

# 母子公司知识转移战略的“软”维度研究

浙江大学管理学院 合肥工业大学管理学院 罗宣

[摘要]母子公司是一种特殊的公司关系。与外部市场机制相比,更有效的知识转移是母子公司存在的一个重要理由。本文从组织关系和组织认知角度,探讨对知识转移实现过程中关键性“软”维度的理解,并构筑了以母子公司关系管理过程中的三个焦点问题(即管理度、管理模式和控制机制)为核心的一个研究框架,为知识转移管理实践提供参考。

[关键词]母子公司、知识转移、战略管理、“软”维度

## 一、引言

母子公司是一种特殊的公司关系。与外部市场机制相比,更有效的知识转移是母子公司存在的一个重要理由。随着母子公司规模的壮大和各种环境因素的作用,母子公司知识转移合作行为受到严重的限制。其中,一些“软”维度(如组织知识的“软”特性、母子公司之间的“软”关系、母子公司知识转移管理的“软”过程、子公司的认知、组织结构因素等)起了较大的负面支持效应。而目前的研究文献中却很少集中深究知识转移管理过程的“软”问题。对此,本文从组织关系和组织认知(非个人认知)角度,探讨对知识转移实现过程中这些关键因素的理解。通过回顾、研究现存文献,指出母子公司知识转移管理过程中需要关注的关键性“软”维度,并通过整合知识管理和母子公司关系管理,提出以母子公司关系管理过程中的三个焦点问题(即管理度、管理模式和控制机制)为核心的一个研究框架,为母子公司知识转移“软”过程的管理提供了一定的指导性原则,以提高知识转移过程的有效性。

## 二、国内外母子公司知识转移的研究现状

回顾国内外研究文献,母子公司知识转移的研究主要集中在组织内部转移研究从技术转移模式的研究(如 Pavitt, 1971; Mansfield et al., 1979; Vernon and Davidson, 1979),发展到对影响转移成本的因素分析(如 Teece, 1976; 1977; Mansfield et al., 1979)。随后的研究转向知识特性本身(如默示性)对知识转移的影响(Zander, 1991; Zander & Kogut, 1995; Szulanski, 1996),知识转移、创新过程中各组织单元水平、能力研究(如 Cohen and Levinthal, 1990; Zahra and George, 2002; Brown and Duguid, 1998; Senge, 1990; Szulanski, 1996),以及母子公司知识流的种类、性质和不同的管理过程研究(Mudambi, 2002; Buckley & Carter, 2002); 联盟、合资企业的知识转移集中研究组织学习的作用(如 Kogut, 1988; Hamel, 1991; Doz, 1996;); 独立企业间的转移主要研究不同企业之间如何通过模仿、人员流动和业务往来等方式实现的转移(Mansfield, 1985; Levin et al., 1987; Zander, 1991); 兼并、收购中的转移。集中研究如何在兼并、收购过程中整合知识,实现价值创造(Lindgren, 1982; Haspeslagh and Jemison, 1991; Capton, 1996)。

从研究成果看,理论研究中很少集中研究母子公司知识转移中的“软”问题及其在实践中的管理内涵。本文在 Gustavo A. C. Gazman and John Wilson<sup>[1]</sup>的研究基础上,探索母子公司这种特殊资产关系下知识资源转移实现过程中需要关注的关键性“软”维度。这里,“软”维度指渗透在知识转移过程中的母子公司之间的“软”关系以及母公司与子公司的相互认知和理解,包括对整体战略目标、战略决策过程、公司制度、组织文化、知识转移过程中各单元的交互作用行为的理解、认知。这种理解和认知直接关系到知识转移过程中所采取的行为方式,体现着母子公司之间的关系程度和彼此的信任程度。随着对母子公司知识转移研究的逐步深入,合理解决“软”问题成为母子公司知识转移战略实施中所面临的重大挑战。

