

# 跨界知识搜索与本土化战略 ——来自中国企业海外子公司的证据

于光辉<sup>1,2</sup>, 李元旭<sup>2</sup>, 张 鹏<sup>1,3</sup>

(1. 国能智深控制技术有限公司, 北京 102211;

2. 复旦大学管理学院, 上海 200433;

3. 北京市电站自动化工程技术研究中心, 北京 102211)

**摘要:** 本文基于跨界搜索理论和资源基础观, 结合中国跨国企业海外子公司的本土化实践, 考察了跨界知识搜索与海外子公司本土化战略之间的关系, 建立了跨界知识搜索与本土化战略关系的理论模型, 利用 186 家中国跨国企业海外子公司的问卷数据进行了实证检验。研究发现: 跨界知识搜索对于海外子公司的本土化战略具有正向作用; 环境动态性在海外子公司的跨界知识搜索与本土化战略之间起到了部分调节作用, 即环境动态性正向调节了跨界制度知识搜索与本土化战略之间的关系。

**关键词:** 跨界知识搜索; 本土化战略; 动态环境; 海外子公司

[中图分类号] F276.7 [文献标识码] A [文章编号] 1002-4034(2022)05-0123-15

## 引 言

随着“一带一路”倡议的实施, 越来越多的中国企业开始融入国际化的市场环境, 开展海外业务, 参与国际竞争。中国跨国企业通过在全球各地设立分、子公司开展本土化经营。在东道国的发展和经营过程中, 海外子公司逐渐积累起母公司所不具备的特定资源和优势 (Rugman 和 Verbeke, 1998), 成为跨国企业竞争优势的重要来源。

跨国公司的海外子公司具有多重嵌入性, 既嵌入到与母国存在不同程度差别的东道国环境, 也嵌入到跨国公司的内部网络 (Meyer 等, 2011)。组织的复杂性使

[收稿日期] 2021-11-24

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“中国企业海外子公司跨界搜索与本土化战略研究: 基于组织学习和战略适应的视角”(71872052)

[作者简介] 于光辉 (1976—), 男, 山东淄博人, 国能智深控制技术有限公司高级工程师, 博士, 研究方向: 国际商务、战略管理、创新创业; 李元旭 (1966—), 男, 湖北宜昌人, 复旦大学管理学院教授、博士生导师, 博士, 研究方向: 战略管理、国际商务; 张鹏 (1981—), 男, 吉林辽源人, 国能智深控制技术有限公司高级工程师, 硕士, 研究方向: 技术创新与管理

得海外子公司面临隐性、多维的边界,包括文化和心理距离、制度不兼容以及语言问题等。面对不同的当地文化、政治和经济环境,每个海外子公司有自己独特的知识发展模式(Kostova和Zaheer,1999),与当地组织的外部联系和交往也会产生高度专业化和情境化的知识(Mudambi和Swift,2009)。海外子公司逐渐形成和发展其特有的能力,由此带来的一个巨大挑战是协同一系列地理上分散的复杂活动以实现有效工作,这更加凸显了跨界活动的重要性。新兴市场的快速发展和技术进步也需要不断构建新的方式来协调、组织和重新配置跨越组织内部和外部边界的惯例活动(Schotter和Beamish,2011)。

尽管跨界活动被认为是跨国公司的一项关键活动,对跨界活动的研究也开展了很多年,但对于它如何运作以及产生的结果还没有清楚的了解和认识(Birkinshaw等,2017)。目前关于跨界活动的研究主要是概念性的或基于少量案例的研究(Schotter等,2017),而且大都是从跨国公司整体或母公司的角度对跨界活动的结果,主要是创新能力和绩效等进行分析,缺乏跨界活动对于海外子公司层面的影响和作用机制的实证研究。现有研究表明,组织学习可以指导组织能力的发展,从而加强海外子公司在跨国公司和当地环境中的作用和地位(Eisenhardt和Martin,2000)。组织学习也会对海外子公司平衡全球化和本土化战略的挑战产生影响(Meyer等,2011)。基于以上的分析,本文尝试开展跨界知识搜索对海外子公司本土化战略影响的实证研究,试图从海外子公司层面探索跨界知识搜索活动、子公司战略以及动态环境之间的关系,进一步丰富和完善跨界搜索理论,为海外子公司的经营实践提供有价值的参考。

## 二、理论基础与研究假说

### (一) 理论基础与概念界定

#### 1. 跨界搜索

跨界搜索是跨越了组织或技术边界进行的探索(Rosenkopf和Nerkar,2001),或者是跨越多种边界的组合进行的搜索活动(吴增源等,2015),以发现新的科学知识、技术知识和市场知识(张文红等,2011)。

现有研究基于组织和知识边界对跨界搜索的维度进行划分,组织边界包括企业边界(Rosenkopf和Nerkar,2001)和产业边界(Katila,2002),知识边界包括知识类型边界(张文红等,2013)和知识距离边界,知识距离边界又包括认知边界、时间边界和地理边界三个维度。有学者从搜索范围的概念出发,将跨界搜索划分为搜索宽度和搜索深度两个维度(Laursen和Saulter,2006)。

跨界搜索能够获得差异化的知识和资源,有助于企业更新现有知识内容,与外部环境实现动态的匹配(Katila和Ahuja,2002)。技术知识与市场知识是企业中最主要而且比较常见的两种知识。技术知识主要与产品和工艺开发相关,包括科学知识和应用知识(Howells等,2003);市场知识是跟市场有关的有序、结构化的信息(Li和Calantone,1998),主要包括关于顾客和竞争对手的知识。

