

经商者的宝典，  
赚钱者的锦囊

子华明  
编著

# 活学妙用商道

# 厚黑学

独特视角，  
解读成功商人的赚钱之道；  
全新思维，  
成就睿智商家的必备利器。



市场如战场，若没有“厚黑”这一金刚钻，奉劝你也别来揽“经商”这瓷器活儿。

经商须**谨小慎微**，经商须**圆融处世**  
经商须**顺应时局**，经商须**深谋远虑**

民主与建设出版社

厚  
黑  
学

活学妙用商道

子华明

编著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

活学妙用商道厚黑学 / 子华明编著. —北京: 民主与建设出版社, 2010. 12  
ISBN 978 - 7 - 5139 - 0053 - 9

I. ①活… II. ①子… III. ①商业经营 - 通俗读物  
IV. ①F715 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 216749 号

---

©民主与建设出版社, 2010

责任编辑 闵 建  
封面设计 紫 郁  
出版发行 民主与建设出版社  
电 话 (010) 85698040 85698062  
社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号  
邮 编 100020  
印 刷 北京东海印刷有限公司  
成品尺寸 170 毫米 × 240 毫米  
印 张 15.25  
字 数 200 千字  
版 次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0053 - 9  
定 价 29.80 元  
注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

## 序 言

古语说得好，商场如战场，怎样才能运筹帷幄，决胜千里呢？古往今来，成功的商人无不从做人开始，只有做个合格的好人，才能做个成功的商人，正因为有了君子爱财应取之有道的原则，才成就了松下幸之助等一大批成功的商人。也惟有如此，才能纵横商海，财源滚滚。当然，经商如果太黑太厚，无论你花招使得多么巧妙，终究有一天会露馅穿帮，那些偷奸耍滑、见利忘义、惟利是图的商人，即便赚得如山的钞票，终也不会长久。

作为商人，在经商方面要有一套自己的手段，这样才不会在竞争激烈的商场中被对手打倒。胜者为王败者为寇，尤其是现代商战，竞争更为残忍和激烈，要想在角逐中获胜，并永远立于不败之地，就必须懂得现代商战中的经营之道、运作之术、致胜之法。纵观古今历史，经商不过是“软”、“硬”两手，对商家而言，其守业、合作、谋利、分享等种种经济行为，无不需“软”道；其创业、投资、竞争、垄断、兼并等过程，更离不开“硬”术。本书不仅从以上方面说明了“软”、“硬”在商界的重要性，还具体介绍了“软”、“硬”经商泰斗的一些经商法宝。

纵观古今中外成功商人和企业家经营谋略，无不渗透着商界的辩证哲学。守业需要耐心；与人合作讲求诚信；谋求利益应取放有度；赢得客户更要懂得让利于人……总之，它不是教你妥协、退让，而是告诉你一种崭新的经营智慧。所以，要想做一个合格、成功的商人，你只有从“软硬两手”开始做起。以“硬”招保身，以“软”招克敌，重新诠释商界成功者的不败之秘。

本书是一本综合的世事书，教你如何做一位出色的领导者，让你利用“处世经”威力，掌握自己的命运，寻找自己的人生之路，而不是做别人

的梦，去实现他人的理想；本书还告诉你如何成为一位更有魅力的管理者。本书精选了留名千古的商业传奇人物，其中也不乏名不见经传的小人物，但是他们都在商业的对战中取得了非凡的成就。“前事不忘，后事之师”。从他们的身上可以窥探更多的商界奥秘。

作为社会中的一份子，我们每一个人都不是孤立存在的，都免不了要和周围的人发生各种各样的交际关系。而如今世事纷繁、人心不古、为人处世举步维艰，我们怎样才能越来越复杂的社会中站稳脚根，呼风唤雨，左右逢源，一帆风顺地逐步完善自己的人生，不留遗憾地取得商业上的成功呢？若想在多变的商业社会中有一套自己的处世、做人方法，本书同样是本不得不看的经典佳作。

