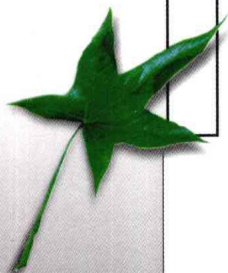


ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

中青年

经济学家文库



母子公司关系管理： 基于知识转移的新视角

许 强 / 著

MUZI GONGSI GUANXI GUANLI:
JIYU ZHISHI ZHUANYI DE XIN SHIJIAO



经济科学出版社

中青年经济学家文库

母子公司关系管理： 基于知识转移的 新视角

许 强 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

母子公司关系管理：基于知识转移的新视角 / 许强著 .
北京：经济科学出版社，2008. 12
(中青年经济学家文库)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7727 - 6

I. 母… II. 许… III. 公司 - 企业管理 - 研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 189696 号

责任编辑：李 雪
责任校对：王苗苗
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

母子公司关系管理：基于知识转移的新视角

许 强 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

880 × 1168 32 开 9.75 印张 240000 字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7727 - 6 / F · 6979 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

摘 要

母子公司是大公司（企业集团）形成和发展的基础，是企业成长过程中所面临与必须妥善处理的一种内部化的公司关系。母子公司管理，不仅影响大公司或企业集团的生存，而且影响到企业的整体竞争优势和可持续发展。在日益快速变化的市场竞争环境下，企业和企业集团的竞争优势已不能完全凭借规模上占优势或分散经营领域而获得，企业之间的关系在发生着变化，知识的生产、使用和创造成为企业价值增加中的关键活动。

本书从新的研究视角，运用知识管理中知识转移的相关理论和方法，解释母子公司关系本质及其管理的内在机理。具体而言，以提高母子公司的整体竞争优势为目的，以促进母子公司间的知识转移和价值创造为出发点，建立起基于知识转移的母子公司管理的研究框架，揭示了母子公司管理的本质和内在运行机理，实现基于知识转移的母子公司管理机制的创新，从而给母子公司关系管理提供了理论依据和实践指导。

作者认为，母子公司关系是母子公司间相互知识转移的关系，母子公司的关系管理实质上是响应内外环境变化的要求，围绕知识的可转移性和可互补性，通过对母子公司间的知识转移程度、知识转移内容、知识转移方式、知识转移机制等方面的选择，来提高母子公司的知识转移效率，规范母子公司知识

母子公司关系管理：基于知识转移的新视角

转移主体行为，促进知识在母子公司内部的共享和转移，最大限度地实现母子公司的知识价值，最终提高母子公司的整体竞争优势。因此，母子公司关系管理的关键在于，根据内外环境对母子公司知识转移的要求，以实现相应有效的母子公司间的知识转移为目的，来选择合适的母子公司的管理度、管理模式和控制机制。

目 录

第1章 绪 论	1
1.1 引言	1
1.2 母子公司关系管理问题研究的新视角	6
1.3 本书的研究思路和主要内容	13
1.4 本书的研究特色	19
1.5 本书的基本概念界定	23
第2章 母子公司关系管理相关研究回顾	27
2.1 母子公司关系管理的总体研究现状	27
2.2 基于知识转移的母子公司管理研究现状	51
2.3 述评和启示	56
第3章 基于知识的规制结构	58
3.1 知识和知识的基本性质	59
3.2 劳动分工、知识分工和分工协调	63
3.3 知识的特性和协调机制	66
3.4 基于知识的一般协调机制	71
3.5 基于知识的规制结构	74
3.6 基于知识的规制结构与传统的规制 结构的对比	77

