

核心竞争力

HEXIN JINGZHONGLI

朝松知识管理文库
东南大学出版社

知识管理战略与实践
周海炜★著



图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力：知识管理战略与实践 / 周海炜著。
南京：东南大学出版社，2002.10
(六朝松知识管理文库 / 杨治华，钱军主编)

ISBN 7 - 81089 - 022 - 0

. 核... . 周... . 知识经济 - 关系 -
企业管理 . F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第072620号

丛 书 名 六朝松知识管理文库
书 名 核心竞争力：知识管理战略与实践
编 著 者 周海炜
出版发行 东南大学出版社
社 址 南京市四牌楼2号 邮 编 210096
电 话 025-3792327 025-3792214 (发 行)
传 真 025-7711295 (发 行) 025-3362442 (办 公 室)
经 销 新华书店
印 刷 江苏兴化印刷厂
开 本 880 × 1230 1/32 印张12.75 字数319千字
版 次 2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷
印 数 1 ~ 4000
I S B N 7-81089-022-0 / G · 1
定 价 120.00元 (全6册)

促进管理文化的创新

(总序)

近来，知识管理问题越来越得到国内企业界和学术界的重视。一些全国性和国际性的知识管理研讨会相继举行。北京、南京等地部分高校也陆续开设和准备开设知识管理方面的课程。知识管理不仅作为企业的一种管理文化变革和管理模式创新，得到了众多企业家认可，而且作为一门正在生长的很有希望的学科，得到不少专家学者的关注。

当今世界，科技革命日新月异，知识经济日渐崛起。科学技术作为第一生产力，正在广泛地深入到社会生活的各个领域，有力地改变着人们的学习方式、工作方式、生活方式和思维方式。“知识经济”这一概念的出现，把知识和经济紧紧地联系在一起。知识正逐渐取代金融资本和自然资源，成为一个国家最重要的战略资源，同时，也成为企业最重要的生产要素。企业的活力、竞争力和发展力，越来越取决于对知识的获取能力、存储能力、传播能力、运用能力、开发创新能力和组织管理能力。一个成功的企业，不仅要对人、财、物等有形资产实施有效的管理，而且必须对信息、知识、技术等无形资产实施有效的管理，形成有形资产和无形资产的有机结合、良性互动，以取得最大的综合效益。特别是对于那些高科技企业、软件企业和文化企业来说，知识资产的管理尤为重要。我们

的企业家、管理家、学问家，应当充分意识到知识经济对企业管理带来的新机遇、新挑战，以面向未来的眼光和与时俱进的精神，推动知识管理的实践应用和理论创新。

知识管理理论的价值，在于它可以成功地解释以技术创新、知识创新、制度创新和管理创新为基础的国家创新体系，能够为国民经济创造财富，并实现社会经济的可持续发展这一重要的知识经济现象。经济形态由农业经济向工业经济转变的主要管理特征，是由英国经济学家亚当·斯密首先提出的科学管理取代了早期的经验管理，而知识管理取代科学管理，则是由工业经济向知识经济转型的主要特征。积极研讨知识管理理论，实施知识管理战略，培养知识管理人才，将会有力地推动我国迈入知识社会的进程。

以知识的积累、交流和共享为原则的知识管理，不仅可应用于企业管理，对个人以及在政府运作、社会管理等领域，也都有着广泛的应用前景。对个人，知识管理意味着要终身学习；对组织，意味着要建立学习型组织；对国家，意味着要尊重知识，尊重人才，要“大兴学习之风”。诚如江总书记在为全国干部培训教材撰写的序言中所告诫我们的：“我们党历来重视全党的学习。在革命、建设、改革的重大转折关头，在面临新形势新任务的重要时刻，党总是把加强学习和教育干部的问题突出地提到全党面前。实践证明，党的事业的发展，党的建设的进步，党的干部队伍素质的提高，都同我们党重视学习、善于学习密不可分。这是我们党在八十年奋斗历程中取得的一条重要经验，必须始终加以坚持。”

