

知識経営のすすめ  
—ナレッジマネジメント  
とその時代

# 知识 经营的魅力

知识管理与当今时代

〔日〕

野中郁次郎

绀野登

著

赵群  
译



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

# 知识经营的魅力

知识管理与当今时代

〔日〕

野中郁次郎  
绀野登 著

赵群 译

中信出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

知识经营的魅力：知识管理与当今时代 / (日) 野中郁次郎, 绀野登著, 赵群译. —北京：中信出版社, 2012.1

书名原文：知識経営のすすめ：ナレッジマネジメントとその時代

ISBN 978-7-5086-3129-5

I. 知… II. ①野… ②绀… ③赵… III. 企业管理：知识管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第228110号

CHISHIKI KEIEI NO SUSUME by Ikujiro Nonaka, Noboru Konno

Copyright © Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, 1999

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Chikumashobo Ltd., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition published by arrangement with

Chikumashobo Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 知识经营的魅力——知识管理与当今时代

ZHISHI JINGYING DE MEILI

著 者：[日]野中郁次郎 绀野登

译 者：赵 群

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：14 字 数：120千字

版 次：2012年1月第1版 印 次：2012年1月第1次印刷

京权图字：01-2011-4916

书 号：ISBN 978-7-5086-3129-5/F · 2510

定 价：35.00元

## 版权所有 · 侵权必究

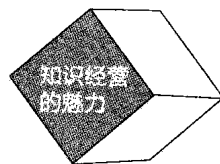
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱：[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线：010-84849555

服务传真：010-84849000



## 目录

### 第一章

#### 从信息到知识

- 与信息迥然不同的知识世界 / 3
- 美国实施知识经营的主要原因 / 7
- 新经济的主要成分是知识 / 12
- 知识管理的界限 / 14
- 知识经营孕育出竞争力和成长力 / 15
- 知识症候群 / 19
- 症候群的类型 / 21
- 知识是不会减少的资源 / 23
- 市场评价决定战略 / 27
- 建立在知识基础上的市场具有不稳定性 / 31



第二章

21 世纪的革命

- 归根结底，知识是什么 / 35
- 知识经营者最关心的两件事 / 37
- 知识管理现象 / 38
- 知识经营与知识管理相同吗 / 40
- 主角是知识工作者 / 43
- 先进实践企业的事例 / 45
- 培养参与意识的组织文化 / 50
- 知识是当今衡量企业优秀与否的标准 / 51
- 知识管理是对现有知识资产的灵活运用 / 52
- 知识管理的四种类型 / 53
- 简单的组合产生矛盾 / 59
- 何为成功的基准 / 60
- 支撑企划的条件 / 63
- 如何使用信息技术 / 67
- 设置首席知识官的必要性 / 71
- 组织领导的重要性 / 74
- 知识经营的发展阶段 / 75

## 第五种经营资源

- 知识创造企业 / 81
- 知识是“信念” / 82
- 知识与信息不同 / 84
- 隐性知识和显性知识 / 85
- 类似于画地图 / 88
- 知识创造的过程 / 89
- 知识过程的展开 / 94
- 隐性知识的重要性 / 95
- 隐性知识起决定作用的商业领域 / 98
- 超越自我的发展过程 / 99
- 知识资产的经营 / 103
- 知识是未经应用和整合的资产 / 106
- 从财务会计的角度理解知识资产 / 107
- 知识资产的存在场所（结构性分类） / 110
- 知识资产的存在类型（功能性分类） / 111
- 知识的形态如何（意义性分类） / 115
- 制作知识地图 / 117
- 知识资产的评定 / 119
- 知识资产的投入产出 / 123
- 知识经营的活力 / 125
- 引入知识经营的契机 / 127



第四章

设计“场”

- 什么是“场” / 133
- “场”与知识联系紧密 / 136
- “场”与知识创造 / 138
- “场”的类型 / 140
- “场”是平台 / 144
- “场”与记忆 / 146
- “场”与信息技术 / 148
- 全球化经营与“场” / 151

第五章

成长战略引擎

- 知识经营的组织与领导能力 / 159
- 组织要成为知识工作者的平台 / 160
- 二律背反共存的组织 / 162
- 新组织的象征 / 164
- 复合型企业组织的关键点 / 165
- 激活“场”的活力 / 170
- 知识生产者激发“场”的能量 / 172
- 知识生产者的资质 / 175
- 全球化环境下知识领导者的资质 / 177

