

知识决定成败

—— 知识经济

知识就是力量，知识就是效益。在当今高科技时代，知识老化的速度越来越快，只有通过不断丰富、更新知识，才能在激烈的商战中提高企业的反应能力，使企业立于不败之地。

创新创造财富—— 知识经济的特征

雅虎公司飞速崛起的故事能向人们昭示很多道理，其中最主要的就是：在信息时代，知识可以创造财富，知识和信息的重组能产生巨大的经济效益。市场上最重要最稀缺的资源已经变为知识、信息，而不是资本了。为什么雅虎公司能够依靠一个小得不能再小的软件取得如此大的成就呢？这不能不引起人们的思考，其实雅虎成功的关键在于对信息时代特征的远见卓识的洞察力。

在工业经济社会，劳动力、资本等因素是不可或缺的，要赚取巨额的利润，没有雄厚的资本实力是绝对不行的。而信息经济社会则一反工业经济社会常规并开始形成这样一种格局：资本的地位逐渐退居于知识之后，知识投入可以代替物质投入，知识可以直接创造巨额财富。在日益膨胀的因特网上，信息不是稀缺的，而有关信息的“目录”却是稀缺的，杨致远很早就看到了这一点，虽然他学的并不是经济学。很久以来，互联网聚积了大量有用的文献和软件，然而，令人遗憾的是，这些财富虽然丰富，但却没人管理，散布在全球各地。以往，你为了寻找一套软件，可能得先查美国的主机，再看看日本，说不定还要绕到欧洲，用户要想找出和某一项目有关的文件、档案可能要花上大半天。杨致远正因为对此有清楚的超前认识，听以他才能和费洛一起通过为用户提供

方便、快捷的优质检索服务而获得巨大的发展，凭借自身拥有的知识和智力资源，比别人抢先一步进入回报率最高的信息增值服务领域。雅虎公司拥有了智力、知识资源和品牌资源这两种信息时代最重要的资源后，很自然地能够获得极其丰厚的利润回报，成为信息产业界又一传奇。

信息产业讲的是先下手为强，抓住发展时机，看准了就大胆行动。因特网的兴起，给企业带来了许多新发展机遇，给人们提供了创立新型企业的路子，从总的经营方向到具体的经营管理，从产品开发到公关销售等等，几乎可以全方位地得益于电脑和电脑网络。近些年，以高新技术和高科技人才为核心的知识经济时代正在到来，国外的有微软、苹果、康柏、网景等公司，依托高新技术、以高科技人才为支撑而获得成功。一个意欲成大器的企业家、一个准备迎接市场挑战的企业，要想赶上时代的步伐，就应该像雅虎一样重视科技知识，积极的运用现代科学技术提高自己企业的市场竞争力。

知识就是效益——通过学习提高效益

知识就是力量，知识就是效益。在当今高科技时代，知识老化的速度越来越快，只有通过培训不断丰富、更新员工的知识，才能在激烈的商战中提高企业的反应能力，使企业立于不败之地。摩托罗拉公司正是这样做的。

摩托罗拉公司领导人担心在世纪交替之际，将会被竞争对手赶超；质量将不再是追求的目标，而成为必备的前提。他们认为，在下一世纪的商战中，至关重要的武器将是反应能力、适应能力和创造能力。

为了发展这些品质，摩托罗拉公司正在准备开展一次建立在终生学习基础上的新运动。董事会执行委员会主席罗伯特·高尔文构思了一个大大加强对全体职工培训的计划，目标是造就一支即有纪律又能自由思考的职工队伍。要把公司的办事秩序教给职工，使他们形成一台运转顺利的武器；同时又要发展他们的知识和独立思考能力，以便公司用来解决技术难题和争夺市场。

摩托罗拉公司现在每年给每个职工至少 40 小时的培训时间，这样

做每年可能要花费 6 亿多美元，相当于建造一座大型芯片工厂的费用。该公司甚至在公立学校中推行它的一套教学法，以便为公司培养下一代职工。总经理加里·图克说：“鉴于知识老化的速度在加快，我们除了花更多的钱办教育以外别无选择。”

摩托罗拉公司之所以敢下大本钱进行职工培训，原因之一是该公司迄今为止的培训工作取得了相当好的成绩，例如公司为了保证质量，需要统计错误率等，这就要求车间工人掌握算术和一定的代数知识。但公司在 1985 年发现有 60% 的工人达不到 7 年级的数学水平。于是公司决定将薪金总额的 1.5% 用于职工培训，这一比例现在提高到 4%。公司创办了摩托罗拉大学，把它作为教学中心。公司还提高了招工条件，规定所有新工人必须通晓 7 年级数学。在实践之中，摩托罗拉公司逐渐形成了富有自己特色的职工培训方案。在过去的 5 年里，摩托罗拉公司人均销售额已翻了一番，赢利增加了 47%，职工培训还为该公司沉寂的部门之一——采购部带来了活力。去年在伊利诺斯的诺斯布鲁克，由 8 人组成的一个汽车和工业电子产品采购小组急剧缩短了采购商品和满足劳务需要的时间，该小组用一个数学公式给自己命名： $ET/VT=1$ 。意思是：所有过去的时间（ET）即为解决需求的时间，有价值的时间（VT）即雇员所必要的，而且值得做的业务时间，这两个时间之比等于 1 就是最佳的运作。“ $ET/VT=1$ ”小组以其出色的成绩，将采购环节从原来的 17 个削减至 6 个，完成采购任务的时间从 30 小时减至 3 小时，使采购部在不增加人员的情况下多完成了 45% 的采购任务。“ $ET/VT=1$ ”小组的成功，是摩托罗拉公司重视培训员工，并由此创造经济效益的一个缩影。

