

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.01.015

# 跨国服务企业对华知识转移模式研究

姚 唐<sup>1</sup> 秦海林<sup>2</sup> 席 文<sup>3</sup> 欧阳桃花<sup>1</sup>

(1. 北京航空航天大学经济管理学院;  
2. 天津工业大学经济学院; 3. 天津市贸易促进委员会)

**摘要:**采用多案例深度访谈研究方法,构建了一个跨国服务企业对华知识转移的有效模型,分析跨国服务企业知识转移模式及其影响因素。研究表明:①当被转移知识的隐性程度偏高,有限理性程度较低时,转移模式倾向于非股权模式。②当知识对转移方较为重要时,知识转移模式倾向于股权模式。③当转移双方具有转移经验丰富且有限理性程度较低时,知识转移模式倾向于非股权模式。④如果双方接触频率越高,转移环境的不确定性越高,知识转移模式倾向于股权模式;反之,则易倾向于非股权模式。知识转移双方需要综合考虑 3 种因素的影响,合理选择转移模式才能实现知识的有效转移。

**关键词:**知识转移;跨国服务企业;股权模式;非股权模式;案例

**中图法分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)01-0107-09

## Knowledge Transfer Mode from Multinational Service Corporations to Chinese Service Corporation: An Empirical Test Based on Multi-Case In-depth Interviews

YAO Tang<sup>1</sup> QIN Hailin<sup>2</sup> XI Wen<sup>3</sup> OUYANG Taohua<sup>1</sup>

(1. Beihang University, Beijing, China; 2. Tianjin Polytechnic University, Tianjin, China;  
3. Tianjin Council for the Promotion of International Trade, Tianjin, China)

**Abstract:** Using multi-case in-depth method, this study constructs an effective model of transferring knowledge from multinational service corporations towards Chinese counterparts to analyze mode of transnational knowledge transfer and its influential factors. The results showed that: 1) transfer mode is apt towards equity mode when the knowledge transferred is more tacit and limited rationality is lower; 2) transfer mode is apt towards equity mode when the knowledge is more important for recipient; 3) transfer mode is apt towards non-equity mode when both parties of knowledge transfer are full of experience and limited rationality is lower; 4) transfer mode is apt towards equity mode when both parties of knowledge transfer contact with each other more frequently and transfer environment is more uncertain. The study argues that for both sides of knowledge transfer we need to consider the effect of three factors synthetically, and reasonably choose equity mode or non-equity mode in order to achieve the effective transfer of knowledge.

**Key words:** knowledge transfer; multinational service corporation; equity mode; non-equity mode; case

## 1 研究背景

在“服务经济”时代,知识已经成为企业和组织获取竞争优势的关键性资源<sup>[1]</sup>。具体说来,企业是一个包括信息如何被编码、活动如何被协调等在内的知识库,是创造和转移知识的专业社会

团体<sup>[2]</sup>,而那些以知识技术为主导的服务企业在企业的增长中占有很大的比重,该产业能改变其他产业的发展模式,从而影响到整个经济的结构改善和社会福利水平,并成为国家竞争力提升的重要来源<sup>[3]</sup>,因此,把知识看作是获得和维持竞争优势的关键,企业进行交易的过程也就是

收稿日期: 2013-01-23

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71202015, 71232008, 71103013, 71102032); 教育部高等学校博士学科点专项科研基金资助项目(20121102120022); 中国博士后基金资助项目(2012M510379); 天津市哲学社会科学规划资助项目(TJGL12-094); 北京航空航天大学基本科研业务费资助项目; 北航蓝天新秀资助项目

知识转移的过程<sup>[4]</sup>。在这种情况下,知识转移成为企业取得竞争优势的基础,而知识转移的效果与效率直接影响一个组织的生存与发展,这在服务企业国际化的过程中更为明显<sup>[5]</sup>。

然而,由于学术界对跨国企业知识转移研究的时间较短,有效知识转移的决定性因素对知识转移模式影响的研究尚无明确定论。此外,以往对知识转移的研究大部分关注制造业,且多针对西方文化背景,并没有充分体现中国背景下企业竞争的特征,即便基于服务企业跨国知识转移的实证研究也缺乏针对中国样本的探讨,加之服务业所具有的无形性、异质性、易逝性、生消同时性等特征,使得针对知识型服务业跨国转移模式的研究更具现实和理论意义。因此,本文基于中国背景下跨国服务企业在华知识转移影响因素和模式展开研究,尝试解释与中国有关的服务企业之间的知识跨国界、跨文化转移行为,以期促进我国服务企业对知识转移的重视、提高服务企业的竞争优势。

