

# 组织学习对企业动态能力的建构探究——以知识演进循环模型为基础

王昕

云南省工会共青团妇联干部学校，云南省昆明市，650000；

**摘要：**企业面对纷繁复杂的竞争环境，应努力使自己成为一个开放灵活的系统，以此应对多变的商业情形。“动态能力”观点便在这种背景下应运而生。组织学习是建构动态能力的关键因素。然而目前学界尚缺乏对组织学习之于企业动态能力建构的全面、系统的论述。本文以 Zollo 和 Winter 的知识演进循环（The Knowledge Evolution Cycle）模型为基础，分析组织学习对企业动态能力的建构作用，具体表现为整合、中介、重构三个方面，并认为打造学习型组织是企业实现长足发展的重要途径。

**关键词：**组织学习；动态能力；建构

DOI:10.69979/3041-0673.24.6.026

## 引言

对于动态能力，不同学者将之划分为不同流派。有的学者将动态能力划分为阶层分类模型、战略整合模型、双重过程模型和组织学习模型；有的学者认为动态能力可划分为整合、知识演变、技术和学习四种视角。本文将要探讨的是偏向于组织学习流派（组织学习模型与学习视角）关于动态能力建构的观点。

动态能力（Dynamic capabilities）观点最早由 David J • Teece, Gary Pisano 和 Amy Shuen 在 Dynamic capabilities and strategic management 一文中正式提出，他们认为所谓动态能力，即“企业整合、构建和重组内外部胜任力以适应快速变化环境的能力”，并提出了“地位、过程和路径”分析框架，开启了动态能力研究的先河。然而，Maurizio Zollo 和 Sidney G. Winter 认为 Teece 等人的动态能力观点虽涉及到了动态能力是什么和怎样运作，但没有涉及到动态能力的来源。因此，他们从组织学习方面提出了自己的动态能力观点。他们认为，“动态能力是一种持续稳定的集体学习行为模式，通过这种学习模式企业系统地形成和改善运营操作惯例从而提升企业绩效”。Zollo 和 Winter 在 Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities 一文中提出的知识演进循环模型，为我们研究组织学习对企业动态能力的建构过程提供了一个清晰的框架。

本文主要根据知识演进循环模型，研究组织学习对企业动态能力的建构，旨在发展组织学习对企业动态能

力建构的理论，并为企业更好地利用组织学习来发展动态能力提供依据。

## 1 知识演进循环模型

“Zollo 和 Winter 从演化视角出发，综合利用组织学习和知识管理理论相关成果，通过对三种学习机制和四种学习模式驱动组织知识演化的分析，构建了企业动态能力的分析模型。”

从学习机制看，动态能力是组织惯例和经验积累、知识明晰、知识编码这三种学习机制相互作用的结果。组织惯例和经验积累指组织在运营的过程中对默会知识、个人记忆和组织记忆的积累。组织惯例和经验积累是一个潜移默化的过程，它形成的默会知识具有不可模仿性，同时会对企业的组织惯例的塑造有很大影响。知识明晰要求组织成员进行经验交流、知识表达和观点交换，它将个人知识上升为组织知识。知识明晰要有准确性，这样才能形成有效的共享规则，进而有助于动态能力的形成。知识编码的层次则更高，它将组织中零散的知识以一定方式加以整理并以成文的方式呈现出来。它可以改善组织的运营过程以及操作化惯例，降低成本，提高效率。这三种学习机制可以推动过程研发、胜任力重构、流程再造和资源整合等动态能力关键因素的形成，进而推动操作化惯例的演进。

从学习模式看，探索式学习、知识外显化、利用式学习和知识内隐化这四种学习模式也是知识演进循环模型的重要推动因素。它们推动了生成变异知识、内部

选择、知识复制和知识保留这四个阶段。在生成变异知识阶段，企业根据外部环境变化，通过探索式学习，对组织原有知识体系进行变革；在内部选择阶段，通过知识外显化将变异知识转化为组织共享知识；在知识复制阶段，通过利用式学习将组织共享知识变成组织共享的知识体系；在知识保留阶段，通过知识内隐化，以惯例的形式将组织知识固定下来，形成规则。该过程是循环的过程，动态能力便在此过程中产生。其中，组织学习是关键。

