

活用

王宇 编著

厚 聖 學



中国国际广播音像出版社

活用厚黑学

王宇 编著



中国国际广播音像出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

活用厚黑学 王宇 编著/北京:中国国际广播音像出版社出品, 2006. 8

ISBN 7 - 89994 - 333 - 7/I2. 01

I. 活… II. 王… III. 文学——中国——活用……

活用厚黑学

王宇 编著

责任编辑: 雨 泽

监制: 兰海娥

出品发行: 中国国际广播音像出版社

(北京复兴门外大街2号国家广电总局)

邮编: 100866

经 销: 新华书店

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 787 × 1092mm 1/16

印 张: 25

字 数: 338 千字

印 数: 3000

版 次: 2006 年 10 月第 1 版

印 次: 2006 年 10 月第 1 次

ISBN 7 - 89994 - 333 - 7/I2. 01

定价: 36.80 元

版板所有 盗版必究 印制问题 请与印厂调换

前 言

早在清朝末年,《厚黑学》祖师李宗吾先生一语惊天下:“古之为英雄豪杰者,不过面厚心黑而已。”中国大地从此以后,厚黑之术遂广为传播。其实厚黑这个道理,很明白的摆在面前,不论什么人都可以感觉到。

何谓厚黑?一般来说,心狠手辣者为黑;脸皮厚者为厚。厚黑者,顾名思义,会做人,会做好人,看似坏人,又似好人,好坏的权衡,全在厚黑之道的运用之中。厚黑是一个人的处世哲学,是一种生存智慧,一种自然法则,一种美德。

千百年来,我们中华民族一直把中庸平和,温良忍让作为一个人的处世原则,让我们从中受益匪浅。但在如今这个时代变迁、社会发展的21世纪,往日的处世观念已经不符合现实的要求了。

厚黑作为个人处世的哲学,从中可以让我们各司其职,各尽其能,又可得到双方的互相尊重,为共同目标及理想而努力,从而来创造你的成功契机。

在现实生活中,厚黑可以体现在为人处世很多方面,而“语言”是最直接的表达方式。

我们知道,口才好的人,到处受人欢迎,讨人喜爱。能使许多本来彼此不发生兴趣的人相互了解;能在各方尴尬之时打破沉默破冰解冻;能替人替自己排解纠纷,消除人与人之间的疑惑;能为自己在受人刁之时撑开一把保护伞,反击别人时却能绵里藏针蓄而不露。

言语中运用面厚之术,绝不是“厚着脸皮说话”这么简单,其中更须脑聪心智,随机应变,掌握一个说话的“度”,做到“厚而无形,黑而无色”。俗语云:“见人说人话,见鬼说鬼话,”就切中了这个意思。

不仅仅是口才,其实,为人处世的各方面都需要会用厚黑学。

为人处世确实要有“厚”的功夫。如果你为人内向腼腆,不能忍

受那些在处世交往中的屈辱，过于顾及自己的虚荣之心，你就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住适当的机会来显示自己。既使你本身的才智再出众，也会淹没在芸芸众生之中，那是非常可惜的。

为人处世中的“黑”，也并不是让你在世间去行使罪恶，它只是为了让每个人都以合适的方式在人生中赢得一份真正属于自己的幸福、运气。我们所说的“黑”也不是让你不择手段、放弃道德，去做只对自己名利有益的事情。它也并不是指一个人简单的诡计多端、狡诈阴险，它包含了个人处世的睿智、谋略与高瞻远瞩的内涵。

在生活当中，当我们把个人奋斗目标看得过高时，就要在人生的这个大舞台上学会唱低调，在生活当中保持你的低姿态，把自己看轻些，把别人看重些。这时，就要把厚黑处世之道列入生活准则之中。人生好比爬山，有的人在山脚刚刚起步，有的正向山腰跋涉，有的已经立于顶峰；此时，不管你处什么位置，都要懂得运用厚黑处世，用厚黑之道处世，我们的人生之路才会走得更加精彩。

厚黑待人处世与每个人之间的关系，犹如鱼水一般，须臾不可分离。然而，如何才能探得厚黑中的奥妙、深浅，从而达到一个如鱼得水的境界，这就需要你熟练掌握厚黑处世的基本法则了，只有这样，你才能在社会生活和待人处世中圆润通达、左右逢源，战无不胜，得心应手！

