

中国跨国企业应对海外污名的韧性形成机制研究

常 玉，赵 芹，段雪凝

(西北工业大学 管理学院, 陕西 西安 710000)

摘要：逆全球化背景下，中国“走出去”的企业面临海外污名，如何形成韧性以应对污名成为亟待解决的问题。本文基于资源协奏理论，对中国工业阀门行业排名前列的 AC 阀门股份有限公司进行探索性案例研究，提炼出跨国企业母子公司应对海外污名的韧性形成机制。研究结果表明：海外污名分为属性型和事件型，共同阻碍跨国企业经营；海外污名应对韧性呈现“激活—成长—延拓”的过程演变，通过跨国企业母子公司的局部资源开拓机制和整体资源连通机制得以实现，两种机制具有“筑基—赋能—引领”关系；应对污名的韧性可解构为局部韧性和整体韧性，局部韧性包括属性型污名适应力和事件型污名化解力，整体韧性包括属性型污名反制力和事件型污名预警力。本文研究探索了中国跨国企业应对海外污名的韧性形成，在母子公司层面丰富和拓展了资源协奏理论。

关键词：海外污名；母子公司资源协奏；污名应对韧性；韧性形成过程；跨国企业

[中图分类号] F752 [文献标识码] A [文章编号] 1002-4034(2025)06-0020-20

引 言

伴随逆全球化思潮、地缘政治冲突及贸易保护主义加剧，“走出去”的中国企业面临被污名化的风险，饱受诸如“不公平竞争”“不守规则”“威胁国家安全”等莫须有言论的困扰(Cui 和 Jiang, 2012; Tsui-Auch 等, 2022; Zhou 等, 2025)。海外污名作为一种贬损性标签(Devers 等, 2009)，源于东道国利益相关者对跨国企业的负面评价、刻板印象或歧视等。海外污名与国际化绩效之间存在负相关关系(杜

[收稿日期] 2025-01-24

[基金项目] 国家社会科学基金重点项目“新发展格局下‘走出去’的国有企业被污名化的成因、后果及治理研究”(22AGL005)

[作者简介] 常玉(1971—)，女，陕西西安人，西北工业大学管理学院教授、博士生导师，博士，研究方向：创新管理、营销战略、国际商务；(通讯作者)赵芹(1996—)，女，山东烟台人，西北工业大学管理学院博士研究生，研究方向：国际商务；段雪凝(1990—)，女，山西临汾人，西北工业大学管理学院博士研究生，研究方向：创新管理

晓君和张宁宁, 2019), 严重时可导致子公司陷入危机乃至破产(吴华等, 2018)。面对海外污名问题, 跨国企业能否维持正常经营甚至转“危”为“机”(孙元等, 2024; 单宇等, 2021), 形成应对韧性(Mena等, 2022), 是学界和业界亟待解决的重要议题。

资源对韧性形成具有重要作用(Reinmoeller和Van Baardwijk, 2005; Conz和Magnani, 2020), 国际化情境下学者们聚焦于疫情、跨国并购风险、俄乌冲突等不同危机情境(Lee, 2022; Hsu等, 2019; Avioutskii和Roth, 2024), 分析了实物期权(Dai等, 2017)、全球价值链(Chatterjee等, 2024)、全球化人才(Lee等, 2022)、整合知识(Guo等, 2023)、改善资源结构(Buyukbalci等, 2024)、共享信息(Tan等, 2022)等因素对韧性形成的影响。但是, 对于如何利用资源形成应对海外污名的韧性缺乏关注(Napier等, 2024)。

资源协奏理论认为, 企业管理者需主动管理资源, 将资源禀赋转化为能力与价值, 塑造竞争优势(Sirmon等, 2011)。资源协奏可通过组合和配置资源, 实现与外部环境的匹配, 以应对高度不确定的环境变化(Schriber和Löwstedt, 2018; 张娜等, 2021)。这为跨国企业形成应对海外污名的韧性提供了合适的理论视角。跨国企业的资源协奏研究基于跨国联盟、跨国并购等情境, 探讨跨国企业与外部利益相关者之间的互动机制(Piekkari等, 2010; Lundberg等, 2016; Craighead等, 2017; Bhandari等, 2023)。但是, 这些研究遵循“企业是一个整体”的理论假设(Sirmon等, 2011), 忽略了跨国企业是由母公司与海外子公司共同组成的资源集合体(Lee, 2022), 更未结合中国跨国企业海外污名情境探讨其对韧性形成及结果的影响。

基于上述问题, 本文选取AC阀门股份有限公司(以下简称AC阀门)^①作为案例分析对象, 聚焦于解答两个关键问题: (1)中国跨国企业的海外污名类型有哪些? (2)在母子公司资源协奏视角下, 跨国企业如何形成应对海外污名的韧性? 通过回答上述问题, 本文既对逆全球化时代中国跨国企业应对海外污名与韧性形成进行了新探索, 又对资源协奏理论及其应用进行了拓展与丰富。

一、文献综述

(一)海外污名

组织污名指利益相关者认为企业具有根本性、深层次缺陷进而为其贴上负面标签的行为(Devers等, 2009)。组织污名根据来源可分为核心污名和事件污名两种类型, 核心污名指因其核心属性(如行业、产品、客户)而蒙受的污名; 事件污名指与离散、反常、偶发事件(如丑闻)等相关的污名(Hudson, 2008)。海外污名可看作组织污名在国际化情境下的拓展, 指的是一种跨国界的社会建构标签, 表现为

^①鉴于企业的保密性要求, 对案例企业名称以匿名形式呈现。

东道国利益相关者对跨国企业的负面评价,其目的在于边缘化或排斥跨国企业(Link 和 Phelan, 2001)。

已有研究关注了污名应对策略,提出分散注意力(Vergne, 2012)、预防和隐藏(Shadnam 等, 2020)、类别重建(Augustine 和 Piazza, 2022)、承认和转移污名(Zhang 等, 2021)等策略。这些策略基于利益相关者互动视角,探讨如何通过认知重构打破污名化叙事。然而,跨国企业作为东道国市场的外来者,往往难以赢得利益相关者的信任与认可(Ritvala 等, 2021),导致利益相关者互动策略面临失效风险。因此,跨国企业亟须建构韧性,以应对危机。

(二) 国际化情境下的组织韧性

组织韧性指针对外部环境压力、冲击和不确定性下能够做出反应和推动组织适应变化,并在改进过程中逆势成长的能力(Williams 等, 2017)。学者们认为组织韧性是多维概念,体现在预警能力、防御能力和反弹能力等(Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal, 2016; Välikangas 和 Romme, 2013)。组织只有结合不同维度的韧性,才能有效抵御外部冲击的影响(Burnard 和 Bhamra, 2011)。

在日益复杂的国际化情境下,跨国企业韧性的形成机制具有独特性。学者们通过分析突发疫情、跨国并购风险、俄乌冲突等危机情境(Lee 等, 2022; Hsu 等, 2019; Avioutskii 和 Roth, 2024),研究企业如何调整全球价值链战略与运营模式(姜帅帅和刘慧, 2021),进行内外部资源交互(Guo 等, 2023; Chatterjee 等, 2024),并试图解构与剖析韧性形成过程(Baghersad 和 Zobel, 2022)。危机情境下韧性的形成得益于激活、适应性重构和转化(单宇等, 2021),短期局部和长期系统逆境事件下韧性形成则遵循激活、建构、响应和提升的过程(孙元等, 2024)。本质上,一般危机来源于突发事件冲击,其影响可随事件结束而消退,相关韧性强调抵御冲击并恢复正常状态(Williams 等, 2017),而海外污名根植于东道国利益相关者的价值观与情绪判断(Ritvala 等, 2021),表现出根深蒂固的特性(Ashforth, 2019)。这意味着企业无法在短期内消除污名,需要与污名长期共存。然而,中国跨国企业在海外污名情境下的应对韧性究竟如何界定以及其形成过程、作用逻辑及效果仍值得深入探索。

