

第一章 知识经济、知识组织与知识管理

知识管理在当今世界上已经成为管理学界和公司的管理者们最为热衷的话题。

所谓“开宗明义”作为本书的开始 我们在这一章中先要回答一些最基本的问题 什么是“知识管理” 知识管理究竟具有什么涵义？知识管理对于现代管理具有如何重要的意义？为回答这些问题，需简要考察管理的大背景——整个社会的变化趋势。对处于竞争环境中的单个企业或组织来说，社会大环境的变化是其管理的外部变量，单个组织无法左右外部环境的变化，而环境的整体特性的变化必将导致组织的某些本质特性的变化。因此，组织生存与发展的唯一出路就是去适应环境的变化，并力图把握环境变化的本质，把握在这种环境中竞争的取胜之道。

第一节 知识经济：现代管理大背景

从经济社会演进的规律来说，任何一种新的形态都是在原有的经济社会形态的“内部”生长起来的，当新形态的萌芽出现并逐步成长壮大直到在整个经济社会中占据主导地位的时候，就可以认为这一经济社会完成了一次重大的转型。但具有深刻洞察力的思想家、理论家往往在这种新的形态显示出其活力和与原有的经济形态不同的本质特征的时候，甚至在其刚刚萌芽的时候就预告新社会的来临。知识经济作为一个时代的出现也完全体现出这一规律。

一、知识经济的本质特征

对管理者来说，考证“知识经济”这一概念最早由谁提出并没有太大的意义，但仍需了解这一概念发展的大致线索，需要考察在概念产生的背后是怎样的经济社会变化的现实在起着推动作用。更重要的是，我们要了解，作为一种新的经济社会形态，知识经济所具有的最本质的特征是什么？在此基础上，才可能回答这样的问题：知识经济的到来对组织的管理者意味着什么？

早在 1959 年 管理学家彼得·德鲁克就在《明天的里程碑》一书中提出了“知识工人”的概念 同年 社会学家丹尼尔·贝尔在奥地利的一次学术讨论会上第一次提出了与“知识”相联系的“后工业化社会”的概念。

1962 年，美国经济学家弗里茨·马克卢普提出了“知识产业”的概念。他认为，知识产业主要包括教育、研究与开发（R&D）、传播业、信息设备业和信息服务业。

1973 年 丹尼尔·贝尔发表了《后工业化社会的来临》一书。贝尔认为，后工业化社会的主要特征为：理论知识的首要性；新知识技术的产生；知识阶级的扩展和从商品到服务等。知识是后工业化社会中的关键性资源，而电子通讯则是该社会中的关键性技术。具体表现为：

- (1) 经济方面：从产品生产经济转变为服务性经济；
- (2) 职业分布：专业与技术人员阶层处于主导地位；
- (3) 中轴原理：理论知识处于中心地位，它是社会革新与政策制定的源泉；
- (4) 未来的方向：控制技术发展，对技术进行鉴定；
- (5) 制定决策 创造新的“智能技术”。

1982 年，美国未来学家约翰·奈斯比特发表了《大趋势》一书。奈斯比特认为，我们的社会已经是一个信息社会，知识是信息

社会的驱动力，其主要特征包括四个方面：

- (1) 起决定作用的生产要素不是资本，而是信息知识；
- (2) 价值的增长不是通过劳动，而是通过知识；
- (3) 人们注意和关心的不是过去和现在，而是将来；
- (4) 信息社会是诉讼密集的社会。

1985年奈斯比特又发表了《90年代的挑战 重新创造公司》一书，他在书中指出，在新的信息社会中，关键的战略资源已经转变为信息、知识和创造性。

1990年，未来学家阿尔文·托夫勒出版了《权力转移》一书，他认为，随着西方社会进入信息时代，社会的主宰力量将由金钱转向知识。

1993年，德鲁克在《后资本主义社会》一书中系统地论述了“知识社会”的概念。德鲁克指出，由于知识意义的根本变化，知识已经成为生产过程中的一个关键资源，而不是一般意义的一种资源。知识生产力已经成为生产力、竞争力和经济成就的关键。在这一改变的推动下，西方以工业社会为特征的资本主义社会将转向以知识社会为特征的后资本主义社会。

