

第一章

面向知识经济的企业管理

§ 1 21 世纪 —— 知识经济的时代

1. 知识经济正在向我们走来

从本世纪 80 年代起，以数字化和网络化为特征的信息技术的飞速发展与以计算机为代表的信息产业的迅速崛起和壮大，正以其强大的渗透力和支撑力推动着经济领域的一场革命，使全球经济发生着根本的变化。这些变化突出地表现在：①知识密集的高技术产业是所有产业中产出、出口和就业增长最快的产业；②知识对传统产业的高度渗透使得传统产业提供的产品和服务的知识含量大大增加；③知识创新成为一个国家提高竞争力的焦点；④投资正在更多的流向高技术产业和知识密集的服务行业，而且用于研究与开发的投资也大为增加；⑤有一定知识和专长的劳动者的就业数量上升，而一般劳动者的就业数量则下降。

变化的根本原因是知识与经济的一体化趋势即知识与经济之间的相互渗透、相互作用、相互促进、相互交融越来越明显 越来越

强劲。它表现为一方面知识因素以越来越高的程度参与并融入经济活动；另一方面随着全球经济一体化和市场竞争的日益激烈，以提高竞争力为目的经济活动中的知识取向也越来越明显，产品与服务中的知识含量越来越高。

知识与经济的一体化导致了以知识为基础的高技术产业的大量涌现，知识密集型服务部门如教育、文化、通信等的发展极为迅速。据统计，在过去十年中，经济合作与发展组织（OECD）成员国的高技术产品在制造业产品和出口中的份额翻了一番多，达到 20%~25%。1997 年，在美国，信息产业已超过国内生产总值的 10%，知识密集型服务业的出口已接近商品出口总额的 40%。经合组织主要成员国 50% 左右的国内生产总值来自以知识为基础的产业。

从一些领先的工业化国家和经济发展状况和发展趋势来看，蕴含一定的知识在其中的智力资本、无形资产正在作为最重要的资源在经济生活中发挥着其他资源不可比拟的作用，经济增长比以往任何时候都更加依赖于知识的生产、扩散和应用。以美国为首的发达国家如加拿大、法国等纷纷制定面向 21 世纪的与发展知识经济有关的发展规划，其他国家亦不例外，正在加紧探索对策。因此，可以说，随着这种人们称之为知识经济的新的经济形态在一些发达国家的初现端倪，一个尽快建立起自己的知识经济体系的浪潮正从欧美向全世界席卷而来，汹涌澎湃，势不可挡。知识经济的大潮正冲击着已存在了几百年的工业经济时代并以逐步取而代之之势，在世纪之交以其旺盛的生命力向全世界预示着：21 世纪将是知识经济的时代。

2. 知识经济的涵义与特征

什么是知识经济？简而言之，知识经济就是以知识为基础的经济。总部设在巴黎、以发达国家为主要成员的经济合作与发展组织在 1996 年发表的研究报告《1996 年科学与技术发展展望》

中对知识经济的内涵进行了概括：知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。并且认为知识经济是继农业经济、工业经济之后的一种新的经济形态。

对知识经济的理解首先要搞清楚知识指什么？知识和信息之间是什么关系？

在知识经济中，知识是指人类迄今为止通过思索、研究和实践所获得的对世界（包括物质世界和精神世界）认识的总和。知识按其性质可分为四种类型：

(1)知道是什么的知识 (Know—What) 它是指关于事实方面的知识 如 1997 年中国经济发展状况如何等等。

(2)知道为什么的知识 (Know—Why) 它是指事物的客观原理和规律性方面的知识，属于我们通常所说的科学范畴，这类知识的生产一般需要由专门机构如研究院、大学等的专家、学者来完成。

(3)知道怎样做的知识 (Know—How) ，它是指用于改变物质世界或做某些事情以满足人们某种需要的技艺、技巧和能力方面的知识，属于我们通常所说的技术范畴。

(4)知道是谁的知识 (Know—Who) 它是指谁知道某事物或事实是什么和谁知道如何做某事的这一方面的知识，它包含了某种特定的社会关系以及社会分工和知道者的特长与水平，属于我们通常所说的经验和判断的范畴。

