

国际化企业泰普森的逆向国际化路径研究——基于动态能力理论

吴嘉航

浙江万里学院 浙江宁波

【摘要】在全球化经济格局变动下，逆向国际化成为部分企业战略调整的新方向。本研究以泰普森公司为案例，运用案例研究法，深入剖析其逆向国际化路径以及动态能力理论在其中的应用与成效。研究发现，泰普森在逆向国际化进程中，通过对宏观和行业环境的分析，借助其突出的动态能力，包括敏锐的市场感知、高效的资源整合、持续的技术创新与学习能力等，做出了合理的战略决策并有效执行。在组织结构、市场与产品、文化与管理等多方面进行变革，成功深耕国内市场并提升了国际竞争力。这表明动态能力在泰普森的战略转型和国际化发展中发挥了关键作用。本研究为其他国际化企业提供了战略决策参考，强调企业应重视动态能力培养，根据自身资源和外部环境制定合理战略，同时也为后续研究不同企业在国际化不同阶段动态能力的表现等方面提供了思路。

【关键词】泰普森公司；逆向国际化；动态能力理论

【收稿日期】2025 年 6 月 14 日

【出刊日期】2025 年 7 月 23 日

【DOI】10.12208/j.aif.20250026

A study on the reverse internationalization path of Tapsen, an international firm——Based on the theory of dynamic capabilities

Jiahang Wu

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang

【Abstract】 Under the changes of the global economic pattern, reverse internationalization has become a new direction for the strategic adjustment of some enterprises. Taking Tapsen as a case, this study uses the case study method to deeply analyze its reverse internationalization path and the application and effectiveness of dynamic capability theory. The study found that in the process of reverse internationalization, Tapsen made reasonable strategic decisions and implemented them effectively through the analysis of the macro and industry environment, with the help of its outstanding dynamic capabilities, including keen market perception, efficient resource integration, continuous technological innovation and learning ability. It has carried out changes in organizational structure, market and products, culture and management, etc., and has successfully cultivated the domestic market and enhanced its international competitiveness. This shows that dynamic capabilities have played a key role in Tapsen's strategic transformation and international development. This study provides a reference for other international enterprises to make strategic decisions, emphasizing that enterprises should pay attention to the cultivation of dynamic capabilities, formulate reasonable strategies according to their own resources and external environment, and also provide ideas for the follow-up research on the performance of dynamic capabilities of different enterprises at different stages of internationalization.

【Keywords】 Tapsen Company; Reverse internationalization; Dynamic capability theory

1 引言

1.1 研究背景与意义

在全球化进程中，企业国际化曾被视为开拓市场、提升竞争力的核心战略。但随着全球经济格局重

作者简介：吴嘉航（2001-）男，汉族，河南洛阳人，硕士研究生在读，浙江万里学院，国际商务。

塑与国内市场成熟,部分国际市场成功企业开始转向逆向国际化,将海外资源与经验反哺国内,完善全球布局。作为中国户外休闲产业龙头,泰普森的逆向国际化实践极具研究价值。本研究以其为对象,基于动态能力理论剖析逆向国际化战略,探索企业在复杂市场环境下的业务调整路径,以期为企业其他企业提供借鉴。

1.2 研究目的与问题

本研究旨在深入分析泰普森公司的逆向国际化路径,并探讨动态能力理论在该过程中的应用和效果。研究目的在于解答以下问题:泰普森公司在逆向国际化过程中如何应对外部环境的变化?公司如何评估和运用其动态能力以实现战略转型?此外,本研究还将探讨泰普森公司在逆向国际化过程中所采取的具体策略及其对企业整体发展的长远影响。通过对这些问题的探讨,本研究期望为国际化企业在面临类似情境时提供战略决策的理论和实践指导。

1.3 研究方法与数据来源

本研究采用案例研究方法,通过对泰普森公司的深入分析,探讨其逆向国际化的路径和动态能力的作用。数据来源主要包括公司年报、官方新闻稿、行业报告、学术文献以及媒体访谈等。本研究将揭示泰普森逆向国际化的动态过程和成功要素,为企业其他企业提供可借鉴的经验。

2 理论框架与文献回顾

2.1 逆向国际化理论概念的界定

逆向国际化是指后发国家的企业通过国际化经营活动,如并购、合资、建立海外研发中心等方式,获取发达国家企业的战略性资源、技术知识和市场能力,从而提升自身的国际竞争力和创新能力。

逆向国际化理论探讨了企业在全球化背景下,如何通过战略调整减少或放弃国际市场业务,转而聚焦于国内市场的发展。Benito 等(1997)^[1]将逆向国际化定义为企业根据国际市场变化所采取的一种由国际市场转向国内市场的战略举措。Gnizy 和 Shoham(2017)^[2]则提出逆向国际化是企业在面对外部危机时的一种战略选择,这种选择可能涉及企业资源的重新配置和业务重心的转移。此外, Herrigel 等(2013)^[3]强调了逆向国际化过程中知识转移的重要性,指出国际化技术或市场经验是外向型企业开拓国内市场的基础。同时,管理学者更多将逆向国际化过程视为企业战略调整:一方面,部分学者(如董

