

企业转型中组织学习与 开放式创新战略的研究

任寒青, 徐 震, 陈衍泰

(复旦大学 管理学院, 上海 200433)

摘 要: 首先分析了在环境动态变化条件下, 企业战略转型的动因; 指出组织学习对于战略转型的重要意义; 进而尝试用知识管理理论来解释组织学习如何影响公司的战略转型, 从不同角度分析组织学习对于公司战略转型的机理: 战略柔性、战略协同以及向开放式创新战略的转型; 最后指出战略转型学习中的主要问题以及相应的对策。开放式创新是动态环境下企业战略转型的重要保障。

关键词: 企业转型; 组织学习; 开放式创新

中图分类号: F406.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)10-0072-03

全球经济一体化的动态环境下, 企业战略转型是获取持续竞争力的根本保证。而组织学习和开放式创新思维是组织转型的前提。

1 文献综述

知识的来源于学习。关于组织学习, 人们从多个方面开展研究, 其中包括: 组织学习的内涵, 组织学习的层次(指单环学习、双环学习、三环学习等), 组织学习的过程, 组织学习的范围(指个人、团队、组织等), 组织学习的方法和工具, 组织学习的案例, 以及如何建立学习型组织等^[1-2]。

国内有学者通过对国际知名的、长盛不衰的学习型组织(摩托罗拉、惠普、通用电气等)深入的案例研究, 指出员工是学习型组织中真正的学习主体, 并提出了以“自愿式(voluntary)—要求式(required)”、“个人式(individual)—团队式(team)”两个维度所形成的4种“学习主体”类型(即I2V型, T2V型, I2R型, T2R型)及其运作案例, 并提出了影响组

织选择这4种不同类型“学习主体”的相关因素^[3]。由此得到如何选择学习主体的问题: 企业需要解决问题的系统性程度(指这一问题的解决需要各部门相互依赖和协作程度), 企业需要解决问题的难度, 员工团队协作能力大小, 组织文化的不同决定了组织对“个人”和“团队”方式的不同选择。

在知识经济时代经营的企业需有不同于以往任何时代的企业的新逻辑。芮明杰将这一新逻辑概括为以知识和学习为基础, 并以地质史上的“造山运动”作比, 对新企业观进行了全面框架性的研究。新企业观的理论基础是知识与学习理论, 新企业组织的典型模式是团队型组织, 管理的实质在于通过知识的转化和联合获得能力提升, 经营逻辑追求知识超越, 从而全面回答了以知识和学习为基础的企业的主要特征^[4]。

更进一步, 芮明杰等引入“动态知识价值链”, 提出了高技术企业的知识创新模式, 并指出了高技术企业知识创新与一般企业的主要差异; 然后进一步对这一模式运行所需

的知识场和知识库进行了描述, 形成了一个完整的高技术企业知识创新的理论体系^[5]。

关于如何保证企业(特别是战略转型中的企业)能够保持生生不息的知识创新能力, 哈佛的Dorothy.L.Barton教授提出了通过冲突和火花来克服组织认知障碍, 通过建立一种创新文化, 有利于知识创造的机制等模型化来保证将来的持续知识创新能力; 内部通过用户参与、业务流程重组和整合等集成方法保证知识创新; 而通过向外部的学习来吸收知识、兼并收购等获取市场的知识, 从而获得如泉水般的知识创新动力^[6]。而欧洲的学者Joe Tidd, Keith Pavitt等提出要通过“技术—组织—市场”的集成创新来实现知识创新^[7]。不过作者没有提出如何结合组织学习的机制来进行分析, 也没有分析集成学习对于战略转型的机理。组织学习对于公司战略转型的作用机制还是个“黑箱”。

2 公司战略转型的动因研究

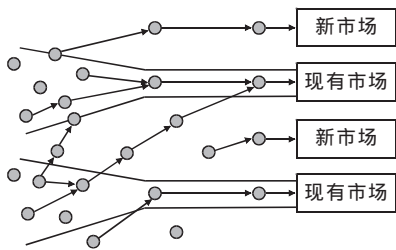
世纪之交, 人类社会的发展进入以信息

收稿日期: 2005-11-15

基金项目: 国家自然科学基金项目(70502006); 教育部人文社会科学研究重点项目(02JAZ790003)

