

卡耐基机构唯一授权2013最新增补修订版

# 人性的弱点

## 修订终结版

[美] 戴尔·卡耐基◎著

美国卡耐基机构◎编 吕韩 陆章◎译



HOW TO WIN  
FRIENDS &

INFLUENCE PEOPLE  
IN THE DIGITAL AGE

首次整理公开的从未发表卡耐基手稿精华  
卡耐基学院新增数百经典案例

全书增补超过70%的全新内容，  
具有最贴近当今现实社会的指导意义，  
更加适合21世纪的读者。

天津出版传媒集团

天津人民出版社

卡耐基机构唯一授权最新修订版

# 人性的弱点 (修订终结版)

---

[美] 戴尔·卡耐基◎著

美国卡耐基机构◎编 吕韩 陆章◎译

天津出版传媒集团

天津人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

人性的弱点：修订终结版 / [美] 卡耐基 (Carnegie,D.) 著；  
美国卡耐基机构编；吕韩，陆章译. -天津：天津人民出版社，  
2013.3

ISBN 978-7-201-07894-6

I. ①人… II. ①卡… ②美… ③吕… ④陆… III. ①心理交  
往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第316341号

著作权合同号 图字02-2012-330号

Chinese translation Copyright (c) 2012 by Shanghai Wits Cultural Media Co., Ltd.

Original English language edition Copyright (c) 2011 by Donna Dale Carnegie

Simplified Chinese characters edition arranged with SIMON & SCHUSTER, INC.,

through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

天津人民出版社出版

出版人：刘晓津

(天津市西康路35号 邮政编码：300051)

邮购部电话：(022) 23332469

网址：<http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子信箱：[tjrmcbs@126.com](mailto:tjrmcbs@126.com)

莱芜市东方彩印有限公司印刷 新华书店经销

2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

880×1230毫米 32开本 8印张

字数：128千字

定价：32.00元

# 前言 | Preface

## 卡耐基的忠告为何永不过时

1936年,戴尔·卡耐基向他的读者们说过一句很有说服力的话:“人际交往或许是人类面临的重大问题。”这也是他编写本书的基调所在。时至今日,他的观点仍然是正确的,只不过人际交往的技巧变得更加复杂而已。

如今,信息传播可以转瞬间完成,传播媒介也与日俱增。网络的扩张早已超越了国界、行业甚至各种意识形态。尽管如此,本书所要讲述的内容并没有过时。这个时代的重大变化反而让卡耐基的法则比以往更具有重要意义。不管你想要为某个品牌作行销,还是要向自己的爱人道歉,或者向投资者推销商品,卡耐基的观点是所有人际沟通技巧的基础。如果你没有一个正确的起点,那么就很容易向对方传达错误的信息,冒犯对方,或者因为缺乏目的性而狼狈收场。美国作家詹姆斯·瑟伯坚持认为:“准确的沟通十分重要,比以往更加重要。在我们现在所处的时代,平衡很容易被打破,一句错误的或者使人误解的话都可能引起意想不到的灾难。”

想想我们现在生活的时代,各种微妙关系间的平衡一触即溃。早在五十年前,瑟伯就已经用笔杆子描绘了这个时代。这是一个充满巨大风险的时代,对复杂的传媒进行甄别看上去更



加困难。每个词、每个非语言暗示、每一个沉默凝视的眼神都会前所未有地受到审视。一个错误的举动可能招致很大的麻烦。同样的，每天从早到晚，与他人的每一次互动也都可能成为赢得友谊和对他人产生积极影响的机会。每天都能如此成功实践的人一定会拥有非常成功的人生，但是这种成功需要以博爱的方式来获得，不是每个人都愿意这么做的。这可不是知道什么是广告宣传，或者“社会化媒体”那么简单的事情。

总统演讲稿撰写人詹姆斯·休姆斯这样说过，“沟通的艺术是领导者的语言”。换言之，能够产生影响的沟通技巧与沟通者（有时是领导者）和媒介（沟通工具）两者都有关系。本书将告诉你这个观点为什么是正确的，如何证明它是正确的。它已经向全世界逾五千万名读者证实了这一点。这些读者中包括领导人、公众名人、企业精英和畅销作家。通过本书应该逐渐了解的是，根本不存在中性交流。你要么留给对方稍好点儿的印象，要么就是稍差点儿的印象。我们中的优秀者能够通过每一个点头、每一次音调的变化，甚至是每一次接触的机会给对方留下更好的印象。若能把这个想法体现到每一天的行动中，就会收到意想不到的效果。

