

李宗吾厚黑学智慧实用全集

编 著

左右逢源的厚黑智典

千古不传的成功秘诀

前言

李宗吾的《厚黑学》被誉为天下“奇书”。李宗吾说：“我自读书识字以来，就想成为英雄豪杰，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，一日偶然想起三国，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。”

厚、黑是神秘的自然法则，它是支配和影响人生成功的要诀。“厚黑学”是生命的智慧和规则，“厚”好像盾，是自我保护的力量；“黑”恰似矛，是自我实现和竞争的方略。

李宗吾先生强调，只要大原则正确，要战胜对方，就必须智勇双全，脸要彻底地厚，心要彻底地黑，这样方能成大事。达到厚、黑境界的奥秘没有什么捷径可走，因为厚、黑是你的自然状态，你只是要挖掘已经拥有的东西而已。在这里，厚黑学绝对不是低级庸俗的“厚脸”与“黑心”，“厚黑学”是没有任何贬义的处事哲学。

人既是自然的，又是社会的。身处于这个社会，每时每刻都离不开与人打交道，待人处世与每个人的关系，犹如鱼和水一样，须臾不可分离。然而，如今世事纷繁、人心不古、为人处世举步维艰，如何探得其中深浅，最终达到如鱼得水的境地，却需要下一番功夫。所谓“世事洞明皆学问，人情练达亦文章”，这里我们要告诉你的就是“厚黑学”的学问与技巧。

成功者的一生是终身大彻大悟，探讨走自己的路，而不是做别人的梦，或者去实现他人的理想。精于厚黑之道的人，任你如何攻打，他一点也不动；深于厚黑之学的人，越黑越招人眼，就到了“厚硬黑亮、招牌惹人”的地步。从初期的厚而黑亮到至厚至黑，最后发展到不厚不黑，算是到了厚黑的最高境界。当然只有做到“无形无色”，才算是达到了厚黑的最佳境地。

《厚黑学智典全集》一书，全面介绍和阐述民国奇人李宗吾的“厚黑学”，侧重在中国文化心理下的为人处世之道，详细分析了各种为人技巧和处理经验。

本书结合李宗吾的“厚黑学”理论，剖析了厚黑的理论与实践，对于人们悟透厚黑之道，活用厚黑之术，具有很强的实用性、指导性和可操作性，具有巨大的实用价值。对于广大渴求事业成功、生活如意的人士来说，既让人增长见识，深受教益，又让人从中获得一种非常特殊的阅读快感和审美享受，可谓是一个不可多得的智慧宝库。

目 录

第一章 《厚黑学》之厚黑处世学.....	9
----------------------	---

“天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教；厚黑也者，不得须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑，莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌，谓之黑。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。”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾指出，学会厚黑处世，才能在越来越复杂的社会中站稳脚跟、呼风唤雨、左右逢源、一帆风顺地逐步来完善自己的人生。厚黑处世经告诉人们：只要本着仁爱处世、以宽待人的厚黑相结合的处世原则，才会使你的事业、工作和生活得到益处。

第一节 厚黑处世，刚柔并济.....	9
--------------------	---

1. 刚柔同道，过犹不及.....9
2. 得过且过，难得糊涂.....11
3. 权衡利弊，当机立断.....13
4. 多听少说，含而不露.....14
5. 居安思危，防患未然.....16

第二节 忍者有心，百忍成金.....	18
--------------------	----

1. 抬头看路，低头做人.....18
2. 适度示弱，别太争强.....20
3. 该退则退，赢得一世.....22
4. 鹰立如睡，虎行似病.....24
5. 忍一时气，得百年忧.....26
6. 忍者无敌，忍耐制胜.....28

第三节 人情厚养，攻心为上.....	30
--------------------	----

1. 感情投资，爱兵如子.....30
2. 冷庙烧香，急中见利.....32
3. 雪中送炭，口渴喂水.....33
4. 恩威并济，收买人心.....34
5. 送人玫瑰，手有余香.....36

第二章 《厚黑学》之厚黑办事学.....	38
----------------------	----

“空即空闲之意，分两种：一指事务而言，求人者定要把一切事放下，不工不商，不农不贾，一心一意求人。二是指时间而言，求人者要有耐心，不能着急，今日不生效，明日又来，今年不生效，明年又来。”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾曾在《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，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他，只需‘脸厚’、‘心黑’即可。”学会厚黑办事学，你才会具备办事权谋，并久立于社会。

第一节 对症下药，通达做事.....	38
--------------------	----

1. 有舍有得，不舍不得.....38
2. 抓住要害，一招克敌.....40
3. 遇强示弱，遇弱示强.....42
4. 树立典型，杀鸡儆猴.....43
5. 以毒攻毒，反败为胜.....45

6. 察言观色，顺利行事.....	46
第二节 求人办事，厚中带黑.....	48
1. 求人办事，弃面厚颜.....	48
2. 厚积人情，备不时之需.....	50
3. 以泪赚怜，诱人就范.....	52
4. 屈尊降贵，自贬声誉.....	54
5. 摸准脾气，着手糊弄.....	55
6. 会“装孙子”，“做爷”前提.....	57
第三节 机不可失，厚黑行事.....	58
1. 施用“厚黑”，创造机会.....	58
2. 敢于冒险，抓住机遇.....	60
3. 抛弃“安分”，以夺先机.....	61
4. 抢占时间，赢得先机.....	63
第三章 《厚黑学》之厚黑口才学.....	65
捧就是捧场的捧字。戏台上魏公出来了，那华歆的举动，是绝好的模范的人物。”	
“恭就是卑恭折节，胁肩谄笑之类，分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指以上司的亲戚朋友丁役及姨太太等类而言。”	
——李宗吾《厚黑学》	
李宗吾认为，日常生活中，“厚脸皮”、“黑心子”是人际交往的两大法宝，也是口才交际的两大武器。只有厚与黑，才能在任何场合下都敢于和任何人说话，才不怕别人的辱唇枪舌剑的冲击。掌握厚黑口才诀窍，才能领悟到“舌转乾坤，化险为夷”的厚黑口才魅力！	
第一节 投其所好，左右逢源.....	65
1. 言谈适度，把握分寸.....	65
2. 练好绝活，投其所好.....	67
3. 送高帽子，平步青云.....	69
4. 真心赞美，诚心恭维.....	70
5. 满足虚荣，留足面子.....	72
6. 软磨硬泡，直到成功.....	74
第二节 颜语相悦，口蜜腹剑.....	76
1. 吹捧对方，抬高自己.....	76
2. 巧设悬念，吊人胃口.....	77
3. 晓以利害，蛊惑人心.....	79
4. 危言耸听，上纲上线.....	81
第三节 幽默风趣，巧解尴尬.....	82
1. 君子雄辩，幽默助阵.....	82
2. 幽人一默，打破尴尬.....	84
3. 旁敲侧击，扭转局面.....	86
第四节 黑脸无情，心如铁石.....	87
1. 勇于拒绝，敢于说“不”.....	87
2. 黑脸无情，拒绝有术.....	89
3. 先扬后抑，以达目的.....	91
4. 拒绝理由，说得充分.....	92
第四章 《厚黑学》之厚黑待友学.....	94
“厚黑之道，易而难。夫妇之愚，可以与知焉；及其至也，虽曹、刘亦有所不知焉。夫	

妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹、刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况于世人乎！”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾曾指出：世上千般好，处世万般难。人生在世，每时每刻都离不开与人打交道。在选择朋友的时候要明辨忠奸，在对待真心朋友时，既要做到宽容忍耐、诚实厚道，又要不畏忠言逆耳，直言纳谏。在无形中给友人以热情帮助，善于以德报怨，化敌为友。如果能灵活运用，那么你的处世将不再难。

第一节 厚而无形，人缘厚结.....	94
1. 宽容是宝，友多路广.....	94
2. 小事忍让，息事宁人.....	96
3. 己所不欲，勿施于人.....	97
4. 严以待己，宽以待人.....	99
5. 热心助人，其福必厚.....	101
6. 以德报怨，化敌为友.....	102
7. 亲近益友，远离损友.....	104
第二节 又黑又厚，圆熟变通.....	106
1. 善用误会，推波助澜.....	106
2. 抓人软肋，逼上梁山.....	107
3. 攀龙附凤，巧结贵人.....	108
4. 标新立异，自我推销.....	110
5. 背靠大树，乘其阴凉.....	112
第五章 《厚黑学》之厚黑感情学.....	114
“有失败之事于此，君子必自反也，我必不厚；其自反而厚矣，而失败犹是也，君子必自反也，我必不黑；其自反而黑矣，其失败犹是也，君子曰：反对我者，是亦妄人也已矣！如此则与禽兽奚择哉！用厚黑以杀禽兽，又何难焉？”	
——李宗吾《厚黑学》	
李宗吾的厚黑经告诉我们：人们在日常生活中，不管是处世、经商还是待友，都要学会厚黑，甚至是感情上也需要以厚黑对待。在面对各种各样的感情问题时，学会了厚黑经后，就会迎刃而解，其亲情更亲，爱情更甜蜜，生活也会更美好。	
第一节 信任当先，胜在理解.....	114
1. 危机夫妻，信任化夷.....	114
2. 爱子有方，贵在信任.....	116
3. 婆媳硝烟，忍让平息.....	118
第二节 厚黑爱术，沟通忍让.....	120
1. 忍让有方，相敬如宾.....	120
2. 夫妻沟通，恩爱百年.....	122
3. 亲子沟通，技巧在先.....	124
4. 巧用沟通，家庭和睦.....	126
第三节 青涩爱情，厚黑之道.....	128
1. 善用浪漫，猎获芳心.....	128
2. 适度的爱，甜蜜永存.....	131
3. 善用理解，稳操恩爱.....	132
第六章 《厚黑学》之厚黑职场学.....	134
“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。此篇乃古人传授	

心法，宗吾恐其久而差也，故笔之于书，以授世人。其书始言厚黑，中散为万事，末复合写厚黑。放之则弥六合，卷之则退藏于面与心。其味无穷，皆实学也。善读者玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾曾说：所谓厚黑就是脸厚心黑之意。职场亦如江湖，稍有不慎，就会误入歧途，掉进职业发展的陷阱；职场中人与人的博弈似乎无时不在，无处不在。学得厚黑，就可以职场中纵横捭阖、游刃有余。

第一节 言行举止，处处畅通.....	135
1. 弹性空间，保持距离.....	135
2. 注重形象，保持修养.....	137
3. 遇人微笑，办事不难.....	139
4. 见什么人，说什么话.....	140
5. 人需真情，适度关怀.....	143
第二节 略施计谋，职场畅游.....	144
1. 毛遂自荐，自我“推销”.....	144
2. 耐心等待，顺其自然.....	147
3. 收敛锋芒，学会低头.....	149
4. 言而有信，为人之本.....	151
5. 善待对手，为己留路.....	153
第七章 《厚黑学》之厚黑管理学.....	154
“厚黑之道，高矣美矣？宜若登天然，而未尝不可几及也。譬如行远，必自迩，譬如登高，必自卑；身不厚黑，不能行于妻子，使人不以厚黑，不能行于妻子。”	
“三人行，必有我师焉。择其厚黑者而从之，其不厚黑者而改之。”	
——李宗吾《厚黑学》	
李宗吾指出：在一个团体里，管理者一定要懂得厚黑的管理之道，无论是天才、君子、小人、忠奸，都能为自己所用；无论什么样的人，都能在自己的管理之下发挥他的最大作用。在用人、管人这方面，必须做到既“厚”又“黑”。依靠“厚黑”的功夫征服人心，驾驭人性。“用人、管人”是一门艺术，需要管理者在实践中不断地修炼和感悟。	
第一节 厚黑并进，才以尽用.....	155
1. 扬长避短，物尽其材.....	155
2. 诚信无疑，相互信任.....	156
3. 嘘寒问暖，体贴下属.....	158
4. 善于沟通，倾听心声.....	160
5. 知人知面，更要知心.....	161
第二节 厚黑管理，张弛有度.....	163
1. 海纳百川，有容乃大.....	163
2. 严明纪律，约法三章.....	165
3. 小事糊涂，大事精明.....	167
4. 少批评，多赞美.....	168
5. 该“炒鱿鱼”就“炒鱿鱼”.....	170
6. 大权独揽，小权分散.....	171
7. 留住人才的艺术.....	173
第八章 《厚黑学》之厚黑经商学.....	174
厚黑学的最高境界是“厚而无形，黑而无色”。经营莫险乎薄，莫危乎白。厚者，经商	

第一章 《厚黑学》之厚黑处世学

“天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教；厚黑也者，不得须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑，莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌，谓之黑。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。”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾指出，学会厚黑处世，才能在越来越复杂的社会中站稳脚跟、呼风唤雨、左右逢源、一帆风顺地逐步来完善自己的人生。厚黑处世经告诉人们：只要本着仁爱处世、以宽待人的厚黑相结合的处世原则，才会使你的事业、工作和生活得到益处。

第一节 厚黑处世，刚柔并济

1. 刚柔同道，过犹不及

有这样一个故事，说是有一群豪猪，冬天为了彼此取暖，抵御寒冷，尝试着依偎在一起，但距离太近，会被对方的刺互相伤害，而离得太远又找不到温暖，就这样它们在刺痛中摸索、寻找到了最恰当、最合适的距离，即获取温暖又没有彼此伤害到对方。

这个故事听起来，我们势必会联想到一群刺猬的故事，其实道理都是一样的，无论是豪猪还是刺猬抑或人类，懂得距离产生美的道理很重要。亲密无间的词汇只能用于某种特定条件下的一时，而不是一生一世。由此，孔子曰：“过犹不及”。子游也随其师悟道：“事君数，斯辱矣，朋友数，斯疏矣”，什么意思呢？“过犹不及”，过，即过度、过分；不及，即不够、不足。“过犹不及”，其意思就是在为人处世中，事情做得过头了和没有做到位是一样的效果，都是不合适，又不可取的。“事君数，斯辱矣，朋友数，斯疏矣。”孔子的学生子游说：“跟自己的上司太过亲密，这会让他考虑你谄媚的企图，从而对你轻视，跟自己的朋友过分亲密，凡事就有可能越俎代庖，这会使他对你产生厌恶或反感。”

