

# 社会网络视角下知识转移的机制与策略

王晓光, 马费成

(武汉大学 信息管理学院,湖北 武汉 430072)

**摘要:**从社会网络研究的范式特征出发,提出了社会网络作用于知识转移的3种机制:互惠机制、交换机制和信息机制,分析了3种机制的作用机理,并提出了3种基于社会网络改进知识转移效果的策略:联系多元化策略、直接沟通策略和社会性知识地图策略。

**关键词:**知识转移;社会网络;机制;策略;知识地图

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2007)11-0102-04

## 0 前言

知识转移是一个复杂的动态过程,基于Vito Albino和Jeffery的知识转移模型,研究者分别提出了多种影响知识转移的因素。按照所属主体或范围可以将这些因素分为5大类:被转移的知识因素,通常情况下知识越隐晦、越复杂、越难于编码、越专有,就越难于转移<sup>[1]</sup>;知识发送方因素,知识转移的效率不仅受到发送方的知识存量、传达能力等硬性指标的影响,还会受到其转移意愿、转移动机<sup>[2]</sup>、战略地位<sup>[3]</sup>、可靠性是否被感知<sup>[4]</sup>、保护意识的影响;知识接受方因素,包括接受方的接受意愿、接受动机、知识结构以及吸收能力<sup>[5]</sup>等;转移渠道因素,包括制度、符号系统、工具组件、网络软件等;情境因素,包括位置距离、组织距离<sup>[6]</sup>、文化距离和知识距离等,通常这些距离越大,知识转移效果越差。

以上这些研究均以信息传播模型为框架,有效地解释了个体内在因素和外在情境因素对知识转移效果的影响,却没有解释个体如何选择知识转移对象,转移者之间的社会关系如何影响转移过程和效果等问题。在解决这些问题时,必须借助于近年来兴起于社会学领域的社会网络理论。作为一种新的观察视角和研究范式,社会网络研究已经在管理学领域得到应用,它给知识转移研究提供了新的研究视角和研究方向,特别是在知识变得越来越复杂、越来越内隐、越来越具有组织嵌入性的今天<sup>[7]</sup>,应用社会网络理论及其方法进行知识转移研究显得十分必要和紧迫。

## 1 社会网络与知识转移研究概述

### 1.1 社会网络研究的特征

社会网络指人们相互之间了解和认同所构成的或多或少近乎制度化的联系。社会网络理论认为世界是由社会行动者与关系构成的网络结构,关系是社会资源流动的渠道,行动者通过关系网络发现机会、交换资源和利用资源。社会网络研究强调按照行为的结构性的限制而不是行动者的内在驱动力来解释行为。韦尔曼(Wellman)认为社会网络分析研究与传统的社会学研究的最大区别,在于它对行为的解释由个体属性转向限制行为主体的网络特征,它不强调研究个体属性而是强调研究人类行为的社会关系,认为解释行为主体如何采取行为的规则来自于社会关系结构体系中的位置而非动机<sup>[8]</sup>。

在社会网络理论发展过程中,长期以来有关强弱联系的研究都是该范式研究的重点。强联系指主体间情感密切或频繁互动形成的联系;弱联系指主体之间比较松散的联系。格拉诺维特(Granovetter)认为相对于强联系,弱联系更可能是新信息的来源,它不仅能够作为发现工作的工具,还可以作为思想及技术扩散的工具<sup>[9]</sup>。林南把那些嵌入于个人社会网络之中的资源称为社会资源。他认为嵌入于社会网络的社会资源,如财富、权力和声望,不是个人直接拥有的东西,而是个人通过其直接或间接的社会关系从他人处所能获取的资源,在某种情况下,弱联系能给行为带来价值更大的社会资源<sup>[10]</sup>。

### 1.2 基于社会网络的知识转移

从社会网络角度研究知识转移主要源于对现实中知识转移行为的观察。Ganter group的调查表明员工70%的知识和信息都来自于人际沟通,而非来自于系统和文件。员工在进行知识查寻和知识交流的时候,也常常受到人际关

