

厚黑 管理秘经

• 管理，既是一门科学，也是一门艺术 •

管理者克敌制胜的不败之经

丛林社会，适者生存
人性本恶，厚黑处世
职场凶险，管理有道

∞ 罗国孙◎编著 ∞

中国物资出版社

罗国孙◎编著

马黑 管理秘经

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

厚黑管理秘经 / 罗国孙编著. —北京: 中国物资出版社, 2011.11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3793 - 9

I. ①厚… II. ①罗… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第019090号

策划编辑 钱 瑛
责任编辑 张 娟

责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010 - 52227568 (发行部)
010 - 68589540 (读者服务部)

网 址 [http : // www . clph . cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3793 - 9 / F · 1553

开 本 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张 19.5

字 数 350千字

印 数 0001—8000册

邮政编码 100070

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

版 次 2011年11月第1版

印 次 2011年11月第1次印刷

定 价 39.00元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

《厚黑学》以其强烈的魅力征服了一代又一代读者，被誉为“20世纪影响中国的100本书之一”。它从交际、经商、管理等方面把厚黑学的精髓阐述得淋漓尽致。

管理，既是一门科学，也是一门艺术。人们在惊羨那些成功的管理界大亨的同时，又有几分嫉妒和疑惑：难道他们袖筒里藏着姜太公的兵法秘籍、诸葛亮的锦囊妙计？其实他们只是掌握了用人管人的技巧和智谋。有一位智者曾说过：阻碍中国未来发展的将是管理的落后。在竞争激烈的今天，管理者的领导谋略往往决定着一个企业的成败。因此，成功的管理者就要像一名棋坛高手，精于布局，巧于用计，让“车、马、炮”各尽其能，心甘情愿听你的调遣。让傲视你的高人成为你的得力干将，让难缠的“刁民”成为驯服的“良民”。

作为管理层中的一员，没有哪一位不想成为优秀的管理者，但是真正深谙管理之道的却屈指可数。本书正是从李宗吾《厚黑学》的管理精髓出发，从九个方面介绍了厚黑管理秘经：厚黑立威、厚黑用人、厚黑管人、厚黑激将、厚黑赏罚、厚黑权力制衡、厚黑中庸、厚黑品牌战略、厚黑客户管理。内容上包括从古至今各个领域成功管理者的典型事例及精辟的厚黑学管理感悟，避免了理论说教和泛泛而谈的大道理，力求阅读后达到“茅塞顿开”的效果。本书的最大创新就在于从厚黑学的角度谈管理，给人全新的视角。

如果您已在管理岗位，掌握了厚黑管理之道，便可运筹帷幄、驾驭全局；如果您仍是个普通员工，明了管理的种种技巧和谋略，

便可与领导和谐相处、从容共事，也有机会成为一名优秀的管理者。

总之，本书在对李宗吾《厚黑学》深刻感悟的基础上，对其中体现的厚黑管理之道进行了专门的总结，介绍了多种非常规的方法，真正别出心裁地教您做一个“手腕”多多的厚黑管理者。当今是一个管理的时代，钻研管理之道已经成为任何管理者的第一要务。

总之，这本书会带给您有益的启示……

编 者
2011年7月

目 录

第一章

厚黑立威秘经——老大就是老大，杀鸡儆猴要常用

俗话说，杀鸡给猴看。这是一句经验之谈，领导的威风是杀出来的。当领导的就要为了公利而不惜“心黑”，因为只有“心黑”，才能够有力地阻止私心的蔓延。所以，大凡初做领导的人都有“新官上任三把火”，这“三把火”无非是杀鸡儆猴，树立做领导的威风。当然，做领导除威风八面之外，还要有具体的立威措施，把威严贯彻于管理之中才能威得久，威得大。

1. 树严威，重罚之下人胆寒 / 3
2. 割发代首，假仁假义扬威名 / 5
3. 对员工，绝不让步 / 8
4. 装深沉，让人猜不透 / 10
5. 表面不用功，扬威用柔术 / 13
6. “一根筋”走到黑 / 15
7. 杀鸡儆猴，敲山震虎 / 18
8. 黑脸无情，严法立威 / 23
9. 练好两面派功夫 / 28
10. 培养领袖气质，老大就是老大 / 32



