

联亨传播 管理丛书

管理
是
管理者的生活

5 管理

iManagement

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

iManagement



管理丛书

管理

Management

5

席酉民
主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

111194/08

版权所有 翻印必究

Copyright © 2004 China Machine Press and WiseLink,
All rights reserved.

管理丛书 5

主 编 = 席西民

杰出撰稿人 = 郭梓林 刘常勇 茅于軾 盛 洪

巴曙松 张曙光 张承耀 王玉荣

撰 稿 人 = 高辉清 钟 伟 赵 晓 刘肖笛

赵 杨 方 军 赵鑫全 鲍勃·特里克

出 版 人 = 王文斌

出 品 人 = 耿 健

执行主编 = 刘 辉

主编助理 = 马海宽

责任编辑 = 王 艳

责任校对 = 肖新民

插 图 = 刘 科

毛 过

策 划 = 联文传播

图书在版编目 (CIP) 数据

管理 / 席西民主编. —北京: 机械工业出版社, 2004.2
(管理丛书)

ISBN 7-111-13902-X

I. 管... II. 席... III. 管理学—基本知识 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 005538 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 100037)

网址: www.cmpbook.com

全国各地新华书店销售

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9 印张

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《管理》主编信箱: editor@wise-link.com

《管理》网址: www.wlpress.com/m.htm

《管理》咨询热线: 13701361169

主编寄语
From the Editor

驾驭管理
Drive Management

前几辑，我们分别讨论了如何通过学习掌握管理的知识，通过感悟领会管理的真谛和艺术，通过操练习得管理的技艺，以至最后享受管理的快乐！实际上管理活动本身犹如一匹烈马，一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景、飞向成功的辉煌未来，不仅享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且享受成功后的收获，必须设法驾驭好“管理”。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心而不是用身体，要把车当作身体功能的一种延伸，使车与身体浑然一体，然后在心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马也是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大，要真正享受“管理”并使其发挥功效，必须娴熟和到位地驾驭“管理”。而且面对这种复杂的“管理”，更需要用心驾驭。

骑士和马长期一起流血流汗地训练并进行沟通和感情交流；飞行员对战机不仅是热爱、熟悉，而且通过长期的训练，使自己成为战机的一部分，从而才能随心所欲地自由翱翔！管理研究已经为我们用心驾驭管理提供了理论基础和许多工具。

如基于价值观的领导理论告诉我们，领导首先要有明确的价值观，并善于通过反复沟通，使员工对此价值观产生共鸣，最终达到完全接受并强烈认同，从而用被员工内化了的价值观激励员工，唤醒跟随者对集体和集体愿景的认同，导致跟随者自我功效和自我价值观的提高。这实际上就是在用心驾驭。韦尔奇曾说：21世纪最有效的竞争者是懂得如何用核心价值观驱策员工情感的组织。再如，管理越来越网络化、虚拟化、分散化，靠身体力行的直接监控和现场指导越来越难，而有效的管理方式是无处不在的机制和政策。如每到年底的来年计划安排和任务分解，不仅领导头疼，而且各分支机构或下属也非常为难。上级总是想加大目标或任务，下属总是极力减少承担的目标或任务。产生如此行为，一是因为每个人有自己的利益，二是我们现行的激励措施（完成目标领取工资和奖金，超额部分分成提留，这样接受的目标任务越低越有利）鼓励大家少承担任务或目标。犹如赛马，规则是谁的马跑得慢谁赢，自然是下属们骑在马上，谁也不愿快跑。此时，领导为了能使比赛进行下去，要求每位下属每分钟必须在马屁股上狠狠抽一鞭子，结果只见每位把鞭子高高扬起，但落下时却暗暗减力，仍然无法达到预期效果。此时最好的办法是换一种机制，即让每位骑士骑别人的马，这时规则从“看谁的马跑得慢”转变为“看谁的马跑得快”，比赛立即顺利完成。若利用这种机制的思想解决年度目标分解和计划制定问题，领导的头疼会立即烟消云散。机制的力量是无形的，而且是无须监控自动执行的，也是用心（参与者的用心）管理的有效途径。又如，即使是利用制度约束，也是制度越合理（客观的理和主观的理）越深入人心，越能达到预期效果。也就是我们利用手中的权力进行管理，压服不如心服。未来社会非正式权力的作用越来越大，而非正式权力一方面是个人的魅力，另一方面是领导人的专家权力，这两方面形成的权威主要是靠征服追随者的心来发挥作用的。最后一种管理途径是文化，它是各种管理手段的润滑和粘合剂，它也是靠员工心服、认同后形成的行为惯性发挥作用的。所以我们可以看出，领导者和管理者手中的工具主要有思想、观念、机制、政策、制度、权力和文化等，而所有这些工具发挥作用的有效途径是寻得认同、获取人心、挖掘内心潜力、调动积极性和主动性等等。所有这些都

