

doi: 12. 3969 / j. issn. 1672-0598 2010. 03. 013

知识管理的新趋势

——实践社区的隐性知识共享与创新机理研究*

朱 彬

(福建师范大学 经济学院,福建 福州 350007)

[摘要] 实践社区对企业隐性知识的共享与创新具有十分重要的价值。本文分析了实践社区的本质特征和实践社区的知识共享与创新的几种重要模式,着重研究了实践社区的知识共享与创新机理——“知识共享场”和“知识创新场”,最后给出构建实践社区的六大基本原则。

[关键词] 实践社区;知识共享;知识创新;知识互动场

[中图分类号] C93 [文献标志码] A [文章编号] 1672-0598(2010)03-0066-06

知识经济时代,企业拥有的独特的知识资源及其动态知识能力(知识的获取、转移、共享、创新和应用的能力)构成企业竞争优势的源泉(Penrose, 1959; Prahalad, 1990; Bamety, 1991)^[1-3]。为此,跨国企业纷纷采用不同的组织形式来提高其知识共享和创新的能力,如项目团队、交叉职能小组等。许多情况下,这些组织形式被证明是 very effective 的,但是它们并不都能确保知识的转移,尤其是对知识创造最有价值的隐性知识的转移。许多跨国公司正采用一种新型的组织形式来补充现有的组织形式并彻底激活隐性知识的共享、学习、应用和创新,这就是实践社区^[4-6]。

一、知识、隐性知识及其创造价值

知识就其本质而言,是人类思考信息的能力。知识来源于人的思想,只有人才能创造知识。知识可以多元的方式呈现,是一种流动性质的综合体;系统化的文件、标准作业程序、价值观、信念、承诺、决策与行动的品质、处理复杂事物的经验、迅速的情境判断、提炼后的专业直觉、新环境中自我适应的学习等都是知识的反映。根据其规范、客观、理性的程度,知识又可被分为显性知识和隐性知识,有时也称为明晰知识和默会知识。显性知识是指能够以一种系统的方法传达的正式和规范的知识;

隐性知识是高度个体化、难以形式化沟通、难以与他人共享的知识。这种划分只是为了论述的方便,实际上任何知识都含有隐性的维度。1998年国外学者 Leonard(1998)^[7]用一个连续体来描述知识:在连续体的一极,是完全隐性的,存在于人的大脑和身体中下意识或无意识的知识;而在连续体的另一极,是完全显性的,或编码的、结构化的、可以为他人使用的知识。大多数知识存在于这两极之间,显性的成分是客观的、理性的,而隐性成分是主观的、经验的。

隐性知识是当代管理科学与知识管理研究的重要内容,一般认为,它最早是由英国学者迈克尔·波兰尼(Mickael Polanyi)于1958年正式提出来的。迈克尔·波兰尼因此被称为隐性知识之父。他于1958年出版的《个人知识》是西方学术界第一个对隐性知识进行较为系统地研究和分析的著作。波兰尼认为:“隐性知识就是存在于个人头脑中的、存在于某个特定环境下的、难以正规化、难以沟通的知识,是知识创新的关键部分。”人们在教育活动中只有以隐性知识为基础,才能意识到自己的理智力量。他基于“我们知道比我们能够告诉他人的东西要多”这一信念,认为在显性知识之

* [收稿日期] 2010-02-20

[基金项目] 福建省哲学与社会科学规划基金项目(2009C015)“创新型知识团队粘滞知识转移机理研究”;福建省教育厅社会科学基金项目(JBS06058)

