

第一章 勇敢的觉醒

正如莲花在生长，
突破泥土的黑暗，
只有浮出水面，
鲜花才盛开，
出污泥而不染。
正如人类的思想，
萌发于人类之躯，
要想展示其闪光的火花，
只有摆脱了自身的激情和无知的混浊，
转变了根深蒂固的旧观念，
才能散发出光芒四射的新思想——觉悟。
——哥文达^①

^① 罗·施·菲利浦·开普洛《禅宗的三柱：25 同年版》，纽约：双日德尔出版社，1980年。

我和女儿曾多次去过巴黎。1989年，我们决定顺便去一趟吉伏尼城。克劳·莫奈（Claude Monet）一直是我喜爱的艺术家，但至今我不明白这是为什么。我们正在经历着生活中的巨大变化。在午后的阳光下，花园一片花团锦簇，令人振奋。我们从地上拾起一些花瓣带回家，以纪念那一天美丽的一刻。我们又开始了梦想。

同年，我从麻省理工学院毕业，曾作为阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）学院的一员，与来自世界24个国家最优秀的管理者们一起学习过。我们在共同的生活和工作中分享和谐与各自的抱负。在我的论文《全球创新战略：创造增值联盟》中，我创造了“莲花式创新”这一术语，用交错的花瓣来描述在未来动态的全球经济中为取得商业成功所需要的多重关系。很明显，无论是东方文化还是西方文化，我们有许多东西可以相互学习。

很久以来，我的注意力总是集中在教育和新思想的实现上。60年代，我们曾是活动家；70年代，我们被描述为变革者；80年代，我们成了战略家，展望别人尚未看到的未来。今天，我们是改革的设计师，倡导一个基于合作而不是基于竞争的未来战略。

这一时期发生了一些根本性的变化。各种边界消失了。我们看到，冷战结束了，人们重新崇尚多样化价值观，人们的工作方式发生了巨大变化，计算机和通讯技术的发展加速了网络社会的出现。实际上，我们对于在

商业运作中人的因素的重要性，以及对于自然界演化的必然性，都有了新的认识。

多年以后，我才知道莎拉斯瓦蒂（Sarasvati），这是高居于莲花座之上的知识女神。对于她的同伴——财富女神拉克施米（Lakshmi），以及她们之间的完整联系，我也一直知之甚少。三十年来，我一直在研究这一所谓的“联系”，而过去的十年则致力于研究智力财富——为了企业的成功，为了国民经济的活力，也为了整个社会的福利。

一场灾难粉碎了我们的梦想。我们原以为辛勤的劳动和良好的教育可以保证一个稳定的生活水平。事实正相反，数以十万计的人发现自己失业了，而且，由于自身素质不合格、组织的重构或保持“适当规模”等原因，他们很难再找到工作。在许多方面，创造性和勇于承担风险的精神已被排挤出了整个系统。组织成员们发现自己跟随的是刻板的、有森严等级观念的领导，这些领导不习惯于流动的美感，也不善于通过组织授权及时抓住商业机会。如果我们理智地观察企业，就会发现知识存在于系统的每个成员中。他们如何支配时间，如何相互学习并交流观点去改进工作，对于企业的生存和保持活力是非常重要的。简言之，正是创新能力为成功企业提供了独特的力量。

当我的女儿准备她的关于克劳·莫奈的论文时，她

的结论是“他有勇气做到与众不同”。当我问她那句话的意思时，她向我描述到：在他之前的艺术家所作的绘画，要求你走近画布才能看清楚细节，而莫奈和其他印象派画家们则不同，他们要求你退后从远处观赏才能看清楚细节。关键是要看到整体，以及色彩、结构和情绪之间的相互关系，这样才能欣赏一件艺术作品。

同样，我们正处于商业管理时代的一个转折点，传统的阿尔弗雷德·斯隆和泰勒的方法不再适用于当前迅速变化中的全球经济所提供的爆发性机会。所有的企业都采取过极其痛苦的降低成本和提高生产率的种种措施，但并没有考虑到智力资本的真正价值，而这是为超越所必需的。管理者们正在寻求先进的方法以保证未来的创造力和创新精神。

不管我们是以莲花还是睡莲的形象来思考，我们正在目睹着新思想的花苞在开放，它是由一些行动小组提供养分的，我称之为“形成中的知识实践社团”。每个管理层次的人们都在寻觅能继续进行“实时”学习的新方式。的确，一种意识正从深深的黑暗中涌现。

