

知本运营

——再造企业知识英雄

刘羽◎著

本书是国际前沿
理论、方法、案例
与中国企业
实际的经典结合
尽显国际知本家
与中国知本家的英雄风范

兵器工业出版社

Z
H
I
B
E
N
Y
U

Z
G

知 本 运 营

——再造企业知识英雄

刘羽 著

兵器工业出版社

内容简介

本书分篇系统地介绍了企业在当今知本时代的运营方法和策略,其中插入了大量中外企业和“知本家”知识运作的经典范例。

本书特别适合于所有对企业经营管理有兴趣的读者。

图书在版编目(CIP)数据

知本运营:再造企业知识英雄/刘羽著.-北京:兵器工业出版社,2000.5

ISBN 7-80132-773-X

I. 知… II. 刘… III. 企业管理:现代化管理-研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 06053 号

出版发行:兵器工业出版社

责任编辑:容建新 郭佳

责任技编:刘林

社址:100089 北京市海淀区车道沟 10 号

经销:各地新华书店

印刷:北京忠信诚胶印厂印刷

版次:2000 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1-2000

封面设计:李栋

责任校对:王梅

责任印制:王京华

开本:850×1168 1/32

印张:14

字数:340 千字

定价:25.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

代 序

世纪之交，千年一遇，回首逝去的百年，中国发生了翻天覆地的变化。展望新世纪，中国的国际地位将日益提高，现代化的蓝图亦将由梦想变为现实。当代的中国企业是跨世纪的企业，当代的中国企业家是肩负重任、任重道远的跨世纪企业家。

在刚刚进入 21 世纪的历史时刻，在这个令人激动又焦灼的年代，历史的交汇和体制的转轨纷至沓来，世界正向多年的传统经济形态告别，我们将举臂迎接知识经济的到来。人类已经步入一个以智力资源的占有、分配和知识资源的生产、分配、使用为最重要因素的经济时代。迅猛发展的科学技术，知识创新的不断涌现已深刻地改变了并将以飞快的速度继续改变当代经济生活和整个世界的面貌，人类正经历着一场全球性的知识技术革命。面对着机遇与挑战，知本创富、智慧发财的理论与实践在世界悄然兴起。它的出现将给现代化企业的运营和管理带来深刻的变化。了解知本创富、智慧发财的内容和经验，及时充实内力，调整战略已成为中国企业界的当务之急。

《知本运营》全面系统地介绍了智本创富、智慧发财的基本思路、实践经验以及对企业经营管理在各方面的要求。了解和认识这些东西，对在新世纪深化企业的经营理念、强化内部管理、制定未来发展战略以及有效地迎接新经济、新技术革命

的挑战都将至关重要。

中国有句老话叫“知己知彼，百战不殆”。面对全球化的竞争，只有了解经济发展的前沿，善于审时度势，认清潮流，才能抓住机遇发展自己。变化并不可怕，关键是能以变应变，在变化中发展。正是基于这样的思路和考虑，作者推出了这本《知本运营》，希望能够通过对知本创富的系统介绍，为 21 世纪的中国造就更多新型企业家，帮助中国企业走出中国，走向世界。本书的写作方法深入浅出，通俗易懂，在介绍基本思路的同时，辅之以精典的案例分析，力求使读者能得到深刻启发。精典案例的成功模式可能不能照搬，但他们思考和方法却给我们留下极多的借鉴。在写作本书的过程中体会也相当多，在把这些想法与体会奉献给读者的同时，也期望能与大家有更多的交流，共同为中国企业的发展，为中国经济的腾飞贡献智慧。

此为序。

中国人民大学教授 靳晓黎

2000 年 3 月于人大宜园

目 录

前提篇：重组智慧 积累知本

知本运营的核心是知识和智慧的创新与发展。因此，提升人脑的智慧，升华人的才能是企业运营的第一步。

一、商机无限，知识探路 (1)

- ☐ 微软与股神的智慧经营 (1)
- ☐ “做别人没做过的”——财富之源的探析 (8)
- ☐ 超越创意 (12)
- ☐ 智慧与财富 (22)

二、观念更新，万两黄金 (42)

- ☐ “土特产也能现代化” (42)
- ☐ 名牌无国界 (65)
- ☐ “服务”需要真功夫 (87)

