

# 基于社会文化差异的在华外资企业组织学习研究

刘帮成<sup>1</sup>, 唐宁玉<sup>2</sup>, 朱晓妹<sup>3</sup>, 王重鸣<sup>4</sup>

(1.上海交通大学 国际与公共事务学院,上海 200030; 2.上海交通大学 安泰经济与管理学院,上海 200052;  
3.华东交通大学 经济管理学院,江西 南昌 330013;4.浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310027)

摘 要:组织国际化的一个重要基础是通过组织学习获得关于海外市场的知识,而跨文化效应通常被认为是影响组织国际化的一个重要因素。通过对在华外资企业的研究发现,这些企业的确具备较高的组织学习效率,然而他们的学习效率却并没有受到跨文化差异的显著影响。

关键词:在华外资企业;组织学习;学习曲线;学习效率;社会文化差异

中图分类号:F276.7 文献标识码:A 文章编号:1001-7348(2008)07-0171-05

## 0 引言

经典的组织国际化阶段理论(俗称“U”型理论<sup>[1]</sup>)认

为知识是影响组织国际化进程的一个重要因素<sup>[1-4]</sup>,而这种知识的获得需要通过组织学习来实现。Eriksson 等(1997)<sup>[5]</sup>认为,在国际化过程中主要获得3类知识,即海外业务知

因此,企业应该为员工创建良好的交流场所,改进员工之间的人际关系,为企业知识资产的积累创造一个良好的人际环境。

参考文献:

- [1] 张庆普,李志超.企业隐性知识流动与转化研究[J].中国软科学,2003(1): 88-92.
- [2] 王秀红.组织知识存量的模糊多目标分析评价模型[J].情报科学,2005(8): 13-19.
- [3] 郭延吉.组织中的隐性知识的共享[J].理论与探索.2000(3): 130-133.

- [4] 戴俊,朱小梅.知识转化的机理研究[J].科研管理,2004(6): 85-91.
- [5] 赵西萍,张长征,等.企业知识管理影响因素概念模型研究[J].研究与发展管理,2004(16): 53-68.
- [6] 王端旭.工作轮换与企业内部隐性知识转移[J].科学学研究,2004(23): 395-398.
- [7] 王君,樊治平,等.组织知识的动态发展过程研究[J].科学学研究,2005(23): 111-117.
- [8] 施琴芬,郭强.隐性知识主体风险态度的经济学分析[J].科学学研究,2003(2): 80-82.

(责任编辑:高建平)

## Study of Epidemic Model with Tacit Knowledge Transfer

Abstract: Tacit knowledge is the base and headspring of the core competing power. The paper expornds characteristic of tacit knowledge dissemination system. Comparing tacit knowledge dissemination with infectious disease dissemination, it tracks down the resemblance and expounds the feasibility by using infectious disease model to analyze tacit knowledge dissemination mechanism. The paper builds infectious disease model of tacit knowledge disseminating, impersonating the knowledge dissemination process of tacit knowledge disseminating, impersonating the knowledge disseminating process of Hua 'an company to analyze the factor influencing and regulation of factor evolution. At last, the paper puts forward the effective method.

Key Words: Knowledge Management; Knowledge Disseminating; Tacit Knowledge; Infectious Disease Model

收稿日期: 2007-03-22

基金项目: 国家自然科学基金项目(70672073); 国家自然科学基金重点项目(70232010); 上海市软科学重点基金项目(066921005)。

作者简介: 刘帮成(1976~),男,湖北枣阳人,上海交通大学国际与公共事务学院公共管理系讲师,研究方向为人力资源战略管理、组织行为学;唐宁玉(1969~),女,江苏常州人,上海交通大学管理学院副教授,研究方向为人力资源战略管理、组织行为学;朱晓妹(1971~),女,江西莲花人,华东交通大学经济管理学院副教授,研究方向为人力资源管理、组织行为学;王重鸣(1949~),男,江苏张家港人,浙江大学管理学院常务副院长、教授、博士生导师,研究方向为战略性创业管理、人力资源管理。

识、制度知识以及国际化知识。但由于知识本身的复杂性、内隐性以及专有性<sup>[6]</sup>,使组织获得这些知识的学习过程非常困难<sup>[7-9]</sup>。

