

PROFITING FROM INTELLECTUAL CAPITAL

第一部分

定义、概念和大纲

第一章

智力资本管理概述

智力资本是一个关于增加企业利润的话题，它使企业从创新和知识中获取利润。在许多案例中“知识型企业”发现市场对于他们的评估价格远远高于他们资产负债表里的账面价值。那么，像微软这样的公司真实价值是多少呢？真正的价值远不止于有形资产：这个公司的价值在于无形的智力资产以及它把那些资产转变成为收入的能力。微软和其他的知识型企业的市场溢价取决于它们的智力资本以及它们系统地利用智力资本的能力。但是令人惊讶的是，很少有知识型企业的管理人员能够对智力资本下定义——它是什么、在哪里以及如何管理才能为股东创造价值。

本书在几个方面不同于那些已出版的智力资本管理（ICM）方面书籍。首先，这是惟一一本展示出了一些已经成功地从智力资本中获得收益企业“内部信息”的书籍。第二这是一本告诉你如何去做的书它涵盖了来自世界上最精于管理之道的企业最佳实践。第三，鉴于有关智力资本的其他书籍都关注知识管理、学习型组织、信息技术以及管理公式中人的因素等方面，本书则聚焦于“价值萃取”。它主要讨论了那些多年来积极从事智力资本管理的先驱公司的管理经验。为本书作出贡献的公司都是些跨国公司：施乐（Xerox）、惠普公司、伊士曼化学公司（Eastman Chemical）以及洛克韦尔国际公司（Rockwell International）。

1996年4月美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission，简称SEC）召开了一次会议，讨论了他们认为正在显现出来的问题。一种新型的公司正逐渐进入美国证券交易市场。这类新型公司以那些智力资本（无形资产）作为他们的主要资产。与那些有形资产（比如资金、建筑、设备）不同，智力资本是不可见，它不能用来衡量或者报告。证券交易委员会所关注的是这类公司中大多数的交易价格远远超过他们的有形资产的价值。市场价格和有形资产的价值之间的差额，与市场赋予该公司的智力资本的价值以及公司在该市场中利用这一价值的能力有

关。关于智力资本的数量、如何创造以及如何使其产生价值等方面的信息并不会向投资者报告。这类报告缺失的主要原因是智力资本并不能被直接管理和度量。大多数企业不知道如何描述或者界定他们的智力资本更不用说如何管理和报告它了。

人们对于智力资本的兴趣是被汤姆·斯图亚特在财富杂志上发表的一系列关于这个主题的文章所激发的。斯图亚特文章（以及他最近出版的名叫《智力资本，组织的新财富》一书）的焦点是企业如何才能通过“智能”（智力资本）创造价值。实际上，到目前为止几乎所有关于这个主题的文献都聚焦在战略层面上，即如何更好地为企业创造知识和智力资本以实现其战略目标。本书讨论的是智力资本管理的知识创造以及信息共享等方面。但管理公式的另一边呢？一个企业如何利用其智力资本实现它的经济利益并定期从中萃取出更多的价值？从智力资本中萃取价值是本书的焦点。

那些通过把知识转化为价值来获得利润的企业被称为知识型企业。从现实的角度来看，那些利润主要来源于对创新进行商业化的企业是最典型的知识型企业。像微软、3M以及网景这样的公司便是知识或智力资本作为公司主要资产的范例。他们同样也是知识型企业的典型代表。其他的一些企业他们的利润主要来源于对创新的商业化，但这样的商业化又要求必须具有大量且昂贵的商业资产（如制造设施、分销渠道等），只要他们是关注智力资本管理的，这样的企业也被认为是知识型企业。

什么是智力资本？是否就像一家公司所定义的那样，智力资本就是“在一个营业日结束时，从门里走出来的东西”？它是公司的员工？还是公司的技术诀窍？正如参与本书编写的那些企业所定义的，智力资本是一家公司创意、发明、技术、主要的知识、计算机程序、设计、数据技术、流程、创造力以及出版物的总和。智力资本也可以被简单地认为是那些能够转化为利润的知识。

