

Organizational Learning

组织的学习

1

实践社区:组织的新领域^①

艾铁尼·C·温格
威廉·M·辛德

① 原文发表于《哈佛商业评论》

2000年1/2月号。重印号 R00110。



作者简介

艾铁尼·C·温格 (Etienne C Wenger)

实践社区及其在商业领域应用的世界公认的思想领袖。他是实践社区研究的先锋，在与简·雷夫 (Jean Lave) 合著的《情境学习》 (Situated Learning) 一书中首次提出了这一概念。他最新的著作是《实践社区：学习、含义及特征》 (Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity)。《培训杂志》 (Training Magazine) 在《新预言家》 (A New Breed of Visionary) 一文中对他进行了特别介绍。温格博士通过咨询、培训和公开讲座，帮助公司应用这些思想，影响了多家私有公司和公共机构的知识战略。他还在网上开设了实践社区课程，并是实践社区协会 CP 广场 (CPsquare) 的发起人。

威廉·M·辛德 (William M Snyder)

社会资本集团 (Social Capital Group) 的创始人，该公司是一家研究咨询公司，旨在帮助市政机构和企业创立以社区为基础的知识战略，并取得社会的和经济的效益。公司公共部门的工作包括对城市学习网络的研究和咨询，这一项目由前副总统戈尔办公室资助，课题有健康家庭、劳动力开发和安全城市。在此之前，他是麦肯锡公司知识管理活动的核心成员，他协助开发的组织方法和基于技术的手段在公司内和公司客户中得到了广泛应用。辛德博士有在《财富》500强企业长达 20 年的工作经验，包括 AT & T、美国运通和高露洁-株榄等公司，主要工作是为适应不断变化的市场需求而采取大规模的变革，包括战略、复杂的组织结构和技术系

统等方面。他将这种组织转型的经验用于为企业和政府部门提供研究和咨询，帮助他们在操作层面理解为取得绩效改进需要培育哪些能力。他与艾铁尼·C·温格和理查德·麦克默特（Richard McDermott）合著的《培养实践社区：知识管理的实用指导》（Cultivating Communities of Practice: A Practical Guide to Managing Knowledge）一书由哈佛商学院出版社于2002年3月出版。

内容提要

一种崭新的组织形式——实践社区，正出现在基于知识运营的公司中。随着这类公司越来越普及，实践社区有望彻底激活知识的共享、学习和更新。

实践社区是咋正式组成的。社区成员对某项事业有共同的专业知识和热情。公司员工组成实践社区的原因多种多样：在公司重组时相互保持联系；响应外界的变化，如电子商务的兴起；当公司战略改变时应对新的挑战等等。

不管实践社区产生的环境条件如何，其成员必然来取自由流动的、创造性的方式分享知识从而形成解决问题的新方法。过去5年中，作者目睹了实践社区对各行业公司绩效的改进，包括一家全球银行、一家大型的汽车制造厂和一家美国政府机构。实践社区可以推进战略，开创新业务，解决难题，迅速传播最佳实践，提高员工技能以及帮助公司招募和维系人才。

实践社区的矛盾在于，虽然它是自发组织的，从而排斥监督和干预，但的确需要特殊的管理方法来培育实践社区并与组织整合。只有这样，它才能发挥最大作用。

作者向经理们阐释了应采取怎样的步骤才能推动并保持社区的运转，以使其成为公司成功的核心部分。



天的经济活动依赖于知识，大多数公司为此努力并从中获益。它们采用不同的组织形式来获取并传播理念与技能，如交叉职能小组、聚焦于顾客或产品的业务单元以及工作组。许多情况下，这些组织方式是很有效的，没人会争论说这些方式要消亡。但是正出现一种新的组织形式，有望补充现有的结构并彻底激活知识的共享、学习和更新。这就是实践社区。

什么是实践社区？简而言之，实践社区是非正式组成的，社区成员对某项事业有共同的专业知识和热情。例如，从事深水钻孔的工程师，擅长战略营销的咨询师，或者是在大型商业银行负责支票处理的前台经理。有的实践社区定期会面，如每周四的午餐时间，而有的实践社区则主要通过电子邮件联络。实践社区在某周末必有明确的日程安排，即使有也不一定完全按日程行事。实践社区的成员不可避免地采取自由的、创造性的方式分享知识，从而产生解决问题的新方法。

由于实践社区的主要成果——知识——是无形的，因此它听起来像是另一种“软性”管理时尚而已。但事实并非如此。过去 5 年中，我们目睹了实践社区对各行各业组织机构绩效的改进，这些组织机构包括一家全球银行、一家大型的汽车制造厂和一家美国政府机构。实践社区可以推进战略，开创新业务，解决难题，迅速传播最佳实践，提高员工技能以及帮助公司招募和维系人才（关于实践社区如何帮助公司的例子请看文末“社区的作用”）。

如果实践社区如此有效，为什么没有更加流行？原因有三。首先，尽管实践社区历史久远，实际上已达数百年之

久，但这一概念最近才应用于商业领域。其次，目前仅有数十个超前思维的公司完成了孕育培养实践社区的飞跃。最后，实践社区的建立、维持或者与组织其余部分的整合并非易事。实践社区本质上是机器的、自发的和非正式的，这使它们排斥监督和干预。

但是我们看到一些公司已成功克服了实践社区这种内在管理矛盾，并促使其繁荣发展。一般来说，我们发现经理不应该对实践社区发号施令，成功的做法是聚集合适的成员，提供一个能让社区发展繁荣的平台，并且采取非传统的方式评估社区的价值。这些耕耘工作并不容易，但收获的成果却足以补偿所付出的努力。

实践社区的特点

实践社区在古代很常见。例如在古希腊，由金属工人、陶工、石匠以及其他工匠组成的“自治会”，不仅有社会目的（其成员信仰相同的神并一同庆祝节日），还具备商业上的作用（培训学徒、传播创新）。在中世纪，与之类似的是遍布欧洲大陆的工匠行会。与古代相比，今天的实践社区在一个重要方面有所不同：其成员通常服务于大型机构，而不是为自己工作。

实践社区的产生环境多种多样，实践社区本身也各不相同。公司员工组成实践社区的原因很多。例如，当公司重组成以团队为基础的结构时，具有专业技能的雇员可能

会组成实践社区，以保持同事间的联系。另外，人们可能为了响应变化而组成社区，这些变化既可以来自组织外部，如电子商务的兴起；也可以来自内部，如新的公司战略——诸如汽车制造厂开展金融业务或者电脑厂商提供咨询服务。

实践社区可以完全局限于一个业务单元，也可以横跨多个部门。甚至一个社区的成员可能来自不同公司，如列席商业圆桌会议的首席执行官们定期会晤，讨论商业与公共政策及其他方面的关系。一个社区可以由数十人乃至数百人组成，但通常都会有核心成员，他们以自己对论题的热情推动社区，同时又是知识方面的权威和社交场合的领导。大型社区通常按地域或论题进行细分，以鼓励人们积极参加。

实践社区与其他组织形式在几个方面有所不同（表 1—1 总结了它们之间的差异）。让我们来简要讨论一下社区与团队的差别。团队是由经理为完成特定项目而成立的。经理挑选成员的根据是其对团队目标的贡献能力，项目一旦结束，小组随之解散。而实践社区是非正式的——它们是自我组织的，自行安排日程并推举领导。并且社区成员也是毛遂自荐。换言之，社区成员决定他们是否加入以及何时加入。他们清楚自己是想对社区有所贡献，还是希望在社区中学习。现有社区的成员，当他们邀请某人加入时，选择标准也是该人对社区的认同。

为了更好地理解实践社区在现实中的运用，让我们研究以下两个实例。

表 1—1

简要对照

实践社区、正式工作组、团队和非正式网络都有效地互为补充。下表是它们特点的总结。

	目的	成员	凝聚力	持续时间
实践社区	提高成员能力； 创造并交换知识	自愿加入	对小组经验的热情、承诺和认同	只要有兴趣就一直维持
正式工作组	提供产品或服务	向组长汇报的所有人	工作需要和共同的目标	到下一次重组
项目团队	完成特定任务	由高层经理指定	项目进度和最终目标	到项目结束
非正式网络	收集、传递商业信息	朋友和业务伙伴	互相需要	只要有联系的理由就一直维持

在印第安纳州里士满的希尔宠物营养工厂（Hill's Pet Nutrition），生产线技师每周开会，讨论最近的成功和挫折以及未来可能面临的挑战。这个小组是几年前成立的，当时该公司的经理和技师参加了一个研讨会（retreat），在那里他们接触到了实践社区的概念并且明白了实践社区如何帮助公司发展和保持专业技能。小组组长由组员选举，职责是保证每周的会议按部就班举行，以及必要时让相关专业的人员列席会议。工厂保证大家的参加时间。实际参加的人数根据日程安排有所波动。

在我们最近观察的一次聚会中，12名第一班和第二班的技师围坐在一张大桌子前开会，会议室有一面玻璃墙，可以俯视工厂。当时是下午三四点钟，但是一名第三班的技师罗格很快参加了进来，虽然他本该在几小时后才开始他“真正的”工作。约翰建议用风管代替笨拙的传送带将宠物食品运到包装仓，而罗格此行则是专程帮助检验约翰的这个提议；罗格在铅管方面有一定的背景知识，这也使他作为相关人员应邀列席了会议。

工厂的高级经理对风管的主意并不热心。他们认为如果工人操作适当，传送带系统就会正常工作。他们觉得新方法未经证实，并且无论如何将难以与工厂现有的技术配套。但是社区成员鼓励约翰继续推进他的变革，同时实践社区内的专家对提议价值的认可，也鼓舞了约翰决心加紧工作。

在小组成员讨论约翰的提议前，他们遵循通常的开始程序，依次让大家自由谈论各种事情，包括小马队最近的比赛。他们也继续上周关于新技师资格认证的讨论。接着他们转向了该提议。

文斯首先回顾了管理层的想法。接着约翰解释了提议的最新修改之处，包括其他车间同事提供的证据，表明该技术是可靠的，并能与现有设备兼容。罗格根据自己的经验证实了这一点，并且建议下次和约翰一起向管理层陈述。

社区对约翰工作的支持最终得到了回报。该会议开过一年后，公司采用了新技术。结果如何？停工时间和包装产生的宠物食品浪费都明显减少。在公司受益的同时，社区也令成员获益匪浅：它为成员提供了解决难题并且检验自身能力的机会，从而让工厂运营更有效率。运营的改善也带来了物质上的奖励，因为奖金是与工厂的业绩相联系的。

第二个例子来自惠普公司。在惠普有一个由北美地区的产品交付顾问组成的实践社区，每月通过电话会议交流。社区主要关注一种名为高可用性的惠普软件产品，该软件可以将客户的电脑故障时间降至最低。顾问的核心小组之间过去或多或少沟通不畅，几年前在知识管理支持小组的帮助下，他们聚在了一起。成员们发现他们有许多共同的问题，而且互相能学到很多东西。社区已成功地将软件的销售和安装流程标准化，并为惠普的销售人员建立了一套统一的定价体系。

虽然每月的电话会议是自愿参加的，但参与人数一直很稳定。在一次会议上，议题重点是莫林同一位大客户的销售经历，当时莫林正为这家客户安装软件。但是在深入讨论前，大家花了10分钟谈论最近的部门重组——这件事是好是坏？对他们而言意味着什么等等。

莫林并没有花很长时间准备一个正式的发言，她清楚只有开门见山、无所保留才能激发相互间交流，从而使会议对小组有价值。随着会议的进行，莫林经常被其他成员的问题

和他们亲身经历的实例所打断，所有这些都帮助莫林清楚认识了如何更有效地和客户打交道。

接着谈话转向了该软件一个常见错误。罗勃是本软件的开发人员，受邀参加了几次会议，以加强产品交付顾问与软件开发员间的联系。罗勃已经找到了弥补错误的方法，但他从会议上听到的事例中学到了如何更有效地修复这一缺陷。他向小组表示愿意接着参加下月的会议。

这些实践社区的参与者通过聚焦于与他们工作直接相关的问题而共同学习。短
实践社区在产生知识的同时，期来看，这使得他们的也在自我更新。实践社区不仅工作更轻松或更有效；给了你金蛋，还给了你会下金蛋长期来看，这有助于建蛋的鸡立他们的社区和积累所分享的经验，从而培养出了组织持续成功所需的至关重要的能力。

实践社区的力量在于自我提高。当它们产生知识的同时，也提高和更新了自己。这就是为什么实践社区不仅给了你金蛋，还给了你会下金蛋的鸡。杀鸡取卵的结果是一无所获；组织的挑战在于认识鸡的价值，并明白如何让它存活而且高产。

管理的矛盾

尽管实践社区本质上是非正式的和自发组织的，但细心

呵护仍会令它们受益。和园艺一样，尊重其本质的关心都会收到回报。你既不能拔苗助长，也不应急于求成。但是你可以松土、除草、浇水，保证植株有适当的营养。未受照料的野花固然令你欣喜，但是自己亲自播种的蔬菜和花朵会给你带来更大的满足。

公司创建实践社区的情况与此相同。为了保证社区的运转以及长久地维持，经理必须：

- 识别能提高公司战略能力的潜在的实践社区；
- 提供支持社区的平台，保证社区有效地发挥其专长；
- 使用非常规方法评估公司实践社区的价值。

识别潜在社区

实践社区并非能凭空产生。在大多数情况下，组织内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。经理的任务就是找出这些人群，帮助他们组织成实践社区。例如在壳牌公司，如果有人想建立一个新的实践社区，他要与顾问合作，然后同可能的人选面谈。他们寻找各部门和团队共同面临的挑战和困难，并以此

作为实践社区的基础。

经理层必须投入时间和金钱来面谈不仅可以收集信帮助社区充分发挥其潜能。这息，还能激发员工对萌意味着在社区遇到阻碍时要出芽阶段社区的兴趣。准面干预备工作结束后，协调员

将实践社区的成员召集到一起，讨论行动计划，以提升个人和小组的能力，推进公司的战略计划。

定义社区的范围是非常重要的。如果成员觉得无论在专业领域还是在兴趣上，都跟社区没有关系，他们就不会全身心地投入社区的工作。美国退伍军人管理局（The U S Veterans Administration）赔款处理部的一个实践社区的经验证明了这一点。核心小组最初聚焦于“专业能力”，这一概念很宽泛，包括了雇员的处理技巧以及相关流程和设备。第一年，核心小组的参与度有限，进展也不快。一些更为活跃的成员决定，如果重新定义社区的范围，就会取得更快的进步。他们为一线经理、客户服务代表和培训协调人创建了子社区。这样，一线经理可以分享关于实现新型团队结构的技巧；客户服务代表可以帮助建立标准，缩短处理时间；培训协调人可以随时更新组织内的培训课程。

提供平台

由于缺少在编部门的合法性和预算，实践社区较为脆弱。因此为了充分发挥其潜力，必须将它们融入现有业务之中并采取特殊的支持方式。

高层经理必须做好投入时间和金钱来帮助社区充分发挥潜能的准备。这不但意味着当社区在发展中遇到阻碍时要出面干预，类似情况包括 IT 系统不为社区提供服务，晋升体系忽视社区贡献，薪酬结构不鼓励合作；也意味着将实践社区与相关的活动结合起来，如公司大学。

加强实践社区的方法之一是委派正式的负责人并提供支持团队。负责人和团队并不规划社区，也不规定社区的行动和成果。相反，他们与内部社区领导共同工作，提供资源和进行协调。

各公司在这方面尝试了多种方法。比较一下美国管理系统公司（AMS）和世界银行的做法，它们都将实践社区作为知识管理战略的基础。AMS采取的是非常正式的做法，而世界银行则采用了正式与非正式相结合的做法。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。他们每年有两三个星期参加此类活动，公司为此提供赞助。

在AMS成为社区成员是一项特权。一位候选成员必须是被其经理认可的专家，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。成员所在部门为成员的参与付酬，同时还资助他们的年度项目，保证他们的参与，派其参加全公司实践社区的年度大会。

在世界银行，总裁詹姆斯·沃尔芬森（James Wolfensohn）的目标是将世界银行变成“知识银行”，成为一个关于全球经济发展的高质量的信息库，从而更好地完成世行根除贫困的使命。为此，世行内关键人物开始着手组建实践社区，成员资格是开放的，大家可根据需要决定参与程度。实践社区有专项活动的经费并自己管理预算。

无论在AMS还是在世界银行，都是高层经理发起组建社区。支持团队协助社区的发展，并协调社区年度大会、知识博览会、图书馆服务、技术支持等事宜。两个公司都设立了知识经理的职位，来协助社区领导的工作。它们负责小组

间的协调、组织活动、答复成员的询问，以保证社区能随时获得外界信息。

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。世界银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。

无论在 AMS 还是高级经理评估实践社区价值的最佳方法是系统地倾听成员们的事例，在世界银行，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。它们为组织的目标做出了显著的贡献。这两个案例表明，尽管高层经理对实践社区的正式承诺方式不同，但只要与组织文化相一致就会非常有效。

用非传统方法衡量价值

领导对开发员工能力所带来的收益只有直觉上的认识，也就是说，大多数人难以理解社区的价值。一方面由于社区活动的影响经常是滞后的，另一方面，实践社区的工作成果通常表现为团队和业务部门的工作，而非归功于社区。另外，经常难以判断一个在社区会议中涌现的好点子是否在其他场合也会脱颖而出。这些复杂因素使经理很难评估社区的价值。

经理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。“我们在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，通常要两周才能完成的工作我只用了两天。”“由于坚信社区会做我们的后盾，我冒险一试，结果成功了。”

评估实践社区是个难题，解决方法就是全面系统地收集这些事例作为证据。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。系统地收集可以表现出社区活动的多样性和广泛性。

在壳牌公司，社区协调人经常与其社区成员面谈，收集事例，并以通讯和报告的形式发布出去。AMS 有年度最佳事例评选。一份对事例样本的分析表明，社区每年为公司节省开支 200 万美元 ~ 500 万美元，增加的收入超过了 1 300 万美元。

15

新领域

在那些依赖于知识的公司中，实践社区正方兴未艾。经理们首先要了解什么是实践社区，以及它们是如何运作的；其次要认识到实践社区是知识开发的源头，因此也是应对知识经济挑战的关键；最后，要认识到实践社区的非正式结构需要付出特殊的管理努力，发展实践社区，将其融入组织，这样才能充分发挥它们的作用。

实践社区是新领域。目前它们也许还默默无闻，但在 5~10 年内，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。

社区的作用

实践社区为组织增加价值的几种重要方式有：

推动战略实践社区是世界银行知识管理战略的核心和灵魂。在世行，有些实践社区已存在多年，但大多是小规模的和零散的。目前这种状况已经改变了，因为世界银行将组织目标定为“知识银行”，即成为一个关于全球经济发展的高质量的信息库，而知识管理成为了实现目标的关键。

举例来说，当世界银行决定资助实践社区后，世行内的社区数量急剧增加，目前已超过 100 个，而且成员的参与程度也大大提高了。由于世行的工作重点不仅是发放贷款，同时还提供发展技能，这些社区将为世行的战略导向做出更大贡献。

开创新业务让我们来看看某家公司的顾问们是如何成立一个社区，并最终开创了一个全新业务的。顾问小组利用约见客户的间隙定期在奥黑尔机场见面。讨论范围是银行业的零售业务营销，重点放在为客户寻找新的业务机会。在 2 年的时间里，社区从最初的 5~7 人发展到吸引了公司中很多同事。在第一次会议之后 4

年，社区创造了一种适用于金融服务公司的新营销方法。公司共有 200 人参加了在新奥尔良召开的年度大会，社区成为了创业洞察力的孵化器，最终产生了更多的客户，形成了公司战略并提高了公司声誉。

快速解决难题实践社区的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于问题的核心。在巴克曼（Buckman）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。

传播最佳经验实践社区所能做的远不止于解决难题，它同时也是在公司内部分享和传播最佳经验的理想论坛。

让我们看看前克莱斯勒公司是如何做到这一点的。在 20 世纪 90 年代早期，当时克莱斯勒打破了职能部门间的界限，按汽车平台如小型轿车和微型货车来重组机构。公司的高层担心这样会丧失专业技能以及跟踪最新变化的能力。为了解决这一问题，高层经理和工程师们组成了称为“技术俱乐部”的实践社区，成员由来自不同汽车平台的专家组成。俱乐部成功地帮助公司完成了向平台的过渡，在研发费用降低的同时，新车开发周期也缩短了一半以上。

如今，技术俱乐部已成了戴姆勒—克莱斯勒公司整