


知識商務

運用知識管理創造利潤

管理領域的兩大主題：知識管理以及電子商務，正迅速整合成為企業獲利的重要工具，形成知識商務這個新興領域。凡是專業人士、經理人、顧問，甚至一般商業人士，都可以從本書發現有效的點子及指引，學習到如何包裝及運用機構內部的知識，進而建立繁盛的知識商務（K-BUSINESS）。

Capitalizing on Knowledge

大衛·史凱梅 David J. Skyrme 著 胡瑋珊 譯



經濟部部長 **林義夫**
工業技術研究院院長 **史欽泰**
台灣大學國際企業研究所教授 **湯明哲**
西門子股份有限公司總裁 **駱一華**

特別推薦



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

知識商務

Capitalizing on Knowledge

大衛·史凱梅◎著
David J. Skyrme

胡瑋珊◎譯

知識商務：運用知識管理創造利潤／大衛·史凱梅
(David J. Skyrme) 著；胡瑋珊譯。——初版。——

臺北縣汐止市：中國生產力，2002〔民91〕

面；公分。——(Practical系列；33)

譯自：Capitalizing on knowledge: from e-business
to k-business

ISBN 957-2090-30-5 (平裝)

1. 知識管理 2. 電子商業

494.2

91011721

Practical系列 033

知識商務——運用知識管理創造利潤

作 者 大衛·史凱梅 David J. Skyrme

譯 者 胡瑋珊

發行人 張寶誠

出版總監 李玉珍

主 編 陳美琪

特約文編 孟迎家

出版者 中國生產力中心

讀者服務 林錫表·鄭麗君

電 話 (02) 2698-5898

傳 真 (02) 2698-9330

郵政劃撥 0012734-1

總 經 銷 聯經出版事業公司

地 址 221 台北縣汐止市大同路一段 367 號 3F

電 話 (02) 2642-2629

初 版 2002 年 8 月 8 日

登 記 證 局版台業字第 3615 號

定 價 380 元

ISBN : 957-2090-30-5

Capitalizing on Knowledge by David Skyrme © 2001.

Originally © published by arrangement with Elsevier Science
Ltd.Chinese Complex Character Language Edition © 2002 by
China Productivity Center,through big apple Tuttle-Mori
Agency,Inc.

All Rights Reserved.

推薦序

發掘知識的金塊寶藏

經濟部部長 林義夫

《知識商務》一書巧妙地結合知識商業化的策略及網際網路無遠弗屆的力量，藉由作者深入淺出引領，我們能輕易取走四十多個「知識的金塊寶藏」；並且在知識商業化觸媒引燃下，激盪讀者創意火花，開創企業無限價值。本書為探討知識管理之經典，也是您在變革時代中，一輩子受用的珍貴資產，值得細讀品味。

推薦序

從電子化到知識化 由工具利用到價值創造

工業技術研究院院長 史欽泰

這是一個知識的時代，也是一個高度挑戰的時代。

隨著明日報的含淚停刊，資訊人傳奇的陡然終結，許多原本對知識經濟充滿憧憬的人，開始質疑高度知識密集的內容服務產業與網路商機已被過度膨脹。電子商務的經營模式和價值，也在「達康」熱潮趨於平靜後，被重新思考和檢視。

在此同時，被奉為新興管理圭臬的知識管理，也從早期的沸沸揚揚、百家爭鳴的情況中開始沉澱下來。許多因應這波潮流發起知識管理議題的企業或組織，正面臨了要如何持續下去的瓶頸。其實，他們想問的是一個更根本的問題：組織推動知識管理的效益在哪裡？

二〇〇一年二月，工研院從策略面出發，以核心能力思考，篩選六個領航團隊推動知識管理。經過一年多的實行，我們發現要探究組織推動知識管理的效益，必須追溯其推動的源頭。許多決策者在構思知識管理藍圖時，常常忽略了一個重要的環節：只從技術層面切入強調該「如何」管理知識，而忘了由策略角度思考「為何」要在這個時間點推動知識管理。他們疏忽了知識管理的本質必須回歸於管理。對企業來說，管理的目的並非追逐潮流，而是在於創造價值。

