

不同文化模式对跨国并购知识转移的影响 作用研究^{*}

杨军敏 徐波

(上海对外经贸大学, 上海 201620)

摘要: 获取知识, 提升创新能力是现阶段我国企业进行跨国并购的重要动因之一。而知识在跨国背景下的转移深受其所处的文化背景影响。本文首先对知识进行分类, 并总结了不同类型知识之间的转移特征; 接着对不同的国家文化类型进行对比, 得出了国家文化模式对知识转移具有不同影响作用的结论。

关键词: 文化模式; 跨国并购; 知识转移

中图分类号: F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-7184(2014)01-0050-09

一、绪论

统计数据显示, 跨国并购主要发生于制造业, 如电信行业、医药/化学行业、消费食品行业以及汽车行业(Thomson Securities Data Corporation, Mergers and Acquisitions Database)。研究人员观察了制造业的巨额投资并提出一个理论——跨国并购是那些拥有重要无形资产(例如品牌名称、专利和管理技术)的企业努力扩展其使用范围并防止其他人试图模仿或使用自己拥有的无形资产的表现。类似地, 另一类买家可能会怀着购买外国目标公司的无形资产以获得在本国使用的好处的想法(Eun et al., 1996)。跨国并购不同于国内并购的一个重要动因是并购双方/一方希望获得知识转移所带来的协同增效。

但这种以知识获取为目标的跨国并购经常因为文化之间的碰撞而触礁。著名的戴姆勒-克莱斯勒并购案失败的原因之一就是因为许多资深的管理人员在并购后第一年离开了克莱斯勒。克莱斯勒的管理层不喜欢戴姆勒的德国管理人员在决策中占主导地位, 同时德国人也反感克莱斯勒的美国管理人员得到了他们德国同行2~3倍的工资。这些文化差异导致了紧张, 最终表现为克莱斯勒大量的管理人员离职。美国与德国同属西方文化, 冲突尚不可避免; 对于正在进行和即将进行跨国并购的中国企业而言, 这个问题更加显得突出。

国内研究并购后知识整合的文献非常多(赵曙明等, 2005; 顾卫平等, 2004; 吴琪

^{*} 资助项目: 上海市教委科研创新重点项目《跨文化管理下的中国企业海外并购策略研究》(编号12ZS172); 上海对外经贸大学085工程建设项目《中国企业跨国经营风险与绩效研究—基于社会网络分析》(编号Y13021)。

等, 2005; 钟耕深等, 2007), 但研究角度局限于事后控制阶段。我们认为跨国并购的绩效偏差不是在并购后整合过程中产生的, 而是很早以前——在做并购决策之时就已产生的。并购活动本身具有系统性, 同时知识转移本身具有复杂性和多变性, 再将之置于跨国情境之下, 其转移过程中的复杂性随之增加, 仅从事后控制角度处理未必能取得良好效果。

本研究认为对文化的识别应当在并购之前, 这样才能防患于未然。本文首先从知识的分类入手, 接着分析国家文化差异的影响, 最后构建出知识在不同文化背景下的转移模式框架, 对我国企业的跨国并购决策提出相应的建议。

二、知识的定义及其分类

知识不同于数据和信息。数据是对事项非连续的客观记录, 对数据的组织和加工形成了信息。Davenport 和 Prusak (1998)将知识定义为对经验、重要价值、与情境相关的信息和专家见解的框架整合, 在此基础上评价和整合新经验和信息。

知识是从独特经验和组织学习中产生的, 它不仅存在于书面化的文件中, 也存在于很多习惯做法、过程、实践以及组织的价值观取向中。正如信息产生于数据, 知识是从信息中产生的。人们将信息置于特定的情境中, 与现行的标准相比较, 并检查其在短期和长期可能产生的后果, 从而缓慢地产生知识。组织对知识的形成和发展具有重要的影响作用。

Nonaka(1994)、Nonaka 和 Takeuchi(1995)认为知识由承诺和信念模式创造、组织和转移。信念模式包括转移方和接收方双方的信念模式, 这个信念模式反映了与文化有关的价值观和偏好体系。值得注意的是, 接收方决定被转移的是信息还是知识, 而不是转移方决定。