一、在“世界性构思贸易”中管理

昨天的理论已成为今天的基本管理实践。仅仅在几年以前还被认为是理论、战略或者预见的东西，现在已

经被认为是企业生存的基础。我们生活在这样一个世界，在这个世界里，新思想的应用可能是最主要的竞争优势。变革是永恒的，接受并且驾驭这些动态的变革需要大量各方面的管理实践。

为了应付过去那种繁杂的业务，阿尔弗雷德·斯隆提倡把商业事务分割成可管理的小块，如战略业务单元（SBU_s）等。这与弗雷德里克·泰勒所创立的工业化技术是一脉相传的，泰勒把制造过程分割为线性的机械化过程，以促使大规模生产。从而不难理解，哈佛大学迈克尔·波特所提出的价值链概念，他经过扩展把整个创新过程都涵盖进去了——包括从思想的创新到实际应用的全过程。的确，这种把分离部分再分解为更容易定义、理解和管理的部分的做法，曾经对企业管理有过很大的贡献。

在 80 年代，发生了一些戏剧性的变化。似乎一夜之间，商业管理的规则改变了，世界变成了一个整体。商业机会似乎是无穷无尽的，但全球竞争也加剧了。管理的复杂性随着技术变革的加速以及人们对电子计算机和通讯技术的迅速采纳而增加了。随着利基市场的零售商们以几年前无法想象的方式投资于产品、服务和商业的综合经营，市场形态也随之不断变化。大公司正在开展多元化经营和各种形式的联合，包括联合那些竞争对手。独立的竞争战略，尽管在政府机构的言谈中仍然突

出，但实践上它们正在被为生存而合作的强烈需求所冲淡。

当我们进入下一个千年之际，我们发现，不论是个人、群体、组织，还是国家，都在重新思考相互作用的方式。我们正在寻找共同活动的空间，而不是去分析相互的障碍；我们不再专注于消除冲突，而是致力于确定新的互相学习的方式，以便创造一个更美好的未来。这种变化反映在目前管理实践的许多方面，例如小组协作、网络工作以及行为学习等。人们意识到个人在组织中的真正价值，正在思考如何利用人的才能，才能促进企业的利润增长和个人的发展。

在某种意义上，我们必须感谢那些“软科学”领域的先驱者们，他们曾不断地提醒我们，“组织”是由那些相互作用并不断进步的“人”所组成的。我们意识到泰勒理论的消极作用在于其无助于动态经济的繁荣兴旺。在这个动态的经济中，各种因素在不断变化并受其他因素的影响，正如一个万花筒。机械式的、线性的管理策略不再有效。实际上，战略规划作为一门职业经历了戏剧性的变化。战略与其说是规划莫如说是领导，它是激励想象力的能力而不仅是联结事务的能力，是维持长期运作成功而不仅是谋求财政上短期奏效的见解。

或许情况一直是这样，我们对如何有效地管理这些无形的东西感到困惑。企业领导者们已经意识到智力资

本的价值，他们正苦于寻找一种方法能够在资产负债表上以一种资产而不是负债来描述它。如果我们不能正确地定义智力资本，就不能适当地对其加以量化，监控或增值。不管从个人、小组或组织整体的角度观察，知识都有着重要而独特的属性。获得知识是一种人类处理精神目标的过程，它需要意识和直觉，而且只通过学习才能传递。而另一方面，信息要比知识容易传递，它以实物形态出现，能够以低成本进行复制。难怪当一些企业的经理们通过提高质量、精简机构以及采取某些生产措施来降低生产成本时，仍然很难转向知识密集型的环境。

与此同时，那些存在于国与国、行业与行业、经济部门与经济部门以及组织内各职能部门之间的各种“围墙”已经推倒了。边界正在消失，融合共生是当今的趋势。我们对整体的价值有了新的认识，对个人在影响整体结局方面的作用也给予了充分的肯定。如果退后几步想象整个创新系统，我们会更好地理解各部分之间的相互关系。比如在企业，如果不过分专注于各自分离的职能（例如：财务，人力资源，信息技术，研究与开发，制造，市场，销售以及服务等等），我们就能理解每个部门是如何为其它部门作贡献的。通过发展同步开发过程、并行工程、敏捷制造等新管理技术，各个企业都将意识到互相依存的价值超过了独立经营的价值。

二、成功不忘变革

在这个充满不确定性、复杂性以及互相依存的世界，人们应从何处得到指导和帮助？这是一个新的研究领域。我们仍然没有摆脱严格的质量管理和再造工程的影响。而组织即便成功实施了这些措施，也难以进行革新。新的思想需要培育，而且那些为创造新思想而承担风险的领导者应该得到奖赏。然而，现实的许多环境是不允许失误的，因而不宜试验新的运营模式，尽管恰恰这个时候，市场经济正需要新的模式。

