

李宗吾

厚黑之道

得意忘乐的
不表情感
就叫做厚
一旦发泄出来
而无所顾忌
就叫做黑

待人也事

李宗吾著
李野君... 徐典译

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。又假如有人在你面前肆意侮辱，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

黑龙江人民出版社

待人处事

厚黑

之道

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。又假如有人在你面前肆意侮辱，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。

黑龙江人民出版社

李宗吾……原典
东野君……译著

李宗吾 待人处世厚黑之道

LIZONGWU

DAIRENCHUSHI

HOUHEIZHIDAO

作 者→东野君

责任编辑→李春兰

整体设计→北京吴勇工作室

版权代理→刘侠

出版发行→黑龙江人民出版社出版发行

社 址→哈尔滨南岗区宣庆小区1号楼

邮 编→150008

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

经 销→新华书店总店北京发行所

印 刷→北京市平谷县早立印刷厂印刷

开 本→880×1230毫米 1/32

印 张→14

字 数→320千字

版 次→2003年4月第1版 2004年1月第2次印刷

书 号→ISBN 7-207-05766-0/G·1299

定 价→28.00元

待人处世厚黑之道

道一 凡事留余地
道二 两面要三刀
道三 给自己施恩
道四 正话要反说
道五 会说场面话
道六 防患于未然
道七 假话要真说
道八 有奶便是娘
道九 巧灌迷魂汤
道十 求同要存异
道十一 打人不打脸
道十二 待人勿知心
道十三 看人下菜碟
道十四 藏头勿露尾
道十五 借光照自己
道十六 说好人鬼话
道十七 喜怒口袋藏

有人读了《厚黑丛书》说道“你何必说这些鬼话？”我说：“我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话……方为待人处世厚黑之道，人见到他就是人话，鬼见到他就是鬼话。”由尧舜禹三代一直到今天，王侯将相，豪杰圣贤，数也数不完，假若他们之中有办成大事的，没有一个不是出自于厚黑学——待人处世厚黑之道。

道十八 不做烂好人
道十九 不时冒坏水
道二十 蚂蚱两头拴
道二十一 落井下石
道二十二 丢掉妇人心
道二十三 假戏公开唱
道二十四 背后黑一手
道二十五 糊涂胜精明
道二十六 多听少说话
道二十七 与人要藏心

道二十八 低头也跌架
道二十九 不妨装点傻
道三十 装聋作哑好
道三十一 死皮要赖脸
道三十二 舍孩子套狼
道三十三 回头草照吃
道三十四 要吃眼前亏
道三十五 苟且要偷生
道三十六 死活不撒手

厚黑乾坤

——无处不适，无往不通

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。

每个人都生活在一个特定的传统和环境之内，一切的思想行动都受到那个传统与环境所施与人们的教育、影响和潜移默化的制约，不管你愿意还是不愿意，都必定要受到种种陈规戒律的制约，所以西方哲人才说：“人生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。’”春秋时期的范蠡，在朝堂上能够纵横捭阖，运筹帷幄，辅佐勾践报仇雪恨，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

〔引言〕

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”的门径，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，你将会发现，工作、人际关系和所有一切，真的都很通达顺畅！

〔第一篇〕

空道篇：敷衍推委，明哲保身

[001]

“空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空洞洞的；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。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地

[002]

【——俗话说：“过头饭不可吃，过头话不可讲”。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。】

- ◎ 施展“太极推手功”，也需要厚脸心黑
- ◎ “画饼充饥”，不要让下属吃饱
- ◎ 精通“踢皮球”的学问

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀

[012]

【——当处于矛盾的夹缝中如何行事，《厚黑学》认为，此时最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。万一不行的话，那就厚起脸皮，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
- ◎ 小心使用权力，不得罪大人物
- ◎ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮

■ 待人处世厚黑之道三：好人自己做

[025]

【——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。】

- ◎ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰
- ◎ 藏短露长，保住自己的好形象
- ◎ 人不挨骂难长大
- ◎ 借人光时要脸厚心黑

■ 待人处世厚黑之道四：正话要反说 [037]

【——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斧。《厚黑学》认为：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，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？还是闭上嘴巴吧！】

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

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话 [047]

【——说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。因为说好场面话，不仅需要具备厚脸的本领，更需要有黑心的功夫。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。】

- ◎ 投其所好，多说好听话
- ◎ “有求”未必“必应”
- ◎ 打人不打脸，揭人不揭短

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然 [059]

【——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。】

◎ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段

◎ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

◎ 多铺路，少砌墙

〔 第二篇 〕

恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘 [071]

“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。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说 [072]

【——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。虽然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，把假话当成真话来说，肯定效果不会错。】

◎ 发自内心地说好假话

◎ 掌握好厚脸说话的分寸

◎ 在第三者面前赞美他人效果好

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘 [083]

【——《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。因为“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！”】

◎ 脸不红心不虚，笑骂任由他去

◎ 上司家的狗比你高

◎ 向上司的夫人敬礼

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤 [091]

【——“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

◎ 拍马屁绝不会错

◎ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异 [104]

【——生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。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
- ◎ 永远避免跟别人正面冲突
- ◎ 让身边的“老虎”斗起来

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸 [113]

【——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，一定要学会给人面子。而且给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混的人，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
- ◎ 虚心讨教，满足上司的虚荣心
- ◎ 把面子留给对方
- ◎ 不可揭人疮疤

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心 [125]

【——“相交满天下，知心有几人？”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。试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不反感吗？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
- ◎ 别卖弄自己的雕虫小技

◎ 面具可以遮脸，更可以掩心

〔第三篇〕

绷道篇：装腔作势，软硬兼施 [135]

“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，有时甑子之权，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。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟 [136]

【——投其所好，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。只要你这样做了，定能获得好人缘。】

◎ 腰里别冲牌，谁来跟谁玩

◎ 让上司成为升迁的垫脚石

◎ 忠臣能事二主，好女可嫁二夫

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾 [148]

【——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。当时机不到的时候，最好还是先把头尾都藏起来吧。】

- ◎ 在人屋檐下，一定要低头
- ◎ 做自己该做的事，休管他人论短长
- ◎ 任何时候都不可轻视对手

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己 [159]

【——“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，大可以巧借各种“光”照亮自己，虽然这种做法不免有沽名钓誉之嫌，但却是卓有成效的捷径。】

- ◎ “势利”之人好处多多
- ◎ 替上司背黑锅没有错
- ◎ 如何让上司的光芒照到你

■ 待人处世厚黑之道十六：说好人鬼话 [169]

【——“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那么全都不通了。“见人说人话，见鬼说鬼话”，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证会受益无穷。】

- ◎ 厚黑术不相信眼泪
- ◎ 心里明白别张狂
- ◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

■ 待人处世厚黑之道十七：喜怒口袋藏 [182]

【——喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人

——心境一如止水，没有喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，应该是蛮可怕的。其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在待人处世中，这一点是很重要的。所以，《厚黑学》告诉你：要把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给人看。】

◎“打一巴掌揉三揉”

◎“厚黑学，做得说不得”

◎深藏不露，喜怒不形于色

■ 待人处世厚黑之道十八：不做烂好人 [195]

【——做“好人”是性格决定的，想不做都不行，而且做“好人”也有其待人处世大获成功的价值。不过，《厚黑学》却认为：虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做没有原则、没有主见，什么事都不能坚持的“烂好人”！因为烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值。】

◎该黑心时别客气

◎厚黑并用，让下屈服服帖帖

◎做做“恶人”也不错

〔第四篇〕

凶道篇：表面慈善，背后捅刀 [205]

“只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必顾忌；但有一层应当注意，凶字上面，定要蒙一层道德仁义。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十九：不时冒坏水 [206]

【——现代社会是反传统的，男人的老实就是无能；正儿八经就意味着呆板、没有情趣；认真则与犯傻划等号。因此，男人

“好”会受人尊重，而男人“坏”才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤、楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为“坏”得出奇才如此吗？因此，要想出人头地，就必须厚下脸皮，学会如何做“坏事”，而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种“做坏事”的本事。因为在待人处世中，如果坏得一无是处，危险性反而更小些。】

◎ 心不黑难以成大事

◎ 表面光明磊落，暗中设计下套儿

■ 待人处世厚黑之道二十：蚂蚱两头拴 [216]

【——要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的：“夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。”套一句老百姓的土语，那就是“一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。”】

◎ 同舟未必共济

◎ 脸上笑嘻嘻，“软刀子”杀人不见血

◎ “合众弱而攻一强”

■ 待人处世厚黑之道二十一：落井下石 [229]

【——等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。在待人处世中，任何时候都要切切牢记：对待敌人不仅不能手下留情，而且还要落井下石。因为有些人是你永远无法拉拢的，无论如何他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。《厚黑学》告诉你的就是：千万不要中途罢手，应以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力，直到他不可能东山再起，将他永远逐出你的领域，使其不会对你造成伤害。不管他们装出多么友善与可怜的样子，你都不要心慈手软。】

◎ 穷寇要追，杀敌必见血

◎ 不吃掉上司难以成大器

◎ 使对手有理无处说

■ 待人处世厚黑之道二十二：丢掉妇人心 [240]

【——“妇人之仁”有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！因为你的“妇人之仁”会成为你的弱点，成为人人想利用的目标，在眼泪、温情、请求、孩子似的无辜与可怜之下，你将成为最大的受害者！因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将“妇人心”换上一颗凶巴巴的“黑心”。】

◎ 脸皮越厚，成就越大

◎ 厚脸相斗，以黑制黑

◎ 脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅

◎ 不可心慈手软

■ 待人处世厚黑之道二十三：假戏公开唱 [254]

【——假戏一定要在公开场面唱，而且观众越多越好。为什么强调“当众”呢？做给别人看嘛，如果私下“拥抱”，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。“当众”拥抱，表面上不把对方当“敌人”，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？】

◎ 谦卑骄纵，暗下杀招

◎ 只要脸皮厚，谁能奈你何

◎ 以其人之道，还治其人之身

■ 待人处世厚黑之道二十四：背后黑一手 [264]

【——当你与同样精通厚黑之道的人相处，并且准备施行厚黑“凶”术时，一定要防止对方同样的招术，用比对方更高明的厚黑手段，以厚制厚，以黑制黑。比对方伪装得更精巧，假装