

知旧 而 识新



—— 知识的管理

季征宇 著



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

知旧

而新

——知识的管理

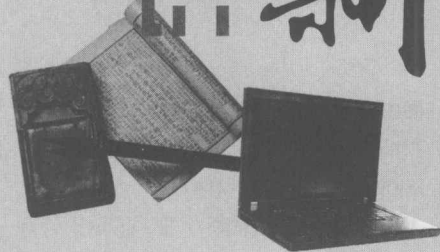
陈国权 著



中国石化出版社

013060143

知旧 而 识新



G302
45

G302
45



北航

C1667454



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

内容提要

本书收录作者在知识管理领域的随笔 56 篇,分为“理念篇”、“技术篇”、“历史篇”和“工具篇”4 辑。本书旨在用形象、有趣的语言,让人轻松领略知识管理的理念,掌握知识管理的技能。

读者对象:管理工作、知识工作者、设计师、咨询师、知识管理研究者、高等学校学生。

责任编辑:黄清明

责任校对:韩秀天

封面设计:智兴设计室·张国仓

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

知旧而识新:知识的管理/季征宇著. —北京:知识产权出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5130-2147-0

I. ①知… II. ①季… III. ①知识管理—文集 IV. ①G302-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 159318 号

知旧而识新

——知识的管理

Zhijiu Er Shixin

季征宇 著

出版发行: **知识产权出版社**

社 址:北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编:100088

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 箱:bjb@cnipr.com

发行电话:010-82000860 转 8101/8102

传 真:010-82005070/82000893

责编电话:010-82000860 转 8117

责编邮箱:hqm@cnipr.com

印 刷:保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销:各大网上书店、新华书店及相关销售网点

开 本:720mm×960mm 1/16

印 张:11.25

版 次:2013 年 7 月第 1 版

印 次:2013 年 7 月第 1 次印刷

字 数:200 千字

定 价:36.00

ISBN 978-7-5130-2147-0

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。



知识·服务·创新

——为《知旧而识新》与《推陈而出新》序

现代服务业与人类经济社会发展交相辉映。在科学技术进步的强力推动下，21 世纪的人类社会发展越发显现三个新的重要特征：一是以知识为基础的社会；二是全球化的国际环境；三是可持续的发展方式。这三个新的重要特征都与现代服务业的发展息息相关。

人类进入 21 世纪以来，国家财富增长的主要途径和方式，越来越表现为知识的积累和创造。学习、获取和创造新知识将成为人们从事更有价值的生产和实现生活理想的基本手段，由此将引发社会组织形态和人类活动方式的深刻变革。现代服务业的基本职能就是帮助人们学习、获取、创造新知识；引导和辅助人们应用新知识改善生产方式和生活方式。以知识为基础的现代社会发展的前提条件就包括功能齐全、充满活力的现代服务业体系。

当前，面对能源、资源紧缺的约束，以及全球气候变化、科学伦理等诸多问题的困扰，人类社会需要作出共同的努力，来寻求人与自然和谐相处的新途径。在人类转变发展方式的过程中，现代服务业不可或缺。人类需要不断更新关于资源、环境和经济发展的知识，需要不断创新服务的技术和手段，加快用信息化、智能化、节约型、清洁型、环保型等现代技术和服务来改造传统产业的步伐，促进人类社会的全面、协调和可持续发展。总之，21 世纪人类社会的三大新特征也意味着三大需求，对现代服务业发展既是机遇，也是挑战；把握住这个特征，也就把握住了发展现代服务业的方向和关键。

随着信息技术的产业化、社会化，服务业的发展呈现出以知识密集、人



才密集和网络化为特征的发展态势，并表现出两种类型的现代化进程：一方面，利用信息技术和网络技术实现服务业现代化改造，全面提高传统服务业科技含量，成为一些国家促进经济社会发展的基本做法；另一方面，伴随着以知识的创造、传播、应用和科技创新活动为内容的各类专业服务组织的兴起，一批新兴服务业领域迅速形成，成为高速增长的现代经济部门。

知识服务业是提供知识产品和知识服务的产业，是智力型服务业群体的总称，它包括咨询、软件、研发、设计、文化传媒、广告以及传统的教育、医疗等。知识服务业具有高聚集性、高附加值和高成长性的特点。近年来，以知识密集型为特征的研发设计、咨询、解决方案提供等知识服务业正在不断兴起，日益成为现代服务业的重要组成部分。