每天坚持可以培养自身的崇高品行并激发同情心，从而改善你的人际关系并扩展对他人的影响力。难道我们不是都受到利他主义的感动吗？

“如果你对别人更感兴趣的话，在两个月之内会交到更多朋友。这比你在两年内总是试图让别人对你感兴趣时交到的朋友要多得多。”虽然听上去似乎有悖于直觉，但卡耐基的论断依然正确。这是因为他提示了我们一个秘诀：在网络时代的洪

流中,只有与他人共同进步才是摆脱独我状态的唯一方法。

我们生活在一个空前的时代,自助自立和自我推销之风大行其道。我们可以从网络视频上看到有些事件几周之内如病毒般广为传播,所获得举世关注度以往几年甚至几十年努力也难以企及。我们也看到一些人因为所谓的“被泄露出来的”性爱视频而一夜成名。我们观看了受访者们以及政界权威们为了提升自己的支持率而相互诋毁对手的闹剧。每天,我们都在被诱导,最好的宣传策略只不过是和无孔不入的成熟媒介中加入的一点小伎俩和拙劣的模仿秀罢了。对某些人而言,这种诱惑已经足够受用。但对于深谙人际关系本质的人们而言,还应该有更美好、更高尚、更持久的方法。

虽然实现自我宣传和自我推销无可厚非,但是一旦实现自我的做法成为人际关系之间的障碍时,总会出现各种各样的问题。你是地球 70 亿人口中的一员——你的进步绝不意味着是个人的事情。

你越早认可这一事实,并且用它来塑造自己的沟通技巧,就会越快认识到,个人或职业发展最快捷的道路并非向别人宣传自己,而是学会与别人分享。没有一位作者能像卡耐基这样,清楚地向读者展示这条道路。或许连他自己都没有想到,有的放矢的合作之路如何能在今天成为一条持久的、能给人积极影响的高速公路。

## 巧妙的沟通不是万灵药

由于人们之间的交往日趋频繁,精湛的沟通技巧比从前更有用武之地。因此,有影响的人们绝不仅仅是有智慧的沟



通专家。

交流只是对我们的思想、意图以及对身边的人们进行判断的一种外在表现。“我口表我心。”内在的动力才是区分时代的领导者和攀附的追随者的最主要因素。

下列两种方式都可以让人获得最大的影响力：（1）因为你为他人的付出和帮助而受人追随；（2）因为你的身份而受人追随。换句话说，当你的举止让人感觉慷慨和可信赖时，你的影响力就会变得最大化。不管是在两个人之间，还是在两百万人当中，这种影响力都是巨大并且带有持续性的。但是，这种慷慨和信赖必须被巧妙并且真实地表达和传递，只有这样才能使彼此之间相互受益。

在我们现在生活的时代里，名流们的影响力可以通过“借贷”获得，就像人们借信用额度一样。而且，媒体的封面总是被有权有势的人占据，因此，愈加显得重要的是，你每一次沟通交流的机会都关系重大——不管通过哪种媒介和方式，你要向对方传递的都是你的信赖和感激之情，从而让对方更加重视你。自卡耐基时代以来，有一个永恒不变的事实，那就是“借贷”来的影响力（很难持久）和靠自己赢得的影响力（像地轴一样稳固）两者完全是两码事。卡耐基就是依靠自己赢得影响力的一位大师。

让我们思考一下卡耐基提出的一些基本原则，比如，不要妄自批评，表达强烈的反对意见或者进行抱怨；多聊一些对方感兴趣的话题；应该勇于承认自己的错误；给对方留点儿情面。当然，这些观点并不能把你塑造成思维敏捷的交际高手，或者机智的健谈者。但是，它们会时刻提醒你，在开口之前要站在