基础篇：人才是“人财”

创新科技，以人为本。企业的知本运营，更要以人为本，人才组织并利用好了，企业才会财源滚滚。

一、以人为本，知本创富 (91)

- ☐ 人才开发是重头戏 (91)

知本运营/再造企业知识英雄

- ☐ 头脑是创富之源..... (109)
- ☐ 知识如何经济..... (113)
- ☐ 21 世纪的飞行大创意 (119)

二、发挥人才优势，独占市场前沿 (132)

- ☐ 企业成功的法宝..... (133)
- ☐ 长虹在“玩”谁..... (137)
- ☐ 杨元庆与联想的“联想” (142)
- ☐ “温州模式”的剖析..... (148)

保障篇：升华管理 知本联动

效率是经营成功的保障，管理是整合知本与资本的关键。现代企业应如何对企业的知本

运营进行有效管理呢？

一、知本管理之精髓 (152)

- ☐ 三环互动，统筹运营..... (152)
- ☐ 不断超越，不断升华..... (161)
- ☐ 管理创佳绩..... (164)
- ☐ 管理出市场..... (171)

二、知本管理的策略 (175)

- ☐ 出奇制胜..... (175)
- ☐ 无为无不为..... (189)
- ☐ 明天不是梦..... (189)
- ☐ 管理就是增长..... (193)
- ☐ 没有“市场”供你来“能力” (195)
- ☐ 管理的人本化..... (201)

☐ 严抓铸辉煌	(216)
三、知本管理的人本化与知识化	(230)
☐ 成功领导者的关键	(230)
☐ 知识管理四条腿	(235)
☐ 管理团队的魔力	(239)
☐ 人性化经营让“芝麻开门”	(245)
☐ 文化的魅力	(250)
☐ 独具慧眼的大众领路人	(257)
☐ 信息失真的陷阱	(264)
☐ 权威失灵的陷阱	(269)

核心篇：知本操控资本

知本创生财富，最终体现在资本运作的更加高效之上。资本运作，包括企业的经营与生产运作，是知本运营的表现形式。

一、战略控制之道	(275)
☐ 战略策划，决胜千里	(276)
☐ 战略领导：快速成长的领头羊	(284)
☐ e——名牌战略	(290)
二、资本知识化	(295)
☐ DELL：超级巨无霸	(295)
☐ “施乐”的数字化经营	(312)
☐ 诺基亚的变招	(321)
☐ 西尔斯的绝招	(326)
三、知识运作的外在依托	(331)

- ☐ 电子商务与企业经营..... (331)
- ☐ 硅谷取经..... (338)

永续篇：知本创新 旭日东升

企业的发展离不开创新，创新创造发展源动力，摒弃陋习，锐意进取，在创新中求发展。把握了创新也就意味着财富与成功。

一、火眼金睛识创新 (346)

- ☐ 创新大开发..... (347)
- ☐ 创新经济圈..... (352)
- ☐ 创新战车驶入千禧年..... (355)
- ☐ 高科技畅想曲..... (359)
- ☐ 美国文化，中国办事..... (369)
- ☐ 新世纪的竞争优势..... (374)
- ☐ 注意力是金..... (378)

二、纵横捭阖，知本创新 (381)

- ☐ 沸腾的新热点..... (381)
- ☐ EIP：电子商务的新工具 (384)
- ☐ 新经济的刺激..... (386)
- ☐ 商业智能的威力..... (391)
- ☐ 爱拼才会赢..... (397)
- ☐ 康佳运动战..... (402)
- ☐ 东方升起的启示..... (414)
- ☐ 老板谁来当..... (429)
- ☐ 富翁梦圆此方..... (436)

前提篇：

重组智慧 积累知本

当今企业的运营，已从以资本的实质运作为主转化为以知本的虚拟运作为主。以知识和智慧搏取财富，是时代的主流。

一、商机无限，知识探路

面对纷乱的形势，要从中寻觅商机，离开知识几乎是难以想象的。

□微软与股神的智慧经营

不久前一个风和日丽的下午，全球两个最有名气的商人——微软当家人比尔·盖茨与拥有吉列刀片和可口可乐两大名牌产品的伯克希尔·哈撒韦公司董事长沃伦·巴菲特在华盛顿大学进行了一次对话。