3.7 基于知识的规制结构对研究母子公司关系的意义	80
第4章 知识的可转移性与母子公司关系的形成	82
4.1 知识的可转移性和知识转移成本分析	82
4.2 从知识转移的视角看母子公司关系	96
4.3 知识的内在特性与母子公司关系	102
4.4 知识转移能力与母子公司关系	110
4.5 知识转移的情境与母子公司关系	119
4.6 知识的可转移性与母子公司关系的形成	131
第5章 知识的互补性和母子公司关系	132
5.1 知识的互补性	133
5.2 母子公司的知识互补性	137
5.3 母子公司关系形成的综合解释	140
5.4 母子公司知识转移管理的过程	151
5.5 母子公司知识转移过程和母子公司关系管理	162
第6章 知识转移与母子公司管理度	164
6.1 母子公司内部关系结构的基本特征——母子公司管理度	164
6.2 技术、环境与组织结构	166
6.3 知识转移与母子公司内部关系结构	169
6.4 基于知识转移的母子公司管理度分析框架	176
6.5 实证研究	186
第7章 知识转移与母子公司管理模式	197
7.1 企业的知识结构和母子公司知识结构模型	197

7.2	母子公司知识转移的内容、方式和机制	205
7.3	知识转移与母子公司管理模式	210
7.4	基于知识转移的母子公司管理 模式的发展变化	230
第8章	知识转移与母子公司管理控制机制	234
8.1	控制机制及其运用条件	235
8.2	母子公司控制机制	238
8.3	知识转移与母子公司控制机制	242
8.4	实证研究	250
第9章	结论与展望	261
9.1	本书的主要结论	262
9.2	研究展望	267
参考文献		269
附 录		287
后 记		301

第 1 章

绪 论

母子公司关系是大公司管理的一个重要问题。母子公司是大公司（企业集团）形成与发展的基础，是所有大公司在发展过程中所必然面临与必须妥善处理的一种市场内部化的公司关系。纵观国外大公司的成长，无不是通过内部投资、兼并、重组等手段发展起来的，而这些大公司大都建立在母子公司关系的基础上。我国大公司的形成，则是与发展企业集团密切相关的。我国企业集团的发展，在国民经济中占有举足轻重的地位。母子公司关系管理，不仅影响到大公司或企业集团的生存，而且影响企业的整体竞争优势和未来的持续发展。因此，母子公司关系管理研究，对于我们企业集团和母子公司发展具有重要的理论和现实指导意义。

1. 1

引 言

1. 1. 1 企业集团的兴起和发展

人类社会的经济组织形式是随着社会化大生产水平和社会组织能力的不断提高而逐步演变和发展的。在古代，相对低下的生产技

术和组织能力，使得以个体或手工作坊式的集体化生产组织形式应运而生。在 17 世纪西方产业革命之后，新的生产技术不断出现，经济活动的日趋复杂和经济活动主体间关系的不断发展，使得社会化大生产的组织形式变得有可能和有必要。在随后的二百余年的经济发展过程中，西方主要工业国家的企业规模随着国内和国际经济活动的发展而日益扩大，组织形式也日益多样化和复杂化，跨企业间的协作、联盟、企业集团等经济组织形式不断涌现。

企业集团，作为一种经济组织形式，在经济活动中扮演了重要角色。随着全球经济一体化和科学技术的快速发展，企业的扩张速度相应加快，一些大企业、大集团借助强大的资本实力、先进的技术力量和管理水平、庞大的组织架构以及多元化的文化背景，已经对不同的国家、地区 and 民族的经济和社会生活产生了重要影响。当今社会中，大企业和企业集团在国内和国际市场竞争中占据了相当大的优势，并对国际经济活动和社会发展产生重要影响。

我国企业集团的形成和发展相对较晚。改革开放的三十年来，我国的企业集团得到迅速发展，出现了一批具有相当资产规模和国际竞争力的大企业 and 企业集团。事实上，一个国家经济的发展、经济整体素质的提高，以及在国际技术经济竞争中地位的增强，主要靠大企业 and 企业集团。随着我国加入 WTO 以后，我国企业面临着一个更加激烈的竞争环境，因此，培育和发展一批实力雄厚、竞争力强的大型企业 and 企业集团，对于促进我国的产业结构升级和调整，提高整体产业的发展水平和国际竞争力，具有十分重要的意义。