(三) 跨国企业母子公司资源协奏

资源协奏理论指出,企业管理者需主动管理资源,将资源禀赋转化为能力,以支持价值创造(Sirmon 等, 2011)。资源协奏由建构、捆绑和撬动组成,建构指建立资源的有机组合,包括获取、积累和剥离;捆绑指归拢资源组合以创建和提升能力,包括稳定、丰富和开拓;撬动涉及开发动态能力和利用特定市场机会,包括动员、协调和部署(Sirmon 等, 2011)。资源协奏通过快速整合和撬动内外部资源,提升资源组合的利用效率,优化管理流程(Schriber 和 Löwstedt, 2018),有效缓解危机情境下资源和能力约束(牛璐等, 2025),增强企业面对环境压力的敏捷性(张娜等, 2021),帮助企业从外部冲击中恢复(刘志阳等, 2023)。

在国际化情境下,跨国企业的资源协奏研究集中在以下方面:一是结合资源协奏拓展国际化相关理论,如 Verbeke 和 Kano(2016)提出快速捆绑、原则驱动捆绑、适应性捆绑和创业资源协奏等内部化策略。二是分析情境化资源协奏机制,如跨国供应链、海外并购、跨国创新生态系统等(Lundberg 等,2016; Craighead 等,2017; Bhandari 等,2023)。以往跨国企业的资源协奏研究多遵循“企业是整体”假设,未考虑到跨国企业由母子公司组成(Ghoshal,1987),母子公司具有“局部”(母公司与海外子公司作为独立个体运作)与“整体”(母公司与海外子公司联合运作)交互的特征(Nambisan 和 Luo,2021)。此时,母子公司层面资源协奏对跨国企业应对海外污名的韧性形成的影响有待进一步检验和探索。

二、研究设计

(一)方法选择

本文采用探索性单案例研究法,主要原因如下:第一,本研究旨在回答海外污名下跨国企业如何通过母子公司资源协奏以形成应对韧性,属于“如何”(how)问题的研究范畴(Yin,2003)。第二,海外污名应对及其韧性形成的相关研究尚处于前期探索阶段,通过探索性案例的研究设计,能够解构未被充分理解的现象。第三,选择单案例研究方法可对某一特定现象进行深入描述,有助于理解其背后蕴含的机制,进而提炼出理论贡献(毛基业,2020)。

(二)案例选取与企业概况

1. 案例企业选择依据

本文选择 AC 阀门作为案例研究对象。主要原因在于:第一,典型性。AC 阀门在中国工业阀门行业排名前列,已建立 8 个海外子公司,产品和服务覆盖近两百个国家。AC 阀门一直遭受海外污名,但企业整合母子公司资源,以韧性化手段破解困局。第二,启发性。由于海外污名加剧,AC 阀门促进母子公司资源协奏,形成多种韧性策略,为本文构建理论模型积累了启发性素材。第三,资料可得性。研究团队与 AC 阀门高层团队建立长期合作,获得企业访谈、会议发言、内部刊物等一手资料。AC 阀门愿意公开披露管理实践,提供二手资料。

2. 案例企业海外污名溯源与发展历程介绍

案例分析集中于探讨海外污名情景下跨国企业母子公司通过资源协奏以形成韧性的过程。为了更清晰地剖析这种机制,本文对 AC 阀门的海外污名与母子公司发展历程进行梳理总结(如图 1)。

(三)数据收集

研究团队的数据收集以一手访谈与二手资料结合的方式完成(见表 1),数据来源相互补充、各有侧重,形成数据的“三角验证”(Yin,2003),为还原 AC 阀门管理实践及完成理论分析提供一定的数据基础。

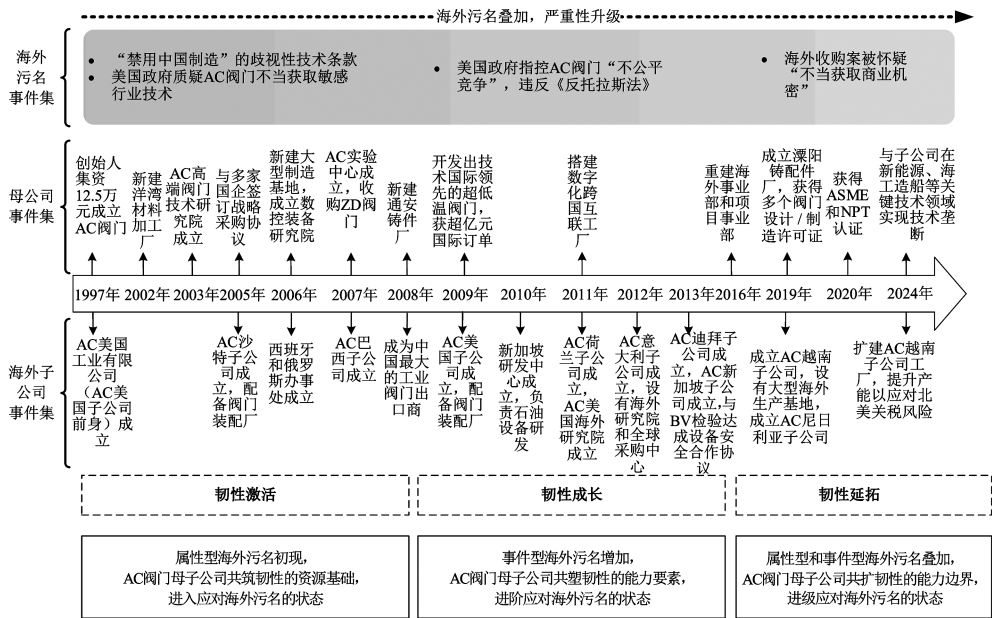


图 1 AC 阀门海外污名情况及母子公司发展历程

注：ZD 阀门是拥有核能阀门专利的中国阀门企业。

表 1 案例数据收集情况

数据类型	数据来源			数据收集结果	编码
一手资料	线上访谈	2018 年 9 月	海外事业部总监	1 小时/0.4 万字	S1
		2019 年 11 月	海外事业部总监	1 小时/0.5 万字	S2
		2020 年 10 月	海外事业部总监	3 小时/2.2 万字	S3
		2021 年 1 月	公司董事、海外事业部总监	3 小时/2.4 万字	S4
		2021 年 4 月	公司副总经理	2 小时/1.9 万字	S5
		2021 年 7 月	海外事业部总监	3 小时/2.5 万字	S6
		2022 年 5 月	AC 阀门美国子公司经理	2.5 小时/2.2 万字	S7
		2023 年 4 月	技术部总监、AC 阀门先进技术研究院项目经理	3 小时/2.7 万字	S8
		2023 年 7 月	海外事业部总监、海外品牌经理	2 小时/1.5 万字	S9
		2024 年 1 月	核电事业部总监	2 小时/1.8 万字	S10
		2024 年 6 月	核电事业部总监、项目事业部总监、生产工艺研发工程师	3 小时/2.5 万字	S11
		2025 年 4 月	核电事业部总监	0.5 小时/0.2 万字	S12
	参与性观察	2024 年 6 月	参观生产车间和办公区，与技术工人交流	1 小时/0.2 万字	A1
二手资料	档案记录	2014—2023 年 AC 阀门股份和 AC 阀门数控财报		14 份/24.2 万字	B1
		官网、文库、证券公司、财经网站和社交媒体对 AC 阀门的报道		247 份/17.8 万字	B2
	公司文件	企业宣传和产品介绍视频		16 份/3.2 万字	C1
		企业国际化经营汇报文档		2 份/0.5 万字	C2
		产品手册		2 份/0.3 万字	C3

(四) 数据分析

在数据分析上，本文遵循 Gioia 等 (2013) 提出的结构化数据分析方法，通过一阶分析将原始数据编码并抽象为概念，利用二阶分析实现主题的归纳，最终聚合二阶主题形成严谨的聚合概念。本文形成如图 2 所示的数据结构。