收稿日期:2007-01-16

作者简介:王晓光(1978-),男,汉族,河南濮阳人,武汉大学信息管理学院博士研究生,研究方向为信息系统规划、信息资源管理、知识管理;马费成(1947-),男,汉族,贵州贵阳人,武汉大学信息管理学院教授,博士生导师,研究方向为信息经济学与信息资源管理。

系和社会网络的限制及影响。

知识包括隐性知识和显性知识, 不管是通过隐喻和示范进行的隐性知识转移, 还是类似于信息传播的显性知识转移, 从社会网络角度分析, 它们都代表了一种高价值资源在社会网络中的流动, 其过程必然会受到社会关系的影响。1996年野中郁次郎曾提到组织内的良好关系有助于知识转移的论断<sup>[11]</sup>, Sulanski也强调了成功的知识转移必须依赖于知识转出点与知识接受点之间的关系。Pelz和Andrews及Allen的研究则表明人们偏好从人际网络中, 而不是从文本中获取知识, 所以社会网络是个体搜寻知识的主要路径和平台<sup>[12]</sup>。

从社会网络角度研究知识管理及知识转移问题始于1999年, Hansen首先研究了弱联系在组织子单元知识共享上的角色问题<sup>[13]</sup>, 提出了弱联系更有利于知识转移的观点, 揭开了从社会网络和社会关系角度进行知识共享和知识转移研究的序幕。Kumar从知识依赖理论 (Knowledge-based Theory) 理论出发, 研究了社会关系 (主要也是强弱联系) 对跨国集团内部知识转移过程的影响<sup>[14]</sup>, 再次确认了弱联系的力量。2005年, Andrew和Eric则将知识转移与社会资本及社会网络联系起来进行研究, 从社会资本的结构、认知和关系3个维度, 分析了嵌入在企业网络内、产业园区网络和企业联盟网络中的社会资本对知识转移的影响<sup>[15]</sup>。Petra等人也利用社会网络方法研究了虚拟团队中的知识转移问题<sup>[16]</sup>。

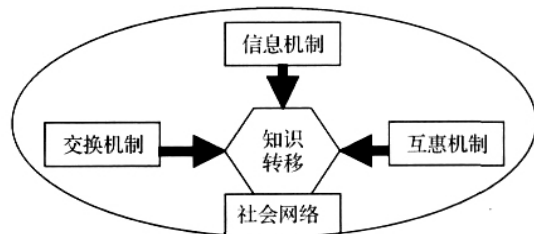
国内基于社会网络的知识转移研究始于2004年, 田慧敏等人研究了弱联系在促进隐性知识转移上的作用, 以及5个影响因素: 交流频率、交流集中度、关键人物、网络动态性、传递效率和效果<sup>[17]</sup>。邝宁华认为强联系部门拥有相对较强的知识表达能力、吸收理解能力, 并能基于强联系实现部门间频繁、广泛、双向、及时、深入的知识交流与合作, 从而能有效克服跨部门复杂知识转移的困难<sup>[18]</sup>。高祥宇等人认为信任可以通过3个方面促进两人层次的知识转移: 使知识转移双方加深沟通, 促使提供方划清自己的知识领域和促进双方积极的归因<sup>[19]</sup>。

## 2 社会网络作用于知识转移的机制

社会网络理论认为人们应该从网络整体结构考虑社会活动的形成、发展和趋向, 而非从个体动机和行为目标考虑其行为。已往的研究考察了社会网络中的强弱关系、社会资本、人际信任对知识转移的影响, 却没有揭示知识转移的内在机制, 结合社会网络研究相关文献, 笔者分辨出社会网络对知识转移产生影响的3种机制: 互惠机制、交换机制和信息机制, 见附图。