第六章

**创造范例的经营**

21 世纪的制造业是知识产业 / 183

何谓知识制造业 / 186

日本企业的未来与知识制造业 / 189

拉动知识经济的创造设计 / 190

从“战略的时代”到“知识、价值的时代” / 192

新战略部门的视点 / 194

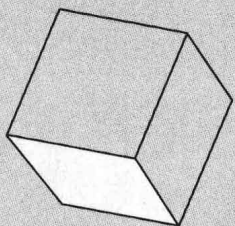
融合东西方的智慧 / 195

走上创新型企业之路——求知的规范 / 197

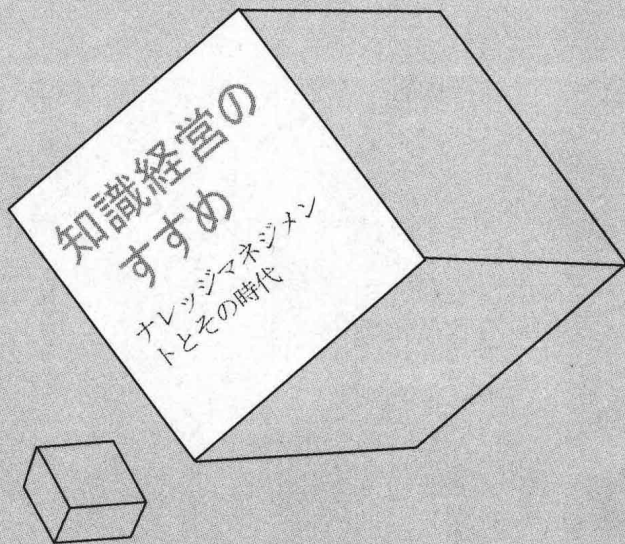
参考文献 / 201

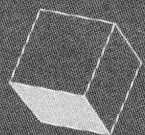
后记 / 203





# 第一章 从信息到知识





## 知識経営のすすめ

ナレッジマネジメント  
とその時代



## 与信息迥然不同的知识世界

“知识”作为下一代产业经营的关键词正备受瞩目。

20世纪90年代后半期开始风行于欧美的“知识管理”(knowledge management)概念,可谓这一概念获得关注的外在表现形式。所谓知识管理,简而言之就是将个人的知识和企业的知识资产(knowledge asset)有组织地集结、共享,并借此提高效率,生成价值,以及以此为目的而开展的框架构建和技术应用。

本书稍后会提到,知识管理实则不过是知识与经营或商业行为连接平面的一个方法论概念。

当前,在日本国内提出“知识于经营而言举足轻重”、“企业内部要开展知识管理实践”等口号,未必能引起共鸣。在这一点上,欧美与现今的日本存在一定程度的差异(尽管近年来在公司内部开展知识管理的日本企业确实有所增加)。但是,我们也不能就此短视地恣意将知识管理理解为



短期内立竿见影的实践手法。

我们为何要强调凸显“知识”呢。其实不少实例表明，虽然目前有很多人都在呼吁开展知识管理，但其实他们并未真正理解知识与“技术”或“信息”等概念间的差异。那么这些概念本质的区别究竟是什么呢？

或许不会有人对“信息于企业而言具有价值”的观点持有异议。但是，当焦点聚集到知识这一概念上时，现实情况往往与先前“信息时代”所推崇的信息至上的理念大相径庭。比如，您是否遇到过由于工作中接触到的信息过多、过于泛滥而致使您无法看清事态本质的尴尬境况呢？您是否也会烦恼如何才能挑选出真正需要的信息，以及怎样处理这些信息呢？

信息化（其本质为数据化）越是推进，我们就越需要一个超越信息社会的框架构造。互联网的大众化普及，在为人们带来便利性的同时也带来了信息的压力。这样的结果是我们期待的吗？抑或这是社会发展步入新阶段的必经途径？

信息的含义随着时代的推进而演变。企业的信息系统最初是为了交换工厂生产过程和流通过程中的数据而创建的。

例如，19世纪末，美国的精品肉类加工商积极在集中量产设备（精品肉工厂）的物流环节有效发挥铁路的功效，并将此与通讯相结合，从而实现了跨越式发展。通过通讯掌握到的消费区的可靠信息，有助于有效防止牛肉库存的积压。企业可以根据产品需求量的变化及时作出优化调整。类似这种对信息技术的有效利用（打破时间和空间的约束，调整产品和资金的流动）至今仍在发挥作用。

信息系统其后逐步发展成为专门的“管理职位”开展信息分析、处理



和决策服务。信息系统的投资产出由“管理职位”的生产率（成本效率）是否提高来判定。究其原因，主要由于过去一贯认为工厂（硬件、产品）是生成经济价值的根源，虽然信息系统处于有效支撑工厂业务生产的核心和基础位置，然而其毕竟只是由“间接部门”来掌控。这一印象根深蒂固。

