

周 帆 著

# 总经理

21 世纪总经理随身宝典

剑走偏锋的管理思维

逆向求异的创新理念

# 诡计

# BOSS Trick

总经理的五个“最需要”——

最需要提高的是决策能力与管理水平；  
最需要转变的是思想观念与思维方式；  
最需要培养的是乐业心态与进取精神；  
最需要改善的是经营环节与创新能力；  
最需要规避的是品牌风险与工作危机。



南方日报出版社

周 帆 著

# 总经理 诡计



南方日报出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

总经理诡计 / 周帆 著. — 广州: 南方日报出版社, 2002  
ISBN 7-80652-164-X

I. 总… II. 周… III. 企业领导学  
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第066342号

总经理诡计

周帆 著

---

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中289号

电 话: (020)87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 深圳市宣发印刷厂

开 本: 850mm×1168mm 大32 印张 20.625

字 数: 400千字

印 数: 5000册

版 次: 2002年11月第1版第1次印刷

定 价: 39.00元

---

作者热线: (020)87373998-8503 读者热线: (020)87373998-8502

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

---

## 作者简介

---



周帆，1966年出生于江西鄱阳湖南岸。已发表文学作品近百万字、新闻作品600余篇、企业管理和市场营销理论文章百余万字。

曾担任过多家大型房地产企业总经理、副总经理。目前系广东省企业家协会理事、广东营销学会理事、广东工业大学房地产学会高级专家顾问、江西省作家协会会员。出版作品有《房地产通论及营销实务》、《当代房地产营销图表大全》、《售楼人手册》、《物业管理图表大全》等。

E-mail : zf636@163.net

责任编辑 陈微尘  
装帧设计 陈方远工作室  
责任校对 阮昌汉

# 序 言

有两个名词，笔者想阐明一下，以免产生误解。一个是总经理，一个是诡计。首先是“总经理”这个名词，有些人对“总经理”有些误解，他们认为本书是专门写给总经理们看的，而董事长就不适合看了。这是对“总经理”这一名词的一种狭隘的理解。这里的“总经理”不是狭义上的总经理，并不专指总经理这么一个职位，而是广义的总经理，是泛指，包括董事长、CEO、总裁、总经理和经理，也就是说属于企业的中高层管理人员，也包括政府和民众团体部门的领导。书中所写的“诡计”适合任何处于领导岗位的从事管理工作的人士阅读。

其次就是“诡计”。在写这本书之前，曾经有朋友听笔者说了书名后，叫笔者将“诡计”改为“鬼计”。可笔者最后还是还是没有听从这位朋友的建议。

之所以取“诡计”不取“鬼计”，是因为“诡”有变化多端、逆向求异、出乎寻常的含义，而“鬼”虽然有聪明之意，但那是小聪明，不是大聪明，与“诡”不可同日而语。

这里有个小故事。笔者有一次与几位朋友在一起共进晚

餐。当时我们的话题谈到了男人与女人的智慧上。在座有位女性，说她有一个男同事如何如何厉害。听她讲完之后，在座的诸位也都认为她的男同事的确不凡，最后这位女性是这么来评价那位厉害的男同事的：“这个人真是个鬼才。你们男人太精明了，我们女人不是你们男人的对手。”笔者笑了：“你这种说法不对，你这是在贬低我们男性同胞。首先，鬼才不值得提倡，鬼用在成人身上，更多的是见不得人的东西，而唯一表示聪明的方面又是指小孩，比如小鬼头、鬼精灵之类就是。其次，用‘精明’这个词来形容男性，是用词不当。男人厉害不是精明，你知道应该怎么形容吗？”

她摇了摇头，然后笔者问在座的其他几位女性，也都说不知道。笔者告诉她们：“精明只能用在你们女人身上。女人习惯于过细水长流的日子，平时待人接物精打细算，用精明来形容是最贴切的。但是男人就不叫精明，男人叫什么？告诉你，叫高明！”

笔者的话音刚落，全场爆起了爽朗笑声，几位女性一个个点头称妙，在座的男性更是骄傲得有些忘形。

人的能力才华有高低，有的是能力一般者，有的是人才、人杰。人的智慧也有精明、聪明、高明、英明之分。能够运用诡计的人，决不是有点小聪明的人所能达到的，一般要到了高明这个层次才能达到“诡计多端”的程度。

人世间，有许许多多的事情，不是通过“正道”可以解决的，而必须通过诡计才能解决。即使“正道”能够解决，可能也需要一个漫长的时间，没有运用诡计来得快捷。运用诡计可以在很短的时间里就把事情“搞定”，节省了时间，

提高了效率，何乐而不为！

诡计是一种谋略。一个憨厚老实、人云亦云的人是不可能生出诡计来的，只有那些喜欢反向求异、反弹琵琶的人，才能想出许多诡计。诡计实际上是一种非常规的创意性策略。

诡计是一种创新。一个墨守成规、固步自封、按部就班的人也是没有什么诡计的人，因为这类人不会想到去改变现状。而一个总经理，必须善于否定或改良旧事物，求新求变。总经理是企业家，美国著名经济学家熊彼特说：“经营者只有在从事创新活动时，才能成为企业家。”从这个意义上来说，总经理没有诡计可能就成了不好的总经理。