对智力资本还存在一些其他的定义。例如加拿大互惠集

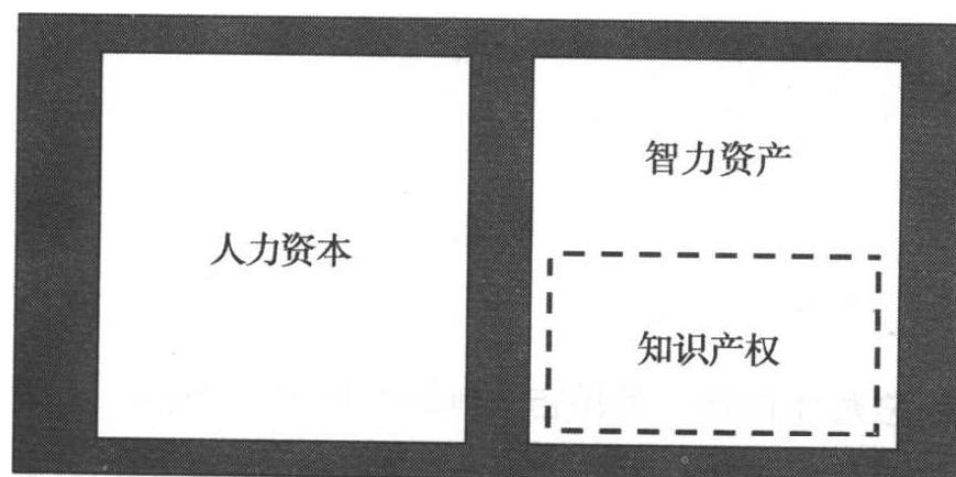
团^① (Mutual Group) 人力知识及战略副总裁休伯特·圣昂吉 (Hubert Saint-Onge) 是知识创造领域的先锋。相比智力资本这个术语而言他更倾向于知识资本。他将知识资本定义为人力资本 (为客户提供解决方案所需的个人能力)、客户资本特许经营 (Franchise) 的深度、广度、依赖度及盈利能力以及结构资本 (组织满足市场需求所需要的组织能力) 的总和。另一位先锋, 斯堪的亚的雷夫·爱德文森, 则将智力资本定义为“公司人力和结构资本的总和”。财富杂志的汤姆·斯图亚特则将智力资本定义为“技术、知识及信息所构成的无形资产”。

截然不同的是智力资本管理团队 (这些成员都将价值的萃取视为他们的主要焦点) 在第一次例会时确立了一个关于智力资本的定义, 此后这个定义便广为沿用: 智力资本就是能够被转化为利润的知识。对于这些公司来说智力资本有两大构成要素: 人力资本和智力资产。

- 人力资本由公司的职员组成每个职员都具备一定的技能、知识和技术诀窍。为了更好地利用其中的任何一项, 职员 (作为人力资本的独立“单元”) 必须被物理性地安置在任何一个那些技能或知识能够用到的职位上。每个职员都拥有一些惯有 (不成文) 的知识公司寻求这些知识并加以利用。
- 当人力资本一旦作为传播任何知识、技术诀窍或学习的媒介时, 智力资产就形成了。一旦这些知识“写”下来它们就被编纂成文并且被定义了。从这点上来说相对个人而言企业更能够将智力资产转移到任何需要它的地方。智力资产的实例包括计划、程序、备忘录、草图、图样、蓝图以及计算机程序等, 不胜枚举。上面所列的任何一项受到法律保护的都被称作知识产权。知识产权包括专利权、著作权、商标、商业秘密。

图表 1.1 描述了公司的智力资本。其中, 大灰影框代表公司的智力资本。框内包含着智力资本的两个主要构成元素: 人力资本和智力资产。公司智力资产中受到法律保护的部分被称为知识产权。

