

跨国公司知识转移有效性研究

侯仕军

(华东师范大学商学院, 上海, 200241)

摘要: 知识默会性、知识源与知识接收者的转移动力与能力以及相应的基础设施是影响跨国公司知识转移有效性的主要因素。由于知识默会性的“双面刃效应”, 默会性程度的增强对跨国公司海外扩张的驱动性并不确定。但是知识源和知识接收者的转移能力能够增强这种知识转移的有效性与确定性, 从而为跨国公司进入海外市场提供更多可供选择的方式。

关键词: 跨国公司; 知识转移; 企业国际化

中图分类号: C93

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2008)02-0151-6

一、问题的提出

按照彼德·德鲁克(1995)的观点, 知识已经成为当代经济社会关键的经济资源, 甚至可能是唯一的竞争优势来源。野中郁次郎(Ikujiro, 1995)在《知识创造型公司》中也讲到, 在一个高度不确定性的环境中, 知识才是企业获取持续竞争优势的来源。当众多市场因素驱动技术不断更新、竞争对手成倍增长、产品淘汰速度日益加快的时候, 企业必须在整个组织网络中不断创造、扩散和应用新知识不断开发新技术和新产品。在新形势下, 公司之间的竞争日益基于信息和知识方面的优势以及通过学习开发新知识新技能的差异化能力。

跨国公司中的存量知识和能力优势是国际扩张的重要基础。如果跨国公司拥有基于某项知识与能力的竞争优势, 就有可能在整个公司网络系统中复制这种资产优势, 并成功地参与多个市场的竞争。但是增量知识创造和转移越来越成为跨国公司获得持续竞争优势的更重要的基础。对于那些拥有独特技术、营销和管理技能的跨国公司来说, 国际扩张不仅是一个利用国内积累的存量优势的过程, 还是一个不断创造增量优势的过程, 而且学习和获取海外有价值的知识将日益取代获取传统资源和分担风险成为国际扩张的首要目的。越来越多的跨国公司采取通过海外子公司或者分公司及其网络创造并转移新的增量知识优势的战略

就是例证。

由于跨国公司增量优势的创造很大程度上基于对存量知识优势的利用, 所以不管是对存量知识优势的利用, 还是对增量知识优势的创造, 都涉及到知识转移问题。跨地区却在组织边界之内转移资源与知识的独特能力是跨国公司取得成功的重要原因。拥有基于知识的资产只是提供了有助于公司把他们转移到国外而获利的潜力, 而要使这种扩展成为可能, 跨国公司还需具有有效转移知识特别是默会性知识的独特能力。公司能否比竞争对手模仿和创新的速度更快地转移和复制知识优势成为影响公司成长的重要因素。

由此可见, 跨国公司内部创造和有效转移知识的能力本身也成为跨国公司竞争优势的重要来源。因为在以获取增量知识优势为主的战略框架下, 跨国公司促进和管理母子公司之间以及子公司之间的知识创造和转移的有效性也成为决定公司竞争优势的重要因素。

研究跨边界转移知识的成本和有效性对知识型跨国公司尤其具有深刻的管理意义。因为内部组织和整合分散的子公司是利用分散在跨国公司中的知识和技能的秘诀。分布在世界各地的跨国子公司同时受到跨国公司内部组织和当地环境的影响。子公司在当地的网络是其能够开发独特能力的重要因素。跨国子公司通过从内部有效转移知识而发展壮大, 将会给跨国公司进一步发展和积累增量知识提供新的平台。

而对于国际商务学界来说, 研究知识转移有效

性可以丰富跨国公司理论内涵。跨国公司内部普遍存在着知识转移活动,但是关于跨国知识转移能力以及知识转移有效性的研究还很不充分。作为解释跨国公司形成与发展的主流理论的传统交易成本理论,只针对单一的企业个体进行了比较静态的成本最优化分析。而且传统的交易成本内涵远远没有包括诸如学习成本、协调成本以及知识转移成本等对于理解企业学习与创新过程非常有意义的成本类型,对于影响这些成本的因素分析也不充分。

本文将在回顾有关知识转移的理论研究成果的基础之上,通过重点探讨知识默会性对跨国公司国际扩张的影响,希望能够丰富跨国公司内部化理论和知识理论的内涵,并为跨国公司知识管理实践提供有益的借鉴。

