



个人隐性知识产生过程研究
**RESEARCH ON THE GENERATION
PROCESS OF PERSONAL TACIT
KNOWLEDGE**

宋贝

BEI SONG

本博士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理哲学博士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇一八年八月

书脊

个人隐性知识产生过程研究

宋贝

二〇一八年



个人隐性知识产生过程研究
**RESEARCH ON THE GENERATION
PROCESS OF PERSONAL TACIT
KNOWLEDGE**

宋贝

BEI SONG

本博士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理哲学博士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇一八年八月
版权归正大管理学院所有

本博士学位论文题目：个人隐性知识产生过程研究，作者：宋贝，已通过博士学位论文考核委员会审核。本博士学位论文为正大管理学院工商管理哲学博士学位工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分。

博士学位论文考核委员会签名：

考核委员会主席.....
()

主导师/考核委员.....
()

副导师/考核委员.....
()

考核委员.....
()

考核委员.....
()

中国研究生院院长签名：

.....
(Associate Professor Doctor Ruengsak Kawtummachai)

批准日期：二〇一八年 月 日

摘要

论文题目：个人隐性知识产生过程研究
作者：宋贝
导师：陈冕教授
学位名称：工商管理哲学博士学位
专业名称：工商管理专业(中文体系)
学年：二〇一八年

本研究总结了知识管理文献中前人对个人隐性知识的获得、创造、显性化、传递、转移、管理等方向的研究成果，发现已有关于个人隐性知识管理的研究主要集中在个人与个人、个人与组织、团队之间的个人已知但无法言传的隐性知识的传递，转移，分享、管理等上，却很少有学者对个人已知但无法言传的隐性知识的是如何来的展开研究？因此本研究从个体层面对个人隐性知识的产生过程进行研究，本研究的主问题是个人如何从自己拥有但不知道自己拥有某一隐性知识到个人拥有且知道自己拥有某一隐性知识一步步转化而来的？

本研究采用质性研究方法，运用理论抽样的方法选择访谈对象，通过半结构化访谈法和关键事件访谈法首先对研究主问题进行预调研，并在预调研的基础上提出四个子问题：个人是如何觉知到自己拥有某一隐性知识的？觉知到的个人隐性知识最初是怎么样产生的？最初的灵感是怎么样一步步建构的？建构起来的个人隐性知识是怎么样最后形成的？然后，本研究通过解释现象和叙事分析方法对研究子问题进行分析性描述，进一步阐述了个人隐性知识形成和产生的深层原因。

研究表明个人隐性知识的产生是个人先觉知到自己拥有某一隐性知识后回顾该隐性知识是如何从最初的灵感一步步建构到最后形成的完整四阶段的行为建构过程，也即是个人隐性知识的产生先后经历了个人隐性知识的觉知阶段，个人隐性知识的灵感阶段，个人隐性知识建构阶段，和个人隐性知识最后的形成阶段。灵感阶段个人隐性知识是初级阶段的隐性知识，是一种灵感，创意或者顿悟，建构阶段是个人在实践中不断完善头脑中的隐性知识结构的过程，形成阶段的隐性知识是个人隐性知识建构的结果，其在具体行为实践中表现。个人隐性知识是从灵感不断完善发展而来的。本研究将个人隐性知识研究起始点从个人拥有且知道的现状提前到个人拥有且不知道的位置，发展了 Polanyi 个

人隐性知识觉知理论，为知识创造，知识分享，知识获得等知识管理领域的研究贡献新的研究视角，指出隐性知识的管理不应只站在个人已经形成的隐性知识角度思考，还应追溯其隐性知识的起源状态和发展过程，清晰的个人隐性知识产生路径可以促进隐性知识有效的识别与开发。

关键词：隐性知识 个人隐性知识产生过程 隐性知识管理

ABSTRACT

Title: Research on the Generation Process of Personal Tacit Knowledge
Author: Bei Song
Advisor: Dr. Ao Chen
Degree: Doctor of Philosophy (Business Administration)
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2018

This study summarizes the research results of the knowledge management literature on the acquisition, creation, explicitness, transmission, transfer and management of personal tacit knowledge. It is found that the research on personal tacit knowledge management mainly focuses on individuals. With the transfer, transfer, sharing and management of tacit knowledge known to individuals but not rumored by individuals, individuals and organizations, and teams, few scholars have originated from the origin of tacit knowledge that is known but cannot be said by individuals. And the research carried out in the development process, so this study studies the process of the generation of tacit knowledge from the individual level. The main question of the study is how the individual owns but does not know that he owns some tacit knowledge to the individual knows himself have a certain tacit knowledge step by step?

This study uses qualitative research methods, uses theoretical sampling methods to select interviewees, pre-study the main research questions through semi-structured interviews and key event interviews, and proposes four sub-questions based on pre-study: How is tacit knowledge perceived by individuals? How did the initial inspiration of the perceived tacit knowledge come about? How is the inspiration of personal tacit knowledge structured step by step? How is personal tacit knowledge finally formed? Then, this study analyzes the sub-problems by interpreting phenomena and narrative analysis methods, and further expounds the deep reasons for the formation and generation of personal tacit knowledge.

The research results show that the generation of personal tacit knowledge is the

process of personally consciously knowing that he possesses some tacit knowledge and recalls how the tacit knowledge is constructed from the initial inspiration to the final four-stage process. That is to say, the generation of tacit knowledge has experienced the awareness of personal tacit knowledge, the inspiration stage of personal tacit knowledge, the stage of personal tacit knowledge construction, and the formation stage of personal tacit knowledge. The tacit knowledge in the inspiration stage is the tacit knowledge in the primary stage. It is an inspiration, creativity or epiphany. The tacit knowledge in the construction stage is the tacit knowledge structure in the mind. The tacit knowledge in the formation stage is the hidden in the behavior practice. Personal tacit knowledge is derived from the continuous improvement of inspiration. This study advances the starting point of personal tacit knowledge research from the status quo owned and known by individuals to the position that individuals own and do not know. At the same time, Polanyi's personal tacit knowledge awareness theory has been developed, which contributes to the research of knowledge creation, knowledge sharing and knowledge acquisition. It points out that the management of tacit knowledge should not only be managed from the perspective of tacit knowledge that has been formed by individuals, but also from the origin and development process of tacit knowledge. Clear path of personal tacit knowledge can promote the effective identification and development of tacit knowledge.

Keywords: tacit knowledge generation process of personal tacit knowledge tacit knowledge management

目录

摘要	I
ABSTRACT	III
目录	V
表格目录	XIV
图片目录	XV
第一章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 现实背景	1
1.1.2 理论背景	1
1.2 研究目的	2
1.2.1 构建个人隐性知识产生过程理论	3
1.2.2 明确个人隐性知识产生原因	3
1.3 研究意义	3
1.3.1 理论意义	3
1.3.2 现实意义	4
1.4 研究方法	4
1.4.1 文献分析法	4
1.4.2 访谈法	4
1.4.3 解释现象分析法	4
1.5 研究设计	5
1.5.1 预调研	5
1.5.2 正式调研	5

目录（续）

1.6 研究路线.....	6
1.7 研究章节安排.....	6
1.8 本章小结.....	8
第二章 文献研究与研究主问题的提出.....	9
2.1 知识观.....	9
2.1.1 客观主义知识观.....	9
2.1.2 流程主义知识观.....	11
2.2 隐性知识的内涵.....	11
2.2.1 隐性知识概念.....	12
2.2.2 隐性知识分类.....	15
2.2.3 隐性知识特征.....	16
2.3 隐性知识相关研究综述.....	17
2.3.1 隐性知识显性化的研究.....	17
2.3.2 隐性知识转移的研究.....	18
2.3.3 隐性知识创造和获得的研究.....	20
2.4 客观主义知识观的隐性知识管理.....	22
2.4.1 基于客观主义知识观的隐性知识管理策略.....	23
2.4.2 知识管理系统（KMS）和企业系统（ES）.....	24
2.4.3 对 IT 为导向隐性知识管理策略的批判.....	25
2.4.4 个性化和编码管理.....	26
2.4.5 对个性化编码的批判.....	28
2.5 流程主义知识观的隐性知识管理.....	29
2.5.1 流程主义知识观的隐性知识管理策略.....	30

目录 (续)

2.5.2 对流程主义隐性知识管理的批判	31
2.6 隐性知识研究现状述评	32
2.6.1 个人隐性知识的产生阶段	34
2.6.2 个人隐性知识外在化阶段	35
2.6.3 个人隐性知识接收阶段	36
2.6.4 个人隐性知识生成阶段	37
2.7 研究主问题的提出	38
2.8 本章小结	39
第三章 预调研及子问题的提出	40
3.1 预调研的方法	40
3.2 预调研的取样	40
3.3 预调研访谈问题的设计	41
3.3.1 对研究主问题的分析	41
3.3.2 访谈问题的设置	42
3.4 预调研结果分析	42
3.4.1 开放式编码	42
3.4.2 主轴编码	43
3.4.3 选择编码	45
3.5 研究子问题的提出	46
3.5.1 子问题一：个人是如何觉知到自己拥有隐性知识的？	47
3.5.2 子问题二：觉知到的隐性知识最初是如何产生的？	47
3.5.3 子问题三：产生的灵感是如何一步步建构起来的？	47
3.5.4 子问题四：建构起来的隐性知识是如何最后形成的？	47

目录（续）

3.6 本章小结	47
第四章 方法论	48
4.1 研究方法的哲学基础	48
4.1.1 现象学范式	48
4.1.2 解释学范式	49
4.1.3 建构主义的范式	49
4.2 数据收集方法	50
4.2.1 半结构访谈法(Semi-structured Interviews)	50
4.2.2 关键事件法（Critical Incident Technique）	51
4.3 数据分析方法	51
4.3.1 叙事分析法	51
4.3.2 解释现象分析	52
4.4 访谈提纲的设定	53
4.4.1 关键事件个人访谈提纲	53
4.4.2 半结构访谈提纲的设定	53
4.4.3 研究子问题与访谈策略的运用	54
4.5 访谈对象的选取	54
4.6 访谈程序	55
4.7 质性研究的评估	56
4.8 本章小结	57
第五章 个人隐性知识的觉知阶段	58
5.1 个人隐性知识觉知途径	58
5.1.1 个人隐性知识觉知的自我觉知方式	59

目录（续）

5.1.2 个人隐性知识觉知的他人告知方式	60
5.2 个人隐性知识自我觉知的影响因素	62
5.2.1 相关积累和诱发事件	64
5.2.3 相关积累和诱发事件的关系	68
5.3 个人隐性知识觉知——他人告知方式影响因素	70
5.3.1 个人隐性知识的相关积累	71
5.3.2 他人对当事个人隐性知识识别的准确性	71
5.3.3 他人告知和相关积累的关系	72
5.4 个人隐性知识觉知原因	72
5.4.1 个人隐性知识自我觉知原因分析	72
5.4.2 个人隐性知识他人告知方式觉知原因分析	77
5.5 个人隐性知识觉知状态	78
5.6 本章小结	79
第六章 个人隐性知识的灵感阶段	80
6.1 灵感阶段个人隐性知识的状态	80
6.1.1 非结构性	85
6.1.2 新颖性	85
6.1.3 短暂性	85
6.2 灵感阶段个人隐性知识产生的相关因素	86
6.2.1 固定的情境	91
6.2.2 变动的情境	92
6.2.3 个人无准备的状态	93
6.2.4 个人有准备的状态	93

目录 (续)

6.3 个人灵感阶段隐性知识产生原因分析	94
6.3.1 当个人处于无准备状态且在动态情境中时个人灵感的产生状况	95
6.3.2 当个人处于无准备状态且在固定情境中时个人灵感的产生状况	97
6.3.3 当个人处于有准备状态且动态情境中个人灵感的产生状况	99
6.3.4 在个人有准备状态下固定情境下个人灵感的产生状况	101
6.4 情境在个人灵感产生过程中的作用	102
6.5 个人在灵感产生中的作用	103
6.5.1 主动性	103
6.5.2 被动性	104
6.6 本章小结	105
第七章 个人隐性知识的建构阶段	106
7.1 个人隐性知识的建构过程	106
7.2 个人隐性知识的建构原因分析	111
7.2.1 建立联系	114
7.2.2 分析与综合	116
7.2.3 规划	116
7.2.4 验证	117
7.3 个人对相关灵感的整合与发展	118
7.4 建构阶段个人隐性知识的特征	120
7.4.1 系统结构性	120
7.4.2 增殖性	121
7.4.3 持续发展性	121
7.5 本章小结	121

目录（续）

第八章 个人隐性知识的形成	123
8.1 个人隐性知识的形成阶段	123
8.2 形成阶段的个人隐性知识及其表现方式	126
8.3 形成阶段隐性知识的产生条件	128
8.3.1 脑海中建构的隐性知识	128
8.3.2 情境唤醒	129
8.3.3 实践行为	129
8.3.4 形成阶段个人隐性知识表征	130
8.4 形成阶段隐性知识的特征	131
8.4.1 高效能性	131
8.4.2 行为实践性	132
8.4.3 随机应变性	133
8.4.4 可转移性	133
8.5 本章小结	134
第九章 结论与展望	136
9.1 个人隐性知识的产生是四阶段的行为过程	137
9.2 个人隐性知识产生过程对组织隐性知识管理的启示	138
9.2.1 注重个人隐性知识的识别、开发、建构和表征	138
9.2.2 个人隐性知识的整合管理	140
9.3 个人隐性知识的觉知是个人隐性知识产生的前提	141
9.3.1 个人隐性知识的觉知可以通过他人告知和自我觉知的方式实现	141
9.3.2 个人隐性知识的觉知状态的结构	142
9.3.3 个人隐性知识觉知对隐性知识的管理启示	142

目录（续）

9.4 个人隐性知识最初来源于灵感.....	143
9.4.1 灵感阶段的隐性知识是个人初级阶段的隐性知识.....	144
9.4.2 个人在特殊的情境中产生灵感.....	144
9.4.3 灵感阶段对隐性知识管理启示.....	145
9.5 建构阶段的隐性知识是基于灵感的不断发展完善.....	145
9.5.1 建构阶段的隐性知识具有结构性、增殖性和持续增长性.....	145
9.5.2 建构阶段个人隐性知识的产生.....	145
9.5.3 建构阶段个人隐性知识对隐性知识管理启示.....	146
9.6 形成阶段的隐性知识是头脑中系统隐性知识在实践中的运用.....	146
9.6.1 形成阶段个人隐性知识具有高效能性和可转移性。.....	147
9.6.2 形成阶段的个人隐性知识以解决问题、操作反应等方式来呈现.....	147
9.6.3 形成阶段个人隐性知识对隐性知识管理启示.....	147
9.7 研究的理论贡献.....	148
9.8 研究不足与展望.....	149
9.9 本章小结.....	149
参考文献.....	150
附件 A 访谈知情同意书.....	164
附件 B 关键事件个人访谈纲要.....	165
附件 C 半结构访谈提纲.....	168
附件 D 访谈资料摘录.....	169
附件 E 备忘录（一）.....	179
附录 F 备忘录（二）.....	182

目录（续）

附件 G 访谈对象信息简介	187
附件 H 备忘录（三）	193
致 谢	197
声 明	198
个人简历	199

表格目录

表 2.1 隐性知识概念汇总表.....	13
表 2.2 隐性知识分类汇总.....	15
表 3.1 理论抽样访谈对象汇总表.....	41
表 3.2 开放式编码示例.....	43
表 3.2 主轴编码示例.....	44
表 4.1 关键事件法访谈标记方法.....	53
表 4.2 半结构访谈提纲示例.....	54
表 4.3 研究子问题对应访谈问题的运用示例.....	54
表 4.4 访谈状况一览表.....	55
表 4.5 访谈结果反馈情况表.....	57
表 5.1 个人隐性知识觉知的自我觉知案例汇总表.....	60
表 5.2 个人隐性知识觉知的他人告知事件汇总表.....	61
表 5.3 个人隐性知识影响因素示例.....	64
表 5.4 相关积累和诱发事件分类表.....	67
表 6.1 个人隐性知识的灵感状态.....	84
表 6.2 灵感产生相关因素汇总表.....	90
表 8.1 形成阶段的隐性知识汇总表.....	128

图片目录

图 1.1 研究技术路线图.....	6
图 2.1 知识创造的 SECI 模型图.....	20
图 2.2 隐性知识研究现状图.....	33
图 2.3 个人隐性知识觉知.....	35
图 2.4 个人隐性知识的外在化.....	35
图 2.5 个人隐性知识的接收.....	36
图 2.6 个人隐性知识的生成.....	37
图 3.1 选择性编码.....	46
图 5.1 相关积累和诱发事件的关系图.....	69
图 5.2 他人告知和相关积累关系图.....	72
图 5.3 波兰尼隐性知识的 From to 结构.....	73
图 5.4 焦点觉知状态图.....	74
图 5.5 个人隐性知识自我觉知状态图.....	75
图 5.6 他人告知个人隐性知识觉知状态图.....	77
图 5.7 个人隐性知识觉知状态图.....	78
图 6.1 个人和情境交互作用.....	95
图 6.2 A6 灵感产生过程图.....	96
图 6.3 A18 灵感产生过程示意图.....	98
图 6.4 A12 个人灵感产生过程示意图.....	100
图 7.1 A19 个人隐性知识建构过程图.....	108
图 7.2 A4 隐性知识建构过程示意图.....	110
图 7.3 个人隐性知识建构过程图.....	111
图 7.4 A12 对灵感的理解建构.....	115

图片目录（续）

图 7.5 个人隐性知识建构内在原因图.....	117
图 7.6 个人隐性知识的建构.....	119
图 8.2 形成阶段个人隐性知识的产生.....	130
图 9.1 个人隐性知识产生过程理论框架图.....	137

第一章 引言

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

21 世纪以来知识经济日益壮大，对国家或企业而言，经济和生产的竞争最终都是以人才为载体的知识的竞争。Peter Drucker（1999）认为人是生产力的核心驱动力，未来最具价值的资产将是知识工作者及其生产力，知识经济的竞争归根是隐藏在个体头脑中的知识的竞争。而个人脑海里的隐性知识将是企业值得重视、挖掘的最新价值。

其中，一项基于知识经济的报告指出对于个人和组织来讲，最有价值的是他们所拥有的隐性知识，对于个人或组织来讲，显性知识识别度较高，容易习得和共享，能够被竞争对手轻而易举的获得，而隐性知识因其隐匿性、高度依赖个人性而成为企业构筑竞争优势的关键。因此，如何科学挖掘个人隐性知识，实现个人隐性知识的创造价值，将是知识管理中的重点和难点，尤其是知识型组织面临的共同问题。2000 年里斯本欧洲理事会将知识管理提到战略层面，无论是组织还是个人，知识管理都将成为新时期的机遇和挑战。

本研究在知识经济背景下展开，希望为开发科学合理的隐性知识管理措施提供参考价值。如 Drucker（1999）所言“正如提高手工劳动生产力是上世纪的伟大管理任务一样，提高知识型员工的工作效率将是新世纪的首要管理任务”，然而，现实中对个人知识管理的要求、管理方式、激励措施与传统的科学管理显然存在很多不同，尤其体现在个人隐性知识的管理方面。个人隐性知识的复杂性、不明确性等因素会使传统的人力资源配置体制受到前所未有的挑战，因此对于组织的管理也理应从“手”上升到“脑”的管理，可见，未来对于个人头脑中隐性知识研究十分必要。

1.1.2 理论背景

首先，研究个人隐性知识是符合知识管理理论研究需要的。在知识经济时代，知识已成为最有价值的财富，而科学合理的知识管理可以使组织和个人更有竞争力，在变化的市场中做出有效的决策。个人隐性知识是知识管理的重要组成部分，研究隐性知识可以促进知识管理理论的发展。

知识管理学中普遍将知识可分为显性知识和隐性知识，因此对知识管理的管理应相应的包括对显性知识的管理和对隐性知识的管理，然而当前知识管理

却存在理论与现实脱节的现象，一方面理论普遍认为隐性知识价值远大于显性知识，是企业获得竞争优势的源泉，而另一方面现实却将知识的管理重心放在显性知识上，隐性知识的重要性并未在现实知识管理中得到应有的关注。

其次，目前对于隐性知识的研究也主要集中在个人与个人之间，个人与团队之间，或个人与组织之间对个人已知但无法言传的隐性知识的传递，分享，整合和管理上，却很少有学者对个人已知但无法言传的隐性知识的起源产生及发展过程进行研究。然而，现实中个人隐性知识并不是无中生有的，只有探索隐性知识的源泉才有可能进行隐性知识的转移、运用、传递等，也才能更好的把握对隐性知识的管理。

最后，研究个人隐性知识是波兰尼“隐性知识理论”发展的需要。任何理论必须随着时代发展而不断发展，波兰尼的隐性知识理论从提出到现在，经历了否定、质疑、热捧和非议。然而，对于个人隐形知识的概念、觉知、产生、形成等因素仍没有定论，学者们对隐性知识的理解仅停留在对显性知识的管理基础上，个人隐性知识仍没有得到相应的重视。因此，个人隐性知识理论需要进一步深入研究。

1.2 研究目的

隐性知识管理的主流研究都是建立在客观主义（Objectivist-based perspective）的认知基础上，他们认为隐性知识是尚未加工出来的显性知识，是被隐藏起来的客观显性知识，可以被外在显性化，对于隐性知识的管理也是通过某些手段先将其显性化，外在化后进行编码，他们普遍认为个人隐性知识显性的过程是可以完全保留隐性知识的全部内容。

而流程主义（Process-based perspective）学者们认为，隐性知识不是未被加工的显性知识，隐性知识是镶嵌在实践情境中的知识，不能显性化（Polanyi, 1968）。现实中，隐性知识随着情境的改变而变化，是很难固化的，因此对隐性知识的管理就要强调对其隐性特性的挖掘，在隐性知识的管理中也不能单纯假设地认为只要对隐性知识显性化就对隐性知识实现了管理。

然而，无论是流程主义还是客观主义，在对隐性知识的管理上二者都假设个人已经拥有了某一隐性知识，进而试图通过显性化或者交流的方式来挖掘和利用个人隐性知识，而对于个人隐性知识是如何产生的研究不足，因此本研究目的为：

1.2.1 构建个人隐性知识产生过程理论

本研究总结了知识管理文献中前人对个人隐性知识的获得、分享、整合、使用、创造等（Nonaka, 1995）方向的相关研究成果，发现已有关于个人隐性知识管理的研究主要集中在个人与个人之间，个人与团队之间，或个人与组织之间对个人已知但无法言传的隐性知识的传递，分享，整合和管理上，却很少有学者对个人已知但无法言传的隐性知识的起源产生及发展过程进行的研究，然而，只有个人意识到自己拥有某一隐性知识时才有可能进行隐性知识的转移，传递等（Nonaka&Takeuchi, 1995；Blackler, 1995；Boisot, 1995；Alonderiene, 2008；Cumberlan&Githens, 2012；Venkitachalam, 2017；张渊、张同健, 2018等），因此本研究试图从个人层面出发研究个人隐性知识产生的完整过程，进而构建个人隐性知识产生理论。

1.2.2 明确个人隐性知识产生原因

通过对个人隐性知识产生过程的研究，进一步明确个人隐性知识是如何一步一步产生的，例如波兰尼（Polany, 1966）指出，隐性知识占人类知识总体的大部分，支撑着显性知识。但是其本身不能用言语表达，自己也不清楚，不明晰，处于混沌状态，需要个体借助工具辅助将隐性知识的辅助觉知转为焦点觉知，而 Polany 对于隐性知识最初如何被个人意识到，觉知到自己拥有隐性知识和个人觉知到自己拥有隐性知识的原因并没有深入研究，而只是简单阐述隐性知识可被个人觉知，隐性知识潜藏在个人头脑处于潜意识状态，需要个体的唤醒和觉知，因此本研究希望就个人如何实现觉知的过程的原因进行深入探讨，以期对个人隐性知识产生过程的细节原因进行探讨。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

首先，个人隐性知识产生过程理论将个人隐性知识管理理论提前到隐性知识的灵感起源阶段，打破以往隐性知识管理站在个人已经拥有的隐性知识管理为始发点的管理模式，隐性知识管理还应追溯到个人隐性知识产生的过程，为知识管理理论，特别是隐性知识理论提出了一个新的研究视角。

其次，进一步发展了 Polanyi 个人隐性知识理论，首先根据以往研究重新对隐性知识进行定义，拓展隐性知识概念和内涵，为完善个人隐性知识管理基础

理论作贡献。其次，进一步拓展了“from to”觉知理论，分析了个人隐性知识觉知、灵感、建构、形成阶段产生的原因，揭示个人隐性知识需要个人首先觉知到，才能进一步从灵感一步步建构发展而来的深层原因，为隐性知识管理的识别与开发提供新的思路。

1.3.2 现实意义

明确隐性知识产生路径可以为个人或组织隐性知识的识别与开发提供思路，正确、全面的认识个人隐性知识将有助于组织科学合理地进行知识管理，通过高效的知识管理，可提高个人隐性知识的利用效率，确保组织的优势竞争。间接地为建立以促进知识创新，实现隐性知识的转移和共享，提高组织的管理水平提供可能。虽然隐性知识在实践领域的运用并不是本课题研究的范围，但间接地对研究隐性知识应用于实践领域的运用起到了促进作用。

1.4 研究方法

运用什么样的研究战略取决于研究目的和研究问题，研究方法的选择是为了更好地解决研究问题。（陈向明，2006；Msrshall、Rossman，2015）。考虑到本研究的研究问题性质为内在机制探讨，主要采用质性研究的研究方法。本研究的重点在于构建个人隐性知识产生理论以及其内在原因，属于理论探讨，然而现有研究涉及到个人隐性知识产生的相关研究不足，而质性研究可以更好地对新的研究领域或现有研究不充分的领域进行探索性研究。概括来讲，本研究主要采用以下四种研究方法：

1.4.1 文献分析法

对国内外个人隐性知识相关的文献进行分析，梳理相关研究成果作为后期研究的理论依据。此方法主要运用在文献研究与研究主问题的提出部分。

1.4.2 访谈法

本研究主要运用半结构访谈法和关键事件访谈法，主要通过对访谈对象逐个、逐步深入的访谈，不断挖掘影响因素、原因等，进而构建理论体系。此方法用于数据收集，数据结果分析等环节。

1.4.3 解释现象分析法

通过对访谈资料整理，主题分析，进而揭示研究现象背后的理论，该方法

主要用在收集资料的分析上，研究结果的表现上。

总之。本研究综合运用管理学、知识管理学的相关知识和理论，采用理论分析和质性研究相结合的办法。在理论研究基础之上，提出研究问题，再通过质性研究方法对研究问题展开研究和分析。

1.5 研究设计

本研究主要分为预调研和正式调研两部分：

1.5.1 预调研

首先，为了遵循质性研究用事实数据说明研究问题和具体内容的核心思想，本研究对研究主问题进行预调研，经过预调研进一步明确研究具体问题和细化研究方向，预调研是正式调研之前的必经阶段，通过预调研的展开，一方面完善半结构访谈提纲，一方面根据预调研研究结果提出研究子问题。

1.5.2 正式调研

通过研究子问题的研究来回答研究主问题。对研究子问题展开正式调研，在预调研结果的基础上合理修订半结构访谈提纲和明确研究子问题，通过对目标对象展开深入访谈，收集更丰富和深入的隐性知识方面的一手资料，借助解释现象分析方法，揭示隐性知识产生过程及其原因。

1.6 研究路线

根据研究方法，本研究的研究技术路线如下图 1.1：

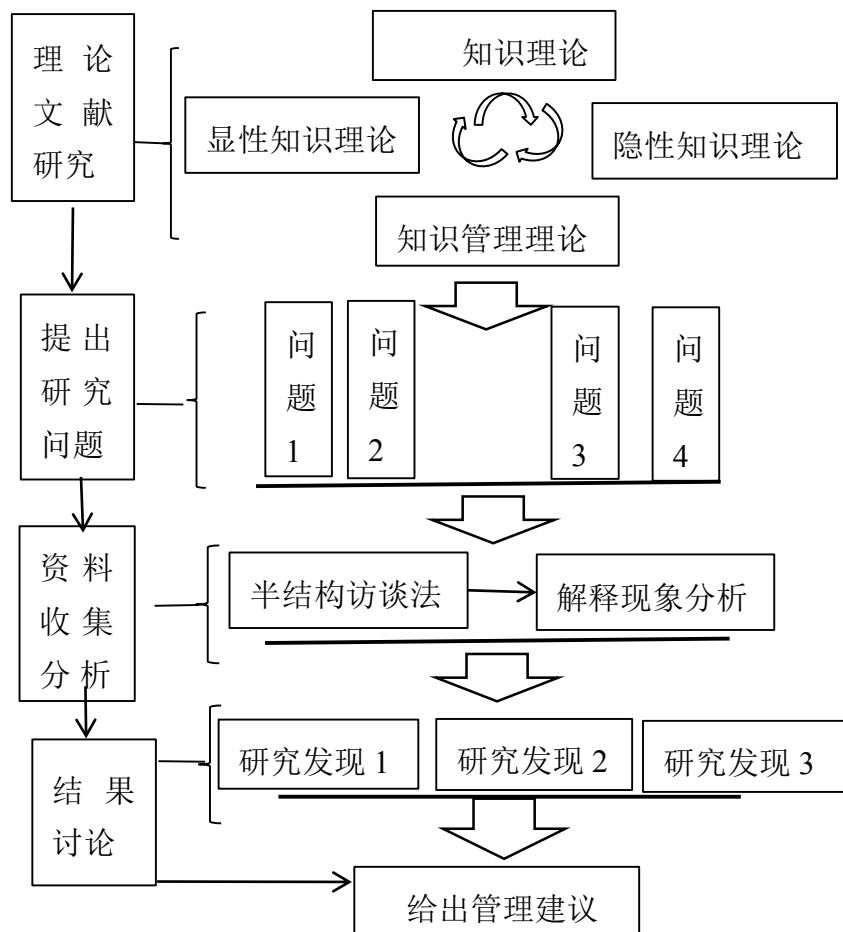


图 1.1 研究技术路线图

来源：作者整理

1.7 研究章节安排

本研究主要从个人层面研究隐性知识是如何一步步产生的？为了实现研究目的，文章通过九章节展开讨论：

第一章 引言

本章结合个人隐性知识研究背景，提出本研究的研究目的，研究意义，研究方法和技术路线，并明确了本研究章节安排，通过本章的阅读可以大致了解本研究的方向、内容和策略，同时为进一步的研究做好规划和准备工作。

第二章 文献研究和研究主问题的提出

本章围绕研究主题，展开对个人隐性知识相关文献的回顾和评述：首先从知识观开始，以客观主义和流程主义知识观为主线，对个人隐性知识的内涵，概念，特征分类等进行了讨论；其次，对隐性知识显性化研究，转移研究，创造和获得等相关研究进行梳理，对不同流派下的知识管理进行阐述，并就客观主义知识管理的 KMS 和 ES 进行阐述，对流程主义的社区实践等进行梳理与评论。最后，通过总结评述知识管理中隐性知识研究现状，归纳出本研究所处的研究的位置，进而提出本研究的主问题：个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到个人拥有且知道自己拥有一步步转化的？

第三章 预调研和研究子问题的提出

本章根据研究主问题展开预调研，以预调研的方法，取样，访谈问题设计，以及预调研的结果分析为主线，通过对预调研结果的分析提出本研究的四个子问题，分别是：个人是如何觉知到自己拥有隐性知识的？灵感阶段的隐性知识是如何产生的？灵感是如何一步步建构起来的？建构起来的隐性知识是如何最后形成的？

第四章 方法论

本章节根据研究子问题的提出，为子问题的研究设定合理的研究方法，分别从研究方法的哲学基础，数据收集方法，数据分析方法，访谈提纲的设定，访谈对象的选取与程序，以及质性研究的评估方面进行方法论方面的阐述，为子问题的研究进行设计和规划，为子问题研究资料收集和分析做好充分的前期准备工作。

第五章 个人隐性知识的觉知阶段

本章节主要对研究子问题“个人是如何觉知到自己拥有某一隐性知识的？”展开研究，对收集到的资料进行汇总和分析，采用解释现象和叙事分析相结合的方法，进行资料的整理与分析。并对个人隐性知识的觉知途径，觉知的影响因素，觉知的原因就进行研究和分析。

第六章 个人隐性知识的灵感阶段

本章节主要对研究子问题“灵感阶段的隐性知识是如何产生的？”展开研究，对收集到的资料进行汇总和分析，采用解释现象和叙事分析相结合的方法，进行资料的整理与分析。并对灵感阶段个人隐性知识的状态，产生的相关因素，产生的原因进行研究和分析。

第七章 个人隐性知识的建构阶段

本章节主要对研究子问题“最初的灵感是如何一步步建构起来的？”展开研究，对收集到的资料进行汇总和分析，采用解释现象和叙事分析相结合的方法

法，进行资料的整理与分析。并对建构阶段个人隐性知识的建构过程，建构原因，以及特征状态进行研究和分析。

第八章 个人隐性知识的形成阶段

本章节主要对研究子问题“建构起来的隐性知识是如何最后形成的？”展开研究，对收集到的资料进行汇总和分析，采用解释现象和叙事分析相结合的方法，进行资料的整理与分析。并对隐性知识的形成，形成阶段个人隐性知识的特征，形成阶段隐性知识的表征等相关因素进行研究和分析。

第九章 研究结论与管理启示

本章节主要提出了本研究的研究发现、结论和研究贡献，并在此基础上提出对隐性知识管理的启示，同时指出了本研究局限和对未来研究的展望。

1.8 本章小结

本章介绍了研究的背景、研究意义、研究目的、研究方法以及研究技术路线，同时对论文的整体章节安排做了阐述，通过本章的阅读可以大致了解本研究的内容，方向和策略，同时为进一步的研究做好规划和准备工作。

第二章 文献研究与研究主问题的提出

随着知识经济的发展，越来越多的管理者、研究者将知识看成重要的组织资源，尤其是隐藏在个人头脑中的隐性知识，比如核心技术、经验等。因此关于隐性知识管理的研究也越来越受关注。然而，现实中知识管理中对于隐性知识的管理还停留在对显性知识的编码和理解上，隐性知识管理理论普遍含糊，隐性知识概念内涵不清、相关学术研究上仍存争议，因此本章依据文献回顾，围绕知识管理过程中的有关隐性知识的内涵，隐性知识的管理，隐性知识研究现状以及对相关隐性知识研究进行系统性梳理与综述，以厘清它们的内涵和相互间的关系，从而提出本研究的研究主问题。具体文献研究如下文：

2.1 知识观

隐性知识是知识的重要组成部分（Polanyi, 1966），可见二者是部分和整体的关系，了解整体可以促进对部分的理解，因此，在明确隐性知识概念之前很有必要首先对知识进行深入探讨。

知识的含义和地位一直是随着社会的变迁而发生着改变。知识对人类进步、社会发展特别是社会经济发展起到促进作用，而学者们对于知识的认识也历经不同观点的演变和发展（闻署明，2006）。本研究基于批判性地回顾现有知识理论、知识管理及其相关文献研究，为了给隐性知识知识研究提供清晰的思路，本研究将知识管理相关的讨论、论据和观点划分为两种观点：客观主义知识观点（the Entitative Perspective of Knowledge）和流程主义知识观点（the Processual Perspective of Knowledge）。然而，了解到学术现实并不总是允许清晰的区分。因此，本研究并不是试图说所有的知识管理研究都会采用客观主义的观点或流程主义的观点，但本研究试图尽可能的组织现有知识管理文献，通过使用这一启发式的方式来澄清一些重要的辩论，进而引出本研究的研究问题。

2.1.1 客观主义知识观

本研究认为客观主义知识观主要指以传统理性、经验知识为本体认识论的知识观点。概括来讲，客观主义知识观点普遍认为知识是一个独立的客观存在，它既可以是一方面可以获得的外界客观存在，也可以是另一方面自己亲身经历的内在客观存在的经历，展开来讲：

认为知识是可以获得的外界客观存在的观点从认识论的角度解释知识的性

质，认为知识是先验而独立于经验的。换句话说，知识被视为一种客观的，固定的，与生俱来的真理，它独立于人的主观性，在人们发现它之前已经客观存在于某个地方。正如柏拉图所说，知识作为先验和完美的观念与人们的主观思想是分开的，并且已经存在于某个等待我们回忆的地方。因此，他认为世界上没有新的知识，而仅仅是一些个人可以通过发展思考能力获得的外界已经存在的永恒真理。该观点认为真理只能从思维本身的真实存在中推导出来，而思维本身是独立于身体的，获得知识的途径主要是通过头脑演绎而不是通过感官知觉来获得。从这些观点来看，知识被认为是纯粹的理性。经验只能触发一个将知识带入意识的过程，但它不能为人们提供知识。因此，为了获得最可靠的关于世界的知识，人们应该不断思考和发展他们发现自己认知世界的能力，而不是依靠他们的感官身体经验。知识是源于个人思想的东西，是纯粹的理性获得的，可以用客观和明确的形式准确地表达，这是传统认识论对知识的理解之一。

其中，认为知识是内在客观的客观主义视角主要从经验角度阐述了知识，表明知识是一种主观的，源于人们感官体验的倾向。具体来说，当人们进入这个世界时并没有先验知识。人们拥有的任何知识都来源于他们对这个世界的感官认知。正如亚里士多德（Jashapara, 2007）所说，人类的知识不能与物理物体分离，也不能独立于感官知觉而存在。相反，知识是从感官经验中归纳得出的。此外，约翰·洛克通过驳斥人的思想已经完成了天生想法的论点来批评笛卡尔的理性主义。他声称，人的思想就像是一张白纸，没有任何东西。因此不可能有任何先验知识（Nanoka and Takeuchi, 1995）。从这些观点，我们可以看到，首先，知识是由人类不断与世界互动而获得的。经验是人们直接获取知识的来源。其次，知识不在主体之外，而在主体之内，因此人们设想或放在“白皮书”上的所有内容都取决于他们从经验中获得的东西。因此，知识是源于经验的东西，也可以被集体互动所拥有，并以相对主观和隐匿的形式存在，这构成了另一种对知识的常识认识论的理解。这种观点为理解知识提供了一个有用的出发点，它可以与知识的主体拥有者相结合。以上两点，是客观主义知识观两种主要观点。

虽然以经验主义和理性主义知识观为主要切入点的知识观在大部分（如知识的起源、知识的陈述、知识的辩护以及认识的过程等）有很大差异（石中英，2001；郁振华，2002），但他们在认可知识的“客观性”上有着惊人的雷同，他们主张知识不需要个人太多的主观性，在客观知识的获得上都致力于规避个人的主观作用，他们甚至认为现代科学的目的就是建立一套严格的而客观的知识准则和标准，任何达不到规则标准的知识都只能被当作暂时的、非科学

的，有缺陷的知识。然而，现实中令所有经验主义者和理性主义者疑虑的是知识的客观性并未得到确证。例如：任何一项研究都不能解释一个好的创意是怎样产生的？也不能解释个人在突发情境时的应对策略是如何产生的？

2.1.2 流程主义知识观

基于客观主义知识观的缺陷，知识领域出现了另外一种呼声，认为知识是个意义上的制造流程或者过程，反对基于客观主义的知识分类，特别是反对对知识进行二分法化。他们认为不应将知识视为客观事物或主观倾向，而应将其视为一种“意义上的制造”过程，包括实践中已知与认知之间的持续互动交互的过程。正如学者 Lave, Lubit, Lee (2000) 认为“知识不是事实的商品或事实的汇编，也不是专家的认识或百科全书。相反，知识具有认识过程的特征”。许多哲学家试图发展一种综合的观点来解释知识的本质。例如康德指出“知识只有在理性主义的逻辑思维和经验主义的感官经验共同作用时才会产生”。这里康德通过将逻辑思维和感官经验联系在一起解释知识获取，而不是把它们当作两个离散的、独立的因素。同样，黑格尔描述知识从主观感知开始，但最终通过辩证纯化变得更客观。尽管一些哲学家认为，黑格尔的知识观更接近纯粹理性所获得的知识，而不是最终通过感官经验获得的知识，但关键在于他试图通过在实践将主观和客观感知联系在一起避免知识的二元视角 (Jashapara, 2007)。这种观点也意味着追求知识的过程，需要认知者和知道者在实际过程中不断相互作用。通过这些论点的分析，可以看到，与将知识视为两个单独概念的知识的客观主义观点相比，关于知识的过程观点侧重于综合知识论，它将知识视为整个知识过程。它强调实践中已知者与认知者之间的整合，并将知识视为人们所做的事情，而不是人们所拥有的东西。

概括来讲，流程主义知识观包括过程和实践两个视角，它们的共同之处是强调知识的连续性，认为知识和个人主观能动性、行为和实践情境密切相连。

2.2 隐性知识的内涵

随着流程主义知识观的对客观主义知识的绝对客观性的反对与批判，个人的主观能动性受到关注，个人作为知识的载体在人的知识体系中扮演重要角色，不能忽视，尤其是随着心理学，社会学的发展，学者们对知识的理解越来越趋于人性化。其中波兰尼提出的隐性知识便是对客观主义知识观的猛烈回击，隐性知识被认为是继哥白尼之后的伟大发现，隐性知识概念应运而生。

2.2.1 隐性知识概念

隐性知识 (Tacit knowledge) 概念最早由波兰尼提出, 他指出隐性知识是相对于显性知识而言的。他认为人类有两种知识, 一种知识是用书面文字或语言、表格、图表、公式等符号来表现的, 还有一种知识是不能被个人系统的、清楚的表述的, 例如人们对关于自己行为技能的某些知识。而第一种知识就是显性知识, 相对于显性知识的第二种知识就是隐性知识。波兰尼 (1966) 认为“我们一直隐隐约约地知道我们确实拥有隐性知识”。例如他的骑自行车的案例: 人们虽然会骑自行车, 但却讲不出是怎么样成功骑好的, 因为会骑车并不意味着个人能够清晰讲出如何控制了自行车前进、平衡、倾斜、用力和掌控等。还有一种情况是哪怕人们的大脑中先前不具有骑自行车的程序性知识, 但实际上却能够很好的骑自行车。人们既不能说出自己是如何骑自行车的, 也不能清晰地表述自己在骑自行车时是如何协调自己和自行车的平衡而完成骑自行车这一行为的。骑自行车蕴涵了个人丰富的隐性知识, 而隐性知识便隐藏在个人骑自行车行动的过程之中。

概括来讲, 显性知识是人类知识总体中那些能通过书面文字、图表、公式等可用符号表述的知识, 又称为能言说的知识 (Verbal Knowledge)、清晰的知识 (Explicit Knowledge); 隐性知识则指人类知识总体中那些无法言传或不清楚的知识, 称为前语言的知识 (Preverbal Knowledge) 或不清晰的知识 (Polany, 1967)。波兰尼认为, 隐性知识普遍存在, 任何完全显性的知识是不可思议的。虽然隐性知识很难表达, 但不意味着不能表达, 只是由于种种原因, 人们不能充分表达。

自波兰尼隐性知识概念提出, 研究者们开始关注个人隐性知识在组织竞争优势中的核心作用, 随着个人隐性知识的关注和研究, 知识管理中关于个人隐性知识的研究呼声越来越高, 如何将高度个人化的隐性知识转变成组织的竞争优势提上了日程。

基于客观主义知识观和流程主义知识观的影响, 对隐性知识的定义也呈现出不同的方向, 受客观主义知识观影响下的学者认为隐性知识是可以显性化的, 即使存在困难, 隐性知识在一定情况下能被清晰表示, 即便采用隐喻而非直接方式。隐性知识作为术语, 指尚未被转化、形式化表示的知识, 隐性知识是知识的一个子集、是一些(尚)未被显性化了的知识。如: Howells (2002) 将隐性知识与技能外化直接相联系进行比较后认为, 隐性知识是非编码化、外显于身体的专门知识(know-how), 必须借助非正式、密切交往的学习过程才能获得。

野中郁次郎(Nonaka, 1995)认为隐性知识是高度个人化的知识, 它深深的植根于行为本身, 植根于个体所处环境的约束, 指出隐性知识(tacit knowledge)包括认知(cognitive)和技术(technical)。竹内弘高(Takeuchi, 1995)认为, 隐性知识是嵌入个体经验中的知识, 包括个人信条、价值体系和感知等无形因素。野中郁次郎和竹内弘高也将隐性知识与显性知识, 运用语法规则、数学公式, 以规格说明和手册等形式清晰表述的知识进行比较, 以示区别。这种界定方式暗示出, 通过已有的技术化手段很难完全获取、编码、甚至共享隐性知识。

而流程主义知识观的学者不仅仅强调了隐性知识是难以定性或不可知, 而且反对将隐性知识和显性知识分开单独来谈, 认为隐性知识和显性知识是个连续的知识过程。斯腾伯格(1999)认为隐性知识指的是以行动为导向的知识, 是程序性的知识。Hutchins(1998)认为隐性知识的许多属性不能通过个体单独体现, 而是通过组织的社会化方式—如成员(包括技术参与)在情景实践活动中交互作用—才能充分体现。Howell(2002)认为隐性知识难以编码化、标准化和流转, 不容易转移和存储在蓝图(blue-print)或运行手册中。从知识传授的角度看, 内隐知识的获取只能依赖于亲身的体验、直觉和洞察力。流程主义认为对于知识组织价值创造来说, 内隐知识比外显知识更为重要。尼尔森(Nelson)和温特(Winter)(1982)认为是否在理论上存在一种特定的知识是规范、清晰表述的, 还是必须是难言性的? 两者在更多的行为情况下是不矛盾的, 因为现实生活中确实存在知识是隐性的和显性的。

本研究根据现有隐性知识概念简单概括梳理了两类知识观对隐性知识概念的汇总表, 以供参考(表 2.1):

表 2.1 隐性知识概念汇总表

客观主义	内涵	流程主义	内涵
Rosenber (1982)	隐性知识是由一些技术层面的知识, 如技术、技能、方法, 以及认知层面的难以解释的知识, 如思维、价值观、认识方法等组成的。	赵士英 (2000)	隐性知识的高度个性化、难以形式化和沟通的、难以与他人共享的知识。
Szulanski (1996)	隐性知识是可以某种程度上显性化的知识, 在传递时会遇到传播和共享的困难。	Verna Allee (2000)	存在于个体中的私人的、有特殊背景的知识, 它依赖于体验、直觉和洞察力。

续表 2.1 隐性知识概念汇总表

客观主义	内涵	流程主义	内涵
Spender (1996)	主张隐性并非意味着不能编码，他把隐性知识定义为“还没有显性化”的知识。	Sveiby (2000)	隐性知识是用来完成一项任务的实践知识的观点，隐性知识是作为工具用来处理正在关注事件的知识。
钟义信 (2007,2013)	隐性知识由认知、情感、信仰、经验和技能 5 个要素共同组成。	Sternberg (2000)	认为隐性知识指的是以行动为导向的知识
Johannessen (1999)	隐性知识是无法具体化的知识，只能通过非正式的或非结构化的学习来取得。	Durcker (1999)	隐性知识是不可用语言来解释的，它只能被演示证明它的存在，学习这种技能的惟一方法是领悟和练习”。

来源：作者根据参考文献整理

综上所述，从众多关于隐性知识研究方面的文献，不难发现研究者们基于不同的研究目的和角度对隐性知识的定义进行了一定的研究，他们的研究成果为后继研究提供了参考和基础。总概括来说，自波兰尼（Polany）隐性知识概念提出以来，人们对隐性知识的定义大都集中在隐性知识和显性知识之间的关系和对比上，以客观主义知识观为基础的学者认为个人隐性知识可以显性化，将隐性知识看成两个彼此独立的知识分类，显然，客观主义知识观持有者存在对波兰尼隐性知识的误解，波兰尼不是将隐性知识和显性知识看成彼此独立的两种不相关联的知识体系，而是知识的近端和远端，以流程主义知识观为基础的学者认为隐性知识高度个人化，依赖于特定情境，认为隐性知识和显性知识是个连续体，模糊了隐性知识和显性知识的界限，而波兰尼的隐性知识的“from to”结构进一步明确隐性知识和显性知识的关系，他认为隐性知识就建立在辅助觉知和焦点觉知之间，他进一步举例说明隐性知识和显性知识的关系。

一个指认犯罪份子的案例：受害人因为紧张等某些心理因素忘记抢劫犯长成什么样子了，但是当警察提供线索，人脸识别图片时，受害人一下就认出了犯罪份子，才意识到原来自己其实知道犯罪份子的样子（Polany, 1967）。

波兰尼这举个案例是为了更好的说明个人隐性知识需要借助外在线索实现隐性知识的外在化，但同时也揭示出了隐性知识的另外一种状态，个人拥有但不知道自己拥有，因此，对于隐性知识的概念，本研究结合波兰尼的个人隐性知识理论，站在流程主义知识观的视角，认为隐性知识和显性知识是个连

续的整体，隐性知识是人类知识总体中无法用符号表达的知识，是个人意识到自己有但还无法充分表达的知识（比如技能，诀窍，经验等）或自己拥有但还未被觉知的知识（即是自己还没有意识到自己知道的知识），如前文所述波兰尼认犯罪份子案例中的自己其实知道犯罪份子，但是在没有线索的情况下，自己以为自己不知道的这部分知识便是隐性知识。再如，考试时候我们不会填空题，就认为自己不会这个题目，但是如果把题目换成选择题，我们往往能够指出复习过的东西，在选择题项的线索帮助下，我们意识到了自己拥有某些知识。在没有选择题项的帮助下，自己还没意识到自己已经掌握的这部分知识便是隐性知识。

2.2.2 隐性知识分类

学者们对隐性知识的分类进行了大量的研究，结合以往研究，本研究从知识主体，知识内容，知识功能三个个方面来概述总结隐性知识的分类，为了清楚地对照他们之间区别与关系，特汇总如下表（1.2）

表 2.2 隐性知识分类汇总

分类标准	划分类别	释义	示例
主体 (闻署明, 2006)	个人隐性知识	存在个人层面的只可意会不可言传的知识, 一般指个人的技能, 经验, 秘诀等。	包括: 个人身体方面的隐性知识, 个人言语的方面的隐性知识, 个人元认知的隐性知识, 以及个人社会文化的隐性知识 (郑兰琴, 2005)。
	集体隐性知识	存在于集体中的无需言说, 自觉遵守无形约束力, 向心力等隐性知识。	自然形成的集体文化, 潜规则, 道德规范, 意识形态等
内容 (Nonaka, 1995)	技术	非正式和难以明确的技能或手艺, 常常可以称之为“秘诀” (know-how)	例如: 面包师傅的和面技术, 临床医生的插管技术等。
	认知	人们认识外界事物, 环境, 以及周围世界的感受方式。	信念、领悟、理想、价值观、情感及心智模式

来源: 作者根据参考文献整理

续表 2.2 隐性知识分类汇总

分类标准	划分类别	释义	示例
功能 (Lubit, 2001)	技巧	个人拥有的某一领域的关键秘诀。	如他骑车比我好, 我游泳比他快等等。
	心理模型	指人的心理图式, 大脑中已有的知识经验的网络。	表征特定概念、事物或事件的认知结构。
	问题解决策略	人们在解决问题过程中搜索问题空间、选择算子系列时运用的策略的总称。	人脑中自动解决问题的算法, 解题的规则。
	常规	人的一种标准化的程式, 具有规律和预测性。	隐性知识镶嵌在一些日常规范的过程中。

结合以往研究对个人隐性知识的分类, 本研究主要从个人层面进行个人隐性知识的探讨与研究。

2.2.3 隐性知识特征

结合以往研究成果, 基于波兰尼 (1966) 等人对隐性知识的阐述, 可以得出隐性知识主要具有以下特征:

(1) 个人依赖性

隐性知识和个人主观密切相关, 是高度个人化的知识, 这主要体现在隐性知识隐藏在个人头脑中, 它以人的主观能动性为主要载体。在现实生活中一方面表现在隐性知识与其载体一个人无法分离, 没有独立于个人之外的隐性知识, 一旦和载体分离了, 隐性知识就失去了其原有的内涵, 隐性知识也随之消失; 另一方面, 隐性知识的获得、传递、领会、转移等都需要个人亲身实践, 亲临其境的参与, 个人隐性知识蕴含在个人行为实践中, 隐性知识是一种身临其境的体验、理解、领会过程。

(2) 情境依赖性

个人隐性知识的情境性主要体现在隐性知识的获得依赖个人处于的情境状态, 在特定的情境刺激下个人可以产生新的隐性知识, 隐性知识的获得是与所处的问题情境有密切的关系, 是个体在特定的实践活动中形成的。如波兰尼所言, 个人只有经历过被抢劫的事情, 他才可能在警察给他展现图片的时候觉知到当时的犯罪份子的样貌。当时的情境促生了他隐性知识总是与特定的情景紧密相联系的, 隐性知识总是依托于特定情境中存在的, 是对特定的任务和情境的整体把握。

(3) 稳定性

隐性知识的稳定性主要指隐性知识的存在状态，隐性知识一旦形成就会长时间保持，换句话说隐性知识一旦掌握很难忘记，它将长久的保存在人们的大脑中。尤其是技能操作方面，人们一旦学会了某种技能，便进入长时记忆，是很难遗忘的。例如：你已经很多年没有骑自行车，但是你依然可以轻松的行駛在马路上。再如：你可以很容易的不看键盘就能敲打输入文字等。

(4) 行为实践性

研究表明隐性知识无法通过言语习得，但是可以通过干中学，师徒制进行学习，这和显性知识的学习很不同，需要的个人亲身实践和体验，才能领悟其中的真谛。隐性知识一方面指导一个人的行为实践，另一方面在行为实践中不断完善和发展。

(5) 相对性

隐性知识的相对性包括两个方面的内涵：一方面隐性知识在一定条件下可以转化为显性知识；另一方面，相对于一个人来说是隐性知识，但是可能对另一个人来说可能已经是显性知识，对一个人来说是显性知识的，但可能对另外一个人来说是隐性知识。

2.3 隐性知识相关研究综述

2.3.1 隐性知识显性化的研究

鉴于先前人们对知识的认知，对于隐性知识的研究也呈现出两大趋势，受客观主义知识观影响的学者普遍认为个人隐性知识和显性知识是两个独立的存在，隐性知识可以显性化，这类学者企图将隐藏在个人头脑中的隐性知识进行编码，进而实现隐性知识的转移和利用 (Zander, 2003; Mitri, 2003); 另一方面受流程主义观点影响的学者认为个人隐性知识不能被显性化，他们创设情境致力于隐性知识，显性知识和人的行为相互结合的社区实践，为个人隐性知识的流露创设优势平台 (Michael Polanyi, 1957; Abdullah, S. et al, 2015)。

客观主义隐性知识持有者，认为隐性知识可以显性化，以野中郁次郎为代表的隐性知识显性化研究认为隐性知识和显性知识形态可以互相转化，是可以显性化的。他们注重开发隐性知识的转化工具，例如 Mitri (2003) 指出知识管理系统运用相似的技术，包括远程交流工具，如 FTP、因特网、电子邮件等；数据存储技术，如相关的文件管理系统和数据导向的数据库；支持决策技术，如决策支持系统和专家系统等等。其中的某些技术如视频面谈、电子邮件、合

作工作系统被用来捕捉和共享隐性知识。Rodhain（1999）认为认知地图（Cognitive mapping）是把隐性知识向显性知识转移的有效工具。斯滕马克等（2004）研究的基于软件代理程序技术的信息检索系统通过识别组织内部网络上的隐性知识以促进知识管理和知识的交流，体现出一种新颖的应用信息技术来开发和利用隐性知识的想法。马顺道（2006）提出基于“改进型学习历史事件法”的隐性知识转化方法，用改进的学习历史事件法来实现对隐性知识转化的过程控制，从而有效地实现隐性知识的显性化。张英（2009）等提出一种基于知识地图的隐性知识获取技术，通过建立一份多页式知识地图表达相关领域知识，这种多页式知识地图可获取专家的隐性知识，并促使其显性化。

然而认为隐性知识不能被显性化的流程主义研究者则希望创造更好的有利于知识共享的环境氛围，更注重人的主动性。例如：Stuart Barnes（2003）认为隐性知识的转移不一定非要显性化才可以实现，通过建立包含个人兴趣如的社区实践，共同兴趣组，学习型组织来达到隐性知识的流动。

综上，有关个人隐性知识显性化的研究有两个主要流派，一个是客观理性主义知识论下的可以显性化的研究，他们大都认为只有显性化的知识对企业和个人才是有意义的；另一个流派是强调个人作用的流程主义知识论，他们认为隐性知识是高度个人化的知识，需要个人在实践中组建起来的知识，隐性知识可以被传递和习得，真正意义的显性化是不存在的。但是，不难发现，无论是流程主义还是客观主义，他们都认为个人隐性知识可以通过某些手段进行外在化，都在试图挖掘和利用组织和个人的隐性知识，都在尝试寻找一种隐性知识和企业高效率的捷径和规律，不可否认的是他们都认为隐性知识可以被他人学习和传递。

2.3.2 隐性知识转移的研究

如前文所述虽然隐性知识是否可以显性化观点的观点大相径庭，但是研究者们给出了一致的认可，那就是个人隐性知识是可以被学习和传递的，于是研究者们展开了如何将企业核心技术保留传递的隐性知识的转移研究。最初的隐性知识转移是在企业层面，Teece（1997）最早提出知识转移的思想，他认为通过技术转移可以帮助企业积累对其有价值的知识并促进技术扩散，从此缩小区域间的技术差距。梁启华（2006）等认为非正式的关系网络是隐性知识转移的主要渠道，在非正式网络中，复杂知识特别是隐性知识可以得到快速传播，员工的新思想进一步清晰和明朗化，解决问题的速度得到了提高，员工个人技能被进一步开发。因此，非正式网络对隐性知识的生产和转移起着至关重要的作

用。肖冬平和顾新亦（2009）认为非正式网络是克服知识网络中隐性知识共享困境的有效途径，朱方策等（2010）进一步分析了非正式组织对组织隐性知识传播的影响途径，为组织隐性知识管理提供了参考。Hdehind(1994)提出了一个综合性的知识转换流程模式，它由显性知识和隐性知识在个人、团队、组织以及组织间四个不同层次互动所构成的知识转换流程模式；可以看到认为隐性知识可以显性化的知识更加注重环境和方法的开发，试图将个人隐性知识和个人主管相分离，从而达到一种管理的可能。

Stuart Barnes（2003）认为隐性知识的转移不一定非要显性化才可以实现，通过建立包含个人兴趣的用户档案来描述其隐性知识，并促进其传播，可以实现隐性知识的共享。社会网络亦被认为是隐性知识转移的主要通道，不管是同事之间、同行之间师徒之间以及上下级之间的日常交流和共同工作环境都提供了大量的隐性知识转移机会和渠道（单伟，2009），张苏荣和王文平（2008）模拟构建了知识型组织内部隐性知识转移网络模型，达到进一步分析组织内部隐性知识的目的。在个人隐性知识转移的研究着重于研究人与人之间的交流，Koskinen（2002）等认为隐性知识的获取和转化可以通过技术创新中人们之间的非正式的交流 and 行动学习（action learning）两种途径实现。Giblert(1996)提出知识转换 5 阶段模型，既是：知识获取，知识沟通，知识应用，知识接受，知识同化。Suzlanski(2000)的组织内部最佳实践转移，他把组织内部知识转移整个流程分为开始、执行、跃迁、整合四阶段，每个阶段都有标志性里程碑事件。Dixon(2000)研究发现，任务与情境的相似性、任务的性质和被转移知识的类型三个因素影响知识转移流程的有效性，提出了知识转移 5 种模型，分为序列转移，近转移，远转移，策略性转移和专家转移。

基于个人隐性知识不能显性化的学者们认为隐性知识存在于个人，依赖于特定的情境，需要个人在充分的交流和实践中才能被感悟和转移的知识，需要在做中学，因此他们更多的是希望组织创设适合人际交流的平台，提供开发的知识共享体系，从而达到知识的转移和发展。比较普遍认可的是：社区实践，非盈利社会团体，公益组织，公益节日活动等。

