

第 1 章

知识经济揭开序幕

1.1 适应环境是人类的天性

进入 21 世纪，我们突然面对着整个社会的变革。DNA、转基因食品、克隆技术、纳米材料、互联网络……这些新名词的出现意味着我们正在面临新经济的挑战。

在人类经济行为的进化过程中，工业革命的兴起取代了农业经济，如今信息技术的突飞猛进冲垮了工业经济的基石，迅速开启了信息产业的门扉，使我们进入知识经济时代。过去我们发展经济强调谁拥有了资源，谁将占有市场。现在我们已经很清楚地认识到：谁能将有限的资源进行最优的整合，谁将获得强大的生命力，而对资源整合的 Know-How 将依赖于谁拥有知识。

200 年前培根 (Francis Bacon) 用一句话向世界表明：“知识就是权力”。

著名经济学家梭罗 (Lester C. Thurow) 在他的新著《构筑财富》(Building Wealth) 当中贯穿了这样一个信息：知识

决胜的时代来临了。书中提到：“有别于土地、资源、资本，知识将取代以上诸要素，成为财富金字塔的基石。懂得用知识的人最富有，未来能否运用知识掌握技术是贫富差距的关键。”

从亚当·斯密、李斯特到熊彼特，许多经济学家都重视知识在经济中的作用。但只是到了 90 年代，人们才发现，经济本身已经变成知识性的了。经济合作和发展组织发表的一篇题为《论以知识为基础的经济》的报告引起了各国的高度重视。该报告指出，发达国家经济增长比过去更明显依赖于知识的产生、传播和利用，以知识为基础的经济已占其国内生产总值的 50% 以上，像高技术产品在制造业产品中平均已占 20% ~ 29% 比 10 年前增加了 1 倍，同时知识密集型的服务业部门如教育、通讯和信息等产业增加得更快。美国《商业周刊》曾对知识行业对整体经济的影响做调查，其中的一些数字很值得注意，知识行业对经济增长的贡献率已增至 33%，是房地产业的两倍以上，另一主要行业——汽车业，更被它远远地抛在后头。复旦大学校长杨福家先生在一次谈话中指出——如果说，200 年前，工业经济开始替代农业经济；那么，在今天，知识经济正开始替代工业经济。这是一个机遇，如何抓住这一机遇，又是一个挑战。

面临这一挑战，世界各国纷纷出台知识经济政策。美国政府声称，要以科技知识优势迎来美国 21 世纪的“黄金时代”，继续保持美国的第一大国的地位。美国政府发表了《为了国家利益发展技术》的政策报告，规定了美国的 5 个战略

目标：创造一个促进创新和竞争的环境，促进民用技术的开发、利用和商业化，要在 21 世纪建设起世界一流的基础设施，培养出世界一流的劳动力等等。家电和汽车行业曾一度领先美国的日本，近年来在科技和经济竞争（特别是在芯片和软件业方面）中遭受了挫折。极具危机意识的日本政府在《科技基本法》的基础上提出了“科技基本计划”，政府将加大科技预算、强化人才培养和独特性基础科学研究。欧洲各国、新加坡、埃及、俄罗斯等亦相应地出台了类似的政策。毫无疑问，知识和知识管理已成为 21 世纪经济发展的主旋律、企业过去依靠国家进行扶持，可以不懂市场，但未来若依然如故，毫无疑问将无立足之所而被历史抛弃；员工技艺再高，若不会运用信息处理技术同样也会失业，因为将来是知识员工时代，而非技术员工时代。

70 年代初，美国著名学者丹尼尔·贝尔已经提出了“后工业化社会”的概念。他做了一个图表，勾画出了这个时代与过去时代的基本差异。

表 1.1 丹尼尔·贝尔：“后工业化社会”

	前工业化	工业化	后工业化
资源	原材料	能源	信息
方式	提炼	制造	加工
技术	精耕细作或劳动集约	资本集约	知识集约
整体设计	同自然作斗争	与改造过的自然作斗争	人与人之间的斗争

