

# 引 言

一个被人们称作信息社会的新时代正出现在我们面前。它给我们带来一种全新的企业。本书的内容是要回答关于这种企业出现后，会面对哪些管理方面的挑战，以及如何解决这些问题。

如何管理、控制和发展新的企业？这种新的企业雇有天才的、自我为中心的、高素质的雇员，他们在工作中需要利用创造性去解决复杂问题，尽管我们看不见他们生产的东西，但是他们的工作对我们当代的生活有着极为重要的影响，他们的工作有着提高世界上各种产品和服务的质量、增加产品和服务的数量的重大作用。

这种企业被我们称之为知识型企业，这些公司把他们的知识和诀窍销售给为顾客提供产品和服务的公司。

关于知识型企业并没有什么新东西。许多世纪以来，人们就试图用多种方法将他们掌握的知识诀窍卖给他人。近来人们突然对知识型企业及其员工——有时被称为“金领”阶层——产生了极大的兴趣，原因是与一般生产商品的企业相比，越来越多的人加入了越来越多解决复杂问题的公司。

知识型组织到处涌现，它们出现在传统制造业中的那些外来的、

有大量“金领”雇员的小型公司出现在服务行业以及如同在私人企业中出现一样，也出现于公共服务部门。

典型的知识型企业是咨询公司。制造业和政府部门需要好好学习此类公司的成功管理经验以及他们处理一些特殊问题的方法。

这是一门必修课 从“工业社会”转向“信息社会”的关键在于传统组织和企业转变成知识型企业的进程。本书有一些关于制造业的企业如何成功地由传统企业转变成知识型企业的例子，这些企业很好地利用了他们的核心知识与诀窍。在将来，这些成功的策略是十分必要的，但这还不是成功的充分条件。有了这些，可能会成功；没有这些，则注定要失败。公司的领导若将他们的注意力集中在知识管理上，他们会得到对这些企业更明确的认识。

在信息社会中关于知识管理的最重要和最生动的一个特点是：个人成为活动的中心。对知识型企业来说，其所有的资源中，单个独立的人是最重要的。就是因为这个原因，知识组织的出现，意味着企业界权力结构的革命。

### 小 结

- 新企业环境的一些关键变化正展现在我们面前
- 信息社会是新企业赖以生存的环境
- 知识型企业是在新环境下发展起来，并以知识为其生命线的组织
- 这些组织涉及的业务都与解决复杂问题有关
- 当前一个重要的变化动向是：传统的组织和企业正逐步演变成知识型企业
- 在这个过程中一个关键表现是：由一种协同的力量而引起的变化，正使个人成为企业的中心
- 知识是经济发展的源泉

- 经济发展主要的约束条件已经由货币资本的短缺转变为知识资本的短缺
- 知识管理是企业面临的新挑战



# 1 知识型企业

## 作为知识产品的牛奶

从全世界范围来说,100年前我们先辈饮用的牛奶,与我们现在饮用的牛奶已经有了根本的不同。现代的牛奶采用巴氏消毒法,使用让奶质更加均匀的技术,添加维生素,用现代方法包装,然后通过复杂的分销系统运到我们的餐桌上。

尽管牛奶的味道可能没有什么两样——其实味道是一个难以记录下来品质,无法以记录的方式供后代来查询确认——但我们可以确定,我们先辈饮用的牛奶是非常可口的,它们与我们今天的牛奶或多或少是同一种饮料。不过非常重要的不同之处在于,现代的牛奶含有丰富得多的知识。

牛奶的生产和分销是知识高度发展的领域,现代农场主必须是机械师、化学家、营养学家及兽医的综合体,他们需要有动物饲养的经验和家畜养殖基因学的知识。他们使用所有上述知识来为您供奉瓶装牛奶。我们将此称为多技能集一身的农场主的专业技术或专

业知识。

现代农场主同时在企业管理、税务、个人事务管理、分销、市场以及控制易腐产品等领域发展了复杂的知识。在我们的早餐桌上出现的牛奶，需要所有这些知识，这些知识可称之为农场管理的知识，农场主们采用这些知识来生产和分销牛奶，而这些牛奶与我们的祖辈们所饮用的牛奶在很大程度上没有什么不同。

以往一头奶牛年产量不超过 2 000 升，而现代的奶牛年产量已达到 6 000 升。现代农场主利用他们的知识，以更少的实际支出（已经扣除通胀因素）生产更多的牛奶。累积的知识可以像生产牛奶一样，根本而且简单地改变了生产的面貌，这已经是被大家所公认的事实。

