

战略柔性视角下的失败学习与二元创新研究

■ 太原 / 郭秋云 王文婷

摘要 基于组织学习理论和战略理论,构建失败学习、战略柔性 and 二元创新的理论模型。研究发现,失败学习可以促进利用式创新和探索式创新,战略柔性对失败学习与二元创新关系具有调节作用,资源柔性能够调节失败学习与利用式创新的关系,但是对失败学习与探索式创新之间的关系不显著,能力柔性能够调节失败学习与探索式创新之间的关系,但是对失败学习与利用式创新之间的关系不显著。

关键词 失败学习 战略柔性 二元创新

一、失败学习及其相关研究

(一) 失败学习

失败学习是组织对内外部失败经验教训进行集体反思,通过调整行为方式,降低未来遭遇类似失败的几率,以提升组织绩效的过程,是企业二次创新和保持持续竞争力的源泉。

失败学习是组织学习的一个重要来源和知识载体。因此,在组织二元创新的过程中,如何有效地进行失败学习、协调企业的资源和能力,成为企业面对失败需要解决的首要问题。组织通过失败反馈能够提高适应性,^[1]同时也能够改进组织的战略导向。

(二) 相关研究概述

近年来,国内外学者逐渐认识到失败学习对企业创新的积极作用,并开始探讨失败学习这一问题。比如,学者们将失败学习的来源分为,内部失败经验或外部失败经验、“大失败”或“小失败”。国外学者 Cannon 和 Edmondson 提出,失败学习的过程,包括认定失败、分析失败、审慎实验 3 个环节。^[2]还有一些学者从学习曲线来研究失败学习问题。国内学者于晓宇等从技术信息获取的角度,对失败学习和组织创新绩效进行了研究,认为失败学习行为,对初创企业创新绩效具有正向促进作用。^[3]

由于学者们很少从战略的视角,对失败学习与组织创新之间的关系进行研究,因此,本研究基于战略理论,把战略柔性引入失败学习和二元创新的研究中。在对失败学习与二元创新直接效应的基础上,探索资源柔

性和能力柔性对失败学习与二元创新关系的调节作用。

二、理论基础

(一) 二元创新

二元创新,是指两类相互冲突的创新活动的组合和共存。He 和 Wong 在分析创新过程的基础上,把二元创新分为利用式创新和探索式创新。^[4]利用式创新和探索式创新,其实是企业在经营过程中两种不同的定位方式。利用式创新和探索式创新,是提高组织创造力和竞争力的根本保障。

利用式创新,是在原有资源、产品、技术、市场等的基础上利用现有资源,提高技术水平和效率、拓展新的产品线和产品种类、为现有市场的顾客提供更优质的服务,是一种创新幅度较小的“使用并发展已知事物”的渐进行为。探索式创新,则是设计开发新产品、拓展新市场、寻找新顾客、满足现有顾客的潜在需求和未来需求,是一种幅度较大的“探索一些不同的事”的激进行为。

组织创新活动的开展离不开组织学习机制,而失败学习是组织学习的一种重要形式。失败学习是在组织对内外部失败教训总结的基础上开展的,有利于提高组织的安全性能、可靠性能、恢复性能。根据组织学习理论,通过对组织内外失败教训的学习,组织可以有意识地对组织结构、员工行为、产品市场等进行调整、改进、协调,进而帮助组织产生更多的新想法,促进组织二元创新活动的开展。

(二) 战略柔性

动态能力理论认为,通过建立、调试组织内外各种因素达到创新的效果,在创新过程受到失败学习影响下,也受到组织战略柔性的影响。

战略柔性,是组织在应对不断动荡变化环境中对内部资源、能力进行调整的过程。Sanchez 首次采用战略柔性的术语,并将其分为资源柔性和协调柔性两部分。^[5]组织在应对环境变化时,不仅需要柔性的资源,同时也需要协调、配置资源的能力。

动态能力学派进一步将战略柔性分为资源柔性和能力柔性。本研究采用后一种分类方式。资源柔性,是指企业现有资源的灵活性、闲置资源的可利用性、潜在

资源的可创造性和积累性。^[5]资源柔性不仅为组织创新提供了物质保障,同时,柔性的资源也为创新活动提供了便利。例如,组织的人力资源柔性、物质资源柔性、信息资源柔性等柔性资源,为开展创新活动奠定了物质基础。能力柔性不仅整合和配置现有资源,而且强调发现新资源和现有资源的新用途,^[6]可分为核心能力柔性和一般能力柔性。能力资源的柔性更多地体现在组织个体能力方面和组织战略方面等。组织的核心能力柔性不容易被他人模仿,形成了组织竞争力。组织的核心能力柔性越强,企业的创新效果越显著。

