

信息化经典书丛

The Knowledge
Management Toolkit
— Orchestrating IT,
Strategy, and Knowledge
Platforms (Second Edition)

知识管理十步走

——整合信息技术、策略与知识平台（第二版）

[美] Amrit Tiwana 著

董小英 李 东 祁延莉 等译

第一部系统指导知识管理
具体实施的经典著作



所附光盘包含多
种知识管理工具

PH
PTR



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

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)

The Knowledge Management Toolkit

——Orchestrating IT, Strategy,
and Knowledge Platforms

(Second Edition)

[美] Amrit Tiwana 著

董小英 李 东 祁延莉 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以企业知识管理方法为核心,总结出了实施知识管理战略的十步走路线图。全书共分六个部分,详细分析了企业进行知识管理的必要性和重要性,并以实施过程为目标,深入剖析了进行知识管理的十个步骤,对国内的企业进行知识管理系统的部署有非常强的借鉴意义。

本书是企业进行知识管理的必备参考书,也可作为相关专业高年级本科生和研究生的教材和教学参考书。

Authorized Translation from the English language edition, entitled The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and knowledge Platforms, 2nd Edition by Amrit Tiwana ISBN 013009224X, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall PTR, copyright © 2002, 2000 Pearson Education, Inc..

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY, Copyright © 2003.

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 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:01-2002-5606

图书在版编目(CIP)数据

知识管理十步走:整合信息技术、策略与知识平台:第二版/(美)蒂瓦纳(Tiwana,A.)著;董小英等译.一北京:电子工业出版社,2004.3

(信息化经典书丛)

书名原文:The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms

ISBN 7-5053-9654-4

I.知... II.①蒂...②董... III.知识经济—应用—企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第008241号

责任编辑:张毅 zhangyi@phei.com.cn

印刷:北京增富印刷有限公司

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:24.25 字数:614千字

印次:2004年3月第1次印刷

印数:5000册 定价:48.00元(含光盘1张)

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 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

知识管理九问

一、什么是知识管理？

对知识的管理是人类自古以来就一直从事的活动。随着人类在生产等活动中投入的智力不断增加，由智力活动创造的价值不断提升，对知识进行有效管理也就变得越来越重要。

知识管理之所以在近 10 年来引起世界各国的广泛关注，并在企业中成为继 ERP 之后新的管理实践，关键在于知识已经成为个人、组织和国家的竞争能力中隐性的、不可拆分的关键资源。正如世界银行在《中国与知识经济：把握 21 世纪》（2001）报告中所指出的：所有的经济都是以知识为基础的，当今经济的快速增长主要依靠知识的创造、获取、分配和使用，知识的有效应用正在成为提高国际竞争力、创造财富和改善社会福利的最重要的因素。

到底什么是知识管理呢？由于人们的专业背景不同，对知识管理概念的诠释和理解也不同，因此，对到底什么是知识管理，存在着很多定义。有些定义以管理思想为核心，有些以人为核心，有些以信息技术为核心，它们都从不同的层面反映了知识管理活动。按照彼得·德鲁克的想法，知识管理的最终目标是指企业通过利用智力资本来获取竞争优势的过程，企业通过开发、组织、整合和共享知识来获取竞争优势。

知识管理的一个突出特点是以人为本的思想，这种思想从它重视隐性知识就可以体现出来。对于以知识为基础的组织机构来说，隐性知识是知识创新的关键。人们发现问题和解决问题的能力，掌握的技术技能和技术秘密，工作中的经验和判断力，决策时所具有的洞察力和前瞻性都是隐性知识的直接体现。由于大量的隐性知识没有通过文字表达出来，因此，在以往的管理中没有引起人们的重视。随着人们

越来越多地认识到隐性知识与知识创新的内在相关性，隐性知识的价值逐渐被引起重视。知识管理的核心就是要创造一种能够使隐性知识与显性知识产生互动的机制和平台，使隐性知识能够表述出来并转化成为组织所共享的知识，组织拥有的知识库和信息交流平台也能帮助每一个人内化集体的隐性知识，并不断发展和成长。从这个意义上讲，工作并不是简单的输出，而是一个不断学习，不断进行知识输入和输出的过程，这就是学习型企业的实质。认识隐性知识的价值会使人们从一个全新的视角评价员工的价值，并将组织的信息管理与员工的工作需要密切结合起来。

