

# “造山”:以知识和学习为基础的企业的新逻辑

芮明杰,樊圣君

(复旦大学管理学院,上海 200433)

**摘要:**在知识经济时代经营的企业需有不同于以往任何时代的企业的新的逻辑。本文将这一新逻辑概括为以知识和学习为基础,并以地质史上的“造山运动”作比,对新企业观进行了全面框架性的研究。新企业观的理论基础是知识与学习理论,新企业组织的典型模式是团队型组织,管理的实质在于通过知识的转化和联合获得能力提升,经营逻辑追求知识超越,从而全面回答了以知识和学习为基础的企业的主要特征。

**关键词:**以知识和学习为基础的企业;团队型组织;能力提升;知识超越

**中图分类号:**

**文献标识码:**A

**文章编号:**1007-9807(2001)03-0014-11

## 0 引言

1996年OECD发表《以知识为基础的经济》为题的报告(简称OECD报告),系统地讨论了知识经济的含义和发展趋势,知识经济正式浮出水面。该报告总体上将知识经济视为一种正在到来的经济形态,作为知识经济的支柱产业——高技术产业,对美国经济增长的贡献率已从1961—1965年的约7%,升至1996年的约33%<sup>[1]</sup>。美国认为其自90年代以来出现的持续适度增长的“新经济”即为知识经济,对此,美国总统克林顿在讲话中多次提到。OECD报告还指出,建设国家创新体系对知识经济发展的重要性,同时认为企业在国家创新活动中发挥着核心作用。波特教授在其名著《国家竞争优势》中,也指出国家竞争优势的基础在于企业竞争优势<sup>[2]</sup>。总之,尽管对“新经济”具体特征的理解存在差异,但在“新经济”作为一个与以往任何经济形态性质迥异的新的经济形态这一基本内涵上各国已形成共识。

为成功应对知识经济挑战,企业需要形成新的经营管理逻辑,即新理论的支持。这种新理论应

能成功回答以下问题:(1)新企业观的理论基础?(2)新型企业组织模型怎样?(3)企业经营管理的新的逻辑是什么?国内外文献对上述问题进行了研究。关于新的企业逻辑,文[3]提出“创造知识的公司”的新概念,文[4]则提出一个运转良好的知识组织的四个关键组成部分,它们组成了其所谓的“深奥的知识体系”。对于新的企业组织观,集中体现在概括了新企业特征的各种概念上,说法很多,是从不同角度考察的结果,如文[5]提出的学习型组织,文[6]提出的知识联网、动态协作的虚拟企业,文[7]提出的类似原子结构的“适应性组织”的知识框架,文[8]的关于“知识型企业”的简单描述,及从战略角度在1994年提出理想的多元化公司应该是“树形”组织<sup>[9]</sup>,等等。在新的企业逻辑基础上,如何有效地开展企业经营管理活动,在经营战略方面,最富有启发意义的是“有限相关多元化”战略<sup>[10]</sup>。文[12]提出了“知识联盟”问题,而文[7]则从企业竞争力角度创造了“核心知识竞争力”概念。在企业管理的总体方面,文[5]在较为抽象和原则性层面上以五项修炼——自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习和系统思考揭开了

1) 收稿日期:2000-02-14;修订日期:2000-10-20

作者简介:芮明杰(1954-),男,江苏宜兴人,博士,教授,博士生导师

2) 哈梅尔和普拉哈拉德对处于知识时代“以经营环境中的企业物理想多元化特征进行了描述”,“树形”组织概念由王永长哈略,著的描述概括而成<sup>[11]</sup>

3) “有限相关多元化”战略概念由我国学者芮明杰提出<sup>[12]</sup>

“学习型组织”的管理意蕴,之后全面探讨新型企业组织的著作包括《第五代管理》,该著作对基于动态协作和知识联网基础上的虚拟企业的新的管理模式在历史分析的基础上作了全面的阐述<sup>[6]</sup>,文[7]所提出的“知识原型”和“学习和工作理论框架”构筑了管理分析的基本理论框架,并结合安达信/APEC 的组织知识管理模型对其所谓的“适应性组织”的管理作出了全面而独到的分析,对企业管理的局部内容的众多研究中,较突出的是野中几太郎在 1991 年发表于 HBR 的“创造知识的公司”一文,该文就其所认为的“知识创造作为一个使默示知识明示化的过程”以“从混沌到概念”概括了其管理含义<sup>[1]</sup>,另一个出色的分析是文[3]中对创造性领导的内涵所作的引人入胜的分析。

众多专家学者的共同努力已大大丰富了企业新观念及经营管理的含义,本文试图对这一问题提出自己的看法,即企业新逻辑以知识和学习为基础,可形象地以地质史上的“造山运动”作比。

