

战无不胜的管理经典

如何在瞬息万变的社会中更好地生存下去？怎样比别人生存得更有意义？
作为一个经营管理者，我们既要管理好下属和日常事务，又要创造尽可能多的利润。

经营管理 厚黑学



经典厚黑学系列

赵丁／编著

本书通
过大量贴近
生活的事例
和精炼的要
点，从掌握
赚钱原则、
开辟经营途
径、笼络客
户、处理好
各种关系、
创造更多的
利润等方面，
生动地展示
了轻松经营、
灵活赚钱的
方法。

地震出版社

经典厚黑学系列

经营管理 厚黑学



赵丁／编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理厚黑学/赵丁编著. —北京:地震出版社, 2004.11

ISBN 7-5028-2575-4

I. 经… II. 赵… III. 经济管理-通俗读物 IV. F2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099574 号

地震版 XT200400287

经营管理厚黑学

赵 丁 编著

责任编辑: 陈宏德

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真 68467972

E-mail: seis@htrol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

版(印)次: 2004年11月第一版 2004年11月第一次印刷

开本: 640×960 1/16

字数: 254千字

印张: 16

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2575-4/Z·346 (3202)

定价: 29.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

80多年前，李宗吾的《厚黑学》一书中指出：“自古以来政治家 and 军事家都以‘脸厚’而著称，而且都靠‘心黑’得以成功。成功者在你死我活、杀机四伏的道路上畅行无阻的秘密原来无它，只需‘脸厚’、‘心黑’即可。”对此，我们不能只做表面的解读，将“厚”等同于“脸皮厚”，将“黑”等同于“心肝黑”，将“厚黑”等同于“狼的狠毒，狐的骚媚”。

其实，仔细体味李宗吾先生的书稿，我们便会发现，“厚黑”不是用来害人或钻营的。“厚黑”仅仅是一种工具，犹如一把双刃剑，既可以用它行使仗义，又可以用它涂炭生灵，既可以“除暴”，也可以“安良”。全看怎么用，全看谁来用。使用它的境界也有高低优劣之分。用得好，则为英雄豪杰，彪炳千秋；用不好，则可能成为乱臣贼子，遗臭万年。用李宗吾自己的话说：“我发明厚黑等于瓦特发明蒸汽机，无施不可。利用蒸汽，造成火车，驾驶得法，可以日行千里；驾驶不得法，就会跌下崖去。甚至撞坏行人。”

在阅读本书之前，我们应该对“厚”和“黑”有一种正确的认识。“厚”绝不是“不与恶人作对，有人打你的右脸，连左脸也转过来由他打；有人想要拿你的内衣，连外衣也由他拿去；有人强逼你走一里路，你就同他走两里；有求你的，你也就给他；有向你借贷的，不可推辞”。

正确的理解是：为人处世非有“厚”的功夫不可。如果为人内向腼腆，不能忍受各种在处世交往中的屈辱，过于顾及自己的虚荣心，就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会显示自己，即使本身有出众的才智，也会淹没在芸芸众生里面，这是非常可惜的。主张“黑”，我们绝不是强调在世间行使恶，只是为了每一个人以合适的方式在一生中赢得真正属于自己的那一份幸

福。“黑”也绝不能“不择手段，放弃道德，只要对自己的名利有益，就毫不犹豫地使用它”。我里我们所说的“黑”，不是简单的诡计多端、狡诈阴险，它更包容了睿智、谋略与高瞻远瞩的深刻内涵。谁要想充分实现自我的价值与质量，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。

用人不能没有原则，管人必须讲究手段。

21世纪的今天是一个物质丰裕、科技发达的时代。社会竞争日趋激烈，对个人能力的要求越来越高。如何在瞬息万变的社会中更好地生存下去？怎样比别人生存得更有意义？作为一个经营管理者，我们既要管理好下属和日常事务，又要创造尽可能多的利润，如何处理好这两方面的关系呢？