### 2.1 互惠机制

互惠是社会常见的现象, 也是社会存在的主要准则之一<sup>[20]</sup>。处于社会网络中有联系的两个人, 不管其是属于弱联系 (Weak tie) 还是强联系 (Strong tie), 都有可能因为互惠需要而发生知识转移行为。信任可以激活两人间的互惠



附图 社会网络作用于知识转移的3种机制

行为, 在信任存在的前提下, 互惠可以看作是一种期权式的投资回报关系。由于施惠与回报存在时间差, 这种期权式的投资具有很大的不确定性, 所以互惠必然存在于一种较为长期的重复博弈关系中, 而且还要求形成某种识别机制, 以便抑制道德风险和个体的机会主义倾向。

在组织内部, 员工间的长期交往形成了重复博弈关系, 互惠是员工在长期重复博弈中的最优选择, 所以不管组织是否颁布知识转移和知识共享制度, 互惠机制都是员工间交换资源的无形准则, 进而自发形成了知识实践社区。

### 2.2 交换机制

交换机制包括社会交换机制和经济交换机制。社会交换理论认为人类的相互交往和社会联合是一种相互交换的过程, 存在于关系密切的群体或社区中, 建立在相互信任的基础之上。爱默森 (Emerson) 认为社会交换与经济交换的差别, 在于社会交换认为行为 (个人或企业) 交换的对象是整个市场, 而非另外的行为<sup>[21]</sup>。社会交换是一种有限的自愿性活动, 发生在社会网络和社会联系中。交换的资源多种多样, 既包括物品又包括声望和名誉, 例如员工A通过向员工B或部门C传授私人经验而获得较高威望和赞誉。社会资本在交换中扮演着重要的角色, 交换的结果通常是个人或社会资本的增加或减少, 在这里, 社会资本替代了金融资本。社会交换机制与互惠机制的差异在于互惠机制以利他主义为中心, 而交换机制则是以利己主义为中心。

经济交换是指以财物为中介的交换机制。这种交换可能发生在知识转移双方之间, 由接收方支付财物给发送方以换取知识; 也有可能发生在知识发送者与第三方之间, 例如, 企业如果制定了奖励制度, 规定员工可以从分享知识中获得额外奖金。在这种情况下, 员工A就可以通过把知识传授给员工B而得到上司的较高评价, 进而获得企业的额外奖金, 这就形成一种特殊的借助第三方起效的经济交换机制。社会交换和经济交换都体现出知识是一种高价值的社会资源。在组织内部的知识转移上, 社会交换机制占主导地位。而在组织间的知识转移上, 则相反。

### 2.3 信息机制

格拉诺维特认为社会网络可以给个体带来各种资源, 包括社会支持、资金、机会和信息等, 由此可见社会网络是一种获取信息的途径。联合国经济合作与发展组织 (OECD) 认为 Know-who 的知识是指知道谁知道什么的知识, 这种知识代表着个体对组织中各位专家技能的知晓情况, 获取

这种知识通常需要借助于社会网络。通过人际接触,个人不仅可以了解他人的知识结构和能力,还可以通过他人转述和介绍获得专家的相关信息,例如,客服部员工A向熟识的市场部员工B打听客户Z的背景信息,B称不熟悉该客户,但推荐A向市场部的员工C求助,最终员工A从C处获得Z的相关资料。在此过程中,A正是利用了社会网络(与B的熟识)才获得了关键信息,找到了C并最终解决了问题。

### 3 基于社会网络的知识转移策略

Hansen曾提出两种知识管理策略:编码化策略和个人化策略<sup>[22]</sup>。编码化策略是将个人知识进行编码和存储,再借助信息技术进行转移和传播。从社会网络角度看,以知识库为基础的编码化策略存在明显缺陷,即它过滤了知识的情景(Context)因素,同时也消除了员工间的互惠关系和交换关系,使员工无法从间接式知识共享中发现和确定互惠对象和社会交换对象,从而失去共享知识的意愿。个人化策略充分考虑了知识嵌入在个体大脑,主张通过人际交流和沟通进行知识分享和转移。个人化策略则充分考虑了社会网络对知识转移的影响。笔者认为要促进知识转移,必须在组织内加强个人化策略,具体的措施包括联系多元化、直接沟通和绘制社会性知识地图。