喜欢金庸小说的人都知道，一个真正的武林高手，从来不会轻易地显露自己的武功，同样，当你合上本书最后一页的时候，如果你说你不是厚黑人，那么，相信你已经深得本书的真谛了。

编 者

# 目 录

序 言

## 上篇 商道修行术——谁说我是厚黑人

### 第一章 新解厚黑——矛与盾的辩证

- 一、商业时代的圣经 / 3
- 二、半瓶也能成大事 / 13

### 第二章 野心先行，放远眼光

- 一、是黄金还是胡萝卜 / 19
- 二、你在为谁的理想卖命 / 22
- 三、眼光到底该放多远 / 29

### 第三章 深藏不露，大智若愚

- 一、生存的压力和生命的尊严 / 39
- 二、扮猪吃老虎 / 44
- 三、跟唐伯虎学装傻 / 51

### 第四章 顺时应势，见贤思齐

- 一、背靠大树好乘凉 / 59
- 二、新版狐假虎威 / 63
- 三、核心竞争力才是定海神针 / 71

### 第五章 屈身求全，忍小谋大

- 一、难得糊涂 / 81
- 二、至柔至刚，心之所向 / 85
- 三、退后是为了更好地进攻 / 89

### 第六章 清浊并包，借梯登高

- 一、“水至清则无鱼” / 99



二、一个篱笆十个桩 / 107

三、谁是你的贵人 / 111

## 第七章 宠辱不惊，坚忍不拔

一、看庭前花开花落 / 119

二、换个角度看问题 / 124

三、永远在路上 / 133

## 下篇 厚黑术的战场——谁说没有硝烟



### 第一章 韬光养晦，谨言慎行

一、小心驶得万年船 / 143

二、掐死小道消息的源头 / 147

三、低调需要有高调的资本 / 153

### 第二章 恭敬恭顺，巧言赞誉

一、人最不了解的是自己 / 165

二、作文最容易的开头——“古人说” / 168

### 第三章 居功不傲，迂回控制

一、要想佛渡你，给佛贴金 / 173

二、站在别人的立场做自己的事情 / 181

三、世事不外乎“管理”两个字 / 186

### 第四章 缺失意显，兢兢做事

一、常遭人妒是蠢材 / 197

二、最傻的聪明人 / 202

三、做自己的招牌 / 209

### 第五章 驾驭知法，以人制人

一、什么萝卜填什么坑 / 217

二、“心腹”是把双刃剑 / 224

三、给驴子蒙上眼睛 / 230

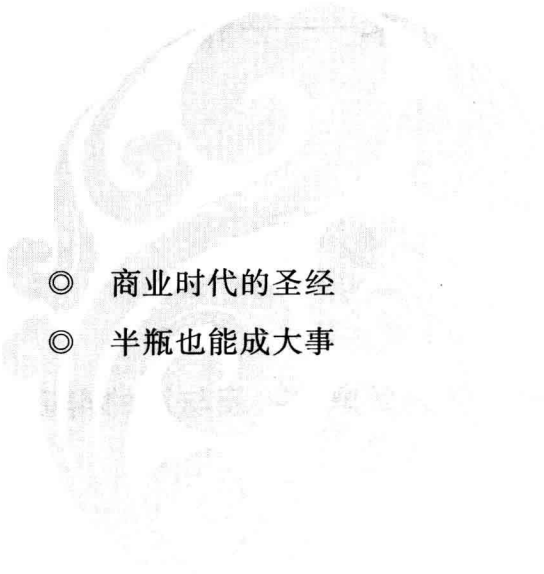


# 上篇 商道修行术——谁说我是厚黑人

## 第一章 新解厚黑——矛与盾的辩证







◎ 商业时代的圣经

◎ 半瓶也能成大事



## 一、商业时代的圣经

当人们热衷于传播奇迹般的财富故事时，这个时代无疑是个喧嚣的草莽商业时代。

历史是诡异的，喧嚣的时代往往诞生最冷静的思想者。孔子一生颠沛流离，其思想却成为绵延数千年的中国基因。同样，李宗吾也是一位冷静的思想智者，1912年，他以“独尊”之名，撰写了轰动一时的《厚黑学》，从此便以“厚黑教主”自号，被誉为“影响中国20世纪的十大奇才怪杰”之一。《厚黑学》就像一面镜子，理所当然地成为《丑陋的中国人》等一系列抨击落后国民性著作的先河之作。其书有后续，是说男女关系的，名曰《老婆经》，怕老婆才能有大发展，是现代中国人寻求幸福的指导教材。其后所写的一系列《厚黑学后传》、《心理与力学》、《厚黑大全》、《厚黑原理》（心理与力学）、《厚黑丛话》、《中国学术之趋势》、《社会问题之商榷》等作品成为李宗吾关于厚黑学的代表作，从而开创了中国的“厚黑学派”。

