

基于知识创新的企业战略制定过程与群体创造行为分析

张爽,刘宁

(南京邮电大学 经济与管理学院,江苏 南京 210046)

摘要:从知识创新的视角重新审视和分析战略制定的过程,提出了基础知识分析—战略缺口分析—战略选择与决策的理性战略制定行为模式,同时,将战略制定过程和知识创造过程整合为“战略制定—知识创造矩阵”,指出战略制定过程是基于隐性知识转移和群体知识创造的持续活动。

关键词:知识创新;战略制定;群体创造行为

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1673-5420(2010)01-0051-05

一、引言

20世纪90年代开始的以微电子、信息技术为基础,以计算机、网络和通讯为核心的技术革命,引起经济和社会的生产方式发生深刻的变革。一个以知识为基础、竞争与合作并存的全球化市场正在形成。这些变革对企业战略管理行为产生了深远的影响。

由于知识在经济环境发生的变革过程中所起的作用,特别是对企业发生巨大变化所起到的决定性作用,90年代以来人们对以知识作为视角来研究企业创新的兴趣日益高涨,形成较清晰的研究脉络。如:以知识为基础的战略预测观点(乔治·旺·科鲁夫,鲁斯和斯洛科姆,1994年);以公司资源为基础的预测观点(梅赫尼和潘迪安,1992年);创新方法(诺纳卡,1994年);管理效力(卡斯坦尼尔斯和海尔菲特,1992年);战略思维创新(约翰·达文·菲尔·约翰逊和约翰·麦考利);企业行为(温杰,1998年);企业结构(黑德朗,1994年)等诸多理论。今后战略管理理论将会朝着以知识为视角的研究方向继续迈进。

二、知识创新与战略管理行为

按照 Nonaka 的观点,知识型企业既追求创意,

也追求理想,它激励着企业不断创新^[1]。创新的本质就是按照一种特别的远景和理想来重塑世界。知识创新并不是简单地处理可观信息,而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感,并综合起来加以应用。在知识型企业中,知识创新并不只是研发、营销或战略规划部门专有的活动,而是一种行为方式、一种生存方式。在这种方式下,企业中的每个人都是知识的创造者,那么,知识创新驱动的企业战略管理行为主体既是战略管理者也是知识创新者。

战略管理者创造着自我的知识和企业的知识,他们自己的知识得到更新,丰富了企业的知识库,同时也创造了战略。战略本身具有知识属性,而战略外在的市场、产品、竞争等行为也具有知识特性,同样需要创新。所以,知识创新驱动下的战略管理过程表现为对行为过程的知识解释和由于对知识创新的要求导致行为结果的变化。我们可以从知识创造视角解释企业战略制定过程、战略实施过程。战略制定以知识创造为核心,表现为隐性知识和显性知识在相互转化中不断成长的知识螺旋,促进知识的发展;战略制定行为包含了知识螺旋的所有四个阶段,是相互作用的结果,具有动态、递进的特点。知识过程的最终目的就是实现有效的知识创新,进而实现战略创新。

收稿日期:2009-12-17

作者简介:张爽(1981-),女,南京邮电大学经济与管理学院讲师,博士,研究方向为战略管理、知识创新、人力资源。

刘宁(1977-),女,南京邮电大学经济与管理学院副教授,博士,研究方向为人力资源管理、职业生涯规划。

基金项目:国家自然科学基金(70802028);教育部人文社会科学基金(08JC630048)

三、企业战略制定行为过程的知识分析与解释

企业在进行战略制定时,往往是一个连续的过程,战略分析、战略选择和决策并没有严格的区分,但为了探究其中的奥妙,我们还是把它分解开来进行研究。

基于知识创新的企业战略制定是由动态交互式的系统行为组成,是指企业更多更广泛的员工从共同认知出发,参与和支持战略制定中重要和渐进性的创新,创造良好的群体创新氛围和形式,充分发挥个体参与创新的积极性,实现个体与群体创新互动,以提高企业战略制定的效果和战略绩效。

1. 战略制定过程

对于战略制定而言,知识创新决定战略制定的内涵与分量。有学者将和战略制定相关的知识创新分为理念创新、工具创新、方法创新等^[2]。理念创新指的是在战略制定中提出企业所不曾意识到或接触过的理念;工具创新指的是在战略制定中创造性地运用原有的分析工具或模型,或者创造新的分析工具或模型;方法创新指的是当传统的工作方法(注意:不是分析工具或模型)无助于战略制定时,寻求新的方法来为企业谋求战略。

对于战略制定而言,创新并不止这些,同时每一次的战略制定也无需苛求在这些方面都要有创新。虽然员工的贡献大小,更多的是由他为整个战略管理系统提供的信息的重要程度决定的,而不是由他在企业中的职位等级决定的,但在战略制定的各个环节,分析者、决策者等人员的功能还是不同的。

(1) 基础分析过程

基础分析需要战略分析人员进行企业系统的环境分析,通过分析系统内外部环境辨别企业优势和劣势。虽然系统环境分析的框架和方法是相当定制化的,都有共通之处,但是务必要根据企业特定需求来设定。这就需要知识分析和挖掘工具的协助,改变原有将一堆资料和数据进行堆砌的方法,防止基础分析没有逻辑或逻辑混乱并且与后面的其他内容互不关联。

在知识理论中,知识流程(Knowledge Process)是指从知识运动的角度,反映知识的创造、识别、收集、组织、运用、共享的过程。战略制定是从知识的收集开始的,但收集来的信息和知识往往是杂乱无章的,而需要的是对发展有用的知识,因此必须对知识进行加工处理,使无序的知识变成有序的知识。同时,为便于需要知识的人获取知识,应用统一的规则对知识进行分类、分析、整理和提炼,即对知识进

行编码,当然也包括知识的转化与共享。

基础分析阶段主要侧重于搜集、过滤、分类、提取知识,针对外部环境中的机会与威胁,企业要尽可能把握机会并规避威胁。而企业能否把握机会,关键就在于是否具备机会所需求的知识。同时,企业在尽可能避免外部环境中的威胁时,也应具备一定的知识,否则就难以避免威胁。所以,企业在把握外部环境中的机会并避免受到威胁时,必须具备一定的知识,这构成了企业的知识需求^[3]。针对企业内部的优势和劣势来说,优势来源于企业具有某些方面的知识,而劣势是企业某些方面的知识存在缺乏,也就是知识欠缺导致企业的劣势。基础分析为寻找知识缺口和战略缺口做好基础准备工作。所有参加战略分析和选择活动的人员都应掌握公司的内部和外部信息,这些信息,加上公司的任务陈述,将帮助参与者在头脑中形成他们认为最能使公司受益的特定战略。应鼓励参与者在这一思考过程中发挥创造精神。

(2) 战略分析过程

战略知识资源是指与企业战略相关或是企业战略管理过程所需要及所产生的知识资源的总和,是那些决定企业命运的、为企业决策所必需的、关系到企业发展全局和远期规划的知识资源,具体包括:与企业任务陈述和目标相关的知识资源;与企业战略及其管理过程相关的知识资源;与企业决策相关的知识资源;与企业战略部门和战略人员相关的或者说他们所需要的知识资源;与竞争优势相关的知识资源。

在战略形成过程中需要大量的战略知识,如何运用信息技术在信息传递和处理中的优势,来减少管理层次,减少信息传递中的“噪音”,成为有待解决的主要问题。战略分析的实质就是要过滤掉无效的信息,鉴别出对企业战略有重要作用的战略知识。

Michael H Zack 认为,在企业的竞争能力和竞争意图之间存在一种缺口,称为战略缺口,他提出了一个战略缺口分析框架,并分析了战略缺口和知识缺口之间的关系^[4]。在基础分析阶段,通过辨析企业必须具备的知识(知识需求)和企业已有的知识(知识供给),企业寻找到了在知识需求和供给之间存在的差异,明确了自身知识的优劣势。对于任何一家企业来说,企业的优势和劣势反映了企业的内部知识缺口,机会和威胁反映了企业的外部知识缺口。而战略缺口也必然体现为企业已具备知识和企业实现其战略所必须具备的知识之间的缺口。为了适应外部环境,企业在不断调整自己的同时,总会发现需要补充一些知识,或者消除知识冗余,这也是制定战

略或调整战略的关键。通过知识缺口分析能够从知识的角度来观察企业的动态,战略创新正是需要这种创新式的知识分析方法来指导战略制定过程,通过消除知识冗余能够克服企业不愿轻易做出改变的惯性^[5],也使企业不断寻求新的优势,保持发展的可持续性和可创新性。

(3) 战略选择和战略决策过程

基础分析和战略工具的使用主要是利用知识创新方法和工具来解决和改进现有的战略制定问题,而战略选择和战略决策主要是从更利于战略家创新思考的角度,对提出的备选战略进行筛选,并确定最终战略。这其中涉及大量复杂而周密的工作,例如,麦肯锡的战略咨询人员在战略选择和战略决策时,团队会收集资料、访谈调研和反复召开讨论会,用事实弥补内在的直觉的缺乏,运用创造性思维,挖掘解决问题的办法。

知识创新驱动的战略选择和战略决策的行为方式主要是激发参与人员的创新性思维,培养一种善于创新和勇于创新的精神,在做出最终决定之前,把握好战略创新的尺度,以最积极的方式和最新颖的观点来思考战略是什么样的。在这里对企业战略的探讨,是以单一业务领域为边界,不涉及多元化、全球化等问题。

首先,战略方案选择必须把直觉判断与分析判断结合起来进行,不能只靠分析方法,也不能只靠直觉判断。因此,企业领导者应组织更多的人参与战略方案选择,要注意对话、讨论、争论,鼓励参加者在战略方案选择中充分发挥主动性和创造性。在潜移默化的学习环境下,改善战略制定工作者的心智模式,对企业如何创新战略有更理性的认识。

其次,企业制定战略的最终目的是战略创新。企业从一个旧行业进入一个新行业,战略也会随之调整,环境的变革要求相应的战略变革来适应它,那么企业战略制定者必须秉承战略创新的思考框架,即改变现有市场游戏规则和创造新市场,启动多视角思考过程,围绕三个核心概念——空间、价值和能力,将选择成长空间、优化价值关系、能力平台分析有机结合在一起,形成对企业战略创新问题系统的、结构化的分析体系^[6]。这对于战略选择和战略决策如何从创新性战略思维出发制定适合的创新战略有很好的指导作用。

2. 群体知识创造过程

我们可以将上述理性的战略制定过程和知识创造过程整合为“战略制定—知识创造矩阵”,其构建

的基础是明确群体知识创造^[7]的程序,即表1中的知识创造螺旋:

表1 战略制定—知识创造矩阵

战略制定步骤	知识创造螺旋	隐性— 隐性	隐性— 显性	显性— 显性	显性— 隐性
	第一步:战略分析		I	II	III
第二步:提出备选战略方案		I*	II*	III*	IV*
第三步:选择最终战略方案		I**	II**	III**	IV**

首先,群化模式通常是建立一个由若干人组成的“交互作用场”,通过群化实现共享经验。群化产生的知识称为认同型知识,它们主要是共有的思维模式和技术技能。其次,外化可以通过这个交互作用场内外的对话或收集反映,借助隐喻、类比,帮助人们将难以交流的隐含知识明晰化,从隐含走向明晰,完全可能增加知识的掌握范围。外化所得知识称为“概念型”知识。再次,融合模式是由创造的明显知识与其他人的现有知识通过融合而产生新知识,它们将具体化为新产品、新服务、新管理。这种知识称为“系统化知识”。最后,“干中学”触发内化,使在新创造的明晰知识基础上,又创造出应用这知识所需的经验——隐性知识,这种知识称为“运作型知识”。

到此完成了一个知识创造的循环,从少数人所拥有的经验,经共享而成为更多人的经验,然后借助于隐喻、类比,把隐性知识变成显性知识,再经过与其他知识的融合,创造出新的显性知识,最后通过内化,在“干中学”时使人们把握住使用这些显性知识的技能。于是在这一过程中,知识被重新创造了,而且掌握知识的人也有了增加,这就是群体知识创造循环。周而复始,通过这种显性知识和隐性知识相互转化的不断演进,我们便可得到一种称之为群体知识创造的螺旋。

我们以战略分析为例,说明矩阵中I、II、III、IV所表示的含义,其他战略步骤的知识创造过程(如表1中的I* II* III* IV*、I** II** III** IV**)都可以效仿战略分析环节的知识创造过程,具有原理上的类似性和表现方式的统一性。

I:建立一个由若干人组成的“交互作用场”,共享已有的经验和技能,在对关键外部环境因素和内部条件因素对企业的影响及其相互关系进行综合分析的过程中,通过会议座谈、访问讨论等沟通方式,识别企业优劣势、机会威胁,能够确定企业与众不同的能力和相对一致的战略的思路,形成较为统

一的认同型知识——主要是战略分析共有的思维模式和技术技能。

Ⅱ:通过这个交互场内外的对话或收集反映,借助隐喻、类比,帮助人们将难以交流的隐含知识明晰化,根据对企业所处环境和自身条件的认识,指出企业问题所在。战略制定者经过初步预测、判断,明确企业使命、界定企业功能和制定企业目标,这就是“概念型知识”。

Ⅲ:将战略制定者初步设想的企业使命、目标等与组织其他成员共享,融合其他人的意见并进行改进,最终形成企业具体的新使命、新目标、新功能等。这是“系统化知识”。

Ⅳ:“干中学”触发内化,使组织中的个人在企业新创造的新使命、新目标、新功能等基础上,又创造出了对企业自身性质、定位的新认识。战略制定者进一步提升了战略分析的方法、工具的熟练程度,随着对企业外部PEST环境和内部条件的熟知,管理者可以增强自身经验,从而为制定战略目标打下基础。这种知识称为“运作型知识”。

四、案例研究——麦肯锡战略制定的知识创造行为

1. 案例分析

麦肯锡咨询公司是美国1926年成立的专门为企业高层管理人员服务的国际性公司。公司的客户对象主要面向总裁、高级主管、部长、大公司的管理委员会,非盈利机构及政府高层领导等,就他们所关注的管理问题提供咨询。业务范围涉及为企业设计、制定相配套的一体化战略方案,战略开发,经营运作,组织结构。麦肯锡的咨询重点放在高层管理层所关心的议题上,在中国的工作内容属于战略和组织机构设计的比重更大。

麦肯锡大多数客户均为各国优秀的大型企业,也是世界500强等一流企业指定的咨询机构,项目由客户方面的指导委员会和麦肯锡项目领导小组共同来指导,具体任务由麦肯锡公司人员和客户方面人员组成的专职项目小组来共同进行工作。他们的工作程序规范,总结出了很多高效、实用的工作方法,特别在战略制定过程中,秉承“提出战略问题—分析战略问题—建立解决战略问题的方案”的有序步骤,注重知识的流动、共享和沟通,实现了一个又一个成功的管理实战案例。

在麦肯锡公司的战略制定过程中,存在着知识

创造行为与战略制定行为的内在整合框架,隐性知识和显性知识都是知识创新中的重要因素^[8]。

(1) 隐性知识—隐性知识

在战略制定过程中,公司尽力与客户组织的成员密切合作,总是尽早对期望达成的项目效果建立共识,咨询人员经常与客户公司主管们针对项目进度进行正式或非正式的会谈。针对项目探讨议题的性质和重要性、各种可行的方法以及实现的时间进度等问题,公司会设法在客户组织内的各层次建立对这些看法的共识。这种交流与合作,形成了较为统一的认同型知识,也是从隐性到隐性的知识转移过程,是为了保证在提出的建议方案时,能够自然地使公司各层了解、接受并支持所提出的建议方案。

(2) 隐性知识—显性知识

在完成对客户意图的考察后,接下来,项目的重要阶段是团队所有成员对成堆的资料和内部研究报告进行梳理,收集到足够的事实,以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。麦肯锡倡导和客户共同解决问题,而非替客户解决问题。根据此项方针,项目工作完全采取与客户通力合作的方式,利用客户方面的业务知识和麦肯锡解决问题的技能和知识,在适当的时候,要求客户指派人员全职或兼职地参与项目研究。这样的安排能带来非常重要的利益。因为,该方法可大幅度提高项目咨询人员的工作效率并降低客户的费用,尤其在项目收集事实数据的阶段。

在总结出了最初的假设之后,团队会去收集必需的事实用以支持或反驳最初的假定(这是在完成了适当的分析之后)。那么,由此形成了对企业使命、战略目标、方针等的初步看法,并从客户背景资料和环境分析资料中进一步挖掘研究的思路。从隐性知识到显性知识的显现过程说明,首先,事实弥补了内在的直觉的缺乏;其次,事实架起了跨越可信度鸿沟的桥梁。

(3) 显性知识—显性知识

麦肯锡公司以项目小组的方式进行咨询,针对既定的任务进行最佳的人员组合,通过收集和分析信息,以事实(显性知识)为基础,开展大量的调研、访谈等,同客户管理层保持密切的工作关系,并对最终成果的质量负责。通过深入企业内部深层开展工作参与项目研究的每个阶段,形成和评定假设方案,发展和交流各项建议,最终为客户提供完整的战略方案。而麦肯锡公司所提出的战略方案的书面报告(显性)内容都是已经与客户沟通和讨论的建议,从事实到最终方案得到认可和实行,就是显性知识到

显性知识的传递过程。

(4) 显性知识—隐性知识

项目由客户方面的指导委员会和项目领导小组共同指导,具体任务由麦肯锡公司人员和客户方面组成的专职项目小组来共同执行。麦肯锡公司与客户的这种通力合作的方式,使客户人员投入实际项目工作过程中,期间建立起的决心与承诺将有助于方案的有效实施。合作的方式还可以使麦肯锡向客户成员传授现代管理技能,这个过程是典型的显性到隐性的知识传递过程,最终内化为客户的经验和技能,为今后的工作打下基础。麦肯锡的咨询人员对工作程序的熟识和在工作中总结出来的工作方法和技巧,也将内化为自己的能力提高和知识的累积。

麦肯锡公司成功的经验,说明了一个道理,就是事实与创造性思维的共同作用,能达到意想不到的出色效果。当然,其中知识流的畅通,知识的交流与共享,以及咨询人员高水平的工作经验和能力,都成为制定有效战略的重要推动因素。

2. 案例启示

综上所述,麦肯锡公司的战略形成是一个知识活动持续进行的过程。在这个过程中,根据环境的变化和特定的情景对已经制定的战略进行修正。其中,实施任务和创新活动的人的组织活动对过程有着很大的影响,而且这些人具有特定时间和地点的知识,他们可以根据自己的判断对所进行的活动进行适当的调整。基于这种认识,我们从案例分析中得出以下观点,而这些观点也正好与我们前面对行为特征的分析结论和建立的行为模式相吻合。

(1) 战略制定是基于隐性知识转移和知识创造的知识活动持续进行的过程。

(2) 在交互的知识场中,实施战略制定任务的人保持想法的流动并激发创造性思考,从而使得组织各个层次的员工对组织正在做的事和已经做过的事进行反思和修正。

(3) 战略制定者持续地、动态地吸收与企业发展有关的创造性想法,并将这些想法用企业自己的语言表述出来,在整个企业内扩散和传播,从而使员工能在合适的时间和合适的地点做出合适的决策并采取合适的行动。

参考文献:

- [1] Ikujiro Nonaka. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation [J]. Long Range Planning, 2000, 33(2):5-20.
- [2] 唐平华. 体系、创新——战略制定的两个关键词. [EB/ON]. (2006-09-05) [2009-12-01]. <http://info.ceo.hc360.com>.
- [3] Morten T Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney. What's Your Strategy for Managing Knowledge? [J]. Harvard Business Review, 1999, 77(2):106-116.
- [4] Rowe A J. Strategic Management: A Methodological Approach [M]. Addison Wesley Publishing Company, 1996:63-66.
- [5] Houben G, Lenie K, Vanhoof K. A Knowledge Based SWOT - analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises [J]. Decision Support Systems, 1999, 26(8):125-135.
- [6] 施炜. 企业战略思维 [M]. 北京:中国时代经济出版社, 2003:43.
- [7] 何似龙. 转型时代管理学导论 [M]. 南京:河海大学出版社, 2001:145.
- [8] Nahapiet J, Ghosal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage [J]. The Academy of Management Review, 1998, 23(2):242-266.

Analysis of Enterprise Strategy Formulation Process and Group Creation Behavior Based on Knowledge Innovation

ZHANG Shuang, LIU Ning

(School of Economy and Management, Nanjing University of Posts and Telecommunication, Nanjing 210046, China)

Abstract: By re-examining and analyzing the process of strategy formulation from the perspective of knowledge innovation, the article puts forward a rational behavior pattern of strategy formulation: the basic knowledge of analysis, strategic gap analysis, strategic choice and decision-making. Meantime, the article integrates the strategy process and knowledge creation process as "strategy development-knowledge creation matrix". Then the article points out that the process of strategy formulation is based on tacit knowledge transfer and the continuing activities group of knowledge creation.

Key words: knowledge innovation; strategy formulation; behavior

(责任编辑:刘云)