本书把厚黑的思想全面地渗入到了社会生活的方方面面：教你如何使用计谋；教你做人做事的智慧；教你如何走上成功之道……

如何攀升的学问，如何明哲保身的计策，如何处世的哲学，怎样处理政治与道德的关系，怎样与君子相处，与小人争斗……本书将为你提供答案。

本书将带给您耳目一新的感受！当您掩卷而思时，您会发现这是一本人生的财富之经。《活用厚黑学》，认真地研读，灵活地运用，你就能感受到它的价值。

如果你想要更好地实现自我价值，那么你就要拥有更多的智能与韬略。“厚黑”是作为 21 世纪的人所必须拥有的一种处世智慧。

目 录

第一章 厚黑学入门之论 (1)

从“厚黑”这两个字里根本看不出一种“脸厚心黑”的哲学，所以说它就像一把双刃剑，具有两面性，这也是一个成功人士常用的一种为人处世之道，也许对不同的人来说，会有不同的效果，对于一个用得好的人来说，就是成功之道；如果用不好，便会成为坑人之道。学会厚黑这门学问，才能够达到你想要的成功。

1. 何谓厚黑 (1)
2. 事物的两面性 (3)
3. 厚黑的境界 (6)
4. 做脸厚心黑地地道道的实践者 (9)

第二章 厚黑就是智慧 (14)

“聪明人”的标志可以从“智慧”二字表现出来，当然一个真正聪明的人各方面的知识肯定都具备，无论是在做事方面还是与人相处方面都做得非常妙，达到既让别人称心，也让自己更满意的效果，灵活应变、见机行事、能屈能伸等等，这些都是他们智慧的表现。

1. 凡事留有余地 (14)





2. 明哲方能保身	(17)
3. 防患于未然	(19)
4. 避免与别人正面冲突	(20)
5. 给人留面子	(27)
6. 多听少说	(34)
7. 举手之劳，多做一点	(39)
8. 付出总有收获	(45)
9. 做人要干脆	(49)
10. 借光照自己	(53)
11. 随机应变	(61)
12. 糊涂显智慧	(65)

第三章 心胸宽阔是成大事的基础 (76)

俗话说“心胸决定人的成败”。一个人能否取得成功首先就要看他是否有博大的心胸，因为拥有一颗像大海一般的心胸可以让自己少一个敌人，多一个朋友，拉下面子与一个斤斤计较的小人交谈，会得到更多人心，成功也就是从得到人心做起的，所以说一个人成大事的起点就在于心胸的大小。

厚黑学告诉我们的是：要想成就一番事业，其心胸就必须豁达、宽阔。

1. 感激轻视你的人	(76)
2. 宽容似海	(79)
3. 心胸大度	(90)
4. 有理也要让三分	(100)
5. 助人等于助己	(103)
6. 多一些宽容，会交到更多朋友	(111)
7. 为人须容自己偏私	(115)



第四章 厚黑就是忍耐 (118)

学会厚黑，达到厚黑的境界，就要学会忍耐，为了成功，一个人必须先经历失败。并且要学会承受因失败和挫折带来的后果，失败乃成功之母。只有经历了一次次失败，才能找到成功的捷径，赢得胜利女神的微笑。

1. 失败是成功之母 (118)
2. 忍耐与厚黑 (132)
3. 名人与厚黑 (142)
4. 忍耐——不妨装傻 (147)
5. 忍耐——装聋作哑 (161)
6. 舍得才有收获 (168)
7. 要吃眼前亏 (175)
8. 大丈夫能屈才能伸 (186)

第五章 两面三刀 (190)

社会关系网的复杂，世事的多怪，人心的险恶，生活当中，要想把身边的事情处理好，要想对付身边那些“小人”，还不能不懂得一些“两面三刀”之术。

1. 处理事情善于运用手段 (190)
2. 学会做两面人 (192)
3. “红脸”“白脸”都会唱 (194)
4. 宁得罪君子不得罪小人 (196)
5. 用小人之道对付小人 (202)
6. 不要得罪太多人 (206)
7. 刚柔并济 (209)





第六章 真话反说 (213)

生活当中，太过于“正直”的人往往成为社会淘汰的对象，因此要学会正话反说，硬话软说，学会让自己的舌头打个弯。少说一些直言，暂且把一些不中听的真话搁住，以免对方生厌。要学会活用厚黑之道，其实现实生活中，很少有人因直言而使自己获得好处，这也是成功人士处世的经验之谈。

1. 头脑要灵活 (213)
2. 掌握好厚脸说话的分寸 (218)
3. 正话反说，少直言 (221)
4. 实话不实说 (225)
5. 真话假说能办大事 (226)

第七章 藏短露长 (230)

4

“世有伯乐，然后有千里马”，一匹千里马如果能遇到伯乐就是十分幸运的。但“千里马常有，而伯乐不常有”，这就告诉我们应该善于表现自己的才能。在适当的场合、适当的时候，以适当的方式。