## 1 “造山”：企业新逻辑的形象比喻

从演进的观点看,企业的目标在于生存与发

展,实际上,生存与发展是统一的,在生存竞争中,只有发展了才能生存,要生存就必须能发展,企业的发展观也就是企业的成长论,传统物质经济中强调企业的经营管理须以实体产品为中心,建立企业的层级管理架构,根据产品特点开展营销,依据产业和本企业的产品状况采取适当的竞争战略来寻求竞争优势,这些看法集中体现在以往通行的企业经营管理理论中,如罗宾斯的《管理学》(第四版)、菲利普·科特勒的《营销管理:分析、计划、执行和控制》(第九版)、波特的《竞争战略》和《竞争优势》等,这些论著突出地反映了对企业的机械系统观的理解,在即将到来的知识经济中,这种逻辑难以为企业的经营管理提供有效的指导,基于知识的企业需要新的模型,这种新的模型是以知识为驱动的、以人为中心的,在知识经济时代经营的企业需要新的逻辑,这种新的逻辑以知识为基础,以学习为动力,因而也是以人为中心的,以知识和学习为基础的企业是机能健全的有机系统,它们努力形成自己的核心能力,寻求与变化着的环境的动态适应,这一企业新逻辑可以形象地以地质史上的山脉的形成,即史称的“造山运动”作比<sup>1)</sup>,企业的“造山”逻辑可以形象地以图 1 表示。

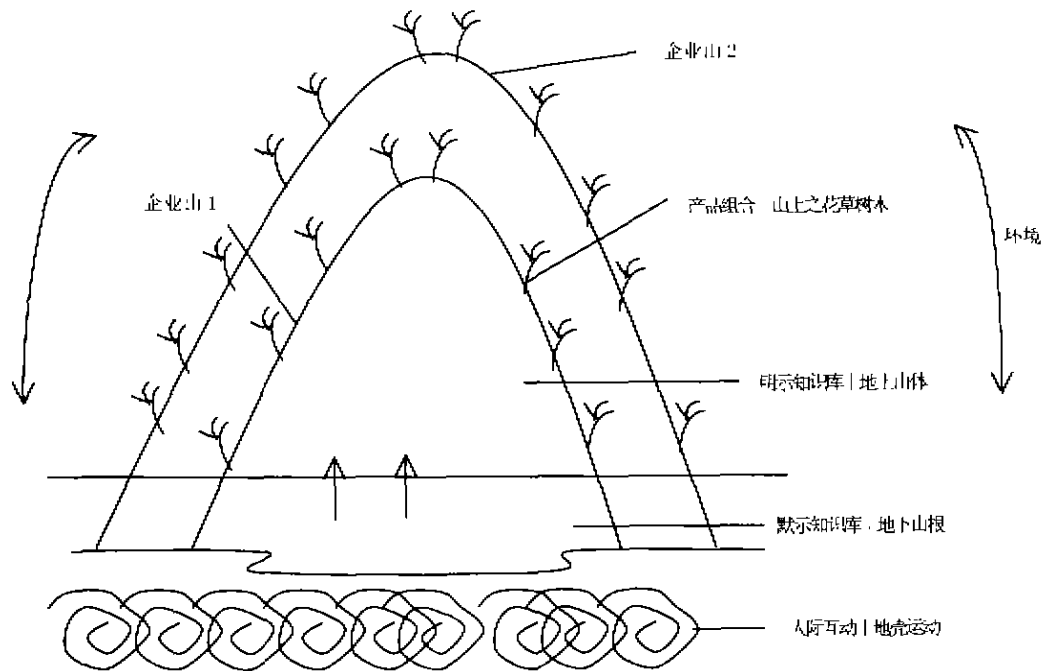


图 1 “造山”：以知识为基础的企业的新逻辑

1) 地质史上有“造山运动”之说,如“阿尔卑斯造山运动”等。

如图 1 所示以知识为基础的企业就如一座山峦,整座山由生长于山体上之花草树木、山体、山根以及构成山之基础的下部地层所构成。根据地质史考证<sup>[1]</sup>,现在一些高耸的山峰并非向来如此,而是逐渐发展演变而来的,其不断升高的“动力”来自于地球内部的地壳运动,即图 1 中以旋涡状图形表示的地壳部分的运动,是地球内部活动着的地壳运动推动着“企业山”不断成长,如图 1 所示从“企业山 1”发展到“企业山 2”。

以知识为基础的企业成长与地质史上山峦的形成和成长历程十分相似,企业发展的动力和引擎是能喷涌岩浆、相互激荡的创新型知识员工,正是他们的互动推动了企业默示知识库容量和质量的不发展和壮大,成为企业发展的深固的根基。默示知识库的形成和进一步发展经由明示知识库的中介,创造出丰富多样的产品。随着默示知识和明示知识之间知识周转的加速,“企业山”不断茁壮成长,这一过程模式可表述如图 2:



图 2 “企业山”成长逻辑

## 2 企业新逻辑的理论基础:知识和学习理论

企业的“造山”逻辑具有不同于传统企业观的新的理论基础。传统企业观基于物质资源(有形资源)及其配置理论,而新企业观的基础则是知识和关于知识的转换和深化即学习理论。

文献中对知识概念有不同的理解,通常涉及三种涵义。第一种涵义认为“知识是属于人类意识范畴内部,存有大量信息且藉助一定物质外壳存在和运动的高级社会劳动产品”<sup>[2]</sup>。艾莉的“知识原型”<sup>[3]</sup>一词中的“知识”概念与此是统一的,涵盖了其所提出的“知识原型”中从“信息”直至“联合”的所有各个层次的知识联合。即她认为,个人知识是一张认识的“网”,许多想法、感觉、概念、思想和信仰都在这里交织在一起,这是对知识的最广义理解。我们通常指称的知识,是从哲学认识论角度出发的,指经验的总结,这种意义上的知识涉及艾莉的“知识原型”中的知识、含义和原理三个层次的内容,直接与数据和信息相区分,这是工业时代对知识概念的一般看法。对于数据、信息和知识

