

智慧树经管书系
汉译知识管理丛书

知识创造的螺旋

知识管理理论与案例研究

[日]竹内弘高 野中郁次郎 著
李 萌译 高 飞校译

IBM、佳能、本田、松下、丰田、索尼、奥林巴斯……
知名企业知识管理的经验总结与理论升华
国际知识管理大师对案例的深度剖析
让“暗默知识”与“形式知识”相互转换
构造知识创造持续上升的螺旋
一本易读的知识管理著作
世界“知识运动之父”的案例新书

知识产权出版社



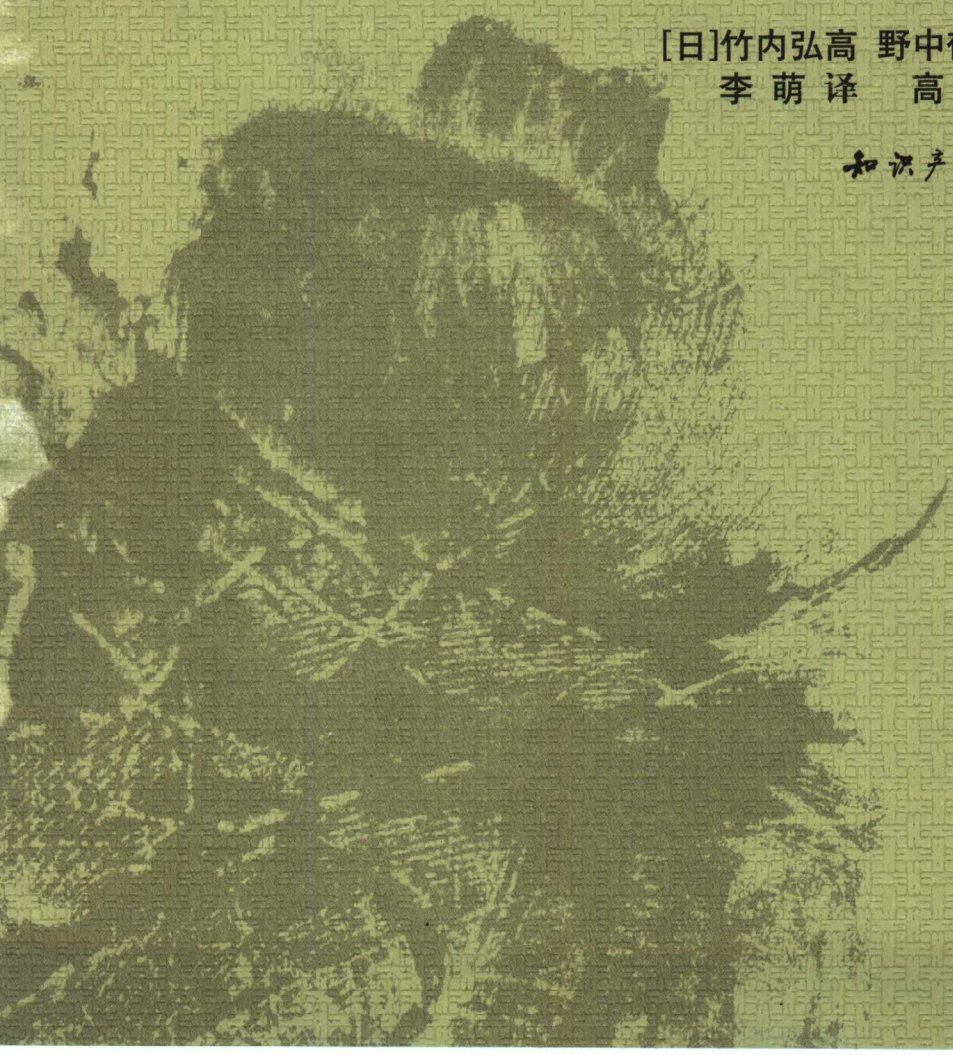
智慧树经管书系
汉译知识管理丛书

知识创造的螺旋

知识管理理论与案例研究

[日]竹内弘高 野中郁次郎 著
李萌译 高飞 校译

知识产权出版社



图书在版编目(CIP)数据

知识创造的螺旋:知识管理理论与案例研究 / (日) 竹内弘高, (日) 野中郁次郎著;
李萌译. —北京: 知识产权出版社, 2005.10

(汉译知识管理丛书)

ISBN 7-80198-352-1

I. 知… II. ①竹…②野…③李… 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 (2005) 第 113303 号

All Rights Reserved. Authorized Translation from English language edition
published by John Wiley & Sons (Asia), Pte Ltd.

