

附录

正文未报告部分

正文未呈现图表

表 1：案例编码整理

编码	核心范畴	主范畴	副范畴	案例材料
1-Z1-p1	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	我们觉得国际、海外的政企业务，需要一个独立的团队去拓展，因为它依托很多运营商的转售，包括一些模式，可能需要政府部门支持
1-Z1-p2	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	我进攻这块市场，政府层面的支持对我们也是非常重要的
1-Z2-p1	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	这些国家没有钱，没有钱中国会给一些援助，也就是说贷款，只要能买中国产品
1-Z2-p2	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	跟以前日本给我们贷款购买日本企业产品一样
1-Z2-p3	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	我们那个时候积极发展中非关系，和亚非拉的关系
1-Z2-p4	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	愿意给非洲国家经济援助帮助他们发展经济
1-Z2-p5	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	在非洲，基本上你到到每一个国家，你无论找谁，你到大使馆、当地政府部门，他们都知道中兴
1-Z2-p6	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	中兴是中国从研发、生产到营销包括融资一体化的国有控股企业
1-Z2-p7	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	在国际化市场上，你也可以看到，中兴公司在新闻联播都可以看到
1-Z2-p8	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	政府需要，所以说规划是一定要制定的，至于这个规划是不是切合实际，能不能达成没有关系
1-Z2-p9	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	实际上我们也是农村包围城市，跟中国关系好的，可能国家经济水平较差
1-Z2-p10	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	先进入与中国关系好、经济依赖中国的，这个是比较基本的，还是按照这样的特点

1-Z2-p11	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	跟中国关系好很重要，有效的利用中国资金是非常重要的
1-Z2-p12	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	跟中国关系好，中国愿意给它援助资金，就是贷款
1-Z2-p13	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	他要买我这里的设备，它愿意贷款，中国贷款给他买中国的设备，实际上我认为这是一个先决条件
1-Z2-p14	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	人家缺钱，他不缺钱你就很难有说服力，所以中国给他们贷款来买中国企业产品这个是非常重要的
1-Z2-p15	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	你们中兴价格便宜，中国政府又愿意提供贷款帮助
1-Z2-p16	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	到中国去参观一下，能用，挺好的啊，在中国能用，在非洲肯定能用，他最关注的是他能拿贷款
1-Z3-p1	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	加入 WTO 以后，国家对大使、对使馆的两国经贸要求，对两国经贸关系格外重视，中国在非洲的大使馆对我们的支持力度很大
1-Z3-p2	制度—资源二元情境	企业资源优势	政治资源优势	经贸量的提升作为大使的一个指标以后，实际上对中兴帮助很大
1-J1-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立运用国内渠道建设上成功的经验来指导、帮助国外的经销商
1-J1-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	经常带印度的经销商到国内来考察、学习
1-J1-b3	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们在印度市场卖的产品是在国内做稳的产品，都是在国内经受市场检验的产品
1-J1-b4	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	国内做成熟的产品在输出到国外市场
1-J1-b5	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	在印度这样的市场，金立的产品线都比较短，主要集中在几个成熟的机型
1-J1-b6	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	在印度市场的机型主要就是在国内卖得好的几个机型
1-J2-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	把国内的做法运用到印度市场，印度代理

	源二元情境	源优势	源优势	商然后发现我们这种模式对于他们很省事儿、很好
1-J2-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	把国内的成熟做法运用到印度市场，在受控的范围类他能得到的好处也是有保障的
1-J2-b3	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	把国内的成熟做法运用到印度市场，他们对这样的模式是比较满意的
1-J2-b4	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	他们的管理水平，一开始是跟不上的，但我们有专门的团队给他们做培训
1-J2-b5	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们会集中组织代理商到国内培训，学习经验
1-J2-b6	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立一直有一个稳定的经销商团队，以营销为主
1-J2-b7	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立在印度消费者眼中属于一个综合性品牌，高端、中端都能做
1-J2-b8	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立在中国由一支比较完善的研发队伍
1-J2-b9	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	这些都有强于印度市场，因此可以把成熟优势直接复制到印度市场
1-J3-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立在印度市场出货量迈上新台阶，与金立在智能机时代仍然保留了自己的一些旧日特征密不可分
1-J3-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立无论是在印度还是国内市场，主要走线下公开渠道、自有工厂解决全部产能
1-J3-b3	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立在渠道为王时代的旧特征成为在印度的资源和优势
1-J3-b4	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	优先选择公开渠道为主的海外市场，可以更多复制金立在中国市场经验
1-J3-b5	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	印度市场在渠道的特征上与国内非常相似，线上渠道比重不会超过 20%，线下才是重头，并且是公开渠道
1-J3-b6	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	金立一直最重视的基石是自主研发的高品质产品，金立投放到印度等国家的产品和中国同等标准

