



Most Admired Knowledge Enterprises: Assessment and Case Studies

最佳知識型企業：評估與個案研究

Rory L. Chase

Managing Director, Teleos – The KNOW Network

羅利·查斯(Rory L. Chase), Teleos公司總經理—知識網路

KM/IC Forum

知識管理/智慧資本論壇

August 11-12, 2004





Most Admired Knowledge Enterprises: Assessment and Case Studies

最佳知識型企業：評估與個案研究

- Brief history of the MAKE research program and award.
- 簡短說明最佳知識型企業的研究計劃和獎項
- Role of MAKE in KM excellence.
- 最佳知識型企業在卓越知識管理的角色
- Comparison of regional MAKE study results
- 區域最佳知識型企業的研究結果比較
- How enterprises can use MAKE to create a competitive edge.
- 企業如何利用最佳知識型企業創造競爭優勢
- MAKE case studies demonstrating the value of managing KM/IC.
- 最佳知識型企業個案研究顯示知識管理/智慧資本的管理價值





MAKE KM/IC Framework 最佳知識型企業的知識管理/智慧資本架構

Eight Knowledge Performance Dimensions

- creating an enterprise knowledge-driven culture
- 營造公司以知識為導向的文化
- developing knowledge workers through senior management leadership
- 透過資深主管的領導建立知識員工
- delivering knowledge-based products/services/solutions
- 創造以知識為基礎的產品/服務/解決方案
- maximizing enterprise intellectual capital
- 極大化企業智慧資本





MAKE KM/IC Framework 最佳知識型企業的知識管理/智慧資本架構

Eight Knowledge Performance Dimensions (continued)

- creating an environment for collaborative knowledge sharing
- 建立互助知識分享的環境
- creating a learning organization
- 建立學習型的組織

- delivering value based on customer knowledge
- 根據顧客知識創造價值

- transforming enterprise knowledge into organizational wealth
- 將公司知識轉變為公司的財富





Role of MAKE in KM/IC Excellence 最佳知識型企業在卓越知識管理的角色

- MAKE Award is given to leaders in transforming corporate knowledge into increased IC and shareholder value.
- 最佳知識型企業獎乃獎勵利用企業知識提昇智慧資本和股東權益的企業領導者
- Only 100 organizations have been recognized as Global MAKE Finalists.
- 僅有一百家公司獲全球最佳知識型企業決賽的肯定
- Companies use the MAKE study results as an independent verification and benchmark of their KM strategy.
- 企業以最佳知識型企業的研究結果作為其知識管理策略的標竿和獨立的驗證





Comparison of MAKE Results 最佳知識型企業結果的比較

Global MAKE Finalists

- **1998 Global Finalists:** North America (33 organizations – 73.3%); Europe (8 organizations – 17.7%); and Asia (2 organizations – 4.4%).
- 一九九八年進入全球決賽的公司:北美(三十三家公司—百分之七十三點三),歐洲(八家公司—百分之十七點七)以及亞洲(兩家公司—百分之四點四)
- **2003 Global Finalists:** North America (27 organizations – 55.1%); Europe (11 companies – 22.4%); Asia (10 enterprises – 20.4%); and South America (1 company – 2%).
- 二〇〇三年進入全球決賽的公司:北美(二十七家公司—百分之五十五點一),歐洲(十一家公司—百分之二十二點四),亞洲(十家公司—百分之二十點四),南美洲(一家公司—百分之二)





2004 North American MAKE Winners 二 四年北美最佳知識型企業得獎者

1. IBM
2. Intel 英特爾
3. Dell Computer 戴爾電腦
4. Microsoft 微軟
5. Buckman Laboratories 巴克曼實驗室
6. Hewlett-Packard 惠普
7. Raytheon
8. McKinsey & Company
9. Accenture
10. American Productivity & Quality Center





2003 European MAKE Winners 二 三年歐洲最佳知識型企業得獎者

1. Siemens 西門子
2. Nokia 諾基亞
3. Royal Dutch/Shell 皇家荷蘭/殼牌
4. BP 英國石油
5. Unilever 聯合利華
6. Rolls-Royce 勞斯萊斯
7. Schlumberger法國斯倫
貝謝公司
8. BT 英國電信
9. Norsk Tipping
10. Cap Gemini Ernst & Young
11. Telefonica Moviles
12. Inditex Group
13. Aventis
14. Renault 雷諾
15. DaimlerChrysler 戴姆克萊斯勒
16. BMW
17. Uria & Menendez





