

资源基础与动态能力双重视角下的品牌国际化 路径研究

——以华为为例

王芸鹏

北方工业大学经济管理学院，北京

收稿日期：2026年9月13日；录用日期：2026年10月4日；发布日期：2026年10月19日

摘 要

在全球竞争加剧背景下，中国企业的品牌国际化路径日益受到学界与业界关注。本文基于资源基础理论与动态能力理论的整合视角，构建“资源－能力－路径－再资源”分析模型，并以一家中国高科技企业为典型案例，系统剖析企业如何通过技术资源、品牌资产、组织体系与国际人才等核心资源，在动态能力的引导下实现品牌的全球演化，进而对企业资源和能力的再创造。不同于传统从市场或营销角度出发的研究，本文强调企业内生优势在品牌国际化中的路径塑造作用，揭示资源基础与动态能力如何协同驱动品牌的演进与调整。研究发现，企业品牌国际化过程呈现出“协同－独立－生态”的阶段性演进特征，资源与能力之间的互动机制是构建全球品牌价值认同的关键驱动。研究丰富了资源基础理论在品牌国际化场景下的应用维度，也为中国企业品牌出海提供了结构化的理论框架与实践启示。

关键词

品牌国际化，资源基础理论，动态能力，国际化路径

Research on Brand Internationalization Paths from the Dual Perspectives of Resource-Based Theory and Dynamic Capabilities

—A Case Study of Huawei

Yunpeng Wang

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: September 13, 2026; accepted: October 4, 2026; published: October 19, 2026

文章引用：王芸鹏. 资源基础与动态能力双重视角下的品牌国际化路径研究[J]. 国际会计前沿, 2026, 15(5): 1294-1303.
DOI: 10.12677/fia.2026.155135

Abstract

Against the backdrop of intensifying global competition, the brand internationalization paths of Chinese enterprises have attracted growing attention from academia and industry. Drawing on an integrated perspective of the Resource-Based View and dynamic capabilities theory, this paper develops an analytical model of “resources-capabilities-paths-resource renewal”. Taking a high-tech Chinese firm as a typical case, it systematically analyzes how enterprises leverage core resources including technological resources, brand assets, organizational systems and international talent to achieve the global evolution of their brands under the guidance of dynamic capabilities, and further regenerate corporate resources and capabilities. Distinct from conventional studies rooted in marketing or market perspectives, this paper highlights the path-shaping effect of firms’ endogenous advantages in brand internationalization, and reveals how resource bases and dynamic capabilities synergistically drive brand evolution and adaptation. The study finds that the brand internationalization of enterprises exhibits a phased evolutionary trajectory of “collaboration-independence-ecosystem”, and the interactive mechanism between resources and capabilities serves as a core driver for building global brand value recognition. This research expands the application scope of the Resource-Based View in the context of brand internationalization, and also provides a structured theoretical framework and practical implications for Chinese enterprises pursuing global brand expansion.

Keywords

Brand Internationalization, Resource-Based Theory, Dynamic Capabilities, Internationalization Paths

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

品牌国际化(Brand Internationalization)是企业在跨国经营中,通过资源配置与价值传播,在海外市场尤其是主流市场建立品牌资产与认同的动态过程。随着全球经济一体化进程加快,越来越多的中国企业积极走向国际市场,开展品牌国际化建设、提升全球竞争力,品牌国际化的路径选择及其内在驱动机制日益成为国际商务与管理领域的重要议题。

从理论脉络看,品牌国际化研究最初沿循企业国际化的一般理论展开。品牌国际化可理解为企业进入海外市场后,围绕目标顾客塑造并传播品牌形象,处理跨国营销中的各种挑战,并逐步积累品牌资产的过程[1]。Zou 和 Cavusgil [2]立足跨国公司的营销实践,提出全球营销规划会受到企业内部条件与外部条件的共同影响,并直接作用于跨国公司的海外绩效。随着研究视角由“产品出口”转向“品牌资产”,Aaker 与 Keller 等学者从品牌资产与基于顾客的品牌权益出发,指出品牌国际化的实质是企业于异质市场中持续积累和转移品牌资产[3][4]。总体而言,早期研究多聚焦于外部市场环境、进入模式与营销组合,对企业内部资源与能力如何塑造品牌路径关注相对不足。

