

GUANLI HOUHEIXUE

管理 厚黑学

以古鉴今，挣脱尔虞我诈的斗争深渊；
以力服人，掌握人际交锋的制胜策略！

（台湾）邱毅 / 著

中国友谊出版公司

管理 厚黑学

台湾 邱毅 著

 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

管理厚黑学 / 邱毅编著. - 北京: 中国友谊出版公司,
1997.12

ISBN 7-5057-1418-X

I.管… II.邱… III.管理学 - 普及读物 IV.C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第24531号

书名	管理厚黑学
编著	台湾 邱毅
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京通县曙光印刷厂
规格	850×1168毫米 32开本 11 印张 158000字
版次	1998年1月第1版
印次	1998年3月北京第2次印刷
印数	10100—20100册
书号	ISBN 7-5057-1418-X / C · 125
定价	18.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028 电话 (010) 64668676 合同登记号: 图字01-96-0316

管理厚黑学

目录

上编

理论——纵横古今的管理智慧

第一篇 什么是“赢的策略”？

第一章 策略规划

——运筹帷幄，决胜千里 5

第二章 竞争策略

——料敌制胜的锦囊 14

第三章 猜测变量

——深入对手的内心世界 23

第四章 魅力品质

——凸显赢的竞争特质 30

第二篇 多娇江山，谁主浮沉？

第五章 企业并购

——戏剧性的权力游戏 39

第六章 策略联盟

——露水鸳鸯的合作 48

第七章 产业网络

——以小博大的策略 55

第三篇 社会丛林，适者生存

第八章 冲突

——爱恨难解的组织纠结 65

第九章 冲突斡旋

——玉石俱焚或互利共存? ... 74

第十章 侍君如伴虎

——如何应对你的上司 80

第四篇 伯乐与千里马间的微妙心结

第十一章 代理问题

——经营者挥不去的阴影 ... 97

第十二章 权变管理

——转危为安的领导艺术
..... 106

第十三章 龙首领导

——中国兵家的领导哲学
..... 114

第五篇 “危机”? “转机”?

第十四章 预警

——防患未然，化解危机
..... 127

第十五章 解剖

——找出危机的致命症结	136
-------------	-----

第十六章 隔离

——防止危机蔓延扩大	144
------------	-----

下编

法则——中国历史人物的启示

第一篇 男人与女人的斗争

第一章 赢得女强人关爱的眼神	
——武则天 and 狄仁杰	157
第二章 与敌人共枕的艺术	
——刘邦 and 吕后	165
第三章 小心枕畔私语	
——独孤后 and 高颀	173

第二篇 变调的改革：派系斗争

第四章 拼得你死我活的斗争	
——奕訢 and 肃顺	184
第五章 学者从政的反面教材	
——元载、刘晏、杨炎 and 卢杞	193
第六章 无赖 + 无情 = 胜利?!	
——东林党和魏忠贤	201

第七章	读书人斗得过权势吗？	
	——李固和梁冀	210
第八章	阻我改革者，杀无赦！	
	——商鞅和秦孝公	220
第九章	假改革，真斗争	
	——新旧党争	228

第三篇 尔虞我诈的同僚斗争

第十章	善斗争者的终结	
	——李斯和赵高	239
第十一章	老臣与新宠的冲突	
	——白起和范雎	248
第十二章	曾为同胞，奈何相煎？	
	——于谦和石亨	257
第十三章	“忠”与“奸”之间的一场烂仗	
	——秦桧和岳飞	265
第十四章	让你永世不得翻身	
	——司马懿和曹爽	274

第四篇 厚黑侍君术

第十五章	如何成为政坛上的不倒翁？	
	——冯道	286
第十六章	如何与上司关系“如鱼得水”？	
	——管仲	295
第十七章	如何侍奉昏庸愚昧的上司？	
	——严嵩	304

第十八章	为什么会被上司出卖？	
	——晁错	312
第十九章	如何做一个成功的红顶商人？	
	——吕不韦	320
第二十章	厚黑侍君术的实践天才	
	——张仪	328
第二十一章	如何面对“阴影型”的上司？	
	——李善长	336

上 编

理论——

纵横古今的管理智慧

第一篇

什么是“赢的策略”？

在动态而多变的经济环境里，企业须面对来自各方面的竞争压力，如何在这种情势中脱颖而出，取得优势的竞争地位，策略规划是最关键的环节。因此企业经营者在有限的资源下，不应再将时间浪掷在公司内的各种繁杂琐事，而应集中精力于创造公司光明远景的策略规划；也只有能作如是体会之企业，方能具备明天会更好的前瞻性。

良好的策略规划首需详尽的资讯，而基于“竞争导向”的资讯观念是最重要的，通过对竞争形势与竞争对手细腻而深入的分析，从中探寻足以脱颖而出的策略战术，便可称为“赢的策略”。

观之中国的历史进程，可以说是阐述竞争内涵的动态演化史，其中有许多宝贵的成败案例，可使企业经营者在阅后深具“同情”感受，因此取经于古籍，或许是现代企业勾绘赢的策略之终南捷径，本篇将利用四个章节来协助企业进行这方面的探索。

