



基于全球学习与知识共享视角的 跨国公司组织演进

魏 明

摘 要: 知识是跨国公司建立和维持全球竞争优势的最重要的资源,而组织管理的基本任务就是协调公司的全球学习创新,实现知识共享。跨国公司的知识性质和创造过程是理解其组织演进的关键。企业知识的隐性特征是跨国公司存在的原因,促使其全球学习和实现知识共享,进而推动了以母公司—子公司关系为主导的网络化结构的形成。宝洁公司的汰渍系列产品案例在一定意义上验证了上述结论。

关键词: 知识性质;全球学习;知识共享;母公司——子公司关系;网络化结构

一、跨国公司知识的性质

对跨国公司知识的性质有着不同的理解,传统理论认为知识具有公共品属性,这与实际跨国公司知识创造、转移和扩散是不一致的。Teece 提出技术不是公共商品,他认为技术转移的成本产生取决于知识的隐性程度^①。Kogut and Zander 甚至设计一套指标体系来衡量企业知识的隐秘性,以解决关于知识是公共品还是隐性的讨论中的一些矛盾。他们认为,技术越是隐性的就越有可能在企业内部传递^②。也就是说,由于知识具有隐性的特征,那就不能简单地将知识看作公共物品。知识的隐性特征与知识的可编码性相关。

知识的可编码性表明了能够将知识构造为一套可以识别的文字、图像等符号,以便于知识的传播。一般而言,可编码性程度越高的知识,越容易传播和转移。显然,并不是所有的知识都能够编码,难以编码的知识一般很难进行复制和转移。当然,不同类型知识的隐性程度存在高低之分。知识的隐含性程度与转移的难度和成本成正相关关系。在现实中,由于不同知识的隐含性程度不同,因而转移难度和成本也相应地具有差异性,如图 1 所示。

企业知识的这一特性表明企业是专门从事知识的创造和内部转移的社会组织。跨国公司的兴起不是源于知识买卖市场的失效,而是它作为组织媒体跨国界转移这种知识的优势。企业专门从事于知识的转移与重组这一概念是跨国公司组织演变理论的基础。

从企业知识存在方式来看,包括两类:(1)个体知识。存在于个体层次的知识,即企业知识的携带者为个人;(2)共有知识。存在于企业组织之中为所有成员共享的知识,即知识的携带者为组织,而组织又可分为正式组织、非正式群体组织等。个体知识,是存在于组织成员个人头脑中的,或表现为并属于个人技能方面的企业知识。这类知识为个人所

① D. Teece. "Technology transfer by multinational firms; the resource costs of transferring technological know-how". *Economic Journal*, (1977, 87).

② B. Kogut, and U. Zander. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 1992(3).

拥有,可以独立应用于特定任务或问题的解决。独立应用是这类知识的最主要特征。共有知识,指知识在组织成员中分布和共享的方式、方法。共有知识是企业的累计性知识,储存在企业的规则、程序、惯例和共同的行为准则中,可以指导企业解决问题的活动和企业成员之间的交互方式。共有知识代表着企业组织的记忆^①。这类知识可以保存在企业的知识库中,或者由于企业成员之间的交互而处于流动状态。共有知识存在于企业成员中。共有知识可以大于或小于个体知识,依赖于个体知识转换为共有知识的机制。

企业是一种“团队生产”的组织形式^②,需要投入不同类型的资源。而在企业资源体系中,知识是最具有价值的资源。Prahalad & Hamel 认为,企业核心竞争力是“组织的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。企业的知识存量形成的知识结构决定了企业资源配置的方法和对市场机会发现、识别和把握。不仅如此,企业知识的存量结构还决定了企业未来知识的积累,从而决定了企业竞争优势的可持续性。然而,形成企业独特竞争能力的知识并不完全取决于企业员工所拥有的个人知识,企业要形成独特的竞争能力和竞争优势,需要一个能使众多个人知识

