



Building the
Knowledge
Management
Network: Best Practices,
Tools, and Techniques for
Putting Conversation to Work

构建知识管理网络： 有效沟通的实践、工具和技术

[美] Cliff Figallo Nancy Rhine 著
祁延莉 乔千 董小英 等译

将沟通转换为丰富的业务信息源的实践、
工具和技术全集



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

信息化经典书丛

构建知识管理网络

有效沟通的实践、工具和技术

Building the Knowledge Management Network:

Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work

[美] Cliff Figallo Nancy Rhine 著

祁延莉 乔千 董小英 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书以人类共享知识和管理知识的历史和现状为基础,以技术和文化的相互匹配为核心,阐述了当今企业或组织构建知识管理网络的重要性、背景知识、方法和技术,提供了大量目前和将来构建知识管理网络的实例。

本书语言生动,视角独特,实例丰富,可作为企业或各种组织构建知识管理网络的必备参考书,适合企业或组织的领导层、行政或技术主管,以及正在致力于构建各种类型网络社区的人士阅读。

Copyright © 2002 by Cliff Figallo and Nancy Rhine. All rights reserved.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书简体中文专有翻译出版权由 John Wiley & Sons Inc. 授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-3684

图书在版编目(CIP)数据

构建知识管理网络:有效沟通的实践、工具和技术 / (美) 费尔 (Figallo, C.) 等著; 祁延莉等译.

—北京: 电子工业出版社, 2005.3

(信息化经典书丛)

书名原文: Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work

ISBN 7-121-00723-1

I. 构… II. ①费… ②祁… III. 企业管理—管理信息系统 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 135446 号

责任编辑: 孙学瑛

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 22.25 字数: 357 千字

印 次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册 定价: 46.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

关于作者

Cliff Figallo是一位具有15年以上经验的在线交流的杰出领导者。作为咨询家，他的客户均是诸如AOL、Genentech、Cisco之类的大型企业。他曾是WELL的首席执行官，“Hosting Web Communities”的作者。

—— Nancy Rhine与人合作建立了Women.com，这是第一家关注女人的网络企业。她曾是WELL的客户服务总监，AOL开发部主管，AOL数字城市的业务开发部主管，以及PlanetRX社区的副执行总裁。

信息化经典书丛



《知识管理十步走——整合信息技术、策略与知识平台（第二版）》

作者：[美]Amrit Tiwana

译者：董小英、李东、祁延莉 等

定价：¥48.00元（含光盘1张）

ISBN：7-5053-9654-4



《ERP原理·设计·实施（第2版）》

作者：罗鸿、王忠民

定价：¥38.00（含光盘1张）

ISBN：7-5053-8078-8



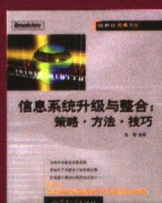
《IT咨询——12项关键指标剖析》

作者：[美]Sanjiv Purba Bob Delaney 著

译者：郑利强 游战清 艾迪明 等译

定价：¥48.00

ISBN：7-121-00345-7



《信息系统升级与整合：策略·方法·技巧》

作者：甄锺

定价：¥55.00

ISBN：7-5053-9248-4



《SCM供应链管理——策略、技术与实务》

作者：陈兵兵

定价：¥78.00

ISBN：7-5053-9301-3



《决战营销——企业分销资源计划（DRP）原理与实现》

作者：吴文钊

定价：¥88.00元

ISBN：7-121-00125-X

译者序

在知识管理领域中，可以将知识价值链归纳为：知识的采集与加工→知识的存储与累积→知识的交流与共享→知识的利用与创新。其中知识的交流与沟通对组织的生存具有至关重要的作用。交流不仅仅是组织获取内部知识和外部知识的重要手段，也是知识共享和知识整合的基本前提；不仅是组织中协调人际关系的调和剂，传达组织文化的桥梁，也是组织中营造浓厚的创新环境，形成创新文化的催化剂。交流已经成为重要的组织管理要素，缺乏有效的交流，组织的知识积累、共享、应用与创新都是不可能实现的。

信息技术，尤其是因特网技术的发展为知识交流提供了前所未有的崭新平台，它扩大了交流内容，扩展了交流空间，完善了交流方式，提高了交流效果，为组织知识共享文化的培育提供了强有力的技术支撑。