表1 由信息时代向知识时代的转变

信息时代	知识时代
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有形资产（硬件）是价值的源泉</li> <li>• 工厂（产品）产生利益</li> <li>• 白领进行信息处理</li> <li>• 级别化的分工，极少协作</li> <li>• 模式化的业务程序</li> <li>• “白领”（管理职位）意味着管理费用：人员裁减等于利益产出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 无形（知识）资产是价值的源泉</li> <li>• 人和组织（知识）产生利益</li> <li>• 知识从业者有效利用知识并创造知识</li> <li>• 多元化的组织团队、协作是基本形式</li> <li>• 非模式化的业务，动态的程序</li> <li>• 将知识从业者定位为“生产投入”：投资人力资本创造价值</li> </ul>

然而，由于时代的剧烈变化，价值的生成源泉已经不仅限于工厂和硬件，而逐步转向以产品为媒介的问题处理、服务和信息提供等。这种现象不问行业类别。人或组织创造出的知识或基于知识的资产成为价值产生的源泉。

笔者认为“知识从业者”一词风靡起来，反映了“白领阶层”已经不仅仅被认为是单纯的“间接部门”，而是成为能够产生价值的“直接部门”。信息时代的“白领”，在社会化分工中已经不是作为单个个体而存在，而是成为了社会分工的一部分。与此相对，知识时代的知识从业者，每个个体均发挥着各自独立的作用。这些人通过网络化分工协作，整合知识。这一现象实为一种革命性的转变。

也就是说，信息社会和知识社会从某种极端意义上来说，可能是两个



截然相反的世界。对企业而言，“知识”真正的含义并不仅仅是单纯的把信息概念替换成知识概念，或者在（狭义的）知识管理的口号下，谋求工作时间缩短或“白领”业务效率的提高。

重要的是，未来的企业和生产经营方式将发生根本性的改变。企业也将会普遍形成以知识为动力推动成长这一理念。本书旨在将知识经营，或作为其狭义方法论概念的知识管理，放在经济生活的宏大框架中来进行讨论。

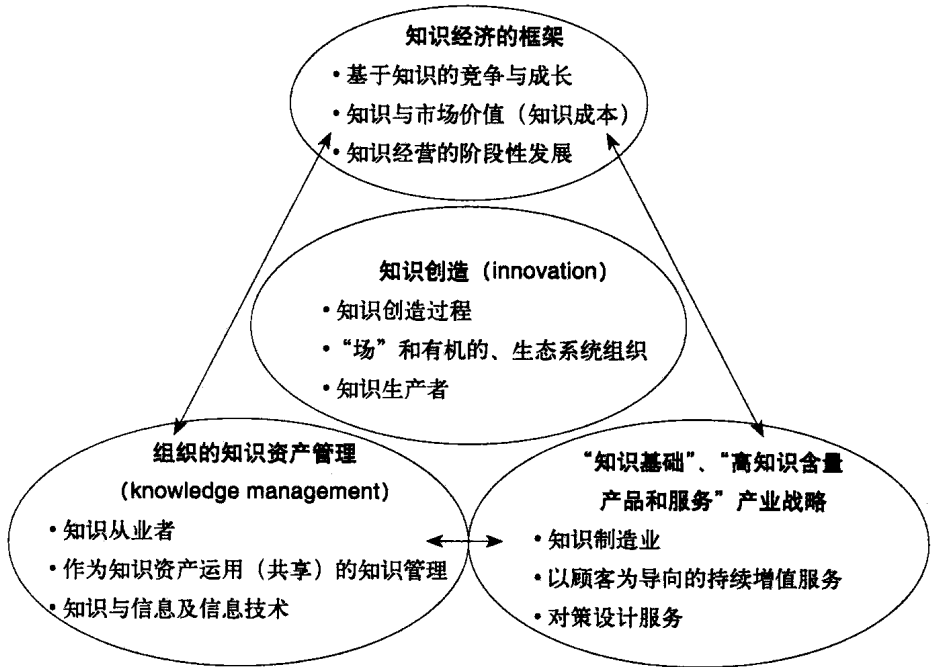


图1 知识经营的框架



## 美国实施知识经营的主要原因

美国企业之所以提倡知识管理与知识整合，是因为美国企业不仅仅将其当做是某种技巧。他们把激烈的竞争环境中遭遇的各类问题归结为知识问题，并希望在知识经济中谋求生存和繁荣。

