

信念

— 知识管理系列 —

冲破低迷状态，
实现
业绩跃迁

MBB：「野中」
のマネジメント

一条和生
德冈晃一郎 著
野中郁次郎
郭明月 译

陈劲、陈春花
作序推荐



“知识创造理论之父”
野中郁次郎作品



李文、李丰
诚意推荐

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

信念

— 知识管理系列 —

冲破低迷状态，
实现
业绩跃迁

MBB：「思ひ」
のマネジメント

一条和生
德冈晃一郎 著
野中郁次郎
郭明月 译

图书在版编目 (C I P) 数据

信念：冲破低迷状态，实现业绩跃迁 / (日) 一条和生, (日) 德冈晃一郎, (日) 野中郁次郎著；郭明月译. -- 北京：人民邮电出版社，2019. 9
(知识管理系列)
ISBN 978-7-115-51458-5

I. ①信… II. ①一… ②德… ③野… ④郭… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第112717号

版权声明

MBB: "OMOI" NO MANAGEMENT

by Kazuo Ichijo, Koichiro Tokuoka, Ikujiro Nonaka.

Copyright ©2010 Kazuo Ichijo, Koichiro Tokuoka, Ikujiro Nonaka.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Post & Telecom Press Chinese. This Simplified Chinese edition published by arrangement with TOYO KEIZAI INC., through BARDON CHINESE MEDIA AGENCY.

本书中文简体版由博达代理公司授权人民邮电出版社独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。

-
- ◆ 著 [日] 一条和生
[日] 德冈晃一郎
[日] 野中郁次郎
译 郭明月
责任编辑 宋燕
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
涿州市京南印刷厂印刷
- ◆ 开本：720×960 1/16
印张：16 2019年9月第1版
字数：167千字 2019年9月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2018-5194号

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055522 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

致中国读者

我很荣幸地获悉，人民邮电出版社智元微库公司策划出版了“知识管理系列”图书，选入了我的部分作品。为此，我要特别感谢清华大学陈劲教授以及所有为该系列图书在中国出版而努力的人。

我提出“知识创造理论”距今已有 20 多年。20 世纪八九十年代，我在日本东京一桥大学的同事竹内弘高和今井健一与我对日本公司的知识创新过程进行了广泛的案例研究。在进行这些案例研究的过程中，我意识到日本企业是通过“由内向外”的过程进行创新的，这有别于当时流行的组织行为主导理论，包括诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出的“信息处理范式”——一种“由外向内”的分析机制。我认为，企业应以“为社会创造更好的产品”为理念，以“创造未来”的精神实施创新活动。从这个意义上讲，企业需要更明智地开展商业活动和自我管理来造福人民。

20 多年后，我们生活在创新经济时代，知识创造理论的价值比以往任

什么时候都更为重要。新经济要求商业组织创造新的价值观、产品、服务或流程。在当前的动态环境中，商业组织必须在“创新”和“死亡”中二选一。此外，它们还需要比前几十年更广泛、更明智地扩展业务视角和范围，因为我们看到，社会和环境对商业事务有重大影响的问题的相关性与复杂性日益增强。商业组织不仅应反映客户需求或股东价值观，还应密切关注其他利益相关者、环境可持续性和社会问题，这些都是其商业模式的一部分。这样做给这些商业组织带来了严峻的挑战，因为商业组织试图控制的要素越多，就越难达成它们的目标。那么，它们如何才能完成如此艰巨的任务呢？在我看来，答案是知识创造和知识实践。

知识创造范式为组织创新提供了可行的解决方案。由“社会化、外显化、组合化、内隐化”构成的 SECI 知识创造模型，体现了隐性知识与显性知识相互作用创造新知识的组织范式。虽然商业组织知道这两种知识都是必要的，但是，即使我们生活在大数据时代，它们也需要在具体的业务活动中让隐性知识处于首要地位。身体经验和直觉（隐性知识）等事物构成了我们拥有的所有知识的基础，我们需要时刻注意人们正在经历的事情，以及我们如何交流感知和经验以获得新的想法和产品。最终，隐性知识促使“由内而外”的创新过程得以实现。

为了积累和综合新知识，我们需要一个“创造的空间”。我们称之为“场”（Ba），这一概念最初是由日本哲学家西田几多郎提出的。在场中，人们有意识、全心全意地致力于一个共同的目标，通过人际互动和环境互动产生新的知识。“场”是一个创造互动的临时空间。为了创造成功的场，我

