

デビッド・J・スカイアミー著

知識ビジネス

—オンライン取引と知識の商業化の統合—

太田進一・阿辻茂夫・施 學昌 監訳
企業政策研究会 訳

晃 洋 書 房

CAPITALIZING ON KNOWLEDGE

by

David J. Skyrme

Copyright © 2001 by David J. Skyrme

This edition of Capitalizing on Knowledge by David J. Skyrme is published by arrangement with Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England through The English Agency (Japan) Ltd.

序 文

組織は、2つの重要な変化に直面している。第1に、高価値の資源と価値創造の両輪としての知識センターの位置付けである。第2に、インターネットの衝撃であり事業をe-ビジネスへと進化させる。最近までこれらの発展は別物とみなされていた。しかしこれらは互いに関係していることがはっきりしてきた。知識は資産であり、知識ベースの製品やサービスへと再包装される。インターネットは、知識のマーケティングや配達の有効な媒体を提供する。2つの脈絡を結びつけると知識ビジネスへの基本的要素を持つことになり、オンラインの知識ビジネスは組織の知識を利用し、インターネットをマーケティングや配達的手段として開発する。

オンライン取引と知識の商業化

もし既知であるかどうかしか判明できないならば、組織における知識イニシアティブの最初の課題は、識別や既存知識の広範な共有になる。このナレッジ・マネジメントはビジネスプロセスや生産性向上の改善のために利用され、新製品開発期間を短縮し多くの恩恵を達成する。これら最初の恩恵が終わると、組織はナレッジ・マネジメントが外部効率を改善するために利用できるように転換する。

製薬企業や経営コンサルタントは知識からの収入を確保したが、他の職種では知識資産の確認や市場可能性を評価することに努めていない。その中でスカンディア社(Skandia)は進歩的な企業である。1994年以降、知的資産を含む知的資本を常に評価し報告してきた。組織は着手すべき知識を利用する評価システムを保有していないが、事業戦略として外部の知識開拓を課題としていないならば機会損失になる。内部的に一般化された知識は外部的にも適用でき、成長できる知識ベースの製品やサービスへと転換できる。商業化される知識プロセスこそがこの本の第1の主要テーマである。

インターネットは知識ビジネスに多くの利点を提供する。取引コストを削減

し、市場範囲を拡大し、24時間取引を可能にする。デジタル化される製品やサービスに対し、即時の電子配達が起こりうる。多くの組織は、多かれ少なかれ e-ビジネスになりつつある。e-ビジネスは、インターネットとその関連技術を利用し、オンラインで実行される。インターネットは技術革新の温床であり、新しい e-ビジネス・モデルが絶えず導入されている。企業間マーケティングや競売のように、伝統的商業と併存する。インターネットは、機能性と市場範囲を広げる。企業間電子商取引やオンライン・コミュニティ、電子市場、市場変動価格のような技術革新は、伝統的メディアを利用しては実用的でないかコスト効果がない。インターネットの衝撃と有効な利用方法は、この本では第 2 の主要テーマである。

知識の商業化とインターネットの可能性を結合して、どの組織も知識ビジネスの機会を作り出せる。その知識を B2C や B2B マーケティングとして販売できる。他方では、知識市場やオンライン助言ネットワーク、知識競売、他の同様な発案のように新しい種類の知識取引機関が出現しつつある。すべてが成功しているわけではない。先駆的な知識市場であるアイキューポート・コムは、市場試行後に全面的な商業化を放棄した。他のドット・コム企業がコストで学んだように、インターネット・リーチが常に資金的に恵まれているわけではない。この本は、ドットコム・マーケティングの誇大広告以上に、インターネットがいかに成功する知識ビジネスを創造し、支援する媒体として利用できるかについては批判的である。

本書の概要

この本ではインターネットと電子商取引の要素を扱っているが、これまでの類書ではこの問題を取り上げてはいるものの知識のオンライン取引には多くを割いていない。またナレッジ・マネジメントに関する本が急増しているが、外部開拓よりも組織内でのナレッジ・マネジメントに充てている。オンライン取引と知識の商業化を結びつけるのは本書が初めてである。

開拓すべき知識を持つ誰もが、この本を読めば恩恵を得る。商業的に開拓可能なノウハウやアイデアを持つためには、知識の先駆けとなる大組織に所属する必要はない。事実、世界の市場ニッチの傾向は、独自の経験や知識を持つ個

