

友人问道：奸诈小人，从古到今，比比皆是，实为惧事，防不胜防，稍一不慎，必遭算计，如何对之？吾曰：君所题正中下怀，我细研世上险恶之徒的小人之道，以厚黑学加以对析，得出其厚黑心术，君用以习之，以此术对之，何敌不摧，以此图功，何攻不克。孙子曰：知彼知己，百战不殆，方可以彼之道，还治彼之身，大可放心，百惧皆除。

厚黑学

吾精研有得防危杜渐之警世醒书。

厚黑学 经典
作者：李宗吾
做绝不让
说绝不让

厚黑学

卷一
卷二
卷三

内蒙古人民出版社



友人问道：奸诈小人，从古到今，比比皆是，实为慎事，防不胜防，稍一不慎，必遭算计，如何对之？吾曰：君所题正中下怀，我细研世上险恶之徒的小人之道，以厚黑学加以对析，得出其厚黑心术，君用以习之，以此术对之，何敌不摧；以此图功，何攻不克。孙子曰：知彼知己，百战不殆，方可以彼之道，还治彼之身，大可放心，百惧皆除。

小人之智

厚黑

心术



内蒙古人民出版社

李宗吾…原典
东野君…译著

图书在版编目 (CIP) 数据

李宗吾小人之智厚黑心术/东野君译著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2004. 1

ISBN 7 - 204 - 07218 - 9

I. 李… II. 东… III. 谋略—中国—古代—通俗读物
IV. C934 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000378 号

李宗吾小人之智厚黑心术

李宗吾 原典

东野君 译著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

新华书店总店北京发行所经销 北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本: 880 × 1230 1/32 印张: 14 字数: 300 千 插页: 36

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-204-07218-9/B · 50 定价: 28.00 元

小人之智厚黑心术

心术一 谎言无敌
心术二 声泪俱下
心术三 巧言令色
心术四 出语必中
心术五 搬弄是非
心术六 虚言敷衍
心术七 押宝推车
心术八 咬住别撒
心术九 钱能通神
心术十 无中生有
心术十一 靠近核心
心术十二 制造矛盾
心术十三 奉迎蒙蔽
心术十四 达意应对
心术十五 逢场作戏
心术十六 掩面藏心

偶风之言曰：宗吾此书，真不啻聚千古于一堂，吾人熟读此书，小人而应世，实为防危杜渐，小人之智厚黑心术。

心术十七 巧拍马屁
心术十八 导君行乐
心术十九 搅混清水
心术二十 冠冕堂皇
心术二十一 事当务实
心术二十二 甘吃软饭
心术二十三 卖身投靠
心术二十四 骂由人骂
心术二十五 寻其要害
心术二十六 以势相恐

心术二十七 挟制天子
心术二十八 睚眦必报
心术二十九 亦恐亦捧
心术三十 纠缠不休
心术三十一 谗毁诬陷
心术三十二 设置圈套
心术三十三 小忠大奸
心术三十四 色仁行悖
心术三十五 阻挠沟通
心术三十六 连续伤害

君子道，小人术

——君子谋事不谋人，小人谋人不谋事

人和社会发展呈现出一种奇怪的现象：一方面，历史不断淘汰小人，人性不断战胜兽性，人类逐步走向文明；另一方面，现实不断淘汰君子，兽性不断战胜人性，暴力经常嘲笑仁义。

1898年，维新变法运动进入关键时期，光绪皇帝与慈禧太后的争执白热化。光绪企图借助袁世凯的力量，谭嗣同因此深夜秘访袁世凯，把光绪和自己的想法和盘托出。袁世凯信誓旦旦，要杀掉慈禧太后的主要助手荣禄。谭嗣同放心了，认为变法即将成功。然而，转眼之间，袁世凯这个卑鄙小人便把他和光绪皇帝出卖了。光绪被软禁，慈禧下令搜捕维新人士，有人劝谭嗣同逃跑，但他坚决不听，慷慨陈辞：“各国变法，无不从流血而成，今中国未闻有变法而流血者，此国之所以不昌也，有之，请自嗣同始。”于是谭嗣同等六君子被抓，慷慨就义。虽然袁世凯受到了历史的嘲弄，但从现实看，袁世凯确实耍弄了谭嗣同。

