

SMART BUSINESS
SMART BUSINESS

智能型企业

〔美〕吉姆·博特金 著
赵孝盛 乔晓妹 译

知识群体如何使公司
发生革命性变化



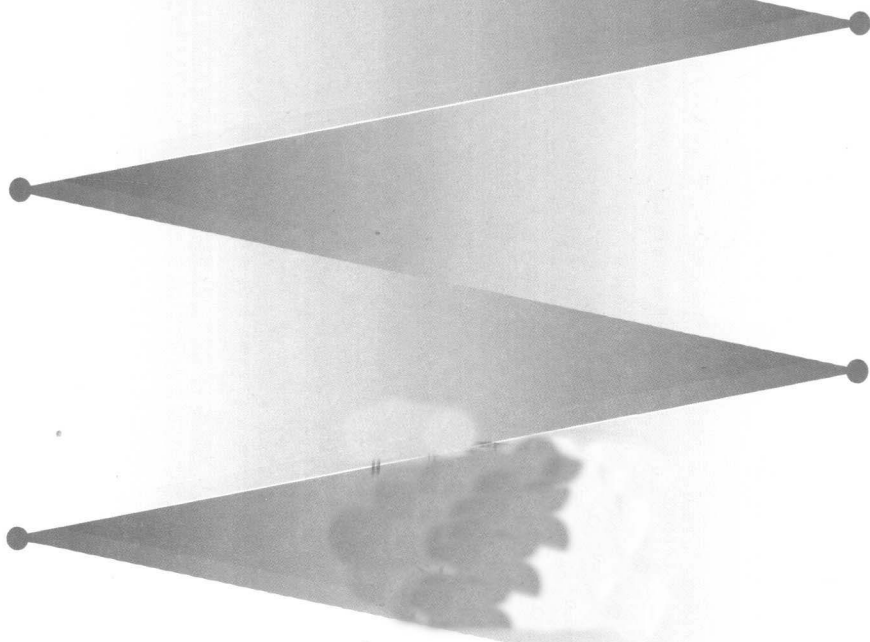
上海译文出版社

智能型企业

SMART BUSINESS

〔美〕 吉姆·博特金 著
赵孝盛 乔晓妹 译

知识群体如何使公司
发生革命性变化



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

智能型企业:知识群体如何使公司发生革命性变化/
(美)博特金(Botkin, J.)著;赵孝盛等译. —上海:上海译文出版社, 2004. 1

书名原文: Smart Business

ISBN 7-5327-3206-1

I. 智... II. ①博... ②赵... III. 公司—企业管理—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079467 号

Jim Botkin

SMART BUSINESS

How Knowledge Communities

Can Revolutionize Your Company

根据美国自由出版社 1999 年版译出

Copyright © 1999 by Jim Botkin

This Edition Arranged with

The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.

through Big Apple Tuttle-Mori China

Simplified Chinese Edition Copyright:

1999 Shanghai Translation Publishing House

All Rights Reserved

图字:09-2000-282 号

本书中文简体字专有出版版权归本社独家所有,
非经本社同意不得连载、摘编或复制

智能型企业

知识群体如何使公司发生革命性变化

[美]吉姆·博特金 著

赵孝盛 乔晓妹 译

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路 193 号

易文网: www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷厂印刷

开本 890×1240 1/32 印张 9.5 插页 2 字数 227,000

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-3206-1/F·155

定价: 19.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题, 请向承印厂联系调换

译者的话

在人类历史的长河中,农业经济绵延了数千年之久。蒸汽机、铁路、汽车给人类带来了工业经济,而且也持续了几个世纪。然而经济变革的周期在不断缩短。20 世纪是科学技术突飞猛进的时代,特别是在第二次世界大战结束后的半个多世纪中,由于计算机和信息网络技术的应用,世界经济从后工业经济时代进入了信息和知识经济时代。虽然农业和传统工业在新经济时代依然存在,但已不再处于主导地位,而且不得不进行调整以适应新时代的需要。