信息指的是借助于一定的媒介能使人们感知到的事实以及事物的客观原理和规律等的某种集合。

可编码化的知识可以被制作成信息通过一定的媒介向人们传播，使人们感知。上述前两种类型的知识以及第三种类型知识的一部分就属于可编码化的知识，通过信息的传播与扩散，人们一般比较容易获得。而上述第三种类型知识的另一部分和第四种类型的知识则在很大程度上属于隐性经验和判断类知识，也有人称

之为“意会知识”。这类知识由于不容易被编码，因此很难利用信息来传播。所以，这类知识对人们来说是比较难以获得和掌握的。

根据经合组织给出的知识经济的定义，知识经济是以知识和信息为基础和直接驱动力的经济。与工业经济时代相比，知识经济有一系列特征。这些特征概括起来主要是：

(1) 知识将是最重要和最关键的资源。在工业经济时代，土地、资本、劳动力等有形生产要素对经济的增长和发展起着决定性作用，而在知识经济时代，知识作为经济发展的基础和直接驱动力将是比上述有形要素更为重要的资源。蕴含知识于其中的智力资源、各种信息以及无形资产等等将比有形且有限的土地、资本和一般劳动力具有更高的生产率和创造性，因此，这些无形要素占有的数量和质量以及配置的合理与否将从根本上决定一个企业乃至一个国家的经济发展水平和竞争能力，因而是 21 世纪知识经济时代在全球经济舞台上能否占有一席之地之关键性资源。

(2) 高技术产业将成为国民经济的支柱产业。高技术产业将取代工业经济时代的支柱产业如钢铁、机械、纺织等成为知识经济时代的支柱产业。高技术产业指的是以知识中的高科技为其最重要依托的产业由于这些高技术仍处于不断的探索和揭示内在规律的过程中，就目前来看，高科技主要指信息科学技术、生命科学技术、新能源与可再生能源科学技术、新材料科学技术、空间科学技术、海洋科学技术、有利于环境的高技术和软科学技术等等。因此，科学与技术的研究和开发将处于知识经济发展过程中的中心地位。值得特别指出的是，信息技术尤其是其中的芯片技术、光通讯技术、网络化技术以及软件技术将成为知识经济发展的基本条件和推动力量。高技术产业和知识密集型服务部门创造的价值在一国国内生产总值中所占的份额将不断上升。

(3) 产品和服务的知识含量将大大增加。高科技对传统产业的强劲渗透将使得传统产业的产品和服务的知识含量大大增加

产品附加价值也将大大提高。传统产业的产品将与高技术产品和知识密集型服务一道以比工业经济时代更多的产品、更高的质量和更好的服务来满足知识经济时代消费者的物质和文化需求。

(4)国家创新体系对知识经济具有支撑作用。国家创新体系(主要包括研究机构、高等院校以及企业的研究和开发部门)担负着研究和探索新的知识即知识的生产、教育和培养新一代工程师和科学家以及开发其他智力资源即知识的传播、提供解决问题的措施即知识的转让等的功能。在知识经济中,国家创新体系的这些功能将被更加重视和得到加强,因为知识经济是以知识为基础的经济,经济的增长将主要地取决于知识的大量生产、快速传播和及时有效的应用。

(5)学习有着特别重要的意义。在知识经济中,创新是灵魂,因而掌握一定知识和技能的人是推动知识经济发展的源泉。随着知识经济时代对掌握一定知识和专长的人员和有高度熟练技能的工人的需求大大增加,学习将成为个人谋求发展和有所成就的最重要的途径。除了就业前的在校学习外,终身学习和接受培训亦成为人们生活中的重要组成部分。对于企业也一样,企业也将日渐变成为一个学习的组织,为适应和领先于新的技术、新的市场、新的竞争环境而不断地改进其技术水平、组织结构、管理模式和管理方法。因此,无论对个人还是企业,以至于对于一个国家,学习和创新都是至关重要的。它决定着个人的职业生涯,决定着企业的生存与发展,决定着国家国际竞争力的强弱和长期的繁荣。此外,知识经济中知识生产速度的加快、知识扩散的全球化以及信息技术的进一步成熟既为学习者和创新者创造了良好的条件,也更增添了学习者和创新者的紧迫感。

