

# 基于知识转化 SECI 模型的企业知识网络<sup>\*</sup>

## Knowledge Networking in Enterprise Based on SECI Model

李久平

顾新

(四川大学图书馆工学分馆 成都 610065) (四川大学工商管理学院 成都 610064)

**摘要** 在介绍知识转化 SECI 模型的基础上, 阐述企业内部知识转化所依赖的背景环境——场(ba)的概念及其与知识转化四个阶段的相互匹配关系。最后从场的角度出发, 讨论了企业知识网络及建立企业知识网络的方法。

**关键词** 知识转化 SECI 模型 场(ba) 知识网络

**中图分类号** F062.3

由于市场不断变化, 技术快速普及, 竞争者的数量成倍增加, 产品几乎在一夜之间就可能过时, 在这种变化莫测的经济中, 一切都充满变数, 企业只有依靠知识转化, 建立并完善企业知识网络, 将知识溶入新产品和新服务, 才能维护持久的竞争优势。

### 1 知识转化的 SECI 模型

显性知识与隐性知识的划分不是绝对孤立和静止的, 而是以一种互动的螺旋上升的形式相互转化, 不断地创造新知识。这就是野中郁次郎和竹内广隆(Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995) 提出的知识转化的 SECI 模型, 即知识在企业内部各知识主体之间的转化分为社会化(Socialization)、外表化(Externalization)、整合化(Combination)和内在化(Internalization)四个阶段<sup>[1]</sup>。

**1.1 社会化(Socialization)阶段** 社会化是指隐性知识向隐性知识的转化。个体、团队或企业在相互了解彼此的思想与感情的基础上, 通过交流与感知, 彼此交换和分享各自的隐性知识。如: 员工个体的隐性知识通过师傅带徒弟等方式在个体之间流动; 或通过专家当众演示、指导等方式将个体的技能、技巧和管理经验等逐渐地传递给相关团队, 使之转化为该团队的隐性知识; 或员工个体、团队的隐性知识传播到企业层面上, 经过长期的积累形成企业层面上的隐性知识。反过来, 企业层面上的隐性知识如企业文化、价值体系、决策模式等通过影响和渗透等社会化方式传播给众多员工或企业中的团队, 并被个体或团队吸收为各自的隐性知识。

**1.2 外表化(Externalization)阶段** 外表化是指隐性知识向显性知识的转化。个体、团队或企业的隐性知识通过编码

化, 用文字语言、数学符号等方式表达出来, 成为更方便交流和共享的显性知识。知识流动的外表化阶段包括三种知识流动: 个体隐性知识向个体显性知识流动, 如员工将潜藏于大脑中的学习心得、工作经验和研究成果用语言或文字表述出来; 团队隐性知识向团队显性知识流动, 如团队合作模式和团队精神总结; 企业隐性知识向显性知识流动, 如企业工作流程、工作规范的制定。在知识转化的四个阶段中, 该过程是产生新的显性知识最直接和最有效的途径。

**1.3 整合化(Combination)阶段** 整合化是指显性知识向显性知识的转化。在这一阶段中, 不同层次知识主体的显性知识通过诸如文档、会议、电话记录或者应用计算机、网络技术工具或形式, 对显性知识进行筛选、补充、组合、分析等, 产生新的显性知识。首先, 个体从个体、团队和企业等知识主体获取新的显性知识, 并对其筛选、组合、分析, 实现个体显性知识的新飞跃, 如员工通过教育和培训所进行的知识更新; 其次, 团队从个体、其它团队和企业层次的知识主体获取新的显性知识, 通过分类、编辑和加工, 使其变为更为可用的团队显性知识, 如团队文档资料、工作总结等; 最后, 企业可从个体、团队知识主体获取新的显性知识, 通过利用先进的现代信息技术进行处理和加工, 产生大量对企业发展更具使用价值的显性知识, 如企业工作档案、年度总结报告等。