大衛·史凱梅在本書中提供了一種思考方向，將重點放在知識管理的應用面。他把電子商務和知識管理這兩條原本各自偏重在企業外部和企業內部的平行線拉在一起，思考如何利用有效的知識管理，將以物件爲主的知識和以人爲本的知識，結合「商品化」能力與網路技術，創造新的價值，形成其所稱的「知識商務」。在作者的眼中，電子商務和知識商務最大的分野，在於前者是一種工具，而後者是價值的展現。從本書淺顯易懂的說明與實證案例中，讀者不難發現，在這兩個領域中，成功者之所以成功，失敗者之所以失敗的原因，不外乎其電子商務的運作是否有深厚的知識內涵爲後盾，而其知識管理的推動，是否有明確的商業目的爲導引。

在上一波資訊革命時代中，展現強大代工和彈性生產能力的台灣創造了璀璨的成績。但隨著來自後起開發中國家低成本의 強力競爭，本土製造業比例逐年下滑，不管是所謂的「西進」或「南進」，企業透過各種管道和嘗試來尋求解決之道。然而，釜底抽薪之計並非停留在大量生產的製造業與人相爭毫釐之利，而是思考如何從這波知識革命中搶得先機，再創新的「台灣奇蹟」，這也是目前政府與企業共同關注的焦點。

史凱梅的《知識商務》或可提供我們一個思考的方向。誠如他所描述的，在這個「土地不是關鍵，資本不是問題，人才和知識也不如想像中的難以取得」的時代下，地小人稠的台灣若能善加運用在資訊產業上打下的深厚基礎，更有其展現的空間。關鍵的議題便在於我們如何利用所有內部和外部的知識，包裝成高附加價值知識產品和服務，在最迅捷的時間內解決客戶的問題。

雖然本書寫作的時間是一九九九年，書中有些案例在今天看來也許不是這麼快樂的結局，但這並不能遮掩本書的價值和作者放眼廿一世紀的胸懷。這是一本有趣又容易讀的書，也值得推薦給所有想要或正在推動知識管理的決策者參考，以及有意發展電子商務或內容提供的創業者。

推薦序

掌握知識管理的最新動脈

台灣大學國際企業研究所教授 湯明哲

二十一世紀是知識經濟的世紀，知識經濟就是將知識轉成經濟，價值創造的來源是知識，非以往的土地、資金和天然資源。微軟的比爾蓋茲曾經問員工，如果微軟的所有建築物、硬體設備被炸毀，對微軟的股價影響多少？答案是：沒有多少，因為微軟的員工可以重複製造微軟的產品，換言之，微軟的在股票市場的財富，全在員工身上，因此知識創造財富，知識管理因而風起雲湧，成為近年來的顯學，但何謂知識管理，仍是各說各話的局面。

基本而言，知識管理有四個階段，在第一階段，企業內的知識管理是將企業內或企業外的顯性知識加以匯集，再利用網路技術將這些顯性的知識提供給員工使用。員工可以利用搜尋引擎在公司內部網站尋找需要的知識。例如最近流行的企業入口網站（Enterprise Portal）或公司內部的資料庫，公司的內部文件管理也是初步的知識管理。知識管理的第二個階段是將公司內部現有的隱性知識轉換成顯性知識，再將顯性知識加以制度化擴展到全公司各個單位。這些顯性知識可以是企業發展出的最佳實務（Best Practice），HP前任總裁曾說：如果HP知道全部員工的知識，HP的獲利會超過三倍。意思是說，公司應該有系統的積極整理公司現有知識。知識管理的第三