在过去十年中，大多数组织都过分地依赖于质量管理、再造工程以及变革管理策略等。尽管因此而获得了显著的收益，但是许多企业现在已经发现它们对于下一步如何走感到不知所措。实际上，实证研究表明，一切有关“适当规模”的战略对 21 世纪所面临的竞争来说也许具有负面影响。

我们无需过多指出，许多组织并没有从它们为质量与再造工程所付出的巨大努力中获得相应的绩效。生产率似乎被竞争性市场中迅速改变的动态因素所抵销。潜在的利基市场每天都在形成，网络空间的扩展已经威胁到传统的市场营销策略。许多企业在处理自感倍受威胁和压抑的职工的士气问题时，面临的主要障碍是持续发

展的问题。

正如查尔斯·汉迪所建议的，公司必须在取得成功的时候，而不是等到接近衰退边缘的时候才进行改革。这需要领导者有勇气去权衡短期成功与长期持续发展这两种相反的需求。图 1-1 是汉迪的 S 形曲线的适应性曲线，它有力地说明了一个组织为何必须在 A 点进行改革。当企业处于衰退并达到 B 点的时候，一切努力都为时已晚。汉迪在描述公司的自然循环时告诫说，当引进新概念以迎接未来的变革时，应注意保留在过去实践中的好东西。

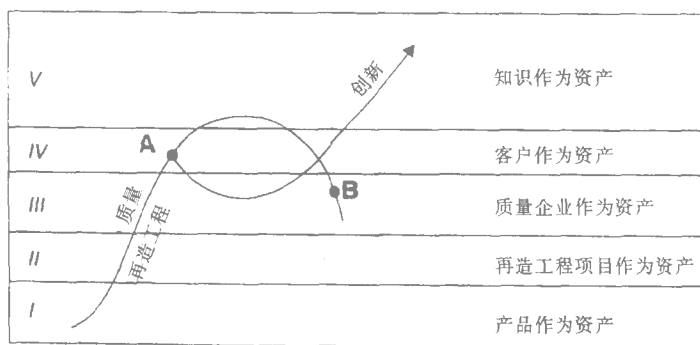


图 1-1 汉迪的 S 型曲线

为便于理解，在曲线中作了一些标记。其中标有“质量”和“再造工程”的曲线代表过去几十年的发展轨迹，而标有“创新”的曲线代表 21 世纪的发展轨迹。尽管技术在未来的商业中将继续扮演越来越重要的角

色，但对未来的这种看法与技术的作用并无关联。管理资产的演化（即从技术到知识）将在第二章中详细论述，这是一个根据智力资本、学习和创造力而不是个别产品定义的新的创新概念。现在是一个改革的，而不是技术转移的世界；是一个创造未来的，而不是阻碍进步的世界。

正如因斯迪（INSEAD）大学的教授萨曼特拉·哥斯霍和哈佛大学教授克利斯·巴莱特所描述的，今天的管理者们必须专注于一个新的空间：“智力、思想与知识流”，而不仅是传统的部件、零件和成品流或资金流，以及技巧和其它稀缺资源流。今天，管理者们已经意识到这个事实：他们真正的责任与机会在于利用每个职工和在组织整体中存在的智力资源。

三、知识创新案例

关于现代管理观念的演变已经概括在我发表于1993年秋的一篇论文《知识创新：共同语言》中。在当时，很明显的是并行的改革发生在三个部门——教育、政府和工业界，并且类似的改革使命开始使不同部门之间的差异显得不那么重要。同年，我将知识创新的概念定义为“为了企业的卓越，国家经济的繁荣昌盛，以及整个社会的进步，创造、发展、交流和应用新的想

法，使之转化为市场适销的商品与服务的活动”。

第二章将对上述转化进行具体的讨论。下面从三个层次进行概述。在某些方面，这种演变是自然的，最重要的是变革发生的速度。

在图 1-2 中，根据要素分析、与顾客的联系和全面管理模式等三个层次概要描述了管理思想的演化过程。

第一层：早期的计算机产业是数据密集型的，自动化是人们关注的焦点；人们普遍认识到信息经济是飞速的技术进步的产物，是 20 世纪后半叶的特征；理论家和实践家都意识到重要的不是信息本身，而是新思想如何被运用以及贡献给组织多少价值。现在我们能理解有关产品与生产过程的知识要比其产品本身更有价值。