1. 人只有特点，没有缺点 (230)
2. 学会毛遂自荐 (232)
3. 善于表现自己 (234)
4. 展现你的资本 (239)
5. 学会“逢场作秀” (242)

第八章 有奶是娘 (245)

有奶就是娘，这是许多历史“成功人物”的经验之



谈。想想也是，如果没“奶”的话，无论其中有多少割舍不下的关联，终究是要挨饿的。“有奶是娘”实是厚黑学中最“现实”的东西，它揭示了厚黑学的根本。

1. 找“奶”之说 (245)
2. 哭的孩子有奶吃 (250)
3. 表现忠心要及时 (253)
4. 投其所好 (255)
5. 善于逢迎拍马 (259)
6. 笑骂由他去 (262)

第九章 厚颜无耻 (265)

李宗吾说：“喜怒哀乐皆不发，谓之厚。发而无顾忌，谓之黑。”说的很是恰如其分，对人对事不以真情示之，可谓“心机”，而这类人往往成功的机会很多。现实告诉我们：有的东西“存在就是整理”，厚黑学绝之。要想在这种文化中生存，必须强迫把自己变得厚颜无耻，练就一身厚黑功夫，方可做人上之人。

1. 厚颜无耻 (265)
2. 死要面子活受罪 (267)
3. 学会掩饰自己 (269)
4. 有所残忍，才能成事 (271)

第十章 心狠手辣成大事 (276)

历史中，成大事的人，有几个是品行高尚，为人善良、有良心，有责任心、真正脚踏实地干活的人？那些在残酷的博弈中出位的人，哪个不是心狠手辣、残酷无情的主？哪个不是谎话连篇、欺上瞒下的人？哪个不是昧着良





心、踩着别人的身体往上爬的？所以，要想成大事，就必须学会心狠手辣。

1. 成大事者不拘小节 (276)
2. 先下手为强 (279)
3. 办事要果断，决不犹豫不决 (283)
4. 喜怒不形于色 (285)
5. 挑拨离间 (287)
6. 借刀杀人 (290)

第十一章 胜王败寇，机关算尽 (293)

正所谓：“成者王，败者寇”。做人如果过于老实，社会就会淘汰你。纵观历史中的大有成就者，他们都非常善用厚黑学，他们在对付敌人，机关算尽，真可谓是“厚”、“黑”。

1. 设下圈套，诱敌深入 (293)
2. 反道而行 (296)
3. 借尸还魂 (298)
4. 将计就计 (302)
5. 以小搏大 (305)

第十二章 因势利导，见机行事 (310)

大凡成功者，都是一些因势利导，见机行事之人。的确，不懂得见机行事之人必然是事事不顺。在厚黑学中，“因势利导，见机行事”的确是一门灵活的手段。

1. 处变不惊 (310)
2. 煽风点火，从中渔利 (312)



- 3. 学会见风使舵 (315)
- 4. 择木而栖 (317)
- 5. 屡败屡战 (320)
- 6. 头脑冷静，从容对付 (323)

第十三章 机不可失，厚黑行事 (327)

抓住了机会，你的人生就会成功。关键是你行事，够不够厚，够不够黑。一个厚黑有术者，会在乱中寻找机遇。在遇到机遇的时候，也会当机立断地抓住它。这真可谓厚黑学中的一种成功之道。

- 1. 浑水摸鱼 (327)
- 2. 当机立断 (329)
- 3. 攻其无备 (332)
- 4. 寻机而上 (336)
- 5. 用厚黑技巧创造机会 (339)
- 6. 不要輕易被别人左右 (341)

第十四章 脸厚心黑，各循各道 (345)

无论经商还是做生意，每个人都各有各的门道，手段过硬不行，过软更不行。只有做到厚黑有道才行。大凡成功的商人，也正是这方面的成功者。例如，西门庆在经商时就是黑白两道通吃，也正是这种厚黑的手段，使他获得了很多的财富。

- 1. 市场竞争中的厚黑 (345)
- 2. 君子爱财，取之有道 (348)
- 3. 商场联姻 (351)
- 4. 向别人借光，为自己赚钱 (354)





第十五章 智慧的最高境界——大智若愚…… (358)

古语云：大智若愚，大巧若拙。这句话的意思是拥有大智慧的人往往都表现得很愚钝，身手很灵敏的人往往都表现得很笨拙。没有人期望愚蠢呆笨，但是愚和智从来都是相对存在的，而且可以相互转化，其中的分寸把握充分体现着人生的智慧。

