

赢周刊

协助中小企业成长“赢在中国”系列丛书

赢家之道

中小企业家常见问题解析

主 编：熊晓杰
执行主编：朱海松

243

广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢家之道/熊晓杰, 朱海松 编著.—广州: 广州出版社, 2004.5
ISBN 7-80655-687-7/F·77

I. 赢… II. ①熊… ②朱… III. 中小企业-企业管理-研究-中国
IV. F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第026574号

书 名 赢家之道

出版发行 广州出版社

(地址: 广州市人民中路同乐路10号 邮政编码: 510121)

印 刷 广州市番禺区官桥彩色印刷厂

(地址: 广州市番禺区石楼镇官桥村 邮政编码: 511447)

责任编辑 欧阳杰锋

责任校对 林玲

装帧设计 杜耀华

开 本 787mm × 1092mm 1/16

总 印 张 29.25

总 字 数 463千

印 数 1-6000册

版 次 2004年5月第1版

印 次 2004年5月第1次

书 号 ISBN 7-80655-687-7/F·77

总 定 价 54.00 元 (全三册)



发行专线 020-37602590 020-83794401

经营部 广州市合群一马路111号省图批112档

序

将服务进行到底

“为成长中、困惑中、挣扎中的中小企业主及其职业经理人士提供可资借鉴的智慧、商业资源以及生活方式，协助中小企业成长，这不仅是一个商机，更是一个使命。”

从2001年到现在，《赢周刊》就是在这样的使命激励下，一步步走到今天的。

《赢周刊》与传统媒体最大的差异不仅仅在于它的定位更明晰，聚焦更精准，更为重要的是，它将自己定位为“中小企业全面服务提供商”。这是一个迥异于传统媒体的自我定位。《赢周刊》从一开始，就将“数据库关系营销”作为自己的指导思想，将服务而不是娱乐、告知作为自己媒体的主要功能；将中小企业的衍生服务而不仅仅是媒体的发行和广告作为支撑自身发展的基础。因为我们深知，只有千千万万中小企业的成长，才能换来民族经济的整体升级。事实上，这个决定不仅使我们找到了成功之门，更重要的是，它极大地鼓舞了团队的士气。当个体的价值与一项伟大的事业相结合时，它所焕发出的能量是巨大的。正所谓，个人因愿景而伟大，企业因愿景而生生不息。

《赢周刊》的定位，既来源于我们对于自身的战略定位，也来源于我们对于中国中小企业悲天悯人的情结。在长期的采访和接触过程中，我们的团队对于中小企业的困惑、挣扎，对于中小企业主和职业经理人的无奈和艰辛有着刻骨铭心的认识。每一个个体和每一份媒体对于自身价值的界定都是不同的。从骨子里我们更加认同“铁肩担道义”的传媒

赢在中国

中小企业家常见问题解析

前辈所传承下来的情结和理想，这是我们三年多来坚持品牌运营，决不因暂时的困难而向流俗低头的精神源泉。但同时，我们也深知，在一个成熟的商业社会中，我们必须寻找实现理想和抱负的合理商业模式。我们幸运地创造了“数据库关系营销”这样一种全新的媒体经营模式，这使我们的理想和抱负插上了飞翔的翅膀。

正是因为坚定不移的服务理念和来自于中小企业主和职业经理人的渴求，《赢周刊》系列图书之“赢在中国”系列的出版成为必然。

这仅仅是一个开始。在“数据库关系营销”理念的指引下，在“协助中小企业成长”使命的号召下，《赢周刊》不仅将推出更多的出版物，而且将创立全国性的、面向中小企业的服务活动品牌；推出属于《赢周刊》的签约讲师和培训课程；成立中小企业中的优秀代表“隐形冠军”的全国性组织——隐形冠军俱乐部……一句话，我们将把为中小企业服务进行到底！

2004年的春节，一位同事发来短信共勉：2004年了，我们依然在路上。今天我想说的是，是的，我们依然在路上，但脚下已是春光无限。

赢周刊总编辑 熊晓杰

2004年5月

目 录

序

第一章

- 中小企业如何保持核心竞争力 /2
- 珠三角地区中小企业的核心竞争力在哪 /8
- 中小企业“三种病” /13

第二章

- 中小企业信息化建设状况调研报告 /16
- 中小企业信息化建设如何“求存突变” /20
- 企业信息化的错位 /25

第三章

- 中小企业：学会撑“法”伞 /30
- 中小企业呼吁《公司法》大修 /34
- 国家请中小企业“合法避税” /39
- 中小企业如何避免税收风险 /44
- 如何用好《个人所得税法》 /48
- 当中小企业面临商标纠纷 /52

