

# 商学院

## 商场纵横必修课

王再华 王力◎编著

经营莫险乎薄，莫危乎白。厚者，经商之本；黑者，竞争之道。不薄之谓厚，不白之谓黑。厚者天下之厚脸皮，黑者天下之黑心子。厚黑之道，本诸身，征诸众人，考诸三王而不谬，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

王再华 王力◎编著

# 厚黑

商學院  
商場縱橫必修課



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

厚黑商学院/王再华, 王力编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-468-1

I. 厚... II. ①王... ②王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 143837 号

**出版发行: 经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

13.25 印张 166 千字

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

书号: ISBN 7-80207-468-1/F·443

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836





古今真理，只有一个，仁者见仁，智者见智，孔孟的仁义，老子的道德，佛陀的慈悲博爱和宗吾的厚黑，均是一个真理，不过说法不同罢了。

李宗吾



责任编辑：张永美

封面设计：13520709361 小斌



## 前 言

20 世纪初，四川著名学者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。

长期以来，国人把李宗吾的《厚黑学》视为邪说谬论、洪水猛兽，惟恐避之而不及。

斗转星移，如今越来越多的人发现《厚黑学》并不坏，它只不过是一个工具。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。”

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，不管你是否承认，弱肉强食的故事每天都在上演。每一个经营者都小心谨慎，稍不留意就可能给自己带来万劫不复的灾难。

在商场游戏中，怎样在遇到危险时眼明手快，溜之大吉？怎样在机会来临时，一鼓作气，大赚一笔？不管你是行家还是新手，厚黑功夫都是必不可少的。



# 厚黑商学院

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、徽商和红顶商人胡雪岩，再到现代的洛克菲勒、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。