季征宇先生在《知旧而识新》与《推陈而出新》这两本相辅相成的书中，思考和探索了很多关于知识、设计、服务和创新的概念、方法、技巧和工具。这两本书旁征博引了作者在工程、历史、文艺、生活、工作等领域获得的感悟与心得，别具一格。相信会给大家带来不少的启示和收获。

季征宇

前科技部部长 中国科学院院士

推荐语



如果数据、信息和知识没有得到很好的积累、开放和共享，人类的科学和文明不可能得到今天这样的发展。

季征宇先生的这两本书，科学和艺术地阐述了“旧”与“新”之间的传承性和知识的连续性。两卷书体裁和风格别具特色，专业性和文艺性趣味相杂，十分适合于广大知识与管理工作者。

郭华东

2013年5月16日

如果数据、信息和知识没有得到很好的积累、开放和共享，人类的科学和文明不可能得到今天这样的发展。季征宇先生的这两本书，很好地说明了“旧”与“新”之间的传承性和知识的连续性。两卷书体裁和风格别具特色，专业性论述和文艺性趣味相杂，十分适合于广大知识与管理工作者。

——国际科技数据委员会（CODATA）主席，郭华东院士



推荐语

季征宇先生专注与坚守在知识与设计领域 20 多年，博古而通今，在很多角度都能发表与众不同、触类旁通的观点，让人觉得生活和工作，历史和现代都是相通和一体的。系列的巧妙编排就是知识管理和设计技巧的充分体现，值得大家细细品味。

——水立方总设计师，CCDI 悉地国际董事长，赵晓钧先生

从事知识服务的公司的主要工作就是管好知识、积累好知识、开发好知识、维护好知识，使得知识能够不断累积，真正拥有站上巨人肩膀的阶梯。季征宇先生在知识管理和设计管理领域引经据典，自由驰骋，游刃有余，和严谨的学术理论相比，使人更能轻松地获取知识，掌握知识。

——零点咨询集团董事长，独立媒体人，袁岳博士

在技术飞速发展和社会分工日益精细的背景下，工程师的教育不仅应该注重于工程基础理论，而且应该加强社会、人文、商业经济等诸方面的能力培养，使之达到平衡；惟有如此，工程师及其服务的企业才能够把专业知识和技能与现实世界联系起来。季征宇先生结合自己的工程实践在上述诸方面做了令人钦佩的探索。这两本著作集合了基本的社会、人文、经济以及技术知识与应用方法，不仅对工程技术人员，对在校学生而言也是不容错过的优秀著作。

——上海交通大学土木工程系主任，沈水龙教授

知识型组织不仅应当具备精湛的核心技术，还要有系统的管理知识，而且要广泛地理解社会、政治、经济和人文。季征宇先生的这套丛书是用文、史、经、理、哲等诸多材料构筑的管理大厦，从生活和工作中的现象和疑问入手，让人兴趣盎然，一定会让管理者、工程师和知识工作者受益匪浅。

——天强顾问总经理，勘察设计管理专家，祝波善先生

知旧而言新（代前言）



奥巴马总统访华时在上海科技馆发表演讲，谈到中美关系时，引用了一句中国古话“温故而知新”，强调不能脱离过去谈将来。老美倒也很历史唯物。

创新已经成为个人、组织乃至国家最热门、最流行的词语，大家充满了对创新的期望、热望和渴望，但如何让创新有效落地，则多少显得有点茫然。愿景只是一个起始，有效的实施路径才能让人感觉靠谱。

创新，首先要有参照物，所谓“人无我有，人有我优”，都是比较了参照物的结果。不懂行情，还没搞清楚参照物就开始自吹自擂，难免被人讥为“夜郎自大”。

人类很多伟大的发明并不是一蹴而就的，造纸术就是蔡伦在前人发明的基础上的改良和推广。早在瓦特申请蒸汽机专利以前，就有了蒸汽机的原型，瓦特只是做了改良，大大提高了蒸汽机的效率和安全性。

《剑桥科学史丛书·技术发展简史》在论及整个人造物世界的时候，有过这样的论述：“整个人造物世界的主旋律是延续的，这意味着新产品只能脱胎于原有的老产品。也就是说，新产品从来就不是纯理论的、别出心裁的或凭空想象出来的创造物。”这就是知识和创新的延续性，而延续的基础就是有效的记忆。

知识管理学家把知识管理的一个重要工作称作“打造组织记忆”。维克托·迈尔·舍恩伯格说：“记忆分成两部分，第一是成功地将信息转入长时载体上，谓之记录；第二是从记录中提取那个信息，叫作回忆。”