由于制度距离的存在,中国等新兴市场国家的跨国公司在东道国开展经营活动时通常要面临两种外来者劣势:在东道国获取组织合法性和组织惯例跨国转移的困难(Ionascu等,2004)。受母国制度不完善的影响,新兴市场国家跨国公司的海外子公司在东道国的企业形象和合法性欠佳(Luo和Tung,2007)。因此,相较于技术知识和市场知识,中国的跨国企业对于东道国制度知识的需求更为迫切,将搜集到的有关制度知识加以深入理解和利用,努力改变东道国对于中国跨国公司的刻板印象(“追求政治目标”和“非公平竞争”)(Cui和Jiang,2012),获取当地的组织合法性(Rugman等,2011),有针对性地调整在母国建立起来的组织惯例,以适应东道国的规范和环境压力。因此,在跨界技术知识搜索和跨界市场知识搜索的基础上,本文提出跨界制度知识搜索的概念:跨界制度知识搜索是企业跨越组织边界和认知基础开展的新的对新的规制、规范和认知等有关制度知识的搜索活动。本文将跨界搜索按照技术知识、市场知识和制度知识划分为三个维度。

## 2. 本土化战略

本土化是随着跨国公司实行跨国经营的出现而产生的概念。Prahalad和Doz(1987)提出的一体化和反应性分析框架是分析跨国公司国际化战略的最重要的理论模型之一,反应性(responsiveness)指的即是本土化。

Ghoshal和Westney(1993)认为跨国公司本土化就是更多地采用当地的价值观、任命当地的管理者和采用当地的组织模式。Luo(2001)认为本土化是对不同东道国的特定需求做出的快速反应。Park等(2017)将独立本土化定义为由本地驱动的所有重要的价值创造和交付功能(如产品开发、采购、制造、分销和客户服务等)的自主程度。

海外子公司的多重嵌入性使得其本土化战略既受到东道国外部环境因素的影响,也受到跨国公司内部国际化战略所赋予的角色、目标、资源和能力等因素的影响。外部因素方面,Luo(2001)发现东道国环境的复杂性能正向影响海外子公司的本土化响应。Liu等(2016)认为行业风险能够降低中国企业海外子公司的输入本土化和营销本土化水平。Wei和Nguyen(2017)的研究表明感知到的母国制度缺陷越大,海外子公司越有可能采取本土化的战略。内部因素方面,Kostova等(2018)认为母公司可以通过授予子公司自主权促进子公司的本土化响应。Wei和Nguyen(2020)的研究发现中国企业海外子公司的关系资产与其本土化战略之间存在着显著的正向关系。Najafi-Tavani等(2018)则认为知识转移(正向和逆向)能够促进海外子公司本土化战略的实施。Hult等(2005)发现市场导向和市场信息与海外子公司的本土化战略存在正向关系。有学者还发现其他因素,如母公司支持(Law等,2009)、母国与东道国联系(Rangan和Drummond,2011)、母国政府支持(Wei和Nguyen,2017)等与海外子公司的本土化战略之间也存在正向关系。

## (二) 研究框架

跨界搜索的目的是通过向外部环境学习,寻找解决旧问题的新方案或者发现创造价值的新方法(March,1991)。资源基础观认为企业特有的资源和能力是其竞

争优势的基础 (Wernerfelt, 1984), 可持续竞争优势在很大程度上依赖于其超越本地搜索和重新配置知识的能力 (Rosenkopf 和 Nerkar, 2001), 而如何有效地组织以创造新知识和能力是企业面临的一个关键问题 (Nickerson 和 Zenger, 2004)。

在国际商务领域, 大部分研究将跨界活动用来描述海外机构如何发现和获得外部知识 (Monteiro 和 Birkinshaw, 2017)。跨国公司通过提高其跨越地理边界、复杂交易内部化和从海外当地获取知识的能力来获得竞争优势 (Birkinshaw 等, 2017)。Mudambi (2011) 的研究发现跨国公司的跨界活动可以增加其在创新 (本地化嵌入带来的机会) 和一体化 (与跨国公司的联系) 方面的回报, 即通过将不同的价值创造活动安排在不同的国家来管理价值链的不同部分, 可以获得跨界活动的巨大收益 (Schotter 等, 2017)。Tippman 等 (2017) 也认为跨界能力使得跨国公司可以利用其地理上分散的多样性知识的价值。海外子公司通过渗入东道国 (Cantwell, 1989)、当地社区和集群 (Almeida 和 Phene, 2004), 获取当地嵌入的、隐性的知识溢出并将其内部化, 然后利用内部正式或者非正式的渠道实现知识在跨国公司网络中的传播 (Meyer 等, 2011)。跨越组织边界的知识搜索可以为跨国公司注入鲜活的全球化知识, 使得其比国内竞争对手更有效地创新 (Asakawa 等, 2014)。跨越公司内部边界的活动, 有助于企业开发出更好的产品 (Carlile, 2002; 2004)、科研和管理人员之间的知识管理 (Mudambi 和 Swift, 2009) 以及海外子公司和总部之间的主动性 (Schotter 和 Beamish, 2011)。

战略管理学科的一个显著特点是关注企业的竞争环境 (Miller 和 Friesen, 1983), 组织必须实现外部环境要求和内部管理系统的匹配才能生存和取得成功 (Venkatraman, 1990)。外部环境是影响企业跨界搜索活动价值的关键因素 (Sofka 和 Grimpe, 2010)。因此, 本文将环境动态性纳入分析模型, 讨论其对于海外子公司跨界知识搜索和本土化战略关系的影响。