自古以来，正人君子多斗不过势利小人。小人和君子之间争斗的结果往往是小人获胜而君子战败。从历史上看，这样的例子可以说是不胜枚举：岳飞被秦桧陷害而惨死，张九龄被李林甫陷害而终失相位，伍子胥被伯嚭陷害而自刎……忠臣良将，正人君子与奸佞之徒交锋，败下阵来的却常常是前者，难道真应验了“行善的受贫穷又命短，作恶的享富贵又寿延”这句古话了吗？难道真是苍天无眼、老天爷不公平吗？难道真是在个人能力方面正人君子不及小人吗？

其实，很多研究者已经总结了君子败在小人手里的原因。比如：君子谋事不谋人，小人谋人不谋事；君子不理睬小人，小人则算计君子；君子受社会规则约束，小人则不怕破坏一切；君子有恻隐之心，小人以虐人为快等等。

这些都是君子败于小人之手的原因，但还不是根本性的原因。根本性的原因在哪里呢？这就要从为什么会产生小人，从人性本身的弱点，从社会、历史的暗礁等方面查找原因。

到底什么是小人？据《颍川语小》考证：“君子小人之目，始于大禹誓师之词，曰‘君子在野，小人在位’，盖谓废仁哲，任奸佞也。”看来，上古时代的夏商周，尽管还是物质贫乏、民智未开的奴隶社会，就有小人为祸了。小人之于君子，就像生物链上的两个环节，是一种必然的社会现象。人们常说的小人又是一个很宽泛的概念，难有确切指谓。先秦哲学家那么早就浓浓地划出了“君子”和“小人”的界线。但这两个概念有点模糊，互相间的内涵和外延都有很大的弹性，然后后世大量新创立的社会范畴都未能完全地取代这种古典划分。

人类社会是从落后向先进、从蒙昧向文明、从不合理向合理不断发展进步的。在这个过程中，社会有毒瘤，历史有疮疤，如集权专制，如剥削奴役，如战争厮杀，这些东西就构成了小人生存的社会历史环境。

人性在由混沌走向明澈的过程中，也有很多丑恶的东西，如自私，如残忍，如好斗，如仇恨，这些东西就构成了小人生存的群体土壤。

由此可见，小人的产生，首先是一种历史现象，是历史发展到一定阶段的产物。社会之所以产生小人，是因为社会本身还存在不合理的地方。其次，小人的产生，是人性的必然。人群中之所以产生小人，是因为人性中存在的某些阴暗和丑恶，某些性格弱点和心理缺陷。

君子是以一己之力涤荡腐朽、建立事功，举起“道”这

〔引言〕

面旗帜，向人性的丑恶和社会的落后宣战；小人则是集社会之阴暗、腐朽、没落之力量，利用人性的弱点甚至利用君子人性中的弱点，握紧“术”这把钢刀，向现实妥协，向君子进攻。君子想冲破重重阻力，以对历史的责任感，推动社会的进步；小人则乘历史和社会中的污水巨浪，随风摇摆，坐享其成。君子谋“大道”，小人谋“小利”。如果君子与小人的智力水平相当，则君子的失败和小人的获胜就是一种必然。

余秋雨在《小人》中这样写道：

《史记》中的《酷吏列传》记述到汉武帝的近臣杜周，此人表面对人和气，实际上坏得无可言说。他管法律，只要探知皇帝不喜欢谁，就千方百计设法陷害，手段毒辣；相反，罪大恶极的犯人只要皇帝不讨厌，他也能判个无罪。他的一个门客觉得这样做太过分了，他反诘道：“法律谁定的？无非是前代皇帝的話罢了，那么，后代皇帝的話也是法律，哪里还有什么别的法律？”由此可见，杜周固然是糟践社会秩序的官廷小人，但他的逻辑放在专制体制下看并不荒唐。