本书重点讨论了如何使用因特网这个交流媒介进行有效的沟通，以建立组织的知识管理网络，尤其是因特网环境下组织交流文化的培育。对此，作者的观点是，“在任何情况下，将文化与技术进行适当的匹配是最为重要的”。

本书从体系结构上分为三个相对独立的部分：知识网络化概述；文化与技术的相互匹配、知识网络的实际应用。第1部分的三章，分别介绍了知识交流的历史和工业组织形成，因特网的出现催生了知识网络，知识网络的建立是公司战略的重要组成部分，也是公司实施战略规划的支持。第2部分用四章的篇幅重点探讨了开发在线知识网络的文化支撑和技术支撑，包括信息技术在开发和维护知识网络平台的作用，知识共享文化的培育，因特网技术对网络文化形成的影响，选择和使用适合网络交流的技术。第3部分的三章以大量的典型实践为实例，介绍了知识网络的实际应用，包括支持公司内部交流的知识网络的形成，所需要的文化条件和技术条件；企业如何利用网络构建良好的客户关系，如何支持企业与客户交流以及客户之间的交流等；在最后一章，作者展望了知识网络和在线知识交流的发展和可能应用的知识管理实践。

本书的特色是将知识管理和信息管理两个学科内容融合起来，既体现了知

识管理的先进管理思想，又体现了信息技术在知识管理中的重要作用和应用，既阐述了信息技术在知识管理中的可应用领域，又列举了信息技术应用于知识管理的最佳实践。本书所探讨的网络环境中知识交流的诸多问题，使其具有一定的新意和学术价值，同时也对网络环境中的交流文化的培养、交流技术的应用提供了指导。

本书的翻译本身也是知识交流和协同工作的过程。2003 年春夏之交 SARS 在北京的爆发和流行，使北京大学不得不及时调整教学方式。当时为信息管理学 2000 级学生讲授专业英语课程的我，也改变了以往的授课方式，加大了学生自学、作业和网络交流的力度，本书的翻译便成了当时专业英语课程教学内容和方式的最佳选择。同学们的热情投入和积极交流，不仅使他们圆满地完成了课业任务，也提高了他们的英语水平，扩展了他们的专业知识，同时也为本书的翻译完稿奠定了基础。

本书在翻译过程中的具体分工如下：引言，祁延莉；第 1 章，毛辉、林冉；第 2 章，祁延莉、张丽、刘佳、张晶晶；第 3 章，祁延莉、赵康、耿雪莲；第 4 章，祁延莉、黄亦西、罗戎、刘凌、段然；第 5 章，乔迁、张萌、晋志勇；第 6 章，乔千、吴菁、杨泽远；第 7 章，刘贞君、李存峰、陈曦；第 8 章，祁延莉、杨梁彬、张宏胜、扬志彤、郭宇妙；第 9 章，祁延莉、孙文钦、舒童、温立武；第 10 章，胡文倩、朱琳。祁延莉、乔千、董小英最后负责审核并校对全书。

祁延莉

2004 年 9 月于北大燕园

致 谢

只有在适当的社会环境下建立知识网络，才能获得成功。非常幸运，我们一直工作在令人尊敬、信任、资源丰富且具有浓厚的学习氛围的环境中，正是这样的工作经历促使我们撰写了本书。我们两人花了多年时间来学习如何与数百人一起在田纳西州建立一个自给自足的小型社区。在 WELL 和 Women.com 公司工作时，我们把社会实践经验最早应用于建立的在线社区上。这些在线社区的成员使我们意识到消除管理者和消费者之间的交流障碍是多么重要。在这些机构乃至后来在 AOL, Digital City, Salon.com 以及 PlanetRX 公司工作期间，我们都体会到通过网络共享知识的重要价值。因此，我们十分感谢与我们共事过的所有同事，以及在网络这个虚拟的但又非常人性化的合作环境中曾经给予我们帮助的所有人士。

如果没有我们各自家人的支持，以及家庭生活中活生生的实例，我们也不会在社区交流的领域中取得成绩。他们在我们的开发过程中起到了引路人的作用，并给予充分的支持，十分感谢他们。

