

>>>

日产，

く

这样赢得世界

「日」 野中郁次郎

德冈晃一郎

渠海霞 译

『知识管理理论之父』野中郁次郎

首度权威解读『用世界的知识进行创造』

世界の知で創る

>>> >

NISSAN

东风日产总裁中村公泰说，
金融危机对日产没有特别影响。

当丰田遭遇“召回门”，当本田遭遇“停工门”，
日产为何能够逆市破冰，再创奇迹？



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

日产， 这样赢得世界

世界の知で創る

〔日〕野中郁次郎 ○著
徳岡晃一郎

渠海霞 ○译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

日产, 这样赢得世界 / (日) 野中郁次郎, (日) 德冈晃一郎著; 渠海霞译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12951-8

I. ①日…

II. ①野…②德…③渠…

III. ①知识经济-应用-企业管理-研究-日本

IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 216218 号

日产, 这样赢得世界

[日] 野中郁次郎 著
德冈晃一郎

渠海霞 译

Richan, Zheyang Yingde Shijie

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2010 年 12 月第 1 版

印 张 14 插页2

印 次 2010 年 12 月第 1 次印刷

字 数 162 000

定 价 36.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

那是发生在距今 22 年前，也就是 1988 年夏天到秋天的事情。大约 100 名毫无驻外工作经验的日本工程师飘洋过海，分别聚集到了美国底特律市和英国纽卡斯尔市的近郊。这些工程师在这两个地方开始了海外的“日本汽车设计”事业，在当时来说，这可谓是闻所未闻的开拓之举。虽然当时已经有很多公司将工厂向国外迁移，但是，连汽车设计环节也在国外进行的公司还从未有过，日产汽车公司便开此先河。并且，日产公司还同时在欧美两处进行摸索和挑战。开发出受世界各国用户认可的“好汽车”正是日产工程师们的梦想。但是，大家谁也没有想到这条通往理想之门的路一走就是 20 多年。

本书所要讲述的就是日产海外开发基地创立、发展和壮大的故事。

1988 年春天，具备开发机能的北美日产研究开发公司（NRD，现在的日产北美技术中心，即 NTCNA）在美国成立。NRD 成立之初便面临着两大挑战：一是完全属于零起点的公司初期建设；二是与福特公司合作的探索开发项目。20 世纪 90 年代中期，由于日产本部的业绩恶化，日本要求

日产公司紧急缩小业务并尽量在当地生产零部件。在这种危机之下，NRD 的存续也受到极大威胁。意识到这一点之后，NRD 决定进行重大的战略调整，建立起不依赖日本的独自开发体系。这一举措成效显著并最终取得了巨大成功。现在，NRD 规模与实力兼备，已经陆续完成三项技术开发，正努力争取成为“美国最好的汽车制造公司”。

另一方面，在欧洲，日产欧洲研发中心（NETC，现在的欧洲日产技术中心，即 NTCE）在英国工厂一角的预制装配式小房内宣告成立，这与 NRD 创立几乎是同一时期。不久，NETC 便开始实施日产 PRIMERA 系列的当地化，并与欧洲福特公司共同开发 TERANO2 系列汽车。PRIMERA 系列款日产汽车一举荣获欧洲 KAObUZAIYA 排名第二。但是，开拓欧洲市场比开拓美国市场更困难，NETC 随后就遭遇了零部件当地化的巨大困难及出乎意料的成本压力。与当初的目标恰恰相反，很长一段时期内，公司不得不中途放弃汽车开发工作，一边致力于零部件开发一边慢慢积蓄实力，然后便实施了卡洛斯·戈恩的“休克疗法”^①。由于 NETC 与雷诺公司过于雷同^②，又一度面临撤退危机。但是，日产公司顺利克服了困难，KYASHUKAI（日本名为 DEYUARISU）系列汽车的独立开发取得巨大成功。

就这样，目前全球规模的日产开发团队已经发展到包括欧美在内的世界各地，其员工多达两万人，并且建构起了自己的组织体系，当地员工也大致能够独立完成车身的开发工作。以欧美的日产工程师们为主体开发的车型（EKUSUTERA、ARUTIMA、KYASHUKAI 等）在当地市场均备受欢迎，即便是从世界性的角度来看这也是极为独特的事例。

同时，在这 22 年里，从日本派往国外的人才也在当地得到磨炼、进行

① 1999 年，卡洛斯·戈恩率领一支管理团队帮助日产公司扭亏为盈，该团队对症下药，采取“休克疗法”，实行日产复兴计划。——译者注

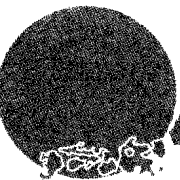
② 日产与雷诺结盟后，NETC 一度面临定位挑战。——译者注

学习，与当地工程师们一起成长。他们大都经历过在日本这个大温室中绝对不可能经历的“激烈战场”。现在，日产开发部门的领导阶层大多数都是经历过这种“激烈战场”的驻外人员。此外，欧美当地的领导者们也在不断地走向日产本部的领导职位，肩负起日产经营管理的重任。日产公司灵活运用这种经验，将全球开发网络向全世界加速扩展，已经建立起包括“金砖四国”（BRICs）在内的 11 个基地互相合作、共同开发的良好体制。像这样由在国外一线工作过的领导者们来指挥整个开发工作的公司在日本仍不多见。