20 世纪 90 年代以来,资源基础理论与动态能力理论为品牌国际化提供了内生解释视角。资源基础理论认为,企业的持续竞争优势源于其具备价值性、稀缺性、不可模仿性与不可替代性的异质性资源[5][6];品牌本身作为一种难以模仿的无形资产,构成企业国际化的重要资源基础。Teece 等提出的动态能力

理论进一步指出,在快速变化的环境中,企业需通过感知机会、整合资源与重构能力来获取和维持竞争优势[7]。Luo 和 Tung 的“跳板视角”则强调,新兴市场企业往往将跨国扩张作为获取关键技术与关键资产、弥补品牌短板的跳板,其背后高度依赖感知、编排与重构等动态能力[8]。这些研究共同表明,品牌国际化不仅取决于外部区位与市场选择,更受制于企业内部资源禀赋及其动态配置能力。

在中国情境下,相关研究普遍认为中国品牌国际化大致经历“走出去(go global)”“走进去(be local)”与“走上去(lead global)”三个递进阶段,是企业自身资源能力、国内外市场差异与产业条件共同作用的动态过程;企业的无形资产、人力资本与关系网络,以及资源能力体系与东道国制度环境的匹配程度,共同影响品牌在海外主流市场的合法性与价值认同。然而,已有研究或侧重于驱动因素、进入模式与区位选择,或单独考察资源、能力的某一侧面,对资源基础与动态能力如何协同驱动品牌路径阶段性演化的系统性分析仍相对有限;同时,针对中国企业普遍面临的核心技术受限、品牌资产薄弱与制度文化落差等特殊约束,亟需从“资源-能力”互动视角揭示其品牌国际化的一般规律。

从现有研究看,依旧存在尚未得到充分回应的问题:一是资源基础理论侧重解释了静态资源对竞争优势的支撑作用,但难以解释国际化进程中资源结构的动态演化和再造;二是动态能力理论揭示了感知、整合与重构能力对企业适应环境的重要性,但对能力持续升级的内生动力的来源机制缺乏深入解释;三是企业国际化研究多聚焦于市场选择与进入模式等外部路径变量,相对忽略了“资源-能力”协同演化的深层塑造。

鉴于此,本文尝试整合资源基础理论与动态能力理论,构建“资源-能力-路径-再资源”分析框架,并通过典型中国高科技企业的单案例剖析,系统考察企业核心资源与动态能力的协同机制对品牌国际化路径演化的塑造作用,以及国际化品牌提升对资源的再创造。以期在理论上丰富资源基础理论在品牌国际化场景中的应用,在实践上为中国企业品牌出海提供结构化参照。

2. 理论基础与模型构建

2.1. 资源基础理论

1) 基本内涵

资源基础理论(Resource-Based View, RBV)是现代管理学与组织理论的关键分支,由 Barney 和 Wernerfelt 等学者在 20 世纪 80 年代正式提出。该理论认为,企业的长期竞争优势源于其内部独有的、难以被竞争对手轻易复制的资源与能力[5] [6]。RBV 聚焦企业内部,强调企业独特资源是规划制定与绩效差异的关键,与侧重外部环境分析的产业组织理论形成鲜明对比。

2) 资源分类

有形资源是具有实体形态、可量化、易辨识与估值的资源,涵盖财务、物理及人力资源等资源。无形资源是指无实体形态却对企业运营至关重要的因素,如技术专利、品牌声誉、企业文化、组织流程等。这些资源通常难以触碰和量化,但对企业的长期发展和市场竞争地位具有深远影响。能力是指企业协调与整合内外部资源以达成特定目标的技能与技巧,体现在研发、生产、营销、管理等各个环节。

3) 资源的 VRIN 特征

价值性:指能够帮助企业实现成本领先或差异化,满足消费者需求、创造价值或提升效率的资源,具备价值性。例如,技术创新、设计理念、管理流程等能够提升企业运营效率或产品吸引力的资源,均具有价值性。

稀缺性:指在同行业中,只有少数企业拥有该项资源,大多数企业缺乏,这样的资源具有稀缺性。例如,独特的自然资源、专利技术、卓越的品牌声誉等,只有少数企业能够拥有,正是其稀缺性赋予了企业独特的竞争优势。

