

做人做事

活学活用

厚黑

心法

李睿 主编

做人需要藏心，做事需要留心

在竞争日趋激烈的环境里，依靠什么才能从强手如云的竞争对手中脱颖而出呢？
如同一位哲人所说，人一生中能确立自身根基的事不外乎两件：一件是做人，一件是做事。

古今中外，但凡能成就大事者，无不深谙做人之道、做事之法。

这就是成功者，因为他们深知做人何时应该进，何时应该退；何时该大发脾气，何时该深藏不露。

本书就是为了帮助各位认识厚黑做人之道，
解开其千年难解的厚黑做事之奥妙，以供读者知史鉴今、活学活用厚黑心法。

中国物资出版社

活学活用

—李睿主编

做人做事



中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

活学活用做人做事厚黑心法 / 李睿主编. —北京:中国物资出版社,2011.3

ISBN 978-7-5047-3563-8

I. ①活… II. ①李… III. ①人生哲学—通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 181147 号

策划编辑 王秋萍

责任编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:22 字数:360 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5047-3563-8/B·0246

印数:0001—8000 册

定价:39.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

“不薄谓之厚，不白谓之黑。厚者，天下之厚脸皮；黑者，天下之黑心子。”

话说越王勾践即位之时，吴王阖闾率军攻打越国。结果越军大胜且射伤了阖闾。阖闾临死之际，对他儿子夫差说：“千万别忘了为我报仇呀！”于是，夫差开始日夜操练军马，准备攻打越国，为父报仇。

第三年，越王勾践见吴国渐渐强大起来，准备先发制人，让吴国措手不及。他不顾大臣们的反对，无端地发布袭击吴国的命令。未料，吴王夫差早有准备，调集精良将士，一举打败越军，并乘胜追击，包围了越王勾践和其五千多残兵败将。

此时，越王勾践身陷重围，眼看弹尽粮绝，势必惨遭灭国之灾，他只好拉下脸来，向大夫范蠡问计：“大夫，悔不该不听从你的劝告呀！但大难已至，国将不国。还望您能以国事为重，不计较个人恩怨，为越国出谋划策！”

“大王，我们唯一的方法就是‘卑辞厚礼’了，蒙住良心，尽力去把夫差哄得团团转，包括吴国大臣们也是一样呀！如果这样献媚取宠都还不行的话，那就只有让大王用良心换生命啦！委屈大王称臣俯首，献出妻妾。”范蠡满脸泪痕地献计道。

果然不出范蠡所料，夫差硬是要杀了勾践，毁灭越国。勾践见此情况，只好派大夫文种去乞降，并甘愿为臣虏，且让妻子作其妾。同时，向吴国进献了大量的美女、金银珠宝及珍奇玩物。

夫差在勾践的百般讨好下，终于心软了下来，不但没有杀勾践，反而将勾践放了。勾践回国之后，励精图治，卧薪尝胆，终于振兴了越国。最后，

勾践挥师大败吴军，杀夫差、灭吴国。在越军包围吴国都城时，夫差痛哭流涕地向勾践乞降，说吴王愿为奴仆、妻为妾妇，但勾践没有答应。

细加分析，勾践的脸皮厚心肠黑，不是没有道理。厚之诀，在于能够厚颜无耻，低声下气地做牛做马也在所不惜；黑之诀，则要铁石心肠，凶狠毒辣也不为过。为了讨好吴王，勾践忍辱尝粪，最终是为了自己、为了越国，毕竟作为亡国之君，稍有不慎即有杀身之祸，所谓“伴君如伴虎”。脸皮不厚，就不会保全性命、兴复越国；心肠不黑，就做不了霸主。如果不是心狠手辣，也许会重蹈吴王夫差的覆辙，同甘共苦的臣子也认为他软弱可欺，说不定哪天生出反叛之心。

由此可见，“厚黑”二字不仅仅是带有贬义的字眼，还涵盖了一些独具的人生智慧。

本书就是为了帮助各位认识厚黑之妙，解开其千年难解之谜，揭出那些无耻之徒和青史留名者的真面目，以供读者知史鉴今地了解人生和社会。

厚黑之妙，贵在运用。老子曰：“微妙玄通，深不可识。”用此语来形容厚黑之妙，真是再恰当不过，厚黑的玄妙就在运用中，很细小、很微妙地运用方法，使得厚黑者，或成为圣贤，或做了奸佞。

厚黑之术，本来是一种人生智慧，运用得好，就可以如越王勾践那般逢凶化吉，一解燃眉之急，可以诸事顺利！

编 者

2010年6月

第一章 心机做人，不当总受伤的老实人

对任何人都以同样诚实的态度对待，这样的人的确是心地诚实的人。不过，如果一直都这样的话，在现实社会中是会吃大亏的。因为有些人就是擅长利用别人的诚实和善良，所以这么做只会平白地给别人利用的机会。此外，让对方以为自己很好欺负，只是顺了对方的如意算盘而已。