从 Zollo 和 Winter 关于组织学习对动态能力建构的观点中，可以明显看出组织学习在企业内部发挥的整合作用。同时，组织学习还发挥着中介作用，将外部的资源引入到组织内部，成为组织的一种可用资本的过程。组织学习在此处起到了桥梁和纽带的作用，也有帮助企业合理利用这些资源的功能。

除上述两点外，组织学习还发挥着重构的作用。企业在发展的过程中总会暗含各种各样的问题，这些问题有时会成为动态能力形成的阻碍，如路径依赖、结构惰性、核心刚性等。基于此，本文还将论述组织学习对上述问题的克服作用，即它的重构作用。克服这些问题有利于动态能力顺利建构。

## 2 组织学习对动态能力的建构

### 2.1 组织学习发挥的整合作用

整合作用总的“整合”是指组织学习对动态能力的某些因素起到实质性作用并使其发生改变，进而融合到组织里的过程。它是一个“一体化”的过程。

Zollo 和 Winter 认为，组织学习通过将隐性知识外显化，并将之编码，有利于操作化惯例的生成。具体表现为前文所述的探索式学习、知识外显化、利用式学习和知识内隐化这四种学习方式对生成变异知识、内部选择、知识复制和知识保留这四个阶段的推动作用。外部环境进入到企业内部，通过充满变革性质的探索性学习产生了变异知识，掌握不同变异知识的人或部门又通过知识外显化将之公开和交流，经过评价和制度化，对有利于企业发展的知识加以保留。保留的知识又通过利用式学习得以复制，在企业内部广泛共享。最后，通过知识内隐化，得以共享的知识变成了特定的规则或惯例。操作化的惯例便不断随着外部环境的变化而改变着，不会与社会脱节或落后。

David J • Teece, Gary Pisano 和 Amy Shuen 认为，

组织惯例是每个企业所特有的，对于成功的组织结构和惯例的模仿通常是行不通的。因为组织此方面的知识往往具有默会性，即使通过编码也很难复制。因此，只能通过整合或协调来形成自己独特的组织惯例，这种组织惯例一旦形成，组织内部便会达成默契，当遇到发展机遇时，由长期组织学习而产生的默契会帮助企业抓住机遇，获得发展的先机。

组织学习发挥整合作用的过程也是一个“知觉——响应”系统，在此系统中，动态能力的构建过程是通过组织学习而实现的不断导入外部新要素并与现有能力基础实现互换的连续过程。它不但可以更新组织内部的规则和惯例，而且还可以促进创新。外部的新要素可以成为内部机制的催化剂，产生创新的火花。同时，这个“知觉——响应”系统也可以在组织内部发挥作用，知识明晰和编码的过程有利于促进企业内部的交流，通过对思维方式不断地重新认识和对知识不断地重新解读，创新的几率也不断提升。

企业通过学习而进行的创新包含许多方面，可以归纳为技术创新、制度创新、市场创新与理念创新。而技术创新是企业在产品与服务方面形成独特竞争优势的重要因素，同时也有助于企业发展核心能力、潜在能力、外围能力与外部能力；制度创新使制度为企业提供更好的行为准则，发挥更加积极的引导作用，提供更加强大的支持系统，为企业的成功提供保障；市场创新可以帮助企业更好地进行产品与服务的销售；理念创新则可以全方位提升企业动态能力，使企业的发展紧跟潮流。另外，由于组织学习带来的技术柔性和环境洞察力，创业导向的创新与超前行动性也会促进企业动态能力的提升。技术柔性能有利于新产品的开发和以往产品的改进，而环境洞察力可以使企业根据环境的变化调整自身的战略，这些都是动态能力所需要的。