厚黑用人秘经——能人多给利，庸人用脚踢

厚黑宗师李宗吾说：“楚汉相争，项羽百战百胜，其力最强，高祖百战百败，其力最弱，而高祖卒把项羽打败者，他有句名言：吾宁斗智不斗力。”李宗吾分析了刘邦取胜的原因是斗智。那么，刘邦是怎样与项羽斗智的呢？就是比谁会用人。俗话说，得人心者得天下，刘邦知人善用，手下人才济济，个个都是极具智慧的人物，而项羽在用人上就输给了刘邦。任何人想成就大事，必须会用人，广纳贤才，唯贤是举，知人善任，用人不疑。否则，大事难成。

1. 揽天下人才，尽收囊中 / 37
2. 不拘一格，“鸡鸣狗盗”之徒也可为我所用 / 40
3. 不择手段地挖墙脚 / 42
4. 打破门户之见，不计前嫌用“仇人” / 46
5. 刘邦破格封四将，人心归附之 / 48
6. 千人千面，因人而用 / 50
7. 摆出“用人不疑”的姿态，使疑人不自疑 / 52
8. 除诽谤去谤，宽厚对待谗言缠身者 / 54
9. 叛将予重用，王者显风范 / 56
10. 卸磨杀驴，过河不忘拆桥 / 59
11. 保护好自己圈里的人 / 63
12. 用“替罪羊”，找人来背黑锅 / 66

厚黑管人秘经——“打”要心狠，“哄”要嘴甜

李宗吾说：“诸葛武侯‘法行则知恩’这句话说得真是好极了。”善为人者能自为，善治人者能自治。厚黑管人之道，必须使用非常手段，才能把人管得服服帖帖。恩威并重也罢，软硬兼施也罢，信赏严罚也罢，要做就做得彻底。厚黑驭人之术，是每一名领导者不可不知的成功法宝。

1. 偶尔行行仁义，拍拍下属马屁 / 73
2. 恩威并重 / 76
3. 软硬兼施，必要时以硬制硬 / 80
4. 屈尊自责，易得死士 / 83
5. 黑而无形，管人管心 / 84
6. 投石问路，引蛇出洞 / 88
7. 诱使下属认错 / 90
8. 学会变“虎”为“猫”，养而不用 / 91
9. 妙用“换位”，反衬下属行为的荒谬 / 93
10. 用“骑墙”的态度处理下属间的矛盾冲突 / 95
11. 批评的艺术：独辟蹊径，曲径通幽 / 98
12. 韬光养晦，以屈求伸 / 100
13. 不在场管理的厚黑奇招 / 104
14. 厚黑并用，让下佩服服帖帖 / 108
15. 将不胜任工作的人淘汰出局 / 111
16. 解雇员工：扔掉“烂苹果”毫不手软 / 114

厚黑激将秘经——犟驴上套，激其欲望

如果对方是一头犟驴，这时对运用“吹捧”的办法来实现自己目的的人就提出很高的要求，因为，弄不好拍马屁可能拍到马腿上，轻者“对牛弹琴”不起任何效果，重者可能还会被踢伤。但是，对于厚黑之士来说，这种犟驴并不难对付，只要针对性地多下点工夫，终究会使“犟驴上套”。

1. 把赞美挂嘴边 / 123
2. 雨水冰凉，人心火热：土光敏夫妙用雨水激将 / 128
3. 故弄玄虚，狗嘴里吐出象牙 / 130
4. 做足表面“民主” / 133
5. 画饼充饥，唤起对方的“欲望” / 135
6. 面对傲慢的下属，利用“马蝇”效应 / 140
7. 装傻激将：诸葛亮激周瑜 / 144
8. 妙施“危机法”煽情 / 146
9. 成人之美，把“美人”送部下 / 149
10. 利用鲑鱼效应，使一潭静水沸腾起来 / 151
11. 高压式的管理手腕 / 154
12. 把“你们”变成“我们” / 156
13. 请自己吃“炒鱿鱼” / 158