- 中小企业反垄断出路何在 /56
- 谁来保护中小企业商业秘密 /60

第四章

- 中小企业如何赢得银行贷款 /64
- 中小企业：敢借钱、会借钱和善借钱 /68
- 中小企业融资凸现新渠道 /74
- 中小企业税务筹划技巧 /78
- 税制之刀能为中小企业偏锋吗 /83

第五章

- 中小企业社会关系攻略 /88
- “问题官员”、“问题老板”与“问题企业” /93
- 学会让政府为你“打工” /101

第六章

- 哪些中小企业成长得快 /108
- 项兵：中国企业的“段位”太低 /114
- 民企如何做到五十亿 /120

第七章

- 我们为什么尊重财富 /128
- 广东人变胆小了吗 /134
- 广东富豪中谁将脱颖而出 /139
- 中国首富正在进入哪一行 /143

赢家之道

第一章

中小企业如何保持核心竞争力
珠三角地区中小企业的核心竞争力在哪
中小企业“三种病”

中小企业如何保持核心竞争力

——中国经济研究中心副主任、博士生导师魏杰教授访谈

□赢周刊记者 陈萌 特约驻京记者 程莉

中小企业制度选择的“两种思维”

赢周刊：企业制度选择问题是您一直比较关注的问题，在您看来，特别是对于中小企业来说，制度选择是很重要，或许这也是中小企业培养核心竞争力的基础？

魏杰：是这样的。因为企业靠各种制度把不同要素整合在一起，企业制度选择失误，这种企业必然没有竞争力，最终意义上讲，制度的选择或者制度安排直接决定企业竞争力的问题，一个比较合适的企业制度安排，能够保证企业具有很强的竞争力。

根据我们研究的结果，一般来讲，制度安排有两个思维方向：第一个思维方向就是企业制度安排完整性问题。因为这种制度安排讲一个综合，不是单方面制度安排突破，而是综合力量的综合，所以往往会思考企业制度安排上所谓的系统问题，从这个思维上看，国际上谈企业制度安排的时候往往涉及到四个问题：第一个就是企业产权制度。要考虑企业产权制度安排问题，包括所谓产权清晰、产权组合方式和产权的结构等。第二个内容就是所谓的企业治理结构。企业治理结构实际主要回答企业内部最主要的利益主体是什么，利益主体之间的关系怎么界定，我们国家有时叫企业法人治理结构，这些利益主体之间的关系怎么来整合，就是企业治理结构要回答的问题。第三个内容就是所谓企业管理制度。企业管理制度主要探讨管理方法、管理手段和管理体制的选择问

题。企业制度安排的第四个内容，就是企业组织结构。主要是说明企业内部到底设立什么样的机构，就是机构之间关系怎么组合，所谓组织结构要回答的问题。

国外这种企业往往谈到组织结构时，一般强调三条主线，第一条主线就是企业中有各种资源，要管理这些资源，按照资源的管理要设计有关的机构，比如说有人当然有人力资源部，有资金当然有财务部等等。第二条主线就是使用资源机构，我们讲的经营机构，有一些业务活动需要经营，经营机构主要是使用资源，比如说市场有市场部，生产有生产部等等。第三条线索无论管理机构还是使用资源机构都需要监督，监督机构怎么设计，因为往往把所谓资源管理和使用资源的机构以及监督机构统统分开，这样保证企业所谓制度稳定性，往往要设立一系列机构，这些机构之间关系怎么整合，这是所谓企业组织结构要涉及到的内容。

第二个思维方向就是在制度安排上的最主要原则，要调动各种要素的积极性，而不是按照别的思维方式安排，要学会怎么调动要素的积极性问题。国外的公司非常强调一种重要因素的积极性问题，就是现在我们所讲的人力资本问题，要非常重视对人力资本这种要素的积极性调动，因此整个制度安排中都会体现这种倾向，但是对人力资本的重视程度，我们现在很明显的远远落后。