## 依赖知识的社会

我们这个社会越来越多地依赖于复杂的知识。装置着半导体和电子元件的洗衣机代替了我们祖母时代的一些知识。我们不知道用这些洗衣机洗的衣服是否比我们的祖母们用手洗的要更干净一些，因为已经很少有人再用以前的方法洗衣服了。

我们可以确定的是，这种装置在洗衣机里的集成电路的知识，已经使当代家庭花在洗衣服上的时间大大减少，把我们从单调乏味的工作中解脱出来用以从事更为‘高级’的事情。

装在洗衣机中的知识比在牛奶中的知识更容易看得见，其发展速度正在加快与 5 年前的洗衣机相比，如今的洗衣机拥有更多的功能，其他耐用品如汽车、收音机等也同样如此。我们的生活方式，从实际意义上讲，我们今天的自由，来自于知识，这些知识渗透在我们所消费的一切产品之中。

## 什么是知识型企业

知识型企业生产和销售知识。表面上看来，它相当于传统概念中的服务性行业。许多服务性行业的企业够格称为知识型企业。

尽管知识型企业都是服务性行业中的企业，但服务性行业的企业不都是知识型企业。知识型企业应该是这样一种企业：提供服务并非单独的现象，而是将其全部服务贡献给客户，为适合客户需要而建立相应的机构或组织。那些进行精加工或包装的企业是与生产和制造企业颇为相像的企业，这类企业我们称之为工业服务企业。

典型的知识型企业发现他们很难将其经营标准化。因为它不能迫使客户适应它，而必须让自己去适应客户。很难说出一个外科医生对病人动手术的标准过程，或一个律师为客户准备辩护材料时的标准过程。

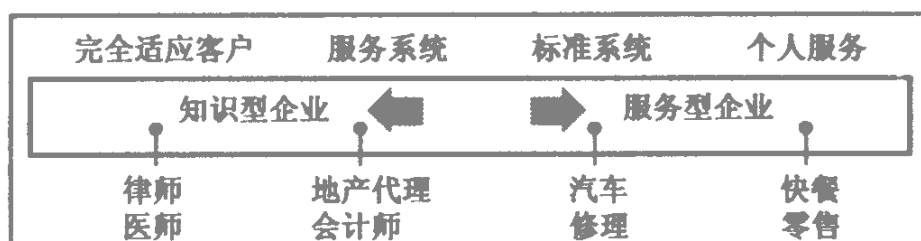


图 1 服务业的范围很广，从右端传统的服务型企业到左端知识型企业。知识型企业解决复杂问题，没有标准答案的问题，传统服务解决简单问题。在此中间的企业面对着一个战略问题，是向左还是向右

有复杂的、创造性结果的知识型企业，与带来标准工业化结果的服务型企业，有时在同一组织内并存。正如较低等动物的一些特性，会存在于已高度进化的后代身上一样。银行是典型的服务型企业，银行分行的雇员，像别的服务型企业中的服务人员一样，站在柜台边上处理客户的账户往来。与此同时在同一组织内还在进行着复杂

的、个性化问题的处理，如大额信用的调查、现金管理问题、档案管理、公司金融业务等等。

图 1 最右边那些公司属于工业性的：关键利润来源于企业效率、工业化的程度和针对主要市场的预先程式化的产品。麦当劳快餐是这类企业的典型。为了取得经济学家称之为“边际成本递减”的结果，大部分服务业企业都试图尽可能地采用工业化（标准化）的生产。再拿银行来说，他们正在积极地设置自动取款机和柜员机，用于取代传统的柜台服务。

在图 1 的左边的公司恰恰相反，他们需要处理的是更为复杂的、远非标准化的问题。他们称他们的顾客为“客户”，对每个客户的要求单独进行处理。在他们与客户的交谈中，就可以明显地感觉到他们对客户的适应程度。一位辩护律师与客户交谈其案情，一位商业银行家与一位客户洽谈一宗生意的买卖，他们经常使用第一人称“我们认为应该服罪”，我们认为他们不会抬高标价”。

许多成功的服务型企业的成功之处在于，它们将自己的行为工业化，在实行工业化的工作过程中，或多或少地摆脱了依赖个人的情况。麦当劳快餐业采用一种收银机，不用数字而是用图案显示，以便于受雇者中不识字的人也可以胜任收银的工作。麦当劳这样的公司已高度地发展了管理知识，并几乎完善地发展了其经营之道。他们的努力，已经将所需解决的问题，简化到可以采用工业传统管理方法去完成。