個階段是在現有的知識之外「有系統的」創造新的知識，發展更好的最佳實務，例如利用建議制度不斷改進流程，日本豐田汽車的生產線員工可以隨時將生產線上的問題，寫到全公司可以看到看板上，員工可以集思廣益，解決問題；同樣地，也可以將個人工作心得隨時輸入看板分享他人。知識管理的第四階段是將公司的知識轉為公司的核心能力，再將以延伸到其他業務，例如IBM利用其對電腦軟硬體的知識轉型，成為提供total solution的管理顧問公司。

不論是哪一階段的知識管理，都要經過知識創造、知識編碼（Codification）、知識擴散、知識分享及知識應用等過程。網際網路的興起大幅提高知識管理的效率，因此知識管理離不開網際網路。

本書的重點在於如何利用網路來提升知識管理，最重要的貢獻是如何將知識透過網際網路成為經濟，換言之，即在於討論如何建立知識市場，將知識在網際網路所建構的市場上交易，實在的將知識轉換成財富。例如讀者有極佳私房菜的食譜，可不可以在網路上的「食譜」市場上賣出？讓買主付費下載？這樣的市場該如何架構？這牽涉到複雜的資訊經濟學和網路經濟學，但作者可以用通俗的語言，將複雜的觀念巧妙包裝，再佐以實例，詳實的闡釋知識市場成功的關鍵因素和失敗因素，其中許多的觀念發人深省，雖然都是國外的案例，但掌握到知識管理的最新脈動，在眾多知識管理的書中，的確是鶴立雞群的好書。不過這本書的內容較深，讀者必須細細思考推敲，才能讀到書中的精意。

推薦序

開啓知識寶藏的鑰匙

西門子股份有限公司總裁 駱一華

我的小孩問我，知識是什麼？我說知識是人類智慧的結晶。

我的小孩又問，那麼知識是哪裡來的？知識來自學習，來自人生的經驗，來自前人的傳承，自己的努力思考和用心觀察，也來自報紙的一個標題，網路上的一個話題，朋友的一句話。

接下來我要問讀者，商務是什麼？簡單的說，商務就是把一項商品、一種服務、或是一份知識，銷售給願意付出代價的買家，並且，也是最重要的，取得應有的利潤。

讀完了大衛·史凱梅的《知識商務》(Capitalizing on Knowledge)這本書，覺得深得我心，也和西門子公司在全球推行多年有成的知識管理網路與企業e化理論，相當契合。史凱梅先生非常重視行銷和顧客的體驗，尤其在以電子商務做為銷售知識最佳通路的現在和未來，如何在無遠弗界、時時刻刻都在不斷擴張的網路世界中，抓住那一雙雙善變又充滿好奇的眼睛，留住那一隻隻快速點選過的滑鼠，實在是知識商務經營者很大的挑戰。

史凱梅先生在本書中，按部就班的將知識的價值，知識的整合，知識的商務化，商務化的願景，dot.com的成敗分析，知識商務的business model，如何獲利，一直到行銷精髓，顧客關係，組織架構，乃至於實例分析，都以扎實的風貌一一呈現給讀者，提供了珍貴的「知識」。

電子商務不是泡沫，而是未來。知識商務更是未來電子商務宇宙中，最豐盛的寶藏。史凱梅先生在他的書中，提供了開啓這寶藏的鑰匙，現在和未來的知識商務經營者，豈能錯過。

前言

當前的企業和機構正面臨了兩個重大的變化。第一是以知識作為珍貴資源的核心以及財富創造的動力。第二則是網際網路所帶來的衝擊，企業在這波狂潮當中紛紛朝「電子商務」(e-business)邁進。這兩個轉變一直是平行進行，一直到最近這樣的局面才出現了變化。這兩者之間其實有關聯性，而且近來這樣的關聯性變得越來越明顯。知識是一種可以重新包裝的資產，搖身一變成為以知識為基礎的產品以及服務。網際網路的出現令知識的傳遞以及行銷更是無往不利。結合這兩條平行線，你便能夠得到「知識商務」(K-business)的基本元素——利用組織既有的知識，並且透過網際網路這個行銷以及傳遞的利器，所組成的線上知識業務。

