

天下第一奇学

李宗吾 原著
诸葛静一 编撰

厚学里的智慧

读过中外古今的书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！

——林语堂

厚黑教主的为人道德，一点儿也不厚黑，甚至是很诚恳、很厚道的。

——南怀瑾

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。

——李宗吾

吉林大学出版社



厚 里 的 智 慧 学

李宗吾◎原著
诸葛静一◎编撰

吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

厚黑学的智慧/诸葛静一编著. —长春: 吉林大学出版社,
2008.4

ISBN 978 - 7 - 5601 - 3816 - 9

I . 厚… II . 诸… III . 伦理学 - 通俗读物 IV . B82 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 037740 号

书名: 厚黑学的智慧

编著: 诸葛静一

责任编辑、责任校对: 黎 策

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092 毫米 1/16

印张: 20 字数: 290 千字

ISBN 978 - 7 - 5601 - 3816 - 9

封面设计: 大 章

北方工业大学印刷厂 印刷

2008 年 6 月 第 1 版

2008 年 6 月 第 1 次印刷

定价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431 - 88499826

网址: [http: //www. jlup. com. cn](http://www.jlup.com.cn)

E - mail: [jlup@mail. jlu. edu. cn](mailto:jlup@mail.jlu.edu.cn)



厚黑论英雄

李宗吾

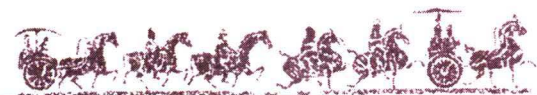
我自从读书识字以来，就想做英雄豪杰，从四书五经里面去寻求方法，但茫然无所得，从诸子百家和那二十四史中去寻求方法，仍然无所得。我以为古代成为英雄豪杰的人一定有不传世的秘诀。不过我这个人生性愚昧鲁莽，找不出这个方法罢了。但我还是废寝忘食地到处探寻。像这样过了好些年，一次偶然想起三国时几个人物，不觉恍然大悟说：得到它了，得到它了，古代成为英雄豪杰的人，不过脸厚心黑罢了。

三国的英雄，第一个要数曹操。他的特长，全在心黑：他杀死吕伯奢，杀死孔融，杀死杨修，杀死董承与伏完，又杀死皇后、皇子，什么都不畏惧。他还明目张胆地说：“宁可我负天下人，也不可让天下人负我。”心黑真是达到极点了。曹操有了这样的胆识，当然可以称为一世之枭雄了。

其次要数刘备。他的特长，全在于脸皮厚：他依附曹操，依附吕布，依附刘表，依附孙权，依附袁绍，东窜西跑，寄人篱下，一点也不感到羞耻。而且生平善哭，写《三国演义》的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜。所以俗话说：“刘备的江山是哭出来的。”这也是一个有本事的英雄，他和曹操可称得上是双绝。当他们煮酒论英雄的时候，一个心肝最黑，一个脸皮最厚，会晤于一堂，你奈何我不得，我奈何你不得。再看看袁绍那些人，真是鄙贱不值一提。所以曹操说：“天下英雄，只有你与我罢了。”

此外还有一个孙权。他和刘备结成同盟，并且是郎舅之亲，但忽然夺取荆州，把关羽杀了，心黑得同曹操一样。但没有心黑到底，紧跟着就向蜀国求和，这黑的程度就比曹操稍微差一点。他与曹操并列称雄，不相上下，却又





忽然在曹丕驾下甘心称臣，脸皮的厚简直同刘备一样。但没有脸厚到底，紧跟着就与曹魏断绝交往，这厚的程度也比刘备稍微差一点。他虽然心黑不如曹操，脸厚不如刘备，却也是二者兼备，也不能不算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能征服你，那时候的天下，就不能不分为三。

后来，曹操、刘备、孙权相继死了，司马氏父子趁此时机崛起，司马懿算是受了曹刘诸位的薰陶，集厚黑学的经验于一身，他能欺侮人家寡妇孤儿，心与曹操一样黑；他能够接受诸葛亮送女人衣服来嘲笑他不应战的侮辱，脸皮的厚已大大超过刘备；我读史书见到司马懿甘愿接受女人衣服受到侮辱而不轻易应战的故事，不禁拍案大叫：“天下一定归司马氏了！”所以历史到了这个时候，天下就不得不统一。这就叫做：“事所必至，理有固然”。

诸葛亮，是天下奇才，是三代以后第一贤人，但遇着司马懿还是没有办法，他下了“鞠躬尽瘁，死而后已”的决心，终于不能取得中原尺寸之地，最后竟然吐血而死，可见辅佐君王的奇才，也不是厚黑名家的对手。