这种国外经验的积累也是与雷诺公司结盟成功的重大基础。因为这些工程师们早已习惯了与各种各样和自己拥有不同价值观的员工共同创造，并在不同文化环境中进行经营管理，他们已经足够成熟，绝对可以和雷诺公司的开发小组进行激烈而充分的讨论研究，继而推动项目顺利进行。不同于许多喜欢局限在日本本土的企业，这一点还培养了独具特色的组织能力。

日产开发部门成功地完成了困难如此之大的全球拓展工作，那么，其中的秘诀何在呢？同时，在竞争激烈的当今世界，日本的企业又能从日产的这种经验中学到什么呢？再进一步来讲，我们能否将作为日本强项的制造技术与世界上的工程师们共享，使更加先进的制造技术成为全世界的公有财产，而不是仅仅由日本人独有？本书便抱着这样的想法，通过对日、美、欧等地日产的 100 多位在职及退休人员相关事迹的介绍，从“全球性知识的共同创造”这一观点出发，对日产公司 22 年间的发展轨迹进行了总结。

日本企业全球化这一口号早已经提出。毋庸置疑，很多企业在销售及生产方面也已经朝着全球化方向大大迈进，但是究竟有多少企业在用全球化的标准创造知识呢？



日产，
这样赢得世界

IBM、GE 或者 P&G、雀巢等全球性企业已经建构起利用世界各国的工序来创造新产品的体系。与此相对的是，在日本企业中，研究开发或商品开发环节仍然集中在日本国内。即使在一边共同享有丰富的沉默知识一边进行知识创造的日本式商业流程中，开发环节也往往作为创新源泉更多地朝沉默知识倾斜。这一点成了阻挡日本企业向已经实现全球化开发的欧美企业靠近的一大屏障。

但是，难道我们就可以将其视为“日本特色”而坐视不理了吗？果真那样做的话，岂不是将自己囚禁在“日本的特殊性”或者“自己的特色”之类的硬壳中，拒绝发展、固步自封吗？那样只能导致知识的匮乏和智慧的缺失。开发业务是价值创造之源泉，面临着人口减少问题的日本人今后还能继续将其作为沉默环节在日本国内进行吗？

当然，现在有些“全球化”已经变了味道，演变成了风靡世界、极度过火的金钱游戏，生产环节往往也是粗制滥造、一味追求量的提升。针对这种情况，我们有必要在全世界范围内对作为我们生活基础的制造业进行重新建构，并对生活方式进行革新。通过变革，动员世界各国的工程师，充分发挥其多样性的潜能，将日本式先进制造业的基础——设计开发能力推向世界，与全球共享，并以此来对世界制造业进行重新建构。在目前这一时期，日本就应该抱着上述志向，为世界做出更大的贡献。“用世界的知识进行创造”的时代既是将日本的设计开发知识进一步活用到全球的时代，也是与世界的知识共同创造的时代。只有动员全世界的技术人员，重新建构起用日本式的知识进行价值创造的体系，并加以推广和传播，日本才有可能为全球性的知识创造做出更大贡献。

日产开发部门大胆追求全球化正是走在这种潮流之前的一种明智之举。日产公司向世人证明了一点：经过重新建构，以日本的沉默知识为主体的

知识创造模式也能够发展成在全球工程师参与下、充分运营并且创造出高品质知识的更加完善的结构体系。通过将开发环节向国外转移，我们推动了“用世界的知识进行创造”这一网络体系的形成。现在，日产公司的开发基地并不限于当初在美国和英国确立的地方，它们正在以此为中心继续向墨西哥、中国、印度、俄罗斯等地延伸发展。并且，一些在英美基地磨炼成熟的英国人和美国人也不断被任命为这些新基地的领导者。

并且，在 CEO 戈恩的推动下，日产公司与雷诺公司的结盟进一步加速了这一趋势。因为我们将两个公司的关系定义为“结盟”而不是 M&A（企业并购），这也就意味着日产公司的开发人员和雷诺公司的开发人员应该在彼此之间的切磋过程中，不断地克服差异、相互学习。全球化促进了相互间“共赢”的实现，多元化的知识融合也已经开始。其中，我们也应该看到：在这样的全球化形势下，日产生机勃勃的知识创造模式再建构活动已经在戈恩改革的推动下逐步展开。

本书中笔者试着从日产公司探索未来的故事之中，提炼出日产构筑的“用世界的知识进行创造”这一体系的特征。并将其总结为以下三点：

- ◇ 全球性的知识综合
- ◇ 谨慎的实践主义
- ◇ 创造知识的全球团队

第三部分中，在对这些特征进行解说的同时，笔者还进一步对其前景进行展望。如果本书能在准确描述全世界日产工程师们不懈努力过程的同时，给世界各地心怀志向的读者以勇气，将沉默知识活用到全球、重新构建利于制造业进步的价值观、进而面向新挑战，那笔者真是不胜荣幸。

