

智慧树经管书系  
汉译知识管理丛书

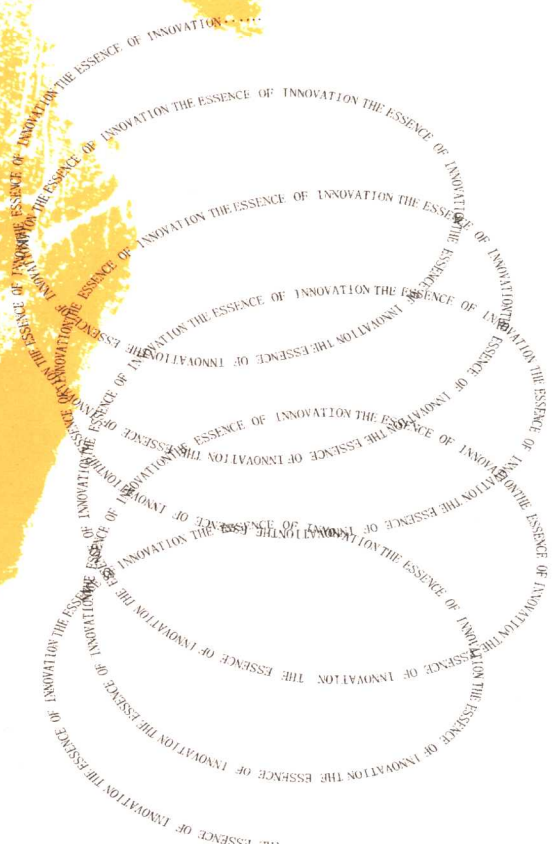
# 创新的本质

## 日本名企最新知识管理案例

[日]野中郁次郎 胜见明 著  
林忠鹏 谢群 译 李萌 校译

13个企业的知识管理实例  
13个产品的研发过程  
透视创新的本质内容  
解读“知识创造”的螺旋上升过程  
世界“知识运动之父”的案例新书

知识产权出版社



智慧树经管书系  
汉译知识管理丛书

# 创新的本质

## 日本名企最新知识管理案例

[日] 野中郁次郎 胜见明 著  
林忠鹏 谢群 译 李萌 校译

知识产权出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

创新的本质 / (日)野中郁次郎, (日)胜见明著; 林忠鹏, 谢群译.

北京: 知识产权出版社, 2006.4

(汉译知识管理丛书)

书名原文: The Essence of Innovation

ISBN 7-80198-504-4

I. 创... II. ①野... ②胜...③林...④谢... III. 知识经济—应用—

企业管理—案例—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 021383 号

The Essence of Innovation

© Ikujiro Nonaka, Akira katsumni 2004

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with  
Nikkei Business Publications, Inc. through TOPPAN PRINTING CO. LTD.

本书日文原版图书由日经 BP 社出版, 现正式授权知识产权出版社在世界范围以简体中文翻译、出版、发行此书。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

### 创新的本质

#### ——日本名企最新知识管理案例

[日] 野中郁次郎 胜见明 著

林忠鹏 谢群 译

李萌 校译

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 82000860-8152

编辑电话: (010) 82000860-8024

印刷: 北京市兴怀印刷厂

版次: 2006 年 6 月第 1 版

开本: 720mm × 965mm 1/16

字数: 200 千字

ISBN 7-80198-504-4/F·064 (1546)

如有印装质量问题, 本社负责调换

邮编: 100088

邮箱: [bjb@cnipr.com](mailto:bjb@cnipr.com)

传真: (010)82000893

编辑邮箱: [dhl6633@126.com](mailto:dhl6633@126.com)

经销: 新华书店及其相关销售网点

印次: 2006 年 6 月第 1 次印刷

印张: 16.75

定价: 29.80 元

## 作者简介

### 野中郁次郎

日本一桥大学国际企业战略学院教授，曾获加州大学伯克利分校Haas商学院的MBA和博士学位，是知识管理领域被引述最多的学者。1996年，其代表作《创造知识的企业》荣获美国出版商协会“年度最佳管理类图书”大奖，该书也是被引用最多的知识管理类专著。

