

目 录

序 言	5
-----	---

相互依存的世界

1. 网络知识经济	14
旧学说不再存在	14
五个大的倾向	19
科技——基础的驱动力量	28
新经济，新规则	34
摘要	42
思考题	43

把握无限机遇

2. 知识：战略性必由之路	47
时尚还是根本	47
知识进程	53
知识机遇	67
摘要	72
思考题	73
3. 技术：知识的固化剂	74
知识工具	74
协作性技术	88
技术机会	95
摘要	98
思考题	98
4. 虚拟化——全球知识网络	100

三维虚拟化	100
虚拟产品和服务	105
远程工作	107
虚拟办公	110
虚拟企业	112
虚拟团队	114
虚拟社区	116
营造虚拟商机	119
思考题	120

明天的工具

5. 知识网络工作者的工具箱	125
成功的知识网络工作者的特点	125
了解你自己	127
工作更精明、更省力	129
行动议程	145
6. 知识工作团队的工具	147
知识工作团队	147
绩优工作团队	148
有效工作团队的 25 个原则	152
保持高效的运行	169
知识社区	171
摘要	174
行动议程	174
7. 知识型企业的工具箱	176
先进者和落伍者	176
知识领导	179
(1) 领导	179
创造一个知识丰富的环境	182
(2) 文化结构	182
管理整个组织的知识	185
(3) 过程透视——系统的和无序的	185

(4) 评估你的显性知识——信息资源管理·····	187
(5) 隐性知识·····	190
(6) 知识中枢·····	191
(7) 市场杠杆作用·····	194
知识的价值·····	196
(8) 拟定衡量标准·····	196
人的因素·····	199
(9) 评价你的“软”基础结构·····	199
技术、工具和技巧·····	202
(10) 技术基础结构·····	202
从知识管理到知识领导·····	207
摘要·····	209
行动议程·····	210
8. 联盟企业的工具箱·····	211
合作知识·····	211
知识合作·····	217
组织合作·····	223
创建网络组织·····	226
利用基础结构·····	229
维持成功·····	235
摘要·····	238
行动议程·····	238

繁荣之道

9. 公共决策议程·····	242
知识为后代·····	242
未来的基础·····	244
知识社会举措·····	252
在线交易和工作·····	255
推动改革·····	258
演员和角色·····	262
摘要·····	266

10. 迈向未来.....	267
预测未来.....	267
知识未来.....	272
知识网络为知识.....	280
未来是我们创造出来的.....	283
后记.....	284

序 言

虽然着手写本书时并没想到它的后果，但它共经历了实际上接近 20 年的孕育过程。它最初播种于 1981 年，即当我开始使用“Email”加入一个欧洲小组，它的成员在瑞斯汀（英国）、慕尼黑和日内瓦工作，他们须要同欧洲的推销员和马萨诸塞总机构保持经常联系。

随着电脑网络在 20 世纪 80 年代发展为更多人联系，而且增添了额外的设备，像电脑座谈，和利用电脑联系或分享知识的商业利益，变得更加明显，随后数据设备公司（DEC）内的专家和经理，正发掘知识网络的能量，那时，数码是大规模可视电脑网络的先锋，尽管它还没被大部分商人所了解，但一个全球化的网络——互联网已在疯狂地发展。今天，因特网为全球知识网络提供了一非常重要的科技基础。

但知识网络不仅仅只是电脑网络。它是关于全球规模的知识开发，若没有有效的交流方式，知识只能以破碎点的状态保存在人类头脑中，这种情况在大机构或被地域分开的个人中常见。使这些知识联合的机会和由此带来的共同利益是很巨大的，无论你想提高商业成绩、公众服务、良好环境、减少贫穷，还是更有意义的生活方式，知识网络都会为你提供一很大的帮助。

本书宗旨是鼓舞如何做，同时在方法上给以指导。实际上，知识网络允许小型企业共同工作且在国际市场上有效地完成许多比它们规模大好多倍的公司业务，知识网络的技术是普遍的，所以不管你是公司中的支柱或是其中之一，都无关紧要，只要你想学习知识或是运用知识帮助别人，本书都会对你大有裨益。

