马大华人文学与文化学刊，第十四卷，第一期，2026 年
Journal of Chinese Literature and Culture, Vol. 14, No. 1 (2026)

大国博弈背景下泰国华商网络的经济韧性机制研究——
基于泰中侨商联合会的组织社会学个案研究

董维建*
四川轻化工大学外语学院

摘要

在中美战略竞争加剧的背景下，东南亚华商网络面临前所未有的结构性张力。本文以泰中侨商联合会（Thai-Chinese Commerce Association, TCCA）为个案，运用组织社会学的分析视角，系统考察华商社团如何在大国博弈的夹缝中维持并增强其经济韧性。本文将经济韧性操作化为三个可观察维度：会员企业的业务连续性、网络连接的稳定性，以及资源获取的适应性。研究发现，泰中侨商联合会通过制度嵌入、网络重构与资源编排三重机制，实现了对东道国与祖籍国双重制度环境的适应性整合，有效缓冲了地缘政治风险对会员企业的冲击。其经济韧性的核心逻辑在于“组织化”：即将分散的个体华商资本转化为具有集体行动能力的网络组织，通过跨层次、跨地域的桥接功能，在中泰经贸往来中扮演中介角色。本研究为理解海外华商网络的演化逻辑提供了新的理论视角，也为保护和发展华商网络这一独特的跨国社会资本资产提供了政策参考。

关键词：大国博弈、泰国华商网、经济韧性、泰中侨商联合会、组织社会学、过程追踪

* 董维建，现为四川轻化工大学外语学院副教授。电邮：dongweijian@suse.edu.cn

The Economic Resilience Mechanism of Thai Chinese Business Networks amid Great Power Rivalry: An Organizational Sociology Case Study of the Thai-Chinese Commerce Association

Dong Weijian
School of Foreign Languages, Sichuan University of Science & Engineering

Abstract

Against the backdrop of intensifying strategic competition between China and the United States, Chinese business networks in Southeast Asia are facing growing structural pressures and uncertainty. Taking the Thai-Chinese Commerce Association (TCCA) as a case study, this article explores how Chinese business associations sustain and strengthen economic resilience amid great-power rivalry. Drawing on organizational sociology, the study examines economic resilience through three observable dimensions: the continuity of member firms' business operations, the stability of network relationships, and the capacity to adapt resource-acquisition strategies.The findings show that the TCCA mitigates geopolitical risks through three closely connected mechanisms: institutional embeddedness, network reconfiguration, and resource coordination. At the heart of this resilience is a process of organizational consolidation, through which dispersed individual capital, relationships, and resources are brought together and transformed into a coordinated network with collective capacity. In this way, the association functions not merely as a platform for business exchange, but also as an important intermediary linking Chinese enterprises, Thai institutions, and broader Sino-Thai economic relations.This study contributes to a deeper understanding of how overseas Chinese business networks evolve and respond to external uncertainty. It also highlights the policy significance of Chinese business associations as a distinctive form of transnational social capital that can help maintain economic connections, facilitate resource coordination, and reduce the risks arising from geopolitical competition.

***Keywords**:* great power rivalry; Thai Chinese business network; economic resilience; Thai-Chinese Commerce Association; organizational sociology; process tracing

一、引言

中美战略博弈的加剧正在重塑东南亚的地缘经济格局。自 2018 年美国对华发动“301 调查”并加征多轮关税以来，中美经贸摩擦已从单纯的贸易领域扩展至技术封锁、投资审查与供应链“去风险化”等深层领域。2022 年美国《芯片与科学法案》（CHIPS and Science Act）及后续对华半导体出口管制，进一步加剧了高科技产业的跨境分割（Bown, 2023）。在这一宏观背景下，长期活跃于中泰经贸往来前沿的华商网络，正经历深刻的结构性张力：一方面，其与中国祖籍地在血缘、文化与商业上的天然纽带，使其容易被视为中国影响力的延伸载体；另一方面，其深度嵌入泰国本土政商精英网络的生存策略，又要求其必须在东道国的政治光谱中保持审慎的本土化姿态（Wu et al., 2017）。