De Long 和 Fahey(2000) 认为如果能将知识进行分类, 即将知识分为关于人类的、关于社会的和结构化知识, 可以解决很多有关知识和知识管理的问题。关于人类的知识代表个人知道什么/怎么做, 表现形式是重要的技能, 包括显性知识(如建筑绘画知识)和隐性知识(如教导一个大学新生), 它可以是概念型的或抽象型的。社会知识存在于人与人之间, 存在于团体内部, 也称集体知识。这类知识大多是隐性的, 由大量的社会规则组成, 依据这类知识, 人们才知道如何发展合作关系和进行交易。而结构化知识则存在于组织系统、过程、规则和习惯性做法中。De Long和Fahey认为结构化知识是显性的, 由规章建立, 并能脱离人员而独立存在。区分这三类知识将有助于我们理解知识在跨国并购中的转移机制。

三、知识的三个特征维度

知识可以按照下面三个维度进行划分: 简单-复杂、显性-隐性、独立-系统(Garud 和

Nayyar, 1994)。知识转移涉及到的第一个维度就是简单知识和复杂知识的区分。复杂知识具有高不确定性,为了更完全、更精确地转移复杂知识,需要更多信息。而简单知识的转移只需要较少的信息。

显性-隐性维度描述知识显现的程度。Polanyi(1958)说过,我们知道的比我们说出来要多。隐性知识在很大程度上具有个人特征,很难交流和沟通(Polanyi, 1958),高度专门化且不易估值,不易在外部市场交易。隐性知识的转移需要丰富的情境和媒介,仅仅通过编码化的信息是不够的。隐性知识经常内嵌于个人的认知过程,或者反映于组织文化和价值观的习惯性过程中,并且体现不出明确的因果关系(Szulanski, 1996)。在复制和补充知识时,很难将其一条一条清晰地列出来。相对应地,显性知识转移就容易得多。例如,当转移方告知接收方知识编码的规则,也就是哪些记录应该被保留,该如何保留,知识相应地就已经被转移了。

知识的第三个维度独立-系统描述知识是否嵌于组织情境中。如果知识是独立的,则可以自我描述;如果知识是系统的,则必须在被转移的组织背景中描述。

三类知识根据三个维度的划分,得出以下区分:人类知识可以是简单的或复杂的,可以是显性的或隐性的,但独立性大于系统性。社会知识可以是简单的或复杂的,但是隐性的和系统性的。结构化知识可以是简单的或复杂的,但是显性和系统性的。表1列出了三类知识各自最突出的特征(空白格不代表无信息,只是表示此类特征相对较弱)。

表1 知识分类及最突出特征

	人类知识	社会知识	结构化知识
简单-复杂			
显性-隐性		隐性	显性
独立-系统	独立	系统	系统

Garud 和 Nayyar (1994)发现知识在这三个维度下所处的位置决定了描述它所需的信息以及转移它所需的努力。表1中最具有复杂性、隐性和系统性的知识称作“粘性”知识,无论在何种文化背景下,都很难进行转移(Szulanski, 1996)。Davenport 和 Prusak(1998)提出的“速度”(知识在组织内移动的速度)、“粘性”(知识的丰富度和厚度)是非常有用的概念。计算机的出现加快了知识在组织内移动的速度,而知识“粘性”则和许多认知方面及组织方面因素有关,包括知识转移的模式。比如,中国传统的学徒制或导师制转移的知识具有相当大的粘性,接收者获得大量的隐性知识,但转移的过程非常缓慢。

四、国家文化分类

就像一个人有记忆一样,文化是一个社会的记忆。特定社会中的人以特定的方式理解、记忆和创造知识,因此,文化是知识转移效果重要的影响变量。根据霍夫斯泰德的国家文化

维度,可以将文化分成四大类:垂直-个人主义、水平-个人主义、垂直-集体主义和水平-集体主义。

(一) 个人-集体维度

个人主义和集体主义是区分不同社会文化的重要标志(Earley 和 Gibson, 1998; Hofstede, 2001)。这对概念表明一个社会如何分享信念、态度、价值观。在个人主义观念较强的国家中,人与人之间相对独立,关系松散,其行为动机主要由个体的偏好和需求推动。而在集体主义观念较强的国家,人与人之间联系紧密,个人总是将自己看成是某一组织的一部分(如家庭、组织、小集团),其行为动机主要由集体施加的规则、任务和责任推动。个人倾向于将这些来自组织或团体的目标置于个人目标之上。特定社会文化中的人们有着不同的认知模式,他们对相同的客体却按照不同的方法组织和提炼信息,而自己永远认为自己是正确的,从来不去考虑其有效与否(Triandis,2004)。个人主义还是集体主义决定了组织内员工的思考方式,即决定了人们如何加工、编译和使用数据,这些恰恰是形成知识的基础。