1994年，由美国阿斯本研究所 The Aspen Institute 筹机构联合组建的研究机构信息探索研究所 (The Institute for Information Studies) 以“知识经济：21世纪信息时代的本质”为总标题发表了其《1993—1994年鉴》。该年鉴从六个方面分析了信息社会的特征和本质。他们指出，“信息和知识正在取代资本和能源而成为能够创造财富的主要资产，正如资本和能源在300年前取代土地和劳动力一样。产生这种现象的原因，是由于世界已变成信息密集型的经济，信息和信息技术具有独特的经济属性。”

1996年，经济合作与发展组织 (OECD) 发表的年度报告题为《以知识为基础的经济》。这一提法强调了知识作为一种资源在新的经济社会形态中所具有的基础特性。OECD指出，“以知识为基

础的经济（简称为“知识经济”）这个术语来自于对知识和技术在经济增长中所起作用的充分了解，而体现于人力资本和技术中的知识是经济发展的核心。知识经济直接依赖于知识和信息的生产、分配和使用。OECD 在随后发表的《1996 年科学、技术和产业展望》报告中又指出，知识经济是以知识、智力资源的占有、配置、生产和使用（消费）为最重要因素的经济。同时，OECD 也归纳了知识经济的一些主要特征：

- (1) 科学和技术的研究与开发日益成为知识经济的重要基础；
- (2) 信息和通讯技术在知识经济的发展过程中处于中心地位；
- (3) 服务业在知识经济中扮演了主要角色；
- (4) 人力的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。

此外，我国新近翻译出版了《知识经济经典汉译丛书》。在该丛书的总序中，主编劳伦斯·普鲁萨柯指出，有四个趋势在推动知识经济的潮流中似乎扮演着重要角色：

(1) 经济全球化，它在增加适应性、创新和处理速度方面向企业施加可怕的压力；

(2) 专门知识的价值被认识，它已被融入组织程序和日常工作之中，以应付上述压力；

(3) 知识作为独特的生产要素被认识，其作用使得知识产业中企业的市场价值远远高于其账面价值；

(4) 廉价的计算机网络化，这将最终提供我们共同工作和学习的工具。

从以上所追溯的大致线索来看，知识经济概念的发展已经经历了相当长的一个时期。上述专家学者或研究机构的研究结论也是建立在一系列对现实经济社会演变的实证分析基础之上的，他们所归纳的知识经济的基本特征尽管有着或多或少的差异，但就其与工业化社会比较而言，可以说是大同小异，所揭示的知识经济的本质特征基本是相同的。

二、知识经济对于现代管理的意义

从管理学的角度来说，知识经济的基本特征中有哪些是具有重要意义的？其重要意义又表现在哪里？

从组织管理的环境变化来说，知识经济时代的到来对于现代管理所具有的革命性的意义主要表现在以下四个方面。

1. 经济全球化给组织施加的巨大压力。这是普鲁萨柯所提及的第一个因素，也是组织环境变化中最具宏观意义的因素。对于组织管理来说，关键是组织所面临的竞争不再是小范围的或国内市场的竞争，而是全球范围的国际竞争，巨大的压力即由此产生。以国际贸易为例，从 1983 年到 1990 年，世界贸易额平均每年增长 9% 而同期 GNP 增长速度为 3% 前者是后者的三倍。此外从相对比重来看，世界贸易总额占世界国内生产总值 GDP 的比重从 1960 年的 12.2% 提高到 1980 年的 21.8% 到 1993 年更上升到 33% 而且当代的国际贸易已经打破了产业间贸易的传统格局，产业内贸易在国际贸易中的比重在不断提高。也就是说，几乎任何一个行业内的企业都可能面临剧烈的国际竞争，在经济全球化的大趋势中，已经不存在逃避国际竞争的避风港。特别是，经济全球化不仅涉及国际贸易而且涉及资本、技术、人力资源等各种要素在知识经济时代，更包括知识要素的国际化竞争。