## 三、组织知识在母子公司之间的转移过程

1、组织知识在母子公司之间转移过程的非随机性。知识转移是源单元和目标单元之间知识的二元交换过程,转移过程中会受到多种因素的影响。因此,母子公司知识转移的成功一定程度上会有赖于组织的设计(包括各种内部政策、结构和过程)与管理协调、有效激励行为,即母子公司知识转移具有非随机性。不过,与其它组织类型的知识转移过程相比较,母子公司知识转移过程的非随机性更多体现在母公司与子公司之间的关系协调以及子公司对母公司的公正理解和认知方面。子公司的理解和认知判断会对责任、义务、权力的认知产生影响,并渗透在组织知识转移的行为之中,进而影响知识转移战略的执行。因此,知识转移需要公正和理解,母子公司之间关系的处理直接关系到知识转移的实现。

2、组织知识的转移过程体现母子公司之间“软”关系的交互作用。从一般意义上讲,母子公司就是建立

环,每循环一次,就解决一部分问题,取得一部分成果,工作就前进一步,水平就提高一步。到了下一次循环,又有了新的目标和内容,更上一层楼。

高校危机管理按 PDCA 循环的程序进行运转,正可以克服我国管理较常见的浮躁心态导致的盲目跟风现象。若学校脚踏实地地严格遵循 PDCA 循环的方法进行危机预防管理,不仅使管理工作有针对性、可操作性,且使管理水平不断稳定在更高的水平上。

[参考文献]

[1]苏宝利,吕贵 高校健全危机管理机制探讨[J] 煤炭高等教育,2004(11):51-52

[2]任国元 PDCA 循环方法与危机管理[J] 嘉兴学院报,2001(5):85-86

在一定的资产关系基础之上的一种特殊的两公司间的关系。根据企业资源论分析,公司间的资产关系实质上就是一种资源关系,在知识经济时代,具体表现为一种两公司间知识资源的连接关系,是母子公司间知识资源相互扩散与相互渗透形成的两公司关系,即母子公司关系形成实质就是母子公司内部知识资源的转移关系;从母子公司动态发展角度分析,母子公司是双方根据彼此发展需求,利用关系资源平台,通过知识资源在两公司间的有效转移,将双方知识资源进行融合与再造,为双方的发展创造新资源的过程,是一种基于知识的动态化的不断发展变化的过程。可见,无论是从母子公司关系的形成过程还是其动态发展性分析,母子公司关系的实质就是母子公司间知识资源的转移关系<sup>[2]</sup>。转移过程体现母公司与子公司之间的交互作用程度、“软”关系的结合程度。

#### 四、组织知识在母子公司之间转移的“软”问题

Gustavo A. C. Guzman and John Wilson 研究了一般意义上的知识转移“软”问题,研究内容涵盖了宏观、微观中各种影响知识转移实现过程的关键因素以及宏观-微观的内在关联性分析<sup>[1]</sup>。而本文聚焦于母子公司这种特殊资产关系下知识资源转移实现过程中需要关注的关键性“软”问题。这里,“软”问题指渗透在知识转移过程中的母子公司之间的“软”关系以及母公司与子公司的相互认知和理解,包括对整体战略目标、战略决策过程、公司制度、组织文化、知识转移过程中各单元的交互作用行为(如母公司对知识转移战略的阐释程度、计划与组织安排,子公司对战略决策过程的公正认知,转移过程中子公司的实际发言权与执行意愿等)的理解、认知。这种理解和认知直接关系到知识转移过程中子公司所采取的行为方式,体现着母子公司之间关系的亲密程度、彼此的信任程度。具体体现在:

1、组织知识的“软”性特征。组织知识是用以改善组织绩效的各种概念、惯例、方法、技术和手段,组织知识作用的发挥需要借助于一定的实物载体(如设备、机械)或渗透在技术过程中或交互作用的行为之中<sup>[1]</sup>。可见,组织知识是抽象的,具有默示性、嵌入性和无形性等显著的“软”性特征。这种“软”性特征的存在必然会对知识转移过程的理解、管理和转移构成阻碍。

2、管理模式选择的“软”过程。如前所述,母子公司知识转移过程是一个非随机过程,它需要公正和理解治理模式、关系距离和组织文化等影响管理模式选择的主要因素。这些因素的存在使管理过程具有了一定的“软”性特征。

