

知 识 管 理

21 世纪经营管理的新趋势

孙 涛 编著

中华工商联合出版社

·北京·

责任编辑：高 滨

封面设计：冯 林

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理/孙涛编著. — 北京：中华工商联合出版社，
1999.5

ISBN 7-80100-522-8

I. 知… II. 孙… III. 企业管理；知识管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17754 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京市东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

北京忠信诚胶印厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 17.375 420 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—13000 册

ISBN 7-80100-522-8/F·184

定 价：28.00 元

目 录

第一章 知识管理浪潮	1
一、迎接知识革命的挑战	1
二、“知识型”企业崛起	7
三、什么是知识管理?	12
四、知识管理与信息管理	17
五、知识管理战略:模式与实施方法	23
六、实施知识管理成功之道	25
七、知识创新与无形资产管理	30
【附录】知识:无限的资源	33
八、知识资本与知识资本管理	36
九、知识管理发展的新趋势	44
【附录 1】知识社会下的管理与领导	49
【附录 2】知识企业与知识管理浪潮	55
案例 1:施乐公司的知识管理	60
案例 2:惠普公司的知识管理	65
第二章 信息管理革命	69
一、信息时代与企业战略	69
二、注意力经济及其管理	77
三、商业生态系统的商战	83
四、信息企业的组织结构	96

五、数字技术与虚拟市场	102
六、视信息技术为战略资源	109
案例:信息技术与财务管理	115
第三章 模糊经营兴起	119
一、迎来新局面的物流革命	120
二、供应链管理革命	123
三、供应链:最核心的竞争力	124
四、业务外包:现代企业成功的最新动力	128
【附录】全球企业业务外包状况及优势	134
五、这是不是未来的工厂?	139
六、21 世纪虚拟一体化趋势	144
案例 1:索莱克特龙公司业绩红火	147
案例 2:戴尔公司创造直销传奇	150
第四章 市场营销新趋势	155
一、静悄悄的营销革命	155
二、改变营销活动准则	170
三、市场竞争新战略	192
四、信息时代的营销策略	205
案例 1:电影营销策略	220
案例 2:“从伟哥现象”看药物行销观念革命	221
案例 3:专业服务公司	222
案例 4:20 世纪末流行的工厂商店	228
第五章 企业管理新思维	231
一、传统管理的七大错误	231
二、世纪金矿:学习型组织	238

案例 1:学习在福特	244
案例 2:学习在 EDS	245
三、“商业生态系统”理论	246
四、数字神经系统法则	257
五、体验式经济时代来临	273
六、资源决定新赢家	282
七、创造企业整体竞争优势	289
八、面对不确定的未来哪种策略最好?	297
九、市场份额思维已经过时	312
十、管理是一门艺术	316
【附录】现代西方企业经营管理新观念述要	318
第六章 设计未来的公司	329
一、电子公司	331
二、虚拟公司	341
三、“虚拟银行家”	343
四、“远程工作”	347
五、结盟新潮流	349
六、敏捷制造模式	353
七、再制造观念	356
八、企业流程再造	359
九、精益生产方式	364
案例 1:美国航空航天业走精益生产之路	367
案例 2:英国希贝公司精益管理方法	371
第七章 中小企业在崛起	375
一、中小企业的理论反思	375

二、数字经济的发动机	382
三、中小企业政策面面观	399
案例 1: 法国高技术中小企业成功秘诀	420
案例 2: 芬兰高新技术小企业成功之路	424
案例 3: 小企业求才七大方法	426
第八章 企业全球化战略	431
一、技术取消时空概念	431
二、跨国经理的崛起	436
三、跨国公司新思考	439
四、寡头垄断新趋势	445
五、无国籍公司时代来临	453
案例 1: 巴斯夫公司走向全球化	457
案例 2: 沃尔-马特公司积极向海外扩展	462
案例 3: 大宇集团实施全球管理战略	467
案例 4: 吉列公司的全球统一经营管理战略	469
案例 5: 通用汽车拓展海外市场的经验	472
第九章 创新企业制胜之道	477
一、英特尔开创数字化未来	478
二、通用电气的管理风格	483
三、施乐公司活力的源泉	487
四、IBM 重显王者本色	490
五、美国顶尖电视网的成功经验	494
六、克莱斯勒的经营秘诀	500
七、美国电话电报公司的整顿策略	504
八、吉列公司常胜不衰的原因	507