2. 知识密集的产业成为现代经济增长的主导力量，而对传统产业来说，“知识化”将是其维持现有地位或实现更新的唯一出路。

这涉及到经济结构的巨大变化，不仅涉及产出结构，而且涉及投资和就业结构。就三次产业结构来说，服务业的比重增加也可以说是其基本表现之一。1869 年，美国国内战争刚刚结束不多的时候农产品占 GDP 的比重约为 40% 半个世纪之后这一比重下降到 14% 而今天这一比重只有 1.4%。在制造业中按照现行的统计口径，包括计算机在内的非电力机械部门和包括通信设备在

内的电力机械部门是增长最快的部门。在美国、加拿大、荷兰、爱尔兰、瑞典和英国等国家其增长速度都超过了 10%。按照马克卢普使用 1958 年数据所作的估计，美国当时的 GNP 中有 34.5% 属于信息产业，毫无疑问，信息产业在此后的 40 余年中又有了极大的增长。

在资本投入方面，半导体行业成为投资的重点。在 1992 年至 1993 年间，北美和欧洲的 OECD 成员国在该行业的投资都以 20% 以上的速度增长。在 1993 年至 1995 年间，北美、欧洲和日本则都以 34% 以上的年均速度增长。而在信息和通信设备行业的投资中，金融、长途电信及零售业等服务性行业占了巨大比例，在美国和英国这一比例高达 75% 以上。

根据经济合作与发展组织 (OECD) 的数据，美国的就业结构中，制造业和商务服务部门的比重在 1960 年分别为 25% 和 7% 左右。而到 1992 年，这两个部门的就业比重已经相当接近，为 15% 上下。也就是说，制造业的就业比重下降了约 10 个百分点，而商务服务业的比重则上升了约 8 个百分点。而 1995 年则被认为是一个十分重要的年份，因为在这一年，美国商务服务部门的就业人数达到约 1800 万人，与整个制造业的就业人数相等。在 1989 年到 1993 年这段时期快速增长的公司中，50% 属于知识密集的行业，不到 20% 的公司属于制造业，其余则属于贸易部门和其他服务部门。这一现象不仅仅发生在美国，而且也发生在其他经合组织国家。因此，知识密集的行业是现代经济中增长最为快速和强劲的成分。事实上，现有的经济统计体系和方法仍不能完全反映这种趋势，因为它们是在以制造业为基础的经济时代中建立起来的，它们还不能适用知识经济时代的特点。

具体而言，哪些行业可以称为知识密集的行业呢，一般认为，大致应包括以下这些部门：除了半导体、通信设备等之外，主要是研究与开发（作为一个独立部门的话）、计算机软件、技术工程、能

源和环境保护、保健管理、培训、管理和投资咨询、广告与媒体、网络营销、生物技术与制药、法律咨询、以及其他高新技术等行业。

3. 知识作为一种独立的生产要素在各种要素投入中占据主导地位 与此相应地，“知识工人”在经济中的地位不断强化。

知识作为一种投入要素自古以来都对经济增长发挥作用，但却从来也没有像现在这样发挥如此重要的作用。正如托马斯·A·斯第沃特 Thomas A. Stewart 所言：“知识已经成为我们所制造的、所工作的、所购买和所销售的事物的基本组成部分。”从宏观层面来说，经济学家已经对此进行了较为深入的研究，这在经济增长理论中占据了主导地位，而对微观层面的管理者来说，这种变化更深刻地体现在企业的价值创造之中。