大部分银行职员采用相对标准化的服务，只有一小部分职员需要有较高程度教育背景，以适应客户的特别需要的服务项目。

这就是为什么许多银行仍被列为服务型企业的的原因。从某些方面看来他们正向图 1 的右方移动 更接近于“工业化”的经营方式。同时他们正在被多样化经营策略拖向基金管理、企业金融、风险投资管理领域。在这些领域中，需要越来越多的、有资历、受过高等教育的员工。这种情况引起了一些问题，以至有时看来似乎有导致银行

分裂的趋势。银行进入了快速演化的阶段，他们正处于变化的时代。尽管他们的一些高层主管还没有意识到这一点，他们的环境却在变化，特别是他们客户的需求在变化，这促使银行向知识型企业转化。

几年以前，电讯和数字处理行业的企业合并成风。人们认为，技术改进使电话和电脑更为接近，很快就有人预言，像 IBM 这样的电脑公司会受到电话公司如 AT & T 的挑战。

这个预言已成为现实，以前这两个截然不同的行业，正在融为一体。合并这个概念，从不值一钱、不切实际的幻想变成了现实。当下流行的一个话题是：以服务为发展方向的银行和以知识为基础的证券业的合并。正如信息技术中早先出现的合并一样，金融服务一体化的经营思想正在为银行和证券业的发展战略增添光彩。

最近伦敦大不列颠银行准备和它的许多外国竞争对手一起，向市场付出巨额资金。他们打算通过大规模的企业收购行为，通过购买证券代理公司，向证券市场进军，借此迅速实现合并战略。这种举措代表了银行由服务业向知识型企业转化的一个飞跃。

在最近的几周之内，银行从过去花在其他领域中的、现在看来是过高的费用的经验里，学到了一些技术和知识。他们开始了解服务型企业与知识型企业的区别了（请参看第十一章“巴克莱银行购买知识”一节），不过在这方面他们还有大量的东西需要进一步学习。

银行转变得很快，其他行业也在跟上这一步伐。保险公司、医院和其他许多工业集团，都有一部分雇员从事标准服务，与此同时另外一些人则在从事复杂的、创造性的思维（我们称之为“先驱小组 pro-team”）这种趋势是一种特殊现象，并随时间发展，会变得越来越突出。我们在后面的章节中会再回到这一话题上来。

这是本书要阐述的服务型企业与知识型企业的不同之处。知识型企业的产品有 4 个显著的特点：

- (1) 没有标准；
- (2) 富有创造性；

- (3) 高度依赖于个人；
- (4) 解决复杂问题。

## 关键的资源

知识型企业中的关键资源不是货币资本或者生产过程，而是人。在这方面而言，知识型企业与传统的制造业有很大的不同。这之间的不同，可以用知识型企业特定的语言来表达。下表中，左边是知识型企业，右边是工业企业。

知识型企业	工业企业
信息	收益、物流
人	机器
知识	资本、固定资产
教育	维修
招聘	投资
员工辞职	撤出投资
数据产品	产品
时间	原材料

这是比较极端的表达方式 对大部分公司而言 在大多数情况下 这些词汇应取其中间含义

信息 —— 收益，物流 知识型企业的产出是增强信息量的知识，而非一般的可见的物质产品。有时这仅是字面上的解释，通常知识型企业产出的主要表现形式是改善为顾客或客户所提供的服务的质量。

人 —— 知识型企业的机器 人是知识型企业中的生产机器。人才越多的公司或机构生产力越强。

人才是这类公司的惟一的生产力资源。记者、从事研究工作的工程技术人员、程序员、咨询人员和医生，所有这些人员都通过他们

的专业知识来完成其工作。假若医生病了，机器人不能代替他，他们的工作无法自动化。作为公司的生产机器，他们同时也是这些生产机器的经理。在以后的章节中，我们将会回到自我管理这一话题。目前只需指出这是知识型企业的特别之处就可以了。并且最重要的是需要了解在这类企业中会碰到的管理问题。

知识 —— 资本 固定资产      知识 或者更正确地说 人才构成知识型企业最重要，有时甚至是惟一的资本。而货币资本很少会对知识型企业有重大的贡献。要知道，一些知识型企业，如股票交易代理、金融企业和基金管理公司也使用货币资本，但即使在这类企业中，也是由掌握有知识和诀窍的人来决定其货币资本的利润率的（详见第十一章的讨论）。