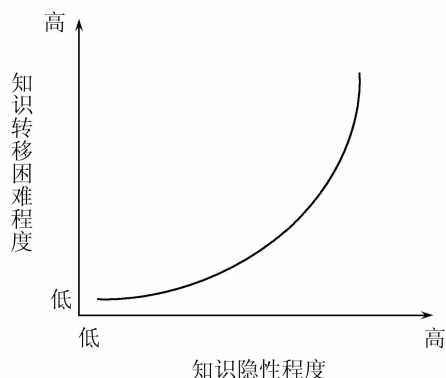


图1 知识隐性知识与知识转移难度之间的关系

资料来源:作者整理

转化为企业共享知识的环境和条件,这就是知识的嵌入性^③。即企业的许多知识往往嵌入在企业的规章制度、组织惯例、管理流程、决策机制与组织文化之中,是在特定环境和条件中产生的。这些知识离开其产生的土壤——特定的环境与条件,则不能发挥作用。一般而言,这种“环境和条件”与企业特定发展路径密切相关,即每个企业都会形成自己独特的组织“情境”。在这种组织情境中,企业中的个体、群体之间通过不断互动,发展出来具有认知能力,形成了一套广泛共享知识——组织集体的隐性知识,正是这种知识能够将企业内大量的人员和不同的职能活动有机的协调起来。所以,企业“团队生产”的协作机制就使得企业组织成为一种有效地转移和传播隐性知识的工具。相对市场而言,企业在进行隐性知识的转移和共享上更具效率。

总之,外部市场在转移知识方面存在很大障碍与企业在进行隐性知识转移上更具效率是企业选择知识转移方式——内部转移而非外部转移的决定性因素。相比较而言,企业可能会更加注重内部转移的价值,而不是外部市场的障碍。也正是企业知识的隐性特征,一方面能够更充分说明跨国公司产生和存在的原因——转移企业的隐性知识;另一方面也决定了跨国公司所特有的母公司——子公司之间在知识转移上的网络特征。

二、全球学习、子公司特定优势与跨国公司知识流动网络

传统跨国公司组织理论对于跨国公司知识优势的来源存在着重大缺陷,即它们认为跨国公司的知识优势来源于母公司,子公司只是知识的被动接受者^④。传统跨国公司组织理论由于忽视子公司的知识创造和子公司对企业竞争优势的贡献,因而特别强调组织的层级结构,即将海外子公司行为纳入到企业层级结构和直线权责体系,进而形成了以产品、地区和职能为组织原则的层级结构^⑤。尽管后来按单

① S. G. Winter, and G. Szulanski. “Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets”. Jones Center Working Paper WP00-16, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2000

② A. A. Alchian, and H. Demsetz. “Production, Information Costs, and Economic Organization”. *The American Economic Review*, 1972, 62(5).

③ 丛 聪、徐枋巍:《跨国公司母子公司关系研究——基于知识的视角》,载《科研管理》2010年第5期,第172~177页。

④ 葛 京:《跨国公司演进的知识观》,载《南开管理评论》2002年第3期,第39~42,55页。

⑤ 魏 明:《跨国公司管理模式探析》,载《武汉大学学报》(哲学社会科学版)2005年第5期,第661~667页。

一原则形成的组织结构难以完全解决跨国经营中出现的种种问题,经理们尝试采用多种组织原则构建公司的跨国组织,形成了全球性的混合型和矩阵式组织结构,但是由于这些结构关系的复杂性,使得公司的组织协调成本上升而低效^①。

然而,20世纪80年代以来跨国公司的发展却对上述观点提出了强有力的挑战——随着国外子公司规模的发展、资源能力的积累,在跨国公司组织体系中的地位变得日益重要,成为跨国公司独特竞争优势的重要来源^②。子公司特定优势的形成既是跨国公司所处多国差异性环境的产物,也是跨国公司全球学习的结果。或者说,跨国公司的多国差异性环境为企业在全球范围内的学习提供了可能性,而跨国公司自身的组织特性则是将这种可能性变成现实的条件。

对企业而言,知识的创造、共享和转移是其发展的核心问题。与纯粹的国内企业相比,跨国公司在这一方面的表现上尤为突出。跨国公司在全球范围内拓展其市场是将现有知识(具有比较优势的知识)从一个国家或地区复制、转移到另一个国家或地区,并创造新知识的过程。当一个跨国公司比其他同类企业更能有效地理解并实施上述过程时,这就是跨国公司的竞争优势^③。

在知识管理上,跨国公司具有如下不同于国内企业的特点:

第一,跨国公司需要在不同的国家和地区学习以创造知识,换句话说,跨国公司的知识创新面临着不同的社会、政治、经济和文化的约束。这无疑加剧了跨国公司知识创新的难度。传统理论将子公司定位于知识的被动接受者,是跨国公司进入国外市场,开展国际扩张的工具,只有母公司才是企业知识优势的创造者^④,忽视了子公司在企业特定优势的产生和发展中的作用。而随着子公司的发展和知识积累,子公司在创造企业特定优势方面作用越来越明显,在跨国公司网络体系中扮演的角色日益重要,它们不但是知识的接受者,而且是知识优势的创造者和贡献者,跨国公司知识管理从母公司单一导向转向母公司—子公司关系的网络导向。这种子公司的特定知识优势越来越成为跨国公司竞争优势的重要来源。

第二,跨国公司需要整合不同国家或地区的知识创新成果,这些创新成果能否转移到其他国家或地区,成为整个跨国公司共享的知识,还需要跨国公司对各子公司的知识创新成果进行整合和识别。

第三,跨国公司需要将整合的知识成果转移到其他国家或地区以实现知识的共享,跨国公司总部将面临着如何将这些知识转移和扩散到其他国家或地区的子公司,实现知识的共享的问题。

总之,跨国公司分布在全球的子公司,学习与创新是其特定优势形成的基础,而将子公司特定优势整合起来形成跨国公司在世界范围的竞争优势则需要跨国公司形成一种能够整合子公司学习创新的知识流动网络。在这一网络体系中,母公司作为整个网络的关键节点,基本责任是:(1)知识创新。(2)知识识别。(3)知识整合。(4)知识转移。

从知识管理的角度而言,子公司在跨国公司知识网络体系中充当着重要的、不可或缺的角色,承担着重要的职责。(1)知识的接受者。子公司接受的不仅仅是母公司转移而来的知识,同时也是其他子公司知识(经过整合后的)的接受者;(2)知识的获取者。子公司在东道国经营过程中识别并获取当地的各种知识,并在此基础实现知识创新。作为知识获取者的子公司是跨国公司知识优势的重要来源;(3)知识创造者。子公司需要根据当地实际,将转移来的知识进行适应性创造,以最有效的方式利用“外来知识”;(4)知识转移者。子公司不仅接受“外来知识”,而且还承担着与母公司一起将自己的知识创新成果转移到母公司或其他子公司的职责。总之,在跨国公司知识网络中,子公司已成为重要的节点,是跨国

①单一组织原则是指跨国公司在组织跨国业务过程中以产品、地区或职能为第一组织原则构建企业的层级结构,它们分别形成全球性产品组织结构、全球性地区组织结构和全球性职能组织结构。多种组织原则是指将产品、地区或职能这些单一原则混合在一起而形成的组织结构,包括全球混合型结构和全球矩阵式结构。由于组织原则反映了权责关系,所以矩阵式结构中包含着交叉的权责关系,而不是单一的权责关系。参见克里斯托弗·巴特利特,休曼特拉·戈尔曼,朱利安·伯金绍,范黎波:《跨国管理——理论、案例分析与阅读材料》,中国财政经济出版社2005年。

②克里斯托弗·巴特利特,休曼特拉·戈尔曼,朱利安·伯金绍,范黎波:《跨国管理——理论、案例分析与阅读材料》,中国财政经济出版社2005年,第119~127页。

③Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghosha. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998, pp. 112~115.

