

为人处世是一门学问，需要一定的手段与计策来处理人事，但是，它应以不破坏人际关系与社会和谐为前提。也就是说，我们应拥有一套有益而无害的处世方法，并且可以以此来对付来自信奉“厚黑学”的人的威胁，这就是“厚灰学”。



何世杰 编著

灰学

为人处世

何为厚？厚就是胆量大而有气魄，勇气足敢于行动，不做畏畏缩缩的人。何为灰？灰就是心理淡定而不暧昧，



沉稳而不阴险，做一个有智慧的人。

比“厚黑学”实用 比“潜规则”广泛

天津科学技术出版社

为人处世 厚灰学

HOU
HUIXUE

何世杰◎编著

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

为人处世厚灰学/何世杰编著.—天津:天津科学技术出版社,
2009.3

ISBN 978-7-5308-5067-1

I. 为… II. 何… III. 人间交往—通俗读物 IV.
C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 033549 号

责任编辑:刘丽燕

责任印制:白彦生

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332398(事业部) 23332697(发行)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京金秋豪印刷有限责任公司印刷

开本 710×1000 1/16 印张 18.125 字数 220 000

2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 33.00 元

前言

李宗吾的《厚黑学》讽刺批判了中国历史上和 20 世纪三四十年代那些“脸厚心黑”的阴谋家，具有辛辣的杂文风格。可是，曾几何时，“厚黑学”却成为世俗社会的处世哲学，一些人视其为耍手腕、弄诡计的“教科书”，运用于实践，乃至造成一定的社会负面影响。

处世的确是一门学问，针对特定环境和特定对象，需要一定的手段与计策来处理人事，但应以不破坏人际关系与社会和谐为前提。也就是说，我们得拥有一套有益而无害的为人处世方法，可以对付来自信奉“厚黑学”的人的威胁，这就是“厚灰学”。

这里必须强调一下“厚灰学”的精神要旨：它是积极入世的而不是明哲保身的；它是具有理性与人性色彩的而不是阴暗的险恶的；它是长期有效的而不是暂时功利的；它是广泛实用的而不单是公关需要的；它是被众多事例证实可行的而不是随便忽悠人的。

厚灰学的“厚”，是指大胆自信地为人处世。在这个开放的充满竞争的社会，一个人如果胆小怕事，畏首畏

尾,显然是站不住脚,更难有所作为的,所以消除自卑,脸皮厚一些是必要的。要放下面子,挺直腰杆,敢于接触进入社会,自我推销,与人竞争。厚颜,而不能无耻;要自强不息,知耻而后勇。这就与厚黑学的“厚”的内涵区别开了,且可以用我们的“厚”来化解厚黑者的敌意,破除厚黑者的阴招,可以赢得更多的朋友,获得更多的成功机会。

“灰”又是什么意思呢?平心而论,我们谁也不愿被厚黑者“黑”了,也只有少数人热衷于玩厚黑学去“黑”人。“灰”是一种淡化黑、摒弃黑的调和状态,通俗地讲,就是“不要那么黑”,也不要太老实。我们是聪明人,是有想法的人,是不轻易被人欺侮的人,是可以把握人情世故的人。心黑者,必自弃于人群、社会,尤其在日常人际交往上,没有人愿与心黑的人打交道,合作共事,所以他的事业不可能维持长久。而“灰”是智而不欺,圆融而不狡猾;是逆境权宜,困局变通;是利害权衡,有理有节。总而言之,“灰”是善于利用游戏规则,懂得拿捏人心,恰到好处。

我们具有大胆而不蛮干的“厚”之精神,再把“灰度”掌握好了,利用一些为人处世的技巧,那么一定可以左右逢源,提升人气。



目 录

第一章 厚是大胆为人,灰是巧妙处事

- 厚颜但不能“无耻” / 001
- 找准优势充分发挥 / 003
- 别小瞧了自己 / 005
- 谦虚过头少出息 / 007
- 敲门之前先调羹 / 009
- 优柔寡断会造成贻误 / 011
- 学会“逢场作秀” / 013
- 用软舌头粘住人家 / 015
- 投其所好见奇效 / 016
- 把准脉搏巧激将 / 018

第二章 厚是放下面子,灰是化解敌意

- 脸皮薄,易吃亏 / 021
- 死要面子活受罪 / 023
- 不把面子当尊严 / 024
- 不必在意别人的脸色 / 027
- 争吵得不到友谊 / 029
- 不要先发脾气 / 031