[作者简介] 朱彬(1977—),男,福建仙游人;讲师,福建师范大学经济学院,主要从事知识管理、技术创新研究。

外,还存在着其他类型的知识,即隐性知识。它是人类所有显性知识的“向导人”,为人们的认识活动提供最终的解释性框架和认识信念。美国管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为^[8],隐性知识是不可用语言来解释的,它只能被演示证明它是存在的,主要来源于经验与技能,其学习的唯一方法是领悟和练习。1985年,著名心理学家 Stenberg^[9]也提出了自己的隐性知识的概念。隐性知识被 Stenberg和他的合作者们定义为“行动定向的知识,在没有其他直接帮助的情况下获得,它允许个体达到他们个人所认为的具有价值的目标。具体的讲,隐性知识具有 3 个特征:(1)它是一种程序性知识,与行动密切相关。(2)在日常生活中,隐性知识具有有用性,是人们达到价值目标的工具。目标的价值越高,这种知识支持获得目标就越直接,这种知识就越有用。(3)隐性知识的获得不能从他人那里获得直接的帮助,它通常靠自己获得,是不能言传的知识,它是在最低环境支持条件下获得的。

价值是隐性知识创造的行动,隐性知识是企业知识创新的源泉。创新的本质是按照一种特别的愿景和理想来重塑世界。企业的知识创新是一项探索性很强的创造性活动,是在综合运用知识的基础上,挖掘知识,创造知识,利用现有知识激发新知

识、新思想、新创意的过程。创新人员在不断搜寻解决方案并尝试的过程中,通过发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感,并综合加以利用,而这些都属于隐藏在创新人员头脑中的隐性知识。隐性知识大量存在,且难以转移,而创新人员若不掌握这类知识,创新很难取得成功。知识创新型企业的核心活动,就是将个人的隐性知识传播给其他人。国外的实践表明,知识管理的实践社区在有效激活隐性知识的共享、学习、应用和创新中发挥了巨大的作用。

二、实践社区的概念与内涵

实践社区(Communities of practice, COP)是指非正式的、成员靠自发组成的“知识共享”团体,其凝聚力来自社区成员对某项事业有共同的专业知识和兴趣爱好(Born & Duguid, 1991; Etienne Wenger, 1998)^[4-5]。实践社区的成员并没有正式的任务与职责,社区成员可以自行决定是否要积极参与活动。因为大家加入的理由是乐于分享经验和知识,社区成员采取更自由、更富有创造力的方式分享知识,从而使实践社区更能发挥隐性知识的转移、共享与创新,并产生解决问题的更有创意的新方法^[5-6]。

表 1 实践社区与正式组织、项目团队的区别

	正式组织	项目团队	实践社区
目的	提供产品或服务	完成项目目标与任务	提高成员能力;创造并交换知识
成员	招聘	由领导决定	自愿加入
环境	假定环境可预测	假定环境可预测	响应变化的、不可预测的环境
知识	依赖显性知识	显性知识与隐性知识	由隐性知识驱动
凝聚力	共同的目标、工作需要	项目目标	共同的专业知识、兴趣爱好,相互间的交情、信任、认同与尊重
持续时间	组织的寿命	项目完成时	只要有兴趣就一直维持

在过去五年中,许多跨国组织机构(包括世界银行、施乐公司、克莱斯勒公司、BM公司等)采取实践社区的组织形式,成功地实现了组织战略、开创组织新业务、解决难题、迅速传播最佳实践、提高员工专业技能,并在帮助公司招聘和留住人才等方面都发挥着巨大的作用^[5-6]。

三、实践社区的本质特征

实践社区本质上是机器的、自发的和非正式的,这使得它们排斥监督和干预。过分管理社区如

同抽掉了社区的“社交”功能,等于扼杀了社区。一个实践社区可以由数十人乃至百人组成,但通常都会有核心成员,他们以自己对话题的热情推动社区,同时又是知识方面的权威和社交场合的领导。在正式组织中,成员往往因为竞争而缺乏互信,因此重要知识有所保留,不愿共享。而这些障碍却都可以在非正式的社区中得以解决。因为社区有如“同好团体”,成员间是平等的关系,凝聚的动力是人与人之间的交情与互信,而不在于工作,当然比