学者们从各个角度对企业间的知识转移进行了大量研究,较为流行的 2 种基本观点是企业的交易成本<sup>[6]</sup>的企业的能力观<sup>[7]</sup>。显然,跨国知识转移作为一种将某国生产及管理知识向另一国转移的行为过程,往往比在境内转移更为复杂,因为许多因素会影响跨国知识转移的决策及其效率,例如,知识基础建设、语言、经济文化发展程度的不同,并且往往会产生较大的交易成本<sup>[7]</sup>。正因为如此,交易成本理论是研究服务企业跨国知识转移模式的一个重要的理论工具<sup>[8,9]</sup>,可以有效解释跨国知识转移过程中因知识整合而形成的能力特征,如技术诀窍或是商业秘密等<sup>[10]</sup>。众多学者使用交易成本理论对服务企业跨国知识转移模式进行研究<sup>[8,9]</sup>,将服务企业跨国知识转移的模式归纳为 2 种:① 股权模式,它是指公司内的业务间互为输入和输出的关系,而且无论从知识转移模式、交易成本和组织能力等角度来看,服务企业同制造业一样在跨国知识转移中更偏爱以直接股权投资形式将交易内部化<sup>[11]</sup>;② 非股权模式,它是指服务企业通过市场契约或联盟等方式来进行知识转移,目前诸如联盟、特许等形式已经常见于快餐、酒店等各种服务企业中,它已经成为当前服务企业跨国知识转移中最为广泛使用的一种策略<sup>[12]</sup>。对于服务企业而言,非股权模式包括契约模式和联盟 2 种形式,股权模式则主要包括独资和合资 2 种形式。本文所讨论的知识转移模式主要集中与股权模式和非股权模式 2 种类型。

同时,由于服务的自身特征,相比于制造企业而言,服务企业在进行全球扩张与经营时自然会遇到更多的难题<sup>[3]</sup>,所以跨国服务企业的知识转移模式就是一个非常值得研究的话题<sup>[14]</sup>。

## 2 研究假设

基于对中国服务业领域跨国知识转移现象的考察,服务业跨国知识转移模式的影响因素可以分为 3 类:转移知识特征、转移双方特点和转移环境特点。据此,本文根据理论分析和实证研究的需要,并尽可能全面地考虑各种影响服务企业跨国知识转移的因素,提出服务企业跨国知识转移模式形成机制(见图 1)。

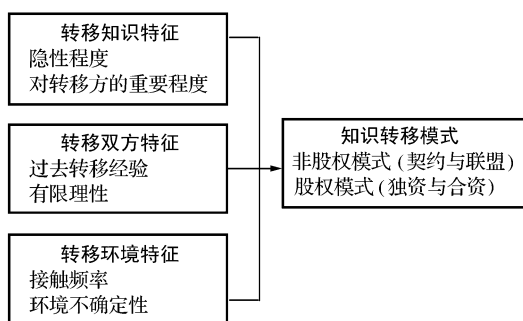


图 1 服务企业跨国知识转移模式的形成机制

### 2.1 转移知识的特征与知识转移模式

#### 2.1.1 知识的隐性程度与转移模式

POLANYI<sup>[14]</sup>将知识分为显性知识和隐性知识,前者包括事实、明确的命题和符号,它们是易于编撰、可文本化的知识;后者是隐性、复杂和很难编撰的知识,包括技术诀窍和思维模式等。交易成本理论认为,知识的隐性程度可以影响知识转移模式<sup>[15]</sup>,而知识可显性化程度被视为影响知识隐性程度的重要因素。知识可显性化程度是指知识可以用文字、符号等编码,并通过书籍、声像等介质传播的程度<sup>[15]</sup>。知识可显性化程度偏低造成了它很难被放在教材中供人学习,而它的难以琢磨使接受方更难在短时间内掌握这些知识,所以知识的可显性化程度偏低通常要求接受方花很长时间慢慢体会,转移这些知识决不是短时间可以做到的<sup>[6]</sup>。

尽管学者们对知识隐性程度的理解角度各不相同,但基本认同知识隐性程度会影响知识转移模式<sup>[15,16]</sup>。在服务企业跨国转移知识的过程中,有关知识的隐性程度如何改变或如何影响知识转移模式的实证研究还较少。与以往以制造企业为研究对象不同,本研究旨在探究知识隐性程度最终对服务企业的行为模式将产生怎样的影响。基于以上分析,可以提出如下假设:

**假设 1** 当被转移知识隐性程度偏低时,服务企业跨国知识转移模式倾向于非股权模式;当被转移知识隐性程度较高时,服务企业跨国知识转移模式倾向于股权模式。

### 2.1.2 知识对转移方的重要性与转移模式

交易成本理论认为,当知识对转移方很重要,即转移方必须掌握该项知识时,转移方为进行此项转移所投入的成本将很高,并伴有较高的监控与强制成本,以避免知识转移时泄露的风险<sup>[17]</sup>。同时,知识接受方需要这项知识时,为找到愿意而且能够提供该项知识的转移方也需要付出较高的搜寻成本<sup>[18]</sup>,这 2 种情况都使得交易成本上升,而造成知识模式偏向股权模式。

根据资源基础理论,企业是独特的有形和无形资源的集合体。知识被认为是企业整个资源体系中最有价值的战略性资源<sup>[4]</sup>。企业知识论就是在资源论上发展起来的。这种理论可以解释企业存在的理由,并且这种观点也是被扩展运用到股权方式形成的原因。KOGUT 等<sup>[2]</sup>解释了股权方式形成的根本原因,他们认为该组织方式能够更有效地转移知识,也就是说母公司可以通过这种形式把其独特的知识转移给子公司并创造价值。

垄断优势理论认为,寻求和保护垄断优势是股权方式形成的原因。股权方式对知识的垄断优势包括技术、知识、信息、诀窍、无形资产等广泛要素<sup>[19]</sup>。股权方式中母公司常通过设立子公司,充分运用自身所具有的技术优势来获取更大收益。JOHNSON 等<sup>[20]</sup>提出了知识资本的概念,认为母子公司关系的形成主要来自对知识资本的占有和使用。在母子公司内部,知识具有公共产品的特征,子公司可以在不增加成本的条件利用这些知识,当向外部转移不利的情形下,通过设立子公司可把知识保持在本企业内,从而获得更大利益<sup>[21]</sup>。此外,母子公司可以有效开展集中化采购、生产、研发、销售、融资等活动,充分发挥企业规模经济效益。学者已经认识到规模经济性是母子公司重要的“企业特定优势”<sup>[22]</sup>。由此,提出如下假设:

**假设 2** 当知识对转移方较为重要时,知识转移模式就会倾向于股权投入模式。

## 2.2 转移双方特征与知识转移模式

SIMONIN<sup>[23]</sup>指出,知识寻求者的学习效果受其经验程度限制,如果知识接受者缺乏接受某种知识的经验,将导致知识与其吸收能力不匹配。通常,知识转移双方具有较为丰富的知识转移经验,可以提高他们的吸收能力和传送

能力,从而降低认知成本。DAVIDSON 等<sup>[24]</sup>也认为当转移双方在知识转移上经验越少时,转移模式会倾向股权投入方式。

此外,WILLIAMSON<sup>[6]</sup>认为,交易成本高低来自交易的复杂性与其受认知因素与环境因素的影响,有限理性便是其中因素之一,人受限于身心状况、才智与时间,对于信息的处理无法做出最有效率的选择。双方理性不足或对于转移过程与结果无法控制或衡量时,双方对转移的成效将无法评估,也就难以进行定价与签约,同时造成交易成本上升<sup>[6]</sup>,所以此时的转移模式则偏向于股权投入模式<sup>[24]</sup>。由此,提出如下假设:

**假设 3** 当转移双方具有丰富的知识转移经验、有限理性程度较低(即有限理性问题不严重)时,知识转移模式倾向于非股权模式;反之,则倾向于股权投入模式。

## 2.3 转移环境特征与知识转移模式

本文所涉及的转移环境影响因素包括转移和接受双方接触频率和转移环境不确定性 2 个方面。

### 2.3.1 接触频率与知识转移模式

知识转移和接受双方的接触频率也会影响知识转移模式<sup>[25]</sup>。合作双方之间的相互接触,随着时间的推移,双方关系逐渐形成制度化,信任感也随之增加<sup>[26,27]</sup>。接触频率越高,双方关系越亲近,就越有利于加深对相互间所交流知识的认识<sup>[28]</sup>,从而就越有利于股权式知识转移模式。当转移双方中任何一方转移经验较少时,双方在转移过程的不确定性将会增加。接触频率的高低,与知识转移经验有一定的关系,较高的接触频率,提高了知识转移和接受双方相互间的知识转移经验,同时可以使双方形成共同经验<sup>[28]</sup>。由此,提出以下假设:

**假设 4** 双方接触频率越高,知识转移模式越易倾向于股权模式;反之,则倾向于非股权模式。

### 2.3.2 转移环境不确定性与知识转移模式

当转移环境充满了不确定性,导致转移双方对于转移知识与过程的品质无法确定时,则双方必须付出较高协商、监控与强制成本,这就造成了交易成本上升<sup>[29]</sup>,此时知识转移模式将倾向股权投入方式<sup>[6]</sup>;反之,当转移环境具有较强的确定性时,则双方只需付出较少协商、监控与强制成本,这使得交易成本下降,此时知识转移模式将倾向非股权模式。由此,提出以下假设:

**假设 5** 转移环境不确定性越高,知识转移模式倾向于股权模式;反之,则倾向于非股权模式。

## 3 研究方法

现有文献对服务企业跨国知识转移的研究

数量有限,且多集中于理论模型推演,或是利用问卷调查进行研究,缺乏专门针对中国样本的实证研究。基于此,本研究将采用多个案、多分析单元的案例研究法,通过深度访谈收集资料,选择位于中国的跨国服务企业为研究对象,分析中国文化情景下服务企业跨国知识转移模式。

### 3.1 案例方法选择

根据实际研究中运用案例的数量,案例研究可以分为单案例研究和多案例研究。单案例研究主要用于证实或证伪已有理论假设某一方面的问题,但用来搭建知识结构框架还远远不够;而多案例研究法能使案例研究更有说服力,更全面地反映案例背景的不同方面,能提高案例研究有效性,特别是多案例可以同时指向一个证据,或为相互的结论提供支持<sup>[30]</sup>。鉴于此,考虑到本研究需要,决定采取多案例研究,以便更准确、有效地对研究问题进行深入剖析。

### 3.2 行业选择

为了保证所选行业的代表性,本研究将从一般性服务企业中选出金融服务企业与饭店业,从专业服务企业中选出管理咨询业与广告业作为研究对象。这主要是基于以下几点考虑:①目前众多外资金融服务企业纷纷进入中国开展业务,2011 年末,境外投资者对我国境内金融机构直接投资已达到 684.3 亿美元(数据来源:国家外汇管理局 2012 年 5 月 30 日公告),该行业具有较强代表性;②饭店业是我国与国际接轨最早的行业之一,截至 2008 年 1 月,全球排名前 10 位的跨国饭店都已进入中国,因此,选择饭店业也有一定代表性;③管理咨询行业作为典型的知识密集型服务企业,其跨国知识转移模式具有很高的研究价值,世界前 20 强的国际管理咨询公司多数已到中国开展业务,并在知识转移过程中极大地推动了本土管理咨询行业的发展,因此该行业也具有一定的代表性;④2005 年 12 月,中国广告业完全对外开放后,伴随着跨国广告公司加大对本土广告公司的并购,资源整合过程中的知识转移也极大地影响了本土广告业的发展,因此,选择广告行业也有较强的说服力。