不可模仿性：指企业资源难以被竞争对手模仿或复制，是其不可模仿性的体现。这种不可模仿性可能源于资源的独特历史条件、因果模糊性或社会复杂性。例如，企业文化是在长期发展过程中形成的独特价值观和行为准则，深受历史事件、创始人理念和员工集体记忆的影响，竞争对手难以复制。

不可替代性：指若企业资源无法被其他资源或替代品取代，便具有不可替代性。例如，某些稀有金属或特殊材料，由于其独特的物理或化学性质，在特定应用领域无法被其他材料替代。

2.2. 动态能力理论

动态能力理论最早由 Teece 和 Pisano 等人提出，是指企业整合、构建和重构内外部能力以适应快速变化环境的能力，使企业能够在不确定的市场和技术环境中，通过不断创新和方向调整来获取和维持竞争优势[7]。其中包含感知能力、整合能力和重构能力。

感知能力即企业需敏锐感知市场环境变化，如技术革新、需求转变、竞争对手动态等。例如，当智能手机市场快速兴起时，具备较强感知能力的企业能够率先察觉趋势并及时调整发展方向。整合能力即涉及企业对内外部资源的整合。领先企业往往通过整合内部软件、硬件团队及外部芯片制造商等资源，推出融合多种优势的产品，形成协同竞争力。重构能力即企业依环境变化对组织结构、业务流程等进行重构。

2.3. 本文研究模型的构建

由此可见，企业品牌国际化并非依靠单一资源或能力，而是通过长期积累形成的核心资源基础与动态能力系统协同驱动，逐步构建其在全球市场的品牌优势地位。即：资源是基础，能力是机制，二者共同驱动品牌国际化的路径演化，提升国际化品牌后反馈促进企业内部资源再创造，如图 1 所示。

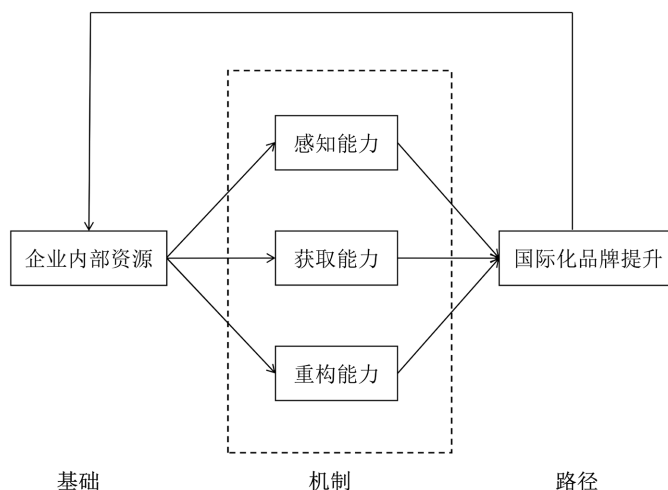


Figure 1. Theoretical model diagram

图 1. 理论模型图

3. 品牌国际化路径的案例分析

3.1. 案例企业品牌国际化发展概况

作为中国高科技企业“出海”的典型样本，华为自 2000 年起启动国际化布局，先后在亚太、欧洲、非洲和拉美市场布局，逐步构建起以技术、品牌和渠道为核心的国际竞争优势，其品牌在全球的影响力与认可度持续增强。其品牌国际化历程可大致分为以下三个阶段：

1) 初步探索期(2000~2010 年)

这一阶段，华为主要以“低成本 + 技术替代”的方式进入亚非拉等新兴市场。通过与当地运营商合作，逐步建立品牌认知。其核心竞争力在于高性价比产品和本地化服务能力。例如，在尼日利亚与当地主流运营商合作推进移动网络建设，迅速打开市场。

2) 全面扩张期(2011~2018 年)

随着技术实力的不断增强，企业在欧洲市场开始尝试中高端品牌。在终端产品方面，其高端系列逐步进入欧美主流渠道；在企业市场，凭借 5G 技术领先优势与多个欧洲国家的电信企业达成合作，提升了品牌的全球认知度和影响力。

3) 策略重构期(2019 年至今)