过于老实，那你就死定了	2
做一个有心机的人	5
要聪明，但不要耍小聪明	8
摆布别人，而不是被人摆布	12
看透别人，伪装好自己	16
谨慎为上，不要“一见如故”	19

第二章 心计做事，懂得算计才不会被算计

厚黑之妙，妙在智慧。无论是厚，还是黑，所为者，皆是聪明伶俐之辈，且深谙人生智慧，没有一个傻子会使厚黑之术！

把“感情”当成商品来买卖	28
--------------------	----

把微笑露出来，掩盖凶相	32
打一巴掌，切记揉三下	37
挑起内讧，然后坐山观虎斗	41
真真假假，就是不露底细	44
心计就是背后算计别人	48

第三章 心事捂紧，别让人一眼看透你

有句老话叫做“祸从口出”，为人处世一定要把好自己的口风，什么话能说，什么话不能说；什么话可信，什么话不可信，都要在脑子里多绕几个弯，心里有个小九九。“害人之心不可有，防人之心不可无。”一旦中了小人的圈套为其利用，后悔就来不及了！

理直气壮地找借口	54
看菜吃饭，量体裁衣	58
调足他的胃口，把他当猴耍	62
说三分话才能藏好秘密	65
明知是假，认真去做	69
为人乖巧伶俐，做事察言观色	72

第四章 心墙高筑，提防“黑吃黑”

在待人处事中，谁都难免会碰到小人。如果你既不想把自己降低到与小人同等的地步，也不想与小人斗得两败俱伤的话，那就把脸皮磨厚点，或者睁只眼闭只眼，不理了事；或者惹不起躲得起，尽量不与小人发生正面冲突。

得饶人处且饶人是制止报复的良方	78
防范主动献殷勤的人	81
用钓钩紧紧把对方拴住	84

把持自己，不上“美人计”的当	86
看清形势，敢于仗义执言	91
以退让开始，以胜利告终	94

第五章 心胸宽广，不斤斤计较

越有资格指责别人的人，越不轻易指责别人；越通晓事理、明白大义的人，越不随便纠正他人。忘记不愉快的经历，以宽广的胸怀包容往日的恩怨，不以势压人，不落井下石，不计前嫌，会使人拥有更多的人格魅力，这是一个人成功立业的有力保障。

学做蟑螂，习惯社会的厚黑	100
韬光养晦，弱势也能成赢家	103
给人一个面子，日后让他还十个	107
别把别人的不屑放在心上	111
以表面的忠厚来掩盖你的真实企图	114
积聚力量，蛰伏等待时机	117

第六章 心狠冷酷，该出手时绝不手软

当今世界，人人暴露欲望，个个展现实力，慢一步就没有了机会，因此面临生存竞争，你应该认清形势，狠下心来，并采取必要的动作，否则你的“妇人之仁”是会遭到别人的讥笑的。

绝不做心慈手软者	122
扫清道路上的一切障碍	125
保护利益，寸土必争	128
不要有“妇人之仁”	131
顾虑太多会让你缩手缩脚	134
瞄准目标，快速扣动扳机	138

第七章 心黑处世，做一条狼而不是羊

人们常说“笑里藏刀”，却不知道这本是一种厚黑术。表面上，对人笑脸相迎，以礼相待，骨子里却藏着不可告人的目的，要给人以致命一击，这就是一种温柔的厚黑术。

狡兔门前不能只有三条路·····	144
利益至上，吃了上家还要吃下家·····	147
长自己胆气，灭对手威风·····	153
关键时刻，诈死人不偿命·····	157
练就一身“背后”功夫·····	161
要让狗跳墙，就得先把它逼急·····	163

第八章 心明如镜，别被人蒙在鼓里

生活中专有一类虚伪的小人，貌似热情慷慨，实际上用心卑劣。在他甜言蜜语地向你献策、“支招儿”的背后，说不定藏着什么险恶的目的，比如：通过你充当某种工具，拿你当枪使，去实现他不可告人的目的。如果你真的听信了他的话，就成了天大的傻瓜！这就要求你凡事要多长个心眼。

千万别事事都听别人的·····	168
即使不这么认为也试着说出客套话·····	170
不做滥好人·····	173
对“主动示好”的人不要太大意·····	176
发自内心地说好恭维话·····	180
多听、多看、多问、多反思·····	182

第九章 心坚如铁，善挺才能算“厚”