知识管理是一门正在形成和发展中的学科，《六朝松知识管理文库》是南京大学、河海大学、南京邮电学院以及有关企业的中青年专家学者在这一研究领域的最新成果。《文库》共包括《知识管

理：用知识建设现代企业》、《核心竞争力：知识管理战略与实践》、《竞争情报：挖掘企业的知识资源》、《学习型组织：提升组织的学习力》、《知识分类：以文献分类为中心》和《知识管理案例》六种。作者的构成，有的是工商管理专业，有的是图书情报专业，有的是企业管理人员。编者的意图，是为了拓展知识管理的研究空间和研究视角，促进理论与实践的紧密结合。虽然《文库》还存在本系不够完善、文字不够练达等遗憾，但洋洋200万言大体体现了我国学术界对知识管理研究的前沿成果，可供高校信息管理、工商管理的学习者学习，亦是企业技术人员和管理人员的案头必备之书，也可供科研院所、高等院校、图书馆、新闻出版等文化单位的管理者参考。

相信《六朝松知识管理文库》的出版，能够为知识管理学科的发展起到一定的建设作用。

任彦申

2002.10

注：本文作者系江苏省委副书记

构建企业的知识实力

(自序)

随着信息技术的发展和经济全球化竞争的加剧，我们正在进入一个以知识为主导的变革时代。“知识就是力量”是我们都熟悉的一句赞颂科学理性的格言，正是由于知识的力量，世界进入了蓬勃发展的工业时代。然而，我们现在又面临一个新的转型时期，知识逐渐取代工业时代占主导地位的生产要素——劳动力、资本和土地，成为企业最重要的资源。在工业时代，知识的力量需要通过其他资源才得以实现，企业主要为劳动力、资本、自然资源等等而竞争，企业的竞争实力主要体现为资本实力。但是，在知识经济时代，知识将成为企业乃至社会的中心，企业要掌握竞争优势必须先管理好知识，企业的竞争实力主要体现为知识实力。在技术变革、企业变革、社会变革、竞争激烈的时代，成功将属于那些不断进行知识创新的企业。

“知识管理”首先在那些以知识为直接产品或以知识创新为竞争基础的信息技术、咨询、金融服务等高技术、高层次知识服务型企业中得到广泛的发展。这些企业的价值很难用传统的方式来衡量，而是更多地体现为企业拥有的知识资产和知识创新能力。正因为如此，对知识的管理成为这些企业提升其价值、增加其竞争优势的重要管理方法，他们成为知识管理的积极推动

者。但是，知识管理正在向其他所有类型的企业扩展，因为在知识经济时代，围绕知识发生的经营管理变革是企业面临的普遍趋势。

知识管理不仅是对“知识”的管理，而且是企业经营管理的变革。如果企业仅仅将知识管理视为引进技术、投资企业计算机网络、建立信息管理系统、重视企业人力资源等等，这显然没有触及到知识管理的本质。在本书中，将知识管理归纳为几重涵义，首先知识管理是对知识的管理，许多企业在这个意义上已经开始进行知识管理了；其次，知识管理并不是一个独立的职能管理，它必须进入企业经营管理的各个环节，改变我们经营企业的传统思维和管理方式，知识管理是企业经营管理的创新；再次，在变革的时代，企业实施知识管理的目的是为企业的战略发展服务，实现企业的竞争优势，知识管理体现着企业的战略管理变革。反过来，企业的知识管理应该是从企业战略到知识管理战略到知识管理实践的一个整体过程，最终实现企业经营管理的变革，实现企业的竞争优势。

将企业战略管理与知识管理结合在一起是许多知识型企业成功的关键所在。核心竞争力思想是20世纪90年代以来战略管理思想的一次变革。新的战略管理思想认为，核心竞争力是企业竞争优势的源泉，只有当企业内在的资源与能力是有价值的、异质的、不能模仿的、难以替代的时候，他们可以成为企业的核心竞争力并通过一系列的管理成为企业的持续竞争优势。

