

近百年来中国文化史上最伟大的传世奇书
无往不胜的成事宝典 ■ 流传百年的处世绝学

厚黑学

成事大智慧

厚黑学学起来简单，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，就统一了天下；曹操、刘备各人掌握了一半，也能称孤道寡，割据称雄。

杨承清◎编著



世界知识出版社



读书吧,少年!读一本好书,让我们得以明净如水,开阔视野,丰富阅历,益于人生。

热读推荐



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载

读书吧,少年!记得把读书吧网站加入收藏夹哦~



通过邮箱 订阅读书吧 最新分享图书第一知道



订阅到邮箱
QQ邮件列表提供

读书吧QQ:1481115718 忙着给大家传书,经常不在线啦^_^



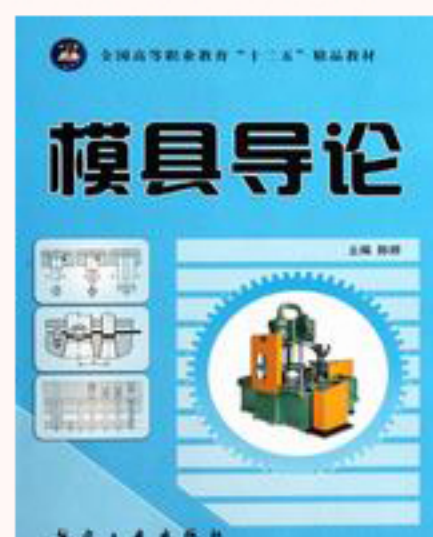
立即下载



立即下载



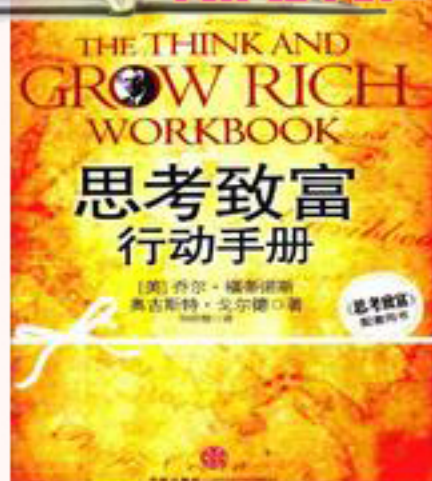
立即下载



立即下载



热读推荐



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载

读书吧, 少年! 记得把读书吧网站加入收藏夹哦~



通过邮箱 订阅读书吧 最新分享图书第一知道

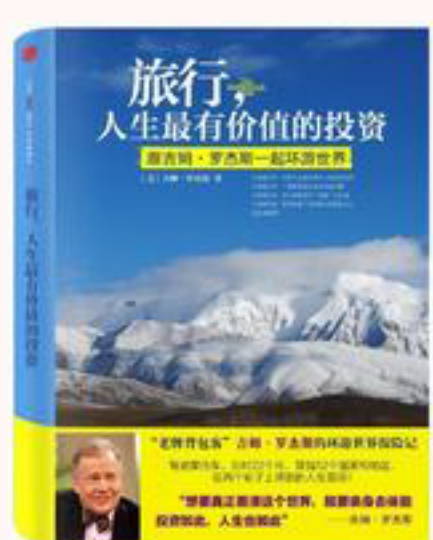


订阅到邮箱
QQ邮件列表提供

读书吧QQ: 1481115718 忙着给大家传书, 经常不在线啦^_^



立即下载



立即下载



立即下载



立即下载

近百年来中国文化史上最伟大的传世奇书
无往不胜的成事宝典 ■ 流传百年的处世绝学

厚黑学

成事大智慧

杨承清◎编著

世界知识出版社



图书在版编目(CIP)数据

厚黑学成事大智慧 / 杨承清编著. — 北京: 世界知识出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-5012-3716-6

I. ①厚… II. ①杨… 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 (2009) 第 227133 号

责任编辑 吴 捷
责任出版 刘 喆
责任校对 陈可望

书 名 厚黑学成事大智慧
Houheixue Chengshi Da Zhihui
作 者 杨承清

出版发行 世界知识出版社
地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
网 址 www.wap1934.com
印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司
经 销 新华书店
开本印张 787×1092 毫米 1/16 24 印张
字 数 300 千字
版次印次 2010 年 1 月第一版 2010 年 1 月第一次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5012-3716-6
定 价 35.00 元
版权所有 翻印必究

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI
前 言

在许多人看来，古代的那些名士豪杰之所以成为历史的主流，非有些才干不可。纵观历史人物，仁义之士既有德又有才；奸诈之徒虽无德必然有才；无德无才者必然是平庸的无名小辈。因而，德才兼备是成大事的基础，这是千古以来人们的共识。

可是，在 20 世纪的中国出现了一位奇才怪杰李宗吾，他一反千古定论，将那些历史人物的成功之道归为“厚黑”二字，认为一些历史人物的成功无不靠“脸厚心黑”。此言一出，举世哗然。李宗吾并自称厚黑教主，大有将厚黑学发扬光大之势。

李宗吾在“厚黑经”中解释说：“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。”

李宗吾推崇厚黑学，并不是空穴来风，而是以史为鉴。他在其“厚黑学论”中有所归结（见附录 1）。

李宗吾在他的《厚黑学》一书中指出：“自古

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI**

前 言

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。”

对于李宗吾的这种观点，在素以“厚德”著称的中国人的眼里，“厚黑学”往往被视为邪说谬论、洪水猛兽，唯恐避之而不及。认为李宗师的厚黑之道未免有些言过其实，他完全将道义抛在一边，这是在为人处事时最不可取的。

很多人之所以对“厚黑学”持否定态度，往往只是对其做表面的解读，他们只将“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”。

其实，《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。厚黑的学问用得好，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。利用蒸汽，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不同情况，不能善于变通，左右逢源。就不能够与他人相处，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完善自我，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。

不可否认，厚黑的学问，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，虽不幸生不逢时，也能与厚黑兼全的刘邦并世而生。君不见，古往今来，许多名商巨贾，王侯将相无不以厚黑起家，以厚黑守业。

李宗吾独辟蹊径，从意想不到的角度剖析古人的成功之道，让人拍案叫绝。他的厚黑学却能给予我们启示：但凡做事要讲点策略，讲点计谋，做人不妨用点心机，讲点手腕——这就是成功的方法！不可否认，厚黑学有其糟粕有其精华，我们不妨去伪存真，从中撷取一缕神韵，把它当做当下做事的智慧，这样，可以促使一个人更快地走向更大成功。

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI
目 录

厚黑成事智慧一

造势立威,给自己树一面旗帜

- 3 扯张虎皮做大旗
- 6 造势是胜出的关键
- 9 为自己营造霸气
- 12 给人一种神秘感
- 15 打肿脸充胖子
- 17 举大招牌,喊大口号
- 20 巧用“狐假虎威”
- 22 话少人自威
- 25 借他人名望,抬自己身价
- 27 用名人扬名
- 30 故弄玄虚,让人觉得深不可测
- 33 大话压人,自我贴金

厚黑成事智慧二

攀枝结贵,打通成功的通道

- 39 睁大眼睛寻找贵人

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI**

目 录

- 41 巧妙攀附“人尖儿”
- 44 借梯登高,携手并进
- 46 冷庙烧香佛更灵
- 48 贵人是“哄”来的
- 52 跟随有能力的人
- 55 利用感情投资
- 58 “投其所好”得人心
- 61 大树底下好乘凉
- 64 “有奶便是娘”
- 66 东攀西靠好成事儿

厚黑成事智慧三

圆通做人,旺盛自己的人脉

- 71 红脸白脸集于一脸
- 74 学会察言观色,看清意图
- 76 有理也要让人三分
- 79 远交近攻,事业一帆风顺
- 82 大人不记小人过
- 85 做人绝不露锋芒
- 87 斗气不如斗智
- 90 打动人以收心为上
- 92 善于搭建人脉关系网

- 95 有才智也不张扬
98 虚与委蛇,方圆并用

厚黑成事智慧四

“长舌”善舞,让说话更有艺术

- 103 “见什么人说什么话”
105 学会拐弯儿说“不”
107 不逞口舌之利
110 以威胁对付威胁
113 央求不如婉求
116 话不在多全在点儿上
119 先顺人以求人顺我
121 说话上忍让,行动上准备
124 编织善意的谎言
126 正面进攻不如旁敲侧击

厚黑成事智慧五

见风使舵,学会调整才能赢

- 133 到哪山头唱哪山歌
135 “变”化在前占得先机
138 随机应变,变不利为有利

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI
目 录

- 140 风紧扯呼,风松再来
143 顺势而为,将计就计
146 形式不对就以退为进
149 时机未到,蓄势待发
151 以变应变,曲线做事
153 顺时务者方为俊杰

厚黑成事智慧六

难得糊涂,假糊涂中有真聪明

- 159 做个糊涂的精明人
162 装聋作哑息事宁人
165 卖傻装憨
167 适度地把自己伪装起来
169 巧把糊涂当聪明
172 不显露自己的聪明
174 身处夹缝,委曲求全
177 把装傻当做解脱之法
180 揣着明白装糊涂
183 以愚对智,以拙对巧
185 睁一只眼闭一只眼

厚黑成事智慧七

低头隐忍,志在蓄势待发

- 191 做事有显有藏
- 193 低调才能保全自己
- 197 退一寸,进一尺
- 199 特殊时期要低头
- 202 性有巧拙,可以伏藏
- 205 懂得忍让才能成大事
- 207 善用色变来保护自己
- 209 不做出头鸟
- 211 临危隐退
- 213 能屈能伸
- 215 打掉牙和血吞
- 217 夹起尾巴做人
- 219 藏好自己的底牌

厚黑成事智慧八

软磨硬泡,不达目的不罢休

- 225 求人办事用好“泡”字功
- 228 用眼泪打动人

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI
目 录

- 230 出头总在寂寞后
233 来个缓兵之计
235 活用“跨门槛”的哲学
237 好事多“磨”
239 粘住不放,金石为开
242 软化对手,博取怜悯

厚黑成事智慧九

巧拿善借,做事就会一帆风顺

- 247 借别人的势成自己的事
250 学会“借鸡生蛋”
254 借力而行
257 与名人挂上钩
259 妙借贵人之势
262 借信谋私
264 找高人提拔自己
267 激将点兵
270 欲擒故纵
273 巧借他人之势排挤对手
275 实现野心也要“名正言顺”

厚黑成事智慧十

善施妙捧,让自己左右逢源

- 281 体会上意,顺时应变
- 284 给对方戴高帽
- 287 好话不在人前说
- 289 成人之美,获己之利
- 291 要“附和”不要争论
- 293 欲取先予
- 296 放长线,钓大鱼
- 298 让人一步,捧人一把

厚黑成事智慧十一

恩威并用,彰显领导智慧

- 303 打一巴掌揉三揉
- 305 放权于人,让人忠心
- 307 善于利用
- 309 施以小利,催生勇夫
- 311 杀鸡儆猴
- 313 先扮“黑脸”,再扮“红脸”
- 315 征服人,以攻心为主

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI**
目 录

- 318 抓刀要抓刀柄,制人要拿把柄
320 容人并适当制约
322 狼披羊皮假仁义
325 善用人者为之下

厚黑成事智慧十二

巧施计谋,让自己通吃对手

- 331 趁乱取利
332 “表面买好暗里使绊”
334 抓住软肋,攻其不备
336 引蛇出洞,痛打七寸
339 学会以毒攻毒
341 “厚脸”杀熟
343 声东击西迷惑对手
346 慎用“妇人之仁”,去身后之忧
348 不按牌理出牌
351 将斗争进行彻底
353 不战而屈人之兵

附录

- 359 1.厚黑学论
363 2.厚黑传习录及其结论

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**

厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧一

造势立威，给自己树一面旗帜

古人云：“借局布势，力小势大；鸿渐于陆，其羽可用为仪也。”意思是借局面布成阵势，兵力弱小的看来阵容也显得强大。鸿雁飞向大陆，全凭它的羽毛丰满助长气势。在厚黑学中，“借局布势”被当成是虚张声势，在今天看来，更多的是给自己树立良好形象，建立个人威信的方法。

扯张虎皮做大旗

韩愈云：“假舆马者，非利足也，而至千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”的确，人类的诞生、繁衍、发展……一直到成为万物生灵的统治者，都是因为“君子”善于借助外物罢了。在韩愈看来，为人处事成功的关键在于一个“假”字，善于假借往往能让人走向成功。

韩愈是一代文豪，其内心充满文气，从而把利用外物看成是君子的行为。像韩愈这样的纯粹文人总是把事情向最美好的一面想，认为“善假于物”是人类对自然的征服，是人类智慧的体现，这样的人才具有君子的特征。

韩愈错了！“善假于物”不一定是君子的特征，那些精于厚黑的行家们同样“善假于物”，其中有一种做法叫扯张虎皮做大旗，即把极有号召力的旗号拉扯过来，以此来壮大自己的声威。目的是为了得到别人的认同，或给他人以威慑。试想，在韩愈的眼里，这种人肯定不是一个君子。

纵观古今，那些善于扯张虎皮做大旗的人，往往都精通厚黑学。他们

在开始时往往力量很弱小、无力形成强大的声势时，借助别人的旗号后，布置成了有利于自己的阵势，让自己顺利走向成功。

刘协从登基即位的那一天起，就是有皇帝之名而无皇帝之实。虽然只是一张虎皮，但他毕竟是国家最高权力的象征，谁掌握了他，谁就能以皇帝的名义向其他地方割据政权发号施令。

建安元年，袁绍谋臣沮授曾劝说他，如果能“西迎大驾，挟天子而令诸侯”，就会收到没有谁“能御之”的功效。袁绍觉得献帝是个废物，把他弄来还得养着，怪麻烦的。于是，就没有采纳沮授的意见。

成功总是属于有心计的人。初平二年，曹操做东郡太守不久，皇室刘邈在献帝面前称赞曹操忠诚，曹操为此十分感激。初平三年，治中从事毛玠向他建议“奉天子以令不臣”，一语惊醒梦中人，聪明的曹操觉得应该利用既有的资源，为自己立威造势。

于是，曹操开始为“奉天子”做准备。

献帝东迁后，曹操觉得机会来了，当时宫中食用困乏，曹操便经常向献帝进献食品和器物。

迎接汉献帝来许昌，是曹操的一个杰作。他最初提起此议时，只有荀彧赞同，并极力说明迎献帝的迫切性和对今后斗争的有利性，说这是一件“大顺”、“大略”、“大德”的事。但最初的迎接由于董承等人的阻拦并未如愿。后来董承为抵抗韩暹的势力暗召曹操到洛阳。部下董昭又提醒他只有把献帝迎到他的地盘许昌，方可成就大业，万事无虞。这样，曹操借口京都无粮，要送献帝到鲁阳就食，把献帝安全转抵许昌。建安元年，汉献帝迁都于许昌。

曹操对献帝的物质保障和适度尊重，果然得到了他所期待的巨大回报。献帝授给曹操节钺，录尚书事，任司隶校尉，迁都许昌后，又任命他为大将军，实际获取了高出于所有文臣武将的地位。

这样,一张虎皮就给曹操扯起来了。接下来,曹操做事顺利多了。

建安元年八月,曹操进驻洛阳,立刻趁张杨、杨奉兵众在外,赶跑了韩暹,接着做了三件事:杀侍中台崇、尚书冯硕等,谓“讨有罪”;封董承、伏完等,谓“赏有功”;追赐射声校尉沮俊,谓“矜死节”。然后在第九天趁他人尚未来得及反应的情况下,迁帝都许,使皇帝摆脱其他势力的控制。此后,他还加紧步伐剪除异己,提高自己的权势。他首先向最有影响力的三公发难,罢免太尉杨彪、司空张喜;其次诛杀议郎赵彦;再次是发兵征讨杨奉,解除近兵之忧;最后是一方面以天子名义谴责袁绍,打击其气焰,另一方面将大将军让予袁绍,稳定大敌。

曹操他不换皇帝,他利用这个现成的皇帝,而且把这个皇帝客客气气地供奉起来,利用皇帝这张牌来号令天下、号召诸侯,这个就是我们通常所说的“挟天子以令诸侯”。

在中国历史上,曹操是精于厚黑的典范,当然,在历史的长河中,他也是一个成功者。所以说,我们在做事的过程中,要善于借势。

人们之所以说“扯张虎皮做大旗”属于典型的厚黑哲学,原因往往也就在于一个“借”,殊不知做事时要是“借”得巧,也不失为是成事的大智慧。

厚黑学智慧今用

当自己的力量不够时,不妨把极有号召力的旗号拉扯过来,以此来壮大自己的声威。有了一定的声威,就会得到别人的认同,或给他人以威慑。

造势是胜出的关键

《百战奇法·弱战》云：“凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”“虚张声势，贵在布局。”可以说，不同的人，常常采用不同的办法为自己壮大声威。厚黑宗师李宗吾说，做人要“赫赫然大人物，凛不可犯。”诚然，“事之行也有势，其成也有气。”谁的“势”与“气”强大，谁就稳操胜券。这样才能压住对手，让人尊重乃至对你臣服。

清代，有一位外国的使者来拜访康熙皇帝，但是这位使者拒绝给皇帝下跪，因为下跪在他们国家看来是最屈辱的事。大臣知道了这事十分烦恼，既不能强迫使者，但又不敢对皇上不恭。之后，有一个大臣想出来了一个办法，在上朝的时候，带着这位使者在紫禁城里面转了一大圈。使者被刚才看到的高大的城墙和庄严的宫殿的气势威慑住了，走到太和殿看到了皇上坐在金殿上的时候，他不自觉地就跪下了。

大臣是高明的，他利用建筑物的气势彻底地击垮了使者的傲气。不难看出，气势往往会给人一种无形的压力，能在无形中挫人锐气，让对手臣服。

三国时期，曹操领兵分八路进攻樊城，刘备弃城出走，曹操率大军紧追其后。在千军万马中，赵云（字子龙）单骑救出幼主阿斗，直穿曹兵重围，往长坂桥而走，曹将文聘引军追赶。赵云来到桥边，已是人困马乏，始见张飞挺矛立于桥上，赵云大呼：“翼德快快救我！”

原来张飞为接应赵云,带领 20 余骑来到长坂桥。张飞见曹军成千上万的兵马杀将过来,他心生一计,命所有士兵到桥东的树林内砍下树枝,拴在马尾巴上,然后策马在树林内往来驰骋,冲天的尘土使人以为有重兵埋伏。

张飞则亲自横矛立于桥上,向西而望。

曹将文聘带领大军追赵云到长坂桥,只见张飞手持蛇矛,立于桥上,便勒住马,不敢近前。不一会儿,曹仁、李典、张辽、许褚都来到长坂桥,见张飞怒目横矛,立于桥上,都恐怕是诸葛亮用计,谁也不敢向前。

曹操得到报告,赶紧催马由后军来到桥头。张飞立于桥上,隐隐约约见后军有青罗伞盖、仪仗旌旗来到,料到是曹操起了疑心,亲自来阵前查看。

张飞等得心急,大声喝道:“我乃燕人张翼德,谁敢来与我决一死战!”声音犹如巨雷一般,吓得曹兵两腿发抖。

曹操赶紧命左右撤去伞盖,环视左右将领,说:“我以前曾听关云长说过,张飞能于百万军中,取上将头颅如在囊中取物那么容易。今天遇见,大家千万不可轻敌。”曹操话音刚落,张飞又圆睁双目大声喊起来:“燕人张翼德在此,谁敢来决一死战!”

曹操见张飞如此气概,自己已是心虚。于是,曹军众将一起往西奔逃而去。一时弃枪落盔者,不计其数,人如潮涌,马似山崩,自相践踏。

从实力上说,曹操比张飞要强得多,但强大的曹操却被张飞吓跑了,其根本的原因,就是张飞在气势上占了上风。

同样的道理,我们在做事的过程中,不防也给自己营造一种气势,这样,往往能让对手仰视,获得更多人的拥戴。

在美国的一系列竞选中,采用“造势”的办法让自己胜出已是屡见不鲜了。可以说谁造的势大,谁造的势巧,谁就有可能击败对手,成为最后

的赢家。

据有关报道，奥巴马在竞选总统时也这样造势，地点费城近郊的威尼坞车站。民众引颈热烈期待，奥巴马“改变号”火车缓缓驶进车站，民主党总统初选参选人奥巴马走出车厢，站在车尾露天月台上，很熟练地演讲起来了。

奥巴马挥手向月台下的民众致意，不少粉丝发出尖锐的叫声，有女子大喊“我爱你”，也有人大喊“总统先生”。奥巴马说：“我们将一起改变华府，终止政客游戏，这是我们的时代，不能让麦肯带美国走回头路！”

宾州幅员不小，希拉里人搭飞机、坐巴士赶场，颇受舟车劳顿之苦，奥巴马则遵循传统，包租一列宾州火车，随着延伸到各地的路线，深入城乡进行拉票，安稳的火车之旅让随行人员和媒体轻松不少。

政客上台如明星亮相，必须要营造出场气势，奥巴马聪明地利用宾州交通地势，火车铁轨高伏于地面，露天月台居高临下，堪称天然自成的舞台，郊区车站附近多为空地或公园，形成地势较低的台下。

奥巴马包租宾州政府经营的 SEPTA 火车，每回奥巴马的“改变”号进站时，火车会两短一长的鸣笛，有异于平常火车的鸣笛声，这时人们就知道奥巴马来了。宾州火车系统配合奥巴马的行驶路线，适度机动调拨月台，让奥巴马能够顺利开讲。

威尼坞车站位于郊区，当地为传统的美国小城镇，族裔以白人居多，收入在中等水平以下，却有许多奥巴马支持者。泰瑞在镇里的杂货店工作，她带着两个小孩，19日起个大早到车站抢位置，为了一睹奥巴马的庐山真面目。

一群穿着支持奥巴马运动衫的中年白人男子，在带头者指挥之下，齐声大喊“Yes, We can”，果然引起奥巴马的注意，他微笑挥手问候，让这群白人男子乐翻了，口哨声此起彼落。

从这个例子可以看出,造势的能力可见一斑。奥巴马之后所以能胜出,很大原因是他的造势吸引了美国民众的眼球,从而很好地宣传了自己。造势能让自己的优点、实力放大很多倍。

“

厚黑学智慧今用

虚张声势把狼皮披到羊身上,关键在于虚而显实,弱而示强。在你求人办事的过程中,要学会把握情况发展的尺度,进而采取相应的方法,到达成功的最终目的。

”

为自己营造霸气

在厚黑学看来,有时候,人在追求“坦荡”的时候,不能一概而论,在必要的时候,也要玩一点“虚”的,比如,为了扩大自己的影响力,可以为自己营造一些霸气。

这里的霸气并不是叫你蛮横、不讲理,而是要人做事时能把“胆”与“智”结合在一起,体现的是一种敢拼敢闯的精神,是一股唯我独尊的大气。纵观古今中外,成功登顶的人心中都有一股霸气,如果缺少霸气,你可能怯于行动而与机会失之交臂,也可能在紧要关头自乱阵脚。“霸气”会改变我们的命运,它让我们出人头地,自古以来,胸怀霸气者往往能比其他胸怀大志者取得更多更大的成功,因为成功者心中有股势不可挡、坚不可摧的干劲,由于这种非凡力量的支撑,他们敢在惊涛骇浪中扬帆起航,敢在狂风暴雨中昂首前行。

没有一股霸气就会使人缺了志气，增了媚气，少了威信，多了小气……

一个人平时的一言一行，一举手、一投足都会折射出他的内心世界，影响到别人对他的看法：是猥琐的，还是高大的；是小气的，还是大气的；是霸气十足，还是懦弱有余的……别人对你的评价好与坏，都是根据他自己的视听来进行判断，你的内心的一切都可以从你的言行中尽收眼底。

有时我们确实感觉到有一种人，无论出现在哪儿，立即就会成为众人瞩目的核心，即使他们不言语，就那儿站着或坐着，也带给人一种特别深刻的印象和威慑的感觉，甚至还能令人不由自主地对他产生依赖感和安全感。这种人会用抖擞的精神、丰富的情感、自如的表情显示出超人的才干博得他人的喜爱和青睐。有的人则不然，他们会显得窘迫不安、语无伦次或面部表情麻木，让人看到了会感觉到他内心的懦弱。因此，虽然霸气与外貌漂亮与否并没有什么关系，可以通过人的面部表情、形体动作、语言等来展示你的霸气。

每一个人都具有一种理想的自我形象，这就是心理学上所说的“理想自己”。但是，不管“理想自己”是多么完美，都必须通过自己的一言一行来表现，在表现自己的魅力中能把霸气也发挥得淋漓尽致。那么，怎样才能发挥霸气这种独特的气质呢？

首先，一个想展现霸气的人就要会包装自己，营造自己的霸气是展现自己魅力的有效手段，它会给你的事业推波助澜。

比如人们在生活中做事时在自己的头上冠上职务，如公司董事长、总经理、厂长、助理等，这些头衔是事业成功的象征，它还在一定程度上衬托出拥有者的威信和霸气，显示出人的特殊资格和影响力，这能使很多有困难的工作迎刃而解。

相传日本的一个财团与美国一家公司因为产品销售问题发生意见分歧,不得不走到谈判桌前来。日本派出的是一位年轻小伙子,头衔是副总裁,而美国公司参加谈判的是总经理以及他挑选的一批精兵强将。当双方互报头衔时,美国公司总经理大惊失色,他没有料到一个副总裁会如此的年轻,又会这样能言善辩,机智果断,会有这样大的魅力。在这种心理的作用下,谈判没有几个回合美国公司便败下阵来,这里除了对方的能力之外,头衔也起到了营造其霸气的作用。

其次,还可以通过我们的身体来体现霸气,如站姿或坐姿,走路的姿态,说话抑扬顿挫或诙谐幽默,与他人谈话时的专注程度等等。所有这些都要求自然而不做作,随和而又充满机敏,由此所透露出来的权威感会产生一种无形的魅力,一点一滴地渗透到对方的心田,在他们的心里产生连锁反应,使对方在不知不觉中被吸引、被征服。

在表现霸气时,一个重要的方面就是自信。自信是基础,它是使人情绪定位的核心,对能否发挥霸气的作用至关重要。当双方彼此面对、互相注目时,也许因为环境的原因引起一些紧张感,在这种情况下,你要进行自我调控,绝不能流露出半点的不安和胆怯。但由于时间、场合的变化,有时会出现突发的难题,这时头脑就应作出迅速的判断和反应,并且针对突发的事件具体灵活地加以处理。

当今社会是一个竞争激烈的社会,在生活过程中会遇到许多竞争对手,为了战胜竞争对手,就要学会介绍自己,会把自己的特长、各方面的能力和知识水平作一定的放大,且恰到好处地介绍给人,用能力和手段去编织你的霸气,这才能使人欣赏你,并引起他人注意,还可以在气势上压倒对手。

“ 厚黑学智慧今用

藏懦弱于内，守住自己的气门；显刚强于外，让对手产生畏惧心理，这就是霸气的作用。在成事的过程中，霸气能让对手望而生畏，畏而生敬，这样，你就会掌控局面。

”

给人一种神秘感

在厚黑者看来，没有比神秘的特质更能影响公众了。即使是那些普通的事物，它们一旦披上“神秘”的面纱，人们就会倍加珍视和推崇。为什么呢？因为人们所需要的就是那种神秘的感觉。

纵观古今中外，在很多历史典故中看出营造自己的影响力是成功的序幕。

公元前 209 年，秦二世下令征发淮河流域的 900 名贫苦农民去防守渔阳。雇农出身的陈胜和贫农出身的吴广被指定为屯长。当他们走到蕲县大泽乡的时候，连绵的阴雨把他们阻隔在这里，不能如期赶到渔阳戍地。按照秦法规定，误了期限这些人就要全部被处死。陈胜看到这种情况，就想到了起义，但是就是苦于自己没有号召力。

一天，陈胜与吴广找来几个比较机灵的屯兵，他们秘密地举行了会议，商讨对策。第二天，一个屯兵在鱼肚子里就剖出写有“陈胜王”的帛书来。而在晚上的时候，似乎篝火中有狐在喊：“大楚兴、陈胜王。”这些怪异的事情，弄得那些屯兵都用异样的眼光看陈胜了。而陈胜又故意到

屯兵尉那里说自己要逃跑,惹得屯兵尉挺剑而起要杀死陈胜。陈胜和吴广夺过宝剑,杀掉两个屯兵尉,又用这两个人的头祭奠旗帜。他们真的起义了。

就这样,大家就推举陈胜为将军,吴广为都尉,中国历史上第一次农民大起义爆发了。

当时,他们没有兵器,没有军粮,于是他们称自己是楚国大将项燕的化身,重新下凡来建立大楚的天下的。这样,那些久受秦律之苦的人民,纷纷加入到陈胜的队伍里来——陈胜得到了天下的响应。

不难看出,陈胜吴广先鱼腹藏书,后又阌夜狐叫以此来营造自己的影响力,从而举起反抗暴秦的大旗而千古流芳。同样的,狐假虎威的故事,是狐狸借了老虎的影响力使自己得到保全;曹操挟天子以令诸侯,刘备总是宣称自己是皇室正宗,他们以此来营造自己的影响力使其各有拥护而使天下三分;诸葛亮(字孔明)使刘备三顾茅庐而不见,孔明以此来营造自己的影响力使自己日后封侯将相。

狐狸是一个弱势个体;曹操、刘备,两个都曾是无名小卒;孔明更曾是一个落魄的书生。在小范围中,不否认他们有个体魅力,但要觅相封侯、甚至得天下,其影响力还是远远不够,能通过其他的人或事来加强扩大自己的影响力,由此达到自己的目的——给人一种神秘感,这就是他们抬高自己的秘诀。

相传在很早的时候,高产而又有着顽强生命力的马铃薯传入了法国,过了很长时间,马铃薯却没有得到推广种植。因为法国人对马铃薯存有一种根深蒂固的偏见,医生认为它对人体有害,农场主认为它会耗尽土地的肥力,老人们则把它称作“鬼苹果”。

那时的法国有一个叫帕尔曼的农业专家,经常吃这种被人们称作“鬼苹果”的马铃薯。他以一个农业专家的自信,认为种植这种高产的马铃薯对农业有着极大的意义。

为此，他做了相当多的努力，花了很长的时间推广这种“鬼苹果”，但都失败了。他没有说服当地存有传统观念的任何人。他知道自己要改变一下方式了。

有一天，帕尔曼幸运地见到了国王路易，他用“做试验”的借口趁此向国王要了一块贫瘠的地皮，好在国王答应了他。

于是帕尔曼就在这块不被看好的土地上种植了马铃薯，然后请国王派了一支全副武装的卫队进行保护。只是让卫兵白天值守，晚上就撤回去。

如此频繁的举动，吊足了人们的胃口，令当地人感到非常神秘。越是认为神秘的东西，人们愈发地想得到它。地里种植的高产抗病的马铃薯一时被人们视为伊甸园的禁果，每到晚上的时候，人们屡屡光顾，然后将它们移到自家的地里，而且他们还对它精耕细作，几乎天天细心照看，盼望着马铃薯能获得丰收。

后来偷栽的人越来越多，丰收后的马铃薯的很多优点也逐渐地被人们认识。它迅速推广开来，成了法国最受欢迎的农作物之一，也给法国带来了巨大的经济利益。

如果帕尔曼不转变推广的方式，不给马铃薯以一种神秘，法国人则不会从马铃薯的诸多优点中受益。因此神秘具有无限的魅力，它可以改变人们对一个事物的根本看法。

“ 厚黑学智慧今用

适当地给自己营造神秘感，即使是一个普通的人，也会给人一种与众不同的感觉。有时，恰恰就是这种与众不同，会给人带来极大的成功。

”

打肿脸充胖子

众所周知,“有牌有面”的人办事往往会一帆风顺,而穷困位卑的人常常会寸步难行。于是,厚黑者发现,办事时一定要装点好门面,力量达不到,不妨打肿脸充胖子。

所谓打肿脸充胖子,举个例子说,就是当你求人办事时,可以把仅有的“资本”集中在一个点上,让对方只看到你强大的一面,从你这个侧面的强大,对你的整体实力产生错觉。

这种手法,经常被一些想办成某件事,而自身力量又不够的人运用。运用得当,确实能够“瞒天过海”,以达成功。

据说 20 世纪 30 年代,日本神户新开了一家经营煤炭的福松商会,经理是少年得志的松永左卫门。开张不久的一天,商会来了一个当时神户最出名的西村豪华饭店的侍者,他送给松永一封信,上书“松永老板敬启”,下款“山下龟三郎拜”,信中说:“鄙人是横滨的煤炭商,承蒙福泽桃介(松永父亲的老友,借了巨资给松永作商会的开办费)先生的部下秋原介绍,欣闻您在神户经营煤炭,请多关照。为表敬意,今晚鄙人在西村饭店聊备薄宴,恭候大驾,不胜荣幸。”

当晚,松永一踏进西村饭店,就受到热情款待,山下龟三郎毕恭毕敬,使得松永难免有一种飘飘然的感觉。在酒宴进行中,山下提出了自己的恳求:“安治有一家相当大的煤炭零售店,信誉很好。老板阿部君是我的老顾客。如果承蒙松永先生信任我,愿意让我为您效劳,通过我将贵商会的煤炭卖给阿部,他一定乐于接受。贵商会肯定会从中得利。我呢,只

要一点佣金就行了。不知先生意下如何？”

松永听完之后，心里就慢慢盘算起来。没等他开口，山下就把女招待叫来，请她帮忙买些神户的特产瓦形煎饼来。并当着松永的面，从怀里掏出一大叠大面额钞票，随手交给女招待，并另外多抽出一张作为小费。

松永看着那一大叠钞票，暗暗吃惊。眼前的这一切，使他眼花缭乱。稍一镇定，便对山下说：“山下先生，我可以考虑接受你的请求。”稍作谈判后，松永便与山下签下了合同。

丰盛的晚宴后，松永一离开，山下便马上赶到车站，搭上末班车回横滨去了，西村饭店这样高的消费，哪是山下所能承受的？

他那一大叠钞票，其实只是他以横滨那不景气的煤炭店作抵押，临时向银行借来的；介绍信则是在了解了福泽、秋源与松永的关系后，借口向福松商会购买煤炭，请秋原写的。然后，山下又利用豪华气派的西村饭店作舞台，成功地上演了一出财大气粗的“胖子戏”。

从那以后，山下一文不花，从福松商会得到煤炭，再转卖阿部，从中大获其利。业务介绍信，饭店里设宴谈生意，给招待员小费，这些都是日本商界中司空见惯的。

山下就是利用这些极为平常的小事，用大方的出手显示自己拥有雄厚的实力，以使对方认为自己真是一个“胖子”，从而达到了自己的目的。而年轻的松永，被山下诚恳恭敬、热情招待和慷慨大方所迷惑，也果真把山下当“真胖子”对待了。所以说，当你在一无所有，并有求于人的时候，不妨装一次“胖子”，激起他人为你办事的兴趣，你也可能成事。

“

厚黑学智慧今用

在必要的时候，不惜代价展示自己的强大，可以博得他人的信任，这样，做事就会顺风顺水。

”

举大招牌，喊大口号

一面正义大旗，一个响亮口号，会把天下的人心吸引过来，使原本并不存在正义与否的事业，也变得正义起来。

在公议面前，不必考虑个人的得失，不必顾忌做事的手段。再厚再黑，即使招来一些人特别是对手的非议，但终不会影响自己得到名利，而且可能给自己赢得美名，流传千古。

厚黑“正义”策是历来帝王所用的手段，一面正义大旗，一个响亮口号，如同一块磁力强大的磁铁，会将大量的有追求的人吸引过来。也可以用厚黑“正义”策行事，正大光明地把对手击败。

春秋时的郑庄公就利用厚黑“正义”策，纵容其弟，使之多行不义，然后再以“正义”的旗号举兵征讨，彻底将弟弟铲除。郑庄公的弟弟名叫段，庄公出生的时候难产，母亲姜氏受惊，因此就不喜欢庄公。而段长得一表人才，人也聪明，姜氏非常喜欢他。

姜氏看见段没有当上国君，心里很不舒服，就去为段要封地。姜氏要求庄公把京城封给段，庄公只好答应。

在段要离开都城前往封地的时候，先向母亲告别。姜氏说，一定要先操练好兵马，做好准备，有机会就来个里应外合，推翻庄公，让段继承君位。

段到了京城，称作京城太叔。首先，太叔段紧锣密鼓地招兵买马，扩充军队，严加训练，并经常行军打猎；其次是大修城墙，既扩大又加高加厚。很多大臣知道后非常着急，可是，郑庄公却说，太叔是为国家操练兵马，为国家建造防御工事，有什么不好？况且母亲要他这样做，自己就是

想管也不好管呀！

大臣祭足对庄公说，姜氏是贪得无厌的，不如早早地定下主意，替她找个地方，安排一下。不要再让太叔的势力继续发展了，如果继续发展下去，恐怕就很难收拾了。

郑庄公只说了一句话：“多行不义，必自毙，子姑待之。”

过了不久，太叔段终于修治好了城郭，聚集完了百姓，修整好了作战器具，准备好了步兵和兵车。而在这个时候，郑庄公偏偏到周天子那里去办事，不在郑国的都城。姜氏认为这是绝好的机会，就写信给太叔。太叔接到信，就对部下说是奉命到都城去办事，发动了步兵和兵车。

其实，郑庄公并非到洛阳周天子那里去办事，而是绕个弯子带了200辆兵车直到京城来了。庄公还派公子吕埋伏在太叔的信使所必须经过的道路上，截获了太叔写给姜氏的回信。这样，郑庄公就完全掌握了主动权。

太叔刚带兵出发两天，郑庄公和公子吕就来到京城外，公子吕先派了一些士兵扮成买卖人的模样混进城去，瞅准时机在城门楼上放火，公子吕看见火光，立刻带兵打进城去，一举攻占了京城。

太叔听到京城失守消息，十分惊慌，连夜返回，但士兵听说太叔是让他们去攻打国君，就乱哄哄地跑了近一半人。最后，在郑庄公和公子吕两路大军夹攻下，太叔走投无路，最后只好自杀了。

郑庄公听到弟弟自杀的消息，立刻跑去抱尸痛哭，一边哭一边说弟弟不该自杀，纵使有天大的错做哥哥的也会原谅的，哭得周围的人也忍不住流泪。郑庄公又一次赢得人心，大家都说他是一位好哥哥。

在古代的厚黑者看来，可以利用“正义”这个堂皇的理由，来达到自己的目的。

相传清朝曾国藩用湘军征剿太平军，到了最后总攻天京的阶段时，统

领围攻天京湘军的总指挥是曾国荃,他见攻城受阻,马上提出了很高的赏金,凡攻杀一个太平军官吏者,赏银十两,凡攻杀一个太平军“王”者赏银千两……

可是,有人替他算了一笔账,至少要预备2万两赏银,否则空赏比不赏影响还坏。曾国荃马上派人到安庆总部哥哥曾国藩那里去领4万两赏银来。

曾国荃的下属说:“大帅连吃一顿像样的饭都不肯,怎么能拿出来4万两银子?”

曾国荃说:“这银子是我向他借的。到时候是要还给大帅。”

下属说:“九帅你自己身无长钱,哪儿来的4万两银子还账?”

曾国荃说:“凭我的一颗脑袋,难道还抵不了4万两赏银吗?”

于是,下属径直到安庆曾国藩的总督府领银子去了。曾国藩听下属把情况一说,连忙命令藩库到各个库房领齐全部军款,总共有8.3万两之多。曾国藩二话不说,命令藩库给曾国荃发赏银8万两。

藩库哀求道:“大帅,剩下只有3000两银子,我们难以支持三天啊!”

曾国藩严厉命令道:“不等三天,命令你两天内备齐本军所需之日常开支银4万两,如果两天内你完不成任务,提头来见!”

藩库二话没说,领令去了,果然不到两天就筹措到了四五万两的军需用款。

当然这四五万两银子是藩库利用厚黑“正义”策,从地方官绅家里强“借”来的,总算保证了军需款的正常支出。

曾国荃的湘军得到8万两赏银的巨大鼓舞,个个奋勇争先,杀敌拼命,果然是“重赏之下有勇夫”,太平天国的首都天京很快就被攻了下来。

曾家兄弟大打“正义”旗,尽心为朝廷卖力,实在是高明之至,天京一旦打下来了,区区几万两银子有谁敢计较?

厚黑学智慧今用

俘获人心的手段不外乎两种选择，一种是“罚”，一种是“赏”。要使“罚”与“赏”真正发挥作用，一定要以“正义”、“公议”作为标准，这才能反映出“打大招牌、喊大口号”的厚黑精神。

巧用“狐假虎威”

古人说：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。”意思是要想不同凡响，就要善于借助外力。在厚黑者看来，地位的升高，威望的增大，这些都能靠巧用贵人的名望获得。

美国历史上出现过两个罗斯福总统，老罗斯福是西奥多·罗斯福，小罗斯福是富兰克林·罗斯福。老罗斯福与小罗斯福是叔侄关系。

小罗斯福入哈佛大学以后，一直想出人头地。哈佛同美国其他大学一样，把体育活动放在很重要的位置，可罗斯福的体格使他不能在这方面有所发展。他太瘦弱了，身材较高，但体重却不及常人。因此，橄榄球队、划船队都未能入选，只能做个“啦啦队”队长。看来他在体育方面是毫无出路了，小罗斯福决定另谋他途。

他看中了哈佛校刊。做校刊的编辑是引人注目的，然而这并非易事。为了达到目的，他巧妙地利用了其堂叔老罗斯福的影响。

老罗斯福当时正担任纽约州州长。小罗斯福来到堂叔家里,称哈佛学生都很崇拜老罗斯福,尤其想听听老罗斯福的演说,一睹州长的风采。老罗斯福一高兴,就来到哈佛发表了一场演说,演说从头至尾都是小罗斯福一手操办,而且演说完后,老罗斯福又接受了小罗斯福的独家采访。这样一来,校刊编辑部便注意上了小罗斯福,认为他有当记者的天才,于是聘用他做了助理编辑。

不久,他的堂叔作为竞选伙伴与民主党的布赖恩竞选总统。哈佛大学校长的政治倾向自然是引人注目的。小罗斯福决定再充分利用这次机会,向校刊主编提出要采访校长。主编认为这是徒劳,而小罗斯福却坚持要试试看。

校长接见了这位一年级的新生。面对威严的校长,小罗斯福并没有被吓倒,他坚持要校长表明自己将投谁的票。校长很赏识他的勇气,高兴地回答了他的问题。小罗斯福因此名声大噪,不但哈佛校刊上刊登了小罗斯福采写的独家消息,全国各大报纸也纷纷转载,小罗斯福一时成为人们街谈巷议的话题。临近毕业时,他当上了哈佛校刊的主编。

小罗斯福大学毕业时,除哈佛圈子里的人外,公众们谁也不知道他。1904年,他不顾母亲的反对,宣布与远房表妹订婚。1905年,他们在纽约举行了盛大婚礼,小罗斯福特别邀请了在总统任上的老罗斯福参加。举行婚礼那天,宾客如潮,但大部分人是为瞻仰总统风采而来。经过这次婚礼,小罗斯福的名气更大了。

可见,借“虎”之威办事并没有什么不好。小罗斯福三次巧借堂叔的力量和威名,抬高自己,达到了出入头地,引人注目的目的。这便是借人名望之威,办成大事的成功范例。

其实借贵人名望不一定单是指有权有势的大人物,它也许是一个组织或者协会,它的梦想和观点与你的一模一样。通过跟别人携手合作,同心

协力，你就能够制造出这样一种新局面，西方国家许多企业家通过支持“适当”的候选人，就可以创造出一位有权有势的伙伴。正因为这个原因，当地的商界人士常常慷慨解囊，捐出大笔大笔金钱，以便扶持一个供他们驱使实现政治目的的得力帮手。

总之，只要你眼光够远，思路够开阔，你就会发现你有很多可以借助的“虎威”。而且以今人的眼光来看，借用贵人名望也并没有什么不好，如果你能利用一定的关系帮助自己，这也证明了自己有惊人的勇气和过人的头脑。

“

厚黑学智慧今用

现在处于激烈的社会竞争之中，如果你的天赋一般，资质平平的话，要想脱颖而出，而这时你还一味循规蹈矩的话，将永无出头之日。你不妨给自己来个“狐假虎威”，说不定会给自己赢得更多的发展空间。

”

话少人自威

老子说：古之善为士者，微妙玄通，深不可识。他认为，尽量少说些话，少表现些喜好，让人无法完全了解和认识你的内心世界，让人感觉你有着深刻的内涵和底蕴。中国民间有一句话：“言多必失。”的确，如果一个人总是滔滔不绝地讲话，说得多了，话里就自然而然地会暴露出许多问题。比如你对事物的态度，你对事态发展的看

法,你今后的打算等等,会从谈话中流露出来,被你的对手所了解,从而制定出相应的策略来战胜你。而且,你的话多了,其中自然会涉及到其他人。

古人说,君子不重则不威。不难理解,最难接近的人是不随便开口说话的人,你无法和他交流,别人也不知道他在想什么,他再板着一副冷面孔,就会给人气势十足的感觉。一个人不随随便便开口,人便显得深沉起来,这样的人是小人不敢冒犯,在朋友中间会威信十足。

关于一个人威严的树立,曾国藩有着独到的见解。在他的家书中记载,1858年是湘军事业如日中天之际,此时,曾国藩的九弟曾国荃趾高气扬,曾国藩在三月内连续两次给九弟写信,大力劝说“长傲、多言为‘凶德致败’之二端”,他于三月初六的信中写道:

自古以来,因不好的品德招致败坏的有两个方面:一是长傲,一是多言。尧帝的儿子丹朱有狂傲与好争论的毛病,此两项就归为多言失德。历代名公高官因败家丢命的,也多因这两条。我一生比较固执,很高傲,虽不是很多言,但笔下语言也有好争论的倾向。……沅弟你处世恭谨,还算稳妥。但温弟却喜谈笑讥讽……听说他在县城时曾随意嘲讽事物,有怪别人办事不利的意思,应迅速改变过来。

曾国藩在书信中同时也告诫人们,要经常保持内敛的心态,少谈些身边或周围的事物,即使谈,话题不要永远以自我为中心。不随便把自己心中的不平倾诉给别人,因为你无法保证这个人将来不会成为你的敌人。不要义气用事,真正有本事的人,就得沉得住气,管得住自己的嘴,永远不让别人轻易地看透你,因为言多必失。

喜时之言多失言,怒时之言多失礼。古人很早就认识到“祸从口出”的道理,所以才指出,对于开口说话一定要持谨慎态度。

身历乾隆嘉庆道光三朝大学士的显宦曹振鏞是奉行“多磕头,少说

话”官诀的典型。

曹振鏞备受皇帝恩宠，在官场上霸气十足，死后还获得“文正”的谥号，并入了贤良祠。但他获得这样的高位和殊荣，并非因为他干过什么值得称道的政绩，而是因为他精通“多磕头，少说话”的官诀。清人朱克敬披露云：“曹文正公晚年，恩遇益隆，身名俱泰。门生某请其故，曹曰：‘无他，但多磕头，少说话耳。’”

曹振鏞不仅自己身体力行“多磕头，少说话”的官诀，还向门生后辈加以提倡，甚至告诫那些专负弹劾之责，本应“多说话，不磕头”的御史也行此官诀。

古代名臣中能够喜怒不形于色的不计其数，西晋王戎与嵇康相处 20 来年，却从未见他有喜悦愤怒的气色；他自认为自己的德行、智力不及中人，因此努力加强自己的修养，不以自己的喜怒来影响工作，所以一辈子喜怒不形于色。北宋时，吕端任宰相，受到皇帝褒扬嘉赏也不喜，遇到坎坷挫折也从不畏惧。上述诸例都是贤德之人道德深厚、器宇轩昂、见深识广的反映。

要活得有气势，就不要在一些场合多说话，特别是一些唠唠叨叨的话，否则会使人觉得你是一个没有城府的人，别人就会在心里不把你当一回事，一个人的威信就会殆失了。

“

厚黑学智慧今用

一个人要是很少言语，和人交流自然就很少，别人就不会看清他心里在想什么，故而对其敬畏三分。这样，人的威信就树起来了。

”

借他人名望，抬自己身价

日常生活中，有些人为了能在人前露脸，总是千方百计表现自己。不惜打肿脸充胖子，然而不幸的是，这样做的结果也有事倍功半，甚至事与愿违的时候。

那么，你应该怎么做呢？这里不妨告诉你，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。毫无疑问，在与人交往中，借助他人的面子和威名可以抬高自己。

民国初年，著名外交官陆征祥就曾有这样一段趣闻。民国建立后，资历颇深的外交家陆征祥被民国政府任命为驻法大使。陆征祥自幼接受的是西方教育，对西方人的习惯兴趣了解颇深，为了抬高个人身价，他甚至不惜降格以求，娶了位比他大好几岁的比利时姑娘为妻。原因非常简单，这位老处女的父亲是位有名望有地位的比利时将军。有这样一位老丈人做靠山还怕在西方外交界打不开局面吗？在接到担任驻法大使的任命之后，陆征祥颇费心机，他深知，要想在法国政界提高身价唯一可行办法就是把自己装扮成一个腰缠万贯的阔佬。他把从政府领到的经费全部用到了中国驻法使馆的装修上，把整个使馆布置得富丽堂皇。

另外，陆征祥还让老岳父在比利时给他订购了最好的马车，从国内带去不少字画古玩，放在使馆最显眼的地方。到了巴黎后，陆征祥打扮得衣冠楚楚，携夫人频频出入法国上层外交场所，与法国政界名流、贵夫人、阔太太时常往来。陆征祥这一举动，一时间，街头巷尾议论纷纷，都知道新上任的中国大使是位阔佬，对他另眼相看。其实，陆征祥完全是打肿脸

充胖子，此时从国内带来的经费挥霍已空，成了个地地道道的穷光蛋。不过，局外人并不知内情，往往以貌取人，在他们看来，陆征祥有这么华丽的住所、马车、衣着，口袋里的银子会少吗！但陆征祥也不是傻瓜，几年以后，他奉命改任驻俄大使，于是乘机将使馆物品尽数拍卖。

诚然，小人惯会沾光行骗，欺世盗名，狗仗人势，但这并非借光本身的错误。只要动机纯正，借助各种外力提高自己的知名度和办事效果，是被社会承认的方式之一。我们不可妄加指责，斥其一无是处。

清政府的官场中历来靠后台、走后门，求人写推荐信。军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺，他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，顿时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶离开左相府，就闲踱到琉璃厂看书画散心。然而，他见到一个小店老板学写左宗棠字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。他让店主写柄扇子，落了款，得意扬扬地摇回福州。

这天是参见总督的日子，黄兰阶手摇纸扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问：“外面很热吗？都立秋了，老兄带着扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃：“不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是我这柄扇子是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。”

总督吃了一惊，心想：我以为这姓黄的没有后台，所以候补几年也没任命他实缺，不想他却有这么个大后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若恨我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了，总督要过黄兰阶的扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰

阶，闷闷不乐地回到后堂，找到师爷商议此事，第二天就给黄兰阶挂牌任了知县。

黄兰阶不几年就升到四品道台。总督一次进京，见了左宗棠，讨好地说：“宗棠大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。”

左宗棠笑道：“是嘛！那次他来找我，我就对他说：‘只要有本事，自有识货人。’老兄就很识人才嘛！”

翻开历史，古往今来的成功者，谁也不是一生下来就大名鼎鼎，一出山就风光耀眼，一呼百应。他们大多是先隐蔽在某些大人物的后面，借他的面子来笼络各路豪杰，借他的声望来壮大自己的声势，一旦时机成熟，或者另起炉灶，或者反客为主。

“

厚黑学智慧今用

用慧眼去识别，用心灵去感应，以纯真的热忱去拼搏，真正做到善假于外物，假借他人的名望来达到抬高自己身价的目的，这才是真正的高手。

”

用名人扬名

名 人的出现，往往能引人注意、强化事物、扩大影响。利用名人效应来壮大自己的名声，是一些人常用的做法。用厚黑者的话说，是“鸿渐于陆，其羽可用为仪也”。在这里，名人就是他们的“羽”。

1983年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北

京长城饭店正式开张营业。开业伊始，面临的首要问题就是如何招徕顾客。按照通常的做法，应该在中外报刊、电台、电视台做广告等。这笔费用是十分昂贵的，国内电视广告每 30 秒需数千元，每天需插播几次，一个月最少需要几十万元。但由于北京长城饭店的基本客户来自香港、澳门及海外各国，这就需要海外的宣传，而香港电视台每 30 秒钟的广告费最少是 3.8 万港元，若按内地方式插播，每个月需几百万元人民币。至于外国的广告费，一个月下来更是个天文数字了。

一开始，北京长城饭店也曾在美国的几家报纸上登过几次广告，后来因为经费不足，收效又不佳，只得停止广告攻势。广告攻势虽然停止了，北京长城饭店宣传自己的公关活动却没有停止，他们只不过是改变了策略。

机会终于来了。1984 年 4 月 26 日至 5 月 1 日，美国总统里根将访问中国。北京长城饭店立即着手了解里根访华的日程安排和随行人员。

首先，争取把 500 多人的新闻代表团请进饭店。他们三番五次免费邀请美国驻华使馆的工作人员来长城饭店参观品尝，在宴会上由饭店的总经理征求使馆对服务质量的意见，并多次上门求教。在这之后，他们以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出接待随同里根的新闻代表团的要求，经双方磋商，长城饭店如愿以偿地获得接待美国新闻代表团的任務。

其次，在优惠的服务中实现潜在动机，长城饭店对代表团的所有要求都给予满足。为了使代表团各新闻机构能够及时把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形天线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间。对美国的三大电视广播公司，更是给予特殊的照顾。将富有中国园林特色的“艺亭苑”茶园的六角亭介绍给哥伦比亚广播（CBS）公司，将中西合璧的顶楼酒吧“凌霄阁”介绍给全国广播（NBC）公司，将古朴

典雅的露天花园介绍给美国广播（ABC）公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，长城饭店的精华部分，尽收西方各国公众的眼底。为了使收看、收听电视广播的公众能记住长城饭店这一名字，饭店的总经理提出，如果各电视广播公司只要在播映时说上一句“我是在北京长城饭店向观众讲话”，一切费用都可以优惠。富有经济头脑的美国各电视广播公司自然愿意接受这个条件，暂当代言人、做免费的广告，把长城饭店的名字传向世界。

有了这两步成功的经验，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的答谢宴会，要争取到这样高规格的答谢宴会是有相当大难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其他地方尚无先例。他们决定用事实来说话。于是，长城饭店在向中美两国主管礼宾的官员及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方官员及各级负责人到饭店参观考察上，让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平，不仅在中国，即使是在世界上也是一流的。在场的中美官员被事实说服了，当即拍板，还争取到了里根总统的同意。

获得承办权之后，饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店租用场地，实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件当然是：在转播时要提到长城饭店。

答谢宴会举行的那一天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。电视上在出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的最后一项活动——答谢宴会……”在频频的举杯中，长城饭店的名字一次又一次地通过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次地跃入各国公众的眼帘。里根总统的夫人南希

后来给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”通过这一成功的公关活动，北京长城饭店名声大振。各国访问者、旅游者、经商者慕名而来；美国的珠宝号游艇来签合同了；美国的林德布来德旅游公司来签订合同了；几家外国航空公司也来签合同了。后来，有38个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视和成功的表示。从此，北京长城饭店的名字传了出去。

饭店的做法妙就妙在他们用了最小的代价，利用了名人吸引了公众的眼球，达到了宣传自己的目的。

“

厚黑学智慧今用

想方设法找一些理由让自己走近名人，给人一种错觉：自己被名人认可，自己与名人关系非同一般……这样，你在人们的心中就会陡然提升一个档次，名气也会随之大起来。

”

故弄玄虚，让人觉得深不可测

从古代看，统治者往往有一种诡谋：喜欢紧紧抓住天命这根救命稻草，千方百计进行舆论动员，开动一切国家机器，寻找种种寻常看不到的物件，证明现在真正是太平盛世、“王道乐土”、天堂之国，制造幸福、祥和、团结的气氛，敷衍民怨，混淆视听，达到稳定统治的目的。

汉朝开国皇帝本来是沛县的一个亭长,有一次上面派下任务,要他押送一批民工赶赴骊山,为秦始皇修造宫殿。谁愿意白白受如此苦难?没走到半路,民工纷纷逃跑。任务是绝对完不成了。刘邦思忖这些被迫服役的百姓肯定都有逃走的打算,到时自己由于势单力薄将会无法制止,这样下去,还没到骊山就一个人也没有了,耽误了工程可是杀头大罪。与其勉为其难押着他们赶路,最后还落个杀头的结局,还不如现在当机立断起事打天下。

这天晚上,刘邦召集全体劳役,说请大家喝酒。刘邦举起杯说:“诸位!我知道你们谁都不愿意去服苦役,这是人之常情,我看,不如大伙儿现在都逃走吧。你们走你们的,我自己也得逃,这个亭长的小官咱是不当了。”民工一听,登时就欢声大作。紧接着,各人各作打算:一部分如鸟兽四散逃去;另一部分围住刘邦,表示铁了心跟随他,一起起事。

逃亡数天后的某夜,一名先行的劳役慌慌张张地赶回来报告:“不好了,前面有一条巨蛇,盘踞小路中,很难过得去,还是回头找其他出路吧!”

刘邦微醉中大声表示:“壮士出行,还怕什么东西!”接着又猛喝了几口酒,便拔出佩剑,奋勇向前。大蛇遭到奇袭,立刻反抗。刘邦力大,又劈又砍,终将大蛇劈为数段。

这时刘邦迷迷糊糊中,独自穿越小径而去,走了几里路后,卧倒路旁,睡得不省人事。

跟随在后头的人,见没有动静,便向前追寻。说也奇怪,就在刘邦斩蛇的位置,有位老妪在黑暗中哭泣。大家感到奇怪,便趋前询问。老妪说,她的儿子是白帝之子,今天他化为蛇的原形,横在此路上,想不到却被赤帝之子给杀了,所以才在这里痛哭。说话间,老太婆却突然不见了。大家感到非常惊讶,立刻寻找刘邦,并告诉他这个奇遇,刘邦听到了非常高兴,便认为自己是赤帝之子了,并以此来号召百姓加入起义军。但是,

这件事情的真实成分又有多少？恐怕也是刘邦的心腹为了拉拢人心而散布的谣言。也正是由于这种事情的真实性的难以考证，所以即使普通人做起来也没有人知道是真是假，只要能起到为自己服务的目的就可以。

在宗吾先生看来，这种斩白蛇起义的传说，显然是刘邦打下天下之后，为凸显他是真命天子所精心制造出来的厚黑“讖纬”局。因为刘邦出身的确太低，为稳定汉王朝政权，负责的官员不得不煞费苦心地去装神弄鬼“形象包装”一番。

神化君主，还需要极力美化君主的人格。只有这样，才能增加君主对百姓的精神感召力量。“神圣者王，仁智者君，武勇者长，此天之道、人之情也。”统治者总是力图使百姓相信：君主的人格是完美的，君主即代表着伟大、睿智、圣明、仁德、英武。

古代的君主为什么自称“上天之子”，因为，这种“人神结合”的性质，可以使他们成为“人上人”。现在再直接用这种手法，没有人会相信。可是，保持一种神秘感，还是有用的，尤其是在让人相信你与普通人“不一样”的时候。

“ 厚黑学智慧今用

给人一种深不可测的感觉，让别人感到诚惶诚恐，产生敬畏卑顺的心理，对于自己的事业是有好处的。

”

大话压人，自我贴金

在日常生活中常有人说，我跟某某领导很熟，其实是在借领导来抬高身份的一种做法，使别人对该领导的尊重与害怕转嫁为对他的尊重与惧怕。但这种假借别人的威名抬高自己，毕竟绕了一个很大圈子。其实更简单的办法就是直接往自己脸上“贴金”，只要“大话压人”的手法巧妙，同样可以抬高自己身份，使对方不敢小视你；或者给自己私利找一个冠冕堂皇的理由，使对方无法拒绝。此便为厚黑“贴金”局。

在厚黑处世中，绝不可以赤裸裸地表露出自己的真实想法。最好的办法，就是运用“大话欺人，脸上贴金”之术，给一己之私编一个冠冕堂皇的理由。

在宗吾先生看来，厚黑处世者当然要追求自己的利益。可是，如果赤裸裸地表露出来，即便并不与别人的利益发生冲突，别人也不一定会愉快地合作。这时，就可以发挥“大话欺人，脸上贴金”的效果了，把本来非常自私的目的，却说成是为了“他人的幸福”，只有这样，才能使对方不能拒绝，甚至不敢拒绝。

要想顺利设下厚黑“贴金”局，“大话欺人，脸上贴金”，一个重要的问题是要知道用什么形象最能打动对方，按照对方喜欢的标准来“装扮”自己。然后，创造“贴金”的机会，一旦机会出现，就紧紧抓住。

厚黑处世者都应该是创造和把握机会的高手。他们绝不会守株待兔式地“傻等”。“东北王”张作霖就曾自导自演了一出好戏，成功地为自己挖好了一条地道，巧妙地向自己所求之人表了忠心，结果官运亨通，扶摇直上。

年轻时的张作霖是个野心勃勃的人，虽说已经是土匪大头目，但他朝

思暮想要到清廷弄个一官半职来当当。

奉天将军曾琪的姨太太从关内返回奉天，此事被张作霖手下干将汤二虎探知，急忙报告张作霖，张作霖一拍大腿，说：“这真是把货送到家门口了。”

汤二虎奉张作霖之命在新立屯设下埋伏，当姨太太一队人马行至新立屯时，被汤二虎一声呐喊阻截下来，随后把他们押到新立屯的一个大院子里。

曾琪的姨太太和贴身侍者被安置在一座大房子里，四周站满了持枪的土匪，这时，张作霖已经接到报告，便飞马来到大院，故意提高声音问汤二虎：“哪里弄来的马？”

汤二虎也提高声音回答说：“这是弟兄们在御路上做的一笔买卖，听说是曾琪将军大人的家眷，刚押回来。”

张作霖假装愤怒说：“混账东西！我早就跟你们说过，咱们在这里是保境安民，不要随便拦行人，我们也是万不得已才走绿林这条黑道的。今后如有为朝廷效力的机会，我们还得求曾大人照应！你们今天却做这样的蠢事，将来怎向曾琪大人交待？你们今晚要好好款待他们，明天一早送他们回奉天。”

在屋里的曾琪姨太太听得清清楚楚，当即传话要与张作霖面谈。姨太太很感激地对张作霖说：“听罢刚才你的一番话，将来必有作为，今天只要你保证我平安到达奉天，我一定向将军保荐你这一部分力量为奉天地方效力。”

张作霖听后大喜，更是又叩头又谢恩。次日清晨，张作霖侍候曾琪姨太太吃好早点，然后亲自带领弟兄们护送姨太太归奉天。

姨太太回到奉天后，即把途中遇险和张作霖愿为朝廷效力的事向曾琪将军讲了一遍。曾琪十分高兴，立即奏请朝廷，把张作霖的部队收编为巡防营。

在宗吾先生看来，这就是一种通过“大话压人，自我贴金”的方法。

张作霖从此告别了“胡匪”、“马贼”生活,成为真正的清廷命官,最终成为了“东北王”。

宗吾先生认为,通过以自己的人品来“作秀”,达到“大话欺人,脸上贴金”的效果,可以说在厚黑处世中,求财求官屡试不爽。

“

厚黑学智慧今用

“大话压人,自我贴金”这一处世技巧,说到底就是一种通过自我推销,使自己在社会中获取承认和地位。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
—— DA ——
ZHI HUI**
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧二

攀枝结贵，打通成功的通道

在厚黑者看来，成功做事有三个基本要素：自我、贵人、机会。其中，自我是前提，机会是目标，贵人是关键，是自我把握机会的必经环节。诸葛亮之于刘备，关羽之于曹操，萧何之于刘邦和韩信……古今中外无数事实证明，与贵人的相遇可以作为机会来临的最大标志，生活中的成功可以是“一半是自己，一半是贵人”。

睁大眼睛寻找贵人

胡雪岩是晚清混乱局势中红极一时的红顶商人。纵观胡雪岩的一生，其成功之处归结为精于厚黑上。他能在乱世之中，方圆皆用，刚柔并济，懂得如何积累人脉资源，并利用它为自己的商业经营铺路。

胡雪岩自幼家境贫穷，从小就被迫外出谋生。在商贾云集的杭州信和钱庄当学徒。做学徒的日子非常清苦，但胡雪岩干活从不吝惜体力，而且从不跟师兄弟们计较，从扫地、擦桌到沏茶、倒水，甚至连洗刷便壶一类一般人都都不愿意干的差事他也争着干。再加上他生得眉清目秀，又绝顶聪明，能言会道，人缘也好，所以在钱庄内，从柜上师傅到普通伙计都十分喜欢他。

一次，胡雪岩在一个酒馆，看见掌柜正在驱赶一个落魄书生，便上前探问原因，原来那书生身无分文却还想喝酒，因此掌柜不允。他当即替那书生付清所欠的酒钱，并要了几个小菜与那位书生一同小酌，席间才知道，落魄书生叫王有龄，福州人氏，王有龄的父亲是个候补道，分发浙江，在杭州住了许多年，一直没有担任过什么实职，最后在杭州郁郁而终。王有龄的父亲在临死前，见儿子科考无望，于是变卖了一些值钱的东西，为儿子捐了一个“盐大使”的官衔。可是为了安葬老父，王有龄已倾

其所有，没钱再去打点官府，只落得整日饮酒消愁，流落街头。胡雪岩听后，隐隐觉得王有龄确有做官的机缘，只是目前缺乏别人帮助。他心中一动，便问：“公子有何打算？”

王有龄仰天叹道：“胡贤弟有所不知，捐官只是捐一个虚衔，凭一张吏部发给的‘执照’取得某一类官员的资格。如果想补缺，必须进京打点吏部，称为‘投供’，然后才能抽签分发到某一省去候补。眼下自己无钱进京投供，哪来机会补缺？只是这进京打点一趟，少说得要四五百两银子，愚兄哪来那么多钱？”

胡雪岩不动声色地问：“倘若王公子有了 500 两银子，一定能做这个实职吗？”

王有龄道：“不瞒胡贤弟，家父生前学生何桂清正由户部员外郎放江苏学政，最近因公路过杭州，有他相助，我想做这个官不成问题。”

胡雪岩听后也不再隐瞒心中想法，当即掏出一张 500 两的银票放在了王有龄的手中。又端起一杯酒道：“听公子一席话，对公子英雄落难之遭遇深表同情，今日萍水相逢，算是前生有缘，来，干了这一杯。”

王有龄与胡雪岩举杯一饮而尽，这一饮正是胡雪岩日后事业的转机。胡雪岩回到钱庄，把自己将 500 两银票资助了他人的事禀告了钱庄老板，同时表示自己会努力偿还这笔挪用的“公款”。钱庄老板虽然心里不满，但念胡雪岩助人切，且颇有办事能力，也就作罢。后来，王有龄果然成为朝廷要员，在他的一路关照之下，胡雪岩不但还了欠钱庄老板的 500 两银子，还很快地独立开店经营生意并不断地将生意做大。

晚晴时期，衣食丰裕的五口之家一年的花费也不过百十两银子。若按今天的物价计算，500 两银子相当于人民币近 10 万元。对于一个店铺伙计而言，这些挪用的银子也许要用其半生的心血来偿还。然而，别人觉得是不可思议的事，胡雪岩却果敢地做了。目光远大的他用惊世骇俗的投资，

为自己修筑了一条平步青云的商路。

人生在世，谁都希望结识一些能够呼风唤雨的贵人。但因大多数贵人身居要位，炙手可热，凡人要想结识他们简直难于上青天。这时，我们不妨学学胡雪岩：识贵人于落难之时。如果你认为对方是个落难贵人，就应及时结识，多多交往。或者乘机进以忠告，指出其所有的缺失，勉励其改过行善。如果自己有能力和能力，更应给予适当的协助，甚至施予物质上的救济。而物质上的救济，不要等他开口，应随时取得主动。有时对方虽很急着要，却又不肯对你直言，或故意表示无此急需。你如得知情形，更应尽力帮忙，并且不能有丝毫得意的样子，一面使他感觉受之有愧，一面又使他有知己之感。寸金之遇，一饭之恩，都可以使他终生铭记。日后如有所需，他必奋身图报。即使你无所需，他一朝否极泰来，也绝不会忘了你这个知己。

“

厚黑学智慧今用

如果说后黑者善于攀枝结贵，倒不如说他们精于人情投资。不可否认，早早地花血本给自己培养一个靠山，那等于为自己修筑了一条平步青云的路。

”

巧妙攀附“人尖儿”

所谓“人尖儿”就是能够为你提供最大帮助的“贵人”。虽然攀附这样的“贵人”难点儿，但并不表示绝对无法接近。不要以为位高权重者都是高不可攀的人物，只要抓住窍门和时机，就能联络到每一个人。大

凡有能力有地位的人都有层层의 关卡保护，若能突破这些障碍，剩下的就不难了。

李莲英是直隶河间府人。李莲英的同乡沈兰玉就是慈禧太后身边的一个有头脸的太监。李莲英的家境十分贫困，他从小就无父母，大概因失去管教的缘故，李莲英吃、喝、嫖、赌，无所不为，他曾因私贩火药被逮捕。后因羡慕沈兰玉有钱有势，就把心一横，自己割了生殖器，投奔了沈兰玉。

李莲英先是在梳头房当一名小太监，他一直在寻找暴发机会。他深深知道，只靠这样一天天地熬了下去，是无论如何也熬不出头的。所谓皇天不负有心人，机会终于来了。

一次，慈禧太后想改变一种新发型，弄来弄去不满意。一连几天，梳头的太监挨骂挨罚，无计可施，回到房里成天垂头丧气。据说李莲英一听，计上心来立即跑出宫去，钻入妓院，李莲英知道，妓女最会打扮，是最赶时髦的女人，他在妓院里刻苦学了三天，掌握了几种最新最漂亮的发型。

回宫之后，他恳求专门替慈禧梳头的大太监向慈禧推荐自己。开始，梳头太监怕再挨罚，不敢推荐，经李莲英再三恳求，并亲做示范表演，梳头太监这才向慈禧报告，再加上李莲英的老乡沈兰玉也向慈禧吹风，说李莲英心灵手巧，慈禧同意让他试一试。

李莲英知道，此后半生全在这次梳头上了，这一宝如果押得好，就可飞黄腾达；如果押得不好，那就鸡飞蛋打。他使出浑身解数，给慈禧梳了一个当时最流行的发式。梳完以后，慈禧对镜左照照，右照照，十分满意，心情也就好起来，一高兴，就让李莲英当了梳头太监。