知识对国家、企业、个人的重要性体现在：

a. 提高我们的工作效率。社会分工使我们不断向前发展，这是因为它为我们带来了效率。先进的技术发挥其时间优势同样带给了我们效率。每一位秘书职员都可以看出没有电脑的帮助，无法在很短时间内完成上司交付的任务，更无法将任务完成得出色。但电脑技术的普及离不开当初科学家设计开发的知识系统。

b. 企业获得延续发展的动力之一。企业的规模生产可以使企业降低成本，增加利润，但不可避免地会出现总体的生产萎缩，正是由于管理知识的应用、管理技术的提高才使得产量线不断向上和向外延伸。这些管理技术都是在管理过程中不断地学习而产生的管理经验，逐步提升后成为知识，重新指导管理工作，双方的良性循环推动企业不断向前发展。迪斯尼公司每年都举办 3 次“员工献宝”大赛，从动画设计师到行政秘书，只要有兴趣，每个人都有 3 分钟时间轮流上台，向总裁艾斯纳等高级主管推销“拍什么卡通片能卖钱”的创意构想。《美人鱼》、《大力神》这些为迪斯尼赚进数亿美元收入的动画电影中，大部分的原始创意都来自“献宝大赛”中卖力献宝的员工。素以创意闻名的 3M 公司有一个不成文的规矩：所有的技术人员都可以把 15% 的工作时间，花在他们自己最感兴趣的研究上。3M 总裁德西蒙说：“在 3M，有时要扼杀一个好点子都很难。”

c. 企业资产无形化。传统工业经济需要大量的资金、设备等的投入，有形资产起着决定性作用。知识经济则不然，它是以无形资产投入为主的经济，企业的有形资产退居次要地位，起决定作用的是知识，企业的无形资产成为企业的主要资

产。在率先进入知识经济的美国，不少知识型企业的无形资产已超过企业总资产的 60%。创立不到 20 年的微软公司，其市场价值已大于美国三大汽车公司的总和；近年来美国经济增长的主要源泉是 5000 家知识含量高的软件公司，它们对世界经济的贡献决不亚于名列前茅的 500 家世界大公司……美国《时代》周刊去年年底继续评选“年度风云人物”芯片大王、英特尔公司总裁安德鲁·格罗夫榜上有名。格罗夫的票数超过了戴安娜、维尔穆特（发明克隆羊的主要科学家）等候选人。

《时代》“年度风云人物”的评选结果再一次表明：和平与发展（特别是经济的发展）是当今世界关注的热点。人们可能为香消玉殒的“英格兰最后的玫瑰”流下伤感的清泪，但这只是暂时的；人们也可能为维尔穆特的天才创造而叫绝，但克隆羊毕竟离凡夫俗子还远。

《时代》最终选择了格罗夫，是因为格罗夫领导下的英特尔公司制造的微芯片——“如同以往的蒸汽机、电力和装配线一样——已经成为推动新型经济的先导”（《时代》周刊评语）这种新型经济就是 90 年代以来令人关注的知识经济。相对于人们熟悉的农业经济、工业经济，知识经济有其自身的特点。知识经济是以知识为基础的，人力资本和技术是知识经济增长的主要推动力，高技术产品的生产和服务部门是知识经济支柱，强大的科学系统是知识经济的坚强后盾。本世纪初，有人把石油比喻为工业经济发动机的燃料。现在，信息是知识经济的发动机的燃料。在工业经济社会里，人们谈论发电机、铁路和福特公司的生产流水线，在知识经济社会里，人们必须熟悉半导体、芯片、光盘、计算机。

与英特尔公司以其高知识含量的芯片引导经济潮流一样，以知识为资本的微软公司，不仅和英特尔及 IBM 等公司一道创造了改变世界经济竞争的全新游戏规则，而且还造就了一位年轻的世界首富及 2000 多个百万富翁。

d. 产品和服务的生命周期大大缩短。知识投入得越多，生产效率增长得越快，产品质量就会愈加提高，导致产品更新换代的速度不断加快，寿命周期越来越短。估计到下个世纪，汽车更新换代的时间将从 10 年缩短为 3 年。

e. 推动经济全球化发展步伐。作为知识经济重要内容的信息技术和信息产业的迅速发展是全球经济体系得以形成的基础。近一二十年来信息工业在全球的发展令人瞩目，它在各国国民经济中起着愈来愈重要的作用。特别是近几年迅速发展起来的“信息高速公路”，大大缩短了世界市场各个部分之间的距离，全球电脑网络可以在片刻之间完成上万亿美元的国际金融和贸易业务，从而为全球化提供了最坚实的基础。

f. 我们成功的关键所在。培根所言之力量（POWER 在我们看来有双重含义。每个人的后天的学习潜力要比先天因素更具挖掘价值，成功的背后蕴藏着学习知识的辛劳。与机器、原材料、设备等资源相比，知识创造的财富将是其他资源的数倍、数十倍甚至更多。比尔·盖茨（Bill Gates）的微软公司就已经将其研发部作为整个公司运作的核心，发展至今，股票的市场价值约合二千亿美元。这种财富的获得并不是靠售卖视窗操作系统的显性表达，而是它拥有的无形知识与人才智慧资源的隐性输出。

