

畅销全球的成功智慧经典

活学活用 厚黑学

Changxiao

智慧书坊丛书

总有一本书让你爱不释手如沐阳光
总有一个智慧故事滋养你的心灵激励你的成功潜能
总有一种思想让你改变人生成就辉煌

远方出版社



☆ 智慧书坊丛书 ☆

活学活用 厚黑学

Changxiao

李志敏◎编著

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

活学活用厚黑学/王凤荣编著. —呼和浩特:远方出版社,2007. 1
(2009. 1)

(智慧书坊丛书/李志敏主编)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 182 - 0

I. 活… II. 王… III. 伦理学 - 通俗读物 IV. B82 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 158677 号

智慧书坊丛书——活学活用厚黑学

作 者 李志敏
责任编辑 王松年
装帧设计 边兰秀
出版发行 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
电 话 0471 - 4919981(发行部)
邮 编 010010
经 销 新华书店
印 刷 北京威远印刷厂
开 本 168 × 228
字 数 2500 千字
印 张 260
版 次 2008 年 12 月第 2 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000 册
标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 182 - 0
定 价 (全 20 册)596.00 元

前 言

李宗吾（1880—1943），四川富顺人。自幼聪明好学，博览群书。他思想独立，崇尚自由，富有怀疑和批判精神，敢于质疑和颠覆已有的结论和定见。李宗吾先生经过深入研究，发现“古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已”，并举三国楚汉之人物事例正反佐证，指出“厚也者，天下之大本也；黑也者，天下之达道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉”，是为《厚黑学》。一言既出，海内哗然。1934年，《厚黑学》单行本在四川和北京同时出版，成为当时的畅销书。

李宗吾在《厚黑学》一书中指出：“自古以来政治家和军事家都以‘脸厚’而著称，而且都靠‘心黑’得以成功。成功者在你死我活、杀机四伏的道路上畅行无阻的秘密原来无它，只需‘脸厚’、‘心黑’即可。”长期以来，国人把李宗吾的《厚黑学》视为邪说谬论、洪水猛兽，唯恐避之而不及。对此，我们不能只做表面的解读，将“厚”等同于“脸皮厚”，将“黑”等同于“心肝黑”，将“厚黑”等同于“狼的狠毒，狐的骚媚”。

《厚黑学》只不过是一个教我们如何在社会复杂环境中求生存的工具。就好比一把利刃，既可以用来除暴安良、伸张正义，又可以用来荼毒生灵、草菅人命，就看是谁在用、怎么个用法。用得好，可为英雄好汉，名垂青史；用得不好，即是乱臣贼子，遗臭万年。用厚黑教主自己的话说：“我发明厚黑等于瓦特发明蒸汽机，无施不可。利用蒸气，造成火车，驾驶得法，可以日行千里；驾驶不得法，



就会跌下崖去，甚至撞坏行人。”

所以，我们要对“厚”和“黑”有一种正确的认识。为人处世要有“厚”的功夫才能游刃有余，处惊不变。如果不能忍受各种在处世交往中的屈辱，不能善于变通，左右逢源，就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会使自己处于有利地位。主张“黑”，我们绝不是强调在世间行使恶，只是为了每一个人以合适的方式在一生中赢得真正属于自己的那一份幸福。我们所说的“黑”，不是简单的诡计多端、狡诈阴险，它更包容了睿智、谋略与高瞻远瞩的深刻内涵。谁要想充分实现自我的价值与质量，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。用人不能没有原则，管人必须讲究手段。

在商品经济社会，“优胜劣汰、适者生存”的自然规则是永远的真理。厚黑功夫对涉足社会的人们来说都是必不可少的。

君不见，古往今来，凡名商巨贾，无不以厚黑起家，以厚黑守业。从古代的陶朱公、吕不韦，到满清的晋商雷履泰、徽商和红顶商人胡雪岩，再到现代的洛克菲勒、摩根、比尔·盖茨，每个人身上无不充满了厚黑的智慧。由此可见，《厚黑学》不仅于政界屡试不爽，在商界更是无往不利。

《厚黑学的智慧》一书，通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从掌握为人处世、经商为政原则等方面，生动地展示了轻松处世、灵活办事的方法。

