

智慧树经管书系
汉译知识管理丛书

创造知识的企业

日美企业持续创新的动力

[日]野中郁次郎 竹内弘高 著
李萌 高飞 译

世界“知识运动之父”的名著
知识管理领域被引用最多的著作
美国出版商协会“年度最佳管理类图书”
德鲁克对此书的评价：“经典之作”！

知识产权出版社

**THE KNOWLEDGE-
CREATING COMPANY**

Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi

The Knowledge-Creating Company
How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation
The Knowledge-Creating Company
How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation

智慧树经管书系
汉译知识管理丛书

创造知识的企业

日美企业持续创新的动力

[日]野中郁次郎 竹内弘高 著
李萌 高飞 译

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

创造知识的企业:日美企业持续创新的动力 /

[日] 野中郁次郎, [日] 竹内弘高著; 李萌, 高飞译

北京: 知识产权出版社, 2006.1

(汉译知识管理丛书)

ISBN 7-80198-367-X

I. 创... II. ①野...②竹...③李...④高... III. 知识经济-应用-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 144978 号

Copyright © 1995 by Oxford University Press, Inc. This translation of The Knowledge-Creating Company, originally published in English in 1995, is published by arrangement with Oxford University Press, Inc.

本书英文原版 The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation 由牛津大学出版社出版, 现正式授权知识产权出版社在世界范围内以简体中文翻译、出版、发行。未经出版者书面许可, 任何人不得以任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分, 违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。

汉译知识管理丛书

创造知识的企业

——日美企业持续创新的动力

[日] 野中郁次郎 竹内弘高 著

李萌 高飞 译

责任编辑 刘忠 董海龙

责任校对 董志英

装帧设计 鞠洪深 徐芸

责任出版 杨宝林

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸桥马甸南村1号

网址: <http://www.cnipr.com>

电话: (010)82000893 82000860-8101

编辑电话: (010)82000860-8024

印刷: 北京市兴怀印刷厂

版次: 2006年4月第1版

开本: 720mm × 960mm 1/16

字数: 268千字

ISBN 7-80198-367-X/F·059

如有印装质量问题, 本社负责调换

邮编: 100088

邮箱: bjb@cnipr.com

传真: (010)82000893

编辑邮箱: dhl6633@126.com

经销: 新华书店及其相关销售网点

印次: 2006年4月第1次印刷

印张: 21.75

定价: 35.80元

总 序

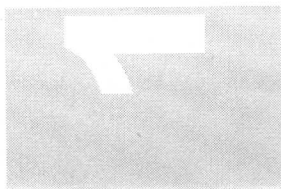
知识管理：核心能力的本源

在充满机会和挑战的时代，为应对日益复杂、动荡和多元的世界，我们需要创造性的思维方式和系统的认识论，同时随着我国优秀的企业开始进入从“要素驱动”和“投资驱动”向“创新驱动”，即从“仿造”和“制造”向“创造”的转换，我们亟需能够纵览全局的“罗盘”和端详局部的“显微镜”来分别展望未来、细察组织能力。本套译丛旨在提供知识管理领域的“罗盘”和“显微镜”。

“知识管理”在国外已不是管理界的新趋势，在我国也是众人皆知的词汇，但令人印象深刻的知识理论却很少，而能够真正打动实践者的知识管理图书则更是凤毛麟角。在如今倡导自主创新，鼓励标新立异风气之际，我们有必要溯及知识管理的源头，重温其来龙去脉，领悟其真谛，更重要的是，利用在从该领域里涌现出来的精辟理论和实用工具来塑造组织的核心能力。

知识管理包含“管理既存知识”。它侧重的是如何有效和高效地学习、模仿、吸收、归纳及整理现成的知识。现在，较流行的趋势就是利用信息技术对分散且复杂的知识进行有效的

The Knowledge-Creating Company



汇集、储存、分类、挖掘和传输，即对既存知识进行处理。在这个方面，本套译丛精选了世界上最有代表性的学者的专著及实战工具书。可是，即使对既有知识的最有效管理也永远无法解决与人相关联的新知识的创造，以及知识在不同的具体情境下调适的问题。