本书的内容提要

本书分为四部分，A 部分主要是讲我们居住和工作的变化的世界。不管你看什么地方，组织和协会都承受着压力，许多人似乎对未来，不太肯定且对国家的相关政治问题有疑虑。不论个人还是团体都必须适应知识经济的现状。在这里旧的成功秘诀不再奏效，在新的世界行列中，价值就是知识而且是不可捉摸的，力量是分散的。大公司可以在一夜之间消失，而且你的业务和生活方式可以被世界另一面的发展明显地影响着。

本书的 B 部分检查了这些变化后面的三个主要因素，这就是：知识的职责、信息和联络技术（尤其是因特网）的影响，还有实际应用，它的传播方式更加超越时空，它对守旧分子是个威胁，对我们来说，却带来机遇，这些是 B 部分文章的要点。

本书 C 部分是讲应用的。每天，我都会被诸如：“你怎样组织实施”、“哪儿是最好的知识策源地”、“你怎样使人们利用他们的知识”等问题所困扰（他们都通过电子邮件发到我的因特网址 [Http://www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)）。我已经有了许多此类经历。通过这个途径我学到了很多，而且有时还在学习。经过一段时间，我已把我的知识，如信息和知识管理，运用于工作，因特网战略和技巧从许多领域编纂起来。无论如何，哪个领域都有发展前景，成功可以出于包括各种知识和工艺的各个领域。因此，C 部分是由个别领域、队伍、组织和企业（跨国公司）所组成的。

本书的最后一部分审视了这些宽大的政策议程且采纳了怎样开展知识经济的观点。

我的知识历程

在我做教授、经理和现在的独立顾问生涯中，我读了大量的书籍、短文（更多是最近读的）和网络信息。对我来说它们好像是一特殊类别。一种有大量概念和理论的学术类问题，它确定没有忽略重要的参考信息。另一种是实际向导，以单一的接近为基础，拥有不充足的文献。一些是特殊领域而且是非常狭隘的。因此，你将会在因特网上找到这些关于知识资本和虚拟组织的书。一些比较好的商业书籍是由商学院金融专家所写，他们都是有商

业经历的顾问，并且给出了实例；另外一些是由记者所写，他们用讲故事的方式混合了重要的方法；少部分是由实践经理所写，他们一般都由于忙于事业或被事业困惑而无法写出。

我自己的职业有几分复杂，曾经是一名研究员，接着又是推销员、产品经理、市场经理、战略策划经理，我已从许多渠道发现了组织的生活。现在我的复杂生活包括写作、顾问、合资企业工作和理论工作，主要是关于战略营销和指导 MBA 商务研究项目。不言而喻，我是一个积极的因特网用户，而且尽力通过它成为一名积极的知识网络工作者，它是理论与实践的结合，一个大的跨国公司和微型企业的结合，我希望通过本书给你们新的了解。

在写书过程中，我用了大量的原始资料。一方面它是知识网络实践的例子，在一定程度上看，它是先前分裂的个人知识的凝结，这样它利用许多我曾在 10—15 年前写过的小的管理报道、介绍、指导方针和检查表、思想体制、走向分析和短文等。更重要的是它动用了我个人的和专业网络的知识。几年后，这个网络变得更加多民族化、多学科化、全球化和庞大化。我也因此受到好多无法定义的有觉悟的知识变化的影响，使我轻易地从书中获得思路。

感谢我的知识网络

无论如何，有一部分人，我想是因为他们的支持而表示感谢，因为他们付出了时间，更重要的是动用了他们的知识。这些人中的第一个是戴巴拉·阿米顿，他是 ENTOVA-TION 的创建人，也是我公司的一位网络商业伙伴，戴巴拉是我在数码公司的一位先前的同事，他曾为世界调研管理委员会工作，以马萨诸塞为基地，我自己以英格兰为基地。从数码公司离开后，我们便开始了各自的道路。无论如何，个别相关领域的工作和通过全球网络的信息交换真的不可避免。我们要从项目、种类繁多的途径中再次共同走过，因为戴巴拉的坚持，我才不得不写这本书，是声明同广大群众分享我的知识和经历的时候了。因为我的顾问工作处于良好