3. 发展知识经济的意义

知识经济从 20 世纪末在一些发达国家的初现端倪到 21 世纪世界范围内的全面兴起,无论是对人类社会的文明与进步还是对

我国经济、社会的进一步发展都将具有极其深远的意义。

(1) 知识经济是可持续发展的经济。知识经济以知识为基础, 知识的生产、传播及有效应用将是经济增长的直接驱动力。而知识的生产建立在人类对世界(包括物质世界和精神世界)客观规律的认识不断深化的基础之上, 知识的传播及有效应用将促进人与自然、人与社会的和谐发展, 使人们能够更加科学、合理、高效地利用现有资源, 同时开发尚未利用的自然资源取代已近耗竭的稀缺的自然资源。因此, 知识经济与工业经济相比是可持续发展的一种经济形态。它通过高技术产业不断的发展和壮大, 通过高科技向传统产业的持续渗透和扩散, 使得人类对自然资源的利用质量不断提高, 社会生产的产品和服务的知识含量不断增加, 附加价值也不断提高。在知识经济中, 不仅高技术产业可以以厚实的知识底蕴不断扩张, 飞速发展, 同时高技术也给传统产业注入了生机与活力, 使传统的第一、第二、第三产业与工业经济时代的第一、第二、第三产业相比具有更高的效率, 它们与高技术产业在知识经济体系中协调发展, 促进经济的不断增长和持续发展。

(2) 知识经济使人类的物质文明和精神文明达到高度的协调与统一。在知识经济中, 知识与经济的一体化、经济与文化的交融将创造出丰富多彩的物质产品和精神产品, 极大地满足着人们更高层次的物质和文化需求, 推动着社会财富的不断增长, 促进着人与自然、人与社会的和谐发展。所以, 知识经济使得人类社会物质文明和精神文明互相促进、互相推动、你中有我、我中有你、共同辉煌。

(3) 知识经济对中国发展的意义。中国是发展中国家, 面对势头强劲的知识经济的发展, 我们必须清醒的认识到一点, 那就是, 知识经济即以知识为基础, 在知识的生产、传播及有效应用方面占优势的知识强国将在知识经济时代的世界经济格局中占有十分有利的地位, 它们将从中获得越来越多的利益, 而知识弱国从中获得

的利益则相对较少，全球经济强与弱的两极分化将比工业经济时代可能更加严重。

因此，我们面临许多问题需要很好地思考和研究，如中国的知识产业（主要包括生产和传播知识的研究机构和教育机构）应如何调整和发展才能使之更能适应知识经济时代的要求；如何更快更好的发挥高科技及高技术产业在改造传统产业方面的作用；中国的知识经济发展战略；政府制定什么样的政策鼓励技术创新、促进产业结构尽快地向高级化发展；企业如何适时地调整经营战略和管理重心，尽快提高管理水平以适应新的形势和接受新的挑战等等。这些问题都将对中国如何抓住机会更好的融入世界知识经济潮流，对于参与全球知识经济分工体系具有十分重大的意义。

§ 2 知识经济对企业管理的深远影响

随着知识经济在全球范围内的兴起，企业经营与管理的环境也在日益发生着巨大的变化，而企业经营和管理环境的变化又将对企业管理产生巨大的影响，推动着管理的不断创新。

1. 资源环境的变化对企业管理的影响

从资源环境来看，稀缺的经济资源如土地、原料、资本等等在 21 世纪将更加紧张，同时人类要求改善生存环境的呼声也越来越高，因此，经济的增长不可能更多地寄希望于稀缺的经济资源之上。而知识资源则相对丰富，在知识经济时代，它表现为知识生产的速度将大大加快，而且，知识借助于信息技术将在全世界得到迅速和广泛的传播，知识也将被得到更加合理和有效的应用。这种趋势在 20 世纪的后二十年中已经表现得十分突出。由于科学技术的突飞猛进，知识正在不断的减少单位产出对原料、劳动、资本空间及时间的需求，在新创造的财富的全部资源中，知识已经成为最重要的资源。诚然，知识并不是在过去的财富创造中不重要，在

