

# 知识利用与知识开发：多角化的学习观

戚永红<sup>1</sup>, 宝贡敏<sup>2</sup>

(1.浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 310027; 2.浙江大学 企业组织与战略研究所, 浙江 杭州 310027)

**摘要:**多角化是战略管理和国际企业管理领域中的一个重要研究课题,关于它的主流研究大都基于交易成本经济学和 PENROSE 理论。在总结上述理论缺陷的基础上,以知识利用与知识开发为主导,从组织学习的角度提出了一个新的多角化理论研究框架。

**关键词:**知识利用;知识开发;多角化

**中图分类号:**G302

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)07-0103-03

## 0 前言

较早提出多角化概念的是英国霍普金斯大学学者 Penrose(1959,P107)。第一个以数量分析为基础,并对多角化进行操作性界定的是美国国家经济研究局(NBER)研究员 Gort(1962,p9)。Gort 认为,多角化是指厂商在不同市场的产品的异质性程度。如果两种产品在两个市场的替代性低,以及用于一种产品的生产与营销资源无法转移至另一方面,则二者便构成了多角化之实。此后,由于 Chandler (1962)、Rumelt (1974,1982)、Williamson (1975,1985,1996)、Teece(1977,1980,1982,1986,1997)、Montgomery (1984,1988,1991,1994)等人的突出贡献,多角化理论得到了迅速的发展。毋庸讳言,在此期间几乎所有的研究都是围绕着彭罗斯理论与交易成本经济学展开的。到 20 世纪 90 年代 Prahalad and Hamel(1991)提出“核心竞争力”后,这一局面才有所改观。不幸的是,自此以后几乎所有相关研究都好像落入了核心竞争力的圈套,大有“非核不谈”之势。几乎与此同时, March (1987,1991,1997)、Cohen and Levinthal(1989,1990,1994)先后将企业行为适应理论与企业能力理论引入到该领域,开始从组织学习角度探讨多角化现象。

## 1 传统理论基础及其缺陷

在传统的战略管理和国际管理文献中,学者们对多角化现象做出了各种各样的解释。在这些解释中,有两种基于经济效益的观点,即交易成本经济学(Hennart,1982; Teece,1980,1982)与 Penrose 的企业成长理论(1959)。这两种观点均认为企业进行多角化经营的目的是为了在新市场中充分利用隐含于各种资源中(尤其是知识)的范围经济。不过,它们之间也存在着分歧。交易成本经济学(TCE)认为知识是静态的,多角化存在的主要原因在于知识转移的效率;相反,PENROSE 理论则是一种动态的多角化理论,她认为多角化与获取新知识是一个不可分割的整体。这是由它们各自的缺陷所决定的。

Coase(1934)最早修正新古典经济学关于市场交易可以顺利进行的假设时,其主要目的并不是为了对企业多角化现象进行解释,而是想通过企业功能来把握企业性质与企业边界,从而为企业成长找到一种新的理论基石。换言之,后人从他的理论上衍生出来的多角化理论只不过是一种派生物罢了。交易成本理论指出了交易成本对企业边界扩展的影响。但现实经济生活并不仅仅能用市场和企业简单的两分法来划分,在许多

情况下企业内部从事多角化经营的不同业务部门之间既存在有计划的合作关系,也存在着良性的竞争关系,如内部产品市场与内部资本市场。企业内部各业务之间的这种竞争合作关系在提高专业生产效率的同时,降低了交易成本并成为企业持续竞争优势的来源。交易成本理论只在可能性范畴由界定范围经济概念,没有区分潜在收益与现实经济利益,忽视了企业成员在多角化过程中的学习行为,以及新知识对多角化行为与潜在范围经济的影响,从而只把企业多角化成长理解为比较静态的变化,没有解释企业在不断学习的过程中演进的动态过程(Hidgson,1996;Dietrich 1996)。另外,交易成本理论认为企业在新市场中充分利用范围经济所需的主要投入要素是已有知识,因此其关注的焦点是知识在不同市场间转移的效率问题。然而,市场经济作为一种分工经济,更具有根本性的特征是社会分工基础上的生产的专业化。对多角化的组织、协调方式及其效率边界的考察,不能仅从交易成本看问题,还必须考虑多角化的生产成本与效率问题。