作者简介: 任寒青(1966-), 男, 上海人, 复旦大学管理学院博士研究生; 徐震(1975-), 男, 山东人, 复旦大学管理学院博士研究生; 陈衍泰(1979-), 男, 福建三明人, 复旦大学管理学院博士研究生。

技术和生物工程为主导的知识经济时代。知识的来源、种类和数量达到前所未有的丰富的程度。正如哈佛商学院 Henry Chesbrough 教授所描述的,公司正面临着向一种发展战略的新模式转型中^[8-9],如附图所示。企业组织面临不断动荡多变的竞争环境,企业不仅面临着被大企业收购兼并的威胁,同时被一种哈佛商学院 M.Christensen 教授称之为“破坏性创新”的模式^[10],使得中小企业有可能击败强大的竞争对手。



附图 开放式创新范式的原理

因此,正是在此历史背景下,组织再造、组织学习、组织变革、产业先见、战略转型等概念不断被提出;网络型组织、虚拟型组织、学习型组织、交响乐队型组织等企业组织新形态纷纷涌现。这些现象本质上是企业进行着从传统的以成本主导战略向创新为主导的战略转型,具体来说这里归纳为3个转变,即:企业刚性的战略向着柔性化管理方向的转变^[11];从盲目追求扩张到寻求企业内部、供应链间以及企业之间的战略协同的转变^[12];从“封闭式创新”向“开放式创新”战略的转变^[9],或者称为知识管理从内部协同到外部协同的战略转变。

战略转型的动力来源于两大方面:外部拉力和内部推力。外部拉力主要是随着经济全球化、技术创新以及管制力量的放松所带来的知识视野的变化。当代的知识视野和20年前的情况大相径庭。主要的侵蚀因素包括在信息化和全球化背景下熟练技能的人力资源变得易获得和流动性、风险投资市场的兴起、外部知识的可用性以及不断增强的外部供应商的能力等^[9]。

企业内部推力可以从基于知识观的企业理论来分析。该理论认为企业本质是一个知识装置系统。知识的存量决定了企业的边界,企业知识的流量决定了知识结构的调整从而促进企业的演化,企业同外部的知识差异决定了企业要与外界进行交流。具体包括:扩张战略、收缩战略、企业知识联盟与战

略联盟、供应链上的学习、虚拟组织之间的学习等^[13]。

因此,企业如果要在知识经济时代取得持久的竞争优势,就需要持续学习,从而进行知识创造与知识获取,进而进行战略转型,获取持续竞争力。

3 开放式创新思维与组织学习对于战略转型的作用机理研究

开放式创新思维下,组织学习对公司战略转型的作用机制分析如下:

3.1 组织学习与战略柔性化

组织在生成核心能力的同时,企业也形成了战略的刚性。这是由于:组织学习的过程包括个人学习、团队学习和组织学习,这3个学习主体之间的认知结构存在着差异,人的思维转变是最难的;另外,知识之间存在着差异,知识虽然可以融合形成新的知识,但是学习主体相对是固定的,这就导致了战略刚性的产生;从基于资源的视角分析,由于很多资产是专用性投资,并且这些投资比较大,不大可能随时更换,而企业要想改变也需要时间。这也是形成战略刚性的一个原因;从“交易成本”理论分析,制度的设定是为了减少交易成本,但制度转型则需要很大的交易成本^[14]。企业倾向于保证制度的稳定,除非知识的发展迫使得它不得不进行变革。

从知识管理角度分析“技术—组织—市场”集成创新战略,本质上是公司通过建立学习型组织,并从内部的技术、外部用户、竞争对手、利益相关者等多角度进行学习知识,从而形成持续的创新战略。而向这种战略的转型,从根本上说是公司知识结构的调整,所以根本上要从知识创造的角度来处理。进一步,组织学习是保证知识创造的前提。这理论也可以拓展 Dorothy.L.Barton 如何从组织层面的设计保证知识的不断涌现。

组织学习为公司战略柔性提供了出路。首先,公司的学习主体虽然存在差异,但是通过学习型组织来实现减少差异。通过建立共享愿景,公司可以对总体战略所需要的新知识进行总体规划,通过组织学习与团队学习的方式来落实,也可以通过 CKO 以目标管理的方式落实到具体员工身上,并建立文件、激励机制等促进公司的持续学习。共同学习就提高了公司认知结构的一致性,激励