二、研究回顾:知识、知识转移及知识转移能力

(一) 关于默会性知识的研究

Polanyi(1958)首次定义了默会性的概念。默会性知识一般具有这样一些特征:默会性知识的拥有者常常并没有意识到自己拥有的默会知识;其作用的发挥依赖特定的环境和气氛;个体是默会性知识的主要载体;来源于长期的经历体验;难以编码和存储,不能以规则的形式加以传递。其他学者也指出,与知识默会性相关的因素主要包括不可编码性、不可言传性和复杂性,而且狭义的默会性概念集中于不可编码性、不可言传性,并且认识到复杂性和默会性相互强化。

根据卢比特(Roy Lubit, 2001)的分类,组织中有四种默会性知识:① 难以表达的技能,即技术诀窍(know-how);② 心智模式(mental models),人们对于自身接触到的人、环境和事物的态度;③ 处理问题的方式(ways of approaching problems);④ 组织惯例(organizational routines),反映了公司的学习模式以及发展异质诀窍的潜力,是组织中可预测的行为模式。

跨国公司知识转移在外显性知识和默会性知识两个层面都可能发生。而关于知识基础研究的最新成果表明,在公司扩张过程中,利用知识的程度和方式主要受到公司知识的默会性程度的限制。Kogut 与 Zander(1992)认为,知识的默会性即难以编码化和难以传授性降低跨国公司内部知识转移的速度,增加了国际间转移知识的时间和成本。为了确保内部知识转移快于知识扩散和竞争对手模仿的速度,跨国公司有必要

要投资于默会性知识的解码和复制工作,以减少默会性的消极影响。他们还强调知识默会性程度与跨国公司扩张行为密切相关,最独特的默会知识是独特竞争优势的有效来源,能够最有力支持跨国公司扩张。按照 Simonin(1999)的观点,知识默会程度是决定知识可转移性的最显著因素。

(二) 关于知识转移维度的研究:内容、时间和空间维度

知识转移是知识接收者通过各种媒介与知识提供者互动,取得所需知识并加以吸收、发展、创新与应用的过程。Harem, Krogh & Roos'(1996)认为知识转移是知识接收者能够获得原则上与知识转移者相同知识的类似认知的过程。Dixon(2000)认为知识转移是将组织内某一部分知识应用在组织另一部分的过程,组织成员可以利用知识资料库、最佳做法研讨会、科技、跨职能团队、电子邮件以及社群软件等工具和程序进行共享。

从转移的内容层次来看,知识转移包括外显性知识与默会性知识之间的转化。Nonaka, Ikujiro 与 Takeuchi(1995)认为外显性知识与默会性知识之间成功的转化可以扩大知识在公司内部的应用并且促进公司创新。这种转化有潜移默化(socialization)、外部明示(externalization)、汇总组合(combination)、内部升华(internalization)四种模式。潜移默化表现在从隐性知识到隐性知识的转化,例如共享经历和在职培训,企业内外部走动式学习;外部明示表现在从隐性知识到显性知识的转化,例如通过对话、隐喻、类比、概念和模型,而且这种外部明示也并非那样容易被现代信息通讯技术所替代,以证明隐性知识并实现与其它显性知识的组合;汇总组合表现在利用信息通讯技术促进显性知识和显性知识的汇总和组合;内部升华表现在显性知识到隐性知识的转化,汇总组合产生的新的显性知识被组织内部员工吸收、消化,从而升华为他们自己的隐性知识,个人的隐性知识又成为组织隐性知识系统和有价值的知识资产的一部分(例如共享思维模式或者技能诀窍)。由于获得实际经验耗费很大,借助于各种模拟和实验可以增强组织内部这种升华。他们认为,以上四种知识转化模式构成一个有机整体,缺一不可,组织知识创造过程是一个隐性知识和显性知识动态连续互动的螺旋过程(个人隐性知识——个人显性知识——组织显性知识——组织隐性知识)。同时,隐性知识和显性知识互动的规模与范围随着主体层次的提升而扩大到团体、组织以及组织之间,因此

以上螺旋过程也是一个不断自我超越的过程。组织内部的员工才是组织隐性知识的来源, 所以组织应该支持而不是试图控制他们。

从时间意义上讲, 根据 Gilbert 与 Cordey-Hayes (1996)的观点, 知识转移的过程包括取得、沟通、应用、接受与同化五个阶段。在取得阶段, 知识来源于经验、工作、别人、个人新知识以及不断的搜寻, 例如在公司内外部提炼最佳默会知识并使其成为公司的知识资源, 或者形成良好的具有灵活性的惯例并在整个组织中传播, 而且取得知识的方式深受过去方式和组织创始人的影响; 在沟通阶段, 需要开发有效的书面或者口头沟通机制并且尽可能减少信息传播的障碍; 在应用阶段, 应用知识可确保知识留存在组织内部, 而且其结果可以进一步鼓励组织学习, 从而实现知识转移的目的; 在接受阶段, 组织仅仅接受了新知识, 但是尚未达到吸收的程度, 因为新知识主要在资深主管层面交流与探讨而下层很少参与; 同化阶段是知识转移的关键所在, 对知识的应用逐渐改变了个人、团体和组织的认知、态度和行为。