**1.4 内在化(Internalization)阶段** 内在化是指显性知识向隐性知识的转化。在企业内部, 经过整合化的各种显性知识, 通过企业各层次知识主体的不断学习、体会和积累, 再内化转变为各知识主体的隐性知识, 使知识得以升华和发展。例如: 企业的技术规范等经过个体深入学习、体会和实践后可转变为员工的工作技巧和诀窍, 也就是说, 个体将通过学习、

基金项目: 国家自然科学基金资助项目“基于知识链的知识网络的形成与演化研究”(编号: 70771069); 教育部“新世纪优秀人才支持计划”资助项目“知识链组织之间的冲突与冲突管理研究”(编号: NCET-06-0783)。

作者简介: 李久平, 女, 1969 年生, 副研究馆员, 双学士学位, 研究方向为知识管理; 顾新, 男, 1968 年生, 博士生导师, 管理学博士后, 经济学博士, 研究方向为创新管理、知识管理。

培训获得的团队、企业的显性知识,经过吸收、消化,将显性知识转化为更高级的隐性知识,而这种转化不只是一种简单的知识转移,它实现了自我的超越<sup>[2]</sup>。

## 2 场(Ba):知识创造的平台

知识是无形的、动态的,若不在特定的时间与空间内善加利用,它就会失去价值。任何企业为了“知识创造”,必须构建一个有利于知识资源利用的基地,而企业知识资源被集中利用和整合的特定空间就是企业的知识资产的“资源集中”平台——场(ba)。

场的概念是由 Ikujiro Nonaka 与 Noboru Konno 在柏克莱商学院的研讨会中提出的,它是指为知识创造、转化、分享和使用所提供的场所,也就是为知识活动营造一个基础<sup>[3]</sup>。场描述了人类物质本质的存在,在知识的转化中同样需要在场这样一个物质基础上发生。场既可以是物质空间(例如一间办公室、商业场所或运动场所等),也可以是虚拟的空间(例如电子邮件、网上聊天、电子会议等),也可以是精神空间(理想、经验和观点知识的共享),或者是这几类空间的组合<sup>[4]</sup>。

在知识转化的 SECI 模型中,每个阶段相对应于不同的场,分别是起源场、互动场、系统化场和实验场,每个场分别提供一个平台,支持一种类型的知识转化,使知识创造加速进行<sup>[5]</sup>。将在四个场上进行的四种知识转化连贯起来,就构成一个不断自我超越的螺旋式演进过程。场与四种知识转化相匹配的情况如图 1 所示。

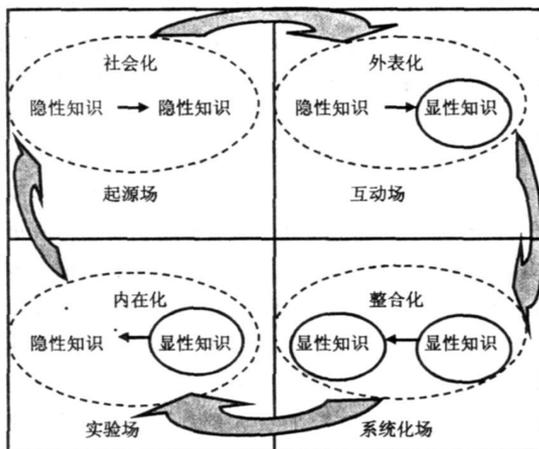


图 1 SECI 相匹配的四种场

2.1 起源场——社会化阶段的基础 发起性的起源场是知识主体之间、面对面彼此分享经验、想法等隐性知识的场所,是知识转化的 SECI 模型中社会化阶段进行的平台<sup>[6]</sup>。实现隐性知识共享的一个重要条件就是知识主体在面对面的接触中将感觉和想法相互传递,因此,这个场实现了隐性知识的相互转化。起源场是一种精神和心智模式的交流,知识主体在彼此信任的基础上,相互交流感觉、情绪、经验与心态。起源场是知识创造过程中的起点,在这个场中,隐性知识之间相互转换,未来的知识构想不断地被交流和对话,为知识的发展不断补充能量和目标。对于企业来说,这个场是企业赢得

