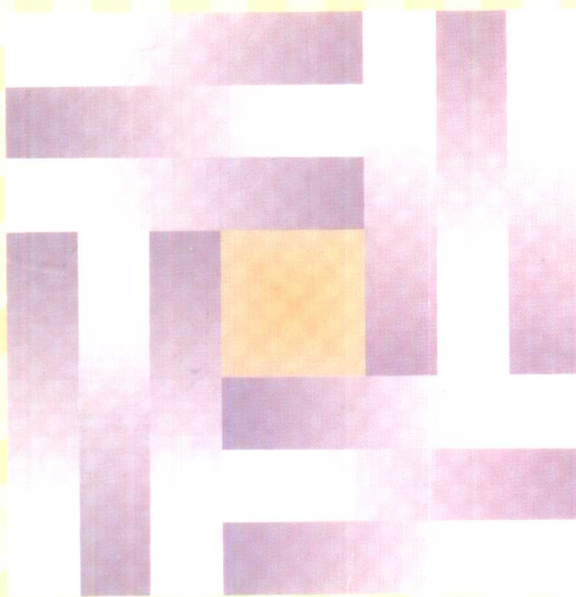


知识管理丛书

# 智力 资本经营

◎ 李志能 著



复旦大学出版社

知识管理丛书

# 智力资本经营

李志能 著

复旦大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

智力资本经营/李志能著. —上海:复旦大学出版社,  
2001. 2

(知识管理丛书)

ISBN 7-309-02759-0

I. 智… II. 李… III. 知识经济-应用-企业管理  
N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 08199 号

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 丹阳市教育印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 7

字数 180 千

版次 2001 年 2 月第一版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 12.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 内 容 提 要

新经济的出现,给企业提出了企业增长和发展的重心已从物质资本转移到了智力资本上,在这样的态势下,企业的管理者应调整和重塑经营理念。

本书以企业的智力资本经营为主线,共设导论以及企业知识的运筹、管理者的新角色、专业人才的管理、雇佣关系的变迁、企业信息冲突的协调、网络时代的顾客服务、战略联盟中的竞争、企业关系网络的经营、企业社会角色的认同、行为空间的重建等10章,阐述这方面的内容,可供企业管理者和大专院校相关专业师生阅读和教学所用。

# 总序

近年来,知识管理(Knowledge Management,简称 KM)已经成为管理学家与实践中的管理者们一个十分热门的话题。

1998年4月,一种新的期刊在英国出现,这一期刊以《知识管理》命名。期刊的总编在发刊词中写道:一项近期的调查发现,在欧洲的150家公司中,74%的公司认为其组织中的最佳知识是不容易被利用的,有68%的公司则发现在经营管理中会两次或多次犯同样的错误。另一项由欧洲质量管理基金会进行的调查发现,有67%的管理者认为他们的雇员不知道如何使用或解释所获得的信息。那么,解决的对策是什么呢?如许多人所认为的,是知识管理。

“知识管理”是20世纪90年代后期在商务领域的讨论中使用得最多的一个词语。

毫无疑问,在今天,全球各地出版的以知识管理为主题,或与知识管理密切相关的刊物绝不止这一家。许多著名的出版社近年来纷纷推出知识管理方面的专著,大大小小的咨询公司、“思想库”等也开展了大量的研究,可以说,知识管理已经在全球管理学理论与实践者中间形成热潮。

相对而言,知识管理在中国还处于刚刚开始介绍和引入的阶段。众所周知,我们在近年中所看到和听到的更多的是知识经济而不是知识管理。当学者们发现,发达国家的经济学家甚至政府官员都在热烈谈论知识经济的时候,他们认为知识经济这一概念抓住了新时代的本质,比信息社会、后工业化社会等概念具有更广泛和更深刻的内涵。一个新时代的来临要求我们作出反应,特别对我们发展中国家,要赶上发达国家就必须把握这种大趋势。但值得强调的是,就经济发展的基本动力来说,应该来自于经济中最基本主

体——企业和其他各种组织。知识经济是一个大概念,从整个社会的角度来说,更多地涉及宏观层面。但一个经济社会要从传统的工业化社会转向知识经济社会,没有作为其微观基础的企业和其他组织在组织管理和经营模式方面的转变,那是完全不可想像的。事实上,后者是前者的前提,也就是说,只有以大量的微观层面的变革为基础,才有可能谈论宏观层面的“知识革命”,才可能形成整个社会形态演变的大趋势。这种微观层面的变革就应该是“知识管理”在企业和其他各种组织中的广泛的传播、推行和应用。我们正大力推进的科教兴国、技术创新、知识创新和高新技术产业化等等,都只有从一个一个的企业、研究机构、科研院所、高等院校抓起,才能见实效、出效益。在此意义上,知识管理对于中国的企业管理和其他组织的管理水平的提高,对于中国企业竞争力和产业竞争力的提高,对于中国的经济发展和社会转型都具有极其重要的意义。