任何经济形态中知识都是从事经济活动不可缺少的资源，在人类长期的生存和发展过程中，知识不断的得到创造、积累、丰富和完善，可以说，所有的经济体系都是建立在知识的体系之上的。实物资产和金融资产是工业经济中起决定作用的稀缺资源，今天它仍然在经济活动中大显身手，然而在它背后起决定作用的已经是知识这种更加无形的东西。因此，“无形化”是未来财富创造和竞争优势的显著特征，这一点，无论在新兴产业还是在传统产业都是十分明显的。知识资源在当前由工业经济向知识经济快速演进的过程中以至于知识经济时代所起的作用是其他任何资源都无法替代的，经济的增长更加依赖于知识的开发和有效利用而不是实物资产的扩张。

然而，在传统的企业管理中，我们的管理学家和管理实践家们却常常忽略知识这一资源。它突出地表现在管理理论体系及其实践主要集中在对企业人、财、物的管理而忽略知识资源或者是融知识于其中的企业智力资本和无形资产的管理。对于企业的智力资本和无形资产，建立在 20 世纪初的、以财富的增长主要靠资本、原材料和劳动力的结合的管理框架以及管理工具无法反映并计量它们。最典型的是在企业的资产负债表中，企业的资产从来只是考虑实物资产，很少考虑智力资本和无形资产。而实际上，有资料表明，1992 年美国企业市场价值的 40% 没有在资产负债表中记录，对于知识密集型企业来说，约有 50% 以上的智力资本和无形资产没有记录在资产负债表中。在 1981~1993 年的十三年里，购买 391 家美国公司的平均价格是 19 亿美元，是报告价值的 4.4 倍，也就是说，购买公司认为被购买的企业的实际价值比负债表中列出的价值平均高 4.4 倍。另外，有 150 家知识密集型企业以高于报告价值 10 多倍的价格被购买。这意味着现代企业中存在大量的智力资本和无形资产，对知识密集型企业来说尤其是这样。OECD 估计发达工业社会的一半以上财富来源于智力资本和无形

资产而不是实物资本，而我们目前的管理科学还没有形成足够的理论来解释这一变化。

知识资源不同于传统管理理论与实践的基石——实物资产和金融资产，从世界范围来看，知识资源极易改变且处于不断的扩张之中。你可以出卖你所拥有的知识资源，但卖掉后你仍然拥有它，知识资源可以廉价地复制，可以反复消费，反过来，又能产生更多可以转化为财富和竞争的知识资源，这是与一般资源根本不同的。另外，知识资源的使用不会引起边际报酬递减。知识资源所具有的这些独特的特征以及知识资源在知识经济时代对经济增长所起的巨大作用将对企业管理提出一系列新的课题。

在新古典经济增长理论中，知识和技术对经济增长的影响一直被看作是经济系统的外生变量。到 80 年代中期，以罗默 (Romer)、卢卡斯 (Lucas) 和格鲁斯曼 (Crossman) 为代表的一些经济学家开始用新经济增长理论来解释经济的增长他们的观点与新古典经济增长理论的最大不同是认为知识和技术以及源于此的创新内在于经济增长的过程之中，是经济系统的内生变量，强调知识和技术以及创新在经济增长中的中心作用以及市场在推动知识交流方面的作用。这一理论对知识经济时代企业管理理论与实践的创新具有划时代的意义。