### 胜见明

研究员，曾就读于东京大学教养学院，主要著作有《铃木敏文的〈统计心理学〉》、《索尼的遗传基因》等，此外，主要执笔写作经济、管理领域的文章。

## 译者简介

**林忠鹏** 日本文学博士，东北师范大学外国语学院教授，日本早稻田大学客座研究员，曾连续在日本留学、工作七年，主要从事日本文化、语言、文献方面的研究。

**谢群** 东北师范大学日本语言学硕士，现从事日本语言的教学和研究工作。

## 丛书策划人员简介

**李萌** 曾在野中郁次郎创建的日本国立先端科学技术研究院知识科学学院做研究员、博士。归国后在上海交通大学执教。目前的教学与研究方向：技术创新管理、知识管理、企业技术战略管理等。主攻方向为技术与创新的战略管理、企业知识管理、企业战略及技术能力。

**柳卸林** 我国创新领域著名学者，科技部中国科技促进发展研究中心研究员，中科院研究生院科技创新管理研究中心副主任，博士生导师，清华大学管理学博士，主攻方向为技术创新管理、科技政策、产业政策。

**陈劲** 我国创新领域的著名青年学者，浙江大学管理学院教授，博士生导师，浙江大学创新与发展研究中心副主任，主攻方向为创新管理和变革管理的教学与研究，2002年获国家杰出青年基金。

**高旭东** 麻省理工学院斯隆管理学院管理学博士，主攻方向为公司战略、技术战略、技术能力培养，现任教于清华大学经济管理学院、清华大学技术创新研究中心。

# 总 序

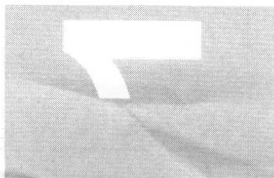
## 知识管理：核心能力的本源

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 Essence of Innovation



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。

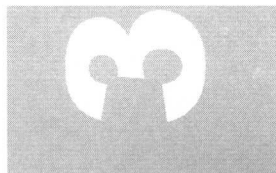
我们还需要兼顾“既有”和“创新”知识的“管理”。从

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 Essence of Innovation



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

2006年3月



## 译者序

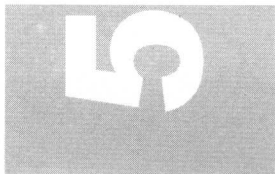
这是一本通俗易懂的知识管理著作，“世界知识运动之父”的智慧、日本著名记者的文笔，在此著作中达到了完美的结合。

目前，知识管理已渐成为一门独立的学科，“知识创造”理论更是引起了全球管理界的关注，而将这一理论带给世界的，正是本书的作者之一野中郁次郎。基于对日本企业创新实践的观察和思索，野中提出了不同于以往的知识管理理论——“螺旋”上升式的知识创造。

二战后，日本企业依靠知识创造，依靠先进的管理手段和理念完成了经济的复苏和飞跃。从新产品的开发，到新品牌的打造，这些企业创造着市场价值，同时也为世界管理界提供了丰富的经验。《创新的本质》一书就是野中郁次郎和胜见明两位先生对日本企业经营理念和管理经验的高度概括和总结，同时把这些理念和经验进行了高度的理论升华。

该书讲述的是13个知名企业的产品开发故事。向读者展示了成功企业的一个必要条件：在日常生活和实践中，充分发挥个人的主体参与能力，通过灵活运用企业储备的知识，通过形式知识与暗默知识间的传递、转化，创造出企业产品特有的“理念”。同时，这13个企业的成功经历还告诉我们：每个

**The Essence of Innovation**



企业在研发新技术、开发新产品的过程中，还必须根据具体的实际情况“因地制宜”，由个人借助组织的“场”，依靠组织的资源，实现知识创造。

在经济管理类的图书中，将理论叙述与事例相结合的并不少见，但大多都是以理论叙述为主，必要的时候以具体的事例作证，而且多是一笔带过。而该书采用了“故事篇”与“解说篇”相结合的方式：“故事篇”叙述企业研发新技术或者开发新产品的经历，让读者对企业的成功过程有所了解；“解说篇”则根据“故事篇”中的具体事例从企业管理的角度进行深度分析，将企业研发过程涉及到的知识创造理论作以归纳总结，让读者设身处地地体会“创新的本质”。这样，读者所面对的知识创造理论不再是枯燥无味的，而是立体的、生动的。

时下，自主创新已经成为中国企业面向新世纪的第一大课题，自主创新需要有一定的管理理论进行指导，也需要借鉴一些成功者的经验。而野中先生基于东方文化写著的《创造知识的企业》、《知识创造的螺旋》<sup>①</sup>、《创新的本质》三本书，尤其适合中国的企业和管理人员学习、借鉴。