杜周不听前代皇帝只听后代皇帝，那么后代皇帝一旦更换，他又听谁呢？当然又得去寻找新的主子仰承鼻息。照理，如果有一个以理性为基础的相对稳定的行政构架，各级行政官员适应多名不断更替的当权者是再正常不过的事，但在习惯于你死我活、不共戴天的政治恶斗的中国，情况就完全不同了。每一次主子的更换就意味着对以前的彻底毁弃，意味着自身官场生命的脱胎换骨，而其间的水平高下就看能否把这一切做得干脆利落、毫无痛苦。闭眼一想，我脑子里首先浮现的是五代乱世的那个冯道，不知为什么我会把他记得那么牢。

冯道原在唐闵帝手下做宰相，公元九三四年李从珂攻打唐闵帝，冯道立即出面恳请李从珂称帝，别人说唐闵帝明明还在，你这个做宰相的怎么好请叛敌称帝？冯道说：我只看胜败，“事当务实”。果然不出冯道所料，李从珂终于称帝，成了唐末帝，便请冯出任司空，专管祭祀时扫地的事，别人怕他恼怒，没想到他兴高采烈地说：只要有官名，扫地也行。

后来石敬瑭在辽国的操纵下做了“儿皇帝”，要派人到辽国去拜谢“父皇帝”，派什么人呢？石敬瑭想到了冯道，冯道作为走狗的走狗，把事情办妥了。

辽国灭晋之后，冯道又诚惶诚恐地去拜谒辽主耶律德光，辽主略知他的历史，调侃地问：“你算是一种什么样的老东西呢？”冯道答到：“我是一个无才无德的痴顽老东西。”辽主喜欢他如此自辱，给了他一个太傅的官职。

身处乱世，冯道竟然先后为十个君主干事，他的本领自然远不止是油滑而必须反复叛卖了。被他一次次叛卖的旧主子，可以对他恨之入骨却已没有力量惩处他，而一切新主子大多也是他所说的信奉“事当务实”的人，只取他的实用价值而不去预想他今后对自己的叛卖。因此，冯道还有长期活下去不断转向、叛卖的可能。

我举冯道的例子只想说明，要充分地适应中国封建社会的政治生活，一个人的人格支出会非常彻底，彻底到几乎不像一个人。与冯道、杜周、费无忌等人相比，许多忠臣义士就显得非常痛苦了。忠臣义士平日也会长时间地卑躬屈膝，但到实在忍不下去的时候会突然慷慨陈词、拼命死谏，这实际上是一种“不适应反应”，证明他们还保留着自身感知系统和最终的人格结构。后世的王朝也会表扬这些忠臣义士，但

[引言]

这只是对封建政治生活的一个追认性的微小补充，至于封建政治生活的正常需要，那还是冯道、杜周、费无忌他们。他们是真正的适应者，把自身的人格结构踩个粉碎之后获得了一种轻松，不管干什么事都不存在心理障碍了，人性、道德、信誉、承诺、盟誓全被彻底丢弃，朋友之谊、骨肉之情、羞耻之感、恻隐之心都可一一抛开，这便是极不自由的封建专制所哺育出来的“自由人”。

世界上千万种关系中，人与人的关系最为复杂，如何看待一个人，在不同的时期、不同的环境条件下，标准也不相同。这里面不一定都是有是非曲直问题，也许就是一种利害情感问题。

