

知识治理对海外情报能力的影响 ——基于知识创造的中介效应研究

张瑶瑶

(河海大学商学院, 南京 211100)

摘要: 随着企业国际化发展愈发深入, 企业对海外情报能力的要求逐渐提高, 从知识治理层面研究海外情报工作, 有助于从根本上提高情报知识利用率, 提升企业海外情报能力。本文基于知识基础论和知识治理观, 从知识创造的角度研究了知识治理的两个维度(即责权分配与损益分配)对企业海外情报能力的影响机制, 并通过实证分析的方式验证模型的有效性。结果表明知识治理对海外情报能力具有显著的正向影响作用, 也能够通过知识创造的中介作用间接影响海外情报能力, 并据此为企业海外情报工作提出管理建议。

关键词: 海外情报能力; 知识治理; 知识创造; 知识活动

中图分类号: G321 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2020.05.009

海外市场形态迥异, 市场制度与国内差异显著, 尤其是“一带一路”沿线国家, 环境更加复杂, 走向海外的大批中国企业面临严峻的海外风险^[1]。因此, 海外情报工作及其能力在近年得到了空前重视, 如何规避风险, 实现盈利成为核心议题。

海外情报能力是指组织在海外经营过程中, 感知外部环境变化并作出反应, 使之更好地适应环境变化的能力, 即获取环境信息并与之适应的能力^[2]。海外情报作为一种信息, 具备突出的知识属性, 海外情报工作本身即是一种知识活动, 因此, 知识创造是海外情报工作的关键。此外, 海外情报信息来源广泛, 其间关系错综复杂, 情报工作需全面而深入, 这关系到企业的组织架构、制度流程, 以及情报工作与业务工作的整合等多方面、多主体的工作。

因此, 海外情报工作的挑战在于知识治理, 即通过各种形式的组织结构和组织实践, 促进情报知识活动, 加速个体知识到群体知识的转化, 实现知识在海外情报工作中的最优配置, 发挥知识创造的

最大效能。然而, 现有研究较少关注知识治理与海外情报能力的关系, 主要关注知识管理与企业情报的相关关系^[3]。因此, 这也是本文研究价值所在。

在中国企业走出去的大背景下, 本文以知识基础论和知识治理观为理论基础, 从知识治理促进知识创造的研究视角出发, 通过实证研究的方式探讨知识治理对海外情报能力的影响逻辑。研究结果对知识治理与海外情报能力的关系研究具有理论意义, 同时对海外情报工作也具有现实指导意义。

1 理论基础与研究假设

1.1 理论基础

1.1.1 知识基础论

知识基础论认为企业能力源自企业知识^[4]。企业知识中显性知识只是冰山一角, 更多是高度个人化的隐性知识, 需要合理的方式进行治理才能对企业产生效用。这包含两层意思: 其一, 知识员工与企业之间存在信息不对称^[5], 企业难以充分利用其

作者简介: 张瑶瑶(1995—), 女, 硕士研究生, 主要研究方向为人力资源管理、知识治理。

项目来源: 国家社会科学基金重大项目“中国与湄公河流域国家环境利益共同体建设研究”(16ZDA046)。

收稿日期: 2020-04-16

知识,无法实现企业能力的提升;其二,知识员工掌握知识权力,企业需寻求灵活的协调方式对知识员工进行引导。具体而言,知识分散在员工个体头脑中,无法简单整合和利用;其次,知识具有内隐性和差异性,企业需要对不同知识存量的个体设置不同的处理方式;知识同时也具有可转移性,其中显性知识的转移较为容易,而内隐知识的转移则对企业提出较高要求;部分隐性知识具有高度的路径依赖性,这部分知识的形成与员工个体经历有必然联系,其他员工难以习得,因此,对企业而言,每一个知识主体都具有价值;此外,海外情报知识具有强烈的时效性,要求企业具备快速分析和应用情报知识的能力。因此,这就要求企业不断调整和优化组织结构、内部制度等。这实际上属于企业内部的知识治理,即对知识活动的多主体进行治理。在本文研究情境下,海外情报具有突出的知识属性,海外情报工作绩效取决于企业能否实现知识创造,提高知识活动的效率。因此,完成企业海外情报能力的构建,进行良好的知识治理是必经之路。