主持人：你们二位都堪称各自领域中的革新家。请问二位如何定义革新？

巴菲特：在我的工作中并没有多少变革成分。我主要做两方面的工作：一项是我非常乐于做的划拨资金；另一项是帮助我手下 15~20 名高级主管带好下面的一班人马，使他们始终保持对工作的热忱，而非仅仅出于经济上的需要。我们公司至少 3/4 以上的管理人员非常富有，没有经济上的后顾之忧，所以我的工作就是协助高层主管，使那些部门经理们每天早晨 6 时就兴致勃勃地爬起来上班，并以其初出茅庐、不名一文时的那股干劲投入工作。我只要做好这两件事，他们对企业的革新也就随之而来了。可见，一个成功的“革新家”企业总管只应是一个精明的“帐房先生”和“后勤司令”。

盖茨：技术企业面临的困难要大得多。这个行业的迷人之处就在于没有哪一家公司能始终独领风骚。IBM 尽管在技术上居霸主地位，但还是在竞争中错过了几次好机会。这使你每天早晨都不得不自我反省：“绝不能让机会一再从身边溜走；随时留意语言识别、人工智能发展的最新动向；务必使我们的员工百倍警惕，以免措手不及。”

有时候我们也会被弄得非常狼狈。例如，当因特网出现时，开始并没有引起我们的重视，而只将它排在公司战略部署的第五六位。但终于有一天，我们突然意识到其发展迅猛异常，并且其影响远远超过当初我们所规划战略方针时对它的认识。所以作为公司的掌舵人，我不得不产生一种危机感。我们花费了数月时间，通过 E-mail 征询意见，收缩战线。一个新的战略思想最终脱颖而出。我说：“这就是我们的目标，这就是我们对自己的定位。”然而，这一切革新乃至革命的成功完全是取决于对于机会的认识和把握，我将其称为“机会主义。”

这种危机每隔三四年就会爆发一次。你必须时常倾听公司内部精英们的意见，这也就是为什么像我们这样的大公司要吸

纳许多思维方式迥异的人才的原因。这就要求允许各种不同意见的存在，及时地予以甄别并给予大力支持，并使其尽早付诸实施。

主持人：面对眼下正在席卷全球的这场天翻地覆、史无前例的信息革命浪潮，你们各自有何感受并为之做了哪些准备？

巴菲特：感受就是“今非昔比”。想当初，15年前的美国是怎样地到处弥漫着对其全球竞争力持怀疑态度的自卑情结呵。

盖茨：当时，每个人都在议论日本人是如何占领家电市场的以及他们在电脑市场再次垄断的可能性。人们也在谈论日本人的那种勤奋工作机制在某种程度上的优越性以及对我们今后的行为方式全面反思的必要性。现在，只要你观察一下在个人电脑业和整个企业界的发展状况、资金的合理配置以及劳动力市场的自由化等情况，你就会发现美国全新的强者形象。因此可以说，美国是信息技术革命的第一个受益者。

信息革命将使全世界受益。事情将这样改变：一个人收入的多少不再取决于所在的国度，而是取决于受教育的水平。而今天，一个哲学博士在印度所挣的钱远不能与在美国相比。但当各种咨询、信息就像船只运输物一样能在 INTERNET 上被高效、快捷地传输的时候，那么你就可以在一个基本算是开放的市场上向一个印度工程师而不是美国的工程师发出邀约。这会使每个人都受益，因为你可以更有效地利用资源。因而发达国家会最先受益。但从长远看，那些非常幸运地受到良好教育的发展中国家的人才，将最终会因此更大地受益。

巴菲特：一开始我并没有领会信息革命的深远意义。我们知道，每次技术革命都会迅速地、惊人地改变社会。可惜，我们对此的做法正好与盖茨相反。如果我进行投资，就找那种能

够预测其 15 年或 20 年内发展走向的企业。那意味着，我要受今天表现的影响，因此，我所关注的是那些稳定的企业。而当我面对 INTERNET 时，我首先想到的是它会给一家企业带来何种不利影响。这种从负面考虑问题的思路使得我放弃了对网络进行投资的想法。这并不是说我认为这里面没钱可赚，而是觉得能赚钱的不是我。

