

知本家秘录之二 知本运营

赵磊 著

从知识分子到知本家



出版社

PDG

知本聚焦与运营

知 本 运 营

赵 磊 著

南方出版社

目 录

第一章 知本运营的一个中心——发展

- 发展观..... (2)
- 发展要以人为本..... (10)
- 人的全面发展和企业的持续发展靠知识资本... (18)
- 学习型企业, 学习型的人 (20)
- 知本家成功发展的素质要求..... (25)

第二章 知本运营的两大支柱

- 知识金融资本..... (40)
- 企业文化经营..... (46)

第三章 知本运营的三大法宝

- 一个正确的企业发展战略..... (56)
- 一套科学的经营管理模式..... (75)
- 一支训练有素的干部职工队伍..... (109)

第四章 知本运营的四项原则

体制股份化·····	(128)
财务一体化·····	(141)
经营立体化·····	(145)
管理法治化·····	(153)

第五章 知本运营的五条思路

价值取向·····	(165)
企业理念·····	(171)
发展方针·····	(175)
经营方针·····	(180)
团队精神·····	(182)

第六章 知本运营的六项要求

认真使人严谨·····	(186)
团结使人强大·····	(190)
学习使人进步·····	(193)
严格使人完善·····	(196)
奉献使人高尚·····	(202)
坚持使人成功·····	(206)

第七章 知本运营访谈录

文化是企业最后的武器·····	(210)
文化经营——企业经营的制高点·····	(222)
文化经营——我们走向成功的法宝·····	(233)
企业产权制度改革是灵魂深处闹革命·····	(251)

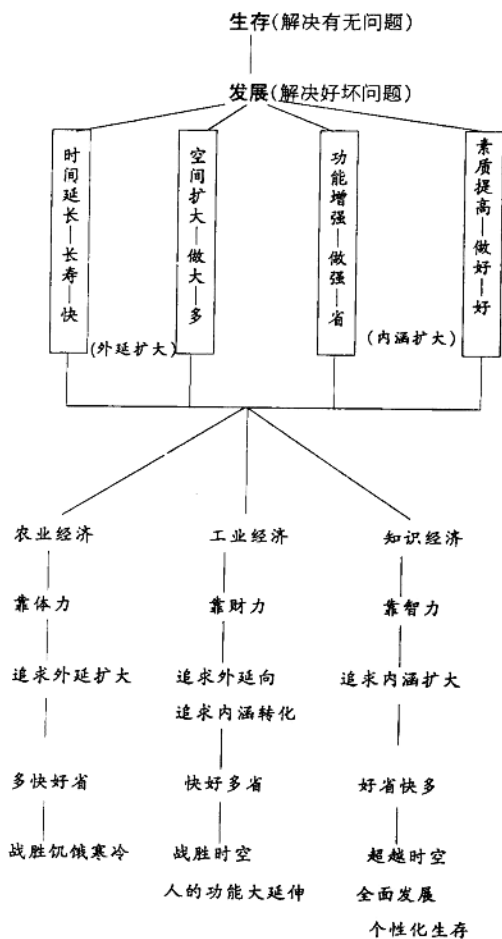
第一章： 知本运营的一个中心 ——发展

知本运营是一个全新的课题，因为知识经济在中国才开始不久，知识资本这样的概念在中国才流传开来，但知本运营在中国很早以前就开始有了这方面的实例，我国很多成功的企业实际上也都是善于运用知识并成功地把知识转化为知识资本，实现了知识和人的价值。我经过了十年的理论研究，又经过了十年的实践，总结了一套知本运营方面的体会。我希望这一套知本运营的思路、方法，通过与大家交流，提高大家在知本运营方面的水平，促进中国知识经济的发展，促使更多的知识型的企业和知识型的人——知本家在中国的涌现。

一 发展观

谈到发展,我的观念是企业的持续发展和人的全面发展相统一,我认为企业和人一样是有生命的,企业是个由自然人组成的社会人或企业人。实际生活中人们也是这样用的,如海尔人、兴亚人、电视人等。我们用人的观念来考虑企业 and 人的发展思路就好展开了。发展观是一个对企业 and 人都非常重要的概念,因为发展就是企业和人追求的一种高层次目标。企业和人一样,都首先要考虑自己的生存,然后还要考虑自己的发展,生存解决有无问题,发展解决好坏问题。我的发展观可以通过以下图示描述:

图 1:



生存实际上是一个时空概念。人的一生是一个时间概念,人的存在是一个空间概念。发展也是一个时空概念,发是一个空间概念,不断地做多,不断地做大。展是一个表示过去、现在、未来的一个时间概念。研究发展问题仅仅看时间看空间还是不够的。我们知道,时间解决的是人的长寿,企业如何长寿,如何使生存、发展的时间更长的问题;空间是解决企业如何做大,如何做多的问题。如何保证企业生存发展的时间更长,空间上做得更多,主要看企业的功能是不是强大。功能解决的是强,投入和产出比大,能用最少的代价获得最大的产出,也就是省。那么功能变化靠什么,功能变化靠形成这些功能的素质——企业和人的素质。

素质决定功能,功能决定能不能在时间上做长,空间上做大。从这个角度上我们可以看出,时间的概念、空间的概念、功能的概念、素质的概念,实际上是我们经常说的“多快好省”的概念。我们经常听到以前说要“多快好省”,但并不一定知道“多快好省”中的内涵。“多”实际上是一个空间的概念,数量上做多,多了也就大了,“快”,时间上做得更快,那么“好”就是素质上的概念,“省”呢,就是功能上的概念。

在农业经济、工业经济和知识经济条件下,人们对“多快好省”理解是不同的,就是说多快好省在这三种经济形态中排列的顺序是不一样,也就是因为这种排序的不同才使人类在发展过程中进入不同的经济形态。农业经济是靠体力的一种经济形态,主要靠劳动力的增加、靠人口的繁衍,解决农业经济条件下生产力发展问题。由于发展更多的是靠人口的增加,所以说人们首先追求的是多,人多力量大,人越多越好,人越多就可以开垦更多的农田,生产更多的粮食,过上富足的生活。所以说多是在农业经济条件下首先考虑的一个问题,快、好、省都是根据多来的。

过去在人口方面我国有多子多福的习惯。有个相声说农村结婚，结婚时都要在新娘的床上、被子里面放一些枣，放一些花生和桂圆等其他的东西，这是一种希望，一种精神寄托。枣是早生，早生贵子，花生是多生，而且是插花着生，有男有女。“好”字有各种解释，好就是一个“女”，一个“子”组成的，一个是意思说，女人，能生孩子的女人就是好，另一个意思是能生男能生女就是好，有男有女就是好。孔夫子说，不孝有三，无后为大。韩信将兵，多多益善。实际上这是在中国的农业文明条件下就是追求人多的反映，所以说经济主要是追求多字，什么东西都是越多越好。为了求多，快自然就放到多后面。好字放到第三，省放到最后，不需要节省。为啥呢，土地资源、自然资源取之不尽，用之不竭，所以它不考虑这方面的问题。

工业经济就不一样了。工业经济条件下发展是靠财力的，财力是什么，是资本，是金钱，但又并不是单纯的是金钱，财力的背后代表的是体力和智力。因为在工业经济时期资本家可以用钱购买设备、机器进行生产，可以雇佣工人进行生产劳动，可以聘请科技管理人员进行科研、管理。机器设备这些东西，实际上是科研人员发明的，由管理人员来管理，由工人来操作的。所以在工业经济条件下发展所依靠的财力实际上是靠体力、智力，是一个以价值表现的体力和智力的混合体。

在工业经济早期，大家在生产方面追求的是外延型的扩大再生产，多快好省还是大行其道。首先是通过发明了机器追求生产效率的提高，速度的加快，突出了一个快字。一快，效率提高产出自然就多，多了就过剩，生产过剩一直是困扰人们的大问题。然后就上层次追求质量，质量不好既快不了也多不了。在好的前提下来保证快，然后保证多，通过大量的产出，最后靠规模降低成本达到节省。在工业经济发展到一

定程度后多不是最主要的追求,但工业经济却在创造多的过程中,大量地开采矿山,大量地利用自然资源,甚至去掠夺自然资源,破坏自然资源,人由原来的自然奴仆,依赖自然,成为自然的主人,甚至成了自然的天敌。由于人不断地掠夺自然,自然资源消耗得非常快,所以说,工业经济发展既创造了无比巨大的财富,也导致了自然资源生态的破坏。

