

# 以社会关系为视角研究社会知识转移的障碍

东方<sup>1</sup> 邓灵斌<sup>2</sup>

(1. 衡阳师范学院图书馆, 湖南衡阳 421008; 2. 南华大学经济管理学院, 湖南衡阳 421001)

**摘要:** 从社会关系角度研究知识转移的障碍具有一定的理论价值与现实意义。从这一角度出发总结社会知识转移的4大障碍, 分别为社会心理障碍、组织结构障碍、社会环境障碍与深层交流障碍。

**关键词:** 社会关系; 知识转移; 社会网络; 知识共享; 障碍

**中图分类号:** G302

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.3772/j.issn.1674-1544.2010.02.004

## Research on Obstacles of Knowledge Transfer from Social Relationship Perspective

Dong Fang<sup>1</sup>, Deng Lingbin<sup>2</sup>

(1. Library of Hengyang Normal University, Hengyang 421008;

2. School of Economics Management, University of South China, Hengyang 421001)

**Abstract:** Researches on the obstacles of knowledge transfer have some theory values and practical meanings from social relationship perspective. The paper summarizes the four obstacles of social knowledge transfer, which are social psychological obstacle, the organization structure obstacle, the social environment obstacle and the deep inter-exchange obstacle.

**Keywords:** social relationship, knowledge transfer, social network, knowledge sharing, obstacle

### 1 相关研究文献综述

以社会关系为视角研究知识转移的文献并不多。早期的文献大多关注二元层次的关系对知识转移的影响或促进, 其中重点关注的问题是两方联系强度与知识转移的关系。

#### 1.1 国外的主要研究

Granovetter 最先提出强联系和弱联系的概念, 并强调弱联系在知识转移中的作用。他认为“强联系网络由于同质性较强, 可能难于提供有

效信息; 而弱联系——那些疏远不经常的相互作用——更有可能是创新信息的源泉, 它发挥着提供非重复信息的桥梁作用; 疏远和不经常的联系能够获得新颖、有价值的信息”<sup>[1]</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<sup>[2]</sup>。此外有学者强调非正式的社会关系在知识转移过程中的作用<sup>[3-4]</sup>。Argote L 的研究表明, 一个非常重要的影响知识转移的因素就是知识源与接受者的关系的重要性。个体关系和组织关系均会对知识转移产生一定的影响<sup>[5]</sup>。Daniel Levin 认为, 联系的强弱并非促进知识转移

**作者简介:** 东方 (1973-), 女, 衡阳师范学院图书馆副研究馆员, 主要研究方向: 信息资源管理。

**收稿日期:** 2009年10月12日。

的直接原因,强联系之所以能使知识转移得更容易,就是因为这种联系中更容易建立信任<sup>[6]</sup>。

## 1.2 国内的主要研究

自2004年以来,国内一些学者从系统的社会关系集合——社会网络角度对知识转移进行了研究。部分学者研究了社会联系与知识转移的关系,如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,即交流频率、交流集中度、关键人物、网络动态性以及传递效率和效果<sup>[7]</sup>。邝宁华等人认为,强联系部门拥有相对较强的知识表达能力、吸收理解能力,从而能有效克服跨部门复杂知识转移的困难<sup>[8]</sup>。有学者研究信任与知识转移及其模型,如高祥宇等人认为信任可以通过3个方面促进两个层次的知识转移:知识转移双方加深沟通,提供方理清自己的知识领域和促进双方积极的归因<sup>[9]</sup>。学者马费成、王晓光首次提出知识转移的两种模型:信息网络模型和社会网络模型。他们认为信息网络模型适合显性知识的转移,社会网络模型则适合隐性知识的转移<sup>[10]</sup>。