竞争优势的知识孵化器。

2.2 互动场——外表化阶段的基础 对话性的互动场是将知识主体的隐性知识编码化,使之成为知识体间易于共享的显性知识的场,是知识转化的 SECI 模型中外表化阶段进行的平台,隐性知识转化为显性知识发生在这个场里。互动场是知识主体之间进行精神和心智模式的对话和反思,成员之间以开放的态度,彼此充分对话,将个体隐性知识通过被物化在某种物质介质上转变为可表达的、易于共享和传播的显性知识,这个场为知识的外化提供了基础。对于企业来说,这个场是企业获得竞争优势的知识蓄水池。

2.3 系统化场——整合化阶段的基础 系统化场是显性知识得以传播和发展的场,是知识转化的 SECI 模型中整合化阶段进行的平台。在这个平台上,新产生的显性知识与已有的显性知识相互结合,形成更加系统化的新显性知识。系统化场需要现代信息技术的支撑,如通过计算机网络跨越时间和空间的阻隔,将新的显性知识与现有的显性知识组合,产生更新的显性知识,并使之系统化。对于企业来说,这个场是企业获得竞争优势的知识加速器。

2.4 实验场——内在化阶段的基础 练习性的实验场是使显性知识转换为隐性知识的场,是知识转化的 SECI 模型中整合化阶段进行的平台。实验场提供了“干中学”的练习基地,通过实际的操作和行动,促使显性知识转化为隐性知识。如在资深教师与同事指导下,以观摩或实际演练等方式不断地练习,并持续将这些知识内化。对于企业来说,这个场是企业获得竞争优势的充电器。

## 3 企业知识网络

3.1 企业知识网络概念 网络就是通过某种特殊的联接将分布在不同地理区域的孤立节点连接在一起,形成一个规模大、功能强的网状系统,从而达到方便地互相传递信息,共享信息资源的目的。企业知识网络是分布在企业不同地点的个体、团体,通过知识转移或知识创造等活动而组合在一起,形成一个遍布企业各个角落的网络系统,极大地促进知识在企业中快速流动、共享,并最终达到创造知识的目的。企业知识网络系统可分为自发知识网络和有意图知识网络,有意图的知识网络是企业为达到某种目的而有意建立的网络。自然发生的知识网络在企业中也是存在的,但它必须经过企业的精心培植才能被发展为具有使用价值的企业知识网络。企业知识网络中的知识资源会因为知识主体的学习而不断增加,因此,企业知识网络呈现出一种动态发展的结构,而不是静止不动的。

企业知识网络的作用:一是有利于企业知识资源共享。企业中知识网络的出现使知识资源共享变得很简单,企业中的个体、团体可以跨越时空的障碍,随时随地传递信息,交流沟通,使知识共享快速实现。二是促进知识资源被系统化地传输与集中。企业知识网络彻底改变了知识在企业中无序存在、漫无目的流动的状态,知识信息通过知识网络传递到企业

的决策首脑机构中,再由知识首脑中心处理后回送到个人、团体。三是优化企业中知识资源分布。企业知识网络通过协调功能,会将恰当的知识在较短的时间里传送到需要知识的个人、团体,使知识资源在企业中分布更为均衡和合理。

3.2 场与企业知识网络 场是为企业的知识创造和知识转化提供活动的环境和平台,在企业知识转化 SECI 模型中,不同的知识转化过程对应于不同的场,而不同类型的知识转移和流动则形成了不同的企业知识网络,因此,在不同的场中就存在着不同的知识网络。如图 2 所示,起源场为企业个人网络提供了活动的舞台;互动场是企业建立专家网络的平台;系统化场为企业搭建信息网络提供物质环境;实验场是构建学习网络的虚拟环境。通过上述四种企业知识网络,企业中的显性知识和隐性知识得以顺利地转化和流动,这四种企业知识网络又不是彼此孤立的,而是随着知识的转化而相互连贯在一起,并伴随着新知识的产生而不断升华和超越,最终构成整个企业螺旋式上升的知识网络<sup>[7]</sup>。