间的区别可参见维娜·艾莉提出的“知识原型”理论,位于该原型第三层次的“知识”,即确证的信息,则是最狭义的知识概念<sup>[4]</sup>。作为企业的“造山”逻辑的理论基础的是第一种涵义的知识概念。

就企业研究而言,将知识区分为默示知识(tacit knowledge)与明示知识(codified knowledge)是有益的。OECD 报告中提出了知识的四种形式:know-what, know-why, know-how, know-who。Know-what 是关于事实的知识,比如说上海人口年龄结构数据。Know-why 指的是那些自然、人类思维和社会运动的规则和规律的科学知识,它通常是在像大学这样的专业组织内进行。Know-how 是从事实工作的技能,它是随着时间逐渐在企业内积累起来的,比如熟练操作机器的能力。Know-who 包括关于谁知道什么以及谁知道如何做什么的信息。明示知识主要由前两类组成,它们大多可以通过阅读书籍,查阅数据库、参加讲座等方式获取,而默示知识则主要通过实践取得,它主要表现为后两类知识形式<sup>[1]</sup>。这种知识分类与詹森和麦克林所提出的“通用知识”与“专用知识”的区分相类似。在詹森和麦克林看来,专用知识包括了有关工作现场的知识,这的

根据地质学上的研究,山脉形成的根本动力在地球内部,如放射性元素蜕变等产生的热能,形成岩浆运动;重力作用形成的重力能和地球自转产生的旋转能等,主要在这些内动力的作用下,如地理板块的移动等地质现象得以发生,从而形成诸如我国巍峨的喜马拉雅山在内的世界高峰<sup>[1]</sup>。

2. 维娜·艾莉用图形形象地表达了从“信息”直到“联合”的“知识原型”中所有各个层次的知识联合的复杂性和层次性<sup>[3]</sup>。

确是一类重要的知识,因为有了它,才能将分散各处的信息及时地有效地加以利用,解决“利用分散知识”这一哈耶克认为的根本的经济问题<sup>[4]</sup>,工作现场的知识大体上相当于 know-when, know-where, know-who, know-how 的结合,从这一点看,吴季松将知识归之为六类形式是恰当的<sup>[5]</sup>,即在 OECD 所提出的四类形式外,还应包括 know-when, know-where 两类知识形式。

从抽象和结构化层次上,艾莉提出七层的“知识原型”:即按照知识结构的复杂性递增的顺序依次为:数据、信息、知识、含义、原理、智慧和联合。在《知识的进化》一书中,她以对画的欣赏水平的渐次递进直观地区分了各个知识层次,在艾莉那里,这一抽象模型被与企业经营管理中的各个逻辑层次,包括数据层、程序层、功能层、管理层、整合层和更新层相匹配,从而形成以下理解框架<sup>[7]</sup>:

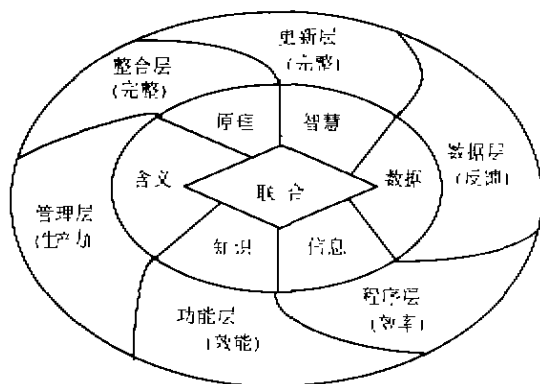


图 3 艾莉的知识管理框架

从知识角度看,学习具有同等甚至更为重要的地位,知识是通过学习而获得和演进的,哲学上的知识论专门探讨知识的来源问题,历史上形成两个学派:行为主义和认知学派,前者认为知识主要来源于生活经验,呈现出简单的刺激-反应关系,人们根据所经验的对知识作出修正;而后者坚持认为经验虽有助于知识的习得,但知识的获得主要依靠理性和直觉而获得,经验的积累不等于知识,经验只是构成知识的材料和内容<sup>[12]</sup>。

基于组织学习对于组织发展的重要性,这方面研究正在不断深入,爱德华兹·德明创造性地将组织学习的内容概括为他称之为“深奥的知识体系”的四个组成部分:(1)关于组织系统的知识;(2)关于变化的知识;(3)关于知识的知识。知

识理论;(4)心理学<sup>[11]</sup>。从组织学习效果看,阿吉里斯归之为“单回路学习”和“双回路学习”两种学习模式,前者是指组织通过对行为的调整适应环境使输出保持在恒定点上,而后者则包含了系统规则的变化,导致了系统的重组<sup>[16]</sup>。简单地说,“单回路学习”是一种“适应性学习”(旨在适应环境的组织学习),而“双回路学习”则是“重构式学习”(对组织系统全面审视和反思,从而对环境有全新认识),默示知识和明示知识提供了学习类型区分的基础,知识创造过程实际上也是学习过程,这样,野中几次郎所谓知识创造的四种模式也就成为学习的四种基本模式,即:(1)默示知识→默示知识;(2)明示知识→明示知识;(3)默示知识→明示知识;(4)明示知识→默示知识,它们的组合构成复杂的学习过程,从学习的知识内涵看,呈现螺旋式发展形态,野中几次郎认为一个完整的组织学习过程包含了社会化、表述、结合和内部化四个步骤,而犹以表述和内部化最为关键,表述是某个组织成员将其默示知识转变为明示知识,即