1.1.2 母子公司关系管理是企业集团管理的核心

企业集团是具有独立法人地位的企业联合体，与单个企业组织具有一定的区别。企业集团内部企业成员之间存在不同的联结

关系，如产权、技术、产品等，也正是因为企业间不同的联合方式，使得人们对企业集团有不同的认识和理解。尽管企业集团各成员企业间的联结方式有多种，但是以产权为基本联结纽带，多种连接方式并存，已成为企业集团的本质特征。这也是企业集团不同于卡特尔、辛迪加、托拉斯等组织形式的根本所在。通常，卡特尔、辛迪加是以采购、生产、销售等协议为联结纽带，相对来说这种形式上的联合的稳定性和全面性，比不上以产权为联结纽带的企业集团；而托拉斯则是一个大企业通过兼并、接管多个企业而形成的庞大经济组织，无论托拉斯组织本身如何庞大，但它本身只是一个企业，而不是多个企业组成的企业联合体。我国学者梁磊、王洪涛等（2003）在总结国内外相关研究成果的基础上，提出企业集团内部具有四个特征：个体独立性与群体协调性相统一、多级化和开放型的组织结构、多种经济技术联结方式、多样化的产业技术结构，这四个特征相对比较全面地体现了企业集团内在特性。

我国企业集团的发展，从20世纪80年代起步，经过多年的探索和实践，积累了一定的组建和发展企业集团的经验，把构建母子公司管理体制作为企业集团发展和管理的核心，真正体现资本为联结纽带的企业集团的本质特征。我国在企业集团发展过程中暴露出来的许多问题，如盲目的规模扩张、企业集团内部“集而不团”、过度多元化、母子公司内部关系不协调等，这些问题实际上都可以归结为母子公司关系管理问题。面对我国企业集团发展过程中所面临的种种问题，迫切需要加强对企业集团母子公司关系管理的研究和探索，建立和完善先进的母子公司关系管理的理念和方法，来指导母子公司的管理实践。

1.1.3 企业网络的发展

正如前面所说，经济活动的日趋复杂和经济活动主体间关系

的不断发展,使得企业间的关系组织形式也不断发生变化。近年来,企业网络的兴起和发展,表明企业间关系不断走向专业化和多样化,随着技术和市场的快速变化,企业越来越重视发展外部合作关系。尽管对企业网络的定义有很多,但大都把企业网络看成是一组自主独立而又相互关联的企业,依据专业化分工和协作建立起来的,具有长期性、有指向的企业组织的联合体(陈守明,2002)。通常包括固定的供应商和分销商网络、松散的合作网络、许可经营、战略联盟等。企业网络将十分有助于企业获得网络组织系统内的信息、资源、市场和技术,通过组织学习、规模经济和范围经济来获得优势,实现企业的战略目标,如业务外包、风险共担等,从而提高企业的综合竞争能力(Gulati,2000)。

由此我们可以看出,企业网络不是以资本为联结纽带,而是仅仅通过相互间的专业分工、资源和信息共享等方式形成的,这是与母子公司关系为基础的企业集团的根本区别所在。企业网络虽然强调独立企业间的长期交易关系,但在结合方式上不是以资本和人员的紧密结合为必要条件,与企业集团相比,更具灵活性。虽然企业网络的兴起和发展,对于母子公司的管理体制造成一定的影响。但是母子公司有其独特的优势,无论是在克服外部市场交易失灵或者是在发挥内部经营优势方面,都有其存在和发展的价值。通过本书的研究,我们发现母子公司更能发挥在基于知识基础上的企业间知识转移和价值创造的优势。

1.1.4 知识对企业发展和管理的重要意义

随着经济全球化趋势的不断加快、信息技术对组织的不断渗透、技术和市场需求的快速变化,企业的发展正面临着前所未有的挑战。在经济全球化和一体化的环境下,企业要获得自身发

展,积极参与国际分工,参与国际竞争,在全球范围内寻求资源的合理配置,以此来构造技术垄断优势、区位配置优势和经营资源互补优势。同时信息技术的发展和广泛应用,极大地改变了传统的企业运作方式,改进了企业获取信息的方式,有利于企业凭借先进、完善的信息沟通技术提高其运作效率,并相应带来了企业内部管理方式的转变。而技术和市场需求的快速变化,使得企业的竞争内涵发生重要的转变,企业的竞争优势已不能完全凭借规模和成本的优势,快速应变、不断学习和创新成为企业竞争的核心。面对不断变化和竞争日益激烈的环境,企业只有不断创新、不断学习、不断调整自己以适应环境变化,才能在市场竞争中立于不败之地。