我对这几个人物的事，反复研究，就把这个千古不传的秘诀概括出来。一部二十四史，可以用一句话来贯穿它：“厚黑而已。”下面再举汉朝的事情来证明一下。

项羽是“力拔山兮气盖世”的大英雄。他率领的军队声势浩大，叱咤风云，横扫万马千军，却为什么自刎身死，被天下人耻笑？他失败的原因，用韩信的话说是“妇人之仁，匹夫之勇”。妇人的仁慈，是在心里有所不忍，他的病根在于心不黑；匹夫的勇猛，是受不得一点气，他的病根在于脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦同坐一席，项庄已经把剑取出来了，只要在刘邦的脖子上一划，那“太高皇帝”的招牌立刻可以挂出。他偏偏徘徊犹豫，不忍心下手，竟然让刘邦逃走。垓下被围打败，如果渡过乌江，卷土重来，还不知谁胜谁负。他偏偏说：“我带领江东子弟八千人渡江来到西边，眼下无人生还，即使江东父老兄弟可怜我，原谅我，我有什么脸见他们？就算是他们不说我什么，我难道不感到惭愧吗？”这些话真是大错特错！他一会儿说“无脸见人”，一会儿又说“有愧于心”，其实对于大人物来说，究竟有什么脸皮可说？究竟有什么良心可讲？他对这些完全不加以考察，反而说：“这是上天要灭亡我，不是打败仗的罪过。”恐怕上天也不愿意担当这个罪责吧！

我们再将刘邦的本事研究一下。史书记载：项羽问刘邦说：“天下数年来纷纷





扰扰不得安宁，只是因为有我们两个人罢了，我希望同你决一雌雄。”刘邦笑着道歉说：“我宁愿斗智不愿斗力。”请问这笑着道歉两个词从何生出？刘邦会见酈生时，让两个婢女替他洗脚，酈生责备他以傲慢的态度会见年长之人，他立刻停止洗脚起身道歉。请问这起身道歉两个词又从何生出？还有自己的父亲，身在刀下，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，当楚兵追来时，他为逃命能推他们下车；后来又杀韩信，杀彭越，“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”请问刘邦的心是什么状态，那“妇人之仁，匹夫之勇”的项羽连做梦都想不到吧？太史公写《史记》，只说刘邦是高高的鼻子，真龙天子的面相，说项羽是双瞳者，独独对他们二人的脸皮厚薄，心底黑白，没有一字提及，未免有愧于良史的称号。

刘邦的脸，刘邦的心，比较别人特别不同，可称得上是圣人。他对“黑”这一字，真是运用得“心安理得，随心所欲，而不超越规矩”；至于“厚”字方面，还加了点学历，他的业师就是三杰中的张良，张良的业师是圯上老人，他们的衣钵真传是清清楚楚可以考据的。圯上受书一事，老人的种种行为，无非教张良脸皮厚罢了。这个道理，苏东坡的《留侯论》说得很明白。张良是有灵性的人，一经指点便顿时彻悟，所以老人期望他能当帝王的老师。这种无上的妙法绝不是愚钝的人所能了解的。所以《史记》上说：张良在别人面前游说，那些人都不理解，只有沛公能很好地对待他，张良感叹道：沛公大概是领悟天机的人啊。可见这种学问，全在于天资秉赋，高明的老师固然难得，聪慧的徒弟也不容易寻找。韩信请求封他为齐王，当时刘邦愤怒得几乎误事，全靠他的业师张良在一旁暗示指点，就像现在学校中教师改正学生作业一般。以刘邦的天资有时还有错误，这种学问的精深就此可以想见了。

刘邦天资已经很高，研究精深，把流俗的君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友这五种人伦关系一一打破，又把礼义廉耻扫除干净，所以能够荡平群雄，统一海内，一直经过了四百几十年，他那又厚又黑的残余之气方才消灭，汉家的系统于是乎才断绝了。

楚汉相争的时候有一个人，脸皮最厚，心却不黑，最终归于失败；这个人





厚黑学



谁？就是众人皆知的韩信。裤裆下的侮辱他能够忍受，脸厚的程度不在刘邦之下。无奈对于黑字，缺乏研究。他当齐王时，果真能听蒯通的话当然贵不可言，但他偏偏怀念着刘邦解衣推食的恩惠，冒冒失失地说：“穿了人家衣服的，就应替别人分忧解难；吃了人家食物的，就应替别人拼命办事。”后来他在长乐宫被斩首处死，灾祸殃及九族。这真是咎由自取，他还讥诮项羽是妇人之仁，可见心不黑做事还是要失败的。这个大原则他本来也是知道的，但他自己也在这一失败，这也怪刘邦不得。

