

最伟大的成功励志经典

KANANJILUN
ZHUIYU SHIYE

卡耐基



论

智慧与事业

刘积山 编著

人不可能脱离社会而独立存在，
而在与人交往中，人际关系确是很重要的一环。
人际关系良好，心理就健康，
发展潜能的机会随之提高。

北京燕山出版社

最伟大的成功励志经典

卡耐基 论 智慧与事业

刘积山 编著



B821-49
I.JS2=2

北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卡耐基论智慧与事业/刘积山编著. —北京: 北京燕山出版社,
1997.8

ISBN 978 - 7 - 5402 - 0846 - 2

I. 卡…

II. 刘…

III. 人生观 - 通俗读物

IV. B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 18262 号

责任编辑: 梁 歌

北京燕山出版社出版发行

北京市灯市口大街 100 号 100007

新华书店经销

北京通州富达印刷厂印刷

700 × 1000 毫米 16 开本 16 印张 250 千字

2007 年 6 月第 2 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定价: 69.80 元

戴尔·卡耐基（Dale Carnegie，1888年11月24日—1955年11月1日），美国著名的人际关系学大师，西方成人社交教育的奠基人，被人们称为“第一代成功学大师”。他出生在美国密苏里州的乡村，父亲是一为朴实的农民。

1906年，戴尔·卡耐基一篇以《童年的记忆》为题的演说，获得了勒伯第青年演说家奖。这是他第一次成功尝试，这份讲稿至今还存在瓦伦斯堡州立师范学院在校志里。卡耐基自己的经历就是一部活生生的教材。

责任编辑：梁 歌

图书策划：天昊书苑

封面设计：



前 言

卡耐基是美国著名的成人教育家，“卡耐基”的大名，半个世纪以来，“走红”了大半个地球。卡耐基从一个农村小孩，成长为响彻世界的名人，靠的是什么呢？就是他那高超的智慧，他的影响遍及世界各国的各个领域。

人不可能脱离社会而独立存在，而在与人交往中，人际关系却是很重要的一环。人际关系良好，心理就健康，发展潜能的机会随之提高。知识和判断是在人们的交往中不断提高的，这需要有高超的智慧。人们的幸福和温暖都是从事业中得来的，怎样才能求到理想的职业，怎样才能取得事业的成功，也离不开高超的智慧。人们在日常生活中学会和别人打交道的艺术，不但能够提高自己的智慧，而且还有助于取得事业的成功。

《卡耐基论智慧与事业》一书，阐述了卡耐基从实际经验中总结出来的原则和技巧，能帮助人们在事业中克服困难，增进彼此之间的沟通，从而使事业之舟驶向成功的彼岸。

目 录

上篇 卡耐基论智慧

第一章 人生处世的智慧

- 一、学会沟通与了解.....(2)
- 二、人际关系巧游刃 (11)
- 三、处世的语言艺术 (30)

第二章 工作中的智慧

- 一、轻松地愉快地工作 (43)
- 二、巧避伤人的暗箭 (62)
- 三、永做企业的“红人” (76)

第三章 生活中的智慧

- 一、生活中的处世金言 (93)
- 二、大智若愚的艺术.....(103)
- 三、用智慧做生活的强者 (125)

下篇 卡耐基论事业

第一章 求职的各种技巧

- 一、明智的自我推销.....(138)

二、求职的诀窍	(153)
三、把握就业的途径	(165)

第二章 选择理想的职业

一、走向“热门”行业	(175)
二、走向创业的老板	(186)
三、走向“高薪”的职业	(204)

第三章 事业成功的秘诀

一、克服自卑的观念	(217)
二、自身价值的提高	(227)
三、事业成功的要素	(235)

上篇

卡耐基论智慧

第一章 人生处世的智慧

一、学会沟通与了解

关系若是和谐，便可利用和谐的关系来达到相互转化的目的。

转化是一项基本的沟通技巧，当人们拥有共同眼光、彼此关心，或是想加深关系时，很自然地就会利用上这项技巧，也许你会惊讶，其实这也没有什么神秘，同化在你的身边是经常出现的。

例如，你是不是曾经在和别人谈话的时候，意外地发现，两人似乎好象在一个地方成长？有了这样的发现，差异就减少了，彼此也就感到更加亲近，这就是同化的经验。

你是不是曾经有过和朋友一起去餐厅，看着菜单，问道：“想吃什么？”问这句话，你并非是真的问对方喜爱吃什么？而是发出友谊的讯号，如果对方在饭前点了杯饮料，你也跟着点，那也是想同化的例子。

