

跨国公司协调性知识转移的实证研究

王清晓

(河南科技大学 管理学院, 河南 洛阳 471023)

摘要: 跨国公司在全球范围内的竞争优势,很大程度上取决于其对各经营节点强大的协调能力,而协调能力的本质是协调性知识。通过对江苏省103家跨国公司子公司的问卷调查,对跨国公司母公司对其在华子公司协调性知识转移的影响因素进行了实证研究。研究发现:因果模糊性负相关于协调性知识转移的有效性,吸收能力正相关于协调性知识转移的有效性;同时,吸收能力的提高有助于因果模糊性的降低。

关键词: 协调性知识;知识转移;跨国公司;吸收能力;因果模糊性

中图分类号:F276.7

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)17-0123-05

0 引言

基于企业能力理论和知识管理理论的观点,跨国公司在全球范围内的竞争优势,很大程度上取决于其对各经营节点强大的协调能力。协调能力的本质是协调性知识,有效的知识转移是跨国公司扩大其竞争优势的重要途径。不同类型的知识,其转移的难易程度、影响因素是不同的。因此,对知识进行合理分类是知识转移研究的前提。现有对知识的分类大多是基于知识特性的,例如 Nonaka 与 Takeuchi^[1]的知识二分法(显性知识和隐性知识),OECD^[2]的 know-what, know-how, know-why 以及 know-who 分类法,而基于知识的功能与应用的分类方法很少,从某种程度上限制了知识转移研究和知识管理理念的实际应用。本文的分类方法是在 Child 与 Rodrigues^[3]将知识分为技术知识(Technical Knowledge)、系统知识(Systemic Knowledge)以及战略知识(Strategic Knowledge)的基础上发展而来的。他们认为,系统知识是对不同的部门单元间的结构化关系的理解,例如新的管理与运作体系的引入需要对社会关系、组织程序模式的理解^[4]。

本文将跨国公司的知识根据其功能与作用划分为理念性知识、协调性知识和操作性知识。理念性知识是与公司的使命、战略意图、公司愿景、价值观与信念等相关的知识;协调性知识是嵌入到跨国公司的组织结构、流程和程序中的,与不同部门间的结构关系相关的知识,包括集体行为、活动、子公司、团队甚至个人间的合作,协调性知识类似于 Child 与 Rodrigues 所说的系统知识;操作性知识是指那些任务导向的知识,包括技能、技巧等。本研究的前期调研发现,协调性知识对于跨国公司全球经营网络的协同运作具有至关重要的作用,那么跨国公司母公司的协调性知识是如何向其子公司转移的?其影响因素有哪些?影响因素之间的相对重要性如何?以上就是本研究试图探索的主要问题。

1 跨国公司协调性知识转移的理论模型及假设

1.1 知识转移的有效性

对于跨国公司母子公司之间知识转移的结果,我们用

B/OL]. <http://tech.163.com/09/1113/10/500B8512000915B E.html> 2009-11-20.

[7] JYRKI J.J. KASVI, MATTI VARTIAINEN, MILLA HAILIKARI. Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations [J]. International Journal of Project Management, 2003(21): 571-582.

[8] 宋柳平. 华为的价值观与标准战略 [J]. 标准生活, 2009(7): 9-10.

[9] ALMA HARRIS. Leading innovation and change knowledge

innovation by schools for schools [J]. European Journal of Education, 2008, 43(2): 219-228.

[10] ANJA SCHULZE, MARTIN HOEGL. Organizational knowledge innovation and the generation of new product ideas: a behavioral approach [J]. Research Policy, 2008(37): 1742-1750.

[11] LAMBIOTTE R., PANZARASA P. Communities, Knowledge innovation and information diffusion [J]. Journal of Informetrics, 2009(3): 180-190.