其实，换句话说来说大智若愚也是社交中厚黑的一种境界。

1. 功成身退是一种境界 (358)
2. 随遇而安，知足常乐 (362)
3. 人要学会激流勇进，也要懂得顺流而下 (365)
4. 做人不要锋芒毕露 (366)
5. 该糊涂时就糊涂 (369)
6. 留得青山在，不怕没柴烧 (371)
7. 说话要恰到好处，点到为止 (374)

8

第十六章 笑到最后，才是真正的成功者…… (379)

每个能进入比赛的拳击手都有相当的实力，如果一开始就频频重拳出击，打到后来也许没有了体力，被对手反败为胜。厚黑学也是如此，只有坚持到最后，才是真正的成功者。

1. 见风使舵，跟着强者走 (379)
2. 多送几顶高帽子 (381)
3. 操之过急，自毁前程 (385)



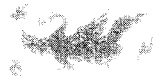
第一章 厚黑学入门之论

从“厚黑”这两个字里根本看不出一种“脸厚心黑”的哲学，所以说它就像一把双刃剑，具有两面性，这也是一个成功人士常用的一种为人处世之道，也许对不同的人来说，会有不同的效果，对于一个用得好的的人来说，就是成功之道；如果用不好，便会成为坑人之道。学会厚黑这门学问，才能够达到你想要的成功。

1. 何谓厚黑

何谓“厚黑”？以简言之，“脸厚心黑”也；以详言之，喜怒哀乐的表情都不表现出来就叫做“厚”，一旦发泄出来而无所顾忌就叫做“黑”。一生二，二为一——若以互训观点来看“厚黑”二字，则：厚者，黑也，黑者，厚也；若用马克思主义哲学观点考察，则：“辩证统一”也。盖“厚黑”乃一硬币之两面。“厚黑”的历史可称得上源远流长，依宗吾先生观点可分为三个时期：“上古民风淳朴，不厚不黑，忽有一人又黑又厚，众人为他所制服，他也独自占尽优势。于是大家见了，急忙相互效法，都是又厚又黑，你不能制服我，我不能制服你。此后又独有一人，不厚不黑，那这人必定被人多信仰，而独自占尽优势。”

厚黑当道，人将不人，国将不国。回想宗吾先生极力鼓吹厚黑之故事，方知其用心良苦，其嬉笑怒骂的潇洒洋溢中尽是苦涩悲愤之泪。厚





厚黑学

者，脸皮厚也；黑者，黑心黑肠黑肝肺是了。

“黑”者目光不短浅，没有不必要的同情心。他不问代价，把注意力全部集中在目标上。

“黑”者有胆量面对失败，一个有效的行动总带着些失败的风险。比如说一个外科大夫，当他面对一位需要进行伴有潜在危险手术的患者时，他知道对自己最安全的做法就是别开刀，尽管病人有可能死亡，这位外科大夫不会受到什么指责；但要是他做手术，病人死了，他晓得自己所冒的风险，即是难应对这起死亡事故责任。

厚黑者，顾名思义也就是要会做人，会做好人，看似坏人，又似好人，好坏的权衡，乃在厚黑之道的运用。下面就来举个例子：

唐代皇帝李世民，他是一位贤明的君王，他身旁有个有名的忠臣魏徵，常常冒死直谏，就是常常说李世民这里做得不好，那里做得不好，为什么魏徵要冒着生命危险进谏呢？真的因为他是一个贤臣吗？事实不是人们所想的那么简单。因为李世民还未当上皇帝时，作为唐高祖李渊的第二个儿子，李世民上有一个哥哥李建成，是太子，就是法定的继承人，李世民还有一个很聪明的弟弟李元吉，那李世民呢？不论军功及才能，都比不上他的兄弟，所以不管再怎么轮，就是不会轮到李世民来当皇帝，但李世民呢？因为想当皇帝，就亲手射杀了太子李建成，又叫他的手下射杀了弟弟李元吉，杀了他们之后，又马上赶到内宫去，逼唐高祖退位，而篡位了，这就是他心黑的地方。篡位之后，他并没有杀掉原太子身边的忠臣魏徵，反而让他做了大官，那他的目的是什么呢？

李世民在夺权之前，不仅才能、声名都不及太子李建成，甚至连李元吉都比他强，他一旦登上了皇位，百姓不会怀疑吗？所以他当上皇帝的第一件事，就是要让百姓们心服口服，所以他只有“厚着脸皮”来显示自己的宽厚仁慈，所以魏徵自然是杀不得的。否则，臣子百姓会怀疑他的德性，说他借机报复的事情都做得出来，杀兄篡位又怎会不可能呢？而魏徵心里也知道，自己归附了李世民，迟早会遭到毒手，只有拼死直谏来表现自己一心为民，李世民才会有所顾忌，因为李世民想做贤君，他肯定不能因为朝臣替天下百姓说话就杀掉大臣的，而李世民也真



