

西方跨国公司逆向知识转移研究综述

吴昌南 曾小龙*

摘要: 多年来,国际学术界对跨国公司技术转移研究的焦点是跨国母公司对子公司以及子公司对东道国企业的技术转移及其溢出效应。然而,伴随着世界经济一体化的发展,跨国公司越来越多地从国际化的视角,利用子公司的逆向知识转移,整合国际资源,增强竞争力。许多西方研究文献表明,跨国公司不仅仅是国际技术转移的输送方,也是东道国或者东道国子公司逆向知识转移的吸收方,即东道国或东道国子公司对跨国公司也存在逆向知识转移。本文综述了近年来国际上关于跨国公司逆向知识转移的研究文献,主要研究点有三个方面,即知识多样性下的知识逆向转移、各种逆向知识转移路径以及逆向知识转移对跨国公司的影响。最后,本文提出我国应适度地防止在华子公司向其母公司进行逆向知识转移,我国海外公司也应该有效地发挥海外子公司的逆向知识转移,以增强其竞争力。

关键词: 跨国公司 逆向知识转移 逆向溢出

一、引言

多年来,国际学术界对跨国公司技术转移研究的焦点是跨国母公司对子公司以及子公司对东道国企业的技术转移及其溢出效应。Rabbiosi 和 Milano(2005)认为,跨国公司是作为跨国界生产和转移知识的一种有效工具。这种观点隐含着一个前提和假设,即跨国公司是国际经济和贸易交往中知识和技术的主要甚至是唯一的供给方。在这种观点的指引下,西方学者在跨国公司对东道国的技术溢出方式、途径、效果等方面进行了详细的研究,并取得丰富的成果。我国学者也对在华跨国公司,尤其是 FDI 对我国企业的技术溢出的方式、效果等进行了丰富的研究,并取得了中国特色的成果。

但是,近年来美国、英国甚至发展中国家和地区的跨国直接投资经验显示,跨国公司不仅仅是国际技术转移的输送方,东道国或者东道国子公司也同样会成为跨国公司技术和知识存量的重要来源。

很多文献突破了外国直接投资理论中关于跨国公司对外投资是基于利用或者开发其所有权优势的传统,开始将跨国公司对外直接投资视为获取东道国有用知识资源(Cantwell,1995; Fors,1997),并扩充其知识存量,以保持竞争优势的战略行为(Argote and Ingram,2000)。因此,跨国公司通过其对外直接投资可以实现当地知识或者子公司知识向总公司的转移。国外有文献称之为知识的逆向转移或者逆向扩散(Reverse Knowledge Transfer or Reverse Diffusion),简称 RKT 或 RD。本文对近年来国际上关于跨国公司逆向知识转移理论的研究文献进行了综述,发现国外的研究文献主要是从知识多样性下的逆向知识转移、各种逆向知识转

* 吴昌南,江西财经大学产业经济研究院,邮政编码:330013,电子信箱:wuchnan@sohu.com;曾小龙,天津财经大学经济学院,邮政编码:300222。

本文受国家自然科学基金项目“区域战略性新兴产业技术创新联盟构建及治理机制研究:基于动态演化视角”(71262026)资助。感谢匿名审稿专家的宝贵而细致的修改意见,但文责自负。

移路径以及逆向知识转移影响和效果等方面来研究东道国逆向转移对跨国公司的影响。

二、知识多样性下的逆向知识转移研究

国际学术界根据知识特性不同大体可以将知识分为四类: 默会知识和明确知识、模糊知识和规范知识、外部知识和内部知识以及特定知识和通用知识。但是, 在跨国公司知识逆向转移文献中学术界主要关注两类知识: 默会知识和特定知识, 因为这两类知识决定了跨国企业的逆向知识转移的价值(Lazarova and Tarique 2005)。

默会知识(Tacit Knowledge) 是 Polanyi(1958) 首先提出来的。Polanyi 将知识分成了明确知识和默会知识。明确知识指以书面文字、图表和数学公式等能够用各种明言符号加以表述的知识; 而默会知识是指我们知道但是却难以言传的知识, 所谓“所知多于所讲”(Polanyi, 1967)。因此, 在管理理论中, 默会知识往往与个人的“技能”、“诀窍”、“应用知识”和“专用技术”有关, 并用于描述知识在实际中的应用。