知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济,它通过不断创新、获取、改造、传播和有效应用知识来提高经济效益和社会效益。据经济合作与发展组织(OECD)的统计,其主要成员国的国内生产总值的 50% 以上来自以知识为基础的经济。在这些国家中出现了拥有雄厚知识资本的知识产业和知识资本,以及能掌握和熟练应用这些新知识的人才。在当今世界,科学技术已成为诸多生产要素中的第一生产力,迅速地推动新时代的进步。世界经济的增长不再过分地依赖经济资源,而更多地借助知识资源。

与经济时代的变迁相适应,人类经济活动的组织和管理格局也在发生革命性的变化。世界上一些老牌工业巨子,风光不再。面对

新经济的挑战,他们只有不断增加技术更新的投入,在经营管理的战略和模式上不断创新,别无他途。在这样的背景下,“知识管理”作为一种全新的管理理念也就应运而生。

过去人们常说“知识就是力量”或者“开卷有益”。但是在今天看来,这些说法并不完全。在新经济时代,人们对知识有了全新的认识。一般说来,知识是指人类迄今为止通过思维、研究和实践所获得的对于物质世界和精神世界的认识总和。在知识经济时代,知识的存量不断增加,知识的创新不断提速,知识的折旧也不断加快。个人必须不断地摄取新知识,更新过时的知识,定期进行知识充电,才能跟上时代的前进的步伐。而要获得可用的知识,就得鉴别哪些知识是有用的,然后建立系统的方法加以收集和提升。知识必须经过转化,能够对行为产生影响,并且促进生产力,才能变成力量。知识越是为更多的人分享,它就越加进步,并能产生更大的经济和社会效益。

知识管理的出现和兴起,标志着由知识经济而引发的经营环境进入了新的阶段。它的出现是企业适应资源环境变化的必然结果,也是科学技术进步的结果。科技的发展促进了知识与经济的一体化,使得企业的竞争优势将更多地建立在知识的基础上。企业在激烈的市场竞争中只有依靠企业的不断创新和企业的知识资源才能赢得市场。

从理论上讲,如果机构或企业能使员工获得并掌握他人的有用知识,而且得到其完成工作任务所需的核心技术和信息,那么每个人的决策和工作业绩都会更加优化,公司的运转也会更加健康和有效率,而每个员工也会更加快乐。但在实践中,进行有效的知识管理却并不容易。传统的观念和社会旧习,使很多人相信秘藏和保守知识才能维持自己的竞争力,而无私地与他人分享知识往往得不到任何奖励,且可能丧失个人的竞争优势。因此,如何克服过时的错误理念

和思维方式,建立知识群体,激励其成员满怀热情地去创造、获取、使用 and 分享新知识,以创造更多的财富,便成了实践知识管理的核心问题。

《智能型企业》的作者吉姆·博特金博士是国际公司学习协会(InterClass)的共同创始人和主席。这是《财富》500 强公司谋求改进协会成员的组织学习和增进其知识资产的学习群体。吉姆·博特金多年来潜心研究在新经济时代传统企业如何进行成功创新的理念和实践。他在公司学习和知识习得方面堪称专家,在《智能型企业》中,他指出信息和知识的潮流正在冲击传统的企业经营方法。世界日新月异地在发生变化,这就要求我们不断地获取并运用新知识,否则我们将为时代所淘汰。博特金强调,我们必须建立“知识群体”,他们应具有共同的激情,为了企业的特定目标去创造、使用和分享新的知识。如能将这一切付诸实施,我们将会经历一场巨大的变革,它将使我们的企业获得新的动力,打破传统的金字塔式的企业组织结构,并且创立企业网络式管理的新模式。

博特金总结了数十家公司的经验,其中包括在该书附录中施乐公司、马里奥特公司、萨顿公司和洛斯·阿拉莫斯实验室等公司和机构的经理人员所提供的证词。他介绍了美国电话电报公司为了彻底改变其销售策略而组建六个知识群体的经验,瑞典的邮政局从传统的国家垄断改造成为斯堪的纳维亚最成功的私营公司之一的历程,以及摩托罗拉公司利用知识改革其著名的摩托罗拉大学的教学大纲,以加速变革的实践。