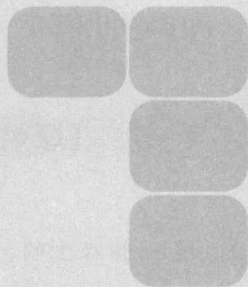
一旦你掌握了书中的原则，在实践中活学活用，就一定能够启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，打破常规，化腐朽为神奇，在芸芸众生中脱颖而出，在生活、事业的波涛中乘风破浪，奋勇向前。

目 录

- 第一章 外圆内方，寓“黑”于“厚” /1
- 第二章 忍于己之谓厚，忍于人之谓黑/9
- 第三章 以长击短，恃强凌弱/17
- 第四章 揣着明白装糊涂/22
- 第五章 厚而无形，黑而无色/28
- 第六章 酒香也怕巷子深/34
- 第七章 欲取先予，“黑”而无色/41
- 第八章 打击对手，既要准又要狠/47
- 第九章 以其人之道还治其人之身/53
- 第十章 厚黑要深藏不露/59
- 第十一章 用“厚”“黑”的手段树立威信/65
- 第十二章 善于变通，左右逢源/73
- 第十三章 知人善用，恩威并施/78
- 第十四章 厚者，经商之大本/84
- 第十五章 黑者，竞争之达道/89
- 第十六章 后发制人，以厚取胜/95
- 第十七章 隐而不露/101
- 第十八章 追求利益的最大化/106
- 第十九章 有孔无孔都要人/112

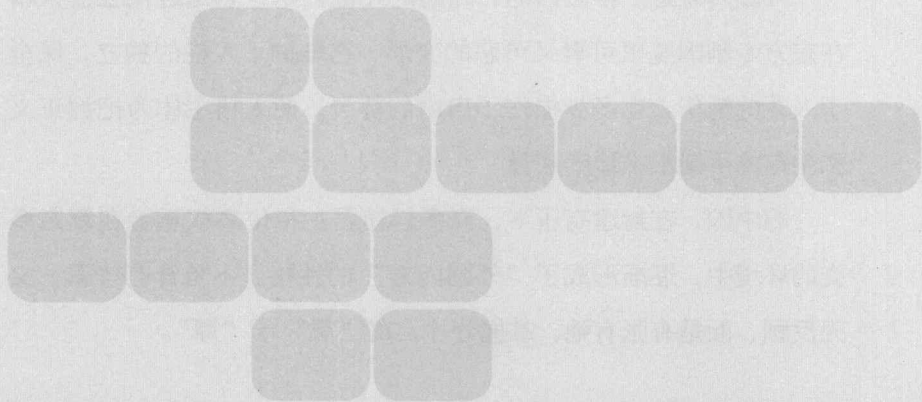


- 第二十章 虚张声势在气势上占上风/117
- 第二十一章 说出的话不一定要兑现/123
- 第二十二章 奖惩并用/129
- 第二十三章 刚柔相济，树立威信/134
- 第二十四章 厚黑者要兼济天下/140
- 第二十五章 万变不离其“利”/146
- 第二十六章 善捧者恐之中有捧/153
- 第二十七章 善恐者捧之中有恐/159
- 第二十八章 目光长远，持之以恒/165
- 第二十九章 在大权独揽的前提下将小权分散/171
- 第三十章 驾驭下属须从多方面下功夫/178
- 第三十一章 道义放两边，利字摆中间/186
- 第三十二章 厚黑之根本/194



第一章

外圆内方，寓“黑”于“厚”





【厚黑原典】

圣人与君主，是一胎双生的，处处狼狈相依。圣人不仰仗君主的威力，圣人就莫得那么尊崇；君主不仰仗圣人的学说，君主也莫得那么猖獗。于是君主把他的名号分给圣人，圣人就称起王来了；圣人把他的名号分给君主，君主也称起圣来了。君主钳制人民的行动，圣人钳制人民的思想。君主任便下一道命令，人民都要遵从；如果有人违背了，就算是大逆不道，为法律所不容。圣人任便发一种议论，学者都要信从；如果有人批驳了，就算是非圣无法，为清议所不容。

处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。

外圆内方，并非老于世故、老谋深算者的处世哲学。圆，是为了减少阻力，是方法；方，是立世之本，是实质。

外圆内方是一种微妙的、高超的处世艺术，它是近代独立人格在东方专制国度里可喜又可悲的变形。它维护了人格的独立，保全了人才的精华，也多少损伤了自由的尊严，使人格主体为把握正义和生存的平衡艰难地度量着。