“我”的默示知识——→公开的明示知识  
而内部化则是其他组织成员将公开的明示知识吸收到自己的默示知识库,也即

公开的明示知识——→“我”的默示知识  
野中在该文中以日本公司为例对前一种学习机制作了深入的分析,并赋予了其经营管理的意义<sup>[1]</sup>。

组织学习是通过一定的途径进行的,可将文献中关于学习的途径概括为三类:(1)“干中学”(learning by doing),诺贝尔经济学奖得主阿罗最早对此进行了分析<sup>[13]</sup>,这种方式是通过行动来证实和改善知识的确信度的<sup>[14]</sup>,这是企业中比较典型的一种学习方式,(2)“学中学”(learning to learn),其目的在于知识结构的完整化和系统化,从世界各国看,德国企业在这方面最为突出,他们创建有自己的学校类机构,对员工提供系统的培训,现在各国一些大企业尤其是高科技企业开始重视这种学习形式,建立起诸如企业大学这种高级培训机构,如 Motorola 大学等,这时,企业一定程度上承担起学校的功能,被称作“作为学校的企业”<sup>[15]</sup>,(3)“学中干”(doing by learning),Stern 于

[11] 汪丁丁引述 P. Thagard 的话,指出当代哲学认为“知识是真根据之上的确信”,即知识只是确信度的表征。

1992年提出,他列举了企业脱产培训中的案例式学习的例子.西方国家为使青少年学生获得实际经营管理技能的体验,推出一些校办企业项目,如美国的“少年成功计划”.该计划从1919年即开始实施,让学生们参与微型企业活动,学习如何筹办企业,进行经营管理<sup>[8]</sup>.这是一种学习实验室,是对实际工作的模拟.象英/荷壳牌石油公司于70年代石油危机前提出的“脚本推演法”(对企业经营将面临的未来情境进行预演),我国的劳动竞赛、比武,及大学生“金工实习”的例子,都属于这

种模拟学习的范围.通过将实际问题引入学习主题,“学中干”虽然它也有助于对实际问题的更全面、深入的认识,从而找到更有效的解决办法,但更多是为提高对所学理论知识(明示知识)的确信度.通常,“学中干”方式只是一种补充的学习方式,或作为“干中学”的补充,或作为“学中学”的补充.

以上关于组织学习的不同类型间具有内在联系,将这种联系的倾向性概括在表1中.

表1 内在关联的组织学习分类

学习理论	学习模式	学习方式	学习机理	学习目的
行为主义	单回路学习	干中学	默示知识→明示知识	适应性学习
认知理论	双回路学习	学中学	默示知识→默示知识	重构式学习

企业的“造山”逻辑主要莫基于上述知识与学习理论,在这一意义上,我们也将企业的新逻辑称为“以知识和学习为基础的企业”,或“以知识为基础的企业”.从这一新的理论基础出发,企业的经营管理呈现出如图4的新图式:

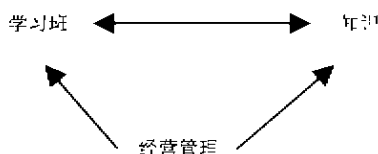


图4 以知识为基础的企业经营管理新图式

企业的组织学习和企业知识存量间存在密切的联系,组织学习在现有知识存量基础上进行,知识存量包括默示知识库和明示知识库两部分,知识存量通过学习活动发生变化.以知识为基础的企业经营管理新图式的基本内容是形成有助于知识转化、创造和能力提升的组织系统,对知识存量、学习系统和对知识转换过程的管理,以及运用知识存量进行成功经营.企业就在这一过程的不断螺旋式循环中发展成长.下面我们从企业的知识—学习逻辑出发,应用这一新图式,对构成一个完整企业的组织模型、管理模式和经营策略这三个方面进行全新的考察.

### 3 企业组织新模型:团队型组织

从知识角度看,企业的核心任务是如何加速

知识的转换和创造,通过默示知识和明示知识的双重循环实现能力的提升,从而为顾客创造更大的价值.传统的企业组织形式从工作分解出发,建立在职能单位基础上,因此难以将员工的知识 and 技能充分整合,发挥企业资源的协同效应.与企业新逻辑相对应的新组织模式强调员工潜能和创造力的发挥,着眼于显著提高企业的整体能力,因此能力成为组织细胞的区分基准.新组织模型的基础是建立在能力分工基础上的能力团队.能力是员工个体知识的联合的展现,是团队知识潜含的能量的释放.在能力团队互动工作过程中,员工的默示知识和明示知识碰撞、交融和联合,群体能力由此充分呈现.

在团队成员“对话”式互动工作过程中,不仅普通知识,而且心理、情感、智慧、想象等高级知识也发生交会.为使团队能力充分展现,需要高质量的互动过程,这就要求企业相应环境的配合.首先要求企业具有对知识存量进行管理的较为完善的技术基础,如管理信息系统,能对数据、信息、知识(狭义)等各类知识形态进行集成的、有效的管理.从企业范围看,团队能力的发挥有赖于企业领导层创造有利于团队开展活动的环境和氛围,包括高层领导能力,共同愿景,高度信任感,文化和价值观等.综合起来,以团队为基础的企业组织逻辑可表示如图5:

团队型企业基本单位是能力团队,企业中存在着多种类型的能力团队,各自起着不同的作用.