同时又有一个人，心最黑，脸皮却不厚，也归于失败。此人也是人人知道的，姓范名增。刘邦攻破咸阳，囚禁子婴，还军霸上，秋毫不犯，范增千方百计，总想把他置于死地，心之黑，也同刘邦相仿佛。无奈他脸皮不厚，受不得气，刘邦用陈平的计策，离间楚霸王项羽和范增之间的关系，范增大怒请求离去，告老回乡走到彭城，后背长疮而死。大凡做大事的人，哪有动不动就生气的道理？范增不离开，项羽不会灭亡。他若能坚持忍耐一下，刘邦的弱点很多，随时都可以取胜于他。他愤怒地离开，把自己的老命，把项羽的江山，一齐送掉，因小事不能忍耐而坏了大事，苏东坡还称他是人杰，未免过誉。

据上面的研究，厚黑学这种学问，原理很简单，用起来却很神奇，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各人掌握了一半，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增也是各人掌握了一半，不幸生不逢时，偏偏和厚黑兼备的刘邦同时生在一个时代，以致都归于失败。但是他们在活着的时候，凭借他们在厚黑上的一得之长，博取王侯将相，显赫一时，身死之后，史传中也占

了一席之地。后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道，可见厚黑学还是早有成效。

上天生人，给我们一张脸，而厚就在其中。给我们一颗心，而黑就在其中。从表面上看去，广不过几寸，大不满一捧，好像完全没有什么奇异；但假若精密地考察，就知道它的厚是无限的，它的黑是无比的。凡人世间的功名富贵、宫室妻妾、衣服车马，无一不是从这区区之地出来，造物生人的奇妙，真是不可思议。愚钝的芸芸众生，身上有最好的宝物，却抛弃它而不用，可说是天下最愚蠢的人。





前言

人生欲成功，不外二途：为官与从商。为官从商欲成功，亦有二字：“厚”与“黑”。世人每每心怀偏见，见“厚黑”二字，如见毒草。殊不知若悉心索玩，二字间人生之大智慧存焉。

李氏宗吾，民国怪才也。李先生于1912年发明“厚黑学”，《厚黑学》自出版之后，一时洛阳纸贵，“厚黑教主”李宗吾之名，妇孺皆知，家喻户晓；抗战期间，李氏著作又风行西南，乃至“人手一册”。20世纪80年代以来，《厚黑学》重焕光彩，再度成为中国乃至新加坡、日本、韩国的畅销书，足见其魅力不衰。

柏杨先生说：“他（李宗吾）把这些人的故事，反复研究，才将千古不传的成功秘诀，发现出来。一部廿四史，必须持此观点，才读得通。这种学问，原则上很简单，运用起来却很神妙，小用小效，大用大效。”

林语堂先生说：“世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论《厚黑学》不会误人。”又云：“读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！”

诚哉二先生之言：“厚黑学”乃李宗吾先生沉浸历史、明察现实、看穿世态总结而得。其发布《厚黑学》，是积极的，并非消极，不是图嬉笑怒骂之快，而是对社会人心具有某种“建设性”。

如今社会发展日新月异，人与人之间竞争空前激烈。为人越来越讲究手段，处世越来越追求谋略。在这种背景下，有关这方面的新著大量涌现，泥沙井下，龙蛇相杂。其实我们更应该发掘那些经典旧作，使它们在新的时代成为人们走向成功的好帮手。

李宗吾先生的《厚黑学》正是一本饱含智慧的书。李先生博览群书，知识宏富，使得《厚黑学》议论精辟，纵横捭阖，古今中外，汪洋挥洒。

《厚黑学》是作者用奇特的思维方式写成的奇书。作者认为，厚黑学分三步





功夫，第一步是“厚如城墙，黑如煤炭”。城墙虽厚，可用火炮轰破；煤炭虽黑，但颜色可憎，众人不愿接近它。第二步是“厚而硬，黑而亮”。同第一步功夫相比虽有天壤之别，毕竟有形有色，别人经过细心观察便可看出蛛丝马迹。第三步是“厚而无形，黑而无色”，进入“无声无嗅，无形无色”之境界。臻于此境，就可以攻无不克、战无不胜、锐不可当、所向披靡。厚黑术被封建政治家奉为圭臬，是其争权夺利的锦囊妙计。故政治家未必懂政治学，但不能不通厚黑学。笔者于今不揣才疏学浅，有感于时势所需，更叹服李氏著作之精妙，以《厚黑学》原籍为本，分章别篇，该注释则注释，当推演则推演，为求生动可读，又精选大量古今中外故事，使读者更能切实体味，以期为大家阅读李氏著作，把握内涵尽吾绵薄之力。至于解释有不恰当，详说有不合理处，肯定不乏其例，还请读者诸君原谅并指正！

