

 SKA知识管理丛书

经典名著·名家推荐

THE NEW
ORGANIZATIONAL
WEALTH

知识探戈

管理与测量知识资本的艺术

[瑞典] 卡尔·爱瑞克·斯威比 著
王鄂生 译

亚马逊网站
五星级
畅销书!



海洋出版社



SKA 知识管理丛书

知识探戈

——管理与测量知识资本的艺术

[瑞典] 卡尔·爱瑞克·斯威比 著
王鄂生 译

海洋出版社

2007 年 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

知识探戈：管理与测量知识资本的艺术/（瑞典）斯
威比著；王鄂生译．—北京：海洋出版社，2007.5

书名原文：The New Organizational Wealth

ISBN 978-7-5027-6771-6

I. 知… II. ①斯…②王… III. 知识经济—研究 IV.
F062.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 038648 号

Copyright©1997 by Karl Erik Sveiby Chinese Characters edition arranged
with Berrett-Koehler Publishers, Inc. through SKA China. All rights re-
served

图字：01-2004-3678 号

ZHI SHI TAN GE

海洋出版社 出版发行

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

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京顺诚彩色印刷有限公司印制 新华书店经销

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

开本：680mm×960mm 1/16 印张：16.25

字数：400 千字 印数：1~5000 册

定价：48.00 元

发行部：62147016 邮购部：68038093 总编室：62114335

海洋版图书印、装错误可随时退换

内 容 简 介

《知识探戈——管理与测量知识资本的艺术》一书是 21 世纪现代知识管理大师、瑞典企业家与财经分析家卡尔·爱瑞克·斯威比博士的中译本之一。

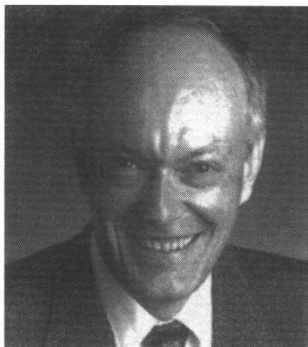
知识经济是继农业经济、工业经济之后的一个新的经济发展阶段。因而对知识管理的研究也进入了一个新的阶段。

本书通过三个部分系统地阐述了斯威比博士称之为“基于知识的战略”的核心思想。第一部分知识组织时代，介绍的是新的财富——无形资产的基本概念、探索知识时代的无尽资源和如何在知识组织中传递知识，通过探讨知识和信息，论述了知识组织的各种问题；第二部分管理无形资产，探讨的是无形资产的管理，特别是对知识型组织内部结构的诸多因素，如四组权力的角逐、开发和利用专业能力、改善效率和效益等进行了透彻的分析，并对一些关键性的战略要点进行了论述；第三部分测量无形资产，则是对测量无形资产的工具进行了介绍及其应用实例。

本书是理论与实际相结合的典范。对知识时代的企业管理人员、大专院校的师生以及对知识管理有兴趣的广大读者，本书定会使您获益匪浅。

作者简介

卡尔·爱瑞克·斯威比博士 面向 21 世纪的管理大师、现代知识管理奠基之父。除了担任他所创立的 SKA (Sveiby Knowledge Associates, 斯威比知识管理咨询机构) 主席外, 他还担任全世界多所大学的教授以及多国政府和一大批世界 500 强公司的顾问。他每年还应邀在各类大型会议上发表重要演讲。



斯威比博士是现代知识管理运动的拓荒者和代表性人物。他对知识管理的实践和研究可以追溯到 20 世纪 70 年代末期。1986 年他出版了世界上第一本以知识管理为书名的著作, 并成为当年的畅销作品。1987 年他出版了世界上第一本无形资产财务与会计的著作, 并成为世界首个国家推荐标准的蓝本, 推动并长久深刻地影响了从北美到欧洲的包括无形资产的会计改革实践; 他关于无形资产测量与报告的研究激励和引导了包括 Skandia 保险公司等一大批先锋企业对于无形资产测量与报告的实践; 他首创提出的无形资产三分结构模型已经成为当前无形资产测量与管理的事实上的国际标准; 1997 年, 他发明了世界上第一个训练知识经济时代管理者的实战仿真学习系统——Tango/TangoNet, 时至今日, 全球已有超过 10 万名各类管理人员接受过该系统的培训。

