

# 敏捷企业知识管理的动因与机理探讨

周和荣,李海婴

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘要:**敏捷企业被认为是适应 21 世纪快速变化市场的企业模式。作为一种知识型企业,知识成为其战略性资源,知识管理成为其主要的管理方式。分析了敏捷企业知识管理的动因;阐述了基于网络基础之上的敏捷企业知识管理的主要机理:知识收益成  $n^2$  倍递增、知识的使用成本成倍递减、知识使用的正反馈、高度的知识共享、高效的知识创造、高度的知识集成等机理。

**关键词:**敏捷企业;知识管理;动因;机理

**中图分类号:**F273.4

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)06-0019-03

## 0 前言

关于敏捷企业的内涵目前尚未取得一致的认识,一般是指建立在网络经济、知识经济、现代职业教育基础之上的,针对快速变化的市场,以敏捷动态优化的组织形式,能迅速响应客户需求,生产出低成本、高质量的定制产品,保持对环境较高的适应能力的企业模式,其核心要素是敏捷化的组织、技术和人员 3 者的高度集成。由于敏捷企业运行在网络经济、知识经济基础之上,知识劳动是其基本的劳动形式,知识、信息和智力资源成为敏捷企业最宝贵的战略资源,企业的智力资产成为创造利润的源泉,知识管理成为敏捷企业的主要管理方式,因此,研究敏捷企业的知识管理动因与机理对于认识敏捷企业的运行规律具有重要的意义。

## 1 知识及其特性

(1)知识与信息、数据。它们是相互联系的不同概念。世界银行在《1998 年世界发展报告——知识促进发展》中指出:数据是未经组织的数字、词语、声音、图像等;信息是以有意义的形式加以排列和处理的数据(有意义的数字);知识是用于生产的信息(有意义的

信息),信息经过加工处理、应用于生产,才能转变成知识。除了 OECD 分类方法外,根据管理形式、编码形式、思维形式、传播形式及作用的不同,知识可以分别分为隐性知识、显性知识;可编码知识、不可编码知识;有意识知识、无意识知识;意会知识、言传知识;核心知识、互补性知识和替代性知识。

(2)知识的特性:作为企业的一种资源和无形生产要素,知识的特性主要表现在以下几个方面:

①收益递增性:知识作为一种资源,与其他物质资源相比有一个显著的差别,即知识资源具有收益递增性。知识资源的反复使用和消费不仅不会使知识损耗减少,而且还会使知识增值。比如经济学的边际收益递减规律,作为知识,尽管千万次地被人运用,不仅没有损耗,反而得到不断丰富和发展

②知识产品具有较强的外部性。知识产品的生产者很难把知识创新的成果占为己有,知识创新者如果不把创新成果公开,那么他的知识创新将不会得到承认,因而,也就失去知识生产与创新的意义。但如果把科学发现和知识创新公之于众,那么任何人皆可在不付费的情况下使用之,这种“搭便车”行为又会大大挫伤知识生产者的创新积极

性,因此,在知识生产领域,必须通过知识的自然特性做到有效保密,并允许知识创新者利用知识产权形式把知识成果占为己有,从而再通过市场机理获取收益。

③离散分布性:由于掌握知识特别是隐性知识的人的分散状态,形成了知识的离散分布性。知识的语境依赖性和意会性、人的有限理性决定了社会或组织中的知识不可能以集中的形式存在于单一头脑中,而只能由那些处于特定语境中的个人或团队分散化地掌握。

④“知识问题”:由冯·哈耶克引入经济学,它是指这样一种现象,即“尽管人们作出了很大努力,但有限知识这一问题依然是人类存在的核心苦恼和稀缺的构造性原因”,“人类的无知及其应付无知的办法(虽然很不完善)成了绝对的中心问题”。

⑤共享性:知识是少数在分享的情况下才能快速增长的资产之一。知识的交流不同于实物的交流,实物的交流的一方失去正是另一方所得,而知识的交流,一方得到另一方并未失去,知识可以分享

## 2 敏捷企业进行知识管理的主要动因

收稿日期:2003-09-05

作者简介:周和荣(1965),男,湖北随州市人,武汉理工大学管理学院博士生,湖北襄樊职业技术学院讲师,研究方向为敏捷企业、制度经济学、战略管理等;李海婴,男,武汉理工大学副校长,教授,博士生导师,研究方向为生产管理、战略管理

