

跨组织学习与知识转移机制研究

潘旭明

摘要: 跨组织学习与知识转移是当今管理学界关注的重点课题,也是网络环境下组织提高创新能力与经营绩效的重要途径。由于知识在组织间的流动会受到组织边界的制约,导致其与传统组织内部知识共享具有不同的机制。跨组织学习与知识转移机制涉及知识搜寻的愿望和导向、知识转移的影响因素和知识转移的路径,而知识吸收能力则是衡量知识转移成功的关键所在。

关键词: 跨组织学习 知识搜寻 知识转移 知识吸收

一、跨组织学习问题的提出

组织学习是当今管理学界关注的热门研究领域,在这个研究领域里,文献大都集中讨论组织内部的学习和知识共享,研究如何能够促进知识的产生并提高知识在员工间的转移效率,而跨组织学习(或称组织间学习)却没有得到深层次的研究。由于知识在组织间的流动会受到组织边界的限制,因此跨组织的学习和知识转移应当具有更为复杂的机制。

(一) 跨组织学习的内涵

自20世纪70年代美国学者Argyris和Schon(1978)提出组织学习概念以来,组织学习理论受到国内外学术界和企业界的广泛关注。对于组织学习的定义,不同学者有不同的观点,Dodgson(1993)认为组织学习是指企业围绕其日常活动和组织文化,对知识和惯例进行建构、补充与组织,并通过完善各种技能以适应和提高组织效能。Fiol和Lyles(1985)的定义更加简单直接,他们认为组织学习就是通过利用更好的知识和对知识更深入的理解从而提高组织活动效能的过程。Cohen和Levinthal(1990)则从知识转化的角度,认为组织学习是建立在个人学习的基础之上,但是组织学习更强调知识的转化、扩散和储存,并把这种能力称为组织的学习能力。

跨组织学习也称为组织间学习,是学习由单个组织内部向组织外部演进的结果。目前,学术界对于组织间学习的概念并没有统一的认知,通常认为跨组织学习是组织间双边和多边的相互学习的过程,不同组织通过相互学习实现各自的目标。Dyer和Nobeoka(2000)将其定义为“特定网络环境中的知识发展和获取”,“通过网络层次上的知识寻求机制

来发现、创造网络中的知识”的行为。

(二) 跨组织学习的意义

很多领域的学者都论证了,跨组织学习是竞争成功的关键。例如Von Hippel(1988)发现有些行业(比如科学仪器业)比其他行业多2/3的创新,这可追溯到顾客的原始建议和主意。在另外的一些行业中(比如电信终端设备行业)大多数的创新可以追溯到供应商。Von Hippel论证道,与那些只有低效的知识共享路径的生产机制相比,在用户、供应商、制造商之间存在良好知识传输机制的生产机制将更具创新能力。Powell等(1996)发现在生物技术产业中,创新的单位是网络,而非个别企业,企业若不能建立学习网络,就会陷于不利的竞争态势之中。事实上,在当今日益激烈的市场竞争环境中,单个企业仅仅依靠自身的内部资源往往感到力不从心,当该企业自身资源无法满足其成长需求时,就会向组织外部寻找资源,从而与其他企业进行合作,形成相互依赖的关系。Chung, Singh和Lee(2000)认为,企业倾向于通过与其他企业的资源技术相结合,共同形成联盟以提高经营绩效并创造价值。Dyer和Singh(1998)也认为,在双方彼此愿意合作,共享各自拥有的资源技术,且投入程度很高时,双方均可以在市场上具有较高的竞争优势。

二、跨组织学习与知识转移机制分析

本文基于下列理由构建“知识搜寻-知识转移-知识吸收”的跨组织学习与知识转移分析框架。第一,组织学习并非只是单个企业内部各个部门之间的学习问题,企业与外部组织间的互动学习以及网络层次的学习往往更重要,因而对外部知识的搜

寻就成为跨组织学习与知识转移的第一步。第二,有许多学者研究了知识在组织内部的共享与转移问题,例如,丹尼尔(Daniel,1998)通过组织学习循环模型来描述如何将个体知识保留在组织中的过程。但是由于跨组织学习与知识转移需要跨越组织边界,其影响因素和知识转移路径必然与组织内部的知识共享及知识在部门间的转移大相径庭。第三,不同企业在知识基础与组织文化等方面的差异常常影响其对外部知识的吸收,而吸收和利用外部知识的能力是创新的重要成因(Cohen&Levinthal,1990),组织的学习效能与组织对外部知识的吸收能力关系密切(Inkpen,2000),因而研究如何增强组织对知识的吸收能力就显得尤为重要。

