

1 知识型企业及其年度报告

知识型企业的定义

知识型企业依靠销售知识生存。从这个角度讲，它们和那些非制造业的企业有相似之处，比如通常被列入服务行业的公司。

服务行业涵盖面很广，一个给客户提供知识的人也可以说是在提供一种服务，因此，知识型企业可以说是一种特殊的服务公司。

“客户”和“顾客”

在图 1-1 最右边的服务公司中，它们所提供的服务已经成为一种工业化和可盈利的产品。而它们能否成功则取决于这些公司能否有效地完成进入大众市场前的运

作麦当劳的汉堡连锁组织就是这种高效标准化服务公司的原型，它成功地摆脱了对个人的依赖。

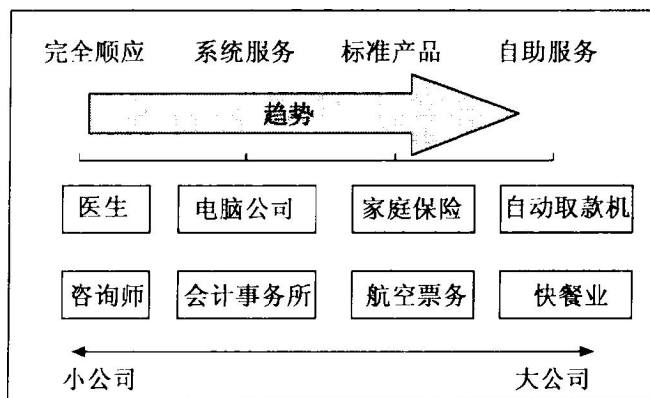


图 1-1 不同公司对顾客的顺应程度

展示了不同类型的非制造业公司如何在市场树立各自的不同形象，小公司制造专门订做的产品，大公司则生产标准化的产品，利用自助式销售，“工业化”的服务公司在图的右边，知识型企业则在图的左边

相反，越往左边，服务的复杂程度越高，已经不再是简单的模式化服务图的最左边的公司中，顾客被称为客户，因为这些公司提供给他们的是针对个人的解决问题的办法和途径，

“模式化”和“个人化”

知识型企业通常拥有受过高等教育的员工，他们的主要任务是解决那些各不相同的复杂问题。他们提供的

服务有以下几个特征：

- (1) 非模式化；
- (2) 创造性；
- (3) 符合客户的特殊需要；
- (4) 解决复杂问题。

最典型的知识型企业包括咨询机构、广告代理、律师事务所和会计师事务所。大公司的研究与开发部门也可以视为知识型企业或者知识组织。

其他知识组织还有医院外科，或者国家的权力机构（但这些机构的管理方式通常是不鼓励创造性和个人解决问题的能力与上述其他公司有所不同）。

解决问题的能力

知识型企业的产品是知识，也可称之为解决问题的方法。客户最关心的是这些知识解决实际问题的能力。

像艾赛亚（ASEA）或爱立信这样的高科技公司又是不是知识型企业呢？它们的员工也都拥有高水平的知识。回答是否定的，因为根据我们的定义，它们并不属于知识型企业的范畴。它们的确是知识密集型公司，但是到目前为止，其大部分知识还不是以解决个人具体问题能力的形式出现的。它们的强项在于公司经济实力，在于较长的创办历史、管理经验、与顾客及供应商之间的关系网。而且，这类公司的产品是可识别的实物。

知识型企业的实力很大程度上依赖于每个单独的员

工。所以，与其他公司相比，知识型企业的年度报告能否充分反映它的员工的表现显得更加重要。

年度报告应提供更多的信息

知识型企业的年度报告通常只是许多标准注释，诸如“公司职员是我们最重要的资源”，再展示一些职员和蔼可亲的彩色照片。除此以外，读者一无所知。股东根本无法获取公司最重要的资源——人力——的相关信息。

在没有获取足够的信息之前，要购买一个知识型企业的股份，你应该停下来多考虑一下，并对该公司管理层提出有关人力资源管理的问题。因为迄今为止，冒险投资知识型企业而导致亏损的事例屡见不鲜。

当然，如果投资者能够从年度报告中获得问题的答案，他们便不必要比那些投资普通工业公司的人提出更多的疑问。

然而问题是，知识型企业并不清楚如何通过年度报告反映其业务运转，所以那些对公司没有详细了解的外部股东根本无法获取他们想要的答案。知识型企业的年度报告通常只是许多标准注释，诸如“公司职员是我们最重要的资源”，再展示一些职员和蔼可亲的彩色照片。除此以外，读者一无所知。股东根本无法获取与公司最重