为了使每一个经营者更好地掌握《厚黑学》在经商中的妙用，我们组织编写了本书。全书分六章，共32节，每节下设“厚黑原典”、“大亨讲义”、“活学活用”三部分。

本书选取古今中外32位著名大亨现身说法，语言幽默诙谐、辛辣尖锐；说理鞭辟入里、深入浅出；举例广征博引、触类旁通，是睿智商家驰骋商场不可多得的一部经典之作。



## 目 录

### 第一章 厚黑商业概论

#### 第一节 厚黑经济原理

——主讲人：赵公明 / 1

#### 第二节 经营莫险乎薄，莫危乎白

——主讲人：洛克菲勒 / 9

#### 第三节 厚者，经商之大本

——主讲人：哈默 / 15

#### 第四节 黑者，竞争之达道

——主讲人：摩根 / 21

#### 第五节 用厚黑以图谋众人公利，是至高无上之道德

——主讲人：李嘉诚 / 28

### 第二章 厚黑管理

#### 第一节 驾驭下属须从多方面下工夫

——主讲人：亨利·福特 / 35

#### 第二节 让胡萝卜和大棒轮流在手中出现

——主讲人：艾柯卡 / 42

#### 第三节 既要紧紧把握领导权，又要充分调动下属的积极性

——主讲人：松下幸之助 / 47

#### 第四节 知人善任，恩威并施

——主讲人：盛田昭夫 / 52





#### 第五节 刚柔相济，树立威信

——主讲人：比尔·休利特 / 58

#### 第六节 用“厚”“黑”的手段树立威信

——主讲人：雷蒙·克罗克 / 64

#### 第七节 外圆内方，寓“黑”于“厚”

——主讲人：张荣发 / 71

### 第三章 厚黑经商能力的培养

#### 第一节 厚黑要退藏于面与心

——主讲人：默多克 / 81

#### 第二节 以厚制厚，以黑克黑

——主讲人：沃森 / 86

#### 第三节 做到无形无色才算止境

——主讲人：唐拉德·希尔顿 / 93

#### 第四节 忍于己之谓厚，忍于人之谓黑

——主讲人：卡耐基 / 99

### 第四章 入场六字箴言

#### 第一节 空：专心致志、目光长远、坚忍不拔

——主讲人：胡雪岩 / 107

#### 第二节 贡：有孔必钻，无孔也要入

——主讲人：劳埃德 / 113

#### 第三节 冲：无论吹牛作秀，还是广告宣传，造的都是声势

——主讲人：郑周永 / 118

#### 第四节 捧：善捧者恐之中有捧

——主讲人：杰克·韦尔奇 / 125

#### 第五节 恐：善恐者捧之中有恐

——主讲人：本田宗一郎 / 132



## 第六节 送：舍得舍得，舍才能得

——主讲人：乔治·费舍尔 / 137

# 第五章 守业六字箴言

## 第一节 空：暗中有退路，左右逢源

——主讲人：保罗·盖蒂 / 143

## 第二节 恭：实力未明，不做出头鸟

——主讲人：金塔罗·哈托瑞 / 149

## 第三节 绷：不让对手知道自己的深浅

——主讲人：沃伦·巴菲特 / 155

## 第四节 凶：打击商业对手，既要准又要狠

——主讲人：比尔·盖茨 / 160

## 第五节 聋：明里难得糊涂，暗中处处小心

——主讲人：包玉刚 / 167

## 第六节 弄：追求利益的最大化

——主讲人：通口俊夫 / 172

# 第六章 营销二诀与公关两式

## 第一节 锯箭法：产品好卖靠包装

——主讲人：阿迪达·斯勒 / 179

## 第二节 补锅法：售后服务也能赚大钱

——主讲人：威廉·波音 / 185

## 第三节 劫贼式：凭借实力，以强凌弱

——主讲人：博纳·皮根斯 / 191

## 第四节 娼妓式：说了但不一定算数

——主讲人：吉诺·鲍洛奇 / 197



## 第一章 厚黑商业概论

### 第一节 厚黑经济原理

#### 〈厚黑原典〉

宗吾述古人不传之秘以立言，首明厚黑之本原出于天而不可易，其实厚黑备于己而不可离，次言存养厚黑之要，终言厚黑功化之极。盖欲学者于此，反求诸身而自得之，以去夫外诱之仁义，而充其本然之厚黑。

#### 大亨讲义

主讲人：厚黑商学院院长赵公明

人们都称我“财神爷”，其实我只不过是照章办事，管理天下金银财富罢了。其实真正的“财神爷”就在你们身边，虽然寥若晨星，但确有其人。他们腰缠亿贯，富甲一方，达到了财富的顶点。这么多年来，据我观察，这些“财神爷”无不熟读李宗吾的《厚黑学》，吸取其精髓，奉之为圭臬，练就一身厚黑本领，在



商界叱咤风云，挥洒自如，创造了一个个财富神话。

我把他们的所作所为放到一起，稍加提炼，是为厚黑经济原理。

首先，厚乃经商之大本也。

要经商就必须厚下脸皮来。最起码，一见人就“和羞走，却把青梅嗅”不行，重仁义道德不行，重情谊也不行，不管是亲情、爱情还是交情，统统不行。“情场得意，商场失意”就是这个理。脸皮太薄就打不开场面，就会把眼看着到手的发财机会轻易丢掉。

商场如战场，永远没有常胜将军，遭遇挫折失败是在所难免的，脸皮厚才能抵御失败的打击，才能在众人的唏嘘声中旁若无人，面不改色，从而坚忍不拔，继续前行。否则，别人几句冷嘲热讽，你就“无颜见江东父老”，如此汗颜不止，只好金盆洗手，岂不白白断送了你的千秋基业。

厚黑经济原理中的厚，不仅指脸皮要厚，更是指待人要厚。“重赏之下，必有勇夫。”作为一个管理者，厚待属下使其为自己竭诚效力，不失为一种高明之厚。在此基础上，无论对谁，脸皮再厚也绝无后顾之忧了。

其次，黑乃竞争之达道也。

俗话说：“人不为己，天诛地灭。”“人为财死，鸟为食亡。”的确，人的本性就是自私的，而且人的私心永远都不会满足。这一块钱属于你，就不会属于我。因此，人们为了得到更多的财富而互相争斗，心眼黑些也就在所难免。

政坛上有政敌，商场上同样有竞争对手，同样遵循着“优胜劣汰，适者生存”的竞争规则。我们都学过《东郭先生和狼》，知道对敌人仁慈就可能丢掉自己的性命。商场上的竞争对手虽然不是真正意义上的你死我活的“敌人”，但同样可以给你带来毁灭性的打击。从某种意义上说，对对手的心慈手软就是对自己的残





酷无情。因此，在商场上，为了生存，对竞争对手必须心黑手辣。

有句话说：“不管黑猫白猫，逮着耗子都是好猫。”厚黑经济原理的黑，除了指心眼黑之外，更是指为了打败对手，不惜利用一切手段，甚至钻法律的空子，打法律“擦边球”，无所不用其极。人都说“无商不奸”，然而，正是在一次次又“奸”又滑地与对手决战中，商家发展壮大了自己。

最后，以厚黑之道聚钱财，为天下众生谋福利，乃至高无上之道德也。

有人问我：“你既掌天下财富，为何又创办厚黑商学院，授人厚黑之术？”其实，人做事都有一个目的。如果你的目的是黑的，你的行为手段也自然是黑的；反之亦然。我们常见到一些富翁寡头，挥金如土，一掷百万，只为满足人前短暂的虚荣。而有的人在获得巨富后，依然过着十分清贫的生活，他们并不是葛朗台式的“守财奴”，他们把自己财富的绝大部分都捐献给了慈善事业。