这种结构性张力对华商网络的冲击并非抽象的地缘政治推演，而是具体表现为三重挑战：首先，市场准入壁垒的抬升，美国对华技术出口管制通过供应链传导，影响在泰华商企业的技术获取与设备采购；其次，公共舆论环境的恶化，泰国国内部分舆论将中国投资与“债务陷阱”叙事挂钩，华商企业面临潜在的政治污名化风险；最后，跨国资信评估的复杂化，在中美金融脱钩压力下，华商企业的跨境融资与结算渠道面临不确定性。泰国华商如何在大国博弈的夹缝中维持并增强其经济韧性，成为一个兼具理论价值与现实关怀的重要课题。

既有研究从社会资本、关系资本主义等视角对华商网络的组织特征进行了丰富阐释（庄国土 & 刘文正, 2009; 任娜 & 刘宏, 2021），但对华商网络如何应对系统性外部冲击、实现组织存续与功能调适的内在机制，尚缺乏深入的理论化工作。尤其值得注意的是，既有文献往往将华商网络视为被动的战略工具或同质化的利益群体，忽视了其作为自主行动主体的组织策略与调适能力。

本文尝试从“组织韧性”（organizational resilience）的组织社会学视角切入，以泰中侨商联合会为个案，系统考察华商社团如何通过制度嵌入、网络重构与资源编排等机制，在大国博弈背景下维持并增强其经济韧性。本文明确将分析层次聚焦于商会组织层面，同时追踪其对会员企业（个体层面）的传导效应，避免因变量在组织、网络与个体之间的随意跳跃。在概念操作化方面，本文将华商网络的“经济韧性”界定为三个可观察维度：（1）业务连续性（business continuity），即会员企业在冲击期间维持核心业务运营的能力；（2）网络稳定性（network stability），即商会内部成员关系的持续性与跨组织合作的频次；（3）资源适应性（resource adaptability），即商会帮助会员企业开拓替代性市场与合作伙伴的能力。

泰中侨商联合会成立于 2017 年，是近年来泰国华商社团中发展最为迅速、组织化程度最高的新兴商会之一。选择该联合会作为分析对象，既能够捕捉新生代华商网络在组织形态上的创新特征，又能够通过其在中美贸易摩擦与地缘政治变动中的应对实践，透视华商网络韧性机制的运行逻辑。

二、学术回顾与理论框架

（一）泰国华商网络研究：从“关系资本主义”到“跨国嵌入”

泰国华商研究的发端可追溯至施坚雅（G. William Skinner）的经典民族志研究，其以同化理论解释了泰国华人能够相对顺利地融入泰国主流社会的历史成因（Skinner, 1957）。此后，研究范式经历了从“同化论”到“族群性复兴”的转向，学者们逐渐认识到华商网络并非被动适应东道国制度环境的边缘群体，而是积极运用关系资本与网络资源参与本土政治经济生活的能动主体。庄国土与刘文正（2009）系统梳理了东亚华商网络的历史演变脉络，指出华商网络与中国移民之间的互动一直是影响东亚华人社会变迁的核心动力。

进入 21 世纪，泰国华商研究的分析视角进一步从静态的“关系资本主义”转向动态的“跨国嵌入”（transnational embeddedness）。任娜与刘宏（2021）以新马菲三国商会组织为中心，分析了“一带一路”框架下东南亚华商网络的组织特征与运行机制，揭示了华商商会作为非正式制度安排，在降低跨国交易成本、提供信息服务与商业担保方面的独特功能。刘文正（2025）聚焦于泰国中国新移民群体的社团组织与跨国实践，指出新移民社团已成为连接中泰两国社会资源与信息流动的重要管道。然而，既有研究对华商网络在地缘政治变动情境中的适应性调整关注不足，尤其缺乏从组织社会学视角对华商社团韧性机制的系统分析。

（二）经济韧性的概念界定与操作化

“韧性”（resilience）概念源于材料科学，指材料在受力变形后恢复原状的能力。Holling（1973）将韧性引入生态学，区分了“工程韧性”与“生态韧性”两种范式。随后，韧性的概念被引入组织研究领域，Williams 等（2017）提出组织韧性是“组织在逆境中恢复并超越原有状态的能力”。在经济社会学中，Martin 和 Sunley（2015）将区域经济韧性理解为区域经济系统在面对外部冲击时表现出的抵抗能力、恢复能力、重新配置能力和更新能力。

