

☆ 中国经典之成功学巨著 ☆

厚黑学



商场、处世、领导克敌制胜的不败之秘

从商场、处世、领导三个方面告诉读者以“硬”保身、以“软”克敌的商界成功者的不败之秘；厚结人缘、广积人气、常养人情等处事的方法及胆大心黑、脸皮厚的为官之道已成为过去，仁爱与宽容变成了领导之根本的道理。

李宗吾◎原典 史 晟◎编著



南京大学出版社

中国经典之成功学巨著

厚黑学



商场、处世、领导
克敌制胜的不败之秘

李宗吾◎原典
史晟◎编著



南京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

厚黑学：商场、处世、领导克敌制胜的不败之秘/史晟著. — 南京：南京大学出版社，2009.9

ISBN 978-7-305-06442-5

I. 厚… II. 史… III. 伦理学—研究—中国 IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168065 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 厚黑学——商场、处世、领导克敌制胜的不败之秘

编 著 史 晟

策划编辑 叶 青 (yeqing505@263.net)

责任编辑 黄冠诚 曹晓玉

编辑热线 025-83232337

照 排 北京瀚涛国际文化发展有限公司

印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 36 字数 500 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-06442-5

定 价 48.00 元

发行热线 025-83592828

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com (市场部)

* 版权所有，侵权必究

* 凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购图书销售部门联系调换

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。

我们主张“黑”，绝不是强调在世间使恶，而是为了使每一个人都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”。这里我们所说的“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，谁就要拥有比别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。

厚黑学是当今社会上每个人所必须知道的学问，无论你是领导、普通人或商人。

作为领导，你必须清楚地知道：社会是一个旋转的大舞台，处世是一道难解的方程，解题的诀窍在于你怎样去管人。因为，从古至今，“仕途”是改变人生命运的一条天梯。为官一处、造福一方，恐怕是每一位领导者的理想。身为领导者你只有在管人时学会毛遂自荐、背靠大树、不耻下问、忍辱负重的领导坚忍术，杀一儆百、以毒攻毒、铁面无私、除恶务尽等领导立威术，以及忍与伸、捧与杀、炎与凉、赏与罚的领导对抗术。这样，你所管辖的范围内的人才会服从于你，让他们更为敬重于你，你才会成为更有魅力的一位领导人，只有学会这些管人的艺术，才是你作为领导者终身受益的法宝。在形形色色的社会中，明辨是非十分重要。在未看清是非曲直之前，宁可装糊涂不行动，也不可装聪明轻举妄动。在日常生活或工作中，并不是什么时候都需要明明白白的，在某些特定的场合，出于全局考虑，需要使用一点模糊的领导术。面对危难为官者要能忍能伸，方显领导本色。君子要屈而有度，不要英雄气短。因此，领导者只有能屈能伸才能堪称楷模。既然，从政者必须能屈能伸，能柔能刚，亦宽亦严，亦恩亦威。因

此，对待下属既要有软的一手，也要有硬的一手，只有恩威并用，才能真正树立大正的官威。

作为普通人，你同样需要学会用厚黑学中的学问学会处世。人生在世，每时每刻都不离开与人打交道，待人处世与每个人的关系，犹如鱼与水一样，须臾不可分离。然而，世事如井水，如何探得其中深浅，最终达到如鱼得水的境地，却需要下一番功夫。俗话说：世事洞明皆学问，人情练达亦文章。就是其中的一个深邃的处世哲理。

在世事变迁的社会中，在世事纷繁、人心不古，为人处世举步维艰的时候，我们怎样才能在越来越复杂的社会中站稳脚跟、呼风唤雨、左右逢源、一帆风顺地使自己的人生更为完美呢？古人曰：君子立身处事贫贱不能移、威武不能屈、富贵不能淫。然而，能真正做到的人越来越少，但，只要你本着仁爱处世、以宽待人的原则，相信你的人生定会放出灿烂的光芒。

作为商人，在经商方面更要有一套自己的手段，这样我们才不会在竞争激烈的商场中被对手打倒。因为，自古商场，胜者为王败者为寇。尤其是现代商战，竞争更为残忍和激烈，要想在决逐中获胜，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。“新经商”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，赢得客房更要懂得让利与人……总之，新经商不是教你妥协、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。从新经商中的“硬”招保身，以“软”招克敌，重新诠释商界成功者的不败之秘。