研究认为,知识转移从社会网络角度分析,其过程必然会受到社会关系的影响<sup>[11]</sup>。还有学者研究了知识转移与社会关系、社会网络的联系,如周密等人认为,社会关系并非直接影响了知识转移活动;社会关系通过赋予成员更多的接触新知识的机会,提高成员转移知识的意愿,改变了成员学习的方法而影响知识转移<sup>[12]</sup>。陶洋、海龙认为,网络结构的构成决定了网络成员之间的联系形式,基于信任与互惠的社会关系更有可能促进明确的知识转移<sup>[13]</sup>。杨玉兵、胡汉辉分析了社会网络情景对知识转移活动的影响,认为强联系能使对方愿意花时间和精力进行知识转移活动;为加强隐性知识的转移,应在知识源和接受者间培养强联系<sup>[14]</sup>。黄少宽、黄晓斌研究了网络虚拟社区通过加强人际关系而促进知识的转移和共享<sup>[15]</sup>。在研究过程中,有学者将知识转移的障碍与影响因素放在一起讨论。张小林、高恩认为隐性知识转移的障碍可分为社会心理障碍、能力障碍和环境障碍3种<sup>[16]</sup>。贾晓霞、周溪召指出,合作创新企业间知识转移存在知识特性障碍、组织结构障碍、企业文化障碍和深层交流障碍<sup>[17]</sup>。胡

厚宝、彭灿认为知识联盟中的知识转移主要有文化差异与组织差异以及学习吸收能力、网络能力障碍等障碍因素<sup>[18]</sup>。不过,这里是将知识转移的障碍与影响因素等同看待。薛丽莉则以社会资本为视角,研究了组织内部知识转移的主要障碍<sup>[19]</sup>。

## 1.3 综述述评

由上述分析可以看出,国内外学者从不同侧面对知识转移的障碍进行了相关研究,这对于知识转移的基础理论研究和实践指导具有一定的价值和意义。但又存在一些不足,主要表现在:(1)从研究方法来看,对于知识转移障碍的实证研究和定量研究较少,现有研究大多从理论层面展开;(2)从研究内容来看,存在重复研究的现象,有相当部分的内容是大同小异的;(3)从研究重心来看,对于社会关系中的知识转移障碍的研究力度不够;而事实上,从整个社会关系和社会网络角度出发来研究这个问题在当前显得重要而迫切;(4)从研究关键词来看,有些研究者将知识转移的“障碍”与“影响因素”相提并论。而事实上,虽然其内容存在相交叉的部分,但其外延和内涵还是有一定区别的。

# 2 社会知识转移的主要障碍

## 2.1 社会心理障碍

社会心理障碍主要是指社会成员间的不信任、知识发送方缺乏转移意愿和知识接受方缺乏学习意图等。

社会成员间的不信任通常导致保护性行为的发生,保护性行为会危及团队成员间隐性知识的转移和获取。作为对合作关系的成功具有重要影响的因素,成员间的信任一直被强调,缺乏信任往往会导致合作和交流的破裂,从而阻碍隐性知识的转移。社会网络所具有的虚拟性使得社会成员间的信任基础更弱。当知识源对知识接受方的信誉、能力存在怀疑,认为对方没有能力很好地运用所转移的知识,不能保证知识不被泄漏,或者知识接受方对知识源所提供知识的可行性、完整性存在怀疑时,就会减缓知识转移的速度,减少知识转移量,甚至中止知识的转移。

知识拥有者由于害怕转移了知识而失去自

身的独特价值，往往有将知识视为个人私产的心理，不愿转移或分享这种知识。特别是个人或群体从长期实践中积累的知识和经验，已经成为个人或群体不可分割的一部分，让他们转移或共享这类知识，可能会有抵触情绪。从组织层面来说，组织知识存在于组织中的个人、群体和整个组织中，而且组织知识大部分是处于缄默状态的隐性知识。隐性知识拥有者具有的垄断和独占心理是知识源缺乏知识转移意愿的主要原因。隐性知识拥有者害怕因知识的转移造成原有知识垄断所带来的优越感和某些特殊利益的丧失，从而产生了垄断和独占心理，导致了隐性知识难以转移和共享。另外，如果存在“知识交易”的不公平现象，那么掌握隐性知识的成员则更趋于保护自己的知识产权，同时也进一步加剧了这种心理，这会使知识主体更不愿意转移自己的隐性知识。

缺乏学习的意图是实现与其他成员合作学习可能性的重要认识障碍，从而阻碍成员间知识的转移。在知识从群体中的个体成员转移到愿意吸纳外部知识的其他成员时，知识转移的成功与否还取决于知识被保持程度的高低。如果团队认为学习不重要的话，那么即使知识被保持，也不可能被培育和进一步被开发，因为促使人们进行思考 and 讨论以及学习群体出现所必需的松弛可能会因要求效率而被舍弃。一系列的转移活动、机制或流程构成了知识转移发生的基础，同样是这些活动、机制或流程形成了团队对所吸收知识的保持能力和培育能力。因而，如果群体缺乏学习意图，那么隐性知识的转移和共享是很难实现的。

