

侯书森 / 主编

EMBA 前沿管理方法

The Advance Method Of Management From
Executive Master Of Business Admimistration

逆向管理

崔文国 / 编著

中国言实出版社
· 北京 ·

EMBA

侯书森 / 主编 前沿管理方法

*The Advance Method Of
Management From
Executive Master
Of Business Administration*

逆向管理

崔文国 / 编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

EMBA 前沿管理方法 / 侯书森主编 - 北京: 中国言实出版社,
2003.4

ISBN 7 - 80128 - 439 - 9

I. E...

II. 侯...

III. 企业管理—方法—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 014332 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码 100017)

电话:64924716 64924761

网址: <http://www.zgyscbs.com>

新华书店经销

北京昌平百善印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 42 印张 1000 千字

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月第一次印刷

印数 1 - 8000

定价:84.00 元(全四册)

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

前 言

21 世纪的中国企业，承受着来自全球的冲击与挑战。企业的管理工作，更在其中经受着严峻的考验。处在这样一个大变革时代的管理者，不是在创新中得到发展，便是在变革中遭到淘汰。

为适应时代的挑战和管理变革的强烈要求，广大的企业管理者，需要不断地学习、学习、再学习。他们工作繁忙，然而学习便是工作的重要组成部分。而 EMBA 正是高等院校为满足广大企业管理者的学习需要，而专门设计的一种新型的学习课程。

EMBA 是“高级管理人員工商管理碩士”(Executive Master of Business Administration) 的英文缩写，是面向企业高级管理人员的硕士层次的管理教育。EMBA 着力帮助广大的经理人和管理者丰富理论知识，开阔管理视野学习最新管理知识。与 MBA 教育相比，EMBA 更强调实践性和前瞻性，它密切联系激烈竞争环境下的企业经营

实践，介绍当代管理前沿知识。目前，经国家教育部批准我国已有 30 所高校开设了 EMBA 课程，一大批外国著名商学院也纷纷来华进行 EMBA 课程教学。

然而，对于中国广大的企业经营管理者来说，能够到高等学校的课堂上去深造 EMBA 课程的，毕竟只能是少数。对于大多数人来说，需要的是在繁忙的工作之余，自学 EMBA 课程。为了适应他们的要求，就迫切需要编写一套适合于他们阅读的 EMBA 读物。这就是我们编写这本《EMBA 前沿管理方法》的初衷。

本书由一批富有管理理论造诣和丰富实践经验的学者所编写，它借鉴了国外多所著名大学 EMBA 的课程内容，精选了美国《财富》杂志、《福布斯》杂志、《时代》周刊、《商业周刊》、《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》等著名财经杂志的理论精华，整合了一批当代著名的经营理论权威和管理大师的真知灼见与创新观点，突出强调企业管理的创新整合、逆向思维、权变管理与长效发展，它能够有效地帮助广大经理人和管理者掌握现代企业管理的前沿理论和科学方法，深入了解国内外企业的商业模式，提高广大经理人和管理者具备在复杂的经济、社会和技术环境

下制定企业发展战略、应对激烈的市场竞争、进行企业管理创新的能力。

本书共分为《整合管理》、《逆向管理》、《权变管理》和《长效管理》4个分册。《整合管理》，从战略组织、流程技术、物流市场、人才资本、信息文化等16个方面，阐述了如何对管理内核进行重新认识，如何对企业资源进行优化配置，如何对系统管理进行创新布局。书中不仅提出了一系列新颖超前的理论观念，并结合典型案例进行评价分析，以帮助广大经理人和管理者准确把握整合管理的实质与特征。

《逆向管理》重点从思维嬗变与观念创新的角度，引导经理人与管理者反弹琵琶，创新经营，书中从反思逆行、以予为取、以敌为师、以小博大、以退为进、以虚为实，以守为攻等15个方面，介绍了大量生动鲜活的管理奇招，以启迪企业经营管理者学会如何在变化的环境中释放出创新的巨大潜能。