许多知识型企业拥有出色的资产负债表，但是它们的出色仅体现在所获得的高利润，而不是企业发展所需要的其他资源。并且这类企业的盈余现金极少被投入企业运作之中。

在知识型企业中，随着公司雇员年复一年经验不断得到丰富，公司的知识资本也随之不断增长。知识资本的增长率，由企业的教育培训实施和其他鼓励个人发展的方法来决定。在这个不可见资产负债表的负债栏里，富有经验的雇员离去，或者他们不努力工作，就造成知识资本流失。造成知识资本流失现象出现的原因有两个：要么是因为领导不得力，要么就是企业内部存在一些不协调的现象。

教育培训 —— 维修 教育培训是可以促进知识型企业的“生产机器”改进和保持良好状态的积极因素。每个雇员都需要接受一定量的教育，以保证他们可以跟上他们所从事专业领域中的知识发展。知识型企业必须为其雇员支付教育培训的费用，正如维修预算保持工厂机器设备的价值的关键所在一样，教育培训方面的支出是知识型企业保持其知识资本的关键支出。成功的知识型企业在教育上投入大量的、大大超过维持知识资本的资源。他们甚至有自己的学校，开设自己的课程，设立自己的培训项目。他们将教育培训当作管

理工具。对他们来说，这远远不只是维修，而是一种积极的对知识资本的投资。

**网罗人才 —— 投资** 招募人才的决定，是知识型企业所需做出的最重要的决定之一。确保申请者达到专业水准的标准仅仅是人才管理的起点。个人特点如果不是更重要的话，起码也与专业水准同样重要。传统企业在向新机器设备投资时，常常难以下决心，因为难以确定该设备是否适合生产需要，是否能胜任其所需要做的工作。知识型企业在为其库存增添“生产机器”时，也同样会经受类似上述的考验。

同时，招募人才也是重要的人事管理手段，尤其是当战略发生改变时，需要网罗人才来对此加以支持。例如企业向一个全新的方向发展时就是如此。后面我们还会回到网罗人才这个概念上来。

**员工辞职 —— 撤资** 好的雇员如果扬言辞职或真的辞职，对一个知识型企业的领导来说，是最糟糕的事。可以想象，当一个奶牛场的经理，亲眼看到一台新的挤奶机，被奶牛践踏而毁坏时，会产生什么样的心情。

**信息 —— 产品** 知识型企业惟一的产品是就是加工和分发信息。

**时间 —— 原材料** 不论是自己的时间还是买来的时间，对知识型企业都是最珍贵的原材料。在这种情况下，时间既被消费又是投资。时间投入到恰当的、有组织的研究和开发项目中去，就是一个有效的投资。这在研究密集型企业中是显然的事实。电脑程序员和开发工程师经常用他们自己的语言来描述其所在公司在市场上的竞争地位：“我们至少领先两年”，意味着竞争对手至少需要两年时间，从事相同的研究开发，才能赶上他们目前所具有的知识水平。因此时间在这里就是竞争的武器。一个新市场或新领域的先锋，常常因为是第一而占据竞争优势。在其他公司还没赶上之前，越早进入一个领域，就越容易积累起更多的知识和诀窍。强大的对手随时可以在

单位时间内投入更多的人力，因此可能很快迎头赶上。这就是此行业中的经理，在评价其竞争对手时，为什么不以其对手的产出作为标准，而是以其研究开发部门的大小作为判断标准的原因。

## 知识的主要类型

### 专业知识 —— 商业诀窍

专业知识是知识型企业的核心知识，是企业经营的重要所在，知识型企业的一切回报都来自专业知识和诀窍。在法律行业中是法律知识；在财会行业中是会计学的专门知识；在实验室中是科学和工程学的创造性（有一种说法是，当一个工程师可以挣 25 英镑时，一个傻瓜只能挣 1 英镑；而一个管理咨询人员在工程师可以挣到 1 英镑时，能使一个傻瓜挣到 25 英镑）在马戏团中，是小丑的艺术，在图书出版业中，是发现热点的天才和项目的管理；在建筑业中是设计和工程技术。

成功的知识型企业，完全依靠其在专业领域内比竞争对手更强的专业能力来获胜。

专业管理人员的工作是，激励和促进专业人员一致合作，使他们可以在整体上了解公司的经营思想。

### 管理知识与诀窍 —— 增加公司的财富

管理知识可以提高企业保持和增加公司价值的的能力。管理或者说组织专家主要在以下一些领域活动：市场、管理、财会等等。这里有一个最高的要求：企业最高层的领导必须有增加公司的价值的的能力。在同一个意义上说，他们必须有能能力做到使公司的价值上升，或者起码不会下降。他们必须监督和引导公司的发展，以保证公司的领导人或关键人物离去后，企业仍能充满活力地生存下去。

