



梁晶工作室

Common Knowledge

〔美〕 南希·M·狄克逊 著
Nancy M. Dixon
王书贵 沈群红 译

共有知识

——企业知识共享的方法与案例
How Companies Thrive by Sharing What They Know



人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

[美]南希·M·狄克逊 著

NANCY M. DIXON

沈群红 校

王书贵 沈群红 译

共有知识

——企业知识共享的方法与案例

Common Knowledge

How Companies Thrive by Sharing What They Know

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

共有知识：企业知识共享的方法与案例/（美）南希·M·狄克逊
著；王书贵，沈群红译.—北京：人民邮电出版社，2002.8

ISBN 7-115-10332-1

I. 共... II. ①狄...②王...③沈... III. 企业管
理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037428 号

共有知识——企业知识共享的方法与案例

- ◆ 著 [美] 南希·M·狄克逊
校 沈群红
译 王书贵 沈群红
责任编辑 何云
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67180876
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义向阳胶印厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：720×980 1/16
印张：13
字数：116 千字 2002 年 8 月第 1 版
印数：1-5 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字：01-2001-1633 号

SBN 7-115-10332-1/F·366

定价：22.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

Nancy M. Dixon

Common Knowledge

© Copyright 2000 President and Fellows
of Harvard College

All rights reserved

作者简介

南希·M·狄克逊是华盛顿大学管理科学教授和项目主任，同时担任德克萨斯大学奥斯汀分校人力资源开发专业全职研究生导师。

狄克逊教授的著作主要包括：*The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, *Perspectives on Dialogue: Making Talk Developmental for Individuals and Organizations* 和 *Dialogue at Work*。这些著作在系统的层次上关注学习问题，对于理解组织学习，做出了杰出贡献。

狄克逊教授是 *Human Resource Development Quarterly* 审稿人，*Management Learning* 和 *Journal of Workplace Learning* 编辑指导委员会成员。

狄克逊教授为 Unisys 公司、洛克希德-马丁公司、通用电气航空发动机公司、加拿大管理开发中心、联邦航空管理委员会、日本电报电话公司、瑞典爱立信和挪威 Paradigm 等公司提供咨询，她常在美国和欧洲各地举办的会议上发表演讲。

献给我的儿子

斯蒂芬·狄克逊·约翰逊

理查德·斯克特·约翰逊

他们的生命带给我丰富多彩的生活

致 谢

在本书的写作过程中，许多组织向我敞开了大门，因此我才能深入地了解组织如何转移知识。我非常感谢那些花费宝贵的时间接受访谈的人，非常感谢那些将我引见给这些组织中的其他人的朋友。在每一个组织，我都与许多人交谈，尤其要感谢：福特公司的 Dar Wolford 和 Stan kwiecien；雪弗龙公司的 Greta Lydecker 和 Gary Fischer；德州仪器公司的 Rick Longbrake 和 Bob Wacker；英国石油公司的 Nick Milton 和 Kent Greenes；恩永公司的 Johnathan Ungerleider、Ruddy Ruggles、Ralph Poole、Dale Neef 和 Mare Rasmussen；伯克曼实验室的 Cheryl Lamb 和 Melissie Rumizen；洛克希德-马丁公司的 Candice Phelan；Bechtel 公司的 Raleigh Amos、Fred Dkys-tra、Tim Horst 和 Doug Omichinski；美国陆军的 James T. Stensvaag 和 Ed Guthrie；以及世界银行的 Stephen Denning 和 Seth Kahan。

我和 Conoco 的同事已经有了长期的合作关系，我非常感谢他们的支持，非常感谢帮助我发展思想的人。他们是：Sallie Hightower、David Nelson、Dennis Stephen、Mac Curtis、Dennis Wolf、Brian Hall 等人。

很多同事也鼓舞和激励我不断的努力：我经常从 Doris Adams 那里得到审慎和深思熟虑的回答；Marie-eve

Marchand 的见解推动了我的想法；Catherine Fitzgerald 广博的知识让我仰慕；我的同事和某些时候的合著者 Rick Ross 提供了非常有用又极富实践经验的见解。

尽管关于客户和竞争对手的外部知识很关键，但由于这些信息对每个企业同样适用，因此，这些外部知识很难为企业提供竞争优势。而组织内部的“诀窍”——每个企业特有的知识（诸如如何将一种新药推向糖尿病市场，汽车厂如何缩减汽车装配的时间等等），才是企业持续竞争优势的源泉。组织学习领域的著名专家南希·狄克逊将这种从组织实践中产生的知识称为共有知识，她指出，如果企业要真正实现有效的知识管理，首先必须认识到并不是所有的知识都可以创造，也不是所有的知识都可以共享。

狄克逊指出要建立有效的知识传递与转移系统，必须保证转移的方法与要转移的知识类型相匹配。

《共有知识》进入了当今知识转移中最难问题的中心地带：什么使得一个知识转移系统在一家组织成功，却在另一家组织招致惨重失败？这本重要著作将帮助组织建立适应自身独特共有知识形式的知识转移的专门系统，正是在这一过程中，组织能够创造出最佳竞争优势——一种无法被复制的知识。