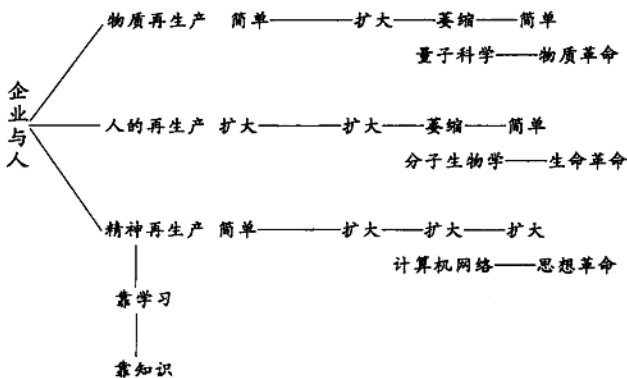
农业经济主要解决了人的温饱问题,战胜了饥饿,战胜了寒冷;工业经济主要是征服了时空,人的自身的能力大大地延伸出来。工业经济由于不断地发明创造,大量地节约了时间,提高了劳动生产率;劳动生产率的提高,归结于节约劳动时间。在同样的时间内,能干更多的事情,战胜了时间,然后又战胜了空间,地球变成地球村,开始走向外层空间,人的功能得到了延伸。我认为,人所做的一切,都摆脱不了人的规定性,人在做任何事情的时候,都是从人的实际需要出发去做的,人做的一切都是自身功能的延长。比如说电话,延长了人的耳朵,望远镜延长了人的眼睛,汽车延长了人的腿,电脑延长了人的大脑,互联网延长了人的神经系统,这些东西都是人的功能的延长。

在工业经济条件下,通过科学技术的发展,人的功能得到大大的延长;那么到了知识经济时代,情况会更向前跨进了一步。在知识经济时代,发展已经不是纯粹靠体力或财力,已转化为以智力为主,知识成为创造价值和实现价值的主角。因为知识经济是以知识为基础的经济,工业经济是以财力为基础的经济,农业经济是以体力为基础的经济。在知识经济条件下,发展上追求的是内涵的扩大,追求内涵的提升,不像在农业经济时代追求外延的扩大,在发展观上把好看放在第一位,追求品质、质量。第二是要节省。把省字放在第二,通过提高整体的功能,节约能源、节约对自然的损耗。人由过去

掠夺自然，破坏自然，从自然的主宰，自然的天敌，最后变成自然的朋友，天人合一，人开始保护自然，恢复自然，对自然还债。像现在沙尘暴一出来，人开始知道要栽树。不栽树不行了！人类的生存环境越来越差。动物快灭绝了，人们开始保护自然界的动物，过去老虎吃了人不是新闻，现在人吃了老虎成了新闻，成了犯罪。为啥人吃了老虎是犯罪，老虎吃人还得保护，就是说人在征服自然过程中，对自然欠帐过多，人就开始对自然还债，努力恢复生态平衡。在知识经济条件下，理性的分析人跟自然的关系，提出了新的人与自然和谐发展的这种概念，天人合一，人跟自然是平等的伙伴关系，人不能无限制地掠夺自然，我们只有一个地球。所以在这种情况下，把省放到比较重要的位置上，之后才是追求快、追求多。

在知识经济条件下，人们开始超越时空，全面发展，人的个性化越来越强。那么就是说在农业经济和工业经济时期重点发展的是人的体能和智能转化，那么到知识经济的时候，人的全面的发展，智能作用和人的个性越来越突出，人们更加注意人的权力，每一个人都得到充分的尊重。在管理经营上也会采取不同的管理方法和经营方法。如果说农业经济靠人治，工业经济靠法治的话，到知识经济更多的管理是靠自治，在法治基础上的自治。

不同的经济形态——农业经济、工业经济和知识经济条件下，物质的再生产、人的再生产以及精神的再生产在三种形态下的概念不一样，而且发展趋势都不相同。其图示如下：



物质再生产、人的再生产和精神再生产它们之间是什么关系呢？大家知道，物质是决定精神，精神是反作用于物质的，人是精神和物质的统一体。没有人谈不上精神，只有人是有物质、有精神的。所以说研究物质再生产，精神再生产就不能不把人放到决定的位置上研究。无论物质或精神再生产，只有研究人的再生产，我们才能够去深刻地研究和把握物质再生产、精神再生产的实质。这些都是由人来操作的，为人服务的，所以说研究这些问题，必须以人为本，从人开始考虑。

在农业经济条件下，物质生产属于简单再生产，年复一年、日复一日，完全靠天吃饭；到了工业经济，人发明机器，生产急剧地扩大，人开始征服自然；社会财富像泉水一样向外涌流，甚至像洪水一样向外喷发，为扩大再生产，把地球的资源都开采得差不多；到了知识经济，人类开始理性地认识地球的资源是有限的，不可能无限地永远地去开采。这时候，人开始更多地追求精神，物质生产和精神生产慢慢地进行到一个平衡状态。那么从物质方面来讲的话，进入知识经济时代以后，随着量子科学的发展，人类可能征服物质，可能出现