2. 技术环境的变化对企业管理的影响

从技术环境来看，20 世纪的后二十年是科学技术突飞猛进的二十年，象征着人类对自然界以及对人类社会认识的最新成就的高科技的涌现如雨后春笋，层出不穷，令人目不暇接。

目前在世界范围内有代表性的高科技主要有：信息科学技术中的建立在微电子技术和计算机技术基础之上的传感技术、多媒体技术、光导纤维技术、集成电路技术、人工智能技术、网络技术以及当前许多国家正在建设中的“信息高速公路”等。生命科学技术中的发酵工程技术、细胞工程技术、酶工程技术、基因工程技

术和蛋白质工程技术等。 新能源与可再生能源科学技术中的受控热核聚变工程技术、太阳能技术、潮汐能技术、风能技术、地热能技术和生物能技术等。 有利于环境的科学技术中的高效发动机技术、清洁煤和石油燃烧技术、二氧化碳固定技术、氟里昂替代技术、废水和废料的生物处理技术以及用热核聚变清洁能源代替煤和石油的技术等。 新材料科学技术中的人工制造耐超高温、耐超高压、超高强度、高速信息传输和在常温下表现超导等等特殊性能的材料的技术，这些材料包括新金属材料、新陶瓷材料、聚合物（高分子）材料、复合材料、光电子材料、高温超导材料等等。⑥ 空间科学技术中的利用人造卫星、宇宙火箭和航天飞机进行宇宙探索、空间资源利用和其他学科的研究的技术。⑦ 海洋科学技术中的深海石油、天然气和锰等矿产开采技术、转基因海洋动植物养殖技术等。⑧ 软科学技术中的运用自然科学、社会科学和工程技术中的多学科的理论与方法对现代社会、经济等综合研究的技术、各类专家系统、宏观控制系统等等。①

随着人类知识生产的日新月异，随着高科技产业化进程的加快，随着高科技在各个产业的渗透以及在全球范围的迅速扩散，使得一方面企业提供的产品和服务中的知识含量大大增加，加大了企业提供产品和服务的难度以及企业生产经营和管理上的复杂性。因此，在知识经济中，从技术上来讲，对企业的要求越来越高。随着知识技术密集型产品和服务越来越成为经济增长的主渠道，企业之间技术上的竞争以及相应的管理上的竞争将更加成为制胜的焦点。相应地，对企业来说，小批量、多品种、高效灵活和非标准化的柔性生产将取代工业经济时代的大批量、流水生产和标准化，成为知识经济时代的主要生产方式。人们普遍认为，20 世纪 90 年代美国重新夺回了在汽车、电子、通信等工业的霸

主地位，美国经济和美国企业的活力这么强，很重要的原因就是美国从 80 年代起就开始十分注重技术上的超前研究，技术致力于领先以及管理上的创新。特别是电子工业，美国本已把领导权让给了日本，但现在日本的电子工业却落后美国很多。这一事实充分说明，在知识经济时代，谁若在高科技领域抢占了制高点，谁就能赢得主动；相反，谁若在高科技领域落后，谁将会陷入全面被动。另一方面高科技尤其是信息技术又为管理的变革与发展提供了技术上的可能性和保证。随着计算机和网络在企业的普及以及信息的收集、处理、存储和传输、决策支持系统、人工智能、网络技术等等这些信息科学技术在企业中的应用，对企业的产品及服务的设计、生产、销售等都将产生划时代意义的影响。目前，正在逐步推广应用的 CAD（计算机辅助设计）、CIMS（计算机集成制造系统）、MIS（管理信息系统）、EDPIS（会计电算化信息系统）、EDI（电子数据交换系统）、INTERNET（国际互联网络）等等技术正在冲击着传统的企业管理方式，虚拟企业、网上经营等新的组织及管理模式的不断涌现所导致的企业间界限的模糊化正引发着企业管理的深刻变革。

