

导 论

Introduction

第 1 章 欧洲：企业与创新的传统

欧洲对知识的追求源于古代雅典苏格拉底时期。苏格拉底是把人类的追求从神和超自然现象引向现实世界的第一人。他的学生柏拉图则率先详细阐述了人类生活能够遵循的一系列理想目标，即人们通过知识、科学和进行谋划能够实现的基本目标，从而开创了构筑欧洲文化精髓的过程。2400 年后的今天，创新观念在欧洲已深深植根，成为欧洲大陆知识精英的一种思维定式。对新事物的探求涉及所有领域，包括哲学、人文科学和机械科学，是盛行欧洲的核心主题之一，事实上，这三者常常是携手共进的。

柏拉图将真、善、美这三种理想境界视作公平社会的目标。自此，对这一目标的追求始终贯穿于欧洲创新人士的思想和行动之中。但要向理想的目标登攀，没有知识不行；而信仰和信念虽然能够起到重大的影响作用，却并非不可或缺。正是知识维持创新，并决定其发展方式，这一点我们随后将会看到。同时，柏拉图还认为知识的形式和性质多种多样：不同的思想方式其主要的知识形式不同，因而这种多样化共同构成了对知识的全面了解。

柏拉图本人未能看到其思想观点得以实现。他曾将其观点付诸实践，力图创立一个基于真、善、美的真正的共和政体，但却以失败告终。到了晚年，他重又专心于阐述公正的实质。但现在其思想观点的影响力遍及全世界。柏拉图对理想和知识的定义成为现代自然

科学与心理学的基础。在随后的 1500 年里 西方 和中东 的哲学与科学界将柏拉图及其弟子亚里士多德视作他们直接的灵感源泉；中世纪时期，他的著作复又盛行，引发了称之为经院哲学的新的探索运动。而这一运动又触发了现代科学革命，令欧洲在 4 个世纪的时间里居于世界领先地位。

公元 1107 年，巴黎以欧洲的学习中心著称。正是这一年，一位雄心勃勃的年轻学者和神学家比特·艾比拉特、公开与受人尊敬的正统派学者威廉·香浦展开辩论并令其名声扫地。艾比拉特在许多方面都很出众。首先，他并不是牧师或修道士，而是平信徒，是武士的后代。这与当时的大多数学者是不同的。其次，他对当时风行的、源于基督教早期的哲学和宗教立场持藐视的态度，认为其基于信仰而非理性，而理性才是他的王国。他以此作为阵地猛烈抨击当时那些不可批评的圣人。他个人生活上的不幸（与他的一个女学生热恋之后，被其复仇的叔叔阉割了）似乎更激发了他进行知识辩争的渴望。

富有挑战和雄辩精神是艾比拉特性格的一部分。尽管圣·安塞尔姆的观点即“因信而知”与传统观念不无二致 代表了单单依靠信仰就足以维系人类这样一种盛极一时的看法，艾比拉特却以其著名论断对此提出了挑战：“因疑而察 而后知真理。”他的深入探索影响了哲学的方方面面。虽然不断受到基督教会的责难，但艾比拉特为随后几个世纪的哲学研究树立了榜样，并为知识探索创造了环境，从而才有了 5 个世纪后笛卡尔和牛顿的科学发现。

这一精神在当今的欧洲文化中仍然存在。从艾比拉特时代起，探索、发现和创新的进程几未变动。求知欲和探索精神已深深植根于欧洲文化。哲学探索相应地引发了了解物质世界的欲望，认知人类个性和群体相互作用的需要，以及对技术进步的渴望。而柏拉图提出的真、善、美这三种理念一直是所有这一切的驱动因素。激动人心的事情源源不断，朝着欧洲文明这一目标推进。

1434 年春，葡萄牙的亨利王子在位于本国西南的萨加里斯镇附近的一个海角目送一艘船远航。这是艘轻快多桅的小帆船，船长是航海探险家吉尔·艾尼斯。他担负的使命很简单：找到一条绕过位于加纳利群岛南部摩洛哥海岸的博赫阿多尔角的航线，然后标明向南

探索的极限位置。亨利王子在历史上被公认为“航海探险家亨利”，他开创了个人通过探究已知世界的极限追求真、善、美的先河；而对于整个世界而言，则标志着欧洲探索和殖民主义时期的开端。