较容易开诚布公,分享知识。实践社区和项目团队是有本质区别的。项目团队通常是为完成特定的项目而成立的,领导挑选成员的依据是其对项目目标的贡献的大小,项目一结束,小组随之解散。而实践社区是非正式的——他们是自我组织的,自行安排日程并推举领导,并且社区成员也是自愿加入的,社区成员清楚自己是想对社区有所贡献或是希望在社区中学习新技能,当他们邀请新成员加入时,选择标准也是该人对社区的认同。实践社区与正式组织以及项目团队的区别如表 1 所示。

四、实践社区的隐性知识共享与创新模式

实践社区在组织的知识共享与创新中发挥着重要作用,通常有几种模式:

(一)开发专业技能

一些跨国公司的实践社区在开发专业技能方面特别成功。如美国 BM 公司的电脑硬件工程师组成的实践社区,他们会利用早餐、午餐、喝咖啡的时间聚会,互相交流,甚至产生对一些难对付的机器的新看法。一顿为时不长的早餐的作用常抵得上数小时的培训。在吃饭、玩牌和闲聊时,他们会不停地谈到工作,提出问题,说出疑惑,提出方法,找到答案,对错误付之一笑;也讨论工作、机器以及客户关系的变化,不管是直接的还是间接的。他们之间随时交流,每个人都明白别人知道什么、学到了什么以及正在做什么。在社区中,专业工程师将他人视为自己最主要的知识来源,通过社区的社交活动,他们形成了一个集体的实践知识库,每个人都可以加以利用。这个知识库胜过任何一个个体的知识,当然更胜过公司的资料。每个人根据自身的专业优势,都对知识库有所贡献;每个人都借此开发并提高自己的专业技能,并从中受益。

(二)快速解决难题

实践社区是著名的巴克曼(Buckman)实验室快速解决难题的核心。当社区成员遇到难题时,知道向谁求助,也知道提问的方式,以便让同伴能迅速理解并专注问题的核心。在巴克曼实验室,遍布全球的实践社区成员通常在 24 小时内答复与实际操作有关的询问。有一次,一位雇员在帮助一家位于太平洋西北部生产纸浆机的客户解决一个关于染色附着力的问题,一天内他收到了来自欧洲、南非及加拿大的专家的回复,其中一个正是问题的解决方法。

(三)传播最佳经验

实践社区所能做的远不止解决问题,它同时也是在公司内部分享和传播最佳经验的理想去处。以美国施乐公司为例,施乐公司在全球的设备维修服务代表约为 25 000 人,他们在各地建立起实践社区。各地产生的修理技巧和真知灼见在小组内可以有效传播和应用,但很少能影响到其他地方。常常是小组成员花时间处理的难题,实际上他人早已解决了。全体代表们仍旧无法了解各个小组的代表们所掌握的知识。为此,施乐公司启动了“尤里卡”(Eureka)项目来捕获并传播各地的最佳经验。由各地社区的社区代表们提供维修技巧,同时代表们也检查这些技巧;代表然后将建议提交给当地的这方面的专家,并与他们共同完善技巧,接着进入按事业部划分的集中评审流程。在这个过程中,代表和工程师们再次检查这些技巧,有些被拒绝了,去掉重复的,然后召集该产品线的专家解决疑难和争议。如果某项技巧通过了这个流程,全球的代表们都可以通过网络进入数据库,使用这些技巧。因此,使用该系统的代表们都明白这些技巧以及这个数据库都是与业务密切相关的、可靠的,并且是没有重复的。

尤里卡数据库目前存有约 30 000 条记录。随着它日益壮大,它的价值也与日俱增。有一次,一位巴西的工程师要为一个不满的客户更换一台有问题的高级彩色复印机(价值约 40 000 美元),他试着使用尤里卡原型数据库,结果找到了一位蒙特利尔技师提供的诀窍,仅更换了一个价值 50 美分的保险丝就解决了问题。据估计,尤里卡项目已经为公司节约了 1 亿美元。