“知识管理是企业面对环境的日益加剧的不连续性、高度不确定性和未来的不可预测性背景下,以人为中心,以信息资源为基础,以技术为手段,以创新为目的的系统化的、组织化的识别、获取、开发、使用、存储和交流企业所需知识并将其转化为提高核心竞争力的思想和活动,所以知识管理有3个要素:人、信息资源以及技术手段”。敏捷企业作为运行在企业内部网(Intranet)、企业外连网(Extranet)、特别是 Internet、国家企业网基础之上的、应对快速变化市场的 21 世纪企业模式,由于具备了知识管理的全部要素,因而能够很好地进行知识管理,其主要动因有:

(1)应对快速变化市场的需要:21 世纪的市场以日益加剧的不连续性、高度不确定性和对未来的不可预测性为主要特征。市场的快速变化要求企业能够根据需要快速获得、共享、创造多种形式的信息和知识。这迫使经营活动以更短的市场周期来进行,因此必须能够比以前更快地制定、改变和放弃商业计划。企业要适应这种变化,除了“硬要素”如组织、生产线、技术等要实现敏捷化、柔性化、动态化,可重构、可重组、可重用以外,以知识为基础的“软要素”如人员、制度、文化、关系等知识系统也必须保持敏捷化、柔性化、动态化,知识管理就成为企业至关重要的应对快速变化市场的主要策略和管理方式。

(2)有效地进行知识资本运营的需要:21 世纪,知识成为最为重要的战略资源。经济增长比任何时候都更加依赖于知识的生产、扩散和应用。知识取代了传统生产要素土地(Land)、劳动(labor)、资本(capital)和企业家身份(entrepreneurship)(A.S.A. du Toit, 2003)而成为关键性的生产要素。据测算,国际上先进企业的有形资产与无形资产的比重已高达 1:2~3,美国在 1995 年度许多企业的无形资产的比重达到了 50%~60%。知识成为生产力发展的发动机和价值增长的加速器。知识在社会劳动力结构中的比重增大的趋势是另一个明显的例证,见表 1。

表 1 不同年代劳动者构成比例

劳动者比例	泰勒时代	20 世纪 90 年代	2010 年
体力劳动者	9	2	1
知识工作者	1	8	9
合计	10	10	10

资料来源:德鲁克、蔡久忠

敏捷企业作为 21 世纪的知识型企业,知识成为其最重要资源和管理对象,知识资本的规模直接决定着其资本规模和收益,知识管理的成败直接决定着企业的兴衰。有效地运营知识资本是敏捷企业资本运营、价值管理的主要内容和方式。

(3)有效协同运行的需要:对信息流、知识流的有效管理是敏捷企业运行的基础。敏捷企业是高度竞争与高度协同的对立统一物,是随着信息技术发展到一定阶段而出现超竞争的产物。敏捷企业内部与外部伙伴之间的高度协同建立在充分的信息共享、知识共享的基础之上,必须以信息流、知识流的有效运行为基础。

(4)适应全球化环境下对客户关系管理的需要:敏捷企业的组织边界是模糊的,非核心业务外包、全球制造、全球销售、大规模定制是其基本的运作方式。在这种情况下,客户关系变得至关重要,不仅决定着企业快速响应市场、从而赢得优势的能力,而且直接决定着企业战略远景和目标的实现。而支撑客户关系有效运行的,则是企业构建的客户关系知识系统。客户关系知识成为敏捷企业的宝贵资源。

(5)有效地开发人力资本的需要:人力资本是知识资本最重要的部分,知识管理最基本的任务是进行人力资源的开发。在敏捷企业时代,高素质的员工成为企业最根本的组成要素之一,隐性知识的交流、共享、融合、创新成为企业保持核心竞争力的关键。但由于员工的流动性增强,使敏捷企业比以往任何时候都需要获得交流、共享关于 Know-who 等方面的知识。在敏捷企业中,除了少数核心技术人员是相对稳定的以外,其它多数人员根据项目、财务的需要到社会人才库系统聘用。这样一种人才结构和工作范围的全球性决定了工作人员具有移动性和地理上的分散性。现代人员的流动趋势可以说明这一问题。对 4 家美国最大的会计和咨询公司调查显示,在任何一个给定时间里,都有差不多 50% 的工作人员或是处于工作的第一年,或是处于最后一年。在这种环境下,通过知识管理有效地开发人力资本就成为企业的一项艰巨的战略任务。