借鉴上述定义，本文将华商网络的经济韧性界定为：华商社团在面临地缘政治变动等外部冲击时，通过组织化的方式维持核心功能、调整网络结构并重新配置资源，以实现组织存续与功能优化的动态能力。为进一步增强概念的可测性，本文将其操作化为以下三个维度：(1) 业务连续性：通过会员企业在冲击期间的营业额变化、核心业务维持率与转型成功率进行测度；(2) 网络稳定性：通过商会会员流失率、跨组织合作协议数量及合作持续性进行测度；(3) 资源适应性：通过商会协助会员开拓的替代性市场数量、非传统合作伙伴比例及危机响应时效进行测度。

（三）大国博弈与华商中介网络：文献评述与研究空间

中美战略竞争对东南亚华商网络的影响已引起学界关注。罗圣荣与梁雅洁（2025）指出，中美战略博弈使东盟国家面临越来越大的战略选边压力。陈胤默等（2025）从宏观计量角度证实了华侨华人商会对促进中国对外直接投资的显著正向效应，强调了华商网络作为非正式制度安排在跨国经贸合作中的桥梁作用。周方冶（2022）分析了中美战略竞争下泰国的“非中性”对冲策略，揭示了泰国在大国博弈中的自主性空间与政策摇摆特征，为理解华商网络所处的制度环境提供了重要的宏观背景。

然而，现有研究仍存在两点不足：其一，宏观层面的地缘政治分析往往将华商网络视为被动的战略工具，忽视了其作为自主行动主体的组织策略与调适能力；其二，微观层面的华商组织研究侧重于描述性梳理，缺乏将外部结构性压力与内部组织响应机制相连接的中层理论。基于此，本文尝试构建“制度嵌入—网络重构—资源编排”的三维分析框架，以泰中侨商联合会为个案，深入剖析华商网络经济韧性机制的组织社会学逻辑。

（四）理论框架：基于嵌入性理论与组织韧性的分析模型

本文借鉴经济社会学的嵌入性理论与组织社会学的韧性研究，提出一个整合性的分析框架。波兰尼（Polanyi, 1944）在《大转型》中首次提出“嵌入性”概念，指出人类经济行为嵌入于具体的社会关系之中。格兰诺维特（Granovetter, 1973）进一步区分了“关系性嵌入”与“结构性嵌入”，指出经济行动者之间的具体关系以及这些关系所构成的网络结构对经济行为产生深刻影响。祖克与迪马吉奥（Zukin & DiMaggio, 1990）则将嵌入性细分为认知嵌入、文化嵌入、结构嵌入与政治嵌入四种类型，为分析华商网络在东道国与祖籍国之间的双重嵌入提供了更为精细的分析工具。

在社会资本理论方面，布尔迪厄（Bourdieu, 1986）将其定义为“实际的或潜在的资源的集合体，那些资源是同某种持久性的网络相联系的”；普特南（Putnam, 1993）强调社会资本是“社会组织的特征，诸如信任、规范以及网络，它们能够通过促进合作行为来提高社会效率”；林南（Lin, 2005）则进一步指出，社会资本的核心在于“嵌入于社会网络中的资源，行动者可以通过社会网络获取这些资源以实现自身利益”。

在此理论基础上，本文提出下面三个核心因果机制命题。命题 1（制度嵌入机制）：华商社团通过在双重制度环境中获取政治与法律合法性，为会员企业提供“制度保护伞”，降低地缘政治风险带来的合法性冲击。命题 2（网络重构机制）：华商社团通过在地化深耕与合作伙伴多元化，增强网络结构的冗余度与适应性，分散单一地缘关系恶化带来的系统性风险。命题 3（资源编排机制）：华商社团通过信息枢纽、信任中介与危机协调功能的整合，提升网络内部资源动员效率，保障会员企业在冲击期间的资源获取。这三个维度并非孤立运作，而是在大国博弈的具体情境中相互交织、动态调适，共同构成华商网络经济韧性的生成机制。

三、研究设计

（一）个案选择与分析层次

本文采用个案研究法（case study method）与过程追踪法（process tracing）相结合的研究策略。Yin（2014）指出，案例研究适用于回答“如何”和“为什么”的问题，尤其当研究情境无法被操控、现象与情境边界不够清晰时，案例研究具有独特优势。过程追踪法强调通过追踪因果机制在实际案例中的运作过程，来验证理论解释的有效性（Beach & Pedersen, 2013）。