看一看前人走过的道路，一定可以启发你思考很多问题，教会你少走许多弯路。

《经营管理厚黑学》一书，通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从掌握赚钱原则、开辟经营途径、笼络客户、处理好各种关系、创造更多的利润等方面，生动地展示了轻松经营、灵活赚钱的方法。

一旦你掌握了书中的原则，并积极实践，就一定能够启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，打破常规，化腐朽为神奇，在芸芸众生中脱颖而出，在生活、事业的波涛中乘风破浪，奋勇向前。



目录

为人处世厚黑学

〇〇一

第一章

君子爱财，取之有道

1

- 遵守“赚钱游戏的规则”才可能立于不败之地 / 3
- 以“义”代“利”常常带来事与愿违的隐患 / 11
- 经营当以“追求最大利润”为最高原则 / 14
- 经商须“黑”，但不能“骗” / 16
- 厚黑经营者要敢于对顾客说“不” / 20

第二章

有孔没孔都要钻

23

- 掌握别人不能做到的“绝招” / 25
- 时时潜心于捕捉机遇 / 36
- 善于变通，抓住和利用机遇 / 38
- 善用厚黑技巧创造机会和利用机会 / 45
- 谋求小屈大伸的最佳方法 / 51
- 垄断经营，实现“惟我独尊” / 54
- 创造时尚，没孔也要钻 / 58

第三章

把客户“捧”得心满意足

61

- 投其所好，活用“捧”字诀 / 63
- 无须你死我活地竞争，关键是把顾客“捧”满意 / 71
- 只要让顾客感到愉悦舒坦，生意定会兴隆 / 76

目
录

第四章

以情绪或感觉来提起对方的兴趣 / 87
 “让利”与“不让利”都赚钱的厚黑技巧 / 94
 利用消费者的猎奇心理“反弹琵琶法” / 104
 限量经营，给人以“黑而亮”的感觉 / 108

对人要厚，对事要黑

111

对人要厚，对事要黑 / 113
 “厚”是经营者的基本功 / 119
 委曲求全，用“厚”渡过经营难关 / 122
 用“厚”拉近与员工的感情，增加企业的凝聚力 / 123
 执着创业，不耻请教 / 128
 以己之长，攻人之短 / 129
 时刻睁大警惕的慧眼 / 133

第五章

厚黑相济赢利多

145

能屈能伸，能“厚”能“黑” / 147
 以硬对硬，以“黑”克“黑” / 150
 红脸白脸都上场，“厚黑”相济能取胜 / 152
 不怕挫折是“厚”，敢闯敢干是“黑” / 157
 以退为进，能“厚”能“黑” / 162
 将计就计，厚中有黑 / 169
 用“厚”打出自己的知名度 / 173
 亮“丑”公关，以“厚”取胜 / 176
 后发制人，以“厚”取胜 / 180
 先发制人，以“黑”取胜 / 183
 “声东击西”是“黑”的经营功夫 / 188
 虚张声势，在气势上占上风 / 189