④克里斯托弗·巴特利特,休曼特拉·戈尔曼,朱利安·伯金绍,范黎波:《跨国管理——理论、案例分析与阅读材料》,中国财政经济出版社2005年,第120页。

公司发现国际市场机会、开发利用区域资源、学习国际化经营经验和创造竞争优势的重要工具。

这样，笔者将母公司与各子公司之间在知识管理上的职能及其相互关系设计成为跨国公司全球学习和知识共享的网络模型(如图 2 所示)。

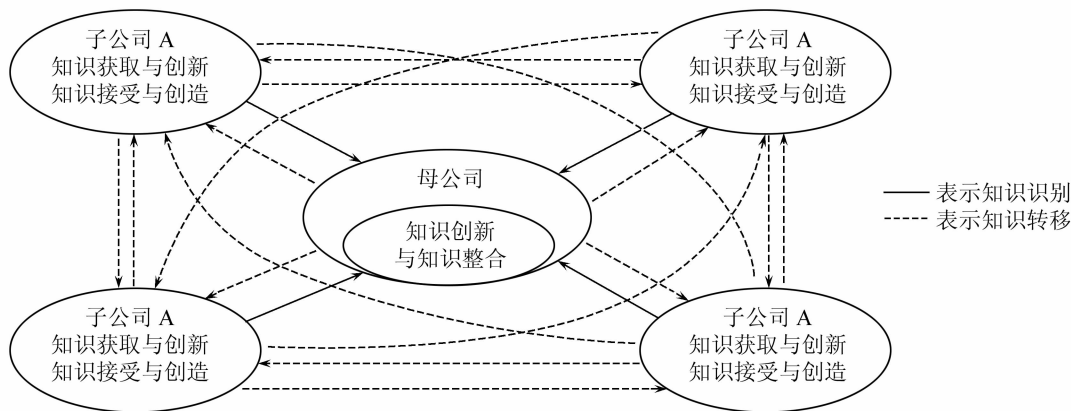


图 2 跨国公司全球学习与知识共享网络模型

三、案例研究：宝洁公司的全球学习与知识共享^①

美国宝洁公司(P&G)被认为是全球学习并实现知识共享的典范,尤其是在汰渍系列洗涤产品的研发和全球推广上。事实上,宝洁公司在 20 世纪 80 年代初,在世界范围的竞争优势遭遇到了强有力的挑战,尤其是来自欧洲的联合利华公司的竞争。作为一个以技术创新来获取竞争优势的国际公司(International Corporation)^②,宝洁传统上主要是通过设在美国辛辛那提(Cincinnati)的公司总部的研发中心为公司提供各种新技术和新产品,并不失时机的向其他国家转移来维持公司在世界范围的竞争优势。然而,这样一种战略和组织形式到了 20 世纪 80 年代,出现了很大的变化。一方面,来自世界各地的公司,尤其是欧洲的联合利华公司的竞争使得宝洁公司的优势遇到了极大挑战;另一方面,宝洁公司设在欧洲、日本的子公司实力得到了极大增强,尤其是在产品研发上,使得这些子公司在宝洁公司组织体系中的地位明显上升。如宝洁公司在美国本土开发的一款 Downy 纺织品软化及系列产品在美国市场上被联合利华抢占 25% 的市场份额的同时,而欧洲宝洁公司推出的 Vizir 产品却在欧洲市场上大获全胜。与此同时日本宝洁推出的强力洗涤剂也在日本市场上获得了很好的绩效。但是,来自欧洲、日本子公司的创新成果却未能有效地转移到美国本土。

这种变化使得宝洁公司意识到传统战略和组织必须做出调整。从 20 世纪 80 年代开始,宝洁公司开始了全球范围的战略调整和组织变革。(1)将全球学习能力的提升作为战略调整的基本任务。宝洁公司清楚的意识到自身的优势——母公司具有强大的技术创新能力,并能够有效地将母公司创新成果转移到其他国家和地区,获得世界范围的竞争优势。然而,随着全球竞争,尤其是以技术创新为重点的竞争的加剧,要求公司必须在保持母公司强大技术创新优势的同时,充分利用分布在全球其他国家和地区的子公司的资源以增强公司整体的竞争优势,尤其是国外子公司的学习和创新能力;(2)将建立全球学习和知识共享机制作为组织变革的基本目标。传统上,宝洁公司在世界范围建立起了以母公司为核心的组织体系。国外子公司的主要任务是负责将母公司的创新成果有效地转移到各东道国,母公司通过关键技术和正式管理体系控制国外子公司,而子公司在一定程度上能够根据当地情况对母公司转移

① 克里斯托弗·巴特利特,休曼特拉·戈尔曼:《跨国管理(第二版)》,东北财经大学出版社 2000 年,第 220~221,460~461 页。

② 国际公司(international corporation)与多国公司(multinational corporation)、全球公司(global corporation)是对跨国公司的不同称谓,人们习惯将美国的以技术创新为主要优势的跨国公司称为“国际公司”,将欧洲的那些以发展多国灵活性的跨国公司称为“多国公司”,将日本的那些在价值链上发展优势、进行全球一体化运作企业称为“全球公司”。详见:查尔斯·W·L·希尔:《国际商务:全球市场竞争》,中国人民大学出版社 2002 年,第 479~480 页。