3. 市场环境的变化对企业管理的影响

从市场环境来看，一方面，企业的顾客或消费者由于知识素质的提高、收入水平的增加以及选择范围的扩大，其主要消费将越来越多的转向知识密度较高的产品或服务，而且顾客要求越来越多，期望也越来越高。就产品而言，顾客需要的不仅仅只是单纯的产品，而且还需要与产品形影不离的有关的一切信息和服务，因此，顾客需要的是产品、服务、信息的一体化。为了丰富顾客价值，企业必然将产品以及信息和服务配合起来混合经营，向顾客提供一个集产品、服务、信息为一体的产品平台。哪家企业如果不这么做，其顾客将很快转而去寻找能这样做的另一家企业。因此，在知识经济时代，新的企业间的竞争必然围绕产品、

服务和信息一体化展开。新的市场需求特点，要求企业改变以往那种注意力主要集中在产品的硬件功能和价格上的做法，必须对顾客需求的迅速变化和多样性能够作出及时的反应。随之而来的产品迅速更新换代，设计和产品生命周期变短，服务与信息质量的进一步提高等等都将给企业带来前所未有的压力。

另一方面，市场竞争在全球经济一体化的大趋势下亦将更加激烈和白热化。技术变革的日新月异与世界范围内的迅速扩散使企业进入新的市场领域更为容易，一种新的产品、新的技术一旦问世，很快便会在世界上最适宜的地方进行高质量低成本的生产，如电信业、家电业、计算机业、软件业等的企业由于技术的融合而可以更容易地进入彼此的市场。同时，原有的各个国家依靠政府设置的市场壁垒随着经济全球化中不断降低的关税和世界范围内取消管制的趋势而逐渐土崩瓦解，无国界经营将是知识经济时代企业经营的显著特点。

激烈的竞争将迫使企业不断地细分市场，不断地追寻、理解和满足顾客的需求，不断地以“新”与“特”去赢得市场。为了满足市场需要，对企业来说，小批量、多品种、高效灵活和非标准化的柔性生产将成为知识经济时代的主要生产方式。与此相适应，对企业组织灵活性的要求也越来越高，企业组织的小型化、灵活机动化、虚拟化、高效化将成为一种新的趋势。

激烈的竞争也导致企业与其价值链上的供应商和顾客的合作不断扩大，企业与顾客，正在表现为更多的互惠互利。企业主动进入其顾客的经营过程和生活过程，成为为顾客着想的顾客的朋友，“顾客至上”比以往任何时候都更加成为企业经营的最高宗旨。企业只有同顾客建立起密切的关系，努力为顾客提供更有特色和更有价值的产品、服务与信息，才能为自己找到市场机遇。企业与供应商以致于竞争对手，合作竞争将成为企业的新的价值取向和企业经营战略的新的核心。通过合作企业间的信息共享、

风险共担、利益共沾，相互补充、相互依赖地进行价值的创造，形成一种比单个企业更为有效的竞争的共同体。合作的结果将使得参与合作的企业在适度的竞争中各自的利益都能有所增进。这种趋势在 20 世纪的最后几年已经表现得十分明显。

透过上述三个方面环境的变化对企业管理的影响的分析，我们可以明显地看出，知识经济的兴起正在冲击着传统的企业管理理论与管理方法，引发着企业管理的深刻变革，呼唤着与知识经济相适应的新的管理观念、管理理论与管理方式的诞生。

§ 3 面向知识经济的企业 管理发展新特点

从世界范围来看，许多领先企业已经或正在尝试一些新的管理观念和管理方式以适应知识经济发展的要求，不断涌现的新的有效的管理经验反映了知识经济时代企业管理的发展趋势。这些新的管理观念和方式较之传统的企业管理有着完全不同的特点。

1. 经营管理信息化

80 年代以来，随着信息技术的迅速发展以及在企业经营中的普遍应用，企业经营管理的信息化趋势在不断加快。信息化管理一般指在企业中利用现代化的信息设备，实现经营管理信息的生产、存储、处理、传输、共享以及决策的规模化的过程。企业经营管理的信息化有助于实现远距离面对面交流，减少信息传递层次，减少信息失真的可能性；有助于提高信息传递的及时性和企业决策者决策的科学性；有助于大幅提高企业的工作效率；有助于为企业提供更为有利的生存空间和外部环境，解决困扰企业发展的技术不足、管理低效、规模不经济等等问题；有助于使信息与人的认识能力尤其是人所掌握的非编码化知识有机结合，使人的潜能得以释放，从而有效的实现企业的经营目标。