综上，认为隐性知识可以显性化的客观主义知识观学者们致力于隐性知识转移工具和外部环境的创设，研究者普遍认为隐性知识是还没有显性化的理性知识，只要人们具备一定的手段，技术，便可以将隐性知识完全显性化，他们研究隐性知识的核心目的是使隐性知识变成固定客观的显性知识。他们主要在探讨技术和外在因素，企图将个人主观和个人隐性知识分离。而认为个人隐性知识不能显性化的研究普遍认为隐性知识认为隐性知识是高度个人化，高度情

景化的知识，隐性知识和显性知识是个相互作用，在一定条件下可以相互转化的知识，二者没有显著的区别，需要在个人参与的情境下实现充分的互动和交流，他们更倾向于创设和谐，主动的社团环境，学习氛围来实现隐性知识的传递。

2.3.3 隐性知识创造和获得的研究

在有关隐性知识的创造和获得研究方面，研究者们普遍认可知识管理专家 Nonaka 和 Takeuchi 的 SECI 螺旋式模型，他们从组织层面出发，提出个人和组织知识创造的螺旋理论，以此说明隐性知识和显性知识不断的互动，个人和组织知识创造主要是通过显性知识和隐性知识之间的相互作用来完成的，将这两种类型知识之间的相互作用称为“知识转化”。在知识创造的螺旋模型中，知识在组织内部自下而上运动，从个人层面开始，向上转化为团队层面的知识，最后变成组织层面的知识。个人、组织通过知识创造螺旋的方式，实现隐性知识的转移和互动，获得和创造。主要表现在四个方面，如图 2.1 所示：

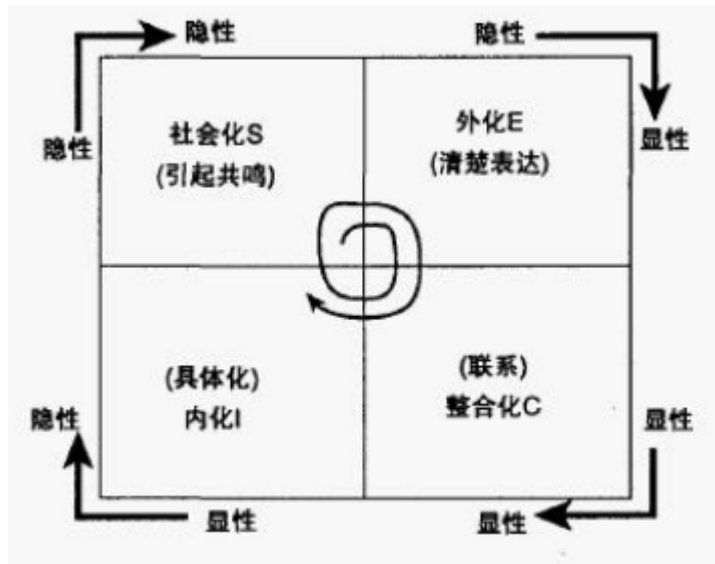


图 2.1 知识创造的 SECI 模型图

来源：根据 Nonaka 理论和已有文献整理

(1) 社会化 (Socialization)

社会化过程是个体从隐性知识到隐性知识的转化，主要是通过彼此之间分享经验，互相交流而达到隐性知识互相流动的过程，需要指出的是此时的隐性

知识获取主要是通过观察、模仿和亲身实践，而不是可以言传的语言，比较典型的例子是师徒制。徒弟通过亲身实践，跟着师傅学习，观察师傅的行为，言论和工作状态，随着时间的发展，徒弟也能学的师傅的核心技能。

（2）外化（Externalization）

外化是组织中隐性知识到显性知识转化的过程。外化的过程是将隐性知识通过隐喻，类比等方式进行外显的过程，将隐性知识用显性化的概念和语言清晰表达的过程，其转化手法有隐喻、类比、概念和模型等。该过程是组织中知识创造的关键。

在现实工作中需要将隐性知识转化成显性知识，组织会开放一些隐性知识转化的技术用来将组织中个人的想法或心意利用文字、概念、比喻性文字与图片或影片等视觉教育器材等保留下来，大数据时代试图通过多种资料的收集谈后通过分析家的分析，解剖使得隐性知识能清楚的表达出来。

（3）组合（Combination）

组合主要是显性知识间的加工过程，主要是从显性知识到显性知识的流动。组合一般通过对可以表达，清楚的知识进行编码，整理使知识以可以传递的物质存在，便于组织成员的获得和传播。在现实工作中，组合阶段首先需要从组织内部或外部搜集已公开的资料等对其进行整理编码整合成新的显性知识。然后，利用报告、小册子，宣传会，组织交流会等方式将整理编码的新知识传播给组织其他成员。最后，听取员工的意见，建议再次将流动的显性知识重新汇总成册，使之变成组织的战略、计划、报告或分析资料方便员工随时取阅。组织成员在知识的组合阶段可以达成共识或协议，为组织下一步的行为机会制定可操作性的行为计划。

（4）内化（Internalization）

内化是组织外显的知识逐渐内化为个人隐性知识的过程，是从显性知识到隐性知识的互动过程。组织内已经创造的显性知识在组织内部被员工吸收、消化并升华为个体的隐性知识，从而个人和组织的知识在质和量上得到螺旋提升。在实际工作中需要组织将显性的知识变成引领员工做出行动的纲领性文件，使他们把显性知识和个人的实践行为相结合。换言之，在将显性知识的内化过程中，需要对之前拟定的策略、行动方案、创新或改善等方面付诸实践。付诸行动后的员工结合自己工作的情况可以生成新的概念和隐性知识。举例来讲，在采取新的市场方案之前对员工进行培训，可以帮助员工了解方案的核心内涵，然后通过实习过程生成新的新观念或新方法。

以上四种不同的知识转化模式是一个有机的整体，然后进入下一轮的社会

化、外在化、组合化和内在化过程，引发知识创造的新一轮螺旋上升。总体上说，SECI 知识创造和获得的动态过程可以被概括为：高度个人化的隐性知识通过共享化、概念化和系统化，并在整个组织内部进行传播，才能被组织内部所有员工吸收、获得和升华。

不难发现，SECI 模型主要研究的是个人和个人，个人和组织之间知识的互动和转化，进而达到知识的获得，转化和创造，而对于从个人层面来讲的个人隐性知识来源并没有提及。另外，该模型是建立在个人已经拥有某一隐性知识的前提下进行的，认为隐性知识创造的起点是隐性知识和隐性知识的互动，然而，现实中个人的隐性知识并不是无中生有的，显然，该理论对于个人拥有的隐性知识是如何产生的并未提及。

2.4 客观主义知识观的隐性知识管理

与学者们对知识观持有不同的观点一样，知识管理文献中发展出了知识的分类。Tsoukas（1996）将这种知识分类法解释为研究者开发不同的知识分类，然后利用这些分类学来研究创造，编码，转移和交换不同类型知识的各种策略，方法和技术。其中以 Nonaka 和 Takeuchi（1995）的知识分类为主，即将知识分为隐性知识和显性知识。关于这些知识是什么以及如何管理它们的争论贯穿于知识管理文献中。辩论的焦点主要集中在知识应该被视为一个单独的客观存在还是一个认识过程。换句话说，隐性和显性知识应该被看作是两件事物还是连续统一体？从客观主义知识观的角度来看，知识往往被视为两个独立的客观存在，它们把知识当作一种可以被捕获，编码并以有形形式传播的事物，或者作为一种嵌入人类思想中并且不易被有形媒体，但可以通过适当的方法概念化另一方面，从过程的角度来看，知识被认为是一个认知过程，它是通过社会互动来构建和谈判的，并且深深植根于当地的社会文化和通过人们的实践行为表现出来的，而绝不是那些超出行为实践的东西（Sternberg,2000;Sasson,,2017）。基于不同的知识观，知识管理界对隐性知识管理采取相应的策略，具体梳理如下：

客观主义知识观的核心特征是将知识看作个人财产，可以将知识传递给他人，而不必具有相同的经验。Nonaka 和 Takeuchi（1995）根据 Polanyi 的想法，将知识分为隐性知识和显性知识。显性知识被视为客观和形式的知识，可以用文字和数字表达，并以数据或编纂程序的形式轻松交流和共享。换句话说，知识不受个人主观性影响，主要由概念，信息和见解组成，可以在有形媒体中捕捉和编码。可见，基于文本的手册，文件，数据库或期刊都代表显性的知识，

这些知识可以汇总在特定的地方，并可以以客观形式存储并在没有认识者参与的情况下而被利用。总而言之，这种观点认为知识是客观的，外在的，不受个人主观性的影响，并且包含以特定形式存在的观点和见解。

不同的是隐性知识则是主观的和个人的（Jashapara,2007;Swap,2002）。它不能被完全阐明，并被编入一个汇总的位置或任何可以被编码的形式，其存在于人们的思想或组织实践中（Spender, 1996）。正如萨耶尔所述，隐性知识“更加非正式，不严谨，而且非常主观，被嵌入在拥有和使用它的人的文化价值和假设之中”。没有任何形式的共享经验或知情主体的参与，人们很难分享隐性知识。例如，学徒与工艺师一起工作，不是通过语言或符号进行学习，而是通过观察，模仿和实践来学习他们的工艺。获得隐性知识的关键是体验（Nonaka, 1994）。总而言之，这个观点提出，知识不是一个能够独立于经验编纂的固定实体。相反，知识是一种嵌入人们思想的倾向，要充分发挥潜能，就需要认识主体的密切参与和合作。

然而，虽然 Nonaka 和 Takeuchi（1995）认为隐性知识不能通过语言或符号完全编纂和表达，但可以通过发展隐喻，类比，故事来转化为显性知识。以这种方式概念化经验的过程就是捕获隐性知识的过程。如果隐藏在个人头脑中的隐性知识可以被系统地驯服并外化，组织就能够更快地将这些知识传播给需要它的人。例如，我们可以想象模仿具有相关隐性知识的工作人员的表现，并将其转化为明确的程序化操作，以便流程可以自动化以获得更高的效率，其隐性知识可以外化从而被更多工作人员来使用。根据这一观点，隐性知识被视为一种非正式和早期的知识，其价值应当明确以便在实践中真正理解或运用（Nonaka, 1994; Nonaka&Takeuchi, 1995;; Harlow, 2008）。

2.4.1 基于客观主义知识观的隐性知识管理策略

按照客观主义对知识的理解，那么知识管理的主要挑战就是从个体中释放出隐性知识，并将其作为组织资源而广泛去运用。在已有的文献中出现了两种突出的知识管理策略来指导组织中的知识管理活动。第一种是将信息技术视为管理知识的主要工具（基于 IT 的解决方案）；第二种观点认为，除了信息技术之外，还需要在知识管理战略中考虑人为因素的个性化管理。基于信息技术的知识管理解决方案的发展将知识视为与信息类似的客观主义知识观的假设。正如 Gherardi（2000）所说：“随着知识管理方法设想的‘客观化的可转让商品’”，知识的具体化越来越明显，知识管理方法将知识视为实际上与创造，传播和嵌入产品，服务和信息中的信息的同义词系统。因此，在知识管理中信

息和知识之间的区别变的模糊起来。知识在某种程度上被视为可操作的信息 (Jashapara, 2007)。许多研究者支持这种想法, 例如, Turban 和 Frenzel (1992) 认为, 知识是经过组织和分析的信息, 使其可以理解并适用于解决问题或决策。同样, Beckman (2004) 提出: “知识是对信息的推理, 以积极引导任务执行, 解决问题和决策以执行, 学习和教导”。更多的研究人员通过总结认为信息是数据加意义, 知识就是信息加处理 (Lilley et al, 2004)。因此, 当知识被简单地视为离知识管理文献中的信息仅一步之遥时, 知识管理就被视为离信息管理一步之遥。

因此, 许多信息系统已经用“知识管理标签”来标记管理知识, 并且使用数字技术来处理 and 获取数据和信息, 如数据知识库等, 以便他们能够成为可以利用的知识。Johannessen 和 Olsen (2011) 都指出, 组织内部的知识管理举措主要由各种信息管理工具, 如数据仓库, 决策支持工具, 群件, 电子邮件, 电脑会议等。知识管理过程中的信息技术被认为是能够快速有效地捕获, 编纂, 共享和重用知识的核心驱动因素, 从而优化业务流程, 进而提高组织绩效和创造性。正如单伟, 张庆普, 刘臣 (2009) 等学者认为, 通过应用信息技术来管理知识可以显著提高组织对其周围环境作出更快反应的能力。同样, Alavi, Leidner 等人 (1999) 认为, 信息技术, 知识创造和业务绩效之间的积极关系是使信息技术成为知识共享和创造的推动者, 并最终提高组织的生产力。例如, 埃森哲和麦肯锡都建立了高度成熟的知识数据库, 提供有关某一方法的信息库, 以前的咨询任务和数字化讨论论坛, 为咨询师提供一个机会, 向公司其他部门的同行寻求帮助解决问题的具体问题。这些信息技术不仅捕获领先合作伙伴的隐性知识或专业知识, 而且还提供了一种集体记忆, 顾问可以快速有效地利用这些记忆内容。

2.4.2 知识管理系统 (KMS) 和企业系统 (ES)

基于对信息技术的信任和运用, 在知识管理领域引入了各种面向 IT 的知识管理方法。两个最突出的基于 IT 的知识解决方案是知识管理系统 (KMS) 和企业系统 (ES)。KMS 是知识管理计划的主要类型, 用于捕获, 存储, 搜索, 传输信息和知识以供个人重用 (Alavi、Leidner, 1999)。KMS 的理论基础与 Alvesson 和 Karreman (2000) 扩展图书馆方法和 Earl (2008) 系统方法一致, 都侧重于将专业知识编码到数据库中, 以便这些知识可供进一步传播和使用。换句话说, 如果人们正在寻找关于特定主题或问题的知识, 那么他们可以在知识库中搜索它, 而不必开发他们自己的解决方案。这些方法的特点在于, 通过

使用自己的判断来编纂其他人访问的经验和专业知识。

企业系统的系统类型略有不同，但对于面向 IT 解决方案的知识工作而言，它仍然很重要。企业系统用于支持所有类型的工作，旨在确保跨分布式组织使用标准化和集成的工作流程（Newell et al, 2009）。企业系统管理知识的核心思想是创建最佳实践包，以指导如何最好地组织工作（Wagner 等，2006）。ES 的基本原理与 Alvesson 和 Karreman（2000）制定的蓝图和 Earl（2008）工程学校方法一致，它们强调创建最佳实践模板来标准化工作方式。这些系统的基本原理是通过捕获，综合和整合知识的最佳实践，以最大限度地减少地方差异，提高效率并避免自主性导致的无效率。这些方法的特点是严格限制员工和工作流程的自由裁量权。

显然，这两种类型的知识管理技术都基于客观主义知识观第一种观点，认为知识作为认知资源可以通过信息通信技术（ICT）被捕获和转移（Leidner, 1999）。因此，组织依赖编码的知识，这些知识可以通过将其放入存储库进行传递，从而可以将其存储，搜索并发现给那些会发现其有用的人或包装在最佳实践包中，以规定如何完成工作以确保最大效率。基于 IT 解决方案管理知识的优势在于，首先，组织变得更加独立于员工之外，这样就可以防止有经验的员工离开时重要知识的流失。其次，可减少组织中专家的工作量，并使专家们的知识共享更高效。换句话说，组织系统地捕捉并存储他们的专家的经验，并将其提供给其他人，以便节省这些专家的时间，以便不断与不同的人分享相同的知识。第三，为了提高生产力，新员工需要大量的信息和知识才能完成工作。但他们可能不知道他们应该寻找什么以及他们在哪里寻找。因此，组织将体验包装在一个表格中，这样新手就可以很容易地加快速度，而不会太依赖专家。最后，企业对其业务流程进行建模，捕获，分析和综合其经验，并可以将其用于指导规范员工未来的工作行为。

2.4.3 对 IT 为导向隐性知识管理策略的批判

然而，尽管基于 IT 的解决方案由于其在整个价值链中因其可大幅度简化组织业务流程而非常流行（Abdullaht, Dillon ,Queen,2016），但一些研究人员认为它并没有将隐性知识的核心价值包括在内，其充其量是对显性知识的管理，并没有囊括隐性知识的管理并且忽略了人为因素在知识共享和创造过程中的作用。Abdullah 等（2016）认为知识管理不仅仅是技术或软件，它还是组织共享知识资产的复杂方式。虽然工作中产生的显性知识可能被认为属于组织，并且可以通过信息技术来管理，但组织知识管理面临的困境是如何发现和拥有隐性知识。

基于 IT 的知识管理解决方案被认为是管理显性知识的好帮手，但它无法管理嵌入人们头脑中的隐性知识。正如 Swan 等人（1999）认为，高估知识的可整合性和过度强调信息技术的使用会导致组织未能认识到隐含层面的知识，这些知识不能完全被信息技术所替代和转化。同样，一些研究者认为如果在一个团队中工作的人还没有分享知识，还没有足够的联系，还不知道什么见解和信息对彼此有用，信息技术就不可能创造意义和价值。此外，Donggil（2005）认为，信息技术可以使用推论来提出一些明智的决定，但无法像人类那样获得他们处理的内容的意义。这些观点反映出，正式的知识库和文献资料无法捕捉到人们心目中的关键隐性知识，这意味着组织内部隐性知识的有效传播和管理在很大程度上取决于人为因素的管理以及面对面交流的沟通与交流（Cummings, 2003）。因此，如何有效管理隐性知识已成为知识管理研究的一个重要课题。一些研究人员建议的一种方法是将知识管理和员工保留联系起来。这是因为他们认为隐性知识是仍然存在的剩余范畴，即使用现有媒体无法代表的东西；隐性知识的概念是一个深刻基于无法将意义固定在一组定义，或提供明确的表示（Sasson, 2017）。因此，隐性知识的管理严重依赖于那些拥有那种隐性知识的人。如果人们离开公司，他们的隐性知识随之离开（Alavi&Leidner, 1999）。正如 Kostova（1999）所说，“整个企业一些研究人员提出的另一种方式是，隐性知识的管理需要发展一套完整的知识管理机制，它不仅能够促进面对面的沟通，而且能够隐藏隐性知识，以便于传播并用于组织。”换句话说，通过使用正式的知识管理机制来捕捉隐性知识并将其转化为明确的形式，即使一些关键员工离开了，但组织也可以保留他们的隐性知识，但也可以促进知识共享和创建过程。正如 Donggi（2005）和 Holsapple（2003）所说，当隐性知识尚未被捕获，并通过新产品开发，流程改进或正式的知识共享机制进行外化时，员工流失只会导致公司丧失价值。因此，遵循这一思路，我们注意到结合基于信息技术和以人为本的知识管理解决方案的想法，并在此基础上在知识管理文献中开发了许多相关的知识管理框架和方法。Nonaka 和 Takeuchi（1995）的知识创造螺旋和 Hanson 等人（1999）的编码和个性化管理策略被认为是最有影响力的框架。

2.4.4 个性化和编码管理

Nonaka 和 Takeuchi（1995）提出了一种知识创造的螺旋模型，它解释了知识是通过隐性和显性知识之间的社会互动来创造和传播的。根据 Nonaka 和 Takeuchi（1995）的所述，隐性知识来自个体并通过与他人互动而成为集体隐性知识，进而隐性知识被形式化并变得明确，接下来，不同的显性知识重新配置

并成为新的显性知识，最后，这种新的显性知识被吸收到个体的风格和习惯中，新的隐性知识诞生了（详情参看前文隐性知识创造部分）。在隐性知识和显性知识转化的过程中，分享个体之间隐性知识和技术技能等经验的过程称为社会化。例如，学徒与他们的师傅一起工作，不是通过语言，而是通过观察，模仿和练习来学习工艺。将隐性知识转化为显性概念的过程被解释为外化。例如，组建一个项目团队并计划解决问题。团队成员聚在一起进行对话，思想交流，并根据他人的想法反思他们自己的想法，以隐喻或类比的方式来表达自己的想法，这是隐性知识转化为显性知识的产物。系统化为知识系统的过程称为组合。例如，将项目发现结果增加到组织数据库，然后组合和重新配置现有信息的不同部分，以便产生新的知识。而将显性知识体现为隐性知识的过程称为内化。这一步与干中学密切相关。例如，将实践经验知识运用到实际工作环境中的在职培训，以便将显性知识内化为个人习惯。Nonaka 和 Takeuchi（1995）将这种知识看作是一个持续的过程，最终导致个人将新知识整合到组织的知识库中。在 SECI 理论上，研究者们发展了一个基于编码和个性化同时进行的知识管理框架。编码关心的是以明确的形式捕捉和存储知识，以便组织内的其他人可以随时转让和使用知识。在这种方法中，信息技术被视为实现知识收集和存储的核心推动力，并加速这种编码知识的系统化和形式化以进一步重复利用（Elizabeth, 1998; Dixon, 2000）。编码可以通过多种方式完成，例如编码公式，代码，专家系统或预算信息中的组织知识；以自然语言形式表达知识，如报告，备忘录或政策；将知识嵌入物理对象，如原型或技术等（Szulanski, 2001）。同时另一方面需要关注个性化管理，声称个性化管理可以促进和鼓励人与人之间共享隐性知识。在个性化管理方法中，信息技术只是在需要时起辅助作用，以帮助扩展人们的人际网络，增强彼此之间的联系和沟通能力，从而加速知识传播。Nonaka 和 Takeuchi（1995）的知识创造螺旋理论中的社会化是理解个性化概念的很好的印证。

Hansen 等人（1999）将这些编码和个性化策略视为互相补充的管理策略。换句话说，组织应考虑采用编码作为主要关注点，个性化作为次要关注点，或者选择关注个性化管理，以编码为辅助。如果同时强调个性化和编码，知识管理的努力可能会导致失败（Hansen 等，1999）。这是因为一方面，一些组织主要依靠信息技术投资来管理知识，因为他们的业务知识更为常规化，解决方案往往被重复用于解决客户的问题。因此，编码可以被看作是一种人-文件方法（Hansen et al, 1999）。例如，在 Haesli 和 Boxall（2005）对两家新西兰高科技设计和制造公司 AlphaCo 和 BetaCo 的案例研究中，BetaCo 的工程师需要跟踪他

们工作的数据日志，并通过项目评估与他人分享会议。它强调捕捉明确的知识，当人们需要时可使其能够在整个组织中被检索到（Hansen et al, 1999; Haesli and Boxall, 2005）。该策略避免了与不必要的知识重复相关的成本，并节省了大量时间。在编码的方法中，正如 Hansen 等人（1999）提到，重点是信息技术作为存储和检索知识的手段。然而，个人之间的互动依然存在，人为因素不可忽视，但与信息技术的作用相比，它并未被视为在管理知识方面扮演着最重要的角色，在一些组织中，他们主要专注于管理知识而不是拥有技术的人。他们的业务相对非常规化，解决方案通常是为客户问题而定制的。因此，个性化方法可以被看作是一种人与人的方法，它涉及使用人际互动来促进个人知识共享（Polanyi 1967）以解决个性化问题。例如，在 Haesli 和 Boxall（2005）的相同案例研究中，AlphaCo 中的工程师之间的知识共享在很大程度上依赖于人与人之间的接触和团队合作，比如在工程师的创作工作中，电子邮件，视频会议和在线论坛等信息技术应用被认为是知识沟通的辅助工具，而不是核心驱动因素。综上所述，首先，研究者们都强调隐性知识的管理过程需要促进沟通、知识共享和创造。其次，隐性知识的管理都需要信息技术帮助组织编码，存储和传播知识，但他们不仅仅依靠信息技术来管理知识，还需要个人的参与和互动。最后，隐性知识的外在化和转移利用被认为是这些组织知识管理活动最重要的目的。

2.4.5 对个性化编码的批判

然而，有些研究人员对这种基于信息技术和以人为本的解决方案相结合的编码和个性化相互补充的知识管理理论存在异议，因为学者们将隐性知识和显性知识看成彼此独立的知识体系，而这就误解了 Polanyi 最初对隐性知识的理解和定义。（Tsoukas, 1996; Grand, 1997）。波兰尼（Polanyi, 1967）提出了隐性和显性知识的概念，并提出知识具有两个属性：近端和远端。近端是靠近我们的部分，而远端是远离我们的部分。两者协同工作，使人类能够传达自己的隐性知识意识。可以说，近端部分表示以默认形式存在的知识，远端部分表示以明确形式存在的知识。显然，隐性知识和显性知识并没有明确的界限。相反，认为“虽然隐性知识可以被个人拥有，但显性知识依赖于隐性知识的理解和应用。因此，所有的知识要么隐性，要么植根于隐性知识。完全明确的知识是不可想象的。”知识管理领域的许多研究人员都赞同这一观点。例如，Tsoukas（1996）认为，客观主义观点不承认隐性和显性知识是相互构成的，本质上不可分割的。知识是知道实践的特殊能力，因此不应该对待它们作为不同

类型的知识。此外，Venkitachalam(2012)和 Matsuo (2015) 提出专业知识不仅来自编码知识的知识，而且适用于新情况，因此需要借鉴这些隐性规则来进行判断。因此，根据这些论点，我们可以看到基于知识管理的基于 IT 和基于人员的知识管理解决方案没有考虑流程和工作流程中体现的知识或者由于人们互动而产生的知识与实际情况，也忽略了由于隐性知识不明确，高度模糊和难以用文字充分表达的原因，从隐性知识转变为显性知识的事实将会在翻译中丧失很多信息。因此，一些研究人员认为如果知识管理的目的是为了创造知识，知识就不应该被视为一个独立的客观存在，而是一个整体的认知过程，其中包括连续性的隐性知识和显性知识。

2.5 流程主义知识观的隐性知识管理

概括来讲，流程主义知识观包括知识过程和实践两个视角，它们的共同之处是都反对基于客观主义的知识分类，特别是反对对知识进行二分法化。不应将知识视为客观事物或主观倾向，而应将其视为一种“意义上的制造过程”，包括实践中个人已知知识和个人认知之间的持续互动。知识不是事实的商品或事实的汇编，也不是专家的认知或百科全书。相反，知识具有认识过程的特征。许多哲学家试图发展一种综合的观点来解释知识的本质。例如康德（在 Nonaka 和 Takeuchi, 1995）指出知识只有在理性主义的逻辑思维和经验主义的感官经验共同作用时才会产生。这里康德通过将逻辑思维和感官经验联系在一起解释知识获取，而不是把它们当作两个离散因子。同样，黑格尔描述知识从主观感知开始，但最终通过辩证纯化变得更客观。尽管一些哲学家认为，黑格尔的知识观更接近纯粹理性所获得的知识，而不是最终通过感官经验获得的知识，但关键在于他试图通过在实践中将主观和客观感知联系在一起避免知识的二元视角（Jashapara, 2000）。这种观点也意味着追求知识的过程，需要认知者和知道者在实际过程中不断相互适应。从这些论点中，我们可以看到，与将知识视为两个单独概念的知识的客观主义观点相比，关于知识的过程观点侧重于综合知识论，它将知识视为整个知识过程。它强调实践中已知的知识与个人认知之间的整合，并将知识视为我们所做的事情，而不是我们所拥有的东西。

受流程知识观的影响，知识管理文献中的一些研究人员进一步认为，不应该将知识当作可以被捕获，存储并以有形形式传播的事物或商品，也不应该作为一种嵌入人类思想中的性情通过概念化隐喻，类比和故事而显性化（野中和竹内，1995），而应将知识视为一种与实践密切联系认识过程（Boisot, 1995；

Mischel, 2003;Chen Ao,2015)。具体来说，从过程的角度来看，知识在实践中被认为是隐性知识和显性知识的连续体。除去隐性知识或显性知识的任何一方。另一方将不再有任何可识别的知识。显性知识，隐性知识和实践是三个彼此相互作用的连续体。从未有过独立的隐性知识或独立的显性知识来完成工作。相反，知识总是存在于一个需要在实践中同时应用隐性知识和显性知识的交织体中。明确区分实践中隐性和显性知识之间的界限忽略了在实际情况下对知识的运用。这就是过程观点如何定义知识，它模糊了显性知识与隐性知识之间的分界线，强调知识与实践之间的密切关系。

2.5.1 流程主义知识观的隐性知识管理策略

流程主义知识观假设是知识与人们的行为有关，那么知识管理的挑战就是提供支持性的环境，让人们以不同的方式或创造性地做事情。从流程主义知识观角度看，知识管理文献中展现了一个突出的知识管理战略，那就是指导组织中的实践知识管理活动。最初在情境学习的研究中发展了实践社区的概念，他们认为学习不应该仅仅被看作是象征性表征的积累，或者抽象知识从一个人到另一个人的传递，而是一个需要人们参与实践，与成员互动的社会互动过程的社区和边干边学。在这种社交互动过程中，人们不仅身体上参与社区的实践，而且还发展出一种身心融入该社区的身份（Lave 和 Wenger, 1991）。因此，对于情境学习理论，知识主要不是抽象的和象征性的，而是临时的和具体的情境。社区的做法是提供了一个环境，人们可以开发适合该社区的做法，价值观，规范和身份。因此，根据温格等人（2001），一个实践社区被定义为共同关心，一系列问题或关于某个主题的人群，并且通过持续互动来加深他们在这个领域的知识和专业知识。详细说来，实践社区有三个主要特征。首先，成员需要互相交流，通过相互参与来建立规范和关系。其次，通过对共同企业的理解，成员之间相互联系。最后，成员随着时间的推移生成共享资源，如语言，例程和故事（Wenger, 1998）。例如，奥尔关于复印机维修技术人员社区的研究（1990年）是一个很好的例子，这表明技术人员通过讲述有关机器，客户以及他们如何解决问题等方面的故事，自由地交流想法和共享信息。这些故事成为集体知识或知识，帮助他们定义问题并解决工作中的问题。

随着知识管理文献中实践社区概念的持续的研究，实践社区方法已经出现，以补充现有的规范管理实践，并激发组织中的知识共享和学习。传统的典型知识管理机制是根据实际的预期控制活动而设计，并常常妨碍轻松分享知识和学习（Scott Holste、Fields, 2010）。在社区内学习可以帮助培养基于相互信任的

关系，并促进组织内部隐性知识的共享。

正如 Newell 等人（2002）指出，与其他类型的社交网络不同，实践社区直接支持工作过程，允许个人分享工作经验，从而更好地理解工作过程。许多常见的知识共享障碍较低。因此，在知识管理领域进行的大量研究，特别是关于知识转移的研究，已经将实践社区视为加速组织中知识共享和学习的新动力。越来越多的咨询公司承诺通过建立实践社区来提高其客户管理知识的能力（Roberts, 2006）。许多组织也试图自己开发和使用社区实践方法作为其知识管理策略的一部分（Wenger and Snyder, 2000; Wenger et al, 2002）。正如 Brown 和 Duguid（1991）所建议的那样，为了促进工作中的学习和创新，一个组织需要重新塑造自己作为一个实践社区的集合，保持并增加其成员的健康自主权，并且建立通过这些互联来传播单独成员实验的结果。因此，组织可以借鉴会员的经验，快速解决问题，促进知识传播，发展会员的专业技能，促进有效实践的传播。

2.5.2 对流程主义隐性知识管理的批判

实际上，对运用实践社区进行知识管理的策略也是受到不少学者的批判，批判的内容主要聚焦在以下几个方面。首先，它被批评为操作非常困难。当 Lave 和 Wenger（1991）谈论实践社区的概念时，他们强调实践社区是非正式和自组织的，因此信任和相互理解是成功传递隐性知识的前提。但是，如果人们彼此认识不足，不知道如何有效地进行互动，彼此之间不相互信任，他们就无法成功地为共同企业分享他们的隐性知识并建立共同的剧目。因此，信任和相互理解被视为分享隐性知识的关键基础。然而，罗伯茨（2006）认为，在真实的工作环境中，建立人与人之间的信任和相互理解并不是一项简单的工作，建立信任和相互理解不仅需要一定的时间来运作，而且还取决于相关人员是否愿意共同解决实际问题并彼此真实地交谈。如果人们彼此不能相处，不能相互信任对社区企业做出贡献的能力，并且不能在实践中相互分享他们的智慧，管理层可以做的非常有限，其不可能通过强制迫使所有这些发生。正如 Harries（2006）所说，管理层不能挥动魔杖，让一群人成为实践的社区；管理层可以做的唯一事情就是建立一个支持性环境，让实践社区出现。因此，一些研究人员认为，实践社区的知识管理方法在实践中存在巨大的不确定性，并且难以有意识地培养或建立。

其次，虽然实践社区可以自发形成，但 Wenger（2001）强调，它们不会在荒凉的组织环境中蓬勃发展。如果组织希望充分利用实践社区的好处，他们需

要不断培养和提供健康的发展环境。为了这样做，组织需要分权并允许员工有更多的自主权利用他们的隐性知识来满足客户的要求。这个想法使得中小型组织（SME）更适合使用实践社区，因为他们的组织结构通常比大型组织更扁平 and 更灵活。然而，罗伯茨（2006）质疑中小组织是否能够腾出必要的资源来培养实践社区。与大型组织相比，由于资源限制，中小企业可能无法利用这种知识管理方法。尽管他们有一些资源可以开始实践社区实践方法，但他们是否能够持续足够长的时间直到开花？最后，社区实践预计将提供一个在正式组织结构中不受权力影响的地方，并为创造力和实验提供空间。然而，一些研究人员认为，社区实践中的意义在于成员自愿交流，而真实情况则受到误解和分歧的困扰（Podsakoff, 2003; Fernie, 2003; Mische, 2003），将很难实现。

2.6 隐性知识研究现状述评

通过以上文献的综述，本研究从知识观开始，厘清了隐性知识的发展轨迹及研究现状，通过不同流派对隐性知识的评判与管理，可以看到隐性知识在知识管理领域的重要作用。然而，不难发现，无论是客观主义知识观还是流程主义知识观学者们都是从个人隐性知识已经形成之后的状态出发，以期挖掘其利用价值为组织或者个人创造绩效，且都是基于个人已经拥有某一隐性知识的前提下进行隐性知识相关研究，例如：Szulansk（1996）认为，知识转移是在一定的情境中,从知识的源单元到接受单元的信息传播过程。分为开始、实施、调整、整合四个阶段，都从个人已经拥有某一隐性知识状态出发，进而展开对隐性知识的显性化或外在化和转移研究，进而实现隐性知识在个人或组织间的转移或传递，最后使得组织成员或者组织间获取某一隐性知识。为了更清晰的了解目前有关隐性知识的研究现状，在研究文献的梳理与分析上，本研究将隐性知识的研究状况按照隐性知识的获取顺序进行整理，发现研究者们研究主要涉及隐性知识的产生；隐性知识的显性化或者外在化；隐性知识的传递和转移；隐性知识的获取，四者之间存在先后顺序，具体图示如下图 2.2:

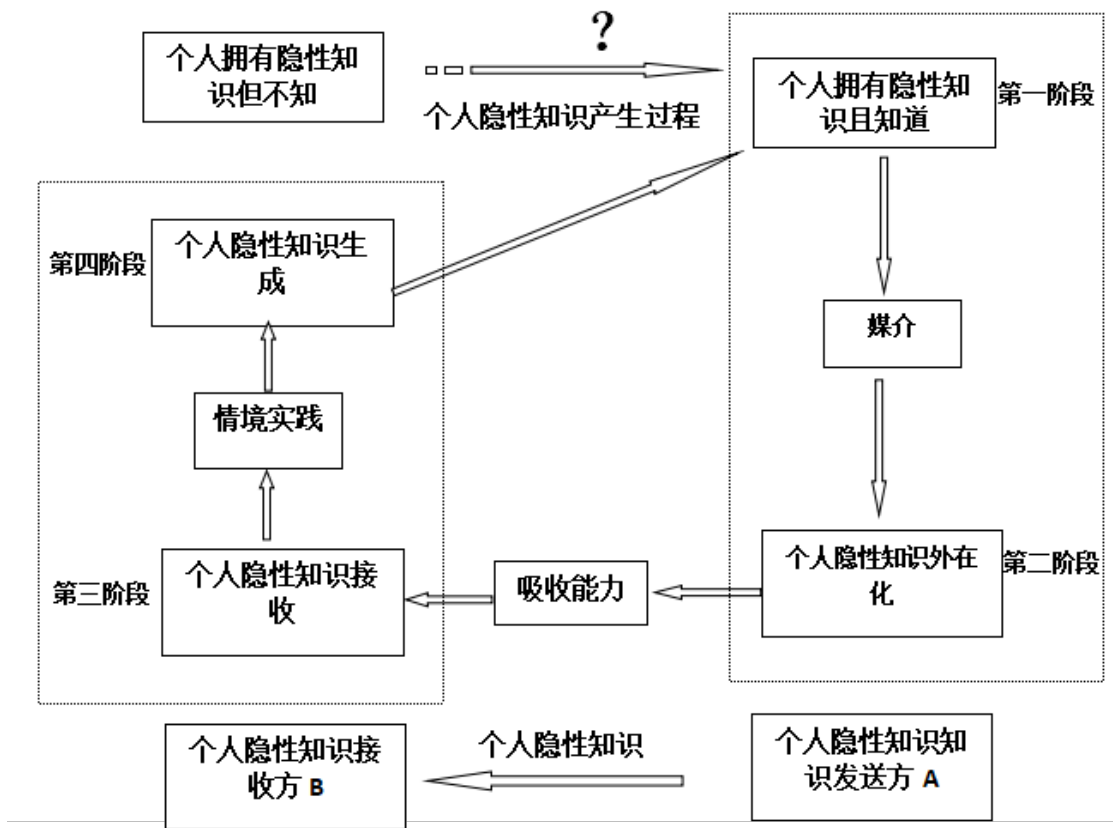


图 2.2 隐性知识研究现状图

来源：作者根据研究文献整理而来

综合文献研究，如上图所示，一方面对于隐性知识拥有者（A）而言，以往研究主要集中在如何挖掘个人已经拥有的隐性知识，企图实现个人隐性知识的外在化或者显性化，在隐性知识的传递上，研究者们普遍通过提高个人隐性知识分享意愿和隐性知识显性化的技能来实现隐性知识的开发，当隐性知识拥有者隐性知识得到显性化的或者外在化的时候可以为隐性知识接收者所学习；因此，从另一方面隐性知识接收者（B）来说，通过提高接收者隐性知识的获取能力，吸收能力来实现隐性知识的吸收和学习，接收到的隐性知识可以在具体的工作生活实践中进而形成新的隐性知识，实现隐性知识的获得和创造。显然，以往研究忽略了个人隐性知识（A）最初隐性知识的起源问题研究，如图所示，个人隐性知识发送者 A 只有意识到自己拥有隐性知识他才可能将隐性知识传递给接收方 B，因此对于 A 来说他自己首先拥有某一隐性知识，然后将其外在化，这样 B 才有可能接受到 A 的隐性知识，而后 B 通过实践进一步生成独具个人特

色的隐性知识，而对于 B 来讲他将继续投入到下个隐性知识的互动与循环中，但是可以发现的是 B 形成的隐性知识是在 A 的隐性知识的基础上的完善和更新，其并不是创新性的隐性知识，而只是 A 最初隐性知识的继承和发展。就目前研究文献的梳理发现，研究都集中在 AB 之间的互动和转化，人们只是对 A 的隐性知识的重复与发展，而对于 A 的最初的隐性知识从何而来，是如何产生的？也即是他的隐性知识是如何从不被拥有到拥有的这个过程的研究不足，另言之，隐性知识的相关研究包括隐性知识的发出者隐性知识的产生，外在化，再到个人隐性知识的发送，转移，然后才是接收者的接收、获取和创造的完整过程，然而如前文所述，研究者研究的重点在个人隐性知识的显性化，外在化，个人隐性知识的转移和传递，个人隐性知识的获取或创造，而疏于对个人隐性知识的最初的产生过程的相关研究，具体展开论述如下：

2.6.1 个人隐性知识的产生阶段

如前文所示关于个人隐性知识是如何产生的，以往研究并没有提及，而是将重点发在接下来的个人隐性知识的显性化，转移和获取上，然而只有个人首先拥有隐性知识才可能实现对隐性知识的显性化，转移和获取，因此本研究定位在个人隐性知识显性化研究前的个人隐性知识产生阶段。

在文献研究中发现，波兰尼对个人层面隐性知识的来源进行了简单的描述，他认为人们对于隐性知识的觉知就建立在个人对辅助觉知（Subsidiary Awareness）和焦点觉知（Focal Awareness）的动态组合过程，也即是 From to 的三元结构模型，这一言论蕴含了个人首先需要个人觉知到自己拥有某一隐性知识，自身需要借助某一外物，让自己意识到自己拥有隐性知识。比如波兰尼举例子，在用锤子敲钉子的活动中，我们既意识到钉子，也意识到锤子和握锤子的手掌、手指中的感觉，我们注意的中心是钉子，而不是握锤子的手掌、手指中的感觉，波兰尼认为，我们对钉子的意识是集中意识，而对握锤子的手掌、手指中的感觉的意识是一种辅助觉知，在用锤子敲钉子的活动中，我对手掌中的感觉的辅助觉知被融进了敲钉子的焦点觉知之中。

波兰尼的隐性知识三元结构模型理论蕴含了个人隐性知识的觉知是隐性知识的源头，而对于个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到自己知道自己拥有的原因和具体过程并没有提及，而只是说明个人隐性知识可以被个人觉知的可能性，如下图 2.3 所示。

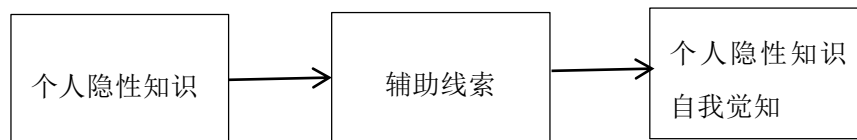


图 2.3 个人隐性知识觉知

来源：作者根据研究文献整理而来

综上，关于个人隐性知识的产生阶段，通过波兰尼的个人隐性知识三元结构可以得知个人隐性知识可通过某些辅助线索实现个人隐性知识的觉知，个人隐性知识的觉知是个人隐性知识产生的先决条件，但是其并没有解释个人觉知的原因，也没有提及个人隐性知识觉知的详细过程，对于个人隐性知识的产生过程也没有详细的阐述和明示。

2.6.2 个人隐性知识外在化阶段

个人隐性知识转移开始于个人隐性知识的外在化（Szulanzki, 1996），研究者们认为个人隐性知识总是可以被某种方式表达或者展现，他所说的某种方式被称为个体隐性知识转移的媒介或者辅助工具。按照波兰尼观点，这种辅助工具可以是物质工具，如锤子、手杖等，是人类身体的自然延长，也可以是非物质的，语言，行为，隐喻等。格里门认为，隐性知识也是知识，它可以通过某些方式被显示、习得、传递、积累和批评，除了以语言方式，还可以非语言的方式，如动作、表情、图像等来展现。汪克强（2005）等学者认为隐性知识的转移需要对隐性知识外化才能实现。

简单来讲，个人隐性知识要想转移给别人，从而被他人所学习，首先需要个人依据一定的媒介将已经觉知到的隐性知识外在化。因此我们可以推断，隐性知识转移的第二阶段在于知识发送者个人对自身隐性知识的外在化。需要指出的此处的外在化并不意味着隐性知识变为显性知识了，而是寄居在外显的工具上存在，其知识形态仍然是隐性的。具体如图 2.4：



图 2.4 个人隐性知识的外在化

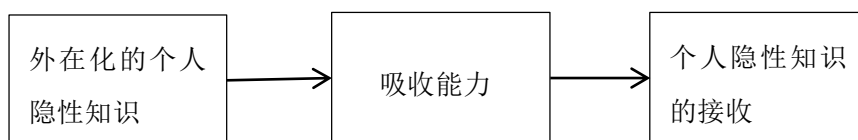
来源：作者根据研究文献整理而来

现有的研究用媒介丰富度来指出转移过程中的关系，比如 Garrick（2000）发现，个人隐性知识转移渠道及其丰富度影响个人隐性知识外在化程度。刘春艳（2016）发现媒介丰富度(MR)和隐性知识转移绩效(PTKT)正相关。媒介丰富度(MR)和知识受体的吸收能力(KAC)正相关。意味着个体隐性知识拥有者，采用的媒介方式越灵活，媒介方式越是多样化，那么个人隐性知识转移的外在化程度越高。个人隐性知识只有通过某些媒介外在化，才有机会被接收方所察觉。

2.6.3 个人隐性知识接收阶段

Suzlanski(2000)根据内部最佳实践研究知识转移，他认为知识转移流程一旦外在化开始后，就已经发送，进而被接收方接收。Gilbert（1996）认为知识转移过程也是知识的学习过程，由知识接收方采用、接受和同化为自身的部分的过程。个人隐性知识经过传递要想被真正的掌握和习得，除却隐性知识发出者的分享意愿，传递能力外，需要接受者对隐性知识传递信息的吸收加工。疏礼兵（2007）指出，吸收能力是知识转移的落实，如果只单纯传递知识就无法做到进一步吸收、储存与扩散，对于组织的学习绩效将有负面影。知识受体吸收能力(KAC)对隐性知识转移绩效(PTKT)正向影响显著（刘春艳，2016）。Szulanski（1996）指出知识受体的吸收能力主要指其对接收的隐性知识表现出的学习能力、交流能力和应用能力等。知识受体的吸收能力会影响组织内最佳实践的转移。个体吸收能力是指受体认识外部信息的价值、吸收该信息并加以应用的能力。

可见，接收方通过知识吸收能力实现个人隐性知识的接收。Cummings(2003)的研究表明衡量知识转移成功与否，受接受者的吸收能力的影



响，如图 2.5:

图 2.5 个人隐性知识的接收

来源：作者根据研究文献整理而来

2.6.4 个人隐性知识生成阶段

Donggil (2005) 认为隐性知识转移是知识转移双方之间的沟通,使其能为接受方学习和应用,其中在不同环境下的知识应用标志着个人隐性知识的成熟。Liao (2007) 认为,知识转移是知识接受者获得知识提供者的知识,并用其积累和更新生产能力的过程,强调在不同情境下的知识生产力。詹姆斯、杜威认为知识本身是有机体和环境之间相互作用的中介,是有机体为了适应环境刺激而做出探究的结果。能够提高有机体探索和适应环境能力的知识就是有效的或真正的知识。Davenport 和 Prusak (1998) 认为知识转移为由知识发送方和接收方之间的知识传输和知识吸收所共同组成的统一过程。知识转移的目标是将源知识成功转移给受体,受体接受源知识,并将知识运用于实践而且形成惯例。可见个人隐性知识转移在经历过知识发送方的知识外化,知识传递之后,接受者经过情境实践而生成新的隐性知识。

需要指出的是个人生成后的新的隐性知识,并不等同于隐性知识发出者的隐性知识,是经过个人情境实践转化后的知识,但是此时的隐性知识已经是被个人所觉知的隐性知识,是对隐性知识发送者知识的继承和发展,可见,个人隐性知识转移的生成需要接收者在不同的情境下根据自身理解,掌握的知识来解决问题,在一定的情境实践中掌握。如图 2.6:

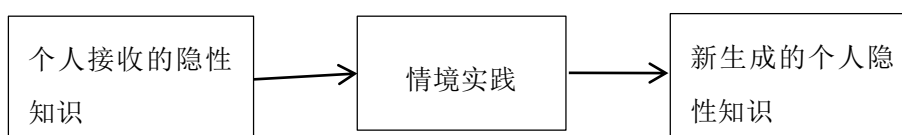


图 2.6 个人隐性知识的生成

来源: 作者根据研究文献整理而来

综上,本研究将目前有关个人隐性知识的研究以一个四阶段的循环模式进行展示,发现,以往研究都是站在个人已经掌握了某一隐性知识角度进行的研究,现有理论研究已经很大程度上研究了第二阶段,第三阶段,第四阶段,而关于第一阶段的个人隐性知识是如何产生的并没有提及。然而隐性知识是潜藏在个体内部的知识体系,处于混沌状态,机体拥有庞大的隐性知识体系,但是还不明确,不清晰,个人很大程度上还没有意识到自己拥有某些隐性知识,关于个人是隐性知识的产生过程和原因需要进一步探讨和发掘。

2.7 研究主问题的提出

综上所述，在现有文献中有关个人隐性知识的获得、产生多是基于个体与个体之间，个体与组织间的互动交流而导致的个人隐性知识的产生与获得，例如：SECI 模式中隐性知识的创造和获得，然而这些研究并没有从个人层面对个人隐性知识的最初的产生过程进行研究，都是从个人已经拥有某一隐性知识发，进行隐性的传递和转移，缺少关注个人隐性知识形成前个人隐性知识是如何一步步产生的过程研究。然而，现实中个人隐性知识并不是凭空而来，个人隐性知识的存在是个人隐性知识得以利用的前提条件，只有了解到个人隐性知识是如何发生发展的，才可以进一步做出个人隐性知识的转移与传递。

另外个人隐性知识的发展是个完整的过程，应该从个人隐性知识的发生发展开始研究，也即是个人如何首先意识到自己拥有隐性知识，并如何一步一步逐渐形成的完整过程。在关于个人隐性知识产生的问题上，如前所述，虽然波兰尼的 FROM TO 结构蕴含了个人隐性知识意识到自己拥有隐性知识的潜在可能性，也即是个人隐性知识的觉知（Taict konwing）理论，但是关于个人隐性知识是如何意识到自己拥有隐性知识的过程并没有深入研究。个人隐性知识是个庞大的混沌体，需要个人首先意识到自己拥有某种隐性知识，才可能进行外在化和转移，个人隐性知识发展是个从始至终的过程，理应包括隐性知识的发生，发展，再到个人隐性知识的发送，接收者的接收、生成的完整过程。以往研究多是直接研究知识发送者到知识接收者的转移问题，这就忽视了个体隐性知识的形成前的研究。

而波兰尼在解释关于隐性知识的 FROM TO 结构中暗示了个人隐性知识的另一状态是个人拥有但还不知，如他的认犯罪份子的案例：

一个指认犯罪份子的案例：受害人因为紧张等某些心理因素忘记抢劫犯长成什么样子了，但是当警察提供线索，人脸识别图片时，受害人一下就认出了犯罪份子，才意识到原来自己其实知道犯罪份子的样子（Polany, 1967）。

该案例波兰尼是用来谈谈隐性知识和显性知识的关系，认为二者是个近端和远端的关系，但是同时我们可以发现，个人隐性知识存在另外一种状态，也即是个人需要在外在线索的帮助下首先意识到自己拥有某些隐性知识，案例显示个人其实拥有某些隐性知识，但是在没有线索告诉他的时候，个人以为自己没有。

因此，本研究基于 Polany 个人隐性知识理论和已有文献和研究的总结，站在流程主义知识观下从个人拥有隐性知识但难于表达之前的状态的展开研究，

本研究将个人隐性知识的产生过程划定范围为，个人拥有但不知道自己拥有到个人清晰的知道自己拥有隐性知识这一过程范围。探讨个人拥有的隐性知识是如何一步步从个人拥有但不知道自己拥有，到自己拥有且知道自己拥有，如何一步步转化而来的？为了更具有操作性，因此，本研究提出的主问题是：

个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到个人拥有且知道自己拥有一步步转化而来的？

2.8 本章小结

本章在总结了个人隐性知识的管理，个人隐性知识相关研究，包括个人隐性知识的显性化，转移等，总体说来，研究者们对隐性知识的概念、特征、分类以及转化结果和组织机理等等问题从多角度进行了探讨，在个人隐性知识转移技术方法和路径方面的有了基础，为后来者的进一步研究提供了可参考的研究思路和框架，但是本研究发现无论是客观主义知识观下的隐性知识可以显性化，还是流程主义知识观下的个人隐性知识不可显性化研究，所有的研究都站在个人已经拥有了某一隐性知识的前提假设，对于个人层面的隐性知识是如何产生的并未提及。

概括来讲，本章围绕研究主题展开对个人隐性知识相关文献的回顾和评述：首先从知识观开始，以客观主义和流程主义知识观为主线，对个人隐性知识的内涵，概念，特征分类等进行了讨论，其次对隐性知识显性化研究，转移研究，创造和获得等相关研究进行梳理，对不同流派下的知识管理进行阐述，并就客观主义知识管理的 KMS 和 ES 进行阐述，对流程主义的社区实践等进行梳理与评论。最后，通过总结评述知识管理中隐性知识研究现状，归纳出本研究所处的研究的位置，进而提出本研究的主问题：个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到个人拥有且知道自己拥有一步步转化而来的？

第三章 预调研及子问题的提出

3.1 预调研的方法

运用什么样的研究策略取决于研究目的和研究问题（陈向明，2006）。本研究的重点在于构建个人隐性知识如何一步步产生的过程理论，属于理论探讨，涉及到个人隐性知识产生问题，现有研究不足，当研究问题可借鉴的研究和直接文献较为匮乏时，较适合采用质性研究的研究方法（王璐，2010）。

具体来讲，本研究关注的是过程，情境中的问题，由于研究主问题是个个人拥有但不知到个人拥有且清楚的知道自己拥有这一隐性知识的过程研究，本研究遵循质性研究的规范，不对研究主问题设立任何预设，按照数据呈现具体研究问题、研究方向的原则，对研究主问题展开预调研，进一步明确研究主问题的研究方向和具体研究问题。本章主要引用扎根理论中运用的数据分析方法——三段编码(Coding)的方式进行（刘鲁川，2018），来进一步来探究主问题背后的理论框架(Overarching paradigm)与核心特征(Central theme)，具体化研究主问题，进而提出研究子问题。由于访谈得到的原始数据信息通常杂乱无章，相互之间并无显著的联系，总体而言很难发现明显的规律。通过编码，将数据信息转化为相同或相似元素和特征组成的复合体，并建立起各项数据之间的联系，主要包括开放式编码(Open coding)、主轴式编码(Axial coding)和选择式编码(Selective coding)三类编码方法，通过三类编码方法层层深入，将获得的一手资料信息所包含的内在特征进行有效提炼。针对研究问题进行归纳，通过科学的逻辑，归纳、对比、分析，最终形成新的概念或理论（Glaser, Strauss, 1967）。依据研究主问题，预调研采用理论抽样的方式选择能回答研究问题的研究者，主要采用半结构化访谈法对访谈对象进行深度访谈，经过对访谈资料的收集、分析，编码，比较，归纳，进一步确认研究主题。

3.2 预调研的取样

质性研究通常采用非随机抽样中的目的抽样，即在样本选择时根据研究问题和研究目的抽取能够提供最大信息量的样本，这种方法也被叫做理论性抽样（Glaser, 1997），即按照研究设计的指导理论所进行的抽样。在质性研究的抽样逻辑中，研究结果的效度不在于样本数量多少，而在于样本是否可以比较完整、相对准确地回答研究者的研究问题。理论采取的是连续比较和理论抽样的方法，案例的搜集和案例的分析贯穿了整个研究过程。本研究最初围绕本研

究的主题——个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到个人拥有且知道自己拥有一步步转化的？进行案例的搜集。在对最初目的性抽样的编码分析结果基础上，根据不断形成概念、类属或理论研究下一步要搜集什么案例、从哪里搜集等问题。

因此，本研究选择采用理论抽样的方式，选择能够回答我们研究问题的研究对象（陈向明，2006），理论抽样不是要追求样本在人口统计上的代表性，而是要发展概念和理论，访谈根据研究问题的深入分批次进行，根据访谈者回答状况确认是否需要下一步访谈，预调研访谈先后涉及 35 位受访者，剔除无效访谈 10 位，访谈终止 5 位，最终有效采纳 20 位，访谈对象示例如下表 3.1：

表 3.1 理论抽样访谈对象汇总表

个案代号	职业	访谈时间	个案代码	职业	访谈时间
A1	健身教练	60min	A11	科研人员	90min
A2	瑜伽教练	60min	A12	银行经理	60min
A3	交警	60min	A13	博士	60min
A4	养猪户	70min	A14	厨师	60min
A5	服务员	60min	A15	书法教师	70min
A6	医生	120min	A16	编辑	60min
A7	美容师	70min	A17	音乐制作	30min
A8	主持人	60min	A18	高校教师	80min
A9	外科医生	60min	A19	辅导员	90min
A10	学生	90min	A20	保育员	90min

来源：作者整理

3.3 预调研访谈问题的设计

预调研主要是围绕研究主问题进行的调研，主要采用半结构访谈的方式，访谈题目为开放式的问题，一方面就研究主问题涉及的概念，类属，范畴进行把握，为下一步研究做理论框架的构建；另一方面在访谈中发现研究子问题，和确认下一步深入研究的方向。

3.3.1 对研究主问题的分析

本研究的主问题是：个人隐性知识是如何从个人拥有但不知道自己拥有到个人拥有且知道自己拥有一步步转化而来的？

该研究主问题是对个人隐性知识产生过程的细致具体描述，是研究问题范围的清晰界定。因为，个人隐性知识产生过程是对个人隐性知识的过程研究，需要对该过程设定清晰的研究范围，因此主问题在界定该过程上给出了起始边界，也即是个人拥有但不知道，结尾边界是个人拥有且清晰的知道自己拥有隐性知识，那么研究的过程就是二者之间是如何一步步转化的？这样就使得研究问题更加清晰和明确，更具有操作性。换句话说，本研究主要是从个人层面来探讨个人隐性知识是怎样从自己不知道自己到自己清晰的知道自己拥有的一步一步产生的？通过对个人隐性知识产生过程的来龙去脉的研究，以期能进一步挖掘个人隐性知识的价值，为组织隐性知识的管理做理论指导。

3.3.2 访谈问题的设置

根据对研究主问题的把握，本研究主要运用关键事件访谈法针对访谈者职业特点、工作情境，工作状态进行访谈，其中关键事件访谈问题详见附录，本研究在访谈者给出的关键事件的线索和基础上采用半结构访谈的方式进行询问，示例如下：当受访者提供适合的故事情节时，针对故事内容进行访谈提问，例如：（具体访谈问题要根据研究者提供的故事有针对性地展开）？

- 1.您刚提到的精湛的瑜伽技能（特色）是怎么练成的？
- 2.您在工作过程中（特色）具体经历了哪些印象深刻的事情？
- 3.您觉得自己在完成工作中做的最了不起的事情是什么？

3.4 预调研结果分析

本研究对预调研数据的分析采用三段编码的方式进行整理，从下往上将资料不断进行浓缩，在开放式编码过程中，我们对原始材料逐字、逐句、逐行、逐段，详尽编码（Strauss, 1967），尤其注意使用被试的原话进行编码，对个人隐性知识的形成和产生过程进行编码。

3.4.1 开放式编码

本阶段主要采用开放的研究态度，从原始访谈材料中提升研究问题相关的概念，通过对材料的深入分析，将所有资料按照其本身所呈现的状态进行编码和整理，开放式编码阶段遵循一个重要原则：既什么都相信，又什么都不相信（Strauss, 1967）。初始编码示例如下表 3.2:

表 3.2 开放式编码示例

逐字稿摘录	概念	范畴
A1 我们最厉害的是我们拥有稳定的生源，生意很好，学员比较稳定。一次，我去参观别的健身俱乐部，发现他们俱乐部生源生源很不稳定，来三四次就不再来了。我觉得很惊诧，好像自己俱乐部的学员并不是这样，学员基本比较稳定，大部分新的学员都是老顾客介绍来的。我看到他们畅销的是周卡、月卡，运动像是速食餐，一锤子买卖。而我们都是季度卡、年卡而且从来不标榜一个月可以减肥多少斤。我也问学员，他们反应说我们俱乐部是不一样的教育理念。健康，尊重生命。告诉他们运动的意义，意识到运动和生命的关系，转变他们不合理的信念	保持生源的隐性技能： 生命理念的教育方式（运动不是速食文化，生命和运动的关系） （B1-1 参观事件 B1-4 突然顿悟 B1-5 回忆 B1-6 起源 B1-7 相关发展事件 B1-8 健康意义的教练秘诀 B1-9 感悟 B1-12 慢慢形成的 B1-13 改进...）	隐性知识拥有过程： 通过参观意识到自己养猪比别人好。 产生野养的概念： 红薯苗—植物生命力 野猫—动物生命力 继续摸索养猪的技能： 加强锻炼 注意喂养 防止生病
A4 我现在每年出笼 1000 头猪，这几年猪没有生过大病，每年能净收入 100 万元，我们的优势是猪不是野猪，但是肉质绝非普通市面上的猪肉，我们的猪肉好吃，肥而不腻，我们下一步准备做好宣传，直接对接超市，考虑自己开零售。我们有些特殊的技能，比如会给猪定期放养，锻炼身体，还有些游泳坑，这么大块地我什么都不做，就是给他们放养，给它野性点。猪吃的也比较讲究，我们一般情况会混合养，就像孩子吃奶一样，除了吃猪饲料还要吃健康农家菜。	养猪的隐性技能： 野养 （锻炼身体，游泳 喂养：混合喂养） （B2-1 邻居家猪事件 B2-2 比较 B2-3 反思发现 B2-4 觉知到原来自己是在野养 B2-5 红薯窖事件起源 B2-6 相关发展事件）	隐性知识拥有过程： 通过参观意识到自己俱乐部的优势。 继续完善这一方面的优势： 加强理念教育 运用心理学知识 意志品质锻炼 生命意义的锻炼

来源：作者整理

3.4.2 主轴编码

主轴编码是第二阶段的材料分析，比逐字逐句逐个段落编码更加有指向性，

更加有选择性和概念性。本研究遵循核心范畴自热涌现，主要是非常重要的关联性和频繁的重复出现（Strauss，1967）。本研究从开放式编码数据中提取个人隐性知识形成关键要素，通过对访谈资料进行比较，对开放式的所有编码进行筛选，合并和分类，提取了相关程度较高的初始概念，并将其进一步的分类合并为子范畴和主范畴，具体如下表 3.2。

表 3.2 主轴编码示例

主范畴	概念	释义	子范畴	释义	原始概念
觉知	个人意识到自己拥有某一隐性知识状态。	觉知(awareness)一词访谈者多次提到，访谈者对某一隐性知识的觉知，包括感知和知晓的两层内涵。	意识到 觉知到 感觉到 觉悟	在研究访谈过程中，案例中的关键事件都提到了个人经过某些启示，意识到某些自己以前不知道的东西，访谈者用来表示自己获得某想法的用词。	B15-2 落叶事件 B21-2 处理核心事 A2:一次蛇鸟斗。A4:看到红薯苗疯长，我觉悟到....。A6: 在那次抢救中，我觉知.... B1-4 意识到自己拥有某一隐性知识B2-3 反思发现B2-4 觉知到原来自己是在野养。A10: 我突然顿悟....
灵感	瞬间产生的富有创造性的突发思维状态。	通常研究者用灵感一词来描述自己对某件事情或状态的想法。 (汉典, 2013)	主意 创意 想法 感悟	个人最初的零星的感想，顿悟，创意，灵感。	B1-5 回忆 B2-5 红薯窖事件起源 B1-6 起源 BC-2 感悟 E1-4 最初的想法 Q1-2 一种领悟 T1-4 感想 P1-5 觉悟。

来源：作者根据访谈结果整理

续表 3.2 主轴编码示例

主范畴	概念	释义	子范畴	释义	原始概念
建构	强调个人的主动性，基于原有的知识经验生成意义、建构理解过程。	该词来源于建构主义，强调个人与周围环境互动，逐步建构起关于外部世界的知识，从而使自身认知结构得到发展。 (钟毅平，叶茂林，2010)	建构整合系统结构	个人对灵感的把握和理解，以及和灵感相关信息的整合与发展。	B1-7 相关发展事件 B9-8 反复验证 B12-9 实践中完善 B2-6 相关发展事件。 A1: 慢慢的不断发展，不断建构... A4: 这么多年的经历，都是建构... A18: 一路走来，一路整合发展啊... A35: 我想每天的努力，就是一种建构... A12: 系统化的过程... A17: 变的越来越有结构了，有模有样...
形成	个人隐性知识产生的最后生成状态。	通过事物的发展变化而导致个人隐性知识的产生的情况。(汉典，2013)	形成形成生成	最后形成的用在实践中的比较成熟的支撑行为的技巧，秘诀。	B1-8 健康意义的教练秘诀灵感 A4: 懒散的尊重猪的天性的饲养方式。

3.4.3 选择编码

选择编码编码主要是明确研究主题，对主轴编码过程进行主类属，次类属

等各种属性、维度进行描述，挑选出核心概念类属，且与其他类属之间建立系统的关联。选择编码性编码主要任务是发现概念类属之间的各种关系，以表现资料中各个部分之间的有机关联（Strauss，1967）。

本研究中的选择性编码主要通过对个人隐性知识是如何从个人拥有但不知到个人拥有且知道这一过程隐性知识的形成过程的主要核心类属进行汇总，对访谈资料，和初始概念分析概括，对选择性编码进行归属和集中，最终确定了4个核心范畴，按照先后顺序，分别是个人隐性知识的觉知阶段，个人隐性知识灵感阶段，进而到建构阶段，最后到个人隐性知识的形成阶段。

显然，个人运用在实际工作中的隐性知识并不是一蹴而就的，而是个漫长的形成过程。个人首先需要意识到自己拥有某一隐性知识，在觉知到自己拥有某一隐性知识后，一方面回顾最初隐性知识的来源，一方面在实际生活工作中进一步对该隐性知识进行构建和发展，直至最后形成稳定的运用在工作中的隐性知识体系。通过预调研发现个人觉知到的隐性知识大致经历了：个人隐性知识的觉知阶段，个人隐性知识的灵感阶段，建构阶段和形成阶段。灵感阶段的个人隐性知识一般表现是零星的一种觉悟，感悟，启发，创意，主意等；个人隐性知识的建构阶段则是将这些顿悟进行整理完善，在社会生活中进行发展，在脑海中进行反复论证和发展，使最初的灵感顿悟成为系统化，结构化的加工建构过程，此阶段的个人隐性知识是系统性的；个人隐性知识的形成阶段也即是个人现在拥有的某一稳定的技能和实践经验，如案例中的教学风格、教练保持学员的技能、银行测算员的惊人运算技巧等，根据选择性编码结果可总括个人隐性知识产生过程如下图3.1所示：

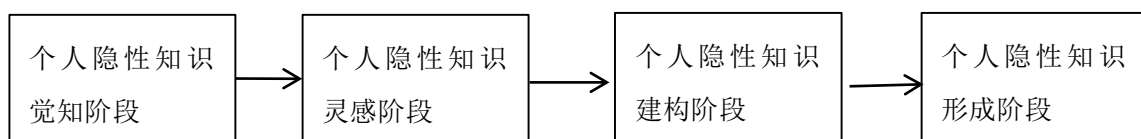


图 3.1 选择性编码

来源：作者整理

3.5 研究子问题的提出

通过预调研结果显示个人隐性知识需要个人首先觉知到自己拥有某一隐性知识，进而回顾该隐性知识是怎样从最初的灵感一步步建构发展以及最后形

成的。个人隐性知识的产生过程是个先觉知后回顾再构建的复杂系统，为了进一步研究主问题的深层原因，本研究针对选择性编码的个人隐性知识四个阶段，提出本研究的四子问题，分别是：

个人隐性知识的觉知阶段：个人需要首先意识到自己拥有的隐性知识，因此针对个人隐性知识的觉知阶段，本研究提出本研究的子问题：

3.5.1 子问题一：个人是如何觉知到自己拥有隐性知识的？

个人隐性知识的灵感阶段：个人觉知到自己拥有某一隐性知识之后回忆该隐性知识最初的状态，也即是灵感状态，针对该阶段本研究提出相应的子问题为：

3.5.2 子问题二：觉知到的隐性知识最初是如何产生的？

个人隐性知识的建构阶段：个人在后来的生活、工作实践中进一步对最初获得的灵感进行验证和完善的过程。针对建构阶段，本研究提出研究子问题为：

3.5.3 子问题三：产生的灵感是如何一步步建构起来的？

个人隐性知识的形成阶段：隐性知识的形成是最初灵感经过个人在实践中不断建构后的结果，针对个人隐性知识的形成，本研究提出子问题为：

3.5.4 子问题四：建构起来的隐性知识是如何最后形成的？

3.6 本章小结

本章根据研究主问题展开预调研，从预调研的方法，取样，访谈问题设计，以及预调研的结果分析展开，通过对预调研结果的分析提出本研究的四个子问题，分别是：个人是如何觉知到自己拥有某一隐性知识的？觉知到的隐性知识最初是如何产生的？产生的灵感是如何一步步建构起来的？建构起来的隐性知识是如何最后形成的？

第四章 方法论

本章根据研究子问题的设定进行具体问题研究的设计，主要采用质性研究方法中的解释现象，叙事分析来展开研究，通过半结构化的深度访谈的方法、关键事件访谈法来捕捉和了解新的或深层次信息以及获取第一手资料。并就质性研究方法的哲学基础等方面展开论述，具体如下文：

4.1 研究方法的哲学基础

19 世纪初期实证哲学流行，实证主义的特性在于用自然科学的实证精神将各门知识统一成为实证的知识，并在此基础上建立有别于神学和“形而上学”的实证哲学体系。在实证主义的哲学观念里，观察和假设是核心概念，知识仅仅建立于可观察的事实之上。然而，实证主义认为客观经验是获取知识的唯一来源，这就忽略了知识拥有者人的作用，不可避免地将人的主观作用和其所处的社会文化环境排除在知识之外。随着非理性主义的发展，尤其是心理学注重人的价值的发展，自 20 世纪 80 年代起，理论家们借鉴了后实证主义的理论范畴，开创了现象学，解释学、建构主义等，而这些理论的发展与论证正是质性研究的哲学基础(Chen Ao, 2016)，下面就质性研究的哲学基础及其研究范式展开论述。

4.1.1 现象学范式

现象学范式由胡塞尔创立的研究范式，它的主要特征是注重研究者现实生活世界和符合被研究者现实状况地对研究对象进行描述，现象学认为研究就是要把握多姿多采的意义世界，并将研究者事先的“预设”去掉，这样才能客观地认识现象背后的本质（孙锦涛，2003）。

现象学首先是一种方法，研究者可以从直接直观和先验本质中提取知识的途径。通过描述一个人真实所见到的现象，最终通过不同的角度去理解人经历到的，感受到的不同的事物。海德格表示现象学不仅可以使研究者获得他们实际获得的、可估价和可批判的研究内容、研究发现和研究成果，而且还在研究方法上对研究存在另一种可能性的发现。学者们认为现象学在学术研究中处于连接心理学和逻辑学的过渡地带，并且在研究方式上，现象学综合了实证主义和形而上学，是一种先验的经验主义。

总之，现象学研究范式认为知识来源于人们生活的世界，对个人生活现象

的描述可以接近真理。学者们从事研究，不仅要要有问题意识，而且还应尊重研究对象的实际生活，以及生活现象背后的真实感受，在此基础上以严格科学的态度将研究过程和结果真实详尽地描述。

4.1.2 解释学范式

解释学是一种解释和阐述文本的研究技术，它要求研究者根据研究对象本来的意思去解释现象，强调忠实客观地把握文本和研究对象的原意。该理论是施莱马赫结合多人的哲学思想发展出的一种探讨社会科学研究的一种研究范式。后来，哲学家海德格尔发展了新解释学的内涵。认为人在生活世界之中不断地发展出知识和意义。解释研究范式的主要理念概括起来包括三点：第一，共同境遇。这里的共同境遇指的是研究者和研究对象需要一定的可以对话的基础，而研究者的生活境遇和相同的背景知识可以为其提供有力条件，研究者只有身临其境，感同身受才能更好的理解研究对象所要表达的真实意义。因此，在解释学研究范式中重视研究对象发生事件的即使情境，研究者要有“临场感”，如此方能深度理解研究对象所要表达的实质内涵；第二，理解。研究者理解研究对象的思想时应该放在人类长期的历史发展中，通过一些人性共同的经验，通过人类积累的“视域”来寻绎各种意义。研究虽然只是从部分或个案出发，但对其意义的理解应当从整个文化价值系统中去寻觅，个案可以反映整个知识体系的面貌。第三，解释。通过研究的深度理解，需要研究者用研究的理论视角对研究对象所要呈现的意义把握，分析，厘清，并通过自己的学术判断，将研究中共同的认知和理解，以学术视角的方式用自己的话语进行阐述，解释的呈现一方面会体现该研究的历史和社会性，也会体现研究者个人的价值趋向。解释学范式揭示出个人在科学研究过程中，要深入到被研究对象中去，要从研究对象的背景中去理解对象，然后将理解用自己的价值观念和语言表达出来（孙绵涛，2003）。

4.1.3 建构主义的范式

建构主义范式认为，现实生活是丰富多元的，研究者和研究对象之间的能动的互动过程可以对现实多重结构进行比较、分析和重构。建构主义范式不主张实证主义和后实证主义范式那种去绝对预测和绝对控制的真实世界，也不赞同批判理论范式去改造研究对象的现实生活世界，建构主义更多的是在研究者意识层面，遵循内心的真实感受而去重新构建世界。因此，建构主义范式发展一些研究方法，研究者借助这些方法去甄别各种现存的结构并努力根据研究对

象的视线去重构结构。例如：解释的方法和辩证的方法。解释的方法是要求研究者尽可能地去描述研究对象个别的结构特点，而辩证的方法是将研究对象个别的结构进行比较和对照，进而发展出有意义的新的研究发现。通过这两种方法的运用，研究者可以产生尽可能多的有根据的而又符合现实需求的结构和意义。建构主义范式对科学研究的价值主要体现在，明确指出科学研究目的不仅是要解释和批判，而且还要在解释和批判的基础上建构新的符合现实的理论意义。应采取多种方法对所获得的资料进行分析对比，以建构出更有价值的理论。

基于以上哲学基础，结合本研究子问题属于描述、解释和建构范畴，而本研究主要是对个人隐性知识产生现象原因和本质的探讨，因此本研究在数据收集方法和收据分析方法上均采用质性研究方法，就如风笑天（2017）所言：研究者是采用定性研究方式或是定量研究方式，其决定因素既不是研究者个人的喜好，也不是研究者的知识背景或方法训练，而是研究问题的性质和研究的目标。质性研究方法具有“到实地、到现场，重情景、重关联，重意义、重主观”等基本特征（风笑天，2017），为我们提供认识隐性知识，接近隐性知识现象深层理解的途径。

4.2 数据收集方法

4.2.1 半结构访谈法(Semi-structured Interviews)

半结构访谈法(Semi-structured Interviews)，因没有设定固定标准，访谈提纲相对简洁而深受研究者的喜爱，是一种非标准化访谈的深度访谈，一方面需要研究者控制方向，一方面又允许被采访者自由畅谈，是获得质性研究一手材料的好帮手。半结构访谈法一般围绕所定研究主题就相关问题、具体事件、一般现象等，进行全方位，搜索式的访谈，涉及经过，原因，结果，动机，行为等方面。与严格的结构化访谈相比，半结构访谈法不局限于访谈提纲，可根据访谈进行中的实情，捕获现时有价值的信息，及时调整访谈内容较丰富的获得与研究问题相关的背景资料。同时，还能获得研究对象日常生活中相关行为中的具体、深入的内在体验、感受等，使收集到的资料更加丰满。

考虑到本研究对象为个人的隐性知识，需要更抽象，更具有情境互动性，灵活的访谈方法，因此本研究选择半结构访谈法。本研究在访谈过程中不设定统一的问卷、提问的严格顺序，只准备访谈大纲或设定一开放的主题。研究的具体问题在访谈过程中会不断产生和提出。

4.2.2 关键事件法 (Critical Incident Technique)

关键事件法 (Critical Incident Technique, CIT) 是一种定性访谈程序。作为一种定性研究方法, CIT方法所提供的信息并不是客观的数字, 而是主观的意见和印象 (Gremler, 2004)。因而更能有效发掘被调查者的内在隐性情感与动机, 可以通过被采访者的事实个案来深入地分析及探讨个体的隐性知识。关键事件法要求被访者对工作中的重要事件 (如事例、过程、插曲, 创意、议题, 意外等) 进行描述, 主要涉及个人在以上事件发生时个人是如何处理、经过如何、结果怎样, 造成什么样的影响等进行详尽的描述。认为关键事件法的目的在于基于个体的视角, 从认知、情感和行为等不同层面来理解这些关键事件 (Chell, 1998)。该方法在其他学科得到认可和发展, 比如: 社会学, 心理学、人力资源管理学、工商管理学等学科, 关键事件法对探讨文献相对缺乏的论题有优势, 适合对社会生活中的研究问题、现象进行探索性研究。

本研究主要的过程是请访谈对象回忆过去他在工作中发生的关键事件, 能够胜任某一工作的关键技能等, 其中包括: 事件、案例的情境描述, 当时是什么样的情境? 在当时的情境中发生了什么事情? 自己在这件事中采取了哪些行为? 个人在这件事中有什么样的感觉? 事情的结果如何? 行为事件访谈法主要是让受访者回忆并陈述一个完整的故事, 要求访谈者访谈的重点是在过去确实发生的事件情境中个人所采取措施和行动方面, 不是假设性的答复, 哲理性、抽象性或信仰性的行为。

本研究中的个人隐性知识较抽象, 通过关键事件访谈方法, 可以了解受访者对自己过去活动中发生的某些“行为事件”的回溯, 揭示当事人在具体情境中的隐性知识的生成状况, 采用开放式的行为回顾式探察技术, 让被访谈者找出和描述他们在生活或工作中, 生成的两件和隐性知识相关的事情, 然后详细地报告当时发生了什么进一步揭示个人隐性知识的觉知和生成的深层原因。

4.3 数据分析方法

4.3.1 叙事分析法

叙事分析方法 (narrative analysis) (Riessman, 1993) 是一种集多种质性研究方法于一身的混合方法, 主要将叙事者经验的呈现、叙事结构理论与释义学分析密切结合在一起进行现象研究的方法。叙事研究的哲学假设是人生活在故事中并在故事中理解生活。研究对象以一种有始有终的故事情节的方式连接生活

事件，这些故事是一个人生活的真实反应，代表个人生活中的感受、体验和经历，故事情境往往包含了研究对象的真实的社会、文化、家庭或其他生活状况。研究对象所讲的关于生活、学习、工作中的故事表征了他们在生活、学习，工作中意义制作过程。研究对象如何叙事流畅，使得头脑中大量杂乱的情境和经验变得符合逻辑和意义，以及如何将经历的多年的经验的片段组合在一起，都体现了研究对象如何建构经验以及如何理解生活，而这以叙述过程富含丰富的研究学问。

另外，叙事研究的目标是探索并定义研究对象叙述的故事或者经验，并用多种学问（释义学、现象学、民族志学、文学分析为基础）进行加工和形成理论的研究（陆益龙，2011；葛忠明，2007）。不难发现，叙事研究规避了方法论规范，依据人们自己对意义的制作来捕获生活经验并将其以深刻的方式理论化，显然，这种方式符合个人隐性知识难以描述且不可言传的问题构造，因此用叙事的方式展开研究可以更接近隐性知识的表征方式。

4.3.2 解释现象分析

质性研究重视所收集资料的描述与解释，因此本研究主要采用解释现象分析方法，该方法是循序渐进的主题分析。分析通常由单独的一个主题开始，初始的分析结果接着运用到随后的分析中。主题分析一般包含四个阶段。但这也不是固定的程序，解释现象学分析的研究者会根据分析的进程调整步骤。第一阶段是对资料严格而详尽的阅读地阅读，通过多次阅读录音的转录文本，注释出参与者所说内容中对研究可能有意义的部分，从而获得一个整体的观念。这一阶段可能需要多次重复，以便能放大研究者在文本中所发现的意义的相似性。第二阶段是识别初始主题并组织进行不同的类型中，鉴别并标注出能体现文本各部分特点的主题。并且结合转录原文核对思路，扎根于参与者所说的具体事实。第三阶段是将主题和各主题之间的联系以书面形式列出并进行分类。对其提炼，浓缩和核查；第四阶段是将与调查现象有关系的群类汇总成表。对研究者的解释活动与研究对象以自己的话对其体验进行的解释之间的相互作用，做出叙事说明（Smith and Osborn, 2003）。

然而质性研究并没有固定的模式遵循，质性研究实际上是一个多面手，他的任务就是把丰富复杂的世界拼凑起来，作为一个画面呈现给读者。只要为了满足自己的研究目的，读者有任何方法（直至包括量化的数据）对研究结果进行解释和说明（Dezin, Lincoln, 1994）。因此，本研究结合解释现象分析的四个步骤进行数据的整理与分析，但又不仅仅如此，我们希望在质性研究的分析

上做出更加灵活的，更加接近研究对象真实现象的自然展现。

4.4 访谈提纲的设定

4.4.1 关键事件个人访谈提纲

关键事件访谈也被成为行为事件访谈法，是一种开放式的行为回顾式探索技术，主要的过程是请受访者回忆过去半年（或一年）他在工作上自己做的比较好的关键事例。

本研究中的个人隐性知识隐晦，通过关键事件访谈方法，可以了解受访者对自己过去活动中发生的某些“行为事件”的回溯，揭示当事人在具体情境中的隐性知识的生成状况，采用开放式的行为回顾式探索技术，让被访谈者找出和描述他们工作中完成的比较满意的关键事件，然后详细地报告关键事件个人采取的行为以及行为背后个人隐性的作用，进一步揭示个人隐性知识的觉知和产生过程。（详见附录 B）

关键事件的标记方法是 STAR 法如表 4.1 所示：

表 4.1 关键事件法访谈标记方法

S(Situation)情境	T(Target)目标	A(Action)行动	R(Result)结果
关键事件是在什么情况下发生的？当时状况是怎么样的？	你当时为什么会去做这件事？这件事的意义是什么？	在这事件中你采取了什么样的行为？	这件事后对你来说获得了什么样的结果？

来源：作者根据关键事件法整理

4.4.2 半结构访谈提纲的设定

访谈提纲的设定主要是为了配合行为事件关键法的结构化访谈，根据解释现象分析和叙事分析的方式，研究访谈者生活中的具体事情，在故事情节中发现研究主题，我们最初的访谈提纲试图对个人隐性知识进行询问，梗概如下，在具体访谈中，根据情况进行了深入或详细的询问？（详见附录）

表 4.2 半结构访谈提纲示例

核心题项
关键事件中，你能说下这种技能是什么时候自己意识到自己拥有的吗？ 在什么情况下，你意识到自己掌握住了这一技巧（秘诀）？
关键事件中创意（技能，秘诀）是怎么样产生的？能具体说下过程，细节吗？

来源：作者整理

4.4.3 研究子问题与访谈策略的运用

表 4.3 研究子问题对应访谈问题的运用示例

序号	研究子问题	关键事件访谈法	半结构访谈法
1	个人如何觉知到自己拥有隐性知识的的？	给出案例，让访谈者回顾自己工作中关键事件中的技能是什么时候意识到的？	针对关键事件进行适时追问？
2	灵感阶段的个人隐性知识是如何产生的？	关键事件中个人技能最初是从哪里来的？	针对最初的灵感进行追问，当时情景等详细询问
3	个人灵感是如何一步步建构起来的？	最初的灵感后来在工作中是怎么样发展的？	针对和灵感有关的联系和工作中的联系做追问。
4	建构起来的隐性知识是如何最后形成的？	目前隐性知识在工作中有什么优势？	针对现阶段工作状况进行追问，详细描述。

来源：作者整理

4.5 访谈对象的选取

研究仍然采用“非随机抽样”中的“目的抽样”，在预调研确认研究对象 20 位基础上展开深入访谈，正式调研先后共涉及研究对象 65 位，根据研究问题的深入和需求，本研究采取多次访谈的方式进行，具体访谈的次数根据研究实况和需要来确认，在选择案例中基本都有三次以上的访谈，现就访谈状况汇总表示例如下 4.4：

表 4.4 访谈状况一览表

个案代号	访谈次数	访谈时间	个案代码	访谈次数	访谈时间
A1	3	60min	A11	2	60min
A2	3	75min	A12	2	80min
A3	2	85min	A13	2	90min
A4	2	60min	A14	2	90min
A5	3	90min	A15	3	90min
A6	4	120min	A16	2	120min
A7	3	90min	A17	2	70min
A8	4	100min	A18	2	120min
A9	4	60min	A19	3	90min
A10	2	70min	A20	2	90min

来源：作者整理

4.6 访谈程序

本研究采用目的抽样、理论抽样方式的方式进行。最初的受访者采用便利抽样的方式，选择研究对象，访谈通过关键事件法请受访者讲述自身围绕某一技能展开的故事，根据个人讲述的故事，和事先设定的故事情节进行访谈，先测试受访者是否具备拥有某一不可言说隐性知识，进而确认是否继续访谈，访谈时一般有 2-3 名管理学博士作为助理研究员参与完成，访谈前均对其进行培训且告知访谈目的，在访谈过程中助理研究员参与问题的提问，问题的梳理与记录，主要是有助于减少访谈过程中研究者单方面的认知偏差对访谈资料的影响。同时，预先告知受访者研究的目的，且该研究纯属学术研究需求，所有受访者的个人详细资料均会被匿名处理，并签订知情同意书（见附录 A），可以让受访者安心接受采访。访谈过程中，首先对被访者的基本情况（包括职业、工作年限、职称、专业、年龄等）进行了解。然后，要求访谈对象提供个人隐性知识获得的关键事件，即关键事件访谈分析技术。

正式访谈前，被访者被先行告知访谈大纲，总体依据访谈提纲展开，但内容可根据被访者的叙述进行深层挖掘，给被访者一定的自由发挥空间，尽可能捕捉到相关信息。访谈内容经被访谈者同意后要全程录音。

最后，将访谈内容尽可能完整记录下来，访谈结束后将录音逐字转为文字稿件，将其访谈内容整理成的访谈案例，用于后续研究分析。对这些案例进行

叙事分析，解释现象分析，最后生成研究报告。

4.7 质性研究的评估

质性研究是用访谈、观察、文献分析等方法，利用文字、图片等非数量化的软资料，通过逻辑推理来描述、解释和理解社会现象的一种研究范式，（Lincoln, 1985; Guba, 1990）。质性研究的信度与效度，无法像量化研究有具体数据来衡量、解释，但如果对于研究设计的每一步骤详加检核，仍然可达预期目的（黄哲，2004）。本研究综合了一些质性研究的策略，可以利用以下三点，来提升数据的信度和效度。

首先，本研究遵循一般质性研究规范，采用规范的研究过程来增加信效度，主要体现在收集材料的过程的规范化，本研究采用半结构访谈和关键事件访谈相结合的方法，在导师指导下由两位同专业博士生同时进行；同时，在资料收集中辅以科学仪器存储，保留，记录一手资料，例如，录音笔、数码相机、摄影机等来确保资料收集的完整性、精准性，并确保访谈进程的顺利进行。在资料分析过程中，研究主题直接引用访谈者的原话，尊重本土概念，对访谈资料反复认真阅读，撰写具体、精确的田野札记和备忘录，分析过程中由助理博士参与数据分析编码，将研究者编码和数据分析结果与其进行对照分析，结果显示编码状况相符，分析结果一致。总之，本研究通过资料收集和资料分析过程中的规范性来提升研究的信度和效度。

其次，运用同侪检查与参与者检查相结合的方法来增加研究的信效度，主要体现在将研究结果公开发表，供领域内研究者探讨，同时，研究者将资料综合分析和研究结果交由参与者和受访者复查检核。本研究主要发表了两篇，一篇国际会议全文收录，一篇国际期刊收录，详见附件个人简历部分。

综上，结合质性研究评估要求，本研究为确保研究的质量，在收据收集时有两名管理学博士一起收集，在数据处理过程中由 3 位博士同时进行，在后期数据分析过程中由同门和导师指导进行，结合学科领域专家的建议和导师的指导进行，一方面从研究过程中确保研究的规范性，另一方面从专业角度来确保研究质量。同时在访谈结束后，将研究结果给访谈对象进行反馈，根绝反馈结果显示，访谈内容，研究结果符合研究对象的真实想法，访谈对象反馈结果如下表 4.5。

如下表 4.5 所示，本研究在访谈过程中，访谈结束后以及研究结果出来后，都会对将整理资料，分析结果和访谈对象进行核对，通过访谈对象对信息的反

馈情况来调整研究内容，确保研究数据代表研究者的心声。具体表现在，在访谈过程中，当受访者讲完一个关键事件后，对其进行真实性确认和转述意义确认，在访谈结束后对资料完整性确认，在研究分析结束后，将研究结果呈现给受访者，受访者均表示情况符合自身真实想法和情况。

表 4.5 访谈结果反馈情况表

个案代号	访谈内容	研究结果反馈	个案代号	访谈内容	研究结果反馈
A1	属实	符合	A11	属实	符合
A2	属实	符合	A12	属实	符合
A3	属实	符合	A13	属实	符合
A4	属实	符合	A14	属实	符合
A5	属实	符合	A15	属实	符合
A6	属实	符合	A16	属实	符合
A7	属实	符合	A17	属实	符合
A8	属实	符合	A18	属实	符合
A9	属实	符合	A19	属实	符合
A10	属实	符合	A20	属实	符合

来源：作者根据研究结果整理

4.8 本章小结

本章节根据研究主问题和子问题的提出，设定合理的研究方法，分别从研究方法的哲学基础，数据收集方法，数据分析方法，访谈提纲的设定，访谈对象的选取与程序，以及质性研究的评估方面进行方法论方面的阐述，为子问题的研究进行设计和规划，为子问题为研究资料收集和分析做好充分的前期准备工作。

第五章 个人隐性知识的觉知阶段

个人隐性知识的觉知指个人不知道自己拥有隐性知识到意识到自己拥有某一隐性知识的醒悟过程，是个人对自身隐性知识的识别。波兰尼提出两种觉知(awareness)理论(贺斌, 2013)，也即是隐性知识 from to 的动态结构。基本结构主要有三项，即识知者(knower)、焦点觉知(focal awareness)和辅助觉知(subsidiary awareness)，该理论蕴含了个人隐性知识(tacit knowledge)是从辅助觉知到焦点觉知的联结变换过程，他指出辅助觉知和焦点觉知并没有本质性的差异，而只是功能的不同，在一定情况下辅助觉知可以转化成焦点觉知，换句话说，该理论蕴含了个人隐性知识可以被个人觉知到的潜在可能，个人隐性知识就在辅助觉知和焦点觉知之间的转化中，但对于个人隐性知识是如何实现其觉知状态的，该理论并没有提及。比如他在案例楔钉子中这样说：当我们用锤子钉钉子的时候，我们并不去感觉锤子的手柄和我们手掌的感觉，而是集中焦点觉知在锤子头部敲击着钉子的状况。在这过程中，我们对于维持手掌和斧子的关系有一种附属意识，在这个过程中我们没有意识到这种附属意识，因为它被统合到我们对于敲击钉子的焦点觉知之中，但是我们并不是对手和斧子的关系全然不知的。就如波兰尼所言，他的目的绝对不是仅仅为了证明隐性知识的存在，而是为了探讨两者的更深刻关系，然而该理论并没有揭示出个人隐性知识是如何被个人觉知到的？这里的觉知也即是个人对自己拥有隐性知识的觉醒、意识状态，个人什么时候清晰的意识到自己拥有隐性知识。为此，本研究认为还应该关注什么情况下个人会意识到斧子和手的感觉？这种意识到斧子和手的感觉的动态过程是怎样发生的？辅助觉知是怎样成为焦点觉知的，也即是本研究的第一个子问题：个人如何觉知到自己拥有隐性知识的？

本研究认真专研访谈资料，并对其进行了录音，录像的转文本工作，通过分析一手资料从解释现象出发进行问题研究。

5.1 个人隐性知识觉知途径

隐性知识是个人拥有但是还不知道，或者已经知道但是还不能清楚表达的知识，在个人隐性知识的觉知中，我们不禁想问个人是通过什么方式可以让自己意识到自己拥有某一方面的隐性知识呢？也即是个人隐性知识是通过什么方式实现个人觉知的？

通过关键事件法和半结构访谈分析，本研究发现个人隐性知识觉知的方式

主要有两种，一种是个人在特定情境下的自我觉知，另外一种借助他人思维加工后的告知，具体如下：

5.1.1 个人隐性知识觉知的自我觉知方式

A1 是一名健身俱乐部老板，自己担任教练，他的俱乐部人流攒动和其他冷清的健身俱乐部成了很鲜明的对比，原来他有自己经营秘诀，保持生源的核心秘诀就是让学员意识到健身的生命意义。当问他“你是什么时候意识到你这个教学方法是成功的秘诀？”时，A1 表示他最初并不知道自己的这种教育方法是可行的，直到他去参观了其他俱乐部，才发现自己的教学方法是成功的关键，并讲述了以下故事：

A1：有一次我们去参观同行的健身俱乐部，发现他们那里竟然很少员工办理年卡，我觉得惊诧极了，原来他们的学员流动性非常大，那里的老板说有的办了月卡来个两次三次就不来了，大都是没时间，或者其他事情抵充了时间，突然意识到我们好像没有这方面的问题，我们俱乐部大都是老学员带新学员过来，我所带的学员大都是办理年卡，说实话你办月卡没啥意义啊。后来发现其他健身俱乐部也是这方面的问题，我才反思发现原来我们的教学方式和他们不同，他们主要是表面的减肥，要求速度，最夸张的是一星期鼓吹可以减肥 10 斤，这是不可能的，我们就不一样，我们主要是要求学员尊重身体，并且坚持锻炼，主要是生命意义的锻炼，减肥项目我们也是经过研究实践要求学员每月减肥 4 斤的健康线。

通过访谈结果，我们可以看到 A1 是在一次偶然的去参观其他俱乐部之后意识到了自己俱乐部生源比较稳定，主要是通过对比反思，他发现了自己俱乐部和其他俱乐部的差别，核心是教育理念的差异，对方主要以营利为目的，针对市场需求，而锻炼教育理念只是表面的减肥，健康等，但是这些空泛理念没很难让消费者真正入脑入心，又加上锻炼本身是一件苦力活，一些意志力不够坚强的人很容易放弃，或者当达到一些减肥目的后，就不再继续锻炼了。经过对比反思，他才真正意识到自己的这种让消费者走脑入心的生命教育理念是成功的关键，虽然他一直都在这样做，但是自己并没有意识到自己的这种教育经营理念是维持生源的秘诀，他通过参照别的俱乐部的现状意识到了自己目前这种教育理念是成功的秘诀。

在案例中我们发现 A1 觉知到自己的这种理念主要通过自我反省，来自对比，参照和比较，同样的健身俱乐部，同样的健身教练，效益却不同。他将自己俱乐部和别的俱乐部进行比较，进行对照，发现不同之处后，再进行反思，这时

候参照对象非常重要。

在访谈的其他案例中也存在个人隐性知识觉知的自我觉知，如下表 5.1 所示：

表 5.1 个人隐性知识觉知的自我觉知案例汇总表

案例	自我觉知事件	案例	自我觉知事件
A2	30 岁练成一字马	A9	自我包扎
A3	一次偶然的破案	A10	一天卖 200 双袜子
A4	发现猪养的好	A12	不用计算器算法
A6	一次早产儿抢救	A16	朋友微商月入 5 万
A8	看别人卖保险	A18	学生喜欢我点名

来源：作者整理

研究表明，个人自我觉知的主要方式是通过反思来完成的，主要通过对比，比较进行差异进行反思和内省来实现的。这种对比有可能是自我对比，比如自己的预期，自己的过去），也可以是自我和外界的人，事，物进行的比较（比如：A2 是和他人进行对比，A3 是通过和过去的自己相比 A4 是将自家猪和邻居家的猪进行对比，A6 是拿现在的自己和过去自己相比。总之，个人的自我觉知需要有内在或者外在的参照点。

5.1.2 个人隐性知识觉知的他人告知方式

个人隐知识的觉知还可以通过他人告知的方式来实现，简单来说，这种他人告知的方式是由他人来发现当事人还没意识到的隐性知识，进而直接告诉给当事人的方式，前文探讨的隐性知识相对性的也说明了这一方式的可行性，因为对于 A 来说是隐性知识，但对 B 来说可能是易于表达的显性知识，由 B 来发现 A 的隐性知识是轻而易举且可以实现的。比如案例 A1 在介绍自己俱乐部成功的秘诀时同时又描述了另一件促发自己觉知到自己拥有不一样隐性知识的事情：

除此之外还有一个学员，他本人来我们俱乐部之前在距离自己家较近的一家健身馆办理过一张月卡，在闲聊中得知他来我们俱乐部是他的一个朋友推荐的，他的这位朋友已经在我们这里将近两年了，他说：“我总是在他面前抱怨坚持不下去，健身馆也不想去，结果他说让我来激昂（我们俱乐部名字），说只要来这里就会爱上锻炼，我刚开始还不信，现在是真服，你们俱乐部真的很不一样！你们不是单单为了锻炼而锻炼，好像还在上心理学课，有意思。从你

们这里我知道了我锻炼的真正意义，每天一到点我就想着要过来。”这位朋友也给了我很大的启发，我后来在我们的教育中尽量增加一些乐趣，到现在可以说我们的俱乐部的氛围是乐趣和深度的结合体。

A1 在讲述觉知自己目前技能时加诉了这个故事，他在坚持锻炼是深层次的生命锻炼的理念的基础上，又了解了乐趣和心理学，这是目前技能的发展关键点，我们可以看到他主要是通过自己学员偶然闲聊得知的，该学员告知了他的俱乐部和别的俱乐部的差异，并发现了自己俱乐部的教育会给学员比较有乐趣的体验，甚至有一种上心理学的感觉，他自己在上课的时候经常运用到心理学技巧，但是他自己并没有意识到趣味也是一种技能，因此在以后的教学中就有意识的将乐趣教学溶于其中。至此他将自己的教学风格总结为富有乐趣的，且以生命意义为主导的健身教育风格。在访谈的其他案例中也存在个人隐性知识觉知的他人告知方式，如下表 5.2 所示：

表 5.2 个人隐性知识觉知的他人告知事件汇总表

案例	他人告知事件	案例	他人告知事件
A2	别的教练说我的瑜伽体式好	A14	妻子夸我做饭好吃
A5	同事说我是土包子	A15	班主任表扬我字体
A7	被人夸最美新娘化妆	A16	朋友微商月入 5 万
A35	音乐老师说我有指挥的天赋	A17	妻子夸我敲打好听
A11	领导夸我精力足	A19	领导夸我管理好
A13	别人叫我小问号	A20	小朋友喜欢和我玩

来源：作者根据访谈资料整理

通过上表可以发现，个人可以直接通过他人思维加工方式被动告知，个人在告知之前并没有意识到自己拥有某一隐性知识，通过他人敏锐的洞察力来发现自身隐性知识的状态。比如 A20 她知道平时小朋友喜欢和她玩，但是她并不知道自己拥有可以很好的教育孩子的隐性知识，在一次和幼儿园老师交流的过程中，该老师告知她的潜在隐性知识，她才意识到原来自己一直拥有很好的幼儿相处的隐性知识。A35 也讲述了自己的故事，她刚上大学的时候知道自己喜欢音乐所以报考了学前教育专业，但是自己的音乐老师告知她拥有指挥乐队的能力，她才意识到自己可以指挥，在后来的发展中她的指挥能力确实很棒。

研究发现个人在通过他人告知的方式觉知时，可以直接避免个人自我思维

加工的过程，借助他人已经加工好的提示可以直接过度到隐性知识的觉知状态，而此时他人对其隐性知识加工的精准性，深刻性，影响性充当了该个人隐性知识发掘的主要途径。而他人对于隐性知识拥有者隐性知识拥有状态的认知加工的准确性，往往基于他人敏锐的洞察力，专业技能，丰富的经验等。比如 A35 的音乐指挥技能是通过专业音乐老师的告知意识到的；A18 的管理能力是通过其岗位领导的告知而意识到的；A15 的书法隐性知识是通过教练字的语文老师告知而意识到的。

综上，个人隐性知识的觉知主要通过自己在特定情境下的自我反思自我发现和他人直接告知的方式，也即是个人要想意识到自己拥有某一隐性知识可以通过诱发事件使得个人自发意识到，还可以通过他人的思维直接告知。其中，自我觉知的方式需要依据诱发事件特定的情境发生，具有随机和不确定性，没有系统和规律的认知；而他人告知属于快捷且直接了当的觉知方式，但往往需要他人敏锐的洞察力和精准的定位，需要他人具有发现隐性知识的经验和智慧。

5.2 个人隐性知识自我觉知的影响因素

通过访谈案例的分析与研究，本研究发现无论是他人告知的方式还是自我觉知的方式，影响个人隐性知识觉知的主要因素是相关积累和诱发事件。其中相关积累主要指和个人隐性知识相关的背景知识，经历，阅历经验等；诱发事件主要是指激发个人意识到隐性知识的事件，也是促进个人觉知的觉知事件，根据个人隐性知识觉知途径可分为个人自我觉知的诱发事件（表 5.1）和他人告知觉知的诱发事件（表 5.2），如通过案例 A1 的叙述我们可以得知，在个人隐性知识觉知的关键因素就是 A1 去俱乐部参观，那么参观别的俱乐部就是促进个人觉知的诱发事件，而听到学员说自己俱乐部有趣则是他人告知途径的诱发事件；而 A1 一直一来做的分类教育，针对不同训练的客户进行专业训练和引导，加强宣传，有奖竞技，节日小礼品，争抢免费训练课等训练理念就是相关积累，如他所言：

其实从健身馆第一天开业的时候我们就在做这件事，但是不懂这个意义在哪里，比如学员第一天来的时候，我们会给她谈话，看她具体来锻炼的核心思想是什么，然后根据不同设定不同的方案。但是我们总是希望员工能真正的享受锻炼，真正的懂得锻炼的意义，我们会进行一些锻炼和不锻炼的对比，宣传片，主要是教练要言传身教，核心就是锻炼不是素食文化，需要坚持，以及坚

持的意义等，我们俱乐部的大屏幕永远是宣传锻炼精神，而不是广告，好像我们不是为了卖卡而去教，而是让学员真正懂得健身的益处，懂得生命的意义。还有，我们经常会设立锻炼进步小奖杯，还回馈客户免费训练课，现在看来我们一直在做心理学和生命意义的锻炼。

除此之外，A1 除了诱发事件这个直接导火索引起自己觉知之外，还有个核心的个人背景，那就是他一直在做的相关积累，这些事先的练习和演练，谈话谈心的实践经历也是核心，以及他自己这个理念的发展历程，用他自己的话来说，要是没有之前做的那些，我觉得就算我再去参观其他俱乐部也很难发现这其中的秘诀，但是他当时并没有意识到这些会是今后保持生源成功的关键。总括来讲 A1 觉知到自己拥有保持生源的技巧是在相关积累和诱发事件相互作用产生的结果。其中，相关积累指的是他有关野养的背景知识，诱发事件是他去参观别的俱乐部。在另外一个案例 A6 身上，个人相关积累就体现的更加明确。

A6 是一位新生儿科医生，面对需要抢救的肺部感染婴儿他镇定有信心，原来是他拥有精湛的处理肺炎的技术，问他是什么时候发现自己有这种技术时，他说在一次抢救的过程种，需要插管，但是他从来没做过，无奈，生命一线，他只能铤而走险，谁料他成功的运用的呼吸机，并插管成功，最初他自己并没有意识到自己已经具备了这方面的能力。

A6：有一次一个新生儿宝宝产后 6 小时，从县级医院转过来的，我那时刚刚独立值班不久，这个宝宝过来的时候状态已经很不好，早产而且肺部有感染，我的第一判断是马上需要上呼吸机，如果不立马措施的话，宝宝随时都可能失去生命症，但是我之前并没有真正在活人体上操练过，一直以来都是在假体上试验，但是情况危机不容多想，我对宝宝进行了操作，插管顺利上了呼吸机，事后回想起来我才知道原来自己已经掌握了这种技术，但是我自己还没意识到。

从以上案例我们可以发现 A6 在一次紧急抢救事件的诱发下意识到了自己已经拥有了插管和肺部处理的技术，在诱发事件发生以前他自己已经在假体上训练有一年，而且他也会观察其他技术医生的操作过程，这些积累对于他技能的觉知有着重要贡献，我们通过询问 A6 发现在他看来个人之前的相关经验的积累和诱发事件缺一不可，他表示：

A6：如果没有那次突发事件，我可能还会一直不敢去做这件事，还会保持一段时间这样练下去，这件事像个推动力，促进我向前迈了一大步。没有之前的积累不可能会有诱发事情的，你要知道假设我没有这些学习，就算再突发紧急我也不可能采取措施的，这种积累是肯定的，是第一位的。

至此我们通过访谈论证了个人隐性知识觉知的两个核心主题，相关积累和

诱发事件，对于 A1 来说他目前从事的健身教育就是相关积累，诱发事件就是去参观其他俱乐部，对于 A6 来说相关积累就是一直做的各种训练，诱发事件就是抢救事件。而他人觉知诱发事件前文已经进行列表展示，如表 5.2。由于篇幅问题，本研究将其他案例进行列表展示，在此就不一一赘述，表 5.3 如下：

表 5.3 个人隐性知识影响因素示例

高阶主题	部分案例示例
相关积累	<p>A1：我们一直都是这样教育学员的，我们这里的教练都认可我的这种想法，也都是一样的套路。A2:从事瑜伽教练 20 年。A3：看破案电影，对侦察事件特别留意。A4:以前养过鸡鸭，养过兔子。A5：大学的时候当过服务员，训练过。A6：在没有真正插管之前我自己一直在假体上练习，这已经差不多持续了 5 个月，而且每次主任插管的时候我都会旁观。A7：小时候的就特别喜欢美，喜欢画美女，喜欢自己化妆。A8：经常再主持现场分享自己的心得。A9：经常玩切割术，喜欢包扎，喜欢切割有质感的东西，比如豆腐，海带，年糕，凉粉等。A10：生活中听新闻，看人的表情，边做边听等。A17：生活中把各种动物，草木用在书法中，经常扫地笤帚在地上书写的感觉，用石头在墙上写字感受石头和墙壁的感觉等。A19：毕业就从事辅导员的工作。</p>
诱发事件	<p>A1：参观别的俱乐部，发现他们生意惨淡。A2:一次蛇鸟斗。A3：成功破案。A4:发现自己家猪别别家长的好。A5：发现别人以自己为榜样，领导让自己接待高层。A6：突发抢救事件，急需要插管，上呼吸机。A7：表姐结婚事件。A8：一次主持场的突发事件。A9：一次受伤后的处理结果。A10：老师抽回答问题。A17 一次落叶事件。A35：音乐老师告知。（表 5.1；表 5.2）</p>

来源：作者根据访谈资料整理

5.2.1 相关积累和诱发事件

通过以上案例访谈，研究发现个人隐性知识的觉知是个人相关积累和诱发事件共存相互演绎的过程，不同的案例展现的相关积累方式不同，而不同的积累方式对应的诱发事件也不同，产生的个人觉知方式也不同。

例如：A4 是一位农村养猪专业户，目前有 500 头猪，他自己是老板还充当猪的健康顾问，用他自己的话来说，他也没想到自己可以把猪养的很好，我都

是野养的，放养，其实根本没有操什么心，自己比较懒。他自己并没意识到自己这种野养，放养是一种技能，直到他看到邻居家猪长的比较小，他才发现自己的这种技能是成功的关键。我们认为对于他来说这种积累就是无目的的。

A4：我们家的院子很大，起初很懒散，并不想给那三头猪搭建篷子，于是就只是随便弄了一个围栏，三头猪愣生生的露天生长了 6 个月，我也没有放在心上。直到有一天我去邻居家玩，看到他们家养的两头猪，我就惊住了，他们家猪长的小而且瘦，我们当时一起拿的同胞猪仔，怎么差别这么大？问邻居一日三餐没少过，也都是玉米，麦麸这类的食料。我回去仔细观察了我的猪，发现长的又好，又壮实，我才意识到他们家的猪是有猪圈的，而我这个没有，原来风吹日晒，可以让猪长的更好。我意识到养猪的小技巧，原来我一直在野养，以后也进行了尝试，发现真的是这样，看似不管不问，其实是一种顺应自然，猪也有了野性，活蹦乱跳，下来猪健康，肉质好，肥肉少。

当问他为什么你去邻居家这件事能促进你认识到自己的养猪技巧时，A4 表示，因为邻居家的猪给了自己参照点，通过对比发现自己养的猪好，他养的猪不好。

A4：哈哈，没有对比，就没有伤害啊，我觉得主要是对比吧，你看到人家的是什么样，再看看自己的什么样，你就能知道差距，因为有差距，你就会找原因，最后你就发现原因在哪里，而这就是关键啊！

关于参照点的问题，A1 案例也是很好的说明，A1 同样表示，正是因为看了别的俱乐部生意冷清，而自己俱乐部生意兴隆，这种对比让他去思考自己生意兴隆的原因，最后找到了成功的根源，进而意识到了自己的这种优势技能。

而 A6 的技术和 A1 和 A4 不同，他是经过系统学习和训练的，只是不知道什么时候能学会而已，当问 A6 为什么讲述的紧急抢救事件能促发他觉知到自己学会了这门技术时，A6 表示：

A6：那在那次紧急抢救事件中，我运用插管成功啦，我做到啦，就是这样啊！平时我们训练，学习的目的也就是为了治病，处理紧急抢救，就像爱迪生做实验一样，试验一百次，最后发现了钨丝，电灯泡亮啦，就是会啦，从此就掌握了制造电灯泡的技术啦，这有啥疑问吗？

A6 的回答可以看出，在那次紧急抢救事件中包含了平时训练的项目，如他自己所言，这件事之前他已经训练差不多一年的假体插管，那次的紧急抢救事件正好提供给他一个将假体插管技术转移到真人身上的机会，在这过程中他也因为在真体上插管成功而意识到自己其实已经掌握到了这门技术。

案例 A19 也有类似的过程，他在偶然的一次教学比赛中获得了一等奖，他

意识到自己的教学风格独树一帜，而之前他并没有意识到自己可以教的很好。

A19 我是辅导员老师，一般上一些公共课，但是我被分在英语教研室，有一次学校搞一个青年优质课大赛，英语教研室要求推荐一名老师，但是其他专任老师都不愿意参加，我其实也没有资格参加的，但是没办法学校要求每个教研室报一名老师上去，我们教研室主任在没有人报名的情况下把我的名字报上去了，我当时想着试试看，没想到进入决赛，而且取得了专任教师组第一名的成绩，我自己都不敢相信，你要知道比赛有个环节是要英语当场答辩，而我觉得自己只能看到单词，我不会说，也可能听不懂，但是我当时竟然对答如流，我真的觉得自己英语水平得到了很大的提高。

当问他为什么会觉得那场比赛让自己觉知到英语水平提高时，他表示自己以前也上课，但是都是非专业课，都是看着课本念，他自己也经常记单词，抄英文新闻，但他总是听不懂，需要看着单词，但那次比赛他完全听懂评委老师的话，而且自己说英文的时候也没有想中文，他觉得他做到了自己一直学习英语的目标状态。

通过以上案例可以总结，相关积累可以分为有目的的积累和无目的的积累，而 A1, A4 属于无目的的积累，A6, A19 为有目的的积累，他们积累的结果都引起了隐性知识的觉知，但是有目的的积累造成的隐性知识觉知为自己提前预料到的，如抢救时习得的插管技术，比赛时对答如流的英语技能。而无目的积累是个人不能提前预料到的，如养猪技术-野养法，保持生源的秘诀-乐趣而有生命意义的锻炼理念。

在两种不同积累的诱发事件也是不同的，无目的的积累中 A1, A4 的诱发事件主要来源于诱发事件里包含着明显的差异，通过对比，比较，这种诱发事件为反观自己提供了参照点，个人在诱发事件中主要以内在反省的形式展现；而在有目的的相关积累案例中，A6, A19 主要是在该诱发事件中有促使目标状态的达成，诱发事件为他们平时积累的知识提供了展现的平台，并在诱发事件中取得了好的结果，个人在诱发事件中主要是行为参与的形式展现。具体列表 5.4 如下：

表 5.4 相关积累和诱发事件分类表

相关积累	案例展示	对应的诱发事件	觉知的结果
<p>有目的的积累 (比如: 学习英语技能, 学习插管技能)</p>	<p>A2: 自从认识到瑜伽的作用后, 就一直在做, 没有停下来过, 瑜伽很多动作都是从动物那里习得的。A6: 我一直在练习。A19: 平时接触外国学生, 自己也会处理学生的一些文件, 尝试着说等</p>	<p>A2: 一次无意中看到了鸟和蛇的斗阵法。 A6: 在一次新生而抢救中意识到了自己已经会了。A19的赛课比赛</p>	<p>行为启发式(个人需要用到之前积累的相关知识在诱发事件中解决问题, 突出运用, 实践。)</p>
<p>无目的的积累 (比如: 野养猪技巧, 保持生源的秘诀, 接待技能等。)</p>	<p>A1: 我之前养过鸡, 养过鸭子, 还有兔子 A4: 我们就是按着想法来做的, 只是懂标准技能, 谁也不知道该怎么教。A5: 我只是不想做土包子, 我想向花姐那样, 我声音太难听了!</p>	<p>A1 看到邻居家猪很小; A4: 看到别人家俱乐部生意惨淡 A5: 一次闲聊别人的告知, 发现微笑, 走路方式等的作用</p>	<p>思维启发式(个人在诱发事件中关注点和参照点进行对比, 比较分析, 发现不足, 差异, 优势。)</p>

来源: 作者根据访谈资料整理

综上, 研究发现某一技能相关的积累可以分为有目的的积累和无目的的积累, 有目的的积累一般指个人提前在学习的某一技能, 只是还不知道什么时候能够学会, 怎么样证明自己已经学会。有目的的积累对应的诱发事件是参与行为式的, 在这些诱发事件中, 往往需要个人运用之前的知识, 这时候的诱发事件一般需要个人独自去解决问题。且诱发事件给个人造成迫使感, 强制的氛围, 在诱发事件中, 个人一般成功的做到了知识的运用, 进而觉知到自己已经掌握了某一技能(例如 A6 的抢救, A19 的赛课比赛)。行为表现式的诱发事件中个人需要独自去解决问题。需要在做中体会和发展, 结果成功做到了。思维启发式的诱发事件中有个人关注点和参照点。在有目的积累的某项技能上的觉知往往是在个体做中达到的觉知, 在无目的积累过程中需要思维启发式的觉知。

某一技能的无目的的积累一般指生活中的积累，但是自己也不知道以后这些是成就某一技能的关键，比如 A1 之前养过鸡，养过鸭子，还养过兔子，但是他并不知道这些技能是他后来野养猪成功的关键。无目的的相关积累对应的诱发事件是思维启发式的，个人在诱发事件中将关注点和参照点进行对比，比较分析，发现不足，差异，优势。这种诱发事件往往给个人一种不可思议，惊讶的诧异感。例如 A1 发现同一窝猪仔，但是邻居家养的猪很小，而自家养的猪又壮又大。A4 发现别人家俱乐部生意惨淡，学员流动性很大，而自己家俱乐部生意兴隆，学员基本都是老顾客。

综上，有目的的积累告诉我们只要按照具体的程序操作，练习，是可以习得预期想要的技能的，而无目的的积累则无规律可循，个人自己当时并不知道自己做这些可以为今后拥有某些技能起到决定性作用，只是个人拥有某项技能之后回想起来发现当时做这些对目前自己掌握这种技能有决定性意义。当时自己做某件事的目的也不是为了今后成就某些技能，可能当时为了其他的目的。比如 A4 他养猪之所以成功，他归结于自己的野养秘诀，而他之前养过鸡，养过鸭子和兔子，但是他当时养鸡，养鸭子也只是为了鸡蛋，鸭蛋，并不是为了形成饲养猪的技巧。知识管理多都是站在有目的积累的方向进行管理的，比如将高效学习的方法展现给员工，让员工练习，习得，在一定程度上可以获得短期的效果，但这只是知识的复制和粘贴，而并不是真正的创造，创新，要想做到知识的增长，则必须站在无目的积累当时的视角来思考，而不是假定这件事本身就是有目的的。

5.2.3 相关积累和诱发事件的关系

前面已经论述了个人隐性知识觉知过程中的两个高阶主题：相关积累和诱发事件，以及不同的相关积累对应的不同的诱发事件，在探讨相关积累和诱发事件的关系时，我们发现当积累不足时诱发事件可能存在，但是个人也不一定很好得理解或者抓住机会，为了更好的考察相关积累和诱发事件对个人有关技能方面隐性知识的觉知的关系，我们尝试以积累程度和诱发事件发生与否为两个维度，建立坐标轴，探讨他们之间的关系，如下图 5.1 所示

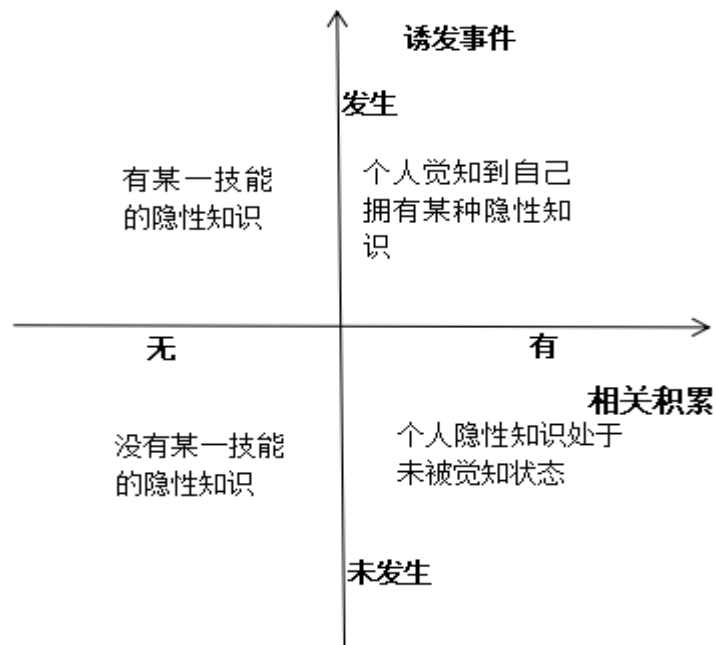


图 5.1 相关积累和诱发事件的关系图

来源：作者根据研究结果整理

1) 有相关积累但无诱发事件时

个人已经做了相关的训练，积累了相关经验，但如果没有诱发事件的话，个人仍处于未意识到自己有隐性知识的阶段，也即是个人不知道自己已经拥有了某项技能。

A1：如果没有那次参观，我们可能还不能明确认识到我们具备这种能力，这让我们发现我们在行业中处于领先地位的秘密所在.....

