



公司高管越自恋，知识传递越困难吗？

研究成果：Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units

作者：刘鑫，张林，Abhinav Gupta，郑晓明（通讯作者），武常岐

发表期刊：Strategic Management Journal, 2022, in press

如何促进同一企业内不同子公司（或开展类似业务的分支机构，以下统称“子公司”）之间的知识传递（inter-unit knowledge transfer）是常常困扰母公司（或总公司）高管的重要问题。一方面，母公司希望企业能快速发展，在全国乃至全球不同地域创立子公司以拓展业务。另一方面，母公司往往由于管理幅度与管理能力有限而无法对子公司在各个方面做出细致的指导。因此，倘若子公司之间能够相互学习，分享运营管理相关的经验与知识，必将有助于提升企业整体绩效水平。然而，实践与研究均发现，纵使知识传递有利于子公司自身的运营和管理，子公司也常常会拒绝向其他子公司学习，导致子公司间的知识传递非常困难，从而阻碍企业的整体发展。那么，子公司为何不愿接受来自同一企业内其他子公司的知识？什么因素阻碍了子公司之间的知识传递和相互学习？

在过往研究中，学者们主要从知识的特征（knowledge characteristics）、子公司的特征（unit characteristics）与社会网络的特征（social network characteristics）这三方面来回答上述问题，却忽视了子公司高管的特征对子公司间知识传递潜在的影响。基于高阶理论（upper echelons theory）的相关研究来看，高管的特征会对包括战略选择在内的组织结果产生重要影响。与此同时，在知识传递的研究中，学者们更多从知识贡献者（knowledge donor）的视角进行分析，而忽视了知识接收者（knowledge recipient）在知识传递过程中所产生的影响。

通过上述分析可知，现有文献存在两个亟待解决的问题：首先，子公司高管的特征对子公司间知识传递会产生何种影响？其次，上述影响的边界条件是什么？清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授（通讯作者）与其博士研究生刘鑫（第一作者，经博 2013，现为中国人民大学商学院组织与人力资源系副教授），及其他合作者近期在管理学领域国际顶级期刊（UT/DALLAS 24 期刊）Strategic Management Journal 上发表的“Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units”一文回答了上述问题。

基于高阶理论（upper echelons theory）与人格心理学（personality psychology）的相关研究，作者提出，子公司一把手的自恋特质会对子公司间知识传递产生影响。自恋的一把手会认为子公司内部的经验与知识优于其他子公司的经验与知识，且会为了维护其自身的优越感而不愿向其他子公司学习。因此，子

公司一把手的自恋特质越强，该子公司越不会接受来自其他子公司的知识传递。作者进一步提出，在面对企业内外部挑战时，自恋的子公司一把手会有截然相反的反应。具体来看，当面对企业外部挑战（即环境复杂性或动态性较高）时，充满挑战的外部环境能为自恋的一把手提供向其他子公司学习的正当理由，因此会减弱一把手自恋特质对子公司间知识传递的负面影响。相反，当面对企业内部挑战（即一把手感知到子公司之间的竞争程度较高）时，充满竞争的内部环境反而激发了自恋的一把手寻求独特性的倾向，而更不会向其他子公司学习，因此会增强一把手自恋特质对子公司间知识传递的负面影响。

作者开展了两项实地问卷调查研究收集一手实证数据来检验假设。第一项是探索性研究，旨在对研究假设进行初步的检验。该研究的样本来自国内一家为电动汽车设计充电系统和提供充电服务的公司。第二项是主研究，旨在采用更加严谨的研究设计（如，控制更多相关因素，更大的样本量，探讨内生性问题等），对研究假设进行系统的检验。该研究的样本来自国内一家知名猎头公司。两项研究均采用了两个时间点、多来源的问卷调研设计，邀请子公司一把手和二把手参与问卷调研，收集相关一手数据。作者运用贝叶斯回归分析（Bayesian regression analysis）和最小二乘法回归分析（ordinary least squares regression analysis）得到的数据分析结果支持了研究假设。

该研究开创性地从微观视角解决宏观管理问题，通过宏微观结合的方式对知识传递、高管自恋以及高阶理论做出理论贡献。第一，作者从知识接收者的视角切入，揭示了子公司一把手的自恋特质对子公司间知识传递的抑制作用。这一结果不仅拓展了知识传递的前因研究，也加深了我们对子公司高管在知识传递过程中的不同动机与决策的理解和认识。第二，该研究通过检验环境复杂性、环境动态性以及一把手感知到子公司之间的竞争程度的调节作用，进一步阐明了自恋的一把手何时会接受或拒绝来自其他子公司的知识，从而厘清了边界条件。第三，该研究将高阶理论的应用范围从企业层面拓展至子公司层面，同时通过检验企业内外部挑战的调节作用进而丰富了高阶理论中关于高管人格特质（如，自恋）何时会对组织结果产生影响的讨论。最后，该研究通过考察领导自恋对子公司间知识传递的影响，揭示自恋领导在面对外部和内部挑战时的不同反应，丰富了对领导自恋的理解和认识，从而对自恋的研究也做出了贡献。

该论文的研究成果对管理实践也有重要的指导意义。首先，尽管知识传递对子公司的发展起着至关重要的作用，但是该研究发现，一把手的自恋特质可能会成为子公司间知识传递的阻碍。因此，在努力促进子公司间知识传递时，企业应意识到子公司一把手自恋特质的重要影响。其次，在快速发展过程中，企业可能会采用相对绩效评估的方式（如，公开业绩排名、末位淘汰）来达到快速扩张的目的。然而，该研究发现，相对绩效评估会加剧子公司间的内部竞争，反而会使得自恋的一把手更不会向其他子公司学习。因此，企业应清晰地认识到上述影响，并慎用那些加剧子公司间内部竞争的措施。

文章原文：Liu, X., Zhang, L., Gupta, A., Zheng, X., Wu, C. (in press). Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3406>

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