实现信息化管理，必须借助于能为信息交流和知识共享提供

方便的基础设施网络。对企业来说，现代信息技术及其设施的拥有和利用已成为评价其信息化管理程度以及企业综合竞争力的一个重要尺度。就当今世界头号经济强国的美国而言，在 1995 年，美国企业设备投资中信息设备的投资已占 40%，信息联网率已达 90%。预计到 2000 年，美国企业将全面建立起功能多样、资源共享、网络联通、系统兼容的企业信息网络，全面实现经营管理信息化。

2. 组织结构柔性化

科学技术的飞速发展与市场的瞬息万变促使企业的运转节奏大大加快，对企业的灵活机动性提出了更高的要求，加之国际互联网和企业内部网在企业的广泛应用，使得企业的业务流程以及相应的管理流程发生了变化。企业按照原有的节奏与原有的流程已经难以适应迅速变化的市场，因此，重新构建企业正在成为企业管理界的一场革命。企业再造是针对传统的专业分工中只注重于单个作业效率的提高而忽视整体功效的问题，从根本上对原有的业务流程以及相应的管理流程进行重新认识和设计，根据市场需求的特点，再造新的业务流程和管理流程，使产品品质、生产效率以及经济效益获得较大程度的提高。

企业再造使得企业内部的业务流程和管理流程进一步合理化，大大的加快了信息流转速度，缩短了生产周期，精简了管理机构 and 人员，使建立在专业分工基础上的高耸的金字塔式组织结构逐渐地趋向于扁平化，管理层级变得相对较少。按照并行工程建立起来的工作小组或团队组织打破了以往传统的工种和车间的分工界限，有利于成员间彼此相互了解，取长补短；有利于各个成员从总体上把握工作或项目的内容，便于密切合作和问题的及时解决；有利于促进技术的改进，从而带来效率和效益的提高。工作小组或团队在形式上灵活多样，可以是临时性的，任务完成后即行解散；也可以是较为稳定的，但其成员具有一定的流动

性。柔性化的组织结构中的集权与分权相结合、稳定性与变化性相统一、灵活性与多样性相协调，保证了企业充分地利用资源，为企业提供了对所面临的内外部环境变化的应变能力，从而提高了企业在市场中的竞争力。

3. 企业界限模糊化

随着信息技术的高度发达和在企业中的广泛应用，面对日益激烈的市场竞争，企业一方面通过“借脑”与“集智”，越来越多地借助于外部的人才资源来弥补自身智力资源的不足；通过功能的虚拟化，即借用外部力量来改善自身较弱的部门的功能，使之与企业其他的优势功能相结合以提高自身的竞争力。另一方面，企业通过与其他相关企业的合作，各自发挥自己的优势，联合开发一种或几种产品并最终把这些产品推向市场，由此，一种新的企业组织形式——虚拟企业应运而生。

虚拟企业一般指由两个以上的独立公司组成的临时的合作伙伴关系，是一种共享技术、分担费用、联合开发、建立在信息网络基础上的组织形式。虚拟企业以完成某个项目为目标而临时合作。项目的分解不再以时间顺序的串行工程为基础，而是应用并行工程，把项目分解为一个个工作模块，承担每个工作模块的各方在彼此平等合作的基础上有充分独立的自主权，各个工作模块并行作业，项目主持者通过在项目进行中的不断沟通、协调，从而保证各模块工作成果能够互相衔接。这样既缩短了开发时间，又节约了开发成本，参与工作的各方都受益，市场整体竞争力得以提高。虚拟企业的形式是灵活的、流动的，参与的双方或多方是跨空间的互利的合作。一旦合作目的达到，这种关系便会结束。如美国的 IBM、摩托罗拉、苹果三家公司的合作正是这种虚拟企业形式的合作。

