

圈子、面子和竞争：一个分析中国人知识共享意向的理论框架

李 平

摘 要： 本文从本土人际关系的视角研究了影响中国人知识共享意向的三个因素及其作用机理。对跨文化研究中梳理出的影响知识共享的五个民族文化因素，从中国人人际关系的视角进行审视，梳理出圈子、面子和竞争等三个本土变量，讨论了这三个变量与中国人知识共享意向之间的逻辑关系，发展了一个分析中国人知识共享动机的理论框架，并通过案例分析说明其适用性。

关键词： 知识管理；知识共享；人际关系；本土化

中图分类号： D669 **文献标识码：** A **文章编号：** 1671-0169(2015)01-0120-12

知识共享是不受情景、环境等条件约束的一个普世的问题吗？本文在梳理有关知识共享文献时发现，尽管现有西方文献在研究知识共享影响因素时提出了许多有价值的观点，并在一定情境中得到实证检验，但在用这些观点来分析中国人的知识共享行为时，总有一点点隔靴搔痒的感觉，因社会、文化和制度等不同，不同国家或民族的人们，在实际生活中的知识共享意向和知识共享行为也是不同的。本文选择能较好切入中国社会文化情境，反映中国人行为取向的“人际关系”这个视角，整理出影响中国人知识共享意向的重要本土变量，通过探索性研究，形成分析中国人知识共享意向的理论框架，为构建中国本土的知识共享理论提供一些线索。

一、理论回顾

(一) 相关概念

关于知识的定义和分类的文献已经非常丰富。从本文研究需要的视角简言之，知识是能够创造价值并形成竞争位势的无形资源，可以简单地分为组织知识和个人知识，但不能简单地将组织知识理解为个人知识的集合，而应该是个人知识的函数，这个关系式中的一个重要函数关系就是个人知识能否被组织发掘出来，并在组织中有效传播、分享和利用。知识共享是指利用各种交流手段，与组织所有成员分享个人知识和组织知识的过程，其不仅可以提升工作效率和组织绩效，而且还可以通过知识整合促进组织创新^[1]。组织内部的知识共享被普遍认为是知识管理的一个重要内容，同时也是知识管理的难点之一。对 2005 年以来国外有关知识共享的文献梳理后发现，学者们越来越倾向从理论和技术两方面开展知识共享的实证研究，而对技术因素的关注主要集中在一些新兴技术如 Web2.0、Blog 和 Wiki 技术等运用方面^[2]。虽然新兴技术使个体知识共享更容易实现，但是“信息系统并不能够

基金项目：黑龙江省高等教育教学改革项目“基于耗散理论的高校人才梯队建设研究与实践”(GJZ201301015)；黑龙江省博士后科研启动金资助项目(LBH-Q09143)

作者简介：李平，管理学博士，哈尔滨工程大学党委组织部研究员(黑龙江 哈尔滨 150001)

增加人们分享知识的意向”, 因此, 学者们逐渐将注意力转移到个体知识共享意向方面。

知识共享意向 (KSI) 反映一个人实施知识共享行为的意愿强度。根据社会心理学家费希本和艾赞 1980 年提出的行为意向模型 (Behavioral Intentions Model) 理论, 预测员工知识共享行为的最佳方法是关注员工的知识共享意向, 而意向取决于有关行为的态度和规范。研究发现, 个人的知识共享态度影响其知识共享行为; 个体的知识共享动机是影响知识共享的关键因素^{[3] (P162)}。

(二) 影响个人知识共享意向的因素

为了促进知识共享, 从主观上看, 拥有知识优势的成员要有进行知识共享的意愿^[4]。Liu 研究发现, 内部动机、利他主义、声誉和互惠等因素对知识共享意愿和行为是正相关关系, 而内部动机是促进组织成员知识共享意愿和行为的关键因素^[5]。Lin 研究指出, 互惠的益处、知识自我效能感和帮助他人带来的快乐等因素对成员知识共享态度和意向有着非常重要的影响^[6]。何明芮等采用结构化问卷对知识密集型企业中的 216 名知识员工进行了实地调查, 证实了不同类型的心理契约对员工隐性知识共享意愿具有不同的影响力^[7]。

现有文献中, 人际关系作为影响知识共享的一个重要因素得到了不同程度的关注^[8]。Bock 等人的研究发现, 预期的互惠关系对知识共享态度有显著影响, 人们将知识共享作为一种扩展、维持和加强人际关系的有效手段, 并从中获益^[9]。李志宏等实证研究了虚拟社区成员的知识共享意愿, 发现关系信任是影响知识共享意愿的重要因素之一^[10]。路琳等的研究表明, 组织内的人际关系可以对个人功效感和个人利益产生影响, 并对知识共享起推动作用, 而不同的人际和谐取向对知识共享发挥不同的作用^{[11][12]}。还有学者从社会资本、社会网络等视角探讨影响知识共享的因素^[13]。赵卓嘉等通过实地调研和统计分析, 围绕个人的面子需要及其知识共享意愿两者之间的关系进行了探索性研究, 得出了“重视关系带来的面子感知的个体相对而言更愿意与他人分享知识”的结论^[14]。王国保在细化文化维度和知识共享维度的基础上, 研究了中国本土的文化因素对员工知识共享行为的影响, 初步形成了中国文化因素影响员工知识共享的研究框架^{[15] (P201-205)}。胡士强等探讨了中国情境下关系取向、面子需求对知识共享意愿的影响问题^[16]。