Gourlay(2002) 曾经指出默会知识的两个最为重要特征: 一是具有个体特性的默会知识可以在个人和组织之间分享; 二是默会知识可以明确化。默会知识的可转移和可明确的性质被广泛运用于跨国公司逆向知识转移的分析中。Gerybadze(2004) 根据默会知识的转移价值和转移难易情况, 进一步提出了默会知识的四个衡量维度: 一是默会知识的可成文程度; 二是默会知识的可传授难易度; 三是默会知识使用过程中的可观察性; 四是默会知识的复杂性。显而易见的是, 与明确知识相比, 默会知识对组织有更大的价值。对于跨国公司而言, 默会知识转移之所以重要, 是因为关系着跨国企业的竞争优势问题。假定两家同类跨国公司同时对不确定性很大的发展中国家投资, 如果跨国公司 A 能够比跨国公司 B 更加有效地整合东道国的默会知识, 则在行业竞争中跨国公司 A 将会比跨国公司 B 有明显的组织优势特征, 而且这种特征对于跨国企业的产品设计、开发等具有重要的影响。因此, 默会知识获取程度可以影响甚至决定跨国公司经营是否有效。

特定知识和通用知识主要根据知识的适用性来区分。所谓特定知识是指组织在重要领域适用的专用技术。可见, 特定知识对公司具有巨大的内部价值。因此, 对于跨国公司而言, 发展或者获取一种对组织有用的特定知识对提高公司的核心竞争能力具有重要的作用(Lazarova and Tarique 2005)。

根据知识的上述特性, 为了获得竞争优势, 跨国公司会有意识地从子公司或者东道国获取对公司有价值的知识。例如在跨国公司人力资源管理方面, 公司会通过建立知识数据库形式或者建立一种信息交流机制, 从所雇用的员工中获取默会知识。同时公司也可以通过外派经理方式获取东道国的特定知识(Kamoche, 1997; Sveiby et al. 2001), 如消费者偏好等知识。

一般而言, 无论是何种组织形式或者交流机制, 较高级别的默会知识是较难获取的, 这与较高级别的默会知识较难模仿有密切关系。跨国公司拥有东道国或者子公司的较高级默会知识也就意味着公司具有了持久的竞争优势。同样, 较高级的特定知识也较难获取, 因为较高级特定知识对组织具有很高的价值。

因此, 这就需要设计一些相应的机制和工具来诱使员工或者组织转移高价值的默会知识和特定知识(Rabbiosi and Milano 2005; Lazarova and Tarique 2005)。譬如说, 对于一般程度的默会知识和特定知识, 跨国公司可以采取人员定期交流、述职、报告等方式进行转移; 而对于较高级别的默会知识和特定知识的转移, 跨国公司可以通过一种控制机制加以保留和应用。迄今为止, 这方面的文献未能进一步的深化。换言之, 对于不同特征的知识转移与跨国公司获取知识的工具方面, 还有较大的研究空间。

三、逆向知识转移路径研究

根据知识流动载体不同, 国外的文献主要集中研究了跨国公司知识逆向转移及其溢出效应: 一是东道国劳动力流动, 譬如管理理论所称的人力资源内流导致的知识逆向溢出; 二是跨国母公司外派经理人员形成知识回流; 三是跨国母公司与子公司形成组织内知识或技术转移。

(一) 劳动力流动导致逆向知识转移

Romer(1990) 提出技术具有“非竞争性”(non - rival) 使用特性。这点同样可以运用于知识。此外, 如果

知识和劳动力结合,则会形成一种人力资本,因而就不会与知识载体分离但却可以分享。而这种内嵌知识的劳动力流动,无论是“内流”还是“外流”都有可能形成技术和知识转移的可能。对于一般的技术转移,很多文献提到,跨国公司劳动力跳槽可以将先进的技术从跨国公司转移到东道国企业。而很多经济学家和管理学家却发现这种内嵌知识的劳动力内流同样可以形成一种关于高级产品技术、技能以及其他技巧的逆向溢出问题。而且这种劳动力的流动会给新的雇主带来收益(Corredoira and Rosenkopf, 2005),其中当然包括跨国子公司通过“挖墙角”方式从当地企业中雇佣员工。这种观点实际上包含这样一种认识,即内嵌知识的劳动力不仅具有人力资本,而且还有社会资本的特征。一般而言,发展中国家企业所拥有的知识产权并不多,毫无疑问企业所创造的技术、技能等短期内不能与发达国家相提并论。但发展中国家所拥有的一些自有技术或者知识,并不能忽略。其一,因为即便是低级别技术,但由于包含有特定区域和国家特点,同样会出现逆向转移;其二,东道国企业劳动力所拥有的社会资本存量是跨国公司无法比拟的,缺乏这种知识势必导致跨国公司水土不服而呈竞争劣势。而这种社会资本(如社会关系)在发展中国家尤其是转型中国家(如中国)对企业的发展作用非常明显。