德鲁克在《巨变时代的管理》一书中指出 在 1950 年 蓝领工人在每个发达国家中都是最大的群体，而到了 1990 年 蓝领工人无论在人数还是在地位上都发生了全面的、不可逆转的下降。例如在美国，从事制造或搬运工作的蓝领工人在 50 年代占劳动力总数的五分之二 而到 90 年代早期 这一比例即下降到五分之一。在其他发达国家中，这种下降起初速度较慢，但从 1980 年之后都开始加快。德鲁克预言 到 2000 年或 2010 年 在这些发达国家 蓝领工人的比重将不超过十分之一，至多也不会超过八分之一。而在 20 世纪末，知识工人的数量将达到美国劳动力的三分之一甚至更多，知识工人将在发达国家成为最大的群体。

4. 信息技术的飞速发展，信息基础设施的极大改善为组织运作提供了与工业化时代在本质上不同的基本环境。

从某种意义上来说，信息技术的革命是知识经济时代到来的前提。信息技术革命主要体现在数字化革命、通讯技术革命和计算能力成本革命等几个方面，由于信息技术在这几个方面的革命性发展，15 年前还刚刚处于萌芽状态的互联网，今天已经成为这场革命的主要媒体，已经成为各种与信息有关的商务或者非商务活

动的基础。就此而言，我们也可以把这场革命称为网络革命。

组织环境在近数十年来所发生的巨大变化必然反映到组织本身的变化中。我们需要了解，在知识经济时代到来的大环境中，在微观层面，现代组织正在发生怎样的变化？它对现代管理又产生怎样的影响？在此基础上，才能准确地把握知识管理的本质。

三、知识悖论

在深入讨论知识管理与组织创新之前，有必要对知识管理在当前的管理实践中的地位 and 发达国家的企业对于知识管理的认识、推行和应用的情况作一介绍，这将有助于中国的读者对于知识管理这一领域的发展有一个总体上的了解。

总体而言，知识管理在企业界正越来越受到重视和青睐，许多公司已经开始其知识管理的实践。例如，在自动化制造、化学处理通用电力设备以及建筑工程等各种不同的行业里，在生产知识、促进知识的转移以及改善其获取的明确目标下，许多公司都在追求首创精神。

- 休斯空间通讯公司，作为世界最大通讯卫星制造商，正热衷于建设一条内部“知识高速公路”，以帮助其员工避免在高度复杂而期限很长的项目上出现重复劳动。

- BP 公司，作为一家庞大的能源企业，正围绕着与 88 家大公司的资产相联系的知识，技术和工序，重组其全球业务。新组织将使合适的专业知识迅速与世界各地公司的问题和决策联系起来。

- 贝齐特尔，一家建筑工程公司，已完善了其结构化知识程序，从而确保其工程队能够贯彻设计决策，并能从其他工程队过去或现在的发现中受益。

- 美国东北公用事业公司，面临该行业解除管制后的骤变环境，考虑到如何把其基础工作程序与学习新知识融合在一起，以及

交叉功能性知识的分享如何支持这一程序，该公司正在重新设计其基础工作程序。

为什么会突然强调知识管理的重要性呢？就公司本身的经验来说，难道最大的竞争财富不是员工的判断力和经验吗？对此有两个基本的答案：

(1) 在上述大背景之下，对组织的知识进行管理在现在比以往任何时候都更加必要；

(2) 同样在上述大背景之下，组织知识更富有灵活性。

公司的高级经理们日益认识到，在高速运转、竞争激烈的世界里，知识及其学习代表着竞争优势的重要源泉。他们认识到，仅仅把重要知识消极地储存在个体大脑里，已是远远不够的了。劳动力流动、教育水平下降以及业务变化频繁，都意味着不能再依赖于个体员工所表现出的一致的、综合性的洞察力。相反，无组织地分散在员工队伍里的知识必须通过杠杆作用提高到组织层次上来。在组织层次上，因整体利益的一致性并通过有效的管理，就能够更好地获取、综合、增加并延展知识。组织和个体都必须在组织的不同功能和层次上快速而有序地学习知识。过去非正式的知识管理技术——工作台、过道里的交谈、备忘录等，在发生根本性变革的时期已远远不够。