这一革命性巨变的进展速度是惊人的。1460年，亨利王子去世时，葡萄牙船队已经到达了塞拉利昂，而且这股探险势头在他去世后依然不减。1488年，巴尔托洛梅乌·迪亚斯绕过好望角到达非洲南端；1498年，瓦斯科·达·伽马到达印度卡利卡特港；1509年，葡萄牙占领了现在马来西亚的马六甲；1513年，也就是吉尔·艾尼斯出发去博赫阿多尔角的70年后，葡萄牙船队到达了南部中国的广东。寻找通往东方中国的路在魂牵梦萦欧洲达几个世纪后，仅用不到百年的时间通过小型木制帆船和简单的航海器具就得以实现了。广阔的未知世界迅速成为人们经常冒险探索和进行贸易的新领域。中世纪早期，人们对冥冥之中的未知世界还心存恐惧，但仅仅不到一个世纪，我们就走出了这一封闭的世界，具备了如一位英国作家所说的这样一种自信：“只要是陆地就可居住，只要是海洋就可航行。”

亨利王子在航海探险的同时也开展了贸易。在一段时期里，世界贸易成为全新的探索和想象的领域。即便在远东地区，葡萄牙和西班牙商人也充当了相互敌对的中、日两国贸易中间人的角色。欧洲通过这类贸易捞足了资本，以各种形式进行投资，发展经济。经济随着发展而日趋复杂，资本得到进一步增加。1776年，53岁的苏格兰学者和经济学家亚当·斯密对此作出了评论：

虽然物品堆积如山，但富人只从中挑选最珍贵和最合适的。他们并不比穷人多消耗多少……在一只无形的手引导之下，他们对生活必需品几乎做出相同的分配，而这要得以实现，除非世界已按照其全部成员进行了等额划分。因此，在不知不觉的无意识当中，增加了社会财富，促进了社会的增长繁荣。

斯密本身并非是一位激励人们思考和促进进步的创新者，他将过去松散分割的领域综合形成了一门学科。此外，他对经济要素的

认识非常容易理解，从而可争议性更强。斯密提出了价值理论，界定了土地、劳动力、资本这三个生产要素。这作为经济理论的基础一直延续至今，即便是经济学观点与其相左的海克也承认受到他的启发。

《国富论》(The Wealth of Nations)一书标志着我们开始科学地了解经济学的基本力量，即全面影响我们生活的“无形的手”。他还将经济学观点与人类行为的伦理道德范畴联系起来，这进一步增强了他的影响力。

斯密潜心创建的经济学学科中涌现出许多著名的欧洲思想家。其中 马克斯·韦伯是最杰出的思想家之一。他最初于 1896 年在海德堡担任经济学教授，之后不久由于精神失常被迫退职，在康复期间写出了他最出名的著作——《新教伦理和资本主义精神》(The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism) 该书于 1905 年首次出版。他患有的疾病可能是他对理性主义产生兴趣的因素之一——另一位经济学家约翰·斯图尔特·米尔也患有精神系统疾病，他同样表现出极强的理性主义倾向——他的理性主义理论一直对历史学家、经济制度和企业产生了影响作用。

公司变革是欧洲最突出的创新之一。20 世纪国际公司的原型大约于第一次十字军东征时期(1096~1099)初建于意大利北部，起源于西欧与亚洲之间高价值、高风险的东方商品贸易，尤其是香料和工业产品，诸如对医药和制衣非常重要的铝。由于通过海陆长途运输商品的成本极高，公司作为商人团体得以创建，以便商人们联合起来共同投资，利用规模经济和共担风险。

虽然根据现代标准，早期的公司还处于原始阶段，但已称得上是复杂的企业了。迄今为止仅有少数几个历史学家知道的扎卡莱亚公司和圣·乔治银行，是当今跨国公司的鼻祖。到 1300 年，这两家公司和其他相类似的公司发行了股票，而且每一主要中心都有各自的证券交易所或股票市场；政府和私营公司也开始发行债券。现代会计制度的基础——复式记账法，已经被确立为标准做法；而且创建了作为现代商学院前身的学校，讲授会计课程和其他标准的商务惯例。银行业随着票据和欧洲范围内借贷体系的使用日趋复杂；14 世纪中期，英国政府拖欠借款，遭受损失的是意大利银行。海上保险也发展