^① The Mutual Group 现为加拿大 Clarica 人寿保险公司。——译者注



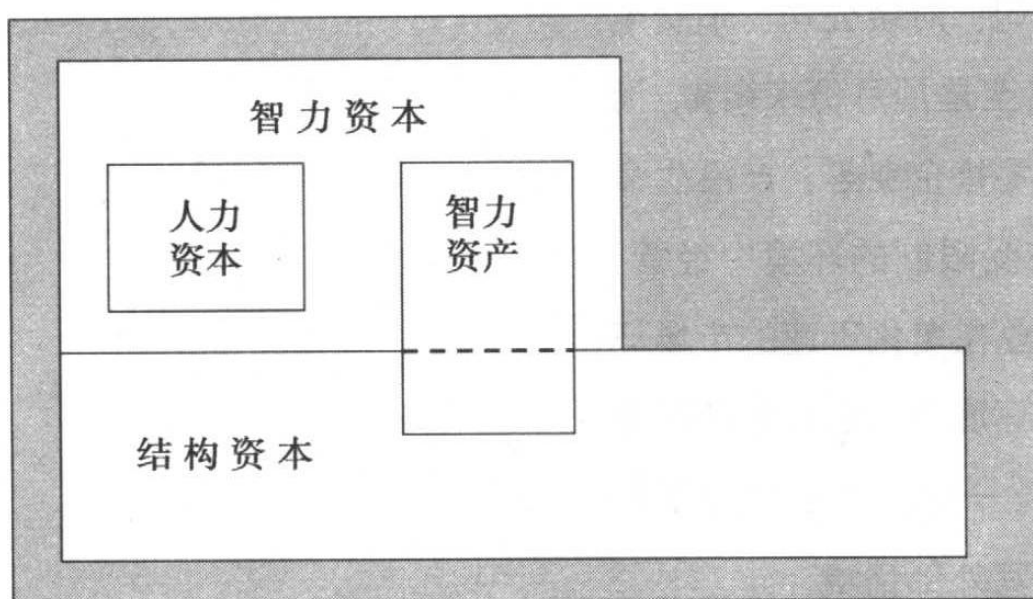
图表1.1 智力资本模型

请注意公司并不拥有人力资本。职工并不是归公司所有的。他们可以辞职、被解雇、请假或者以其他许多方式来切断他们和公司之间的工作关系。但是，公司确实拥有其智力资产，这些智力资产是人力资本在公司聘用期内创造的并成为了公司的财产。基于此点考虑最符合公司利益的做法就是鼓励员工将他们的知识编纂成文，从而创造出更多的智力资产和更多的机会来使其转化为利润。

但是单靠智力资本不足以使一家知识型公司成功。智力资本必须要有公司基础结构或者结构资本的支持：

- 结构资本是一家公司的“硬”资产包括资产负债表上的所有条目 金融资产、建筑物、机器以及公司的基础设施。结构资本同样也包括互补性商业资产 (complementary business assets)。在将一项创新想法转化成为一个可销售的产品或者服务时，互补性商业资产通常是必不可少的(互补性商业资产包括制造设施、分销能力、销售渠道等必要的商业要素。这些要素将在下文中详细阐述。)