说明，驾驭管理重在用心管理！

年底是一个收获的季节，也是一个还债的季节，还是一个总结和展望的季节，更是一个准备新的奋斗和发展的躁动的季节！这个季节中充满了喜悦，也存在痛苦，还面对着冲突、挣扎、矛盾，当然也充满了希望。盘点这个季节，开好会、做好评价、安排好薪酬、筹划好未来、使管理到位，是每位管理者必须面对的。在本辑《管理》中，智慧而有经验的作者们为我们提供了许多思想、观点、知识和经验，让我们通过研读，共同去体味和升华我们驾驭管理的本领，去提升我们管理和生活的品质！

> 面对各种各样管理“小事”的智慧

又是岁末年初。没完没了的会议报告，牵动神经的员工考核，敏感异常的绩效评估等烦琐“小事”常常让管理者忙得焦头烂额。这些事情牵一发而动全身，搞得不好，皆大欢喜，搞不好，则有可能乌烟瘴气。其实，一些被忽视的“小”技巧，就能够轻松解决这些“小事”，使管理者豁然开朗。在本辑的“点拨”栏目中，我们贯彻“享受管理”的理念，从解决问题出发，从各种角度给管理者提供了关于如何召开会议、进行绩效评估、制定奖惩办法、实施意见调查的建议。如果说上述是治标行为的话，我的《劣质会议及其土壤》则是针对中国特色，进行深入分析，试图从源头上杜绝这些“小事”的发生，以达到治本的目的。

> 创新潜力无处不在

展望明年，规划鸿图，制胜未来的法宝只能是创新、创新、再创新。创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个企业永葆生机的源泉。实践没有止境，创新也没有止境，企业必须保持与时俱进的精神状态，充分利用有限的资源进行无限的创新。然而，创新本身却常常无迹可寻，似乎总是天才们灵光乍现的游戏。事实并非如此。遵循智慧管理大师彼得·杜拉克《创新的原则》中的思想，许多普通的企业、平凡的个人正从创新中受益。

> MBO 不总是阳光灿烂

回首过去的一年，管理层收购（Management Buy-out，MBO）可谓流年不利——2002年年底如火如荼，而2003年3月却被财政部泼了冷水。其中既有管理层收购本身的问题不容回

避，也有我们国有企业改革、国有资产管理、金融体制改革等体制性问题亟待解决。但是，如果一味任凭熊熊烈焰在地下燃烧，其后果可想而知。通过巴曙松等在《管理层收购故事的“中国版本”》一文中详尽的分析，读者可以得出自己的结论。好事多磨，相信我们会找出合适的可行办法来解决这一难题，而不是一味地堵而不疏。同时，并不是所有的公司都适合管理层收购，只有以企业家人力资源为核心竞争力的公司实施管理层收购才可能达到应有的效果。

> 中外合资企业成功的奥秘

我国对外开放的程度越来越高，经济行为无疑是促进中外全方位融合的最有效的手段。世界500强纷纷来到中国，中国的企业也正在走出国门。如何成功建立中外合资企业，是我们面临的共同挑战。约翰·蔡尔德大师长期在中国为大企业做关于战略合作、组织设计、组织知识和商业运营方面的咨询事宜。这些因素使得大师更上层楼，站在制高点上与我们分享成功创建中外合资企业的奥秘。

> 虚拟企业的内涵与传奇

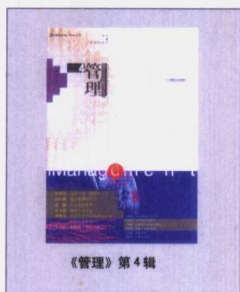
我们特别推荐《狭义虚拟企业的内涵》。所谓的狭义虚拟企业是指不同企业或不同经济主体之间通过一次密切协作，在短时期内完成似乎应该由一个企业完成的任务。不同企业主体之间高度精确的配合使得从外部看上去像是一个企业的一次独立运作，而实际上是企业仅仅保留了某些关键功能，其他的一些功能则通过各种方式借用外部力量整合而被虚拟化。虚拟企业的基本精神在于突破企业的有形界限，借用外部资源整合，以延伸企业的功能。在《组织的成长》中，“东方时空”成功演绎了虚拟企业的传奇。