俊武, 2013)将逆向国际化定义为企业将国际业务转移到相对不发达地区或国内市场的过程,内向化转型是企业根据国际市场发生变化所采取的一种由国际市场转向国内市场的战略举措。^[4]逆向国际化的驱动因素包括内部因素(如企业资源能力和产品特征)和外部因素(如东道国和母国环境变化)(奉小斌等, 2020)。^[5]逆向国际化的概念还包括了企业如何通过国内价值链的构建来实现价值的高端提升,从而在国际竞争中保持优势,这一过程涉及到企业资源的重新配置和战略重点的转移。

2.2 动态能力理论概述

动态能力理论是用于阐释企业怎样通过整合、构建及重新配置内外部资源与能力,以适配快速变化环境的理论体系。

动态能力理论着重于企业如何通过内部能力的建设和运用来应对快速变化的外部环境。企业的动态能力包括对外部机会的感知、资源整合以及通过创新变革来适应环境变化。这些能力使企业能够在不断变化的市场中保持竞争优势。根据 Mellahi 和 Mudambi(2014)^[6],动态能力对于企业国际化的成功至关重要,尤其是在逆向国际化的过程中,企业需要能够快速适应市场变化并重新配置资源。动态能力理论在逆向国际化中的应用表明,企业需要具备灵活调整其资源和能力以适应市场变化的能力,这对于逆向国际化的成功至关重要。

2.3 逆向国际化与动态能力理论的应用

逆向国际化过程中,企业的动态能力对于其成功实施逆向战略具有决定性作用。覃大嘉等(2017)^[7]的研究表明,外向型企业在早期外贸出口阶段所培育的动态核心能力,像技术创新能力、国际营销能力以及先进制造能力等,均会对反向国际化进程中自主品牌的绩效产生正向作用。Monferrer 等(2015)^[8]则发现,企业通过吸收外部知识和技能,结合自身的动态能力,能够促进逆向国际化过程中的学习和成长,从而提升企业在国内市场的竞争力。

2.4 以往研究的不足与本研究的创新点

以往企业国际化研究存在不足,逆向国际化研究相对缺乏,动态能力理论在逆向国际化中的应用及作用机制不明确,案例研究缺乏广泛比较,实证研究较少且理论与实践脱节。本研究创新点在于系统分析泰普森公司逆向国际化路径,应用并扩展动态能力理论,进行多维度案例研究,结合实证数据验证

理论假设,增强研究的实证性和实践指导意义。

3 泰普森公司概况

3.1 公司历史与发展

浙江泰普森控股集团历经三十年,从一家小型皮革厂发展成为多元化的国际化集团公司,业务涵盖休闲制造等多个领域,产品出口至 60 多个国家和地区,出口额大幅增长。2015 年,公司以“Westfield 我飞”品牌进军国内市场,开启逆向国际化进程。其发展主要经历创业、转型升级等阶段。创业时,借助对户外休闲运动产业的洞察和劳动力成本优势确定行业定位,后凭借技术创新、质量提升及政策红利拓展全球市场。转型升级阶段,公司向 ODM 和 OBM 转型,提升了竞争力和影响力。进入 21 世纪,泰普森深耕国内市场,针对国内外需求差异和激烈竞争,采取产品调整、团队本土化、投入智能制造等策略,还通过创新营销手段,如打造象月湖国际休闲度假谷,提升了国内品牌知名度。泰普森通过持续学习、创新和战略调整,成功从国际市场制造商转型为具有国际竞争力的品牌企业,在国内市场也取得佳绩。这一过程中,公司适应外部环境变化,整合内部资源,提升动态能力,实现了可持续发展和竞争力的增强。

3.2 逆向国际化历程概述

浙江泰普森控股集团的逆向国际化是战略创业的典型。它从一家小型皮革厂起步,初期凭借国际市场对户外休闲运动产品的需求和中国劳动力优势,采用 OEM 模式进行生产出口。随着发展,企业意识到 OEM 模式的局限,向 ODM 和 OBM 转型,创建“Westfield”品牌打入欧美市场,构建全球化研发和销售网络。在国际市场取得成绩后,泰普森着眼国内市场。鉴于国内外需求差异和国内市场竞争激烈,它实施本土化策略,调整产品、组建本土销售和研发团队、投资智能制造,还通过打造象月湖国际休闲度假谷等创新营销方式,提升了国内品牌知名度。泰普森通过持续学习、创新与战略调整,从国际市场制造商转变为有国际竞争力的品牌企业,并在国内市场成功立足。这期间,企业适应外部环境变化,整合内部资源,提升动态能力,实现了可持续发展和市场竞争力的增强。

3.3 当前经营现状与挑战

尽管在国际市场表现亮眼,泰普森开拓国内市场仍面临多重挑战。由于国内外市场需求存在差异,

泰普森需围绕国内消费者偏好调整产品设计与营销策略;同时,面对国内激烈的竞争格局和成熟品牌的市场占位,亟需明确自身定位并制定差异化竞争策略。此外,鉴于全球经济与国际贸易环境的不确定性,提升风险应对能力和市场适应性也是其发展的关键所在。

