

T h e L e a d e r i n Y o u

[美] 戴尔·卡耐基 及合伙人公司 徐 侠 译
Dale Carnegie & Associates, Inc.

赢得朋友、影响他人，
在充满挑战的世界中胜出。

领导的艺术

发现你的领导才能



上海百家出版社
Shanghai Baijia Publishing House

T h e L e a d e r i n Y o u

[美] 戴尔·卡耐基 及合伙人公司 徐 侠 译
Dale Carnegie & Associates, Inc.

领导的艺术

发现你的领导才能



上海百家出版社
Shanghai Baijia Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

领导的艺术:发现你的领导才能/(美)卡耐基著;
徐侠译. —上海:百家出版社,2009.4
ISBN 978-7-80703-937-2

I. 领… II. ①卡…②徐… III. 领导艺术
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 040535 号

书 名	领导的艺术:发现你的领导才能
著 者	[美]戴尔·卡耐基及合伙人公司
译 者	徐 侠
责任编辑	胡国友
封面设计	夏侯政
出版发行	上海文艺出版(集团)有限公司(www.shwenyi.com) 上海百家出版社(www.bjph.net)
地 址	上海市瞿溪路 1365 弄 3 号(200032)
经 销	各地新华书店
印 刷	上海宝山杨中印刷厂
开 本	890×1240 1/32
印 张	6.75
插 页	3
字 数	155 千字
版 次	2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—5300 册
ISBN 978-7-80703-937-2/C·13	
定 价	20.00 元

上海百家出版社常年法律顾问:上海瑞富律师事务所

田原律师(13501917060)

商瑜律师(13501679328)

序 言

人际关系革命

任何时刻都须对变化敞开心胸,欢迎它,追求它。只有对自己的观点和设想不断检验再检验,你才会进步。

——戴尔·卡耐基

进入 21 世纪,世界正在经历翻天覆地的巨变,这个过程充满巨大的动荡,也充满伟大的希望。短短几年内,我们见证了后工业化社会的曙光、信息时代的到来、计算机化的飞跃、生物工艺学的诞生,还有与这些变化同样重大的人际关系革命。

冷战结束,商业环境骤然变得更加紧张。竞争更为全球化、更为生机勃勃。技术也迅速发展。做生意再也不能对顾客的主张和需求视而不见。经理们再也无法简单地发号施令,然后尽指望下属一味盲从。人际关系也不再受到重视。公司再也无法免于为如何持续提升质量而头痛。再也不会会有这么多人的创造力被束之高阁,令人扼腕。

为了生存下去,成功的组织——无论是商业的,还是政府的,抑或非盈利的组织——都必须经历深刻的文化变迁。组织成员将不得不让思维更迅速、让工作更高效、让梦想更加天马行空,还要以迥然不同的方式与他人相处。

最重要的是,这种文化变迁需要一种全新的领导人——我们

当中大多数人都有老板，有些人自己就是老板，而这种全新的领导人与所有的老板都不一样。以往那些只需一条皮鞭和一把椅子就能让公司运转的日子，已然一去不复返。

明天的领导人必须为他们所希望领导的组织建立一套实景和价值观。他们必须比前任领导人更有效地开展沟通和鼓动。变化已近常态，他们要对此保持警觉。这些新型领导人必须发掘他们的组织所拥有的每一盎司智慧与创意——下至工厂车间，上至商务套房。

所有巨变的根源，可以追溯到第二次世界大战后的数十年间。不论美国公司做了什么，它们在战后都显得欣欣向荣。欧洲和亚洲的经济遭到战争的破坏，世界上的发展中国家还谈不到“经济”二字。美国的强势公司，受到强势工党和强势政府的支持，为其他公司确立了标准，但这并不意味着这些大公司运转良好——它们从来都用不着运转得有多好。它们所拥有的是：不合理的等级、苛刻的工作职责和“我说了算”的态度。凭借这些，它们在上个世纪中期优哉游哉，庞大而快活，能赚多少就赚多少。