第一章是以《三国演义》中刘备与诸葛亮之“隆中对”来说明策略规划的内涵精要。

第二章则借《吴子兵法·料敌篇》中，吴起与魏武侯的讨论道出“赢”的竞争策略。

第三章先解释“猜测变量”在竞争对手分析中的重要性，并以此技巧来剖析脍炙人口的“空城计”故事。

第四章利用《尉缭子兵法》来阐述如何建立“魅力品质”的产品观念，目的在协助企业冲破来自四面八方的竞争压力网，以转危为安。

第一章 战略规划

——运筹帷幄，决胜千里

确定企业目标、掌握内外在条件并拟定策略、进行组织结构调整及广纳人才，是有效执行战略规划的不二法门。

在诡谲多变的动态环境里，有效策略是使企业取得竞争优势，并能持续成长的必要条件，战略规划则是借以发展有效策略的一套决策与行动。

企业经营者应该确实体会战略规划的关键性与内涵精要，使企业体随时充满明天会更好的前瞻性。战略规划是一个连续的过程，虽可细分为几个步骤来执行，但在实务上，这些步骤往往是互相联系，而且常伴随发生。

确定企业目标

战略规划的第一个步骤是要确定企业目标。也就是《孙子兵法·始计篇》中“道、天、地、将、法”的“道”，目标在企业全体成员提供明确的方向，以凝聚

共识。当然目标订定往往受制于3个因素，即企业外在环境和外部的权力关系、企业内部的资源和权力关系、高层主管的价值体系。

目前台湾地区许多企业都正处于“两代共治”的时期，即第二代接班人虽得到原经营者的部分授权，但由于对企业业务尚未进入状况，而内部反对声浪犹在，使准接班人在前景上出现不确定的现象。处此青涩阶段，准接班人盱衡外部环境变因极多，关系网路尚未建立；而企业内部则山头林立，权力结构错综复杂；加上本人曾在外国留过学，外语能力不弱，综合环境现势与个人状况，准接班人应拟出企业扩展国际化的策略目标，赴海外合适地区进行投资。

此一策略目标的优点在于，赴外投资可以暂时避开企业内各山头势力的掣肘，与日益尖锐化的冲突。而国外环境对准接班人而言，其所具优势也不再落后于台湾事事讲求经验、倚老卖老的旧山头势力；且可借海外投资为名，招揽一些年纪较轻而忠心的僚属，成为自己的心腹，培植接班的潜在势力。观之台湾企业目前的国际化行动大多由第二代担纲，而企业内第二代此一目标亦趋之若鹜，应是一个相当正确

而合理化的选择。

动态环境中拟定策略

策略规划的第二个步骤是外在分析。外在分析的作用，是协助企业了解其身处动态环境中，有哪些机会可以掌握，有何种威胁（现有与潜在）必须消解或回避。因此外在分析至少须包含顾客分析、竞争对手分析、产业分析与环境分析。在现实环境中，企业常面对来自产业内其他企业、潜在竞争者、供应商、购买者和替代品五方面的竞争压力，外在分析便在使企业充分了解这种竞争形势的动态变化。

策略规划的第三个步骤是内在分析。内在分析的目的在于协助企业评析其自身的优劣势、强弱点、面对的困扰与所受的限制等。故其内涵应包含经营绩效分析、内部组织分析、成本分析、财务分析、行销能力分析等。古人在作战上强调“知己知彼”，即已指出“资讯”是企业策略成败之关键，而内外在分析则能使企业于战前充分掌握敌情。

在对外在环境与自身条件有所了解后，策略规划者应拟出几个可以考虑的替代性方案供经营者选择，但为求决策的效率性，替代性方案不能太多，最好是二至

三个，然后在客观审慎的评估下，决定出最佳的策略选择。

策略研判 的参考

《三国演义》六十二回中，庞统为刘备筹划攻打刘璋的策略选择过程，正是策略研判的典型参考。

“……庞统曰：‘某有三条计策，请主公自择而行。’玄德问哪三条计。统曰：‘只今便选精兵，昼夜兼道径袭成都，此为上计。杨怀、高沛乃蜀中名将，各拥强兵拒守关隘，先取倍城，然后指向成都，此中计也。退还白帝，连夜回荆州，徐图进取，此为下计。若沉吟不决，将至大困，不可救矣。’玄德曰：‘军师上计太促，下计太缓，中计不疾不迟，可以行之。’……”

作为一个企业的第二代接班人，在作策略选择时，上述这一段出自《三国演义》的文字记载，应可提供智慧性的启发。

在两代共治阶段，若谋权太亟，匆促间就想铲除各方山头势力，培养自己班底，难免造成过激反弹，此即刘备所称“太促”。又如接班人一味退让，使事事失却先机，终被敌对势力拔得头筹，同时也丧失了父亲对自己的信赖，即刘备所称“太缓”。至于“不疾不迟之策”，应是在众山

头中设法拉拢次要敌人，孤立主要敌人，然后对主要敌人予以致命一击，之后再谋定后动，逐步蚕食掉其他山头，此应为企业第二代接班人的最佳策略选择。观之近数年内，台湾高层政局之更迭变迁，会意者当可莞尔一笑。

发展组织结构

在选定策略后，必须同时发展出有利策略进行的组织结构，以推动策略的落实。在现实社会里常见到品牌经理或专案经理之编制，便是在动态环境中执行策略的弹性作法。基于企业经营者平日必须对僚属的优劣点及特质秉赋有充分了解，才能使组织结构的发展达到效率要求，所以企业第二代接班人应在公司内设置“总经理办公室”，来协助其对企业内资源动向与资讯流通的掌握。

在《三国演义》第三十八回中，刘备三顾草庐，请出诸葛亮后，诸葛亮与刘备曾有一段精彩的对话，可作为了解策略规划内涵的范例。

“……孔明笑曰：‘愿闻将军之志。’玄德移坐促席而告曰：‘汉室倾颓，奸臣窃命，备自不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。唯先生开其愚而拯其厄，实