Davenport 与 Prusak(1998)认为知识转移包括两大行动, 传达知识给潜在的接收者; 接受知识的个人或者团体加以吸收和利用。Albino, Garavelli 与 Schiuma (1999)在 Gilbert 与 Cordey-Hayes 五阶段模式基础上, 把知识转移的流程分为信息系统和解释系统两大系统。信息系统与操作(operational)分析有关, 工作的重心是根据知识的特性通过适当的媒介把信息传递给一个人或者组织并且改进沟通与信息的有效性。而解释系统与概念层次(Conceptual level)相关, 包括 Gilbert 与 Cordey-Hayes 提出的五个阶段。信息必须经过解释系统的解释才能变成知识, 而解释系统的效能取决于知识接收者的相关专业与知识。按照 Szulanski(1996)的观点, 组织内部的知识转移则是知识源和知识接受方之间的一个二元化的特殊的知识交流过程。该过程包括四个阶段: 开始阶段、执行阶段、蔓延和渗透阶段、整合阶段。前两个阶段是知识源决定并转移出知识, 后两个阶段是接收者对知识的实际利用。知识创造和转移的过程除了知识转移者和知识接收者两个方面的因素, 还包括知识转移渠道。

从空间意义上看, 知识转移包括内部知识转移和外部知识转移。外部知识转移在很大程度上能够增加公司的社会资本, 已经受到众多公司的重视。但是近十年来, 关于组织知识的创新和转移的重心却开始回归到组织内部, 这也体现出跨国公司日益关注默会性

知识及其转移的有效性。概括一些学者研究结果, 主要原因有: ① 与同业或者上下游厂商合作开发知识并不容易, 而且失败率很高(Krogh, Roos' & Harem, 1996); ② 由于外部公司难以模仿组织内部独特的能力, 转移组织内部最佳做法的核心能力才是建立竞争优势的关键(Szulanski, 1996); ③ 来源于顾客、竞争者和其他伙伴的外部知识确实对组织十分重要, 但是这些知识在很大程度上也能够被其他外部组织所获取, 组织拥有自己独特的能力和知识才是维持竞争优势的关键(Dixon, 2000); ④ 组织如果能够有效转移内部的最佳做法, 内部转移知识的效果能够比从外部分享到的知识更加显著(O'Dell & Grayson, 1998); ⑤ 即使不考虑到知识源的转移能力和知识接收者的转移能力, 跨公司边界转移默会知识本来就比在公司内部转移相同知识代价更加高昂, 而且公司之所以存在就是因为它本身就具有转移默会性知识资产的天然内部化优势(Kogut & Zander, 1992)。

(三) 关于知识转移能力的研究

知识转移能力是影响知识转移有效性的重要因素之一, 也反映了控制和管理知识转移的时间、空间和内容维度的能力高低。知识转移能力和知识创造能力是两种不同的能力。有的公司具有强大的创造异质性知识的能力, 却缺乏转移这些知识的能力。有些公司创造异质性知识的能力很弱, 但是很擅长理解、表达和转移知识。而另一些公司在这两个方面的能力都很强或者都很弱。一个公司要有效地转移知识特别是转移默会性知识, 必须具备一系列组织和技术能力。正是这些知识转移能力才使得创造出来的并且被转移到海外的知识转变成切实的市场竞争优势。而以前的相关知识水平以及知识接受单位与知识来源单位之间的统一程度是造成企业间知识转移能力差异的主要原因。

按照 Martin 与 Salomon(2003)的观点, 知识转移能力包括知识源转移能力(Source Transfer Capacity)和接受方转移能力(Recipient Transfer Capacity)。前者知识源转移能力(Source Transfer Capacity)是作为知识源的公司或者其内部业务部门在不同环境下(组织或者公司之间)对外转移知识的能力。具体包括以下三个方面的能力: 表达知识用途, 公司要能够识别知识的潜在用途和有效使用知识的条件; 评估潜在知识接收者需求和接受能力, 决定知识接收者是否为获取知识做好了准备, 评估接收者在知识吸收和使用方面的优势和不足; 准确传输知识并且确保这些知识能够在异地