《权变管理》从决策权变、人事权变、资本权变、规模权变、技术权变、营销权变等9个方面，阐述了企业如何面对急骤变化的外部经营环境和日趋激烈的市场竞争，论证了如何把握战略控制、怎样进行有效决策、如何选择经营规模，

怎样实现市场营销的惊险跳跃。书中介绍了大量的前沿理论和有关专家的意见，以便让经营管理者从中得到实用有效的权变管理知识。

《长效管理》首先立足于企业可持续发展的长远战略，以管理规范和管理流程为重点，从构建共同愿景、塑造企业品牌形象、培育团队精神，实施跨国联盟和建设企业文化等 12 个方面，揭示了现代管理的真谛，让经营管理者掌握创造企业未来的资本。

管理是人类文明的创造，现代管理随着时代的发展而不断更新其内涵，不断拓展其领域，不断丰富其内容。愿本书能为广大企业经营管理者学习现代管理理论提供有益的帮助。

侯书森

2003 年春于北京

目 录

导论：逆向管理，反弹琵琶 (2)

我们生活在一个充满着复杂矛盾的时代，所有这些复杂矛盾和疑难问题，都需要运用独特的思维力和想像力加以解决，惟有具有想像力的思维和大胆地行动，才是解决疑难问题和把握机会的两把钥匙。在这样的一个时代，企业面临着日益增多的挑战，逆向管理是企业应对巨变时代企业经营挑战的一剂良方。

☐ 逆向管理：变革时代的管理艺术 (4)☐ 市场经济：逆向管理产生的沃土 (7)☐ 倒思逆行：释放企业潜能 (9)☐ 奇正统一：管理原则与方法 (11)

一、逆向思维，演绎管理创新 (18)

逆向管理是一种同传统管理方式相反的管理。因此，逆向管理就是“反传统”、“反习惯”的管理。

在当前剧变的时代，传统的管理或习惯思维更容易发生错误，甚至碰壁，要转折，要变

革，要策划，就需要逆向管理。

- ☐ 逆向思维；创造性思考 (20)
- ☐ 逆向管理：倒过来思考 (24)
- ☐ 逆向思维在企业中的应用领域 (28)

二、应时善变，创新至上 (32)

企业的逆向管理并非真正是冒天下之大不韪，而是在“逆风”中找“顺风”、觅机遇，在别人意想不到的时候，以别人意想不到的策略，为自己谋得市场份额，为自己积攒高速发展的后劲。实践证明，逆向管理的精髓在于变通与创新。

- ☐ 逆水行舟，反行其道 (34)
- ☐ 突破传统，引领潮流 (37)
- ☐ 否认自我，因时而变 (40)
- ☐ 处变不惊，抓住变点 (43)
- ☐ 适时转移，随机创新 (46)
- ☐ 不图扬名，依赖创新 (48)
- ☐ 善美集团的逆向管理 (51)

三、反思逆行，独到经营 (58)

市场是不断演进的，真正有效的灵感，应

该是具有分辨市场未来趋势的能力。逆向管理的策略总是异乎寻常的。如果群起而仿效之，不成为其“逆”，那么，它的“奇”也就不存在了。任何创新思维的成功永远只属于那首创的“第一个”。

- ☐ 善爆冷门，人无我有 (60)
- ☐ 形象反串，花样翻新 (61)
- ☐ 发现潜求，满足特需 (63)
- ☐ 丑名亮美：“傻瓜”也神奇 (65)
- ☐ 嫌富爱贫，反思而行 (67)
- ☐ 取人之弃，独得其利 (68)
- ☐ 废中寻宝，反用资源 (71)

四、以予为取，欲擒故纵 (74)