但对于知识管理在企业界发展的概貌，用 CIN (Cambridge Information Network) 思想库的调查研究的结论来表述大概是最为确切的，即存在所谓“知识悖论”。CIN 思想库对知识管理实践进行的调查是全球范围的，他们得到的结论是非常令人吃惊的，即“公司认识到知识的战略价值 但却并没有战略性地来管理知识”。

在 CIN 思想库所调查的公司中：

- (1) 85% 将知识管理描述为创造公司竞争优势的一种战略；
- (2) 79% 认为知识管理支持了公司核心能力的发展；

(3) 72% 相信知识管理是为知识经济准备的一种管理方式；
(4) 71% 将知识管理定义为发掘和利用专门知识的一种训练方式；

(5) 从知识管理得到的关键利益包括更快的决策 (84%)、更好的决策 (83%)、更快的解决方案 (78%) 和一致的运作程序 (77%)；

(6) 90% 以上的公司准备在 2002 年之前在组织中建立起知识管理的基础设施，如企业内联网、数据库和文件库等。

但另一方面，同样在这些公司中：

(1) 22% 没有完成过任何知识管理项目；

(2) 82% 的公司中应用知识管理的员工不到 1000 人；

(3) 仅有 3% 的公司明确认为知识管理在他们的公司中已经较为深入；

(4) 超过 80% 的公司在发展知识管理的项目上投入不足 100 万英镑；

(5) 仅有 7% 公司的首席执行官 (CEO) 在尽力推动知识管理；

(6) 只有 6% 的公司有首席知识官 (CKO) 对智力资本的使用进行管理。

上述这种自相矛盾的情况似乎令人难以理解，但这种状况的存在显然有其必然性。任何新生事物从产生到发展到普及的过程中都会出现类似的情况，这是一种阶段性的现象，知识管理也不会例外。如上文所说，尽管知识管理似乎已经获得了大多数公司管理层的认同，但事实上对于知识管理的定义都还存在不同的观点。CIN 思想库的调查显示，对于“知识管理是不是一个很清楚的概念”的问题，44% 的公司回答“是”，有 56% 的公司则回答“不是”而有 21% 公司的首席信息官 (CIO) 认为知识管理只是一时的风尚。在这种背景下，更不用说，要建立知识管理的理论体系当然还有很长的路要走，还要付出艰巨的努力，而知识管理的实践也还

要进行大量探索，并与其理论结合起来共同走向成熟。

正是在此意义上，中国的企业在知识管理领域中与发达国家的企业站在同一条起跑线上。

第二节 知识组织：组织性质的新观点

当组织环境发生巨变的时候，组织本身发生的变化同样会是十分巨大的，但这种变化却未必是普遍的、同时的，而往往是由一些处于领先地位的组织起领导潮流的作用。与此同时，理论工作者则及时地将这种或许刚刚处于萌芽状态的变化加以提炼，并反过来指导管理实践的进一步发展。

早在 1978 年，阿格瑞斯和塞恩就曾提出过这样的思想，即一个组织从根本上说是一个认知企业，它学习并发展知识。但当时对于知识经济的讨论还远没有成形，因此他们的思想并未引起重视。而现在，“知识组织 (Knowledge Organization)”——对于盈利性组织来说，也可以叫做知识公司 (Knowledge Company) 或知识企业——可以说是管理学家赋予知识经济中的现代组织的最新概念。

1997 年 斯第沃特在《智力资本——组织的新财富》一书中使用了知识公司的概念。斯第沃特认为，“当一个公司认识到并介入到‘更深层次’的时候这一公司就成为真正的知识公司。在这一层次中，信息被按其自身的内在价值来追求，而不是仅仅用于其他活动的自动化或对其他活动提供报告。知识公司在这一“更深层次”将发现其卷入了新的活动领域中，包括：