对方的立场上想一想。它们会提醒你,要用一种坦诚并委婉的方式表达一些难以启齿的意思。它们会不断激励你,成为一位更加和蔼、谦恭的经理人、伴侣、同事、销售人员或者人之父母。最终,这些原则要求你,要想建立起自己的威望,不要依靠作秀或耍手腕的方式,而要通过日常养成的好习惯,真诚地表达出自己的尊敬、理解和感激之情。

你得到的奖励是什么? 完满和持久的友谊,可以信赖的沟通交流,令人信服的领导才能。这是在当今这个自我主义横行的时代中一个十分醒目的标志。

一直以来,这本书被归类为自助类的畅销书。以现代的观点来看,这种看法是不恰当的。卡耐基从未使用过“自助”这个词。这只是将《人性的弱点》这本成功的佳作进行图书归类时使用的代名词而已。具有讽刺意义的是,卡耐基本人很可能未必完全认可“自助”这个概念。他崇尚的是,个人的行为要真正源于对他人的兴趣。他教育人们,要把帮助他人成功当作一种潜在的乐趣,这是一个基本的原则。如果要把这本书重新归类,它应该被归类为世界上最畅销的“心灵自助”类图书。因为对于卡耐基所提炼的“黄金法则”,这才是其灵魂基础。

本书提到的各种原则不仅仅是如何运用自助和自我促进,而是启发你如何在谈话、合作和公司事务中保持持久和更有利的进步。它们是心灵的技巧,具有十分重大的意义。

如果你愿意采纳本书提到的原则,那么你不仅能够成为一个更加让人信服的人,还能对别人的人生产生更重要的影响;你还可以让自己每天的行为充满博爱精神。试想一下,在数字化时代,每天你与他人之间会产生数十次的相互影响。想象一





下,如果团体中有一群人也相互效仿会产生怎样的效果。今天,赢得朋友和影响他人对社会产生的作用非同小可。在一个由各种机会组成的连续统一体中,你最该做的就是把握这些机会让自己的人际关系得到可持续性的发展。毕竟,任何成功都始于良好的人际关系。

### 从软技能开始

商业社会往往倾向于重视软技能,卡耐基的原则就被称为软技能,不要以为它们好像充其量只不过是硬技能的补充而已。这是一种非常落伍的想法。如果你想充分发挥自己的交际能力,就必须一直转换思考模式。

软技能(比如同情心和理解力)促进了硬技能(比如规划方案能力、业务经营能力)的发挥,并且能够产生罕见的效果。这一切是怎样实现的呢?软技能可以把硬技能与运作效率、组织协作优势和商业联系有机结合到一起,因为所有这一切都需要依靠人力才能完成。想象一下,下面两位经理,哪一位会胜出?一个是掌握硬技能,但整天高高在上傲慢十足地听取汇报的经理;另一个也有足够的硬技能,但喜欢在员工之间走动,让员工们认识、了解和尊敬的经理。第一个经理可能用高压的铁腕手段在一段时间内取得一些成就,但是他的影响力存在致命的缺陷。因为他的权威并不是员工们拥戴的。他的影响力只是徒有其表。

在《出轨》一书中,卡耐基和心理学家蒂姆·欧文详细叙述了过去10年来6名高调的CEO先后下台的经历。每一个CEO的陨落都是因为,核心管理层无法与雇员建立实际的、有

意义的人际关系。换句话说,每一个 CEO 落马的原因都是硬技能有余而软技能不足——虽然精通管理,但感召力稍逊。这些缺点同样也存在于我们的身上。他们的缺点是大家都看得到,而我们的缺点和他们的缺点一样容易被察觉。

当我们只顾着获得成功的人际关系,却忽略了人际关系的本质是调节和满足人类的需求时,那么我们就失去了朋友、家人和他人的信任。

这些人怎么会犯这样的错误呢?或许是因为软技能的飘忽不定性才将我们引入歧途。我们只是一厢情愿地依赖那些可以界定和衡量的事物。

硬技能有检验的标准,可以被传授甚至转让给他人。大部分商业图书都会用各种图表、度量单位和公报来提醒读者注意硬技能的发展状况(无论是个人还是集体)。

但是软技能则不同,它们难以被简化成几个步骤。它们通常杂乱无章,只能通过反响是否不错和人际关系是否良好来进行粗略地评估。难道只能用这些标准来衡量软技能吗?赢得业绩但是却让人际关系破裂的做法能算成功吗?当自我推销和自我沉溺成为前进的绊脚石时,这种成功是不可持续的。

