

# 组织学习的动态性与追赶企业的动态组织学习

李正卫, 池仁勇

(浙江工业大学 经贸管理学院, 浙江 杭州 310023)

**摘 要:**在回顾有关组织学习不同类型及其动态性变化的文献基础上,根据发展中国家企业在技术追赶中的阶段特征,研究了技术追赶的阶段转换和组织学习动态变化之间的协调一致性规律,从而为发展中国家的技术追赶型企业组织学习动态管理提供理论参考。

**关键词:** 追赶企业; 技术追赶; 组织学习

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)10-0177-03

## 1 组织学习的动态性

组织学习是企业动态的环境中获得竞争优势的重要途径 (Ituber, 1991; Dodgson, 1993; Spender, 1996), 是对组织知识进行创建、补充和管理, 从而指导组织行为, 改进组织结果的一种集体学习方式。组织学习有不同的学习模式、知识获取途径和知识转化方式, 不同的模式、途径和方式适合于不同的具体环境。因此, 组织学习不仅是动态环境中企业获取竞争优势的手段, 而且其表现类型也随着环境的动态变化而不同。了解不同的组织学习模式、途径和方式以及各自的适用条件, 并根据企业所处的内外部环境, 作出合适的组织学习战略安排与部署, 对企业技术的发展至关重要。

Argyris & Schon (1978) 将组织学习分为单环学习 (single-loop learning) 和双环学习 (double-loop learning) 两种模式: 单环学习是指组织利用目前的政策, 解决问题或发现机遇的一种较为浅层次的学习方式; 双环学习是指当组织不能用现存的政策解决问题和发现机遇, 而对政策和目标产生疑问时所引发的一种较为深入的学习方式。按照 Argyris & Schon (1978) 的学习模式, 我们认为, 对于企业来说, 当其技术能力较弱时, 应该先从单环学习开始, 随着能力的提升再过渡到双环学习。技术能力的提升过程就是组织学习模式的逐渐转化过程, 两者是相伴相生的。

March (1991) 则将组织学习分为开发性学习 (exploitation learning) 和探索性学习 (exploration learning) 两种方式: 开发性学习是指通过对既有知识的开采利用, 以进一步发挥其功用的一种学习方式 (如干中学); 探索性学习是指通过市场和技术实验获得与已有知识不同的新知识的

一种学习方式 (如 R&D 学习)。March 认为, 开发性学习一般具有继承性和连续性特点, 需要企业有较好的知识积累和储备; 探索性学习一般具有突破性和非线性特点, 往往需要企业具有忘却学习 (unlearning) 的能力。

Bierly & Hamalainen (1995) 将组织学习分为外部学习和内部学习两种途径: 外部学习包括顾客学习、竞争对手学习、网络学习、制度学习; 内部学习包括个人学习、部门内部学习、跨部门学习、多层次学习。从产业专业化程度和发展环境的稳定性两个维度, 他们的研究认为: 当专业化程度低而环境稳定性高时, 企业较少进行组织学习活动; 当专业化程度和环境稳定性均低时, 企业着重于部门内学习、竞争对手学习和顾客学习; 当专业化程度高而环境稳定性低时, 着重于顾客学习、网络学习和跨部门学习; 当专业化程度和环境稳定性均高时, 则着重于竞争对手学习、制度学习、多层次学习和部门内学习。

Nonaka (1994) 则将组织学习的表现形式划分为外部化 (externalization)、综合化 (combination)、内部化 (internalization) 和社会化 (socialization) 4 种。Nonaka 认为, 组织学习是一个不断循环的上升过程, 企业的组织学习往往是从隐性知识转化为显性知识的外部化开始, 依次经过显性知识整理为新的知识体系的综合化, 进一步将显性知识转化为隐性知识的内部化, 最后到各种隐性知识的相互交合的社会化过程, 然后再回到外部化, 开始新一轮组织学习循环。在上述活动的往复循环中, 企业知识的储量增加, 技术能力也随之提升。