A6：这次抢救事件让我知道我已经具备了独立插管的能力，如果没有这次抢救我可能还不懂自己已经掌握了这门技术，但是肯定还有其他的事情发生，我总会知道我什么时候掌握住他。

此时的个人隐性知识处于没有焦点目标的状态，个人自己无法意识到。

2) 有相关积累且有诱发事件时

个人已经做了相关的训练，积累了相关经验，此时诱发事件为隐性知识提供了目标对象，个人通过诱发事件提供参照点，将自己的视线跳出自我，寓居到诱发事件上，和诱发事件相关的隐性知识成为了焦点觉知，个人意识到自己拥有的这一技能。

A9:这有点像当机会来的时候，恰好我有能力抓住他，发生的那件事起到了

量变到质变的作用。

A12:多亏这件事情,要不是这件事我觉得我都不知道自己拥有了这么个大财富,这件事是关键点哇

数据表明,个人积累越充分诱发事件越能促进个人隐性知识的觉知。

3) 无相关积累时

需要指出的是没有任何积累准备的隐性知识,例如,案例中个体根本没有学习过插管,根本没有弹过琴,没有这个技能的任何历史经验,那么个人就不具备这方面的隐性知识。如波兰尼所言在个人隐性知识的觉知过程中,我们不仅要依赖于来自对象的信息,还要依赖于我们的身体的诸项机能,依赖于作为背景知识的各种以往的经验 and 理论,只有整合了各方面的辅助觉知,才能对研究对象达成集中的认识。而有关某一个人隐性知识的相关积累不足时,任何诱发事件也不会引起个人的反应。

综上,个人有相关积累且有诱发事件时,个人才可觉知到个人隐性知识。个人有相关积累但无诱发事件时,个人无法觉知到个人隐性知识。当个人无相关积累时,诱发事件将失去意义。(例如 A4,如果没有之前的懒散的养殖积累,他也不可能发现现在的野养技能,但是如果他没有去邻居家参观这个诱发事件,他有可能还没有意识到自己拥有可以把猪养的又大又好的秘诀。)

5.3 个人隐性知识觉知——他人告知方式影响因素

研究发现除了个人自我隐性知识觉知外,个人可以通过他人告知的方式实现隐性知识的觉知,此时个人隐性知识的觉知主要依赖他人对该个人隐性知识的洞察力以及归纳方式。例如:A35 是一名乐队指挥,她自己表示自己从来不知道自己会指挥,她平时爱唱歌,但是其实唱的并不好,她大学期间选择的专业是学前教育专业,在一次红歌比赛的选拔中她的音乐老师一眼看中她,并在两百个新生中选中她作为红歌比赛的指挥。

A35:他当时对我说,你会是很好的指挥,你身体韵动非常和谐,且感受音乐的节律很不一样。

再如:A19 是辅导员老师,他的领导很快就提拔他为学生分团委书记,和教职工党支部书记,当时给他的说法是:我觉得你的管理能力很强,你可以管理更多的学生,会取得不一样的成绩。

A19:我的领导从我第一天上任的时候,就委任我为学生分团委书记,给我的理由是,我看人是不会错的,你的管理能力很强。说话有气势,有逻辑,

做事雷厉风行。

在对访谈结果的分析发现，他人告知方式促成的个人隐性知识觉知一方面和他人对该个人的隐性知识加工和发现有关，一方面和个人相关隐性知识积累有关，当他人对个人隐性知识的归结越精准，越匹配，个人越能觉知到隐性知识的存在。

5.3.1 个人隐性知识的相关积累

前面已经论述过，此时的相关积累也即是个人平时的工作经验，生活经验，学习经验等，只有当个人有一定的相关积累，他人才能根据线索进行隐性知识的识别。如表 5.3 和 5.4 所列的相关积累。示例如下：

A19:我以前当过学生干部，比如班级团支书，班长，还当过年级团支部书记。

A35:我觉得我平时喜欢让自己懒洋洋的跟着节奏乱扭动，每一次音乐的轻重缓急我都会有不同的行为表现。

5.3.2 他人对当事个人隐性知识识别的准确性

研究发现他人告知的方式可以促进个人隐性知识的觉知，这取决于他人对当事人所拥有隐性知识的识别的准确性程度，当他人对当事人隐性知识的识别准确性越高，越能促进个人隐性知识的觉知，比如：

A19:一直是埋头工作，从来没有去发现自己，我觉得王副就是我的伯乐，是他发现了我，成就了今天的我。他说的很对，我确实做事雷厉风行，有策略，有原则，具备一定的管理能力，在后来的管理岗位也真的证实了他的说法。

A35:我从来没想到自己可以从事指挥，我唱歌也一般，跳舞还是零基础，但是我的老师就是觉得我很不一样，说我比较协调，这是我之前没有意识到的，果然如他说的那样，在经过专业的指导后，我指挥的确实很好，那次比赛我们获得全校第一名的好成绩。

A35:很难表达，我觉得乐团里面会有很多暗拍，而我总是能感受到他的存在，这应该是关键。

不难发现，他人对当事个人隐性知识的识别上，主要基于他的经验，阅历或者另外的视角，比如音乐老师凭借他的专业阅历和经验可以发现 A35 拥有的指挥具备的隐性知识，行业领导凭借他多年的阅人经验和管理经验发现 A19 具备管理有关的隐性知识。可以发现拥有丰富的经验，阅历，视野，眼界的他人，

专家，行业带头人可以更精准地发现个人相关的隐性知识。

5.3.3 他人告知和相关积累的关系

相关积累是他人告知的前提条件，以他人告知为纵轴，以相关积累为横轴可以得到一个象限图，只有当他人告知状况和自身相关积累相吻合，相匹配时，个人越有可能觉知到自己拥有某一隐性知识，也即是当他人对个人拥有的相关隐性知识积累的越正确，越匹配，越有利于个人隐性知识的觉知。而当他人告知对隐性知识拥有者隐性知识识别不准确时，个人意识未必能意识到该隐性知识，而当个人无相关隐性知识积累时，他人也不可能发现他具备某一隐性知识，当然除了误判。具体展示如下图 5.2

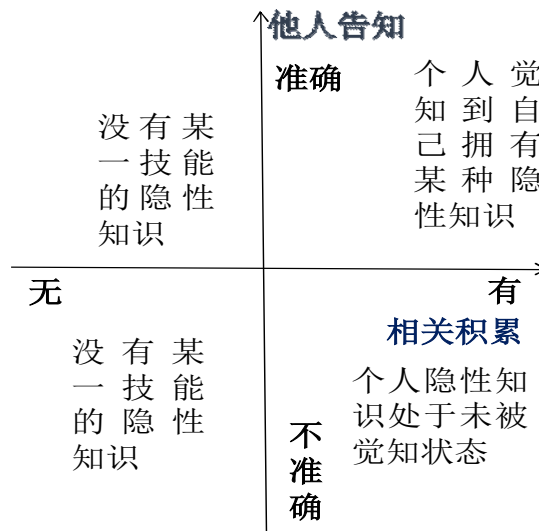


图 5.2 他人告知和相关积累关系图

来源：作者根据研究结果整理

因此，个人隐性知识的觉知可以通过他人的独到视角来实现，此时对于他人的要求则存在不确定性，具有敏锐洞察力的专业，经验丰富的专家，行业带头人更具有发现隐性知识的能力。

5.4 个人隐性知识觉知原因

5.4.1 个人隐性知识自我觉知原因分析

通过访谈结果分析，研究发现个人隐性知识的自我觉知过程是建立在充分

积累的基础上，借助诱发事件从而实现将辅助觉知转化为焦点觉知的过程。在波兰尼的“from-to”结构中我们可以理解到，个人隐性知识的觉知（tacit knowing）就建立在辅助觉知和集中意识的动态关系之上。我们需要将有关的各种线索、细节整合为一个综合体来加以认识，这里就涉及到了个人隐性知识觉知的两个项目。我们对各种线索、细节、部分的辅助觉知是隐性知识觉知（tacit knowing）的第一个项目，也是隐性知识的关于对象的焦点觉知是第二个项目。为了认识后者，我们必须依赖于前者，前者是我们所依赖的东西（rely on），后者则是我们所关注的东西（attend to）。总起来说，隐性知识的觉知（tacit knowing）就具体地展开于从（from）第一个项目转向（to）第二个项目的动态过程之中。如下图 5.3:

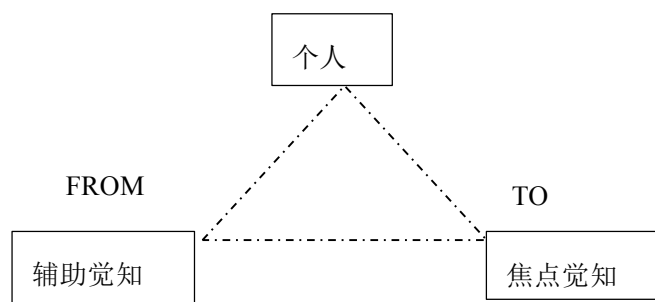


图 5.3 波兰尼隐性知识的 From to 结构

来源：作者根据波兰尼理论整理

为了更好的理解个人隐性知识的觉知，我们认为有必要对波兰尼的隐性知识结构中的，关于辅助觉知和我们所依赖的东西(rely on)，焦点觉知和我们所关注的东西(attend to)进行区分，焦点觉知是指认识者或实践者对认识对象或所要解决问题的意识。附属意识则是指对于所使用的工具(物质的与智力的)以及其他认识或实践基础(如认识的框架、实践的价值期待等)的意识。

波兰尼的理论提出了两种意识的互动，指出焦点觉知具有指向性，但是关于焦点觉知的指向目标对象并没有明确指出，而事实上焦点觉知指向具体的目标对象是不争的现实，布伦坦诺认为，意向性是意识的基本特征，即凡意识都指向对象。即辅助觉知支撑着焦点觉知指向一定的目标，焦点觉知指向我们关注的东西。如波兰尼所言辅助觉知和焦点觉知没有本质的区别，只是功能的差异。因此该理论本身蕴含了两个角度，我们不仅可以站在焦点觉知角度去思考问题，也可以站在辅助觉知角度来思考问题。

当站在焦点觉知角度来看的话，我们认为波兰尼“from-to”结构应该扩充到具体的指向目标，如下图 5.4:

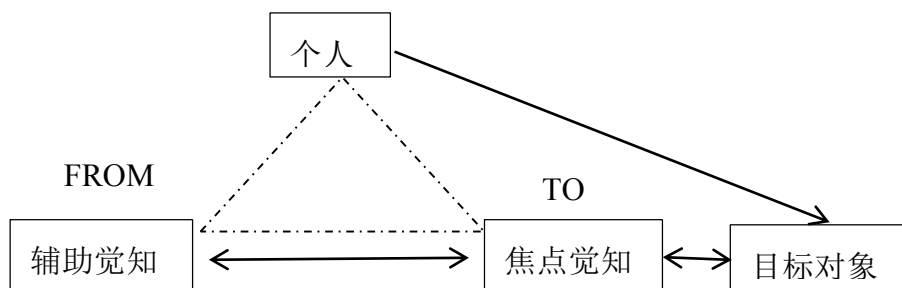


图 5.4 焦点觉知状态图

来源：作者根据研究结果整理

通过上图我们可以清晰的看出，焦点觉知和辅助觉知的主要区别，焦点觉知之所以成为觉知对象核心关键在于他有直接的指向目标，而站在辅助觉知角度思考问题时我们发现辅助觉知没有直接的指向目标，而只是作为焦点觉知的支撑，帮助焦点觉知实现目标对象的觉知。那么辅助觉知要想被觉知，就需要为它提供一个直接指向的目标对象。而在我们的研究结果中，正好证实了这一现象的存在，诱发事件即为辅助觉知设定了指向目标。

拿波兰尼的楔钉子示例来说，我们的焦点觉知集中在将钉子钉进目标木头里，我们关注的是钉子进木头的相关线索，比如钉子的状态，木头的状态，怎么样更好的运用锤头，这些都是和焦点觉知密切相关的因素。而斧子和手掌的感觉，手和斧子的关系，我们钉钉子时的姿态，神情等处于辅助觉知，我们很少关注他，但并不是意味着我们无法意识到，像焦点觉知一样，给辅助觉知提供一个指向对象就可以实现辅助觉知的觉醒，比如在钉钉子的时候锤柄把手掌弄破了，此时个人就会关注到手和斧头的关系，从而手和斧头就成为了焦点觉知为个人所觉知。我们可以看到诱发事件其实是充当辅助觉知的指向目标对象，而和辅助觉知相关的积累则是辅助觉知的辅助线索。

如下图所示 5.5:

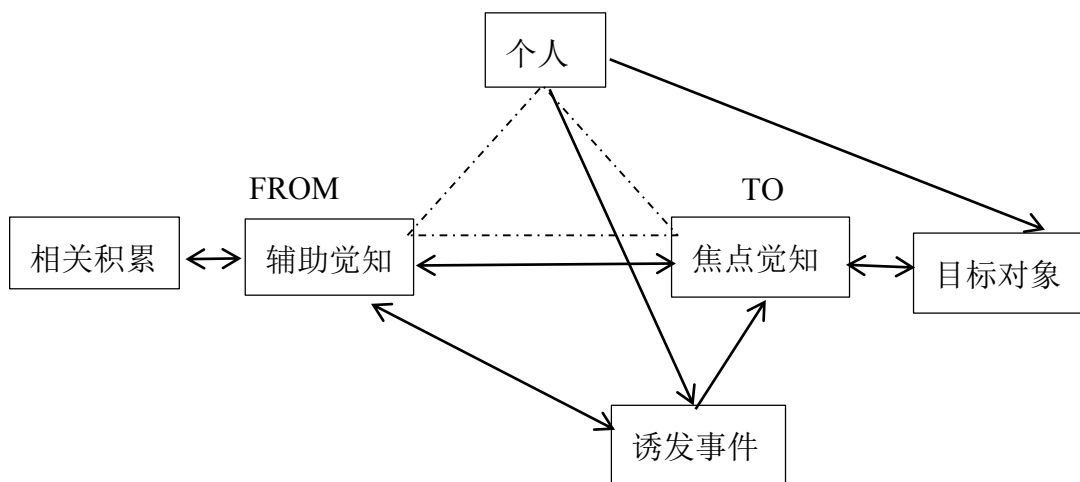


图 5.5 个人隐性知识自我觉知状态图

来源：作者根据研究结果整理

A1 去参观俱乐部之前并没有意识到自己拥有保持生源的秘诀（隐性知识），参观别的俱乐部给他的保持生源的秘诀这种隐性知识（辅助觉知）提供了参照点，这个参照点也即是焦点认识的对象，通过参照别人，他从而反观自身的情况，进而意识到自己的这种秘诀。不难发现，A1 一直在做相关的事情，但是他自己在诱发事情发生以前还没有真正意识到自己拥有这门技能，是诱发事件给他提供了参照点，让他有机会跳出自我，反思自己拥有的东西，如波兰尼所言，我们总是从身体的独特角度去认识外界，他将辅助觉知形象地描述为“寓居”或“内化”。换言之，A1 的焦点觉知是怎样训练学生，而此时的教育技能作为一种辅助觉知，工具意识，支撑着 A1 的训练结果，这种技能作为隐性知识的临近项，寓居在宣传片，讲故事里面，我们对寓居的意识是一种辅助觉知。对某物拥有辅助觉知，意味着我们将自己投注于其上，寓居于其中，或者将其内化为自己的一部分。此时只有跳出自己，才有可能变辅助觉知为焦点觉知，而诱发事件则充当了参照点，给跳出自己提供了平台和可能性。就像我们健康的时候很难感受到肚子，但是如果我们肚子疼得话，我们就可以关注到肚子。平时的肚子就是辅助工具状态，因为我们的焦点是别的，很难去关注辅助觉知的肚子，这里的肚子疼是诱发事件，我们将焦点放在肚子疼，而和焦点最相关的肚子就得到了意识。

A6 同样在抢救新生儿之前并没有意识到自己学会了插管这样的知识，但是诱发事件直接和插管隐性知识（辅助觉知）密切相关，诱发事件为他的插管的

技术的有关隐性知识（辅助觉知）提供了目标对象的作用，从而辅助觉知变为个人可以觉知到的焦点觉知。

个人已经做了相关的训练，积累了相关经验，此时诱发事件为隐性知识提供了目标对象，个人通过诱发事件提供参照点，将自己的视线跳出自我，寓居到诱发事件上，和诱发事件相关的隐性知识成为了焦点觉知，个人意识到自己拥有的这一技能。

A9:这有点像当机会来的时候，恰好我有能力抓住他，发生的那件事起到了量变到质变的作用。

A12:多亏这件事情，要不是这件事我觉得我都不知道自己拥有了这么个大财富，这件事是关键点哇。

综上分析，我们认为个人隐性知识的觉知不仅要站在焦点觉知角度来思考问题，还应该站在辅助觉知角度来思考问题，我们发现个人隐性知识的觉知过程是建立在充分积累的基础上，借助诱发事件从而实现将辅助觉知转化为焦点觉知的过程。诱发事件起着意识指向对象的目标对象的功能，相关积累起着支撑意识指向的作用，如波兰尼所言，辅助觉知和焦点觉知之间没有程度的差异，辅助觉知和集中意识的差异不是程度的不同，而是种类的不同、功能的不同。而隐性知识结构的 from-to 结构解释了意识的指向对象性，当然所有的心理学研究也证实了意向性是意识的基本特征，简单来讲也即是凡是意识都指向对象。我们已经讨论过，焦点觉知有明确的指向对象，而辅助觉知只是间接服务焦点觉知，其本身没有直接指向对象。个人隐性知识的觉知就是辅助觉知转化为焦点觉知的过程，为辅助觉知找到直接指向目标是觉知的关键。上文也进行了论证，要想个人意识到辅助觉知就需要为辅助觉知提供直接的指向对象，而诱发事件的本质就是辅助觉知的指向对象，而相关积累是该辅助觉知的支撑系统。没有诱发事件个人辅助觉知就没有指向目标，个人不可能觉知到；没有某一技能的相关积累，诱发事件也将失去了意义。

总之，如上图所示，波兰尼在论述个人隐性知识结构时提出了辅助觉知和焦点觉知的 From to 结构，他认为“我们生活于其中就像我们的身体被衣服所包裹”，一旦我们将意识或注意力集中于某些事物，那么我们对于其他相关事物的意识或注意就处于一种“附属”状态，事后回想起来感觉似乎意识到又似乎没有意识到它们。辅助觉知为焦点觉知提供支撑，焦点觉知有意识的指向一定的目标对象，我们发现辅助觉知之所以不是焦点觉知还有一个根本性的原因，辅助觉知只是为焦点觉知提供支撑，间接的辅助目标完成，而其并没有直接服务的目标对象，因此辅助觉知要想成为焦点觉知，变成为个人所觉知的状态，

需要一个辅助觉知直接服务的目标对象的出现，而这种直接服务的目标往往需要诱发事件发生，该诱发事件为辅助觉知直接服务的目标对象提供了可能。

辅助觉知和诱发事件的关系如焦点觉知和焦点目标的关系一样，二者密切相关，如波兰尼的楔钉子案例，个人的目标是楔钉子，那么他的焦点觉知则是围绕楔钉子这一目标而服务，集中精力，认真楔钉子，准备工具，准备相关有利于楔钉子这一目标的相关线索。那么作为辅助觉知要想成为焦点觉知也需要找到和辅助觉知高度相关的目标对象，或者高度相关的诱发事件。比如前文所假设的那样，如果在钉钉子过程中斧子把手掌扎破了，那么辅助觉知的手和锤子的感觉和将因为诱发事件手被扎破而被觉知，如 A1 所言，他去参观别人的俱乐部，但是发现别人家客源不稳定，而自己却稳定，那么和自己稳定的高度相关的事件就是他们的教育方式不同，这时教育方式就变成了之前辅助觉知的直接服务目标，辅助觉知从而为他所觉知。

5.4.2 个人隐性知识他人告知方式觉知原因分析

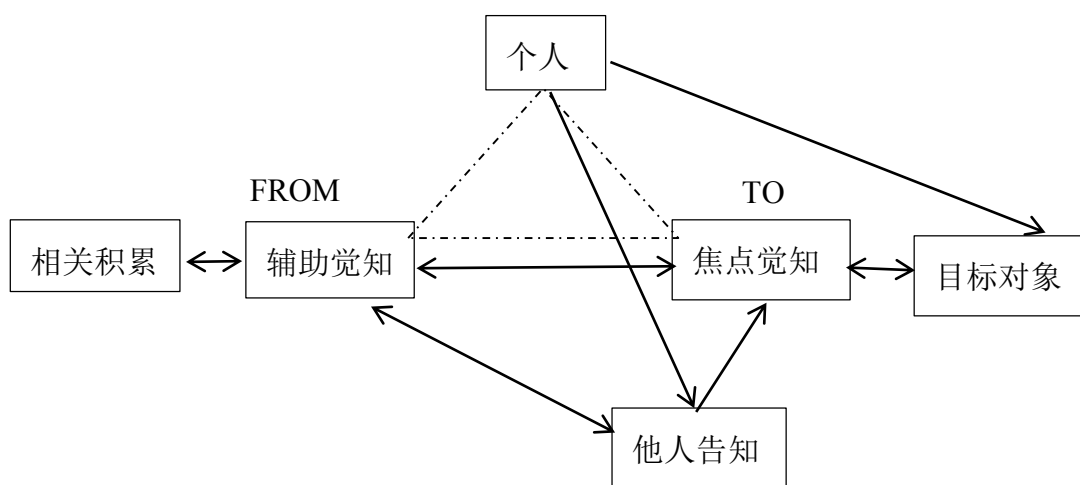


图 5.6 他人告知个人隐性知识觉知状态图

来源：作者根据研究结果整理

如上图 5.6 所示，个人通过他人告知的方式可以直接为辅助觉知设定目标对象，此时的辅助觉知则是个人有关隐性知识的相关积累，可见他人告知充当自我觉知时诱发事件的作用，只是诱发事件是客观事件，而让他人告知是认为系统的思维加工，更有利于个人自我隐性知识觉知。

综上，通过研究发现，个人隐性知识的自我觉知是辅助觉知变焦点觉知的过程，而任何焦点觉知都会指向一定的目标对象，辅助觉知之所以不是焦点觉知一个根本性的原因，辅助觉知只是为焦点觉知提供支撑，间接的辅助目标完成，而其并没有直接服务的目标对象，因此辅助觉知要想成为焦点觉知，变成个人所觉知的状态，需要一个辅助觉知直接服务的目标对象的出现，而这种直接服务的目标往往需要诱发事件发生，该诱发事件为辅助觉知直接服务的目标对象提供了可能，而相关积累此时为辅助觉知提供了支撑作用。而个人隐性知识通过他人告知方式达到的觉知则直接指向目标，依赖于他人对自身隐性知识的加工程度。他人对个人隐性知识的加工越精准，越和隐性知识拥有者的隐性知识相匹配，越有利于个人隐性知识的觉知。

5.5 个人隐性知识觉知状态

综上，个人隐性知识的觉知可以在个人自身的相关隐性知识积累的前提下，可以通过诱发事件实现自我隐性知识的觉知，也可以通过他人直接告知的方式实现自我隐性知识的觉知，无论哪种隐性知识觉知状态，研究发现个人隐性知识觉知状态都是通过外界提供参照点而实现的，个人需要借助外界人或者情境因素来为隐性知识提供焦点条件，也即是任何一个隐性知识的觉知都是对某一参照点的认知和反思，一个隐性知识的觉知状态一定是指向一定的目标的。因此本研究认为，个人隐性知识的觉知是建立在波兰尼的 FROM TO 结构之间的，但是一个清醒的觉知状态一定是指向目标的。也即图 5.7:

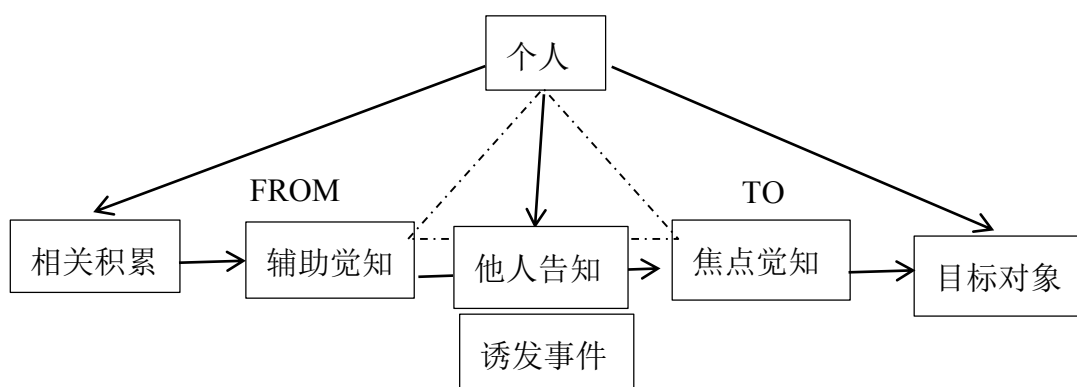


图 5.7 个人隐性知识觉知状态图

来源：作者根据研究结果整理

上图是个人隐性知识的觉知状态结构图，也即是个人清晰的意识到自己拥有的隐性知识一定是个人相关隐性知识的积累通过他人告知或者诱发事件而清晰的指向特定的目标过程实现的。

5.6 本章小结

本章对个人隐性知识觉知的途径，觉知的影响因素，以及个人隐性知识觉知状态进行阐述，研究表明个人隐性知识的觉知主要通过自我觉知和他人告知的方式实现，在个人隐性知识自我觉知过程中的相关积累和诱发事件是个人隐性知识觉知的关键因素。个人隐性知识的自我觉知过程是个人借助诱发事件，将辅助觉知转化为焦点觉知的过程，其中诱发事件起到觉知指向对象的作用，相关积累起到辅助觉知的支撑系统的作用。他人告知的隐性知识觉知依赖于他人对自身隐性知识的加工程度，越精准，越匹配，越能促进个人隐性知识的觉知。通过研究发现个人隐性知识的觉知状态是 C FROM OI TO O，也即是个人清晰的意识到自己拥有的隐性知识一定是相关积累通过他人告知或者诱发事件清晰的指向特定的目标。

根据个人有关隐性知识的积累因素，可以把个人的积累可以分为有目的的积累和无目的的积累，不同的隐性知识积累状况，个人隐性知识的觉知行为表现也不同：有目的的积累主要是个人有目的的学习某一技能的积累，比如一直学习插管技术等，诱发事件中个人需要独自解决问题，该技能的觉知需要个人在行为中达成。无目的的积累主要发生在自然的生活状态具体事件中，个人当时并不知道这些事件是后来成就某一技能的关键积累，比如 A1 之前养过鸡，养过鸭子，还养过兔子，但是他并不知知道这些技能是他后来野养猪成功的关键。该积累方式对应的诱发事件的觉知方式是思维启发式的，这类诱发事件为个人提供关注点和参照点，个人在诱发事件中进行对照，比较分析，通过反思内省而觉知到个人拥有的隐性知识。

第六章 个人隐性知识的灵感阶段

本研究在进一步的访谈中发现个体在通过个人自我认知或他人告知的方式实现隐性知识的觉知后，这部分已经觉知到的个人隐性知识并不是一蹴而就的，最初的关于觉知到的隐性知识是在回忆的过程中进行追溯而意识到的，觉知到隐性知识最初的状态是个人生活中、工作中出现的零星的某些灵感，本研究称隐性知识的初始阶段为灵感阶段。管理学将隐性知识作为企业组织的一种资源，更多地表现为与企业员工工作相关的知识。而研究结果表明初始阶段的灵感，不仅仅来自工作，很大部分来自于工作之外。个人隐性知识存在于个人过去看似不经意的想法或者突然的灵感之中。

6.1 灵感阶段个人隐性知识的状态

A19 是一名高校辅导员，在辅导员工作岗位上工作第三年获得学校优秀辅导员称号，省部级辅导员技能大赛一等奖。该访谈对象是他的领导推荐的，据了解他一人顶三个，有很强的领导能力，他一人辅导 8 个班级，一届有 500 多人，而他能做到 90% 以上的学生都能记得，且可以很好的管理学生。在关键事件法访谈中让他回忆有关工作中的管理有关的关键事件时，他讲了对他影响比较大的事情。

A19：我觉得我工作做的好的关键是协调能力，人多不是问题，关键是协调运作，你说辅导员这个岗位吧，其实比较特殊，他一方面连接上级部门，一方面还要对接二级学院，还要对接一线学生，说白了就是三点一线牵。当然这种协调能力不是一天就能学会的，是需要慢慢锻炼出来的。我很小的时候就有锻炼过，比如：我小学的时候书包从来没有背过，你能想到吗？小学 7 岁，那时候村上就有一帮小朋友和我玩，10 个小朋友左右吧，那时候我们还有晨读，每天早上有两个小孩负责早上喊我起床，从周一到周五，给他们安排好值班，周一小王背书包，周二小李背，就这样一做就是 5 年，大家都还其乐融融。要说我的协调能力就是从那时候开始的，哈哈。

A19 回忆自己出色的管理能力来源于时，他认为最初的管理灵感就是来自于小时候对伙伴的管理，在他看来带领一波小朋友是很需要管理能力的，一方面要让小朋友的父母放心，一方面还要让他们做事开心愿意做，这其实就是目前自己工作的一个侧写。

A1 是从业 20 年的健身教练，他自己经营着一家健身俱乐部，生意兴隆，来

这里锻炼的学员一般都会找他进行指导，据 A1 所说，面对健身卡随着月卡，季卡，年卡的日期期限，很多健身客户也像是速食餐品一样，逐渐就不再来了，这种客户健身缺少毅力，锻炼日期较短暂的现象已经成为健身行业的客户常态，客户的不稳定，流动性成了健身事业难题，然而 A1 能够凭借自己的教学方法独树一帜，取得了不一样的成绩，在他手下的学员一般都是坚持锻炼很长时间，续卡现象非常普遍，其中有一名学员已经跟这位教练锻炼长达 5 年了。

A1:我觉得真正的教育是让学员从心理面认可锻炼的重要性，不然他的锻炼肯定是短暂的，不是长久的，这也是我一直的教育目标。一般一个新的学员来了我都会给他聊天，先看下他们对锻炼的看法是什么，如果那种只是三分钟热度的，我就会采取三分钟热度的策略，如果是想从锻炼得到终身益处的，我就会给出其他的建议，反正我会根据不同人的需求给出策略的，当然这种很大程度上是为了盈利，但是我其实特别不愿意收那种只是想减肥的学员，因为我觉得他们没有真的懂得锻炼的意义。

原来 A1 的秘诀在于他在接触新学员的时候，一定会进行心理分析，他认为一个人锻炼之所以没有产生持之以恒的原因在于他们没有真正了解生命的意义，他会尊重学员办卡期限的意愿，甚至愿意给他们免费开出一周的锻炼学习卡，然后在锻炼的过程中，给学员进行生命意义的各种启发，等学员真正了解了锻炼的意义，那么不用多说学员也会进行续卡。

我的学员一般都会长期锻炼下去，我觉得最重要的是要让学员认识到生命的本质，这主要是引导的作用吧，也许他最初开始的时候只是想减肥，但是经过辅导他认识到了运动的本质。30 年前我还在初中，一次我们学校组织我们去素质拓展活动，有一项活动对我的影响非常大，那就是让我们从 30 米的高空往下跳，在跳的过程中，如果不是身上的安全绳子，我觉得我死定了，就像跳楼一样死翘翘，那是我第一次感悟到生命的可贵。后来我得了心肌炎，差点死掉，医生说免疫力低下，一定要坚持锻炼，我得知锻炼可以为生命提供保障，真的是如获至宝，我从此每天都会跑步，那时候哪里有什么健身，根本不懂科学健身，我以后都会坚持跑步，再后来发现可以靠运动上大学，我跑步很厉害，就考上了武汉体育大学，从此才懂得科学健身，这么多年从来没有生过病了，而且我毕业后也决定把这件事当事业一样去看待，才有了这间健身俱乐部，因为我觉得我锻炼不是为了别的，就是为了生命的意义，我从来没有间断过锻炼。

当问他这种秘诀，也即是教育给人懂得生命意义是怎么的来的时候，A1 讲述了自己的故事，他在初中一次素质拓展运动中的高空坠落项目中体会到了生死问题，对生命有了最初的认识和畏惧，后来他得了心肌炎，因为没有及时处

理差点死掉，那时候他对生命有了更深的认识，当医生告知他运动可以增加免疫力时，他像抓住一根救命稻草一样，从此开始跑步，后来考上体育大学，他懂得了科学的健身方法，并告诉自己把健身当成一种事业来做。

我们可以看到 A1 取得胜利的这种诀窍，也即是个人隐性知识，首先是，他在一次素质拓展活动中意识到生命意义的这种感悟。

A18 是一名高校思想政治专业的老师，他从执教以来每年的学生评教平均分在 90 分，最高分达到 98 分，在各种教学大赛中取得了优异成绩，就 2017 年一年就获得了各类教学奖项 6 个一等奖，深得学生和领导老师的欢迎。

A18：我是特别喜欢三尺讲台，只要上课铃一响，我就觉得我无论多累都会精神饱满，无所不能。有人说大学生很难搞定，说实话我当高校老师 5 年了，没有发现什么乖张学生，从他们的眼神中我读到的都是喜爱和敬仰！我上课就是一种享受！（流露出得意的神情）

原来 A18 的上课风格迥异，幽默诙谐，知识丰富还有各种小惊喜，比如他让学生自制 DIY 台签，他可以清楚的叫全班 50 个同学的姓名，他甚至连学生家是哪里的都会记得，这让上他课的学生非常感动，取得了非常乐观的课堂效果，就连平时不愿意发言的学生都愿意开口，平时逃课的学生，却唯独不逃他的课，而他本人却从来上课不点名。当问及他的制胜的法宝时，他讲起了自己在高中时候的一段故事。

我其实在高中的时候成绩很不好，尤其是数学很偏科，我经常是不听课的，老师几乎也不管差生，只要不影响别的同学上课，睡觉都可以，但是我们这个数学老师很不一样，他总是叫学生昵称，所有的学生都唏嘘，但是好像又很喜欢，有一次老师叫我昵称“海海”，“明明”，“汪汪”因为我叫汪明海，他一节课点了我三次名字却三个不重样，学生们都笑了，但是我感觉非常的好，好温暖，觉得很有爱，如果老师都像他那样的话，班上肯定没有差生了，这种温暖的感觉让我告诉自己，我也要成为他那样的老师。

自从数学老师那次之后，我就告诉自己，我也要成为他那样的老师。后来比较幸运我考上了一所本科师范院校，又考上了研究生，毕业后就来到了这所大学教学，你知道吗？同学们都喜欢我的课程，你知道我们的课程理论课很多，但是，个个都是集中精力，根本不可能玩手机（得意的神情），我总是叫我的学生：“嘿，那个小孩！、小妞儿，帅男，丫头，”等等这种，我从来不叫别人全称，而且我也喜欢走到同学身边（无论男女生），我会在特别适合的场景下摸下他们的头，拍下他们的肩膀，或者很突然的走到他们跟前和他们共用一本书，我发现虽然是大学生，但是他们真的很喜欢这种风格，有时候可能记不

起他们的名字，我有个小诀窍，就是让他们每个人 DIY 个台签，每次我的课上他们都整齐的带了过来，而且都是非常喜欢，一方面可以展示自己的技能（做的台签非常有创意），一方面也可以引起我的注意，学生对我的喜欢让我意识到这种风格真的很好，我自己感觉也很好.....

在 A18 的访谈中，他认为自己拥有的这种教学技能的最初灵感来自于高中的这位数学老师，一次数学老师对自己的不经意的提问，让他感受到昵称的教学的魅力。

A12 是一名银行测算员，还兼任大堂经理，每个季度底和年关其他测算员都忙的不开交，而他显得格外轻松，每天按时上班，提前下班，从不加班，所有的数据他都整理的有条不紊，一些需要计算机运行的，他自己在脑子里核算下就有结果，用他自己的话来说计算机还不如我的速度快，太死板。

A12：数字对我来说就是钥匙，好像可以开启通往结果的各种道路。反正对各种数字都很敏感，走在路上我会看广告牌上的联系电话，公共电话我看一遍都能记住，哈哈，就这么神奇....

他说自己对数字特别敏感，数字对他来说就像一把钥匙，随时可以开启成功的道路，他手机里面的电话号码基本上他都会背诵，看到广告，他就不自觉看到广告牌的联系电话，当问他这种对数字敏感的技能是怎么来的的时候，他自己回想了以下的故事。

我小时候其实数学特别差，偏科很严重，我小学二年级的时候总是分不清大于号和小于号，考试的时候就胡乱涂鸦，基本上，凡是这种比较大小的题目我都是蒙对 1 道两道题，我记得那天刚刚数学考完试，我数学只得了 52 分，而且我自己看到那个比较大小的题目，出题方式不同，但是就是这种填大于号小于号的题目，20 分我一分都没有得，那个 0 蛋现在我都记得。然后我就回家，刚到家不久我姐姐又暴打我，因为什么打我我早已经忘记了，但是那次她彻底解决了我的问题。我这个人嘴贫，她说不过我就经常打我，她又像平时一样打我，还伴随着辱骂，其实我也已经习惯，但是她说了句：“你活该被打，谁让你是小的？小的活该被针锋相对！！”我当时对这句话非常敏感，小的被对着干？从此我记住了，针锋相对的就是小的，针尖挨着的那一方永远是小的，你知道大于号小于号有个尖的。从那以后，我的数学成绩提高很多，凡是和数字有关的我根本不用看大于号小于号，直接看数字谁大谁小就解决了。后来我还发现，这个数字和现实中很多东西都可以建立联系，你比如打扑克牌，这里的所有牌都是有 54 张，可以分为四类，一类 13 张，还有两个王，那时候我才小学，我就能记住所有的扑克牌，打牌的话大人都打不过我，然后我就各种注意数字，并

将他们和考试相结合，发现我的数学成绩越来越好，高考的时候我数学 145 分只错一道选择题，再后来读了会计掌握了一些速算法则，我对数字就更加游刃有余了，普通的排列运算，基本上我只要想运算规律就可以搞定了。

A12 认为他对数字的最初概念来自于小学二年级时候自己对大于号小于号的困惑，后面在一次姐姐打骂自己的一句话中发现了数字的意义，他从此对数字特别留意，生活中，玩耍中只要和数字有关的，他都统统进行加工，进行想象，小学没毕业他就可以通过背诵记牌通赢大人，大学期间他修会计学，掌握了高级数学知识，通读了数学统计技巧，直到现在银行里面的那些数字对他来说是一种享受，不用计算机可以将普通的排列，计算很快解决。可以看出他的这种运算隐性知识先后经历了对数字的灵感阶段，也即是意识到数字的重要性，然后在生活、学习中对数字规律的掌握等的建构过程，最后形成了 A12 现在惊人的运算能力和工作效力。

本研究采访的其他案例也都有蕴含个人觉知后的隐性知识最初的隐性知识状态，具体汇总梳理展示，如下表 6.1:

表 6.1 个人隐性知识的灵感状态

案例代码	最初灵感	案例代码	最初灵感	案例代码	最初灵感
A1	生命	A8	预防	A15	手感
A2	创意	A9	切割	A16	真诚
A3	正义	A10	销售	A17	创意
A4	野性	A11	需要	A18	昵称
A5	改变	A12	数字	A19	协调
A6	死亡	A13	真相	A20	共情
A7	装饰	A14	味觉		

来源：作者根据研究结果整理

综上，从访谈示例中我们可以发现觉知到的个人隐性知识往往从最初的不经意间的某些想法产生，当时的个人并没有意识到这种觉悟对以后的影响作用，但是这些刻骨铭心的觉悟往往是后来工作中某些隐性知识的核心和关键点。当时的隐性知识还处于一种对现象，事物，人物，事件的感概、想法，顿悟或者创意是处于初级阶段的，一闪而过的，零星的个人想法。灵感阶段的隐性知识有如下特征总结如下：

6.1.1 非结构性

最初的想法和当时的某一瞬间的想法有关，但是这一想法只是针对某一现象的特定想法，是一对一的单独的存在，并没有规则可言，也没有知识的系统性，只是知识表征层面最原始的概念。这些原始的想法和想法之间没有关联，彼此独立，零星的存在大脑之中，并没有相应的命题链接，是最初的彼此分离的概念。如案例所示：

A1：这完全是种感悟，就是种想法，单独存在....

A2：这种感想很随机吧，很难把握，说不准.....

A17：你发现了一个好的 idea，你想到了...

A18：这是种很难表达的领悟...

A13：我有一个新的想法，.....

6.1.2 新颖性

相对于当时的自己来说这种想法是新的，是之前个人没有产生过的，是个人认知世界过程中未曾听过，看过，注意过，思考过，想象过的想法。

A1：第一次有这种想法...

A2：以前没见过...

A18：挺新颖的，感觉很不错...

6.1.3 短暂性

短暂性主要体现在随着个人生活情境的变化，产生的想法很快被其他的事情所替代，个人已经将这种想法暂时性遗忘在记忆层面，当时这种想法就像是每天发生的很多事件中的一件，你每天都会有各种各样的想法，而当时的想法也是千千万万中想法中的一个，他曾经引起的注意，并很快被新的事物所掩盖，但是它却实实在在的存在脑海中，你知道你拥有这一想法，但却不会在不相干的事情中想起它。

A12：这只是当时的想法，很快就忘记了.....

A14：对，这是那个时候的想法，或者说只是一闪而过.....

A4：没想那么多，就是很快晃过的想法。

研究发现，灵感阶段的个人隐性知识是一种感悟，感想，想法，创意，领悟，顿悟等。这是最初的隐性知识状态，这时候的隐性知识是一种非结构性的，零星的，独立的，新颖的，暂时性的一种简单的想法。在时间轴上，处于前无来者，后来发展的状态。

6.2 灵感阶段个人隐性知识产生的相关因素

在问被采访者某项技能的最初源泉时，个人都伴随着各种引人入胜的故事情节，故事中营造了对个人来说具有特殊的情境，并在这特殊的情境中产生了当时的某一灵感，我们发现似乎个人和某些特殊的情境的交互作用是产生灵感的关键。例如：

A1 是一位成功的健身教练，他自己的俱乐部生源络绎不绝，在当地小有名气，他将自己比较自信的乐趣和生命意义的教育技能归结于 30 年前自己的一次素质训练的灵感体验：

A1:30 年前我还在初中，一次我们学校组织我们去做素质拓展活动，有一项活动对我的影响非常大，那就是让我们从 30 米的高空往下跳，在跳的过程中，如果不是身上的安全绳子，我觉得我死定了，就像跳楼一样死翘翘，那是我第一次感悟到生命的可贵。

当继续询问他当时的具体细节时，他给出了详尽的描述，我们发现虽然 30 年已经过去了，但他至今回忆起来他还历历在目，那种感觉被他描绘的详细而感人至深。

A1:那时候刚上初中，你知道非常叛逆，天不怕地不怕，家庭条件还好，用我爹的话来说，我状态就是赖！我有一群狐朋狗友，也都是同班同学，我是出了名的大胆哥，我们曾经在墓地里睡过觉，你可以想象（以此来证明自己很胆大，伴随轻视的笑声），但是那次素质拓展太不一样了，是沁人心脾的死亡，不是恐惧，而是真的要死了，不像是开玩笑的那种感觉（表情变得严肃）。这个游戏是个设备，有安全设施，也就是我们其实知道自己是安全的，我们戴好安全带了，教官就要求我们爬云梯，那种很高，很高得云梯，后来知道有 30 米，但是事实上我们可能只是上了 20 米这样，但是我感觉是 30 米（有些笑意），下面有朋友喊我名字，大概是为我加油，我速度慢了，腿直抖，我听到有人骂骂咧咧得，我骂了一句“你大爷的！”然后像被激发了一样，我想证明我自己并不怕，但是我觉得这不是我能控制的了的，我的腿好像已经不听使唤了。我努力到了规定的高度，然后要走一条狭窄的木板，很窄只有差不 30 厘米那样，因为我脚放上去占了宽度的大半，这个木板大概有 5 米长，需要走到顶端，然后从那里跳下去。我简直不行了，我想趴那里移动，碍于面子，我像蜗牛一样慢慢前进，我闭着眼睛不敢看下面，好不容易到了，我安慰自己一切都是安全的，我一狠心就跳了下去，你知道吗？在从上往下跳的这短暂的几秒内，我感受到了那种死亡感，那种跳楼死亡的人的下场，像高处仍下西瓜一样，摔个稀巴烂，

生命如此脆弱！

我们可以看到 A1 描述了一个素质拓展活动项目，即是从 30 米高空下落的情境，在这个情境中他自己想用理智告诉自己是安全的，但是他觉得这不是他能控制的了的，他的腿好像已经不听使唤了。在他从 30 米高处下落的过程中，因为失重等的原因，他体会到了生命的脆弱。我们可以发现，他此时的这种生命脆弱感是在这种特殊的情境下被动感悟到的，在之前他完全不知道跳下去的感觉是什么。

A4 是一位成功的养猪专业户，目前养的猪上百头，很多超市和企业争相和他合作，他称自己的养猪技能为野养，而当问他这种野养技能最初是怎么想到的，他说了自己的灵感故事。

A4：我们农村家家都有个地窖，这个地窖一般是用来装红薯，或者大白菜，放地窖里，红薯，大白菜就可以保存到过年。那一年我种了很多红薯，在家里也挖了一个很大的地窖，2 亩地的红薯放了一大地窖，一般只要有需要我就会开地窖挖红薯吃，一次我去挖红薯，发现挨着地窖侧门的小缝隙绿油油的，我一看，惊呆了，原来这个小侧门我没有做好封闭，挨着侧门的这些红薯已经发芽，而且个个长的又旺又长，我赶紧打开地窖，把发芽的红薯拿出来，发现红薯的发芽都是朝着侧门，有一点潮湿和阳光，他们竟然能长这么好，我发现，原来不管他们，他们只要有基本的条件，自己靠自己的就能生长的很好。

A4 描述了自己在存储红薯的红薯窖里，发现了红薯生长的野性，红薯在没有人管理，只是有一个缝隙提供阳光和雨露的情况下，可以长出惊人的状态，他意识到了只要给红薯足够的基本条件，他自己就可以生长的很好，这是他最初的有关野性的灵感。他说这件事给他的灵感是巨大的，他心里已经觉悟到生物自己的生命都是惊人的，他在后来的生活中也找到了类似的答案，他接着又讲了另外一件事：

A4：还有一次，我在村头钓鱼，那个地方比较荒芜，我在钓鱼的过程中，我发现草丛中有动静，我看了一眼，原来是一只野猫，天啊，我是忘不了，这只猫长的雄大，两眼发光，看到我嗖一下飞了出去，非常灵敏和矫健，我意识到动物也是要野养啊。

在这个情境中，A4 意识到动物也可以靠自己生活的很好，更加证实了他之前的想法，他自己表示经过这两件事他形成了自己的有关野性的想法。我们可以看到，A4 最初的灵感的建立在红薯窖的红薯发芽了这样的情境下，后来再生活中看到的野猫的样子，更进一步的证实了他的这种想法。

A12 是一名银行测算员，他对数字非常敏感，对数字有过目不忘的本领，

当问他对数字敏感最初是什么时候开始的，他讲了自己的故事：

我小时候其实数学特别差，偏科很严重，我小学二年级的时候总是分不清大于号和小于号，考试的时候就胡乱涂鸦，基本上，凡是这种比较大小的题目我都是蒙对1道两道题，我记得那天刚刚数学考完试，我数学只得了52分，而且我自己看到那个比较大小的题目，出题方式不同，但是就是这种填大于号小于号的题目，20分我一分都没有得，那个0蛋现在我都记得。然后我就回家，刚到家不久我姐姐又暴打我，因为什么打我我早已经忘记了，但是那次她彻底解决了我的问题。我这个人嘴贫，她说不过我就经常打我，她又像平时一样打我，还伴随着辱骂，其实我也已经习惯，但是她说了句：“你活该被打，谁让你是小的小的？小的活该被针锋相对！！”我当时对这句话非常敏感，小的被对着干？从此我记住了，针锋相对的就是小的，针尖挨着的那一方永远是小的，你知道大于号小于号有个尖的。从那以后，我的数学成绩提高很多，凡是和数字有关的我根本不用看大于号小于号，直接看数字谁大谁小就解决了。

我们可以概括 A12 在小学的时候他对数字其实并不敏感，而且数学成绩比较差，他甚至分不清大于号和小于号的区别，每次考试只要出现数字比较的题目时，他都会靠运气蒙着答，在一次考试中他的这类填大于号小于号题目得了0分，他回家后被姐姐打，而她姐姐在打骂他的过程中说了一句侮辱性的话，他从这句话中找到了大于号和小于号的秘诀，就是针尖对着小的数字，从此他遇到此类题目只看数字，并把针尖对着较小的数字，他解决了大于号小于号的问题，同时也开始留意数字的大小。

A18 是一名成功的大学老师，他教学风格迥异，得到学生和领导老师的好评，他给自己的教学风格命名为昵称课堂，当问他这种昵称课堂的灵感时怎么来的，他讲述了自己的经历：

我其实在高中的时候成绩很不好，尤其是数学很偏科，我经常是不听课的，老师几乎也不管差生，只要不影响别的同学上课，睡觉都可以，但是我们这个数学老师很不一样，他总是叫学生昵称，所有的学生都唏嘘，但是好像又很喜欢，有一次老师叫我昵称“海海”，“明明”，“汪汪”因为我叫汪明海，他一节课点了我三次名字却三个不重样，学生们都笑了，但是我感觉非常的好，好温暖，觉得很有爱，如果老师都像他那样的话，班上肯定没有差生了，这种温暖的感觉让我告诉自己，昵称的力量真是大啊！

从 A18 的描绘我们可以看出，他在一节数学课堂上，连续被老师抽了三次，而且每一次都是不一样的昵称，这让他感受到昵称在课堂上的作用，他觉得昵称带来的体验很好，他自己也想尝试。

综上，情境和个人隐性知识灵感获得有非常密切的关系，在访谈的案例中均发现个人灵感，创意的产生，伴随着某些特殊的情境，而个人在情境中扮演着这样那样的角色，在个人和情境的交互作用下，产生了某些特殊的事情，进而促进了灵感的产生。情境状况不同，个人在情境里的状态也不同，对于个人来说，情境也有不同意义。通过研究分析发现灵感阶段影响因素的高阶主题为情境和个人。

研究进一步发现，情境可以被分为固定的情境和动态的情境，比如 A1 的 30 米高空坠落设备就是固定的情境，而 A18 的教学课堂，A12 的姐姐打骂，A4 的红薯发芽就是动态的情境；而个人也可以分为有准备状态的个人和完全没有准备状态的个人比如 A1、A4、A18 就是没有准备状态的个人，他们主要表现为第一参与这种活动，首次体验到之前没有这方面的任何思想准备。而 A12 就是有准备状态的个人，他在被姐姐骂之前整好考试时候自己有关于大小，大于号小于号的疑问，他本身是带着问题意识的，就像 A4 在觉知道植物有很强的生命力之后，他看到了野猫，那么就他看到野猫这件事的感想来说，他是有准备的，但是之前关于植物有很强生命力来说他是无准备的状态。

通过对访谈者故事情节的转录和整体把握，仔细分析并进行整体的回顾，研究指出个人隐性知识灵感阶段的主要主题，如个人隐性知识灵感阶段情境的特征，个人隐性知识灵感阶段的个人状态，以及个人和情境的关系，具体主题展示如下表：

表 6.2 灵感产生相关因素汇总表

主题	次级主题	释义	案例示例
情境	固定的情境	大摆锤，蹦极，30 米高空坠落，电影，书本等有边界，相对固定，可以重复发生。	A1:30M 高空坠落的素质训练活动.....A2:第一次玩大摆锤，老公也是第一次。A16:告中那会儿，我妈带我去南宁游乐场，我看到了蹦极，特别想去玩下，第一次体验。A13:《阿甘正传》这部电影给我的启发太大了。
	动态的情境	医院，急诊科室，在家，在工作场合等生活情境，人际交往的情境，自然发生的情境，随时间推移而变动，不会重复发生。	A6: 像平时一样在医院陪我妈值班.A20:在一次谈话中，A7 在家里
			A12:有一次，我姐姐又开始打骂我，“小的该被针锋相对”这句话整，整好我分不清大于号小于号...A3:在急诊科室里打针 A4: 在红薯窖挖红薯 A8: 在一次交通事故中，意识到保险的重要性。
			A17:我从小就喜欢排序，在混乱的场面中理出头绪，有一次整好我妻子坐的地方有个无花果树..A9: 买猪肉的阿姨夸我切的好。A10: 我挨个宿舍去送袜子。A11: 在大学里的一场讲座。A14: 一次勾兑饮料，就是把水和陈醋相结合，味道很好。A15: 小时候喜欢在沙里面乱画。A16: 特别喜欢上网买东西。
个体	无准备状态	个人无准备状态主要指个人在获得灵感前个人大脑没有储备条件，无先前准备。对个人来说，是第一次接触，情境因素都是崭新的，属于一个完全陌生的情境。	A1: 第一次体验，A2: 第一感受到，A6: 太突然了，没准备 A4: 没想到它们可以长这么好。A18: 突然这样叫我，有点受不了。A3: 他的妈妈哭的那种声音，原来世界上还有这样的哀嚎 A2.大摆锤对我来说就是个完全陌生的概念，第一去玩..A1:从 30 米那里跳下来我第一体会。A17: 在零重力场里面跳舞，这比较新鲜，我们第一尝试。

来源：作者根据研究结果整理

续表 6.2 灵感产生相关因素汇总表

主题	次级主题	释义	案例示例
个体	有准备状态	个人有先前的认识，有发生的先决条件，比如个人了解的，经历过的背景知识，问题意识，思考等准备。	A17:我从小就喜欢排序，在混乱的场面中理出头绪 A12:整好我分不清大于号小于号) A13: 从小我就是十万个为什么？有一次揭穿了江湖术士的骗局。A6: 像平时一样在医院陪我妈值班，A12:有一次，我姐姐又开始打骂我，说了句侮辱的话

在采访的案例中，发现个人隐性知识的产生都是在不同的情境下发生的，比如发生在游乐场的极和大摆锤，发生在素质拓展训练营里的高空坠落，发生在医院里的生孩子和死亡，发生在电影院里电影情节，发生在图书馆的读书，发生在教室里的学生提问等等，发生在这些地方看似非常正常，但是对被采访者却有着非同寻常的意义。我们发现这些情境有某些共同的特点，大致可以分为两类，一种是固定的情境，一种是变动的情境。

6.2.1 固定的情境

A1:30M 高空坠落的素质训练活动

A2:第一次玩大摆锤，老公也是第一次。

A16:高中那会儿，我妈带我去南宁游乐场，我看到了蹦极，特别想去玩下，第一次体验

A13:《阿甘正传》这部电影给我的启发太大了

案例中的大摆锤，蹦极，电影，书本等这种有稳定的设备，有规则的运行方式，形式比较固定，且可以重复发生。这些固定情境表达出来的方式，内容，具体步骤都是明确的。

我们发现这种固定的情境能促进被访谈者个人知识的觉知，一般都是发生在第一次接触到，第一次认识到，对个人来讲是比较新的东西，我们访谈的时候发现在固定情境产生的极端感知，个人之后就不再去，比如 A1 他就强烈表示：这个东西知道就好了，我绝对不会去玩第二次，A6 也表示，他不再去玩蹦极。但是他们都会表示愿意推荐别人去玩，去感受不一样的感觉，进而促进他们对生命的认知。但是对个人感触很深的中性启发，访谈者则表示愿意再去感受一次，比如访谈中一位老师就强烈推荐《阿甘正传》这部电影，他觉得这部电影

给他的启发很大，让他学会的做人，做事，是他生活中的向导，他说：每看一次《阿甘正传》他的感触都会有不同，都会让他觉得充满了力量。但是需要特别说明的，其实他们再第二次接触固定情境时只是对原有情境的更加多角度的思考，对他们个人而言也是新的东西，比如当问及第多次看《阿甘正传》后的感受时，被采访者明确表示：其实是第一遍看有些忽略的细节，通过多次看，多角度看，感触就更加不一样了，甚至是更加深刻了，别有洞天。

访谈中问及他们为什么不去再玩，他们给出的答案是，他们坚信再玩一次感觉还是一样的，而且这种感觉不好，不愿意尝试，但是也都表示这种是很有必要的，能让人思考生命，珍惜现在幸福生活。因此，从采访者的角度我们发现，似乎这种固定的情境比较稳定，具有能重复产生首次觉知到的隐性知识的功能。

6.2.2 变动的情境

A6: 像平时一样在医院陪我妈值班，只是有个爷爷给我了红苹果，然后这个人死了.....

A20:在 711 买矿泉水，但是服务员竟然给了个长长的吸管，还套个塑料袋，太娘了.....

A12:有一次，我姐姐又开始打骂我，说了句侮辱的话，“小的活该被针锋相对”这句话整，整好我分不清大于号小于号.....

A17:我从小就喜欢排序，在混乱的场面中理出头绪，有一次整好我妻子坐的地方有个无花果树.....

A3: 我在急诊打针，这里面都是病人，医生很有限.....