机制的设定可以保证公司从内部流程、外部的市场和战略联盟中学习新知识,从而保证知识的不断创新,进而避免战略的刚性,为公司战略转型提供最重要的基础。

其次,组织内部的员工团队学习、向外部市场和用户等学习可以使得公司获得未来的知识,避免盲目投资;也可以获取来自风险投资市场、大学与科研机构、战略联盟等的新思想,从而避免“破坏性创新”带来的灾难。正如哈佛的 C.M.Christensen 提出的,获取先导顾客的知识 and 破坏性创新的知识^[14]。有效地进行专用资产的投资或者选择外包等战略,这种以学习为先导的战略可以有效避免公司陷入战略刚性,为公司战略转型做准备。

第三,组织学习还可以减少交易成本,促进公司战略转型。系统思考和组织学习,可以提高整个公司对其需要解决问题的系统性程度(这一问题的解决需要各部门相互依赖和协作程度)的认知,学习同时增强员工团队协作能力,通过形成学习型组织,公司的文化将具备共同的特征。这个过程是在潜移默化中改变公司的战略,公司转型的交易成本为团队学习的机制所取代,无形中使得社会福利的净损失降低。公司战略的转型通过组织学习,从而降低交易成本而更具柔性。

3.2 公司战略向协同化与隐性知识的学习

20世纪60年代安索夫就提出公司战略要通过协同而取胜。波特提出基于企业内部价值链的有形与无形价值链关联。Prahalad & Doz 提出企业间的相互依存关系^[5],其本质在于企业内、企业间、利益相关者之间的知识关联,特别是隐性知识的关联。中国的许多企业经历几年的收购兼并浪潮以后,现在又重新回归主业,证明了知识协同化的重要性。

公司的战略正进行从盲目多元化追求扩张到寻求企业内部、供应链间以及企业之间的战略协同的转变。协同的核心在于知识的协同,特别是核心知识(主业)的协同。对于企业能力的研究有很多观点^[15-19],有基于资源的观点、基于系统的观点、基于技术能力的观点、基于制度的观点等。从知识管理的角度分析,企业的核心能力在于其拥有特殊的隐性知识。隐性知识是公司保持持续竞争优势的源泉,公司通过组建一定的组织架

构、基于价值的流程、形成特定的有利于默会知识产生和知识创新的文化及合理的权力系统,把隐性知识转化为能够被消费者主动认可的显形知识(在市场中表现为定制化的服务或者产品)。

公司进行战略转型时,以核心的隐性知识为主体的有限关联战略是保证战略持续的前提。无论是内部产品的多元化,还是外部的兼并收购、供应链整合与战略联盟的组建,需要寻求从内部协同到外部协同的发展。

组织学习也贯穿在协同化战略转型的过程中。一方面,在形成公司内部有形价值链中,有关的组织单元(部门)以核心业务的知识为主,通过相关知识的学习减少知识差异从而不断减少不必要的知识和流程形成有限的价值链;另外一方面,公司在进行兼并收购过程中,通过收购方和兼并方的互动学习,识别与利用双方有价值的隐性知识,再将其之转变成顾客所需要的产品或服务,通过这种学习过程逐步形成战略的协同。组织学习也是保证战略联盟成功的关键因素,形成战略联盟的目的是资源和知识互补^[17],联盟之间的隐性知识只有通过双方互相指派高效的人力资源团队,形成较为合理的人力资本结构,才能在“干中学”“用中学”得以实现,这个过程就是外部协同的实现机制。

3.3 封闭式创新向开放式创新战略转型中组织学习的作用机制研究

Henry Chesbrough 建议公司需要从“封闭式创新”向“开放式创新”战略的转型^[7-8]。“开放式创新”意味着有价值的思想可以来源于公司的内部或者外部;也从公司内部或者外部走向市场。这种方法和原有的“封闭式创新”时代的根本区别在于,后者强调保留内部的知识 and 尽力减少知识流动,而前者强调把获取外部知识和外部知识内部化视为公司同样重要的战略^[18]。

