

文章编号: 1000- 2995(2008)06- 008- 0137

# 中国企业开发式学习与利用式学习平衡的 实证研究

于海波<sup>1</sup>, 郑晓明<sup>2</sup>, 方俐洛<sup>3</sup>, 凌文铨<sup>4</sup>

(1 北京师范大学 管理学院, 北京 100875; 21 清华大学 经济管理学院, 北京 100084  
31 中国科学院 心理研究所, 北京 100101; 41 暨南大学 管理学院, 广东 广州 510632)

摘要: 在构建创新型国家的当今中国, 企业开发式学习和利用式学习的平衡是管理理论和实践中的焦点问题。在全国 10 个城市 110 家企业进行问卷调查, 得到 677 份有效问卷。结构方程模型分析结果表明, 利用式学习和开发式学习是企业学习的两个方面, 而不是一个连续体的两个端点。多层回归分析结果表明, 利用式学习和开发式学习对财务绩效有显著的积极影响; 二者对财务绩效有显著的交互作用: 在高利用式学习条件下, 开发式学习对财务绩效有显著的积极影响, 但在低利用式学习条件下, 开发式学习对财务绩效没有显著影响; 利用式学习和开发式学习的差对财务绩效没有显著影响。这启发我国企业要在保持高水平的利用式学习的条件下, 再提高开发式学习的水平。

关键词: 利用式学习; 开发式学习; 组织学习; 财务绩效; 平衡

中图分类号: C93

文献标识码: A

## 0 前言

在当前知识经济时代, 我国提出了创建创新型国家的战略。对于组织来讲, 新知识的开发和现有知识的利用一直是创新中一个永恒的矛盾。与此相对应, 在组织学习领域, 开发式学习 (exploration learning) 和利用式学习 (exploitation learning)<sup>[1]</sup>一直是研究的焦点问题。二者一直被认为是一对不可调和的矛盾, 因为它们同时存在、相互依赖, 对组织来讲都是重要的, 但这二者却相互竞争组织内有限的资源<sup>[1]</sup>。March<sup>[1]</sup>就认为把

开发和利用维持在一个合适的平衡状态, 是一个组织生存和发展的基本要素。与此类似, Crossan 等<sup>[2]</sup>认为战略更新要求组织开发和学习新知识, 但同时也要利用组织已经学习到的知识。因此, 开发式学习和利用式学习二者的关系是一个重要的理论和现实问题, 但关于二者关系的实证研究并不多<sup>[3]</sup>。

## 1 理论和研究假设

### 1.1 概念的界定

从 March<sup>[1]</sup>提出这两个概念后, 文献中对开

收稿日期: 2007- 11

基金项目: 北京师范大学社会科学基金 (104952), / 组织学习作用的实证研究 0 (2005- 2007); 中国科学院知识创新项目, / 我国企业组织学习及其内部推动因素的研究 0 (2004- 2007)。