李莲英的第一步是成功了，他知道，仅靠第一步成功是远远不够的。还必须继续努力，尤其是必须取得慈禧的信任，成为其心腹之后，才能长

期受宠。他无时无刻不在寻找这样的机会。

这个机会终于来了，咸丰皇帝知道慈禧十分能干，又有权力野心，怕自己去世以后慈禧专权，于是，他跟权臣肃顺商议，把她比作汉武帝最为宠爱的妃子钩弋夫人，即汉昭帝刘弗陵的生母。武帝临终前，怕自己死后立弗陵为帝，钩弋夫人母以子贵，再加上十分年轻，容易干政专权，就把她处死了。咸丰皇帝想借鉴前朝故事，其用意是十分明显的。

真是天赐良机于李莲英，咸丰皇帝的这些话，却偏偏被李莲英听见了，他便连夜出宫跑去告诉了慈禧的妹妹。慈禧的妹妹第二天一早，就赶进宫中，报告了慈禧。

慈禧经过一番周密策划，使用各种手段，调动各种力量，对咸丰皇帝施加影响，真可谓动之以情，晓之以理，咸丰皇帝终于把处置慈禧的事搁了起来。

咸丰皇帝死后，同治即位，时年只有五岁。慈禧太后发动了一次政变，杀掉了咸丰临死时指定的三个“顾命大臣”，罢免了其他“顾命大臣”职务，掌握了宫廷权力。从此，慈禧开始了她长达几十年的统治生涯。李莲英由于这次告密和政变中的出力，被慈禧太后视为心腹之人，并逐渐取得了这位太后的信任。

“

厚黑学智慧今用

一个人的成功不是偶然的，生命中总会有“贵人”相助：遇事徘徊时出现过，事业低谷时出现过，特别是在低靡而黑暗的日子里也因为贵人而峰回路转。

”

借梯登高，携手并进

借梯登高的道理谁都懂，如果不学好厚黑“借梯”术，你就不会明白“梯”从何处来？宗吾先生认为，先从亲朋好友、同学同事、老上级、老领导中找，必有愿意的。这些人即使不能直接出力，也能帮你出谋划策，充当桥梁或梯子。如果自己有天生的号召力，就要果敢地挥臂，招来的好汉越多越好。如果自己没有号召力，你就施展自己的三寸不烂舌去说服别人入伙，或者施展小恩小惠收买一些自己需要的人。如果这些都不具备，就加入别人的圈子里，成为圈内人，自然会得到照顾的。此外，梯子不能只找一把，不管高矮，统统找来，以备不时之需。

通常的人，彼此之力相等，个个独立。但是本事大的人，其力也大，能够把他身边几个人吸引成一个团体，成了团体以后，在合力的作用下，其力量更大，而且还会向外面吸引，越吸引越大，这样要实现目标将会变得更加容易。

人只有抱成团儿才能有力量，这是一个简单的道理。可是，如果同时有两个人，力量都很大，谁也不受谁的吸引，并且都把自己前后左右几个人吸引成一团体，也是越吸引越大，就成了对峙的两阵营。

在宋朝神宗赵顼的那个时代，王安石、司马光、苏东坡（苏轼）三个人是一个很奇怪的结合体。三个人在政治上是政敌。王安石主张激进的改革，当时任宰相；司马光就是那个写《资治通鉴》的大学者，他在政治上是保守派；而苏东坡是介于改革与保守之间的人物。

但是王安石、司马光和苏东坡三人除了“政敌”之外，同时还是文

友。我国文学史上有著名的“唐宋八大家”，唐朝只有韩愈、柳宗元二人，其余六人都是宋朝的，其中“苏氏”就占了三家，而苏轼，苏辙两兄弟考取进士的主考官是欧阳修，所以欧阳修是苏氏两兄弟的恩师；苏轼、苏辙的父亲苏洵的人仕为官又全仗了时任礼部尚书的欧阳修的举荐，因此八大家之一的欧阳修向来被苏家视为恩人。

事实上，王安石、司马光、苏东坡三人都是所谓的正人君子，但是并不排斥“携手并进”的做法，恰恰相反，每当高官大爵们升迁之时，他的心腹下人往往也随同跟进。

王安石出任宰相变法时，他的高足曾巩的弟弟曾布，以及他的弟弟王安礼，还有他的一个亲戚谢景温，都被王安石拉进了变法班子。这道理其实很简单，因为王安石新搞一项变法事业，没有与自己心气相通的班子根本不行，所以他把与自己观点相同的一班人安插进了变法班子。而反对变法的司马光，被王安石派去编纂《资治通鉴》。主张用“四时之变”的渐进方式进行缓慢改革的苏东坡，则被王安石派到杭州当通判去了。

同样的道理，当王安石改革失败退守江宁（南京）寓居之后，司马光又出来当了宰相，他一上任就将苏东坡起用了，起初是任命他为山东登州知府，苏东坡到登州才三五天，尚未正式接任知府工作，就又被调升到朝廷，当他的“内翰”去了。与此同时，苏轼弟弟苏辙也被司马光调到朝廷去当官。

苏东坡门下有所谓“苏门四学士”：黄庭坚、秦观、晁补之、张耒。他们四人自称是苏门学士，先后参加科考并进士及第，他们的思想观点均与苏东坡相同，于是也同苏东坡一样进退，苏东坡升迁，他们也都一齐跟进，这是十分有趣的现象。

以上三人及其圈内众人的升迁进退，充分说明任何人都不可忘记只有“抱成团儿才能有力量”这句大白话。为了能抱团，那么就必须懂得用厚

黑之术拉拢人心。那就难免表面上多讲几句仁义道德，但是一定要记住内心要有原则，有追求。

每个人的身边都有一座金矿，看你是不是发现它，能不能挖掘它。这个金矿就是人际关系，是待开发的资源。一个人的力量是有限的，孤军奋战、单打独斗，很难成为行业的长青树。所以，要面向社会，借力助推，众人扶持，谁能做到这一点，谁就能胜人一筹，成为最终的胜利者。

“ 厚黑学智慧今用

一个人在事业上要想获得成功，除了靠自己的努力奋斗之外，有时还需要借助他人的力量，平步青云、扶摇直上取得事业的成功。

”

冷庙烧香佛更灵

俗 话说得好：“平时不烧香，临时抱佛脚。”在此借来指代一种人际关系，菩萨虽灵，你不烧香，也不会帮助你。平时，如果你不烧香，一旦有事来恳求，佛祖怎会在你面前显灵呢？所以，应多在平时烧香。而平时烧香，也表明自己别无所求，完全是出于敬意，而绝不是买卖；一旦有事，你去求它，它念在你平日烧香的热忱，也不会拒绝的。一个用“心计”做事的人，如果要烧香，就要找些平常没人去的冷庙，不要只挑香火繁盛的热庙。热庙因为烧香人太多，神仙的注意力分散，你去烧香，也不过是众香客之一，显不出你的诚意，神对你也不会有特别的好感。所以一

旦有事求它，它对你只以众人相待，不会特别照顾。而进冷庙烧香，就不一样了。冷庙平时门庭冷落，无人礼敬，如果你很虔诚地去烧香，它当然对你就特别在意。同样的烧一炷香，冷庙的神却认为这是天大的人情，日后有事去求它，自然会特别照应。假如有一天风水转变，冷庙成了热庙，神对你还会特别看待的，也不会把你当成趋炎附势之辈。

据说，年轻的浙江商人刘易强在他成功的道路上经常得到贵人朋友的相助，而他的这些贵人朋友都是以前很普通的人。别人向他取经，他一语道破天机：“处朋友如求神，冷庙烧香佛更灵。”

李龙是某县一个很有名气的生意人，手下有几间木材加工厂，资金相对雄厚，在本地也算是个小富豪了。除此之外，他爱交朋友也是出了名的，上到县长，下至平头百姓，小小的县城里，可能有一半人都是他的朋友。李龙交朋友用他的话说就是“冷庙、热庙一起烧香”。比如说县林业站的老李，在林业站熬了九年，还是个副站长，看来很难有出头之日。但李龙却不嫌“庙”冷，逢年过节总要去送点礼物，路上见了面大老远地就开始打招呼，老李找他去喝酒，李龙也从不推辞，一来二去两人倒成了无话不谈的好朋友。第二年年初，老李居然来了个大翻身，被调到县委农林办当主任。正在这时，上面批给该县 1000 立方米的采伐指标，这一下老李的“冷庙”变成了炙手可热的“热庙”，各路人马排着队去求老李。李龙也看上了这个买卖，找到老李一说，老李马上就答应给李龙 270 立方米的买卖，而且还允许他先挑，结果李龙又大赚了一笔。

多个朋友多条路，李龙就因为不嫌弃落难朋友，因而给自己打开了一条“路”。交朋友要广，眼睛不能只盯着炙手可热的权势人物，冷庙也得多烧香，这样办起事来你的路子才会四通八达。

正所谓：“人情冷暖，世态炎凉。”趁自己有能力时，多结纳些潦倒英雄，使之能为己用，这样自己的发展才会无穷。对朋友的投资，最忌讳

的是讲功利，因为这样便成了一种买卖，说难听点更是种贿赂。如果对方是讲骨气之人，更会感到不高兴，即使勉强接受，也不以为然。日后就算回报，也是得半斤还八两，没什么好处可言。

平时不屑往冷庙上香，临到头再来抱佛脚也来不及了。一般人总以为冷庙的菩萨不灵，所以才成为冷庙。其实英雄落难，壮士潦倒，都是常见的事。只要一朝风云际会，仍是会一飞冲天、一鸣惊人的。

“

厚黑学智慧今用

从现在起，多注意一下你周围的朋友，若有值得上香的冷庙，不妨在无事时多烧两炷香，在你有事相求时，庙里的菩萨肯定对你有求必应的。

”

贵人是“哄”来的

厚黑学中认为，会做事的人，很大程度上是长于察言观色，显出八面玲珑。

李莲英之所以能够深得慈禧太后的宠信，迅速获得成功，其秘诀并非是由于传说中讲的他掌握有高超的梳头技巧，而是由于他时时刻刻地揣摩主子的心理性格、脾气秉性、习惯爱好，千方百计地绞尽脑汁，讨取主子的欢心的原因，说开了也就是会共事儿。

李莲英的值班房离慈禧太后的寝宫很近，慈禧太后需要有人能陪伴她消磨除了从政以外的无聊时光。几十年来，在她身边的所有奴婢中，除了

早年被丁宝桢处死的安德海外，唯有李莲英最能善解人意了。晚清宫廷太监刘兴桥、赵荣升等人回忆说：“清代末年，当权的西太后，虽然有好多事要做，但是日子过得也是怪无聊的……能解西太后心烦的是太监李莲英。李莲英最会服侍她，成了她离不开的人。两人感情看起来非常密切。在闲暇时，慈禧太后有时也到李莲英的值班房转一转。每当这个时候，李莲英都是受宠若惊，他想尽各种办法来表示他对慈禧太后的尊敬和忠心。比如，凡是慈禧太后到他那里坐过的椅子，他都用黄色缎子盖起来，不许包括自己在内的任何人再来使用。”

我们且不论李莲英是奸是滑，就他的共事术而言，可以说几乎达到了炉火纯青的地步。

据说，光绪二十年（1894年），慈禧太后过60岁生日。各级文武官员都纷纷向这位掌握大权的最高统治者贡献奇珍异宝，古玩字画，希望能讨取“老佛爷”的欢心，从而加官晋爵。李莲英想大异于各官所为，耍个新花招，讨慈禧欢心。

李莲英十分了解慈禧的心理活动。以往每年过生日，慈禧都要将一些鸟儿、鱼儿“放生”，以积阴德，显示自己的慈善仁德。李莲英想抓住“放生”的机会露一手。于是，早在几个月前，李莲英就冥思苦想筹划这件事。

李莲英事先买了许多黄鸟、画眉等，专门进行驯养，以鸟食作诱饵，让其进笼、出笼，让其听从指挥。久而久之，他驯养的鸟儿，只要笼子一打开，就飞了出去，但在外面绕房屋或树木飞上几圈后又仍然乖乖地飞回笼内觅食。

慈禧太后60岁生日那天，果然不出李莲英所料，慈禧太后如往年一样，在众多太监、宫女的簇拥之下，缓缓地来到万寿山下，表演她的传统节目——“放生”。

人们纷纷把早就准备好了的鸟笼提到慈禧眼前，而此时的李莲英却“礼让三先”往后躲。慈禧一连“放生”了数十笼鸟儿，各鸟皆腾空而去。人们不断报以笑声、欢呼声赞誉这位“大积阴德的老佛爷”，眼看“鸟儿放生”将要结束时，李莲英提着鸟笼，双手举过头顶：“请老佛爷放生！”慈禧用同样的动作去打开这最后一个鸟笼，鸟儿和其他鸟儿一样飞出了笼子。但是，不同的现象发生了：放出去的鸟儿在宫殿绿树之间飞了几圈后又飞回了原来的鸟笼！

在场的人们一看，知道李莲英做了“手脚”，但都不敢吭声。慈禧太后心中纳闷，就问李莲英：“你的鸟儿为何放出去又回来了呢？”

李莲英见有阿谀奉承的时机，立即像背书似的说道：“老佛爷皇恩浩荡，恩及鸟兽。鸟儿感恩戴德，不忍离老佛爷而去。老佛爷洪福齐天，万寿无疆！”

其实，慈禧太后在此时也知道“鸟儿放生回归”是李莲英搞的鬼，不过李莲英的阿谀之词听起来十分顺耳，特别在自己 60 大寿这一天听到这种话也很开心。但为了表示自己的圣明，慈禧太后还是故意斥责说：“大胆的奴才，竟敢拿些驯好的鸟儿来让我放生，难道你敢欺蒙我吗？”

周围的人们都面面相觑，特别是一些平时与李莲英有矛盾的太监在暗暗高兴。他们想：这次你李莲英要倒大霉了！他们都在静候慈禧太后如何发落李莲英。

这个时候，只见李莲英不慌不忙地上前叩了一个响头说：“奴才万万不敢欺蒙老佛爷。自古以来，有驯鸟的，但没有驯鱼的。昆明湖不是也有 100 桶大鲤鱼正等待老佛爷放生吗？请你放鱼后再治奴才的罪不迟。”

慈禧太后本来就不想治李莲英什么罪，听李莲英这么一说，便顺水推舟说：“那我们就去放鱼。”

慈禧太后在人们的簇拥之下，来到昆明湖畔，走到预先准备“放生”的

鱼桶前，用手摸摸鱼桶，说声“全部放掉”，太监们七手八脚地将鱼倒入昆明湖内……

可是，令慈禧太后和众人感到奇怪的是：放进昆明湖内的鱼在湖内打了几个转转，绝大多数又都游回到岸边，并且自动地排成一横排，头朝着慈禧太后，摇头摆尾，嘴巴一张一合，好像在向慈禧朝拜……

慈禧太后被这种从未见过的现象弄呆了。在场的众人也捉摸不透。

就在这个时候，李莲英见谄媚阿谀的机会又到了，便突然跪倒在地，兴高采烈地大声说：“恭喜老佛爷，贺喜老佛爷！老佛爷寿诞之日，天降吉祥，放鸟，鸟不去；放鱼，鱼不走。老佛爷洪福齐天，万寿无疆！”

其他太监、宫女见状也跟着一齐跪下，大声高呼：“万岁，万岁，万万岁！”

慈禧太后在60大寿这个日子里，被这班人这么一哄闹，闹得心花怒放，飘飘然起来了。她觉得自己似乎真成为顺天应人的圣主了。自然，在她的心目中，对李莲英印象最深。

那么，“放鱼，鱼不走”到底又是怎么回事呢？

后来，爱新觉罗·溥佐道出了鱼儿不肯离去的奥秘：李莲英在筹划如何让慈禧太后在生日那天开心时，便想出了一个鱼儿不肯离去的办法。李莲英事先弄来许多活鱼虫，将其装进一个个纱布口袋中。然后把纱布口袋并排固定在准备“放生”的湖边水底。鱼虫不断地从纱布口袋的网眼中渐渐游出，这就在湖边水中出现了肉眼看不明显的“鱼虫带”。鲤鱼放入水中后，发现了鱼虫，就游回岸边吃鱼虫，鱼自然就按照“鱼虫带”的方向排列。岸上的人猛然一看，就如同鱼在列队朝拜一样。应当说，李莲英挖空思想出来的这一招是很绝的。

李莲英利用慈禧迷信和愿听臣下颂扬之语的特点，煞费苦心地制造了鸟儿不肯飞去，鱼儿不肯游去的假象，神化了慈禧，讨得了她的欢心。

我们不难发现，有的人待人温和坦率，却没有一个知己朋友；有的人看似性格暴躁，却有许多肝胆之交。究其原因，从某方面说就是会不会哄人的问题。会做事的人一定会识大体，通世故，懂人情，知进退，表现出八面玲珑的灵性来。当然，我们讲八面玲珑，并不是要人在共事中学会虚伪和奸猾，去欺骗别人、坑害别人，而是有必要在不同的场景下，更好地处理事务，以追求人际关系的更好发展。

“

厚黑学智慧今用

会处理人际关系的人，他（她）会赢得领导的重用，同事的拥护，亲友、邻居的爱戴，公婆的认可和宠爱，丈夫的爱恋，孩子的亲近。这样的人不论在哪里，都会生活在友好和谐的氛围之中，一生都会在幸福的包围中生活。

”

跟随有能力的人

人生在世，可能会遇到不同的上级，他们“心智”不同，你必须区别对待。要善于把握关键时刻，善于把握进取的节奏。要学会“借力打力”，正所谓：“善择明主，借势成事。”此为厚黑“借”势。

“良禽择木而栖，贤臣择主而从”，每个人都应该善于在自己的人生道路上，作出极为认真的选择。需明白：一个人再有才能，如果没有一个聪明能干的上司，其才能是无法发挥出来的。而正确地选择自己的上司，本

身就是一个人才能和智慧体现。

宗吾先生认为，在日常工作中，应该尽力去选择一个你认为合适的领导，这是你事业顺利发展的前提。汉初的陈平就是因刘邦而成一代名谋。

陈胜、吴广揭竿而起时，阳武县一个叫陈平的年轻人，前去投奔魏王咎，被任命为太仆。陈平来投奔魏王，本来想有一番作为，但他多次献策不仅未被采纳，反而遭他人的诋毁，陈平认识到魏王咎是一个平庸之辈，于是毅然出走，投奔到项羽麾下，参加了著名的巨鹿之战，跟随项羽进入关中，击败秦军。项羽赐给他卿一级的爵位。

当陈平看到项羽专横无道，难成大气，便单身提剑抄小路逃走。在修武，他通过汉军将领魏无知见到了刘邦。刘邦赐给他酒食，并说：“吃完了，就休息去吧。”陈平说：“我为要事而来，我对您要说的话不能挨过今天。”刘邦听他这么一说，就跟他谈起来，两人纵论天下大事，谈得非常投机。刘邦问陈平：“你在楚军里担任什么官职？”

陈平回答说：“担任都尉。”当日刘邦就任命陈平担任都尉，后“使参乘、典护军。后历任亚将、护军中尉。”

楚汉战争打得最酷烈的一年，刘邦、项羽双方在荥阳争夺得你死我活。刘邦心里非常焦急，他问陈平：“天下纷纷扰扰，什么时候才能真正安定呢？”

陈平经过一番分析后，说出他的计谋来：“我想楚国存在着可扰乱的因素，项王身边就那么几个刚直之臣，如范增、钟离昧等。如果大王舍得花几万金，可以行使反间计，离间他们君臣关系，使之上下离心。项王本来爱猜忌，容易听信谗言，这样，必定会引起内讧，自相残杀，到那时，我军再乘机进攻，一定会获胜。”由此，范增被项王气走，钟离昧等因遭猜忌而得不到重用。

后来陈平又在荥阳设计乔装诱敌，使刘邦得以逃走。

公元前 203 年 11 月，汉军大将韩信在平定齐地以后，想自立为代理齐王，派使者向汉王报告。陈平让刘邦顺水推舟，封韩信为齐王，这样，避免了可能发生的兵变，以致形成楚、汉、齐三足鼎立之势。

在楚、汉大战后，项羽率领部队东归，刘邦也想引兵西返。此时，陈平、张良再次不谋而合，他们都以谋略家敏锐的洞察力，看到了项羽的困境，建议派兵追击项羽，终至在垓下全歼楚军，赢得了楚汉战争的胜利。

陈平不愧是一位厚黑高手，他两次抛弃“旧主”，别投“新主”，这种明智地“改换门庭”，终于使自己成就了毕生的抱负。

王猛年轻时，曾经到过后赵的都城邺城，只谋得了一个功曹的职位。他认为自己的才能不应该干功曹之类的事，而是帮助一国的君王干大事的，于是，逃到西岳华山隐居起来。

公元 351 年，氐族的苻健在长安建立前秦王朝，力量日渐强大。公元 354 年，东晋的大将军桓温带兵北伐，击败了苻健的军队，把部队驻扎在灊上。王猛身穿麻布短衣，径直到桓温的大堂求见。桓温听了王猛对当时局势的看法，认识到面前这位穷书生非同凡响。过了好半天，他才抬起头来，慢慢地说道：“江东没有人能比得上你。”

后来，桓温退兵了，临行前，他送给王猛漂亮的车子和优等的马匹，又授予王猛高级官职“都护”，请王猛一起南下。可是，王猛拒绝了邀请，继续隐居华山。

王猛本来是想出山显露才华，干一番事业的。可是，在考察桓温和分析东晋的形势之后，他认为桓温怀有篡权野心，但未必能够成功。所以，他第二次拒绝别人的邀请和提拔。

桓温走后的第二年，前秦的苻健去世，即位的是苻生。他昏庸残暴，杀人如麻。苻健的侄儿苻坚想除掉这个暴君，于是广招贤才，以壮大自己的实力。他听说王猛很有才华，就派当时的尚书吕婆楼去请王猛出山。

公元 357 年，苻坚一举消灭了暴君苻生，自己做了前秦的君主，而王猛成了中书侍郎，掌管国家机密，参与朝廷大事。王猛 36 岁时，因为才能突出，精明能干，一年之中，连升了五级，成了前秦的尚书左仆射辅国将军、司隶校尉，为苻坚治理天下出谋划策，干出了一番轰轰烈烈的大事业。

王猛之所以能干出一番轰轰烈烈的大事业，不是偶然的。他在动荡不安的形势下，正确选择了自己的道路，所以才有他事业的成功，才有他一生的辉煌。

可见，“善择明主，借势成事”说起来容易，但却不是人人都能做得到的！

“

厚黑学智慧今用

厚黑处世者一定要忍住一般人急于求取功名富贵之心。认定了正确的人选，才投身仕途，这是他获得成功的重要经验。一旦投错了对象，也要果断地改换门庭。

”

利用感情投资

人是**有**感情的动物，通过满足别人人性的需要、感情的饥渴而进行的**人**投资，可以顺利地达到自己的目的。这就是为什么要在为人处世中运用厚黑“拍马”局原因。

奉承别人在厚黑处世中非常重要。假如你遇着一个人，你问他几岁？

他答：“今年 50 岁了。”你说：“看你先生的面貌，只像 30 来岁的人，最多不过 40 岁罢了。”他听了，一定很欢喜。

宗吾先生的“逢人短命，遇货添钱”，就是说明“拍马屁”也是一种功夫，没有厚脸皮，没有随机应变的本领，也是拍不好马屁的，说不定会拍错了地方，招来杀身之祸呢。

许多人都知道周文王姬昌的死对头是商纣王，但实际上，早在纣王的上代，就是纣王的祖父文丁和父亲帝乙，都曾千方百计要除掉姬昌。

当商朝国君还是纣王的祖父文丁之时，周邦只是商朝手下的一个小方国，而周邦的主公是姬昌的父亲季历。

季历治理西部地区有方，以西岐为根据地，几年之内就征服了周围十数个小国，使之全部臣服于上国商朝。这下子，文丁起了疑心，暗自想道：许多西部小国虽然成了商朝的属国诸侯，但他们首先就成了季历周邦领土，季历扩大了地盘，也掠取了财物，俘获了人员，长此以往，季历将来肯定尾大不掉，叛离我商朝，最后成为我殷商的心腹大患。我岂能不防患于未然。

于是，文丁借故杀了季历，他的西伯侯由其儿子姬昌继承了下来。天命不爽，谋害季历的殷商王文丁也很快去世。他死后由他的儿子帝乙即位。

帝乙准备组织强大的兵力来攻占周邦，此时整个商朝属下有诸侯 1800 多个，周邦自己的力量顶多抵得 5 个小国的势力，周邦与商朝的力量对比还处在大约 1:300 的悬殊状态中。

西伯侯姬昌深知自己根本不堪一击，于是便想出了今天所谓厚黑“拍马”局来保全自己。

商朝先皇文丁去世后，留下了一个女儿名叫亮丽公主，这公主名字好听，其实是个丑女，她是帝乙的大妹子，已经过了 20 岁还没嫁出去，在当时女 13 岁就可以出嫁，到 20 多岁还嫁不出去已经是姑婆了。西伯侯姬

昌派出自己的心腹散宜生，带许多聘礼到商朝殷都去，对帝乙大肆“奉承拍马”一番，公开宣称西伯侯姬昌欲娶亮丽公主为妃子，这一下便在殷都掀起了大波。

散宜生在周邦是有名的说客，口若悬河，能把事情说得天花乱坠。他对帝乙说：“父死，长兄为父，大王妹亮丽公主能得君王陛下为长兄，乃是她的福气所在。君王定当为她做主，答应她与西伯侯的婚事，以保亮丽公主一生福寿绵长，以使妹婿西伯侯的周邦永远忠于殷商本国。”

与此同时，散宜生还对亮丽公主本人也发动了“奉承拍马”的煽情说合，因亮丽本是丑女，散宜生不能吹捧她如何如何国色天香，而是说她嫁给西伯侯定能带给商、周两国以无穷福祉。散宜生对亮丽公主说：“化干戈为玉帛的最好途径，莫过于连理和亲。公主嫁到我周国西岐去，必将使整个西部地区臣服上国商朝，永修姻亲和睦。”

另外，散宜生还对商朝的文武大臣们展开了“奉承拍马”的凌厉攻势，对他们说：“诸位都是上国君王的臣子，定然知道上国的巩固安宁即是诸位的前途命运所在，必将促成西伯侯与亮丽公主的和美联姻。”这一番拍马活动，使帝乙非把妹妹亮丽嫁给姬昌不可了。

姬昌的这次“感情投资”的确“本小利大”，自从娶了帝乙的妹妹亮丽公主之后，使商朝在帝乙统治下的20年之内再也没有发动对周国的战争，姬昌赢得了积聚力量的大好环境。

再比如清朝的和珅，他的钻营本领是许多人没法比的。他懂得利用厚脸皮，进行感情投资，所以能够扶摇直上，位居一人之下，万人之上，经年不倒。而多少个忠臣义士，即使英明传世，可都难免祸及身家，他们的本事没有完全施展开，就做了枉死鬼。对国、对家、对天下苍生和自己的家人，对自己刻苦一生的艰辛和远大抱负都是巨大的损失。

宗吾先生认为，感情投资，不在乎有没有东西或者东西的多少，有些

时候也许一钱不值的东西也能笼络人心。在福克斯波罗有限公司的早期，急需一项性命攸关的技术改造。有一天深夜，一位科学家拿了一台确实能解决问题的原型机，闯进了总裁的办公室。总裁看到这个主意简直难以置信，便思考该怎样给予奖励。他把办公桌的大多数抽屉都翻遍了，总算找到了一样东西，于是躬身对那位科学家说：“这个给你。”他手上拿的竟是一只塑料香蕉。但别看香蕉小，却使那位经过多少个不眠之夜才得以成功的科学家感到心满意足，因为，它是一种荣誉，是总裁对他工作的一个承认，是一个人成功的标志。就好像曾国藩的湘军将领一样，以得到刻有曾国藩笔迹的腰刀为荣。这些东西看似不值钱，但却因为融入了一种感情，表明了自己得到了上司的一种承认、一种尊敬的感情。在这种感情的投资下，在其需要的情况下，下属自然肝脑涂地而在所不辞了。

厚黑学智慧今用

感情投资，不在乎有没有东西或者东西的多少，有些时候也许一钱不值的东西也能笼络人心。

“投其所好”得人心

厚黑学中的“投其所好”就是大家喜欢什么，就说什么和做什么。有讨好之意，投其所好者受人欢迎，能赢得人心。

1912年袁世凯成为中华民国首任大总统，但他更想当皇帝。为了名正言顺，他收罗了一批文人为他歌功颂德，最著名的就是梁士诒。

梁士诒对袁世凯信口说：“为了宣传您的功绩，我专门办了一张报纸，那上面……”袁世凯一听大喜，马上就要，梁士诒慌了说：“明天给您拿来。”

晚上，他连夜请来一帮人马撰写了一些吹捧袁世凯的文章并印刷出来，第二天就送给了袁世凯。袁世凯看完大喜，立即给梁士诒加官晋爵。他还以为全国的人都拥戴他做皇帝呢。

梁士诒这种投其所好有“溜须拍马”，“谄媚奉承”之意，是我们所不齿的。但是在今天，一个忽视他人兴趣的人，是不可能与对方在心灵上产生共鸣的。当你有求于他的时候，他也不可能主动地伸出援助之手。相反，他会一直考虑你值不值得他帮助，或是连考虑都没有，就拒绝了。

我们不妨再看一个例子，据说著名的英国外交家弗里德里克·汉密尔顿爵士在外交界的最初工作是要他想方设法与里斯本的意大利主教帕普利·农西奥建立一定的交情。于是，他事先打听好了关于主教的一些事情，发现有件事情是一般人很少注意。

原来，这位意大利主教是一名美食家，喜欢精美的菜肴与上好的烹调。于是汉密尔顿就特意收集了许多与意大利烹饪有关的知识。这样，在与主教谈话的时候，他表现得完全就是一个在这方面有着浓厚兴趣并知识渊博的人。从此以后，他这样回忆道：“我就成为农西奥主教最欢迎的客人了。”

后来，他们在一起时常会谈论起烹饪，一直谈到这位主教的“眼睛里闪着光”为止。汉密尔顿这样说道：“我的上司——英国大使告诉我，农西奥说在他所认识的年轻人中间，我是最有学识的一个。因为我的谈话使他感到高兴，对我的拜访，他总是很欢迎。自然，有了这个前提，我碰到的许多麻烦都迎刃而解了。”

现实生活中，具体运用投其所好的策略时，许多人都能想出各种各样

独特的方法来。美国一家知名的销售企业中有一位非常有成就的推销员，他收集了许多小卡片，上面详细地记载着客户们的不同嗜好。这家企业的一位部门经理，喜欢细心地在记事本上记录下职员们的生日，以便能在这一天给他们增加薪水。

从上面的例子，我们就明白了：无论是对普通人还是对那些重要人物，这种方法都能取得良好的效果。其实，运用这个方法并不困难，然而正因为如此，它很容易被我们忽略。我们不是常常只记得与自己有关的事，而把别人的事抛掷脑后吗？所以，那些伟大的人物之所以伟大，就在于他们愿意尽心尽力去关心别人。他们对那些与别人有密切关系的事情总是非常关注，这往往为自己赢得了很好的人缘，也成了解决问题的重要策略。

美国大外交家本杰明·富兰克林年轻的时候，他曾在一个离家很远的印刷厂做工人，排版室里的老工人对每位新来者，都要照例征收一些不合法的“费用”，富兰克林也没有幸免，但他决心打破这个不公平的陈规陋习，于是，他拒绝了老工人的这一无理要求。然而，在接下来的几周里，一直被孤立的他的确承受了巨大的压力，所幸富兰克林及时总结了教训：作为一名新来者，唯有与那些工人打成一片，才能赢得他们的好感。此后不久，他果然赢得了大多数工人的支持。

富兰克林在懂得这个道理后，对他以后的人生可谓是受益无穷。据说，有一段时间，他出任美国驻法国大使，开始，他和别人交流时使用的是母语，这给他的工作带来了很多麻烦。于是，他立即着手解决入乡随俗的问题，努力学习法语。没过几年，他的法语就地道得几乎和法国本地人一样了。这使他在法国获得了极好的人缘，在他之前，还从来没有哪个美国人在法国像他那样广受欢迎。

“ 厚黑学智慧今用

想成就一番事业，做一个有才干有策略的人，就必须会用各种不同的方法来表达对别人所喜欢和在意事情的尊重，进而获得他人的好感。

”

大树底下好乘凉

树大好遮荫。前人栽树，后人乘凉。夏天炎热而干燥，人们感到十分难受，喜欢到树荫底下乘凉，树荫底下也的确比其他地方凉快些。厚黑者深知其妙处，在为人处世中也学会“靠大树”。

贾诩，少有才智，孝廉出身，初仕为郎官（汉时对中郎、侍郎、郎中等官的通称，贾诩当时究竟为何官，也不可考），太尉段颖是他的第一个主子。在段颖手下表现如何，史无明文。但段颖是自杀而死的，段颖的死对贾诩的仕途没产生任何影响却是可以肯定的。

董卓进入洛阳后贾诩做上了讨虏校尉。校尉是低于将军高于都尉的武官，当时他在董卓女婿牛辅的军中。牛辅死后，他名义上虽然仍是朝臣，实际上已裹在李傕等董卓的部将中，即李傕实际上成了贾诩的主子。

当李傕等人准备解散队伍逃亡时，贾诩劝阻道：“听说朝廷准备将你们凉州人全部杀了，如果你们单身逃亡，一个亭长就可以捉住你们。我看不如干脆统兵杀向长安，胜利了便可控制朝政，失败了再逃亡也不晚。”

后来，事情的发展证明了贾诩是正确的，李傕等人驱逐了吕布，杀死

了王允，一度控制了朝廷。贾诩这一主意不但救了李傕等人，实际上也救了自己，一则因为贾诩本来也是西凉人，二则当时他正在董卓部将的队伍中，如果当时李傕等人解散部队单身逃亡，李傕难免被捕而被处死，贾诩也会有不测之祸。

但李傕并不是什么有雄才大略的人，仅仅因王允一时失策而使他暂时得手。所以贾诩先后拒绝李傕以皇帝名义封给他的侯爵，只是做了尚书。李傕等对他很是敬畏。贾诩做了不少力所能及的辅佐汉献帝、匡济时政、保护皇帝和大臣的事。

建安元年，汉献帝被将军杨奉等威胁离长安回洛阳，贾诩主动辞官，缴还自己的印绶，前去依靠中郎将段熲。段熲是贾诩同乡，当时驻军在华阴。

段熲是混战的将军中较为开明的一个，他注重农业生产。汉献帝东还洛阳时，他以礼迎送，贡献财物，后来做到光禄大夫。但当时贾诩名望已高，段熲害怕贾诩以客代主夺取兵权，表面上虽然对贾诩恭敬备至，心里却总提防着他。

贾诩见机而作，决定离开段熲以避祸。当时张绣拥兵在南阳，实力比段熲大。贾诩派人和张绣联系，张绣派人来接贾诩。有人劝他：“段熲对您太厚待了，您还要到哪里去呢？”那人大概是贾诩至亲或至交，所以贾诩掏了自己的心里话：“段熲性情多疑，心中忌我，对我虽然很热情，我却不能长久在他手下，否则会遭他暗算。我离开他，他必定高兴，他又希望通过我联络交结一个实力大的人作外援，所以必然对我留下的老婆孩子厚待。张绣有兵有地，但无谋主，也真诚欢迎我去，这样一来，我家属和自身两者都安全了。”

贾诩的分析是精明透辟的，行动是明哲的。

贾诩到了张绣那里后，张绣把他待作师长。于是贾诩又换了一个主子，一个对他言听计从的主子。

但张绣的才略和土地兵力在群雄角逐中很难持久独立。到了袁绍与曹操官渡大战时，袁绍派人来招降张绣，又是贾诩在陪同张绣接见袁绍使者的座位上不等张绣表态就大声说：“你回去告诉袁绍，他与兄弟之间都不能相容，还能容纳外姓人吗？”张绣当时很吃惊，又私下问贾诩：“我们该投奔谁？”

贾诩当时表示，应投奔曹操。张绣认为曹操实力不如袁绍，而且他以前曾与曹操作过对头，打过仗，怎么能投曹操？贾诩言惊四座：这正是应投奔曹操的理由。他分析道：“夫曹公奉天子以令天下，其宜从一也；绍强盛，我以少众从之，必不以我为重；曹公众弱，其得我必喜，其宜从二也；夫有霸王之志者，固将释私怨，以明德于四海，其宜从三也。愿将军无疑。”

于是张绣和贾诩投奔了曹操，曹操以礼相待张绣，并握着贾诩的手说：“是先生使我在天下人心目中的地位提高了。”

贾诩继二段及李傕、张绣之后，又换了新主子，即曹操。曹操也敬重信任贾诩，先后为他奏报朝廷做上执金吾、太中大夫等。

曹操晚年，在选择太子时于曹丕、曹植两个儿子间犹疑不定，贾诩巧妙劝说以废长立幼造成恶果的袁绍、刘表为戒，曹操终于下决心立曹丕为太子。

贾诩在曹操手下，虽受敬重，但他“夹起尾巴做人”，自知不是曹操手下旧人，却策谋深长而被重用，为避免猜忌，经常闭门自守，不和朝官私自交往，不和有地位的人家攀儿女亲家。正因为采取了这些避嫌措施，所以他安然为官无人猜忌谗毁。

曹丕继位后，知道贾诩曾劝曹操立自己为太子，自然感戴贾诩，贾诩的官位便升到了最高点——太尉，并进爵魏寿亭侯。77岁时贾诩寿终正寝，又被谥为“肃侯”。

厚黑学智慧今用

谁都知道大树底下好乘凉，只需与强者拉上关系结成对子，必定让自己的事业蒸蒸日上。

“有奶便是娘”

常言道：“吃着碗里的，望着锅里的。”也有人说：“抓住大的，放掉小的。”还有人说：“好马不吃回头草。”但是，如果前面是一片沙漠，那“马儿”还应该继续前行吗？如果此时不回头，只能说愚蠢了，说不定吃过的青草地经过雨水的灌溉长得更加郁郁葱葱了。

厚黑“统吃”略的原则是：“见草便吃，方成肥马。”要想实现目标，必须能够借助别人的力量，并且在借助别人力量的时候，最好使用厚黑“统吃”略，“见草就吃”，脚踩两只船，从而保证自己获得最大的利益。这种脚踩两只船的方法，就是厚黑处世“见草就吃”的典型运用。

明朝正德元年四月，焦芳以阿谀投好、毁人誉己的厚黑招法，从皇帝那儿把吏部尚书捞到了自己的手里。

武宗即位时，年龄仅有 15 岁，对政事没什么兴趣，只是喜欢骑射游猎，又十分信任他在当太子时陪他玩乐的太监刘瑾。刘瑾等八宦官由此得宠，横行天下，人称“八虎”或“八党”。一向借权势为靠山的焦芳，早就准备“深结阉宦以自固”。这时眼见刘瑾日得恩宠，便“欲与瑾为好，中外附和，凡瑾所言，与芳同出一口，其所中伤，无不立应”。

当时，朝廷内外对于刘瑾等“置造巧伪，淫荡上心”，致使朝政荒废，早已议论纷纷，谴责“八虎”逆行。先是“托孤”重臣、内阁大学士刘健、谢迁、李东阳等人见武宗无心理政，整天和那帮太监嬉游无度，就与司礼监太监王岳、范亨和徐智等人联合上疏规谏，接着户部尚书韩文等各部大臣也联合言官，上奏弹劾“八虎”，要求“缚送法司，以消祸萌。”朱厚照见到奏章后，“惊泣不食”，便在正德元年十月派王岳、范亨、徐智等司礼监太监，一日三次“齐诣阁议”。朱厚照原想把刘瑾等迁居南京了事，但刘健等人则执意要杀掉刘瑾等人。

阁议中，刘健推案痛哭，声泪俱下，使性情刚直的王岳也受到感动，回奏说：“阁议此事！”朱厚照在群臣的压力下，也“不得已而允之，待明日发旨，捕瑾等下狱”。但是就在当天晚上，提前得到消息的焦芳便把此事偷偷告诉了刘瑾。结果，刘瑾等抢先一步，连夜赶到武宗面前，“环跪哭，以头抢地。”刘瑾对武宗说：“陷害奴才的是王岳。皇帝外出，玩玩鹰犬，何损于国事呢？朝臣所以敢于反对，是因为司礼监不得人；若司礼监得人，任凭陛下做什么，谁还敢有异议！”武宗一听，怒火顿起，立即下令让刘瑾接掌司礼监，兼提督京营，并责令马永成掌东厂，谷大用掌西厂，让“八虎”分居要职；还下令将王岳等三人贬逐南京，逼刘健、谢迁辞职，韩文也被革职。

焦芳在关键时刻向刘瑾通风报信，立了“大功”，自然得到了刘瑾等宦官的赏识，“遂引芳入阁，表里为奸”。按明朝规制，吏部尚书是不得兼阁务的，这是朱元璋定下的祖宗成法之一。但是“自正德年间焦泌阳始”被破坏了。当然，不是刘瑾任用，焦芳自身是没有这个能力的。这足见刘瑾一伙当时的威势，同时也说明了焦芳受宠的程度。可见，焦芳的高官厚禄，正是他“有草就吃”、脚踩两只船，不择手段一味向上爬的结果。

厚黑“统吃”略以自身的利益为基础，“逢草必吃”，何况，一切都

随着时间的变化而变化，当初离开也许是因为“草”不合我的胃口，但当它已经变得符合我的口味时，为什么我不吃“回头草”呢？这也就是厚黑处世者的“有奶便是娘。”

“

厚黑学智慧今用

有奶便是娘，这话似乎不中听，却很实在。世间没有永远的敌人，也没有永远的贵人。能给予你事业帮忙的，就是你的贵人。抓住眼前的贵人，你的事业的发展往往会更顺利。

”

东攀西靠好成事儿

常言道：是亲三分向，是火热其灰。利用缘情，巧于攀亲，达到为自己办事的目的，往往是厚黑者常用的手法。早认识一天就会比陌生人强得多。更何况大凡彼此认亲者都有认亲的纽带，而这种纽带最起码的条件便是志同道合，不然这种亲便攀不成。如三国的刘关张，就应属这一类。是共同志向的纽带把他们连在一起。

北洋时期直系军阀首领曹锟的最初发迹就是靠千方百计攀亲爬上去的。

清廷批准袁世凯编练新建陆军后，曹锟投入袁世凯的帐下。此时袁已成为慈禧太后十分倚重的人物，曹锟只当了一个小小的管带。他清楚地知道，要想升迁，非得依靠袁世凯不行，曹锟庆幸自己以前东游西走的贩布生涯，在那个时候，他已学会了一套善于吹拍、见风使舵的本领。可光会拍马还不行，苦于没有见袁世凯的机会。

正当他徘徊彷徨、十分苦恼之时，一个偶然的机会，他听说天津宜兴埠曹克忠与袁世凯原系世交，于是备了一份厚礼，从小站跑到天津，登门求见曹克忠。拜见曹克忠时，曹锟口若悬河，与曹认宗攀亲。曹克忠认他为族孙，并且答应由他的姨太太出面向袁世凯说情。

俗语说，吃了人家的嘴短。曹克忠的姨太太没少在袁世凯面前替曹锟说话。有了姨太太这个内援，加上曹锟的逢迎阿谀，他很快受到重用，几年间便由一个小管带爬上了总兵职衔。

民间常有“沾亲带故”的说法，实际上，“沾亲”就是攀附的意思，无论关系多远都要找点亲戚关系，就是像曹锟这样，千方百计地“踏破铁鞋”寻觅有能耐的亲戚。

一个“沾”字就有因发生关系而得到好处之义，如沾光、利益均沾等。而“东攀西靠”是对“沾”字的具体化描述，它就是要利用亲戚关系，它需要充分发挥人们的主观能动性，善于发现隐藏在人际关系网络中的可用之线。但是，不管是攀亲也好，还是认干亲也好，都要有个限度。不讲人格，寡廉鲜耻的行为，是求人中最大的忌讳。它等于是拿人的尊严去做交易，这样做即使一时春风得意，走了财运、官运、桃花运，也没有好日子过。因为在世人眼里，你是猪狗不如的奴才。

段芝贵，安徽合肥人，毕业于北洋武备学堂。袁世凯编练新军时，段芝贵加入新军。当时袁世凯掌握着新军大权，清政府对他十分器重。段芝贵想走袁世凯的路子，可与袁世凯既非同乡，又无亲无故，十分苦恼。

据说有一天，段芝贵在天津一个酒楼中无意间遇到阮忠枢，二人酒肉之后，谈得很投机，时间长了，自然无话不谈。这个阮忠枢是袁世凯的总文案，平时负责处理袁世凯的往来信函，对袁世凯的爱好自然十分清楚。

段芝贵求问如何巴结袁世凯，阮忠枢将他拉入密室，说：“袁世凯平生最大的嗜好就是贪女色，只要有长得漂亮的，他都要想尽办法弄到手。

听说咱天津一个戏班里有个叫刘芳的女子，长得天生丽质，有倾城之貌，袁世凯也知此女，就是不好明娶，你若能为他促成此事，他定会提拔你。”

段芝贵听后，喜上心头，心想机会到了，他告别阮忠枢，即到这家戏班打听刘芳，对方说确有此人。段芝贵从家中拿了5万两白银把刘芳带回家中，还请了很多“名师”指点她，把她打扮得更加动人，然后通过阮忠枢的牵线，又花6万两银子在一个夜间送进袁世凯的宅中。袁世凯心想事成，称赞段芝贵会办事。不出两天，即发命令，任他为营务处提调，管理所有新军的调动。

段芝贵对袁世凯十分感激，任命书一下，他就跑到袁世凯家中，跪地并称：“生我者父母，恩公对我比父母还亲，您老就是我爹，请受小儿一拜！”实际上段芝贵比袁世凯还大两岁呢！

说实话，像段芝贵这种厚颜无耻的行径，早已超出了求人办事的限度，是献媚、是巴结，丧失了最起码的人格。因此随着袁世凯的倒台，他自己的结局也可想而知了。

“

厚黑学智慧今用

能拉下脸面来关键时刻把攀关系的话说出口，这就是本事，有了这个本事和技巧，有些事就好办多了。

”

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
—— **DA** ——
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧三

圆通做人，旺盛自己的人脉

古今中外，但凡能成就伟业者，无不深谙做人之道，做事之法。厚黑之士知道做人何时应该进，何时应该退。他们方圆通达，在关键时刻总能把做人的机智技巧运用得淋漓尽致。成功者的伟业固然让世人顿生羡慕之情，而他们为人处世的方法和技巧同样也是值得我们学习和借鉴的。

红脸白脸集于一脸

俗话说：“一个人不只有一张脸。”其实，变脸的艺术不仅是一种巧妙的办事功夫，同时也是精于厚黑的人办事的高明策略。

在京剧里，演员的脸谱寓褒贬于其中。红色表示忠勇，黑色表示刚烈，白色表示奸诈。不同的脸谱显示了不同的角色特征。在实际生活中我们虽然借用京剧脸谱的名称，可真实的人间心态千奇百怪，实存脸谱色彩多种多样，不是两三种名称所能道明其中奥妙差别的。

一种单一的方法只能解决与之相关的一种特定问题，而且，只用一种方法不可避免地会有一些副作用。待人太宽厚了，便约束不住对方，也许会出现无法无天的局面；对人太严格了，也许会出现万马齐喑、毫无生气的情况，有一利必有一弊，不能两全。高明的聪明人深知此理，为了避免此弊，莫不运用红白脸相间之策。有时两人搭档合唱双簧，一个唱红脸，一个唱白脸；更高明者，就像一个出色的演员一样，根据角色需要而变换“脸谱”。今天是温文尔雅的贤者，明天就变成气势汹汹的武将。在古代，像此类的高手也不止一个两个。

东魏独揽大权的丞相高欢临死前把他儿子高澄叫到床前，谈了许多辅

佐儿子成就霸业的人事安排，特别提出当朝唯一能和心腹大患侯景相抗衡的人只有慕容绍宗，说：“我故不贵之，留以遗汝。”当父亲的故意唱白脸，做恶人，不提拨这个对高家极有用处的良才，目的是把好事留给儿子去做。

高澄即位后，照既定方针办，给慕容绍宗高官厚禄，人情自然是他的，慕容绍宗感谢的是高澄，顺理成章高澄作为儿子唱的是红脸。没几年，高欢的另一个儿子、高澄的兄弟高洋顺顺当当登基成了北齐开国皇帝。这是父子连档，红白脸相交，可谓是利用红白脸成就大事之例。

又如，1963年，因如何分遗产的问题，曾宪梓在远在泰国的哥哥曾宪概的多次催促下，动身来到了泰国。曾宪梓的叔父曾桃发闻之以为曾宪梓定是与其哥哥联手来对付他。于是便有了这么一个场面：

一天早上，三个笑容可掬的客家长辈来到了曾宪梓的小店铺里，执意要请曾宪梓去“喝喝茶、吃吃饭”。曾宪梓客气了一番后随他们来到了曾桃发的公司里。待所有人严肃就位以后，叔父们便一改初始亲切温和之相，对曾宪梓纷纷大加指责：“你看你，像什么话，一点道理也不懂。来了泰国这么久，也不来拜见叔父、叔母。你这算什么？真没规矩！”

其实，曾宪梓来泰国的当天，便执晚辈之礼拜见了叔父叔母。因此，叔公们的劈面训斥令曾宪梓一头雾水。叔公们见曾宪梓无言以对，认为其真的是那么大逆不道，毫不留情地把曾宪梓骂个“狗血喷头”。原本便极富自尊之心且血气方刚的曾宪梓终于忍耐不住，作了黑脸的莽汉，大发雷霆：“你们简直是太不像话了！我本来应该尊重你们，因为你们是叔公，但是从你们这番血口喷人的话里，从你们玩弄的这些骗人的把戏里，你们就再也不配得到我的尊重。”曾宪梓指着刚好从他们面前走过的一个小孩说道，“我这个人，对于讲道理的人从来都是尊重的。就是这样的小孩子，知道做人应该讲道理，应该明白事理，我也会很尊重他。但对于像你

们这样的老前辈，一点道理都不懂，只会嫌贫爱富，昧着良心拍有钱人的马屁，你们这样做，令我更加瞧不起你们，我也有理由不尊重你们！”

人最忌生气发火，动怒泄愤。尤其是在长辈面前，小辈们更要注意自己的一言一语，切不可失晚辈之礼。但有时会遇到某些或有恃无恐或刁蛮耍横的倚老卖老之人，一味地回避退让忍辱负重，反而会使对方以为你软弱可欺而得寸进尺。曾宪梓一番理正辞严的直言相向，令原本气势汹汹的叔公们顿时理屈词穷。但是，倘任其怒火信马由缰，直言怒语如决堤洪水一泻不收，便有可能使原本已有的胜势转瞬即逝。于是，曾宪梓又有一番有理有据的摆事实，讲道理，扮起了红脸好人，不失时机地给叔公找台阶，进入了收场的好戏。“叔父只有凭着自己的劳动，凭着自己的聪明，才能一点一滴地建立像今天这样庞大的事业。现在叔父有钱有势，那不过是叔父的能耐，叔父的本事，我只会从心里感到佩服。叔父现在大可不必为了这些财产的事情绞尽脑汁，你是我叔父，你有话跟我说，喊一个小孩把我叫来就可以了。”

之后，曾宪梓对他们又做了一番赞美，既充分肯定了叔父于商场中之本事，又由衷地表明了自己对叔父的佩服之意。言不巧语不媚，不坏刚直不阿之节，不涉阿谀奉承之嫌，从而拉近了两代人之间的心理距离。令叔父叔母激动得喃喃而语：“好侄子，好侄子！”原本剑拔弩张的气氛已化为乌有。

“ 厚黑学智慧今用 ”

运用红白脸相间之策，是做事成功最高明的策略之一。一会白脸，让人捉摸不定，高深莫测。扮着黑脸作莽汉可杀灭对手威风，做红脸好人可用以给人台阶，圆满收场。

学会察言观色，看清意图

古人言：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”办事离不开“人情定律”，不懂得察人情是不可以的，因为，人情是无根的东西，想要固定它，必须牢牢地掌握它。

俗话说的“通晓人情”，其实就是要有一种设身处地，将心比心的情感体验的态度。从正面讲，就是要“己欲立而立人，己欲达而达人”。就好像肚子饿了要吃饭，应该想到别人肚子也饿了，也要吃饭；身上冷了要穿衣，应想到别人也与你一样。懂得这些，你就要“推食食人”、“解衣衣人”。比如汉高祖刘邦，就因为他知道这个道理，所以他在韩信眼中是个通情的人，并且还使韩信欠下自己的人情债不忍背叛。

汉王四年，韩信平定了齐国，他向汉王刘邦上书：“我愿暂代理齐王。”刘邦为此大怒，但听完张良、陈平之言最后就答应了。随后，韩信力量更加壮大。齐国人蒯通知道天下的胜负取决于韩信，就对他说：“相你的‘面’，不过是个诸侯，相你的‘背’，却是个大福大贵之人。当前，刘、项二王的命运都悬在你手上，你不如两方都不帮；与他们三分天下，以你的贤才，加上众多的兵力，还有强大的齐国，将来天下必定是你的。”

韩信说：“汉王待我恩泽深厚，他的车让我坐，他的衣服让我穿，他的饭给我吃。我听说，坐人家的车要分担人家的灾难，穿人家的衣服要思虑人家的忧患，吃人家的饭要誓死为人家效力，我与汉王感情深厚，怎能个人利益而背信弃义。”

过了几天，蒯通又去见韩信，告诉他机会失去了便不再来，韩信还是

犹豫不决，只因汉王对他情深意重。

我们姑且不论刘邦以后如何处死了韩信，但就人情事故而言，刘邦很成功，他能令韩信在想到背叛时心中产生了愧疚，不忍去做。

通晓人情从反面讲，就是要“己所不欲，勿施于人”。你爱面子，就不要伤别人面子；你要尊重，就不能不尊重别人。“只许州官放火，不许百姓点灯”的事，也不是没有人做。

项羽就是其中之一。虽然他有“霸王”的美称，却只有霸者的习气，没有王者的风范。他自己想称王，却想不到手下的弟兄也想做官。该赐爵的时候，爵印就在他手中，棱角都磨损了，他还是舍不得颁发下去。从这点来说，与其说项羽败给刘邦，还不如说他输给了人情。

通晓人情还不够，有的人既通又晓，但自视清高，懒得做。情是做出来的，需要你的人缘。

有人缘的人，才会广交朋友受人欢迎。

话虽这样说，但人情的“通”，人缘的“有”，是不能靠守株待兔的，天上不会掉下一个馅饼，而且刚好掉到你的嘴边。人情要去做。

做人情，前提便是察言观色，消息灵通。

察言，便是“闻一知十”；观色，便是“见面明意”。真正地做到了这一点，让你的朋友欠你个人情，进而有利于你以后的办事。

例如：李先生与赵先生在一家商场相遇，赵先生带着他的独生女，两人边走边谈些生意上的事情，当经过卖衣专柜时，李先生注意到赵的女儿眼光落在了一件红色衣服上。第二天，李先生来到赵先生家，送给赵的女儿这件红色的衣服，赵的女儿很开心，却没想到，她的父亲有一天要给“李叔叔”一个面子，将这个情还上。

其实，仅仅学会察言观色是不够的，在办事中，要想赢得对手的好感，成功办事，就必须时刻明白对手的意图，理解对手的心思，这样才能

真正地实现“对症下药”的效果。然而，对手的意图往往捉摸不定，必须下工夫掌握他的心意，揣摩他的心理，然后尽量顺应他，甚至还能抢先一步，将对手想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，把他乐得美滋滋的。自然，他的回报也总是沉甸甸的了。

在日常生活中，待人处事也应做到知己知彼，“因人而异”，对不同的人应该运用不同的交往之道，随机应变，才能事事顺遂。

由此可见，察言观色，看清对方的意图，也是助你走向事业成功的高招。

“ 厚黑学智慧今用

待人处事也应做到知己知彼，“因人而异”，对不同的人应该运用不同的交往之道，随机应变，才能事事顺遂。

有理也要让人三分

每个人都有自己的个性，都可能在某些方面与别人不同。人与人相处常常会发生大大小小的矛盾，当你面对这些矛盾时，不可以“狭路相逢勇者胜”，为之因为胜的同时，一份友情也就消失了。《菜根谭》上说：“路径窄处，留一步与人行；滋味浓时，减三分让人食。”此是圆通处世的一种方法。

厚黑者发现，留一步，让三分，是一种谨慎的处世方法，适当的谦让不仅不会招致危险，反而是寻求安宁的有效方式。个人生活中，除了原则问题必须坚持，对于小事，对于个人利益，谦让一下会带来身心的愉快以

及和谐的人际关系。有时，这种“退”即是“进”，“舍”就是“得”。

为人处世，遇事都要有退让一步的态度才算高明，尤为厚黑者的忍让更另有目的，他们让一步是为日后的进一步打下基础。在他们看来，给朋友方便，实际上是日后给自己留下方便。

如果经常为一些鸡毛蒜皮的小事争得面红耳赤，谁都不肯甘拜下风，以致大打出手，事后静下心来想想，当时若能忍让三分，自会风平浪静，大事化小、小事化了，最终言归于好。事实上，越是有理的人，如果表现得越谦让，越能显示出他胸襟坦荡，富有修养，反而更能得到朋友的钦佩。

汉朝时有一位叫张拓的人，在南阳当太守时，老百姓做了错事，为了表示惩戒，他只是让差役用蒲草鞭责打，使之不再重犯，此举深得民心。张拓的夫人为了试探他是否像人们所说的那样仁厚，便让婢女在他和属下集体办公的时候捧出肉汤，故作不小心把肉汤洒在他的官服上。要是一般的人，必定会把婢女责打一顿，至少也要怒斥一番。但是张拓不仅没发脾气，反而问婢女：“肉羹有没有烫着你的手？”由此足见张拓为人宽容之肚量确实超乎一般人。

还有一次，有人曾经错认了张拓家驾车的牛，硬说牛是他的。张拓什么也没说，叫车夫把牛解下给那人，自己步行回家。后来那人找到自己的牛，便把牛送还张拓，并向他赔礼道歉。张拓反而安慰那人。

这就是有理让三分的做法，张拓的肚量可谓不小。他感化人心，也赢得了人心。

人人都有自尊心和好胜心，在生活中，对一些非原则性的题，我们为什么不能主动显示出自己比别人更有容人之雅量呢？俗话说，人无完人，每个人都难免会偶有过失，因此每个人都有需要别人原谅的时候。

大部分人一旦陷身于争斗的漩涡，便不由自主地焦躁起来，有时为了自己的利益，甚至是为了面子，也要强词夺理，一争高下。一旦自己得了

“理”，便决不饶人，非逼得对方鸣金收兵或自认倒霉不可。然而这次“得理不饶人”虽然让你吹着胜利的号角，但也成了下次争斗的前奏。因为这对“战败”的对方来说，同样也是一种面子和利益之争，他当然要伺机“讨”还。在这种时候，我们为什么就不能像张拓那样，即使自己有理，也应让人三分呢？其实，有些时候给别人让出了台阶，也是为自己留下一条后路。

宽以待人，要有主动“让道”精神，宽容让人。在与其他人交往中常常会因为对信息的意义理解不一，个性、脾气、爱好、要求的不统一，价值观念的差异就会产生矛盾或冲突，此时我们应记住一位哲人的话：航行中有一条公认的规则，操纵灵敏的船应该给不太灵敏的船让道。这在人与人的关系中也是应遵循的一条规律。

因此，做一个能理解、容纳别人的优点和缺点的人，才会受人欢迎。相反，那些只知道对人吹毛求疵，又没完没了地批评说教的人，怎么会拥有亲密的朋友呢？人们对他只有敬而远之！人们往往把大海比作宽广的胸怀，因为大海能广纳百川，也不拒暴雨和巨浪；也有人把忍耐性比作弹簧，弹簧具有能伸能屈的韧性。有人说过这样一句话：“若想在困难时得到援助，就应在平时宽以待人。”就是说，应包容接纳、团结更多的朋友，在顺利的时候共同奋斗，在困难的时候患难与共，进而为自己增加成功的能量，创造更多的成功机会。反之，如果一个人包容度低，则会使大家疏远他，在其成功的道路上，人为地增加了阻力。

交朋友其实就像在跳交谊舞，有进有退，有退有进。有时，退一步路更宽。可能有这样的经历，去登一座有名的山，往往会直奔主峰，一是有点“不到长城非好汉”的气魄，二是听说峰上有日出，有佛光，有云海，十分迷人。所以对沿途的景色不屑一顾，等到了峰顶，早已气喘如牛，满头大汗，结果没见到日出，也没见佛光，偶见云海，又觉得不过如此，扫兴而归。假如换一个角度，不要将目标定在顶峰，而是走到哪算哪，不慌

不忙，一路走去，从容赏景，也许会觉得处处美不胜收。

退让三分，必须在一个“忍”字上下功夫，学会忍耐朋友的小缺点、小错误，甚至忍耐朋友的不公和无礼。

假如朋友误解了你，当时他正在气头上，那么你最好不要去辩解，即使他口不择言，你也要学会原谅他。事后，当朋友知道真相时，他自然会对此表示歉意。活在世上，本来事情就千头万绪，又何必再为一些小事徒增烦恼呢？有些事，最终会让朋友明白你是无过的，让一时自然风平浪静。

忍一时，风平浪静；让三分，海阔天空。对朋友，“让”不是懦弱，而是对友谊的一种缓冲。自己让的同时，也是让对方有时间进行反省。又有何不可为呢？

“ 厚黑学智慧今用

有理也要让人三分，即不在小事上与人计较，把眼光放远，把在小事上忍让用作资本，来换取将来较大的胜利。

远交近攻，事业一帆风顺

《战 国策·秦策三》：“王不如远交而近攻，得寸则王之寸，得尺亦王之尺也。”联络距离远的国家，进攻邻近的国家。在古人看来：“混战之局，纵横捭阖之中，各自取利。远不可攻，而可以利相结；近者交之，反使变生肘腋。”这是战国时秦国采取的一种交往策略。在厚黑的

智慧中，“远交近攻”之计的根本意思是：在各种网络中找到一个成功之结，可以把渺茫变成希望。

曾国藩确实是一个“远交近攻”的能手！道光二十一年的春节，是曾国藩在京城度过的第一个传统节日。大年初一，他起得很早，作为翰林院的一员，他要参加黎明时在太和殿举行的朝贺大典。隆重的仪式举行完毕后，曾国藩回到家中，拜见父亲后即去各处拜年。此后接连四天，曾国藩每天都是马不停蹄，先走完内城，随后走东城、西城。

他拜年的顺序是先拜老师，这些老师是曾国藩学习的榜样，而且也是朝中的大官员，他们多在内城居住，因此曾国藩初一当天，即从棉花六条胡同的寓所拜见了十分敬重的老师们。这是曾国藩关系网中的第一个层面。

初二这一天，曾国藩前往各处拜访湖广同乡。当时湖南已是独立的省份，但明朝时还归湖广省管辖，因此曾国藩拜访的同行不仅包括了寓居京师的湖南籍官员，而且包括了湖北省籍人。这则是曾国藩交际圈中的第二个层面。

第三个层面是所谓“同年”，即同学，按《曾国藩日记》载，这又包括甲午乡试同年，及戊戌会试同年两部分人。道光十四年曾国藩高中举人，道光十八年曾国藩正式跻身士林，成为曾门的第一个进士。这也是曾国藩走向社会的关系基础。

对于师长辈的，曾国藩在交往中贯穿一个“敬”字，比如对他的老师吴文熔，逢年过节，自然拜谢有加，吴升任江西巡抚赴任时，曾国藩早早起来，一直送到彰仪门外。

祁隽藻当时颇得皇帝宠信，也属师长辈，曾国藩自然少不了与之往来。他知道祁隽藻喜爱字画，于是亲自到琉璃厂买了最好的宣纸，给祁隽藻写了一寸大的大字 260 个，恭恭敬敬送上，让祁高兴不已。

对于乡辈同僚，他在交往中贯穿一个“谨”字，即保持一定距离，不可过分亲近，但必须尽职尽责。比如他主持湖广会馆事务，每逢节令时

日，他都想得很周到。

对于同年，他在交往中贯穿一个“亲”字。曾国藩说，同学情谊在所有亲情之外是最相亲谊的。这种感情不源于天然，但又胜过天然。因此，他主张对同年要有求必应，尽己力而为之。

如果说上述交待的是曾国藩在京师最初的人际关系和他的交际原则，那么他与穆彰阿的关系，便是成功的实例。

其实，任何一个成功者，其发展都有迹可寻。尤其是关键时刻，必有人相助，才能破格升迁。曾国藩的“发迹”当然有其自身的因素，但也不排除他倚人而立这一原因。

清代官员的官阶分为九品，每品之中，又有正、从之别，人称“九品十八级”。如果说曾国藩初官翰林院检讨，为从七品，那么翰林院侍讲就是从五品了，三年之中连跃四级，官升得不可谓不快。此后，曾国藩更是官运亨通。

道光二十五年十月二十四日，道光帝御门，曾国藩再升翰林院侍讲学士。皇上每年御门不过四五次，在京各官出缺，往往在御门之日简放、补缺。曾国藩至此有三次升官（另外一次是一月十四日转补翰林院侍读），是御门时特擢的，这不能不使他感到“天恩高厚，不知所报”了。

道光二十七年七月十三日，曾国藩再“蒙皇上破格天恩”，荣膺高官，升授内阁学士兼礼部侍郎衔。内阁学士为从二品，如兼侍郎衔，就是正二品，难怪曾国藩在《稟祖父》一书中说：“由从四品骤升二品，超越四级，迁擢不次。”这年仅37岁，“湖南三十七岁至二品者，本朝尚无一人”，可以说是绝无仅有了。1849年2月14日，曾国藩升授礼部侍郎，此后遍兼兵、工、刑、吏各部侍郎，人称“侍郎专家”。

曾国藩从1840年入仕为官，到1847年升授内阁学士兼礼部侍郎衔，八年间连跃六品十二级，这在当时是不多见的。这对生长在深山野岭、从

黄土地里走出来的曾国藩来说，可谓“朝为田舍郎，暮登天子堂”，这是曾国藩特别感到自负的。仕途如此顺遂，连曾国藩本人也感到意外，他在给友人陈源兗信中不无坦白地说：

回思善化馆中，同车出入；万顺店内，徒步过从，疏野之性，肮脏之貌，不特仆不自意其速化至此，即知好三数人，亦未敢为此不近情之称许。

曾国藩如此飞黄腾达、官运亨通，当然不无原因，这原因有内在的，也有外在的。所谓内在的原因，即曾国藩本人学有专长，为士林所嘉许。所谓外在的原因，说俗了就是一句套话，即封建社会的“朝中有人好做官”。这说明你能耐再大，没有机缘，不会远交近攻也是枉然，这是帝制时代的一大特色。再回到曾国藩在远交近攻的问题上，即是他善于交可交之人，攻可攻之人。

“

厚黑学智慧今用

对于那些身边的酒肉朋友，我们不妨远离他们；对于那些在事业上能给予帮助的人，就是离我们很远，也要想办法和他认识交往，这样有利于人生的成功。

”

大人不记小人过

我们要和各种人打交道，有时要能包容各种人，各种看法，各种行为。
我汉朝的吕蒙正式被奉为宰相，正准备上朝时，朝中的一位官吏，站在门帘处指着他说：“是这个小子当上了宰相吗？”吕蒙假装没有听见。

这时与吕蒙同行的官员一定要问清楚这个人的姓名，吕蒙坚决不许他问，说：“倘若一旦知道他的姓名，就是一生也忘不了，不如不问好。”

古代有个叫韩琦的人，曾同范仲淹一道共行新政，北宋时长期担任宰相职位。

韩琦在统帅部队时，夜间伏案办公，一名侍卫拿着蜡烛为他照明。那个侍卫不小心一走神儿，蜡烛烧了韩琦鬓角的头发，韩琦没说什么，只是急忙用袖子蹭了蹭，又低头写字。过了一会儿一回头，发现拿蜡烛的侍卫换人了，韩琦怕主管侍卫的长官鞭打那个侍卫，就赶快把他们召来，当着他们的面说：“不要替换他，因为他已经懂得怎样拿蜡烛了。”军中的将士们知道此事后，无不感动佩服，按理说，侍卫拿蜡烛照明不全神贯注，把统帅的头发烧了，本身就是失职，韩琦责备几句也是应该的，即使不责备，挨烧时“哎呀”一声也难免。可他不但不忍着疼没吱声，发现侍卫换人了还怕侍卫受到鞭打责罚，极力替其开脱。他这种容忍比批评和责备更能让士兵改正缺点，尽职尽责，对他不肝脑涂地才怪呢？而且韩琦统帅的是一个大部队，事情虽小，影响却大，上上下下一知晓，谁不愿意为这样的统帅卖命呢？

韩琦镇守大名府时，有人献给他两只出土的玉杯，这两只玉杯表里毫无瑕疵，是稀世珍宝。韩琦非常珍爱，送给献宝的人许多银子。每次大宴宾客时，总要专设一桌，铺上锦缎，将那两只玉杯放在上面使用。结果有一次在劝酒时，被一个官吏不小心碰到了地上摔个粉碎。在座的官员惊呆了，碰坏玉杯的官吏也吓傻了，趴在地上请求治罪。可韩琦却毫不动容，笑着对宾客说：“大凡宝物，是成是毁，是有一定的定数的，该有时它就出来了，该坏时谁也保不住。”说完又转过脸对趴在地上的官吏说：“偶然失手，并非故意的，有什么罪呢？”这番话说得十分精彩！玉杯已经打碎了，无论怎样也不能复原，责骂、痛打一顿肇事者吧，徒然多了一个仇

人，众位宾客也会十分尴尬，好端端一场聚会便不欢而散，也会大大有损自己的形象。而韩琦此言一出，立刻博得众人的赞叹，而肇事者对他更是感激涕零，恐怕给他做牛做马也心甘情愿了。

元代吴亮在谈到韩琦时说：“韩琦器量过人，生性淳朴厚道，不计较疙疙瘩瘩一类的小事，功劳天下无人能比，官位升到臣子的顶端，但不见他沾沾自喜；他所担任的责任重大，经常在官场的不测之祸中周旋，也不见他忧心忡忡。不管什么情况下，他都能做到泰然处之，不被别的事物牵着走，一生不弄虚作假。在处世上，被重用，就立于朝廷与士大夫们公平议事；不被重用，就回家享受天伦之乐，一切出自真诚。”

