

# 知识视角的企业战略变革能力: 内涵 特征和增强措施

项国鹏

(浙江工商大学“浙商”研究中心,浙江 杭州 310035)

摘 要: 环境不确定的日益增强对企业战略变革提出了越来越高的要求, 具备强大的企业战略变革能力是成功实施战略变革的基础。基于企业战略变革是一种组织学习或企业知识创新行为的认识, 从知识角度, 运用组织学习理论和企业知识创新理论, 系统分析了企业战略变革能力的内涵、特征和增强措施。

关键词: 知识; 组织学习; 战略变革; 能力

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)03-0153-04

## 0 引言

企业战略是指导企业和环境进行重复博弈以促进企业成长的基本方针, 它确定了企业在相应时期一定范围内的目标和用来实现该目标的基本政策与程序。因为它是协调企业和客观环境的适应性关系以有效管理环境的不确定性的有机系统, 所以企业的内部情况或客观环境的变化都会对企业战略产生变革的要求。美国著名战略管理学家Porter(1996)认为战略的本质是选择和转换。因此, 企业战略变革不仅是战略执行的终端环节, 而且更应是战略管理的核心环节。随着知识经济时代的到来, 竞争规则的变化更加复杂, 企业外部环境的不确定性越来越强, 它们对企业实施强制性战略变革或诱致性战略变革的要求也愈来愈高。正如美国西尔斯公司董事会主席兼首席执行官Arthur C Martinez所说的, 知识经济时代杰出公司的主要标志是识别竞争游戏的变化并具备适应这种变化的过人能力。企业如果想在激烈的竞争环境中立足并游刃有余, 具备强大的企业战略变革能力是关键。

本文从知识的角度分析企业战略变革能力的原因有两点: 第一, 企业战略变革是一种组织学习行为。虽然关于组织学习的定义众说纷纭, 但其中心内涵应该是指企业为了改善组织绩效, 在和环境的相互作用过程中, 以知识为基础并表现为对新知识的获取(产生)、存储、传递、共享、应用的知识创新过程。企业战略变革是指企业为了获取竞争优势, 通过改变企业战略内容, 使企业战略能够更好地发挥动态地协调企业和环境的作用。比较两者, 可以发现: 获取竞争优势就是为了改善组织绩效; 企业战略变革需要

企业原有的知识基础和吸收、利用新知识的基础性支撑; 企业战略变革过程和组织学习过程能够较贴切地相互对应<sup>[1]</sup>。所以, 企业的战略变革就是一种组织学习行为。因为培育学习型组织是企业获取可持续竞争优势的必要条件, 而“组织学习”和“学习型组织”是“成为”和“就是”的关系, 所以企业要寻找各种发起组织学习的方法。通过组织企业战略变革就是一种方法。企业战略变革不是组织学习的结果, 而是组织学习本身。同时, 知识创新是组织学习的结果和过程, 两者在本质上是一致的。因此, 知识是企业战略变革的关键性因素。第二, 战略管理的前沿理论证明, 知识是企业竞争优势存在的根源, 而且企业战略变革的目的是获取企业竞争优势。所以, 本文就从知识角度切入, 运用组织学习和企业知识创新的理论分析企业战略变革能力, 为企业战略变革能力提供内源性的理论解释和行为预测, 从而有利于实现企业战略变革的目的。在此基础上, 通过不断促进企业知识创新而保持企业战略变革能力可持续化发展, 推动企业成长。

## 1 企业战略变革能力的内涵

企业战略变革是一种组织学习行为, 组织学习需要组织学习能力的支撑, 所以, 企业战略变革能力是组织学习能力和企业战略管理机制的整合。简而言之, 企业战略变革能力是通过企业战略管理机制整合代表内部情况或外部环境变化的企业内外部新知识而使新的企业战略代替旧的企业战略的功能。这个概念体现了能力理论、变革与创新理论、企业战略理论的要求。能力理论可以说明它具有某种功能; 变革与创新理论说明它是新的战略思想或知

收稿日期: 2006-11-07

基金项目: 教育部人文社会科学规划基金项目(05JA630053)

作者简介: 项国鹏(1975~), 男, 浙江富阳人, 博士, 浙江工商大学工商管理学院副教授, 浙江工商大学“浙商”研究中心研究人员, 研究方向为企业家与战略管理、变革管理、知识管理。

识的产生;企业战略理论说明它的主体是企业战略,变革是为了获取战略要素之间的一致性。企业战略变革能力包括下列内容:

### 1.1 战略认知能力

它是指企业基于已有的知识容量、知识结构和知行转换能力,对企业内部情况和外部环境的变化特点及趋势做出判断的功能,为是否需要及如何组织企业战略变革揭开序幕。这种能力的作用是鉴别和评价以数据、信息、知识等形式表现出来的企业战略变革诱因。如果诱因来自企业外部,那么它就发挥了吸收能力的部分作用;如果诱因源于企业内部,那么就要判断它是否是转化能力的有意识行为。认知不仅是信息筛选装置,而且也是行为的先导,所以战略认知能力通过对环境机会与环境威胁、企业优势与劣势的变化的综合性判断,在企业战略变革能力中居于先导性地位。在战略管理者的认知视域中,技术环境、顾客环境和竞争环境(尤其是竞争对手的创新战略和所处产业的演进情况)的变革是重点关注对象。

### 1.2 信息处理能力

信息处理能力直接关系到企业战略变革决策的科学性程度。它包括信息获取能力、信息分析能力和使信息进入战略决策的制度保证能力。这种能力的作用是为代表企业战略变革诱因的新知识的消化、整合进新的企业战略及新战略执行提供智力支持。就信息获取能力而言,要注意所获取的内外部信息的多样性、可靠性和多种来源性。因为知识是不同信息组合和比较的结果,所以多样性是指既有充分的有利于形成显性知识的“硬信息”,也有丰富的有利于形成隐性知识的“软信息”。Prahalad & Doz(1987)主张,“软”资料通常比“硬”资料在增强跨国公司的战略能力时更加重要。可靠性是指要尽量完善信息沟通和反馈渠道,防止信息失真。多种来源性是指要拓宽信息搜集的领域,增强对比和辨别真伪。信息分析能力是战略决策层借助分析工具和自身拥有的相关知识分析它们和企业战略变革的关联,这点和战略认知能力有相通之处。为了使经过层层科学处理的信息能够纳入战略决策的信息流,必须要有相应的管理制度作为保障,以维护信息处理能力的完整性和规范性,并使战略决策所需信息能融入制度性知识,从而协调新老战略间的关系。

### 1.3 战略形成方式的转换能力

它表现为企业战略决策层在制定新战略时,转换所采取的战略形成方式的功能强弱。这种能力的作用是把代表企业战略变革诱因的新知识权变性地整合到企业战略过程之中。战略形成方式的本质是企业如何整合战略决策所需的各种知识,不同的知识整合方式适用于不同的情形。这种能力越强,使新知识融入新战略的方法就越多,企业的回旋余地就大;反之,亦然。

### 1.4 战略执行的反馈能力

它体现为把在执行企业战略过程中所接收到的相关信息向战略决策层传递的速度。这些信息大多是关于战略

执行绩效或者战略执行情况是否按照战略制定阶段所确定的计划进行,或者战略执行中发生有重大影响的企业内外部情况的变化。借助信息处理系统,及时有效地把这些信息向战略决策层传递,可以使战略制定环节和战略执行环节有效衔接,从而保证战略决策层能够把不断吸收的新知识应用于如何调整实施新企业战略的决策。除此之外,这种能力的强弱还体现在反馈信息的质量和保真度。

### 1.5 管理战略首创性的能力

战略首创性是指企业管理者和员工对培育企业可持续竞争优势有促进作用的重组生产要素的创新行为,它包括技术创新和管理创新。它有两种表现形式:一种是基于企业对环境变化和竞争规则的理解,有意识地组织技术性知识创新或管理性知识创新,开发新技术或新的管理方法;另一种是企业的无意识创新行为。这些行为只有在战略认知能力的处理下,才能明确是否具有战略意义。它是内源诱致型(主动型)企业战略变革的触发器。这种能力可以发挥转化能力的部分作用。它包括准确地识别、评价战略首创性的重要性的能力和协调能力,使企业成功实现从知识状态到物质状态跨越的能力。由于这种能力的使用需要整合企业的研发、制造、营销、财务、人力资源等部门的职能,所以具有综合性特征。

上述5种能力是一个相互联系的有机整体。战略认知能力是先导,信息处理能力是保证,战略形成方式的转换能力和战略执行的反馈能力是运作的基础,管理战略首创性的能力是综合驾御。可用图1把组成企业战略变革能力的内容及其内在关系表示如下。

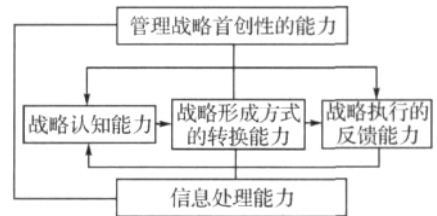


图1 企业战略变革能力的内容及其内在关系

组织学习能力(企业知识创新能力)包括吸收能力和转化能力,据此而言,战略认知能力具有吸收能力对代表企业战略变革诱因的外部新知识的鉴别、评价作用和转化能力对技术性知识或管理性知识创新行为战略重要性评估的作用;信息处理能力、战略形成方式的转换能力具有对内外部新知识消化、整合的作用;战略执行的反馈能力具有对内外部新知识转化为行动、应用的作用;管理战略首创性的能力具有在企业战略过程中组织知识创新的作用。由此可见,组织学习能力(企业知识创新能力)和企业战略管理机制的融合在5种能力的有机结合中充分体现出来。为了能对企业战略变革能力有较清晰的了解,可以用表1来表示。

## 2 企业战略变革能力的特征

既然企业战略变革能力是组织学习能力和企业战略

表1 企业战略变革能力的构成

一、战略认知能力
1、鉴别、分析和预测动态性的环境机会和环境威胁的能力
2、鉴别、分析和预测动态性的企业优势和劣势的能力
3、洞察和判断竞争规则变化的能力
二、战略形成方式的转换能力
1、战略形成方式本身所具有的转换力
(1) 参与战略决策的主体在管理层级中的分布
(2) 参与战略决策的主体在战略制定过程中的角色
2、利用各种战略形成方式所引起的转换能力
(1) 参与战略决策的主体的知识容量、知识结构、知识转换能力
(2) 参与战略决策的主体的分析能力
(3) 战略形成方式和企业成长各阶段技术、结构、文化、资源及外部环境的协调性
三、战略执行的反馈能力
1.战略执行绩效的阶段性评价能力
2.信息沟通和反馈渠道的畅通度
3.战略制定和战略执行的衔接能力
4.产生及吸纳紧急性战略的能力
四、信息处理能力
1.可用的信息处理的基础设施
2.所获取信息的多样性、可靠性、及时性
3.信息分析能力
4.保证信息进入战略决策流的制度保障能力
五、管理战略首创性的能力
1.确定一个长期的可持续发展战略的能力
2.催发企业成员产生创新行为的机制
3.核心价值观及个人自我价值实现同战略首创性的相关度
4.对创新行为的评价和奖励机制
5.评价战略创意的战略重要性的能力
6.评价战略创意和企业已有能力体系相关性的能力
7.整合管理研发、原型生产、制造、营销、人力资源、财务等职能部门的能力
8.支撑战略创意的资源配置能力

管理机制的整合,那么就应该在企业战略过程的背景下,以组织学习能力的特征为指导来分析这种能力的特征。作为由吸收能力和转化能力构成的有机统一系统,组织学习能力具有知识性等特征。这些特征也使企业战略变革能力深受影响。

(1)从能力构成的要素而言,具有知识性特征。由于企业战略变革能力是通过企业战略管理机制整合内外部新知识,所以它天然地具有知识性特征。另外,此特征还体现在两个方面,这两个方面分别和组成企业战略变革能力的直接性的整合资源性能力和间接性的协调能力有关。从前者而言,由于知识性资源是企业资源的重要组成部分,所以意味着整合资源性能力的身上带有知识的深深烙印。Grant(1996)认为能力就是对企业知识的整合。<sup>[1]</sup>从后者来说,伴随企业战略变革过程的企业战略学习机制在此能力

的形成中发挥着同步作用。

(2)从能力形成的过程来说,具有协调性和社会性相统一的特征。协调性是指企业战略变革能力是企业战略变革过程中利用组织过程和机制(具体是指战略管理机制)整合企业资源和相关能力的结果,具有组织资本增强协调能力的资产属性。Grant(1996)提出把企业知识整合为能力的4种机制,有指令、次序化、惯例、团队式解决问题与决策。指令和惯例在把企业知识整合成企业战略变革能力时大有用武之地,尤其是通过企业愿景对企业战略的共同性指令,可以把企业的显性知识和隐性知识、通用知识和专用知识、替代知识和互补知识加以整合,组织过程和机制会影响整合的效率、范围和弹性。社会性是指人的动机和价值观及企业所处的社会环境对形成企业战略变革能力的影响,具有社会资本在行为关系结构中的“嵌入”属性。这点主要通过企业文化和企业战略之间的一致性加以体现。企业文化作为企业成员的知识共享体系,对其认知、态度、行为预期和成员之间的关系有潜移默化的影响,从而影响个体知识创新的积极性和知识创新能力。企业战略变革要求企业文化做出变革以和新的战略相适应,否则就会阻碍变革进程,同时也影响了企业战略变革能力的强弱。所以社会性特征主要是通过企业文化和企业战略的动态性关系影响企业成员在协调和整合企业战略变革能力时的动机、态度、行为、预期,从而影响个体和团队的独立性知识创新能力与交错式的知识转换效率和企业战略变革能力之间的相关性。

(3)从能力形成的系统性框架而言,具有整合的独特性特征。它是指每个企业在被整合的内外部知识(主要是隐性知识)、资源构成、组织过程与机制、产生战略嵌入性的环境等方面的不同所导致的企业战略变革能力具有各自的特性。Christensen & Overdorf(2000)认为,随着组织能力所处的领域从资源到组织过程和价值观,再到企业文化的依次变迁,改变能力的难度会日趋加大。其原因就在于能力的独特性日益增强。由于企业战略变革能力和资源、组织过程和价值观、企业文化互相作用的整合性关系,以及它的形成及其力量强弱是这3个因素综合作用的结果,所以企业战略变革能力具有独特性。

### 3 增强企业战略变革能力的措施

#### 3.1 增强战略认知能力的措施

该措施主要围绕以改善战略决策层的个体心智模式和组织心智模式为目标来设计具体措施。

(1)通过开展培训和教育计划,及时更新战略决策层中各主体的知识容量,改善知识结构,增强知行转换能力。如美国南方公司(1991~1995年)、国民半导体公司(1991~1994年)、Intel公司(1985~1995年)都采取了高层经理人员研讨班的形式<sup>[2]</sup>,培育和增强了管理层在企业战略变革中的动态能力。

(2) 通过定期的管理层轮岗,为管理层提供动态的知识源泉。此举可以保持管理层的同质性和异质性的动态平衡,有利于管理层动态能力多样性的生成。世界著名的助听器厂商——丹麦Oticon公司(1990~1998年)在企业战略变革动力的可持续化发展阶段,就打破了原来的组织结构形式,重组了管理层的职位,为其发起下一阶段的企业战略变革储备动力。

(3) 通过大力宣传、渗透企业愿景,使之深入人心,被管理者理解和接受,据此形成战略决策层的心智模式,以利于在适当的异质性基础上对战略过程的关键事项达成一致。在众多企业战略变革措施中,这个措施是共同之举。这主要是发挥企业愿景对企业知识创新的方向性装置——作为企业知识共享体系的核心价值观和未来的共同前景——的指导作用。

### 3.2 增强战略形成方式的转换能力的措施

(1) 采取民主的战略制定方式,选择高、中、低层级的管理者和关键性员工组成战略决策团队。管理者是企业管理性知识的主要载体和创新主体,尤其是中、低层管理者掌握着大量关于战略执行真实、即时的信息。英国Flair有限公司(1980~2000年)、美国国民半导体公司、Intel公司在战略变革中都吸收了中层经理人员加入战略决策层。关键性员工是拥有包含大量隐性知识在内的关键资源或在非正式组织中居于核心地位的普通员工。他们作为企业生产性知识的主要载体,是组成关于企业战略变革知识的必需成份。在英国GK印刷公司(1985~1995年)为组织战略变革而形成的战略决策层中,关键性员工(主要是技术员工)就有相当的发言权。

(2) 根据在企业不同成长阶段资源、技术、结构、文化等因素的特点,采取与其相互匹配的战略形成方式<sup>[3]</sup>。正如前述,战略形成方式是一种整合知识的模式,它只有和企业知识容量、知识结构和配置、应用、创新知识的组织过程和机制相协调,才能有效地制定战略。在英国GK印刷公司中,随着企业成长需要集体领导方式的时候,总经理便把战略形成方式从命令式转到强调学习和改进的交易式。

### 3.3 增强战略执行的反馈能力的措施

该措施的关键在于培育能够催生、容纳紧急性战略的企业氛围。根据Mintzberg & Waters(1995)的观点,任何现实的企业战略都是“深思熟虑”的计划和“即兴发挥”的应急的有机结合的产物。后者不仅是在企业战略执行过程中实现的,而且和企业战略执行的反馈能力有正相关的联系。其本质是要不断改进企业战略学习机制,以使环境——组织——战略这三者能够随着外部环境和内部情况的变化而取得动态一致性。倘若要达到此目的,必须创建有机的结构、创新的文化和积蓄具有战略创造性的知识性资源。在英国Flair有限公司的企业战略变革中,就坚持学习型导向,增强了企业战略变革能力,为该公司一跃成为世界一流的汽车元件供应商发挥了积极作用。

### 3.4 增强信息处理能力的措施

(1) 增强信息处理的技术水平,改善信息处理的硬件设施。Oticon公司就采用了先进的信息处理技术来改变员工的工作方法、态度和行为。这为组织学习的有效推进提供硬件基础。

(2) 建设通畅的信息交流和反馈系统,为知识在同一层级的不同主体之间和不同层级间的交错转换提供平台。这也是众多企业在发起和实施企业战略变革时的共同措施。

(3) 在有效管理的前提下,减少管理幅度,增加管理层次,培育扁平化组织。这有利于在保证组织真实性的前提下加快知识流动的速度,改善知识的外在化、内在化、联合化、社会化的转换。Oticon公司、Flair有限公司、南方公司(1991~1995年)都采取了团队工作法来实现这个功能。

### 3.5 增强管理战略首创性的能力的措施

该措施最具综合性,几乎涉及所有影响企业战略变革能力的因素,而且体现了这个能力的组织过程与机制的嵌入性。

(1) 增加资源总量,为整合其成为能力提供源泉;创造、积累知识性资源以改善资源结构和使能力更具柔性;建立能与企业战略变革保持快速匹配的资源配置机制。Flair有限公司、Oticon公司、国民半导体公司分别采取了类似措施,从资源角度基础性地增强该能力。

(2) 做好技术创新过程的战略管理,并增强技术能力。成功的技术创新是科学发明、工程开发、企业家精神、管理、确认的市场需要、支持性环境综合作用的产物(陈伟,1998),所以要以战略目标为指导,从洞察技术创新的战略重要性出发,做好研发、原型生产、制造、营销、人力资源等职能部门的整合管理,同时也增强了技术能力。另外,对于不同类型的技术创新,实施不同的管理。佳能公司和精工公司就以此为突破口,通过洞察本产品所在行业的技术发展趋势,实施技术创新和企业战略变革的联动管理。该措施的实质是把技术创新所积累的新知识同步纳入企业战略的知识维度结构中。

(3) 培育创新型的企业文化,鼓励知识创新,容忍失败。通过建立有助于创新者实现个人价值的核心价值观,整合各主体、各部门之间的知识转换,为增强企业战略变革能力提供源源不断的后劲。日本埃塞制药公司(1988~1993年)就通过推行培训“创新管理层”工程,塑造了推崇革新的企业文化,为提升企业战略变革能力并发挥其对企业战略变革的全程作用做出了贡献。

(4) 建立以奖励与晋升创新者为中心的管理系统,增强企业成员对变革及其风险的接受度和喜好度,为知识创新做好态度和行为方面的制度保证。

(5) 整合业务的内容和规模,实施业务的模块化管理。Brown & Eisenhardt(1998)认为,适度的业务模块是公司变革能力的一个关键影响因素。业务是企业战略要素和企业重要的外部知识源泉,它不仅结构性地影响企业战略过程,而且它和市场的匹配关系影响企业绩效。业务的模块

# 项目开发中的知识共享及演化仿生研究

张喜征, 刘捷, 张佳

(湖南大学 工商管理学院, 湖南 长沙 410082)

摘要: 在概述项目开发下知识共享的特性后, 分析了多方参与者进行知识共享的优势和障碍, 提出了知识编码、团队融合及综合化的知识共享策略, 构建了一个知识共享演化仿生模型。

关键词: 项目开发; 知识共享; 仿生

中图分类号: F062.4

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)03-0157-04

## 0 引言

目前企业的经营越来越依赖于多方协作和多方参与, 矩阵式、智能式和纯项目式的项目型组织开始在各行各业出现。这样的项目型组织把工作围绕着项目进行,

化管理有助于企业及时吸收外部知识以系统性地保持企业战略和环境的动态协调性, 从而为增强企业战略变革能力提供实体性知识的获取和过程性知识的处理。

## 4 理论和实践意义

本文的理论意义主要表现在基于对企业战略变革是一种组织学习行为和企业知识创新行为的认识, 从知识角度, 利用知识、组织学习、企业知识创新等理论, 系统分析了企业战略变革能力。在知识正在成为经济社会发展和企业成长的关键性生产因素的当今时代, 这种分析对企业在当今巨变时代从内源性角度创建可持续竞争优势具有积极的指导意义。

知识经济正在深刻地影响着我国的经济社会发展, 同时还伴随着市场经济体制改革的逐步深化、经济市场化程度的不断提高、加入WTO所带来的竞争规则的国际标准化等变化, 使国内企业战略管理逻辑正逐渐从“机会主义型”和“关系主义型”转变为“市场主义型”和“公平主义型”, 战略管理在企业成长中的地位日益重要。一个不重视、不精通战略管理的企业是难以壮大的。企业战略变革作为战略管理的重要环节, 是其中应有之义。企业战略变革能力是成功组织战略变革的基础, 所以国内的企业管理者应该高

通过项目创造价值, 并达成自身的战略目标。为了成功实现项目任务, 需要项目团队在复杂多变的环境中快速进行知识的互换、积累、转化和创造。<sup>[1]</sup>项目团队的临时性、成员结构的复杂性和项目开发过程的不确定性决定了项目开发过程的复杂性, 使得项目团队的知识共享面临很大的挑战。因此, 探讨有多个成员参与项目管理的知识共享方法

度重视增强企业的战略变革能力。

参考文献:

- [1] Grant, R.M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration[J]. *Organization Science*, 1996(4): 375-387.
- [2] Grant, R.M. Toward A Knowledge-based Theory of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 109-122.
- [3] Christensen, C.M. and Overdorf, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change [J]. *Harvard Business Review*, 2000(2): 67-76.
- [4] Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42: 1-34.
- [5] Porter, M.E. What Is Strategy?[J]. *Harvard Business Review*, 1996, November-December: 61-78.
- [6] 陈伟. 创新管理[M]. 北京: 科学出版社, 1998.
- [7] 亨利·明兹伯格. 战略历程: 纵览战略管理学派[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
- [8] 普拉哈拉德, C.K., 伊夫·多兹. 跨国公司使命[M]. 北京: 华夏出版社, 2001.

(责任编辑: 胡俊健)

收稿日期: 2006-11-03

基金项目: 国家社会科学基金项目(06CTQ008); 湖南大学ST资助项目

作者简介: 张喜征(1968-), 男, 湖南攸县人, 博士, 湖南大学工商管理学院教授, 研究方向为知识管理; 刘捷(1978-), 男, 湖南常德人, 湖南大学工商管理学院硕士研究生。