受到贸易限制与全球舆论挑战的影响，华为被迫调整其全球化策略。这一阶段其品牌国际化路径显现出更高的弹性与动态调整能力：如推出自研操作系统、强化品牌自主可控标签、在东南亚和拉美等地强化本地文化营销等。这一阶段体现出企业在不确定性环境下的资源重构与品牌适应能力。整体来看，该企业已成为中国最具国际化程度的品牌之一，其品牌价值不仅体现在产品维度，更通过技术、组织与制度等多层次资源的整合进行系统塑造。

3.2. 品牌国际化的资源分析

根据资源基础理论，企业竞争优势来源于其所拥有的具备稀缺性、不可模仿性、不可替代性与不可替代性的资源。在品牌国际化过程中，华为通过长期积累形成了独特的资源基础，为其在全球市场的竞争奠定了坚实基础，如表 1 所示。

Table 1. Huawei resource analysis
表 1. 华为资源分析

资源内容	事实举例	来源
技术创新资源	2023 年研发投入为 1649 亿元人民币，占总收入的 23.4%	
	5G、芯片设计(海思)、AI 算法等领域处于全球前沿	华为 2023 年年度报告
	申请超过 12 万项专利，其中 90%以上为发明专利， 全球 PCT 专利申请量连续多年位居世界第一	华为 2024 年年度报告
品牌资产资源	2015 年起，华为进入《BrandZ 全球品牌价值百强》榜单， 并在 2025 年跃升至全球第 39 位	2025 《BrandZ 全球品牌价值百强》
	在欧洲市场，华为通过冠名体育赛事、与当地高校合作、 建立研发中心等方式深化品牌本地认知	李庆子[9]
管理与组织资源	推行“铁三角客户机制”、全球轮岗制度、 以及“灰度文化”治理模式	《华为营销铁军》[10]
	30 多个研发机构，配置区域化的管理团队， 有效支撑其国际运营的复杂性与本地化需求	傅立娜等[11]
国际人才与 文化资源	重视全球化人才布局，全球员工中外籍员工占比接近 50% 遵循“三地原则”，强调跨文化管理能力的构建	佟音[12]

从资源基础角度看，华为通过持续的技术投入、品牌构建、组织优化与人才全球化策略，形成了支持其国际化品牌的核心资源系统，为其动态能力发展与品牌路径演化提供了基础支撑。

3.3. 动态能力视角下的企业行为分析

动态能力理论强调企业在快速变化的外部环境中，通过感知、获取和重构资源，不断实现方向调整与竞争优势维持。华为在国际化过程中，其动态能力体现为机会感知能力、资源整合能力与组织重构能力的系统性演化，对企业品牌的全球适应与升级起到关键支撑作用。本文基于 Teece 的三阶段动态能力模型，结合企业实际情境，构建如表 2 分析逻辑。

Table 2. Analysis of brand internationalization mechanism from the perspective of dynamic capability

表 2. 动态能力视角下的品牌国际化机制分析

一级指标	二级指标	具体表现	来源
感知能力	识别市场变化	在欧洲市场，华为通过与当地设计机构合作优化产品外观风格，以满足审美偏好	吴丹等[13]
	识别用户偏好	建立了多个全球“消费者洞察中心”，系统采集用户反馈数据	吴越舟等[14]
整合能力	全球采购与供应链系统	美国供应链限制后，华为快速调整芯片与元器件采购策略	张海霞等[15]
	国际重要伙伴关系	德国徕卡的联合品牌合作，提升品牌溢价能力	
	多元文化营销资源整合	与当地广告、公关、政府关系机构协同，确保品牌传播符合当地规范	
重构能力	产品重构	在外部技术壁垒的冲击下，华为持续推进前沿技术探索，依托自主创新夯实技术根基，并积极参与、引领国际技术标准的共建工作	刘淑春等[16]
	路径重构	以多元采购模式替代单一采购渠道，依托库存储备争取技术追赶窗口期，借助应急预案把握发展契机，通过业务调整释放产品的潜在竞争优势。	宋耘等[17]
	组织重构	任命首席合规官，直接向董事会汇报工作；在各业务部门、全球各子公司任命合规官并成立合规组织，还分别成立了专项合规管理组织，实行跨区域、跨业务领域的体系化管理。	

