

中国历史上的 厚与黑

一部影响中国人性格的处世奇书

李宗吾说：《厚黑学》大凡行使厚黑之时，

表面上一定要糊一层道德仁义，不能赤表出来。



潘慧生◎编著

中国档案出版社

中国历史上的厚与黑

一部影响中国人性格的处世奇书

李宗吾说：

《厚黑学》大凡行使厚黑之时，

表面上一定要糊一层道德仁义，不能赤表出来。

潘慧生◎编著

中国档案出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国历史上的厚与黑 / 潘慧生编著. —北京: 中国档案, 2006
ISBN 978 - 7 - 80166 - 748 - 4

I. 中… II. 潘… III. 历史故事—作品集—中国—当代
IV. I247.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 075767 号

中国历史上的厚与黑

作 者 潘慧生 编著

责任编辑 赵增越

出 版 中国档案出版社 (北京市宣武区永安路 106 号 100050)

发 行 新华书店北京发行所

印 刷 北京才智印刷厂

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 18.5

字 数 300 千字

版 次 2010 年 2 月第 2 版

印 次 2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前 言

一个人的成功，主要有三个因素：一是时机；二是力量；三是手段。

人世一片苍茫，人影攒动，难就难在如何用高智商解译人与人相处的密码，如何用智慧调整人与人相处的困境，然后找到一种最为绝妙的方法使自己成为一个游刃有余、人人叫好的赢家。

人生最可怕的事情是不能正确地看待自己：做大事的人，过分外露自己的才能，只会招致别人的嫉妒，导致自己的失败，无法达到事业的成功。正确而恰当的人生定位就要求你不卑不亢，既可处逆亦可处顺，既可就高亦可就低，拥有此等境界，做人则坦荡无私，处世则常胜不败。

我们认为，做人没有厚，便会处处树敌，时间久了就会变成孤家寡人，无人理睬，四处碰壁。处世忘了黑，则会软弱可欺，日子长了就会变得委琐不堪，索然无味，毫无能耐。有了黑，你才能胸有成竹，谈笑间办成你梦寐以求的好事。会使黑，方有硬手段、高招数，轻松战胜你身边的小人。真正的成功者无不谙厚黑相间的奥妙真谛。

在中国历史上，如刘邦、曹操之辈，就曾是那个时代响彻天下的厚黑宗师，他们把厚黑术运用得轻轻松松、自由自在、洒洒脱脱，最终展示出惊人的成功大业。他们以厚黑术行事权变的招数，可谓“绝”、“妙”、“高”，常令人拍案叫绝。

曾国藩说：“敬以持躬，让以待。敬就要小心翼翼，事情不分大



小，都不敢忽视。让就要什么事都留有余地，有功不独居，有错不推诿。念念不忘这两句话，就能长期履行大任，福祚无量。”古人说：“自谦人们就越服从，自夸人们就越怀疑。我恭敬就可以平和人的怒气，我贪婪就可以引发人们的争端，这都是在于我的为人而已。”

利害是得失的根本，得失是成败的根源。靠近名利而避开灾害，只盼望得到而讨厌失去，这是人之常情，因为迷恋名利而忘记灾害，就像鱼因为贪吃诱饵而丧命，鸟雀看见食物而忘了保命。因此，聪明智慧的人看到名利，就考虑到灾害。愚蠢的人看到名利，就忘记了灾害，考虑到了灾害，灾害就不会发生；忘记了灾害，灾害就会出现。

巧妙应对是待人处世中必不可少的手段，有些事情之成败，全在于你应对的灵敏度。如果本书有任何一点观念能够让你少一点棱角，多一些圆融通达，在各种场合下都能应付自如是我们非常乐意见到的事，但我们更乐意见到的事，是因为本书让你获得人生及事业上的成功！

目 录

第一章 没有定位可能就会出位

每个人的人生定位,虽然在起点上有高下之别,但是在目的上是一致的,都是为了得到承认,受到赏识。正确而恰当的人生定位就要求你不卑不亢,既可处逆亦可处顺,既可就高亦可就低,拥有此等境界,做人则坦荡无私,处世则常胜不败。

1. 从细微处做起 3
2. 在人屋檐下一定要低头 5
3. 人要出头但不能强出头 9
4. 要知道自己的斤两 11
5. 争强斗狠不算勇 14
6. 好汉要吃眼前亏 15
7. 任何时候都不要轻视对手 17
8. 苦练内功提高自己的能力 20

第二章 给自己多留几条路

谁都不会永远如日中天,你不会总能吉星高照。因此,在待人处世中,万不可把事做绝,要时时处处给自己留下可以回旋的余地。就像一个高明的拳手一样,总忘不了保留实力的策略,一个拳手孤注一掷的重拳一旦打空,便很难全身而退了,要为自己留有余地,马到成功的事毕竟不常有。