第一,不同治理模式下的知识转移管理过程“软”选择。组织治理模式指源单元和接受单元间借以转移知识的组织形态。母子公司的治理模式主要有三种:组织内部模式、联盟和并购。组织模式不同,单元间知识转移过程中相互作用的宽度、深度以及合作动机的强弱不同,需要采取不同的管理模式与之匹配。组织内部模式是内部化程度最高、相对稳定的一种治理模式。该治理模式下的知识转移管理过程阻碍少,转移更有效;并购模式是由两个社会单元集合在一起,虽然拥有相同的所属关系,但涉及一个制度演变的过程,即从市场到等级制的转变<sup>[3]</sup>。该模式下组织间的知识转移须经历一个从适应(包括制度、文化、组织惯例、规则等的适应)到合作的过程。管理过程中,母公司应以合作关系的发展为重心,给予并购子公司更多的帮助与支持,使其尽快完成制度形式的转换;联盟模式结构较为松散,以自身利益为中心的各单元在知识转移过程中争取各自“相对讨价还价权利”的色彩浓重,难以形成和发展彼此间的信任关系,阻碍知识转移的实现。对此,管理重点是关系协调和利益的权衡。

第二,关系距离影响知识转移管理模式的选择。关系距离指源单元和接受单元一起工作的持续时间和合作的经验质量。合作关系中缺乏知识转移的经验会导致转移过程的困难性(Lei & Slocum, 1992);Simonin (1999)从实证角度也支持了这一观点,即合作经验对知识的开发具有支持作用。因此,母公司应给予经验匮乏的子公司更多的支持、帮助及控制;当然,不良的关系和关系持续时间较短的单元之间知识转移是不可能实现的,如:在恶意并购中,无论采取何种管理模式都无法确保被并购的单元有动机执行知识转移战略;另外,合作经验的形成、社会契约的形成、社会身份的构筑都需要消耗时间,故关系持续时间对知识转移也很关键。对于具有长期合作关系的单元,母公司的管控程度可以相对低些。

第三,组织文化距离引致管理过程模式选择的多样化。在知识的管理过程中组织文化的差异性是关键问题。正如 Schein(1999)所说,组织文化决定了战略、目标和操作管理模式。根据 Hofstede(1980)的文化差异性理论,文化的多样性主要由四个指标变量,即权力距离、个人主义和集体主义、男性化-女性化、不确定性规避程度来测量。知识转移操作管理模式需要与不同的文化维度相匹配。如:低权力距离强调平等的工作氛围,应采取柔性等级结构和参与式的管理模式;集体主义预示着一个紧密的社会结构,个人具有较强的以符合外部预期或社会规则的方式行事的行为倾向性,视共同目标和组织财富为最重要的。因此,集体主义文化下的管理应强调整体财富最大化,关注组内成员,以换取他们对组织的高度忠诚;不确定性规避程度高的人员对认知的模糊性容忍度低,不愿意冒风险。对这类人员的管理需要通过正式化的规则、制度以及信息系统来管理和控制其行为方式,并需要为其制定相应的长期规划,等等。由此可见,知识转移的设计、开发和管理过程忽视文化的差异性,会导致转移战略实施不充分甚至会以失败而告终。

3、“软”维度的管理含义。“软”维度的管理内涵集中体现为对四类“软”问题的管理,每一类问题都具体表述为若干子问题。这些问题的解决对母子公司知识转移的管理实践具有一定的指导作用。第一,母公司与子公司的关系管理:为什么要转移?母子公司关系因素如何影响知识转移各单元的合作动机与意愿?由谁管理

转移过程(母公司的控制程度和子公司的自治程度的权衡问题)?子公司的角色和作用是什么?第二,母公司对知识转移的过程管理:母公司是否考虑到所有关键因素的影响作用?对知识转移带来的正面和负面效应是否权衡?母公司在转移过程中是如何权衡不同子公司之间的责、权、利问题(是否公平对待各个子公司)?谁具体管理转移过程?第三,管理子公司对知识转移战略的认知:母公司的战略决策过程是否公正?母公司在多大程度上支持子公司的信任、意愿和动机?母公司是如何计划、组织转移过程的?程度如何?知识转移结果是否符合子公司的需要?第四,子公司高层管理者的公正身份管理:虽然是组织知识在母子公司之间的转移,但是最终的实施还有赖于具体的行为者,特别是高层管理者,他们的判断、认知和行为导向作用,直接关系到子公司在知识创造与转移过程中的执行度和贡献度。从管理者的个人需求角度讲,加入组织具有寻求公正对待和公正身份的动机,通过那些与公正对待相关的各种信息,管理者形成个人的认知判断,如个人是否得到充分信任?个人权利是否受到尊重,是否公平?自身的地位与价值是否得到充分体现?当个人动机得到满足,身份得到保障时,能够引发其思想、态度、价值观和行为方式的改变,有利于管理者在知识转移过程中形成长远预期和发挥长期行为导向作用。