第六章

用“厚”促成合作，再以“黑”争取利益 / 196

活用“厚黑”技巧，在谈判中争取主动 / 198

商不厌诈，要时刻提防别人骗你 / 205

追求“厚而无形，黑而无色”的境界

215

用诚实赢得信任和利益 / 217

善用“信用”树立自身形象的厚黑术 / 222

欲取先予，“黑”而无色 / 227

采用装傻战术 / 231

暗渡陈仓，出奇制胜 / 234

巧用缓兵之计 / 238

走为上策 / 241

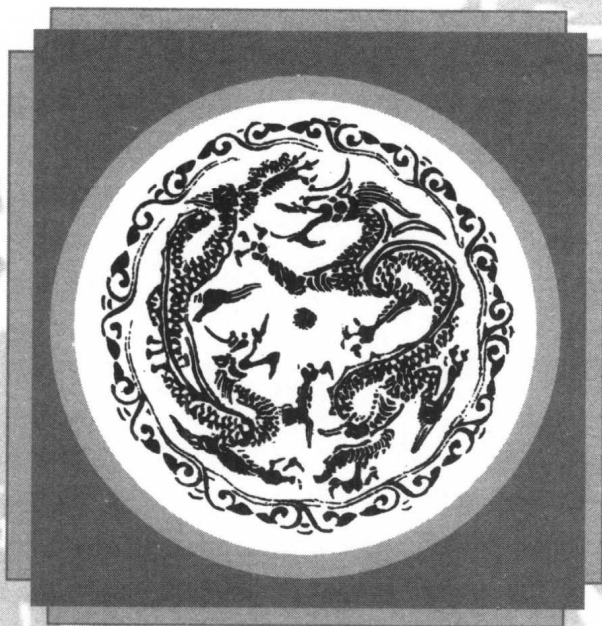
坐收渔翁之利 / 244

“大智若愚”是高级“厚黑”经营技巧 / 245



第一章

君子爱财，取之有道



厚黑经营者认为：追逐利润是一个商人的天职，是无可非议的。经商若不把赚钱放在第一位，就等于我们认同勤劳、聪明、勇敢、智慧毫无价值的观点。商场如战场。在这个战场上，从来就是以成败论英雄的，而且成败的关键是把对手的钱变成自己的钱，把大众的钱变成自己的钱的能力。经营当以“追求最大利润”为最高原则。

为了赚更多的钱，为了使经营能够长久，厚黑经营者也非常重视“正派经营”，遵守“赚钱游戏的规则”。经商须“黑”，但不能“骗”！“诚信”是厚黑经营者必备的品德。

生意场上无父子，对朋友就更是不得不防了。以“义”代“利”不仅违背追求最大利润的商界最高原则，也常常带来事与愿违的隐患。但是，厚黑经营者并不反对商业上的联盟……



遵守“赚钱游戏的规则”才可能立于不败之地

◇经商应该把赚钱放在第一位

厚黑经营者认为：追逐利润是一个商人的天职，是无可非议的。就像一个将军带领军队打仗，其目的就是要打垮对方的军队，难道你会认为建立一支军队不容易，打垮他们是不应该的吗？

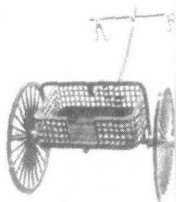
商人们把我们所需要的一切东西提供给我们，他通过提供物品这种行为再得到自己所需的東西，这是一种利益交换的行为。金钱作为媒介，代替我们和物品制造者的劳动价值。因为我们的劳动与物品制造者之间的劳动无法直接联系，商人们通过自己的劳动把他们联系起来。一位西方资本家指出：“既然我们认为一个美国人在公司操作一天电脑应该得到报酬，制造手表的瑞士工人应该得到相应的报酬，商人把手表从瑞士的工厂里带到那个美国电脑工程师面前，他为什么就不应该得到报酬呢？这报酬就是他得到的利润，而利润的多少是衡量他所付出的劳动量多少及凝聚在他劳动中的智力与风险大小。”

我们看到，是那些勤勉的人在经商赚钱；是那些敢于冒各种风险的人在赚大钱。因此，厚黑经营者指出：经商若不把赚钱放在第一位，就等于我们认同勤劳、聪明、勇敢、智慧毫无价值的观点。

深谙厚黑学的商人说：“商场如战场。在这个战场上，从来就是以成败论英雄的，而且成败的关键是把对手的钱变成自己的钱，把大众的钱变成自己的钱的能力。”

◇“正派经营”是事业成功的保证

一个奔走于商场的人士，他要行使的智慧永远是趋利避害，对于他来说，金钱是没有区别的。过去，我们常人会把钱分成



“来路清白的钱”和“不义之财、不干净的钱”两种，比如把囤积居奇赚得的钱看作不干净的钱，而把种田、干其它苦力换来的少得可怜的钱，看作干净的钱。因此，我们常人对赚钱的手段看得很重，过分强调：“君子爱财，取之有道。”但资本主义世界里的商人们却更重视赚钱的目的，对手段并不多加考虑，只要他赚钱的活动为人们所接受，无论是拣垃圾还是贩卖军火，都可以作为生财之道。这同我们所理解的军队作战的确同出一辙。我们所受教育说“做人应诚信为本”，但军人们“兵不厌诈”、“虚则实之，实则虚之”、“用间”等却被视为光荣，正当的行为。