- 9. 冤家宜解不宜结 25
- 10. 行事机敏灵便不可迂腐愚忠 27
- 11. 别在一棵树上吊死 30
- 12. 不轻易承诺别人 32
- 13. 得礼也要饶人 35
- 14. 危难之时显机智 37

第三章 察言观色机巧灵变

与上司相处,最重要的是那份“心领神会”,形成“不必说明也该知道”的默契。作为属下,你在平时就得深入仔细揣摩,熟谙上司的习性,这样才能正确地理解上司的意图。否则就会在具体执行过程中发生很大偏差,甚至南辕北辙,与上司的想法完全背道而驰,这样就会给你带来不必要的麻烦。

- 15. 懂得观风听雨 41
- 16. 学会避其锋芒 44
- 17. 见风使舵顺水推舟 47
- 18. 领会上司的真实意图 49
- 19. 劝谏的话要说得巧 52
- 20. 到什么庙拜什么神 55
- 21. 学会急智化解突发情况 57

第四章 建立良好关系的妙法

建立良好人际关系是一个不断努力的过程,你必须不断争取同事和上司的信任。同时,也要不断改正自己的错误。良好的人际关系,即使不能使你平步青云,至少也可助你事业有成,不致受人排挤。

- 22. 打好“人情”这张牌 63
- 23. 减少“火药味”增加“人情味” 65
- 24. 对不明事理者抱宽容的态度 67

- 25. 当众拥抱你的对手 69
- 26. 开诚布公并非上策 71
- 27. 聪明要让上司显 73
- 28. 让第一印象抢滩登陆 77

第五章 低调做人给自己着点“保护色”

低调做人既是一种姿态,也是一种智慧,一种谋略。低调做人不仅可以保护自己、融入人群,与人们和睦相处,也可以让人暗蓄力量,悄然潜行,在不显不露中成就事业;不仅可以让人在卑微时安贫乐道,豁达大度,也可以让人在显赫时持盈若亏,不骄不狂。可以说,低调做人是最为高明的生存智慧。

- 29. 自夸则人必疑自谦则人必服 83
- 30. 淡化而不是强调自己的功劳 85
- 31. 钢刀虽利易折断 86
- 32. 韬光养晦伺机而动 88
- 33. 只问耕耘不问收获 92
- 34. 低调才能保全自己 94
- 35. 放下架子真诚恳切 97

第六章 提防小人惹得起惹不起都要躲

在待人处世中如何与人打交道,还真得有一套行之有效的办法才行。要诀有二:其一,惹不起躲得起,尽量不与小人发生正面冲突;其二,惹得起也要躲。避开小人完全是因为你根本不值得把太多的精力浪费在一些没有价值的争斗上,破坏你的正事,分散你的精力。

- 36. 提防小人的“变脸术” 103
- 37. 尽量不与小人发生正面冲突 106
- 38. 不轻易得罪小人 108
- 39. 和小人保持距离 110



40. 惹不起就躲 114
41. 戳小人的面子易惹祸上身 116
42. 拉拢不了他就打倒他 119

第七章 距离产生美不要与人太亲热

朋友之间不可以过密,上下级之间也不可以过亲,否则会造成彼此的伤害。当然,不要与人太亲热,决不是要人在待人处世中退而远之,躲而避之,而是要你把握好适度的分寸,也就是若即若离,距离适当,既没有感觉特别疏远,也没有如胶似漆的亲密,那就是了。

43. 君子之交淡如水 125
44. 知人知面要知心 127
45. 不要被貌似“忠厚”的人所迷惑 129
46. 同舟未必共济 131
47. 心事不可随便说 135
48. 一见如故适度远之 137
49. 当心家贼谨言慎行 139

第八章 精于权变化解急情

宋代罗大经《鹤林玉露·临事之智》中云:“大主临事无大小,皆贵于智。智者何?随机应变,足以将患济事者是也。”可见,随机应变是智者才能做得到的事情。善谋事者,拿手绝活就是精于权变,或虚张声势,或以攻为守,或将计就计,把主动权牢牢地掌握在自己手中。

50. 洞察世事化解急情 145
51. 身陷麻烦时装聋作哑得解脱 146
52. 正面进攻不如旁敲侧击 149
53. 灵活应变使自己处于主动地位 150
54. “祸从口出”时圆场有方 153

55. 审时度势各个击破	156
--------------------	-----

第九章 敷衍推诿揣着明白装糊涂

现实人生确实有许多事不能太认真,太较劲。特别是涉及到人际关系,更是错综复杂,盘根错节,太认真,不是扯着胳膊,就是动了筋骨,越搞越复杂,越搅越乱乎。顺其自然,装一次糊涂,既可免去不必要的人事纠纷,又能保持人格纯净,何乐而不为呢?