作者简介: 于海波 (1975- ), 男 (汉), 山东潍坊人, 北京师范大学管理学院副教授, 硕士研究生导师, 研究方向为组织行为与人力资源管理。

郑晓明 (1966- ), 男 (汉), 江西人, 清华大学经济管理学院副教授, 硕导, 研究方向为组织行为、战略人力资源管理。

方俐洛 (1940- ), 女 (汉), 湖北武昌人, 中国科学院心理研究所研究员, 博导, 研究方向为工业与组织心理学。

凌文铨 (1941- ), 男 (汉), 安徽凤阳人, 暨南大学管理学院教授, 博导, 研究方向为领导行为、人力资源管理。

发式学习和利用式学习的理解就存在争论。争论的焦点在于,二者是是否存在学习的问题,还是两种不同的学习。一些研究持第一种观点,认为利用不存在学习。Vassolo等<sup>[4]</sup>就把所有与学习和创新有关的活动都看作是开发,而把他们认为不存在学习的、对过去知识的应用看作是利用式学习。同样,Vemeulen等<sup>[5]</sup>在研究国际扩张策略的时候,把开发式学习界定为对新知识的挖掘,而把利用式学习看作是对企业知识库的不断应用。这种观点把学习与创新相混淆,从而把利用排斥在学习之外。与以上观点不同,一些研究持第二种观点,认为二者都包含学习,只是学习方式不同。Baum等<sup>[6]</sup>认为利用是指对现有规范的重新选择、界定和重新应用;而开发是指对多样化的协调和实验进行的学习。与之类似,He等<sup>[7]</sup>认为,开发是提高现有产品市场的技术创新活动,而利用是为进入新产品市场的技术创新活动。因此,这些观点认为二者都存在学习、提高和新知识的获得,只不过二者在实现方式上不同;开发是以新途径进行的学习和提高,而利用是以与过去相同的途径进行提高和学习。在此问题上, March<sup>[1]</sup>持第二种观点。这种观点更符合学习的本质,按学习方式把学习分为较为简单的利用式学习和较为复杂的开发式学习。其实在组织学习领域,二者与 Argyris<sup>[8]</sup>等提出的单环学习 (single-loop learning)和双环学习 (double-loop learning)、 Senge<sup>[9]</sup>提出的适应性学习 (adaptive learning)和产生式学习 (generative learning)相对应。

因此,本研究遵循 March的观点,认为开发和利用中都包含学习,利用式学习是指组织对现有知识、技术等的发展和完善;而开发式学习是指组织对新知识、技术等寻求和发现<sup>[1]</sup>。从组织学习角度来看,本研究采用 Crossan等<sup>[2]</sup>的观点,把开发式学习和利用式学习看作是信息或知识的两个流动过程。本研究认为利用式学习是指信息或知识由组织层向集体和个体层次流动的过程;它是一种信息或知识的利用过程,是将组织的知识转化为个体知识,从而逐渐转变个体认识和行为的过程。而开发式学习是指信息或知识由个体层次向集体和组织层流动的过程;它是一种信息或知识的开发过程,是将个体拥有的新知识或新行为整合、转化为组织知识,从而逐步改变组织层特

征(如组织文化、组织战略)的过程。

## 112 研究假设

在开发式学习和利用式学习的研究方面,存在两个基本问题。第一个问题是,这两者是一个连续体的两个端点还是两个方面?第二个问题是,二者如何达到平衡,而这种平衡对组织绩效有什么影响?当然,第一个问题是第二个问题的基础;虽然关于二者关系的分析已经很多,但对以上问题的实证研究并不多<sup>[7]</sup>。

在第一个问题上,文献中也存在争论。March<sup>[1]</sup>更倾向于把二者看作是不可调和的一个连续体的两个端点。他认为,尽管这两者对于组织的长远发展都是必不可少的,但二者从根本上来讲是不相容的。这其中有三个原因<sup>[10]</sup>,一是它们会竞争组织有限的资源。二是它们都各自自我强化,因为开发式学习常常带来失败,这会引来对对新知识的开发,造成失败陷阱;同样,利用式学习常会带来早期的成功,这反过来会强化类似的利用,导致成功陷阱。三是开发式学习所追求的价值观和组织规范与利用式学习差异很大,这使同时追求二者是不可能的。与以上观点不同,最近的一些实证研究则更倾向于认为二者是可以同时进行的,是学习的两个方面。Baum等<sup>[6]</sup>就把利用式学习看作是从自己经验中的学习,而把从其他人经验进行的学习看作是开发式学习。Beckman等<sup>[11]</sup>在分析组织间关系时,把开发新合作者作为开发式学习,而把加强现有合作伙伴的联系看作是利用式学习;她在研究团队构成对企业影响时<sup>[12]</sup>,其结果显示:有相同企业工作经历成员组成的团队更倾向于进行利用式学习,而有不同企业工作经历的成员组成的团队更倾向于进行开发式学习。但是,Gupta等<sup>[3]</sup>则持权变的观点,他们认为,在资源匮乏时,对于一个主体而言,二者是一个连续体的两个端点;但在不同的层面上,二者是两个方面,是同时存在的。因此这方面的争论很大。本研究在组织层面上把二者看作是两个方面,因为二者是组织都应该重视的;它们在组织学习过程中是同时存在、相互依赖的,并不像大多数文献所认为的那样,是二择一的关系<sup>[13]</sup>;组织应该在这两个方面都进行足够的投入,以便使二者都做得足够好。因此,本研究将通过实证研究来验证二者到底是一个连续体的两个