韩琦一生处于危险之地，而又一直立于不败之地，这是为什么呢？还是用他自己的话来回答吧：“天下之事，没有完全尽如人意的，一定要学会忍。不这样，连一天也过不下去。”这就是韩琦处世高人一等的秘密。

俗话说，不能服众者必不能成大事。作为一个领导人必须具有团结人才、组织人才的能力，他能够以宽阔的胸怀宽容人，以坦荡的胸怀团结人，因而能够担负起对下属的责任。

北京潭柘寺内弥勒佛旁有一副对联：“大肚能容，容天下难容之事；开口便笑，笑世上可笑之人。”这副对联在宽容上强调的是要容天下难容之事。郑板桥说得好：“退一步天地宽，让一招前途广……糊涂而已。”当然，在原则的问题上糊涂不得，而在涉及个人恩怨的问题上，则是应该糊涂一些的。

四川乐山凌云寺内弥勒佛旁的一副对联则又有所不同：“笑古笑今，笑东笑西，笑南笑北，笑来笑去，笑自己原无知无识；观事观物，观天观地，观日观月，观来观去，观他人总有高低。”这副对联强调的是严于律己，宽以待人：对自己要时时处处看到自己的无知无识，对人要尽量找出别人的长处。笑，并非笑人，而是笑自己无知无识；观，并非是观人之短，

更要观人之长，取人之长，学人之长，容人之短。任何正常的人，都是有短有长的，都是有优点也有缺点的。

宽容不会失去什么，相反会真正得到；得到的不只是一个人，也会得到人的心。要做到宽容，首先要有宽广的心胸，善于求同存异，虚心听取各种不同的意见和建议，不要总是对一些枝节问题斤斤计较，更不要对一些陈年旧账念念不忘，因为你的一言一行，都可以成为他人在意的对象。

“

厚黑学智慧今用

古语说：“宰相肚里能撑船。”对于现代人来说，肚子里要能跑火车才行。以宽容对待狭隘，以礼貌谦恭对待冷嘲热讽，不将心思牵于一事一物，不将一丝哀怨气恼挂在心头，这样更容易获得人脉。

”

做人绝不露锋芒

做人要有锐气，但锐气不代表锋芒。锐气可以展现自我的内心，但锋芒却给别人压力。精于厚黑之道的人认为，要想在事业上一展才华，可以用一点“心眼儿”巧妙展露，要记得时机没有成熟之前，千万别锋芒太露。

“人不知而不愠，不亦君子乎！”可见，人不知我，心里老不高兴，这是人之常情。尤其是年轻人，总是希望在最短时间内让人家知道他是个不平凡的人。想让人知道自己，当然先要引起大家的注意，要引起大家的注

意，只有从言语行动方面着手，于是便容易露出言语锋芒、行动锋芒。

锋芒是刺激大家的最有效方法，但若细细看看周围的同事，若是处世已有历史，已有经验的同事，他们却与你完全相反，和光同尘，毫无棱角，个个深藏不露，好像他们都是庸才，谁知他们的才能颇有位于你上者；好像个个都很讷言，谁知其中颇有善辩者；好像个个都无大志，谁知颇有雄才大略而不愿久居人下者，但是他们却不肯在言语上露锋芒，在行动上露锋芒，这是什么道理？

因为他们有所顾忌，言语露锋芒，便要得罪旁人，被得罪的人便会成为你的阻力，成为你的破坏者；行动露锋芒，便要惹旁人的妒忌，旁人妒忌也会成为你的阻力，成为你的破坏者。你的四周，都是你的阻力或你的破坏者，在这种情形下，你的立足点都没有了，哪里还能实现你扬名立万的目的？

年轻人往往树敌太多，与同事不能水乳交融地相处，就是因为言语有锋芒的缘故，言语之所以有锋芒，行动之所以有锋芒，是急于求“知于人”的缘故，处世已有经验的同事，所以藏锋不露，也是因为曾经历过了这种教训。

陈先生在年轻时以兼有三种特长而自负，笔头写得过人，舌头说得过人，拳头打得过人。在学校读书时，已是一员狠将，不怕同学，不怕师长，以为他们都不及他。初入社会，还是这样地骄傲自负，结果得罪了许多人，不过，他觉悟得快，一经好友提醒，便连忙负荆请罪，倒是消除了不少的嫌怨。但是无心之过仍然难免，结果终究还是遭受了挫折。俗话说：久病成良医。陈先生在受足了痛苦的教训后，才知道言行锋芒太露，就是自己为自己前途所安排的荆棘。于是懂得了要想避免再犯无心之过，就要效法金人之三缄其口，即使不能不开口，也多方审慎。

因此若听见旁人说你人情世故太熟，做事过分小心，不但不要见怪，

反而要感到高兴才是。当然也许有人会说，采用这样的办法不是永远无人知道你了吗？其实只要一有表现本领的机会，你把握这个机会，作出过人的成绩来，大家自然就会知道。这种表现本领的机会，不怕没有，只怕把握不牢，只怕做的成绩不能使人特别满意，你已有真实的本领，就要留意表现的机会，没有真实的本领，就要赶快重新武装自己。

《易经》上说：“君子藏器于身，待时而动。”无此器最难，有此器不患无此时。锋芒对于你，只有害处，不会有益处，额上生角，必触伤别人，你自己不把角磨平，别人必将力折你的角，角一旦被折，其伤害更多，而锋芒就是人额头上的角啊！

“ 厚黑学智慧今用 ”

一个人处处锋芒太露，很容易引起别人的嫉恨，与其树敌的人会多起来，这样，他就会丧失人脉，成大事就会成为空谈。

斗气不如斗智

拥有厚黑智慧的人是不斗气的，他们不与人斗，更少与己斗；他们喜怒哀乐不形于色；他们知道为人谦虚为上；他们更知道柔和是利剑，用来做事是无可抵挡的；不战而胜是兵家打仗所追求的最高境界——他们就要善于斗智。他们知道斗气有很多危害：夫妻斗气，会妨碍家庭幸福；同事斗气，会荒废事业；公司斗气，会互相毁灭；人为斗气而投入时间、

精力、金钱，得到的可能是伤心、伤身和颓废，于是聪明的人是不会用斗气去解决问题的。

《三国演义》中的曹操乃一代枭雄。当他兵败华容道时，前有关羽拦截，后有追兵，情况异常险恶，稍有不慎就会被生擒活捉或被诛杀于马下。但曹操毕竟是见过大阵势的人，他不甘心被活捉，更不情愿血染沙场。他深谙关羽有爱讲江湖哥们义气这一弱点，脑瓜一转进而声泪俱下，苦苦哀求关羽放他一马。最终险处逃生，他用智慧硬把一步死棋生生给走活了。

曹操如果当时因斗气而蛮冲蛮杀，恐怕结局就是另一回事了。在现实生活中的许多事情又何尝不是如此呢。斗气是人很自然的反应，可是斗气只能带给人一时心理的发泄，对事情本身并没什么建设性的帮助，甚至可以说斗气是破坏性的。

人生历程是漫长的。遇到一些事时，其中很多时候，也就是自己跟自己斗智，在面对困局时，自己应多动脑筋，善于筹划出良策妙计来破解难题，这样才能使事情发生逆转，向好的方向发展。

有个故事说有个青年人，在做生意时遭遇了好几次失败，受些挫折心中异常郁闷，他决定到附近一寺庙中出家，以了却心中的苦难。寺里的方丈问他出家的缘由，他就把自己的事一股脑儿倒给了方丈，方丈听后说：“年轻人，你还有尘世的牵挂，不能在寺里好好地修行，你不是皈依佛门，只是自己在跟自己斗气而已。你心里有座高山，如果站在山下埋怨山的高大，那你永远就处于现在的状态了，你要是克服困难登上去，那你看到的肯定是一番别样风景。”

青年人听了方丈的话茅塞顿开，放弃了出家的想法。回家后，他重新调整思路，无论成败，他都能心平气和做着买卖，经过一番拼搏，不久就得到了属于自己的成功。

所以，郁闷、苦恼只会使事情更加地糟糕，只有运用自己的才智来面对困境才会“柳暗花明又一村”。

斗气之人，可为一句话、一件小事争执不休，甚至于恶语相对，拳脚相加，以命打拼。这样的人往往是不争出个高低，誓不罢休。但到头来还是于事无补，甚至事情会变得更加糟糕。一男青年因女友离他而去，他自认为女友看不起他，他咽不下这口气。一天深夜，他点燃了浇在女友家住房上的汽油，顷刻间，熟睡家中的女友及其父母、弟妹五口人皆烧成了“焦炭”，其状惨不忍睹。男青年的气是斗“赢”了，同时他把自己的气也斗“绝”了。因此，斗气的结果只能使人从中得到伤害、悲痛，真是伤人又伤己。斗气会使人气度变小，忘记了“气”之外还有更重要的事和更广大的天地。所以，“斗气，智者不为也！”

斗气有时是对方的策略。或许他知道你容易动“气”，所以故意激你，好把你引到歧路让你因此毁灭；或许他不知道你是不是容易动“气”，仅激一激你，可以了解你的底细，而他的目的，当然也是为了破坏你或是毁灭你！所以有智慧的人不是斗气而是斗谋略。

凡是看过《三国演义》的人都知道诸葛亮草船借箭、空城计的故事，在凶险万分的情况下，唯有靠智慧才有胜算。当年曹操百万大军赤壁连营，兵临城下，东吴岌岌可危。大都督周瑜机智果敢，定下用火攻的妙计，但苦于没有东风助阵而火烧火燎卧病在床。诸葛亮在前往探“病”时，开了一贴“万事俱备，只欠东风”的“处方”，使少年气盛的周瑜觉得诸葛亮料事如神，胜己一筹，这种妒贤嫉能使他咽不下这口气，发出“既生瑜，何生亮”的哀叹，最终气绝而身亡。这些都是斗智取胜的例子。

在人生旅途中，我们会遇到许多关系到我们命运前途的抉择。这种际遇有灿烂的阳光，也会有甘甜的雨露；有兼程的暴风雨，也有时时的坎坷

风霜。我们应该学会用减法生活，应该除去一些不需要的东西。要不断想办法提高自己的社会阅历，面对顺境，亦应经常自省，不可懈怠，勇往直前。遭遇逆境时，更应冷静三思，鼓足勇气用才智迎接挑战。唯有如此，才能走出困境，看到希望。人生的更多时候就是我们与坎坷命运斗智，在“斗争”中一步一个脚印走向成功。

“ 厚黑学智慧今用

斗气不如斗智，在面对困局时，自己应多动脑筋，善于筹划出良策妙计来破解难题，这样才能使事情发生逆转，向好的方向发展。

”

打动人以收心为上

用 人之术以收心为上，收身为下。要想真正得到一个人的忠诚和归顺，必须从情感和良知上征服他。让人惧怕你，这只能是短时之功，而让人感激你，则会有永久的效力。

清代的曾国藩在使用人才方面就有自己一套方法。他通过对当时军中人员经济情况的分析，推出一套以举荐、奖励、重用和感情投资为主要内容的收买人心的方案。当时，幕府人薪水出自军费，标准甚低，数有定额，仅能维持全家生活。他们所以对曾国藩幕府趋之若鹜，主要是想混个一官半职。为此，曾国藩利用保举高官来收买人心鼓励士气。曾国藩从军之初，对这一点体会并不深刻，带兵攻下武汉，“仅保三百人”，而胡林

翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，受奖人数竟达到近30%。不少人认为欲求官职投曾国藩不如投胡林翼，往往曾国藩挽留不住的人员都主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升发无望所致。所以后来曾国藩对手下幕僚大批进行保举，终于使手下人员每人都有官当，他们后来都十分感激曾国藩的“知遇之恩”，曾国藩的收买人心术也使得他成为“一代名臣”。

有许多统治者不明白这个道理，自以为高压和淫威就能得到一切，实则无异于自戕。以秦始皇之残暴，尚有荆轲的拼死一搏；隋炀帝虽然凶狠也只有暴尸荒郊，以此看来，宋太宗纳吕端之言，收降叛逆的韬略，实足为统治者之经验。

宋太宗赵光义在位期间，夷邦党项首领李继迁时常领兵侵犯边关，此人顽固不化，言而无信，他时而与宋朝和好，时而又翻脸不认账，常使宋朝西部边疆难有安稳日子。

宋朝廷为对付李继迁的侵扰，想尽了各种办法，但收效甚微。

一日，保安军报知朝廷，抓获李继迁的母亲，请求发落。赵光义闻报喜出望外，欲传旨杀掉李母，以儆效尤。

吕端闻知此事，立即入朝禀奏道：“这样做不是好办法，从前楚汉之争，项羽欲用油烹刘邦的父亲，刘邦却说：‘如果你烹了我的父亲，希望也分我一杯肉汤喝。’如此看来，那些真想有一番大作为的人，是不会顾念他的亲属的。刘邦尚且如此，何况像李继迁这样的恶徒呢！陛下今天杀了他的母亲，不敢保证明天就能捉住他本人，他必然以更疯狂的行动来报复，这样反而坚定了他的叛逆之心，徒惹麻烦。”

宋太宗闻言，恍然若有所悟，忙问道：“那依你之言应如何办才好呢？”

吕端道：“以愚臣之见，最好将他母亲安置在延州，派人好好招待她，以此为诱饵，招李继迁前来归顺，即便他仍旧野性不改，再生事端，

也使他有所忌惮，因为他母亲的生死大权操纵在我们手中。”

宋太宗按吕端之意办理，善待李母。几年后，李母老死延州，宋朝人也以礼葬之。又过十多年，李继迁也死了，他儿子继位后在深感宋朝的一番仁义之心后，竟率众向宋朝纳膝称臣。

“

厚黑学智慧今用

旺盛人脉的关键在于收买人心，人心在平常是看不见的，关键时刻又是一支巨大的力量，只要善于运用它，即使是天大的困难，也能够成功地克服。

”

善于搭建人脉关系网

在古代官场，一个人的声誉好坏能决定他的官运浮沉，厚黑的集大成者曹操初入官场时，千方百计寻求同名士交往的机会，树立起自己各方面超群的形象，采取良好的清议评判，使自己成功地迈入社会名流之列。

汉代用人，非常重视舆论的评价，其取用的标准，主要是依据地方上的评议亦即所谓清议，实际上就是一种舆论方面的鉴定。被舆论称誉的士人，才有可能成为征辟察举的对象。由于品评人物的风气很盛，有些人就成了清议权威，鉴定人才的专家，被喻为天下名士，他们对人物的褒贬，在很大程度上能够左右地方上的舆论，因而影响到士人的仕途进退。士子们为了取得清议的赞誉，就不能不进行广泛的社交活动，寻师访友，以展

示并提高自己的才学和声名，博取人们的注意和好感，特别注意博取清议权威的好感，以达到攀升的目的。曹操主要通过两种途径努力，一是与一些年轻的名士结交为朋友；二是向一些年长的名士求教。这样有利于争取名士对自己的了解和帮助，借以提高自己的名声，扩大自己的影响，他知道自己宦官家庭出身为广大士人所蔑视，因而很注意树立自己不与宦官腐朽势力同流合污的形象。

曹操在少年时就与袁绍相交，但两个人之间总有一些隔阂。及至袁绍、袁术的母亲死后归葬汝南时，曹操还是不计前嫌地去参加葬礼。

颍川李瓚是“党人”领袖李膺之子，后来做过东平国相（如同郡守）。曹操同他交往，彼此了解很深。李瓚非常赞赏曹操的才能，临终时对儿子李宣说：“国家将要大乱，天下英雄没有一个人能超过曹操的，张孟卓（张邈）是我的朋友，袁本初（袁绍）是你的外亲，虽然如此，你也不要依附他们，一定要去投靠曹操。”后来李瓚的几个儿子遵从父命，在乱世中果然保全了性命。

曹操同何颀交往，谈孔学，论百家，说《诗经》，讲兵法，头头是道。分析评论现实的派别斗争、党锢之祸，很有见地。表现了学识渊博而且有济世之才。何颀私下对别人说：“汉家将要灭亡，能够安天下的，必定是这个人了。”此后，曹操在士人中的名声就更大了。

在当时的诸多名士中，许劭是一个非常有影响的人物，谁要是获得他的好评，则对自己的仕途产生十分有利的影响，曹操为了取得许劭的好评，先去拜访在评议界享有很高声望的大名士桥玄。

桥玄，以刚毅果断著称，敢于打击豪强贪官。自己则廉洁自律，虽身居要职，子弟宗亲却没有一个凭藉关系做大官的。家贫无产业，去世后，竟难以殡葬，当时的人们为此将他称为名臣。桥玄谦恭下士，善于观察和品评人物，在清议界也享有很高的声望。曹操慕名前往，桥玄与之接

谈后，感到曹操很不平常，说：“现在天下将要变乱，不是经邦济世的人才是不可能使天下安定下来的。能够安定天下的，大概就是你了。”停了一下，又说：“我见过的天下名士多了，没有一个是像你这样的。你要好好努力。我已经老了，愿意把妻子儿女托付给你。”曹操听了，非常感激，把这位老前辈引为知己。桥玄觉得曹操还没有什么名气，又劝他去结交许劭。

许劭，当时人们推举清议的权威，无不把他和太原郭泰作为代表。谁要是能够得到许劭的赞誉，谁就能够“声”价倍增。许劭常在每月的初一，把本乡的人物重新评议一番，叫做“月旦评”。曹操由于桥玄的推荐，也由于自己对许劭慕名已久，因此不只一次带着厚礼、陪着笑脸去拜访许劭，请求许劭对自己称誉一番。许劭一方面感到曹操与众不同，另一方面大概对曹操那些飞鹰走狗的行径有所了解，不大看得起他，因此拒不作答。曹操却是决不放弃，坚持着自己的要求，最后甚至找了个机会对许劭进行胁迫。许劭没有办法，只好说：“你是一个太平时代的能臣，动乱时代的奸雄。”曹操听了这个评语，感到非常开心，哈哈大笑着离去了。

曹操在寻觅“知己”的过程中，也有碰钉子的时候。南阳宗世林，十分看不起曹操的为人。曹操20岁时，多次登门，想同宗世林交个朋友，因宾客满座，没有说话的机会。后来，宗世林起身外出，曹操乘机上前将他拦住，握住他的手，表达了自己的愿望。谁知宗世林一点情面也不给，毫不犹豫地拒绝了曹操的要求。后来，曹操当了司空，总揽朝政，大权在握，又把宗世林请来，得意地问道：“现在我们可以交个朋友了吧？”宗世林却不动声色地回答：“松柏之志犹存！”

曹操的观察力和随机应变的能力，他的机警、智慧和谋略，他的干练和果敢精神，在乱世非常有用。他手不释卷，但不专读儒家的书，诸子百家的书他都要浏览一番，把有用的东西加以吸取。特别喜欢兵法，当时在军事方面已经发表过不少独到的见解。这些，都是他获得清议好评的原因。

此外,当然还跟曹操个人不懈的努力有关。曹操力图改变自己的形象和社会地位,千方百计寻求同名士交往的机会,竭力争取他们的理解和支持。由于争取到了众多名士替自己激扬名誉,曹操引起了士大夫集团越来越广泛的注意,这对他步入仕途、崛起攀升起了很大作用。

“

厚黑学智慧今用

人脉关系在任何一个年代都不容忽视。所谓借力就是要在人际关系中左右开弓,朋友多就是一种资源。关键时刻,得其相助,为自己的仕途发展推波助澜。

”

有才智也不张扬

藏“巧”的学问似乎早已渗透在中国文化之中,大智若愚,大勇若怯,大直若屈,大巧若拙,大辩若讷,都是藏巧示拙、聪明不外露的意思。

藏“巧”并非意味着无原则地忍让或是一味地退缩,而是一种韬光养晦的生存智慧。这种生存智慧可以使对手放松对你的警惕,更重要的是为你的发展赢得了宝贵的时间和空间。当然,等到实力强大、机会成熟时,便可与对手一见分晓了。

正因为此,历史上那些能够成就大事的人无一不是善于藏“巧”的行家里手。比如,卧薪尝胆的勾践、暗度陈仓大败楚军的韩信、以韬晦之计栖身许都的刘备,以及坦腹东床的王羲之,都可算是没事喜欢藏着掖着、

装装蒜的行家里手。

老子曰：圣人被褐怀玉。懂得藏“巧”的智者会散发出一种温润的光芒，不刺眼，也勿须仰视。如果一个人处处喜欢显露精明，往往招来大祸，三国时杨修就是一个很好的例子。

杨修才思敏捷、聪慧过人。在蔡琰家，见到蔡邕手书在曹娥碑背面的“黄绢幼妇，外孙齏臼”八个字，在场的人包括曹操一时都猜不出它的真正用意，唯有杨修却悟出这是“绝妙好辞”的意思。“黄绢”指为有颜色的丝织制品，“色”与“丝”加起来是“绝”字；“幼妇”是年轻的女子，“女”与“少”放一起，是“妙”字；“外孙”是女儿的孩子，“女”和“子”加起来是“好”字；“齏臼”是捣草药的器皿，药尝着是苦的，舌头的“舌”加苦辛的“辛”就是“辞”字。这时的杨修，面对众人钦佩的目光，一定是春风得意，心如灌蜜般欢喜的。

曹操府内新建一座花园，曹操视察后不置褒贬，只取笔在门框上写了一个“活”字，众人不得其意便请杨修诠释，杨修笑着说：“门内有活乃‘阔’也，此乃丞相嫌门框太小。”说完，他便命人拆除重建。曹操闻之，高兴之余，颇有妒才之意。

塞北送来一盒酥，曹操在盒上写了“一合酥”三个字，置之案头，正巧杨修进来看见，便迅疾吆喝众人分而食之。曹操问何故，杨修颇有些得意地说：“丞相明书一人一口酥，岂敢违丞相美意。”曹操顿生厌恶。

如此事情后又又有几次，曹操对杨修的卖弄日益不满。直到建安二十四年（公元219年），曹操亲自率军到汉中来和刘备决战，但战事却极为不利。一天晚上，护军来请示夜间的口令，曹操正在喝鸡汤，就顺便说了：“鸡肋。”杨修听到以后，便又卖弄起自己的“小聪明”来，居然不等上级命令，只管教随从军士收拾行装，准备撤退。曹操找杨修询问何故，他竟说：“魏王传下的口令是‘鸡肋’，可鸡肋这玩艺儿，食之无味，弃之可

惜，正和我们现在的处境一样，进不能胜，退恐人笑，久驻无益，不如早归，所以才先准备起来，免得临时慌乱。”曹操一听，大怒道：“匹夫怎敢造谣乱我军心！”然后将杨修借机斩首。

虽然杨修才思敏捷、聪慧过人，但由于不懂得藏“巧”，总在曹操面前卖弄聪明，引起曹操的妒意与反感，结果使得原本得宠的他在瞬间人头落地，将遗憾铭刻于千古。

《阴符经》中有：“性有巧拙，可以伏藏。”善于伏藏是保护自己的手段，也是制胜的关键。自然界中的生物都有着自己独特的生存“绝技”，“隐藏术”就是其中之一。漫长的进化和变异过程，为众多生物赢得了天然“隐藏大师”的美称。

而在处处充满竞争的人类社会里，做人也要如一潭秋水，不可使人一眼见底，在一些情况下，要深藏不露，即使能力再强、智商再高，也不要全部显露，而要善于藏“巧”，才能避免引火烧身。

面对纷繁复杂变幻莫测的人世心态，你虽然很聪明，但有时却不得不故意装憨卖傻，睁一只眼闭一只眼，以一副糊涂表象示之于众人，这样做才能巧妙地利用自己在他人心目中的“愚钝”和“低能”，明哲保身。如果你表现得对一切都明白，精明过人，并不一定是好事，可能还会弄巧成拙，“聪明反被聪明误”。

比如，某人在大庭广众之下，一时情急说错了话，你就不要毫不客气地当着众人的面纠正对方的错误，以显示自己的精明，有些情况下应该装糊涂，全当没听见，以维护对方的自尊心。

总之，藏“巧”是一种生存的智慧，是一种制胜的方法，它可以不让人看到聪明，而确保安身。安身能干什么？安身能让你暗地奋发，从而在别人的惊讶声中不断地进步着。

“ 厚黑学智慧今用 ”

在处处充满竞争的现代社会里，更要懂得“真人不露相”的做人道理，即使能力再强、智商再高，也不要常常全部显露，而要善于藏“巧”，暗地奋发，才不会招来别人的忌恨而左右逢源。

虚与委蛇，方圆并用

厚黑者认为，跟君子相处平平淡淡，跟小人相处应该保持一定的距离，见机行事，想得越周到越好。

东晋明帝时，中书令温峤备受大将军王敦的妒忌。王敦遂请明帝任温峤为左司马，归属自己所部，准备等待时机除掉他。温峤为人机智，洞悉王敦所为，便假装殷勤恭敬，综理王敦府事，并时常在王敦面前献计，借此迎合王敦，使他对自己产生好感。

除此之外，温峤有意识地结交王敦唯一的亲信钱凤，并经常对钱凤说：“钱凤先生才华能力过人，经纶满腹，当世无双。”

因为温峤在当时一向被人认为有识才看相的本事，因而钱凤听了这赞扬心里十分受用，和温峤的交情日渐加深，于是便常常在王敦面前说温峤的好话。透过这一层关系，王敦对温峤戒心渐渐解除，甚至引为心腹。

不久，丹阳尹辞官出缺，温峤便对王敦进言：“丹阳之地，对京都犹如人之咽喉，必须有才识相当的人去担任才行，如果所用非人，恐怕难以

胜任，请你三思而行。”

王敦深以为然，就请他谈自己的意见。

温峤诚恳答道：“我认为没有人能比钱凤先生更合适的了。”

王敦又以同样的问题问钱凤，因为温峤推荐了自己，碍于面子，钱凤便说：“我看还是派温峤去最适宜。”

这正是温峤暗中打的小算盘，果然如愿。王敦便推荐温峤任丹阳尹，并派他就近暗察朝廷中的动静，随时报告。

温峤接到派令后，马上就做了一个小动作。原来他担心自己一旦离开，钱凤会立刻在王敦面前进谗言而再召回自己，便在王敦为他饯别的宴会上假装吃醉了酒，歪歪倒倒地向着在座同僚敬酒，敬到钱凤时，钱凤未及起身，温峤便以笏（朝板）击钱凤束发的巾坠，不高兴地说：“你钱凤算什么东西，我好意敬酒你却不敢饮。”

王敦以为温峤真的喝醉了，还为此劝两人不要误会。温峤去时，突然跪地向王敦叩别，眼泪汪汪。出了王敦府门又回去三次，好像十分不舍离去的样子，弄得王敦十分感动。

温峤刚上任，钱凤真的晋见王敦说：“温峤为皇上所宠，与朝廷关系密切，何况又是帝舅庾亮的至交，实在是不能信任的。”

王敦以为钱凤是因宴会上受了温峤的羞辱而恶意中伤，便生气斥责道：“温峤那天是喝醉了，对你是有点过分，但你不能因这点小事就来报复嘛！”钱凤深自羞惭，快快退出。

温峤终于摆脱王敦的控制，他回到了建康，将王敦图谋叛逆的事报告了明帝，又和大臣庾亮，共同计划征讨王敦。

消息传到武昌王敦将军府，王敦勃然大怒：“我居然被这小子骗了。”然而，毕竟无可奈何，鞭长莫及，更无法挽救失败的命运了。

做人固然需要正直，但是如果不知变通，就有可能碰钉子，甚至会遭

不测。

人的工作环境有时候是无法选择的，在危险或尴尬的环境中工作，头脑一定要灵活，遇事该方则方，不该方时就要圆熟一些，尤其在遇到将要对己不利的形势时，应将刚直不阿和委曲求全结合起来，可随机应变，先保护自己以屈求伸。

温峤在处理王敦、钱凤等人的关系中，不但保护了自己，而且在时机成熟时，对对手又主动出击，绝不手软。

“

厚黑学智慧今用

做人受欢迎其实就是深谙人际交往中的方圆之术。在需要“圆”的时候圆通一些，便能在复杂的人情关系中，取得顺畅生活的通行证。

”

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— **DA** —
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧四

“长舌”善舞，让说话更有艺术

“好马在腿上，好汉在嘴上。”历史上精于厚黑的人往往都有不凡的口才：晏子使楚以机智口才维护了国家尊严；苏秦以雄辩之才挂起六国相印；张仪四处游说建功立业；范雎说秦王；触龙说赵太后；诸葛亮联吴抗曹舌战群儒；还有完璧归赵的蔺相如；讽齐王纳谏的邹忌等。可以说：“一言之辩重于九鼎之宝；三寸之舌强于百万雄师。”

“见什么人说什么话”

兵法有云：知己知彼，百战不殆。唯有知人与自知才能保证你做人处世能圆润有度亦张亦弛。厚黑处世者认为一根筋的人不会讨人喜欢，太讲原则也不好，多个朋友不如少个敌人，这里面有很大的学问。年轻人往往不懂这些，初生牛犊不怕虎，一副愣头青的架势直往前冲，直到撞得头破血流了才开始后悔，实在不值得。他们最常犯的错误就是口无遮拦，不管说话做事只考虑自己而不会照顾对方的感受，最后除了自己嘴上痛快外什么也没得到。所以，要时刻保持清醒的头脑，要善于观察，要知道，单单依着自己的能力、性格、好恶，是很难同别人进行良好沟通的。

说话是一门艺术，而且是一门实用性相当强的技术，要想与人进行良好的沟通不掌握一些说话的技巧是不行的。社会学工作者的作用之一就是将一些看起来普遍有用的生活经验总结整理在一起，使之成为前车之鉴，帮助更多的人在生活中做到游刃有余。跟人说话，先要认识对方的个性。对方喜欢婉转，应该说含蓄的话；对方喜欢率直，应该说急切的话；对方崇尚学问，就说高深的话；对方喜谈琐事，就说浅显的话。说话方式能与

对方个性相符，自然能一拍即合。根据对象的不同而采取不同的语言方式，才不会制造对立，产生麻烦。俗话说，说者无心听者有意，切忌不要在这些看似不起眼的小细节上给自己制造不必要的麻烦，甚至造成不可挽回的后果。有史为鉴：

唐高宗李治要立武则天为皇后，遭到了长孙无忌、褚遂良等一大批元老大臣的反对。一天，李治又要召见他们商量此事，褚遂良说：“今日召见我们，必定是为皇后废立之事，皇帝决心既然已经定下，要是反对，必有死罪，我既然受先帝的顾托，辅佐陛下，不拼死一争，还有什么面目见先帝于地下！”

李世同长孙无忌、褚遂良一样，也是顾命大臣，但他看出，此次入宫，凶多吉少，便借口有病躲开了。而褚遂良由于当面争辩，当场便遭到武则天的斥骂。

过了两天，李世单独谒见皇帝。李治问：“我要立武则天为皇后，褚遂良坚持认为不行，他是顾命大臣，若是这样极力反对，此事也只好作罢了。”

李世明白，反对皇帝自然是不行的，而公开表示赞成，又怕别的大臣议论，便说了一句滑头的话：“这是陛下家中的事，何必再问外人呢！”

这句回答巧妙地顺从了皇帝的意思，又让其他大臣无懈可击。唐高宗因此而下决心立武则天为皇后。以后的事情不言而喻：长孙无忌、褚遂良等人都遭到了迫害，只有李世一直官运亨通。

了解对方的性格，是与其办事的最佳突破口。投其所好，便可与其产生共鸣，拉近距离。

在这里“知人”是很重要的，了解对方的性格才能投其所好，找到处理事情的最佳突破口，所以切记：无论找什么样的人办事都应首先摸透他的性格，依据其性格“对症下药”，就很容易“药到病除”。但有时候光了

解了对方的性格还是远远不够的。有的记者在开始专访前都会仔细收集采访对象的资料，做到心中有数了才开始，这样在采访的过程中就不容易出现尴尬的情况，同样，在与人交往时，如果不了解对方，甚至连对方的姓名都没弄清，就不能信口开河，乱谈一通，那样很容易扫兴。

“

厚黑学智慧今用

我们在人际交往中明白“见什么人说什么话”的道理。分清界限，理清场合。我们的语言艺术就会更上一层楼，从而助我们在人生的道路上扬帆远行。

”

学会拐弯儿说“不”

精于厚黑的人说“不”也婉转，他们不能直接说“不”，而是转移重心，改变话头，让自己的拒绝艺术化。所以在《左传·昭公二十年》：“君所谓可，而有否焉，臣献其否，以成其可；君所谓否，而有可焉，臣献其可，以去其否。”后把臣下对君主劝善规过，建议兴革为“献可替否。”“献可替否”已成为一句成语，意思是建议可行的而替代不该做的。别人所托之事千奇百怪，对于违背原则之事，应在讲明道理之后，帮助想一些别的办法作为替补。如果你想的办法不很理想，但你已经尽力了，这在一定程度上也减少了对方的失望感；如果你的办法帮助别人圆满解决了问题，那别人会对你更满意。

小王和小李是一对好朋友。有一天，小王来到小李的单位请求小李帮

他一件事，为他的未婚妻报仇。原来小王的未婚妻被车间主任欺侮了，小王发誓要为未婚妻报仇，并买了一把锋利的弹簧刀，想要放倒那小子，但考虑到车间主任人高马大，自己对付不了他，于是请小李帮忙。小李听后，心中很明白，尽管车间主任不是好东西，应该教训教训他，但如果感情用事，放倒了他，那是会触犯法律的。因此，小李决定说服小王，问小王：“你爱你的未婚妻吗？”“爱，当然爱，不然我就不理这件事儿了。”小王回答说。“这就好，爱一个人不容易，真正爱上一个人，不管她遇上多么大的不幸，都是不会动摇爱的决心的，相反，还要帮助她从不幸之中解脱出来。如果你感情用事，并不是爱她，而是在害她，她不会为此而感谢你，相反会恨你。坏人总是要受到惩处的，这要靠法律。车间主任的行为是犯法的。这样吧，我帮你和你的未婚妻运用法律的手段来惩处车间主任吧，我相信，法律会给你们一个满意的答复的。”

小王听了小李的一番话，打消了复仇的念头，并最终运用法律惩处了那位车间主任。

这个例子中，小李听了小王的请求，并没有感情用事，而是先讲了一番道理，并把话题的重心由复仇转移到运用法律手段来解决，小王从道理中明白了自己糊涂，从重心的转移中得到了问题的圆满解决。小李也由此拒绝了小王复仇的请求，这就叫“献可替否”。假设小李不这样做，而是满口答应帮助小王去复仇，那肯定要发生悲剧，到头来吃亏的是自己。

最近，德国有一名心理学博士，在接受一家电视台的访问时，谈论到如何摇头，对别人说“不”的技巧。对于那些较内向而不忍看见人家失望的人来说，无疑这是个喜讯。怎样开口拒绝，才不伤害对方？

在说“不”时，务必让对方了解我们拒绝的苦衷和歉意。

如果自付无法照办，在拒绝时要避免使用让对方存有某种希望的语气。

应尽快将你的意思明确地告诉对方，不要拖延时间，这才是真正的好意。

避免模棱两可的回答，如“我再考虑看看”等，这种讲法，讲的人或许自己认为那是代表拒绝，可是有所求的一方却认为对方是真的要替他想办法。所以要拒绝，一定要把意思清楚地表达出来。

把不得不拒绝的理由以诚恳的态度加以说明，直到对方了解你是爱莫能助，这样便是一次非常成功的拒绝。

搬出第三者也是一种高明的拒绝技巧，例如别人向你借钱，你可以说：“我很了解你的情形。但是钱已经借给我姐了，现在钱不在我这儿，实在很抱歉。”这样较容易使对方信服。

总之，为了让事情圆满解决，偶尔撒个谎也是无可厚非，聪明人在办事的过程中，应该学会拐个弯说“不”，只有这样，在不伤彼此间感情的基础上，使问题得到圆满的解决。

“

厚黑学智慧今用

人生的路上总会碰到这样或那样的不完美或者身不由己的情况，懂得说不并能很艺术的说不，让自己的拒绝了无痕迹，这样就不会因为拒绝而得罪人。

”

不逞口舌之利

《鬼

谷子·本经符》：“言多必有数短之处。”在以奸诈见长的古代兵家看来，逞口舌之利对自己有百害而无一利。所以，厚黑者在任

什么时候都不会在嘴巴上与人斗个你死我活。

可是，有些人总是千方百计地试图证明自己比别人聪明，他们实在争辩不过别人的时候，经常于拂袖而去前撂下最后一句话：“等着瞧吧！你会知道谁是谁非的。”

永远不要说这样的话！这句话等于说：“我会使你改变看法，我比你更聪明。”有谁喜欢听到“我比你更聪明”？这实际上是一种挑战，在你还没有开始证明对方的错误之前，他已经准备迎战了。为什么要给自己增加困难呢？如果事实真的证明他是错的，他也会说：“现在这样的结果是由于时间和条件已经发生了变化。”而他却不会说：“事实证明：你显然是对的，我错了。”

一般人都宁愿改变自己对事物的看法。因此，要想在生活 and 工作中使自己更受欢迎，人际关系更融洽，你就不要去努力证明别人是错的。

当有人向你陈述一件你不以为然的事情时，你不要立刻驳斥他，或立即指出他的错误。你要在回答的时候，表示在某些条件和情况下他的意见没有错，但目前来看好像稍有不同。

譬如，有人说了一句你认为是错误的话，你这样说不更好吗：“呃，我倒有另外一种想法，但也许不对。我常常弄错，如果我错了，我很愿意得到纠正。”

这将会收到神奇的效果。无论什么场合，试问，谁会反对你说“我也许不对”呢？

人是一种具有强烈感情色彩的动物，在感情与道理之间，人往往偏重于感情。通常一件事情大多数人都是用三分理智七分感情去判定的。感情是人类的优点，也是弱点，利用这种优点也是弱点去进行应酬，可以做到事半功倍。而应酬的最高效率，是你绝未使用任何强制手段而使对方照着你的意思去做。

多利是纽约一家木材公司的推销员，他多年与那些冷酷无情的木材审

察员打交道，常常发生口舌，虽然最后的结果往往是他赢，但公司却总是赔钱。为此，他改变策略，不再同别人发生口角。结果收到了很好的效果。

有天早上多利办公室的电话铃响了，一个人急躁不安地在电话里通知他说，多利给他的工厂运去的一车木材都不合格，他们已停止卸货，要求多利立即把货从他们的货场运回去。原来在木材卸下 1/4 时，他们的木材审察员报告说这批木材低于标准 50%，鉴于这种情况，他们拒绝接受木材。多利立刻动身向那家工厂赶去，一路上想着怎样才能最妥当地应付这种局面。通常，在这种情况下他一定会找来判别木材档次的标准规格据理力争，根据自己做了多年木材推销员的经验与知识，力图使对方相信这些木材达到了标准，错的是对方。然而这次他决定改变做法，打算用新近学会的“说话”原则去处理问题。多利赶到场地，看见对方的采购员和审察员一副揶揄神态，摆开架势准备吵架。多利陪他们一起走到卸了一部分货的车旁，询问他们是否可以继续卸货，这样多利可以看一下情况到底怎样。多利还让审察员像刚才那样把要退的木材堆在一边，把好的堆在另一边。

看了一会儿多利就发现，对方审察得过分严格，判错了标准。因为这种木材是白松，而审察员对硬木很内行，却不懂白松木。白松木恰好是多利的专长。不过多利一点也没有表示反对他的木材分类方式。他一边观察，一边问几个问题。多利提问时显得非常友好、合作，并说他们完全有权把不合格的木材挑出来。这样一来审察员变得热情起来，他们之间的紧张开始消除。渐渐地审察员整个态度变了，他终于承认自己对白松毫无经验，开始对每一块木料重新审察并虚心征求多利的看法。

结果是他们接受了全部木材，多利顺利拿到了全价的支票。

一提到批评，人们马上就会联想到紧张的气氛和不愉快。但婉言却能使批评在轻松愉快中进行，收到“直言”所收不到的效果。

“ 厚黑学智慧今用

嘴巴上赢了人家，不等于事实就赢了。有句俗话说：“闷声大发财。”但凡成大事的人，往往不会和人做无谓的口头纷争。

以威胁对付威胁

有的人处于有利地位，认为只要自己提出要求，别人的东西就会成为自己的囊中之物。对这种人你要从实力上见真章自然不行，应该意识到，他能威胁于你靠的是实力，而你也一定可以找到可以威胁到他的软肋。厚黑者认为，以硬气的态度发出威胁，就可能达到挫其锐气的目的。

战国时代，群雄逐鹿，为了使自己立于不败之地，一大批善于辞令的谋臣辩士便应运而生。

一天，秦王派人去告诉安陵君：秦国愿意用土地 500 里来换安陵。安陵君说：“承蒙大王照顾，用大的换小的，真是好极了！不过，我们的土地是祖先传下来的，我不敢调换。”秦王知道后很不高兴。为了说服秦王，安陵君派唐雎出使秦国。

唐雎来到秦国，拜见秦王。秦王十分傲慢地对唐雎说：“我用 500 里的地方来换安陵，安陵君却拒绝我，这是什么道理？况且，秦国已经灭掉韩国、魏国，安陵君只有小的地方却偏偏存在，是因为他是个谨慎的人，

我没有把他放在心上的缘故。如今我用十倍的土地来扩大安陵君的地盘，他却违抗我，这不是轻视我吗？”

唐雎说：“不，不是这样。安陵君从祖上继承的土地要永远保住它，即使拿 1000 里土地也不敢调换，何况 500 里呢？”

秦王听了甚为恼怒，说：“你可曾听说过天子发怒吗？”

唐雎说：“我没有听说过。”

秦王说：“天子一发怒，会使百万尸首遍地，鲜血流淌千里！”

唐雎说：“大王可曾听过布衣之士发怒吗？”

秦王说：“布衣之士发怒起来，也不过是扔掉帽子，空手赤脚，用脑袋撞地罢了！”

唐雎说：“这是平常人的发怒，不是士人发怒。从前，专诸替公子光行刺吴王僚的时候，彗星冲击月亮；聂政为严仲子杀韩傀的时候，白虹穿过太阳；刺客要离刺吴王僚的儿子庆忌的时候，苍鹰在殿上扑击。这三位都是布衣之士，他们的满腔怒气还未迸发，上天就降示预兆。现在加上我，将要变成第四个人了。如果布衣之士非要发怒不可，倒在地上的尸体虽只两具，流血不过五步，可是天下的人都要穿上丧服。现在是时候了！”说完，拔出宝剑，跃起身来。

秦王吓得变了脸色，耸身长跪，向唐雎道歉，说：“先生请坐。我明白了，韩、魏两国所以灭亡，而安陵只有 50 里土地还能存在，就因为先生你在啊！”

秦王用 500 里换安陵君的领地，显然是个阴谋：安陵君如果同意交换，500 里地很显然不能到手，从而失去了祖传的“根据地”；如果不同意交换，则背上了轻视秦国的罪名，也会被吞并。安陵君岌岌可危！然而先秦时代，“三寸之舌，强于百万之师”。唐雎胸有成竹，以布衣之怒相对，辨析常人之怒与士人之怒的不同并连举三例之后，用“倒在地上的尸体虽

只两具”对“百万尸首横地”，用“流血不过五步”对“鲜血流淌千里”，结果是士人之怒会使天下人都要穿丧服，同时拔剑跃身，宣称“是时候了！”吓得秦王连连道歉，放弃了侵吞安陵的计划。没有唐雎的针锋相对，安陵君怎么能自保呢？

说“硬”话主要不是去批驳对方论点的错误和指责对方的可笑或荒谬，而是用与其相似、相对或相反的论点去智取对方，兵来将挡，水来土掩，寸土不让，占据制高点，这样就能居高临下，势如破竹，威慑对方。例如有一次孙中山先生在访友途中，遇到一位卖假药的郎中，该人自诩丹药神效。路人围观如堵，中山先生恐人受骗，当众揭发他的药足以害人，众皆哗然。

这江湖客见对方不过是个年轻学生，居然敢来挑衅，极为愤怒，随手捡起一块石头，凶狠地对他说：“你不信，我将你的脚当场打断，再为你整好。”

当时，先生身着蓝布宽袖长衫，反背双手，右手拿着半截甘蔗，一时急中生智，将它藏入袖内，举起来对准江湖客说：“这有什么稀奇，看我先一枪打碎你的脑袋，再来将你整好。”对方一听，真被唬住了，他搞不清中山先生的底细，信以为真，一时惊慌失措，经众人劝解而罢。

“

厚黑学智慧今用

对在语言上威胁你的人，不妨用与其相似、相对或相反的论点去智取对方，这样就能威慑对方。

”

央求不如婉求

有时候，开口就把所求之事告诉对方，一旦被对方回绝，便没有了回旋的余地。不妨尝试着用“顺便提起”的说话技巧，好像不经意间说出来，让对方不知不觉中答应下来。

美国《纽约日报》总编辑雷特麾下缺少一位精明干练的新闻记者，他的目光瞄准了年轻的约翰·海。而当时约翰刚从西班牙首都马德里卸除外交官一职，正准备回到家乡伊利诺伊州从事律师职业。

雷特请他到联盟俱乐部吃饭。饭后，他提议请约翰·海到报社去玩玩。从许多电讯中间，他找到了一条重要消息。那时恰巧负责国外新闻的编辑不在，于是他对约翰说：“请坐下来，为明天的报纸写一段关于这消息的社论吧。”约翰自然无法拒绝，于是提起笔来就做。社论写得很棒，于是雷特请他再帮忙顶一个星期、一个月这位编辑的工作，渐渐地干脆让他担任这一职务。约翰就这样在不知不觉中就放弃了回家乡做律师的计划，而留在纽约最后做新闻记者了。

由此可以得出求人办事儿的规律：央求不如婉求，劝导不如诱导。

在运用这一策略的时候，要注意的是：诱导别人参与自己事业的时候，应当首先引起别人的兴趣。但有的时候，常常要费许多心机才能运用这个策略，有时候又很顺利。像雷特猎获约翰一事，他只是稍许做了些安排。

总之，要引起别人对你的计划热心参与，必须先诱导他们尝试一下，可能的话，不妨使他们先从做一点容易的事儿入手，这些容易成功的事情，在他们看来，往往是一种令人兴奋的真正成功。

实际上，这种说话技巧在厚黑智慧中并不少见。

有一个政客，想在东北谋一个美差，曾经请了个有势力的大老板，把他推荐给张作霖，张作霖也表示同意委以重任。可一等再等，委任状迟迟不下来，急得那个政客像热锅上的蚂蚁。

说来也巧，他有一次遇到了一位旧友，此人正好是张作霖的顾问。这位政客把自己的处境告诉了他，请求他催催张作霖。

哪知那顾问一个劲摇头：“不好办啊！你既有人推荐了，我再为你去说情，好像是追问他一般。他是一个多疑的人，便会想到你为什么如此迫不及待地要在他那里谋事。本也许会给你个差使，这样一来，非但不给，搞不好还会招来祸殃呢！”

不过，顾问到底是顾问。他见政客一脸的失望，竟也为朋友想出了一条主意：

“我想到一计，老头子近来很喜欢打牌，我们就借某总长家里，请人来吃饭打牌。打牌时你也来，你是打麻将的老手，每次是包赢不输。这回你只许输，不许赢。不妨连自己的底也输光，一定要让老头子赢得满意。到那时候，我自有妙计。”

到了约定的那天，在某总长家里，由那位顾问出面请张作霖吃饭。酒饭之后，拉出桌子来作方阵之战。

那政客真不愧是打麻将的能手，张作霖手中的13张牌他摸得透透的。知道张作霖在等和了，就拆了搭子给他和满贯。12圈牌打下来，一结算，那政客输了2000元，张作霖赢了1800元。

1800元在张作霖眼里根本算不了什么，可他这次却玩得十分开心得意，自然以为牌摸得好，运气也好！那政客开了支票，付了赌款，匆匆去了。

打过牌后，张作霖要吸筒烟提神，那顾问就陪在旁边烧烟。两人边吸边聊，顾问捧他：“大帅，您这牌可打得太棒了！”

张作霖吸了口烟，笑道：

“哪里，碰运气罢了！”

那顾问话锋一转：

“今天那一位可输苦了！他也不是个富有的人，这次到北京来，是想谋一个差事的。”

张作霖听了把烟枪一搁道：

“他是你的朋友，那就把支票还给他得了，咱们一千两千的也不在乎！”

说着就去口袋掏支票。

那顾问连连摆手道：

“使不得，使不得，他也是个要面子的人，输了的钱，他绝不会收回的。他在前清也是个京官，还有些才干呢！大帅要可怜他，就周全周全他，给他个什么职务，他就感激不尽啦！”

张作霖突然想起了什么，拍拍脑袋道：

“噢，想起来了，某老也曾经推荐过他，我就成全了他吧！”

那顾问忙道：

“那我先替他向大帅谢恩啦！”

不出一个星期，那个政客就到东北去做官了。

“ 厚黑学智慧今用 ”

开口求人，不妨尝试着用“顺便提起”的说话技巧，好像不经意间说出来，让对方不知不觉中答应下来。

话不在多全在点儿上

求人办事尤其是场面上，对方对你还有一定距离感的时候，要想让人心甘情愿地替你办事，一味靠夸夸其谈不一定能解决问题，重要的是摸清对方底细，对症下药，话不必多，一定要说到点子上。晚清红顶商人胡雪岩在办事说话时可以说深得其中真味。

自从胡雪岩的靠山王有龄上任海运局坐办后，抚台交托王有龄去上海将粮食迅速海运至京。时间紧迫，漕米一时到不了上海，胡雪岩想出一计就是上海买商米来代垫漕米，以期早日完成浙粮京运的任务。漕米运达的速度，与江南诸省地方官的前途关系甚大。至于买商米的银款，由胡雪岩出面，到他原来的钱庄去争取垫拨。

在松江，胡雪岩听到他的一位朋友说，松江漕帮有十几万石米想脱价求现，于是他立刻登岸，进一步打听这一帮的情形。了解到松江漕帮中现管事的姓魏，行五，人称“魏老五”。胡雪岩知道这宗生意不容易做，但一旦做成，浙江粮米交运的任务随即就可以完成，可减免许多麻烦。所以他决定亲自上门见魏老五。

胡雪岩在他的两位朋友刘老板和王老板的带领下，来到了魏家。时值魏老五未在家，只有其母在家，她请三人客厅候茶。只见到魏老五的母亲，刘、王二老板颇觉失望，然胡雪岩细心观察，发现这位老妇人慈祥中透出一股英气，颇有女中豪杰的味道，便猜定她必定对魏当家的有着很深的影响力，心下暗想，要想说动姓魏的，就全都着落在说服这位老妇人身上了。

胡雪岩以后辈之礼拜见，魏老太太微微点头用谦逊中带着傲岸的语气

请三人喝茶，一双锐利的眼光也直射胡雪岩。当三人品了一口茶之后，魏老太太开门见山地问道：“不知三位远道而来，有何见教？”

胡雪岩很谦卑地说道：“我知道魏当家的名气在上海这一带响当当的，无人不晓，这次路过，有幸拜访。并想请魏大哥和晚辈小饮几杯，以结交结交友情。”

寒暄过后，在魏老太太的要求下，胡雪岩也不便再拐弯抹角了，便把这次的来意向魏老太太直说了。听完胡雪岩的话后，魏老太太缓缓地闭上眼睛。胡雪岩感觉到整个空气似乎凝固了，时间过得很慢。良久，魏老太太又缓缓地睁开眼睛，紧紧地凝视着胡雪岩说道：“胡老板，你知不知道漕运改走了海运，这样做是砸我们漕帮弟兄的饭碗吗？至于在裕丰买米的事，虽然我少于出门，但也略知一二，胡老板有钱买米，若裕丰不肯卖，道理可讲不通，这点江湖道义我还是要出来维持的。倘若只是垫一垫，于胡老板无益可得，对于做生意的，那可就不明所以然了。”

听了魏老太太的话，胡雪岩并没有灰心，相反却更加胸有成竹地大声说道：“老前辈，我打开天窗说亮话。如今战事迫急，这浙米京运可就被朝廷盯得紧了，如若误期，朝廷追究下来不但我等难脱罪责，我想漕帮也难辞其咎吧！为漕帮弟兄想想，若误在河运，追究下来，全帮弟兄休戚相关，很有可能被扣上通匪的嫌疑，魏老前辈可对得起全帮弟兄？”

这句软中带硬的话正好击中魏老太太的要害之处，使得魏老太太不得不仔细思量，终于答应了胡雪岩的要求。于是吩咐手下人将儿子魏老五叫来。

魏老太太引见了胡雪岩和刘、王二位老板，看着老人家对胡雪岩三人的尊敬劲儿，魏老五也很客气地称呼胡雪岩为“胡先生”。魏老太太说：“胡先生虽是道外之人，却难得一片侠义心肠。老五，胡先生这个朋友一定要交，以后就称他‘爷叔’吧。”老五很听话地改口叫道“爷叔”。

“爷叔”是漕帮中人对帮外至交的敬称，漕帮向来言出必行，虽然胡雪岩

极力谦辞，但魏老五喊出第一声“爷叔”，其余的人也就跟着齐呼“爷叔”。

就这样，凭着胡雪岩的三寸不烂之舌，很快就与漕帮的龙头老大魏老五由初识而结成莫逆之交。以魏老五的威信，胡雪岩买米的事已不成问题。

在与魏老五的关门弟子尤老五，也就是现行的漕帮管事商谈买米一事中，胡雪岩见尤老五面露难色，就告诉尤老五，有什么难处只管说。原来自从官粮海运以后，漕帮的处境十分艰难，目前正是缺银少钱的时候，他们需要的是现钱，而胡雪岩的“买”只是一时的权宜之计，待官粮收齐后，又要退还漕帮，以后到漕帮手里的还是米，这使尤老五很为难。

胡雪岩了解到这种情况后，马上与出资买米的钱庄总管张福康商量，看钱庄能不能待漕帮以后把退还的米卖掉后再收回现在支出的银两，而不是一退米之后，就急于收回银两。张福康知道胡雪岩是值得信赖的人，二话没说就答应了。尤老五的难处解决了。

胡雪岩这次买到的不仅仅是米，还买到了与魏老五的“情”。自此以后，只要是胡雪岩的货，漕帮绝对是优先运输。不仅如此，魏老五还把他在漕帮中了解到的商业信息，及时向胡雪岩汇报。胡雪岩有此商业“密探”，自然增加了对商场情况的了解，在商业活动中抢占了不少有利时机。

作为一个商人，自然要就货论价谈生意。但是当时中国的生意场是十分复杂的，有洋商、有买办、有亦官亦商、有亦匪亦商，还有像魏老五这样的帮派之商。所以经商时既要讲商道，又要能进什么门说什么话讲什么规矩。胡雪岩与魏老五、尤老五的漕帮打交道，首先以漕帮尊崇的一个“义”字打动了魏老五之母，又以其母之情去压魏老五，不管魏老五愿不愿意，漕帮的米算是借定了。再加上胡雪岩替对方着想的善后处理而不是以情压人达到目的就走，更使他赢得了对方完全的信任。在这场交易中，胡雪岩办事时，把话都说到了点子上。

“ 厚黑学智慧今用

要想让你的话语起到作用，那么请记住，不在乎你说多少，而在于你要把话说到点子上，这样的话语才能与人产生共鸣。

”

先顺人以求人顺我

当遇到固执己见的“硬骨头”时，如果只是一些鸡毛蒜皮的小事，当然可以任他固执，不理他就是了。如果他的固执会耽误事，那么再硬的“骨头”也得上去啃一啃。这时最好的办法不是跟他争个谁对谁错，而是从他的观点入手，先顺着他说，在这个过程中分析利弊，并适时地以情感打动他，让他自己否定自己。

战国时期，赵太后刚刚掌权做一国之主，秦国就加紧向赵国进攻。赵国向齐国求救，齐国提出要以赵太后的小儿子长安君为人质，才肯出兵救赵。

做妈妈的赵太后不愿意让自己的爱子当人质，这当然也是人之常情。因而，对于大臣们的反复规劝，太后大为恼怒，对臣下说：“你们哪个再来劝我送长安君当人质，我唾他一脸口水。”左师触龙为了国泰民安，只能在太后的火头上去说服这一国之母。

于是，他就采用了以情感人的办法。见了太后之后，对于送长安君当人质的事他开始时一字不提，而是委婉地询问太后的饮食，关怀体贴地寒暄着，在太后“色少解”的心境下，又提出愿送自己年仅15岁的小儿子入宫做卫士，并说自己年迈，对小儿子十分喜爱云云。当太后问他：“你

们男人也爱怜小孩吗？”触龙答道：“爱得比妇人还要厉害哩。”太后笑着说道：“我看还是妇人爱得厉害吧。”

至此，老人爱子之心在双方情感上得到互融，触龙成功地找到了化解太后的怒气、引发其情感的渠道，就是说有了共同的语言，创设了沟通情感的情景。接着，触龙又巧妙地将太后的谈锋引向长安君，他对太后说：“老臣私下认为太后疼爱燕后胜过长安君啦。”太后说：“你错了。我疼爱她，哪里比得上长安君。”

这样的回答，正中触龙下怀，他正是要由此生发谈论爱子原则来劝太后的。接过话头，触龙说：“父母疼爱子女，要替他们作长远打算。您老人家送燕后出嫁的时候，抚摸着她的全身哭个不休，因为她嫁得太远而感到悲伤，真够心疼的。燕后走了以后，您并不是不想念她啊，每当祭祀，总要替她祝福、祈祷；千万不要让她返国呀！这还不是替她作长远打算，希望她有子子孙孙，不断承继王位吗？”

触龙的说法，是从情感上对太后的做法以赞许，太后听了，心里觉得很受用，就点头表示赞同，说：“是这样的。”触龙继续把话题引深，他问太后：“从现在起算到三代以前，甚至算到赵氏开始建国的時候，赵王的子孙能够累代封侯至今不绝的还有吗？”太后说：“没有了。”触龙又问道：“不光是赵国，就是别国子孙后代继续不断封侯的还有吗？”太后道：“我不曾听说。”至此，触龙已将太后的情感完全引到了自己的话题上，于是，他开始以情理交融的攻心战，向太后发起了进攻。

触龙说：“这些人啊，近一些的呢，是自身遭到不幸；远一些的呢，还要累及子孙，难道是因为这些封了侯的子孙本身个个不行吗？只是因为他们地位虽高，却没有建立什么功勋，俸禄虽多，却没有什功绩，而且还拥有大量的金银财宝。如果太后抬高长安君的地位，给他肥沃的封地，赏赐很多财宝，而不让他及时为国立功，一旦太后去世，长安君怎能在赵国站得住脚呀！我

以为太后替长安君打算得不够长远，所以说你疼爱他还比不上疼爱燕后！”

太后终于为触龙的情理所打动，说：“哦，那就听你的安排吧。”至此，触龙完成了说服过程，太后接受了建议，派长安君去齐国做人质。

心理学认为，人有认知过程和情感过程，即理性世界和情感世界。情感，作为人对客观事物的态度，乃是人的需要和客观事物之间关系的反映，人的全部心理活动，都离不开情感的伴随，情感是沟通的桥梁。唐代大诗人白居易所说的“动人心者莫先于情”，说的也就是这个道理。在上面这个例子中，触龙就是以情为先，攻心为上，以自身的情感优势化解赵太后的谈锋并将谈话的内容引入自己巧妙选择的“情感战场”，以情寓理，情理交融，进而说服太后接受了建议，取得了说服的成功。

“

厚黑学智慧今用

在论辩中，善于并巧妙地运用情感技巧，动之以情、晓之以理，就能征服对手、征服听众，使他们不由自主地成为情感的“俘虏”。

”

说话上忍让，行动上准备

如果双方是一种竞争的关系，而在你养精蓄锐时又不想引起对手的关注，如多说一些低头话，摆出一副任人宰割的样子，不失为一个明智之举。

唐高祖李渊建立唐王朝后，太子李建成和齐王李元吉勾结，多次陷害立有大功的秦王李世民，兄弟间一场生死拼杀势所难免。

李世民身边的文臣武将屡次进言，劝李世民早作打算，抢先动手。李世民每到这个时候，便会面带苦容，叹息不止，说：

“我们乃是一母同胞的兄弟，纵是他们的不对，我又怎么忍心呢？还是委屈一下吧，时日一长，他们也许会知错而改，一切烟消云散。”

别人都十分着急，深怪他心有仁念，坐失良机。李世民对此如若未闻，暗中却把他的心腹将领尉迟敬德等人找来，对他们说：“你们的好心，我岂能不知？不过现在我们安排未妥，事无头绪，又怎能草率行事呢？事若不密，为人察觉，只怕我们先得人头落地了。还望各位佯装筹划，切勿泄露。”

李世民边忍边动，加紧布置。由于他表面从容，处处示弱，李建成、李元吉果真被欺骗，暗中得意。他们按部就班，一步步地实施整倒李世民的计划，只想假以时日，不愁大事不成了。

不久，有报说突厥兵犯境，李建成便保举李元吉为帅，带兵迎敌。齐王请求李渊把秦王李世民的兵马归他指挥，李渊答应了他的要求。李世民和他的文臣武将一眼便看穿了他们的阴谋，李世民见群情激愤，故作痛苦的模样安抚众人说：“皇上既已同意，看来我只能束手待毙了。这是天意，我又能怎么样呢？”

众人见此，信以为真，不禁泣泪苦劝；有的还要告辞而去，以示抗议。只有几个知情者以目示意，不露声色。

这时又有人进来密告李世民，说太子与齐王早已定下计谋，只等李世民等人给齐王出征送行时，便要密伏勇士，趁机全部杀光，然后太子登位，封齐王为太弟。

众人听此，皆发怒大喝，情绪更为激动。李世民见火候已到，这才长叹一声，对众人说：

“我是被逼如此，各位都是明证。事已至此，只有先发制人，我们才

能铲除强敌保全性命。”

李世民分兵派将，伏兵于玄武门。第二天，李建成、李元吉上朝在此经过，伏兵齐出，他们二人猝不及防，李建成被李世民射死，李元吉被尉迟敬德砍杀。

没过多久，李渊便让位李世民。李世民登基为帝，终于实现了他的梦想。

李世民的这种表面受气、暗中动手的策略，可谓一箭双雕。一是麻痹了李建成和李元吉，二是激起了手下大臣武将的义愤情绪，待时机一到，自然一举成功。倘若明着与之对抗，不但要大大损耗自己的力量，也会因此招来非议，于名声有害。与这种策略相似，兵法上的“明修栈道，暗度陈仓”则更让敌人出乎意料，防不胜防。

这种说一套做一套的做法，自然不是老实人所能做出来的。然而作为一种策略，则不应加以否定。现实中的人情和算计其实也正是虚虚实实、捉摸不定的，如果不能去很好地应对，不能低头一时，就会被无情地挤兑出来，更不要说掌控局势。

“ 厚黑学智慧今用

说得好可以维护脸面，安慰和麻痹对手；暗地里做的又是一套，可以让自己获得最大利益。一定情况下在做事的过程中，不妨适当地放些这样的烟雾弹。

”

编织善意的谎言

谁都知道说谎话不好，谁都相信人与人之间应该坦诚相待，但在某些特定的情况下，善意的“谎言”也同样美丽。所以 18 世纪杰出的小说家菲尔丁所说：“在某种情况下，撒谎不但是可以谅解的，而且是值得嘉奖的。”

谎话说得好与不好有着天壤之别。说得好说得巧，可摆脱困境，加官晋爵，受宠于上司；说得不好，身陷囹圄，身败名裂，引来杀身之祸。使用厚黑“以假乱真”计，首先取决于“谎言”设计得好坏，如果“谎言”本身漏洞百出，你就是真有“三寸不烂之舌”，还是会弄巧成拙。而设计“谎言”的最高境界就是“假作真时真亦假，无为有时有还无”，达到“以假乱真”的地步。环环相扣的“谎言”是最有说服力的。这种环环相扣之法，是古时的纵横家们最常用的一种方法。

张仪可以说是战国时代最著名的说客了。他在秦国当了四年相国后，秦惠王派他跟齐国和楚国的相国在啮桑盟会。这时，魏国的外交政策发生了动摇。早在公元前 334 年，魏国用相国惠施的策略，想东联齐国、南和楚国，联合抗击强秦。不料事与愿违，却接连遭到齐、楚两国的攻击。到了公元前 322 年，魏惠王因联齐之策无效，便驱逐惠施，反而要与秦国、韩国联合，报复齐国、楚国。看到这种情况，张仪让秦王免除了他的秦相国的职务，暗地里派他去魏国活动。

张仪到魏国之后，凭着他那张利嘴和对天下形势的深刻分析，使魏惠王深为折服，便委以相国的重任。在得到这个职位后，张仪便着力去实施

拆散关东诸侯的合纵计划，使魏国做个与秦国连横的带头羊。为了达到这个目的，张仪实行软硬兼施的两种策略。他一方面暗中使秦王不时出兵魏国，以武力相威胁；一方面对魏国君臣动之以情，晓之以理，真真假假，虚虚实实，使魏国君臣难辨真伪。

他纵论魏国的弱点说：“魏国土地纵横不到千里，士兵不过3万。而且四周地势平坦，毫无险阻可言，又四面受敌，既不能进攻，又不能防守。这是处于四分五裂的地理位置啊。”

在击中魏国的要害之后，他又分析合纵抗秦难以成气候：“现在合纵的国家想统一天下，结为兄弟，歃血为盟，以示坚守信约。这可能吗？因为就是同一父母所生的兄弟，为了钱财还打得你死我活，更何况利益不同的国家！”

在讲完这一大通道理之后，他才端出自己的真正想法，对魏国君臣大讲背秦之害和联秦之利。他说：“大王如果不服侍秦国，秦国一定会出兵攻占黄河以南的地区，胁迫魏国，使赵国不能南向支援魏国，魏国就不能向北联络赵国，合纵联盟的通路就被阻断了。这样的话，魏国就危险了。如果秦国再跟韩国联合攻打魏国，那么，魏国的灭亡就指日可待了。我替大王着想，魏国还是归顺秦国，这样，魏国就可以高枕无忧了。”

张仪所用的就是环环相扣之法，他就这样凭着三寸不烂之舌，说服了魏国君臣，改变了魏国的对外方针，打破了苏秦的合纵计划，为秦国向东发展起了重要的作用。随后，在张仪实施“连横”计划所采取一系列行动时，反复运用的就是环环相扣之术。他在实施说服之前，对打算说的“谎言”都要进行精心的设计，这样在实施起来才能一步一步紧密相连，才能使自己脱离危险，还进一步破坏了六国联合抗秦的局面。

春秋战国时的这些说客，之所以能以三寸不烂之舌取得盖世之功，很大程度上正是取决于他们所编“谎言”的分量。因为他们所编的“谎言”不是孤立的，而是环环相扣的一堆谎言，是一个紧密的整体，这就使得他

们说服别人时的论据，具有了无比严密的逻辑性。

谁都知道说谎话不好，谁都相信人与人之间应该坦诚相待，但在某些特定的情况下，比如当得知亲人病重，当获知朋友遭难，出于关怀对方的考虑，我们就不便将事实真相直接说出来，而应该编织一些美丽的谎言，去宽慰对方，这样的谎言是源自善意、爱心和友好的。

“

厚黑学智慧今用

谎言往往是厚黑者擅用的伎俩，但不可否认，在一定的時候，编织善意的谎言会给予他人安慰，也是一个人善良的体现。

”

正面进攻不如旁敲侧击

旁敲侧击也就是借题发挥，就是借谈论某个问题来表达自己的真正意思。在交际中，当需要批评或提醒某人而又不便直接提出时，便可考虑旁敲侧击法。提出一些看似与正题无关的话题，让听者自己去体味、理解其中的真意，以此来达到启示、提醒、劝阻，或教育他人的目的。

战国齐威王执政时，淳于髡是齐国的一位大夫，虽然他相貌平常，身材也一般，却是位常识渊博、能言善辩，且又机智过人的人。因此齐王非常器重他，并且把他招为女婿。

孟尝君是齐国的名门贵族，几度出任相职，是政界的实力派。但有一次他与齐闵王意见不和，一气之下辞去相职，回到了私人领地叫薛的地方。

这时与薛接邻的南方大国楚国正待举兵攻薛。与楚相比，薛不过是弹

丸之地，兵力粮草等均不能相比，楚兵一旦到来，薛地后果不堪设想。

燃眉之急，唯有求救于齐。但孟尝君刚刚与闵王闹了意见，没有面子去求。去了也怕闵王不答应。绝路之中老天给他降下了一线希望，齐国大夫淳于髡来薛地拜访。他是奉闵王之命去楚国交涉国事，归途顺便来看望孟尝君的。孟尝君抚额称庆，可谓天助我也。他早已想好了主意，亲自到城外迎接，并以盛宴款待。

淳于髡不仅个人资质好，善随机应变，常为诸侯效力，与王室也有密切的关系。威、宣、闵三代齐王都很器重他。闵王时代他成了王室的政治顾问，且与孟尝君本人也有私交。

孟尝君决心已下，开口直言相求：“我将遭楚国攻击，危在旦夕，请君助我。”淳于髡也很干脆：“承蒙不弃，从命就是。”

却说淳于髡赶回齐国，进宫晋见闵王。正面的话当然是要相告出国履行公务的结果，他真正要办事情也早已盘算在心。

闵王问道：“楚国的情况如何？”闵王的话题正投淳于髡的所好，顺着这个话题，淳于髡要开始展开攻心术，履行对朋友的承诺了。

“事情很糟。楚国太顽固，自恃强大，满脑子想以强凌弱；而薛呢，也不自量……”话题意识性地流动，谈到薛，但不露痕迹。闵王一听，马上就问：“薛又怎么样？”淳于髡眼见闵王入了圈套，便捉住机会说：“薛对自己的力量缺乏分析，没有远虑，建筑了一座祭拜祖先的寺庙，规模宏大，却不问自己是否有保卫它的能力。目前楚王出兵攻击这一寺庙，唉，真不知后果怎样！所以我说薛不自量，楚也太顽固。”

齐王表情大变：“喔，原来薛有那么大的寺庙？”随即下令派兵救薛。

守护先祖之寺庙，是国君最大义务之一。为了保护祖先寺庙就必须出兵救薛，薛的危机就是齐的危机，在这种危机面前，闵王就完全不再计较与孟尝君的个人恩怨了。整个过程，淳于髡没有提到一句请闵王发兵救孟

尝君，而是抓住闵王最关心的问题——也就是最大的弱点，旁敲侧击，点到痛处，令闵王自己主动发兵救薛，实际上是救了孟尝君。

再例如齐威王即位后，整天只知道沉湎于酒色之中，好几年不理国事。左右大臣都不敢劝谏。于是淳于髡决定去试一试。

一天，淳于髡去见威王，说有一个谜语要他猜。威王最喜欢猜谜语了，便催淳于髡快说。淳于髡于是说，“有只大鸟，停在王宫的庭院里已经三年了，既不飞也不叫。请大王猜猜这只鸟是怎么一回事？”