## 2.2 组织结构障碍

在社会知识转移过程中，很多知识来源于个人或组织外部，这就要求人们有效识别对自己有价值的外部知识，消化吸收并通过与现有知识的整合而实现应用，而组织结构可以极大地影响这一过程。刚性的组织结构在知识转移中的作用是有限的，如职能型组织擅长在学科范围内转移专门性知识，但在转移跨职能知识方面存在效率差的问题。一般认为，非正式组织对转移和共享隐性知识的作用比较明显。对组织结构的研究表明，集中的、机械的机构倾向于加强过去的行为，而有机的、权力分散的机构则倾向于允许行为和信

念的快速变化<sup>[20]</sup>。集权的等级结构由于其不能对环境的快速变化做出反应，会直接影响知识的跨组织流动与共享，造成组织学习和创新的障碍；而有机的机构因其能赋予与外界沟通的组织边界，有利于快速学习和消化吸收外部知识。在我国，还存在着传统的、金字塔式的集权组织体制，组织层次过多，缺乏适应性和灵活性，使组织内部的沟通存在难以逾越的鸿沟，阻碍了员工面对面的互动式交流，缺乏各种合适的场所和环境，给知识转移尤其是隐性知识的转移设置了障碍。

组织结构的障碍带来的一个直接问题是组织内部激烈的竞争机制，这使得知识的转移变得困难。在知识转移的过程中，群体之间的交流比较难，但却是十分重要的环节。群体为了自身团体的利益，有意识地封锁暂时属于本团体的知识，把知识看成是自己的私有财产，不愿与其他群体共享，因为这样可以减少来自外部的威胁，增加他们的不可或缺性。可以看出，组织内部竞争机制的构建，在一定程度上阻碍了一定范围内的知识转移和共享。因此，应削减组织层级，建立扁平化组织，以降低知识流动的损耗，提高知识转移的效率。

## 2.3 社会环境障碍

知识尤其是隐性知识的转移需要社会成员之间经常的交往与接触，并在一种自愿自觉、轻松自由、相互信任的环境中才能发生并持续下去，不适宜的社会环境将成为知识转移的障碍。

社会环境是指对知识转移产生影响的社会及物理因素，可分为作业环境和一般环境。作业环境涉及那些直接对合作组织竞争情形产生影响的因素，包括技术、竞争者、用户及政策制定者等；一般环境是指那些间接影响人际交流与合作的因素，包括政治、经济、社会、人口等方面。外部环境的波动是知识转移和社会发展过程所面对的不确定因素的基本来源，波动是指一些关键环境变量对知识转移双方之外的环境因素的影响。环境波动会对合作规则、知识转移条件、人际关系等产生较大影响，严重的环境波动甚至会导致社会关系的破裂。

知识转移的社会环境具体可从3个方面来理解：激励性、学习氛围和知识网络。第一，由

于社会成员所拥有的知识会直接或间接地与他们的利益相挂钩,使得他们会趋向于“保护”此类知识,当这些知识主体所受的激励不够时,他们就会不愿意共享这些知识。缺乏激励主要表现为出于对所有权、特权地位、优势地位等的考虑,知识源往往不愿将自己的知识与其他成员分享,或者后悔共享后没有得到适当的回报,或者不愿花费时间提供资源以支持知识的转移。因而,只有当知识主体得到或预期到比当前更多的利益时,他们才可能积极地去促进隐性知识的转移。第二,学习氛围对隐性知识转移的速度和密度具有重要的影响。许多学者都强调学习型文化的重要性,因为学习型文化能够从整体上提高群体的学习能力,特别是能够促进知识的转移。缺乏良好学习氛围的团队将不能很好地实现知识转移的有效发生。第三,组织内的知识网络是成员间信息交流的平台和资源配置的重要渠道,包括知识库、知识管理系统、网络工具和网络软件、人际关系网络等。这些工具的开发、应用都各有特色和不足,需要一个日渐完善的过程,而且这些工具将影响知识转移的效果。