(四)推动战略

实践社区是世行知识管理战略的核心和灵魂。在世行,总裁詹姆斯·沃尔芬森(James Wolfensohn)的目标是将世行变成“知识银行”,成为一个关注全球经济发展的高质量的信息库,从而更好地完成世行消除贫困的使命;而知识管理成为了实现目标的关键。为此,世行内部由关键人物着手组建实践社区,目前的实践社区已超过 100 个。世行的个人评估系统正式承认对社区活动的参与,但鼓励参与更多的是依靠作为社区成员的内在价值:包括解决难题、产生新创意以及与有共同爱好的同事们建立联系的机会。

美国管理系统公司(AMS)也将实践社区作为其知识管理战略的基础。前几年,AMS 正处在一

个快速增长和全球扩张的时期,但同时也逐渐丧失了在公司内部充分利用知识的出色能力。当时的主席查尔斯·罗索蒂(Charles Rossotti)亲自鼓励“思想领袖”成为战略领域实践社区的开拓先锋。这些人都是由他们所在的业务部门提名的。在AMS成为社区成员是一项特权,一位候选成员必须是被经理认可的专家,才能加入社区。一旦加入,必须每年完成一个知识开发项目(如将最佳实践整理成文)才能继续留在社区。AMS正在探索对社区成员的明确奖励方式。现有的晋升体系正式认可了他们的工作,并给予非物质的奖励,诸如能更早地接触到创新技术以及证明成员专业技能的特殊业务名片。实践社区每年为AMS公司节省开支200万~500万美元,增加的收入超过1300万美元。

无论在AMS还是在世行,实践社区都将人们和创意结合在一起,并在公司的全球运营范围内传播知识,它们为组织的战略目标做出了显著的贡献。

五、实践社区的隐性知识共享与创新机理分析

(一)实践社区隐性知识共享与创新的理论探源

实践社区的隐性知识共享与创新的理论基础是情景学习理论。情景学习理论不同于认知学习理论,是对认知学习理论的重要补充和发展。情景学习理论强调知行合一,它把实践和知识紧密结合,认为知识尤其是对创新最重要的隐性知识是隐含于实践中,隐含于特定的时空下的具体情景中,具有粘滞性和难以转移性,它的转移与共享需要实践者在特定的情境下进行频繁地接触、交流、互动、激发才能实现。以往的认知学习理论持理性主义抽象知识观:认为知识是客观事物在人脑中的反映,能被理性认知;强调知识的绝对性和跨情景一致性;认为知识是从专家向新手的流动。这种知识观对企业显性和通用知识的共享无疑是适合的,但对与创造性密切相关的隐性知识的共享并不适合。情景学习理论持的是实践主义建构知识观:认为知识是个体不断地从实践中抽象出来的结果,是动态性的、不断更新的,是社会性的建构结果;强调知识的社会特征和情景性特征;强调学习是一种社交行为,关注社会性情境对认知和学习动机的激发效果;认为学习不是机械记忆他人所教内容的过程,

而是自主性的探索过程,是在实践中不断创新和创造的过程;是需要学习者在实践社区中与他人平等地、自由地、创造性地共享知识和经验,从而发现解决问题新途径的一个互动、互信、互悦、互助的学习过程。

(二)实践社区隐性知识共享与创新的实现机理探源

实践社区的知识共享与创新的实现机理究竟是什么?我们认为,这里可以借用日本著名学者野中郁次郎最早提出的知识创新的“知识场”——“巴”来对实践社区进行分析(Ikujiro Nonaka, Hirota Takeuchi, 1995)^[10]。“知识场”是知识载体周围客观存在的一种由知识载体发散出来的特殊物质,知识节点之间的相互作用通过知识场来进行,“知识场”是组织知识共享与创新的基础^[10-12]。我们认为,实践社区本质上是一个知识共享与创新的“知识场”(见图1)。

1. 实践社区本质上是一个“知识共享场”