的状态，我的耐心的出版商怀疑它是否能完成。当我疲倦时，戴巴拉总是开导我回去工作，若没有他积极实在的帮助，恐怕你们今天就不能读到这本书了。

我尤其要指出的是另有几个在我内部网络中的成员，简·伟利，是国际走向预测委员会的创始人，在大量搜集信息，以及帮我从糟糠中筛选精萃这方面有独特的天才。另一同事沙拉艾维斯，其充当的角色，用她自己的话说就是一只领头的气球，想到叶落归根。其他的一些帮助过我的，包括先前的一个大跨国公司的董事，现在在学习组织界中是一个积极的网络工作者，他帮助我联系谁可以，谁能助我一臂之力。约翰·甘地，数码公司的一个同事，他帮助我明确地表达电脑会议成功的信息管理模式。罗斯马特，以澳大利亚为基地，在使我参与数码公司的调研管理委员会时很有帮助，并且在跨国公司组织结构的规划中给出了有价值的见解，他同时许多诸如生产、顾客、市场和区域商业等领域中艰苦奋斗着。

在数码公司的时候，我的一些博学的同事，像 90 年代的托尼·提、雷蒙斯·麦克劳伦、菲利普·斯科特，对我都有很大的影响。我们正在建立和利用自己的管理队伍，在其中增加了技术因素同时也增加了不可缺少的人为因素和组织因素。尤其是托尼·提，作为一名人力资源专家，教给我们大量行为过程，这些对我非常有利。我们正在建立和利用自己的管理队伍，在其中增加了技术因素，同时也增加了不可缺少的人为因素和组织因素。这支队伍队用来帮我们解释管理和本书中专家行动的实例。特别该提到的是，曼彻斯特商学院的组织行为教授罗伊·帕尼教授、伦敦商学院的巴巴拉·法贝勃和珍尼·库柏，原在罗菲柏克大学，现在 Thomas Miller & Co.

其他的网络人员自从离开了数码公司以后，就帮助编撰本书，包括 ASLIBIS、IRMNetwork 和 Shipley Group 的人员。在远程工作、远程贸易和远程合作方面，欧洲远程工作发展组的成员，尤其是霍勒斯·米切尔，提出了新想法并认定了这方面的成功者。还有一些知识管理方面的实践者，给了我很多启示。他们是列夫·德文森、比平·朱那卡、格登·皮特斯和伊丽莎白·兰克。

我也感谢在 BH 出版社主持下帮助完成本书的人，尽管我的步履维艰。这些包括主任编辑杰奎和格雷斯，编辑助理沙利诺斯和牛津大学的生产经理安妮。还应感谢在波士顿使知识管理作为重要的出版社产品的卡伦，他已建立了一个知识管理作者的知识网络。

最后，至少还应感谢另一个先前的同事和 BH 出版社的作者查理斯，他是《第五代管理》的作者。是他把“知识网络”的措词灌输到我的脑中的，而且被他拨动了我的脑中的琴弦的声音仍在响动，同时会指导我未来的行动。我希望它将振动你，使我们在知识网络上共鸣。

PART A

相互依存的世界

全球化的激烈竞争常常来自意想不到的地方。顾客需要的变化也是阶段性的。工艺在不断进步，所有这一切快速发生的因素都给商家带来挑战。它们是怎样产生影响的呢？许多管理书籍，像汤姆·彼得（1987）的《混乱的繁荣》，克雷格·惠特曼和迈克尔西尔娃（1987）的《未来 500 年》以及格雷哈蜜尔和普拉哈拉得 C. K（1994）的《未来的竞争》都提供了相关信息。这些作品都提醒人们：使自己的部门适应变化。