核心竞争力思想在20世纪90年代以后成为企业战略思想的主流，它的提出与企业经营环境和企业本身发生的变革有密切关系。社会处于从工业时代向知识经济时代的转型过程中，

与企业经营管理有关的环境因素和构成企业经营活动的各种要素都在发生变化，企业战略管理更加注重内在的独特资源与能力的发掘与管理。核心竞争力是什么？企业如何在变革中实现竞争优势？这些问题成为战略管理的主要议题。

知识及知识管理为企业核心竞争力及其竞争优势的实现提供了最好的注解。在目前的转型时代，知识正在成为企业竞争优势的源泉，尤其是一些难以被竞争对手所模仿的隐性知识；同时，当前的知识存量所形成的知识结构决定了企业有不同的发现未来的机会、配置资源的方法，企业知识的差异决定了企业内各种资源发挥效能的程度也是不同的。核心竞争力在这个时代具有明显的知识特征，企业的核心竞争力可以表现为企业的知识竞争力，企业的竞争优势可以通过知识管理来实现，企业可以通过知识管理实现企业的战略变革。

因此，本书将知识管理与企业战略管理结合起来，以核心竞争力思想作为基本战略管理思想来指导企业的知识管理变革。从企业战略中的核心竞争力分析到知识管理战略的制定，再到知识管理的实践，是本书的基本结构，这也反映本书的一个宗旨，即企业的知识管理是从战略导向管理实践的一个过程。

另一方面，近年来对知识经济、知识管理的研究已经形成了广泛的热潮，但是，作为企业经理，关于企业的微观知识管理经验与知识是最重要的，在实践中他们需要知识管理战略导向和知识管理实践结合在一起。如何将知识管理与一般的经营管理有机结合起来，如何实现企业知识管理从战略思想的变革到管理实践的操作是本书展开讨论的一个基本思路。

以知识为基础的企业核心竞争力是本书展开讨论的出发点，

企业知识是一种独特的知识，它由技术知识、经营知识和管理知识等构成，具备可以成为核心竞争力的所有特征，企业的核心竞争力管理最终可以落实到对企业知识的管理上。这样我们就可以获得了战略导向知识管理的操作性定义，使以核心竞争力和竞争优势为目标的 知识管理实践有了可以实现的基础。

为了实现以核心竞争力和竞争优势为基础的知识管理，企业需要从企业战略到知识管理战略，再到知识管理实践形成一个整体的经营管理框架。企业战略是知识管理战略的指导，知识管理的目标是实现企业的基本战略使命，即增强企业的核心竞争力和对外的竞争优势。知识管理战略确定知识管理与企业战略的衔接方式、知识管理与其他职能管理的关系、知识管理内容和过程选择等基本思想。两种知识管理战略模式，即编码化战略和人格化战略是目前企业实施比较成功的知识管理战略模式。在知识管理战略的指导下，企业建立自己的知识系统、管理构架、变革过程，开展一系列的知识管理改革，使自己的企业成为知识型企业。

在企业的微观知识管理改革中，都会涉及到组织、管理过程、人力资源等关键性经营管理环节。知识管理是企业经营管理的创新，但需要与一般的经营管理环节结合在一起，否则就成为空中楼阁。变革必须建立在一定的基础上，企业总是从传统的经营管理向知识管理转变的。我们在讨论对企业知识的管理技术、方法、思想创新之中，需要与这些经营环节结合起来，分别重点研究知识管理的组织、知识管理过程和知识工作者的管理等。企业知识管理的组织涉及广泛的技术与文化条件，已经形成了许多组织创新；知识管理过程包括了知识集约、知识应用、

