

知识管理的成功之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E7_9F_A5_E8_AF_86_E7_AE_A1_E7_c67_265339.htm 最近偶翻历史，看到了治乱变迁的历史周期率，也发现其中的一个典型现象：乱世的起点，往往就是盛世的终点。恰如一句名言，苹果熟的时候，正是它腐烂的开始。在盛世和乱世的临界点往往出现一种堪称悖论的现象，一方面国家财富总量很大、人口总数急剧增长，但同时土地兼并严重而导致财富分配两极化。因此，大多数人口人均财富很少甚至无立锥之地，一点点不满的火星也能引起国家的燎原大火。看着历史，想着企业。大家都在谈基业常青，但纵观中国企业能够“长盛不衰”存在下来的寥寥无几，屈指可数，逃脱不了企业的历史周期率。为什么？想到一个物理学上的名词——加速度。人们看到的往往是绝对速度的表象，而不断推进速度提升的加速度却隐藏其后。无论是国家还是企业，盛世的终点往往就是绝对速度的最高点，但却是加速度由正变负的开始。企业要可持续发展，可能还在于找到能够不断推进企业发展的加速器。近期因为和青岛啤酒合作项目，有机会听到青岛啤酒总裁金志国关于企业能力的阐述：“企业的经营规模实际上都由企业的控制能力所决定。而这些能力从战略上划分为四层：第一层是容易模仿的，比如资金、商品等；第二层是能够被模仿的，比如规模；第三层是难以被模仿的，比如品牌忠诚度、员工满意度等；第四层是不能被模仿的，比如独特的学习能力、独特的无形资产等等。青啤的核心竞争力的打造正是依赖于第四层能力的打造。”无论是资金、商品、规模、品

牌，都是大家能看得到的“绝对速度”，而决定企业一山更比一山高的能力才是“加速度”，也就是青啤所说的第四层能力。那么这种能力从哪里来？对于个人来说，个体的学习创新能力往往决定了其最终的成就。看看我们周围的朋友、同事，也会发现，机遇会创造一时的成功者，而真正的成功者往往是那些有着很强学习创新能力的人。因为只有不断的学习、扬弃和创新，才能保持机体生命力的新陈代谢。正如人的成长过程一样，一个人从小到大，真正成熟的标志往往并不是生理上的，而在于思维上的——你是否有明晰的目标？你是否知道为达到目标需要什么样的知识和技能？你是否善于学习、整合、并创新知识？从当前的商场实战中也可以看到，一个企业不仅仅要有自己的拿手绝活，还常常需要“迅速创新”和“经常创新”。创新速度快往往能在市场占据先发优势，而高频度的“经常创新”则使企业能始终保持快人一步，避免“一鼓作气、再而衰、三而竭”现象。那么，我们的企业应该如何善于“学习”并能不断的“创新”呢？这是一个很大的挑战。过去谈企业发展时，不外乎机会、土地、劳力和资金等方面。如今，创造价值的驱动力则更多聚焦于知识，从业界对企业竞争战略观的演变过程就可以看到这种趋势。企业正从强调“行业/市场”定位的竞争优势外生说，发展到关注竞争优势内生的“资源观”、“能力观”和“知识观”。其中：“资源观”强调基于资源的积累过程，认为企业是由一系列资源所组成的集合，企业的竞争优势来自于企业所拥有的资源；“能力观”则强调基于能力的资源配置过程，认为企业的竞争优势来自于企业资源配置和开发的能力；“知识观”则强调基于知识的学习创新过程，它超

越了传统的资源积累和规模效应的企业发展观点，更注重企业知识积累、应用、学习和创新能力。从“知识观”出发，我们可以发现它对企业的几个隐含假设：学习创新是最终目标——学习和创新能力是开拓新的竞争优势的根本，它决定了企业发现市场机会和配置资源的水平。记忆是创新的前提——企业学习创新能力的差别很大程度上是知识存量的差别，企业的当前的“组织记忆”往往决定了企业学习创新的路径、方向。知识管理是支撑手段——无形的“组织记忆”需要像有形资产一样去妥善管理并加以应用，而知识管理正是积累、传播和应用“组织记忆”的有效方法。因此，可以说企业竞争优势的根源，不仅仅在于市场机会，因为各企业所面对的外部环境从客观上说都完全是相同的。但由于企业知识管理水平不同，其形成的组织记忆和学习创新能力不尽一致，因此它们所能发现的市场机会也不相同。有效的知识管理，可以从内在去改善企业的组织记忆和认知能力，帮助企业市场竞争中抓住稍纵即逝的机会，并不断调整和提升自我的加速度，从而确立自己的可持续竞争优势。列夫·托尔斯泰说，幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。我们也可以说，失败的企业各有各的原因，短期成功的企业也各有各的法宝，但基业常青的企业大都是相似的。有效知识管理而形成的学习创新能力，可能看不见摸不着，但也正如此，往往也就学不会带不走。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com