知识经济的兴起给中国企业的发展带来了无穷的机遇和挑战。学习和掌握先进的管理理念,在创新中博采众长,探索在知识经济时代适合我国企业和经营环境特点的管理思想和管理方法是我国的企业界和相关政府部门的当务之急。译者相信《智能型企业》一书中所介绍的许多发人深思的实例,以及企业在知识经济中如何推行以人

为本的管理思想,建立新型的知识群体,并进行有效知识管理的具体建议,对于改革中的中国企业无疑是很有价值的知识指南。

博特金博士是奥地利萨尔茨堡的荣誉市民,曾任萨尔茨堡研究会的学术主任。现为美国得克萨斯大学的研究员。他曾在美国哈佛大学执教,并在哈佛大学商学院获得博士学位。也是国际知名的演说家和受人尊敬的作家。博特金博士的报告《学无止境》曾获罗马俱乐部奖,并被翻译成十几种文字。此外博特金博士还有其他多种著述,在知识咨询业界有广泛的影响。

本书由赵孝盛和乔晓妹翻译,并由赵孝盛审校全书译文。囿于译者水平,疏漏之处在所难免,敬请同行专家及读者不吝指正。

赵孝盛

2003年7月于上海财经大学

序 充满理念的经济

我们生活在充满理念的经济之中。

如果我们观察那些经常见诸报纸标题的一些公司，或大众瞩目的一些组织机构，或使人浮想联翩的人物或团队，我们可能发现商务世界的创新，与过去不可同日而语。老的记分方法——测算有形资产和诸如土地、工厂、设备和办公楼等生产要素，将由新的计量体系所取代；具有最佳理念的团队，最优秀的人员，最默契的工作方法，最大的工作热情，与顾客最密切的联系，最成熟的商务模式，最完美的实施。这便是获得成功的组合。理念、人才、团队、群体、激情、价值观和知识，这些软性资产在今天尤为重要。

这是博特金和本书所倡导的世界。这是一个崭新的工作世界，振奋人心，要求严格，具有创造力。在这里工作的人们思路清新，意志坚定。

更为重要的是，这是一个后企业再造的世界。对于许多人和公司来说，商务过程的重构是让人烦恼的记忆：“我们何苦要进行这些变革？”如今只能让这么做的机构和人员追悔莫及。重温企业家所熟知的裁减员工、外发加工和其他刀耕火种的策略，人们不由得怀疑起这些信念的初衷。作为严肃的企业家，我们当真相信能够藉此取得辉煌的成就吗？我们确实以为减少组织部门能使企业运转得更快一

些吗？我们真的指望削减人员，以及随之而去的专业技能，能使企业更具创造、革新和增长能力？

这些问题便是本书和吉姆·博特金工作的背景。在我为本书中所涉及到的充满理念经济中的一些重要观念稍作评论之前，我想首先介绍一下吉姆。这也是企业再造的一个遗留问题。当你着手评价一个人的观念时，评价这个人的品格是很重要的。

据我了解，博特金无论是做学问还是做人均堪称诚信之士。数十年来他致力于企业和组织机构领域的研究，考察体制的运作，变革的途径，使组织机构更为健全的方法，以及志同道合的群体合作的方式。他的工作和写作体现出他脚踏实地和勇于探索的精神。当今时代，我们一方面谋求以新的思路、新的眼光看待企业和工作，而同时又要关注务实的需要和严酷的竞争结果。在我与吉姆的谈话中发现，他的实践可谓是思想家与实干家的完美结合。

吉姆认为人们应能从工作场所领略到高尚的乐趣。虽然听起来有点不可思议，但这恰好反映了当今既激进又保守的商务世界。吉姆以往的经验 and 今后的研究方向使我感到他正是我们这个时代所需要的向导。他思维敏捷，是一个值得信赖的伙伴。他将带领我们进入一个未来世界，在那里，旧的地图将不再适用，而唯一的指南存在于你自身的内心。