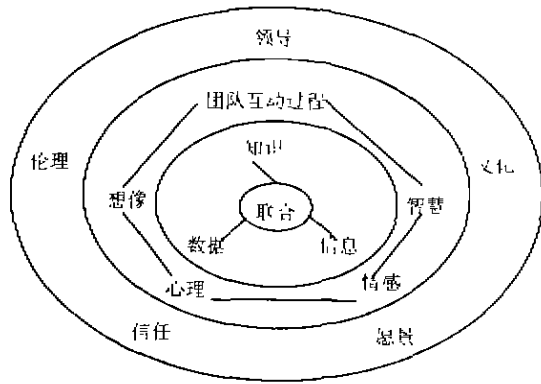


图 5 以团队为基础的企业的组织逻辑

在企业高层，主要存在两类团队：战略管理团队和参谋团队。战略管理团队为企业规划发展战略，确定整体组织架构，与企业内外保持网络联系，创设良好的企业工作氛围和环境，参谋团队则提供高层领导决策所需信息和决策方案，起辅助决策作用。

企业中层中主要有两类团队，一类是与知识和学习直接关联的团队，包括人力资源管理团队、学习管理团队和知识管理团队。人力资源管理团队负责发掘和保持高质量的人力资源水平，主要工作内容包括人力资源的招聘、培养、发展、晋升、激励和绩效评价机制的研究和建立。学习管理团队为团队学习创造良好的宏观学习环境，主要内容包括企业所办专门学习、培训机构的管理，学习、培训制度的建设，有效学习方法或创新学习机制的开发、引入等。知识管理团队则着眼于为团队学习创设明示知识利用基础设施，包括信息网络硬件基础设施的建设，数据库、信息库、知识库等软件基础的建立、更新、维护等，这是以知识为基础的企业的基本技术基础。

其他一些团队，可统一归为知识转化团队，包括各类技术型团队、职能团队和任务团队。技术型团队和职能团队如采购、库存管理、研发、设计、生产、营销、销售、会计、财务等。多功能任务团队和项目团队是另一类知识转化团队，它们通常由拥有不同技能的员工组合而成，为了完成某个特定任务或项目，由于不同专业、经历和背景的员工在互动过程中的冲突和调谐，协同完成复杂的高难度任务。

企业的各个团队，特别是属于企业价值链基

本组成部门的各个技术性和职能团队，包括采购、研发、生产、营销、销售团队等，需良好协调行动，才能高效地生产出所需的高质量的产品/服务，为顾客创造价值。因此，各个职能团队间的接口以及整体协调的集成管理就成为企业知识管理的重要内容。

如上所述，以团队为基础的企业的组织构造可表述如图 6：

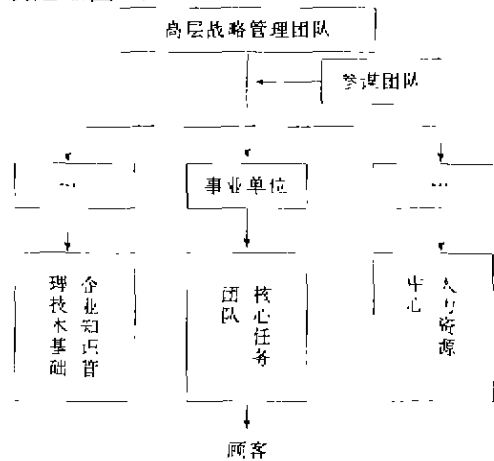


图 6 团队型企业的组织架构

动态交叉多功能团队并行工作是以团队为基础的企业的典型工作特征，此时，员工个体成为类似“虚拟内存”的“虚拟资源”，呈现出“多路传输”<sup>[1]</sup>的特点。这样，从员工个体角度，企业组织的一般模式呈现出如图 7 所示的扇型特点。

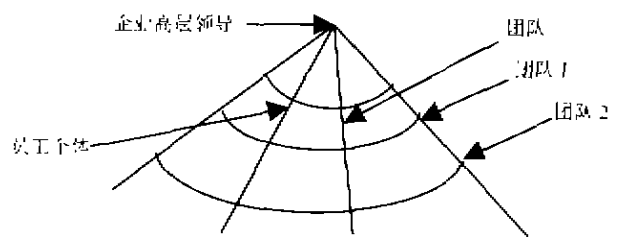


图 7 团队型企业的个体模式

#### 4 企业管理新焦点：寻求能力提升

基于传统逻辑的企业的管理关注于职能单位

[1] “多路传输”原指在单独一条线路上并行传递多条消息<sup>[2]</sup>。这里是指员工的关注中心在多个任务间转移。  
 [2] 改编自袁安照和余光胜的《现代企业组织创新》中图 5-11：“扇形——团队组织”（P298）。



#### 4.2.1 知识联网的技术基础管理

企业的知识联网需要一定的技术基础设施为依托。不同的技术基础设施具有非常不同的知识联网效果。传统手工处理技术,难以将分散各处的混杂矛盾的各类数据、信息加以有效利用,而现代迅猛发展的计算机和网络技术的结合为知识能力的充分引发带来了十分广阔的前景,培根的“知识就是力量”的著名论断在当今才开始成为现实。知识联网的技术基础体现在“软”、“硬”两个方面,“软”的方面是对以数据库、信息库和知识库形式存在的明示知识存量的管理,“硬”的方面则是信息网络硬件基础设施的管理。