们通过关心、爱、信任和彼此接受建构的同情心与同理心，对“主体间性”（intersubjectivity）^①的形成产生重要影响。主体间性使我们能够最有效地分享我们的隐性知识，从而产生更好的知识创造成果。这种知识创造的互动过程使我们认识到，我们所知道的取决于我们与谁互动、我们从文化和社会中了解到了什么，以及我们进行知识创造的环境是怎样的。人类的任何知识都是“集体知识”的一种形式。

知识创造的另一个关键之处在于，如何处理团队内部、跨团队以及组织之间的矛盾与紧张的关系。对组织而言，这些矛盾和紧张的关系既是巨大的障碍，也是巨大的创新机遇。这两个看似矛盾的因素不应该被视为泾渭分明的独立事物，因为这些问题是相互关联的。借助“动态二元性”（dynamic duality）^②的概念，我们就可以把这些问题看作是互补的。动态二元性告诉我们，理解这些矛盾要素之间的关系和相互联系，能引导我们找到一个整体解决方案。

要做到这一点，我们需要所有相关人员积极参与，无论他们是项目团队、组织还是其他组织的一部分。在知识创造的过程中，我们建议采用自中向上而下式的管理模式来达成这一目标。与组织过程的每一步都由少数组织成员（通常是经理或执行人员）命令和指挥不同，创造知识的组织应该吸收并授权参与项目的其他成员做出决策并执行有效的行动。随着组织

① 德国哲学家埃德蒙德·胡塞尔（Edmund Husserl）深入与广泛讨论了这一概念，指人对他人意图的推测与判定。——译者注

② 动态二元性是指把相互矛盾的观点加以动态综合。——译者注

承诺和共同目标的实现，不同知识的综合将产生真正、持久的影响。

实践智慧（或实践理性）推动了知识创造。实践智慧是指通过务实的步骤，坚持不懈地追求共同利益。这种智慧不仅使我们能够适应特定的情况，还能够创造我们想要的未来。我们的信念和价值观塑造了这一明智的决策和行动过程，告诉我们可以从所选的情景和行动中获得什么意义。

从本质上讲，知识创造过程是一个以人为中心的集体创造过程。正是基于我们作为人类的全部特征，我们才可以进行知识创新。在经济、环境和社会的发展遭遇前所未有挑战的时代，我们需要通过知识创造来应对。希望该系列图书的读者都能欣赏这些想法，共同创造知识，为社会的美好未来而努力。

真诚致谢。

野中郁次郎

2019年8月19日

推荐序一

以“知识管理”赢得现代管理的新发展

在全球经济竞争日益激烈的时代，以“知识管理”的观点设计组织发展的哲学、运行体系、管理模式等显得尤为重要。

这是因为 100 多年来，管理学主要经历了两个重要的发展阶段：第一，以弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）等人为代表的把员工视为“经济人”的科学管理阶段；第二，以彼得·德鲁克（Peter Drucker）等人为代表的把员工视为“知识人”的知识经济和知识管理阶段。

泰勒首次将管理视为一门科学。他指出，建立各种明确的规定、条例、标准，将一切管理内容科学化、制度化是提高管理效能的关键；并且他主张把计划职能从工人的工作内容中分离出来，由专业的计划部门去做。从事计划职能的人员被称作“管理者”，负责执行计划职能的人被称作“劳动者”。泰勒的理论在当时收到了很好的效果，但也存在一定的局限性。首先，泰勒的思想主要是解决工人的操作、现场的监督和控制问题，管理的

范围比较小，内容涉及面也比较窄，基本没有涉及组织的供应、财务、销售、人事等方面。此外，虽然泰勒的理论使生产过程的管理控制合理化，但把雇员和业务都排斥在决策过程之外。法国的亨利·法约尔（Henry Fayol）、德国的马克斯·韦伯（Max Weber）等人对泰勒的管理思想进行了补充和完善。他们的管理思想聚焦于组织结构和管理原则的合理化，以及管理者职责分工的合理化，由此奠定了古典组织理论的基础。在科学管理的基础上，法约尔和韦伯等人的管理思想形成了成熟的质量管理和项目管理模式，并强调采用基于数据的管理体系。工业经济时代创立的管理学体系强调控制，但控制就意味着自上而下、强制性的管理。