记录下来一定时期、一定范围以内的极限数据，另有一个名词，叫作“纪录”。我常常惊讶于英超、意甲和 NBA 的纪录文化。他们的纪录范围之广之深，令人感慨于他们的积累之细之厚。除了谁都能想到的最高比分、连续不败场数等整体指标外，还有连续进球最短时间、连续每场进 4 球（或更多）以上胜利场数等各类局部纪录；不但有联盟纪录，还有球队纪录和球员纪录；不但有荣誉纪录，还有耻辱纪录。每一次破纪录，都是一次创新。

其实，英国人对纪录的热衷也是出了名的。1951年，吉尼斯啤酒公司的董事休·比佛爵士在一次派对上和别人发生了争论，到底是松鸡飞得快还是金鹤飞得快？双方各执一词，互不让步。这次有趣的争执导致了全球纪录的领导者《吉尼斯世界纪录大全》的问世——不用争了，查纪录吧。

《吉尼斯世界纪录大全》收集并认证具有权威的有关世界纪录的资讯，尽最大的努力保证每一个纪录的准确性。迄今为止，数据库中已经有超过3万个类别的纪录，这本身就打破了一项纪录。

物理学家黄昆先生是中国半导体技术奠基人，早在20世纪40年代就声名鹊起。1955年选聘为首批中国科学院院士（学部委员）时年仅36岁，是最年轻的院士。1977年，黄昆重新出山，开始从事中断了近30年的研究。他深感于这30年国内外科技发展的日新月异，于是申请了一批课题。课题审批者是他的学生，学生看完报告后问道：“这个课题，如果批给100万，能不能达到世界领先水平呢？”黄昆很认真地回答：“你给了我这100万，我能看到外国人跑到哪儿了，但是要追还是追不上的。你要是不给我这一百万呢，我连外国人跑到哪儿了都弄不清楚。”

创新的背后是一个系统，个人、部门、企业干了自己从没干过的事，突破各自的纪录，都是相对于自己的“创新”，应该是大力鼓励的。而如果你是世界纪录保持者，突破个人纪录也就是打破世界纪录了。

孩子呱呱落地时，曾经有一本成长手册，要父母记录孩子第一次说话、第一次走路的时间，这也许是最早的个人记录了；读书时获得的第一个满分，第一张奖状，竞赛中获得的最高名次，是成长的记录；工作中发表的第一篇论文，获得的第一个荣誉称号，是发展的记录……创造和突破自己的纪录，就是创新。纪录无处不在，创新无处不在。部门亦然，企业亦然，国家亦然……

民国四公子之一的张伯驹，老一辈文化名人，老克腊们的偶像，一生醉心于古代文物，捐给国家的收藏价值连城，在多个领域都有极高的造诣。他最掷地有声的一句名言是：“不知旧物，则决不能言新。”

笔者在上海交通大学求学期间，开始接触人工智能思想，恰逢IBM公司生产的超级国际象棋电脑IBM的Dark Blue击败了世界冠军卡斯帕罗夫，因此对这种技术无比着迷。与此同时，我也深深纠结于“人和机器”的关系这类争论不休的未来话题。但是换个角度，人工智能这种“可以把机器变得‘聪明’些”的方法能不能让人变得“更聪明”？能不能让组织和企业变得“更聪明”，更具“智能性”？我觉得知识管理可能是解决这个问题的有效之道。

在随后 20 多年的学习和工作中，我一直带着这些问题边实践边思考，深感很多事物缺乏系统思考，缺乏辩证分析与批判性思维，乃辑录了自己从 2008 年到 2013 年发表在新浪博客上有关随感数十篇，按照理念篇、技术篇、历史篇和工具篇 4 个部分进行了组织，结集成册，实是敝帚自珍。

今年恰逢笔者走出校园 20 年，也是走上工作岗位 20 年，还有很多很多的 20 周年纪念。承蒙家人和诸位朋友大加鼓励，遂付梓出版，也算对自己多年思考和积累的一个奖赏和纪念吧。如对大家有些许启发和促进，则更是笔者之幸运。



季征宇

2013 年 5 月于上海

| 目 录 |



知识·服务·创新

——为《知旧而识新》与《推陈而出新》序 徐冠华 I

推荐语 郭华东 III

推荐语 赵晓钧 袁岳 沈水龙 祝波善 IV

知旧而言新（代前言） 季征宇 V

❖ 第一辑 理念篇 1

【知识理念】管理“不懂的知识” 3

牛人苏格拉底有句名言：“我只知道我一无所知。”表面上非常谦虚，骨子里却透着无比的自负。能够管理“无知”正是智慧的表现。

【知识理念】传承和持续 5

最成功的企业往往都构筑一种精神上的信仰，这种“教派般的企业文化”也许就是现代的“道德传家”。

【知识理念】即类与旁类 8

设计师甲3年内看了1000部电影，很多创作灵感，均有大片底子；设计师乙坚持不懈常年阅读行业外资料，很能触类旁通。

【知识理念】看不见的手 10

马斯洛理论使需求的解释立体化、层次化、丰满化。“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”这些命题的解释跃然纸上，不言而喻。