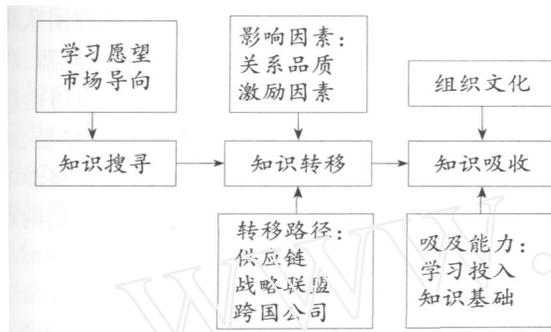


图1 跨组织学习与知识转移分析框架

(一) 跨组织知识搜寻

一般来说,由于市场信息具有不完全性和不对称性,一个组织往往只可能拥有与自身生产经营活动紧密相关事物的不完全的知识,而不可能拥有其所需要的全部知识。Zahra和Georg(2002)强调了企业的多种外部知识来源的重要性,他们认为企业可以通过采用许可证或契约购买、以及组织之间的各种关系来搜寻和获取知识。然而,并不是所有的组织都具有知识搜寻的强烈愿望,知识搜寻的有效性和强度往往取决于组织的学习愿望和市场导向。

1. 学习愿望

具有强烈的学习愿望的组织往往采取环境扫描等技术搜寻新知识,并成为跨组织学习成功的重要因素。由于合作各方往往只对自己相关的信息感兴趣,而缺乏对其他领域信息的兴趣,或由于知识视野的局限使得对某些信息的敏感性较低,从而造成跨组织学习的障碍。为此,跨组织学习各方应该保持一种正确的认识,意识到知识和信息的交流会给各方带来收益,从而提高对知识和信息的敏感性。需要指出的是,跨组织学习各方的决策程序、业务运作系统以及组织文化也会影响组织的学习愿望和学习策略。例如,Doz(1996)指出一个小企业与一个大型制药企业合作失败的主要原因是决策结构及组织文化完全不同,这种不匹配使这些组织不能采用行

为学习策略,从而使得它们不可能对合作初始状态所呈现出来的非效率进行调整。

2. 市场导向

虽然知识对企业获取竞争优势至关重要,但并不是所有的知识都对企业有用,那么一个组织应该采取什么导向来搜寻知识呢?有一些学者认为,卓越的组织是顾客驱动型的,其特点就是视顾客为最重要的利益相关者,而且成功组织的主要价值观是满足顾客的需要(OrenHarari,1992)。因此,我们认为组织在知识的搜寻上应该采用“市场导向”的理念,也就是说组织在知识的搜寻上应该重视能为顾客创造价值的信息,通过对顾客更深入的了解,有助于对各种新知识的理解和应用。例如,ArnoldC.Hax等(1999)通过对近100家美国企业的研究发现,许多企业为了更好地为顾客创造价值,不惜投入大量的时间、精力了解用户的需要,用户购买和使用自己产品的方式,以帮助用户解决生产过程中发生的有关问题,从而寻求更好地满足用户的方式。

(二) 跨组织知识转移的影响因素

知识已被视为企业最重要的战略资源(Spender&Grant,1996),所以现代企业最重要的经营逻辑之一就是:如何取得维持竞争优势的知识。除了组织内部创造知识之外,对外取得知识亦是重要的途径。然而,知识在组织间的转移与知识在组织内部的共享具有不同的影响因素。

1. 关系品质

由于知识具有无形、复杂及深藏的特性(Kogut&Zander,1992),所以企业间的关系品质就成为影响获取外部知识的关键因素。按照“社会网络理论”的观点,现实世界中许多企业之间的合作关系,本质上大都是厂商之间的重复交易,而厂商之间合作关系的维系往往取决于相互之间的“关系品质”。事实上,合作伙伴之间的关系品质往往是决定跨组织学习能否成功的关键因素,例如,Mohr和Sepkman(1994)构建了一个“成功的伙伴关系”模式,并且实证显示伙伴关系属性(包含承诺、协调和信任)、沟通行为(包含品质和参与)以及冲突解决技巧(指联合解决问题)是伙伴关系成功(包含满意度和双方销售额)的主要因素。