但是，我总以为有些东西是 INTERNET 所无法改变的。如雷格丽口香糖，我觉得网络化世界并不会改变人们嚼这种口香糖的方式；可口可乐无疑是人们偏爱的饮料，并且它在全世界商业中心城市将始终畅销不衰，而这一事实是不会因为 INTERNET 的出现而有所改变。此外，INTERNET 对人们刮胡子的习惯以及如何刮胡子也不会有什么影响。所以我的目标是那些可以预测的东西，而这是在比尔那个行当所不能够找到的。作为一名社会成员，我为比尔的成就喝彩；但作为一名投资专家，我得持审慎态度。

盖茨：在这方面我完全同意沃伦的看法。我想技术股的增长倍数要稍逊于可口可乐及吉列股之类的股票，因为我们电脑业的发展瞬息万变。我深知在未来 10 年内，如果微软要继续保持老大地位，就将不得不至少经历三次重大转折。

主持人：今天在座的各位大学生听众最关心的莫过于你们二位个人奋斗成功的秘密，在这方面你们能否给大家说点什么？

巴菲特：就我而言，答案非常简单，成功与智商无关，我相信你们会很高兴听到这点，关键在于理智。我一向视智商和天才为汽车的马力，而最后输出功率的大小则取决于理智。许多人开着 400 马力的汽车却只发挥出 100 马力的功率。“最佳状态”应该是：200 马力的车百分之百地发挥出 200 马力的功

率。

因此聪明人总是想方设法使其才智得以淋漓尽致的发挥。这也跟个人的习惯、性格及理智的行为方式有关。不要自设障碍。可以说在座的诸位绝对有能力达到、甚至超过我的业绩。但结果当然是有些人能行，有些人还是不行。不行的人并非客观条件不允许，原因主要在自身。因此，我在这儿有一个小小的建议：先选择一个你最崇拜的人，并写出你崇拜的原因及他身上的优点；然后再选出你最厌恶的人，并写出使你厌恶的地方。只要经过一段实践，你崇拜对象的优点就成为你自己的，假以时日，就全部成为你自己的习惯了。

盖茨：我非常赞同沃伦刚才对于习惯的一番高论。幸运的是，我在很小的时候就接触到计算机——这大概就是我的成功缘由及秘密所在。当时计算机非常昂贵，功率开发也有限，但还是非常迷人。一些朋友和我几经探讨后一致认定：这个神奇的芯片技术将发展成为人人都能掌握的东西。我们认为，计算机的发展前途不可限量，编写程序将成为一件非常的大事。基于这点“先见之明”，我们就雇佣了几个朋友编软件，想看看电脑这个玩艺儿到底有多神奇。结果表明，以电脑为主角的信息革命不仅增强了人们的体力，而且大大增强了人的脑力。

计算机刚兴起时，我们就介入了该领域，并对此倾注了大量的心血，因而我们创建的公司才在这场天翻地覆的巨大变革中得以扮演主角。

主持人：在各自的经营生涯中，你们两位所作过的最明智的商业决策是什么？

巴菲特：投资生意的妙处就在于获得成功并非取决于作许多决策、签许多协议才行。事实上，当你刚从商学院毕业时，你所拥有的是一张可打 20 次孔的卡。每当你作了一次投资决

定就用掉一个孔。所以你只有 20 个最佳的投资决策机会。但这已足以使你非常富有了。你根本不需要 50 次决策的机会。所以，我们应该力求保证自己每一次决策的准确性和无误性。实际上，就我来说，做一次决策似乎并不显得那么困难，常常是在一瞬之间便决定了某事该怎样或不该怎样。

盖茨：今天早餐时，我们在一起谈论沃伦在其所有商业决策中究竟哪一次最糟糕。但很难具体确定，因为他过去的经营记录并不可靠。但我们一致认定，沃伦购买的以他现在公司命名的那家伯克希尔·哈撒韦公司是他最不明智的一次决策。

巴菲特：那是事实。我们之所以犯这个可怕的错误是因为单单贪图它便宜。这就是我所谓的“拾雪茄烟头”投资原则。你看到地上有雪茄烟头，粘糊糊令人作呕，但仍有一缕青烟袅袅上升，又不要钱，于是拣起来便吸。这就是我们购买伯克希尔公司时的情形——其售价甚至低于资本。但这确实是一个非常、非常可怕的错误。