知识交流、知识创新等基本环节，我们可以将知识管理的措施落实到具体的管理过程中去。

同一般的企业经营管理相比，知识管理中的知识共享、知识评估、知识保护和知识创新是比较突出的问题。知识共享对传统企业组织结构、人力资源政策、企业文化建设提出了挑战，知识共享是企业知识创新的基础，也是形成企业核心竞争力的基础。为了改善企业的知识共享需要从多个角度寻找新方法，包括组织的、信息技术的、文化的、人力资源的管理方法。知识评估涉及知识资本和企业价值的衡量，在市场竞争中这种衡量对企业非常重要，知识评估同传统的财务方法相比要复杂得多，我们需要将知识评估与核心竞争力结合起来运作。目前从企业无形资产评估、核心竞争力分析到企业战略绩效评估已经形成了许多方法，对知识管理评估的建立具有良好的借鉴意义。知识保护的最终目的是保护企业的竞争力，在市场竞争中保护自己是一种防御性战略，对于非常容易扩散的知识来说，企业保护自己的知识是竞争中的一项重要工作。知识创新是知识管理的成果，企业对知识创新的管理需要超越传统上对研究开发的管理，因为知识创新不仅是技术创新，也是企业的经营创新，企业需要建立自己的知识创新体系。

值得注意的是，在知识经济时代，由于企业与经营环境的关系发生了许多变化，企业在内部的组织结构趋向网络化的同时，企业与外部也建立了许多网络。企业之间的竞争转向合作式竞争，企业需要更多地从外部获取资源。知识管理不仅意味着企业需要建立自己的计算机网络，而且要建立自己的知识网络，企业的知识管理不仅是企业内部的管理，而且也涉及到企业的外

部知识网络的管理，只有这样，企业才能成为面向市场的、开放的知识型企业。

虽然企业的知识管理仍然处于探索之中，但是这些企业中的微观、具体的知识管理思想与方法需要尽快从零散的经验走向系统的理论与实务。本书将它们纳入企业战略管理之中，成为企业战略的具体实施与操作，使知识管理紧紧与提高企业的核心竞争力和对外的竞争优势联系起来。没有战略，知识管理可能成为企业无多大意义的零星点缀；没有知识管理的操作，企业就无法实施面向知识时代的战略变革。虽然许多企业对知识管理的认识已经超越了信息管理的范畴，但是还需要进一步提升，将知识管理与核心竞争力结合起来，形成一个整体的经营管理变革。

管理是为了成效，目前盛行于西方的知识管理已经引起了许多中国企业的关注，许多企业希望成为学习型组织。然而企业实施知识管理不能仅仅停留在员工培训、计算机网络建设和技术引进上，建立学习型组织并不只是培训，有了计算机网络和信息管理也并不意味着有了知识管理。企业需要围绕核心竞争力与企业竞争优势获得管理成效，只有这样，知识管理才能体现其真正的意义。