美国证券交易委员会最近表示，未来将要求企业在年度

报告书中加上对企业知识资本的衡量报告。20世纪90年代初，美国经济学家罗默正式指出，在计算经济增长时，必须把知识资本放到生产体系中考虑，也就是说必须把知识资本列入生产函数中。西方管理学者曾给企业知识资本下过一个定义：企业知识资本除了员工的知识和技能之外，还包括规章制度、顾客关系、激励措施以及各种相关流程。在这些方面，不少企业都存在着相当多的缺陷。决策透明公平——这或许就是被众多企业管理者忽视的一个重大问题。

由于德国马克对美国持续升值，该国出口的福斯汽车价格不断攀升，几乎要被挤出美国市场。为扭转厄运，乘北美自由贸易协定生效之机，福斯公司决定在墨西哥普柏拉设厂，以此作为反攻北美的最佳武器。普柏拉汽车厂工会秘书长与福斯签订新协定，福斯公司大方地将薪金调高了20%，认为员工一定十分高兴，会一起为反攻美国市场而努力。令人始料未及的是，工人举行了大罢工，原因是，工会在签订新协定前未与员工讨论，签订后又没有向大家说明其中改变的原因，令员工觉得工会背叛了他们。这场罢工造成车厂每天约1000万美元的损失。与此形成鲜明对照的事实是，德国西门子公司虽裁员1.8万人，却令员工对公司更满意。

西门子公司曾收购陷入困境的欧洲Nixdorf电脑公司，改名为SNI公司。几年后，SNI公司的员工从5.3万人削减到3.5万人，焦虑与恐惧在公司蔓延。SNI的新总裁舒密勒到任后，立刻与1万多名员工开展一连串大小会谈，让员工分享他的救亡图存愿望，希望每个员工都一齐加入，扭转公司的逆境。舒密勒承认SNI的处境并不乐观，进一步的裁员势在必

行。各部门如果不能再现自己的生命力，就要被裁撤。舒密勒亦提出明确而严格的决策规则，然后征询志愿改革者的意见。在接下来的几个月内，志愿者由最初的 30 人增加到最后的 9000 人。在整个改革的过程中，员工与经理人同样提出意见，大家也都了解决策的来龙去脉。尽管 20% ~ 30% 的提议会被否决，但是员工觉得这种大家都能表达意见的过程很公平。SNI 在处境艰难时却令员工满意度大幅提升。现在 SNI 是欧洲最大的信息科技供应商，在欧洲企业史上，SNI 写下了漂亮的一页。

哈佛管理杂志提出，要笼络员工的心，公平、透明的决策过程比加薪更有效。最近，一项针对 19 家企业进行的实证研究表明，在知识经济时代，获得员工向心力的新秘诀，就是建立“公平的过程”。过去的经济学家假设，人们只注意结果，会根据自己获得的最终利益采取理性行动。其实不然，人们不只重视结果，也重视产生结果的过程。如果公司有公平的决策过程，就很容易建立员工对公司的互信与合作。

人们重视过程的公平，是因为公平的过程能够满足心理的基本需求。不管在公司中扮演什么角色，每个人都希望被当作有价值的个体而不只是“人员”或“人力资产”而已。人们都希望自己的知识、智慧受到尊重，希望自己的意见被认真考虑，也都希望了解决策的前因后果。

更重要的是，知识经济所依赖的知识和智慧不同于传统经济所依赖的土地、劳工与资本等资源。它们是深藏在大脑中的资源。智慧和知识的分离都是无法琢磨的活动，上级无法监督，也无法强迫，只有让员工自愿合作，他们才会贡献智慧和

知识。诺贝尔经济学奖获得者海耶克曾说，每个人都拥有一些特殊的信息，每个人只有在愿意主动合作时，才会应用这些信息。也就是说，知识经济需要大家交换意见，交流才能产生创意，而交换意见的前提，便是由公平、透明的决策培养起来的互信。