那么怎样才能做到可取有度？当遇到不公正的待遇时我们要保持怎样的心态？面对自己亲近的人又该掌握什么样的原则？在纷繁复杂的社会关系中又应该怎样保持良好的处世行为呢？从孔子及子游的话语中，高明的厚黑人士悟出：既非过度，又非不足的状态，这种状态就是适中，即恰到好处。换句话说，凡事都应该有一个度，也就是一个平衡点，超过了这个平衡点，就会物极必反，向你所需的反方向走去。

生活中，会有许多好东西、好事情，令我们眼馋，令我们眼热，但都不可“过”。因为守于坚硬就会过于折断，过于柔软就会卷曲。金属过于坚硬就容易折断，皮革过于坚硬就容易断裂；领导者残忍、武断，大祸必然到来。灾祸的降临是从萌芽开始的。出现了祸乱的萌芽，如果不加警觉，不加防范，后悔就迟了。

清朝咸丰年间，自太平天国起义后，发展极其迅猛，横扫清军如卷席，很快占据了半壁江山，与清廷南北相峙。如此鸿大的势力，然而只经历了短短的十几年便化为虚有。太平天国失败的原因很多，但其中最重要的一条就是洪秀全不计后果，封王过度。当洪秀全在南京

第一章 《厚黑学》之厚黑处世学

“天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教；厚黑也者，不得须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑，莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌，谓之黑。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。”

——李宗吾《厚黑学》

李宗吾指出，学会厚黑处世，才能在越来越复杂的社会中站稳脚跟、呼风唤雨、左右逢源、一帆风顺地逐步来完善自己的人生。厚黑处世经告诉人们：只要本着仁爱处世、以宽待人的厚黑相结合的处世原则，才会使你的事业、工作和生活得到益处。

第一节 厚黑处世，刚柔并济

1. 刚柔同道，过犹不及

有这样一个故事，说是有一群豪猪，冬天为了彼此取暖，抵御寒冷，尝试着依偎在一起，但距离太近，会被对方的刺互相伤害，而离得太远又找不到温暖，就这样它们在刺痛中摸索、寻找到了最恰当、最合适的距离，即获取温暖又没有彼此伤害到对方。

这个故事听起来，我们势必会联想到一群刺猬的故事，其实道理都是一样的，无论是豪猪还是刺猬抑或人类，懂得距离产生美的道理很重要。亲密无间的词汇只能用于某种特定条件下的一时，而不是一生一世。由此，孔子曰：“过犹不及”。子游也随其师悟道：“事君数，斯辱矣，朋友数，斯疏矣”，什么意思呢？“过犹不及”，过，即过度、过分；不及，即不够、不足。“过犹不及”，其意思就是在为人处世中，事情做得过头了和没有做到位是一样的效果，都是不合适，又不可取的。“事君数，斯辱矣，朋友数，斯疏矣。”孔子的学生子游说：“跟自己的上司太过亲密，这会让他考虑你谄媚的企图，从而对你轻视，跟自己的朋友过分亲密，凡事就有可能越俎代庖，这会使他对你产生厌恶或反感。”

那么怎样才能做到可取有度？当遇到不公正的待遇时我们要保持怎样的心态？面对自己亲近的人又该掌握什么样的原则？在纷繁复杂的社会关系中又应该怎样保持良好的处世行为呢？从孔子及子游的话语中，高明的厚黑人士悟出：既非过度，又非不足的状态，这种状态就是适中，即恰到好处。换句话说，凡事都应该有一个度，也就是一个平衡点，超过了这个平衡点，就会物极必反，向你所需的反方向走去。

生活中，会有许多好东西、好事情，令我们眼馋，令我们眼热，但都不可“过”。因为守于坚硬就会过于折断，过于柔软就会卷曲。金属过于坚硬就容易折断，皮革过于坚硬就容易断裂；领导者残忍、武断，大祸必然到来。灾祸的降临是从萌芽开始的。出现了祸乱的萌芽，如果不加警觉，不加防范，后悔就迟了。

清朝咸丰年间，自太平天国起义后，发展极其迅猛，横扫清军如卷席，很快占据了半壁江山，与清廷南北相峙。如此鸿大的势力，然而只经历了短短的十几年便化为虚有。太平天国失败的原因很多，但其中最重要的一条就是洪秀全不计后果，封王过度。当洪秀全在南京

建立政权后，便以为自己可以坐拥天下享受称霸之味了，同时还认为跟自己出生入死的一帮“铁哥儿”也应封个王当当，同自己一起享受得来的江山。于是过度自信加上讲义气的情怀，洪秀全开始滥封王位，今天给张三封王，明天给李四晋爵，直至天京失陷前，封王竟达 2700 余人。众所周知，“一山不容二虎”，“多王”的并立，使太平天国不再太平，从而出现了各自拥兵自重的涣散状况，严重削弱了太平军的战斗力。此外，有多少个王就得建多少座王府，每个王府都得配备众多人员。冗员众多，全靠老百姓养着，天长日久，自然会引起百姓的不满，因而，封王也就导致了另外一个加剧太平天国毁灭的原因——民心大失。

在这个世界上，每个人都有充分施展自己才能与德行的大舞台。在自己的人生舞台上，你当然可以随心所欲将自己的才华尽情展露，将自己的德行全部暴露于外，但当我们回到社会群体中时，怀珠不露，嘉言懿行不彰显，固然不足取，然处处炫耀，如孔雀动辄展示自己的羽毛，做得大过火，以致失真走味儿，也是不合适的。怀珠握瑜而秘不示人，锦衣夜行，自己的可爱之处不得展示，便不会被人们所尊重和赞同，谁愿意与一无所取的人相知共话呢？然而，你处处炫耀自己，时时表现自己，目中无人，自己的想法与作法完全不与当前情况与未来相符，只是一意独行地过分实施自己的权力，同样也会给人带来反感，令人不快，严重者则将危机到自己的生命（太平天国中洪秀全就是一个很好的例证）。

所以，在生活中若想要长久立足，做事便不可目中无人，无所顾忌、任性而为，因为在生活中，你若目中无人，处处争强好胜，为达目的，用种种过火的手段，即使得到了一时的“荣耀”最终也会被其“荣耀”所害。

岳飞被秦桧诬害后，宋朝再也没有能常打胜仗的人了。金国的宰相完颜亮自视劳苦功高，连皇帝都不看在眼里，总觉得坐在皇位上的那个人讨厌无比，于是便把完颜亶杀掉立自己为皇帝，反正金朝乃番邦异族，不玩礼仪游戏，更何况礼仪讲了几千年的汉人不是也老搞篡权夺位的那一套吗？完颜亮上台后，将那些开国元勋们，不管老少，功劳多少，杀得个精光，还将他们的老婆、女儿，统统纳入后宫，供他淫乐。这一大帮人，都是完颜亮的叔母、姑妈、姐妹辈，但他已是贵为天子了，早和这一大帮人脱离血统关系。“率土之滨，莫非王臣”，既然是臣子，那么以自己的身躯来侍奉皇帝，也就不存在什么乱伦关系了。即便是乱伦，死后堕入十八层地狱，一切都不目于视的完颜亮也能受得了，忍得住。