1. 发掘有价值的细节。例如，某些连锁酒店将所有客人喜欢阅读的晨报、吸烟或不吸烟的爱好或其他生活上的习惯都记录在案，当客人再次住进该连锁酒店的任何一家分店的时候，会惊喜地发现所住的房间像自己家一样亲切。

2. 进行模拟试验。例如 在现代地质工作中 模拟已经成为寻

找石油的主要方法，探油者将通过航空摄影、地震仪和地下探查所得到的数据组合为虚拟的地下图像，并用计算机加以分析。所有其他的商务活动现在都可以通过模拟来解决这样的问题：如果企业采取提价的措施，结果会是如何？如果降价又会如何？如果企业将某种新产品的设计进行某些改动，其结果会如何？

3. 从知识本身出发开掘新的业务。对于信息密集的或知识密集的组织来说，这是一个具有很大潜力的领域。例如著名的 IBM 公司从“销售”其计算机服务中获得的收益超过其从销售计算机中获得的收益，显然在计算机服务中所蕴含的知识含量更多。

卡尔·E·斯威比 Karl Erik Sveiby 似乎比斯第沃特更早提出这一概念，并给出了更为全面的分析和阐释。1983 年斯威比就在瑞典最知名的期刊上发表了一篇题为“知识公司”的文章，而瑞典的商业部长对其表示了浓烈的兴趣。1986 年斯威比又和瑞斯林(Risling)一起出版了一本书，这本书在瑞典成为非小说类的畅销书。这种狂热的兴趣可能与瑞典的高收入与良好的教育水平有关。1997 年斯威比在《新组织财富——管理与度量以知识为基础的资产》一书中指出，现在的时代已经是知识组织的时代。我们必须能够以这种时代的眼光来考察组织，即把组织视为一种知识组织。换言之，从广义上看，我们要把一个组织视为由知识构成的而不是由任何其他事物构成的，而管理者的任务就是要发展和管理组织中的知识。

斯威比将知识组织所具有的基本特性归纳为以下三个方面。

1. 知识组织中的大多数雇员是知识工人。知识组织中的工作大量的是将信息转化为知识的工作。

2. 知识组织不是孤岛，知识组织的生存需要有客户和供应商的支持，客户和供应商在知识组织的周围为知识组织提供强化其知识基础的支持。这种情况被斯坦福大学的经济学家阿瑟(Brian Arthur)称为“小生态环境”。但斯威比则将其视为知识组织的外

部结构。

3. 如果我们将专业的商务服务部门近似地视为知识组织的话，那么知识组织的增长是非常快速和持续的。

综合学者们关于知识组织的讨论，如果说知识经济时代的典型组织应该是知识组织的话，那么，一个知识组织所具有的基本特征应该包括以下几个方面：

(1) 从投入要素角度来说，知识成为知识组织的最重要的核心资源；

(2) 从产出角度来说，知识或智力资本成为组织创造价值的核心资产；

(3) 从组织管理的角度来说，对知识的管理成为管理的焦点。

一、知识组织：以知识为核心资源

只有当一个组织以知识作为其运作的核心资源的时候，我们才能说这个组织是一个知识组织。这一特征或许是所有特征中最基本的一个。如果仅就这一特征来说，知识组织与知识密集型组织似乎没有区别。

“知识密集”这一用语与经济学家所采用的“资本密集”或“劳动密集”概念是类似的，或者可以说是在知识经济时代条件下对要素密集概念的拓展。要素密集的概念反映所投入的生产要素的相对重要性，在资本密集型公司中，资本比劳动更为重要；在劳动密集型公司中，劳动投入更为重要。因此在所谓“知识密集型企业”中，知识作为一种投入要素比其他的投入要素都更重要。

在经济学中，根据投入要素来对企业进行划分是一种基本的研究方法，而在管理学的研究中也具有重要意义，因为对投入要素的分析强调可提供资源对组织运作的影响，同时可进一步分析它们的决定因素，从而获得更丰富的对管理实践的政策涵义。斯威比和瑞斯林认为，知识密集型公司要对所有权进行新的定义并以新