最后，组织学习在企业家的身上也发挥重要的作用。通过组织学习的成果，可以提升企业家精神、认知能力和愿景抱负，而企业家的态度和水平则在很大程度上决定了企业动态能力建构的层次和水平。

组织学习发挥的整合作用主要表现在组织运行、组织惯例/结构、组织路径和组织创新的过程中，也表现在企业家身上，它们都是企业动态能力建构的重要因素，都有助于企业迅速对环境的变化做出应对。

### 2.2 组织学习发挥的中介作用

整合强调的是外部因素和企业内部过程的改变，是改变以后的融合，其中组织学习在这种改变与融合中发挥着催化作用。而中介作用强调的是组织学习对外部因素的引入，组织学习扮演着搭桥牵线的角色，是外部因素和内部过程的桥梁和纽带。整合作用偏向于企业通过对外部环境的反应而作出改变，相对于中介作用来说比较被动；而中介作用偏向于企业对外部资源的获取和利用，相对于整合作用来说比较主动。

David J·Teece, Gary Pisano 和 Amy Shuen 认为，外部资源的占有和使用为企业动态能力水平的提升打下了坚实的基础。把外部资源引入到企业内部的中介，便是组织学习。同时，还要通过组织学习来科学、合理的使用外部资源。据此，组织学习的中介作用有两个阶段，第一阶段是帮助企业选择和引入外部资源，即引入阶段。在引入阶段，组织学习首先通过对市场的了解，即对外部环境的感知，辨识出那些可模仿的、高效率的和适合本企业的资源，通过一定手段（如接受培训、招揽人才等）将之引入到企业。第二阶段是帮助企业抓住合理、高效地利用这些资源的诀窍，即学习阶段。在学习阶段，企业在拥有这些资源后，通过企业内部的知识共享将资源的利用方法传播开来，使新技术真正融入到企业当中去，获得竞争优势。这便是组织学习发挥的中介作用在两个阶段内的体现，它是外部资源和内部过程的桥梁，为内部过程遇见和使用外部资源提供机会。

国内学者对组织学习的中介作用也有研究，如宋铁波和曾萍在对广东珠三角地区 166 家企业进行定量研究后发现，市场导向对企业动态能力不会产生直接影响，但组织学习可对动态能力产生影响，因此市场导向可以通过组织学习对企业动态能力产生作用，组织学习在这里便发挥了中介作用。由此验证了组织学习中介作用的合理性。在其中，组织学习将市场导向引入企业内部，通过对市场导向的分析，企业得以快速作出应对。

## 2.3 组织学习发挥的重构作用

目前学者们对企业动态能力建构的研究一般都是针对于发展比较成熟的企业进行的。原因在于成熟企业更容易出现体制僵化的问题，如路径依赖性、结构惰性、心理承诺和核心刚性便是发展成熟的企业经常会出现的问题。组织学习能够重新建构并完善企业的组织过程，使之更加适应多变的环境，克服这些问题。

组织学习不仅包括“得到”过程，还包括了“抛弃”

过程。“抛弃”过时的、僵化的和不适用的东西，即“组织忘记”，以此减少路径依赖和组织惰性等问题，进而为“得到”扫清障碍。

由“组织忘记”而引发的“创造性破坏”也是克服路径依赖和结构惰性等问题的有效工具。创造性破坏是指破坏原有的不利于企业发展的因素，以便创造出新的有利于企业发展的因素。它本身就是一个通过组织学习建构动态能力的过程。

此外，组织学习还可以采集企业内的信息，帮助企业内部人员不断反思、交流企业的运行状况，并通过交流和寻找对策来解决其中存在的问题。在企业内部形成一种“监督——反馈”的机制。企业通过组织学习对旧的决策进行监测和分析，并监督企业内部与决策有关的行为是否合理。有了监督，固执己见的行为就会减少；有了反馈，就会促使新的决策的产生。

