

知识经济资源

译丛

RESOURCES FOR THE
KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

智力资本的战略管理

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL

【美】戴维·克雷恩 主编

DAVID A.KLEIN

新华出版社

知 识 经 济 资 源

RESOURCES FOR THE
KNOWLEDGE - BASED ECONOMY

译
丛

智力资本的战略管理

〔美〕戴维·克雷恩 主编

孟庆国 田克录 译

侯世昌 金周英 校

The Strategic Management of Intellectual Capital

DAVID A. KLEIN

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

智力资本的战略管理 / (美) 克雷恩等著; 孟庆国等译. - 北京: 新华出版社, 1999.4

(知识经济资源译丛)

ISBN 7-5011-4344-7

I. 智… II. ①克… ②孟… III. ①: 人力资本 - 企业管理
②劳动力资源 - 企业管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 40601 号

Strategic Management of Intellectual Capital by David Klein

Published by Butterworth - Heinemann,

a division of Reed Educational & Professional Publishing Ltd

Butterworth - Heinemann - 1998

Chinese translation copyright (c) 1999 by Xinhua Publishing House

All rights reserved

中文版权属新华出版社

智力资本的战略管理

(美) 戴维·克雷恩主编

孟庆国 田克录 译

侯世昌 金周英 校

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张 237,000 字

1999 年 4 月第一版 1999 年 4 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4344-7/F·630 定价: 23.80 元

译者的话

伴随着以知识为基础的经济时代的来临，智力对于促进经济增长的贡献日益突出，在企业发展中发挥着越来越关键的作用。企业的竞争优势将依赖于它们的智力资本——知识、经验、技能等“软”资本，而不再是它们的厂房、设备等“硬”资产。随着这种竞争核心的转移，越来越多的企业开始明确认识到，智力资本是保证其竞争地位的基本要素，对其应当进行系统地管理。

戴维·克雷恩顺应这一形势，从智力资本的战略与运作、智力资本的培育与共享、激励智力资本投资的文化创建、智力资本的监测与评估四个方面系统地组织了《智力资本的战略管理》这本专集。该专集中所收录的论文从以智力资本为中心的角度重新思考了企业应当如何去创造价值，如何设计和发挥智力资本在企业战略和发展中的作用。诚然，对于智力资本的管理，不同的企业会相应采纳不同的方法，本专集只是勾画出了一般性的思路和方法。克雷恩的主要目的就是试图提供一些观

察方法、案例研究、思考框架、问题模型和分析工具，为企业制订智力资本的管理计划提供参考。

智力资本及其管理作为一个新鲜事物，在中国的研究与实践才刚刚开始，学习和借鉴西方已取得的经验和成果是必要的，这是翻译本书的主要目的。

由于所要翻译的内容涉及很多管理学新领域，所以一些新的术语在中国现有的词语中确实找不到完全准确的对应词汇，这给翻译带来了一定难度，我们不得不进行必要的权衡或不得已而求其次。另外，本书所收录的论文涉及的领域较为广泛，我们对其中的一些领域涉猎肤浅，未登堂奥，翻译中存在谬误当在所难免。我们诚盼广大读者批评指正。

在翻译过程中得到清华大学 21 世纪发展研究院戴亦欣和刘国翰两位硕士研究生的大力协助。他们不仅翻译了部分初稿，还参与了名词甄选和校对。没有他们的帮助，翻译工作是不可能顺利完成的。

在此，谨向一切支持过本书翻译工作的人们表示感谢。

孟庆国

1999 年 3 月于清华园

总 序

为什么要研究知识？为什么要现在研究？

为什么对知识的兴趣如此高涨？每年都要举行许多重大会议来讨论这个问题；出版许多新的刊物来集中讨论知识（有时候不严格地把知识叫做“知识资本”或“组织学问”）；欧美的许多大公司正在增添首席知识官、组织学问官甚至知识资本副总裁等新的职位！