自改革开放以来,以 FDI 形式进入中国的外资企业已经超过 50 万家。这些外资企业的组织学习情况是否像很多跨界组织一样,即组织学习行为显著受到来自文化差异的负面影响呢?本文试图对这个问题进行分析。

### 1 社会文化差异对组织学习效率的影响

从社会文化层面上讲,跨国公司的组织行为、结构和创新模式受母国社会文化的影响<sup>[9-11]</sup>。而且,对跨国公司而言,母国与东道国之间的社会文化差异直接影响它的组织行为。

社会文化差异是指包括外方公司与本地公司之间在文化、管理风格和业务实践上不同的总和<sup>[12]</sup>。有不少研究发现,社会文化差异对组织行为有影响。Johanson 和 Vahlne(1977)<sup>[13]</sup>以及 Kogut 和 Singh(1988)<sup>[14]</sup>发现,社会文化差异影响组织跨国经营的地域和模式选择,一般来说,跨国经营的组织首先会以高承诺模式选择与母国文化差异比较小的国度进行直接投资;Killing(1983)<sup>[15]</sup>发现,母国与东道国之间的社会文化差距与组织跨国经营绩效存在负相关性。Lundvall(1992)<sup>[16]</sup>认为,不同国家之间在历史、语言和文化上的差异至少会在 5 个方面影响这个国家的创新和学习系统,比如影响组织内部不同部门之间的交互模式、组织之间的合作方式、公共部门与组织之间的关系、金融机构和组织之间的关系以及组织所拥有的资源、能力和研究与开发系统等方面。Chow, Deng 和 Ho(2000)通过对 104 个美国经理和 38 个中国经理的调查研究发现,在知识共享方面,国家文化差异与知识特征之间的交互作用表现明显<sup>[16]</sup>。Tolbert, McLean 和 Myers(2002)认为在 MNC 参与全球竞争、构建全球学习型组织过程中的一个大难题,就是各个国家之间的文化差异<sup>[17]</sup>。近来, Lam(2003)<sup>[18]</sup>通过对美国和日本的跨国公司在英国的研究发现,与许多日本跨国公司相比,由于受母国文化与社会制度的影响,美国的跨国公司在整合全球学习时拥有更大的组织能力,日本的跨国公司则在跨国学习上表现得很谨慎和局限。同时这个结果也反映了美国跨国公司的“专家社区(Professional Community)”学习模式和日本跨国公司的“组织社区(Organizational Community)”学习模式在逻辑上存在的差异。

组织学习的基础是组织内部的个体学习行为<sup>[19]</sup>,而个体行为是受到特定社会文化影响的。这种影响机制有的是通过个人行为价值观念来表现的,有的是通过组织战略来表现的<sup>[20]</sup>。然而,从社会文化层面上来分析影响组织跨国学习率的研究还比较少。目前关于社会文化对组织学习的影响研究,更多地还是通过试验来进行(如<sup>[21]</sup>),从关注社会文化差异对组织学习某个环节的影响,如知识共享环节(如<sup>[18]</sup>)方面来分析。

在回顾社会文化对跨国企业组织行为影响的相关文献以及分析社会文化对组织行为作用机理的基础上,我们认为:母国与东道国之间的社会文化差异影响跨国企业的组织学习效率,并且差异程度越大,组织的学习效率就越低。

### 2 组织学习曲线: 衡量组织学习效率的重要模型

关于组织学习效率的衡量,目前很多研究<sup>[22-26]</sup>都是通过学习曲线(Learning Curve)理论来进行。经典的学习曲线理论可以通过如下函数关系表示:

$$c=c_0q^{-b} \tag{1}$$

其中:c 表示生产第 q 单位产品的成本;而 c<sub>0</sub> 表示生产第一单位产品的成本,而 b 表示学习效率。经典的学习曲线现象通常是组织通过在生产中获得的经验来实现成本的降低。虽然学习曲线(1)应用得比较多,但也遭到很多批评<sup>[26]</sup>:首先是学习曲线(1)并没有考虑两种常见现象,即学习效率从一开始就降低的现象,即整个学习曲线呈现凹型以及学习高原效应(Plateau Effect)现象,即生产达到了一定程度后,学习效率还是没有任何改进的现象。其次,估计的学习效率 b 随着时间而改变,它并不是一个固定值。这一点在经典的学习曲线(1)中很难体现出来。实际上,在一个复杂多变的环境中,更应该关注学习效率 b 的不同效应。