当人们问及一些问题 如：“知识型企业雇用 10 个专业人士有什么用？”人们常会首先从获得利润的能力这一角度出发，做出有关评价。但这是远远不够的。这种评价仅仅是对公司过去的能力做出的不完美的判断。企业真正的价值可能分文不值，也可能高达 200 万英镑。这要看企业拥有什么样的专业人员，因为知识型企业的价值在于这类企业所依赖的关键人物。假如一个有 10 个专业人员的公司由一个人拥有并掌握，这个企业对新的所有者来说，可能一点用处都没有。不管它是多么成功，也不管当时在他的账户上显示出它的利润有多高。假如企业家卖掉他的企业，或者离开企业，新老板不能确定他是否还能保留原来的客户和雇员。这个新得到的企业可能会在他或她的手中完全垮掉。

一个公司在被销售之前，不具有客观的可以评估的价值标准，除非这个公司被放在市场上出售。精明的购买者会为此感到头痛，他们不知道这个公司在他们手里是否还会像以前那样好。如果一个知识型企业的管理不能证明这一点，这个公司就被认为没有什么价值。但是在现实中这种公司的售价都比其真实价值要高得多，原因是存在着许多不精明的知识型企业的买者，这些人往往被那些可见利润而迷惑，对其看不见的财产却不加以判断。

一些管理人员试图采用向房地产和其他固定资产投资，以此来增加公司的纯资产。这是不正确的做法。为增加公司的资产而向其他领域进行投资的做法，是极其危险的。除非这种投资可以得到良好的管理，否则这些新的投资的比重会不知不觉干扰原有经营思想。

这不是说可以不考虑金融投资，与之相反，尽管这种投资在知识型企业不多见，只要通过专业化的管理，还是需要的。现金和现金管理在知识型企业中是非常重要的。

## 知识型企业的分类

起码存在着四种不同类别的知识型企业。

“工厂”在谈到那些知识水平较低，同时具有较高的专业管理水准的服务型企业，我们使用“工厂”这个词。

许多成功的服务型企业适用于这个类别。在一些典型的例子中，其管理已经发展到十分复杂而又精细的高度，通过这种高度有效的管理，这类公司可以有效地为客户提供服务，企业无需依赖于个别有能力的人。麦当劳快餐业就是这种类型企业的一个典型例子。

传统的卡片穿孔企业，以输入和登记从客户那里得到的清单的数据为其专长，这是非常接近知识管理的一个例子。其工作很简单，成功的秘密是将打孔的过程标准化，因此不需要雇用高质量的工作人员。

“办公室”“办公室”这一类别的特点是，专业知识水平和管理能力都比较低。这种组织内的工作不自由，常被称作为奴隶机构。这种类别一般都存在于专业机构和联合会的管理工作中。其工作性质是为专业组织的成员提供服务，这些组织里的工作人员，没有个人的权力去自由活动，也不能代表个人行动。他们不能发展自己在管理领域中的专长，也不允许在其工作的专业领域中发展。他们纯粹是被雇用的服务人员，被用来执行协会成员所做出的决定。

因为这种机构几乎不具有创造性的工作环境，所以专业人士无法在这种环境下进一步得到发展，他们除了离开，就只有衰退。工作人员在这类机构中的流动性要么非常高，要么就非常低。流动性高表明其正在失去非常有才能的雇员；流动性低说明其不能从劳工市场上得到新的、有能力的雇员。

代理商 代理行业是一个非常有创造力的领域。专业人士通常具有高水平的知识，并且能够在一起愉快地工作。他们可以自由地

发展自己的专业，并且在始终存在的竞争压力下去努力发展。他们  
的环境既有挑战性又有刺激性。

一般工作人员并不像管理人员那么高兴，他们在企业的地位低  
下，几乎没有规定让他们向专业方向发展。他们抱怨专业人士对他  
们根本不重视，而这一行业里的经理对此也毫无办法。这是经常发  
生的事情，甚至最高管理层是由专业人士轮流担当的情况下也是如  
此。暂时的“管理伙伴”有专业主义思想，他们受到职业偏见的影响，  
一些法律顾问公司就属于这一类型。