所谓学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

共同愿景。愿景可以凝聚公司上下的意志力，透过组织共识，大家努力的方向一致，个人也乐于奉献，为组织目标奋斗。

团队学习。团队智能应大于个人智能的平均值，以做出正确的组织决策，透过集体思考和分析，找出个人弱点，强化团队向心力。

改变心智模式。组织的障碍，多来自于个人的旧思维，例如固执己

见、本位主义等等，因此，惟有透过团队学习，才能改变心智模式，有所创新。

自我超越。个人有投入工作的意愿，专精工作技巧的专业，个人与愿景之间有种“创造性的张力”，这是自我超越的源泉。

系统思考。透过资讯搜集，掌握事件的全貌，以避免见树不见林，培养综观全局的思考能力，看清楚问题的本质，有助于清楚了解因果关系。

创新有约——以新取胜、以质求胜

为了生存，为了增强企业的竞争能力和保持垄断地位，西门子公司遵循创始人维尔纳·冯·西门子的方针和成功经验：“一年两万项发明革新”和“有益于人类社会”。因此，他们一贯坚持重视开拓新的技术领域和新的工艺，用新产品和新工艺求创新、求发展，以新取胜、以质求胜。

从这一点上，经营有所追求的梦想是浪漫主义的。就像西门子的经验一样“一年两万项发明革新”，这并非是不可做到的。经营者好像带着望远镜，眺望着山那边耸立的高峰，期望着实现到达那里的愿望。这也就是经营者的预见性。

当然，经营者与艺术家不同之处，就在于经营者还是个彻底的现实主义者。有了望远镜，还要有显微镜，把实际看得清清楚楚，没有这方面的本领也是不行的。西门子公司不光只望着另一山峰，而且还要量着与山峰的距离，掂量自己的能力。有了高的目标与现实的力量，就要身体力行，否则也只能是望洋兴叹。高度重视研究与发展，是西门子公司经营活动的重大特点。彼得·冯·西门子曾说：“放弃技术的领先地位，就是放弃竞争和放弃美好前景。”一百多年来，西门子公司在迅速应用先进技术方面、在发明创造方面都是相当突出的。公司新的发明创造源源不断，使公司一直处于世界领先地位。

作为德国最大的工业家和金融大王之一的西门子公司，在历史上曾获得不少“世界第一”，为世界的进步和发展作出了重大的贡献。

例如，指针电报机虽然发明在英国，可其好景不长，在市场上没能

呆多久，就乖乖的退位了。究其原因，是西门子制造的指针电报以质量可靠耐用而取胜英国，并且由此销路大开，打入国际市场，当然也就进入了原指针电报机的老家。

强电流技术的兴起使西门子公司于 1879 年推出世界第一辆电气系列车。在随后三年中，它又开创了世界首台电梯、首条高架铁路、首辆电车、无轨电车和电气矿井用车等纪录。1936 年，西门子公司为世界奥运会制造了第一台有线电视。1938 年建造了第一台形像电话机和电子显微镜。第二次世界大战后，该公司在通讯电子数据处理、核动力科技等方面都有不少建树。

西门子公司是联邦德国卡尔斯鲁厄原子研究中心的主承建商，并和“克虏伯”等康采恩共同建立了联邦德国第一个核物理研究所，与其共同开发研究核工业技术。

20 世纪 70 年代初，西门子公司研制成功了传递电话讯号系统，用一条同轴电话线可以同时传送 1.08 万个电话讯号使联邦德国国内电话通讯网走上了全部自动化的道路，也为通讯事业的现代化做出了贡献。

公司研制出了运作传统的照相平板印刷术来创造微型集成电路板。当时世界的其他公司还只有 X 射线成电射线技术，他们在 1979 年，就将集成电路板表面上的排线沟距离缩小到 0.13 厘米，1982 年又缩小到 0.07 厘米，目前，更缩小到 0.05 厘米，而目前其他公司的工艺水平一般还在 0.1 厘米以上。

公司还推出了能够使两种颜色同时在一张纸上两面进行复印的新型复印机。公司正在开发一种综合家庭电子设备，如电视、录放机、电话、收音、远距离复印等等，以便为家庭提供广泛的服务。