本书由 John Wiley & Sons 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

知识创造的螺旋

——知识管理理论与案例研究

[日]竹内弘高 野中郁次郎 著

李 萌 译

高 飞 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: 北京市海淀区蓟门桥西土城路 6 号

网 址: <http://www.cnipr.com>

电 话: (010)82000893 82000860-8101

印 刷: 北京市兴怀印刷厂

版 次: 2006 年 1 月第一版

开 本: 720mm × 960mm 1/16

字 数: 284 千字

ISBN 7-80198-352-1/F.049 (1484)

如有印装质量问题, 本社负责调换

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

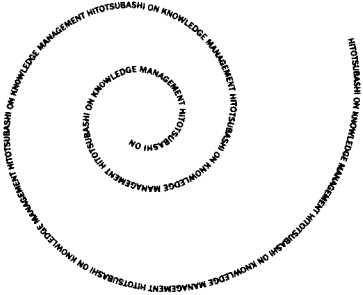
传 真: (010)82000893

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 次: 2006 年 1 月第一次印刷

印 张: 23.25

定 价: 38.80 元



HITOTSUBASHI ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

内容简介

与工业社会不同，知识社会的生产手段不再是机器，而是人的头脑和双手。知识由两个对立的部分“形式知识”和“暗默知识”构成，本书主旨在于，新的知识是通过一个协调及超越对立双方的“综合”辩证过程，在连续的动态的“场”中创造出来的。在知识一经创造出来就变得过时的时代，我们惟有整合各种对立因素，才能够在不断创造新知识的过程中，用知识称雄未来。所以，扼杀矛盾是最大的误区，重要的是要辩证地对待矛盾、拥抱矛盾、综合矛盾。

享有世界“知识运动之父”美誉的野中郁次郎和竹内弘高教授大胆尝试，从知识视角对管理学进行反思，以IBM、佳能、索尼、本田等十几个世界知名企业的实例，讲述知识创造的螺旋上升过程。

作者简介

竹内弘高

一桥大学国际企业战略学院教授、院长，在一桥大学就职前，曾在哈佛商学院任教，曾与迈克尔·波特合著《日本还有竞争力吗》(Can Japan Compete?)一书。曾获加州大学伯克利分校 Haas 商学院的 MBA 和博士学位。

野中郁次郎

一桥大学国际企业战略学院教授，在知识管理领域，野中教授是被引述最多的作者。他与竹内合著过《创造知识的企业》(The Knowledge-creating Company)。1996年，该书荣获美国出版学会“年度最佳管理类图书”大奖，该著作也是被引用最多的知识管理类专著。野中曾获加州大学伯克利分校 Haas 商学院的 MBA 和博士学位。

译者简介

李 萌

知识科学博士。现执教于上海交通大学安泰管理学院。其他最新译著包括：《创造知识的企业》(野中郁次郎和竹内弘高著)、《系统思考》(Michael Jackson 著)、《模仿与创新》(D. Eleanor Westney 著)。

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。

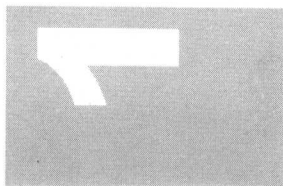
高旭东 麻省理工学院斯隆管理学院管理学博士，主攻方向为公司战略、技术战略、技术能力培养，现任教任职于清华大学经济管理学院、清华大学技术创新研究中心。

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。

Hitotsubashi on Knowledge Management



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

译者序

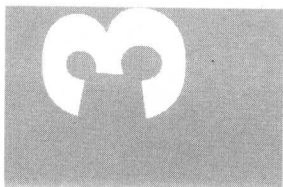
在管理科学与实践领域里，最近一轮知识管理的话题已经活跃十多年了，其中野中郁次郎和竹内弘高1995年的专著《创造知识的企业》^①（牛津大学出版社出版）是这场知识管理热潮中最有影响力的著作之一。在这本管理经典出版十年之后，两位教授与同事又推出了新著《知识创造的螺旋》（英文版由 John Wiley 出版社出版）。