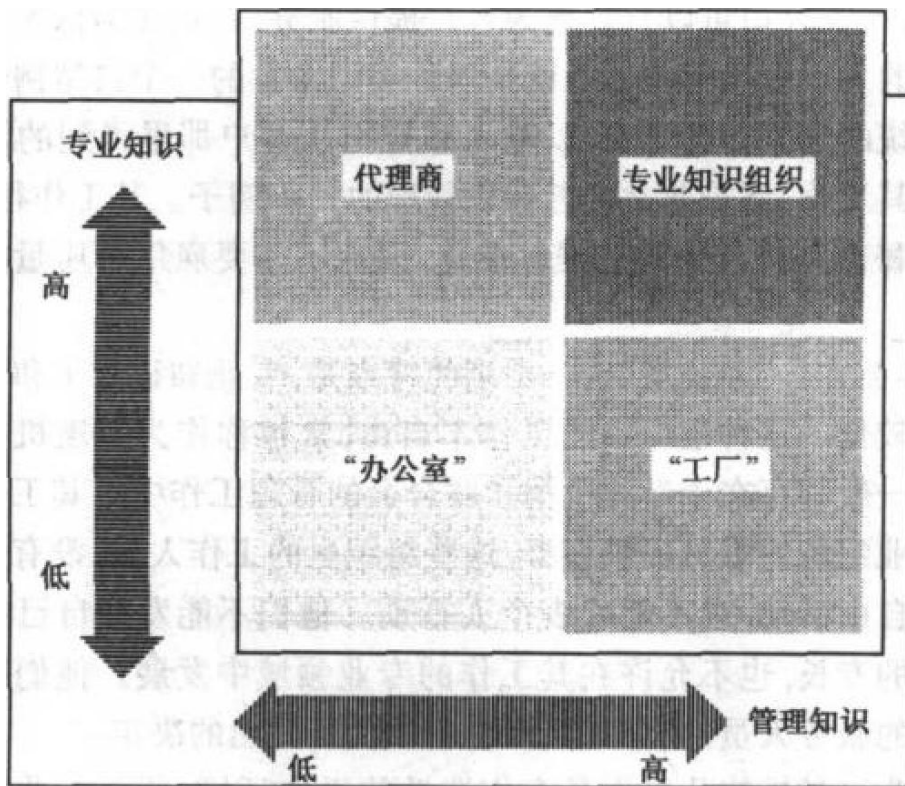


图 2 知识型企业既需要专业知识，也需要管理知识。要想获  
得坚实的企业基础，就必须把这两者在高水平上紧密结合起  
来，以有创造力的员工为基础，发展成为专业知识组织

大部分新的、成长迅速的知识型企业属于代理型企业，因为大部  
分知识型企业是由一些新的专业人士建立起来的。在最初阶段，至

少可以说这个企业的机构没有太大的优势，因为他们面临着许许多多真正的专业问题需要解决。

代理公司从长期来说很难生存下去。或迟或早它会由于内部的等级而分裂，或者是因无法发展成为专业机构而每况愈下。

**专业知识组织** 专业知识组织是良好的发展方向。它的特点是具有长期的稳定性，长期的价值增长能力，以及使专业人士和新领导发展的能力。一个知识型企业只有当它学会更换新领导，而不会导致企业质量下降的情况下，才能成为一个专业组织机构。

## 信息系统和商业诀窍

在 1986 年年底的时候，在许多家杂志上刊登出一个广告，人们最初看到这个广告后会有一个印象，以为可以得到一辆售价只有 1.35 英镑的红色的蓝博基尼赛车。该车每 1 加仑汽油可以行驶 300 万英里。想一想这一小学生的幻想如果真的实现的话，将会出现什么：从石油，汽车和运输业，一直到世界上的一切，都会出现不可思议的变化。

这当然只是一个故事。广告设计者的意图是要表达自从计算机诞生 30 年以来，计算机行业的发展和改进的程度。该广告中的那辆超级经济、超级便宜的蓝博基尼汽车，是汽车工业如果以同样速度进步应该得到的结果。

计算机既是信息社会的产物，又是信息社会最强劲的动力。它是计算机行业自身发展起来的产品，更重要的是，它是有巨大力量的万能工具。一个可以比较肯定的、关于未来的断言是：与将来出现的计算机相比，今天的计算机就显得效率低下，价格昂贵。在计算机世界里，用汽车打比方，10 便士一辆的、每 1 000 万英里耗油 1 加仑的蓝博基尼车，10 年以后就将走上市场。

计算机是为知识型企业制造的，作为大脑的延续，计算机使知识