为什么从苏格拉底前的哲学家开始就一直集中在一个问题上呢？难道这是像偶然发生的自然现象那样来去匆匆的一种管理热情吗？我们认为不是！我们研究这个问题的许多人已经看到许多妙策的兴衰，每个妙策都企图为公司提出获得持续竞争优势的新路。但是，在这种叫喊消失后，我们得出的结论是：不考虑垄断政策和其他的市场不规则，公司只有掌握知识，知道怎样利用知识，以及知道怎样才能迅速学习新东西，除此之外，没有什么持续优势！

但是，这仍然没有回答“为什么要研究知识？”和“为什么要现在研究？”让我们列举现在知识发展中似乎起重要作用的广泛趋势：

(1) 经济全球化正在对公司施加巨大的压力，迫使它们增加适应性、增加革新和增加速度。

(2) 在对付全球化压力时，认识深藏在组织过程和日常工作中专业知识价值。

(3) 认识知识是生产的一个独特因素，认识知识在知识行业内部帐面价值对市场价值比率增长中所起的作用。

(4) 廉价的计算机联网终于给我们一种互相合作和互相学习的工具。

虽然许多人会赞成或反对这些趋势的意义，但是我们觉得：大量证据说明，在组织和社会生活中，脑力越来越多地取代体力。

心中想到的这些力量推动我们向你们提出下面的这本书。虽然几乎没有什么一致同意的标准、分析方法和定义，但是有许多足够重要的文章和书籍帮助经理们在处理知识这个关键的然而难以捉摸的问题时得到真正的动力。

关于生产的其它重大要素（例如土地、劳动和资本），我们毕竟已经有大约 500 年的思想。为了使我们能够在 21 世纪改善管理，让整理关于知识的知识的过程就从这些书开始吧。

丛书编辑劳伦斯·普鲁萨克

目 录

译者的话	(1)
------------	-------

总序	劳伦斯·普鲁萨克 (1)
----------	----------------

第一章 引言：智力资本的战略管理	(1)
------------------------	-------

1.1 智力资本管理的要素与挑战	(2)
------------------------	-------

1.2 本书的目的和结构	(8)
--------------------	-------

第一部分 智力资本的战略和管理

第二章 战略性知识管理的案例研究	(13)
------------------------	------

2.1 引言	(13)
--------------	------

2.2 案例研究的背景	(14)
-------------------	------

2.3 学习中的领导者	(15)
-------------------	------

2.4 灵活性和制度	(16)
------------------	------

2.5 AES——善果出自善行	(17)
-----------------------	------

2.6 3M——汝不可扼杀思想	(20)
-----------------------	------

2.7 Kao——在知识网络中创造价值	(23)
---------------------------	------

2.8 Buckman——知识的虚拟传递	(25)
----------------------------	------

2.9 配置知识	(28)
----------------	------

2.10 结论	(32)
---------------	------

第三章 组织创新——有效的虚拟	(34)
3.1 虚拟的特征是什么?	(35)
3.2 创新的类型	(36)
3.3 行业标准的案例	(38)
3.4 IBM 个人电脑: 虚拟成功还是失败?	(40)
3.5 有效的虚拟	(42)
3.6 选择正确的联盟策略	(44)
3.7 规模与范围	(46)

第二部分 构造培育和共享智力资本的基础

第四章 个体学习与组织学习	(51)
4.1 个体学习	(52)
4.2 组织学习	(59)
4.3 组织学习的集成化模型	(64)
4.4 蕴涵的研究	(71)
第五章 网上社区及其价值	(76)
5.1 消费者对网上社区的需求	(77)
5.2 在网上社区中创造价值	(81)
5.3 管理上的挑战	(84)
第六章 企业知识流程中的情景管理	(89)
6.1 情景在认知和操作上的重要性	(90)
6.2 反映“行业状态”的情景	(93)
6.3 从客观的“情景”到系统的“结构”	(96)
6.4 促进情景管理的案例研究	(99)
6.5 结论	(104)