要是你看到自己的孩子从游乐场回来，膝盖受了伤，眼中含着泪光，你的反应是什么？如果对孩子的爱很强烈，你不是把孩子抱起来和他眼光相对，就是弯下身来让孩子看到你关怀的眼神，你甚至可能把手放在膝盖上，皱着眉头，以担心的声音说：“痛不痛？”这也是一种同化，证明你关心孩子。

你在和同乡人谈话时，你自己说话的腔调和他们是否相似？如果是这样的话，你就表示出对他们出于一种被乡情浓郁化的心理。

如果你曾经打扮得很正式地到某个地方去，结果却发现其他人都穿短裤、T恤，就能体会什么是格格不入的感觉了。

同化的方法有很多种。你可从脸部的表情，反应的多寡，和身体的动作来和别人同化；也可以在语言上以音量和速度来和别人同化；甚至利用言辞来传达共同的观念。和自己喜欢的人，或是目标相同的人同化是再自然不过的事情；和你认为难缠的人格格不入也是天经地义的事。不过不能同化的结果却是相当严重的，假如没能消除相处的歧异，歧异便会成为日后冲突的导火线。

关键部分：没有人会跟和自己作对的人合作在人际关系中没有中间



地带，每一个人都在有意无意间想知道：“你是不是和我站在同一旁？”人与人之间相互关系是不相同的，不是立场相同，就是绝对对立。信不信由你，在这一点上，你和你眼中的头痛人物倒是一致的。

重点：不管你是否要倾听以了解别人，还是要人了解自己说的话，同化总是发生在转向之前唯有先利用同化和你的头痛人物建立一些关系之后，你才能改变互动的轨学到和难缠人物连成有效沟通的同化和转向技巧。请你一边阅读一边想想，是否在什么时侯，什么情况下使用了同化技巧。而且也可以想象下次再用这些策略会是什么情况。在本书的第二部分，卡耐基将提出有效应付十大头痛人物的技巧和策略。

有些人可以用手说话，有些人则只会用嘴巴说话；有人几乎对所有的人都礼貌地微笑，有的人则对每个人都皱眉头，还有的人莫测高深；有些人站着说话，有些人则喜欢坐着说话；有些人弯腰驼背，有的人则抬头挺胸，还有的人则喜欢靠着家具。这些不同的风格和表现行为方式都可能成为被人误解、产生幻觉和误会的原因。用手势说话的男人常认为只用嘴巴说话的女人墨守成规；而只用嘴巴说话的女人，则认为人说话时手舞足蹈根本是失去控制；所有这些变化表明，人是有自己的行为 and 认为正常举动的表达方式。

假如人与人之间关系相处不错，在人的语言或表情方面有着惊人的相似之处。如果你和一个翘着二郎腿的朋友相谈甚欢，过了一阵子你也会同样地翘起腿来。要是这个朋友放下腿来，身体往前倾，过不几分钟，你也会做同样的动作；如果人们对你笑，你也会报以微笑；他们告诉你烦心的事，你也会表示关心；如果他们用手势来表达，你也会做同样的回应。甚至，如果对方抓抓头，你可能也觉得头上同一个地方很痒。如果这样做，这表明人与人之间有着相似的某些特征。

节省点时间关注你是怎样与别人进行同化？或者从远处观察两个人，注意他们非语言动作同化的过程。如果你看一对夫妻在吵架，那么注意看看他们之间一定很少有同化，但却有许多不一样的动作。

非语言的同化大部分都是自然而然地发生，而且通常双方都不自觉。同化会使你我之间产生信任和合作的气氛，反之则容易有不信任和不合作的感觉。在有害气氛下应付头痛人物有一种方法，就是故意在身体动作、脸部表情上尽量与之同化，同化所发生的讯号是：“我跟你是

同一战线的！我不是敌人！我对你的言行感兴趣！”

不过，同化要避免别人对你有看法，让人觉得你是在嘲弄他们。把对方从头到脚都加以模仿是不必要的。通常只有当你跟别人相处融洽时，才会产生行为的同化。在正常的情形下，模仿动作上的改变，时间是有差别的。有时候，非语言的同化会同中有异。你有没有注意过喜欢抖脚的人？开始和他们一起时你可能不会抖脚，但是要不了多久，你会和他们一样去那样做了。但是，你要注意有一种是千万别同化，那就是对你有敌意的动作，如果有人对你挥拳大叫：“我觉得你真是个笨蛋！”千万不要以相同的方式对待：“我认为你和我是一样的”这并不是同化。我们不赞成以暴制暴，处理侵略性的同化之道是故意淡化。在谈到烈火战车和手榴弹类型的人物时，我们会再进一步说明。