1.1.2 知识治理观

根据知识基础论的观点,隐性知识的转移是企业竞争优势的重要来源,而隐性知识存在一定的转移困难,因此,实现企业员工的自发共享隐性知识具有重要意义。员工的自发性受到组织各种治理形式的影响,而组织治理形式的选择和安排则关系到组织制度的设计^[6]。

知识治理的概念由 Grandori^[6] 提出,强调通过各种组织机制来影响企业的知识活动,以引导和激发员工的知识创造,从而实现对知识管理过程的治理。从根本上而言,企业知识的载体和知识活动的主体都是员工,因而知识治理的途径其实是通过知识主体的治理来实现对各种知识活动的治理^[7]。知识治理通过分配权力和资源,引导、监督和规范知识主体的行为,赋予优秀的个人或团队更多的权力,提升知识活动的效率。伴随着权力集中在知识存量更大的个体或群体中,其势必获得更多的利益,通过将多数利益集中在知识存量更高的主体中,充分调动企业内成员参与情报知识活动的积极性,其主要意义在于形成企业内部的激励机制。然而企业内部的利益分配通常会引发组织公平问题。因此,知识治理机制在进行权力安排和利益分配时,往往

要求知识主体承担相应的责任和损失^[8],由此达到知识治理的真正目的,即通过良好的责权分配和损益分配来提高组织内部的知识活动效率,以及知识个体共享和释放隐性知识的主动性,实现知识创造。综上,本文将知识治理的概念分为责权分配和损益分配两个维度。

1.2 研究假设

对跨国企业而言,海外情报知识分布式存在于多个员工头脑中,由于大量隐性知识的存在,难以进行统一管理,需要通过知识治理的途径实现高效利用和知识创新,规制知识交易,因此,海外情报工作的实质在于多主体的知识治理。根据上文对知识治理的论述,其目的在于实现组织内部的效率与公平,在本文的海外情报工作情境中,实现方式表现为权力和利益的集中度,以及其与责任和损失的均衡,即责权分配与损益分配。

1.2.1 知识治理与海外情报能力

海外情报工作中的权力安排是为企业内部合理配置资源而施行的一种制度设计。根据知识基础论的内涵,个体员工为企业内部知识市场的主体^[9]。因此,对知识员工进行授权至关重要,将权力集中在更优秀的个体或群体中,即知识存量更多的个体或群体获得更多的权力,实现分权而治,这是一种基于自上而下的信任形成的组织决策机制,能够极大减少管理者对海外情报工作不必要的干预,提高工作效率。企业在授予优秀的个体或群体权力时,也应运用责任对权力主体进行制衡。员工对海外情报任务的认知,一部分来自自己的海外情报知识储备,还有一部分则来自对于海外情报任务的责任感和其他企业共识。责任感有助于形成权力主体对海外情报任务的压力感知,保持更加认真和谨慎的工作态度,从而提升海外情报能力。

研究表明,企业内部的高激励水平能够发掘出知识型员工更多的潜力^[10],利益分配是决定激励水平的重要机制。在本文研究情境下,主要通过对海外情报知识存量更大的群体分配较多的利益,提高其参与海外情报知识活动的意愿,实现对知识个体的激励,从而引导其自发进行海外情报工作的实践。良好的知识治理机制应确保优秀的知识主体在获得更多利益的同时,承担相应的损失风险,以保障组织内部获利群体与非获利群体之间的公平,从

而激发组织内部全体成员积极参与海外情报工作实践的主动性,实现个人工作能力的提升。因此,损益对等的机制通过促进组织公平提高了员工参与海外情报实践的积极性,从而提升企业海外情报能力。据此,提出如下假设:

H1a: 责权分配正向影响海外情报能力;

H1b: 损益分配正向影响海外情报能力。

1.2.2 知识治理与知识创造

企业通过知识治理对知识员工的行为进行引导和激励,从而实现企业内部的知识创造。从本文知识治理划分维度来看,一方面,权力层级分明的组织中,员工有固定的岗位职责,不利于其进行创造性发挥^[11],阻碍知识交易的进行,而良好的责权分配机制授予海外情报任务团队最大限度的决策权,制定清晰的责任承担机制,并设置相应的利益分配机制,明确个体决策权,能够显著降低海外情报信息和知识的传播和交流成本,同时激励员工主动进行海外情报工作实践和内部合作,知识员工在频繁的海外情报工作交流中实现知识创造。

另一方面,将利益集中在知识存量更大的个体或群体中,可以均衡海外情报知识权力主体的利益与权力,保障知识主体自身的公平,即当员工拥有较多权力、承担更多责任时,企业分配的利益也相应增多。这易于理解,对海外情报知识主体而言,“社会人”的属性决定了其对自身收益具有一定的要求^[12],只有满足该需求,产生对企业的忠诚和认同感,知识主体才会积极参与海外情报工作的实践,并在海外情报的知识活动中进行隐性知识的分享和转移,实现知识创造。此外,损益均衡的企业能够形成由下至上的组织信任,构建组织内部利他和互惠的社会网络,这种

社会网络能够有效减少个体出于防御而出现的知识隐藏,激发员工释放内隐的情报知识,情报知识交流越密集,知识创造的可能性就越大。据此,提出如下假设:

H2a: 责权分配正向影响知识创造;

H2b: 损益分配正向影响知识创造。

1.2.3 知识创造与海外情报能力

知识基础论认为,能力的形成过程实际上是资源组合的过程。海外情报能力的形成依赖于情报知识的不断进化发展,以及情报知识与企业内部其他知识的相互作用,在这个渐进过程中,企业源源不断产生新的知识,从而实现海外情报能力的提升。在本文的研究情境中,海外情报工作身处复杂动态的海外市场环境中,企业海外情报能力的提升取决于企业内部应对外部环境变化的能力,而新知识的产生有助于企业在海外情报工作中获得信息优势,换言之,持续进行知识创造可以为企业海外情报能力的提升提供资源保障。已有研究表明,组织内部的知识创造能力越强,知识库越丰富,就越能根据市场变化和竞争环境的改变而重构企业内部的信息系统,甚至组织结构^[13],这与知识治理在本文的概念不谋而合。因此,可知知识创造能够扩大企业知识库,使得跨国组织能够更好地应对海外市场环境的变化,从而提升海外情报能力。此外,海外情报在传播中伴随着个人意志的加工,产生新的理解,这些创新知识传递给组织内部其他成员,也在一定程度上促进了企业情报知识的交流和共享,不断提升知识员工个体的海外情报工作能力,通过员工个体的能力提升,来实现企业整体的海外情报能力提升。据此,提出如下假设:

H3: 知识创造正向影响海外情报能力。

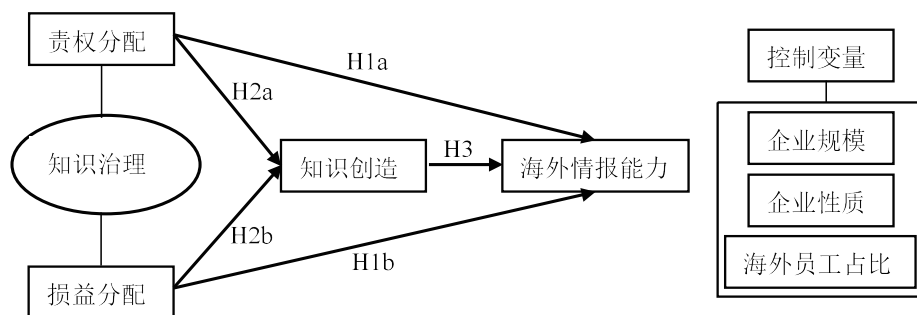


图1 理论模型

1.2.4 知识创造的中介作用

知识基础论认为企业不仅是一个知识整合的“机器”，而且是能充分利用员工知识进行持续知识创造的有机组织，为企业能力塑造奠定基础；知识员工在知识创造体系中是关键主体^[14]。在知识治理观的框架下，良好的责权分配和损益分配能够推动海外情报工作中的知识主体积极寻求海外情报任务的内部合作，激发其主动进行知识共享，释放内隐的情报知识，并在组织内部进行转移，企业得以更大限度地利用其拥有的知识，从而实现海外情报工作中的知识创造。企业的知识和能力相互依存，知识的流通和共享促进企业知识创造，提升知识活动的效率，从而支撑起企业海外情报能力的构建。因此，提出如下假设：

H4a：知识创造在责权分配与海外情报能力间起中介作用；

H4b：知识创造在损益分配与海外情报能力间起中介作用。

综上，本文构建概念模型如图 1 所示。

2 研究设计与结果

2.1 研究样本与变量测量

本研究通过问卷调查方式收集数据，借助校友及行业协会等途径，共收集到来自海内外的 143 份样本数据，经筛选得到 105 份有效问卷。样本数据全部来自具有海外业务的跨国公司，其中 19% 的公司总部位于海外，75% 的公司员工数大于 100 人，海外员工占比超过 10% 的占 28.57%。整体而言，样本数据具有代表性和研究价值。

本研究中测量变量均来自国内外成熟量表，所有题项采用 Likert 7 级量表，其中知识治理的测量

表 1 信度、效度分析结果

测量变量		Cronbach's Alpha	N
海外情报能力		0.943	7
知识治理		0.938	8
知识治理维度 1	责权分配	0.928	4
知识治理维度 2	损益分配	0.911	4
知识创造		0.863	4
CMIN/DF=1.374, CFI=0.998, GFI=0.993, IFI=0.998, TLI=0.990, RMSEA=0.060			

参考了 Lawson^[7] 的正式和非正式治理量表，知识创造量表参考了 Nonaka 等^[15] 和 Yli-Renko 等^[16] 的研究成果，海外情报能力量表主要参考了郑荣^[17] 的博士论文。考虑到企业规模、企业性质，以及海外员工占比也会对海外情报工作产生一定影响，因此，将其设定为控制变量，其中企业规模和海外员工占比按从低到高的数值分为 5 个等级，分别标记为 1~5，企业性质按 0、1 变量进行编码，国有企业记为 1，非国有企业记为 0。

2.2 实证分析与结果

2.2.1 信度效度分析

运用 SPSS25.0 对数据进行分析，得到总体量

表和分量表的 Cronbach's Alpha 系数，结果如表 1 所示，其指数均大于 0.8，表明本文涉及变量具有较好的内部一致性和可靠性。鉴于本文测量量表均来自国内外成熟的研究成果，内容效度和维度划分得以保障；运用 AMOS21.0 进行验证性因子分析，结果如表 1 所示：CMIN/DF=1.374，小于 3，CFI、GFI、IFI、TLI 均大于 0.9，RMSEA=0.06，小于 0.08，整体模型拟合效果较好。

2.2.2 相关分析

表 2 总结了各变量之间的相关系数，可以看出，跨国企业内部的责权分配和损益分配与知识创造和海外情报能力均具有显著的正向相关关系，初

表 2 变量的相关系数矩阵

变量	Mean	Std	1	2	3	4	5	6	7
企业规模	2.933	1.443	1						
企业性质	0.581	0.496	0.498**	1					
海外员工占比	2.581	1.433	0.498**	0.184	1				
责权分配	4.814	1.108	0.025	-0.095	0.153	1			
损益分配	4.862	0.986	0.042	-0.056	0.209*	0.732**	1		
知识创造	5.043	0.819	0.080	-0.044	0.204*	0.748**	0.695**	1	
海外情报能力	5.230	1.067	0.249*	0.126	0.266**	0.559**	0.581**	0.656**	1