综合以上分析, 本文提出总体研究框架如图 1 所示。

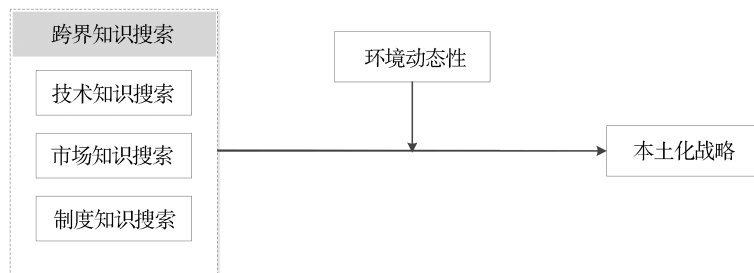


图 1 总体研究框架

### (三) 研究假说

#### 1. 跨界知识搜索对本土化战略的直接作用

海外子公司利用东道国的人力资源进行生产, 同时利用当地的市场和信息资源以实现运营、调整和扩张 (Liu 等, 2016)。跨界技术知识搜索能够帮助企业获得



与产品和技术相关的新知识,推动产品的升级换代,为企业在现有技术基础上开发延伸新的服务提供了可能(张文红等,2013)。先进的服务技术往往可以帮助企业提供更好、更便捷的服务(Zeithaml,2000)。跨界技术搜索能够促进企业获取东道国的技术知识,了解技术发展、变革的趋势和方向,熟悉东道国的技术需求和惯例,有针对性地进行技术改进,升级产品或服务的技术性能,开发适应本地需求的产品,满足当地顾客的要求,更好地服务于东道国客户,从而促进企业本土化战略的实施。基于此,本文提出如下研究假说:

假说1 跨界技术知识搜索与海外子公司的本土化战略之间呈正相关关系。

企业通过跨界市场知识搜索,可以发现新的商业模式、细分市场、分销渠道的机会,能够发掘现有顾客和市场的潜在需求(Sidhu等,2007),了解行业的发展动向和市场机会,掌握竞争对手、潜在进入者、替代品以及供应商的信息,把握消费者的需求和偏好,从而有针对性地进行战略调整。跨界市场知识搜索有利于与当地顾客建立和维持良好的服务关系(Howells,2006),促进企业与顾客的信息沟通和服务反馈,更加充分地获取诸如当地的消费习惯、价格差异、产品竞争等信息,使得企业更加贴近本土化的顾客和市场,有利于本土化战略的实施。基于此,本文提出如下研究假说:

假说2 跨界市场知识搜索与海外子公司的本土化战略之间呈正相关关系。

跨界制度知识搜索有助于海外子公司与东道国当地的利益相关者建立起较为密切的合作关系,克服外来者劣势和新进入者劣势,获取组织合法性。相较于正式制度,东道国的非正式制度对海外子公司的约束更加普遍而现实(Peng,2002)。非正式制度往往存在于当地社会生活和企业组织等各个方面,且具有非公开性和非透明性,需要投入大量的时间和成本才能够被充分地了解和熟识,这个过程往往伴随着海外子公司本土化战略的实施而进行。有学者认为本土化过程就是海外子公司学习新的本地知识,特别是本地的隐性知识并固化到组织中的过程(蒋景楠和施海东,2004)。因此,跨界制度知识搜索有利于克服东道国当地制度和环境差异对于海外子公司经营的影响,满足东道国正式和非正式制度的要求,促进海外子公司本土化战略的实施。基于以上分析,本文提出如下研究假说:

假说3 跨界制度知识搜索与海外子公司的本土化战略之间呈正相关关系。

## 2. 环境动态性的调节作用

环境动态性是外部环境不断变化且此种变化不可预测的一种状态(Tan和Litschert,1994)。当今世界百年未有之大变局与新冠肺炎疫情交织叠加,环境动态性日益加剧。在不断变化的动态环境下,企业需要根据环境的动态变化不断调整既有的经营活动或战略导向,以便更好地应对来自需求波动和技术创新等方面的挑战(项国鹏等,2012)。环境动态性也为海外子公司带来了机会和挑战。从资源的视角来看,动态环境要求公司在整合资源和匹配环境变化方面必须具备很强的调整能力和应变速度(张映红,2008)。当外部环境动态性较低时,市场波动不大,技术更新缓慢,顾客需求相对稳定,企业获得新知识和资源、开发新能力的需求较低,企业所拥有的知识和资源能够满足发展和竞争的需要。通过对现有的资源和能力进

行适当的整合,就可以充分发挥其作用,获取竞争优势。当外部环境动态性高时,市场波动剧烈,技术迭代加速,顾客需求变化快。企业无法准确掌握或判断环境变化的方向,不知道环境变化和企业的特定行为所造成的影响(Milliken, 1987)。为了满足快速变化的用户多元化需求,应对大大缩短的产品生命周期,形成稳定的客户关系,更好地适应东道国环境,企业需要通过跨界知识搜索来获得大量的差异化知识,构建迅速响应环境变化的必要技能和资源能力,获取新的竞争优势。因此,在高动态环境下,跨界知识搜索对于海外子公司本土化战略的作用效果更加明显。基于以上分析,本文提出如下假说:

假说4 环境动态性在海外子公司跨界知识搜索和本土化战略之间发挥正向调节作用;