坏的消息，也许会使他们不能或将要不能生存。大部分大公司的寿命不超过 30 年。我先前的雇主数码公司，是一个超过 25 年的典型公司，它经常革新，而且变化十分快速和成功。如果不是这样，它早就不景气了，结果 38 年后还是被 Compaq 吞并。《财富》500 强或《时代》1000 强与那些 10 年前十分强大的公司相比，反差强烈。突出糟糕的例子是胜利公司和巴林银行。当我同那些高层执行官交谈时，得到的往往是他们如何适应变化。今天的变化不像可特莱温所说的“没有冻结的变化，又冻结了”。它是连续的永无止境的。

掌握着商业环境和组织大部分变化的一个最重要因素是信息交流技术（ICT）。通常说来，信息交流技术是商务沟通，应该支撑商务战略。信息交流技术和其他技术的进步是如此之大，以至它正从根本上改善我们的环境、生活方式、工作和商业风貌及社会自身问题。因此，组织须要把新技术当作策略度量核心来理解并积极接受。

也许前 10 年的信息技术的最大变化不是偶然发生在功能和业绩领域，从 20 世纪 60 年代开始就已不断发生的一种倾向已经得到发展，而且相互密切地联系。今天，通讯和电脑网络是很普遍的。企业、政府、个人将会在一些至今还不可能或不经济的领域中变得更加密切。

网络已不再是新鲜事。在早期的工业发展年代，一度分离的地方发电所和煤气供应站，都与输电网有密切联系。地方电信公司同其他地区都建立了联接，因此人们可以在外地相互联系。今天，许多服务业都是相互联系和依赖的，就像我们了解的最经常的消费。一个 20 美元的开关在其损坏后造成半数魁北克省的供

电被切断；因为有一个软件问题，而导致美国东部的很大比率的电话数小时不能联系；一场暴风雪袭击了芝加哥的国际机场，飞往美国全国的班机都被迫中断；香港股票价格直线下跌，风浪波及全世界的股票市场。所有这些都是我们须要依靠这些系统的例子，像输电网一样的物质系统或是和供应市场一样的信息系统都是我们需要的。

当这些系统顺利地为人、商业和社会工作而获益时，也就变得全球化了。举例来说，通过这种一次的接触，你可以完成订购旅游票、出租车、住房等许多事情。许多系统不仅仅单一代理旅游，还有许多的航空公司、出租汽车公司、旅游管理公司和宾馆等都是相互联系的。这些合作系统网络帮助你减少花费、合理分配享用和提供更好的顾客服务。这样的网络特征是信息和知识产生了价值。对于宾馆和航空公司来说，不一定要有航空席位和宾馆床位，但只要有它的信息和它的利用价值即可。因此，有报道说，在 20 世纪 80 年代，美国航空公司通过它的 SABRE 系统获得比飞机飞行更多的利益。

这样的网络，无论如何，在供应链和商业需求结构上相对很高。这种非常的结构和 IT 高标准投资可以自发产生随商业环境而变化的适应能力。出现在今天的网络更加精力旺盛的成长应归功于信息的最高层——知识的价值。我们也不能忽视许多非正式的个人网络的存在，可经常在商业、科学知识和其他社区的领域中获得知识。我们不是生产国家的公用输电网，而是全球化的知识网或互联网。这些有联系的又相互独立而且根本不同的知识，当聚集在一起时，就会导致新的知识和新的机遇。

一个很好的例子是厄尔尼诺现象，一种能影响全球环境变化的洋流，被秘鲁渔民看成是根本无法解释的现象，即关于明显的异常天气知识已被确认为是一种全球化现象。现在科学家和经济学家正联手探讨关于这方面的问题，以便能够预测它的未来发生和影响。

商业协作的规模也同样在增长。跟刚刚提到的那些在供应链网络上的合作一样，他们也同自己的伙伴甚至竞争对手以不同的方式达成战略联盟。为了保证适应和革新，他们须要超出自身的资源和专门知识。他们须要接触短缺的知识，以便产生新的知识

而且更快地使之商业化。生物工程学与药品公司的联系就是一个很好的例子，供应者和网络平台提供者的合并又是一例。越来越多的合作正向全球化发展，并且超过了像因特网一样的电脑联网。全球化的网络联合是贯穿本身的一个主旋律。