目录

第一部分 开拓美国市场 /01

第1章 与异域文化首次邂逅 / 03

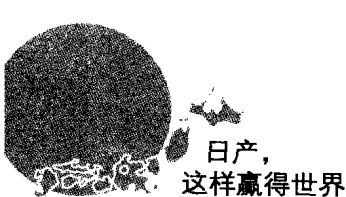
紧急启动与福特合作的小型卡车项目
技术人员远渡美国
大量任用美国工程师
貌似神异的日美设计手法
谁最了解美国
是打棒球还是打橄榄球
全部用英语交流

第2章 消除各种隔阂 / 25

认可图方式VS零部件图方式
零部件号码体系的争论
是否全程化：生产技术人员的心心协力
CR程序的危机
延迟了5个半月的离线

第3章 在困境中转变与重生 / 43

与NTC的隔阂：重新审视海外开发机能和NRD的转机
二度挑战三步开发战略
出奇制胜的新车型
起死回生的TK项目



日产，
这样赢得世界

急中生智：大量派遣计划
重新出发，在戈恩的指导下

第4章 技术革新 / 66

接连而至的三步开发
全新的挑战
把沉默知识传播出去

第二部分 挑战“驾者之都”欧洲 / 75

第5章 挑战欧洲本地的汽车开发 / 77

汽车发源地——欧洲
英国工厂和日产的DNA
与英国政府的约定
欧洲战略车的登场
向发源地欧洲进发
与当地工程师齐心协力
转向新天地克兰菲尔德

第6章 共同创造文化在这里产生 / 104

NETC的首次三步开发
日本、英国、西班牙：三家之间的争论与合作
正视现实
发挥欧洲知识

第7章 重新挑战三步开发 / 121

寻找自身认同度
寄人篱下是需要的
NTCE的悲壮誓愿
三步开发的启动
何谓真正实力
让视野投向世界

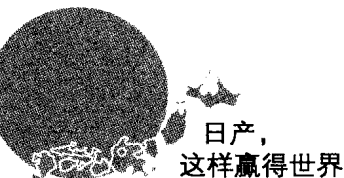
第三部分 用世界的知识进行创造 /141

第8章 构建全球知识综合：随时随地共同创造 / 143

三大理念
汽车生产的二律背反和多律背反
“造物”与“造理”的融合
两大障碍
向着始于日本的全球知识综合发展
形式知识文化vs沉默知识文化
形式知识和沉默知识的体制开发
灵活运用多种价值观的经营管理

第9章 体验深刻的实践主义：梦想与实践的回旋 / 162

自然体与合理性
理想与实践主义的融合
不服输文化
彼此共享，亲身体验
创造各种各样的机会



第10章 拥有创造知识的全球团队：一支优秀的全球工程师团队 / 174

全球性创造团队的诞生
协助创造型领导的理智搭档们
海外开发基地的教育
培养“理智行动派”领导的4大方法

第11章 打造更广阔的知识创造平台：与雷诺结盟带来的新发展 / 185

与雷诺公司齐心协力共同飞跃
推动结盟的两大支柱
拉开第三幕、进一步促进模式复制
日产的榜样意义
日产的可持续性发展
培养全球性知识创造的思想型领导

附录 日产在美国、欧洲开发模式的建立轨迹 / 197

后记 / 201

译者后记 / 203

第一部分 01

开拓美国市场

不同公司一起进行开发和生产，会因为各自文化或传统、沉默知识或价值观等各个方面的差异而产生诸多分歧。在解决冲突的过程中，大家可以通过磨合重新审视自己原本认为理所当然的事情，继而克服障碍、达成和议。所以，这些冲突正是对彼此互相了解继而共同创造的重要初级阶段。

从美国到墨西哥等国的第二次日产模式复制进行得既困难又复杂。复杂的是日本人想用沉默知识来处理问题，而美国人很快便将日产方式加以纲目化，落实为具体的责任和标准，以便让墨西哥人理解。

紧急启动与福特合作的小型卡车项目

全球化、精简化的世界、开放源代码、多样性……

目前，全世界已经处在一种互相协作的环境中，许许多多的人们随时随地在与他人的协作中创造着更加美好的世界。这种潮流同样也涌向了日本，在这种潮流下，日本的社会和政府以及企业和个人无不面临着巨大的变革。但是，这种变革并不是一件容易的事情。无论是国家还是经营机构，都有一套属于自己的比较稳固的思想体系。如此一来，岂不是俨然成了一个和加拉帕戈斯岛一样与世隔绝、难以进化的社会？人们甚至提出了“日本的加拉帕戈斯岛化”这一说法来表示担心。

在企业中，如果采用以出口为主导、产品生产当地化等日本传统的国际化模式，将越来越难在全球范围的激烈竞争中占据优势地位。另一方面，在全球竞争中占据领先地位的美国 IBM 公司正在以全球整合企业（Globally Integrated Enterprise，简称 GIE）为目标，努力聚拢全世界的精英分子，积极构建一种能够进行跨国境软件或硬件研究开发及生产的体制。虽然自 20