这些公司为雇员们提供了多么可爱的保护壳啊！对许多人来说，只要在一家正规公司找到工作，这份工作将终其一生——与行政工作没有什么不同，然而薪水更高、福利更好。

裁员？穿着笔挺的西装或套裙去上班的人，谁听说过裁员？也许工厂里的工人听到过，但肯定与管理人员绝缘。人们经常谈起的是“成功的梯子”，即如何在职业生涯中按部就班地发展，每次一档，跟处在上、下位置的人比起来，既不比他们慢，也不比他们快。从“马后炮”的角度来看，我们认为那些日子太轻松、太充裕了，所以最终必得结束。

当美国享用战后时期的硕果时，日本人却在超前思考。日本

的经济遭到破坏,许多基础设施成为废墟。而这些仅仅是个开始,后面还有许多困难亟待克服。同时,他们还以生产价廉而质劣的商品并提供差劲的客户服务而举世闻名。

然而,日本人挺过了所有的难关,然后准备从错误中吸取教训。因此,他们走出国门,聘请所能找到的最好的顾问,其中包括在战争时期曾为美国军方的质量控制部门工作的统计学家 W·爱德华·戴明博士^①。

戴明教日本人:不要照搬美国大公司的复杂结构。相反,他和别的顾问都建议,建立一种新型的日本公司——致力于员工参与、质量提升和顾客满意,并设法使所有员工都共同为这些目标而努力。

虽并非一蹴而就,但日本的经济确实获得了重生。日本开始成为技术革新的领导者,日本产品的质量和服务有了飞跃。日本企业牢牢把握这种新的精神,不仅赶上了外国竞争对手,还取得了更大的成就。没过多久,它们就开始走遍全球——到德国,到斯堪的纳维亚,穿过远东,沿太平洋周边。遗憾的是,美国属于后知后觉者。这一延误的代价十分高昂。

起初,悄然而缓慢地,美国的财富增长在耗尽石油。20 世纪六七十年代,战后经济高速增长,呼啸向前,偶尔有一些不和谐的声音,都被悉数淹没,但问题的苗头越来越明显,已难以视而不见了。

石油价格高涨。通货迅速膨胀,利率居高不下。竞争对手再也不仅仅只有战后复兴的日本和德国。好几十个国家,在全球图景上只是一个微小的光点,也突然以新锐竞争手段冲上了技术尖

^① W. Edward Deming(1900—1993),世界著名的统计管理学专家和质量管理专家。1928 年获耶鲁大学物理学博士学位。他是一个教会日本人关于质量控制并创造日本经济奇迹的美国人。他的名字在 20 世纪 80~90 年代,被美国各界领导和管理人员所熟知,因对世界质量管理发展作出的卓越贡献而享誉全球。

端。不久，它们也从通用^①、真利时^②、IBM^③、柯达^④及其他正高枕无忧的商业巨头手中夺得了主要的市场份额。

到上个世纪 80 年代中期，问题越来越大，已经到了不可容忍的地步。不动产暴跌。企业债务和国库亏空激增。证券市场跌宕起伏。恼人的衰退一直到上世纪 90 年代早期才安定下来，再次向人们展现了这世界变得与以前有多么不一样。

对于那些在衰退中进退维谷的人们来说，所有的变化都以一种令人惊骇的速度发生着。企业要么遭到公司并购或收购，要么遭到重组，或一只脚踏入破产法院的门槛里。到处都有失业。到处都有裁员。变化是丝毫不讲道理的，它来得飞快。变化再也不是只针对蓝领工人而发生的。位于白领阶层的专业人员和管理人员都不得不面对无路可走的未来，而无所适从。

不出所料，这个级数和速度的变化对人们关于自我和职业生涯的感觉产生了极大的影响。从经济的一端到另一端，产生了空前的不满和恐惧的波动。

有些人信赖技术，认为世界会轻松地从目前的情势中发明出

① General Motors(GM)，通用汽车公司，全球最大的汽车公司。成立于 1908 年，共拥有 284 000 名员工。全球总部位于美国底特律，迄今在全球 33 个国家和地区建立了汽车制造业务。最大市场在美国，中国、加拿大、英国和德国市场分别是其第二大至第五大汽车市场。