(责任编辑:高建平)

收稿日期:2010-03-17

基金项目:国家自然科学基金项目(70272037);河南科技大学人才科学研究基金项目(NO07001)

作者简介:王清晓(1970-),女,河南洛阳人,博士,河南科技大学管理学院副教授,研究方向为跨国公司知识管理、供应链管理。

“知识转移的有效性”来衡量。并将其界定为，某种知识在由知识转移方传递给知识接收方后，能够被接收方消化、吸收、应用，并内化为接收方知识基础一部分的程度。现有研究大多将知识转移的效果用一个建构表示，无法涵盖这一概念的广泛内涵。从操作化的角度，这是一个需要从多个维度进行衡量的管理学概念，本研究主要从知识接收方(即跨国公司在华子公司)的角度来衡量知识转移的有效性，采用“知识应用”和“接收方满意度”两个维度共 10 个题项来度量它。这样的度量比较符合作为知识接收方学习新知识的目标，一方面希望新知识在企业实践中能够较好地应用，另一方面接收方对转移过程比较满意。

1.2 因果模糊性及其前置变量对协调性知识转移的影响

因果模糊性是战略管理与组织理论文献中的一个重要概念，但其完整的含义还没有被人们所认识^[5]。Lippman 和 Rumelt^[6]认为模糊性是指行为和结果之间的因果联系的不确定性。竞争者复制行为和侵蚀竞争优势的最大障碍在于无法真正理解竞争优势的来源。在技能和资源配置方面的因果模糊性，既是竞争优势的来源，也会对竞争者的模仿和复制产生障碍^[7]。当然，也会限制公司内部知识和技能的转移。

H1：知识的因果模糊性负相关于协调性知识转移的有效性。

根据现有文献，有很多因素影响因果模糊性的水平。这些因素主要分为两类：知识特性变量；与知识接收方和提供方有关的变量。知识特性变量包括知识的默会性、资产专用性以及复杂性等。知识接收方和提供方有关的变量包括知识接收方的经验、知识提供方的保护、双方的文化与组织差别。本研究集中于知识的默会性、双方的文化距离和组织距离对因果模糊性的影响。默会性最早由波兰尼提出，指的是我们知道的要比能说出的多。Simonin^[8-9]的实证研究发现，默会性对因果模糊性，进而对知识转移效果的影响都是显著的。

H1-1：协调性知识的默会性越高，因果模糊性程度越高。

Tyebjee^[10]认为组织距离指的是伙伴之间超出国籍差异的部分。Simonin^[8-9]在研究战略联盟伙伴间的知识转移时，将组织距离定义为伙伴间在商业实践、制度传统(Institutional Heritage)和组织文化方面的不相似程度。在知识转移方面，Simonin^[9]认为，一个大的组织距离可能导致“对营销的行动和结果、输入和输出、原因和结果等的逻辑联系缺乏理解”，而这样的一种对逻辑联系理解的缺乏，正是因果模糊性的具体表现。因此，我们认为组织距离会扩大模糊性。

H1-2：母子公司间的组织距离越大，因果模糊性程度越高。

在国际企业管理和跨文化管理文献中，国家文化间的差异往往被概念化为“文化距离”^[11-13]。文化距离会为管理人员带来额外的困难和挑战，他们必须在沟通、兼容性的工作程序的设计，以及共同的管理方法的开发等方面花费更多的时间^[14]。Lyles 与 Salk^[15]认为，来源于文化差异的冲突或

文化误解将会使信息的流动以及学习最小化，在知识转移领域，文化距离会成为知识转移的主要障碍。Choi and Lee^[16]发现伙伴间在民族文化、职业文化间的差异越大，通过合作型的组织关系来转移知识的困难越大。

H1-3：母子公司所在国家间的文化距离越大，因果模糊性程度越高。

1.3 子公司吸收能力及其前置变量对协调性知识转移的影响

Cohen 与 Levinthal^[17]将吸收能力定义为识别新信息的价值、消化吸收，并将它应用于商业目的的能力。接受方无法有效利用外部知识的一个重要原因是缺乏吸收能力，Szulanski^[18]发现内部知识转移的主要障碍包括接受方缺乏吸收能力。

H2：吸收能力正相关于协调性知识转移的有效性。

不愿意接受外部知识的研究文献很多^[19-20]，Zaltman、Duncan 和 Holbek^[21]认为缺乏动机可能导致行动拖拉、虚假接受，以及在新知识应用和实施中的妨碍行为。

H2-1：子公司的学习动机正相关于其吸收能力。

Diericks 与 Cool^[22]认为吸收能力是以往知识基础的函数，能够反映组织或个人在评价、吸收和将外部新知识成功应用于商业目的的能力。Cohen 与 Levinthal^[17]指出，吸收能力是以往相关知识水平的函数，以往知识包括基本技能、共享的语言，也包括某一领域最新的科学技术知识。子公司知识结构的多样性程度越高，与外部知识对接的可能性越大，消化吸收外部知识的能力越高。另外，子公司知识与母公司知识必须具备一定的相关性，否则，就无法消化吸收母公司转移来的知识。