在待人处事中，“挺”可以发挥重要作用。最初的时候，也许你的“坚挺”、你的“冻死不下驴”的办法会换来对方的不耐烦，遭到对方的拒绝和冷嘲热讽，甚至人格的侮辱，这时你怎么办？撤退只能意味着败下阵来，善挺的人此时必须摆正心态，心里可能把对方骂了千遍万遍，脸上还要装出“我是滥仔一个，我天生命贱，我该骂”，甚至装傻充愣。这实际上就是在心理和智力上进行较量，如果你战胜了对手，你的目的就达到了。

坚强，就是把羞耻心丢掉	186
沉住气，保持适度的神秘	188
碰壁之后，再回来重新尝试	192
面对不公正的待遇，一笑置之	197
坦然面对别人的歧视	200
唱红白脸，直到占到便宜为止	204

第十章 心诡有道，做人做事不随大流

所谓的“随大流”，就是跟着大家走。换句话说，就是大多数人怎么做，你就跟着怎么做。这哪里像是厚黑之人做的事情呢？因为“大流”即意味着“普通”，你走的是“普通”的道路，凭什么就比其他跟你一样走普通道路的人成就大？从这个意义上说，获得大成就的人，一定是那些走别人想不到，或者想到了却不敢去走的那条路的人。

抓刀要拿刀柄，制人要拿把柄	210
视对方的态度改变应对的技巧	213
偶出风头，凸显自我个性	217
另辟蹊径，自己带自己的头	219



做好“揪人隐私”的工作	222
表面光明磊落，暗中设计下套	225

第十一章 心动为先，利用别人的好奇心

有心动才会有行动，所以，如果你有想要笼络的对象，却不得其门而入的话；或者是你想要笼络的那个人，却总是心不向着你的话，就可以先准备好一个能勾起他极大好奇心的事由，并在背后推一把，他便会像顺水推舟一般地直接往目标前进了。

投其所好，多说好听话	230
循序渐进，掌握好刺激对方的火候	233
先声夺人，话往对方要害处讲	238
故做傻事，挑逗对方	243
为人乖巧伶俐，做事多长眼色	245
藏藏掖掖更能吸引人	248

第十二章 心头横刀，善“忍”者才能无敌

虽然说在与对手相争中，妥协、忍让不是最好的方法，但在没有更好的方法之前，它却是最有效的方法。如果暂时处于弱势地位的你，能巧妙地运用妥协术，就有机会潜伏在对手身边，拉近距离去攻击他。

故意示弱，这样打击别人更有力	252
忍让也要有度，别让别人看轻你	254
以屈求伸，知耻而后勇	257
遇到强人，忍争强好胜之心	260
要有耐心，行事低调不仓促	263
沉着应对，可以把事情做得更好	266

第十三章 心惑未央，做一个善学的“厚黑达人”

钢刀不磨会生锈，厚黑术不勤加研习会失效或效果不明显。时间在流转，社会在变迁，厚黑手法当然也要随之而改变。厚黑术作为一门学问，也有一个“与时俱进”的问题，如果仅仅满足于已经获得的厚黑知识，而不去钻研新的技法，终有一天会被那些善学的厚黑人士用新的厚黑招数击败。为了避免这一点，就应该下更大的工夫去学习、去提高，而且应该比其他的厚黑人士学得更快、学得更好。

厚黑也是“与时俱进”的	272
不学厚黑等于不懂厚黑	275
拜更厚黑的人为师	278
把事情想得再透彻一点	282
从多个角度来看待事情	285
征服高傲者的要领	289

第十四章 心照不宣，做好“潜规则”的文章

“潜规则”也是规则，真正高明的厚黑人士，是绝不会无视这些潜规则的。他们不仅清清楚楚地了解各种潜规则，避免自己被“潜规则”，而且还能充分有效地运用潜规则来为自己捞好处。

玩“面子游戏”，要懂“游戏规则”	294
旁敲侧击，让顽固对手乖乖听话	297
有了荣耀是上司的，出了差错是自己的	301
不要让他用小额的谢礼答谢你的大恩情	305
理所当然的事大声说便会得到认同	308
要让对方“拿你的手短”	310



第十五章 心态摆正，厚黑并不是去害人

“害人之心不可有，防人之心不可无”。虽然你不想拿厚黑招数去害人，但是掌握厚黑之徒有可能采用的招数，从而避免自己受伤害，也是很有必要的。

厚黑，目的是保护自己	318
主动露丑，把“短处”转化为“长处”	322
“黑”不等于蛮横或鲁莽	326
控制情绪，懂得克制自己	329
旁门左道，可以不走就不走	333
懂得自省，做一个端正之人	335