不让上司对你有敌意 / 032

多吃点“抑火药” / 034

不为自己树敌 / 036

善待反对自己的人 / 038

第三章 厚是适当夸张,灰是智而不欺

设法吸引别人的注意 / 041

该违心时要违心 / 043

把自己适当拔高一点 / 045

自我推销,要有创意 / 048

玩点“小骗局” / 050

做一个会找点子的人 / 052

把人哄得开心十足 / 056

第四章 厚是有备无患,灰是变化无常

行动要秘 / 060

提防面似忠厚的人 / 062

警惕老板的“嫡系” / 064

女职员防备女老板家人 / 065

做大后更要保护自己 / 068

必要的退让与迎合 / 070

掌握因人而变的技巧 / 073

不慌不忙,随事而制 / 075

“势”可顺也可逆 / 076

第五章 厚是困局自保,灰是逆境权宜

混乱之时沉住气 / 079

该放手时要放手 / 081



- 该低头时敢低头 / 084
- 实力弱小,不急于出招 / 085
- 摸清人情的迹象 / 087
- 顺取不如“逆取” / 089
- 受阻后绕个弯子走 / 091
- 看别人摸石头过河 / 093
- 冲动容易受伤害 / 095

第六章 厚是晋升有术,灰是发展有计

- 做自己晋升的“导演” / 098
- 做领导的好“学生” / 100
- 与上司相处不要怕 / 103
- 妥善处理领导的误解 / 105
- “黑锅”不能老背着 / 107
- 归功领导,显示忠诚 / 109
- 理解领导意图,及时落实工作 / 112
- 领导喜欢主动做事的人 / 114

第七章 厚是笼络人心,灰是磨合人意

- 使点“小手段”笼络人心 / 117
- 满足一下身边人 / 118
- 彼此都能得到好处 / 120
- 设法被更多人接纳 / 121
- 赞人一句,赢得人心 / 123
- 用情义来巩固权力 / 125
- 学会说点奉承话 / 127
- 恭维不可太离谱 / 129
- 用钱袋支配脑袋 / 131
- 乐意接受下属的意见 / 133

平时要培养贴心人 / 134

第八章 厚是无情规则,灰是有情人性

博弈中拿捏规则 / 137

不可漠视自己的责任 / 139

借口越多,口碑越差 / 141

抵制压力,恪尽职守 / 144

利他才能更好地利己 / 146

要替对方着想 / 147

让对方被拒绝后少点难受 / 149

原谅过错,正面引导 / 152

宽容最具人情味 / 154

让批评少点反弹 / 156

第九章 厚是脸肿不痛,灰是学会忍耐

面对谴责不动肝火 / 160

忍辱负重,委曲求全 / 162

向施辱者致敬 / 164

在忍耐中抓住时机 / 166

“软弱”一点无妨 / 168

相信自己被打不垮 / 170

在苦难中寻找突破口 / 172

避其锐气,忍弱斗强 / 174

不可与上司硬抗 / 176

不绝望才会有希望 / 178

第十章 厚是深藏锋芒,灰是意图模糊

好露锋芒者易折 / 181



- 隐藏才智,不露本心 / 184
- 学会掩饰自己 / 186
- 喜怒不形于色 / 188
- 得意时不可眼中无人 / 190
- 急功近利要不得 / 191
- 不可处处占上风 / 194
- 聪明人不做蠢事 / 196
- 圆通有术,进退自如 / 199
- 精明过头会吃亏 / 201
- 口无遮拦,伤人自伤 / 203
- 巧用“迷惑术”应对 / 206

第十一章 厚是装愚守拙,灰是傻中使劲

- 假装糊涂整治人 / 208
- 识时务谋深计 / 210
- 大智若愚,处晦如明 / 212
- 内心明白,表面糊涂 / 214
- 装疯卖傻,逃避危险 / 216
- “傻”到极处是精明 / 217
- 慎用“一石二鸟”策略 / 218
- 听信扮演,假亦当真 / 221

第十二章 厚是善借外力,灰是精于控制

- 借力登高更方便 / 223
- 学会延伸手脚 / 225
- 巧借他人之名 / 227
- 善借者无人不可用 / 229
- 找个贵人当台阶 / 231
- 请能人帮忙的要点 / 233

- 看准可能发迹的人 / 236
- 抓刀抓刀柄,制人拿把柄 / 238
- 抓住对方的弱点 / 240
- 半诱半吓,制伏对方 / 242
- 表现出力量和决心 / 244