欲取先予，是一种暂作让步、待机索取的经营策略。这一策略对今日商战有着重要的借鉴意义，实际上也是一种逆向管理。欲取先予法，就是在竞争中，欲占领某一市场，必须先给予一定的投入，花费一定的代价，等待时机，创造条件，最终达到自己的目的。

- ☐ 欲擒故纵，欲取先予 (76)
- ☐ 予民以惠，放线长钓 (78)

- ☐ 欲紧故松，管理有度 (81)
- ☐ 先予后取，仁者得利 (85)
- ☐ 欲扬故抑，引客多多 (87)
- ☐ 企业先予后取经典案例 (89)

五、推己及人，无为而治 (92)

逆向管理也应师法自然，不去刻意追求，而要无拘无束，保持自然的心境，心无定势。人如能与自然融合在一起则会令管理者心身轻松，管理工作则会无为而治。无为而治是一种有效的逆向管理方法。

- ☐ 无为而治并非不“为”不“治” (94)
- ☐ 实现“无为”“有为”的转化 (97)
- ☐ 无为而“为”，信而不纵善自控 (102)
- ☐ 无为而治的领导艺术 (106)

六、以“敌”为师，倡导合作 (108)

在军事上要想战胜敌人，就要先学得敌人的长处；经济管理上亦如此，要想战胜竞争对手，就要吸收对手的优点，并前嫌旁置，惟利是图，最终达到合作双赢的效果。为了区别于军事的提法，故把经济管理上向对手学习称作：“取人之优。”

- ☐ 师敌之长，取人之优 (110)
- ☐ 前嫌旁置，“惟利是图” (116)
- ☐ 旺势不抢，侧翼进攻 (120)
- ☐ 见石移卵，迂回争夺 (123)
- ☐ 商舟不争，合作双赢 (125)
- ☐ 战略联盟，你赚我赚 (129)

七、以小搏大，借力打力 (138)

以小搏大是一种超凡的管理能力和经营技巧。纵观商战风云，强胜弱，大吃小，比比皆是。然而，优胜劣汰，并不等于大胜小汰、强旺弱谢。小吃大，弱胜强者，也举不胜举。“以小搏大，借力打力”是企业逆向管理的又一大方式。一个企业不要因“小”而放弃竞争和取利的机会。

- ☐ 竞争中的“以小胜大”艺术 (140)
- ☐ 四两搏千斤，商场饕餮“小吃大” (146)
- ☐ 突出特色，胜在奇思 (156)
- ☐ 空手入市，蛇吞大象 (158)
- ☐ 詹姆斯·林：以小博大的世界富豪 (164)

八、以盈养亏，兵以静胜 (172)

以盈养亏法，就是在现代商战中，企业经

营者善于打破常规，善于牵动和疲劳竞争对手，而我自从容，养精蓄锐，保存实力，待机而动，后发制人。这是企业的逆向管理中常用手段之一。

- ☐ 以逸待劳，出奇制胜 (174)
- ☐ 把握契机，巧寻生存缝隙 (175)
- ☐ 亏盈转换，抢占商机 (177)
- ☐ 以静制动，“不变”即是“变” (179)

九、以退为进，后发制人 (182)

在企业的经营管理中，一味地前进并非全是好事，还应该在必要的时候适当退却。企业家应该培养自己忍耐的韧性。委曲求全有时候能比奋力反击更加有效。以退为进的经营方法，就是在企业逆向管理中，表面上退却，实际上是进攻或准备进攻的一种战术，以逆向反弹来取得胜利。

- ☐ 退避固守，蓄力反击 (184)
- ☐ 以退为进，赢得主动 (185)
- ☐ 暂时退让，见机行事 (190)

十、以虚致实，无中生有 (194)

竞争是一门艺术。在商战中，故弄玄虚，

以虚致实，就是企业经营管理者，利用逆向思维，无中生有，从而争夺消费者的注意力，在竞争中占有先机。

- ☐ 实者虚之，以智斗力 (196)
- ☐ 虚者实之，以美遮丑 (199)
- ☐ 示假隐真，诳事于外 (201)
- ☐ 无中生有，创意生财 (203)
- ☐ “诡诈”经营，起死回生 (205)