企业的这种人员的虚拟化、功能的虚拟化以及虚拟企业的出现，模糊了企业的界限、拓宽了企业的管理视野，使企业内外资

源相互配合，集成出更大的综合优势，促进了企业的快速发展。尤其是虚拟企业形式，一经问世，便显示出了强大的生命力。美国莱赫大学亚科止卡研究所所长纳吉尔等一批研究企业管理模式的专家认为：在今后的几十年中，虚拟企业将如雨后春笋在世界市场上随处可见。

4. 重视知识管理

在知识经济社会中，知识由于其具有更高的生产率和创造性、能够大大增加产品和服务的价值而越来越成为比企业拥有的各种物质资源更为重要的战略经营资源，相应地，对知识的开发和管理亦逐渐上升为企业管理的重要组成部分。

当今发达国家中的不少公司中出现了一批新式高级经理，他们被冠以“知识主管”、“智力资本主管”等等头衔，其职责是获取、创造、使用、保存和转让知识。具体地说，就是收集、筛选和分析有关的信息，将企业的智力资本、无形资产和各种有关信息与公司的经营战略统一和协调起来，通过它们之间的有机结合和互动运行，达到技术创新与管理创新，以实现企业的经营目标。这些大公司如美国的可口可乐、通用电器、芬兰的诺基亚等等，实行知识管理后所获得的强大的竞争优势和创新能力以及良好的经济效益已经引起了企业界的广泛关注，对知识管理的全面研究正在世界范围内展开。

5. 强调市场趋动

在知识经济时代，顾客的需求日趋个性化和多样化，为此，企业必须自觉地以市场为导向，时刻将顾客的需要放在第一位，与顾客合作，深入顾客的经营过程和生活过程，加大应用研究和技术开发力度，在适销对路的基础上，向顾客提供包括服务和信息在内的产品。

美国在战后长期缺乏具有同等水平的竞争对手，大部分企业

在 80 年代以前基本上主要走的是技术驱动的道路，大量开展基础研究，而忽视基础研究成果向产品的转化。到 80 年代，美国有些产业的企业竞争力已明显落后于日本，美国的传统优势产业如机械、钢铁、汽车等均受到来自日本的强劲的挑战。为扭转这一局面，从 80 年代开始，尤其是进入 90 年代后，美国企业开始强调市场驱动，提出“以市场为目标，以技术为基础”的发展战略。借助于雄厚的基础研究与技术设备，特别是大规模的信息化建设，美国企业在应用技术开发方面显示了强大的发展后劲，新产品层出不穷，尤其是在信息产业领域，独占世界鳌头。性能更好、质量更优、知识含量更高的新产品不断问世，不但满足着顾客更高、更新、更个性化的需求，而且通过开发新产品创造了新的市场，领导着市场新潮流，显示出强大的竞争优势。

6. 注重企业创新

企业创新主要包括企业的技术创新和管理创新。技术创新适应并引导着市场需求，决定着企业的业务流程体系和产品的发展方向，是企业赢得市场份额的根本所在。而企业技术优势的发挥离不开企业管理上的创新。管理创新是企业根据企业经营的内外环境的变化，根据企业的生产力发展水平，及时调整和优化企业的管理观念和管理方式的过程。管理创新是提高企业效率和效益、增强企业活力的根本途径，没有管理创新，企业将不可避免地停滞、衰退，以致最终被市场淘汰。

在知识经济时代，企业的竞争优势主要地将取决于企业的技术优势和管理优势，而不是传统的资源优势 and 资金优势。因此，知识经济时代企业间的竞争是企业创新能力的竞争，而创新能力的竞争归根到底又是企业在知识的生产、占有和有效利用方面的竞争。要提高竞争力，企业就必须提高获取知识和有效应用知识的能力，而学习、研究与开发正是获取这种能力的基本途径。因而企业正日渐将学习、研究与开发活动当作企业的核心活动，借