使用,作为有效的知识发送者,选择适当形式、适当时机传输到接收者组织中合适的接收者。

接受方转移能力(Recipient Transfer Capacity)是接收者在相同环境下(组织或者公司内部)向内吸收和保持由知识源自愿提供的知识的能力。包括公司认识外部新信息价值、吸收这些外部信息并且应用于商业目的的能力。公司的吸收能力是长期积累的结果,建立在既有知识基础之上并且具有路径依赖性。认识外部新信息价值、吸收这些外部信息的能力相互依赖并且与商业应用能力存在显著的差异。为了有效吸收这些知识,接收者需要评价外部知识、考虑到知识的所有细节、修改或者创造新的组织程序以有利于知识的使用。知识接受方只有通过自己的转移能力才能把知识源转移出来的知识转化为实实在在的商业能力。

按照 Zahra 与 George(2002)的观点,知识吸收能力或者接受方转移能力有四个维度:获取、吸收、转化和利用,前两个维度形成潜在的吸收能力,而后两个维度将这两种潜在能力转化为现实的能力,而且公司能够获取和吸收知识,未必就能够转化和利用这些知识以赚取利润。

Martin 与 Salomon(2003)则认为,知识源转移能力和接受方转移能力既有区别又有联系。尽管存在这种差异,在整个知识转移过程中,这两种能力仍然相互补充(Szulanski, 1996; Argote, 1999)。很明显,知识转移的有效性与知识源和知识接受者转移能力密切相关。

三、影响知识转移有效性的主要因素

(一) 知识源的确定和属性

按照 Niklas Arvidsson 的观点,一个总体上有效的知识转移过程应该建立在三个前提之上:承认跨国公司所有单位都是能够共享知识库的潜在贡献者;应该知道某些单位的能力以便其他单位向其学习;应该努力促进知识分享和克服“知识粘性”(stickiness)对知识转移的限制。他认为,传统的知识管理关于跨国公司总部和子公司对每个部门的营销能力的评价和关于最佳做法位居何处已经明确而且存在共识的简单假设存在问题。

他从 1997 年秋到 1999 年春对 7 家不同的跨国公司 171 家销售和营销子公司的详细研究表明,在公司总部和子公司对每个部门的营销能力进行评估过程中,关于最佳做法位居何处经常缺乏共识。在选择知识源的问题上,主要采用财务绩效衡量能力,但是因

为财务绩效除了同实际能力有关外,还受当地竞争和成本结构的影响,因此,财务绩效并不能同子公司的实际能力保持一致。作者认为,只有操作层经理才能对知识来源做出最适当的评价,所以试图集中决定知识转移的来源和接收者的官僚化知识转移管理不太可能有效。

(二) 知识属性

一旦已经确定知识的发送者和接收者之后,知识的流动主要由知识本身的属性和接收者接受知识的能力来解释。正是知识和接收者的性质决定了知识是否转移和转移的效果。阻碍知识转移的主要因素与以下因素有关:知识本身的特征及对默会知识的表达(Zander, 1991)、接收者的学习能力(Szulanski, 1996)、知识源和接收者之间的关系氛围(Kostova, 1998)、相关行为制度环境之间的相近性(Kostova, 1998)。最具有默会性的知识往往是最具有价值的知识,但是也是公司内部最难以评估价值和转移的知识,学习和转移知识特别是默会性知识非常复杂。弱的学习能力意味着知识吸收能力差或者缺乏有效的促进学习新行为的激励机制。消极性的人际关系也会阻碍任何类型的知识转移。制度环境包括职业路径、文化、报告制度、一般态度等也影响到从其他制度环境获取技能并且取得利益。

(三) 相关基础设施

O'Dell 与 Grayson(1998)提出有效转移组织最佳做法需要具备三个重要因素。包括清楚的价值定位、促进因子和变革流程。清楚的价值定位,是引导变革方向和内部知识转移的目标,从而使得组织知识产生最大价值的核心能力,包括良好的顾客关系、优越的产品上市能力、优越的营运能力。促进因子是支持知识传播和分享的环境。包括:信息科技、企业文化(包括共同的语言等)、评价系统(激励和考核系统)以及组织基础结构(设立知识管理的部门或者职位、组织结构的适度扁平化和网络化、学习型组织等)。