比尔·盖茨在商场上凶狠霸道的做法令任何一个对手胆寒。然而，微软的产品为人们使用电脑带来了极大的方便，比尔·盖茨的聪明才智赢得了人们的认可。作为世界首富，他把自己财富的 1/3 以上都捐献给了慈善事业。因此，几乎没有人会因为他在商场上的心黑手辣而觉得他有什么不对，相反，人们觉得那是市场上应有的手段。

事业有成的犹太人在商界可以是一个铁石心肠的冷面杀手，但面对需要帮助的人，他们却拥有一颗最宽厚仁爱的心。

“不为娼妓，何为圣人？”用厚黑之道以图谋众人之公利，就是牺牲我的脸，牺牲我的心，为天下人谋幸福，即所谓“我不入地狱，谁入地狱”？故实乃至高无上之道德也。



## 活学活用

日本著名大亨山本未发迹的时候，经营着一个不景气的小煤炭店，却又想做大生意赚大钱，整日苦思冥想，终于想出了一个点子。

他用自己的小煤炭店作抵押，向银行借了一笔款项作为活动经费，开始实施他的计划。他打听到大阪新开张的一家煤炭商行的老板松山依靠他父亲河野的巨资经营，很有实力。山本想和松山做生意，但位卑财弱，挨不上边。于是，他拐弯抹角，认识了松山的父亲河野从前的一个老部下秋原，并请秋原修书一封，去走松山的后门。山本拿到秋原的信后，先是来到大阪最豪华的西村饭店，订了一桌宴席，然后请饭店服务员拿上他的请帖和秋原的信去请松山。松山看了秋原的信，二话没说来到西村饭店。

山本热情地迎接了松山，并把松山称颂了一番，然后才谈到正题上。他的意思是要松山向他提供大批煤炭，由他转卖给阿部老板开办的煤炭零售店。松山害怕受骗，犹豫不决。因为这样干，山本不付分文，不承担任何风险，有风险的人是他松山。

山本早预料到松山会犹豫，他把一位女服务员唤了过来，对她说：“明天我到大阪炮兵工厂去办事，请你帮我买点神户特产瓦煎饼来。”说着从怀里掏出一大叠10万元一张的钞票来，随手抽出两张递了过去，然后又抽出一张来，递过去说：“这是给你的小费。”松山在一旁看了，暗中吃惊，断定自己是遇上了一位百万富翁，于是当场表示愿意发货。生意成交了。

山本向松山表示了感谢，便推说有点小事，急步走出餐厅，追上了那位服务员，把那30万元全部又要了回来。晚宴过后，他立即启程赶回横滨，他住不起西村饭店的豪华房间。

从此以后，松山把煤炭发给山本，山本再转给了阿部，收款



后再交给松山。就这样，年复一年，山本发了大财，并当上了日本的煤炭大王。松山也成了日本电力企业巨子。当年山本演的那场“精彩的欺骗”，不仅成了俩人茶余饭后的笑料，而且成了松山赖以战胜商场艰险的精神动力和经营谋略。

成功的经营者必须同时具备“厚”和“黑”的工夫。在商场竞争如此激烈的现代社会，被动就会挨打，仁义就会被人算计，在竞争中一定要拿出不达目的誓不罢休的劲头才可以击倒对手或者吓退对手，赢得最终的胜利。只要不违反法律，在商场中其实什么招数都可以运用。

在美国西部的一个城市，有两家专卖廉价商品的商店，一家叫“美洲廉价超市”，而另一家则称“纽约便民超市”。这两家的店面彼此相邻，两家店主一直都是死对头。

自从两家店存在以来，针对对方的“销售战”、“价格战”就从来没有停息过。突然有一天，纽约便民超市在橱窗中贴出这样一幅广告，上面写着：本店出售亚麻被单，质量好，瑕疵少，价格便宜，每床只售 6.5 美元。市民们看到这则消息，奔走相告，准备抢购。没过多少时间，相邻的美洲廉价超市的橱窗里也赫然出现一则广告：本店的亚麻被单每床只有 5.95 美元。广告一经贴出，拥向纽约便民超市的市民看到美洲廉价超市卖的比这里更便宜，马上蜂拥而入美洲廉价超市，疯狂抢购，不到片刻，被单就被疯狂的市民一抢而空。