知识管理的另一个贡献是扩大了人们对知识范畴的认识。在经合组织（OECD）提出的知识框架中，既包括显性知识（如可以通过书本或教育与培训获得的原理知识和事实知识），又包括隐性知识（如在实践中获得的技能知识、与人际网络有关的关系知识等）。以往信息管理的重点是已经发布的数据和知识成果，如果我们对知识创新过程进行分析，这一部分是最终的结果。但在这个结果形成前，整个知识创新过程是由大量显性知识、隐性知识、社会关系知识甚至灰色知识共同构成的，它们之间大量交叉融合，相互诱发，相互转化。从这个意义上讲，以往的信息管理比较强调对结果的记录，而知识管理则强调将人、信息资源和信息平台整合在一个交流和共同的环境中，提升人的决策和行动能力是知识管理的最终目标。

知识管理是一门交叉学科，它是在已有的管理思想和实践中发展和派生出来的，与管理学已有的专业理论和实践密切相关。例如，当我们讨论如何利用企业的智力资本进行战略扩展和提升核心能力时，就要借助战略规划思想和方法；当我们研究如何才能为知识型员工创造一个更好的工作环境，使隐性知识在人、团队和组织中实现有效转化时，其解决方法与人力资源管理、企业文化和组织行为学的密切相关；企业的智力资本要得到市场的认可，并使其不断地增值，需要借鉴资本运营的知识；同时，在设计知识管理系统时，又要与原有的数据管理、信息管理系统整合起来并将其提升到支持决策的层面，因此，它与信息技术和信息系统知识密不可分。

在企业管理的具体实践中，存在着很多问题与知识管理直接或间接相关。如一些企业（特别是知识密集型企业，如软件企业、咨询公司）不清楚本企业已经拥有哪些知识，也不知道企业已有的知识存储在哪里，结果当一个新项目到来时，企业的员工要花很多时间重复开发企业已经存在的知识，最后导致不必要的浪费；有些企业不清楚自己与竞争对手相比缺失哪些知识，盲目投资，结果导致失败；有些企业不清楚人才流动或流失会带走哪些隐性知识，也没有必要的措施确保企业能够将损失降到最低限度。这些老问题需要我们从一个新的视角来加以解决。在我们今天所处的时代中，信息是过剩的，但知识，特别是隐性知识却是稀缺的。当我们的工作和决策被大量良莠不齐、毫不相关的信息所包围时，我们需要真知灼见和火眼金睛帮助我们发现那些真正有价值，可直接用来决策的信息。这时，人们所拥有的战略眼光、经验、直觉、洞察力就成为过滤器和度量衡。因此，对知识的管理是在对信息管理之后又一次对人力资本价值的回归，是对智力资本价值的重新审视，是在数据管理、信息管理之后登上的又一个新台阶。

二、为什么知识优势决定竞争优势？

今天，人类社会的进步与发展已经从依靠体力、动力转向依靠脑力。根据 Hardt 和 Negir 的研究，人类社会的经济发展经历了三个阶段：第一个阶段是从农业社会进入到工业社会（另一种表述方式是从第一产业过渡到第二产业）；第二个阶段是耐用产品在产业和制造业中占据优势地位，制造业成为经济活动的核心；第三个阶段是信息服务和信息处理成为经济生产活动的核心，这在服务业中表现最为突出。从第一阶段进入到第二阶段被称为现代化，也就是我们通常所说的工业化；从第二阶段进入第三阶段被称为后现代化，也就是信息化。

信息化社会的一个显著标志是：知识成为引领经济增长的战略要素。经济的增长是由知识的积累驱动的。科技和创新在经济业绩和产业竞争力中扮演越来越重要的角色。根据波特的观点：国家竞争力依赖于经济的增长和经济的可持续发展能力。经济竞争力主要依赖于三