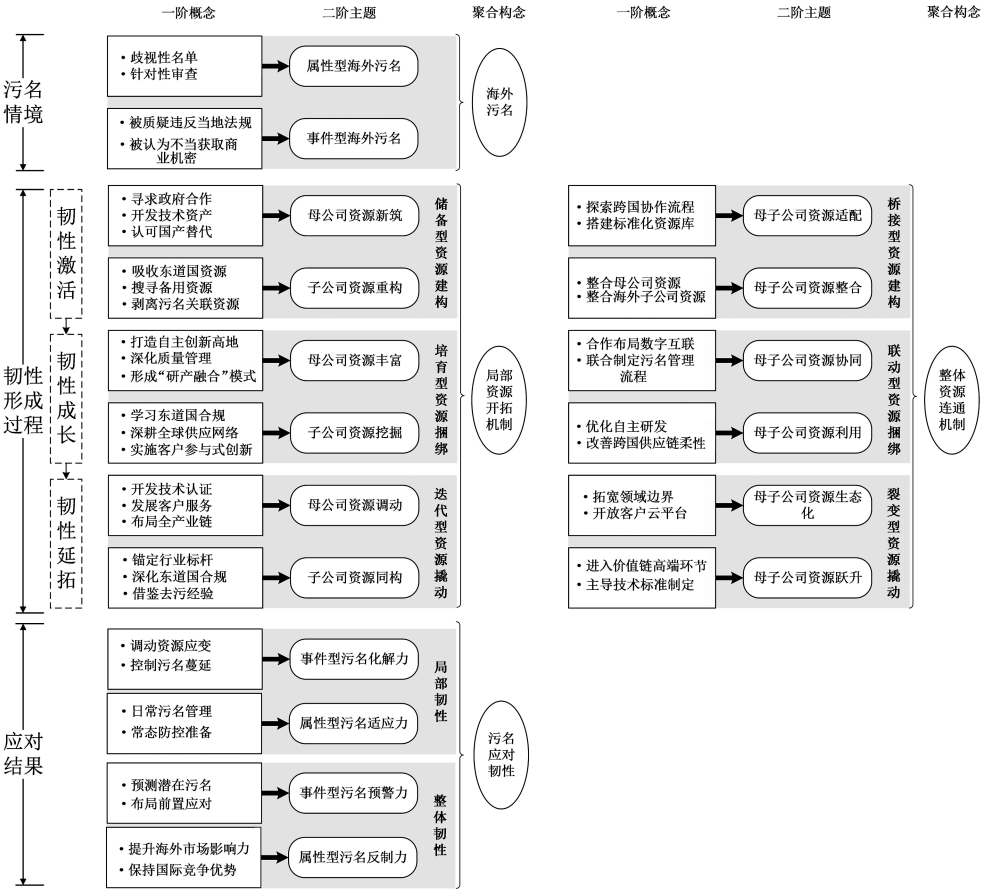


图 2 数据分析结构

三、案例发现

中国跨国企业频繁遭遇海外市场的污名化，全球化进程受阻。中国跨国企业有必要善用母子公司资源，发展韧性应对污名化问题。本文将着重从三方面进行分析：一是分析中国跨国企业的海外污名；二是探索母子公司资源协奏视角下韧性形成过程；三是辨析污名应对韧性的类型，以此提炼理论框架。

(一) 海外污名情境

自成立以来，AC 阀门一直被海外污名影响。根据污名来源，海外污名包括属性型和事件型两种类型 (Hudson, 2008)。属性型海外污名是指东道国利益相关者

因跨国企业的行业、产品和客户等属性而为其贴上负面标签，事件型海外污名是指东道国利益相关者因跨国企业与负面事件有关联而为其贴上负面标签。

1. 属性型海外污名，包括歧视性黑名单和针对性审查

AC 阀门刚成立时，欧美市场和中东市场客户普遍对“中国制造”产品存在偏见，为其贴上“低廉劣质”标签，甚至制定了禁用中国制造阀门的技术标准。AC 阀门即便产品质优价廉，仍频频遭拒。直至今今，部分中东国家仍未取消“黑名单”。随着 AC 阀门进入更多细分阀门市场，欧美企业以污名化的方式阻碍 AC 阀门的海外经营。例如，美国提出 AC 业务针对性审查，质疑其存在“非法获取敏感技术”的隐患。

2. 事件型海外污名，包括被质疑违反当地法规和被认为不当获取商业机密

AC 阀门在美国开拓市场期间，当地政府以“不正当竞争”等理由起诉 AC 阀门涉嫌违反《反托拉斯法》。AC 阀门海外品牌经理认为：“这一事件影响了海关清关和供应链运行，致使我们长期处于当地政府的调查名单中(S9)”。此外，AC 阀门为扩大海外市场响应能力，计划收购国外企业来建立海外仓储中心，但并购谈判被叫停，原因是这家国外企业认为“AC 阀门存在窃取同行企业商业机密倾向”。

海外污名的核心概念与证据援引见表 2。

表 2 海外污名的核心概念与证据援引

理论维度	二阶主题	一阶编码	证据援引
海外污名	属性型海外污名	歧视性名单	欧美石油设备行业有技术标准“歧视性名单”，不使用中国企业制造的阀门，中东等地区的国家会追随该标准(S7)
		针对性审查	AC 阀门涉足所谓敏感行业，遭受威胁美国国家安全审查(S7)
	事件型海外污名	被质疑违反当地法规	AC 被美国当地政府起诉，诉称 AC 阀门将其产品以低廉的价格售出，构成不正当竞争，违反了《反托拉斯法》(B2)
		被认为不当获取商业机密	公司拟收购同行业的国外公司，但在谈判和交接过程中，对方认为 AC 阀门存在不当获取商业机密倾向(B2，S9)

(二)海外污名应对韧性形成的过程机制

由于海外污名的存在，跨国企业要想转“危”为“安”，必须寻求韧性构建。案例证据表明，AC 阀门以母子公司资源协奏作为突破口，遵循“资源建构—资源捆绑—资源撬动”的理论逻辑(Sirmon 等，2011)，推动海外污名应对韧性“激活—成长—延拓”过程。特别地，母子公司作为两个互相联系又相对独立的个体，其资源协奏需放大“局部”的异质性特色，同时兼顾“整体”的共生性基础。因此，跨国企业在形成韧性的过程中，资源协奏具有两种机制：一是局部资源开拓机制，即母子公司各自构建和利用韧性资源，形成独立应对海外污名的韧性；二是整体资源连通机制，即母子公司共享资源，协同形成应对海外污名的韧性。

1. 韧性激活过程(1997—2008年)

韧性激活是组织在面临海外污名时,主动唤醒应对状态,准备将资源转化为实际应对能力的过程。对于未被污名过的跨国企业而言,其往往缺乏应对污名危机所需的基础资源 and 能力,导致难以迅速激活韧性。因此,跨国企业需采取局部资源开拓机制的储备型资源建构,进而实施整体资源连通机制的桥接型资源建构。储备型资源建构可为桥接型资源建构筑牢资源基础。通过这两种资源协奏行动,跨国企业可组建和整合韧性基础,实现韧性激活。

(1) 储备型资源建构

储备型资源建构指母公司和海外子公司发挥应对海外污名的积极性,主动占有地域性资源进而固定至各自资源池。成立伊始,AC阀门便面临歧视性“黑名单”等困扰,而后又遇到“针对性审查”。然而,该企业只有12.5万元人民币启动资金,其他资源如技术、产能等均紧缺,不足以对抗污名,因而有必要先开展储备式资源建构。AC阀门的储备型资源建构体现在资源新筑和资源重构。

资源新筑由母公司主导,目的是与母国利益相关者建立关联,发现并占有新的资源。第一,寻求政府合作。AC阀门向国家战略需求靠拢,参与地方政府及下属国企的特种阀门及铸配件项目投标,积累制造经验和资金,并在与项目关联企业合作中学习新工艺。第二,开发技术资产。母公司收购具有核能阀门专利的ZD阀门,将前沿技术加入自身技术体系。第三,认可国产替代。AC阀门建议国内品牌对齐国外标准,出具第三方报告,加入AC跨国供应链。