本文选择泰中侨商联合会作为分析个案，基于以下考量：首先，该会成立于 2017 年，是近年来泰国华商社团中发展最为迅速的新兴商会，其组织形态具有典型性；其次，该会会员以在泰投资创业的中国新移民企业家为主体，其面临的制度环境张力更为直接；最后，该会成立至今经历了 2018 年中美贸易摩擦升级、2020 年新冠疫情冲击、2022 年美国对华科技管制及 2023 年泰国大选等关键事件，为观察组织韧性提供了丰富的时间截面。

在分析层次上，本文明确聚焦于商会组织层面，考察其制度嵌入、网络重构与资源编排机制的运行逻辑，同时追踪这些机制对会员企业（个体层面）经济韧性的传导效应。本文不声称测量会员企业的财务绩效，而是通过可观察的组织行为与会员感知指标来评估韧性机制的有效性。

（二）过程追踪与事件选择

过程追踪要求研究者识别关键事件，并追踪因果机制在这些事件中的具体运作过程。本文选取 2019 年至 2024 年间三个关键事件进行追踪。事件一：2019—2020 年中美贸易摩擦升级期。 美国对华多轮加征关税及技术出口管制，直接影响依赖中美供应链的在泰华商企业。追踪问题：商会如何通过制度嵌入与资源编排帮助会员企业应对供应链中断风险？事件二：2022—2023 年美国对华科技投资限制期。美国《芯片与科学法案》及后续对华半导体出口管制，对在泰从事科技服务与电子产品贸易的华商企业构成冲击。追踪问题：商会如何通过网络重构帮助会员企业寻找替代性技术来源与市场？事件三：2023—2024 年泰国大选及政权更迭期。泰国国内政治不确定性上升，叠加中美战略竞争的外部压力，考验商会的政治中立策略与制度合法性。追踪问题：商会如何通过话语策略与制度嵌入维持双重合法性？

（三）数据收集与资料来源

本研究的数据来源包括四个层面，通过三角验证（triangulation）确保研究的信度与效度。

第一，半结构化深度访谈。 2025 年 11 月至 2026 年 1 月间，笔者对泰中侨商联合会主席团成员、普通会员、分会负责人及泰国本地商业伙伴进行了深度访谈。受访者基本信息如下。

表 1 受访者信息表

编码	性别	年龄	职位	国籍	教育	行业	时长	日期
T01	男	50	主席	中国	博士	制造业	120 分钟	2025-11-15
T02	男	45	常务副主席	中国	硕士	房地产	90 分钟	2025-11-18
T03	女	42	副主席	中国	博士	进出口贸易	75 分钟	2025-12-02
T04	男	38	普通会员	中国	本科	餐饮业	60 分钟	2025-12-10
T05	女	35	普通会员	中国	硕士	科技服务	55 分钟	2026-01-05
T06	男	48	泰国本地商业伙伴	泰籍	硕士	法律咨询	80 分钟	2026-01-12
T07	男	40	东部经济走廊分会负责人	中国	本科	物流	70 分钟	2026-01-08
T08	女	32	秘书处工作人员	中国	本科	行政	50 分钟	2026-01-15

访谈采用半结构化提纲，涵盖商会参与经历、地缘政治感知、危机应对经验、网络资源获取等主题。所有访谈均在征得受访者知情同意后录音，并转录为文本资料，共计约 18 万字。

第二，档案文献。收集联合会 2017 年成立以来历年活动记录、会议纪要、内部工作报告、会员通讯录（脱敏处理）及分会成立文件。

第三，泰文与英文公开资料。包括泰国内政部社团注册公开信息、泰国投资促进委员会（BOI）统计数据、泰国商务部贸易统计、*Bangkok Post* 与 *The Nation* 关于华商投资的报道、泰国中华总商会年度报告等。

第四，中文公开资料。包括中国驻泰国大使馆网站新闻通稿、中国侨联公开报道、中国新闻网等媒体的客观报道。

（四）研究伦理与资料处理

本研究遵循社会科学研究伦理规范。在访谈开始前，向所有受访者说明研究目的、资料用途及保密措施，并签署知情同意书。为保护受访者隐私，本文对所有访谈资料进行匿名化处理，以编码（如 T01、T02）代替真实姓名。访谈录音及转录文本存储于加密设备中，仅用于学术研究。在资料分析方面，采用主题编码法（thematic coding），通过 NVivo 12 软件对访谈文本进行编码，识别与制度嵌入、网络重构、资源编排相关的关键主题与因果链条。