如果你乐意追随吉姆·博特金去探索新的商务领域，你将会遭遇一些发人深省的问题，它们将对长久以来为人们所深信不疑的企业运作方式的假设提出挑战。举例来说，创意的来源？在我看来，这是一个根本性的问题，涉及到新经济的核心问题，旧经济对此当然有现成的答案。创意通常被正式地称为“创新”、“创造”或“策略”——往往来自高层。它们来自首席执行官，来自老板，来自总部办公室。毕竟高层的大人物是组织机构中解决一切问题的核心。或可能在某些公司中，创意来自专门设立的创意部。这些专业人员具有一切必

要 的 资 格 思 考 重 大 的 问 题， 提 出 战 略， 管 理 创 新 的 过 程， 安 排 公 司 的 资 源 去 开 发 一 种 突 破 性 的 产 品 或 服 务。 提 出 创 意—— 这 是 很 严 肃 的 事 情。 对 吗？ 这 种 事 最 好 留 给 专 业 人 员 去 做。

过 去 的 情 况 往 往 如 此。 但 是 我 们 大 多 数 人 知 道 在 新 经 济 的 生 活 中—— 一 个 依 靠 各 种 理 念 运 作 的 经 济—— 旧 的 源 泉 日 趋 枯 竭。 总 部 的 老 板 离 迅 速 变 化 的 技 术 太 远， 不 了 解 实 际 的 情 况。 顾 客 的 想 法 变 化 无 常， 竞 争 对 手 们 往 往 难 以 捉 摸， 而 市 场 则 更 是 波 谲 云 诡。 至 于 创 意 部 门 的 专 业 人 员 们 往 往 花 太 多 的 时 间 互 相 空 谈 而 对 现 实 世 界 所 发 生 的 事 情 并 不 太 清 楚。 他 们 按 旧 的 规 则 行 事， 这 无 异 于 是 踏 着 快 节 奏 的 音 乐 跳 小 步 舞。

其 实， 好 的 创 意 来 自 机 构 中 员 工 的 头 脑。 创 意 来 自 最 接 近 行 动 的 第 一 线 员 工。 创 意 来 自 你 的 客 户—— 如 果 你 能 虚 心 倾 听 他 们 的 意 见。 你 最 近 雇 用 的 新 员 工 也 可 能 有 创 意—— 思 想 比 较 激 进 的 青 年 人 往 往 喜 欢 追 根 寻 底， 如 果 你 敷衍 他 们 说：“ 我 们 历 来 就 是 这 么 做 的。” 他 们 是 不 会 就 此 罢 休 的。 在 一 个 组 织 机 构 内， 各 个 职 能 部 门， 各 个 管 理 层 面， 均 会 有 创 意。 它 们 可 能 出 自 工 人 们 脏 兮 兮 的 指 甲， 或 来 自 销 售 员 工 笔 记 本 电 脑 的 札 记、 电 话 接 线 员 的 工 作 手 记、 外 场 技 术 服 务 人 员 的 维 修 记 录。 换 句 话 说， 如 同 本 书 中 通 过 趣 闻 和 分 析 阐 述 的 那 样， 创 意 存 在 于 员 工 们 的 脑 子 里， 只 是 尚 未 很 好 地 开 发 而 已。 创 意 是 有 待 开 发 的 知 识， 是 一 家 迅 速 成 长 的 新 兴 公 司 的 商 标—— 它 善 于 将 员 工 在 实 践 中 积 累 起 来 的 经 验 加 以 合 理 的 利 用 和 优 化。

要 做 到 这 一 点， 必 须 回 答 另 一 个 问 题。 如 何 捕 捉 创 新 的 理 念？ 与 第 一 个 问 题 创 意 来 自 何 方 一 样， 这 个 问 题 也 很 重 要， 因 为 它 涉 及 到 新 旧 经 济 两 种 截 然 不 同 思 维 的 比 较。 在 旧 经 济 中， 创 意 被 视 为 稀 缺 商 品。 尽 管 投 入 了 许 多 资 源 用 于 经 营 策 略、 革 新 和 新 产 品 的 开 发， 人 们 无 法 确 定 创 意 何 时 能 出 现—— 或 是 否 值 得 动 员 公 司 的 主 要 力 量 予 以 支 持（ 而 不 至 于 危 及 自 己 的 升 迁 或 自 己 的 职 业 生 涯）。 其 结 果， 往