威王回答说：“这只鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”从这以后，威王开始内治国政，外收失地，称霸天下。

齐威王八年，楚国发兵攻打齐国。威王派淳于髡出使赵国求救，叫他带一百金、十驾马车去送给赵王。淳于髡忍不住仰天大笑，连系帽子的带子都笑断了。

威王问他是不是嫌带去的礼物太少，淳于髡说：“岂敢，岂敢。我只是想到一件好笑的事情罢了。”

威王一听是好笑的事情，连忙叫淳于髡讲给他听。淳于髡于是说：“今天我从东边来时，看见路旁有个种田人在祈祷。他拿着一个猪蹄子、一杯酒祷告上天保佑他五谷丰登，米粮堆积满仓。我见他拿的祭品很少，而所祈求的东西却太多，所以笑起来了。”

齐威王当然听懂了他的意思，便把去赵国的礼物增加到一千镒金、十对白璧、一百驾马车。淳于髡到赵国献上礼物，陈说利害关系，赵王发出精兵十万支援齐国。楚王听说后连夜退兵回国了。

齐威王非常高兴，在宫内设酒宴为淳于髡庆功。威王问淳于髡要喝多少酒才会醉，淳于髡回答说喝一斗酒会醉，喝十斗酒也会醉。威王觉得他真有意思，既然喝一斗就会醉了，怎么还能喝十斗呢？因此要他讲一讲这其中的道理。

淳于髡于是便说起了他的酒经：“如果大王当面赏酒给我喝，执法官

站在一旁，御史官站在背后，我战战兢兢，低头伏地而喝，喝下了一斗就会醉了。如果父母有贵客来我家，我恭谨地陪酒敬客，应酬举杯，喝不到两斗也会醉了。如果有朋自远方来，相见倾吐衷肠，畅叙友谊，那就要喝上个五六斗才会醉了。如果是乡里之间的宴会，有男有女，随便杂坐，三俩为伴。猜拳行令，男女握手也不受罚，互相注目也不禁止，自由自在，开怀畅饮。这样，我就是喝到八斗也只会二三分醉意。如果到了晚上，宴会差不多了，大家撤了桌子促膝而坐，男女都同坐在一个座席上，靴鞋错杂，杯盘狼藉。等到堂上的蜡烛烧尽了，主人送走客人而单单留下我，解开罗衫衣襟，微微能闻到香汗的气息。这时，我欢乐之极，忘乎所以，要喝到十斗才会醉。所以说，酒喝过头了就会乱来，欢乐过头了就会生悲，世上的事情都是这样的啊！”

齐威王听了他这一段精采的酒经，沉思了好一会儿，然后说：“讲得好啊！”从此以后，齐威王戒掉了通宵达旦饮酒的坏习惯。

厚黑学智慧今用

在许多场合，有一些话不能直说也无法明说，于是，旁敲侧击绕道迂回，就成为人们所采用的方法。它的妙处在于既不失礼节，又伤不到对方的面子，并且还给自己留下了回旋的余地。

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**

厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧五

见风使舵，学会调整才能赢

厚黑者善变，但不管怎么变，都是以自己的利益为中心。的确，世事往往是瞬息万变的，各种力量和因素均会发挥出不同的作用，错综复杂地影响着事情的发展，所以，有时在做事中可运用一招通行天下的办法就是“见风使舵”。

到哪山头唱哪山歌

宗 吾先生认为，对那些善于见风使舵、讨好主子的应变能力极强的“厚黑高手”我们应该向他们学习。比如，隋唐时代的裴矩，一生侍奉过高洋、隋文帝、隋炀帝、宇文化及、窦建德、唐高祖、唐太宗，共三个王朝，七个主子，他在每一个主子手下都很得意。原因就在于他善于“到哪山头，唱哪山歌”。

裴矩知道隋炀帝是一个好大喜功的人，便想方设法挑动他拓边扩土的野心。他不辞辛苦，亲自深入西域各国，采访各国的风俗习惯、山川状况、民族分布、物产服饰情况，撰写了一本《西域图记》，果然大得隋炀帝的欢心。一次便赏赐他五百匹绸缎，每天将他召到御座之旁，详细询问西域状况，并将他升为黄门侍郎，让他到西北地区处理与西域各国的事务；他也不负所望，说服了十几个小国归顺隋朝。

有一年，隋炀帝要到西北边地巡视，裴矩不惜花费重金，说服西域 27 个国家的首领，佩珠戴玉，服锦衣绣，焚香奏乐，载歌载舞，拜谒于道旁；又命令当地男女百姓浓妆艳抹，纵情围观，队伍绵延数十里，可谓盛况空前。隋炀帝大为高兴，又将他升为银青光禄大夫。

就这样，裴矩个人是富贵了。但此时的隋朝正陷入巨大的灾难之中，战争旷日持久，隋炀帝屡战屡败，耗尽了隋朝的人力、物力、财力，并最终灭亡了。

后来裴矩降了唐朝，在唐太宗时担任吏部尚书。他看到唐太宗喜欢谏臣，于是摇身一变，也成了仗义执言、直言敢谏的忠臣了。

唐太宗多次在臣僚面前说过这样的话：“裴矩能够当众表示不同的意见，而不是表面上顺从而心存不满。如果在每一件事情上都能这样，还用担心天下不会大治吗？”

唐太宗已是厚黑高手了，可是裴矩的厚黑功力又远高于他！这就是他能保证自己无论怎么改朝换代都能身居高位永无杀身之祸最重要的原因了。

中国历史上有一个叫叔孙通的人，他的学生把他叫做“圣人”，宗吾先生认为，“圣人”之“圣”，就在于他“懂得现实世界的事情”。叔孙通能在几任主子面前都走红，证明了“识时务、知权变”是成为“圣人”的必备条件了。

汉高祖七年，长乐宫建成，诸侯们和大臣们进行十月朝拜岁首的礼节。整个朝会过程都摆设有酒，没有敢喧哗失礼的人。于是汉高祖说：“我只是今天才知道当皇帝的尊贵。”于是，让建议他制定一套大臣朝见皇帝礼仪的叔孙通当了奉常，赏赐给他五百金子。

叔孙通趁机推荐说：“我的那些弟子儒生跟随我很长时间了，和我一同作的这套礼仪，希望陛下您赏他们做官。”汉高祖都让他们做了郎中。叔孙通出宫后，把五百金子全赏给了他的弟子。那些书生们于是便高兴地说：“叔孙通先生是个圣人，懂得现在这个世界的事情。”

叔孙通加官晋级，成为朝廷近臣，一直到汉惠帝还恩宠不衰。

叔孙通保身取宠的诀窍，全在于精通“到哪山头，唱哪山歌”的变通艺术。

“厚黑学智慧今用

人在职场，最担心的就是“一朝天子，一朝臣”。要学会因人因时因地而随机应变，“到哪山头，唱哪山歌”，方能做“常青树”、“不倒翁”。

“变”化在前占得先机

古往今来的厚黑者，虽然会人云亦云，见风使舵，但他们深知，总不及抢先一步、棋高一招更能占尽先机，立于不败之地。

西汉初年，汉王朝刚刚建立起来，百废待兴，礼仪不周，叔孙通制定了朝见帝王的礼仪，因此大受汉高祖刘邦的赏识，成为西汉开国初期一位引人注目的角色，《汉书》还专门给他立了一篇传记。

其实，他的崭露头角开始于秦朝，早在秦始皇时期，他便以博士的头衔为秦王朝效力了。秦始皇搞焚书坑儒，坑的就是这些有博士头衔的人，当时坑的人数多达 460 余人，而叔孙通居然能幸免于难，真不知他用的什么手段讨好了秦始皇。

到了秦二世时代，陈胜、吴广农民起义，秦二世召来了一帮博士儒生询问对策：“南方有一些戍卒攻城夺地，你们看该怎么办呀！”

有 30 余名博士纷纷进言道：“臣民不允许聚众闹事，聚众闹事就是造反，就是不可饶恕的死罪，请陛下立即发兵击讨！”

偏偏秦二世采取鸵鸟政策，不肯承认老百姓会起兵反对他，一听这话脸色就变了，一副怒气冲冲的样子。叔孙通透析秦二世的心思，立刻上前

说道：“此言差矣，如今国家、郡县的城墙、关卡早已摧毁，兵器也早已收缴销毁，向天下百姓表示永远不再用武。而且上有英明的国君，下有严格的法令，官吏们人人恪尽职守，四方百姓心向朝廷，怎么会有造反的人？南方那些戍卒不过是些鼠窃狗盗的小偷小摸，何足挂齿，当地的官员早已将他们拘捕杀戮，实在不足为患。”

他这番话果然讨得秦二世的欢心，结果，那些说是造反的博士们都被送交司法部门审讯，而叔孙通却得到了 20 匹布帛，一身衣服的赏赐，并将他的官职升了一级。

等到叔孙通返回住所，那些博士们责问道：“你怎么那么会巴结讨好？”

叔孙通说：“诸位不明情势，连我也险些不免于虎口！”

其实，聪明的叔孙通已清楚地看出了秦国即将灭亡的形势，当夜便逃出秦都咸阳，投奔陈胜、吴广的队伍去了。陈胜、吴广失败以后，他先后又归顺过项梁、义帝、项羽，最后项羽失败，他投降了刘邦。

叔孙通为了迎合刘邦，脱掉了自己儒生的服装，特意换上一身刘邦故乡通行的短衣短衫，果然赢得了刘邦的好感。

当他投降刘邦时，有 100 多名学生随他而来，可他并不向刘邦推荐，而他所推荐的，全是一些不怕死、敢拼命的壮士，学生们不免有了怨言：“我们追随先生多年，又同先生一起降汉，先生不推荐我们，专推荐一些善于拿刀动剑的人物，真不知您是怎么想的！”

叔孙通说：“刘邦现在正是打江山的时候，自然需要一些能够冲锋陷阵的人，你们能打仗吗？你们别着急，且耐心等待，我不会忘了你们！”

刘邦当上皇帝以后，那些故旧部下全不懂得一点君臣大礼，有时在朝堂上，也争功斗能，饮酒狂呼，甚至拔剑相向，刘邦显得很不耐烦，这一点让叔孙通看出来了，他便趁机建议制定一套大臣朝见皇帝的礼仪。刘邦欣然同意。

这样一来，叔孙通的那班弟子都派上了用场，同时他还特地到礼仪之邦的鲁地，去征召一批懂得朝廷大典的人。有两个很有名望的司仪不愿意来，当面指责他道：“君自踏上仕途以来，前前后后换了十几个主子，靠着阿谀奉承求得今日的贵宠。如今天下初定，死者未葬，伤者未疗，国家百废待兴，身为重臣的你都不闻不问，礼仪之事远不是当务之急。你的作为辱没了古人设置礼仪的初衷，我们不会跟你一块去的，你赶快走开，别玷污我们！”

叔孙通一点也不生气，笑着劝道：“识实务者为俊杰，好的舵手是顺水行舟而非逆风而行。海内初平，百废待兴，其礼仪不行，国何以立？请君为国立礼仪。”两个司仪一听言之有理，又是皇帝下令，怎能不去？

叔孙通定制的行帝王之礼仪极大地提高了皇帝的尊严，使得刘邦十分开心，高兴地说：“我今日才体验到当皇帝的尊贵了！”于是叔孙通加官晋级，一次便得到五百金的赐赏，成为朝廷近臣，一直到汉惠帝时还恩宠不衰。

叔孙通以一人之身，能适应秦始皇之暴、秦二世之昏，陈胜之陋、项羽之威、惠帝之懦，在那样一个天下大乱、文人遭劫的年代，不只苟全性命，而且处处得意、荣通富贵，亦已难矣！探索一下他保身取宠的诀窍，可以发现，全在于“变与不变”之间。

“ 厚黑学智慧今用

做一个灵活多变的聪明人，不仅要了解对手的所思所想、禀性、好恶，还要了解他所处的环境及人事关系，这样才能做到先行一步，棋高一着。

”

随机应变，变不利为有利

在著名的历史人物中，有些人往往就是掌握了厚黑智慧才名扬古今的。他们能够顺乎大势，腾挪应对的那一招一式都能乘势而行，不但能使机会真正变成财源，即使身处逆境时，也能助人摆脱困厄，绝处逢生，转危为安。

当年著名“红顶商人”胡雪岩的生意正在蒸蒸日上之时，突然发生了太平军攻占杭州的事件，这使他经历了一次大的变故，而且这次变故几乎将他逼入绝境。这里的变化有三：

第一，胡雪岩的生意基础如最大的钱庄、当铺、“胡庆余堂”药店以及家眷都在杭州，杭州被太平军占领，等于他的所有生意都将被迫中断。不仅如此，他还必须想办法从杭州救出老母及妻儿。第二，由于胡雪岩平日里遭人嫉妒，如今战乱之中，顿时谣言四起，说他以遭太平军围困的杭州购米为名骗走公款滞留上海；说他手中有大笔杭州知府王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，已遭吞没。甚至有人策划向朝廷告他骗走浙江购米公款，延误军需国食，导致杭州失守等等。这意味着胡雪岩不仅会被朝廷治罪，而且即使杭州被朝廷收复之后，他也无法再回杭州。第三，即使不被朝廷治罪，他也难顺利返回杭州，因为失去了王有龄这座靠山，他的生意也面临着极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄而代理官库发迹的。而他的蚕丝销“洋庄”及军火生意等，都离不开官场大树的荫蔽。胡雪岩那个时代做生意，特别是做大生意本来就不能没有官场做靠山。不过，面对这一变故，胡雪岩并不惊慌失措。之所以如此，是他面对

对其不利的因素中，看出了可利用的因素。

其一，如今陷在杭州城里的老百姓，其实已经在帮太平军做事。造谣生事者，是因为太平军也在想方设法诱使胡雪岩回杭州帮助善后，而那些人不愿意放他回杭州。他们造谣虽为不利，但却并不是不可以利用。胡雪岩根据这一情况确定了两条计策：

首先，他先不回杭州，避免与人正面交锋，他知道他的这一态度一旦明确，这些人就不会再进一步纠缠。

其次，胡雪岩不但满足他们不让自己回杭州的意思，而且还决定亲自出面，特别向闽浙总督衙门上报，说是这些陷在杭州城里的人实际上是留作内应，以便日后相机策变官军。这更是将不利转化为有利极高妙的一招。表面上是给了这些人一个人情，暗地里却是把这些人推上一堆随时可以引爆的火药。因为如果这些人不肯就范，加害胡雪岩，他可以随时将这一纸公文交给此时占据杭州的太平军。说他们勾结官军，这些人无疑会受到太平军的贵罚。

其二，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州军需购得的大米一万石。当初这一万石大米运往杭州时无法进城，只好转道宁波，接济宁波灾民，并约好等杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。

胡雪岩决定在杭州收复后马上就将这一万石大米运往杭州。这样既可解杭州粮缺之急，又显得胡雪岩做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也就可以不攻自破。实际运作中，胡雪岩不等杭州被官军收复，便将一万石大米运往杭州，而且直接跟带兵收复杭州的将领办理交货手续，这样不但收到了预期效果，而且一下子受到了左宗棠的信任，将他引为桌上贵客，并委他承办杭州善后事宜。

由此，胡雪岩又得到了一个比王有龄还要有权势的官场靠山。胡雪岩的

红顶子，也就是这一举措的直接收益。原来看似不利的因素，实际上成了胡雪岩日后重新崛起的机会，真可谓在不利之中充分把有利因素用到了极致。

这里的关键是要随机应变，要能看到顺境逆转以致陷入逆境时，还有什么可供利用的因素。必须沉着分析，看到全局，看到未来。将事情发展的各种可能，影响其发展的各种因素通通看透。一方面最大限度地发挥可以利用的因素，并且充分发挥其效力。另一方面注意因势利导，转化不利因素为有利因素，由此找出复起的机会来。

“

厚黑学智慧今用

成事者在于一个“变”字，而变通过程中又在于一个“智”字，只有将两者有机地结合起来，方能化不利为有利，为最终赢局画下圆满的句号。

”

风紧扯呼，风松再来

旧社会的江湖有一句黑话叫“风紧扯呼”，意思是发现势头不对，马上主动撤离。这虽是黑话，但在厚黑者心里却视为做事的宝典。他们深知，如果本钱没有了，一切就全玩完了。对于会做人的聪明者来说，此时的“扯呼”是为了以后的再来，眼下的退，是为了下一步的进。

武则天年方十四时便已艳名远播，被唐太宗召入宫中，不久封为才人，又因性情柔媚无比，被唐太宗昵称为“媚娘”。当时宫中观测天象的大臣纷纷警告唐太宗，说唐皇朝将遭“女祸”之乱，有一个女人将代李姓

为唐朝皇帝。种种迹象表明此女人多半姓武，而且已入宫中。唐太宗为子孙后代着想，把姓武之人逐一检点，作了可靠的安置，但对于武媚娘，由于爱之刻骨，始终不忍加以处置。

唐太宗行将就木时，武则天此时风华正茂，一旦太宗离世，便要老死深宫，所以她时时留心择靠新枝的机会。太子李治见武则天貌若天仙，仰羨异常。两人一拍即合，山盟海誓，只等唐太宗撒手，便可仿效比翼鸳鸯了。

这时，武则天当然不会考虑“扯呼”，她还在想着如何大举进攻，攀附上未来的天子。

当然，“风”如果很“紧”，就一定要主动“扯呼”。情况不妙时，必须当机立断，主动撤退，否则，肯定是血本无归。

当唐太宗自知将死时，还不忘如何确保李家江山的长久万代，要让颇有嫌疑的武则天跟随自己一同去见阎罗王。临死之前，李治和武则天都在他床边，他当着太子李治的面问武媚娘：“朕这次患病，一直医治无效，病情日日加重，眼看着是起不来了。你在朕身边已有不少时日，朕实在不忍心撇你而去。你不妨自己想一想，朕死之后，你该如何自处呢。”

武媚娘是冰雪聪明之人，哪还听不出自己身临绝境的危险！怎么办？她心里清楚，只要现在能保住性命，就不怕将来没有出头之日。然而要保住性命，又谈何容易，唯有丢弃一切的一切，方有一线希望。于是她赶紧跪下说：“承蒙圣上隆恩，本该以一死来报答。但圣躬未必即此一病不愈，所以妾才迟迟不敢就死。妾只愿现在就削发出家，吃斋拜佛，到尼姑庵去日日拜祝圣上长寿，聊以报效圣上的恩宠。”

唐太宗一听，连声说“好”，并命她即日出宫，“省得朕为你劳心了”。唐太宗本来是要处死武媚娘，但毕竟自己很喜欢她，心里多少有点不忍。现在武媚娘既然敢于抛却一切，脱离红尘，去当尼姑，那么对于子孙皇位而言，不可能有什么危害了。

武媚娘拜谢而去。一旁的太子李治却如遭晴空霹雳，动也动不了。唐太宗却在自言自语：“天下没有尼姑要做皇帝的，我死也可安心了。”

李治听得莫名其妙，也不去管他，借机溜了出来，径直去了媚娘卧室。见媚娘正在检点什物，便对她呜咽道：“卿竟甘心撇下我吗？”媚娘满脸无奈，她回身仰望太子，叹了口气说：“主命难违，只好走了。”“了”字未毕，泪如雨下，泣不成声了。太子道：“你何必自己说愿意去当尼姑呢？”武媚娘镇定了一下情绪，把自己的担心告诉了李治：“我要不主动说出去当尼姑，只有死路一条。留得青山在，不怕没柴烧。只要殿下登基之后，不忘旧情，那么我总会有出头之日……”

太子李治佩服武媚娘才智，当即解下一个九龙玉佩，送给媚娘作为信物。太子登基不久，武则天很快又被招入宫中。

武则天的聪明之处在于能识别“风紧”还是“风松”，在危难面前能迅速分清主次，并能果断地“扯呼”，从而保住自己的性命。“风松”了，又再回来，后来时机一成熟，武则天果断地由退转进，成为中国历史上声名赫赫的一代女皇。

然而，也不是见风就“扯呼”，也要懂得分析“风”情。第一，要仔细分清“风”是否很“紧”，慎之又慎地作出是否“扯呼”的决定。因为，“扯呼”毕竟是一种退而求其次的手段，是为保存实力，不得已而为之的消极行动。假如形势并非很危险，再坚持一下就会成功，就绝不要轻言撤退。

“ 厚黑学智慧今用

在做某件事时，如果情况对自己不利，再使用蛮力继续下去很可能惨遭挫败。那就必须考虑如何全身而退，先保住自己的本钱再说。此时，必须当机立断，绝不可拖泥带水，这最能反映出你的智慧深浅。

”

顺势而为，将计就计

将计就计是兵家常用战术，它是指在无计可施的情况下，可以巧借对方的计谋顺势而为。去对付对方。

20世纪70年代中期的一场“世纪工程”夺标大战中，韩国企业家郑周永便是运用“将计就计”的谋略，战胜各个竞争对手，最后胜利夺“标”。

1975年，石油富国沙特阿拉伯对外宣布要在本国东部杜拜兴建大型油港，预算总额为10亿~15亿美元，并向全世界各大承建公司公开招标。

1976年2月，在巴林一场举世瞩目的“世纪工程”夺标大战即将在这里展开。欧洲五大建筑公司已早早踏上了这个海湾国家，企图先声夺人。另外，美国、法国、日本等国家的头号建筑公司也匆匆从远道赶来，决意参与这场大角逐。

最后一个到来的，是韩国郑周永率领的现代建设集团。“世纪工程”的招标还没正式开始，各路豪杰已经在暗地里频频施展招数，互相斗法了。

一天，郑周永的好友、大韩航空公司社长赵重勋突然来找郑周永。老友异国相逢，显得格外亲切。赵重勋盛情邀请郑周永去喝酒叙旧，郑周永推辞不掉，只好从命。

他们找到一间幽静的小单间，边喝边聊起来。酒过三巡，赵重勋对郑周永说：“郑兄，这桩工程可是块难啃的骨头呵！”

“就是再难啃，我也有信心将它抢到手！”郑周永胸有成竹地说。

“唉，你何苦非要冒这个险呢！”接着，赵重勋压低嗓门说，“只要你

肯退出来，你还会得到一大笔补偿金，何乐而不为呢？”

郑周永暗吃一惊，方觉察到对方的来意，却不动声色地问：“有这样的好事？”

赵重勋以为对方动心，便干脆把话挑明：“不瞒老兄，是法国斯比塔诺尔公司委托我来劝你的。他们说，只要你宣布退出，他们立刻付给你1000万美金。”

郑周永暗暗冷笑：法国人也太小瞧我了，这点儿小钱就想打发我退出！他沉吟了一阵，想出了一条妙计。

“赵兄的好意，小弟心领了。但这桩工程我还是争定了。”

“唉，两头都是朋友，我也是为你们着想。”赵重勋不免有点儿失望。

这时，郑周永举杯一饮而尽，抱歉地说：“赵兄，失陪了。我还有件紧急的事要办。”

“什么紧急的事？我能帮你吗？”

“唉，还不是为那1000万保证金……”郑周永故意把话“闸”住，站起身来匆匆与对方握手告辞。

法国人得知这一“情报”后，便开始推测郑周永的投标报价，按照投标规定，中标者需要预交工程投标价格的2%的保证金。由此，他们便判定郑周永的现代建设集团的投标报价可能在20亿美元左右，最少也在16亿美元以上。

然而，这正是郑周永的良苦用心，他也想通过朋友的嘴给对方一个“回报”。在此期间，郑周永频频利用“假情报”向其他竞争者施放烟幕弹，以虚假的投标情报扰乱对手的阵脚。

在郑周永的那间封闭保密的会议室。灯火通明，气氛紧张。郑周永正和助手们为决战作最后的准备。在报价问题上，郑周永甚是煞费心机。他仗着自己旗下的现代重工业及造船厂等大企业能够提供前线大量廉价的装

备和建材，仗着自己在巴林建立起来的“桥头堡”，决心使出杀手锏“倾销价格”，以过低的标价击败所有的对手。

起初，他经过分析和借鉴国外建设工程价目表，初步拟定了总体工程报价为 12 亿美元。这个数码立即得到所有随从高级职员赞同。尔后，经过再三思虑后，郑周永对初始报价 12 亿美元先后进行了 25% 和 5% 的两次削减，最后定为 8~7 亿美元。

对此，他的高级助手田甲源持反对态度，认为削减到 25%，即 9.3114 亿美元就可以了。但是郑周永却一意孤行，他认为在投标报价问题上，不同于比赛，它只有第一名，没有第二名，要想取胜，报价一定要有充分的竞争力，尤其是在大型项目上，更要有十拿九稳的把握性。

1976 年 2 月 16 日，这是决定郑周永与他的现代建设集团走向世界的关键一刻。投标开始了。郑周永一行来到会议厅，同其他对手一样，怀着忐忑不安的心情焦急地等待着这最后的一刻。

现代建设集团的投标代表是田甲源，然而这位肩负重担的田甲源却在关键性的最后一刻自行其是，在投标价格表上填上 9.3114 亿美元。填完报价数目后，田甲源便回到了工程投标最高审决机构办公室。当他听到主持人说美国布朗埃德鲁特公司报价 9.0114 亿美元时，他刹那间脸色苍白，踉跄地出来走到郑周永面前，嘴里嘟嘟囔囔地说：

“郑董事长的决定是对的，我……我没有按你的办，结果比美国人多……多了 3000 万美元。我……”

见到田甲源的样子，郑周永感到大势已去，正当他拔腿想要离开会议室的一瞬间，另一个助手郑文涛右手高举着“V”字手势，激动万分地从仲裁室跑到郑周永面前大声地喊道：

“董事长，我们胜利了！我们成功了！”

原来，美国布朗埃德鲁特公司的报价是分两部分进行的，仅水上部分就

是 9.0114 亿美元。相比之下，田甲源填的 9.3114 亿美元的报价是最低报价。

当沙特阿拉伯杜拜海湾油港招标仲裁委员会最后宣布现代建设集团以 9.3114 亿美元的报价摘取这项本世纪最大工程的招标桂冠时，在场者无不目瞪口呆，就连郑周永也不敢相信自己的耳朵，更不用说是田甲源了。

在这场智慧的角逐中，这位黄皮肤黑头发的韩国人战胜了所有的欧美对手。

“ 厚黑学智慧今用

顺势而为，将计就计就是利用对方所用的计策，反过来对付对方。这种方法，往往会迷惑对手，让他摸不清你的策略。

形式不对就以退为进

常言道：“好汉不吃眼前亏”，而厚黑“进退”略却是好汉就一定要敢于吃眼前亏！因为在有些情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！当然对于眼前这个亏，你可以选择不吃，如果你有把握说赢他们，或是能打退他们，而且自己不受任何伤！如果你又不能打，那么看来也只有吃眼前亏了。你说别人蛮横无理，欺人太甚，可是，“适者生存”。

当一个人实力微弱、处境困难的时候，也就是最容易受到打击和欺侮的时候。在这种情况下，自己的抗争力最差，如果能避开大劫也算很幸运了。假如此时面对他人过分的“待遇”时，最好是“退一步海阔天空”，先忍下一时之气，立足于“留得青山在，不怕没柴烧”，用“以退为进，

他日凌驾”的策略作为忍耐与发奋的动力。

汉朝开国名将韩信是好汉要吃眼前亏的最佳典型。乡里恶少要他爬过他们的胯下，不爬就要揍他，韩信二话不说，爬了。如果不爬，韩信不死也要丢掉半条命，哪来日后的统领雄兵，叱咤风云？

韩信投靠刘邦以后，将自己的军事天赋发挥得淋漓尽致，建立了赫赫功名。在刘邦封他为齐王后，韩信率兵前来解了荥阳之围。刘邦与项羽对阵相持时，刘邦又命韩信、彭越率军合力攻打项羽，但韩信、彭越却按兵不动，结果刘邦再遭惨败。张良分析了原因，认为刘邦一没有给他们封地，二没有许诺胜利后共享成果，所以韩信、彭越按兵不动。他建议刘邦先把自陈地以东直至海边的地方都封给韩信，自睢阳以北，直至谷城之地都封给彭越，然后再许诺将来与他俩共分天下。刘邦强忍着怒气按张良的意见办了，果然垓下一战全歼楚军。

厚黑“进退”略变化多端，妙用无穷。同时，可大可小，既可以救国，也可以解企业之困境。按照厚黑处世者的说法，危机处理要诀不外乎先厚后黑而已。

公元1128年，金国大将粘罕率领数十万大军再次南犯，由于宋军缺乏统一的领导，致使金兵进展顺利，冲破了宋军数道防线，并开始攻打高宗赵构的所在地扬州。

面对金兵的虎狼之师，赵构留下太子守城，自己带着亲信随从在杭州落脚。到了杭州，昏庸的高宗继续宠信王渊、康履等一批腐败无能的官员。原来护送高宗到杭州的苗傅、刘正彦所部，多是北方幽、燕一带的人，他们多次向高宗上书，要求收复河南河北，高宗对此根本不理睬。于是，苗傅、刘正彦趁百官上朝之机，在路上埋下伏兵，杀死了王渊，然后带兵驱入宫中，杀了宦官百余人，并要求见高宗，万般无奈的高宗只得去见众将士。

苗傅说：“陛下偏听宦官的话，赏罚不公，将士们流血流汗，不闻加赏；收买内侍，尽可得官。王渊遇贼不战，首先抢着逃命，又结交仗势欺人的内侍康履等人，反而升为枢密院事。现在我们已将王渊斩首，唯有康履仍在君侧，乞请陛下将康履交与臣等，将他正法，以谢三军。”

高宗看到将士们一个个逼视着他，只得命人绑了康履，送到楼下，苗傅手起刀落，一下结束了康履性命。

高宗命苗傅等人还营，众将士仍不走，并且对高宗说：“陛下不应当立登皇位，二帝尚在金邦，一旦归来，试问若何处置。”高宗无言以对，许以苗、刘二人高位，但两人却不肯罢休：“请太后听政，陛下退位，禅位皇太子，道君皇帝已有先例。”

宰相朱胜非劝慰无效，只好秉奏高宗。高宗沉吟了好半天，心想：“不答应的话，这批人杀人宫来，什么事都干得出来，不如先解除目前的危险，再另想办法处理。”打定主意后，就对朱胜非说：“我应当退避，不过须有太后手诏，方可禅位。”

自太后听政，国家大事都由宰相朱胜非处理。胜非每日引苗、刘两人上殿，以免两人对他产生怀疑。半个月后，平江留守张浚等联络众将，一起发兵讨逆，向杭州进发。在大兵压境的情况下，苗、刘二将慌作一团，只好去和朱胜非商议。朱胜非说：“我替你们着想，只有迅速改正，否则各路大军将到城下，二公将置身何地？”苗、刘就听从了朱胜非的建议，请高宗复位。高宗复位后不久，就派人追杀了苗、刘二人。

在形势十分险恶的危机之时，高宗暂作退避，禅位于太子，保全了自家性命，最后在时机成熟时又重新登上了皇位，并杀了逼自己退位之人，可说是厚黑“进退”略的典型。

所以在处事时，人们都习惯于首先衡量对方的实力和潜力，来确定与之交往的行为界限和方式。这样做更有利于一个人的成功。

“ 厚黑学智慧今用

永远不会去做以卵击石的傻事，遇到来势汹汹的对手，首先要巧妙地退让，在对峙的过程中耐心寻找对手的弱点与解决事情的办法。

”

时机未到，蓄势待发

人无远虑，必有近忧。人不可贪图眼前而忘记长远，更不可有临时抱佛脚的态度或过于自信自己的临场应变能力。厚黑“蓄势”术，就是要做好事前的运筹和计划，只有精心把准备工作做好，组织人力、物力和财力，才能万无一失。因此，一个人一定要懂得蓄积自己的能量。但不要轻易发出来，保持对对手的威慑力。

行厚黑“蓄势”术，一定要善于把自己这张弓拉起来，把能量蓄积起来。没有能量也要制造能量，要有无中生有的本领。

春秋战国时期，争相收养门客成了一种社会风气，各种有才能或是有一技之长的人往往投奔当权贵族，寄食于他的门下。这些收养门客的人就借此提高自己的声望和地位，巩固自己的势力。

在战国时期，养士最为有名的是所谓的“战国四公子”，即齐国的孟尝君，魏国的信陵君，楚国的春申君和赵国的平原君。他们所养“食客”之多，有时竟达三千之众，例如孟尝君就曾号称自己门下有“食客三千”。他的门客们对他十分忠诚。

由于孟尝君能够招揽人心，门客无论贵贱他都能使之与自己在吃穿用度上一样平等，因此，“能倾天下之士”。

孟尝君的名气越来越大，连秦王都感到既羡慕又害怕。一天，秦王同大夫向寿议论起这件事，希望能让孟尝君到秦国来。向寿说：“这并不难，如果您能让自己的子弟到齐国去做抵押，孟尝君是不会不来的。您如果能拜孟尝君做秦国的丞相，齐国肯定也会拜您的子弟做国相，那时候，秦、齐联合，就容易收服诸侯了。”

孟尝君就是善于先把能量蓄积起来，把自己的弓拉满，然后待价而沽。齐、秦争着要他。真是抢着的瓜甜，分着的饭香，秦王这一抢，可就奠定了孟尝君在齐国的稳固地位。

厚黑“蓄势”术还可以防止“狗急跳墙”，先要保护好自己，防止被狗咬死，然后注意调整力量，看准时机，将狗一棒打死。

陆贾，楚国人，曾是汉高祖刘邦的辩士，代表汉朝朝廷出使周边各国，都很好地完成了任务。在追随刘邦起事创天下的过程中，陆贾曾多次向刘邦引用《诗经》、《尚书》，刘邦骂他说：“都说些什么呀！我的天下，是马背上争夺下来的，用不着什么‘诗’呀、‘书’呀的！”

陆贾说：“未雨绸缪，今天就要想到明天，今天你能在马背上夺天下，明天也能在马背上治理天下吗？你必须提倡文武之道，像昔日殷汤与周武王那样学会用那些‘文’的东西来治理国家。”

刘邦一听很对，便叫陆贾写一部国家治理方面的书。陆贾遵命写完后交给刘邦看。刘邦看后认为很好，并给他取了个书名。陆贾就是这样一个能够未雨绸缪的大人物。

刘邦还在世时，吕后就表现出了极强的权力欲，陆贾便对当时担任副丞相的好朋友陈平说：“未雨绸缪即是预先防范狗急跳墙的方法，你当然能懂我的意思吧？”

陈平知道陆贾是说刘邦死后吕后会专权的意思，可是碍于她作为“皇后”的地位，便也不好明说，而只是侧面试探说：“狗还没到急着要跳墙

的时候，未必你就能预先想出好办法来预防它跳墙吧？”

陆贾说：“要防狗急跳墙，要先防它突然咬死你。它咬死了你就出去了，不用再跳墙了。”

陈平说：“你说说该如何避免被它咬死啊？”

陆贾说：“你顺着它的意思去办，它不就不咬你了吗？”

果然，等刘邦一死，吕后就跳了出来，而陈平也正是用了陆贾的方法，先保住了“亲刘派”，稳住了“亲吕派”，吕后一死，就一举帮助刘姓夺回了天下。事后陈平对陆贾说：“你那未雨绸缪的办法预防狗急跳墙真管用！只有预先防止自己被狗咬死了，最后才可能一刀把狗宰了！”

运用厚黑“蓄势”术这一技巧，宗吾先生认为，厚黑处世者，要想在瞬息万变的环境中，始终立于不败之地，除了敏锐的观察力和判断力之外，还必须敢于冒风险，因为只有内心无所畏惧，行动时才能果断。

厚黑学智慧今用

凡与人交涉，必须将他如何来、我如何应、四面八方都想到，任他从哪面来，都可以应付。特别是与小人交往，更要时时警惕，做好准备。

以变应变，曲线做事

钩，曲也，所以钩悬物。厚黑“曲钩”术钩的不是物，是利益。俗话说，“直如弦，死道边；曲如钩，反封侯。”在同一个竞争环境中，“直的”往往斗不过“曲的”。“曲”含有无尽的深意。

东汉年间，汉高祖刘邦在平定英布的叛乱中受伤，又加上年老，回到长安就一病不起。这时，北方的燕王卢绾又反叛，刘邦便让樊哙挂相印领兵出征。

樊哙离开长安后，与樊哙素有嫌隙的人就乘机说他的坏话，刘邦听信了这些谣言，大骂说：“樊哙匹夫见我有病，竟然希望我死掉！”马上命令陈平送周勃到樊哙军中，前去接替樊哙的主将职务，陈平则取回樊哙的首级。

在路上，两个人商议说：“樊哙是皇上的老部下，战功赫赫，关系众多，又是吕后的妹妹吕须的丈夫，皇上对他素来倚重。这次皇上生病，容易动怒，听信了别人的谗言，这才要杀他，恐怕将来会后悔的。皇上一后悔，恐怕要拿我们出气，即使皇上不怪我们，吕后也会怪我们。再者，万一皇上近日驾崩，那可就更麻烦了。我们不能亲手杀他，宁愿把他装在囚车里，送回长安，让皇上亲自处置他。”二人计议一定，在樊哙军的外围，设了一个祭坛，用皇上的符节把樊哙召来，读完了诏书，就把樊哙的双手捆了起来，装进了囚车，由陈平负责押回。

在回长安的途中，陈平就听说刘邦死了。陈平就先乘车赶回，向吕后汇报这件事。吕后当然不会因未执行“皇命”而怪罪陈平，反而对陈平大加赞许。陈平正靠着这套“圆转处世”的手法，才在吕氏专权和因此掀起的血雨腥风中，“任凭风吹浪打，我自岿然不动”。我们在职场也应如此，上司也是人，是人都有感情用事的时候，都有冲动的时候。一旦过后他后悔了，那么上司也许不一定会责怪你，但是内心起码会对你反感，认为你没有用，不能阻止他犯错误。况且，有时情形还更加错综复杂，就好像陈平的处境一样，这些错综复杂的关系更加要求我们办事不能一根筋、只知道忠实地执行上司命令。应先拍胸脯将上司的任务接受下来，但在内心一定要权衡利弊计较得失，选择对自己而不是对上司最有利的方式来办，那

样才能保护自己。

宗吾先生认为,真正成大事的人,是会始终保持清醒的理智和圆转处世的作风的,不会随着地位的变化而迁移。

机智灵活,变中取胜,战场、职场、商场莫不如此。只有敏捷多变的人,才能遇险不惊,取得最后的胜利。

“

厚黑学智慧今用

我们在做人办事中,经常会遇到一些棘手的问题,如果硬要迎难而上,说不定会碰得头破血流。何妨学学厚黑“曲钩”术,选择曲线行走,回避锋芒,以屈求伸,结果或许随其心愿一切如意。

”

顺时务者方为俊杰

《襄阳记》：“儒生俗士,识时务者,在乎俊杰。此间自有伏龙、凤雏。”所谓“时务”,就是指当前的重大事情或客观形势。意思是能认清时代潮流的,是聪明能干的人。因此,厚黑者认为,认清时代潮流趋势者,才能成为出色的人物。

魏征在隋朝末年追随武阳郡丞元宝藏策应李密的起义,担任典书记。后来被李密看中。然而,在李密那里,魏征并不得志,“进十策以干密,虽奇之而不能用”。后来,魏征随李密归顺了唐朝。在山东任职期间,窦建德率兵攻陷了黎阳,魏征成了大夏国的一名起居舍人。后来,窦建德失败,魏征重又回到唐朝。在唐朝最初的几年中,魏征先是在太子李建成府

中担任洗马。李世民登基后，将其拜为谏议大夫等职。可以说，在几十年的政治生涯中，魏征数易其主，用一般人的眼光，肯定不是一个立场坚定的人，至少不是一个忠臣，不能为主人杀身成仁。然而，历史并没有因魏征的这些“问题”而对其有所贬损，相反作为一代著名谏臣，他在历史上颇有地位。

想当年，他追随李密，为的是将失去民心的隋王朝推翻。这是他识时务的表现——识国家之时务，识腐朽王朝即将崩溃之时务。为达这一目的，他多次给魏公李密上疏，劝他“有功不赏，战士心堕”足以使其无法战胜敌人。

唐太宗李世民即位以后，魏征被视为亲信，多次被“引入卧内，访以得失”。此时对他来说，最大的“时务”是保证社稷的长治久安，因而要尽量让皇帝和朝廷少犯错误。有一故事在民间广为流传。据《隋唐嘉话》记载，别人送给太宗一只鹞鹰，非常漂亮。太宗见了喜欢得不得了，就架在胳膊上玩儿。忽然，他远远看见魏征走了过来，就将那只鹞鹰藏在怀里。可是，魏征却佯装不知，来到太宗面前，给他讲述历朝历代统治者玩物丧志而丢了江山、没了性命的故事。魏征唠唠叨叨说了很久，等到魏征走了，太宗敞开衣襟一看，那鹞鹰早给捂死了。《旧唐书》说魏征虽然貌不惊人，却“素有胆智，每犯颜进谏，虽逢王赫斯怒，神色不移”。

从上面的故事和其后的总结中，不难看出魏征是个有胆有识的俊杰。然而，他的这种识时务在很多人看来，恰恰是不识时务的表现。原因很简单，提意见一般情况下别人是很难接受的，如果再犯颜谏言，那更是不可思议，不如一事当前明哲保身，为一己之利打打小算盘。

倘若一个社会，人们崇尚的不是“有意见就提”而是阿谀奉承，崇尚的不是为国家百姓的利益挺身而出，而是明哲保身但求无过，这个社会肯

定是不会和谐的,这个国家肯定是不进步的,我们需要的是为国家、为百姓识时务的人,这样的人才堪称俊杰。

“

厚黑学智慧今用

“识时务者为俊杰”,这是我们常常听说的一句俗话。一般来说,能够认识时务的人都会抓住和利用时务,以此来实现自己的目标和抱负。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**

厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧六

难得糊涂，假糊涂中有真聪明

《道德经》上说：“大巧若拙，大辩若讷。”意思是说聪明的人，平时看起来却像个笨拙的人，虽然能言善辩，却好像不会说话一样。言外之意也就是说，人要匿强显弱，大智若愚，灵活处世，机巧做人。这样你才可以左右逢源，不为烦恼所扰，不为人事所累。

做个糊涂的精明人

聪明外露，不如智慧深藏：韬光养晦、大智若愚、做个糊涂的精明人——这往往是古代厚黑者奉行的做人准则。

刘禅一生真是幸福，他父亲刘备善于识人、使唤人，给他选了一批以诸葛亮为代表的优秀人才辅佐他。

刘备在给刘禅的遗嘱中说：“汝父德薄，不可效也。”大概是指伐吴一事告诫刘禅。阿斗 17 岁即位后，遵照刘备的遗训，尊奉诸葛亮如父亲，大小政事悉数委托诸葛亮。诸葛亮拥有刘备在世时所没有的大权，对内掌权，对外用兵，阿斗从来不曾掣肘，不曾怀疑。

刘禅心知：“大树底下好乘凉。”自己既然没有治国安邦的本事，就别去干扰“相父”了，只做一些礼节性的事务吧。

别小看这个动作。换了别的国君，大可因嫉妒而萌生杀意，大可因听信谣言而排挤诸葛亮，大可因嫌诸葛亮啰嗦而将他撤职，大可为了让自己掌有大权、为了让宠信的宦官呼风唤雨，而这样那样。但阿斗没有。不像曹操忌杀谋士，不像孙权会羞辱老臣，阿斗无能，唯一能做的，就是把事情交给诸葛亮。而这样也就够了。

刘禅信任诸葛亮，也信任“相父”举荐的贤臣，如蒋琬、费祎、董允、郭攸之等人。在北伐期间，这些人为诸葛亮巩固后方，使他无后顾之忧。诸葛亮死后一直到公元251年，国家平稳无事，都是这些人的功劳。诸葛亮死后17年，国家大政方针都不曾改变，也就是说刘禅并不因为诸葛亮过世而别出心裁，妄动胡为。等到诸葛亮荐举的继任者相继过世，宦官董皓才开始专权，此时已是公元258年，离亡国只有5年时间了。

刘禅投降后，还有个“乐不思蜀”的典故。也正因为他没心没肺，麻木不仁，随遇而安，只要在物质上满足，便什么都无所谓了，才使得司马炎对他十分放心，封他为安乐县公，食邑万户，奴婢百人，此后又过了7年的快活日子，才去世。

刘备奔波一生，为什么？司马懿装疯卖傻为什么？还是为活着，为君临天下！刘禅傻人有傻福，别人千方百计努力争取的，他不费吹灰之力就得到了。难道对我们没有什么启发吗？后世人中十有八九对刘禅嗤之以鼻，自然许多老板也不愿沦落到那种地步。

人有聪明和糊涂之分。聪明人明察秋毫，反应敏锐，把大大小小的事都记在心里，总要找到解决办法才肯罢手，往往心力交瘁，筋疲力尽；糊涂人把什么事都能看开、看淡，反应迟钝，反而活得潇洒自如、轻松自得。

实际上，生活中的许多事不必看得十分真切，更不必都装在心里。正所谓难得糊涂是解脱烦恼的最好办法。只有这样，你才可以集中精力去想自己应该做的事，而不是将精力耗费在如何应对别人上。有些人活得累，事业无成，就是把太多的心思用在别人身上，轮到自己做事时，反而没有精力了。

苏轼说：“大勇若怯，大智若愚。”真正精明的老板往往让自己表现

得十分糊涂，他们深知这才是智慧人生。

糊涂老板以无招对有招，无为而治，一切顺其自然，放手让其发展。该精明时目光如电，该糊涂时不会顾及自己的面子、地位和权势。同样是治理，“聪明”老板事无巨细，披星戴月，事必躬亲，费力伤神；糊涂老板垂拱而治，不管不问，调动了周围人的智慧，以一己之力，发挥了众人之力。

“糊涂”是人的一种韬略和智慧，可以认清大方向，顺势而为，做大事和烹小鲜。

生活中，那些看似糊涂的老板，实际上是真正精明的老板，总会在用人问题上下功夫，放手让员工去创造、去发展，自己做个清闲自在的糊涂人。员工们也喜欢这样的老板。人是需要尊严的，这种需求有时会高于物质、金钱的需求，老板给了员工信任，尊重了员工的人格，员工便会死心塌地跟定老板。因为，现在找到一个信任自己的老板不是件容易的事，即使公司遭到困境，他也会舍不得离开。像这样的企业上下一心，怎么会不蒸蒸日上呢？

“

厚黑学智慧今用

把大大小小的事都记在心里，总要找到解决办法才肯罢手，往往心力交瘁，筋疲力尽；糊涂人把什么事都能看开、看淡，反应迟钝，反而活得潇洒自如、轻松自得。

”

装聋作哑息事宁人

应变，不一定就是快人快语、一语中的而解决问题。在某些时候你不作反应、装聋作哑，反倒是一种最恰当的处世技巧，事情反倒可能解决得更圆满而不露痕迹。

战国时期，楚庄王亲自统率大军出外讨伐，结果大获全胜。为了庆贺赫赫战功，庄王在渐台宴请群臣。文武百官谈笑风生，无不喜形于色。庄王举杯祝贺，与众卿同欢共乐，并召来嫔妃和群臣同席畅饮。

此时，渐台上钟鼓齐鸣，歌舞不断，人们猜拳行令，兴致极高，不知不觉中日落西山。可是庄王兴犹未尽，遂命点起蜡烛夜宴，又命宠妃许姬斟酒助兴。不巧，忽然刮来一阵大风，蜡烛都被吹灭。黑暗中，一个人趁着混乱，竟然拉住了许姬的衣袖。许姬恼怒，又不便声张，挣扎之中衣袖被撕破。直到她机警地扯断那人帽子上的缨带，那人才惊慌地溜掉。许姬走到庄王跟前，附耳报了实情，并请庄王查办那个色胆包天之人。

庄王听罢，沉吟片刻，吩咐左右先不要点蜡，然后命令众卿解开缨带，摘下帽子，纵情畅饮。群臣闻言，纷纷解开缨带，摘下帽子，这时庄王才命人掌灯点烛。在烛光之下，但见群臣绝缨饮酒，已无法辨认谁的缨带被扯断了。庄王就像没发生这件事一样，与众人饮至深夜方散。后来，庄王再也没有提起此事。

又过了几年，庄王出兵攻打郑国，命襄老为前军统帅。襄老回到营地后，召集属下商讨策略。其部将唐狡请命，愿为大军开道，不获全胜不返

营。于是，唐狡只带几百名亲兵，连夜奔袭而去。由于唐狡骁勇善战，晋军被杀得落荒而逃。庄王的后续大军竟一路未遇到一个阻兵，直取郑国都城荥阳。

庆功会上，庄王称赞襄老用兵神速，勇敢非凡。襄老却说：“实非老臣之力，而是部将唐狡孤胆制敌的功劳。”

庄王遂召见唐狡，并当众加倍赐赏。唐狡忙跪下道：“臣受君王之恩赐已经很厚了，哪敢再领赏呢？”庄王惊讶道：“寡人并不认识你，怎么说受过我的赏赐呢？”唐狡愧色满面，低声谢罪：“绝缨夜宴扯住美人衣袖的就是我。大王不追究我的死罪，我一直感激你，没有一天忘了这事，所以这一次我率军进攻，是准备以死相报。”

在场的大臣听了，才恍然大悟为什么庄王命令人们解缨摘帽，一时间对庄王的做法都非常敬佩。襄老不禁赞叹道：“倘若当初君王不能容人之过，谅解别人，而是在绝缨夜宴上明烛治罪，又怎能得到唐狡拼力死战呢？”

无独有偶，唐代宗算不得一个明君，但他也曾以不变应万变的说话方式，施展装聋作哑术，平息了一件不大不小的纷争。

唐代宗时，郭子仪在扫平安史之乱中战功显赫，成为复兴唐室的元勋。因此唐代宗十分敬重他，并且将女儿升平公主嫁给郭子仪的儿子郭暖为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服软，因此免不了口角。

有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暖看见妻子摆出一副臭架子，根本不把他这个丈夫放在眼里，说：“你有什么了不起的，就仗着你老爸是皇上！实话告诉你吧，你爸爸的江山是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不起皇帝的宝座，所以才没当这个皇帝。”在封建社会，皇帝唯我独尊，任何人想当皇帝，就可能遭到满门抄斩的大祸。

升平公主听到郭暖敢出如此狂言，感到一下子找到了出气的机会和

把柄，立刻奔回宫中，向唐代宗汇报了丈夫刚才这番图谋造反的话。她满以为，皇父会因此重惩郭暖，替她出口气，而唐代宗听完女儿的汇报，不动声色地说：“你是个孩子，有许多事你还不懂得。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的，如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱李家所有了。”并且对女儿劝慰一番，叫女儿不要抓住丈夫的一句话，乱扣“谋反”的大帽子，小两口要和和气气地过日子。在皇父的耐心劝解下，公主消了气，主动回到了郭家。

这件事很快被郭子仪听到了，可把他吓坏了。他觉得，小两口打架不要紧，儿子口出狂言，几近谋反，这着实叫他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暖捆绑起来，并迅速到宫中面见皇上，要求皇上严厉治罪。可是，唐代宗却和颜悦色，一点儿也没有怪罪的意思，还劝慰说：“小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人的不要认真了。不是有句俗语嘛：‘不痴不聋，不为家翁’，儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真来？咱们做老人的听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就行了。”听到老亲家这番合情合理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿时感到十分轻松，眼见的一场大祸化作芥蒂小事。

小两口关起门来吵嘴，在气头上，可能什么激烈的言辞都会冒出来。如果较真儿，就将家无宁日。唐代宗用“老人应当装聋作哑”，来对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲、大动杀机，而是化灾祸为欢乐，使小两口重归于好。他的这笔利弊得失的账算得很明白。有些事情，你非要硬去较真儿，就会愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个“难得糊涂”、“无为而治”，也许会有满意的结果。

厚黑学智慧今用

有些事情，你非要硬去较真儿，就会愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个“难得糊涂”、“无为而治”，也许会有满意的结果。

卖傻装憨

为人处世之道很奇妙，拙与巧的关系有时是互动的、互补的，巧中含拙，拙中见巧，此为厚黑“巧拙”术。真正的大巧也就不是巧，同时也无一不是巧，是无法形容的一种境界。有许多极为聪明的人，常会做出一些极为笨拙的事。这是一种故意“卖傻装憨”，在其背后，其实是绝顶的聪明。历史上有这种厚黑修养者往往能干一番大事业。

历史上“安史之乱”主要人物安禄山就是善用“巧拙”术的人，他早就有心反唐，但在发起攻击之前，用了整整十年时间来进行“卖傻装憨”，可谓用心良苦。

安禄山故意装出憨直、笃忠的样子，赢得唐玄宗百般信任，对他毫不防备。公元743年，安禄山已任平卢节度使，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优待。他竟乘机上奏说：“去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天：我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北飞下来，昆虫无不毙命。这件事说明只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。”

如此可笑的谎言，唐玄宗竟信以为真，并更加相信他憨直诚笃。安禄山常对唐玄宗说“臣仰蒙皇恩，得极宠荣，自愧愚蠢，不足胜任，只有以身为国家死，聊报皇恩”。唐玄宗甚喜。有一次正好皇太子在场，唐玄宗与安禄山相见，安禄山故意不拜，殿前侍监喝问：“禄山见殿下何故不拜？”安禄山假装吃惊地问道：“殿下何称？”唐玄宗微笑说：“殿下即皇太子。”安禄山复道：“臣不识朝廷礼仪，皇太子又是什么官？”唐玄宗大笑说：“朕百年后，当将帝位托付，故叫太子。”安禄山这才装作刚刚醒悟似的说：“愚臣只知有陛下，不知有皇太子，罪该万死。”并向太子补拜，让唐玄宗感其“朴诚”，大加赞美。

公元747年的一天，唐玄宗设宴。安禄山自请以胡旋舞呈献。唐玄宗见其大腹便便竟能作舞，笑着问：“腹中有何东西，如此庞大。”安禄山随口答道：“只有赤心。”唐玄宗更高兴，命他与贵妃兄妹结为异姓兄弟。安禄山竟厚着脸皮请求做贵妃的儿子。从此安禄山出入禁宫如同皇帝家里人一般。杨贵妃与他打得火热，唐玄宗更加宠信他，竟把天下一半的精兵交给他掌管。

安禄山的叛乱阴谋许多人都有察觉，一再向唐玄宗提出。但唐玄宗被安禄山“卖傻装憨”所迷惑，将所有奏章看做是对安禄山的妒忌，对安禄山不仅不防，反而予以同情和怜惜，不断施以恩宠，让他由平卢节度使再兼范阳节度使等要职。

安禄山并不是一个真正有雄才大略的人物，他后来的失败就证明了这一点。然而，就是这样一个目光短浅的无赖之徒，竟然把大唐皇帝打得溃退千里，也足见“卖傻装憨”计谋的效力了。可见，在自己势单力薄之时，用此法来得到别人的信赖亦能奏效。

人生活在社会中，面对的是纷繁多变的世界，与之打交道的是形形色色的人物，要想立身于世，不得不精明些。但是，精明技巧要因人因地而异，有时候就不能显得太聪明。

“

厚黑学智慧今用

人表现得过于精明，过于完美，常常会带来麻烦，特别是身为属下，尤其如此。聪明人运用“投其所好媚人心时”，有时要装作糊涂，并表现出有人格的缺陷，这样才能保全自己，达成目的。

”

适度地把自己伪装起来

伪装本是动物用来隐藏自己，或是欺骗其他动物的一种手段。例如，许多蝴蝶通过把自己伪装起来躲避被天敌捕食。动物之所以伪装，一方面是很好地保护自己，在弱肉强食的世界里得以生存；一方面是更好地去攻击别人，取得自己所需的一切。

其实我们每个人都伪装过，隐藏自己内心的真实想法，隐藏自己的真实性格。甚至有的人具有两面性：在工作时，是一个正常的“工作狂”；回到家却是另一个人，冷漠，自闭。生活中其实有时候适度的伪装，却能够保全自己。

萧何协助刘邦和吕后平息了韩信、陈豨、英布的叛乱，尤其是他施用计谋帮助吕后诛杀了淮阴侯韩信，除掉了刘邦的一块心病，使刘邦格外高兴。刘邦立即派使者封萧何为相国，增加食邑 5000 户，还派了一个由 500 卫卒、1 名都尉组成的卫队，护卫相国。

群臣见萧何升官加爵，都来庆贺。唯独召平原忧心忡忡，他替萧何捏一把汗。

召平原是秦朝的东陵侯。秦亡之后，他成了贫穷的布衣，住在长安城东，以种瓜维持生计。他的瓜种得好，闻名遐迩，人们称它为“东陵瓜”。

召平原也随着“东陵瓜”而出了名。他与萧何也因此成为莫逆之交。

萧何见召平原满面愁容，大惑不解。当宾客散去以后，他悄声问道：“我升为相国，群臣来拜贺，你为何不快？”

“唉！”召平原心事重重，“灾祸开始找你了。你想一想，现在既然没有战事，圣上为何给你派卫队？他并非宠爱你，而是防范你呀！我劝你辞谢封赏，并且把家私财产捐给汉军，以解除圣上的怀疑……”

萧何依召平原计而行，刘邦果然欢喜，不再怀疑萧何。

第二年，刘邦率军到外地平叛，因不放心朝政，经常派人回京探视情况。萧何为此忧心忡忡。

召平原和一些门客提醒萧何说：“你遭受灭族之灾的日子不远喽，你身为相国，居百官之上，功劳又名列第一，难道功名还能复加吗？你入关中已经十余年了，军民都归顺于你，你的力量能够颠覆关中，所以圣上对你放心不下呀！”

“既此，我如何才好？”萧何有些忐忑不安。

“你多买田地，广置房舍，故意败坏自己的名声，羞辱自己，这样圣上就会心安了……”

萧何觉得有道理，就按照召平原所说，认真地为自己预留退路。

刘邦了解到真相后，表面上非常气愤，说要拿萧何是问，安抚了民众，内心却在窃喜，他以此认为萧何胸无大志，根本不足为虑，从此便放松了对萧何的戒备，萧何也得以从容地全身而退。

萧何的自悔，和小人的自轻自贱不同。不这样，又怎能避免祸乱呢？因此，并不应把正常人为避难保身而采取的伪装招法说成是小人勾当。

“ 厚黑学智慧今用 ”

伪装，一方面是很好地保护自己，在弱肉强食的世界里得以生存；一方面是更好地来防止别人的攻击，取得自己所需的一切。

巧把糊涂当聪明

人生是个万花筒，人们在变幻之中要用足够的聪明智慧来权衡利弊，以防莫测。但是，厚黑者认为，人有时候不如以静观动，守拙若愚，这种做人的艺术其实比聪明还要胜出一筹。也就是说聪明是天赋的智慧，糊涂是聪明的表现，人贵在能集智与愚于一身，需聪明时便聪明，该糊涂处且糊涂。孔子论人，以知、仁为别，正所谓：知者乐水，仁者乐山。知者动，仁者静。朱熹在《四书集注》中解释为：知者达于事理而周流无滞，有似于水，故乐水；仁者安于义理而厚重不迁，有似于山，故乐山。聪明之躯别糊涂，大抵如此。

“难得糊涂”是郑板桥先生的至理名言，他将此体系晋升为：“聪明难，糊涂亦难，由聪明转入糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也。”做人过于聪明，无非想占点小便宜；遇事装糊涂，只不过吃点小亏。但“吃亏是福不是祸”，往往有意想不到的收获。“饶人不是痴，过后得便宜”，歪打正着，“吃小亏占大便宜”。有些人只想处处占便宜，不肯吃一点亏，总是“斤斤计较”，到后来是“机关算尽太聪明，反

误了卿卿性命。”郑板桥说过：“试看世间会打算的，何曾打算得别人一点，真是算尽自家耳！”世上最可悲悯的人，他们往往自我感觉不错，正是古人所谓“贼是小人，智是君子”，是那些具有君子的智力却持小人之贼心的人，他们最大的敌人即是他们自身。做人与其聪明狡诈，倒不如糊里糊涂却敦厚。

郑板桥以个性“落拓不羁”闻于史，心地却十分善良。他曾给其堂弟写过一封信，信中说：“愚兄平生谩骂无礼，然人有一才一技之长，一行一言为美，未尝不啧啧称道。囊中数千金，随手散尽，爱人故也。”以仁者爱人之心处世，必不肯事事与人过于认真，因而“难得糊涂”确实是郑板桥襟怀坦荡无私的真实写照，并非一般人所理解的那种毫无原则稀里糊涂之人。糊涂难，难在于人私心太重，自我一热，陡觉得世界太小，眼前只有名利，不免去斤斤计较。《列子》中有齐人攫金的故事，齐人被抓住时官吏问他：“市场上这么多人，你怎敢抢金子？”齐人坦言陈辞：“拿金子时，看不见人，只看见金子。”可见，人性确有这种弱点，一旦迷恋私利，心中便别无他物，唯利是图，用现代人的话说：掉进钱眼儿里去了！

在生活中有的人财迷心窍，将发财视为人生的理想和生活的动力，要知道，财富能够使人幸福，也能够给人带来灾祸。“人为财死，鸟为食亡”的人生悲剧令人警醒。

秦汉时期的著名谋略家陈平年轻时，在一次战役中失败后，独自一人带着宝剑逃亡，摆渡陈平过黄河的船夫见他狼狈的样子，猜到他是逃亡的将士，认为他身上一定带了不少金银财宝，顿起杀机。陈平看出了船夫的企图，虽然很害怕，但仍然沉着应付，主动脱下上衣，光着膀子帮船夫撑船，船夫见他没有财宝，便打消了杀人的念头。

再如一船夫送一个客人过长江，见客人用黄色的金杯喝酒，起了歹意，其实，客人用的是黄铜杯子，根本不是金杯。客人对船夫异样的眼光

也有所察觉，于是为了防止万一，随着船的颠簸故意将杯子扔进江水。船夫见失落了金杯，感到十分惊讶和惋惜。客人趁机解释说：“这是一只黄铜杯，掉到江里没什么可惜的。”客人的机智使他免除一场杀身之祸。

在不便直言的情况下，委婉地点拨几句，让听者明白自己话里的真实意图，这就是揣着明白装糊涂。

唐太宗的长孙皇后很贤惠，有时还帮助唐太宗处理政务。长孙皇后死后，唐太宗厚葬了她，并将陵墓命名为昭陵，为寄托深深的思念之情，唐太宗还令人在宫中搭建了一座很高的楼台，稍有闲暇便登上楼台远眺昭陵。

一天，唐太宗带领宰相魏征等大臣一起登上楼台，眺望了一会儿，唐太宗问魏征：“爱卿看到昭陵了吗？”魏征揉揉双眼，看了半天，说道：“皇上，臣老眼昏花，实在看不见啊！”唐太宗心想：岁月不饶人，魏征真的是老了！于是，他很有耐心地指给魏征看。魏征又看了看，对唐太宗说：“臣刚才以为皇上是让我看献陵（唐高祖李渊的陵墓），若是看昭陵，臣还是能看见的。”

唐太宗听了，深感惭愧，下令拆除了宫中的这座楼台。

在这里，魏征借口自己眼花，点出了唐太宗父亲的陵墓名称，暗中告诫唐太宗：他更要思念作为开国元勋的父亲。魏征虽然以直言相谏而闻名，但他也深知不能过于冒犯皇上。唐太宗心照不宣，明白了魏征的用意，立即改变了以前不合适的做法。

老子推崇“糊涂”。他自称“俗人昭昭，我独昏昏；俗人察察，我独闷闷”。而作为老子哲学核心范畴的“道”，更是那种“视之不见，听之不闻，搏之不得”的似糊涂又非糊涂、似聪明又非聪明的境界。人依于道而行，将会“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷”，即大智若愚。“智”与“愚”是辩证的观点，《列子·汤问》里愚公与智叟的故事，就是智愚的范本。庄子说：“知其愚者非大愚也，知其惑者非大惑也。”人只要知道自

己愚和惑，就不算是真愚真惑。是愚是惑，各人心里明白就行了。

“ 厚黑学智慧今用

大凡立身处世，是最需要聪明和智慧的，但聪明与智慧有时候却依赖糊涂才得以体现。所谓做人难得糊涂，正是大智慧隐藏于难得的糊涂之中。

”

不显露自己的聪明

《道德经》上说：“大巧若拙，大辩若讷。”意思是说聪明的人，平时看起来却像个笨拙的人，虽然能言善辩，却好像不会说话一样。言外之意也就是说人要匿强显弱，大智若愚，灵活处世，机巧做人。

李泌侍奉唐玄宗、唐肃宗、唐代宗、唐德宗四代君主，在朝野上下很有影响。

唐德宗时，李泌担任宰相。当时西北的少数民族回纥出于对李泌的信任，要求与唐朝讲和，结为婚姻。这可给李泌出了个难题。

从安定国家的大局考虑，李泌是主张同回纥恢复友好关系的。可是唐德宗因早年在回纥人那里受到过羞辱，因此对回纥怀有深仇大恨，坚决拒绝讲和。

正巧在这时，驻守西北边防的将领向朝廷发来告急文书，要求给边防军补充兵马。此时的大唐王朝已经空虚得没有这个力量了，唐德宗一筹莫展。

李泌觉得这是个可以利用的机会，便对唐德宗说：“陛下如果采用我的主张，几年之后，马的价钱会比现在低十倍。”

唐德宗忙问是什么主张，李泌不直接回答，先卖了个关子，说：“只有陛下出以至公无私之心，为了江山社稷，屈己从人，我才敢说。”

唐德宗说：“我当然会以国事为重。快说吧。”

李泌这才说道：“臣请陛下与回纥讲和。”

唐德宗果然再次拒绝：“你别的什么主张我都能接受，唯有与回纥讲和这件事，你再也不要提了。只要我活着，就决不会同他们讲和。我死了以后，子孙后代怎么处理，那是他们的事。”

李泌知道爱记仇的唐德宗是不会被轻易说服的，如果操之过急，言之过激，不仅办不成事情，还会招致唐德宗的反感，给自己带来祸殃。他便采取了逐渐渗透的办法，在前后一年多的时间里，经过多达 15 次的陈述利害的谈话，才算把唐德宗说通。

李泌又出面做回纥首领的工作，使他们答应了唐朝的五条要求，并对唐朝皇帝称儿称臣。这样一来，唐德宗既摆脱了困境，又挽回了面子，十分高兴。而唐朝与回纥的关系终于得到了和解。

可以说，这全是由李泌一手促成的。

唐德宗十分不解地问李泌：“为什么回纥人这么听你的话？”

如果是一个浮夸之人，必然会大讲自己如何声威卓著，令异族畏服。但是李泌却是一个处世经验丰富的人，他对自己的功劳一字不提，只是恭敬地说道：“这全都仰仗陛下的威灵，我哪有这么大的力量！”

唐德宗听了更加高兴了，也更加地信任李泌了。

“

厚黑学智慧今用

当你显得比别人更聪明的时候，别人就会对你加以防范，限制你的行动，所以做人不妨装得笨一点。

”

身处夹缝，委曲求全

林语堂说，世间学说，每每误人，唯有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，也比别人多讨点饭。到了身处险地时，该厚黑装糊涂时，千万别“精明”。不要忘记曹雪芹对精明的王熙凤的判语，“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命！”此为厚黑“装”字诀。

刘备靠“厚脸”建立起来的蜀汉王朝只统治了42年，就被魏国灭掉了。后主刘禅做了俘虏，他的一家和蜀国的一些大臣，都被东迁洛阳。刘禅到了洛阳，司马昭使用魏元帝的名义，封他为安乐公，还把他的子孙和原来蜀汉的大臣50多人封了侯。有一天，他大摆酒宴，请刘禅和原蜀汉的大臣参加。宴会中，还特地安排了一班歌女演出蜀地的歌舞。

一些蜀汉的大臣看了这些歌舞，想起了亡国的痛苦，伤心得差点儿掉下眼泪。只有刘禅咧开嘴看得挺有劲，就像在他自己的宫里一样。司马昭宴会后，对贾充说：“刘禅这个人没有心肝到了这步田地，即使诸葛亮活到现在恐怕也没法使蜀汉维持下去，何况是姜维呢！”过了几天，司马昭在接见刘禅的时候，问刘禅说：“你还想念蜀地吗？”刘禅说：“在这里很快乐，不想念蜀地。”这就是“乐不思蜀”成语的由来。

跟随刘禅来到洛阳的郤正听说这事儿，连忙求见刘禅，说：如果以后晋王（指司马昭）还这么问你，你应该流着眼泪回答说：“父母亲的坟墓都远在蜀地，一想起这事儿，心里就难过，没有哪一天不思念蜀国的。然后你就闭上眼睛，做出深沉思念的表情。”不久，司马昭又问刘禅想不想蜀国，刘禅就如郤正说的那样对答，然后闭上眼睛。司马昭说：“怎么竟

像是郤正说的话呢？”刘禅吃惊地睁开眼睛，傻里傻气地望着司马昭说：“对，对，正是郤正教我的。”

司马昭不由得笑了，左右侍从也忍不住笑出声来。司马昭这才看清楚刘禅的确是个糊涂人，不会对自己造成威胁，就没有想杀害他。就这样，刘禅活到了公元 271 年，在洛阳去世。

与此形成鲜明对比的，是同样下场的南唐后主李煜，作为亡国君主被俘到汴京，就似乎“聪明”得不合时宜。宋太宗派人监视他，发现李煜写了许多怀念故国的词，又后悔不该杀了替他保江山的大将。宋太宗觉得这李煜“贼心不死”，就用毒药把他毒死了。

当然谁都知道刘禅是烂泥扶不上壁的阿斗，他的糊涂是率真的表现。但是他由于糊涂所换来的东西却值得我们去深思。有时候，就算再有实力的人，在别人眼下，就应该学会低头，否则就会落个“人为刀俎，我为鱼肉”的下场，这样受到毁灭的当然是自己。所以，我们在驰骋职场时，凡事都不能精明过头，受不得半点委屈，这样做只会为自己树立更多的对立面，招来更多的敌意。所以在宗吾先生看来，刘禅的木讷无情，一副傻乎乎的样子，谁知是真扶不起来的白痴，还是为了保全身家性命的一种韬晦与心机呢！

