

现代企业卓越管理方法丛书

NIXIANG GUANLI
FANTANPIPA DE GUANLI YISHU

逆向管理

反弹琵琶的 管理艺术

主编◎舒天戈 邱卫东



创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

复杂多变的市场环境，要求当代企业经营者必须勇于变革，在创新中发展。本书从观念创新和逆向思维的角度，引导企业经营者与管理者反弹琵琶，创新经营，书中从应时善变、反思逆行、以守为攻、无为而治、以敌为师、以小博大、以退为进、以虚为实、以守为攻等方面，详细介绍了大量生动鲜活的逆向管理奇招，启迪企业经营者与管理者学会如何在变化的环境中释放出创新的巨大潜能。

四川大学出版社

现代企业卓越管理方法丛书

NIXIANG GUANLI
FANTANPIPA DE GUANLI YISHU

逆向管理

反弹琵琶的 管理艺术

主编◎舒天戈 邱卫东
本册主编◎东方齐天



责任编辑:梁平
责任校对:雷若寒
封面设计:刘建波
责任印制:王炜

图书在版编目(CIP)数据

逆向管理:反弹琵琶的管理艺术 / 舒天戈, 邱卫东
主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7

(现代企业卓越管理方法)

ISBN 978-7-5614-8748-8

I. ①逆… II. ①舒… ②邱… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159949 号

书名 逆向管理——反弹琵琶的管理艺术

主 编 舒天戈 邱卫东
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5614-8748-8
印 刷 三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸 170 mm×240 mm
印 张 14.25
字 数 230 千字
版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价 38.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/

(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

版权所有◆侵权必究

前言

Preface

我们生活在日新月异的时代。企业管理面临前所未有的压力和挑战。每个企业的经营者和管理者，面对企业经营运行中诸多的新事物、新问题，责任更加重大，任务更加艰巨。唯有以创新的思维和大胆的行动，才能把握时代的良机，成为市场竞争的大赢家。

剧变的时代，传统的思维习惯和管理方式受到了强烈冲击。而一种反传统、反习惯、反向思维的新型管理方法，悄然流行于各个行业的企业管 理实践中，并日益显现出突出的作用与实用的效能，这就是逆向管理。

逆向管理是适应时代发展与管理变革的创新成果。它不是从根本上颠覆管理科学的原则和方法，而是在科学管理的基础上，根据市场环境变化和企业经营的实际需要，运用逆向思维，在“逆风”中觅机遇，在“逆行”中找出路，为企业积攒高速发展的后劲，在对市场的“反向运作”中谋取市场份额。逆向管理的核心是创新，精髓是变通出奇，内在动力和真谛是创造性思考的反向异变思维。在逆向管理中，或同中求异，或异中求变，目的就是使企业的经营健康稳定地发展。

现在摆在读者朋友面前的《逆向管理——反弹琵琶的管理艺术》一书，是我们运用逆向思维原理多年研究企业管理创新



的心得。本书从新时期企业管理需求出发，引导企业经营者与管理者在剧变的企业内外经营环境中，反弹琵琶，出奇制胜。书中论述了如何在变化的环境中释放管理变革与经营创新的巨大潜能，同时结合大量中外企业的案例，介绍了企业逆向管理的实现途径与操作要领。本书集理论性、实用性、趣味性于一身，寓复杂的管理理论于实例之中，适合企业经营者与管理者阅读。

时代在发展，管理需变革。愿本书能够帮助读者摆脱习惯性思维的束缚，以更科学、更有效的管理方法解决企业经营中的问题。

编者

2014年10月

目 录

CONTENTS

导论 逆向管理，反弹琵琶

——变革时代的管理高招

一、逆向管理：变革时代的管理艺术

- 1. 市场经济是逆向管理产生的沃土 (2)
- 2. 逆向管理的时代性和科学性 (3)
- 3. 实施逆向管理的必要性与重要性 (4)

二、奇正统一：逆向管理的巨大魅力

- 1. 与众不同的逆向管理带来了神奇效果 (5)
- 2. 倒“思”逆行，有助于释放企业潜在能量 (7)

第一章 逆向思维，演绎管理创新

——逆向管理的源头在于逆向思维

一、逆向思维是一种创造性的思考

- 1. 逆向管理产生于管理中的逆向思维 (10)



2. 逆向思维即从反方向来思考问题·····	(11)
3. 逆向思维的客观依据·····	(12)
4. 逆向思维的主要特征·····	(13)
5. 逆向思维的具体方法·····	(15)
6. 逆向思维的类型·····	(16)

二、逆向思维是通向成功的捷径

1. 逆向思维充满着创新的智慧·····	(19)
2. 颠覆思路，结果会大不相同·····	(21)
3. 精明的犹太商人精于逆向思维·····	(23)

