### 2. 国内市场是天生国际化企业获得后续发展优势的重要源泉

毛蕴诗和李洁明(2010)提出“市场在中国”的概念,来解释金融危机以来,经济全球化出现的另一个重要特征<sup>[13]</sup>。中国拥有众多的人口和日益增长的消费需求,这为天生国际化企业从出口国外转向扩大内需提供了强大的市场支持。奥马所处的冰箱行业虽为传统行业,在国内却蕴藏新机:农村的家电市场远未饱和,城市和发达地区掀起更新换代浪潮。中国早已成为是当前世界最大的新兴经济体和增长最快的市场。天生国际化企业应当看到国内市场的良好契机,借这片沃土实现持续成长。

### 3. 天生国际化企业通过建设自主品牌打开国内市场,获取规模经济性

案例研究表明,国外与国内业务活动共享价值链上多个环节,包括市场调研、设计开发、产品制造等,原材料的标准化和通用化明显降低成本和提高生产效率,奥马由此获取了一定的规模经济性。奥马在国外开展ODM业务的核心技术可直接迁移到国内自主品牌产品的研发和生产制造,因此,更不需要把国内外市场分割而孤立看待。

### 4. 国内外两个市场互动、互补所带来的协同优势,有效促进天生国际化企业的持续成长

天生国际化企业可以接受国外市场经营的经验和关键资源,然后转向国内市场发展品牌、开拓市场。国外业务已积累的制造甚至设计研发优势为企业把资源聚焦于品牌与渠道建设提供条件。此外,主动调整业务比例,扶持国内市场;优先发展国内OBM业务,主动减少国内代工业务。面向国外国内两个市场的天生国际化企业可以利用两个市场的互相促进、共同发展来促进自身成长。

### 5. 关键能力支撑天生国际化企业在国内外市场的持续成长

依据传统能力理论代表学者安德鲁斯(Andrews,1971)“能力决定战略”的思想<sup>[14]</sup>,企业所具备的资源与能力对企业的成长战略具有重要影响。王核成(2005)认为,在动态机制下不断对自身资源及能力进行调整和提升可促进企业竞争力的发展<sup>[15]</sup>。天生国际化在国外开展ODM业务时,主要是学习能力、自主创新能力和营运能力的改善。而在国内业务开展OBM业务对市场能力和资本筹集能力提出更高要求具有一种创新能力<sup>[16]</sup>。这与刘阳春等(2012)对天生国际化企业基于两个市场的升级路径培育关键资源能力的研究结果基本一致<sup>[11]</sup>。

### 6. 企业家资源和能力贯穿天生国际化企业在国内外市场的成长过程

朱吉庆(2008)和刘阳春等(2012)的研究均表明,企业家的资源和能力对天生国际化企业的建立具有独特作用<sup>[10-11]</sup>。进一步,朱吉庆(2008)指出,企业家特定能力构成了天生国际化企业形成与成长的基础和源泉,直接作用于企业成长<sup>[10]</sup>。虽然奥马是一个年轻的天生国际化企业,但其创立团队由一大批原来的科龙集团旗下的容声冰箱的技术研发、生产、海外市场骨干组建而成,拥有平均15年以上的冰箱行业经验,企业成立之初移植利用容声冰箱的一些技术和部分客服,直接拥有原科龙集团的海外冰箱业务客户体系。这都为奥马取得快速成长提供了有力支持。

---

#### 参考文献:

- [1]张武保.天生国际化企业的战略转型与竞争力提升——基于东莞勤上光电公司战略成功转型的案例分析[J].国际经贸探索,2010(5):80-84.
- [2]GABRIELSSON M et al. Born globals: propositions to help advance the theory[J]. International Business Review, 2008, 17(4):385-401.
- [3]KNIGHT G. Born global[Z]. Wiley International Encyclopedia of Marketing, 1996.
- [4]CHETTY S, CAMPBELL-HUNT C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach [J]. Journal of International Marketing, 2004, 12(1):57-81.
- [5]LUOSTARINEN R, GABRIELSSON M. Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs [J]. Thunderbird International Business Review, 2006, 48(6):773-801.
- [6]OVIATT B M, MCDUGALL P P. Toward a theory of international new ventures [J]. Journal of International Business Studies, 1994, 25(1):45-64.
- [7]胡左浩,陈曦.天生国际化企业:理论回顾与展望[A]//中国市场学会.中国市场学会2006年年会暨第四次全国会员代表大会论文集[C].中国市场学会,2006:17.
- [8]KNIGHT G, CAVUSGIL S T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm [J]. Journal of International Business Studies, 2004, 35(2):124-141.

- [9] MASEN T K ,SERVAIS P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? [J]. International Business Review ,1997 ,6( 6) : 561 - 583.
- [10] 朱吉庆 薛求知. 西方国际创业理论及其发展动态评介[J]. 研究与发展管理 2008( 5) : 65 - 71.
- [11] 刘阳春 李田 毛蕴诗. 基于升级的中国天生国际化企业后续成长战略[J]. 广东社会科学 2012( 5) : 39 - 48.
- [12] EISENHARDT K M ,GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges [J]. Academy of management journal ,2007 , 50( 1) : 25 - 32.
- [13] 毛蕴诗 李洁明. 从“市场在中国”剖析扩大消费内需[J]. 中山大学学报( 社会科学报) 2010( 5) : 182 - 191.
- [14] ANDREWS K R. New horizons in corporate strategy [J]. McKinsey Quarterly ,1971 7( 3) : 34 - 43.
- [15] 王核成 孟艳芬. 基于能力的企业竞争力研究[J]. 科研管理 2005( 6) : 103 - 107.
- [16] 沈志渔 孙婧. 基于破坏性创新的新兴企业成长路径研究[J]. 首都经济贸易大学学报 2014( 1) : 90 - 96.

## Continuous Growing of Born Global Firms Based on Interaction Between Domestic and Overseas Markets

—Case Study of Homa Appliances

MAO Yunshi ,CHEN Yuting

( Sun Yat-sen University ,Guangzhou 510275)

**Abstract:** Through case study ,the authors explore how born global firms obtain fast and high-efficiency and continuous growth from strategies in domestic and overseas markets under changeable environment ,and analyze the firm's strategy implementation ,construction of resources and capabilities ,as well as performances. The findings show that the global firms expand internationally by ODM ,and overseas market advances its improvements on both technology and management and contributes to firms' accumulation of resources and capabilities. The firms get vital resources for continuous growth by establishing self-owned brand ,industrial chain extension and capital formation in domestic market. This paper summarizes a frame on continuous growing of born global firms coordinating domestic and overseas markets ,and discusses further on how born global firms make use of the interactive promotion and synergy development from these two markets ,as well as key elements including entrepreneurship during the growth.

**Keywords:** born global firm; domestic and overseas markets; enterprise growth

责任编辑: 姚望春