总之，这是一本综合的世事书，它不仅教你如何做一位优秀的领导者，教你利用“处世经”威力，让你发现自己必须掌握自己的命运，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；而且本书还告诉了你如何让你成为一位更有魅力的经营管理者。你要想在多变的社会中有一套自己的处世、做人的方法，本书是一本不得不看的经典佳作。



目录



厚黑处世

厚结人缘的处世经

人既是自然的，又是社会的。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，我们怎样才能在这个越来越复杂的社会中站稳脚跟，呼风唤雨，左右逢源，一帆风顺地逐步完善自己的人生呢？

古人云：君子立身处世贫贱不移，威武不屈，富贵不淫。这是封建社会中理想的做人准则。然而，这并非人人都能办得到。如今，在市场经济浪潮的冲击下，随着经济意识的进一步强化，能真正做到的人越来越少。但中国毕竟有着几千年的文明史，施“仁”、“爱”依然是社会的主流，只要你本着以厚处世、以宽待人的原则，相信你的人生定会绽放出灿烂的光芒。

第一章	厚结人缘处世之泰斗宋江	3
	厚结李逵、暗放晁盖	3
	梁山聚义，义孝当先	5
	谢金拒授，散财救困	6
第二章	人缘厚结处世法	7
	广结人缘	7
	做人不可太偏激	10
	处世难，人心莫测	11
	善解友人心	12
	严以待己，宽以待人	13
	得理也要让三分	14
	大肚能容难容之事	15
	太义之忍是一种策略	16
第三章	人气厚积处世法	17
	做事不可过多得罪人	18
	厚积人气	19
	为人不可锋芒太露	21



第四章

小事忍让，息事宁人	22
为人诚实朋友多	23
富不居高，贫不低贱	24
宽容大度，恩交待友	25
姜太公钓鱼，愿者上钩	26
退一步，路更宽	28
人情厚养处世法	28
感情投资，爱兵如子	29
恩威并济，收买人心	29
注重感情投资，收异乎寻常之效	30
坚守信用，保持热情	32
努力使人感到他的尊严	33
学会拒绝的技巧	34
善意的欺骗不可避免	35
不计前嫌心地宽	36
处世之道不可过	37
要保全对方的面子	37
人品厚修处事法	38
给人留个好印象	38
应付各种尴尬情景	39
避免别人的误解	40
有苦恼就说出来	41
保持优雅风度，控制难堪局面	42
抛弃偏见，接受事实	43
不要輕易闹情绪	44
培养坚忍的性格	44
冷静地面对挨骂	45
会哭的孩子才有奶吃	46
不要死要面子	47
忍是一种美德	49

第五章

社会是纷繁复杂的，在人与人的交往中必然会发生一些矛盾冲突，当这些问题出现时，我们就要运用一些处世的技巧来解决。行军打仗讲究战略战术，我们为人处世同样也要注意技巧、方法。但做任何事都不要太偏激，要一分为二，以历史唯物的观点去分析、去评价。古代在尔虞我诈的政治斗争中不出卖仁义、不讲究诡谋是很难战胜对方的，这也是封建时代厚黑做人术之所以达到登峰造极的根本原因。

第一章	黑学处世祖师曹操	53
	将计就计	53
	见机行事	54
	坐收渔翁之利	56
	借刀杀人	57
	嫁祸于人	58
第二章	“忍”字当先处事法	59
	忍之妙用，韬晦待机	59
	忍一时风平浪静，退一步海阔天空	60
	忍一时之忿，成千秋霸业	61
	忍小节，成大事	62
	能忍者，事竟成	63
	为人处世忍为先	64
	卧薪尝胆，再创辉煌	65
	人在矮檐下，怎能不低头	65
	懂得尊重上司	66
	以公服人，以平对事	67
	斩断情缘，舍痛割爱	68
第三章	大黑不黑法	69
	坚则易断，柔则易曲	69
	破釜沉舟	70
	人心莫测，不得不防	71
	该出手时就出手	72
	用好感情	74
	志不同、道不合，不足与谋	75
	情义可以杀人	76
	趋轻避重，权衡利弊	77



第四章	以黑反黑法	78
	以硬制硬	78
	以谎治谎	80
	以毒攻毒	81
	以暴制暴	83
	以牙还牙	84
	见机行事	85
	容人之过	86
	击强避弱	87