斯威比博士是罕有的理论研究与长期管理实践完美结合的典范。他利用 15 年的时间, 把一家负资产的商业杂志发展成为北欧最大、最赢利的商业出版公司。他的理论源于他的实践, 他的实践反过来又检验和证实了他的理论的有效性。

丛书总序

首先让我们简单回顾一下知识管理发展历程。人类关于知识的认识和探究几乎和人类文明历史一样久远，但知识管理作为一个重要的管理领域的兴起则只有不到 20 年的历史。在这个阶段中公认的关键性人物包括瑞典企业家与财经分析家卡尔·爱瑞克·斯威比博士，美国管理学教授彼得·德鲁克博士（Peter F. Drucker）和日本管理学教授野中郁次郎博士（Ikujiro Nonaka）。这三位大师级人物对知识管理领域的开拓和发展做出了无与伦比的杰出贡献。

作为时代先知，三位大师在这个时期的创造性工作各具特色。

德鲁克博士无疑是 20 世纪最伟大的管理思想家和百科全书式的管理理论大师。他的远见卓识对于 20 世纪的管理具有深刻的影响。德鲁克是最早感知和预言知识经济时代来临的人物之一。基于 20 世纪的经济和社会发展主要依赖于产业工人劳动生产率的极大提高这一事实，他提出 21 世纪最大的管理挑战是如何提高知识工作者（knowledge worker）的劳动生产率。他的著作对广大管理人员理解、认识知识经济，接受知识管理以及现代知识管理的研究和实践都产生了深刻的影响。

野中郁次郎博士深入研究了日本企业的知识创新经验，提出了著名的知识创造转换模式（1991 年，1995 年），这个模式已成为知识管理研究的经典。野中郁次郎特别强调隐性知识（tacit knowledge）和知识环境对于企业知识创造和共享的重要性。

与上述两位学院派出身不同，斯威比博士既是企业家又是企业分析家的背景，导致他对知识管理的研究具有浓厚的实践色彩。在

1979 年以后的 15 年内，他一手创办和经营了北欧最大的出版集团，同时还是著名的市场分析师，他的分析报告是斯德哥尔摩股票交易市场上最重要的指南（定期发表在财经杂志上）。管理工作本身以及对知识型上市企业的分析使他最早感觉到知识和以知识为核心的无形资产对于企业兴衰成败的关键作用。他是世界上最早在著作中使用了“知识管理”一词的人（1986 年），并对知识和知识管理的基础性问题进行了深入研究；他首先发现和定义了知识组织（knowledge organization）这一知识经济时代最重要的企业组织形态，并开创性地对知识型企业的组织特性、生命周期、治理结构和成功要素等进行了系统研究（1986 年，1987 年）；他首创了知识型上市企业的分析评估模型以及包括无形资产在内的会计报告系统（1986 年，1989 年）；他对无形资产测量系统的研究已成为瑞典、欧盟（EU）和经济合作与发展组织（OECD）制定新的会计报告标准的重要基础（1993 年，1995 年，1998 年）；20 世纪 90 年代后期，斯威比提出以知识为核心的企业发展战略框架（1997 年，2001 年），并将关于知识型企业的组织理论，包括有形资产和无形资产在内的监测信息系统统一在知识战略的框架之下，形成完整的知识型企业的管理理论和方法体系。如果说德鲁克的理论主要着眼于知识管理的发展大势，斯威比的理论和方法则更着重于帮助企业有效地认识和管理核心资产——无形资产，创造更大的价值，经营知识经济时代的成功企业。斯威比相信学习的过程应该首先是个实践的过程，有效的实践离不开有效的工具。因此，基于斯威比知识管理理论的多种工具也对迄今为止的全球知识管理产生了巨大的影响，例如，由 Celemi 公司和斯威比合作开发的全球首个学习知识型企业管理的仿真系统 TANGO 自 1997 年问世以来，广受世界著名企业的欢迎，受训管理人员已超过 10 万人。由于斯威比博士有极强的企业管理实践背景，以及会计和公司财务分析专业基础（他从大学会计专业毕业后的第一份工作是审计师），因此知识管理对他而言，实践的色彩远大于理论（尽管他从事了大量的理论性研究，写了大量的研究论文）。他习