心机做人， 不当总受伤的老实人

对任何人都以同样诚实的态度对待，这样的人的确是心地诚实的人。不过，如果一直都这样的话，在现实社会中是会吃大亏的。因为有些人就是擅长利用别人的诚实和善良，所以这么做只会平白地给别人利用的机会。此外，让对方以为自己很好欺负，只是顺了对方的如意算盘而已。

过于老实，那你就死定了

在处世方面，对一些不太好把握的事，千万不要明确表态，应东拉西扯，多说点无关痛痒的话；对于难以回答的问题，那就先放一放，免得考虑不周说错了话自己受牵连；对于那些表面看来无关大局的事，也要含蓄地处理，巧妙地避开疑难之处，以免引火烧身。另外，对于某些难以回答而又不好回避的问题，不妨含糊其辞，来一番笼统隐晦的回答，如“可能是这样”“我也不太了解”等，给自己留出余地。总之一句话，无论办什么事，说什么话，能推则推，能拖则拖，得过且过，以自己不承担什么责任为上策。

对每个人都诚实以对，仿佛只有这么做才是君子，但事实果真如此吗？例如，小孩子说：“啊，这个姐姐鼻子好塌，长得相当有趣喔！”因为对方是小孩子，她会认为这是小孩子的无心之语，但假设是一个正常的成年人这样实话实说，后果会怎样？

对任何人都诚实以对，这在牵涉利害得失的现实社会是行不通的。

例如，如果公司董事长对广大员工说：“跟我说话不需要那么客气，太客气会让人很不自在啊。”而员工还很欣慰地说：“是啊，董事长真是体恤员工呢。”那么，公司的秩序眼看着就要混乱了。

也不晓得开始是由谁倡导的，对任何人都要诚实以对的训条，实际上根本不是什么训条，如果就这么信了，这便成了让不懂世事的人受伤的一个大陷阱。经历过社会严酷考验的人，是会视对象来改变态度和说话方式的。



厚黑案例

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他告密，说某统领要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒，立即命令手下将告密者斩首示众。一会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉着脸，命令左右马上将统领斩首。

幕僚们都不理解，曾国藩对幕僚们说：“告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。”

1968年春天，捷克斯洛伐克掀起一个自上而下的改革运动。改革派领导人杜布切克接任捷共中央第一书记，改组了中央主席团和书记处，通过了一个具有改革新思想的《行动纲领》。

捷克斯洛伐克的这一运动不仅激怒了苏联领导集团，也使东欧各国惶恐不安。可是，当8月3日在捷克斯洛伐克达成的“华约”六国协议公布之后，人们普遍松了一口气。因为，苏联在协议中承诺了不对捷克斯洛伐克采取军事行动。一时间，布拉格市民产生了种种乐观情绪。

8月25日夜，一架苏联民航客机出现在捷克上空，在盘旋了几圈之后，向布拉格机场发出紧急信号，声称飞机发生机械故障，要求紧急降落。机场负责人按国际惯例，同意了他们的要求。当飞机在机场跑道停稳后，几十名全副武装的苏军突击队员冲出舱门，迅速占领了机场塔楼，并指挥随后而来的苏军大型运输机降落。当一辆辆坦克、装甲车从飞机上开下来驶向市区时，人们这才明白苏联的真正意图。

原来，苏联用了一招缓兵之计，诱使捷克斯洛伐克放松了戒备心理。待到时机成熟之后，又来了个深夜偷袭，不费吹灰之力就占领了捷克斯洛伐克全境。

活学活用

当老实人、说老实话、做老实事，应该是品德高尚的表现，但如果你就因此而全面“老实”起来，那你是会吃大亏的。

对任何人都以相同的态度对待，这样的人的确是心地诚实的人。不过，如果一直都这样的话，在现实社会中是会吃大亏的。例如有一种人会若无其事地说谎、将自己的过错强行推给别人，面对这样的人若还是诚实以对的话，结果会怎样？

因为这种人就是擅长利用别人的诚实和善良，所以这么做只会平白地给他利用的机会。此外，让对方以为自己好欺负，只是顺了对方的如意算盘而已。

对这种类型的人，就该学一学老外经常两手一摊的动作，说：“那怎么可能，你在胡说些什么？”以明显的瞧不起人的态度来对待他，他就会老实一些。

在大多数情况下，要特别注意，不要事事“老实交代”，要多用点“太极推手”的功夫，保存一些应变的能力。

在待人方面，答应别人时，注意使用“模糊语言”，以便使自己赢得主动；在拒绝别人时，不妨先拖延一下，最好不要当面拒绝，答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便使自己“进退有据”；在批评别人时，特别是有多人在场时，最好“点到为止”，以维护对方的自尊；在与人争论或争吵时，切忌说“过头话”“绝情语”，以便让对方体面地下台。

达人箴言

“对每个人都诚实以对”，这么做的结果注定会失败。