知识管理还包括一个更重要的方面：“创造新知识”。缺乏新知识——新思想、新观点、新办法、新模式等，任何“超越”都可能只是美好愿望或强弩之末，没有独创的新知和独到的洞察力，实现根本性“超越”可能流于幻想和口号。然而，创造新知识的过程是一个“脆弱的过程”。与非生命的机器处理过程不同，“创造新知识”与个体的信念和承诺有关、与特定的情境有关，与组织的氛围密切相关。若想实质性地开展自主创新活动，提高产品及工艺的原创性，知识创造的观念提供了一个新角度和方法论，鼓励组织成员共同创造新思路、新流程、新设计和新产品/服务。从这一点上看，管理者是无法对知识进行“管理”的。他们必须通过培育适宜的氛围，将组织的“创知”活动引导到组织愿景上来。促进创造新知识便成为一门领导艺术。而根据“管理即控制”这种机械式观点建立的组织层级结构、规范程序和刚性控制与之恰恰相反，不利于知识创造的过程，因此需要进行调整或重建。

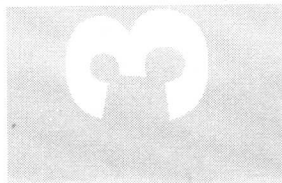
我们还需要兼顾“既有”和“创新”知识的“管理”。从

传统的整体管理上看,在一个组织里完成两类不同的任务,是极其困难的事。对于管理既存知识,使用“组合”、“整合”或“集成”之类的语汇,可将其与“数据库”管理相提并论;而创造新知识的语言则是“想像力”、“创意”和“原创性”等,往往用稍纵即逝的“灵感”和切身“感悟”来比喻和刻画。如何让两者进行结合和交融、怎样让组织内部独创的新知与外部的知识获得相乘效果,我们需要将“硬方法”与“软思考”、“逻辑推理”和“感性意会”、“个人智慧”与“集体领悟”、“信息处理”与“心智模式”、“控制”与“参与”、“规模/效率”与“速度/灵活”进行辩证分析和有机综合;让内部与外部知识互取所长,相得益彰;还需要新思考框架和方法论的指引,领导的睿智、能动的个人和有效的组织结构。

一个组织之所以比其他组织更优秀,是因为它能够集既有知识之精华,能够充分调动蕴藏在其内部成员内心深处的个人知识,从而占尽组织的新知之先机,提前获得独特的综合组织能力。换言之,知识管理就是每个组织都梦寐以求的核心能力的真正源泉。

知识产权出版社鼎力支持出版“汉译知识管理丛书”的气魄和努力,使我们有幸全面地了解国外最新的管理智慧,为我国的各类组织提高管理水平,实现战略性转变提供新观念和新启示。我们衷心希望,本套译丛能够帮助读者(尤其企业

The Knowledge-Creating Company



界的朋友) 掌握知性的“罗盘”和“显微镜”, 让知识融会贯通, 也真诚地渴望尊敬读者的收获早日变成为其他社会带来启示意义的真知灼见。

李 萌

2005年3月

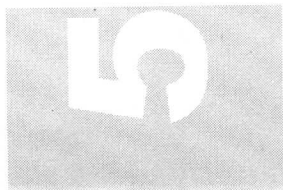
译者序

知识管理与知识创造理论

不久前逝去的现代管理学泰斗德鲁克最早提出了“知识工作者”和“知识社会”的概念，并且写下了广为引述的名句：“知识是惟一有意义的资源”。自20世纪90年代中期开始，世界掀起了知识管理和知识经济的热潮。纷至沓来的概念、理论框架和体系虽令人耳目一新，但基本上是在重述如何利用信息技术对现有知识进行管理。在很多人看来，除了多了计算机系统之外，轰轰烈烈的“知识管理”与传统的“信息管理”并不存在本质上的区别。

如果仅仅停留在信息的整理、储存和传送层面，“知识管理”与“信息管理”只有名词之分，并无本质之别。可是，如果只是对既存的信息或知识进行管理，我们又如何解释在当今社会愈来愈复杂、竞争愈来愈激烈、变化瞬息万变的环境里，一些新兴企业能够脱颖而出，并创造了前所未有的商业奇迹？为何有些大企业能够推陈出新、保持持久的竞争优势，而另外一些则默默无闻，有的早以消失得无影无踪了呢？很明显，单纯对既有知识的“管理”理论无法给出令人满意的答案。它们

The Knowledge-Creating Company



无法解释创新中“新”的真正来源。那些卓越企业独特的新概念、新思路、新经营模式、新技术、新工艺和新理念究竟是如何涌现出来的呢？可以说，如果研究者只热衷于知识的话题、实践者只关注管理已有的知识，管理咨询公司仅仅是将知识管理与计算机硬件系统和软件系统当作“套餐”联系在一起，知识管理运动就会像“学习型组织”、“再造工程”等管理风潮一样，虽喧嚣一时，但在新的管理时尚出现之时，便会黯然失色，犹如昙花一现。