人に有利であり、官僚的な製品創造プロセスに束縛されていない。他方でこの本を組織的視点から読むと、組織的知識を利用する種々の方法が見出される。

この本は主に専門家向けである。その知識の組織的な固有の価値でもって、すべての専門家や経営者、コンサルタントは、知識の一括方法や開拓方法に関する有益なアイデアや指針が見つかるであろう。新しいビジネス機会を開発する人々が最も恩恵をこうむるべきである。ビジネス開発やマーケティング管理者、製品・サービス管理者、知識専門家、IT 専門家が含まれる。知識ビジネスの構築を支援するために、他の組織が実施した実践的な指導や事例が見つかる。私は自己の仕事で有効であると証明されたモデルを紹介した。厳密な学術調査というよりも個人的な体験との思考結果である。コンサルタントの仕事のために、学術的厳密さや文献調査に十分な時間が割けない。結果をもたらす実践道具を必要としており、変化の早いこの時期にこのアイデアを素早く公開し、実際の場面で実行され試験されることが好ましい。それゆえ、有効な基礎理論に対して無駄なように見える大学教員や学生に対しては謝らなければならないが、その人たちに対してもこの本を読むことで恩恵を受けると信じている。そのため多くの質問には回答せずにしており、研究に値すると信じている。

商業的事業に対して組織的強調が明瞭であるが、多くの概念や教訓は非営利や公的部門の組織にも適用できる。情報・知識を提供する個人やチーム、組織は、一括したり、オンライン化することで恩恵を得る。主要目的が、収入を生み出すことでなくても問題でない。コスト有効的なサービスを分配しようとしているなら、顧客ニーズや、有効な一括、容易にアクセスできるオンライン化という知識が必要である。

本書の構成

最初の2つの章は、知識ビジネスとe-ビジネスの基礎を述べている。第1章は、最近のコースであるナレッジ・マネジメントに触れ、知識を通して価値が一般化される方法を見ている。対象ベースと人々のベースとの間で違いがある。この章はまた、ナレッジ・マネジメントチームがどのようにして自身の知識を開拓できるかの事例を示している。第2章は、電子商取引の発展とe-ビジネスの展開に関して急速な変化を考察しており、多層インターネット市場モデルの

枠組内で取り扱われている。e-ビジネスで利用される種々の接近と方法は、知識が製品であるという適用可能性を再調査している。

第3章は、インターネット市場とビジネス・モデルの評価を詳細に試論している。知識ビジネスに対する課題として役立つであろう、知識価値システムにおける種々の役割を考察している。また収入が一般化される異なった方法が議論される。第4章は、知識市場の評価に充てられている。いくつかのキー概念が導入された後、この章の残りは何が成功する知識市場を作るかという質問に向けられ、特別な注意が経験と対照的な早期の開拓者や学習に払われている。

第5章の焦点は知識の一括化と製品化である。種々の方法が知識資産の種々のタイプや種々の結合に対していかに有効であるかが示されている。もっとも有効な知識製品・サービスの多くは、オブジェクトベースと人間ベースの知識の混合を含むハイブリッドである。この章で導入された重要な概念は、パッケージの基礎をなす記述と宣伝販売である製品カバーである。この章は、知識の製品とサービスのバランスが取れた割合を如何にして作るかという挑戦に充てることによって結論を下している。

次の2つの章はマーケティングを見ており、マーケティングの無形財産の視点と、主要なマーケティング手段としてのインターネット利用という視点の2つの視点から見ている。第6章は、マーケティングの典型的な教訓である3C(カスタマー、カンパニー、コンペティター)や4P(プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス)をインターネットが如何にして変化させるかについて調査している。第7章は、新しい手段たるインターネット・マーケティングの10Pを紹介している。ポジショニング(適材適所)、パッケージング、ポータル、パスウェイ(経路)、ページ、パーソナル化、プログレッション(進行)、ペイメント(支払い)、プロセス、パフォーマンスである。

前述の4つの章の概念は、第8章において一緒に引用されているように、オンラインの知識ビジネスを発展させる実用性を見ている。知識ビジネスに対する7つの成功要因のセットに対応して組織化されている。これらは、製品開発や運用熟練、技術インフラ、良質な顧客経験の分配を含んでいる。

本書の最終章である第9章では、オンラインの知識経済の広範な文脈でいくつかの方向を見越している。組織や政府に対して同様に挑戦を提起する技術的、経済的、規定的な要因のいくつかを強調している。これらの挑戦は、解決が容

易でない戦略か政策かという二者択一の形式で述べられている。

本書は知識についてのツールを提供しようとしている。本書でよりよく学習をしたいならば、読書するときと同じに行えばよい。少なくとも、カラーの蛍光ペンを利用し、余白にアイデアや注記、事例、心覚えを書いて欲しい。組織とあなた自身が知識の資本化の機会を考察し、仲間とともに熟考や発見をするべきである。その方法は、私の印刷物による説明よりも、より多くの知識と理解を深めることができる。