此外，西门子公司还与荷兰飞利浦公司合作开发微电脑。为了对付美国和日本的挑战，该公司还同法国的布尔机器公司、英国的国际计算机公司合伙研究未来的大型电子计算机，并且同慕尼黑财产托管股份公司以及两家外国公司一起建立技术风险和管理公司，对处于成立和建设阶段的、革新的和面向新技术的企业提供发展资本。他们还高薪聘用了 50 名科学家，大力开发人工智能技术，以便和美国、日本的第五代电子计算机竞争。

据介绍，1974 年该公司发明革新达两万项次，近年来一直保持这个水平。取得这样的成就并不是轻而易举的，这和西门子女公司的指导方

针是分不开的。用公司的新闻发言人的话说，西门子公司历经数代，之所以能取得如此成绩，关键是追求新技术，产品不断更新，严谨认真的工作态度。

为适应技术迅猛发展的需要，革新被西门子公司置于最突出的地位。长期以来，西门子公司的发展费用和科研人员数量在德国的大公司中首屈一指，西门子公司把年营业额的 11%，也就是约 84 亿马克用于技术革新。从事科研的人员共有 4.8 万人，其中 3/10 的人在国外从事科研。

创新制高点——让市场导向创新

雷诺是一个追随时代潮流而不断进取和充满活力的“百年老店”。在世界 18 家大型汽车公司综合竞争实力评价中，雷诺公司“市场销售网络优势”和“车型平台优势”获得的评语均是“强”，企业整体状况呈现较强劲的发展势头。实际上，这是雷诺在激烈的市场竞争中不断创新管理，自我调整和完善的结果。

创新管理在企业管理中主要是指在科学技术与现实业务之间找到一种平衡，以把新技术更有效地转化到市场上。创新管理就是通过系统化的结构，让企业在产品线上保持源源不断地创新，保持一个动态的平衡。

在 20 世纪 80 年代前期，雷诺公司在经营遇到较大困难，曾数年亏损。雷诺并未被困难和责难吓倒，该公司从转换经营思路入手，学习和借鉴日、美汽车企业的成功经验，大刀阔斧地进行改革。只有保持开放，企业才能建立一个产品创新的平台，这个平台可以帮助企业长期与外界合作。经过一个时期的努力，适应市场竞争要求的现代化企业体制最终建立，国际竞争力也不断增强。

雷诺公司原来实行多元化经营，业务部门较多。雷诺那时主要有 4 个业务部门，即轿车（重点产品为中级和普通型车）和小（轻）型商用车部、RVI、金融（财务）服务部、产业产品部。虽然这种经营方式可以在市场中获得较多的发展机遇，但由于资源和力量的分散，会影响企业核心业务能力的增强。世界汽车工业在一个较长的时期内，一个十分明显的发展趋势是，从 20 世纪 90 年代开始进行大规模的结构调整。许

多企业为了适应更激烈的市场竞争，纷纷突出主业，剥离辅业，以强化核心竞争力。雷诺积极追随这股潮流，把与汽车主业无关，或关系不大的部门逐渐转让出去，使自己专注于汽车经营。

90年代末，雷诺在分析了世界汽车市场的新变化之后，认识到大客车、载货汽车等商用车也不是自己的强项，且与竞争对手相比规模不够大。因此，雷诺以股份互换的方式，将 RVI 转让给了沃尔沃公司，同时还大客车部门与依维柯成立合资公司进行经营。RVI 虽然仍保留原来的企业名称和品牌，但资本产权完全属于沃尔沃公司，雷诺只能通过沃尔沃公司拥有的股份而对其施加间接影响。

经过这样一番结构调整，现在的雷诺公司实际上就成了一家纯粹的轿车（包含小、轻型商用汽车）公司。在 20 世纪 90 年代后期，雷诺基本上已发展成为以国外为主要经营市场的国际化企业。

根据有关机构的研究，创新是唯一能让“产业领导者”区别于“跟随者”的因素。创新是多方面的，可以是技术创新、产品创新、服务创新、新商业模式创新等。

在技术创新上，雷诺也在不断地努力。在 2003 年 6 月举行的上海车展上，雷诺公司展出了自己久负盛名的商用车。雷诺商用车的驾驶室设计充分考虑了驾驶员的需求。为每种特定运输业务而设计不同的驾驶室，使雷诺驾驶室显得更为卓尔不群。雷诺 Premium 长途牵引车配备的 Privilege 短驾驶室和 Privilege 带卧铺长驾驶室充分体现了舒适性和经济性的最佳结合。而对于以两个人为一组从事长途运输的驾驶员来说，1.9 米的内部高度大大提高了安全性和舒适性。雷诺 Premium、Midlum 和 Kerax 每种车型都有四种驾驶室可供挑选，很是灵活。所有车辆上均安装了新一代发动机，4 升、6 升和 11 升发动机采用了“共轨”技术。“共轨”技术由雷诺获得专利，它的原理是使用单轨优化分配燃油到各个喷油嘴。雷诺成为将该技术用在卡车上的第一个卡车制造商。