56. 处处显精明不是载福之道	161
57. 学会掩藏你的聪明	163
58. 大事清楚小事糊涂	166
59. 该糊涂时别明白	168
60. 装疯卖傻不吃亏	170
61. 凡事不能太较真	174
62. 装傻也要装得恰到好处	176

第十章 在“借”字上下功夫积极主动寻找“跳板”

毫无疑问,善于借势者总能以最小的代价获取最大的利益。借他人之力来补充自己的实力,是生存竞争的第一法则,有些人虽然出力不大,但却能成事,有些人费尽九牛二虎之力,却收效甚小。道理何在?恐莫过于借力与出力之别。

63. 巧借他人名望抬高自己的身价	181
64. 学会借助他力去攻击	184
65. 小事中可以沾出“大光”来	185
66. 虚张声势的要领	189
67. 借人之势扶摇直上	192
68. 巧妙攀附“人尖儿”	195
69. 用离间计铲除恶人	197



第十一章 小忍便无事力行方有功

我们常常在生活中遇到这样一种情况,它可能是一种平白无故的批评,也可能是一种莫名其妙的指责;它可能来自于同事和朋友的误解,也可能是出于某些不安好心的人的唆使和阴谋,这时候,我们必须忍耐,在对方的轻拳中等待机会然后一击致命。

- 70. 得势时不要咋咋呼呼 207
- 71. 识时务者为俊杰 210
- 72. 超能忍耐者才能抓住大机会 212
- 73. 以静制动处安勿躁 214
- 74. 凡事包容大人不计小人过 216
- 75. 忍小节才能在大处获胜 218
- 76. 脸不红心不跳笑骂任由他去 221

第十二章 委婉周全八面玲珑

“委婉周全,八面玲珑”的办事手法,其厉害之处就在于抓住了人常以自我为中心的弱点,在言谈举止上让对方的自我获得满足,对方的防卫意识便会松软下来,并且把你对他的客套、亲切,当成你对他的关心,于是就对你产生好感。这绝对是接近对方,和对方建立初步关系的好方法。

- 77. 想取的东西不要多看 227
- 78. 巧妙运用“卖乖法” 229
- 79. 为了大事“拘点小节” 232
- 80. 凡事“曲则全” 234
- 81. 以软招打开局面 238
- 82. 藏短露长迂回智取 239

第十三章 内方外圆以方生圆

“外圆内方”总括修身处世之要义。“方”是原则是目标,也

是本质；“圆”是策略，是途径，也是手段。总之，万变不离其宗，“圆”是万变“方”是宗。

- 83. 做人需内方外圆 245
- 84. 左右权衡找到不败的安全点 247
- 85. 灵活变通不固执己见 249
- 86. 要做到内精明而外浑厚 251
- 87. 如何巧妙避开疑难之处 253
- 88. 让对方体面地下台 255
- 89. 柔性坚持无可抵挡 259

第十四章 见好就收精于进更要巧于退

在自己实力强大时，迎头痛击对手是勇气，而在明知不适之时，暂避锋芒更是智慧。知道进退的人，才能利用时机成就自己。只退不进，是懦夫，只进不退是莽夫。进退得当，才能从容面对成败。

- 90. 到嘴的肥肉应缓吃 265
- 91. “当仁不让”见机智 268
- 92. 妥协退让时不要顾及体面 271
- 93. 该放手的就放手 275
- 94. 以退为进不以硬碰硬 278
- 95. 精通时务进退有据 280
- 96. 功成身退为明智之举 281



第一章 没有定位可能就会出位

每个人的人生定位，虽然在起点上有高下之别，但是在目的上是一致的，都是为了得到承认，受到赏识。正确而恰当的人生定位就要求你不卑不亢，既可处逆亦可处顺，既可就高亦可就低，拥有此等境界，做人则坦荡无私，处世则常胜不败。



1. 从细微处做起

有一些才能出众的人，往往由于不注重细节，许多事率性而为，使得他们在众人心中总有“美中不足”的感觉，从而使他们与成功失之交臂。其实，生活中的一些小事，看似不重要，却往往会影响人们对一个人的看法。一个人注重这些小节，就会树立良好的个人形象。

清代康熙年间，北京城里延寿寺街上廉记书铺的店堂里，一个书生模样的青年站在离账台不远的书架边看书。这时账台前一位少年购买一部《吕氏春秋》正在付书款，有一枚铜钱掉地滚到这个青年的脚边，青年斜睨眼睛扫了一下周围，就挪动右脚，把铜钱踏在脚底。不一会儿，那少年付完钱离开店堂，这个青年就俯下身去拾起脚底下的这枚铜钱。