自从接受这本书的翻译工作以来，我们一直感受着野中先生知识创造理论的无穷魅力，并真切地感受着这种理论在企

---

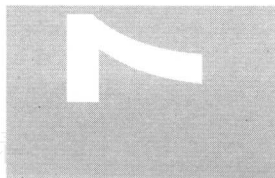
<sup>①</sup> 《创造知识的企业》、《知识创造的螺旋》两书的中文版已由知识产权出版社于2006年出版。

业实际管理中所揭示的创新的本质。作为日语语言文学的研究工作者，我们虽在日本文化及语言习惯方面有着充足的把握，但毕竟缺乏对管理学的深入研究，在此方面，我们得到了知识产权出版社董海龙老师的热心指导，东北师大外语学院研究生徐洪杰、周庆玲、王永平、孙娜、曹政、刘彤也参与了部分翻译工作，在此深表谢意。译文中不当之处在所难免，恳请读者指正。

林忠鹏

2006年3月

## The Essence of Innovation

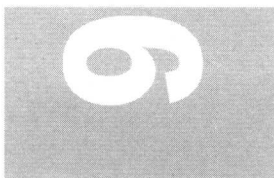


## 中文版序

知识管理作为近年来少数流行的理念之一，既让实践者们欢欣鼓舞，也让其他学术领域的学者们为之一振。自我于20世纪90年代初陆续发表有关文章和出版专著以来，知识管理的理念越来越普及，学术和大众刊物上发表了大量文章，越来越多的组织准备实行知识管理系统和战略。对于那些依赖高附加值的服务及产品的组织来说，知识管理在许多方面已经能够满足需求。

《创造知识的企业》、《知识创造的螺旋》和《创新的本质》这三本书提供了知识管理理论和实践方面的信息。可以这样讲，1995年出版的《创造知识的企业》使得整个社会对知识管理的兴趣越来越浓厚。该著作利用日本著名企业的许多案例着重阐述了知识创造的过程。近期的几项实证研究也证明，我们所提出的知识创造理论框架是正确的。《知识创造的螺旋》一书汇集了日本一些著名学者在知识理论和实践方面的最新研究成果。在这本专著里，我们将理论探讨扩展到组织层面，提供了我们在创造以知识为基础的企业理论方面的尝试。《创新的本质》是对几家日本企业在以知识为基础的领域所面临范围广泛的问题的研究。我对李萌博士将这些著作翻译成中文表示感谢，他在知识管理方面有着深刻的体验。

**The Essence of Innovation**



在中国加速向知识经济社会转型方面，这三本著作可以提供广泛的信息。特别是，这些著作通过理论和各种各样的实例来阐明组织是如何创造知识的，以及组织是怎样对知识创造的过程进行管理的。可以预计，这些著作特别适合中国的情况，因为日本和中国两国都很重视知识的暗默层面。虽然外资的进入提高了增长的加速度，但是知识创造将是推动中国经济持续增长的最大可持续力量。

野中郁次郎

2005年10月22日于东京

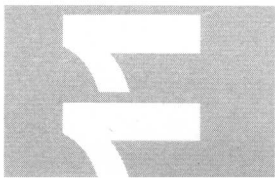
## 前言

市场每年都会推出无数的新产品和新服务项目，但绝大部分或早或晚都会退出市场，只有一小部分被市场接受，并得到较高的评价。这些企业之所以能够取得成功，大多是因为在开发理念、技术、方法等方面实现了某种创新。那么我们是否可以从个人与组织的角度来探寻这些企业所共有的“创新的本质”呢？我们是否可以提炼出凸现于开发人员身上的思维方式和行为方式的精髓呢？

如果答案是肯定的，那么我们能否从中获得一种信息，一种对那些每天都苦战于商业贸易竞争，有时还不得不维持现状的人们来说，有可能是对他们未来的工作既具有启发性，又具有鼓舞性的信息？本书的写作目的就在于此。

在本书发行之际，我们曾对近来商业书刊的创作倾向有一个疑问。目前，在市面柜台上，直接介绍美国创新管理方法的书尤为引人注目。虽然其中不乏好书，但是在美国“有效的方法论”跨越太平洋传到日本的时候，经常会变成“枯燥的概念”或者“乏味的语言”。本书所介绍的日清食品生产的“具多”方便面采用了冻干技术，在加入热水之后就会散发出小麦香，但如果概念也采用“冻干”法而失去涵义，枯燥乏味制度解释和抽象麻烦的讨论使随之而来。