### 3.3 个案的选择

根据以上研究目的,选择了以下 8 家服务企业作为研究对象:①A 银行是澳大利亚最大的银行之一,市值全球排名 43 位。A 银行目前在上海和北京设有可从事全面业务的分行,本地化程度非常高。A 银行合作战略是分享其专业知识和能力来加强与本地合作者的关系,发

展国内小型企业业务。②S 公司由国内某证券有限责任公司和 S 公司母公司共同出资组建。目前,资本额为 22 亿元。其中某证券公司持股 51%,母公司持股 49%。母公司是世界知名基金管理公司,特别注重投资研究实力,这也是其向 S 公司进行知识转移的主要内容。③R 饭店为一家大型国际性商务酒店。R 饭店在 2006 年加入国际品牌酒店体系之后,将主要客户定位于商务客人,并与丰田等跨国公司订立长期服务合同。与内地其他国际性饭店相比,其知名度低于凯悦、凯宾斯基等饭店,它希望通过全面学习某国际品牌酒店体系的管理模式,在完成管理知识转移的同时全面提升企业的服务质量。④C 中心是国内一家拥有半官方色彩的管理咨询公司,拥有 500 多位顾问,60 多家固定客户。C 中心的业务有教育培训和咨询 2 类,平均每年服务数十家企业,培训上万人次。C 中心正在努力将从国外引进的新知识运用到培训业务中,希望增强自己在业务领域上的能力。⑤K 公司是世界领先的管理咨询公司,目前已在京、港、沪与台开设 4 家分公司,共有 250 多位咨询顾问。K 公司已经在中国完成 800 多个项目,涉及企业整体战略、企业金融、营销、组织架构、产品研发等领域,未来业务领域将会进一步拓展。⑥O 公司是中国最早引入整体策划、全面代理的一家广告公司,催生了中国广告业的繁荣,是中国广告一级企业。O 公司积极与外资广告公司开展业务合作,已吸收部分外资客户,同时学习外资广告公司的知识与技巧。迄今,已经与包括日本博报堂、JEMCO 公司等外资广告公司建立了良好的合作关系。⑦Q 协会是日本某政府部门的相关机构,功能类似我国的专家局。Q 协会的主要职能是职业培训,其金牌课程 MTP 在日本运行了 50 多年,并每隔 5 年对该课程加以修订,加入新的管理观念与案例。Q 协会具有多年转移这些课程的经验,目前已与京、沪、津等多家管理咨询公司展开合作。⑧J 公司是日本一家带有通讯性质的广告公司,目前是全球最大单体广告公司。J 公司与中国广告界有着密切的交流与合作,1980 年开始在北京和上海设立机构。现在 J 公司在中国有 2 个系列,一个是北京 J 公司,另一个是东方 J 公司,在全国有 8 个办公地点。

### 3.4 访谈对象的选择

选择的访谈对象为以上公司高层管理人员,共 18 人(见表 1)。这些受访者在各自公司有 6~30 年工作经历,外籍人士中文熟练,便于

直接交流。同时,这些管理人士不但熟悉本部门业务,而且对相关部门业务也比较了解。因

此,访谈的对象富有代表性,他们的谈话意寓深刻,值得信赖。

表 1 被访人员一览表

公司名称	编号	姓名	性别	年龄/岁	教育程度	职务	任期/年	访谈时间	访谈整理稿字数
A	A1	李**	男	40	硕士	分行副行长	8	84 <sup>1</sup>	5 528
	A2	张**	女	42	学士	分行财务主管	12	95 <sup>1</sup>	6 744
	A3	王**	男	48	学士	国际业务部副总裁	18	67 <sup>1</sup>	5 787
S	S1	魏*	女	43	博士	S公司副总经理	9	63 <sup>1</sup>	4 767
	S2	段**	男	35	硕士	S公司基金经理	8	72 <sup>1</sup>	5 327
	S3	文*	女	32	本科	总公司部门副总裁	10	52 <sup>1</sup>	5 076
R	R1	范*	男	37	硕士	总经理	9	65 <sup>1</sup>	4 247
	R2	陈**	女	36	双学士	部门经理	10	72 <sup>1</sup>	5 211
	R3	李**	男	38	学士	某品牌饭店经理	8	45 <sup>1</sup>	3 924
C	C1	刘**	女	38	硕士	MTP负责人	12	61 <sup>1</sup>	4 671
	C2	王**	男	43	本科	资深讲师	16	77 <sup>1</sup>	5 953
Q	Q1	本*	男	62	本科	资深讲师	30	49 <sup>1</sup>	4 540
K	K1	常**	男	39	博士	合伙人	8	87 <sup>1</sup>	4 026
	K2	吴*	女	30	MBA	准合伙人	6	72 <sup>1</sup>	5 175
	K3	马**	男	42	硕士	母公司合作人	15	58 <sup>1</sup>	4 469
O	O1	陈*	男	36	博士	副总经理	15	64 <sup>1</sup>	3 858
	O2	穆**	男	36	本科	总监	8	57 <sup>1</sup>	4 792
J	J1	山***	男	67	本科	经理	30	67 <sup>1</sup>	5 586