个内在关联的机制：一是资源配置的效率；二是资金的储备；三是技术的领先。技术的领先主要表现在两个方面：一是技术的创新；二是技术的扩散。技术的创新和扩散主要表现在科技与经济的结合，并最终在市场上获得竞争能力。它对宏观经济的一些重要变量，如就业、生产和贸易产生直接的影响，对新兴产业的出现和成长、组织变革和生产力的改善起着直接的推动作用。因此，在竞争日趋激烈、经济全球化和向知识经济转型的背景下，鼓励科技知识的生产和扩散对确保国家和企业的可持续发展能力是非常关键的。

从国际视野来看，知识创新能力和信息技术应用水平在国家竞争力中成为重要的测算指标。知识创新与国家的整体竞争力和繁荣水平是密切相关的。知识的生产、知识的流动与应用决定了国家的可持续发展能力。2002 年发布的《全球竞争力年鉴（The Global Competitiveness Yearbook）》指出，一个国家的管理、创新能力、信息技术应用、人力资本和科学技术基础设施占有非常重要的地位。这些指标是国家层面知识资本的重要组成部分。根据《国际竞争力年报（World Competitive Yearbook）》的统计，全世界知识创新能力最强的 5 个国家是美国、芬兰、德国、英国和瑞典，以色列名列第 11 位、日本第 12 位、新加坡第 13 位；我国的台湾地区名列第 14 位，中国大陆名列第 43 位；与我国排名邻近的几个国家是拉脱维亚（40）、希腊（41）、土耳其（44）和巴拿马（45）。

根据经济合作与发展组织（OECD）2003 年发布的《加强知识经济》的报告：2002 年，尽管发达国家经济发展放缓，信息产业相对于前两年也落入低潮，但世界各国对知识的投入仍在增长。对知识的投入主要体现在三个方面：一是对研发的投入；二是对教育的投入；三是对软件的投入。各国对知识投入侧重点不同，并随着时间的推移不断调整：荷兰、英国和美国的投资重点是软件业；德国、日本和法国的投资重点是研发；希腊、爱尔兰、西班牙的投资重点是教育。在 1991~1998 年期间，各国对知识的投资在 GDP 中所占的比例，排序在前几位的几个国家分别是爱尔兰（10.2%）、希腊（10.1%）、瑞典（7.6%）、芬兰（6.8%）、奥地利（6.3%）、丹麦（5.9%）

和挪威（5.6%）；一些老牌的发达国家如美国为 3.9%，英国为 3.6%，德国为 2.2%。

在发展知识经济的过程中，知识密集型产业与传统产业并不是割裂的，知识密集型产业为传统制造业开创了一个全新的不断增长的市场，这在信息与通信技术产业中表现得尤为突出。计算机和网络在政府部门、教育科研机构、金融证券业、零售业、医疗卫生、咨询业等服务领域的扩散和应用，为计算机电子设备制造业的产品开拓了一个广阔的市场；同时，这些行业的信息化，又全面提升了劳动就业者的技能和素质，通过提高信息处理能力提升了整体的管理水平和运作效率。从产出结果来看，应用信息技术在传统与新兴行业中所带来的效率的提高，使其对 GDP 的贡献率要高于信息产业的产出本身。这在美国、德国、荷兰表现得比较突出：这些国家的信息技术应用和信息产业对 GDP 增长的贡献比例分别为 0.56%与 0.37%、0.40%与 0.06%、0.5%与 0.12%。在过去的 10 年里，发达国家对信息技术的投资回报率超过了对任何其他固定资产的投资，美国、澳大利亚和加拿大对信息技术的投资从 15%增长到了 30%，主要集中在计算机设备领域，而芬兰由于其独特的地理环境，将投资重点主要集中在通信技术领域。

三、发达国家的知识优势战略是什么？

美国为了在知识时代保持领先地位，在 20 世纪 80 年代关闭了很多工厂，大力发展信息产业和服务业。这个过程使大量蓝领工人经历了失业的痛苦，有 4 400 万人因此而丢掉了工作。但是到了 20 世纪 90 年代，新的私营企业创造了 7 300 万个新的工作机会，绝大多数机会是为知识工人创造的。美国的企业最早意识到信息技术的重要性，在企业信息化方面的投资占全世界的 40%，工人使用计算机的数量是欧洲和日本总和的 5 倍。与此同时，美国的制造业也从烟囱工业向信息时代转型，用信息系统全面改造和提升传统产业，用工艺复杂的产品替代简单的大规模制造的产品，在生产过程中不断提升知识资本的含量，将出口高附加值的产品而不是将价格作为国际竞争的主要武器。