> 以小见大，追求卓越

小处不可随便，张曙光先生的《停车入位 井然有序》揭示了生活中的管理学。同时，从大处着眼，我们关注企业家的精神世界。对于企业家“做秀的精神”，人们不论是鼓与呼，还是喝倒彩，我们都不会放弃探索，我们仍将关注企业家的一言一行、一举一动。我们深知不懈的精神追求是实现梦想的不竭动力源泉。

张曙光

“管理”因我而精彩
我因《管理》而快乐



《管理》第4辑

《管理》(第4辑) 精彩内容

张曙光	从韦尔奇的实践看企业家和企业家精神
曾文祺	从“威内而轻外”谈领导人的培养
席酉民	为什么会“因噎废食”？
郭梓林	揣在兜里的剪子
薛 澜	企业危机管理
茅于軾	善待中小企业
刘常勇	全球化运营的技术转移
王 佑 王玉荣	解析中国 IT 咨询
杰夫里·康曼特	我的圣诞老人之旅
李跃平	薪酬激励在我国公司治理中的运用
琼·R·卡扎巴赫	道格拉斯·K·史密斯 团队原理

[点拨] 破解知识管理的障碍

[点拨] 如何增加工作效率？

[点拨] 朱利安尼谈领导

[对话] 约翰·科特访谈

[对话] 耿健访谈

[借鉴] 科技巨人的秘密

——向微软学什么？

[好书] 认真的批评

[门诊] 如何和应聘者谈薪资

11/19/08

让管理成为企业核心竞争力

海尔集团 青岛啤酒
丰佳国际 伟志集团
雅泰电器 西电公司
华新国际 十方环保
航天六院 东风汽车
江南证券 TCL

桂林冶金机械总厂

西安交大康桥集团

感谢以上企业阅读《管理》。

用管理来传道 授业 解惑

北京大学光华管理学院

北京大学经济学院

清华大学经济管理学院

西安交通大学管理学院

杭州商学院工商管理学院

华章培训 (Harvest Edu.)

大连海事大学

南京经济学院

华中科技大学研究生院

东华大学旭日工商管理学院

陕西工商管理硕士学院

感谢以上教育机构阅读《管理》。

策 划  联智传播
www.wlpress.com

责任编辑 王 艳

整体设计
敬人书籍设计
吕敬人

目录

主编寄语 from the editor

1

先锋

pioneer

2 创新的原则

现代管理学之父 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)

世界变真快。正像“进攻是最好的防御”一样，创新的风险其实最小，保守者面临的只有失败。彼得·杜拉克提出的这些创新的原则，历经近二十年的考验依然弥新，就像是陈年老酒，越陈越香醇，也越值得细细品味与体会。

9

点拨

enlighten

10 开好会议的十个秘诀

你需要掌握开会的十个秘诀，然后，再将这些秘诀与同事分享，彼此形成共识。这样一来才可以节省自己和别人的时间，有效提高会议的效率。

12 成功召开策略性会议

CEO Refresher 杂志给出了召开策略性会议的小诀窍，让你在这个关键会议上稳操胜券。

13 如何开好动脑会议

究竟成功的动脑会议要怎么开？营销顾问麦可玛拉 (Steve McNamara) 提供了五个步骤，让动脑会议不再徒具形式，而有具体结果。

15 如何与顾客开会

规划顾客会议时，必须兼顾自己与顾客的需要，才能宾主尽欢。《营销与推销》杂志最近分析了规划顾客会议时需要掌握的重点。

16 绩效评估的六大错误

如何正确评估员工绩效并进行适当奖惩，对主管是一项考验。每家公司的绩效评估方式或时间可能有所不同，但是要做好评估，必须避免六种常见的错误。

20 避免薪资制度的两大谬误

薪资报酬必须反映现实，并和员工绩效产生密切关系。如果真能做到这点，公司达到目标的机会将大大提高。

21 如何进行员工意见调查

问卷调查是可以广及所有员工、容易量化以及有效率的方式。然而，做好一份员工调查问卷，让它成为反映员工意见的渠道，甚至影响公司的决策，却不是容易的事情。

24 奖励非明星员工

明星员工的光芒很容易便能看见，别忘了非明星员工的努力也需要被鼓励。如果企业过多聚焦在明星员工身上，而忽略了占多数的一般员工，会打击团队士气。

25 年度热门管理工具

贝恩公司公布了针对全球企业进行研究，跟踪企业运用管理工具情况的结果。

26 员工培训，更上层楼

《培训》杂志日前报道了九家公司让企业大学发挥更佳效果的做法，这些实例可以作为一般公司教育培训的参考。

29

焦点

focus

30 管理层收购故事的“中国版本”