在智力资本中引入结构资本这一概念，为知识型企业的构成提供了更精确的解释。图表 1.2 展示了一个更加全面的知识型企业模型。



图表1.2 知识型企业的模型

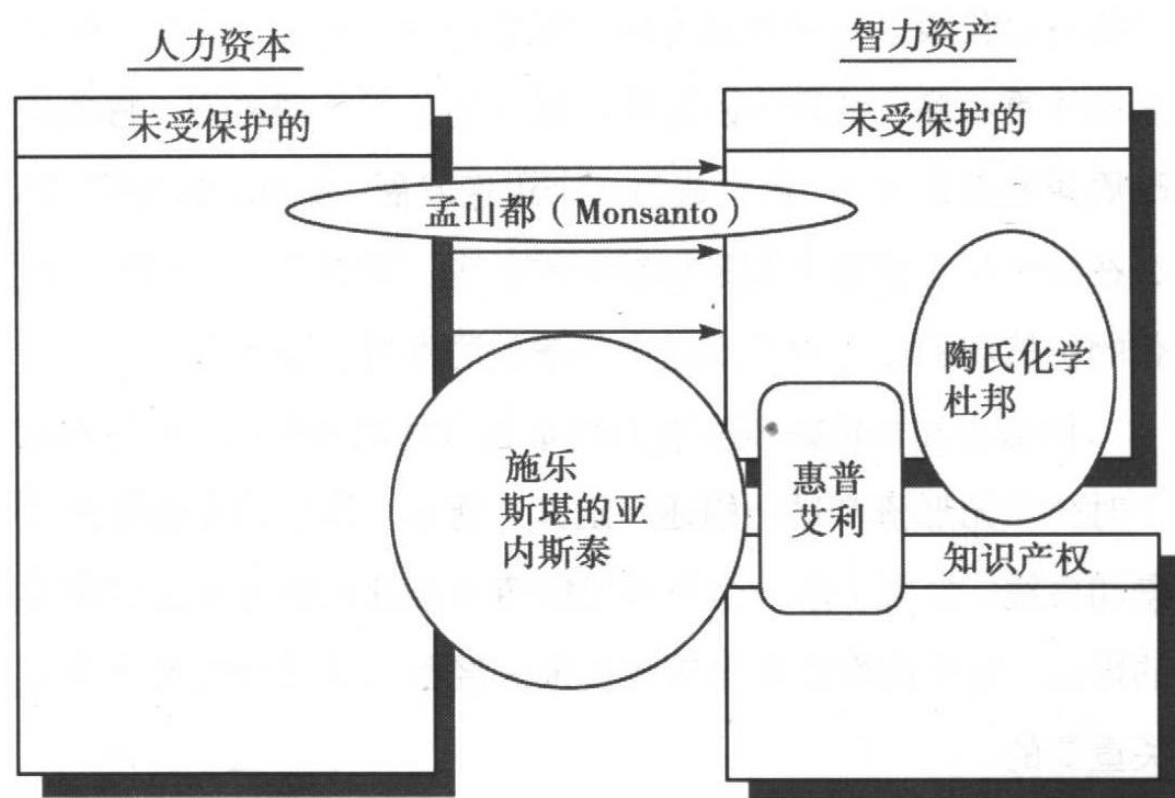
公司正在做什么

那些根据图表 1.2 所示模型运作的公司可能会将他们的智力资本管理活动聚焦于这个模型的不同部位。比如两家大型化工企业认为智力资本工作的主要焦点在于模型的智力资产部分；他们未受到保护的智力资产最有可能成为新型产品或创新产品的来源。因此他们所关注的

的焦点是对智力资产的识别和管理。其他公司比如管理严格的电脑产品公司，则拥有创新管理系统，使得他们可以将智力资本活动聚焦于选择“最好的”技术来进行专利化和商业化。这样他们的智力资产活动的焦点放在了智力资产和知识产权的交汇处。

那些渴望创造一大堆想法的公司需要鼓励他们的人力资本将知识和技术诀窍编纂成文。

从这些知识中 他们可以挑出最有前途在市场中商业化的创意。这类公司在人力资本和智力资产的交界处着力。还有一些企业的智力资本管理活动涉及到了先前所提到的所有东西 着力于人力资本、智力资产和知识产权三者相交汇的地方。图表 1.3 表明了一些公司智力资本管理活动的焦点区域。



图表1.3 一些公司的着力点

情境与价值观的重要性

为了管理并萃取智力资本中的价值公司必须了解它运营的情境并能够界定自身的价值观。情境可以被认为是来自公司的外部价值观则是其内部因素。情境包括企业所处的商业环境的特性。例如某些公司（如软件公司、时装公司、消费电子产品公司等）产品生命周期短有时甚至是用月份来衡量。而其他一些公司比如化工公司、银行、零售企业等产品生命周期则往往以年份来衡量。一些企业在受限制的环境中经营而大多数公司的环境不受限制。一些企业在变化迅速的市场环境中运作，而其他的却处于稳定的市场环境中。这些外部因素的集合构成了一家企业运营的商业情境。一家企业若想评估和充分利用其智力资本就必须充分了解其外部情境。

除了外部情境外公司还拥有价值观或者共同的信念指导员工的日常决策和行为。那些通常在稳定环境中运营的公司比较看重秩序、等级、标准化的思考、方针以及风险的最小化。其他的公司，尤其是那些经营环境迅速变化的企业，他们更强调对风险的承担、机会的把握以及跳出固有框框进行思考。

了解公司的价值观有助于确定什么对于一家公司至关重要。价值观也代表了对公司所面临的现实的双重检验。比如，假定某家注重秩序、低风险以及等级层次的公司管理者们将其战略愿景重新定义为：致力成为一个迅速发展、高增长的公司。那么在这个员工满脑子都是标准化的思考、指导方针、风险最小化的价值观的公司内实现这个愿景的可能性有多大呢？