假说5 高动态环境下,跨界技术知识搜索对本土化战略的正向作用更大;

假说6 高动态环境下,跨界市场知识搜索对本土化战略的正向作用更大;

假说7 高动态环境下,跨界制度知识搜索对本土化战略的正向作用更大。

### 三、研究设计

#### (一) 研究样本与数据收集

数据收集主要分为两个阶段:小样本预调研和大样本调研阶段。整个研究数据的测试和调研过程持续了大约8个月,包括预调研后对小样本数据进行处理和检验,并对问卷进行修订。问卷设计方面,除基本信息之外,各测量题项均采用李克特五点量表(1=完全不同意,5=完全同意)。在大样本调研阶段,共发放问卷400份,最终获得有效问卷186份,有效问卷率为46.5%。样本企业特征如表1所示。

#### (二) 变量测量

##### 1. 跨界知识搜索

跨界技术知识搜索和跨界市场知识搜索的测量综合了Sidhu等(2007)、张文红等(2013)的研究成果,跨界技术知识搜索采用“我们非常了解所在行业的技术发展情况”等6个题项来进行测量,跨界市场知识搜索采用“我们密切关注那些以我们的顾客为目标客户的公司信息”等6个题项来进行测量。跨界制度知识搜索参考了曹兴和邱伟星(2019)关于跨界政策知识搜索的测量条目,并根据理论分析的结果进行了修订和补充,采用“我们非常了解当地的法律、法规和相关政策”等6个条目来进行测量。

##### 2. 本土化战略

国际商务领域的本土化战略研究大多集中在文化、人力资源、生产、营销和研发等方面。借鉴Ghoshal和Westney(1993)、叶阿次(2010)、Wei等(2017)等人的研究成果和有关测量量表,结合在实地访谈过程中收集到的有关中国跨国企业海外子公司的信息和具体操作实践,编制了本土化战略的12个初始测量题项,包括“我们尊重及快速响应当地用户的个性化需求”等条目。

表1 样本企业基本特征 (N=186)

特征	类型	数量	百分比 (%)	特征	主营业务	数量	百分比 (%)
所有权性质	国有及控股	89	47.8	行业类型	农、林、牧、渔业	15	8.1
	民营	55	29.6		加工制造业	97	52.2
	外资及控股	27	14.5		服务业	74	39.8
	其他	15	8.1				
所处区域	亚洲	90	48.4	企业规模	50人以下	63	33.9
	欧洲	19	10.2		50~100人	24	12.9
	非洲	39	21.0		101~200人	16	8.6
	北美洲	16	8.6		201~500人	28	15.1
	南美洲	12	6.5		501~1000人	26	14.0
	大洋洲	10	5.4		1000人以上	29	15.6
企业年龄	$x \leq 3$ 年	38	20.4				
	$3 < x \leq 5$ 年	30	16.1				
	$5 < x \leq 10$	37	19.9				
	$10 < x \leq 15$ 年	41	22.0				
	$x > 15$ 年	40	21.5				

### 3. 环境动态性

现有研究对环境动态性的衡量大部分集中于对市场和技术环境动态性的考察(刘刚和刘静, 2013)。环境动态性的特征包括技术的变化、客户偏好的变化、产品需求或原材料供给的波动(Jansen等, 2009)。借鉴Miller和Friesen(1983)、吴松强等(2017)的研究量表并进行了适当的调整,从技术、顾客、市场等方面考虑对环境动态性进行具体测量,包括“本企业所在行业领域技术变化速度很快”等4个条目。

### 4. 控制变量

本研究设计了企业所有权性质、企业年龄、企业规模和行业类型四个控制变量。

## 四、实证结果分析

### (一) 信度与效度检验

首先对数据的信度和效度进行检验,以保证研究结论的有效性和可靠性。本文采用Cronbach's  $\alpha$ 系数(克隆巴赫阿尔法系数)和综合因子信度(Composite Factor Reliability, CFR)对问卷的信度进行评价,结果如表2所示。

表2 问卷测量题项及信度效度分析结果 (N=186)

变量	测项	标准 载荷	AVE	CFR	$\alpha$
跨界技术 知识搜索	我们非常了解所在行业的技术发展情况	0.65	0.51	0.80	0.80
	我们非常关注替代性产品（或服务）的技术发展	0.71			
	我们很关注如何将现有生产设备用于生产新产品	0.63			
	我们密切关注供应商的产品（或服务）和流程的技术进步	0.83			
跨界市场 知识搜索	我们密切关注那些以我们的顾客为目标客户的公司信息	0.72	0.57	0.80	0.80
	我们了解顾客对产品（或服务）偏好的变化	0.74			
	我们密切关注那些提供互补性产品的公司的活动	0.80			
跨界制度 知识搜索	我们了解当地的法律、法规和相关政策	0.64	0.53	0.75	0.74
	我们主动了解当地的文化礼仪、风俗习惯、宗教信仰等信息	0.77			
	我们经常根据当地的政策变化调整自己的发展战略	0.70			
环境 动态性	本企业所在行业领域技术变化速度很快	0.80	0.64	0.88	0.87
	本企业的市场和客户的需求变化快	0.79			
	本企业所在行业中的产品（或服务）类型变化快	0.86			
	本企业的合作伙伴行为变化快	0.74			
本土化 战略	我们尊重及快速响应当地用户的个性化需求	0.73	0.50	0.90	0.90
	我们按照当地的市场制定产品战略	0.68			
	我们的产品（或服务）在本地销售程度很高	0.69			
	我们为适应当地市场而研发或者修改产品的程度很高	0.65			
	我们尊重当地的文化习惯并体现在产品与服务中	0.67			
	我们在当地有自己的研发或技术团队，为本地服务	0.64			
	我们根据当地市场的营销差异化程度很高	0.70			
	我们经常从当地采购原材料	0.80			
	母公司对我们在管理上有很大程度的授权	0.63			
我们的人力资源政策由当地制定	0.75				