芬兰作为一个森林和湖泊之国曾经以畜牧业为主导产业。但在过

去的 50 年里，芬兰的农业人口从 70% 下降到了 6%，农业生产的产值仅占 GDP 的 3%；但高科技产业所创造的产值在 GDP 中的比例在过去 10 年中增长了 5 倍。20 世纪 90 年代以来，芬兰的农业也在向新知识产业转型，其中最成功的就是诺基亚，它从一个巨型造纸厂成功转型为世界上最大的电子企业之一，出口额已经占到全国的 15%。经济合作与发展组织在研究芬兰的成功经验时发现有两点经验特别值得重视：一是芬兰的信息技术渗透率和应用技能具有很高的国际水准；二是它对研发的重视程度和投入比例高于其他国家。根据经合组织的最新报告，芬兰企业界对企业的研发投资比例是相当高的，对国家级的研发投入也占到 70% 以上，在这方面采用同样策略的还有日本和韩国。在世界 300 强企业的平均研发投入比例占其销售额的 4.6% 时，芬兰企业的研发投入比例已经是经合组织平均水平的 2 倍多，达到 10.4%。在 1999 年，仅诺基亚投入研发的费用就超过了新西兰全国。

以色列也是一个值得我们关注的国家。1999 年，在一篇名为《以色列的国家智力资本：展望未来——沙漠中隐藏的价值》的报告中，作者从国家的发展战略高度，对国家层面的知识资本进行了评估。评估的方法主要有四个步骤：一是确立国家未来发展的远景；二是确认要实现这一远景的核心能力；三是明确形成核心能力的关键成功要素；四是明确关键成功要素的核心指标。在对国家现任和未来领导人进行头脑风暴式调查之后，国家的远景主要从两个层面表达：一是使以色列变成发达、现代、民主和多元化社会，能够吸引全世界的犹太人、投资者、旅游者和公民；二是提高公民的生活质量，使这一地方成为吸引其年轻一代愿意在此继续生存并努力改善其在发达国家中地位的国家。前一个目标的实现主要靠文化和法律制度，后一个目标主要靠发展知识为基础的产业来支撑。调查结果表明：要实现国家远景，其核心能力主要体现在五个方面：金融资本、市场资本、流程资本、人力资本和更新的开发资本。以色列的国家核心能力又由一系列关键成功要素来支撑。如发展市场资本所需要的核心能力包括：对市场需求提供解决问题的能力、国际化能力、对不同文化的开放性、语言技能。发展流程资本需要建立交流与计算机应用和信息基础设施，互联网的

普及程度、日报的发行量、软件的应用程度和教育水平反映了这方面的能力，教育水平又由一系列指标来支撑，主要是对农业、管理人才的教育培养，高层管理者的国际经验、企业家精神和风险管理等。

四、在中国企业中推进知识管理是否超前？

与大多数已经进入知识经济的发达国家相比，我国作为快速成长中的发展中国家，其社会经济的转型是多层面的，这里面既有从计划经济向市场经济的转变，又有从农业社会进入工业社会、从制造业转向服务业的转变。在一个多元变革的社会环境中，地区之间、产业之间、企业之间、阶层之间的差异是显而易见的。各种需要解决的矛盾和问题的优先度也不一样。在很多企业中，许多体制问题还没有得到解决，基础的管理制度建设正在初始阶段，企业的生存状态还不稳定。在这种复杂、特殊的背景下，提出知识管理是否超前呢？笔者认为，知识管理首先是一种管理思想，它的核心是确认企业的每一个发展历程，完成的每一个项目都是一笔知识财富，应该得到很好的保护、运营和再利用。如果企业能够有效地管理这些知识资产，实际上就为自己未来的发展奠定了基础。当然，要认识到知识管理的重要性，需要以下三个前提。