注：* $P<0.05$ ；** $P<0.01$ 。

表 3 主效应检验

因变量 解释变量	模型 1	模型 2	模型 3
	海外情报能力		知识创造
企业规模	0.158	0.144	0.033
企业性质	0.086	0.087	-0.003
海外员工占比	0.053	0.033	0.045
责权分配	0.299**	0.074	0.516***
损益分配	0.349**	0.215**	0.305***
知识创造		0.436***	
F 值	15.172	16.863	31.027
R^2	0.434	0.508	0.610
ΔR^2	0.345	0.074	0.562

注：* $P<0.05$ ；** $P<0.01$ ；*** $P<0.001$ 。

步判断，跨国公司的知识治理、知识创造和海外情报能力之间具有显著相关性。就控制变量而言，企业规模与企业性质和海外员工占比均在 0.01 的水平上显著，表明本次调查中，国有企业的规模较大，且海外员工数量较多，其次，企业规模与海外情报能力的关系在 0.05 的水平上显著，海外员工占比与损益分配和知识创造在 0.05 的水平上显著，与海外情报能力在 0.01 的水平上显著。后续分析将通过更严谨的方式对这些关系做进一步检验。

2.2.3 假设检验

本文采用多元线性回归和 Bootstrap 方法进行假设检验，通过多元线性回归方法检验变量之间的主效应，通过 Bootstrap 方法检验知识创造的中介效应。

（1）主效应检验

表 3 为变量之间的主效应检验结果。如表所示，在加入控制变量企业规模、企业性质，以及海外员工占比之后，责权分配和损益分配对海外情报能力均具有显著正向影响（模型 1： $\beta=0.299$ ， $P<0.01$ ；

$\beta = 0.349$, $P < 0.01$), H1a、H1b 得到验证; 同样地, 在控制了企业规模、企业性质以及海外员工占比之后, 责权分配与损益分配均能够显著正向影响知识创造 (模型 3: $\beta = 0.516$, $P < 0.001$; $\beta = 0.305$, $P < 0.001$), H2a 和 H2b 得到验证; 在模型 2 中加入中介变量知识创造后, 责权分配对海外情报能力的影响作用变为不显著, 而损益分配对海外情报能力的正向影响作用依然显著 (模型 2: $\beta = 0.215$,

$P < 0.01$), 但较加入知识创造之前有所下降, 且知识创造对海外情报能力具有显著正向影响 (模型 2: $\beta = 0.436$, $P < 0.001$), 说明知识创造在责权分配对海外情报的影响机制中起到全部中介作用, 在损益分配对海外情报能力的影响机制中起到部分中介效应, H3 得到验证, H4a 和 H4b 得到初步验证。下文将用更严谨的方式对知识创造的中介效应进行进一步检验。

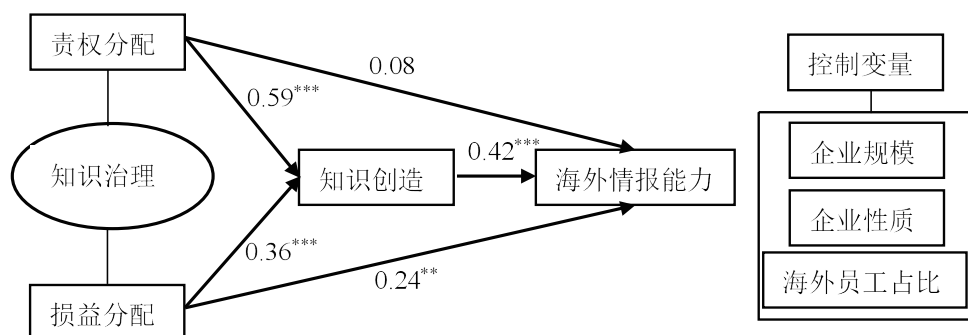


图2 知识创造的中介效应检验

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$.