四、泰中侨商联合会的组织网络结构分析

（一）会员构成与组织分层

泰中侨商联合会的会员结构呈现出明显的核心—边缘分层特征。核心节点由主席、常务副主席及副主席组成的主席团构成，这一群体普遍具有较高的社会声望与跨国资历。现任主席邝锦荣博士同时担任中国全国政协海外列席代表、中华海外联谊会理事等职，常务副主席中多人兼任中国各省市侨联委员或海外联谊会理事（中国新闻网，2023）。核心节点不仅承担着联合会的决策与对外联络职能，更以其个人社会资本为整个网络提供信用背书。

边缘节点则由执行委员与普通会员构成，这一群体以在泰经营实业的中小企业主为主。核心节点与边缘节点之间并非单向的等级支配关系，而是通过"以老带新"的导师机制与"项目驱动"的临时合作模式，形成了动态的互助关系网络。一位普通会员在访谈中描述了这种互动模式：

> 我刚来泰国做餐饮的时候，对这边的法律、税务完全不了解。商会安排了一位副主席做我的导师，帮我介绍了律师和供应商。这种支持不是一次性的，而是持续性的。（T04）

这种分层结构既保证了联合会对外行动的一致性与权威性，又为网络内部的资源流动与信息扩散提供了通道。然而，需要指出的是，本文对网络结构的分析基于组织层级与关系描述，而非社会网络分析（SNA）的量化计算。文中关于“核心—边缘”与“结构洞”的讨论属于基于职务与职能的理论推断，而非基于关系矩阵的拓扑分析。

（二）纵向嵌入：与泰国政商精英的制度性联结

泰中侨商联合会的纵向嵌入主要体现在与泰国政府、王室及主流商界的制度化联系上。在政界层面，联合会历任就职典礼均有泰国王室成员或政府高层出席。第三届执委会就职盛典上，泰国副总理兼商业部长普坦阁下亲临颁发主席聘书，中国驻泰国大使馆侨务参赞亦出席见证（中国新闻网, 2023）。这种高规格的政治参与不仅提升了联合会的社会声望，更重要的是为其会员企业获取泰国政府项目信息、参与公共采购竞标提供了制度性便利。

在商界层面，联合会与泰国中华总商会、泰国工商总会等本土主流商会建立了协作关系，通过参加“泰国中华总商会暨各行业公会联合会”例会等形式，融入泰国华商社团的集体行动网络。此外，联合会还积极吸纳泰国本地企业家作为荣誉会员或顾问，以增强其在泰国本土商业生态中的根植性。一位泰国本地商业伙伴指出：

> 泰中侨商联合会与其他中国背景商会不同，他们非常注重与泰国本地企业的合作。我们律师事务所与联合会有长期合作关系，他们推荐的中国企业客户通常对泰国法律有基本的尊重和了解，这减少了跨文化交易中的摩擦。（T06）

这种纵向嵌入策略使联合会能够在泰国政商两界均建立起信任关系，为其会员企业在泰国市场的长期经营提供了制度保障。

（三）横向联结：与中国地方政府、商会及跨国企业的网络桥接

横向联结是泰中侨商联合会区别于泰国传统华商社团的核心竞争力所在。联合会成立以来，累计接待来自中国各省市政府、商会及企业代表团超过 200 批次，涵盖广东、浙江、福建、四川等侨乡省份以及北京、上海等经济中心城市（泰中侨商联合会, 2024）。这些接待活动不仅停留在礼节性层面，更通过组织商务考察、投资洽谈与项目对接，将中国的资本、技术与市场需求引入泰国市场。

更为重要的是，联合会在中国国内建立了广泛的信息网络。主席团成员中多人具有中国各级政协、侨联或海外联谊会的任职经历，这种“双重身份”使其能够及时获取中国对外投资政策的动向信息。在“一带一路”框架下，联合会还与中国多家国有企业及大型民企建立了战略合作关系，协助其在泰国市场的项目落地与合规经营。分会负责人描述了这种桥接功能：

> EEC 分会的成立很大程度上是因为中国企业在东部经济走廊的投资需求增加了。我们不仅要帮中国企业找土地、找合作伙伴，还要帮他们理解 BOI（泰国投资促进委员会）的申请流程。这种服务是双向的，我们也把泰国的投资机会带回中国。（T07）