组织学习通过发挥“组织忘记”的功能，帮助构建“创造性破坏”的能力和建立“监督——反馈”的机制来构建企业的动态能力。

## 3 建立学习型组织

企业动态能力对企业在面对复杂环境时竞争优势的提升有很大帮助。而组织学习又是建构动态能力的关键。本文基于知识演进循环模型，论述了组织学习发挥的整合作用、组织学习发挥的中介作用和组织学习发挥的重构作用这三种作用对动态能力的建构。其中，整合作用主要表现在组织运行、组织惯例、组织路径和组织创新的过程中，也表现在企业家身上；中介作用分为两个阶段，即引入阶段和学习阶段；重构作用通过发挥“组织忘记”的功能，帮助构建“创造性破坏”的能力和建立“监督——反馈”的机制来重构企业的组织过程。它们在不同方面都对企业的动态能力发挥着建构作用。

而建立学习型组织，则能将组织学习常规化、制度化，从而进一步提升企业的动态能力，使企业提升竞争优势。彼得·圣吉在《第五项修炼》中，介绍了学习型组织的特点和功能，描述了学习型组织如何打破企业的“学习障碍”和企业内部的人员如何更好地进行组织学习。他认为，学习型组织具有“动态系统”整体运作的微妙特性，揭示了组织学习和学习型组织对动态能力的建构作用。可以说，学习型组织是企业将组织学习融入运营管理实践的成果，打造学习型组织，将会更好整合企业内部流程，更快吸收外部资源，提高决策灵活度与

效率，有助于企业在纷繁复杂的外部环境中及时调整内部管理，实现高效发展。

本文认为，动态能力能够帮助企业形成独特优势，在激烈的竞争中不断调整运行机制。而组织学习则是建构企业动态能力的关键。因此企业应重视组织学习的作用，通过组织学习构建企业的动态能力，建立学习型组织，进而取得长足发展。

### 参考文献

- [1] 孟晓斌,王重鸣,杨建锋.企业动态能力理论模型研究综述[J].外国经济与管理,2007,(10).
- [2] 焦豪,崔瑜.企业动态能力理论整合研究框架与重新定位[J].清华大学学报:哲学社会科学版,2008.
- [3] Teece, D. J. , Pisano , G. & Shuen , A. Dynamic capabilities and strategic management . Strategic Management Journal , 1997 , 18 (7) : 509 533.
- [4] Zollo M , Winter SG. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science. 2002 , 13 (3) : 339 351.
- [5] 白景坤,2014,《机会逻辑下企业持续竞争优势的形成机理——动态能力多重观点的整合与拓展》,《经济管理》,2014年第3期。
- [6] 龚一萍.“创造性破坏”视阈下企业动态能力构建[J].经济管理,2010,(8):49-55.
- [7] 张军,张素平,许庆瑞.企业动态能力构建的组织机制研究——基于知识共享与集体解释视角的案例研究[J].科学学研究,2012,(9).
- [8] 前引[6],龚一萍文。
- [9] 谢慧娟,王国顺.社会资本、组织学习对物流企业动态能力的影响研究[J].管理评论,2012:133-142.
- [10] 龚一萍,熊巍俊.企业动态能力构建的制度安排与机制设计[J].理论建设,2011,(2).
- [11] 焦豪,魏江,崔瑜,2008,《企业动态能力构建路径分析:基于创业导向和组织学习的视角》,《管理世界》,2008年第4期。
- [12] 孟晓斌,王重鸣,杨建锋.企业组织变革中的动态能力多层适应性探析[J].外国经济与管理,2008,(2).
- [13] 参见宋铁波,曾萍.市场导向对动态能力的影响:基于组织学习的中介效应[J].图书情报工作,2011,(8):75-78.
- [14] 彼得·圣吉等著,《第五项修炼》,东方出版社,2006-08-01,王秋海等译.

作者简介:姓名王昕(出生年份1994.1.1),性别男,民族汉,籍贯山东费县,学历硕士研究生,单位云南省工会共青团妇联干部学校,研究方向社会学、工会学.