资源重构由海外子公司主导,指迫于外部冲击,重新配置资源组合。第一,吸收东道国资源。AC阀门在南美洲、北美洲、中东等地区设立多家海外子公司,以吸引和整合优势资源。第二,搜寻备用资源。企业分别在西班牙和俄罗斯设置办事处,开发备用资源。第三,扬弃污名关联资源。对海外污名较严重的业务,海外子公司会撤销相应资源投入,以减少资源损失。例如,AC阀门美国子公司取消核能阀门研发,逐步解除与美国核工业企业的关联。

(2) 桥接型资源建构

桥接型资源建构指母子公司以已有资源为基础,合作搭建资源交互的通道,将对方资源整合至已有资源组合中,形成“1+1>2”的资源聚合效应。特别地,储备型资源建构帮助AC阀门母公司与海外子公司各自完成异质资源的初步积累,为桥接型资源建构下的跨主体流动和交互资源奠定基础,即“筑基”。AC阀门的桥接型资源建构体现在资源适配和资源整合。

资源适配指母子公司推动资源要素协同匹配。母子公司在协同应对海外污名过程中,会面临地域分割或资源差异导致的资源错配问题,因此需通过资源适配,为整合奠定基础。第一,探索跨国协作渠道。AC阀门组建专项应急工作组,明确各层级沟通权责,建立跨母子公司协作流程,针对污名事件制定统一应对方案与资源调配计划。第二,搭建标准化资源库。AC阀门将资源标准化为研发、渠道管理、客户管理等关键模块,并进行动态更新。当面临海外污名事件时,企业可实时掌握全球资源分布,实现跨国资源的精准定位与快速调配。

资源整合指母子公司对接与双向调配各自资源，实现资源的互补性集成。这有助于丰富跨国企业资源组合的多样化和完整度，有准备地应对污名冲击。第一，整合母公司资源。AC 阀门母公司向海外子公司输出技术和管理模式。母公司派遣专家团队到子公司开展培训，帮助子公司了解产品参数和技术细节。第二，整合海外子公司资源。在应对“针对性审查”时，美国子公司协助母公司快速掌握技术指标变动要点，避免因信息滞后导致的进一步污名风险。

总体而言，自 1997 年至 2008 年，AC 阀门遭遇“歧视性黑名单”“针对性审查”等属性型海外污名。为此，AC 阀门母公司开设 3 家材料加工与成品制造厂，以及 2 家研究院；海外子公司深入南美洲、北美洲和中东地区，开设多个办事处；母子公司的国内外资源相互接合，推动企业成为中国工业阀门行业排名前列的出口商。这些资源基础使 AC 阀门在不改变产品与行业的前提下适应属性型海外污名下的环境变化，为反制相关污名做准备。韧性激活过程的核心概念与证据援引见表 3。

表 3 韧性激活过程的核心概念与证据援引

理论维度		二阶主题	一阶编码	证据援引
资源开拓机制	储备型资源建构	资源新筑	寻求政府合作	AC 阀门积极参与国家政府项目工程的建设，是水系统消防、电站工业等九大核心应用领域的重要供应商(B2)
			开发技术资产	收购老牌阀门企业 ZD 阀门，获取石化、电力等行业安全阀专利。将 ZD 阀门工程技术研究中心合并至 AC 阀门研究院(S8, B2)
			认可国产替代	联合国内企业，推进国产阀门填料和填料箱的国际标准认证，替代国外品牌参与供应(S11)
		资源重构	吸收东道国资源	AC 阀门有负责技术创新和全球采购的 AC 阀门意大利子公司，有聚焦市场资源的 AC 阀门新加坡子公司，也有负责原材料获取的 AC 阀门越南子公司(S2, C1)
			搜寻备用资源	办事处员工会勘察所在东道国资源状况，评估企业缺乏的资源，以及是否能够搭建企业“卡脖子”资源的备用渠道(S3)
			剥离污名关联资源	AC 阀门美国子公司停止对部分阀门项目的投资，并解散相关的项目团队。原有研发人员，被重新分配到其他的研发项目中，或被调回国内(S5, S10)。
资源连通机制	桥接型资源建构	资源适配	探索跨国协作流程	面对“针对性审查”污名，母子公司成立跨境危机应对小组，通过标准化信息上报机制和跨时区协调会议，明确沟通权责(S7, B1)
			搭建标准化资源库	公司推广精益管理方法，优化流程，合理布局生产系统的运行过程，实施标准化和模块化资源工厂(DA, FT01)
		资源整合	整合母公司资源	母公司在向 AC 阀门美国子公司转移高温高压阀门制造技术时，传授超高压密封工艺参数与装配流程，并协助其管控精密产品质量(S5)
			整合海外子公司资源	AC 阀门美国子公司不仅及时将最新合规信息、技术标准变动反馈至母公司，还协助组建跨部门联合工作组，对涉核产品撤出美国市场进行研判(S12)

2. 韧性成长过程(2008—2016 年)

韧性成长是组织在持续面对海外污名时，优化与沉淀资源，形成长期应对能力的过程。韧性成长强调实质性升级能力，形成“越冲击越强大”的特质。跨国企业

可采取局部资源开拓机制的培育型资源捆绑,进而实施整体资源连通机制的联动型资源捆绑。培育型资源捆绑会赋能联动型资源捆绑。通过这两种资源协奏行动,跨国企业搭配和联动韧性要素,实现韧性成长。

(1) 培育型资源捆绑

培育型资源捆绑指母公司和海外子公司各自归拢资源组合,搭配资源组合中的要素,培养出应对海外污名的相关能力。随着海外污名叠加,AC阀门母子公司围绕不同海外污名,动态调动与精准匹配资源,促进能力培育。AC阀门的培育型资源捆绑体现为资源丰富和资源挖掘。

资源丰富由母公司主导,指改进已有能力,缓解海外污名。第一,打造自主创新高地。母公司聚焦“卡脖子”关键技术领域,开展前沿技术攻关,推动核心技术自主可控。第二,深化质量管理。母公司重塑内部质量管理体系,构建覆盖全生产周期的严苛品控标准。第三,形成“研产融合”模式。母公司建立研发人员双向轮岗制度,提升自主创新与精密制造的协同效能。

资源挖掘由海外子公司主导,指从东道国资源中提取能力。第一,学习本土合规规范。AC阀门荷兰子公司将国际巨头的产品审核标准内化为企业的质量管理体系,以降低合规风险。第二,深耕全球供应网络。AC阀门美国子公司等受《反托拉斯法》影响,构建供应商网络,定期评估供应商的能力,并建立应急库存。第三,实施客户参与式创新。海外子公司邀请客户参与产品设计,提升产品性能指标。同时,AC阀门开放实验室,让客户可实地观察产品制作,及时提出研发建议。

(2) 联动型资源捆绑

联动型资源捆绑指母子公司集聚资源组合,合作提升和构建能力以共同应对海外污名的过程。特别地,培育型资源捆绑助力AC阀门母公司与海外子公司分别实现地域性资源组合的深度优化,为联动型资源捆绑下的跨主体能力协同和优势聚合创造条件,即“赋能”。AC阀门的联动型资源捆绑体现在资源协同和资源利用方面。

资源协同指母子公司针对海外污名,将资源用于协同构建新能力。第一,合作布局数字互联。AC阀门构建起覆盖全球业务的信息管理系统,促进母子公司无缝对接生产指令、技术参数等调整需求,显著提升跨国协作效率。第二,联合制定污名管理流程。母公司紧急调配法务团队和AC阀门沙特阿拉伯子公司危机公关团队应对《反托拉斯法》的不实指控,结合当地法律环境制定应对策略。事件过后,母子公司将应对经验提炼为标准化管理闭环,提升全集团应对污名的协同效能。

资源利用指母子公司针对海外污名,将资源用于优化已有能力。第一,优化自主研发。面对海外市场对AC阀门技术低端等质疑,母子公司不仅完成日常的研发任务,还聚焦前沿技术,开展自主创新方面的跨国合作。第二,改善跨国供应链柔性。在“反托拉斯法”事件后,母子公司整合库存中心,畅通覆盖全球的供应链网络,增加国内外细分领域供应商,降低供应中断风险。AC阀门美国子公司投建阀门装配厂,母公司派遣工程师提供技术支持。