周海炜

2002.9

六朝松知识管理文库

编委：

丁捷	丁琴兰	王振羽	卢冬梅
叶宏伟	陈亮	杨大章	杨秀彬
杨海平	封龙	钱钢	钱晓华
凌爱宝	徐雁	黄新	董宁文

主编：

杨治华 钱军

策划：

芦薪 青轩

装帧：

书衣坊 朱赢椿

目 录

总 序	促进管理文化的创新 / 1
自 序	构建企业的知识实力 / 1

第一章 企业的资源、能力与知识管理

第一节	企业的资源、能力与核心竞争力 / 1
第二节	企业的知识和知识管理 / 28
第三节	以知识为基础的企业核心竞争力 / 46

第二章 知识创造企业竞争优势

第一节	基于知识的企业战略变革 / 55
第二节	知识管理战略 / 71
第三节	知识管理实践 / 89

第三章 实现竞争力的知识管理组织

第一节	传统组织与知识型组织 / 97
第二节	知识管理的组织方式 / 109
第三节	技术条件与文化条件 / 122

第四章 企业竞争力建设中的知识管理过程

第一节	知识集约 / 132
第二节	知识应用 / 154

第三节 知识交流 / 159

第四节 知识创新 / 168

第五章 知识工作者

第一节 知识工作者的素质 / 174

第二节 知识工作者的学习与培养 / 182

第三节 激励与考核 / 189

第四节 知识管理者 / 203

第六章 知识共享与企业核心竞争力

第一节 个人知识与组织知识 / 212

第二节 知识共享的技术方法 / 222

第三节 知识共享的文化方法 / 232

第四节 知识共享的组织方法 / 243

第七章 企业的知识评估

第一节 知识资本的价值与知识评估 / 252

第二节 知识管理评估 / 259

第三节 知识管理评估方法 / 267

第四节 将知识评估与核心竞争力结合起来 / 277

第八章 企业的知识保护

第一节 知识保护与核心竞争力 / 286

第二节 知识保护的 legal 环境 / 291

第三节 知识保护的技术方法 / 302

第四节 知识保护的管理方法 / 309

第九章 企业知识创新与战略创新

第一节 基于核心能力的战略创新 / 317

第二节 组织化的知识创新 / 327

第三节 企业的知识创新战略与创新的资本运作 / 346

第十章 企业间的知识网络

第一节 企业间网络与核心竞争力 / 354

第二节 建立企业的知识联盟 / 365

第三节 竞争与合作中的知识管理 / 381

跋《六朝松知识管理文库》策划记 / 385

参考文献 / 387

第一章

企业的资源、能力 与知识管理

第一节 企业的资源、能力与核心竞争力

一、变革的企业和变革的经营环境

当前市场上有许多令人羡慕的成功企业，他们的成功经验成为人们争相学习的对象。其实，每一个企业在发展的不同阶段，都有自己的骄傲和困难，了解企业自身的历史与环境，同样是赢得成功的必备条件。一个企业的成长如同一个人的成长一样，总是存在“成长的烦恼”。随着知识经济时代的到来，企业经营管理已经不同于过去的方式，如果用一个词概括当前企业经营管理现状的话，那就是“变革”。知识管理在变革的时代不应该成为企业“成长的烦恼”，知识管理可以增强企业的核心竞争力，但要将知识管理变为企业的一部分，还需要从观念到方法上改变以前的经营管理方式。

当前是一个社会变革、企业变革、经营变革、管理变革的时代，

在为企业引入知识管理之前，首先需要了解一下企业的变革和环境的变革情况。

（一）企业经营管理正在进行的变革

美国《财富》杂志1900年列举了12家最有名的企业，通用电气（GE）名列其中。100多年过去了，在《财富》排行榜上许多企业来来去去，惟独通用电气依然存在，从1998年至2002年还连续5年位居《财富》“全美最受推崇公司”排行榜的首位。GE的历史是现代企业变革的历史，GE不断调整公司的发展方向，通过多元化来进行业务的战略调整。在信息技术突飞猛进的时代，GE又将电子商务作为企业未来的战略方向，GE被业界公认为是知识管理的卓越典范。GE的历史说明企业惟有不断变革才能发展。

要了解知识管理对于企业的意义，需要先了解企业发生的变化。20世纪早期，企业经营与市场体制的完善、市场需求的发展都有密切的互动关系。二次工业革命产生了新的动力能源、铁路、大量创新设备和产品以及各种金融、市场交易技术，形成了蓬勃发展的市场。通过商业与金融创新，企业进行以规模扩张为目标的投资、经营活动，同时将市场销售与大规模生产集中于一个企业内部，形成钱德勒所述的“大规模生产和大规模分配”相结合的企业成长方式。

第一，这一时期的企业经营充分吸收了工业革命带来的巨大成就。例如，电力、铁路、电报电话、汽车等产业成为最具代表性的产业。

第二，企业经营在商业交易、金融体系、市场体系等多方面加以创新。例如，股份公司的诞生使资金和管理难题得以解决。现代银行体系向工业领域渗透，形成强大的资本力量，使企业经营具有更大竞争力。

第三，经营变化主要集中于企业内部生产体系的建立和完善。