示例中的在医院值班，在家里被姐姐打，在急诊科室打针，在工作场合，在教室等，这种情境就是自然真实的生活，按时间顺序进行，随着时间，人物的变动而变动，具有变动性，我们可以看出，这种变动的情境随时都在发生，很多访谈者讲到的故事情节都是相对变动的情境。

比如 A18 说他的一位高校教师上课幽默风趣，得到同学们的好评，他自己也获得了各种优质课的奖励，他讲到对他促动最大的事情时说到自己的高中数学老师：这位老师上课讲话非常幽默，东拉西扯，讲了很多废话后，总是在关键时候点破点，大家都喜欢他的课，就连数学不好的他也爱这位老师（表示之前从来没喜欢过拿个数学老师），这位老师喜欢叫人名字不带姓氏，总是省略掉姓氏，喊昵称。虽然他数学不好，但是他说：上管生搬硬的课程太久的我，突然意识到原来课程还可以这样上，当他叫我明明的那一刻，我意识到了现在

我毕生都要做好的上课技巧，我觉得他对我的影响的对一些情境发生反应，就像这位老师一样，他选择注意老师上课时点名时候的状态，老师当时叫他明明，虽然他自己并没有回答对题目，但是这个情境却让他觉知到以前未曾意识到的隐性知识，对于被采访者来说就具备了特殊意义，在例如 A8 他在医院陪妈妈值班，一个病人给他一个苹果，这也很正常，然而就是在不久这位病人的离世这样的事实导致了这个情境的特殊性，被采访者在这样的情境下觉知到了之前没有意识到的隐性知识。

这种动态的情境发生在身边，只要时间在发展，情境随时随地都在发生，这主要看个人是如何选择的，这种动态的情境主要体现在他的变化上，不确定性，具有不可控的特点，因为没有哪个采访者能预料到下个情境里会发生什么，会遇到什么样的事件。

通过访谈数据的整理，我们发现，个人在隐性知识觉知过程中有大致两种状态，一种是脑海中有些零星的准备，或者有先前发生的条件；一种是完全没有准备状态，事情发生的非常突然，具体示例如下：

6.2.3 个人无准备的状态

A6：我完全没有想到，怎么会发生这样的事，毫无准备。

A2：我不知道怎么回事，没心理准备。

A1：天啊，这种感觉，我不知道人还有这种感觉，太可怕了！！

A16：要死了，要死了，被拉回！要死了，要死了，又被拉回！吓死了！

个人隐性知识觉知过程中在个人无准备状态是被动的，这个时候情境起到主要作用，比如大摆锤，对于个人来说，这种体验就是无准备状态，个人首次体验到。他完全不知道自己竟然还有这种感觉。从访谈中我们发现，个人在这种情境中是被动的，她脑海中一方面没有关于大摆锤，蹦极这种游戏产生的感觉积累，也完全不知道自己置身其中将会是什么样的，这时的个人是毫无准备的，完全处于不知情状态。

6.2.4 个人有准备的状态

A12：我学习成绩还好，但是我偏科，我数学很不好，主要是从小学二年级开始的，我记得我对数学第一个不明白的点就是大于号和小于号，我不认识，当数字出现时，我懂该朝哪个方向，但是后来我姐姐打我的时候说了一句话，彻底帮助了我。那天我刚刚数学考试结束，我发现比较的那题共 10 分，我只考了 2 分，我回到家我已经不知道为了什么事情，我姐姐开始打我，我像平时那

样被她打哭了，哭了我姐姐也没有善罢甘休，而是继续骂我，我听到了一句话，而且只听到了那一句：你活该被打，你知道妈，小的活该被针锋相对！我立马想到了我的大于号，小于号，原来只要时小的，针尖就是对着的那个，以后我的这类题目都是满分。

通过访谈我们发现来访者头脑中先前的经验积累很重要，或者先验条件，比如 A12，他在觉知到大于号小于号的秘诀之前，因为已经一直在上数学课，而自己考试总是搞不明白大于号小于号的困惑？这里的个人准备状态就是指他的关于大于号小于号的困惑，问题等。

A1：我觉得我绝对不会玩第二次了，太可怕了，不过我倒是愿意其他没有尝试过的个人去试一试，也许可以有利于他们对人生的感悟。

A2：这种还是不要去玩了，因为你再玩都是一样的感觉啊，再说我也不想去作死。

从 A1，A2 我们可以看出，他们已经有了关于高空坠落和大摆锤的经验和准备，这种状态也是个人有准备的状态。因此我们认为个人有准备的状态是一种个人的先决条件，或者先前经验，也可以是相关的思想准备状态。

综上所述我们可以将个人灵感阶段的情境分为固定情境和动态情境，个人状态分为有准备状态和无准备状态，对于个人来说情境可以分为熟悉的情境和陌生的情境。其中固定的情境主要指有边界，相对固定，可以人为重复发生的情境，比如大摆锤，蹦极，30 米高空坠落，电影，书本等；动态的情境主要指随时间推移而变动的自然发生的情境，不会重复发生，例如个人在医院，急诊科室，在家，在工作场合等生活和人际交往的情境。个人有准备的状态主要指个人有先前的认识，有发生的先决条件，比如个人了解的，经历过的背景知识，问题意识，思考等准备。个人无准备状态主要指个人在获得灵感前个人大脑没有储备条件，无先前准备，对个人来说，当前的情境是第一次接触，情境因素都是崭新的，属于首次体验。

6.3 个人灵感阶段隐性知识产生原因分析

通过研究发现，个人灵感阶段个人隐性知识的产生是个人和情境的交互作用下产生的，个人和情境的交互作用影响个人灵感的产生，在不同的情境状态，不同的个人准备状态下，个人灵感产生的条件不同，为了更好的展现他们的关系，本研究以个人准备状态为很横坐标，以情境的动态和静态为纵坐标，划分为四个象限区，具体如图 6.1：

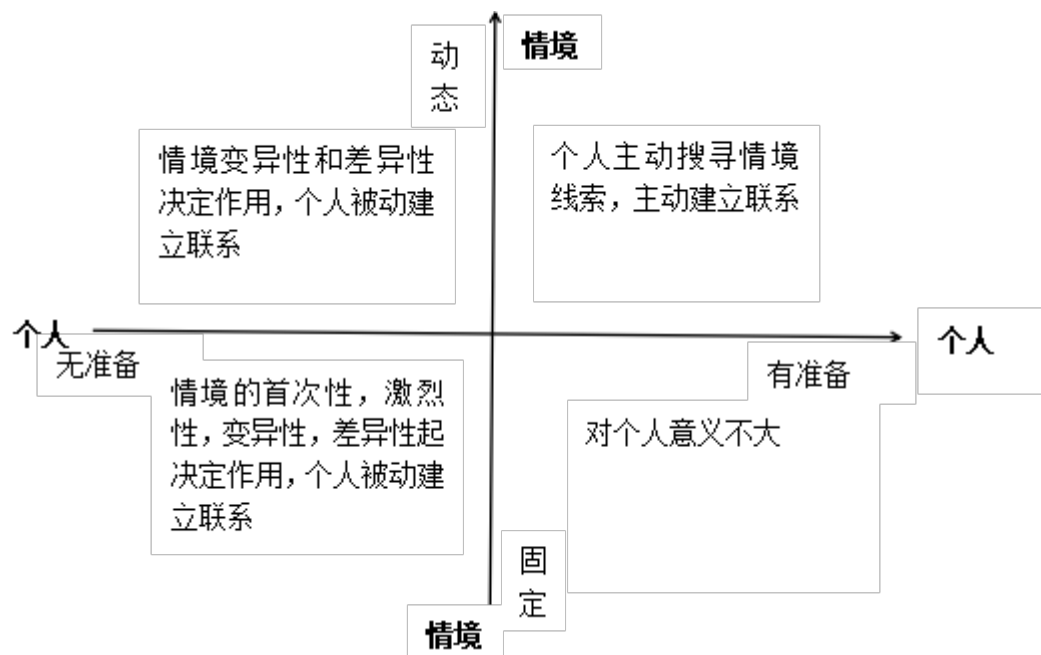


图 6.1 个人和情境交互作用

来源：作者根据研究结果整理

6.3.1 当个人处于无准备状态且在动态情境中时个人灵感的产生状况

比如 A6，对他来说环境是动态的生活情境，陪妈妈在医院值夜班，个人完全无准备，这时候情境中发生了意外事件，给他苹果的那个爷爷去世了。

A6：关键是那个爷爷死了，多突然啊，像是挨雷劈了，完全没想到哇！我还吃了他的苹果，感觉和死亡擦肩而过。我觉得死亡离自己那么近，我震住了。

A6：我像平时一样吃过晚饭，18 点和妈妈一起去医院，她值班，我做作业，然后就在她们值班室睡觉了。妈妈是一名护士，她上班的时候总是特别忙，我写完作业后就觉得无聊，看不到她就有些紧张，我总是在住院部的门口跑来跑去，找妈妈。我刚刚到一个病房门户，伸头过去，一个爷爷就说，“找妈妈哇，她刚刚从这里走，真乖！爷爷给你个大苹果，”我接过苹果飞快的走到门口，记得妈妈说了谢谢的话，我那时很小，拿着苹果就吃了，觉得很开心。第二天刚醒，我妈妈就说：“宝儿，你知道吗？昨天给你苹果的那个爷爷，死了！”我当时震惊极了，坐在那里一动不动，我觉得死亡好近，好怕！！如下图，A6 关于生命脆弱想法产生的过程图 6.2：

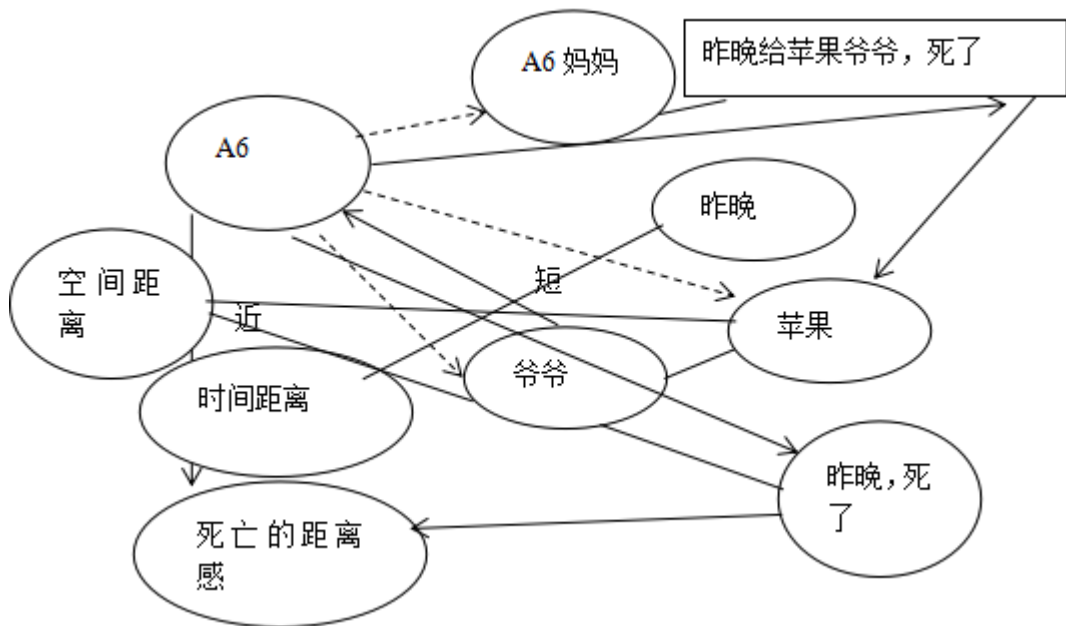


图 6.2 A6 灵感产生过程图

来源：作者根据 A6 采访结果整理

我们可以看出 A6 完全被情境中的事件所触动，在他看来一切都是那么突然，这种意外式的感觉，让他产生了和死亡擦肩而过的感觉，分析下事件我们发现，主要是对他来说事情比较突然且和他有关联，这种关联主要体现在，他曾经和这位爷爷接触，而且这种接触发生时间很近就在昨晚，除了时间上的近，这位爷爷也给他关系比较近的心理感悟，因为这位爷爷给他一个苹果吃。

对于 A6 来说这种意外性和突然性冲击了他内在的思维准备状态毫无准备性，事件发生的时间距离较短，空间距离又较近，如上图所示，因此个人容易获得灵感。其他案例同样具备这样的逻辑联系，如：

A4：已经一个月没有去红薯窖了，那天我像平时一样去挖红薯，只是没有想到，侧门竟然没有密封，没想到侧门旁边的红薯已经发芽，个个长得粗壮，有力。

对于 A4 来说他是没有准备的状态，而且当时的情境是动态的，我们看一看在这个过程中发生了意外事件，他疏忽了侧门，并且这个意外引起了红薯发芽这一事实，红薯朝着侧门所在的缝隙吸取阳光和水分，竟然长的非常好，在他看来如此恶劣的环境，而红薯却长出强大的模样。

A18:像平时一样我坐在教室发呆，这时候听见有人叫“海海”，啥玩意？和我没有关系，我完全不知道啥情况，然后一推同学的目光指向了我，原来在

叫我，天啊，受宠若惊哇！

同样，A18 在无准备的变动的课堂情境下，他完全没有意识到老师竟然会叫一个差生昵称，以至于叫他海海之后，他也觉得这事情和他没有关系，然而当同学们都一致看向他的时候，他才意识到老师在叫他。在老师接二连三叫他汪汪，明明的时候他感觉非常的棒，他觉得昵称的力量。

A3：在急诊一楼，我去打针，护士刚刚给我打上吊针，这时候就听到有人叫护士过去，推着那种床，似乎有什么紧急事情发生了，然后听到了哭喊声，救命，应该是！我伸出头，天啊，我看到了好惨，好惨的一幕，我再也忘不掉，生命真的好脆弱！

A3 也是在个人无准备的情境下，对他来说是通过感官的听之后，去看的那一幕让他触目惊心，情境场面比较惨不忍睹，发生的比较突然。

综上，通过访谈结果，我们可以看到在个人无准备且环境是相对变动的情境下，个人灵感的产生是被动的，情境的突发性，意外性，起到了决定作用。似乎情境因素越突然，事情越意外，越猛烈，越能促进个人隐性知识的灵感的产生。此时情境的作用力大于个人的能动力，情境是不可控的、突发的，它在个人灵感的获得中起到核心作用。

6.3.2 当个人处于无准备状态且在固定情境中时个人灵感的产生状况

A18 是一名大学教授，他教学风格迥异，得到学生和领导老师的好评，他给自己的教学风格命名为昵称课堂，当问他这种昵称课堂的灵感时怎么来的，他讲述了自己的经历：

我其实在高中的时候成绩很不好，尤其是数学很偏科，我经常是不听课的，老师几乎也不管差生，只要不影响别的同学上课，睡觉都可以，但是我们这个数学老师很不一样，他总是叫学生昵称，所有的学生都唏嘘，但是好像又很喜欢，有一次老师叫我昵称“海海”，“明明”，“汪汪”因为我叫汪明海，他一节课点了我三次名字却三个不重样，学生们都笑了，但是我感觉非常的好，好温暖，觉得很有爱，如果老师都像他那样的话，班上肯定没有差生了，这种温暖的感觉让我告诉自己，昵称的力量真是大啊！如图 6.3：

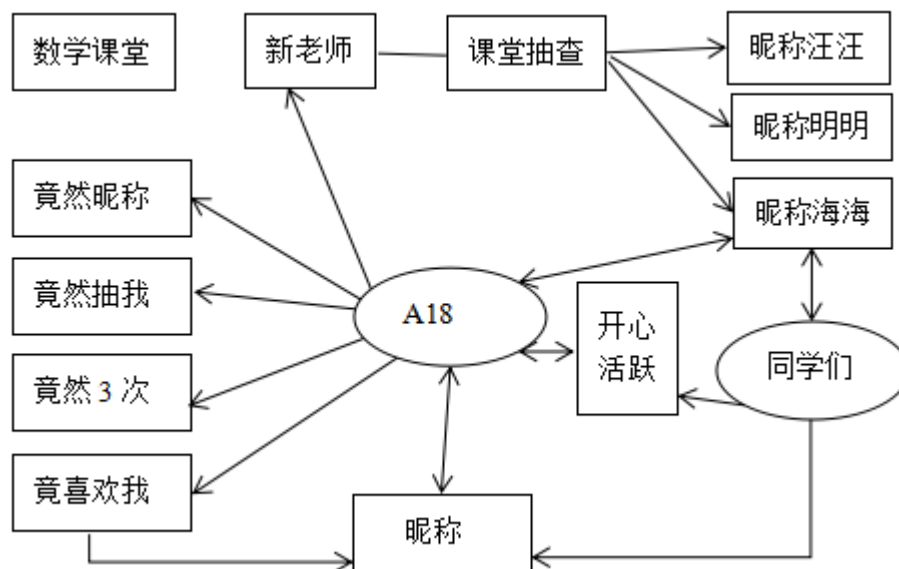


图 6.3 A18 灵感产生过程示意图

来源：作者根据研究结果整理

从 A18 的描绘可以看出，像平时上一节数学课一样的课堂是相对固定的情境，他也像往常一样的状态来上课，对于新想法来说，他是处于未准备的状态，而此时发生了一件和往常不一样的事情，来了一个新的数学老师临时代课，他被老师抽了三次，而且每一次都是不一样的昵称，这让他感受到昵称在课堂上的作用，他觉得昵称带来的体验很好，于是他有了一个新的想法：类似于昵称给人的感觉真好。再如其他案例：

A1:就是那一跳，在跳的过程中速度很快，像跳楼，完全没有飞翔的感觉，就是快速下落，很快，像是西瓜往下摔，如果没有安全绳子，我就想那西瓜一样被摔个稀巴烂。

对 A1 来说从 30 米高空下落的情境是比较固定的，而且自己也从没体验过，是属于在个人无准备状态固定情境中发生的，他认为自己之所以会产生这种感觉是因为从高空下落的过程中速度比较快，情境比较极端，激烈，促发自己身体发生极端的感受。似乎在这种越是激烈，越是极端，个人产生的身体感受越强烈，就越能觉知到之前未曾知晓的感受和技巧。类似的 A3 也这样说：

A3:这种感觉主要是大摆锤的原因吧，没有大摆锤应该就没有这种感觉。大摆锤主要是运动非常激烈，就是他那个从上到小很猛，速度很快。还有就是各种旋转，人的身体一般是直立的，加上这么猛烈的搞法就产生了这种想死的感

觉。

在个人无准备的相对固定的情境下，个人灵感阶段的隐性知识的产生是被动的，就像 A1 所说的那样：“然后像被激发了一样，我想证明我自己并不怕，但是我觉得这不是我能控制的了的，我的腿好像已经不听使唤了。”

此时固定情境中增加新颖的，意想不到的因素时，往往能产生新的想法，而且固定情境的首次性，猛烈冲击性也有助于个人隐性知识的产生。综上，在访谈中，本研究发现个人无准备的个人情境下，无论情境是变动的还是固定的，个人隐性知识的觉知是相对被动的，这时情境因素越是突然，意外，猛烈，极端，爆炸越能促进个人隐性知识的觉知。此时情境力量大于个人的主观能动性，在个人灵感产生过程中情境因素起到了关键决定作用。

6.3.3 当个人处于有准备状态且动态情境中个人灵感的产生状况

当个人有一定的准备就意味着个人经历过和该隐性知识相关的些线索，这种相关只对隐性知识产生者有意义，很大程度上是建立起的相关问题，相关联系。如：

A12:是啊，我主要是一直有大于号小于号的疑惑，而且那天刚刚考完数学试，大于号小于号的比较那题有 10 分，结果我只得了 2 分，感觉这个问题已经困惑到我了，因为和这个有关的数学题我一般是不做的，直接乱答。

对于 A12 来说他上午考试遇到了一些关于大于号和小于号考试的疑问，他刚刚经历的这些对他后来在和姐姐的一次吵架中意识到数字的概念来说就是一种准备状态，而他回家被姐姐打骂以及姐姐骂人的话语则是动态的情境体现，个人头脑中有些他自己理解的线索和依据，如下图 6.4 所示：

A12 将自己头脑中的问题大于号和小于号区别是什么？和姐姐骂人“小的活该被针锋相对”建立起了联系，大于号小于号有比较的意思，这句话同样也蕴含了比较，同时有大小，同时有针锋的样子，因此他将这两个相结合，产生了新的想法。因此可以发现，情境中相同要素和自己大脑中准备状态越靠近，越相同，越能引起个体产生新的想法。个人准备元素和情境中的元素越相近，灵感越容易产生。同样的案例如下：

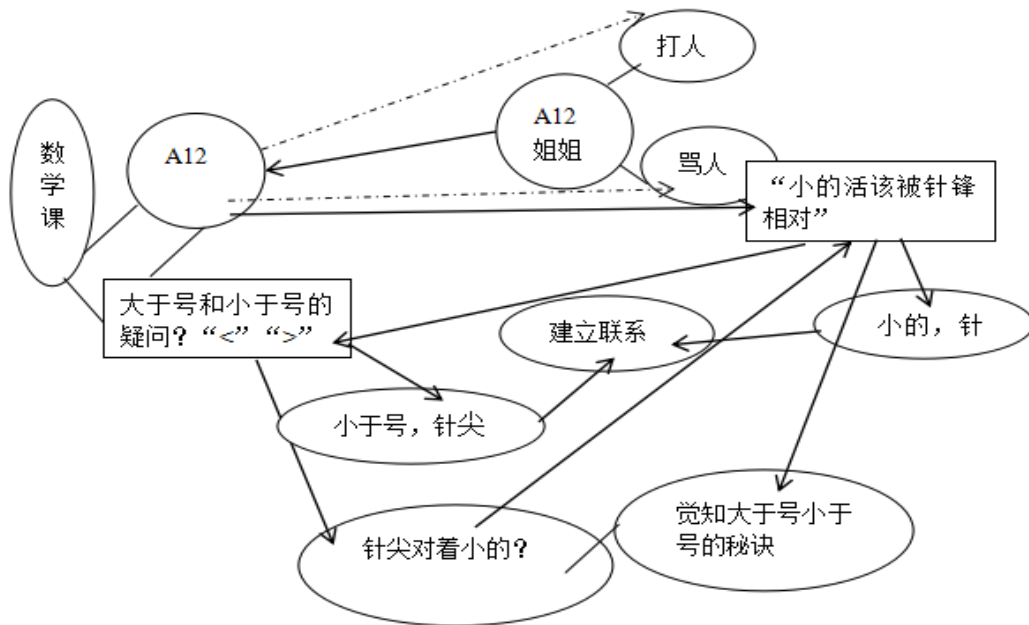


图 6.4 A12 个人灵感产生过程示意图

来源：作者根据研究结果整理

A17:我从小就有个排序的习惯，我喜欢把混乱无章的东西进行组合，生成处不一样的东西，所以就算和老婆吃饭，看到这些零碎的东西，我还是习惯性的进行排序我啊，什么的，乱尝试，所以就想着把无花果树通过视线和角度的移动变成妻子头上的头发，其实挺好玩。

对于A12、A17产生灵感的情境式动态的，而且对来说他们在产生灵感之前有一定的思想准备，包括脑海中的困惑，迷茫，想法，我们发现当个人有准备时，个人对灵感的获得是主动的，比如 A12 的大于号和小于号的问题，A17 从小就有个排序的习惯，他喜欢把混乱无章的东西进行组合，生成处不一样的东西，这些都是个人思想上的准备，在遇到合适的情境要素时，更容易发挥主观能动性，比如 A12 就在姐姐打骂自己的一句话中觉悟到大于号小于号的秘诀，A17 在和妻子的一次用餐时发现了无花果树可以种在头上的创意，他们主动和情境中的相关因素建立联系。

似乎个人头脑中的想法，思维习惯，问题，冲突在情境中会主动筛选需求因素，主动和情境中的因素建立联系，主动进行加工创造。在有准备的动态情境下，个体是主动搜寻情境信息，进行加工的。个人准备状态和情境因素的相

似程度越高越容易产生，比如 A12 描述自己之所以发现大于号小于号的秘诀的灵感，主要得益于他姐姐说小的活该被针锋相对，这里面有个“小”，有个“针锋相对”，而大于号小于号符号，也有个针锋朝向的问题，就是针尖朝向哪边，而且也有大小的问题。而 A17 则是可以看将平时做的事情，进行了迁移，通过挪动身体让物体和物体重合，排列出符合逻辑的创意，同样是物体的各种组合，同样是视线的各种调节，可以得出个人的准备状况和情境中因素的匹配是个人灵感获得的关键。

在个人有准备的情况下，情境中的因素和个人准备情况的匹配程度越高越有利于灵感的获得。需要强调的是，个人灵感的获得不再是被动的，而是个主动建立联系的过程，个人起到了决定作用。

6.3.4 在个人有准备状态下固定情境下个人灵感的产生状况

A1: 我觉得我绝对不会玩第二次了，太可怕了，不过我倒是愿意其他没有尝试过的个人去试一试，也许可以有利于他们对人生的感悟。

A2: 这种还是不要去玩了，因为你再玩都是一样的感觉啊，再说我也不想去作死。

A18: 我希望这位数学老师能一直教我，挺喜欢他的，那个学期我的数学成绩提高很多。

需要指出的是，当个人已经有准备，情境是相对固定的时候，个人大多时候坚信这种感悟会一直存在，也即是个人获得的想法、灵感在这样的情境下是相同的，人们往往认为熟悉的情境不再有任何新鲜的东西，也往往会忽略自己熟悉的情境因素。因此对于玩乐的 A1, A2 来说他们坚信这种生命脆弱的感觉再下一次玩的生活仍然是相同的，因为这种感觉带来的体验是负性的，也因此不愿意再玩一次，比如 A1、A2 他们玩过一次大摆锤，蹦极和 30 米高空坠落后，问他们还要不要再玩的时候，他们都说不愿意再玩了。但是比较有趣的是，他们都愿意鼓励那些从未玩过的人去玩，可见对于在个人有准备的状态，又比较固定的情境来说灵感的产生更需要的是首次性，初次体验性。

综上，我们可以得出，个人灵感的获得是个人和情境的交互作用下产生的，个人在不同的准备状态和情境的不同状态可以产生灵感，其中当个人无准备状态式，在固定情境下，激烈，猛烈的情景要素更能促进个人灵感的产生；在动态的情境下，意外性，突发性更能促进个人灵感的产生；需要指出的是在个人无准备的状态下，无论式固定还是变动的情境，个人在灵感的获得过程中是被动的角色，情境力量大于个人主观能动性。而当个人有准备的状态下，无论是

固定的或者变动的情境中，个人都会主动搜寻情境因素中有关线索，个人在灵感的获得上是主动的过程，灵感的获得取决于个人的准备状态和情境中相同因素的匹配程度，匹配程度越高，越有利于获得灵感；在个人有准备的状态下，固定的情境变得没有太多意义，已经体验过，已经熟悉的情境下个人往往觉得不会有新的发现和感悟，对于固定情景来说首次体验性很重要。

6.4 情境在个人灵感产生过程中的作用

个人使得辅助物和他的注意中心相关联，而此时的情境就是提供诸细节、线索的容器作用。在情境这个大容器里面，提供了可以被捕捉的所有细节和线索，他为灵感的获得提供物质支撑。案例展示如下：

A1:我觉得大摆锤就是一个手段，它造成了我的觉知，可以说没有大摆锤就没有我刻骨铭心的觉悟。大摆锤给你提供了觉知到这种感觉的可能，你只要感觉正常，我觉得都能感受到这种感觉，但是这种感觉是不是能给你带来生命意义的思考，那就要看个人了。比如有些人玩了大摆锤，也感受到这种感觉了，但是他却觉得很好，还要去玩跳伞，以追求比大摆锤更刺激的感觉。但是我却不同，我想到了自己的生活，我怕这种感觉，我怕死！

A12:我现在见到我姐姐，就会开玩笑，要不是你打我并骂我，我也不会辣么快就学会了对大于号小于号的秘密，也不会有我今天的成就。所以多亏你经常打我骂我喽！

A15:要不是去泰国，我不会知道中国的好！是去了泰国看到了那些不一样，我才觉得自己拥有的是好的。

A6:我觉得正是那个情境产生了我的认知，要不是当时那个爷爷给了我苹果并且不久就死了，不然我不可能意识到这么深刻的道理。这个情境像是个孵化器，你知道吗？就是那种熔炉，可以产生这种东西，我觉得是别人的话也一样，都会有这种东西产生，看这个人抓住没有吧，关注点不一样也许不一样！

A1 将认为情境是为自己提供了认知的可能，是个造成他那种感觉的生产器，认为其他人通过大摆锤这个固定的情境也可以产生这种感觉，只是当事人对感觉的认识会有不同，这主要取决于参与大摆锤游戏的人；A12 认为姐姐打自己的情境是催化剂，打他的情景包含很多东西，但是他认为情境中的姐姐的那一句话对他是有意义的，他只是抓住情境中众多东西的一句话而已；A15 认为这种不一样的情境让自己感悟到了差异，去泰国这个情境就是决定因素；A16 认为在这个情境中发生的这件事的连贯性，这个情景事件是产生器。通过分析，

我们发现，情境在对被采访者来说是个开放的时间空间体，里面包含众多因素，是隐性知识产生的生产器，助推剂，或者是孵化器，需要指出的是情境为灵感的产生提供可能，是一种客观的存在，个体通过客观来实现主观的获得。

6.5 个人在灵感产生中的作用

灵感是个人隐性知识的初级阶段，我们看到个人在灵感获得中起着受体作用，是灵感赖以生存的物质载体，没有个人也就没有所谓的灵感，也即是隐性知识的基本结构要求不能没有认识者的参与。波兰尼将三者的关系想象成一个三维组合，且由某人即认识者所控制，认识者把诸细节、线索作为辅助物整合进目标对象，在辅助觉知和集中意识之间建立起一种 From-To 的动态关系，个人使得辅助物和他的注意中心相关联，而此时的情境就是提供诸细节、线索的容器，至于在容器中是主动把握，还是被情境控制，这主要取决于个人的准备状态。但是，不论情境如何变换，其最终需要需要投射在个人的觉悟上，灵感是情境作用于个体后的产物。

6.5.1 主动性

(1) 个体主动建立情境联系

研究发现被采访者和情境中的人或者事物，事件都建立了直接或者间接的联系，访谈者 A1 表示自己之前没有玩过大摆锤，虽然道听途说过，但并没有实质性的联系，直到他自己真正去玩他才真正和大摆锤建立了联系。A18 表示，我自己从来上数学课都是不听课的，成绩差坐最后一排，老师说了，只要不影响别人学习，睡觉都可以。也就是说虽然 A18 每天都在上数学课，但是这种课堂对他来说并没有意义。他后来说：直到，陈老师叫我明明，一切都改变了，我开始注意到这个老师，开始喜欢上数学课，虽然听不懂，但是觉得这一切都和自己有关系了。A12 说：我姐姐打我是常有的事情，也没有什么可说的，只是她说的那句话和我想的问题有了关系，我才觉得这件事对我来说是有意义的。A6 说：我之所以觉得不一样是因为给我苹果的那个人死了，觉得和这个死人之间有关系，而且因为时间很短，觉得关系很近，好像死亡离自己也只有 2 个小时的距离。

在采访的 20 位被采访者中，他们都有意无意的指出自己和情境中的哪个点发生了真正意义上的联系，似乎建立实质性的联系是他们感知到隐性知识的必经之路。这种实质性的联系，多指的是当事人真正理解的联系，是有意义的，

是符合逻辑的，且是重要的。直接的联系一般指的是亲身参与，亲自实践；间接的联系一般指当事人没有亲身实践但是思想上的联系。

（2）个体主动参与情境中

在访谈的案例中，我们发现所有的被采访者都参与（身体参与或者思想参与）到建立的情境联系中了。通常在建立了有意义的联系之后，我们发现所有的被采访者都有真正的参与到这一联系中，就好比第一点我们列举的被访谈者的例子，无论是 A1、A8、A12 还是 A18，他们都在这个联系中处于亲自参与的角色，这主要发生在动态的情境中，然而我们还发现一些采访案例，被采访者几乎不用亲自去参与，通过电影，视频也可以达到建立联系，并且让自己参与到这种联系中去，这种参与往往是相对固定的情境。例如：

A9：我学习瑜伽主要是在视频中学的，看到他们的示范动作，我觉得也不是很难，就照着去做，然后真的发现可以减肥，我彻底认可了这种运动，简单又方便。

A13：《阿甘正传》这部电影对我的人生起了重要的引导作用，我看到的是，我并不笨蛋，我没必要自卑，我一定可以成功。人一定不要太精明，难得糊涂。

A16：蹦极真是非常刺激，现在只要看到有人要去做，我就汗毛直立，这种要死的感觉知道就好，绝不会去玩第二次了！但是我强烈建议那种不懂珍惜生命，为非作歹的人去玩一下，也许会改变他们对生命的看法。哦，或者给那些劳改犯去感受！

从这些案例我们可以发现这种参与并不一定是亲自在场的，可以通过看到，听到，或者旁观到，但是需要说明的是，无论是听到，看到或者旁观到，个人都需要在建立了联系的基础上进行的，这种参与可以是在联系中的亲身实践参与，也可以是直接跳过亲身实践，自我思想参与，无论是思想上的参与或者是身体上的参与，似乎最终都是是思想上的改变和觉知。

6.5.2 被动性

波兰尼将三者的关系想象成一个三维组合，且由某人即认识者所控制，认识者把诸细节、线索作为辅助物整合进目标对象，在辅助觉知和焦点觉知之间建立起一种 From—To 的动态关系，个人使得辅助物和他的注意中心相关联，而此时的情境就是提供诸细节、线索的容器，至于在容器中是主动把握，还是被情境控制，这主要取决于个人的准备状态。如前文所论证，当个人处于无准备状态，而情境足够激烈，意外，突然时，个人灵感的获得主要是被动的获得，

并不是主动搜寻的结果，需要指出的是，个人灵感阶段的被动性，主要体现在知识获得的方式，被不是否认个体的主动性，不论情境如何变换，其最终需要需要投射在个人的觉悟上。

综上，我们通过解释现象分析和叙事分析的主题分析方法，通过情境事件法，原始转录，主题选择，主题分析。认为灵感阶段的个人隐性知识是在个人和情境交互作用下产生的，个人在不同的准备状态和情境的不同状态可以产生灵感，其中当个人无准备状态式，在固定情境下，激烈，猛烈的情景要素更能促进个人灵感的产生；在动态的情境下，意外性，突发性更能促进个人灵感的产生；需要指出的式在个人无准备的状态下，无论式固定还是变动的情境，个人在灵感的获得过程中式被动的角色，情境力量大于个人主观能动性。在个人有准备的状态下，在变动的情境下，个人主动搜寻情境因素中 useful 线索，个人在灵感的获得上是主动的过程，灵感的获得取决于个人的准备状态和情境中相同因素的匹配程度，匹配程度越高，越有利于获得灵感；在个人有准备的状态下，固定的情境变得没有太多意义，已经体验过，已经熟悉的情境个人往往不愿意再去体会，对于固定情景来说首次体验性很重要。

6.6 本章小结

本章通过解释现象分析了个人隐性知识初级阶段灵感阶段隐性知识的状态，以及灵感阶段个人隐性知识产生相关影响因素，以及灵感阶段隐性知识产生过程原因分析。并对个人隐性知识形成因素情境和个人准备状态进行了详细划分和研究，指出觉知到的个人隐性知识最初阶段的灵感是个人与环境相互作用产生的，情境为个人灵感的获得提供可能，个人是灵感获得的受体，个人在灵感中发挥建立联系，参与情境的作用。灵感阶段的个人隐性知识人是一种顿悟，领悟，感想和创意等，灵感是初始状态的个人隐性知识，是个人和情境相互作用形成的短暂的，非结构性的，新颖的初始概念，是萌芽状态的隐性知识。

第七章 个人隐性知识的建构阶段

通过前面两章的论述，可以得知，觉知到的个人隐性知识最初只是个人无意间的零星的感想，领悟或者想法，这些想法在以后的社会实践中并没有消失，而是经过个人不断的建构，一步一步成为系统的隐性知识体系，本研究将这一过程称为个人隐性知识的建构阶段。另言之，个人隐性知识的建构阶段主要指个人将产生的零星的灵感纳入理解范围，主要包括对产生灵感的理解以及个人在社会实践中对相关灵感的整合与发展，个人通过建立联系，分析与综合，规划，验证一方面进行单个灵感的理解，一方面进行相关灵感的整合与发展，是个不断增殖生长的过程。换句话说，如果灵感阶段是隐性知识初始概念的产生，那么建构阶段则是隐性知识之间命题关系的产生，通过命题关系的发展壮大最后形成了围绕某一工作技能的个人头脑中隐性知识的复杂图式结构。

7.1 个人隐性知识的建构过程

在进一步的访谈中我们发现个人最初状态的萌芽状态的隐性知识在后来的生活，工作中不断发生变化，从最初的一个概念发展到彼此相互联系的系统性的图式。例如：A19是个辅导员管理高手，收下500多为学生管理的井然有序，多次被评为最佳辅导员荣誉称号，下面是A19管理方面隐性的建构片段节选：

2013年的时候我的贵人也是一位领导，他告诉我具备较好的管理能力，希望我能来辅导员的岗位，我意识到原来我一直都拥有具管理的能力，小时候我是孩子王，村上经常三三两两孩子都来我家里找我玩，后来比较多的是有十多个孩子每天都按时来找我一起去上学。整个5年小学，和这帮小朋友和睦相处了5年，协调能力很重要。小学毕业后我考上了县城一所重点高中，第一次来到县城这里集聚了各个县城的优秀学生，但是我好像也不胆怯，我想当个班长，组长，但是我的成绩并不好，但是我胆大自己最后当了副班长和团支书，我听到大家说话，我就会站起来说请大家安静，但是我当时第一觉得怕大家不听话，这个是我以前我从来没有担心的地方，渐渐地发现光靠说大家安静是没有用的，还应该敢于站起来，在班里面走一圈，以示权威，这样刚开始还好，但是后面发现如果拿个本子假装记下来点什么，效果就更好！整个初中得出的重点是，在管理不光要考虑自己，还要观察别人的接收能力。后来读大学，我仍然是班上的团支书，我组织活动的时候自己很忙，很努力的在做细节，后来一位同学说，团支书，你干嘛要自己做啊，你告诉我们怎么做，指导大家做即可，你看

一个班 80 位同学都在那里乱糟糟的，我突然觉得他说的对极了，后来组织者要有格局，能分配具体的细节给具体的人，不能让大家闲坐着，自己作为领导却很忙。因为年级有另一位团支部书记，他领导了三下乡活动，我说想参加，他第一反应是你参加可以，但是有一点希望你不要抱怨，原来我是这样的班干部，我发现一个问题，当老师布置任务时，我总是会第一时间说不行吧，先把难处说出来，后来意识到我这是在抱怨，很不好。从那以后我无论遇到谁给我布置的任务，我都会第一时间说，收到！自己私下想办法，领导想看到的是结果，并不是你有多难，或者多不想完成。走向工作岗位后，我和第一任直属上级很不好，我有时候会直接顶撞他，并直言不讳自己的不满，可以看出来他挺不瞒我的状态。我意识到说话方式很重要，千万不要把话说绝对，于是在接下来的时间里我开始锻炼我的讲话方式，在第二任领导来的时候，我很快取得领导的欢心，无论什么事情，只要安排我就接受，先不考虑困难，先评估自己能否完成，只要能完成，就给出明确的日期。在偶然一次和教学秘书聊天中，她说学院最佩服的领导是院长，因为无论大小事，只要你布置，他会立马做好，非常规范符合要求。后来我负责学院扶贫工作，要求各位领导扶贫后要完成拍照且关于拍照的说明，第一天完成，第二天布置结束后就发现院长已经把材料发给了我，看后很感触，他完全按照标准完成，且编好完成日期，这给我最大的感触是要规范而科学，当天我就整理好自己的桌面，且默不出声当天任务当天完成....

还有一个给我比较感触的是，我觉得自己担任某一职务时会有压力，睡不着觉，心很累，一次自己被领导选中当教职工党支部书记，我就开始着急，怕自己做不好。直到有一天我遇到了一个老乡，他刚刚提任副院长，我就问你这管的都是那些老师，很不好管啊，有压力没？他当时给的回复，让我彻底释放，他说，怎么叫不好管呢，怎么能说管理呢，我这是服务，当副院长之后，可以更好的服务大家，为大家把事情做的更好。有了这种思想，我变得轻松又有精力了，无论给我安排管理多少学生，我都能轻松面对，无论和谁打交道我都非常坦然，因为确实我只是想为大家服务...

在学生工作中也是，学生最关心的是学习，所以所有的工作目的是要促进他们的学习，我是教育学出身，但是我的学生面对的困难是英语，因此针对他们的难点我布置督学制，学生有夜不归宿的现象，我就去宿舍一次两次，学生普通话不好，我开会的时候故意说错让他们纠正。学生从心里面喜欢我，就愿意配合。在培养一帮班干部时，有个学生干部说发现当学生干部的学生都不一样都挺努力，还能自我控制，所以就发展出了全班学生干部的训练方式，让每

个学生都是学生干部，一个班级 50 位学生，四年下来每个人都是学生干部。整个班级四年下来零挂科，学习，生活，实践做的都很好.....

从以上案例的关键事件可以看出 A12 隐性知识的关键词是协调能力，在后来的生活，学习，以及在工作中的反馈中不断发展，这种协调能力包括对学校领导，二级学院领导，学生，自我的合理安排与运作，以关键事件为连接，可以看到 A12 的隐性知识建构过程如下：

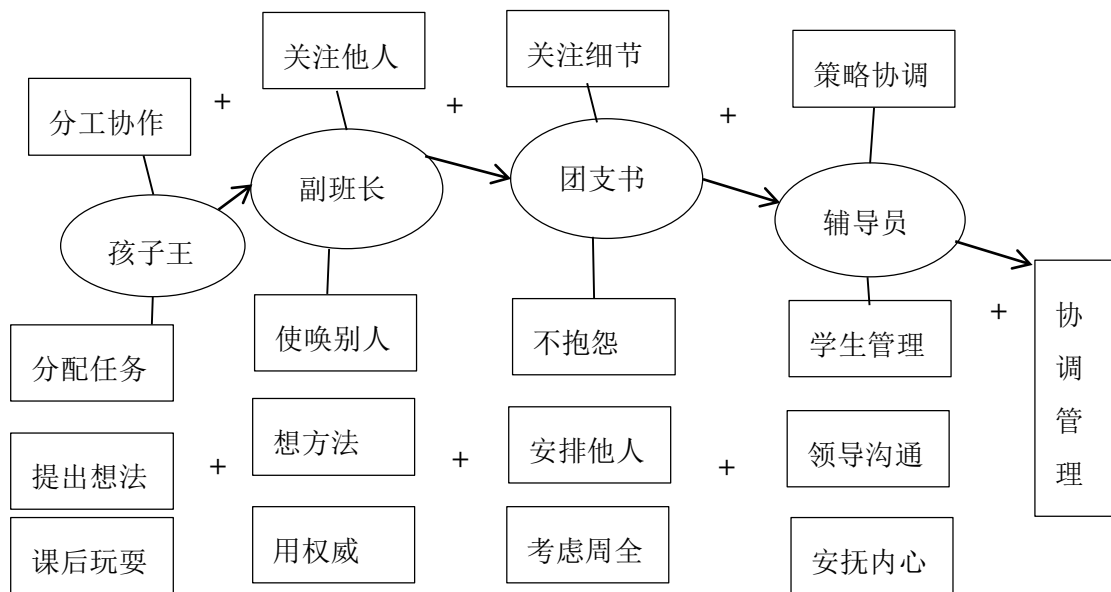


图 7.1 A19 个人隐性知识建构过程图

来源：作者根据访谈资料整理

A19 给出的关键事件中可以看出，他的目前从事的工作中出色的管理协调能力是不断发展的过程，先后经过灵感阶段的孩子王，后经过初中副班长，再到大学团支书，以及目前在辅导员工作岗位上的所作所为，每一阶段对应的关键隐性知识不同，但是都是累加发展过程，也即是每一阶段都是在上一阶段的基础上发展出来的。在孩子王阶段，他只关注自己的内心，按照自己的意愿给小朋友分配任务，提出想法，以及带领他们按照自己的想法去玩耍，因为小孩子的判断力弱，访谈对象很容易操控他们做到自己心仪德事情，比如带一波小朋友玩耍，让小朋友轮流背书包给他，但是他从来没问过这些孩子的想法。到初中以后，访谈对象当副班长后，仍然按照孩子王阶段的这种模式显然是行不通的，他发现别人并不一定会喜欢自己的方式，他管不住所有的同学，这时的问题是该怎么更好的管理纪律？在很多次尝试后他发现班主任，老师只要在班

里走来走去就可以达到想要的安静，于是他也试着做，并且发展出了边走边写，这样可以成功的借用老师们的权威达到想要的结果，在原先的协调基础上他发展了对于他人的关注。进入大学后担任团支书他又意识到安排具体可操作的工作给别人才会有自己想要的效果，同时还要注意各个细节，显然需要更多考验，比如，在组织活动时他发现自己考虑不周全，顾忌不了所有的同学，还没有注意天气预报，他又发展了关于注意细节的核心要点：在组织活动时要尽量周全，像天气这样的因素也需要认真考虑。走向工作岗位之后，作岗位后，他又发现和领导沟通是门大学问，要注意自己的讲话方式，同时要抓住自己工作的重点，想出一些好的管理策略，培养学生的自我管理能力等，随着时间的发展，他的辅导员工作的深入，关于围绕辅导员工作能力的隐性知识将不断的发展和继续完善。

通过关键事件访谈法，发现其他案例同样如此，觉知后的个人隐性知识从最初的个人在灵感状态逐渐向不断完善的隐性知识体系发展，再如 A4，他现在是一名养猪专业户，他成功的秘诀是野养，如前文所述，他觉知到自己拥有这一养殖秘诀后，回想自己最初的灵感来源时他给的关键事件是发芽的红薯，后来他又给了关键事野猫的案例，然后他将这种野性养殖用在自己家养鸡，发现很不错，后来无意间养了一头猪，发现自己养的很不错，于是决定多样几头猪，在最初的养殖中他发现很顺利，直到自己养了 5 头之后，发现猪之间会发生斗殴，甚至会出现母猪压死小猪现象，再像以前那样的大锅饭显然不合适，于是他就建了单间猪圈，然而问题是有了单间，猪没有了之前的活性，他于是建了放猪操场，给猪锻炼身体，且每次下雨的时候都赶猪出卷，为了让猪有个变动的野性，他经常给猪换猪圈，猪就精神很多。具体养猪隐性知识的建构如下图 7.2:

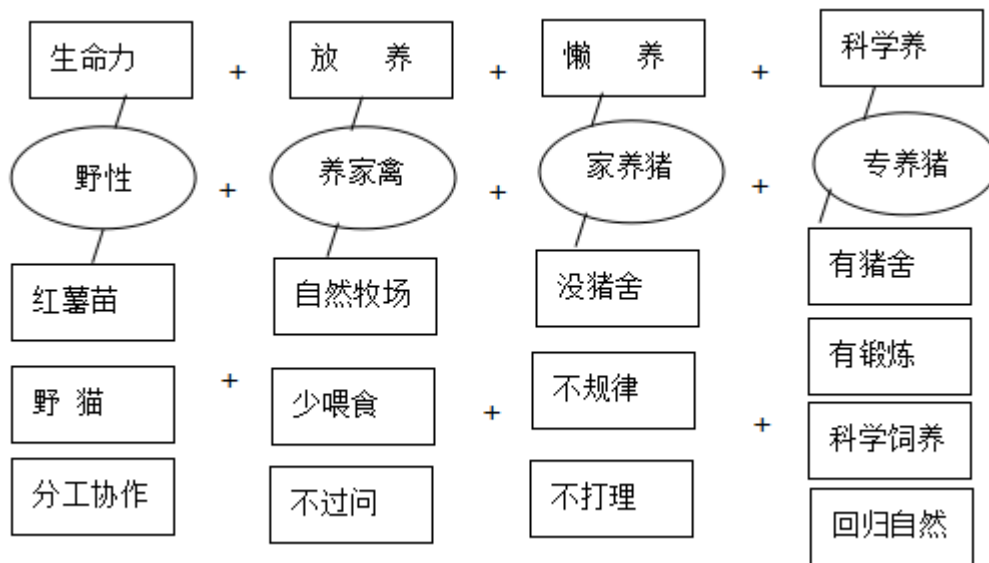


图 7.2 A4 隐性知识建构过程示意图

来源：作者根据访谈结果整理

从上图可以看出，A4 野养的养猪技能经历了不断发展的构建过程，从最初的野性的一个想法，最后运用到养家禽，以及从家养猪发展到现在的养猪专业户，隐性知识从最初的一个关于生命力的感慨发展到科学养殖肉猪户，这个发展建构的过程就是他有关科学养猪隐性知识的建构过程。

通过关键事件访谈法，访谈对象讲个人隐性知识建构过程中的关键事件进行讲述，这些关键事件代表了受访谈者隐性知识形成的关键点，在访谈的其他案例中同样可以找到类似的建构轨迹，那就是个人觉知到的隐性知识后，回忆其最初的萌芽想法（并就这个过程是如何发展的进行详尽描述），之后就觉知到的灵感在工作中进行尝试和验证，取得一定成果后，继续在工作中进行实践中和发展，直到建构出一套相对完整的系统结构化的关系体系，个人隐性知识的建构是连接过去当时，现在工作，今后发展的动态过程，具体如下图 7.3：

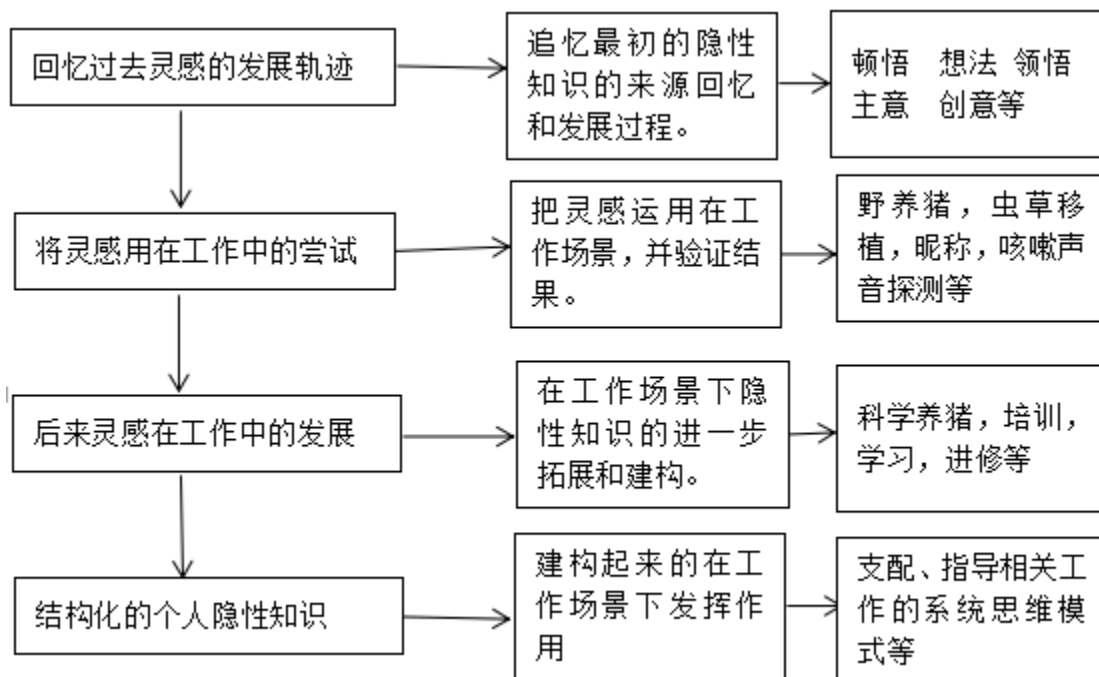


图 7.3 个人隐性知识建构过程图

来源：作者根据研究结果整理

综上，个人隐性知识的建构是个动态发展过程，是个人隐性知识从最初的灵感状态不断发展壮大，且运用到具体工作情境中的隐性知识体系。个人隐性知识建构经历了回忆过去灵感的产生过程和发展，以及灵感在工作中的运用和发展，以及到现在拥有的运用在工作中的思维体系。个人隐性知识的建构连接该隐性知识的过去，现在，和将来，是个不断发展且持续的过程。

7.2 个人隐性知识的建构原因分析

从研究结果来看个人隐性知识的建构是将过去彼此分散的零星的灵感通过不断的验证发展，逐渐完善的过程。那么这些彼此离散的灵感是怎样建构起来的呢？

A2 是一名瑜伽教练，他在一次玩大摆锤游戏后觉知到生命的脆弱这种感悟，后来她自己得了多囊卵巢综合症综合症，身体因为雄性激素分泌过多而发福，她的雄性激素水平太高，医生强烈建议她减肥，并告诉他你的体重每减少 1kg，雄性激素水平下降 70%，她感觉到了害怕，她很长一段时间和多囊卵巢打交道，4 年只有 3 次月经，她花光了所有的积蓄，她感觉很糟糕，她觉得自己要死了。

一次在公园散步，她看到一位美女身材苗条，一问 40 岁了，她惊诧的发现这个美女也是多囊卵巢患者，而她保持健康的原因是坚持瑜伽有 2 年了，受她启发，并报名了瑜伽班，没想到坚持半年自己的体重已经下降，月经也已经正常。她变得高挑而自信，自己学习的很好，得到了瑜伽馆的认可，让她加盟了瑜伽教育，她并去体育大学修炼了两年的专业瑜伽锻炼，而现在她自己已经拥有三家连锁店，目前她的瑜伽水平已经在当地小有名气。

从案例中我们发现 A2 最初将当时的感悟和自己生活中的生病相联系，她自己得了多囊卵巢综合症，但是却没有很好的治疗，她觉得自己会死掉，这让她联想到了当时的那个死亡的感觉，这时的死亡感觉发展成对自己健康的担忧，她想找到更好的解决问题的方法，在偶然中她发现同样得多囊卵巢综合症的美女，同样是患病但是对方确实姿态较好，表现的和正常人一样，这促使她探究原因，进而发现了瑜伽训练。我们可以看到，A2 一直带着对健康问题的关注让她在情境中搜寻到了同样患病的美女，而美女保持身材和健康的法宝是瑜伽，于是她将这种解决问题的方法投向了瑜伽，在后来的瑜伽训练中，她达到了预期的目标，更加坚定了她的瑜伽训练动机，接下来她接受了正规的瑜伽训练和提升。我们可以看到 A2 瑜伽能力的获得经历了自己生病，遇到同样生病的美女，接触瑜伽，专业训练瑜伽，取得目前训练水准，而每一个过程，个人大脑是如何工作的呢？

A2: 我镇住了，我下来之后呕吐不止，我老公也是。我很长一段时间不说话，我一直在想，天啊，这就是死亡的感觉吗？我不要这种感觉，以后一定要好好生活，好好工作，人生真的很短暂，我觉得自己像是劫后重生，洗心革面，我整个人都发生了变化.....

A2:天啊，我竟然得了这个病，难怪我全身多毛，月经不调。医生说我不减肥，不控制雄性激素，我以后就不能生孩子，我在想，不能生孩子？我要死了，我难道要死了吗？健康真的很重要，不行，我要积极配合治疗，回去上网查查有什么注意事项。

A2:你知道吗？那个美女竟然 40 岁了，比我都年轻而我才有 30 岁而已，我就想她也是得了多囊卵巢，怎么和我差距恁大呢？原来人家锻炼瑜伽，看来瑜伽真的这么神奇，我要去练瑜伽，我要保持健康，我也像她一样战胜多囊卵巢。

A2:后来我就天天去练瑜伽，一天至少两个小时，刚开始动作不标准，感觉自己身体很硬，稍微锻炼一下就全身疼，不过一个月之后，我发现我的体制下降了 2KG，我真的是太开心了，我要继续，到半年的时候，我竟然来大姨妈了，这也是不可思议的，我以前都是一年半载不来一次的，这更加坚定了我的想法，

我想好好练瑜伽。

后来我就开始着手我的动作的标准训练，再后来又觉得要有美感，再体校的那两年，我觉得我做到了标准和美感的结合。

以上片段为 A2 认为的关键事情中她的心历旅程，我们可以看到她每个故事情节都伴随着个人的觉知和感悟，而这些觉知和感悟是对前面觉知和感悟的补充和完善，而且他们在不同的觉知那里表现惊人的一样，个人都表示自己惊住了，自己呆住了，震惊极了，做那里一动不动，在进一步的访谈中发现，他们其实只是身体行为上不动，而此时此刻他们的大脑正在集中精力进行激烈的思考：“这就是死亡的感觉吗？我要死了吗？健康很重要，为什么人家的病了还怎么美？我要回家查一查，我要做到标准和美感相结合！”，可以看出，个人在获得灵感后会将其和自己已有的认知系统进行建构，这是个什么样的想法，基于这个想法的分析，个人该如何去正视这个想法，又该如何去做，最初的行动是大脑的思想层面的斗争，个人对生活中的感悟进行联系，分析于综合，然后进行整理和规划，从而达到理解和掌控的目的。

A12 是一名银行测算员，他对数字有着惊人敏感和计算能力，问题是如何获得这些能力的时候，他讲述了事情发生的经过：

A12:其实也可以想象，我姐姐的那句“小的活该被针锋相对”和大于号和小于号问题很相似啊，反正我当时觉得这两个之间肯定有关系，都是大小的问题，后来我就对数字的大小特别敏感，数学考试这类比较题目完全可以不用看大于号小于号符号，只需要看数字本身就可以了。接着不知道怎么回事，凡是看到数字我就想给他们比较个大小，比如电话号码，相邻的数字哪个大，哪个小，整个数据组里面有几个相对大的，几个相对小的，我几秒钟不到就能记得，后来他们说过我过目不忘。但是说来也奇怪我其实只是对数字敏感，比如背诵诗歌，课文，我却不能如此。

A12: 还有一次过年，很多打工的人们都回家了，村里面就显得比较热闹，大家没事做就打扑克牌，同时还会有些小乐子（赌钱），那时候最流行的是斗地主，我发现要想赢一定要记牌，怎么记呢，我发现我的数字发挥了很大作用，比如一副扑克牌有 54 张，除了 2 个王牌，其他的都是 1 到 13，四个种类的 1-13，不同种类数字之间只是 13 张牌的大小比较，我觉得就是简单得数字比较题目，很快我能对扑克牌全面掌握，用大人的话说是能记住牌，我打扑克牌的最高境界是，差不多结束的时候，让对方出哪张，他就出哪张（流露出很得意的样子）。

A12:再后来有一次我爸爸带我去买彩票，只是简单的那种 2 块钱一张的，

刮刮乐，5列数字，如果有一列数字里面和目标数字相同的，就可以得到相同的金额，我当时觉得很有趣，对数字的概率性问题产生了很大的兴趣，我回家试着摇塞子，猜硬币下落的正反面。到最后我发现数学中的概率计算规律完全可以用到生活中去，我有一段时间研究概率，关注彩票，一次竟然指导我爸爸中了1000块钱，那时候真是得意啊。

A12 是一名银行测算员他最初对数字的敏感来自于姐姐的打骂，后来在生活中他特别留意数字，并有意识无意的对数字进行归类，分析，对比。他通过打扑克牌锻炼了自己对数字的掌控和记忆方法，通过买彩票事件开始关注数字的随机性，并发现概率可以更好的掌控数字，再后来他读了会计专业，掌握了更专业的数学计量方法，他的数学能力得到了很大程度的提高，我们发现这些事件组成了他惊人的数学能力，是一次次的不同实践中对最初灵感的逐步扩大与完善认识，这个过程是个逐步建构的过程。而每一次事件都经历了，建立联系，分析与综合，最后规划的阶段。

如 A17 所言：想到一个点子，你坐在那里，思考你那天才的想法，你想出了一个计划如何实现这个想法...

A17:你想到一个点子，你坐在那里，思考你那天才的想法然后，你想出了一个计划如何实现这个想法然后，有了这个计划你再回头重新审视你的想法，可能会修改它，然后就在想法和计划之间来回往复计划想法，终于你想出了一个真正伟大的计划，当你想出了计划，也只有在那时你才会开始动手执行。

以上访谈内容可以发现个人在获得灵感后又进行了一系列的思考和整理，这个阶段就是我们说的建构阶段。这时的大脑将灵感（感悟，创意，想法）和另外的情境线索相联系，然后和自己之前的行为，思想，态度，价值观等在进行询问、对比、质疑、反复论证，最后规划建立符合自己逻辑意义的系统计划，指向在另外的情境中，在另外的情境中寻找线索，然后进入下一个联系，分析与综合整理的过程，然后指向另外的情境，个人隐性知识的构建是个不断整合想法和发现的过程。建构过程包括对灵感的建构理解过程，和把其他情境下和灵感相关信息纳入理解，不断发展灵感的过程。个人对灵感的理解建构过程，重复的发生不同的情境中，整个建构过程是三层次的思维加工整合的过程循环生长。

7.2.1 建立联系

个人获得感悟之后个人思想上会进行激烈的思考，首先是思想开始进行加工，这里的加工指的是个人思想上开始建立各种联系，例如：

A12:“小的活该被针锋相对?”我在心理想着,然后就觉得难道小的数字被符号对着(个人访谈过程中企图拿笔来画下大于小于号),对就这样子。你知道那个针也是挺尖的,和这个符号的针尖一样吗?然后我试着写了两个数字,我发现真的是这样,天啊,真的是这样。我赶紧打开课本,找到了类似的题目,我真的全部答对了,那天我真的特别高兴。

可以看到 A12 首先在脑海中自己进行了对话,企图从自己的脑海中有的知识寻找关联和答案。我们可以看到 A12 之所以对“小的活该被针锋相对”这句话敏感,是因为他建立了和这句话的关联,这句话对他来说是特殊的,这句话里面的大小和大于号、小于号有字符的重叠,而针锋相对这四个字里面的针和大于号小于号的符号形状相似,都是尖尖的,被采访则试着将“小的被针锋相对”和小于号的针尖方位对准较小的数字进行了联系。下图 7.4 为 A12 的建立联系图,实箭头为相互关联,虚箭头为非关注点,实线为附属补充说明。

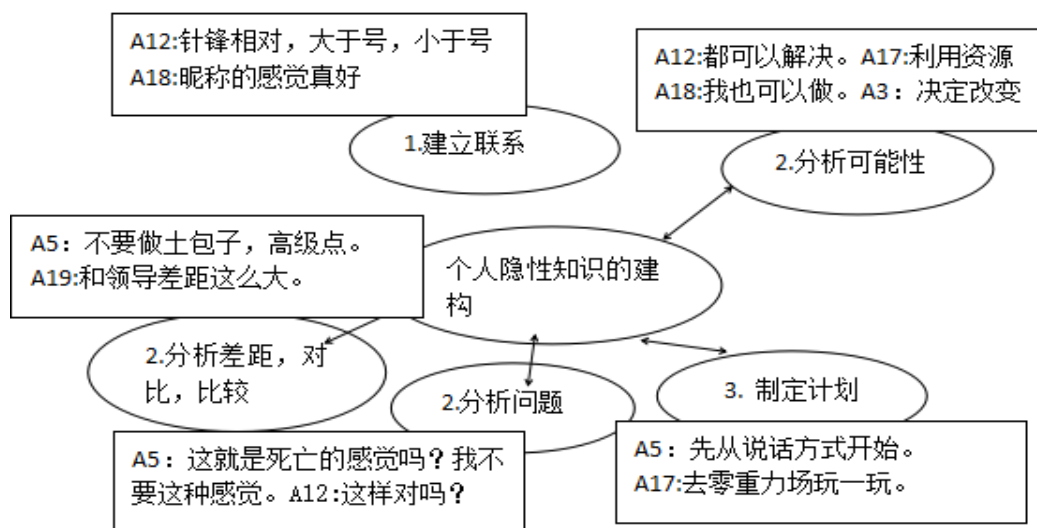


图 7.4 A12 对灵感的理解建构

来源:作者根据 A12 访谈整理

A18:老师叫我昵称,我感觉非常的好,好温暖,觉得很有爱,如果老师都像他那样的话,班上肯定没有差生了,这种温暖的感觉让我告诉自己,我也要成为他那样的老师。

A18 觉得昵称感觉很好,后来他也表示,觉得老师一下子不那么高高在上了,老师亲切很多,也好像老师喜欢我这样的学生,最主要的是老师叫我昵称我有一种特别被关照的感觉。他全名叫汪明海,老师叫他“海海”,“明明”

等他觉得老师一方面表达了关爱，一方面他将昵称和关爱，温暖等高级情感相联系，让他建立了各种情感的关联。我们可以看到，在最初的灵感基础上被采访者最开始做的是建立各种联系。

7.2.2 分析与综合

A12：“小的活该被针锋相对？”我在心理想着，然后就觉得难道小的数字被符号对着（个人访谈过程中企图拿笔来画下大于小于号），对就这样子。你知道那个针也是挺尖的，和这个符号的针尖一样吗？然后我试着写了两个数字，我发现真的是这样，天啊，真的是这样。我赶紧打开课本，找到了类似的题目，我真的全部答对了，那天我真的特别高兴。

A12:我姐姐那句：“小的活该被针锋相对，对我的影响非常大”？自从发现相对小的数字在针尖的这一面，我根本不用考虑什么是大于号，什么是小于号，直接根据数字就可以读出来比如“ $6 > 4$ ， $14 < 20$ ”6和4相比，肯定6大，我就直接可以说6大于4，4小于6，关键就是大于小于号的针尖对着小的数，你知道吗？自从我掌握这个秘诀后，我百发百中，这类考试都是满分，而且做题速度非常快，感谢我姐啊！（流露出得意的神情）

可以看到当被采访者建立一定的意义联系后，开始都这些关联进行分析。实际上在个人进行联系的过程种也已经伴随了分析，个人先对自己提出疑问，然后寻找证明这个联系的依据，他找到了平时做的大小数字比较的试题，做完后发现全部对了，这次实践行为为他提供了肯定的答案，被采访者表示以后这类题目再也不是他的问题。我们可以发现，在这过程中，个人先是将这种启发进行了联系，进行整理，分析利弊，做出自己认为对的判断。个人先讲问题分析，在整合到一个认知体系，是个人对于隐性知识的联结与整合。

7.2.3 规划

A17:你想到一个点子，你坐在那里，思考你那天才的想法然后，你想出了一个计划如何实现这个想法然后，有了这个计划你再回头重新审视你的想法，可能会修改它，然后就在想法和计划之间来回往复计划想法，终于你想出了一个真正伟大的计划，当你想出了计划，也只有在那时你才会开始动手执行，它这就像一个完美无暇的系统，会将你的资源最大化因为这——成本非常低，思维活动通常几乎不用成本但这一步大多数候都代价高昂，如果你走到了那一步，你想要确保准备得万无一失，充分实现现有条件但是，这里有个问题数学将帮助我们揭开最大的一个问题，回到我们刚刚展示的视频那套戈德堡机械里

面有约 130 次互动也就是 130 件事情我们必须按照计划去走所以，我们现在假设现在要制作一个新视频差不多复杂。

当 A17 对自己的创意进行了回顾，当自己有了一个创意的点子之后，他就会进行一系列的评估，想办法把这种创意进行执行，他甚至会用到数学，概率来计算可行性，根据预先的计划进行组织他，这中间可能会重新思考，修改计划并计算成本，这些往往是在脑海中进行加工的，就如他所言“思维活动通常几乎不用成本”，个人在脑海中反复的计划与修改，形成一个完美计划。

A5:我不要做土包子，那一刻，我呆住了，原来自己这么差劲，我头发很乱，穿的一双靴子不伦不类？关键是我好像总是在抱怨，我在干什么？这不能怪别人。这样不行，我得好好想一想，我该怎么办？我举得我要做个详细得计划.....