物质革命,改变物质的性质,使物质从一种物质变成另外一种物质。

再说人的再生产。在农业经济条件下,大家都希望多生,人越多越好,好扩大再生产。到工业经济条件下,劳动力一开始也是一种重要资源,但是人多到一定程度出现了人口爆炸,人口太多了的时候,人的生产就开始萎缩。大家会发现,现在第三世界国家人口还在增长,而在发达国家人口都在下降,因为大家理性认识到人太多了。在人的再生产方面,将来分子生物学的发展,可能要爆发新的生命革命,就是在生命科学方面的革命。克隆基因这些新技术的出现,人类将进入一个新的发展阶段,寿命可能会延长,人的疾病,许多不治之症可以得到有效治疗,人甚至可以克隆出跟自己一样的人来。

精神方面的再生产,在农业经济条件下是简单再生产,几千年天不变道亦不变,很多东西都不变,长期不变。那么到了工业经济的时候,是一种精神上的扩大再生产,人们既追求物质又追求精神。在物质满足生存以后,为了达到安全需要和社交的需要,开始追求精神,所以精神需要就越来越多。

到了知识经济时期,人的精神需求以更高的速度,更大的规模去增长;因为物质是有限的,人对物质的追求也是有限的。所以形象的比喻,物质是地、精神是天,地是有限的,最高处不过 8848 米,天有多高?天是没有界限的。所以说,人们物质基本满足以后,更多的需求还是精神的。所以说以精神为主体的文化产业就要大发展,以计算机和网络为代表的精神产业的进一步发展人类社会将会出现思想革命。所以说量子科学导致的物质革命,分子生物学导致的生命革命以及计算机网络导致的思想革命,将是知识经济条件下 21 世纪发展的主流。

二 发展要以人为本

我们要认识到发展的方向,就要考虑企业怎么办,人怎么办。我们如何把知识转化为知本,如何通过学习去掌握知识,如何把我们人变成学习型的人,企业变成学习型的企业,这就是 21 世纪的一个潮流。我们必须认清这个潮流,沿着这个思路去走。在发展过程中说一千道一万,物质的发展也罢,精神的发展也罢,说到底都是人的发展,因为人是物质和精神的统一,离开人,任何物质或精神的发展都失去意义。物质是人创造的,精神也是人创造的,我们应该围绕着人进行一些思考,既然人是发展的中心,发展的根本是人的发展,那么我们如何看人?怎样理解人?解决好这个问题,我们就能看到我们的发展趋势,并把握好这种发展趋势,做好我们的工作。

如何看人,自古以来就有各种不同的学说和各种不同的观点,众说纷纭。几千年前,我们国家就分成两种截然不同的人性观,一种是儒家的性善论,另一种是法家的性恶论。代表儒家思想的《三字经》里说:“人之初,性本善,性相近,习相远”。就是说人生下来就是善良的。但是荀子,韩非等法家代表人物认为,人之初是性恶的;弄清这个问题很重要,因为性善就有性善的管理办法,性恶则有性恶的管理办法。孔孟认为人是性善的,所以对人的管理是仁治,仁是什么意思呢,仁者爱人,通过这种仁治的方式来进行管理;那么法家认为,人

是性恶的，对人管理要制订严厉的制度和刑罚，这是两种不同的观点。

在西方也有两种不同的理论，是Y理论和X理论，Y理论就是性善论，X理论就是性恶论。另外，还有很多对性恶论的支持者，像马基亚维利在国际上流行的一本书，叫《君王论》，是典型的性恶论。他写给统治者的这本书就说，做为一个国王，既要像狐狸一样的狡猾，又要像狮子一样的勇猛。他的意思是作为国王的管理，肯定要建立在性恶论的基础上。

西方的一个心理学家叫佛罗伊德，佛罗伊德把人看成三个层次，一个就是本我，一个是自我，一个是超我。本我也称兽我，意思是说本我是人人都有，像动物一样，生下来就有的那种本能，本我追求惟乐原则。自我不是人人都有，是绝大部分人有的，它是对本我的提升，遵循唯实原则，看重现实。超我是对本我和自我的一种升华，这只能是一少部分人有的。超我的人遵循至善的原则，他们努力地把事情做得尽善尽美。