从表2中可以看出，各变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数均大于0.7，CFR值大于0.7，说明变量测量具有较好的信度。效度方面，通过验证性因子分析（CFA）计算平均变异抽取量（AVE）对量表的聚合效度进行判断，结果如表2所示。绝大部分题项的因子载荷在0.7以上，AVE值大于0.5，表明量表具有良好的聚合效度。本文进一步比较各潜变量AVE值的平方根与各潜变量之间的相关系数，结果如表3所示。各潜变量AVE值的平方根均大于潜变量之间的相关系数，表明量表具有良好的区分效度。

本文通过 Harman 单因子法检验数据是否存在共同方法偏差。经过计算得出的首因子方差贡献率为32.23%，小于40%，说明问卷题项存在多个因子，可以忽略样本的共同方法偏差。



表3 描述性统计与相关分析结果 (N=186)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1. 跨界技术知识搜索	3.734	0.782	<b>0.748</b>				
2. 跨界市场知识搜索	4.023	0.854	0.455**	<b>0.755</b>			
3. 跨界制度知识搜索	3.595	0.866	0.556**	0.450**	<b>0.755</b>		
4. 本土化战略	3.810	0.602	0.405**	0.366**	0.374**	<b>0.707</b>	
5. 环境动态性	3.168	0.898	0.281**	0.280**	0.261**	0.283**	<b>0.800</b>

注: \*\*表示  $p < 0.01$ , 对角线加粗的数值为 AVE 值的平方根。

## (二) 跨界知识搜索的直接效应检验

跨界知识搜索对本土化战略的直接作用验证结果如表4所示。模型1是仅包括控制变量的基准模型,模型2是跨界知识搜索与本土化战略的直接效应检验,模型3、模型4和模型5是环境动态性的调节作用检验。

表4 跨界知识搜索与本土化战略回归分析结果 (N=186)

项目		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
因变量	本土化战略					
控制变量	所有权性质	0.013	0.049	0.046	0.05	0.043
	行业类型	0.078	0.092	0.101	0.104	0.095
	公司年限	0.013	0.014	0.01	0.007	0.009
	公司规模	-0.009	-0.005	-0.008	-0.004	-0.006
自变量	跨界技术知识搜索	—	0.176**	0.157*	0.158*	0.146*
	跨界市场知识搜索	—	0.135*	0.124*	0.116*	0.117*
	跨界制度知识搜索	—	0.119*	0.102	0.111	0.114*
调节变量	环境动态性	—	—	0.103*	0.099*	0.111*
交互项	跨界技术知识搜索×环境动态性	—	—	0.053	—	—
	跨界市场知识搜索×环境动态性	—	—	—	-0.005	—
	跨界制度知识搜索×环境动态性	—	—	—	—	0.065+
常数项		3.591***	1.853***	1.690***	1.703***	1.705***
R <sup>2</sup>		0.007	0.234	0.261	0.254	0.266
调整后的 R <sup>2</sup>		-0.015	0.204	0.223	0.215	0.229
F		0.298	7.787	6.913	6.644	7.088

注: \*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$ , +表示  $p < 0.1$ 。

从表4可以看出,在控制其他变量以后,跨界知识搜索的三个维度对本土化战略的变异解释量为23.4%,说明跨界知识搜索的三个维度对本土化战略具有重要的解释作用。其中,跨界技术知识搜索与本土化战略之间正向关系显著( $\beta = 0.176, p < 0.01$ ),跨界市场知识搜索与本土化战略之间正向关系显著( $\beta = 0.135, p < 0.05$ ),跨界制度知识搜索与本土化战略之间正向关系显著( $\beta = 0.119, p < 0.05$ )。因此,假说1、假说2和假说3得到验证。

### （三）环境动态性的调节作用检验

表4中，模型3、模型4和模型5是在模型2的基础上，分别加入了环境动态性与跨界知识搜索的交互项。从表中可以看出，跨界技术知识搜索、跨界市场知识搜索与环境动态性的交互项不显著，跨界制度知识搜索与环境动态性的交互项在0.1水平下显著，说明环境动态性在跨界制度知识搜索与本土化战略之间的关系中起到正向调节作用。因此，假说5和假说6没有得到验证，假说7得到验证。

## 五、研究结论与启示

### （一）研究结论

中国企业“走出去”的步伐越来越快，面临着陌生、动荡甚至是充满敌意的市场环境，如何获取并准确地理解情境化、差异化的外部知识是中国企业海外子公司面临的一个严峻挑战。跨界搜索在动态环境下可以帮助企业获得异质性的知识，及时更新现有知识内容，实现与外部环境动态匹配。海外子公司如何突破现有的地理、组织和认知边界进行跨界知识搜索，通过外部搜索获得的知识和资源弥补自身能力的不足，提高在东道国的竞争优势，进而增强跨国公司的全球竞争力，成为一个值得深入研究和探索的课题。