(2) 中介效应检验

采用 Bootstrap 方法随机重复抽取 2 000 样本, 进一步检验知识创造的中介效应。结果如图 2 所示: 第一, 责权分配对海外情报能力没有直接作用, 当加入中介变量知识创造后, 结果显示整体间接效应显著, 估计值为 0.25, 95% 的置信区间为 0.080 至 0.377, 不含 0 (下同)。第二, 损益分配对海外情报能力具有显著正向影响, 直接效应值为 0.58, 95% 的置信区间为 0.472 至 0.787, 当加入中介变量知识创造后, 其对海外情报能力的正向影响仍然显著, 但有所下降, 效应值为 0.24, 95% 的置信区间为 0.027 至 0.471。综上, 结果表明, 知识创造在责权分配和海外情报能力之间的关系中起到完全中介作用, H4a 得到验证; 知识创造在损益分配和海外情报能力之间起到部分中介作用, H4b 得到验证。知识创造的中介效应可以缓解损益分配对海外情报能力的直接影响。因此, 知识创造在知识治理对海外情报能力的影响机制中具有一定的中介作用。

3 研究结论与管理启示

3.1 研究结论

在知识经济时代的大背景下, 大量中国企业在“走出去”的过程中屡屡失败, 因此, 迫切需要从根源上提升海外情报工作能力, 以推动中国企业摆脱海外发展中情报工作不力和屡遭风险的困境。鉴于此, 本文从知识创造的角度, 探究了海外情报工作中知识治理对海外情报能力的影响机制, 通过实证分析的方式得到以下研究结论:

(1) 知识治理的两个维度——责权分配和损益分配对企业知识创造均具有显著影响, 即权益集中在优秀的个体或群体中, 且实现责权对等, 损益均衡, 有助于企业进行知识创造。

(2) 知识创造对企业海外情报能力具有显著影响作用, 即跨国企业内部的知识创造有助于海外情报能力的提升。

(3) 知识治理的两个维度, 责权分配与损益分配均能对海外情报能力产生显著正向影响, 但影响效应存在差异, 具体来说, 责权分配对海外情报

能力的影响完全建立在知识创造的中介作用上,而损益分配对海外情报能力的影响受到知识创造的部分中介作用。

3.2 管理启示

通过实证研究,本文对跨国企业进行海外情报工作提出以下几点建议:

(1) 授权给海外情报工作中优秀的知识个体或群体,完善企业内部的授权机制。通过授权机制提高知识主体在海外情报工作中的决策权,提高海外情报工作效率。当权力与海外情报知识存量正相关时,权力主体会积极推动有关海外情报任务的团队活动,为海外情报工作人员创造更多的共同体验。海外情报工作建立在大量的结构化和非结构化信息和知识的基础上,团队活动鼓励频繁的对话,有助于在员工之间形成“共同的情报认知基础”,促进隐性知识的转移,实现情报知识创造,为企业绩效做出贡献,提升海外情报能力。

(2) 将利益集中在海外情报工作中优秀的知识个体或群体,完善企业内部的激励机制。通过激励水平的提高、利益与权力的均衡,保障知识主体的公平,从而激发知识主体释放隐性知识、以及参与海外情报工作的积极主动性,实现海外情报工作的“全员模式”,培育全员情报意识,进而形成全面而密集的企业海外情报工作网络。在大量海外情报工作的实践中,完成海外情报知识在实践中的知识转化的创造,实现海外情报能力的提升。

(3) 根据权力安排与利益分配的水平,完善责任与损失的承担机制,保障组织公平。出于对企业责任感的约束,知识权力主体对于海外情报工作的知识活动有更高的积极性,愿意发掘和共享更多的个人知识,把握海外情报工作的整体方向,引领企业成员进行海外情报工作。另一方面,出于避免承担损失的意图,知识权力主体会在反复的海外情报工作中进行大量的自我反思和行为方式的改变,以实现个体情报知识的更新,从而对企业整体海外情报能力提升产生效用。■

参考文献:

- [1] 李猛.“一带一路”中我国企业海外投资风险的法律防范及争端解决[J].中国流通经济,2018,32(8):109-118.