2003 Asian MAKE Winners

二 三年亞洲最佳知識型企業得獎者

1. Toyota Motor 豐田汽車
2. Sony 新力
3. Canon 佳能
4. Nissan Motor 日產汽車
5. Honda Motor 本田汽車
6. Toshiba 東芝
7. Samsung Electronics 三星電子
8. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company 台積電
9. LG Electronics 樂金電子
10. Kao
11. Fuji Xerox
12. Wipro Technologies
13. Infosys Technologies
14. Eisai
15. Samsung SDS
16. Tata Steel
17. Singapore Airlines
18. BHP Billiton





2003 Japanese MAKE Winners 二 三年日本最佳知識型企業得獎者

1. Toyota Motor 豐田汽車
2. Honda Motor 本田汽車
3. Kao 花王
4. Nissan Motor 日產汽車
5. Canon 佳能
6. Sony 新力
7. IBM Japan
8. Fuji Xerox 富士全錄





Global MAKE Hall of Fame 全球最佳知識型企業榮譽榜

- Accenture
- BP 英國石油
- Buckman Laboratories 巴克曼實驗室
- Cisco Systems 思科
- Ernst & Young
- General Electric 奇異電器
- Hewlett-Packard 惠普
- Intel 英特爾
- IBM
- Microsoft 微軟
- PricewaterhouseCoopers 資誠
- Royal Dutch/Shell 皇家荷蘭/殼牌
- Siemens 西門子
- 3M
- Xerox 全錄





Global MAKE Hall of Fame 全球最佳知識型企業榮譽榜

Holistic Approach to KM/IC 知識管理/智慧資本的全面策略

- formal knowledge strategy operating for at least 8 years.
- 正式的知識策略運作至少八年
- operates a decentralized KM strategy with the support of a core KM team or KM network.
- 在核心知識管理團隊或知識管理網路的支援之下,操作分權式的知識管理策略
- employs 325 people full-time in KM activities.
- 僱用三百二十五名人員全職從事知識管理活動
- spends 2.5% of their annual sales on KM (excluding IT hardware and software).
- 將他們年營業額的百分之二點五花在知識管理上(不包括資訊科技硬體和軟體)







Lucent Technologies 朗訊科技

Business Strategy: Spun-off from AT&T in 1996; product innovation – Bell Laboratories; 38 acquisitions totaling more than \$46 billion (1996-2001); \$700 million accounting scandal (December 2000); sales decline from \$26.9 billion to \$8.47 billion (1999-2003).

商業策略:一九九六年從AT&T分割出來,產品創新一貝爾實驗室;三十八樁收購案,總值超過四百六十億美元(一九九六到二〇〇一年);七億美元的會計帳務醜聞(二〇〇〇年十二月);銷售業績從兩百六十九億美元大跌到八十四億七千萬美元(一九九九年到二〇〇三年)

KM/IC Strategy: No formal KM strategy; focus on innovation; KM initiatives on collaboration and customers; IC wealth destroyed faster than created.

知識管理/智慧資本策略:無正式的知識管理策略;專注在創新上;針對合作和顧客的知識管理計畫;智慧資本財富損失的速度快於創造的速度





Lucent Technologies 朗訊科技

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Global MAKE Rank 全球最佳知識型企業排名	1	15	14	–	–	–
Market Capitalization Rank 市值排名	19	16	17	182	266	446
R&D Expenditure 研發支出(佔營收百分比) (% of Revenue)	17.6	18.7	16.5	11.9	13.8	15.0





IBM

Business Strategy: Early 1990s threat of break-up; Louis V. Gerstner, Jr. appointed CEO (1993); IBM Global Services established; Samuel Palmisano appointed CEO (2002); 'e-business on demand' launched; PwC Consulting acquired (2002).

商業策略:一九九 年代初期面臨分拆的威脅;葛斯納獲任為執行長(一九九三年);成立IBM全球服務;帕米沙諾獲任為執行長(二 二 年);推出“隨選電子商務”,收購PwC Consulting顧問公司(二 二 年)

KM/IC Strategy: formal corporate knowledge strategy launched (1994); decentralized KM operations (Business Consulting Services lead group); 250-500 full-time employees involved in knowledge strategy; IBM spends 2-3% of its annual sales on knowledge.