惯于从企业是社会关系网络中的经济实体这一本质出发,从资产和资本的角度来看待知识,从组织效益(包括经济效益和非经济效益)角度来衡量知识管理,始终把人这一知识的真正载体置于知识管理的核心。斯威比对泰勒主义(Taylorism)对知识管理的影响持强烈的怀疑和批判态度,他相信基于泰勒主义的知识管理方法和实践(例如以IT为主的知识管理项目)应该对目前失败的那些知识管理项目负主要责任。

除了上述三位大师的杰出贡献外,对知识管理具有较大影响的还包括施乐(Xerox)公司的首席科学家约翰·布朗(John Seely Brown),安梯拿·温格(Etienne Wenger)等人的关于实践社区(community of practice)的研究探索(1991年,1997年,2002年),现在实践社区已成为知识管理的最重要的理论和方法之一;科恩与普鲁沙克(Don Cohen & L. Prusak)关于组织社会资本的研究也会给知识管理的进一步发展产生积极的影响。值得注意的是,这些美国知识管理领域的代表人物的工作及其日益扩大的影响反映出美国知识管理研究和实践已经汲取了过去的经验和教训,正在摆脱早先依赖IT和以显性知识为主要管理对象的路线,朝着以人为核心,强调隐性知识创造和共享的正确方向发展。

上述这些先驱们的研究形成了现代知识管理发展的几个主要方向:知识型组织、无形资产/知识资本测量和报告、知识工作者与知识工作过程、基于知识的组织理论和发展战略、组织知识环境(个人社会网络和实践社区)等。

当前知识管理的发展尚未到达成熟阶段。强烈的需求催生了百花齐放的理论和方法,应该说,不少都是“盲人摸象”的结果,属于“局部真理”。对于打算学习和应用知识管理的中国管理者来说,选择学习正确的理论和方法,从正确的方向开展知识管理十分关键。重视下面这些从实践中总结出来的经验和教训是会非常有益的。

1. 知识 $\neq$ 信息。信息是对象(object),可以收集、存储和利用;知识是过程(process),是人行动的能力;信息经过人的大脑吸

收、处理后才能变成知识，才能变成人们解决问题的能力，知识的创造和共享发生在人与人的交流和解决问题的实践过程之中；知识管理的对象是知识而不是信息。

2. 知识管理从来都不是 IT 或软件解决方案。信息技术或软件解决方案在一个成功知识管理项目中的比重不会超过 30%。信息技术在某些情况下，会有助于知识管理的实施，在某些情况下会导致知识管理的失败；不利用信息技术也可以实施成功的知识管理；只有信息技术或软件系统的知识管理项目很可能会是以失败而告终。

3. 知识管理必须以人为中心，因为只有人才是知识的载体，知识只有通过人的行动才能变成组织效益；真正有知识的人才总是稀缺的，因此，知识管理的核心就是把人才当作组织最重要的生产资源来开发利用——在如何招聘人才，公平对待人才，为人才创造最好的工作环境和条件，利用和挖掘人才的知识为客户和所在组织创造最大价值，同时通过适当的方式减低组织对人才的过分依赖等方面下功夫。

4. 知识管理是个自下而上，上下配合的过程，必然伴随着组织的变革，因此知识管理通常与变革管理是孪生兄弟。

5. 知识管理不是一个一时的项目，必须成为组织日常管理的重要内容。

6. 没有测量便没有管理，任何成功的管理项目都需要适当的测量系统配合，知识管理也不例外。

7. 对组织知识进行管理需要更新观念，需要学会和习惯将组织看成是由人和人际关系网络构成的知识系统，包围组织的是一个外部知识网络环境，即由客户和供应商构成的知识生态系统。

8. 知识管理需要全局观点，核心是基于知识的企业发展战略，转变观念是成功知识管理的前提，配合知识战略的人力资源管理、客户关系管理、内部工作过程改进是具体的知识管理实践。