总体而言,2008—2016年,AC阀门又面临事件型海外污名“海外经营违反当地法规”。为此,AC阀门母公司开发了超低温等前沿技术;海外子公司迅速扩张,

开设海外研究院和全球采购中心；母子公司合作优化创新、制造、合规、供应链、数字化等方面能力。这些能力帮助 AC 阀门进一步适应污名环境和反制污名发展，并针对性地化解污名和预警潜在污名风险。韧性成长过程的核心概念与证据援引见表 4。

表 4 韧性成长过程的核心概念与证据援引

理论维度		二阶主题	一阶编码	证据援引
资源开拓机制	培育型资源捆绑	资源丰富	打造自主创新高地	从工厂抽调高级工程师成立高端阀门技术研究院，开展新型密封材料、极端环境适应工艺等“卡脖子”技术的特殊试验(S8)
			深化质量管理	始终坚持以质量求生存的质量理念，实施全面、全程的“零质量缺陷”质量管理，精细的质量检测及严格的工艺管控为售中服务作保障(B1)
			形成“研产融合”模式	母公司展开优化“生产+研发”体系的行动，研发团队深入生产一线获取反馈，制造部门同步参与技术验证(S7)
			学习东道国合规	AC 阀门荷兰子公司连续获得 BV 检验集团的全球框架协议(B2)，吸收了全球行业领先的技术规范、质量管理体系和最佳实践(S6)
		资源挖掘	深耕全球供应网络	《反托拉斯法》调查案件发生后，企业构建起多元化全球供应商网络，监测合作方的生产保障、质量管控及交付效率，并建立战略安全库存(S2, S12)
			实施客户参与式创新	AC 阀门在美国和欧洲工业阀门产业集聚区与客户开展技术合作，利用客户的专利攻关高端产品组合，顺利进入南美洲、北美洲、南欧和北非市场(C2)
资源连通机制	联动型资源捆绑	资源协同	合作布局数字互联	生产流程全面数字化，海外子公司可以随时在后台查看进度，避免以前“踩时差”交流，提高合作效率(S10)
			联合制定污名管理流程	并购期间，母公司高管到海外驻扎 3 个月，负责联系其他海外子公司提供支持；将处理经验规范化为管理流程，写入企业管理体系中(S1, S7)
		资源利用	优化自主研发	国内与国外配合，瞄准国际前沿，合作研发核电高性能轴流式止回阀、英国欣克利角核级截止阀样机等上百种产品(S8, S2)
			改善跨国供应链柔性	AC 阀门在国内外拥有铸锻厂，保障供应的稳定性和对产品技术和材料的创新(B2)。推进全球产业规模建设，通过海外子公司生产布局(S6)

3. 韧性延拓过程(2016—2024 年)

韧性延拓是组织在持续面对海外污名时，延伸已有能力，达到全面和提前应对的过程。企业可采取局部资源开拓机制的迭代型资源撬动，进而实施整体资源连通机制的裂变型资源撬动。迭代型资源撬动会引领裂变型资源撬动。以此，跨国企业得以调整和突破韧性边界，实现韧性延拓。

(1) 迭代型资源撬动

迭代型资源撬动指母子公司不断根据海外污名变化,对能力进行更新和延伸,以调整韧性边界。AC 阀门持续整合资源,形成韧性体系,但对污名精准响应,还需通过资源杠杆进行主动适应,实现边界拓展与维度升级。AC 阀门的迭代型资源撬动体现为资源调动和资源同构。

资源调动由母公司主导,指借助污名情境下的海外市场变化,整合现有能力,促进新能力生成。母公司围绕市场、技术和生产,升级相应能力。第一,发展客户服务。母公司搭建客户培训基地,邀请海外客户驻厂监督。第二,开发技术认证。研发团队历时3年攻克12项关键技术,借此获得多种阀门设计制造许可证。第三,整合全产业链布局。AC 阀门投建阀门铸配件厂,涵盖阀门产业各个环节。母公司增设工艺研发部,提高专业分工,垂直整合全产业链。

资源同构由海外子公司主导,指模仿其他跨国企业,对能力进行更具合法性的更新,加深污名应对效果。第一,借鉴“去污”经验。AC 阀门美国子公司借鉴合作伙伴处理危机的经验,建立长期舆情和突发事件的应对系统,提高响应速度和处理能力。第二,锚定行业标杆。海外子公司从世界一流阀门企业的高端经营路径中,汲取先进经验,以规范化跨国经营流程。第三,深化东道国合规。海外子公司根据地区合规要求,调整产品结构和销售策略,提高污名化的合规能力。

(2) 裂变型资源撬动

裂变型资源撬动指母子公司利用共享的资源,实现能力的多维度扩展,以突破韧性成长的边界。迭代型资源撬动推动 AC 阀门母子公司实现地域性能力体系的改进,为跨主体辐射能力提供先导动能,即“引领”。AC 阀门的裂变型资源撬动体现为资源生态化和资源跃升。

资源生态化指母子公司联合利益相关者构建相互依存的资源生态系统,以更好地应对污名挑战。第一,拓宽领域边界。AC 阀门与不同行业的企业共同拓展资源利用的边界,形成多元化经营格局。例如,母子公司联合合作者,攻坚特种阀门技术,提升特殊工况产品使用寿命,完成不同领域项目。第二,开放客户云平台。AC 阀门搭建共享业务平台,客户参与平台协作。这加深了 AC 阀门与海外客户的业务融合,使海外利益相关者难以因污名而中断合作。

资源跃升指母子公司复合已有资源,转变能力发展路径,以促进组织向高端化转型。第一,进入价值链高端环节。AC 阀门坚持中高端阀门的产品定位,在特殊材料、特殊工艺的研发上不断取得突破,打破国外垄断,引领高端阀门国产化进程。第二,主导技术标准制定。AC 阀门与美国石油学会合作,制定技术标准,对提升形象具有重要作用。

总体而言,2016—2024年,AC 阀门因海外并购而遭遇“涉嫌窃取商业机密”的事件型污名。为了应对叠加的属性型和事件型海外污名,AC 阀门母公司提升全产业链的能力,获得行业资质认证;海外子公司提升制造、合规等能力,铺设符合东道国要求的营销网络;母子公司合作引领多个领域的技术发展,带动企业确保行业

领先地位。这些行动推动 AC 阀门真正适应和反制属性型污名，以及巧妙化解和预警事件型污名。韧性延拓过程的核心概念与证据援引见表 5。

表 5 韧性延拓过程的核心概念与证据援引

理论维度		二阶主题	一阶编码	证据援引
资源开拓机制	迭代型资源撬动	资源调动	开发技术认证	企业通过国家核安全局的严苛评审，获得核 1、核 2、核 3 级阀门设计制造资质认证，以及 ASME 认证 (S12)
			发展客户服务	培训基地依托总部资源，邀请海外客户驻场监督，了解 AC 阀门的研发能力及生产制造规模，使其信赖 AC 产品，有利于吸引更多客户 (B2)
			布局全产业链	2019 年，企业启用溧阳工厂，新增阀门铸锻件年产能 5 万吨。2020 年，泰山工厂增加等离子焊接、自动泵验设备等专用设备 (A1, B1)
		资源同构	借鉴去污经验	AC 阀门美国子公司吸取友商经验，设立专门的舆情监控小组，负责日常的舆情收集和分析，并成立应急处置领导小组，负责全面领导应急处置工作 (S7)
			锚定行业标杆	对标 Emerson、Crane 等世界一流阀门企业经营路径，分析产品研发方向，关注核电、氢能源等新兴能源产业的阀门应用 (S4)
			深化东道国合规	AC 阀门荷兰子公司布局氢能等清洁能源阀门产品的销售与研发，切断与核工业的关联 (C3)；建立完善的合规运营保障体系，加强内部监督力量 (B2)
资源连通机制	裂变型资源撬动	资源生态化	拓宽领域边界	在核电、精细化工等阀门细分领域实现技术突破，产品规格型号达 5000 多种，提供覆盖全行业系列产品组合 (B1)
			开放客户云平台	监控服务进度等售后服务，践行“售后专家随时在您身边”的服务宗旨。客户可线上预约产品应用培训和技术研讨、工厂参观和产品检测等 (B2)
		资源跃升	进入价值链高端环节	公司通过实施从“产品领先”到“技术+产品+服务”的转型升级，向中高端市场进军 (S3)
			主导技术标准制定	作为主要成员参与国际标准制定，打破欧美等国家主导制定国际标准的先例 (S10, B2)