### 五、母子公司知识转移管理过程的研究框架

基于现存的理论研究,围绕母子公司组织层面知识管理和执行过程中的“软”问题,提出母子公司知识转移管理过程的理论框架(详见图一),有助于进一步理解母子公司的知识转移过程,并为知识转移过程管理实践提供一定的帮助。“软”维度的管理内涵分析表明,知识转移与母子公司关系管理过程中的三个焦点问题,即管理度、管理模式和控制机制必然存在内在的关联性<sup>[2]</sup>。母子公司知识转移“软”问题的解决可以通过公正设计、选择关系管理中的这三大焦点问题来实现。

1、知识转移“软”维度和母子公司管理度。母子公司集权管理与分权管理的关系,即母子公司管理度,或子公司的自立程度。母子公司间知识转移的程度,体现了母公司与子公司之间,建立在知识资源基础上的交换关系的强度,反映了子公司管理受母公司的影响程度。可见,知识转移和母子公司管理度之间存在较强的内在关联性。

2、知识转移“软”维度和母子公司管理模式。母子公司管理模式体现了母子公司内知识的分布、子公司在知识转移中所扮演的角色、知识转移的方式、内容等特征,反映了母子公司对知识转移过程的管理。在“软”管理过程中,母公司应公正分配任务职责和决策权力,充分体现子公司之间不同的知识转移能力和需求,并通过合理设计,组织知识转移过程,权衡不同子公司之间的权益问题,促使子公司形成对母公司的公正认知。

3、知识转移“软”维度和母子公司控制机制。由于母子公司目标异质性的存在,母公司对子公司的行为或行为的结果进行一定的控制是合理的、也是必要的。但是,知识转移是一项无形的活动,难以实施监管,也无法强制子公司实施。因此,母公司在管理过程中应充分体现公正性,以获取子公司的理解、信任和公正认知,使其在知识转移过程中由组织规定的一种指令性行为方式逐步转换为自愿合作的行为方式。尤其是要适度管控子公司高层管理者。只有赋予管理者公正的身份和地位,才能确保管理者有动机执行知识转移战略。

### 六、结论

基于文献回顾,本文分析了母子公司知识转移管理过程中的“软”问题及其管理内涵,构建了一个以知识转移与母子公司关系管理内在关联性分析为基础的研究框架,并提出母子公司知识转移管理过程中“软”问题的解决关键在于设计、选择充分体现公正性的母子公司管理度、管理模式和控制机制,以获取子公司对母公司的理解、信任和公正认知,从而提高母子公司知识转移的成效性。

#### [参考文献]

[1] Gustavo A. C. Guzman and John Wilson, The “Soft” Dimension of Organizational Knowledge Transfer [J], Journal of Knowledge Management, 2005, 9(2): 59 - 74.

[2] 许强, 基于知识转移的母子公司关系管理, 浙江大学博士论文, 2003  
 [3] Bresman, H., Birkenshaw, J. and Nobel, R., Knowledge Transfer in International Acquisitions [J], Journal of International Business Studies, 1999, 30(3): 439 - 462.  
 [4] Jessica Y. Y. Kwong and Kwok Leung, A Moderator of the Interaction Effect of Procedural Justice and Outcome Favorability: Importance of the Relationship [J], Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2002, March, 87(2): 278 - 299.  
 [5] Tyler, T. R. and Blader, S. L., Identity and Cooperative Behavior in Groups [J], Group Processes and Intergroup Relations, 2001, 4: 207 - 226.