国务院发展研究中心金融研究所 巴曙松博士
北京师范大学经济学院 钟伟博士
国家经贸委经济研究中心 赵晓博士
国家信息中心发展研究部 高辉清博士

管理层收购 (Management Buy-out, MBO)，2002年年底如火如荼，而2003年3月财政部却泼了冷水。但是，如果一味任凭熊熊烈焰在地下燃烧，其后果可想而知。通过本文的详尽分析，相信读者可以得出自己的结论。

50

漫画

cartoon

Contents 目录
Management

X

52 约翰·蔡尔德访谈

——成功建立中外合资企业的挑战

在中国这样的新兴经济中,制约成功建立合资企业的因素是什么?在中外合资企业中,双方分担的权责与主要高层领导任命之间的协调性应如何解决?让我们从约翰·蔡尔德(John Child)教授这里得到答案吧!

专栏

columns

席酉民专栏

席酉民,西安交通大学副校长、教授,和谐管理理论创立者。

60 劣质会议及其土壤

会多并不等于工作认真,而是制度、方法和责任使然。会多、会长不仅导致会议效率低下,也无法保证会议的质量。这些现象背后的体制性因素值得我们深思。

茅于軾专栏

茅于軾,天则经济研究所常务理事。

62 合则双赢

企业走上成功之后,导致失败的主要原因是内部纠纷,特别是主要领导人之间的纠纷。问题还是出在钱上。不是钱本身出问题而是由于对钱的想法出了问题。企业是从成功走向更大的成功,还是从成功走向衰落,就看它的主要领导人有没有逐渐完成从钱的奴隶转变为钱的主人过程。

张曙光专栏

张曙光,北京天则经济研究所学术委员会主席兼理事长。

66 停车入位 井然有序

——兼谈规则的建立和秩序的形成

停车入位的个案说明了规则的建立与秩序的形成关键在于制度如何建立、如何实施,秩序如何形成、如何保持,如何把遵守规则和维护秩序变成每个人的自觉行动和生活习惯。

盛洪专栏

盛洪,北京天则经济研究所所长。

68 傲慢的和谦卑的经济学家

对人类自己的理性抱有比较谦卑的态度,决不意味着缺乏进取精神。保持谦卑的态度,也不意味着经济学家无所作为。对人与人之间的利益均衡——制度以及制度变迁的把握,能够帮助人们保持对制度的明智态度,能够促使经济学家在尊重他人理性的前提下参与制度创新,也能够使一个社会更平稳地度过制度变迁的艰难道路。

郭梓林专栏

郭梓林,科瑞集团常务董事、副总裁。

72 人才·跳槽与路径依赖

人才的跳槽是市场自由竞争条件下的正常现象。理想中的企业,应该成为“铁打的营盘,流水的兵”,有进有出,吐故纳新。中国的民营企业要做到与时俱进,确实需要适当地打破创业初期形成的路径依赖,在企业制度和企业文化上有所创新,这是时代的要求,也是追求“百年老字号”这一目标的要求。

76 供应链管理的“中国特色”

企业资源管理研究中心 (AMT) 王玉荣 赵 杨

就总体而言,国内企业供应链管理的典型问题是“滞胀并存的矛盾”,即要货满足率低而库存居高不下。但供应链管理在中国仍体现为整体上朝向“水平更高”、“更成熟”的动态过渡,行业竞争的加剧不断推进着供应链管理在中国的发展。

86 组织的成长

《经济观察报》资深编辑 方 军

《东方时空》的成长是电视媒体的传奇,也是创意型组织的成功典范。表面偶然的成功尝试,背后往往蕴涵着铁的规律。孙玉胜们的故事,引发我们对特区思维与增量思维的价值、创意型组织的实验性与体制之间的平衡、在大企业(组织)中如何创业等问题进行思考。