由此可见, 组织学习具有丰富的内涵和较为复杂的动态性特征, 这一动态性特征要求企业在进行组织学习的战略规划时, 应该秉持权变的思想, 根据环境的变化适时地调整组织学习的具体安排, 努力保持它们之间的协调一致

收稿日期: 2006-09-22

作者简介: 李正卫 (1970-), 男, 江苏江都人, 博士, 浙江工业大学经贸管理学院讲师, 研究方向为技术创新与企业竞争战略、组织学习与技术追赶。

性。

## 2 发展中国家技术追赶企业的动态组织学习

选择合适的组织学习模式、途径及配套机制,对组织学习进行科学的动态管理是发展中国家企业实施技术追赶的一项重要内容。为此,首先需要了解发展中国家企业所面对的现实环境,然后以环境的变化为基点,以组织学习模式和途径的适用条件为理论导引,来分析组织学习及其配套机制如何协同环境变化。具体地,本文将以发展中国家实施技术追赶的 3 个阶段,分别为技术引进阶段、消化吸收阶段和自主创新阶段,作为不同具体环境的代理变量,来研究这 3 个阶段的更替和变迁与组织学习动态变化的协调一致性规律,研究结果如附表所示。下面将按照技术引进阶段、消化吸收阶段和自主创新这 3 个阶段的演进顺序,来对该表内容进行详细说明。

首先,技术引进阶段。在该阶段,由于企业处于技术追赶初期,技术能力较弱,因此,采用的技术战略大多为追随战略,学习模式主要为浅层次的单环学习模式。在此阶段,为了弥补自身技术能力的不足,避免因购买国外的洋垃圾设备和技术而造成投资失误(即掉入投资陷阱),企业须频繁地向业内的专家进行技术咨询,通过外部学习获得引进投资所必须的知识和信息。这种知识和信息的内容主要是 know-what 和 know-who 两个部分:know-what 主要说明拟投资引进的设备和技术中,符合技术发展趋势,不容易被市场淘汰的先进设备和技术是什么;know-who 则主要说明在当前设备和技术的供应方中,谁可以提供技术和设备。在引进阶段,企业一般都不具有重要的隐性知识,通过频繁的技术咨询这种外部学习方式得到的也大多为显性知识,正是通过对显性知识的不断积累和综合,企业会从单方案开始,逐渐形成多个引进方案,之后又会形成对多种引进方案的比较结果,并最终会在多个方案中作出最后的取舍。

可以看出,在技术引进阶段,为了弥补企业自身能力的不足,通过专家咨询获得必要的技术设备及其供应方信息,对于避免引进过程中可能出现的投资型陷阱,作出并实施正确的投资决策至为重要。在技术引进阶段,由于企业知识储备较少,为了提高知识管理和组织学习的效率,一般采用直线职能制的组织学习架构,这与处于技术起步阶段的企业总体组织架构是适应的。此外,需要说明的是,在此阶段,组织学习是一种浅层次的外部学习方式,组织学习的投入相对其它阶段较小,但是一旦投资失误,会给企业带来较大的财务损失,因此,组织学习的风险较大。在此阶段一般无创新成果,对组织学习效果的

评价取决于是否有利于企业的引进决策,使企业最终引进性能和价格俱佳的设备和技术。

其次,消化吸收阶段。该阶段是企业提升技术能力的关键时期,只有经过积极而有效的组织学习,企业才能避免陷入“引进—落后—再引进”的能力陷阱,并最终完成消化吸收任务,进入自主创新阶段,从最初的技术追随者变为技术领先者。在前期消化吸收阶段的大部分时间里,由于不具备足够的技术能力,企业不可能对当前的技术范式进行反思和技术突破,企业的组织学习模式是单环式的适应性学习,由于技术已经引入,因此企业的组织学习方式主要是内部学习,即通过内部员工的学习和相互讨论进行组织学习,主要内容在于了解引进技术的操作化知识,即 know-how,使其发挥更大的效能。知识转化活动主要是将引进的显形知识转化为企业隐性知识的内部化行为。为了加速知识的转化和吸收,使企业员工之间能够通畅而无障碍地进行内部交流和学习,组织学习的架构一般需要从直线职能形式转换为扁平式的组织形式。对组织学习成果的评价主要是通过生产成本进行的,成本越低说明组织学习越有成效;反之,则需要从以上环节入手,强化企业对组织学习的管理。