诸葛静一

2008年5月于北大蔚秀园





目 录

 第一卷 厚黑学

- 厚黑学（一）厚如城墙，黑如煤炭：厚仍可破，黑令人厌 (3)
- 将计就计，郑庄公克段于鄢 (3)
- 卧薪尝胆，勾践灭吴 (5)
- 厚黑学（二）厚而硬，黑而亮：硬可护己，亮以得人 (7)
- 老板们的赢利之道 (7)
- 诸葛亮七擒孟获 (8)
- 厚黑学（三）厚而无形，黑而无色：厚黑至境，无所不成 (10)
- 武则天造势称帝 (10)
- 曾国藩的“怒”、“忍”之道 (12)

 第二卷 厚黑经

- 厚黑经（一）有容乃厚：厚以容人，容人得众 (17)
- 领袖的智慧 (18)
- 楚庄王仁爱待下 (19)
- 刘邦妙计抚人心 (20)
- 厚黑经（二）黑无顾忌：无所顾忌才能有所成功 (21)
- 喜怒不形于色 (22)
- 黄巢“一不做，二不休” (24)





厚黑学
的智慧

陈霸先平李贲	(25)
厚黑经（三）厚黑之大：要用厚黑学来做大事情	(26)
唐代宗装聋作哑	(27)
陈平、周勃大直若屈	(28)
孙臆装疯	(30)
厚黑经（四）厚黑修远：共煤炭一色，遇炮弹不破	(32)
不食周粟的伯夷叔齐	(33)
要有自知之明	(34)
商战中成功的“撤退”	(35)
厚黑经（五）厚黑考鉴：厚黑之道为古今所证明	(36)
武则天不拘一格招人才	(37)
不愠不怒，以柔克刚	(38)
厚黑经（六）厚黑为本：厚黑是为人处世的根本	(40)
郭子仪大敞府门求自保	(41)
龚遂淡化功劳	(42)
恩威并施的乾隆帝	(43)
厚黑经（七）改不厚黑：要善于向厚黑者学习	(45)
曹孟德隔岸观火	(46)
宋襄公败于仁义	(47)
陈平化险为夷渡黄河	(48)
厚黑经（八）天生厚黑：厚黑是人类的本性	(50)
殷通之死	(50)
郭德成顺水推舟掩失言	(52)
死姚崇算计活张说	(53)
厚黑经（九）明说厚黑：应该把厚黑学发扬光大	(55)
李林甫口蜜腹剑	(56)
周公代疾	(57)
厚黑经（十）勿厚厚黑：厚黑的功夫要时刻牢记	(59)
苏秦说诸侯	(60)
李泌与世无争	(61)
小不忍则乱大谋	(63)





厚黑经（十一）厚黑服众：优柔寡断是厚黑的大忌	(64)
郑氏巧妙平事端	(65)
周厉王堵民之口	(66)
厚黑经（十二）厚黑用人：厚黑助我们更好地识人	(68)
毛遂自荐	(69)
祢衡之死	(70)
王翦大白若辱	(72)
厚黑经（十三）厚黑自保：厚黑是真正的生存之术	(73)
刘秀退功臣	(74)
阮籍以酒避害	(75)
迫其自毙	(76)
厚黑经（十四）熟用厚黑：运用厚黑要立足实际	(78)
于成龙巧计捉盗贼	(79)
晏婴谏主	(80)
以黑治黑，请君入瓮	(81)
厚黑经（十五）无惑厚黑：学习厚黑须持之以恒	(83)
激流勇退以自保	(84)
曹操恕陈琳	(85)
居功勿自傲	(86)
厚黑经（十六）厚黑克敌：反省是厚黑克敌之前提	(88)
散宜生巧计救主	(89)
戚继光神兵抗倭寇	(90)
厚黑经（十七）厚黑可及：厚黑之学是可以企及的	(92)
牛弘宽容治家	(93)
萧何明哲保身	(94)
不在其位，不谋其政	(95)
厚黑经（十八）求索厚黑：让厚黑成为立世之本	(96)
光武帝不计前嫌降朱鲋	(96)
杀一惩万，赏一劝众	(98)
厚黑经（十九）厚黑固有：要扩大自身的厚黑因素	(99)
玄武门之变	(100)
奕訢争太子	(102)