知识管理最初受到关注，是由于其可以有效解决一些负面问题。正如眼下日本企业所遭遇的一样，美国企业也曾一度因为削减成本而进行过裁员和重组。这些活动带来的副作用就是知识与人才一并流失，效率降低。美国企业旨在通过知识管理使流失的知识形成回流，希望将个人的知识在组织结构和组织系统下得到有效维持。

另外，许多企业在全球化市场环境下面临生产周期大幅缩短的问题。这些企业迫切需要在关键领域掌控、有效利用知识。企业需要通过个人或集团的知识共享和转让（技术知识再利用），避免业务流程的重复，实现生产效率的提高和高效快速化。

而且，这也是一种新的尝试。企业试图在知识经济时代，将知识资产看做价值的源泉（知识财富），并从中获取收益。

以上几点说起来均言之凿凿，也合乎日本企业的实际情况。但是就现实情况来看，日本企业似乎并没有如美国企业那般迫切地试图发挥知识的作用。

究其原因主要在于，美国人历来重视知识，甚至不惜将其提升到国家性的战略高度。知识可以带来诸多价值已成为许多美国经营者的共识。美国历来将知识看成是经营的主题，而非现阶段信息系统主导下的知识管理概念流行起来以后，才开始关注知识概念。



我们可以从更加广阔的知识经营的观点出发，历史性地分析一下知识管理兴起的背景。可以看出，其中存在两大必然的推动力。这两股强大的推动力推动着美国企业，乃至所有希望在21世纪大展宏图的企业都开始关注知识概念。

### (1) 知识管理的源流之一：对企业内部资源的关注

美国经济在20世纪末的数年发展迅猛。与此相对，日本经济则跌入低谷，昔日风靡一时的日本式经营模式遭遇寒冬。当然，许多人也一定记得，在20世纪90年代初期，叱咤风云的美国也曾遭遇过前所未有的危机。

1991年的美国GDP（国内生产总值）实际呈现负增长。其后许多企业进行了大规模的人员裁减。这个时期，人们叫嚣着“美国时代的终结”。而正是在这一时期，出现了一些对后市影响深远的概念。形成于这一时期的，有“学习组织”概念，企业核心竞争力（core competence）概念，以及后来“重组”等经营方式。这些经济学概念在这段时期引发了诸多关注与讨论。

这一时期的美国企业，由于受到日本企业的挑战，开始探索新型企业的优势。可以说日本式经营模式正兴起于这样一种夹缝中。

在探索的过程中，美国企业开始关注组织内部无形的资源和能力。他们认识到，企业首先要停下脚步，反观自身内部，而后再进一步发现原先战略中心式经营的缺陷，确立外向型的战略发展方案。该时期关于日本企业强势原因的探讨可谓热火朝天。多数人认为日本企业的发展动力源自组织内部。之所以人们有这样的印象，主要是因为日本企业看起来并未制定什么特别的企业发展战略，却能够在商界取得累累硕果。





“核心竞争力”一词如今频频出现。而其最初的提倡者加里·哈默尔（Gary Hamel）和普拉哈拉德（C.K.Prahalad），正是通过对当时两个著名的日资企业——佳能公司和NEC公司的研究，提出了这一著名概念。

这种“对企业内部资源的关注”可谓90年代初期经营领域的重大事件。对于内部资源的关注为后来提出知识至上的理念打下了基石。甚至有人提出假设，所谓竞争力，其实并非有形的硬件设施的竞争，而是软件方面的竞争，往深处挖掘它或许就是埋藏于企业内部的知识间的竞争。如此一来，知识便成了竞争力的源泉，而自由运用知识的“智慧”，对于未来世界的产业、竞争和经营而言，便被赋予了不可比拟的意义。

前面我们曾提到，这一时期，裁员和重组的弊端开始显现。由于掌握知识的人才流出和部门分割，一直以来支撑企业发展的知识生态系统开始崩塌，进而引发了“知识问题”。这些现象也促使企业开始关注隶属企业内部资源的知识概念。

这一时期出现了一个划时代的概念，那便是“灵敏性”（agility），亦可称为“灵敏性竞争”。灵敏性一词不单指行动快速，同时还包括聪颖而富有智慧等含义。人们经常借用电子邮件的快速回复机制或企业快速应对客户需求等事例来引证这一概念。其实灵敏性的含义远不止于此。

对于灵敏性的思考最初源于美国的制造业。当时，美国制造业在发展过程中遭遇瓶颈。为了突破发展瓶颈，他们适时提出了这一概念。此时，制造业已不再满足于硬件生产者的身份，同时还希望创造出融合了软件和服务等内容价值。制造商认为，如果再不进行创新，便无法在全球化的竞争环境下继续生存。基于这种观念的影响，原本以硬件为核心的计算机