第十三章 厚是不怕吃亏,灰是有理有节

- 暂时吃亏不为亏 / 248
- 吃亏在前,办事在后 / 250
- 吃亏吃得恰当 / 251
- 爱予者易得,送福者福来 / 253
- 竞争中不贪小利 / 255
- 得理让人,彼此和好 / 258
- 让别人超越一下自己 / 260

第十四章 厚是当面摆平,灰是背后通融

- 对付高傲自负的办法 / 263
- 在对方的痛处下手 / 266
- 要掌握论辩技巧 / 267
- 反戈一击,等量回敬 / 269
- 不要以卵击石 / 272
- 对付不速之客 / 273



第一章 厚是大胆为人,灰是巧妙处事

不做“思想上的巨人,行动上的矮子”,对未知事物的探索,对强手的挑战,都需要胆量和勇气。要做别人的朋友,人际关系融洽,处事游刃有余。

厚颜但不能“无耻”

人活在世上,必须“厚颜”,即敢于闯荡,勇于挑战。但是,不能做一个厚颜无耻的人。俗话说:“人无廉耻,百事可为。”也就是说,无耻之徒天不怕、地不怕,什么事都干得出来。这种处世行为是非常危险的。儒家说:“知耻而后勇。”一个人要在“知耻”的前提下勇敢有为,而不能胡作非为。

在中世纪的意大利,有一个叫塔尔达利亚的数学家,在国内的数学擂台赛上享有“不可战胜者”的盛誉,他经过苦心钻研,找到了三次方程式的新解法。这时,有个叫卡尔丹诺的人找到他,声称自己有千万项发明,只有三次方程式对他是不解之谜,并为此而痛苦不堪。善良的塔尔达利亚被哄骗了,把自己的新发现毫无保留地告诉了他。谁知几天后,卡尔丹诺以自己的名义发表了一篇文章,阐述了三方程的新解法,将成果攫为己有。这个卡尔丹诺是个“厚颜无耻”的人。

可以这么说,任何一个充满激情且有不错声誉的人,都肯定是一个“厚颜有耻”的人,既有胆量、勇气,又讲道德。无论你是否觉得不自在,但你都会在最后发现在今天的社会,学会“厚颜有耻”是你走向成功不可或缺的一步。“厚颜有耻”别无他意,仅仅是指:对自己、对人际社会以及任何你将与外部世界分享的东西,保持一种绝对的自信。何为厚?胆量大而有气魄,勇气足敢于行动,不做畏

畏缩缩的人。何为灰？心理淡然而不暧昧，沉稳而不阴险，做一个有智慧的人。

现在，要想在这个充满竞争的社会取得成功，就必须做到“厚颜有耻”。作为处世之道，我们几乎在生活的各个层面用到“厚灰学”里的“厚颜有耻”。现实中，有的人成功了，有的人却一直原地踏步没有一点进步……大家都在寻找不成功的原因。不知道你在自己的为人处世中有没有意识，到底什么才是“入世”的心理基础呢？

要想成功，首先就必须学会做一个大胆的自我推销者！在刚刚涉足职场的时候，一旦要去做某件事情，你就是那个处在最佳位置进行推销的人。在这里人际关系也相当重要，要了解自己的工作主题，要下决心做一个处心积虑搞好工作的人，就要做一个“厚颜有耻”的自我推销者。如果你想做一个超级推销明星的话，那你就得不怕失败地走向你的潜在客户，但同时不坑蒙人家。无论你从业时间有多长，也不管你以前做得多么成功，一旦停止人际活动，你的销售额和利润额就会直线下降，这时你将在竞争中失利。

你所采取的行动决定了你最后将获得的结果。如果你现在不敢去抓住机会，那么你将来也许永远也不会登上成功的巅峰。这个世界中处处都是很多不敢去尝试、不敢去冒险的人，他们总是对自己说：“如果……，那么结果会怎样？”也许你也经常问自己：“如果不成功怎么办？”“如果我失败了怎么办？”

如果想成为一个成功者，那么你就必须彻底地转变畏缩不前的心态，应该多问问自己：“如果我不打这个推销电话，结果会怎样？如果我不敢去冒‘飓风式’营销战略的险，那会怎样？如果我不能战胜自我，克服自己的畏难心理，去做一些有风险的事情，结果又会怎样？”

常言道：“不问则不知。”遇事不要怕，不懂就请教。“不耻下问”，从而获得更多信息和机会。

【厚灰要诀】

你对自己和自己的能力必须怀着坚定的信心。有些没有信心的人是很难成功的，这些人应该学会一点“厚灰学”的功夫！学得胆大一些，做一个“厚颜有耻”的成功者。为人处世不要前怕狼后怕虎，也不要为了目的不择手段。把握道德与法律底线，锐意进取。