十一、以弱胜强，因败图成 (208)

企业管理，存在着经济实力的差距，有财大气粗者，有人多势众者；也有力单势孤者，还有财微力薄者。然而，运用逆向管理方法，经济实力弱者未必会失败，反之，那些实力雄厚者也未必一定能胜利。人财物仅仅是生产经营的条件，管理和经营得法与否才是经济活动的灵魂。经营得法，管理科学，弱就可以转化为强。

- ☐ 以患为利，以弱抑强 (210)
- ☐ 窥成商机，败中取胜 (211)
- ☐ 因败为成，逆境奋起变弱为强 (215)
- ☐ 快慢各有道，劣势化优势 (218)

十二、以守为攻，柳暗花明..... (222)

商战同兵战一样，攻势固然重要，但守势也是不可缺少的。有时竞争者的各种竞争环境条件尚未达到进攻出击的态势，只有先守，通过守来巩固和完善既得的“阵地”，为攻准备条件，只有准备充分，才能有把握在竞争中取胜。即使竞争者暂时失利，也要养精蓄锐，以求东山再起。

- ☐ 先治后争，后发制人的竞争艺术 (224)
- ☐ 攻守相宜，交替统一 (227)
- ☐ 美日汽车战，攻守轮流转 (230)
- ☐ “得”“失”关系：竞争决策的基点 (241)
- ☐ 吃亏能给企业带来效益 (246)

十三、价格妙算，销售魔方..... (250)

在以市场经济为导向的经营活动中，价格问题是十分复杂的。多少企业的产品因价格策略的不同或财源滚滚，或无人问津。价格这一“魔方”实在是太复杂了。薄利未必能多销，价高又何尝一定卖不出去。可见，价格问题也是管理的重大问题，经营者必须慎重考虑，这直接关系到企业的兴衰存亡，不可掉以轻心。

- ☐ 明确定价目标, 熟悉价格类型 (252)
- ☐ 故意提价, 给消费者心理环境一个谜 (256)
- ☐ 妙用折扣, 一石二鸟 (260)
- ☐ 心理价格, 让消费者自己定价 (261)
- ☐ 你降我升, 歪打正着 (263)
- ☐ 高人一筹, 保持 1000% 的高利润 (264)

十四、新存奇状, 调适矛盾 (268)

逆向管理的最大特色就是打破经验主义, 以独特的管理方法去创新和发展。创新是企业生机的源泉, 是企业的希望。然而, 创新不能孤立地进行, 必须处理好和方方面面的关系, 调适好前后左右的矛盾。创新的目的是标新, 而是为了企业的生存与发展。

- ☐ 统一兼容, 创新企业管理的和谐 (270)
- ☐ 新产品与效益的矛盾及调适 (271)
- ☐ 技术与效益的矛盾调适 (278)
- ☐ 组织创新的矛盾调适 (281)

十五、推拉有度, 以短寻长 (286)

管理者与被管理者, 始终是企业中的一对矛盾, 而在大多数的管理方式中, 管理者总是处于主导地位。被管理者则被动地接受管理者

的管制。逆向管理正是看到了这种不对等所带来的不合理和潜在的危害，将“推拉有度，以短寻长”奉为管理法宝，力求将管理者与被管理者这两个矛盾着的对立面的对立情结化解在双方和谐合作、共创未来的劳动之中。

- ☐ 不求完人，容短护短 (288)
- ☐ 以柔克刚，绵力相迎 (295)
- ☐ 知人长短，宽猛相济 (298)
- ☐ 施压御人，深挖潜质 (301)
- ☐ 推拉有度，统御有方 (305)
- ☐ 柔性管理，感情投资 (308)
- ☐ 今天的减薪是为了明天的加薪 (310)