往是好的创意在不知不觉中产生了——又同样在不知不觉中流失了。

在新经济中,创意的出现和尝试之间的差距较小。这是理念经济的一部分。思索和行动是紧密相联的,而且行动迅速。因此捕捉好的创意,而且迅捷、果断、谨慎地付诸实施是一种极为重要的能力。正如我们已经懂得公司的各级员工均是知识的温床,而利用这些知识的能力蕴育于群体。在某种程度上,这是一种未曾预料的网络特征。志趣相投的人们利用信息技术跨越各种界限,分享观念,参与对话,而最终产生奇妙的创意。或者他们就在咖啡馆里沟通——但无论以何种形式,他们不断地形成或重组新的志同道合的群体,将他们的想法付诸新的实践,开展新的竞争,创造新的价值观。

知识与群体、创意与迅速实施、理智的对话与便捷的反馈——这即为企业革命的基本要素。我们现在生活和工作的时代是激动人心的,个人享有各种自由,既有严峻的挑战又有巨大的机遇和鲜为人知的可能性。这也是一个富有活力的工作和生活的新世界——吉姆·博特金在本书中着重阐述的便是这些要素。请你阅读、思索、讨论并且分享这些观念。请你认真对待,并从中得到乐趣——相信你会从吉姆·博特金的著作中获益。

艾伦·韦伯
波士顿 法斯特公司

引言 大自然的智慧

更新、革命和其他福祉

当自然界需要更新时，它起火、闪电或释放出摧毁一切的力量。它的打击没有警告，它的声音令人敬畏。它的闪电雷霆万钧威力无比，让所有的生物战栗规避。尽管我们有人造卫星，能用计算机进行人工模拟，还有风暴探测装置，但是我们仍然遭到自然力的打击，成为万物更新循环的组成部分。

如今很多大公司面对人类自身制造的风暴惊恐万状。知识爆炸将证明以下一条规则：成功是更新的死敌。我们何以能使为工业世界所设计的传统企业迎对一个不同的世界？我们如何才能使霍尼韦尔公司(Honeywell)、通用汽车公司(GM)、万全保险公司(Prudential)，或者沃尔沃公司(Volvo)等差不多已有百年历史的巨擘改造成“智能型企业”，参与知识革命并由此而获得新生？而近年来建立的一些小型企业又如何从“后工业型”企业转化成知识型企业？

近来，传统企业中有一半以上的雇员情绪激动地离开了他们的工作场所。如通用汽车公司的韦恩·汤森所说的那样：“他们仍然退而不休。”昔日曾经辉煌的企业如果不愿意作出变革以唤起员工的激

情自然会倍受批评，并为之付出代价。

本书的前提是，它们必须建立“知识群体”(knowledge community)。群体内的人们具有同样的激情，为了有形的商业目标去创造、使用 and 分享新知识。这样他们便能体验到一种变革，给智能型企业带来新的动力，并且激发出新的网络式管理模式。

要想实施变革，首先要求改变我们的思维方式。我的变草原动力很小，但其影响却是深远的。我被蜜蜂蜇刺了一下，并发生了过敏反应。我的耳鼓肿了起来，连走路也失去了平衡。蜜蜂的攻击使我的心脏、胃和消化系统都受到影响。咽喉阻塞，肺部闷气，连呼吸都很困难。凭着一息尚存，我在急诊间向护士诉说了所发生的情况后便瘫倒在桌子边了。

我看到有四个人围着我，一位医生、两个护士和一位年长者。我听到有人说：“他快死了，快加大剂量。”尽管处于半昏迷状态，但我还是尽量集中注意力。我紧张地意识到虽然医生和护士一起手忙脚乱地在作抗过敏治疗，但又显得有点漫不经心。一位在操作计算机，两位扶着我躺下来，还有一位在给我注射解毒药物——与此同时，这些人却彼此大声嚷嚷，相互聊天。凭借微小的示意，他们似乎知道眼下做什么，接着做什么，然后再做什么。