早在 20 世纪 60 年代初，彼得·德鲁克就已经提出了知识工作者和知识管理的概念。在知识社会，最基本的经济资源是知识，知识工作者将发挥越来越重要的作用，每一位知识工作者都是一位管理者，知识型员工具有更高的素质、良好的自我管理能力和严格控制在他们身上显得多余。同时，严格控制会限制知识型员工的创造力。在工业社会，工作方法和程序由专家定义，而且一旦被定义，就不允许改变。因此，不管员工有多强的创造力，展露天赋的机会都大大减少。进入 20 世纪 80 年代，德鲁克提出“未来的典型企业以知识为基础，由各种各样的专家组成，这些专家根据同事、客户和上级提供的大量信息自主决策和自我管理”。

在“知识人”视野下，企业管理的哲学、风格、制度等应做出更大的转变。首先，减少“控制”思想，倡导“支持与关爱”模式。今天，管理者应该更多地关心和激励员工，创造适合的环境和条件，激发员工的潜质

和创造力，使其实现自身的价值，进而帮助和引导员工实现自我管理。这种管理模式还蕴藏着另一个重要理念——无论成功或失败，皆有再挑战和激发勇气的精神，这是新时代企业管理的重心。

20世纪90年代中后期，素有“知识创造理论之父”和“知识管理的拓荒者”之称的野中郁次郎进一步发展了面向知识人的管理体系。在《创造知识的企业》一书中，他提出了知识创造理论，以知识创造能力来诠释日本企业的成功。该书是该领域的经典之作，于1996年被美国出版协会评为“年度最佳管理类书籍”。

有别于其他学者将日本企业的成功归结为各种“日式管理”特色，野中郁次郎通过研究索尼、松下、本田、佳能、日本电气和富士复印机等日本公司的创新案例，归纳出组织的知识创造能力——能“有组织地”充分调动蕴藏在员工内心深处的个人知识。他以波兰尼的知识两分法为基础，从“显性知识”和“隐性知识”的关系入手，认为知识管理一个很重要的目标就是挖掘隐性知识，即不仅对客观信息进行简单的“加工处理”，还要发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感。

野中郁次郎不仅系统地论述了隐性知识与显性知识的区别，还构建了知识创造的SECI模型：社会化（socialization）、外显化（externalization）、组合化（combination）和内隐化（internalization），这为我们提供了一种利用知识创造的有效途径。英国管理史学者摩根·威策尔（Morgen Witzel）认为，野中郁次郎对现代管理学的主要贡献体现在两个方面：第一，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；第二，

对西方读者而言，他是日本管理方法及技巧最主要的解读读者之一。

野中郁次郎认为，建立在西方传统哲学基础上的组织理论归结为笛卡儿式科学思维的产物，如泰勒的科学管理理论就立足于用“科学”代替“经验常识”，西蒙的信息处理范式受到计算机和认知科学发展的影响，过分强调人类推理和组织决策过程的逻辑方面。他觉得，在这种科学理性视野下的组织，本质上是缺乏知识创造能力的“刺激-反应”式机器。他认为，企业并不是机械地处理来自周围环境的信息，而是有意识地创造信息，他在1985年出版的《组织进化论》中提出了该观点。

在研究中，野中郁次郎发觉，现有的信息处理理论不足以解释企业的创新行为。因为除了信息处理，创新过程还包括知识的取得、创造、运用与保存等多项活动。更重要的是，通过与许多创新者的访谈，野中郁次郎发现，创新通常来自创新者个人的信念。通俗地讲，这些信念就是他们对世界的看法，学术界称之为“心智模式”。传统的西方管理思想认为，企业是信息处理的机器，唯一有用的信息是可以计量的数据，而野中郁次郎认为企业是创造知识的平台。“在一个只有不确定性能确定的经济环境中，持续竞争优势的一个确定性来源是知识。”知识创造理论从认识论和本体论两个维度进行阐述，包括SECI模型、创造知识的“场”和推动知识创造螺旋的组织方式。他构建的“自中向上而下式”的管理模式，从理论上阐释了企业中层管理人员的实践智慧在创造知识的过程中所发挥的作用，而“超文本组织”结构则体现了东西方管理智慧的现代结合。

野中郁次郎运用东西方哲学智慧以及日本式思考和模糊处理方法，在

日本企业成功实践经验的基础上建构了知识创造理论，以 SECI 模型为中心，将主观与客观、隐性知识与显性知识、直接经验与逻辑分析有机地结合起来，创造了一系列知识管理领域的经典之作。他的知识创造理论强调“人是最重要的资产，知识是企业的战略性资产”，并“以人为本”，统领现代组织管理理论。