价值观和情境是所有智力资本管理活动的基础。他们构成了对公司无形资产进行描述、定义、衡量、评估以及管理的背景和底线。全面了解一个公司的价值观及其对该公司经营活动的影响对于洞察公司当前以及未来经营活动成功的潜力是至关重要的。

双范式的复杂性

使得智力资本管理让人难以理解的诸多复杂性因素之一是两个完全不同的范式的存在。二者的领域有所交叉又使用同样的术语但却对这些术语有着各自不同的定义。这两个范式就是社会学范式 and 经济学范式。

知识创造与社会学范式

社会学范式认为知识既是人类社会进化的结果，也是这一进化过程的一部分。它着眼于人类从本能的动物进化成为理性动物的过程。代与代之间知识和价值观不断积累继承并为所有人共有，经由这一缓慢发展和日益自觉的过程，人类的进化成为可能。文明这个术语是对习俗及其与人类文明进程的关系这两者的精炼加工。文化变成了一组客观的东西包括感知、模式、规则、价值观。行为和信仰这些原本被认为是自然的东西，现在被描述成文化。知识领域的研究者克雷斯比（Crespi）先生从五个维度来描述文化：

- 作为解释文化的人性一面的主观维度；它包括习得行为也包括生活的方式。
- 把握文化内容的客观维度；它包括团队所拥有的知识主体。
- 界定个人和团队身份的认知维度。
- 感知维度 包括标准化的行为规范和对经常发生的问题的标准定性。
- 传统维度 它允许经验以集体记忆的方式来传播。

社会学家可能会说知识永远不可能是外部观察后得出的中性产物。它往往受到某种特定立场的影响。由于文化是一个普遍认可的社会事实，它让我们理解生命的复杂性因此文化是产生知识创造的土壤。个体或者群体知识的改变（增加）从根本上来说就是文化活动。文化为知识创造活动的产生提供环境；在学习中涉及到的任何个人或群体价值观，设定了方向和衡量尺度来判定哪些知识被认为能为群体带来价值和意义。

知识创造是一项与社会进程、结构以及规范有关的活动。它直接影响人力资本。在学习过程中，人有可能得到机器或者支持系统的帮助但知识的创造从本质上来讲是人类和社会的活动在这一活动中特定知识的价值是由文化和群体价值观所决定的。

价值和经济学范式

对经济学家而言“价值”是用来衡量一个物品的所有权为其所有者带来效用的尺度。效用通常被看作向未来延伸的一组收益，所有者可以将其预见成由她或他对该物品的拥有而带来的“租金”。效用可以用多种方式来衡量。对视觉艺术家来说，效用可能是他或她的作品为欣赏者带来的愉悦。对于设计师来说效用可能是一个设计的功能性。对于会计师来说，效用可以用历史支出数据的准确性来衡量。而对于经济学家而言效用最常用的衡量方式是货币。

典型的经济学家会用货币单位来看待一组未来收益然后，贴现、加总这些货币值以得出一组未来收益所等价的当前货币数量值。贴现和加总的计算决定了一组未来收益的净现值。这是经济学家惯用的衡量价值方法。