李宗吾曾经写过一篇文章叫做“我对于圣人之怀疑”，其中有这样一段：

儒家的学说，以仁义为立足点，定下一条公例：“行仁义者昌。不行仁义者亡。”古今成败，能合这个公例的，就引来做证据，不合这个公例的，就置诸不论。举个例子来说，太史公《殷本纪》说：“西伯归，乃阴修德行善。”《周本纪》说：“西伯阴行善。”连下两个阴字，其作用就可想见了。齐世家更直截了当地说道：“周西伯昌之脱姜里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇计。”可见文王之行仁义，明明是一种权术，何尝是实心为民？儒家见文王成了功，就把他推尊得了不得。徐偃王行仁义，汉东诸侯，朝者三十六国，荆文王恶其害己也，举兵灭之。这是行仁义失败了的，儒者就绝口不提。他们的论调完全与乡间讲因果报应的一样，见人富贵，就说他积得有阴德，见人触电器死了，就说他忤逆不孝，

推其本心，固是劝人为善，其实真正的道理，并不是那么样。

……

李自成是个流贼，他进了北京，寻着崇祯帝后的尸，载以官扉，盛以柳棺，放在东华门，听人祭奠。武王是个圣人，他走至纣死的地方，射他三箭，取黄钺把头斩下来，悬在太白旗上，他们爷儿，曾在纣名下称过几天臣，做出这宗举动，他的品行，连流贼都不如，公然也成为惟精惟一的圣人，真是妙极了。假使莫得陈圆圆那场公案，吴三桂投降了，李自成岂不成为太祖高皇帝吗？他自然也会成为圣人，他那闻太祖本纪所载深仁厚泽，恐怕比《周本纪》要高几倍。




……

后人见圣人做了不道德的事，就千方百计替他开脱，到了证据确凿，无从开脱的时候，就说书上的事迹出于后人附会。这个例是孟子开的。他说：以至仁伐至不仁，断不会有流血的事，就断定武成上血流漂杵那句话是假的。我们从殷民三叛，多方大诰那些文字看来，可知伐纣之时，血流漂杵不假，只怕“以至仁伐至不仁”那句话有点假。

子贡曰：“纣之不善，不如是之甚也。是以君子恶居下流，而天下之恶皆归焉。”我也说：“尧舜禹汤文武周公之善，不如是之甚也。是以君子愿居上流，而天下之美皆归焉。”若把下流二字改作失败，把上流二字改作成功，更觉确切。

看来，李老先生是信奉“胜者王侯败者寇”的。圣人的做法，未见得比“流贼”好到哪里去。在术的层面上，分不出一个人是圣人还是“流贼”。同样，在“术”的层面上，也区别不出来一个人是君子还是小人。

区分小人与君子，我们还是要从“私”字说开去。对“私”字，李宗吾有一段精彩的论述：

私字的意义，许氏说文，是引韩非子之语来解释。韩子原文，是“仓颉作书，自环者谓之私，背私谓之公。”环即是圈子。私字古文作，篆文是。公字，从八从，八是把一个东西破为两块的意思，故八者背也。“背私谓之公”，即是说：把圈子打破了，才谓之公。假使我们只知有我，不顾妻子，这是环吾身画一个圈，妻子必说我徇私，我于是把我字这个圈子撤去，环妻子画一圈，但弟兄在圈之外，弟兄又要说我徇私，于是把妻子这个圈撤去，环弟兄画一个圈，但邻人在圈之外，又要说我徇私，于是把弟兄这个圈撤去，环邻人画一个圈；但国人在圈之外，又要说我徇私，于是把邻人这个圈撤去，环国人画一个圈，但他国人在圈外，又要说我徇私，这只好把本国人这个圈撤了，环人类画一个大圈，才可谓之公。

.....