九、麦当劳的市场扩展策略	511
十、维亚格：“最成功的竞争者是标尺”	515
十一、SAP：莱茵河畔的硅谷	519
十二、汉莎航空公司的革新魅力	524
十三、索尼公司再攀数字化高峰	527
【附录】索尼法则	530
十四、松下：醒来的“数字之虎”	533
【附录】知识经济与企业创新	535
主要参考文献	542

第一章 知识管理浪潮

随着知识经济时代的到来，世界企业开始迎来新的变革。美国乔治·华盛顿大学管理学教授、世界未来学会理事威廉·哈拉勒在其新近出版的《无限的资源》一书中指出，世界各国的企业正在经历以知识为基础的“革命”。这种革命将创造出生产力更高、营利能力更强的新型企业。面对新的知识经济时代，所有的企业都将经历从控制经营走向自由经营的逆转历史过程，人们将有更多的机会选择自己的工作和学习，在自己服务的领域更具创造性。与此同时，许多管理人员认识到，企业获得竞争优势的一个重要因素是知识：如何开发、共享、利用和衡量知识，以便为顾客、雇员和股东创造更多的价值。在知识经济时代，金融资本和其他传统“生产要素”已成为商品，而“知识资本”却成了创造收益的实际推动力。因此，企业知识管理变得日益重要。

一、迎接知识革命的挑战

（一）从工业经济到知识经济

科技发展瞬息万变，让世界各国形同“天涯若比邻”的地球村，企业经营的竞争有越来越激烈的趋势。展望经济增长日渐平缓的21世纪，如何力挽狂澜，强化竞争力？相信这是所有人急于知道的答案。其答案很明确，就是“知识”。在知识经济时代，成功属于那些较他人更快速、有效地思考、学习、解决问题和采取行动的人。

如果将人们熟悉的工业经济时代与知识经济时代相比，不难

■ 知识管理

发现二者之间至少有如下种种的差异：

第一、传统工业技术发明都是单一地和尽可能地利用自然资源，以获取最大利润，全然没有考虑到环境、生态和社会效益之类的课题；工业时代建筑在自然资源取之不尽，环境容量用之不竭的假设上，甚至以向自然掠夺为目的。

知识经济是在充分知识化的社会中发展的经济，它是促进人与自然协调同时可持续发展的经济。在人与自然协调及可持续发展的目标下，工业技术发明的基本理念发生了革命性的变化。知识经济的基本理念是科学、合理、综合、高效地利用现有资源，同时开发尚未利用的富有自然资源来取代已近耗竭的稀缺自然资源，如信息科技的软件、生命科学技术的基因工程，对资源的耗费之少，与传统技术相较不可同日而语。

第二、传统工业经济需要大量资金、设备，有形资产能起决定性作用，如今知识经济的资产投入是以无形资产为主。当然知识经济也需要资金投入，对于高技术产业甚至需要风险资金投入，但是如果没有更多的信息、知识、智力，它就不是高科技产业。

目前美国许多高科技企业的无形资产已超过总资产的一半以上，无形资产升值也将带来社会价值观的变化，拥有更多知识的人获得高报酬的工作增多，知识强国的产出增加。

第三、工业时代带来的是稀缺经济，必须保护和控制资产。知识经济时代提供了一个创造充裕经济的平台，以永不枯竭的思想为基础通过动态合作，汇集成为灵感的大动脉，动脉中又孕育着更多的创造性。换句话说，工业时代以开采有限的自然资源为主。知识经济时代则是引进了开发无限的人力资源——人们头脑的可能性。

此外，知识经济依靠无形资产的投入，实现可持续发展的前提，显然是依靠世界经济的一体化。例如，90年代以来的美国

的自然资源消耗并没有大量增加的情况下仍持续增长，其原因不外乎有二：一是世界大市场；二是克林顿政府自 1992 年上台以后就接连提出“信息高速公路”等一系列技术经济导向的政策，对美国经济持续增长产生重大作用。

知识经济是在市场条件下产生和发展，但它反过来又作用于市场经济，同时引发传统市场经济的变革，并随着知识经济的发展逐步深化。目前比较明显的至少有以下二点：一是网络经济已成为市场的新特征，电子贸易将形成传统市场经济的一次革命；二是日益发展的跨国公司已开始形成不同于传统市场的竞争，形成“你中有我，我中有你，既互相合作，又彼此竞争”的新局面。

由于信息科技进步和信息网络畅通，使得知识工作者能通过网络至世界各地，从各种资料库获取所需信息。事实上，知识经验对组织内的工作者而言，更为迅速、省钱，更重要的是切合组织需要，因此知识经验的累积对组织竞争力的助益极大。目前世界上著名的大公司如 IBM 都强调知识管理以累积公司所获得的知识、经验。IBM 维修部门将各型电脑维修经验建立资料库，维修人员遇到的任何问题，只要上网一查，立即可知问题所在及解决方法，不但工作效率提高，顾客满意度也提升，当然公司的竞争力就更强。