在产品设计上，雷诺更是出手不凡。同时拿下欧洲年度风云车与 NCAP 五星级安全认证的“雷诺 Megane”，向看惯两厢车千篇一律、缺乏创意的车尾造型的你，展现了雷诺在设计方面独到的见解。Megane 的尾部以欧洲古代马车作为设计思想。雷诺的设计工程人员，从造型的层面入手，结合同级车中最佳的车体结构安全设计，造就出这般非凡的

设计。除了打破过去两厢车尾厢造型仅能在尾灯上动手脚的限制，垂直的后挡风玻璃角度，更免去过往两厢车因为尾门斜度，造成后座乘客脑袋瓜必须晒太阳的窘境。无论是平时还是掀开，都展现出截然不同的泛泛之辈的独特风情。

在服务创新上，雷诺举行了“安全为人人”的国际性宣传活动，致力于培养、提高大家的安全意识。在法国，每年大约有 8000 人死于交通事故，在欧洲，这个数字则高达令人触目惊心的 4 万人。更为惨痛的是，如果所有驾车者都系上安全带，许多生命本可挽回。同样危险的是，太多的孩子在乘车时由于安全座椅不合适而不系安全带。由此，2000 年至 2001 年，雷诺公司为提高欧洲 200 万学生对道路安全的敏感意识，开展了“安全为人人”这项活动。雷诺公司建立了一个“安全为人人”专门网站，并向 7 个国家的不同学校免费分发 6.5 万套“道路与我”宣传资料，还举行了一个全球性的安全知识竞赛，7 个国家的 3.5 万名儿童表达了他们对交通安全的看法。

同时，在汽车的安全性能的技术研发中，雷诺公司也一直在创新。雷诺是世界上第一家引进力量限制器安全带的汽车厂家（1995）。1997 年，雷诺又引进了程序式缓冲系统；自 1998 年起，雷诺通过 SPR 保护系统将这些新安全装备普及到整个车系。最近的一个发明是，在 Laguna 车上启用了新一代雷诺程序式缓冲系统，它与适应性气囊、适应性力量限制器安全带紧密协作，以更好地保护乘客。

在设计中，Laguna 强化了所有座位上的防下滑装置，在受到侧撞时，为更好地保护乘客，Laguna 所有型号都装有保护胸部的侧气囊及一个“挂帘式”气囊，可选装后座保护胸部侧气囊。Laguna 配备的气囊数超过 8 个；当发生正面撞击时，可阻止乘客滑向腹部安全带底下。后排座椅配备了 3 条 3 点式安全带和 3 个可折叠头枕，同前座一样，两个侧座配备了力量限制器安全带，承受拉力为 600 公斤。为保障儿童安全，Laguna 两个后侧座均使用 Isofix 儿童座椅安装系统。在主动安全方面（避免事故系统），雷诺也做出了巨大努力。ABS 防抱死制动系统已成为雷诺所有车型的标准装备，它能缩短紧急制动时的刹车距离。驾驶动态控制系统（ESP）、紧急制动辅助系统等将普及到雷诺所有车系，以进一步提高驾驶安全性。

创新创品牌——让创新导向市场

二战结束后，米其林集团步入创新发展的黄金岁月。1946年，米其林集团创新发明了举世闻名的子午线轮胎。它大幅度提升了轮胎的各种特性：使用寿命更长，驾驶变得更舒适、安全，操作可控性愈加完美，同时还具备节省燃油的优点。1949年，这种利用钢丝帘布层巩固结构、当时被称作“X”型的轮胎正式推向市场，爆发了又一次轮胎的技术革命，改变了世界轮胎工业，奠定了米其林集团在轮胎业中独领风骚的决定性优势。子午线轮胎一经面世，就很快占据整个市场，被几乎所有类型的汽车使用。

从20世纪50年代至今，原始的子午线轮胎不断演变进化。1959年，米其林集团推出以高速持续行驶而不发热著称的“X”型无内胎卡车及公共汽车轮胎。1965年，米其林集团制造出“胎冠”具有不对称花纹的XAS型轮胎，子午线轮胎被第一次用到了越野车上。1968年，新型VR轮胎能使车速达到240公里/小时，极限速度甚至超过300公里/小时，满足了赛车者日益增长的要求。1976年，米其林集团发明的TRX轮胎，由于其与轮辋新的配合形式，加大了“胎壁”的变形区，性能大为改进，是子午线轮胎发展的里程碑。1980年，米其林集团发明了供摩托车用的BIBTS型轮胎，继而又发展成从125cc到最大排量的摩托车系列轮胎。1985年，米其林集团推出M系列轿车轮胎，并将其一直发展演进至今。在技术上的持久创新能力始终是米其林集团在全球轮胎市场胜利进军的强大推动力，是米其林集团在国际竞争中享有盛誉，始终保持世界轮胎制造领域领导地位的根本原因。