在华为品牌国际化过程中，动态能力的构建与演化为其在复杂全球环境中的生存与发展提供了关键支持，感知能力提升了对外部变化的响应速度，整合能力优化了资源协同配置，重构能力则支撑了其在危机情境下的品牌路径创新。三类能力的持续积累，共同推动企业品牌完成全球网络布局并实现路径的动态调适，国际化品牌发展形成又会反向充实企业内部资源、进一步激活动态能力的升级，最终构建起“资源－能力－路径－再资源”的正向强化闭环。

3.4. 品牌国际化路径总结与模型构建

在品牌国际化过程中，企业并非依靠单一资源或能力，而是通过长期积累形成的核心资源基础与动态能力系统协同驱动，逐步构建其在全球市场的品牌优势地位，并进行资源创造的循环过程。本文从资源基础理论和动态能力理论的双重视角出发，构建品牌国际化路径模型如图 2 所示：

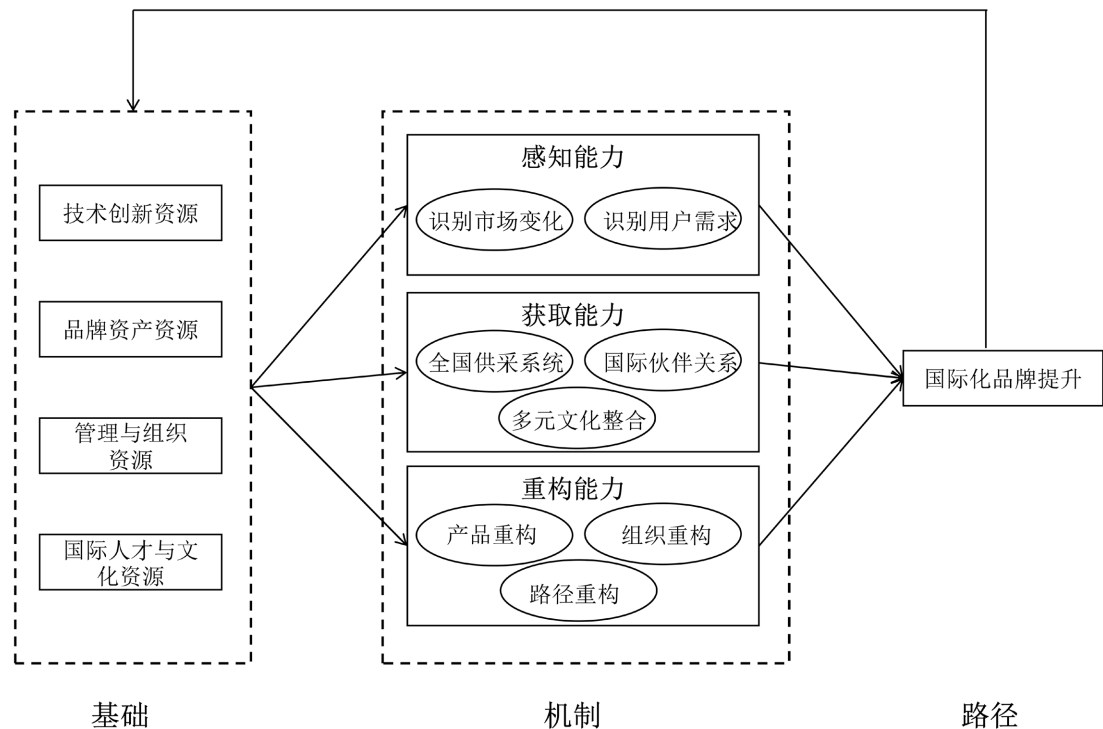


Figure 2. Construction of the brand internationalization model
图 2. 品牌国际化模型构建

4. 品牌国际化的实现路径

4.1. 立足核心资源，锚定品牌价值支撑点

品牌国际化的第一步是对企业自身资源禀赋的全面认知与全局性定位。华为的品牌能够在全球范围内建立起高信任度与高科技形象，关键在于其长期以来在技术资源布局与组织资源全球配置上的能力。中国企业在推进品牌国际化时，首先应明确自身的资源基础，识别作为品牌价值核心支撑点的关键资源，如技术专利、制造能力、服务体系或文化资产。这不仅决定了品牌的市场定位，也构成了品牌对外传播时的基本逻辑。资源的确定性为品牌规划的制定提供了稳定基础，避免企业在复杂国际环境中迷失方向、盲目跟随国际品牌路径。