A5 作为服务员一直不受重用，然而当她经过分析建构了自己原来是土包子的意义之后，决心不做土包子，她对自己进行了计划，她觉得自己应该在说话方式上进行改变，比如:不再爆粗口，用礼貌用语，坐有坐像，站有站姿。

7.2.4 验证

个人在拓展概念，建立联系时，会将已经规划好的方案想法投入实践工作中，进行验证，看是否有效的尝试，比如

A4:我想着给猪调下猪舍，这样的话就可以让他们觉得新鲜，有活力。于是我当天就给它们还了，发现效果很不错，它们因为环境不同而多动了起来。在后来我发现要每隔两周换一次是最好的效果，所以经过实验后，我这种发现给猪定期换猪舍，可以保持他们的新鲜感，可以保持他们对外界的敏感性，有助于它们野性的保持。

当个人通过验证取得了好的效果时，便会把这种好的概念保留下来，从而原有的简单的想法得到了新的拓展。这种经过验证后的知识体系，会进入新一轮新的联系中，以此来推动隐性知识的建构。具体如下图 7.5 所示：

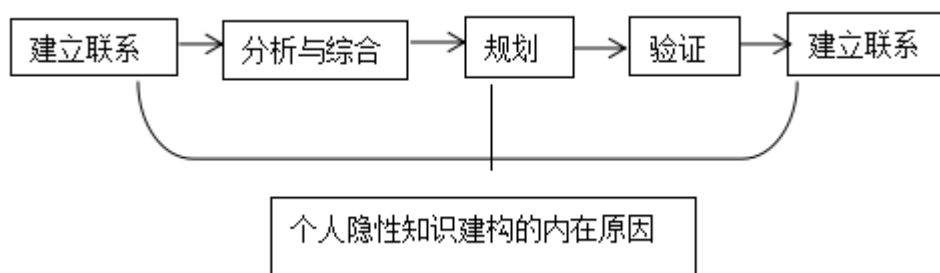


图 7.5 个人隐性知识建构内在原因图

来源：作者根据研究结果整理

7.3 个人对相关灵感的整合与发展

研究发现个人在理解某一个灵感的过程不是一次就能深刻，全面的把握的，而是通过反复验证，反复在生活中论证的过程，而当一个灵感被验证有效时，此时的灵感已经变成发展后样子比如 A5；

这样说吧，我觉得自己像个土包子，当我意识到这个问题之后，我觉得我应该改变，比如我可以尝试让自己走路稳重一点，不要总是跑着的样子，疯疯癫癫的样子，我也应该认真听别人说话.....

A5 思想上的改变表现在不愿意做土包子，土包子代表了他之前思想行为方式，他对比了自己在之前的思想，决定告别土包子，向高级状态转变。A5 行为上随之发生改变的是，说话方式，由原来的大吼大叫，到现在的好好说话，使用礼貌用语。生活方式发生的改变是，学着打扮自己，注意形体礼仪，穿衣打扮更加讲究。在情绪情感上的改变是由原来绷着脸到现在的面带微笑。在工作场合，从给人的苦瓜脸到现在的笑眯眯。从之前的工作起来疯疯癫癫到现在的端庄文雅，她自己也从普通的一线员工晋升到了现在的业务主管。最终她形成了自己的工作技能，得到了大家的认可与肯定。

这是她最初的计划，在后面的实践中她发现这些还不够，还应该化妆，还应该注重穿戴，于是她看视频学化妆，并丢了自己的廉价衣服。这些改变后，他还发现面部表情也很重要，于是她要求自己学会微笑。从 A5 的变化中我们可以看出，个人在对隐性知识加工的过程中，行为会发生改变，在做出改变的过程中也会发生思想上的调整，A5 由最初的说话方式开始改变，再后来到化妆，到穿衣打扮和面部表情的改变，说明了这一点。我们发现，被采访者在这过程中首先是思维的联系然后进行实践，实践后进一步又反馈到思想，似乎个人在技能觉知过程中思想和行为是个往复互证的过程，这个过程是不断增长，不断完善的。

再如 A2，他讲了他理解生命意义的主要的 5 件事：

A2：我镇住了，我下来之后呕吐不止，我老公也是。我很长一段时间不说话，我一直在想，天啊，这就是死亡的感觉吗？我不要这种感觉，以后一定要好好生活，好好工作，人生真的很短暂，我觉得自己像是劫后重生，洗心革面，我整个人都发生了变化.....

A2：天啊，我竟然得了这个病，难怪我全身多毛，月经不调。医生说我不减肥，不控制雄性激素，我以后就不能生孩子，我在想，不能生孩子？我要死了，我难道要死了吗？健康真的很重要，不行，我要积极配合治疗，回去

上网查查有什么注意事项。

A2:你知道吗?那个美女竟然40岁了,比我都年轻而我才有30岁而已,我就想她也是得了多囊卵巢,怎么和我差距恁大呢?原来人家锻炼瑜伽,看来瑜伽真的这么神奇,我要去练瑜伽,我要保持健康,我也像她一样战胜多囊卵巢。

A2:后来我就天天去练瑜伽,一天至少两个小时,刚开始动作不标准,感觉自己身体很硬,稍微锻炼一下就全身疼,不过一个月之后,我发现我的体制下降了2KG,我真的是太开心了,我要继续,到半年的时候,我竟然来大姨妈了,这也是不可思议的,我以前都是一年半载不来一次的,这更加坚定了我的想法,我想好好练瑜伽。

可以看到,理解隐性知识是需要不断的发现,不断的解读,多角度的去思考,才形成深刻的理解和比较完善的有关某一灵感的结构化认识。而在整合和灵感相关的想法和信息时,仍按照建立练习,分析与综合,和规划,验证步骤进行的。也即是个人一方面通过建立练习,分析与综合,规划使灵感为个人理解,掌握,另一方面通过建立联系,分析与综合,规划,验证将灵感相关信息进行整合和发展,最终成为一个循环生长的为个人所理解的结构化的隐性知识系统。

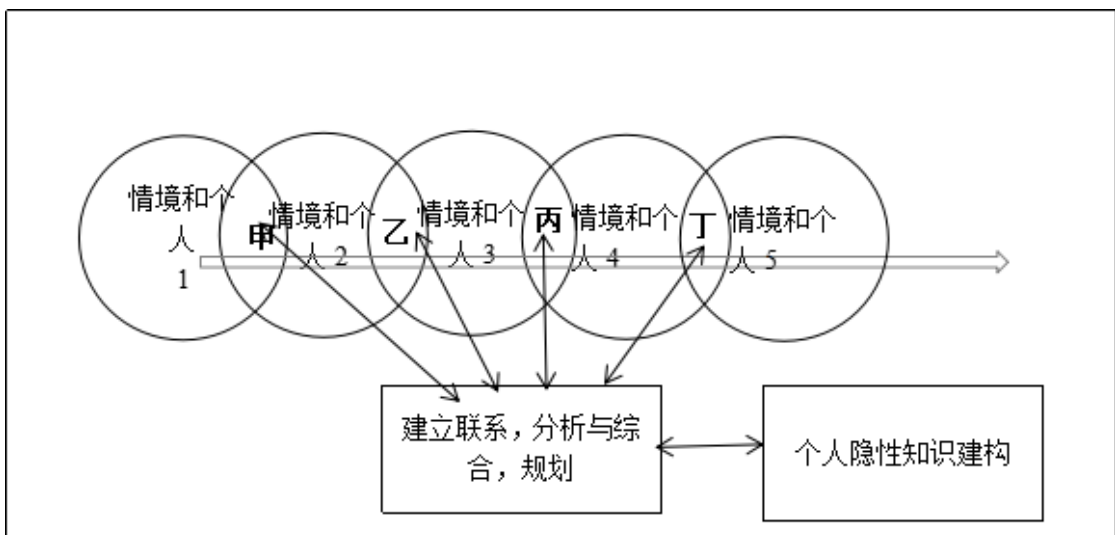


图 7.6 个人隐性知识的建构

来源:作者根据研究结果整理

如上图 7.6 所示:在第一个个人和情境的交互作用下个人产生了一个灵感,灵感在第二个个人的生活情境中通过个人的建构发现了灵感的另一面甲,从此

灵感就变成了灵感+甲，又在第三个生活情境中发现了和灵感+甲相关的乙，从此灵感就成长为灵感+甲+乙，后又在第四和生活情境中发现了丙，从此丙就变为灵感+甲+乙+丙，再变成灵感+甲+乙+丙+丁，就这样建构循环的生长。需要强调的是，这个建构的过程通过建立练习，分析与综合，规划来完成的，而甲乙丙丁之间相互补充，相互渗透，让个体对灵感的理解和认知更加深刻和彻底。

综上，个人通过建立联系，分析与综合，规划，验证等实现隐性知识的建构，在个人建构的过程中，发现个人隐性知识是个不断生长的过程，它囊括最初的灵感又超越最初的灵感，是不断发展和增殖的过程。

7.4 建构阶段个人隐性知识的特征

建构成熟的隐性知识具有独特的特点，根据研究结果汇总如下：

7.4.1 系统结构性

建构阶段的个人隐性知识是建立在对灵感阶段隐性知识的理解基础上的，它不再是零星，孤立，前无古人的简单想法，顿悟或者灵感，而是经过大脑思维处理，变成排列整齐，符合逻辑，又相互关联的结构化的思维形态，如波兰尼所言隐性知识本质上是一种理解力(*understanding*)，是一种领会、把握经验，重组经验。

个人隐性知识建构阶段的状态是个人对零星的灵感进行联系，分析综合，规划成个人可以理解的结构化的隐性知识。

A17:你想到一个点子，你坐在那里，思考你那天才的想法然后，你想出了一个计划如何实现这个想法然后，有了这个计划你再回头重新审视你的想法，可能会修改它，然后就在想法和计划之间来回往复计划想法，终于你想出了一个真正伟大的计划，当你想出了计划，也只有在那时你才会开始动手执行.....

当 A17 对自己的创意进行了回顾，当自己有了一个创意的点子之后，他就会进行一系列的评估，想办法把这种创意进行执行，他甚至会用到数学，概率来计算可行性，根据预先的计划进行组织他，这中间可能会重新思考，修改计划并计算成本，然后进行计划。我们可以发现 A17 这个建立联系，分析与综合的过程，本身就是可以操控的，理性的结构化的。因此，建构阶段的个人隐性知识具有结构化的特性。

7.4.2 增殖性

个人在觉知到的灵感，创意等之后经过个人思维上的整理，通过建立联系（发现问题，发现差异，进行对比等），然后进行分析与综合（判断，评价，整理），最后成为了比较有结构化的隐性知识（计划，规划，思路），此阶段的个人隐性知识是形而上的理解，是将零星的灵感变为结构化的隐性知识，是个人的理解和掌握过程。需要指出的是，个人在理解知识的过程中需要多个视角，多个情境事件的启发，个人通过三层次的理解过程，将有关因素逐渐纳入理解范围是个循环上升的成长过程，也即是个人将灵感和自己已有的背景知识，进行联系，然后进行分析综合，再进行规划，成为个人可以理解的知识，然后再经过另外的情境事件，将之前的理解的灵感知识，又通过建立联系，分析综合，最后规划成较之之前知识有所完善的更深程度理解的知识，就这样持续循环上升。也即是个人隐性知识的建构分对个人灵感的建构理解，和综合相关灵感的建构过程，也即是我们说的对觉知阶段的相关积累的建构整合过程。

总之，个人隐性知识的建构指个人将所有关联灵感都经过建立联系，分析与综合，规划后，形成可理解的循环上升的结构化的个人隐性知识。

7.4.3 持续发展性

个人隐性知识的建构是持续的，除了连接隐性知识过去发展时，还包括现在进行时，以及将来时，隐性知识的发展随着实践的深入而不断完善，今天的真理也许是命题的谬误，隐性知识的建构也是个不断更新发展的过程。比如：

A4 最初因为野养猪取得了暂时性成功，他觉得可以不用管猪，就像野猫一样，不管他就可以生长的很好，但是在真正开始养猪的时候发现，并不是这样的，需要进行改进，比如从最初的没有猪舍发展到有猪舍，再到大棚猪舍，这个发展过程就是隐性知识的建构和完善过程。

A18 同样面临着这样的问题，虽然他是比较出色的课堂教授，但是随着科技的发展，多媒体的利用是他面临的调整，目前他改变了传统的教学教具，加入了翻转课堂元素，课堂效果时一样的好，但随着教学实践的发展，他的教学风格的隐性知识得到了持续发展。

7.5 本章小结

本章探讨了研究子问题：“个人隐性知识是如何一步步建构起来的？”。分别从个人隐性知识的建构的过程，个人隐性知识建构原因，以及建构阶段的

隐性知识状态、隐性知识特征进行了论述。发现个人隐性知识的建构是通过建立联系，分析与综合，规划，验证而实现的，个人隐性知识是个不断增殖，持续发展的隐性知识结构化过程。

第八章 个人隐性知识的形成

个人隐性知识经过建构阶段的发展与完善，大脑中形成系统的彼此联系的网络结构，而当这些系统的知识结构用于工作实践中时就形成了相对稳定的隐性知识体系，本研究把个人建构阶段的结果，经过个人不断的实践与完善，形成的头脑中系统化的隐性知识体系称为形成阶段的隐性知识。

8.1 个人隐性知识的形成阶段

具体来讲个人隐性最后的形成是前面三个过程的最后体现，也即是个人首先觉知到自己拥有隐性知识，再回忆最初个人隐性知识的来源，以及隐性知识的建构阶段。灵感阶段的个人隐性知识一般是零星的一种觉悟，感悟，启发，创意，主意等，是一种在个人和情境交互作用下产生的顿悟，这是隐性知识的起点状态；个人隐性知识的建构阶段则是将这些顿悟进行整理完善，在社会生活、工作中进行发展，在脑海中进行反复论证和发展，使最初的灵感顿悟成为系统化，结构化的加工建构过程，此阶段的个人隐性知识是系统性的，计划性的，具有指导实践的作用；个人隐性知识的形成阶段也即是建构形成的个人现拥有的技能和实践经验，在具体的实践活动中起到重要作用，支撑个人的行为和行为结果，如案例中的隐藏在个人头脑中的教学风格、教练保持学员的技能、银行测算员的惊人运算技巧等，为了更清晰的明确各阶段个人隐性知识的状态，本研究梳理个人隐性知识产生过程图示如下图 8.1：

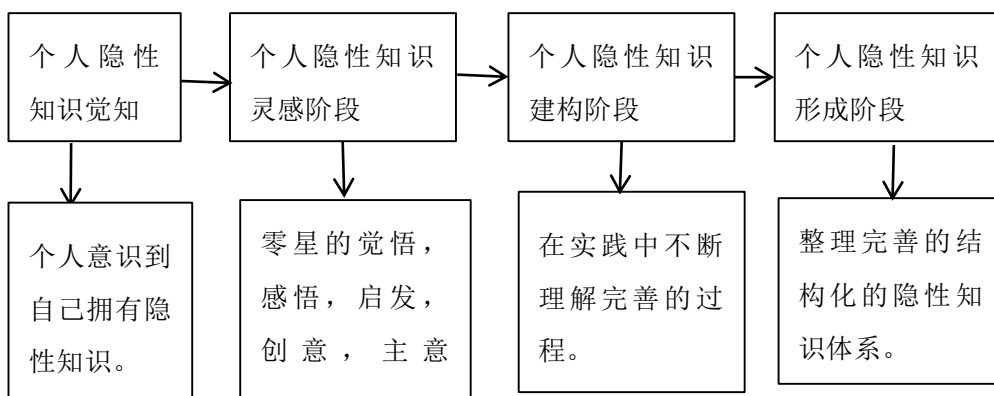


图 8.1 个人隐性知识四阶段示意图

来源：作者根据研究结果整理

表现在具体案例，示例如下：

A6:这件事之后，我就特别怕死，我记得我很小的时候，只要村头有打预防针的，别的小朋友都是怕的不愿意打，我每次都特别留意打预防针的那些医生，只要一看到白大褂和药箱，我就拉我的父母，告诉他们打预防针的来了，快点给我打，那时候我大概只有4岁。再长大一点，我懂了梦想，我就告诉我自己，我要成为一名医生，这样的话我大概就不用死了。后来医科大学毕业后我就分配到了一家三甲医院，无论大小病，我都会认真对待，从来没有过医患矛盾，很多同事问我是怎么处理的？我也说不上来，大概是我在心底怕病人会死去，就算小病我也会像临终时的对白，觉得一切都是可以理解的，除了生死没有什么更重要的了.....

被采访者 A6 从一次陪同当护士的妈妈上夜班发生了一位给他苹果吃的爷爷去世的事情觉知到了死亡的距离感，他意识到这种感觉之后对自己的思想，行为有了很大的改变，比如开始惧怕死亡，从而特别留意预防针，希望自己能通过打预防针避免死亡的发生，再后来他从惧怕死亡转化为救死扶伤，希望自己成为一名医生，和死亡进行抗争，在成为一名医生后他认真，负责，无论大小病都会像对待死亡一样认真谨慎，他将自己从来没有发生医患关系归于自己对死亡的认识，他后来表示这就是他做医生的技巧和工作态度。

当个人在头脑中完成思维构建之后，这种由灵感，感悟而来的隐性知识变得符合逻辑，对个人来说有指导行为的理论意义了，这时候的个人就开始做出改变，一般指随着思想上的改变，行为实践上发生了改变，表现在生活上，学习上，工作，人际交往等上。如来访者所言：

A18:自从数学老师那次之后，我就告诉自己，我也要成为他那样的老师。后来比较幸运我考上了一所本科师范院校，又考上了研究生，毕业后就来到了这所大学教学，你知道吗？同学们都喜欢我的课程，你知道我们的课程理论课很多，但是，个个都是集中精力，根本不可能玩手机（得意的神情），我总是叫我的学生：“嘿，那个小孩！、小妞儿，帅男，丫头，”等等这种，我从来不叫别人全称，而且我也喜欢走到同学身边（无论男女生），我会在特别适合的场景下摸下他们的头，拍下他们的肩膀，或者很突然的走到他们跟前和他们共用一本书，我发现虽然是大学生，但是他们真的很喜欢这种风格，有时候可能记不起他们的名字，我有个小诀窍，就是让他们每个人 DIY 个台签，每次我的课上他们都整齐的带了过来，而且都是非常喜欢，一方面可以展示自己的技能（做的台签非常有创意），一方面也可以引起我的注意，学生对我的喜欢让我意识到这种风格真的很好，我自己感觉也很好.....

A18:影响真的很大啊，比如我上课，一定特别注意怎么样开始，怎么样结

束，一定要让同学们像向日葵一样朝着我所在的方向，如果同学们不认真听讲，我就会调整状态，觉得我自己的课可能不那么有趣了，就赶紧插播有趣味的故事，再次吸引同学们的注意力，而且我还有个秘诀，我看到领导开会前面放台签，我让同学每个人都做个台签，方便我抽学生回答问题，别人名字三个字，我就是喜欢叫他们一个字，而且还要叠字，男生也一样，不管怎么样，经常叫他们小孩，那个孩子，收效真的很好，同学们可能会觉得我真心喜欢他们，会表现的比我想象的要好。有啊，我几次学校组织教学大赛，获得了一等奖，比如青年优质课大赛，辅导员职业技能大赛，还有心理健康教育大赛，军事理论课大赛，我都是拿奖的，今年我们学校领导又推荐我参加心理健康课大赛，还在准备呢，哈哈哈，希望能取得更好的成绩。

A18 从一次数学老师对自己昵称的提问中意识到自己对这位数学老师教学方式的喜欢，在他成为一名老师后，在自己的教学中对学生叫昵称，让学生做台签，摸学生的头，肩膀，和学生共用一本课本，最后发展成了自己独居特色，深受学生喜欢的教学风格。

可以看到 A18 在自己教学风格形成过程中的行为特点，他喜欢叫学生昵称，同时叫学生单个字，叠字，如：汪明海（偶尔叫明明，偶尔叫海海，还会叫汪汪，在转化叫法的时候，同学们总会开心的笑），有些喊不出名字的学生他会用：孩子，小孩，那丫头，小帅男等具有温暖语言的词语，于此同时，他还会偶尔和学生身体接触，会拍拍男生的肩膀，摸下女生的头，还会说一些幽默的话，还将课本理论在故事中进行讲解，他要求学生像向日葵朝着太阳的方向一样注意自己，他会管理课堂纪律，会关注到每一个人，如果发现有不听课了，他会走上跟前善意的提醒，或者来提问一个比较有意思的问题。他在课堂的这种表现造就了他的教学风格，这种教学风格不但为他迎来的学生的喜爱，领导老师也很重视，他在赛课比赛上，取得了优异的成绩，自我得到了很大的鼓励和实现，这已经发展成为了他的传道授业的技巧和能力。

在执行过程中你可能会修改或完善当初的想法，在个人构建好意义和想法后，就会想办法来进行执行，想方设法在自己的资源内进行搜索，运用各种方式，进行验证和实践。A17：通过资源的优化配置将自己的创意转化成了创新产品，他们的音乐风格，音乐路线，视频风格取得了不可思议的效果和影响，为他们带来了巨大的收入和人气。A5 表示这种整理后的感悟对自己具有推动力，指引自己在工作种发挥主观能动性，可见这种知识具有能动性和指向性，这种知识同时还在具体的工作种发挥作用，说明知识具有一定的功能性，且可以把自己的想法转为行为的实践性。A17 也表示它觉得创意可以变为现实，经过的

周密的计划，可以做到创意的功能实现，可见这种知识具有能动性和指导实践性。A11 也强调这种系统的知识对自己的直营作用，A18 经过不断的指导自己实践最终帮自己实现了自我教学风格的塑造。

8.2 形成阶段的个人隐性知识及其表现方式

个人隐性知识的形成阶段指的是个人目前熟练运用在社会实践过程中的，指导个人做出解决问题的行动中的知识，一般指经验性，技术性较强的隐性知识。个人最初的灵感在经过思维的发展和建构，成长比较成熟，相对稳定的系统性知识，最终要投入到工作实践中去，如：

A4：现在我们的猪肉质比较好，虽然不能也黑猪相比，但是比市场上猪肉好很多，每一批猪长到 90 公斤时候就开始集中训练，根据猪的情况累计运动 20 天才会出笼，这中间需要认真观察猪的变化，要把握分寸，一方面猪不能瘦了，这样不能卖好价钱，一方面又不能太肥，肥肉没营养，消费者也不想买。最后出笼的猪都是抢购的，效果非常好！

从案例中可以看到 A4 养的猪肉质比普通猪肉好，核心在于他能把握何时需要给猪进行加强训练，什么时候可以出笼，什么情况下需要加强减缓训练程度，她在这一具体的养猪训练过程中，把握猪肉的质量，锻炼分寸上，他拥有的隐性知识以决策的方式表现了出来。同时可以看到形成中的隐性知识和具体情境密切相关，如，猪的胖瘦情况，猪的锻炼后的变化情况，这些都是隐性知识在实践中形成的必备条件。

A6：一个两岁的孩子，爷爷奶奶带他来看病，问他们宝宝近期的表现：有发烧吗？有咳嗽吗？哪里不舒服？爷爷奶奶回答说，没有发烧，咳嗽也是昨天才开始的，宝宝没精神，有些咳嗽而已。我在心里想怎么可能，看那宝宝一眼我就断定至少高烧 38 以上，听那宝宝咳嗽，我立马觉得是重度肺炎。我当时就告诉他们爷爷奶奶宝宝必须送到 CPU，结果出来后宝宝情况很不乐观，发烧 40 度，肺炎非常重，呼吸窘迫，随时会有生命危险。

访谈中 A6 讲了自己工作中常见的现象，可以看到他在没有检查之前，或者没有问孩子家长时就已经成功的诊断了该宝宝的病情，甚至在家长做出错误回答的情况下，他也能不受干扰，在该案例中 A6 的隐性知识以解决问题的方式，以及明确不受外界干扰的立场而展现出来，这种解决问题的隐性知识表现方式和当时的情境密切相关，比如患者的具体表现：2 岁宝宝咳嗽，且高烧的情境等线索。

A15: 书法协会经常会去义卖, 我的书法作品就比较畅销, 根据来买书法作品的个体写一些名言警句, 装饰一些艺术感, 可以看出来他们非常开心。这些字体有些是自己提前准备好的, 有些是根据当时来访者的状态来进行的, 比如发现来访者穿了一件特别的衣服, 就会把这些元素写进字体里, 他们非常开心。

A15 能根据来买字画的顾客特点比如穿衣, 个性特点做出符合顾客需求的艺术字体, 他拥有的隐性知识是以判断, 立意, 视角的方式展现出来, 能根据顾客的具体需求把顾客的特点融进艺术作品里面。

A19:2017 年我的一个学生突然间夜不归宿, 第二天也没有回来, 这时候我第一反应是要汇报给领导, 同时要联系她的家长, 通知她该同学没有回宿舍。我自己赶紧布置班干部找寻, 但是她的手机已经关机, 所有的学生都联系不上她, 直到第二天也没有音讯, 这时候我们就考虑报警, 结果因为案发不足 48 小时, 派出所不给立案, 实在没有办法了, 这时候我就找班干部商量, 询问, 其中就有一个干部说可以发个寻人启事, 可以在朋友圈啊, 社交平台发发看, 于是我牵头做了这件事, 结果不到两个小时引起了派出所的注意, 当晚凌晨 2 点多, 派出所出警到宿舍排除, 初步结果是自杀。

A19 在遇到问题时以最快的速度协调多方力量, 他的隐性知识就隐藏在他解决问题, 面临突发事件的正确决策, 以及采取措施的意图明确上, 能在危急时刻给出合理决策与解决问题的方法。

通过我们的采访发现这种隐性知识, 从以上访谈者的描述, 我们发现被采访者将意识到的东西, 通过行为或者思想加工, 进行周密计划, 在以后的生活, 工作中进行实践, 并最终成为自己的诀窍, 经验, 生活态度, 考试技巧, 教学风格等稳定的隐性知识。隐性知识拥有者, 在特定的情境刺激或“唤醒”条件下, 其大脑中的有关事物之间联系的隐性知识(也即是建构阶段的隐性知识)在实践中表现为正确地操作反应、即时正确的决策、问题解决、立场、视角、意图等等表现。比如正在治病的中医医生的行医技术, 他能熟练的把握病人的病情, 并且根据不同的病情给出合适的对策, 这些支撑他做出正确判断, 审时度势的知识就是形成阶段的隐性知识。具体案例如下表 8.1:

表 8.1 形成阶段的隐性知识汇总表

案例	形成的隐性知识	表现方式	案例	形成的隐性知识	表现方式
A1	特色教学方式	操作反应	A11	精力充沛的秘诀	效益
A2	形体塑造技能	操作步骤	A12	处理数字计算技术	效率
A3	事故处理术的秘诀	解决问题	A13	科研技巧	解决问题
A4	野性养猪技能	决策把握	A14	调味技巧	把握分寸
A5	接待技巧	操作方式	A15	书法技巧	创意视角
A6	新生儿抢救技能	决策	A16	写作秘诀	立意
A7	化妆技巧	立意视角	A17	创意音乐，视频的秘诀	创意创新
A8	主持好的能力技巧	视角立场	A18	昵称教学风格的技巧	效果
A9	美容伤口术的秘诀	解决问题	A19	管理学生技巧	指示决策
A10	学习效率高	效益	A20	和小朋友沟通交往技能	视角

来源：作者根据研究结果整理

而形成的这些隐藏在个人头脑中的隐性知识在工作实践中又以一定的方式被表征出来，通过采访我们发现，这些技能大都是以问题解决，决策，立意，指示，立场，视角的方式呈现。

8.3 形成阶段隐性知识的产生条件

通过对访谈材料的分析，本研究发现，形成阶段的隐性知识需要具备三个条件：

8.3.1 脑海中建构的隐性知识

第七章已经论述过，建构阶段的个人隐性知识是个系统性的隐性知识体系，是相关灵感建立起来的认知结构，个人已经意识到自己拥有某一隐性知识，具备胜任，完成，处理，解决某些特定情境中的相关问题，形成阶段的隐性知识是在此基础上的运用，因此建构阶段的隐性知识是形成的基础与前提。

如案例：

A2:我看到顾客，就能懂得她的需求，可以为他们量身订做他们想要的瑜伽

动作套餐。

A4: 我一看猪皮的颜色, 我就觉得他们的饲料有问题, 添加了铜类东西, 绝对不能这样干。

A5: 一眼就看出他是不那么好相处的人, 但是服务业要搞定这类人才能取得更好的进步, 一般我都能搞定。

A6: 这种病症很常见, 一般不用特别检查, 两分钟就能给出策略。当然有些家长会怀疑, 自己排队这么久, 结果医生连检查都不做, 因为真的不需要。

A19: 一看就是危机处理, 遇到这件事, 我提前就已经想好策略。肯定没问题。

8.3.2 情境唤醒

个人需要在一定的需要解决的问题情境, 困难情境, 决策情境等等需要个人采取措施的某些特定的情境刺激, 相关个人隐性知识才能发挥作用。

特定的情境起到唤醒个人头脑中建构的隐性知识体系的作用, 是隐性知识发挥场合、指向的方向。在访谈的所有案例中, 在一些相关的职业背景就是特定的情境, 就像医生需要在看病的情境下才能体现他的隐性知识, 教师需要上课才能体现他上课的隐性知识。如:

A6: 一个早产儿, 26周, 只有1斤多, 还有些呼吸, 我立马给他上了呼吸机...

A2: 产后6个月, 肚子上肉很多, 也很松弛, 我觉得这种情况比较适合我的蛇式套餐....

A4: 我想着除了风吹日晒有野的味道, 下雨更适合猪放养.....

A5: 喝酒之后, 有些人会口不遮言, 我一般会准备个本子, 记录下来。下次肯定用得着。

A19: 管理过程中会经常遇到夜不归宿现象, 比如, 2013年6月一个女生夜不归宿, 这个问题很严重....

8.3.3 实践行为

个人在具体的问题情境, 工作岗位上, 面临需要解决的问题, 是需要做出决策和行动来的, 只有解决了问题, 才是隐性知识的真正价值体现。

A6: 一个早产儿, 26周, 只有1斤多, 还有些呼吸, 我立马给他上了呼吸机...结果这个孩子刷新了我们科室第一个成活的孩子体重和早产儿记录。

A2: 产后6个月, 肚子上肉很多, 也很松弛, 我觉得这种情况比较适合我

的蛇式套餐...在后来的训练中调整她的动作，竖直肌分离现象明显改善。

A4:我想着除了风吹日晒有野的味道，下雨更适合猪放养...以后只要下雨就去放猪，哈哈，他们说有些疯狂....

A5: 喝酒之后，有些人会口不遮言，我一般会准备个本子，记录下来。下次肯定用得着....后来就成了老熟人，回头客就很多。

A19:管理过程中会经常遇到夜不归宿现象，比如，2013年6月一个女生夜不归宿，这个问题很严重...当晚就组织班干部需找，通知领导和他的家人，最后报警....

从以上案例中，可以看到个人在问题情境中，都有采取行动，且对问题情境的问题进行了妥善处理，并取得了一定的成果。

8.3.4 形成阶段个人隐性知识表征

个人在采取行动解决情境问题的时候也是隐性知识流露的时候，通过总结，前文已经论述，形成阶段个人隐性知识主要体现在个人采取行动时候的操作反应，问题解决，决策，立意，指示，立场，视角的方式呈现。

如下图 8.2:

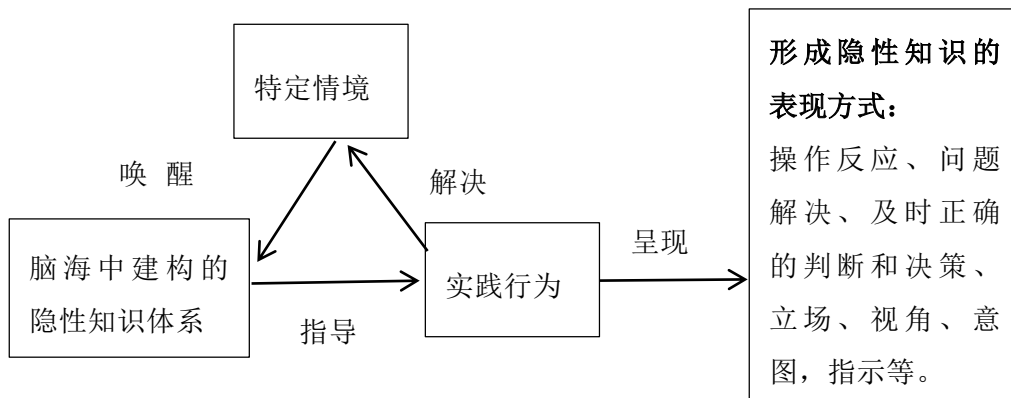


图 8.2 形成阶段个人隐性知识的产生

来源：作者根据研究结果整理

通过上图可以看出，形成阶段的个人隐性知识需要特定情境来唤醒个人脑海中建构的隐性知识体系，然后通过个人的实践行为来解决特定情景中的需要处理的问题，其中个人在行为实践过程中流露的隐性知识即为形成阶段的隐性

知识，该阶段的隐性知识主要是以操作反应，问题解决，及时正确的判断和决策，立场，视角或者意图和指示来呈现的。

8.4 形成阶段隐性知识的特征

8.4.1 高效能性

形成阶段隐性知识的效能性主要体现在该隐性知识对问题解决的，完成任务等事情的促进作用，形成阶段的隐性知识在工作环境中体现在高效率，高绩效，事半功倍的功能效果，隐性知识可以在有限的资源里搜寻最佳解决问题的路径。比如：

通过访谈发现，在访谈的最后，所有访谈者都不自觉的提起了目前自己取得的成绩，比如：A18 说自己的这种教学风格让自己在课堂上游刃有余，上课对他来说简直是一种享受，而且他在学校的各类教学比赛中都获得了非常优异的成绩，他表示他自己 2013 年 7 月份走向大学教师这个岗位，2014 年初他的学生评教在全部教师里面排名第一，平均分在 95 分以上，2014 年底他就开始参加各种教学比赛，从 2015 年开始，他先后获得了他们学校青年优质课程比赛教师组一等奖，区级大赛三项分别获得三等奖，职业技能大赛一等奖，今年学校又派他代表学校参加微课比赛。似乎隐性知识的开发可以为个人带来惊人的收获。同样 A5 也表示自己只是在基层工作岗位上工作了 2 年，自从懂得自己的不足之后，做出了这些改变让她收获很大，2016 年她上升为部门主管，她是企业唯一的一位 90 后主管，现在领导特别注重她的建议，她觉得自己的到了重视，后面两年得到了企业先进管理者的荣誉称号。

A6：我觉得我形成了个人的生活态度，职业态度，以及对待病人的状态，对待工作的样子，这都是和那次事件有关。

A12:最关键的是我的答题速度跟上去了，我每次都是班上第一交卷，数学成绩真的是那个阶段最好的状态了。

A5:服务宗旨，我们本来是第三产业，为人处事的这些琐碎的东西都是我们的生产力，我至少可以讲，我具备了服务不同种类人的能力。

A18:怎么说，专业点，应该是教学能力，教学风格。我觉得我的这种教学状态是深受当时的影响，并在我的改进下，青出于蓝而胜于蓝了，哈哈。

A4:这么说吧，我的猪很少生病，个头大，肉质好，你看我一年差不多有 1 千头猪出栏，从来都是供不应求.....

A12:我很少用计算器，普通的 9 位数字的加减乘除我想一下就能知道结果，

他们按数字的时间我已经给出了答案.....

我们发现这种经过实践检验和矫正过的实践经验技能等隐性知识，能让个体达到事半功倍的效果，被采访者的工作效率得到了很大的提升，工作任务量整倍增长，答题速度倍增，消耗的人力，物力下降，个人方面自我得到提升，成绩得到赞扬，整个人也轻松很多。可以总结，个人隐性知识的形成，主要是个人在各种实践情中积累的经验 and 技能。个人隐性知识的形成是个过程，是从个人未意识到自己有，到自己意识到自己有，这个阶段是觉知阶段，觉知后个人通过分析，对比，判断形成指引自己实践的机构化隐性知识的架构化构建，最后通过各种情境实践形成了独具特色的个人隐性知识，主要表现在个人技能的获得，生活习惯的改变，以及技术的提升，并且一旦形成技巧将为自己带来事半功倍的效果。

8.4.2 行为实践性

形成阶段的隐性知识一定是最终运用在实践中的，且只能在行为实践中能找到它的踪迹。

A5：这个完善后的感悟特别有力量，让我觉得肯定可行，它一直指引着我前进，在以后的工作中确实也发挥了很大的作用。

A17：为了让这个创意成为现实，我做了周密的计划。

A11：我从内心开始重视这些东西，并且指引我在工作中把他们做出来了。

A18：上课的过程中，我不断更新方式，但是万变不离其中，这就是我的教学风格。

从被采访者的访谈中发现，当个人意识到这种想法后，会很快进行思维整理，然后将其符合逻辑的感悟投入到实践情境中，指导自己在实践情境中解决问题，完成工作。

A17：我们布置了一个障碍训练场，在沙漠中摆上了成千上万件乐器，然后通过特技驾驶，穿过乐器阵，演奏它们，有一个视频，我们组织了数百位撑伞的群众，然后从半英里空中用无人机进行拍摄。

为了完成创意视频，A17 表示，他们布置了障碍训练场，为了场面够宏大，他们选择了在沙漠，沙漠地狱空旷，适合高空拍摄，为了高空拍摄，他们需要航拍，这个特技需要他们找一个专业素质很强的航拍技术团队，因为时音乐演奏，他们需要准备足够多的乐器，这些硬性指标已经做好规划，成本资源在可接受的范围内，我们试了很多，很多次，但是当后期制作完成后，我们知道成功了，如我们计划的那样。通过无人机从半英里空中拍摄百位撑伞的想法也是

这样实现的。

A19:现在我院的院长对我的影响就很大,我记得有一次,我是代表我们学院组织大家去乡下扶贫,扶贫结束后还要上交些繁琐的文件,扶贫刚结束,我就收到院长发来的文件,天啊,一个院长,竟然把这种事情也放在心上,关键是,还工工整整,严格按照要求来,还是学院第一个发过来的,我当时就很震惊,觉得院长的这些品质我自己并不具备,以后我也默默要求自己按时上交任何文件,决不拖延,而且要工整漂亮,这和级别大小没有任何关系。

A19 意识到自己的不足之后,自己觉得震惊,并要求自己也变的时间紧迫性更高了,以后只要领导发任务,他就会自己想办法去解决,不再找借口,不再抱怨,整理自己的思考,认真对待每次任务,他的工作效率得到了很大的提升。我们可以看到结构化的隐性知识此时在个人行为中进行了表现。总之,形成阶段的个人隐性知识具有指导实践性。

8.4.3 随机应变性

个人隐性知识经过建构之后变得完善而强大,隐性知识由最初的灵感,顿悟,感悟,成长为指导实践的技巧和经验,需要长时间的构建和反复的实践体验。形成阶段得隐性知识是比较成熟的系统,个人可以根据不同的在某情况合理利用这个系统来解决问题,比如领域专家更能处理突变事情。

A5:别人都羡慕我高雅高端,接待高层毫无违和感,遇到什么事情都可以很容易的处理,但是他们不知道,我也是一步一步慢慢走过来了,这种谈笑风生,这种给人绝佳体验的获得是十年的磨砺结果。我想说的是,其实我也是从土包子过来的。

A5 在意识到自己土包子的状况下,对自己进行了实践指导,最初的时候她只是注意注意自己的言行,后来才意识到还需要注意穿戴,慢慢的她又关注注意人际交往的的礼貌等问题,这些东西全部整合成一个系统的接待技巧,花了A5近10年的时间,所以建构阶段的个人隐性知识是个横跨时间维度的一系列知识的系统化。形成阶段的隐性知识是横跨所有经验的系统的知识。

8.4.4 可转移性

形成阶段的隐性知识在行动中以解决问题,操作反应等表现出来,意味着个人隐性知识可以被他人察觉和学习,有着较强的转移能力,这主要体现在两个方面,一方面表现在自己对不同情境下知识的转移利用,另一方面表现在可以被他人所学习的特点。

A18:确实,我生活中也会这样,我发现昵称别人可以拉近距离,我总是叫自己的朋友兄弟,每次我这样叫的时候他们就很开心,我会很刻意的记住人名,虽然由一面之缘,但是如果下次见到能叫别人的名字,那人就会显得特别开心,好像自己被重视了的感觉。我会叫自己的爱人,小甜甜,小心肝,反正是不重样,发现老婆很喜欢。好像这样做已经成为了我的行为习惯,就算是工作场合,我也会叫某领导名字和职务,比如,华为校长,这个校长叫张华伟,我这样叫人家就很开心。

我们发现 A18 不仅仅在课堂上如此,在他的生活中随处可见,他面对陌生人,熟悉的人都会不同程度的展现昵称,他是一个特别会讲故事的人,总是把很枯燥的理论结合个小故事进行讲解,就算只是采访而已,就能感受到他上课时的诙谐语言,和不凡教法。

似乎当个人构建后的有意义的想法会在个人生活中的个个场合进行实践,起初规划的有主要的实践场地,后来在日常生活中,与此同时还会发展其他实践情境,只要是相关的,都会进行尝试,一旦发现可行,就会一直持续下去。构建好的隐性知识需要回到实践情境中进行论证,这个过程中隐性知识变得更加完善和切合实际操作,个体也不断将这种知识在其他事件情境进行运用。

关于个人隐性知识的转移也是目前研究较多的,个人隐性知识支撑个人行为,可以被他人所察觉,他人通过观察个人实践行动的各种表现,可以吸收到到个人的技能和技巧,如波兰尼所说的在师徒制是很好的隐性知识的迁移的一个体现。他表示隐性知识是可以转移的,只是其作为一种不能言说的知识只能通过“学徒制”的方式进行传递,即只能通过科学实践中科学新手对导师的自然观察与服从而进行。波兰尼特别强调对科学权威的观察学习,他说:“好的学习就是服从权威。你听从你导师的指导,因为你相信他做事的方式,尽管你并不能分析和解释其实际效果。通过观察自己的导师,通过与他竞争,科研新手就能不知不觉地掌握科研技巧,包括那些连导师也不是非常清楚的技巧。”至于如何高效转移则是另一个话题了,在以后的研究中也会涉及。

8.5 本章小结

本章对形成阶段个人隐性知识的状态,形成阶段个人隐性知识产生的条件,以及形成阶段个人隐性知识的特征进行了论述,发现个人隐性知识的形成阶段是个人系统化的运用知识的过程,表现在个人隐性知识的实践行为上,形成阶段的个人隐性知识需要个人特定情境的唤醒头脑中的隐性知识体系,进而在实

践行为中解决情境中的问题，在实践行为中个人隐性知识以操作反应，立场，决断等方式呈现，形成阶段的隐性知识具有效能型，行为实践性，随机应变性和可转移性。

第九章 结论与展望

隐性知识作为无形资源，已成为组织重要而稀缺的战略资源。以知识资源观为基础，知识创新为主线的竞争形式成为组织竞争的新方向，持续地获取和整合组织内外部隐性知识资源是组织提高创新能力的重要途径。

本研究从个人层面探讨个人拥有的隐性知识形成前的发展过程，以期为组织隐性知识管理探寻新的研究视角，结合研究分析，本研究主要从个人现有隐性知识如何被觉知开始，进而一步步建构发展形成稳定的隐性知识系统的，本研究吸收并综合运用知识管理学现有的理论成果，从访谈资料出发，结合被访谈者的大量原始概念，通过数据研究和分析，发现个人首先需要借助诱发事件或者他人告知的方式觉知到自己拥有某一隐性知识，但是此时的隐性知识处于不完善的，进而回忆此状态隐性知识的初始灵感状态，以及灵感在工作于实践中如何一步步构建的，最后形成个人清晰的隐性知识系统，换言之，隐性知识是个人首先需要自我意识到自己拥有，进而回忆过去是怎么样从零星的灵感发展壮大成系统的稳定的指导行为的循环生长过程，隐性知识最终以指导行为的形式存在于实践活动中。灵感阶段的个人隐性知识具有零星，孤立性，建构阶段的个人隐性知识是个人不断理解，不断实践发展的过程，具有生长性，结构性；形成阶段的隐性知识需要个人将头脑中建构的隐性知识在具体工作情境的唤醒下采取行动实现，且以一定的操作反应，及时准确的判断，立意视角等的方式表现出来，他人可以通过观察个人自然工作实践得以发现，具可转移性。研究发现汇总如图所示 9.1:

结合研究发现，见图 9.1，得出的主要结论有以下 4 方面：

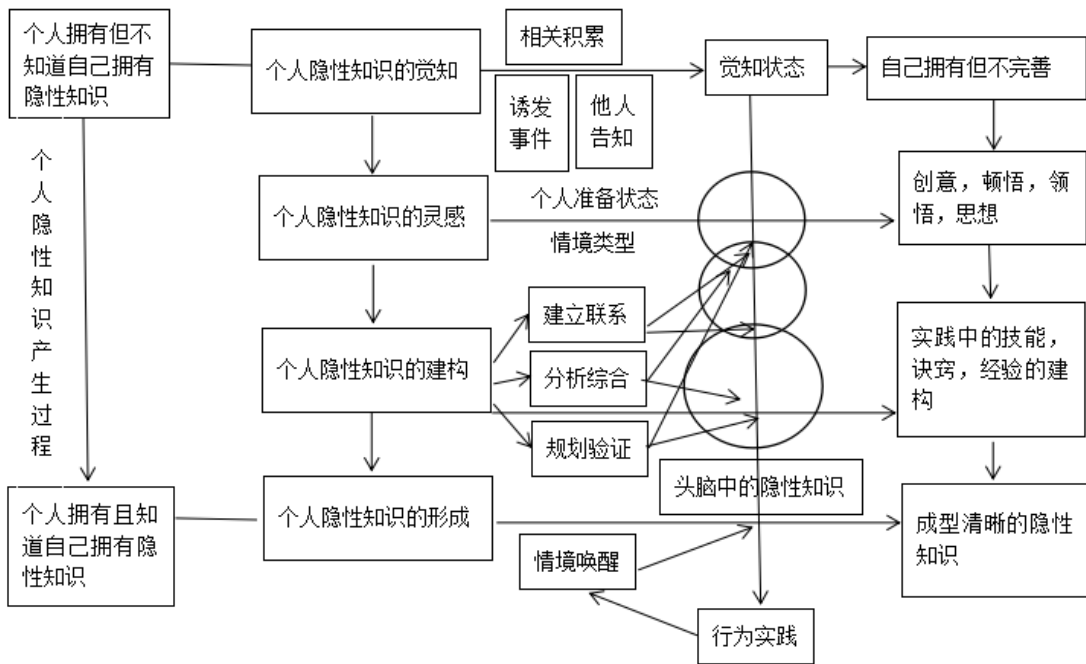


图 9.1 个人隐性知识产生过程理论框架图

来源：作者根据研究结果整理

9.1 个人隐性知识的产生是四阶段的行为过程

个人最初始并未充分认识到自己拥有隐性知识，在个人和他人、情境的互动中，个体意识到了自己原来拥有某一隐性知识，觉知到的隐性知识并不是空穴来风，个人通过回顾发现最初的隐性知识来源于某些不经意的想法、创意、领悟等，我们称这个过程为隐性知识的灵感阶段，这些初始的灵感随着个人的生活、工作实践开始和各种想法建立联系，个人对其进行分析与综合，然后将其规划并进行验证，验证后的想法继续和生活中相关事物建立联系，持续的发展和完善的建构过程，建构的结果是形成了从最初离散的灵感到系统结构化的隐性知识体系，此时的隐性知识存储在大脑比较符合逻辑，具有结构性，个人清晰的意识到自己拥有某一隐性知识。这些构建的隐性知识体系，在特定的情境唤醒下，个人将采取行为实践，且以问题解决、操作反应等方式展现出来。它可以指导行为做出正确的判断和决策，且可以取得高效能的行为结果。如儿科主治医师 A6 只是通过儿童咳嗽声音即可准确判定该患者是上呼吸道感染还是下呼吸道感染。

另言之，个人隐性知识产生是需要个人先觉知到个人拥有隐性知识，再回

忆隐性知识最初产生的状态，以及初始状态的隐性知识如何一步步构建完善，进而产生形成的过程，概括来讲个人在工作中灵活运用的隐性知识的产生过程经历了个人隐性知识的觉知，个人隐性知识的灵感阶段，个人隐性知识的建构阶段和个人隐性知识的形成阶段。

9.2 个人隐性知识产生过程对组织隐性知识管理的启示

知识经济背景下，组织面临着外部环境不确定性增强和内部传统资源已经不敷应用的双重压力。知识管理，尤其是对隐性知识的管理作为一种新的管理方式和理念，为企业应对上述双重压力提供了新的思路。企业要想很好的应对来自外界的压力，就必须寻找新的资源和开发新的核心竞争力。对于企业而言，传统的生产要素如土地、资本、劳动力等在市场充分发育条件下已经难以形成独特的优势，因为其他组织也可以得到相同的生产要素。在这种情况下，知识作为一种特殊的生产要素被重新认识和利用。

然而知识管理理论和实践的需要也存在着某些偏差，其突出的表现就是对显性知识的过分重视和对隐性知识重要性的认识不足。这与隐性知识在知识管理中的关键作用极不相称。根据研究结果，我们建议组织建立精细知识管理体制，不仅对隐性知识显性化，转移等方面进行研究，还应通过追溯个人隐性知识的产生过程来促进对隐性知识的识别和开发，组织通过促进个人隐性知识的觉知，挖掘初始状态的个人灵感，创设灵感构建的优势环境，为隐性知识的产生创设有利条件等。针对四阶段的产生过程需要加强对个人隐性知识的识别，个人隐性知识的开发，个人隐性知识建构，个人隐性知识的表征等，比如：了解到个人隐性知识建构是个多次验证和建立联系的过程，可以开发隐性知识理解通道，促进知识互动，缩短隐性知识建构周期；对个人隐性知识形成阶段表征，可以通过注意个人隐性知识的行为实践的观察和学习。具体对于组织管理的启示如下：

9.2.1 注重个人隐性知识的识别、开发、建构和表征

隐性知识管理在注重个人隐性知识转移和转化研究之前，还应注重个人隐性知识的识别，开发，建构以及表征。以往隐性知识管理主要是从隐性知识的内涵与特征、测量与获取、转化模型、转化障碍、转化方法、转化环境等方面进行的研究（冷晓彦，2006），这些研究的前提假设都是基于个人已经拥有了某一隐性知识，而对于个人隐性知识是如何形成产生的并未提及，在隐性知识

管理中难免举步维艰，结合隐性知识产生过程四阶段，本研究认为对于隐性知识管理应注重隐性知识的识别，开发，建构以及表征。个人只有意识到自己拥有某一隐性知识后才可能为其所用，个人隐性知识的觉知可以促进个人隐性知识的识别，国内学者施琴芬，吴祖麒和赵康（2003）也认为隐性知识管理的内容和任务应包括隐性知识的识别、隐性知识的开发利用等。因此，个人隐性知识的管理应首先从隐性知识的识别开始，而加强对个人隐性知识的识别除了对隐性知识概念内涵研究，隐性知识还应注重个人拥有但还不知这部分隐性知识的开发和研究，促进个人对自身隐性知识的开发，个人只有先觉知到自己拥有隐性知识时才可以识别出隐性知识的价值和意义，也才可能去利用隐性知识创造更多价值。因此，组织通过促进个人隐性知识觉知来实现隐性知识资源的开发非常必要。另言之，对个人隐性知识的开发不仅仅在个人已经拥有某一隐性知识的基础上进行，还应对个人拥有前但还不知道自己拥有这部分隐性知识的开发。

个人隐性知识建构需要一定时间的发展，在识别出个人隐性知识后，组织可以干预隐性知识建构周期，设置优质情境促进个人隐性知识建构速度，缩短建构周期，培养行业精英人才。比如，发现 A18 具有管理潜力，那就集中优势对其进行培养，发展，使其尽快成为组织需要的管理人才。形成阶段的隐性知识一定是运用在工作中的知识，个人的决策，遇到问题时的操作反应都是隐性知识的表征，通过分析表征接近隐性知识。清晰的个人隐性知识产生过程可以为隐性知识的管理提供科学的路径，结合研究结果，本研究认为组织对隐性知识的管理不应仅仅停留在对高级阶段隐性知识的管理，还应关注隐性知识的识别，开发，建构和表征等。

设立知识管理专人专管，不仅对显性知识的管理，更要加强对隐性知识的管理，促进知识生产率的提高，知识管理者应该有战略的思想、捕捉隐性知识的能力。要有发现个人隐性知识的潜力、以及工作中好的想法，创意前景的敏锐眼光，加强对潜在人才的培养与塑造，促进个人隐性知识的建构与发展。目前微软、柯达、通用电器等都设 CKO 或 CIO。

明确隐性知识的管理范围，不仅仅对个人拥有隐性知识的管理，还要促进个人拥有但不知隐性知识的开发，以及收集个人创意的想法，点子和顿悟。注意培养员工的问题意识。同时注意收集工作中的问题与难点，鼓励员工以创新的方式解决问题。

另外要为组织识别知识，开发知识，获取知识和创造知识制定战略计划，设计并不断改善知识获取传输系统，估算管理知识资产，协调组织关系，据个

人能力安排到最适合的工作岗位。促进以人才培养为基础的个人隐性知识的开发。组织一旦发现个人拥有某方面的特长和技能（隐性知识），应集中培养组织中有突出表现的个人，用最优的资源，最佳的培养方案缩短个人隐性知识形成的周期，也即是以优质的资源加速个人隐性知识建构进程。对于组织来讲，具备生成隐性知识的能力，远比想法设法留住隐性知识更有价值。

组织知识需要不断地涌现和更新，任何企图存储知识的系统都必须确保知识的发展性，动态性和可更新性，而绝非静态不变的。就其功用而言，开发知识永远比设法保留知识更具有意义，创建一种动态发展的人才观是组织知识管理战略的重要部分。

9.2.2 个人隐性知识的整合管理

形成后的隐性知识需要特定情境来唤醒头脑中建构的隐性知识体系，进而以问题解决，准确及时的判断等的方式表现出来，头脑中的隐性知识，情境，行为实践三方缺一不可，如 Alavi, Leidner (2012) 所言，当隐性知识的情境没有共享时，人们会质疑存储的隐性知识无具体情境细节的知识是有能够有效使用，因此对于隐性知识管理一定是基于一定情境唤醒下个人隐性知识的利用。可见对于隐性知识的管理既不能脱离情境来谈个人隐性知识实践，也不能脱离个人行为实践来谈隐性知识，应将个人隐性知识看成个人，工作实践，及工作环境的整合体，三者是个有机结合的整体。

组织可通过管理和优化隐性知识整体来实现隐性知识的管理，比如，员工工作流程的透明化管理，允许其他需要学习的员工现场观摩，给其他员工一个接近隐性知识拥有者在自然工作环境的途径，隐性知识在个人的工作中自然流露，他人在接近隐性知识时通过隐性知识的表征而吸取隐性知识。换句话说，组织中哪里有隐性知识，就让员工到哪里去，接近隐性知识的整合体就是最好的隐性知识传递途径，比如学徒制或人事调转，个人可以允许参观，旁观隐性知识工作现场，而人事调动是一种正式的、个人的知识传播机制。这种调动在日本十分普遍，他们将一部分团队成员安插到其他成员的常规工作中，允许他们获取合作者储备的隐形知识 (Fathy and Prusak, 1998)。这种优势在于无需事先将隐性知识转化为显性知识。学习过程即可发生，从而节约了时间和资源，并且保护了原知识。

除了最直接的建立隐性知识工作时允许他人参观，旁观制度外，高质量再现隐性知识工作状况将是有效的隐性知识呈现方式，而视频技术在很大程度上可以帮助隐性知识的再现。例如，通过使用视频会议，英国石油公司得以在全