多年来，野中郁次郎心无旁骛地把自己的精力集中在知识创造这一领域。他跟踪观察日本制造企业由弱到强的变化规律，深入研究了日本企业的知识创新经验，将佳能、本田、松下、NEC、日产、花王等企业新产品和新工艺的开发过程进行详细的剖析，准确地揭示了知识生产的起点与终点，清晰地辨识了知识生产模式的常规类别，创造了一个全面评估企业知识管理绩效的工具，并提供了促进知识创造的方式方法。他的研究涉及知识管理的各个方面，如“自中向上而下式”的管理模式确立了中层管理人员在企业知识创造过程中的重要地位，超文本组织结构则吸收了官僚制和任务团队的优点，将企业运作效率、稳定性、知识创造的有效性与动态性有机地结合在了一起。

近年来，野中郁次郎不顾年事已高，坚持每月深入企业进行案例研究；同时，他积极学习东西方哲学思想的精髓以发展组织管理理论，如知识如何向智慧演化，特别是他引入了古希腊哲学家亚里士多德的实践智慧概念。根据亚里士多德的观点，实践智慧应该是一种审慎的、基于实际的、有道德的智慧，也是在特定背景下对共同利益做出的最佳判断，更是一种高质量的隐性知识。

实践智慧的提出，将超越组织发展的“经济目标”和量化管理，而把培养具有高度伦理价值的信仰、为人类发现更多的善意作为重点，使其成

为一个有使命感的组织。例如，本田宗一郎为本田公司提出的“三喜理念”（生产者的喜悦、销售者的喜悦和购买者的喜悦）、京瓷的稻盛和夫为企业制定的座右铭——“敬天爱人”，这些都是实践智慧型领导力的经典事例。

实践智慧的提出，也将进一步在德鲁克提出的目标管理的基础上，将信念管理理念更好地在企业管理实践中落地，即组织发展更应该关注调动员工的工作激情，激发企业持续创新，推动个人价值与企业愿景同步实现。

展望未来，企业管理的重点虽然需要依靠科学管理的思想，但是大数据和数字化转型也应成为中国企业管理的方向，基于 PDCA 的质量管理和 IPD 的项目管理仍然需要进一步发展。经济价值和社会责任并重、科学管理和人文精神同步的新时代，我们应高度重视隐性知识的积累和共享，以及基于 SECI 模型螺旋上升的知识管理。需要进一步指出的是，野中郁次郎认为新的知识管理将更多地依赖愿景型领导者、共情型领导者，知识管理也将从传统的管理工具走向新管理思想的营造，特别是要用亚当·斯密的“道德情操观”而非“国富论”来引领组织未来的发展。

陈劲

清华大学经济管理学院教授

清华大学技术创新研究中心主任

《清华管理评论》执行主编

国际创新与知识管理会议（iKM）创始人兼主席

全球“最具创新力知识型组织”（MIKE）大奖联合负责人

推荐序二

创造知识的能力是企业在不确定环境下保持创新的关键

“知识创造系列”图书的核心作者是野中郁次郎，他在书中以知识创造为核心，阐述了关于知识创造过程、知识管理、知识科学的研究理论，并结合企业案例分享了实践成果，获得了国际学术界和企业界的高度关注和评价，由此奠定了他在知识管理领域的重要地位。野中郁次郎对时代的判断与彼得·德鲁克一致，即现在是知识经济时代，企业将以知识工作者为主体。唯有知识才是企业创造最大价值的源泉，创造知识的能力是企业在不确定环境下保持创新的关键。自1991年开始，野中郁次郎在国际期刊上发表了一系列具有影响力的与知识管理相关的研究成果，同时他还在富士通等众多知名企业开展知识管理的实践。依托丰富的学术理论与企业实践经历，野中郁次郎在开发知识创造理论、应用知识提升企业竞争力方面形成了具有重大价值的观点。野中郁次郎最大的贡献是创设了一套组织知识创造的理论及通用模型，并在理论与实践层面进行深入浅出的解读，他也

因此被国际管理学界公认为“知识管理的拓荒者”“知识创造理论之父”。

野中郁次郎早年在加利福尼亚大学伯克利分校工作过，主要研究市场营销领域中的信息处理。因研究领域相似，诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙还曾为他的书作序。通过系列的“信息”研究，野中郁次郎逐渐发现，信息的视角不足以支撑创新，很多时候，个人的价值观、信念对创新更具决定性作用。野中郁次郎认为，不应该仅遵循西蒙的“组织就是信息处理机器”的观点，更应该将组织视为“有机生命体”，它需要创造知识以能动地适应环境。基于这一观点，野中郁次郎逐渐将研究视野转移到知识领域，深入地探索分析其获取、创造、保存和利用的过程。