(三) 跨文化视角的知识共享影响因素

随着经济全球化的发展, 有关知识共享差异的跨文化研究取得了较大进展。首先, 研究者认为, 个人主义和集体主义是跨文化研究中最常使用的变量, 是造成文化差异的根源, 也是区分不同文化群体成员的基值 (Basic Value)。置身于个人主义和集体主义文化氛围中的人, 对于个人目标和集体目标的重视程度是有差异的^[17], Triandis 从自我的角度进一步区分了二者的区别^[18]。其次, 圈子关系影响知识共享意向。Hutchings 等研究指出, 圈子关系导向显著地抑制了组织或组织之间的知识共享^[19]。Chow 等、Zhang 等的研究也充分显示了圈子内部和圈子外部成员在知识共享过程中的不同行为表现^{[20][21]}。再次, 面子倾向是影响知识共享的另一个民族文化因素。Hwang 等的研究表明, 挣面子 (Mianzi Gain) 与个人主义之间正相关, 但未发现支持集体主义与害怕丢面子 (Mianzi Loss) 正相关的证据^[22]。王国保的研究证明面子倾向负向影响员工知识共享^{[15] (P205)}。第四, 还有部分文献分析了地位、权力距离、水平或垂直文化对知识共享的影响。比如: Bhagat 等研究了垂直文化和水平文化氛围中的组织信息流动的特征差异^[23]。最后, 已有文献认为, 竞争因素在组织内部或组织之间知识共享方面具有重要影响作用。Ardichvili 等指出, 竞争以及由职业安全带来的恐惧严重地影响了中国人的知识共享^[24]。不仅在中国是这样, Michailova 等的研究显示, 在西方企业中的俄罗斯人身上也有类似的情况^[25]。

此外, 诸如知识交流方式、等级意识、成就感、归属导向等因素也在不同的研究中有所提及^[26]。笔者曾撰文从亚洲与西方, 中国与美国、俄罗斯, 台湾与西方等几方面, 对知识共享的跨文化差异进行了较全面的文献梳理, 指出东西方之间的文化差异影响了人们的知识共享意向和行为^[27]。上述研究成果是本文研究工作的重要前提。

(四) 简要述评

从既有文献来看, 尽管国内学者对知识共享问题的研究热情不减, 但大多数文献属于借鉴国外学者的成果, 在中国情境下检验和验证西方知识共享理论, 研究内容比较狭窄; 而基于中国传统文化特质, 从中国传统文化和价值观等角度出发的原创性、探索性研究相对较少。尽管有少数学者从不同角度对于中国员工知识共享意向受哪些本土因素影响进行了探索, 但比较零散, 还不能系统地解释中国情境下的个人知识共享意向。

本文从本土人际关系的视角出发, 梳理出圈子、面子和竞争等 3 个本土概念, 作为分析中国人知识共享意向的重要变量, 探索这 3 个本土变量与中国人知识共享意向之间可能的逻辑关系, 通过总结分析这些逻辑关系, 形成基于三因素的中国人知识共享意向的分析框架, 并通过典型案例加以说明。

二、影响中国人知识共享意向的本土因素

从本土视角分析中国人的知识共享意向, 首先要解决的问题是找出一些既能被学界所接受, 又能真正体现中国人行为特征的本土概念。中国社会是一个关系导向的社会, 黄光国指出, 关系判断是中国人权力游戏的第一步^[28], 关系建构是中国文化背景下个体行为的重要目的之一。鉴于笔者析出的影响知识共享的 5 个因素^[27]已经基本为学界所接受, 本文下面将从本土人际关系的研究视角, 对这 5 个因素做尝试性的筛选。

其一, 圈子因素是中国关系文化的典型特征。圈子是中国人特有的概念, 圈子文化是中国传统文化的重要组成部分^[29]。中国人活在一个个由人情、亲情、乡情、友情连接而成的圈子中, 圈子直接反映了中国人之间的关系。

其二, 讲面子。林语堂曾指出, 人情、面子和命运是支配中国人社会生活的三位女神。而“脸面”是“中国人调节社会交往的最细腻的标准”, “触及到了国人社会心理最微妙奇异之点”^[30]。早在 1894 年, 美国传教士明恩溥就在《中国人的特性》一书指出了“面子”在中国人日常生活中的重要意义。

其三, 好竞争。中国自古以来是存在竞争并且允许竞争的。只不过古代中国人的唯一竞争通道指向了官场, 这也是中国人“窝里斗”的根源。随着中国市场经济的建立, 竞争概念逐渐进入中国人日常生活, 开始左右中国人的日常行动。因此, 将竞争因素引入分析中国人知识共享的框架是必要的。

其四, 对中国是个人主义还是集体主义的讨论, 中国部分学者认为值得商榷。杨中芳对“中国人真是集体主义吗”提出质疑^{[31] [P321]}; 杨国枢则指出, 中国人的社会取向表现为家族取向、关系取向、权威取向和他人取向等四大主要特征^{[32] [P94]}; 翟学伟认为用集体主义和个人主义这两个概念来说明中国人的社会行为特点, 是一种简单化倾向, 一定程度上限制住了对中国人社会行为复杂性的理解^[33]。中国社会受集体主义文化影响到底如何? 一项对中美学生文化价值观的调查研究发现, 在中国 80 后学生这个特殊的群体中, 集体主义倾向仍比美国学生强^{[34] [P34]}。可见, 尽管改革开放以来, 中国社会不断受到西方文化的冲击和影响, 尤其是在 80、90 后人群中显示出了较强的个人主义价值观特征, 但有关中国人集体主义价值观的判断还没有随时代发展而发生根本的改变。本文认为, 个人主义/集体主义是决定人类行动取向的一个内在影响因素, 作为民族文化差异的根源, 它对中国人形成圈子、关注面子以及竞争合作无不产生作用, 因此, 不宜将它与圈子、面子和竞争三因素并列分析。

其五, 另外一些因素如地位、权力距离、水平或垂直文化等, 与中国的本土概念之间既交互影响, 又表现为一个问题的两个方面(如图 1 所示)。比如, 地位反映了圈子成员之间的关系, 圈里圈外地位不一样, 圈子中心和边缘地位也不一样。又比如, 黄光国认为, 面子就是个人在社会上有所成就而获得的社会地位(Social Position)或声望(Prestige), 个人的面子是其社会地位或声望的函数。