2. 激励因素

一般来说,组织出于对自身生存和发展的考虑是不愿意共享知识的,即便是存在合作关系,企业对于知识转移的类别和数量也是严加限制的。Szulanski(1996)认为传输知识是有成本的,所以激励非常重要,因而必须建立合适的激励机制以促进知识共享。然而,究竟应该采取何种激励措施促进跨组织知识转移,目前的文献还不多见。为此,我们

借鉴组织内部员工间共享知识的条件(Davenport& Prusak,1998),认为组织之间在具备下述激励因素的情况下是有可能共享知识的:(1)互惠。如果一个组织确信合作企业会向自己提供有价值的知识作为回报,往往也会向其提供自己拥有的知识。(2)信任。知识市场建立在“信用”的基础上,信任是知识交换的核心,当组织之间相互信任时就会乐于共享自己的知识。(3)声誉。如果提供其他组织缺乏的知识能使本企业的地位或声誉得到提高,而这种声誉对组织今后的发展是至关重要的,组织就会将自己的知识拿出来共享。

(三) 跨组织知识转移的路径

目前关于组织间知识转移的研究主要集中在联盟和合资两个方面,例如,Kogut(1988)认为,组织间知识转移问题,受到不同联盟结构类型的影响,他发现,基于产权关系的合资企业对联盟伙伴间隐性知识的转移是最有效的。Grant(1996)认为,企业间知识共享路径是一种经常性的企业间的互动模式,它允许知识的传输、再结合或特定知识的创造,这些有目的设计出来的制度化的程序可以方便联盟成员间的知识交流。我们认为目前组织间知识转移的路径主要有下面三种。

1. 供应链

供应链是由原材料和零部件供应商、产品的制造商、分销商和零售商以及最终用户构成的产业链,其主要功能是完成由原材料的采购到提供给顾客所需要的产品与服务的全过程。由于供应链的成员企业之间不仅存在着物流和资金流,而且存在着大量与生产技术相关的信息流和知识流。因此,从知识管理的角度看,供应链不仅是物料供应链,而且是知识供应链。在供应链中,位于不同节点的成员企业所拥有的知识资源往往是各不相同而又互为补充的,因此,在供应链中进行组织间知识转移和共享一般更加容易。例如,丰田供应链中跨组织知识转移是“逐层”进行的。所谓“逐层”转移是指:首先由丰田公司把其重要的“处方知识”(如丰田生产系统)转移给其第一层供应商,后者随后便通过由供应商联盟或“自愿学习”小组组织的工作现场会议来吸收这些知识;接着,第一层供应商把自己接受到的信息和知识传播给第二层供应商;之后,第二层供应商把自己接受到的信息和知识传播给第三层供应商;如此不断进行下去,丰田公司的知识便通过多层供应商网络简单而有效地传播给每一个供应链成员企业。其结果是,“丰田主义”在整个供应链中得到了实践(乔治·旺·科鲁夫,2003)。

2. 战略联盟

一般来说,企业之间建立战略联盟是为了分担

风险和获得互补的资源,而获得本企业所不具备的知识往往是建立联盟的主要动机。Kogut(1988)指出,企业建立合作联盟是为了学习对方组织的知识,即该企业所专有的组织惯例或技能,由于这种知识为隐性知识,只有通过合作联盟才能够取得。同时,联盟企业之间的密切关系和相互信任也有利于促进知识转移。Dussauge等(2000)指出,联盟提供了组织间学习的条件,它使得企业可以占有和内化其他伙伴企业的资源。Von Hippel(1988)也认为,在合作关系中,通过亲近与密集的成员间互动,有利于形成转移专门知识的有效机制。事实上,战略联盟不仅为企业提供了多样化的知识,而且提供了学习的机会和重要途径,因此被视为组织间学习的理想场所。一家企业要培育属于自己的专有技术或管理团队往往需要很长的时间,如果两家企业组建战略联盟,联盟就会增加成员企业间的边界渗透力,将模仿由组织外部转移到内部,使学习和模仿变得更加容易、成本更低。有研究显示,现在有近50%的联盟将学习作为联盟的关键目标,学习导向的联盟所创造的市场价值是非学习导向联盟的2倍。