本丛书以“知识管理”为题,即体现了我们的这一认识。丛书的编写有两个主要目的:

1. 尽可能将发达国家在知识管理领域中的最新成果介绍给中国的读者;
2. 试图在引进和介绍的基础上对知识管理的理论和实践进行初步的探索。

为达到这一目的,丛书的作者们参阅了大量的最新文献和参考资料。事实上,郁义鸿刚从英国牛津大学任高级访问学者归来,李志能正在美国凯斯西部保留地大学攻读博士学位,他们著作的主要部分都是在国外写成的,而翟丽也刚从美国华盛顿大学进修归来不久,因此我们都有机会接触到世界最前沿的文献资料,在“知识的获取”方面有着十分便利的条件。

如果用一句最简略的话来概括的话,所谓知识管理就是以知识为中心的管理。这体现了知识在现代组织中已经成为核心的、占

主导地位的投入要素这一知识时代的基本特征之一。本丛书试图从几个不同的角度对知识管理进行较为全面的阐述和探讨。

《知识管理与组织创新》首先对知识管理的定义及有关的基本概念作了较为全面的阐释。该书着重从组织结构的角度来探讨,为适应知识管理的要求,为有效地发掘知识的价值,传统的组织结构应如何进行变革。组织的知识结构是知识管理的基础,在对组织的知识结构和知识图作出辨识和判断的基础上,组织才可能建立起一个完整的知识管理体系。该书探讨了知识价值的识别与流程再造、知识共享与组织学习、组织记忆与组织设计的关系和虚拟组织的运作等问题。针对面向未来的组织创新,提出了未来组织设计的一些基本原则,并分析了组织的柔性化、扁平化、分立化、网络化和组织边界模糊化等各种趋势。

《企业知识创新管理》着重讨论在现代企业中应如何对知识创新进行管理。知识创新是一个过程,该书对这一过程的各个主要阶段进行了深入的阐述和分析,探讨了在知识创新的各个阶段中管理者应该如何推动知识的获取、知识的转移和共享,特别是如何推动知识的生产。该书的第二部分花费了大量篇幅来讨论知识创新管理的实践问题。从知识创新的战略到企业的创造力,从具体的知识管理项目管理到实践模型,将理论原则的探讨与大量案例结合起来,对于企业的知识创新实践具有很强的指导意义。

《智力资本经营》则从组织战略的高度,集中阐述企业应如何应对竞争重心从物质资本向智力资本转移所带来的挑战。该书强调应从以知识为中心的角度来创造价值以及重新设计与构思智力资本在公司战略及日常经营中的角色。该书论述了组织内部各个不同层次的管理者的角色调整,强调了专业人才的重要性并探讨了相应的人才开发等问题。智力资本经营的关键领域是企业与其外部关系的重塑,这里既有如何利用互联网调整与顾客的关系的问题,也有如何平衡与其他企业的竞争与合作、价值创造与价值分

配关系的问题,还有如何在这样一种企业网络中确立自己的领导地位的问题,以及如何实现公司的战略转型的问题。此外,该书还对企业在现代经济中的社会责任问题作了探讨。

《企业新创》共分三个部分,第一部分为企业孵化的理论探索,作者试图结合最新的经济管理理论给出一个新创企业孵化的理论框架,抛砖引玉,为创业和企业孵化的研究者提供理论研究的线索。第二部分为孵化器的组织管理,主要从孵化器经营管理人员的角度,探讨孵化器的具体经营管理问题,试图向孵化器的管理组织者提供指导。第三部分采撷了三个孵化器经营案例供读者分析参考。

作为一个系列丛书,我们力图反映当今世界上对知识管理的各种观点、看法与实践手段、措施等,由于知识管理是一个全新的领域,这些观点与看法之间可能存在种种并不一致的地方,各种手段与措施也可说是“八仙过海,各显神通”。或许读者会发现,本丛书的作者在关于知识管理方面的一些观点也并不完全一致。这应该是一种正常的现象。就学科的发展来说,这甚至是必要的。