当然，这里所说的“糊涂”，是该糊涂时别明白，并非一味地“糊涂”，适度的清醒和争执还是很必要的。最好达到“吕端大事不糊涂”的境界。

宗吾先生强调的是如何合理地运用厚黑“装”字诀，做人、做事、做官都不能太“认真”，该糊涂时就糊涂，只要不是原则问题，睁一只眼闭一只眼也未尝不可。然而，现实中更多的人往往是大事糊涂，小事反而不糊涂，特别在意小事，斤斤计较。于是，在他们的眼里，社会总是一团漆黑，人与人之间只剩下尔虞我诈。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领，太平天国建都南京后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。在天京（即南京）事变中，他又支持洪秀全平定叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。之后，洪秀全大肆建造华丽宫殿，隐居深宫夜夜笙歌，将朝政全权委托给无能的洪氏兄弟，以牵制石达开，矛盾日益激化。从当时的情形看，解决矛盾的最好办法是诛洪自代，形势的发展需要石达开那样的新领袖，因为此时曾国藩率领的湘军正以雷霆万钧之势攻打太平军，如果不这样做，太平天国迟早都会断送在洪氏兄弟手里。

公元 1857 年 6 月 2 日，石达开选择率部出走，认为这样既可继续打着太平天国的旗号进行从事推翻清朝的活动，又可以避开和洪秀全的矛盾。

石达开率大军到安庆后，如果按照他原来“分而不裂”的初衷，本可以安庆作为根据地，向周围扩充，在鄂、皖、赣打出一个天地来。安庆离南京不远，还可以互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去石达开原在天京军民心目中的地位。这是石达开完全可以做得到的。但是，石达开却没有这样去做，他决心和洪秀全分道扬镳，彻底决裂，舍近而求远，去四川自立门户。

这就是决策错了，大事犯了糊涂，所以石达开虽然拥有 20 万大军，英勇转战江西、浙江、福建等 12 个省，震撼半个南中国，历时 7 年，表现了高度的坚韧性，但最后还是免不了一败涂地。

在宗吾先生看来，石达开这种做法是悟不出厚黑“装”字诀的真谛，不足以为厚黑教徒所效法。该糊涂时则过分计较，总是要求自己的对方是完美的，社会是一尘不染。不该糊涂时又不能决断，过于迂腐。

“**厚黑学智慧今用**

在处世中，有时是需要用厚脸装糊涂。当身处险地时，“糊涂”还是“精明”，很可能成为事关自己身家性命的关键因素！”

把装傻当做解脱之法

“**装**傻”是一种临危之时隐其锋芒、韬晦待机的应变战术。运用这种战术的分寸在于“装假”必须“成真”，必须做到天衣无缝，才能真正起到欺瞒对方，保护自己的作用。

战国时期，著名的军事家孙臆将困境之中的应变之术运用到了登峰造极的地步。孙臆少年时期聪明过人，心智灵犀，后拜名师学习文韬武略，颇受老师的喜爱。他有一名同学名叫庞涓，此人心计诡诱，阴险狡诈。他自知才能不如孙臆，就想办法迫害孙臆。

后来，庞涓到魏国被招为附马，深得魏王的信任。庞涓深知孙臆的存在早晚会对他构成威胁，就写信邀请孙臆到魏国共事。等到孙臆来了魏国，他就利用手中的权力，在魏王面前诬陷孙臆。魏王信以为真，下令要处斩孙臆。庞涓又在魏王面前替孙臆求情，建议将处斩改为“臆刑”，即砍去双腿的膝盖骨。表面上是救了孙臆，实质上却是“一箭双雕”，既迫害了孙臆，又可把他留在身边，为他所用。他把已成残废的孙臆接到自己府中，假装殷勤照顾，并要孙臆将平生所学写成兵书。

孙臧在惨痛的血的教训面前，终于认清了庞涓的真面目。他深知兵书著成之时，就是自己身首异处之日。孙臧心计周密，知道自己现在掌握在庞涓手中，稍有反抗，就会遭受更深的迫害，他决定深藏仇恨，等待时机，为了不为庞涓著书，他佯装疯癫，整日在街上爬来爬去，夜晚则睡在茅厕、牛栏、猪圈等处。虽然庞涓没有看出孙臧是装疯，但他仍派人暗中监视孙臧，一旦发现破绽，就派人暗杀孙臧。孙臧只得整日整夜露宿街头，忍受种种苦难。

齐国大将田忌出使到魏国，见到孙臧，非常同情他的遭遇，就秘密地带他到齐国做了他的谋士，后来在马陵之战中打败了魏军，杀死了庞涓，孙臧终于报仇雪恨。

在这则故事中，孙臧巧妙地运用了装疯卖傻的策略，既保护了自己，又消灭了仇人，一举而两得，不失为恰得分寸的应变招法。

明成祖朱棣也是一位精通此道的智者。

明太祖朱元璋开创大明基业之后，为了加强宗族势力，他把自己的 14 个儿子全部加封为王。明太祖驾崩后，因皇太子朱标早死，就由长孙允炆即位，即建文帝。建文帝一登基，即感到了 10 多位皇叔的威胁。于是他开始了大规模的“削藩运动”，把各位皇叔一个个剪除羽翼，有的流放，有的借机杀掉。最后只剩下燕王和宁王两个，因他们环境特殊，又因一时尚未找到借口，便暂时存留下来。

燕王朱棣是朱元璋的四子，为人骁勇善战。他也颇感自危，决意伺机行动，只是力量不足，只好暂时忍耐。建文帝也顾虑朱棣拥兵在外，又勇悍多谋，也不敢轻易下手。

朱棣为使皇帝不疑他有变，便诈癫扮傻，甚而溜出王府，在街市上奔走呼号，抢夺酒食，说话颠三倒四，有时竟仰卧街头，整日不醒。建文帝派遣谢贵前去探病，当时，正逢盛夏天气，只见朱棣穿起皮袄，围

炉而坐，还直喊天气太冷。但葛诚却密报朝廷，说燕王实是诈病，切勿被他瞒过。于是建文帝决定立即采取行动，密令燕京守将张信下手捉拿朱棣。

张信一直是燕王的亲信，接到密令后十分为难。他的母亲知道底细后，则劝他不可忘恩负义。张信就去见朱棣，朱棣仍在装疯。张信说：“殿下快不要这样。有什么，便对老臣直说无妨。”朱棣说：“我已经病得不行了。”张信便把建文帝的手谕拿出，以实相告。

于是，燕王急召军师道衍入室，共商救急之计。当晚设宴，预作埋伏，将内奸谢贵及葛诚一并擒住。燕王朱棣愤愤地说：“如今在籍的普通百姓，尚且知道兄弟、宗族互相体恤；我身为皇叔，性命却朝不保夕。朝官如此待我，遍天下还有何事干不出来？”他扔掉手中拐杖，长叹一口气说：“我哪里有病，都是你们这帮奸臣逼出来的！”于是令人把谢贵等人斩首。朱棣随即起兵，直向南京讨伐建文帝。经过四年征战，终于获胜，登上皇位，定都北平。这就是历史上的明成祖。

“

厚黑学智慧今用

装疯卖傻虽然吃了些苦头，但是，这点苦头和丢掉性命比起来，又算得了什么呢？像这种假象常常能够混淆对方的判断，从而有效地达到自己的目的。

”

揣着明白装糊涂

痴者，傻而愚笨也；癲者，精神错乱也。假痴不癲，就是故作不知，装聋作哑，而内心却异常清醒，精神一点也不错乱。

在厚黑学中，假痴不癲是一种应变术。当形势对自己不利的时候，表面上装疯卖傻，以掩饰自己的目的，避免对手对自己的警惕和陷害，以敛翼待时。

明朝建立之初，朱元璋为了保住江山，对朝廷和地方的官僚奸贪舞弊、严重损害皇朝利益的行为，无情打击，重刑惩治。其用刑的野蛮残酷程度超过了历史上任何帝王。为了免遭杀戮，有的官僚不得已装疯卖傻，以逃避惩治。

御史袁凯惹怒了朱元璋，怕被杀头，便假装疯癲。朱元璋说疯子是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱“月儿高”的曲子，爬在篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者的回报，才不追究。实际上朱元璋又受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。

明朝嘉靖年间，奸相严嵩专权，在全国各地广植党羽，浙江总督胡宗宪就是其中的一个。胡宗宪的儿子胡衙内依仗父亲的权势，为非作歹，鱼肉百姓。人们敢怒而不敢言。

有一年秋天，胡衙内带领几个随从自杭州出发，溯富春江而上，一路

上游山玩水，作威作福。所经府县的官员惧怕胡宗宪的权势，无不殷勤招待，宴请送礼，把胡衙内伺候得舒舒服服，捧得晕晕乎乎。

然而，当胡衙内来到淳安县时，却是另一番光景：到城门时仍没有人来接，住进馆驿后知县也未露面。胡衙内不由得勃然大怒，喝令将馆驿的小吏捆绑起来，拿起马鞭边打边骂“小爷从杭州出来，一路上哪个不巴结？知府大人还低三下四地为我牵马呢！只有你们这个小小的淳安知县不肯出来迎接小爷。待我回去禀报我老子，定叫你们一个个脑袋搬家！”

早有人将此事报告给知县。淳安县的知县就是有名的清官海瑞。海瑞闻报，肺都要气炸了，恨不能马上派人去抓胡衙内，但转念一想：他老子毕竟是自己的顶头上司，公开作对，未免要吃亏。海瑞考虑片刻，终于想出来一条假痴不癫的妙计。

于是，海瑞带领一队捕班直奔馆驿。进门后，海瑞用手指着正在打人的胡衙内，喝道：“把这个恶棍捆起来！”胡衙内满不在乎地说：“我是浙江总督胡宗宪的儿子，我看你们谁敢来抓我？”

海瑞冷笑道：“你是何方恶棍，胆敢冒充胡总督的公子？胡总督乃国家一品大臣，时时体恤民情，处处爱护百姓，他的公子定是文质彬彬的青年，怎么会是你这样的花花太岁。来人，将这个冒牌货抓起来，先掌嘴50个！”

捕班不由分说把胡衙内捆上，几个嘴巴下去，胡衙内便满口流血，两腮赤肿，刚才的威风荡然无存。

这时，捕班又从胡衙内的行李中搜出许多银子和贵重物品。海瑞沉着脸问道：“这些赃物从何而来？”胡衙内耷拉着脑袋说：“都是沿途的官员送的。”

海瑞说：“如此看来，你肯定是个冒牌货了。若是胡公子出游，每

到一处必定访古问幽，决不会像你这样索要金银珠宝。你骗得过别处官员，骗不过本知县。你竟敢冒充胡公子胡作非为，败坏胡总督的名声，该当何罪？”

胡衙内一看海瑞动了真格，再也不敢吱声了，吓得浑身直打哆嗦，请求海瑞饶恕。

几天后，海瑞差人将胡衙内押解到浙江总督府，并给胡宗宪写了一封亲笔信。胡宗宪拆开海瑞的信，只见上面写道：

“属县近来查获一名冒充总督公子的诈骗犯。该犯以胡公子之名到处招摇撞骗，敲诈勒索，骗得数千银子和甚多珍宝。属县知道老大人教子甚严，府上公子每日苦读，怎能有闲出游？如若出游，定是求贤拜师，瞻仰古迹，怎能专门搜罗金银珠宝？属县由此一眼将其识破，及时抓获，所骗赃物，一律充公。特将该犯押往总督府，请老大人予以严惩！”

胡宗宪看完信，又瞧了瞧被打得鼻青脸肿的儿子，气得一句话都说不出。毕竟自己的儿子做了错事，把柄又掌握在海瑞手里，平日八面威风的胡宗宪只好打掉牙往肚子里咽，埋怨儿子几句，此事也就不了了之。

“ 厚黑学智慧今用

当形势对自己不利的时候，表面上装疯卖傻，以掩饰自己的目的，避免对手对自己的警惕和陷害，以敛翼待时。

”

以愚对智，以拙对巧

在厚黑经中有言：“破除天下的大巧就得用大拙，破除天下的大伪就得用大诚，破除天下的大奇就得用大正。制服天下的大变以至于不变，限制天下的大谋以至于不谋，抑制天下的大争以至于不争。所以，这就宜当守住拙、守住诚、守住一、守住愚、守住让。随其自然，返朴归真，如同婴孩的初生状况，如同万物的生长，如同水到渠成，无可阻挡，也不可强求。”

北宋初年，南唐派使者前来纳贡，所派的使者是江南名士徐铉。江南有三个名士——徐铉、徐锴、徐熙，号称“三徐”。三人均以学识渊博、见多识广、能言善辩闻名于北宋朝廷，其中又以徐铉名声最大。

这一次，南唐来朝贡，宋廷照例要选派官员做押伴使，去接受贡品。满朝文武都知道徐铉博古通今，都怕因为自己学识不及而丢面子，所以深怕被选为押伴使。宰相也不知究竟选谁最好，就向宋太祖请示，太祖说：“你暂且退下，让我亲自来选吧。”

宋太祖让宦官传旨，要殿前写出 10 个不识字的殿中侍者的名字呈报上来。名单写好，太祖御笔一挥，点了其中一个人的名字，并说：“就让这个人去吧。”满朝文武见了都大吃一惊，连宰相也不明其意，只得遵旨照办，催促那个被点中的人赶快动身。

那个殿中侍者不知道皇上为什么派他去做使臣，也不知道应该怎么去做，又不敢问，只好执行任务。他一到船上，徐铉就滔滔不绝地和他谈论起来，说古道今，词锋如云，周围的人都对徐铉的能言善辩惊叹不已，夸

他不愧为江南名士。可侍者根本听不懂徐铉谈的是什么，当然无言以对，只是一个劲地点头称是。徐铉不了解他学问的深浅，心想不能在宋人面前丢脸，于是，越发喋喋不休地说个不停。一连几天，徐铉已经口干舌燥，疲惫不堪，能说的都说了，侍者始终未与他论辩，徐铉也觉没趣，就不再吭声了。

宋太祖选愚对智的做法，是与常人不同的。如果让智者对智者较量，谁也不会服谁，难说胜负；而让愚者对智者，智者没有对手，也就没有胜负可言。

从这里，便会明白古代有用一愚而制服大智，用一拙而败名将的情况。如果以谋为谋，便不以谋为谋；如果以用为用，便不以用为用。不谋之谋，不用之用，又有哪个人能知道他的谋、他的用呢！直截了当地说，要想守住自己，不如用真诚，要想对付敌人，不得不用诡计；要想守住自己，不如抱守信一，要想对付敌人，不得不用万变；要想守住自己，不如用愚笨，要想对付敌人，不得不用智慧。

“ 厚黑学智慧今用 ”

一个人在任何时候都要注意谦虚谨慎，多听别人的意见。至于采取什么态度，那就要因具体情况而定，这样就能成功做事。

睁一只眼闭一只眼

宁得罪君子，也不得罪小人。这是厚黑者的哲学。

战国时候，张仪和陈轸都投靠在秦惠王门下，受到重用。不久张仪便产生了嫉妒心，因为他发现陈轸很有才干，比自己强得多，担心日子一长，秦王会冷落自己，喜欢陈轸。于是他便找机会在秦王面前说陈轸的坏话，进谗言。

一天，张仪对秦惠王说：“大王经常让陈轸往来于秦国和楚国之间，可现在楚国对秦国并不比以前友好，但对陈轸却特别好。可见，陈轸的所作所为全是为了他自己，并不是诚心诚意为我们秦国办事，听说陈轸还常常把秦国的机密泄露给楚国。作为大王您的臣子，怎么能这样做呢？我不愿再同这样的人在一起做事。最近我又听说他打算离开秦国到楚国去。要是这样，大王还不如杀掉他。”

听了张仪的这番话，秦王自然很生气，马上传令召见陈轸。一见面，秦王就对陈轸说：“听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！”

陈轸一听，莫明其妙，两眼直盯着秦王。但他很快明白了，这里面话中有话，于是镇定地回答：“我准备到楚国去。”

果然如此，秦王对张仪的话更加相信了，于是慢条斯理地说：“那张仪的话是真的。”

原来是张仪在捣鬼！陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而定了定神，然后不慌不忙地解释说：“这事不单是张仪知道，连

过路的人都知道。从前，殷高宗的儿子孝己非常孝敬自己的后母，因而天下人都希望孝己做自己的儿子；吴国的大夫伍子胥对吴王忠心耿耿，以至天下的君王都希望伍子胥做自己的臣子。所以，俗话说，出卖奴仆和小妾，如果左右邻居争着要，这就说明他们是好仆好妾，因为邻里人了解他们才买；一个女子出嫁，如果同乡的小伙子争着要娶她，这就说明她是个好女子，因为同乡的人了解她。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？”

秦王听了，觉得有理，点头称是，但又想起张仪讲的泄密的事，便又问：“既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢？”

陈轸坦然一笑，对秦王说：“大王，我这样做，正是为了顺从张仪的计谋，用来证明我是不是楚国的同党呀！”

秦王一听，却糊涂了，望着陈轸发愣。

但陈轸还是不紧不慢地说：“据说楚国有个人有两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个妾大骂一顿。他又去勾引那个年轻一点的妾，年轻的妾对他很友好。后来，楚国人死了。有人就问那个勾引他的妾的人，‘如果你要娶她们做妻子的话，是娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的呢？’他回答说：‘娶那个年纪大些的。’这个人又问他：‘年纪大的骂你，年纪轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大的呢？’他说：‘处在她那时地位，我当然希望她答应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚，现在要做我的妻子了，我当然也希望她对我忠贞不二，而对那些勾引他的人破口大骂。’大王您想想看，我身为楚国的臣子，如果我常把秦国的机密泄露给楚国，楚国会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚国的同党，大王您该明白了吧！”

秦惠王听陈轸这么一说，不仅消除了疑虑，而且更加信任陈轸，给了

他更优厚的待遇。

陈轸遭遇张仪这样的小人时，并不与张仪发生正面冲突，而是用巧妙的一席话，既击破了谗言，又保全了自己，而且还没有加深张仪对自己的进一步忌恨，可谓收到了“一箭双雕”的神奇功效。试想，如果陈轸公然与张仪撕破脸皮，进而对簿公堂，只会中了张仪的奸计。因为在本已心存怀疑的秦王面前强辩只会越描越黑。因此，对待谗言，最好的办法就是不迎头去“硬碰”，而是用巧言妙语去击破它。正所谓睁一只眼闭一只眼，即是这个道理。

“

厚黑学智慧今用

生活中有太多的事情，不可以去较真儿，睁一只眼闭一只眼，很多看似很难的事情也就过去了。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**

厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧七

低头隐忍，志在蓄势待发

《菜根谭》中指出，“径路窄处，留一步与人行；滋味浓的，减三分让人尝。此是涉世一极安乐法。”这句话旨在说明隐忍的美德。在厚黑的智慧中，凡事让步，表面上看好像是吃亏，但事实上由此获得的必然比失去的多。智者就要懂得学会忍天下难忍之事。俗话说得好：“人在屋檐下，岂能不低头。”忍一忍消灾解难，退一步海阔天空。

做事有显有藏

在宗吾先生看来，运用“神龙见尾不见首”这一处世技巧，并不是说把自己彻底裹藏起来，如果真是那样的话，如何厚黑行世？“神龙见尾不见首”中所谓“见”与“不见”，说的就是“有显有藏”，想让别人看见的部分就显露出来，不想让别人看见的部分就隐藏起来，实质上就是一个形象包装的问题。生活中我们总能发现舍长就短，终生遗憾的悲剧。而那些自知程度较高、对自身长短利弊了如指掌的人，就不同了。

汉武帝的一位宠妃李夫人重病不起，汉武帝亲自前往探病。李夫人蒙被致歉道：“臣妾久病在床，样子难看，不能见皇上，看我现在的病情，恐怕不久于人世了。我想把我的儿子和兄弟托付给陛下，请陛下多加关照。”汉武帝说：“你的嘱托我一定照办，请放心吧！但你病到这个地步，还是让我看一看吧。”李夫人说：“女人不把容貌修饰好，不能见君王、父亲，臣妾不敢破这个先例。”汉武帝说：“爱妃只要见我一面，我会赐给你千金，而且封你的兄弟做高官。”李夫人却说：“封不封官，那是陛下您的事，不在于见不见我一面。”

汉武帝又请求李夫人让他见上一面，李夫人索性转向内侧，抽泣着不

再说话。没有办法，汉武帝只好无奈地站起身离开了。

汉武帝走后，她的兄弟李广利责怪姐姐说：“既然你托付兄弟儿子给皇上，为什么不见皇上一面呢？难道你怨恨皇上吗？”李夫人解释说：“我们女人是用容貌去侍奉人的，我们的长处是长得漂亮。一旦容貌衰退，就不招人喜欢了。皇上不喜欢你，自然恩断义绝。皇上之所以还恋念着我，那是因为我过去容貌好看。如今，我久病貌衰，一旦被皇上看见，必然遭到皇上的厌恶和唾弃，他怎么还能思念我而厚待我的兄弟儿子呢？”不久，李夫人病故。想起往日的缠绵，汉武帝对她思念不已，因此对李夫人的兄弟也很关照。

这位李夫人准确地认识到自己的优势和长处，就是自己的美貌。尽管久病之后，美貌早已不复存在，但在皇上心中的美好印象却还是与往常一样，为了保住这个虚幻的优势，她便采取了蒙被子说话，不让皇上看见丑脸的方略，最终达到了预期的目的。这种厚黑策略，实为一般人所不能及。

在处世中，假若能将自己的缺点明白地表示出来，往往更能得到别人的信赖。但这并不是说要将自己的缺点一五一十地全都说出来，因为这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。这就是厚黑中的“藏”招。那厚黑中的显招又是什么呢？

日本大企业家福田先生在做服务生的时候常常被老板小松先生责骂。但福田也因为他每次的责骂而得到一些启示，学会一些事情，所以福田当时总是“主动地”寻找挨骂。只要遇见了小松先生，福田绝不会像其他怕挨骂的服务生那样逃之夭夭，总是恰到好处地把握机会，立刻趋身向前向小松先生打招呼，并态度诚恳地请教说：“早安！请问社长，您看我有什么地方需要改进吗？”

就这样，福田每天主动又虚心地向小松讨教，持续了两年。有一天，小松社长对福田说：“我长期观察，发现你工作相当勤勉，值得鼓励，所

以明天开始我请你担任经理。”就这样，19岁的服务生一下子便跳升为经理，在待遇方面也提高很多。

人都有自己的个性，谁也不愿意让人数落，所以在被别人训斥的时候，即使不会当场发作，脸上也总是火辣辣地发烧。宗吾先生却认为：对于上司的骂，绝对要保持顺从的态度。虽然不必做到像应声虫一样唯唯诺诺的地步，但最起码，脸上也应该露出反省的表情，并以坦率诚恳的语气向上司道歉。挨骂之后，最重要的是应尽快改正错误，无礼的反抗态度只会使自己受伤害。

“ 厚黑学智慧今用 ”

想办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点可以获得人的好感，同样，向人明白地指出自己的缺点，也会让人觉得你很诚实从而让人觉得你可以信赖。

低调才能保全自己

在厚黑者看来，这个世界到处充满了机巧、险诈、说谎、欺骗、逞能、阴谋、斗争，而老实、忠厚、善良、退让、柔弱等美德都逃得无影无踪了。彼此逞能，暗算代替了友情；彼此都以为自己聪明，所以，彼此都愚蠢；彼此都想来占对方的便宜，所以，到头来大家都挖了自己的墙脚。

其实，低调绝不是无用，不等于懦弱，相反，低调才能成就大事，才能保全自己，战胜他人。我们来听一听老子与商容的一段对话。

商容是殷商时期的一位贵族，也是当时一位很有学问的人，老子就曾从他那求过学。当他生命垂危的时候，老子来到他的床前问候说：“老师您还有什么要教诲弟子的吗？”

商容说：“我的思想你已完全掌握了，现在我只想问你：人们经过自己的故乡时要下车步行，你知道这是为什么吗？”

老子回答说：“我想这大概是表示，人们没有忘记故乡水土的养育之恩吧。”

商容又问道：“走过高大葱翠的古树之下，人们总要低头恭谨而行，你知道其中的原因吗？”

老子回答说：“也许是大家仰慕它顽强生命的缘故吧。”

商容张开嘴让老子看，然后说：“你看我的舌头还在吗？”

老子大惑不解地说：“当然还在。”

商容又问道：“那么我的牙齿还在吗？”

老子说：“已全部掉光了。”

商容目不转睛地注视着老子，说：“你明白这是什么道理吗？”

老子沉思了一会儿说：“我想这是刚强的容易过早衰亡，而柔弱的却是能长存不坏吧？”

商容满意地笑了笑，对他这个杰出的学生说：“天下的道理已全部包含在这三件事之中了。”

低调就是一种显示为柔弱，但有时是比刚强更有力的策略。

唐朝大将郭子仪一生活得像模像样，有头有脸，其实就得益于这四个字：“低调做人”。

功高权重的郭子仪，更加被宦官们视为眼中钉。代宗大历二年十月，正当郭子仪领兵在灵州前线与吐蕃军拼杀的时候，鱼朝恩却偷偷派人掘了他父亲的坟墓。当郭子仪从泾阳班师回朝时，朝中君臣都捏了一把汗，怕

他回来不肯和鱼朝恩善罢甘休，会闹得上下不安。郭子仪入朝的那一天，唐代宗主动提了这件事，郭子仪却躬身自责，说：“臣长期带兵打仗，治军不严，未能制止军士盗坟的行为。现在，家父的坟被盗，说明臣的不忠不孝已得罪天地。”君臣们听了，都由衷地佩服郭子仪坦荡的胸怀。

郭子仪心里明白，自己功劳越大，麻烦就越大，就是当朝皇帝代宗，也会对自己有所顾忌。所以他处处谨慎小心，以求自保。每次唐代宗给他加官晋爵，他都恳辞再三，实在推辞不掉，才勉强接受。广德二年，唐代宗要授他“尚书令”，他死也不肯，说：“臣实在不敢当！当年太宗皇帝即位前，曾担任过这个职务，后来几位先皇，为了表示对太宗皇帝的尊敬，从来没有把这个官衔授给臣子，皇上怎能因为偏爱老臣而乱了祖上规矩呢？况且，臣才疏德浅，已累受皇恩，怎敢再受此重封呢？”唐代宗没法，只得另行重赏。

郭子仪爵封汾阳王，王府建在首都长安的亲仁里。汾阳王府自落成后，每天都是府门大开，任凭人们自由进进出出，而郭子仪不允许其府中的人对此加以干涉。有一天，郭子仪帐下的一名军官要调到外地任职，来王府辞行。他知道郭子仪府中百无禁忌，就一直走进了内宅。恰巧，他看见郭子仪的夫人和他的爱女正在梳妆打扮，而王爷郭子仪正在一旁侍奉她们，她们一会儿要王爷递毛巾，一会儿要他去端水，使唤王爷就好像奴仆一样。这位将官当时不敢讥笑郭子仪，回家后，他禁不住讲给他的家人听，于是一传十，十传百，没几天，整个京城的人都把这件事当成笑话来谈论。郭子仪听了倒没有什么，他的几个儿子听了却觉得大丢王爷的面子，他们决定对父亲提出建议。

他们相约一齐来找父亲，要他下令，像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。郭子仪听了哈哈一笑，几个儿子哭着跪下来求他，一个儿子说：“父王您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊重

自己，不管什么人，您都让他们随意进入内宅。孩儿们认为，即使商朝有贤相伊尹、汉朝的大将霍光也无法做到您这样。”

郭子仪听了这些话，收敛了笑容，对他的儿子们语重心长地说：“我敞开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而为了自保，为了保全我们全家的性命。”

儿子们感到十分惊讶，忙问其中的道理。

郭子仪叹了一口气，说道：“你们光看到郭家显赫的声势，而没有看到这声势有丧失的危险。我爵封汾阳王，往前走，再没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理。所以，人们常说要急流勇退。可是眼下朝廷尚要用我，怎肯让我归隐，再说，即使归隐，也找不到一块能容纳我郭府 1000 余口人的隐居地呀。可以说，我现在是进不得也退不下。在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我郭家结下仇怨，诬陷我们对朝廷怀有二心，就必然会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中添油加醋，制造冤案，那时，我们郭家的九族老小都要死无葬身之地了。”

郭子仪所以让府门敞开，是因为他善于忍受各种复杂的政治环境，因此即使在自己功勋卓著的日子，也时时做好了准备应付可能发生的危险。

“ 厚黑学智慧今用 ”

大多数成功者都是高标处世与低调做人的典范。高标处世是一种境界，低调做人是一种风度。如今最能保全自己、发展自己和成就自己的人生之道便是：高标处世、低调做人。

”

退一寸，进一尺

在厚黑者的人际交往中，让步是一种常有的现象。在他们看来，让步不是懦弱的或失去人格的表现，而是一种修养、一种艺术。诚然，许多人都明白这个道理，可真到做时又往往不肯让步了。那么让步到底有什么好处呢？

美国著名的成人教育家戴尔·卡特逊在纽约举办训练班时，租用的是一家大饭店的大礼堂。训练班办至中途，他忽然接到通知，要他付比原来多3倍的租金。后来打听到，原来是饭店经理为了赚更多的钱，打算把场地出租给另外的人举办舞会或晚会。

卡特逊找到了饭店经理，对他说：“假如我处在你的地位，或许也会写出同样的通知。你是这家饭店的经理，你的责任是让饭店尽可能地多盈利。你不这样做的话，你的经理职位就难保住。大礼堂不出租给讲课的，而出租给举办舞会的、晚会的，那你可以获大利了。因为举行这一类活动的时间不长，他们能一次付出很高的租金，比我这租金当然多得多。租给我，显然，你吃亏了。”

卡特逊松弛了对方的戒备情绪，缓和了气氛之后，继续说：“但是，你要增加我的租金，结果将会是降低收入。因为，实际上等于你把我赶跑了。由于我付不起你所要的租金，我势必再找别的地方举办训练班。要知道，这个训练班吸引了成千的有文化的、受过教育的中上层管理人员，这些人到你的饭店来听课，实际上起了免费为饭店做活广告的作用。可以这么说，你即使花5000元钱在报纸上登广告，也不能邀请这么多人亲自到

你的饭店来参观，可我的训练班给你邀请来了，这难道不合算吗？”在卡特逊的说服下，饭店经理放弃了增加租金的要求，让训练班继续办下去。

以退为进的策略在商场也是很管用的。

某电器公司推销员小王，想去老客户那儿再推销一批新型发动机。谁知才到一家公司，该公司的总工程师劈头就是一句：

“还想我们买你的发动机？”

一了解，原来他们购买的发动机发热过高，小王无法知道详情就退一步说：“先生，我的意见和你相同，如果发动机发热超标，别说买，还应该退货。”

“当然。”总工程师缓和多了。

小王乘机问道：“按标准，发动机的温度应该比室内温度高出 70°C ，是吗？”

总工程师答道：“但你们的产品已经超过这个温度。”

推销员小王反问道：“车间温度多少？”

当听说也是 70°C 时，推销员转退为攻：“好极了！车间是 70°C ，加上应有的 70°C ，就应该是 140°C 左右，如果用手触摸会烫伤啊！”

总工程师点头称是，小王立即补上：“今后可不要用手去摸发动机了，放心，那是完全正常的。”结果小王又做了第二笔生意。

以退为进的策略有时候会提高你的声誉，而你所要付出的却极少极少。

清朝康熙年间的某一天，一骑快马跑进宰相府。并不是天下出了什么大事，而是宰相张英收到一封来自安徽桐城老家的信。

原来，他们家与邻居叶家发生了地界纠纷。两家大院的宅地都是祖上的产业，时间久远了，本来就是一笔糊涂账。想占便宜的人是不怕算糊涂账的，他们往往过分相信自己的铁算盘。两家的争执顿起，公说公有理，婆说婆有理，谁也不肯相让一丝一毫。由于牵涉到宰相大人，官府和旁人

都不愿沾惹是非，纠纷越闹越大，张家人只好把这件事告诉张英。

张英阅过来信，只是释然一笑，旁边的人面面相觑，莫名其妙。只见他挥起大笔，一首诗一挥而就。诗曰：“千里家书只为墙，让他三尺又何妨。万里长城今犹在，不见当年秦始皇。”交给来人，命快速带回老家。

家里人一见书信回来，喜不自禁，以为张英一定有一个强硬的办法，或者有一条锦囊妙计，但家人看到的却只是一首打油诗，都很失望。没办法只好咬牙将垣墙拆让出来三尺。这件事瞬间便传为美谈，在张英家乡传播起来，大家都交口称赞张英和他家人的旷达态度。张英不费半点力气便收买了不少人心。

“

厚黑学智慧今用

以退求进是高明的处世哲学。因为只有退后才能跳得更高，只有收拳才能出拳有力，只有退一步才能进两步。

”

特殊时期要低头

为人处世“非有城府，不足以立世”，城府深的人含蓄，不动声色，或者对外传递的是不真实的信息，这样的人最可怕，别看他平时不显山不露水一副好好先生的样子，可真要到关键时候绝对是个厉害角色。示人以懦，不但可以自保无虞，而且最容易达到想要得到的目的，因为别人了解的你不是真正的你，对你毫无防备，你乘虚而入很容易就能获得主动。

《三国演义》中有一段“曹操煮酒论英雄”的故事。刘备投奔曹操后，两位乱世英雄，都各自打着算盘。刘备在住所后院辟了一块菜地，每日亲自浇灌，放下身段，夹着尾巴，让人觉得：我不过凡夫俗子，没有野心，您曹操还是不要算计我了吧！关羽、张飞两位诚实直爽之人，哪里懂得刘备的思想。所以当二人劝说主公应当留心天下大事而不应该学种菜这种下贱的活时，刘备总是说：“这不是两位兄弟所知道的。”

一天，关羽和张飞都不在，曹操就派人来请刘备过去。刘备大吃一惊，但又没有办法，只得随来人人府拜见曹操。曹操绵里藏针地说：“您学种菜可真不容易呀！”

刘备说：“没有事消遣消遣罢了！”曹操就邀刘备来到小亭里，见里面诸物齐备，盘置青梅，一樽煮酒，于是二人对坐，开怀畅饮。

酒喝到半醉时，忽然天上阴云漠漠，骤雨将至。这时随从说天边挂着长龙，并指给二人看，曹操借题发挥，便问：

“您知道龙的变化吗？”

刘备说：“知道得不太详细。”

曹操说：“龙能大能小，能升能隐，大则兴云吐雾，小则隐身藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于波涛之内。现在正是深春时节，龙能够顺应时节而变化，就好像人得志了纵横四海一样。龙作为动物，可用世上的英雄来作比方。您长期以来，游历四方，一定知道当世英雄。试着说说吧！”

刘备说：“我是肉眼凡胎，哪里能认得英雄呢？”

曹操说：“您就不要太谦虚了吧！”

刘备仍然装糊涂：“我得您的庇护，作了朝廷官员。天下英雄，真的不知道。”

曹操说：“那么，既然您不知道他的长相，也应该听到他的名字吧？”

再装糊涂看来是没有办法了，于是刘备举出淮南袁术、河北袁绍、刘表、

江东孙策、益州刘璋、张绣、张鲁、韩遂等一千人，却都一一被曹操否定。

刘备只好说：“除这些人之外，我实在不知道了。”

曹操说：“所谓英雄，是指胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志的人啊！”

刘备说：“那么，谁能称作这样的英雄呢？”

曹操用手指了指刘备，又指指自己，说：“今天下英雄，只有您与我罢了！”

曹操看似不经意的话，其实不仅是一种试探，更包藏着杀机，且不说刘备正在曹操的府上，即使在外边，如果证实了曹操的推测，他也不会放过刘备的。这真是箭在弦上，一触即发！

刘备听后大吃一惊，到底被曹操识破真面目了。那么，自己“放下身段”的招法是不是没有瞒过奸雄曹操呢？如果这时默认或辩解，都无济于事，慌乱之中，手中的汤匙和筷子掉到地上。恰在此时，大雨将至，雷声隆隆，他随即从容不迫不动声色地俯下身子，捡起来汤匙和筷子，又不紧不慢地说：“雷声一震竟有如此大的威力，我的匙筷都掉了。”

曹操笑着说：“男子汉大丈夫也害怕雷吗？”

刘备说：“圣人见到迅雷风烈还变色，我怎么能不害怕呢？”

一句话就把听到曹操的话而吃惊落匙的原因轻轻掩饰过去。自此曹操认为刘备胸无大志，必不能成气候，也就未把他放在心上，刘备从而也避免了一场祸患。刘备在煮酒论英雄中的对答非常聪明，用的就是方圆之术，在曹操的哈哈大笑之中，巧妙又看似随意地让曹操解除了对他的怀疑和嫉妒，最后才能如愿以偿地逃脱虎狼之地。

至于三国后期的司马懿，更是个里中高手，他佯装成快要死的人，瞒过了大将军曹爽，达到了保护自己、等待时机的目的。最后实现了自己的抱负，统一了天下。这正是“鹰立似睡，虎行似病。”

“ 厚黑学智慧今用

抬头是一种姿态,低头是一种策略! 生命中该低头的时候,你就低低头,也就碰不着头了,一切荆棘也就不存在了。 ”

性有巧拙，可以伏藏

《阴符经》上说：“性有巧拙，可以伏藏。”它告诉我们，善于伏藏是事业成功和克敌制胜的关键。一个不懂得伏藏的人，即使能力再强，智商再高，也难以战胜敌人。这便是藏巧于拙，低调做人的重要性。

伏藏的智谋有几种：委婉和顺但不因循，称作委蛇；隐藏起来不显露，称作谲数；欺骗敌人，使自己不受损失，称作权奇。若不婉顺，那么事情就受阻；若不隐藏，就有危险出现；若不欺骗，就可能被敌人消灭。

过分善良的人往往不懂得这一点，以为天下人都同自己一样善良，结果，以善良待人，反被邪恶伤害，成了邪恶的牺牲品。即使不以打击对方为目的，为了不遭对方打击，也不应天真善良地将自己暴露无遗，毫无还手余地。

善良诚可贵，善于在险恶世道中保存这份善良，则更为可贵。

一位企业老总在总结自己成功的经验时说：“5年打基础，5年打天下，用它10年或20年，终有一天，在哪里积累就在哪里成功。”这里的积累，可以说就是一种伏藏。

伏藏的内容又可分为两层：一是藏拙。这是一般意义上的伏藏，也是最常用的。藏住自己的弱点，不给对方乘虚而入的机会，露出自己的长处，

给对方以有力的威慑。而另一种，也是更为高明的，即“藏巧”。一个人过于显露出自己高于一般人的才智，往往会使自己不利，甚至招来外力的攻击。历史上这样的例子不少。因为这样可能会使对手容易摸清你的虚实，提前做好防范措施和对策，或者激起某些人的妒忌等不便说明的心理。

嘉靖中期，夏言为朝廷的重臣，而且写得一手好文章，深为皇帝所器重。

当时严嵩在翰林院任低级职务，与当时担任北部尚书的夏言是江西同乡。严嵩打听到夏言是江西同乡，就想利用这层关系设法去接近夏言，但几次前往夏府求见都被轰了出来。

严嵩不死心，准备了酒宴，亲自到夏言府上去邀请夏言。夏言根本没有把这个同乡放在眼里，随便找了个借口不见他。严嵩就在堂前铺上垫子，跪下来一遍一遍地高声朗读自己带来的请柬。

夏言在屋里终于被感动了，以为严嵩真是对自己恭敬到这种境地，开门将严嵩扶起，慨然赴宴。宴席上，严嵩特别珍惜这次来之不易的机会，使出浑身解数取悦夏言，给夏言留下了极好的印象。

从此夏言很器重严嵩，一再提拔他，使他官至礼部左侍郎，获得了可以直接为皇帝办事的机会。几年后，已任内阁首辅的夏言又推荐严嵩接任了礼部尚书，位达六卿之列。夏言甚至还向皇帝推荐他接替自己的首辅位置。

严嵩是极有心计的人，不露一点锋芒，耐心地等待时机，对夏言仍是俯首贴耳，只是暗中有寻找、制造机会，以便将夏言一下子打倒。

嘉靖皇帝迷信道教。有一次他下令制作了五顶香叶冠，分赐几位宠臣。夏言一向反对嘉靖帝的迷信活动，不肯接受。而严嵩却趁皇帝召见时把香叶冠戴上，外边还郑重地罩上轻纱。皇帝对严嵩的忠心大加赞赏，对夏言则很不满意。而且夏言撰写的青词也让皇帝不满意，而严嵩却恰恰写得一手好青词。严嵩也利用这个机会，在写青词方面大加研究，同时还迎合皇上的心意，给他引荐了好几个得道的“高人”。皇帝越来越满意严嵩而疏远夏言。

又有一次，夏言随皇帝出巡，没有按时值班，惹得皇帝大怒。皇帝曾命令到西苑值班的大臣都必须乘马车，而夏言却乘坐小车。

几件事情都引得皇帝不高兴，因此，皇帝对夏言越来越不满。严嵩眼看时机已到，马上一改他往日的谦卑，勾结皇帝所宠幸的道士陶仲文，一起在皇帝面前添油加醋地说了夏言许多坏话。

一天，当严嵩单独去见世宗时，世宗与他谈及夏言，并对他们之间的不和略有询问。世宗的话，似乎勾起了严嵩的什么难言之隐，只见严嵩全身颤抖，匍匐在地，痛哭不已。

世宗见一个 60 多岁的老头子竟然哭得如此伤心，猜想他一定是受了很大的冤屈，怜念之情骤生，连连催问。看见世宗怜悯，严嵩反而变得嚎啕痛哭起来了。

世宗在一边既动情又义愤地安慰他：“你不要有什么顾虑，有朕为你做主，有话尽管说，不要害怕。”这下严嵩才装出深受鼓励后已无顾虑一般，将平时所搜集到的所谓夏言的种种罪状添枝加叶、无中生有地一一哭诉出来。世宗闻听，便对夏言由不满变得恼怒起来，马上下令罢免了其一切官职，令严嵩取而代之。

严嵩的伏藏虽是反例，却足可以警示后人伏藏的重要性。我们伏藏的目的不是为了害人，却可以自保。如果建功立业的时机不够成熟，装糊涂、藏机锋可谓是上上之策。

厚黑学智慧今用

藏住自己的弱点，不给对方乘虚而入的机会，露出自己的长处，给对方以有力的威慑。而另一种，也是更为高明的，即“藏巧”。一个人过于显露出自己高于一般人的才智，往往会使自己处于不利之势，甚至招来外力的攻击。

懂得忍让才能成大事

忍让，是一种大智大勇的表现，它不计较一时的高低，眼前的得失，而是胸怀全局，着眼未来；忍让，是一种修养，它面对荣辱毁誉，不惊不喜，心静如水；忍让，是一种美德，它以宽广的胸怀，无私的心灵去容纳人、团结人、感化人。

越王勾践就是利用忍让，最后成就了大事。越国被吴国打败之后，越王勾践和王后及大臣范蠡都沦为了吴国的阶下囚，越王勾践为了实现重建越国的宏图大志，他忍气吞声给吴王喂马，当低三下四的马夫。他的妻子为吴王献歌跳舞，甚至陪吴王睡觉。越王勾践为了博取吴王的信任，争取早日回到越国，曾经多次尝吴王的屎。最终博得了吴王的信任，放他回到了越国。在吴王放他回国后，他又重整旗鼓，选美女送给吴王，西施不负越王勾践的重托，非常出色地完成了迷惑吴王，画出地形图的任务，而且还十分巧妙地把地形图送到了越王手里，吴国最终被越国打败了。

智者就要懂得学会忍天下难忍之事。俗话说得好：“人在屋檐下，岂能不低头。”忍一忍消灾解难，退一步海阔天空。生活的智者知道生气是用别人的错误惩罚自己，达尔文曾经说过：“人要发脾气就等于在人类进步的阶梯上倒退一步，愤怒是愚蠢的开始，以后悔而告终。”只要你学会忍让，即使再高明的激将法，在你的面前都会失去它的效力。

《菜根谭》中指出，“径路窄处，留一步与人行；滋味浓的，减三分让人尝。此是涉世一极安乐法。”这句话旨在说明谦让的美德。凡事让步，表面上看好像是吃亏，但事实上由此获得的必然比失去的多。

忍让是一种豁达的挚爱，就像是一泓清泉浇灭哀怨嫉妒之火。忍让可以化冲突为祥和，化干戈为玉帛。忍让还是一种高尚的品德。别人冲撞了你，内心也会感到不安。你如果以忍让待人，自然也会得到别人的理解和拥戴。

曾有过一则这样的新闻：在一次上班路途中，某路公交车上的售票员碰到一位挑衅的乘客，那位乘客有意把一口痰吐在了用来买票的纸币上，然后扔在车厢地板上，其他乘客在谴责这个乘客的同时，也同样在悄悄地注视着售票员。只见售票员把那张钞票捡了起来，然后用餐巾纸擦去上面的痰沫，接着微笑着把钞票递给了那位乘客。

这位售票员表现出来的这种忍让精神是多么可贵！在谴责那位不道德乘客的同时，我们不得不钦佩这位售票员。或许有人会对售票员的此举感到不理解，感觉售票员对这种人就应该以牙还牙。试想，如果售票员真的睚眦必报，也对他吐上一口，甚至再将那位乘客大骂一番，这样势必会形成车内“龙虎斗”的局面。而这位售票员所做的就恰恰相反，在受到侮辱的情况下，采取了克制、忍让的态度，而且依然以礼相待，用微笑来表示了公交售票员的诚挚无私，做到了以情感人，最终的结果不但赢得了乘客的赞扬，也让那位没礼貌的乘客自惭形秽，真诚地向售票员道了歉。我们不能说这位售票员这种“忍”的行为是软弱的，相反，它应该是一种最高尚的表现。

从上述的几个事例中，我们能够看出：忍让不等于软弱，忍让是理性的以柔克刚，以退为进。而那些能忍者，一定是有坚强的意志，坚忍的性格，一定有良好的心理素质和道德品质，最终也一定会赢得大家的拥护和尊敬。

“

厚黑学智慧今用

人要发脾气就等于在人类进步的阶梯上倒退一步，愤怒是愚蠢的开始，以后悔而告终。只要你学会忍让，即使再高明的激将法，在你的面前都会失去它的效力。

”

善用色变来保护自己

福祸的初始如果可以被觉察到，那么我们就可以提前预防，并在危险没有形成的时候就避开它。这是需要大智慧的。通常人们都是在危险萌芽的时候茫然不知，而在危险来临的时候束手无措。若是掌握了柔与忍的做人哲学，在平时就能够谨慎处事，小心做人，敏感地觉察到事物的变化，那就可以把灾祸化于无形了。

自古以来，为人臣子的对于君王来说就像一把双刃剑，用得好了是杀敌防身的利器，用得不好就是夺权篡位的逆贼。所以当君主的对于战功、军权过大的臣子都免不了猜忌，有时候也难免要杀死有功之臣以防他谋位篡权。

汉朝萧何的功劳很大，有个门客就对他说：“满朝之中您的功劳最大，已经没有什么封赏配得上您了。而且您还得到百姓们的拥护，现在皇帝在外打仗，还几次问起您在做什么，他这是怕您谋反啊。”萧何深以为然，他就按照门客的计策，多买田产多置房宅，还做了一些损害自己声誉的事情。等汉高祖回来时，看到百姓拦路控告萧何，反而十分高兴。

商纣王宠信妲己，沉湎于歌舞酒宴之中，对那些忠言直谏的人就施以炮烙的刑罚。臣民们都感到世界末日就要到了，人们甚至相信妲己是狐狸精变的，她到世上来就是要让纣王亡国。

因为通宵达旦地饮酒作乐，纣王忘记了此刻是何年何月何日，他就问宫中的侍从：“今天是什么日子？我怎么连日子也记不住了？”

侍从回答说：“小的也忘记了。总之，千秋万岁，都是大王的好日子。”

纣王说：“你去问问箕子，看他知不知道。”

箕子是纣王的叔父。他性情耿直，有才能，在朝中担任太师辅佐朝政。他看见纣王用象牙筷子，就叹息说：“用了象牙筷子，就要有玉做的碗来配，有了玉做的碗，吃的东西就会追求珍奇。这就是奢华的开始啊。”

当侍从去问箕子的时候，他正在和朋友议论朝政，人人满腹心事，脸色阴沉。听了侍从的问话，箕子十分不解：“这……怎么想起问这个？”

侍从说明了情况，说：“大王记不得了，小人也记不得了，大王就让小人来问太师，说太师是一定记得的。”

箕子怔了半晌，最后才说：“你回去告诉大王，就说我喝了酒，也不记得了。”

侍从依言回去复命。

朋友问箕子：“你怎么会连日子都记不得了？”

箕子长叹一声：“度日如年，何尝不记得？只是身为一国之主，连日子都记不得了，那国家也就危在旦夕了。可是国主都不记得，下面的人也都不记得，却只有我知道，那我的危险也就要来临了。”

后来，纣王变得越发荒淫残暴，箕子多次劝谏，纣王就把他关了起来。周武王灭纣后，放出了箕子，问他如何才能得到商朝百姓的拥戴，箕子说要施仁政，多安抚。但是他自己却不愿做周朝的臣子，就远渡朝鲜，在那里建立了国家。

箕子的做法和王翦、萧何有着异曲同工之妙，他们采用的是韬晦的办法，用的是柔忍的做人策略，从而保住自己的身家性命。

“

厚黑学智慧今用

掌握了柔与忍的做人哲学，在平时就能够谨慎处世，小心做人，敏感地觉察到事物的变化，那就可以把灾祸化于无形了。

”

不做出头鸟

有很多鸟，只有一只鸟露出了它的头，别的看不见头，所以只能打那只能看见头的。因而精于厚黑的人认为，凡事好出风头的人往往成为众矢之的。

很多人并不明白在位高权重者面前显示自己的聪明智慧是一件很危险的事情，枪打出头鸟，这往往只能招来杀身之祸，岳飞就是这样一位。

岳飞是中国历史上比较少见的文武双全的儒将。曾有人把他和范仲淹并提，称赞说：文人如范仲淹，始足以讲武；武将如岳鹏举，始足以谈文。

提到岳飞之死，人们没有不归罪秦桧的。在西子湖滨岳飞的坟墓旁边，就长跪着秦桧的铁像，并写有一副对联：青山有幸埋忠骨，白铁无辜铸佞臣。

但实际上，岳飞的死，我们第一要骂宋高宗自坏长城，第二要从岳飞自身找原因，第三得骂秦桧这个帮凶。下面我们从岳飞和韩世忠等将领的比较来分析一下。

宋高宗自毁长城，并不是头脑发昏，而是由宋朝重文轻武的政治传统决定的。宋代吸取唐代武将拥兵自重、导致安史之乱的教训，开国后即以重文轻武为传统。北宋如此，南宋亦然，虽经靖康之祸，充分暴露出这种政策的缺点，宋高宗并不觉悟，对一般武臣反而猜防得更厉害了。

在这种传统政策之下，像岳飞这样杰出的人才，正是当道者所特别要防备的。另一方面，岳飞不懂得在当时政治环境下知非不处的策略，处处为宋高宗所不容。岳飞将屈死是当时必然的结果，因为他不自觉地身处举

世皆醉唯我独醒的危险之中。

岳飞不贪财。宋代的将领，很少不贪财的，特别是南宋初年的大将，差不多个个都贪财，只有岳飞是例外。宋高宗经常纵容诸将都贪财，奖励诸将贪财，用意为使诸将腐化而丧失政治上进取的志向。

贪财成为风气，就是名将韩世忠也未能免俗。

韩世忠被罢官之后，杜门谢客，绝口不再谈打仗问题。他常常骑着驴、带着酒，后面跟着一两个童仆，在西湖一带游乐，并找人商议买新淦县的官田营利。宋高宗闻之大喜，就把这田赐给他，并御笔亲书，给他的村庄起名叫旌忠。

每一个看到这一幕的人都会心微笑，因为每个人都明白韩世忠的买田的用意：高宗不能同英雄豪杰推心置腹，颇疑诸将有野心，有功之臣如果不能顺从他的心意，就难免杀身之祸。

岳飞死后被抄家，仅有现金一百余千，其他布帛粟麦等项，合计不过值钱九千余串。带兵多年，家产只有这一点，与同时代诸将真有天渊之别。

宋高宗曾为他营建私第，他辞谢说：“敌未灭，何以家为！”美人金屋，丝毫不在他的念中，志趣之高远，可以想见。一个不贪财而且不好色的人，越发使宋高宗感觉到难以驾驭了，这当然又构成岳飞的危机之一。

岳飞得民心。他治军非常严厉，他的军队纪律好极了。如果路过某地不得已借住民房，第二天一定要先替房主把门宇打扫干净，盆碗洗涤停当才动身走。有次他部队的一个士兵取民间一缕麻来束马革，他立刻把这兵士斩首示众，毫不姑息。他军中有“冻死不拆屋，饿死不虏掠”的口号，真可谓秋毫无犯了。所以在他死后，金使刘陶来访，还向宋朝官员称赞他的军队的纪律。但这又能怎样呢？岳飞还是因“莫须有”的罪名入狱冤死。

“

厚黑学智慧今用

爱出风头的人往往会成为众矢之的，有时跟在别人后面，让别人做你的盾牌，你是最安全的。

”

临危隐退

宗吾先生的厚黑讲究一个“隐”字，并非常人所知的“避世隐居”、“隐退回避”，而是一种进攻的手段。之所以要“隐”，最主要的功能是躲避小人的陷害。

也许有人认为，对于小人，我可以“敬鬼神而远之”。宗吾先生认为，这只能是说说而已。小人之所以被称为小人，就是因为人品差，气量小，不择手段、损人利己之恶徒。谁都不愿意与小人打交道，可不管你愿意还是不愿意，又总不可避免地会碰到小人。因为那些生活在我们身边的鼠辈小人，他们的眼睛牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价用各种手段来算计别人，真是令人防不胜防，说不定什么时候就会在背后给你一刀。

战国时期的商鞅便因不懂厚黑“隐”字诀，英雄一世，最后却落了个五马分尸的下场。商鞅本来是卫国人，来到秦国后，通过宠臣景监的荐举，秦孝公多次同商鞅长谈，发现商鞅是个难得的治国奇才，便“以卫鞅为左庶长，卒定变法之令”。秦孝公是一位奋发有为的君主，商鞅提出的一整套富国强兵的办法，也正好符合他的愿望。

然而，正当商鞅在秦国功勋卓著的时候，他的心情却反而感到孤寂和迷惘。于是，他去请教一个名叫赵良的隐士。他对赵良说，秦国原本和戎狄相似，我通过移风易俗加以改正，让人们父子有序，男女有别。这咸阳都城，也由我一手建造，如今冀阙高耸，宫室成区。我的功劳能不能赶上从前的百里奚呢？谁知赵良却直率地说：

“百里奚一得到信任，就劝秦穆公请赛叔出来做国相，自己甘当副手；你却大权独揽，从来没有推荐过贤人。百里奚在位六七年，三次平定了晋国的内乱，又帮他们立了新君，天下人无不折服，老百姓安居乐业；而你呢，犯了轻罪，反而要用重罚，简直把百姓当成了奴隶。百里奚出门从不乘车，热天也不打伞盖，平时很随便地和大家交谈，根本不要大队警卫保护；而你每次出外都是车马几十辆，卫兵一大群，前呼后拥，老百姓吓得唯恐躲闪不及。你的身边还得跟着无数的贴身保镖，没有这些，你敢挪动半步吗？百里奚死后，全国百姓无不落泪，就好像死了亲生父亲一样，小孩子不再歌唱，舂米的也不再喊着号子干活，这是人们自觉自愿地敬重他；你却一味杀罚，就连太子的老师都被你割了鼻子。一旦主公去世，我担心有不少人要起来收拾你，你还指望做秦国的第二个百里奚，岂非可笑？为你着想，不如及早交出商於之地，退隐山野，说不定还能终老林泉。不然的话，你的败亡将指日可待。”

商鞅不听赵良的规劝，没有“退隐山野”。秦孝公死后，太子即位，是为秦惠王。公子虔等人立即诬告“商君欲反”，并派人去逮捕商鞅。商鞅走投无路，最后只好回到自己的封地商邑，秦发兵攻打，商鞅被杀于渑池。秦惠王连死后的商鞅也不放过，除了把商鞅五马分尸外，还株连九族。

小人是琢磨别人的专家，敢于为芝麻大小的恩怨付出一切代价，因此在为人处世中如何与小人打交道，还真得有一套行之有效的方法才行。怎么办呢？宗吾先生说：如果你不想把自己降低到与小人同等的地步，也不

想与小人两败俱伤的话，那就把脸皮磨厚点，或者睁只眼闭只眼，不理了事。一句话，别得罪小人。如何才能做到不得罪“小人”，就要学习“隐”字诀。

商鞅本来也算得上是个厚黑之士，黑起来甚至连太子老师的鼻子都敢割掉，可他却没学好厚黑“隐”字诀，最后落得自寻死路。



厚黑学智慧今用

树大招风，在自己功成名就的时候，保持低调可以
免遭因小人的嫉妒而祸害你。



能屈能伸



们常用“人洞能钻，狗洞能爬”来形容厚黑者，毫无疑问，能屈能伸是成事大智慧。

春秋时期，南方的吴国和越国经常打仗。吴王夫差的父亲死在越军的箭下，为了给父亲报仇，夫差苦练了两年多的兵，终于亲自率兵打败了越国军队。

越国国君勾践派大臣文种去向夫差求和，愿意投降；同时又遣人暗地贿赂夫差的大臣伯，请他在夫差面前讲情。结果夫差答应了越国的求和，但是要勾践到吴国做奴仆。

勾践把国家大事托付给文种，自己带夫人到了吴国。夫差让他们住在他父亲坟墓旁的石屋里，给他喂马。勾践非常顺从，不但喂马，夫差坐车出门，他给夫差牵马；夫差病了，他亲自侍奉，非常周到。这样过了两

年，夫差认为勾践真心归顺了他，就放他们回越国了。

勾践回国后，立志报仇雪耻。他怕安逸的生活消磨了斗志，就用干柴草当褥子，还在吃饭的地方挂了一个苦胆，每逢饭前，先尝尝苦胆的味道，还问自己：“你忘记耻辱了吗？”这就是历史上说的“卧薪尝胆”。勾践亲自参加耕种，他夫人织布，用以鼓舞百姓勤劳耕作；他改革内政，发展生产，积蓄力量，好让自己的国家变成强国，不再受欺负。

此时的夫差骄傲极了。勾践为了麻痹他，经常给他进贡财宝，还选了一个叫西施的绝色美人献给他。夫差非常满意，对西施宠爱极了；而对勾践呢，完全丧失了警觉。他手下的大将伍子胥屡次劝他，他不但不听，反而讨厌伍子胥，最后干脆派人给伍子胥送去一把宝剑，逼迫伍子胥自杀了。

又过了几年，越国暗中强大起来，勾践看时机成熟，就向吴国大举进攻，夫差被逼得走投无路，这时才想起伍子胥的劝告，简直后悔极了。他说：“我没有脸去见伍子胥。”用衣服遮住自己的脸，自杀身亡了。

越王勾践如没有当年的尺蠖之屈，就只能为夫差所杀，绝不会有后来的兴越灭吴。韩信能忍胯下之辱，才在后来贵封王侯。刘备于艰难时寄身曹营，乃有后来三分天下。俗话说“大丈夫能屈能伸”，就是这个意思。

心怀大志的人，始终注视着远大的目标，从不计较一时的荣辱，不在乎小人或政敌的挑衅。在人为刀俎、我为鱼肉的情势下，切不可意气用事、硬打硬拼，而应以理智控制自己，以机智战胜对手。

忍是大智，小忍得来的是大谋，历代谋臣皆善此道。唐代名臣郭子仪是四朝红人，权倾朝野。他为官的诀窍就在于忍和慎。

鱼朝恩是皇帝身边的宦官，此人虽无才，但会溜须拍马，所以得皇帝宠幸。他对郭子仪的才干、权势十分妒忌，曾多次在皇帝面前打小报告，诽谤攻击郭子仪，却没有成功，愤怒之下，竟暗中指使人盗郭家的

祖坟。

郭子仪知道这是鱼朝恩的卑劣伎俩，当时他身任天下兵马大元帅，手握重兵，一举手、一投足，都关系着大唐帝国的兴亡，连皇帝都敬让他三分，要除掉一个鱼朝恩，真可谓不费吹灰之力。当 he 从前线返回朝廷时，却对皇帝说：“……我家祖坟被掘，这是臣不忠不孝，获罪于上天的结果，并不是他人故意破坏。”

祖坟被挖，历来被视为奇耻大辱，而郭子仪却能隐忍不发，足见他的气度之大。也正因为他能屈能伸，能忍能让，他才能在那个奸佞横行、国君昏弱的时代，逢凶化吉，渡过一次又一次政治险滩，享尽富贵，最后安然辞世。

“

厚黑学智慧今用

大丈夫根据时势，需要屈时就屈，需要伸时就伸。
屈是保存力量，伸是光大力量；屈是隐匿自我，伸是高扬自我；屈是生之低谷，伸是生之巅峰。

”

打掉牙和血吞

自古以来，厚黑者就用“忍”以谋生存，在自己羽翼未丰、战机未到之时，隐瞒自己的真实意图，从而保存自己，以谋发展。

刘秀是汉朝宗室后裔。虽说祖上是南阳豪族，但到他这一代已破落了。王莽当皇帝时，刘秀还是个少年。20岁那年前后，刘秀走上社会，先是到太学学习，结交了一批朋友。直到身边的盘缠用尽，刘秀才回到家乡。无奈他大哥手

下的人打家劫舍，牵连到他，使他莫名奇妙地在牢里吃了一段冤枉官司。

刘秀出狱不久，他的老乡李通、李轶兄弟找到他，给他看一条神秘的谶语：“刘氏当兴，李氏为辅”。谶语在当时社会有一定的神秘性、权威性，刘秀早就看出这个社会已经又面临着一场震荡的考验，这就是重建汉室的好机会。于是，在和李氏兄弟商议之后，征得大哥的支持后，便纠集了一批人分别在新野、宛县举兵。然后，他们找到了新市、平林农民起义势力的将领王凤、陈牧等人，两支队伍实现了联合。

由于王莽政权大失人心，人们又把重建汉室作为奋斗目标。这支队伍建立起来，也希望能推举一个姓刘的当皇帝。按功劳、能力而论，刘秀的大哥最有资格当选，可是新市、平林那些农民军将领们不希望找一位有能力的人当。由于他们势力大，最终让另一位宗室、能力平庸的更始将军刘玄当了这支队伍的皇帝。

接着，刘秀成功地指挥了一场极其漂亮的以少胜多的战役——昆阳大战。按理说，这场战役扭转了反莽势力军事斗争的被动局面，把王莽官军的主力消灭殆尽，刘氏兄弟理应受到重用。可是，刘玄和几位农民领袖竟把刘秀的大哥给杀了。

面对突如其来的噩耗，刘秀表现得极其冷静。他知道这时他的命运还操纵在人家手里，还不是报仇的时候。所以当他回到宛城后，在刘玄面前连称自己有罪，说是自己没有劝导哥哥，以致犯下死罪。新市、平林那班将领本来估计刘秀会来报仇，想趁机把他也杀了，没想到他前来请罪后便不再说什么。别人来劝慰刘秀时，他也口口声声只说自己有罪，丝毫不提起他在昆阳大战中立下的战功。

刘秀简单地料理了大哥的丧事，言谈、举止和平时一样。白天对人谈笑风生，夜里却暗中饮泣，把大半个枕头都哭湿了。他手下的冯异有一次看到了这个秘密，劝他节哀，他仍说：“不许胡言。”但冯异对他确是一片真

心，对他分析刘玄政权已完全失去人心，如果能另拉一支队伍，大业必成。

机会终于来了。刘玄想派一个有能力的大将去河北扩充势力，宗亲刘赐建议让刘秀去。本来刘玄等人对此并不放心，但经刘赐的鼎力说服，刘秀被同意派往河北。

果然，刘秀一到河北一带，如鱼得水。他每到一地，都以汉朝重建者的身份广揽人心，同时广泛搜罗大小官吏，任用贤士，释放囚犯，因而大得人心，从而展开了中兴汉室的宏图大业。

假如刘秀在大哥被杀后，不采取韬光养晦、委曲求全的策略，他的结局绝不会比他大哥好多少。正是刘秀在突发事件面前处变不惊，以韬晦之计保全自己，耐心等待时机，才赢得了重展宏图、重建汉朝的机会。

“

厚黑学智慧今用

与人怄气、遭遇苦难不要说出，忍下所有怨言狂言，免去了“满地找牙”的郁闷结果，省得让对手看眼前笑话。这样，更能激励自己寻求自强之道。

”

夹起尾巴做人

在厚黑者看来，“夹起尾巴做人”，也就是将自己的真正志向和动机隐藏起来，谨言慎行，以谦恭的态度来对待他人。

夹起尾巴做人，有双重功能。从消极的角度看，它具有抵挡外来侵害，保护自己的功能。

生逢乱世的魏晋名士阮籍，很善于运用“夹尾巴”心术保全自己。

魏晋时期，政权交替频繁，社会动荡不安。许多有名的读书人都遭杀身之祸。为此，阮籍一心饮酒，全然不问政事。司马昭曾想为儿子司马贵向阮籍求婚，阮籍一醉60天，司马昭因为无法和他讲话而作罢。钟会几次去征求他对时局的意见想以此罗织他的罪名，阮籍居然因为大醉不作回答，最终得以免祸。

将真实意图隐藏起来，含而不露，不但可以免祸，而且可以给竞争对手造成假象，使之判断失误，上当受骗，最终被一举击溃。

唐人王叔文经常和皇太子下棋。有一次，下棋之间谈论时政，曾谈到宫市的弊病，太子说：“寡人正想劝谏皇上废止宫市呢。”在场的人都交口称赞太子，唯有王叔文不说话。众人走后，太子单独留下王叔文，问他不说话的原因。王叔文说道：“太子的职责是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，不应议论其他的事情。陛下在位多年，如果怀疑太子劝谏废止宫市是为了收买人心，太子如何自我解释呢？”太子大吃一惊，流着泪说：“若不是先生指点，寡人哪能知道这个道理！”于是对王叔文格外宠信。

王叔文教给太子的韬晦之术，并不是简单的免除灾祸，而是为实行其改革朝政的伟大事业而采取的权宜之计。王叔文是后来“二王八司马”革新运动的首领，而这个皇太子即后来的顺宗，是这场革新运动的坚定支持者。他们的韬晦之为，是这整个行动的一个组成部分。

与此相类，更加明显的是颜真卿的例子。颜真卿在做平原太守时，安禄山反叛的行为已很显著。颜真卿假托为防连绵大雨，重新修城浚壕，暗中征集壮丁，充实仓禀，而在表面上又假命文人才士饮酒作诗。安禄山秘密侦探，见此情景，以为颜真卿等都是书生，不足为虑。不久，安禄山发动暴乱，河朔尽失陷，唯有平原有防备。

五代时，吴王杨行密的事迹也令人深思。安仁义、朱延寿，都是吴王杨行密的将领。朱延寿又同杨行密身边的朱夫人的弟弟关系密切，两人十

分骄横放肆，并且阴谋叛乱。杨行密想除掉这两个人。于是，杨行密假装双目失明，当接待朱延寿派来的使者时，他装作什么也看不清。走路时，故意撞在柱子上，昏倒在地。来人扶起他，好久才苏醒过来。醒来后，杨行密哭泣着说：“我的大业刚刚完成，眼睛就不行了。真是天道不公啊！这些儿子没有一个能够继承我的事业。唉，要是能够将我的位子传给朱延寿，我就没有什么遗憾的了。”朱夫人一听，心中大喜，立即召来朱延寿。谁知，朱延寿一到，杨行密就在寝房门口，刺死了他，随之赶走了朱夫人，并捉来安仁义，斩首示众。

夹着尾巴做人，便是做人艺术的一种，但却需要一种境界，一种品格，一种心态。夹着尾巴做人，照样可以活得踏实，活得精彩。因为只有学会忍辱负重，才可以成就伟大目标。

“

厚黑学智慧今用

自己明明有才能、有见地，却要深藏不露，还要匿
壮显弱，抑聪示愚，这就是有时成功做事的哲学。

”

藏好自己的底牌

过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的交战中败北。羽翼未丰满时，更不可四处张扬。《易经》乾卦中的“潜龙在渊”，就是指君子待时而动，要善于保存自己，不可轻举妄动。

五代时，冯道奉命出使契丹，意外受到礼遇，契丹王还有意留用

他。冯道内心不愿留在契丹，但又不敢拒绝。于是，他一面上奏契丹王，说：“辽与后晋有父子关系，事子若事父，这样看来，我现在实际上等于出仕两朝。”这话意在博得契丹王的好感；另一方面，冯道命令部下购置薪炭，以备寒冬之用，表示他不敢逆旨而就此回国，使契丹王觉得他是难得的“忠义”之士，且有隐衷难言，因而心生怜悯，便允许冯道回国复命。

这时，冯道却故作姿态，滞留不走，经契丹王多次催促，才慢慢地收拾行李。出发后，他沿路停留，以示依依之情，一行人费时一个多月才越过国界。对此，随行人员都迷惑不解地问他：“我们归心似箭，都恨不得插翅飞回，为什么你却老是盘桓不走呢？”他说：“这是我的以退为进之计。我何尝不希望早点回国呢？可是不论我们如何赶路，契丹人只要快马加鞭，一日之内就可追上我们。因此，我佯装对辽地有不舍之情，避免对方猜透我的心。”回国后，他又以不念异国之封而毅然归来的行动得到后晋皇帝的赏识和信任。

冯道处在政权更迭的五代时期，他的八面玲珑，不露本色，是保护自己的需要。

历史上，却有很多人因为泄露了自己的底牌，最后功亏一篑。宋文帝就是一个典型。当时的太子刘劭急于篡权，经常和几个巫师在一起昼夜求神，又把文帝的玉像埋在含章殿前，诅咒文帝快死，好快点继位。刚开始，宋文帝并不知道这一切，完全蒙在鼓里。

刘劭有个奴仆名叫陈天兴，与使女王鸚鵡淫通。后来事发，刘劭杀掉陈天兴。陈天兴被杀后，与他一起埋文帝玉像施行诅咒的太监门庆国吓坏了，误以为自己肯定要被灭口，就向文帝告发了这些事情。文帝得知以后，又惊又气，就搜查王鸚鵡家，获得刘劭、刘浚和严道育等人往来书信等罪证。

而太子的莫逆之交小王爷刘浚此时起了关键作用，其养母是文帝宠爱的潘淑妃。刘劭的生母元皇后因潘淑妃受宠而活活气死。刘劭本来深恨二人，但刘浚怕太子日后登基要杀自己，就曲意逢迎，两个人倒成了莫逆之交。刘浚就把一些证据藏在自己家里。

文帝知道藏匿之事，召刘浚严加责问。刘浚不答，谢罪而已。潘淑妃很爱这个养子，哭着对刘浚说：“你们诅咒皇上的事情已经败露，还以为你会自行悔改，怎么又藏匿证据呢。我不忍心看见你身败命死的那一天。”刘浚奋衣而去，临行恶狠狠地说：“天下事情不久就水落石出，我肯定不会连累你！”