实证研究结果表明，跨界知识搜索与本土化战略之间呈正相关关系，跨界技术知识搜索、跨界市场知识搜索与跨界制度知识搜索均能够促进海外子公司本土化战略的实施。这验证了Tippman等（2017）发展跨界能力对于跨国公司至关重要的研究结论，也为本文认识跨界搜索如何增加跨国公司竞争优势的潜在机制提供了一个新的思路。在跨国公司领域，海外子公司如何感知和获取外部知识是跨界活动的主要研究内容。跨界知识搜索正是通过Birkinshaw等（2017）提及的建立跨越边界的联系和克服边界所造成的认知差异两种方式帮助跨国公司海外子公司获得异质性的知识资源，从而促进其本土化战略的实施，为跨国公司增加竞争优势，提高跨国公司内部和外部网络的效力。

进一步研究发现，环境动态性在跨界制度知识搜索与本土化战略关系中存在正向的调节作用。但是环境动态性对跨界技术知识搜索、跨界市场知识搜索与本土化战略关系起到调节作用的假说没有得到验证。其可能的原因是中国企业开展国际化经营的经验相对不足，在高动态环境下，企业首先要适应环境的变化，才能够生存和成长（武立东等，2012）。当感知到环境不确定性较高时，企业通常会采取一些非探索性的反应（Wiersema和Bantel，1993），而不是采取进取型的扩张策略。当环境动态性下降以后，企业的生存和发展空间会得到很大的拓展，企业的长期导向显著增强（何铮等，2012）。因此，环境动态性在跨界技术知识搜索、跨界市场知识搜索与海外子公司的本土化战略之间的调节作用不显著。中国跨国企业在海外市场上留有刻板印象（Cui和Jiang，2012），通常面临着组织合法性问题和同构压力。环境的动态性越高，包括制度环境在内的因素变化越大，使得中国跨国企业面临的制度差异就越大，制度同构压力对海外子公司所造成的影响就越大（Kostova

和 Zaheer, 1999), 因而需要通过跨界制度知识搜索获取当地的制度知识, 建立和维护组织合法性, 促进本土化战略实施。当地合法性的提高也能够提升企业获取外部资源和得到外部环境(社会-心理)支持的能力(蓝海林等, 2010)。因此, 在高动态环境下, 跨界制度知识搜索对于本土化战略的正向作用会更强。

## (二) 理论贡献与实践意义

本文的理论贡献主要体现在以下两个方面。首先, 拓展了跨界搜索理论的应用范围, 扩充了跨界搜索的维度, 厘清了跨界制度知识搜索的概念, 建立了企业海外子公司跨界知识搜索与本土化战略之间的作用模型, 实证检验了跨界知识搜索对于企业海外子公司本土化战略的促进作用。其次, 以中国企业的海外子公司作为样本, 弥补了现有研究对于海外子公司关注度偏低的不足。地理上分散的海外子公司导致了跨国企业内部和外部边界的出现, 为跨国企业带来巨大挑战的同时, 也极大地增加了成功的跨界搜索活动的回报。研究结论对于中国企业海外子公司在面临东道国的资源和制度约束时, 如何突破自身的组织惯性和路径依赖, 通过与外部环境的互动来获取跨领域的知识和资源, 增强自己在东道国和跨国公司网络内部的竞争力具有一定的参考价值。

本文对于中国企业海外子公司的本土化管理和经营具有一定的启示意义。首先, 要善于利用外部知识搜索促进本土化战略的实施。企业要重视培养获取外部知识的能力, 提高跨越边界的知识搜索能力, 积极创造跨界知识搜索的便利条件, 促进海外子公司本土化战略的实施, 更好地服务于东道国市场。在高动态环境下, 要加大跨界制度知识搜索, 与东道国利益相关者建立合作关系, 构建基于当地资源的组织合法性, 有利于海外子公司克服制度距离和外来者劣势造成的影响。其次, 要充分重视和发挥海外子公司的作用, 获取差异化的知识和资源。作为跨国公司网络的重要节点, 海外子公司嵌入到多样化的文化、政治和经济环境, 有自己独特的知识发展模式, 形成和积累了大量专业化和情境化的知识, 增加了跨国公司内部的知识异质性, 这些异质性的知识和资源正是跨国公司竞争优势的重要来源。中国企业不仅要走出去, 还要能够在海外活下来、走进去。要深入推进国际化经营战略, 提高优化配置全球资源的能力(钱学锋和王备, 2020), 国际化经营能力的提升是一个长期过程, 海外子公司在此过程中无疑将发挥关键作用。

## (三) 不足之处与未来研究方向

本文对跨界知识搜索与海外子公司本土化战略的关系进行了研究, 得出了具有一定理论和实践价值的结论, 但仍存在一定的局限和不足之处。首先, 研究对象的选择上, 将行业类别作为控制变量引入模型, 用以控制其对于本土化战略的影响。虽然在研究方法上能够解释, 但实际上对于问题的描述是不够全面和准确的。其次, 变量设计和度量方面, 控制变量未纳入地理距离、制度距离、文化距离等因素予以考察, 量表的有效性还有待于进一步检验, 样本数量不足也在一定程度上降低了研究结论的可靠性。

未来研究可以考虑从以下两个方面开展：首先，考虑将组织学习能力、吸收能力、动态能力、创新能力等因素纳入研究模型，探讨跨界知识搜索与海外子公司本土化战略作用的多种中介路径。其次，根据海外子公司的不同发展阶段，收集时间序列的数据进行分析，考察不同时期企业海外子公司的跨界知识搜索行为对本土化战略和绩效的影响和作用。