经过十年的沉淀及世事变迁，这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？作者基于日本制造型企业的组织的“案例研究”总结出来的知识创造理论是否真正能够成为放之四海而皆准的管理模式？我相信细心的读者可以从《知识创造的螺旋》这本新著中体会到作者们经过多年潜心研究而悟出的洞见，通过阅读“新”的案例研究亲自揣摩顶尖企业的成功之道，再结合实际经历来欣赏并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。这便是作者所采用的研究手法。

与1995年的经典著作相比，《知识创造的螺旋》更加关注实践性、可操作性与反思。丰富多彩的实例所涵盖的范围也更

^① 中译本已由知识产权出版社出版，李萌、高飞译。

Hitotsubashi on Knowledge Management



加广泛,而且新锐的研究者们独辟蹊径,从许多不同的研究角度对该理论进行了充实和深掘。我想《知识创造的螺旋》中有关辩证思考的内容对中国的读者来说并不陌生,然而利用这些耳熟能详的概念和语汇来阐述知识创造过程的管理,会让读者有耳目一新、豁然开朗的感觉。

我有幸在野中郁次郎教授20世纪90年代后期在日本国立先端科学技术研究院(JAIST)亲自创立的知识科学院学习和工作。在该学院五年间的耳濡目染,使我有机会对“组织知识创造”理论有亲身的体会和反思。我希望与读者分享这些体会,从而提高我国的知识管理水平,并将深化知识管理的理论与实践研究,为我国当前倡导的原创性、自主创新贡献绵薄之力。

自2004年初,知识产权出版社便与译者开始探讨、筹划引进和出版知识管理系列丛书事宜。在刘忠先生的热诚努力之下,很快获得野中郁次郎和竹内弘高的两部知识管理专著以及野中郁次郎另一部著作(《创新的本质》,合著)的版权。刘忠先生和董海龙先生对本书译文初稿进行了精心的编辑把关,并提出了一些具体修改意见。浙江大学创新与发展研究中心的陈劲教授、国家科技发展研究中心的柳卸林博士、清华大学经济管理学院的高旭东博士对丛书的翻译出版也提出了宝贵意见,在此一并表示诚挚的谢意。

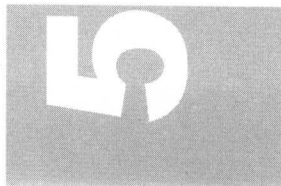
最后,我要感谢家人的体谅和耐心。野中郁次郎和竹内弘高的两部专著是我在业余时间里翻译完成的。一年多的业余时间几乎都用在翻译及日臻完善上面。如果所有辛勤劳作的结晶能够使读者、企业和组织在经营思考、创新管理、知识管理及技术管理等方面的深入讨论及反思带来一些启示的话,我会深感荣幸。

李萌 博士

于上海交通大学安泰管理学院

2005年7月

Hitotsubashi on Knowledge Management



序

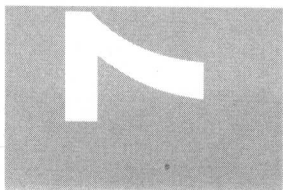
从1995年开始，我们一直在努力建立一种新型组织知识创造理论，为此我们曾追典溯宗，最后在哲学和认识论里发现，自柏拉图和苏格拉底时代以来，知识一直是各种论争的主题。只不过在那时知识并不是管理领域辩论的中心议题。

自1995年至今，知识管理已走过了漫长的历程。今天，我们在《创造知识的企业》（牛津大学出版社1995年出版）所提出的理论被视为“知识管理文献中被引用次数最多的理论之一”^①。最近的调查显示，就引用文献而言，由野中郁次郎和竹内弘高合著的《创造知识的企业》排名第一，其引用次数是126次。其后是野中郁次郎在《组织科学》期刊上发表的文章（48次），达文波特和普拉斯克（43次），列奥纳多·巴顿（39次），波拉尼（39次）^②。彼德·德鲁克称我们的著作是一部“经典之作”。

^① Chun Wei Choo and Nick Bontis, “Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy,” in Chun Wei Choo and Nick Bontis, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (New York: Oxford University Press, 2002), p. 11.