旧中国，在封建高压下，许多封建君主和位高权重者在复杂多变的环境中，逐渐形成了“外圆内方”的性格。不是锋芒毕露，义无反顾，而是有张有弛，掌握分寸，寓“黑”于“厚”。

唐太宗李世民说过“水能载舟，亦能覆舟”。你要想在领导的位置上坐稳，就要把自己所管辖的“水面”，疏通得既无暗流，又无礁石。掌握了“厚黑”的功夫，多在下属身上进行感情投资，不花钱，也可以把下属笼络得服服帖帖。

张荣发，台湾基隆人，曾任长荣关系企业董事长、台当局“总统府资政顾问”、巴拿马共和国国家总统府顾问、巴拿马共和国“驻华”名誉总领事、菲律宾共和国总统经济顾问。现任长荣集团总裁，张荣发基金会董事长。

20世纪60年代初，张荣发在台湾创办了长荣集团，到80年代已发展成为全球最大的集装箱海运公司，并向航空、重工业、房地产等领域发展，目前航空业已成为公司的第二大支柱产业。许多人都向他问询成功之道，他说出两条：管理出效率，人才出效益。

张荣发非常重视人才，但不主张从别的公司挖人才。他主张自行培训，从本公司提拔挑选。因此，他们公司招人一般只招初出社会的高中生或大学毕业生，都先让他们从基层做起。在管理上借鉴日本的模式，两排办公桌并在一起，互相之间都熟悉彼此的业务，一旦有人缺职可以随时补上。人员上更是精确到人，宁可花钱办学堂或送员工出国培训，也不多用一名员工。

他有三个儿子一个女儿，都在他的公司任职，但他们也同样从基层做起。他对所有效力公司的人才一视同仁。他为了发挥员工积极性，努力淡化家庭色彩，把公司40%的股份分给中级以上的管理干部，使他们均成为小股东，小老板，都有一种归属感。

在公司第二代接班人问题上，他始终坚持一个原则：自己的孩子如果不合适，就要训练别人出来，让儿子做股东。不能因为是自



己创办的公司就不敢让外人做，这样会影响下属的斗志。

他的下属公司有十多个，平均每个公司资产都在10亿美元以上。以前，这些公司都是由他担任总经理兼董事长。后来，他逐步把各个公司的重要职务卸掉，让有专业技术的人负责。无论其是不是家庭成员，就连敏感的董事长一职，也同样唯才任用。如长荣海运公司由林省三任董事长，长荣航空公司由许瑞源任董事长，长荣国际公司由郑全权任董事长，长荣货柜公司由蔡棋城任董事长等等。只有他的女婿郑深池任长宁航空与长荣重工董事长职务，而其他直系亲属未曾有人担此重任。

人都送他“传贤不传子”的美誉。其实他这样做的原因：一是激励下属的拼搏上进心；二是凭借股份制这种分配形式的优势，使家族利益得到了最大的保证。

他的家族成员占有企业相当大的股份，即使不担任最高的职务，也仍是大股东之一，合法享有企业的主要权益。企业搞得越好，水涨船高，股份价值就越高，这就是他的大算盘。表面上看来是外人掌握了企业大权，而实际上，无论他们在企业处于多么高的职位，都是跳不出如来佛祖手掌心的孙猴子。即使有什么外心，也不会对他的企业造成大的影响。

俗话说的好，“宰相肚里能撑船”，“大人不计小人过”。作为上司，对下属的过失要尽可能地给予原谅。特别是那些无关大局之错失，不要锱铢必较。放他一马，他必定会心存感激。对下属的宽容、大度，也是制造向心效应的一种手段。如果因为一个小小的过错，便对下属大声训斥，发火发怒，势必使他心生怨气，暗恨于你。久而久之，你就会失去人心。

刘师立本来是李世民属下的一名亲卫，在玄武门之变中，他因参与诛杀原太子李建成有功，被李世民加官晋级，升至左骠卫将军。

后来有人告发说，刘师立宣称自己“眼有赤光，身体上有非同寻常的标记，姓名又与上天所暗示的帝王的名字相同”。

在封建专制时代，说这种话是大逆不道，有谋反的嫌疑。李世民将刘师立召来，亲自讯问他：“有人说你要谋反，这是真的吗？”