成为一个独立的市场。随着公司规模의 壮大及其海外营业机构的建立，他们采用了各种各样的增长战略，包括取得直接所有权、代理机构和初具雏形的特许经营的形式。企业已具备真正意义上的国际性；热那亚一家公司同时在中国和冰岛拥有代理人，并且在每个主要西欧国家均设立大型经营机构。

贸易技巧迅速应用到生产上。衣料行业在西欧的经济重要性几乎可以和 20 世纪后期的石油或电子行业相提并论。起初，该行业的承包商将诸如编织和染色的工作包给分包商，但他们不久就意识到自己生产的利益；这样，在意大利北部就出现了大规模的衣料行业。其生产工艺迅速传到弗兰德斯，接着再传到德国北部和英国，从此，拉开了欧洲企业模式在拉丁、日耳曼和盎格鲁-撒克逊文化国家之间进行演变的序幕。在封建势力较弱或根本不存在的意大利南部地区，大型企业均建立在家族关系网的基础上。佛罗伦萨的美第奇家族就是最典型的例子。在德国，封建势力较强，专制特征更加显著，例如，在汉萨同盟诸州，地区和社区观念更重于家族观念。在英国，到 1350 年，中产阶级与势力相对削弱的贵族阶级之间，已经基本上达到势均力敌的状况，占据统治地位的个人开始崭露头角。

随着时间的推移，企业不断演变，更趋复杂化。全球出现许多新兴市场，而政治和经济变化导致经济力量的相对更替。银行业中心在 15 世纪时为佛罗伦萨，到了 16 世纪为热那亚所取代，到了 17 世纪则移至安特卫普，然后于 18 世纪又迁至伦敦。1776 年随着亚当·斯密《国富论》一书的出版，经济学作为一门独立的学科诞生了。

20 世纪初期，欧洲模式成为全球企业的主要形式；当时美国的居民主要是来自欧洲的移民，因而企业采用了这一模式；同时日本明治天皇进行的经济变革以及中国和东南亚地区出现的外贸商行，均直接地通过欧洲或是间接地通过美国效仿了这一模式。虽然其他社会和文明国家也开展了商贸活动，但其规模或复杂程度均无法与欧洲相比而且自 15 世纪后期欧洲打开全球市场，其企业模式便迅即压倒当地的体系。因此，认为现代企业（与管理部门相区别）的形成更多的是源于欧洲而不是其他地方是有一定道理的。

从这些例子——还有其他的一些——可以看出欧洲具有极强的

创新和企业传统。但欧洲创新和企业的发展历程并非没有辛酸血泪，其间目睹了剥削、殖民主义、奴隶制度以及独裁者将技术用于罪恶目的的种种过程。但同时人类迎接一个又一个挑战，形成一个又一个突破，将欧洲生活水准提升至我们祖先无法企及的水平的精神也并非让人熟视无睹。

第 2 章 两大主题：源于多样性的 创新和欧洲的当务之急

普遍性和多样性

多样性挑战就是从光明之处向公司外部未知的阴影进发。阴影包括许多要素：有其他公司（竞争对手和非竞争对手）、消费者、供应商和公司传统意义上的所有利益相关者，重要的是还包括不太直接的影响要素，诸如文化、宗教和环境。对多样性的理解要求公司和管理人员面对其无法伸手可及的事物。

正如本书所述，有许多普遍性原则是恰当可取的。事实上，本书所基于的研究证实了许多这类原则，并在第 7 章中得到了全面阐述。但同时，这类普遍性原则可以而且应该与多样性形成一种和谐。通过优良管理的普遍特征与公司自身文化传统和环境所特有的要素相结合——实际上通过协调和匹配从其他环境引进的适当要素——公司能够形成其独一无二的创新跳板。通过这一独特性，可形成竞争优势。相反，对公司的传统视而不见将影响普遍性原则的有效性。

创新跳板基于多样性要比以非多样性为基础潜力更大。本书中将要阐述的是，正是知识和远景目标的多样性使得攀上创新巅峰成为可能。因此，尽管多样性有时可能被认为是创新的拦路虎，但最终将会提供额外的创新机遇。