按照 Inkpen(1998)的观点,组织可以制定各种内部政策、结构和流程促进知识的学习。跨国公司内部各单位之间的沟通有利于促进知识的流动。知识模糊性在调节默会性、既有经验、知识复杂性、文化距离和组织距离与转移结果之间的关系方面发挥关键性作用,而公司支持学习的能力则能够缓和这些因素的不利影响。因此,跨国公司建设用于促进转移最佳做法的信息技术和信息系统以及创造促进跨子公司和跨部门讨论、联合解决问题的共同价值观能够有力促进对分散的子公司知识的组织和整合。变革流程包括:自

我评估并且定义价值定位,设计凸显人员角色、功能与科技的重要性的流程,并且与组织结构和绩效考核相结合,提供足够的成功案例激起组织成员分享知识的热忱,评估计算最佳做法转移给组织整体带来的利益。

(四) 知识接收者属性

按照 Gupta 与 Govindarajam(2000)的观点,接受方的转移能力是影响跨国公司内部知识转移最显著的决定因素。他们观察到,流入跨国子公司的知识与传递渠道的多寡、获取知识的动力以及吸收知识的能力正相关。

Szulanski(1996)同样认为,影响知识转移的关键因素不是从知识源流出的知识,而是接收者吸收和整合知识的能力与程度。如果接收者没有有效吸收知识并且将知识整合进入自己的经营过程,知识从源头到接收者的纯粹流动并没有实际的价值和用处。

行为科学理论也表明,员工的能力和动机对组织行为产生重要的影响。公司中的个人对吸收和利用知识具有关键性作用,而依存于员工身上的公司吸收能力包括两部分,一是原有知识基础,二是员工努力程度,而员工努力程度又与所受到激励息息相关。如果员工能够而且愿意吸收外部新信息,潜在吸收能力就更能够转化为现实能力。

四、对跨国公司国际知识转移管理的思考

综合上述关于知识转移有效性影响因素的研究,可以发现主要影响因素包括(图1):明确而准确的知识源定位、知识默会性以及知识对默会知识的表达、知识源和知识接收者的转移动力与能力,以及相关的基础设施,例如信息技术系统、激励制度、知识源和接收者之间的关系氛围、他们的制度环境之间的相近性等。

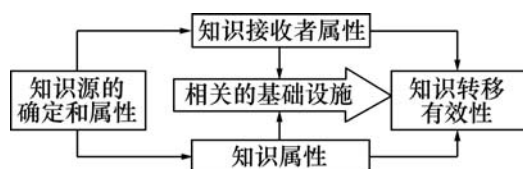


图1 影响知识转移有效性的因素

(一) 知识默会性对跨国公司国际扩张的“双面刃”效应

从以上理论回顾中可以看出,知识转移是发生在

知识源和知识接受方之间的、包括知识的取得、沟通、应用、接受与同化五个阶段的知识交流过程。知识转移过程既可能发生在企业的外部,也可能发生在企业的内部。外部知识转移是增加公司社会资本的重要手段,但是近十年来,由于跨国公司日益关注默会性知识及其转移有效性,关于组织知识的创新和转移的重心开始回归到组织内部。

尽管知识默会性程度与跨国公司的扩张行为密切相关,然而,默会性程度的两个极端都会严重阻碍跨国公司需要转移知识的海外扩张。默会性程度太低,公司知识优势就容易被模仿,公司在海外就难以立足,而默会性程度越高,越可能产生更加独特的竞争优势,但是同时也增加了跨边界转移知识的难度和成本。如果与生产相关的绝大多数知识都是默会性知识,在公司成员例如子公司之间转移知识将非常困难。

由于知识默会性程度的“双面刃”效应,跨国公司向海外转移基于知识的资产就并非没有成本,也并非理所当然。而长期以来,跨国公司理论界要么在很大程度上将知识默会性当作一种对进入海外市场(关于进入方式的选择,例如出口,全资、许可贸易或者联盟等)的限制因素,要么在很大程度上将其当作一种对进入海外市场的完全促进因素。其实能否克服这种限制或者利用这种促进作用还取决于相关主体的知识转移动力和能力。如果相关主体愿意而且能够在更大程度上克服这种限制或者利用其积极作用并为跨国公司进入海外市场提供更多可供选择的方式,转移这种知识的有效性也就越高。

(二) 跨国公司知识转移能力对“双面刃”效应的缓解

正是由于默会性知识的“双面刃效应”,知识默会性程度的提高对跨国公司海外扩张的驱动性是不确定的。但是知识源和知识接收者的转移能力能够增强转移这种知识的有效性,这却使得这种确定性大大加强。更高的知识转移能力很大程度地克服或者调和知识默会性程度对海外进入的限制,从而为跨国公司进入海外市场提供更多更灵活的可供选择的方式。