端点, 还是两个方面。因此, 本研究提出以下假设。

H1: 利用式学习和开发式学习是两种不同的学习。

第二个问题是关于二者平衡的问题, 它一直是二者关系中最为关注的问题, 也是组织学习和组织创新中的焦点问题。March 等<sup>[1]</sup>就一直认为, 保持二者平衡是企业生存和发展的根本问题, 如果组织投入开发式学习而不进行利用式学习, 会因为实验成本太高而没有任何益处。Levinthal 等<sup>[14]</sup>认为, 组织面临的根本问题是, 组织要充分地利用式学习以便确保现在的灵活性; 但同时, 也需要在开发式学习方面投入大量精力, 以便应对未来的多样性。尽管二者平衡的问题很多研究都认为很重要, 但还没有很多实证研究来验证。在二者平衡的问题上有两种观点, 一是交替循环的观点, 二是同时进行的观点。第一种观点二者是交替循环的。Burgehan<sup>[15]</sup>就认为二者交替循环要比同时进行更适合; 他认为企业长远的理想策略是要在二者间交替循环, 在某些具体时刻, 企业主要是充分地利用现有机会; 因为企业不可能在现有范围内挖掘二者所有的潜力。第二种观点认为二者是同时进行的。Tushman 等<sup>[16]</sup>通过案例研究认为, 同时进行开发式学习和利用式学习的企业比只强调一个方面的企业能取得更好的绩效。Eisenhardt 等<sup>[17]</sup>也认为一个组织需要通过开发和利用两个策略来获得动态能力。Katila 等<sup>[18]</sup>认为, 对现有能力的利用常常需要开发新的能力, 而对新能力的开发也能提高企业的现有知识基础, 所以二者共同形成了企业的吸收能力; 他们通过实证研究发现, 开发式学习(研究的深度)和利用式学习(研究的广度)对新产品开发有显著的正向交互作用。Zilin 等<sup>[10]</sup>也发现, 二者对企业销售增长率的交互作用显著, 利用式学习与开发式学习的差对企业销售增长率有显著的消极影响, 但是其研究结果是在 0.11 水平上的显著。

由于本研究把二者看作是两种学习, 根据以上分析, 本研究认为二者是同时进行的。但问题的关键是它们如何达到平衡? 这需要根据组织绩效来衡量二者平衡的问题。在对平衡的界定上, 本研究采用战略匹配中的观点, 把二者的平衡分

为两个方面<sup>[10]</sup>, 一是调节式匹配 (fit as moderating), 这需要对开发式学习和利用式学习对组织绩效的交互作用进行检验。二是比较式匹配 (matching fit), 这需要对二者的差对绩效的影响进行检验。因此, 本研究将通过这两种方法对开发式学习和利用式学习的平衡进行界定, 通过实证研究来探讨二者的平衡对组织财务绩效的影响。由上分析, 本研究提出以下假设。

H2a 利用式学习和开发式学习对组织财务绩效有显著的积极影响;

H2b 利用式学习和开发式学习对组织财务绩效有显著的交互作用;

H2c 利用式学习与开发式学习的差对组织财务绩效有显著的消极影响。

## 2 研究方法

### 2.1 被试

在全国 10 个城市 110 家企业进行问卷调查, 收回有效问卷 677 份。被试基本情况如下: 国有企业职工 58.1%, 民营企业职工 18.1%, 三资企业职工 10.4%, 其它 12.9%; 在企业发展阶段上, 初创阶段的 8.2%, 成长阶段的 36.3%, 成熟阶段的 18.0%, 再创新阶段的 36.9%; 企业规模 1-500 人企业 41.2%, 500-2000 人企业 32.3%, 2000 人以上 26.9%; 一般职工 64.3%, 一线管理者 21.4%, 中层管理者 13.2%, 高层管理者 2.1%。