知识存量包括默示知识存量和明示知识存量两大部分,可分别以默示知识库和明示知识库表述,涉及到包括企业员工和顾客等外部利益相关者在内的广泛的知识内容。默示知识库是无形的、不可见的,默示知识来源于长期与特定环境和人的接触,这意味着对每一员工而言其个体直接经验所产生的默示知识量将是有限的,其管理意义是,将不同员工安排到他们各自感兴趣和具有特长的领域,并长期与这样的特定环境和个体相接触,另一方面,建立起知识交流机制,以便协同工作的团队所要求的“共享的知识背景”<sup>[1]</sup>能籍此具备,因此,对企业而言,默示知识库的形成与积累更多的与团队工作过程中的知识联网相联系,在下一节中详述。

明示知识库按对象不同又可分为三类:数据库、信息库和知识库。数据库的内容是原始数据、分散采集的;信息库保存的是信息,它是数据的简单关联;知识库中的知识则包括经过确证的信息直到含义和原理层<sup>[2]</sup>。

对明示知识库的管理应保证库中数据的一致性和集成性,这首先要有一组有限的核心数据元素,整个明示库应建立在同一数据核心之上,其次建立一个可共享和可扩展的数据结构,通过它使关键术语定义保持一致,一致的数据定义对于数据效用的发挥具有关键的意义,美国一家取名布鲁克斯的时装店由于使用单一的、集中的、广泛的数据库,消除了数据的不一致从而成为管理者非常有用的决策工具,他们现在用于决策和收集信息的时间之比为 80% : 20%,而以前则正好相反<sup>[3]</sup>。

其次,应建立起有助于知识联网的完善的技术性基础设施,主要是计算机网络基础设施,企业知识联网管理的计算机网络基础应有以下基本特性:(1)良好的连接性,采用开放系统;(2)易重构性,具有可扩充性;(3)易用性,包括经济性和便利性,如方便易用的 GUI 用户界面,计算机网络应逐步发展,根据需求与员工网络技能状况,提供日趋多样的服务内容与项目,包括采用 Intranet、Internet、万维网(WWW)、电子邮件、分布式数据库、综合业务数字网络(ISDN),开发特定应用系统等,以使明示知识的作用充分发挥。

最后,明示知识库应进行良好维护和不断更新,对数据进行必要的修改、删除,使数据保持最新状态,设置使用权限,保持数据的安全性,使数据一直保持可用和易用状态,数据的完整性和一致性一定要得到保证。

#### 4.2.2 知识联网过程管理

知识包括默示知识和明示知识的联网是在团队工作的互动过程中动态实现的,这种工作的实质被恰当地称为“对话”(dialogue),这里的对话不是人们平时普通的对话,而是一种“深度汇谈”,彼得·圣吉认为,“深度汇谈”的核心内容是汇谈的一方将其基本心智假设向对方“悬挂”出来,由自己和对方共同来加以检视,这样,通过破除组织中的“隐形墙”,就可寻取到“整体的搭配”(alignment),从而实现真心愿望<sup>[4]</sup>,查尔斯·M·萨维奇则更进一步认为,上述团队工作的这种连续性对话,是员工与自己、他人、团队和组织的想象(或设想)和知识的对话,通过这种知识联网,实现创造性地工作<sup>[5]</sup>。

的确,在动态交叉复合团队协作中进行的工作的本质——对话,是通过直面自己的经验、知识、想像与假设,并与受信任的团队进行交流,在真心向往的目标指引下,不断挑战和完善自身的知识状况,从而使团队整体越发协调一致,这种对话式工作的前提条件包括自我超越,直面真相,真心向善和共享的知识背景。

对于自我超越条件,需特别注意的是,追求超

[1] 汪丁丁指出,这种“共享的知识传统”在现象学和分析哲学中叫做“主体间性”,在社会理论中叫做“道德共识”,在哈耶克看来叫做“传统”,而他自己则将其称作“知识结构”,我以为采用“知识背景”一词,更直观易懂。<sup>[6]</sup>



越的价值观须由员工自由信奉,即是员工在保有充分的意志自由和选择自由的条件下作出的,而切不可由团队、组织或其他外来力量强行施加,因为在后一种情形下,员工的信任被领导层粗暴地加以利用以实现其控制的目的,这样,欲实现知识联网的对话式的团队工作就会名存实亡。

直面真相即勇敢地面对事实和心智真相,它是员工自我超越的起点,提供了“超越”的基准,只有勇敢地面对真相者才会积极地进行自我超越。

真心向善是自我超越的动力和源泉所在,善的正面价值将激起员工的真心向往,激发员工的想像、知觉、情感和本能,从而激发员工将其知识、思想、心灵、血性真诚地奉献和投入到工作中,非凡的创造和奇迹就会出现。

共享的知识背景是团队整体协调工作的必然要求,除了要求有共通的术语体系,如前述知识联网的技术体系应提供一致的数据定义外,更重要的是形成为团队成员所共享的价值观。对话式工作,是知识转换过程,其本质是知识交换,涉及到知识市场,对于知识市场的良性运行而言,信任是第一位的,基本的道德还包括互惠。在知识交换中,互惠的表现形式是多样的,可以是将来愿意转让其所拥有的我所需要的知识,也可以是其他间接形式,如合伙制、股票期权、作为有价值的知识卖主的声誉等<sup>[1]</sup>。要共享一些基本的社会公共道德,所谓社会公共道德是指在社会生活中与社会身份、职位、角色相联系的公共道德,涉及社会公德、职业道德、商业伦理、政治道德等。企业作为一个完整的社会系统,同样存在着上述社会公共道德问题,在团队中,则主要体现在角色道德上,不同角色有不同的道德要求,从当代中国现实看,强调和明确这种角色道德意识对于建立共享的价值观是十分重要的<sup>[1]</sup>。