当然迄今为止,关注员工知识或者经验的逆向转移或扩散的经验研究还很少。Edwards 和 Ferner (2004)研究了跨国公司员工的经验逆向溢出问题,即跨国公司雇员的经验从海外子公司转移到母公司,他们检验了跨国公司母国企业制度对逆向转移的影响。Edwards 等对在英国的美国跨国公司进行了经验研究,结果表明,母国的企业制度和组织结构等会影响雇员经验的逆向转移。

(二) 外派人员回流导致逆向知识转移

通过外派经理方式回流子公司的技术或者知识,实际上也应该算作员工流动的一个部分。只不过,外派员工是从跨国母公司到子公司工作,而子公司的劳动力则是本土性质。除此之外,绝大多数外派经理人员肩负着跨国公司总部的某种战略任务,这是与一般意义上的劳动力流动有本质区别的地方。

学术界关于外派的逆向知识转移的研究文献主要集中在三个方面:一是外派对跨国公司攫取东道国知识的重要意义;二外派人员的职业设计是如何影响有价值的知识逆向转移;三是外派人员知识逆向转移的机制和过程。

由于跨境投资特殊性,跨国公司的对外直接投资不仅要面对有形的竞争对手的竞争,而且更为重要的是要面对东道国投资环境的复杂性所带来的影响。为了克服这些困难并增强子公司竞争力,母公司一般都会派出自己的经理人员或者技术工程人员协助管理子公司。这些外派人员在向子公司提供自己的管理经验和技术的同时,也肩负着向母公司传递或者转移东道国信息的责任(Kogut and Zander, 1993)。因此,由子公司外派人员向跨国公司总部进行逆向知识转移就显得异常重要,特别是在跨国子公司处于新建阶段的时候,总公司迫切需要来自东道国的转移知识。Tsang(1999)也认为,外派人员对于总部知识转移到海外子公司以及从海外子公司逆向知识转移到总部负有责任。由于转移知识要求在转移方和接受方之间的交流明确无误,这就需要依靠转移者的转移能力。外派人员从当地的经营管理活动中可以学会或者掌握很多总部所需要的知识,例如关于东道国的投资环境。总之,外派人员不仅是总部向子公司转移知识的代理人,同时也是子公司向总部逆向知识转移的代理人。

跨国公司外派人员为总公司获取海外知识提供了机会,外派人员回国则为公司提供了转移和应用海外知识的机会(Kamoche, 1997)。但是,成功的逆向知识转移却不是这么简单。在一般情况下,内嵌知识的外派人员未必愿意将海外所获取的知识在组织内部转移。这就涉及外派知识回流的一个重要问题:如何整合或者如何设计外派经理人员职业问题。通常情况下,个人利益与组织利益并不完全一致,如果没有一定的利益诱惑,外派人员未必情愿将所获取的知识在组织内部转移,或者如果外派人员归国后职业前景并不理想或者对自己所处公司没有信心,则外派人员也可以将这种海外知识通过组织外转移方式实现自身的利益。

早期研究文献普遍认为,外派人员回国后会失去地位和权力、工作缺乏挑战性、没有提升机会、缺乏职业计划以及没有同事和领导支持等有关。但是,近期研究文献对于外派人员遣返却相对乐观。跨国公司外派可以提高外派人员的职业期望。众多经验研究的文献证明了这一点,例如,Tung(1998)通过对没有跨国公

司外派人员调查认为,大多数外派人员相信外派对他们的职业生涯很重要。

Suutari 和 Brewster(2003) 研究表明,65% 的外派人员在处于公司外派期间就收到了其他公司的加盟邀请,60% 的外派人员在外派结束后收到其他公司的工作邀请,有的还不止一份邀请。但是这种“信心”或者“积极影响”仅只对个人而言,对跨国公司却未必如此。事实上,很多外派人员在归国之后开始“跳槽”就说明了公司外派与外派人员目标的不一致。因此,跨国公司如何弥合外派人员的职业目标和公司的利益冲突就显得特别重要。一方面,跨国公司需要为外派人员设计非常富有吸引力的职业目标,另一方面公司还需要在组织内部设计必要的程序和机制诱使外派人员进行逆向知识转移。