### 3 敏捷企业知识管理的主要机理

敏捷企业运行在较为完备的网络基础

之上,由于网络机理的作用,使基于网络的敏捷企业衍生出知识管理的若干具体机理。

(1)知识的收益成  $n^2$  倍递增机理:即梅特卡夫法则。该法则认为,网络的价值等于网络结点数的平方。这说明,基于网络的知识收益,随着使用对象和次数的增加呈指数增加。梯斯曾总结出产生知识收益递增性的 4 方面原因,即标准和网络的外部性、消费者锁定效应、巨大的前置成本、生产者学习效应。

(2)知识的使用成本成倍递减机理:知识形成之后的使用成本极其低廉,而且随着使用对象和使用次数的增加而降低。知识通过网络共享、交换,分摊前置资本,使这种递减机理得以放大化。而且,还克服了时空限制,使知识的使用十分便捷、成本极其低廉。

(3)知识使用的正反馈机理:在敏捷企业时代,基于网络的知识可以十分低廉地从一种生产过程转用到另一个生产过程,使知识的使用呈现范围性特点。范围越广泛,其经济投入越低,收益越高。且随着网络化程度的提高,知识在生产过程中投入的比重增大,这种转用的范围经济性就越强。其结果是“强者更强”、“弱者更弱”、“赢家通吃”。正反馈机理与收益递增规律有某些相同的地方。但是,收益递增规律侧重于单位知识使用的收益,而正反馈机理则侧重于知识的使用范围(市场占有率)。

(4)高度的知识共享机理:美国《福布斯》认为知识管理主要是指“运用集体的智慧提高创新和应变能力,为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径”。知识共享是知识管理的主要内容。敏捷企业的知识共享至少应当解决好两个根本性的问题。一是解决好对知识提供者的激励问题。这必须创设一种有效的激励机理。一是解决好信任问题,没有充分的信任,是不可能实现个人之间、团队之间、合作企业之间的知识共享的,特别是共享核心知识、隐性知识、意会知识,必须有信任机理作保障。通过对知识提供者所提供知识的测度、创设激励氛围、以及精神、物质利益的激励机制,可以实现有效的激励。信任机理是随着社会系统的信息完备程度的提高而内生的,由利益机理下的“商人品德”作保障。

与工业时代的企业相比,敏捷企业的知识共享不仅表现为内部知识共享深度的增大,而且表现为与敏捷供应链伙伴之间广泛

的知识共享,使伙伴的大部分知识(基于契约)体系转化成为自身的知识资本,从而扩大自身的知识资本总量,优化知识资本的存量结构。根据共享的范围,可分为敏捷企业内部知识共享和外部知识共享。根据共享的深度、功能和性质,外部知识共享又可分为同盟者知识共享、合作者知识共享和竞争者知识共享,它们分别是与同盟者、协力者(主要是指与企业合作、为顾客提供服务的企业,如生产硬件的企业需要软件企业协作才能使电脑发挥作用,硬件企业和软件企业就是协力者)的知识共享,与供应商、顾客的知识共享、与竞争者、替代者的知识共享,见图1。

敏捷企业知识共享的一个突出特点是通过知识网络实现外部知识共享。其外部知识共享机理及特点见表2。

产生新的生产方式。知识工作者通过对不同学科的知识、理论和技术的组合来创造新知识。事实上,对已有知识的重新组合也是新知识产生的途径之一。组合机理又可以分为渐进型和突破型两种类型