南希·M·狄克逊

目 录

第 1 章	绪论	1
第 2 章	创造和利用共有知识	19
第 3 章	连续转移	36
第 4 章	近转移	58
第 5 章	远转移	87
第 6 章	战略转移	113
第 7 章	专家转移	145
第 8 章	五类知识转移系统纵览	163
第 9 章	建立知识转移的综合系统	183

第1章

绪论

若干年前，*The New Yorker* 上有一幅很棒的漫画，画的是两位令人尊敬的科学家，背靠背坐在椅子上。一位科学家对另外一位说：“我刚刚意识到，过去的 25 年里我们都在研究同一个问题。”这个漫画很有趣，因为这个情形既是事实又是谬论。对于组织而言，需要找到避免重复发明的方法，这已经不是新闻了。虽然早就意识到这个问题，但是直到最近，组织才开始建立能改变类似漫画所示困境的方法。

组织注重知识共享，可能是因为日益认识到知识对于组织成功的重要性，或是因为认识到技术能使共享知识更切实可行。不管推动力是什么，组织已经开始不仅仅是谈论共享知识——他们已经开始采用能切实推动知识共享的工具和方法。知识数据库、最佳经

验研讨会、技术展示会、多功能团队、“有谁知道……?”、电子邮件、群件,以及一些称谓各异的知识共享方法,都有明确的目的,就是让存在于组织某一部门的知识应用到组织的其他部门中。

三个神话

在有关知识共享的观念中,有三个神话很普遍。也许“神话”是一个错误的词——或许它们仅仅是乍看起来非常合理的假设,但是如果按照这些假设来实行,将会把组织置于死地。我研究的很多组织都有一个或更多的这类假设,但是在执行中他们不得不做出调整,以回到正确的轨道上。这三个神话是:(1)建造平台,知识就会自动实现;(2)技术能替代面对面的交流;(3)建立一种学习型文化,然后才能分享知识。

建造平台,知识就会自动实现

那些想让组织中的知识更容易被员工得到的经理们,经常有一个类似大仓库的主观想象,该仓库包含所有知识。他们设想那些寻找知识的人到这个仓库,拿走他们所需要的知识。直觉上,这个想法很有吸引力。知识是如此杂乱,以致于这种把知识装订起来,放在一个中心的想法,让人有可以控制和管理知识的舒服感觉。

大多数组织做的第一件事情,是建立一个中心电

子数据库，这非常符合仓库的想象。让他们沮丧的是，虽然已经在建立数据库方面花费了巨资，但什么都没有发生；员工贡献知识和检索知识的积极性也都不高。Bechtel 公司最初的知识交换中心 (Clearinghouse) 就有这一情形。员工很少在站点上输入条目，并似乎对这一系统不感兴趣。雪弗龙公司的“全公司最佳经验数据库”发挥的作用也很小。这样的经历对于一个初衷很好的想法来说，是非常令人失望的。

当组织发现他们的成员对这样的数据库不怎么感兴趣的时候，他们经常试图“修补”贡献者少这一缺陷，如采用激励系统，鼓励人们贡献和获取知识。在知识管理中，激励成为一个相当普遍的步骤。所提供奖励的类型多种多样，从普通的奖励到非常可笑的做法——每次你进入数据库都会得到一个德芙棒 (Dove bar)，每次提出建议就会有 500 点飞行里程点数。毕马威咨询公司发明了一个给予和获取 (give to get) 方案，规定员工除非把某些知识放进去，否则不能从系统中得到任何知识。在有些公司，数据库的管理者要做很多激励性工作才能得到建议。例如，雪弗龙公司的系统管理员，总是鼓励员工把知识放上系统，虽然最终还是她自己写了很多条目；Bechtel 公司的情况也类似，员工访问建设工地时仅是写一些他们自己的想法，虽然公司积极鼓励工地上的工程师“把知识发上来，哪怕就写在餐巾纸的背面”；恩永公司在绩效考核中增加了对公司知识网贡献方面的考评，来解决这个问题。

虽然激励有一定作用，但没有一个能带来预期结果。解决办法不在于提供更好的激励，而是要改变最初认为数据库非常强大的设想。这一设想把注意力放到了采集和储存知识上，而不是**重新利用知识**——而这才是最终的目标。这个最初的设想需要转变为关注知识的重新利用上。

技术能替代面对面的交流

如果一群做同类工作的人聚在一起，他们就会共享知识(虽然我们经常把这当作讲“战争故事”)。这经常是培训项目或参加会议的一个重要益处。但是把人们召集在一起成本很大，因为要包括差旅和离开工作的时间——这时降低成本所需要投入的费用似乎很大。