（四）网络结构特征：星型结构与桥接功能

从组织形态来看，泰中侨商联合会呈现出“中心集中、边缘分散”的星型网络结构。以主席团为核心的内圈层具有高度的互动密度，成员之间通过频繁的面对面互动与项目合作，形成了高度的信任与互惠规范；而以普通会员为主体的外圈层则互动密度较低，会员之间多为弱联结，其网络收益主要依赖于与核心节点的连接。

这一结构的优势在于，核心节点充当了连接泰国本土政商网络与中国商业网络之间的桥接者（bridge），控制着跨边界信息流动与资源交换的关键通道。在正常运行状态下，这种桥接位置为联合会带来了信息优势；而在危机情境中，集中化的网络结构也赋予了核心节点快速动员网络资源、协调集体行动的决策效率。然而，这种结构也存在潜在风险：一旦核心节点受损，整个网络的连通性将面临威胁。联合会通过设立分会与专业委员会的方式，在一定程度上分散了这种集中化风险。

五、经济韧性机制的组织社会学解释

（一）制度嵌入机制：双重合法性获取与风险缓冲

泰中侨商联合会的制度嵌入策略集中体现为对泰国东道国与中国祖籍国双重制度环境的同步适应。在泰国一端，联合会通过正式注册为泰国内政部管辖下的非营利组织，遵守泰国《社团法》（Association Act）与税法，积极参与本地社会公益活动，构建了作为“泰国社会组织”的合法身份。

在中国一端，联合会通过承接中国地方政府代表团接待、协办侨务部门活动、参与中国侨联组织的海外联谊等方式，维系了作为“海外侨团”的制度性身份。这

种双重合法性使联合会能够在两国制度空间之间灵活切换，根据不同情境激活相应的身份资源。

在中美贸易摩擦最为激烈的 2019-2020 年间，部分在泰华商企业因其中国供应链背景而面临泰国本地合作伙伴的质疑。联合会即通过强化其泰国本土社团属性，以“促进泰中经贸合作”的功能性话语，为会员企业提供了政治掩护。主席在访谈中回忆道：

> 2019 年最紧张的时候，有会员告诉我，他们的泰国客户听说美国加征关税后，担心和他们合作会惹上麻烦。我们联合会出面，以泰国注册社团的名义发了声明，强调我们是泰国经济的一部分，这才稳住了局面。（T01）

这一案例表明，制度嵌入机制并非抽象的理论概念，而是在具体危机情境中通过身份切换与话语策略发挥风险缓冲作用。

（二）网络重构机制：在地化深耕与多元化市场拓展

面对大国博弈带来的不确定性，泰中侨商联合会采取了“在地化深耕”与“多元化拓展”并行的网络重构策略。

在地化深耕方面，联合会加大了对泰国本土商业网络的投入力度。2022 年成立东部经济走廊（EEC）分会，2023 年筹备清迈分会，将服务网络从曼谷核心区延伸至泰国新兴的经济增长极（泰中侨商联合会, 2022）。分会模式不仅增强了联合会的地方响应能力，也使其会员企业能够更好地把握泰国政府区域发展政策所带来的市场机遇。EEC 分会负责人指出：

> EEC 是泰国政府重点发展的区域，但很多中国企业对当地情况不熟悉。我们分会的价值就在于填补这个信息鸿沟，让中国企业不只是“飞地式”存在，而是真正融入当地产业链。（T07）

多元化拓展则体现为市场布局与合作伙伴的分散化。在中美贸易摩擦背景下，联合会积极引导会员企业开拓东盟内部市场，降低对中美双边贸易通道的过度依赖。同时，联合会还与日本、韩国及欧盟在泰商会建立了交流合作关系，构建超越中泰双边框架的多元商业网络。一位从事进出口贸易的副主席表示：

> 我们帮会员企业对接过日本商会的合作伙伴。虽然中泰是主线，但鸡蛋不能放在一个篮子里。2022 年之后，这种多元化需求更迫切了。（T03）

（三）资源编排机制：信息枢纽、信任中介与危机协调

资源编排（resource orchestration）是组织韧性研究中的核心概念，指组织如何整合、配置与动员内外部资源以应对环境变化（Sirmon et al., 2011）。泰中侨商联合会的资源编排功能主要体现在三个层面：

作为信息枢纽，联合会通过其跨地域、跨层次的会员网络，收集并筛选与中泰经贸相关的政策信息、市场动态与投资机会，再以会员简报、项目推介会等形式向网络内部扩散。在中美贸易摩擦期间，联合会及时追踪美国关税清单的调整与泰国海关的应对政策，向相关会员企业发布了预警信息。