要的资源——人力——的相关信息。

但知识型企业到底需要提供哪些方面的信息呢？对于工业公司，已经有了传统的会计制度，即通过一些主要比率来反映公司的盈利状况等。通过这些比率，投资者可以对不同的公司进行比较，并且可以了解到公司的盈利状况和运转效率。

工业公司的会计制度建立在这样一个假设上：金融资本是生意的瓶颈，对所投入资本或股东权益的回报是衡量公司成功与否最重要的指标。公司的管理模式与股东所需求的信息恰好一致。

但对知识型公司来讲，金融资本的收益却不是市场上衡量成功的重要标准。是什么呢？也许就应该是有关“知识资本”的收益，或者是咨询顾问的销售能力等。因此，对究竟什么是衡量金融资本收益的要点，许多知识型企业的管理者们对此深感困惑。

事实上，大多数知识型企业在其内部控制中并不使用那些年度报告上显示的重要财务比率。外部分析家因而怀疑知识型企业的管理者们从来就不看公司年度报告中的那些数据。

管理层及股票市场面临的问题

越来越多的知识型企业开始在股票交易所和场外交易（OTC）市场上市。虽然它们也按照惯例标准提供利润报告，但这是一个不能用于内部管理，甚至是一个与它们

的管理完全背道而驰的标准。

同时，很多股东无法从知识型企业的年度报告中获得相关的信息，他们无法确认自己的判断是否正确。

对外部股东来说，他们投资的公司突然间发生重大变化是一个头疼的问题。公司重要人物离开并带走顾客和利润只是其中的一个问题。

一个咨询公司在短短的不到两年的时间里员工增长一倍，公司的股东会如何看待这一变化？这个公司还和两年前一样好吗？它的知识资本没有发生改变吗？它是否肯定发展成为一家更好的咨询公司呢？公司的顾客又当如何看待这个变化呢？

公司的管理者如何控制这些重要的知识资本？当然，更重要的是应该知道如何在教育和研究方面投资，而不是购买什么样的办公家具。然而，出现在年度报告中的却只有后者。

这些对外部股东来说是非常重要的问题，因为答案会告诉他们将面临什么样风险和可预期的利润。

这些问题对知识型企业内部员工以及希望在知识型企业就职的人们也十分重要。

基于以上的原因，一套新的年度报告标准对于这些知识型企业来说是非常必要的。这套标准除了给出普通的财务信息和比率外，还包括针对上述这些重要的问题所给出的答案。

年度报告的目的

知识型企业必须在报告中提供公司员工生产能力、稳定性、知识资本以及潜在利润的真实信息。

传统上，一个公司的年度报告应该向股东说明该公司是如何运营股东们投资的资本的。报告中也必须包括对股东们来说重要的事件，以便帮助他们决定是否需要重新判断他们对经理们的信任度。

在报告提供的信息的基础上，股东们应该能够决定是否卖出他们的股票，以便投资到其他能给他们的资本带来更大收益的公司。

在工业公司中，金融风险资本是最重要的稀缺资源，它们由股东们提供；公司员工付出劳动而获得工资收入；此外，工业公司还需要第三个因素——生产所必须的原材料。知识型公司却不同，它们并不需要传统的原材料，金融资本对它们来讲也不是最重要的投资资源，员工才是它们所拥有并至关重要的。

知识型企业的员工，无论是个人还是一个“结构”（见第四章结构资本），都代表着公司的生产力，是公司最重要的收入来源。

报告必须反映员工因素

知识型企业的年度报告必须提供真实的资料，包括员工的生产能力、稳定性、知识资本以及潜在利润。

对外部股东们来说，能否判断潜在利润是非常重要的。他们希望知道今天的利润是多少？未来的利润空间有多大？同时也很关心公司的稳定性。

对公司年报读者来说，重要的是公司的信用风险，也就是公司的稳定性。他们想了解公司财务风险和运作风险的大小。

对员工来说，重要的是他们的公司与其他公司相比较是否成功。

对管理者来说，年度报告更是一种传播信息的媒介。

年度报告必须反映出员工因素的各个方面。从现今的财务报告中很难获得这些数据。因此，必须发展一套新的人力会计制度。

外部分析的目的

在一个大的知识型企业内部，管理者和投资者不仅需要普通的财务数据来驾驭和评估公司，他们还需要能清楚反映知识资本和稳定性的指标。

外部分析是基于各相关方面团体的利益，对公司及

其年度报告进行深入的研究。

这些研究通常由财经分析家进行。他们专心于判断该公司的财务结果和财务状况。他们主要从股东们的角度审视该公司，但是这并不妨碍他们的研究同时有利于其他的利益相关者。

一个小型知识型企业的内部管理者通常对自身的状况有比较清晰的认识。他们不需要有很多不同的重要指标。然而，随着公司的发展，管理者越来越远离公司的日常事务，因而对公司的非直接控制方法的需求逐渐增长。