H2-2：子公司的知识多样性正相关于其吸收能力。

H2-3：子公司知识与母公司知识的相关性正相关于其吸收能力。

1.4 子公司吸收能力对因果模糊性的影响

子公司的吸收能力除了直接影响协调性知识转移的有效性外，还可能对因果模糊性程度产生影响。高的学习动机和/或雄厚的知识基础会导致子公司较强的吸收能力。企业的学习动机越强，越可能在对外部知识的搜寻、筛选、学习过程中投入更多的人力、物力和财力，并尽可能去考察和挖掘其它企业相关实践或知识背后的原因，更容易明确某项实践知识的投入和产出之间的逻辑联系，从而降低知识因果模糊性。另一方面，企业原有的知识基础越好，对新知识的理解能力越强，越可能了解某项实践或知识的投入和产出之间的逻辑联系，因此，也有利于降低知识的因果模糊性。

H3：子公司吸收能力负相关于因果模糊性。

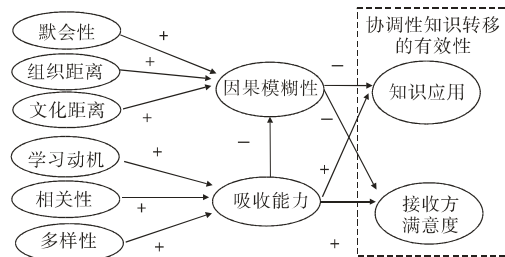


图1 跨国公司协调性知识转移的理论模型

2 研究方法

2.1 样本选择

本研究的总体是电子信息行业跨国公司在江苏省境内的子公司，要求子公司注册资本大于 100 万美元，母公司拥有控股权。在江苏省对外贸易经济合作厅外资处提供的《跨国公司在江苏投资企业名录》和南京海关提供的《进出口企业名录》中选出江苏境内电子信息行业跨国公司的子公司共 260 家。在南京市高新技术产业开发区(浦口)、南京经济技术开发区(栖霞区)、江宁经济开发区、苏州工业园和苏州高新技术产业开发区，以及无锡高新技术产业开发区、常州、南通、扬州等外资企业集中地的调研员(包括当地的海关和新区、工业园管委会的相关人员)的协助下，采用访谈和自行填写问卷相结合的方式进行调查。共发放问卷 260 份，回收有效问卷 103 份，有效回收率 39.6%。通过从规模、员工数量以及企业成立年限等方面对子公司进行的分析，得出应答和非应答子公司之间没有显著差异。据此，我们认为在本研究中不存在显著的非应答误差。

2.2 度量工具

调查问卷的设计主要来源于对大量文献的回顾。初稿完成后，对南京市的 5 家跨国公司在华子公司进行了试调查(Pilot Study)，并根据试调查的结果对问卷进行了修改完善。问卷中多数题项采用李科特 5 级量表，只有子公司知识转移的满意度采用了李科特 7 级量表，目的是增加区分度。在 SPSS 13.0 软件中采用 Cronbach's *a* 检验测量工具的信度，图 1 理论模型中建构(Constructs)的信度值均达到了 0.75 以上。结果表明，本文采用的测量工具具有较好的一致性和稳定性。内容效度通过尽量采用已有的量表并根据知识管理专家和企业管理人员的建议进行修正来保证，收敛效度可以通过因子载荷和共享方差的显著性来判断。共享方差的数量应该大于度量误差(共享方差>0.50)，所有的多题项建构(Multi-Item Constructs)都满足这一准则，因为每个载荷都显著相关于它的潜在因子($t > 3.787$)，收敛效度符合要求。对理论模型中的九个建构的判别效度而言，一系列关于因子相

关性的 Dc^2 检验显示，所有的建构都达到了判别效度的要求， c^2 的显著差异说明两个建构不完全相关。

2.3 实证研究结果

结构方程软件 Amos 6.0 最大似然程序被用来检验图 1 的理论模型。测量模型用来描述潜变量(Latent Variable)与指标之间的关系，例如默会性和它的若干个指标、学习动机和它的若干个指标之间的关系。由于所有的因子载荷都显著区别于 0(在 0.001 的显著性水平上)，验证性因子分析的结果证实了收敛效度^[23]。图 1 理论模型的验证结果见图 2，实线箭头表示建构之间的影响是显著的，虚线箭头表示建构之间的影响是不显著的。