当夜，文帝与尚书仆射徐湛之密谋，准备废太子，赐死刘浚。眼看两个阴谋家就要完蛋了。因为皇帝只要一声令下，这个局也就收场了。

可是，这个轻而易举的局，竟然坏在皇帝自己泄露了天机。宋文帝一时酒醉，就乘兴把此事告诉了潘淑妃。潘妃爱子心切，密派人通知刘浚。刘浚马上派人驰报刘劭。刘劭连夜起兵，以朱衣披在甲冑之上，乘画轮车从万春门入宫。本来皇宫有规矩，太子卫队不能入宫门。刘劭声称受诏入宫有急事，门卫不敢阻拦太子爷，放军入内。

太子心腹张超之等数十人进入禁城，拔刀直上文帝寝殿。文帝整宿都和徐湛之合计废太子的事情，蜡烛还未熄灭，值班的卫兵都熟睡未醒。文帝看见张超之提刀冲入，举起座凳自卫，张超之快刀砍下，文帝五指皆落，被弑于室内，时年四十七。

刘劭派人杀文帝左右亲信数十人，又杀潘淑妃。刘浚带人接应，刘劭告之说“潘妃为乱兵所杀”，并观其反应。刘浚一愣神，反应够快，忙说：“这个结果正是在下希望见到的。”两人遂相安无事。刘劭即皇帝位，改元太初，杀长沙王刘瑾等宗室多人。

俗话讲：“小不忍，则乱大谋。”人们往往不能压制自己的性情，作出

对大局不利的事情，说了本不应该说的话。“人心隔肚皮”、“知人知面不知心”，这是人们对识人难而发出的感叹。应牢记“慎于思考而后言出”的古训。

“

厚黑学智慧今用

一定要善于控制自己，明白什么是应该说的，什么是不可以说的。不应说的话，无论在什么情况下，无论对什么人都不能泄露，一定要做到守口如瓶，这样便于自己的成功。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**

厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧八

软磨硬泡，不达目的不罢休

软磨硬泡，看起来有些死皮赖脸的味道。然而，究其实质，它与沾边耍赖、无理取闹有着根本不同。它立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓“精诚所至，金石为开”。厚着脸皮而克服害羞和自卑，在交际处世中主动出击，不达目的誓不罢休。

求人办事用好“泡”字功

既然是求人，不可能你说什么人家听什么，难免有驳你面子的时候，这时候就需要一点“厚脸皮”。

有这么一位朋友，去找别人办事，拿出烟来递给对方，对方拒绝了，他便一下子失去了托他办事的信心。这样是不行的，这样的心态什么事也办不成。俗话说，张口三分利，不给也够本，见硬就退是求人办事的大忌。有道是人在屋檐下，不得不低头，想当乞丐又不想张口，有几个人愿意主动地把好处让给你？要是真有那样的事倒要好好地研究一下他的动机了。所以我们说，要想求人应该有张厚脸皮。如上例所说，对方不要你的烟，可能是因为怕你找他去办事，所以才拒绝的。但话说回来，你应该这样想才对，对方不要你的烟，并不等于你不找他去办事，尽管他用这种方法让你求他的念头降了温，但俗话说，让到是礼，你同他却一直是处在同一个高度上讲话。虽说求人三分短，但刘备尚能三顾茅庐，你比刘备如何？更何况不图二分利，不起大五更。如果你决定求人，对方一时不能合作，你不妨一而再、再而三，反复申请、反复渲染、反复强调，那么就一定会精诚所至，金石为开的。

宋朝赵普曾做过太祖、太宗两朝皇帝的宰相，他是个性格坚韧的人。在辅佐朝政时自己认定的事情，就是与皇帝意见相悖，也敢于反复地坚持。

有一次赵普向宋太祖推荐一位官吏，太祖没有允诺。赵普没有灰心，第二天临朝又向太祖提出这项人事任命事项，请太祖裁定，太祖还是没有答应。

赵普仍不死心，第三天又提出来。

连续两天接连三次反复地提，同僚也都吃惊，赵普何以脸皮这般厚。太祖这次动了气，将奏折当场撕碎扔在了地上。

但赵普自有他的做法，他默默无言地将那些撕碎的纸片一一拾起，回家后再仔细粘好。第四天上朝，话也不说，将粘好的奏折举过头顶立在太祖面前不动。

太祖为其所感动，长叹一声，只好准奏。

赵普还有类似的故事。

某位官吏按政绩该晋职，身为宰相的赵普上奏提出，但因太祖平常就不喜欢这个人，所以对赵普的奏折不予理睬。

但赵普出于公心，不计皇上的好恶，前番那种韧性的表现又重复起来。太祖拗他不过，不得不勉强同意了。

太祖又问：“若我不同意，这次你会怎样？”

赵普面不改色：“有过必罚，有功必赏，这是一条古训，不能改变的原则，皇帝不该以自己的好恶而无视这个原则。”

也就是说，您虽贵为天子，也不能用个人感情处理刑罚褒赏的问题。这话显然冲撞了宋太祖，太祖一怒之下拂袖而去。

赵普紧跟在后面，到后宫皇帝入寝的门外站着，垂首良久不动，下决心皇帝不出来他就不走了。据说太祖很为感动。

另外，平常说话办事中还有一种较好的办法，叫“泡蘑菇”，也属这个范畴。就是不管对方答应不答应，采取不软不硬的蘑菇战术，不达目的

誓不罢休。即不怕对方不高兴，在保证对方不发怒的前提下，让对方在无可奈何中答应自己的要求。但使用这种方法要适度，就是说想“泡蘑菇”，不仅要能“泡”，还要会“泡”。换言之，“泡”，不是消极地耗时间，也不是硬和人家耍无赖，而是要善于采取积极的行动影响对方、感化对方，促进事态向好的方向转化。

某市保险公司张科长到一个乡开展保险业务，因群众对保险工作性质不了解、怕吃亏，不愿参加，其中村长最为固执。张科长决心攻下这个堡垒，他天天跑几十里去向他们宣传、动员，村长怕见他，就躲着走。一次听说村长到几十里外的邻县亲戚家帮助盖房，他骑车追了去，车子一放，袖子一挽就干活。干完活还和村长磨。

为了找一个长谈的时机，张科长干脆天不亮就起床，冒雨赶到村里，在村长家门外一站两个钟头，村长起床开门愣住了，见张科长淋得像落汤鸡，便一把将他拉进屋里说：“张科长，你就别‘泡’了，我们参加还不成吗？你这种精神头，就是‘上帝’也得举手投降！”

村长这个堡垒一攻破，这个村参加保险工作的局面就打开了。

俗话说：“人心都是肉长的。”不管双方认识距离有多大，只要你善于用行动证明你的诚意，就会促使对方去思索，进而理解你的苦心，从固执的框子里跳出来，那时你就将“泡”出希望了。

但需说明的是“厚脸皮”绝不是不要脸，所以不管“泡”也好，还是“厚”也好，都要有度，度是办事成功的标尺。

“

厚黑学智慧今用

“泡”，可以体现出一个人做事的恒心和执着，对方会因此而感动，你所要求的事就会顺理成章地给办下来。”

”

用眼泪打动人

在世人心目里，女人是弱者，女人的哭是天经地义的，男人爱哭就不多见了。可是，男人一旦哭起来，威力无比。在关键时刻哭上一哭，没有达不成的目的。男人动不动就哭，并以哭作武器，是需要极大的勇气，必须具有极深的“厚”功的。同样，女人的笑是迷人的，而男人的一张笑脸却给人一种安全、自信和平易近人的感觉。因此，要保持一张永不疲倦的笑脸同样得有修炼到家的“厚”功。这就是厚黑“哭笑”术，宗吾先生曾言，如果一个人能把哭和笑的功夫运用到家了，就没有办不到的事了。

宋太宗年间，曹翰因有罪被罚到汝州。曹翰苦思返京之策。一天，宫里派了个使者到汝州办事，曹翰哪里肯放过这个机会。他想办法见到了使者，流着泪对他说：“我的罪恶深重，就是死也赎不清，真不知怎样才能报答皇上的不杀之恩，现在只有在这里认真悔过，来日有机会一定誓死报效朝廷。只是我在这里伏罪，家里人口太多，缺少食物活不下去了，我这里有几件衣服，请你帮我抵押一万文钱，交给我家里换点粮食，好使家里大小暂且糊口。”

说到伤心之处越发泪流不止。

使者回宫中如实向宋太宗做了汇报。太宗拿过包袱打开一看，里面原来是一幅画，画题为《下江南图》，画的是当年曹翰奉宋太祖旨意，任先锋攻打南唐的情景。

太宗看到此图想起曹翰当年的功勋，心里很难过，怜悯之情油然而

生，决定把曹翰召回京城。可见，曹翰打动人心的战术奏了效。

不仅仅是女人的眼泪，男人的眼泪有时比女人的更有用。这是因为一般人都相信“男儿有泪不轻弹”，男人一旦哭起鼻子来，一定会使在场的人丢盔弃甲而逃。

一家公司曾经用一年时间来解雇一位高大魁梧的领班。想要解雇一位努力工作的人并不是说句“你被解雇了”就可以了事，事情远远没有那么简单。

通常公司会经由人事部门的经理，安排职员会晤，然后陈述公司的立场并介绍一些其他工作的可能选择。员工接到暗示后，通常会自行另谋发展，甚至替公司省下一笔遣散费。

经过是这样：在过去的12个月当中，人事经理与这位领班会晤了4次。每次都在尚未进入主题时，领班已经泣不成声了。也许他有演戏的天分，但是对这位人事经理已达到了绝佳的效果。每次经理都对公司说道：“如果必须开除他，你们自己去说吧，我办不到。”就这样，领班一直在那家公司做了下去。

从上述事例中我们明白了一个简单的道理：哭或哀怨的战术，能够很轻易地打动他人，进而利用他人的同情办成事。

当人们的合法权益受到侵害而又无法忍气吞声时，就需要诉请有关部门或请求上级领导处理。这时，单凭一张状纸或几封书信往往是不能解决问题的。求人者有时还得一次又一次地登门、上访，口头告状，因为这种面对面的交流，可以起到书状所无法起到的作用。结果是许多求人者尽管屡次告状，但问题还是得不到解决。这里原因固然很多，但告状缺乏策略，恐怕不能不是一个重要因素。又有的人说：“有人说女人告状比男人强，因为女人说着说着眼圈儿就红了，眼泪就不由自主地淌了下来，听者就是铁石心肠，也免不了会动心的。”

这话颇有一定道理。可是，事实上，大多数告状者都是心里有气，积郁已久，一旦有了诉说机会，就难抑内心激动，往往情绪愤懑，言词激烈，给人的感觉不像是一个受害的弱者，而是一个咄咄逼人的强者了。

当然，这并不是说，凡告状者都要摆出一副可怜兮兮的样子，流下几滴眼泪。而是说，告状者在求人时，应该设法调动听者的同情心，使听者首先从感情上与你靠近，产生共鸣。这就为你问题的解决打下了基础，人心都是肉长的，只要你将受害的情况和你内心的痛苦如实地说出来，处理者就会动心的，难题就会迎刃而解。

“ 厚黑学智慧今用

遇到难处，向对方抹一把眼泪，你往往会获得更多的同情，这样，人们或对你的错误既往不咎，或向身处困境的你伸出援助之手。

”

出头总在寂寞后

厚黑者有这样一种心机：在没有合适机会的情况下，他们往往在寂寞中忍耐忍耐再忍耐，不管是经受了多少打击，也不管他经历了多少苦难，他们总是在耐心地等待时机。哪怕是那种不得不隐忍等待的时候，也会抱有希望和梦想，因为他们知道，只要耐得住寂寞，就一定可以渡过难关。之所以说这种人有些“黑”，因为他们不太张扬，很难让别人看透他们的心智。

王猛出生在青州北海郡剧县，年幼时因战争动乱，他随父母逃难到了魏郡。在王猛年轻的时候，曾经到过后赵的都城——邺城，这里的达官贵人没有一个人瞧得起他，唯独有一个叫徐统的，见了他以后非常惊奇，认为他是一个了不起的人物。于是，徐统召请王猛为功曹，可是王猛不仅不答应徐统的召请，反而逃到西岳华山隐居起来。因为他认为自己的才能不应该干功曹之类的事，而是应该去帮助一国之君来干大事，所以他隐居在山中，静观时势变化，等待机会的到来。

公元351年，氐族的苻健在长安建立前秦王朝，力量日渐强大。354年，东晋的大将军桓温带兵北伐，击败了苻健的军队，把部队驻扎在灊上。王猛身穿麻布短衣，径直到桓温的大堂求见。桓温请他谈谈对当时局势的看法。王猛在大庭广众之中，一边把手伸进衣襟里去捉虱子，一边纵谈天下之事，滔滔不绝，旁若无人。

桓温见此情景，心中十分惊奇，他对王猛说：“我遵照皇帝之命，率10万精兵，号称正义之师前来讨伐逆贼，为百姓除害，以安天下。可是，关中豪杰却没有一个人到我这里来效劳，这是什么缘故呢？”王猛直言不讳地回答说：“您不远千里来讨伐敌寇，长安城近在眼前，而您却不渡过灊水去把它拿下来，大家都揣摩不透您的心思，所以才不来。”

桓温沉默良久。王猛的话正击中了他的要害，他的打算是，自己平定了关中也只能得个虚名，而实际利益是归朝廷所有的，与其消耗实力，为他人做嫁衣裳，还不如拥兵自重，为自己将来夺取朝廷大权保存力量。

正因为王猛一言即中，桓温更加认识到他的非同凡响，便道：“这江东没有人能比得上你。”

后来，桓温退兵了，临行前，他送给王猛漂亮的车子和优等的马匹，又授予王猛高级官职“都护”，请王猛随他一同南下。但王猛拒绝了桓温的邀请，继续隐居华山。开始的时候王猛的确是借桓温这个机会来干一

番事业的，但是他考察桓温和分析东晋的形势之后，认为桓温不是甘心久居人下之人，迟早会反叛朝廷的，但是以桓温的实力未必能够成功，自己在桓温手下很难有所作为。

桓温走后的第二年，前秦的苻健去世，苻生继位。苻生昏庸残暴，杀人如麻。苻健的侄子苻坚想除掉这个暴君，于是广招贤才，以壮大自己的实力。他听说了王猛的名声，就派尚书吕婆楼去请王猛出山。

苻坚与王猛一见面就像知心的老朋友一样，他们谈论天下大事，双方的意见不谋而合。苻坚觉得自己遇到王猛就像三国时的刘备遇到了诸葛亮；王猛觉得眼前的苻坚才是值得自己一生效力的对象。于是，王猛留在苻坚身边，积极为他出谋划策。

公元 357 年，苻坚一举消灭了暴君苻生，自己做了前秦的国君，而王猛就成了他手下的得力助手，任中书侍郎，掌管国家机密，参与朝廷大事。王猛 36 岁时，因为才能突出，精明能干，一年之中连升了五级，成了前秦的尚书左仆射、辅国将军、司隶校尉，为苻坚治理天下出谋划策，干出了一番轰轰烈烈的大事业。现在只要谈到东晋十六国的名臣贤相，人们就会想到“关中良相唯王猛，天下苍生望谢安”。

公元 375 年，王猛因病去世，终年 51 岁。苻坚这时才 38 岁，他为失去这位得力助手十分痛心，经常悲伤流泪，不到半年头发都斑白了。

古人说：“良禽择木而栖，贤臣择主而从。”王猛正是以此为目标，才会两度拒绝高官的召请，最终选择了苻坚为效力对象。他忍住了一般人求遇心切、急于求取功名富贵之心，直到遇到真正的明主才投身仕途。在机会没有到来之前，能静下心来，耐得住寂寞，这是他获得成功的重要经验。

“**厚黑学智慧今用**

我们在日常生活中，遇到困难的时候，或者机遇不足的时候，不妨也耐心等待一段时间。只要沉住气，真正的机会总会来到面前的。”

来个缓兵之计

“**缓**兵之计”，原意指使敌人延缓进攻的计策。后借指事态暂时缓和同时积极设法应付的策略。用厚黑者的话来说，就是把事情往后拖一拖，以此达到自己的目的。缓兵之计不是这些厚黑者的专利。在生活中，很多人都会运用这种拖延策略，这一策略形式多样，目的也不尽相同。由于它具有以静制动、少留破绽的特点，因此成为人们常用的一种战术手段。

举一个常见的情况，当双方“谈不拢”造成僵局时，有必要把洽谈节奏放慢，看看到底阻碍在什么地方，以便想办法解决。这时候，我们经常需要用到“缓兵之计”的策略。

《福尔摩斯探案集》的作者柯南道尔是众所周知的人物，但很少有人了解到柯南道尔也是一个生性非常固执的人。在写完探案集第四卷后，执意不肯再写，用实际行动，让笔下的福尔摩斯与罪犯莫里亚蒂教授同坠深谷，“一了百了”了。柯氏的出版商梅斯是个精明人，知道柯氏只是厌倦了这种通俗文学的写作，对于这个给作者带来巨大声誉和利益的福尔摩

斯，柯氏还是情有独钟的。于是梅斯一面牢牢抓住版权代理不放，一面拼命做柯氏的工作，不时向他透露福尔摩斯迷们的种种惋惜不满之情，同时又许以一个故事 1000 镑的优厚稿酬。双管齐下，一年以后果然有了成果，柯南道尔又重新执笔，让福尔摩斯从峡谷里爬了出来，再演出一段段精彩的探案故事。

在上面的例子中，如果出版商心急火燎，不断催逼，恐怕侦探文学史上将会失去一颗闪亮的巨星。同样的道理，在任何谈判中遇到难题时都应该给自己缓冲的时间，同时也给对方缓冲的时间。

当然，有些阻碍是“隐性”的，往往隐蔽在种种堂而皇之的借口之下，不易一下子被人看破。这就更需要我们先拖一拖，缓一缓，从容处理这种局面。

美国 ITT 公司著名谈判专家 D.柯尔比曾讲过这样一个案例：柯尔比与 S 公司的谈判已接近尾声。然而此时对方的态度却突然强硬起来，对已谈好的协议横加挑剔，提出种种不合理的要求。柯尔比感到非常困惑，因为对方代表并非是那种蛮横不讲理的人，而且协议对双方肯定都是有利的，在这种情况下，S 公司为什么还要阻挠签约呢？柯尔比理智地建议谈判延期，之后从各方面收集信息，终于知道了关键所在：对方认为 ITT 占的便宜比己方多多了！价格虽能接受，但心理上不公平的感觉却很难接受，因此导致了协议的搁浅。结果重新谈判，经过柯尔比一番比价算价，对方知道了双方利润大致相同，一个小时后就签了合同。

在实际中，这种隐性阻碍还有很多，对付它们，拖延战术是颇为有效的。不过，必须指出的是，厚黑者的这种“拖”绝不是消极被动的，而是要利用“拖”得的时间收集情报，分析问题，打开局面。消极等待，结果只能是失败。

“ 厚黑学智慧今用

如果你没办法解决眼下的问题，那么你就应该缓一缓，等找到对策再说。这样，你就会增加成功做事的把握。

”

活用“跨门槛”的哲学

可能没有人留意过，人们上台阶的姿势：当你跨过门槛，上台阶时，是不是首先抬高腿，然后再放低腿落步。这种近于本能的习惯，应用在办事的过程就成了一个很巧妙的退让方法。具体来说是用大要求来制造退让的假象，从而达到较小的本来要求。

聪明人在办事之前，都会先提出一个大要求，如果对方没有同意，再提出较小的要求，因为没有同意别人较大的要求而没能帮上大忙会深感内疚，为了减轻这种内疚感，他们会很容易地同意你这个较小的要求，用帮小忙来表示歉意。这同直接提出较小要求相比，人们同意的可能性会大大提高。

现实生活中，我们常使用这个方法。比如要让贪玩的孩子每天回家只看一小时电视，你不妨说只允许他看半小时，他再三要求下你只好答应了一小时的要求，他便不会再闹了，因为你已经让步了。再比如在市场上，货主往往把商品价标多一两倍，这样他可以慢慢地让到他能接受的价位。如此一来，买的人也觉得占了不少的便宜，很容易掏钱来买。这种做法可

能有些过诈，可人们的心里已经习惯如此：不管你真的让步与否，你得让他感到你已经让了很大的步。

这个道理反过来用，也可以成为欲求一尺，先要一寸的退让方法。倘若你需要他人提供较多的帮助，不妨采用登门槛之术，即先请对方予以小的帮助，然后拾阶而上，要求他帮助解决更大的问题。

美国的两位社会心理学家弗里格尔和纳勒杰尔曾经对“跨门槛”技术作了一番实际的调查研究：他们首先挨家挨户找主妇在一份所谓安全驾驶请愿书上签名，几乎所有的主妇都答应了这项不费多少心力的要求，几天后，他们又要求这些主妇答应在她们的私人庭院里立一块不太美观的大牌子，上面写着“谨慎驾驶”四个字。结果有 50% 以上的主妇同意了，而另一组被直接要求立牌的主妇中，只有 1/3 的人接受了这一主意。

前者为何是后者的三倍呢？心理学家的解释是：同意提供小的帮助的人等于给自己提供了这样一种自我感觉：自己是个乐于助人的人。接着，她们就会以一种与这种自我感觉相一致的方法去行动，进而有了更多的奉献。而答应了一寸之后，他会养成对你说“是”的习惯，对你一尺的目标也很难觉察。如果最终达不到目标，我们则应该抱着一尺不行，五寸也可以的态度，及时调整我们的期望值，适当让步，进而使事情向好的一面转化。

当你硬性坚持要某人接受你的意见、观点时，对方由于种种原因，往往产生抵触心理，因而全盘否定你的意见。退让的奥妙，就是在对方提出反对意见时，及时退步，使对方感觉尊重他的意见，满足对方的虚荣心，从而才能达到说服对方的目的。

鲁迅在批评中国人的惰性时说过，如果有人提议在房子墙壁开一个窗口的话，势必会遭到众人的反对，窗口肯定开不成。如果他提议要把房顶扒掉，众人则会退让，同意开个窗口。其实这种心理现象是人类普遍存在

的，我们可以利用这种心理内疚，达到劝说别人接受意见的目的。

在人们社会活动中，由于都有坚持自己意见的顽固性，因此，不同意调和的结果，往往造成取法其上，适得其中。为了适得其中，就需要提出一个更高的目标，而后作出妥协。你退让的姿态，促使了对方在自尊上得到了相应满足的同时，你的目的也就达到了。

“

厚黑学智慧今用

在生活中求人办事，不妨放大自己的要求。这样先高后低，因为你“退步”了，你的要求往往会被对方所接受。

”

好事多“磨”

在现实中，我们往往会遇见铁面无情的人，要敲开这种人的“门”，可能比登天还难。但在厚黑者看来，与这种人相处，首先不要怕碰“钉子”，还要有足够的耐性，并且要善于区分不同情况或硬缠或软磨，往往也会达到目的。

毕加索之子小科劳德正是用软磨的办法才敲开了正埋头作画的母亲的门。其母弗朗索瓦兹·吉洛特十分爱好绘画，一入画室便不容有人打扰。一次，儿子想让妈妈带他出去玩，可吉洛特已全身心投入到绘画上，听到敲门声和儿子的喊声，只是回应了一声“好呀”，仍旧埋头作画。停了一会，儿子又说：“妈妈，我爱你。”可得到的回应也只是：“我也爱你呀，我

的宝贝儿。”门还是没开。儿子又说：“我喜欢你的画，妈妈。”吉洛特高兴了，她答道：“谢谢！我的心肝，你真是个小天使。”可仍旧不去开门。儿子又说：“妈妈，你画得太美了。”吉洛特停下笔，但没有说话，也没有动。儿子又说：“妈妈，你画得比爸爸好。”

吉洛特的画当然不会比丈夫——绘画艺术大师毕加索画得更好，但儿子的话却句句说到了她的心里，她也从儿子那夸大的评价中感到了儿子的迫切心情，最终还是把门打开了。

如果你所追求的异性是一位事业型的人，那么你可以用“磨”让他不耐烦，最后不得不举起白旗向你投降。

有位香港女作家，在浓浓的浪漫情调中与大陆某男士结为情缘，她曾经称那位男士是追她的男朋友中条件最差的。

事情的起源要追溯至几年前，那是她第一次赴上海，是为洽谈自己的小说授权给上海某家出版社出版。

一次晚宴上，女作家和某男士相遇，男士深为女作家的人生体验所激动，晚宴后就告诉她一句惊人之语：“我可以追求你吗？”

她当时只当成是一句玩笑话。不料男士真的开始展开猛烈追击，每天从早开始，他带了好多朋友，一起在她下榻的大酒店“站岗”。对于男士此举，女作家感觉如遇“恐怖分子”，不敢踏出饭店一步。而紧盯不放的男士便不断以电话“骚扰”女作家，并告知她“如果再不露面，便要通知你的所有朋友，告诉他们我要追你。”被逼得无路可跑的女作家，争中生智说：“你请我喝咖啡，我们好好聊聊。”

她知道大陆人收入低，索性一口气喝了五六杯咖啡，准备使追求者“破产”。结果他也跟着叫了五六杯咖啡，结账时不但没有囊中羞涩，反而给了服务员一笔数目不小的小费。女作家让对方知难而退的计谋没有得逞。

最激烈的是，她在上海的最后一夜，鼓足勇气的那位男士，竟在大庭广众之下猛烈亲吻女作家。霎时花容失色的女作家久久不能言语，随后激动得几乎落泪说：“你怎么可以这样。”当她离开上海，那男士更是一路穷追猛打。赴西安，追踪到西安，抵达台北，电话追到台北。至此，女作家说：“只要我存在地球上一天，似乎都无法逃出他的手掌心。”只好宣告投降，答应结婚。

俗话说，张口三分利，不给也够本，见硬就退是求人办事的大忌。有多少人愿意主动地把好处让给你呢？对方一时不能合作是常有的事情，不妨一而再、再而三，反复申请、反复渲染、反复强调，那么就一定会精诚所至，金石为开的。

“

厚黑学智慧今用

“磨”，不是消极地耗时间，也不是硬和人家耍无赖，而是要善于采取积极的行动影响对方、感化对方，促进事态向好的方向转化。

”

粘住不放，金石为开

在太极拳中，顺势地粘随，暗暗地迫使对方陷入背境时，这在太极拳术语上就叫作“粘”，后人也称之为“粘逼”或“粘随”。粘，含有如胶似漆粘住物体的意思。它是以柔克刚，通过走而引化，使敌力失效，并使自己转逆为顺，从而出现敌背我顺的新形势。在厚黑者的眼里，

“粘”成了他们成事的看家本领。他们往往一看到有利可图，即粘住不放而舍己从人。

1946年4月，土光敏夫被推举为石川岛芝浦透平公司总经理。当时，日本战败，百姓生计窘迫，企业的发展更是困难重重，其中最大的困难就是筹措资金。即便是那些著名的大企业，资金也相当紧，更何况芝浦透平这种没有什么背景的小公司，就更没有哪家银行肯痛快地借钱给它了。土光担任总经理不久，生产资金的来源就搁浅了。为了筹措资金，土光不得不每天去走访银行。

一天，土光端着盒饭来到第一银行总行，与营业部部长长谷川三郎（后升为行长）商议贷款事项。土光一上来就摆出了不达目的誓不罢休的气势。长谷川则装出爱莫能助无奈之态。双方你来我往，谈了半天也没谈出结果来。

时间过得飞快，一看到疲倦的长谷川有点像要溜走的样子，土光便慢条斯理地拿出了带来的饭盒，说：“让我们边吃边谈吧，谈到天亮也行。”硬是不让长谷川与营业员走开。长谷川只好服输，最终借给了他所希望的款项。

后来，为了使政府给机械制造业支付补助金，土光曾以同样的方式向政府开展申诉活动。于是在政府机关集中的霞关一带，就传开了说客土光的大名。

土光的行为具备了厚黑处世者主要的“粘”字战术的要领：不要太爱面子，不至于一见到“钉子”就缩回头；明显地表达了不达目的不罢休的决心；表面上是软磨的无理性，实际上是以真诚感动了对方。

一位高手用一个“粘”字概括了自己的经验：

“我碰上有用得着的人，想什么办法也能把他粘上。在轻工业局管材料的那个老薛，在咱们那儿号称‘非金属大王’，简直就是我们的衣食父

母。你看他现在跟咱们吃吃喝喝，有说有笑的，当年见到我却连个招呼都不打。那时候我只是在办公室里和他见过一面。人家连正眼都没瞅咱们一眼。我可不怕你架子大。我很快就把他的底摸清了。有天晚上，我买了一个高级儿童玩具，就往他们家去了。他还是不理我，脸阴得快要下雨了。我假装没看见，拿出玩具和他小儿子玩起来了。他想撵我走，但这句话他硬是没说出口，他最疼他小儿子，我这叫投其所好。

从此之后，我三天两头往他家跑，每次都买点玩具、挑比较便宜的买。这时候礼太重了，反而让他生出防范之心。老薛对我还是爱理不理的样子，我还是假装看不见，与他小儿子一起玩。我这人最烦小孩，在家里连自己的小孩都不抱，现在可真有耐心，40岁的人跟个七八岁的小孩泡上了。我那个样子也够人瞧的，但我不在乎。

我就这样跟老薛泡上了蘑菇，每次都是跟他儿子玩，一句也不提正经事。终于有一天，他耐不住性子，找我来扯闲话。我暗地里松了一口气，关系就算套上了。人嘛，都长着心，处长了自然就会有感情，只要你能熬得住就行。

我的经验只有八个字，那就是粘住不放，金口为开，也可以说只有一个字，那就是粘。

不难看出，这位可谓厚黑至极，把“粘”字诀发挥到了极致。

“

厚黑学智慧今用

在必要的时候，放下面子，就要像膏药贴紧人家，让人无所是从，对方就会在无奈和感动中屈从。

”

软化对手，博取怜悯

在宗吾先生看来，这种“软化对手，博取怜悯”正是厚黑处世中能够获得丰厚回报的先期投资。要想厚黑处世，有时就不用考虑世人的看法，即使面对别人的侮辱和嘲笑，也能以一颗平常心待之。

汉初刘邦死后，匈奴单于趁机欲侵吞汉朝疆土，吕后送了一个宫女前往匈奴和番，一场对汉朝毁灭性的灾难躲过去了。当时吕后要是负气动武，结果是可想而知的。因为，早在八年前，刘邦要发动对匈奴的战争，大臣们都同意，唯有刘敬反对，说国家刚建立政权，军队正要休整，老百姓也厌恶战争，国库空虚更不能经受战争。刘邦不听刘敬的劝阻，可是一遇上匈奴军便知不是对手，大败而逃，最后被围困白登山，差点儿做了俘虏。

厚黑“贬”招最主要的功效就是：“软化对手，博取怜悯”。为了达到“软化对手，博取怜悯”的目的，还有一种极为有效的手段，就是通过自己的软磨，使对方感到过意不去，激起对方的同情心，自然也就原谅你了。

故意适当贬低自己，也就是无形中已经抬高了别人。当人被抬高时，就会多一分善意，而少一分敌意。扮成弱者，人们往往会为了谦虚和自尊的需要，对你表现出异乎寻常的大方，孰不知你竟是一只气定神闲的老虎。

应用厚黑“贬”招还有一种方法就是以“情”动人。同情弱者的心理，看到不如自己的人，人总是会“心软”的，再冷酷无情的人也

有被打动的时候,关键在于“情”和“意”能否到位,能否切中对方的要害。

某企业的销售员到东北推销产品,很快同某厂签订了20万元的供货合同。货到后,货款却迟迟不回来。半年后,企业老板责令这个销售员向该厂讨债。

他来到该厂,厂长诉起了苦,表示暂时不能付款。要不来钱,这位销售员就在该厂泡起了“蘑菇”,成了一名“编外职工”,天天到厂里来“上班”。几天下来,他在该厂混熟了,也摸清了他们的底细。这家工厂并不是没有钱,而是钱少债多,担心给了几家的货款后会引来更多的债主来上门讨债。

不久,他发现厂区内高高挂起的广播喇叭,每天中午都播出该市经济广播电台的一档点歌节目,该厂的干部职工大多都是这个节目的忠实听众。

中秋节这天这位销售员没来“上班”,人们都以为他回家过节去了。中午,大家照例一边吃饭一边听广播,从广播中传出的是这位销售员那有趣的“河北腔”。人人都放下手里的筷子,想听听他要说什么。正在吃饭的厂长也停住了,他担心销售员在广播中乱说,损害他们厂的声誉。

这位销售员在广播中动情地说:“今天是中秋节,每逢佳节倍思亲,作为离家在外的‘游子’,我也想家。但我并不孤独,我来到这里,得到了贵厂干部职工的很多帮助,在这里我为你们点播一首《只要你过得比我好》,以表达我对你们的祝福。”

“只要你过得比我好”的歌声在厂区内回荡,深深地打动了工厂的每一个人……第二天,到了上班时间他又准时地出现在该厂,一下子成了新闻人物,认识的人和不认识的人都上前同他打招呼。很快有人告诉他厂长

有请。走进厂长办公室，厂长含笑上前握住他的手，连说对不起，让他在外边过节。随后，厂长告诉他，正巧厂里收回一笔钱，他首先考虑的就是还他的货款。

“

厚黑学智慧今用

通过自己的软磨，使对方感到过意不去，激起对方的同情心，自然也就把事情办成了，正所谓以柔克刚。

”

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
—— **DA** ——
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧九

巧拿善借，做事就会一帆风顺

俗话说：“就算浑身是铁，又能打几颗钉？”要想成功还得学会“借力”。如果能够学会借鸡生蛋，巧借他人之力来为我所用，就不愁得不到发展和壮大。因此，厚黑者往往把“借”看成是无本生利的好办法。他们借鸡生蛋，借力生财，用别人的智慧为自己赚钱；借助名人的影响扬名，借用媒体扩大影响……

借别人的势成自己的事

“东”风不与周郎便，铜雀春深锁二乔”意思是说，假如吴国不是巧借东风打败了曹操，那大乔、小乔就会被关在铜雀台（曹操的游乐场）了。不可否认，东风是打败曹操的关键所在。后来，“借东风”就成了巧借外力成事的代名词。

20 世纪 70 年代，石油危机的乌云影响了全世界经济的发展，正在这时，美国西部却传来了一个让所有石油公司都为之振奋的消息：在得克萨斯州发现了一个储量丰富的油田！接着，更让一些石油大亨们激动的消息传来：联邦政府将拍卖这块油田的开采权。

各石油公司闻风而动，纷纷筹措资金，准备在拍卖会上一争高低，因为这是明摆着的事：谁竞得了油田的开采权，谁就是找着了金矿，在此后的几十年里能获得源源不断的丰厚利润。

谟克石油公司老板道格拉斯也对这块“肥肉”垂涎欲滴，可是仅凭自己上百万元的资产，又怎么能竞争过拥有千万乃至上亿资本的石油大亨们呢？但眼睁睁地看着这块“肥肉”被别人夺走，道格拉斯又着实不甘心。

思谋良久，道格拉斯忽然有了主意，他想到：自己是美国花旗银行的

老客户，所有的资金都存在该银行，能不能请银行总裁琼斯出面，替自己去参与竞拍呢？

琼斯是美国无人不知、无人不晓的银行大王，他要是出面，那些石油大亨们在拍卖会上想必会有所顾忌。想到这儿，道格拉斯兴奋不已，马上与琼斯通了电话，请求他的帮助。琼斯满口答应，很明显，道格拉斯挣的钱越多，他在银行的存款就越多，对花旗银行来说，有百利而无一害。更何况对琼斯来说，这不过是举手之劳。

“那么，你打算出多少钱呢？”琼斯问。“最高不能超过 100 万元，你知道，我拿不出更多的钱了，这是我全部的家当。”道格拉斯在电话里说。“好吧，我会去的，成不成就要看天意了，道格拉斯先生。”听口气，琼斯好像满有把握。

一个星期后，拍卖会在得克萨斯州一家很有名的拍卖行举行。

参与竞拍的共有 11 家石油公司，除道格拉斯代表的谟克公司是唯一的一家小公司外，其他的全部是财力雄厚的大企业。

拍卖会快开始时，琼斯姗姗而来。他的到来顿时在会场上引起了轩然大波：怎么回事？银行大王也要买油田？所有的竞标企业都慌了手脚，因为如果琼斯想买油田的话，恐怕没有人有能力与他竞争。

道格拉斯看到了这一幕，心里乐滋滋的，他坐在一个角落里，悠闲自在，作壁上观。拍卖会开始了，经纪人报出底价：50 万元，每个拍卖档价格为 5 万元。也就是说，谁要是想报价，只需举一下牌子，价格就在原来的基础上加上 5 万元。

经纪人刚报出底价，琼斯就举起了牌子，大声喊道：“我出 100 万！”真是语惊四座，所有参拍企业的代表都呆住了，谁还敢再叫价呢？

“100 万，7 号报价 100 万，还有没有报价的？”经纪人连喊三遍，会场里却鸦雀无声。

最后，经纪人落槌宣布：拍卖会结束，油田开采权被 7 号谟克公司获得。整个拍卖会从起拍结束只用了 5 分钟，结果，资金最少的企业——谟克石油公司获得了油田的开采权。这次拍卖会呢，也成了有史以来时间最短的拍卖会。

这是个非常典型的借用别人的优势达到自己目的的例子，谟克石油公司没有多少钱，但是他能把银行家搬来，吓跑了所有竞争者，道格拉斯借势的计谋玩得实在高明。

1871 年，美国大资本家古尔德收购了除国库外的美国市场上所有的黄金，基本上控制了市场上的黄金价格，但是国库还有大量黄金，如果政府抛售黄金，金价势必会下降。为此，古尔德处心积虑，千方百计设法控制国库的黄金投放市场。

古尔德了解到当时的总统格兰特有一个妹妹嫁给了柯尔平上校，而柯尔平并不富裕。于是，他有了主意。

一天晚上，古尔德专程到柯尔平家拜访，十分客气地邀请他人股投资黄金生意。柯尔平十分坦率地表示没有资本。古尔德忙说：“不要紧，你用不着拿一分钱，只要表示一个愿望就行了。我很敬佩上校的为人与才能，十分想与你交朋友，这点小意思就算鄙人的一点诚意吧。”柯尔平看到有利可图，心想何乐而不为呢。于是两人签约：柯尔平在古尔德那里认购 200 万美元的黄金股，只要黄金价格上涨，每周可以领到这些黄金股的溢价差额，若黄金下跌，按规矩，他相应要作出赔偿。

为了防止金价下跌，柯尔平用不着古尔德示意，就自己主动地利用妻子的关系，劝总统不要抛售政府手中的黄金。通过这种方式，柯尔平着实也赚了不少钱。

市面上黄金渐少，金价自然飞速上升，引起全美国一片愤怒之声，总统格兰特迫于舆论压力，决定抛售国库黄金。柯尔平等劝说无效，马上把

这一紧急情况告诉了古尔德，同时又设法劝使总统暂缓一天宣布。就在这一天之内，古尔德抛售了他所有的黄金，一天净赚了 2000 万美元。收购了美国市面上所有的黄金，这的确是古尔德一生中最大的杰作。一天之内净赚 2000 万美元，也是十分罕见的。

“

厚黑学智慧今用

善于借势是成大事者最普遍采用的方法之一，其绝佳效果在于借力发挥，占得主动；也就是说，它的直接效果是：花最小的力气，取得最大的收获。

”

学会“借鸡生蛋”

俗话说：“就算浑身是铁，又能打几颗钉？”要想成功还得学会“借力”。如果能够学会借鸡生蛋，巧借他人之力来为我所用，就不愁得不到发展和壮大。因此，厚黑者往往把“借”看成是无本生利的好办法。他们借鸡生蛋，借力生财。

我们不妨先看一个典型的例子：斯堪的纳维亚民航联运公司（北欧航联）是瑞典、挪威和丹麦三个北欧国家将其航运公司合并联营的，自 20 世纪 40 年代联营以来，历经了许多风风雨雨。

从 60 年代开始，民航的客运量保持了稳定的增长，那些沉迷于斯堪的纳维亚半岛秀丽风光和良好的滑雪场地的游客，络绎不绝地带来了财富。对于当时的北欧航联来说，头等大事莫过于又快又多地购置载客量更

大、速度更快的客机，以满足旅客不断增多的需求。而对市场进行分析、调查，则没有投入更多的关注。

然而好景却不长。自 70 年代末，客运市场突发大变，北欧航联也和其他国家的航运公司一样，逃脱不了一连串的经济打击，在经济上蒙受了重大的损失。1979 年至 1981 年仅仅两年的时间，北欧航联从每年赢利 1700 万美元变为亏损 1.7 万美元，这种天翻地覆的变化令人瞠目结舌。

由于世界范围内的民航业普遍萧条，致使欧洲各国的航空公司不得不展开激烈角逐。北欧航联也不得不置身于这场竞争中。

但是，北欧航联一开始采取的一些措施却不尽人意。他们裁减工作人员，削减机内便利旅客的各种用品，中止供应乘客报纸，这一系列措施倒也减少了一大笔开支，弥补了油价上涨所带来的损失。成本降下来了，新问题又接踵而至：大批地裁减人员进而使公司人手紧张，售票厅内排起长长的队伍等候买票；公司内部也开始对公司进行批评，使公司信誉一落千丈。

乘客还在继续下降，亏损仍然连续不断，看来公司为减少成本采取的若干措施都进了死胡同。据说无奈之下，公司董事会对公司的领导班子进行了全面的调整，航联下属的瑞典国内民航公司的总经理、40 出头的瑞斯卡尔被任命为航联的总经理。瑞斯卡尔是瑞典的一名企业家，他主管瑞典国内民航公司期间，一年就使公司扭亏为盈，利润丰厚。

瑞斯卡尔上台之后，针对北欧航联的状况端出一整套革新方案。他认为，要改变公司的现状，实现经济的根本好转，立足点不应该放在削减、压缩成本上。削减、压缩成本是有限的，是在激烈经济竞争中采取的消极措施。要在乱中求胜，在竞争中脱颖而出，必须采取积极的手段。在瑞斯卡尔看来，这种积极手段就是努力开拓财源，“顾客高于一切”，只有拥有一大批稳定的顾客，才有在竞争中求胜的基础，因此，为缩减成本而吓跑顾客的做法纯粹是买椟还珠之举。

瑞斯卡尔要做的，不是去“杀鸡取蛋”，而是在招徕顾客方面大量投资，借鸡生蛋。

当时北欧航联的乘客大致可分为两大类：一类是由于商业需要，往返于欧洲各地的商人；另一类是到北欧游玩、滑雪或登山的旅客。由于北欧各国大力扶持旅游业的发展，对那些前来旅游的旅客给予各方面优待，游客可以通过旅游公司预订客机的座位，并且购买机票可以享受 50% 的价格优惠；而那些商人则需花两倍于旅游者的价钱，享受与旅游者相同的机上待遇。

尽管北欧航联的乘客中旅游乘客占绝对多数，商业乘客只是一个部分，瑞斯卡尔却敏锐地发现了这一特点。他决定抓住这为数很少的乘客，以此为突破口，开展他的工作，以期恢复公司信誉，招来更多的顾客。

经过与董事会的再三协商，瑞斯卡尔终于得到一批资金并用它开设了欧洲商业旅客专用舱，取名“欧洲舱”，也就是取消头等舱，而把商业乘客集中安置在与二等舱隔开的机舱前部。在“欧洲舱”里，旅客们可以获得稍大的空间和更好的服务。除了在飞机上享有特殊照顾，商业乘客在登机前便开始受到优待，比如他们可以在专用柜台迅速办理登机手续等。此举解决了他们因商业活动漂浮不定而很难预先订票的困难；他们还可以在有电话、电报设施的候机室里工作，使他们始终可以进行有关商业方面的联系。

“欧洲舱”的设立，给商业乘客带来了许多方便，赢得了这部分乘客的好感。而航联针对商业乘客职业特殊性所采取的一系列措施也为越来越多的人所知道，从而吸引了越来越多的商业乘客。

仅 1982 年，“欧洲舱”的旅客人数就增加了 8%。当年的收入提高了 25%，取消了财政赤字。航联的困境终于过去了，但瑞斯卡尔仍未满足。

毕竟商业乘客只是乘客中的少数，单靠一个“欧洲舱”是不足以从根本上改善处境的，要想吸引更多的乘客，当然也就需要尽可能给乘客们带

来更多的舒适和便利。

为了让乘客们在机上过得更舒适，瑞斯卡尔督促客机制造厂改革机舱布局，扩大乘客所能拥有的空间，但是他对市场上一批又一批的新型客机却不感兴趣，从来未想过购进新型客机，他宁可使用那些已使用了14年之久的飞机。

因为在瑞斯卡尔看来，飞机的新旧取决于乘客的看法，乘客如果感到舒服、新鲜就会认为飞机是新的，所以旧机也就成了新机。

于是，瑞斯卡尔就把北欧航联的旧客机整容更新，把内部设施也加以更换，并且让机组人员改着时髦新装，使得乘客们顿觉耳目一新，精神也为之一振。

人们纷纷传说北欧航联换上了新客机。而航联本来就因为经营有方，服务周到而声名远扬，如今又换上了新客机，岂不是证明了航联财力雄厚。不坐这样航空公司的飞机，还去坐哪家的呢？其实，这正迎合了人们的心理。

1982年，法国航空公司亏损1亿美元以上，经营较好的瑞士航空公司完税前盈余额也只有1900万美元，而北欧航联不仅扭转了1979年至1981年的亏损，而且创利7100万美元。

日常生活中，类似上面例子的情况时常发生，只有顺应时势，借鸡生蛋，把握一切成功的机会，才能顺风远航。

“

厚黑学智慧今用

当我们处于一穷二白的境地，或者自己的力量不够的时候，不妨利用别人的资源来办自己的事情。

”

借力而行

借势进行斗争，可以以少胜多，以弱胜强、以小博大；借助势力解决自身危机，是一种获得优势或转危为安、转弱为强的策略。总之，生活中需要借势的情况很多，所以我们说，借势是不可缺少的成功谋略。

“借”字的含义很精奥，不是简单的借来还去，那只是表面的意思。“借”字的深意在于借力而行，乘势而上，把一切不利的因素转化为有利的因素，引导事情的发展朝着自己所意愿的方向进行。

索额图、明珠同是康熙帝的左膀右臂，他们都在协助康熙帝巩固清朝政权的过程中立下了汗马功劳。但其所属两派之间展开了无穷无尽的争斗，消耗了国家的政治资源，引起了康熙皇帝的警觉。

但是康熙对这种情况暂时不予理睬，对两派的争斗采取观望和引导的态度，让他们彼此牵制，互为掣肘，为己所用，他在明珠和索额图之间打起了太极拳。可惜，明珠和索额图都不能及时悔悟，导致积重难返，覆水难收。

索额图很早就是康熙帝的亲信，因他在策划擒拿鳌拜、清除鳌拜势力时立下了战功，康熙皇帝把他由一等侍卫擢升大学士，后改任领侍卫内大臣，成为当朝大臣中最重要的实力派，直至发展成了“太子党”的头目。

明珠系皇长子胤禔的亲舅舅，是个很有才能的人，后来也成为一品大员，与索额图同秉朝政。明珠在讨论“撤藩”一事时，力排众议，主张

“撤藩”，与康熙帝的本意相吻合，深受康熙皇帝的欣赏。

明珠跨入政坛的中枢位置后，出于自身利益的需要，帮助皇长子胤禔拉拢大学士余国柱等重臣，积极发展“长子党”的势力，成为“长子党”的核心人物。

很快，“长子党”与“太子党”的冲突就发展到了水火不容的地步。康熙帝察觉到此时的事态如果不加以控制，后果将不堪设想。遂下令拘禁了索额图，宣布索额图成本朝第一罪人。不久又因明珠卖官纳贿的罪行，革去了明珠的大学士职务。明珠和索额图都锒铛入狱。

在索额图和明珠的党争中，康熙是最大的赢家，当索额图和明珠的党争达到一种微妙的平衡状态时，对于朝廷和政事来讲是有利的。双方都会彼此顾忌，有所收敛，而不敢大张旗鼓地壮大帮派，为所欲为。康熙皇帝正是看中了这一点，才和他们打太极，借力打力，因势利导，最终有利于自己的统治。

借势而行，乘势而上，借力打力，因势利导，并不容易做到，关键要有敏锐的思维。无论是借势还是乘势，最终的目的无外乎就是胜利。把劣势转化为优势，变被动为主动，使事情朝着有利自己的方向发展。

有一个小男孩，在一次车祸中失去了左臂，但是他很想学习武术。后来，小男孩拜了少林寺一个武僧习武。他聪明好学，但是半年过去了，武僧翻来覆去只教给他一招。

小男孩不明白师傅为什么这样做。这天，他终于忍不住发问：“师傅，为什么只教给我这一招啊？要不要教些新的招数？”

武僧回答说：“用不着，这一招足够你用。”

小男孩还是很迷惑，但是他很相信武僧的话，只管勤学苦练起来。

又过了半年，武僧带小男孩去参加武术大赛，小男孩没想到自己轻轻松松就赢了前两个回合。第三回合稍有些困难，但对手很快就变得焦躁起

来，犯了练武人的大忌，小男孩看出了对方的破绽，施展武僧教他的那招，又取得了胜利。小男孩也因此进入了决赛。

决赛时的对手比小男孩要高大得多，也强壮得多。小男孩因为经验方面的欠缺，曾一度显得有点招架无力，裁判担心小男孩会受伤害，就叫了暂停并打算终止比赛。然而武僧却不答应，要求坚持下去。比赛重新开始后，对手放松了戒备，小男孩立刻使出武僧教给他的那一招，制服了对手，取得了武术大赛的冠军。

回家的路上，小男孩回忆比赛中的每一个细节，鼓起勇气问武僧：“师傅，为什么我会凭借这一招儿赢得比赛呢？”

武僧答道：“有两个原因：一是你基本掌握了初涉武学的第一招；二是对付这一招的唯一的办法就是抓住你的左臂，而你的左臂却因车祸失掉了。孩子，有的时候人的劣势未必就是劣势，可能反而成了优势。”

武僧使小男孩在武术比赛中取得冠军的诀窍就是借势而行，把小男孩的劣势转化为优势。在成功的路上，没有所谓的优势和劣势，只有如何把握自身的条件和机遇。如果学会了“借”的艺术，把自身的不足之处转化为别人的难以击破的独特的优势，成功就不会远了。

“

厚黑学智慧今用

当我们发现一个趋势刚要形成的时候，一定要抓紧时间，抓住机会，运用各种可以利用的资源，乘势而上，借势前进，只要有利可得，这个“势”就一定要顺、一定要借。

”

与名人挂上钩

许多人都崇尚名人，对名人的话俯首恭听，唯命是从。因此，生意场上若能使自己的商品与某个名人挂上钩，销路自然大开。

许多商业广告喜欢用名人而不惜重金，实际上也是借力的应用。有头有脸的人都喜欢用的东西，普通人心理上容易认同：我和××用的同一个品牌的。同样是消费，多一层攀龙附凤的光环，自然很多人愿意借这个光。

据说美国一家公司所生产的天然花粉食品“保灵蜜”销路不畅，经理绞尽脑汁，如何才能激起消费者对“保灵蜜”的需求热情呢？如何使消费者相信“保灵蜜”对身体大有益处呢？广告宣传，未必奏效，大家见得多了。

正当一筹莫展时，该公司负责公共关系的一位工作人员带来喜讯：美国总统里根长期吃此食品。原来，这位公关小姐非常善于结交社会名人，常常从一些名流那里得到一些非常有价值的信息。这一次她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。据里根的女儿说：“20多年来，我们家冰箱里的花粉从未间断过，父亲喜欢在每天下午4点钟时吃一次天然花粉食品，长期如此。”后来，该公司公关部的另一位工作人员又从里根总统的助理那里得来信息，里根总统在健身壮体方面有自己的秘诀，那就是：吃花粉，多运动，睡眠足。

这家公司在得到上述信息并征得里根总统同意后，马上发动了一个全方位的宣传攻势，让全美国都知道，里根总统之所以体格健壮，精力充

沛，是因为常服天然花粉的结果。于是“保灵蜜”风行美国市场。

大的企业集团经常做一些跨国生意，企业的国际信誉好坏会影响到外国企业与它的合作。如果企业的国际信誉好，可能会拥有许多的外国贸易合作伙伴。如果企业国际信誉不好或者缺乏知名度，则很难寻找到国际贸易合作伙伴。在这里，有时你花费巨资打广告依然不能取得明显的效果。可是，如果让总统给你做广告，你想想那样的后果会怎样？

1994年12月，中国轻工总会在美国洛杉矶举办了首届中国名酒展示洽谈会。豪门集团公司总经理陈世增因其非凡的经历，成了美国新闻界采访的热点，甚至克林顿总统也向他发出了邀请。陈世增决定把握这一机会，让克林顿给自己的豪门啤酒做广告。为此，他决定在参加宴会的时候，要让美国总统和政界要人们品尝豪门啤酒。

12月18日，克林顿总统安排陈世增先到白宫参观。19日下午，陈世增又赶到美国商务部，分别会见了商业部长的两位助理及国际商业局局长。这几位掌管商业大权的官员听了豪门企业的介绍，看了豪门画册，喝了豪门啤酒后，一致欢迎豪门啤酒进入美国市场，并表示：如果在法律上、手续上有困难，一定帮忙解决。

入夜，副总统戈尔举行宴会，并邀请了美国的几十位著名企业家。陈世增手持豪门啤酒步入宴会厅，戈尔走到他面前说：“欢迎你们的到来。”随之将在场的企业界名人介绍给陈世增。临走时，陈世增让企业家每人带走一些啤酒，回去和家人细细品尝。此举本身便是一则新闻，第二天便会传开。同时，这些人的家属品尝了啤酒，便成了豪门免费的广告人，豪门啤酒的名声随着他们的脚步远远地传开。

20日晚，克林顿总统和夫人希拉里面带微笑地站在白宫一楼大厅门口。这次会见极大地扩大了陈世增的知名度，豪门啤酒更是在美国大出风头。它所起的效应远远大于花巨资去做广告。陈世增在这里极敏锐地抓住

了这一次机遇，利用和克林顿的关系将豪门啤酒打入美国白宫，创造了利用名人要人影响来扩大品牌知名度的案例。

“

厚黑学智慧今用

自我清高者不屑借助名人要人的影响力上位，甚至或会跟有势力人士划清界限以避嫌疑，但这只会令你更难成功!

”

妙借贵人之势

一个精于厚黑的人，哪怕是别人不同意帮忙，他们也会从意想不到的角度利用贵人，让贵人防不胜防。

据说美国有一个书商，手中积压了一大批滞销书，这可怎么办呢？别急，这位仁兄自有妙招。他把一本书邮寄给美国总统，附上了一封鼓吹总统的信，并请总统看完之后说一下对这本书的观感。总统接到书以后，客气地回了封信说这本书不错，他很喜欢。书商立刻抓住这句话大做文章，在书的封面上印上“本书是总统最喜欢的书”。大众都想知道总统为什么喜欢这本书，就纷纷去购买，这本书很快就被抢购一空。过了一段时间，这个书商手中又滞销了一批书，书商故伎重演，想再把总统拉来帮帮自己。总统接到书以后，想捉弄一下这个狡猾的商人，就回了封信“这本书让我厌恶极了”，结果这本书很快就出现了书店的陈列架上，封面上印着“这是一本让美国总统深恶痛绝的书”。大众的好奇心又被提起来了，这本书也同样被抢购一空。

对于这位书商，我们除了佩服他的机智外，也不得不佩服他选择贵人的眼光。如果他找的是××学者，××总裁的话，那么所造成的效应绝对不会像美国总统这么惊人。

1989年夏，正当健力宝公司的事业发展如日中天时，世界体操王子李宁卸甲退役，加盟健力宝集团，这一消息引起了社会的广泛关注。健力宝公司的总经理李经纬与体操王子李宁，一个是优秀企业家，一个是世界体育明星，早就有了交往。在李宁告别体坛之前，李经纬和他曾作过一次深谈，得知了李宁退役后的最大心愿是办体操学校，培育体操人才。而办学要钱，必须要靠实业才能实现这个理想。这使李经纬想起外国一个著名足球运动员退役后开办运动鞋厂的故事，李宁不也可以这样做吗？同时他深知，如果李宁的名字与健力宝连在一起，会给健力宝公司带来不可估量的精神效应和物质效应。

李经纬决定不惜一切代价拉住李宁这个大贵人。很快他代表集团邀请李宁加盟健力宝，创办李宁运动服装厂。李宁也愉快地接受了健力宝的邀请，担任总经理特别助理，筹建李宁牌运动服装厂。随着亚运会的召开，李宁运动服也一炮而红。

1990年北京亚运会，“健力宝”在全国各企业中捐款名列第一。1992年，中国体育代表团出征巴塞罗那，“健力宝”是国内赞助单位。这一切都少不了李宁的作用力。

健力宝集团看准了李宁身上所蕴含的巨大的商业价值，他实业办学的同时宣传了自己的产品和企业，借李宁的力量树立了自己的形象，为自己的产品找到了靠山。

不仅中国的商家走销售的捷径要借贵人之力，国外的企业为了增加利润也要寻找靠山。

鞋商菲尔·耐特最成功最典型的例子，就是同NBA巨星乔丹签订了推

销合约。

作为 NBA 巨星，迈克尔·乔丹的崇拜者无论在美国还是在世界各地都以成千上万计，喜爱他的球迷往往以乔丹的穿戴来装扮自己。对于如此具有影响力的大明星，聪明的菲尔·耐特不会放过，他不惜重金聘请乔丹为自己的产品做广告。随着乔丹为耐克鞋做的广告频频出现在电视上，随着乔丹驰骋在万人瞩目的篮球场上，耐克公司的销售量更是直线上升。乔丹的一声赞赏远远超过千百句苦口婆心的推销言辞。

耐克公司很会攀附，它利用众人对“飞人”的崇拜心理，将自己的产品与乔丹的名字并列，无形中提高了产品的知名度和信任度，吸引了消费者的眼球，也赢得了巨大的经济利润。耐克公司借着乔丹这棵大树，能让自己立于鞋业的不败之林，真可谓“慧眼识贵人”。

“机遇喜欢光顾有准备的头脑”，只要仔细观察，用心分辨，就能找到助你成功的贵人。天上不会掉馅饼，贵人也不会主动找上门来，攀龙附凤，首先要懂得找对龙，找对凤。出人头地的愿望人人都有，在努力上进的同时，给自己创造出一个或者几个贵人，不但能让自己早日迈向成功，更能让自己以一种积极的态度面对生活，也让自己的生命变得更加充实。

“

厚黑学智慧今用

有时我们不妨利用人们爱屋及乌的心理，走近贵人，让自己也“获得三分威”，这样你在别人眼里就会不同凡响了。

”

借信谋私

在为人处世中，有时可追求公私两顾，人我两利的效应。出发点是要人以公为先，大行公义之事。大众公德与私人利益是相辅相成、相得益彰的。厚黑“诚信”策就是在“诚信”上做文章，孔子曰：“自古皆有死，民无信不立。”取信于人，个人的事业才可能稳定、发展；失信于人，就难于有立足之地了。能够做到“诚信立身”，才能得到更大的利益。

周显王八年（公元前 361 年），秦孝公即位，开始公开招聘人才，商鞅看到这个机会，来到秦国。

商鞅得到秦孝公的召见，两个人促膝长谈，商鞅把他的主张给孝公讲了一遍，他说：“一个国家要富强起来，就必须重视农业生产，这样，老百姓有吃有穿，军队才有充足的粮草；要训练好军队，做到兵强马壮；还要赏罚分明，收成多的农民、英勇善战的将士，都要鼓励和奖赏，对那些不好好生产、打仗怕死的人，要加以惩罚。真能做到这些，国家没有不富强的。”

孝公听得津津有味，连饭都忘了吃。两个人议论国家大事，谈了好几天，十分投机。最后，孝公决定变法，改革旧的制度，推行商鞅提出的新法令。商鞅把变法方案制订出来后，怕新法令没有威信，老百姓不相信，推行不开，就应用厚黑“诚信”策，来获得民众的信任。他命人在都城的南门竖了一根三丈来长的木头，旁边贴了张告示说：“谁能把这根木头扛到北门去，赏他 10 金。”不多会儿，木头周围就围满了人。

这是件十分容易的事，为什么做完后能获得如此丰厚的报酬？会不会是官府设了圈套？老百姓心里直犯嘀咕。结果谁也不敢去完成这件事。商

鞅看见没有人报名，又把奖赏提高到五十金。这么一来，人们更疑惑了，都猜不透这新上任的左庶长葫芦里到底卖的什么药。“重赏之下必有勇夫”，一名粗壮汉子忍不住了，分开人群，跨上前去，说：“我来试试。”说完，扛起木头就走。大家都想知道结果到底是什么，好奇地跟着，一直跟到了北门。只见新上任的左庶长正在那里等着呢。他称赞扛木头的大汉说：“好，你能够相信和执行我的命令，真是一个良民。”随后就当着众人的面把五十金奖给了他。

这事儿一传十，十传百，很快在秦国传开了，大家都说：“左庶长说话算数，说到做到，他的命令可不是随便说说的啊！”厚黑“诚信”策收到很好的效果。

几年以后，秦国变得强盛起来。秦孝公十分欢喜。后来把商、于一带15座城镇封给了商鞅，表示酬谢。

唐太宗对待罪臣，在绳之以法的同时，动之以情，以诚感人，叫下属死而无怨。

侯君集是唐朝开国功臣之一，后来他居功自傲，又颇贪婪，在平定高昌国时，未经报告，将一些无罪的人收为家奴，又私自取走高昌国的大量宝物，据为己有。上行下效，将士们也学着主帅，纷纷窃盗。班师回朝后，被人揭发，送进了大牢。后来虽然被释放，从此却萌发了谋反的念头，与那个荒唐之极的太子李承乾搅混在一起，鼓动他闹事。后来，阴谋败露了，唐太宗将他传来，对他说：“你是有功的大臣，我不想让你去受狱中官吏的侮辱，因此亲自来审讯你。”侯君集认罪之后，太宗征求大臣们的意见说：“君集立过大功，留他一条活命，你们看行吗？”大臣们都不赞成，唐太宗长叹一声说：“只好与足下永别了！”

侯君集后悔莫及，临刑的时候，对监刑将军说：“没想到我侯君集会落到这个地步，可我早年便追随陛下，在平定异族时也立有大功，请求陛

下能留下我一个儿子，以保全我侯氏这一门的血脉。”

按照封建社会的法律，谋反的是要祸及九族的，可是，唐太宗却赦免了他的夫人及儿子的死罪，兑现了他对死者生前的承诺。这样一来也成就了他金口玉言、以诚立信的圣贤美名。

用厚黑处世的眼光来看，李世民杀侯君集达到了两个目的：一是众人之心难违，迫不得已，杀你也是大家的意思；二是你对大唐的开创虽然功不可没，但我已是法外开恩，没杀你全家，好歹给你侯家留下了一条根。李世民的这一做法，不仅使众大臣的脸上有光，而且让死了的人都要感恩戴德，真是一箭双雕。

“ 厚黑学智慧今用

商家是从客户身上赚取利润而生存的，可是，越是如此，他们越要强调“奉献真诚之心”，“无私为顾客服务”。正所谓“利人利己，公私两益”。 ”

找高人提拔自己

封建官场中要想攀升有时依靠的是师生关系，依靠的是党羽之力。在密密麻麻的封建人情网中，如果谁的七大姑或八大姨有点什么权力，那么这个人就能在不费吹灰之力的情况下，一路绿灯，轻轻松松拾阶而上！这就是厚黑者所谓的提拔。

韩侂胄是北宋名臣韩琦的曾孙，他的母亲和高宗赵构的皇后吴氏是亲姊妹，即圣献皇后是他的亲姨娘。正是这一层特殊关系为他进入朝廷打开

了第一道门。而孝宗之死则为他攀升提供了契机。

接任高宗的孝宗赵昚于绍熙五年六月崩于重华殿。当时的情况是孝宗已把帝位内禅给光宗，光宗惧内且体弱多病，光宗皇后李氏妒悍，所以父子失和。孝宗死后，按理说必须由嗣皇光宗主丧，可光宗既有病又受制于李后，竟不前去临丧。其他大臣十分恐慌，局面很尴尬。大臣们没了主张，几次去请光宗也不得应允，只好再去请示寿圣吴太后。并哀请吴太后主持丧礼。孝宗的丧礼总算可以举行了。

但事情并未完结，光宗受制于李后，始终不临朝听政，也不执丧，孝宗的丧礼还是不能正常进行。因为按礼仪，正式运棺材时，长子要在前面执绳导引，俗语谓之“抬头扛”。此人非长子不可，长子不在，可依次下排。但这次的情况不同，按理说此项工作必由光宗执行，但光宗坚决不临丧，连棺材边都不沾，何况“抬头扛”呢？而此事又不能请吴太后来代替，哪有妈妈给儿子执孝之理？所以这又成了棘手的问题。就像一出好戏缺个主角没法开场一样，大臣们急得团团转。正在此时，韩侂胄出场了。

光宗不临朝，不执丧，人们想到光宗第二子嘉王赵扩，想让他监国或即位来代替光宗执丧，但这是涉及皇权转移的大事，谁敢作主？除非面见吴太后得到她的允许不可，因她是孝宗之母，光宗之祖母，辈分最高，地位最尊，但大臣们很难见到吴太后。当时，丞相留正已托病辞职，知枢密府赵汝愚便成了首号人物，他拟定要立嘉王，但又无法把意见传达给吴太后。左司郎中徐谊为赵汝愚出谋划策说：“知阁门事韩侂胄，是宪圣太后妹妹的儿子，何不托他进宫禀明太后即行内禅呢？”赵汝愚说他不方便直接找韩，徐谊代为转托。韩侂胄闻信即来见赵汝愚，面谈之后，韩侂胄当即允诺。

韩侂胄与吴太后的近侍张宗尹关系很密切，韩侂胄即请宗尹代奏。宗尹入奏两次，均不见允。韩侂胄正在宫门等着回话，偶然遇见内侍关礼，

问明原委。关礼说：“公系太后姻戚，何妨入内面陈，待我先进去给你禀报一声。”韩侂胄大喜。关礼入内向太后禀明，并说明韩侂胄曾令宗尹代奏两次，未邀俯允之事。吴太后一听韩侂胄的名字，马上问：“侂胄何在？”关礼答道：“正在门外待命。”太后传进，侂胄面请之后，吴太后答道：“事果顺理，你就酌情办理吧！”韩侂胄闻命，当即出宫报知赵汝愚。

经过一夜的准备后，翌日正式立赵扩为皇帝，是为宁宗，奉光宗为上皇。宁宗得立，韩侂胄有定策之功。而韩侂胄所以能进内宫见吴太后，正因为吴太后是他的亲姨。

宁宗即位后，吴太后又传出懿旨，立崇国夫人韩氏为皇后，这又为韩侂胄掌权打开一道大门。原来，韩皇后父亲韩同卿是韩侂胄的亲侄，论辈分韩侂胄是这位韩皇后的堂祖父。试想，资格最老，地位最尊的吴太后是侂胄的亲姨，与皇帝最亲，贵为皇后的韩氏是韩侂胄的亲叔伯孙女，真是亲上加亲，贵上加贵了。

韩侂胄有如此两位强援，便想要执政掌权，于是他即对赵汝愚下手了，赵汝愚亦曾以外戚不宜干政为由抑制韩侂胄。韩侂胄的同僚刘弼给韩侂胄出主意，告诉他只有借助台谏的力量才可。韩侂胄又问，御史台及谏官都不是自己的人，怎么能利用呢？刘弼说：“用御笔批出即可。”韩侂胄恍然大悟，立即进宫。韩侂胄首先利用内批的手段控制了舆论机构，为进一步控制朝廷大权迈出了关键的一步。不久，韩侂胄又把自己的心腹京镗提升为参知政事，将另两位同党安排在知枢密院事、同知枢密院的重要职位上，控制了朝廷中的大部分政权，在人数上已占了优势。羽翼已丰，韩侂胄则进一步要搞垮赵汝愚了。

韩侂胄一心要挤掉赵汝愚，苦于找不到罪名，心腹京镗献计道：“赵汝愚是太宗嫡系，是皇室宗亲，只诬他觊觎神器，谋危社稷，岂不一击即中？”韩侂胄闻言大喜。又密商一番，便嘱托党羽李沐正面上本，韩侂胄

等人从侧面呼应。此疏一上，赵汝愚即被罢相。不久又贬为宁远军节度副使，安置永州。赵汝愚行至衡州，受辱百端，不久暴亡。于是韩侂胄已经完全控制了朝廷，达到了目的。

韩侂胄凭借皇亲的身份先因面见吴太后而有定策之功，又因韩后得立而有内援。在此基础上利用权谋走内线广置党羽，最后一举贬黜当政者赵汝愚并将其害死。

“

厚黑学智慧今用

封建官场是“朝中有人好做官”，在现实中，应该找到赏识自己的伯乐，这样会让你提升更快。

”

激将点兵

中国有句古话叫“请将不如激将”。有的时候激将法能解决很多棘手的问题，能更好地扭转时局，打开局面。“水激石则鸣，人激志则宏”，这种以激发自尊为目标的做事策略，往往能在短时间内取得良好的成效。

有一位大学毕业生张某去见一位企业家，试图向这位总经理推荐自己到该企业工作。由于这位总经理见多识广，比较固执成性，根本没有把这位乳臭未干的小伙子放在眼里。没搭上几句话，总经理就用不容商量的口吻说：“不行！”

这位聪明的小伙子眉头一皱，计上心来。他想起了孔明激孙权的故

事，于是就来了个顺风转舵，转移话题来对付总经理的冷淡。他若无其事地轻轻问道：“总经理的意思是，贵公司人才济济，已完全足以使公司获得成功，外人纵有天大的本事，似也无需增强阵容。再说像我这样的无知小卒，能做什么还只是未知数，与其冒险任用，不如拒之千里之外，是吗？”

他说到这里，故意中断话语，面带微笑直视总经理。在一两分钟的时间里，彼此都保持沉默。总经理终于开口说话了：“你能够将你的经历、计划和想法告诉我吗？”小伙子再将一军：“喔，抱歉，刚才我太冒昧了，请多包涵。不过像我这样的人还值得一谈吗？”说完，小伙子又沉默了。总经理反而催促他说：“请不要客气。”

于是，这位小伙子便将自己的经历、学历及其对该企业的经营发展规划等有关方面的问题有系统地进行了阐述。总经理听完他的一席话，态度立刻由严肃转为和蔼。

临走的时候，总经理对他说：“小伙子，我决定录取你，明天来上班吧！请你保持过去的热情和毅力，在工作中好好地表现吧！”