米其林集团每年在新品研发上的资金投入占总产值的4%，在欧洲、美国、亚洲都建有研发中心，全球分布有4000多名从事研发的工作人员。

在中国北京“新千年法国高新技术博览会”上，米其林集团展示了其最新研制的新型协和飞机轮胎技术和代表当今轮胎制造最新科技成果的PAX系统（胎唇垂直锚泊系统）。PAX系统极大改善了轮胎性能，节能省油，并提高了运动性和安全性。使用PAX系统无需装备“备

胎”，它能让汽车在轮胎泄气后仍以最高每小时 80 公里的时速行驶 200 公里。这一技术的发明带来了轮胎工业的革命性变化。米其林集团的“胎唇垂直锚泊”轮胎，已经遍及许多领域，无论是汽车，或是工程、农业机械、悬挂系统，甚至是航天领域，“米其林”技术无所不在。全球每一个国度的任何一种汽车，包括古董车、轻型客车、豪华轿车、四轮驱动越野车、各种级别的卡车等等，都装备了“米其林”全天候轮胎或是雪地轮胎，“滚动”的足迹已遍及全球。

方法也是专利——技术是整体的竞争力

从 1996 年起至今，花旗银行不动声色地在中国申请了 19 项金融产品的“商业方法类”发明专利。这 19 项专利主要有 3 个共同点：第一，以“商业方法”自居，其名称大多冠以“系统”、“方法”；第二，主要是为了配合新兴的网络技术或电子技术而开发的金融服务与系统方法；第三，具有一定前瞻性。

例如“集成全方位服务的客户银行系统及用于开启账户的系统和方法（申请号 96195804.9）”的专利说明中，在花旗银行看来：传统的账户开设以及跨区域销售新账户存在巨大障碍，那就是客户不得不反复提供相同的资料给银行，这种不便非常不利于推广金融产品；此外，现有的系统没有亲近感和不易被了解也是非常大的缺陷，因为它的使用要求必须精通电脑或具备一定程度的技术能力而大大限制了客户范围。

而花旗银行发明的这套系统和方法就能有效地满足要求。只需开立账户，客户就可以在全球区域内通过诸如 ATM、电话经纪人、银行电脑、个人电脑等方式进入个人账户，每一种进入方式的操作界面又达成了一致，与此同时其他的各种金融交易，包括投资、储蓄、证券、借贷、支付甚至保险、退休金等项目也能立即生效。

花旗的调查显示，这套系统和方法应用之后，收到了加深客户忠诚度、增加存款余额以及降低银行成本等效果。相比较其他银行的系统有如下特点：集成度更高，适应范围更广，操作也更为方便。

基础专利的研究历来被花旗银行重视，所谓基础专利就是可以被多种专利所引证的专利，其自身和引发的价值都很大，一旦基础专利被其

他专利引证就可以收取不菲的专利使用费。比如花旗银行的美国专利“电子货币系统”(5453601号)就是一种非常基础的专利,它被其他专利引证高达84次,几乎是所有与金融相关专利中被引证最高的。

又比如,花旗银行在1998年在美国专利商标局核准通过的“以风险为考量的采购系统与方法”的专利(5732400号)。因为此项专利可以用于企业间的采购,所以曾被其他19件专利引证过,引证的专利权人包括有ChaseManhattanBank、VisaInternational、AT&T、Price-Line.com、VeriFone及日立软件公司等。

拥有了数量可观的基础专利表明花旗银行已掌握许多金融应用的关键技术,这些关键技术不仅可以使花旗改善自身服务能力,还能通过转让授权获利。更为重要的是,由于专利的排他性,花旗可以利用专利武器抢先占领市场。对竞争者而言,一旦进入,将面临很大的代价,不仅法庭判决将迫使金融产品从市场退出,而且还可能面临巨额罚款。换言之,这些发明专利是花旗在市场中的暗器,既可自保,亦可伤敌。花旗银行在全球只拥有400多个分支机构,投入了大量的本钱到技术上,因此保护技术对花旗来讲非常重要。

花旗的目的不仅仅在于保护自己,更大的野心在于网上银行业务。从花旗银行在美国所取得的专利可以发现,花旗早就开始利用专利布局,在网上银行奠定领先地位——截至2001年2月13日,花旗银行总共取得的64项美国专利中,与网上银行相关的商业方法专利占了2/3。

创新才有开发——创新创造产品

在施乐,尖端技术的开发是由多个技术中心同时展开的。XR&T的研究是在美国、欧洲和加拿大的研究中心,与富士施乐在日本和帕洛阿图的研究合作进行的。通过许可证协议,XR&T的研究和技术成果也正在不断对其他公司开放。

施乐公司在研究和开发上投入巨大。在1999年,就投入了其当年总营业额192亿美元的5.1%,即超过9.79亿美元。加上富士施乐在研究和开发上所投入的5.55亿美元,施乐公司1999年在研究开发方面总共投入超过了15亿美元。

