

李宗吾

我特别告诉读者，假如有人在你面前胁肩谄笑，事事讨好，你必须

谨防他转变成为黑心肝，你有朝一日忽然失势，首先向井里扔石头的就是这类人。

假如有人在你前面肆意侮辱，表现得极不尽情理，你也不须怨恨，你有朝一日忽然得志，他自然会变为厚脸皮，在你面前事事讨好，历史上这类人很多，诸位自己去考证。

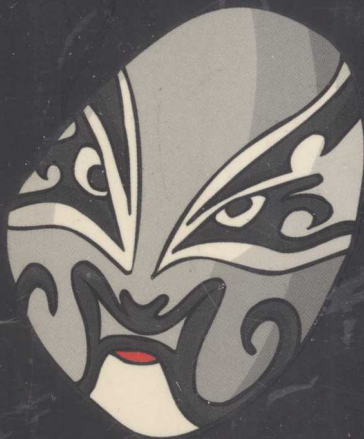
吾研其一生大人物成大事的不传之秘

待人处世

厚黑之道

李宗吾 ● 原典

东野君 / 译著



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

李宗吾

吾研其一生大人物成大事的不传之秘

待 人 处 世

厚黑之道

李宗吾◎原典

东野君 / 译著



黑龙江人民出版社

李宗吾待人处世厚黑之道

LIZONGWU DAI REN CHU SHI HOU HEI ZHI DAO

作者 东野君

责任编辑 李春兰

封面设计 武晓强

版权代理 刘 侠

出版发行 黑龙江人民出版社出版发行

社 址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 邮编 150008

网 址 www.longpress.com E-mail hljrmchs@yeah.net

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京地质印刷厂印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 14

字 数 320 千字

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

书 号 ISBN 7-207-05766-0/G·1299

定 价 28.00 元

龙人版图书 版权所有 翻版必究



前 言

待人处世与每个人的关系，犹如空气与人一样，上至总统，下至平头百姓，每个人只要生活在地球上，就一时一刻也离不开与人打交道。而要想在社会上混出个人模人样来，更需要好好研究待人处世的学问。

如果你留心的话，肯定能发现，无论是过去还是现在，总有那么一些人，表面上诚实谦恭，大讲“诚实待人”，骨子里却是损招不断，在他们身上的每个毛孔里都流淌着“厚黑”之血。尽管你对他们的“厚黑”本性可能看不上，但在生活中，却每每见他们扬眉吐气，活得潇洒滋润，令你不时地冒出羡慕的眼光，并在内心深处产生一股对《厚黑学》尝试一把的强烈欲望。

世间的学问千千万万，诸子百家，经史子集，儒道释耶每一门都博大而精深，为什么独独《厚黑学》倍受世人的青睐？原来，在每个人心中都有厚黑的种子，厚黑之于人，就像大乘佛教里讲的那个“自性”，《圣经》里说的神用尘土造人之后，吹进他的鼻孔里的那股“生气”。人不会没有“自性”，也不会没有“生气”，因而也不会没有厚黑。

我们一般人都生活在一个传统之中，环境之内，一切的思想行动都受到那个传统与环境施与我们的教育、影响和潜移默化的制约，所以西方哲人才说：“人生而自由，而无时无刻不在枷锁中。”但厚黑学把这一切的枷锁都挣断了，它扫除一切与自己欲望不相适应的陈规戒律，依照本能大胆行动，独立出击。厚黑之

所以能取胜，乃是因为他彻底突破了一切拘束人们自由行动的种种禁忌，彻底解放了一个人的思想和行动。试想，一个戴着锁链的剑客同一个身手凌厉，没有任何牵绊的剑客比武决斗，那胜负在决斗之前岂不是就已经决定了么！

人生就是战斗，战斗必有权谋，所有的权谋都离不开厚黑。可以说，每个人每时每刻都站在自己的战斗序列中，每一行事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽便会被人挤倒。《厚黑学》抛开道德规范的束缚之后，就成了一种高明的智慧。这智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。政治家利用它纵横捭阖，军事家利用它运筹帷幄，生意人靠它发财致富，读书人靠它飞黄腾达……

自从20世纪初李宗吾在四川发表《厚黑学》，揭晓了古今英雄豪杰之所以成功的秘诀，距今已有八十多年了。八十多年来，《厚黑学》始终风靡不衰。因为，《厚黑学》三字不只是一个名词，而是待人处世中左右逢源、克敌制胜，并且处处占上风头儿的无上绝学。