(三) 污名应对韧性

案例证据证明，AC 阀门通过母子公司资源协奏，形成局部韧性和整体韧性两类污名应对韧性。资源开拓机制下，形成局部韧性。局部韧性指海外子公司或母公司具有应对海外污名冲击并恢复的能力，包括事件型污名化解力和属性型污名适应力。资源连通机制下，形成整体韧性。整体韧性指海外子公司与母公司聚合各自能力，协同形成应对海外污名冲击并恢复的能力，包括事件型污名预警力和属性型污名反制力。进一步分析，事件型海外污名强调快速或提前应对，及时阻断污名扩散并防止其升级，因此相关韧性表现为化解力和预警力。属性型海外污名植根于行业特性，企业无法变更产品属性与行业范畴，致使污名化无法根除。这意味着企业只能适应污名环境变化，并提升自身实力，因此相关韧性表现为适应力和反制力。

1. 局部韧性

属性型污名适应力指面对属性型海外污名时，保持自身稳定发展的能力，包括日常合规管理和常态防控准备。AC 阀门海外子公司进行日常合规培训，尽可能适应污名对经营的干扰，并逐步将“低端”标签替换为“创新”“高端”标签。此外，AC 阀门母公司与海外子公司秉持常态化思维，尽可能准备资源冗余，以应对污名的负面影响。事件型污名化解力指在面对事件型海外污名时，快速做出反应并采取行动的能力，包括调动资源应变和控制污名蔓延。AC 阀门海外子公司面对被污名化相关问题时，可立刻启动供应链、客户管理等措施在内的应急处置系统，力求 24 小时之内提出解决方案。以《反托拉斯法》调查案件为例，AC 阀门美国分公司经理认为：“我们立马整理并提交申诉材料，同时控制舆论发酵(S7)”。

2. 整体韧性

属性型污名反制力指在面对属性型海外污名时，采取有效的措施进行反击、抵制的能力，包括提升海外市场权力和变革竞争优势。AC 阀门从污名事件中吸取经验，延伸海外经营，形成在海外市场引领产品技术发展方向和市场覆盖的权力。同时，AC 阀门在品牌、市场、技术等多方面，维持竞争优势，从而确保其拥有应对污名危机的主动性。事件型污名预警力指面对事件型海外污名时，能够提前感知和识别，进而采取预防措施的能力，包括预测潜在污名和布局前置应对。针对贸易保护主义及其潜藏的污名风险，AC 阀门建立完整的跨国资源体系。中美贸易摩擦期间，AC 阀门凭借强大的应对策略，其海外业务成功抵御了外部压力。此外，AC 阀门通过加大对海外制造基地的投资，扩建 AC 阀门越南子公司工厂，提升产能以应对更多风险。

污名应对韧性的核心概念与例证援引见表 6。

表 6 污名应对韧性的核心概念与证据援引

理论维度		二阶主题	一阶编码	例证援引
污名应对韧性	局部韧性	属性型污名适应力	日常合规管理	海外子公司开展日常合规培训，覆盖全体管理人员和员工，2023 年开展合规培训，覆盖率达到 100% (S2)
			常态防控准备	海外市场对中国企业的负面刻板印象无法短期内改善，企业要做好面临更多经营和财务风险的准备 (S7, B1)
		事件型污名化解力	调动资源应变	通过个性化市场调整、客户关系维护、跨国供应链响应与成本控制等措施，降低舆论扩散带来的损失 (B1)
			控制污名蔓延	网上几乎看不到《反托拉斯法》调查案件的报道，这是因为申诉及时 (S7)；对于投资者对 AC 的质疑，董秘及时予以回复 (B1)
	整体韧性	属性型污名反制力	提升海外市场权力	企业拥有在海外市场引领产品技术发展方向和市场覆盖的权力，2023 年成功跻身阀门细分领域世界前五强 (S10)
			变革竞争优势	品牌上凭借国际认证赢得客户信任，市场布局上实现广泛覆盖，产品技术层面依靠先进制造工艺和持续创新满足多样化需求 (S7)
		事件型污名预警力	预测潜在污名	贸易保护主义行为伴随着对中国企业的污名化宣传，因此 AC 阀门关注舆情变化，特别是在中美贸易摩擦期间 (S5)
			布局前置应对	从生产到研发，以及供应链到市场销售，拥有一体化资源体系，确保公司在中美贸易摩擦期间保持业务发展稳定 (B2)

四、结论、启示与展望

(一) 研究结论

本文基于 AC 阀门的探索性案例研究,识别海外污名类型,分析跨国企业母子公司资源协奏机制,及其对污名应对韧性形成的影响,最终提炼出母子公司资源协奏视角下跨国企业应对海外污名的韧性形成机制模型(见图3)。

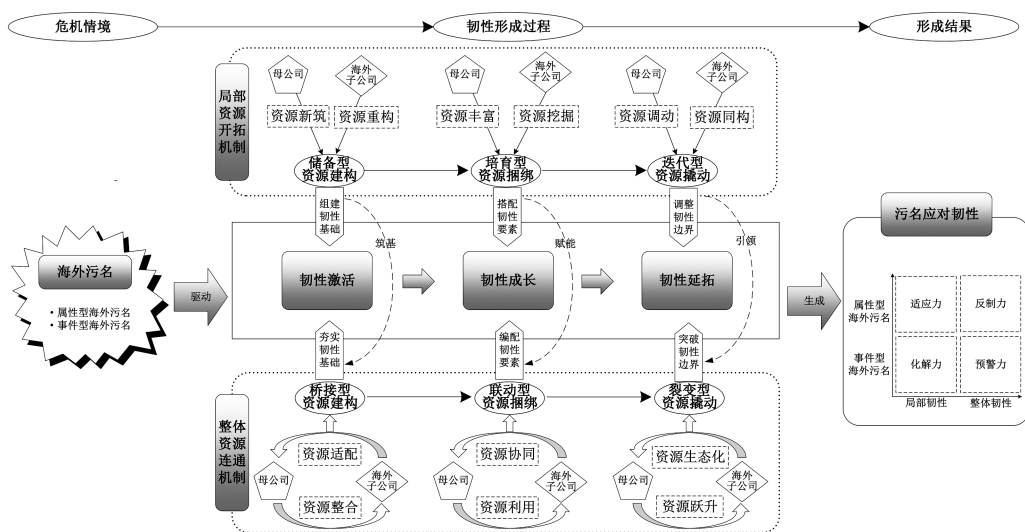


图3 母子公司资源协奏视角下跨国企业应对海外污名的韧性形成机制模型

首先,海外污名具有异质性,可解构为属性型和事件型,阻碍跨国企业经营,促使企业形成韧性以应对。属性型海外污名反映出跨国企业固有特征引发的污名,体现在“歧视性黑名单”和“针对性审查”两个方面;事件型海外污名反映出跨国企业经历的不当事件而引发的污名,体现在“被质疑违反当地法规”和“被认为不当获取商业机密”两个方面。

其次,海外污名应对韧性呈现“激活—成长—延拓”的形成过程演变,通过跨国企业母子公司的局部资源开拓机制和整体资源连通机制实现,两种机制具有“筑基—赋能—引领”的关系。在韧性激活过程,跨国企业唤醒应对污名状态,准备将资源转化为应对能力。母公司与海外子公司分别通过资源新筑和资源重构,实现局部资源开拓机制的储备型资源建构,完成资源积累,组建韧性基础,进而借助整体资源连通机制的桥接型资源建构,合作实现资源适配和资源整合,夯实韧性基础。储备型资源建构为桥接型资源建构提供可用资源基础,形成“筑基”关系。