其思想宗旨认为厚黑学共分三步功夫，引用原书的话来讲就是：第一步是“厚如城墙，黑如煤炭”。起初的脸皮，好像一张纸，由分而寸，由尺而丈后，就厚如城墙了。最初心的颜色，作乳白状，由乳色而炭色、而青蓝色，再进而就黑如煤炭了。然而城墙虽厚，轰以大炮，还是有攻破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿接近它，所以只算是初步的功夫。第二步是“厚而硬，黑而亮”。深于厚学的人，任你如何攻打，他一点不动，刘备就是这类人，连曹操都拿他没办法。深于黑学的人，如退光漆招牌，越是黑，买主越多，曹操就是这类人，他是著名的黑心子，然而中原名流，倾心归服，真可谓“心子漆黑，招牌透亮”，能够到第二步，固然同第一步有天



壤之别，但还是露了迹象，有形有色，所以曹操的本事，我们一眼就看出来了。第三步是“厚而无形，黑而无色”。至厚至黑，天上后世，皆以为不厚不黑，这个境界，很不容易达到，只好在古之大圣大贤中去寻求。有人问：“这种学问，哪有这样精深？”李宗吾说：“儒家的中庸，要讲到‘无声无臭’方能终止；学佛的人，要讲到‘菩提无树，明镜非台’，才算正果；何况厚黑学是千古不传之秘，当然要做到‘无形无色’，才算止境。”总之，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成无一不出于此；书册俱在，事实难诬，读者倘能依据我指示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。

贯穿于这些创造财富故事的成功人士背后的就是博大精深的厚黑学。关于厚学的原理我们可以浅显地认为是厚脸皮，而脸皮就是所谓的面子。中国人最讲究一个面子的问题，所谓面子，实际上就是自己在别人眼中的印象。给别人留下好的印象，别人对你首肯、对你赞扬、对你恭维，称之为有“面子”；给别人留下不好的印象，别人对你否定、对你批评、对你谩骂，称之为没“面子”。不过，需要注意的是面子只是印象而已。印象者，刻在脑子里的表象也。感性有余，理性不够，一管之见，皮相之谈，以此来臧否人物，褒贬世事，不足为训。

在中国的商业史上名垂千古的人多不胜数，然而，关于厚黑学运用的比较精明到位的王振滔算是一个了。王振滔作为成功的大商人，他将中国传统商人应有的仁信厚德发挥到极至，留下了许多脍炙人口的故事。在奥康从中国名牌向世界品牌挺进的道路上，王振滔一次次逆势而为。作为典型的温州商人，王振滔的冒险精神，始终伴随在奥康发展的左右。对于一个企业家而言，冒险恰恰是一种不可退却的选择。

外界对于王振滔的评价多是：点子多，胆子大。但王振滔给自己定下的人生准则，也是他给企业定下的生存规则是：“冒险是一种不可退却的选择。不敢挑战风险，要企业家做什么？一个平庸的企业家，安于完成现在的任务，而一个成功的企业家，则善于运筹未来10年的发展谋略。”