除此之外，完颜亮还大兴土木，修建了新的首都。宋朝有一个书呆子，叫柳永，写了一首词，中有“三秋桂子，十里荷花”之句，被完颜亮看到了，顿生羡慕之意，自己的土地上黄沙遍地，尸横遍野，哪有江南那种锦乡繁华。于是脑子一热，便下令发兵江南，征讨宋朝。他的母亲徒单太后稍稍说了几句反驳的话，便被力大如牛的完颜亮夺过卫后手中的狼牙棒，将母亲活活打死。

完颜亮率兵六十万人，一路所向披靡，毫不费劲地就攻到安徽和县，然后令六十万旱鸭子们收集船只，准备南渡长江。谁知虞允文带着残兵败将，驾着捉泥鳅的小船，蚂蚁似地出江作战，打败了完颜亮的第一次进攻。完颜亮勃然大怒，将败退回去的金兵全部赶进江中喂鱼，自己带领大军，来到下游的瓜洲准备渡江。谁料想根据地大本营的人早已忍无可忍，趁他远在江北，发动兵变，拥立完颜雍为帝。消息传来，完颜亮深感不妙，怕受两面夹击，命令士兵强渡长江，江没渡成，金兵死伤惨重。完颜亮不但不安抚士卒，反而残暴地斩杀败兵，结果大部分士兵溃退回国，一部分士兵趁夜杀死完颜亮，揣着他的头回国报功升官去了。

显然，完颜亮的举动实在太过火了。以为谁都不如己，谁都无法阻挡自己的想法及行为，自己就是世界上独一无二的霸王，于是看不惯就杀，要是谁胆敢反驳自己，就连亲娘他也不会放过，想必那时在他心中，这就是立于世的厚黑学，因为脸厚，心黑嘛。但可悲的是，在他至死时都没能明白正是他那自认为是的“厚黑学”才害得他头身两异地。

在这里，厚黑学绝对不是人们所认为的低级庸俗的“厚脸”与“黑心”，而是一种具有积极意义的处世哲学。

“厚黑学”是一门很深奥的学问，要想学会在处世上，做到刚柔同道，过犹不及，也是有一定的难度的，但只要你善于观察，用心去体验生活中与人交往的点点滴滴，然后努力地去实行，也未必不能做到。

周恩来总理一生待人无数，在外交活动中风度翩翩，说话处事皆能灵活应付却又不失其规矩，故而许多轶事皆被人们传诵。例如有一次，一个外国问周恩来：“中国人为什么走路常弯着腰？”不论这是否是事实，但其问话中包含着对中国人的轻蔑似毫无疑问。面对这种貌似平和而内含利刺的问话，避而不答是畏缩，径直发怒是失礼。而周恩来却一笑说：“因为我们中国人在走上坡路，故而弯腰而行，你们西方人挺直腰杆，实因在走下坡路。”一语双关，既得体又不失其度。又如一次外交活动中，周恩来同外国人握手毕，外国人掏出手帕擦了擦手，而后将手帕装入衣袋。这一细小的动作未逃过周恩来的眼睛，他即刻掏出手帕，擦了手后随即扔进了垃圾箱里。这种行动，显然是对外国人的不恭的有力回答，但由于他做得温文尔雅，在不言中显示出民族的尊严，故而令人肃然起敬。两例虽是轶闻，但颇见总理风范，同时也告诉人们：有度，就是有理、有节、不卑、不亢。

“舌柔在口，齿则易落。”在错综复杂、曲折微妙的人际关系中，洪秀全因过度封王，最终致国灭亡，刚正不阿的岳飞死于“莫须有”的罪名，完颜亮一心求胜将败退的数万金兵投入江中，结果被忍无可忍的士兵杀害，周恩来总理因为说话做事有理有度，而受万人尊敬。由此可见，在为人处世中懂得“厚黑学”的处世妙诀：处处讲究恰当的分寸，做到刚柔有度，过犹不及，方可平渡人生，保全己身。

2. 得过且过，难得糊涂

在这个世界上，一个人不管他有多聪明，多能干，先天条件有多好，如果不懂得如何为人处世，那么它最终的结局肯定是失败。如何处世是一门艺术，也是一门学问。很多人之所以一辈子一无所成，究其原因就是因为他们活了一辈子都没有弄明白如何去为人处世。

不管你愿不愿意，人生于天地之间，为人处世在所难免。无论是帝王将相，还是凡夫俗子，也不管是工商巨贾，还是平民百姓，他们都需要处世。因此，如何处世，如何成功地处世，就成了每一个人必须掌握的生存立世之本。

生存立世，就不免与人交往，与人交往的好坏就看你是否懂得处世之道了。外世中，若一切你都与他人斤斤计较，不仅会惹人讨厌，也会短命。所以，人生处世时，还是得过且过，糊涂些为好。

一生中，人人都会做错事，就是好人也会如此，因为毕竟是人不是神，谁能确保自己一生都是做事正确呢？所以，既然如此，在别人做错事时，只要不是一些不可饶恕的天大错误，我们何不“得过且过，难得糊涂”的厚黑法呢？也许在你的糊涂处世中还会得到令人意想不到的收获。

春秋战国时期，楚国的军队接连打了几次大胜仗，楚庄王十分高兴，于是专门在宫中设宴庆功，犒赏功臣将士。宴会上，楚庄王下令将士开怀畅饮，不必拘束，还专门让他的爱妃许姬为每一位有功将士敬酒。

许姬是位绝代美女，肌如凝脂，五官秀美，身材苗条，是楚国后宫的第一美人。她遵照楚庄王的命令，面带笑容地走到每位将士面前敬酒助兴。酒到半酣，突然刮起一阵大风，将宴会上的烛火全吹灭了。这时，许姬突然感到有人在黑暗中拉她的衣袂。许姬反应极快，反手一把将那人头盔上的缨络抓在手中。然后赶紧回到楚庄王身边，悄悄地对楚庄王说：“刚才有人调戏我，我已经扯断了他帽子上的缨饰，一会儿点燃了烛火，大王看看谁的帽子上没有缨饰，就治他的罪。”谁知楚庄王听完许姬的话后，却高声说：“先别点蜡烛了，乘着黑喝酒，多有意思。”于是，大家就在黑暗中继续饮酒玩乐。过了一会儿，楚庄王问：“今天

我请大家喝酒，各位喝得高兴吗？”群臣齐声说：“感谢大王，我们喝得非常高兴。”楚庄王又说：“是真高兴吗？咱们不拽断帽缨，就不算尽兴！”大臣们一听，纷纷摘下帽子，扯断帽子上的缨饰。这时，楚庄王才吩咐把蜡烛点燃。众人互相一看，各自的帽子都已面目全非，无一完好，形状非常有趣，不禁都哈哈大笑起来，喝得更加痛快。直到天亮，君臣才心满意足地散去。