在韧性成长过程,跨国企业将其转化为应对能力。母公司与海外子公司分别通过资源丰富和资源挖掘,实现局部资源开拓机制的培育型资源捆绑,完成异质性资

源生成,搭配韧性要素,进而借助整体资源连通机制的联动型资源捆绑,合作形成资源协同和资源利用,配置韧性要素。培育型资源捆绑为联动型资源捆绑提供能力支撑,产生“赋能”关系。

在韧性延拓过程,跨国企业跨主体、跨领域延伸扩散已有应对能力。母公司与海外子公司分别通过资源调动和资源同构,实现局部资源开拓机制的迭代型资源撬动,调整韧性边界,进而借助整体资源连通机制的裂变型资源撬动,形成资源生态化和资源跃升,突破韧性边界。迭代型资源撬动为裂变型资源撬动提供先导动能,产生“引领”关系。

最后,伴随跨国企业母子公司资源协奏机制变化,最终形成局部韧性和整体韧性。局部韧性指海外子公司或母公司具有应对海外污名冲击并恢复的能力,包括事件型污名化解力和属性型污名适应力。整体韧性指海外子公司与母公司聚合各自能力,进而协同形成应对海外污名冲击并恢复的能力,包括事件型污名预警力和属性型污名反制力。

(二)理论贡献与管理启示

本文的理论贡献主要包括三个方面:

首先,本文分析了海外污名下跨国企业母子公司通过资源协奏以构建污名应对韧性的机制,丰富了海外污名应对研究。以往研究多关注海外污名的特定应对策略,且聚焦于分析污名的即时响应(Tsui - Auch 等, 2022; 杜晓君和张宁宁, 2019),但对于如何从海外污名中得以恢复和发展尚未深入分析。本文解构了海外污名的异质性类型划分,验证了海外污名的固有特性,并提出跨国企业可通过形成韧性以应对海外污名带来的负面影响,结合组织韧性对海外污名应对进行拓展。

其次,本文通过探讨形成污名应对韧性的母子公司资源协奏,丰富了资源协奏理论在多主体层面的应用,拓展了理论适用范围。资源协奏理论揭示了环境适应与资源、能力之间的关系,对企业战略管理具有一定的指导价值。已有跨国企业的资源协奏研究沿用了“企业是一个整体”的原始假设(Lundberg 等, 2016; Craighead 等, 2017),并未考虑到跨国企业由母子公司组成(Ghoshal, 1987)。本文围绕应对海外污名的韧性形成这一问题,探究跨国企业母子公司资源协奏的内在机理。研究发现,跨国企业母子公司资源协奏具有局部资源开拓和整体资源连通两种机制。局部资源开拓机制通过“筑基—赋能—引领”,影响整体资源连通机制。这些发现进一步丰富了跨国企业母子公司层面资源协奏的理论内涵。

最后,本文通过辨析污名应对韧性的形成过程和具体维度,拓展了组织韧性研究。现有研究多从防御能力、反弹能力和预警能力三个方面解释组织韧性(Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal, 2016; Home 和 Orr, 1997; Välikangas 和 Romme, 2013),对不同情境下韧性影响因素和形成过程进行分析(Avioutsikii 和 Roth, 2024; Baghersad 和 Zobel, 2022; 单宇等, 2021; 孙元等, 2024),但未关注污名应对韧性的形成机制。本文发现海外污名区别于一般危机,难以彻底消除,其韧性形成需经历“激活—成长—延拓”的动态演化。此外,根据污名类型与“局部—整体”母子公司

关系,海外污名应对韧性包括事件型污名化解力和预警力、属性型污名反制力和适应力。以上研究结论对海外污名下跨国企业组织韧性类型及形成机制研究形成重要补充。

本文对如何更好地理解 and 构建海外污名的应对韧性提供实践启示:一是跨国企业需设立专职舆情监控团队,重点关注贸易保护主义抬头、地缘政治冲突等容易引发海外污名的场景。跨国企业可吸取 AC 阀门被污名化的经验,识别属性型和事件型污名,调动资源,提前布局。二是跨国企业应强化母子公司能动性和配合性,母公司可深耕国内资源,如参与国家战略项目等;海外子公司则聚焦东道国本地化资源利用,如融入区域产业集群等。同时,跨国企业应确保母子公司的资源共享和协同,形成“母公司支撑+海外子公司反哺”的联动闭环,提升韧性形成效率。

(三) 研究局限与未来展望

本文仍存在不足之处:一是本文没有充分考虑污名随时间和市场环境动态变化,可能无法全面捕捉海外污名的复杂性,有待进一步挖掘其应对措施;二是本文采用单案例研究法,研究结论普适性存在不足,未来可开展多案例对比分析;三是本文从母子公司层面探讨跨国企业资源协奏与海外污名应对韧性形成的机制,但跨国企业资源协奏还涵盖海外子公司间联动等多主体交互形态,其对于韧性形成的差异化影响机制尚待深度解析。

[参考文献]

- [1]杜晓君,张宁宁.组织污名对企业国际化绩效的影响[J].外国经济与管理,2019,41(7):112-124.
- [2]姜帅帅,刘慧.危机冲击下全球价值链嵌入对企业出口韧性的“双刃剑”效应[J].国际商务——对外经济贸易大学学报,2021(1):1-17.
- [3]刘志阳,赵陈芳,邱振宇.突发公共事件下的数字社会创新机制与模式——基于资源编排理论的视角[J].管理工程学报,2023,37(6):32-45.
- [4]毛基业.运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述[J].管理世界,2020,36(3):221-227.
- [5]牛璐,陈志军,刘振,等.打破技术封锁:逆机会与资源稀缺双困局下的大企业创业——基于资源拼凑与编排的纾解[J].南开管理评论,2025,28(2):67-79.
- [6]单宇,许晖,周连喜,等.数智赋能:危机情境下组织韧性如何形成——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J].管理世界,2021,37(3):84-104+7.
- [7]孙元,牟赛雅,苏芳,等.异质性逆境事件下组织韧性形成机制的单案例研究[J/OL].南开管理评论,2024-06-20[2025-08-23].<https://link.cnki.net/urlid/12.1288.f.20240620.1826.002>.
- [8]吴华,张爱卿,唐擎.企业社会责任行为会促进组织污名管理吗——基于归因理论视角[J].管理评论,2018,30(7):218-230.
- [9]张娜,李志兰,牛全保.突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理研究[J].经济管理,2021,43(3):161-176.
- [10]ASHFORTH B E. Stigma and Legitimacy: Two Ends of a Single Continuum or Different Continua Altogether[J]. Journal of Management Inquiry, 2019, 28(1): 22-30.