Kamoche(1997) 认为跨国公司外派人员可以通过以下四种方式有效地将知识从子公司转移到跨国公司总部:一是人员交流,例如派遣团队、内部研讨会、人员的短期访问等;二是通过顾问指导和评估知识转移的经验和方式;三是建立信息渠道,例如电子数据库、各种手册和通信等;四是将外派和外派人员的职业生涯联系起来。在这个基础上,Lyttinen 和 Rydberg(2006) 则将知识转移渠道总结为九个方面,其中涉及外派人员的主要有:基于个人信任的交流、团队活动以及工作轮换;建立外部客户、供应商、社团对外派人员的反馈机制;建立支持系统如 IT 系统、数据库等。同样有些文献则从组织设计角度分析了逆向知识转移机制问题。如有些文献强调,要建立公司控制机制,以强化组织机构对逆向知识转移的作用(Nohria and Ghoshal,1994; O'Donnell,2000);而有些文献则强调信息机制的作用(Gupta and Govindarajan,1991,2000)。

最近 Canestrino 和 Magliocca(2010) 建立了外派人员与回流人员知识转移模型。他们认为,对于外派,善于与当地建立合作关系,从当地社会网络给组织挖掘丰富的知识来源非常重要;对于回流,重要的是设计适当的知识提取方式,如与他人分享的社会交际活动和知识创造活动。

(三) 公司组织结构特征导致逆向知识转移

很多学者注意到,跨国公司不再单纯的是过去那种技术溢出源的角色,相反,现代跨国公司也重视和强调广泛分布于海外的子公司知识的学习。特别是随着跨国公司海外子公司 R&D 投入增加,子公司作为一个技术的次中心作用越来越明显。海外子公司 R&D 成为进入和开发新技术的手段(Cantwell,1995)。Nohria 和 Ghoshal(1997) 将海外子公司的中心作用进行概括,认为跨国公司的创新不再仅仅是公司总部的责任。事实上,跨国公司在子公司间分配创新的能力体现了现代跨国公司一种独一无二的组织优势。因此,保持跨国公司竞争优势的问题,就部分的变成了如何组织并提高其创新或创造价值能力的问题。在这种认识作用下,新技术也就从海外子公司 R&D 中心回流到母公司或者其他组织(Ghoshal and Bartlett,1989)。

那么,不同的组织特征是否会影响跨国公司组织内逆向知识转移呢?Hakanson 和 Nobel(2001) 从跨国公司本土化角度回答了这个问题,他们总结了三点:一是跨国公司进入模式和年限不同,会影响其与当地企业的合作程度;二是跨国公司本土化程度越高就越能影响海外 R&D 中心的创新研究;三是跨国公司与当地企业关系越紧密,当地发达技术就越有可能转移到母公司。Foss 和 Pedersen(2002) 同样从组织特点考察了组织内知识转移问题。他们认为,不同形式的知识需要不同组织机制来支持知识的逆向转移,知识的来源对知识特征有重大的影响,反过来这又会影响知识转移的程度。

Frost(1998) 对跨国公司通过组织构架进行技术转移(技术逆向转移)进行了实证研究。他分析了 1980-1990 年间 400 家非美跨国公司及其子公司专利引用情况,发现总部引用了在美子公司专利 197 次,而同期在美子公司引用总部的专利超过了 2 000 次。显而易见,跨国公司和子公司之间出现了逆向技术转移。Criscuolo(2002) 同样从专利引用角度分析了欧洲化学制药行业的逆向技术转移问题,Criscuolo 认为化学和制药行业特别是制药行业的跨国子公司,在向母国公司逆向知识转移方面起着重要的作用。

最近 Najafi-Tavani 等(2012) 对影响逆向知识转移的因素进行了研究。他们以英国知识密集型服务业为例进行了实证研究,研究子公司的特征(包括子公司逆向知识转移的意愿、子公司嵌入当地的程度)及子公司与母公司的关系(内部嵌入程度、社会化机制及价值观共享情况)。他们的研究表明,子公司逆向知识转移的意愿及社会化机制是影响逆向知识转移最重要的因素,而子公司逆向知识转移的意愿受其与母公司的价值观共享和内部嵌入程度的影响。