知識的利用

隨著知識管理的風行，各大機構和企業也紛紛推出各種知識的計畫，不過初期的重點大多在於更加廣泛的分享現有知識：「要是我們早知道我們有這方面的知識……」。企業對於知識管理的重視起初大多是為了改善作業流程、提升生產力、降低新產品開發的時間，以及獲得其他許許多多的好處。除了這些初期的好處之外，企業和機構開始探尋其他的方法，希望藉著知識管理的

工作來改善他們對外的表現。

許多知名企業（特別是製藥公司以及管理顧問公司）利用知識作為創造獲利的工具已經行之有年，儘管如此，還是有許多公司根本沒有注意到他們自己的知識資產，也沒有想到要去評估這些知識的市場性。Skandia集團對於知識的利用遠遠領先其他的業者。從一九九四年開始，Skandia就開始定期調查內部的智慧資本（intellectual capital），這當中包括了知識資產在內。當然，機構不一定非得展開這類的衡量體系才能夠利用知識，但是如果其商業策略當中忽略了知識在外的利用價值，那麼可是坐失了大好的機會。大多數內部開發出來的知識也可以在外界利用，並且能夠重新包裝，成為以知識為基礎的可行產品以及服務。將知識商業化的過程便是本書第一個深入探討的主題。

就如同其他類型的業務一般，網際網路為知識商務提供了許多大好的優勢。網際網路能夠降低交易的成本，擴大市場的範疇，並且讓業者能夠二十四小時和買方進行交易。至於業已數位化的產品以及服務，業者也可以透過網路立即「交貨」給客戶。在這波網路的狂潮當中，大多數機構多多少少都會進行電子商務。電子商務是指大多數活動都是透過網路進行的業者，他們對於網路以及網路相關科技的使用程度也最高。網際網路是個創意的溫床。許多嶄新的電子商務模型在網路的世界裡不斷的推陳出新。有些電子商務業者（譬如企業對企業的電子商務以及活動）在傳統的實體世界也有業務平行進行。對於這些結合虛擬以及實境的業者而言，網際網路為他們擴大了市場的範疇，並且具備非常大的功能性。其他像是企業對企業電子交易市集、網路社群、電子市集，以及動態定價等等創新的型態，在傳統媒體則不具成本效益，而且也不實際。網際網路所

帶來的衝擊，以及如何有效調和網際網路所帶來的影響，則是本書將探討的第二個重點。

結合網際網路的潛力以及知識商業化的策略，幾乎每個機構都能夠創造出「知識商務」的商機。他們可以透過企業對消費者或是企業對企業的模式，直接出售其內部的知識。不過有些嶄新的知識交易設施正在逐漸浮現當中，譬如知識市場（knowledge markets）、線上建議網絡（online advice networks）、知識拍賣（knowledge auctions）、以及其他類似的計畫。當然，這些新的設施並不是全部都很成功。知識市場的先驅業者 igport.com 在測試過市場之後決定全面放棄商業化的策略。就像其他的達康公司一般，他們也了解到邁向網路之路未必都是鋪著黃金的康莊大道。本書將會深入探討如何利用網際網路這個工具，創造出成功的「知識商務」，並且維繫這樣的成功於不墜。

關於本書

儘管網際網路以及電子商務這兩個議題不斷在本書的各個章節當中出現，但這未必是本書最主要的重點。這兩個議題在坊間許多其他書籍當中都有非常深入的介紹。不過真正對線上知識交易深入介紹的書卻寥寥可數。同樣的，有關於知識管理的書籍不斷大量上市，但是這類書籍大多是討論機構內部的知識，而不是知識的外部利用。這兩大主題的結合——線上交易以及知識商業化——正是本書的獨特之處。