小而言之,我们的身边是不是有些朋友总是喜欢夸耀自己拥有的人际关系?当我们得知某个人的行为另有企图时,他对我们的影响力一定还不及一个萍水相逢的人。除非这个人肯坦白并且改变自己的交往方式,否则这段友谊注定失败。即使他肯改正,你对他的怀疑还会存在。

大而言之,我们是否仍然钟情于一些品牌商品,它们总是



不能或不愿迎合我们的需求和愿望？由商家告诉消费者到底需要什么商品的日子已经不复存在。现在的时代是由消费者掌握着设计、制造和销售决策的方向。“绿色环保”曾经是由少数产品发起的小范围公益活动。但消费者集体的声音却让它成为所有商品在销售时必须倡导的口号。

无论个人还是公司，如果还对软技能成功学熟视无睹的话，在这个时代是无法立足的。

有些人坚持认为，软技能是一种本能，无法传授。如果你用学习硬技能的那套方法来学习软技能的话，这些人的看法是正确的。但卡耐基绝不会犯这种错误。他发现，利他主义的本能并非遵守一种循序渐进式的法则，而是源自于对内心渴望的训练。当我们待人友善并对他人产生积极影响的时候，我们就能开发出更深层次的灵思妙想和深刻内涵。

根植于我们内心且不可改变的是一种对真诚沟通的渴望，即理解他人和被他人理解。除此之外则是可信赖的交往，即被他人了解、接纳和尊重。然后才是追求成功的合作——为了实现有意义的成就而一起工作，这些成就可以是商业的成功、合作的胜利或者长久的友谊。成功的精髓囊括了一系列范畴，从可以信赖的人际交往（交朋友）到意义重大的影响力（对他人施加影响）。“除了人际关系，别无乐趣可言。”《小王子》的作者，法国作家安东尼·德·圣-埃克苏佩里曾经如此断言。

如何学习这些心灵技巧，并由此实现高效率的沟通、有意义的交往和循序渐进的合作呢？

我们必须牢记一点：今天人际关系的成功并不是从媒介的角度来衡量的——利用何种媒介以及可以让人们积攒多少个

朋友、粉丝或追随者。我们要用“意义”来衡量。让你的人际交往变得有意义,任何通过努力获得成功的道路都会更加平坦,获得成功也会更持久。理由是什么?因为人们的眼睛是雪亮的,他们不会放过任何蛛丝马迹。当每次交往后,你都会给对方留下一种更美好的感觉时,他们就会被你感动。

意义拥有可以控制各种媒介的效力。如果你真想展现一些有意义的事情,那么你可以选择最专业的媒介为你服务。但如果你本末倒置,让媒介先于意义,那么你所传递的信息就可能十分危险。莎士比亚的剧中人物麦克白的台词这样说:“生如同痴人说梦,充满了喧哗与躁动,结尾却毫无意义。”微博出现之后可以随时更新个人信息,虽然可以为朋友、家人和同事之间提供便捷的联系方式,但是也创造了大量的“喧哗与躁动”。它不应该仅仅是一条条由140个字组成的、结果却毫无意义的信息。任何承载着毫无意义的信息的介质——电视广告、部门备忘录、给客户的电邮、生日卡——都会因为缺少心意而未能达到所希望的结果。

卡耐基先生所处的时代媒介很少,所以他不必充分地分析等式两边的因素——意义和信息的传递方法。他可以集中精力,解决如何通过电话、信件以及面对面地进行有意义的交往。而现在我们就必须同时考虑到这两个方面。

## 当今与人成功相处的一些简单忠告

法国作家沃韦纳戈写道:“从胡乱猜测中解脱出来的唯一方法就是简单的真相。”《人性的弱点》一书今天仍能高居畅销书榜首,仅2010年就感动了二十五万多名美国读者的原因在



于,本书中讲到的法则都是简单且亘古不变的道理。其中,最根本的智慧是简单而永恒的。从1912年卡耐基首次开设这一主题的课程以来,他用简单的真理阐释了与人交往的最有效方法,成为人们寻求解决方法、忠告建议甚至领导能力的首选。