四、逆向知识转移影响和效果研究

在跨国公司技术转移中,技术溢出的示范效应是明显的。但是,对于逆向知识转移究竟对跨国公司绩效有多大影响并无明显结论。从目前已有研究文献来看,存在两种不同的观点:一种观点认为跨国公司的逆向知识转移对母公司绩效有积极的作用;另一种观点则认为影响很小甚至有负面影响。

持肯定观点的学者认为,外派经理对跨国公司有积极的影响。Downes 和 Thomas(1999)认为外派经理回国后可以为公司形成不同市场和文化知识的数据库。如果这些数据库里面的知识能够很好的管理和利用,跨国公司就可以利用这些知识服务于公司的国际资源管理。此外,成功的外派经理行为能够形成一个向组织转移特定国家知识的体系。如果个人目标和组织激励一致的话,外派经理向公司总部传递的信息 and 知识对个人和组织都有积极的作用。

Ghoshal 和 Bartlett(1999)对逆向知识转移对提高跨国公司绩效的观点同样持肯定的态度。在他们看来,如果公司能够将转移知识整合消化的话,这种转移知识就有利于跨国公司的技术和管理创新并产生协同作用,因此转移知识对跨国公司绩效就会起很大的刺激作用。

持否定观点的学者认为,跨国子公司创新研究对母公司并不一定有积极作用。Frost(1998)、Yamin 和 Otto(2004)、Iwasa 和 Odagiri(2004)等将跨国子公司当作东道国知识向总公司转移的一个积极通道。与跨国公司向子公司技术转移及对子公司绩效影响相比,子公司向跨国公司技术转移对跨国公司绩效的影响甚微。此外,跨国公司组织内部人力资源实践知识的转移会影响公司的传统做事方法(Edwards and Ferner, 2004),海外默会知识的转移和运用还会影响跨国母公司产品开发能力(Subramaniam and Venkatraman, 2001)等。但是,Fors(1997)通过对瑞典跨国公司 R&D 研究却认为,没有重要的证据证明技术从跨国子公司转移到母公司,而且他进一步认为即便存在某种程度的技术逆向转移现象,其技术溢出效果要么太小难以衡量,要么就被其产生的负效应所抵消。

综观之,尽管逆向知识转移会对跨国公司的管理、创新等方面具有积极影响,但总体影响依然十分有限,而且学术界并没有直接有效的衡量手段来衡量这种影响(Rabbiosi and Milano 2005)。

五、未来研究展望

在世界经济一体化形势下,跨国公司越来越多地关注自身的持续竞争优势。这不仅需要从自有资源与优势上提高竞争力,还需要依靠外部因素增强竞争力。学术界对跨国公司的逆向知识转移问题的研究,适应了当前跨国公司的发展需要。可见预见,未来对跨国公司逆向知识转移,将是技术扩散、转移领域的一个重点研究领域。在目前学术界对跨国公司逆向知识转移研究相对薄弱的情况下,未来该领域有更大的研究空间,还有许多值得深入之处。例如,对于不同特征的知识的转移,跨国公司运用何种工具获取知识?这是逆向知识转移的核心问题。这个问题涉及到跨国公司应该设计何种组织机制以更好地引诱逆向知识转移。此外,跨国公司如何整合子公司以及东道国有价值的知识?这也是一个值得深入研究的问题。这个问题也就是 Dunning(1995 2000 2006)所指出的所有权优势和区位优势动态化问题。

总之,伴随着世界经济一体化的发展,跨国公司越来越多地从国际化的视角,利用子公司的逆向知识转移,整合国际资源,增强竞争力。这种新的技术转移、扩散趋势,将赋予学术界更有价值的研究领域和更广阔的研究空间。

近几年来,中国学者对跨国公司技术转移也进行了广泛的研究,尽管文献很多,但绝大多数研究的视角是一致的,都是探讨跨国公司对东道国的影响,即从跨国公司 FDI、对华贸易对我国技术溢出的影响、对经济增长、经济结构等方面的影响进行研究。然而,几乎没有文献从逆向知识转移的视角进行研究,也即,关于跨国公司在华子公司对其母公司的逆向知识转移的问题,并没有引起国内学者足够的关注;或者,我国也有部分公司在海外开设了子公司,如宝钢集团、海尔集团等,如何利用海外子公司进行逆向知识转移来增强我国海外公司的竞争优势?学者们也没有关注。目前世界 500 强基本上在我国都设有子公司,这为我国学术界