### 2.1.2 研究工具

利用式学习和开发式学习问卷采用于海波等<sup>[19]</sup>组织学习量表中的题目, 两个方面各包括 4 个题目, 它们都以由 1) 完全不符合到 5) 完全符合的 Likert 五点量表来进行评价。财务绩效量表采用 Calantone 等<sup>[20]</sup>的企业财务绩效问卷, 共 4 个项目, 包括对投入回报率、资产回报率、销售回报率和整体利润的评价; 该问卷采用 6 点量表进行评价, 由低到高分 6 级。

### 2.1.3 统计方法

本研究采用 SPSS10.0 和 AMOS4.0 进行多元统计分析和结构方程建模。

### 3 研究结果

#### 3.1.1 描述性统计结果

各变量的描述性统计结果见表 1, 结果显示开发式学习、利用式学习、组织财务绩效各变量的内部一致性 A 系数居于 0.174- 0.187 之间, 说明各

量表的信度达到研究的要求。结果显示, 除利用式学习和开发式学习的差与财务绩效相关不显著外, 其它各变量间的相关系数都达到显著水平; 同时结果也显示, 我国企业的开发式学习水平相对较低, 而利用式学习水平较高。

3.1.2 假设 H1 的检验: 开发式学习和利用式学习是两种不同的学习

表 1 各变量的描述性统计结果

Table 1 Means, standard deviations, correlations and internal consistency reliabilities of study variables

| 变 量             | M    | SD   | 1      | 2        | 3    | 4      |
|-----------------|------|------|--------|----------|------|--------|
| 1 利用式学习         | 3.49 | 0.82 | (0.78) |          |      |        |
| 2 开发式学习         | 2.92 | 0.78 | 0.51** | (0.74)   |      |        |
| 3 利用式学习 - 开发式学习 | 0.57 | 0.79 | 0.53** | - 0.46** | -    |        |
| 4 财务绩效          | 3.62 | 0.98 | 0.28** | 0.25**   | 0.05 | (0.87) |

注: \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

对角线上括号内的数据为各变量的内部一致性信度 A 系数

表 2 开发式学习和利用式学习一因素和二因素模型拟合指标的比较

Table 2 Fit indexes of the structural models of exploration learning and exploitation learning

|       | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | NFI  | IFI  | TLI  | CFI  | RMSEA |
|-------|----------|----|-------------|------|------|------|------|-------|
| 零模型   | 14307.02 | 36 | 397.42      |      |      |      |      |       |
| 一因素模型 | 337.09   | 20 | 16.85       | 0.98 | 0.98 | 0.96 | 0.98 | 0.15  |
| 二因素模型 | 109.12   | 19 | 5.74        | 0.99 | 0.99 | 0.99 | 0.99 | 0.08  |

表 3 利用式学习和开发式学习的各潜变量在外显变量上的载荷和误差

Table 3 Factor loadings and errors of exploration learning and exploitation learning

| 外显变量                  | 利用式学习 | 开发式学习 | 误差   |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 企业能把企业政策传达给每个员工       | 0.65  |       | 0.61 |
| 企业以多种形式向员工宣传既定战略      | 0.73  |       | 0.48 |
| 企业规划为员工指明了工作方向        | 0.67  |       | 0.56 |
| 企业经常对员工进行企业理念和规章制度的培训 | 0.70  |       | 0.68 |
| 一般员工和管理者个人都对企业战略有影响   |       | 0.78  | 0.46 |
| 员工经常参与集体决策            |       | 0.76  | 0.45 |
| 企业决策时会考虑员工的个人意见       |       | 0.43  | 0.63 |
| 企业规划会经常采纳部门工作建议       |       | 0.60  | 0.68 |

为了检验我国企业开发式学习和利用式学习到底是一个连续体的两个端点还是两个方面, 使用统计分析软件 Amos4.0 对数据进行建模以便检验假设 H1。根据理论假设, 把二者作为一个连续体两个端点的观点构建为一因素模型, 把二者

作为两个方面的观点构建为二因素模型。两个模型的拟合度指标见表 2。结果表明, 一因素模型的  $\chi^2/df$  (小于 3 表明拟合很好) 和 RMSEA (临界值为 0.108) 都不符合标准要求<sup>[21]</sup>, 因此从数据拟合来看, 我国企业的开发式学习和利用式学习不