为此,Levy(1965)提出了一个所谓的适应性学习曲线(Adaptive Curve)。Levy(1965)<sup>[22]</sup>认为对于一种新制造过程或方法,可能存在一个最大的产量 p,而在生产一定产量 q 后所能达到的最好产量是 Q(q),Q(q)<P。并且 Levy(1965)假定 Q(q)是与 q 成比例的。因此,可以得到一个适应性学习曲线(Adaptive Curve):Q(q)=p[1-e<sup>-(a+μ)q</sup>],这里的 a 代表着过程的开始学习效率,而 μ 代表着适应性学习效率,并且受到许多因素的影响,如以前的培训和经验等,并且:

$$\mu = \mu_0 + \sum_{i=1}^n \mu_i Y_i \tag{2}$$

方程(2)解释了不同的学习效率问题。Pisano, Bohmer 和 Edmondson(2001)<sup>[27]</sup>通过对 16 家(一共有 660 个病人案例)医院同时采用一项新的心脏治疗技术的研究发现,不同医院的学习效率是存在着显著差异的,虽然他们同时采用这种新技术。他们认为学习效率的差异主要是由于不同医院内部的管理机制和制度差异以及以前的经验积累的差异所造成的。

这里,我们沿用经典的学习方程作为组织层面上的学习效应。严格意义上讲,与“干中学”(Learning-by-Doing)相关的学习动态性是通过所谓的“制造过程函数”来描述的。我们通常所指的组织层面上的学习曲线是指“经验曲线”<sup>[24]</sup>。假设在时刻(t+1)具体企业的技能以生产 Z<sub>t+1</sub>表示,并以如下形式来表示学习函数:

$$Z_t = f(Z_{t-1}) = cZ_{t-1}^a \tag{3}$$

在公式(3)中, a 和 c 都是具体企业的系数。这里并不估计投入与累计产出之间的关系, 而是使用单位产出上真正的价值累计值  $Z_t$  作为通过“干中学”所获得的知识, 因为这个结果更可信<sup>[24]</sup>。

### 3 实证分析

为了估计在华外资企业的学习效率, 我们根据商务部所公布的在华外资企业 2001~2002 年的销售量变化来估计:

$$Z_{2002} = f(Z_{2001}) = cZ_{2001}^a + \epsilon \quad (4)$$

这里的学习系数 a 和 c 以及误差项  $\epsilon$ , 是通过非线性回归来估计的, 而 Z 是销售量。

其中, 考虑到不同外资企业在学习效率方面的差异情况, 我们对 a 作如此假设:

$$a = \alpha_0 + \sum_i \alpha_i y_i \quad (5)$$

对于公式(5),  $\alpha$  表示第 a 家企业的学习效率,  $y_i$  表示该企业内部的影响组织学习效率的有关因素综合效果。公式(5)同时也对 Dutton 和 Thomas(1984)<sup>[28]</sup>关于组织学习的自主性学习与引致性学习两维度进行了关注<sup>[27]</sup>: 其中,  $\alpha_0$  测量了学习效率中自主学习部分; 而  $\sum_i \alpha_i y_i$  测量了引致学习部分。注意, 这里并没有限制学习效率 a 的符号, 因为可能是正的, 也可能是负的(Miller, 1996)<sup>[29]</sup>。将公式(5)代入公式(4)中, 并对公式两边同时取自然对数:

$$\ln Z_{2002} = \ln c + (\alpha_0 + \sum_i \alpha_i y_i) \ln Z_{2001} + \ln \epsilon \quad (6)$$