### 3.5 访谈提纲的制定

本研究采取半结构化深度访谈并结合档案及文件等方式收集资料。此种方法的优势是访谈者会在访谈前事先拟定访谈大纲及相关问题,以开放式问答方式,由受访者针对特定议题回答一系列结构式问题<sup>[31]</sup>。访谈提纲是在相关

文献基础上,经与管理学教授共同商议制定,并由 A 银行负责人对提问方式给出修改意见,使之更加直白和简化(见表 2)。之前对 2 名受访者进行了预访谈,基本达到了预期效果。研究人员在征得受访者同意后对访谈进行了录音,之后受访者对访谈笔记和录音文本进行确认核实。

表 2 访谈提纲列表

1. 请您先介绍一下贵公司情况?过去是否也曾有接受知识转移的经验?
2. 贵公司是否有国外企业转移知识进来?所转移的知识与其性质为何?引进这项知识对贵公司好处是什么?这项知识对该国外企业来说,其重要性有多大?过去该外国企业是否曾转移同样的知识给其他企业?
3. 您能评价一下所转移的该项知识需要哪些其他知识或技术来进行补充?在转移给贵公司时是否已被转移过很多次?目前该知识发展是否已经相当成熟?
4. 请问双方在转移时沟通情况如何?是否听说其他公司与该公司的合作关系情况?可否讲述一些细节或故事?转移的次数多少?
5. 对于转移过程与结果是否可以明确地控制与衡量?对所转移知识的品质是否可以相当确定?在转移时是否有学习状况?学习障碍来自何处?
6. 贵公司与该公司的关系是股权式还是非股权式?贵公司的进入方式(知识转移模式)战略是否受到知识特性的影响?如何影响?
7. 请问双方进行核心知识转移时使用的工具和方法是什么?例如,提供手册、人员训练、外国专家来华指导、常驻型主管等?
8. 请您总结一下双方知识转移时,隐性知识程度与转移方法和工具之间的关系如何?

### 3.6 信度和效度检验

PATTON<sup>[31]</sup>针对案例研究信度提出证据三角形理论:不同证据来源(资料三角形)、不同评估人员(研究者三角形)、同一资料不同维度(理论三角形)以及各种方法(方法论三角形)。根据这一原则,本研究访谈了 4 个行业 8 家企业的 18 位管理人员,可以对同一份访谈内容相互印证;为实现资料三角化,除访谈外,还收集了大约 450 页档案数据,包括公司宣传手册、内部期刊、文件及年度报表,以及媒体报道评论等;同时在后期整理资料时也参考了管理学、公司治理等领域专家的建议。因此,本研究完全符合上述信度三角检定。

在案例研究中,决定效度的关键是案例选取与研究目的一致性。本研究主要通过以下努力来提高效度水平:①选定的企业样本要具有明显的“服务企业跨国知识转移”特征;②个案选择尽量体现跨国服务企业内与企业间的差异性,从而增强代表性;③定性研究注重样本信息丰富性和内涵深刻性,必须要能以深度、广泛和多层面反映研究现象的资料为样本<sup>[30]</sup>。由此,本研究选择的企业个案应该能够提供关于服务企业跨国知识转移的丰富信息,具有较好效度。

## 4 数据处理和分析方式

对于不同来源的数据,按照科学规范的内

容分析法对其进行详尽整理。数据编码处理由 4 人分别执行, 编码者内容分析的平均相互同意度为  $\bar{K} = 2 \times (0.78 + 0.89 + 0.91 + 0.83 + 0.92 + 0.85) / 4 \times 3 = 0.863$ , 分析者信度  $R = (4 \times 0.863) / (1 + 3 \times 0.863) = 0.962$ , 均高于 0.8 的要求<sup>[32]</sup>, 表明本研究的信度比较理想。首先, 根据访谈提纲编制出总编码表, 并用它作为主要参考来分析第一个受访者, 以检验内容分析的一致性。其次, 分工处理其他几位受访者数据, 由一人处理数据, 另一人负责对数据处理程序和处理结果进行监督审查。具体操作过程如下:

**步骤 1** 根据前期理论模型将所有数据编码处理为三大类<sup>[30]</sup>, 包括转移知识特征、转移双方特征、转移环境特征。

**步骤 2** 将三大类进行细化。如知识的不可

表达性、复杂性、专用性、难以传授性可被定义为转移知识特征下的“知识隐性程度”。在细化过程, 由于分析人员对同一内容会有不同的理解, 对有歧义的内容采用集体协商的方式编码归类。

**步骤 3** 检验数据分析的一致性。在每个子类下, 如果从不同渠道获得的数据处理结果不一致, 会再设法获得另外的数据或直接询问受访者以确认, 例如 A3 在访谈中不愿过多涉及互补知识对接受方的影响, 但通过对 A1 的再次访谈, 可以看出互补知识对转移双方起到重要的作用; J1 访谈时认为转移效果不好把握, 但由该公司的一些情报信息显示, 他们的知识转移效果还是不错的。本研究发现, 不同来源数据经过以上步骤的编码分析后显示出较高的一致性, 具体结果见表 3。