在组织创新过程中,不同类型的战略柔性,会影响组织对失败的认定、分析和学习,提升组织成员承担风险的能力和直面失败的能力,^[2]进而对失败学习与二元创新之间的关系产生不同的影响。因此,探索战略柔性的调节作用,有利于组织重新认识失败学习与二元创新之间的关系。

三、理论模型与研究假设

(一)失败学习对二元创新的影响

1. 失败学习是一种特殊的组织学习形式

在组织学习视角下,失败学习本质上是一种对组织内外经验的识别、分析、借鉴、探讨过程,同时也是一种信息反馈过程。相比于成功的组织学习,失败学习使员工重新审视之前的工作,通过反馈的信息进行协调、改正,更能够起到警醒作用,加深了组织学习的深度和宽度。Cope认为,失败学习包括自我反省、构建关系网络和关系学习,是一种未来导向性的学习方式,为后续的组织创新活动做好了准备。^[6]因而,在创新过程中失败学习必不可少。

2. 利用式创新和探索式创新是两种不同的创新模式

利用式创新侧重于对现有产品、技术、市场等资源的改进;探索式创新则倾向于开发新产品、新技术、新市场等。

组织本身的失败或外部合作伙伴、竞争者或其他利益相关者的失败经验教训,足以让领导者衡量目前组织所采用的经营策略、经营模式是否恰当。例如,在利用式创新过程中,盲目扩大产品线和产品种类以占领市场,继续投资已过时的固定资产和技术等;或者在探索式创新中不顾顾客现实的购买力和购买需求,一味开发高新产品,跟风引进新技术、新系统造成资源浪费等。通过对失败学习,重新审视、分析、衡量、改正目前在利用式创新和探索式创新过程中采用的工作方式和创新导向,促进创新工作的持续健康运行。

失败也从个体层次和组织层次,对利用式创新和探索式创新产生影响。从社会认知的角度来看,失败对

员工个体,尤其是亲身经历过失败的员工会造成一种认知障碍,并很难从失败中学习。若组织能够提供恰当的激励制度和问责制度,从失败中学习,则能够提升组织成员承担风险的能力和直面失败的能力。Shepherd等进一步研究发现,员工化解消极情绪的能力,有利于组织失败学习并促进组织绩效。^[7]在组织层次开展失败学习,可以营造一种良好的组织学习氛围,如领导的包容、员工的心理安全等,为组织利用式创新和探索式创新创造了良好的环境条件。

综上所述,提出假设1:失败学习正向促进利用式创新;假设2:失败学习正向促进探索式创新。

(二)资源柔性在失败学习与二元创新之间的调节作用

资源基础观认为,组织是各种异质资源的集合体。资源柔性越高,资源的有效使用范围就越广泛,移作他用所需的时间就越短,所需的成本和难度就越少越低。

1. 利用式创新

利用式创新方式是对现有资源的整合、调配,以提升质量、降低成本、改进效率。率先拥有柔性资源,往往在激烈的市场竞争中占有先机,凭借其高成本、高效率、先进性等特点,建立独特的组织实践或机制,提升了利用式创新效果。

在利用式创新过程中,资源柔性一方面为组织内的知识型员工在失败学习中提供了物质保障,帮助员工更顺利地开展创新工作;另一方面,拥有柔性资源也增强了员工在开展利用式创新过程的信心,减少了创新过程中的信息搜寻时间和成本,更利于开展失败学习。因此,在资源柔性的作用下,组织员工在开展失败学习的过程中,能够便捷地应用灵活性的资源,激发和鼓励员工积极主动地参与到利用式创新过程中,从而使得失败学习对利用式创新的效果显著增强。而且,资源柔性的存在,使得员工更愿意开展失败学习,提高他们在利用式创新过程中的效率和效果。

综上所述,提出假设3:资源柔性正向调节失败学习与利用式创新的关系。具体而言,资源柔性增强了失败学习对利用式创新的正向关系。

2. 探索式创新

探索式创新更多的体现为一种适应环境变化的能力,往往需要组织员工有质疑精神,打破原有的资源依赖路径和能力使用路径,开发新产品、探索新市场、寻找新顾客。而较强的资源柔性实际上束缚了员工的手脚。一方面,先进的柔性资源成本较高,占据了组织的大量资金,必将造成在探索式创新过程中的资金缩减,阻碍了创新活动的开展;另一方面,失败事件的存在,使得知识型员工在探寻失败原因、从失败学习过程中,更多地倾向于现有的柔性资源,而忽视了探索式创新。