再讲一个小故事吧。

记得笔者在与广州立白企业集团的陈总裁交谈时，阐述了这么一种观点：一个企业能不能发展或者说有没有发展的后劲，关键看什么？就看这个企业里的职员有没有新思想、新观点、新知识、新思维、新概念。如果具有这“五个新”，也就具备了创新精神，那么这个企业肯定是充满活力的，前途非常光明，反之则会走向衰亡。陈总裁非常认同这个说法：“你说得太对了，但是创新说说容易做起来难啊！”

“如果具备了这‘五新’就不难。比如立白洗衣粉，我现在就可以通过新的思维方式以创新的思想进行新的假设，赋予它新的概念。现在市面上的洗衣粉广告，都是清一色的什么速洁、高效、超能、去污力强之类的陈词滥调，难道除了这些就没有别的东西了吗？技术开发人员往往将自己的思维固定在某一个模式上面而无法跳开，既然要对产品改良，



能走 50 步为何不走 100 步呢！为什么一定要在节省、清洁这个圈圈里打转？不可以跳出这个圈圈，往其他方向设想吗？现代的人们不是都在追求多功能、多元化、复合性之类的东西吗，那么是不是可以生产一种两用性洗衣粉呢？我们都知道，现代女性都有洒香水的习惯，而洗衣服多为女人们做的事，我们是不是可以生产一种芳香型洗衣粉，并且这种香味可以长久地遗留在衣服上。香型可以分成很多种，什么玫瑰香型、茉莉香型之类的，这样就可以免除女人洒香水的繁杂，既洗了衣服又等于为衣服洒了香水，这种‘多媒体’洗衣粉不是比现在那些单一性洗衣粉更受女人们欢迎吗？至少投放到市场后，比其他洗衣粉多了一个全新的卖点。像这种前所未有的产品面市后，总是会受到关注的，因为人类的天性就喜欢关注新生事物。”

陈总听了，当时感到很有意思，也认为这个大胆的设想很有创意，的确是一种创新，并当即表示可以尝试。

此外笔者还提出生产一种可以起到润肤作用的“两栖式洗衣粉”。因为洗衣服的时间长了，手长时间被水浸泡容易受伤，如果在洗衣粉中加入润肤功能，既洗了衣服，又等于擦了润肤式手霜，不是两全其美吗？

陈总对笔者不断冒出的诡计很感兴趣，但他表示后一种可能在技术开发上会有难度，不过，他会召集技术开发人员来讨论。

像这些就是诡计，也是经营创新，通过对产品进行不断的改良，来独创卖方市场，以达到资本的最大增值。

诡计是一种主意，也就是智谋。这个主意不同于“鬼点

子”、“拍脑门子”。“鬼点子”和“拍脑门子”更多的是来自瞬间的获得，来源于某些灵感，主意则是经过深思熟虑后对事物的一种定见和策略。比如“文盲”这个词，以前指的文盲是对那些没有读过书不认识字的人的一种统称。时代发展到今天，人们的生活水平都提高了，每个人都上学读书了，是不是现在就没有文盲了？不是的，现在仍然有文盲。如果还按照原来的文盲标准来衡量，那自然是没有文盲了，但是我们不妨对文盲来个重新定义：在一段时间里没有接受过新事物、新知识、新观念、新方法的人就应该属于文盲，而不管你是什么学历。因为如果在一个相对较长的时间里，没有接受过新的东西，那么就落在时代后面了。这种对文盲的重新定义，就是经过深思熟虑后对某些事物的定见。总经理处于企业的高层，要的就是主意。毛主席说过，作为领导，主要是出主意与用干部。这句话同样也适合总经理。总经理就是要善于出主意——经营主意、用人主意、管理主意等等，有了好的主意，工作就会得心应手，企业就会出效益。这些主意，不是仅靠常规思维方式可以想得出来的，而要采用变通的手法，另辟蹊径。这个变通也就是诡计。

书中所写的诡计，不是笔者闭门造车凭空捏造出来的，而是笔者多年在企业总裁级、总经理级的高层领导岗位上所摸索出来的，是在长期从事管理工作中积累下来的“经验之谈”，大都是笔者的亲身经历和感受。当然，不能说这些诡计是放之四海而皆准的真理，但至少大都得到了实践的检验。其中有些诡计有点出位，或者不一定在任何时候都可以借用，这就需要总经理们批判地吸收，因为人的思想、思