中小企业有无契约制度

赢周刊：所谓企业契约制度，指出企业是契约结合体，这是企业最根本的制度之一，但是我们也发现，原来使用的概念几乎没有就是规章制度，企业是另外的概念叫企业规则，这有本质差异，这是企业制定必须执行。所谓契约就是双方的共同认可，所以叫企业规则，而不叫规章制度，这与企业契约制度的推动有很大关系。对此您是怎样看的呢？

魏杰：所以我们国家的企业有的老总有时总是开除人啊，这个人拿刀子要杀老总，这个道理很简单，这不是契约制度的体现。在国外很少看到这样的情况，他们的企业制度非常完整。企业制度里面的一个关键因素就是企业人格化制度。所谓企业人格化制度就是抛开物的因素，企业就是人，这些人的关系怎么组合，这就是企业人格化制度要回答的问题。最近我看到报纸经常登的消息，把企业办成学习组织，为什么办成

学习组织，报纸总是说学习很重要，但是把企业办成学习组织，这个与学习的重要性没有任何关系，而人格化制度涉及到这个问题。人格化也有一个重要内容，就是协调人和企业关系，要反对两种倾向，第一种倾向就是企业离不开某些人，这时候这些人就会利用自己的地位危害企业利益；第二种就是人离不开企业，当人离不开企业，企业就会利用自己的地位危害人的利益。所以我们要强调人离不开企业和企业离不开人的有效组合，有一个重要措施就是把企业办成学习型组织，告诉员工企业不仅是发挥才干的地方，同时也是提升才干的地方。

这跟国外CEO与我们讨论时提的问题一样，他到中国考察发现中国企业制度安排上残缺不全，所以开玩笑讲你们的企业基本都是缺胳膊少腿。如果我们不入世的话，那么我们的企业竞争就相当于召开残疾人运动会，我们这样是无法应对国际竞争的。我想他这个提醒是对的，我们企业要真正思考制度安排体系问题，因为核心竞争力是活力，不是某个方面的单向，我们很大问题就是残缺不全的问题。

人力资源?人力资本

赢周刊：我们也知道，人力资源和人力资本不是一个概念，企业中任何一个人都可以看做人力资源，而人力资本仅仅两种人，一种是技术创新者，另外一种职业经理人，这两种人已经作为一种资本登上历史舞台，人力资本也不是抽象讲，而是制度概念。您也说过，有时把职业经理人和技术创新人看做人力资本。这具体是怎么理解呢？

魏杰：在企业制度安排上，很重视两种机制的设计，一个是人力资本的激励机制，一个是人力资本的约束机制，这种所谓的安排，非常具有创新性。比如说，对人力资本的激励机制，现在国际上讨论往往是从两个方面解决人力资本所谓的激励问题：第一个就是经济利益激励问题，但要注意的是，对人力资本经济利益激励根本不是改革和完善工资制度，这个误区我们一定要走出来，薪酬制度和工资制度不是一回事。

一般来讲薪酬制度设计到五个方面内容：第一个就是所谓的岗位工资，岗位工资的产生和管理制度有关系，所以岗位工资不是指工资，工资是指一个人值多少钱，这是两个概念。

第二个组成部分就是年终奖，就是年初决定每个岗位工资和利益的

时候，有人超额完成责任，企业必须要做到责权利对称，给予相应的利益补偿，通过补偿的方式实现责权利对称，这是非常规范的。

第三个组成部分是期股，也就是期权的激励，我们最近研究国外企业发现，差不多有38%的产权不掌握在出资人手里，而掌握在人力资本手里，但在我国，还没有起码的法律保障，很多法律是要修改的。而且我觉得我们工商登记都要修改，我们现在还有验资，有人根本不出资，但是拥有产权，我们工商登记现在还是传统工业经济登记，包括我们的税收制度，对于期股期权这块也没有体现，我们的很多制度都是需要修改的。现在要搞两个改革，第一是员工持股改革，这就是裁员；第二是人力资本持股，这样完成之后才能使外资利益满足，政府利益满足，然而值得注意的是，员工持股和人力资本持股不是一回事。

第四个组成部分就是职务消费，不是自然的引发的消费，我们国家现在把职务消费放在会计制度里面，就是实报实销，你请客户吃饭拿发票报销，你出去办事打的拿的票报销，这是不利于监督的，因此近十年来职务消费已经从会计制度转向所谓的薪酬制度。