1970 年，施乐公司建立了帕洛阿图研究中心，也就是闻名全球的 PARC 中心。PARC 所面临的挑战是建立施乐的领导地位，构造出未来的办公室。该中心的科学家接受了这个挑战，成功的研发出客户机、服务器结构、图形用户界面和以太网，从而改变了计算机的本质。随着激光打印技术的问世，施乐革命性地改变了文件打印的方式，并为公司创造了一个数 10 亿美元的激光打印业务。

作为全球第四大信息与数字技术产品生产商，施乐公司在其半个多世纪的发展历程中，创造了无数个发明。施乐公司成功的开发并推出了个人电脑、鼠标、Windows 下拉菜单、图形用户接口、普通纸复印机、静电复印机、彩色复印机、桌面传真机、激光打印机、以太局域网系统等新技术。施乐公司还生产了世界第一套商用数字出版系统、第一台全彩色网络激光打印机以及世界最快的数码彩色复印机等新产品。

为了在今天快速变化的高科技全球市场中，更好地服务客户，施乐公司积极与其他领先企业结成企业联盟。企业联盟也就是指对于施乐公司的竞争力和未来增长有重大意义的关键伙伴关系。施乐公司拥有 300 多个第三方合作协议（包括和同一家公司签订的多份协议），涉及多种特定的产品系列、技术和分销渠道。有的协议超过了单个项目的范围，而包含了广泛的合作开发、知识产权的互换和销售等。施乐公司与这些企业联盟，施行合作战略，共同开发和推广知识共享解决方案。这些合作实现了信息在纸张和电子形式之间的自由流动，并确保商业用户文件管理系统的各个组成部分的集成性、一致性。合作双方的联盟协议一旦确立，就能让彼此专注于自身的核心优势，为客户管理复杂的信息需求提供有效的解决方案。

施乐为这些联盟的企业带来了有关客户如何使用文件、文件服务、知识管理和技术等方面无可比拟的丰富经验。目前，施乐公司已经与以下的企业结成联盟：思科系统有限公司，思科公司在因特网解决方案和互连网络领域处于领导地位。施乐公司与思科公司的合作，为共同的网络分布式解决方案客户优化集成的产品解决方案；奥多比系统有限公司，奥多比公司是在页面描述语言和文件工作流程方面树立标准的行业领导者。这一合作提高了施乐公司为企业中各个级别所使用的文件生产系统的开发能力。在提供尖端技术的处理器结构领域，英特尔公司处于领先地位。与之合作，能够优化施乐的图像处理，为施乐的客户提供强大

的数据处理功能；IBM 公司，IBM 公司在硬件、软件、电子商务、服务和网络计算领域具备专长。IBM 正和施乐在施乐 Document Center 系列产品和集成 IBM 的 Lotus Notes/Domino 结构的项目上进行合作；康柏电脑系统，康柏公司是网络服务器、个人电脑和信息技术服务行业的领导者。与康柏的合作，有利于将康柏产品集成到施乐产品中，从而为双方的客户提供工业标准平台上的优化解决方案；微软公司，在商业应用软件、操作系统和因特网领域，微软公司具备专长。这个联盟将改进当与微软产品集成时，施乐文件系统和服务的可操作性、兼容性和拥有者总成本；太阳微系统（Sun）公司，Sun 公司在因特网 / 内部网企业级客户机 / 服务器运算和 Java 编程语言领域具备专长。与 Sun 之间的广泛而紧密的互补联盟，施乐可以为客户带来企业级解决方案；诺威（Novell）公司，在联网软件方面，Novell 处于领先地位，拥有领先世界的目录服务和全球 8000 万用户。由于施乐公司拥有在生产、文件服务等领域的技术专长，这一合作将确保施乐的产品和服务与 Novell 环境的兼容性。

创新创造优越——创新创造市场

在光学影像技术、电子装配、软件及微型零件的高精密装配技术方面，佳能是众所周知的领导者。以这些技术的领导地位为基础，该公司建造许多成功的业绩，包括复印机、照相机、办公室自动化系统及医疗技术设备等，从而让该公司的营业收入连年增加，从 1981 年的 2000 亿日元增长到 1988 年的 1 兆日元。1981 年，佳能的规模和尼康差不多，如今已是后者的 4 倍。

佳能相当重视科技商品化的速度。然而到了 80 年代中期，市场竞争日趋激烈，佳能公司总裁决定采取必要的行动。佳能面对的市场环境是不断缩短的产品生命周期，以及日益依赖外界供应所需的重要零部件，同时这些零部件其他同业也能买得到。总裁因此判断，佳能必须用自己专有技术建立起市场领导者的地位，公司才有前途。他决定以建立高人一等的商品化能力，为该公司今后努力追求的第一要务。在这个前提下，他订立了两个明确的目标：“用光学、电子及精密制造技术，赢