与交易成本理论一样 PENROSE 理论在阐述多角化现象时也存在一些缺陷。尽管 Penrose(1959)指出,为了实现范围经济与维护既得经济利益,仅仅充分利用现有知识还

收稿日期:2003-11-14

作者简介:戚永红(1975-),男,浙江大学管理学院企业管理博士研究生;宝贡敏(1960-),男,博士,教授,博士研究生导师,浙江大学企业组织与战略研究所副所长。

远远不够,还必须获取相关市场的新知识,但至于企业怎样从多角化中获取新知识、怎样实现新旧知识的融会贯通,以及该学习过程将会对企业绩效产生何种影响等问题,她均不能回答,至少不能让人满意。在现实经济活动中,许多多角化行为并不是基于对现有的、遭遇市场失灵困境的冗余资源进行充分利用,相反,恰恰是为了克服资源束缚或寻求新的竞争优势。因此,PENROSE理论及其后来追随者所发展起来的企业资源观理论在多角化问题上过分强调资源禀赋的做法,已经在一定程度上与多角化的目的与手段形成了偏离。另外,管理资源冗余并不是企业进行了多角化经营的充要条件,它还受到治理成本和完全劳动力市场的影响。

因此,为了更全面地剖析企业多角化行为的基本特征及其对企业经济绩效的影响,有必要在将彭罗斯理论中的动态观点与交易成本经济学所强调的静态特征相结合的基础上,引入企业行为适应理论(March,1991; Levinthal and March,1993;Castaner,2002),从学习角度建立起一个综合的多角化分析框架。

## 2 组织学习与多角化

企业从小到大、从简单到复杂、从专业化到多角化的成长过程,其实就是一个组织学习过程(Schon,1971)。由于企业进行多角化经营的目的,一方面是为了通过资源共享或内部知识转移来提高现有竞争力的利用效率,即知识利用;另一方面为了获取新的竞争力,即知识开发。因此,多角化的一个主要任务就是在为组织已经掌握的知识找到更多、更优的利用途径的同时,为企业开发在新业务领域经营所必须的新知识(Miles,1982)。

### 2.1 知识利用与多角化

对任何企业而言,尽管其知识载体如机器、技术人员、管理人员等是有限的,但它真实的知识存量却并不会随着生产、经营过程的推进而消耗殆尽,反而会逐渐增加。无论如何调整生产或服务规模,知识冗余都是一个不可改变的事实。最小公倍数原理(Penrose,1959)对知识并不适用。正如交易成本理论所言,由于知识的准公共产品性质以及模糊和非完全可分割性,其冗余部分所具有的潜在价值是不可能通过市场机制来得以充分实现的。另外,知识创新理论与实践也

证明知识只有通过在不同个人、业务及组织间的转移与共享才能得到充分利用,为知识的进一步开发提供基础。作为企业一项重要的战略性资源,各种知识之间是存在着范围经济的。因此,多角化经营往往是企业充分利用其知识存量的最佳选择。

经营是手段而不是目的,企业的真正意图在于通过生产经营活动将各种资源进行有效组织,形成具有一定使用价值的商品或商品组合,从收入与成本的差值中获取利润。从多角化经营的具体过程来看,无论是生产新产品还是进入新市场,时时都发生着已有知识在新环境的充分利用,处处都体现着已有知识在不同业务之间的转移与共享。共享的对象既可以是技术诀窍、市场信息,也可以是活动程序、规章制度,甚至还可能是对外部政策、法律和文化等的了解。这就是手段与目的的统一。另外,如果没有足够的知识积累,没有可用于转移与共享的知识冗余,企业是不可能进行多角化经营的。虽然一些知识缺口可以在多角过程中得以弥补,但对新知识的开发必须建立在一定的知识积累基础之上,否则,开发新知识根本就迈不出第一步。由此可见,知识利用既是多角化活动中一个不可或缺的组成部分,同时也是企业进行多角化经营的基本前提,没有它多角化是不可能进行的,更是不可能成功的。以March(1991)的话说,就是“……知识利用的实质就是(通过)完善和拓展现有竞争力、技术与范式(来更好地完成各项任务)”。