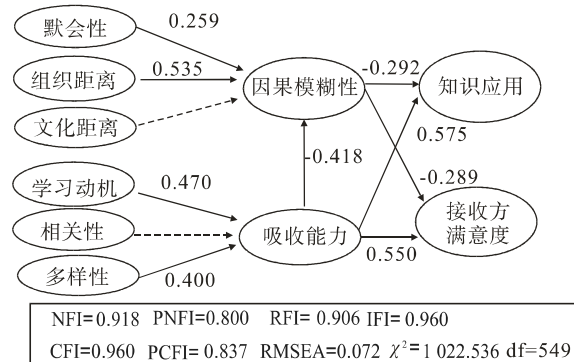


图 2 理论模型的实证研究结果

模型的整体拟合指数见图 2，由于 c^2 值对样本容量具有统计显著性^[24-25]。因此，虽然整体 c^2 (549 d.f) = 1022.536 ($p < 0.001$) 是显著的，还需要考察 c^2 / df 的值， $c^2 / df = 1022.536 / 549 = 1.86$ ，根据 Carmines & McIves^[26] 的建议， $c^2 / df < 3$ 说明模型的整体拟合度仍然是令人满意的。NFI、RFI、IFI、CFI 都达到了一般推荐的 0.9 以上水平^[24]，PGFI 和 PNFI 均大于 0.5，RMSEA=0.078<0.8，可以“算是不错的拟合”^[27-28]。综上，说明模型较好地代表了样本数据。

从图 2 和表 1 的结果可以看出，除了文化距离对因果模糊性的影响以及知识相关性对吸收能力的影响没有得到支持外，模型中的其它假设在不同程度上得到了支持。

表 1 结构模型：路径系数

因子间的关系	路径系数	标准化路径系数	T值	概率P
因果模糊性 <-- 默会性	0.185**	0.259**	2.341	0.019
因果模糊性 <-- 组织距离	0.515***	0.535***	3.378	0.001
因果模糊性 <-- 吸收能力	-0.468***	-0.418***	-3.292	0.001
因果模糊性 <-- 文化距离	-0.015	-0.036	-0.128	0.898
吸收能力 <-- 学习动机	0.339***	0.470***	3.597	0.000
吸收能力 <-- 知识相关性	0.160	0.192	1.586	0.113
吸收能力 <-- 知识多样性	0.289**	0.400**	2.482	0.013
知识应用 <-- 吸收能力	0.740***	0.575***	4.126	0.000
知识应用 <-- 因果模糊性	-0.336***	-0.292***	-2.711	0.007
满意度 <-- 因果模糊性	-0.433***	-0.289***	-2.754	0.006
满意度 <-- 吸收能力	0.922***	0.550***	4.168	0.000

注：*** $P < 0.01$ ；** $P < 0.05$ ；* $P < 0.1$

3 结果讨论与未来研究方向

对于跨国公司子公司来说，从母公司获取知识对于快速提升自身能力水平是十分重要的，以往的研究主要集中于跨

国公司知识转移的某些方面，如技术诀窍的默会性^[29-30]。本文从理论和实证两方面研究了协调性知识从母公司向子公司转移的有效性的决定因素。结果表明，因果模糊性负相关于协调性知识转移的有效性，吸收能力正相关于协调性知

知识转移的有效性,并且吸收能力的提高有助于因果模糊性的降低。这一研究成果的管理启示是:对于子公司而言,培养自身高水平的吸收能力对于有效提高对外部知识的学习能力至关重要。只有首先充分学习外部知识和技术,才有可能在此基础上进行创新,从而最终走自主创新的道路;因果模糊性是知识转移的主要障碍,子公司吸收能力的提高可以有效降低因果模糊性,从而提高知识转移成功的可能性。综上,我们发现,吸收能力对于一个企业充分学习外部知识,提升核心能力是必不可少的。