一、明确的战略定位。国家的战略定位对其在国际经济环境中所扮演的角色和影响力有着直接的影响。当国外企业纷纷将其制造业转向中国的时候，他们看中的是中国巨大的市场和消费群体、良好的基础设施和投资环境，以及廉价的劳动力资源。但我们也应该清楚地看到，如果我们从企业的价值链或产业价值链来分析，知识密集型和高附加值的环节仍然留在国外，进入中国的是其价值链中附加值相对最低或较低的一段。我们是满足在现有价值链中的地位，还是寻求逐渐向价值链的高端发展，决定了我们对知识价值的看法。如果我们在与跨国公司的合作中寻求知识转移的机会，通过学习他们的管理经验、研发思路、营销策略，来逐步掌握国际领先企业市场运作的秘密，增强自身的吸收能力和学习能力，提高劳动力的技能和整体素质，人力资本的比较优势可能会持续相当长一段时间。如果这些知识能够逐渐

扩散到其他类型的企业，并在与中国具体实践的结合中发扬光大，那么，中国的企业凭借自有知识资本，在国际竞争中有机会在高附加值领域寻求新的发展空间，中国经济的含金量就会不断提升。在这方面，韩国、日本、新加坡和中国台湾地区的企业在过去的 20 年里已经积累了很多经验¹。

二、确认最有开发价值的资源。人力资本是社会进步和经济发展的关键资源，而知识资本是人力资本的高级形态和价值核心。如果说中国前 20 年经济奇迹是对人力资本的第一次解放，那么，中国经济的进一步提升需要更大程度地释放人力资本的潜能，提高人力资本的素质。人力资本的解放既需要外部环境，也需要内在条件。外部环境是让更多具有企业家潜质和专业技术知识的年轻人有机会在市场上找到新的发展空间，通过创业和创新来拓展经济的深度和广度。内在条件是将那些具有商业天赋的人才与知识资本和金融资本密切结合，通过资源的组合来创造新的社会和经济业绩。如果说前 20 年企业家凭借着直觉和天赋找到了市场机遇，那么，今天的企业家需要在商业智慧上添加更多的理性、知识和信息来驾驭更加复杂的外部竞争环境和内部管理体系。对于高科技企业和信息密集型企业来说，知识管理就是要解决如何将人的知识、企业积累的知识效益最大化的问题。

三、使现有知识应用最大化。我们应该意识到：在我们生存的环境中，在知识稀缺的同时，知识的浪费也相当普遍。任何行业都隐含大量知识，如果这些知识能够得到有效的管理、整合和充分的利用，企业就可以避免大量的重复劳动、资源浪费和低效率。由于地区差异、产业差异和发展水平的差异，人们对知识管理的认知程度和理解有所不同，但无论是传统产业，还是高科技产业，都已经大量的知识存在，在我们渴求和花巨资引进新知识的同时，大量已有的知识由于没有得到重视和有效的管理被浪费掉了；大量的知识处于隐性状态而没有得到开发和挖掘；不少企业由于对知识和商业秘密保护不够而造成

1. 纳格·汉纳等著，董小英、祁延莉等译。信息战略与信息技术的扩散：欧美及东亚国家与地区的经验和历程（世界银行报告）。中国对外翻译出版公司，2000 年

很大的损失；还有不少企业由于不重视知识的开发和法律保护，在国外企业专利面前吃了哑巴亏；还有的地区由于缺乏知识优势，只能出售廉价的劳动力换取有限的短期回报，甚至以污染环境为代价。尽管这些问题有些在发展中是不可避免的，但如果我们及早地认识到了知识资产在经济发展中的地位和作用，我们就可能少走弯路，少受损失，并使我们的投入获得长期和多方面的回报。当中国的企业拥有更多的知识资产时，我们才有可能在国内外市场上成为更有价值、更有增长潜力、更具有可持续竞争能力的经济体。