如果不是两位学贯东西的学者的努力，我们不知道十多年的知识管理运动会发展到什么程度，是否会依然持续受到当今学界和业界越来越多的瞩目。野中郁次郎教授和竹内弘高教授是研究日本式管理的专家。在研究日本龙头企业新产品开发的独到之处时，他们的工作不仅加深了人们对日本企业创新动力来源的理解，即持续创新或称“改善”是日本企业竞争力的源泉，而且让人们认识到所有的“新”（新技术、新工艺、新概念、新架构、新模式等）是从何源源不断而来的。十年前，牛津大学出版社于1995年出版了两位学者多年的研究成果即现在我们面前的这本名著：《创造知识的企业》。著作甫出，便成为各界关注的对象，它随即获得1996年美国出版商协会“年度最佳管理类图书”（The Best Book of the Year in Business and Management）大奖。同年，该著作被翻译成日文，迄今已经被

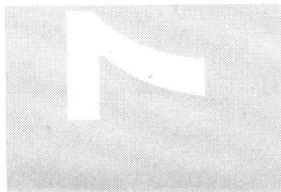
重印十余次。一项调查显示,《创造知识的企业》和野中郁次郎的原创文章在知识管理类文献中被引用的次数最多。德鲁克称《创造知识的企业》为一部“经典”著作。^①

实际上,野中郁次郎和竹内弘高的重要贡献是提出“知识创造”的视角,让人们重新审视管理学的根本问题:“企业为何有别”(why do firms differ);它可以揭示企业管理模式的不可复制性。两位学者根据自己的调查研究结果明确指出,西方的知识管理实践是少数管理精英通过知识管理计划对形式知识的度量和管理的。这样的管理思维属于“组织即信息处理机器”的观点。野中和竹内不相信仅凭机械式方式可以对现有知识进行系统的度量,他们质疑图书馆式的信息分类及储存是否会显著地提高创新的水平。他们实际是在询问“计算机是否能够度量中层管理者脑袋里的实务知识”和“管理者是否能够对创造新知识的活动进行真正的管理”。如果知识管理不能提高创新的水平,它只能是管理学的又一个时尚概念而已。

野中和竹内从理论上构建了一个创造新知识的理论体系,即经营型组织怎样组织全体成员有系统地创造知识。首先,他们根据柏拉图的知识定义:“经过验证的真实信念”,重新赋予知识一个新的具有动态观点的定义(详见第65页)。新定义的

^① 见《知识创造的螺旋》,知识产权出版社2006年版,序言第7页。

The Knowledge-Creating Company



特点是重视组织（由群体构成的）对信念的“验证”过程。这一过程的关键词是对话、交流、共享、信任、共识。其次，他们将认知的主观性包括进来，并受到比客观性更为重要的重视。为逻辑思考所排除、并且难于通过信息技术进行处理的经验、直觉、预感、美感等主观认知被归纳在暗默知识之列作为创造潜在知识的一部分。第三，他们将知识创造的核心归纳为“SECI模型”——暗默知识与形式知识之间的四个转换过程。四种知识转换模式构成了创造知识的螺旋，它跨越个体、团体、部门和组织的边界，在更大的范围里不断扩大、完善和升华。这样一种特殊的组织能力使“创造知识的企业”能够把握市场先机，并赢得持久的市场竞争优势。

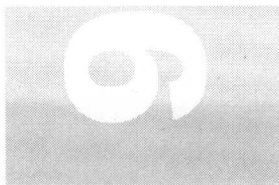
野中郁次郎和竹内弘高将“组织的知识创造”明确为企业作为一个整体创造新知识并将新知识在组织内部推而广之的能力。任何组织都需要新知识，而组织本身并不能创造知识的；组织的知识是由组织内的个体创造的，而创造活动是在一定的情境下进行的，即共享的动态情境。野中郁次郎和竹内弘高的基本观点是组织需要创建共享体验的“场”、创造促进知识流动的条件，并由中层领导负责实施。后者像乐队的指挥一样，不一定需要亲自演奏某种乐器，而是协调和调动各个乐器专家根据共同的乐谱，合奏出组织的优美乐章。崇尚个人自由和个人能力的社会，自然将商业成功都归结为