(二) 垂直-水平维度

Triandis(1998)指出不同文化对相互独立/相互依存、相同/不同这两对概念的理解不同。垂直化社会推崇个人有与别人不同的欲望,追求突出被认为是合适的。水平化社会推崇个人与别人都是类似的,追求突出被认为是不合适的。水平-集体化社会中的个人倾向于将自己看成是一个集体、家庭或社区的一员,个人和组织中的其他人融为一体,从而在社会生活的大部分领域趋于一致。

Chen(1997)引入垂直-水平维度,对集体主义文化进一步细分,即水平集体和垂直集体两种文化。虽然集体主义社会(无论水平还是垂直)中的个人行为宗旨是尽量符合群体的期望和标准,但水平集体和垂直集体二者还是有很大差别。在水平集体化社会中,个人自己是群体中的一份子,和别人并无不同;而在垂直集体化社会中,个人认为自己和别人不同。垂直集体化社会的例子包括印度、朝鲜和新加坡。例如,印度的种姓制度深深地根植于整个社会阶层,尽管政府一再强调要根除,但其对民众的影响还是根深蒂固的。

引入垂直-水平维度,对个人主义文化也可以进一步细分,即水平个人和垂直个人两种文化。水平化个人主义描述的是这样一种社会,个人自己是独立于别人的但互相之间是平等的(如澳大利亚、丹麦和瑞典)。垂直化个人主义描述的是另外一种社会,个人认为自己独立于别人,但同时认为人与人之间是不同的,“成为最好的自己”是这些社会的信条。在一些富庶的国家,人们对“自我”的理解是不一样的,如法国、德国、英国和美国。由于富庶,这些国家的人们相互之间非常独立,由于独立,预示着个体很少向群体成员咨询,更倾向于采取高风险的经济活动(Triandis,2004)。反过来,经济活动成功更造就了更大的贫富差距,进一步使社会特征向垂直化贴近。

综上所述,文化模式可以细分为垂直-个人、水平-个人、垂直-集体、水平-集体4种。下

一节对这4种文化模式中的知识转移机制分别进行分析。

五、不同文化模式中的知识转移效果

(一) 垂直-个人主义文化中的知识转移

垂直个人主义社会中的组织偏好线性知识,知识的因果关系清晰、可信、逻辑性强(Nisbett, Peng, Choi和Norenzayan, 2001)。垂直个人主义社会中的组织擅长转移和接收易编码和独立于组织情境的知识。垂直个人主义组织如果与集体主义组织发生知识转移,将会遇到较大障碍,因为后者强调群体目标和行为模式(Kashima和Kashima, 1998)。集体主义社会中的沟通强调“我们”而不是“我”,强调情境而不是内容,强调共性而不是细节(Das et al., 2010)。

Tudjman(1991)认为个人主义社会相信知识可以从理论分析中提炼、组织得到,而集体主义社会强调分析之外的情境重要性。集体主义社会的优势在于它能很好地吸收和转移隐性的信息,而个人主义社会的优势在于能很好地诠释线性的、复杂的和显性的知识,而这正是现代科学的特征(Nistett et al., 2001)。Glenn和Glenn(1981)认为个人主义社会比集体主义社会更具抽象性。在个人主义社会中,因果关系和犹太基督教思维方式非常重要;而在集体主义社会中,强调联想的重要性,尽管有时这种联想并不具备逻辑性。科学发现是一种逻辑性和系统性的思考方式,这种思考方式主要出现在强调抽象而非联想思维的国家文化中,联想的思考方式更多出现在亚洲和拉丁美洲国家。集体主义文化更有利于隐性知识的转移。总结起来,垂直个人主义文化更有利于显性和独立于组织情境的知识转移。

(二) 水平-个人主义文化中的知识转移

水平个人主义社会中的个体非常善于解释和吸收显性、独立的知识,并且两个水平个人主义社会之间的知识转移是最有效的,如澳大利亚、丹麦和瑞典。水平个人主义社会中的人们依赖于自我,但他们不喜欢表现得突出(Triandis, 1998)。他们擅长于转移能被清楚地解释的、逻辑性的、易于组织的知识,对知识的抽象特征很关注,但是会忽略有关层级、地位等信息。