企业所发生的这一切变化,促使人们对企业做出全面的审视和反思。透过这些现象的背后,人们愈来愈认识到知识在其中所起到的关键推动作用。在这个意义上,人们将当前的经济概括为“知识经济”。国内也曾一度掀起了一股“知识经济浪潮”,继而在这股热潮提出了一些争论和看法,如知识经济是否取代了工业经济、我国是否已进入知识经济的门槛、知识经济的提法是否合理等。尽管这些争论层出不穷,但知识在经济活动中的日益突出的重要性已得到共识。经济社会的发展虽然离不开实物资源的投入,但知识将成为主要甚至是首要的推动力量,从而引起经济运行和经济形态的变革。

事实上,经济学理论的研究成果告诉我们,从整个经济运行的角度看,知识对经济活动的发展具有十分重要的作用和意义,并且经济活动的发展,从根本上促进和推动了知识的积累和发展。早在1945年,哈耶克在《知识在社会中的应用》一书中就指出了知识对经济运行的重要意义。之后,国内外的众多学者对此不断地进行探索和研究。知识在经济增长中的作用较早就受到许多经济学家的关注。在经典经济增长理论中,资本和劳动越来越

越不能解释所有的实际经济增长（如 1948 ~ 1984 年间的经济增长中有高达 66% 的增长是资本和劳动力无法解释的）（达尔·尼夫，1998），使得经济学家们将视野转向了传统的资本和劳动两要素以外的要素——技术和（知识）教育。20 世纪 80 年代，加利福尼亚伯克利分校的罗默教授根据这些新的经济增长现象，提出了经济增长的四要素理论，其核心思想是将知识作为经济增长更为重要的因素（Romer, 1990）。经济的增长不是由于市场份额的扩大而引起的（特别是当前发达国家国内市场几乎饱和），而是通过引入创造新市场的全新技术或服务来实现的。而创造这些技术和服务所需要的知识和技能，不论是在个人、组织还是国家水平上，日益成为经济增长和繁荣的关键。

20 世纪 80 年代以来，随着企业资源基础论的兴起和在此基础上发展起来的企业知识论，使我们对认识企业又有了一个全新的视角，并加深了对企业和企业活动的理解。根据企业知识论，企业是知识的集合体，知识的生产、使用和创造成为企业的基本活动，并且是企业获得竞争优势的源泉。因此，企业组织的发展和管理将围绕如何有效开发、共享和利用知识，不断提高自身的学习和创新能力，强化企业对知识这种重要资源的开发和利用机制，这就要求企业在竞争战略、组织结构、人员配置、规模边界等方面做出相应调整，以适应不断变化的环境。

1.2

母子公司关系管理问题研究的新视角

1.2.1 国内母子公司管理存在的主要问题

我国母子公司发展起步较晚，从理论上对母子公司管理的研

究也就相对较为薄弱,而在具体运作管理中,也缺乏一定的经验积累,母子公司管理中存在许多问题。

根据相关文献资料的分析和作者的实际调研情况,我国企业集团在发展过程中面临的母子公司管理问题主要有以下几个方面,如图1-1所示。图1-1中所反映的是调研过程中有超过60%数量比例(调查企业数量为109家)的企业认为比较严重的问题,包括如下:

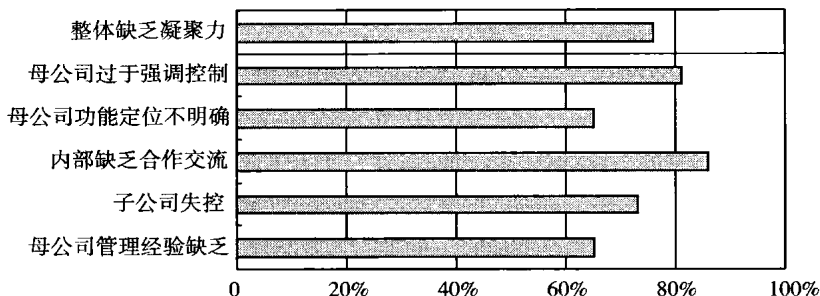


图1-1 母子公司关系管理主要存在的问题

(1) 母公司的母子公司管理经验薄弱,缺乏对子公司实施有效管理的能力。

(2) 对子公司的管理失控,几乎是调研中所有企业集团都面临的问题,也是所有集团公司管理中最为重视的问题。

(3) 各自为政,母子公司内部特别是子公司之间相互缺乏合作和交流。

(4) 母公司的功能定位不够明确或者说是存在较大模糊性,导致母公司创新与管理积极性不高。

(5) 母公司或者说总部的行政管理意识较强,缺乏服务(价值)管理理念。

(6) 母子公司整体缺乏凝聚力。

对于上述这些问题，都可以归结为母子公司关系管理中的三个焦点问题：母子公司的集权分权程度（即母公司对子公司的管理程度，简称为母子公司管理度，以下同）、母子公司的管理模式和母子公司的控制机制^①。正确选择母子公司的管理度、管理模式和控制机制，对于改善母子公司关系管理的现状，促进母子公司整体的协调发展具有重要意义。

1.2.2 母子公司关系管理研究的焦点和存在的问题

综合国内外母子公司管理研究文献资料（有关这方面的文献综述详见第2章），母子公司关系管理大致经历三个阶段：传统的母子结构与战略管理、母子公司的过程管理和母子公司的网络化关系管理。这三个阶段反映了母子公司管理的研究视角和所关注的管理重点都各不相同，并且预示着母子公司关系管理发展的未来趋势。在这三个阶段的母子公司关系管理过程中，我们发现下面几方面的问题一直以来是母子公司关系管理的研究重点，但始终没有得到很好的解决。

（1）母子公司关系的本质。

母子公司关系的本质，是母子公司关系管理的基础。对于这一问题，理论界从不同角度进行了分析，但缺乏较为系统和完整的分析框架。当前首要问题是如何吸取现有理论的精华，进行融合和提升。

（2）母子公司关系管理中的集权和分权。

从母子公司关系管理发展的三个阶段中可以看出，集权和分权问题始终是母子公司管理研究的焦点和难点。但由于本身对母子公司关系性质的不同看法，以及母子公司关系管理自身的复杂

^① 管理模式和控制机制的概念介绍详见第1章1.5节本书的基本概念界定。

性,对这一问题仍旧是众说纷纭。目前,对母子公司的集权/分权管理的研究,大多是采用实证研究,但由于影响母子公司集权分权程度的因素有很多,并且各因素的影响不是单独作用的结果,而是多个因素相互作用的结果,因此实证分析中所采集的数据的角度不同,得出的结论以及对结论原因的剖析也必将存在差异(郭培民,2001),使得实证研究具有很大的局限性。在我们没有搞清母子公司关系本质及其关系因素之间相互作用的内在机理时,是很难给出较为满意的答案的。

(3) 母子公司关系管理中的组织运行机制。

母子公司的关系,需要有相应的内部组织机制进行保证,才能促进母子公司的正常发展。随着竞争环境的不断变化,母子公司所面临的产品、市场日益复杂,母子公司内部之间的相互依赖关系和子公司局部的依赖关系也变得日益突出,这就给母子公司内部的组织管理模式和控制机制提出了更高的要求。

1.2.3 基于知识转移的母子公司关系管理研究新视角

从母子公司关系管理研究所经历的三个阶段中得出,母子公司关系管理的着眼点是对网络化关系的管理,而不能按照传统的母公司与子公司间一对一关系来进行研究。因此,迫切需要一种新的研究视角和理论来看待母子公司关系管理的问题。结合现有研究状况,我们发现从知识理论的角度来研究母子公司关系管理,已成为母子公司关系管理研究的新视角和发展趋势。

1.2.3.1 企业的交易费用分析

科斯于1937年发表的《企业的性质》一文开创了交易费用