是一个方面。结果也显示二因素模型的 RMSEA、NFI、IFI、TLI、CFI、RMSEA 六个指标都符合标准要求,  $\chi^2/df$  也显示该模型可接受, 这说明两因素模型拟合较好。二因素模型的因素载荷和误差如表 3 所示, 结果也表明各项目的因素载荷较大, 而误差载荷较小, 证明这个模型的结构较好。因此, 从数据拟合来看, 结果证明开发式学习和利用式学习是两个方面, 而不是一个连续体的两个端点, 假设 H1 得到验证。

### 3.1.3 假设 H2 的检验: 主效应、二者的交互作用和差对组织财务绩效的影响

为了检验 H2, 以财务绩效为因变量, 以开发式学习和利用式学习为自变量, 进行多层回归分析。第一层是控制变量 (M1), 第二层为自变量利用式学习和开发式学习的主效应 (M2), 第三层为二维交互作用 (M3)。同时, 为了检验利用式学习的差对财务绩效的影响, 以二者差为自变量建立模型 (M4)。结果如表 4。

对于假设 H2a 来讲, 结果显示, 在主效应方面, 当控制组织变量后 (M1), 加入开发式学习和利用式学习 (M2), 对财务绩效解释的变异量显著增加 ( $\Delta R^2 = 0.1085, P < 0.01$ )。这说明开发式学习和利用式学习对组织财务绩效都有显著影响。这验证了假设 H2a。结果还表明, 利用式学习对财务绩效的影响大于开发式学习, 二者的回归系数分别是 0.120 和 0.114 ( $P$  都小于 0.01)。

对于假设 H2b 来讲, 结果显示, 在控制了组织方面变量 (M1)、第二层的主效应 (M2) 后, 将利用式学习和开发式学习的交互作用加入回归方程 (M3)。结果表明, 解释变异量有显著增加,  $\Delta R^2$  为 0.1007 ( $B = 0.148, P < 0.01$ )。这说明利用式学习和开发式学习的交互作用对财务绩效有显著的积极影响, 这验证了假设 H2b。同时结果也表明, 当加入二者的交互作用后, 二者的主效应不显著了 ( $B = -0.105, P = 0.170; B = -0.116, P = 0.126$ ), 说明二者是相互依赖影响财务绩效的, 不是独立对财务绩效产生影响。

为了更好的显示利用式学习和开发式学习对财务绩效的交互作用, 分别以利用式学习和开发式学习平均数正负一个标准差为标准区分为高/低利用式学习和高/低开发式学习, 交互作用如图 1 所示。结果显示, 在高利用式学习下, 开发式学

习对财务绩效有显著的积极影响, 且相关系数显著 (结果如表 5) ( $P < 0.05$ ); 但是在低利用式学习下, 开发式学习与财务绩效关系的相关系数不显著 ( $P > 0.05$ ); 回归系数的差异性检验表明, 开发式学习与财务绩效之间的回归系数 0.122 和 0.117 之间存在显著差异 ( $Z = 6.173, P < 0.01$ )。以上检验证明开发式学习和利用式学习对财务绩效存在显著的交互作用。

表 4 利用式学习和开发式学习的平衡对财务绩效的影响  
Table 4 Influence on finance performance of the balance between exploration learning and exploitation learning

| 变量             | 财务绩效               |        |                   |                    |
|----------------|--------------------|--------|-------------------|--------------------|
|                | M1                 | M2     | M3                | M4                 |
| 单位性质           | 0.004              | 0.03   | 0.02              | 0.02               |
| 企业规模           | 0.13*              | 0.08   | 0.07              | 0.12               |
| 企业发展阶段         | -0.9               | -0.05  | -0.05             | -0.09              |
| 利用式学习          |                    | 0.20*  | -0.05             |                    |
| 开发式学习          |                    | 0.14*  | -0.16             |                    |
| 利用 @ 开发        |                    |        | 0.48 <sup>a</sup> |                    |
| 利用 - 开发        |                    |        |                   | 0.04               |
| R <sup>2</sup> | 0.015              | 0.100  | 0.107             | 0.016              |
| $\Delta R^2$   | 0.015 <sup>a</sup> | 0.085* | 0.007*            | 0.001 <sup>a</sup> |