知识管理是自 20 世纪泰勒科学管理后最重要的管理发展。正如泰勒的科学管理理论和方法是工业时代的企业管理基础，知识管理

的出现恰好是为 21 世纪知识经济时代的企业组织提供必须的管理基础。20 世纪以来,虽然出现过多种具有不同程度影响的管理技术,诸如全面质量管理、企业流程再造、目标管理、X、Y、Z 管理、团队管理等等,但多属流行一时的管理时尚 (management fad),只有知识管理代表了真正的管理革命。中国正处在经济快速发展时期,经济发展水平正在接近发达国家,加入 WTO 更加速了中国企业国际化的进程。在发达国家知识型企业已成为经济主流,知识工作者已成为最大就业力量的今天,顺乎世界经济发展潮流,积极进行企业变革和调整,加快企业知识化的进程,避免成为“恐龙”企业,不仅关系企业的生死存亡,也关系到国家经济发展的前景。

SKA (Sveiby Knowledge Associates) 是由知识管理奠基之父卡尔·爱瑞克·斯威比博士创立的全球性知识管理咨询顾问组织。SKA 的使命是帮助创造人性化,能持续发展的成功组织。SKA 发展知识管理的理论与方法,开发学习工具,并通过这些理论、方法和工具帮助管理人员成为更好的管理者,帮助企业成为专业人才愿意为之尽心竭力的家园。作为一个具有全球影响的知识管理专业服务组织,SKA 的客户不仅包括像微软、IBM、英特尔、Oracle、爱立信、惠普、诺基亚、摩托罗拉、西门子等高科技精英企业,也包括像 ABB、香港中华电灯、澳大利亚 BHP (世界最大的钢铁冶金和矿业企业)、瑞典沃尔沃、澳大利亚国家银行、斯堪地亚保险等正在面对知识经济时代需要调整自己的传统企业,同时还包括一些为全球企业管理提供指导服务的包括德勤、安达信、普华永道和恩永在内的全球著名管理顾问企业。

在斯威比博士和 SKA 管理层的大力支持下,SKA (China) 与海洋出版社通力合作,出版这套“SKA 知识管理丛书”,旨在与中国广大企业和管理人员分享 SKA 在全球的专业人力资源,知识管理实践经验和知识。这套丛书将尽力避免“片面真理”和费时误人的虚论,立足于以人为本的知识管理主流,系统性地介绍知识管理理论、方法、工具和技术的最新发展和成功案例。丛书的第一辑包括三部曲,

系统性地介绍了斯威比博士的知识型企业管理，知识型企业的分析与评估，企业基于知识的管理战略理论和方法。这三部书都是开创性的经典著作，在世界上具有广泛影响，被译成多种文字出版发行，书中的理论和方法都在 SKA 的客户中得到证明，广获好评。尤其值得一提的是，斯威比博士特别为其中的两部书添写了新章节，使得中文读者能有机会比英文读者先睹知识管理的一些最新发展，这在中国管理著作翻译出版中似乎还不多见。

注重实效，帮助读者成为更好的管理者，帮助组织在知识经济时代取得成功是 SKA 的使命，也是“SKA 知识管理丛书”的光荣使命。

祝您开卷有益！

王鄂生 博士

SKA 中国首席代表

SKA 知识管理丛书主编

2007 年 5 月

Esheng@skalearning. com

中译本序

20 世纪 90 年代后期，无论是在国外还是国内，都掀起了研究讨论知识经济的热潮。根据当时比较一致的理解，知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和有效使用基础上的经济，或者说知识经济是建立在知识的创新、传播和利用基础上的经济，这是继农业经济、工业经济之后的一个新的经济发展阶段，它将引起生产方式、生活方式、交往方式以至于思维方式的重大变革。

在以往长期的生产过程中，人们是在不自觉地点滴累积并利用各种知识的。到了知识经济阶段，一方面技术知识在不断地增加和深化，它的作用与影响也愈来愈大；另一方面由于分工和专业化程度的提高，制度知识也在不断地发展。人们需要更加自觉地认识和发挥知识的作用，因此，知识作为一种资源，作为一种生产要素和作为一种资本，对于它的管理需要专门加以研究。