与那些充斥大街小巷的名人传记，成功人士的经验之谈等书籍相比，《厚黑学》是一种极有实用价值的学说。上至庙堂，下至市井，《厚黑学》可以说无处不适，无往不通。正如李宗吾所说：“《厚黑学》这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：‘自大总统以至于乞儿，壹是皆以厚黑为本。’”春秋时的范蠡，在朝堂上能够纵横捭阖，运筹帷幄，辅帮勾践报仇雪恨，乃至功成身退，泛舟五湖，把过去在官场上的厚黑本领用到商场上，积聚生息，竟然能在短短一十九年内三聚三散家财，造福一方，成为受世人敬仰的“商圣”陶朱公。

李宗吾虽然对于如何“待人处世”并没有专论，但对于如何

做官处世却进行了高度而深刻的概括，他说：“我把厚黑学发表出来，一般人读了，都说道：你这门学问，博大精深，难于领悟，请指示一条捷径。我问他：想做什么？他说：我想弄一个官来做，并且还要轰轰烈烈的做些事，一般人都认为是大政治家。我于是传他做官六字真言。”李宗吾在《厚黑学》中所讲的“空、恭、绷、凶、聋、弄”做官处世六字真言，其实正是我们苦苦寻觅的“待人处世”妙方。因为，世人所处之环境，以官场最为难处，如果此六字真言能够使人在官场左右逢源，得心应手，其它环境还有什么不能处好的呢？李宗吾又云：“以上六字，我不过粗学大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于此者，可按着门径，自去研究。”本书正是沿着《厚黑学》及“六字真言”的思路，把待人处世的学问、秘诀，一一揭示出来，提炼为六套三十六种待人处世厚黑之道，为渴望在社会上扬名立功者，如何更好地待人处世指点迷津。

世界很大，一生颇长，当你精通待人处世厚黑之道时，你会发现，工作、人际关系和所有一切，真的都很伟大！



目 录

第一篇 空道篇：敷衍推委，明哲保身 (1)

“空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的；二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。”

——《厚黑学》·李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地 (1)

在人际交往中，我们常常可以发现，有的人能够在交际圈内进退自如，而有的人却常常被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善于在待人处世中留有余地有一定的关系。所以说，在待人处世中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。俗话说：“过头饭不可吃，过头话不可讲”，很有道理。另外，在大多数情况下，要特别注意才不可露尽，力不可使尽，在办任何事的时候，都要多用点“太极推手”的功夫，永远保存一些应变的能力。



◇ 施展“太极推手功”，也需要厚脸心黑 (3)

◇ “画饼充饥”，不要让下属吃饱 (6)

◇ 精通“踢皮球”的学问 (9)

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀 (11)

上司与上司之间，顶头上司与间接上司之间，上级和下级之间，常常会出现这样那样的矛盾和冲突，在这种情况下，当下属的可就犯难了。有时你和这位上司亲密一点，又怕惹恼了另一位上司；你与另一位接触稍微多一点，又怕开罪这一位，真是左右为难。特别是当你因工作需要又不得不经常与上司打交道时，更是不知如何是好。《厚黑学》认为，此时你最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。但是，在实际的待人处世中，有时想要完全采取这种纯粹中立的方式往往很困难。为此，厚黑大师告诉你：只有厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

◇ 宁得罪君子，不得罪小人 (12)

◇ 小心使用权力，不得罪大人物 (17)

◇ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮 (20)

■ 待人处世厚黑之道三：给自己施恩 (24)

古往今来，凡是那些在待人处世中成就斐然的厚黑高手，都特别精通将不得人心的事情假手于人，而将施恩分惠的事情留给自己亲自来办。也就是说，在待人处世中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，《厚黑学》

悄悄提醒你：如果有任何令人不快或费力不讨好的事情必须完成，而自己去做又实在太冒险的话，就不妨厚下脸皮让别人代为受过，找一名为你完成危险工作的人；在与对手的争斗中，你要设法让别人暗中搜索对手的情报，伤害你必须伤害的人，同时又使人们发现不了你才是应该负责的人。总之一句话，在待人处世中，凡事都要让他人担任刽子手，或是带来坏消息，而让自己扮演一位会带来喜悦和福音的天使角色。

- ◇ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰 (24)
- ◇ 藏短露长，保住自己的好形象 (28)
- ◇ 人不挨骂难长大 (30)
- ◇ 借人光时要脸厚心黑 (33)
- 待人处世厚黑之道四：正话要反说 (36)

《厚黑学》认为：在待人处世中，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山刀，有这种直言直语个性的人应切实注意以下两点：对人方面，少直言指陈他人处事的不当，或纠正他人性格上的弱点。对于他人的缺点，能不讲就不要讲，即使要讲也一定要拐个弯，迂回地讲，点到为止地讲，他如果不听，那就是他的事！对事方面，少去批评其中的不当。因为事是人做的，批评事也就等于批评了人，所谓对事不对人，这只是说说而已。除非你力量大，地位够，否则直言直语只会替自己带来麻烦！如果能改变事实，则这麻烦倒还值得，如果不能，还是闭上嘴巴吧！如果非讲不可，还是最好拐个弯，迂回地讲，如果没人要听，那是他们的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？