注: \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$ , <sup>a</sup> 表示与模型 M1 比较

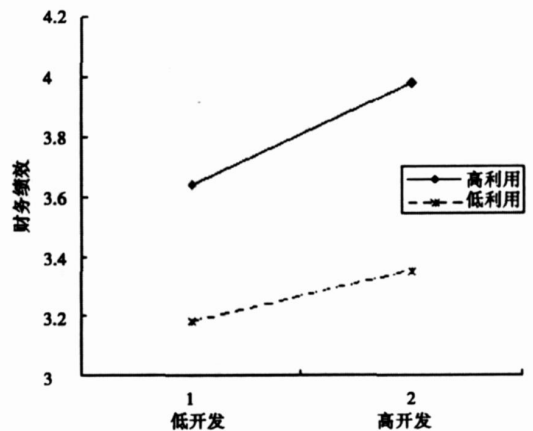


图 1 利用式学习和开发式学习对财务绩效的交互作用  
Figure 1 Interaction of exploration learning and exploitation learning on finance performance  
注: 在低利用式学习情况下, 开发式学习与财务绩效的回归方程不显著

表 5 利用式学习和开发式学习对财务绩效交互作用的回归分析结果

Table 5 Regression of the interaction of exploration learning and exploitation learning on finance performance

| 因变量    | 调节变量水平 | 自变量   | 系数    |
|--------|--------|-------|-------|
| 组织财务绩效 | 高利用式学习 | 开发式学习 | 0.22* |
|        | 低利用式学习 | 开发式学习 | 0.17  |

注: \* P < 0105

对于假设 H2c来讲, 结果显示, 在主效应方面, 当控制组织变量后 (M1), 加入利用式学习和开发式学习的差 (M4), 对财务绩效解释的变异量没有显著增加 ( $v R^2 = 01001, P = 0143$ )。这说明开发式学习和利用式学习的差对财务绩效没有显著影响, 假设 H2c没有得到验证。

## 4 分析和讨论

本研究验证性因素分析结果表明, 利用式学习和开发式学习是两种不同的学习, 而不是一个连续体的两个端点。这与 Beckman等<sup>[11]</sup>的研究结果一致, 也验证了 Gupta等<sup>[3]</sup>的理论观点。

在对组织财务绩效的作用方面, 本研究结果表明, 利用式学习和开发式学习对财务绩效都有显著的积极影响, 只不过利用式学习对财务绩效的影响更大一些。这些结果与文献中的研究结果一致。其原因可能如蒋春艳等<sup>[1]</sup>研究结果揭示的: 开发式学习需要通过新产品绩效的中介作用影响整体财务绩效, 而利用式学习可以直接影响整体财务绩效。这说明, 在刚刚步入知识经济的我国现阶段, 刚步入发展轨道的我国企业, 对现有知识的充分利用起到对组织财务绩效更多的支撑作用; 而知识的开发和创新对我国企业来讲, 对财务绩效的影响相对于利用式学习来讲, 其作用小一些。这也说明我国企业在开发式学习或者说知识创新上还处于初步阶段, 其作用还有待进一步挖掘。