Nancy: 我要谢谢我的父母——Bill 和 Dorothy Gerard，他们一贯重视学习他人的最佳实践，无论他们的年龄、种族、性别或社会地位如何。通过他们我了解到，在 99% 的时间里，人们不仅证实了相互信任的价值，而且极大地提升了能力。同样要感谢我的三个女儿，Leah、Emmy 和 Odessa，她们将祖父母的同情心和智慧带到了新的世纪，这的确是一种非常好的生活方式。

Cliff: 感谢我的父母——Bruno 和 Gwen，以及我的孩子们，他们使我更关注人们而不是技术。感谢我多年来的同事，无论在盖房子，为村庄安装送水系统时，还是在管理在线社区中，他们都告诉我如何听取他人意见，如何与他人共事。

我们还要感谢在本书撰写过程中为我们提供信息和事例的所有人士。特别感谢 Hallmark 公司的 Tom Brailsford 先生对未来客户关系模式的精辟见解。最后，向 John Wiley & Sons 公司的编辑 Scott Amerman 在本书撰写过程中提供的支持表示诚挚的感谢。

前 言

本书中你将会看到如何有效地利用网络交流使你所在组织更加聪明灵活。这里，我们将介绍人们为什么会需要阅读此书。我们将在两种社会环境——现代化的组织和不断扩展的电子网络——的交叉点上探讨这个古老的实践问题。

企业应该理解本书揭示的内容，因为在当今日益竞争激烈和缩减的经济中，企业被迫要充分利用自身现有的人力资源资产。他们不可能承受得起替换那些用高昂的费用培训过却跳槽的知识员工所花费的代价。为了在当今各种事物和理念高度交融的市场中做出决策并有所创新，他们必须从各种相互信赖的人力资源中发现、培育和传播现存的相关知识。今天的企业要能生存下去，必须灵活和不断地变化。持续不断的、高质量的交流将是发生这种变化的关键所在。

尽管在线知识网络涉及许多复杂的技术，但本书的核心内容并不是技术问题，更多的是关于人和动机的问题。尽管有些词汇诸如应用集成等对于理解本书内容非常重要，但本书中的另一些词汇，诸如文化变革、自组织系统等，对于成功地采纳实用的网络交流作为组织中提高生产力的流程来讲是更为重要的。

即使那些能够发挥知识网络价值的企业可以应用来自商业实践中的知识解决问题，但它们在**知晓**（knowing）和**行动**（doing）之间仍然有所差距。使交流更加有效意味着要将需要知识的人与所需要的知识联系在一起，并通过在线交互尽快地解决实际问题。要想达到真正收益，除了软件和网络连接之外，参与者之间的相互信任，以及承担一定的义务也是必要的。对于组织来说，这意味着需要引导和培育一种能够促使人们共享知识的文化。

说到本书的中心论题，那就是**在任何情况下，将文化与技术进行适当的匹配是最为重要的**。文化需求要与整个组织，以及组织中的各个团队相适应，还要与公司所服务的当事人相适应。依我们的看法，文化是选择和配置技术的“驾驶仓”，当然我们也强调技术对使用该技术的文化的重要影响。

20 多年前,几乎没有多少人见过或使用过计算机,而现在每天有上亿人在使用计算机。如今,把网络交流作为基本工作工具的人相对来讲还不是很多,但是,本书中描述的技能 and 实践将来会在组织中普及,员工们会利用桌面电脑或笔记本电脑进行多方交流。到那时,员工会使用网络来共享对企业有指导意义的新理念和新经验。

为什么现在出版本书

2002 年 1 月至 2 月, Pew Internet & American Life Project 开展了一项**网络社区**使用人员的评价研究¹。调查结果显示,84%的因特网用户曾经与网络群体的其他人有过接触和联系。研究发现,如果把 9000 万美国人作为网络使用群体的话,一半人宣称因特网有助于他们与他人连接,以分享他们的兴趣,平均每一个网络群体与其他四个不同的群体有过连接。

与冰冷、孤独和没有人性的电子媒介不同, Pew Internet & American Life Project 描述的因特网是一个对人们社会生活产生了巨大影响的交流环境。通过简捷的网络界面,人们学会了如何发现、发掘和开展网上社会活动。许多网络群体在自己的工作单位外建立了网络社区,有些群体则发现他们的社区在工作单位内,而这些社区以及在其中进行的交流是企业内网中见不到的,更重要的是,这些企业的主管们也看不见这些社区的存在,尽管他们的确需要了解其员工知道什么、正在做什么。