球范围内使用海上钻孔技术，视频会议的屏幕上会显示与会人、技术数据窗口、议题视频剪辑、详细说明、合同数据以及计划（郑文全，2012）。

因此利用先进的网络系统以隐性知识全方位保留知识原貌为主题的系统软件、内部网、技术网，对话技术和视频库，可促使个人隐性知识的保留和传递。

9.3 个人隐性知识的觉知是个人隐性知识产生的前提

个人头脑中的隐性知识的价值在于个人知道自己拥有且可以有能力和保证行为任务的完成，只有那些个人清晰意识到的自己拥有的特定隐性知识才有可能被利用和转移，而对于个人来说没有意识到的知识是不可能被系统的加以利用的。换句话说来讲，在组织工作中，个人只有意识到自己有某一方面的技能，他才可能去运用这些知识，也才可以成为知识的传播者，而如果自己都不觉得自己有某一方面的知识，那这部分隐性知识对他来说是无意义的。

现有研究文献表明，组织对隐性知识的管理大多是基于组织内部现有个人，组织知识的挖掘和管理，多是站在个人已经拥有某一方面的隐性知识进而对该隐性知识进行管理的角度，举例子来说：如 A15 是个花式书法家，现有知识管理是想针对 A15 已经拥有的隐性知识进行管理，希望他的隐性知识能为他人习得，以防当 A15 不在岗位的时候，该隐性知识仍然为组织所拥有。因此组织希望 A15 将自己的隐性知识外在化，以利于他人接受的方式进行编码。那么问题是，对于 A15 隐性知识是怎样产生的，是怎样以一步步形成的并没有了解，只有了解 A15 隐性知识产生的源头才可能懂得隐性知识深刻的内涵，才可能很好的去把握他的隐性知识。因此对于 A15 来说他首先需要自己知道自己拥有该技术，也即是个人隐性知识的觉知。

9.3.1 个人隐性知识的觉知可以通过他人告知和自我觉知的方式实现

研究发现个人意识到自己拥有某一隐性知识主要通过两种途径，一种是自我觉知的方式，这种方式强调个人和情境的相互作用；另一种是他人告知，这种方式突出他人思维对自己的影响，注重人际沟通和交流。但是不论是他人告知，还是个人的自我觉知，其核心通过某些凭借使得个人意识到自己拥有了某一隐性知识。体现在工作环境中主要表现在，自我觉知注重个人的实践经验，比如汽车修理师傅在一次紧急刹车事件中意识到制动系统的波动运行规律，而他将这一技能又运用在汽车制动系统的齿轮制作过程中，对于制造师傅的这一技能的觉知就是自发的自我觉知过程；而他人告知这一途径更注重高质量交流

的重要性，例如对于 A19 来说领导夸他组织能力强，这件事直接促成了他对组织技能的觉知，对他来说领导通过观察有理有据的告知就是他觉知的直接途径。

总之，个人可以通过特定情境自发意识到自己具有某一知识，也可以通过他人告知来意识到自己拥有的隐性知识。这两种途径反应在工作中一个注重实践，一个注重沟通和学习。

9.3.2 个人隐性知识的觉知状态的结构

波兰尼的 from to 结构揭示出个人隐性知识从辅助到焦点觉知的过程图，但并未解释个人如何实现个人隐性知识的觉知，其忽视一个清晰的个人觉知状态需要有目标指向性，也混淆了焦点觉知和焦点状态的区别，焦点觉知指向一定目标时才会成为清晰的焦点状态，个人只有为辅助觉知找到觉知的目标对象，辅助觉知才可能成为焦点觉知状态，也即是个人觉知的状态。因此完整的觉知状态结构图应该是指向目标状态的，个人隐性知识的觉知拓展了波兰尼隐性知识结构，明确了个人清晰的隐性知识觉知状态结构，为进一步促进个人隐性知识识别奠定理论基础。

9.3.3 个人隐性知识觉知对隐性知识的管理启示

如前文所述，个人隐性知识的管理大多建立在个人隐性知识觉知后的隐性知识显性化，转移等的研究上，而其实个人隐性知还存在个人拥有但是自己不知的状态，对于隐性知识的管理不仅要站在个人已经拥有知识上进行隐性知识的传递，分享，转移和创造上，还应促进个人拥有但不知道隐性知识的开发和管理。关于个人隐性知识拥有但不知道状态的研究不足，关于其的管理更是没有涉及，结合本研究的结果，本研究认为个人隐性知识的管理应注重个人隐性知识的觉知与识别，知识管理首先要解决的是“管理什么”的问题，其次才是“怎么管理”的问题（施琴芬，2003），所以，对隐性知识是如何来的问题无法回避，也是我们首先要解决的问题。

个人隐性知识的觉知是个人隐性知识产生的第一步，这就意味着对隐性知识的管理应首先促进个人自身隐性知识的识别，如何高效的促使个人意识到自己拥有的某些隐性知识是个人隐性知识觉知的现实意义。

研究表明个人隐性知识的觉知可以通过自我觉知和他人告知的方式进行，那么在个人隐性知识管理中，就需要注意个人隐性知识开发中相关资源的投入以迎合两种途径的实现。针对第一个途径，需要组织至少投入包括人才培养制度，工作环境设置的要求，根据研究结果显示自我觉知的过程往往是和相关

积累，诱发事件有关，相关积累揭示出在选拔人才的过程中注重员工的背景知识、阅历、经验和现任工作的联系就显得弥足重要，A12 是财会专业的本科生，自己对数字敏感，能默算五位数字以内的乘除法，在银行测算员的岗位上得心应手。而任何一个诱发事件都会抛给个人一个思考过程，个人最终通过反思获得觉悟，例如：A4 因为偶然去邻居家玩，看到他们家养的猪小，反观自己的猪好像好很多，进而觉知到自己养猪上有一手。因此，在工作中这就需要组织改变现有以任务为导向的管理体制，这种体制只关注结果不注重过程，难免忽略个人工作中的问题，员工不能只是以任务为导向的埋头干活，而是干活后的工作反思。

另外，他人告知的隐性知识觉知方式揭示出他人对隐性知识拥有者敏锐的洞察力可以促进隐性的觉知，专家因为经验丰富，能从不同的视角看出个人拥有某些隐性知识的潜能。专家，行业带头人，或者领导等能从独到的角度看到你拥有某一隐性知识的人，A18 是管理学生的能手，他的领导告诉他拥有比别人更多的管理天赋，他才意识到自己原来可以在管理上做的更好。A25 被音乐老师认为很有指挥家的天赋，她才意识到自己原来可以很好的指挥。因此，反应在工作中除了重视组织内部人员交流和沟通外，组织内部专家的指导和点评也尤为重要，为此组织可适时对组织内各个领域的员工进行点评，专业指导。使得组织及时发现培养后配人才，促进隐性知识的开发。

9.4 个人隐性知识最初来源于灵感

管理学将隐性知识作为企业组织的一种资源，更多地表现为与企业员工工作相关的知识。管理学家更着重研究隐性知识在组织中的价值和地位，以及其转化为显性知识，进而实现组织的知识创新的问题（冷晓彦，2006）。对于隐性知识管理也很少关注个人层面隐性知识最初来源于哪里，而隐性知识最初的状态往往是来自某些不经意的领悟或者直觉，对于当时的灵感来说，个人并没有意识到某些灵感会是后来个人拥有隐性知识的关键，由此可见，对于隐性知识的开发绝不能仅停留在现有隐性知识的基础上进行隐性知识的显性化，外在化，而是应追踪其发展轨迹，研究个人隐性知识初始状态，才可以促进个人层面隐性知识的开发。

个人通过他人告知或者在一些诱发事件的帮助下个人意识到自己拥有某一隐性知识，进而去回顾之前经历了什么，以及后来隐性知识又是如何一步一步在工作中发展的。个人觉知到的隐性知识最初来源于一个个零散的灵感。A4 通

过参观邻居家的猪意识到自己养猪成功的秘诀是把握了野养的方式。而他有关野养的养猪技能最初竟然来自一次红薯窖发芽长出的幼苗。

9.4.1 灵感阶段的隐性知识是个人初级阶段的隐性知识

最初的个人隐性知识以灵感的方式存在，它本身没有成为体系，只是相对孤立的一个想法，顿悟或者感悟。如 A4 对红薯苗生命力的思考，对野猫的思考。站在 A4 当时的视角来说他只是看到生活中的某一现象，红薯窖的红薯发芽也是很正常的事，从当时来看这最多只是他的一个想法，既是觉得红薯苗生命力很旺盛，但对于当时的工作并没有任何作用，当时也不可能会预见到后来这种想法是自己野养技术的来源。

通过研究发现，个人隐性知识的最初状态是零星、离散的一种想法，顿悟或者感悟，具有非结构性，新颖性，短暂性，灵感阶段的隐性知识是初级阶段的隐性知识，该阶段的隐性知识尚不完善，需要进一步的发展。反应在工作中个人灵感可能是工作时的一个想法，一个主意或者一个疑问，工作中的任何问题都值得思考。

9.4.2 个人在特殊的情境中产生灵感

个人灵感阶段隐性知识的产生和个人的准备状态和情境有关，当个人无任何准备时，情境在个人隐性知识的产生中起了主要作用，而当个人有准备时，个人则会主动搜寻情境中 useful 信息进行思考，进而产生想法。

个人和情境的交互作用促使了个人隐性知识的产生，以个人有无准备和情境的固定与否为轴心，可以划分四个象限，详情如前文图 6.3 所示：

研究表明，在相对固定的情境下，个人情境的变异性起到主要作用，在变动的情境下，个人的准备状态和情境的变异性都会发挥作用。在个人有准备的固定情境下，或者动态情境下，个人在知识觉知过程中起主要作用，在个人无准备的固定或者动态情境下，情境在个人隐性知识觉知过程中其主要作用。需要指出的是，当个人已经有准备，情境是相对固定的时候，个人大多时候表现是无兴趣，比如 A1、A2、A3 他们玩过一次大摆锤，蹦极和 30 米高空坠落后，问他们还要不要再玩的时候，他们都说不愿意再玩了，没有意思，而且都坚信只要玩肯定感觉还是一样的，而这种觉知自己已经知晓，不会再去，但是比较有趣的是，他们都愿意鼓励那些从未玩过的人去玩，可见对于那种有准备，又比较固定的情境来说首次性很重要。

9.4.3 灵感阶段对隐性知识管理启示

灵感反应在工作中也可能是当时的不经意的一个想法，因此注重工作中问题，想法，允许员工发言才不会扼杀隐性知识作为灵感阶段的存在。个人灵感阶段隐性知识的产生反应在工作中，一方面需要员工注意工作问题的收集，在工作之前做好准备、一方面需要打破现有稳定的工作环境的框架，增加工作中的不确定因素，一层不变的工作环境不利于灵感的产生。

对于灵感阶段隐性知识的管理应注重培养个人的问题意识，准备意识。隐性知识灵感阶段的隐性知识不仅仅在工作环境里，那么对于隐性知识的管理就不仅停留在工作环境中，将工作问题和生活相结合，拓展员工丰富多彩的生活空间，同时鼓励员工将生活中丰富多彩的想法用到工作情境中。

9.5 建构阶段的隐性知识是基于灵感的不断发展完善

在灵感阶段个人产生了某一想法和创意，这些灵感在个人生活工作实践中不断的发展，个人通过对最初想法的与自己已有经验和新的情境建立联系，进而通过分析与综合，最后进行规划验证，个人隐性知识从最初的零星的，分散的状态向结构化，系统化的体系发展，这一过程便是个人隐性知识的建构。

9.5.1 建构阶段的隐性知识具有结构性、增殖性和持续增长性

个人隐性知识的循环生长性是个人隐性知识建构阶段的主要特点，在个人隐性知识的建构过程中个人隐性知识逐渐变的完善，且有结构和系统。

因此建构阶段的隐性知识是个人觉知到隐性知识后有目的的进行知识系统建构的过程。如：A4 觉知到自己拥有养猪的技能后，就刻意的去学习和养猪有关的技能，接受养猪专家的培训，引进先进的生成线，且学习专业的猪瘟预防策略等，A4 经过对个人最初隐性知识野养的不断修正与完善，最后形成了一个相对稳定的养猪思维体系，而这个体系的形成是个人隐性知识不断发展的建构过程。今天的真知也许在明天就成为谬误，从知识管理角度来看，知识需要不断地涌现和更新，任何企图存储知识的系统都必须确保知识的发展性，动态性和可更新性，而绝非静态不变的。就其功用而言，开发知识永远比设法保留知识更具有意义，创建一种动态发展的人才观是组织知识管理战略的重要部分。

9.5.2 建构阶段个人隐性知识的产生

个人隐性知识建构主要通过建立联系，分析与综合，规划和验证，再建立

联系实现的，包括对单个灵感的理解和灵感的发展与整合，个人隐性知识结构化的理解过程，个人隐性知识的形成阶段是个人系统化的运用知识的过程，表现在个人隐性知识的实践行为上。

如图 6.5 所示：在第一个个人和情境的交互作用下个人产生了一个灵感，灵感在第二个个人的生活情境中通过个人的建构发现了灵感的另一面甲，从此灵感就变成了灵感+甲，又在第三个生活情境中发现了和灵感+甲相关的乙，从此灵感就成长为灵感+甲+乙，后又在第四和生活情境中发现了丙，从此丙就变为灵感+甲+乙+丙，再变成灵感+甲+乙+丙+丁，就这样建构循环的生长。需要强调的是，甲乙丙丁之前相互补充，相互渗透，让个体对灵感的理解和认知更加深刻和彻底。

9.5.3 建构阶段个人隐性知识对隐性知识管理启示

个人隐性知识的建构阶段是连接个人过去时，现在工作，今后发展的动态过程，个人觉知到自己拥有某一隐性知识后进而回忆该隐性知识从什么时候开始，以及其是如何在工作中发展的，建构阶段的隐性知识具有增殖性和持续发展性，隐藏隐性知识管理的管理不仅需要对个人目前工作中隐性知识的重视，同时也不应忽视个人过去经验的重视，尤其是要以发展的姿态来看待隐性知识。

研究表明个人隐性知识是个不断发展完善的过程，对于个人隐性知识的开发远远大于任何试图保留知识的途径，今天的真理，也许是明天的谬误。在隐性知识管理中应促进个人隐性知识的发展和完善，组织可营造个人隐性知识建构的有利环境，同时，一旦发现个人拥有某一方面的隐性知识，组织应集中精力提供有利于个人隐性知识成长的环境，加强围绕核心技能的培养和发展，缩短员工隐性建构形成的周期。

9.6 形成阶段的隐性知识是头脑中系统隐性知识在实践中的运用

形成阶段的隐性知识是建立在个人隐性知识的觉知，灵感，建构之后的，经过个人不断的建构在头脑中形成了系统结构化的隐性知识，而将系统结构化的隐性知识运用到实践中去解决问题则代表隐性知识的形成，建构完善的隐性知识在实践中的运用，体现在个人解决问题中熟练的技能和操作，此阶段的个人已经清晰自己拥有但是难以言表的知识，该阶段的隐性知识不仅可以为自己所知，而且可为他人察觉，且个人可以将其和具体情境相结合来解决实际问题。

9.6.1 形成阶段个人隐性知识具有高效能性和可转移性。

形成阶段的隐性知识可以为个人带来出色的工作表现，比如用时短，高效率，精准性，快速解决问题等等。如 A4 他是千头养猪专业户，年净收入上百万；A12 是出色的银行预算员，他可以在普通员工三分之一时间内完成所要做的工作。对于个人来说可以根据具体的工作环境做出适宜的问题解决策略，如将其投入到工作中则可为个人和组织带来高效能和事半功倍的效果。形成阶段的个人隐性知识具有指导实践性，相对稳定性，他的核心特点是可以指导个人在工作中做的更加出色，可以为组织或者个人带来更多的绩效和利益。相对稳定的隐性知识可以根据具体工作环境和具体问题，给出合理的解决策略，如 A18 可以在突如其来的课堂现场找到合理的解决问题的策略。再如 A6 可以在 3 米内通过听到病人咳嗽的声音基本诊断出该病人肺炎生病的部位。

反应在知识管理中，知识创造，知识形成，知识的建构对于组织绩效并非是非必要的，必要的是个人将自己的隐性知识有效地运用在工作中。组织的绩效更加依赖于个人将拥有的隐性知识转移成有效行动的能力，而并不是隐性知识本身，而形成阶段的隐性知识正是扮演着这一重要的角色。

9.6.2 形成阶段的个人隐性知识以解决问题、操作反应等方式来呈现

形成阶段的个人隐性知识表征需要个人头脑中建构的隐性知识体系在特定的情境唤醒下，以解决问题，操作反应，准确及时的判断，立意，视角等来呈现，个人最后形成的稳定的隐性知识是头脑中建构的隐性知识体系，特定情境，行为实践相结合才能将建构的某一隐性知识得以表达的隐性知识，因此形成阶段的隐性知识以解决现实中的问题的方式展现。如 A6 通过听到病人咳嗽的声音就可以判断其生病的部位，给出治疗方案。A6 形成的隐性知识以做出正确的诊断操作而被展现出来。

9.6.3 形成阶段个人隐性知识对隐性知识管理启示

个人隐性知识的形成体现在个人高效能的工作产出，独特的工作技能中，他人可以通过观察个人工作产出，工作能力和工作效能感受到个人隐性知识的魅力，到个人富含隐性知识展现的场合中去，最能感受隐性知识的效果，换句话说来讲，走进隐性知识展现的地方。A18 拥有生动形象的课堂把控技能，当你走进他的课堂，你也便靠近了他拥有的隐性知识。这也给我们另外一个思路，只有当一个拥有高超上课技能的教授不上课时他才需要考虑愿不愿意传递知识的问题，因为只要他上课他的隐性知识便会发挥作用，可以使人发觉。

因此，形成阶段的隐性知识给我们的管理启示是组织大可不必去请求个人将隐性传授给他人，就算是传授也是个人加工后的非完整的知识。而应鼓励员工直接接近个人隐性知识拥有者隐性知识工作的场合，缩短拉近隐性知识拥有者和隐性知识学习者的距离。

隐性知识高度依赖个人和工作情境，对于隐性知识的管理实际上是对隐性知识拥有者及其工作环境的管理，将人和他的工作环境作为一个整体呈现给他人，而不是简单的将个人隐性知识和其工作环境分开，而应该是不打扰员工的自然工作状态，即是隐性知识最好的呈现。组织只需要给员工提供一个靠近最优隐性知识的途径，当员工与隐性知识零距离接触时，就如同看一段文字，加工一个片段一样，自然可以领悟到隐性知识。

9.7 研究的理论贡献

首先，本研究提出个人隐性知识产生四阶段过程理论，该理论将知识创造、知识管理领域的研究起始点从个人拥有且知道提前到个人拥有且不知道的研究起点，并对个人拥有但不知道到个人拥有且清晰的意识到自己拥有某一隐性知识的形成过程进行了阐述，认为个人隐性知识首先需要个人意识到自己拥有，进而才能进行隐性知识的转移，分享和利用，管理等，拓宽了隐性知识研究领域的外延，丰富了研究的内涵。同时为知识创造，知识分享，知识获得领域的研究贡献新的研究视角，为相关实证研究变量的形成，维度的构建，量表的开发奠定理论基础。

其次，本研究从个人层面研究隐性知识产生的过程，打破了基于个体与个体间，个体与组织间研究隐性知识获取，转移，创造的研究模式，指出隐性知识的管理不应只站在个人已经形成的隐性知识角度进行管理，还应追溯其隐性知识的起源和建构过程，清晰的个人隐性知识产生路径可促进组织隐性知识有效的识别与开发，为个人隐性知识管理实践提供理论指导。

最后，本研究发展了 Polanyi 个人隐性知识觉知理论，解释了隐性知识结构 from to 运行原因，拓展了个人隐性知识结构的指向目标性，指出个人隐性知识觉知状态是个人相关积累和诱发事件或者他人告知相互作用，相关积累作为辅助觉知的支撑系统，通过诱发事件或者他人告知的方式实现了指向对象的设定，从而为个人所觉知的过程。

9.8 研究不足与展望

由于隐性知识管理理论问题的复杂性，理论涵盖的广阔性，以及在研究时间、研究资料和研究能力上的不足，数据选取等条件限制，本研究还存在一些缺陷和不足之处：

作为质性研究，由于采用的是理论抽样的方式，目的是构建理论，导致研究对象并没有统一到具体行业，而是分布在不同的行业，只要能回答我们研究问题的研究对象都进行了保留，因此，研究不一定能精确反映出单一特定职业的员工个人隐性知识产生过程，至于隐性知识在不同的地区、不同的行业、不同规模的企业，其隐性知识状况也会有些差异并没有考虑进去，在今后的研究可以进行细致研究，进一步细化指标，使研究的针对性更强，适应性更好。如，可以针对不同类型，不同规模，甚至不同职能部门企业的隐性知识管理系统进行构建。

由于知识的隐性，研究过程中的很多想法也仅仅停留在构思阶段，还难以完整清晰的呈现在文章中，由于选题的关系，我们把研究的重点放在通过加强个人自我隐性知识的产生过程上。事实上，在这一领域还有很多的问题值得深入研究和探讨。例如，研究隐性知识管理与企业的其他管理职能的协同配合问题、以及隐性知识管理中的深层次文化问题、以及跨文化、亚文化背景中隐性知识管理问题等。

9.9 本章小结

本章针对研究发现给出研究结论与知识管理启示与建议，通过研究结果和已有文献的对比与分析，指出本研究的理论贡献，最后，指出本研究的不足之处，且对未来研究进行展望。

参考文献

- 毕楠、银成钺.(2017).基于关键事件技术的消费者不安全感研究.软科学,31(04),128-131.
- 陈向明.(2006).质的研究方法与社会科学研究,教育科学出版社:北京.
- 褚建勋、汤书昆.(2007).基于顿悟学习的 Q-SECI 模型及其应用研究.科研管理,28(4),95-99.
- 范道津、郭瑜桥.(2008).对 SECI 知识创造模型的改进研究.西北农林科技大学学报(社会科学版),8(4),77-80.
- 风笑天.(2017).定性研究与定量研究的差别及其结合.江苏行政学院学报,17(02),68-74.
- 风笑天.(2017).定性研究:本质特征与方法论意义.东南学术,17(03),56-61.
- 费显政、游艳芬、杨辉、丁奕峰.(2011).营销互动中的消费者内疚——对关键事件的探索性研究.管理世界,11(09),116-126.
- 盖印、党延忠、田丹.(2014).一种问题驱动的隐性知识获取方法研究,管理学报,11(10),1528-1535.
- 葛忠明(2007).叙事分析是如何可能的.山东大学学报,07(1).
- 高章存、汤书昆.(2008).基于认知心理学的企业知识创造机理探析——兼对野中郁次郎 SECI 模型的一个拓展.情报杂志,08(08),87-91.
- 贺斌(2013).默会知识研究:概述与启示.全球教育展望,(05)15.
- 胡明晖.(2005).基于知识源的专家系统知识获取技术.成组技术与生产现代化,22(2),25-28.
- 胡泽平.(2010).高校隐性知识管理的系统模型设计.图书情报工作,10(12),109-112.
- 梁启华、何晓红.(2006).空间聚集:隐性知识转移与共享机理与途径.管理世界,06(03),146-147.

- 李白鹤.(2006).波兰尼的“默会认识”思想研究. *武汉大学学报(哲学社会科学版)*,06(04),501-505.
- 李恒威(2011).觉知及其反身性结构——论意识的现象本性. *中国社会科学*, (07)10 .
- 李鸿儒 (2009) .定性研究中的信度和效度 (未出版之硕士论文) . *哈尔滨工程大学*.哈尔滨.
- 李倩,程刚.(2014).企业隐性知识共享模型研究. *情报理论与实践*,37(01),100-104.
- 李辉.(2014).中国跨国公司海外社会资本向创新绩效的转化机制研究.博士论文, *南开大学*.
- 李香林、温有奎、冯珍.(2004).测度高校隐性知识转化绩效的 DEA 方法. *情报杂志*,04(10),22-23.
- 李妍.(2015).我国隐性知识管理研究前沿的演进历程——基于科学知识图谱视角. *科学管理研究*,15(03),17-20.
- 刘嫻、宋波、徐飞.(2014).R&D 联盟企业隐性知识转移的系统动力学. *系统管理学报*,23(05):620-635.
- 李作学. (2007).个体隐性知识的结构分析与管理研究. 博士论文, *大连理工大学*.
- 陆益龙(2011).定性社会研究方法.北京:*商务印书馆*.
- 刘军. (2010).企业员工隐性知识交流能力评价模型. *图书情报工作*,54 (4) ,80-81.
- 刘倩倩.(2014).隐性知识显性化研究综述. *山西师大学报(社会科学版)*,S(1),146-148.
- 刘伟、王新新.(2013).论消费者文化理论的哲学基础、研究内容与研究方法. *外国经济与管理*,35(01),12-20.
- Maryam Alavi,Dorothy E.Leidner、郑文全(2012).知识管理和知识管理系统:概念基础和研究课题. *管理世界*,12(05),157-169.
- 马歇尔 (Catherine Msrshall)、罗斯曼 (Gretchen B.Rossman) (2015) .设计质性研究:有效研究计划的全程指导(第 5 版) .*重庆大学出版社*.重庆。

- 马顺道.(2006).基于“学习历史事件法”的隐性知识转化方法研究. 硕士学位论文, 电子科技大学.
- 疏礼兵.(2007).技术创新视角下企业研发团队内部知识转移影响因素的实证分析. *科学学与科学技术管理*,07(7),108-114.
- 单伟、张庆普、刘臣.(2009).企业内部隐性知识流转网络探析. *科学学研究*,02 (02) ,255-261 .
- 单伟、高俊光、张庆普.(2012). 社会网络视角的企业隐性知识管理综述[J]. *科技进步与对策*,29(07),156-160.
- 邵昶、丁栋虹.(2009).SECI 知识转化模型中的“薛定谔猫悖论”及其理论阐释. *中国工业经济*,09 (02) ,87-97 .
- 石中英.(2001).波兰尼的知识理论及其教育意义. *华东师范大学学报(教育科学版)*,01(02),36-45.
- 孙锦涛.(2003).西方范式方法论的反思与重构. *华中师范大学学报(人文社会科学版)*,03(06),110-125.
- 邢艳楠、姜艳萍.(2006).一种基于语言信息的个体隐性知识存量综合评价方法. *现代工业工程与管理研讨会(MIEM 06)论文集*.06,270 — 273.
- 汪克强、古继宝.(2005). *企业知识管理*. 合肥: 中国科学技术大学出版社.
- 王璐、高鹏.(2010).扎根理论及其在管理学研究中的应用问题探讨. *外国经济与管理*,32 (12)10-18.
- 王培林、阎劲松.(2014).产学研合作中高校隐性知识转移的知识破损现象. *情报理论与实践*,14(11),12-16.
- 闻曙明、施琴芬、王剑敏.(2006).高等教育集聚与高校隐性知识管理互动分析. *江苏高教*,06(01),21-23.
- 王文科 (2000) .质的教育研究法. *师大书苑有限公司*.

- 王仙雅、林盛、陈立芸、白寅.(2014).组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究,《软科学》,28(05),43-47.
- 谢洪明、刘常勇、李晓彤.(2002).知识管理战略、方法及其绩效研究.《管理世界》,02(10),85-92+101.
- 肖冬平、顾新亦(2009).知识网络中隐性知识的共享困境及其克服路径.《图书情报工作》,53(2),108-112.
- 于娱、施琴芬、朱卫未.(2010).基于解释结构模型的高校隐性知识转移动力机制研究.《科技与经济》,10(02),3-6.
- 野中郁次郎.(2004).《知识创新型企业(杨开峰)》.《哈佛商业评论精粹译丛——知识管理》.北京:中国人民大学出版社.(原著出版年:1996).
- 杨丽丽.(2010).师徒模式下个体技能型隐性知识的转移机制探析.《华东经济管理》,24(6),98-102.
- 杨瑞.(2017).基于关键事件法的虚拟品牌社群顾客间互动行为研究.《软科学》,31(03),120-124. 姚哲晖,胡汉辉.(2007).知识演化和创新的SECI模型之改进研究.《中国软科学》,07(09):118-124.
- 郁振华.(2002).克服客观主义——波兰尼的个体知识论.《自然辩证法通讯》,02(01),9-15.
- 郁振华.(2001).波兰尼的默会认识论.《自然辩证法研究》,01(08):5-10.
- 杨振华、施琴芬.(2007).高校隐性知识共享的促进因素与障碍因素分析.《科技进步与对策》,07(01),80-84.
- 杨振华、施琴芬.(2007).高校隐性知识共享的机会成本分析.《科技管理研究》,07(05),234-236.
- 张苏荣、王文平.(2010).基于复杂网络的知识型企业内部隐性知识研究.《西安电子科技大学学报(社会科学版)》,20(03),8-12.

- 张英、王儒敬、魏圆圆.(2009).基于知识地图的隐性知识获取系统的设计.《微电子学与计算机》,26(5):17-20.
- 张渊、张同建、陈彪.(2018).强化激励,隐性知识转化与组织创造力的相关性—基于长三角高新技术企业研发型团队的数据检验.《科技管理研究》,8(01),141-148.
- 郑作龙、张庆普.(2014).隐性知识超社会化共享路径与机理研究—知识属性挖掘与共享案例及事例分析.《科学学与科学技术管理》,35(11),48-56.
- 张德茗.(2011).企业隐性知识沟通的动力机制研究.《中国软科学》,11(10),176-184.
- 郑作龙、朱凤青、孟庆伟、黄富强.(2013).行动视域下隐性知识探析——基于波兰尼视角和“行动的体现”理论的考究.《科学学研究》,31(10),1453-1458.
- 郑兰琴、黄荣怀.大学生个人发展相关的隐性知识测量工具的研究.《开放教育研究》,2005(3):54-56.
- 钟毅平、叶茂林主编.(2010).认知心理学高级教程:安徽人民出版社.
- 钟义信(2013).信息转换原理:信息、知识、智能的一体化理论.《科学通报》,58(14):1300-130
- 钟义信(2007).论“信息-知识-智能转换规律”.《北京邮电大学学报》,2007(01):1-8.
- 赵士英、洪晓楠.(2000).显性知识与隐性知识的辩证关系.《自然辩证法研究》10(01).20-25.
- 朱方策、戴海金、钟源.(2010).非正式组织对隐性知识传播的影响研究.《情报杂志》,29(02):109-111.
- 朱秀梅、姜洋、杜政委、卢青伟.(2011).知识管理过程对新产品开发绩效的影响研究.《管理工程学报》,11(04),113-122.
- Alavi,M. & Leidner,D.(1999). Knowledge management systems:issues challenges and benefits. *Communications of Association for Information Systems*, (1):137.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001).Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(01), 107-136.

- Alvesson, M.&Karreman, D.,(2000). "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis".*Human Relations*, (53), 1125—1149.
- Alonderiene ,R., Pundziene,A&Krisciunas K. (2006).Tacit Knowledge Acquisition and Transfer in the Process of Informal Learning. *Problems and Perspectives in Management*, 4(3),134- 145.
- Abdullah,S. A, Dillon,S & Queen,R.M. (2016) .The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: an exploratory study of manufacturing firms", *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 308-326.
- Boisot M.(1995). Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategies of firms . *Research Policy*, (4),589-606.
- Becerra M, Lunnan R,&Huemer L. (2008).Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*,45(4): 691-713.
- Blackler F. (1995).Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*,16 (6) ,1021-1046.
- Bradach J L& Eccles R G.(1989). Price, Autonomy, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*,15,97- 118.
- Bennet,D.& Bennet,A. (2008).Engaging tacit knowledge in support of organizational learning . *VINE*,38 (1) ,72-94.
- Chen, A. (2015).A Dissensus-Based Alignment Perspective to Understand the Ambivalence Between and Within Management and Knowledge Worker . *Panyapiwat Journal*, 7(3),89-102.
- Chen, A. (2016).What Is Management Research For? What Can It Do? What Should It Do? *Panyapiwat Journal*, 8(16),248-258.
- Cummings, J. L.(2003).Transferring R&D knowledge:The key factors affecting knowledge transfer success.*Journal of Engineering and Technology Management*,20(1),39-68.

- Cumberland,D.&Githens,R. (2012).Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions .
Journal of Workplace Learning,24 (1) ,48-58.
- Dixon.(2000). Common Knowledge:How Companies Thrive by Sharing What the Know.
Harvard Business School Press.
- Davenport T H & Prusak L. (1998).Working knowledge,how organization manage what they
know.*Harvard Business School Press,Boston,MA*.
- Donggil ,K., Kirsch, L. J,&King W R.(2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants
to cliep[/pnts inenterprise system implementations. *Management Information Systems
Quarterly*, 29(1): 59-85.
- Darr,E.D.& Kurtzberg,T.R.(2000).An investigation of Partner similarity dimensions on knowledge
transfer.*organizational Behavior and Human Decision Processes*,82(1),28-44.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit
knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on
performance. *Journal of International Business Studies*, 35, 428–442.
- Earl Cox(2008). Fuzzy Modeling and Genetic Algorithms for Data Mining andExploration Scienta
Intelligence . LLC. Chapel Hill .NC.
- Elizabeth,C.,& Pittaway,L.(1998).A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Cafe
industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a
Methodology.*International Journal of Hospitality Management*, 11(17),23-32.
- Fernie S, Green S D, Weller S J, et al.(2003). Knowledge Sharing: Context, Confusion and
Controversy. International. *Journal of Project Management*, 21, 177- 187.
- Garrick,J.& Chan,A. (2017) .Knowledge management and professional experience: the uneasy
dynamics between tacit knowledge and performativity in organizations, *Journal of
Knowledge Management*, 21(04),872-884.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative
research. *New York: Aldine*.

- Gremler, D.D.(2004). The Critical Incident Technique in Service Research[J]. *Journal of Service Research*, 7(1):65-89.
- Grand ,E& Gregory, M.(1997). Tacit knowledge, the life cycle and international manufacturing transfer. *Technology Analysis&Strategic; Management*,(2):149-162.Yeung, A. K.(1999). Organizational learning capability. *Oxford university press,New York*.
- Gilbert, M.& Cordeyhayes, M.(1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 16(6):301-312.
- Holsapple ,C. W&Singh,M.(2001). The knowledge chain mode: Activities for competitiveness . *Expert System with Application*,01 (20) ,77-98.
- Harlow,H.(2008).The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1) : 148-150.
- Hedinnd, G. (1994).A model of knowledge management and the N-Form corporation [J]. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90
- Hackbarlh,G.(1998).The Impact of Organizational Memory On IT Systems,.in Proceedings of the Fourth Americas Conference on information systems, E. Hoadley and I Benbasal (eds.), 08,588-590.
- Hitt, S .J.(2001). Tacit knowledge contained in internet/web-based discussion group message. *The Union Institute*, 01,36-37.
- Howells ,G.& Schulze,R. (2009.), Modernising and Harmonising Consumer Contract Law, *Selfier European Law Publishers*.
- Hutchins,E(1995). Cognition In The Wild . Boston:*The MIT Press*.
- Insch, G. S., McIntyre, N., & Dawley, D. (2008). Tacit Knowledge: A Refinement and Empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale. *Journal Of Psychology*, 142(6), 561-580.
- Jashapara, A. (2007).Moving beyond .*Journal of Information Science* tacit and explicit distinctions:*A realist theory of organizational knowledge*.33 (6) ,752-766.

- Johannessen, A.J& Olsen, B.(2011). Aspects of a cybernetic theory of tacit knowledge and innovation. *Kybernetes*,40 (1/2) ,156-160.
- John ,C.T&Yorktown, H. (2002).Story-based mechanisms of tacit knowledge transfer report of IBM. *TJ Waston Research Center*, 02,27-29.
- Johnson,R.B.(1997).Examining the validity structure of qualitative research. *Education*.(02)118:282-292.
- Kahaner,L.(1997). Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top.*New York: Touchstone*.
- Koskinen K.U.,&Vanharanta H.(2002). The role of tacit knowledge in innovation process of small technology companies.*International Journal of Production Economics*,80,57-64.
- Kogut, B. & Zander, U.(1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*.
- Kostova, T.,(1999).Transnational transfer strategic organizational practices: a contextual perspective . *Academy of management review*, 24(2),308-317.
- Khan, Z.& Vorley,T. (2017) .Big data text analytics: an enabler of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 21 (0 1), 18-34.
- Kikoski C K & Kikoski J F. (2004).The Inquiring Organization: Tacit Knowledge Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st -Century Organizations . *New York: Praeger Pubhishers*.
- Lave J. & Wenger E. (1991) . Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge,UK: *Cambridge University Press*.
- Lubit, R. (2001). The Keys to Sustainable Competitive Advantage: Tacit Knowledge and Knowledge Management. *Organizational Dynamics*, 29(03), 164-178.
- Leonard, N., & Insch, G. S. (2005). Tacit Knowledge in Academia: A Proposed Model and Measurement Scale. *Journal Of Psychology*,139(6), 495-512.

- Logan, R. K. & Stokes, L. W. (2004). *Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy*. New York: Wiley.
- Lee Ch Ch, Yang J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 2000, 19(9), 783- 793.
- Lim, K. K. (1999). Managing for Quality Through Knowledge Management. *Total Quality Management*, 10(415), 615-22.
- Imel S. (2003). Tacit Knowledge. Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education: TRENDS AND ISSUES ALERT.
- Leary, M. R. (1999). The scientific study of personality. In: Derlega V J, Winstead B A, Jones W H (Eds.), *Personality: Contemporary theory and research*. USA: Wadsworth Group, 4- 24.
- Liao, S. & Hu, T. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27(6), 402-411.
- Maoki. (1990) Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 18(3), 1-27.
- Marvel, M. R. & Droege, S. (2010). Prior tacit knowledge and first-year sales: learning from technology entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (1) , 32-44.
- McGivney, V. (1999). Informal Learning in the Community. A Trigger for Change and Development. Report of a Short DEE funded Study that Focuses on the Role of Informal Learning in Starting People on a Learning Pathway. *Leicester: NIACE*.
- Mitri. (2003). Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment. *Computers and Education*, 41(2):173-189
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(06), 1186-1203.

- Mischel, W., Shoda, Y. & Smith, R. E. (2003). *Introduction Personality: Toward an integration*. New York: *John Wiley & Sons*.
- Nadler, J., Thompson, L. & Boven, L. V. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management Science*, 49(4), 529- 540.
- Newell A. (1982) .The knowledge level. *Artif Inter*, 1(1), 187-197.
- Nonaka I. (1991). The Knowledge-Creating Company[J]. *Harvard Business Review*, 1991, 6(8): 96- 104.
- Nickols, F. (2000). The Knowledge in Knowledge Management. *knowledge Management Yearbook*. London: *Heinemann*.
- Nonaka I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 94(5), 14- 37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creation Company*[M]. New York: *Oxford University Press*.
- Nonaka I, Toyama R & Konno N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5- 34.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Peter F. Drucker. (2001) . *Management Challenges for the 21st Century*. Harper *Business*, new York..
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. London: *Harper*.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: *Routledge*.

- Polanyi M. (1957). *The Study of Man*. London: Routledge & Kegan Paul Publishers, 1957: 12,26-27.
- Reinmoeller, P. (2001). An Knowledge Processes in the Context of Corporate Universities: the Temporal Dimension of Organizational Learning. Paper Presented at the Sixth Asia-Pacific Decision Sciences Conference. In: *Strategic Time-Working Paper Series in Asia Management*, 01(2),85--110.
- Rodhain F. (1999). Tacit to explicit: transforming knowledge through cognitive map — an experiment. Proceeding of the 1999 ACM SIGCPR *Conference on Computer Personnel Research*,51-56.
- Riessman, C . K.(1993) . *Narrative Analysis*. Sage, publications. Inc.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46, 743–770.
- Ring ,P. S& Vande ,V. A. (1994).Development Processes of Cooperative Interorganizational Relation-ships. *Academy of Management Review*, 19, 90--118.
- Spender,C.(2008).Organizational Learning and Knowledge Management:Whence and Whither?.*Management Learning*.(04) 39,159-176.
- Swap W, Leonard D, Shield M, Abram L. (2001).Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace.*Journal of Management Information Systems*,18(1), 95-114.
- Szulanski, G.(2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1): 9-27.
- Szulanski, G.1996.Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*,17(2):27- 43.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 5, 912–927.

- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., et al. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: *Cambridge University Press*.
- Sasson, E., Ravid, G. & Pliskin, N. (2017). 'Creation of knowledge-added concept maps: time augmentation via pairwise temporal analysis', *Journal of Knowledge Management*, 21(01), 132-155.
- Stuart J. Barnes, Richard T. (2003). Vidgen. Measuring web site quality improvements: a case study of the forum on strategic management knowledge exchange. *Industrial Management and Data Systems*, 103(5), 297-309.
- Salleh, K. (2014). 'Learning Organization and Knowledge Management: Transfer Process of Tacit Knowledge in Public University for Academic Excellence', Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, *Knowledge Manage*.
- Sveiby K. E. (2000). A Knowledge -based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. *Paper Presented at Anzam Conference*.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., et al. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: *Cambridge University Press*.
- Sternberg, R. J., & Horvath, J. A. (1999). Tacit knowledge in professional practice: Researcher and practitioner perspectives. *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., & Okagaki, L. (1993). Practical intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and at school. In H. Reese & J. Puckett (Eds.), *Advances in lifespan development*. Hillsdale, NJ: *Erlbaum*.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 5, 912-927.
- Scott Holste J. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1) : 128-136.
- Teece D. (1977). Technology transfer by multinational corporations: the resource cost of transferring technological know-how. *The Economic Journal*, 87(06), 242-261 .

- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464- 476.
- Uden, L. & Wu, H. (2017) .How the Internet of Things can help knowledge management: a case study from the automotive domain, *Journal of Knowledge Management*, 21(01), 57-70.
- Morse, J. M. (1994) . Designing funded qualitative research. *Newbury Park, CA: Sage*.
- Verna Allee. (2000). Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strate*, 21(4).
- Venkitachalam, K. and Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(02), 356-371.
- Von, K. G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review* , 40(3), 133-153.
- Wenger, E. (2001) . Supporting communities of practice: A survey of community-oriented technologies. <http://www.ewenger.com/tech/index.htm>.
- Xuemei, T. (2017) .Big data and knowledge management: a case of déjà vu or back to the future?", *Journal of Knowledge Management*, 21(01) , 113-131.
- Yamao, S., Cieri, H.D. & Hutchings, K. (2009). Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks. *Human Resource Management*, 48(04), 531-554.
- Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76--92.

附件 A 访谈知情同意书

尊敬的_____：

您好！

我们是泰国正大管理学院博士生，正在开展关于“个人隐性知识”的调查研究。此次调查纯属学术研究，我们的访谈将会涉及到您的生活状况、工作状况、心理状态等方面内容。如果您觉得有些问题涉及您的隐私，或者您觉得不方便、不愿意回答，您可以随时提出异议，并有权终止访谈。请您在接受采访前确认以下声明条款：

- 1.自愿参与该访谈。
- 2.采访过程中同意受访者接受全程录音且知道资料将转换为文字稿，用作实践调研和日后出版的材料，比如：论文撰写，学术成果发表；
- 3.研究者将妥善保管录音内容，注意资料的保存和存储，避免外流；
- 4.研究者对受访者的身份资料予以绝对保密；
- 5.受访者同意与研究者一同检查、反馈、核实访谈内容、研究分析结果等，并对理解偏差的地方及时更正；

如果您对上述内容已充分理解并愿意参与此次访谈，请您在以下签名处签署您的名字。

签名仅代表访谈得到您的允许，并不影响您对合法权益的维护。

再次感谢您的支持！

我已了解此次访谈的目的和出发点，我同意接受此次访谈。

个人签名：

日期：

附件 B 关键事件个人访谈纲要

一、简要介绍研究情况

该访谈是针对个人隐性知识传递者的行为事件访谈，需事先对访谈者进行培训，明确隐性知识概念。

二、准备好录音工具及纸笔，开始正式访谈及录音。

三、了解被访谈者个人基本信息:姓名、性别、年龄、职称等。

四、访谈者提示

下面请您先回想几分钟，想一想在您的学习生活中曾经发生的两件对你比较重要的事例，这种事情对你影响深远，甚至改变了你。

例如：小明一直在学习英语，有一次一位外国的朋友主动和他打招呼，他也和这位朋友打了招呼，除此之外他们还互相聊了很多，并互相留了电话号码，结束之后，小明发现自己原来可以很顺畅的和外国人聊天了，在不知不觉中，他的英语水平已经提高了，但是他之前并没有意识到自己英语水平已经提高了。（还可运用一下案例进行访谈）。

序号	案例	访谈要点
1	张明养了三头猪，有一次他去邻居家玩，发现一起养的猪，他们家的又瘦又小，而自己养的又肥又壮，原来他平时懒散，没怎么管猪，都是放养，无意中成就了一种别样的养猪方法，而他之前并没有意识到。你在生活中有类似的故事吗？说说看	针对当事人有但是还没觉知的隐性知识的采访： 被采访者给出的案例做调整，核心点是挖掘当事人怎么样从他知道没有意识到，到自己意识到自己有的过程，详细细节，产生情况。
2	孙红一次被抢劫，当警察问她是否记得犯罪份子的样貌，孙红表示当时情况紧急已经完全忘记了，然而当警察给他提供些线索，比如图片，特征描述时，她竟然想起了，并且指认出了犯罪份子，你的生活中有类似的故事吗？说说看	针对被采访者在什么情况下意识到自己
3	黄杰从来没有游过泳，但是他一次不小心掉水里了，他之前只是在书上看到过游泳的讲解，但是没有想到自己真的可以游泳，你有类似的经验吗？说说看	
4	张华可以快速进行复杂数据的运算，很少运用计算器，但是他很难说清楚他是怎么运算的？你有类似的经验吗？说说看。	针对当事人已经觉知到的隐性知识的采访： 个人已经意识到自己拥有某些隐性知识，但是还不

5	王康清楚的知道唱歌很好，但是很难用语言来表达自己是怎么唱这么好听的。你有类似的感觉吗？说看看	能充分的表达。
---	--	---------

1、您会认为，在这些事例中，您意识到了之前自己不知道的某些技巧，经验。

2、您会认为，在这些事例中，有些技巧感悟很难用语言表述。

您对这些事件描述的越详细越好，包括这件事是什么、这一事件的基本过程、自己在这件事情中的所作所为、你在其中的作用、当时的情境、当时的困难是怎样克服的、你当时的想法、事情的结果、您对事情结果的感受等。

若您已经思考成熟，下面请举出两个你觉得比较重要的例子。学习生活或技能训练时候的事例，如果对每一个事件能给出一个名称来代表这件事最好。

下面请您详细谈谈刚才提到的每一件事情。（要求受访者描述当时的情景，当他们用语言描述每一事件时，要求他们能够回忆一些确切的想法、行动和感受。）

五、受访者讲述

依次讲述:1、第一件事情；2、第二件事情

访谈中，要求受访者对整个行为事件的描述，根据 START 方法，访谈包括受访者当时情境，任务，行为，感受、思想、以及结果等事件的基本要素。为此，访谈主持者应针对每一事件，询问一些探测性问题：当时的情景如何？当时的想法和感受？在可否困难的过程中做了哪些努力？事件的结果如何？）

(六)在访谈过程中，如果被访谈者不能很好地表达自己的经历，或不愿主动叙说，或用其他的体态语言表现除对访谈的不耐烦时，可适当地结束访谈。并要有礼貌地结束谈话，说“谢谢您参加我们的访谈”、“与您谈话我很高兴”。

(七)结束访谈并握手向被访谈者致谢道别。

行为事件访谈法的 STAR 工具

情境 S (situation)	任务 T (Task)	行为 A (Action)	结果 R (result)
“那是一个怎样的情境？什么样的因素导致这样的情境？在这个情境中有谁参与？”	“您面临的主要任务是什么？为了达到什么样的目标？”	“在那样的情境下，您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么？”在此，要特别了解被访谈人对于情境的认知和事例的关注点。	“最后的结果是什么？过程中又发生了什么？”

附件 C 半结构访谈提纲

一、访谈者基本信息

性别：__ 职业：__ 年龄：__ 职称级别：

二、访谈一般问题

核心题项
你能说说你的生活过程中那些记忆深刻，给你巨大触动或者改变的事吗？
你能说说你的创意是怎样产生的？能具体说下过程，细节吗？
你能说说你的这种想法（感触，思想）是怎样产生的吗？

三、访谈过程中，注意把握细节，随时追问关键字眼。

附件 D 访谈资料摘录

访谈提纲	原始数据编码
<p>下面请您先回想几分钟，想一想在您的学习生活中曾经发生的两件对你比较重要的事例，这种事情对你影响深远，甚至改变了你。</p>	<p>A2-1 我觉得对我影响最大一个人是我的小学老师，A2-2 我从小是寄人篱下的寄养孩子，小时候总是遭人嘲笑，很没有自信，做什么事情都是唯唯诺诺的，直到那一件事情之后。</p> <p>A2-3 我记得那时候是小学二年级，那天天气不是特别好，老师像平时那样例行公事检查作业，就在老师检查完作业之后，A2-4 老师对作业进行了点评，A2-5 除了点评他竟然特别强调了 my 字体很漂亮，然后他做了一件事情，就是把我的作业从第一排开始，挨个逐个给同学们看一下，A2-6 我当时真的很开心，应该是兴奋吧，A2-7 回到家里我也一直想这件事，A2-8 后来我就慢慢的变得自信了，觉得自己是有闪光点的人，A2-9 是我的那位小学老师改变了我。</p>
<p>你觉得老师这样做改变了你，能说说具体的改变吗？和以前有什么不一样的地方吗？</p>	<p>A2-10 是的，对我的影响真的太大了，真的很感谢他。A2-11 以前我总是害怕，不敢给人交流，A2-12 但是这件事之后我可以慢慢尝试和别人交流，A2-13 可以去告诉别人他们字体可以改变的地方，A2 总之觉得自己是个有用的人，A2-14 直到现在都受益匪浅，A2-15 在我遇到困难的时候我都会想起这件事，好像这件事给了我力量和勇气。</p>
<p>老师当时的行为是为了让同学们像你学习字体，你觉得老师当时让你感动的地方在哪里？</p>	<p>A2-16 老师觉得我做的很好，并且表扬了我，A2-17 我认为关键是他竟然在全班同学面前亲自挨个表扬，A2-18 你要知道那要占老师很多时间的额，A2-19 但是竟然用这种方式，A2-20 我觉得自己受重视了，我觉得自己无比光荣，连走路都觉得不一样了。</p>
<p>老师这些行为之后，你的作业做的怎么样？</p>	<p>A2-20 哈哈，比以前更加好了，A2-21 而且特别注意写字这件事，A2 有时候甚至期待作业，希望上语文老师的课，A2-22 还有就是别人都说我的语文老师严格，因为他打人，而且打的特别厉害的那种，A2-23 但是我却觉得他其实挺好的，A2-24 我敢叫他，和他打招呼，有一次下雪了，我竟然可以牵着他的手，我当时 7 岁而已，哈哈。A2-25 当然也可能是我后面成绩也变的比较好了。</p>

<p>另一件重要的事例</p>	<p>A1-1 还有一个人对我影响比较深远，那就是我的父亲，他虽然并不是我亲生的，A1-2 但是我觉得他对我更好。A1-3 又一次我的姐姐又是来欺负我，小时候老是打我，我的耳朵这么大都是她揪的，A1-4 那次姐姐又像往常一样揪我耳朵，我正在哇哇哇哇大哭，A1 刚好被我的父亲看到，A1-5 父亲就痛责了她，A1-6 我本来疼的厉害，但是竟然有几分得意，瞬间不那么疼了。A1-7 我就觉得我的父亲最爱我。</p> <p>A1-8 以后长大些了，我上了我们县城比较不错的初中，那是寄宿式的初中，A1-9 只有到了周末才能回家，A1-10 但是我发现每次我周末回家，我的父亲也回家，A1-11 而且每次都是拿些好吃的回来，他是为了给我改善生活，为了能看看我，A1-12 而且每次回家的时候要洗澡，家里没有热水，需要用柴火烧，我在看电视不想去自己弄，A1-13 但是过一会，我的父亲竟然帮我烧开水了，A1-14 我当时真的是很感动，觉得我的父亲是这个世界上最好的父亲。</p>
<p>你的父亲是什么工作？你上初中之前他什么时候回家一趟？</p>	<p>A1-15 哦哦，是镇里面粮管所的会计，也算是吃商品粮的，也是一周啊，周末吧，A1-16 竟然不记得了，A1-17 就知道他隔一阵回来一次，隔多久我还真不了解，哈哈（了解到当时的粮管所也是双休制，每次父亲回家是因为确实双休，而且在他没有上初中的时候也是这种模式，但是在上初中以前的时候父亲也是周末回家，访谈者并没有印象，访谈者将后来父亲回家这件事和自己回家这件事相关联，因为做出父亲这件事对他影响深远的故事，其实父亲也是按时回家。）</p>
<p>这种行为对你今后的影响是什么，你能具体谈一谈吗？</p>	<p>A1-18 觉得自己很受重视，A1-19 做什么事情就会想一想父亲，不能辜负他对我的期望。A1-20 更不能让他失望，A1-21 可能也就是觉得要回报父亲，要加倍回馈他。A1-22 所以现在只要父亲对我有要求，我立马毫无借口的，就算做不到也会尽力去做的，A1-23 前些时候家里盖房子，需要兄弟姐妹兑钱，我的第一反应就是，只要我的爸爸开口，我就算炸锅卖铁也会帮助他，A1-24 他以前对我如此，我必好好回报。</p>
<p>当初为什么选择了这份工作？</p>	<p>A3-1 其实我并不知道自己要做什么工作，实践证明我找工作也是胡乱投简历的。A3-2 我是本科其实是非师范类的，那时候大家都考教</p>

	<p>教师资格证，我也跟风就去考了，A3-3 但是实际上自己并不是一定或者特别想去，而是觉得技不压身，学学总是好的，反正大四闲着也是闲着。A3-4 所以后来考了高中教师资格证，又考了心理咨询师和企业人力资源管理，A3-5 没想到后来竟然考上了研究生，研究生之后我进一步提升了心理咨询师的级别，由原来的三级考到了二级，再后来研究生毕业了，A3-6 就觉得自己的专业不能丢，A3-7 如果丢的话岂不是白白读书了，还读到研究生？A3-8 所以我的工作范围就定在了和心理学相关的岗位，但是发现岗位有限，我曾经投过一份人力资源管理师的职务，但是人家拒绝了，原因是太嫩，A3-9 让我被几大模块，我竟然一个也背不出来了，第一轮就挨淘汰了。A3-10 当时真的很受挫，A3-11 觉得自己的理论也没有好好学，更别去想着直接去经验或者帮助企业赚钱了，很害怕，A3-12 后来发现高校可以去，A3-13 而且觉得这个可以，我至少可以把理论传递出去，这对我来说应该是可以胜任的，A3-14 但是前面几次都没有得，但是我以后的投简历的方向就主要在高校了，A3-15 直到找到现在的工作。</p>
<p>你觉得你现在的工作状态，工作风格啊，主要是受谁影响比较大？</p>	<p>A3-16 哈哈，绝对是我高中老师，李文忠，A3-17 这个人上课非常幽默，A3-18 对了，他是教数学的。A3-19 说实话我的数学成绩很差的，高三模拟考 150 分，我只靠了 29 分，A3-20 但是我竟然对他印象最深刻，A3-21 这个老师上课的时候大部分时间都在东扯西扯，A3-22 但是讲题却很快，A3-23 而且经常在学生走道里走来走去，偶尔过来学生位置上看下学生在干什么，A3-24 还叫学生不带姓氏，直接喊名字，A3-25 有一次他竟然抽我回答问题，叫我星星，A3-26 我当时觉得美极了，A3-27 因为我叫孙莹星，从来没老师这样教过我，A3-28 我当时就亮了，A3-29 当然我回答的并不好，A3-但是从那以后，A3-30 我就有了想要学习数学的冲动，A3-31 我以后告诉自己也要做个这样的老师，A3-32 叫学生昵称的感觉真是太好了。</p> <p>A3-33 还有一个就是我大学期间参加过一个动员大家参加活动的演讲者，A3-34 这个人口出连珠，A3-35 真的是让我感受到了语言和激励的作用，A3-36 反正我已经记不起他讲的内容了，A3-37 我甚至都不知道他叫什么名字了，A3-38 但是他热情洋溢在开场的时候做了个很拙劣的小游戏，A3-39 就是大家鼓掌，让后发现大家鼓掌的不同之处，A3-40 全会场 300 多人全部参与其中，大家的注意力全部被</p>

	<p>他吸引偶尔，A3-41 从他身上我学习到原来课竟然可以这样上，A3-42 可以如此生动，A3-43 我告诉自己以后自己当老师了，A3-44 一定要注意开场，A3-45 要想花样吸引同学们的注意力。</p>
<p>你觉得这两个人对你工作的影响是什么？</p>	<p>A3-46 影响真的很大啊，A3-47 比如我上课，一定特别注意怎么样开始，A3-48 怎么样结束，A3-49 一定要让同学们像向日葵一样朝着我所在的方向，A3-50 如果同学们不认真听讲，A3-51 我就会调整状态，觉得我自己的课可能不那么有趣了，A3-52 就赶紧插播有趣味的故事，A3-53 再次吸引同学们的注意力，A3-54 而且我还有个秘诀，A3-55 我看到领导开会前面放台签，我让同学每个人都做个台签，A3-56 方便我抽学生回答问题，A3-57 别人名字三个字，我就是喜欢叫他们一个字，A3-58 而且还要叠字，男生也一样，不管怎么样，A3-59 经常叫他们小孩，那个孩子，A3-60 收效真的很好，A3-61 同学们可能会觉得我真心喜欢他们，A3-62 会表现的比我想象的要好。</p>
<p>你的这些小技巧，为你赢得了什么具体收益吗？</p>	<p>A3-63 有啊，我几次学校组织教学大赛，获得了一等奖，比如青年优质课大赛，辅导员职业技能大赛，还有心理健康教育大赛，军事理论课大赛，A3-64 我都是拿奖的，A3-65 今年我们学校领导又推荐我参加心理健康课大赛，还在准备呢，A3-66 哈哈，希望能取得更好的成绩。</p>
<p>发现你说的对现在工作影响大的人都是过去的事情，现在工作中有没有让你觉得影响比较大的事情？</p>	<p>A3-67 有啊，一个是我们一起进单位的同事，当时我们一起来面试，从武汉过来，为了省钱我们住在三个人一起的宾馆，下来一个人一晚上 20 块钱，A3-68 吴敏就说我们明天就要面试了，我们三个人互讲一下吧，她自己带头先，A3-69 当时给我的印象真的太深了，A3-70 我虽然都不记得他要讲的内容是什么，A3-71 但是她的口齿清晰，A3-72 表达逻辑，A3-73 最主要的是她的仪态很端庄给我很大的震撼，A3-74 我觉得自己缺少这些，A3-75 我要好好学习。A3-76 我当时也讲了，她对我的评价很高，A3-77 我确实课上的不错，A3-78 但是从她身上，我还是学到了对我以后工作很有帮助的东西。A3-79 现在我院的院长对我的影响就很大，A3-80 我记得有一次，我是代表我们学院组织大家去乡下扶贫，A3-81 扶贫结束后还</p>

	要上交些繁琐的文件，A3-82 扶贫刚结束，我就收到院长发来的文件，A3-83 天啊，一个院长，竟然把这种事情也放在心上，A3-84 关键是，还工工整整，严格按照要求来，A3-85 还是学院第一个发过来的，A3-86 我当时就很震惊，A3-87 觉得院长的这些品质我自己并不具备，A3-88 以后我也默默要求自己按时上交任何文件，A3-89 决不拖延，A3-90 而且要工整漂亮，A3-91 这和级别大小没有任何关系。
--	---

访谈资料摘录

这部分是让访谈对象讲故事，原始数据根据 STAK 方法进行整理编码

情境 S (situation)	任务 T (Task)	行为 A (Action)	结果 R (result)
“那是一个怎样的情境？什么样的因素导致这样的情境？在这个情境中有谁参与？”	“您面临的主要任务是什么？为了达到什么样的目标？”	“在那样的情境下，您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么？”在此，要特别了解被访谈人对于情境的认知和事例的关注点。	“最后的结果是什么？过程中又发生了什么？”