如果上述分析在逻辑上成立,那么,我们可预料在其他条件相同的情况下,适度多角化在绩效上将优于专业化;多角化程度也不是越高越好,毕竟知识冗余在一定时期内是缺乏弹性的,换言之,它是企业知识长期积累的结果(Cohen and Levinthal,1990),具有路径依赖性和演化特征,要想在短期内实现其量的扩张实属不易,因此,超过一定程度后企业绩效不升反降。事实上,Palich et al.(2000)的元分析结果也证明,多角化程度与企业绩效之间存在着非线性关系;适度的多角化经营在绩效上既优于专业化经营,也优于高度多角化经营(另见Pitts and Hopkins,1982)。

### 2.2 知识开发与多角化

诚然,知识利用是企业进入新业务领域的敲门砖,可以在一定程度上降低进入壁

垒,但这并不是成功进行多角化经营的全部。企业进入新业务领域后,至少有两个问题需要面对,一是怎样在与既有企业的竞争中胜出,二是如何提高进入壁垒。如果这两个问题得不到圆满的解决,企业在进入之初所具备的相对优势很快就会被消弭于无形之中。因此,仅仅依靠知识利用多角化是很难持续下去的,成功的多角化经营必须得到知识开发的强有力支撑。知识开发作为一种促进企业变革其竞争力组合的重要机制(Teece et al.,1997),其作用主要体现在三个方面,一是利于已有知识得到更充分的利用,二是对知识利用取得的成果加以保护,三是为形成部分优势获取新的战略资源。另一方面,从认知论的角度来讲,新知识的增长取决于问题域的扩展,正如Popper(1956)所指出,“科学和知识的增长总是始于问题和终于问题——甚至是不断增加深度的问题,以及不断产生那些能够启示出新问题的”。由此可见,不仅多角化只有通过不断获取新知识才能取得成功,而且新知识也只有有多角化过程中才能得以快速获取。

进入新业务领域后,企业必然会遇到一些以前未曾遇到过的问题,而通常情形下这些问题是不能完全借助已有知识来解决的。因此,企业必须主动地、有选择地去获取新知识。由于知识的模糊性、贯通性和非完全可分割性,在发现问题、分析问题、解决问题的过程中,企业必然还会“额外地”获得大量衍生知识。尽管从掌握时间与程度上看,已有知识与新获取的知识之间存在着先后之别、生疏之分,但由于吸收过程中的排它性以及两种知识间的继承性和互补性,在知识系统内部它们却是有机地结合在一起的。从企业角度看,知识开发在本质上属于创新范畴,它的重要功能之一是增加整个知识系统的基础知识存量。当知识在人的脑子里积累到一定程度,人脑对已吸收的知识进行连接、渗透、组合、贯通、演化,再生出新知识(王治平,郑其绪,2002)。

知识开发成功与否直接关系到企业多角化绩效的优劣。大量经验研究表明,企业在多角化过程的R&D支出密度与企业绩效正相关。这正好从一个侧面反映了知识开发对多角化的重要作用。尽管有关研究表明非相关多角化程度与多角化绩效负相关,但这并不能作为反驳知识开发的证据。虽然非相

关业务领域的学习机会要比相关领域多得多(Ginsberg,1990),但机会毕竟只代表可能性,实际学习效果还得取决于知识开发的难易程度。如果既有业务与新业务的差异太大,不仅会增加开发的难度,而且还会因为两种知识间缺乏互补性而降低知识再生率。因此,笔者认为这恰恰从另一个侧面证实了“多角化经营需要获取新专长(Simon,1991)。”

### 3 多角化过程模型

上述分析表明,虽然交易成本理论与PENROSE理论在有关多角化分析这一问题上存在着一些分歧,但从本质上讲只是各自的侧重点不一样。交易成本理论在强调充分利用已有知识的同时并未否定多角化过程中存在着获取新知识的事实,只不过其关注的焦点是知识在不同市场间转移的效率问题,即如何以较低的治理成本获得更多的互补知识,而不是如何将这些知识有效地利用。然而,利用已有知识的范围经济尽管可以为企业进入新市场提供初始优势,降低进入成本(Penrose,1959,Hymer,1976),但是除非能够得到进一步加强,否则当其他竞争者加入进来时这些优势很快就会消失殆尽(Penrose,1959)。所以,如果企业要想可持续利用其范围经济并保住其多角化利益,就必须不断地获取相关市场的新知识,并把它与已有知识融合贯通不断创造出新的竞争优势,而仅仅依靠充分利用现有知识是远远不够的。

