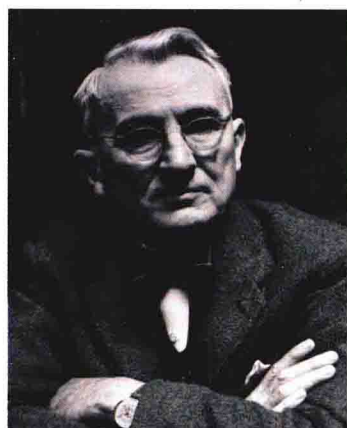


最权威、最实用的人际关系学读本

帮你提高人际交往能力，实现人生理想



[美] 戴尔·卡耐基 著
宣言 译

卡耐基

人际  手册

一本书读完卡耐基人际沟通所有秘诀
令亿万读者受益终身的经典之作

中国友谊出版公司

最权威、最实用的人际
帮你提高人际交往能力，



[美] 戴尔·卡耐基 著
宜言 译

卡耐基 人际关系手册



中国友谊出版公司

图书在版编目（C I P）数据

卡耐基人际关系手册 / （美）卡耐基（Carnegie,D.）著；宣言译.

—北京：中国友谊出版公司，2013.10

ISBN 978-7-5057-3245-2

I. ①卡… II. ①卡… ②宣… III. ①人际关系学—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第239391号

- | | |
|----|-------------------------------|
| 书名 | 卡耐基人际关系手册 |
| 作者 | [美]戴尔·卡耐基 著 宣言 译 |
| 出版 | 中国友谊出版公司 |
| 发行 | 中国友谊出版公司 |
| 经销 | 新华书店 |
| 印刷 | 北京建泰印刷有限公司 |
| 规格 | 889×1194毫米 32开
6.5印张 150千字 |
| 版次 | 2014年1月第1版 |
| 印次 | 2014年1月第1次印刷 |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-3245-2 |
| 定价 | 25.00元 |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里17号楼 |
| 邮编 | 100028 |
| 电话 | (010) 64668676 |

目 录

第一章 处理人际关系的基本技巧

- 1 不批评、不责备、不抱怨 /1
- 2 给予真挚诚恳的赞赏 /13
- 3 引发他人心中的渴望 /25

第二章 使别人喜欢你的方法

- 1 关心他人 /43
- 2 保持微笑 /55
- 3 牢记名字 /62
- 4 鼓励他人多谈自己的事 /71
- 5 谈论他人感兴趣的话题 /81
- 6 让他人觉得自己很重要 /85

第三章 如何让别人赞同你

- 1 避免争辩 /97
- 2 尊重他人的意见 /104
- 3 承认自己的错误 /114
- 4 友善待人 /121
- 5 设法让对方说“是” /128
- 6 让别人多说话 /133
- 7 让别人觉得这主意是他自己想到的 /138
- 8 从他人的角度看待问题 /143
- 9 同情他人的想法和愿望 /148
- 10 激发人们高尚的动机 /154
- 11 戏剧性地表达你的意见 /159
- 12 提出有意义的挑战 /164

第四章 领导者的处世原则

- 1 凡事皆以赞美和感谢为前提 /168
- 2 间接地指出他人的错误 /173
- 3 先谈你自己的错误 /177
- 4 切忌命令别人 /180
- 5 保住他人的面子 /182
- 6 诚恳嘉勉，大方赞美 /186
- 7 送人一顶“高帽子” /190
- 8 使他人觉得过错容易改正 /194
- 9 使他人乐意做你所建议的事 /198

第一章 处理人际关系的基本技巧

1 不批评、不责备、不抱怨

1931年5月7日，在纽约市发生了一起令人震惊的剿匪事件。经过好几个星期的侦察，“双枪杀手”柯洛理——一个烟酒不沾的凶手——陷入了重围，被包围在西尾街他的情人的公寓中。

150名警察和侦探包围了他在顶楼的藏身之处。他们在屋顶上打了个洞，企图使用催泪瓦斯将这个“双枪杀手”逼出来。然后他们在四周的建筑物上架起了机关枪。接下来的一个多小时里，在纽约这个环境最优美的住宅小区中，手枪和机关枪的射击声持续不断。柯洛理躲藏在一张堆满了杂物的椅子后面，不断地向警察开火，成千上万惊恐的市民目击了这场枪战——在纽约的人行道上还从来没有出现过这种情况。