“世界上没有完全相同的两片树叶”，这是一句名言。做生意讲究“见什么人说什么话”。由于每个人都有自己与众不同的性格，即使是同一需要、同一动机，在不同性格的消费者，也有不同的表现。

苏洵在《谏论》里举了一个有趣的例子：有三个人，一个勇敢，一个胆量中等，一个胆小。将这三个人带到深沟边，对他们说：“跳过去便称得上勇敢，否则就是胆小鬼。”那个勇敢的向以胆小为耻，必定一跃而过，另外两个则否。如果你对他们说，过去就奖给 2000 两黄金，这时那个胆量中等的他就敢跳了，而那个胆小的人却仍然不能跳。突然来了一头猛虎，咆哮着猛扑过来，这时不待你给他们任何许诺，他们三个都会先你一步腾身而起，就像跨过平地一样。

从这个例子我们可以看出，要求人做同一件事情——跳过深渊，用了三种不同的条件去激励他们，才能成功。这就证明了，对于不同心理特征的人，要针对性地采取不同的方法去刺激他，才能使之心动。

话剧《陈毅市长》中，陈毅夜访化学家齐仰之，看到门上贴着“闲谈不得超过三分钟”的告示，灵机一动，巧用激将法及“卖关子”策略，破了老先生的惯例。

陈毅：我以为，齐先生虽是海内闻名的化学专家，可是对一门化学也许一窍不通。

齐仰之：什么？我齐仰之研究化学 40 余年，虽然生性驽钝，建树不多，但举凡化学，不才总还略有所知。

陈毅：不，齐先生对一门化学确实无知。

齐仰之：（不悦）好，我倒要请教，敢问是哪门化学？是否是无机化学？

陈毅：不是。

齐仰之：有机化学？

陈毅：非也。

齐仰之：医药化学？

陈毅：亦不是。

齐仰之：生物化学？

陈毅：更不是。

齐仰之：这就怪了，那我的无知究竟何在？

陈毅：齐先生想知道？

齐仰之：极盼赐教！

陈毅：（看表）哎呀呀，三分钟已到，改日再来奉告。

齐仰之：话没说完，怎好就走？

陈毅：闲谈不得超过三分钟嘛。

齐仰之：这……可以延长片刻。

陈毅：说来话长，片刻之间，难以尽意，还是改日再来，改日再来。

（陈毅站起，假意要走，齐先生连忙拦住）

齐仰之：不不不，那就请陈市长尽情尽意言之，不受三分钟之限。

陈毅：要不得，要不得，齐先生是从不破此例的。

齐仰之：今日可以破此一例。

陈毅：可以破此一例？

齐仰之：学者以无知为最大耻辱，我一定要问个明白。请！

陈毅市长先用激将法：“齐先生虽是海内闻名的化学专家，可是对一门化学也许一窍不通。”“以无知为最大耻辱”的齐先生才愿意听下去。然后“卖关子”，一直“吊”到他自己迫不及待地宣布破例为止。

厚黑学智慧今用

当有些人由于遭受挫折或者犯了错误，以及其他种种原因而产生了自卑感，我们用其他方法不能使他振作起来，并接受我们的意见和主张时，我们可以故意贬低他，刺激他，从而把他的自尊心、自信心激发起来。

欲擒故纵

从 刘备欲擒故纵、三让徐州的故事中，体现出了他的厚黑的一面。

汉献帝初平四年，割据兖州的曹操派遣泰山太守应劭往琅邪迎其父曹嵩及家人百余口到兖州。途经徐州时，徐州牧陶谦为交好曹操特派

都尉张护送曹嵩一行。不料都尉张杀死曹嵩及其家人，席卷财物逃跑了。于是曹操便把账记在陶谦身上，以为父报仇为名，发兵攻打徐州。

陶谦面对兵临徐州城下的曹操大军，自知难以抵敌，便采纳别驾从事糜竺的建议，请北海相孔融、青州刺史田楷前来相救。孔融请刘备同去救陶谦。刘备遂欣然带领关羽、张飞、赵云和数千人马奔赴徐州。

来到徐州城下，刘备率军与曹军于禁所部小试锋芒，初战告捷，使久被曹军围困的徐州暂时缓解了危机。于是陶谦急令将刘备迎入城内，盛宴款待。陶谦席间主动提出将徐州让给刘备，并对刘备恳切地说：“当今天下大乱，国将不国；公乃汉室宗亲，正当为国出力。老夫年迈无能，情愿将徐州相让，公勿推辞。我当自写表文，申奏朝廷。”刘备闻言愕然，急忙推辞说：“我虽是汉室苗裔，但功德不足称道，任平原相犹恐不称职。我本是为了义气前来相助，您这样说，莫非怀疑我有吞并之心？”陶谦表白说：“这是老夫推心置腹之言，决非虚情假意。”但刘备只是推辞，终不肯接受。糜竺见两人再三辞让，便说：“现在兵临城下，且当商议退敌之策。待事平之后，再议相让不迟。”于是刘备写信给曹操，希望曹操以国家大义为重，撤走围困徐州之兵。恰好这时吕布攻破兖州，进占濮阳，威胁曹操后方，因而曹操便顺水推舟，卖个人情，接受刘备建议，退兵而去。

陶谦见曹军撤走，徐州转危为安，便差人请刘备、孔融、田楷等人城聚会，庆祝解围。饮宴既毕，陶谦再向刘备提出让徐州。刘备说：“我应孔融之约救援徐州，是为义而来。现在若无端据有徐州，天下将以为我是不义之人。”糜竺、孔融及关羽、张飞等皆纷纷劝刘备接替陶谦治理徐州。刘备苦苦推辞说“诸位欲陷我于不义吗？”陶谦推让再三，见刘备终不肯受，便说：“如您必不肯受，那就请暂驻军近邑小沛，以保徐州，如何？”众人也都劝刘备留驻小沛，刘备方始同意。

不久，陶谦染病，日渐严重，便派人以商议军务为名，把刘备从小沛请来徐州。病榻上陶谦对刘备说：“今番请您前来，不为别事，只因老夫病已垂危，朝夕难保；万望您以汉家城池为重，接受徐州牌印，老夫死亦瞑目！”刘备说：“可让您的二位公子接班。”陶谦说：“其才皆不能胜任。老夫死后，还望您多加教诲，千万不能让他们掌握州中大权。”刘备还是辞让，陶谦便以手指心而死。陶谦死后，徐州军民极力表示拥戴刘备执掌州权，关羽、张飞也再三相劝。至此，刘备才同意接受徐州大权，担任徐州牧，不但博取仁义忠厚之名，而且还贏取了民心。

刘备之所以三辞徐州，是出于对当时情势的清醒认识。当时的徐州正处于四战之地，野心勃勃的曹操正虎视眈眈。一旦接管，兵锋相向自不待言。此外，邻近的军阀如袁术、吕布、袁绍之辈都在觊觎着具有重要战略意义的徐州，怀有兼并野心，这些都是潜在的危险。由此可见，当时的徐州并不是一颗好吃的果子，弄不好就会有惹火烧身的危险。即使徐州牧陶谦真心相让，其部下能否心悦诚服？都是很现实、很严重、很迫切的问题，不容刘备不顾虑！

当然，具有重要战略地位的徐州，对于刘备来说，毕竟具有巨大的诱惑力。因而陶谦一死，在外有北海相孔融的支持、内有糜竺及徐州军民的广泛拥戴的情况下，刘备便不失时机地同意接替陶谦任徐州牧，将徐州据为己有。

很多人喜欢应用：“欲擒故纵”之计，也就是说这些人本来把能得到的东西而表面上不闻不问，任其自然，却在暗中谋划，紧紧跟踪，一旦捕到有利时机，就进行激烈竞争，以达到自己欲擒先纵、欲揭故掩的目的，这正是“欲擒故纵”之计的奥妙所在。刘备就深谙此计，三让徐州，最终还是据为己有。

“ 厚黑学智慧今用

本来把能得到的东西而表面上不闻不问，任其自然，却在暗中谋划，紧紧跟踪，一旦捕到有利时机，就进行激烈竞争，一定会稳操胜券。

巧借他人之势排挤对手

在厚黑学中，“借人之势”一计普遍运用，其意是诱导他人之力战胜对方，以保存自己实力。

清道光年间，军机大臣曹振鏞当政之时，对政敌的打击往往不动声色，却“言到敌败”，非常奏效。他对刚刚担任军机大臣的蒋攸恬很讨厌，两人面和心不和，曹振鏞知道蒋攸恬刚由直隶总督任上调上来，属于道光帝想要的那一类人，时间久了，一旦得到皇帝的重用，肯定会影响到自己的权势，就想找机会把他排挤走。一次，琦善因处理鸦片战争后与英国殖民者的“洋务”不当，被革去两江总督一职。道光皇帝问曹振鏞道：“两江总督地处南海边陲，与洋人对峙，交往很大，职位非常重要，朕想派一个资深望重、外历封疆的人员去担任此职，你看谁合适呢？”

太好了！何不利用这个机会，把姓蒋的赶出军机处。不过，曹振鏞心想：如果由自己提出来，不免授人以排挤同僚的口柄，弄不好还会引起道光帝的怀疑，所以他不直接提出由蒋攸恬调任两江，而提正被白莲教搞得焦头烂额、肯定不能调任的川陕总督那彦成。

假装很认真地对道光帝说：“臣以为川陕总督那彦成资历最深，可以调任两江。”

果然，这个建议立马遭到道光帝的否决，“川陕一逞，正发生民乱，那彦成不能调动。”说着又看了看曹振鏞，当时军机要员全都在场，蒋攸恬亦在身旁，但是曹振鏞就是不再说话。

道光帝见曹振鏞不说话，便环视四周，看到了蒋攸恬，马上说：“你就是前朝的封疆大吏，去任两江总督正合适。”万岁金口玉言，一言九鼎，此事就这样决定了。实际上蒋攸恬由军机大臣调任两江总督，无论从权力还是权位上，都有下放的嫌疑，所以，蒋攸恬出来后对人感慨地说：“曹公的智巧，真可怕呀！他把自己的意思含而不露，却让陛下说出来，就无可更改了，这样的排挤，真是高明至极啊！”

云贵总督阮文达也为曹振鏞所厌恶。一次，道光皇帝偶然谈到了阮文达，就对曹振鏞说：“阮文达已任总督、巡抚 30 年了。刚到壮年就官居二品，怎么升迁得这样快呢？”

曹振鏞赞扬道：“阮文达学问优秀。”

“何以见得呢？”道光皇帝继续问道。

于是，曹振鏞又玩起了他最擅长的“软刀子”，满脸堆笑地对道光帝说道：“他现在任云贵总督，每天与宾客谈文刻书呢！”

曹振鏞深知道光皇帝的好恶和秉性，他非常厌恶封疆大吏不事公务，却与文人墨客谈诗论道，表面上称赞，实际上却是重重地“参了一本”。果然如此，道光帝听后，好半天沉默不语。不久，阮文达被召回京城，安排了一个有名无实的闲职，此后再也没有受到朝廷的重用。

巧借他人之势排挤对手是厚黑者常用的一种手段，他能给对手以致命的打击，使对手严重受挫或难以为继。

“ 厚黑学智慧今用

自己没有击败对手的能力时，不妨找一个有能力的人，施一个“借刀杀人”计，往往会胜对手于无形。

实现野心也要“名正言顺”

大凡成大事者都有惊人的野心，但晓得历史潜规则的人知道控制勃勃雄心，不轻易在条件不具备时就显露无遗。唯有在一切都“水到渠成”之时，野心才能真正实现，所以凡事不必操之过急，要遵循循序渐进的发展规律。

武则天本是唐高宗的爱姬。公元 683 年，唐高宗因病复发而不治身亡。继位的唐中宗李显品性庸懦，毫无主见，凡事都对母亲武则天言听计从，这样执政大权便渐渐落入了武则天的手中。

昔日唐高宗在位时，因病常把大小政事多半委托给皇后处理，自己落得个清心养性，武则天也渐渐掌握了朝中大权。

高宗一死，继位的又是武则天的儿子，要想废黜只是一句话而已。这样，武则天便不觉野心萌动，想要尝试一下当女皇帝的滋味。然而，在一个夫权为上的男性社会里，传统的男尊女卑的观念早已深入人心，要想撼动又谈何容易。

中宗被废后，武则天曾故意试探性地问群臣：“此后应由何人承续帝位？”

宰相应声答道：“就立豫王李旦为帝。”

李旦是武则天和唐高宗所生的最小的儿子。其他人也都众口一词，没有一个人会想到武则天自己想要过一把当皇帝的瘾。群臣的意见让武则天心凉了半截，但也给她打了一针清醒剂，她知道，自己现在做皇帝还不是时候。无奈，她只好暂立豫王李旦为唐睿宗，做了挂名皇帝。

然而即使这样，仍有不少大臣屡屡站出来劝谏，要武则天尽早把权力还给皇帝李旦。大唐李敬业甚至招集十余万兵马，发誓要杀掉这个想篡夺大唐江山的女子。

大文豪骆宾王也挥毫抒愤，写出了力透素纸、千古名扬的《讨武檄文》，追随李敬业麾下，兵败而不知所终。之后仍有许多州县的一大批刺史起兵讨武……

面对如此强大的反对力量，武则天心里明白，虽然此时在朝中说句话她就能坐上皇帝的宝座，但众人不服，民心不稳，这样的女皇做不长久，也可能在历史上留下恶名。于是，她放眼前途，决定费些时间大造声势，设法改变人们的观点，改变民众对女人尤其对她这个不一般的女人的敌视态度。

首先，武则天表面上装作归政于李旦，暗地里却让李旦写表坚决推辞，而自己则好像是迫不得已才临朝，掌握皇权。接着，她又让侄子武承嗣派人在石头上刻上“圣母临人，永昌帝业”八个大字，涂成红色，扔进洛水，再由雍州人唐同泰取来献给朝廷。武则天亲祭南郊，告慰神灵，称此石为“授圣图”，改洛水为永昌水。封洛水神为显圣侯，给自己加号圣母神皇，封唐同泰为游击将军，并举行了声势浩大的拜洛受瑞仪式，使人以为她当皇帝乃是奉循上天的旨意的。

而后，武则天又暗使高僧法明杜撰了《大云经》四卷，遍送朝廷内外，《大云经》中在醒目的位置称武则天本是弥勒佛的尘世化身，理当代为主宰

唐朝。武则天便令两京诸州官吏使百姓大读特读，并专门建寺珍藏。

此外，武则天又令侍御史傅游艺率关中的百姓 900 余人，来到朝廷上表，恳请武则天亲临帝位。武则天佯装不答应，却又马上把傅游艺提升为给事中。如此升官捷径，哪个不会效法？于是，百官宗戚，远近百姓，四夷酋长，沙门道士竞相仿效傅游艺，上表奏请武则天当皇帝。有一次上表者竟多达 6 万余人。

如此大造舆论，都觉得武则天做皇帝已是上应天意下顺民心，势所必然。百官群臣也乐得顺水推舟，请求武则天早日登基。就连空头皇帝李旦竟也认为自己这个皇帝是抢了母亲的位，亲自上表请求姓武。

时机成熟之后，武则天这才废了李旦，亲自登基为帝，反对者声息皆无，她这个皇帝也就做稳了。

“

厚黑学智慧今用

有了目标，但并不急于行动，而是借助方方面面的力量，为达到自己真正的意图摇旗呐喊，使一切都是那么顺理成章。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
—— DA ——
ZHI HUI**
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧十

善施妙捧，让自己左右逢源

善于“捧”人者，古之所谓弄臣，就是官员身边的“趋附小人”，他们怎么能让上司高兴，就怎么来。上说是，亦说是。不是亦是；上说不是，亦说不是，是亦不是。

体会上意，顺时应变

想要得到上司的“恩宠”，必须善于察言观色，投其所好。因此，封建官场中的那些权臣，都非常精通帝王心理，观风雨听召唤，体会上意，顺时应变。纵观古代的厚黑者，他们可能治世无能，但却媚人有方，专会在小处着眼虚处做功，单拣好听的说，挖空心思迎合上意。

童贯善于察颜观色，拍马奉迎的本领直到宋徽宗即位后才发挥得得心应手，淋漓尽致。他瞅准机会，一拍即准，终于在徽宗时期发了迹。童贯主持枢密院，掌握兵权达 20 年，与宰相蔡京互为表里，狼狈为奸，权势之大，其实还在宰相之上。蔡京是男人，被世人称为公相；童贯是阉人，所以人们称他为“媼”相。

宋徽宗赵佶即位之后，自认天下再也无人能够“压抑”他的“艺术才华”了，就派遣童贯四处搜罗天下名画，以供他观赏摹画。当时书画艺术最为发达的地区是在东南沿海尤其是江浙苏杭一带，于是，童贯就来到了杭州。

童贯办这一趟差使，真是千载难逢的好机会，他知道宋徽宗酷爱书画艺术，只要能投其所好，肯定会受到宠信。童贯不愧是富有经验而又深谙人情世态的官场老手，他的分析是极有道理的，艺术家往往不顾其他理性

的因素，只要能在情感上相通，便置一切于脑后。童贯在苏杭一带把历史名画和时人杰作源源不断地送到宋徽宗的面前，宋徽宗在大饱眼福之后，对这位使者的尽心尽力也十分感激。

不久，童贯在杭州遇到了逐臣蔡京，蔡京是个奸诈狡猾的投机分子。宋神宗时，他投机于变法派；后来，司马光当权，罢除新法，当时知开封府的蔡京又积极响应，迅速废除了新法，由此获得了司马光的赏识；绍圣年间，哲宗又恢复新法，新党上台得势，蔡京就又积极支持新法。这条行为没有定轨的政治“变色龙”终于在徽宗刚刚即位时，被向太后赶出了朝廷，到杭州任知州去了。童贯此次来到杭州，便与蔡京交接起来，没想到二人竟是一见如故，十分投机，童贯就想借此机会荐举蔡京。

恰巧，蔡京精于书法，还通绘画。童贯就利用蔡京的这一特长，每次送给徽宗的书画中都带有蔡京的作品，并附上吹嘘蔡京的奏章。徽宗见了蔡京的书画，本就喜欢，再加上童贯的吹捧，就决定拜蔡京为相。正巧，朝内新、旧两派斗争不休，徽宗即借调和两派关系之因由，免了宰相韩彦忠，于公元1102年7月，任蔡京为宰相。

如果说和珅的发迹开始是偶然的机遇和肚里的墨水在起作用，那么，和珅的不断荣升靠的则是他的“为人狡黠，善于逢迎”。

大家知道，乾隆晚年踌躇满志。他认为自己的成就超过了父辈，自满的情绪日益膨胀，进而好大喜功，而狡黠的和珅便处处加以逢迎：乾隆自命风雅，作诗吟赋，和珅便在诗赋上下功夫；乾隆好虚荣，讲排场，他就陪伴乾隆巡幸江南、游览避暑山庄等胜地，且不惜重金大兴土木，扩建圆明园、避暑山庄，甚至为乾隆帝的退位作好了准备，修建了宁寿宫；乾隆生喜古董，雅爱收藏，和珅便挖空心思罗致进奉；乾隆笃信佛教，和珅便进献金佛。肉麻和有趣的是乾隆咳嗽之时，和珅还殷勤地捧上痰盂，供他唾痰之用。凡此种种，无不迎合乾隆的心意，当然也就赢得无比的宠幸，

乾隆最喜爱小女儿和孝公主,许嫁给和珅之子丰绅殷德便是一个证明。据当年英国使者马戛尔尼从旁观察的结论是,乾隆对自己儿子的爱护,远不如对和珅的宠幸。

乾隆很喜爱文史,对文史的整理工作很重视,他想给后世留下经典著作。和珅学问不大,但对一部“四书”读得滚瓜烂熟,因为乾隆喜爱“四书”,不时提一些“四书”的问题,不管是在銮舆内,还是散步时,乾隆随时都会提问,而和珅总是脱口而出,并有独到见解。于是乾隆认为和珅很有学识。和珅靠这本事在担任了户部侍郎、军机大臣、内务府大臣、步军统领、崇文门税务监督之后,又被升为户部尚书、议政大臣,最后还充会了《四库全书》馆正部裁,兼藩院尚书事。这样一来,和珅就成了最有“学问”的大臣了。

刊印二十四史时,乾隆非常重视,常常亲自校核,校出一件差错来,便觉得是做了一件了不起的事,心中很是痛快。

相传和珅和其他大臣为了迎合乾隆的这种心理,就在抄写给乾隆看的书稿中,故意于明显的地方抄错几个字,以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法,这样做显示了乾隆学问深,比当面奉承他学问深,能收到更好的效果。皇帝改定的书稿,别人就不能再动了,但乾隆也有改不到的地方,于是,这些错误就传了下来,今天见到的殿版书常有讹处,有不少就是这样形成的。

和珅此人工于心计,头脑机敏,善于捕捉乾隆的心理,总是选取恰当的方式,博取乾隆的欢心。他还对乾隆的性情喜好、生活习惯进行观察和深入研究,尤其是对乾隆的脾气、爱憎等了如指掌。往往是乾隆想要什么,不等乾隆开口,他就想到了,有些乾隆未考虑到的,他也安排得很好。

“ 厚黑学智慧今用

作为一个精明的下属，只要动机纯正，不妨多按照上司的意图应变行事，这样，自己的人生之路也会更加宽广。 ”

给对方戴高帽

在厚黑学中的捧字诀中，给对方戴高帽是较为有效的捧人办法。有道是，“人是渴望赞美的动物”。你想要别人有什么样的优点，你就要怎样去赞美他。赞美是拂去烦恼的清风，是点燃希望的火种；赞美能给平凡的生活戴上光环，把世间的噪声化为音乐。要做到这些，就应该记住一个原则，就是要恰如其分、恰到好处地去赞美。换句话说，就是在赞美别人的时候，要懂得转个弯，这样的赞美效果会更加强烈。

在我们的现实生活中，每个人都不会拒绝听好听的话，即使明知对方讲的是奉承话，心里还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。从另一个角度说，一个人受到别人的赞美，绝不会觉得厌恶，除非对方说得太离谱了。赞美是一种学问，其中的奥妙无穷。转个弯，在第三者面前赞美对方，可以称得上是最有效的赞美方法。

当然，在别人背后赞扬人，在各种恭维的方法中，也可以称得上是最使人高兴的，同样也是非常有效果的一种方法。

在背后说人好话的策略中，还有一种经由第三者传送好话的方法。这

种方法不仅能使对方愉悦,更具有表现出真诚感的优点。假如有人告诉你:某某人在你背后说了许多关于你的好话,你能不高兴吗?如果这种赞语只是当着你的面说出来,或许会使你感到虚假,或者疑心他不是诚心的。为什么间接听来的便觉得悦耳呢?因为那是赞语。

这是一种巧妙的驭人术。在背后赞美人,会使人觉得更真实,假如传话的人再夸张点,那就更悦人,更能产生奇效。

从某种意义上讲,转个弯赞美别人的方法有很多种,反语赞美同样也不失为一种很好的技巧。反语是所表达的意思与表面意思相反的一种修辞方式。它幽默含蓄,新奇巧妙,委婉别致,耐人寻味,有着比一般赞美效果更好的优势。根据反语赞美的表现形式,我们把它分为以下几种方法:

反语代正:它的意思是,在特定的情况下,赞美者真话假说,直接以丑代替美,以坏代替好。被赞美者又心照不宣,这绝非恶意的攻击,而是发自内心的真诚赞美。举个例子说,在一次三好家庭表彰会上,一位丈夫当着他妻子的面,向人们介绍自己戒烟成功时说:“我之所以戒烟成功,是因为‘妻管严专政’发挥了作用!”听众听后给予了热烈的掌声,这位妻子也羞涩甜蜜地笑了。“妻管严专政”,原意是指妻子过分限制丈夫的自由。这位丈夫直截了当,反其意而用之,赞美妻子无微不至的关心和爱护。这种赞美方法,诙谐风趣,委婉含蓄,把想表达的意思发挥得淋漓尽致。

反语变意:在人们的交往中,反语具有表达批评和讽刺的一般语言定势。而在有些情况下,同是一句反语,在这里显示批评讽刺,在那里却恰恰表达颂扬和赞美。所以,利用反语移植变意的特点,与赞美事物巧妙结合,就形成了一种恰当的赞美。XX药厂厂长赞美他的药剂师们说:“为了减少药物的副作用,在正式投产前,他们对新药抢吃抢喝。我严格控制,他们又不择手段,多吃多占,在自己身上反复试验。”这些话,常用

于批判自私自利者为满足私欲而无所不为。而在这里，赞美者掌握住了药剂师的工作表现特点，用贬义语巧妙地赞美药剂师大公无私的献身精神。不仅妙趣横生，而且又恰到好处，可谓两全其美。

反语设喻：意思就是用被赞美者的长处巧设反语比喻，表达意在言外的赞美之情。在接受电视台记者采访时，某家医院的大夫是这样赞美院长的：“在我们医院搞走后门的事，一到我们院长那里，他准‘脑栓塞’，给你卡回去。”本来“脑栓塞”是致命的疾病，在这里，赞美者以其阻碍血液循环为恰似点，与堵后门联系在一起，构成反语比喻，流露出言外的赞美。既形象鲜明，生动风趣，又表达出了情真意切的感情。

反语指责：意思是说表达赞美时，赞美者故意用指责的语言运载赞美心声，表达赞美真情。女士吴芳已到了而立之年，可是仍是独身一人。后来经好友小杨介绍，与某公司一位经理喜结良缘，小杨前去贺喜，吴芳佯装愠怒说：“都怪你给我牵线搭桥，让我和他白头偕老，破坏咱俩的姐妹感情，太不够意思了！”从表面上看吴芳的这番话是指责牢骚，但感谢赞美之情洋溢其中。所以小杨嫣然一笑，谦虚地说道：“感谢你的赞美。倘若不是你俩有缘，我就是能架起一座通天大桥，你们也不愿意通过啊！”

“

厚黑学智慧今用

赞美而不吹嘘，有根有据地给予他人适当的赞美，对处理你的人际关系有很大帮助，从而对办事也有实实在在的好处。

”

好话不在人前说

在厚黑者的哲学中,有明捧和暗捧之说。明捧就是当面赞美,暗捧就是背后说对方好话。

流言飞语往往流传于人们的背后,若将那些是非之言换为赞不绝口的赞美,那么,我们的身边会有更多的欢笑伴随。

喜欢听好话似乎是人的一种天性。当来自他人的赞美使其自尊心、荣誉感得到满足时,人们便会情不自禁地感到愉悦和鼓舞,并对说话者产生亲切感,这时彼此之间的心理距离就会因赞美而缩短、靠近,自然就为交际的成功创造了必要的条件。

在背后说一个人的好话比当面恭维说好话要好得多,你不用担心,你在背后说他的好话,很容易就会传到他的耳朵里。

对一个人说别人的好话时,当面说和背后说是不同的,效果也不会一样。你当面说,人家会以为你不过是奉承他、讨好他。

当你的好话在背后说时,人家认为你是出于真诚的,是真心说他的好话,人家才会领你的情,并感激你。也许你当着上司和同事的面说你上司的好话,你的同事们会说你是讨好上司,拍上司的马屁,而容易招致周围同事的轻蔑。另外,这种正面的歌功颂德,有时所产生的效果反而很小,甚至有产生反效果的危险。你的上司脸上可能也挂不住,会说你不真诚。与其如此,倒不如在公司其他部门、上司不在场时,大力地“吹捧一番”,这些好话终有一天会传到上司的耳中。

有一个员工,在与同事们午休闲谈时,顺便说了上司的几句好话:

“老板这个人很不错，办事公正，对我的帮助尤其大，能在这样的人手下做事，真是一种幸运。”没想到这几句话很快就传到老板的耳朵里去了，这免不了让老板的心也有些欣慰和感激。而同时，这个员工的形象也提升了。连那些传播者在传达时，也顺带对这个员工夸赞了一番：这个人心胸开阔、人格高尚，真不错。

厚黑处世者认为在背后说别人的好话，能极大地表现你的胸怀和诚实，有事半功倍的效用。比如，你夸上司，说他公平，对你的帮助很大，而且从来不抢功。以后，你的上司在抢功时，可能会有那么一点点顾忌，也会手下留情。

如果别人了解了你对任何人都一样真诚时，那么他对你的信赖就会日益增加。

在背后说别人的好话，常常会被认为是发自内心，不带私人动机的。其好处除了能给更多的人以榜样的激励作用外，还能使被说者在听到别人传播过来的好话后，更感到这种赞扬的真实和诚意，从而在荣誉感上得到满足的同时，增强了上进心和对说好话者的信任感。

如《红楼梦》中有这么一段：

史湘云、薛宝钗劝贾宝玉做官为宦，贾宝玉大为反感，对着史湘云和袭人赞美林黛玉说：“林姑娘从来没有说过这些混账话！要是她说这些混账话，我早和她分了。”

凑巧这时黛玉来到窗外，无意中听见贾宝玉说自己的好话，“不觉又惊又喜，又悲又叹”。结果宝、黛两人互诉肺腑之言，感情大增。

因为在林黛玉看来，宝玉在湘云、宝钗、自己三人中只赞美自己，而且不知道自己会听到，这种好话就是难得的，她能接受而且很感动。倘若宝玉当着黛玉的面说这番话，好猜疑、小性子的林黛玉恐怕还会说宝玉打趣她或想讨好她呢？

“ 厚黑学智慧今用 ”

当你的好话在背后说时，人家认为你是出于真诚的，是真心说他的好话，人家才会领你的情，并感激你。

成人之美，获己之利

厚黑处世者说话办事顺着对方，有时只是为了使自己受益。孔子说：“仁者无忧。”厚黑就是用“仁义”作为自己达到目的武器，从而在职场上战无不胜。以“仁”处世者，自然是慈悲、宽容、平和的。在运用厚黑“仁义”策时，还要处理好自己之“私”与他人之“私”的关系。

春秋时期的颍考叔就是个善于琢磨“仁义”的人。郑庄公的母亲姜氏暗地里一直帮庄公弟弟叛乱。郑庄公镇压弟弟反叛后，在弟弟身上搜出了母亲姜氏“通敌”的信，十分生气，就派祭仲把信送给姜氏，并把姜氏安置到城颍，还发誓说：“不到黄泉，我是不会见我的母亲了。”

郑庄公除掉了弟弟，轰走了母亲，稳固了他的君主地位，心里当然十分踏实，也很高兴。可当时还是极其重视人的道德品质的，至于母子之间的人伦大孝，尤其显得重要。姜氏虽然有这样那样的不是，在许多方面有亏于庄公，但她毕竟是庄公的母亲，所以社会舆论并不完全站在他这一边。人们议论庄公的做法是不孝，这使庄公很难堪。庄公是否出于母子之情对自己的做法感到后悔，姑且不论，但他极想挽回名誉上的损失，那是千真万确的。只是他曾经发过誓，不到黄泉不见母亲，如果破了誓言，不

仅为人耻笑，丧尽君主的威严，将来还会遭报应。这使他左右为难。

正在这时候，管理边界的小官颍考叔来给庄公进献一只鸟，庄公问他献的什么鸟，他回答是一只夜猫子，说这鸟不是好东西，它白天看不见东西，专在晚上活动，父母辛辛苦苦地养大了它，它长大了就把父母吃掉了。对这种不仁不义的鸟，请庄公惩办它。

庄公虽然知道颍考叔话里有话，但还是比较大度，任由他说。恰好到了吃饭的时候，庄公就请颍考叔和自己一起进餐。吃饭时，颍考叔把菜里的肉挑出放在一边，吃完后包好收藏起来。庄公很奇怪，就问他这是什么缘故。颍考叔说，我的母亲什么东西都吃过了，就是没有吃过国君赐予的食物，我要带回去给母亲吃。庄公听了非常感叹地说：“人家都有母亲好孝顺，为什么只有我没有呢？我虽做了诸侯，却不能像你们平民百姓那样去孝顺父母。”

颍考叔故意装作很纳闷的样子问，太夫人好好地活着，为什么不能好好地孝顺呢？庄公就把将母亲放逐到城颍及发誓的事说了一遍。颍考叔说，你既然记着母亲，就说明你大孝；虽说是“黄泉相见”，不一定是死了才相见，如果在地下挖一条大隧道，一直挖到泉水，也就是到了黄泉了，在隧道中相见，谁又能说你不孝呢？谁又能说你违背了誓言呢？庄公觉得这办法可以，就派颍考叔去办了。

颍考叔派五百士兵迅速挖好了隧道，并在地道里盖好了房子。一面把姜氏接进去，一面请庄公从地道的另一边进来。母子相见，抱头痛哭，相互原谅了。庄公赋诗道：“大隧之中，其乐也融融。”姜氏亦赋诗道：“大隧之外，其乐也泄泄。”从此，他们母子之间又像当初一样和睦亲爱。至此，庄公又赢得了孝子的美名，而颍考叔也得到了庄公的重视，成为郑国的重臣。

“
厚黑学智慧今用

只有真正的聪明人,才能懂得“成人之美,遂己之私”的真谛。那些恃才放旷的人,知道一点就张狂,不懂得“成人之美”,他们才是真正的傻子。他们不知道,别人未必什么都不知道,只是不说罢了。”

要“附和”不要争论

“君子和而不同,小人同而不和”,是儒家的思想,语出《论语·子路》,意思是:君子用自己的意见去纠正别人错误的意见,一切恰到好处,却不盲目附和;小人总是盲目附和,不肯表达自己的意见。因此说,厚黑者要附和而不要争论是他们为人处世的又一原则。

帕特里克·奥黑尔是纽约怀海特汽车公司的一位推销员。在他最初从事这项工作时,他总是跟顾客争吵,惹得顾客大为不满。明明是一个可能要买他车子的顾客,但只因对他出售的车子说了几句不中听的话,帕特里克往往会就此勃然大怒,立即向对方发起攻击。

有一次,帕特里克走进一顾客的办公室,当他做完自我介绍后,对方说:“什么?是怀海特公司的车?那有什么好!你就是奉送给我,我也不要,我要的是威斯特公司的产品。”

帕特里克大为恼火,立即对威斯特汽车进行“狂轰滥炸”。可是,他越是数落威斯特汽车,对方就越是夸它。

帕特里克在同顾客的争吵中，大获全胜的时候居多，他常常是一边离开顾客的办公室，一边说：“我可把那家伙教训了一顿。”被他“教训”了一顿的顾客会买他的车子吗？当然不会！因为他把对方驳得体无完肤，让对方感到自己矮了一截，这极大地伤害了对方的自尊心。

推销员在同顾客进行争辩时，赢了推销不出去东西，输了同样也不能成功推销。因此，对于推销员而言，最好的办法就是不同顾客进行争论。

美国众议院著名发言人萨姆·雷伯说道：“如果你想与人融洽相处，那就多多附和别人吧。”他的意思不是说你必须同意别人所说的一切，而是说你不可能一方面无休止地激恼别人而另一方面又指望别人来帮助你。结束了一天工作后的人们不喜欢把时间花费在无休止的争论上。如果此刻你挑起争端，他们会回避你，而你将会发现，你已被其他好争辩的失败者们所包围。

林肯早年因出言尖刻而乃至与人决斗。随着年岁渐增，他亦日趋成熟，在非原则问题上总是避免和人发生冲突，他曾说：“宁可给一条狗让路，也比和它争吵而被它咬一口好。被它咬了一口，即使把狗杀掉，也无济于事。”我们在遇到某些不讲理的人时，如果不争论也无关紧要，不存在大是大非的问题，那么就跟林肯学习，把对方当“一条狗”好了。

我们要做到能够从对方的角度考虑问题。首先要避免狂妄自大，唯我独尊的思想。不论男人或女人，十之八九都坚信男性或女性特别优越。双方都有不可胜数的证据。如果你自己是男性，你可以指出大多数诗人和科学家都是男子；而如果你是女性，你可以用大多数罪犯也都是男子来反唇相讥。这个问题本来就根本无法解决，但是，自尊心却使大多数人都看不到这一点，不管我们属于世界上哪个国家，我们大家总是认为我们自己的民族比所有其他民族都优越。既然每个民族都有自己特有的长处和短处，我们就把自己的价值标准加以调整，以便证明自己民族的长处乃是真正重要的长处，而其缺点相对来说则微不足道。

在这个问题上,一位明白事理的人也一定会承认,它没有明显正确的答案。由于我们无法和人类之外的智者辩论清楚,所以要处理这个作为人的自高自大的问题就更加困难了。处理这个普遍存在的人类自高自大问题的唯一方法就是,要经常提醒自己,在茫茫宇宙中一个小小角落的一颗小小星球的生命史上,人类仅仅是一个短短的插曲,而且说不定宇宙中其他地方还有一些生物,他们优越于我们的程度不亚于我们优越于水母的程度。而在社会中我们也只是其中的一员,就如同沧海之一粟,别人也和我们一样能够思考和判断,所以我们要经常听听别人的意见,这样不仅有助于改善人际关系,对我们的发展也十分有必要。固执己见,有百害而无一利。

“

厚黑学智慧今用

有些人不允许自己周围有不同的声音和意见,他们是追求别人与自己意气相同,而不懂得和谐之道。因此,对有些人实行附和而不去争论,这是获得良好人缘的好办法。

”

欲取先予

孙

子兵法有言:“阴在阳之内,不在阳之对。”意思是阴暗的动机往往需要披上一层光明正大的外衣,不要让自己的动机明明白白地暴露在太阳底下,这样,做事才能获得成功。

《老子》有一句名言叫:“将欲夺之,必固与之。”欲取先予,是一种暂

作让步、待机索取的策略。这一策略是厚黑学中对索取的最高境界，是“厚而无形，黑而无色”的灵活运用。

相传清朝有位富商新盖了一处庭院，豪华富丽，美中不足的是缺少文化气息。有人建议富商在墙上挂上几幅郑板桥的字画衬托一些高雅气质，商人一听，觉得很有道理，于是就去向郑板桥求字画，却几次被挡在门外。

商人发誓要寻到郑板桥的几幅字画。他安排手下人四处打探郑板桥的生活习惯和各种爱好。手下人打听到郑板桥有爱吃狗肉的习惯，商人决定从这件事上入手，把郑板桥的字画搞到手。

这天，郑板桥出来散步，忽然听见远处传来悠扬的琴声，曲调甚是优雅，不觉感到好奇，这附近没听说有什么人会抚琴呀？于是循声而去，发现琴声出自一座宅院。

院门虚掩，郑板桥推门进入，眼前的情景让他大感惊讶：庭院内修竹叠翠，奇石林立，竹林内一位老者鹤发童颜、银髻飘逸，正在抚琴而鸣。哎呀，这不分明是一幅画吗？

老者看见他，立即戛然而止。郑板桥见自己坏了人家的兴致，有些不好意思。老者却毫不在意，热情地让他入座。两个人谈诗论琴，颇为投机。谈兴正浓，突然，飘来一股浓烈的香味。

一会儿，只见一个仆人捧着一壶酒，还有一大盆烂熟的狗肉，送到他们面前。

等风卷残云般吃完狗肉，郑板桥这才意识到，连对方尊姓大名还不晓得，就糊里糊涂在人家这里大吃了一通。现在酒足饭饱，总不能这么一甩袖子，说声“告辞”就走吧！

然而，又该怎么答谢人家呢？留点银子吗？不仅太俗，而且自己出来散步也没带钱呀。于是，他对老者说：“今天能与您老邂逅，实在是幸会，感谢盛情款待，我无以为报，请您找些纸笔，我画几笔，也算留个纪念吧。”

老者似乎还有点不好意思,连声说:“吃顿饭不过是小意思,何必在意!”

郑板桥以为他不稀罕书画,便自夸说:“我的字画虽算不上极佳,但却是金钱买不到的。”老者这才找来纸笔。郑板桥画完,又问老者的名姓。老者报了一个,郑板桥觉得耳熟,但酒喝多了脑子发胀,却又想不起是怎么回事,便在落款处题上“敬赠×××”。看着老者满意的笑容,这才告辞离去。

第二天,郑板桥亲笔画的几幅字画就被商人挂在了自家的客厅里,前来欣赏的宾客们原以为他是从别处高价购买来的,但一看到字画上都有他的大名,这才相信是郑板桥先生特意为他画的。消息传开后,郑板桥简直不敢相信自己的耳朵,可经过证实,只得发出一声长叹。

据说美国人出外旅游,有一个去处可以不花一分钱,甚至还有节余,这个地方就是大西洋赌城。从纽约出发,到那里来回车费才 20 美元,到达后马上可以得到赌城当局馈赠的 15 美元现金,还有一顿丰盛的自助餐。第二次来时,凭车票又可以得到 8 美元的回赠。

这是赌场老板谋利的一个妙计,吸引顾客前来,来得愈多愈好,因为到赌场来而不赌者寥寥无几,不管赌客运气如何,总体上是赚少赔多。因此,所谓来去不花钱,实际上花费的是赌场老板从顾客身上赚来的零头。得到最大好处的当然是赌场老板,但顾客的心理上还能承受。这就是赌场老板生财的诀窍。

“

厚黑学智慧今用

取与舍的互为转化之效果,有时也并不是马上就可以见到的,但懂得厚黑奥妙的人,会掌握取舍的主动权,在成事时让它发挥出意想不到的效果。

”

放长线，钓大鱼

钓鱼能手都是善于“放长线、钓大鱼”的人。更为重要的是，当他们看到大鱼上钩之后，总是不急着收线扬竿，而是耐心地控制着自己心头的喜悦，不慌不忙地收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线，让鱼游窜几下，再又慢慢收钓。如此一收一放，待到大鱼精疲力竭，无力挣扎，才将它拉近岸边，用提网兜拽上岸。聪明人求人办事时也是一样，如果追得太紧，别人反而会一口回绝你的请求，只有耐心等待，才会达到求人而成的最终目的。

唐代京城中有位窦公，聪明伶俐，极善理财，但他却财力绵薄，难以施展赚钱本领。没有办法，他先从小处赚起。

他在京城中四处逛荡，寻求赚钱门路。某日来到郊外，却见青山绿水，风景极美，有一座大宅院，房屋严整。一打听，原来是一权要官宦的外宅。他来到宅院后花园墙外。但见一水塘，塘水直通小河，有水进，有水出，但因无人管理，显得有点零乱肮脏。窦公心想：生财路来了。水塘主人觉得那是块不中用的闲池，就以很低的价钱卖给了他。

窦公买到水塘，又借了些钱，请人把水塘砌成石岸，疏通了进出水道。种上莲藕，放养上金鱼，围上篱笆，种上玫瑰。

第二年春，那名权要宦官休假在家，逛后花园时闻到花香，到花园后一看，馋得他直流口水。窦公知道鱼儿上钩了，立即将此地奉送。

这样一来，两人成了朋友。一天，窦公装作无意地谈起想到江南走走，宦官忙说：“我给您写上几封信，让地方官更加照应。”

窦公带了这几封信,往来于几个州县,做起了买卖,不几年便赚了大钱。而后又回到京师。运用相同的手法,不出几年,窦公挣的钱数也数不清,成了海内首富。

再比如某中小企业的董事长。他长期承包那些大电器公司的工程,对这些公司的重要人物常施以小恩小惠,对年轻的职员也殷勤款待。

这位董事长并非无的放矢。事前,他总是想方设法将电器公司内各员工的学历、人际关系、工作能力和业绩,作一次全面的调查和了解,重要的是为了想在员工中发现一些大有可为之人,不管他有多年轻,都尽心款待。其实,这位董事长这样做的最根本目的是为了日后获得更多的利益。他明白,要钓到鱼,需要耐心放线,十个欠他人情债的人当中有九个会给他带来意想不到的收益。他现在做的亏本生意,日后一定会“利滚利”地收回。

所以,当自己所看中的某位年轻职员晋升为科长时,他会立即跑去庆贺,赠送礼物。年轻的科长自然倍加感动,无形之中产生了感恩图报的意识。董事长却说:“我们公司有今日,完全是靠贵公司的抬举,因此,我向你这位优秀的职员表示谢意也是应该的。”

这样,当有朝一日这些职员晋升至处长、经理等要职时,还记着这位董事长的恩惠。因此在生意竞争十分激烈的时期,许多承包商倒闭的倒闭,破产的破产了,而这位董事长的公司却仍旧生意兴隆,其原因是由于他平常慧眼识人,耐心放线的结果。

厚黑学智慧今用

聪明人求人办事时也是一样,如果追得太紧,别人反而会一口回绝你的请求,只有耐心等待,才会达到求人成事的最终目的。

让人一步，捧人一把

待人处世是非常复杂的，有的问题因为种种原因，公说公有理，婆说理更长，是难以争论清楚的。明朝陈耀文在《天中记》中讲了一个小寓言：有一次，夜里睡觉白天飞翔的燕子与白天睡觉夜晚活动的蝙蝠争论起来。燕子认为日出是早晨，日落是傍晚；蝙蝠却认为日落是早晨，日出是傍晚。它俩叽叽喳喳，争论不休。其实，燕子和蝙蝠由于生活习惯和所处环境的不同，对晨夕各持不同看法，这个看法是永远不会统一的。从这则寓言我们可以得出这样的启示：待人处世中不要轻易与人争论，即使非论不可，也必须看清对象，与根本没有争论基础的人争论，是永远争不出名堂来的。

第二次世界大战结束不久的某天晚上，卡耐基在伦敦参加史密斯爵士举办的宴会。宴席中，坐在卡耐基右边的一位先生讲了一个幽默的故事，并引用了一句成语，大意是“谋事在人，成事在天”。他说这句话出自圣经。“什么？《圣经》？！”卡耐基知道这句话不是出自《圣经》而是出自莎士比亚的《哈姆雷特》。为了表示自己的优越感，卡耐基当即纠正了这位先生的错误。不料却引起了对方的反唇相讥：“你说是出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话确实确实出自《圣经》。”

卡耐基的老朋友葛孟先生也在场，他研究莎士比亚的著作已有多年。这时，却在桌下用脚踢了踢卡耐基，说道：“卡耐基，你弄错了，这位先生是对的，这句话的确是出自《圣经》。”

回家的路上，卡耐基不解地问葛孟：“你不是明明知道那句话出自莎士比

亚吗?”

“是的,”葛孟回答道,“《哈姆雷特》第五幕第二场。可是卡耐基,我们是宴会上的客人,为什么一定要证明他错了呢?那样会使他喜欢你吗?为什么不给他留些面子?卡耐基,你为什么一定要跟他抬杠呢?应该永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突!世界上只有一种能够在争论中获胜的方法,那就是避免争论。

公元1754年,华盛顿还是一位上校。当时华盛顿率领他的部下驻守在亚历山大里亚,那里正在选举弗吉尼亚议会的议员。有一个名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人。

据说,华盛顿与佩思在关于选举的某一具体问题上发生了激烈的争论,情绪激动的华盛顿说了一些冒犯佩思的话,而被激怒的佩思则将华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下马上跑了过来,准备替他们的司令官报仇,华盛顿阻止了部下的冲动,并劝说他们返回营地。第二天一清早,华盛顿传给佩思一张便条,要求他尽快到当地的一家小酒店来。不一会儿,佩思便如约到来,他是准备来进行一场决斗的。令他感到惊奇的是,他所看到的不是手枪而是酒杯。

华盛顿站起来迎接他,并笑着伸手过去。“佩思先生,”华盛顿说,“犯错误乃人之常情,纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的,你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此可以解决的话,那么请握我的手——让我们交个朋友吧。”从此以后,佩思成为华盛顿最坚定的支持者!

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
DA
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

“ 厚黑学智慧今用 ”

俗话说：“良言一句三冬暖，恶语半句六月寒。”黑中带厚的捧人法告诉你，适当地让人一步就等于捧人一把，这将对你的为人处世大有裨益，并能赢得良好的人缘。

”

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— **DA** —
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧十一

恩威并用，彰显领导智慧

恩威并用，即安抚和强制同时施行。往往指精于厚黑的人对手下的人，同时给以小恩小惠和给以惩罚的两种手段。“宽严得宜，恩威并用”的意义，并不是恩、威各占一半，而是说依事情的情况而定，恩威配合，以身作则地教导部属，如此，部属一定会乐意完成交给他的任务。

打一巴掌揉三揉

厚黑者特别赞赏遵循恩威并济的用权规则，他们把这作为要人信服的法宝。中国古代历代帝王对人治之术最有心计的，莫过于恩威并施、刚柔相加的政策，也就是所谓的“大棒加胡萝卜”、“打一巴掌揉三揉”的政策，而许多帝王都懂恩威并举的道理，也多次运用于自己的统治之中。

唐太宗去世前夕，曾故意把已经负有辅佐太子重任的宰相李绩贬官。他告诉太子道：“李绩是有能力辅佐你的，但他是我手下的功臣，是前朝元老，而你跟他并没有什么恩爱相联，因此，他难免会摆出桀骜不驯的样子，使你难于驾驭他，所以我才故意贬谪他。你即位后，可即刻让他官复原职，他便会对你感恩戴德，忠实地效命于你。”

果然，唐太宗去世后，太子李治即位的当日，就让李绩复任宰相，由此，李绩对新皇帝的感激之情溢于言表，从此忠心耿耿、不复二心。

无独有偶，汉代大将卫青不斩败将的故事也说明其人治之术的高明。

有一年，汉武帝派卫青出兵定襄，部将苏健、赵信两军共 3000 多骑兵个个具有非凡本领。一日，他们突然与单于的部队遭遇，经过一日激战，3000 多骑兵几乎全部战死，赵信也投降了单于，只有苏健只身逃回汉营。

一时间议论纷传，都道苏健必死无疑。更有议郎周霸对卫青进言道：“自从大将军出兵以来，还未曾斩过部将，今天苏健损失了这么多人马，还一个人逃了回来，以卑职愚见，应将其斩首示众，昭示全军，以显示将军的威严和治军有方。”

但军中一个叫安的长史却竭力加以劝阻，他说千万不可如此做！想苏健以数千人马抵抗数万敌军的围攻，奋力苦战一天，士卒悉数战死，他仍不敢有二心，可见其忠焉，如今他死里逃生，拼死逃回营中，如果反而被斩，这无异于告诉众人，今后如打败仗，千万别跑回来，干脆投降敌人。所以千万不可杀他。

卫青听了这番陈述，心中深以为然，于是说道：“我卫青将真心诚意地待他，让他留在军中，我不怕会因此失去威望。周霸劝我斩杀部将来显示威仪，这根本就不符合我的心愿。再者，虽然大将军有权斩杀部将，但以我之被皇上宠幸，也不该在城外擅自诛杀部将。将他送往皇上那里去，让皇上亲自发落他吧！这样形成大臣不敢专权的局面，不是更好吗？”

左右的人听了这番话，深为卫青的深明大义和忠诚所感服，更加钦佩卫青的为人和仁慈，莫不肃然以对。

于是，卫青将苏健囚禁起来送到汉武帝那里，汉武帝果然不久就赦免了他的罪。

卫青不斩部将，一则说明他是一位宽厚仁慈的将军，同时也是一位懂得治军与治人之术的统帅。

“

厚黑学智慧今用

民间有句俗话叫“打一巴掌揉三揉——虚情假意”，有时这是管理人员的基本技巧。光用巴掌打人是管不好的，还必须适时揉三揉，这样能更好地收服人心。

”

放权于人，让人忠心

把权力授给可信之人，这是每一个领导者都应该懂得的，只有这样才能充分发挥部下的积极性，创造更大的效益。否则就会埋没人才，使得单位的业绩停滞不前。

《三国演义》中有这么一个故事：自从刘备“借”了荆州之后，孙权感到一直不是滋味，好像喉咙里哽了一根鱼刺似的，想夺回来但又顾虑重重，一是实力不如人；二是刘备派关羽镇守荆州，关羽有智有勇，委实难敌；三是怕螳螂捕蝉，黄雀在后，毕竟曹操眼睛盯着东吴的一举一动。当时吕蒙率军镇守陆口与关羽对峙，他冥思苦想，终于想出了一个万全之策：麻痹关羽，乘虚而入。将吕蒙调回京都“养病”，吕蒙是东吴名将，对蜀军有较大的威慑力。吕蒙调走，目的是麻痹关羽，使其丧失警惕。倘以才高望重、骁勇善战之人接替，关羽的弦仍然不会松弛下来，若代之一个无名之辈，又难以达到目的。

那么谁是恰当的人选呢？陆逊！吕蒙认为陆逊抱负宏远，见解不凡，又处事稳重，是实施麻痹关羽收回荆州计策的合格“助手”。于是鼎力向孙权推荐。他说：“陆逊心怀韬略，才堪重负，观其规略，终可大用。而未有远名，非羽所忌，无复是过。”而这时的陆逊只是一名校尉，比他官高名重的人多的是。

陆逊行吗？结果，孙权一是出于对陆逊有所了解，二是吕蒙这个人平日有识人之明，认为他的推荐是可信的。便命令陆逊接替吕蒙，授以大权。

陆逊一到陆口，一边暗中加紧备战，一边故作谦虚，关羽见是陆逊为吴军陆口统帅，压根就不将其放在心上，后来陆逊发动突然袭击，关羽措手不及，荆州终于归东吴之手。

荆州为蜀国东边门户，战略地位十分重要，而今失于东吴，刘备亟欲夺回，于是率倾国之兵讨伐东吴。

吴国面临万分危急的形势。危难之际孙权再次授权陆逊，让其担任迎击刘备的主帅。陆逊自不懈怠。他分析蜀军的兵力部署以及刘备用兵的优劣，最终确定“以逸待劳，伺机反击”。

当时刘备想方设法诱陆逊出兵对战，陆逊始终按兵不动。而陆逊部下意见不一致，因为所部将领“或是孙策时旧将，或公室贵戚，各自矜持，不相听从”。有的说陆逊胆小畏敌，有的说他是书生无用。特别是当吴军前锋孙桓被蜀军围困在夷道，盼有救兵驰援时，陆逊依旧按兵不动，而孙桓是孙权宗室。因为陆逊胸有全局，所以镇定如常，一直寻找战机。当机会来临时，他一把大火将蜀兵烧了个一塌糊涂，终于赶走了刘备。

刘备兵败荆州后，虽然心中窝火，但又无可奈何，因为荆州毕竟是借了东吴的，现在他强要过去也就罢了，况且主要对手是曹操而非孙权，从大局来看还是与东吴结友为上，于是蜀吴握手言和，从此礼尚往来，书信不断。

孙权远在吴都，深感对蜀国情况不了解，怕写信措词不当而引起误解，因此，他就要陆逊给他把关。并且刻制一枚印章，由陆逊使用。他对陆逊说，我给蜀国写的信，请你改定后，再盖上我的章送走。

把私章交给陆逊，既是对他的信任，更是对他的授权。因为君王的印章是他身份、权力的象征。把私章交给陆逊等于是分了相应的权力给陆逊。陆逊受此重托，怎会不竭忠尽智干好工作呢？

孙权放权给陆逊以后，并未遥控指挥，而是充分信任。孙权如果在陆

逊用人上、决策上加以干涉，势必扰乱陆逊的心思，而不这样，陆逊便可放心大胆地实施自己的战略，展现自己的才华。

“

厚黑学智慧今用

放权于人，对方会觉得由衷被信任的感觉，自然为你卖力。

”

善于利用

美国著名现代管理学家彼得·杜拉克在谈到用人问题时说：“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓‘样样都是’必然是一无是处。才能越高的人，其缺点也往往越突出。有高峰必有深谷，谁也不可能十全十美。”作为一个领导者必须懂得：天下奇才，偏于一面者，十有八九。用人不必求全责备，也不必均是贤才。

所以，厚黑者用人，能利用就行。在中国古代，曹操可谓是一个有作为的领导者，他用人的一大特点是大度用人、容人之错。他冲破了固有的迂腐标准的禁锢，具有创新的见地，他认为“人无完人，慎无苛求，才重一技，用其所长”，所以用人大胆往往取得出其制胜的效果。

东汉建安四年，曹操与实力强大的北方群雄之一袁绍相持于官渡，袁绍拥兵 10 万，兵精粮足，而曹操的兵力只及袁绍的 1/10，又缺粮，明显处于劣势，当时很多人都认为曹操这一次是必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹

操失败以后便归顺袁绍。

官渡之战曹操采用了许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操打扫战场时，从袁绍的书文案卷中拣出一束书信，都是曹营里的人暗中写给袁绍的投降书信。当时有人向曹操建议，要严肃追查这件事，对凡是写了投降信的人，统统抓起来治罪。然而曹操的看法却与众不同，他说：“当时袁绍强盛，我都担心能不能自保，何况别人呢？”于是，他连看也不看，下令把这些密信全都付之一炬，一概不予追查。这么一来，那些曾有过二心的人便全都放心了，并对曹操心存感激，军心、臣心稳定，使处于弱勢的曹操集团迅速巩固了胜利的战局。

古今中外，大凡善用人者必有宽容之心，容人之度。容人之错，可以宽其心，去其疑，进而尽心竭力。楚庄王曾庆功大宴群臣，让爱妾许姬为大臣们敬酒，忽然风吹灯灭，黑暗中有人拉着许姬的衣袖调情。许姬顺手扯下他的帽缨，并告诉庄王，要求掌灯后查处。庄王命众将都摘下帽缨后，才下令点灯，此时已无法分辨何人行为不轨。许姬不理解，庄王说：酒后失态，人常有之，倘若治罪，必伤将士之心。后来，在吴伐楚的战争中，有一位将军奋不顾身，英勇杀敌，为楚国立了大功。此人名叫唐狡，就是“先殿上绝缨者”。

现代社会科技飞速发展，社会情况变化日新月异，人的思维能力，判断能力是有限度的，容人之错对今天的领导者来说是必备的素质。大连有一个女企业家，专门聘用刑满释放人员，她的40多名员工，无一例外都有过前科。她是怎样对待这些特殊员工的呢？她自有准则：“忘其前愆，取其后效。”“即其新，不究其旧。”她用信任帮助这些人找回失去的尊重，还这些人以自尊，她甚至将保管仓库的重任交给曾经偷摸盗窃的人。面对如此信任，稍有良心的人都会感动，都会尽心尽力回报，十几年来，这个仓库连一个螺丝钉也没丢过。来到这里的浪子们找到了心灵的回头之

岸，开始了新的人生。

“

厚黑学智慧今用

“金无足赤，人无完人。”用人大可不必求全责备。当然，没有完人并不等于没有能人，对能人不必求全责备，而要用其所长，这样，能人就会为你所用。

”

施以小利，催生勇夫

自古侠义之人，往往是知恩图报。厚黑者看到这点，他们常对其施以小利，让侠士为己所用。

春秋战国时期，燕太子丹为了国家利益谋杀秦王，可惜找了很久，还是没有找到合意之人。后来有人推荐荆轲，说他是齐国大夫庆封的后人，“乃神勇之人”，而且喜怒不形于色，是一位很好的杀手！

燕太子丹听了这个消息之后，立刻就到酒市里去找到了荆轲，想方设法地来笼络他，给他特别修筑了一座住宅，名为“荆馆”，一切设施在当时都是最先进、最讲究、最气派的了，平日锦衣玉食，精骑美女，真是“姿其所欲，唯恐其意之不适也。”据说，有一次荆轲与太子丹一块游东宫，看见水池旁边有一只大龟，荆轲一时高兴就拣起一块瓦片掷了过去，太子丹看见后，就赶快让人捧来金丸，让荆轲用来代替瓦片，投掷取乐。

还有一回，荆轲与太子丹一块儿骑马，太子丹的马是一匹日行千里的宝驹，平日十分宠爱。可巧这一天荆轲不知想起什么，忽然说是马肝的味

道不错，过了没多一会儿，厨师就给荆轲送来一盘炒马肝，荆轲一问，原来燕太子丹已经把他的宝马杀了，特地取出马肝，来为荆卿下酒。

最令人惨不忍睹的是，有一回太子丹请荆轲在华阳台喝酒，并让自己所喜爱的美人出来鼓琴助兴。荆轲忽然看见这位小姐的一双嫩手，洁白如玉，就忍不住说了句“美哉手也”！这也许只是他随口一说罢了，谁想席散之后，太子丹让人送来一个玉盘，荆轲仔细一看，盘中之物竟是剥下来的一双女人之手。据说，这是太子丹要表示一下：“对于您的所好，我是没有什么舍不得的。”而荆轲受了这样几次“知遇之恩”以后，也就颇受感动，长叹道：“太子遇轲厚，乃至此乎？当以死报之！”从此就死心塌地的愿意替燕太子丹去做行刺秦王的杀手了。

三国东吴的周泰是位武将，因勇敢善战很得孙权喜爱。建安二十三年，孙权留平虏将军周泰为镇守重镇主将。孙权借视察的名义，来到前线，置酒宴款待众将。席间，孙权乘众人酒酣耳热之际，让周泰脱去上衣，露出身上的累累伤痕。孙权指着周泰身上的伤痕一一询问是哪次战斗中留下的，周泰逐一作答。最后，孙权拉着周泰的手流着眼泪说：“将军临战勇如猛虎，从不计个人之安危，以致数十次负伤，我怎么能不像亲兄弟一样对待你，把重任托付给你呢？”孙权的这番语言，使周泰感动得热泪盈眶。

“

厚黑学智慧今用

“重赏之下，必有勇夫”是用勇者的常见方法，而在“施之以恩，动之以情”之后再“委之以重任”则是用智者的做法。

”

杀鸡儆猴

“治乱世，用重典；治乱军，用严刑。”孔子诛少正卯，虽然不合情理，但权术奸诈，却因这一刀而使得权臣畏惧，市井安然；孔明于挥泪斩马谡之时说：“昔孙武所以能制胜天下者，用法明也，今四方纷争，兵交方始。若废法何以讨贼，不明正军律何以服众？”这就是平乱与治乱的权术，是杀鸡儆猴的妙用。

中国古代著名的军事家孙武说：“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。”他还把“赏罚严明”作为判断军队战斗力和战争胜负的标准。用今天的话来说，他主张从严治军。被伍子胥推荐给吴王阖闾之后，他对自己治军充满信心。他对吴王说：“虽妇人女子，奉吾军令，亦可驱而用之。”吴王遂把后宫宫女三百，交给孙武操练。

孙武以吴王的宠姬二人作为队长，并对吴王说：“然军旅之事，先严号令，次行赏罚，虽小事，不可废也。请立一人为执法，二人为军吏，主传谕之事；二人值鼓；力士数人，充为牙将，执斧质刀戟，列于坛上，以壮军容。”孙武吩咐宫女，分为左右二队，命右姬者管辖右队，命左姬者管辖左队，各披挂持兵，以示军法：一不许混乱队伍，二不许言语喧哗，三不许违背约束。次日五鼓，三百宫女个个披甲执盾齐集于演兵场。左右二姬顶盔束甲，充做将官，分立两边，伺候孙武升帐。孙武登台区划绳墨，布成阵势。令传谕官将黄旗两面分授二姬，令擎为前导。众女跟随队长之后，五人为伍，十人为总，各要步迹相继，随鼓声进退，向左向右，步伐不乱。传谕毕，令二队都伏地听令。

少顷，下令“闻鼓声一通，两队齐起；闻鼓声二通，左队右转，右队左转；闻鼓声三通，各挺剑为争战之势。听鸣金，然后剑队而退。”众宫女都掩口嬉笑。鼓吏鸣鼓一通，宫女或起或坐。

孙武站起来说：“约束不明，申令不熟，将之罪也。”使军吏重申前令。鼓吏再鸣鼓。宫女都起立，东歪西斜，仍然嘻嘻哈哈。孙武于是卷起双袖，亲自击鼓，又重申前令；左右二姬与宫女们还是嘻嘻哈哈。孙武大怒，圆睁双目，喊：“执法何在？”执法者前跑。孙武说：“约束不明，申令不熟，将之罪也。既已约束再三，再不用命，士之罪矣。于军法当如何？”执法说：“当斩！”孙武说：“士难尽诛，罪在队长。”对左右说：“可将女队长斩讫示众。”左右见孙武发怒，不敢违令，便将左右二姬绑缚。

吴王知道自己宠姬将被斩，赶忙派人领命去救。孙武说：“军中无戏言。臣已受命为将，将在军，虽君命不得受。苟徇君命而释有罪，何以服从？”于是将吴王宠爱的左右二姬斩首于军前。两队宫女见状，无不胆颤心惊。孙武在队中再选两人，充做左右队长，再申令击鼓：一鼓起立，二鼓旋行，三鼓合战，鸣金收军。谁也不敢违令，自始至终，都合符军令要求。于是派执法报告吴王“兵已整齐，愿王观之，唯王所用，虽使赴汤蹈火，亦不敢退避矣”。

严明执纪、严明执法才会有权威，令不行，禁不止，权威不存。

治军如此，驭人又何不如此呢？

所谓“杀鸡儆猴”，即是“杀一儆百”，有威胁恫吓之意，这是权术，是驭众手段。在意见纷纭、工作受到许多阻挠的时候，为使步骤划一，法令贯彻执行，非以严厉手段对付不可，此之所谓“不以霹雳手段，怎显菩萨心肠”的解释。

“

厚黑学智慧今用

抓住个别坏典型，从严处理，就可以震慑所有人。

”

先扮“黑脸”，再扮“红脸”

作为一个领导者，管理好下属是你最基本的工作。只有这样才会使你更出色的完成工作，而你的工作出色便是得到更高的领导赏识的最大资本。

“水能载舟，也能覆舟”，聪明的古人就已经明白了这个道理。所以对待下属绝不能只是板起面孔教训，要知道人是有一种逆反心理的，那样做只怕恰好会弄巧成拙。更不要做老好人，在下属面前没有一点领导的姿态，那样下属对你没有丝毫敬畏，你恐怕也就很难控制自己权力范围内的局面，起不到一个领导的作用。你的上司将不得不考虑是否需要换一个合适的人选来代替你。最好的办法是恩威并施，“打一巴掌，再给一个甜枣”，既让下属受到应有的惩罚，又得让他感恩戴德。

三国时期的诸葛亮是有名的贤相。他不但有文韬武略，而且极有人缘，使得全军上下无不认为其有情有义。“诸葛亮三气周瑜”本来对吴蜀联盟极为不利，直到周瑜在“既生瑜，何生亮”的无奈悲叹中死去，吴蜀联盟完全有破裂的可能。但是，诸葛亮亲自去为周瑜吊孝，哭得一把鼻涕一把泪，那感人肺腑的悼词催人泪下，连旁边守孝的兵士都为其言辞感动得泣不成声。见此情景，谁又会记起周瑜恰恰是被眼前这位哭得死去活来

的吊唁人气死的呢？不知情的一定会以为二人乃挚友，并为他们感天动地的友谊而惊叹不已，通过这种途径，诸葛亮不仅保全了自己，还保住了吴蜀联盟。

更能说明问题的是“诸葛亮挥泪斩马谡”一事，是典型的先扮“黑脸”，后扮“红脸”，先给“大棒”，后赐“胡萝卜”的例子。

公元 228 年，诸葛亮率军北伐，迅速攻下了天水、南安、安定三郡。收降了姜维，一时大震关中。他派马谡率军守街亭，迎击魏军，并为马谡制定了作战部署。谁知马谡自恃饱读兵书，不依丞相之计，终于失了街亭，大败而归。

诸葛亮被迫退回汉中，第一次北伐就这样失败了。诸葛亮与马谡私交甚厚，但马谡失了街亭，依军法当斩，诸葛亮便狠着心下令处死了马谡。执法后，诸葛亮又挥泪亲自祭奠，写下一篇感人至深的祭文，令兵士们大为感动。

诸葛亮作为一国的丞相，一人之下，万人之上，自然应当执法如山，不徇私情，否则就很难树立威信，很难令众人臣服。但从个人角度讲，他和马谡交情又很深，如果一斩了之，肯定会被认为六亲不认，在这样的人手下当差，没准哪天犯个小错便被就地正法，于是很可能人们就开始畏惧、疏远他。但他亲自哭祭，以祭词晓之以理，以眼泪动之以情，效果就不同了。士兵们就会觉得，丞相是个重情义的人，杀马谡是因为万不得已，是因为刚正不阿，不徇私情，这反而更体现出丞相的可贵品质。就这样，既树立了威信，严明了法纪，又不伤人情，可谓两全齐美。

在现实生活中，你不妨学学诸葛亮，先扮个“黑脸”，再扮个“红脸”，合理处理公正和人情的关系。

“ 厚黑学智慧今用

对待下属只是板起面孔教训，这样做只怕恰好会弄巧成拙。最好的办法是恩威并施，“打一巴掌，再给一个甜枣”，既让下属受到了应有的惩罚，还得让他感恩戴德。

”

征服人，以攻心为主

情感是人际关系中的催化剂，善用人者，必善用心。

武则天弱势斗强势，助力者少；事父又事子，有违人伦；女子当皇帝，更悖伦理。每一件事都是对时代和传统的巨大挑战，所以抓住人心，让人跟着走是非常重要的。武则天的方式是：紧要关头一定鲜明地表示出自己的态度，举事之前先造舆论。

人心所系头等的事是性命，先保住活命，之后就是权势利禄。武则天抓住了这点收服人心。

在与长孙无忌的斗争中，无忌被剥夺爵位贬到黔州的同时，他的外甥，以勇猛著名能“力搏猛兽、捷及奔马”的凉州刺史赵持满被残酷拷掠，死后暴尸街头。这是武氏向异己者提出的警告——不得蠢动！宰相连外甥都保不住，谁还敢不要命和皇后作对。

这是武氏极为拿手的一着，其特点就是利用手中的政治指挥棒，来操纵时局。每逢遇到棘手问题的时候，她就鲜明地表示态度：我喜欢的是什

么，讨厌的是什么；你们可走这条道，不可以走那条道；顺我者昌，逆我者亡。反对我的，即使是宰相，也抓起来甚至杀掉；拥护我的，地位低的官员，也可以提升为宰相。

由称制的皇后转向皇帝，尽管已经水到渠成，但这毕竟违背儒家千古流传的伦理，谁放第一炮，可能就留下千古骂名。群臣处在犹疑中。载初元年（690年）九月三日，侍御史傅游艺突然率领关中百姓 900 余人诣阙上表，请将“唐”的国号改为“周”，赐皇帝姓“武”氏。游艺官居从七品上阶，为何能率领籍在关中的 900 余人前来上书？而所言的内容又竟是涉嫌犯十恶罪的“谋反”和“谋大逆”之罪？显然，这是有人授意，有目的、有准备、有组织的行动。武则天的反应是对此请愿不予允许，但也不予逮捕惩治；不仅如此，她反而超擢傅游艺为正五品上阶的给事中，即一口气让他超升了十阶。

没两天，就有 6 万余人再次请愿建立新朝。为何人数激增？一是傅游艺受到的重赏刺激了人们，另一则是恐怖政策下武氏反对者的下场震慑着人们。这一威一赏如同魔杖一般抓住了人心。九月九日，66 岁的圣母神皇实行改朝换代之举，改国号为“周”。