从学习机制角度看,多角过程中至少存在着两种学习机制。一是干中学(Arrow,1962b),这种机构在企业将已有惯例应用于新环境时尤其有用(Leitt and March,1988; Nelson and Winter,1972)。此与PENROSE理论中关于管理资源中经验知识的积累的论述有着异曲同工之处。二是溢出效应,它不仅包括各种研发和技术溢出,还包括各种网络关系中的信息溢出(Kogut,1991;Porter,1990)。从学习活动角度看,多角化过程中存在着两种学习活动。一是知识利用,促成组织已有知识和竞争力在不同业务间的转移与共享。二是知识开发,为企业开发在新业务领域经营所必须的新知识(Miles,1982)。知识利用是获取新知识的前提与基础,而知识开发则是知识积累得以充分利用的保证。由此可见,知识利用与知识开发是你中有我,我中有你,二者构成了同一过程的两个

侧面。

在获取市场专有知识的过程中,企业会发现更多的多角化机会,并且无论处于哪个阶段,它都能够通过已有知识和市场专有知识相融合而使之变为现实。这些融会贯通的知识便是进行创新与构建可持续竞争优势的基础。Schumpeter(1934)就曾指出,创新的实质便是对各种知识进行新的组合。这些知识组合不仅可以提高范围经济的效率,而且在重复使用过程中企业还可以通过修正已有知识而将其用于开发更多的多角化机会。如此一来,企业所掌握的知识必将越来越多,并与可持续优势一道形成相互作用、相互促进的良性循环。

从上述分析中可以看出,多角化并不仅仅只是一个转移已有知识的过程,它同时还是一个获取新知识的过程,并且后者对维持既得多角化利益起着十分重要的作用。因此,多角化企业同时以两种方式攫取着潜在利益;一是获取新知识来巩固和培育竞争优势,二是将学习的新知识与已有知识相融合进行创新,充分利用范围经济。

### 4 多角化框架

从上一部分所阐述的多角化过程模型可以看出,该模式与March(1991)在企业行为理论中所提出的理论框架有着相似之处。传统多角化文献认为充分利用是企业进行业务扩张的主要动机,而March(1991,p171)则认为多角化的竞争优势必须建立在知识利用与知识开发相均衡的基础上。不过,该模型还远远不能描述企业多角化过程的全部。它既未对多角化行为的经济前提与基础进行分析,也未涉及企业高层管理者在此之前进行的信息收集、分析、决策等过程。

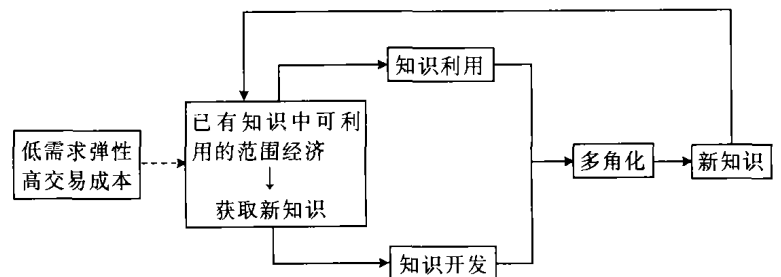
PENROSE理论认为,由于资源的不可分割性和自然增长特性,企业中总存在着投入要素(尤其是知识)冗余。一旦现有产品在市场上缺乏需求弹性(Teece,1982),并且通过市场合约来转移剩余要素会承受高额的交易成本,范围经济就会促使企业生出多角化动机。诚然,企业进行多角化经营的目的

是为了充分利用隐含于已有知识的范围经济,但仅有此点还远远不够。因为尽管范围经济可以为企业提供初始竞争优势,但要维持竞争优势和守住多角化的既得利益,企业还必须从新市场中获取相关知识。故PENROSE理论才认为,多角化过程既是一个充分利用已有知识的过程,同时也是一个从新市场获取新知识的过程;从新市场中所获得的专有知识不仅有助于有效开发范围经济,而且对通过创新来维持竞争优势也起着至关重要的作用。因此,成功实施多角化经营的另一个必要条件是,企业有能力并且愿意进入新市场来获取新知识。