第五章

厚黑赏罚秘经——萝卜大棒一起用

“赏与罚”是把双刃剑，做领导要想驾驭自如，就得有赏有罚，号令严明。因此，领导者要牢牢掌握赏与罚的尺度，该赏的赏，该罚的罚，努力做到赏罚分明。

1. 前功不抵后过，有问题就用“刀”砍 / 163
2. 赏固信，罚亦严 / 165
3. 施恩不惠，以图大用 / 169
4. 金钱利诱，出钱买“义” / 172
5. 只有“铁面无私”，才能成就其私 / 174
6. 一人封官，百官平定 / 176
7. 明罚暗赏，打完板子发“奖金” / 178
8. 封官里面有玄机 / 180

目 录

第六章

厚黑权力制衡秘经——施展阴招，借力打力

“登高而招，臂非加长也，而见者远，善假于物也。”我们在处理工作和生活中的难题时，总会遇到很多困难和对手，在这种情况下，假手于人，以人制人，是我们在管理中制衡对手的重要手段。

1. 假手于人，互相制约 / 185
2. 借力打力，一石三鸟 / 188
3. “杯酒释兵权”的制衡术 / 190

4. 巧借名目“杀人” / 194
5. 喜怒无常把权固 / 196
6. 明升暗降 / 198
7. “先拜兄弟后拿刀”，权力统归于己 / 200
8. 驾驭权力要面面俱到 / 202
9. 厚黑权力制衡三招 / 206
10. “一分钟经理”成功揭密 / 208

第七章

厚黑中庸秘经——唾脸自干，做和事佬

“不偏不倚，是为中庸”，凡为厚黑管理之道，做事决不可畏首畏尾，功夫不到，火候不到，则不能成事；但过度过火也于事无益，管理中若即若离，不即不离，方可游刃于上司和下属之间。

1. 任凭风浪起，稳坐钓鱼台 / 213
2. 外圆内方，绵里藏针 / 215
3. 深藏好恶，无懈可击 / 217
4. 忽隐忽现，诡行迷踪 / 219
5. 在其位不谋其政，小心驶得万年船 / 223
6. 阮籍和嵇康的不同命运 / 226
7. 锋芒太露，上演悲剧 / 230
8. 太刚易折，太柔则废 / 233

第八章

厚黑品牌战略秘经——巧包装，创奇效

许多著名企业对品牌的设计和管理极为重视，厚黑管理者就会用厚黑之道对产品进行包装，以求品牌能在顾客心中留下抹之不去的深刻印象，如“借势”的厚黑学主张就被用于品牌战略管理中。

1. 借鸡生蛋，借用品牌 / 239
2. 巧打扮活包装，人靠衣服马靠鞍 / 241
3. 先声夺人，在产品名称上做文章 / 244
4. 善借“名人光环”创名牌 / 252
5. 出奇制胜，先人一步 / 256
6. 危机公关中树品牌 / 258
7. 用旧瓶装新酒的“良愿” / 261
8. 巧打广告牌，“佛宝”赚得人情满珠江 / 264
9. 品牌需要喉舌 / 267

第九章

厚黑客户管理秘经——投其所好，多设门道

世界著名管理大师杜拉克有一句名言：制造顾客。事实证明抓住了顾客就抓住了市场，运用厚黑之道进行客户管理时就要投客户所好，施展各种策略。美国银行的“人性论”、希尔顿饭店的“好口碑”、凯迪拉克的“三百六十五天热心服务”，本质都在于此。套路单一的客户管理，只能把公司引入绝境。任何管理都是各种厚黑智慧的组合。

1. 客户管理中舍小求大，放长线钓大鱼 / 271
2. 顺风好行船，壮我行色 / 273
3. 开展赊销战 / 275
4. 奇货可居，做价格文章 / 277
5. 欲取先予，以“礼”“俘”人 / 279
6. 拉大旗，做虎皮 / 282
7. 牵着顾客鼻子走 / 284
8. 给不想喝水的马先吃些盐 / 286
9. 吸引顾客注意力：风景这边独好 / 288
10. 抛砖引玉 / 290
11. 醉翁之意不在酒 / 293
12. 家丑巧外扬，诚信攻人心 / 296
13. 门口巧示，小夫妻大赚一把 / 298