的为了显示自己的贤明和德性，不敢轻举妄动杀掉眼中钉魏徵了，相反的，还要厚起脸皮，说些违心之话，做些违心之事，这个呢？就是他脸厚的地方，所以李世民是一个把厚黑之术发挥得淋漓尽致的人，是一个最典型的代表人物。

那这个厚黑与组织行为有什么关系呢？这就与李世民一样，为了一己之私坐上了皇帝的宝座，不惜杀掉自己的亲兄弟，逼自己的父皇退位。就是因为他脸够厚，心够黑，因而他达成自己的目标。但从另一方面来看，权力和政治在某些方面能帮助组织。因为厚黑学讲究的是脸厚心黑，用人的方法在于权谋，所以，厚黑的权谋在统御部属时最为有效。比如说一个企业的领导人，在面对员工时，脸皮该厚时，就该放下身段听听员工的话，所以有人就报告过：“老板的话不一定是对的。”这就是厚字诀。心该黑时，就不会心软，该秉公处理就该公正，这就是“黑”字诀。因此，不论是好人还是坏人，只要能为我所用，又何必怕事业不成功呢？

在现今的社会里，人人都应有一套处世哲学，老板之于员工，员工之于老板，往来之道皆应用心经营。在人与人相处时，要如何才能让你的脸厚得够好，心黑得让人看不出来。把厚黑之术运用在人际关系上，让大家各司其职，各尽其能，又互相尊重，为共同目标及理想而努力，创造成功的契机，这就是本书所要表达的用意。

2. 事物的两面性

人性是有善恶对错之分的，就像存在于世间的一切事物都具有两面性是一样的道理。

“厚”、“黑”是一体两面的事情。某人具有“厚”的力量，能够不理睬众人的责备和非议，这种力量同时也就是“黑”的源泉，它可以让人有效地使用这一利矛戳穿众人的无知和先入之见。

事物的两面性是客观存在的，只是我们如何用智慧来把握一个度的问题。把握得好，事物的有利一面便表现得出来，把握得不好，事物的





厚黑学

不利一面就表现出来！我们无法漠视一个客观存在。正如运用“黑”不可能不运用“厚”一样，运用“厚”亦不可能不运用“黑”，“厚”、“黑”的实践者必须有能力无视于他人的责难、奚落和诽谤，同时还要能履行自己认为是正当的职责。在任何特定的时间内，他都可以无拘无束地运用更多的“厚”之力不用“黑”之力，或者根据当时的情形，反过来运用更多的“黑”，少用“厚”。

下面就列举一些名人的例子：

(1) 爱迪生钻研科学技术非常刻苦，精力高度集中。他有坚强的毅力，百折不回；并且有创新精神，敢于也善于在科学技术上闯出新路来。这些显然是他的优点。可是，他在同朋友们一起游玩或者讨论与创造发明无关的问题的时候，常常漫不经心，无精打采，甚至倒头就睡。他睡觉懒得脱衣服，衣服常是脏的，甚至澡也不愿意洗。他常常不听多数人的话，常常同别人闹别扭。这些显然是他的缺点。可是，他的这些缺点，大都是由他的优点引起的。

(2) 鲁迅《且介亭杂文二集》：“被选家录取了《归去来辞》和《桃花源记》，被论客赞赏着‘采菊东篱下，悠然见南山’的陶潜先生，在后人的心目中，实在飘逸得太久了，但在全集里……除论客所佩服的‘悠然见南山’之外，也还有‘精卫衔微木，将以填沧海，刑天舞干戚，猛志固常在’之类的‘金刚怒目’式，证明他并非整天整夜地飘飘然。这‘猛志固常在’和‘悠然见南山’的是一个人，倘有取舍，即非全人，再加抑扬，更离真实。”

(3) 宋代女词人李清照有“寻寻觅觅，冷冷清清，凄凄惨惨戚戚”的一面，也有“生当作人杰，死亦为鬼雄”的一面，有个人哀愁的一面，也有热爱祖国的一面。

(4) 拿破仑说过，一个人有时候应该像狮子一样勇猛，有时候像狐狸一样狡猾。这正是他给自己的性格所作的自画像。狮子相和狐狸相是他的两面，合起来是他的全貌，他自己也是如此。1805年拿破仑在他的军队打垮了奥地利军队的时候，奥国派代表求和，还想要拿破仑有所让步。拿破仑暴跳如雷，打碎了谈判桌上的花瓶，怒吼起来：我是叫