3. 跨国公司

对于全球性的生产网络组织,为了提高生产效率,旗舰公司往往需向地方性供应商转移相关的技术及管理知识,从而导致跨国知识流动。例如,Gupta和Govindarajan(2000)在研究跨国公司中母子公司间的知识流动时,发现子公司从母公司获取的知识与子公司的吸收能力有很大关联。而子公司的吸收能力又取决于子公司已有的知识和一些属性,如进入模式、人员本土化比例等。Teece(1986)的研究指出当地企业的辅助性资产竞争能力、技术的独占性与知识产权保护力度会影响跨国公司的全球布点策略,影响跨国公司进入当地的方式及TTK(Tacit Technological Knowledge)的流动管道选择,此外,跨国公司的知识转移能力也会影响知识流入当地的量与质。对于知识转移的载体,Saxenian(2001)明确提出发展中国家和地区的技术学习与以跨国人际流动为载体的知识传播有直接关系,认为跨国人员流动是形成联系台湾新竹与美国硅谷的生命线,正是回归人员及其人际关系网,为台湾电脑业发展提供了低成本知识,使之迅速崛起。

(四) 跨组织知识吸收

在跨组织学习与知识转移中,增进组织对知识的吸收能力具有特别重要的地位。Mowery等(1996)认为,吸收能力是在技术转移和技术引进中应对隐性知识的一系列技能。Kim(1998)则将吸收能力看作学习和问题解决能力。事实上,组织缺乏吸收能力往往是导致组织缺乏竞争力和组织间合作失败的

主要原因,因为缺乏吸收能力的企业往往很难跟上合作伙伴的发展步伐,从而导致合作关系的破裂。

1. 学习投入

学习投入指企业为获取新知识所投入的各种资源。研究指出企业配置于学习的资源数量影响其能否在联盟中进行成功的学习(Khanna,etal.,1998),而吸收能力是累积和路径依赖的,与组织过去对个人吸收能力的投资有关(Cohen&Levinthal,1990),它需要一段长期的投资与知识积累(Tsai,2001)。我们认为一个组织对学习的投入程度(例如,对员工进行培训及鼓励员工参加行业性的学术会议),决定了其在相关与多样化背景知识方面的存量,并且进一步影响对新知识的吸收能力。

2. 知识基础

Grant(1996)认为知识传递的难易程度会受到共有知识不同层次及共有程度高低的影响,如果知识共有程度高,则知识整合效率就高,因此知识共享就较为明显;反之如果知识共有程度低,则知识整合的困难较大,知识共享的程度就比较低。Lane和Lubatkin(1998)认为比之于单个企业的知识基础,两个企业的知识相似性及其处理过程对吸收能力有更大影响。他们以“学生/老师”对偶学习为“相对吸收能力”评价单位,发现既有基础知识有利于对新知识的辨析与评价,而知识处理系统的相似性有利于内化新知识。

3. 组织文化

组织文化的差异性也是影响跨组织知识共享的一个重要因素。由于组织文化代表一个组织的价值观、思维方式和行为习惯,因此组织间文化上的差异,必然影响知识共享的效率。Donoghue,Harris和Weitzman(1999)就认为不同的企业由于工作流程与企业文化的不同,其知识管理的模式也会有差别。有研究指出:当技术授受双方在组织文化、组织目标与组织能力等方面的差距愈小时,双方在沟通与互动过程中的冲突也愈少(Davenport,Davies&Grimes,1999)。对于组织文化与知识转移的关系,Davenport和Prusak(1998)认为,有相当多的方法可以促进知识的分享与交流,但前提是组织的文化与价值观必须有利于知识的转移,否则所有方法都将可能毫无用处。

三、对中国企业的启示

在知识经济条件下,构建跨组织学习与知识转移的能力具有越来越重要的意义。组织通过与外部组织的互动学习,可以整合并协调组织内外的知识和技能,进而重构组织的资源与能力,创造出卓越的顾客价值以应对快速变化的环境。