最新情報の入手方法

インターネットや電子商取引のような変化の速い分野をカバーするどのような本の問題も、出版される前に時代遅れになる危険があるということである。e-ビジネスは、合併したり再構成したり、単純に消滅して名前が変わる。製品が名前を変えて新版として登場する。技術は発展し続け今日の子言をし、熱中は途方もなく後知恵のように思える。新解決策は新名称を伴う。インターネットの用語集はより素早く発展させる。

これらの開題を克服するためにいくつかの方法を試みた。第1に、この本の強調は重要概念や原則的な指導、実際の指針に関してである。これらの多くは根本的でゆっくり変化すべきであり、それゆえ読者は広範な原則に集中すべきである。一方で詳細ないくつかは変化すべきである。事実、大いに適切であると考えられる話題は、インターネットからもっと最近の資料によって知識を最新にし、特定の事例を探ることによって恩恵をうけることができよう。第2に、開発や趨勢はまだ未発達であり、二者択一のシナリオを提示した。それゆえ実際の結果は、バランスの取れた影響に依存している。第3に、これらの領域では、変化はもっともらしいものである。ホームページの所在や、統計、説明に役立つ事例、製品の名前のように、チェックは出版に先立ち変化すべき最新の実行可能な時期である2000年10月になされた。一般に、その起源が反映する最善である時期に関連する名前が利用された。ソフェオン (Sopheon) よりもテルテック (Teltech)、キャップ・ジェミニアーンスト・ヤング (Cap Gemini Ernst & Young) よりもアーンスト・ヤング (Ernst & Young) のようにである。

問題を最新のものにする最終的な解決策は、この本を通してインターネット

を広範に議論するメディアを利用することである。この本へのウェブサイトは、読者に主要な発展を知らせ続ける。それは、次のサイトである。

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

加えて、最新のものにするために私へのコンタクトは電子メールでお願いしたい (david@skyrme.com)。あなたからの返信、他の事例の提示、どのようなコメントでも結構である。これらの情報はウェブサイトで読者と共有したい。

謝 辞

記事やニュース、会議での打ち解けた会話、1万ものインターネットのウェブページなどすべてが、テーマに関する理解や知識を加えてくれた。見知らぬ恩人からの自由で柔軟な知識に対して、瞬時の流れで記録できなくて名前は忘れた人たちに対し感謝したい。

しかし自覚していないと思うが、この本の最終的な形式や内容に対して重要な貢献をしてくれた数人がある。とりわけ、キャサリン・コクソン (Catherine Coxon) に対して感謝したい。アスリブ (Aslib) での行事企画者であり、一連の電子商取引、マーケティングとインターネットのワークショップからの権限を与えてくれた人である。私の調査をこれらの話題で最新のものにするために、また私の知識を密着した枠組みへと組織化するために、この刺激が私に弁解と機会を与えてくれた。また、私の執筆をより豊かにした批評的質問と貢献に対するこれらコースの関係者に感謝したい。

その仕事が引用され適切に認識されるような、他の多くの個人への貢献に対して感謝したい。このグループのうち2つは注目に値する。トニー・ブルアー (Tony Brewer) は、知識を商業化する用語を実際に推進した最初に知りえた一人であった。1998年の主題に関する彼の調査研究は、この主題は追及するに値するという確信をすることになった(知識を商業化するというのは、この本にとって独自の作業であった)。私の思考を新しい方向で刺激した他の人はブライアン・デービス (Bryan Davis) であった。彼はカエティヤ (Kaiteur) ナレッジ・マネジメント研究所の人であり、私に彼の調査を知識市場へと変換させた人である。加えるに大企業や中小企業で私の注文に応じて、明確化や情報化してくれた方々に対して、また引用やウェブサイトのイメージのような内容を再生産するのに必

要な許可を与えてくれた人たちに対して感謝したい。

また、この本を不明確な概念から最終的な出版へと導いてくれた、バターワース・ハイネマン (Butterworth-Heinemann) のスタッフに感謝を捧げたい。とりわけ、この本のタイトルに関心をもってくれたキャサリーン・グラント (Kathryn Grant) に対して、また彼女の進行を支援してくれた副編集長のニッキ・キア (Nicki Kear) に対して感謝したい。

最後に、ウェブページや他の出版物、私の執筆物に関心を表明し、質問と回答によって私自身の知識を利用することを奨励してくれた人たちである、私の記事の多くの読者に感謝したい。

2000年10月

イングランド ハイクレヤにて
デビッド・J・スカイアミー (David J. Skyrme)