本书的另一主旋律是知识。每隔几年，在商务业绩上就会出现一个迄今不能实现的先进的新战略焦点和一种优越的竞争方式。一些创新只是很快消失的一种风尚而已，而另外一些则在重塑新形式后而作为商业运动主流被更加确认。举例来说，全面质量管理（TQM）和商业流程再造（BPR）是近年来两个最大的创新。现在，另外一个，知识管理也出现了。难道这仅仅是商业基础或其他创新的一种时尚而已吗？那些赶时髦的人举了已失败的BPR的例子，并提出了维持发现新事物出现的管理顾问的必要。认为其重要的证据是知识是重要的成绩支撑和一个组织的有价值的未来繁荣的保障。为了获得最大的利益，它必须要真正地管理和开发。公司常不能知其所知，因此，会因为知识没有好好利用而重蹈复辙的现象或知识不能很好地付诸实践是屡见不鲜的。在你将要读到的第二章里，会有好多关于公司开发利用知识获得显著商业利益的例子。就如那些经历了时间考验的实践，特定的事物会因它不落入一种过时风尚而发生。首先，实践自身为人们所理解，且不断通过知识的发展而得以进步。其次，因为商业环境的改变，实践必须适应一些事物，以便能更好地满足需要。

在实践的发展阶段，人们会探讨像TQM一样的知识管理是否会达到重要的地位。我个人倒是希望如此，尽管它可能会以新的构型出现。举个例子说吧，当前知识管理的主流可能会分流为知识分享和知识更新。知识管理可能变成知识资本管理的主要部分。

将要影响互联网络和管理知识发展的主旋律是商业和广阔的社会经济环境的基本倾向。这是第一章的主题。

在A部分和B部分的每个章节里，都有许多“思索要点”，是为了提醒你怎样从这些倾向和发展中受益。

网络知识经济

许多的措词用来形容我们居住和工作的这个变化的世界，以及工业革命后的经济、信息社会和知识时代等。我的愿望并且能反映本书的趋向是前面提到的全球化的网络知识经济。不管利用怎样的条件，这种新环境在近两个世纪的工业时期中都表现出了非凡的特色。

本章从五个主要的转化和走向介绍了网络知识经济。其后紧跟着科技回顾，还有这些变化后的主要操纵权。本章囊括了适应新经济的各种思维。

旧学说不再存在

从 20 世纪 90 年代，我们亲眼目睹了前所未有的变化。前苏联的解体、南斯拉夫的分裂和亚洲经济的起落是典型的动乱，它们影响了我们对形势的稳定预期。与欧盟（EU）内的一体化一致，个别地区像和泰隆尼亚和苏格兰就获得了超出他们自己范围的控制权。这些逆流，不仅仅在欧洲，就是在任何地方，同时须要加强地方自治权。什么地方是它的最终归宿呢？它的国家形式将来又是怎样的呢？

作为个体，我们首先目睹了这些变化。20 世纪后期的生活看上去包含了复杂性和不确定性，因此导致了生存的压力。稳定的工作前景直到可领抚恤金的年代已不复存在。我们生活得更

长，但我们要面对旧时代健康服务和护理保健付款的压力。

对组织来说，日常业务是很难有可利用的选择权。巴林银行，曾经看上去像稳固的防御工事，在金融市场的风暴般的变化中也没有逃脱可怜的崩溃的命运。甚至是著名的大跨国公司也不得不卑躬于外部力量的影响，像壳牌公司就转变方法，将废弃钻井平台处理，这是环境保护专家建议的一项行动。你看到的每个地方，合作的情况都在变化。

变化的公司景象

在现代经济中，价值正在向服务行业 and 知识密集性行业转变。在整个十年中，保健教育、金融、信息网、无线电、无线电通信一直在飞速发展。1997 年底，英国由专门委员会估测的排名前 20 家公司中，有三家药材公司，七家金融服务公司，而老牌工业公司仅有两家。表 1. 1 就是 1998 年有关大不列颠商业价值的概述。在美国也有类似情况，不容置疑的是像美国通用汽车公司（这样的老牌公司）的股票总市值已经被像微软和 IBM（这样一些新兴企业）所超过。一个分析结果显示，在 1997 年，全美花费在食品、汽车、器械、服饰等经济项目上的费用增长了不到 1%，而花费在通信、娱乐、有线电视、金融和商用电脑等一系列新经济项目上的费用在同期增长了 12.5%。