过竞争对手”；及“压低 50%”（减少一半的产品开发成本及时间），为了确保实现这两个目标，佳能新建一座高度自动化的透镜研磨工厂，并成立了一个中央实验室，以提供该厂所需的先进光学技术。为了让员工奉行“压低 50%”的准则，管理层要求事业部门经理人必须随时与专案经理人联系。自此，所有人都知道，过去他们把文件送到上级那里等待批准，就算时间被耽搁也无所谓的心态，今后已不被允许了。

管理层一再强调要建立优越商品化的能力，对佳能公司经理人产生了深远的影响，从而改变了他们的想法与做法。例如负责生产平版照相印刷设备的半导体设备事业部，过去在商品化方面本来就有不错成绩。该部门一向懂得邀请经验丰富的成员加入专案团队，好发挥经验传承的效果；以产品而非以功能为建立团队的基础，好促进团队成员之间的协调；邀请顾客参与零部件的测试，以便及早发现问题等。然而该部门主管嗅到未来发展的强烈信息，并视之为该部门的一大挑战。于是，该主管拟定了一个高难度的目标，要求员工提前半年完成新产品的研发工作。该部门很快引进了电脑辅助设计工具，因而剔除了专案管理过程中几个传统步骤，并合并了另外几个步骤。

经过不断努力，该部门的商品化程序变得比以前更加流畅，开发成本因而节省了 30%，上市时间也缩短了一半。在同一时间内，佳能推出了两代产品，竞争者只能推出一代产品。不仅如此，每隔一年半，佳能还能推出小改款的产品。反观其最强悍的竞争对手，每隔 3 年才能做一次小改款。因此，在全球市场上，佳能的平版印刷设备占有率，从 1978 年的 16% 跃升到 1988 年的 25%。在同一时间，该公司的主要竞争对手并未在提升商品化能力上面下功夫，因而市场占有率从 51% 跌到只剩下 23%。

在提升商品化能力方面，佳能的照相机事业部门亦有骄人的成绩。1985 年，美能达采用了一种相当新奇的电子控制装置及一颗微型马达，率先推出一款具有自动对焦功能的照相机，向雄踞 35 厘米单反相机市场霸主地位多年的佳能叫阵。此款一推出，立刻展开相机市场历史的新页。从此，人们无需经过复杂的对焦过程，便能拍出一张张媲美单反相机的好照片。稍后，美能达很快又推出两款同一系列的新产品，提供此新市场消费者更多的选择。到了 1986 年，在 35 厘米相机市场上，美能达的占有率已攀升到 36%，且一举取代佳能变成市场的新领导者。

面对节节败退的情况，佳能的最高管理层立刻研讨对策，并决定采取必要的行动。管理层责成光学部门加紧步伐，研究出一些有突破性的创新成果。光学部门终于成功开发出一种新产品，一举缩短一半的对焦时间。佳能将此突破性的创新技术应用于两款最新产品，并受到消费者的热烈欢迎。到了 1986 年底，佳能已和美能达战成了平手。在接下来的 1 年零 3 个月的时间里，佳能又针对另外几个市场区域，连续推出三款新机种，因而重新夺回龙头的宝座。

为了强化商品化能力，像佳能这样的绩优企业，在以下几件事上面投注的心力是无可比拟的：最高管理层视建立强有力的商品化能力为全公司的首要任务；订立明确的目标，责成全体员工全力以赴；培养必要的工作技能及要求各级经理人全力投入商品化程序，以加快决策制订和采取行动的流程。

创新搜索财富——从创造概念到创造财富

1998 年 2 月，爱特信公司引进英特尔和 IDG 等几家国际公司共 220 万美金，推出中国人自己的搜索引擎搜狐。

搜狐的全面战略及内容合作伙伴有英特尔、道琼斯、热连线、时代华纳、NBA 和新华社等等。英特尔公司聘其为中国区顾问。

《时代》在 1998 年 12 月将张朝阳列为世界 IT 发展最有影响的 50 人之一。

不久前，一个记者到他的办公室来，问了他一个突如其来的问题，“外面有传言说，张朝阳的大部分时间用在创造概念上，每个月推出一个新的概念，而不是将精力投入到经营搜狐上”。

张朝阳如是说，这种说法是不确切的。从搜狐成立到现在，我们确实创造了很多概念，但在创造概念的同时，我们并没有停止前进的步伐。一年多来，搜狐的整个内容有非常大的变化，证明杂志成功与否的一个重要指标是发行量，证明网站成功与否的标志是访问量，访问量是一个铁的证明。我们从 1998 年 2 月 25 日推出到现在，从最初几百个人的访问量到每天 15 万左右的访问量，最多时甚至突破了 17 万，我们的 PAGEVIEWS 是 70 万。这些事实可以说明对方的说法是站不住脚的。