利用式学习和开发式学习的平衡对财务绩效的影响是理论和实践非常关注的焦点问题, 在这方面, 本研究通过两个方面来研究二者平衡对财务绩效的影响。

第一, 在调节式匹配上, 二者的交互作用对财

务绩效有显著的积极影响, 这正好验证了 Gupta等<sup>[3]</sup>的理论观点; 根据他的观点, 当利用式学习和开发式学习是两种类型或两个方面的时候, 它们与组织绩效的关系是交叉式的交互作用关系, 而不是倒 U 型的关系 (把二者看作是一个方面的两个端点时这样)。这个结果与 Katila等<sup>[18]</sup>、Ziln等<sup>[7]</sup>的研究结果一致。同时, 结果显示, 交互作用加入回归方程后, 二者主效应不显著, 这不仅表明利用式学习和开发式学习对财务绩效的影响是相互依赖的, 也显示二者交互作用是二者影响财务绩效的中介变量, 这更加证明二者的平衡对组织绩效的重要性。这个结果说明, 对于我国企业来讲, 利用式学习是一个基础, 如果一个企业利用式学习水平不高或者没有做好, 开发式学习水平再高或者再强调开发式学习, 对财务绩效来讲都是没有什么效果的。因此, 对我国企业来讲, 开发式学习或者说知识创新对财务绩效的影响必须借助于高水平的利用式学习。这个结果也印证了主效应的结果, 同时也表明对我国企业来讲, 利用式学习和开发式学习是同时进行的。因此, 相比较而言, 对现阶段的我国企业来讲, 利用式学习比开发式学习对组织财务绩效的影响更大一些, 这也符合我国当前企业发展的现实。

第二, 在比较式匹配上, 本研究结果表明二者差对财务绩效没有显著影响, 这与 Ziln等<sup>[7]</sup>的研究结果不一致。这说明我国企业与国外企业发展的不同路径, 我国企业更多依赖于利用式学习或知识的利用, 而国外企业更多依赖于开发式学习或者知识的创新。对于发达国家的企业来讲, 知识创新或开发式学习是提高企业财务绩效的主要途径, 因此如果企业开发式学习落后于利用式学习, 对企业来讲将会带来消极影响。但这点对于刚刚起步发展起来的多数中国企业来讲, 则显示了另一种发展路径, 我国企业现在的财务绩效更多依赖于对国内外既有知识的充分利用或者利用式学习; 因此对我国企业来讲, 利用式学习与开发式学习的差对财务绩效没有显著影响。

以上结果足以表明我国建立创新型国家的必要性, 具体来看这些结果对我国企业管理实践有三点重要的启发。第一, 我国企业在强调和加强开发式学习或知识创新的时候, 一定要首先把利用式学习提高到相当高的水平, 或者先把利用式

学习做好; 第二, 如果企业的利用式学习水平较高了, 一定要加强开发式学习或知识的创新, 因为利用式学习对组织绩效的影响毕竟是有限的, 只有在高水平的利用式学习的基础上, 再提高开发式学习的水平, 组织财务绩效才是最高的; 第三, 我国企业要提高在全球的竞争力, 必须从现在更多依赖利用式学习或知识利用的发展轨道, 进入到新的以开发式学习或知识创新为主导的发展轨道; 但这条发展轨道的前提是, 企业首先要有高水平的利用式学习或者知识的利用。总之, 以上分析都说明, 加强我国企业的组织学习和组织创新水平是推动我国企业走出困境, 在全球获得竞争优势的必经之路。

将来, 在研究思路, 可引入中介变量和调节变量, 或者借鉴平衡计分卡的思想, 探讨开发式学习和利用式学习对组织财务绩效的具体作用机制, 有研究已经表明开发式学习通过技术创新的完全中介影响整体财务绩效<sup>[22]</sup>, 组织学习通过组织创新的完全中介影响财务绩效<sup>[23]</sup>。在研究方法上, 今后可以结合案例研究法、历史档案法、甚至观察法等进一步深入分析利用式学习和开发式学习随着组织的发展是如何保持平衡的, 以及这种平衡如何对组织财务绩效产生影响。由于客观原因, 本研究采用主观评价的财务绩效, 今后如果条件成熟, 可以用实际的财务报表来衡量企业财务绩效, 以便验证和丰富本研究的结果。

## 5 结论

(1) 利用式学习和开发式学习是企业学习的两个方面, 而不是一个连续体的两个端点。

(2) 中国企业的利用式学习和开发式学习对组织财务绩效有显著的积极影响, 利用式学习比开发式学习的影响更大。

(3) 中国企业的利用式学习和开发式学习的交互作用对组织财务绩效有显著的积极影响; 在高利用式学习条件下, 开发式学习对财务绩效有显著的积极影响; 但是在低利用式学习条件下, 开发式学习对财务绩效没有显著的影响。