第七章 专业才能及其管理	(106)
7.1 什么是专业才能?	(107)
7.2 专业才能的开发	(109)
7.3 专业才能的发挥	(112)
7.4 组织调整	(116)
7.5 创建智力网络	(118)

第三部分 创建鼓励智力资本生产和投资的文化

第八章 信息政策及应用	(125)
8.1 信息政策模型	(128)
8.2 运用信息政策	(141)
8.3 总结	(153)
第九章 组织——一个学习系统	(154)
9.1 核心问题	(159)
9.2 作为学习系统的公司模型	(161)
9.3 加强学习的方法	(175)
第十章 重树行为：公司复兴的蓝图	(180)
10.1 阶段性改革	(181)
10.2 一种新的行为内容	(186)
10.3 简单化：建立一线的主动性	(188)
10.4 综合化：重新建立跨部门的关系	(193)
10.5 自更新：确保持续的学习	(201)
10.6 领导改革过程	(208)

第四部分 智力资本的监测、评估与报告

第十一章 知识和能力——战略性资产	(213)
11.1 策略的状态描述	(215)
11.2 状态描述——通常概念上的资产组合	(217)
11.3 企业目标	(219)
11.4 状态描述和评估	(220)
11.5 描述知识状况	(226)
11.6 产业环境的多样性	(233)
11.7 总结	(239)
第十二章 生产中知识的持续和转移	(242)
12.1 相关的研究回顾	(243)
12.2 研究问题的提出	(244)
12.3 研究方法过程	(246)
12.4 结果及其分析	(249)
12.5 持续性结论的应用	(257)
12.6 总结	(259)
第十三章 经济发展的两种战略：应用思想和产生思想	(262)
13.1 模型及其隐喻	(267)
13.2 两个岛屿的经济发展战略	(280)
13.3 政策与政治	(295)
主要参考文献	(299)

第一章 引言：智力资本的战略管理

戴维·克雷恩

组织竞争越来越依赖它们的智力资产。每天我们都可以听到这样的说法：企业在“知识经济”条件下竞争，技术任务需要“知识工人”来承担，从经验中获得进步的组织是“学习性组织”。在最近召开的创新性管理会议的议程中，我们可以看到下面的内容：企业再造就是通过改进使工作变得更富有成效，以用较少的资源干更多的事；持续提高质量是通过不断学习如何做得越来越好来获取的；新的核心能力的创造需要建立新的组织诀窍；创新被竞争对手很快地复制；小企业通过引入更好的产品和服务常常从大企业那里争夺到市场份额。在这样的环境下，企业的智力资本——它们的知识、经验、技能以及相关的软资产，而不是它们的有形资本和金融资本——越来越决定着其竞争地位。

随着这种竞争核心的转移，越来越多的组织开始明确认识到，智力资本是企业竞争优势的根本来源，对这种资源应当更系统地进行管理。有些组织已经开始设计企业战略和制定各种措施，来捕捉和传播他们学到的知识，推动部门间和企业间新思想和经验的共享，推广自己好的管理实践，特别是寻找一些方法来

管理智力资本，而不是继续使之放任自流。而且他们也获得了一些新的发现，比如，通过对从一线员工那里获得的思想进行恰当的分类、解释和传播，然后改进运作过程，可以创造成本优势；通过反思产业内各个环节人员的知识以及自己掌握哪些知识，可以与竞争对手建立新的知识共享合作关系；通过设计鼓励思想创造和交流的绩效度量系统，可以改善企业的决策，提高企业的创新能力。简言之，那些采纳系统方法管理智力资本的企业比那些继续采用随机方法进行管理的企业更容易把握提高自己市场地位的机会：如果确实“知识就是力量”，那么捕捉住知识并利用好这种知识，比任凭思想火花对企业经营有意义得多。