从经济学的视角来看，知识型企业应该为未来商业化创造知识，并从现有知识中获取当前的利润。因此，我们开始将知识型企业的两大基本智力资本职能描述为价值创造和价值萃取。

■ 价值创造本质上是涉及公司人力资本的一项活动。它是一组通过学习或者知识的获得来创造新知识的活动。它同时还包含为了知识创造而将企业流程系统化、制度化相关的活动。

■ 价值萃取所涉及的是从实现一个公司的战略愿景和远期目标所必需的价值水平和程度中获益。

所有在本书中出现过的公司以及对本书的贡献者，都是采用

了经济学范式的方法。虽然社会学范式是价值创造中的一个因素，但是经济学范式最充分地满足了价值萃取的需要。

基于价值萃取的角度，公司可以被归纳为以下三类管理方法之一的实践者：

1. 知识产权管理。那些拥有受法律严格保护的智力资产（称为知识产权）的公司关注创造更多知识产权的同时也关注它们在市场中的应用。首先，这些公司开发出明确的知识产权组合；其次他们又设计出了数目众多的方法来实现组合中的知识产权商业化过程。典型的知识产权管理者以战术为导向处理近期事务，寻求当前利润而不是长远利益。
2. 智力资产管理。尝试显著增加可用于获取专利和进行商业化操作的创新流的公司将他们的精力放在更广泛的智力资产上，包括不受专利保护和受专利保护的智力资产。他们的管理系统和管理流程更为复杂因为他们处理更多种类的可商业化资产而非单一的受法律保护资产。用智力资产管理来运作的公司往往都是大型的、深谙商场的企业。他们可以获得巨大的内部资源，用来识别、评估以及利用智力资产。国际上的资产管理者所进行的管理活动既是战术层面的，又是战略层面的。他们既要考虑从公司知识产权中获取近期——中期的利润又要考虑远期的战略定位。
3. 智力资本管理。少数公司依据由公司的智力资本角度提供的战略机会来经营。例如知识型企业的驱动力——智力资本——可以被外在地展示出来即描述、定义公司支配其“隐藏价值”的能力，使其成为在未来得到充分利用的有力工具。此外智力资本的观点能够深度洞察公司智力资本与公司愿景保持平衡、一致的程度。经验表明，在智力资本的实际配置和使其更快实现愿景的配置之间大多数知识型企业存在十分显著的不平衡。

最近，我们发现了知识型企业的基本商业本质与其对于以上所述三种管理智力资本体系的一种或多种需求之间的关系。基于这个分析，我们将公司对智力资本的管理分为两大类：（1）产品型和工艺型（product and process）；（2）服务型公司。

■ 产品型公司指主要增值活动是产品生产的企业。他们所关注的是产品技术尤其是使

公司的产品在市场上形成差异化的产品特征。

■ 工艺型公司是指使用某种工艺来加工实物材料的公司，如炼油厂、制造商以及分销商 (distributor)。对于所有这样的公司，其基本的商业目标是降低加工成本和提高产品的质量和产量。

■ 服务型公司（连续性服务）是指诸如电话和公共设施的公司他们将资源花费在建立服务配送网络上。他们利用自己的智力资本来建立和向顾客推销非常广泛的服务项目而且通过网络进行服务。他们大多数的智力资本集中于新服务的开发和推广。他们几乎不需要也不使用任何专利或者其他类似的受保护资产（虽然这类公司往往拥有大量的品牌或商标）。

■ 服务型公司（离散性服务）是指提供一次性服务他们为顾客提供数量有限的几项服务而非连续提供服务。这类公司通常提供专业服务比如律师和会计师事务所、咨询公司以及其他一些出售他们自己训练有素的人力资本的公司。

如图表 1.4所示这些公司使用他们智力资本的方法大相径庭。他们使用不同的智力资本管理系统同时对其智力资本的战略和战术应用也具有不同程度的兴趣。对于知识型公司来讲并不是每一种智力资本管理观念都适合所有知识型企业。每个公司必须自己评估一下在管理公司智力资本过程中实现的利益的性质以及需要考虑哪种类型的智力资本管理。

区分价值萃取的不同需求

对上述各种不同类型的知识型公司而言，从其智力资本中萃取价值的需求也是不同的。这就需要区分战术和战略意义的不同同时区分人力资本与智力资产意义的不同。

	产品型公司		服务型公司	
实例	强调工艺	强调产品	提供连续服务	提供离散服务
	炼油公司	汽车公司	电力和天然气公用设施	律师事务所
	石油和天然气管道	计算机公司	电话公司 银行 保险公司	咨询公司
知识产权	大量	大量	少量	极少量
智力资产	大量技术、行政、管理	大量技术、行政、管理	少量技术、大量管理与行政	少量技术、大量管理与行政
人力资本	有	有	有	有
智力资本管理焦点	战术与战略	战术与战略	战略	战略
所需的管理体系	知识产权管理、 智力资产管理、 智力资本管理	知识产权管理、 智力资产管理、 智力资本管理	智力资本管理	智力资本管理