这些变化进一步显示，北美工业等级体系是很明显的。这就认可了 300 多家新工业，并且导致了一个新的信息部门的产生，该部门包括出版、软件、电视广播、无线电通信等。

表 1. 1 英国工业新格局

类别	百分比%
自然资源—石油等	8. 5
工业—化学、工程学	11. 5
消费品—食物、电话	9. 0
药品和保健用品	9. 0
服务业—零售、捐助	28. 0
公益事业	5. 5
金融行业	28. 5

消息来源：FT 保险统计员计算分析部分指数，1998 年 3 月。

以小见大

早在 20 世纪 90 年代初，几乎所有的西方大公司都已经缩减。例如，减少了将近 300 万项工作。一般来说，大公司的裁减是工业改组的一个部分。作为组织中心在他们的活动中，给一些专业化公司增加了更多的工作。当像 EDS 公司这种大企业受益于规模经济的同时，一些小的专业化公司也取得了骄人的成绩。欧委会估计，那些拥有不足 500 名雇员的公司控制了欧共体内部 70 % 的经济基础工作。在美国，从 1980 年到 1990 年间，300 万项工作被 500 家巨资企业把持着。与此同时，有超过 1900 万项新工作由一些公司所创造。经济合作与发展组织（OECD）宣称，潜在的小商业在经济发展中可显示出最大的潜能。

工作的终止

与经济活力分散和小商业经济发展相联系的又一个趋势就是个体经济。大多数雇员不再依赖公司去给他们提供以维持生计的工作。在美国，目前统计大约有 2500 万人是个体经营者或独立承包商。丹尼尔·平克描述了他们作为自由代理商的感受。地球上一个新潮流动向正在无形中飞速发展。他们宁可为自己工作，也不愿为他人公司工作，当公司强迫他们拼命工作时，却不

能满足他们的需求和个人愿望，并且他们也没有共同利益。

通过对达拉玛高级商务学校的实地考察论证了与英国类似的趋向：个体经营者是最小的商业。他们都是单一的技术人员创造者和服务供应者，经常在家工作，除电脑等一些设备和一系列工具外，再没有什么资本投入。

一个重大的倾向就是快速发展的个体经营者。这些个体经济由那些曾在大公司工作过的专业人才来经营。许多利用这些实际经验创造的机会是很常见的。换句话说，许多大机构又提供一些特殊服务同这些独立单位相互联系。

将来的职业不应该是全日制工作而应当根据工作的活动性来安排。这些公司将以最高的效益分配给那些有重要知识和技术的人。在网络经济中，我们都有机会开创电子工作市场。

持续重塑

其他的变化典型也是很明显的。工业界限模糊与清晰是同时存在的。零售商开始加入银行，而且通过它提供服务。与此同时，金融服务行业自发分割那些繁琐的特殊服务行业，诸如信用卡的发行。许多大公司合并起来组成一个更为庞大的组织是为了获得更大效益。如，英国石油公司、Amoco、克莱斯勒公司和奔驰公司。同时有些公司在分解，如汉森公司、英国化学公司和气巴一加基公司。除了完全独立经营的一些组织，资方出售商业单位力图产业重组和抓住重点产业。例如，在 1997 年联合利华公司的一家专门的化学药品公司被卖给了英国化学工业公司。一个分析显示，英国的 30 家大公司通过成立一些有特色的独立部门来为他们的股东创造更大的利益。

公司和产业经常重组是这些相互补充趋势的很好典范。在任何时候，联盟都有万花筒般的变化形式。先前的合作伙伴也会变成竞争对手，而与原来的竞争对手们建立了联盟。许多集团经常的重新组合，也像预期的那样给公司带来不少利益。在众多的合并中，成功的毕竟是少数，而更多的则以失败而告终。伴随着裁员，大多公司看到的并不是商业上的业绩提高，只不过混乱的局