我曾经作过各种错误的商业决策，这使我们损失了数十亿美元。然而，这些错误是由于我们没有作好、而非做错了所导致的。但我并不后悔没有购买微软，因为我不懂。但有些企业我非常行。如范尼·米公司就是其中之一。我决定购买它。但最终没有付诸实施。本来可以有数十亿美元的赚头，就这样泡汤了。这种事在常规的帐目记录中反映不出来，但是它确实实地存在。

盖茨：就我而言，我最成功的商业决策在选才任人方面。跟我的副手保罗·艾伦合伙创业可以说是我最成功的一次决策。其次是雇佣我的好友史蒂文·巴尔默，这些年来他一直是我的商业合伙人。有一点非常重要：你所雇佣的人必须是你能完全信赖的、能全身心投入的、跟你有共同看法的、但同时也

要有一定独到的见解并能对你有一定制约作用。当你将采用他的某些想法时，他还会说：等一下，你想过这点或那点吗？充分发挥这类人的天才，其好处在于不仅能使经营充满乐趣，更主要的是还能获得成功。

主持人：你们二位的公司的成功似乎是你们个人天赋和领导才能的结果。请问，要是没有你们，那公司会怎么样呢？

巴菲特：你的假设本身就是错误的。即使我今日死了，人们也不会停止喝可口可乐或不再刮胡子。这些公司都有极棒的产品和出色的管理人员，而伯克希尔董事长位置上所需要的只是能够划拨资金和任用合适的经理人员这样一个人。实际上，我们目前已有了这方面的合适人选。

事实上，我已经发出一封信，对公司未来作了安排。另外，我手头上还有一封已经写好了地址的密信，会在将来某个时候寄出，这封信的开头这样写着：“我昨天死了……”信的主要内容就是交待公司今后的发展计划。

盖茨：我同意沃伦的看法。我想将目前要做的事一直做下去，我想至少要做 10 年左右。不过，尽管我将始终不离开微软，我还是会挑选合适的继任者的。

巴菲特：也许我就在今天的听众里发现了我的继任者。

盖茨：挑选继承人要有一个过程。由于我们在公司内部提供了一种不断升迁提拔的机会，所以高层经理们总是有空就谈继承人问题。我们从不形成这种局面：即他们感到升迁之路被阻，不得不另寻高就。我们公司的蓬勃发展也提供了许多这样的机会。在挑选继任者这个问题上我想了很多，但在答案明确之前大约还有 5 年时间。

巴菲特：这也正好是伯克希尔·哈撒韦和微软的差别所在。你们想必明白，盖茨上面所言并非是因为他本人的优柔寡断，

或者是他的公司里并没有藏龙卧虎。我想其主要原因乃在于电脑业本身的特殊性。确实，在这样一个瞬息万变的漩涡之中，你如何能够保证自己能够判断在5年之前对一个具体的、特定的人在5年之后对于公司经营、技术业务以及全球环境适应程度的可靠性？也许，盖茨眼下正是被这个所谓的“变量”困扰着。其难以捉摸及反复无常足以让每一个人为之难堪。如此说来，接班人问题现在最好是少谈为妙。

盖茨：所以，我的当务之急还是与司法部方面的官司。不过有一点我可以告诉大家，即便官司输了，微软在电脑操作系统上的垄断也会依然存在。真正能让微软认输的只能是来自日新月异的高技术领域。如果微软没能把握住新技术潮流的发展方向并屹立潮头，我的接班人问题也将不复存在。

□ “做别人没做过的”——财富之源的探析

其实，商机处处在，就看你是否具有睿智，能否发现它。鲍名利，一个从传统行业中崛起的知本家，其事业成长历程多少说明一些问题。

1. 初涉商海赶新潮，赔赚都收获

鲍名利大学毕业后，被分到了省商业厅下属的一家公司。他不甘心工薪族平淡的生活，一年后便下了海。他做的第一件事便是和朋友合开比较前卫的“香港欧美时装廊”，这在长春属独家新潮时装，还不太容易被当时保守的人接受。鲍名利却认准了年轻人逐渐走向开放的时代大背景，相信这一经营定有市场。果不其然，引进的港台等地新潮时装受到年轻一代的欢迎，获得了丰厚的利润。然而两个合伙人却因性格不合分了手。

1993年初，退出时装业的鲍名利勇敢地接任中外合资希