4.2. 强化动态能力，提升品牌国际化布局的适应性与弹性

面对全球市场的高度不确定性与快速变动，仅有静态资源的积累是不足的，企业还必须具备感知变化、整合资源和系统重构的动态能力。华为能够在多次外部冲击中快速调整发展方向，转移市场重心或优化产品结构，体现了成熟的动态能力。这类能力的培养是组织长期投入与制度机制建设的结果。中国企业在品牌国际化过程中，应通过组织内部的信息流整合、跨文化团队建设、市场快速反应机制等手段，逐步形成对外部环境变化的高度敏感性与内部反应的高效率。同时，应通过制度性学习将这些能力固化为组织惯性，从而提升品牌持续适应能力与抗风险能力。

4.3. 掌握路径演化节奏，推动品牌国际化逐步升级

品牌国际化应是一个阶段性推进、动态演化的过程。华为从早期与运营商合作的“隐形品牌”角色，逐步转向消费端的独立品牌塑造，再到最终尝试构建全球技术生态与价值体系，体现出品牌国际化的路

径并非直线，而是一个由“协同”到“独立”，再到“生态”的系统性升级过程。对于大多数中国企业而言，路径规划尤为关键，尤其是在资源与能力尚不完善的阶段，盲目推进全球同步扩张极易导致品牌形象混乱、管理资源分散与市场失误。因此，企业应根据资源条件与能力成熟度制定阶段性目标，优先突破重点市场或关键支点区域，在积累成功经验与品牌资产后再进行区域扩展与全球复制，以渐进方式实现品牌的国际认同与传播效率最大化。

4.4. 重视本地化融合，构建品牌的跨文化信任机制

品牌的本地化不仅关乎语言与营销渠道的调整，更深层次地关系到企业是否能够嵌入目标市场的文化结构与社会机制中。华为实施本地雇佣策略、建设本地研发机构、尊重当地宗教与社会规范，是其成功构建品牌信任体系的关键举措。品牌国际化实践中，存在“输出导向”与“双向嵌入”两类不同的文化互动路径。输出导向侧重向外传递品牌原有理念，而双向嵌入强调品牌与当地国家环境的深度融合。对中国企业而言，在品牌传播中注重与当地文化的对话与协商，树立包容、开放、平等的企业形象；在组织结构上提升本地员工的决策权与参与度，从而使品牌真正被本地消费者所认同与接受。品牌只有在情感层面建立连接，才能在竞争激烈的国际市场中形成持续吸引力与黏性。

4.5. 提前布局风险体系，增强品牌国际化布局的抗压韧性

品牌国际化不可避免地面临政治风险、制度壁垒、市场歧视与媒体攻击等复杂外部威胁，尤其是在当前国际政治环境高度不稳定的背景下，企业需提前建立健全的品牌风险管理体系。华为在遭遇多轮限制后，依然维持其品牌认知与信任度，其关键在于早期对品牌危机预案、舆论应对机制及价值观统一传播的系统部署。其他中国企业应借鉴这一经验，从品牌布局之初就构建系统化的风险预警与响应机制，包括建立品牌危机管理小组、制定多国舆情引导策略、加强法律合规团队建设等。此外，企业还应塑造积极正向的品牌价值观，通过价值观输出建立价值认同资源，以在品牌遭遇外部挑战时获得更多舆论与社会支持，提升品牌抗风险韧性。

4.6. 构建全球价值认同，推动品牌走向生态化发展

品牌国际化的终极目标并非仅是产品的全球销售，而是实现品牌作为一种全球价值观载体的广泛认同。华为在品牌传播中强调“连接世界”“科技普惠”，正是从单一技术品牌向价值型品牌进化的表现。未来的国际竞争不仅比拼产品与技术，更比拼企业所代表的价值体系与社会责任。中国企业在品牌国际化中，应更加注重构建“全球公共价值认同”，即通过品牌表达对人类未来、可持续发展、公平正义等全球议题的积极参与立场。通过在品牌理念中注入人文关怀，构建与消费者、利益相关方乃至国家之间的深层认同关系，使品牌不只是商品的名称，而是文化、理念与责任的承载体。