“开放式创新”范式实现的核心在于拥有一个将内部创新与外部创新相联结的商业模式。这个模式必须有效地把技术决策和经济产出相联系。商业模式对于“开放式创新”的启示在于:R&D 经理必须同时考虑技术和市场实现的因素;公司应更加深入地开发价值网络中各社会领域组成分子;而对于职业经理人来说创建一个把内部隐性知识扩散到外部及外部有用的知识吸引到内部

的机制至关重要。另外必须重视发展风险投资业,以及进行知识产权管理等。

公司如何能够放弃一定程度上的控制权,而去获取和利用外部丰富的知识财富呢?关键是思维模式的转变。有益的建议包括:盘点组织现有的知识存量;通过建立学习的路径图并实现组织学习从而使得现有的商业升级;通过风险投资等机制发展新事业;通过增进知识流量来优化公司内部原有的知识;为创新寻找合适的商业模式和组织,最后重视大学、研究机构和政府等公共机构的作用以寻找多样化的组织学习和知识创造。

因此,公司从“封闭式创新”向“开放式创新”战略转型的关键还是在于组织学习。尤其是重视促进知识的流动,并增强组织接受知识存量的能力,从而提高公司的领先知识的含量和优化知识结构。

4 企业转型中的核心问题及战略对策

4.1 战略思维的障碍及其克服

战略思维障碍的主要起因是人们对于变革的恐惧:害怕失去现有既得的利益、对于不确定的恐惧、以及战略转型成功与否判断准则的模糊性造成的。

既得利益与判断准则的核心是价值取向问题,可以通过组织学习,进而建立共享愿景以及建立基于组织学习的绩效考核等方式来解决;对于不确定性的认识的一个根源是认知结构的差异性,可以通过员工培训、危机管理机制等方式降低这个差异性。例如,近年来人们普遍认为“小灵通”这种通讯方式在中国没有市场,所以深圳华为技术公司迟迟不敢向这个技术转型,而 UTStarcom、中兴通讯等通过在组织中建立共享愿景而大胆转型,从而获得巨大的市场成功^[19]。UTStarcom 等公司描述的共享愿景是:中国通信技术将会朝着 3G 和固定电话两条道路同时发展,从而降低组织的认知结构的差异性,获得一致的动力进行战略转型。

4.2 封闭式思维与开放式学习的解决方法

IBM 在上世纪 70-80 年代一度是国际计算机行业的领军集体。但是在 1990 年面对网络技术的发展、个人电脑的发展濒临解体。经过认真学习网络时代的知识、回归主业并采取增加知识流量的方法,现在又

重新树立“兰色巨人”的形象。其采纳的“开放式创新”对策主要有:在相关领域中拥有开放式的标准进行创新从而带给顾客新价值;分拆企业价值链并把创新成果外卖;知识产权管理盈利以及从客户中学习等。例如,在 2004 年 12 月把 PC 业务转让给中国联想集团,而转向被认定为未来主流的网络游戏硬件等业务,这是 IBM 从市场学习的结果。

4.3 任意多元化与“瘦身运动”

很多组织在经过一定时期发展以后,在“做大”的思想驱使之下,开始盲目扩展,收购和兼并无关的行业。特别是在转型经济环境下,许多公司并没有经验而只是盲目乐观可以实现快速强大。例如,“巨人集团”曾经是国内计算机软件的品牌,却转向经营保健品、房地产等无关行业,导致最终的失败。

公司在进行兼并收购过程中,通过收购方和兼并方的互动学习,识别与利用双方有价值的隐性知识,再将其之转变成顾客所需要的产品或服务,只有通过这个学习过程才能形成战略的协同。组织学习也是战略联盟成功的关键因素,形成战略联盟的目的是资源和知识互补。广州“格兰士”集团专门生产微波炉设备,通过兼并相同行业进行知识整合,现在已经是国际微波炉的第一品牌;而广西“玉柴”机器厂也是以同样的战略而获得成功。

5 结论

从基于知识管理观点来看,公司战略转型实质上是在市场需求和知识流动的环境变化情况下,公司首先调整战略思维并对现有特异性知识进行“破坏性创新”的过程。通过组织学习,公司战略柔性化、协同化,并从封闭式向开放式创新发展,促进知识创新从而获得市场的持续竞争优势。

参考文献:

- [1] 买诺尔夫·迪尔克斯,野中,张新华等.组织学习与知识创新[M].上海:上海人民出版社,2001.
- [2] 彼得·圣吉.第五项修炼[M].上海:上海人民出版社,1998.
- [3] 陈国权,李赞斌.学习型组织中的“学习主体”类型与案例研究.管理科学学报,2002,5(4):51-61.
- [4] 芮明杰,樊圣君.“造山”:以知识和学习为基础的企业的逻辑[J].管理科学学报,2001,4,

高技术企业技术能力演化 规律研究及实证分析

石 惠^{1,2}, 甘仞初¹

(1.北京理工大学 管理经济学院, 北京 100081; 2.核工业管理干部学院, 北京 102618)

摘 要: 通过归纳分析, 提出了高技术企业技术能力的 3 个演化规律, 并基于对高技术企业 DEC 和王安公司整个生命周期里的技术能力演化实证分析, 验证了研究结果。与传统的技术能力评价指标不同的是, 提出了有效技术能力是衡量高技术企业技术能力竞争优势的重要指标。

关键词: 高技术企业; 技术能力演化; 有效技术能力

中图分类号: F276.44

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)10-0075-03

0 前言

由于学术界对技术能力的研究多定位于一般企业, 因此许多学者在分析高技术企业技术能力时, 都沿用了基于一般企业技术能力的研究结果, 如相关的概念、构成、演化模式等, 多数采用结构学派的定义, 认为高技术企业技术能力由制造能力、投入能力、创新能力、研究与开发能力、转化能力等组成^[1]。这种对高技术企业技术能力的认识缺

乏对高技术领域特性的考虑, 忽略了高技术企业技术能力中的子能力之间存在交集的情况, 如研发能力、转化能力与创新能力的关系, 会造成对高技术企业技术能力认识的混乱和不清晰, 而且, 对于在技术能力上与一般企业有很大差别的高技术企业来讲, 也不能反映其演化特点和形成机制, 而这些对高技术企业非常重要。本文在对高技术企业技术能力演化规律进行归纳分析的基础上, 选择了在高技术领域具有长寿经历的、曾经

在计算机领域叱咤风云的 DEC(数据设备公司)和王安电脑公司, 作为案例分析的对象, 从而进一步验证了高技术企业技术能力发展的规律性。

1 高技术企业技术能力的涵义

参照我国学者安同良(2002)对企业技术能力定义的 3 个流派划分, 我们将国内外文献对企业技术能力的定义分为 5 个流派: 结构学派、过程学派、资源学派、知识存量流

(3): 34-45.

- [5] 芮明杰, 李鑫, 任红波. 高技术企业知识创新模式研究——对野中郁次郎知识创造模型的修正与扩展[J]. 外国经济与管理, 2004, (5): 8-12.
- [6] Dorothy.L.Barton. The wellspring of knowledge(中译本). 2000.
- [7] Joe Tidd, Keith Pavitt. Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change[M]. JOHN WILEY & SONS, 2002.
- [8] Henry Chesbrough. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology[M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- [9] Henry Chesbrough. Managing Open Innovation[J].

IEEE Engineering Management Review, 2004, 32 (2): 52-56.

- [10] C.M.Christensen. the innovator's dilemma. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- [11] Gary Hamel, C.K.Prahalad. 战略柔性——变革中的管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [12] Andrew Campbell, K.S.Luchs. 战略协同[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [13] O.Williamson. The institution of capitalism[M]. New York: free press, 1985.
- [14] C.M.Christensen. The innovator's solution[M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- [15] N.J.Foss. Towards a competence theory of firm

(中译本)[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2003.

- [16] 陈衍泰, 陈国宏. 企业核心竞争力研究问题研究[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003.
- [17] 陈衍泰. 开放式创新评介[J]. 研究与发展管理, 2005, (1): 87-89.
- [18] 陈衍泰, 司春林. 制度、技术与有效市场的整合战略——中国小灵通问题研究[J]. 经济管理, 2005(1): 77-81.
- [19] 司春林. 企业创新空间与技术战略[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.

(责任编辑: 汪智勇)

收稿日期: 2005-11-21

作者简介: 石惠(1965-), 女, 河北石家庄人, 北京理工大学管理与经济学院博士研究生, 副教授, 研究方向为高技术企业、技术能力、企业寿命周期。