总而言之，工业时代依赖完善的基础设施，而知识经济时代依赖生机勃勃的“信息结构”。这个信息结构不仅依赖以电脑为核心的技术进步，从并行处理到因特网，同时依赖人们态度或观念的转变。

知识管理的决策和管理必须知识化，科学决策在知识经济中有日渐增强的趋势。因此，企业经营者应及时着手加强知识管理，规划知识库的建立，因应新世纪的竞争。企业革新成败的第一个关键在于“革心”，革心就是改变思维模式，也就是断绝老

旧想法，打破传统的思考方式。简单地说，就是改变自己。

（二）知识管理的重要性

美国著名管理学者彼得·德鲁克在 1997 年《哈佛商业评论》上曾发表一篇文章，以人口统计学上的理由说明，为什么知识管理已成为发达国家的重要社会指标，而不只是企业的高级奢侈品。如今，大多数发达经济体都面临出生率降低，人口逐渐减少的问题。德鲁克认为，工作人口减少与老化之后，知识管理将是提升生产力的关键。他指出，发达国家的人口逐渐老化，在就业人口中，老年人一定会比年轻人越来越多，这将影响长期的经济增长。在一个人口逐渐老龄化的环境里，日益萎缩的社会必须设法提升生产力，否则就会面临贫乏。说得更为明确一点，日益萎缩的社会必须做到依赖老年人来提升生产力，以维持竞争优势。

在今日快速变化的世界里，如果能让日益减少而老龄化的就业人口维持竞争优势，必须不断给予学习与训练。因此，彼得·德鲁克的基本观点是：想改善或甚至只是维持目前的生活水准，知识管理都将是基本条件。知识财产已成为我们时代的主要通货。

过去的经济是以产品与规模为企业竞争原动力的工业经济，现在忽然转移成以服务与专业为主的知识经济。现在，如果想要动员新的资源，就必须要有知识管理的整合系统，使组织不断学习，让企业的信息与专业知识发挥最大功能。

今天，许多前瞻的公司已经进入了发展知识管理系统与策略的初级阶段，因为它们相信，这些系统将会成为未来竞争的关键。美国梅塔集团的一项研究预测，到 2000 年，全球所有公司每年将花 500 亿美元在管理内部知识资源上。另外在英国进行的一项调查也显示，16% 的大企业宣称它们所拥有的独特知识可以为它们带来竞争优势。

许多企业的首席执行官和信息总监都已认识到，未来十年之内，知识将主宰一切。能够善用知识，就可获取惊人的利益。

为什么知识管理忽然变得很重要？这是个好问题。知识管理不是一直都很重要吗？没错，可以这么说。在电脑出现之前的亘古历史中，人们认为，知识的重要性凌驾于资料或未经处理的信息之上，不管是专业知识、经验、洞察力，甚至灵感，一向被视为企业成功的重要因素。在农业与工业社会，知识的力量无与伦比。

当然，传统的观念一向认为，工作中的 Know-how 是企业与个人成功的关键。当然，我们不能否认，知识与创新、创造力、判断力、效率是分不开的。套一句老话，知识就是力量。所以，很多人喜欢把自己所拥有的知识留一手。

时至今日，我们说知识重要，意思并不是说知识的重要性比以前更高；我们要强调的是知识的范围、形式、等级和知识发展的步调。在多数大中型的企业组织中，知识多到无法凭个人心力来管理。今日，更结构性的、以技术能力为主的知识管理系统，已跃升为大型组织应付知识需求的惟一方式。

为什么变成这样？Lotus 总裁杰夫·帕普洛（Jeff Papows）认为有以下七点理由：

第一、全球化。在世界各地运作的组织拥有一个相当重要的竞争优势，那就是可以有效分享经验与资源；由于时间、数量、距离的关系，若无现代科技之助是不可能做到的。简单地说，全球企业通常比全国性企业大得多；而大规模的企业使用面对面沟通或电话沟通，甚至以电子邮件沟通都有困难。

第二、速度。在全球化和法则松绑之后，再加上越来越依赖不断进步的技术，企业的周期时间缩短，也就必须在更短的时间内拟定、更改或放弃计划。欲达到有效的企业运作，都必须能迅速取得所需的信息与知识。观察一家企业处理紧急状况的方法，