凡人在社会上做事，总须人已两利，乃能通行无碍。孔孟的学说，正是此等主张。孔子所说：“己立立人，已达达人。”《大学》所说“修齐治平”，孟子所说“王如好货，与民同之”，“王如好色，与民同之”等语，都是本着人已两利的原则立论。叫儒家损人利己，固然绝对不做，就叫他损己利人，他也认为不对。

孔门以仁字为主，仁字从二人，是专在人我间做工作，以我之所利，普及于人人。

这就是孔子所说的君子。君子周围有一个大圈，他的所作所为是为了这个圈子里的众人。因此可以称之为“大人”。小人之私，就是特指他本人或周围极少数的人，有时连他自己都照顾不全，常常为了吃饱肚子而丢了脸面。小人之小，就是他周围的圈子小。他们专门害人而取己利或仅为满足心理需要而专门害人。

君子和小人的区别在于君子讲道义讲原则，小人则只讲功

利。小人是极端自私的人，小人是准确把握人性弱点的人，小人是祸害社会的人，小人是没有责任心和社会良知的人。但偏就是这样一类人，却能成人成事，乃至于踩在众人头上。说起小人的“能”，我们可以把他那点本事当作卑下的伎俩而不屑一顾，然而再多的鄙夷、不屑，依然抹煞不了小人春风得意生存着的事实。

小人得志，是因为他有基于生存环境而生出的特殊的智慧，只不过这些智慧缺乏道德的约束，从而游离于社会规范和正常人的见识之外而已。从李宗吾先生的厚黑史观分析，我们可以十分清楚地了解到小人之术的详细内容，我们姑且把这种智慧叫做厚黑心术。

小人厚黑心术主要有以下六个方面：伶牙俐齿、胡吹海侃的巧言术；有孔必钻、无中生有的钻营术；卑躬折节、胁肩谄笑的媚眼术；笑骂由人、轻装上阵的立身术；傲骨棱棱、亦真亦假的慑心术；栽赃陷害、假手于人的害人术。其任何一术都离不开厚黑二字。或由厚而至黑，或由黑而至厚。厚黑相生，贯穿始终，令人防不胜防，望术兴叹。

人与人之间是对立统一的。君子之道是用来构造一种人与人之间稳定的对立统一的平衡的社会关系；而小人之术是专门用来打破人与人之间关系的统一性，放大大人与人之间关系的对立性。君子之道在涉及人与人之间斗争的客观情况下，受到诸多的约束。小人之术不受任何的约束，他们专门研究人、揣摩人，专门盯住人们之间的缝隙，明而显之、扩而大之，兴风作浪，优游其间。所以从本质上说，在人与人之间斗争性更加突出的历史环境下，小人的心术更有效，更彻底，更直接。

未来掌握在君子头脑中，而现实却常玩弄于小人股掌里。台湾学者南怀瑾先生在论述苏秦、张仪时，讲了这样一段话：

苏秦、张仪当时的动机，是以自己个人的功名富贵为出发点，而把整个的列国局面，历史的时代，在他们两位同学的手里摆布了约二三十年。他们并没有一个中心思想，或政治上的

主义。同时也可以说，当时的君主，并不接受任何中心思想或主义，对于道德仁义的中心思想都不管了，只认识利害关系。中国几千年历史，一个乱象，到了战国的末期、南北朝的末期、五代的末期，仁义道德没有办法发挥作用，没人接受，这是什么原因？当然有它的道理，譬如《孟子》，孟子不过比苏秦、张仪早一点点而已，为什么孟子到处讲仁义，到处碰壁？为什么苏秦、张仪会那么吃香？这样比较就产生两个观点，在个人方面，我们就看到了孔子、孟子的伟大，他们对于苏秦、张仪的这一套不是不懂，他们全懂，可是始终不愿意引导人家走上这条路，始终要求人家讲基本的德性，并不在乎自己个人当时的荣耀，这是孔、孟个人的了不起。第二点，当时的时代为什么需要苏秦、张仪的这一套，这就讲到我们本身。我们现在两副重担挑在身上，一面要维持自己传统文化的德业，政治的道德，人伦的道德，承先启后，这是一副担子。另一方面是要如何配合这个时代的迫切需要，而这个需要是讲利害的，但在利害之中，要灌输进去我们固有的道德文化思想，这就是我们今日的处境，是一个非常困难的处境，也许在一两百年以后的历史上，会写我们非常了不起的好处，因为我们今日所挑的担子，比古人挑的还要重，还要困难。