作为典型的温州商人，王振滔的冒险精神，始终伴随在奥康发展的左右。1987年8月8日，当杭州武林门广场上的熊熊大火，将5000多双温州鞋变成灰烬时，温州鞋业的信誉随之崩溃。温州众多鞋企纷纷应声倒闭，勉强生存下来的，则改换门庭打出了上海牌、广东牌，做贴牌销售。王振滔却反其道而行，为自己刚刚创办的鞋厂贴上了“奥康皮鞋，温州制造”的标签，从此走上了为温州皮鞋正名的艰难旅程。

2003年1月9日，奥康斥资10亿元在重庆打造“中国西部鞋都”这一西部地区最大的民营工业园。奥康大举进军中国西部伊始，很多制鞋企业高呼“狼来了”，但事实证明，强势的奥康集团非但未对西部鞋业带去致命打击，反而带动数千家企业集中于西部鞋都，创造了东西部结合、共同发展的西部开发新格局。

在王振滔的心中，有一个始终不变的梦想，那就是创造属于中国鞋业的顶级名牌，进军国际舞台，与世界同步。在顺利完成“西部布局”之后，2003年，奥康与意大利鞋业第一品牌GEOX公司携手合作，双方共享网络资源。

王振滔的这一举动，有人评价为“引狼入室，帮助外资抢占中国市场”。现在回头去看，奥康借助GEOX在全球的营销网络将自己的产品行销世界，让中国制造的鞋产品第一次融入国际一流品牌在全球68个国家的5万多个销售网点。

2006年，王振滔因为欧盟对中国的鞋类反倾销案“一役成名”。面对欧盟反倾销的大棒，国内多数企业选择了沉默、退让回避，但是王振滔却在半个月后就做出“反击”，这场跨国“马拉松”官司当时被媒体称为“单薄的反击”。

不过，扑面而来的悲观论调却无法浇灭王振滔的斗志。他认为“企业不应推卸或转移责任，而应善于从每一次国际贸易摩擦中学到东西。”

2007年3月22日，奥康集团在北京人民大会堂宣布，经北京奥组委批准，奥康正式成为2008北京奥运会皮具产品供应商，从而拿到了与北京



奥运携手同行的“入场券”。围绕整个奥运营销，奥康的投入超过3亿元。这样的投入，对于一家中国民营企业而言是难以想象的。

王振滔在品牌营销上的大手笔投入，其回报也是显而易见的：几个月前，世界品牌实验室发布2008年《中国500最具价值品牌排行榜》，奥康集团以品牌价值59.67亿榜上有名。与去年的50.02亿相比，奥康的品牌价值增幅为19%左右。奥康已经连续三年进入该榜单，每一年都在呈大幅度上升趋势，成为中国鞋业最具价值品牌之一。

王振滔在创业路上一次次的逆势而为，用他在两年前说过的一句话来总结是：“超乎常人想象的冒险，是安全。”早两年，王振滔就曾表示，我们要赢在转折点上。在全球金融危机的严峻形势下，奥康准备又一次凭借“竞合天下”的胸怀，迎来了新的转折点。

2009年1月8日下午，中国民营制鞋企业奥康集团与意大利知名度和美誉度排名第一的VALLEVERDE品牌在上海正式签署全球战略合作协议。外界评论：“一直占据产业高端的欧洲，事实上已经竞争乏力，中国鞋业正在接欧洲市场的班，可以进一步说，凭借中国制造业已形成的强大的势能，中国企业正在接世界的班。”

在我们的日常生活中，往往会有一些惟利是图的奸商，耍一些小聪明，就其手段来说主要有这样几种：

### 1. 宰

奸商宰人可谓刀快手狠，让挨宰的人有痛无处喊，而往往从“宰客”的对象上看，除了“宰生”、“宰公”外，“宰熟”现象也屡见不鲜。从“宰客”实施的地点看，暴利往往集中在歌舞厅、大酒店和精品屋。

#### (1) 理发店。

郑州一家名叫保罗国际的理发店，一夜之间成了全国最有名的理发店，不是因为它的手艺高，而是因为它创造了一项惊人的记录，两个人理发，收费一万两千元，平均一个人就是六千。天价头事件媒体曝光后，在