② Zenith，瑞士著名高级手表制造商，创立于 1865 年，创始人瑞士钟表大师 Georges Favre Jacot。1999 年并入全球最大精品集团 LVMH 下。

③ International Business Machines，国际商业机器公司，1911 年创立于美国，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，业务遍及 160 多个国家和地区。

④ Kodak，世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，成立于 1880 年，创始人乔治·伊士曼(George Eastman)。总部位于美国纽约州罗切斯特市，是一家在纽约证券交易所挂牌的上市公司，业务遍布 150 多个国家和地区，全球员工约 8 万人。

自救良方。当然,技术的作用无可否认。

“我走进纽约的办公室,与在日本的某个人在同一时间使用同一数据。”桑德斯·卡普公司^①的合伙人托马斯·A. 桑德斯三世说。“每天 24 小时,我们连接到同一个数据系统。世界各地的人们通过线路接入到同一个通信网络内,它比任何人料想的都要复杂得多。资本市场和货币市场超出了政府的控制。这些市场上的事情,我可不需要报纸来告诉我。”

“你看到的是工作革新所带来的提升潜能的好处,让人能在更短时间内干更多活。”卓越的机械学者乔奈斯·索克博士说,“我们找到更多迥然不同的人进行合作,因此在这一点上,我们比 100 年前更有可能在较短的时间内做成更多的事。拥有的资源越多,需要改进的手段也就越多。”

“还记得计算机问世时的情景吗?”小马尔科姆·S. 福布斯问道。他是商业杂志《福布斯》^②的主编。该杂志以其家族名字而命名。“人们害怕它们成为独裁者的工具,还害怕电视机会成为宣传工具。但是,多亏高科技,它们产生了正面作用。计算机越来越小,比主机小得多,而能源以天文数字的级别而增长,所以人们再也不受限制了。”

“芯片延展了人们的大脑,正如在上个世纪机械延展了人们的肌肉一般。如今,软件正化为钢板。光纤和数字屏幕成为交通里的铁路和公路,信息就成了在路上运输的原材料。”

“如今”,福布斯接着说,“你只要将一两磅重的玩意儿放在膝

① Saunders Karp & Company, 国际著名风险投资公司。

② *Forbes*, 全球著名的出版及媒体集团福布斯集团(Forbes Inc.)的旗舰刊物,是美国最早的大型商业杂志,也是全球最为著名的财经出版物之一。1917 年由 37 岁的苏格兰记者 B·C·福布斯独立创办,成为当时美国第一本纯粹报道商业新闻的杂志,首开美国商业新闻的先河。

盖上，或是放在其他任何找得到插座或通讯卫星的地方，你就可以和其他人互通消息，或是用计算机来工作。”结果呢？就是更多的人从更多的渠道获得了更多的信息。“人们看得到世界上其他地方发生了什么事，”福布斯总结道，“这将对民主化产生极大影响。”

柏林墙倒塌，苏联解体，中国崛起，拉丁美洲和加勒比海地区的民主斗争，发展中国家正在进行的产业化——所有这些变化都标志着一种新的工业自由和新的共识：世界是一个整体。信息技术为人们打开了更广阔的入口，每一个变化都因此而受到推进。

变化展现的惊人图景，如今已顺理成章地照亮了整个世界。中国学生对着镜头挥舞着英文小旗。萨达姆·侯赛因——以及因他而召集的美国参谋首长联席会议——都随着美国有线新闻网(CNN)对海湾战争的报道而公诸于众。

但是，在其他的时刻，只有技术从来都是不够的。这是因为：沟通方式虽然唾手可得，但并不意味着人们已经领悟了怎样才能沟通成功。这在如今是常有的事。以下是当今时代的一大讽刺：沟通的能力越强，失败就越大。如果人们不知道如何分享信息，那么要这么多信息又有什么用处呢？

不久以前，哈佛大学商学院在学生、校友和招聘者中作了一项调查。既然当今对传播的需求如此紧迫，调查结果当属意料之中。“我们发现，”哈佛大学商学院教授约翰·A. 奎尔奇说，“毕业生们对技术水准非常满意。”