92 狭义虚拟企业的内涵

社科院工业经济研究所研究员 张承耀

所谓的狭义虚拟企业是指不同企业或不同经济主体之间的一次密切协作,在短时期内完成似乎应该由一个企业完成的任务。不同企业主体之间高度精确的配合使得外部看上去像是一个独立企业的一次运作,而实际上是企业仅仅保留了某些关键功能,其他的一些功能被虚拟化了。虚拟企业的基本精神在于突破企业的有形界限,借用外部资源整合,以延伸企业的功能。

技术管理六堂课(之五)

100 技术创新的三个阶段

台湾省中山大学企管系教授 刘常勇

技术创新分为产品创新、制程创新以及经营创新三个阶段。一般而言,产品面的重大创新主要发生在市场生命周期的初期,制程面创新则发生在市场中期,而在中期以后,创新的方向转向成本、品质、渠道、顾客服务等经营管理面的问题,当然也包括如何利用经营模式的创新,来维持企业的竞争力。

108 变批评者为忠实顾客

美国西北大学营销学教授 菲利普·科特勒 (Philip Kotler)

研究表明,如果抱怨能得到迅速处理的话,95%的抱怨者还会和公司做生意。而且,抱怨得到满意解决的顾客平均会向五个人讲述他们受到的良好待遇。因此,有远见的公司不会尽力躲开不满的顾客,相反,它们尽力鼓励顾客提供抱怨并尽力让不满的顾客重新高兴起来。让顾客高兴的最佳方法首要的就是提供良好的产品及服务。更好的抱怨处理=更高的顾客满意度=更高的品牌忠诚度=更好的业绩。

111 运用权力——公司治理的道德观念

鲍勃·特里克 (Bob Tricker)

公司董事需要有远见,深知只有平衡所有合法利益相关者的利益,才能确保公司业务成功、稳步发展。公司董事必须公私分明,不可将公司与个人利益混淆。一家公司的成败最终取决于公司董事的才干和董事局能否有效发挥其职能。

114 如何使管理到位

中山大学 刘肖笛

管理层都希望通过实施有效的管理手段去实现组织的目标,完成既定的工作任务,但时常事与愿违,究其原因,其中与管理是否到位有关。那么,究竟要如何做才能使管理到位呢?

118 由CIO的职责、素质谈中国企业CIO

中国人民大学 赵鑫全

中国根本就没有真正意义的CIO。美国IT媒体CNET说:“CIO们既是战略家,又是会计师,还要检查代码,他们简直是全能的人……”中国的CIO们只有在明确了职责,具备了相应的素质后,才能被企业重视,才能以IT应用创新来引导业务变革,为企业创造价值。

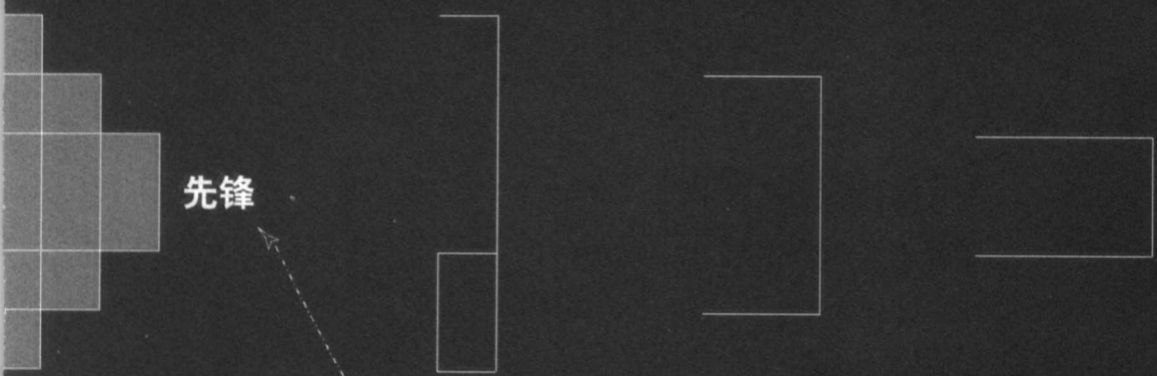
122 中国企业之七大“薪事”

“薪酬、心愁,白了少年头。”眼下正是许多公司为即将进入一个新的财政年度精心制定薪酬策略的时候。公司的薪酬策略该如何制定?本文总结了企业薪酬管理中的七大问题,希望能为企业在制定新年的薪酬计划时提供借鉴。