水平-个人主义社会中的组织向水平-个人主义社会中的组织进行知识转移最有效,向水平-集体主义社会中的组织进行知识转移最无效。当转移的知识是显性、独立时,转移更加有效;当转移的知识是隐性、依赖于情境时,转移更加无效(Stahl和Voigt, 2008)。

(三) 垂直-集体主义文化中的知识转移

垂直-集体主义文化中的组织对来自权威的信息和线索以及包含了层级的信息非常敏感,有利于转移隐性和系统化的知识。垂直-集体主义文化中的组织向同类型文化中的组织进行知识转移最有成效,向水平-个人主义文化中的知识转移最无效。垂直-集体主义文化如巴西、中国、印度、埃及、尼日利亚、菲律宾和委内瑞拉的组织在接收知识时,效果较差。原因在于尽管集体主义的大环境有利于转移,但水平化和垂直化的差别阻碍了知识的转移。具体的规章、专断的做法、家庭主义以及裙带关系在一些非洲、亚洲和拉丁美洲国家非常普遍,导

致知识转移难度加大(Teirikangas和Very, 2006)。

(四) 水平-集体主义文化中的知识转移

水平-集体主义文化中(如以色列、日本)的人们强调组织目标、规章和关系。在这种文化中,个人的发展与别人有很大的依赖关系。人们关注给予和索取,思考的时候关注互相依赖性,探讨新的想法但注重双方一致的决策过程(Schoenberg, 2000)。

Nonaka(1994)认为发展成员间的相互信任有助于提高隐性透视知识的创造和产生。这些能够在成员间共享的透视全景是通过组员不断的交换产生的。水平-集体主义文化中的人们对需要共同演化思维模式的知识转移最擅长。在这种文化模式下,思想体系认为社会的各个部分都是平等的,能够将“自我”塑造成与其他人不同、造成不协调感觉的知识很难转移,而能够维持社会和谐感的知识将得到最多的利用。

水平-集体主义文化中的人们非常擅长吸收和转移隐性和自成体系的知识,这些知识经常在特定的情境下才能显示出来。水平-集体主义文化中的人欣赏系统性知识在当下和未来的潜在应用性。例如,欧洲企业和日本企业之间建立了很多的技术联盟,在这些联盟中,日本企业向欧洲企业索取大量的有关市场结构的信息,包括客户和竞争者分析,这些知识都是非常系统性的,而它们的欧洲同伴则关注从正式协议和许可中学习新技术(Chakrabarti et al., 2009)。

水平-集体主义化社会中的目标与集体成员间具有很强的依赖性,因此由情境中产生的知识更容易在成员间转移,这种知识的特征是隐性和系统性的。于是,水平-集体主义社会中的人们将会发现向同类型的社会转移知识最容易,向垂直-集体主义社会转移知识较难,向垂直-个人主义或水平-个人主义转移知识最难。

从一种集体文化向另一种集体文化转移知识相对比较容易,因为集体主义社会中的人已经被许多隐性的信息社会化,也习惯于处理隐性的信息。集体主义文化中的个人习惯于用更多关系型的思维来介入社会。日本的先进管理知识能够更好地传入亚洲国家,如印度和韩国。而著名日本公司的管理知识能够成功传入美国的却寥寥无几(Nonaka和Takeuchi, 1995)。

六、总结

对跨国并购知识转移的分析涉及两个维度:知识的分类与文化的分类。根据这两个维度,可以预测最容易被转移的知识特征及类型(见表2)。

表2 文化模式对跨国并购知识转移的影响作用

文化模式	集体主义		个人主义	
	垂直	水平	水平	垂直
代表性国家	印度	日本	澳大利亚	美国
易转移的知识特征	隐性 系统 情境	需要共同演化的思维模式; 强调个人与群体的互动	显性 独立	因果关系清晰; 逻辑性强; 抽象思维
易转移的知识类型	结构化知识	社会化知识	个人知识	个人知识

(一) 最容易被转移的知识特征: 从个人-集体维度出发, 在信息加工过程中, 个人主义社会中个人将“自我”与周边环境割裂开来, 认为信息与其所处情境是分离的, 更加关注可编码的、显性的、独立信息, 被转移的知识具有逻辑性强、抽象等特征。集体主义社会中的个人将“自我”与周边环境以及周围人员联系起来, 并且在信息中寻找与之相关的情境线索, 更加关注知识中包含的历史和社会信息, 被转移的知识具有系统特征。