技术的一个重要的作用是能让人们共享知识，但不需要在同一个地方。虽然这听起来非常合理，但不幸的是，技术经常不能达到这样的效果。

所有我研究过的知识管理系统，最初都被设计成一个技术系统，都朝整合技术与碰头会议的方向发展。福特公司的最佳经验复制系统，是我看到的最有效的综合使用技术与面对面交流来共享知识的系统。最佳经验复制系统是由福特汽车业务副总裁 Dale McKeethan 1995 年 3 月倡导的。McKeethan 发现其管辖范围内的欧洲分部和北美分部需要更好地共享思想。一组生产工程师被位于堪萨斯城的福特汽车生产厂派往位于德国的 Saarlouis 生产厂。堪萨斯工厂的生产工程师在德国的

同行的陪同下参观生产线，了解 Saarlouis 工厂的情况，并采集堪萨斯工厂能用的知识。几个星期之后，德国的工程师也被派往堪萨斯城的工厂来看哪些知识他们能用上。通过这些会面，确定了 15 个短期的和 30 个长期的最佳经验。这些最初的经验成为最佳经验复制数据库的基础，该数据库包括 600 多个想法，覆盖全球所有的 37 个汽车生产工厂。除了总结出 45 条最佳经验外，这些最初的访问还带来了其他更为重要的东西。这些来自福特公司不同工厂的工程师逐渐认识到其他人拥有自己没有想到的，但非常有用的见解。汽车业务部最佳经验复制系统的协调人 Stan Kwiecien 说，如果没有最初面对面的交流建立起来的信任，这个系统不可能运转；如果没有生产工程师之间高效的面对面交流，这个系统不可能持续运转。面对面交流重要性的证据是，季度会议后数据库条目会迅速增加。

恩永公司有一个非常悠久的包含 350 000 个条目的知识站点，每天有 3 000 次点击。一个巨大的面对面的交互系统在鼓励和支持该技术系统。对某些特殊产业或者某些特殊的解决方案（例如管理、制造、供应链管理、新产品开发等），共有 22 个咨询师网络在运作。这些网络经常举行碰头会议互相学习，并建立能支持知识网站的联系。同福特公司一样，咨询师网络会后，恩永公司知识库的建议数和点击率都有一个飞跃。最近，恩永公司在一个网络“指定”了一位咨询专家作为专职知识采集者和传播者四处旅行，以推动面对面

的交流。

技术必须与面对面的交流结合在一起，才能创立更有效的系统；虽然技术和面对面交流能极大地彼此加强，但并不能相互替代。

建立一种学习型文化

“我们的组织是竞争性的，所以没有人会告诉其他人能有助于他们的事情。”诸如此类的信念，第三个神话是知识交流仅发生在非竞争性或者学习型文化的组织中。依照这种信念，那么你必须做的第一件事情就是改善文化，然后让人们共享知识。但是我发现有另外一种方式：如果人们开始围绕着他们认为确实重要的问题共享知识，共享本身会产生一种学习型文化。当然，我在这句话中插入了一个重要的警示：“围绕着他们认为确实重要的问题。”

福特公司为这一点提供了证明。福特公司的每个工厂每年都必须将生产率提高 5%。“这是一件很重要的事情”，一个工厂经理说，“如果你不能完成任务，你的继任者将会来完成。”一年又一年，保持完成这 5% 的任务确实是非常棘手的，生产工程师被迫去寻找一些新的方法或技术来减少劳动力、原材料或者能源的成本。现在，最佳经验复制程序每周向每个汽车生产工厂的生产工程师发送 5~8 条最佳经验。每一条都是关于姊妹工厂如何减少成本的。每一条都清楚地说明减少了多少工时、节省了多少原材料和能源。生产

工程师逐渐依赖该系统来完成任务。事实上，40%的任务依赖于这套系统送过来的经验完成；在某些工厂，100%的任务都依赖于这套系统完成。很明显，这个系统在一个广为人知的竞争非常激烈的产业中得到了很好的应用。人们使用这个系统，是因为这个系统能为一个非常关键的业务需要提供帮助。作为这一持续交流的结果，在福特发生的，就是公司文化的改变。基于对共享知识的重要性的亲身体验，一种学习型文化得到发展。

这是一个类似先有鸡还是先有蛋的问题：学习型文化和交流知识，谁先有？在考虑到很多企业在变革他们的文化方面有不可预测的成功率，我宁愿把我的钱投入到能影响变革的交流方面，而不是等待文化的变化。

共享你所知道的

我经常听到的是，很难共享他人的知识；但我的经验则恰恰相反：人们非常愿意共享他们的所知。我住在华盛顿特区，这里到处都是旅游者。实际上，在华盛顿即使有地图，也很难找到正确的路。我经常步行上班，所以我常被游客拦住问路：“地铁站是在这附近吗？”“我是在去肯尼迪中心的路上吗？”“从这里到M大街怎么走？”我不仅不觉得这些询问打扰了我，反而很高兴。我非常高兴看到当我指出了正确的方向之