- ◇ 正话反说，把“球”踢给对方 (38)
- ◇ 硬话软说，让自己的舌头打个弯 (42)
- ◇ 说话会拐弯儿 (43)

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话 (49)

场面话是待人处世中常见的现象之一，而会说场面话更是待人处世中不可缺少的厚黑生存智慧。一般来说，场面话有这样两种：第一种是当面称赞人的话。诸如称赞你的小孩可爱聪明，称赞你的衣服大方漂亮，称赞你教子有方……这种场面话所说的有的是实情，有的则与事实有相当的差距，但只要不是太离谱，听的人十之八九都感到高兴，而且旁人越多他越高兴。第二种是当面答应人的话。诸如“我全力帮忙”、“有什么问题尽管来找我”等。说这种话有时是不说不行，因为对方运用人情压力求你，当面拒绝，场面会很艰难堪，而且会马上得罪一个人。在待人处世中，有许多时候，场面话想不说都不行，因为不说，会对你的人际关系多有影响。当然，说好第一种场面话，需要具备厚脸的本领。而说好第二种场面话，则不仅需要厚脸，更要黑心。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。

- ◇ 投其所好，多说好听活 (50)
- ◇ “有求”未必“必应” (52)
- ◇ 打人不打脸，揭人不揭短 (56)

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然 (60)

正常情况下，人们很难面对自不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于

那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。所以你应该想好策略，提前筑好防护墙，防患于未然。你若事业有成，就应巧妙地强调你一向是多么幸运，让你的幸运看起来别人也有可能获得，因此就没有必要那么嫉妒。但是《厚黑学》提醒你：千万要小心，脸一定要厚至无形，不要令自己伪装出来的虚伪和谦卑，让别人一眼便可看穿，如此一来只会令他们更如嫉妒。此外，行为举止必须适宜，你的谦虚、你对不如你的人的坦诚，必须看起来真挚。任何不真诚的暗示只会让你的成功更加压迫人。

- ◇ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段 (61)
- ◇ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上 (63)
- ◇ 多铺路，少砌墙 (68)

第二篇 恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘 (73)

“恭，就是卑躬折节，胁肩谄笑之类。分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友，丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权，操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。”

——《厚黑学》·李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说 (73)

通常情况下，在待人处世中都讲究要真诚待人，说



假话最要不得。然而《厚黑学》却不这样看，不仅鼓励人们要说假话，而且要善于把假话当成真话来说。不管你承认也罢，不承认也罢，世上之人个个都喜欢听好听的话。这是因为每个人都有希望，年轻人希望寄托于自身，老年人希望寄托于子孙。年轻人自以为前途无量，你如果能举出几点证明他的将来一定大有成就，他肯定十分高兴。当然，他的实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把“恭维”的假话当成真话来说，他就会引你为知己。不过，“恭维”要掌握分寸，要讲究艺术，任何东西都要讲究一个“度”。“恭维”过了头，适得其反，也可能令对方反感，那你可就“白厚”一回了。

◇ 发自内心地说好假话 (74)

◇ 掌握好厚脸说话的分寸 (78)

◇ 在第三者面前赞美他人效果好 (80)

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘 (84)

《厚黑学》认为：世间之人无利不起早，一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。换句话说，只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己“优越”者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。《官场现形记》里瞿施庵的夫人翟太太，已经是个“脸上起皱纹的老婆婆”，“头发也有几根白了”，居然“情愿拜在膝下”认端制台年方十八岁的干女儿宝小姐为“干娘”，究其原因，无非想攀上了这门干“亲戚”，“少不得总要替我们老爷弄点事情。只要弄得一个好点差使，就有在里头了。”据此，厚黑教

主李宗吾说：“这种‘卑己尊人’正是待人处世中，能够获得丰厚回报的先期投资！”

◇ 信陵君卑身虚心待隐士 (84)

◇ 脸不红心不虚，笑骂任由他去 (88)

◇ 上司家的狗比你高 (94)

◇ 向上司的夫人敬礼 (96)

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤 (98)

何谓“迷魂汤”？乃是指任何让人听了足以“神魂颠倒”的言辞，也就是恭维的话、赞美的话。当一个人向另外一个人赞美、恭维时，他就是在“灌迷魂汤”。“迷魂汤”是待人处世厚黑之道中一种有力“武器”，这种武器若运用得法，使用者可以得到任何他想得到的东西。所以，“迷魂汤”人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。因此，《厚黑学》认为：在待人处世中会灌迷魂汤，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！

◇ 多说“谢谢”准没错 (99)

◇ 拍马屁绝不会错 (101)

◇ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上 (106)

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异 (111)