在检视这十种头痛行为时，你一定发现非语言的同化非常管用。你可以利用身体的动作帮助好好先生、或许先生或没事先生感觉自在，而且也可以一言不发就向烈火战车证明你不用诉诸暴力，就可以为自己挺身而出。

要和别人进行相互了解，自然会在音量和速度上同化，如果对方说话愈来愈大声，你也会愈说愈大声；如果对方说话愈快，那么你也会加快速度。说话快的人喜欢速度感，说话慢的人则享受自在感；安静的人不喜欢吵闹，爱热闹的人却喜欢大声。如果你不能在音量和速度上与人同化，那么就可能自言自语，与别人产生误解与烦恼。

有一对母子抱着最后一线希望来寻求咨询，希望化解彼此间无法调解的差异。我们注意到当母亲对儿子生气的时候，沟通的速度会加快。但是除了生气，她的沟通速度也会因其他的理由而加快。先不管母亲说话加快速度的原因是什么，儿子的反应就是退缩。儿子不再听母亲说的任何事，倒不是因为所说的内容，而是因为说话的方式。母亲觉得这种情形令人失望至极，不可避免地会发脾气，于是当儿子的就要更加退缩了。不久以后，母子之间的矛盾越来越大，也更加激化了。

遗憾的是，问题不是爱得不够，而是同化得不够。我们把这个关键告诉这对母子，帮助她们注意彼此沟通的差别，后来她们也都开始改变了自己的行为。当母亲了解了如何跟儿子说话儿子才能多注意时，她开始注意放慢说话的速度，也就是她用儿子可以接受的速度来表达自己的



所说的意思和行为。

其实儿子也同样急切地想要和母亲有良好的沟通，而不是不断地听到骚扰之声。因此他开始努力注意妈妈所说的话，而不去管说话速度的问题，因为她知道速度快不见得代表生气。

一个人用语言表述自我时，常愿意别人能有反应，也希望别人能了解他们。即使这些人，当用言语表达说话的人连自己也不了解自己的情况下，也希望能获得别人的了解，当一个心烦意乱的人想要表达自己的情感和想法时就是如此。不过如果同时有两个以上的人想要被倾听和了解，但是却没有一个人愿意这样做，那么争吵是必不可少不就是不可避免了。可见，那些很强的交际人物在为了让别人明白自己的想法，会注重别人的反应如何。

这里告诉你一个坏消息：我们的倾听策略需要你在最不愿意的时候，先把自己被倾听和了解的需求摆在一旁。不过，也有好消息：凭着帮助头痛人物完全地表达他们自己，他们能够、甚至愿意听你说话的可能性就增加了。实际上，如果一个人有了被别人重视，被人所理解，他就不会对自己的想法和感情念念不忘。这么一来，他们就会敞开心门，要他们倾听你的话也就容易多了。

了解方式有两个层次，一种是感性的，也就是让别人觉得你了解他们的感受；另一种则是知性的，就是让别人相信你了解他们所说的。如果人们变得难缠时，努力倾听了解他们的情感和想法是一种很有用的策略。达成这项策略简单且有效的作法就是你主动倾听。如果你能有下面倾听习惯，你真的可以防止某些将成为你无法忍受的人的出现。

人们基本上是从他们说话时你脸上的表情和声音看出来你是否在倾听而且了解他们。倘若他们在倾吐，发泄自己心中的郁闷情感时候，或者说些不相干或可能造成误导的事，或是提供一些你不知道用途的详细资料时，你的任务便是，用目光和声音来表现他们所说的对你是很有意义的。

告诉你一个方法：请不要用很迷茫的表情来中断与别人的对话，或是不同意他们的看法，使头痛人物分心，而应该要帮助他们完全的表达自我。简而言之，你只要点头表示同意，并偶而适时地发出一些表示了解的声音，比如“噢”、“嗯”、“是吗”、“对”等，然后再重复他们所说的，好让他们知道你已听进去了。从身体的动作到声音的回