的产品和技术做出适应性调整。但是随着子公司实力的增强,尤其是其地方化技术能力的提高,如何在整个公司范围内充分利用各子公司的创新成果成为公司组织变革的基本目标。即在组织上,公司必须在全球学习的基础上建立起全球知识共享机制,能够有效地将各子公司的学习成果顺利地转移到其他子公司,以获得学习的最大化效用。汰渍系列产品的开发和在各国市场上的推出就是宝洁公司这次战略调整和组织变革的第一个成果。

从技术创新上讲,汰渍产品是宝洁公司全球学习的成果。该产品综合了多种洗涤技术,这些技术来自宝洁公司分布在世界不同地区的子公司。从这一角度看,作为一个跨国公司,宝洁公司竞争优势的重要来源就是它善于在不同的环境中学习并创新。

当然,仅有各地子公司的学习和创新是不够的。宝洁公司也清楚地意识到这一点。事实上,欧洲宝洁公司以水软化技术为核心开发的 Vizir 洗涤剂产品在欧洲市场上取得了很大成功,但是这种技术在向美国本土转移时遇到了极大的障碍。同样母公司和日本子公司开发的产品和技术也很难转移到其他国家和地区。可以说,到 20 世纪 80 年代中期,宝洁公司的每一个单位都在为各自的区域市场有效地开发产品,但是却没有一个单位来进行知识的全球整合和协调,使得宝洁公司患上了严重的“非本地发明综合症”^①。因此变革公司的组织体系和机制成为获得世界范围竞争优势的必要条件。

经过几次重大组织调整,尤其是对公司总部的 R&D 部门职能的调整,终于建立起“全球纽带式”管理模式。即赋予总部 R&D 部门新的职责——在世界范围内推广各子公司的研发成果,而不仅仅只专注技术创新。为了完成该项变革,宝洁公司特地将欧洲宝洁公司总裁调回总部,负责 R&D 工作,他的基本目标之一就是要在分散的地区—地区式研发之间建立起有效的合作与协调机制^②。这一机制在汰渍产品的研发成功和全球推广中得到了检验,初步形成了公司在技术研发方面的网络结构。在公司总部 R&D 部门的主持下,集中来自美国、欧洲和日本子公司的工程师与研发人员,成功完成了汰渍技术的研发。研发完成后,总部 R&D 部门又向全球各地子公司推广其汰渍技术,各国子公司在根据所处的具体国家和地区对之进行了适应性调整,形成了美国液体汰渍、日本 Cheer、欧洲碧浪、中国汰渍洗衣粉等汰渍系列产品,在全球获得巨大的成功。这表明母公司与各子公司间形成的全球性研发网络的重要意义。之后宝洁公司又在其他职能领域(如营销、生产)相继建立起类似的合作和协调网络。到 20 世纪 90 年代中后期,一个以实现全球学习和知识共享、以母公司为中心,以各国子公司为节点的知识管理网络初步形成。

四、以母公司——子公司关系为主导的网络化组织

从前面的理论分析和宝洁公司案例中,可以得出一个结论:跨国公司知识管理的网络特征,要求跨国公司组织形式的网络化。也就是说,跨国公司应该打破业已形成的层级官僚组织结构,以母公司——子公司关系为基本的组织单元,重新塑造跨国的组织形式。构建这种网络化组织结构的关键是:

(一) 形成相互依存、具有差异化的网络组织关系

这种组织关系的基本特征是:(1)使各子公司成为跨国公司分布于世界各地的专门资源和能力的载体;(2)母公司与子公司之间、各子公司之间相互依存,流动着大量的零部件、产品资源、信息、管理人员和技术人员等;(3)在分享决策权的环境中,有复杂的协调与合作过程;(4)母公司——子公司关系的差异化而不是同质化,即,母公司与某一子公司的关系和母公司与另一子公司的关系之间是有区别的,是不对称的。管理者们不能把所有的母公司——子公司关系看成是一样的。正是差异化的母子关系,说明跨国公司中子公司角色的多样化,进而使得母公司对不同的子公司的控制方式和控制程度呈现出差异。