刘师立极为恐惧，连忙俯地叩头说：“臣在隋朝时，不过是个六品小官，地位低下，幸而遇陛下，待我宠信异常，我时常想要以性命报效陛下。如今陛下大事已成，我也位居将军这样的高位。我所得到的，早已超过我所应得的。我怎么会有一谋反之心呢？”

李世民笑着说：“我知道爱卿不会这样，这全是别人胡说八道。”

李世民不只没有怪罪他，反而立即赐给他 60 匹布帛，并将他请入自己的卧室安慰勉励。

刘师立受到如此恩宠，自然从此更加忠于李世民。后来他受命守御边疆，为唐朝天下的稳定立下了汗马功劳。

厚黑型的领导为赢得下属的心，经常会适当地夸赞他们几句。因为人们工作是为了更好地生存和发展，这就有金钱和职位等方面的愿望。但除此之外，人们更加追求个人荣誉。一份民意测验结果表明，89%的人希望自己的领导给自己以好的评价，只有2%的人认为领导的赞扬无所谓。由此可见，领导的赞扬是下属最需要的奖赏。一位资深企业家指出，领导的赞扬对下属来说，是非常重要的、不可或缺的。

另外，在企业里，到处都可以遇到“刺头兵”，这种人甚至专门和他的上司作对，但对他没有利益冲突的人还是比较友好的。因此



他有他的势力和人际圈子，他们足以在有些问题上与他的上司分庭抗礼。厚黑型管理者使用“刺头兵”的一个重要的法宝就是“给予他合理的职务和责任”，这一招往往十分灵验。只要用信任和委以重任的方法，厚黑型的领导都能解决好本部门、本单位比较棘手的“刺头兵”问题。

在企业里，妨碍或影响本企业领导人事业发展的人，往往是企业的元老级的人物。这些人常常以功臣自居，位高而不多办事，自满而不求进步。同时，还营私结党，倾轧图利。他们的能力、素质不但早已赶不上公司的发展，而且已经成为公司进步的“绊脚石”。

对付这种人，厚黑型管理者采用的最有效的办法是让其远离权力中心，断绝其信息来源；或明升暗降，逐步收回他的权力；或让他出差，派他外出考察。等到他回来时发现大势已去，工作已由他人代替，除了拿一份稳妥的退休金，已别无他路。

永安模具厂创业之初，总经理张永和副总经理李安都为此付出了全部心血。当时设计图纸、安装机械、招聘技术骨干，都是李安一个人独立完成的。公司慎重考察，任用了为人沉稳、善于经营管理、群众基础较好的张永为主管，而李安则为副手。

自从张永当上了公司的董事长和总经理后，李安心里想不通，感到建厂之初他的功劳比谁都大，他付出的比谁都多，总经理的位置本该是他的。后来李安便以功臣自居，该请示报告的不请示报告，不属自己职权范围的事随意拍板。并在厂里拉拢了销售科科长、材料供应站主任、财务科科长等有实权的部门头头，营私结党，另立山头。张永不是寡恩薄情之人，实在不忍心将当年同自己同甘共苦的伙伴一脚踢到门外。后来，他想出了一个两全其美、圆满解决问

题的办法。

张永首先给李安换了一间办公室，表面上看李安的新办公室光线明亮、宽敞、透风，实际上已经远离模具厂的权力中心。之后，张永开始想法断绝李安的资料来源。每当有重要的会议，或者商谈大型经营项目，总让李安出差，使他失去参与决策的机会，一些财务报告、业务报告不再给他过目。并采取明升暗降的方法，让李安担任全企业的高级技术总顾问和某分厂的厂长，这样就使他高升而无为。

李安不甘心自己的权力被削弱，多次找省、市各级领导，告张永的黑状。

最后，张永派李安到美国、日本等地去考察两个月。在这两个月期间，张永将他的“关系外围”全部打掉，撤换了销售科科长、材料供应站主任、财务科科长等实权部门的主管，换上了一些自己亲自挑选的人选，李安从国外考察回来顿时傻眼了。最后，他不得不自己提出提前退休。

