

李宗吾◎著

东篱子◎解译



一部做人与成事的不败兵法

所谓“厚”，就是能够忍受各种在处世交往中的屈辱，善于变通，左右逢源。
这样才能以正确的方式与朋友和敌人相处，
才能抓住机会使自己处于有利地位。

所谓“黑”，不是强调在世间行狠使恶，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，谁就要拥有比别人更多的智慧与韬略，这是现代人成功之必需。

现代释用

中国华侨出版社

復黑學



现代释用

李宗吾 / 著
东篱子 / 解译

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

厚黑学现代释用/李宗吾著. 东篱子解译. —北京: 中国华侨出版社,
2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5113 - 0590 - 9

I. ①厚… II. ①李…②东… III. ①伦理学—中国—通俗读物
IV. ①B825 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 153258 号

●厚黑学现代释用

原 著/李宗吾

解 译/东篱子

责任编辑/李 晨

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 0590 - 9

定 价/35.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

李宗吾（1880—1943），四川富顺人，自幼聪明好学，博览群书。他思想独立，崇尚自由，富有怀疑和批判精神，敢于质疑和颠覆已有的结论和定见。李宗吾先生经过深入研究，发现“古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已”，并举三国楚汉之人物事例正反佐证，指出“厚也者，天下之大本也；黑也者，天下之达道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉”，是为《厚黑学》。一言既出，海内哗然。1934年，《厚黑学》单行本在四川和北京同时出版，成为当时的畅销书。

李宗吾的《厚黑学》一书中指出：“自古以来政治家和军事家都以‘脸厚’而著称，而且都靠‘心黑’得以成功。成功者在你死我活、杀机四伏的道路上畅行无阻的秘密原来无它，只需‘脸厚’、‘心黑’即可。”长期以来，有人把李宗吾的《厚黑学》视为邪说谬论、洪水猛兽，唯恐避之而不及。对此，我们不能只做表面的解读，将“厚”等同于“脸皮厚”，将“黑”等同于“心肝黑”，将“厚黑”等同于“狼的狠毒，狐的骚媚”。

《厚黑学》只不过是一个教我们如何在社会复杂环境中求生存的工具。就好比一把利刃，既可以用来除暴安良、伸张正义，又可以用来荼毒生灵、草菅人命，就看是谁在用、怎么个用法。用得好，可为英雄好汉，名垂青史；用得不好，即是乱臣贼子，遗臭万年。用厚黑教主自己的话说：“我发明厚黑等于瓦特发明蒸汽机，无施不

可。利用蒸气，造成火车，驾驶得法，可以日行千里；驾驶不得法，就会跌下崖去，甚至撞坏行人。”

所以，我们要对“厚”和“黑”有一种正确的认识。为人处世要有“厚”的功夫才能游刃有余，处惊不变。如果不能忍受各种在处世交往中的屈辱，不能善于变通，左右逢源。就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会使自己处于有利地位。主张“黑”，我们绝不是强调在世间行使恶，只是为了每一个人以合适的方式在一生中赢得真正属于自己的那一份幸福。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，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。用人不能没有原则，管人必须讲究手段。

在商品经济社会，“优胜劣汰、适者生存”的自然规则是永远的真理。厚黑功夫对涉足社会的人们来说都是必不可少的。

君不见，古往今来，凡名商巨贾，无不以厚黑起家，以厚黑守业。从古代的陶朱公、吕不韦，到满清的晋商雷履泰、徽商和红顶商人胡雪岩，再到现代的洛克菲勒、摩根、比尔·盖茨，每个人身上无不充满了厚黑的智慧，由此可见，《厚黑学》不仅于政界屡试不爽，在商界更是无往不利。

《厚黑学现代释用》一书，通过大量贴近生活的事例和精练的要点，从掌握为人处世、经商原则、为政原则等方面，生动地展示了轻松处世、灵活办事的方法。

一旦你掌握了书中的原则，并积极实践，就一定能够启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，打破常规，化腐朽为神奇，在芸芸众生中脱颖而出，在生活、事业的波涛中乘风破浪，奋勇向前。

目 录

第一部分 厚黑学

“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，“厚”也不是单纯的厚颜无耻、恬不知耻，而是隐忍、宽厚与醇厚。同样是一个“厚黑”，用它来图谋自己个人的私利，是极端卑劣的行为，而用它为大众谋划公利，则是至高无上的道德。

1. 厚黑学.....	2
【厚黑原典】	2
厚黑要深藏不露	8
厚者，经商之大本	13
以其人之道还治其人之身	16



厚而无形，黑而无色	19
2. 厚黑经	23
【厚黑原典】	23
厚黑之根本	28
黑者，竞争之达道	32
道义放两边，利字摆中间	36
驾驭下属须从多方面下工夫	41
3. 厚黑传习录	48
【厚黑原典】	48
用“厚”“黑”的手段树立威信	51
有领导的样子才有权威	56
控制形色，藏而不露	63
4. 求官六字真言	66
【厚黑原典】	66
目光长远，持之以恒	68
有孔无孔都要入	73
虚张声势，在气势上占上风	77
善捧者恐之中有捧	82