(二) 最容易被转移的知识类型: 当被转移的是结构化知识和社会知识时, 集体主义社会中的人会更加敏感, 接受、理解也更快。当被转移的知识是个人知识, 如个性、感觉、对某事物的态度等, 个人主义社会中的人接受和理解更快、更容易。相对于集体主义社会, 个人主义社会中的人在转移和接受知识时更加理性。

(三) 知识转移的难易程度: 集体-个人维度比垂直-水平维度对跨国知识转移的影响作用更大, 可以将前者视为跨国知识转移的决定性因素。如果知识转移和接收双方同属集体主义(或个人主义)文化, 且同属于垂直(或水平)文化, 则知识转移难度最低; 如果双方同属集体主义(或个人主义)文化, 但分属于垂直和水平文化, 则知识转移难度较低; 如果双方分属于集体和个人主义文化, 但同属于垂直或水平文化, 则知识转移难度较高; 如果双方既分属于集体和个人主义文化, 又分属于垂直和水平文化, 则知识转移难度最高(见表3)。

表3 不同文化模式中跨国知识转移的难度比较

文化模式	文化差距			
集体-个人	+	+	-	-
垂直水平	+	-	+	-
跨国知识转移的难度	最低	较低	较高	最高

注: 表中“+”表示知识转移双方文化类型相同, “-”表示知识转移双方文化类型不同。

七、对中国企业跨国并购进行知识转移的启示

前文曾指出, 发展中国家的跨国并购有很大一部分是以获得技术或知识为目的的。而上述分析表明, 不同文化模式下的知识转移相当困难, 由此造成跨国并购的效果并不理想。

单纯的跨国并购, 并不能达到企业最初的获取技术和知识的绩效, 只有在将企业的专有知识和能力成功地转移到并购后的企业中时, 才能见到效果。这就是为什么有的中国企业在并购西方公司的业务后, 长期不能扭转某些业务的亏损, 结果不得不在重组时大量砍掉这些原来认为有价值的业务, 大幅度收缩企业经营范围的根本原因。例如, 2006年TCL集团对并购的法国汤姆逊公司彩电业务进行重组, 终止除OEM业务外的所有电视机的销售和营销活动。虽然重组经常被冠以贯彻战略和降低成本的目的, 但其实质是不得不承认知识和能力转移的局限和障碍(黄卫伟, 王丙乾, 2007)。

跨国并购对任何一家中国企业来说, 都是一次再造的过程。但这种再造不应被狭隘地理

解为管理层的大换班,而应是企业知识体系和管理层知识结构的再造。研究和实践都表明,企业成功的经验往往表现为企业内部个人和团队之间如何协作的隐性知识,隐性知识是附着于个人身上的或隐藏于组织内关系中的,难以编码和传授。离开了具体的个人,这种隐性知识就不存在了。2005年1月,上汽集团向韩国债权团支付5900亿韩元(约5.9亿美元),正式完成韩国双龙汽车的股权交割手续。紧接着,上汽集团宣布了“百日整合”计划,积极推进各项并购后整合工作。然而,整合过程并不顺利,于是上汽股份在公司董事会上宣布免去社长苏镇琯的所有职务。苏镇琯于1999年担任双龙汽车社长,2004年底上汽股份收购双龙汽车组成新公司后,苏镇琯继续留任社长并担任代表董事。按照协议,其任期应到2006年2月,但是不到其任期结束,就被董事会解除了职务。作为“中国汽车业海外收购的第一案”,上汽在整合问题上操之过急,没有意识到双龙汽车公司是一个以强大工会力量著称的典型韩国企业以及由此带来的组织系统知识。随着苏镇琯的被解职,一系列管理冲突随之而来,最终导致并购失败。由此可见,光有良好的整合愿望是不行的,事前的并购决策已经为日后并购的成功概率打下了伏笔(干春晖等,2005)。