^② Chun Wei Choo, “Perspectives on Managing Knowledge in Organizations,” *Cataloging and Classification Quarterly*, forthcoming.

Hitotsubashi on Knowledge Management



我们认为，知识管理是当今管理层必须处理的首要任务。在瞬息万变的今天，外部环境的变化速度更快、范围更广。这些变化包括竞争的新形态、市场和供应链的全球化、技术突破、新兴产业的涌现、人口结构的变化趋势、劳动力的变化及地缘政治的权力游戏等等。外部环境的这些地方性变化要求组织必须在内部进行迅速和持续的变革。管理者必须对变化作出反应——要么变革，要么消亡。

对变革的重视，目的在于使知识管理成为应对今日瞬息万变的环境变化的重要课题。知识作为一种资源的独特之处在于，它一经创造出来，便成为过时的东西。因此，一家企业要想在竞争的环境中求生存、求发展，就必须不断地创造新的知识。我们将知识管理定义为，在组织内持续创造新知识、广泛地传播这种知识，并迅速地将其体现在新产品/服务、新技术和新系统上的过程。知识管理使组织内的变革成为永恒的事业。

管理者所面对的急速变化的环境同时也是极其复杂的。正如玛格瑞塔 (Joan Magretta) 在她的新著中所表述的^①，管理是一种非常复杂的工作，可能比它看上去更为艰巨：

它需要技术知识和主观洞见。为了应对纷繁的复杂性、不确定性和变化，它需要有观点、有性格的人才，采用分析和

① Joan Magretta, *What Management is* (New York: The Free Press, 2002), p. 218.

神入 (empathy)^①、热忱与好奇心、果断与耐性相结合的方式。管理者是怀疑家，他们对所有事情都可以提出质疑，不相信任何天经地义的事情，但是他们必须相信每个人都会将自己的事情做好。

这种对追求看来是对立的双重需要（如技术知识与主观洞见、分析和神入、果断与耐性、质疑他人与信任他人），同时还 将知识管理置于今日每位管理者的中心议事日程。知识本身就是由两分法所分割以及看似对立的两个部分构成的：即形式知识 (explicit knowledge) 和暗默知识 (tacit knowledge)^②。正如我们将在本书中看到的那样，组织可以通过将暗默知识转换为形式知识或将形式知识转换为暗默知识的方式来创造新知识。通过“综合”（或合题）的方式创造新的知识是一个调和对立双方，并超越对立双方的持续动态过程。

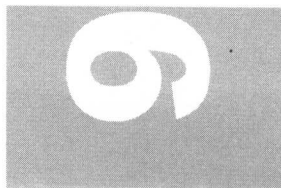
各章简介

知识创造之精髓深深地植根于对超越众多对立双方的

① 神入 (empathy)，是指一种想像自己处于他人的处境，并理解他人的情感、欲望、思想及活动的的能力，译者注。

② 对这两个关键的术语有多种译文，explicit knowledge 翻译成“显性（外显或明示）知识”；tacit knowledge 翻译成“隐含（内隐或默然）知识”。本套知识管理丛书对两个术语的译文均使用野中郁次朗和竹内弘高一直使用的“形式知识”和“暗默知识”，以避免不必要的混淆，译者注。

Hitotsubashi on Knowledge Management



“综合”进行管理的过程之中。在第一章里，我们指出六组对立的事物——暗默知识 / 形式知识、身体 / 精神、个体 / 组织、由上至下 / 由下而上、层级体制 / 任务团队、东方 / 西方。为了创造新的知识，需要对它们进行综合。像知识创造过程那样，第一章指出：组织为了提升自身能力，管理者必须拥抱、培育和综合两种表面看似对立的品质。例如，他们必须既要追求短期目标又要考虑长期利益，既要放眼世界又要兼顾本土，既要注重效率又要追求创意，既要发挥灵活性又要严格管制，既要坚持持续改善又要进行颠覆性创新，既要重视运营效能又要关注战略定位。

本书第二章和第三章可以说是一种对立。第二章提出一些日本顶级企业如何着手创造新知。大体上基于案例研究，强调知识创造过程中比喻、混沌、中层管理者的重要性。第三章则展示知识创造过程的理论基础，大部分内容放在理解 SECI（共同化、表出化、联结化和内在化）模型以及在组织内部协调知识螺旋上面。