单枪匹马式英雄或者少数管理精英团队的所作所为，却往往忽视了知识交流、信息共享、团体互助的集体努力。不难看出，机械式信息处理观和精英主义难以系统地解释优秀企业持续创新的动力来源问题。

在明确了知识创造的动态过程特征和共享动态情境（即“场”）之后，野中郁次郎和竹内弘高又提出了创造知识的方法（概念生成、知识转换、跨层次的流动、净化和沉淀）、管理模式（“承上启下”式）、组织结构（“超文本”式）以及具体的五段式知识创造流程（共享体验、创造概念、验证概念、建造原型、转移知识）和知识创造的五个促进条件（意图、自治、冗余、波动/创造性混沌、必要多样性）。他们利用日本和美国企业的实例对这一理论进行诠释。每个娓娓道来的故事为读者提供了现实世界的具体场景。两位学者由表及里，对现象背后本质进行抽象和提炼，使我们不但获得了全新的知识管理视角，还了解了其具体分析的独特方式。知识创造理论之所以受到重视，也是因为它能够解释大家耳熟能详的日本商品品牌背后的故事，并且能够透过这些故事反应知识创造的本质。

两位世界级管理学者早年的研究成果是否经得起实践和历史的检验呢？那些基于日本制造型企业的“案例研究”总结出来的知识创造理论能否真正成为放之四海而皆准的管理模式呢？野中和竹内在本书出版十年后出版了他们的新著《知识创

The Knowledge-Creating Company



造的螺旋》。^① 经过十年的沉淀及世事变迁(其中包括日本企业活力的减退),细心的读者可以从这本新著中体会到作者经过潜心研究悟出的洞见。他们与他们的同事在新的案例研究中亲自揣摩顶尖企业的成功之道,再结合实际经历来欣赏或挑战他们的发现成果,进而将知识创造的理解进行“螺旋式”升华。

野中郁次郎管理研究的三个阶段

英国学者摩根·威策尔(Morgen Witzel)认为,野中郁次郎对现代管理学的贡献有两个方面。首先,他是世界上知识管理领域最重要的思想家之一,他的论述几乎覆盖该领域的每个方面;其次,对于西方读者而言,他是日本管理方法及技巧的最主要的解读者之一。“他一直力求将东西方的管理者拉近,并且为他们提供更多的‘思想食粮’,让他们通过比较彼此的管理文化,相互借鉴,取长补短。”^② 在知识创造理论方面,无论从研究时间的长度还是研究的深度上,野中郁次郎显然都是最主要的贡献者之一。

野中郁次郎所经历的研究阶段与一些组织理论研究者类

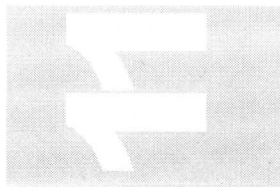
^① 《知识创造的螺旋》由美国John Wiley出版社出版,知识产权出版社于2006年1月在北京出版了该书的中文版。

^② Morgen Witzel, *Fifty Key Figures in Management*, Routledge, London, 2003, pp. 247-252.

似：信息管理、信息创造、知识创造。这个“认知”过程与日本知识创造实践的逐渐演化过程同步进行。野中郁次郎的早期研究是通过“信息处理”的视角来分析组织与市场之间的关系。1974年，他出版了曾经获奖的专著《组织与市场》。该书主要阐述企业是如何处理信息的。他后来认识到，企业并不是机械地处理来自周围环境中的信息，而是在有意识地创造信息，所以在1985年出版的《组织进化论》一书中，他首次提出“信息创造”的观点。

野中郁次郎逐渐发现并明确地指出了基本视角问题：西方学者大都遵循西蒙“组织即信息处理机器”的观点，而他的观点则是“组织即有机生命体”。换言之，组织不仅需要处理信息，同时还必须创造信息和知识以适应环境，并能主动地创造新的现实。1985年是一个转折点。哈佛商学院创新管理领域教授埃伯纳西(W. J. Abernathy)邀请一桥大学创新管理教授的野中郁次郎和在哈佛商学院任教的竹内弘高参加一个研讨会。他们为这个研讨会准备了一篇文章，后来这篇文章“新产品开发的新游戏规则”发表《哈佛商业评论》上。随后，野中的研究集中在：从混沌到组织有序(1988)、“承上启下”式管理(1988)、组织的知识创造过程(1989)、冗余和重叠式组织(1990)、知识创造的经营(1990)上面。读者可以发现这些内容正是本书的主要部分。野中郁次郎的思路也逐渐变得清晰，他