**The Essence of Innovation**



本书并非纸上谈兵，而是将具体事例作为“活素材”向读者展示那些与大家一样，每天都辛苦工作的日本商人们排除万难进行创新的“知识”。这是本书的一大特点。

例如，三得利公司的项目负责人，组织公司员工对新提出的商品概念提出质疑后，毅然决定延期上市产品；富士通公司的研究人员在自己有可能一生都与疾病作斗争的绝望边缘，发现了自己应该完成的工作，最终开发出了世界一流的技术；佳能公司的技术人员经历了“竭尽全力却无功而返”的痛苦后，一个偶然的会使他们充分发挥了自己的实力，品尝到了成功的滋味；黑川温泉的第二代经营者们曾一度陷入门可罗雀的萧条境地，然而恰是他们找到了答案，出色地让自己的业务绝地重生……

本书的主人公多数不算是知名的企业家，而是那些为回到家之后能与家人团聚而感到幸福的平常人。但正因为他们都胸怀专业的自豪来迎接各种各样的困难，他们的思维方式和行动方式的本质才能与读者产生共鸣。

本书的作者野中郁次郎和胜见明在采访现场曾与书中的主人公有过面对面的接触。野中郁次郎是从事经营管理研究的专家，胜见明是精通纪实题材的记者。学院派与新闻风格、大脑与笔头、思索与探索……虽然都与发表著作有关，可方法和特色却有很大的区别，也正是这种合作显示了本书所期望的

与当前经营书略有不同的尝试。

编辑工学研究所所长松冈正刚是一个将世间所有的行为和关系都从“编辑”的视角来进行审视的人。他曾说过：“一个故事的成立需要五个要素：确定什么样的出场人物、编辑什么样的梗概、设置什么样的场景、让谁做叙述人、怎样设置世界模型（框架）。”

本书列举的是近几年来商品开发过程的成功实例，这些商品在日本几乎家喻户晓。每一个案例中的人物、故事情节和具体场景都是真实的，只需设定叙述人以及论述框架。本书的两个作者分别是这两个领域的专业人士，所以各自承担了一部分。从这种意义上来说，本书也是主人公与作者“共创”的成果。

在去九州山谷间的黑川温泉进行采访的时候，两位作者泡着露天温泉，望着满天星斗，在充满乡土气息的住处围坐在地炉一边饮酒一边闲聊，进行了这么一段对话——

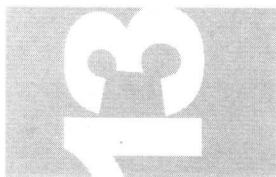
胜见：“您为什么一直都在研究经营管理啊？”

野中：“……因为我想让那些为了日本经济发展而努力工作的人们更加精神抖擞。”

胜见：“我们俩想的完全一样啊！”

想给每天都辛辛苦苦工作的人们以鼓舞——这是作者从最初的采访到成书这一过程中不曾改变过的想法。作者也非常希望读者能够感受到作者的用心。

## The Essence of Innovation





本书将有关人才管理和组织管理的专业性杂志《Works》<sup>①</sup>上连载了13期的《成功的本质》进行了整理、修改、再组织之后以单行本的形式加以发表。第一章至第五章13个事例的“故事篇”和“解说篇”分别由胜见和野中两人执笔，序言以及最后的总结是按照野中设定的方针将两人掌握的素材以“即兴合奏”的方式完成的。本书并不是对具体事例进行批判，而是专注于事例中好的、值得学习的地方，这大概也是由作者“乐观豁达”的性格决定的。

书中的13个事例并不是为了阐明创新的本质而将能够说明问题的题材进行系统的、实证的分析之后才选定的，而是以读者的关心度、社会的关注度和话题性等为标准而选出的。事例的选定由《Works》编辑部和胜见明负责，故事篇中出现的人物的职衔原则上是当时参与此工作时的职衔。

在策划、编辑、采访、执笔之时，得到杂志编辑部丰田义博、海老原嗣生、小野晶子、佐野一郎以及Works研究所的内田恭彦的大力帮助。特别是编辑部的荻野进介经常跟着一起去采访，并为谈话的顺利进行提出了很多建议，给该策划以大力的支持。在此对他们表示衷心的感谢。同时十分感激为文献的收集和文献的图表化提供帮助的一桥大学大学院国际企业战略

---

<sup>①</sup> 日本里库路特（Recruit）公司Works研究所出版的杂志，译者注。