【知识理念】真实的记录 12

语言和文字的记录从来就不是客观性的记录，从五官感受到跃然纸上，早就“煎炒烹炸”过无数次了。



【知识理念】老化的是心灵 14

世界并不缺少美，缺少的是发现美的眼光。知识的价值是多维的，缺少的是感悟知识的心灵。

【知识理念】三三两两 17

心疼孩子的父母，就容易将就；望子成龙心切的，又容易走极端。“易子而教”，用管理的术语，叫“所有权”和“执行权”分离。

【知识理念】“贬值”的价值 19

科技的发展带来了信息和知识的爆炸，知识的稀缺性越来越低，开始了第三次的大规模“贬值”。人类的文明站在了新的高度。

【知识理念】常识与见识 21

当你不能理解一项问题时，就回头去从最基本的来。最伟大的真理往往太重要了，以至于不可能是新的。

【知识理念】知识的结构 23

华生用“学识范围”来表述，福尔摩斯也巧妙地比喻了“知识结构”的建立和维护方法，这也许就是福尔摩斯的秘诀之一吧。

【知识理念】伤害与保护 26

谎言的好处就是逃避一些不能或是不想被别人知道的事。如果要强制区分的话，可分为善意、恶意和自我保护三类。

【知识理念】知之·好之·乐之 28

“知”是听闻，进一步就是晓得；“识”是辨别，进一步的是理解。闻而不辨，也就是个两脚书橱。

【知识理念】不愿与不能 30

有一种病叫作“阅读障碍症”，是指智力正常的人阅读困难，与中枢神经系统的某种功能失调有关，属于“神经病”。

【知识理念】利益与眷恋 33

20世纪初，一位年轻的物理学家单枪匹马，仅靠一己之力便让经典物理大厦轰然倒塌，标志着物理学新纪元的到来。

【知识理念】效用与欲望 35

幸福的分子是效用，分母是欲望。当分母变得无穷大时，人就会“欲壑难填”；当分母趋向于零时，人就会“无欲则刚”。

【知识分类】隐形与显性 38

文，典籍也，就是文字资料；献，贤也，特指熟悉掌故、肚子里有料的人。两个字便建立了最早的知识分类。



【知识分类】开蒙·术业·视野 41

“隔行如隔山”说的是某个行业里大家都知道的常识，对业外的人来说，往往都是非常特别的知识。

【知识分类】眼才与手才 45

庖丁说：“臣之所好者道也，进乎技矣。”显示了他所探究的是自然的规律，而不仅是对于宰牛技术的追求。典型的“眼高手高”的案例。

【知识分类】口才与耳才 47

“耳才”出众的前提是拥有高度的灵敏性和深刻的理解力。具备这种能力的人能听出“弦外之音”，所以也就格外能“捕获芳心”。

【知识分类】上下之间 50

能上能下是一件通畅的事。单上单下，不上不下，无论是做事、做人，还是做些什么别的，就会有些“卡”。

【知识分类】须知与须戒 52

被后世大厨视为枕中秘笈的《随园食单》，似菜谱又非菜谱，尤其是“须知单”与“戒单”，那就是厨子的三大纪律与八项注意。

❖ 第二辑 技术篇 55

【知识获取】读书·行路·著言 57

古时卫生条件差，人生七十古来稀，50岁就算老人了。曹操50岁吟诵“老骥伏枥，志在千里”，苏轼未到50岁便高唱“老夫聊发少年狂”。

【知识获取】远观与近瞩 60

很多事情的评价，讲究远近相宜，空间上如此，时间上也是如此。历史评价不能离得太近，一定要拉开距离，拉开一段时空。



【知识获取】书要我读 62

当我们从“我要读书”的时代进入了“书要我读”的时代，培根的那句“知识就是力量”的名言就该重新定义了。

【知识创造】著作等身 66

曾听一个外科医生说，如果他们开刀要按照刀数来收费的话，病人的肚皮要成西瓜皮了。

【知识应用】依葫芦画瓢 68

老爸的摄影心得是，选一些摄影名作，按照这些作品拍摄时候的参数“临摹”，短时间就能技艺大增。

【知识应用】萧规曹随 70