这些聪明的年轻人能够吃透数字、分析市场、设计商业计划，但哈佛在教他们人际关系技巧时，却越来越吃力。“看来，这一领域需要作些改进，”奎尔奇点评道，“诸如口头和书面的交流、协力工作，还有其他做人的手腕。”

而那些技巧，正是决定这些年轻的商业领导人将来有多少胜

算的关键。

当然,当世界一路向前,技术的成熟仍然很重要,但那仅仅是进入新商场的核价牌。到了最后,赢家和输家并不因字节和内存的多少而有所区别。赢家将是这样的组织:它的领导者聪明而有创意,懂得如何有效地沟通和激励——无论对内还是对外。

✓ “良好的人际关系技巧能够将人们从管理他人变为领导他人。”全球纺织品制造商巨头美利肯公司^①的管理发展总监约翰·兰培说。人们能学会“变指挥为引导,变竞争为合作,从在布满秘密的系统下遮遮掩掩地经营,变为一旦需要即可与他人分享的系统下经营,变被动模式为冒险模式,从视人为开支,变为视人为资产。”他们还学会了如何“化愤恨为满足、化冷漠为参与、化失败为成功”地生活。

✓ 没有人说过这些技巧与生俱来,它们往往也不是与生俱来的。“要懂得如何建立融洽的人际关系并不那么容易。”跨国广告公司智威汤逊^②董事长伯特·曼宁说,“有少数人天生就会那些。但大多数人要别人教才学得会。他们需要大量的培训。这种培训就像一个人要在汽车公司里成为一名工程师、设计出更好的活塞所需要接受的培训。除了培训之外,还需要懂得许多人情世故。”

“一家企业如果能培养出以促进本公司事业发展为行动宗旨的干部,就能在商场上击败其他竞争对手。”曼宁说,“胜出的公司

^① Milliken & Company, 创立于 1865 年,总部位于美国南卡罗莱纳州的 Spartanburg, 是从事化学品、包装材料和纺织品等生产,是全球最大的家居纺织品及化工产品制造商。

^② J. Walter Thompson(JWT), 创始于 1864 年,是世界上第一家广告公司,也是世界上第一家开展国际化作业的广告公司。在全球下设 300 多个分公司、办事处,拥有 10 000 多名员工。目前隶属于全球最大的传播集团 WPP,为全球四大顶尖广告公司之一。

懂得，成功与失败的重大区别在于服务和人事关系。”

戴尔·卡耐基活得不够长，他没有看到轻松富裕的日子为剧变频频的日子所取代。他也没有再能见证新型人际关系革命的到来。但早在人们听说“企业前景”、“员工授权”或“质量提升进程”等术语之前很久，卡耐基就有先见之明，提出了一些基本的人际关系概念，这些概念是那些重要设想的中心。

1912年，卡耐基抵达纽约市，这个年轻人从美国西北部的密苏里州来，努力寻求谋生之道。最终，他在第125街基督教青年会找到了一份工作，晚上给成人上公众演讲课。

“开始时，”多年后，卡耐基写道，“我只负责公众演讲的课程。它是为了培训成人而设计的，融汇了实用的经验，教他们如何脚踏实地地思考，如何更明白、更有效、更全面地在商业会晤和公众面前表达自己的想法。”

“然而，随着时光的流逝，我逐渐认识到，虽然这些成人非常需要有效演讲方面的培训，但他们更需要学会在日常商业和社会接触当中与别人相处的艺术。”

因此，卡耐基拓展了他的课程，将一些基本的人际关系技巧包括在内。他没有教科书，没有正式的大纲，也没有公开发行的教学指导材料。但他创建了一份不断扩充的清单，内容是如何在这世界上生存良好的实用技巧，而且他每天都要测验学生是否掌握了这些技巧。