表 3 证据三角形

企业	变量	被转移知识特征	转移双方特征	转移环境特征	知识转移机制	知识转移模式
	评估时机	回顾及现在	回顾及现在	回顾及现在	回顾及现在	回顾及现在
A 银行	数据来源	与 A1、A2、A3 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	比较高	很高	比较高	很高	很高
C 中心	数据来源	与 C1、C2、Q1 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	很高	比较高	比较高	很高	很高
O 公司	数据来源	与 O1、O2、J1 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	很高	比较高	很高	比较高	很高
K 公司	数据来源	与 K1、K2、K3 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	比较高	很高	很高	比较高	很高
S 公司	数据来源	与 S1、S2、S3 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	比较高	很高	很高	比较高	很高
R 饭店	数据来源	与 R1、R2、R3 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	比较高	很高	很高	比较高	很高
Q 协会	数据来源	与 C1、Q1 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	很高	比较高	比较高	很高	很高
J 公司	数据来源	与 O1、J1 的访谈及文件	同左	同左	同左	同左
	数据的一致性	很高	比较高	很高	比较高	很高

注: 很高=所有来源的数据高度一致; 较高=至少有 3 个来源的数据是一致的; 较低=至少 4 个来源的数据不一致; 很低=所有来源的数据都不一致。

## 5 研究结果

### 5.1 被转移知识特征

案例分析表明, 在知识跨国转移过程中, 有 2 种基于被转移知识本身的特征非常重要, 即知识的隐性程度与知识对转移方的重要性, 它们在很大程度上决定知识转移模式的选择。

#### 5.1.1 知识的隐性程度

知识转移机制大致上可分为 2 类, 即编码化机制和人物化机制<sup>[16]</sup>。编码化机制一般不牵涉到人, 它仅是通过实体移动来达成知识转移目的, 像手册、机器设备等, 这一类知识转移的隐性程度较低; 另一类则是以人际互动关系来转移知识, 如人员交流、培训等, 这一类往往是隐性程度较高的知识, 不适合编码化机制。

访谈中有关低隐性程度知识转移的内容包括: “MTP 课程并没有很难的理论与概念, 大致

上都可以用文字来表达”(C2)。“我们通过介绍酒店经营方式手册接受某国际品牌酒店的知识转移”(R1)。“合作进入期, 我们以电子版和纸质版的方式将 MTP 课程的内容提供给 C 方, 派讲师来传授授课方法”(Q1)。“我们会以手册形式将经营饭店知识传授给 R 饭店”(R3)。“O 公司将传授拍片技巧的图册和流程指导手册交给我们, 使我们获得了相应的技术”(J1)。

访谈中有关高隐性程度知识转移的内容: “母行发给我们手册, 上面写着授信标准与借贷规范; 但如果是如何与母行人打交道这样的软性知识, 则由外籍主管来教我们”(A1)。“投资分析与企划、产品设计则个性化较强, 但因为我们与总公司所采用的分析角度与重点不同。总公司可以转给我们的投资分析知识有限”(S1)。“母公司在转移给我们无法标准化的产品设计知识时, 通常采用人员转移的方式。至于投资

分析知识,由于复杂性较高,所以母公司采用人员定点教授和辅导这样的高转移成本方式来转移,并辅以现成信息与分析报告给我们参考”(S2)。“依我看,解决问题的技术是不能用文字表达的。例如,当母公司接到特殊复杂产业的项目时,便有专门负责该产业的专业小组到该

国协助当地顾问进行咨询,通过与这些专业人士的互动与合作,让负责该项目的人员可以接受到这些特殊产业独特的解决问题的技术”(K2)。

通过归纳知识特征与转移机制的描述,各个公司知识特征与转移机制见表 4。

表 4 知识隐性程度与转移机制关系

企业	知识特征	转移机制	机制来源	股权模式
A 银行	知识隐性程度高	人物	受训(业务知识与管理知识) 短期人员流动(投资银行知识) 常驻主管(文化与沟通技巧)	股权模式
C 中心	知识隐性程度低	编码	手册(授课内容与授课方式)	非股权模式
K 公司	知识隐性程度高	人物	受训(知识与方法) 参与国外同行的专案解决问题的知识 国际性专业小组(专案管理技巧) 常驻主管(专案管理技巧、经营管理方式)	股权模式
O 公司	知识隐性程度低	编码	图册、流程指导书(广告拍片技巧、提案技术) 策划书样稿(策划模板与方法)	非股权模式
R 饭店	知识隐性程度低	编码	手册(经营知识)	非股权模式
S 公司	知识隐性程度高	人物	短期人员来华(知识与方法) 常驻主管(企划技巧)	股权模式
Q 协会	知识隐性程度低	编码	手册(授课内容与授课方式)	非股权模式
J 公司	知识隐性程度低	编码	图册、流程指导书(广告拍片技巧、提案技术)	非股权模式

综上可知,当人物化机制和编码化机制中的工具与方法较多时,股权转让模式较易产生作用;反之,非股权模式较易产生作用。

由此,假设 1 得到验证,并增添了新内容:当被转移知识的隐性程度偏低,转移机制的工具和方法有限,转移模式倾向于非股权模式;当被转移知识的隐性程度偏高,转移机制中工具与方法丰富,转移模式倾向于股权模式。