社会上造成了很大的反响，有很多郑州市民专程去该理发店质问，工商、物价和税务三部门前往调查，而保罗国际理发店仍正常营业，员工嬉笑如常，部分店员公然挑衅在场的执法人员和媒体记者，做出了非常恶劣的手势，导致近百名市民自发来到保罗国际门前，声讨“黑店”宰客，打出横幅“反对天价头”。

### (2) 大酒店。

忽如一夜春风来，豪华酒店到处开。于是，古老的中华“酒文化”被扭曲了。随着觥筹交错的碰杯声，在酒精的作用下，账单无需过目就会有人慷慨解囊。广东两名游客去桂林一酒吧消费，被老板强行索要酒水费2150元。游客最后告到工商部门，经核实其实际消费仅50元。

### (3) 精品屋。

有一位消费者在一家时装店花3000元买了一套时装，过了几天，在另一家商店，看到同样品牌、同样面料、同样款式的时装，价格只有1200元，于是他为了这枉花的1800元进行了投诉，结果商店以“定价自主，明码标价”为由，将他挡了回去。

### (4) 歌舞厅。

南京某KTV舞场，每小时包厢费达到1500元。某日，一大款在该舞场消费，付了包厢费、XO开瓶费、点歌费等，一次消费就近万元。很多文化消费场所的老板想方设法收取各种费用，如设立颇有争议的跪式服务，甚至出现了严重扰乱社会治安的“三陪”现象。

## 2. 骗

除明刀“宰客”外，牟取暴利的另一手段就是“骗你没商量”。

### (1) 挥泪甩卖。

“跳楼价、放血价”等招术屡见不鲜。某厂一位中年女工实在挡不住一件夹克“原价880元，现价380元”的诱惑，终于咬牙买下来，作为丈夫的生日礼物。过了两天，她携同丈夫逛街，却在另一家服装店看到同类夹克标价150元。



## (2) 诱你上钩。

当各种花样翻新的“血本甩卖”等欺骗手段被舆论披露得失去功效以后，“本店装修”、“清仓处理”、“一口假”、“不讲价”等又流行开来。“此柜台商品不讲价”、“本店商品不讲价”的标牌几乎爬满各家店柜，这既可在消费者心理上形成货真价实的错觉，便于诱人上钩，又可免去老板的口舌之劳。有位外地顾客在某商场发现一台样式别致的收录机，售货员看出他对收录机情有独钟，便热情地说：“我们这儿是全市最低价，所以不讲价。”谁知买下来后，那顾客经过又一商场时，发现同模样的收录机仅仅标价 348 元，看看自己手中那台 700 元买来的机子，不禁哭笑不得。

## (3) 假冒伪劣。

我们可以回顾一下 2008 年轰动一时的三鹿奶粉事件：2008 年 6 月 28 日，兰州市的解放军第一医院收治了首宗患肾结石病症的婴幼儿。家长反映，孩子从出生起，就一直食用河北石家庄三鹿集团所产的三鹿婴幼儿奶粉。7 月中旬，甘肃省卫生厅接到医院婴儿泌尿结石病例报告后，随即展开调查，并报告卫生部。随后短短两个多月，该医院收治的患婴人数，迅速扩大到 14 名。省委、省政府领导和各相关部门对肾结石事件也高度重视，要求卫生部门及各监管部门做好患儿救治的工作，迅速调查。9 月 11 日，除甘肃省外，中国其他省区都有类似案例发生。当晚卫生部指出，近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史。经相关部门调查，高度怀疑石家庄三鹿集团的产品受到三聚氰胺污染。三聚氰胺是种化工原料，可导致人体泌尿系统产生结石。同日晚上，三鹿集团发布产品召回声明称，为对消费者负责，该公司决定立即从市场召回约 700 吨奶粉产品。9 月 13 日，卫生部证实，三鹿牌奶粉中含有的三聚氰胺，是不法分子为增加原料奶或奶粉的蛋白含量，而人为加入的。三鹿毒奶案 2008 年 12 月 27 日开始在河北开庭研审，2009 年 1 月 22 日下判。总共有 6 个婴孩因喝了毒奶死亡，逾 30 万儿童患病。三鹿停产后才已宣告破产。