访谈示例一：

嗯，嗯……听你说我好像想起来了有一个嗯……我的生活中的一种，那种不可言传只可意会的感觉的获得，是有一次的那个素质拓展，素质拓展活动，就是在 2014 年的时候，我们那个心理学，那时候在读研究生，然后我们老师就举办了一场这个去素质拓展，其中有一个 30 米的这个高空，就是往下落的那种状态，当时的状态就是想让我们体验一下这种跳楼的感觉，30 米大概这样子，就要求我们是怎么样呢，先首先自己爬那个高梯，爬完之后走了一段大概有 10 米左右的一个很狭小的这个路，就是就是，就在 30 米高空中衍生出来的一条小路，约有 10 米这样子，然后从这个 10 米的这个……额……

顶端然后呢跳下去，当然肯定有保护措施，就是我们身上都绑得有那个带子，当时我是自己爬，刚开始爬前面的时候觉得还好，等我爬到 10 米以上我看下面的时候直接惊呆了，就是我的腿，我自己的心一直告诉我自己不要...不要怕，不要怕，但是我的腿是抖的，而且是我越往上爬，我越抖得厉害，但是我又觉得下面的人都在给我加油，我们同班同学都在加油，而且我一直告诉（自己）觉得我自己很勇敢，就是就是顶着压力继续往上爬，等我爬上 30 米的时候，然后我.....觉得我.....自己不能站起来了那种状态，然后我还是想着...就是安慰自己说我背后有一个安全带，应该没问题，额...就是趁着那股又不想在朋友、同学们面前丢丑的那种心态，我就敲一.....就是.....腿很抖擞地站了起来，然后就开始走那个，那个.....那个 10 米，那对我来说太煎熬了，虽然说它也足够宽，是有大概有.....有多少.....有 20 厘米这么宽，但是我走的过程中我是觉得非常的艰难，每走一步都很艰难，等我就在慢慢地、慢慢地、慢慢地走到跟前的时候，我简直不能直视下面，虽然说我不想看下面，但是我自己的感觉告诉我，我现在很危险，我现在在做一些危险的事情，全身都抖得不成样子，然后咧，到了那个顶端的时候，下面有人说“跳下来！跳下来”，我真的是不敢跳，虽然我知道我有那个.....那个安全带呀，但是我当时的想法是“死就死了，不管了”。然后我.....我跳下去的时候，那种感觉，至今我也忘不了，但是我真的，真的就是没办法形容那种感觉。不知道是什么感觉，我就.....觉得我如果说没有后面那个安全带，我死定了，而且死得会非常惨的，我能感受到那种，就是死亡来的那种感觉啊，那种感觉我也不知道该怎么说，我想这就是隐形知识吧，当时的情景就是这样子的。

初始数据编码

<p>那是怎么样 的情境？什 么样的因素 导致这情 境？在这个 情境中有谁 参与？</p>	<p>嗯，嗯.....听你说我好像想起来了有一个嗯.....我的生活中的一种，那种不可言传只可意会的感觉的获得，是有一次的那个素质拓展，素质拓展活动，就是在 2014 年的时候，我们那个心理学，那时候在读研究生，然后我们老师就举办了一场这个去素质拓展，其中有一个 30 米的这个高空，就是往下落的那种状态，当时的状态就是想让我们体验一下这种跳楼的感觉，30 米大概这样子，就要求我们是怎么样呢，先首先自己爬那个高梯，爬完之后走了一段大概有 10 米左右的一个很狭小的这个路，就是就是，就在 30 米高空衍生出来的一条小路，约有 10 米这样子，然后从这个 10 米的这个.....额.....顶端然后呢跳下去，当然肯定有保护措施，就是我们身上都绑得有那个带子，</p>
---	--

<p>“您面临的主要任务是什么？为了达到什么样的目标？”</p>	<p>当时我是自己爬，刚开始爬前面的时候觉得还好，等我爬到 10 米以上我看下面的时候直接惊呆了，就是我的腿，我自己的心一直告诉我自己不要...不要怕，不要怕，但是我的腿是抖的，而且是我越往上爬，我越抖得厉害，但是我又觉得下面的人都在给我加油，我们同班同学都在加油，而且我一直告诉（自己）觉得我自己很勇敢，就是就是顶着压力继续往上爬，等我爬上 30 米的时候，然后我.....觉得我.....自己不能站起来了那种状态，然后我还是想着...就是安慰自己说我背后有一个安全带，应该没问题，额...就是趁着那股又不想在朋友、同学们面前丢丑的那种心态，我就敲一.....就是.....腿很抖擞地站了起来，然后就开始走那个，那个.....那个 10 米，那对我来说太煎熬了，虽然说它也足够宽，是有大概有.....有多少.....有 20 厘米这么宽，但是我走的过程中我是觉得非常的艰难，每走一步都很艰难，等我就在慢慢地、慢慢地、慢慢地走到跟前的时候，我简直不能直视下面，</p>
<p>当时心中的想法、感觉和想要采取的行为什么？</p>	<p>虽然说我不想看下面，但是我自己的感觉告诉我，我现在很危险，我现在在做一些危险的事情，全身都抖得不成样子，然后咧，到了那个顶端的时候，下面有人说“跳下来！跳下来”，我真的是不敢跳，虽然我知道我有那个.....那个安全带呀，但是我当时的想法是“死就死了，不管了”。然后我.....我跳下去的时候，那种感觉，至今我也忘不了，但是我真的，真的就是没办法形容那种感觉。</p>
<p>最后的结果是什么？过程中又发生了什么？</p>	<p>然后我.....我跳下去的时候，那种感觉，至今我也忘不了，但是我真的，真的就是没办法形容那种感觉。不知道是什么感觉，我就.....觉得我如果说没有后面那个安全带，我死定了，而且死得会非常惨的，我能感受到那种，就是死亡来的那种感觉啊，那种感觉我也不知道该怎么说，我想这就是隐形知识吧，当时的情景就是这样子的。</p>

半结构访谈资料摘录

A10-1 我们精心制作了一些视频和音乐，让大家慢慢认识了我们的，如刚刚大家看到的视频以及视频中的歌曲，一会会为大家演奏另外一首歌曲，A10-2 现在我们需要解决一个问题，一直被反复问到的问题——A10-3 但我们还没有合适的答案，那就是：A10-4 我们如何想到这些点子的？随便提一句，A10-4 我们的视频不都是用那些高级的戈登堡机械，

A10-5 去年，A10-6 我们做了一场零重力舞蹈，A10-7 有一次，A10-8 我们布置了一个障碍训练场，A10-9 在沙漠中摆上了成千上万件乐器，然后通过特技驾驶，穿过乐器阵，演奏它们，A10-10 有一个视频，我们组织了数百位撑伞的群众，然后从半英里空中用无人机进行拍摄，所以 A10-11 都是关于人们好奇的那些新奇想法，A10-12 我们之所以难以描述，A10-13 怎么会想到这些想法，A10-14 是因为这些点子似乎都不是苦思冥想出来的，A10-15 而更像是我们发现的。我来解释一下，A10-16 我有一个强迫症就是会一直用眼睛玩视差和视角的游戏，A10-17 从青少年时候就开始玩了，这要归功于一点可能就是，A10-18 这就是我所装饰的高中卧室我在卧室里最常做的，当然就是煲电话粥了，没完没了地打电话于是 A10-19 我就处在这一巨大的视觉漩涡中，A10-20 我通常坐在一个地方，10-21 我估计大脑都有点过载了，10-22 我的脑子试图想要将画面理出头绪来，10-23 如果我把头往一边移一点点书桌的边缘将完美地形成一直线，与对面墙上的海报对齐或者如果我把大拇指放在前面我先闭上左眼，然后换右眼我的拇指就会左右跳来跳去就在吉米·亨德里克斯的左右眼之间跳来跳去，当然，10-24 这不是一件有意识的事情就相当于10-25 你边说话，边乱涂乱画 10-26 这也是我一直做的事情。10-27 我的妻子克里斯汀，我们一起出去用晚餐并不少见，10-28 有一次，我们相谈甚欢，10-29 她突然中途打断我那时我才意识到，10-30 原来自己表现古怪，10-30 因为我在里左躲右闪的，我正在试图把那颗无花果树移到她的脑袋后面，想像长出的马尾辫一样。10-31 我讲这些的目的，就是告诉大家——对我来说，这就是有了一个新点子的感觉，10-32 就好像它是由不同的部分组成漂浮在外面的不同部件，10-33 如果你善于接受，10-34 观察够仔细。10-35 最重要的是，10-36 如果你恰好出现在对的地方。那么，10-37 你可以将它们排列到一起。所以 10-38 如果你已经习惯了，10-39 如果你一直以这样的方式来想新点子。那么，10-40 这些点子就会开始召唤你就像吉米的眼睛从那张海报里向我召唤或者那颗在克里斯汀的脑后召唤的无花果树。10-41 创作音乐就好像是一遍遍重复那个过程，10-42 好像你有了一堆音符，10-43 一种律动或者一组和弦，10-44 而你恰恰在寻找另一样东西那一小块拼图，10-45 恰好能嵌入其中，10-46 当它恰好拼上时你的感觉不是你想出了整个拼图 10-47 而是你发现了它——就像是解开的一组谜题。10-48 但在我们的视频中我们通常寻找的是这种特定的感觉，10-49 奇妙感，10-50 奇妙感总含有惊喜，10-51 所以我们寻找的不只是优秀的点子，10-52 而是那些能给我们惊喜的点子这也带来了一个问题。因为，10-53 我们创作的过程通常很难产生令人惊喜的点子我讲到的创作过程，10-54 大家应该都深有同感我们都在这样做，10-55 你想到一个点子，10-56 你坐在那里，10-57 思考你那天才的想法然后，10-58 你想出了一个计划如何实现这个想法然后 10-59 有了这个计划你再回头 10-60 重新审视你的想法 10-61 可能会修改它 10-62 然后就在想法和计划之间来回往复计划想法 10-63 终于你想出了一个真正伟大的计划 10-64 当你想出了计划 10-65 也只有在那时你才

会开始动手执行 10-66 它这就像一个完美无暇的系统 10-67 会将你的资源最大化因为这一——10-68 成本非常低 10-69 思维活动通常几乎不用成本但 10-70 这一步大多数时候都代价高昂 10-71 如果你走到了那一步 10-72 你想要确保准备得万无一失 10-73 充分实现现有条件但是 10-72 这里有个问题数学将帮助我们揭开最大的一个问题 10-73 回到我们刚刚展示的视频那套戈德堡机械里面有约 130 次互动也就是 130 件事情我们必须按照计划去走所以 10-74 我们现在假设现在要制作一个新视频差不多复杂——130 个移动的部件如果我们真的是很好的规划者我们可能会做得相当不错保证系统中每个部件的成功率都达到 90%90%听起来不错 对吧？ 10-75 其实不然实际上它太糟了 10-76 数字会说明问题让 130 件事情同时全部成功的概率就是 0.9 的 130 次方所以算一下 你得到..0.000001.这是万分之一的百分之一所以 10-77 你成功的概率实际上只有百万分之一是想说 10-78 我不想冒这个风险赌一把所以 10-79 让我们把成功率提高到 99%0.99 到 130 次方是...27%明显没有刚才那么吓人看起来似乎还可以试一下但是 10-80 你认真想想你生命中有多少部分是 99%可靠的？你是否真的能一次找到 130 个这样的部件吗？如果你真的可以你难道不值得拥有成功吗？就像 10-81 这个——这一定会运行正确的 对吧？ 10-82 但并非如此 10-83 事实上，它失败的次数是成功次数的 3 倍所以 10-84 这一切的结果就是如果你的项目非常复杂——你懂的 10-84 每一个雄心勃勃的项目都是如此——如果里面有大量移动的部件你基本上就仅限于对现有想法的排列组合仅对那些已经证明是 100%可靠的部件进行排列组合现在 10-85 回到我身上坐在那举着一只大拇指 10-86 试图要把很有意思的东西给排列起来 10-87 如果我当时一开始的思考范围仅限于已有无数人做过的陈词滥调的话 10-88 我就完蛋了但是 10-89 会有别的办法因为我们都知道 10-90 有成千上万未个新想法未被尝试许多想法将被证明完全 10-91 能满足我们对可靠性的要求 10-92 只是我们现在还不知道它们可靠 10-93 当我们在策划创意时我们做的就是 10-94 试图找到一些地方 10-95 那些可能蕴含着丰富创意的地方 10-96 我们试图找一个沙盒 10-97 然后我们赌上一堆资源进入沙盒 10-98 开始玩 10-99 因为我们必须相信 10-100 正是沙盒里的体验过程告诉我们 10-101 哪些想法不仅吸引人而且可靠得令人惊讶所以 10-102 看看我们做的一些沙盒一起玩光学错觉 10-103 试着在移动的空间跳舞 10-104 试着用激光切割机烤面包片或者在某架零重力飞机上 10-105 搞一点事情但是 10-106 我们不是呆坐在那里闷头去想 10-107 这个怎么做我们花了整整三分之一的预算 10-108 登上了那架零重力飞机一星期都在墙上弹来弹去这在你 10-109 听来可能像是在做测试 10-110 其实不是 10-111 因为在那一时刻 10-112 我们也不知道自己的想法到底是什么 10-113 我们并没有要测试的计划所以 10-114 我们只是玩， 10-115 我们只是尝试我们能够想到的一切 10-116 因为我们要让这个创意空间充满混乱感， 10-116 就像我高中卧室一样， 10-117 因为到那时 10-118 如果我们可以左摇右摆来用眼睛对位置，如果我们举起大拇指 让一小部分东西排成直线， 10-119 很有可能之前从没有人将这些部件排

成一条线，10-120 当我们完成这个项目时人们会再次询问我们 10-121 我们怎么想到这个创意的？我们会一时语塞 10-122 因为从我们的角度来看我们不是绞尽脑汁想到了它而只是 10-123 发现了它 10-124 我们将为大家播放另一段视频并伴有演奏歌曲歌曲名叫做“那一刻”对于这首歌 10-125 我们的沙盘是弹道学和数学，10-126 我花了整整一个月的时间 10-127 制作了一幅巨型的表格我把游戏场设成 400 行长和 25 列宽如果有人听得明白这是在坐的这群人了。

附件 E 备忘录（一）

通过访谈资料的转录过程，我们发现个人隐性知识的觉知是个连续的过程，不是一蹴而就的，在访谈的过程中，个人对于隐性知识的觉知都存在一个发生的关键情境，大家在讲觉知的时候一般也是伴随着情境的描绘，都是在故事中讲述自己个人隐性知识的觉知，好像情境是促使个人觉知的转换器。具体访谈个案转录示例如下：

在访谈的二十个有关个人获得不一样体验的访谈中，大家都讲了触目惊心，或者不一样的故事，我们发现时间，地点，场景其实都没有什么特殊的，只是对他个人而言比较特殊：

比如：体验到濒死感觉的 A1：一次精心设计的素质拓展活动，在 30 米的高空往下跳，在跳的过程中，如果不是身上的安全绳子，我觉得我死定了，我感觉这种感觉糟糕透了。

A2：在游乐场里面玩大摆锤，我感觉太不可思了，我觉得我要死了，我以后都不会再玩了。

A3：在医院急诊室，那天夜晚我生病挂针，天啊，一个出车祸的人被送过来了，他大概死了，他的妈妈哭的那种声音，原来世界上还有这样的哀嚎，我觉得死亡真的很近。

A6：死亡很近，一个次我陪我妈上夜班，他告诉我：“宝儿，你知道吗，两个小时前那个给你苹果吃的爷爷，死了！”当时我的汗毛都竖起来了，我意识到了生命的脆弱。

A8：我小时候是养子，一次家里有人卖冰棍，我看到其他小朋友都找妈妈要钱，我也去，结果我妈痛打我一顿，我记得事后我姥姥抱着我说：怎么这么狠心，背后是 5 个手指印。我第一意识到人靠自己，别人都靠不住。

A12：我小学二年级的时候总是分不清大于号和小于号，考试的时候就胡乱涂鸦，一次我姐姐又暴打我，说谁让你小的，你就该挨！从此我记住了，针锋相对的就是小的，针尖挨着的那一方永远是小的。

在上面的示例中，我们可以看出，从 30 米高空下落的场，大摆锤，急诊哭声，爷爷死了，妈妈痛打，姐姐暴打我后的一句话，都给当事人一种以前没有的感悟，这种感悟对个人来说就是一种促进，一种从未觉知到觉知的过度，一种隐性知识的觉知。

通过访问者的回答，我们会发现其实这些场景在生活中非常普遍并没有什么特殊的地方，每天，每时都可能在发生，然而这些情境对当事人来讲却是非常特殊的，甚至对个人隐性知识的觉知祈祷必不可少的作用，那么对于当事人来讲这种情境都具有有什么特点和意义呢？

A1：第一次接触这种活动，之前没有见过，而且爬那么高再跳下去对我来说也是不可思议的，虽然有安全措施但是仍然有种真实的感觉，爬到 30 高度时我的整个脚都是颤抖的，

从来没有尝试过 30 米原来有这么高，更没有想过要跳下来。

A2：第一次玩，以前有听过大摆锤，都说刺激，但并没有理解那个刺激的意思，大摆锤应该是首次让我体验到了这种恐怖的感觉。大摆锤这个东西就是个场景，我觉得我不会再涉足去玩。

A3：以前也经常去急诊，但是没有遇到过这种哭声，也没有见过这种血腥场面，你知道吗，一个人血流如注，除了恶心，你会觉得很怕，他的母亲的哭声比较不一样，是那种沙哑又有穿透力的，也可能是夜深了整个医院比较安静，走廊里面也有回声，听起来更加凄惨。

A6：不是一次和妈妈去值夜班，以前也有病人会和我打交道，但是主要是这位爷爷好像刚刚还是面带微笑的给我个红苹果，我记得那个苹果很大，有点药水的味道，就觉得苹果刚刚吃完，然后老妈就告诉我，那人死了，有种和死神擦肩而过的感觉，很突然，对我的冲击很大。

A8：我记得当时我妈妈正在洗衣服，有个搓衣板，那个大盆是铁的，里面有很多衣服，我就说：妈，给我一毛钱吧，我买冰棒。我已经记不起来当时她说了什么，只记得她的沾满泡泡的湿湿的手，我当时光着膀子，她打过来的时候我觉得有一丝火辣又尖锐的痛，能感觉到水在我背上溅出的小水雾气，有点凉。但是也还好，我没有哭，我之所以印象深刻，是因为我姥姥说的那句话，然后我看到她的眼中闪出泪花，我才懂，什么是被人心疼，才知道自己也许不该这样被打。

A12：我姐姐打我也是常有的事情，不一样的是，整好我没有放在心上，她打就打呗，我的反应大都是张着嘴巴哭，然后骂人，她也无非是骂骂咧咧，这次不一样，是因为她说到了大小，而我当时心中整好有个疑问和大小有关，不懂怎么区分大小号，虽然她那句话带有污蔑，但是我已经不在意了，相反觉得她说的那句话给了我启示，不过我后来想想也是非常生气的，觉得她太欺负人。

从访谈结果可以看出，这些情境都有一定的共性，对于来访者本人来讲他们是特殊的，都是有一定的意义的，采访对象觉得当时的情境对自己来说具备了觉知到一定隐性知识的意义。对于 A1 来讲，她从来没有尝试过这种极限训练，这种场景对她来说是新鲜的，在这过程中产生的活动意义和感受对她来说也都是不可控制的新鲜结果，从 30 米高处下落给她带来了她所谓的跳楼的感觉就是一种特殊场景下隐性知识的觉知。采访者还坚信只要从足够高的地方跳下来就一定会重复感受这种感觉，如果在类似的情境出现，我会第一时间认出她，事实上也确实如此，采访者表示在后来生活中坐电梯和乘坐飞机时有过类似的感觉，但都是这种觉知的补充说明，最初的产生还是这次的高空坠落。对于 A2 来说大摆锤就是个情境，也是当事人带进了一个从来没有尝试过的活动，而这种活动给当事人的第一感觉就

是直觉到了一些可怕的感觉，用采访者自己的话说就是“感觉，我要死了！”，而在一些极限运动的采访者中也有类似的描绘，比如第一跳蹦极的 A16 曾用了一句话来形容蹦极给自己的感受：“要死了，要死了，又被拉回；要死了，要死了，又被拉回。”但在这个过程中，采访者体验的这种接近死亡的隐性知识得到了觉知，有种声音在心中产生：原来是这样的。

通过以上两个示例我们发现这种稳定的可以重复的环境可以让人觉知到一种感觉，让人们尝试到这种东西的味道，这种设备只要运转就具备产生让人们觉知这种隐性知识的可能，这种情境具有稳定性关键点是之前没有尝试过，初次去体验就往往能产生这种感受。而决定个人愿不愿意再次去做这件事的，往往是这种感受对自己的意义。A1 通过这种感受意识到幸福的内涵，她觉得自己正常情况下不再去玩这种极限，她会珍惜现在的生活，因为那种感觉太可怕了，再这种感觉中她感觉到了失去，她想更加努力的珍惜现在自己的生活。

而 A6 中的个案是陪妈妈一起值夜班，妈妈是个医生，他平时也经常会在医院过夜，不一样的是这次有个给了他一个苹果，这个苹果让他觉得老人很温柔，给他留下了好感，对他来说也很正常，只是后面这个给他苹果的人死了，死了也很正常因为他妈妈在 ICU，然而真正让他震撼的是他感觉刚刚吃完苹果，那人就死了，觉得死亡时间和自己很近，距离和他的联系很近，他参与了和老人的互动，在这个个案中的情境具有突破性，短暂性，出其不意性，才导致了个人隐性知识的觉知。A8 描述了自己态度的觉知情境，他像其他孩子一样去找妈妈要钱，没有要到，反而被打了，这对他来说都还好，他对妈妈打他的手记忆很深，对那种疼也很清楚，最的关键是后面姥姥的反应让他意识到了不一样的知识，她的姥姥告诉他背上有五个指头，并眼含泪花，这让他觉得自己并不是亲生的，甚至觉得自己从此要靠自己，也产生了可怜自己，怜惜自己的隐性知识。A12 在采访中一直强调自己的姐姐经常打自己，有事没事就找她麻烦，好像她也习以为常，自己经常是被打哭，不同的是这次打她的时候姐姐说了一句侮辱性的话，而这个侮辱性的话正好和大小有关，而自己也正在面临一个和大小有关的大于号和小于号的问题，经过自己的联系，她发现了可以识别符号的技巧，那就是箭头对准的那个数字是小的，另外一头是大的，可以看出，当时姐姐侮辱性的语言并没有起到侮辱的作用，而是促成了当事人的知识的觉知，这种知识的觉知和个人主动建立联系密切相关。

综上，我们在转录访谈者资料的总体感觉是，情境和个人隐性知识觉知有非常密切的关系，故事情节里有觉知的秘密。

附录 F 备忘录（二）

1. 促进个人隐性知识觉知的情境有什么共性吗？

通过采访者的回答，我们发现有两个比较明显的普遍性

第一，被采访者和情境中的人或者事物，事件建立了直接或者间接的联系

访谈者 A1 表示自己之前没有玩过大摆锤，虽然道听途说过，但并没有实质性的联系，直到他自己真正去玩他才真正和大摆锤建立了联系。A18 表示，我自己从来上数学课都是不听课的，成绩差坐最后一排，老师说了，只要不影响别人学习，睡觉都可以。也就是说虽然 A18 每天都在上数学课，但是这种课堂对他来说并没有意义。他后来说：直到，陈老师叫我明明，一切都改变了，我开始注意到这个老师，开始喜欢上数学课，虽然听不懂，但是觉得这一切都和自己有关系了。A12 说：我姐姐打我是常有的事情，也没有什么可说的，只是她说的那句话和我想的问题有了关系，我才觉得这件事对我来说是有意义的。A6 说：我之所以觉得不一样是因为给我苹果的那个人死了，觉得和这个死人之间有关系，而且因为时间很短，觉得关系很近，好像死亡离自己也只有 2 个小时的距离。

在采访的 20 位被采访者中，他们都有意无意的指出自己和情境中的哪个点发生了真正意义上的联系，似乎建立实质性的联系是他们感知到隐性知识的必经之路。这种实质性的联系，多指的是当事人真正理解的联系，是有意义的，是符合逻辑的，且是重要的。

直接的联系一般指的是亲身参与，亲自实践；间接的联系一般指当事人没有亲身实践但是思想上的联系。在第二点中会详细分析这点。

第二，所有的被采访者都参与（身体参与或者思想参与）到建立的联系中了

在建立了有意义的联系之后，我们发现所有的被采访者都有真正的参与到这一联系中，就好比第一点我们列举的被访谈者的例子，无论是 A1、A8、A12 还是 A18，他们都在这个联系中处于亲自参与的角色，这主要发生在动态的情境中，然而我们还发现一些采访案例，被采访者几乎不用亲自去参与，通过电影，视频也可以达到建立联系，并且让自己参与到这种联系中去，这种参与往往是相对固定的情境。例如：

A9：我学习瑜伽主要是在视频中学的，看到他们的示范动作，我觉得也不是很难，就照着去做，然后真的发现可以减肥，我彻底认可了这种运动，简单又方便。

A13：《阿甘正传》这部电影对我的人生起了重要的引导作用，我看到的是，我并不笨蛋，我没必要自卑，我一定可以成功。人一定不要太精明，难得糊涂。

A16: 蹦极真是非常刺激，现在只要看到有人要去做，我就汗毛直立，这种要死的感觉知道就好，绝不会去玩第二次了！但是我强烈建议那种不懂珍惜生命，为非作歹的人去玩一下，也许会改变他们对生命的看法。哦，或者给那些劳改犯去感受！

从这些案例我们可以发现这种参与并不一定是亲自在场的，可以通过看到，听到，或者旁观到，但是需要说明的是，无论是听到，看到或者旁观到，个人都需要在建立了联系的基础上进行的，这种参与可以是在联系中的亲身实践参与，也可以是直接跳过亲身实践，自我思想参与，无论是思想上的参与或者是身体上的参与，似乎最终都是是思想上的改变和觉知。

2.促进个人隐性知识觉知的情境有什么特殊性吗？

在参访的 20 位被采访者中，每一个被采访者的情境都是特殊的，都是和别人不一样的故事情节，然而促进个人隐性知识觉知的情境有什么不一样的地方吗，这些特殊性有没有一定的规律性呢？我们发现，在被采访者觉知隐性知识的时候，有些情境对被采访者是完全陌生，比较崭新的情境，有些是比较熟悉的日常情境，但是不同往常的是情境中加入了特殊事件，特殊任务，特殊物体等外部条件，还有一些场境比较熟悉，但是被采访者内部思想上加入了不同的问题，想法，这三类情境似乎更能促进个人隐性知识的觉知。下面我们展开来分析：

1.完全崭新的，陌生的情境

这里说的崭新的意思是被采访者接触到的情境是个新的情境，相较于之前自己经历的情境来说是陌生的，是不一样的情境。如案例：

A1. 第一次高空坠落的素质训练；

A2. 第一次玩大摆锤，从来没有体验过这种游戏。

A16. 第一次玩蹦极，吓死我了。

A20. 我第一次出门在外，我发现国外是没有人情味的，太现实，我突然觉得很对不起自己的国家，她是那么好，我以前却不知道珍惜，我觉得我以前有些宠媚扬外。

可以看到，这些案例中被采访者都是首次遇到这种情境，这对他们来说就是一个崭新的情境，陌生的情境。似乎在一个完全崭新的情境下，个体更能感受到差异性，会进行比较，发现不一样的地方，产生不一样的看法，进而促使个人隐性知识（价值观）的产生。如 A20 所描绘的那样：

A20. 第一次来泰国，发现这里到处都是冷水，没有热水，还要加冰块，而且他们买一瓶矿泉水还给一个长长的吸管，怎么这样？这大老爷们的喝瓶水还要放个吸管，多娘们啊！我真不喜欢！不过后来听别人说，这样做很文明，不会吧唧嘴，哪个让你

像野蛮人一样喝水的？当时我震惊极了，尊重别人，不要评价别人，因为你可能一无所知。

2.熟悉的情境，加入了外部不一样的事件

这里所说的熟悉的情境指的是当事人的熟悉的生活情境，工作情境，学习情境，人际交往情境等。外部出现了不一样的事件，指的是在熟悉的生活情境中发生了一些和往常不一样的事件，事物或则人物等，如案例：

A3. 之前也来过急诊输过液，那是去年的事情，但是这次来急诊打针却遇到了医生抢救，你知道我看到了那个病人被抬下来的时候，胳膊就在那里挂着，连着一点皮皮，我估计是已经断掉了，血液直接是淌出来的，不是滴的，过一会又听到她妈的哭声，我简直是被镇住了，我当时都忘记叫护士给我换药了！在比较熟悉的就诊情境下加入了突然看到的医生抢救的人，以及和这个人有关的哭声，以及他的死讯，这对被访谈者产生了不一样的体会。

A18. 我每天都会去上课哇，当然数学课也必须要待着，不然旷课一定程度会被开除的，只是那天数学课上，数学老师点我名字了，并且亲切的叫了我，明明，你知道我全名字叫汪明海，这种叫法让我觉得自己被人关爱，舒服极了。

汪老师在比较熟悉的上课情境下加入了老师叫他昵称这件事，王老师表示，那时候数学老师当着全班同学们的面这样亲切的叫他昵称，他觉得老师爱他，觉得这种感觉很好，他以后也会像这位老师一样叫自己的学生最甜的呢称，将这种幸福的感觉带给自己的学生。

似乎在熟悉的情境上加入一些不一样的事情后，这种情境更容易促进个人隐性知识的觉知，如上面两个案例所描述的那样，都是比较熟悉的生活情境，但是在情境中有其他不一样的事情发生，这种不一样的事情在这个情境中被凸显了出来，引起了被采访者的关注，这本身就是一种觉知。如 A5 所说的那样：我就觉得在同样的环境中，我第一个先看到就是和以前不一样的东西，都熟悉了的环境，我就习惯了，不一样的东西更能吸引我的注意力，就像我从来不会关注地板，但是我会关注地板上有两百块钱，哈哈。

3.熟悉的情境，但是加入了内部不一样的事情。

这里的熟悉的情境也是指当事人的熟悉的生活情境，工作情境，学习情境，人际交往情境等。内部不一样的事情，主要是指当事人内部思想方面的变动，比如当事人当时脑海中想到的东西，当事人内心的疑问，情绪，情感的变动等内在心理活动。如

案例：

A7. 这个人对我的影响太大了，她长的很美，很多已经结过婚的人都愿意帮她拿包，请她吃饭都是常有的事情，但是她对男人的态度很恶劣，自己无关紧要的人都不会理的，有一次，我问她，怎么见了以前的那些男的都不打招呼，她说：我为什么要理他们？我不用故意去讨好哪个男的，因为我从来不缺少，他们不会因为不打招呼就减少对我的喜欢。我当时震惊极了！真正意识到，人家靠脸就可以解决一切了，第一次对美貌有了转变性的认识。

在 A7 所描绘的情境中，我们发现对于当事人来说，美女经常被人环绕，也会对人态度恶劣，她不和人打交道也是熟悉的情境，但是不同的是，当事人问了一句话：你为什么不打招呼？美女给出的解释让被采访者觉知到美貌的价值认识。在熟悉的情境下加入了自己的内在疑问，好像是促使她觉知到隐性知识的关键所在。又如案例：

A12：我姐姐经常打骂我，邻居都知道，现在我回家他们都还开玩笑，说我夜晚总是哭，而且哭声很响亮，整个村都能听到。

如 A12 所说，他姐姐打他是生活中经常发生的事情，在打他的过程中经常辱骂他也是经常出现的事情，这对当事人来讲都是比较熟悉的生活情境，但是不同的，当事人当时头脑中的困惑大于小于号的问题没解决，而这时外界辱骂中有个大小，正好让当事人建立起了自己理解的联系，从而意识到了不一样的解决大于小于号问题的秘诀。

4.熟悉的情境，加入了内部和外部都不一样的事情

熟悉的情境依然和上面相同，加入了内外部不一样的事情，主要是指情境中有不一样的，崭新的，陌生的东西，而当事人内部也有疑虑，问题，情绪，情感等的不一样，如 A17 所描绘的那样：我们的创意大部分是来自外部的环境，我们觉得这里可能会富含创新的知识，我们就让自己在那里玩，我每天都习惯性的让自己练习创新，拼图这类的，我的脑子试图想要将画面理出头绪来，我的妻子克里斯汀，我们一起出去用晚餐并不少见，有一次，我们相谈甚欢，她突然中途打断我那时我才意识到，原来自己表现古怪，因为我在里左躲右闪的，我正在试图把那颗无花果树移到她的脑袋后面，想像长出的马尾辫一样（无花果树膨胀起来像人的头发）。在这个案例中被采访者将熟悉环境中出现的外部事件，无花果树和内在自己的拼图心理，内在想象相结合，试图把无花果树种到妻子的头上，他传递这种创意的产生感觉，在他看来似乎在熟悉的情境下，如果一方面自己富有想象力，有目的意识，外部又出现了不一样的事情，无花果树，妻子坐的位置，更容易促使自己觉知到创意。案例 A5 说：有一次下大雨，我们都在室内玩羽毛球，听到有人说了一句：今天一所高校招心理学老师，下午 14 点

在多功能进行，那时候我们还没有毕业，但是我知道我该找工作了，而且我也想去高校，大家都因为下雨什么的没去，我去了，后面我被录取了，我意识到机会是稍纵即逝的，他来的时候并不是所有人都能抓住。A5 在熟悉的室内玩耍的情境下注意到外部不一样的声音，同时结合自己心理也有要找工作，要进高校的意愿，于是他去了，并且取得了好的结果。综上，我们发现促进个人隐性知识觉知的情境都是具备一定的特殊性，异质性，个人在情境中建立了直接或者间接的联系，这这种联系中个人更容易觉知到隐性知识。

附件 G 访谈对象信息简介

A1 俱乐部资深教练，三家健身俱乐部的老板，武汉体育大学毕业，2000 获得国家体育总局职业技能鉴定指导中心组织颁发的健身教练国家职业资格证书。从业一线健身工作 12 年，深受学员喜爱。他的俱乐部都是老学员，最长的一位已经跟他锻炼有 5 年了，因此他的学员基本比较稳定，大部分新的学员都是老顾客介绍来的，而无论新老学员，几乎过来就是办理的年卡，季度卡，很少有周卡，月卡的，他觉得自己成功的秘诀是生命意义的教育。直到 2010 年，一次他去参观别的健身俱乐部，发现他们俱乐部生源生源很不稳定，办了月卡，一个月来个三四次就不来了，理由都是没有时间。他觉得很惊诧，好像自己俱乐部的学员并不是这样，他后来了解到原来自己的教练方式是成功的关键，他们所有的教育都最终指向生命意义的锻炼，而其他俱乐部更像是速食文化。当问他这种生命意义的锻炼是怎么样形成的时候，他讲述了自己初中一次素质拓展的高空坠落事件，这件事让他意识到生命的脆弱，后来自己病弱，总是生病，得了心肌炎，他得知锻炼可以战胜病魔后，就走向了体育锻炼的事业，并决定上体校，最后体校毕业后开了俱乐部。

A2 瑜伽教练，亚洲瑜伽健身协会瑜伽教练，从事瑜伽工作 20 年，开创本地第一家瑜伽训练中心。创设了各种各样的瑜伽体式，可以很好的减肥。问他这些瑜伽体式是怎么样产生的，她讲述了一次偶然间看到森林一只大鸟和蛇斗争的场景，她说大鸟凶悍快速从高空下落企图雕琢蛇，而这时的蛇立马树直身体，头部上抬，左右摇晃，腹部绷紧，大鸟被蛇的晃动所左右，无法啄食到蛇，最后只能无功而返。她发现蛇肌肉紧实而有任性，她就想我们的腰部也是柔软，然而要是能像蛇一样灵活摆动自然可以去除脂肪。于是回去之后她就像蛇一样平躺双手支撑腰部树立，左右摇晃，不多久她就发现自己腹部紧来了很多，而且变得有力，从而她创造出了晃腰的瘦身法。该瑜伽教练是一名多囊卵巢综合症患者，用她自己的话来说自己雄性激素分泌很不稳定，表皮多毛，月经紊乱，她曾经是个胖子，正在她灰心丧气的时候她在公园看到一位身材高挑的美女，了解到这位美女竟然也是多囊卵巢综合症患者，她保持美丽的秘诀是瑜伽，于是她决心改变，她说从那时开始她一直没有停止过瑜伽训练，后来她去进修了两年瑜伽，学了科学训练瑜伽的理论和技巧，她觉得生命短暂，要珍惜和灿烂，而瑜伽锻炼就可以让这些得到实现。问她成功的秘诀是，她说到到底是自己怕死，她讲了自己一次和老公玩大摆锤的经历，说她第一次玩大摆锤，自己

快吓死了，当时的感觉就是自己要死了，生命不容易了，不要作死，要好好的过。

A3 交警，交通指挥，主要负责在道路上执行指挥交通、维护交通秩序、纠正和处罚交通违章行为、处理交通事故、维护治安秩序等工作，他能事无巨细对于交通逃逸，交通案件破除有自己的独到的方法，他觉得自己成功的秘诀是对生命的尊重。他在一次急诊科室看到了一场交通事故导致的人员伤亡，当时听到受害者家属惨痛的哭声他意识到生命的脆弱和交通事故的可怕。再后来他考取驾照后感觉对交通规则和交通事故有了更深的了解，在高中出了一次交通事故，而交警因为忽略了些重要线索，导致本来受害者的他们非但没有得到补偿还不了了之，他后来决定当交警，成为交通破案侦察的能手。

A4 养猪农民，养猪个体户，已经养猪 20 年之久，已经初具规模，目前养的有 300 头，每年差不多有 1000 头猪出栏。他家的猪养的个个壮实，很少生病，而且猪肉肉质好，猪肉肥肉含量比市场上的猪肉少，成年后的猪他都会给他锻炼瘦身，而且猪的饲料是他亲自配的野料和麦麸子，很少喂市场上合成的饲料，他将自己的养猪方式成为野养。当问他野养的秘诀是怎么样发现的？他讲了一个有趣的故事，他们村上一头母猪下了 6 个崽子，他和邻居各买了三头，6 个月后，他到邻居家看到他们的猪又小又弱，而自己家的个大壮士，他发现，邻居家的猪的待遇比自己家的好很多，有棚子，有专门的休息室地，而他们家的猪因为自己的懒散而是露天的大院子，他觉得自己的猪野惯了。他意识到了养猪要野养才好。当问他这种野养的想法是怎么样产生的？他回想说自己早先就发现野养的秘诀了，只是当时不知道，他讲了红薯窖里面的疯狂长的红薯，他意识到植物的野性，不用管就可以生长的很好，后来他偶然看到了野猫，野猫无人饲养，但是却生长的威猛灵活，他意识到动物本身是很有生命力的。

A5 四星级酒店服务员，部门主管，连续三年获得服务明星称号，有独到的管理，经验，协调处事能力得到部门的一致认可，不仅在客户中有良好的口碑，在员工的心中也是可以在较短时间内解决客户问题，她觉得自己的秘诀眼观六路耳听八方，能在第一时间掌握顾客的需求并快速的进行服务，这样第一会增加顾客的满意度，第二就是免除很多的不愉快对话，她分享了自己曾经被嘲笑为土包子事件，以及自己如何慢慢客服困难成为服务之星的。

A6 新生儿科主治医生，从业 9 年一线临床工作，新生儿心肺发育不全，很多学会插管上呼吸动作如有不慎就会造成对宝宝的伤害，比如可能会导致口腔，气管，喉部粘膜出血，不同程度的损伤，还会出现喉头水肿，牙床损伤，而他

插管从来一步到位，一气呵成。他觉得自己的秘诀是细心。他在一次新生儿抢救事件中意识到自己插管技术的小技巧，他觉得核心点在于他的细心。

A7 美容师，化妆师，从业 20 年，主要从事新娘化妆，舞台化妆等造型设计。她觉得自己的秘诀是遮瑕能力。她讲述自己小的时候特别爱美，喜欢装饰，她家养了一只叫肥肥的狗狗，肥肥皮毛亮黄，长的高大威猛，在他的额头和颈部的交界处有点黑色的毛，看起来像个黑痣，有一次她觉得肥肥哪里都好但是这个黑痣很不好看，最后她想了一个办法，就是用她妈妈的染发剂把狗狗的脑门染成了个王字，把整个狗狗的身子染成了横条，只是用黑色染发剂在狗毛身上染了写谢横条，亮黄的毛毛加上黑色的横条，她发现狗狗变了模样，看起来像只小老虎，人见人爱，人见人都觉得好玩，她意识到化妆很重要，以后就想着法子的把自己脸上的缺点掩盖住，比如脸大，但是通过高光可以做到看起来脸没有那么大。她表姐要结婚了，农村家里没有像样的化妆，她就用自己平时的这些小技巧，把自己的表姐化成了小仙女，有些客人主动问新娘这妆是在哪里化的，她意识到自己确实可以做的很好。

A8 主持人，超强把握现场的能力，他能处理现场很多突发事件，能巧妙的处理紧急事情，每次主持台下观众都被他的语言深深的带入，他觉得自己秘诀是做真实的自己。他说自己以前其实并没有这么强，经常遇到很难把握的场景，对他来说最难搞定的就是在观众提问环节，有些观众会给出质问，甚至有些敌意，他说在一次和观众互动环节他邀请一位观众来互动，但是观众当场拒绝，并说了句：别主持不下去了就找台阶，好吗？他说当时自己在心理面捏了一把汗，也觉得很尴尬，这时候会场很安静，他当时灵机一动说：被你看穿了，我要跟你混！这时候会场发出笑声，连那个说话的人也笑了，但是其实他真的很怕，他意识到了要做真实的自我。所以以后无论什么场景只要尊重自己的内心，就算不懂也可以通过询问的方式得到解决，他就越来越游刃有余。

A9 外科医生，从业一线临床工作 10 年，主治医师，外科手术 600 例。他有独特的切割技巧可以根据病灶所在位置巧妙的避开要害，减少出血量，并且愈合后创口不明显，他觉得自己的秘诀是切割术。他在一次自己大腿受伤的处理时，发现了切割平整法对伤口愈合的重要作用，当问他这种平整切割是怎么产生的，他讲述了自己小时候经常陪父亲卖猪肉，他就负责切分肉，可以把肉切的非常整齐好看。做饭的时候他也喜欢把豆腐切的平整有棱角等。

A10 高考文科状元，背诵课文，古文特别快，学习效率高，成绩很好，他觉得自己的秘诀是多渠道学习。他说自己从来不会在课余时间学习，高中学校就已经安排了每天近 10 个小时的学习时间，他自己很少在课下学习。他表示自

己学习的秘诀是听书。他讲述了自己初中上学那时候喜欢上网吧玩游戏，熬夜的代价是第二天上课打瞌睡，但是上课老师是不允许睡觉的，他只能边听课边睡觉，老师一次看到他打瞌睡了往往总是抽他回答问题，他觉得虽然他没有看到，但是他听到了，可以很快的回答问题，他发现可以通过听就能搞定学习。有一次早自习，他又瞌睡了，就趴在课桌上睡觉，但是其实也不敢怎么睡，怕老师抽查，他就听到同桌的背书声，就这样一遍一遍的听，当他打开课本再读两遍，上课了老师抽背课文，他竟然可以很流利的背诵。同时讲述了他小时候想养一只小鸟，但是想到自己妈妈不想养，于是就先把小鸟放到门外，等回家争取妈妈的同意，结果妈妈很爽快的答应了，而当他回去拿小鸟的时候，小鸟已经被一直猫吃了，他意识到想做的事情一定要马上做，不然会失去可能的机会。

A11 高校科研处处长，科研成果硕果累累。他喜欢在任何空余时间眯眼睛，有时候做出租车他也会这样，他今年 45 岁，总是精力充沛，充满干劲，他觉得自己的秘诀是把握眯眼睛。他讲述自己之前属于那种体力精力都不行的人，上课学习的时候总是打瞌睡，以为休息就是浪费时间，他很少午睡，上学的生活就算自己很瞌睡，也会打足精神振作起来，就算很瞌睡他也会忍一忍就过去了，后来他无意间看到一篇报道，说有些成功人士都会注意休息，好的休息可以创造更好的效率。她意识到了休息的重要性，所以作为从来没有请过假的她就撒谎称自己不舒服，但其实她是回家睡了一下午的觉，她发现回去学校之后自己真的是精力充沛了，学习效率得到了很大的提升。后来他走向了工作岗位发现休息时间没办法控制，一次他连续工作了八小时没有时间休息，一下还要开会，压力很大，他也睡不着，于是就在那里眯着眼睛想会议发言，只有五分钟，他发现当他睁开眼睛的时候觉得很不一样了，像睡了觉。从此他有一分钟两分钟都会选择眯眼睛。而且发现自从这样之后，就可以不用午睡了，也是他保持精力的小秘诀。

A12 银行测算员，会计专业，目前在中国银行工作 10 年。他对数字敏感，基本的数列计算题，很少用计算器，速算能力很强，他觉得自己的秘诀是对数字的敏锐。他在高中数学课上意识到自己数学能力的不同寻常，概率题它可以口算。关于这种能力的产生，他分享了小时候自己数学很差，连大于号，小于号分不清，后来在一次姐姐打自己的情境中他意识到了数字的比较，后来对数字就特别的敏感。

A13 博士后，农学专业博士后，目前在江苏农业科研所，2018 年 8 月份出所。她总能发现研究点，每年发表核心论文若干篇，她觉得自己的秘诀是发现

问题的能力。她这种发现问题的意识来自于小时候一次一个江湖术士在村头玩魔术，让人看出破绽，她成功的发现了秘诀，并赢得了礼物，她小时候特别喜欢把物理书上的实验在家里做，比如小孔成像，在纸上烧水等。

A14 高级厨师，可以做各种口味的甜点，中餐，刀工，调味技术一流，他的秘诀是混搭，他讲述自己小时候就特别喜欢摆弄，做好吃的，但是他说其实自己的成功是从黑暗料理开始的，他说小学二年级的时候，他就自己调制了种饮料，把陈醋和白开水勾兑，然后放进柠檬，白砂糖，口感特别好。他还会把鸡蛋钻个洞把蛋清倒掉，然后里面注入捣碎的雪梨汁，橙汁，石榴汁然后蒸出来各种好吃又健康的小甜点。

A15 书法教师，高校书法协会会长，所写书法多次获得省级一等奖，开设书法培训室，从事书法练习 25 年。他书法的秘诀是很有灵气，可以根据节日气氛创设花式写法，甚至可以把字写出画画的感觉，他描述自己的这种有灵气的写法是他的一次偶然发现的，他一直在练习书法，但是他的老师一直说他写的字比较呆板没有灵气，有一次他在自己院子里的大树下练书法，那时候正好是落叶纷飞，当时他在练习写至理名言，中间休息的时候他发现一片落叶落到了人生的“生”字的第一笔撇那里，落叶正好盖住，从整体上看，这个人生的生字竟然变得很不一样了，他赶紧按着叶子得形状练习撇，发现写出来得字跃然于纸上，非常有活力，以后他就尝试将各种花草融入到自己书法当中，成为独树一帜的写作风格。

A16 情感专栏编辑，她擅长写情感小说，作品获得了各种奖项。她表示自己写好文章的秘诀是细腻和真实，她说在高中的时候一次语文考试要写我的父亲的文章，她写了自己的父亲作为一个红心共产党员的大男人对自己细腻的情感，当时她这篇文章得了满分，她意识到可以通过反差来描写情感，比如男生的刚毅，但是却能在关键时候细如春雨，让人感动。所以后面就各种投稿，参加各种征文比赛，获得了不少奖项。

A17 音乐创作人，创意音乐，创意音乐视频。乐队的创始人，特别喜欢进行排列和整理，他能在混杂的场景里找出不一样的风景，他的比较有名的一个音乐视频里面有 193 个组建的自动转动而达到一种视觉的完美呈现，他讲述自己在一次和妻子吃晚饭的时候，妻子坐的位置上方有一个无花果树的盆景，然后他就在那里调整实线，发现可以把无花果树种到妻子的头上，从而想出让无关的东西联结起来成为一种好的发现的想法。

A18 高效教师，国家二级心理咨询师，掌握丰富的心理咨询师理论，在心理学教育上有独特的风格，被评为最受学生欢迎的老师，教学风格独特，取得了丰富的教学赛课奖项。他称自己的教学风格为昵称教学，并就自己的昵称教学如何产生的给出了生动的故事。

A19 二本院校辅导员有丰富的管理学生的经验，从事一线学生工作 5 年，连续两年被评为先进工作个人。对班干部队伍的培训有独到的风格，平时班级事情都是班干部来做，她很少自己做事情，他觉得自己的秘诀在于抓大放小，把握分寸。他讲解了该秘诀的产生经过，并指出以后将开拓更好的班干部管理模式。

A20 保育员，幼儿园保育阿姨，从事工作 22 年，准备开一所幼儿园。可以和三岁小朋友无障碍交流，可以在很短的时间内训练宝宝遵守纪律，她觉得自己秘诀是感同身受。她自己是个弃婴，从小寄人篱下，她觉得宝宝的内心世界丰富，只要站在宝宝的角度思考问题就可以解决很多问题。他讲述了一次看到一个小朋友，他迷路了很着急，她就问小朋友的爸爸妈妈叫什么，小朋友说我妈妈叫宝贝，爸爸叫亲爱的，然后问他叫什么，他说我叫小乖乖，他意识到孩子就是大人的镜子，以后在和孩子相处的时候，其实就是和复制版的父母在对话。

附件 H 备忘录（三）

在访谈的二十个有关个人隐性知识获得的访谈中，大家都讲了生动，不一样的故事，这些故事对个人的影响深远，为他们的工作技能，工作态度影响很大。通过访谈资料的转录过程，我们发现个人隐性知识的产生是个连续的过程，不是一蹴而就的，个人在刚开始并没有意识到自己已经拥有某种技能，而是经过某些特殊事情发现自己拥有了某种隐性知识，是一个不知道自己到有知道自己有，进而完善加工的过程。个人隐性知识的产生包括个人隐性知识的发现过程和个人隐性知识的获得过程。个人隐性知识的发现过程是个人对自己拥有隐性知识的发觉，即是个人从自己拥有某些隐性知识但他自己不知道自己有的状态到自己发现自己其实已经有某些隐性知识的过程。个人觉知到自己拥有的某项技能之后，我们进而询问这种技能是怎样产生的？

我们发现个人隐性知识的产生主要分为三个阶段：个人隐性知识的灵感阶段，个人隐性知识的建构阶段，个人隐性知识的形成阶段。具体访谈个案转录示例如下：

A18 认为他所有的教学灵感都是来自高中的这位数学老师，他后来又发现记得学生名字，家庭地址对学生的鼓励很大，所以他一般在上课开始的时候让学生做台签，方便他认识学生，一学期下来所有的学生他都能叫出不一样的昵称。他后来幽默的说如果说给他的课堂风格一个定义，他觉得就是那个昵称让学生放心了戒备，变的如昵称一样可爱了，他觉得自己的所有的幽默风格都是从昵称开始的。我们发现 A18 这种教学技能隐性知识也是经过三个阶段，也即是他最初的昵称的灵感，到后来他对昵称在各种场合的运用，发现昵称幽默的力量，这是这种技能的建构和整理完善，再到后来建立起以昵称为核心的教学实践技能。

案例代号	灵感阶段（零星的创意，灵感阶段）	建构过程（反复论证和发展阶段）	隐性知识形成阶段（稳定的专业技能）
A1 健身教练	高空坠落训练（生命意义）	上体校，学习专业知识，学员反馈信息等。	保持生源稳定的训练方法的秘诀
A2 瑜伽教练	玩大摆锤（生命脆弱）	患上多囊卵巢，减肥，降血糖等，去医院看病，遇见瑜伽美女，去学习瑜伽，考瑜伽证。	形体塑造技能，瑜伽体式创新身体柔软度训练，腹部脂肪消退，面部肌肉训练等的秘诀。
A3 警察	交通事故事件（交通事故中的生死和	看破案电影，侦察事件，上大学修交警相关专业，学驾	能熟练应对事故处理术，能巧妙的处理交通

	无奈)	照等。	事故，细节捕捉，侦破复杂案件的秘诀
A4 养猪农民	红薯发芽事件，野猫事件（野性的重要）	养鸡，养鸭，养兔子，种小麦，种红薯等。	拥有野性养猪技能的秘诀，养的猪大又壮，猪很少生病，肉质口感佳，瘦肉多，肥肉少。
A5 服务员	被人嘲笑土包子事件（自己很糟糕）	改变说话方式，生活中注意打扮，学习化妆，读接待的相关书籍，情绪，外表，内在的塑造。	接待技巧，能展开话题，聊天轻松愉快，不同行业都可以聊的轻松。顾客体验佳等方面把握的秘诀
A6 新生儿科医生	陪妈妈值夜班（死亡）	各种细小事情处理，上医学院，对生命的态度，实习，选科室等事件。	新生儿抢救技能，呼吸机运用技巧，处理新生儿，早产儿各种应对技能的秘诀。
A7 化妆师	用染发剂给狗狗染成小老虎（装饰的力量）	画美女，爱打扮，学习化妆，自己化妆	化妆技巧的秘诀，修饰术，不露声色，各种裸妆，自然妆。
A8 主持人	撒谎事情（做真实的自己）	主持场地的意外，婚姻生活中的真实，和领导的交流等	能够应对不同变化的主持，把握全局的秘诀。
A9 外科医生	小时候卖猪肉，割肉标准事件（肉可以切割整齐）	自己受伤后的各种尝试（，经常玩切割术，喜欢包扎，读医学院，实习演练）	美容伤口术，病人的伤口痊愈快，且痊愈后的美容效果很好的秘诀。
A10 学生	上课睡觉事件（觉知到听书的重要）	生活中的边听边做，在学习各门学科较交替进行。	学习效率高的秘诀和技巧
A11 科研处长	高效科研处处长（高中的一次逃课）	生活中，学习种经常眯眼睛，听新闻，看风景，做家务等	精力充沛的秘诀，同时协调做很多事情的能力
A13 博士	小时候江湖术士的骗局（追究真相）	经常把物理实验自己在家做，会提问，经常询问原因。	发表核心论文，研究问题深入，学术成果佳的秘诀。
A14 厨	小时候自己做陈醋	挑剔饮食，自己做饭，去尝	调味技巧：能做出不同

师	勾兑饮料事件（味道的多样性）	试各种饮食，去厨师学院学习 2 年。	口感的食品，色香味佳，有独到的调味技巧和创意。
A15 书法教师	一次偶然的落叶（灵性）	把各种动物，草木用在书法中，扫地笤帚在地上书写的感觉，用石头在墙上写字感受石头和墙壁的感觉等。	独特的书法技巧，灵性十足的书法技巧。
A16 编辑	一次满分作文（反差法）	参加征文等写法训练	写出感人至深文章的写作秘诀
A17 音乐制作人	和妻子一起吃饭事件（创意）（觉知到想法）	习惯玩排列，喜欢在混乱的场面整理出有序的东西，喜欢刺激，经常玩新鲜的东西	创意音乐制作，视频制作的创造技能。
A19 辅导员	小时候小朋友都喜欢和自己玩（管理）	大学当班长组织活动失败，树立权威，利用好干部，自己带 300 个学生等	管理学生技巧班级有条不紊，他几乎可以不用插手，每个学生都很尊称她为：贝妈
A20 保育员	自己被遗弃事件（觉知到孩子的需求）	关注玩具，游戏，喜欢童话故事，绘本，喜欢画画，喜欢和小朋友在一起玩，自己没有孩子。	和孩子相处的技巧，能将班上 30 位 3 岁的孩子 10 分钟之内哄睡觉。可以将 3 岁孩子训练的行为一致。

A12 认为他对数字的最初灵感来自于小学二年级时候自己对大于号小于号的困惑，后面在一次姐姐打骂自己的一句话中找到了数字的意义，他从此对数字特别留意，生活中，玩耍中只要和数字有关的，他都统统进行加工，进行想象，小学没毕业他可以通过背诵记牌通赢大人，大学期间他修会计学，掌握了高级数学知识，通读了数学统计技巧，直到现在银行里面的那些数字对他来说是一种享受，不用计算机可以将普通的排列，计算很快解决。可以看出他的这种运算隐性知识先后经历了对数字的灵感阶段，也即是意识到数字的重要性，然后在生活、学习中对数字规律的掌握等的建构过程，最后形成了 A12 现在惊人的运算能力和工作效力。

个人在和情境交互作用产生了灵感，灵感阶段的个人隐性知识是一种感悟，感想，想法，创意，领悟，顿悟等。这是最初的隐性知识状态。需要指出的是，最初的灵感是零星的，独立的，不具有系统性，只是一种简单的想法。处于前无来者，后来发展

6.1.2 不确定性

最初的灵感来源具有不确定性，很难把握你会在产生什么样的想法，这主要取决于当时的情境和自己的相关背景，因此具有随机和不确定性。

A17：这种创意就这样发生了，我也不知道会是这样的方式产生。

A2：这很偶然，我真不知道下一秒会发生什么，谁能想到呢！

A4：没想到懒人还懒出学问来了，很意外。

致 谢

夜深人静，正合思绪。截止今天来泰国正大 370 余天，历经三年，每一次踏上这片土地都有不一样的情怀，如今求学接近尾声，感恩之情无以言表，愿自己在正大的灯塔下，正大且光明。

首先，我要感谢我的导师陈冕老师，第一次见他是在来泰国后的一次班会，他应邀为我们讲解他当年的博士论文，那时候他三言两语讲完了他的十万英文字的博士论文，我趁机一连提了三个问题，可惜问问题的同学较多，我的问题很快被淹没在人群中，人生幸福的事情是“你喜欢的那朵向日葵，恰巧也欣赏你”，陈冕老师给我一个做开门弟子的机会，我也从那一刻起开始默默奋斗，知遇之恩不可违。陈老师温文尔雅，绅士风度，不仅在学识上引导我，在生活上邈里邈邈的我也受到熏陶。我自身的方向是心理学，从心理学转向知识管理方向花了很多时间，然而，比较幸运的是，他从未因为我的无知而急于让我进步，他总是以我的节奏如春风般陪我长大。在四次答辩过程中，每一次他总是手把手教我，最让我动容的是第三次答辩时，已经凌晨一点了，他还要我通过微信给他讲一遍。陈老师对我的学习和生活的启发不可估量，使我受益终身。由衷的感谢他！在迷茫的时候能有一盏明灯是多么的难能可贵，感谢给我指导和帮助的洪院长，徐二明老师、何晓明老师、宋继文老师、罗教讲老师，弋亚群老师，人生匆匆，你们却深深地刻在我的生命里，感谢你们！

最后，我要感谢我的家人，尤其是我的丈夫和可爱的儿子们，你们的爱是我写作的无尽的动力。在我攻读博士期间疏于对儿子的照顾，大宝三岁没有和妈妈一起过过一个生日，二宝在不足六个月时就已戒奶，丈夫一方面忙于医生工作，一方面照顾孩子，十分辛苦，是你们分担了大部分的家务以及维持家庭运转的责任，是你们让我觉得自己是世上最幸福的人，感谢你们的理解和支持，才让我有大量的时间和精力投入到我的博士论文写作和研究中！千言万语，汇成一句话：定不负所托，继续前行。

宋贝

二〇一八年八月

声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：个人隐性知识产生过程研究

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

个人简历

个人基本信息

姓名:	宋贝
学历:	研究生
	2013年6月 中南民族大学心理健康教育专业;
	2011年6月 洛阳师范学院教育科学系应用心理学专业。
职业:	高校教师
工作地点:	百色学院 中国广西百色市中山二路21号。
E-mail:	313222527@qq.com
专业能力/特长:	心理学专业, 管理学专业/写作