五、知识资本为什么能给企业带来持续增长？

知识是使企业产品和服务产出高附加值的关键。在贯穿企业的整个价值链和流程中，无论是战略规划、产品设计研发，还是生产制造和市场营销，无不渗透着人的聪明才智。这些聪明才智一旦外化为企业的专有流程、专利、解决方案、品牌或业务模式，量化为配方、公式，内化为企业团队或工艺流程中的 Know-how，就可以通过特许经营、加盟连锁、OEM 等方式被重复使用或大规模使用，并给企业带来持续收益。通过知识来获利与通过自然资源获利的差异在于：

第一，获取知识的初始成本很高（主要集中在人力资本），但知识的再利用或制造成本非常之低（软件和生物制药就是典型的例子）。

第二，知识产品的制造不受自然资源和自然能力的限制，一旦知识被系列化和商品化，就可以把它不断细分到不同等级的产品系列中，重复利用。

第三，知识优势的获得和投入周期相对较长，但一旦形成知识优势，就可以在此基础上通过追加投资保持持续优势，与竞争对手拉开距离。软件产品的更新换代是这种优势的典型代表。

第四，知识的稀缺性是产品差异性的根本来源，它使企业可以凭借自身的知识优势塑造产品的差异性，产品的差异性会为客户创造额外的价值，企业可以借此来获得溢价。在市场上，知识产品的定价主要基于为客户创造的价值，而不是成本。因此，如果它能为客户创造稀缺和独特的价值，它就可以为此索取高价，再加上知识产品的制造

成本很低，高附加值由此产生。

第五，由于很多知识隐含在员工的大脑、团队的默契、工作的流程、生产工艺、企业的文化氛围、产品和服务的品牌、企业的形象和声誉中，甚至消费者的口碑中，所以别人很难轻易地将这些知识从此地移植到彼地。与有形资产相比，企业要想获得这些知识，必须付出更高的代价，这里包括资金、时间和学习。因此，拥有知识的企业可以在相当长的一段时间内保持自己的竞争优势。企业已有的知识优势组合越复杂、越隐含、涵盖面越大，别人要模仿的难度就越大，其竞争优势一般就保持得越长久。同时，政府和全社会对知识产权的尊重与保护会激励企业愿意在知识优势上投资。

六、知识如何给企业带来力量？

知识优势是企业获得产品优势和竞争优势的前提。在市场日趋饱和、产品趋同、成本降低的竞争环境中，企业所拥有的知识优势是使其脱颖而出、一枝独秀并长盛不衰的关键。知识优势是从快速的知识吸收能力、开发能力和创新性利用知识的能力为基础的。对企业已有的知识进行有效的管理和整合是确保企业吸收能力的基础。投资于知识管理，就是投资于管理自身的战略资产，投资于企业的未来。企业只有通过大量实践，形成系统化的、深入的、专有的知识体系，才能对行业基准和游戏规则形成影响力；才能准确地把握市场和技术的发展方向；才能对处于萌芽状态的新知识有敏锐的洞察力和判断力，从而不失时机地投资于新知识的开发，开拓新的市场。从知识优势中受益的企业才会不吝对知识进行投资。

知识优势可以使我们在决策、战略选择和战术执行中，更客观、更审慎、更准确地评估得与失，清晰地认识自身的知识边界和差距，在有所为的同时有所不为。在现实生活中，我们经常听到一些成功企业失败的案例，一些企业在做大之后，快速大胆地进行多元化的投资，虽然在 A 产业经营成功，但投资 B 产业却遭遇失败。当然，失败的原因可能是复杂的，如果我们利用知识差距方法进行分析，可能会发现：这些企业虽然拥有经营 B 产业的金融资本，但却缺乏经营该产业的核

心知识，如经营连锁快餐业却未掌握标准化生产的方法，经营电脑制造业却未掌握低库存的方法，等等。在战略决策的过程中，如果投资方对于经营新行业的核心知识、与现有竞争对手的知识差距及如何快速有效地弥补这些差距等并不清晰，就会落入“无知者无畏”的陷阱。存在知识差距并不可怕，可怕的是我们没有意识到它或忽略了它。