大凡改朝换代，不仅要抓住群臣的心，还要引导民心向己。而改朝换代前的大造舆论正是博取天下人心的必要措施。当时思想信仰的两大主流——儒学和佛教都已为武则天所用，前者为她所造舆论铺好了路，后者则给她提供了女主可以统治天下的意识形态。

儒家原典反对牝鸡司晨，不语怪力乱神，但后世儒生为了统治需要加入了天人感应、五行学说、上天示警等私货。武则天就利用这些大造改朝换代的舆论。

李贤立为太子后有一项重大的行动就是注释《后汉书》，这绝非一般的史学爱好，而是在意识形态领域向武则天发起的一场进攻。东汉时，出

现了大量母后临朝的现象,《后汉书》的作者范曄在书中对此进行了专题研究,李贤对这一部倾向性极为强烈的书,进行了大量的注释,其用意是可想而知的。他利用《后汉书》的倾向性表明了对现实生活的态度,也就是他反对即将要出现的武氏临朝称制。

武则天为了争取传位的顺利实现,针锋相对,这反映在她为《臣轨》写的序言。《臣轨》是北门学士以皇后的名义写的。在书中,她力图在读者中树立“孝”的观念。她发现了“孝”与“忠”处于不两立的地位。她强调人们尽孝。她钦定的整个《姓氏录》门阀体系就是一个大家族,这个家族的家长就是武则天。她以慈母般的口吻让臣下同功共体。这是一场没有硝烟的斗争,武氏要在意识形态领域也取得胜利。

祥瑞是上天对人君的嘉意。自打武则天当了皇后以后,大唐的祥瑞一下子多了起来。特别是当了皇帝以后,祥瑞应接不暇。河里出了绿毛龟,水中拣出了红宝石,都有人进献,对这些可笑的现象武则天很少怪罪。

武则天还大兴神道教化的设施。她兴造天枢、明堂、九鼎、肖神,以及封禅,乃至一再改元,似乎借助这些才能获得信心,强化她的神秘力量。她觉得如此才能够向天下臣民“证圣”,才能够彰显自己是“天册万岁”。

李君羡事件反映了武则天要影响控制世人的头脑。开国功臣李君羡某日当值玄武门,时直太白星屡次在白天出现,太史乃占卜说:“当有女主昌。”民间又谣传说:“唐三世之后,女主武王代有天下。”李世民对此很忌讳。后来得知李君羡小名为“五娘”,想起太史和谣传之言,找个借口将他杀了。到了武则天称帝,李君羡的家属诣阙诉冤。女皇利用此事大做文章,下令恢复李君羡官爵,重新礼葬。她是想让人们相信,她称帝是天意。

道教是李唐王室祖宗之教,可供女皇利用的有限,儒教虽广被利用,但正统儒家反对“牝鸡司晨”,故早年在母亲影响下就笃信佛教的女皇只

有向佛教求援。

她也利用《大云经》里有女主降生成佛之文，来证明她的改朝换代符合佛教的授记。造舆论认为自己是弥勒佛的尘世化身，套用南北朝以来流行的“皇帝佛”、“皇帝菩萨”的说法，把女皇塑成当今的“皇帝佛”。武则天同意这种说法，并崇佛兴造佛像，她的目的是理当代为主宰唐朝。

“

厚黑学智慧今用

情感也是人身上的死穴，善制人者，必善制心，因此战场上的名将，商场中的高手，无不信奉“攻敌不如攻心”的谋略。

”

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄

所谓“打蛇打七寸”、“抓刀要抓刀柄”，要让人受制于己，就要抓住别人的短处和把柄。

汉代的朱博本是一介武将出生，后来调任左冯翊地方文官，利用一些巧妙的手段，制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸别人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府的功曹，而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得真是岂有此理！就召见了尚方禁。尚方禁心中七上八下，硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁

的脸，果然发现有疤痕，就让左右退开，假装十分关心地询问究竟。

尚方禁做贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，如实地讲了事情的经过。并一个劲地哀求道：“请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。”

“哈哈……”朱博突然大笑道：“男子汉大丈夫，本是难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能自己效力吗？”

于是，朱博命令尚方禁不得向任何人泄露今天谈话的情况，要他有机会就记录一些其他官员的言论，及时向朱博报告。尚方禁已经俨然成了朱博的耳目了。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德铭记在心，所以，干起事来特别卖命，不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪案，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为连守县县令。又过了相当一段时期，朱博突然召见那个当年受了尚方禁贿赂的功曹，对他进行了严厉的训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿的事通通全部写下来，不能有丝毫隐瞒。那功曹早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，写下自己的斑斑劣迹。

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿的事，所以，看了功曹写的交代材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今后一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那功曹一见朱博要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地喊：“大人饶命！大人饶命！”

只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三两下，将其削成纸屑扔了。

自此后，那位功曹终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不

敢有丝毫懈怠。

“

厚黑学智慧今用

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄。在对手身上发现了弱点，加紧控制，让他为我所用，有时这种方法也奏效。

”

容人并适当制约

厚黑者深知物极必反的道理，因此，他们在待人的宽严方面绝不走向极端，而是精于调剂，适当用容人与制人的手法让对手服服贴贴。

唐朝的娄师德是世家公子，几代都位列三公。到他自己时，也在朝廷担任重要职务。后来他的弟弟到代州去当太守，上任以前，向他辞行。

娄师德说：“娄家世代受朝廷恩惠，我们两兄弟现在都出来做官，一般人会批评我们世家公子飞扬跋扈，你出去做官，千万要认清这一点，多多忍耐，不要为我们娄家丢人。”

他弟弟说：“这一点我知道，就是有人向我脸上吐口水，我就自己擦掉算了。”

娄师德摇摇头说：“这样做并不好啊！你把它擦掉，还是违其怨，给人家难堪哪！有人朝你吐口水，你就让它在脸上自己干好了。”

这段对话告诉我们，要想成常人之所不能成，必须忍常人之所不能忍。古往今来的英雄人物中，对此作出最精彩阐释的，无过战国时期的齐桓公。

齐桓公，也就是公子小白，回到齐国登上王位后，决定任用鲍叔牙为相，并下令捉住管仲，准备开刀问斩。

这时，鲍叔牙却推荐管仲为相，自己情愿当副手。齐桓公很想不通，但鲍叔牙说：“那时我与管仲都是各为其主，管仲射您的时候，他心中只有公子纠。管仲强我千倍，如果您想富国强兵，成就霸业，非用管仲为相不可。您要是重用他，他将为您射得天下，哪里只射得衣带钩呢？”

于是，齐桓公拜管仲为相。管仲对内实行经济、政治、军事诸多方面的整顿改革，对外提出“尊王攘夷”的口号，使齐国由乱而治，称雄于诸侯，成为春秋五霸之一。

齐桓公之所以能忍人之所不能忍，是因为他深知个人感情应服从于定国安邦的大计。这是大义。

南宋休宁人程卓担任嘉兴太守时，有人伪造官府副职衙门的空白公文卖给不法之徒，用来作为契约证券使用。这种东西流传得很广，书吏们办公时发现了这件事，认为是重大问题，要不论真假，都一一追查验看，这样所罚没的钱财可增加地方不少财政收入。

程公说：“这不过是伪造者的罪责而已，如果一一追查检验，本地百姓就一齐受到骚扰。我认为还是安定民心更重要，增加收入的事倒在其次。”

他于是向百姓宣布，凡有误买假文书者，允许自己陈报，并立即给换盖真的官印，逾期不来申报者，使用时被发现就要一律没收。凡持假文书者闻讯都自动前来更换，全郡安然，没有发生动荡。

由此可见，懂得容人只是宽的一方面，同时还必须辅以一定的制约措施，容中有克。适当的克制是必要的，如无相应的制约措施，就把大权轻易交出去，很容易造成老虎吃猫的悲剧。

适度的宽容比硬性的批评更能维护一个人的尊严，也更有益于其迷途知返。

“ 厚黑学智慧今用 ”

对待下属，太宽或太严往往会让其走向极端，只有宽严相济，才能很好地驾驭于众，做一个有能力的领导者。

狼披羊皮假仁义

宗吾先生认为，演技对厚黑处世极为重要，做大事尤其需要演技高明。具有经天纬地之才的帝王将相心最狠，但却经常把仁爱之心表现出来；心最细，但却经常把豁达大度表现出来；他们是一群披着羊皮的狼，“作秀”是他们的专长。这就是厚黑“仁爱”的咄咄怪事。普通人为什么难有大作为，就是因为无论大事小事，事事认真，表里如一。

李绩是唐朝的开国功臣，是第一个被赐为“国姓”的人，又是李世民晚年嘱以托孤重任的人。李绩曾两次出击突厥，为唐朝的边防巩固立下大功。李绩在并州前后共 16 年，令行禁止，治理有方，颇有政绩。太宗对他的评价甚高，曾对近臣说：“隋炀帝不能精选贤臣良将守卫边境，只知道修筑长城来防备突厥的侵扰，真是头脑昏惑！我现在委任李绩镇守并州，突厥畏惧他的威势，远远逃遁，边境得保安宁，这岂不远胜修筑长城吗？李绩就是我的长城啊！”

公元 641 年，太宗征召李绩回朝，拜为兵部尚书。李绩尚未来得及到京城，大度设率骑兵 8 万人南侵。太宗遂派李绩为朔州行军总管，率 3000

轻骑追击薛延陀，直到青山，大破敌人，斩首 3000 余级，并俘虏 5 万余人，大度设狼狈北逃。

对这样的重臣，李世民自然十分重视感情上的拉拢。有一次，李绩得了急病，医生开的处方上有“胡须灰可以救治”的话，李世民看了，便毫不犹豫地剪下自己的胡须送给李绩。古人讲，身体发肤，受之父母，不可损伤。至于皇帝，连身上的一根汗毛也是珍贵无比的。李绩感动得热泪长流，叩头以至流血，表达他的感激不尽的激动心情。李世民却说：“这都是为了国家，不是为了你个人，这有什么可谢的！”

宗吾先生说，李世民开创大唐盛世功不可没，但是这与他善于设厚黑“仁爱”局有很大的关系。要驾驭下属就得笼络其心，要笼络其心就得自己有“贤”的招牌，要尽量使自己符合人们观念中圣贤的标准。但是人不可能是想像中的圣贤人物，有人性不足的一面，而且为了追求自己的利益，需要把竞争对手打下去，这就注定了他一定有其不可告人的内心真实想法。况且李世民为了皇位连兄弟都杀害，其心之毒辣可见一斑。为了迎合大众的要求以得到大众的支持，就需要有仁义的面孔，这就只好演戏了。

厚黑“仁爱”局对于那些正在创建自己事业或者事业正处于上升阶段的领导者尤为重要。

清太祖努尔哈赤是清王朝事业的奠基人。他以十三副遗甲起兵，经过数十年的艰苦创业，终于使满族发展成为能与明朝抗衡的一股力量。这当中固然有许多原因，而努尔哈赤长于“表演”，广揽人才，则是其中的重要原因之一。

万历十二年九月，努尔哈赤攻打翁科洛城，翁科洛有一位守城勇士鄂尔果尼藏在暗处向努尔哈赤施放冷箭。努尔哈赤躲闪不及，被射伤了。他拔出带血的箭，继续指挥战斗。这时，又有一个叫罗科的守城战士借烟雾

的掩护，到努尔哈赤近处，一箭射中其脖颈，虽然未中要害，但箭拔出之后，“血涌如注”，“血肉并落”。努尔哈赤顿时昏死过去。攻城部队只好撤退。努尔哈赤伤愈之后，再次率兵攻陷了翁科洛城，并生擒了上次射伤他的鄂尔果尼和罗科，众人愤怒地要将二人乱箭穿胸处死。可是，努尔哈赤显得十分冷静，对众人说：“两敌交锋，志在取胜。彼为其主乃射我，今为我用，不又为我射敌耶？如此勇敢之人，若临阵死于锋镝，犹将惜之，奈何以射我故而杀之乎？”

然后，亲自为二人解绑，并好言安慰。鄂尔果尼和罗科终于被这一举动感动得流下了热泪，他们当即表示愿意归顺努尔哈赤，并为其效力。后来，鄂尔果尼和罗科英勇作战，为努尔哈赤的统一事业立下汗马功劳。

清太宗皇太极也同样是一位爱惜将才的马上帝王，他自天命十一年（1626年）即位后金汗后，由于满族人口不多，为了入关打败人口众多的汉族人，这就需要吸纳更多的降将。所以皇太极特别善待降将并委以重任，他把这个问题看成是打败明朝，实现统一大业的重要手段，并产生了巨大的效应。

天聪七年，参将孔有德、耿仲明率官兵数千人自山东登州航海来降。此后又有广鹿岛副将尚可喜、石城岛总兵沈志祥等带领大批官兵、人口来降。皇太极封孔有德为都元帅，耿仲明为总兵官，其他各官也视功劳分别封赏，并赐赏大量珍宝财物。孔、耿、尚可喜等来降，不仅给后金带来巨大的政治影响，使后金在同明朝进行改朝换代斗争中打开了更广阔的道路，而且使后金社会内部发生了新变化。清太宗下令孔、耿所部帅旗用皂，后又规定孔、耿与八个和硕贝勒同列一班，并为之营建府第。崇德元年封孔有德为恭顺王、耿仲明为怀顺王、尚可喜为智顺王，而孔、耿与尚可喜独立分管两支由汉人组成的部队，获得类同八旗主一样的权利。孔、耿、尚可喜的来归使清军的实力大大增强，孔、耿、尚可喜为清朝统一全国

建立了汗马功劳。

皇太极为了完成自己的事业，实现自己的远大的抱负，精学厚黑“仁爱”局，实施各种善待降将、委以重任的政策，使得皇太极身旁有着一支汉将队伍，这样，既解决了清军军事将才缺乏的问题，又削弱和瓦解了明军，不断壮大自己的力量。

“

厚黑学智慧今用

敌人毕竟越少越好，朋友毕竟越多越好；所以，使自己的朋友死心塌地为自己卖命，还不算最高明，最高明的“作秀”是能够把自己的敌人，感化成为自己的朋友。

”

善用人者为之下

“善用人者为之下”，是一种智慧的定位，意思是说善于用人的人反而把自己放在所用的人的“下方”、“下位”。

一个人想要获得成功，成就大事业，单单依靠自己的力量是远远不够的。俗语讲得好：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。事业做得越大，需要用的人就越多，那就得学会“善用人”，就一定要能够“为之下”，对人谦卑。如果用人而找不好自己的位置，颐指气使、飞扬跋扈，最终只能落得个自取其败的下场。

战国时代燕昭王复国，接受的是一个残破的燕国，内外交困，国势比较虚弱。燕昭王迫切希望重新振兴国家，急需人才。于是去请教燕国的贤

士郭隗，如何才能得到人才。郭隗就用“处下”的方法来开导燕昭王。

郭隗说：如果谦卑地虚心地侍奉老师，向他好好学习，那么比自己才能强百倍的人就会来了；如果做事情奔走在别人的前面，休息却在别人的后面，如果最先向贤人求教，最后一个停止发问，那么比自己才能强十倍的人就会来了；如果见面时别人有礼貌地迎上来，自己也有礼貌地迎向前，那么和自己才能同样的人就会来了；如果靠着桌子，拿着手杖，斜着眼睛指挥别人，待人不礼貌，那么只有服杂役的仆人一类的人来了。

越是要成就大事业的就越是要尊重贤人，善于“处下”。你越是希望得到人才，你就越是要谦虚谨慎地处在贤者、人才的下面。这里有一种对应的关系，你的“处下”达到什么档次，就有什么档次的人才来到。

楚汉争霸中，最终打败项羽而取得天下的刘邦在总结自己得天下的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信；此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”正是刘邦这种对张良言听计从“从善如顺流”，虚心采纳萧何的建议，拜无名部下韩信为大将的谦逊用人的策略使他最终赢得了楚汉战争的胜利。而霸王项羽则一意孤行，从不接受和采纳其属下的意见和建议，最终乌江自刎。

三国时期的刘备三顾茅庐，从而得到诸葛亮的辅佐；由于觉得自己的孩子连累了部下便将孩子“摔”在地上，从而换来了赵云的一片忠心，尽管他自己并没有多大本事，却本着“为之下”这一点，成就了一番大事业。

据说，林肯参加总统选举时，做过这样一番演讲：

有人写信问我有多少财产，我在这里可以告诉大家：我有一位妻子和

一个儿子都是无价之宝。此外还有一个办公室，有桌子一张、椅子三把，墙脚还有大书架一个，架子上的书值得每人一读。我本人既穷又瘦，脸又很大，不会发福。我实在没有什么可依靠，唯一可以依靠的就是你们。

这就是林肯低调的，但又是真诚的，能够打动人心的，获得选民情感上“同情”与支持的竞选演说。

林肯当上总统后，白宫的人都瞧不起他，认为林肯的出身不好，都认为自己比总统更优越。林肯不但没有赶走他们，反而尊重他们，推崇他们的能力，征求他们的意见，虚怀若谷，以诚待人，鼓励他们奉献智力与精力来效忠国家。林肯正是用“为之下”的策略赢得了这些人的信任，又用这些人打赢了南北战争，为美国的进一步繁荣打下了良好的基础，获得了美国人民的尊重，成为一代伟人。

善待他人的人，能够得到他人的尊敬，从而赢得无上的荣耀。江海之所以能够成为百谷之王，是因为江海处下而不与百谷争高，因此成为百谷之王。圣人之所以能够成为百姓之王，是因为圣人具有谦下而不与百姓争权夺利的高尚品德。总之，不论在国内还是国外，“善用人者为之下”是支持一个人成功最直接的方法。

“

厚黑学智慧今用

要想成为他人所爱戴、敬仰的人，就必须心里装着他人，敢为他人说真话，办实事；要想处身他人的前面，成为领导者，就必须把自身的利益放在他人的后面，这样才能得到大家的拥戴。

”

**HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI**
厚黑学成事大智慧

厚黑成事智慧十二

巧施计谋，让自己通吃对手

厚黑者做事，要懂得谋划，要懂得变通，要懂得用计，要懂得用策略。做事巧施计谋，是做事的一种智慧，不是要你使奸诈坑害人去打垮对手，而是要我们做事时要懂得去利用智慧、策略等击败对手，成全自己。

趁乱取利

厚黑者认为，趁人家家里失火，一片混乱无暇自顾的时候，去抢人家的财物。乘人之危捞一把。显然，这可是不道德的行为。“趁火打劫”是厚黑高手惯用之计。当对方遇到麻烦或危难的时候，就要乘此机会进兵出击，制服对手。《孙子·始计篇》云：“乱而取之。”唐朝杜牧解释孙子此句说：“敌有昏乱，可以乘而取之。”就是讲的这个道理。

春秋时期，吴国和越国相互争霸，战事频繁。经过长期战争，越国终因不敌吴国，只得俯首称臣。越王勾践被扣在吴国，失去行动自由。勾践立志复国，十年生聚，十年教训，卧薪尝胆。表面上对吴王夫差百般逢迎，终于骗得夫差的信任，被放回越国。回国之后，勾践依然臣服吴国，年年进献财宝，麻痹夫差。而在国内则采取了一系列富国强兵的措施。越国几年后实力大大加强，人丁兴旺，物资丰足，人心稳定。吴王夫差却被胜利冲昏了头脑，被勾践的假象迷惑，不把越国放在眼里。他骄纵凶残，拒绝纳谏，杀了一代名将忠臣伍子胥，重用奸臣，堵塞言路。生活淫靡奢侈，大兴土木，搞得民穷财尽。公元前 473 年，吴国颗粒难收，民怨沸腾。越王勾践选中吴王夫差北上和中原诸侯在黄池会盟的时机，大举进兵

吴国，吴国国内空虚，无力还击，很快就被越国击破灭亡。勾践的胜利，正是乘敌之危，就势取胜的典型战例。

“

厚黑学智慧今用

当对方遇到麻烦或危难，就是他们防御能力最弱的时候，这时候对其下手，一定能击败对手，成就自己的事业。

”

“表面买好暗里使绊”

厚黑者明里争不过，便为达目的不择手段琢磨着以损招制敌。怎么损？最损的做法恐怕就是表面上与你尽弃前嫌，让你放松警惕，甚至让你感觉他是你最忠实可靠的朋友，等到他用悄悄话赢得了你完全的信任，就到他用悄悄话致你于死地的时候了。

战国时期，楚怀王有一个宠妃，叫郑袖，才貌双绝，工于心计。魏王从自己的利益出发，赠给楚怀王一个大美人，人称魏美人，娇嫩柔美，眉目传情，真乃绝顶佳丽，把个好色的楚怀王搞得神魂颠倒，白日寻欢，夜晚作乐。

智深谋远的郑袖看在眼里，恨在心上，她稍加思索，“笑里藏刀”一计即上心头。于是乎，她便拿出女人温和、柔顺的性情，既不同魏美人争风吃醋，也不显示一点不满的情绪，而是像个知情达理的大姐姐，非常和善地对待魏美人，事事顺着魏美人的性儿，且在楚怀王面前赞美

魏美人美丽。

魏美人初到楚国时还有些害怕郑袖，但是看到她一贯待自己很好，便没了戒备之心。一日，魏美人亲昵地告诉郑袖：“姐姐，在异国他乡遇到您这样的好人，真是幸运哪！”“快别这么说！”郑袖安慰魏美人道，“咱们是同侍一夫，本是骨肉相连一家人，姐姐不疼爱妹妹，谁来疼爱呢？常言道：家和万事兴。我们姐妹和睦相处，才是夫君的幸事，而且，妹妹能带给夫君快乐，我会感到惬意啊！”

魏美人闻此言，感动得热泪盈眶，说：“姐姐，以后请多多指教小妹怎样使夫君快乐！”

“好说好说，今后我们姐妹和睦相处，互通一气，就不会出什么岔儿。”郑袖和颜悦色地回答魏美人的话。

楚怀王见这对如花似玉的宠妃和睦相处，无限欢欣，感叹道：“世人常说：女人天生是醋做的，看来也不尽然。我的郑袖就不吃醋，她是真心爱我，她知道我喜欢魏美人，就主动替我照顾她、关心她，使她不思念故国，实在是贤内助啊！”

郑袖见自己的“笑里藏刀”计已起作用，暗自高兴。一天魏美人来看郑袖，郑袖似无意地告诉魏美人：“大王在我这儿说你非常称他的心，只是嫌你的鼻子略尖了点儿！”“那可怎么办呢？姐姐！”魏美人摸摸鼻子，求秘方似的。

“这也没什么，”郑袖若无其事地说，“你以后再见到大王时，轻轻地把鼻子掩盖一下不就行了吗？”魏美人连称郑袖高明。

此后魏美人每次见到楚怀王就把鼻子捂起来。楚怀王暗自惊奇，魏美人逢问必笑而不语。楚怀王便问郑袖，郑袖有意装着不情愿的样子，说道：“她说她受不了你身上的那种恶心的狐臭味！”

“什么！寡人乃一国之尊，她竟敢嫌弃寡人？真乃无理！”草菅人命、

喜怒无常的楚怀王大怒，一掌击在龙案上，喊道：“来人！快去把那贱货的鼻子割下来！”魏美人的鼻子被割掉了，既丑陋，又吓人，永远被打入了冷宫。郑袖“笑里藏刀”除去了她的情场对手，恢复了她在皇宫独自受宠的地位。

我们在这里无暇怜悯魏美人的单纯和轻信，却不能不心惊于郑袖的阴损手段。而这一手段能够得逞，只不过是因为郑袖纤手慢掩、朱唇轻启说出的几句悄悄话而已。

“

厚黑学智慧今用

对待小人，为了不让他对自己暗下黑手，就要表面买好；同时，为了不让小人再祸害他人，不妨暗里使绊将其击败，让他不再有翻身的机会。

”

抓住软肋，攻其不备

《孙子·计篇》中说：“攻其无备，出其不意。”意思是趁敌人还没有防备时进攻。

历史上，香港的交通一直是十分拥挤的，于是在20世纪70年代，香港地方政府决定开建地铁工程以缓解交通拥堵。地铁工程是当时香港开埠以来最浩大的公共工程之一，而修建地铁中环站和金钟站这两个位置最重要、客流量最大的车站的兴建权的竞投，自然引起了香港各界巨头的极度关注。

在竞标前，人们普遍认为置地地产必将赢得这次投标。当年的置地，

占有港岛中区 10 多幢大厦；置地广场和康乐广场位于未来中环地铁站的两翼；更重要的是，当时的置地地产雄居香港地产界的霸主地位，无论是资金、实力还是名声都无人可与之抗衡。

因为自身实力雄厚，置地地产也一直没有将竞标对手放在眼中，至于当时尚在发展阶段的长江实业，置地地产根本就没将其列入对手之列。

当时的长江实业，成立刚刚 6 个年头，想与实力雄厚的英资集团置地地产硬拼，许多人都认为李嘉诚的想法太不自量力。如果长江实业真与置地地产硬拼，当时的长江实业确实没有这个实力。然而，李嘉诚知道，正是因为实力的悬殊，才会让置地产生懈怠，正好可以利用它懈怠的机会与它较量一下，赢得这次竞标。

李嘉诚考虑，表面看来是“志在必得”的置地，有没有失手的机会呢？他冷静地分析对手，得出的结论是乐观的。他认为，置地地产有两个不易察觉的薄弱环节：首先作为一个老牌的英资企业，置地的老板一直对中国政府怀有戒心，那么他的精力必被分散，做事必然犹豫。其次是因为妄自尊大，目空一切，未必会认真研究竞争各方的优劣，这种心态必会导致懈怠，正可以利用置地的这种心态战胜它。分析完毕，李嘉诚决心打这一仗。

知己知彼，才能在对手最薄弱的地方切入。李嘉诚看准置地地产自恃是大公司，不会认真研究合作方的弱点，于是他集中力量仔细研究地铁公司招标的真正意向，通过各种渠道了解港府的意图。他打听到港府准备以估价的原价批地给地铁公司，但要求地铁公司用现金支付地款。

李嘉诚通过分析认为，地铁公司一定会出现现金严重不足的情况，于是他精心制订出对地铁公司十分有利的两个方案：一是由长江实业提供现金作建筑费；二是两个地盘均设计成一流商业大厦，大厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业共享，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

在这段时间里，置地地产虽然也按部就班、紧锣密鼓地参加竞投，但

他们万万没有想到名不见经传的长江实业会如此认真地研究自己和研究地铁公司。他们认为，凭实力，舍我置地地产又可取谁呢？

1977年1月14日，香港地铁公司正式宣布公开接受招标竞投方案，共有30家财团、公司递交了密封的投标书。4月5日，地铁公司董事局主席在新闻发布会上宣布：长江实业中标。同一日，香港各大报章大字标题写出：长江实业击败置地地产。

分析李嘉诚长江实业这次成功的原因，就是他能够充分发现并利用对手薄弱之处，击其惰性。避开与对手硬拼实力，准确了解并迎合发标方的真实需求，从而一举夺标。

“

厚黑学智慧今用

趁着对手没有防备，再攻其最薄弱的地方，一定能
让对手措手不及。

”

引蛇出洞，痛打七寸

蛇在洞里很难对付，但把它引出洞外，使之暴露在光天化日之下，就不难制服了。所以，厚黑者在对付躲着自己的敌人时，往往先引蛇出洞，再将其制服，这种圈套是最好不过的了。

有个叫林兴祖的人，被派往铅山州这个地方做知州。铅山州一带，制伪假钱币的很多，官豪吴友文是其中的头领。近到铅山，远到江淮、燕蓟，到处流行这种假钱。吴友文为人刁滑狠毒，依靠造假钱而发了家。他

分派四五十个无赖，在各个衙门中充当役吏，一旦发现有人告发，就先下手除掉，杀的人很多。吴友文抢夺别人的妻做妾，有十多个之多。百姓遭受他的迫害长达十几年，却不敢上告。

林兴祖到任后，了解了这一情况。他发誓道：“这样的祸害不除，怎么能拯救老百姓呢？”随即张榜，禁止制造这种假钱，并定下赏钱，号召检举造假钱的人。

不久，有一个人来告发，林兴祖故意说这个人讲的不真实，就把他赶了出去。接着又有人告发，抓获了两个造假钱的人和所造的假钱，接着又进行了审讯。

定案之后，吴友文亲自到官府营救。林兴祖命令把吴友文一同捉起来，过了一会儿，前来告发吴友文的人有100多。林兴祖从吴友文所犯的罪行中选择几件最重要的进行审讯，案子立刻了结，然后，分别逮捕吴友文的同党，一个个全部法办。

从此以后，铅山州百姓得到了安宁。

像吴友文这样的人，造假钱十几年，从官府到民间，到处都有爪牙耳目，如果一个个地搜捕，恐怕很难，因为一在明处，一在暗处，极难识别。可是，林兴祖抓了一个契机，调动吴友文从暗处来到明处，使毒蛇离开了洞穴，就轻而易举地将其擒获了。

类似的例子不少，《东周列国志》第六回所讲的卫国老臣石碏清除叛逆的故事，也比较典型。

公元前719年，卫国大臣州吁刺死了他的哥哥，篡了君位并封其同党石厚为上大夫，这样，卫国的大权就落入了两个叛逆者的手中。

石厚的父亲，德高望重但已隐退的上卿石碏对此十分愤恨，心里核计着如何除去叛逆，挽救危局。

就在这个时候，州吁召石碏前去朝中议事，石碏问他的不肖之子石厚

去议什么，石厚说要议安定君位的良策。石碚一听，脑子里很快地想出一条除掉叛逆的办法。

石碚见到州吁之后，建议他到周王那里，争取一个任命状回来，这样当国君就名正言顺，国人也没有挑剔的口实。石厚担心，无缘无故地去见周王，恐怕会引起怀疑，最好找个适当的人去通报一声。石碚马上说：“现在周王特别宠信陈国的陈侯，州吁不如亲自到陈国去一次，请陈侯在周王面前说些好话，这样，周王一定会承认新王。”州吁觉得有理，就由石厚护驾，向陈国进发。

石碚见两个叛逆者上了路，就割破手指，沾血写了一信，派遣心腹之人，送给他的好友、陈国大夫子鍼，托他呈送给陈侯。

信中说，州吁和石厚是两个叛逆，我本人年老体衰，不能铲除他们了，今日我设计让他们去你们那里，调虎离山，引蛇出洞，请你们代为拘捕，以正君臣之理！

在州吁到陈国之前，此信已送到陈侯手中。陈侯按着石碚的要求，当州吁、石厚到达时，立刻命人绑缚囚禁起来。石碚得到信息，派人把州吁和石厚拉到陈国的市曹，就地正法，一场夺位弑君的政治动乱，就这样被止息了。

石碚的成功，主要是把州吁和石厚调出了卫国。州吁和石厚夺权后，安插自己同党，差不多控制了整个卫国。要想在卫国国内除掉他们，一定很困难。可调出卫国之后。如同老鹰丢掉了翅膀，老虎失去了牙齿，很容易地被擒获了。由此可见，引蛇出洞这一圈套的应用，就是将小人和其赖以存在的社会条件分开，换言之，使小人失去因为天时、地利和人和所形成的优势，成为孤家寡人，无所依托，最终独木难支，走向失败。

中国古代有一句俗语：“虎落平阳遭犬欺，落毛的凤凰不如鸡。”仔细玩味，其中竟有深刻的道理呢！

“ 厚黑学智慧今用

当与对手僵持不下的时候，坐以待毙不如主动出击，“引蛇出洞”，等他失去某种优势的时候，再攻其“七寸”才是全胜之计。

学会以毒攻毒

以毒攻毒，是一句中医术语。意思是要治疗那些毒性很大的病症，必须使用毒性也很大的药物。以毒攻毒的方法，应用于社会生活，就是“以其人之道还治其人之身”。人们经常可以发现，对冥顽不化的人，别有用心的或者某些心地不善的人，其言听视动，所作所为，很难理喻，而对付这些人若用以毒攻毒的圈套，则能收到比较明显的效果。

李怀光秘密与朱泄勾结谋反，他们密谋的事，经常显露出迹象。与李怀光一起带兵的李晟多次上书朝廷，但又害怕上书之事泄漏，被这二人算计，所以请求将军队移至东渭桥。皇帝希望李怀光能改邪归正，使之为朝廷出力，所以李晟的奏文一直被压下来了。李怀光想推迟交战的日期，并想激怒众卒，强化叛乱的群众基础。

李怀光对众士卒说：“我们诸军的粮食供应特别少，而神策军（李晟）的粮食却特别优厚，厚薄不均，难以打仗。”皇上正在为军粮不足而忧虑，对李怀光的不满，很觉为难。如果粮食供应各军拉平，无力办到；可不拉平，李怀光的怨气无法消除，众军的军心也可能因此涣散。为此，派陆贽

到李怀光军中慰问，顺便共议军粮的事。

李怀光想逼迫李晟自己提出减少军粮的建议，使其在士卒中失去威信，为自己以后的叛变提供方便。于是说道：“兵士们一样与敌人打仗，可军粮供应却不同，这怎么能使将士们齐心协力地去打仗呢？”陆贽没说话，多次转头看李晟。李晟却静静地说：“你是元帅，可以发号施令；我率领的一个军不过是听命行事而已，至于增减粮食，应该由你决定。”李怀光默然不语。

李晟的成功就在于采取了以毒攻毒的心战圈套。李怀光想把减少军粮的罪名加在李晟的头上，从而使李晟的将士对他不满，李晟针锋相对以牙还牙，逼迫李怀光说出减少军粮的话，将自己一军将士的怒气发泄在李怀光身上。就这样，一个不受人欢迎的皮球，又被踢回去了。李晟成功了。

无独有偶，西门豹做邺县县令，不知从何时起，邺县的巫婆和地方恶棍搞了个为“河伯娶媳妇”的把戏，年年如此，不知坑害了多少良家女子，诈取了多少不义之财。西门豹到邺县后，了解了这一情况，决定以毒攻毒，杀一儆百。到了为河伯取媳妇的日子，老巫婆领了许多弟子还有地方恶棍们都到了现场，有不少人围观。西门豹也亲临现场，说是为百姓祈祷以求神明保佑。西门豹命令将准备好的河伯的媳妇带来亲眼看看，西门豹打量着这个姑娘说：“这个姑娘不太漂亮，恐怕河伯不能满意。巫婆可给河伯捎个话，我想过几天选一个更好的送给他。”说罢，不由分说就叫人把巫婆扔到河里去了。然后，西门豹就站在河边，恭恭敬敬地耐心等待。

过了一会儿，西门豹又说：“这个老太太年龄太大了，弟子们快下去催催她。”接着又扔进三四个小巫婆，然后，还是恭敬地站在那里。过了一会儿又说：“巫婆们皆女流之辈，说话不清楚，辛苦乡绅们再走一趟。”说完，把乡绅们扔下去了。西门豹还是恭恭敬敬地站着。

过了半晌，还没有动静。西门豹说：“河伯把客留了这么久呀！还是劳

驾廷椽、豪长走一遭吧。”廷椽、豪长听了，吓得面如土色，趴在地上，乞求饶命。这时，西门豹才严肃地说：“哼！哪有什么河伯！都是你们谣言惑众，坑害良家百姓、从今以后，谁再敢说为河伯娶媳妇，这就是下场！”从此，再也没人提为河伯娶媳妇了。西门豹治巫是一则千古的佳话。

“

厚黑学智慧今用

用对方的恶毒手段对付他，对方只能打落牙齿往肚里咽，而自己也就大获全胜。

”

“厚脸”杀熟

《孙子兵法》云：“察其天地，伺其空隙，逢利必争，谋战则强。”厚黑“争利”略第一个条件就是“心黑，脸厚”，看到对手出现微小的间隙必须乘机利用，把握对手的细微疏忽，来为自己服务。如果是朋友，利用就是小人作风，但有些不是真心为你好的“朋友”，而是想把你打倒在地，踏上一脚的“朋友”。这时候，就得用“厚脸”杀熟对付“朋友”式的敌人。

三国时期，曹操挥数十万大军乘胜东下，东吴群臣闻风丧胆之时，周瑜受命于危难之际，进军于强敌之前，终于击败曹操，开拓荆州，赢得了鼎足而立、三分天下的关键性胜利。而在赤壁大战期间，周瑜上演了一出精彩的利用“朋友”的剧目。

当时，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡张二将，使曹军的水战能力大大提高。一天，周瑜乘船察看发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之

妙”。熟悉军事谋略的周瑜心很明白，在双方实力相差悬殊的情况下，要想以劣胜优，必须扬长避短。于是，周瑜下决心：“吾必设计先除此二人，然后方可破曹尔。”

正在周瑜绞尽脑汁之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访，想利用与周瑜的私交，或者劝降，或者探查吴军虚实。周瑜马上将计就计想出了一条利用“朋友”的妙计。

当天晚上，周瑜盛情款待老朋友蒋干。周瑜以“只谈私情，不谈公事”为由，堵住了蒋干劝降之语。席间，周瑜喝得很多。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干突然发现帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中有一封写着“蔡瑁张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。信中写道：“吾等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首，献于麾下，早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故作“忽觉之状”。那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干佯装熟睡没有作声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只听得外面有人说道：“张、蔡二都督道：‘急切间不得下手’……”后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内又睡了起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说：“吾中计矣！”

在周瑜的“争利”略中,蒋干这个“老朋友”只是他的一颗棋子,“棋子”的价值就在于被利用,至于事后蒋干在曹操那里能不能交待,就不是他周瑜要考虑的了。

俗话说:“机不可失,时不再来。”厚黑中“厚脸”杀熟争的是出人头的机会,机会摆在面前,你不先下手的话,别人就会抢先一步,而只有抢到机会、把握机会的人才会成功。只要分清了何谓真正的朋友,而且抓住了眼前的机会,这对于一个人事业的成功相当管用。

“

厚黑学智慧今用

做事时,不要为朋友的“面子”而束缚自己的手脚。要分清楚真正的朋友和所谓的朋友,朋友的生熟不能成为办事的条件和标准。

”

声东击西迷惑对手

在与人共事过程中,有的时候需要双方坦诚相见,双方经过努力使事情向着一个预定的方向发展。但有的时候由于双方都要维护自身的利益,不得不在谈判中隐藏自己的某些真正意图,而以某种假定的目标作为迷惑对方的诱饵,即采用声东击西的战术。

娄维川原山东掖县土山镇农民,在引进一套塑料编织袋生产线的谈判中,就是利用“声东击西”术迷惑对手,取得最后成功的。

1984年,娄维川从青岛得到信息,日本某纺织株式会社正准备向我国出售先进的塑料编织袋生产线,遂当即到进口过类似设备的青岛、潍坊等

国营大厂实地考察，了解其性能及运转情况，并确认引进可行。

1985 年春，娄维川以烟台市塑料编织袋厂厂长的身份与日本株式会社东吉村先生达成正式购买生产线的口头协议。4 月 5 日，娄维川与其他同事一道在青岛开始与日方谈判。在进行了一周的技术交流后，谈判进入了实质性阶段。对方主要代表是国际业务部的中国课课长，他起立发言：“我们经销的生产线，由日本最守信誉的 3 家公司生产，具有 20 世纪 80 年代先进水平，全套设备的总价是 240 万美元。”课长报完价，漠然一笑，摆出一副不容置疑的态度。娄厂长微微一笑，心想，你吓唬谁呀！以前中国进口的同类设备，贵的 180 万美元，便宜的才 140 万美元，见了“土老帽”，还真是狮子大开口！

娄维川缓缓站起身，声音朗朗：“据我们掌握的资料，你们的设备性能与贵国××会社提供的产品完全一样，我省××厂购买的该设备，比贵方开价便宜一半。因此，我提请你重新出示价格。”

日方代表听罢，相视而望，首次谈判宣告结束。

一夜之间，日本人把各类设备的价格开出了详细清单，第二天报出总价 180 万美元。其后经过双方激烈的争论，总价压到了 140 万美元，直至 130 万美元。

至此，日方表示价格无法再压。随后在持续长达 9 天的谈判中，双方共计谈崩了 35 次，最终拉锯战并没有结果，双方互不妥协。

“是否到了该签字的时候了？”娄厂长苦苦思索着。回顾整个谈判历程，前一段基本上是日方漫天要价，我方就地还价，处于较被动的地位，如果对方以为中国方面是抱着“过了这个村就没有这个店”与他们进行压价谈判时，就难以再叫他们让步。于是娄厂长灵机一动，采用“声东击西”的策略和另一家西方公司做了洽谈联系。这一小小的动作立即被日商发现，总价立即降至 120 万美元。

这个价格可以说相当不错了。但姜厂长了解到当时正有几家外商同时在青岛经销自己的编织袋生产线，他觉得应把握住这个机会，迫使对方做出进一步的让价。

谈判桌上的角逐呈白热化，姜维川等中方代表在日商住地谈了整整一个上午，日方代表震怒了：“姜先生，我们几次请示厂东，4次压价，从240万美元降到120万美元，比原价已降了50%了，可以说做到了仁至义尽，而如今你们还不签字，实在太苛刻，太无诚意了！”他气呼呼地把提包甩在桌上。

姜维川站起：“先生，请记住，你们的价格，还有先生的态度，我们都是不能接受的！”说完，姜维川同样气呼呼地把提包甩在桌上，那提包有意没拉上锁链，经他这一甩，里面那个西方某公司的设备资料与照片撒了一地。

日方代表见状大吃一惊，急忙拉住姜厂长满脸陪笑道：“姜先生，我的权限已到此为止，请让我请示之后，再商量商量。”姜维川寸步不让，“请转告贵厂东，这样的价格，我们不感兴趣。”说完，抽身便走。

次日，日方毫无动静，有人担心真谈崩了，姜维川却很泰然：“沉住气，明天上午会有信来的。”

果不出所料，次日一清早便传来了信息，日方请中方暂不要和其他厂家谈判，厂东正和生产厂家协商，让几家一齐让价。

下午，日方宴请中方并宣布了第五次压价，姜维川迅速反应，要求再降价5%则可成交。姜维川知道日方代表处在两头受挤的处境，便主动缓和气氛：“你们是客人，理应由我们来宴请，这次宴会费用我们包了，价格问题请再和东京恳请一下。”

对于这次要求能否为对方所接受，姜维川心里也没底。他研究了谈判对手心理，预先想好了反建议，准备着我方的价格要求。日方经过再次请

示，宣布最后开价再让 3%，为 110 万美元，距离姜维川的要求，只差了 3 万多美元了。姜维川看到这已经是最后价格，再挤下去不可能了，便慨然与日本代表握手成交，同时，他提出日方来华安装设备所需费用一概由日方承担，姜维川这个反建议又把那 2% 的差价挤过去不少。

谈判终于结束，日方的中国课课长对姜维川的副手孙世俊说：“你们厂长真厉害，我真有点怕和他打交道。”奥妙在于姜厂长一方面对市场有较全面的了解，另一方面就是在谈判中运用了“声东击西”的策略，使谈判对手慌了手脚，最终疑惑动摇，败下阵来。



厚黑学智慧今用

从一定程度上说，只有在谈判的过程中更好地隐藏自己真正的利益，才能更好地实现谈判目标，尤其是在你不能完全信任对方的情况下，可以使用“声东击西”这种策略。



慎用“妇人之仁”，去身后之忧

在厚黑处世中，“妇人之仁”往往成为一个人最大的负担，甚至是致命伤！比如面对不怀好意的借债者，由于你的“妇人心”而在他的哀求之后借给他钱，结果却一毛钱也要不回来。一个人的恶行因为你的“妇人之仁”而获得了宽容，结果你的“妇人之仁”不但没有感化他，反而让他重新有机会犯下恶行，对你自己或别人也会造成伤害。此外，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！

齐桓公死后，宋襄公自视爵高位显，趁齐国内乱，帮助太子昭当上了齐国的国君。

宋襄公想借助楚齐的威力压服不买他账的众诸侯，然后再借诸侯之力压强楚。宋襄公派人重贿楚国，约定次年春会盟于位于齐国的孟上之地，齐孝公因为是靠宋襄公的帮助上台的，只好答应按时到会。

会盟期到，宋襄公的弟弟目夷建议宋襄公带些军队前往，不要对强楚掉以轻心。宋襄公为了表示自己很讲“信义”，不仅没有听目夷的话，还怕目夷在他走后暗地派兵前往护驾，便带着目夷一同赴会。果然早就有图霸之心的楚国竟然兵围盟坛，俘虏了宋襄公，并且挟宋襄公向宋国攻来。

好在目夷已趁乱从孟上之地逃回宋国，并且抓紧进行了布置，睢阳城已作好了抗楚的准备。当楚军压境之时，目夷继任宋国国君。楚王大为光火，下令攻城，结果连攻了三天，也没攻下来，只好撤兵放人。

按说，当宋襄公身陷囹圄、国势危难之时，目夷毅然挑起捍国卫土的重任，就任国君之位，以其出色的才智和勇敢，粉碎了楚国吞并宋国的阴谋，就应该心安理得地把这个国君当下去，可才智出众的目夷脸不厚心不黑，当听说宋襄公被释放后，马上派人把宋襄公接回宋国，仍旧让宋襄公当宋国的国君，自己重居臣位。

目夷的这种做法并不可取，因为目夷当国君对宋国来说，比宋襄公要有利得多，可他竟然为了自己的“名声”和面子，而不顾国家之利，让一个满口空讲“仁义道德”的家伙重新执掌国家大权，这就是典型的“妇人之仁”。

再比如楚汉之争，本来是你死我活的事情，项羽在关键时刻，却来个“妇人之仁”，放刘邦一马，“放”的结果是虎归山、龙入海，结局只能是

“霸王别姬”。所以《史记·淮阴侯列传》记载韩信说：“项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮，至使人有功当封爵者，印刓敝，忍不能予，此所谓妇人之仁也。”

宗吾先生曾说：“我发明厚黑学，一般人未免拿来用反了，对列强用厚字，摇尾乞怜，无所不用其极；对国人用黑字，排挤倾轧，无所不用其极，以致把中国闹得这样糟。我主张翻过来用，对国人用厚字，事事让步，任何气都受，任何旧账都不算；对列强用黑字，一点气都不受，一切旧账，非算清不可。”

“

厚黑学智慧今用

一个人的恶行因为你的“妇人之仁”获得了宽宏，但有时你的“妇人之仁”不但没有感动他，反而让他有另外的机会犯下恶行，对你自己或别人也会造成伤害。

”

不按牌理出牌

两个人玩牌，如果你只知道按照正常的牌理出牌，你的每个招，对方都能算出来，并提前做好准备，你如何能赢？只有打破常规，突破思维定势，运用变幻莫测的厚黑“出尔反尔”计，才能让对手无法招架。

郑庄公晚年想废掉太子忽，立次子突，结果被谋臣祭足劝住，但自此小兄弟俩留下芥蒂。庄公一死，太子忽即位，公子突便跑到宋国去了。

忽即位为昭公，派祭足到各国联络关系。哪知祭足一到宋国，便被扣

了起来，宋君要挟他拥立突为国君，取代昭公，否则便把他杀掉，祭足是无奈应允。而后宋君又召来公子突，说：“你哥哥派使臣来游说，让我们把你杀掉后，割给我们三座城邑作为谢礼，你看怎样？”公子突一听，装作诚恳地对宋君说：“您若能让我回国即位，那么我的谢礼就不仅是三座城邑了。”宋君一听公子突中计，忙问：“谢什么？”公子突忙说：“六座城邑，年年贡奉粮食。”

宋君叫来祭足说：“你既然立了誓盟，我们就放你回去，告诉你们国的大臣们，若不拥立公子突，我们将用武力护送他回国即位。”

祭足捡了一条命，忙回到郑国，告诉各位大臣宋国将派兵送回公子突。那时宋国正强盛，郑国哪里是它的对手，所以大臣们纷纷倒戈拥护公子突。太子忽见大势已去，忙收拾行装一下跑到卫国避难去了。这年秋天，公子突回国即君位，是为厉公。

宋国一面派人来称贺，一面索要厉公允诺的城邑和粮食。厉公反悔抵赖，宋君十分生气，联合齐国准备攻打郑国。郑国与鲁国联合起来抵抗，打败宋齐联军，城邑的事也就没人再提了。

宋国乘人之危，制造事端威胁利诱，妄图坐收渔人之利，实属厚黑。郑厉公在紧迫形势下，假意承诺，取得宋国支持达到了自己的目的，而后过河拆桥，一反前诺，既保全了国土，又夺得了君位。

使用厚黑“出尔反尔”计时，一定要事先想好后果。也就是说，想要匡骗对方，自己只有有恃无恐时，才能运用。如果对方有能力报复的话，还是别用这招。

战国时期的张仪就经常运用“出尔反尔”的方法，屡屡欺骗六国，就是因为他所代表的秦国实力太强大了，所以他才“吃定”了六国。而六国明知上当也没办法。

战国中期，张仪以针对苏秦的六国“合纵”之策，提出“连横”政

策，他面见秦惠文王嬴驷，立刻被赏识，重用为客卿。张仪极力推行“连横”政策，以外交为手段挟以武力，先后破楚攻赵伐韩侵魏，扩张了很多土地。秦惠王十二年（公元前313年），为了摧毁以齐、楚两个大国为首的“合纵”国，张仪出使楚国，受到了楚怀王熊槐的热烈欢迎。

张仪首先用重贿收买了楚国的宠臣靳尚，使之作为内应，然后对楚怀王说：“今天下大国以齐、楚与秦最强，秦东和于齐则齐重，南合于楚则楚重。寡君之意恨齐人反复无义，愿与楚为婚姻之国。大王诚能闭关绝约于齐，臣请献商於（今河南省淅川县西）之地六百里，使秦王之女得为大王箕帚之妾。秦楚娶妇嫁女长为兄弟之国，计无便于此者。”

楚怀王大悦，不动刀兵就可以白得秦国商於之地六百里，又可以娶秦女为妻，而楚国需要做的只是断绝同齐国的盟约，同秦国缔交结好，并不损失什么而又得到了利益，于是立即答应。还把楚国的相印给张仪佩带，厚赂张仪使之尽力，派人闭关绝约于齐，并派大夫逢侯丑随张仪入秦接受割地。

张仪未到咸阳就装作坠车伤脚回家治疗，把逢侯丑扔在秦国都城不管。楚怀王听说后道：“张仪犹以寡人绝齐未深也。”于是派人到齐国边境上大骂，齐王愤怒，即派人同秦国讲和，约定共攻楚国。

张仪入朝被逢侯丑堵住讨要土地，张仪耍赖说：“楚王搞错了，吾是说将吾之奉邑六里献给楚王。”楚王闻之大怒，派兵十万伐秦，被秦、齐夹击，在蓝田大败楚国的增援部队，占领了楚丹阳和汉中。秦、齐二国大兵压境不退，万不得已，又割舍了两座城池讲和。楚怀王欲占便宜，结果损兵折将，吃了大亏。

“

厚黑学智慧今用

“不按牌理出牌”，就是不按固定规则出牌，而别人还是按照老规矩做事，有时这样就会处于主动，占得先机。

”

将斗争进行彻底

地狱中有一层叫无间地狱，据说凡罪大恶极的人，都会被打入此层，遭受无止尽的惩罚。厚黑学中有“落井下石”的一招，意在把对手打入“无间地狱”，永不得以翻身。如果敌人无法加以安抚，就得将他消灭，做到凡烦恼皆于“无间”道断除。

汉元帝懦弱无能，宠信宦官石显。朝中有个郎官，名京房，精通易学，擅长以自然灾变附会人事兴衰。鉴于石显专权，吏治腐败，京房制订了一套考课吏法，以约束各级官吏。元帝对这套方法很欣赏，下令群臣与京房讨论施行办法。京房明白，不除掉石显，腐败的吏治不能改变。于是他借一次元帝宴见的机会，向元帝一连提出七个问题，历举史实，提醒元帝认清石显的面目，除掉身边的奸贼。可事与愿违，语重心长的劝谏并没有使元帝醒悟，丝毫没有动摇元帝对石显的信任。

既然考课吏法不能推行，元帝就令京房推荐熟知此法的弟子作试点。京房推荐了中郎任良、姚平二人去任刺史，自己要求留在朝中坐镇，代为奏事，以防石显从中作梗。石显早就把京房视为眼中钉，正寻找机会将他赶出朝廷。于是，趁机提出让京房作郡守，以便推行考核吏法。元帝不知石显用心，任京房为魏郡太守，在那里试行考核吏法。郡守的官阶虽然高于刺史，但没有回朝奏事的权利，还要接受刺史监察。京房请魏郡太守不隶属刺史监察之下和回京奏事的特权，元帝应允。京房还是不放心，在赴任途中三上密章，提醒元帝辨明忠奸，揭露石显等人阴谋诡计，又一再请

求回朝奏事的权力。元帝还是听不进京房的苦心忠谏。一个多月后，石显诬告京房与其岳父张博通谋，诽谤朝政，归恶天子，并牵连诸侯王，京房无罪而被下狱处死。

厚黑“无间”道不行便罢，如果行施，就必须无所不用其极，即使对已经被你打趴下的“穷寇”，也不能心慈手软，一定要再加把劲，直到对手永远倒下为止。

20 世纪二三十年代，在旧济南的商埠上，有两家老字号的药店。他们同处一条街上，一个名叫“济善堂”，另一个名叫“福寿堂”。30 年代初，张之发继承父业，做了福寿堂的老板，他改变了先父那种保守的经商之道，从价格、品种等方面对济善堂药店展开了全面的攻势，势在一举挤垮“济善堂”。

生意世家出身的张老板毕竟身手不俗，在“福寿堂”的强大攻势下，“济善堂”经营每况愈下，终于宣告停业。

张老板大获全胜，自然趾高气扬，打算大干一场。可是，“济善堂”并未被彻底击败，凭实力，“济善堂”也完全可以再与“福寿堂”较量一番。但“济善堂”的老板却没有那样做。

不久，“济善堂”在远离“福寿堂”的一条街上重新开张了，但铺面已比原来的门面逊色多了。昔日大药店的气派已荡然无存。消息传到“福寿堂”张老板的耳朵里，他不禁喜形于色：“济善堂已经被我挤垮了，再也别想回到这条街上来与我抗衡、争地盘抢顾客了。”

过了一些日子，“济善堂”的又一家分号开业了，自然是小铺面，也仍然躲着“福寿堂”。有人把这一消息告诉张老板：“老板，‘济善堂’又开了一家分号，我看买卖不错，没准是想东山再起，我们不能不防啊！”

可是，张老板不以为然：“怕什么，那种小药店成不了气候，药店靠

的是信誉，大药店才能让顾客放心大胆地买药，我看他们是在一个地方混不下去了，不得已而为之，不用怕。”

往后的很长一段时间内，“济善堂”开了几家类似的小药店，而“福寿堂”的生意也差不多，两者相安无事。不料三年之后，“济善堂”出人意料地宣布，自己将在老店旧址重新开业。

经过一番装饰，“济善堂”在鞭炮声中重新杀回了“福寿堂”的旁边。“福寿堂”的张老板听到这一消息，惊骇不已，他没想到被自己已经打趴下的“济善堂”还会卷土重来，当初真是放虎归山。

因此，宗吾先生认为，对于已经被“赶走”的竞争对手，并不能放任不管，也不能放虎归山，而应该紧紧地尾随其后，稍松一些，不过分紧逼罢了。而不紧逼的目的是为了“累其气力，消其斗志”，进而减退其势，达到最后消灭的目的。

“

厚黑学智慧今用

与对手竞争，不斗则已，要斗就斗到底，拿出痛打落水狗的架势，这样你才会彻底安全，否则，放虎归山后患无穷。

”

不战而屈人之兵

孙

子曰：“凡用兵之法：全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破

伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”其意思是说：大凡用兵打仗，其指导原则应是：迫使敌人举国降服的为上策；通过交兵接仗而攻破敌国的次之；能使敌人举军降服的为上策，攻破敌军的次之；能使敌人整卒降服的为上策，攻破敌伍的次之。所以，百战百胜，还算不上高明，不经交战就能使敌人屈服，才是高明中最高明的。

春秋时，楚惠王为了北上争霸中原，决定向宋国进攻。当时有一位能工巧匠名叫公输班，受到楚惠王的重用，制造了云梯、撞车、飞石、联珠剪等新式攻城武器。宋国知道楚国又要来进攻，举国上下十分惊恐。

墨子得到这一消息后，就赶紧带着三百弟子赶到宋国去。他到了宋国后，就教宋国的军队进行防御的方法，又把弟子们布置在关键的城防要塞。然后他自己徒步走到楚国去，劝说楚王不要攻打宋国。但是楚王认为，楚国兵力强盛，公输班发明的攻城武器非常先进，一定能攻下宋国，因此拒绝了墨子的要求。墨子见劝说不了楚王，于是就告诉楚王说：“您能攻城，我就能守城，您是攻不下来的。”楚王不信，于是就把公输班叫来，要两人模拟对阵，看看谁有能耐。墨子解下自己身上的皮带，围在桌上当做城墙，再拿一些木块当做守城的器械，就同公输班演示起来。公输班攻城，墨子防守。公输班一连用了九种攻城方法，均遭到了墨子有效的抵抗，不能取胜。公输班的攻城方法用完了，而墨子的守城方法还有几种没有使用出来。楚王在一旁看得很清楚，公输班输给了墨子。但公输班却对墨子说：“我现在知道战胜你的方法了，但我不说。”墨子也针锋相对地说：“我也知道你战胜我的方法是什么。我也不说。”

二人打的哑谜使楚王困惑不解，就偷偷地去看望墨子，问他究竟用

什么方法战胜对手。墨子直言不讳地告诉楚王说：“公输班的意思是要您杀了我，这样就没有人知道抵御他的方法了。其实不然，我来的时候就做好了这方面的准备，我已经派我的大弟子禽滑厘率领三百弟子帮助宋人守城，我已把所有的防守方法都教给了他们，他们每个人都能够运用这些方法来抵抗公输班的进攻。因此杀了我也是没有用的。”楚王被墨子的坦诚打动了，就放弃了进攻宋国的打算。这可以说是一个“不战而屈人之兵”的典范。

“

厚黑学智慧今用

百战百胜，还算不上高明，找出一个最好的计策，不经交战就能使敌人屈服，才是高明中最高明的。

”

HOU
HEI XUE
CHENG SHI
— DA —
ZHI HUI
厚黑学成事大智慧

附录

1. 厚黑学论

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。”心子之黑,真是达于极点了。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,恬不为耻,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。”这这也是一个有本事的英雄。他和曹操,可称双绝;当著他们煮酒论英雄的时候,一个心子最黑,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,心子之黑,仿佛曹操,无奈黑不到底,跟著向蜀请和,其黑的程度,

就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄,抗不相下,忽然在曹丞驾下称臣,脸皮之厚,仿佛刘备,无奈厚不到底,跟著与魏绝交,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,心子之黑与曹操一样;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,遇著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之地,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。”兹再举汉的事来证明一下。

项羽拔山盖世之雄。喑哑叱咤,千人皆废,为什么身死东城,为天下笑!他失败的原因,就是韩信所说:“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,其病根在心子不黑;匹夫之勇,是受不得气,其病根在脸皮不厚。鸿门之宴,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,“太高祖皇帝”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?他偏偏又说:“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。”究竟敌人的面,是如何长起的,敌人的心,是如何生起的?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,他立刻辍洗起谢。请问起谢二字,又从何生出?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”,请问刘邦的心子,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,刘邦不肯几乎误事,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,所以能够荡平群雄,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,于是乎才断绝了。

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,他偏偏系念著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,可见心子不黑,作事还要失败的,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。

同时又有一个人,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,心子之黑,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,归来至彭城,疽后背死,大凡做大事的人,那有动辄生气的道理?“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,把项羽的江山,一齐送掉,因小不忍,坏了大事,苏东坡还称他为人杰,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、衣服车马,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，众人都不愿接近它。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，所以曹操的本事，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，要讲到‘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”。

总之，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，无一不出于此；书册俱在，事实难诬，读者倘能本我指示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。

2. 厚黑传习录及其结论

有人问我道：“你发明厚黑学，为什么你做事每每失败，为什么你的学生的本领还比你大，你每每吃他的亏？”我说：“此话差矣。凡是发明家，都不可登峰造极。儒教是孔子发明的，孔子登峰造极了，颜、曾、思、孟去学孔子，他们的学问，就比孔子低一层；周、程、朱、张去学颜、曾、思、孟，学问又低一层；后来学周、程、朱、张的，更低一层，

愈趋愈下，其原因就是教主的本领太大了。西洋的科学则不然，发明的時候很粗浅，越研究越精深。发明蒸汽机的人，只悟得汽冲壶盖之理；发明电气的人，只悟得死蛙运动之理。后人继续研究下去，造出种种的机械，有种种的用途，这是发明蒸汽机、电气的人所万万没想到。可见西洋科学，是后人胜过前人，学生胜过先生；我的‘厚黑学’与西洋科学相类。我只能讲点汽冲壶盖、死蛙运动，中间许多道理，还望后人研究，我的本领当然比学生小，遇着他们，当然失败；将来他们传授些学生出来，他们自己又被学生打败。一辈胜过一辈，厚黑学自然就昌明了！”

又有人问道：“你把厚黑学讲得这样神妙，为什么不见你做出一些轰轰烈烈的事情？”我说道：“我试问：你们的孔夫子，究竟做出了多少轰轰烈烈的事情？他讲的为政为邦，道千乘之国，究竟实行了几件？曾子著一部《大学》，专讲治国平天下，请问他治的国在哪里？平的天下在哪里？子思著了一部《中庸》，说了些中和位育的话，请问他中和位育的实际安在？你不去质问他们，反来质问我，明师难遇，至道难闻，这种‘无上甚深微妙法，百千万劫难遭遇’的法子，你听了还要怀疑，未免自误。”

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。”我于是传他求官六字真言，做官六字真言和办事二妙法。

（一）求官六字真言

求官六字真言：“空、贡、冲、捧、恐、送”。此六字俱是仄声，其意义如下：

1.空

即空闲之意，分两种：一指事务而言，求官的人，定要把一切事放下，不工不商，不农不贾，书也不读，学也不教，一心一意，专门求官。

二指时间而言，求官的人要有耐心，不能着急，今日不生效，明日又来，今年不生效，明年又来。

2. 贡

这个字是借用的，是四川的俗语，其意义等于钻营的钻字，“钻进钻出”，可以说“贡进贡出”。求官要钻营，这是众人知道的，但是定义很不容易下。有人说：“贡字的定义，是有孔必钻。”我说：“这错了！只说得一半，有孔才钻，无孔者其奈之何？”我下的定义是：“有孔必钻，无孔也要人。”有孔者扩而大之；无孔者，取出钻子，新开一孔。

3. 冲

普通所谓之“吹牛”，四川话是“冲帽壳子”。冲的工夫有两种：一是口头上，二是文字上的。口头上又分普通场所及上峰的面前两种；文字上又分报章杂志及说帖条陈两种。

4. 捧

就是捧场的捧字。戏台上魏公出来了，那华歆的举动，便是绝好的模范。

5. 恐

是恐吓的意思，是及物动词。这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官之为物，何等宝贵，岂能轻易给人？有人把捧字做到十二万分，还不生效，这就是少了恐字的工夫；凡是当权诸公，都有软处，只要寻着他的要害，轻轻点他一下，他就会惶然大吓，立刻把官儿送来。学者须知，恐字与捧字，是互相为用的，善恐者捧之中有恐，旁观的人，看他在上峰面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实是暗击要害，上峰听了，汗流浹背。善捧者恐之中有捧，旁观的人，看他傲骨棱棱，句句话责备上峰，其实受之者满心欢喜，骨节皆酥。“神而明之，存乎其人”，“大匠能与人规矩，不能使人巧”，是在求官的人细心体会。最要紧的，用恐字的时候，要有分寸，如用过度了，大人们老羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大

相违背？这又何苦乃尔？非到无可奈何的时候，恐字不能轻用。

6.送

即是送东西，分大小二种：大送，把银元钞票一包一包的拿去送；小送，如春茶、火肘及请吃馆子之类。所送的人分两种，一是操用舍之权者，二是未操用舍之权而能予我以助力者。

这六字做到了，包管字字发生奇效，那大人先生，独居深念，自言自语说：某人想做官，已经说了许多（这是空字的效用），他和我有某种关系（这是贡字的效用），其人很有点才具（这是冲字的效用），对于我很好（这是捧字的效用）。但此人有点坏才，如不安置，未必不捣乱（这是恐字的效用），想到这里，回头看见桌上黑压压的，或者白亮亮的堆了一大堆（这是送字的效用），也就无话可说，挂出牌来，某缺着某人署理。求官到此，可谓功行圆满了。于是走马上任，实行做官六字真言。

（二）做官六字真言

做官六字真言：“空、恭、绷、凶、聋、弄”。此六字俱是平声，其意义如下：

1.空

即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的，其中奥妙，我难细说，请到军政各机关，把壁上的文字读完，就可恍然大悟；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，绝不会把自己牵连着的。

2.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。

3.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，槩槩大才。恭字对饭甑子所在地而言，不必一定是上司；绷字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，则对上司亦不妨绷；有时甑子之权，操诸下属或老百姓，又当改而为恭。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。

4.凶

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。

5.聋

就是耳聋：“笑骂由他笑骂，好官我自为之。”但，聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋毁谩骂，闭着眼睛不看。

6.弄

即弄钱之弄，四川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。这个弄字，最要注意，是要能够在公事上通得过才成功。有时通不过，就自己垫点腰包里的钱，也不妨；如果通得过，任他若干，也就不客气了。

以上十二个字，我不过粗举大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于官者可按门径，自去研究。

（三）办事二妙法

1.锯箭法

有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯下，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。这是一段相传的故事。

现在各军政机关，与成大事者家，都是用的这种方法。譬如批呈词：“某某所呈之情，实于法不合，特令该县知事，查明严办。”“于法不合”这四个字是锯箭杆，“该县知事”是内科，抑或“转呈上峰核办”，那“上峰”就是内科。又如有人求我办一件事情，我说：“这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。”“很赞成”三字是锯箭杆，“某人”是内科。又或说：“我先把某部分办了，其余的以后办。”“先办”是锯箭杆，“以后”是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其径寻内科的，种种不同，细参自悟。

2.补锅法

做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说：“请点火来我烧烟。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指与他看，说道：“你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。”主人埋头一看，很惊异地说：“不错！不错！今天不遇着你，这个锅子恐怕不能用了！”及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说：“中国变法，有许多地方是把好肉割坏了来医。”这是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法，民国以来，是锯箭、补锅二者互用。

上述二妙法，是办事的公例，无论古今中外，合乎这个公例的就成功，违反这个公例的即失败。管仲是中国的大政治家，他办事就是用这两种方法。狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫绝了，才出来做“兴灭国、继绝世”的义举，这是补锅法。召陵之役，不责楚国僭称王号，只责他包茅不贡，这是锯箭法。那个时候，楚国的实力，远胜齐国，管仲敢于

劝齐桓公兴兵伐楚，可说是锅敲烂了来补。及到楚国露出反抗的态度，他立即锯箭了事。召陵一役，以补锅法始，以锯箭法终，管仲把锅敲烂了能把它补起，所以称为“天下奇才”。

明末武臣，把李自成围住了，故意放他出来，本是用的补锅法，后来制他不住，竟至国破君亡，把锅敲烂了补不起，所以称为“误国庸臣”。岳飞想恢复中原，迎回二帝，他刚刚才起了取箭头的念头，就遭杀身之祸。明英宗也先被捉去，于谦把他弄回来，算是把箭头取出了，仍然遭杀身之祸，何以故？违反公例故。

晋朝王导为宰相，有一个叛贼，他不去讨伐。陶侃责备他，他复信说：“我遵养时晦，以待足下。”侃看了这封信笑说：“他无非是‘遵养时贼’罢了。”王导“遵养时贼”以待陶侃，即是留着箭头，专等内科。诸名士在新亭流涕，王导变色曰：“当共戮力王室，克复神州，何至作楚囚对泣？”他义形于色，俨然手执铁锤，要去补锅，其实说两句漂亮话就算完事，怀、愍二帝，陷在北边，永世不返，箭头永未取出。王导这种举动，略略有点像管仲，所以历史上称他为“江左夷吾”。读者如能照我说的方法去实行，包管成为管子而后的第一个大政治家。

说了一大堆的话，在这收头结大瓜的时候，不妨告诉读者一点秘诀：厚黑的施用，定要在表面糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸地表现出来。王莽的失败，就是由于露出了厚黑的原故。如果终身不露，恐怕王莽至今还在孔庙里吃冷猪肉。韩非子说：“阴用其言而显弃其身。”这个法子，也是定要的。即如我著这本《厚黑学》，你们应当秘藏枕中，不可放在桌上。假如有人问你：“你认识李宗吾吗？”你就要做一种很庄严的面孔说：“这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。”口虽这样说，但心里应当供一个“大成至圣先师李宗吾之位”。你们能够这样做去，生前的事业，一定惊天动地，死后一定入孔庙吃冷猪肉无疑。所以我每听见人骂我，我

非常高兴，说道：“吾道大行矣。”

还有一点，我前面说：“厚黑上面，要糊上一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言。假如遇着讲性学的朋友，你同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，应当糊上“恋爱神圣”四个字。若遇着了讲马克思的朋友，就糊上“阶级斗争，劳工专政”八个字，难道他不喊你是同志吗？总之，面子上应当糊以甚么东西，是在学者因时因地，顺势而为，而里子的厚黑二字，则万变不离其宗。有志斯学者，细细体会！

一部畅销近100年的传世奇书 所有渴望成功者最不容错过的成功学经典

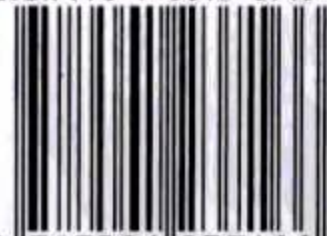
《厚黑学》自诞生以来，多次再版重印，畅销数百万册，成为中国文化史上一大奇观。上个世纪80年代又成为韩国、日本、马来西亚、新加坡的畅销书，至今依然被很多人奉为世界级经典名著。

《厚黑学》之所以如此轰动，皆因其为天下人解开了古今英雄豪杰的成功秘诀，为人们在处世中左右逢源、克敌制胜提供了宝贵的借鉴资料。

本书将《厚黑学》的精髓结合现代社会的特点进行了详细阐述，通过大量贴近生活的实例和精炼的要点，从多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技巧与原则，并积极实践，就能够启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，打破常规，化腐朽为神奇；助你在芸芸众生中脱颖而出，在生活、事业的波涛中少走弯路，更好地实现人生价值。

上架建议：成功励志/畅销类

ISBN 978-7-5012-3716-6



9 787501 237166 >

定价：35.00元