维、观念、观点都是需要时时更新的，诡计同样也需要更新。

笔者所写的这些诡计，不是什么武林拳谱、祖传秘方，也并不是要摆出一副教父式的面孔，来给总经理们“传经授道”，而是想将笔者在企业经营管理中的一些另类思想与众多总经理共勉，达到互相学习互相提高的目的。人们说，读者读书的过程，就是与作者进行心灵沟通的过程，但是笔者并不仅仅满足于这种静态的交流和沟通，而祈望社会各界的总经理们来信来电“面对面”探讨交流。牛顿说过一句非常精辟的话：如果我们互相交换一个苹果，那么我们每个人所得到的仍然是一个苹果，但是如果我们互相交换思想，那么我们每个人得到的就是两种思想。希望这本《总经理诡计》为我们架起一个交换思想的良好平台。对与错其实不重要，重要的是我们能不能交流和沟通。

2002年9月28日凌晨2:26于广州寓所

# 目 录

## 一、总经理用人的——吸心大法

### 诡计 1 使用人才：变防为引 / 3

#### 效用范围

【有利于调整人才战略，从强本固基抓起】

【树立“筑巢引凤”的正确观念】

【增强企业吸引力】

#### 理论支持

【防不胜防】

【与其堵不如疏】

【留得住人留不住心】

### 诡计 2 经验是一堆废纸 / 15

#### 效用范围

【建立科学的用人机制】

**【提高对人才的鉴别力】**

**【有利于引进适合企业的真正人才】**

**理论支持**

**【有经验的人，往往倚老卖老】**

**【看起来什么都会，做起来眼高手低】**

**【处大事、决大疑，不可拘泥以往成败】**

**诡计 3 用人不看学历：文凭只是纪念品 / 27**

**效用范围**

**【有利于建立唯才是举的科学用人机制】**

**【培养正确的人才观】**

**【建立人才的公平竞争机制】**

**理论支持**

**【学历不等于才能】**

**【不以成败论英雄】**

**【古语云：英雄不问出处】**

**诡计 4 用人当疑 疑人当用 / 39**

**效用范围**

**【杜绝不良事件的发生】**

**【建立人才监控机制】**

**【有效挖掘人才潜能】**

**理论支持**

**【老实人会有虚伪的时候，虚伪人会有老实的时候】**

【金无足赤，人无完人】

【老虎也有打盹的时候】

## 诡计 5 用人先用自己人 / 46

### 效用范围

【有利于企业的稳定发展】

【有效减少人员流动】

【保障公司技术和财产安全】

### 理论支持

【甜是故乡水，亲是家乡人】

【别人没有亲人可靠，亲人没有自己可靠】

【血浓于水，亲情是最好的黏合剂】

【家鸡打得团团转，野鸡打得纷纷飞】

## 诡计 6 不贪腥的猫不是好猫 / 60

### 效用范围

【提高鉴别人才的能力】

【培养变不利因素为有利因素的能力】

【巧用人性的弱点创造企业财富】

### 理论支持

【熙熙攘攘，皆为利往】

【自私之心，人皆有之】

【人不为己，天诛地灭】

诡计 7 做个驯“兽”大师——愈是桀骜不驯者愈要  
征服重用 / 68

效用范围

【化敌为友】

【有效利用人力资源】

【帮助你团结一切可以团结的力量】

理论支持

【怪人有怪才】

【水能覆舟，亦能载舟】

【曾国藩说：忠义血性之人最可用】

诡计 8 善雕朽木 乐教孺子 / 76

效用范围

【有助于挖掘人才的潜藏优点】

【强化企业培养人才的积极性】

【帮助总经理因材施教，量才而用】

理论支持

【黑格尔说：存在的就是合理的】

【民谚云：狗屎也可以做成酱】

【每个人都有闪光点】

诡计 9 以过错论英雄 / 86

效用范围



**【有利于客观公正对待犯错误的职员】**

**【激发职员潜能，鼓舞士气】**

**【鼓励勤奋，鞭策慵懒】**

### **理论支持**

**【成绩与错误往往成正比】**

**【失败是成功之母】**

**【人非圣贤，孰能无过】**

## **诡计 10 “马屁精”是高级公关将才 / 94**

### **效用范围**

**【有利于公平公正评价职员】**

**【合理使用人才】**

**【有利于发挥职员个人所长】**

### **理论支持**

**【见风使舵，方能乘风破浪】**

**【顺时势者为英雄】**

**【千穿万穿，马屁不穿】**

**【三句好话当钱使】**

## **诡计 11 用“递进法”看人：庸才变帅才 用“递减法”看人：帅才变庸才 / 102**

### **效用范围**

**【学会发现人的优点】**

**【有利于改善人际关系】**



【减少职员流动，留住人才】

### 理论支持

【拿破仑·希尔说：人人都能成功】

【人各有所长】

【黑夜看人越看越黑】

## 诡计 12 套牢高级职员——给其拿回扣的机会 / 111

### 效用范围

【有利于组建一支稳定的领导团队】

【留住高级人才】

【激发职员斗志】

### 理论支持

【水至清则无鱼】

【有甜头才有嚼头】

【人为财死，鸟为食亡】

## 二、总经理经营的——九阴真经

### 诡计 1 当个“破坏”高手 / 125

#### 效用范围

【有利于打破旧的体制和机制，推行企业改革】

【培养创新精神，开辟新的道路】

【不断为企业注入新鲜血液】