许姬回到宫里，非常生气，埋怨楚庄王故意包庇调戏她的人。按照当时的法律，调戏王妃的人是要被处以死罪的。许姬十分气愤地对楚庄王说：“男女有别，君臣有义。我代表君王斟酒受人调戏，王却不加追查，怎么能严君臣之礼、男女之分呢？”

楚庄王笑着回答：“君宴臣，本来应在白天，按礼讲不能超过三杯。我却在晚上设宴，先已失礼。大家喝酒不少，酒后出现各种狂态，本是人之常情。我若追查定罪，国士们都会寒心，还会说我只会宠信妇人呢！”

不久，楚庄王为了取得向西北诸侯国发展的通路，庄王出兵攻打郑国。健将唐狡自告奋勇，愿率百名壮士，为全军先锋。唐狡拼命杀敌，使大军一天就攻到郑国国都的郊外。于是，楚庄王决定奖赏唐狡，并要重用他。唐狡说：“我就是那位牵美人衣袂的罪人，大王能隐臣罪而不诛，臣自当拼死以效微力。哪敢望奖赏呢？”

“糊涂”经常指不明事理的人和事，例如骂人是糊涂人、糊涂虫，这是人的一种情态。而“难得糊涂”则是人生的一种境界。郑板桥书写的“难得糊涂”，是他一生的体验和总结，也成为一些人修炼本性的格言。

难得糊涂，是人历经世事沧桑之后的成熟和从容。这种糊涂与不明事理的真糊涂截然相反，它是人生大彻大悟之后宁静心态的真实写照。

真正的大厚大黑之人，是曾沧海阅尽人间兴衰，从苦辣酸甜的百味中，体验到人间争强好胜的无聊，争名逐利的无耻，从而淡泊功名利禄，不去计较个人的成败得失，一切都淡然处之，以静养心。此即前人所说的“宁静以致远，淡泊以明志”。

其实“难得糊涂”，是指大事精明，小事糊涂，教人舍小利而图大善。就如上例中，楚国大臣酒宴失礼，庄王以厚黑中的“糊涂”处事，结果使“有罪之人”大倍感动，更加拼命效国。世间厚黑人做糊涂事，当然也不乏这一例，北宋的宋太宗赵光义，也是厚而不黑，面对无理之人，过得且过，使众臣对他更加敬佩和尊敬。

北宋年间，宋太宗赵光义在宫中设宴，让殿前都御孔守正与左骁卫大将军王荣前来陪同饮酒，酒过三巡，菜过五味。孔守正和王荣二人很快便喝得大醉。

言谈之间，他们在皇帝面前争论起各自在边境建立的战功，双方各执己见分别强调自己发挥的作用，互不相让，唇枪舌战，最后竟然还争吵了起来。

更甚的是，他们二人还在皇帝面前破口大骂，污言秽语不堪入耳，这种行为严重违反了宫廷礼仪，冒犯了皇帝的龙颜，众位大臣们在惊异之际，纷纷请求将他们交刑部，按法律规定惩处，赵光义没有同意，而是叫人送他们回到各自府中休息去了。

第二天，孔守正和王荣酒醒后，忽然想起饮酒时曾经违反了律条和宫廷礼节。于是他们赶忙同赴金殿承认罪过，自请处分，不料，赵光义轻描淡写地说：“两位爱卿所说的事情，当时我也已喝醉了酒，大概不比你们醉得轻呀！”

赵光义九五之尊，对昨天的事情矢口否认，对孔守正，王荣二人不遵守礼法的行为也不追究，这种表现，既让孔守正与王荣感到意外，更对皇上感激涕零。从那以后，他们誓死忠心报答君王，毕生为国效劳，群臣眼见皇帝如此宽宏大量，爱护臣僚，竟然也有不少人感动得掉下泪来，在内心里也更加佩服和尊敬赵光义了。

赵光义贵为一国之君，对待臣下都能做到“难得糊涂”，常人又有什么理由不这样做呢？何况，这又是一种赢得人心的厚黑妙法呢！

大厚之人表面必糊涂，大糊涂之人总是显得聪明过人，自古皆然。所以孔子圣人再三揪

着弟子的耳朵，告诉他们要“敏于事而讷于言”，郑板桥也意味深长的教诲聪明人要“难得糊涂”，老子更是指出要想不败，必须“大智若愚”，这种种“内精明而外糊涂”的“糊涂学”，我们凡夫俗子很难学到精髓，但是对别人的处犯行为或语言，不予理会，得过且过，留一份自己的纯真，于人于己，总不是一件坏事吧。

3. 权衡利弊，当机立断

汉·王符《潜夫论·明暗》中写道：“君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。”意思是说，只有同时听取各方面的意见，才能正确认识事物；只听取单方面的话，必然会犯片面性的错误。

此话说得也不无道理，但当今世界纷繁复杂，做任何事，相信大家都会权衡之间的利与弊，也都用两种或两种以上的意见供自己选择，倘若我们只是一味地追求片面，到处征求意见，结果公说公有理，婆说婆有理，越说理越乱，越说越分不清事情的利与弊，最终会不知所措。所以在为人处世中，权衡利弊是必当可行的，同时也应当机立断，对待有价值的建议应该力排众议，专心为之，若左顾右盼，又常常拖泥带水，则很有可能会因你的瞻前顾后而坐失战机。

在这里，偏信是有主见的表现。一个无主见的人才会在众说纷纭中不知所措，才会犹豫不决；偏信是兼听的基础，只有胸有成竹有所专注的人才能广泛地征求意见，才能通过兼听来避免一些失误，通过兼听使自己的主见得到完善。古往今来有多少昏君妄臣，由于不能权衡利弊，弃厚黑者的良言于不顾，却一味兼听身边的小人，结果弄得家破人亡，为后人所笑。

战国时代，楚国令尹（掌握军政大权的大官）春申君黄歇任职期间，有人劝他及早地把一个实力派人物李园除掉。但黄歇犹豫不决，优柔寡断，迟迟没有接受劝告，后来反被李园派来的刺客杀死。从经济学的角度来说，这种封建士大夫之间的争权夺利，没有任何可取之处。但是，《史记》通过这个故事却揭示出一个千古以来一直被人高度重视的处世谋略——当断不断，反受其乱。遇事“当断不断”，犹豫不决，就会贻误时机，进而“反受其乱”。

在这个世界上，似乎存在着这么一个真理：对一件事，如果等到所有的条件都成熟才去行动，那么你可能要永远等下去。人如果不能创造时机，就应该抓住那些已经出现的时机。当机立断是一个人的能力与才干的表现，厚黑之人懂得机会来到时应该怎么办，更懂得每一件事来临时应该怎么办。

每个人都曾有出人头地的梦想，要实现它，就要先改掉优柔寡断的毛病。当你在某件事情上权衡利弊的时候，千万要记得：当机立断、刚毅果决这八字诀。优柔寡断与婆婆妈妈是决策的致命伤。纵观世界大凡名扬天下之人，哪位不是权衡利弊，当机立断的厚黑高手？