在消化吸收的后期时间里,由于技术能力已经得到了较大提升,企业已经掌握了 know-how 知识,这时企业组织学习的模式应该转向双环开发性学习,即在掌握引进技术的基础上,根据企业的自身特点,对工艺流程和设备进行局部调整和改进,以进一步开发既有技术的潜力。组织学习的主要内容转为了解并获得技术设备的主要原理,即 know-why,并在此基础上开始对既有的主导技术范式进行反思。在此阶段,随着开发性学习的不断深入,企业会产生对工艺技术进行改进的过程创新成果;对组织学习成效的评价将从产品成本转为产品质量。产品质量越高,说明组织学习越有成效;反之,则说明组织学习成效较低。这时,需要改进对组织学习的管理。总体上看,在整个技术消

附表 技术追赶过程中组织学习的动态变化

追赶阶段	技术引进阶段	→	消化吸收阶段	→	自主创新阶段
学习目的	避免投资陷阱	→	避免能力陷阱	→	避免市场陷阱
学习模式	单环学习	→	单环到双环学习	→	双环学习
学习内容	know-what, know-who	→	know-how, know-why	→	know-future
能力要求	较低	→	一般到较高	→	很高
学习方式	引进性学习	→	适应性到开发性学习	→	探索性学习
学习途径	外部学习	→	内部学习	→	内部和外部学习
知识转化	综合化	→	内部化	→	社会化和外部化
学习战略	跟随型	→	赶超型	→	领先型
学习架构	直线职能	→	扁平形式	→	虚拟组织
学习投入	较小	→	较高	→	很大
学习风险	较大	→	较小	→	很大
创新形式	无创新	→	过程创新	→	产品创新
成果评价	技术性能和价格	→	产品成本到产品质量	→	产品新颖度

化吸收阶段, 由于需要企业员工的广泛参与以及企业知识储量的增加, 知识管理的难度和投入将较技术引进阶段大, 但是另一方面, 由于该阶段主要是在既有技术范式下对引进技术的适应和开发, 没有技术突破性的工作, 因此, 组织学习的难度和投入将比接下来的自主创新阶段低。

第三, 自主创新阶段。只有在消化吸收阶段实施正确的组织学习后, 企业的技术能力才可能得以大大加强, 从而能够顺利进入技术追赶的自主创新阶段。当企业进入自主创新阶段后, 企业的战略已经从当初的追随战略、赶超战略转为领先战略, 此时, 企业已经进入了技术前沿行列, 在事实上已经完成了技术追赶的任务。因此, 在这阶段企业组织学习的主要任务是保持市场竞争优势, 即在保持活跃的技术创新活动的同时, 努力避免技术创新方向的失误及由此导致的市场失败。在该阶段, 探索性的双环学习将是企业组织学习的主要模式。通过各种内部学习和外部学习途径, 企业不仅需要了解和掌握现有技术的原理, 即 know why, 而且还需要了解和掌握未来技术发展的方向, 即 know future, 同时, 需要不断地对目前既有的主导技术范式进行反思并寻求技术突破, 力求在符合技术发展大方向的前提下, 创立新的主导技术范式并引领新产业的形成与发展。在此阶段, 为了实现技术突破, 除了具有惯常的知识和能力外, 企业还需要具有较强的忘却学习能力。