进行跨国公司逆向知识转移研究提供了极丰富的资源。在华子公司对跨国公司逆向知识转移的形式是什么？对母公司的影响如何？对中国经济会带来什么样的影响？我们如何适度地防止在华子公司向其母公司进行逆向知识转移,以保护本国企业？我国有海外子公司的跨国公司,如宝钢集团应如何有效地发挥海外子公司的逆向知识转移作用,以增强我国公司的竞争优势？这些都有很大的研究价值。如果学术界将研究视角投向逆向知识转移,未来我国学术界在逆向知识转移研究方面将会产生丰富的有价值的研究成果。

参考文献:

1. Argote, L., and P. Ingram. 2000. "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150 – 169.
2. Canestrino, Rossella and Pierpaolo Magliocca. 2010. "Managing Expatriation, Repatriation and Organisational Learning in MNCs: An Integrative Framework." *Review of International Comparative Management*, 11(2): 186 – 200.
3. Cantwell, J. A. 1995. "The Globalisation of Technology: What Remains of the Product Cycle Model?" *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 155 – 174.
4. Corredoira, R., and L. Rosenkopf. 2005. "Gaining from Your Losses: The Backward Transfer of Knowledge through Mobility Ties." Paper Presented at the Smith Entrepreneurship Research Conference, University of Maryland, May 22 – 23.
5. Criscuolo, P. 2002. "Reverse Technology Transfer: A Patent Citation Analysis of the European Chemical and Pharmaceutical Sectors." MERIT – Infonomics Research Memorandum Series, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.
6. Downes, M., and A. S. Thoma. 1999. "Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge." *Human Resource Planning* 22(4): 33 – 48.
7. Dunning, J. H. 2006. "Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business." *Transnational Corporations*, 15(1): 173 – 227.
8. Dunning, J. H. 1995. "Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism." *Journal of International Business Studies*, 26(3): 461 – 91.
9. Dunning, J. H. 2000. "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity." *International Business Review*, 9(2): 163 – 190.
10. Edwards, T., and A. Ferner. 2004. "Multinational, Reverse Diffusion and National Business Systems." *Management International Review*, 44(1): 49 – 79.
11. Fors, G. 1997. "Utilization of R&D Results in the Home and Foreign Plants of Multinationals." *Journal of Industrial Economics*, 6(2): 341 – 358.
12. Foss, N. J., and T. Pedersen. 2002. "Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organization Context." *Journal of International Management*, 8(1): 49 – 67.
13. Frost, T. 1998. "The Geographic Sources of Innovation in the Multinational Enterprise: U. S. Subsidiaries and Host Country Spillovers, 1980 – 1990." Unpublished Ph. D. Thesis, Massachusetts Institute of Technology.
14. Gerybadze, A. 2004. "Knowledge Management, Cognitive Coherence and Equivocality in Distributed Innovation Processes in MNCs." *Management International Review*, 44(3): 103 – 128.
15. Ghoshal, S., and C. A. Bartlett. 1998. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Ghoshal, S., and C. A. Bartlett. 1999. *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. New York: Harper Collins.
17. Gourlay, S. 2002. "Tacit Knowledge, Tacit knowing or Behaving." The 3rd European Organizational Knowledge, Learning and Capabilities Conference, 5 – 6 April, Athens, Greece.
18. Gupta, A. K., and V. Govindarajan. 2000. "Knowledge Flows within Multinational Corporations." *Strategic Management Journal*, 21(4): 473 – 496.
19. Gupta, A. K., and V. Govindarajan. 1991. "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations." *Academy of Management Review*, 16(4): 768 – 792.
20. Hakanson, Lars, and Robert Nobel. 2001. "Organizational Characteristics and Reverse Technology Transfer." *Management International Review* 41(4): 395 – 420.
21. Iwasa, T., and H. Odagiri. 2004. "Overseas R&D, Knowledge Sourcing, and Patenting: An Empirical Studies of Japanese R&D Investment in the US." *Research Policy*, 33(5): 807 – 828.
22. Kamoche, K. 1997. "Knowledge Creation and Learning in International HRM." *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 215 – 225.