作为信任中介，联合会利用其组织信誉与主席团成员的个体声誉为中泰企业间的商业合作提供信用担保，降低跨文化交易中的信息不对称与违约风险。一位副主席描述了调解案例：

> 疫情期间有中国企业和泰国供应商因为付款问题闹僵，差点打官司。我们联合会出面调解，最后双方达成了分期付款协议。如果没有商会这个中间人，信任一旦破裂就很难修复。（T03）

作为危机协调者，联合会在新冠疫情暴发后迅速组织成立应急小组，向会员企业及旅泰同胞分发防疫物资，并协助因封锁措施而陷入困境的会员企业申请泰国政府的纾困贷款（泰中侨商联合会, 2020）。需要指出的是，疫情应对与地缘政治应对在性质上存在差异：前者属于公共卫生危机响应，后者属于结构性风险调适。本文将疫情应对作为组织韧性的一般性检验，而将重点放在地缘政治情境下的资源编排机制分析。

（四）大国博弈情境下的策略调适：中立性话语与功能性合作

在大国博弈的敏感情境中，泰中侨商联合会展现出审慎的话语策略与务实的行动取向。话语层面，联合会刻意避免在中美争议性议题上公开表态，其对外宣示始终围绕“促进泰中经贸合作”“服务会员企业发展”等功能性目标展开，以“去政治化”的话语框架规避潜在的地缘政治风险。秘书处工作人员解释了这种策略的逻辑：

> 我们秘书处在发新闻稿的时候有一个原则：绝不涉及中美关系的评价，也不评论泰国国内政治。我们只谈经贸合作、会员服务。这不是胆小，而是清醒。在泰国这个社会，商会一旦卷入政治，后果不堪设想。（T08）

行动层面，联合会强调“功能性合作”的价值导向，将自身定位为中泰两国经济利益交汇点的务实促成者。无论地缘政治风云如何变幻，中泰两国在制造业产业

链互补、农产品贸易、旅游服务与基础设施投资等领域的合作需求具有坚实的经济基础。联合会正是抓住这一结构性需求，以功能性合作的持续深化来对冲地缘政治的不确定性。这种“少说多做”的行动策略，使其在大国博弈的风暴眼中保持了相对超脱的运作空间。

六、结论与讨论

（一）研究发现：华商网络韧性的"组织化"逻辑

本文以泰中侨商联合会为个案，系统分析了大国博弈背景下泰国华商网络经济韧性的生成机制。研究发现，华商网络的经济韧性并非源于个体企业家的随机应变，而是根植于社团组织的结构化能力。这种“组织化”逻辑具体表现为三个相互关联的机制，具体如下所示。（1）制度嵌入机制通过双重合法性获取，为华商网络提供了在不同制度空间之间安全穿梭的“保护伞”。在中美贸易摩擦期间，联合会通过激活其泰国本土社团身份，有效缓冲了会员企业面临的政治污名化风险。（2）网络重构机制通过在地化深耕与多元化拓展，增强了华商网络应对外部冲击的适应性与冗余度。EEC 分会与清迈分会的设立，以及与日韩欧商会的合作，分散了单一地缘关系恶化带来的系统性风险。（3）资源编排机制通过信息枢纽、信任中介与危机协调的多功能整合，提升了华商网络在危机情境中的资源动员效率与集体行动能力。

泰中侨商联合会的实践表明，新生代华商社团已不再是传统意义上以联谊互助为主要功能的乡缘性组织，而是演变为兼具商业网络、信息平台与准公共组织特征的多功能行动体。这种组织形态的转型升级，正是华商网络在大国博弈时代维持经济韧性的关键所在。

（二）理论贡献

本研究的理论贡献体现在两个方面。

对海外华商研究而言，本文将组织韧性的分析视角引入华商网络研究，突破了既有文献对“关系资本主义”与“文化决定论”的路径依赖，揭示了华商社团作为组织行动主体在地缘政治变动中的能动性与策略空间。本文通过过程追踪法，将外部结构性压力与内部组织响应机制相连接，为华商研究提供了中层理论的分析范例。

