

经验的疆界

作者：[美] 詹姆斯·马奇

经验的疆界

詹姆斯·马奇 (James G. March) 著

丁丹 译



版权信息

书名：经验的疆界

作者：詹姆斯·马奇（James G.March）

译者：丁丹

书号：ISBN 978-7-5060-8910-4

版权：北京：人民东方出版社

[目录](#)

[前言](#)

[第1章 追求智慧](#)

[绪论](#)

[智慧的两个要素](#)

[体验式学习](#)

[第2章 通过复制成功而学习](#)

[智慧适应的两种模式](#)

[复制成功](#)

[复制成功的问题](#)

[低智学习与高智解释](#)

[第3章 通过故事和模型来学习](#)

[故事和模型](#)

[组织故事](#)

[神话主题](#)

[真理、正义与美](#)

[第4章 产生新事物](#)

[适应是新事物的敌人](#)

[新事物之谜](#)

[理解新事物的两条理论思路](#)

[新事物生成机制的存活](#)

[新事物工程学](#)

[第5章 经验的启示](#)

[经验作为有用的老师](#)

[经验作为不完美的老师](#)

[经验与人类智慧](#)

[参考文献](#)

前言

本书是根据2008年10月我在康奈尔大学所做的三场“信使讲座（Messenger Lecture）”编写而成的。我非常感谢康奈尔大学，特别感谢讲座主持人维克多·倪（Victor Nee）和丹妮尔·亚当斯（Danielle Adams），他们热情、周到，让我的康奈尔之行非常愉快。那三场讲座，有些资料来自我在哈佛大学、麻省理工学院、加州大学欧文分校的讲话。我非常感谢康奈尔大学出版社的编辑杰米·富勒（Jamie Fuller），还有罗杰·海顿（Roger Haydon）、普琳西拉·赫德（Priscilla Hurdle）和昂热·罗密欧-霍尔（Ange Romeo-Hall），他们帮我准备了出版稿。我还要感谢丹尼尔·纽瓦克（Daniel Newark），他帮我做了索引。

本书集中关注一个简单问题的几个小方面，这个问题就是：经验在智慧寻求中起着什么作用，或者应该起什么作用，特别是在组织里。本书旨在为这个问题提供部分答案：抽样介绍具有代表性的观点，而不是全面介绍所有观点；是对这些观点的粗浅思考，而不是深入探讨。本书篇幅不多，引用之处却很多（本人才薄智浅），其中有很多是引用自己的文章（本人还相当自恋）。

本书的观点，很多是从7位才华横溢的同事兼朋友那里借鉴而来的，尽管可能有所曲解。因此，不管本书为我赢得什么荣耀、招致什么谴责，有一部分应该属于他们。他们是：米·奥吉尔（Mie Augier），他融会贯通了舒茨（Schutz）、昆德拉（Kundera）、普拉斯（Plath）、尼采（Nietzsche）和多西（Dosi）的思想，在这一过程中体现出的探究热情和质疑精神，令我钦佩；芭芭拉·查米阿乌斯卡（Barbara Czamiawska），多年以来，她给我讲授故事、叙事和组织理论，不厌其烦、尽心尽力；杰克尔·邓雷耳（Jerker Denrell），他与我讨论内源抽样、学习，还与我讨论随机过程造成的意外结果；丹尼尔·莱温特（Daniel Levinthal），他就组织学习问题与我交流合作多年；约翰·P·奥尔森（Johan P·Olse），他睿智、重友谊、治学严谨，对我做的一切研究，特别是本书所涉及主题方面的研究，他都提过意见和建议，让我获益匪浅；威廉·H·斯塔巴克（William H. Starbuc），他在组织学习这个主题上的研究年头几乎和我一样多，贡献颇大、理解颇深；西德尼·温特（Sidney Winter），他习惯把问题思考透彻后才写成文章发表，因此不写则已，一写就是大作。还有很多人对本书做出了贡献，我在此就不一一致谢了。我曾经那样做过，结果光致谢就写了好几页纸。

斯宾塞基金（Spencer Foundation）、里德基金（Reed Foundation）、斯坦福商学院（Stanford Graduate School of Business）、斯坦福教育学院（Stanford University School of Business）和哥本哈根商学院（Copenhagen School of Business）为我提供了充裕的研究资金以及其他方面的支持，我非常感谢他们的资助，也非常欣赏他们对自由探究精神的倡导。

最后，我要对我的妻子珍妮（Jayne）致以诚挚的谢意。她优雅，并在优雅中隐藏着一种罕见的善良。60多年来，她一直陪伴着我，对我无限包容，我无法用语言表达对她的感激之情。

詹姆斯·马奇

斯坦福大学，2009年12月

第 1 章 追求智慧

组织追求智慧。智慧追求，目标远大，永无止境，过程艰难曲折。然而，智慧追求往往令人振奋。智慧追求具有升华作用，让世俗的生活充满诗意，让平凡的日子充满乐趣。本书探讨智慧追求的一个方面：从生活经验当中挖掘启示。组织和组织中的个人试图通过反思经验并做出反应来获得进步。

民间智慧既宣扬经验的重要性，又提醒人们经验的不足之处。一方面，民谚把经验说成最好的老师；另一方面，民谚又把经验说成傻瓜的老师，以及那些不能或不愿从书本知识中学习或接受专家指导之人的老师。有关经验的民谚莫衷一是，这说明人类通过从经验中学习来追求智慧这一做法存在一些深刻的问题。多年以来，这些问题一直困扰着哲学家和社会科学家。

尽管很多组织热衷于从经验中学习，但是初步证据显示从经验中学习并不一定带来改进。诚然，与一个世纪以前的组织相比，当代组织在实务、流程和形式方面有了很大的变化。根据大多数生产率指标来判断，当代的组织比以前的组织效率更高。与此同时，经验往往是模糊的，其中待做的推断是不清楚的；体验式学习对组织长期改进的贡献很难确定。因为历史是模糊的，所以经验与信念、与行动的匹配既复杂又容易出错。

组织在适应环境的过程中会遭受失败（表面上的失败，不一定是真正的失败），这样的案例比比皆是、有据可考。组织研究有个十分常见的主题：为什么给某公司带来成功的做法被搬到其他公司后并不一定带来成功？战场之中，扑朔迷离之事时有发生，类似的，组织之中，“事后诸葛亮”现象屡见不鲜。美国的钢铁业和汽车业在 20 世纪上半叶非常成功，下半叶却逐渐衰败。公立学校制度，以前是美国人的骄傲，让其他国家羡慕，现在却让美国人觉得尴尬。进入 21 世纪，美国开始丧失霸主地位，但是美国的政治制度很难随之做出调整。

本书承认从经验中学习具有威力，也承认很多组织和个人根据经验适应环境、建构历史故事和模型，不过本书打算专门考察从经验中学习存在哪些问题。本书的论点是，个人和组织尽管渴望从经验中获取智慧，但是在这种渴望之下从经验当中做出的推断往往具有误导性。问题部分在于人类在做推断的过程中容易出现错误（这些错误一般是可以纠正的），但是更多在于经验自身的性质。结果，与大多数探讨体验式学习的书和文章不同，本书不是那么看好体验式学习的潜力。本书打算指出经验特有的一些模糊性和体验式学习容易出现的一些错误。

绪论

本书抽样介绍的各种观点可以归到三大不同学派。第一个是组织学派，专门借鉴经济学、心理学、管理学、社会学、政治学、公共行政管理学和人工智能学。这个学派的学者，大多是笛卡儿信徒，崇尚科学，擅长分析。他们强调用正式方法分析数据、检验假设、考验模型、证明定理。他们喜欢一板一眼地演绎，追求简练但推广性强的理论，从他们对博弈理论、认知协调理论、结构均衡理论、吸收能力理论、垃圾桶理论之类东西的痴迷中可见一斑。他们的风格是，分析离散变量之间相对简单的关系。他们主要从社会和行为科学中的成规定见的角度说话。他们认为，历史是蹒跚着进步的，知识和智慧随着历史的发展而增长。

第二个是叙事学派。这个学派偏人文主义，专门借鉴文学、评论、史学、人类学、语言学、法学研究和宗教。这个学派的学者强调语言、暗喻、阐述意义。他们当中有很多人就像效仿中世纪宫廷小丑抨击权威人士、捍卫下层人民尊严的达理奥·福（Dario Fo）一样，把自己放在成规定见的对立面。他们喜欢天马行空地揣测，经常像弗洛伊德或者福科（Foucault）那样以偏概全，但是也喜欢对人类状况刨根问底。他们的风格是，琢磨语言的细微之处，从中挖掘意义。他们一般避而不谈智慧增长，而是宣扬智慧与历史相互嵌套的理念以及社会建构和文化意识等概念。

第三个是适应学派。这一学派理论性很强，只是偶尔做做实证研究。它强调有机体、物种、技术、组织、行业和社会的适应机制的性质。它大量借鉴进化生物学和心理学有关人类学习的观点。它试图通过明确适应的具体过程并探索有着多个适应体的复杂生态圈的适应结果来加深理解。它特别关注适应能否带来改进甚至最佳（在某个有意义的层面上的改进甚至最佳）。他们一般认为历史有很强的路径依赖性、具有多重均衡，而智慧可以非随机地增长。

本书多而不全地借鉴所有这三个学派，集中关注一个相对较窄的话题：在什么条件下，组织可以通过从经验中学习增长智慧；组织如何通过从经验中学习增长智慧？从经验中学习，有什么潜力、什么问题？本书探讨这些问题，但不大可能解决这些问题。本书篇幅小，具有篇幅小的读物的一切局限和缺陷。

在各种局限和缺陷中，尤其需要提到的一个是，在探讨影响组织体验式学习的各种因素时，本书把严格意义的组织因素置于经验的模糊性、适应的结构性和人类适应的智慧性之下。本书会不时提到组织因素，但并不打算深入探讨组织因素。这种做法只是权宜之举，并不表明组织因素不重要。经验如何展开、人们如何观察并理解经验和组织有关。组织定义信息流动网络，增加或减少冲突点。组织根据抱负设立目标、形成期望，围绕目标和期望而行动。组织是由既抵制又记录经验启示的规则、程序、能力和身份构成的系统。这样的因素不容忽略，除非是权宜之举；忽略这样的因素存在风险，即使是权宜之举。

另外，组织适应有三大关键特征对透彻理解至关重要，但是本书没有考虑这三大关键特征。第一，组织内部存在利益冲突。这一点，让忽略利益冲突的组织适应理论出了名地不完善，特别是，让成败判定、信息汇集变得非常复杂。利益冲突是所有组织的显著特征，不仅影响对智慧的追求，而且影响对智慧的定义。

第二，组织适应涉及数个嵌套水平的同步交互适应。组织群在演化，与此同时，组织群内部的个体组织也在演化；组织在演化，与此同时，组织内部的个人也在演化。这些嵌套适应系统相互影响，一个水平的适应有时会替代另外一个水平的适应，有时会干扰另外一个水平的适应。

第三，在某种程度上，组织的环境是由其他组织构成的，因此，组织适应的一个基本特点是多个组织同步调整、共同演化。大部分有关组织学习的研究都把环境看成外源的，本书也打算这么做，这么做是一种明显的简化。

智慧的两个要素

智慧一般包括两个相互联系但有所不同的要素。第一个是，有效地适应环境。为了有效地适应，组织必须拥有资源、有能力利用资源、了解所在的世界、运气好、决策好。组织一般会面临资源竞争和未来的不确定性。决定组织命运的因素，很多（但可能并非全部）不由组织掌控。组织群和个体组织能够生存下来，应该部分是因为拥有适应智慧。生存绝对是没有保证的事情。尽管少数组织存活了数个世纪，其中最著名的是罗马天主教会（Roman Catholic Church）和欧洲的几所老牌大学，但是绝大多数组织只能存活相对较短的时间。从那个标准来看，并非所有的组织都拥有适应智慧，甚至是并非一般的组织都拥有适应智慧。

第二个要素是，优雅地诠释经验。这样的诠释，既包含历史理论又包含意义哲学，但是为了理解日常存在的琐碎细节，又要超越历史理论和意义哲学之类的东西。人类渴望理解经验，这一渴望渗透在大部分的学术研究中，还渗透在大部分的生活中。诠释经验是闲聊的点缀品，也是有关心理体系、经济体系、政治体系、文化体系或社会体系的理论的点缀品。对个人和机构而言，对经验做出时髦的诠释，地位和排名就会得到保障。诠释装饰着人类存在。诠释是重要的，这种重要性与其是否有助于有效行动没关系。巴黎矿院（Ecole des Mines de Paris）前任校长雷蒙德·费斯彻赛尔（Raymond Fischesser）把智慧定义为“有效地关注重要之事。这样的智慧，因为反思、理解并欣赏生活而伟大，并不仅仅因为掌控生活而伟大。”

体验式学习

追求智慧的手段，反映着人们的认识能力。在某些不太遥远的时空，追求智慧指广泛地使用魔法巫术，以及先知或其他通灵人士的预言或偈语。在古中国、古埃及、古希腊、古罗马，稳重的企业管理者都不会不做占卜就面对生活的不确定性。

现代社会中，尽管还有很多人求心安进行占卜，但是越来越多的人开始运用知识预测未来。就这个方面而言，在现代人的头脑中，没有什么理念像“人类通过体验式学习来掌控生活”那样神圣不可侵犯。为了改变命运，个人和组织试着从经验中学习，有时使用比较基础的方式——简单地复制与成功相连的行动，有时使用比较高级的方式——理清因果关系。个人和组织推崇经验、寻求经验、诠释经验。

当然，从经验中学习并不是人类学习的唯一机制。确实，个人和组织所拥有的知识，大部分不是从日常生活或工作中获取的，而是首先经由专家的系统观察和分析，然后经由权威。

然而，当代组织文献仍然认为体验式学习是人类适应环境的一种比较重要的方式，是人类提高行动与环境匹配度的一种比较重要的机制。令人羡慕的组织被描述成“学习型组织”，促进组织学习的顾问比比皆是；最近的组织改进建议经常强调从经验中学习。

有的学者认为，从经验中学习与理性行动理论

有关，从博弈理论和决策理论中可见一斑。有的学者则认为，从经验中学习与规则遵循行动理论有关，从个人身份和机构身份、社会角色等概念中可见一斑。理性行动理论认为，智慧行动的基础是遵循结果逻辑，规则遵循行动理论关注规则、身份和角色，认为智慧行动的基础是遵循适当逻辑。这两派学者都认为体验式学习是人类智慧的要素。理性行动理论认为，组织通过总结过去来预测未来。规则遵循行动理论认为，组织把经验编码成规则。

这样，人们投入大量精力寻找促进组织从经验中学习的方法。他们开发出复杂的估计工具、建模工具和战略规划工具，帮助商业公司进行营销、财务、生产和人事方面的决策制定，帮助政府机构提高社会服务的效能和效率。他们设计出复杂的问责制度，帮助各种利益相关者控制组织。庞大的咨询行业形成了，传播最佳实务和优秀理论。现代大学纷纷设立管理学院，为私营领域和公共领域培养管理人才。管理教育提供“最佳实务”菜单，以及成套的理论（包括营销理论、政治理论、运营理论和公司理论，等等）。

为了提高与环境的匹配度，组织经常对实务、流程和形式进行变革。诚然，还有另外一种更为简单的方式提高与环境的匹配度——改变环境，各行各业的领头者经常使用这一方式。从这个角度来看，适应是弱者的事情，强者制定游戏规则，让别人适应自己。在一定程度上，历史上的伟大国家（古罗马、古中国、奥斯曼、西班牙、大不列颠、苏联、美国）之所以繁荣昌盛，都是因为强迫环境适应自己，而不是浪费精力努力适应环境。对于伟大的企业帝国（美国钢铁、通用汽车、壳牌、联合利华、索尼、IBM、微软）而言，情况也是如此。人类亦然。正如所有例子表明的那样，长远来看，通过改变环境来提高与环境的匹配度会带来一个不良后果——适应能力的衰退（强者也有必须适应环境的时候）。霸主地位如果丧失了，适应能力就会加速衰退。

人们在寻找促进组织从经验中学习的方法的同时，还在进行大量的实证研究和理论研究，希望形成一套理论，描述现实中的组织是如何适应环境的。这方面的工作直接指向理解组织群和个体组织是如何在适应压力之下随着时间而改变的（不一定是有意地改变）。在这个方面，组织生态学研究做出了重要贡献。

以上简要介绍了组织学习的研究历史，目的是为后面章节的讨论打下背景基础。后面的章节将探讨从经验中学习的各种问题，这些问题，有些反映了人类那些著名的信息加工习惯，例如，固守成见、简化因果、寻求确定、妄自尊大。人类行为的那些特性是重要的，但是本书主要关注的是另外一组问题，这组问题反映的是经验和学习的交互作用。正如以下章节将要论证的那样，这组问题主要不在学习者而在经验本身。

第 2 章 通过复制成功而学习

从原始经验中挖掘启示，要遵循一定的步骤，首先是观察行动与结果有何联系，然后是初步发现存在什么规律。所谓学习，就是在观察行动与结果联系的基础上改变行动或行动规则。如果那些改变是改进，那么学习就促进智慧增长。学习经常而且容易带来改变，但是学习不一定促进智慧增长。体验式学习会出现很多错误。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《经验的疆界》[美] 詹姆斯.马奇 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/154.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