第一,充分认识跨组织学习与知识转移的重要性。在市场竞争日趋激烈、消费者需求快速变化的今天,是否拥有多样性的知识往往决定了企业的竞争优势。由于单个企业很难拥有所需要的全部知识,因此组织需要学习外部知识并将其与自身的知识库相互作用,才能产生更大的资源优势,从而取得市场竞争的成功。

第二,注意培养组织的学习愿望。许多大型企业在不知不觉中会形成组织惰性,而忽视外部环境的变化。为此,企业应经常提醒自己保持学习热情,建立具有渗透性的组织边界,定期进行环境扫描并注重培养跨疆界人员。

第三,寻求知识在组织间转移的有效路径。由于知识的转移不可能通过传统的市场交易途径获得,而知识在组织间的转移往往存在高转移障碍,因此有必要寻求跨组织知识转移的有效路径。例如,富士和施乐采用“沟通矩阵”对知识进行成文化。“沟通矩阵”区分了产品、技术和市场等一系列相关因素,以及各个因素中每个企业具体具备哪些能力等非常重要的信息。这样,联盟成员就可以通过设计企业间信息共享路径及技术合作互动来提高相关知识的吸收能力。

第四,构建适宜的环境和组织文化。跨组织知识转移往往需要具备一定的条件,除了前面所述的组织文化和激励因素外,创造一个有利于交流的环境亦十分重要。例如,实践社区概念来自于组织研修中心和施乐公司在PaloAlto的PARC实验室,这项研究发现:组织学习是在实践社区内发生的。当人们有一个在一起工作的理由时,他们会共享学到的故事和教训,简而言之,他们互相教授他人自己的实践知识。

第五,注重隐性知识的共享。显性知识由于具备可编码化的特征,因而其传递也相对容易,而隐性知识由于是高度个人化的,往往根植于行动和个人对具体背景的理解当中,因而很难公式化,也难以交流。例如,丰田供应链通过其成员企业间的双重学习而达到对隐性知识的共享。第一重学习是指丰田供应商联盟中的“解决问题学习小组”和“自愿学习小组”所开展的学习活动,这两种学习小组特别适合于供应商之间的信息和知识共享。第二重学习是指通过召开公司首脑会议、向供应商的雇员提供大量培训课程和实习机会以及为不同企业之间的人员交往和流动(特别是面对面的接触)创造便利条件等方式,来实现最佳实践和小组学习在水平和垂直两个方向上的快速传播。通过这种双重学习,丰田供应链的成员企业不仅共享了“编码”化的信息,而且共享了技能、相关的技术、管理和“游戏规则”等隐性知

识(乔治·旺·科鲁夫,2003)。

注释:

英国学者迈克尔·波兰尼认为:“人类有两种知识,通常所说的知识是用书面文字或图表、数学公式来表述的,这只是知识的一种形式,还有一种知识是不能系统表述的,例如我们有关自己行为的某种知识。”他把前者称为显性知识,而将后者称为隐性知识。参见 Polanyi,Michael,1958.Study of Man. Chicago:The University of Chicago Press.

参考文献:

1. [英]乔治·旺·科鲁夫:《知识创新——价值的源泉》,中文版,北京,经济管理出版社,2003。
2. Argyris,C.and Schon,D.,1978. “Organizational Learning:Theory,Method,and Practice.” Reading MA:Addison-Wesley.
3. Cohen,W.M.and Levinthal,D.A.,1990. “Absorptive Capacity:A New Perspective on Learning and Innovation.” Administrative Science Quarterly,35,pp.128-152.
4. Chung,S.;Singh,H.and Lee,K.,2000. “Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation.” Strategic Management Journal,21,pp.1-22.
5. Daniel,E.O Leary,1998. “Knowledge Management System: Converting and Connecting.” IEEE Intelligent Systems (May/June),pp.30-33.
6. Dodgson,Mark,1993. “Organizational Learning:A Review of Some Literatures.” Organization Studies,14(3),pp.375-394.
7. Doz,Y.,1996. “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances:Initial Conditions or Learning Processes?” Strategic Management Journal,17,pp.55-83.