的方式来控制资金的使用，他们认为传统的所有权概念都认为金融资本或实物资本应居主要地位，而在知识密集型企业中则是人力资本居主导地位。

相对而言，评价知识的重要性比对资本和劳动进行比较要更加困难。经济学家比较资本和劳动时用货币单位来衡量，但市场价格同时反映了许多公司所使用的要素的价值，因此这充其量也只能反映那些可以从一个公司转入另一个公司的可流动的投入要素的价值。市场价格忽视了投入要素对公司内部业务的重要性的不同，以及它对各个公司不同的独特作用。事实上，许多知识在不同情况下对不同的公司具有完全不同的价值，因此用货币单位方法来衡量知识是不可靠的，也难以把握。更基本的问题是知识本身和价值、重要性等一样是一个比较模糊的概念。在 12 个知识密集型企业的研究组中，几乎每位专家都要花费时间，首先来定义知识这一概念。从这些研究中，威廉·H·斯塔巴克得出了以下五个结论。

（一）知识密集型企业不一定是信息密集型的

知识一般是指广博的专门知识或专技，而不是一大堆的信息。知识相对于信息的关系相当于资本相对于收入的关系。某些组织活动利用了大量的知识但并不需要处理大量的当前信息，比如管理咨询。相反地，某些公司的经常活动则是处理众多的信息而不需要利用太多的知识，比如自动数据处理（ADP）产生工资总额支票。ADP 处理了大量信息，但与其说它是知识密集型的倒不如说它是资本密集型的，显然，产生工资总额支票并不需要多少知识，而且许多人都具备这种知识。

但在实践中，知识密集型企业与信息密集型公司往往也是较难区分的。即以上述活动为例，一方面，ADP 仅为其他公司处理数据，运用的主要是计算机与软件形式的资本；另一方面，ADP 能够成功则是因为它在完成特定任务时比顾客自己处理得更好。这种更好的成绩来源于对专门知识的利用和规模效益，所以专业技能

与规模效益是可以彼此促进的。

(二) 判断一个公司是否为知识密集型企业时, 应着重考虑其是否拥有独特的专有知识

每个人都拥有知识, 大部分知识是人们共享的, 但有些却是被某些人或某个人所独占的。如果我们只考虑众人皆知的知识, 那么可以说所有的公司都是知识密集型企业, 这样来定义就使这一划分本身就失去了意义。相应地, 每个公司都有一些专有的知识, 为使得知识密集型企业这一分类有意义, 我们就必须格外注重那些独有的知识。只有当一个公司的独有知识超过普通知识而占据支配地位的时候, 我们才能说这是一个知识密集型企业。

在这方面, 管理方面的知识引发了特别的问题。有些学者认为, 管理知识的多少可以由一部分身为管理者的雇员自行进行评估, 或根据付给这些人的工资来衡量, 但这种方法实际上是毫无意义的。对管理知识进行判断的主要依据应该是管理者的行为或其行为的效果。例如, 一个公司是否获得不寻常的高利润? 或者管理者是否显示出处理人际关系的高度技巧?

在“网络世界”中, 没有人不知道网景公司(Netscape)的, 它是全世界最畅销的网络浏览器 Netscape Navigator 的生产者。网景公司成立于 1994 年, 当时只不过是一个只有 6 个中心设计人员、雇员不到 100 人的小公司, 其投资也只有 1200 万美元。但网景公司在诞生后的几个月中, 就占据了网络浏览器市场的 75%, 一年之内获得了 2500 万用户。1995 年, 该公司的市值已超过 50 亿美元, 比初始投资增长了 48 倍以上。