工业公司在控制系统方面发展得比较完善。这些系统建立在中层管理和主要的财务指标上面。利润率、资本收益以及现金流量是一个大型公司不同部门的发展状况的重要指标。

投资者和财经分析家，因为要判断工业公司的风险和潜在利润，和管理者一样要研究这些重要数据，只是所站的角度不同罢了。

2 资本和经营思想

任何组织都需要资本来解决顾客的问题。我们把组织中的资本分成两种不同的形式：

- (1) 传统金融资本；
- (2) 知识资本。

知识资本可以分为几个不同部分。但对外部分析家来讲，以下两种类型是他们最需要研究的：

- (1) 个人知识资本；
- (2) 组织知识资本。

个人资本——个人的专业能力

这里所说的个人资本就是公司员工对顾客的社交能力、经验、受教育程度以及其他技能。这些知识组成了一个人的专业能力，并直接关系到他们解决顾客问题的能

力。

我们这本书称那些拥有知识的人们为“专家”或“创收者”。他们最基本的任务就是为组织创收。

当然，其他员工也拥有对组织十分必要的专业能力，例如，会计部门的员工。但是我们把这种个人能力看作是结构资本的一部分。虽然他们是组织不可或缺的一部分，但他们的主要任务不是创造新收入。

结构资本——组织的竞争力

每个组织都有一个创业史，这些事件及经验一般都被文字化，并以各种手册或电脑程序的方式保存下来，其中当然也包括一些解决顾客问题的概念和方法。这些经验不是个人的而是组织的（即使这些经验是由拥有这方面知识的个人总结的）。

组织与供应商、顾客及其他知识资源之间还建立了许多沟通交流的渠道网。这类知识资源不是任何个人可以完成的，而是依赖于公司在市场上的地位或历史。我们认为这种能力是结构资本的一部分。

组织在管理方面也积累了丰富的经验，例如薪资制度及内部组织。这种管理能力也属于结构资本。

总的来说，组织必须拥有一定的结构资本，就如同办公室需要办公用品一般。我们把行政管理人员的个人能力也包括在结构资本之内。所以，结构资本不仅包括某些

对外服务顾客的专业能力，还包括对内管理的组织能力。

图 2-1 举例说明了不同“导向”的知识。实线内的区域为结构资本。

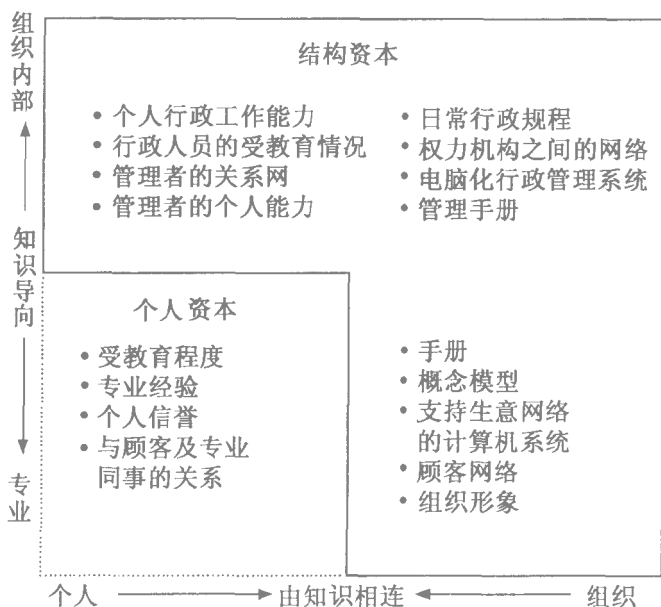


图 2-1 知识资本

知识资本可以分为个人资本和结构资本。个人资本倾向于专业方面，并为个人所拥有；结构资本则是组织的其他能力。图左边“专业”一词指与公司经营方针相关的知识

专家还是经理

公司的员工可以分成两类，一类专心于自己专业，另

一类则致力于公司的发展，也就是那种把自己和组织绑在一起的人。专家与经理之间的角色差别出现在组织的每个层面。一般来说，无论在整個公司或公司的局部，似乎都很难发现兼具专业技能和管理能力的人。