1-J3-b7	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	在印度市场金立产品可能比其他产品贵一些，但和国内一样，严格监控质量，形成了好的口碑
1-J3-b8	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	卢伟冰说，印度所有的 local brand 我都非常熟，他们第一天开始做手机，百分之百都会找我
1-J3-b9	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	并且在此前 ODM 的过程中，金立已经积累了一些在印度市场发展的经验
1-T1-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	企业具备国际领先的从芯片层之后的所有产品的制造和最优秀的设计、生产、整合能力，这在法国很有优势
1-T1-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	这种国际化的经验和技术优势为天珑提供了符合在法国想要销售的、设计的产品提供了基础
1-T1-b3	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	在 ODM 中有较高的话语权，能够说了算，便于开拓法国市场
1-T1-b4	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	国际研发团队非常稳定，有着超过 10 年的配合经验，具有很高的工作默契
1-T1-b5	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	国际研发团队 IT 系统的搭建非常高效，非常重视 IT 系统、数据库系统建设
1-T1-b6	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	同样的产出，其他企业可能需要 1.5 到 2 个人才能达到，而天珑的国际研发团队只需要 1 个人
1-T1-b7	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	天珑属于一个出口导向性企业，所以产品和品质都需要经得住全球各地标准的检验
1-T1-b8	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	除了国际研发团队队伍比较大之外，产品的国际质量测试队伍也是非常庞大
1-T1-b9	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	有四分之一的同事是要经常去海外进行测试
1-T1-b10	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	因为在过去帮助海外 ODM 成长和成功，使得自己得到了丰富的海外资源积累
1-T1-b11	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	天珑能够将这些客户聚集在一起，形成一个 local king 的联盟，给天珑介绍在他们国家有效市场资源和经验
1-T1-b12	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	天珑认为这是因为经营团队以及和大家宣传品牌故事的人就是地地道道的法国本地

	境			人
1-T1-b13	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	在法国的市场团队都是来自法国的同事，都是他们在一线面对渠道、消费者、媒体，以及其他的方方面面
1-T2-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们在海外市场具有超强的整合能力、集成能力，可以应用于法国
1-T2-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们企业的领导者对海外市场的要求是极致的
1-T2-b3	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们合作伙伴就是一个敢做敢拼的人，是一个犹太裔的法国人
1-T2-b4	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	这个伙伴一直是在法国通信行业里面，一直做分销，对法国的业务非常的熟悉
1-T2-b5	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	法国合伙人与老板在 90 年代就认识，是长期朋友
1-T2-b6	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	像我们的文员、研发人员、工程师到老板都好像外语能力都非常好
1-T2-b7	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	从与客户直接谈业务、从产品说服上，工程师怎么现场调试指导、法国运营商的对接，都很流畅
1-T2-b8	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	老板在香港读书长大、在海外成长的
1-T2-b9	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	他自己就是亲自看产品和市场，自己的海外市场业务开发能力和谈判能力就非常优秀
1-T2-b10	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们产品认证平时要求就满足或者高于国际标准，对于法国市场的认证标准，很快就能切换过来了
1-T3-b1	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	法国合资企业的员工中目前全部都是法国人，一共 120 人，没有中方的雇员
1-T3-b2	制度—资源二元情境	企业资源优势	商业资源优势	我们平时产品设计自身对产品的要求就比较高，比如无铅认证、3W 认证等都远高于国内标准
2-Z1-b1	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	你要合法地去做，需要与当地官员建立良好的私人关系
2-Z1-b2	制度—资源二元情境	制度距离	制度逆	这些钱是要给的，才能做到合规合法