### [参考文献]

- [1]曹兴,邱伟星.跨界搜索对企业创新绩效作用的实证研究[J].系统工程,2019,37(5):1-11.
- [2]何铮,谭劲松,陆园园.组织环境与组织战略关系的文献综述及最新研究动态[J].管理世界,2006(11):144-151.
- [3]蒋景楠,施海东.组织学习视角下的跨国公司本土化[J].华东理工大学学报(社会科学版),2004,2:62-66.
- [4]刘刚,刘静.动态能力对企业绩效影响的实证研究——基于环境动态性的视角[J].经济理论与经济管理,2013(3):83-94.
- [5]蓝海林,汪秀琼,吴小节,等.基于制度基础观的市场进入模式影响因素:理论模型构建与相关研究命题的提出[J].南开管理评论,2010,13(6):77-90.
- [6]钱学锋,王备.中国企业的国际竞争力:历史演进与未来的政策选择[J].北京工商大学学报(社会科学版),2020,35(4):43-56.
- [7]吴松强,周娟娟,赵顺龙.知识属性、环境动态性与技术联盟内企业创新绩效[J].科学学研究,2017,35(10):1594-1600.
- [8]吴增源,湛依然,伍蓓.跨界搜索的内涵、边界与模式研究述评及展望[J].科技进步与对策,2015,32(19):153-160.
- [9]武立东,王凯,黄海昕.组织外部环境不确定性的研究述评[J].管理学报,2012,9(11):1712-1717.
- [10]项国鹏,张旭,徐立宏.环境动态性对战略柔性与企业绩效关系的调节效应——基于浙江民营企业的实证研究[J].浙江工商大学学报,2012,112(1):52-58.
- [11]叶阿次.在华跨国公司全球一体化与本土化战略的决定因素及其对绩效的影响[D].上海:复旦大学,2010.
- [12]张文红,赵亚普,施建军.创新中的组织搜索:概念的重新架构[J].管理学报,2011,8(9):1387-1412.
- [13]张文红,陈斯蕾,赵亚普.如何解决制造企业的服务创新困境:跨界搜索的作用[J].管理世界,2013(3):139-151.
- [14]张映红.动态环境对公司创业战略与绩效关系的调节效应研究[J].中国工业经济,2018,1:105-113.
- [15]ALMEIDA P, PHENE A. Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation[J]. Strategic Management Journal, 2004, 25: 847-864.
- [16]ASAKAWA K, SONG J, KIM S J. Open Innovation in Multinational Corporations. In Chesbrough H, Vanhaverbeke W, West, J. (Eds), New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2014: 157-168.
- [17]BIRKINSHAW J, AMBOS T C, BOUQUET C. Boundary Spanning Activities of Corporate HQ Executives Insights from a Longitudinal Study[J]. Journal of Management Studies, 2017, 54: 422-454.
- [18]CANTWELL J A. Technological Innovation and Multinational Corporations[M]. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- [19]CARLILE P R. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development [J]. Organization Science, 2002, 13: 442-455.

- [20] CARLILE P R. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries[J]. *Organization Science*, 2004, 15: 555-568.
- [21] CUI L, JIANG F M. State Ownership Effect on Firms' FDI Ownership Decisions Under Institutional Pressure: A study of Chinese Outward-investing Firms [J]. *Journal of International Business Studies*, 2012, 43 (3): 264-284.
- [22] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic Capabilities: What are They [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [23] GHOSHAL S, WESTNEY D E. *Organization Theory and the Multinational Corporation* [M]. New York, St Martins Press, 1993.
- [24] HOWELLS J. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation [J]. *Research Policy*, 2006, 5: 715-728.
- [25] HOWELLS J, JAMES A, KHALEEL M. The Sourcing of Technological Knowledge Distributed Innovation Processes and Dynamic Change [J]. *R&D Management*, 2003, 33(4): 395-409.
- [26] HULT G T M, KETCHEN D J, SLATER S F. Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1173-1181.
- [27] IONASCU D, MEYER K E, ESTRIN S. Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies [A]. *William Davidson Institute Working Papers Series*, 2004: 728.
- [28] JANSEN J J P, VERA D, CROSSAN M. Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism [J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20(1): 5-18.
- [29] KATILA R. New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5): 995-1010.
- [30] KATILA R, AHUJA G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(6): 1183-1194.
- [31] KOSTOVA T, NELL P C, HOENEN A K. Understanding Agency Problems in Headquarters-subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model [J]. *Journal of Management*, 2018, 44(7): 2611-2637.
- [32] KOSTOVA T, ZAHEER S. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 64-81.
- [33] LAURSEN K, SALTER A. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(2): 131-150.
- [34] LAW K S, SONG L J, WONG C S, et al. The Antecedents and Consequences of Successful Localization [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(8): 1359-1373.
- [35] LI T, CALANTONE R J. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination [J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62(4): 13-29.
- [36] LIU X H, GAO L, LU J Y, et al. Environmental Risks, Localization and The Overseas Subsidiary Performance of MNEs From An Emerging Economy [J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(3): 356-368.
- [37] LUO Y D. Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Market [J]. *Journal of Management*, 2001, 27(4): 451-477.
- [38] LUO Y D, TUNG R L. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 481-498.
- [39] MARCH J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [40] MEYER K E, MUDAMBI R, NARULA R. Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness [J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(2): 235-252.
- [41] MILLER D, FRIESEN P H. Strategy-making and Environment: The Third Link [J]. *Strategic Management Journal*, 1983, 4: 221-235.