## 5 企业经营新逻辑:追求知识超越

传统的企业经营虽也从顾客现有需求状态出发,但对顾客需求的分析较为模糊,未能有效把握其经营内涵,企业的新逻辑则不同,强调通过对企业知识资源的全面运用,全方位把握顾客需求知识状态,不仅了解其现有需求,而且洞察其内在渴望;不仅考虑其认知面,而且体察其情感面,追求

对顾客知识域的超越,因此可将企业经营的新逻辑称之为知识经营。企业的持续成长要求企业建立知识更新机制,与顾客需求知识域保持动态配合,引领顾客需求知识域的演变路径。

企业的知识经营从体察顾客需求知识域出发,顾客需求知识域可从两个维度进行分析:顾客需求的意识状态;顾客的认知价值。顾客需求的意识状态可分为三类:(1)清楚意识到,顾客清楚意识到有此项需求;(2)尚未意识到,顾客尚未意识到自己有此类需求,须待企业去开发;(3)模糊意识到,顾客感知到似乎缺少了什么,但却又不能肯定,处于模糊状态。顾客认知价值维度可区分为高和普通两类,顾客对前者有较高的评价,认为带给他较大的价值,对后者则感觉平平,只是减轻了他的某种缺乏状态。以上两维度的结合可用来描述顾客当前的需求知识结构,见表2:

表2 顾客需求知识结构

意识状态	认知价值	
	高	普通
清楚意识到	11	1
模糊意识到	12	15
尚未意识到	13	14

顾客需求意识状态间的区别可以典型表述和满足需求的产品示例方式更清晰地加以表达,如表3:

表3 顾客需求意识状态典型表述比较

顾客需求意识状态	典型表述	满足需求的产品示例
清楚意识到的需求	“我想要...”	一般价值:一辆自行车 高价值:一套拥有自主知识产权的住房
模糊意识到的需求	“我感到缺少什么”,如,很遗憾,不能随时了解家中情况。	一般价值:电话 高价值:手机
尚未意识到的需求	尚未进入意识领域:	一般价值:海尔公司的“洗地瓜的洗衣机” 高价值:手提摄像机,可随身携带,边走边录,尽收人生风采。

可将当前市场上的产品(广义,包括服务,下同)状态与顾客的需求知识结构相匹配加以考察,当前市场上充斥的大多是用来满足顾客的第1类

<sup>[1]</sup> 何清涟列举了众多事例说明当代中国失范的市场伦理及其所导致的可怕现状,发人深思<sup>[2]</sup>。

需求的,对于顾客意识到的价值量大的第 1 类需求也往往为当前市场上的各家厂商所追逐,各家厂商往往未能有效把握顾客模糊意识到和未意识到的需求,因此商机常常存在于这些“白色地带”<sup>1)</sup>。其中,由于顾客对 2、3 类需求的高度看重,也往往是企业可获取丰厚利益的所在,应成为卓越企业的经营追求。

企业的知识经营寻求企业判断的顾客需求知识与顾客实际需求知识域间的匹配和超越,由此,可将企业的知识经营策略划分为三个层次:

(1) 知识对接,是指企业判断的顾客需求知识与顾客实际需求知识域相一致,从而实现知识对接,进而实现产品对接的企业经营策略。如学校周边经营大饼、油条的小饮食摊点即较好地把握了学生们对早点的需求状态,因而能成功地进行持续经营。

(2) 知识确认,是指企业在不能准确判定顾客需求状态情况下,采用试探性的“知识诱媒”探明顾客真实需求知识状态,或引导顾客明确其自身的模糊需求,从而实现知识经营目的企业经营策略。这是由知识不对称所引起的,知识确认的一个典型例子是近年来国内外网上营销中都已出现的所谓“作品试销”的新现象,就是作家先将其正在创作的一部分文稿上网供文学爱好者阅读,并征求他们对作品的意见,根据其反馈信息,作家再修改其作品或调整其后续作品的创作思路和内容,据说,这类作品的销售相当成功。

(3) 知识超越,是指企业在体察顾客基本人性需求基础上,向顾客提供超出其需求知识域的新的或更高的价值,从而提升顾客需求知识域的企业知识经营策略。哈梅尔和普拉哈拉德提出了“超越‘顾客导向’”,“使顾客不断感到惊喜”的经营策略<sup>2)</sup>。这种知识经营架构可表述如下:

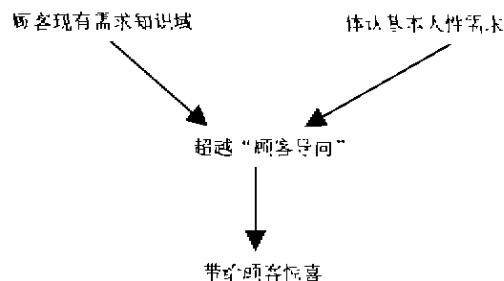





图 9 知识超越的经营逻辑

美国微软公司推出的 Windows 操作系统,直观、易学易用可视化的图形用户界面 (GUI) 就曾给习惯于字符界面的 DOS 操作系统用户带来了这样的惊喜。以每 18 个月性能翻番而价格不变规律 (即“摩尔定律”) 运行的国际半导体界不断创造着奇迹,带给计算机用户的是真正的价值,也使计算机家庭普及率不断提高,加速了数字化时代的到来。