凑巧，这个青年踏钱、取钱的一幕，被店堂里边坐在凳上的一位老翁看见了。他见此情景，盯着这个青年看了很久，然后站起身来走到青年面前，同青年攀谈，知道他叫范晓杰，还了解了他的家庭情况。原来，范晓杰的父亲在国子监任助教，他跟随父亲到了北京，在国子监读书已经多年了。今天偶尔走过延寿寺街，见廉记书铺的书价比别的书店低廉，所以进来看看。

后来，范晓杰以监生的身份进入誊录馆工作，不久，他到吏部应考合格，被选派到江苏常熟县去任县尉官职，范晓杰高兴极了，便水陆兼程南下上任。到了南京的第二天，他先去常熟县的上级衙门江宁府投帖报到，请求谒见上司。当时，江苏巡抚大人汤斌就在江宁府衙，他收到了范晓杰的名帖，没有接见，范晓杰只得回驿馆住下。第二天过去，又得不到接见，这样一连等了10天。

第11天，范晓杰耐着性子又去谒见，威严的府衙护卫官向他传达



巡抚大人的命令：“范晓杰不必去常熟县上任了，你的名字已经写进被弹劾的奏章，革职了。”

“大人弹劾我，我犯了什么罪？”范晓杰莫名其妙，便迫不及待地问。

“贪钱。”护卫官从容地回答。

“啊？”范晓杰大吃一惊，自忖：我还没有到任，怎么会有贪污的脏证？一定是巡抚大人弄错了。急忙请求当面向巡抚大人陈述，澄清事实。

护卫官进去禀报后，又出来传达巡抚大人的话：“范晓杰，你不记得延寿寺街上书铺中的事了吗？你当秀才的时候尚且爱一枚铜钱如命，今天侥幸当上了地方官，以后能不绞尽脑汁贪污而成为一名戴乌纱帽的强盗吗？请你马上解下官印离开这里，不要使百姓受苦了。”

范晓杰这才想起以前在廉记书铺里遇到的老翁，原来就是正在私巡察访的巡抚大人汤斌。

当官还没有上任就被弹劾，也算是一件出人意外的事。这个故事可以给那些行为不检的人作个劝诫。

注重细节，可以使你从对方的一言一行的细微之处，发现问题，找到解决问题的突破口。

据传，一日慈禧出宫，路过李莲英的府第，见李府门上挂着“总管李寓”的匾额，慈禧凝望了片刻。李莲英没有忽视慈禧的这一神情，虽是太监总管，但挂上这种牌匾，未免招摇。李莲英等回宫以后，即刻向慈禧请了一会儿假，回到家中，摘下匾额，除下上面的金字，然后他到慈禧面前说：“奴才不常回去，小太监不知好歹，居然在我家门上挂了‘总管李寓’的匾额，我是头一回看见。我刚才回家一趟，摘下匾额，撕下金字，把那个混账小太监狠打了一顿，交内务府查办了。”慈禧心里本来有点不高兴，听他这么一说，便烟消云散了，就让他放了那个小太监，不必送内务府查办。李莲英的谨慎，可见于此。

另有一次，一位大臣买了一座西洋钟，想献给慈禧，又怕不中慈禧

的意，就请来李莲英，让他先看看这钟到底如何。原来，这是一件做工精巧、价值昂贵的自鸣钟，每当报时，钟内神龛会自动开启，走出一个小人，小人展开条幅，条幅上写有“万寿无疆”四字。这钟的设计，不可谓不极尽巧妙了。李莲英思索了一会儿，还觉不妥。他说：“万一字机器出点儿毛病，小人儿手里的条幅只展开了三个字，成为“万寿无”的字样，你的身家性命还保得住吗？”那大臣一听，吓出了一身冷汗，连忙去退了自鸣钟。

后来，李莲英又把自鸣钟弄来，把小人手中条幅上的字换成“寿寿寿”四字，这样即使发生故障，也不会出现“万寿无”的诅咒之语了。李莲英处处小心，时时在意，这两件事可见一斑。

2. 在人屋檐下一定要低头

所谓的“屋檐”，并非实指，说得明白些，就是指别人的势力范围。换句话说，只要你身处这种势力范围之内，并且得靠这种势力生存，那么你就在别人的屋檐之下了。

在人屋檐下了，一定要低头，也就是说，进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意的排斥和压制，以及不知从何而来的欺压。难免不会出现这种情形，除非你能顶天立地，拥有自己的一片天空，或者是个强人，不用靠别人来过日子。可是谁又能保证一辈子如此自由自在，不用在人屋檐下避风躲雨呢？所以，只要在别人的屋檐下，就一定要低头，你如果不低头，就会碰得头破血流。

三国时期的祢衡，具有很高的才学，要是他能适时低头，也许能发挥他的才干，可是他恃才傲物，“撞了南墙也不回头”，结果被杀。

汉献帝建安初年，曹操考虑派一个使者到荆州劝说荆州牧刘表投降。谋士贾诩建议说：“刘表喜欢与有名的人士交往，最好能物色一位