此外,就理论与实践的关系而言,实践往往走在理论的前面,这一现象在管理领域中表现得更为突出。因此,本书所有的理论概念与思想,是管理实践在人们的理论思维中的反映。但另一方面,理论对于实践的指导意义也绝不容忽视。特别对于中国的企业与各类组织的管理来说,更需要从发达国家的管理理论中汲取先进的成分,来加快我们的管理水平的提高,提高我们的竞争力,以实现我们中华民族振兴与发达的伟大目标。

知识管理在发达国家也还是一个非常新的课题,因此,在此意义上,我们与发达国家又是站在同一条起跑线上。中国的企业家们完全有可能在中国经济发展的具体实践中,通过借鉴与不断创新,为充分发掘知识要素的潜力创造新的价值踩出一条新路来;中国的管理学者们同样应该在充分吸收发达国家成果的基础上,在中国管理实践的土壤上开掘出新的理论果实来。



我们对复旦大学出版社的刘子馨编辑和其他编辑同志表示衷心的感谢,没有他们的“智力资本”的投入,我们这些“显性化”了的但尚不够完善的“知识”就不可能这么快地拿出来与读者共享。当然,对于我们这些“知识”中所存在的瑕疵和谬误,我们负完全责任,并请读者不吝指正。

郁义鸿

2000年11月18日

# 目 录

导论 智力资本经营:角色的调整和关系的重塑 .....	1
<b>第一章 企业知识的运筹:创造性活动和制度化管理的 均衡 .....</b>	<b>13</b>
第一节 学习方面的领先者 .....	14
案例一: AES,通过做正确的事而做得更好 .....	16
案例二: 3M,你不应该扼杀思想! .....	19
案例三: Kao,在一个知识网络中融入价值观念 .....	21
第二节 为知识定形 .....	27
<b>第二章 管理者的新角色:管理通才神话的破灭 .....</b>	<b>33</b>
第一节 管理者的通才角色 .....	33
第二节 管理者的新角色 .....	36
第三节 新的个体竞争力和个性化的组织 .....	47
<b>第三章 专业人才的管理:充分利用佼佼者 .....</b>	<b>50</b>
第一节 何谓专业人才? .....	51
第二节 专业人才群体的兴起及其对管理的挑战 .....	54
第三节 培养专业人才 .....	56
第四节 充分发挥专业人才的作用 .....	58
第五节 转换组织结构 .....	62
第六节 构建智力网 .....	65
<b>第四章 雇佣关系的变迁:从终身雇佣到重视“可雇性” .....</b>	<b>68</b>
第一节 终身雇佣制 .....	69
第二节 基于可雇性的新契约 .....	71
第三节 新契约要求的观念调整 .....	75
第四节 企业的义务 .....	76

第五节	风险的控制和管理 .....	79
第六节	雇员保证可雇性的方法 .....	84
<b>第五章</b>	<b>企业信息和冲突的协调:从矩阵组织到企业的</b>	
	<b>    联邦制 .....</b>	<b>87</b>
第一节	结构主义的困境 .....	89
第二节	信息政治学模式 .....	91
第三节	管理信息政治 .....	103
<b>第六章</b>	<b>网络时代的顾客服务:全面开发需求 .....</b>	<b>114</b>
第一节	客户对互联网的需求 .....	115
第二节	互联网创造的价值 .....	119
第三节	管理方面的挑战 .....	122
<b>第七章</b>	<b>战略联盟中的竞争:企业能力的学习竞赛 .....</b>	<b>127</b>
第一节	基于能力理论的企业 .....	128
第二节	创造价值和分配价值 .....	130
第三节	竞争性的联盟关系 .....	131
第四节	学习竞赛 .....	133
第五节	影响战略联盟中学习竞赛的关键因素 .....	136
<b>第八章</b>	<b>企业关系网络的经营:从“齐家”到“领袖群伦” .....</b>	<b>153</b>
第一节	关系网络核心企业的角色定位 .....	154
第二节	避免成为空心化的企业 .....	160
第三节	关系网络结构和战略的互动 .....	166
<b>第九章</b>	<b>企业社会角色的认同:公民企业和企业公民 .....</b>	<b>173</b>
第一节	异化个体和管理新原则 .....	175
第二节	企业决策的权力过大 .....	179
第三节	被压制的员工:企业公民,而不是人力资源 .....	181
<b>第十章</b>	<b>行为空间的重建:公司更新蓝图 .....</b>	<b>186</b>
第一节	组织转型和变化次序 .....	187
第二节	简化阶段:建立生产第一线的创意 .....	192