- [42] MILLIKEN F J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty[J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12(1): 133-143.
- [43] MONTEIRO F, BIRKINSHAW J. The External Knowledge Sourcing Process in Multinational Corporations[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38: 342-362.
- [44] MUDAMBI R. Hierarchy, Coordination, and Innovation in the Multinational Enterprise[J]. *Global Strategy Journal*, 2011, 1: 317-323.
- [45] MUDAMBI R, SWIFT T. Professional Guilds, Tension and Knowledge Management[J]. *Research Policy*, 2009, 38: 736-745.
- [46] NAJAFI-TAVANI Z, ROBSON M J, ZAEFARIAN G, et al. Building Subsidiary Local Responsiveness: When does the Directionality of Intrafirm Knowledge Transfers Matter[J]. *Journal of World Business*, 2018, 52: 475-492.
- [47] NICKERSON J A, ZENGER T R. A Knowledge-based Theory of the Firm—The Problem-solving Perspective[J]. *Organization Science*, 2004, 15(6): 617-632.
- [48] PARK Y W, HONG P, SHIN G C. Self-contained Localization Strategy: Case Studies of Japanese Firms[J]. *Perspectives on Global Development and Technology*, 2017, 16(5): 487-500.
- [49] PENG M W. Towards An Institution-based View of Business Strategy[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19(2): 251-267.
- [50] PRAHALAD C K, DOZ Y L. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*[M]. New York: The Free Press, 1987.
- [51] RANGAN S, DRUMMOND A. The Problem of Control and the Role of Home-Host Ties in Explaining Multinationals' Foreign Operations, Competitiveness, and Performance[J]. *Global Strategy Journal*, 2011, 1: 362-376.
- [52] ROSENKOPF L, NERKAR A. Beyond Local Search: Boundary-spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 4(22): 287-306.
- [53] RUGMAN A M, VERBEKE A. Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(4): 363-375.
- [54] RUGMAN A M, VERBEKE A, NGUYEN Q T K. Fifty Years of International Business Theory and Beyond[J]. *Management International Review*, 2011, 51(6): 755-786.
- [55] SCHOTTER A, BEAMISH P W. Performance Effects of MNC Headquarters-subsidiary Conflict and the Role of Boundary Spanners: The Case of Headquarters Initiative Rejection [J]. *Journal of International Management*, 2011, 17: 243-259.
- [56] SCHOTTER A, MUDAMBI R, DOZ Y L, et al. Boundary Spanning in Global Organizations[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54: 403-421.
- [57] SIDHU J S, COMMANDEUR H R, VOLBERDA H W. The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand, and Spatial Search for Innovation[J]. *Organization Science*, 2007, 18(1): 20-38.
- [58] SOFKA W, GRIMPE C. Specialized Search and Innovation Performance—Evidence across Europe [J]. *R&D Management*, 2010, 40(3): 310-323.
- [59] TAN J J, LITSCHERT R J. Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(1): 1-20.
- [60] TIPPMMANN E, SCOTT P S, PARKER A. Boundary Capabilities in MNCs: Knowledge Transformation for Creative Solution Development[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54(4): 455-482.
- [61] VENKATRAMAN N. Environment Strategy Coalignment [J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(1): 1-23.
- [62] WEI Z Y, NGUYEN Q T K. Subsidiary Strategy of Emerging Market Multinationals: A Home Country Institutional Perspective[J]. *International Business Review*, 2017, 26: 1009-1021.

- [63] WEI Z Y, NGUYEN Q T K. Local Responsiveness Strategy of Foreign Subsidiaries of Chinese Multinationals: The Impacts of Relational-assets, Market-seeking FDI, and Host Country Institutional Environments[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2020, 37: 661-692.
- [64] WERNERFELT B. A Resource-based View of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 12(5): 89-96.
- [65] WIERSEMA M F, BANTEL K A. Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(7): 485-504.
- [66] ZEITHAML V A. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(1): 67-85.

## Study on the Relationship Between Boundary-spanning Search of Knowledge and Localization Strategy — Evidence from Overseas Subsidiaries of Chinese Enterprises

YU Guanghui<sup>1,2</sup>, LI Yuanxu<sup>2</sup>, ZHANG Peng<sup>1,3</sup>

(1. CHN Energy Zhishen Control Technology Co., Ltd, Beijing, 102211;

2. School of Management, Fudan University, Shanghai, 200433;

3. Beijing Engineering Research Center of Power Station Automation, Beijing, 102211)

**Abstract:** Based on the theory of boundary-spanning search, RBV (resource based view), and the localization practice of Chinese MNEs' overseas subsidiaries, this study explored the relationship between boundary-spanning search of knowledge and localization strategy, proposed an empirical model using 186 samples of Chinese Enterprises' overseas subsidiaries for test. The empirical results show that: (1) Boundary-spanning search of knowledge can positively promote the overseas subsidiaries' localization strategy in the host country. (2) Environmental dynamism partially moderates the relationship between boundary-spanning search of knowledge and localization strategy. Specifically, environmental dynamism positively moderates the relationship between boundary-spanning search of institutional knowledge and localization strategy. Our research contributes to the literature on the action and strategy of overseas subsidiaries in dynamic environment, also provides practical guidance for Chinese Enterprises' overseas subsidiaries localization promoted by boundary-spanning search of knowledge.

**Keywords:** Boundary-spanning Search of Knowledge; Localization Strategy; Dynamic Environment; Overseas Subsidiaries

(责任编辑 刘建昌)