### 3. 蒙

除了明宰、暗骗外，“得蒙且蒙”亦是牟取暴利者惯用的伎俩。

#### (1) 缺斤少两。

报载，不久前某市工商部门对全市 26 家商场的一次抽查结果，为善良的“上帝”敲了警钟：在 72 种日常用品和食品中，数量完全符合标准的不足 31%，其中有 85% 的罐装、瓶装食品斤两不足；而诸如味精、胡椒粉、香油、快餐面、挂面、麦乳精、奶粉等日常副食品足斤足两的更是寥寥无几。

#### (2) 笑里藏刀。

一日，某工厂员工小姜，走进时装店购西服，货主——一位漂亮的女导购忙凑过来帮他试穿：“你用镜子照照，这穿出去多笔挺、多潇洒，老妹子我都不敢和你站在一起了！”导购又说：“您的女朋友一定也很亮丽，何不出手大方地也给‘亲爱的’捎件新款丝质旗袍呢？”小姜被夸得有些飘然若醉，连价也未还就掏出 1 180 元买走了西服和旗袍。他哪里知道这导购的手法竟足足地“煞”了他 680 元。

然而，这些毕竟是一时之利，一旦被顾客识破，这些奸商将无法立足，更何谈长足发展。在这里，我们可以窥探一下那些成功人士的经验：

#### 1. 松下幸之助

松下幸之助是日本著名跨国公司“松下电器”的创始人，被人称为“经营之神”。“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度都由他首创。纵观他成功的一生，充满了智慧的同时，又不乏丰富的厚黑哲理。

#### (1) 发展以人为本。

对于大多数企业来说，当经济不景气或公司经营出现了困难，一般都是大量裁员，但这种被称为“减量经营”的方法并不是每个企业克服困境的惟一办法。松下幸之助不走寻常路，采用以人为本的做法，充分发挥每个员工的才能。





有人说，松下先生确实是一个天生的人道主义者，他那种重视人类的心意和尊重人类的精神，全部表现在一贯的人事政策上。一般来说，担当公司领导职务的企业家，自然希望公司愈来愈好，为了公司的发展，就要在人事政策上下功夫。因为公司的繁荣和人才的培育是不可分的，所以为了衡量每个员工的能力和向心力，企业就必须采取各种方法和手段。松下幸之助先生也同样是使公司更好而培育人才，但他最先想到的是，为了这个职员本身的前途，必须将他的能力发挥出来。

从松下公司采取的人才措施和方法的表象上看来，或许没有什么不同，但每个公司的主管对人采取什么样的态度，员工则是相当敏感的，因此，在人才的培育上是有重大的影响的。

## (2) 学会感恩。

松下幸之助为人谦和，无论见了谁都彬彬有礼，他用一句话概括自己的经营哲学：“首先要细心倾听他人的意见”。松下幸之助依靠“万事拜托”的感恩心态，使自己的公司由几十个人发展到闻名全球的“松下帝国”。

松下幸之助那种“万事拜托”的感恩心态具有很大的力量，这种领导艺术和管理艺术的实质就在于它确立了领导者与被领导者、管理者与员工之间健康、和谐的关系，确立了企业及其未来与每个员工之间生死攸关的关系。松下认为，企业犹如一个大家庭，它的兴衰荣辱与其中每个成员都有着十分密切的关系。企业成功了，固然有领导者和管理者的功劳，但也有普通员工的汗水和心血。作为一名优秀的领导者和企业家，必须具有对下属和员工的感恩心理，真心地感激自己的下属和员工：没有他们，就没有自己的成功。只有这样，才能把下属和员工维系在企业这个大家庭之中，同呼吸、共命运，为企业的兴旺发达赴汤蹈火。松下先生对下属和员工不是以居高临下的心态去发号施令，而是以“请”的心态，以“万事拜托”的心态，去与下属和员工相处，使下属和员工们感到，公司就是自己的家，自己是公司的主人。这样下属和员工才能把自己的全部智慧和力量献给公司。