由于本研究是对在华外商投资企业近年来的整体学习效率研究, 而不是特别关注单一外资企业的学习效率问题, 所以这里的 i 只是表证我们获得有效样本的数量。同时, 假设这些外资企业的其它特征都固定, 仅仅考虑外资公司的母国来源对这些外资企业进入中国后学习效率的影响, 实际上这是一个被许多研究者通过国家来源来考量社会文化差异的简易做法。也就是说, 这里的  $y_i$  仅仅考虑的是这些外资公司不同的母国差异对组织学习效率的影响。同时这里, 我们借鉴 Geursen 和 Dana (2001)<sup>[30]</sup>关于世界范围内文化区域的划分, 将进入中国的外资企业的母公司国别或地区分为东南亚(包括我国的台湾省、香港地区以及澳门地区)、北美、欧洲以及其它 4 个文化地区。国家来源的区域反映了社会文化差异和管理风格差异<sup>[12]</sup>。

由于我们对这 4 个文化区域中, 到底哪个区域的文化对组织学习效率的影响最明显(或最不明显)并不是很清楚, 因此我们在处理这个含有虚拟变量的回归方程时候, 采用效应编码(Effect Coding)方法来进行, 而不采用通常的虚拟编码方法, 虽然很多时候这两种编码方法的实质功效是一致的<sup>[31]</sup>。

$$\ln Z_{2002} = \ln c + (\alpha_0 + \sum_{t=1,2,3} D_t \alpha_t) \ln Z_{2001} + \ln \epsilon \quad (7)$$

其中  $D_t$  是哑变量(Dummy Variable),  $t=1, 2, 3$ 。如果外资企业的母国来自其它地区, 则令  $D_t = -1 (t=1, 2, 3)$ ; 如果

外资企业母国来自东南亚地区, 则令  $D_1=1$  其余  $D$  都为 0; 如果外资企业母国来自北美地区, 则令  $D_2=1$ , 其余  $D$  都为 0; 如果外资企业母国来自欧洲地区, 则令  $D_3=1$ , 其余  $D$  都为 0。

所有样本是从中华人民共和国商务部官方网站(www.moftec.gov.cn) 所公布的 2002 年度、2003 年度在华外商投资企业 500 强中选取的。由于这种排名是按前一年末参评公司的当年销售收入总量为依据的, 因此每年排名的变动情况也反映了这些外资企业学习效率的差异。但由于有些企业并不能连续在这两年排名中出现, 因此本研究仅关注那些连续两年都进入排名的企业。这样一来, 满足我们要求的共有 294 家。我们利用 SPSS10.0 进行回归分析, 结果如表 1。

表 1 回归结果

变量	因变量 $Z_{2002}$	
	模型 1	模型 2
常数项 <sup>1</sup>	6.595***	6.851***
$Z_{2001} (\alpha_0)$	0.468***	0.451***
$D_1 * Z_{2001} (\alpha_1)$		-0.084
$D_2 * Z_{2001} (\alpha_2)$		0.029
$D_3 * Z_{2001} (\alpha_3)$		0.088
调整后的 $R^2$	0.216	0.222
$R^2$		0.014
F	81.888***	1.731***
$P < 0.000$		

根据我们有关模型的设置, 如果系数 c 显著大于 1, 而且系数 a 也是显著的和正的, 则我们可以认为学习发生了<sup>[24]</sup>。从表 1 可以看出, 我们这里的系数  $c = e^{6.595} > 1, \alpha > 0$  且显著, 因此我们可以断定这两年的在华外商投资企业的确发生过内部组织学习。同时我们可以通过观察哑变量(Dummy Variable)的参数估计值来看, 虽然这个参数估计值存在, 且是正的, 但并没有发现这个统计结果为显著性的。因此我们认为, 从按文化大区域来划分, 在华外资企业这两年的学习效率虽然存在着差异, 但这种差异并不显著, 这一点我们通过  $R^2$  的改变值也可以观察出来。

另外从表 1 的结果我们还可以看出, 如果按 Dutton 和 Thomas(1984)<sup>[28]</sup>关于组织学习的自动性学习与引致性学习两维度来区分的话, 这些外资企业的自动性学习效率(即  $\alpha_0=0.451$ ) 比较高, 而且显著; 而引致性学习效率(即  $\alpha_i, i=1,2,3$ ) 都不显著。其中, 特别值得注意的是, 虽然这些不同地区的外资企业的引致学习效率都不显著, 但就引致学习效率的平均水平来看, 欧洲地区( $\alpha_3$ )的引致学习效率最高, 其次是东南亚地区( $\alpha_1$ ), 而北美地区( $\alpha_2$ )企业的引致学习效率与平均水平最接近。但我们需要指明的是, 东南亚地区的引致学习效率与样本的平均值相比, 是远远低于平均值的, 这一点很值得思考。需要补充的是, 这里没有对世界其它地区来华投资的外资企业的引致学习效率进行分析。