“一个最佳方式”这一普遍方法之所以具有吸引力，部分原因在于其简洁性。正如麦克卢汉所说：“每一种文化和每一个时代都有其崇尚的认知模式和知识作为人和事物的规范。”普遍模式的魅力源于其简洁、有影响力（有时容易使人上当）和易于理解。就企业而言，管理的精髓常常可以借用于一些助记符号或玄妙的术语概括为几条基本原则。因其便于记忆和易于理解，如果适当地加以利用会收到良好的效果。但当情况似乎表明需要“离经叛道”时，这些理论常常紧密相连，如同一条生命线。管理多样性难度更大。需要增强灵活性，要愿意悍然不顾已经确立的组织和管理信念，要更深入地了解处在不同环境层次的公司之间的相互作用，而不仅仅是局限在市场方面，要愿意接受别人的看法和行为可能与自己的一样有效这样一种观点。

普遍方法的第二个吸引人的特点在于注重已知事物（至少理论上如此）、公司本身及其结构和过程。钱德勒将 20 世纪中期的管理革命生动地描述为引导企业的“有形的手”这与他继亚当·斯密之后将市场机制形容为“无形的手”正好相对。在他之前，德鲁克曾把管理人员界定为公司的枢纽。他认为，如果缺了管理人员，公司就不可能存在。普遍主义方法寻求能让管理人员组织公司的“一个最佳方法”以便取得最大成效。所有管理人员在其公司中都能够找到那些每一家公司都遵循的普遍价值观——领导、投资、结构、培训、信息、薪酬制度（至少在理论上如此）事实上如此长期地注重这些因素使许多管理人员有失去判断力的危险。几乎通过内部反应依靠直觉来迎接市场和环境挑战；失去传统市场则精简机构和削减层次；通过信息技术方面的投资解决控制问题；却常常并不考虑作出的这些反应是否真正合适。

普遍方法看起来似乎适用于美国和日本的国内市场。其中企业文化就国内而言是同质的；企业行为和目标大致相同的文化使得和谐的体系在逻辑上似乎成为可能。这是普遍方法的第二个吸引人的特点。

但尽管存在这些诱人的特点，“一个最佳方法”仍然是不完善的。随着市场的日益全球化，正是欧洲所体现的多样化提供了更为合适

的全球性企业模式。欧洲企业有效地处理不同的文化、法律、社会和语言环境的可能性同样可以成功地适用于国际商务环境。就此而言，可以将欧洲视为为全球管理提供支持的实验室，而且或许还可以为更具有美国或日本传统特色的跨国、跨文化公司提供一些经验教训。

欧洲模式

接受和依靠多样性是对许多传统观念的公然违抗。目前和过去的管理思维趋势倾向于注重普遍原则。从科学管理以最经济高效的方式为过程实施制订了规则，到重新设计试图将效率与有效性相结，管理思想家与实践者们已经探索出“一个最佳方法”，即确保或至少增加成功机会的一个最终的公司和管理模式。纵观 20 世纪的大部分时间，这一最终模式可见于美国公司。其本身就是促使美国成为全球最富有的国家的巨大的经济增长的源泉。后来随着美国的繁荣开始出现颓势，日本模式则受到了关注。仅仅几十年的时间，日本公司就在二战后的废墟上把日本建成为一个全球经济强国。这对于被迫与日本公司展开竞争的美国公司来说简直是个奇迹。日本模式被许多人公认为是一个新的“最佳方法”。

在这一探索过程中，欧洲在很大程度上受到了忽视。尽管人们曾试图对欧洲企业文化进行综合（例如，惠特利，1993 年；卡洛里和德伍特，1994 年），但这些努力都不可避免地面对多样化的挑战：欧洲更多地表现为异质特性，而不是同质。公司和企业的形式多种多样，无从分辨“一个最佳方法”。欧洲的多样性特点使得理论家们力图找到一个单一的成功模式的努力化为泡影。因此，在过去的 20 年里当管理权威人士着手汇编典范公司时，仅有极少数的几个欧洲公司包括在内；欧洲公司所表现出的个性似乎是导致寻找效仿典范的管理人员忽视他们的原因所在。

欧洲的这种矛盾性显示出“一个最佳方法”的局限性，在涉及创新时尤为突出。创新受到文化的极大影响；当地、全国乃至一个地区

的人对创造力、工作和行为准则所持有的态度对于决定创新行为的源泉和形式起着关键性的作用。在欧洲的许多不同地方都存在着极具创新精神的公司，而且从传统的等级结构到集团合作，其形式多种多样。这一事实必然表明创新的源泉可以很多，而且创新得到利用的方式也各异。成功的模式不止一个，而是有很多。对于寻求发展和利用创新的管理人员和公司来说，可供选择的结构和方式纷繁复杂，有时甚至令人眼花缭乱。