	源二元情境	离方向	差	
2-Z1-b3	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	非洲这些国家，他们没有正规的招标流程，第一你要帮他们找到采购的钱，就是贷款
2-Z1-b4	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	第二你需要与他们负责的官员建立良好的私人关系
2-Z1-b5	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	你主要是要派人出去，肯定是选择市场和制度相对落后、资金和技术短缺的地方
2-J1-s1	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	市场不成熟，不同的地区很多政策和规定都不相同，并且商业环境差距极大
2-J1-s2	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	印度的市场制度很不完善，政府的运行效率较低
2-J2-s1	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	他们官僚体系严重
2-J2-s2	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度逆差	在印度经营公司运作的隐性成本较高，这些都是我们进入印度市场面临的挑战
2-T1-g1	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度顺差	法国的政治经济文化非常发达，合同有效性高，很有契约精神，是一个高地
2-T1-g2	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度顺差	商业基础都很健康、制度非常完善，只要客户说过的事情都是认的
2-T1-g3	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度顺差	法国法治比我们更完善，商业环境更加健康一点
2-T1-g4	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度顺差	法国市场环境更好，我们进入门槛比较高，需要大量的认证
2-T1-g5	制度—资源二元情境	制度距离方向	制度顺差	法国等欧洲市场之所以是第一档次的市场是因为这些市场上有着非常完善的知识产权保护，被誉为是优质的市场
3-Z1-e1	国际市场进入战略	进入模式	低资源承诺	中兴通过渠道，走向用户，一个公开的销售方式
3-Z1-e2	国际市场进入战略	进入模式	低资源承诺	都是直接供应，我们从来不会先卖给代理、代理再卖
3-Z2-e1	国际市场进入战略	进入模式	低资源承诺	中兴 1998 年就开始手机业务，在海外起步比较早，所以我们就走运营商渠道，这是

				一个直达消费者的通道
3-Z2-e2	国际市场进入战略	进入模式	低资源承诺	刚开始和运营商合作，慢慢地我们也开始做自己的品牌，自己的渠道
3-Z3-e1	国际市场进入战略	进入模式	低资源承诺	中兴手机产品的成功还要依赖于中兴系统产品的早期走出去，有运营商渠道
3-J1-f1	国际市场进入战略	进入模式	中等资源承诺	金立在印度市场坚持代理商制，代理商是本土的
3-J1-f2	国际市场进入战略	进入模式	中等资源承诺	我们与代理商并没有股权上的相互关系，但我们之间的代理是一一对应的，是一种排他性的合同关系
3-J1-f3	国际市场进入战略	进入模式	中等资源承诺	办事处(子公司)只是一个费用机构，物流和资金流都是总部直接对代理商负责
3-J2-f1	国际市场进入战略	进入模式	中等资源承诺	在印度也是划定若干区域，每个区域有特定的区域代理
3-T1-i1	国际市场进入战略	进入模式	高资源承诺	天珑是 Wiko 的最大的股东，但不是全资的子公司，而是和当地一个法国伙伴合资建立的
3-T1-i2	国际市场进入战略	进入模式	高资源承诺	Wiko 是我们和法国的合作伙伴共同拥有的，属于合资模式，这个商标和品牌的权益也是和我们的合作伙伴共享的
3-T3-i1	国际市场进入战略	进入模式	高资源承诺	法国手机企业 Wiko，它在法国复制了小米模式，大股东为中国人
3-T3-i2	国际市场进入战略	进入模式	高资源承诺	Wiko 在巴塞罗那通信展上强调自身实际上是由天珑移动所拥有
4-Z1-o1	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	他们印象中，中国勤劳，比他们勤劳太多了，能满足他们的不同需求，中兴作为中国品牌他们满意度也高
4-Z2-o1	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	我们那个时候有国家层面的担保，还是很顺利的打开了当地的市场
4-Z2-o2	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	中兴首先是中国的品牌，在他们看来你中国做的这东西肯定要能用，还是有一定质量保证的
4-Z2-o3	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	我们那个时候还需要担保，这个是国家层面，需要借助国家层面的支持来进行公关
4-Z2-o4	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	在非洲，他们印象中，中国的东西就是便宜很多，所以对我们中兴来说，这是个优势
4-Z3-o1	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	刚进入非洲的时候主要是靠国家背书
4-Z3-o2	东道国品牌战略	品牌身份战略	母国形象	中国愿意给非洲贷款，因此中兴作为中国企业，在当地很受欢迎
4-J1-f1	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	主要在重点市场做自主品牌，印度是重点市场
4-J1-f2	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	这种模式是一种真正的品牌模式，需要花