孔子、孟子是标准的君子，苏秦、张仪是典型的小人。君子“务虚”，小人“务实”。如何把“讲道德”与“讲利害”统一起来，把“君子之道”与“小人之术”结合起来，南怀瑾先生认为“非常困难”。

孟子将“智、仁、勇”作为“大人”的三种“成熟的美德”。传统的儒家学者也把“仁、义、礼、智、信”作为君子的美德。这些“美德”，只有全部体现在一个人的身上，才是“美德”。如果缺了几个，仁可能成为愚，智可能成为奸，勇可能成为狠。不幸的是，同时具备这些“美德”的人并不多。通常情况下，离开了仁和勇的约束，智就成了恶智慧。离开了智的辅佐，仁者和勇者也会成为悲剧英雄。看来，还是要全面辩证地看待“君子道”和“小人术”的问题。

李宗吾先生讲了这样一件事：

严世蕃是明朝的大奸臣，这是众人知道的，后来皇上把他拿下，丢在狱中，众臣合拟一奏折，历数其罪状，如杀杨椒山、沈鍊之类，把稿子拿与宰相徐阶看，阶看了说道：“你们是想杀他？想放他？”众人说：“当然想杀他。”徐阶说：“这奏折一上去，皇上立即把他放出来。何以故呢？世蕃杀这些人，都是巧取上意，使皇上自动的要杀他，此奏折上去，皇上就会说：‘杀这些人明明出自我的意思，怎么诬到世蕃身上。’岂不立把他放出来吗？”众人请教如何办，徐阶说：“皇上最恨倭寇，说他私通倭寇就是了。”徐阶关着门把折子改了递上去，世蕃在狱中探得众人奏折内容，对亲信人说道：“你们不必担忧，不几天我就出来了。”后来折子发下，说他私通倭寇，大惊道：“完了！完了！”果然把他杀了。世蕃罪大恶极，本来该杀，独莫有私通倭寇，可谓死非其罪，徐阶设此毒计，其心不为不黑，然而后来都称他有智谋，不说他的阴毒。何以故？为国家除害故。

“死非其罪”是小人陷害忠良时常用的伎俩，如岳飞之死，仅仅是奸臣秦桧捏造的一个“莫须有”的罪名。徐阶用佞臣贼子常用的手段除掉奸臣严世蕃，可谓世之英雄。

看来，君子要想贯彻自己的思想，达成自己的目的，还是要借鉴一下小人的手段。小人的智慧也有可取之处，君子之道与小人之术也能统一起来。

做英雄难，难在勇气；做小人也难，既难在智慧，更难在脸皮。英雄是大树，小人是藤蔓。英雄总是迎风沐浴、历尽磨难，然而最终能长成参天大树，小人总是攀援而上、坐享其成，然而终究成不了大气候，难免匍匐在地。

本书中，我们从中国历史中选取了众多乱臣贼子、奸佞小人谋利害人的丰富事例，详细分析了他们行厚使黑的奸诈手段。请读者诸君明鉴。

愿世间小人少些！再少些！

〔目录〕

〔第一篇〕

厚黑巧言术：死人也能说活 [001]

老子绝圣弃智，此心浑浑穆穆，与造化相通，此等造诣极高。孔子心知之，亦曾身体力行之，但只能喻之于心，而不能喻之于口，只可行之于己，而不能责之于人。孔子不言性与天道，非不欲言也，实不能言也，即言之与人亦未必了解也。孔子曰：“天何言哉，四时行焉，百物生焉，天何言哉。”此等处可见孔老学术，原是一贯。重言“天何言哉”，反复赞叹，与老子所说：“吾不知其谁之子，象帝之先”，“恍兮惚兮其中有物”等语绝肖，苏子由曰：“夫道不可言，可言皆其似者也，达者因似以识真，而昧者执似以陷于伪”。

——李宗吾厚黑巧言智语

■ 小人之智厚黑心术一：谎言无敌 [003]