- [2] 包昌火,李艳,王秀玲,等.竞争情报导论[M].北京:清华大学出版社,2011:404.
- [3] 陈芬,苏新宁.我国情报学学科发展现状与未来思考[J].情报学报,2019,38(9):988-996.
- [4] Barney J B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991(1): 99-120.
- [5] He J, Wang H C. Innovative knowledge assets and economic performance: the asymmetric roles of incentives and monitoring[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52(5): 919-938.
- [6] Grandori A. Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm[J]. Journal of Management and Governance, 2001(5): 381-399.
- [7] Lawson B, Petersen K J, Paul D, et al. Knowledge sharing in inter-organizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms[J]. Journal of Product Innovation Management, 2009, 26(2): 156-172.
- [8] Schroeder A, Pauleen D, Huff S. KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs[J]. Journal of Knowledge Management, 2012, 16(1): 3-21.
- [9] 吴言波,邵云飞,殷俊杰.战略联盟知识异质性对焦点企业突破性创新的影响研究[J].管理学报,2019,16(4):541-549.
- [10] 李海,朱金强,张勉,等.如何激励多样化的知识员工?——基于一个分类框架和差异激励模型[J].科学与科学技术管理,2016,37(10):164-180.
- [11] 王伟,于吉萍,张善良.授权型领导对员工隐性知识分享的影响机制——内部人身份感知的中介作用与职场友谊的调节作用[J].科技进步与对策,2019,36(7):123-130.
- [12] 王永丽,卢海陵,杨娜,等.基于资源分配观和补偿理论的组织公平感研究[J].管理学报,2018,15(6):837-846.
- [13] 庄彩云,陈国宏,王丽丽.互联网能力与知识能力交互效应对知识创造绩效的传导机制:一个被中介的调节效应模型[J].科技进步与对策,2019,36(7):145-152.

- [14] 朱伟民. 战略人力资源管理与企业知识创造能力: 对科技型企业的实证研究 [J]. 科学学研究, 2009, 27(8): 1 228-1 237.
- [15] Nonaka I, Toyama R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process[J]. Knowledge Management Research&Practice, 2003, 1(1): 2-10.
- [16] Yli-Renko H, Autio E, Sapienza H J. Social Capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(6): 587-613.
- [17] 郑荣. 企业竞争情报能力增长机理及其评价研究 [D]. 长春: 吉林大学, 2008.

The Impact of Knowledge Governance on Overseas Intelligence Capability: A Study on the Mediating Effect Based on Knowledge Creation

Zhang Yao-yao

(Business School, Hohai University, Nanjing 211100)

Abstract: With the deepening of the internationalization of enterprises, the requirements for overseas intelligence capability of enterprises are gradually increasing, and the study of overseas intelligence work from the perspective of knowledge governance helps to fundamentally increase the utilization rate of intelligence knowledge and enhance the overseas intelligence capability of enterprises. Based on the knowledge-based theory and knowledge governance concept, this paper studies the impact mechanism of two dimensions of knowledge governance (ie, responsibility distribution and profit and loss allocation) on the overseas intelligence capability of enterprises from the perspective of knowledge creation, and verifies the validity of the model through empirical analysis. The results show that knowledge governance has a significant positive effect on overseas intelligence capability, and it can also indirectly affect overseas intelligence capability through the intermediary role of knowledge creation. The paper accordingly puts forward management recommendations for enterprises' overseas intelligence work.

Key words: overseas intelligence capability; knowledge governance; knowledge creation; knowledge activity