图表1.4 不同公司类型的智力资本管理的不同侧重点

战术性价值萃取

通常认为的战术性价值萃取涉及到知识型企业下属的技术公司，它要求一系列围绕技术或待商业化技术的智力资本活动之间的紧密协调。这些活动是在知识产权管理（IPM）或智力资产管理（IAM）层次实施。

知识产权管理——将在本书的第二部分进行详细讨论主要涉及活动、决策流程、作业流程以及用来对单个专利技术或发明进行商业化的数据库。

智力资产管理——将在本书第三部分进行更深入地阐述主要探讨的是更广泛意义上的智力资产，包括受法律保护的和不受法律保护的智力资产。它同样也涉及到活动、决策流程、作业流程以及数据库，该数据库主要是用于商业化操作以及从公司智力资产和创新中获取额外的价值。

战略性价值萃取

知识型企业的战略性价值萃取通常更多涉及到的是，公司的未来或者是长期价值萃取的需要。涉及到战略性价值萃取活动的公司往往关注的是协调其智力资本与公司的长远利益或收益。战略性价值萃取通常包括将智力资本作为基石来定义公司愿景；将智力资本资源与愿景和战略相协调使公司能快速高效地获得成功；向金融市场公开公司对智力资本的战略性使用以及这些使用暗示着的公司为股东创造价值的长远能力。

如图表 1.4 所示，不是所有的知识型公司对智力资本或价值萃取的要求有同样的兴趣或需求。由此可以得出应该存在大量的智力资本管理方向、目的和方法。在后面的章节中，将讨论聚焦于知识产权、智力资产、智力资本的管理模型所需的能力、可用的技术以及那些成功运用管理模型概念的公司案例。

本书概述

没有人能指望或者找出哪一家公司是完全照搬本书中所列举的模型。的确每个公司都是独一无二的，他们都按照自身的意愿来修改概念和创意，来使它们成为自己的一部分。不过，由于本书中所提到的概念、方法和模型来源于公司自身，它们都已经过严格的测试并且事实证明对它们的使用是成功的。他们并不是简单的、理论上有意义却未经测试的观点。书中的概念和模型都经过测试证明，并至少在一家公司中实施过。

本书论述了价值萃取和智力资本管理的三个层次。本书的智力资本管理部分与各种类型的知识型企业皆有关系——无论它们是以技术为基础还是以服务为基础。我们都已了解到，所有的知识型公司都有从智力资本中萃取价值的兴趣。在管理的智力资本层面价值萃取涉及两类活动：整合资源以产生运营的有效性以及进行战略性定位以扩大市场上的知名度。

对技术为基础的知识型企业来说，智力资本价值萃取几乎

完全聚焦于智力资产和知识产权。

本书作者的工作大部分与技术为基础的知识型企业相关。出于这个原因，本书相当多的笔墨集中论述了从智力资产和知识产权中萃取价值。

第一部分：定义、概念和大纲

第一章：智力资本管理概述

第二章：基本定义和概念

作者提供了本书通篇使用的基本语言、术语及定义。本章讨论了智力资本和知识型企业的价值萃取模型。文中描述了关于愿景、战略、价值以及评估的部分基础概念。

第三章：高级定义和概念

作者探讨了价值创造和价值萃取的原则包括概念和一般战略以及某些企业采用的方法。他界定了知识型企业的价值来源并探讨了将价值转化为现金的机制。最后，他回顾了商业化的决策——即确定企业从创新中获取现金收入所应采取机制的数量和种类的决策。

第四章：文化和价值观管理：发展和度量智力资本的情境

本章讨论了价值观对于智力资本管理的重要性。作者回顾了价值观对企业运营的影响并用实例证明企业管理人员对价值观的认知是何等的重要。他讨论了价值观对于企业判定什么有价值、什么没价值这种能力的影响。最后他讨论了他所开发的利用价值观知识改进公司活动（比如智力资本管理）以提升盈利水平的技巧。

第五章：范式的搜寻

人们想搜索出一种共同的语言和框架来讨论智力资本。但大量智力资本模型的存在和相同术语的不同含义所带来的混淆，使得人们对于讨论智力资本的共同语言和框架的寻求变得复杂化。本章中作者回顾候选智力资本模型，并明确了它们的目的、用处和他们导致的混乱。两位还进一步提出了通用范式可能含有的一些特征。