跨国公司作为一个创造和转移知识的差异性网络,反映了其中各个具有专业化能力的子公司或者部门之间相互依赖的现实。这种相互依赖性决定了彼此的生存和发展状态,也决定了知识源和知识接收者必须具备充足的知识转移动力。

(三) 跨国公司知识管理方面的启示

前面已经提到,跨国公司越来越关注对增量知识

的获取。不仅知识的来源扩展到企业的外部,而且这将导致企业内部原来的知识源和知识接收者的角色发生反转。原来那种海外公司完全依赖总部知识和能力的情形将发生变化。子公司也可能自己掌握自己的命运。也就是说,无论是跨国公司的总部,还是海外的子公司或者分公司,它们既可能是知识源泉贡献者,也可能是知识接收者。

就知识贡献层面来讲,那些处于战略性市场的子公司或者分公司完全可能超越公司总部的作用。就学习层面来讲,即使是总部也需要重新评价自己在知识贡献中不断演化的地位,增强学习的意识和能力绝不仅仅是海外子公司或者分公司的事情。

跨国公司内部的子公司或者分公司及其网络中的员工才是公司(隐性)知识的真正来源,所以网络型跨国公司总部即使是在高度集中的财务和人力资源领域也应该反省自己的控制机制以支持他们贡献知识而不是试图控制他们。例如,为了最有效地转移知识,必须考虑到个人转移知识的能力和意愿。通过广泛的人力资源管理措施和投资,例如通过培训和能力/绩效评估能够增进员工的能力,通过基于绩效的薪酬制度、基于价值的晋升制度以及广泛的内部沟通制度可以增进员工的动力,可以有效地提升员工转移知识的能力和动机,从而促进跨国公司知识转移有效性的提高。

参考文献:

- [1] Argote. Organization Learning, Creating, Retaining and Transferring Knowledge [M]. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- [2] Davenport, Thomas, Lawrence. Working knowledge: How organizations manage what they know. Cambridge [M]. MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [3] Dixon Nancy. Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know [M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- [4] Drucker. Managing in a time of great change [M]. New York: Truman Talley, 1995.
- [5] Garavelli, Schiuma. Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: The role of the leader firm [J]. Technovation, 1999, 19(1): 53-63.
- [6] Gilbert, Cordey-Hayes. Understand the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation [J]. Technovation, 1996, 16(6): 301-312.
- [7] Gupta, Govindarajan. Knowledge flows within multinational corporations [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21: 473-496.
- [8] Inkpen Andrew. Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances [J]. European Management Journal, 1998, 16(2): 223-229.
- [9] Kogut Zander. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation [J]. Journal of International Business Studies, 1993, 24(4): 625-645.
- [10] Kogut, Bruce, Zander. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication technology [J]. Organization Science, 1992, 3(3): 383-397.
- [11] Kostova. Success of transnational transfer of organizational practices within multinational companies. Working paper98-4. Carnegie institute, 1998.
- [12] Martin, Salomon. Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation [J]. Journal of International Business Studies, 2003, 34: 356-373.
- [13] Nonaka, Takeuchi, Takeuchi. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation [M]. Oxford University Press, 1995.
- [14] O'Dell, Grayson. If only we know what we know: Identification and transfer of internal best practices [J]. California Management Review, 1998, 40(3): 154-173.
- [15] Polany. Personal knowledge [M]. London: Routledge and Kegan Paul, 1958.
- [16] Roy Lubit. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage [J]. Organizational Dynamics, 2001, 29(3): 164-178.
- [17] Simonin. Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity [J]. Journal of International Business Studies, 1999, 30(3): 463-490.
- [18] Szulanski. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17: 27-43.
- [19] Zahra, George. Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension [J]. Academy of Management Review, 2002, 27(2): 185-203.
- [20] Zander, Udo, Kogut. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test [J]. Organization Science, 1995, 6(1): 76-92.
- [21] 杨其清. 组织内部知识移转之探讨[J]. 海外管理学, 2002(5).
- [22] 叶忠, 冯咸丰. 知识惯例创造企业新价值[J]. 海外管理学, 2002(8).
- [23] 鲁迪·拉各斯, 丹·霍尔特休斯, 吕巍. 知识优势—新经济时代市场制胜之道[M]. 机械工业出版社.

(下转 188 页)