厚黑型管理者踢开“绊脚石”的方法有“软”、“硬”两种，“软”就是张永的做法。旁敲侧击，步步为营，直至“绊脚石”搬开；“硬”的方法就是过去那些农民出身的皇帝，一旦掌握权柄，就将一起打江山、共患难的伙伴斩尽杀绝。现代厚黑型的领导一般认为，用“软”方法比用“硬”方法好。

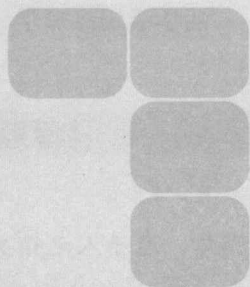
总而言之，厚黑领导经营管理者的总体原则是“外圆内方”。外圆内方表现在：一是虚怀若谷，容纳别人从而获得众人的拥戴，柔于外表，从而迷惑敌手，包藏观点；二是刚正于内，具有镇住众人的气概，从而德威显露，声震朝野，叫人不敢违逆。



外圆就是不动声色地对待周围发生的任何事情；内方，即心中的主张虽一时（或时机不成熟时）不显露于外，但原则性、明确的思想与决定已经如成竹在胸。之所以外圆是为了包容别人甚至敌人；之所以内方，乃是行动不为别人左右。

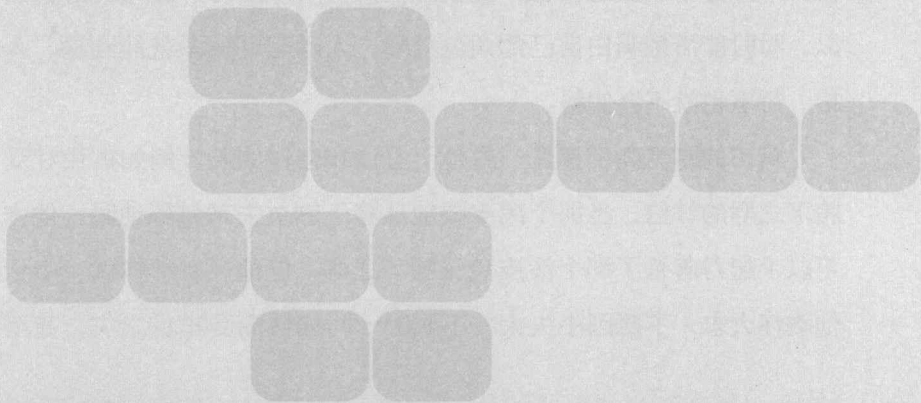
【厚黑智慧】

无论是处世还是处事，都离不开“厚”“黑”原理。厚黑者要懂得适时变通，要懂得“软硬兼施”，要懂得“恩威并施”，用另一种“手段”来达到你的目的。即是外圆内方，寓“黑”于“厚”。



第二章

忍于己之谓厚，忍于人之谓黑





【厚黑原典】

忍于己之谓厚，忍于人之谓黑。忍于己，故闭时虚无卑弱；忍于人，故发出来教你支持不住。张子房替老人取履，跪而纳之，此忍于己也；关鸿沟，败盟弃约，置人于死，此忍于人也。观此则知厚黑同源，二者可以互相为变。

一个人想要成功，不仅需要厚黑，还要知道什么时候该厚，什么时候该黑。能够知道这一点，就叫做睿智。该厚时厚得无边，该黑时黑得无色，能够做到这一点，就叫做意志坚定。一个人有厚黑，有睿智，而且意志坚定，如果再能知人善任，知晓大势，善于抓住机会，他就具备成功的坚实基础。

“忍辱”，是良药，但是苦口。能忍的人，走到哪儿，都是海阔天空；不能忍的人，走到哪儿，都是对立冲突，最后受伤的一定是自己。就如平常在报纸上看到的社会新闻，总是有人因一时的冲动、控制不了脾气，而酿成杀人放火的大祸，造成生命中无法弥补的遗憾。厚黑者不仅要忍自己，还要忍他人的所作所为。因为能忍，所以，时时能清楚明白自己的角色分际，人际互动关系就能圆融，人格、行事也就不会偏斜。

真正的厚黑高手都是一些善于忍让和合作的人。例如古代甘受胯下之辱的韩信，当那个泼皮要他从胯下钻过去来侮辱他时，他本可以手起刀落杀了那个泼皮免受胯下之辱，但他没有那样做。由于他胸怀大志，不愿因小失大，不愿因一时痛快而受牢狱之灾，甚至