只要是擁有知識可以利用的人，都可以從本書的介紹當中獲得很大的助益。你用不著屬於某

個擁有知識計畫的大型機構，也可以知道知識商業化利用的方法以及理念。事實上，全球市場的這波狂潮對這類的人反而有利（不受大多數機構產品開發程序的官僚制度桎梏，但是具備某些能夠嘉惠別人的獨特經驗或是知識）。不過，如果你是從組織的角度來閱讀這本書，那麼必然能夠獲得嶄新的啓示，好好利用你所屬機構的知識。

這本書並非紙上談兵，主要是爲了起而行的實踐者所寫的。每個專業人士、經理人或是顧問，都可以從本書發現有效的點子以及指引，可以讓他們將所屬機構內部的知識加以包裝以及利用。在這些人士當中，特別是開發新商機的人員受惠最多。這包括了（但並非局限於此）商業開發以及行銷經理、產品以及服務經理、知識專員以及資訊科技專業人士。爲了協助各位建立起繁榮興盛的知識業務，本書將會介紹許多寶貴的案例，讓各位了解其他公司是怎麼做的。本書將會介紹十四個案例，以及四十多個知識的「金塊」——分布在本書的各個章節——這些小方塊裡頭將會介紹各式各樣的實際案例、做法、調查結果，以及最佳實務（Best Practice）的指引。這些並非學術上的理論，而是我親身的經驗以及想法。身爲顧問的我每天都非常忙碌，並沒有時間從事學術上的理論研究，我需要能夠帶來實際成果的工具。而且，在當前瞬息萬變的時代當中，我認爲最好把理念介紹給大眾，讓這些理念迅速接受大眾的檢驗。因此，對於希望能夠從本書獲得學術理論的學者以及學生，我要說聲抱歉。不過，我認爲各位學術界人士也能夠從本書獲得啓發，因爲還是有許多問題尚未找到解答，這些都是可以作爲進一步研究的良好素材。

雖然機構所追求的顯然是商業性質的業務，但是本書介紹的許多概念以及案例其實也適用於非營利機構以及大眾組織。只要是提供資訊以及知識給他人的個人、團隊或是機構，都能夠從知

識的包裝以及上線獲益非淺。你主要的目的是不是要創造利潤倒沒有關係，如果你是想要建立具有成本效益的服務，你還是需要找出「客戶需要的」知識，有效率的加以包裝，並且透過網路讓客戶可以輕鬆的擷取。

本書的組織

本書第一章和第二章將會介紹知識商務的兩大基礎——知識以及電子商務。第一章將會介紹最近知識管理的發展，並且著重透過知識產生價值的方法。以人為本的知識以及以事物為基礎的知識這兩者作了清楚的區分。第一章當中也會介紹知識管理團隊對自己的知識的探索如何成爲他人的典範。第二章則會介紹電子商務市場瞬息萬變的發展，以及電子商務的演進。這些討論都不脫多重層面網路市場模型的架構。此外，我們也將探討電子商務的各種方法以及策略，接著探討以知識爲產品的電子商務應用。

第三章將會深入探討網路市場的演進以及商業模型。本章包括了知識價值系統의各種角色，這些都可能是知識商務的焦點所在。此外，我們也會討論創造獲利的各種方法。第四章主要是對知識市場進行評估。在介紹過主要的概念之後，第四章其餘的部分主要都是在探討這個問題：「知識市場成功的關鍵是什麼？」我們將爲介紹一些這方面的先驅者，並且從他們實際的經驗當中學習。

第五章的焦點在於知識的包裝以及產品化。透過這個部分的介紹，各位可以了解不同的方法

可能對不同類型或是組合的知識會比較有效。最有效的知識產品以及服務大多屬於混合性質的，其中包括了以事物為基礎的知識以及以人為本的知識。本章將會介紹產品包裝這個重要的概念說明以及提倡包裝的重要性。第五章最後將會討論如何建立知識產品及服務的平衡組合的挑戰。