■ 知识管理

最能看出其内部信息与沟通系统的效率，到底是犹豫不决，还是参考作业手册，或凭经验与直觉。

第三、服务导向。大概所有的企业都变成顾客导向与服务导向，因此，个人与工作群组更需要取得最新的顾客资料，同时必须做到在工作中也保持训练。即使是很复杂的问题，顾客也希望立即得到答复。而若要能做到立即回复，所有的必要信息与相关作业方法，就都必须可以让员工在线上随时存取，并内化为行为。

第四、工作人员分散。员工的移动能力越来越高，分散于各地。根据最近的调查显示，到 2000 年，可能会有 5000 万名以上的移动员工。以往面对面在公司内部分享知识的方式将变得没有效率。员工流动率高，因此更必须改善员工的训练、教育与知识取得。终身雇用的观念，举世皆已改变。在四大会计顾问公司里，任何时间都有 50% 的员工在这一年内才刚报到，或是在这一年内打算离职。在这种情况下，通常需要一套系统把员工的知识加以保留，并再利用。

第五、更密切的企业关系。公司与顾客和供应商，甚至与竞争对手的关系会更密切，因此会有更多的学习机会。不少公司至今仍然认为，知识管理是内部的活动，其实在企业外部，甚至在不同产业，都有许多可以学习的地方。从广义来看，全球信息网也是学习新知的源泉，每个组织都必须将之整合在日常学习过程中。

第六、技术。先进信息系统、群组软件及全球信息网等汇集在一起，提供了全公司知识管理的技术基础。换句话说，精细准确的知识管理才刚开始，而企业内联网的出现正好提供一个平台。在 1998 年，莲花公司增加远距离教学与同步工程能力的产品，以求强化这个基础。同步工程能力很重要。在知识管理中，从非同步转到同步模式，与回应能力有密切关系，而知识管理和回应能力大大有关。莲花与微软 1998 年在同步领域中增添许多

产品。缺乏工具不再是不行动的借口。

第七、竞争。能让组织以其知识资本为力量，有系统地提升组织的竞争优势。企业所知道的每一件事，都将植基于该企业对外的系统。然而，任何全方位市场导向的体系如果保持静态，很容易就被竞争对手模仿并赶上。想维持优势就要改进，因此组织必须不断更新，并将专业技能变成每天的工作程序。有一位信息业的主管说：“我们的目标就是每天学习如何做得更好一点，更聪明一点。”

基于这些理由，企业必须认识到，知识是它们的主要经济资源，而知识劳工是主要资产。员工必须在工作中学习，而组织必须支持这种学习才能有所收获。

二、“知识型”企业崛起

美国华盛顿大学管理科学系管理学教授威廉·哈拉勒曾在《未来学家》杂志上撰文预言，在 21 世纪的头十年中，美国很可能出现“知识型”经济，一代懂得在网络等高技术条件下组织生产的知识型企业亦将随之崛起^①。这一趋势将促使企业发生重大变化。

（一）知识型企业的来临

首先，知识型人员将占绝大多数。蓝领工人将会从 1995 年占美国劳动力 20% 缩减到 10%，甚至更少。随着办公室自动化的发展，非专业的白领工人也将从目前的 40% 减少到 20-30%。其余的 60-70% 左右的劳动大军将由知识型人员组成：掌握技术的制造队伍、信息系统设计人员、经理人员、教授、教育工作者、科学家以及其他一些有知识的人。同时，生产力、生活标准以及生活质量将提高到前所未有的水平。

■ 知识管理

其次，企业组织结构发生变化。美国企业界在 80 年代已经在办公室自动化方面投资 1 万亿美元。起初由于技术被简单地用在过时的组织结构上面，收效甚微。到了 90 年代，经理人员已经学会了如何根据办公自动化的条件来重新设计企业，因而大大提高了效率和效益。其特点是：大型企业将被改造成许多小的能提供某种专门服务的自行管理的单位。智能信息系统利用企业内综合通信网或者组件系统，把所有的生产经营活动合成一个工作整体，协调生产全过程和分散在各地的各单位之间的工作；企业每一个单位的管理都通过由知识型人员组成的一个几乎拥有全权的自行指导班子来进行。这个指导班子对产品的设计、加工制造、销售、售后服务和最终处理实行一抓到底的管理方法。由于实行计算机化取得了巨大的灵活性，任何一个用户只要确切说明他需要一种什么样的产品，都能得到满足；管理部门按工作成绩分配预算、工资、奖金和其他资源，同时允许各部门按自己认为的最佳方式自行组合和安排生产，以及同供应商和其他单位协作。这样做往往比以前正式指派监督人员的做法效果更好。