**渐进型知识组合机理** 即通过对已有知识的逐步调整和增量改进而获得新知识。Schumpeter曾论及到通过连续的小步骤的适应性改进而创新

**突破型知识组合机理** 即 Schumpeter所说的创新。新知识是通过新旧范式的交替和革命而产生的。例如,在信息技术领域,晶体管取代真空管、集成电路取代晶体管都是属于这种突破型的知识创新

敏捷企业较为完善的网络机制及所建立的广泛的伙伴企业,使知识获取、组合的内容极其广阔,获取、组合的过程极其便捷,

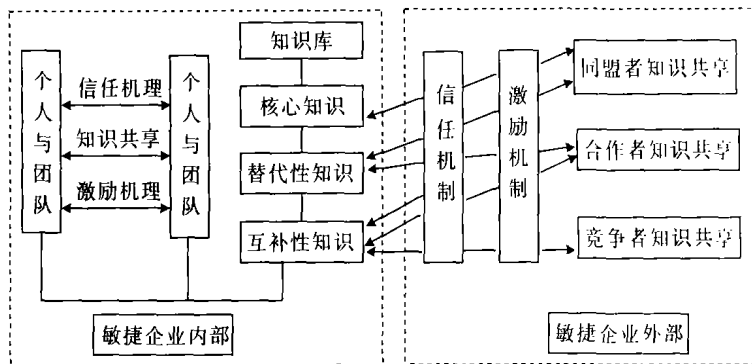


图1 敏捷企业知识共享机理

表2 敏捷企业外部知识共享机理及特点

特点	同盟者知识共享	合作者知识共享	竞争者知识共享
对象	同盟者、协力者	供应商、顾客	竞争者、替代者
深度	深	较深	一般
内容	核心知识、互补知识、替代性知识	互补知识、替代性知识	替代性知识
比重	隐性知识较大	隐性知识较小	隐性知识很少或无
机理	信任机理、激励机理	激励机理、信任机理	激励机理

组合产生新知识的深度和效能大大提高。第二、交换机理:即知识工作者个人或企业之间通过交换其所拥有的知识(尤其是互补性知识)而获得新知识。敏捷企业

(5)高效的知識創造机理。根据新知识产生的方式不同,知识创造机理可以分为组合机理和交换机理。见图2。组合机理又可以分为渐进型和突破型两种类型。

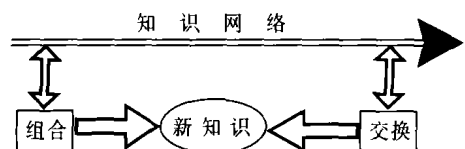


图2 知识创新的两个途径

第一、组合机理:Schumpeter认为,经济发展的基础是创新,即将获取的原料、资源等生产要素进行重新组合(即“新组合”)以

内部或/和外部知识交换机理在范围上、内容上与知识共享机理十分类似。它们之间的差别在于交换是互相交换不同的知识,而共享则是共同享有某一知识;共享侧重于知识的使用,也是知识创造的前提条件之一,而交换侧重于获得新知识。在敏捷企业外部,知识交换可以在同盟者、合作者、竞争者之间发生。同盟者之间可以交换核心知识,合作者之间可以交换互补性知识,竞争者之间则可能交换替代性知识。

(6)高度的知识集成机理工业时代,知识是呈离散分布的,影响了知识的使用效益,如一份文档化的知识被某个人分享时,

其他人便不能享用,一个中国人头脑中的知识很可能终生不可能与一个美国人交流。但在敏捷企业时代,完善的网络平台使网络上的各节点知识集成化、零距离化。人们可以超越时空限制,以极其低廉的成本与有关节点交流、共享、创造知识。

参考文献:

[1]Rick Dove.敏捷企业(上)[J].中国机械工程,1996,(3):23.  
 [2]严浩仁,贾生华.试论知识特性与企业知识共享机理[J].研究与发展管理,2002,(16).  
 [3]Barney J B.Looking In Side For Competitive Advantage[A].A Campbell,K L S Luchs.Core Competency-based Strategy[C]. International Thomson Business Press, 1997,13-29.  
 [4]董立人.新经济条件下知识管理的实施[J].科学学与科学技术管理,2001,(7).  
 [5]朱晓峰,肖刚.知识管理基本概念探讨[J].情报科学,2000,(2):129-131.  
 [6]柯武钢,史漫飞.制度经济学,社会秩序与公共政策[M].商务印书馆,2002.50-72.  
 [7]A.S.A. du Toit: Competitive intelligence in the knowledge economy:what is in it for South African manufacturing enterprises[J].International Journal of Information Management 2003,(23):111-120.  
 [8]马新建.企业知识管理与企业组织创新[J].技术经济与管理研究,2000,(1):68-70.  
 [9]蔡久忠.关于网络经济的知识资本分配的研究[J].成都信息工程学院学报,2001,(3):58.  
 [10]Teece D J. Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy. Markets For Knowledge and In Tangible Assets [J].California Management Review,(40)1998,55-79.

(责任编辑:汪智勇)