摆在你面前的,贯穿全书的文字正是基于现在不同的阅读背景:重新设计后,卡耐基的忠告和建议更适合目前完全不同的时代——他的忠告和永恒的法则不会被取代,但却是用现代的视角来解读,以数字化时代和全球化的思考方式来看待。当今社会,交到朋友并对他们产生影响的机会远远超过了卡耐基所处的时代。然而,当你仔细分析这些机会的时候,就会发现朋友多少并不重要。因为“这个浩瀚的宇宙,是由我这个微小的部分和其他生命体组成的”。

这是千真万确的,《最伟大的50部励志经典》的作者汤姆·巴特勒-伯顿这样评价:“在书的标题和书中的实际内容之间存在一种奇怪的不一致性。”用今天怀疑的眼光来审视这本书的标题,你或许会忽略它的真正魅力。这本书首先是一本论文集,它结合了可信赖的心灵沟通、策略性交往以及大气的领导才能。

在卡耐基时代,媒介的许多修饰特征(网站、Facebook、博客)和花样繁多的说劝方式(跳出窗口式的广告、名人代言)还没有出现。记住这一点相当重要。交朋友的想法在当时还没有被简化成一个“确认”键,而影响他人的想法也并不包括长达半个世纪以来过度夸张的广告宣传、共同欺诈的行为,甚至某些名人的双重生活。卡耐基用他自己的直觉确定了这本书的书名。

那时候,如果你没有培养一段友谊的话,要想对别人产生影响力是几乎不可能的。因为当时不存在社交媒介,还不可能出现网络交往。实际上,你不可能跟一个你根本不认识的人做生意。那时的人只有三种交往方式:面对面、信件和电话。面对面的交往方式在当时受人期许,而在今天这却成了一种奢望。

在卡耐基时代,也存在凭借名人或社会地位而产生的间接影响力,但绝对不具备现在的速度和广度。友谊曾是日常相互影响的桥梁。通过一次坚实有力的握手,一个温暖的微笑或某个关爱他人的身体动作,你都可能赢得朋友,从而得到应有的影响力。但是在当今社会,交友的动机和结果都不是很纯洁。

我们来看看《时代》杂志 2010 年特刊中评选出的“世界上最具影响力的 100 位人物”。拥有六百万微博支持者的 Lady Gaga 也榜上有名。我们无需来探讨她到底对自己庞大的粉丝团具有多大的感召力。她的粉丝曾一度攀升到一千万人。如果她同意为某个品牌的鞋或某种饮用水代言的话,这些产品一定会脱销。真正需要探讨的是,她所归因于自己人际关系网的价值观以及她的影响力所引导的方向。如果她想两者兼顾并且追求最高标准,那么她的影响力将不容小觑。如果她只想增加粉丝的人数,她只会挣更多的金钱,但影响力绝不会比宝丽来的某场商业活动更震撼。

影响力的内在关系价值从未改变过,它仍然是发展人际关系的主流。但是泛滥的交际媒介却可以将它分出许多更小的支流。只要你付钱就能得到你想要的。



我们生活在一个“炒作 + 包装 = 名人”的时代,但这本书并不是要教大家如何哄骗朋友和利用影响力。卡耐基把这种方式描述成“嘴上说说”的小伎俩。这是一本人际关系的手册,是“由心而生”。它所教授的交友方法正是过去你善良的祖父如何赢得睿智祖母芳心的方法——运用真挚的情感、心领神会和发自内心的赞美欣赏。这本书指导我们,如何产生持久的影响力进而走向共同的利益和发展。

这种方式行之有效而且十分正确,卡耐基在书中极好地阐述了所有观点。75年之后,这些法则依然正确,只是有些概念发生了变化而且衍生出了更广的结果。因此本书将循此做出全新阐释和案例运用。在数字化时代,我们应该如何理解和运用卡耐基的法则?我们可以从各种排行榜中获得某些线索,它们是:《福布斯》杂志的“世界最受尊敬的公司”,《哈佛商业评论》的“全球最佳 CEO 排行榜”,以及前面已经提到过的《时代》周刊“最具影响力的 100 位人物”。这些排行榜在卡耐基时代可没有。这些线索有时应该当作警示,偶尔也会成为现在如何赢得成功人际关系社会背景的参考。依照原著宗旨,后面书中还会不断提醒读者,我们做一件事情的动机要比事情本身重要得多。