我们已经看到了**第一次**因特网大繁荣的尾声。网络公司的垮台宣布了第一次商业化网络创新和实验浪潮的结束。但是自 1993 年因特网成为商业媒介以来,人们也学会了许多东西。20 世纪 80 年代,出现了网络社区,通过网络进行交流不再是罕见的和深奥的活动。成千上万个网站提供聊天室和信息公告板,人们之间的电子邮件已经变成另一种形式的会议。即时信息发送已经变成了“键盘人”与其他在线网虫们保持即刻连接的重要手段。

组织在采纳昂贵的技术并多年来一直小心翼翼地追踪数字和统计信息之后,已认识到仅有数字的信息并不能有效地指引他们追随当今快速变化的市场。当新的产品、技术和竞争者突然闯入其市场时,上一年的销售数据并不能告诉企业如何改变生产。上百万条的客户交易数据也不能告诉人们,在类似

“9.11”恐怖分子袭击突发事件或行业中的灾难性消息出现后客户的真实想法是什么。在思考今后可能出现的前景时，参考过去的绩效数据也的确愚弄过许多企业。

网络已经加快了交流的速度，也加快了人类信仰、观点和习惯变化的速度。为了能够融入将来并做好充分的准备，所有组织必须向其员工学习，并向他们依赖的各种群体诸如客户、合作者、当事人等学习。今天我们需要的是动态的知识——最新的、不断更新的经验和思想，它们只能在人类头脑中才能存在，并只有通过自然而全面的人类交流才能释放出来。

本书是在许多实验性的网络应用工具已经被放弃时来讨论现代组织的，放弃是为了使网络作为交流媒介能够发挥更强大的作用，这也正是网络设计的最初目标。我们现在已经拥有了大量的客户——包括组织内部和外部的客户，来使用网络进行相互连接和交流。许多组织也在极力寻找一种竞争力优势，以适应难以预料的变革、逐渐分散化的领导以及数百万人之间即刻连接和交流的环境。消费者比前网络时代有了更多的信息需要，并希望能够更直接、更坦率地与产品制造商进行交流。我们撰写本书的目的，就是想告诉组织如何进行交流，以使其成为新的、不断扩展的、越发难以控制的市场中的一个重要组成部分。

谁应阅读此书

高级行政主管负责制定和批准战略，而知识网络就是一种战略工具。对于行政主管来说，本书也许过于简单，但它提供的实践经验能够使概念化的信息更易于被组织领导层接受。

据说，高级行政主管也许是最后一个使用电子邮件的人，因为他们主要依靠秘书来做文字录入工作，否则，他们也就学会打字了。事实上，行政主管的确不如一般雇员很早就开始使用电子邮件交互商讨、共同申请项目或完成任务了。由于组织中还存在着等级结构，这种等级形成了行政主管与组织中创造性交流之间的防火墙，而创造性交流又是组织变革的潜力。

网络是强有力的均衡器，由于它不能识别组织中等级层次之间的人为分割，因而，它削弱了组织中的等级，这一点已经被人们普遍接受。但是，正如过时的计算机系统能够阻止企业进入下一代的技术集成一样，老旧的组织结构

也能阻止组织实现其网络化设想。行政主管阅读此书,可以获得更新颖的网络革命学说,并能更好地理解各种不同的领导形式,与正在进行的网络革命保持同步。领导者还应了解在线交流的不同媒介,更好地引导雇员有效地利用这些媒介。我们认为大多数企业的领导层对这些问题的理解是远远不够的。

与高级行政主管一样,管理者也是领导,但由于他们与员工联系更密切,以及他们特定的责任,他们的作用会随着网络自组织的影响而发生变化。由于管理者直接领导工作组的各种活动,他们有必要了解技术能力对交流的支持,这样他们才可能开始制定计划,并领导其部门和团队使用新兴的在线会议等技术。管理者应该定期地参加在线论坛,制定计划,共享创新和知识,并要与雇员进行相关工作的在线讨论。管理者真正了解了作为日常工作工具的网络交流的优缺点,是会最大限度地利用好网络交流的。