接下來的第六章以及第七章將會討論行銷這個層面，從行銷無形商品以及利用網路作為主要行銷媒介的兩個角度來進行探討。第六章主要是探討網際網路如何顛覆傳統的行銷概念——3C（消費者 [consumer]、競爭者 [competitors]、及公司 [company]）、以及4P（產品 [product]、價格 [price]、促銷 [promotion]、地點 [place]）。第七章則會介紹網路行銷的10P。這10P包括了定位（positioning）、包裝（package）、入口網站（portals）、路徑（Pathways）、網頁（pages）、個性（personalization）、流程（progression）、付費（payments）、過程（process）以及表現（performance）。

先前四章所介紹的概念會在第八章進行整合，在這一章裡頭，我們將會探討建立線上知識業務的實務，並且介紹知識商務的七大成功要素。這些成功的要素包括了產品開發、優良的營運、技術的基礎設施，以及提供客戶良好的體驗。

本書最後一章——第九章，將會從更廣泛的角度來探討線上知識經濟這個主題。本章將會從科技、經濟以及法律規範等層面來加以探討，這些層面都會對機構以及政府構成挑戰。這些挑戰當中有許多都會令機構和政府面臨兩難的局面——策略或是政策的抉擇。

書籍往往是被動的知識傳遞管道，這是知識包裝的成果（這也是第五章主要的議題），但是卻往往缺乏主動知識交流的豐富性。讀者在閱讀本書的時候，如果能夠一邊和內容進行互動，必

然能夠獲得更好的學習體驗。至少，你們可以拿枝螢光筆畫出重點，或是在書頁上記下你的心得、經驗或是例子。爲了鼓勵各位主動的學習，我在每章的最後都留下「值得深思之處」(points to ponder) 這個部分。各位讀者可以好好加以利用，思考知識利用的機會（爲你們所屬的機構以及爲你自己）。這樣一來，你能夠獲得更豐富的知識和了解，這是單單看書所無法吸收到的。此外，本書還提供評估表、附錄，以及檢查項目等部分，協助各位爲所屬機構以及爲你們自己創造出知識商務。

跟上變革的腳步

網際網路以及電子商務變化的腳步太快，許多以這些領域爲主題的書籍根本還沒有出版，情勢就已經出現了新的變化。電子商務各種專有名詞不斷的出現、重組，或是根本就消失在歷史的洪流當中。各種產品的名詞也不斷的推陳出新。科技不斷的日新月異，今天大家對於未來的預期或是積極追求的事物沒有多久就顯得落伍。各種新的解決方案名稱也不斷的出現。網際網路世界的專有名詞實在變化得太快。

我試著以幾種方法來克服這樣的問題。第一，本書把重點放在關鍵性的概念、主要的原則以及實務的指引上。這些大多是根本的基石，因此就算大環境不變，這些原則也不會有什麼變化。讀者可以把焦點放在廣泛的原則上，並且體認到其中的細節可能會跟著大環境出現變化。的確如此，對於和你息息相關的議題，各位可以從最新的資訊來源更新知識，並且從網際網路尋找特定

的例子。第二，對於還在萌芽階段的趨勢或是發展領域，我則會提出另類的情境介紹，因為實際的結果可能要看許多影響要素的平衡組合而定。第三，對於最可能出現變化的領域（譬如網站位置、統計數字、說明例子、以及產品名稱），則在二〇〇〇年十月進行過徹底的檢查（這是本書出版之前最後進行檢驗的機會）。至於公司或是產品名稱可能在案例研究期間就出現變化的問題，一般來說，我會採用案例研究期間的名稱，藉以反映其真正的來源；譬如，我會使用Telech這個名稱，而不是Sophcon，以及Ernst & Young，而不是Cap Gemini Ernst & Young。

最後，為了解決名稱更新的問題，各位也可以透過本書從頭到尾不斷強調的工具——網際網路。本書網站能夠讓各位對於主要發展獲得最新的資料。其網站在：

<http://www.skyrme.com/comm/index.htm>

此外，各位也很歡迎寫信給我（david@skyrme.com），提供最新的資料、提供你們的意見、建議其他的案例，或是任何其他其他的意見都可以。您的來信將會透過網路和其他的讀者分享。