今天,卡耐基法则的运用并不会复杂到让你拔掉所有插头,重新回到只能用电报、电话以及可触摸方式进行交流的状态。当然也不会老套到,要你在自己数字化生存空间的每个角落都注入一点人性。总而言之,最好的做法应该是将真实的交往和网络交往结合得恰到好处。

首先,应该对你目前的状态进行真实的评估。这样才能清

楚地了解到,你与他人之间的关系发展到什么样的程度。

面对面的真实交往和网络交往的比例是多少?对大多数人来说,电邮、短信、博客是他们与别人联系的主要方式。这样的方式既有新的障碍又存在新的机遇。

过分地依赖网络交友,我们会丧失人类互相交流作用的一个关键方面:不通过语言的暗示。当传递坏消息的时候,如果不把手放到对方的肩膀上就很难表达你的同情和支持。如果你想讲解一个新的想法时,通过手机是很难表达出你亲自站在对方面前时的那种热情。有多少次你曾发电邮让对方打电话给你来消除彼此的分歧,但实际上你们双方的分歧早已烟消云散了?

如果没有非语言暗示,情感难以得到表达。视频沟通的出现冲破了许多障碍,但是视频只是数字沟通的一个很小的片段。它不像直面交流那样能够带来人性尊严的最高层次。获奖影片《在云端》使大家理解了这一点。

瑞恩·宾厄姆(乔治·克鲁尼饰演)供职于一家专为其他公司提供裁员服务的公司,经常乘坐飞机在全国辗转。宾厄姆完全胜任自己的工作,他总是以很有尊严甚至鼓舞人心的方式解雇冗员。他会用演讲鼓励每个人去拥抱新的自由。宾厄姆的老板为了减少开支,让他开始推广网络视频会议远程裁员的改革。宾厄姆却极力反对。但是最大的矛盾之处在于,宾厄姆独来独往,他的生活中根本没有朋友。他甚至都没有出席自己妹妹的婚礼。宾厄姆能够替被解雇的员工着想的能力实际上更加证明了他的冷漠超然。直到他的亲身经历向他证明了,人类之间实实在在的交往有着十分重要的意义,他才最终看清了事实真相。到最后连





他自己都不愿意再遵循自己的原则。

如今,我们生活在充满紧迫感的数字化时代。在这个时代,人际交往的完整价值往往被熟练的交际能力所代替。许多人掌握了一套可以增加交际范围的技巧。但讽刺的是,在增加交际范围的同时,他们却与朋友逐渐疏远。解决方法既不能靠自我防范的方式(就像瑞安·宾厄姆),也不能通过鼓吹浅薄的销售技巧来激发人际交往。前者是一种观念错误,而后者则属方法错误,都不足为取。

成功的人际交往,需找准切入点,这个切入点就是循序渐进地与人沟通,而不能急功近利。沟通的速度通常会影响我们的判断。因为我们相信对方一定很期待立即得到回复(我们自己也是这样),我们一般不会花时间考虑更有意义的答复,我们会忽略谦恭的美妙之处。我们会说:“我不可能在博客评论、电邮或视频会议运用卡耐基法则。我甚至不敢肯定别人是否能听明白我在说什么。”但卡耐基的法则是最有价值的理论,正是在普通的寻常之处人们往往会注意到善行。

我们期望在第一次约会和后续的会面中双方都是谦恭、礼貌的。当相同的谦恭方式出现在每周的工作汇报或者与别人同乘一部电梯时,我们会受到影响。我们希望在广告宣传活动或婚礼致辞中能出现谦逊的言辞。当用同样谦逊的语言于琐事的电邮或短信往复时,我们会受到启示。正如人们常说,区别在于细节——日常交往中一些微妙的细节。

为什么细节在如今的数字化时代仍然这么重要?因为“具备专业技能而又拥有表达力、领导力和激发力的人——他们创造财富价值的能力会更强”。