【——小人的天赋，就在于能熟练地使谎言和谣言编造得合乎情理。他们是一群有本事诱使伟人和庸人全都深深陷进谎言和谣言迷宫而不知回返的能工巧匠。小人的谎话是最落地有声的，任何一句谎话都有目的性，都充满了“智慧”。小人一句话，君子一条命。所以这是“死生之地”、“存亡之道”。】

◎ 顺着皇帝的意愿编织谎言

◎ 说好不说歹，报喜不报忧

■ 小人之智厚黑心术二：声泪俱下 [013]

【——哭，是人类的另一种语言。大凡政客都善于运用泪水，眼泪并不是女人的专利。男人的泪水，尤其是男性政客的泪水是很有杀伤力的，只要哭出感情、哭出风度、哭出特色，让观众为自己的哭而倾倒，就能达到目的。中国有一句古话：“刘备的江山是哭出来的”。江山尚且能够哭来，何况一官半职？不过，政客的“哭”都有一个原则，就是装作一副诚实的样

子。明明是假哭，却用真情来感动观众，博取上司的同情。】

◎ 刘瑾巧哭辩，保命又得权

◎ 吴三桂哭陵感军心

■ 小人之智厚黑心术三：巧言令色 [020]

【——孔子很讨厌不着边际的花言巧语，他不止一次说：“巧言令色，鲜矣仁！”，小人是巧言令色的第一流人物，善于用各种合适的语言打动人心。小人话说得“巧”，巧在能把话说到别人的心坎上。能说，不一定会说；会说，不一定能说。能说是说得多，但质量不一定高；会说是说得巧，说得妙，但却不一定多。如果将这两者结合起来，在能说的基础上把握时机，尽量说得巧，说得妙，这样就可以打动听众的心，取得一定的效果，达到一定的目的。】

◎ 和坤机灵乖巧列居卿贰

◎ 话要说到心坎上

◎ 让上司为自己说好话

002

■ 小人之智厚黑心术四：出语必中 [030]

【——物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想像以及阐释的空间就很大，万一必须强词夺理，也容易自圆其说。老子一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？仁者见仁，智者见智，谈政治的、谈经济的、谈宗教的、谈哲学的，都能从中悟出一大篇道理。话说得少就是有这种好处。这是一个不容你忽视的重要技巧。对于总想害人的小人来说，他们也懂得“祸从口出”、“语多必失”的道理。因此，平时他们的话并不多，但关键时刻一句话，便出语必中，会让人丢官甚至脑袋搬家。】

◎ 话说一半，点到为止

◎ 不怕千招会，就怕一招绝

■ 小人之智厚黑心术五：搬弄是非 [038]

【——俗话说：人言可畏。小人爱搬弄是非，故意散布虚假信息，用谣言制造气氛，绘声绘色地谎报敌情，进献歪门邪道来扰乱上司的视听。使他以忠为奸，难以作出正确判断与决策，误信谗言，打击忠良，小人则借权力者之手或起哄者之口来卫护自己。】

◎ 伯醜毁谤伍子胥

◎ “小报告”起大作用

■ 小人之智厚黑心术六：虚言敷衍 [051]

【——孔子说：“君子讷于言而敏于行”。在君子看来，说了而做不到是可耻的。小人就不同了，说了绝对不算，算了绝对不说。话说出口绝对不负责任，言而无信。但并非言而无用，信口开河。他们懂得：说话足以左右人的意志。常言道：“狗掀门帘，全凭一张嘴”。大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。】

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

◎ 大嘴一张，吃遍四方

〔第二篇〕

厚黑钻营术：有孔没孔都钻 [061]

求官要钻门子，这是众人都知道的，但定义很不好下。有人说：“贡字的定义，是有孔必钻。”我说：“错了，错了！你只说得一半，有孔才钻，无孔者其奈之何！”我下的定义是：“有孔必钻，无孔也要入。”有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一眼。

——李宗吾厚黑钻营智语