善恐者捧之中有恐	87
欲取先予，“黑”而无色	92
5. 做官六字真言	98
【厚黑原典】	98
善于变通，左右逢源	100
后发制人，以厚取胜	103
隐而不露	108
打击对手，既要准又要狠	112
揣着明白装糊涂	116
追求利益的最大化	121
6. 办事二妙法	126
【厚黑原典】	126
酒香也怕巷子深	128
万变不离其“利”	133
7. 结论	139
【厚黑原典】	139
领导一升任就“傲起来”	140
迁就有度，适时威慑	143

第二部分 厚黑丛话

自古至今，王侯将相，豪杰圣贤，凡成大事者，无不是深谙厚黑学的高手。这些厚黑之道能让你轻松应对生活中的各种难题，能让你在求人办事时得心应手，能让你在成功之路上更快、更顺利地达到你预期的目标。

【厚黑原典】	146
厚黑者要兼济天下	244
在大权独揽的前提下将小权分散	248
知人善用，恩威并施	253
刚柔相济，树立威信	258
外圆内方，寓“黑”于“厚”	263
忍于己之谓厚，忍于人之谓黑	270
以长击短，恃强凌弱	275
说出的话不一定要兑现	279

第三部分 附录 我对圣人之怀疑

“厚”本身是一种“做人”的原则，用于外显的一面。它强调“忍耐，谦退，宽以待人”，就是叫人做一个“君子”，追求“不动如山”的境界。“黑”是一种“做事”的原则，它强调“示假隐真”，做事是必须的讲策略的，就像孙子说：“兵者，诡道也。”为了目标的达成自然需要“诡诈”，否则一事无成。古今中外伟人成功谁没使用过“黑”字？行使厚黑关键的道义问题在于“黑”字。如果做事是为了“公”而非“私”，自然是古今伟人的道义准则，自然是“君子之德”。

【厚黑原典】	286
奖惩并用	296
软硬兼施恩威并举	300
刚柔相济驭人有术	303
黑脸要抹点粉	306





第一部分 厚黑学



“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,“厚”也不是单纯的厚颜无耻、恬不知耻,而是隐忍、宽厚与醇厚。同样是一个“厚黑”,用它来图谋自己个人的私利,是极端卑劣的行为,而用它为大众谋划公利,则是至高无上的道德。



1. 厚黑学

【厚黑原典】

我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一旦偶然想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。

三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁我负人，毋人负我。”他心之黑，真是达到极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻，而且生平善哭，做三国演义的人，更把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这这也是一个本事。他和曹操，

可称双绝；当他们煮酒论英雄的时候，一个心最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操说：“天下英雄，唯使君与操耳。”

此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟着向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，不相上下，忽然在曹丞驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟着与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能征服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

后来曹操、刘备、孙权，相继死了，司马氏父子乘时崛起，他算是受了曹刘诸人的熏陶，集厚黑学之大成，他能欺人寡妇孤儿，心之黑与曹操一样；能够受巾幗之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备；我读史见司马懿受辱巾幗这段事，不禁拍案大叫：“天下归司马氏矣！”所以得到了这个时候，天下就不得不统一，这都是“事有必至，理有固然”。

诸葛武侯，天下奇才，是三代下第一人，遇着司马懿还是没有办法，他下了“鞠躬尽瘁，死而后已”的决心，终不能取得中原尺寸土地，竟至呕血而死，可见王佐之才，也不是厚黑名家的敌手。

我把他几个人物的事，反复研究，就把这千古不传的秘诀，发现出来。一部二十四史，可一以贯之：“厚黑而已。”兹再举楚

汉的事来证明一下。

项羽拔山盖世之雄。喑呜叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑？他失败的原因，韩信所说：“妇人之仁，匹夫之勇。”两句话包括尽了。妇人之仁，是心有所不忍，其病根在心不黑；匹夫之勇，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门宴，项羽和刘邦，同坐一席，项庄已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，“太祖高皇帝”的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知鹿死谁手？他偏偏说：“籍与江东子弟八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜我念我，我何面目见之。纵彼不言，籍独不愧于心乎？”这些话，真是大错特错！他一则曰：“无面见人”；再则曰：“有愧于心。”究竟高人的面，是如何长起得，高人的心，是如何生起得？也不略加考察，反说：“此天亡我，非战之罪”，恐怕上天不能任咎吧。