欧洲所提供的经验表明确定性与不确定性是密不可分的。如果处在欧洲不同文化氛围之中的管理人员认为各自的文化“最好”，那么就会存在潜在的冲突。但随着他们相互之间的业务关系越来越密切，他们开始学会在相互学习的同时仍然保留各自的特点和优势。同样，随着世界发展空间的缩小和全球市场的拓展，欧洲公司发现与其美国和日本竞争对手之间的差距越来越小。这些公司也是既有许多相似之处，又有许多不同之处，他们成为欧洲企业学习和了解的对象，但与此同时，欧洲企业文化仍然有许多经验供整个世界学习。

欧洲的当务之急

在过去的几年里，欧洲（和其他地区的）公司试图通过削减劳动力成本和员工人数来提高效率。每百万国内生产总值的全国工人人数这一衡量标准急剧下降。从 1970 年到 1995 年的 25 年间，这一数字在德国从 29 降至 17 在法国从 30 降至 18 在英国从 40 降至 25 降幅最大的要数西班牙，从 48 降至 23。尽管人员精简后使得剩余人员的个人生产力较前有所提高，但事实上因此而取得的效率现已消耗殆尽，在德国和法国尤为突出。进一步的精简结果将不再是去冗余留精髓，而是拿精髓开刀。

更令人担心的是就研究与开发而言欧洲所处的地位。整个欧洲在这一方面的开支仍然相当高，但由于缺乏国际合作和公营一私营部门的合作，存在大量的重复劳动现象；而在日本和美国，这种现象要少得多。同样，欧洲每年仍有大量专利注册，但其中由非欧洲公司

注册的占越来越大的比例；海外注册的欧洲专利数量开始下降。例如，英国在对东亚新兴的工业化经济国家的技术无形输出上仍拥有极大的国际收支顺差，但与日本相比，其顺差微不足道。而就美国而言，则处于逆差地位。从 1870 年到 1920 年，美国的工业发展因欧洲的科学进步而受益匪浅；从 1950 年直至最近，欧洲和美国的发现对于日本的工业复兴起到了很大的推动作用。仅仅在过去的 10 年间，日本的研究与开发支出才开始超过欧洲和美国。欧洲公司现今面临着来自亚洲和美国的竞争，这些竞争对手至少在技术复杂程度上与欧洲公司相当，而且在将创新转化为可销产品和服务方面常常更胜一筹。不仅欧洲公司的获利能力，而且整个欧洲的繁荣都取决于公司和政府能否扭转这一局面。

然而在一个世纪以前，正是英国和欧洲的科学和技术推动了美国工业走向繁荣。出了什么问题？为什么我们迷失了方向？当然，两次世界大战的确在某种程度上使欧洲大伤元气；但那至少已经过去了 50 年；即使受战争创伤最深的一些国家也已经经历了持续的发展。究其原因还有其他各种各样的解释，赞同海克和弗里德曼的观点的人认为根源在于政府对经济的干预，但另外一些人以东亚的经济繁荣为依据，指出政府应当更多地干预经济。这一问题的核心似乎在于不管原因如何，我们已经淡忘了我们所拥有的创新、远见卓识和创造力的传统。我们让自己相信我们的经营之道——等级结构、杰出人物统治、深深植根于传统、包容于文化——是不正确的，而民主的美国人或奉行团体主义的日本公司代表着真正意义上的管理模式。所以创新之火越燃越弱或许也就不足为奇了。

第 3 章 “光与影”的阐释

本书采用描述性而非叙述性的写作手法，旨在探索各类创新文化和成功要素，特别涉及到与美国和日本相比较而言，欧洲文化所具有的多样性。本书并不试图指出一条适合每一不同公司的创新之路。其目的在于激发思维，为管理人员能够取得适合于其自身独特环境的解决方案提供一个分析框架。阅读本书需要思路开阔，有创造性思维，而且要学以致用，而非只是简单地模仿。对于读者来说，这一要求本身就具有创新含义：即知识的应用。