第三节	整合阶段:重新安排部门间的关系 .....	196
第四节	更新阶段:保证持续的学习 .....	203

# 导论 智力资本经营： 角色的调整和关系的重塑

经济增长的源泉和企业之间竞争的重心，已经从物质资本转移到智力资本上来。我们常能听到一些类似下面的说法：公司在“新经济”中互相竞争；高技能的工作由“知识工人”承担；那些通过积累经验提高其竞争力的公司是“学习型组织”。我们还可以观察到一些企业创新管理的常用方法：重组机构以达到利用更少更精干的员工做更多的事的目的；通过鼓励员工持续不断地学习以提高质量和效率；不断培养全新的专业技能来发展企业的核心能力。另外，创新往往迅速地被竞争对手所仿效；规模小的公司经常能通过提供优质产品和服务从更大的公司手中夺取市场份额；而许多资本市场中的第二板块市场对要求上市的企业已经不设最低净有形资产要求。

随着这种竞争重心方面的变化，越来越多的公司已经清楚地意识到：智力资本已经是竞争优势的决定性因素之一，应该采取更系统的方法去经营企业的智力资本。但是，经营企业的智力资本无疑是到目前为止企业管理者和管理研究者面临的最严峻的挑战，当然，也是最大的机遇。

智力资本经营面临的基本问题是，智力资本是什么？有一点是肯定的，智力资本和知识有关，但是与知识有关的概念很多，创意、构思、技术、情报、智慧等，而这些概念至今都没有拥有一个被广泛接受的定义。过去，经济学是企业管理学的“导师”，每当管理学碰到困难的时候，总是可以向经济学询经问道。可是，在知识管理的问题上，经济学研究的建树非常有限。经济学在将技术统一到经济

分析方面非常迟缓,直到 20 世纪 50 年代阿布拉莫维茨和索洛及其他一些学者才意识到技术对经济增长的作用,把技术考虑到生产函数中,但是,始终是作为一个外生变量而存在。到了 80 年代末,罗默提出的广义生产函数才将知识当成是内生变量,罗默的技术内生化的经济增长理论确实扩展了人们对知识在经济中的作用的认知,罗默本人因此被推崇为“新经济增长理论”的代表人物,但是,正像罗默本人在其 1993 年的文章中所指出的,经济学分析在将“实体”(Objects)的世界改造为“创意”(Ideas)的世界方面才走了一小步。

知识在经济分析中很大程度上被忽略,其原因是知识非常难以度量 and 统计。另外一个原因是知识不是一种可以在市场上很方便地买卖的商品,即知识的难于交易性。知识的交换和转移很大程度上不在市场上发生。一些知识被看成是一种公共产品,因为其一旦产生,一个人或企业的使用并不会限制其他人或企业的同时使用。但是知识的转移,尤其是内隐知识的转移,往往伴随着高昂的交易成本。而且,知识的转移往往不是市场中发生,而大多通过非市场化的交流完成。往往是知识越密集的活动,越依赖于非市场化的交流。因此,市场竞争不再是知识管理的核心,各种为交流和沟通带来方便的关系在知识的交换和转移中无比重要。

但是,长期以来,经济学界一直推崇“完全竞争的市场模型”,在这一模型中,个体都直接和市场联系,不能够对其他个体施加影响力,个体之间的关系当然没有存在的价值,经济学把个体神化了。同时,经济学分析把现实经济中异质的要素都假定为是同质的,要素同质的假设意味着否认关系的存在。而且当代经济学理论有将经济视为一种具备其自身律则的领域,可以完全独立于社会生活的其他层面。总体上,主流经济学回避对关系的研究。近年来,系统经济学和社会经济学有较大的发展,但是远未在经济中占据主导地位。

因此,知识的难于度量和统计与知识的交换和转移依赖于非市场化交流的特性意味着,在知识管理的问题上,管理学和经济学完全站在同一条起跑线上。知识管理方面的进展和突破将意味着管理学科具备的独立性。大家可以让书中各种学科在智力资本经营方面的融合,组织行为学、经济学、社会学、心理学、政治学、信息理论等等。众多学科的融合是一门学科相对成熟的标志。

本书中我们将企业的智力资本定义为企业拥有的知识、经验、专门的技能以及附属的其他无形资产。这一定义无疑是粗略的,我们无意探究智力资本的确切定义,而是集中阐述企业应该如何应对企业竞争重心从物质资本向智力资本转移的挑战。智力资本有别于物质资本的三个基本特征是我们智力资本经营的中心。