挣面子可以看作是提升地位，而丢面子可能影响地位的稳定性。至于权力距离，是社会对组织中权力不平等的可接受程度，反映社会中弱势成员和强势成员的价值观。在中国这个讲究等级的社会，权力距离确实很显著，但它也在中国的圈层结构中以及中国人的面子观中得到了体现。比如，圈子有核心和边缘，处于核心层的人往往权力较大，中国人通过给领导和上级留面子的做法来表达对权力的尊重和服从，对于这些权力差异，中国人基本是接受的。至于水平或垂直文化的界定，与地位、权力距离等概念相似，只是一种不同的描述而已。

为了更贴近本土文化，更好地诠释中国人知识共享行为，本文选择圈子、面子和竞争这3个影响因素作为分析中国人知识共享意向的解释变量。当然，从地位、权力距离等概念出发解释中国人的知识共享行为，也是一种有益的尝试。

三、影响中国人知识共享意向的三因素框架

（一）圈子对中国人知识共享意向的影响

“圈子”是介于正式组织与非正式组织之间的一种组织现象。它既依托正式权力，又依托非正式的力量。同时，圈子是一种社会资源，个体可能同时存在几个圈子中，圈子的多寡，反映出个体人格面向的多寡。因此，一般说来，个体的社会适应能力越强，所涉足的圈子就越多。

国外学者建立的“领导者—成员交换理论”（Leader-Member Exchange Theory, LMX）与中国人的圈子关系理论相类似，它提出的“群内成员”（In-group Status）和“群外成员”（Out-group status）两个概念与中国人的“圈内”和“圈外”概念相似。但是，中国的圈子关系理论强调，除了有圈内、圈外之别以外，就单个圈子而言，内部还存在中心、次中心和边缘的位置不同^[29]。从宏观视角来看，整个社会由一个个圈子构成；从微观视角来看，每个圈子各有自己的核心。圈子里人因所处位置不同，权利义务各异，身心自由度也大不相同。处于圈子核心层的人权利大，一言九鼎，但要承担巩固圈子和发展圈子的重任；处于圈子边缘的人则相反，权力小也不负责什么太多的义务。

中国人的知识共享行为受到圈子关系的显著影响。Hutchings 等较详细地探讨了圈子成员关系如何影响他们的知识共享行为^[19]。Li 等采用定性研究（访谈）方法研究中国文化对知识共享的影响时发现，中国员工非常重视群体内和群体外的区别^[35]。

尽管 Davenport 等认为，人们在四种条件下乐于与他人共享知识：互惠、名声、利他主义和信任。但在中国情境中，圈内和圈外之分却是影响中国人知识共享意向的重要因素。圈内成员倾向于关注圈子集体的需要，更愿意把知识和信息与自己认识的圈内人共享。但由于圈子规模一般不大，因而知识共享的范围和内容很有限。另外，由于圈子具有排他性，圈内人和圈外人之间会形成一种泾渭分明的界限，产生知识共享的障碍。这种圈内与圈外的知识共享差异对于组织知识共享具有较大的影响，它使得即便是同一个组织中的成员之间，由于分属于不同的更小的圈子，而知识共享不畅。Chow 等以中国人和美国人为例，通过实证数据对比发现，虽然中国人和美国人都较愿意与“圈内人”分享知识，但在与“圈外人”分享知识方面，中国人的意愿明显比美国人低^[20]。

1. 知识共享意向的圈内长远性和圈外短期性。中国人的行为以圈子为界，圈子成员的行为会因圈子内外情境的不同而存在差异。圈内人之间因为熟悉、了解，行为上会通过较好的自律形成良好的秩序。人们在圈子里小心谨慎，宁可自己吃亏以谋求长远利益，因为大家是“自己人”。圈内人之间

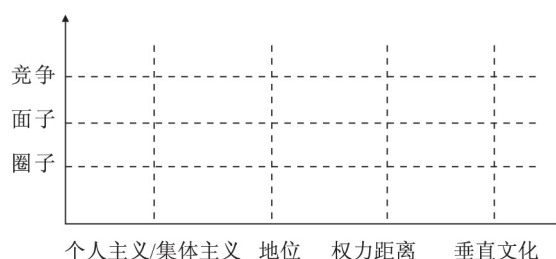


图1 各民族文化因素间的相互关系图

的知识共享行为也以此为镜。圈内成员之间知识共享的意向考虑的不是经济利益,而是长远利益、相互之间未来的知识交换以及在圈内形成良好和谐的知识交换关系等。而在圈子外,彼此是“非自己人”,因此无须克制自己,不必长远打算,也就不必遵守圈子内部的规矩,知识共享时考虑得更多的是知识交换立即获得的经济利益。

2. 知识共享意向在圈子内部的特殊性。单就圈子内部成员之间的知识共享而言,也非完全公平、对等。中国人强烈的等级意识直接影响了他们的知识共享行为。圈内成员之间的关系靠伦理来定位,确定成员之间的“关系序列”,从而决定与谁共享知识。在知识共享过程中,知识更多地从年长者流向年轻者,从地位高者流向地位低者。这种流向有时候与知识流动的规律相左,因为知识一般是从拥有者流向需求者,可以是单向的,也可以是双向的,而不考虑地位与长幼等因素。即使同为圈子里的人,也不是谁都可以担任知识输出者的。那些处于圈子中心位置的人更容易担任知识输出者,圈子边缘的人往往是知识输入者。当然,这种情况会因为个人所处圈子的变化而发生变化。此外,在中国这种等级和“垂直”文化里,组织的高层管理者控制信息流动的需要和限制下属获得关键信息的想法,都将成影响组织知识共享的重要障碍。因此,要营造员工积极参与知识共享的氛围,首先要保证每个成员都能够自由地提问以及自由地回答问题,而无需事先请示领导。但在等级社会里,这种行为往往受到限制。