综上所述,提出假设4:资源柔性对失败学习与探索式创新的关系的调节效应不显著。

(三)能力柔性的调节作用

动态能力理论认为,能力柔性,是组织通过动态调整组织内外的各种异质资源,以提升核心竞争力的弹性能力。Martin认为,动态能力不应该局限于企业现有的资源和能力,还包括获取外部资源的能力,将这些资源整合在一起,创造出新的资源和能力。^[8]具备能力柔性的组织在开展探索式创新过程中,更注重能力柔性的动态性及竞争优势获取的能力。

组织能力柔性体现在知识型员工对知识、技术、经验学习的过程中。首先,在能力柔性的引导下,组织能够及时掌握内外部环境,正确进行失败归因,降低失败对员工和组织造成的影响,提高对失败进行学习、对探索式创新的效果;其次,具备能力柔性的组织内部,会营造良好的学习氛围,在学习过程中更具灵活性,对失败的反馈信息,有助于对创新过程中出现的问题进行及时调整和纠正,从而保证了探索式创新活动顺利开展;最后,当能力柔性不断增强时,也就意味着失败学习能力增强,员工的积极情感和内在学习动机也不断增强,将渗透到探索式创新的各个环节,增强失败学习与探索式创新之间的关系。

综上所述,提出假设5:能力柔性正向调节失败学习与探索式创新的关系。具体而言,能力柔性增强了失败学习对探索式创新的正向关系。

相比较探索式创新,利用式创新更倾向于对现有

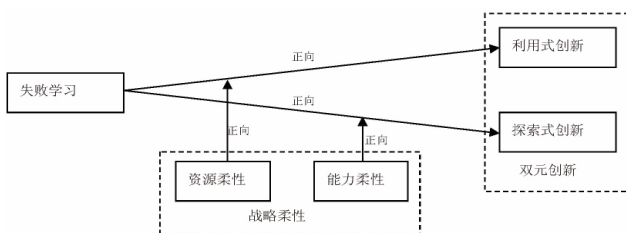
资源、闲置资源、潜在资源的发掘和开发上,本质上是扩大资源的使用范围。^[9]利用式创新对资源柔性的依赖性较高。在对失败的学习过程中,较高的能力柔性会使员工更多地关注自身能力提升和资源、能力开发方面,忽视了对产品、市场、顾客等现有资源的利用,对利用式创新不会产生显著的影响。

综上所述,提出假设6:能力柔性对失败学习与利用式创新关系的调节效应不显著。

四、整合理论模型

根据以上研究假设,建立失败学习、战略柔性和双元创新的整合模型,如下图所示。

整合理论模型图



从上图可看出,失败学习对组织双元创新的基本影响过程是:通过失败学习,能够有效促进组织开展利用式创新和探索式创新,但是从战略柔性角度而言,资源柔性能够有效调节失败学习与利用式创新的关系,而对失败学习与探索式创新关系的影响不显著。能力柔性能够有效促进调节失败学习与探索式创新的关系,而对失败学习与利用式创新的关系不显著。■

参考文献:

- [1] Carmeli, A., Sheaffer, Z. How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment [J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 2008, 44(4): 468-489.
- [2] Cannon M D, Edmondson A C. Confronting failure: Antecedents and consequences of shared belief about failure in organizational work groups [J]. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(2): 161-177.
- [3] 于晓宇, 蔡莉, 陈依, 段永嘉. 技术信息获取、失败学习与高科技新创企业创新绩效 [J]. 科学学与科学技术管理, 2012(7): 62-67.
- [4] He Z L, Wong P K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis [J]. Organization science, 2004, 15(4): 481-494.
- [5] Sancher R. Strategic Flexibility in product competition [J]. Strategic Management Journal, 1995, 16: 135-139.
- [6] Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis [J]. Journal of Business Venturing, 2010, 6(2): 1-20.
- [7] DA Shepherd, JG Covin, DF Kuratko. Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process [J]. Journal of Business Venturing, 2009, 24(6): 588-600.
- [8] Martin. Open Innovation, the New Imperative for Creating and Profiting from Technology [M]. Harvard-business school press, 2000.

作者简介:郭秋云,太原工业学院经济与管理系,讲师,硕士,研究方向为组织学习、组织创新;王文婷,太原工业学院经济与管理系,讲师,硕士,研究方向为人力资源管理。

编辑 沈德力