中国企业的跨国并购实际上是要实现双向的知识转移:将我们的成功经验和生意模式转移到目标方以及将目标方的专有技术和知识转移过来。例如,2005年联想并购了IBM PC事业部之后,就一直致力于将联想在中国的成功经验复制到全球。联想在中国的成功模式称为“分销模式”,这非常适合中国消费者基数大、分布广、强调购物体验的特点,在戴尔并购康柏后,这一模式曾为业界某些专家所诟病。联想集团顶住了外界的批评,把这一模式做到了极致。并购了IBM个人电脑业务后,联想先是尝试在印度引入这一模式,获得了巨大成功,接着,又在德国复制这一模式,结果是公司在德国的业务增长了25%(尹生,2007)。跨国并购的实践表明,技术转移通常要求在转移者和接受者之间具有对称的技术能力或称“吸收能力”,否则,目标公司的知识是转移不过来的。

跨国并购实际上提出了如何构建企业知识体系的问题。跨国并购后企业知识体系的构建,要在引进目标方显性知识的基础上,结合自身能力进行重新组合和创新,努力领会和感悟隐性知识,才能实现真正的知识转移。

参考文献

- [1] 顾卫平,薛求知.论跨国并购中的文化整合[J].外国经济与管理,2004(4):2-7.
- [2] 黄卫伟,王丙乾.知识转移、企业边界与中国企业的跨国经营[J].中国人民大学学报,2007(3):78-85.
- [3] 吴琪,白源,黄伟东,琳敦.跨文化整合的差异化策略[J].中国企业家,2005(03/04).
- [4] 赵曙明,张捷.中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究[J].南京大学学报,2005(2):32-41.
- [5] 钟耕深,徐宁.企业并购整合中的隐性知识共享机制[J].山东大学学报(哲社版),2007(1):92-98.
- [6] 干春晖主编.并购案例精粹[M].上海:复旦大学出版社,2005.
- [7] 尹生,杨元庆.董事长这一年[J].中国企业家,2007(1):50-51.
- [8] Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. and Jayaraman, N., "Mars-Venus marriages: culture and cross-border M&A", *Journal of International Business Studies*, 2009, 40 (2): 216-236.

- [9] Chen, C. C., Meindl, J. R. and Hunt, R. G., "Testing the effects of vertical and horizontal collectivism: A study of reward allocation preferences in China", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1997, 28:44-70.
- [10] Das, T. K. and Kumar, R., "Interpretative schemes in cross-national alliances: managing conflicts and discrepancies", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2010, 17 (2):154-169.
- [11] Davenport, T.H., Prusak, L., *Working knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [12] De Long, D.W., Fahey, L., "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, 2000 14(4): 113-128.
- [13] Earley, P.C., Gibson, C.B., "Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community", *Journal of Management*, 1998, 24: 265-304.
- [14] Garud, R., Nayyar, P.R., "Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer", *Strategic Management Journal*, 1994, 15: 365-385.
- [15] Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work-related values (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- [16] Nonaka, I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 1994(5): 4-37.
- [17] Nonaka, I., Takeuchi, H., *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press, 1995.
- [18] Polanyi, M., *Personal Knowledge*, Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- [19] Schoenberg, R., "The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: A review", *Adv. Mergers Acquisitions*, 2000, 1:43-59.
- [20] Stahl, G.K., Voigt, A., "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination", *Organization Science*, 2008, 19 (1):160-176.
- [21] Szulanski, G., "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 27-44.
- [22] Teerikangas, S., Very, P., "The culture-performance relationship in M&A: from yes/no to how", *British Journal of Management*, 2006, 17(1):31-48.
- [21] Triandis, H.C., "The many dimensions of culture", *Academy of Management Executive*, 2004, 18: 88-93.

【作者简介】杨军敏：上海对外经贸大学工商管理学院副教授。研究方向：战略管理、跨国并购。

徐波：上海对外经贸大学工商管理学院教授。研究方向：战略管理、资本运营。

The Moderating Effects of Culture on Knowledge Transfer of Cross-border M&A

YANG Jun-min & XU Bo

(Shanghai University of International Business and Economics, Shanghai 201620, China)

Abstract: Acquiring knowledge to improve innovation capability is one of the key motivations of Chinese enterprise cross-border M&A. However, the synergy of the M&As are hardly to be realized mainly due to the failure of knowledge transfer. This article classifies knowledge according to its contents and attributes firstly, then considers different national cultures and concludes that the process of knowledge transfer of cross-border M&A is heavily affected by national culture characteristics.

Keywords: cultural pattern; cross-border M&A; knowledge transfer

(责任编辑：王伟民)