就像“盗亦有道”一样，商业在人类文明史上已经存在了四五千年，它当然也形成了一整套行之有效的规则，在这套规则面前，商人再试图在一些小的手段上花心思，比如缺斤少两、弄虚作假、坑蒙拐骗等，成功的机率越来越小，反而容易招致法律的制裁。

厚黑学也反对“无商不奸”、“无商不贪”。在现实生活中，“无商不奸”，“无商不贪”，这是长期存在人们共脑中的看法。所谓“奸”是商业活动中的权变，欺诈投机之通称；所谓“贪”，是对商业利润最大限度的追求。现代商海中，也确实存在着利令智昏之徒，他们根本置商德于脑后，浑水摸鱼、弱肉强食，挂羊头卖狗肉。这种人的行为违背了商业信誉、社会道德，必然自阻商路，自毁事业，为精明的经营者所不齿。在“无商不奸”的观念的蒙蔽下，人们忽视了“商业”作为社会正当行业的地位，忽略了商界中古今的许多正派、虔诚的商人。

黄世惠是台湾企业界第二代相当引人注目的富豪，与台湾许多企业家不同，他原是一位脑外科专家。五十开外才接管企业，涉足工商界。克服了种种困难，他本着正派经营的信条，从头做起，从实践中摸索经验。他秉持“不要分是谁的责任，自己应该率先努力”的思想，迅速使自己成为内行。

三阳工业公司在台湾可以说是大名鼎鼎。在岛内，一提起三阳产的“野洲牌摩托车，几乎达到了无人不知的程度，在三阳最辉煌的日子里，台湾的三个摩托车骑手中至少有一个骑的是三阳

的产品。即使经过了 40 年的风风雨雨，现在的台湾摩托车工业界，“三阳”仍是无可替代的“霸主”。

从黄世惠接管“三阳工业公司”的那一天起，他就再三地宣布以“正派经营”为其经营指导思想。他声称自己的赚钱哲学是：“君子爱财，取之有道。”“我不是什么钱都赚的，乞丐的钱我就不赚。”

1988 年黄世惠毅然购入了“国泰信托投资公司”的大多数股票，出任公司董事长，于 11 月 11 日正式接管这个烂摊子，从而跨入了金融业。当时他自己也说“国泰”是个“火中栗子”。当时，“国泰信托”已经濒临破产，无望收回的放款将近 200 亿元新台币，净值仅 950 万元。上任之初，黄世惠仅带了三个幕僚，以“正派经营”为其经营指导思想，在公司内推行“三阳式”的分层负责与奖惩制度，贷款业务按不同金额由不同等级的主管全权决定，同时，主管也担负起完成业绩的成败责任。黄世惠个人与关系企业不向“旧泰信托”贷款，严格的制度使“死水”重新流动起来。七年后，“国泰信托”信托资金从 240 亿元新台币猛增到 918 亿台币。拥有总资产已突破 1100 亿台币。这时的黄世惠开始涉足银行业了。

“正派经营”是黄世惠事业成功的保证。

为了赚更多的钱，为了使经营能够长久，厚黑经营者也非常重视“正派经营”，遵守“赚钱游戏的规则”。

◇永远对你的对手保持警惕和戒备

厚黑经营者懂得，在瞬息万变、风云莫测的商场中，应该慎之又慎。虚假的需求信息，深藏欺诈的报价，吹得天花乱坠的广告，都是防不胜防的陷阱，随时可能使你血本无归。

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆。”成功的商人，不可忘记这一深刻的古训。永远对你的对手保持警惕和戒备。随时随地密切注视对手的情况，如果不把问题弄个水落石出，就仓促与对方签合同做生意，将是十分危险的。

据一位资深的厨师讲，每条鱼的纹路都不一样，从鱼的外观



可以分辨出鱼的味道，而我们多数人在同对手打交道很长时间后，仍然对对手的情况知之甚少，而且我们还缺少对他们了解的好奇心，这样粗枝大叶地做生意，又怎么能指望获得全面的胜利呢。