#### 2.4 深层交流障碍

知识转移往往通过双方的交流而更加容易实现。随着交往的深入,双方由表面的、简单的、显性知识的交流,逐渐发展为深层次的、内隐的、经验性的隐性知识的交流。交流的次数越多,交流得越深入,就越能挖掘出其中的隐性知识,然后通过自己的学习内化成隐性知识,使其进一步显性化。如此交流反复,源源不断地创造出新知识。

具有影响力的交流是合作生命力的主要体现,是社会存在的基础。深层的交流主要体现在双方的交流质量和冲突解决技巧两方面。首先,合作中的信息交流质量是成功获取知识的潜在的主要因素,及时、准确地进行相关信息的交流是合作目标实现的基础。具有再生能力的知识往往体现在组织的标准、运作规范和常规之中,如果常以过去被确认的思维模式面对知识创新的过程,则不利于分工合作的紧密性和信息交流质量的提高,阻碍创新思想的发展和应用。其次,知识转移双方之间可能的冲突直接影响知识的转

移。如果双方彼此合作经验不足、存在认识上的差距、沟通程度不够、知识转移通道不够丰富与适当等都将阻碍知识转移的效率和效果。对于隐性知识而言,双方可能存在的机会主义思想、“搭便车”观念对隐性知识的转移造成较大的障碍<sup>[21]</sup>。知识交换上的机会主义阻碍了参与者转移知识,知识也就不会存在于那些发现知识最有价值的人手里。相反,利己主义使得参与者储存自己的知识将其融入可出售的产品中,这种行为导致一种萃取知识价值的机制,障碍知识的转移。另外,机会主义思想使得个体还具有积聚知识的动机。个体不仅有储藏知识的动机,而且有促进知识发展的动机。生产以及管理过程本身产生的新的知识对于大量不同的应用是有利的,参与者们更乐于看到寻求的知识很大一部分来源于他们自己的知识,因为这样的措施有利于他们个人获得更多的价值。如果一个组织更多地依赖于某个参与者所拥有的知识,那么该参与者在获取更大的价值时就会处于更有利的地位。因此,参与者有这样的动机,即从战略上影响解决问题的过程模式,以增加他们的专业知识或者辅助知识的分量,而这同时又阻碍了知识的转移和共享。

### 3 结 语

笔者在分析国内外学者研究成果的基础上,从社会关系视角对知识转移的障碍问题进行了探讨,并归纳出4种主要障碍,即社会心理障碍、组织结构障碍、社会环境障碍和深层交流障碍。知识转移是知识管理的环节之一,知识创新则是更有现实意义的环节。如何克服知识转移的障碍、促进社会知识的创新则是更具研究意义的课题。这也是有待进一步研究的主要问题。

#### 参考文献

- [1] Granovetter M S. The Strength of Weak Ties [J]. American Journal of Sociology, 1973, 78(6): 1360 — 1380.
- [2] Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm [J]. Strategic Management Journal: Special Issue, 1996(17): 27 — 44.
- [3] Uzzi B. Social Structure and Competition in Inter-firm