应，你都必须给人一种你听到了，并且有着一种了解过的、产生了印象感觉。有时候你必须更积极地参与。当头痛人物开始重复他们说过的话，这时，你必须积极地反馈你的回应上。

复述也是一种回馈的形式，所谓复述就是重复一些别人使用过的字眼。此法可说明你很重视对方的话，又显露出很大兴趣来。复述和翻译或改述是不相同的。字汇是象征，一个人所选用的字汇，对他们都有着特殊的意义。如果你以善意说法把他们的字汇换成你的字汇，比方：“换句话说”、“那么，你想要说的是……，”可能会导致延长和难以达到同头痛人物沟通过程。而且他们还会认为你所说的这些词汇符号的提出原因或是你听不懂的证据。

复述并非是简单的重复一遍而已。把头痛人物所说的每一句重说一遍。到底应该复述多少和所处的情境有关。应付具体攻击性的烈火战车需要的复述最少，因为烈火战车的注意力只能维持两句话的时间；对付万事通先生则需要冗长的复述，不然，你又得再听他们说一次教；但是在跟说起话来唯唯诺诺的好好先生及或许先生相处时，比较重要的是要注意这些人在表达感情时会用什么样的语言。你会发现自己在应付这十种难缠的人时，多少已经使用了一些这种技巧。

在电话上应付头痛人物时，复述就更显重要了。这时别人的相貌和表情你是无法知道的。

听了对方所说的话之后，便要开始收集他们沟通中隐含的意义，这时，显出困惑的表情是不碍事的，因为你是不懂或奇怪而才会这样表示。提出澄清的问题是指用更多的问题找出事情的真相，远比哼一声要好。问题通常以什么、谁、哪里、什么时候、怎么样开头的“你在说谁？你指的是什么？什么时候发生的？是怎么发生的？得到这样的讯息后，你可以开始探索他们为什么这么说，这样说的目的是为了得到什么结果。

你必须把自己的能力由单纯反应转成收集资料的模式，这一点是很重要的。在和头痛人物相处若能提出正确的问题，可能会比知道正确的答案还要来得有价值。俗话说得好“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”，提出问题的人如果能充分利用这种资讯，便从中收到很大的启示和最大的收获。

假如，和情绪不定的人在一起时，充分利用资讯的方法不见得能行得



通，为什么这样认为呢？因为这种人的推理能力被情感所遮蔽，使得头脑和嘴巴似乎连不起来。你在自己的记忆中，是不是也会因为烦乱，而说了一些有口无心的话？虽然和感情激动的人说理几乎是不可能的事，因为这些人在这个时候说理表达和感情上是据力争，甚至会失去理智，那么，你该怎么做？是以语句还击，还是默不作声？二者都不适宜，那最好用复述的方式，而且可以复述你所听到的，然后好奇地提出问题。

你可以得到高品质的资讯，而不只是坐待“资料”的出现，问题的提出可以让双方说出原由，并知道问题的症结。而不是只应付或回应一些模糊不清的笼统说辞。

在发问的过程中，你可以帮助对方更加理性，积极主动澄清问题实质和合理性，达到以帮助心烦意乱的人填补思想的空白，直到他们再变回讲理的人。

你可以耐心和支持的态度表现出你关心他们所说的话，如此一来，头痛人物他会愉快和真诚地与你合作交流。

问问题可以延缓事态的发展，好看清方向，这可以让你及时采取改正的行动。

你可以在没有敌意的情况下，让隐藏的计谋浮上台面，让谎言暴露出来。

澄清是多多益善，即使你觉得自己确实了解对方所说的，这项通则也适用。因为人们常常自以为了解对方所说的，其实却不然。而且清楚的问题不见得能得到明确的回答。牢骚大王和负面思考者说起话来习惯以偏概全，一竿子打翻一船人。

把你所听到的做成摘要 为了确定你自己和难缠人物能够体验你确实已经了解了，把你所听到的做成摘要向他们报告。“那么，如果我听得没错的话，问题是这样的，而牵涉到的人是这个人，发生的时间、地点、方式是……”这么做，至少会有两点好处：（1）如果你漏听了什么，他们可以详细补充，（2）你再一次证明你非常努力想完全了解。这会赢得他们合作的可能性，可见，有时把你所听到的做成摘要，能使你达到完美的、完全清楚事实的良好效果。

确认 仔细倾听之后，现在你要面对一个关键的时刻。要记住头痛人物只会在问题完全被说出来时才会感到满足，而不是我们随便对问题

做假设就可以敷衍了事的。问一下对方：“你想我是否已经了解了？还有别的事吗？”