1. 知识的交换和转移对非市场化交流的依赖使关系合作成为智力资本经营的中心,就像市场竞争是产品经营的核心一样。早期的厂商理论都是以市场作为参照物来研究企业管理的,即使后来将厂商理论发扬光大的威廉姆森的交易成本理论很大程度上仍然是把企业看成是市场的替代物,企业是市场失效以后不得已而采用的次优选择。这种理论指导之下的企业管理就是将企业像市场一样运作,结果根本使命在于创造价值的企业被看成是像市场一样过分注重价值的分配。现在人们认识到,企业完全能够比市场做得更好的是在组织内部个人和团队之间知识的分享和转移方面。同时,组织内部各种智力资本的复杂性也使知识的转移不再能简单地通过“一手交钱,一手交货”的方式来完成,而必须通过建立稳定的关系和畅通的交流界面来实现。这是当前各种形式的企业联盟不断涌现的原因之一,企业必须从注重“独善其身”转向有效地形成对外部企业的影响力。

2. 在组织内部和外部各种成员之间的相对分布上,知识与资本存在着明显的差异。最明显的是,股东是主要的资本提供者,而企业内部成员是知识技能的主要所有者。过去,管理者是通才的假

设实际上是认为,不同的经营业务和管理层次需要的是相同的管理技能,所以管理者任务的核心就是制订战略和通过行政管理手段自上而下贯彻执行战略,而现在人们注意到许多企业的高层管理者面临无法穿透“水泥地板”的困境,很难深入到基层的范围,为基层的运作提供切实有用的指导,而基层掌握的知识已经成为企业不断创新的力量源泉。这种知识和资本在组织内外分布上的差异,意味着在从产品经营向智力资本经营过渡的过程中,企业的各种利益相关体必然要经历角色的基本调整。

3. 学习,作为一种积极的客观存在的体验,始终与作为企业内部或者市场中的商品的知识存在着一种几近永恒的冲突,因为学习不可避免地会使成为商品的知识迅速过时。如何消除学习和创新带来的对企业内外的“创造性破坏”后果客观上要求企业正视企业内外的冲突,采用结构主义的思维试图一劳永逸地解决冲突已经是缘木求鱼。经典的“竞争战略”模式,强调产品市场的定位,实际上仅仅把注意力放在了学习、创新和企业能力培养这一“马拉松”比赛的最后几百米冲刺阶段。现在企业必须将管理的重心转移到内部过程的管理,建立不断推陈出新的内部机制。

由此可见,从产品经营转向智力资本经营的过程中,企业的基本经营战略就是企业内部各种角色的调整和内外关系的重塑,创造性地管理知识企业的内在冲突和创新。本书就是围绕着这一思想构思和组织的,具体的章节安排是从企业内部向外部,由局部到整体。

智力资本经营包括反思组织怎样从以知识为中心的角度来创造价值、重新设计与构思智力资本在公司战略及日常经营方面的角色。具有不同特征的公司会相应地追求不同的方式,但一个正在成长的由管理者及研究人员组成的团队,应运用一些通常的方式去思考公司的本质含义,思考所面临的关键性挑战以及找出一些与公司特定要求相适应的构思及执行方法。这些挑战包括知识的



社会性和企业的经济性、个体和群体、集权和分权、市场效率和组织层级管理的统一性、创造性和纪律、竞争与合作等一系列基本矛盾的解决。

## 一、企业知识运筹

有效智力资本经营的本质含义,就是指在创造性活动与严格的制度化活动之间达到均衡的能力。如果环境过于动荡,试图适应环境变化的工作,就会与要求相对稳定的商业目标之间缺乏一种协调的联系而使其职责模糊不清。因此,很多伟大的思想从未能走进市场。在另一种极端情况下,过多的制度约束会阻碍创新及公开的交流,而这些交流和创新正是构思独特的产品及服务,以及迅速地抓住新的商业机会所必须的。可采用的方法是用恰好足够的规范去进行管理,力求保持在非固定性领域及制度化领域之间存在的均衡。按照这种方式,一个公司就应经常性地调整自由与控制,或者说是创造性和纪律,这两者的组合方式以获得创新、灵活性以及经营效率,从而在今天复杂的市场竞争中取得成功。这是本书第一章“企业知识的运筹:创造性活动和制度化管理的均衡”的主要内容。

## 二、管理者的新角色

第二章“管理者的新角色:管理通才神话的破灭”论述的是组织内部各个不同层次的管理者的角色调整。过去,我们相信“管理者”是通才的角色,管理者拥有一些综合性的能力,能够应用于不同的经营领域和不同的管理层次,以综合性的方式为公司增加价值,完成具有普遍性的管理任务。管理者是通才的认识使几代人坚信公司多元化经营是企业发展的基本模式。但是,20世纪80年代末和90年代初,绝大多数的多元化经营的企业开始精简规模,像通用电气卖掉了所有没有拥有第一或第二的市场地位的业务。大