知识对接只是将顾客明确显示的需求知识加以利用,知识确认则源于对顾客需求知识域的部分了解,通过互动过程予以确认,知识超越则超越顾客现有需求知识空间,提供顾客意想不到而深刻的价值。三类策略层层递进,高下分明,不同企业对不同产品的经营战略总可归结为其中的某类,追求卓越的企业致力于领先的知识超越策略。

三类知识经营策略与顾客需求知识结构间存在一定的对应关系,概括于表 1 中。

表 1 企业知识经营策略图示比较及与顾客需求知识结构的对应关系

知识经营策略	图示比较	与顾客需求知识结构的对应关系
知识对接	 实线圆与虚线曲线重合	①④
知识确认	 实线圆与虚线曲线交错,调整后与之重合	②③
知识超越	 实线圆包含了虚线曲线	⑤⑥⑦

注: (1) 表中实线圆代表企业判断的顾客需求知识空间; 虚线曲线代表顾客实际需求知识域。

(2) 由于通常只需提供一般价值的产品即能满足顾客模糊意识到的需求,并使其较为满意,如果企业提供的是高价值产品,就不仅达到知识确认效果,更会给顾客带来惊喜。

1) “白色地带”为“White Space”的台湾版译法,大陆版译成“空白区域”<sup>[1]</sup>,本人以为前者含义更为丰富生动,故取前说。

## 6 结论

随着知识经济时代的来临,全球经济基础发生了改变,知识正在替代物质资源成为新时代的经济基础,必须从一个全新角度对企业进行全面的审视,替代工业经济时代观察企业的产品逻辑,建立起企业新逻辑.这一新逻辑是什么?它对企业经营管理意味着什么?在对国内外文献综述基础上,本文提出自己的看法,对新企业观进行了全面框架性研究.企业新逻辑以知识和学习为基础,知识是资源基础,学习是成长动力,因此企业新逻辑强调以人为中心.基于这一新逻辑的企业的成长过程可与地质史上的“造山运动”作形象类比.

企业新逻辑的基础是知识和学习理论,在这方面,国内外已有较多研究.知识理论中最富有启发意义的是对默示知识和明示知识的区分,以及

维娜·艾莉提出的七层的“知识原型”模型.学习理论因哲学基础不同可分为行为主义和认知理论.学习类型可进行多角度的区分,如单回路学习——双回路学习,适应性学习——重构式学习等.根据对文献的分析,主要有“干中学”、“学中学”和“学中干”三种学习途径.

从企业的知识——学习逻辑出发,企业的经营管理被赋予了新的涵义.基于新逻辑的企业组织新模型须以能力团队而不能以传统的基于工作分工的职能单位为基础,即表现为团队型组织.基于新逻辑的企业管理的焦点发生了转移,不再关注职能单位工作任务的完成,而是特别强调团队的能力建设,着力于通过知识的转换、联合中寻求能力的提升.基于新逻辑的企业经营不再停留在了解顾客的一般需求状态,而是主张全面把握顾客需求知识域,进行知识经营,追求知识超越.

## 参考文献:

- [1] 陈禹,谢康.知识经济的测度理论与方法[M].北京:中国人民大学出版社,1998
- [2] Porter M E. The competitive advantage of nations[M]. New York: The Free Press, 1990
- [3] Nonaka I. The knowledge-creating company[M]. Harvard Business Review, 1991,69(6)
- [4] Neef D, Stesfeld T, Cefola J. The economic impact of knowledge[M]. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998a
- [5] 彼得·圣吉.第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M].上海:上海三联书店,1994
- [6] Savage C M. Fifth generation management: co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking[M]. Boston, Mass.: Butterworth-Heinemann, 1996
- [7] Allee V. The knowledge evolution: expanding organizational intelligence[M]. Boston, Mass.: Butterworth-Heinemann, 1997
- [8] Neef D. The knowledge economy[M]. Boston, Mass.: Butterworth-Heinemann, 1998b
- [9] 加里·哈梅尔,普拉哈拉德.竞争大未来[M].北京:昆仑出版社,1998
- [10] 王永长.核心竞争力:企业理论的新发展[J].上海经济研究,1999,(6):59-63
- [11] 芮明杰.对企业多元化发展战略的再认识[J].中国工业经济,1998,(11):50-52
- [12] Myers P S. Knowledge management and organizational design[M]. Boston, Mass.: Butterworth-Heinemann, 1996
- [13] Guntern G. The challenge of creative leadership[R]. International Foundation for Creativity and Leadership, Mar-tigny, Switzerland, 1996
- [14] 张贵义,李廷焕.地质学概论[M].北京:地质出版社,1984
- [15] [日]竹内均等.地壳运动假说——从大陆漂移到板块构造[M].北京:地质出版社,1978
- [16] 郭强.反思知识经济[M].北京:中国经济出版社,1999
- [17] 吴季松.21世纪社会的新趋势——知识经济[M].北京:北京科学技术出版社,1998
- [18] 张春兴.现代心理学——现代人研究自身问题的科学[M].上海:上海人民出版社,1994
- [19] Arrow K J. Production and capital[M]. Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press, Belknap Press, 1985
- [20] 汗丁丁.我思考的经济学[M].北京:北京三联书店,1997