1643 年皇太极病死，立第九子福临为太子。福临为皇太极与孝庄皇太后所生，因而保护福临的皇位就成了母亲孝庄皇太后的终生使命。但由于当时多尔衮的权势异常强大，被命为摄政王处理朝政，并时有觊觎之心，使得福临的地位摇摇欲坠。

在福临还未长大成人时，孝庄皇太后首先考虑的是如何保全儿子的性命。经过一番分析，孝庄皇太后最终做出抉择：只有以嫂子之身下嫁小叔多尔衮，才能牵制此事。于是为了对付面临的危局，保护皇权不至旁落，孝庄皇太后以自己的风情和柔媚向多尔衮展开进攻。以孝庄皇太后的美貌，多尔衮实难拒绝，于是，二人终结为秦晋。多尔衮被控制在孝庄皇太后手中，纵有篡位野心，也慑于压力和孝庄皇太后的监视而无法有过分的行动。

而此时的福临已渐渐长大成人，身边有了自己的心腹，培养起了自己的势力。为了彻底消除身边的隐患，孝庄皇太后终于不顾与多尔衮多年的夫妻情分，派人将他杀死。至此，迎来了顺治帝长达 11 年的统治。

美国有一家著名的管理公司——麦克金赛，曾经对颇有管理成效的 37 家公司进行过一

番调查，结果表明，获得成功有 8 个条件，其中最重要的一条就是行动要果断，办事要有魄力。

当然，果断决不是草率，更不是鲁莽。草率和鲁莽是愚昧无知和粗心大意的伴生物，而果断则是对信息作了充分加工，做出十分迅速准确的反应，是“短、平、快”式的深思熟虑。草率和鲁莽与果断是格格不入的。

商场如战场，生活在激烈竞争的年代其“战情”更是惊心动魄，厚黑学告诉我们：权衡利弊，当机立断，才会最终获胜。

20 世纪的美国人有这样一句俗语：“通往失败的路上，处处是错失了的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后窗进入的机会。”

很多时候，我们在遇到一些事情时都会有害怕的感觉，为什么会害怕？这是由于我们做事不能当机立断，一旦犹豫不决的时候，我们便会畏缩。但如果能够对某件事作明确的判断时，不论有无价值，我们都不会畏缩。

相比于“当机立断”而言，犹豫不决就显得“温柔”很多，无论是“黑云压城城欲摧”的急事，抑或是芝麻大点小事，他都要经过全面权衡，列了 N 种可能，然后再考虑哪一种方式可行性更大一些，或者说更保险一些。不用怀疑，经过一番犹豫后再去做事，应该会避免很多因为粗心大意而造成的麻烦。但此种处世方式的弊端也是显而易见的，有时你的一时犹豫不决往往会造成无法弥补的遗憾，要知道，时间是不会等任何人的。

巴尼·罗伯格是美国缅因州的一个伐木工人。一天，他独自一人在森林里伐木，不慎被倒下的树压住了右腿。他试图把腿抽出来，可是办不到。腿被压得死死的，一点儿动弹不得。巴尼·罗伯格很清楚，他不能靠等待，否则会因耽误得太长流血过多而死去。想到这，他拿起手中的斧子，狠命地朝树身砍去。可是由于用力过猛，三四下后，斧子柄更断了。还好，他又够着了电锯，开始用电锯锯树。但他很快发现，树呈四十五度角倒下，巨大的压力随时可能会把锯条卡住，那样，他只有束手待毙了。最后他下定了决心，拿起电锯对准了自己的右腿……他从树下解脱出来了，终于得救了，但他永远地失去了右腿。

巴尼·罗伯格的选择对常人来说是难以想象的，但他是对的。失去一条腿总比失去整个生命要好得多。

不能权衡利弊，当机立断，是处世的大敌。它会使人失去很多成功的机会。俗话说得好：“机不可失，时不再来。”有的人就是因为分不清事情的缓轻与重，而患得患失、优柔寡断不知道利用时机，结果使得机会风驰电掣般地从身边飞走，等待你的只剩后悔。为什么有不少人永远只能漂流在狂风暴雨的汪洋大海里？为什么永远都是一事无成的？原因就在于不能权衡利弊，当机立断。

权衡利弊是厚黑人士通常的思想所为，而果断选择，则是他们的明智之举。果断的人应该是一个有担当的人，具备了承担后果的心理承受能力的人。有得就有失，得失之间的取舍不可能两全，我们应该明白不选择的后果是会使情况变得更糟。因此，为人处世中，在关键时刻，一定要权衡利弊，得知轻重，然后当机立断，速战速决，如果像小脚女人走路，走一步摇三下，再喘口气，就是事情的轻重你了解的再清楚，也会因你的一步三摇而最终以失败告结的。

4. 多听少说，含而不露

世上有两种人，一种人说的多，听的少，而另一种人则相反，但通常情况下，后者的人缘却更好，其中的道理从下面的故事中便可知晓。

一天清晨，一人飞快地跑来急促地对苏格拉底说道：“苏格拉底，苏格拉底，我告诉你一件事……”

苏格拉底打断来人的话：“且慢！这件事是你亲身经历的吗？”

来人答：“不是，是我听别人说的，不过……”

苏格拉底又打断他的话：“且慢！这件事是否非常重要，是我必须要知道的吗？”

来人答：“那倒也不是很重要，不过……”

苏格拉底再次打断他的话：“请再停一下，这件事是否对听到的人有所裨益呢？”

来人答：“这个也不一定，不过……”

“那你就不用告诉我了。”苏格拉底继续说道：“不真实，不重要，不美善，只是一堆舌头的泡沫而已。”

“不真实，不重要，不美善，只是一堆舌头的泡沫而已。”

相信从这句话中，你已经看出苏格拉底再告诉我们这样一个道理：凡事要多听少说。确实如此。语言是这么个东西，当你没有说出口的时候，你是它的主人，一旦你说出来了，就成了它的奴隶，因此泰勒斯说：“多言不表明有才智。”喀隆说：“不要让你的舌头超出你的思想。”斯多噶派的芝诺说：“我们之所以有两只耳朵而只有一张嘴，是为了让我们多听少说。”这些都是厚黑者留给我们的至理名言，所谓兼听则明，言多必失，说的就是这个道理。

人为什么会是一张嘴巴两个耳朵呢？厚黑人士说，这是要你少说多听。这要你谦容于人，这要你不要搬弄是非，这要你正心立意，缄口以德。正所谓“言者无心，听者有意。”我们在说很多话的时候，嘴巴淋漓，心里痛快。很少会去想，自己看似轻飘飘的一句话会造成什么样的后果。对别人是怎样的伤害，对自己又是怎样的一个结局。

有这样一则故事：很早以前，曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，金碧辉煌，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出了一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多的办法，请来珠宝匠检查，称重量，看做工，都是一模一样的。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退休的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成足地拿着三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值！使者默默无语，答案正确。