对任何一件事情，不同的人常有不同的看法。就像一部《红楼梦》，就因读者欣赏角度的不同，而有完全不同的结果。“经学家看见‘易’，道学家看见‘淫’，才子看见‘缠绵’，流言家看见‘官闱秘事’……”将



这些不同的看法形之于言论，就会引起争论。因此，生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。可以说，互相之间开展不同形式的争论，是正常的，也是在所难免的。问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？待人处世厚黑之道认为：应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，不同观点的存在，这是不可避免的。换句话说，原则问题需要争论，但是，对于一些枝节问题则大可不必非要争得“面红耳赤”不可。

◇ 厚黑要讲究大气魄大格局 (111)

◇ 永远避免跟别人正面冲突 (114)

◇ 让身边的“老虎”斗起来 (116)

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸 (118)

中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃没有面子的亏。所以在待人处世中，必须了解到这一点，这也就是很多待人处世高手不轻易在公开场合说一句批评别人话的原因，宁可高帽子一顶顶地送，既保住别人面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。事实上，给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混得人，给人面子基本上就是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！

◇ 别跟上司抢镜头 (120)

◇ 虚心讨教，满足上司的虚荣心 (122)

◇ 把面子留给对方 (125)

◇ 不可揭人疮疤 (128)

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心 (130)

“相交满天下，知心有几人？”这是人们对待人处世中朋友易交，知己难寻的慨叹。以这句话来看，交朋友以“知心”为最高境界，其实从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。因为不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹，启动他的防卫系统。这对人与人之间的交往自然是有负面的影响。因此，《厚黑学》提醒你：万一你具有某种灵慧，很容易知别人之心，那么你千万别自以为聪明，向对方表现你的知心术。三国时代的杨修就因为太聪明了，很会揣摩曹操的心思，按道理，曹操应该说“知我者，杨修也”，可是他却把杨修杀了。原因就在于杨修不时把他的聪明表现出来，让曹操失去了安全感！试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不会学曹操？因此，在待人处世中，“知心”不是美德，而是灾祸的种子！

◇ 距离产生美，不要与人太亲热 (131)

◇ 别卖弄自己的雕虫小技 (133)

◇ 面具可以遮脸，更可以掩心 (137)

第三篇 绷道篇：装腔作势，软硬兼施 (141)

“绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，槃槃大

才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓，在时甑子之权，不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。”

——《厚黑学》·李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟 …………… (141)

美国耶鲁大学文学教授威廉·费尔普在他的《论人性》一文中曾说：“我八岁的时候有一次到姨妈家里去度周末。晚上，有一个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，便把注意力集中到我的身上来。那时我正对帆船十分着迷，这位中年人就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，甚至当他走的时候心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我对姨妈说：‘这个人真好，他对帆船那么有兴趣！’可是姨妈却淡淡地说：‘他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢。’我非常诧异，说：‘那他怎么会和我谈得那么起劲呢？’姨妈的回答使我永远也忘不了。她说：‘因为你对帆船有兴趣，他就谈一些使你高兴的事。他这样做是为了使自己受欢迎。’”这样做狡猾吗？不！这叫投其所好，看人下菜碟。在待人处世中看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以；对秉性拘谨而抑郁者，则宜于推心置腹地促膝谈心；对于性情耿直者，可以直言不讳，即使偶有失言，也无碍大事；而对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸，出言之前应三思，力求辞能达意。只有你这样做了，定能获得好人缘。

◇ 腰里别冲牌，谁来跟谁玩 …………… (142)

◇ 让上司成为升迁的垫脚石 (145)

◇ 忠臣能事二主，好女可嫁二夫 (150)

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾 (152)

每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头，可是厚黑教主李宗吾却告诫说：“烦恼皆因强出头”，这句话可说是待人处世厚黑之道中的不传之秘。虽然说人想出头是天经地义的事，可是如果强出头那就大错特错了。假如自己的能力还不够，却勉强去做某些事，固然也有可能获得意外的成功，但这种可能性不大，最可能的结果是：做失败了，折损了自己的壮志，也惹来一些嘲笑。虽然说“失败为成功之母”不是没有道理，可是在别人眼中，你的失败却几乎与能力不足和自不量力划等号。假如自己有足够的能力，可是客观环境却还未成熟，以本身的能力强力出头，即使成功，也会多花很多力气，甚至由于你的出头而伤害到别人，种下仇恨的种子，冤冤相报，没完没了。这都是强出头的烦恼。

◇ 在人屋檐下，一定要低头 (153)

◇ 做自己该做的事，休管他人论短长 (156)

◇ 任何时候都不可轻视对手 (159)

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己 (162)

“借光”，从社会心理学的角度说，它是一种心理现象，国外叫做“哈洛效应”，是指由于外在力量的影响，而使事物增光添色。对于待人处世，借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，就可以巧借名