近年来，知识管理作为一门独立学科，已经迅速地建立起来。由于人们对知识管理的关注和研究是在不久之前开始的，因此对知识管理的内涵和外延的认识还是众说纷纭，莫衷一是。但是比较一致的看法是知识管理的任务是对知识资源进行充分的开发与合理的应用，以期在新的经济阶段创造更多的价值。

近年来，关于知识管理的研究，是沿着许多条主线进行的，例如有一条是把重点放在信息管理上，因为信息是知识的载体，通过对信息内容和信息工具的管理来实现知识管理。又有一条主线则是把重点放在人的管理上，因为知识的使用和创造都是由人来进行的，

研究的重点在于人和组织的行为。

另外一条主线则是把知识看作是一种无形资产，知识管理的核心任务是以知识资产促进知识的创新、传播和运用。本书作者斯威比（Karl Erik Sveiby）教授就是这方面的代表人物之一。他把知识管理看作是从组织的无形资产中创造价值的艺术。

1979年，斯威比教授离开了原来就职公司的管理职位，与几个新闻出版业的朋友建立了自己的出版公司。他在公司里担任经理，该公司没有任何有形资产，印刷设备是租来的。与原公司相比，这是个很小的公司，但是很快利润增长就高出原公司的3倍。

利润究竟从何而来呢？这个公司是一个知识型组织。他发现在这种组织里面，利润来源于3种无形资产：富有专业素质的员工（人员能力或者叫做人力资本），公司在市场上的声誉（关系资本），还有公司内部流程和工具（组织资本）。通过使这3类资产之间的知识最有效地流通，来构建公司的整体经营战略。

斯威比教授早在1986年就用瑞典文出版了他的第一本专著《知识公司》，探讨不属于传统生产而只依靠员工知识和创造力的企业的管理问题，把公司的无形资产当作有形资产来管理。1990年他又出版了用瑞典文写成的关于知识管理的专著，这是世界上第一本以知识管理为书名的著作。他是第一个认识到需要测评人力资本和审计无形资产的人，曾在自己的公司中尝试测量无形资产。1989年在出版的《无形资产负债表》书中，他提出了测量知识资本的理论，根据对未来知识经济和知识企业特征的研究分析，紧紧抓住3种对企业发展具有关键作用的力量：其中“人”是企业中创造和传播知识的主体；“内部结构”是知识流动的企业内部支撑体系；“外部结构”是知识流动的企业外部支撑体系。他统一采用发展、效率和稳定性特征对上述三种能力加以说明。这不但较为全面地反映了企业无形资产的组成，而且还考虑了保证无形资产良好运作的内部和外部因素。

他在书中提出的无形资产评估方法从 1993 年开始已被瑞典和其他工业化国家的许多大公司所采用。瑞典的服务产业委员会 (Swedish Council of Service Industries) 采用它作为标准推荐给企业, 在企业的年报中加入无形资产负债表, 可以说这是有史以来这一领域的第一个标准。

1997 年他出版了现在这本书, 系统阐述了他称之为“基于知识的战略”的核心思想: 把知识管理作为整个组织的一项战略要务。

本书包含三个部分。第一部分向读者介绍一些无形资产的基本理念。其中第一章和第二章介绍的是无形资产的基本概念和知识组织的概念框架, 使读者先有一个概貌性的了解。第三、第四两章则通过探讨知识和信息这两个概念来论述所谓知识组织的问题。第二部分探讨的是无形资产的管理, 着重于一些关键性的战略要点。第三部分则是对测量无形资产的工具的介绍, 以及应用的实例。

由于作者是在他本人多年的实践基础上撰写本书的, 书中系统地阐述了无形资产管理的理念、方法和工具, 使读者不但在原理上获得相关的知识, 而且还可得到一些具有可操作性的方法和工具。

我国目前正处在新型工业化的发展阶段, 需要通过自主创新来增强国家核心竞争力。如何有效地运用知识资产来实现产业结构调整和生产方式转变两项任务, 是企业当前面临的重大挑战。这就需要尽可能发挥知识的作用。我国大多数企业已经开始认识到知识资产的重要性, 努力在吸收先进技术和创新人才, 但对如何有效管理这些无形资产还缺少办法, 不要说对作为企业核心竞争力的隐性知识的挖掘和运用, 就是对一些显性知识 (如历史上的技术档案资料、规章制度等文件) 的有效管理和利用, 也缺少足够的重视和卓有成效的措施。因此宣传和推广知识管理是一项紧迫的任务。