尽管雇员和专业人员已经开始使用现有的网络交流媒介交换与工作任务、项目相关的重要信息,但本书对他们仍然十分有用。当然组织高层领导者必须改革现有文化,以促进员工的创造性交流,但最好的交流和最好的理念往往产生于组织的最底层,因为正是在这最底层,大量的实际工作得以开展,而且这里还是公司与客户直接交流的接口。我们希望本书能够促进网络社区的自然生长,这种社区能够解决当前问题,并能鼓励在线知识网络在易于接受新思想、新建议的组织中得以广泛使用。

自组织系统：蚂蚁知道的事情

我们总共用去 30 年的时间来实践网络社区,网络社区是指使用网络技术帮助人们寻找和形成群体,这些群体能够为人们提供个人的和专业的支持,提供有益的理念和值得信赖的知识。利用键盘和词汇作为主要的交流工具,社区成员为了相互的利益进行直接交流,相互了解和相互学习,为实现共同目标协同合作。社区是很难驾驭和控制的,因为如果你想干预他们的活动,他们的活动就会停止。

据我们了解,随着人们之间变得越发熟悉,人们之间的信任越发增强,人们之间相关知识的转移也就越发容易和有效。学习会引发更多的学习,人们不仅向掌握知识的人学习,而且还学到了最有效的技术能够使社区成员倾吐自己

的知识并进行共享。我们已经观察到人们获得了创建网络交流关系的工具后发生的组织性的形成和变化，我们把这种观察方式常常描述为像观察蚂蚁窝一样。

在把网络作为合作出版媒体的创始人 Steven Johnson 的新书《紧急状态》（Emergence）中，作者使用蚂蚁的行为来解释**自组织系统**（self-organizing system）的原则²。作者认为，蚂蚁是一个具有超凡能力来完成复杂工程和资源管理任务的群体，而且不需要告诉每个蚂蚁需要做什么，什么时间做³。蚂蚁之所以能够如此是因为遵循了简单的内部原则，作者将之称为“群体智慧的实现”。

我们早期在 WELL 的在线社区（WELL 是为家庭个人电脑用户提供网络交流的开拓者之一）工作时，仅提出了几条简单的规则，其余便是为社区成员提供讨论工具，让他们利用工具做任何想做的事情。这样，他们建立了一个知识共享社区，并依据个人爱好、技能和联系形成了数百个不同的主题区域。作为系统管理者，我们花了大量时间来使技术发挥功能，为新成员提供支持并支付费用。交流内容和数据库创建起来后由成员拥有，这里的成员包括持续发挥交流作用的知识提供者和知识寻求者。

传统的商业界也开始逐渐像我们一样对网络放松控制，允许新的文化、新的社会实践和新的组织方式从企业基层单位出现。由于动摇了等级层次和权力，协同工作越发威胁着传统的领导作用，并显现出新的从未尝试过的未来前景。几乎没有什么行政主管希望遵循蚂蚁模式来改变公司的文化，无论他们的思想多么开放。但是，网络则提出了新的协作环境，在网络环境下，这些类似蚂蚁组织的工作方式不仅能够有效地开展工作，而且它们已经成为自然的社会行为，这是很难禁止的。

网络作为一个整体，是这种新兴行为的显示体。网络中的大多数内容并不是在周密规划和领导命令之下创造出来的。只要有机会、有需求，大多数的网络社区就会产生，而无须遵从上级的指示。数以千万计的网页就是以 HTML 的简单规则和因特网软件产生的。

对于现代组织来说，其新兴行为中最有价值的是组织对变化中的环境的快速适应能力。回头看一看过去的 20 年，甚至过去的几年，足以说明我们生活在一个变化多端的时代。每一个希望生存下来的组织都需要快速适应环境。21

世纪的目标并不是成为一个支配性组织（dominant organization），而是成为一个**支撑性组织**（sustainable organization）。

蚂蚁不会遵从领导者，他们也不会设计并依靠对将来的规划。蚂蚁在建立聚居地，收集和存储食物，有效地处理诸如下雨，遭到大型牲畜践踏等灾害时，会即刻进行交流，对现状做出快速反应并加以适应。组织要快速适应市场中的突发事件、恐怖主义分子的袭击以及战争、石油危机、运输中断等事件，其成员也必须开发一种技能和习惯，以便顺畅和有效地交流。随之而来的便是进行实践的和文化的支 持，对这些，本书都有论述。