再次，生产组织系统发生变化。信息技术的飞速发展将使 21 世纪头 10 年的美国企业界在就业、分配制度、生产组织形式以及工作方式等方面发生重大变化。

1、在家办公将成为一种可行的工作方式。信息系统的发展为每一个人提供越来越多的方便和帮助，先进的电子通信手段将超越对时间和地点的限制，使长期性雇员的工作从办公大楼里解放出来。由于新就业合同确定了责任制，各个部门可利用信息技术能力来制定他们认为最好的办公方式。同样，经理人员也可以通过使用便携式信息技术装置随时随地办公。

2、随时招聘的工作人员将取代固定性工作人员。大批的人拥入由临时工作人员和兼职雇员组成的随时应招的劳动大军。预计到 2000 年，随时应聘人员占美国劳动大军人数的一半左右。

这种倾向标志着就业向一种更加成熟的独立的自我就业方式的重大转变。随时应聘人员正在成为真正的知识型企业家，他们通过开办自己的企业，或者作为承包商从一个公司转到另一个公司，开创自己的事业。与此同时，大批不熟练的技术工人却不能在要求很高的知识型经济的新界中参与竞争，即便有良好的教育和补救的社会计划，很多人也可能会长期处于失业、犯罪和生活无保障的边缘。

3、“按业绩付酬”将取代“按岗位付酬”的旧观念。报酬主要采用比例提成、贡献奖、利润分成及其他一些支付办法来实施。这种付酬方法把雇员的权利和责任联系在一起。未来的付酬制度还会变得多种多样，但中心思想都是使职工感到他作出的贡献同他得到的报酬是相等的。

4、灵活有效的生产组合形式。这种组合可以根据需要随时增减，甚至撤消；同时也可以为了掌握各种各样本领而进行彻底改组。

雇员也越来越需要灵活的组合方式来适应紧张繁忙的现代生活，特别是对于双职工家庭。男人和女人可以灵活地选择工作时间和工作地点，平衡夫妻之间的工作，以便照顾家庭、教育子女等。灵活的组合对处理老年人、青年人、少数民族、残疾者以及其他无数工人组织团体的独特需要都是必不可少的。

传统工作的大部分“必不可少的”标志可能消失。每年一次的评估、使用监督人员、一步步的升级考试制、培训计划等等全都越来越少了。

总之，信息革命正在把一些组织机构变成一个小型的、通过改变自行就业班组的组成进行实时管理的自动系统网络。这一历史性的过渡将会消除那种长期乏味的工作，从而能将人们解放出来，去从事更加复杂精细的任务，这种任务目前正对以知识为基础的经济提出重要挑战。对大多数人来说，未来的工作前景既更

具有挑战性，又更具有刺激性。

(二) 知识型企业的六个要素

下一波经济增长将来自知识型企业。那么，什么是知识型企业呢？美国管理学者斯坦·戴维斯与吉姆·博特金认为，知识型企业具有六个特征^②。

1、你越使用知识型产品和服务，它们越具有智能。里茨-卡尔顿饭店集团安装了一个可记录客户喜好、需要并自动把信息传送到世界各地的知识型系统。例如，如果一位住进波士頓里茨-卡尔顿饭店的客人要了六个低位枕头，那么在下次她住进世界任何一地的里茨-卡尔顿饭店，她都将在她的房间里找到六个这样的枕头。这样，这个知识型系统获得了很多关于客户的信息，并能把新的信息投入生产性使用。同样地，信用卡交易是一种数据来源，每个客户的月账单是信息，当花旗银行打电话询问你账户上的异常行为时，这种系统就正在利用它从你身上学到的知识为你和你的信用卡提供工作。此系统的智能化水平已可识别不符合某个特定的持卡人特征，以防止可能是一种欺诈行为的购买方式。

2、你越使用知识型产品和服务，你就越聪明。一些知识型产品服务不仅使它们自身更加具有智能，而且也能让其使用者去学习。比如通用汽车公司的计算机辅助维护系统，其最初设计只是为了帮助新修理工诊断和修理汽车，现在它已成为一个更为复杂的可使有经验的修理工完善他们技能的系统。现在，每一个修理工都能从这个吸收了所有修理工技术知识的系统中获益。

3、知识型产品和服务可随环境变化而做出调整。一个一成不变的产品和服务，显然不如能够对新环境做出评价并随之进行相应调整的产品和服务有价值。如今，在各种产品中放入计算机芯片已成为常事。有的智能产品和服务已能告诉你如何行动。例