在自主创新阶段, 企业已经处于技术发展的前沿, 失去了可以追随的技术标杆, 评价企业学习成效的一个重要指标是产品的新颖度, 需要企业付出巨大的组织学习投入, 并且这种投入能否带来技术突破还具有很大的不确定性, 即使有技术突破, 这种突破所产生的产品能否被市场接受也带有一定的不确定性, 因此, 这一阶段组织学习的风险很大。为了有效地降低这种不确定所带来的风险, 企业需要进行更为有效的学习, 除了采取探索性的双环学习模式外, 在知识转化方面, 应着力进行知识的社会化和外部化工作, 即努力促进企业员工隐性知识的交流并使其显性化, 以使知识在企业中能够得到有效的扩散并在员工间形成共识。此外, 为了更好地整合内外部的知识, 企业应该建立更为开放的组织学习架构, 通过设立虚拟性的组织架构, 减少企业与外部以及企业内部组织学习的障碍, 使企业能够充分地享用内外部各种知识资源, 在“忘却”中实现技术突破。

通过上述的分析可以看出, 发展中国家企业的技术追赶过程是一个动态的过程, 与此相适应, 企业的组织学习行为也必须是动态的, 在技术追赶的不同阶段, 组织学习的焦点和实现机制也应随之变化。唯有如此, 才能实现各阶段的渐进转换, 最终成为具有自主创新能力的技术领先者。因此, 对于追赶型企业来说, 建立科学的组织学习动态管理机制是极为必要的。但是, 由于组织学习活动的复杂性以及企业惯例 (routine) 和主导逻辑 (main logic) 的刚性, 在技术追赶过程中对组织学习进行适时地调整不是一件容易的事。正因为如此, 在发展中国家众多的追赶企业中, 能够实现成功追赶, 最终成为技术领先者的企业并不多

见。为此, 发展中国家的企业在追赶过程中, 需要在组织学习方面付出更多的努力和探索。

### 3 结 语

组织学习有不同的学习模式、学习途径和知识转化形式, 每种类型有其相应的适用条件。只有根据环境的变化, 选择合适的组织学习类型, 才能更好地提高组织学习的效率, 实现企业的预期目标。为此, 本文以技术引进阶段、消化吸收阶段和自主创新阶段作为切入点, 从学习模式、学习途径、知识转化、学习内容和学习架构等方面分析了技术追赶的阶段转换和组织学习的动态调整之间的协同规律。研究认为, 在技术引进阶段, 企业应该构建直线职能制学习架构, 采用单环学习模式, 利用专家咨询这种外部学习途径, 重点学习 know-what 和 know-who 知识, 通过组织学习, 避免企业落入技术引进的投资陷阱。在消化吸收阶段, 企业应该逐步建立扁平式的学习架构, 学习模式应逐步由适应性的单环学习模式转为开发性的双环学习模式, 着重通过内部学习的各种途径学习有关 know-how 的知识, 以便顺利进入技术追赶的自主创新阶段, 避免企业落入技术追赶的能力陷阱。在自主创新阶段, 企业应该建立更为开放的虚拟组织学习架构, 采用更为复杂的、需要忘却能力的探索性双环学习模式, 利用各种外部和内部学习途径, 学习 know-why 和 know-future 的知识, 避免使企业掉入市场陷阱, 在市场竞争中能够保持持久的竞争优势。

#### 参考文献:

- [1] Argyris, C., & Schon, D.A. Organizational Learning [M]. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- [2] Bierly, P.E., & Hamalainen, T. Organizational Learning and Strategy [J]. Scandivan Journal of Management, 1995, (3): 209-224.
- [3] Dodgson, M. Organizational Learning: a Review of some Literatures [J]. Organization Studies, 1993, (3): 375-394.
- [4] Huber, G.P. Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures [J]. Organization Science, 1991, (1): 88-115.
- [5] Kim, L. Imitation to Innovation: the Dynamics of Korea's Technological Learning [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [6] March, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. Organization Science, 1991, (1): 71-87.
- [7] Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation [J]. Organization Science, 1994, (5): 14-37.
- [8] Spender, J.C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic theory of the Firm. Strategic Management Journal, 1996, (17): 45-62.
- [9] 吴晓波. 二次创新的周期与企业组织学习模式 [J]. 管理世界, 1995, (3): 168-172.