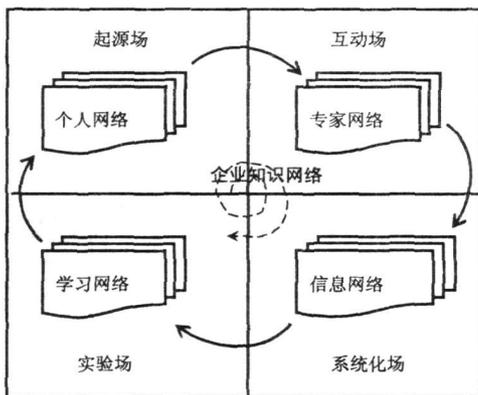


图 2 场与企业知识网络

## 4 企业知识网络的构建

4.1 在起源场中构建合作伙伴式的个人网络 起源场是知识创造过程的开瑞,是知识个体隐性知识共享的平台,企业应在起源场中积极营造个体与个体之间,团队合作伙伴之间,指导者与新员工之间的融洽的关系氛围,在彼此信任的基础上,进一步建立企业知识网络中的知识共享个人网络。起源场中的个人网络就是在知识个体之间建立可以方便共享感觉、情感、经验和智力模式的网络状交流通道,企业中这种互动和交流的通道越发达、越完善,知识个体之间的隐性知识的转化和共享就会越快捷和顺利。企业中的个人网络往往通过广泛而深入地展开自由讨论、午餐会议、座谈会、专家指导、团队合作等形式来加强和完善。

4.2 在互动场中构建虚拟团队式的专家网络 互动场是隐性知识显性化的场所,在这个场所中极大地提高了知识共享和转移的速率。企业应在互动场中有意识地建立由相互影响的虚拟团队组成的专家网络。在专家网络还应建立职能、

责任清晰的管理梯队,使显性的知识产生,协作顺利进行,并有效避免错误的发生。知识管理梯队构成如下:知识管理者:保证虚拟的组织实现;关键成员:贡献知识并利用其他成员知识的专家;网络领导者:决定战略专家网络的定位。

4.3 在系统化场中构建信息网络 系统化场是企业进行知识整合的平台,通过对现有知识信息分类和重组,产生新的显性知识。系统化后的显性知识可以更方便、快捷地在整个企业内传播。企业应在这个场中加强新的计算机技术和信息技术的使用,将内部信息用信息网络来进行连接和整合,形成一个强大的企业信息网络和企业知识库,这个信息网络系统不但可以及时为企业中的各知识体输送所需的显性知识,同时,也将各知识体所产生的新显性知识快速输出,并再次整合企业的知识储备,如此循环往复地不断为企业提供信息支撑服务。

4.4 在实验场中构建虚拟教室式的学习网络 在网络技术迅速发展的今天,企业应充分利用网络技术,开展丰富多样的网络学习,在实验场中建立学习网络。学习网络中的主要课程的学习都是通过网络或者虚拟教室来进行的。这种教学方式表现出来的本质是一种成功学习,老师负责创造良好的学习氛围,班级是一个学习的团体,学员是学习的主体和中心要素。通过群体对话,在群体中独立工作,学习的目标是创造新知识,而不仅仅是机械地接受和存储知识,在这个平台上,除了要重视基于分析的教学,更重要的是通过在职培训或积极共享实现知识主体持续自我学习和重塑。

## 参考文献

- 1 Ikujiro Nonaka. The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation[M]. Oxford University Press, 1995
- 2 Ikujiro Nonaka. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation [M]. Oxford University Press, 2000
- 3 Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation[J]. Long Range Planning, 2000(33): 5- 34
- 4 陈晔武. 知识创新的三重螺旋运动模型[J]. 情报学报, 2005, 23(2): 171- 174
- 5 Nonaka I, Konno N. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation[J]. California Management Review, 1998, 40(3): 40- 54
- 6 薛亮, 野中郁次郎的知识转化理论综述[J]. 北京师范大学学报, 2005(6): 75- 87
- 7 Sabine Seufert, Andreas Seufert. Towards the Continuously Learning Organization Through Knowledge Networking[C]. Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Science, 2000

(责编:白燕琼)