“从其他人的角度看问题，”他告诉学生，“并发自内心地欣赏他们。真诚地对他人表示出兴趣。”他向学生示范如何将这些基本人际关系原理编织进生活这件袍子里。

一开始，卡耐基只是草草地将他的原理写在3×5英寸的卡片上。很快那些卡片就为活页纸所取代，后来又换成了一套小册

子,一次比一次规模大。经过 15 年艰辛的实验,卡耐基将所有的人际关系准则汇总起来,写成了一本书——1936 年,《人性的弱点:如何赢得友谊并影响他人》^①面世,它成为戴尔·卡耐基关于如何成功地处理人际关系的简明指南。

这本书一版再版。销售了 3 000 万本之后,《如何赢得朋友,并影响他人》成为书面语写作历史上最畅销的书之一。它被翻译成数十种语言,今天还在出售。

卡耐基成立了一家公司——戴尔·卡耐基及合伙人有限公司,来传播自己的人际关系准则,他发现热心受众遍布全球。他定期地在广播和电视上出现。他教会公司同仁如何教授自己的课程,并且又写了两本人际关系方面的书:《说话的艺术——有效沟通快捷入门》^②和《快乐的艺术——不再忧虑,开始人生》^③,都登上了畅销书榜首。甚至 1955 年卡耐基去世,都没能使他思想的传播稍有停顿。

如今,戴尔·卡耐基课程在美国和其他 70 个国家的逾千座城市中开设。每个星期都有 3 000 人报名。卡耐基机构现在已转变为为顾客定制培训课程,其客户包括财富 500 强企业中的 400 多家。

每一次更新换代,卡耐基准则都显示出一种令人不可思议的能力——重新自我定义,以适应不断变幻的世界的需求。与他人有效沟通,激励他们达成目标,发现每个人身上的领导力——这些都是戴尔·卡耐基的观点的主要中心。世界目前处于混乱状态,卡耐基的时代又卷土重来。在本书里,卡耐基的人际关系准

① 原书名为 *How to Win Friends and Influence People*。

② 原书名为 *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*。

③ 原书名为 *How to Stop Worrying and Start Living*。

则被用来教导今天的人们应对他们所面临的一系列前所未有的挑战。

这些准则浅显易懂。掌握它们毋须受过特殊教育，或具备某些技能。它们需要的是实践和真正想要学会的愿望。

你准备好迎接一些长存于世的观点的挑战了吗？你准备好更轻松、更成功地掌控你的人际关系了吗？你想要让你最珍贵的财产，也即出现在你的个人生活和职业生涯中的人升值吗？你愿意找到并发挥自己身上的领导力吗？

如果是这样的话，就读下去吧。本书给予你的东西，可能会改变你的一生。

目
录

CONTENTS

- 序 言 人际关系革命 / 1
- 第 一 章 发现你身上的领导力 / 1
- 第 二 章 开始沟通 / 12
- 第 三 章 激励他人 / 25
- 第 四 章 对别人表现出真诚的关注 / 38
- 第 五 章 从别人的角度看问题 / 51
- 第 六 章 倾听而了解 / 62
- 第 七 章 同心协力为明天 / 75
- 第 八 章 顾及他人的自尊 / 88
- 第 九 章 赏识、赞扬和奖励 / 101
- 第 十 章 处理错误、抱怨和批评 / 115
- 第十一章 树立目标 / 127
- 第十二章 专注和自制 / 140
- 第十三章 获得平衡 / 153
- 第十四章 建立积极心态 / 162
- 第十五章 学会不自寻烦恼 / 173
- 第十六章 激情的力量 / 187
- 结 语 梦想成真 / 197

第一章

发现你身上的领导力

查理·施瓦伯在钢铁行业里年薪高达100万美元，他告诉我，他获得如此高额年薪的原因大部分是因为他有与人相处的能力。想想吧！100万美元的年薪，因为他会与人相处！一天中午，施瓦伯在他的一家钢厂里，穿过一群径自在“禁止吸烟”的标记下抽烟的人。

在你的想象中，是不是查理·施瓦伯会指着标记质问道：“难道你们不识字吗？”

根本没有。他可不是那样处理人际关系的人。

施瓦伯先生与这些人友好地聊了几句，对他们在“禁止吸烟”标记下抽烟的事儿只字不提。

最后，他递给他们几根雪茄，眨眨眼睛，说：“小伙子们，要是你们到外面去抽这些玩意儿，我将不胜感谢。”