对组织韧性理论而言，本文以跨国华商社团为分析对象，拓展了韧性研究的经验边界。传统组织韧性研究主要聚焦于单一国家情境中的企业组织，而本研究

所面对的则是跨越两个及以上制度环境、在多重制度逻辑张力中运作的跨国网络组织。泰中侨商联合会的案例表明，跨国组织的韧性不仅取决于内部治理能力，更取决于其在不同制度环境之间进行边界管理与身份协商的能力，这为韧性理论的跨国拓展提供了新的分析维度。

（三）政策启示

本研究的政策启示在于，华商网络是一项具有战略价值的跨国社会资本资产，其保护与开发应纳入中国侨务工作与对外经济政策的统筹考量。具体而言，应尊重华商社团的自主性与本土化需求，避免将其过度工具化为地缘政治竞争的前沿阵地；应通过制度化的沟通渠道与政策支持，增强华商社团获取国内信息与资源的便利性；还应鼓励华商社团向专业化、功能化方向转型升级，提升其在国际商事法律服务、跨境投资咨询等领域的专业能力（王望波, 2019）。

（四）研究局限与未来展望

本研究存在以下局限：其一，个案研究的分析深度以牺牲外部效度为代价，泰中侨商联合会的经验能否推广至其他东南亚国家的华商社团，尚需比较研究的验证；其二，访谈资料的主观性偏差难以完全排除，联合会领导层对组织成效的叙述可能带有选择性呈现的色彩，本文已通过引入泰国本地商业伙伴（T06）与秘书处工作人员（T08）的视角进行交叉验证，但偏差仍可能存在；其三，对“经济韧性”的测量主要依赖感知性指标与组织行为观察，未来研究可尝试通过会员企业经营数据的纵向追踪来增强测量的精确性。

随着中美战略博弈的持续发展，特别是美国对华技术“脱钩”与“小院高墙”策略的深化，华商网络的韧性机制也将面临新的考验。未来研究可进一步追踪泰国华商在半导体、新能源、数字经济等敏感产业领域的应对策略，以及泰国国内政治变动对华商网络制度嵌入的影响。

参考文献

陈胤默、张明、王喆（2025）。华侨华人商会可以促进中国对外直接投资吗。*华侨大学学报（哲学社会科学版）*，（1），56-71。

刘文正（2025）。泰国的中国新移民：类型、社团组织与跨国性。*华侨华人历史研究*，（1），32-45。

罗圣荣、梁雅洁（2025）。中美战略博弈中的东盟角色——基于国际关系“角色理论”的分析。*当代亚太*，（6），146-165。

任娜、刘宏（2021）。“一带一路”构建中的东南亚华商网络研究——以新马菲商会组织为中心。*世界民族*，（4），99-110。

泰中侨商联合会（2020）。《泰中侨商联合会新冠疫情防控工作报告》（内部档案）。

泰中侨商联合会（2022）。《东部经济走廊分会成立纪念特刊》（内部出版物）。

泰中侨商联合会（2024）。《泰中侨商联合会年度工作报告》（内部档案）。

吴东儒、李义斌、林春培（2017）。泰国华商的社会关系网络与中资企业的泰国投资战略选择。载贾益民（主编），《华侨华人蓝皮书：华侨华人研究报告（2016）》（页 148-173)。社会科学文献出版社。

张秀明（2019）。华侨华人参与“一带一路”建设的优势与路径。*华侨华人历史研究*，（4），155-164。

周方冶（2022）。中美战略竞争下泰国的“非中性”对冲：特征、成因与趋势。*南洋问题研究*，（3），67-80。

庄国土、刘文正（2009）。《东亚华人社会的形成和发展：华商网络、移民与一体化趋势》。厦门大学出版社。

Beach, D., & Pedersen, R. B. (2013). *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*. University of Michigan Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.

Bown, C. P. (2023). *US-China trade war tariffs: An up-to-date chart*. Peterson Institute for International Economics. https://www.piie.com/research/piie-charts/us-china-trade-war-tariffs-date-chart

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1380.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, 4*(1), 1–23.

Lin, N. (2005)。《社会资本：关于社会结构与行动的理论》（张磊译）。上海人民出版社。

Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography, 15*(1), 1–42.

Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Farrar & Rinehart.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management, 37*(5), 1390–1412.

Skinner, G. W. (1957). *Chinese society in Thailand: An analytical history*. Cornell University Press.

Skinner, G. W. （2010）。《泰国华人社会：历史的分析》（许华译）。厦门大学出版社。

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*(2), 733–769.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge University Press