第五个组成部分就是所谓福利补贴，就是全世界的福利制度都是大锅饭，不讲差别，但是人力资本就差别，但是怎么解决这个问题，给人力资本多上一个保险，等于多给一部分钱。

我想我们制度安排上很大问题就是要思考这个问题，关键调动每种要素积极性，因此我们谈核心竞争力，这里有两个思路，一个完整性一个创新性问题，这两个如果能做到企业应该会拥有核心竞争力，否则很难谈核心竞争力问题。

中小企业战略选择的现实意义

赢周刊：曾经有人认为，企业的战略选择问题，一般不是中小企业所能考虑到的问题。而现实的情况是，战略选择失误往往会导致全盘失误。您也曾强调到中小企业必须重视战略选择问题，究竟该怎样讲呢？

魏杰：对于中小企业的战略选择问题，一般关注于五个方面。第一个内容就是产业战略，产业战略很重要，我们现在还是主要靠拍脑袋，比较缺乏产业分析师。我们如今的产业战略会导致很多麻烦问题，这在入世之后会逐渐凸现出来。

第二个内容就是市场战略，就是如何利用市场机制，来争夺自己的市场份额，最高层次是企业品牌。所以市场机制极其重要，要充分的掌握市场机制来争夺自己市场份额。

第三个内容就是要素战略，要素主要有三大要素：人、技术和资金；战略包括人力资源战略，技术发展战略和所谓的资金流通战略。

第四个内容是资本经营战略，但是要注意的是资本经营不仅仅是上市方式的资本经营，有各种各样的形式，上市仅仅是一种，我们有一些上市公司没有注意这个问题，现在遇到很大困境，对上市前资本经营重视不够，我看一些母公司比较麻烦，原来最干净的资产剥离下去了，他想用这些资金，就是一个小银行，母公司用不完了，现在不行了，我们国家最近跟国际接轨连企业定义都变了，什么叫企业不是强调出资人问题，是强调企业是完整的独立法人。中小企业更要考虑这些问题，有时要靠自己卖自己吃别人长大，仅仅卖产品是长不大的，但是怎么卖就是资本经营问题，最近我去广东看一家创办了两年的小企业，绝对是有非常大前景的。香港有公司提出来想拥有50%的股份，我们提醒该小企业说拥有这个股份可以，关键怎么进来。我建议千万不要通过控股进来，创业风险是共享利益的问题，所以他进来可以，你把这个企业搞成2000万股，这是我们的钱，然后咱们一起干，我们没有风险咱们一起干，但是扩股给的钱不能分，所以创业者风险永远存在，人家跟你分享收益，这都是资本经营内容，下一年搞增值扩股这都是资本经营问题，尤其中小企业更要考虑自己卖自己怎么扩张的问题，你要解决各种资源瓶颈的问题。

企业文化也是核心竞争力

赢周刊：您也谈到过，企业文化的塑造问题，也是提升中小企业核心竞争力的重要因素之一。但在我们国家，对企业的文化解释是有问题的，有人把企业文化理解为搞文化活动就是唱唱歌，搞搞活动。有人说自己的企业文化良好，结果一看全是照片，企业不过是在搞活动。另外就是把企业文化理解为企业形象设计，一上来就做CI设计。其实从严格意义上讲，CI设计不是企业文化，当然产品文化也不属于企业文化。想听听您详尽的阐述。

魏杰：企业文化是什么，企业文化是人的价值理念，是思想范畴的内容，所以是很重要的。在国际上企业很重视企业文化的，我们基本不重视，所以我们好多问题解决不了，为什么呢？人的理念上不认同，比如说中国企业大锅饭严重，不是严重一点点，谁都解决不了问题，企业内部差距十倍八倍还可以，超过二十倍就要闹事。你到国际上看看，美国接近500倍，亚洲接近350倍，我们为什么没有差距，道理很简单，我们没有相应的企业文化，理念上认可不了。

研究国际上企业文化发现，他有一条等级差别理念，就是告诉所有员工，企业内部不是大家都一样的，有很大差别的，我们研究发现他的等级差别论证非常有意义，有两个层次，第一就是强调能力差别决定人们在企业中的分工差别。我们国家老强调人没有能力大小之分，只有分工不同，从来没有正式解释过企业内部分工差别是由能力差别决定的，而不是别的原因。