#### 3.1 联系多元化策略

组织中关系是多元化的,既包括由岗位安排带来的正式权力网络,又包括由兴趣小组代表的非正式社会网络。组织成员同时处于多个网络中,在不同网络中的位置、形象和影响也是不同的。在兴趣小组中,成员多来自不同的业务单位,成员之间的关系是弱联系。根据格拉诺维特和波特的观点,这种弱联系可以为组织成员带来更多有价值的信息和知识,从而有利于知识的跨部门流动,起到正式权力网络所不能起到的作用。组织内兴趣小组越多,员工间的联系就越多元;交流频率就越高,员工间的信任度也越大。所以,在组织内实施联系多元化策略可以显著扩展员工的社会网络,增加网络整体的社会资本,进而提高知识转移的效率。

#### 3.2 直接沟通策略

直接沟通是一种问答式交互过程,不仅有利于知识接受者更好地理解特定知识及其情景性,更有利于知识发送者和知识接受者建立交换关系。知识转移和发送者之间交换关系的认同、建立和维护是知识作为一种可交换资源进行流动的重要前提。在社会交换机制作用下,发送者转移知识的动力,来自于未来从知识接受者获取等值资源的期望,知识转移对象越明确,知识拥有者转移知识的意愿就越大。

直接沟通策略要求组织把知识管理的重点由建设案例库改为加强Email、QQ、MSN、电视会议、在线协作等网络服务的应用,这些直接交流工具可以显著提高知识流动过程中的互动程度和增加知识的情景信息,从而有助于知识发送者更好地解释知识和接受者更好地理解知识。

#### 3.3 社会性知识地图策略

社会网络分析(SNA)是社会网络研究中常用的一种绘制关系网络的可视化方法。Cross和Parker曾将该方法应用到知识管理研究中,认为一旦将社会关系和知识流可视化,就能评估和测量社会关系,并鉴别知识专家、知识中介等;识别组织中孤立的个人和团队;发现信息瓶颈;改进知识流动;加快跨边界知识和信息流动;改进信息交流渠道的效率等<sup>[23]</sup>。中国人民大学的殷国鹏<sup>[24]</sup>和张树人<sup>[25]</sup>等人也利用该方法实证研究了高校教研室中的社会网络结构对知识转移和知识创新的影响,证实社会网络分析中度、密度、中心性等指标的价值。

社会性知识地图是将利用社会网络分析与专家黄页混合在一起的新方法。它利用社会网络分析绘制的知识流动图来表示组织内知识流动结构,再利用专家黄页表示员工的部门、知识专长、联系方式等信息。组织借助这种社会性知识地图可以有针对性地制定知识转移策略,增加对知识转移的引导能力,降低知识管理政策的盲目性。对普通员工来说,不仅可以获得清晰的Know-who的知识,还能获得员工间的关系信息,从而便于发现最短的知识查询路径和最准确的知识所有人。

## 4 总结

基于社会网络的知识转移和知识共享研究,正在得到越来越多的管理学者的重视,已往的研究探讨了强弱联系、社会资本、人际信任等因素对知识转移的影响,却忽略了社会网络作用于知识转移的机制。本文从社会网络研究的范式特征出发,提出了社会网络作用于知识转移的机制模型,分析了3种机制的作用机理,并给出了3个对应的策略。下一步研究还有待对本文的机制模型和3个策略进行实证研究。