当然,在本研究中关于“文化距离”和“知识相关性”的假设没有得到支持。文化距离对因果模糊性的影响是不显著的,这与现有的一些西方学者的研究不一致^[8-9]。这一结果是否与我国目前所处的特定的转型经济背景有关呢?一方面,改革开放后,国外许多新鲜事物一起涌了进来,如洋快餐、超市、各种各样的先进的电子产品、韩国的服装和电视剧等,百姓的物质和精神生活水平不断提高。摆脱了多年计划经济的束缚,我国的老百姓怀着极大的好奇,很快接受了许多新的生活理念和生活方式;另一方面,从国家的外资政策来说,由于我国的科技发展基础总体比较薄弱,改革开放的最初思路就是希望通过引进外资,学习和借鉴发达国家的先进技术和管理经验,以“市场换技术”的方式,实现我国科技水平和管理水平的大幅提高。因此,国家对外资企业的进入寄予厚望,并提供了许多优惠政策,鼓励国外企业在我国设立研发机构。在这样的政策下,到外资企业工作的人越来越多,学习外语的人也越来越多。以上事实说明,在我国目前转型经济的背景下,个人和企业对外部知识学习的动机都很强,这种强的学习动机在很大程度上抵消了文化差异对学习和知识转移带来的负面影响。

另外,母公司与子公司知识基础的相关性对子公司吸收能力的影响也是不显著的。这是为什么呢?一般认为,知识转移双方的知识基础要有一定的相关度,转移过程中必须的沟通和交流才可以在共同的平台上进行,正如Nonaka所提倡的企业内部应该有一定的信息冗余。当然,如果双方的知识相关度太大,即双方的知识相似性太高,双方也就失去了相互学习的动机,接收方对这样的知识吸收能力自然就不高了。因此,当双方的知识相关度从小变大的过程中,接收方的吸收能力先逐渐增大;当相关度增大到某个值时,吸收能力反而开始减小,也就是知识相关度与吸收能力之间的关系可能不是线性的,存在一个适中的相关度区域,使得接收方的吸收能力达到最大。而我们前面所假设的变量之间的相关关系实际上隐含都是线性相关的。这里的检验结果,知识相关性与吸收能力之间的相关关系不显著,只能表明是线性相关关系不显著,不能说明它们之间没有非线性关系。未来的研究可以在这一方面进一步展开。

本研究也存在一些局限性,首先,本研究虽然代表了一个关于学习型组织的实证探索,也能够增强我们对于跨国公司协调性知识转移过程的理解,但是,它仅仅研究了因果模

糊性和吸收能力对协调性知识转移的影响。在未来的研究中,可以加入其它更多因素,比如母公司转移意愿、知识价值等,从而使我们对跨国公司协调性知识的转移有一个更完整的了解。其次,协调性知识这一概念的发展与实证研究还处于开始和探索阶段,未来还有很多工作可以做。

参考文献:

- [1] NONAKA I TAKEUCHI H. The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation [M] . New York : Oxford University Press ,1995.
- [2] 经济合作与发展组织(OECD).以知识为基础的经济 [M] .杨宏进 薛澜 译.北京 机械工业出版社 ,1997 6-7.
- [3] CHILD J RODRIGUES S. The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures. In : S.R. Clegg and G. Palmer ,Editors ,The politics of management knowledge Sage London ,1996 :46-68.
- [4] LEVITT B MARCH J. Organizational Learning [J] . Annual Review of Sociology ,1988 319-340
- [5] MOSAKOWSKI E. Strategy making under causal ambiguity : Conceptual issues and empirical evidence [J] . Organization Science ,1997 8(4) :414-442.
- [6] LIPPMAN S RUMELT R. Uncertain imitability :An analysis of interfirm differences in efficiency under competition [J] . Bell Journal of Economics ,1982 ,13(2) :418-438.
- [7] REED R ,DEFILLIPPI R. J. Causal ambiguity ,barriers to imitation and sustainable competitive advantage[J] . Academy of Management Review ,1990 ,15(1) :88-102.
- [8] SIMONIN B L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances [J] . Strategic Management Journal ,1999a 20(7) :595-623.
- [9] SIMONIN B L. Transfer of marketing know-how in international strategic alliances an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity [J] . Journal of International Business Studies ,1999b 30(3) :463-490.
- [10] TYEBJEE T. Japan's joint ventures in the United States [M] //CONTRACTOR F LORANGE P. Cooperative Strategies in International Business. Lexington Books Lexington MA ,1988.
- [11] KOGUT B SINGH H. The effect of national culture on the choice of entry mode [J] . Journal of International Business Studies ,1988 ,19(3) :411-433.
- [12] MOROSINI P SHANE S SINGH H. National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance [J] . Journal of International Business Studies ,1998 29(1) :137-158.
- [13] SHENKAR O. Cultural Distance Revisited :Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences[J] . Journal of International Business Studies 2001 , 32(3) :519-35.
- [14] OLK P. The Effect of Partner Differences on the Performance of R&D Consortia [M] // BEAMISH P.W ,KILLING J.P.