3. 圈内人之间的信任关系有利于提升圈内知识共享意向。有关实证研究表明,信任程度显著影响知识转移的频度^[11]。中国人愿意在圈子内或组织内部与熟识的人共享知识,主要也是基于相互之间良好的信任关系。但需要注意的是,圈子社会的信任带有浓厚的人情色彩。如果圈子成员之间不能平等获利,必然会因为产生竞争,相互之间就会暗中算计或彼此防范,最后导致彼此之间丧失信任。

(二) 面子对中国人知识共享意向的影响

“面子”反映的是人们在社会中的地位 and 声誉,以及获得社会认可的程度。中国人一般从没面子(丢面子)和有面子(挣面子和留面子)两方面考虑面子问题。探讨面子对中国人知识共享意向的影响也可以从这两方面展开,只是情况要复杂一些。

1. 因害怕丢面子而不愿分享知识。尽管中国有句古语叫“不耻下问”,但在实际生活、工作中,中国人因为害怕丢面子,一般不愿意主动寻求知识;或者即使提问,他们也倾向于私下进行交流;有时候,中国人也不愿让其他人知道他不懂的东西很多,那样会让竞争者知道其弱点,会丢面子。为此,他们会把这些不足隐藏起来,并在工作之余通过学习知识和技巧来弥补这些不足。很显然,在这种环境下的知识获取效率是不高的。如果组织中过多地存在这类现象,宝贵的工作时间就可能白白浪费。

2. 为挣面子而愿意面对面交流。中国人在知识共享方式上偏好面对面交流,这样有利于帮助知识提供者获得更多的面子,因为面对面交流是显示他们的知识和能力的一种正式渠道。中国人认为,面对面谈能获得更多信息,而且人们能从你这里看到对被咨询者的充分尊重,在这种情况下,即使人们真的不愿意告诉你答案,通常也不会拒绝你,因为人们都会顾及面子。

3. 知识共享过程中还要给人留面子。在中国文化中,因为怕丢面子,人们除了不愿意主动发问以外,还会尽量避免与他人争执不下而损坏双方的面子,这叫“给别人面子就是给自己面子”。这类现象在国内召开的各类研讨会上常见。如果不是被点名要求发言,与会者一般不会主动发言,即使被点名发言,也要客套一下,以谦逊的态度先“汇报”一下自己的粗浅认识,以求抛砖引玉;如果是在发表各种观点或就某一观点进行表态时,更是轻描淡写,顾左右而言他,不会就某一问题进行真正的交锋。而在另一种情境中,因提问者知识水平不高,而问及一些粗浅的常识性问题时,被问者也会顾及提问人的面子而不予戳穿,给提问者留面子。

4. 为了有面子而在知识共享过程中秉持谦逊的态度。在中国社会,中国人通常不倾向于在公众面前过多地表达自己的观点,一般会很谦虚地与其他人一起分享自己的观点。对于知识寻求者也一

样，谦逊的态度有利于他们在面对面的交流中寻求帮助，因为他们相信这是尊重别人和获得尊重的正确方式。从另一方面看，这种谦逊的态度也有利于鼓励地位高者向地位低者“请教”知识，从而消减害怕丢面子的顾虑。

5. 权威人士在知识共享过程中更重视挣面子。年龄因素影响中国人对待面子的态度：年长的人对面子问题更敏感；而年轻人相对显得不太在乎^[36]。类似地，知识共享中的面子问题还受个人地位的影响。地位高的人一般不愿参与讨论，因为害怕损坏他们的形象。有时候为了应付场面，他们可能派秘书或下级管理者来参与知识共享。然而，一项基于中国本土组织的实证研究指出，组织中不同管理层级间的被调查者在知识共享上表现出显著差异：高层管理者更乐于与他人分享知识、探讨工作问题、请教工作经验^[37]。它从另一个侧面说明高层管理者通过与他人分享知识有利于其获得面子，形成权威。

（三）竞争对中国人知识共享意向的影响

竞争包含经济利益和非经济利益两方面的竞争，体现为金钱、地位、职位，或者某种利益，也可以体现为一种和谐的关系、友谊、良好的秩序等。竞争对中国人知识共享意向的影响包括正负两方面。

1. 个人之间的竞争阻碍个人之间的知识共享意向。在中国，几乎所有人都相信“知识就是力量”，并且广泛地认同“拥有知识越多，其在组织中的地位就越高，其竞争力就越强”，每个人都会为了自己的长远发展和长久利益去奋斗。因此，保留自己的知识就是保证自己在组织中的地位和竞争力，拥有知识可能是打败对手的最好或唯一的途径。毫无疑问，竞争能够增加员工对他们工作的忠诚度，但同时，竞争也会形成一种有害的氛围，致使员工不愿与其合作者、同僚乃至职业竞争者分享知识，除非他觉得这样做不会影响他在组织中的阶层地位和利益。

2. 组织（圈子）之间的竞争促进组织（圈子）内部个人之间的知识共享意向。因为存在竞争，中国人会从所在组织（圈子）的整体利益需要出发，来调整自己的知识共享行为。为了国家利益，中国人不顾个人利益，几十年如一日，精诚团结，集体攻关，研制出“两弹一星”。遇到特大自然灾害，中国人万众一心，众志成城，成功克服一个又一个灾难。缩小到组织（圈子）层面，这种行为更是不胜枚举。类比到组织成员的知识共享行为也是如此。

可见，竞争对中国人知识共享行为的影响是一把双刃剑：利用好竞争这个外部因素，就可能激发组织内部成员的知识共享意向；但如果在组织内部弥漫着只竞争不合作的氛围，就可能阻碍成员之间的知识共享意向。竞争除了作为一个独立变量影响中国人的知识共享意向之外，还作为一个辅助变量，调节另外两个变量（圈子和面子）影响中国人的知识共享意向。下面将整合这三个因素来探讨它们对中国人知识共享意向的综合影响。

（四）圈子、面子和竞争对中国人知识共享意向的综合影响

前面的分析分别说明了圈子、面子和竞争对中国人知识共享意向的影响机理，但现实社会中，这三个因素单独起作用的时间少，更多地是三因素整合后的综合影响，中国人总是在权衡这三个因素之后，再做出知识共享的行为决策。因此，分析三因素的综合影响更有意义。

首先，三因素的影响顺序。在中国人做出知识共享决策前，最先考虑圈子、面子和竞争的哪一个呢？在同许多人讨论这个问题时，他们的选择倾向于先考虑认不认识，然后看有没有竞争，谈到面子问题，大家都默认会考虑。由此可见，中国人把“关系理性”作为价值信仰规定着他们的行为规范，以关系定行动的“关系取向”始终是中国人的行为准则。

其次，三因素的影响大小。是否存在某个因素一票否决的情况？或者是否存在左右为难的时候？在调研讨论这类问题时，中国人自己也不能肯定。许多人的回答是视情况而定。可能因为不认识，就根本不会跟他讨论问题，更遑论共享知识；但有时候在公众场合，尽管是陌生人也会善意地提醒一些注意事项、共享一些信息。也可能因为存在竞争，即使是好朋友之间，也会隐藏一些有价值的信息或

知识,因为那个职位“不是他上就是我上”。这样的回答让笔者有时一头雾水,有时又似乎可以梳理出一些规律。似乎可以这样总结:中国人在同任何人,包括父子、兄弟、朋友、上下级、同事以及陌生人等,进行知识共享时,都要根据圈子、面子和竞争这三个因素之间的耦合关系来决定他的共享意向,换句话说,中国人是否以及如何进行知识共享,取决于圈子、面子和竞争这三因素的不同配置所形成的情境。

最后,三因素的综合影响。基于前面两点分析,本文尝试给出一个三因素综合影响中国人知识共享意向的分析框架。为了方便阐述,兹将三因素对知识共享主体(发送者和接受者)的综合影响以及知识共享主体可能的行为意向描绘如图2所示。图2是说明中国人如何因应圈子、面子和竞争的综合影响,而可能实施的知识共享行动的一个理论分析框架,也是本文所要讨论的重点所在。图2的理论框架将圈子、面子和竞争这三个因素拆解为圈内和圈外、有竞争和无竞争、有面子和丢面子六个方面,采用博弈的方式,分析这六个方面如何综合影响知识发送者和接受者这两个主体的知识共享意向。当然,理论框架中将实施知识共享的中国人简化为知识的发送者和接受者,只是为了

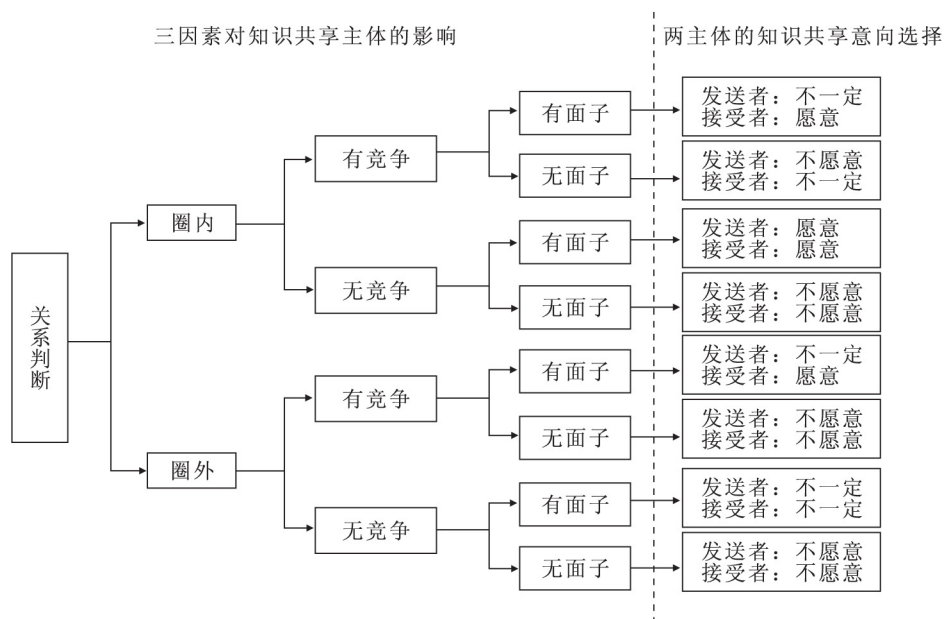


图2 影响中国人知识共享意向的三因素框架

分析方便,在实际的社会活动中,双方中的任何一方都可能在某些时候扮演知识发送者的角色,在其他时候又扮演知识接受者的角色。具体的影响可以简要分析如下。

1. 当知识共享主体双方同属于某一圈子时,即圈内人,表示双方关系较近,或有共同的目标、兴趣、利益等。接下来,双方考虑是否存在竞争和是否影响面子,因为竞争意味着利益分配,面子影响自己在圈内的地位、声望以及长远的利益。如果存在竞争,则还要考虑是有面子还是丢面子。如果预测有面子,那么,知识共享主体双方决定采取的行为意向就基本能确定。这时会出现的情况是:知识接受者是愿意共享知识的,因为即使有竞争,但通过分享知识能获得知识还能有面子,何乐而不为?知识发送者则不一定愿意共享知识,因为有竞争,就可能有利益分配上(或从长远看)的损失,采取不分享知识就是上策。这个时候促进知识共享的可能的策略就是组织通过外力(行政手段或公司政策等)强制或要求知识发送者分享其知识。如果知识共享双方预测会丢面子,则都会采取消极态度,知识发送者不愿意分享知识,知识接受者也不一定愿意接受知识,“不耻下问”的决定条件在于竞争的激烈程度。如果不存在竞争,在考虑有面子的情况下,知识发送者和接受者都愿意分享知识;而当预测会丢面子的情况下,知识共享主体双方都不愿意分享知识。

2. 当知识共享主体双方不属于同一圈子时,即双方是圈外人的关系。如果双方存在竞争,同时考

虑是否有面子，如果有面子，知识接受者因为想在竞争中胜出，是愿意分享知识的，因为在非圈内人之间，面子的重要性可以摆在次要位置；而知识发送者一般不愿意分享知识，因为双方没有什么关联，但如果出于人道、热心或炫耀、征服等心理，也可能愿意分享部分知识，以展示其优势地位。如果觉得会丢面子，则知识共享双方都不愿意分享知识。如果双方不存在竞争，即使是双方都预测会有面子，也不一定愿意分享知识，因为这时中国人考虑得更多的是双方没有关联，多一事不如少一事，除非两人之间虽然不属于同一圈子，但双方基本认识或是熟人，才会存在分享知识的可能。可想而知，如果双方预测分享知识可能会丢面子，则知识共享是根本不会发生的。

还有两种情况在图2中没有反映出来。那就是：其一，如果圈子与圈子之间存在竞争，各圈子内部成员之间的知识共享意向怎样？通常来说，如果涉及圈子之间的竞争，圈子内部成员之间会形成一种一致对外的局面，而将个人利益置于次要位置，这种情况下，成员之间的知识共享行为较容易发生。其二，如果圈子内部成员之间存在竞争，圈子成员与其他圈子成员之间会不会寻求知识共享？受访者的回答也是愿意的居多。为了能在圈子内部赢得主动，人们会想办法去提升自己的知识储备，甚至不顾自己的面子，其中就包括寻求与圈外人的知识共享。

四、案例分析

为了说明前文建构的分析框架，本文下面选择中国人的师徒传授活动、学术研讨会活动和网络社区活动等情境案例，运用该分析框架对几种情境中的中国人知识共享活动进行分析，检验分析框架的适用性。

（一）圈子、面子和竞争在师徒传授活动中的作用

师徒传授活动是指师傅和徒弟在共同工作、学习以及生活中，师傅向徒弟传授自身经验积累的、带有个人观点的显性和隐性知识，是中国人最常见的知识共享模式。从古至今，中国人都采用师徒传授方式，通过拜入师门，成为门下弟子，才能学习本门的技艺。门派与门派之间不得随意杂交，也不能传给外姓人，一些绝技只能传男不传女；师傅临终前，要指定衣钵传人继承祖业，并将全身所学传授与他。师傅收徒弟，形成师徒关系，徒弟之间依入门时间形成师兄弟关系（而不是年龄），师徒之间依循儒家文化传统，尊师敬长，实行家族式管理。如果师傅辈中有好几个师傅，则依循掌门师兄和师弟关系行使管理权限。基于上面对师徒传授关系的简单勾画，本文接下来说明中国人社会师徒传授方式中圈子、面子和竞争在知识共享中作用机理。

1. 门派就是圈子，加入门派才能共享知识。师徒传授时，门派很重要，不入门，就不会传授知识和技艺给你，也不会得到师兄弟之间的切磋。而进了师门，就要受到相关门规的约束，尊师敬长，建立信任关系和家族式的秩序。有时候，师傅为了了解徒弟的诚意和是否值得信任，需要考察相当长一段时间。历史上有关杨露禅偷学太极拳的美谈，实际上也说明了门派在知识传授中的重要性。在中国古代科举制中，也存在拜门生的传统。新参加科举考试的学子，一定要去拜会一位有名望的官人，拜在他的门下作门生，以期得到他的帮助，同时也是通过这种方式，获得一定的关系和势力。同一个官人的底下会有一大帮子门生，等这些门生日后发达了，就不仅仅是知识共享了，而是相互荫庇，形成了一个大的派系。因此，在中国人师徒传授活动中，圈子就是门派，它是决定是否传授知识、共享知识的前提。

2. 共享知识时必须尊师敬长注重面子。在师徒传授过程中，要给师傅面子，给师兄留面子，唯师是从，唯长是尊，是师徒传授中的基本原则。师傅可以打骂徒弟，徒弟不能还口，师傅有错误，徒弟不能随意指出。因此，师徒传授中的知识共享不足也是显而易见的，知识更多地是从师傅到徒弟的单方向传输。尽管在当代这种情形已有减弱，但师傅的面子绝对不能丢，整个师门的面子也不能丢。

3. 师徒传授中的知识共享竞争机制。师傅带徒弟，一代传一代，薪火相传，发扬光大。怎么能

发扬光大?必须是这个门派有绝技、有影响,弟子多。不是每个门派都能这样有实力,也不是每一代人都能有实力,尤其是存在多个相同门派的时候,竞争就是不可避免的。各门各派之间的竞争有利于每一个门派精心挑选传人,倾心传授技艺,壮大自己的门派,从而促进门派内的知识传授和共享。当然,门派内也存在竞争。徒弟与徒弟之间也竞争,一是为了学习技艺,二是为了学得师傅的绝技,从而获得衣钵传授。如果水平相当的两师兄弟一个获得衣钵,那另一个就有可能另立门派。可见,师徒传授中,门派间的竞争促进门派内的知识传授与共享,门派内的竞争不利于徒弟间的知识共享。

(二) 圈子、面子和竞争在学术研讨会中的作用

对于中国人开研讨会的问题,现代媒体多有诟病。“纵观当前的很多学术研讨会,辩论和争鸣色彩越来越淡薄:在大部分时间内,都是与会者宣读各自准备好的论文,很难见到进行深入交流甚至交锋的场面;大家没有时间似乎也不愿意用心倾听和评析他人的观点,尤其是不同意见和批评。”^[38]同西方人开研讨会的情形相比,中国人“文明”许多,究其原因,不外乎圈子、面子和竞争这三个因素在发挥作用。

首先,为了挣面子、怕丢面子,中国人在讨论问题时,大多顾左右而言他,或蜻蜓点水、点到为止,既给对方留面子,也为自己留面子,一团和气要比刀光剑影好得多。

其次,中国人开学术研讨会,其宗旨大多不是为了将某一问题讨论清楚,而是借由开研讨会,将各位学者、知名人士请来捧个场,一方面扩大本单位的影响力,另一方面,通过你来我往建立一个学术范围内的圈子,建立人情关系。等到日后的学术评审、课题申请立项、学术合作等,是圈子内的同仁就给面子,不是圈子内的同行就走程序。

正是因为前两个原因,学术界的竞争与合作共存的关系就更多地体现为合谋大于竞争,搞关系多于求真。学术研讨会内部不会有竞争,有竞争也只会存在于研讨会与研讨会之间,看谁的号召力大,看谁的人气旺,看谁能把什么样的名人请来装门面。

(三) 圈子、面子和竞争在网络社区活动中的作用

网络社区是伴随网络新媒体及网络行为的扩展而出现的人类社会活动的新型空间,它是一种全新的人类生活共同体和生存模式,也是人们购物、休闲、咨询、发表言论的物质与精神双平台。在这些拥有各自鲜明主题的网络社区,网民们聚集到一起,分享各类信息,交流各自的心得体会。尽管这种知识共享途径与中国传统的知识共享模式不同,但圈子、面子和竞争三因素在网络社区知识共享模式中仍然具有解释力。

1. 网络社区本身也是一个圈子,加入社区就是为了共享知识。具有相同兴趣、爱好,寻求类似信息、帮助的人群,自组织似地聚集在一起,他们不需要人为地组织,而是自发或自觉地寻找并汇集到一起。加入这个社区,就意味着接受该社区的集体约定,遵守相应的公约,履行相应的义务,稍有违反就会招致社区其他成员的一致批评,直至封掉ID,踢出社区。

2. 面子在网络社区内知识共享中依然重要,只是网络社区内面子有其特殊性。网络社区中的面子来自社区成员在网络中的地位 and 贡献度。社区中通过成员发帖数量、质量来确定成员的网络等级,通过成员在网络社区活动的次数或注册时间来确定其在该社区的资历或资格,“知识就是权威”在这里得到充分体现。当然,网络社区也存在“搭便车”的现象。许多人在社区“潜水”,不注册为成员浏览网页,寻求知识。为了阻止这种行为,一些社区使用了非注册会员看不到精华帖子的手段,迫使你注册,从而保证了更多的人加入社区,聚集了人气。

3. 竞争保证了网络社区的知识过滤和存真。网络成员来自五湖四海,知识背景五花八门,对同一问题的看法千差万别,到底哪一种观点正确?这是网络社区这种免费发表观点的媒体面临的共同问题。但网络有其独有的“先发表后过滤”的机制,保证了冗余和虚假信息过滤^{[39] [151]}。这种“先发表后过滤”机制的动力,来源于成员之间对问题的争论,即成员之间的求真性竞争。尽管很多人针对某一问题发表了自己的看法,但是否表达了正确的观点,是由其他网友不断讨论、纠正、补充、完

善,最后形成公认的知识。社区成员之间这种求真的做法,更多地体现为一种善意的竞争,而非恶性竞争。不同的网络社区之间的竞争体现为争夺看似无限实际有限的网友,这种竞争在一些网络平台之间显得更激烈,比如,你是使用腾讯QQ实时通讯工具,还是使用微软的MSN,还是微信或微博?为了吸引更多的网友加入自己的平台,这些网络平台总是尽可能地创造友好简易的人机对话平台,提供更多的信息和知识供网友分享。可见,网络社区中的竞争具有其独特的作用,它既保证了网络中知识的有效性,又促进了网络中知识共享的高效性。

五、结 论

知识共享具有情境依赖性。对于中国人来说,持什么样的知识共享意向,在实际生活中采取什么样的知识共享行为,因时因地存在较大差异。究其原因,文化和制度等因素起着重要作用。

首先,从亚洲与西方,中国与美国、俄罗斯,台湾与西方等几方面的跨文化比较分析中析出了个人主义/集体主义、圈子、面子、地位、权力距离、水平或垂直文化、竞争等5个民族文化因素^[29]。同时指出,个人主义/集体主义是人类行动逻辑的一个内在影响因素,作为民族文化差异的根源,它对圈子的形成、面子的关注以及对竞争合作意向无不产生作用;而地位、权力距离、水平或垂直文化与圈子、面子和竞争等因素之间既交互影响,又表现为一个问题的两个方面。本文从本土研究的需要出发,梳理形成了影响中国人知识共享意向的三个本土因素:圈子、面子和竞争。在分别探讨圈子、面子和竞争三因素对中国人知识共享意向的影响机理的基础上,整合构建了中国人知识共享意向的三因素分析框架。结论是:在中国情境下,人们之间,包括父子、兄弟、朋友、上下级、同事及陌生人等,进行知识共享时,都会综合衡量圈子、面子和竞争这三个因素的耦合影响后,再做出知识共享意向。

其次,对于中国情境中的组织,在制订组织制度和奖惩政策时,应特别关注中国人的知识共享意向。比如,针对中国人爱面子,希望在工作中获得同事的尊重、赢得好名声的特点,组织可以充分利用这种潜在的意向,使其成为一种知识共享的驱动力,激励员工主动地在网上传递共享文件、在公司论坛上讨论、在内部期刊上投稿;针对员工愿意与圈内人共享知识的特点,组织可以通过建立强大的组织文化和紧密的跨部门沟通手段等,来推进和加强组织知识共享。

参考文献

- [1] Tsai ,W. P. Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance [J]. *Academy of Management Journal* 2001 44.
- [2] 邱茜 张春悦 魏云刚,等. 国外知识共享研究综述 [J]. *情报理论与实践* 2010 (3) .
- [3] 赵书松. 动机视角的绩效考核对员工知识共享影响研究 [D]. 武汉: 华中科技大学博士学位论文 2010.
- [4] 余光胜,刘卫,唐郁. 知识属性、情境依赖与默会知识共享条件研究 [J]. *研究与发展管理* 2006 (6) .
- [5] Liu ,W. C. The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior [J]. *Social behavior and personality* 2010 (6) .
- [6] Lin ,H. F. . Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions [J]. *Journal of Information Science* 2007 (2) .
- [7] 何明芮,李永建. 心理契约类型对隐性知识共享意愿影响的实证研究 [J]. *管理学报* 2011 (1) .
- [8] Lu L. ,K. Leung ,P. T. Koch. Managerial knowledge sharing: The interplay of individual ,interpersonal and organizational factors [J]. *Management and Organization Review* 2006 (2) .
- [9] Bock ,G. W. ,Y. G. Kim. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing [J]. *Information Resources Management Journal* 2002 (2) .
- [10]李志宏,李敏霞,何济乐. 虚拟社区成员知识共享意愿影响因素的实证研究 [J]. *图书情报工作* 2009 (53) .

- [11] 路琳. 人际关系对组织内部知识共享行为的影响研究[J]. 科学学与科学技术管理 2006 (4).
- [12] 路琳, 陈晓荣. 人际和谐取向对知识共享行为的影响研究[J]. 管理评论 2011 (1).
- [13] Kristiina M. . Knowledge sharing through expatriate relationships: A social capital perspective [J]. *International Studies of Management & Organization* 2007 (3).
- [14] 赵卓嘉, 宝贡敏. 面子需要对个体知识共享意愿的影响[J]. 软科学 2010 (6).
- [15] 王国保. 中国文化因素对知识共享、员工创造力的影响研究[D]. 杭州: 浙江大学博士学位论文 2010.
- [16] 胡士强, 彭纪生, 周路路. 关系取向、面子需求与组织内知识共享——中国情境下知识共享意愿的探讨[J]. 上海管理科学 2010 (4).
- [17] Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.) [M]. CA: Sage Publications, Thousand Oaks 2001.
- [18] Triandis H. C. . Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management [J]. *Advances in International Comparative Management* ,1998 (12).
- [19] Hutchings K. S. Michailova. Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: The role of personal networks and group membership [J]. *Journal of Knowledge Management* 2004 (2).
- [20] Chow C. F. Deng J. Ho. The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the P. R. C. [J]. *Journal of Management Accounting Research* 2000 ,(12).
- [21] Zhang Q. P. et al. Saving face or sharing personal information? A cross-cultural study on knowledge sharing [J]. *Journal of Information & Knowledge Management* 2006 (1).
- [22] Hwang A. A. Francesco E. Kessler. The relationship between individualism-collectivism ,face ,and feedback and learning processes in Hong Kong ,Singapore and the United States [J]. *Journal of Cross-cultural Psychology* 2003 ,(1).
- [23] Bhagat R. B. L. Kedia. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational Knowledge: An integrative framework [J]. *Academy of Management Review* 2002 (2).
- [24] Ardichvili A et al. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice [J]. *Journal of Knowledge Management* 2006 (1).
- [25] Michailova S. K. Husted. Knowledge-sharing hostility in Russian firms [J]. *California Management Review* 2003 ,(3).
- [26] Tong J. A. Mitra. Chinese cultural influences on knowledge management practice [J]. *Journal of Knowledge Management* 2009 (2).
- [27] 李平. 知识共享的国家差异及其民族文化根源: 跨文化研究的视角[J]. 管理学家(学术版) 2011 (3).
- [28] 黄光国. 儒家关系主义: 文化反思与典范重建[M]. 北京: 北京大学出版社 2006.
- [29] 王如鹏. 简论圈子文化[J]. 学术交流 2009 (11).
- [30] 赵平安, 高猛. 面子管理的哲学与艺术[J]. 领导科学 2009 (8).
- [31] 杨中芳. 中国人真的是“集体主义”的吗? ——试论中国文化的价值体系[A]. 杨国枢. 中国人的价值观: 社会科学观点[C]. 台湾: 桂冠图书公司, 1994.
- [32] 杨国枢. 中国人的社会取向: 社会互动的观点[A]. 杨国枢, 余安邦. 中国人的心理与行为: 理论与方法篇(1992) [C]. 台湾: 桂冠图书公司, 1993.
- [33] 翟学伟. 中国人社会行动的结构——个人主义和集体主义的终结[J]. 南京大学学报(哲学·人文·社会科学) 1998 (1).
- [34] 宁芳. 中国 80 后人群的文化价值观初探[D]. 上海: 上海外国语大学硕士学位论文 2008.
- [35] Li W. A. Ardichvili M. Maurer et al. Impact of Chinese culture values on knowledge sharing through online communities of practice [J]. *International Journal of Knowledge Management* 2007 (3).
- [36] 徐笑君, 王园园. 跨国公司内部知识转移中民族文化因素影响分析——基于 Hofstede 民族文化维度视角[J]. 科学学与科学技术管理 2008 (4).
- [37] 赵慧军. 员工的信任结构与知识共享[J]. 经济管理(新管理) 2006 (24).

[38]彭国华. 学术研讨会该怎么开[N]. 人民日报 2010-11-05(07) .

[39][美] 克莱·舍基. 未来是湿的——无组织的组织力量[M]. 胡泳, 沈满琳, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.

(责任编辑 燕 祥)