三、逆向思维能力的训练方法

1. 敢于怀疑：逆向思维的内在要求·····	(25)
2. 逆向思维的基本切入点·····	(26)
3. 训练逆向思维的具体方法·····	(27)
4. 逆反心理让逆向思维巧妙实施·····	(29)

四、逆向思维在企业中的应用领域

1. 经营目标上的逆向思维·····	(31)
2. 产品开发中的逆向思维·····	(32)
3. 营销中的逆向管理·····	(32)

第二章 应时善变，创新至上

——变通与创新体现着逆向管理的精髓

一、逆水行舟，反行其道

- 1. 突破传统，引领潮流····· (34)
- 2. 不走寻常路的逆反求胜····· (36)
- 3. 形象反串：营销中的花样翻新····· (38)
- 4. 丑名亮美：“傻瓜”也神奇····· (39)

二、因时而变，与时俱进

- 1. 顺时而变，与时俱进不恋旧····· (41)
- 2. “敌”变我变，以变制变····· (42)
- 3. 在突变中创造出新的商机····· (43)
- 4. 一切以机会为转移，随机创新····· (45)

三、无中生有，创意生财

- 1. 从玩具中得到启示的创意····· (47)
- 2. 突出特色，胜在奇思妙想上····· (48)
- 3. “诡诈”经营，示假隐真起死回生····· (50)

第三章 反思逆行，独到经营

——反常观、反潮流的经营之道

一、善爆冷门，人无我有

- 1. 做市场冷门中的有心人…………… (54)
- 2. 开发新领域，找到市场切入口…………… (54)
- 3. 人无我有：一招鲜，吃遍天…………… (56)
- 4. 看准市场缺口，拾遗补缺…………… (58)

二、发现潜求，满足特需

- 1. 从特殊需求中创造特定市场…………… (59)
- 2. 为特定的对象提供特殊的服务…………… (60)
- 3. 嫌富爱贫，避开竞争获利…………… (61)

三、取人之弃，独得其利

- 1. 人弃我取，眼光独到占先机…………… (62)
- 2. 在人所弃中独得其利…………… (64)
- 3. 变废成宝，化腐朽为神奇…………… (66)
- 4. 反用资源，赢得市场青睐…………… (67)

第四章 以予为取，予人以惠

——以舍为得的逆向经营智慧

一、欲取先予，仁者得利

- 1. 欲取先予的具体形式 (70)
- 2. 欲取先予的先决条件 (71)
- 3. 企业欲取先予的典型案列 (72)

二、善对得与失，有失必有得

- 1. 此失彼得，辩证地看待得与失 (74)
- 2. 以“出卖”自己获得发展的代价 (75)
- 3. 留下“卷土重来”的根本 (76)

三、予人以惠，赢得消费者

- 1. 予人以惠让企业进入良性循环 (78)
- 2. 让利于顾客赢得青睐 (78)
- 3. 向消费者提供最佳服务 (79)

第五章 推己及人，无为而治

——“不作为”的企业经营高招

一、无为而治并非不“为”不“治”

- 1. 无为而治是一种高超的管理艺术 (82)
- 2. 通用电气公司首创“零管理层” (83)

- ② 索尼公司允许职员犯一次错误…………… (84)

二、实现从无为到有为的转化

- ① 管理者以自己的行为引领员工…………… (86)
- ② 以管理语言和象征性行动传递管理信息…………… (87)

三、无为而“为”，信而不纵善于自控

- ① 使人傲不可长，锐意进取…………… (89)
- ② 使人欲不可纵，斗志弥坚…………… (90)
- ③ 使人志不可满，推陈出新…………… (90)

第六章 以“敌”为师，倡导合作

——变竞争对手为合作伙伴

一、师敌之长，取人之优

- ① 师“敌”之长的三个关键…………… (94)
- ② 取对手之优才能战胜对手…………… (94)
- ③ 前嫌旁置，与对手合作互助…………… (96)

二、建立战略联盟，在合作中谋求双赢

- ① 战略联盟是企业经营的必然选择…………… (98)
- ② 联盟合作具有明显的优势…………… (99)
- ③ 与劲敌结盟，走强强联合之路…………… (101)

第七章 以小博大，小蛇吞大象

——逆实力而动以弱胜强

一、竞争中敢于以小博大

1. 遵循以小博大的竞争原则 (106)
2. 以小博大竞争策略的运作方法 (107)
3. 勿犯禁忌：忌“怯大”，忌“超高” (109)

二、以小吃大，小蛇敢于吞大象

1. 玩转空手道的蛇吞象奇观 (110)
2. 杠杆兼并是以小吃大的工具 (113)
3. 以股换股，获得控制权 (114)
4. 运用“甜头+时间差”的招数 (115)
5. 以连续抵押的方式获得银行贷款 (115)
6. 与原公司股东“互利共生” (116)