知识型企业的不同阶段

将两种不同的知识类型——即专家和管理者（通常很难是同一个人）所具备的两种技能，放在一起，便组成如图 2-2 所示。

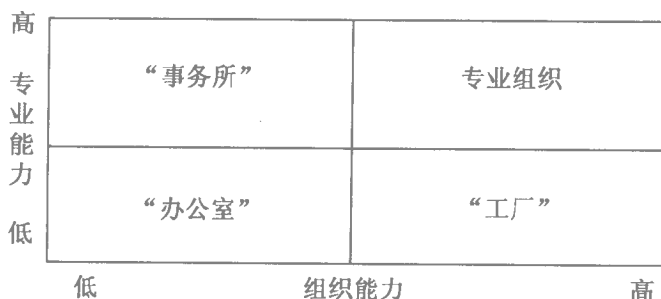


图 2-2 四种类型的知识型企业

图中展示了四种知识型企业：“事务所”、“办公室”、“工厂”及专业组织。“事务所”是一种适合于专家的工作形式，但是缺乏组织能力，很难长久地经营下去。“办公室”拥有低等的专业能力和普通的组织能力。“工厂”没有高水平解决问题能力的个人。“专业组织”则是理想的形式，它融合了长期经营、持久力、创造力与解决问题能力

利用所拥有的知识赚钱，但还没有真正组建为公司的组织可以称之为一个“事务所”。典型的例子是发展初

期的律师事务所和小型咨询公司。这些组织通常都缺乏组织能力。

不断的成功带来了成长，如果管理得当可继续获得成功和成长。那些公司的领袖们很快发现必须发展公司组织，否则它将在事务所阶段停滞不前甚至在创办人去世时也随之消亡。

那些成功地建立起有效组织的公司（在创办人离去后还继续发展）将向“专业组织”这种知识型企业的理想阶段继续发展，因为它们已经建立起了员工个人资本以外的结构资本。

最后，在“工厂”内，就重要性而言，组织知识已经超过了个人专业知识，“工厂”因而逐渐失去了它最好的专业技术人员，当然还有他们解决问题的能力。另一方面，组织的管理能力和正常结构逐渐完善。

但是这种组织形式也无法长期生存下去，即便是在政府控制下也一样难逃被淘汰的命运。因为顾客一旦发现他们得不到他们期待的优质服务就会离开。近年来针对政府的批评在增加，就是因为顾客开始发现他们没有得到与他们的付出（如纳税）等价的优质服务。

金融资本

纯粹的知识型企业几乎不用依靠金融资本就可以满足顾客全部需求。因此，在知识型企业，金融资本和其他

两种类型的资本——个人资本和结构资本相比，属于次要的因素。

组织价值的增长通常是在没有大量金融资本投资的情况下实现的。其中一种表现是知识型企业中每个员工的价值增值高于制造业公司。另一方面，知识型企业每个员工的平均金融资本则较低。

然而金融资本并非没有价值。许多令人激动的商业点子往往是以金融资本、知识资本和结构资本相结合的形式实现的。

核心的改变

工业公司和知识型企业都依靠结构资本，但相对来讲，结构资本在服务行业中显得更为重要。利润最高和成功的服务公司已经把它们的产品标准化了，以便向庞大的市场提供统一的服务。对服务公司来说，组织的能力就是它的结构资本。

结构资本在知识型企业也发挥了重要的功能，特别是当公司发展壮大之时。对于成长中的知识型企业来说，最重要的一项管理任务就是创造并增加结构资本。

通过图 2-3，可以看出不同的公司如何将各自的工作重点放在三个不同的角度。

有意识的投资使得大型工业公司对员工个人知识的依赖越来越小，大量金融资本投在生产设备上，知识和能

力包含在生产设备中。

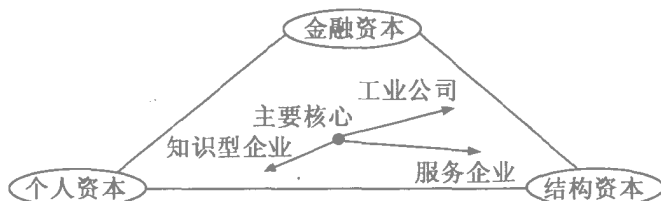


图 2-3 公司的三种资本类型

所有公司都是三种资本（金融、个人和结构资本）的组合。这种组合中的主要焦点取决于这些类型各自的重要性。一个纯粹的知识型企业并不主要依靠金融资本，而主要的焦点是个人资本。工业公司则更依靠金融资本而非个人资本。在服务公司中，创造大量的结构资本则是最重要的

另一方面，金融资本在类似联合利华和 IBM 这样的公司中相对不是那么重要。他们把主要精力投入到如何发展对各自产品的推广和销售能力上，如何对消费者加大影响，如何组织销售队伍和在市场上建立关系网等方面的知识。

这些知识和能力已经逐渐融入了组织，并组成公司的结构资本。结构资本对大型的公司十分重要，因为这样的话，员工个人便不可能将这些知识带走并销售。

在一些组织中，员工个人的知识组成生产过程最核心的部分，大学和其他教育机构就是这种组织。类似的组织对金融资本优势的需求相对较小，它们的成功和质量取决于每个员工知识的发展状况。推动个人发展的动