厚黑无形的待友学

世上千般好，处世万般难。上帝赐予每人一颗心，却让它隐藏在最深处。人的思想要用语言来表达，人的尊严要靠面子来维护，人的交流要靠感情来维系。所以，人心难测，人言可畏；人情难却，人缘难结。新处世观说到底就是要正确处理心、嘴、面子和感情之间的关系，那么天下人的心计尽在你的预示之中了，如能灵活运用，那么处世将不再难。社会是一个旋转的大舞台，处世是一道难解的方程，解题的诀窍在于以不变应万变。

第一章	厚与黑处世楷模刘备	91
	韬光养晦，借雷巧掩饰	91
	欲擒故纵，三让徐州	92
	赢得人心，遣徐孝母	93
	三请诸葛，天下初定	94
第二章	厚颜无羞的求人法	96
	求人办事，厚颜弃面	96
	能伸能屈，求人不难	98
	求人做事，难得糊涂	100
	厚黑求人，办事十一招	103
第三章	黑脸无情的拒人法	105
	黑脸无情，当断则断	106
	敢于拒绝，勇于说“不”	107
	黑脸无情，拒绝有术	107
	拒绝言语	109
	恰当把握，拒绝时间	110

	拒绝理由,说得充分	111
	说服对方,支持自己	112
第四章	厚中带黑的办事法	114
	糊涂中屈,糊涂中伸	114
	能屈能伸,做成大事	115
	以弱示众,转弱为强	117
	“借梯上楼”,好办事情	117
	结党成网,路路相通	119
	通过拜访,求人办事	121
	委婉办事,方法可寻	122
	借用假象,办事成功	123
	巧借名人,支持自己	124
	利用情感,化解矛盾	125
	利用同学,情义办事	126
	办成大事,要“泡蘑菇”	127
	成大事不拘小节	128
	安分守己,兢兢业业	134
第五章	黑中带厚的捧人法	135
	让人一步,捧人一把	135
	善意“假话”,捧人良方	136
	投其所好,曲意捧人	139
	多给他人戴顶“高帽”	140
	起死回生,捧人有术	140
	厚道捧人,合作者众	141
	捧高他人,“贬低自己”	142
	捧人时机,恰到好处	142
第六章	又黑又厚的待下法	143
	既打又哄,宽严得体	144
	软硬兼施,赏罚分明	145
	厚黑待下,五大法宝	146
	驾驭下属,恰当施舍	148
	严格要求,减少错误	150
	“搭桥”牵线,做好媒介	152
	让人一步,宽宏大量	154
	体贴下属,临危不乱	156



	注重细节，恩威并施	157
	团队精神，最要提倡	159
第七章	又厚又黑的待上法	161
	注意分寸，亲疏得当	161
	大智若愚，甘为迟钝	162
	完美之余，稍留瑕疵	164
	不卑不亢，冷静理智	165
	危急时刻，大显身手	167
	逢迎取巧，忍亦有度	168
	旁敲侧击，隔山震虎	170
第八章	厚而无形的待友法	171
	厚而无形，择友要慎	172
	静观其变，上上之策	173
	交友之道，重在交心	176
	宽容是宝，友多路广	179
	识友妙招，烈火炼金	182
第九章	黑而无形的御敌法	186
	以柔克刚，以退为进	187
	居安思危，应变自如	188
	坦然应对，寻机再战	189
	三十六计，走为上计	190
	东挡西杀，各个击破	191
	后发制人，弱者不弱	192
	随机应变，相机行事	194
	心地要辣，行事要猛	195
	小心谨慎，防人暗算	196
	先声夺人，先发制人	198

厚黑管人

谋 取 篇

人在家靠父母，出门靠朋友。人在职场中，在商战中，是有做人之道的：一曰互助：职场中的朋友，说好听点儿是在互相帮助，说不好听点儿就是互相利用，什么有难同当有福共享的，尽是一些欺人之谈，到头来都是为了大树底下好乘凉。二曰糊涂：职场中的事，千万莫跟它较真儿，不然到头定会吃亏。有些事情就是那么迷迷糊糊，邪邪乎乎，惟有如此，那难走的人生之路才能通达无阻。三曰直谏：世界上就有那么一些人，头儿喜欢听什么就专捡什么说，可到头来还是于事无补。的确，直谏之言，句句逆耳，可行起来还真管用，可是，你听得进吗？四曰学习：学习如逆水行舟，不进则退。这世上，哪一行都需要学习。就拿当领导来说，要是不学，那必当被其淘汰。五曰曲直：宁可直中取，不可屈中求，在职场中，可实行不通了。怎样控制住自己，怎样让出一步，怎样为他人设置台阶？都要下一番工夫。六曰装相：聪明之人从不到处挥舞权力去打人，而是装傻卖傻，这样一来，既不显山露水，引人注目，同时又保全了自己，这才是真正的聪明人。