还有的人士对信誉的依赖过分突出。不错，越来越多的商人懂得建立良好的信誉意味着生意的兴隆。信誉对于自己的事业，当然是越牢固越好。但具体到每一笔生意时，信誉是不能依靠的。

孙子兵法还说：“兵不厌诈。”懂得商场厚黑学的商人和高明的骗子都知道这个道理，很可能刚开始在你面前显示的几次信用不过是诱你步向深渊的一个诈术。

在生意场上，即使成功地与对方做成了一笔生意，也并不意味着下一次就有保证，人家不一定会因此信任你，你也不必指望它会给你带来多大的好处；同时，你也不能因此信任对方，生意场中，没有永远的朋友，每次都是“初次”。如果单纯地认为已经成功地做成了一次生意，所以这次也会和上次一样取得成功，从而轻信对方的话，你就无法在商场上抵御厚黑。

◇经营者讲的是胆大心细

在商场上，经常有新手看到别人大把大把赚钱，心里痒痒的，他们总叫嚷：“我不懂嘛，怎么做生意？”“没有本钱嘛，怎么做生意？”更多的人想做生意，就是不知道做什么生意好。

可是你知道吗？最近情势有点改变，昂首阔步于商场上的有许多都是门外汉，他们吃定了行家，大获战果，而称雄于商场。有时候真叫那些行家捶胸顿足，叹道：“阴沟里翻船！”现在到处流行着脱薪阶级的队伍而自行开业，叫做“跳槽”、“停薪留职”，名字都很漂亮。可是分析看看，哪一位经营者最初不是门外汉呢？

再看看艺术界、歌唱界，随时可以听到业余作家、业余歌手的名声超过行家的例子，现在已经不是门外汉一筹莫展的时代了。只要有好东西，只要肯干，成功的桂冠立刻可以拿到手，虽



然，商场上充满了荆棘、陷阱，但门外汉经营成功的例子，可以说不胜枚举，令人惊叹。现在的社会是一个机会非常多的社会，谁的脑筋动得快，谁肯吃苦，谁的成功可能性就高。因此，不管是行家、门外汉，稍一不慎就可能步入死路。商场上本来就是弱肉强食的世界，怎样在遇到危险时眼明手快，溜之大吉？怎样在机会来临时，一鼓作气，赚他一笔？厚黑功夫是必不可少的——全靠平时观察、动脑、动手的功夫，不管你是行家还是门外汉。

如果你认为勇往直前，横冲直撞，生意就会成功，那就大错特错，世界上没有这么便宜的事。

门外汉所要吃的苦，一定要在行家的一倍、两倍、甚至无数倍以上。即使这样，也许还不能稳操胜券。不！甚至行家都不能稳操胜券。

做生意本来就是一种冒险，而现在这种倾向尤为突出。什么东西销路好？什么办法赚钱快？什么东西在什么地方孕育发展？谁也不能预测。

生意难做，这不是内行不内行的问题，问题在如何眼明手快，掌握时机。即使是初学经营的门外汉，只要具备锐利的眼光、只要肯吃苦耐劳，成功的钥匙就在你手中。

但是，硬闯是不行的。有勇无谋，横冲直撞的结果就是死路一条。因此，致力于经营的人应该知道如何避开必定会遭遇的危险，如何避免做无益的努力，如何在竞争中一较短长？有了厚黑的功夫，再加上你努力动眼、动脑、动手，相信成功一定属于你。

懂得厚黑学的经营者讲的是胆大心细，有孔钻，没孔也要钻。

◇扮演一个成功的生意人角色

厚黑经营者懂得：做生意，最重要的是要赢得客人的好感，要赢得客人好感，礼貌又是最重要的。

因此不必装着一副老油条的样子，好像怕被别人欺负一样。卖东西不应该装着一副内行模样，怕受骗的是顾客不是商人。装



着一副门外汉的样子反而可以赢取顾客的信赖感。

如果装着一副鬼精灵的样子，不管多礼貌都会引起顾客的戒心：“礼多必诈，看他口若悬河乱侃一遍，一定有问题！还是当心一点，到别家去吧。”