他们的动作协调好似一支优胜的篮球队或足球队，但是他们的行动却又超过了这些球队。通过计算机，他们联系上大量熟悉我病情的医生和专家。他们查询经常给我看病的医生的名单，设法调阅我的病历以确定我心脏发病的可能性和严重程度。

就在这一瞬间，我意识到现代医学是知识在企业运作的典范。这是一个在行动中的知识群体。从那时起，我对知识群体的研究开始有了新的目标和意义。

出院以后，我继续研究知识群体的课题，但是比以前更注重其与企业的相关性和实用性。近 10 年前，我与他人共同创立了国际公司

学习协会——《财富》杂志排名 500 强的公司谋求改善他们的学习和增进企业知识资源的一个团体。起初我们致力于探索学习方法,但后来便扩展到研究新知识对企业的影响。通过多次会议的研讨,逐渐形成了知识群体的概念。万全保险公司执行副总裁米谢勒·达林、董事长埃里克·沃格特、唐纳利公司全球副总裁汤姆·特雷齐斯帮助我和我们的团体确定他们的企业基本理念,使他们的企业运行的技术,促进或抑制发展的企业文化。

本书中所描述的理念、思想和探索性的实践旨在归纳二十多家参与国际公司学习协会(InterClass)(简称:“互联课堂”)的管理人员的工作经验。他们渴望探求知识群体的潜能以便使他们的企业在知识革命中保持领先优势。他们的工作目的是利用知识来谋求企业的发展,以及重塑生活的意义。

许多人,特别是企业高层管理人员,感到他们的生活处于失衡状态。印第安人霍皮族有一个词可以描述这种情况,“koyaanisqatsi”,意思是说希望改换生活方式。很多企业现在都面临这样的问题。知识群体不仅是富有生产力,而且也是保持竞争优势所不可或缺的。它们还能赋予其成员全新的生活意义。因此我感到蜜蜂的蜇刺确实是一种福祉。现在我对知识群体的涵义和目的有了更清晰的理解。我很高兴它们的一些原则已被概略地勾划出来,并且为当代企业的知识群体所进一步充实和完善。

第一个知识群体

第一个知识群体来自被称为“医学之父”的希波克拉底^①时代的

^① 希波克拉底(Hippocrates,约公元前 460—前 377),古希腊医生,被誉为医学之父。现存有约 60 篇署以其名的文章,总称《希波克拉底文集》。——译者

医学专业。其他来自现代科学，特别是在启蒙运动中所涌现的知识群体，当然还有其他的来源，诸如宗教和农业方面。所以企业知识群体的发展是否应该将医学、科学和其他领域的原则和理念移植到企业中来？

这是一个很有诱惑力的过程，但却是一个陷阱。企业还不具备让医学和科学形成以知识为基础的群体的文化、传统和共同的价值观。然而，企业将会需要它们。在过去，公司发展了管理诸如土地、劳动力和资本等传统生产要素的方法。为了谋求在未来继续发展，它们必须学会将知识作为一种新的生产要素。

还有一个深层次的问题。我们知道在医学和科学领域，知识在不断地更新，似乎每天都有新的发现。但是也许可以说这些专业本来就是为了处理知识爆炸应运而生的。然而，企业却并非是人口中特殊的和受过专业训练的一个少数群体。企业包含了世界上各个国家、各种社会中的大多数群体，他们对于知识革命所蕴含的数据和信息泛滥并没有多少思想准备。

在商务世界，一场大风暴已迫在眉睫。信息和数据的浪潮将像自然界的闪电、雷霆和暴雨一样无情地冲击所有的公司，其威力将甚于《圣经·创世记》中洪水对诺亚方舟的挑战。唯有智能型企业将在信息和数据的浪潮中生存下来。这些企业的使命便是参与知识革命并由此而得到新生。其最佳的途径将是集中力量于知识群体。建立、壮大并且管理好这些知识群体将是至关重要的。某些老牌的企业将会在知识经济中再一次焕发青春，而其他的则可能在数据的海洋中遭受灭顶之灾。