1.1 智力资本管理的要素与挑战

为了更系统地管理智力资本，企业应当制订一个转变计划，把自己从一个简单包含知识个体的组织转变成为以知识为核心的组织，这样的组织管理职能内部及职能之间不断地进行知识创造与共享，不断地监管知识的内外流动。这个计划包括很多内容——人员、激励、技术、过程等要素，对这些要素要根据组织特定的战略、文化、能力和资源进行合理搭配，然后构成具体的计划内容。尽管不同企业的计划各不相同，但这些计划的目标及其实施中却存在着共同的问题和挑战。

1.1.1 智力资本的战略和管理

什么样的诀窍可以改进组织的产品和服务？什么样的智力资本可以更有效地支持企业的核心过程和职能？将来需要什么知识？企业现在有这样的智力资本吗？如果没有，企业应当如何开

发或者获取？企业如何与顾客、供应商和竞争对手共享某些智力资本，才能创造成本优势和绩效优势？满足企业智力资本的战略要求具有广泛的竞争意义，但是过去这些要求从来没有成为企业董事会讨论的中心议题。一些企业开始明确考虑智力资本在企业经营中的战略价值，思考和解决上述问题将有助于它们采取行动，去获得企业需要的智力资本。

企业智力资本的管理战略最终包含在操作层的各种管理和技术措施中。从某种程度上说，管理层面临的挑战是如何使企业内部个人创造的原始智力转化为智力资本——也就是经过包装像企业的硬资产一样可以投资的知识。比如，某个企业的销售队伍采用建在企业内部网上的一个公开数据库，来随时收集和发布当天的竞争态势，这样使这种信息不仅仅是限于少数人知道，企业在进行超前投资、产品定位、经营决策方面都可以利用这些信息。组织有大量的非结构化的、非正式诀窍的存储室，如果没有智力资本管理计划，这些诀窍将会无序地存在于个人的头脑中，以及各种记录媒体中，如备忘录、著作、留言、文档、数据库等。不过，相对之下较无形的智力资产更蕴涵在组织运作、企业文化及其它非正式的规程和过程之中。通过主动地从这个非结构化的智力海洋中构造智力资本，管理层可以更顺利地利用这些智力资本，满足企业的战略要求。

但是，企业如何确定什么样的管理措施能最好地满足其战略目标要求？在以知识为基础的竞争条件下，管理层面临在知识方面把战略与运作结合起来的新挑战。他们应当为寻找从原始智力材料中构造可投资智力资本的战略机会提供支持，应当通过检测企业的智力资本来制订出智力资本运作计划，通过设计这些过程和措施，来把智力资本的战略方面与管理方面结合起来。

1.1.2 创造培育和共享智力资本的基础

要对智力资本进行战略管理，企业就必须根本改变对智力资产传播的看法，尤其是企业描绘智力资产时习惯于用知识产权的法律定义，这些定义把智力资本的使用、出售和转让限制在专利和版权等形式上。与此完全不同，利用智力资本一般要求管理者认真地推广而不是限制其使用，应当采取扩张而不是收缩的态度；应当积极地从组织内部和外部寻找机会培育和利用这种资本。在实施层面上，通过明确建立获取和使用智力资本的管理和技术基础，来获取丰富的知识，并推进监管下的知识传播。

尽管特定基础的设计应当随着企业特定目标和措施的变化而变化，但这些基础应当至少有三个特征。首先，企业的智力资本管理基础应当把没有建立联系的人们连接起来，在具有相似兴趣和任务的知识工作者中间创建群体，为他们相互联络提供基础条件。其次，智力资本管理基础应当有利于捕捉特定条件下的诀窍，尤其是企业不应当要求其专业人员在正常工作流程之外来面对他们专业方面的一般问题。相反，它们应当建立一个以群体为基础的知识获取模式，与专业工作有机地结合在一起，并蕴涵于特定的商业活动中。最后，在捕捉智力资本时应当注意的另外一个方面是，要把智力资本直接提供给操作层来利用。如果不把智力资本在恰当的时间提供给恰当的地方，即使智力资本包装很好，又具有投资潜力，相对来讲其价值也很有限。