由于我们这里考虑的引致性学习属于文化差异因素, 因此我们认为来华的外商投资企业并没有因为文化差异

而使组织内部的学习效率显著受阻(虽然东南亚地区的引致性学习效率为负值),相反还有一点加强了组织学习效率(如北美和欧洲地区),虽然这种引致效果并不显著。

#### 4 研究结论与局限

通过对在华投资企业 500 强中的部分代表企业的研究,我们发现这些 500 强企业一般都具有较高的组织学习效率,尤其是自主性学习效率。以往的不少研究(如<sup>[32]</sup>)认为在跨边界的国际化过程中,组织的知识转移与组织学习行为往往会受到不同地域文化差异的影响。同时 Eriksson 等(2000)<sup>[33]</sup>也发现,国际化过程中的组织学习与知识累计是受到不同诸多差异条件(如背景方面的差异)作用的,不过这种差异应该是一种与组织学习与知识累计行为相关方面的差异。然而本研究却发现,来自不同文化区域的外资企业在中国经营时,其组织学习行为并没有显著地受到这些外资公司母公司所在地与中国文化差异的影响。更为有趣的是,从地缘上讲,来自东南亚等地的外资企业与中国的文化应该相似性更强,因此这种来自文化差异的阻力应该比较小,应该有助于这些在华的东南亚外资企业提高学习效率,但是我们却发现了相反的结果,虽然这种效果并不显著。

当然本研究也存在一些局限性:首先,本研究并没有考虑到这些样本企业所在具体行业里的影响。我们在对 1999~2000 年的中国电子行业百强企业的学习效率研究中发现,这些企业的自主性学习效率  $\beta_0=0.939$ ,其置信区间[0.898, 1.058],而我们对外商投资企业 500 强中的样本研究发现,他们的自动性学习效率  $\beta_0=0.451$ ,置信区间为[0.353, 0.563]。可以发现,电子技术行业里的自主性学习效率显著高于平均水平,因此我们认为应该继续关注行业差别的效应影响。

其次,本研究所关注的对象并没有考虑到这些外资企业进入中国市场的时间差异的影响。实际上,由于国际化过程中的学习更多的是一种获得经验知识(Experimental Knowledge)的过程<sup>[5,33,34]</sup>,因此以进入时间来衡量的国际化经验对组织国际化过程中的学习可能具有显著的效应。再次,本研究也没有关注这些外资企业的规模效应。根据经典的经济学理论,规模经济效应与组织学习之间可能存在显著的相关性。最后,我们虽然考虑了文化、地域差异的影响,但并没有具体考虑是哪些文化维度上的影响。根据 Hofstede(1983)的思想<sup>[35]</sup>,实际上国家文化差异主要表现在对不确定性的回避、个体主义与集体主义、权力距离、阳性文化与阴性文化差异以及最新的关于时间长短的看法 5 个维度,而本文只是笼统地对整个文化区域的差异效应进行总体说明。

参考文献:

- [1] Johanson J, F., Wiedersheim-Paul. The Internationalization of the Firm [J]. *Journal of Management Studies*, 1975(3): : 305~323.
- [2] Johanson, J, Vahlne Jan- Erik. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments [J]. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8(Spring/Summer): 22~32.
- [3] Johanson J, Vahlne Jan- Erik. The Mechanism of Internationalism [J]. *International Marketing Review*, 1990, 7(4): 11~25.
- [4] Johanson J, Vahlne Jan- Erik. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process [J]. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, 1: 83~101.
- [5] Eriksson K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D. D. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process [J]. *Journal of International Business Studies*, 1997, Second quarter, 337~361.
- [6] Grant R. M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 109~122.
- [7] Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of best Practice Within the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 27~54.
- [8] Szulanski G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2000, 82: 9~28.
- [9] Morgan, G., Kristensen, P. H., Whitley, R. (Eds). *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides* [M]. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- [10] Pauly, L. W., Reich, S. National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization [J]. *International Organization*, 1997, 51(1): 1~30.
- [11] Whitley, R. The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies [J]. *Organization Studies*, 2000, 21(5): 855~86.
- [12] Hu MY, Chen H. An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China [J]. *Journal of Business Research*, 1996, 35, 165~173.
- [13] Kogut, B., Singh, H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode [J]. *Journal of International Business Studies*, 1988, Fall: 411~432.
- [14] Killing, P. *Strategies for Joint Venture Success* [M]. Praeger, New York, 1988.
- [15] Lundvall, B. A. *National Systems of Innovation. Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning* [M]. Printer Publishers, London, 1992.
- [16] Chow CW., Deng F. Johnny, Ho J L. The Openness of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study of the United States and the People's Republic of China [J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2000, 12: 65~95.
- [17] Tolbert AS, McLean G N., Myers RC. Creating the Global Learning Organization (GLO) [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2004, 26: 463~472.
- [18] Lam A. *Organizational Learning in Multinationals: R&D Net-*

[1] Johanson J, F., Wiedersheim-Paul. The Internationalization of the Firm [J]. *Journal of Management Studies*, 1975(3): :

- works of Japanese and US MNEs in the UK [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(3): 673-704.
- [19] Fid C.M, Lyles MA. Organizational Learning [J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(4): 803-812.
- [20] Triandis, H.C. The Self and Social Behavior in Differing Culture Contexts[J]. *Psychological Review*, 1989, 506-520.
- [21] Kachelmeter, S.J., Shehata, M. Internal Auditing and Voluntary Cooperation in Firms: A Cross-culture Experiment [J]. *The Accounting Review*, 1997, 72: 407-432.
- [22] Levy, F.K. Adaptation in the Production Process [J]. *Management Science*, 1965, 11: 136-154.
- [23] Epple, D.L, Argote, K, Murphy. An Empirical Investigation of the Micro Structure of Knowledge Acquisition and Transfer Through Learning by Doing [J]. *Operational Research*, 1996, 44: 77-86.
- [24] Lapre MA, Amit S M, Van Wassenhove. Behind the Learning Curve: Linking Learning Activities to Waste reduction [J]. *Management Science*, 2000, 46(5): 597-611.
- [25] Argote, L. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* [M]. Boston: Kluwer, 1999.
- [26] Schilling M A., Patricia V, Ployhart, RE., Marangoni, A. Learning by doing Something Else: Variation, Relatedness, and the Learning Curve [J]. *Management Science*, 2003, 49(1): 39-56.
- [27] Pisano GP., Bohmer RM, Edmondson AC. Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence From the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery [J]. *Management Science*, 2001, 47(6): 752-768.
- [28] Dutton, J.M, Thomas. Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9: 235-247.
- [29] Miller D. A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature [J]. *Journal of Management*, 1996, 22(3): 485-505.
- [30] Geursen, Dana. International Entrepreneurship: The Concept of Intellectual Internationalization [J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2001, 9(3): 331-352.
- [31] 郭志刚. *社会统计分析方法: SPSS 软件应用* [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [32] Bhagat, RS, Kedia, BL., Triandis, HC, Harveston, PD. Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework [J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(2): 204-221.
- [33] Eriksson K, Johanson, Jan, Majkgard, A., Sharma, DD. Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process [J]. *International Studies of Management & Organization*, 2000, 30(1): 26-44.
- [34] Tsang, E. The Knowledge Transfer and Learning Aspects of International HRM: An Empirical Study of Singapore MNCs [J]. *International Business Review*, 1999, 8: 591-609.
- [35] Hofstede, GH. National Cultures in Four Dimensions [J]. *International Studies of Management and Organization*, 1983, 13(2): 46-74.

(责任编辑:胡俊健)

## Study on Organizational learning of Foreign Ventures in China Based on Social Culture Difference

Abstracts: It is emphasized to master knowledge through organizational learning during internationalization process. Based on the Top 500 foreign enterprises in China, the article finds the entities learning are all at a relatively higher level. And the learning capabilities are not affected by the cultural variations.

Key Words: Internationalization Process; Organizational Learning; Learning Curve; Learning Rate