知识经济已成为现实，适应这种新型经济发展的管理理念亦不断涌现，准备好并投入这场新的竞争是我们的惟一选择。

所以伴随着经济全球化和信息共享化的双重推进，新世纪的到来必然掀起知识革命的狂潮，终将影响一切产业的未来发展，而知识经济将揭开这一发展过程的历史性一幕。每个人在迎接新世纪的挑战时，应该清楚自己对知识的渴望与需求。因为环境发生了变化，我们的任务是在适应环境变化的基础上去发展自我。达尔文告诉我们，不是最强者生存，亦不是最聪明者生存，而是适者生存。能够适应环境而改变，不断学习 不断创新 就能生存。

1.2 知识系统

我们不要把知识误解为书本或文献中的内容。事实上它们只能被称为信息，是从原始材料中组织和系统化的数据。只有当一个人将这些信息归纳、整合，与已在他头脑中相关知识进行融合，并主观化使之成为其信仰系统中的一部分时，信息才能转化为知识。这是一个主观的信息处理过程。在我们看来，知识是活生生的、被自己与他人所默许的知识，在双方交

流的过程中知识被不断地加以共享，愈加升华，得以应用，最终成为人类的智慧。所以知识应有四大结构，依次从下到上表现出价值的高低（如图 1.1 所示）。

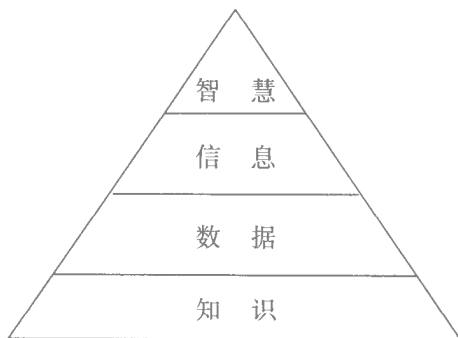


图 1.1 知识结构

对知识管理有两种理解，其一是对信息的管理，认为知识作为对象可以在信息系统中进行识别和处理，能获得信息技术的支持，其二是对人的管理，认为知识作为认知过程存在于信息的使用者身上，只有在人际交流的互动过程中才能创新。知识不是一般的信息，而是能在信息运用中改进人的行为的特殊信息。知识管理要求把信息与信息、信息与活动、信息与人连结起来，实现知识（包括显性的隐性的知识）共享，运用集体的智慧和创新能力，以赢得竞争优势。从信息管理到知识管理的转化，是管理理论与实践中的“以人为本”的管理主线的进一步体现。

知识管理有助于信息处理能力与员工创新能力的相互结合，进而增强企业或其他组织的应变能力和预见能力。发达国家的先进企业还在首席执行官与信息主管之间设立了知识主

管(CKO)的新职位,并作了适当的分工,信息主管把工作重点放在技术和信息的开发利用上,知识主管则把工作重点放在推动创新和培育集体创造力上。美国1979年《文书削减法》最先提出联邦政府的信息管理问题,并在联邦机构中设立政府信息主管。企业的信息管理则是在80年代以后发展起来的,并在企业首席执行官(CEO)之下增加了企业信息主管(CIO)的职位。按照美国学者马夏德(D. A. Marchand)与霍顿(F. W. Horton)的划分,信息管理的发展有5个阶段:物的控制、自动化技术的管理、信息资源的管理、商业竞争分析与智能、知识的管理。由此可见,知识管理在历史上曾被视作信息管理的一个阶段。近几年来,由于经济发展的需要和管理实践的发展,知识管理开始从信息管理中孵化出来,正在逐步形成成为一个新的管理领域。

在知识经济的转变过程中,企业的知识资源将成为企业生存与发展的决定性资源,而信息资源则是知识资源的重要组成部分。企业的信息资源是指产生于企业内部或外部的、企业可能得到和利用的与企业生产经营活动有关的各种信息。信息资源具有以下4个基本特点:时效性、有序性、共享性和可储存性。当前,信息资源又呈现出新的特点:全方位性、快速变化性和“爆炸性”。企业信息化,指企业广泛利用现代信息技术,充分开发和利用其信息资源,及时地把握机会,做出决策,增进运行效率,从而提高企业竞争力水平的过程。其主要特征为:a. 企业信息化必须运用现代信息技术才能实现; b. 企业信息化是一项复杂的系统工程。

企业信息化的内容包括:

- a. 合理构建企业的业务流程和管理流程，完善企业的组织结构、管理制度等；
- b. 建立企业的总体数据库；
- c. 建立相关的各种自动化及管理系统；
- d. 建立 Intranet，达到企业内部信息的最佳配置；
- e. 建立 Extranet，使企业与合作伙伴、供应商以及顾客或消费者之间达成信息共享；
- f. 接通 Internet，获得与企业经营有关的信息，充实自己的信息资源。