其实当人的一生走到尽头时，若回头反思过去，将会发现，很多人一生无法成功的原因也许无关乎能力，但有一个重要原因就是失败在一张“嘴”上。

这个故事告诉我们，世界上最有价值的人，不一定是最能说的人，而善于倾听，则是成熟的人最基本的素质。

人只要活着，就免不了要和人交往，你在为人处世中的好坏则直接影响一个人的自尊和成就感。然而，在我们与一个又一个形形色色的人过招之后，我们会发现，很多的时候，很多的事情并不是像我们预想的那样去发展。比如，当你去拜见了一个人，和他谈了很多很多的事，最终的目的是希望得到他的支持与理解，希望他能照着你设想的方法去做，可是，当你离开他以后，你感到一切事情并没有按照你喜欢的样子进行。其实，从某种意义上讲，对于这样的事情，之所以会有这样的结果，一个重要的原因是你只顾把你自己的话说给对方听，而没有去真正地聆听对方所说的话。

既然在这个世界上，大多人的交往都是靠语言去进行的，那么，如何让对方更容易接受我们所说的呢？首先，要少说多听。我们与别人进行有效沟通，倾听和讲话是必不可少的方式；在交往中，大多数人喜欢表现自己，展示自己的口才，总以为自己说的越多，效果会更好；其实，多说话不一定是好事，而一个如果不听人言，自说自话，那么多半会惹人生厌。

既然喜欢说、不喜欢听是人性弱点之一，那么我们可以充分利用、掌握这一人性弱点，让对方畅所欲言，而自己用心去听。用心倾听，是表示你对对方的关心与重视，这样比较容易能赢得对方的好感。因为人们总喜欢与尊重自己、平易近人的人往来。戴尔·卡耐基曾说：

“专心听别人讲话的态度是我们所能给予别人的最大赞美。所以你要得到别人的认可，就要让别人表现得比你优越。同时，用心倾听，不是只听到对方的言辞，还要获得那些话里的真正意思，把握对方的心理，知道他需要什么，关心什么，担心什么。只有了解他的心，自己讲话才会增加说服力。”

另外，少说多听，能够使你变得聪明。

我们大多数人都想让别人认为我们是聪明的、机智的和精明的。然而，那些总是费尽心机为自己制造一个“精明者”的人，常常是聪明反被聪明误，人们不但没有把他们当作“聪明者”，反而认为他们是“自作聪明”。

有一个非常好的办法能够使别人相信你是最聪明的人，是他所遇到的最有智慧的人，这个办法就是：倾听。因为，一个傻子决不会有足够的理智意识到别人的话是多么有价值 and 多么重要，因而也就不会给予密切的注意。所以，只有倾听。因为，在与别人交往时，倾听别人的心声要比别人倾听你的心声效果要好得多。尤其是在和对你有帮助的人谈话时，注意把好的机会留给对方——让他说，说他关心的事。

一家大型公司正在招聘人员，有一位青年人前去应聘。他事先打听到这家公司的总经理一些过去的情形后，一见面就对那位总经理说：“我很荣幸能在这里工作，我更愿意追随您左右努力工作！因为我知道在十几年前，这个办公室里只有一台打字机和一个职员，经过您的艰苦奋斗和努力经营，才能成就今天这样伟大的事业，这是多么令人敬佩的事啊！”

那位经理本来对前来应聘的人员大都瞧不上眼，所以应聘的人虽然络绎不绝，结果都扫兴而归。可是经他这么一说，正中那位经理的下怀，引起了他的很大兴趣，于是就向他大讲自己的奋斗历史。那经理一谈起自己的成功史，就兴高采烈，眉飞色舞，那个人只是在旁边侧耳恭听，时不时中加上几句敬佩之语。谈了半晌，那经理也没有问他的学历、技能，就对坐在旁边的副经理说：“我看这位小伙子很不错，我们就定下要他吧。”这个位置，就在他倾听了经理的成功史后，稳稳地拿到手了！正如俗语所说的：“兵在精而不在多！”说话也是如此，不在于说的多少，而在于是否能说得恰如其分。

少言是思想者的道德，唯有少言才能多思。舌头超过思想，那超出的部分只能是废话。如果你珍惜自己的思想，在表达的时候也必定会慎用语言，以求准确有力，让最少的话包含最多的内容。以最小的“利益”获取更大的“利益”这“利益”全在你的说话之间，因此，从此刻起，你要将这一法则溶入脑中，并付出行动来实现它：最有价值的人，不一定是最能说的人。老天给我们两只耳朵一个嘴巴，本来就是让我们多听少说的。因为：听，永远比说更能收获不同的思想。听，永远比说更能掩饰自己的浅薄无知。听，永远比说更能传达平和谦卑的个人魅力。听，也永远比说更能保全自己，因为不秀的木不引人注目，也更有自由，所以一个人有限的精力也不会被无谓的事挤占掉。

5. 居安思危，防患未然

世间万物皆相反相成，相生相克。安与危、喜与忧、福与祸、好与坏皆辩证并存，并相互转换。所谓“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”。现实中，成功、胜利容易被松懈麻痹、疏忽懈怠所葬送；而厄运、逆境则因负重奋起，励精图治得以改变和避免。从这个意义上看，“厚黑学”中的“居安思危，防患未然”倒不失为一种符合客观规律的理性思维。

晋厉公在位时，由于沉迷酒色，信任奸臣，随意杀害大臣，搞得晋国民心不稳，内乱不断。因此，楚国的势力渐渐占了上风。

公元前 573 年，晋大夫栾书、中行偃发动政变，杀死暴君厉公，并把住在国外的公子姬周接回国，拥他为国君，称晋悼公。悼公年轻有为，举贤任能，革新朝政，节用民力，晋国又开始逐渐兴盛起来。

当时，晋国北方散居着许多少数民族游牧部落，他们被统称为戎狄，经常出兵侵扰晋国边境地区。公元前 569 年，无终部落的首领嘉父派使者孟乐带着贵重的礼品来找晋大夫魏绛，托他引见悼公，请求晋国与诸戎结盟讲和。魏绛表示同意。魏绛面见晋悼公说明此事后，悼公不同意。悼公对魏绛说：“戎狄贪而无亲，只能靠武力解决。”魏绛劝谏说：“现在中原地区的兄弟国家经常受楚国欺凌，往往被迫屈服，他们盼望着晋国去援助。如果我们对戎狄用兵，万一中原有事，怎么还有力量去对付呢？”晋悼公觉得有道理，就采纳了魏绛的意见，并且派他主管“和戎”事务。魏绛亲自带着使命到北方戎狄各部去，与诸戎缔结了互不侵犯的盟约。从此，晋国基本上解除了后顾之忧，力量更加强大了。

当时的郑国，虽然是和晋同姓的兄弟国家，但由于楚国一再出兵攻打，无力抵御，只好背晋投楚。晋悼公非常恼火，决定会合宋、卫、齐、曹等十二国军队对郑用兵，以示惩戒。公元前 562 年 9 月，诸侯联军直逼郑都新郑东门。郑简公感到十分恐慌，马上派王子伯骕去诸侯营中请罪求和。晋悼公同意讲和。为了表示谢罪，郑简公给晋悼公送去了许多礼物，其中有三个著名的乐师、十六个歌伎，还有一批珍贵的乐器。