找准优势充分发挥

尺有所短,寸有所长,一个人不可能面面俱到,每个人都有优点和缺点。为人处世,与其费尽心机改变自己的短处,不如努力把自己的特长发挥到极致。

有位画家想画出一幅人人见了都喜欢的画。画完后,他拿到市场上去展出。画旁放了一支笔,并附上说明:每一位观赏者,如果认为此画有欠佳之笔,均可在画上涂上記号。

晚上,画家取回画,发现整个画面都涂满了记号,没有一笔一画不被指责。画家十分不快,对这次尝试深感失望。

画家决定换一种方法再去试试。他临摹了一幅同样的画,又拿到市场展出。可这一次他要求每一位观赏者将其最为欣赏的妙笔标上记号。

当画家再次取回画时,他发现画面又被涂遍了记号,上次所有被指责的笔画,如今都换上了赞美的标记。

“哦!”画家不无感慨地说道,“我现在发现了一个奥秘,那就是,我们不管干什么,只要使一部分人满意就够了,因为在有些人看来是丑恶的东西,在另一些人眼里则恰恰是美好的。”

画家遇到的这种情况,在我们现实生活中很常见。同样的事,同样的人,常会得到不同的评价,某些人眼里的天才,在另外一些人眼里却被视为蠢材;某些人眼里的英雄,在另外一些人眼里却被视为懦夫。这并不奇怪,因为每个人的眼光各不相同,理解事物的角度也不尽一致。

所以,我们不要太在意别人的评价,应该冷静、理智地认识自己,在任何情况下都要坚持给自己以积极的评价,发现自己的优势,用好自己的优势。一个人不可能事事精通,样样出众,在某一方面非常突出,技艺超群就是人才,就可能在这个强点上获得信心,增加胆量,获得成功。正是从这个意义上说,着意培养优势、强项,有助于为自己创造机会,把握成功。

刘开渠大师年轻的时候,在上海,非常困窘,常为一顿饭发愁。他的鞋前面裂开了一个口子像鲇鱼的嘴,他既没钱买新鞋,也没钱缝补。一日,刘开渠画了一只老虎,拿到街上卖。一个外国人看中了这幅画,想买,就问:“多少

钱？”大师说：“500 美元。”

外国人觉得 500 美元太贵，便说：“能不能少点儿？”大师说：“不能少！”一边说，一边将画撕碎了。

外国人吃了一惊：“年轻人，你怎么撕了它呢？多可惜呀！500 美元不卖，少卖点儿也行啊！你是生气了吧？”

刘开渠平静地说道：“先生，我没有生气，这画我要价 500 美元，说明我认为它值 500 美元，你跟我讲价，不愿出 500 美元，说明在你眼里它不值这个数，也认为它不好。所以，我要继续努力，下次画好一些。这次画得不行，所以我撕了它。”

就是这个一心打造优势的心理，使刘开渠日后成为一代雕塑大师，当上了中国美术馆馆长，主持雕塑人民英雄纪念碑上的浮雕，留下了许多传世雕塑作品。

所以，为了成功，既不能太在意别人怎么想，又得知道自己的优势是什么，要有目的地发展优势，培养强项。当自己拥有多项优势时，也不可全面出击，面面俱到，应抓住重点优势，在最可能出成绩的项目上下苦工夫，以形成更大的优势。

对自己不具有的才能，不必忧心忡忡，只要挖掘自己所具有的就行。如果置自己的优势不顾，认为自己能为所有的人干所有的事，那你在社会上一定找不准自己的位置，也不可能充分体现你的价值，假如你要做一名优秀的财务人员，在这个位置上，你不仅要处理好人际关系，熟悉更多公司方方面面的业务情况，更必须全心全意认真地提高你的专业技能，因为这是你在公司里的价值体现，是你在职场中安身立命的根本。对任何一个大公司来说，一个货真价实的财务专家，远比一个拿着诸如计算机等级证书、英语四六级证书等多面手的普通财务人员更重要。只有找到最佳位置，你的才华才能充分发挥。

【厚灰要诀】

没有人是全能的，成功的人只是比他人更懂得发扬自己的优点并抑制自己的缺点，即扬长避短，重在利用好自己的优势。为人处世，就要知道自己的优势是什么，让优势体现自己的价值。