知识既然要分享，就会处在一个开放的并可以应用的系统当中，经过各方的交流、信息碰撞而产生新的信息，不断地整合和归纳又会诞生出新的知识，进而推动社会的发展。所以，信息管理是知识管理的基础，知识管理是信息管理的延伸与发展。

1.3 知识经济是国家发展的新动力

今天，经济价值与财富的始作俑者——有形商品的生产，越来越更多地让位于信息、知识和思想的创新与操纵，这个被称作为知识经济的新时代正在重新改写商业运作的规则，迫使人们重新思考公司价值的基本理念。工业时代的企业模式此时已不能满足世界多变市场的动态要求，知识密集型企业正在架设一条通向职业、组织、财务、商务的全新之路，这就意味着国家、企业和个人的成功愈来愈依靠脑力智慧而非单纯体力的蛮劲。尽管如是阐述，但仍然少有人知晓什么是知识经

济，统计学能够精确测量有形物体而对于思想的价值却无能为力。按照 OECD《以知识为基础的经济》报告中的定义 所谓知识经济（knowledge economy）是指建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济。这里所说的知识，是包括人类迄今为止所创造、积累的全部知识，其中最重要的部分是科学技术、管理和行为科学的知识，它可分为 4 大类：

第一类：知道是什么（Know-What）——关于事实方面的知识。例如纽约有多少人口？做煎饼用的是什么原料？这些都是知识的例子。这里，知识类似于通常称为信息的东西，并可分解为信息单位 - 比特（Bit）。在一些复杂的领域，专家们需要掌握许多此类知识才能完成他们的工作，律师和医生便是这类人员。

第二类：知道为什么（Know-Why）——关于自然原理和规律方面的科学知识。此类知识在多数产业中支撑着技术的发展及产品和工艺的进步。Know-Why 知识的产生和再生产由专门机构如实验室和大学来完成。为了获得这类知识，商家必须以补充经过科学训练的劳动力，或直接地与他们交往，或以联合工作的方式来与这些机构建立某种关系。

第三类：知道怎样做（Know-How）——关于做一些事情的技能或能力方面的知识。商人判断一个新产品的市场前景，或一个人事经理选择和培训员工都必须运用他们的 Know-How。对于操作复杂机器的熟练工人也是这样的。典型的 Know-How 是各个商家发展和保存于其业务范围内的一类专门技术或诀窍。产业网络形成的最为重要的原因之一就是企业间有分享和组合 Know-How 要素的需求

第四类：知道谁有知识（Know-Who）——关于知识在哪里的信息。它包含了特定社会关系的形成，即有可能接触有关专家并有效地利用他们的知识。不同企业间和专家之间高度的分工形成技能的广泛分散，对现代管理者和企业而言，重要的是要利用此类知识对变化速率的加快做出响应。

知识经济像重视知识的创造那样注重信息和知识的扩散与使用。企业和国家经济成功的决定因素在于收集和利用知识的效率。战略性的诀窍和能力相互作用而发展，它们在子系统和网络中（这里 Know-Who 的意义重大）得到共享。经济变成了网络体系，并由变化速率和学习速率的加速度所推动。它所创立的是一个网络社会，在此社会中处理和应用知识的机会和能力以及强化学习的关系，决定了个人和企业的社会经济地位。

传统的理论认为，创新是一个发现的过程。按此观点，创新伴随新的科学研究开始，接着是产品开发、生产和进入市场，随着新的产品、工艺和服务的成功销售而终止。现在认为，创新的思维有多种来源，包括新的制造能力和对市场需求的认识。创新能以多种形态出现，包括已有产品的增值改进；技术应用于新的市场；利用新技术服务于一个已存在的市场，并且其过程并不是完全线性的。创新要使不同行为者（包括企业、实验室、科学机构与消费者）之间进行大量的交流，以及在科学、工程、产品开发、生产和市场销售之间进行反馈。

在知识经济中，企业在寻找联系方法以便促进企业内部

的互动学习，并寻找外部的合作伙伴和有效的网络以获得额外资产的补充。这些关系有助于企业分摊与创新相关的费用和 risk；有助于企业接触新的研究成果、获得一个产品或工艺的关键技术部分，以及分享在制造、市场营销的分配方面的利益。一旦开发出新的产品和工艺，企业可决定这些活动是他们自己做还是与其他企业合作，是与大学或研究机构合作还是获得政府支持而进行。