西方还有一种观点，把人看成工具人、经济人、社会人、决策人。所谓工具人就是把人看成是一种供人随意驱使的工具，一种劳动生产过程中依附于机器的附属物，就像那些贩卖到美洲的非洲黑奴。在资本主义早期，很多人，就认为工人是机器的附属物，也就是活工具。他们要求工人像《摩登时代》里边的卓别林一样，纯粹是一部机器其中的一个螺丝钉。经济人的概念就比工具人进了一步，经济人是说把人看做是一个独立的经济利益主体，那么就要考虑他的存在和他所做的一切体现的经济利益，因为他是为了追求他的利益最大化而工作的，这就上了一个层次。再上一个层次就上升到社会人，人是社会性的，人要参与社交，要友谊，要加入群体，要受到尊重，不只是一个经济人，只是为了挣钱。决策人，就

是人能够决定自己所要做的事，能够按照自己的意图去做自己愿意做的事，能够自己负起自己所负的责任。他有这个权利，同时也能够承担这个义务，这样的话就成为决策人。

美国的著名心理学家马斯洛，他把人分成五类，就是生存人、安全人、自尊人、社交人、自我实现人。他认为人的行为产生于动机，动机则产生于需要。人们有什么需要，就会产生什么样的动机，然后就会产生一些行为去达到自己的需要。所以，他从需要开始研究，把人分成五个类型。每一个人的需要都是在低层次需要满足以后，再上升到另一个层次，第二个层次满足以后，就上升到第三个层次；然后逐步上升到最高一个层次。

恩格斯在他的著作里也曾经对人有一种划分，他把人划分成生存人、发展人、享受人，就是说人先是生存，然后才是发展，最后才是享受。

还有一种划分方法，把人划分成不成熟和成熟的人，不成熟的人就是人的早期阶段，成熟的人是到了高级阶段。那么人就像小孩子一样，由不成熟走向成熟，由小到大。人小的时候依赖性很强，慢慢地就独立性强了；小孩的时候做事情不完善，慢慢地做事情就完善了；小孩时候考虑事情简单，兴趣不广泛、单调，慢慢兴趣就广泛了，考虑的问题也比较复杂了。就是说，人是逐渐从不成熟走向成熟的。

我把人分成自然人、社会人、虚拟人或者叫文化人。自然人就是我们生活中的每一个自然人，是与生俱来的，带着动物的本能的人。

社会人就是大家以群体方式存在的人。人和其它动物有很大的不同，人是一种群体性的动物，一个人离开群体是无法生存的。比如说把某一个人放在山里，或一个荒岛上，是无法生存的；人最小的单位应该是一个家庭，一男一女。不同的

群体就是不同的社会人。企业是一个经济群体，这就是一个企业人。大家经常说“兴亚人”，“海尔”出的报纸叫“海尔人”，那天看了一张报纸上说“南风人”，“长虹”就是“长虹人”，“上海”说“上海人”，“北京”说“北京人”，为什么这样叫呢？实际上是以不同的形态进行划分的，这种以群体方式存在的人，都是社会人。不同的社会人有不同的行为特征和不同的个性特征。

那么，所谓虚拟人或者叫文化人的概念是指人所创造的一切物质财富和精神财富构成的人就是文化人。人类经过几千年的努力，我们创造了巨大的物质财富和精神财富，这些物质财富和精神财富的体现就是文化人的概念。因为我们所做的一切都是我们自身功能的延长，我们所做的一切都离不开人的规定性，不可能离开人去思考问题、解决问题。任何人的行为都产生于动机，人的动机都产生于需要，需要才可以产生动机，由动机驱使人产生行为，由行为最后产生结果。

我们发现通过望远镜延伸了自己的眼睛，通过电话延伸了自己的耳朵，通过话筒延伸了我们的喉舌，通过金融延伸了我们的心脏和血液循环，通过电脑延伸了我们的头脑，通过互联网延伸了我们的神经系统，所以说虚拟人或者文化人是最高层次的人。

电脑的出现和互联网的出现会进入一个新的时代，发展成文化人，说明这个人已经发展得不失浑然天成，成为一个有机的整体了。以前工业文明时，我们延伸的是人的四肢，心脏和身体的其它器官；只有到知识经济时代，计算机以及互联网的出现才延伸了我们的头脑和神经系统，才把我们整个以前所做的一切努力，一切延伸全部地串联起来，形成一个有机的整体。才使我们社会和人类发生了巨大的变化，才使我们人类朝着更高的层次发展。综上所述，关于人的看法可