### 5.1.2 知识对转移方的重要性

访谈中涉及知识对转移方重要性的内容如下:“我们之所以采用连锁经营,是想借助其国际品牌影响,迅速实现国际扩张”(R3)。“本协会使用合同模式推广 MTP 课程,因为它已有 50 多年历史,标准化程度高,没有核心知识与技术,所以利用合同方式可以迅速占领市场”(Q1)。“母公司采用股权投资方式以防止核心能力泄密”(S3)。“我们与 O 公司只涉及一些广告拍摄图册的经验介绍式交流,通常采用联盟方式”(J1)。“母行采用独资银行形式,就是在业务运行中自己说了算,全面控制风险,因为其转移的知识都是专用的”(A1)。

综上,结合表 4 列出的各企业的股权模式,假设 2 得证,当知识对转移方较为重要时,知识转移模式会倾向于股权模式。

## 5.2 转移双方特征

(1)过去的转移经验 “母公司是进入中国市场较早的知名国际管理咨询公司之一,它设立了很多新的分公司、转移知识经验丰富,所以

母公司宁可从无到有,自己培养早期管理人士,而不愿意与国内顾问公司合作,因为这样既不好控制又容易发生核心知识外泄”(K2)。“母行因为在中国转移知识或专长的经验不多,而转移知识是母行专有的知识,不想出现知识泄露,所以只能在银行内部进行转移”(A1)。“我们与 J 公司的合作关系一开始是通过其客户指定在华业务由我们代理而起的,因为 J 公司是日本最大的广告代理商,而我们也是早期中国最大的广告公司,所以客户自然会选择让我们来代理。通过长时间的合作关系,互信基础稳固,所以至今没有签订任何文字合约”(O1)。“Q 协会过去多次转移 MTP,经验丰富;我们在与他们签订合同前,曾讲授过这项课程。我们对课程效果很有把握”(C2)。“我们合作时间很长,有过多次转移拍摄技巧和客户合作经验”(J1)。“某国际品牌酒店是全世界连锁饭店,转移经验很多。我们饭店在国内经营有很长时间了,对他们转移的知识心中有数”(R1)。

(2)有限理性 “MTP 课程是我们的王牌课程,深受学员欢迎,我们单独给他们核算,他们带来的利润是有目共睹的”(C1)。“加入某国际品牌酒店,我们有了不少了欧美客人。每年参加其连锁商大会,会学会不少东西”(R1)。“其他受访者则提供了负面信息,如母行不愿向外部转移知识,因为不好控制转移效果”(A1)。“母公司并不希望寻找已有经验的本地咨询公司合作,既不好控制又容易发生核心知识外泄”

(K1)。综合表 4 结果,假设 3 得证,当转移双方转移经验丰富、有限理性程度较低时,知识转移模式倾向于非股权模式;反之,则知识转移模式倾向于股权模式。

### 5.3 转移环境特征

(1)接触频率 “母公司在投资分析上的知识转移次数十分频繁,包括总部分析师所做的分析研究报告与信息等,总部都会随时发给我们”(S3)。“起初,总公司选派我们 10 名人员到总公司学习,并派人来管理公司,通过传帮带的方式让我们尽快熟悉业务,往来多”(K3)。“我们对所加入的某国际品牌酒店连锁提供的经营知识手册非常熟悉,通常不用看该手册。日常经营由我们自己的管理团队负责,双方平常来往很少”(R2)。“进入期为了学会如何教授 Q 协会的 MTP 课程,请他们的老师过来上课,我们也派人到该协会培训过。但现在我们的老师可以非常熟练地讲授这门课程,所以现在往来不多,主要是邮件往来,告知卖出的讲义数量和开课情况”(C2)。综合表 4,假设 4 得证,接触频率越高,知识转移模式则倾向于股权模式;反之,倾向于非股权模式。但有些情况下,双方接触频率高所产生的长久关系,促使双方使用非股权或联盟方式。

(2)转移环境不确定性 转移环境的不确定性使转移双方对转移知识与过程的效果无法确定。为了避免不确定性对服务企业跨国知识转移的不良影响,转移方总是对转移的效果非常关注,因为知识效果是市场竞争与消费者长期选择的结果。“母公司并不希望通过寻找已有经验的本地咨询公司合作,既不好控制又容易发生核心知识外泄”(K1)。“母行是世界有名的大银行,认为将专有知识转移给外部,不确定性高,对过程与结果无法确定”(A1)。“Q 协会代理 MTP 的课程有 50 多年历史,其课程内容和授课方式标准化程度很高,我们不担心其质量”(C1)。“J 公司是我们的老伙伴,他们转移知识与技巧的水准很高”(O2)。综合表 4 结果,假设 5 得证,即转移环境的不确定性高,知识转移模式倾向于股权模式;反之,则倾向于非股权模式。

## 6 结论

本文以 8 家跨国服务企业为研究对象,探索了服务行业特有的知识转移模式及其影响因素,得出以下主要结论:

研究证实,被转移知识特征、转移双方特征

及转移环境特征与服务企业跨国知识转移模式密切相关。转移模式选择与合适的被转移知识、具有恰当特征的转移双方、低不确定性的转移环境匹配,从而为服务企业进行成功的跨国经营提出有效应对策略和改进途径。

被转移知识隐性程度低时,转移模式倾向于非股权模式,反之则倾向于股权模式。案例研究证实,当采用非股权模式时,因为能够选择的转移机制有限,无需采用太多人物化转移机制,所以会倾向于转移隐性程度低的知识;而在股权模式下,可采用转移机制较多,不仅有编码化机制,也有人物化机制,所以会倾向于转移隐性程度高的知识。