- Cooperative Strategies :North American Perspectives ,San Francisco :The New Lexington Press ,1997 :133-159.
- [15] LYLES M A ,SALK J E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures :An empirical examination in the Hungarian context [J] . Journal of International Business Studies ,1996 ,27(5) :877-903.
- [16] CHOI C J ,LEE S H. A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships//BEAMISH P W ,KILLINGS J.P. Cooperative Strategies ,European Perspectives [M] . San Francisco :New Lexington Press ,1997 :33-58.
- [17] COHEN W M ,LEVINTHAL D A. Absorptive capacity :A new perspective on learning and innovation [J] . Administrative Science Quarterly ,1990 ,35(1) :128-152.
- [18] SZULANSKI G. Exploring Internal Stickiness :Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm [J] . Strategic Management Journal ,1996(17) :27-43.
- [19] HZYES R H ,CLARK K B. Explaining observed productivity differential between plants :implications for operation research [J] ,1985(6) :3-14.
- [20] KATZ R ,ALLEN T J. Investigating the not invented here (NIH) syndrome [J] . R&D Management ,1982(12) :7-19.
- [21] ZALTMAN G ,DUNCAN R ,HOLBEK J. Innovations and organizations [M] . New York :Wiley ,1973.
- [22] DIERICKS I ,COOL K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage [J] . Management Science ,1989(35) :1504-1511.
- [23] ANDERSON J C ,GERBING D. W. Structural equation modeling in practice :A review and recommended two-step approach [J] . Psychological Bulletin ,1988 ,103(3) :411-423.
- [24] BAGOZZI R P ,YI Y. On the evaluation of structure equation models [J] . Journal of Academic of Marketing Science ,1988 ,16(1) :76-94.
- [25] BENTLER P M. Comparative fit indexes in structural models [J] . Psychological Bulletin ,1990 ,107(2) :238-246.
- [26] CARMINES E ,MCIVER J. Analyzing models with unobserved variables : (analysis of covariance structures) [M] //BOHRNSTEDT G ,BORGATTA E. Social Measurement : Current Issues ,Sage ,Beverly Hills ,CA ,1981 :65-11.
- [27] STEIGER J ,EZPATH H. A supplementary module for SYSTAT and SYGRAPH [M] . Evanston ,IL :SYSTAT ,Inc. 1989.
- [28] BROWN M W ,MELS G ,RAMONA P C User Manual. Pretoria : University of South Africa ,1990.
- [29] TEECE D J. Technology transfer by multinational firms :The resource cost of transferring technological know-how [J] . The Economic Journal ,1977 ,87(346) :242-261.
- [30] ZANDER U ,KOGUT B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities [J] . Organization Science ,1995(6) :76-92.

(责任编辑：陈晓峰)

Empirical Study on Coordinative Knowledge Transfer in Multinational Corporations

Wang Qingxiao

(School of Management, Henan University of Science and Technology, Luoyang 471023, China)

Abstract: The competitive advantages of multinational corporations all over the world largely lie on its coordinative competence for operational nodes. The essence of coordinative competence is coordinative knowledge. In this paper, 103 subsidiaries of multinational corporations in Jiangsu province are taken as samples to questionnaire survey. It develops and tests a model that analyzes the influencing factors of coordinative knowledge transfer from parent companies to their subsidiaries. The results show that ambiguity is negatively related to the effectiveness of coordinative knowledge transfer, absorptive capacity is positively related to the effectiveness of coordinative knowledge transfer, and the improvement of absorptive capacity helps to reduce ambiguity.

Key Words: Coordinative Knowledge; Knowledge Transfer; Multinational Corporations; Absorptive Capacity; Causal Ambiguity