希望读者能从本书中得到启发, 通过无形资产的有效管理, 有意识地培养、开发和保护企业的核心知识资源, 千方百计地发现、培养、吸引和留住人才, 激发他们的创造性, 开发出具有竞争力的

新产品和服务，保持市场的产品和技术领先，减小企业与投资风险；提高企业市场价值。并在实现企业利润增长的同时，保持企业知识资本的同步增长，使企业能够持续成长。这将是现代企业、特别是知识密集型企业发展的必由之路。

本书的译者王鄂生博士是一位从事知识管理实践和理论研究的学者，在繁忙的业务活动的间隙还能从事本书繁重的翻译工作，向我国企业界和学术界广大的读者介绍知识管理的新动向，实际上也是在进行知识的传播，这确实是一件值得高兴的事。我有幸能对译稿先睹为快，特向广大读者郑重介绍这本名著。同时也竭诚希望有更多的有关知识管理的译著和专著问世，来推动我国知识管理的发展。

中国工程院院士 大连理工大学教授

王鄂生

2007 年初春

致中文读者

自从本书出版发行以来，发生了许多事情。知识管理时代到来了。“知识经理”作为一个新的职业和研究领域出现。所有的实践家和学者们都感到必须要对一个未曾料到的问题做出回答，如果知识管理是答案，那么问题又是什么呢？知识管理究竟对企业的哪些方面有帮助？

参加我最近的讲习班的一些学员的观点凸显了以上问题。他们的原话如下：

“我们 50% 的员工将在未来五年内退休，我们必须找到方法在他们离开之前将他们的知识留下来。”

“我们有三个内部单位同时在开发基本相同的电脑应用系统，每家的投资都是 50 万美元。但它们彼此之间并不知情。我们必须减少这种浪费。”

“我管理三家医院，这些医院相互之间缺乏交流和学习，医生们不愿意传授他们的先进经验。”

“我们需要测量我们的无形资产。虽然我们已经用了平衡记分卡，但不起作用。”

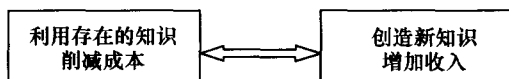
当时在场的 20 位经理中的 19 位的共同观点代表了传统中层管理者所关心的问题：如何提高效率和减少浪费。或者说，怎样更好地利用存在的知识或者测量绩效。

当时在场的 20 位管理人员中，只有 1 人表示：

“我来这儿的目的是学习怎样使我所领导的部门更加创新。”她

所关心的是怎样创造新知识。

这些管理人员反映出了知识管理的两种动力：知识管理主要是一系列削减成本的管理活动；或者知识管理能够帮助企业增加收入吗？



对上述问题的回答是注重强调效率。大多数的管理人员并没有意识到他们自己肩负创造收入的责任（通常把增加收入当作只是营销人员的职责）。

据一项对企业领导人的调查报道，大约 60% ~ 70% 组织的知识管理项目关系到分享先进经验、增加效率和信息传递。只有不到 10% 的组织报告其知识管理是为了增强创新。一旦从削减成本的角度来理解企业的问题时，解决的方案多半是一个新的 IT 系统，信息流程再造，或者购买一个新的数据库。这是一个人人能懂的简单解决方案。

绝大多数知识经理们现在都知道知识管理解决方案不仅仅是一项 IT 投资，而是他们的“客户”，企业的中层管理人员却对此一无所知。非常不幸，“知识管理”是一个糟糕的术语，会把经理们的思想引向把知识当成可以用电脑来管理的物件。

对于我们在知识管理领域工作的人来说棘手的是，怎样说服他们：创造新知识和增加收入是复杂、难掌握的，但也是回报更加可观的事情。毕竟，你所能节省的成本最多只有 100%，但增加收入的空间却是无限的。

不谈理论！

知识管理实践者们不得不面对的另一个挑战是，知识到底是什么。他们有耐心地听过一个又一个试着给知识下定义的演讲，通常这些演讲只是把这一问题越搞越复杂。有些知识管理经理犯过把这