第四章和第五章介绍一些将这一初始模型进行扩展的尝试。第四章试图通过“场”的概念、辩证思维和结构化理论与 SECI 模型相结合，建立一个以新型知识为基础的企业理论，并认为知识创造是一个综合的过程。在这个过程中，为组织超越矛盾与个体和环境发生相互作用。第五章描述了支持并维持知

识创造过程的必要促进条件。

第六章到第十一章试图将知识管理与主流管理思想及实践进行综合的尝试。我们从知识的视角对以下管理概念及实践进行了检查：

- 产品概念创新（第六章）
- 全球竞争（第七章）
- 组织间网络化（第八章）
- 战略决策过程（第九章）
- 创立品牌的能力（第十章）
- 信息技术（第十一章）

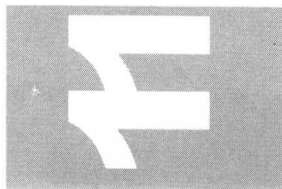
第十二章提供一个在创业型组织里如何进行创造新知识的实例。这个创业组织就是一桥大学国际企业战略（ICS）研究生院，它是2000年创立的商学院，本书中的8位作者便在那里教授MBA课程。该院成为获得日本文部省认证的首家专业研究生院。

一桥大学简介

一桥ICS作为先行者在海外媒体上受到了格外的关注。一篇名为“创建世界级商学院”的文章（美国《商业周刊》2000年10月2日）对一桥ICS有以下描述：

每当日本开始培训最有前途的年轻管理者时，总是将他们

Hitotsubashi on Knowledge Management



送到哈佛、沃顿或加州大学伯克利分校。对于日本经营学教授来说，这不啻为一种国家的耻辱。“为什么世界第二大经济体竟然没有一个世界级商学院？”……（一桥 ICS）是第一所提供MBA的国立商学院，而且是日本唯一一所需要工作经历作为入学资格的学府。

一桥 ICS 的名字还曾出现在英国《金融时报》（2000年10月30日）两版面的文章里。这篇文章集中介绍了该学院大胆地“与过去告别的尝试”：

与大多数日本大学——那里的教授很少步出校园——有所不同，这家新研究生院招聘一批前咨询专家、投资银行家和退休教授。虽然教员以日本人为主，但他们全部拥有海外学习、工作的经历，或具有在外企工作的经历。

在课堂上，教授们有计划地将讲授重点放在西方管理技术上，但是也强调日本的“知识管理”、团队工作和制造技术原则。

另外，该学院还给学生安排“绳索”（探险）课程、音乐会和每周实地调查。学生将面对现实世界的各类问题，如无家可归、饥饿、贫穷……这些课程标志着日本商学院在面对企业社会责任方面有着非同寻常的尝试。

ICS 虽新，但一桥大学的历史却很悠久，其源头可以追溯到 1875 年，那时一桥还是在（东京）银座附近开办的私立职业学校。建校伊始，其教员就已经具有国际性了。1875

年，美国人怀特尼（William C. Whitney）在这所学校里讲授英文书法、会话和语法，除了这些英文课程之外，首批课程还包括一些非常实用的科目，例如簿记、日本和西方的算术及地理。

这所职业学校于1885年搬迁到东京神田区的一桥地区，1923年该校区被地震夷为平地之后，又迁到了东京郊区的国立市。2000年，ICS研究生院开张之时，一桥大学又重新搬回东京市中心地区。

一桥在1920年升格为大学，名称为东京商科大学。1949年被重新命名为一桥大学。近些年来，实用性的学习内容渐渐为更多的学术性内容所取代。现在，一桥在日本社会科学领域里成为首屈一指的学术重镇。

借助于ICS，一桥大学正在重归“故里”：重回市中心，用英文讲授MBA课程，美国人又重返学院成为核心教员，又开始传授实用的商业技巧。不过，ICS同时大胆尝试，告别过去。例如，虽然一桥大学的校徽为水星图案，但ICS创立的新标识是一面迎风飘扬的旗帜，旗帜上标有人类面孔的图案，象征着一个创新、反传统、打破条条框框的领导者，高举这面旗帜向全球经济的前沿进发。突破思维定势、打破陈规、质疑已知的事物，这便是一桥ICS的追求所在。

Hitotsubashi on Knowledge Management