但讲这些话的人也不是空穴来风，可以讲说对了 30%，我们确实在不断地创造概念。互联网在中国是一个崭新的事物，与其说我们在创造概念，不如说我们在把一些最新的概念介绍到中国来，因为概念每出现一次都会引起公众广泛地关注，而我们又是立在潮头的，义不容辞地主动去推进，这就会给外人造成错觉，似乎我们在做这些概念。实际上不是这样。我们不过是把概念更好地与中国实际相结合，在适时的时候推出一些新的标准、新的概念。比如我们曾经提出过“内容为王”的概念，即所有互联网的信息必须围绕内容。因为内容是真正能让网站立足的根本之所在。

我们也提出过“旗帜广告”这一概念，建立一个网站通过什么样的方式来维持网站正常的经营呢？互联网是一个自由开放的概念，你不可能去向用户收钱，如果用户访问要收费，搜狐就不会有多少人访问。网是开放的、自由的，随时随地都可以来访问的，这样一个东西如何解决收益问题？因此，我们提出一个“旗帜广告”的概念。如果既要保证互联网的开放性，又要获取收益，解决的方法就是广告，它的计量有一个标准，我们就提出了一个新的网络统计的标准。网络的发展是和社会发展密切结合的，社会上有很多新兴领域，和网络是浑然天成的，网络能为其提供一个平台。为此，我们和零点调查公司联合，推出“搜狐——零点调查”，这个栏目也受到社会的极大关注。我们走过的路，是不断地给国人介绍一些概念，这些概念引起了人们的广泛注意，这不是刻意为之，而是网络发展的需要。可以说是应运而生，我们不过是推了一把。

事实上，我把 95%的时间都放在公司的经营管理上，以及对公司整体发展战略的研究上。

目前，我们强调注意力的经济，即注意力是一个稀缺的资源。举个例子，夏娃要引起亚当注意，当只有她一个人的时候，无论她呆在哪个角落，亚当都能发现她，并不需要她做些什么特殊的举动去吸引亚当。如果出现了 100 个夏娃，她们就需要做出各种各样的动作以引起亚当的注意，这是注意力经济的核心。这时，亚当的眼睛是非常稀缺的，他的眼睛在你这个夏娃身上停留一秒钟，就付出了一个他拥有的资源，如果他的 24 个小时能在你身上花 1 个小时，你获得的资源就很大。现代社会更是如此，刘晓庆做广告的身价为什么会如此之高，因为她的身上集

聚了几亿双眼睛。如果你的身上拥有一些眼睛，你的价值就很大。商业人讲投入产出，互联网出现之后，注意力问题变得更为重要，在我们这个领域当中，你要博得这个领域的成功，你必须引起别人的注意，让别人在一天中腾出宝贵的一点时间放在你这里，那你这个地方就会值钱。搜狐可以说是在经营眼球，有人来看搜狐，搜狐就把眼球转卖出去，我的身上有了很多双眼睛后，我这个地方就值钱了，把它当做经营一条很热的商街，是长安街也好，百老汇也好，我们要保持很多的人流，很多的眼球，我出租场地也好，自己经营也好，都是值钱的。

我不知道知识资本这个概念怎么去界定，我相信知识资本的涵盖很广，它可挖掘的内涵可以落实到很具体的点上去。那么，我们所做的就是将每一点翻开，一翻开来就引起别人的注意。我做过的几件事情摆出来，没有一件是刻意的炒作。我只是充分挖掘了互联网上一些会引起别人注意的资源，而且现在还在不断地挖，我每挖出一个都会引起别人的注意。比如，谁都在做网络教育，但我就做成一个全面的、一个寓教于乐的，面向成年人的继续教育、青少年的教育，还有儿童的启蒙教育。这一块儿很多人出于经济利益都没有去做，但我给它集成。实际上，从开始到现在，我们一直都是在一个充满宝藏的地方挖宝的过程。每一次挖宝都会引起别人的围聚，这个地方又出现一个宝贝。挖宝是我的事情，宝贝出现是一个真实的事件。

有人说我由一介书生在一个恰当的时候，恰当的地点，站在一个恰当的焦点上，是个偶然，我想这肯定是一个偶然。哲学上，偶然后面一定有一个必然。发生在我身上的奇迹，有可能会被复制，我的故事可以进行复制，说不定别人在某一个时刻，某一个地方可以 COPY 同样一个故事。没有中国的改革开放，没有中国这几年的有关互联网的起步阶段，任何一个人来到中国的土地上都做不成。我确实实实在在地在中国做成了一件事。我认为这是和我的观察力、学识、魄力，以及一整套的完善的经营管理的理念联系在一起。

不在 IT 领域的人，不会深切地了解这个领域的情况。如果说这个领域有泡沫，那这个泡沫是热得还不够，还没有到遍及千家万户的程度。实际上，这个领域是涉及千家万户的事情。如果热得话，它还刚刚开始。我们只要看一个指标，上网人员的速度就可以充分证明 IT 产业的生命力。1995 年全国只有二、三千人上网，1997 年有 61 万，1998