类似的恶性竞争在这两家超市之间从未间断过，且越演越烈。当地的居民当然盼望他们鹬蚌相争，好坐收渔翁之利。这两家超市始终在当地维持着这种最为紧张的矛盾，而且旷日持久。附近的居民也当然从中获得了巨大的利益，总是能买到各种物美价廉的商品。

时光流转，一晃十几年过去了，两家超市的老板年逾花甲了，随后他们相继搬走了。从此，附近的居民再也没有见到过这

两个人。

有一天，商店新主人前来清理财产，发现了一桩令人费解的事情：两家商店间有一条秘密通道相连。在楼上，还有一道门连接两家老板的卧室。原来这两个死敌，竟是一对亲兄弟，他们平时的咒骂、威胁、互相攻击，都是人为扮演的，所有的“战斗”都是骗局。不论哪一方胜利了，只不过是胜利一方把失败一方的货物一齐卖掉罢了。几十年来，他们利用了人们的求廉心理，通过不断地“战斗”，蒙蔽了当地的消费者。

兄弟俩的手段可谓高超，也可谓卑鄙，但这都没关系了，重要的是，他们开店迎客的几十年间，这种手段从未被怀疑与发现，因此行销屡屡得手，至于关店之后名声扫地，就无所谓了。

在商场上，小到一个企业，大到一个国家的商业活动，都离不开厚黑手段，对厚黑经济原理运用得巧妙与否，直接关系到一个企业甚至一个国家的经济运行。

1984年洛杉矶奥运会以前，历届奥运会都无一例外地让承办国在经济上不堪重负。1976年，加拿大蒙特利尔市承办奥运会，亏损达10亿美元，至今加拿大人还要为此缴纳“奥运特别税”，预计到2030年才能还清全部债务。1980年在莫斯科举行的奥运会，据说苏联当局也花费了90亿美元之巨。

1979年，46岁的尤伯罗斯临危受命，被任命为筹委会主任，承担起筹备1984年第23届奥运会这项艰巨任务。筹委会一成立即明确宣布，本届奥运会不由政府主办，完全“商办”；组委会是独立于美国政府以外的“私人公司”。为了筹集资金，尤伯罗斯绞尽脑汁，决定利用一切可以利用的力量。盛况空前的洛杉矶奥运会，没花东道主美国一分钱，反而盈余1500万美元的奇迹就是成功运用厚黑学的典范，他奉行的策略是：在开支方面要“厚”，在收入方面须“黑”。

这次奥运会最大的一笔收入是靠出售电视实况转播权筹集



的。组委会开出的国内独家转播权的价格是 2.2 亿美元。这个价格是蒙特利尔奥运会电视转播权价格的 6.6 倍，是莫斯科奥运会电视转播价格的 20.6 倍，价格开出后，美国三家最大的电视广播网都认为价格过高，一时难以定夺。曾经拥有莫斯科奥运会电视转播权的全国广播公司召开五次董事会都举棋不定。美国广播公司请了几十位经济专家仔细计算，认为有利可图，于是，先下手为强，抢在全国广播公司前买下了电视转播权。

各公司赞助款项也成为收入的重要来源。在这方面尤伯罗斯吸取了 1980 年纽约冬季奥运会的教训。那届奥运会没有规定每个单位最低赞助金额和单位数目，结果赞助厂商虽有 200 家，却一共只给了 1000 万美元的赞助费。本届奥运会规定，正式赞助单位为 30 家，每家至少赞助 400 万美元，在每一项目中只接受一家赞助。而赞助商都可取得本届奥运会上某种商品的专供权。这样一来，各厂商为了宣传自己，互相竞争，出高价抢夺赞助权。

尤伯罗斯运用他的卓越的推销才能，挑起同行业间的竞争。当国际商业机器公司决定不参加赞助的时候，尤伯罗斯打电话给该公司的主席，指出赞助洛杉矶奥运会的公司可以在下一代青年脑海中留下全球的形象。同时，他不会忘记警告对方，另一家名称只有三个英文字母的规模巨大的电脑公司也有兴趣。这小小的一个电话逼得对方乖乖签约。

柯达公司也认为赞助费太昂贵，表示没有一家摄影器材公司愿意付出 400 万美元赞助费时，尤伯罗斯警告他们，外国竞争者同样可以争夺本届奥运会赞助权，该公司仍然执迷不悟。尤伯罗斯毫不迟疑地把赞助权售给日本的富士摄影器材公司。于是，日本富士公司以 700 万美元的赞助费战胜柯达，取得本届奥运会专用胶卷供应权，令柯达公司追悔莫及。

“百事可乐”和“可口可乐”两家饮料公司的竞争也十分激