第一章	毛遂自荐——求职术	203
	善意的欺骗有时是必要的	203
	保全上属面子方能把职位提升	206
	用你的“厚脸”为下属遮风避雨	208
	为公利必须厚脸去私	208
	厚脸并不意味着要打“痞子腔”	210
	做领导的“厚”与“黑”	211
第二章	背靠大树——交友术	212
	大树底下好乘凉	212
	拉大旗做虎皮	213
	厚待贤良才能成功	214
	做领导必须厚颜远亲	214
	只有铁面无私才能自成其私	215
第三章	难得糊涂——办事术	216
	不妨来一招“糊涂”法	216
	难得糊涂与糊涂难得	218
	要学会激流勇退	220
	当差时必须厚脸办事	221



	该糊涂时就糊涂	222
第四章	直来直去——直谏术	224
	做上司要实事求是	224
	为公要敢于冒死直谏	225
	太顾及面子的人不能当领导	227
	现代领导人尤当虚怀纳谏	228
第五章	不耻下问——学习术	230
	学习不可一蹴而就	230
	做领导还是谦虚一点儿的好	231
	好名声只有通过学习而来	232
	以学养身方能达到人生最高境界	233
第六章	屈一伸万——晋升术	234
	要学会屈一伸万	234
	操之过急只会自断前程	235
	好枪不打出头鸟	236
第七章	忍辱负重——抗争术	237
	忍是天下修养的第一功	238
	委曲方能求全	239
	忍辱方能负重	240
	宰相肚里能撑船	242
	权利是争取来的	243
第八章	隔岸观火——应变术	244
	做领导应把握全局兼顾局部	244
	要会设置台阶让人就坡下驴	246
	自制力强才能成就大事	247
	谨防对手的激将之法	248
第九章	以傻卖傻——保全术	249
	要善于保护自己	250
	位高权重后就该退避三舍	251
	好管闲事受人磨	252
	不要使自己的光芒太耀眼	252
	佯装迟钝给人安心之感	254
	保全自己先保全实力	255
	身处逆境不妨韬光养晦	257
	隐忍不争也堪称大丈夫	258

立威篇

当领导的就要为了公利而不惜“心黑”。因为只有“心黑”，才能够有力地阻止私心的蔓延。《郁离子》中说，“盖以杀止杀，圣人之不得已”，意思是说，对于那些危害百姓的恶人必须予以严厉的杀戮。因此，出于公利而以杀止杀是领导者不得以而为之。确实，对于那些险恶的敌人必须采取毫不留情的手段予以顽强地抗争。所以，以杀止杀，看似没有道理，其实特别符合领导的辩证之法，但并不是说以杀止杀，要一味野蛮。所以，古人也多次告诫从政者不可随便使用暴力，并指出使用暴力的前提在于“以刑止刑”。因为表面的残忍，实际上只是为了制止社会的混乱，杀人的目的本身是仁慈的，才能使用残忍的暴力。必须牢记为人、处世、做官均艺术也，智慧也。掌握了黑脸白脸术当能屈能伸，能柔能刚，亦宽亦严，亦恩亦威。因此，对待下属既要有软的一面，也要有硬的一面。只有恩威并用，才能真正树立大正的官威。中国古书指出，治人之术以收心为上，收身为下。要想真正得到一个人的忠诚和归顺，必须从情感和良知上征服他。让人惧怕你，这只能有短时之功，而让人感激你，则会有永久的效力。有许多领导者不明白这个道理，自以为高压和淫威就能得到一切，实则无异于自戕。

第一章	杀一儆百——立威术	263
	管理要寓严于宽	263
	该黑脸时且黑脸	264
	对恶行者必须诛杀	265
	领导立威有多种办法	266
	从小事上立大权威	267
	要善于使用威慑战术	268
	不苟言笑者最威风	269
	将帅的威仪很重要	270
第二章	以毒攻毒——统御术	271
	任用天下英才才能成功	271
	权力必须以实力做后盾	272
	用人就应坚信不疑	273
	竞争可优胜劣汰	274
	置于死地而能后生	275
第三章	以杀止杀——抗争术	276
	不可刚愎自用	276
	团队必须步调一致	277
	残暴的前提是仁慈	278