管理管理，要先“理”后“管”。理就是要先制定规则。“理”要先“解”，要格物致知。

【知识应用】房谋杜断 73

在夫人的严厉监管下，老房总是战战兢兢，如履薄冰，优柔寡断，瞻前顾后。可坏性格运用得当，也能变废为宝。

【知识应用】李白和武松 75

人们被卡在这些固有的形式中，就像唱片中某一段固定的凹槽，永远无法摆脱出来。

【知识应用】趣谈做饭 77

当技术过于工具化，知其然而不知其所以然的时候，人和自然的连接，天人合一的境界也就随风而散了。

【知识应用】愿望和现实 80

现实、愿望和能力均衡，套一句上海吃货们的行话叫作：“有的吃，想吃，吃得落，会得吃。”世间万物，莫不如此。

【知识应用】应试与测试 82

考试一直是能力认证的基本方法。只要供求不平衡，就会产生选择，而考试则是选择的一个手段。

【知识应用】机器翻译 84

有一种设想是发明一种随身携带的机器，可以把各种语言互相翻译，就可以达到“莫愁前路无知己，天下谁人不识君”的境界。

【知识应用】坚守与背离 86

信守诺言的人自古以来便是稀缺资源，所以对诚信坚贞的讴歌和背信薄幸的谴责，一直是文学和艺术的永恒主题。



【知识应用】沽名和钓誉 89

中国足球在提高技战术水平方面可谓江河日下，但粉饰门面的功夫与劲头，却和“王婆”有得一拼。

【知识应用】承受与享受 91

民间用“光看贼吃肉，没见贼挨打”来彰显这是一个黑白两道通吃，放之四海而皆准的普遍真理。

【知识应用】想当然与摆事实 93

朱元璋发现很多空白纸上盖着“官印”，顿时盛怒。这种行为完全违背了 ISO 9000，属于“欺罔”，于是近千名主印官员掉了脑袋。

【知识应用】巴赫与韩德尔 95

巴赫死在寻找伯乐的崎岖山路上，死后连块永久性墓碑都没落下。韩德尔去世后，下葬于西敏寺教堂，和牛顿、莎士比亚做了邻居。

❖ 第三辑 历史篇 99

【知识存储】结绳记事 101

南美的印加人结的绳结，就像我们平时所看到的还带着水的拖把一样，叫“奇谱”（kipu），一种奇特的谱，相当靠谱。

【知识存储】埃及蒲纸 104

纸莎草造莎草纸，读起来十分绕口，不如“蒲纸”的翻译十分传神，就是“像编蒲包那样编出的纸”，意贯中西。

【知识存储】泥版书 107

烧结的泥版最大的特点是不怕潮、不怕火、不怕蠹，百毒不侵。战火摧毁了两河



流域的文明，惟有泥版书历经劫难，流传下来了。

【知识存储】龟甲兽骨 110

商代的中国，湖泊、河流众多，爬行动物、水牛众多，丰富的龟甲兽骨资源，成了人们首选的占卜和书写材料。

【知识存储】竹书简牍 113

动物性材料再多，也经不起人们的大规模使用。随着甲骨的来源开始枯竭，中国人开始打起木材和竹子的主意来。

【知识存储】羊皮纸 116

羊皮纸最大的缺点就是昂贵。如果要将中世纪欧洲的科学论著全部抄写在羊皮纸上，那么就得将当时全欧洲的羊统统宰光。

【知识存储】中国纸 119

“蔡侯纸”的出现，标志着纸张取代竹帛的关键性的转折，是世界书写材料上最伟大的革命，大大降低了读书学习的成本。

【知识处理】印刷 122

没有发明印刷术以前，想看书就得用手抄，所以“洛阳纸贵”都是“抄书惹的祸”。你抄我的，我抄他的，抄来抄去，错误越来越多。

【知识存储】录音摄影 126

大帅哥嵇康临刑东市，神气不变，索琴弹之，曲终曰：“《广陵散》于今绝矣！”要是爱迪生穿越过去，嵇中散就可以无憾了。

【知识传播】电报与电话 130

以利沙格雷比贝尔晚了一个多小时递交申请报告，第一台电话机发明者的桂冠，就戴在了贝尔头上。

❖ 第四辑 工具篇 135

【知识理念】新新工具论 137

工具不但可以是机械性的，也可以是智能性的。推而广之，一切方法、思想、理念都属于广义的工具。