5. 研究结论与讨论

5.1. 研究结论

1) 明确品牌国际化路径特征

通过对典型案例的系统分析发现，企业品牌国际化不是线性扩张，而是基于技术、组织、品牌和文化等多种资源的系统积累，通过动态能力的不断迭代激活和配置，逐步形成其独特的国际品牌路径，整体呈现从早期的技术输出、到中期的本地整合，再到后期的品牌认同和文化输出的演进脉络。

2) 具有理论交叉解释优势

资源基础理论揭示了“企业能做什么”，动态能力理论解释了“企业如何做得更好”，两者结合可系统揭示品牌国际化路径的内生驱动力与演化机制。

3) 构建三维路径模型

构建“资源-能力-路径-再资源”三层框架的品牌国际化模型，揭示了技术资源、品牌资产、组织资源与人才文化资源如何在动态能力引导下，推动企业品牌由“走出去”到“立得住”再到“树形象”的过程。这一模型不仅适用于解释案例企业的发展路径，也具有一定的推广性，可为其他中国企业制定国际品牌发展提供理论支撑。

5.2. 研究不足与展望

1) 单案例研究的外推有限性

本研究采用单案例的质性研究方法，尽管选取了具有代表性的高科技企业，但品牌国际化路径因行业性质、企业规模与所在国家制度环境不同而具有差异性。因此，研究结论在推广至其他企业时需谨慎选择。

未来可开展多案例对比研究，如选取小米、海尔等中国企业进行横向比较，进一步验证“资源-能力-路径-再资源”模型的通用性与适配性。

2) 未采用量化方法进行实证检验

本研究构建的品牌国际化路径模型，虽具有一定理论逻辑与案例支撑，但未通过实证数据或统计分析方法进行验证。因此，该模型在变量间的因果关系、权重结构及边界条件等方面仍需进一步探讨。未来研究可基于该模型设计量表，采用结构方程模型、多元回归分析等方法，对大样本企业进行问卷调查与统计分析，增强模型的科学性与可靠性。

3) 未系统考虑制度、文化等外部情境变量

资源基础理论和动态能力理论更多聚焦企业内部因素，而本研究在理论层面对外部环境因素涉及较少。事实上，这些变量在品牌国际化中起着关键作用，尤其对中国企业而言尤为重要。未来研究可引入制度理论、文化维度理论、生态位理论等进行融合分析，探讨制度环境如何制约资源配置和动态能力的发挥，提升理论解释力的完整性。

参考文献

- [1] 韩中和. 品牌国际化研究述评[J]. 外国经济与管理, 2008, 30(12): 32-38.
- [2] Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002) The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66, 40-56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>
- [3] Aaker, D.A. (1991) Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press.
- [4] Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- [5] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [6] Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- [7] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- [8] Luo, Y. and Tung, R.L. (2007) International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- [9] 李庆子. 国际市场营销中的跨文化障碍及应对策略——以华为为例[J]. 中国商论, 2018(22): 68-69.
- [10] 吴晓波. 华为营销铁军: 华为营销体系的构建与发展[M]. 北京: 中信出版社, 2018.
- [11] 傅丽娜, 等. 中国民营企业国际化战略研究——以华为公司为例[J]. 商业经济, 2022(8): 89-91, 117.
- [12] 佟音. 华为国际化发展战略及启示分析[J]. 现代商业, 2023(16): 3-6.

-
- [13] 吴丹. 中国品牌手机在欧洲市场的营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 西南政法大学, 2020.
 - [14] 吴越舟. 华为战略的客户关系营销与管理[J]. 销售与市场(营销版), 2019(2): 10-15.
 - [15] 张海霞, 刘美婷, 黄玉婷. 技术限制下华为供应链的调整策略与韧性表现[J]. 商业经济, 2023(7): 104-108.
 - [16] 刘淑春, 俞慧杰, 李杨, 等. 连续性冲击事件下中国先进制造企业供应链韧性的建构研究[J]. 科研管理, 2025, 46(11): 54-64.
 - [17] 宋耘, 王婕, 陈浩泽. 逆全球化情境下企业的组织韧性形成机制——基于华为公司的案例研究[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(5): 3-19.