实践社区是围绕一些主题形成的,比如一门学科、一种工艺或者一个生产过程。人们加入社区的目的不仅仅是为了共同兴趣,更是希望能从社区中获得自己单独实践无法取得的价值。比如,一个多年未解的问题,实践操作中的难题以及当前专业领域的前沿和新进展等。这一切都使社区成员之间很容易进行公开交流,而这构成了实践社区“知识共享场”的基础。大家加入社区的理由是乐于分享经验和知识,因此,在这个“知识共享场”中,成员间能自由探索相关知识、相互学习、相互欣赏,形成友谊、群体归属感和凝聚力;能让成员间相互信任、相互影响;能自由表达建设性意见和反馈信息,能让成员相互受益,从而形成一个有利于知识分享的价值观和知识共享愿景。在这个知识共享场中,当成员遇到困难时,能得到其他成员的帮助;成员间能超越时空和心理距离,获取、分享、融合他人工作实践中的最佳经验和知识;能帮助成员体会自己在产生知识和分享知识过程中的被人欣赏、认可、信任的归属感、成就感和价值感。

2 实践社区本质上是“知识创新场”

实践社区强调通过实践去自由探索知识,通过反思性沟通去整合洞察,通过编码(书面记录历史文献)明确、规范说明所学到的东西,通过提问题、寻求反馈实验、对结果进行反思、对错误和意外结果进行自由讨论等使隐性知识更易于转化为显性知识,营造出一个更有利于集体学习和创新的“知

识创新场”,使社区有能力创造性地攻克解决方法不明晰的任务和难题。实践社区强调知识的分布性,鼓励社区成员分头钻研不同领域的新知识,从而增加社区成员知识的异质性,因为异质性能碰撞出创造性的思想火花。实践社区鼓励成员进行思想的深度会谈和反思,理解他人对问题的不同看法。理解思维方式的一个重要方面,就是认识到没有哪种思维方式天生比另一种好,每种方式都可能为创新活动带来独特、有价值的思路,每种方式又都有不足。这有助于成员扫除心灵的恐惧,澄清自

己的假设,建立起更加深层次的相互信任,更能宽宏大量,容忍创新可能的失败,更能从善如流。也使成员认识到以一种陌生的观察世界的方法会增进自己对这个世界的理解,他们更能仔细聆听不同的思维之船交错时发出的动人声音,并从不同的角度进行审视,进而碰撞出思维的新火花,激发出新见地、新见解,形成新的集体智慧,提出新的解决问题的方法,甚至一个新的研究领域,从而营造一个更有利于创新的良性循环“场”。这既是个知识转换的过程,也是一个知识创造的过程。

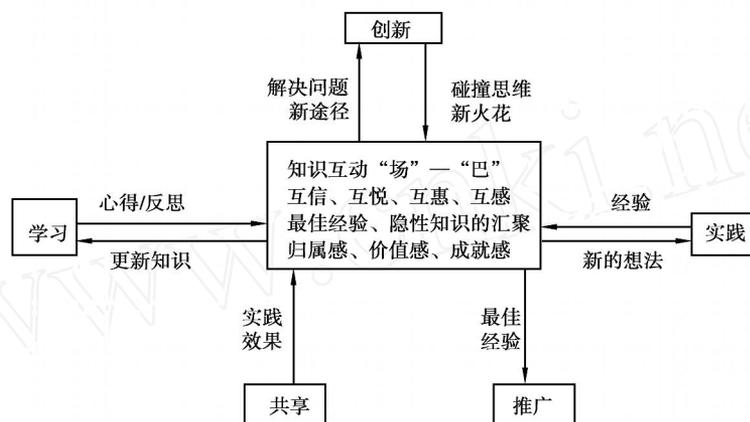


图 1 实践社区的知识互动“场”

六、实践社区的构建

根据实践社区的知识共享与创新机理,我们给出构建实践社区的六个基本原则:

(1)识别实践社区:组织内往往已经存在一些非正式的人际网络,他们有能力 and 热情来进一步开发组织的核心能力。领导的任务就是找出这些人群,帮助他们组成实践社区。

(2)重视人的价值:维持社区的关键是人与人之间的互信、互赖和互助,成员的归属感和价值感是实践社区的灵魂。

(3)强调持续沟通:“沟通不良”是社区的最大杀手,真正的合作伙伴不只要分享好消息,也能分享坏消息,重点就是“分享”。保持沟通的意愿及持续响应,是社区发展的重要血脉。

(4)强调合作平等的心态:社区代表着合作关系,社区成员必须彼此平等对待,才可能共同策划,建立互补的关系,顺利运作。

(5)让积极进取并重视人际关系的人来管理实践社区:社区是靠人际关系维系的,一定要有一个善于经营人际关系的人来负责管理,他必须乐于观察、访谈、倾听和学习。

(6)用非传统方法衡量社区价值:组织领导评估实践社区价值的最佳方法是倾听成员们的事例,这些事例可以理清社区活动、知识与绩效间的复杂关系。例如:“我们在社区会议上想出的点子帮助我说服了客户继续购买我们的服务。”“多亏了社区的建议,通常要两周内才能完成的工作我只用了两天。要全面系统地收集这些事例为证据。不能仅仅收集特定类型故事,即使是那些最有说服力的事例,因为单个事例没有代表性。系统收集可以表现出社区活动的多样性和广泛性。

在那些以知识创新为目标的公司中,实践社区正方兴未艾。实践社区是新领域,目前它们也许还默默无闻,但不久的将来,如果经理们学会了如何将实践社区变成公司成功的核心要素,那么当我们谈及组织时,实践社区就会像今天的业务单元和团队一样变得尽人皆知。

[参考文献]

- [1] Penrose Edith T. The Theory of the Growth of the Firm [M]. Cambridge, London: Oxford Press, 1959.
[2] Prahalad C K, Gary Hamel. The Core Competence of the

- Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 68 (5-6): 79-91.
- [3] Barney Jay B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage [J]. Journal Management, 1991, 17 (1): 99-120.
- [4] John Seely Brown, Paul Duguid Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [J]. Organization Science, 1991 (2).
- [5] Etienne Wenger Communities of Practice: Learning As A Social System [J]. Systems Thinker, 1998 (6).
- [6] Wenger E, Snyder W M. Communities of Practice: The Organizational Frontier [J]. Harvard Business Review, 2000 (1—2): 139-145.
- [7] D Leonard, S Sensiper The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation [J]. California Management Review, 1998, 40.
- [8] 彼得·F·德鲁克. 新型组织的出现 [J]. 哈佛商业评论, 1988 (1).
- [9] R J Sternberg Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1985, 49: 607-627.
- [10] Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The knowledgeCreating Company [M]. New York: Oxford University Press 1995.
- [11] Ikujiro Nonaka SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledgeCreation [J]. Lon Range Planning, 2000, 33 (1).
- [12] Ikujiro Nonaka The Concept of “ba”: Building of Foundation for Knowledge Creation California MunugemenL Review, 1998, 40 (3): 40-54.
- [13] Wemerfelt Birger A Resource-based View of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1984, 5 (1): 171-180.

(责任编辑:夏东,朱德东)

The Study on Knowledge Share and Knowledge Innovation In Communities of Practice

ZHU Bin

(School of Economics, Fujian Normal University, Fuzhou, 350007, China)

Abstract: Communities of Practice (COP) are of very important value to the tacit knowledge share in enterprise. Firstly, this paper analyzes the essential character of COP and its several models of knowledge share and innovation. And then, the paper focuses on the study of realized principle of knowledge share and innovation of COP—“knowledge share bar” and “knowledge innovation bar”. Lastly, the paper gives six advices in the building of COP.

Keywords: communities of practice; knowledge share; knowledge innovation; knowledge bar