晋悼公十分高兴，他想起了魏绛和戎的功劳，决定把郑国送来的礼物分出一半，赏赐给魏绛。魏绛听后，谦逊地说：“这完全是君王的威德和各位大臣的功劳。古书上说：‘居安思危’。能思就会有备，有备可以无患。君王如果能够牢牢记住，就可以永远享受今天这样的欢乐了！”晋悼公听完魏绛的话之后，知道他时时刻刻都牵挂国家与百姓的安危，从此对他更加敬重。

成语居安思危由此得来，意思是虽然处在平安的环境里，也要想到有出现危险的可能，指随时有应付意外事件的思想准备。

“居安思危，未雨绸缪”，是一种超前的忧患意识。古人云：“生于忧患，死于安乐”，说的就是这种忧患意识。居安思危者，则昌、则盛；反之则衰、则败、则亡。

《新唐书·魏征传》中说道：“思所以危则安矣，思所以乱则治矣，思所以亡则存矣。”意思是告诫人们要增强忧患意识，居安思危。

当年，唐太宗幸得魏征提醒，居安思危，及时纠正骄逸自满之心，使“贞观之治”得以延续；而曾创造了“开元盛世”的唐玄宗骄纵享乐，不能未雨绸缪，以至造成“渔阳鼙鼓动地来，惊破霓裳羽衣曲”的悲惨结局，百年基业与一世英名毁于一旦。

翻开历史长卷，这样的例子不胜枚举：夫差之于勾践、项羽之于刘邦……哪位不是因未“居安思危，未雨绸缪”而将自己辛苦打来的江山拱手相让的。

古语有云：夫国之大务，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里，覆军杀将，势不逾息，可不惧哉！故有患难，君臣吁食而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至不知惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，士不俟夕矣！传曰：“不备不虞，不可以师。”又曰：“豫备无虞，古之善政”。又曰：“蜂虿尚有有毒，而况国乎？”无备，虽众不可恃也。故曰，有备无患。故三军之行，不可无备也。

意思就是说国家最重要的事务是国防，在国防的问题上稍有偏差，就会导致国家的灭亡，使全国覆没，无可挽回，这是最可怕的事情啊！所以，一旦国家出现了危难，君臣应齐心协力，废寝忘食，共同谋策，挑选有本领的人担任将帅，指挥三军应敌。如果不能居安思危，就是敌人已打到了家里也不能警觉，如同燕子的窝巢搭筑在门帘上，鱼儿游戏在旱锅里，灭亡的日子也就不远了。

《左传》上说道：“对事物没有计划，不准备到毫无差错的地步，不能出兵！”居安思危，妥善安排，防止可能出现的灾难，这是古代推崇的善政。蜜蜂和蝎子一类的小昆虫都以毒刺作为防御的工具，更何况是一个庞大的国家呢？如果一个国家忽视了国防建设，即使有百万之众也不可怕，所以说有备无患，就是这个意思。可见，三军将士在出征之前，一定要做好准备。换句话说就是一个国家要有常备不懈的精神，一个国家的首要任务，没有比防务

更重要的了。一个国家如此，一支军队如此，而对于安全工作来说，更是如此。

“三军之行，不可无备。”不难了解，一个国家的用兵之道，不在于用兵打仗，最重要的在于日常的防备，这是保证国家安全的根本。如同诸葛亮那句名言：“如果不能居安思危，敌人来了还不知警惕，那就犹如燕子把窝筑在门帘上，鱼在锅里游，灭亡的日子只在旦夕之间了！”亦如日常生活，因为，事故、险情很少出现在“警钟长鸣”之时，而常常酿成于“高枕无忧”当中。很多人或许记得，二十多年前，印度博帕尔市的农药厂毒气泄漏。半小时内，就有 3500 人死亡，52000 人失明，20 多万人不同程度中毒。而这起震惊世界的公共危害事件就发生在工厂设备检修之后。没有人想到刚刚更新的设备会出现问题，没有人愿意在“绝对安全”的情况下按部就班地去巡查。而恰恰在这时，悲剧发生了。

由此可见，居安思危，从承平中预见危机，从有利中发现不利，进而未雨绸缪，防患于未然，乃厚黑学中的制胜之道。

做事未雨绸缪，居安思危，这样在危险突然降临时，才能应付自如，不至于手忙脚乱。

居安思危，是每一个人都应该具备的心态。它要求人们处在安全的环境里要想到危险困难有可能出现，做好应对危险困难的准备，有长远的打算。

生活中，总是有些人抱怨没有好的机遇，却不知，机会青睐那些有所准备的人。“书到用时方恨少”说得很有道理，平常若不充实学问，临时抱佛脚是来不及的，只有做好充分的准备，在机遇到来的时候才不会错过。现在的社会是一个快速发展的社会，生活节奏越来越快，脚步迈得慢就跟不上时代的步伐，不前进则很容易被社会所淘汰。生活的压力对每一个人都是很大的，但是，并不是每一个人都能感觉到的。

古人云：泾溪石险人兢慎，终岁不闻倾覆人；却是平流无石处，时时闻说有沉沦。任何事都有其两面性，越是危险的境况，大家会非常小心谨慎；越是不熟悉的环境，思想上越会高度重视，恰恰会很安全。而越是稍有好转的局势，思想上就会放松警惕；越是赞扬声多了，越是容易麻痹大意，产生骄傲情绪，这时候倒是最危险的。因此，学会居安思危，才能使人逆境中面不改色，坦然面对，能够使人们在人生道路上怡然自得，欢乐度过人生。我们在生活中难免会遇到这样或那样的困难与挫折，甚至有时会祸从天降。面对这一切，对于没有准备的人来说，他只能是抱头痛哭，怨天尤人；而对有准备的人来说，却可能会因祸得福，柳暗花明，走出一片新天地来。如果说机遇只偏爱那些有准备的人，那么祸神就只光临那些没有准备的人。会居安思危的人在困难降临时，甩甩头，耸耸肩，让困难离他而去，没有半点恐慌，他会说，“哈！多么好的机会！”让我们学会居安思危，它会让你转危为安，预作安排，从容面对一切事物。这样，我们的生活中也就会无忧无虑，怡然自得，欢乐度过一生。

“人无完人，金无足赤”，塞纳尔先生说：“相信一切人和怀疑一切人，其错误是一样的。”确实如此，在当今时代，我们不能相信一切人，也不能怀疑一切人，同样道理，我们不能一味相信自己，也不能时时怀疑自己。总之，我们不能自轻自贱，也不能自负自大，这中间的度，靠我们自己去把握。所谓，成事在天，谋事在人。这谋事的人，非常关键。谋事就要提前充分准备，深谋远虑，预防天雨屋漏。当然居安思危绝不是杞人忧天，而是在理性的认识中思考可能出现的危机，这样的“思危”才是真正的深刻的有备无患的思考，它才能使我们在为人处世中立于不败之地，成为“笑到最后的人”。

第二节 忍者有心，百忍成金

1. 抬头看路，低头做人

走路，有时要抬头，这样才能看清方向，看清前面的障碍物；有时又要低头，看看脚下