转移方转移重要的知识和技术时,会采用股权模式对转移效果进行控制,以防止核心知识和技术泄露。尤其服务业具有无形性特点,造成服务业的知识大多无法用知识产权或专利权来加以保护,所以服务业对其关键技术倾向采取股份方式加以维护。

知识转移双方接触频率高,知识转移倾向于股权方式,反之则倾向于非股权方式。案例研究证实转移双方相互接触次数多能分摊因股权投资所产生的高额成本,使企业愿意采用股权方式进行转移。但另一方面,因相互接触次数增加而使得双方不敢或不愿违约,而采用契约式方式进行转移也是有可能发生的。

此外,还需说明的是,本研究还存在一些需要改进的地方:首先,本研究只是针对服务企业,对于研究命题是否可以运用于其他类型企业,尚需进一步研究,因此,以后的研究应该针对多国家、多行业跨国企业知识转移加以分析,以验证是否与本研究所得结论一致。其次,本研究采用案例研究方法,缺乏大样本企业数据的定量分析,显得规范有余而外在效度不足,因此,很有必要继续搜集数据,进行定量研究,检验本研究理论模型的预测精度。

### 参 考 文 献

- [1] HAMEL G. Competition for Competence and Interpretive Learning with International Strategic Alliances [J]. Strategic Management Journal, 1991, 12(1): 83~103
- [2] KOGUT B, ZANDER U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation [J]. Journal of International Business Studies, 2003, 34(6): 516~529
- [3] 杨小凯. 新兴古典经济学和超边际分析[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000



- [4] GRANT R M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration [J]. *Organization Science*, 1996, 7(4):375~387
- [5] ARGOTE I, INGRAM P. Knowledge Transfer a Basis for Competitive Advantage in Forms[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2000, 82(2):150~168
- [6] WILLIAMSON O. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations[J]. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22(2):233~261
- [7] TEECE D J. Transaction Cost Economics and Multi-national Enterprise: An Assessment[J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1986, 7(1):21~45
- [8] ROBINSON R. Toward Creating an International Technology Transfer Paradigm[J]. *The International Trade Journal*, 1989, 4(1):1~23
- [9] HILL C. Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When Not to License[J]. *Organization Science*, 1992, 3(3):428~441
- [10] DEV C S, ERRAMILLI M K, AGARWAL S. Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets[J]. *Cornell Hotel and Restaurant Management*, 2002, 43(1):5~16
- [11] CONTRACTOR F J, KUNDU S K. Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organization Forms in the International Hotels Sector[J]. *Journal of International Business Studies*, 1998, 29(2):325~358
- [12] OLSON J R, BOYER K K. Internet Ticketing in a Not-For-Profit, Service Organization: Building Customer Loyalty[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, 25(1):74~92
- [13] GROSS R. International Technology Transfer in Services[J]. *Journal of International Business Studies*, 1996, 27(4):781~800
- [14] POLANYI M. Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy [M]. *Psychology Press*, 1962
- [15] NONAKA I, TAKEUCHI H. The Knowledge Creating[M]. *New York:Oxford University*, 1995
- [16] 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
- [17] 李瑶, 刘益, 杨伟. 不同治理机制对联盟中显性知识和隐性知识转移的影响研究[J]. *情报杂志*, 2010, 29(11):106~109
- [18] 曹兴, 郭然. 知识转移影响因素研究及其展望[J]. *中南大学学报:社会科学版*, 2008, 14(2):230~236
- [19] 林昭文, 张同健, 蒲勇健. 基于互惠动机的个体间隐性知识转移研究[J]. *科研管理*, 2008, 29(4):28~33
- [20] JOHNSON B, WOOLFOLK W, LIGEZINSK P. Counterintuitive Management of Information Technology[J]. *Business Horizons*, 1999, 42(1):29~36
- [21] NOHRIA N, GHOSHAL S. Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(6):491~502
- [22] BIRKINSHAW J, HOOD N, JONSSON S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(3):221~241
- [23] SIMONIN B L. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(7):595~623
- [24] DAVIDSON W, MCFETRIDGE D G. Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode[J]. *Journal of International Business Studies*, 1985, 16(1):5~21
- [25] REAGANS R, MCEVILY B. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(2):240~267
- [26] DYER J H, CHU W. The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U. S., Japan and Korea[J]. *Journal of International Business Studies*, 2000, 31(2):259~285
- [27] 周密, 赵文红, 姚小涛. 社会关系视角下的知识转移理论评述及展望[J]. *科研管理*, 2007, 28(3):78~85
- [28] 田慧敏, 李南, 邓丹. 弱连接在促进隐藏隐性知识转移中的作用[J]. *科技进步与对策*, 2005, 22(6):18~20
- [29] 王能民, 杨彤, 汪应洛. 项目环境中知识转移的策略研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2006, 27(3):68~74
- [30] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. *Newbury Park:Sage Publisher*, 1989
- [31] PATTON M Q. How to Use Qualitative Methods in Evaluation[M]. *Newbury Park:Sage Publisher*, 1987.
- [32] HOLSTI O R. Content Analysis for the Social Sciences and Humanities[M]. *Massachusetts: Addison-Wesley*, 1969

(编辑 杨妍)

通讯作者: 姚唐(1981~), 男, 内蒙古呼和浩特人。北京航空航天大学(北京市 100191)经济管理学院讲师, 博士。研究方向为企业战略、服务管理。E-mail: flyingflag@126.com