如果以本着相互合作愉快增进理解为目的，这么一来，难缠的人就不会那么难缠，而会变得比较合作。

到了现在，我们已经说过倾听是增进信任、合作和了解的方法之一。有时候一些沟通上最重要、最有用的方面，不过，目前在倾听者和说话者之间的人还没有发觉，一旦你能看出这些要素，你便能同时做到同化并改变互动的方向。

可以把正面的动机定义为：利用沟通方式来实现美好的愿望。我们假定所有的行为，包含负面的行为，都源于正面的动机，如果不能辨识并欣赏这些正面或负面行为背后的正面动机，那么，就可能会造成持续性的影响。

彼特开了一家运动用品店，这家店刚经过不景气的阴影。现金流动得很慢，因此店里很多灯泡烧坏了也没有换。有一个新来的雇员注意到了这个问题，就自己订了灯泡，把坏灯泡全部换新。同时他还在物料间预放了两年用的灯泡，这样，店内就不会再没有光明了。

彼特对于把店里有限的金钱做这番使用感到很生气。因此他在别的员工面前，把这个新雇员训了一顿。然而两年之后，彼特不解的是这个雇员再不象以前那样主动做新的事情，事事都要大家告诉他怎么做。

事实难道还不够清楚吗？因为这个店东心里根本没有嘉许员工正面动机！

什么是好的动机？也许这个店员关心的是，如果这个地方看起来一副寒酸相，那么顾客对商品的质量会怎么想？也许他不过是想让大家都喜欢他，而极力讨好般地去做事。或是他显示炫耀自己的才华超众。上面这些原因任何一个都有可能，然而重点并不是促成主动行为背后是否正面动机，而在如果看不出这正面的动机，就误会了对方的意思。

如果彼特能够看出并嘉许这位员工的正面动机，并加以同化，他可能会这么说：“谢谢你主动更换店里的灯泡。非常感谢你关心人们对店里的观感。我想你大概觉得如果顾客看到一家寒酸的店，对我们的设备也会有同样的想法，况且同仁会喜欢能有多一点的灯光。不过你大概不知道我们现金流动的问题相当严重，我们必须把多余的灯泡送回去。不



过还要谢谢你主动替店里设想，我真的希望以后你还能这么主动，从现在起，我会尽量让这里的每一个人知道我们店里的情况。”

倘若有上面店东的这番话那个雇员以后会自作主张吗？一定会的。如果能在别人质疑而想办法使人相信，这是一把可以化阻力为动力的有用钥匙。先假设他们行为背后的动机是正面的，再本着这种想法跟他们相处。

如果让人难对待的人是对真实情况不了解，你可以先揣测对方沟通或行为的背后可能有什么正面的动机？然后根据这个目的。如果你不确定有什么正面的动机，那么就自己杜撰。即使你想要同化的动机不是真的，你还是可以得到良好的回应和支持。

如果你从谈话中看出自己应付的人是将工作做完视为第一要务，那么若是你以简洁切题的方式来和他们进行沟通便不会影响你与他们的合作交流，而且可增加彼此的合作，减少双方的误解。如果你从谈话中看出自己应付的人是把工作看得非常重要，那么你在和他们的沟通中要非常注意细节和关键部分，如此便可增进彼此的合作、减少误解。

假如你与别人相处和谐，作为你沟通的重要内容，表现出你是在极其以友善的闲谈和体贴的沟通，便可增进彼此的合作，减少误解。

如果你和将获得赞许视为第一要务的人相处，那么你在与他们的互动中以热切赞美的言词来肯定他们的贡献，赞美他们的付出、价值和意义。便可增加彼此的合作，减少彼此的误解。

练习问一问自己：人们行动或沟通背后可能会有什么正面的动机？除此之外，还有什么其他的意义？这个人的行为或是沟通是想要达成什么正面的动机？下一次要是碰到配偶或是朋友以攻击性的口吻说话时，请不要以防卫来对抗攻击，而要说：“你关心我，我很感谢，我希望能化解我们之间的误会。”用这种方式来同化他们的动机。能使他们停止对你攻击性证据，使之沉静，开始真正的沟通。

标准是观点正确与否的准绳，它是证明理论和善恶的特定规则。标准也是判断事情应该如何进行的方法，应该“赞成”还是“反对”某个计划的标记，也是坚持某一个观点的原因。在讨论不同的意见或观点时，标准更显得重要。如果你能在讨论中看出标准是什么，会出现多大的回旋与合作机会。