我们又拿刘邦的本事研究一下，《史记》载：项羽问汉王曰：“天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。”汉王笑谢曰：“吾宁斗智不斗力。”请问笑谢二字从何生出？刘邦见酈生时，使两女子洗脚，酈生责他倨见长者，他立即辍为之谢。还有自己的父亲，身在俎下，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推他下车；后来又杀韩信，杀彭越，“鸟尽弓藏；兔死狗烹”，请问刘邦的心，是何状态，岂是那“妇人之仁，匹夫之勇”的项羽，所能梦见？太史公著本纪，只说刘邦隆准龙颜，项羽是重瞳子，独于二人的面皮厚薄，心之黑白，没有一字

提及，未免有愧良史。

刘邦的面，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是“生和安行，从心所欲不逾矩”，至于厚字方面，还加了点学历，他的业师，就是三杰中的张良，张良的业师，是圯上老人，他们的衣钵真传，是彰彰可考的。圯上受书一事，老人种种作用，无非教张良脸皮厚罢了。这个道理，苏东坡的《留侯论》，说得很明白。张良是有夙根的人，一经指点，言下顿悟，故老人以王者师期之。这种无上妙法，断非钝根的人所能了解，所以《史记》上说：“良为他人言，皆不省，独沛公善之，良曰，沛公殆天授也。”可见这种学问，全是关乎资质，明师固然难得，好徒弟也不容易寻找。韩信求封齐王的时候，刘邦几乎误会，全靠他的业师在旁指点，仿佛现在学校中，教师改正学生习题一般。以刘邦的天资，有时还有错误，这种学问的精深，就此可以想见了。

刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼义廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内，一直经过了四百几十年，他那厚黑的余气，方才消灭，汉家的系统，于是才断绝了。

楚汉的时候，有一个人，脸皮最厚，心不黑，终归失败，此人为谁？就是人人知道的韩信。胯下之辱，他能够忍受，厚的程度，不在刘邦之下。无奈对于黑字，欠了研究；他为齐王时，果能听蒯通的话当然贵不可言，他偏偏系念着刘邦解衣推食的恩惠，冒冒昧昧地说：“衣人之衣者，怀人之忧；食人之食者，死

人之事。”后来长乐钟室，身首异处，夷及九族。真是咎由自取。他讥诮项羽是妇人之仁，可见心不黑，做事还要失败的，这个大原则，他本来也是知道的，但他自己也在这里失败，这也怪韩信不得。

同时又有一人，心最黑，脸皮不厚，也归失败，此人也是人人知道的，姓范名增。刘邦破咸阳，系子婴，还军坝上，秋毫不犯，范增千方百计，总想把他置之死地，心之黑，也同刘邦仿佛；无奈脸皮不厚，受不得气，汉用陈平计，间疏楚君王，增大怒求去，归未至彭城，疽发背死，大凡做大事的人，哪有动辄生气的道理？“增不去，项羽不亡”，他若能隐忍一下，刘邦的破绽很多。随便都可以攻进去。他忿然求去，把自己的老命和项羽的江山，一齐送掉，因小不忍，坏了大事，苏东坡还称他是人杰，未免过誉！

据上面的研究《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，刘邦司马懿把它学完了，就统一天下；曹操刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增，也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦，并世而生，以致同归失败。但是他们在生的时候，凭其一得之长，博取王侯将相，炫赫一时，身死之后，史传中也占了一席之地，后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道，可见厚黑学终不负人。

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中，给我们一颗心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无

奇异，但，若精密的考察，就知道它的厚是无限的，它的黑是无比的，凡人世的功名富贵、宫室妻妾、衣服舆马，无一不从这区区之地出来，造物生人的奇妙，真是不可思议。钝根众生，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

厚黑学共分三步功夫，第一步是“厚如城墙，黑如煤炭”。起初的脸皮，好像一张纸，由分而寸，由尺而丈，就厚如城墙了。最初心的颜色，作乳白状，由乳色而炭色、而青蓝色，再进而就黑如煤炭了。到了这个境界，只能算初步功夫；因为城墙虽厚，轰以大炮，还是有攻破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿挨近它。所以只算是初步的功夫。

第二步是“厚而硬，黑而亮”。深于厚学的人，任你如何攻打，他一点不动，刘备就是这类人，连曹操都拿他没办法。深于黑学的人，如退光漆招牌，越是黑，买主越多，曹操就是这类人，他是著名的黑心子，然而中原名流，倾心归服，真可谓“心子漆黑，招牌透亮”，能够到第二步，固然同第一步有天渊之别，但还露了迹象，有形有色，所以曹刘的本事，我们一眼就看出来了。

第三步是“厚而无形，黑而无色”。至厚至黑，天上后世，皆以为不厚不黑，这个境界，很不容易达到，只好在古之大圣大贤中去寻求。有人问：“这种学问，哪有这样精深？”我说：“儒家的中庸，要讲到‘无声无臭’方能终止；学佛的人，要到‘菩提无树，明镜非台’，才算正果；何况厚黑学是千古不传之秘，当然要做到‘无形无色’，才算止境”。