The Knowledge-Creating Company



发现信息处理和信息创造无法解释日本企业所进行的史无前例的新产品开发过程。在1990年前后，他正式提出了一个新概念——“创造知识的企业”。题为“创造知识的企业”的文章于1991年出现在《哈佛商业评论》第6期上。这篇经典文章既是本书的精华部分，也是现代知识管理运动的奠基之作，还是该杂志畅销的《知识管理》精选本的领衔文章。

作为一位受过西方教育的学者，野中对古希腊哲学和现代组织理论具有广博的学识，这使得他对现代管理理论中的认识论和方法论驾轻就熟。例如，基于亚里士多德在《形而上学》中知识的分类，即理论知识(episteme)、技艺(techne)和实践智慧(phronesis)以及实践智慧中的审慎(prudence)、伦理(ethics)、实用智慧(practical wisdom)和实践理性(practical rationality)，^①野中指出，就各类企业所需的知识而言，重要的是实践智慧部分。因此，在野中的研究中我们可以看到，他们格外重视实践者所拥有的个人知识，而不是漂亮但不中用的书本知识。英国的《经济学人》杂志1997年对当时在欧洲进行学术交流的野中郁次郎进行了采访。之后，该杂志发表了一篇题为“知识先生”的文章，其中有这样的描述：

……许多美国公司将“知识创造”与建立计算机数据库

^① 见野中郁次郎等著《战略の本质》，第357页。

相提并论。野中教授则指出企业知识库里的大部分内容与数据无关,而是基于非正式的实用知识——从某一客户的秘书名字到处理棘手的供应商的最佳方式等零碎知识。它们大部分是积累在中层管理者的头脑里,而这些人正是“再造工程”方法中欲以计算机取而代之的群体。

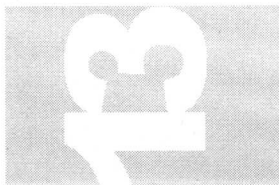
野中教授另一个与众不同之处是,他坚持认为:要想做到有创意,就需要有宽松的环境……^①

野中教授利用东方的辩证思考方式来探讨波拉尼的知识两分法,即形式知识和暗默知识,以及两类不同知识之间的相互作用。他提出了两类知识的四种相互转换模式。这些知识转换模式奠定了知识螺旋运动的动态基础,直至形成现在我们所看到的“知识创造”理论体系。在每个阶段,充分利用已经确立的认知方式及理论来发掘新的意蕴、创造新的意境,从而揭示出他人没有看到的新意是野中理论研究的一个特征。它也是创造创新动态——创造新概念、新流程以及新环境和氛围——所需要的认知态度、思考方式和分析基础。

现在,我们可以理解野中郁次郎为何强调暗默知识的重要性。准确地说,创“新”就是在“此情此景,彼时彼地”下“因人因事”创造新含意及新情境的过程。无疑,缺乏设身处地的体验,便失去彼时彼地的情境信息,因此无法深入理解或再现事情原来的全貌。而惟一能够唤起这些片断信息的做法,

^① *Economist*, May 31, 1997, p71.

The Knowledge-Creating Company



便是动员集体的记忆或体验，将非理性的成分挖掘出来，通过创新、模仿、创造和综合的方式来弥补知识流动环节的缺失。野中的“知识转换”模式及“知识螺旋”运动就是帮助经营型组织创造新的知识、形成新的核心价值、建立可持续的竞争优势。

知识创造理论对自主创新和原创性技术的启示意义

知识创造理论对我国读者带来的启示是极其现实的，就是如何创造一个创新的动态过程。然而，我们需要从何做起呢？本书中关于暗默知识与创新之间的关系的一段论述值得回味：

人们一旦认识到暗默知识的重要意义，就会开始以全新的方式对创新进行思考。仅仅将许多数据和信息放在一起是不够的。创新是高度个人化的个人和组织自我更新的过程。员工的个人承诺和他们对企业及其使命的认同变得必不可缺。在这个方面，新知识的创造既是关于理念的，也是关于理想的，是创新的动力。创新的精髓是根据具体理想或愿景来重新创造一个世界。^①

既然个体所蕴藏的暗默知识是新知识的重要来源，组织的首要管理任务便是创造新的理念和理想、动员各种资源使个

^① 本书第10页。