23. Kogut ,B. and U. Zander. 1993. "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. " *Journal of International Business Studies* , 22(4) : 625 – 645.
24. Lazarova , M. , and I. Tarique. 2005. "Knowledge Transfer upon Repatriation. " *Journal of World Business* , 40(4) : 361 – 373.
25. Lytinen J. P. , and I. Rydberg. 2006. "Do MNCs Benefit from Knowledge Gained by Their Expatriates?" Working Paper ,Available at [http:// pure. ltu. se/portal/en/studentthesis/do – mncs – benefit – from – knowledge – gained – by – their – expatriates \(254a8cd9 – 2eb3 – 424c – 8fb6 – c0dea392eb8b \) . html](http://pure.ltu.se/portal/en/studentthesis/do-mncs-benefit-from-knowledge-gained-by-their-expatriates(254a8cd9-2eb3-424c-8fb6-c0dea392eb8b).html).
26. Najafi – Tavani , Zhaleh , Axèle Giroud , and Rudolf R. Sinkovic. 2012. "Mediating Effects in Reverse Knowledge Transfer Processes: The Case of Knowledge – Intensive Services in the U. K. " *Management International Review* , 52: 461 – 488.
27. Nohria , N. , and S. Ghoshal. 1994. "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters – Subsidiary Relations. " *Strategic Management Journal* , 15(6) : 491 – 502.
28. Nohria , N. , and S. Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey – Bass.
29. O' Donnell , S. W. 2000. "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters , or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal* , 21(5) : 525 – 548.
30. Polanyi , M. 1967. *The Tacit Dimension*. Garden City , NY: Anchor Books.
31. Polanyi , Michael. 1958. *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge.
32. Rabbiosi , L. , and P. D. Milano. 2005. *The Evolution of Reverse Knowledge Transfer within Multinational Corporations*. Milan: Politecnico di Milano.
33. Romer , Paul. 1990. "Endogenous Technological Change. " *Journal of Political Economy* , 98(5) : S71 – S102.
34. Subramaniam , M. , and N. Venkatraman. 2001. "Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Knowledge. " *Strategic Management Journal* , 22(4) : 359 – 378.
35. Suutari , V. , and C. Brewster. 2003. "Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. " *International Journal of Human Resource Management* , 14(7) : 1132 – 1151.
36. Sveiby , K. E. 2001. "Intellectual Capital and Knowledge Management. " Available at: [http:// www. sveiby. com. au/ IntellectualCapital. html](http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html).
37. Tsang , E. W. K. 1999. "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliance. " *Journal of World Business* , 34(3) : 211 – 229.
38. Tung , R. L. 1998. "American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. " *Journal of World Business* , 33(2) : 125 – 144.
39. Yamin ,M. , and J. Otto. 2004. "Patterns of Knowledge Flows and MNE Innovative Performance. " *Journal of International Management* , 10(2) : 239 – 258.

Reverse Knowledge Transferring in Multinational Corporations: A Literature Review

Wu Changnan and Zeng Xiaolong

(1: Institute of Industrial Economics , Jiangxi University of Finance and Economics;

2: School of Economics , Tianjin University of Finance and Economics)

Abstract: In many years , lots of literatures focus on the role that multinational corporations' (MNEs) pay more attention on transferring knowledge from headquarter to subsidiaries and subsidiaries' knowledge transferring and diffusing to host countries. But , with the development of world economic globalization , more and more multinational companies enhance their competitiveness from the international perspective of integrating international resources by subsidiaries , reverse knowledge transferring. Actually , multinational corporation is not only the export of knowledge transferring , but also the knowledge absorption from host countries , that is , host countries and subsidiaries in host countries have effectiveness of reverse knowledge transfer or reverse diffusion. This paper makes a review on recent literatures abroad on reverse knowledge transferring. According to the conclusion , there are three fields that these literatures carried out , that are , variety knowledge to transfer , path of reverse knowledge transferring , and effectiveness of reverse knowledge transferring. Finally , this paper puts forward that China should moderately prevent reverse knowledge transferring from the subsidiaries to their headquarters for multinational corporations in China. In contrast , China' s subsidiaries overseas should also make effectively reverse knowledge transfer to their headquarters in order to enhance their competitiveness.

Key Words: Multinational Corporations' (MNEs) ; Reverse Knowledge Transfer; Reverse Spillover

JEL Classification: C93

(责任编辑: 陈永清)