- [11] AUGUSTINE G L, PIAZZA A. Category Evolution under Conditions of Stigma: The Segregation of Abortion Provision Into Specialist Clinics in the United States[J]. *Organization Science*, 2022, 33(2): 624–649.
- [12] AVIOUTSKII V, ROTH F. Doing Business in Russia: Normative Organizational Resilience, Organizational Identity and Exit Decisions[J]. *Management Decision*, 2024, 62(5): 1453–1472.
- [13] BAGHERSAD M, ZOBEL C W. Organizational Resilience to Disruption Risks: Developing Metrics and Testing Effectiveness of Operational Strategies[J]. *Risk Analysis*, 2022, 42(3): 561–579.
- [14] BHANDARI K R, ZÁMBORSKÝ P, RANTA M, et al. Digitalization, Internationalization, and Firm Performance: A Resource–Orchestration Perspective on New Oli Advantages[J]. *International Business Review*, 2023, 32(4): 102135.
- [15] BURNARD K, BHAMRA R. Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses[J]. *International Journal of Production Research*, 2011, 49(18): 5581–5599.
- [16] BUYUKBALCI P, SANGUINETI F, SACCO F. Rejuvenating Business Models via Startup Collaborations: Evidence from the Turkish Context[J]. *Journal of Business Research*, 2024, 174: 114521.
- [17] CHATTERJEE S, CHAUDHURI R, VRONTIS D, et al. Developing Resilience of MNEs: From Global Value Chain(GVC) Capability and Performance Perspectives[J]. *Journal of Business Research*, 2024, 172: 114447.
- [18] CONZ E, MAGNANI G. A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research[J]. *European Management Journal*, 2020, 38(3): 400–412.
- [19] CRAIGHEAD C W, KETCHEN JR D J, JENKINS M T, et al. A Supply Chain Perspective on Strategic Foothold Moves in Emerging Markets[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2017, 53(4): 3–12.
- [20] CUI L, JIANG F. State Ownership Effect on Firms' FDI Ownership Decisions Under Institutional Pressure: A Study of Chinese Outward-investing Firms[J]. *Journal of International Business Studies*, 2012, 43(3): 264–284.
- [21] DAI L, EDEN L, BEAMISH P W. Caught in the Crossfire: Dimensions of Vulnerability and Foreign Multinationals' Exit from War-afflicted Countries[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(7): 1478–1498.
- [22] DEVERS C E, DEWETT T, MISHINA Y, et al. A General Theory of Organizational Stigma[J]. *Organization Science*, 2009, 20(1): 154–171.
- [23] GHOSHAL S. Global Strategy: An Organizing Framework[J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(5): 425–440.
- [24] GIOIA D A, CORLEY K G, HAMILTON A L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology[J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15–31.
- [25] GUO Y, CHEN Y, USAI A, et al. Knowledge Integration for Resilience Among Multinational SMEs Amid the Covid-19: From the View of Global Digital Platforms[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2023, 27(1): 84–104.
- [26] HOME III J F, ORR J E. Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations[J]. *Employment Relations Today*, 1997, 24(4): 29–39.
- [27] HSU C C, PARK J Y, LEW Y K. Resilience and Risks of Cross-border Mergers and Acquisitions[J]. *Multinational Business Review*, 2019, 27(4): 427–450.
- [28] HUDSON B A. Against all Odds: A Consideration of Core-stigmatized Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(1): 252–266.
- [29] LEE J M. MNCs as Dispersed Structures of Power: Performance and Management Implications of Power Distribution in the Subsidiary Portfolio[J]. *Journal of International Business Studies*, 2022, 53(1): 126–155.
- [30] LEE J Y, YAHIAOUI D, LEE K P, et al. Global Talent Management and Multinational Subsidiaries' Resilience in the Covid-19 Crisis: Moderating Roles of Regional Headquarters' Support and Headquarters-subsidiary Friction[J]. *Human Resource Management*, 2022, 61(3): 355–372.

- [31] LINK B G, PHELAN J C. Conceptualizing Stigma[J]. *Annual Review of Sociology*, 2001, 27(1): 363-385.
- [32] LUNDBERG H, ANDRESEN E, TÖRNROOS J. Understanding Network Emergence after Turbulent Industrial Re-location: A Swedish Biorefinery Initiative[J]. *European Management Journal*, 2016, 34(5): 475-483.
- [33] MENA C, KARATZAS A, HANSEN C. International Trade Resilience and the Covid-19 Pandemic[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 138: 77-91.
- [34] NAMBISAN S, LUO Y. Toward a Loose Coupling View of Digital Globalization[J]. *Journal of International Business Studies*, 2021, 52(8): 1646-1663.
- [35] NAPIER E, LIU S Y H, LIU J. Adaptive Strength: Unveiling a Multi-level Dynamic Process Model for Organizational Resilience[J]. *Journal of Business Research*, 2024, 171: 114334.
- [36] ORTIZ-DE-MANDOJANA N, BANSAL P. The Long-term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(8): 1615-1631.
- [37] PIEKKARI R, NELL P C, GHOURI P N. Regional Management as a System: A Longitudinal Case Study[J]. *Management International Review*, 2010, 50(4): 513-532.
- [38] REINMOELLER P, VAN BAARDWIJK N. The Link between Diversity and Resilience[J]. *Mit Sloan Management Review*, 2005, 46(4): 61-65.
- [39] RITVALA T, GRANQVIST N, PIEKKARI R. A Processual View of Organizational Stigmatization in Foreign Market Entry: The Failure of Guggenheim Helsinki[J]. *Journal of International Business Studies*, 2021, 52(2): 282-305.
- [40] SCHRIEBER S, LÖWSTEDT J. Managing Asset Orchestration: A Processual Approach to Adapting to Dynamic Environments[J]. *Journal of Business Research*, 2018, 90: 307-317.
- [41] SHADNAM M, CRANE A, LAWRENCE T B. Who Calls It? Actors and Accounts in the Social Construction of Organizational Moral Failure[J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 165(4): 699-717.
- [42] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [43] TAN H C, SOH K L, WONG W P, et al. Enhancing Supply Chain Resilience by Counteracting the Achilles Heel of Information Sharing[J]. *Journal of Enterprise Information Management*, 2022, 35(3): 817-846.
- [44] TSUI-AUCH L S, HUANG D, YANG J J, et al. Double Trouble: Containing Public Disapproval Arising from an Interplay of Stigmatized Categories[J]. *Journal of Management Studies*, 2022, 59(8): 2101-2123.
- [45] VÄLIKANGAS L, ROMME A G L. How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing[J]. *Journal of Organization Design*, 2013, 2(2): 44-53.
- [46] VERBEKE A, KANO L. An Internalization Theory Perspective on The Global And Regional Strategies of Multinational Enterprises[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(1): 83-92.
- [47] VERGNE J P. Stigmatized Categories and Public Disapproval of Organizations: A Mixed-methods Study of the Global Arms Industry, 1996-2007[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1027-1052.
- [48] WILLIAMS T A, GRUBER D A, SUTCLIFFE K M, et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 733-769.
- [49] YIN R K. Designing Case Studies[J]. *Qualitative Research Methods*, 2003, 5(14): 359-386.
- [50] ZHANG R, WANG M S, TOUBIANA M, et al. Stigma beyond Levels: Advancing Research on Stigmatization[J]. *Academy of Management Annals*, 2021, 15(1): 188-222.
- [51] ZHOU F, PRUD'HOMME D, LIU H. The Evolution of Stigmas Facing Chinese MNEs Abroad: From Latecomer Stigma to Geopolitical Stigma[J]. *International Business Review*, 2025: 102456.

Research on the Resilience Formation Mechanism of Chinese Multinational Enterprises in Coping with Overseas Stigma

CHANG Yu, ZHAO Qin, DUAN Xuening

(School of Management, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi, 710000)

Abstract: With the intensification of deglobalization, Chinese multinational corporations are facing overseas stigma, and how to form resilience to cope with stigma has become an urgent problem. Based on resource orchestration theory, this article conducted an exploratory case study on China's largest multinational industrial valve manufacturer, and proposed a resilience formation mechanism model for the parent-subsidiary companies of multinational corporations to cope with overseas stigma. Research shows that overseas stigma can be divided into two types: attribute-based and event-based, which together hinder multinational corporations' overseas operations. The resilience of overseas stigma response reflects the evolution of activation, growth, and extension processes, which can be achieved through the local resource development mechanism and overall resource connectivity mechanism of multinational corporations' parent and subsidiary companies. These two mechanisms have a relationship of foundation-building, empowerment, and leadership. The resilience to cope with stigma is deconstructed into local resilience and overall resilience. Local resilience includes ability to adapt to attribute-based stigma and the ability to resolve event-based stigma, while overall resilience includes the ability to counteract attribute-based stigma and the ability to warn against event-based stigma. This study expands the resource orchestration theory at the parent-subsidiary level of multinational corporations, and is also a new exploration of overseas stigma response and resilience formation.

Keywords: Overseas Stigma; Resource Orchestration between Parent and Subsidiary Companies; Stigma Coping Resilience; Resilience Formation Mechanism; Multinational Corporations

(责任编辑 祝子白 刘建昌)