第二个层次论证，强调分工的差别导致生活方式差别，有人拿薪酬制度，有的拿工资制度，这是两种收入方式，差别是由分工差别决定的。

国际上把企业文化分成三大类：第一是管理型企业文化，就是在管理活动中员工应该有什么样的价值理念；第二是经营企业理念；第三是体制型企业文化。

人们在价值理念上能和企业制度的创新对接，整个企业才能有所谓的竞争活力，我们现在很难谈这个问题。国外企业文化的功能讲得难听一点，就是把狼变成狗，不管制度是不是存在都会这样干，所以企业文化往往是企业制度在人的理念上的反映。因此很重视企业文化的原因就在于此，企业文化不是可有可无的，一个在较长时期拥有核心竞争力的企业，没有很好的企业文化是不可能维持下去的。

我想这恐怕是摆在所有企业面前一个严重的问题，所以中小企业千万不要忽视这个问题，恰恰小企业就靠这种，中小企业往往没有别的资源，就是要靠资源凝聚要素，否则是很难发展的。

珠三角地区中小企业的 核心竞争力在哪

□陈怀杰 广东智库管理顾问有限公司总经理

如果说20年前的经济改革开放是中国经济发展的第一次冲击，那中国加入WTO应是中小企业所面临的第二次机会吧！目前中国中小企业占全国企业总数的20%，未来10年内中小企业又将以2~3倍的速度快速成长，那么，中小企业主应如何避免走冤枉路和创造稳固的发展基础？为了达到这个目标，中小企业目前的定位就非常重要了。台湾是一个以中小企业立身创造经济奇迹的地区，很多人请教我，台湾经济发展的成功经验，但我总要告诉他们：依我的观察，台湾经济发展的过程是一种捷径，如果只看结果不深入研究，恐怕会重蹈覆辙多走冤枉路。

在30年前，台湾省政府开始主导经济改革的脚步，于是喊出第一个口号——“家庭即工厂，工厂即家庭”。家庭企业就此应运而生，全台中小企业如雨后春笋般到处林立。由于台湾地区内需市场小，因此中小企业所生产的产品进入国际化成为必然之趋势。由于订单持续增长，台湾中小企业逐渐走出家庭，转而集中起来建立了小型出口加工区、工业区、科学园区。如此强势的竞争力的确为台湾的经济奠定了优势的基础，但随着全球化经济的演变，台湾的竞争对手越来越多也越来越强，强大的生产优势再也挽回不了市场的自然淘汰。分析这种结果可以发现一个现象，那就是——30年来台湾的主导经济发展路线太过偏重于技术导向而忽略了掌握品牌通路。也因此，台湾中小企业努力拼搏了30年，最终仅能成为全球最大的加工区，如今，甚至连此地位都要动摇了。

但我认为无论时代如何变迁，市场如何发展，企业发展唯一不变的只有两条路——一是技术创新，二是品牌行销。

就以上观察，我认为中国中小企业应开始着手准备以下的发展计划：

第一步：建立以市场为导向的组织发展，强化企业的财务结构。

中小企业普遍存在的就是组织职能重叠化。这是很自然的现象，也是中小企业生存的重要因素。但随着市场消费习惯的改变，中小企业的组织职能也应随之改变，并以市场作为组织改变的方向。因为现在的客户需求除了特殊（Special）、服务好（Services）之外更强调速度（Speed），因此中小企业必须学会了解市场的需求而快速改变组织结构。

企业发展最怕的就是财务制度不健全。在现今中国的中小企业中普遍存在一个现象就是以营销挂帅。拼命强调营销，只要有订单就好，经过努力后终于争得营销第一的名号，但回头一看，不是钱还在别人口袋里，就是内耗过大终究应声倒下。中国国营企业中就存在着许多这类经营故事。中小企业的资源原本就是一点一滴累积下来的，更不容许有一丁点的失误，因此在开始进行企业改造前，先把财务制度结构调整好才是上策。