(三) 排除人所共知的知识, 必须对所谓知识密集型企业所拥有知识的范围进行界定

知识范围的界定仍可有宽窄之分。在将知识定义得较广泛的

情况下，可以将许多人划定为专家，可以认为在机器设备中、日常惯例中都包含知识。这种宽泛的定义减少了知识密集型企业的专业性与特殊性，但它可以消除关于知识的旧观念所引起的障碍，它使得关于知识密集型企业的研究成果具有更为普遍的意义。另一方面，我们也可以把知识局限于由正规教育所产生的正统的专业知识，这样，知识就只存在于高科技的机器设备与不寻常的惯例之中。在这种情况下，知识密集型企业就更为专业化，而有关的研究成果就只对运用该类知识的很少企业才适用。而且这样的对知识的定义过于传统保守。

因此，一般认为应该采用较为宽泛的定义。事实上，纵使那些大家都认为无需很多技能的工作也需要很多专业知识，而一些颇有技巧的交易活动，即使是专职人员也觉得深奥而难以胜任。人们往往把只通过接受小学教育就可获得的专门技术，或是在工作实践中摸索出来的专业知识冠之以其他的名目：窍门、悟性、技巧等等，但按照我们的知识定义，这些都属于内隐知识的范畴，而且对知识组织可能具有特别重要的意义。

（四）一个专家可能并不是职业的，而知识密集型企业也不一定是专业性公司

专职人员通过培训与工作经验获得专门的知识，而如果知识密集型企业雇佣了这些具备专业知识的人才，似乎就成了专业性公司。然而，许多知识密集型企业并非如此。

（1）因为并非所有专家都是社会认可的专家；

（2）因为一种职业除了要求专业知识外，还需要至少四种品质：道德准则、内聚力、行业规范和自治权。

职业性的道德准则要求他们为客户服务时不带个人感情色彩，不为个人谋私利。而专职人员往往忠于自己的职业道德准则，超出了他们对客户和雇主的忠实程度。举例来说，管理咨询与软件工程并不具备认可职业资格，因为很多干得不错的人并不具有专

业知识。他们的专业知识最终由客户或监督者来判断，他们的雇主则制定与实施道德准则与业绩标准。相应地，不管我们如何称之为职业管理，管理人员并不真正属于专门的职业实体。雇佣者任命管理者时并不考虑候选人在外部实体中的身分，甚至不考虑其专业背景。对于管理者来说，如果他非常忠诚于某一专业实体，就会与其在雇主公司里的“守门人”、监管者的身分产生矛盾。

斯威比曾根据管理与技术上的专门知识将“知识公司”进行划分，其中的一类是高技术低管理知识的知识公司，他认为法律事务公司就是一种典型的例子。另一类是高管理知识低技术的知识公司，而麦当劳快餐连锁店就属于这种类型。

（五）知识密集型企业的知识不一定是属于个人的知识

除了个人掌握的知识，知识还存在于如工厂、设备、金融工具之类的资本中，存在于公司的惯例与文化之中，存在于职业文化之中。

这一特征与知识的定义有关，且与我们关于知识的划分是相符的。人们在各种活动中会将内隐知识转化为外显的、有形的存在形式。如通过著书、编写计算机程序、设计建筑物或机器、生产小提琴或研制杂交谷物，创造共同基金股票等金融工具等。相应地，人们也可以通过读书、研究建筑物、购买股票或操作计算机程序而获得知识。

人们也可以把他们的内隐知识转化为公司的惯例、工作说明书、计划与策略和公司文化，而这些形式的知识常常被人忽视。奈尔森和温特认为，行为惯例是组织机构的核心，通过行为惯例，公司将适应社会与技术的变化并希望产生预期的效果。以麦当劳为例，其成功来源于它有能力在不同环境中保证质量，虽然只是雇佣低技术的职工，但同样保持着高的营业额。要达到这种效果，公司必须组织广泛的培训项目并对生产技术和顾客口味进行研究。虽然在汉堡包大学中的培训会给麦当劳管理者们比在其他餐馆中更多的技能，但肯定不会比生产性企业的技能多。不断的业务拓展使