别小瞧了自己

在与人交往中，必须高度注意自己的形象，要举止大方，不卑不亢。如果你穿着打扮不讲究，言语举止不讲究，待人接物也不讲究，那谁还会尊重你？交往从来都是互动的，你敬我一尺，我敬你一丈；你待我无理，我待你无方。

要受人尊重，首要是自我尊重。我们每个现代人都是特定社会组织的一员，是自己家庭的一员，是自己部门的一员。我们和所在的组织之间的关系是一荣俱荣，一损俱损，不可在他人面前低人一等。

春秋时一个叫晏子的人，虽然个子矮小，但他不小瞧自己，为人处世不卑不亢，他的人格魅力征服了齐王。有一次，齐王派他出使楚国。楚国的君臣想要笑晏子，显显楚国的威风。他们在城门旁边开了一个小洞，让晏子从这个小洞钻进城去。

晏子走到小洞前边，看了看，说：“这是狗洞，不是城门。出使狗国的人，才从狗洞进。请问今天我是来到了狗国，还是来到了楚国？”楚人无话可对，只好打开城门，迎接晏子进城。

晏子见到楚王，楚王笑嘻嘻地说：“怎么，齐国就没有人了吗？”

晏子知道楚王是在讽刺他，就不动声色地回答说：“您这是什么话？单是我们齐国首都临淄，就有七八千户人家。街上的行人要是都张开衣袖，就可以遮天蔽日；要是都甩一下汗水，就可以汇集成一场大雨，人挤得肩膀挨着肩膀，脚尖碰着脚跟。大王，您怎么说齐国没有人呢？”

楚王说：“既然有这么多人，为什么要派你这样的人来出使呢？”

晏子不慌不忙地回答：“噢！这您就知道了。我们齐国派遣使臣有个规矩：要是对方是个上等国家，就派一个有本事、有德行的人去；要是对方是个下等的国家，就派一个碌碌无能的人去。因为我是最没出息的人，所以才把我派到你们楚国来。”

宴会上，大家酒兴正浓的时候，两个差人捆着一个人，走到楚王的面前。楚王故意问道：“你们捆绑的这人，是干什么的？”

差人回答说：“他是齐国人，犯了偷盗罪。”

楚王笑嘻嘻地望着晏子，说：“齐国人本来就善于偷盗，是吗？”

晏子站起来离开席位，郑重其事地回答说：“我曾听说过这样一个故事。橘树生长在淮河以南，是橘树；生长在淮河以北，就成了枳树。橘树和枳树虽然长得很像，但它们结出的果实味道却不大相同。橘子甜，枳子酸苦，为啥呢？由于水土不同啊！如今，在齐国土生土长的人，在齐国时不做贼，一到楚国就又偷又盗，莫不是楚国的水土使老百姓惯于做贼么？”

楚王听后苦笑着说：“德才兼备的圣人，是不能同他开玩笑的，我现在真有些自讨没趣了。”

可见，你越自卑，别人就会越瞧不起你。或许你的社会地位低，角色小，但人格是平等的，更何况角色是可以改变的。

余彭年 26 岁时怀着对人生和梦想的渴求，离开老家湖南到香港。由于人地生疏，加之他英文水平有限，广东话听不懂，又没有任何背景，连连碰壁后，他才在一家公司找到一份勤杂工的工作。那是一份薪水极低的工作，而每天要做的工作只是周而复始地扫地、清洗厕所等。这对于带着为改变人生梦想来到香港的他是一个沉重的打击。但如果连这份工作也不做的话，他只有饿肚子。

公司每星期正常的工作日只有五天，一到星期六和星期天，其他勤杂工就都迫不及待地跑出去逛街、游玩。余彭年也非常渴望欣赏一下当地的风景，但考虑到公司周六、周日时常会有人加班，而卫生没有人打扫的话将会一团糟，他便在其他勤杂工出去的时候独自留下来，打扫卫生。虽然这是“额外”的工作，但他依然一丝不苟。尤其重要的是，他的精神气质非常好，见到比自己地位高的人，尊重但不自卑。

半年后的一个星期天，公司老板发现了余彭年这个勤劳的不卑不亢的勤杂工，很是惊讶。在了解到他每个周末都是如此之后，第二天，老板找他谈话，将他提升为办公室的一名员工。此后，余彭年不断地被提升。做了几年公司总经理后，他向老板提出要自己做生意，老板欣然同意，并参股他的公司，他由此开始了对梦想更快捷的追逐，成为香港亿万富翁。

2003 年，余彭年启动了“彭年光明行动”，计划用 3 至 5 年时间，捐赠 5 亿