	牌战略	份战略	象	费很多来进行企业自身的品牌建设，比如，在印度需要几千万美金费用来做
4-J1-f3	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	我们一开始就把金立定位在中高端市场，一开始就有产品宣传，消费者经过这一两年的认知基本上已经建立起来，他们理解金立是一个“大品牌”
4-J1-f4	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	建立起金立的企业品牌，让消费者在进店接触产品品牌时有一种良好的感受、品牌形象
4-J2-f1	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	在当地市场的广告宣传，分公司中本土印度管理者根据市场来做一些广告创意，然后由总部审核，总部的意见是主导作用
4-J2-f2	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	会把国内对于产品品牌的定位基本情况告诉他们，他们会参考我们国内的品牌宣传相关信息，也有全部照搬招用的
4-J2-f3	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	金立的品牌宣传品直接拿到印度市场用，功能诉求相近，印度市场环境与中国也相似
4-J3-f1	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	世界移动通信大会，金立集团总裁卢伟冰在发布会的一开始，就向大家展示了金立的全新品牌形象
4-J3-f2	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	为给用户留下高端的印象，金立印度方负责人通过报纸、电视将金立描述为形象高端的高科技公司
4-J3-f3	东道国品牌战略	品牌身份战略	企业形象	宣传金立的企业形象，开千人级的大型发布会，在大卖场里尽量与印度人已经熟悉的大品牌的标识站在一起
4-T1-h1	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	Wiko，诞生于法国，整个品牌的设计构想、定位都是法国的同事来做的
4-T1-h2	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	wiko 宣传的品牌故事都是法国的背景和文化，法国人已经将 Wiko 的 WEO 誉为马赛的英雄
4-T1-h3	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	Wiko 的手机风格非常法国范儿
4-T2-h1	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	Wiko 骨子里就已经完全法国化了
4-T2-h2	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	对于这个 Wiko 的 logo 的制定和变化都是交给法国的伙伴，让他们自己去摸索和尝试
4-T2-h3	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	品牌是由法国来主导，像是品牌的特性、标语设计都是法国来主导
4-T3-h1	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	欧美发达国家消费者普遍对中国品牌不买账的时候，Wiko 戴的却是一顶法国帽子
4-T3-h2	东道国品牌战略	品牌身份战略	东道国形象	法兰西民族自豪感可能属于欧美诸国最高

	牌战略	份战略	形象	之一，因此对本土品牌情有独钟，Wiko 营销的核心注重于法国制造的本地效应
--	-----	-----	----	---------------------------------------

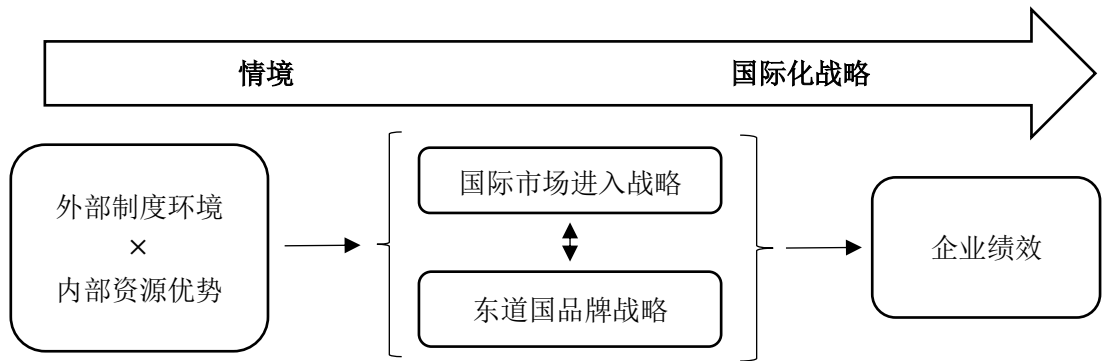


图 1：本研究的理论框架

注：“×”表示交互，“→”表示影响，“↔”表示匹配

表 2：制度距离方向的客观数据（2017 世界经济自由度指数）

东道国市场	指数	母国	指数	制度距离方向
法国	63.3	中国	57.4	制度顺差
印度	52.6	中国	57.4	制度逆差
非洲	54.2	中国	57.4	制度逆差
埃塞俄比亚	52.7			
阿尔及利亚	46.5			
南非	62.3			
埃及	52.6			
尼日利亚	57.1			

注：通过对中兴负责人的访谈，选取了中兴在非洲的几个主要市场作为代表，分别是埃塞俄比亚、阿尔及利亚、南非、埃及、尼日利亚，通过计算上述五国经济自由度指数的平局值来代理中兴进入的非洲市场的整体经济自由度。

注：该附录是期刊所发表论文的组成部分，同样视为作者公开发表的内容。如研究中使用该附录中的内容，请务必在研究成果上注明引文和下载附件出处。

引用示例：

参考文献引用范例：

[1] 朱军. 技术吸收、政府推动与中国全要素生产率提升[J].中国工业经济.2017,(1):5-24.

如果研究中使用了未在《中国工业经济》纸质版刊发、但在杂志网站上正式公开发表的数字内容（包括数据、程序、附录文件），请务必在研究成果正文中注明：

数据（及程序等附件）来自朱军（2017），参见在《中国工业经济》网站（<http://www.ciejjournal.org>）附件下载。