第一章

厚黑立威秘经——老大就是老大，杀鸡儆猴要常用

俗话说，杀鸡给猴看。这是一句经验之谈，领导的威风是杀出来的。当领导的就要为了公利而不惜“心黑”，因为只有“心黑”，才能够有力地阻止私心的蔓延。所以，大凡初做领导的人都有“新官上任三把火”，这“三把火”无非是杀鸡儆猴，树立做领导的威风。当然，做领导除威风八面之外，还要有具体的立威措施，把威严贯彻于管理之中才能威得久，威得大。

1. 树严威，重罚之下人胆寒

严能树威，能立信。凡人都有惰性，“拉着不走，赶着走”，需加外力击之如“牛鞭抽牛”。如其有污点瑕疵，生邪恶之心，当严而“抽”之，使他知痛而铭记，知痛而改过奋进。严教还应教其自严，严于律己，方可成大器。

威信，是管理者刻意追求的东西。没有威信的管理者，比一个普通老百姓还要糟糕。因为普通老百姓只要干好自己的事就行了，不用借助威信去带领别人去做什么。而管理者则不然，管理者不立威，难道让他一个人去干所有的事情？有人用“管理者=实力+威信”来概括现代管理者的特征，突出了威信的重要性。威信，可以说是管理者头上的光环，失去了它再有能力的管理者在下属眼中也显得一无所有！

日本山善公司社长山本猛夫坚信的是“严师出高徒”。下级有什么长处，他总是置若罔闻，不加称赞；下级有什么短处，他却毫不客气，一一指出，严加训斥。

按说，这种工作方法似乎容易挫伤下属的积极性，未必能使他们心悦诚服。但事实上，山本的这套厚黑手法收效甚大。

山本认为，人只有不断挨批评才会进步、成长。这是他当学徒时得到的体会。当时，他经常挨骂，有了过失就会受到斥责，连对方情绪不佳时，也会拿他当出气筒。直到他从业多年后，才对挨骂受训产生了新的看法。每当有人批评他时，他就暗暗沉思：真感谢你指出了我的缺点。

人，经常受表扬、褒奖，就容易骄傲自大，裹足不前，也经不起挫折和失败；相反，对他批评、斥责，使他在知不足的环境下得到磨炼，他就会逐渐地成长和完善。对方在不取报酬的情况下指出你的缺点，帮助你改正，不

是很值得感谢的事吗？

山本的管理方法之所以奏效，一是管理者本人对这个方法的效果确信不疑，并且实行于自身。他欢迎人们对他的批评，即使受到讥讽和训斥，也洗耳恭听，绝不怒言相对。他在挨骂中不断吸取教训，一步一个脚印地向前发展。二是他使职工也认识到，严格的批评，不但有助于公司的进步，也有助于他们个人的发展。

美国管理畅销书《一分钟经理》中，在介绍了“一分钟赞美”的管理方法后，也介绍了“一分钟惩罚”的管理方法。这就是：

第一，当管理者看到“错误的行为”时，要尽快去找当事人。对部属的不良绩效容忍不发，并非是适当的做法。惩罚是立即实行的。惩罚如果不能尽量接近错误的行为，就不能对未来的行为产生有效的影响。许多经理都是“麻布袋”惩罚者。他们会把下属的错误积存起来，然后到年终，或忍无可忍时才全部抖出来，这等于是先把下属遗弃在一边，最后和他来个“秋后算总账”。这时，经理和部属很可能对事实发生争执，或是彼此沉默不语和憎恨对方。正确的做法应该是即时介入，一次只处理一个错误，受惩罚的人不会因此受不了，他也能够知道自己到底错在哪里。

第二，经理做一分钟惩罚，从不攻击一个人的人格。他只惩罚行为，而非人格。

第三，一分钟惩罚针对错误本身，因此在指出下属的错误后，经理会再次肯定和赞美下属，指出只是他的行为有问题，而人格则无问题，相信他会改正错误做好工作的。这就是“一分钟惩罚”，先对下属的错误行为采取严厉态度，然后再支持他们，这就行得通。

将山本猛夫的管理方式与“一分钟经理”的方式综合起来，老板们不是可以找到一种有效的管理方法了吗？