知識管理/智慧資本策略:推出正式的企業知識策略(一九九四年);分權化的知識管理營運(商業顧問服務領導集團);兩百五十到五百名全職員工參與知識策略;IBM將其年營業額的百分之二到百分之三花在知識上。





IBM

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Global MAKE Rank 全球最佳知識型企業排名	8	12	13	15	14	11
Market Capitalization Rank 市值排名	13	3	14	10	13	11
Brand Rank 品牌排名	–	–	3	3	3	3
R&D Expenditure (% of Revenue)研發支出(佔營收百分比)	6.2	6.0	5.8	6.0	5.9	5.7





Sony新力

Business Strategy: history of digital consumer product breakthroughs; in late 1990s adopted Internet Network delivery strategy for products and services – still building Network; perceived as less innovative than before; becoming a marketing-led company.

商業策略:數位消費性產品的突破歷史;一九九〇年代末期採取透過網際網路遞交產品和服務的策略—仍在建立網路;創新程度被視為較以往為低;成為以行銷為導向的公司

KM/IC Strategy: no formal knowledge strategy; influenced by Nonaka's knowledge-creating philosophy; investing considerable resources in R&D.

知識管理/智慧資本策略:無正式的知識策略;受到野中郁次郎創造知識的理念影響;投資大量資源在研發工作上





Sony 新力

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Global MAKE Rank 全球最佳知識型企業排名	27	–	23	19	22	25
Market Capitalization Rank 市值排名	103	112	58	49	63	149
Brand Rank 品牌排名	–	–	19	20	21	20
R&D Expenditure (% of Revenue)研發支出(佔營收百分比)	5.8	6.3	6.1	6.1	6.4	7.4





Samsung 三星

Business Strategy: Second Foundation business plan (1987) to become leading 21st company; New Management business plan (1993) focusing on quality and continuous improvement; Samsung Digital World (2000) business plan focusing on high-value digital consumer products.

商業策略:第二地基商業計畫(一九八七年)成為二十一世紀的公司;新管理商業計畫(一九九三年)針對品質和不斷地改進;三星數位世界(二〇〇〇年)商業計畫專注在有價值的數位消費性產品上。

KM/IC Strategy: formal knowledge strategy implemented in 1999; emphasis on innovation, collaboration and learning; second phase of knowledge strategy implemented in 2002 to increase competitiveness.

知識管理/智慧資本策略:於一九九九年執行正式的知識策略,強調創新,合作和學習;為求提昇競爭力,於二〇〇二年實施第二階段的知識策略





Samsung 三星

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Global MAKE Rank 全球最佳知識型企業排名	—	—	—	—	50	45
Market Capitalization Rank	861	392	120	171	79	76
Brand Rank 品牌排名	—	—	48	42	34	25
R&D Expenditure (% of Revenue)*研發支出(佔營收百分比)	5.8	6.1	5.9	7.5	7.3	8.1



*Samsung Electronics 三星電子



Sony-Samsung Comparison 新力與三星的比較

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Global MAKE Rank 全球最佳知識型企業排名						
Sony	27	—	23	19	22	25
Samsung	—	—	—	—	50	45
Market Capitalization 市值						
Sony	103	112	58	49	63	149
Samsung	861	392	120	171	79	76





Sony-Samsung Comparison (continued) 新力與三星的比較(續上頁)

Metric	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Brand Rank 品牌排名						
Sony	—	—	19	20	21	20
Samsung	—	—	48	42	34	25
R&D Expenditure (% of Revenue) 研發支出(佔營收百分比)						
Sony	5.8	6.3	6.1	6.1	6.4	7.4
Samsung	5.8	6.1	5.9	7.5	7.3	8.1





Keys to Success成功的關鍵

- Senior management leadership – especially from the CEO
- 資深管理階層的領導—特別是執行長
- Clear business vision
- 明確的企業願景
- Formal corporate knowledge strategy
- 正式的企業知識策略
- Alignment of business strategy with formal knowledge strategy
- 將商業策略和正式的知識策略配合
- Focus on innovation and new product development
- 專注在創新和新的產品開發
- Management of enterprise intellectual capital growth
- 企業智慧資本成長的管理





Most Admired Knowledge Enterprises: Assessment and Case Studies

最佳知識型企業：評估與個案研究

Rory L. Chase

Managing Director

Teleos – The KNOW Network

羅利·查斯(Rory L. Chase), Teleos公司執行董事—知識網路

E-mail: info@knowledgebusiness.com

Website: www.knowledgebusiness.com