128 做秀的精神

企业家生命不息,做秀不止,这一点中外皆然。探视这一普遍现象的背后,我们发现企业家做秀的精神其实也正是企业家精神。

130 《管理》学习卡片



先锋

创新的原则

彼得·杜拉克

创新不是灵光乍现的结果，而是通过艰苦、有组织、有目的的工作得到的。成功的创新模式只有靠训练才能真正掌握。创新的原则包括了几个“做”与“不能做”。另外还有一些条件。最后，请注意——创新者的特性是保守而非冒险。



创新的原则

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)

领先的思想，领先的实践带来领先的竞争优势。

彼得·杜拉克作为现代“管理学之父”，其不朽的管理思想历久弥新。《创新与企业家精神》(Innovation and Entrepreneurship) 被誉为杜拉克继《管理实践》(The Practice of Management) 之后最重要的著作之一。

PETER F. DRUCKER

**Innovation
and
Entre-
preneurship**

By the author of *POST-CAPITALISM SOCIETY*

"This work is unique... a thoughtful synthesis of what the firm needs... a clear statement of principle with most inspiring examples. Essential for all business collections."
—Library Journal

所有经验丰富的医生都看到过“奇迹般痊愈”的病人。病人得了绝症后突然康复——有时是自然产生的，有时是通过虔诚的信念来治愈，或通过荒谬的饮食，或通过黑白颠倒的作息方式。只有顽固不化者才怀疑这种痊愈的发生，并将其视为“不科学”。它们是的确存在的。然而没有医生打算将这种奇迹式痊愈写入课本之中，或教给学医的学生。因为它们不会再现，无法教授，也学不来。而且这种事情非常罕见，毕竟绝大多数绝症患者都没有躲过死亡。

同样的，也有许多创新并不是基于意外、不协调、需要、变化、新知识等几个来源，并不以有组织、有目的和系统的方式产生。有些创新者是“缪斯的宠儿”，他们的创新是“灵光乍现”的结果，而不是通过艰苦、有组织、有目的的工作而得到的。但是这种创新是无法再现的，它们无法教授，也学不来。到现在为止还没有一种办法可以教会某人成为一个天才。但同时，发明和创造也不是普通人所认为的那样充满浪漫，“灵光乍现”其实并不多见。更糟糕的是，我所知道的“灵光乍现”还没有一个转变为创新，它们仍停留在聪明的点子阶段。

历史记录的最伟大的创造天才首推达·芬奇。他的笔记本的每一页上都有一个惊人的主意——潜水艇、直升飞机或自动铸排机。

但是这些都没有转化为带有16世纪的技术和材料的创新。事实上，在当时的社会和经济中它们都不会被人们接受。

每一个中学生都知道瓦特发明了蒸汽机，实际上他不是蒸汽机的真正发明者。科技史学家知道，1712年纽科门(Thomas Newcomen)建造了第一台蒸汽机，而且进行了一些有用的工作：英国一个煤矿用它来抽水。这两个人都是有组织、有目的、系统化的发明者。而瓦特的蒸汽机尤其符合创新的模式，它将新兴的知识(如何扩展一个平滑的汽缸体)和“缺损环节”的设计(冷凝器)结合到一个基于程序需要的创新中，纽科门的蒸汽机已经为它的接受铺设了道路(当时已经有几千台投入使用)。但是这种燃烧发动机——含有我们现在所说的现代技术——的真正“发明者”既不是纽科门，也不是瓦特，而是英裔爱尔兰化学家玻意耳(Robert Boyle)，他发明这种发动机纯属“灵光乍现”。只是玻意耳的发明没有成功，也不可能成功。因为他利用火药的爆炸来推动活塞，这种方法会把汽缸弄脏，每一个冲程都要把汽缸取出来清洗一次。玻意耳的想法首先启发了他的助手帕潘(Denis Papin)，然后是纽科门，最后是瓦特开发出了可行的发动机。天才玻意耳所拥有的只有聪明的点子。它属于点子历史的范畴，不属于科技或发明史。

周密分析、勤奋而系统化地工作所产生的有目的的创新是可以作为创新实践加以讨论和展示的。但是这也是所需要展示的全部，因为它至少占据了所有有效创新的90%。而且与其他领域一样，卓越的创新实行者只有靠训练并真正掌握它才有成效。

那么，代表训练的核心的创新原则是什么？其中有几个“做”——指必须要做到的事情；还有几个“不能做”——指尽量避免做的事情；另外还有一些我所说的“条件”。