领导智能型企业需要很大的勇气或者古人所称的“心灵的激荡”。大约二百年前，西方世界经历了这样一个需要大智大勇的时期，这便是法国领导的启蒙运动。但是那个时期所发展的一些知识体系，例如笛卡尔的逻辑学、牛顿力学和卢梭的社会契约所描绘的世

界已不复存在。

雇主和雇员之间的社会契约已为创业和个体经营所取代。牛顿的因果物理学正在为量子科学所取代，增量变化的过程为飞跃和巨变所代替。而笛卡尔的逻辑学也正在被更为广泛和多元化的思想、感情和感觉所取代。在当今世界，通过因特网、新的商务伙伴与结盟，以及被称之为最终“联系机器”的知识群体，一切事物正日益与其他事物发生关联。笛卡尔的结论“我思故我在”正在演化为“维系故我在”。

蜜蜂的福祉

为了使蜜蜂成为盟友而不再是敌手，我读遍了有关蜜蜂的故事。蜜蜂和大黄蜂已经成为我探索新世界的向导。蜜蜂能传授花粉，具有合作和生产的行爲，利用各种各样的资源产生蜂蜜，为世界上三分之一以上的食物供给作出贡献，并且发明了其独特的舞蹈语言，向蜂巢的其他蜜蜂提供相对于太阳方位的最佳花丛位置的信息。蜜蜂的这些本领均让我赞叹不已。智能型企业分享信息和知识，而蜜蜂似乎更谙于此道。

知识是用于生产的信息。蜜蜂获取舞蹈语言所提供的信息，并将其用于生产目的，直接准确无误地向所通报的花丛飞去。除了自然界本身，它们无须更高的权威来平衡蜂巢对蜜的供给和需求。它们的能量效率、蜂群的控制和环境保护的工作过程堪称一流，并且已经成功地绵延了数百万年，其繁盛的岁月比人类在地球上的存在更为久远。下一次你听到一群蜜蜂从你身旁飞过，去构建新的蜂巢和群落，你要明白，它们的历史远比诸如微软公司和其他在报纸上喧嚣一时的大多数《财富》杂志 500 强的公司更为悠久。

我还请一位多才多艺的艺术家加里·伦德，他来自我老家所在

地新墨西哥州的圣菲，画了关于蜜蜂的图画，来说明本书每一章节的主要话题。例如，在第8章“领导构筑群体未来”之前，加里勾画了一幅蜜蜂展示领导艺术的图片，即一只蜂后离开过于拥挤的蜂巢去组建新的蜂群。我最喜欢的图片是在第6章“学会领导知识革命”开头的那一幅。它显示了一个蜂巢的内部，蜜蜂怪异地戴着夜视镜，因为“你不可能窥视到蜂巢的内部，因那里是漆黑一片”。这句引语来自于因特网一个站点的蜜蜂故事：“克拉克太太的四年级教室”。

首批知识型企业

咨询公司是首批明确地组建起来赋予知识以价值并向其客户销售知识的公司。对于麦肯锡公司(Mckinsey)、布兹·艾伦公司或毕马威公司(KPMG)或其姐妹专业服务公司而言，知识便是它们所拥有的一切。这便是为何当某一家咨询公司指定一位首席知识官时并不是什么新闻。其新闻在于过了那么长时间它们才决定这样做。

第二批知识型企业出自计算机产业。对硬件公司或软件公司来说，知识并非是一种新的资源。这其中有许多新兴的公司，包括由于因特网应运而生的数以百计的服务公司。在我看来，要让读者对这些新兴的公司产生兴趣似乎比较容易。与其他人一样，我比较喜欢阅读有关这些公司的消息：康柏公司的业务计划如何写在一方餐巾背面；网景公司(Netscape)的顾客数量如何一夜之际从零跃升至6000万；微软公司的市价总值超过通用、福特和克莱斯勒三家汽车公司的合计总值。

然而使我感到不安的是，尽管——或者不妨说是由于——所有商务上的成功，这些信息时代的公司似乎与过去工业时代的巨擘一样具有令人讨厌的瑕疵。微软公司的股票也许优于通用汽车公司的股票，但是我发现比尔·盖茨及其等级森严的组织结构与通用汽车