(4) 中国企业利用式学习与开发式学习的差对财务绩效没有显著影响。

## 参考文献:

- [1] March J.G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organizational Science*, 1991, 2(1): 71 - 87.
- [2] Crossan M, Lane H, White R. An organizational learning framework from intuition to institution [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 522- 537
- [3] Gupta A K, Smith K G, Shallick C E. The interplay between exploration and exploitation [J]. *Academy of Management Journal* 2006 49(4): 693- 706.
- [4] Vassolo R S, Anand J, Folta T. Non-additivity in portfolios of exploration activities: a real options-based analysis of equity alliances in biotechnology [J]. *Strategic Management Journal* 2004 25: 1045- 1061.
- [5] Vermeulen F, Barkema H. Learning through acquisitions [J]. *Academy of Management Journal* 2001, 44: 457- 478.
- [6] Baum J A C, Li S X, Usher J M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions [J]. *Administrative Science Journal* 2000 45: 766- 801
- [7] Zih L in H, Wong P K. Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis [J]. *Organization Science*, 2004, 15: 481- 494
- [8] Argyris C, Schön D A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* [M]. Addison - Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.
- [9] Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* [M]. Doubleday Currency, New York, 1990
- [10] March J.G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence [J]. *Strategic Management Journal* 2006 27: 201- 214
- [11] Beckman C M, Haunschild P R, Phillips D J. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection [J]. *Organization Science* 2004 15: 259- 275
- [12] Beckman C M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior [J]. *Academy of Management Journal* 2006, 49: 741- 758.
- [13] Holmquist M. A dynamic model of intra- and interorganizational learning [J]. *Organization Studies* 2003 24(1), 95 - 123.
- [14] Levinthal D A, March J.G. The myopia of learning [J]. *Strategic Management Journal* 1993, 14: 95- 112
- [15] Burgelman R A. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in [J]. *Administrative Science Quarterly* 2002 47: 325- 357
- [16] Tushman M L, C O. Reilly. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change [J]. *California Management Review*, 1996, 38: 8- 30

- [ 17 ] Eisenhardt K M, Martin J Dynamic capabilities what are they [ J ]? Strategic Management Journal 2000 21: 1105 - 1121
- [ 18 ] Katila R, Ahuja G Something old something new A longitudinal study of search behavior and new product introduction [ J ]. Academy of Management Journal 2002 45: 1183 - 1194
- [ 19 ] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 企业组织的学习结构 [ J ]. 心理学报, 2006 38(4): 590- 597.
- [ 20 ] Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Yushan Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance [ J ]. Industrial Marketing Management 2002 31, 515- 524
- [ 21 ] Bollen K A Structural equations with latent variables [ M ]. New York Wiley, 1989
- [ 22 ] 蒋春燕, 赵曙明. 社会资本和公司企业家精神与绩效的关系: 组织学习的中介作用 [ J ]. 管理世界, 2006 10 90 - 99.
- [ 23 ] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织学习及其作用机制的实证研究 [ J ]. 管理科学学报, 2007, 10( 5): 48- 61

## Balance between exploitation learning and exploration learning of Chinese enterprises

Yu H abo<sup>1</sup>, Zheng Xiaom ing<sup>2</sup>, Fang Liluo<sup>3</sup>, Ling Wenquan<sup>4</sup>

- ( 1 School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;  
2 School of Economic and Management, Tsinghua University Beijing 100084, China  
3 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China  
4 School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

**Abstract** Today there were few systematic empirical researches directly linking the balance of the two learning with organizational performance. Six hundred and seventy seven employees from 10 cities in China answered the questionnaire. The results of Confirmatory Factor Analysis (CFA) showed that exploration learning and exploitation learning were two sides of enterprise learning rather than two end point of a continuum. The results of Hierarchical Regression Analysis (HRA) showed that exploration learning and exploitation learning were significantly positively related to finance performance. And the results also showed that there were positive and significant interaction effects between exploration learning and exploitation learning for finance performance. And the difference between exploitation learning and exploration learning was non-significantly related to the finance performance. The main implication was that Chinese enterprises should improve the level of exploitation learning before strengthening exploration learning.

**Key words** exploration learning, exploitation learning, organizational learning, finance performance, balance