目 次

序 文

第 1 章	知識を内部から外部へ	1
	知識に関する論点の展開 (2)	
	2つの推進軸と7つの道具/多面的視点/豊富な手法	
	知識による価値 (12)	
	知的資本の測定/本質的価値/実用価値/体系化と価値	
	組み合わせの価値	
	ナレッジ・マネジメントを超えて (18)	
	アウトサイド・イン (外部市場知識の内部化)	
	インサイド・アウト (組織内部知識の外部化)	
	知識の商業化 (22)	
	知識ビジネス (K-business)	
第 2 章	知識のプラットフォーム	25
	EDI からインターネット・コマースへ (26)	
	e-コマースの利点/e-ビジネスの取引形態	
	インターネットの知識 (31)	
	医療知識のオンライン化/インターネット効果	
	ナレッジ・ビジネスの利点	
	インターネット革新 (35)	
	インフラストラクチャー (基礎構造)/ソフトウェアの利用方法	
	可能なサービス/マーケットとその適用/ユーザーサービス	
	環境および周辺の状況/ドットコム of 勝者と敗者/敗者	
	失敗の原因/勝者/インターネット関連株の評価	
	俊敏さのギャップ (48)	

第3章	知識ビジネス：新しい市場、新しいモデル	49
	知識供給者の形態 (49)	
	知識クリエイター (50)	
	知識メディアリイ (51)	
	知識アグリゲーター／知識ポータル／知識リファイナー	
	知識パッケージ／知識プロカー	
	知識パブリッシャ (55)	
	知識モールまたは知識ショップ (55)	
	知識コミュニティ (57)	
	知識プロセッサ (58)	
	知識フランチャイザ (58)	
	知識エニシング (59)	
	有料から無料へ (60)	
	役に立つ知識／関係構築／無料交換	
	無料から有料へ (64)	
	定期購読対現金払い方式／広告／アフィリエイト・プログラム	
	手数料と収入分配／知識の値段を決める14の方法	
	最良のモデルはどれか (73)	
第4章	オンライン知識市場	74
	知識市場は存在するか (74)	
	現実から仮想へ／主な構成要素／オンライン知識市場の最前線	
	次の世代	
	市場の魅力 (88)	
	市場へのアクセスのしやすさ／正確な組み合わせ／高い透明性	
	知識の共創と開発	
	何がよい知識市場を作るのか (91)	
	可能性と落とし穴 (94)	

第5章	知識の製品化	97
	製品とサービスの中の知識 (97)	
	知識の形	
	人間ベースのサービス (100)	
	コンサルタント業は、彼らの専門知識を製品化する	
	オブジェクトベースの知識製品 (102)	
	パッケージ・バリエーション/特許と知的所有権	
	知識の濃縮された製品/情報製品	
	知識ハイブリッド (111)	
	知的出版物/e-ラーニング/知識製品の特性	
	知識パッケージの完成 (116)	
	知識ラッパー/デジタル権利/プロダクトサラウンド	
	製品化の過程 (120)	
第6章	マーケティング再訪問.....	122
	何が同じで何が違うのか (123)	
	顧客を知る (125)	
	見えないものから見えるものへ/顧客のプロファイル	
	思いがけない競争相手を期待する (129)	
	新しい競争のフレームワーク	
	顧客は知識の準備ができているか (132)	
	製品：台頭と進化 (133)	
	価格：下落と活動 (134)	
	流通：サイバースペース (135)	
	販売促進：個人と対話型 (137)	
	対話から親密な関係へ	
	マーケティングの知識 (141)	
第7章	インターネット・マーケティングの10P.....	146
	Positioning (ポジショニング) (147)	

Packaging (パッケージング) : 開いているか, あるいは閉じられているか (148)

ブラックボックス・ナレッジ/バラエティー vs コスト

Portals (入り口) : ナレッジへのゲートウェイ (150)

Pathways (経路) (152)

Pages (ページ) : 印象を与えよう (153)

見た目と印象/インフォメーション・アーキテクチャー

Personalization (パーソナル化) (156)

Progression (進化) : 無料から有料へ (158)

Payments (支払い方法) : 仮想上の必要性 (159)

Processes (プロセス) (160)

Performance (パフォーマンス) : 肝心な点 (162)

マーケティング・サイクルの再考 (165)

第8章 成功する知識ビジネスの展開.....167

何が成功する知識ビジネスをつくるのか (168)

活用できる知識財産 (170)

優れたビジネスコンセプト (171)

有益なニッチ市場を開拓する/実行可能なビジネスモデルの開発

インキュベーション: アイデアを育てる (174)

2 要因-全て一緒にする (176)

顧客の経験 (181)

操作性 (183)

知識プロセスのデザイン

成長速度の持続 (185)

第9章 展望とジレンマ.....187

イノベーションの開放(発揮) (188)

既存企業の対応 (189)

人工的知識と人間の知識 (190)

知識の価値をどのように評価するか (191)
結局、誰の知識なのか (192)
我々は WKO が必要か (194)
メタ知識経済 (196)
ネットワーク化された知識エコノミーの進展 (197)

監訳者あとがき (199)
索 引 (201)