一些民营企业也同样受到知识差距的困扰。当民营企业发展到一定规模时，为了提高管理效率，规范管理体制，往往会引入职业经理人。但在现实生活中，一些职业经理人与民营企业家的“联姻”并没有维持多久。如果企业家在决策前对自身的知识差距进行调查和重要程度的排序，对引进人才的知识 and 能力进行比较全面的评价，会对寻找有效的知识组合有所帮助。当企业引进的知识正是企业稀缺的专业知识和技能时，知识的引进可能比较有效；但如果对方拥有的知识不是企业真正需要的知识，或引进的知识替代企业原有的知识体系和经验时，新知识否定了旧知识，旧知识的持有者感受到了威胁和挑战，知识的冲突就有可能转变成人与人之间的冲突。真正明晰自身的能力缺失和知识差距是做出好的选择的第一步，也是衡量人才价值的重要依据。

企业要做大、做强，首先要有自己的核心知识并具备知识运营能力；知识管理是知识资本运营的基础，并有不同的战略可供选择：

(1) 知识转移战略——整合已有的知识资源并将其应用到新的行业或市场中，如管理输出、品牌输出和特许经营等。

(2) 知识联盟战略——拥有比竞争对手更快和更强的吸收能力，通过战略联盟，以合作伙伴的方式吸收、消化先进的知识和技能，并将这些知识创造性地应用在解决企业自身的问题上。如与跨国公司合资，并购有价值的小企业都有知识联盟的意图。

(3) 知识整合战略——将企业的客户资源、人力资源、技术资源、产品资源和信息资源作为核心资源进行通盘规划和管理，借助信息技术平台将其整合，形成组织的记忆，并使新的项目经验和教训像涓涓细流源源不断地汇总、提炼，形成企业的知识存量，并将其输送到最需要它的员工手中，以提高劳动生产率和人力资本的素质。

(4) 知识激励战略——对于处于创业阶段的小企业来说，人力资本是企业发展的关键。如何吸纳有专业知识和技能、有行业经验的优势人才加盟，需要有特殊的激励机制。这一类型的企业，特别需要有激发员工潜能的股权设计、奖励机制、人性化的管理和企业文化。

无论企业采取哪种战略，都需要具备“学习型组织”的基本素质。学习型组织需要有充分意识到学习重要性的领导人、有主动学习意识的员工、整体的学习氛围、清晰的学习对象和内容、便于快速交流的学习平台、勇于自省的学习态度和开放的学习文化。在学习型组织中，知识价值是衡量人与事件的切入点，企业知识与员工知识的最大化是制度设计的出发点和归宿。

七、知识管理对选用人才有什么帮助？

知识管理对人力资源管理有什么帮助呢？它的目标是帮助企业从知识和能力的层面促使人力资本价值的最大化。

人才的流动可能会导致企业的核心技能、专业经验和客户资源的流失。对于高科技企业或信息密集型企业来说，人才的流失会使企业付出很大的代价。在工业经济时代，劳动力从事相对简单的生产活动，体力是主要资源，随着分工的细化，劳动技能培训的相对快捷，在那个时代，劳动力的替代成本是相对较低的。但在知识经济时代，知识工人和白领在工作中积累的专业知识、专业技能和专业经验越来越复杂，知识含量越来越高，而且大量知识隐含在人的大脑中，使人才流失的替代成本相对要高。

人才的价值基于隐性知识的含量和隐性知识外化为显性知识的能力，隐性知识是从五个不同层面展现出来的²：

(1) 人的技能 (Know-how)。它主要是指人们经过手脑配合来解决实际问题的能力；在我们的工作和生活中，可以遇到在不同行业拥有 Know-how 的人，如裁缝、厨师、外科大夫、电脑工程师等。

2. 李华伟、董小英、左美云. 知识管理的理论与实践. 北京：华艺出版社，2002 年. 92 页

(2) 人的认知能力。它是指人们拥有对问题的洞察力、判断力和前瞻性,这种知识在人际交流、制订解决方案、决策长远规划时很有价值。

(3) 经验。经验是人们从长期实践中积累和升华出来的对事物本质的认识和体验,这种知识很难通过课堂学习和阅读书本获得,只能从实践中获得,在实践中学习。对于任何一个专业人员来说,获得经验都要经历一个学习曲线,学习时间是获取这种知识的主要成本,也是人才流失后,替代成本的重要组成部分。