本书本身就是一系列过程的发展结果。“光与影”这一书名的含义至关重要，而且关键在“与”字。光与影并非相互对立；而是同一事物一分为二。或许这一点正是欧洲和美国最需要向习惯于“与”式思维的亚洲学习之处。总而言之，本书完全是基于“与”式思维写成的。在本书的初期构思阶段，来自 7 个国家的 8 位撰稿人汇集到一起，他们的想法和论点都各不相同。然而你将要阅读的这本书并非这 8 位撰稿人相互争辩其中“有力”的观点脱颖而出的产物而是他们彼此合作将各自的观点经过综合从更为广阔的远景出发取得的成果。这一过程本身就基本上蕴含着跨文化创新的意韵；是共性与个性、和谐与竞争、创新与传统意识的结合。

案例研究

针对创新研究 我们对 13 家我们过去认为在创新方面成效尤为显著的公司进行了调查。这是最重要的共性。否则挑选出的公司将因地域、公司历史和背景、规模以及行业细分而表现出明显的不同。本书对三大工业地区——日本、北美和欧洲——都有所涉及。在欧洲的调查主要包括法国、德国、英国、意大利和西班牙这 5 个国家。各公司所属行业也极为广泛 包括轮胎(米其林公司)、滑雪靴和体育用品(萨洛蒙公司)、手提电脑和科学仪器(普西翁公司)、生物医学仪器(百胜集团)、时装业(韦尔萨切公司)、银行业(桑坦德公司)、多样化合作性企业(孟特拉贡公司)、出版和传媒(贝塔斯曼公司)、车床(特伦普夫公司)、消费品(花王公司)、电子器件(夏普公司)、软件(微软公司)和计算机(IBM 公司)。在规模上,既有 IBM 这样的大型公司,也有普西翁这样的小公司。就背景而言,家族与公营形式并存,新兴与历史悠久的企业并存。

本书仅为定性研究,并未采用统计分析,重在探索和描述。主要目标之一是针对多样性进行研究,因此,重要的一点是所选公司的背景应该复杂多样,同时应能体现研究人员的背景情况。这些研究人员本身来自 7 个不同国家(德国、法国、意大利、西班牙、英国、日本和美国)共同组成一个高度多样化的异质小组。如上所述,所有 13 家公司在某一方面或某几个方面具有极强的创新精神,而且就创新而言,他们在本书对其开展研究的同时各自所处的情境大致相同,这是一个共同点。

此外,也不要认为本书是无所不包的。世界其他地区同样存在具有创新精神的公司——不包括日本在内的东亚地区就是个显著的例子——本来可以作为本书的研究对象,甚至在欧洲也忽略了两个重要的地区:首先是具有独特文化特点的斯堪的纳维亚地区;随着研究的进展,我们将涉及斯堪的纳维亚地区的公司及其文化特点。其次是中欧和东欧,最近对该地区的调查(EFER, 1995 年)表明已经开

始出现了一些引人注目的创新行动，尤其是处于后铁幕时期的捷克共和国这样的国家正重新发掘其自身蕴含的传统的企业家首创精神。20 世纪二三十年代，托马斯·巴特等企业家发展了独特的东欧管理模式。这一模式有重新出现的可能性。我们并不否认在选定的地区或文化群体中也极可能——事实上，几乎肯定是——存在其他更适合作为创新例证的公司，但这并不重要。本书旨在描述欧洲环境体现出的多样性；挑选出的 13 个案例研究仅作为范例，并不打算面面俱到。

但重要的是，研究中包含了美国和日本公司的基准。即使美国和日本公司（包括本书中提到的 4 家公司）未在欧洲开展业务以及本书中提到的欧洲公司本身未在国际市场上开展业务，试图孤立地研究欧洲企业文化都是毫无意义的。正如将德国或意大利公司在欧洲的其他对手置之不顾将无法清晰地剖析他们一样，如果缺乏对世界上其他相类似的文化的了解也将无法对欧洲的真正认识企业文化。因此，尽管本书主要阐述欧洲的创新，但从一开始就持有这样一种观点，即欧洲并非孤立地存在着，只有从全球角度出发才能正确地了解欧洲创新。

光与影

这样，我们身处光明之中将视线投入阴暗之处。从而——这正是光与影这一比喻所暗示的关键点——通过学习，我们揭开了黑暗的面纱，并依此进一步加深了对光明的了解。过程相当简单：对自身有所了解才能够了解别人，了解了别人才能够了解自我。这一点不仅仅限于个人，对组织而言亦是如此。而且当知识可能是最关键的资源时则更为适用。

第一部分 知识与创新

Part I Knowledge and Innovation