	谨防居心叵测之人	279
	以不变应万变	281
	即使自杀也不应放过	283
第四章	软硬兼施——恩威术	284
	驾驭部属应恩威并用	284
	宽严并施才能相得益彰	285
	刚柔相济则不可偏废	286
	能柔能刚必变弱为强	287
	以硬对硬时决不手软	289
	屈尊自责可以换得支持	291
	以仁为治者宽厚待人	292
第五章	借刀杀人——制衡术	293
	假手于人借力打力	293
	一石三鸟强者之计	294
	巧借名目者险恶之至	296
	欲加之罪来于莫须有	297
第六章	铁面无私——执法术	299
	法为治政之本	299
	德为治国之源	300
	一视同仁才能严格执法	301
	安抚民众才能相安无事	301
第七章	除恶务尽——廉政术	302
	勤政爱民才能治理天下	302
	忠臣以国为先	303
	不谋私利才能法度严明	304
	除强铲霸方为好领导	306
	天下好领导只嫌太少	307
	做领导当不取民一钱	310

做好领导的六件事

在职场中，在商战中有人因深谙领导之道而得心应手，平步青云；有人因不学无术、沽名钓誉而玩火自焚，最终身陷囚笼。究其原因，是没有掌握做好领导应懂得的六件事。

领导懂得的这六件事，即厚与黑、忍与挺、捧与杀、炎与凉、沉与浮、赏与罚。

在这六件事中，每一件都是一个对立统一的整体，缺一不可；否则，将有失偏颇而铸成大错。这六件事告诉人们，身为领导者既要用厚道来赢得人心，也要用宽容博得真情。既要善于忍耐，也要屈而有度；既要赏罚分明，又要捧杀齐施……

可是，在现实生活中，要想使自己立于不败之地，还得拥有健康的心态。正确地面对“炎与凉”、“沉与浮”，活出一个超然的自我。

第一章	做好领导第一件事：恩与施	315
	施恩惠不如施仁爱	315
	宽容是做领导的根本	316
	做领导需要有优秀的品德	317
	玩火者必自焚	320
	厚道方可赢得人心	322
	谨防小人阴奉阳违	323
	做领导应注意三个“雷区”	325
	做领导一定要有雅量	326
	慎独乃为做领导的第一大要	327
	没有规矩不能成其方圆	328
第二章	做好领导第二件事：忍与挺	329
	忍挺兼顾方显英雄本色	329
	君子要屈而有度	331
	小不忍则乱大谋	332
	是英雄就不应该气短	333
	做领导不可沽名钓誉	334
	能屈能伸方为大丈夫	336
第三章	做好领导第三件事：棒与杀	337
	“挺”“活”结合方可成大业	337
	做领导立威的九大原则	338
	不要为他人所左右	342
	治人以收心为上	342
	有勇有谋方为雄才大略	343
	共患难易而共富贵者难	345
	富人与穷人皆要依靠	346
	胡萝卜加大棒的管理术	347
第四章	做好领导第四件事：炎与凉	348
	炎凉的四大表现	348



	做领导切记“五不要”	352
	骨肉相残不应该	353
第五章	做好领导第五件事：沉与浮	355
	连败连战方能成大器	355
	不要揭开你的面纱	357
	韬光养晦以屈求伸	358
	把握时机巧进退	361
	做领导要远安逸戒嗜欲	363
	逆境不馁顺境不骄	364
	不得有傲气但不可无傲骨	365
第六章	做好领导第六件事：赏与罚	366
	前功不应抵后过	366
	以赏代罚可出勇者	367
	犯法当罚必须重罚	369
	如何掌握赏与罚两大法宝	370
	擅用赏罚者必有厚报	371

厚黑商经

新商经之“厚道”

胡雪岩作为成功的大商人，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。纵观古今中外成功商人和企业家的经营谋略，无不渗透着“商经”的哲学。守业需要耐心，与人合作讲求诚信，谋求利益应取放有度，赢得顾客更要懂得让利于人……总之，“商经”“商学”不是教你妥协、退让，而是告诉你一种崭新的经营智慧。

第一章	商界泰斗胡雪岩	377
	走近胡雪岩	377
	放长线才能钓大鱼	378
	用人要“德看主流，才重一技”	381
	事缓则圆，不必急在一时	384
	做生意一定要活络	386
	同行不妒，有饭大家吃	388
	要做生意先做人	390