#### 参考文献:

- [1] Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Lechnology [J]. *Organization Science*, 1992(3):383-397.
- [2] Gupta A.K., Govindarajan V., Knowledge Flows Within Multinational Corporations[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(4):473-496.
- [3] Schlegelmilch B.B., Chini T.C., Knowledge Transfer Between Marketing Functions in Multinational Companies: a Conceptual Model [J]. *International Business Review*, 2003(12):215-232.
- [4] Sulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17):27-43.
- [5] Zahra S. A., George G., Absorptive Capacity: A Review and Reconceptualization [C]. *Academy of Management Proceedings*, 2000.
- [6] Simonin B.L., Ambiguity and the Process of Knowledge Trans-

- fer in Strategic Alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(7): 595- 623.
- [ 7 ] Kostova T., Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(2): 308- 324.
- [ 8 ] Wellman B., *Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance: A Network Approach* [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- [ 9 ] Granovetter, Mark S. The Strength of Weak Ties [J]. *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6):1360- 1380.
- [ 10 ] Lin, Nan. Social Resources and Instrumental Action [A]. In P.Marsden & N. Lin (Eds.), *Social Structure and Network Analysis*[C]. London: Sage, 1982.
- [ 11 ] 野中郁次郎. 知识创新型企业 [M]. 北京: 人民出版社, 1999: 20- 39.
- [ 12 ] 王越. 组织内社会网络的知识传导及成本研究[J]. *科学管理研究*, 2004, (8).
- [ 13 ] Morten T. Henson, The Search- Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, (44): 82- 111.
- [ 14 ] Kumar V. Impact of Social Ties on Knowledge Transfer within Multinational Corporations[M]. United States - Missouri: 2004.
- [ 15 ] Andrew c. Inkpen, Eric w. K. Tsang. Social Capital, Networks, Andknowledge Transfer [J]. *Academy of Management Review* 2005, 30(1):146- 165.
- [ 16 ] Petra M. Bosch - Sijtsema , Sonja Rispens . Facilitating Knowledge Transfer in Virtual Teams Through a Social Network Approach <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2003/03B31/03b31.pdf>, 2006.10.7
- [ 17 ] 田慧敏, 李南等. 弱连接在促进隐藏隐性知识转移中的作用[J]. *科技进步与对策*, 2005, (6).
- [ 18 ] 邝宁华, 胡奇英等. 强联系与跨部门复杂知识转移困难的克服[J]. *研究与发展管理*, 2004, (2).
- [ 19 ] 高祥宇, 卫民堂等. 信任促进两人层次知识转移的机制的研究[J]. *科学学研究*, 2005, (3).
- [ 20 ] Coleman, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital[J]. *American Journal of Sociology* (Supplement), 1988, (94): 95- 120.
- [ 21 ] Cook Karen S, Emerson's Contributions to Social Exchange Theory[M]. New Bury Park,CA:sage,1987.
- [ 22 ] Hansen Nohria, Thoma Tieney. What's Your Strategy For Management Knowledge[J]. *Harvard Business Review*, 1999, (3).
- [ 23 ] Cross R., Nohria N. & Parker A.. Six Myths About Informal Networks——And How To Overcome Them[J]. *Sloan Management Review*. 2002,43, (3): 67- 76.
- [ 24 ] 殷国鹏, 莫云生, 陈禹. 利用社会网络分析促进隐性知识管理 [J]. *清华大学学报 (自然科学版)*. 2006, 46 (S1): 964- 969.
- [ 25 ] 张树人, 刘颖, 陈禹. 社会网络分析在组织管理中的应用 [J]. *中国人民大学学报*. 2006, (3): 74- 80

(责任编辑: 焱 焱)

## Knowledge Transfer Strategies and Mechanisms Based on Social Network View

**Abstract:** This paper proposes three mechanisms of knowledge transfer affected by social network based on the pattern of social network analysis research. The three mechanisms are reciprocity mechanism, exchange mechanism and information mechanism. Then this paper provides three strategies facilitating knowledge transfer based on social network. The three strategies are multi-relational strategy, direct communicating strategy and social knowledge mapping strategy.

**Key Words:** knowledge transfer; social network; mechanism; strategy; knowledge map