知识与管理

据《现代牛津字典》的解释，现代英语的“知识”（knowledge）一词的词根在古代英语意味着“忏悔”（confession）和“参与、给予和移动”（to play, give, move about）。知识的形成似乎是自然而然的，同时是不断发展变化的。这与我们知识共享的经历相吻合，在知识共享中，人们在适当的社会环境下把自己头脑中拥有的东西释放出来，这种社会环境应该是非正式的、相互信任的和友好的。

我们管理网络社区时，曾指导客户如何在 20 世纪 90 年代的商业环境下很好地维护网络社区，这时我们多次遇到知识管理这个词汇。通过较好地保留其交易记录和运营记录，商业界首先实践了这个概念，因而组织几乎没有丢失什么“知识”。但当我们深入研究这些实践案例时，我们发现，最初被称为知识的那些东西更确切地说应该称为信息，因为它们已经丢失了与人类经验之间的联系。我们也发现许多组织已经开始对人是否具有管理知识的能力产生疑问，因为知识是人脑中经验性的东西。在 2000 年末，知识管理已经发展成一种有效获取**隐性知识**（tacit knowledge）的途径，这里的隐性知识是对人的经验的理解和升华，是不能被量化和管理的。

当雇员离开组织或雇员没有手段或积极性向其他雇员传递知识时，组织的隐性知识就会丢失。在我们所管理的网络社区中，我们一直看得到多年来致力于隐性知识交换的自愿者和狂热者，这使我们认识到通过网络进行群体交流的重要性和实用性，这里充满了信任以及在知识交换中对共同利益的认可，因而，

隐性知识可以快速地分享。

随着数以千万计的人们学会了使用网络，他们也认识到网络作为交流渠道与家人、同事和网迷等各种人进行各种交流的强大威力。这种交流所花费的时间比包括网络查询和购物在内的任何网上活动都要多。个人之间的交流已经证实是网络中最引人注目的应用，可称为“杀手应用”。

本书中，我们选择了为了满足有效知识交换而进行网络交流的一些最佳案例，对于那些具有远见卓识的组织来说，这种知识交换已经被认为是组织最有价值的电子网络应用工具。在随后的几章中，我们会阐述商业运营的机制和等级层次模式，以及组织如何改变为更分散性的机构，这种机构或被称为既包含个人间的独自联系又包含自组织群体的“凌乱”模式。在有关的阐述中，我们还会提供一些已经证实了的理念、建议、实例等，以帮助你将自己的团队、部门以及组织更智慧、更机警、更有能力地应对目前以及今后的各种商业挑战。

本书的结构

人类共享知识的历史就像人类本身一样源远流长，但是，使用网络共享知识对于组织来说却是一个新的概念。这是因为网络是刚刚出现的新事物，也刚刚开始组织的领导层中得到了了解和支持。本书第1部分的头两章介绍了一些历史和组织背景知识，它有助于人们认识和应对有碍于组织变革的陈旧观念。第3章介绍了如何建立知识网络，以帮助人们在变革的时代制定适当的商业战略。

第2部分讨论了开发在线知识网络的两个方面：文化与技术。因为技术对创建在线环境是十分必要的，所以起决定意义的文化不能与技术完全割裂开来。第4章阐述了在建立和维护知识网络技术平台中信息技术部门的工作，以及信息技术人员与之建立、维护的网络之间的理想工作关系。然后，本书探讨了知识共享文化的必要条件——信任、领导层的支持和成熟的激励机制，并论述了建立组织在线文化过程中可能面临的挑战。本部分的最后一章介绍了知识网络的目标、类型、任务，以及如何与最适应的网络通信技术相匹配。

第3部分提供了目前与将来在不同环境中实施知识网络的实例、范例和建议。首先介绍了创建和支持组织交流的各种解决方案，包括从专家知识的自然

搜集到公司在线讨论系统的规则等多种方案。然后探讨了与公司外部利益相关者（包括客户、消费者、合作者及委托人）进行交流的实例。消费者的复杂性驱使公司必须在交流手段上与他们保持一致，这样才能保证顺利与他们接洽。有实力的消费者和公司之间的关系会引发市场的变革。最后本书探讨了知识网络和在线知识共享的前景，这些前景现在已经有所显现，但几乎还没有运用于实践中。