8. Dyer,J.H.and Nobeoka,K.,2000. “Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network:The Toyota Case.” Strategic Management Journal,21,pp.345-367.
 9. Dyer,J.H.and Singh,H.,1998. “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage.” Academy of Management Journal,23(4),pp.660-679.
 10. Fiol,Marlene and Lyles,Marjorie,1985. “Organizational Learning.” Academy of Management Review,10,pp.803-813.
 11. Hax,Arnold C.and Majluf,Nicolas S.,1991. “The Strategy Concept and Process:A Pragmatic Approach.” Prentice-Hall,Inc..
 12. Inkpen,A.C.,2000. “Learning Through Joint Ventures:A Framework of Knowledge Acquisition.” Journal of Management Studies,37,pp.1019-1043.
 13. Oren,Harari,1992. “You're Not in Business to Make a Profit.” Management Review,6,pp.53-55.
 14. Powell,W.W.;Koput,K.W.and Smith-Doerr,L.,1996. “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology.” Administrative Science Quarterly,41,pp.116-145.
 15. Von Hippel,E.,1988.The Sources of Innovation.New York:Oxford University Press.
 16. Zahra,S.A.and George,G.,2002. “Absorptive Capacity:A Review Re-conceptualization and Extension.” Academy of Management Review,27,pp.185-203.
- (以下文献略)

(作者单位:西南财经大学工商管理学院 成都 610074
(责任编辑: S)

(上接第 87 页)

Reddy,S.R.C.and Chakravarty,S.P.,1978. “Forest Dependence and Income Distribution in a Subsistence Economy: Evidence from India.” World Development, Vol.27, No.7, pp.1141-1149.

详见阿马蒂亚·森:《贫困与饥荒》,中文版,13~15页,北京,商务印书馆,2000。

⑬谢家平、孔令丞:《基于循环经济的工业园区生态化研究》,载《中国工业经济》,2005(4)。

Pachauri,P.K.,2004. “The Future of India's Economic Growth:The Nature Resources and Energy Dimension.” Future, Vol.36,pp.703-713.

⑭Meadows,D.L.等:《增长的极限》,中文版,成都,四川人民出版社,1984。

⑮谢鹏飞:《重型化是产业演进必由之路》,载《人民日报》,2003-10-17。

⑯《马克思恩格斯全集》,中文版,第23卷,707页,北京,人民出版社,1972。

⑰中国化肥信息网:农机服务第116:化肥是怎样污染环境的,http://www.china-fertinfo.com.cn。

参考文献:

1. Brook,N.and Sethi,R.,1997. “The Distribution of Pollution:Community Characteristics and Exposure to Air Toxics.” Journal of Environmental Economics and Management, Vol.32,pp.233-152.
2. Brocklesby,M.A.and Hinshelwood,E.,2001. “Poverty and the Environment:What the Poor Say:An Assessment of Poverty

Environment Linkages in Participatory Poverty Assessments.” Swansea,UK:Center for Development Studies,University of Wales.

3. 陈南岳:《我国农村生态贫困研究》,载《中国人口·资源与环境》,2003(4)。

4. Harrison,D.and Rubinfeld,D.L.,1978. “The Distribution of Benefits from Improvements in Urban Air Quality.” Journal of Environmental Economics and Management, Vol.5,pp.313-332.

5. Dasgupta,S.;Deichmann,U.;Meisner,C.and Wheeler,D.,2005. “Where is the Poverty-Environment Nexus? Evidence from Cambodia,Lao PDR,and Vietnam.” World Development, Vol.33, No.4,pp.617-638.

6. Duraiappah,A.K.,1998. “Poverty and Environmental Degradation:A Review and Analysis of the Nexus.” World Development, Vol.26, No.12,pp.2169-2179.

7. Bech,T.and Nesmith,C.,2001. “Building on Poor People's Capacities:The Case of Common Property Resources in India and West Africa.” World Development, Vol.29, No.1,pp.119-133.

8. Bauer,C.J.,1997. “Bringing Water Markets Down to Earth:The Political Economy of Water Rights in Chile 1976-1995.” World Development, Vol.25, No.5,pp.639-656.

9. Scherr,S.J.,2000. “A Downward Spiral? Research Evidence on the Relationship between Poverty and Natural Resource Regeneration.” Food Policy, Vol.25,pp.479-498.

10. F.Hinterberger等:《生态经济政策:在生态专制和环境灾难之间》,中文版,大连,东北财经大学出版社,2005。

(作者单位:华中农业大学经济管理学院 武汉 430070
(责任编辑: K)