创新是不同参与者和机构的共同体大量互动作用的结果，把这些看成一个整体就称作国家创新体系。日益明显的趋势是，这些创新体系正在扩散并超出国界而变为国际性的。从本质上看，创新体系是由存在于企业、政府和学术界的关于科技发展方面的相互关系与交流所构成的。在这个系统中，相互之间的互动作用直接影响着企业的创新成效和整个经济体系。这里，创新系统的“知识分配力”是极为重要的，也就是创新系统能保证创新者随时可以接触到相关的知识存量。

人们可以通过不同渠道学习四种类型的知识。Know-What 和 Know-Why 这类知识可以通过读书、听演讲和查看数据库而获得，但其他两类知识主要是靠实践。Know-How 知识学习的典型例子就像一个学徒跟着师傅学，并把师傅当作权威一样。Know-Who 知识是在社会实践中学习，有时也通过特殊的教育环境来学习。它也能在与顾客、转包商和独立的研究院所的日常交往过程中学习。企业从事基础研究的原因之一是要获得对它们的创新能力起关键作用的科学家网络，因为 know-Who 是在社会上深埋着的知识，不易从正式的信息渠道获取。

可以认为，信息技术的发展是为了有效地处理 Know-What 和 Know-Why 知识的需要。信息技术和通讯基础设施的存在，极大地推动了对某类知识的编码化。所有能够编撰并使其成为信息的知识都可以远距离传播，而且花费甚少。正是由于知识的一些可编码成分的不断增长，使得现在的时代具有“信息社会”的特征。而大多数工作者不久将从事信息或编码类知识的生产、处理与传播。

数字革命强化了知识的编码化，并改变了在经济活动的知识储备中编码化知识对隐含经验类知识的比例。电子网络目前已连接了庞大的公共及个人的信息资源，包括数字化的参考资料、图书、科学期刊、收集的手稿、图像、电视剪辑、声音记录、绘画展览以及电子邮件等。通过各种通讯网络所连接的这些信息资源，代表了一个新兴的全球化的可处理数字化图书馆的基本成分。

由于编码化，知识获得了更多的商品属性，这不仅方便了市场交易，而且还加速了知识的扩散。另外，编码化也使得为获得更多的知识而额外投资的商业行为显得不那么重要了。知识的编码化拓宽了人们胜任工作的能力范围，并减少了知识的“零散”。这些发展加速了可用知识存量的增长速度，并对经济增长产生着积极的作用。这也隐含着由于知识的过时和报废率越来越高，知识存量的改变速度也随之加快，这对于经济的调节能力来说是增加了更大的负担。信息技术正在加速知识的编码化并刺激知识经济的增长，这对劳动力市场也会有所牵动。

隐含经验类知识的积累要通过信息技术使知识编码化以

便获得最大效益，这种隐含经验类知识的积累，只有通过学习才能做到。除非增加开发编码化和隐含经验类知识技能的投资，否则信息可能会是使市场经济分配效率下降的一个重要因素。员工将不仅需要正规教育，也需要获得新的理论和分析知识的能力。他们赖以工作的本领将越来越依靠所掌握的编码化知识和隐含经验类知识以及技能，而不是靠手工劳动。教育将是知识经济的中心，而学习将成为个人或组织发展的有效工具。

学习过程并不仅仅依靠正规教育，在知识经济中边干边学（通过实践学习）是最重要的。学习的一个基本方面是将隐含经验类知识转化为编码化的知识并应用于实践，进而又发展出新的隐含经验类知识。由于信息技术的发展，非正规环境下的学习和培训是更普遍的形式。企业自身正面临着需要变成一个学习的组织，为适应新的技术而不断地改进管理模式、组织结构及技术能力的形势。它们也要加入到网络中，在那里生产者与使用者之间在试验和信息交换中的相互学习是创新的推动力。

有的学者认为，知识可以有多个视角。首先，是企业内部的知识。例如，准备与供应商洽谈的企业采购人员利用这些内部知识能够：

- a. 访问现成的供应商公共账户并进行信用检查；
- b. 获得千里之外曾经与该供应商打过交道的同行的 E-mail 地址；
- c. 发现对方并非新的供应商——只对本部门来说是新的，或过去交往过但已经忘记。

其次，是企业供应链中挑选的知识。供应商的评估提供了一大堆有用的数据，这些数据通常不供管理部门以外的人员