通过野中郁次郎等人在《创造知识的企业：领先企业持续创新的动力》与《创造知识的方法论》中的研究，我们认识到，知识分为两种，即显性知识（可以通过正式语言或媒介传播的知识）与隐性知识（内心知道但无法将其转换成语言的经验性、身体性知识）。组织知识创造的关键就是对隐性知识的调动与转换。有价值的知识一直存于员工的大脑中，组织管理者需要做的就是把个体大脑中的知识“调”出来，“结晶”、固化并转换为其他人也能利用的知识。组织知识管理就是针对两种知识在个体、团队及组织层面进行转换和创新的活动。围绕这一主题，野中郁次郎等人提出了著名的知识创造与转换的SECI模型，他们在模型中坚持本体论与认识论相结合的原则。野中郁次郎强调，组织本身并不创造知识，个体才是创造知识的主体，且只有通过个体之间的共享，知识才会在团队、部门、组织层面汇聚发展并呈现螺旋上升的态势。

野中郁次郎非常看重“场”的概念，认为知识创造的关键在于“场”与团队。场是一个活动的共享背景，发生在特定的时空背景下，它是个体之间知识交互与创造的基础。不同的场能通过相互连接形成更大的场。他在“知识管理系列”图书中反复强调场和团队，认为个体的知识只有在社会或场中得到验证，并与其他人的知识进行整合，知识才得以创造与发展。

野中郁次郎认为，SECI的四阶段分别在原始场所、对话场所、系统场所及实践场所中进行。这些观点是他强调中层领导者价值的理论基石。只有中层领导者才能更好地发挥场与场之间的桥梁作用，促进各个场之间、参与者之间的互动。中层领导者能更好地建立、激发和连接场地，这从领导力入手为知识的实践管理提供了一个很好的抓手，即创发“场”的能力。在以创造力应对不确定性的时代，领导者就是要建立“场”让员工能迅速地解决问题。野中郁次郎在系列书中反复强调实践型领导力的培养，尤其强调培养创造知识附加值的领导力。我有幸提前拜读了由人民邮电出版社智元微库公司引进的这套“知识管理系列”图书中的三本，分别是《创造知识的企业：领先企业持续创新的动力》《信念：冲破低迷状态，实现业绩跃迁》《创造知识的方法论》。该系列书中的《创造知识的实践》《创新的本质》等也将陆续出版。

在《创造知识的企业》中，野中郁次郎等人提出了“知识螺旋”“自中向上而下式”的管理模式、“超文本组织”等适用于组织知识创造的新概念与想法，这值得读者进行深思与实践。

《创造知识的方法论》聚焦于阐述组织管理中员工必备的“知识方法

论”，详细解答“知识是什么”“创造知识的本质是什么”及“创造知识的方法论是什么”等问题。这本书将组织知识创造理论的哲学基础、原理及实践原则展现在读者面前。

《信念：冲破低迷状态，实现业绩跃迁》由野中郁次郎与一条和生、德冈晃一郎合著，该书提出了一种信念管理的方法，并认为信念管理是创造知识的关键。我们注意到，在数字技术、管理模式不断发展与升级的企业界，过度强调绩效结果容易给员工的工作带来疲惫感与机械感，致使员工难以感受工作的乐趣。这时，信念管理成为一股清流，让我们得以重新审视个体的主观力量。在环境复杂多变的前提下，企业的延续、价值观的传承、组织文化的进化都需要组织员工怀揣信念工作。在知识经济时代，组织需要其成员群策群力，集合智慧进行创新以实现共同目标。这一切的基础是构建一个共同体，在这个共同体中，大家相互信任且不求回报地互助。能让这个场景成为现实的不是理性逻辑，不是目标管理法，而是人们共同的情感与共鸣的信念。

《信念：冲破低迷状态，实现业绩跃迁》强调了这一非常重要的但被忽视的概念，即人类的信念。它是管理真正的驱动力，引导我们走向管理提升的另一路径，即怀揣信念去工作。我们需要经常问自己：“我工作的本质和意义是什么？我是否喜欢自己的工作？”正是对这些问题的反思，我们逐渐形成了对工作的信念，它弥补了“左脑管理”（目标管理）中缺乏人类情感空间的缺憾。而且，基于信念的“右脑管理”（信念管理）能让我们在工作中注入信念和责任，共享难以言传的隐性知识，专注创造、自我实现