3.4 动态能力的初步识别与描述

泰普森的动态能力显著,具体表现在:能敏锐感知国内外市场趋势和政策变化,把握发展机会;可根据市场动态调整战略,整合内外部资源,实现业务模式转型并建立全球布局;持续进行技术创新和产品升级,快速响应不同市场需求;借助国内外研发合作与市场调研吸收新知识,提升设计和生产能力。这些动态能力是泰普森国际化成功的关键,也是应对当下及未来挑战的有力支撑。未来,泰普森需继续发挥这些能力,顺应市场变化,创新产品和服务,以实现可持续发展。

4 泰普森的逆向国际化路径分析

4.1 环境分析

对于宏观环境变化,泰普森的逆向国际化路径受到了多种宏观环境因素的影响。首先,全球化趋势和国际贸易自由化为泰普森的产品进入国际市场提供了机会。其次,中国政府的改革开放政策和“走出去”战略鼓励企业开展国际化经营。此外,全球金融危机后的经济复苏和中国国内经济的持续增长,为泰普森提供了逆向国际化的机遇,使其能够利用在国际市场上积累的资源和经验,回归并深耕国内市场。对于行业环境变化,户外休闲用品行业的快速发展和消费者需求的多样化对泰普森的战略决策产生了重要影响。随着国内外消费者对高品质户外产品需求的增加,泰普森需要不断创新和提升产品线,以满足不同市场的需求。同时,行业内的竞争加剧也迫使泰普森不断优化其业务模式和运营策略。

4.2 战略决策过程分析

在逆向国际化进程中,泰普森先全面评估内部资源,其国际市场经验、供应链管理、生产及研发设计能力成为逆向国际化的重要支撑。运用动态能力,感知外部变化、把握机遇、整合资源应对挑战。战略生成与选择阶段,泰普森结合内外因素,产生多种战略选项,最终选择国内外双循环战略,兼顾国际市场深化布局与国内市场开拓。决策制定与执行时,泰普森成立国内销售部和专门研发设计团队,投入智能

制造设备。执行中依据市场反馈和内部运营状况,动态调整战略执行细节,保障战略有效实施。

4.3 实施过程与结果

在逆向国际化进程中,泰普森从多方面进行变革。组织结构上,建立以市场需求为导向的灵活架构,快速响应市场变化;市场与产品方面,重组国内外市场,依据国内市场特点调整产品线;文化与管理领域,通过文化整合和管理创新,构建适应国际化运营的模式,促进团队合作与知识共享。随着逆向国际化推进,其动态能力持续发展强化,借助持续学习和创新,提升市场感知、资源整合等能力。泰普森的逆向国际化路径复杂,涵盖环境分析、战略制定执行,以及结构、市场、文化和管理等多方面调整创新。这一过程助力泰普森深耕国内市场,提升动态能力,为可持续发展筑牢根基。

5 结论

本研究深入剖析泰普森公司逆向国际化路径,揭示出动态能力(涵盖市场感知、资源整合、技术吸收创新及组织学习等)在其战略转型和国际化进程中发挥关键作用。泰普森凭借这些能力,有效应对环境变化,通过技术创新和组织学习维持竞争优势,在国内外市场成绩显著。这为未来国际化企业带来重要启示,企业应重视培养动态能力,制定国际化战略时兼顾自身资源能力与外部环境,建立灵活组织架构和文化。总之,泰普森的经验凸显动态能力对企业适应国际环境的重要性,未来研究可聚焦不同企业在国际化不同阶段动态能力的表现、影响及提升策略。在全球化背景下,其案例为国际化企业提供参考,助力战略制定与实践。

参考文献

- [1] Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- [2] Gnizy, I., & Shoham, A. (2017). Reverse internationalization: A review and suggestions for future research. *Journal of Global Marketing*, 27(4), 259-275.
- [3] Herrigel, G., Wittke, V., & Voskamp, U. (2013). The process of Chinese manufacturing upgrading: transitioning from unilateral to recursive mutual learning relations. *Global Strategy Journal*, 3(1), 109-125.
- [4] 董俊武.外向型企业逆向国际化的升级路径:一个分析框架 [C]//中国管理现代化研究会,复旦管理学奖励基金会. 第八届 (2013)中国管理学年会——组织与战略分会场论文集.中国管理 现代化研究会,2013:334-341.
- [5] 奉小斌, 马晓书. (2020). 企业逆向国际化研究述评及未来展望. *华南理工大学学报(社会科学版)*, 22(5), 67-77
- [6] Mellahi,K.,&Mudambi,R.(2014).The de-internationalization process:a case study of Marks and Spencer. *Management International Review*,54(3),427-450.
- [7] 覃大嘉等.(2017).动态核心能力在反向国际化品牌战略中的作用.*管理科学*,30(2),27-38.
- [8] Monferrer,D.,Blesa,A.,& Ripollés, S.M.(2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *Business Research Quarterly*,18(1),18-36.

版权声明: ©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS