

智慧树经管书系
汉译企业知识产权战略丛书

无形资产的有形战略

管理公司六大无形资产的制胜法宝

[美] 约翰·贝利 著

陈江华 译

知识产权出版社



什么是无形资产？怎样管理公司的信息技术、知识产权、
知识、品牌、消费者和雇员等？
如何让无形资产为自己赢利？
荟萃微软、惠普等一流组织的成功案例
提供真正恰当的无形资产管理方法，切实提高企业的竞争地位

智慧树经管书系
汉译企业知识产权战略丛书

无形资产的有形战略

管理公司六大无形资产的制胜法宝

[美] 约翰·贝利 著
陈江华 译

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

无形资产的有形战略: 管理公司六大无形资产的制胜法宝 / (美) 贝利著;

陈江华译. 北京: 知识产权出版社, 2006.7

(汉译企业知识产权战略丛书)

书名原文: Tangible Strategies for Intangible Assets

ISBN 7-80198-583-4

I. 无… II. ①贝…②陈… III. 无形资产-企业管理 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 068423 号

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English Language edition published by McGraw-Hill Companies, Inc.

本书由 McGraw-Hill Singapore 正式授权知识产权出版社在中国大陆地区以简体中文翻译、出版、发行此书。未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分, 违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。

无形资产的有形战略

——管理公司六大无形资产的制胜法宝

[美] 约翰·贝利 著

陈江华 译

责任编辑 刘 忠 李 潇

责任校对 董志英

装帧设计 鞠洪深 徐 芸 龙 文 鞠小英

责任出版 杨宝林

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸桥马甸南村 1 号

网 址: <http://www.cnipr.com>

电 话: (010)82000893 82000860-8101

编辑电话: (010)82000860-8133

印 刷: 北京市兴怀印刷厂

版 次: 2006 年 12 月第一版

开 本: 720mm × 960mm 1/16

字 数: 253 千字

ISBN 7-80198-583-4/F · 073(1637)

如有印装质量问题, 本社负责调换

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: (010)82000893

编辑邮箱: lixiao@cnipr.com

经 销: 新华书店及其相关销售网点

印 次: 2006 年 12 月第一次印刷

印 张: 17.5

京权图字: 01-2006-0883

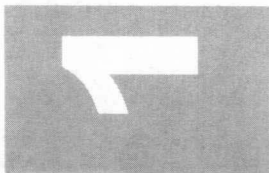
定 价: 36.00 元

译者序

当今的经济越来越以思想为基础,信息技术、知识产权/知识产权、知识、客户、雇员、品牌等无形资产的所有权在一家公司的市值中可以占到90%,甚至更多。但是,由于它们作为资产仍然没有相对完美的定义,普遍接受的测量和管理体制仍未出现,人们往往是不协调地管理着无形资产,或者甚至对无形资产根本就没有进行管理,因而未能实现它们的价值创造潜力。作为一位世界知名的管理顾问,本书作者约翰·贝利以其丰富的实践经验为基础,同时对拥有成功的无形资产管理实践的组织进行了大量调研,用诙谐、幽默、通俗易懂的语言介绍了该领域最前沿的理论与最新的实践。本书适合各种组织的管理人员、管理专业的学生以及研究人员阅读。

本书导论部分与第一章及第二章统领全书,对无形资产的概念及分类等基本问题进行了理论探讨。作者没有试图给无形资产作出一个明确的定义和分类,但读者通过这一部分的论述,会对无形资产的本质有更清晰的认识。虽然很多组织越来越认识到无形资产是组织财富的重要源泉,但“不能测量的,就不能管理”,而且根据现行的财务报告标准,无形资产的价值并没有在财务报表中充分地反映出来。第三章介绍了有关企业在无形资产价值报告方面所作的尝试,同时分析了

Tangible Strategies for Intangible Assets



FASB关于商誉处理的政策变化及其对组织的影响。第四章至第十一章分别就信息技术、知识产权/知识资产、知识、客户、雇员等五类无形资产的测量与管理进行了前瞻性、创新性的积极探索(关于品牌,由于缺少有意义的新方法,所以没有为该类产品专设章节,只是在最后一章中进行了简单的论述)。对于上述每种无形资产,作者都提出了最新的管理方法,并对这些方法在现实生活中的实际运用进行了深入的分析。其中有些管理方法已经为很多管理界人士所熟知,如平衡记分卡;而有的管理方法,如用于知识管理的知识目标理论则是一种全新的理论,目前还鲜有在现实生活中的实践。本书最后一章对各种无形资产的管理进行了回顾,并提出组织安排本身就是一种能为组织提供特殊竞争力的无形资产。在每章的最后,都设有该章要点,专门就组织在进行该章所涉及领域的活动时应当注意的问题提出建议。

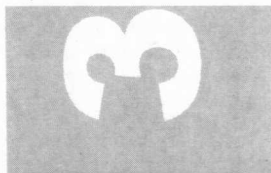
本书充满了创新的思想。最具特色之处在于其研究方法,对于很多问题的探讨具有探索性,一方面提出了改善无形资产管理从而最大化萃取无形资产价值的方法;另一方面由于有些管理方法并不是在任何企业都可以获得成功,因此,通过提出前瞻性的问题,提供解决问题的思路,读者可以结合自己所在组织及行业的特点,根据该书提供的启示,寻找适合自己的管理方法。书中列举了大量案例,既有已经通过多次成功证明

Copyright © 2004 by China University of Petroleum Press

的实践,又有一些开拓性尝试;既包括全球知名的大企业,也有名不见经传的小公司。它们所在的行业各不相同,组织形式、管理方式以及组织文化也不尽相同,但都有一个共同的特点,这就是它们都突破了既有的管理理论与实践方法,另辟蹊径,针对自身独特的情况,成功地从无形资产中萃取了最大化的价值,其中很多管理方法如果没有创新性精神,是无法想到的。这对我国企业的管理人员具有重要的意义,可以帮助他们重新审视自己企业所拥有的无形资产,对于那些被忽视的或是未能有效利用的无形资产,既可以把这些已经实践过的具体管理方法拿来即学即用,更可以学习这种创新的思路,在日常的管理工作中探索出适合于自己企业的无形资产管理方法,也许可以得到超乎自己想像的结果。

尽管我在翻译的过程中作了很大努力,但仍难免有不妥之处,希望读者指正。本书原版中的案例多以美国为背景,因此我对个别地方作了注释,以期对读者的理解有所帮助。我自己研究的领域是经济法,虽然对知识产权有所研究,但对管理学却知之不多,为此查阅了许多管理书籍,对于许多管理理念与管理方法,上网搜索了相关的背景资料。但在翻译过程中仍时时感到举步维艰。幸好该书的语言简洁、诙谐幽默,这使我的翻译工作轻松了很多,而且在翻译的过程中经常会因为读到极具创新性的思想而有耳目一新的感觉,在此对本书的作者致

Tangible Strategies for Intangible Assets



以最诚挚的敬意。

最后，我还要衷心感谢本书的编辑刘忠、李潇对我的关心与帮助，以及我的家人对我在精神上的支持。在他们的帮助下，我才得以利用业余时间将这本专著翻译完成。

陈江华

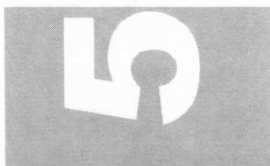
2006年5月

致 谢

虽然致谢部分一般都放在一本书的第一页，但肯定都是在最后才写的。因此，对作者来说有着特殊的意义，原因有以下几个。致谢暗示全书终于写完了，作者如释重负。更重要的是，致谢是公开感谢专家的功劳，没有他们的指导和帮助，本书不可能完成。众所周知，在知识经济中，最稀缺的资源之一就是时间。一些人为了解释本书所阐述的众多概念和主题而对本书投入了时间。还有些人已经同意要提供信息，但在会见的最后一分钟退出，没有任何解释（他们知道自己是谁）。与之相比，那些贡献出自己的专业知识和智慧的人就显得更加慷慨了。为此，应在此向他们表示感谢。

衷心感谢 QED 公司与 yet2.com 的 Tim Bernstein，他花了无数的时间为我解释公司的商业模式，它是如何适应今天的创新市场化(OMI)实践，以及特定公司是怎样将 OMI 的规则用于自己的知识产权/资产管理的。还要感谢 QED 公司的 Phil Stern，他审读了本书有关 OMI 的内容；感谢 Bain 公司的 Darrell Rigby，他详细阐述了自己有关这一主题的见解，相关内容最初发表于《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)。此外，还要特别感谢 CBIZ 评估集团的评估专家 Gregory Watts，他在解释有关商誉和无形资产评估方面的错综复杂的会计学时，显示出教师的

Tangible Strategies for Intangible Assets



天分,在写这部分内容的时候非常需要他的幽默和耐心。而同是来自 CBIZ 公司的 David Bowerman 则为我与 Watts 的讨论确定了方向。

Mercer 公司的 Jay Doherty 在人力资本管理方面为本书提供了特别的帮助。人力资本即雇员,可以说是组织资产库中最宝贵、最重要的无形资产,但并没有得到应有的有效管理。Mercer 公司在这方面的工作极富创新性,加入他们的思想为本书锦上添花。Ernst & Young 公司的人力资源部经理 Jeremy Gump,也为组织如何更好地管理其人力资本费用提供了宝贵的建议。非常感谢 Gump 对人力资本 ROI 的解释。还应该感谢 E&Y 公司的合伙人 Bill Leisy,他向我提供了重要的人力资本背景信息,使我后来与 Jeremy 的讨论成为可能。

有关知识的一章得到了以下几个人的帮助,包括 Delphi Group 公司的首席分析家 Nathaniel Palmer,这些年来我与他就各种不同的管理主题进行过几次谈话,大有收获。Palmer 解释了流行的知识管理实践中的问题,他既冷静又极其幽默,使我们的谈话既愉快又发人深思。Hill & Knowlton 公司的 Ted Graham 积极倡导知识管理及其在 H&K 公司这样的组织中的用处(H&K 公司的成功主要依赖思想)。Graham 近期的知识管理战略相当具有创新性,这在本书中有所论述,为此我非常感激。此外,还要感谢知识目标理论的提出者 Michael Cahill,感

谢他为解释这个方法及其理论所花费的时间。

最后，也是最重要的，我要向 McGrawHill 出版公司的编辑 Kelli Christiansen 致以诚挚的感谢，感谢她等待最后交稿时的耐心。尽管一本书的写作相当困难，但编辑使得这一工作不那么痛苦，对于本书的进展，编辑知道何时过问，何时不问。谨慎是无畏精神的重要组成部分，对于 Kelli 的无畏表现，我非常敬佩。

Tangible Strategies for Intangible Assets



目录

译者序	1
致谢	5
第一章 导论:关于无形资产本质的基本问题	1
问题 1:内部测量和评估	3
问题 2:外部测量与评估	5
问题 3:评估与管理	7
对无形资产不仅要评估,还要管理	9
结论	11
本书叙述的逻辑	12

第二章 定义的清晰化	13	人力资本	20
无形资产的本质	14	知识	21
无形资产不是物质资产	15	信息技术	22
信息技术	16	知识产权 / 智力资产	23
知识产权 / 智力资产	17	品牌	24
知识	17	客户	24
客户	17	经济属性	25
品牌	18	无形资产具有可以同时使用的多重性	26
人力资本	18	无形资产受网络效应的影响	27
因果关系与互补性	19	结论	29

第三章 有关财务报告的公认会计准则(GAAP) 31

为什么无形资产如此重要	33
正确地记录价值	36
财务报告:信用危机?	39
经未来的提示	40
在价值报告方面所作的尝试:斯堪的亚公司的实践	40
知识资本记分卡	44
鸡和蛋:改变的力量	46
商誉	49
妈妈的生活	51
这个故事的寓意	53
对无形资产不自动减值	53
要求更精确地辨认无形资产	54
并不是所有的无形资产都是可辨认的	54
结论	57

第四章 信息技术是一种无形的技术 59

IT 的无形性因素	62
分离模糊	65
权重模糊	66
迎接无形性的挑战	70
测量活动金字塔	70
无形性难题的案例	74
案例 1: 寻找组织灵活性中的确定因素	74
案例 2: 去除少量收益的魔咒	78
案例 3: 从战术中寻找确定性因素	80
审核带来的无形性	82
结论	85
本章要点	86



第五章 创新市场化: 为创新开启市场的大门 89

专利: 消极产权	91
OMI 的本质	93
在公司层面影响创新市场化的情形	94
有限的市场	94
认识不到专利的潜在价值	95
非此地发明症候群	95
市场时机	97
研发成本	98
研发经费的节制	99
专利等于创新吗?	100
在行业层面影响市场创新化的情形	102
创新的强度	102
创新的规模经济	103
市场状况	104
累积性创新	104
破坏性创新	104
创新的应用范围	105
创新可量化的价值	105
不再缺少的元素	106
网络使 OMI 成为可能	107
本章要点	108



第六章 可靠的经纪人——一个重要的 OMI 元素 109

卖方机会	109
步骤 1: 筛选、分割和组织	110
步骤 2: 评估价值萃取潜力	113
步骤 3: 评估技术的价值 (技术鉴定)	114
买方机会	117
多好的一个选择!	118
文化变迁	120
为什么非要为 OMI 而烦恼?	121
结论	123
本章要点	126

第七章 缺乏知识管理是危险的 129

定义上的难题	129
机械的方法	131
要节约成本	135
有效的 KM	136
目标推动 KM 战略和战术	139
还是分享知识好	139
数豆豆	140
建立市场	143
本章要点	146

第八章 全新的知识管理方法 149

知识目标理论概况	149
意图是关键	151
将理论付诸实践: 研发科学家的方案	151
将理论付诸实践: 营销方案	156
以通用的语言为目标	159
其他特点和需要考虑的因素	160
发现你所不知道的	160
建立知识的有效性	161
知识目标机制作为其他类型知识的补充	163
KOM 提供新的检索能力	164
知识目标理论用于企业的潜力	164
结论	166
本章要点	167

第九章 无论如何也要获得客户? 169

嗨! 客户——你今天为我做什么了?	172
评估获利能力可以降低客户支持成本	176
获利能力得分及其与维系和忠诚的相互作用	179
通过对客户获利能力评分促进客户的发展	184
B2C 与 B2B	187
本章要点	188

第十章 盈利客户和忠诚的需要 189

为客户的价值评分	190
资源重组	193
适宜性	194
执行中的难题	196
把忠诚作为资产管理	197
忠诚的类型	198
满意不等于忠诚	199
了解忠诚与终生价值之间的关系	200
客户与人力资本	200
有关雇员—客户关系的荒诞说法	201
促成以客户为导向的战略成果	202
位于首位的联系	204
结论	205
本章要点	206

第十一章 把人当作资产管理是个绝妙的主意 209

人力资本增加值与人力资本的投资回报	211
案例一：社区医院	212
案例二：县医院	213
两个案例之间的比较	214
平衡记分卡	215
美世采用的方法	219
适当人力资本管理的三个支柱	219
原则一：系统思维	221
原则二：收集适当的情报	222
原则三：聚焦价值	227
结论	228
本章要点	230

第十二章 为了创造价值统筹管理 233

信息技术	234
知识产权/智力资产	235
知识	237
客户	240
人力资本	243
品牌	245
组织安排自身就是资产	251
结论	253
结语	255

第一章

导论：关于无形资产本质的基本问题

什么是无形资产(intangible asset)? 首先对其组成部分分别定义也许能让我们更好地理解这个词的含义。“无形”一词在字典中的定义是“触摸不到”或“难以确定”。“资产”则是指一种价值或财富的来源。因此，无形资产是一种触摸不到或难以确定的价值或财富的来源。

鉴于无形资产与商业有关，Brookings研究所专门动了一个工作小组就这一主题进行了深入的研究。在“看不见的财富：Brookings特别工作组关于无形资产的报告”一文中，Brookings工作小组这样解释无形资产：“无形资产是作用于或使用于商品的生产或服务的供应，或预期会对控制其使用的个人或公司带来远期生产利益的非物质因素。”^① 理解这一定义的关键在于：第一，这种资产的本质是以非实物形态存在，更确切地说是以概念和知识形态存在的；第二，由于组织可以从其中汲取价值，无形资产能为组织提供即期和远期的经济价值。因此，一个组织可以通过从无形资产中提取价值或让与他人来对这些资产进行管理。

Brookings为无形资产所下的定义是近来少数几个对这一主题所做的正式尝试之一，看来可以作为深入研究的良好基础。本书在使用“价值”、“无形资产”时，都使用这一定义。

Brookings尝试根据这一定义对无形资产进行了分类，即根据某一特定资产能否被测量，^② 可

① Margaret M. Blair Steven M. H. Wallman, *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001), p. 10.

② Margaret M. Blair Steven M. H. Wallman, *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001), p. 51.

以将无形资产分为以下三类：

1. **可以被拥有并销售的资产。**这类资产有相关的财产权，包括专利、品牌、商标和著作权。“财产权”是指我们的法律体系明文规定不得盗窃或者挪用这类资产。这类资产有明确的范围，可以对其进行买卖，而且经常出现在诸如兼并和收购这些不同形式的商业活动中。但是，对这类资产可以买卖，并不是说对它们可以准确地定价。公司在购买这类资产时，经常会出价过高。

2. **可以被控制但不能买卖的资产。**这类资产不能独立存在，因而不能作为一项资产出售或赠与，例如正在进行中的研发 (research and development, 简称 R&D)、独特的商业流程或管理方法。研发是一些有着明确界定的重要元素的集合，例如，劳动力、研究人员、为雇员的工作提供支持的信息技术 (information technology, 简称 IT)。不过，由于某一世界级的研发能力的所有组成部分对于建立它们的组织来说可能都是独一无二的，因此即使受让人愿意支付高价，也无法单独作为一个独立的统一体转让。

3. **不能完全由公司控制的资产。**这类资产主要是指人。雇员是许多由同一公司控制的其他无形资产——品牌、专利、商业秘密、技术诀窍 (know-how) ——的来源。然而组织并不能拥有雇员 (虽然一些管理者认为可以)，他们可以离开公司，并将技术一起带走，因而属于流动资产。

在相当抽象的意义上，围绕以下三个更广的范围进行研究，可以加深我们对无形资产及其对价值创造的作用的理解。第一，内部价值问题，即我们能否使用经过检验的评估工具来理解某一无形资产起作用的过程？第二，商业社会在财务报表中如何描述无形资产的经济价值？第三，也是最重要的一个问题，即随着围绕前两个问题出现了新的思想，是否可以找到这样的管理方法，可以使管理者明确为了创造价值如何才能最好地管理这些资产？

本书主要讨论最后一个问题。以下就从 Brookings 提出的三组问题入手，对无形资产进行深入研究。

问题 1：内部测量和评估

Brookings 对无形资产的特性进行了测量，这一思想引起了我们的注意，原因在于我们相信优秀的资产管理始于评估。这里所说的评估是指用货币测量资产，从而使管理者可以确定该资产将来的收益或损失。很多年以前，初级财会学中就有这种评估工具。这一问题就像下面这个基本公式一样简单。

$$\frac{\text{利润}}{\text{投资}} = \text{投资回报}$$

这是一个古典的基本测量工具，管理者可以用来评估分配给诸如新 X 光机、钻压机、金属车床、人力资源和工资表软件、货车队等资本的可行性。如果投资 100 美元购买一项资产，通过节约成本或者收取利润获得了 20 美元的收益，那么这项投资的回报 (ROI) 就是 20%。现在再来看下面这个公式：

$$\frac{\text{利润}}{\text{无形资产}} = \text{投资回报}$$

假设同一管理者希望投资 100 美元购买一项无形资产，比如购买一项专利或者获得其授权。如果其所在的公司根据这项专利中的秘密技术生产出一种新的产品，从而获得了 20% 的利润，就要恭喜这名管理者了，因为他得到了 20% 的无形资产 ROI。由于评估方法的存在，可以对第一类无形资产进行合理的远期经济利益评估。

然而，无形资产附属于其他资产的本质，使得这些资产必须与其他资产结合才能带来经济利益，因而这种计算是很复杂的。在这种情况下，投资就不仅包括购买专利的货币成本，还包括产品的开发成本，以及营销策略成本，用以使公众相信产品是值得购买的创新。这些都是帮助从专利中汲取价值的重要附属动力。

我们可以将所有这些构成 ROI 计算公式中的分母的投入成本相加。专利、产品开发能力和营销技能都属于 ROI 公式中的资产因素。管理者如何将新产品产生的收益或净收入在最终变成产品/服务的所有投入之间分配？每种资产应得多少份额？与营销相比，专利究竟有多重要？在推动财