坚持不妥协	(104)
厚黑经 (二十) 厚黑英雄：人人皆可成为厚黑英雄	(105)
风神秀彻，镇静自如的谢安	(106)
以身作则，公正廉明	(108)
厚黑经 (二十一) 培养厚黑：人们需要培养厚黑精神	(110)
冯道见风使舵存乱世	(111)
犯而不较	(113)
陈轸辟谣	(114)
厚黑经 (二十二) 厚黑豪杰：厚黑人物仍保持赤子之心	(116)
张居正济世扶危中兴大明	(117)
寇准取信于直	(118)
各司其职，各尽其能	(120)
厚黑经 (二十三) 明悉厚黑：智者静下心神钻研厚黑	(122)
姚广孝参机“靖难”	(123)
王守仁擒王退贼	(125)
孟尝君巧探消息	(126)
厚黑经 (二十四) 人皆厚黑：为人处世不可缺少厚黑	(128)
田忌赛马	(129)
知非罪己	(131)



第三卷 厚黑传习录



求官六字真言 (一) 空我以求：要成功就要尽我所能	(135)
姜太公渭水钓周伯	(135)
吕不韦的政治头脑	(138)
马援择明主而事	(139)
求官六字真言 (二) 寻孔而贡：要善于发现突破口	(141)
孙臆请师	(142)
胡雪岩的“贡”字功夫	(144)
哈默“有孔必钻”	(146)





求官六字真言（三）冲以成势：用“吹牛”壮大声势	(148)
大张旗鼓	(149)
无风三尺浪	(151)
虞诩以弱示敌	(152)
求官六字真言（四）捧得人心：没有人不喜欢听好话	(154)
刘备的捧人之术	(154)
运筹帷幄，决胜千里	(157)
王导招揽俊杰	(158)
求官六字真言（五）恐以制人：要懂得抓住别人的把柄	(160)
尊王攘夷与假托天意	(161)
孙武杀一儆百	(163)
朱博巧治恶霸	(164)
求官六字真言（六）送而后取：成功要舍得“投资”	(165)
胡雪岩“送”左宗棠	(166)
肥水不流外人田	(168)
冯谖买义送孟尝	(169)
做官六字真言（一）空以进退：凡事给自己留下退路	(172)
桃李不言，下自成蹊	(173)
晓以利害	(174)
刘基脱险	(175)
做官六字真言（二）恭心为上：“开掌不打笑脸人”	(178)
“恭”对“钉子客”	(179)
靠服务赚钱	(181)
厚待员工	(182)
做官六字真言（三）绷以威众：“绷”须与“恭”结合起来	(184)
说“架子”	(185)
曾国藩的“绷”字功夫	(187)
“恭”“绷”并用，“厚黑”谈判	(189)
做官六字真言（四）仁而后凶：不能一味和善忍让	(191)
蔺相如完璧归赵	(192)
关于楚歌的故事	(194)
做官六字真言（五）聋对笑骂：“不痴不聋，不为家翁”	(196)
陆逊假痴不癫赚荆州	(196)





难得糊涂	(199)
三人成虎	(200)
做官六字真言 (六) 诚以“弄钱”: 诚信生财是一种境界	(202)
抱柱之信	(203)
家丑外扬	(205)
晋文公守诺成霸	(206)
办事二妙法 (一) 锯箭法	(209)
人尽其才, 物尽其用	(210)
大胆使用人才	(211)
诸葛亮智激张飞安抚关羽	(212)
办事二妙法 (二) 补锅法	(215)
欲擒先纵	(216)
明助暗损, 养寇自重	(217)
洛克菲勒欲取先予	(219)



第四卷 厚黑原理



厚黑原理 (一) 恐惧与怜悯: 孟子、荀子的人性观	(223)
厚黑原理 (二) 天理与私欲: 论宋儒对人性的扭曲	(228)
厚黑原理 (三) 善恶之间: 告子的人性论	(233)



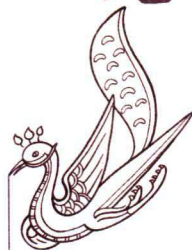
第五卷 厚黑研究



厚黑研究 (一) 厚黑史观	(241)
厚黑研究 (二) 厚黑哲理	(252)
厚黑研究 (三) 厚黑学辩证法	(258)
厚黑研究 (四) 厚黑学的应用	(263)



第一卷



厚黑学



厚黑学的智慧