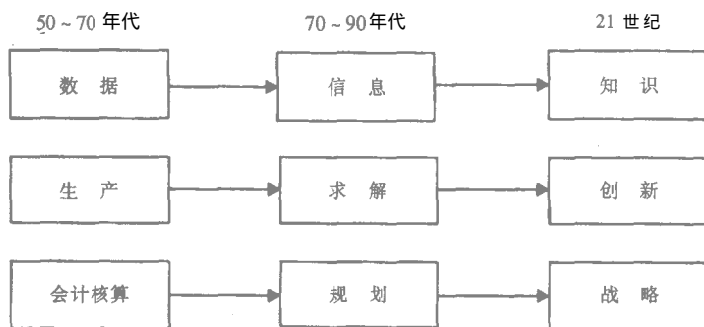


图 1-2 管理思想的演化

第二层：许多行业最初关注的焦点是产品：只要生

产出最好的“捕鼠器”，那么销售部门只需接受订单就行了；到了 70 年代，竞争加剧了，不同的行业分别把注意力转向顾客或者消费者，人们开发了精心设计的市场分割体系，把一揽子解决方案和系统集成技术作为重点；现代管理需要在企业与顾客的集成上发挥更大的作用，企业将在他们与关键客户之间建立联系或建立合伙关系中变得非常富有创新精神。这是在跨行业以及在行业内部创造、传递和应用新知识的理想方式。

第三层：焦点转向如何管理组织。许多公司和商业学校曾经因其金融与会计管理方法而受到了指责；70 年代，战略规划作为职业出现，从而形成了统计的跟踪机制和综合规划方法；而现在，如果已知市场动态，公司计划已经越来越成为一种战略问题和领导艺术问题，而不仅仅是老于世故的计划问题。

这样，有关教育、发展和学习的原则和实践问题再一次被提了出来。随着技术进步的加速和市场复杂程度增加，企业的经营者们开始意识到学习不再孤立于课堂中，一个关注学习组织的新的实践社团逐渐形成了。模拟设备公司的主席兼总裁雷·斯塔塔在一篇发表于《斯隆管理评论》的论文中，描述了这种实践社团的商业影响：“一个组织的学习能力是他们唯一可得以持续的竞争优势，尤其是在知识密集型行业。”这就产生了一个观察创新过程的全新方法。

图 1-3 描绘了管理的关键因素之间的联系。

首先，管理者应该把知识作为从数据和信息演化而来的东西加以关注，这提供了需要管理的内容。其次应将创新作为过程来关注，然而，在这一点上，我们是从观念的转变过程而不是从技术进步本身来设计这个过程的。实时学习是增进和丰富知识“内涵”，通过对创新“过程”的全面管理确保商业成功的唯一方法。图 1-3 中不断上升的螺旋代表创新过程中价值的积累，但要求“内容”和“过程”同时得到妥善管理，缺乏任何一方都是不适合的。

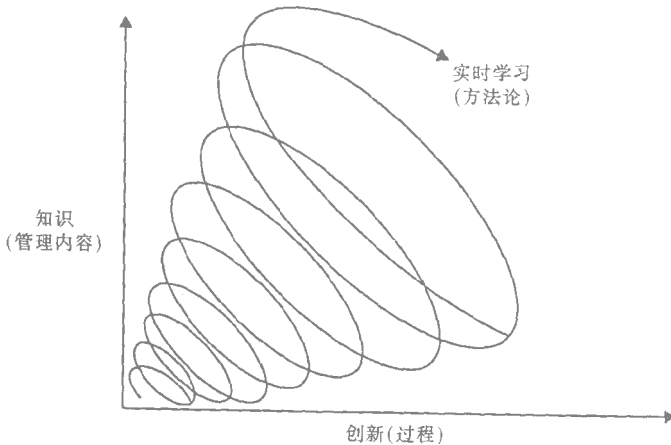


图 1-3 集合目标：知识和创新

当前的市场状况很可能在下一个十年中得到强化

企业必须开发一种新方法，以鼓励、获取和利用新思想，无形的东西必须在质量和数量上变成可量化的。答案不太可能从现行实践中找到。实际上，当公司试图测定他们与最佳标准之差距时，即使是在知识管理实践中最先进的量化方法也只能提供指导性信息。然而，如果汉迪是正确的话，答案很可能是在当每个组织重新致力追求其弹性管理系统目标时发现。这种弹性管理系统同时照顾了质量需求和创造性需求。