这就是他说的每一个字。那些人明白他知道他们违规了。他们崇敬他，因为他并没有责骂他们。他们对他这么好，他们顺理成章地想要以同等的善意回报他。

——戴尔·卡耐基

弗莱德·魏鹏是纽约大都会棒球队^①的总裁。一天下午，魏鹏带一群学生去希伊露天体育场。他让孩子们站在看台后面，然后带他们进了球员休息区，穿过俱乐部会所的私人通道。作为此行的终点，他打算带孩子们到投球手热身的候补投手练习区去。

然而，就在候补投手练习区外面，他们被一名穿制服的警卫拦住了。

“候补投手练习区不对公众开放，”警卫显然没有认出来站在他面前的人是谁，他对魏鹏说，“我很抱歉，但你们不能从这里出去。”

如今的魏鹏当然有力量获得他想要的一切，彼时彼地也不例外。他大可斥责这名可怜的警卫居然没有认出像他这么一位大人物。他也完全可以戏剧化地亮出一张顶级安全通行证，向睁大眼睛的孩子们展示他在希伊露天体育场拥有多么重要的地位。

魏鹏没有这么做，他带领学生们到体育场的边远一侧，通过另一道门把他们带入到候补投手练习区。

他为什么要费那个劲呢？魏鹏并没有让警卫尴尬。毕竟，这位先生是在履行自己的工作职责，而且非常尽责。那天下午，后来魏鹏甚至还寄出了一张手写的便笺，对这名警卫的警惕性表示感谢。

如果魏鹏冲警卫嚷嚷或同对方吵了起来，警卫最后就会心生怨恨，无疑他最终也会丢了饭碗。魏鹏温和的处理方式赋予了这件事更丰富的意义。警卫受到赞扬，感到非常高兴。我打赌如果下次他俩有机会碰面，警卫一定会认出魏鹏来。

弗莱德·魏鹏之所以成为一名领导者，并不仅仅因为他所顶

^① Mets Baseball, 美国职业棒球大联盟球队之一，隶属国家联盟东区。曾于1969和1986年两度获得世界大赛的冠军。

着的头衔或拿到的薪水。令他成为男性和女性的领导者的原因，是他对人们之间的相互作用了如指掌。

过去，商业世界的人们并未对领导艺术的真正含义予以过多思考。老板就是老板，他说了算。不过那段时期已在争议中告终。

运营得法的公司——没人说“领导得法的公司”——几乎是按照军队风格而运营的。命令从上至下，逐级传达。

还记得连环喜剧漫画《白朗黛》^①里的迪泽斯先生^②吗？“邦——斯——特！”他一声高叫，年轻的大梧^③就像一只被吓坏了的小狗一般，冲向老板的办公室。现实世界中，许多公司就那样经营了许多年。不像治军那样经营的公司几乎根本就开不下去。公司多年来一直好整以暇，在没有挑战的市场小环境里高枕无忧。隐藏在以上情况背后的信息是：“要是没狼来，干嘛要先扎篱笆？”

公司的负责人在办公室里安然端坐，管着分内的事。那就是他们要干的事——“管理”。他们也许操纵着公司的方向盘向左几度或向右几度。通常，他们会努力处理自己面对的明显问题，然后美其名曰“卖力的一天”。

当时的世界比现在要简单，这么管理没错。缺乏愿景，但也还说得过去，日复一日，每天都这么过。

然而，仅仅管理再也不够了。对于这么一种缺乏创见的方法来说，这世界太难以预料，太动荡，也太善变。现在需要的是比老式商业管理更为深入的方式。现在需要的是领导力，它能帮助人们获得他们所能获得的东西，为将来创建一幅蓝图，鼓励他人，指

① *Blondie*，美国著名的报纸连载漫画，从1930年9月8日开始连载至今。

② Dithers，漫画 *Blondie* 中一家建筑公司的老板。

③ Dagwood，漫画 *Blondie* 中的人物，名邦斯特，白朗黛的丈夫。