从更广泛的意义上说，在构建明确的智力资本管理基础时，会出现在管理思维和技术创新的交汇处的实施问题。尤其应当指出的是，当关注焦点转向智力资本时，对于人和机器在为了把组织记忆、知识共享和其他智力资本管理因素都考虑进来进行管理

计划设计时到底起什么作用提供了一个再思考的机会。除了直接的基本技术（如电子邮件、群件技术和讨论小组）设计决策外，要综合一个具有竞争性的基础，必须回答下面的新问题：什么样的知识流经企业？如何收集和组织这些知识？如何给人员和机器来分配工作，使它们在知识工作的不同阶段有效地处理知识？

在讨论机器作为知识媒介和知识企业的基本黏结剂所具有的能力和带来的益处时，大多数情况下问题最终都归结到知识描述上了。实际上，技术基础应当成为一面镜子，能让我们观察到组织内知识是如何使用的。但是，如何表述我们的观察结果仍然是一门艺术，还没有成为一门科学。从分析的意义上讲，对组织知识的描述引出的是下面这些长期困扰人们的问题：知识到底指什么？知识到底有何用处？如何才能把知识表达出来、组织起来？企业因为使用知识才愿意开展技术基础中的知识描述工作，所以竞争性的知识管理从很大程度上是由下面两个因素所推动：一是企业从使用知识的角度来观察企业实际在如何运用知识来完成工作，为了完成而设计相应的工具；二是企业为了满足新知识的要求而设计新的知识表示方法。

另外一个相关的问题是，企业如何在智力资本系统化与满足不可预见要求之间进行平衡。在企业从随机方式到真正管理智力资本过渡时，同样也应注意不要过度超前投入，以免形成一些不良基础，到时候不能启蒙知识，反而会束缚知识。在设计智力资本管理基础时，管理层应当在方向明确与方向未明确、确定与尚未确定之间做恰当的权衡。

在创建、培育和投资智力资本的管理和技术基础时，设计者和管理者必须对上面的问题做出回答，并且应当回答开展知识工作与支持它的基础工具、管理结构间相互作用有关的问题。

1.1.3 创建鼓励智力资本生产和投资的文化

企业战略和智力资本管理的支持基础有可能是最近提出来的，而企业中的各种态度、报酬系统和行为方式等却都是早已存在的东西。这些东西可能只是对昨天竞争环境的反映，与企业现在的管理智力资本的目标可能不相符合。从事顾问、律师等职业的人，基本上是靠出售智力资本来工作的，如果要求他们为了公司的利益，把他们的智力资本与大家共享，显然是有困难的。同样，对于工程师和研究人员来说，他们在研究生院时就已经形成了很好的学术声望，现在如果想让他们相互利用彼此的研究结果，他们也会拒绝。如果要求知识工人积极地把他们的智力资产转化为企业资产，就应当考虑激励问题。要实施企业知识战略，使操作层智力资本的管理措施奏效，就必须培育一种尊重和激励智力资本创造和共享的文化。

从很大程度上说，企业文化预示着企业变革的历程。比如，在以个人智力为中心的组织里，管理者可能应该把重点放在创造一种环境，使得专业人员在对他工作产生积极影响时能获得特别认可。在特别强调自主决策的企业，管理者可能应当特别注意培育智力资本创造和共享过程的改革，而不应当将它们强加进去。企业文化也决定着企业在内部推销其智力资本计划的方式：有些企业高层管理的明确支持是成功的关键因素，而另外一些企业在推销其智力资本计划时则从基层开始，首先获得基层知识工作者的支持。

在转向知识文化的过程中，除了考虑特定企业的情况外，任何企业智力资本计划的实施都需要知识工人能够认识到这些计划的价值。在缩小旧的知识行为与新的知识目标之间的差距时，存