(二) 培育多方位的、能够平衡各方面利益的组织机制

跨国公司在全球范围经营,处在战略力量多样化和易变的战略环境之中。这要求跨国公司发展一

①“非本地发明综合症”跨国公司知识转移的重要障碍,它是指跨国公司设在一个国家或地区的子公司拒绝使用来自同一公司设在其他国家或地区的子公司的知识的现象,一般以“不是本地发明的知识,不适用于本地情况”为借口。

②宝洁公司的知识共享机制的主要内容见文章的第五部分。

种机制和能力去把握和分析在世界各地将面临的大量的、且经常冲突的机会、压力和需求。以局限的、带有偏见的管理思想来看待发展会束缚公司对潜在问题和机会的理解和反应能力。因此，跨国公司在其内部管理过程中，必须有一种开阔的感知能力去反映不同环境机会和要求：(1)跨国公司应该能够感知并提升不同地区或东道国市场需求与政府要求的变化，并能作出适时的、合理反应；(2)跨国公司的管理人员应该能够追踪全球主要竞争对手的战略变化，为在适当的时候能够予以回应而进行协调；(3)跨国公司应该能够整合公司内外的知识资源，并将它们传递到不同的部门。这就需要建立一种能够兼容多样化思想的多方位的组织机制，能够让具有不同利益的管理团体(职能管理团队、地区经理群体、产品经理群体)的利益在这种组织机制中得以平衡。从而充分发挥各类管理团体在跨国组织管理中的作用。

(三) 建立灵活的内部整合过程和敏锐的决策机制

当培育和建立了包容多种观点以反映环境需求和压力的多样性的管理团队和组织机制，并且构建了基于分散而又相互联系的资产和组织能力的网络结构及组织关系之后，跨国公司的组织需要的是一个能解决利益和观点的差异性并整合各种不同责任的管理过程。也就是说，在跨国公司中，存在着不同观点和利益的管理群体，组织管理能力与公司资产一起分布于各国子公司之中，这就需要建立一种管理过程，能够有效地协调各种观点与利益，把分散的职责综合起来。应该明确的是，由于知识整合网络的差异化特征，这一管理过程并没有一个统一的模式。管理过程应该能够因产品与产品、国家同国家、决策和决策的不同而相应地变化。这需要建立一种复杂但却敏锐的决策机制。这一决策机制是建立这样三种管理过程基础上的：(1)既能提供支持，又能形成制约的适当的集中化过程；(2)通过建立个体角色和支持体系的构架(即正式组织结构)，以便通过正规化影响特定的关键决策进行适当控制的过程；(3)通过建立一个广义的组织文化和一套为分权提供相应背景的组织关系来驱动的复杂的管理过程，即企业文化的自我规范过程。

五、结 语

毫无疑问，在跨国公司中构建以母公司——子公司关系为主导的网络化组织并使之有效地运行，是跨国公司获取和维持世界范围竞争优势的组织保证。每一种组织结构都依赖于一系列的组织途径来积累知识，各种组织结构不仅它们的经济价值产生的路径不同，而且每一种组织结构为了获得它的潜在回报要求进行特定的知识构建投资^①。以网络化关系与结构为基础的组织能力一旦被创造出来，那么它将成为跨国公司可持续竞争优势的重要来源。然而，跨国公司以母公司——子公司关系为主导的网络化组织的形成既是一个自发的过程，因为从本质上讲是网络化关系是以企业内具有不同文化背景的经理、员工之间的人际关系基础的；同时，这也是一个自觉的过程，这是因为只有企业自觉地培育学习机制，建立学习型组织，通过营造良好的企业文化氛围以弥补员工文化背景差异才能形成以母公司——子公司关系为主导的网络化结构。最后需要说明的是，本文的结论主要是作者在宝洁公司案例材料分析的基础上形成的，具有一定的局限性。案例研究法是以特定的个案企业为观察与分析对象，缺乏普适性^②。因此，后续研究需要在大样本基础上进行实证研究，以验证基本结论。

■作者简介：魏 明，重庆工商大学管理学院副教授；重庆 400067。

■基金项目：重庆市教委人文社科基金重点项目(09SK102)

■责任编辑：于华东

①李晏墅、陈晓东：《基于全球战略的组织结构变迁》，载《中国工业经济》2004年第2期，第94~100页。

②殷·K·罗伯特：《案例研究：设计与方法》，重庆大学出版社2004年。