由此可见,高额交易成本和缺乏需求弹性是多角化的前提,范围经济是多角化的基础。然而,基于上述分析的结论只不过是一种可能性。要把可能变成现实,还得依赖企业采取有效的学习措施,知识利用与知识开发。前者是充分利用范围经济的必须手段,后者则是升华范围经济和维护多角化成果的根本保证。在一个有效的多角化过程中二者缺一不可。另外,成功的多角化战略并不是一气呵成的,相反,它是一个循序渐进的、不断调整的过程(见附图)。前期多角化所获得的新知识是后续多角化的基础。企业在多角化领域积累的经验或知识越多,将一项新业务成功纳入其经营“版图”的可能性就越大(Pennings et al.,1994)。

#### 参考文献:

- [1]Castaner,X.(2002).Diversification as learning:the role of corporate exploitation and exploration under different environmental conditions the US phone industry in 1979-2000.APhD Thesis of the University of Minnesota.
- [2]Chandler,A.(1962)Strategy and structure.Cambridge:MIT Press.
- [3]Coase,R.(1937) The nature of the firm.Economics, 4:387-405



附图 多角化框架图

# 高校国际人力资源跨文化管理研究初探

张立军

(华中科技大学教育科学研究院,湖北 武汉 430074)

**摘要:**国际人力资源为我国科技进步和高校的发展做出了突出的贡献,已经成为高等学校人力资源的重要组成部分。分析了高校国际人力资源的结构和管理特点,指出了高校国际人力资源管理中存在的问题,阐述了高校国际人力资源管理的思想和方法,并对高校国际人力资源的跨文化管理模式做出了初步探讨。

**关键词:**高校;国际人力资源;跨文化管理

**中图分类号:**G647.23

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)07-0106-02

## 0 前言

改革开放以来,几乎所有的高等学校都聘请了不同层次的外国人才在学校工作。20多年来,国际人力资源为我国科技进步和高校的发展做出了突出的贡献,已经成为高等学校人力资源的重要组成部分,成为高校国际化和现代化的重要标志。在某些领域中国际人力资源已经成为不可替代或不可缺少

的人力资源。

### 1 高校国际人力资源的结构

高等学校人力资源的结构主要由3部分人员组成:一是外籍语言教师,二是博士后研究人员;三是高级学术专家。

#### 1.1 外籍语言教师

高校管理的外国语言教师95%以上是英语语言教师,成分组成比较复杂,学历有

高中毕业、硕士、博士,有的无工作经历,年龄从20多岁到70多岁,无所不有。外语水平良莠不齐,教学效果有好有坏。

#### 1.2 博士后工作人员

博士后工作人员目前人数不多,聘任工作尚处于起步阶段。其主要工作内容是协助中国导师进行科学研究工作。有的学校将这部分人看作是外国留学生,有的学校看作是教师或研究人员。笔者个人认为他们应该是

[4]Cohen,W.and Levinthal,D.(1990) Absorptive capacity:A new perspective on learning and innovation.Administrative Science Quarterly,35:128-152.

[5]Gort,M.(1962) Diversification and integration in the American industry.Princeton:Princeton University Press.

[6]Kumar,S.(2002) Acquiring and exloting knowledge:

the two faces of diversification.A PhD Thesis of the University of Illionis.

[7]Levinthal,D.and March,J.(1993) The myopia of learning.Strategic Management Journal,14:95-112.

[8]March,J.(1991)Exploration and exploitation in organizational learning.Organization Science,2:71-87.

[9]MonyhomerymC.(1994)Corporation diversification.

Journal of Economic Perspectives,8:163-178.

[10]Penrose,E.(1959)The theory of the growth of the firm.Oxford:Blackwell.

[11]Rumelt,R.Diversification strategy and profitability.Strategic Management Journal,3:359-369.

[12]Williamson,O.(1975) Markets and hierarchies. New York:Free Press.

(责任编辑:焱 焱)

## Knowledge Exploitation & Exploration: A Learning View of Diversification

**Abstract:**Diversification is an important issue in the Strategic Management and MNC Management,while almost all the researches about in are based on the TCE and PENROSE Theory.On the base of concluding the limitations of the traditional theories,tit deals with the Knowlege Exploitation & Exploration as the keynote and provides a new framework for the study of diversification,from a vies of Organzation Learning.

**Key words:**knowledge exploitation; knowledge exploration; diversification

收稿日期:2003-11-21

作者简介:张立军(1962-),男,山东人,中国地质大学(武汉)国际合作处留学生科科长,翻译,大学文化,主要研究方向为跨文化交际,跨文化教育管理,发表论文多篇。