第二步：开创自我品牌，进攻国际市场，掌握内需市场的价值。

品牌就是要让消费者知道。然而，建立品牌，在以前对中小企业来说是遥不可及的事，或者是要花费巨资才有可能完成的事。但现在有一件不可不注意的事，那就是数字经济时代的来临。自1990年美国开放World Wide Web以来，从全世界仅有30个网站开始，到目前为止，全球已有超过7000万个网站、4.3亿个网址（截至2001年底之信息），且每天正以惊人的速度增长。微软与英特尔也都先后提出“五年后将没有网络公司；因为到时候每家公司都是网络公司”。虽然中国目前网络普及环境还未达到网络使用习惯化的程度，但是未来五年内的变化，际网络将带给中小企业更大的冲击与机会，因此中小企业学会利用网络建立品牌已是不可迟疑之事，因为目前全世界最便宜的品牌行销工具就是网络行销。但千万记得，在进行网络行销时，不要忘记网络礼仪，否则将会得不偿失——尤其是一次发1万封信的时候。

中国中小企业自经济改革开放以来，由于市场导向的关系，大部分精力都放在国内内需市场。每天所面对的就是产品价格竞争，根本没有时间创造新的产品价值。台湾中小企业由于内需市场小，所以不得不接受国际市场严苛的质量要求，从学习成长、接受要求、创新观念不断突破才得到国际肯定。因此我建议国内企业，尝试接触国际市场，开始新的挑战，借由新的接触，刺激组织挑战更高的要求，从而为往后10年的发展奠定基础。当然，如果您的企业所制造的产品还不足以达到外销水平或需求，就请你提早选择放弃或转行，因为有很多国外竞争者接着就会取代您的地位。当然，经过外销市场的占有与肯定的产品与企业，其内销市场的价值也会顺理成章地往上提升。

第三步：建立并坚持以客户为导向的技术创新基础。

全世界最厉害的技术创新者就是——客户。只有会嫌弃你的产品或服务的人才是真正帮助您成长的客户。技术创新对任何中小企业来说都是困难的，但它却是中小企业不得不走的一条路。任何技术创新都有其脉络，可循以下方式，或许可给中小企业一些方向。

企业技术取得的方式：

- (1) 自行研发：研究全球同业发展，提升内部技术研发。
- (2) 委外研发：与国内外研究单位取得联系，参与研发计划，取得新技术新产品。
- (3) 自国内外取得技术授权。
- (4) 自全球技术交易市场搜寻相关资料，可通过因特网取得。

企业技术升级与创新做法：

- (1) 重新审视现有产品线是否有改良创新的可能。
- (2) 所谓发明及创新内容应包含生产流程、产品制造、质量提升等方法。
- (3) 引进新技术及新产品或多元化国际经营，加强行销能力。
- (4) 若以上都做不到——当机立断，立即转业。

第四步：设立竞争壁垒，坚持以质量为导向。

中小企业的成长阶段总是辛苦的，企业还小的时候不要理会有没有制度，反正做就对了，但做错了迅速改进，经验就这么碰撞出来，这些都属正常现象。但企业逐渐成长就不得不注意企业整体发展的问题。如果你的企业产品无特殊性、市场发展性低，你就必然会遇到有越来越多为你而设的竞争壁垒。反过来说，如果这是一场避免不了的竞争，那你就应该为自己的企业多设立一些竞争壁垒。

【管理锦囊1】

□陈怀杰 广东智库管理顾问有限公司总经理

(1) 在所有成功的专业团体中，对个人的评价都不取决于他的头衔，而是他的能力、成就和领导能力。

(2) 商业利润来自于回头客，那些对你的产品和服务赞不绝口，还把他们的朋友带给你这里来的客户。

(3) 只要西方文明还活着一天，管理可能就会是根本的主宰体制。

(4) 在战略思考中，我们首先要清楚理解每个组成成分的特性，然后充分利用人脑的智能，以最有利的方式把这些成分重组起来。

(5) 工人必须先花大量时间去研究、了解他的工作有多慢，才能让它的雇主相信他能以正确的速度工作。

(6) 策略决定最终的结果，是企业筛选出一套产品和市场组合。这结果看似简单，却需要开拓新产品市场、脱离部分旧市场、壮大既有地位，才能一步步达到。

(7) 新的领导人能带动人们行动，使追随者蜕变为领导者，使领导者又成为变革的催化剂。

(8) 一个公司如果缩减比扩张快，会失去今天的生意，如果进步了，但没作出改变，则会失去明天的生意。

(9) 好的公司满足需求，伟大的公司创造市场。

(10) 策略思想很少有自然生成的。

(11) 今天的组织里极少见到员工真心投入。根据我们的经验，有90%投入的情况只是服从。