因此，礼貌自然少不了，但是要使人看起来就是一副老实、可爱的样子，而且最好永远保持这种朴实的作风。

会做生意的人不是专靠三寸不烂之舌，而是靠的“信赖感”，高明的商人常说：“信者得赚”。这“信”字，不但是自信，而且要给予顾客“信赖感”。

没关系，只要你亲切有礼，而且诚实可信，顾客惠顾之后，会想：“这个年轻人不错，该多照顾他。”从此就成为你的主顾，并且还帮你拉生意。这种顾客来的越多，就表示你越成功。

如果不懂这个诀窍，自立开店是一件很困难的事情。逞口舌之能，不务实际，不重礼貌，谁愿意花钱受气、受骗、光顾你的店呢？

做生意最难忍受的一点就是顾客东翻西摸，几乎将整个店的货都翻出来了，结果非但不买，而且还冷言冷语，批评这个，批评那个，真叫人生气，更不用说要保持笑容了。

可是做生意就是要忍住这口气，遇到这种事情，不但不发脾气，而且还要陪笑脸。这时日常的“厚化”训练发挥了作用。

“对不起，实在很抱歉，没有什么货色让您挑选。刚学做生意嘛，请多照顾，希望下次您再光顾的时候能有好一点的货色让您满意……请慢走。”

什么！这不是演戏吗？是呀，人生本来就是一出戏，你要扮演一个成功的生意人那样的角色。这些就是必要的动作和台词。而且如果你打心里认为做生意也是一种服务的话，你就不会太痛苦了。

做生意难道要这么辛苦？是呀，要赚别人口袋里的钱哪有那么轻松？早晨再怎么眷恋温暖的被窝，也得挤巴士，赶打卡，到了公司还得看老板颜色，仰人鼻息，老板骂错了，你还不肯吭声，怕打破饭碗。这不只是辛苦，简直是卑屈了。



厚黑学奉劝你对找茬儿的顾客说：我是你的屁，你把我放了吧。

拥有这样一种心态，你将无往不胜。

◇商人不能唯利是图

厚黑经营者强调：商人不能唯利是图。

商品是天生的平等派，商品交往遵循的是自愿、平等原则，孔子思想中最伟大的成就，就是他对“人”的发现和关于“人”的理论的创立，他提出“以人为本”和“泛爱众”的主张，就是要贵族阶级把被统治阶级的奴隶当人看待，承认对方是人而不是牲畜，这在人格上便是人与人的平等，这就是孔子的仁的历史社会意义，也可以说是孔子的平等自由的新人类观，它为古今商业交往奠定了一条基本的伦理规则。

商战重在功利。在商业经营中强调物质利益和物质刺激。应该说，各种物质利益是客观存在的，也是人们行为的出发点和动力所在。但是，人的欲望决不只是物质的，还应有丰富多彩的精神追求。从这个意义上来说，片面强调物质利益和物质刺激，就会误入歧途，使人一切向钱看。同时，人的物质需求欲望的无节制的增长，往往会远远地超过社会财富的增长速度，如果过分地刺激人的物质欲望，就会激化社会矛盾，造成社会不安定。孔子的商战伦理，既承认表示个人物欲的“利”，又强调代表利公利他精神的“义”，主张义利的统一，提倡“利以义制，先义而后利”，从而为商业的正常运行提供一种道义的协调力量。

松下先生在日记中写道：“据说学围棋的人，大约下过一万次棋便可拥有初段的实力。我认为培养纯洁之心的情形亦然。首先，早晚要着意于培养纯洁之心，并反省自己的日常行为是否有不好的态度。这样持续一年、两年，做一万次，亦即经过了30年以后，即可达到纯洁初段的程度，到达纯洁初段时，才能算是拥有正常人的心态。这时，所有的判断和行动大致不会有什么差错了。”

松下先生在另一则日记中说：