- Networks: The Paradox of Embeddedness [J]. Administrative Science Quarterly, 1997,42(12):35 — 67.
- [4] Hansen M T. The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits [J]. Administrative Science Quarterly, 1999,44(10):82 — 111.
- [5] Argote L. Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge [M]. Norwell: Kluwer Academic Publishers MA Press, 1999:62 — 64.
- [6] Daniel Z Levin, Rob Cross. The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer[J]. Management Science, 2004, 50 (11):1477 — 1490.
- [7] Tian Huimin, et al. The Function of Weak Tie during the Course of Promoting Tacit Knowledge Transfer[J]. Scientific Progress and Measures, 2005(6):18 — 20. (in Chinese)  
〔田慧敏, 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 — 20. 〕
- [8] Kuang Ninghua, et al. The Difficulty Overcoming of Weak Connection and Inter-constitute Complex Knowledge Transfer [J]. Research and Development Management, 2004,16(2):20 — 25. (in Chinese)  
〔邝宁华, 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, 2004,16(2):20 — 25. 〕
- [9] Gao Xiangyu, et al. How Interpersonal Trust Facilitates the Dyadic Knowledge Transfer in Organizational Settings [J]. Studies in Science of Science, 2005, 23(3):394 — 400. (in Chinese)  
〔高祥宇, 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, 2005,23(3):394 — 400. 〕
- [10] Ma Feicheng, Wang Xiaoguang. Research on Social Network Model of Knowledge Transfer [J]. Jiangxi Social Science, 2006(7):38 — 44. (in Chinese)  
〔马费成, 王晓光. 知识转移的社会网络模型研究 [J]. 江西社会科学, 2006(7):38 — 44. 〕
- [11] Wang Xiaoguang. Research on Knowledge Transfer Based on Social Network [D]. Wuhan: Wuhan University, 2007:112 — 114. (in Chinese)  
〔王晓光. 基于社会网络的知识转移研究 [D]. 武汉: 武汉大学, 2007:112 — 114. 〕
- [12] Zhou Mi, et al. The Review and Prospect of Knowledge Transfer Based on Social Relation [J]. Studies in Science of Science, 2007, 28(3):78 — 85. (in Chinese)  
〔周密, 等. 社会关系视角下的知识转移理论研究评述及展望 [J]. 科研管理, 2007,28(3):78 — 85. 〕
- [13] Tao Yang, Hai Long. The Knowledge Transfer Mechanism Based on Network [J]. Scientific Progress and Measures, 2008, 25(2):168 — 171. (in Chinese)  
〔陶洋, 海龙. 基于网络的知识转移机制 [J]. 科技进步与对策, 2008, 25(2):168 — 171. 〕
- [14] Yang Yubin, Hu Hanhui. Network Structure and Knowledge Transfer [J]. Science of Science and Management of S&T, 2008(2):123 — 127. (in Chinese)  
〔杨玉兵, 胡汉辉. 网络结构与知识转移 [J]. 科学学与科学技术管理, 2008(2):123 — 127. 〕
- [15] Huang Shaokuan, Huang Xiaobin. Network Virtual Community and Its Application in Library and Information Service [J]. Information of Theory and Application, 2008, 31(1):109 — 111. (in Chinese)  
〔黄少宽, 黄晓斌. 网络虚拟社区及其在图书情报工作中的应用 [J]. 情报理论与实践, 2008,31(1):109 — 111. 〕
- [16] Zhang Xiaolin, Gao En. The Obstacles and Measures of Tacit Knowledge Transfer in Research and Development Team Analyzing [J]. Techno-economics & Management Research, 2005(6):90 — 91. (in Chinese)  
〔张小林, 高恩. 研发团队内部隐性知识转移的障碍与对策分析 [J]. 技术经济与管理研究, 2005(6):90 — 91. 〕
- [17] Jia Xiaoxia, Zhou Xizhao. Identification and Countermeasure on Impediment Factors of Knowledge Transfer Between Collaborative Innovation Enterprises [J]. Scientific Management Research, 2007, 25(1):61 — 64. (in Chinese)  
〔贾晓霞, 周溪召. 合作创新企业间知识转移障碍因素识别与对策研究 [J]. 科学管理研究, 2007,25(1):61 — 64. 〕
- [18] Hu Youbao, Peng Can. The Obstacle and Measures of Knowledge Transfer in Knowledge Alliance [J]. Scientific Progress and Measures, 2007, 24(3):136 — 138. (in Chinese)  
〔胡厚宝, 彭灿. 知识联盟中的知识转移障碍与对策 [J]. 科技进步与对策, 2007,24(3):136 — 138. 〕
- [19] Xue Lili. Knowledge Transfer in Organization with the View of Social Capital[J]. Economics Forum, 2008(2):74 — 76. (in Chinese)  
〔薛丽莉. 社会资本视角下的组织内部知识转移 [J]. 经济论坛, 2008(2):74 — 76. 〕
- [20] Zhang Zhengang, Xue Jie. The Obstacle Analyzing and Measure Research of Enterprise Knowledge Innovation [J]. Science of Science and Management of S&T, 2004(1):26 — 28. (in Chinese)  
〔张振刚, 薛捷. 企业知识创新的障碍分析与对策研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2004(1):26 — 28. 〕
- [21] Zhang Xiaoyan, Li Yuanxu. On the Advantage Effect of Intrinsic Motivation to Tacit Knowledge Transfer [J]. Research and Development Management, 2007, 19(1):28 — 33. (in Chinese)  
〔张晓燕, 李元旭. 论内在激励对隐性知识转移的优势作用 [J]. 研究与发展管理, 2007,19(1):28 — 33. 〕