下面逐章介绍本书的主要内容。

第1章 知识、历史和产业组织

人类的历史充满了交流和知识共享的现象。尽管过去的通信手段比较落后，但通过新理念的交换与传播，人类还是能够达到今天的技术、文化、经济和管理所能达到的交流程度。本章介绍了为了达到正常目的的人类自发合作的历史，然后介绍了各种媒介对知识传播和社会发展的影响，包括口头传授、泥板、莎草纸、羊皮纸、印刷纸等。直到工业革命开始之前，大多数人都是通过个人将自己经验性的工作知识传给徒弟和同事的。工业流水生产线的使用降低了拥有知识的技能工人的数量，进而产生出“工人是机器的齿轮”的新理念。目前人们仍面对着这种机械化的组织和工人，在这种情况下许多公司仍然没有认识到工人所具有知识的重要性。

第2章 网络与知识共享

本章首先介绍了现代管理理论的发展，尤其是从“工人是机器齿轮”到“工人是关键知识拥有者”的转变。随着工业时代向信息时代的转变，管理理论在因特网和网络广泛使用的推动下发生了变革。此时信息管理已成为必需，随着各种工具和网络连通程度的发展，**知识网络**（knowledge networking）的概念也应运而生。尽管工业化已经改变了“工人”、“工作”的定义，但是员工之间共享知识的自然趋势并没有因此改变。随着宏观市场（mass market）的出现，销售者和购买者之间产生了一定的距离，但网络的出现又赋予销售者和购买者之间相互连通和交流的能力，同时还为知识共享提供了前所未有的便利手段。

第3章 知识网络的战略与规划

在为可以预见的将来制定战略的过程中，组织必须承认，变革和意想不到是最可靠的指路明灯。因而，知识网络规划必须包括实施战略过程中可能出现的突发事件，并允许战略方向的突然变化。作为可变的社会系统，知识网络不

仅仅是公司战略规划的重要组成部分，而且还会对战略规划的实施有重大贡献，因为它们支持了理念、消息的持续交流和信息的流通，它使得公司有能力和面对那些有可能产生误导的变化，并为公司的应对提供准备和支持。将知识网络纳入今后的战略规划需要领导层对网络的功能有较深入的理解，因为任何基于自下而上的活动而进行的自上而下的设计都会导致系统功能的失调。同样，在知识网络平台的设计过程中，实际用户才能对其实用性和便捷性进行评价。本章中还多次谈到了内部知识交换的问题。

第4章 IT在有效知识网络中的角色

尽管许多人都会使用电子邮件，但信息技术管理者和信息技术部门在支持动态的、自动导向的知识网络的过程中仍然起着重要的作用。这种事实告诉人们，选择和实施技术必须简单化。尽管人们会考虑选择或设计功能更强的软件，以便提高人们的生产率，但起码在最初时期应该使用最简单的工具，以利于评价知识交换的改善程度。一个重要原因是成本。信息技术部门与关注在线知识网络的人们之间建立良好的工作关系也是一个重要的原因。如果知识网络要对改善公司工作环境产生重大影响，这种合作就显得至关重要。人们的交流越多，就越发掘促使自己的交流更丰富的新理念，无论这些理念是否需要其他新的技术特征或者全新的技术平台的支持。信息技术的作用就是在需要培育知识的公司内选择工具，进行初始化安装，维护和集成各种相关的信息应用设施。

第5章 培育知识共享文化

交流性的知识共享无论现在还是将来，只能存在于适当的社会环境之中。这样一种持续的环境我们称之为文化。首先，知识网络存在于组织的广义的文化之中，它有可能来自一种更本土化的**子文化**（subculture），即特定领域的专家技能或特定的公司职能部门中的文化。知识网络一旦在线后，它还可能发展成一种更独特的子文化。在线知识共享文化需要一定的条件和养分，就像兰花只有在一定的温度、湿度、土壤条件下才能生长一样。然而，与兰花不同的是，通过交流与技术，在线知识网络还要具备适应不断变化的条件的能力。因此，我们要探讨一些方法来为组织内知识网络的生长和壮大提供理想的条件。这些条件包括适应多样性，激励知识共享，学习知识共享的必需技能，以及领导层的支持，明确地说，这里的支持是指领导层要清楚地认识到，员工的创造能力本身是有价值的。