第六章：资本之惑：审视智力“资本”和术语“资本”的混乱

作者继续第五章出现的主题，回顾了许多普遍使用的智力资本术语定义如人力资本、客户资本、结构资本等。他还提供了一张路线图将本书中使用到的定义与各种不同的定义联系

起来。

第七章：不可协调的差异？管理知识创造界面

作者讨论了两种主要智力资本观点的不同哲学基础。评论了这两种不同哲学对智力资本讨论的影响并建议增进两者之间的交流。

第二部分：知识产权管理

第八章：从知识产权中萃取价值

作者在本章中为本书后续部分的结构构建了平台描述对于大多数企业来说它们是如何将知识产权作为开端进行价值萃取的。对那些没有知识产权的公司而言，他讨论了战术一词这一在智力资本管理中对所有企业都有着重要意义的基本概念。他同样也评论了阐述清晰的战略、愿景和商业目标的重要性；阐明了界定公司知识产权及其使用方法所带来的价值说明了如何从众多的组合中选择出“优胜者” 阐释了如何开发各类系统来对上述各项活动进行日常管理。

第九章：作为竞争工具的知识产权组合

受保护的智力资产组合蕴涵着丰富的真知灼见，通常对企业而言它是无形的对于从现有的组合中创造更多利润以及识别能为企业提供更多的技术或市场利用的创新新领域十分有用。作者讨论了几种新的分析方法以寻找途径增加专利组合当前与未来的盈利潜力。

第十章：创造组合数据库

在本章中，读者将了解陶氏化学如何创建一个适合该公司管理需求的组合数据库。作者讨论了一些创建专利数据库的通用原则以及一些具有实际意义的想法。他还特别地探讨了洛克韦尔国际公司创建和使用其专利数据库的经验。

第十一章：知识产权管理：从理论到实践

公司如何创造在商业谈判中以及保护单个技术中强大的组合？作者讲述了惠普如何创造商界最强大的专利组合。

第十二章剥离公司的智力资本开发

作者讨论了伊士曼化学公司所采用的流程来界定和评估其组合中包含的一系列非战略性技术的商业潜力。概述了整个流程表明了它是如何对公司的战略重点作出补充的。此外，还讨论了公司的技术管理计划和价值萃取计划，并展示了这一特殊的努力是如何补充和支持前面两者的。

第三部分：智力资产管理

第十三章：智力资产价值萃取

作者深入细致地探讨了智力资产；描述了智力资产、人力资本、结构资本三者之间的关系并讨论了如何从质量和数量两个维度来衡量智力资产。他同时也为第十四章“智力资产的管理者”的理解埋下了伏笔。

第十四章：智力资产的管理者

作者描述了智力资本管理中所涉及到的全部内容：功能、信息、流程以及信息来源。因为智力资产管理的角色在不断演化所以在本章中，他谈到了若干积极实践智力资产管理的公司的最具实际意义和先进性的思想。他为管理者定义了功能和角色并描述了决策制定过程、辅助工作流程及数据库。

第十五章：陶氏化学公司的智力资产管理

前面多次谈及陶氏化学公司及其开发的智力资产管理系统。在本章中，陶氏化学公司的智力资产管理主管戈登·皮特拉什探讨了为什么陶氏化学公司决定发展这个内部能力以及他是如何将其实现的。这是对该公司智力资产管理实践的深入探讨，也是对其所获经验的坦率评估。

第十六章：艾利丹尼森公司的智力资产管理

作者讨论了艾利丹尼森（Avery Dennison）公司用于管理并从智力资产中萃取价值的一套完善的系统。这是一个与公司的愿景和远期目标相结合的智力资产管理的杰出范例。

第十七章：内斯泰公司的智力资产管理

内斯泰（Neste）公司前身是芬兰国家石油与化工公司。私有化开始后作为建立和发展公司管理内部能力的一部分该公司对其智力资产进行了全面的审核，内斯泰的智力资产主管讨论了公司做了些什么、是如何完成的以及内斯泰如何使其成为公司常规管理决策流程的一部分。