回顾以往，人们发现多种世界观对管理变革的影响。亚洲的竞争已经在美国激起了空前的合作研究创新的热潮。1992年提出的“建立统一欧洲”的目标也同样在软硬科学两方面引起了研究创新活动。同时，我们意识到强调周期是世界性的商业挑战，这种挑战要求接受以前从未需要的创新。假设这些变革是根本性的而且渗透到管理系统的每个方面，那么，很清楚为何创新管理不能寄托于偶然的运气。

当人们分析周期的概念，分析从构思到市场这一过程时，完整的行为体系才能被付诸实施。然而，很少有组织能使创新过程清晰化。多年来，创新战略多属于专家们的研究与开发领域，而且从技术角度看，到现在仍然如此。可是，现代管理的实践认为好的思想必须并且能够来自企业的任何地方，而且应该得以成长并最终被转化为可销售的产品和服务。不管一个人属于哪一管理

阶层，他的任务是什么，以及机会什么时候出现，他真正的价值贡献是与自己的学习能力以及应用知识的能力成比例的。

四、知识管理发展趋势

知识创新TM^① 始于大约十年前，现在人们已经积累了大量富有洞察力的认识。在所有学科领域，专家们都在发掘和定义在知识经济中的基本管理规则。尽管目前已有大量讨论这方面内容的文章和书籍，但是创新的“烹调书”（如果曾经能有这种东西的话）却还在“写作之中”。在 50 年代，当斯隆在通用汽车公司实施部门化经营时，实际上已向外界传递了一个关于实现大规模商业管理所必需的清晰、连贯和精确的信息。然而，今天由于计算机与通讯技术的加速发展和网络合作价值的驱动，真正的竞争风景线——人的才能才是企业的优势所在。

今天，成长中的实践社团超越了任何职业、部门、行业 and 地域。社团的参与者包括理论家和实践者，他们来自教育 / 学习系统 经济 / 金融部门 质量 / 标准部门，人力资源部门，信息 / 互联网技术部门，研究与开发 / 创

① 知识创新TM：恩托维雄国际公司的商标，版权所有。

新战略部门等等。并行工程，敏捷制造和再造工程学的创始都面临一个共同的主题：通过知识管理改革所有的赢利性或非赢利性企业。目前正在如下的问题上取得一些共识：

1 知识管理无孔不入。无论它以什么形式定义——比如学习、智力资本、知识资产、智能、诀窍、洞察力或智慧——结论都是一样的，即：要么更好地管理它，要么衰亡。工业界、教育部门与政府进行的革新都是为了应付同样的问题、争端或机会。

2 难以量化的东西必须被量化。如若不然，就无法估计它的价值。然而，传统的财务会计体系不能计算与标定企业最重要的资源——智力资本。相反，现行的会计体系将人作为负债与费用，而不是财富。必须规定商业标准以便确定公司在人力与社会（即交互的）资本上的投资策略。

3 必须建立一个合作研究基础。目前在经济的服务职能以及服务行业中只有最低限度的研究工作。在这些发展最快的经济领域，也没有像工业研究所那样的组织。非工业部门只有最低限度的政府投资和极少的国际财团。另外，竞争前技术研究的集成度对建立未来产业的稳固基础有着非常重要的作用，各个企业正在加强自主的研究与开发工作。

4 创新过程必须是按照“由中而上而下”的模式

设计。然而，自上而下的领导人员将继续作为管理的基本部分，因为传统的等级制度体系不可能一夜之间消失。基层活动的网络化有利于加强对变革的洞察力，而这些变革又可由那些最接近销售目标的人们来实现。然而在很多情况下，那些最接近交货服务的人并不是在组织中握有实权的人。加拿大帝国商业银行（CIBC）的赫伯特·圣昂吉将“由中而上而下”的策略描述为一种平衡与集成两种方法的精华。

5、洞察力正迅速显示出其重要性。对那些接受现实迎接变革的人来说，根本没有时间关心障碍问题，创造未来才更为刺激。在各行各业，那些被认为是哲学家和未来学家的人们被邀请作为企业的顾问。昨天还是理论的东西成了明天商业生存的根本。当领导者试图理解不同学科的规则与方针时，会不断促进学科之间的相互渗透。的确，各个领域的不断发展，可以为开展最佳实践的“标杆活动”、促进知识的进一步传播与利用，提供有力的支持。

6、实施知识管理采用多种形式。因为每个公司文化的独特性，实施工作中的新头衔和项目创新在不同公司之间是不一样的。新的头衔包括新措辞到对传统职业的再包装。有许多方法使知识难题具体化，领导应该来自公司的任何层次，任何职务或职能部门。

7、管理框架是有用的，但不可僵化。一个指导性