三、借势经营，借助外力成功

1. 成大业者无不善于借势 (117)
2. 能借就借，巧借东风好行船 (120)
3. 借他人的力量，补自己的不足 (120)
4. 借钱投资，以小钱赚大钱 (122)
5. 以借助外力实现超速扩张 (123)
6. 借名扬名，“狐假虎威” (126)
7. 借强攻弱，“攀龙附凤”壮大实力 (128)

第八章 以退为进，后发制人

——在退却中赢得竞争的主动权

一、以逸待劳，出奇制胜

- 1. 以逸待劳、后发制人的福特公司 (132)
- 2. 把握契机，巧寻生存缝隙 (133)

二、退避固守，蓄力反击

- 1. 避开对手锋芒寻找突破口 (135)
- 2. 以退为进，方能赢得反击主动权 (136)
- 3. 忍让和退却是反击的准备 (139)
- 4. 想要全得到，需要先放弃 (141)

三、进退转换，抢占商机

- 1. 以亏养盈，做头脑清醒的经营者 (142)
- 2. 以静制动，以不变制万变 (143)

第九章 以虚致实，因败图成

——以虚掩实亦假亦真的竞争智慧

一、实者虚之，以智斗力

- 1. 以智斗力，不示强而示弱 (146)
- 2. 不拘常规，广告中不妨故弄玄虚 (147)
- 3. 虚者实之，以美遮丑保藏商业秘密 (148)

4. 示假隐真，创造商场奇迹 (150)

二、避实击虚，曲径通“财”

1. 避实击虚，避免正面交锋 (152)

2. 旁敲侧击，获得迂回前进之效 (153)

三、以患为利，以弱抑强

1. 改变经营思维就可以变患为利 (155)

2. 败中取胜，在危机中捕捉新商机 (156)

3. 因败而成，逆境奋起变弱为强 (159)

4. 快慢各有道，化劣势为优势 (161)

第十章 以守为攻，柳暗花明

——掌握善用守势的竞争艺术

一、攻守相宜，交替统一

1. 认清攻与守的辩证关系 (166)

2. 运用守势策略的具体方式 (167)

3. 因实力而弃，攻守交替运用 (168)

二、侧翼进攻，在迂回中前进

1. 掌握侧翼进攻的策略 (170)

2. 见石移卵，此路不通走彼路 (170)

第十一章 价格妙算，销售魔方

——商品定价的反向之道

一、明确定价目标，熟悉价格类型

1. 理性地确定定价目标 (174)
2. 透彻地了解价格类型 (176)

二、了解顾客心理，巧定心理价位

1. 故意提价，给消费者心理环境一个谜 (177)
2. 反其道而行之的高定价销售 (179)
3. 妙用折扣，收一石二鸟之奇效 (180)
4. 让消费者自己来定价 (181)
5. 你降我升，反其道而行之 (182)

第十二章 糊涂用人，欲紧故松

——非同寻常的逆向用人

一、不求完人，容短护短

1. 取长补短，用人不必求全责备 (186)
2. 容短护短，掌握好用人的伸缩度 (187)
3. 用人容短的四项要领 (188)

二、以柔克刚，以绵化力

1. 以柔克刚的用人策略和手段 (192)

2. 宽猛相济，管人需要一张一弛 (194)

三、欲紧故松，管理有度

1. 用人须有谋，管人须有度 (197)

2. 欲紧故松，管理人才的八大要点 (197)

四、推拉有度，统御有方

1. 既要物质奖励也要精神奖励 (200)

2. 以奖为主，以惩为辅 (201)

3. 处罚也能有效地统御 (202)

4. 柔性管理，对下属进行感情投资 (202)

5. 让减薪成为加薪的前奏 (203)

五、施压御人，深挖潜质

1. 人无压力不出活 (207)

2. 挖掘潜力，控制下属的工作方向 (207)

3. 对下属的威迫要适可而止 (208)

4. 管理者不可伤下属的自尊 (209)

导 论

逆向管理，反弹琵琶

——变革时代的管理高招

我们生活在一个充满了矛盾的时代，这些矛盾和疑难问题，都需要运用独特的思维和想象力去解决，这给我们提出了一系列新的课题。同时，我们所处的时代充满着无限创造的可能。具有想象力的思维和大胆的行动是把握机会、解决疑难问题的两把钥匙。在这样一个时代，企业面临的挑战更多，为开启新的管理之门，本书为您提供多种有效而全新的方法，我们将它称之为逆向管理。这是企业处于时代巨大变化中的一剂经营良方。