(4) 人的偏好。在知识管理研究和实践领域,非常重视从心理学和行为科学的角度研究人的认知模式和行为偏好,因为从知识的角度看,每个人都是“天生我才必有用”,问题的关键是每个人的才华是否与其工作性质有最佳的匹配。一个性格开朗、乐于并擅长与人打交道的人从事销售工作会比做财务工作有更高的工作满意度。

(5) 价值观。价值观是人们对对与错的基本判断,它决定了人的事业心、进取心和责任心,影响人的职业道德和为人处事的风格及原则。

隐性知识是人所拥有的知识中最隐秘、最难以表现出来的东西。人的隐性知识是所拥有的核心能力的关键,这部分知识看不见,摸不着,在短时间内学不会,偷不走,具有很强的私密性。同时,它又是“野火烧不尽,春风吹又生”,一旦遇到合适的环境和机遇,其潜能就会释放出来,在合适的气候和土壤中生根、开花和结果。人的潜能需要外部环境的诱发,否则,它会像沉寂的冰山一样被淹没在大海的下面。从这个意义上讲,激发员工聪明才智的制度设计和环境设计是非常重要的。

孔夫子讲过:“唯天下至诚,为能尽其性。能尽其性,则能尽人之性。能尽人之性,则能尽物之性。能尽物之性,则可以赞天地之化育。可以赞天地之化育,则可以与天地参矣。”(参见《中庸》第二十二章)老先生在 2000 多年前就已经明晰地看到:只有人的天性得到充分的施展,物质的潜能才能被挖掘出来。随着员工知识化程度的提高,对知识化的工作环境要求也更高,知识员工的需求有三个层次:一是自身的价值是否与回报吻合;二是在工作环境中自身的知识技能是否能够提升;三是自身已有的知识才能能否在工作中得到展示和认可。

对于第一个层面的需求，主要通过薪酬设计、激励机制和股权设计来解决；对于第二个层面的需求，如果把知识比做水，员工需要一杯水，企业要能提供一桶水或一缸水，企业拥有的知识总量应该超过个体的所有量。要达到这一点，惟一的途径就是让企业的知识积累、整合，并在共享和使用中得到增值。信息管理和知识管理主要解决这方面的问题。对于第三个层面的需求，涉及到企业的发展战略和目标、组织架构、团队合作和绩效考核标准。一个不断扩展和发展中的企业才有机会“给猴子一棵树，给老虎一座山”。

八、知识管理如何帮助企业建立“铁打的营盘”？

我们常常用“铁打的营盘，流水的兵”来形容组织的结构和制度建设的重要性。对企业来说，铁打的营盘象征企业一整套长期以来积累和经过实践锤炼的管理制度，包括企业文化、决策程序和沟通渠道、组织结构、岗位设计和绩效考核、规章制度、业务流程、信息体制和信息系统，等等。也就是我们前面提到的“铁打的营盘”。铁打的营盘会像磁铁那样吸引精兵强将，会将个人的隐性知识如涓涓细流般地汇入到企业的知识宝库中，又如心脏般将知识宝库像新鲜血液那样输出到企业的各个单元。铁打的营盘会使流水的兵在有限的时间里得到很好的塑造和锻炼，会将企业的目标与个人的发展目标结合起来，会将个人的力量变成集体的力量，会将个人凝聚为团队和组织。在这样的营盘中经受锻炼，会激发人的潜能，锻炼人的意志，丰富人的知识，提升人的价值并使个人终身受益。在知识管理领域，铁打的营盘被视为企业的结构资本和市场资本，它对企业人力资本、市场资本、知识产权资本和社会资本的形成和积累具有重要影响³。

在知识资本的价值链中，人的知识化是创造高附加值的关键。它像杠杆的支点一样，能够提升其他资源的附加值。人的知识化除了通过教育和培训这一途径外，发展知识化的工作环境也是非常重要的。与工作技能相关的知识在课堂里是学不到的，只有在实践中体验才能获得。因

3. 同 2，74~79 页