在柯洛理被抓到的时候，警察局局长马陆尼说，这名暴徒是纽约有史以来最危险的罪犯之一。

“他杀人时，连眼睛都不眨一下。”局长如是说。但是“双枪杀手”柯洛理又是如何看待自己的呢？这一点我们已经知道了，因为在警察朝他的公寓开火的时候，他写了一封公开信。在他写这封

信时，鲜血从他的伤口涌了出来，染红了信纸。他在信中说：“在我的衣服之下跳动的是一颗疲惫的心，但这颗心是仁慈的，它不会伤害任何人。”

此前不久，柯洛理在长岛的一条公路上和他的女友调情时，突然有一个警察走过来，停在他的汽车边上说：“让我看看你的驾照。”

当时柯洛理二话不说就拔出了手枪，向那位警察连开几枪。当警察倒地之后，柯洛理跳出汽车，抓起警察的枪，又朝着俯卧的尸体连续射击。这就是声称“在我的衣服之下跳动的是一颗疲惫的心，但这颗心是仁慈的，它不会伤害任何人”的凶手做出的事情。

柯洛理最后被判处坐电椅执行死刑。当他被押到新新监狱死刑室时，他是否说过“这就是因为杀人而得到的下场”之类的话呢？没有，他并没有这样说。他说的是：“这就是我为了保卫自己而得到的下场。”

显然，柯洛理并没有觉得自己有任何不对的地方。

他在匪徒中是特例吗？如果你是这样想的，那么就请听听下面这段话：

“我将一生中最美好的时光都奉献给了为别人提供轻松的娱乐、帮助他们得到快乐。而我所得到的只是耻辱，过着亡命之徒的生活。”

这就是阿尔·卡庞——一位美国从前的头号公敌——这位横行于芝加哥的最心狠手辣的匪徒的自白。他从不责怪自己，他真的自以为是一个对公众有益的大好人——一个不被人们感激，反而被人误会的大好人。

达契·舒兹，纽约最臭名昭著的罪犯，当他因江湖恩怨被匪徒

枪击倒地之前，也和刚才提到的那两位一样。在一次和新闻记者的谈话中，他声称自己是一个对大众有恩的人，并且对此深信不疑。

就此问题，我曾和新新监狱的监狱长路易·罗斯进行过几次有趣的通信。他说：“在新新监狱中，几乎没有哪个罪犯会认为自己是坏人。他们和你我一样，同样是人。因此他们会为自己辩护，他们会解释为什么他们必须撬开保险箱，为什么会去扣动扳机。而且他们大多数人都有意识地以一种错误的逻辑来为自己的反社会行为作辩护，都坚信自己不应该被关入监狱。”

为什么阿尔·卡庞、“双枪杀手”柯洛理、达契·舒兹，以及监狱中的那些亡命之徒，他们都毫不自责？他们究竟经历了什么才会变成这种样子的呢？

世界著名心理学家史基诺用实验证明：

一只动物如果在学习方面表现良好就可以得到奖励，要比学习不好就受到斥责的动物学得更快，而且能够记住它所学的东西。进一步研究还显示：人类有同样的情况。我们采取批评的方法并不能使别人产生永久性的改变，相反只会引起愤恨。

另一位伟大的心理学家汉斯·席尔说：

“我们总是希望得到别人的赞扬，同样我们也非常害怕受到别人的指责。”

批评毫无作用，它只能使人采取守势，并常常为自己的错误竭尽全力进行辩护。批评是危险的，因为它常常伤害一个人宝贵的自尊，并激起他的反抗。批评所引起的愤恨，只会降低员工、家人以及朋友的士气，伤害他们的情感，同时被指责的事情也不会有任何改善。批评对于改善事情并没有任何助益，这种例子在历史上司空见惯。

俄克拉何马州的乔治·强斯敦，是一家建筑公司的安全检查员。检查工地上的工人有没有戴安全帽，是强斯敦的职责之一。据他报告，每当发现有工人在工作时不戴安全帽，他便会用职位上的权威要求工人改正。其结果是：被指正的工人常显得不悦，而且等他一离开，就又把帽子拿掉。

后来强斯敦决定改变方式。他再看见有工人不戴安全帽时，会问工人是否帽子戴起来不舒服，或是帽子尺寸不合适。同时，他还会用愉快的声调提醒工人戴安全帽的重要性，然后，建议他们在工作时最好戴上。这样的效果果然比以前好得多，也没有工人显得不高兴了。

这类事例不胜枚举。例如，西奥多·罗斯福和塔夫脱之间就有一场著名的争论——这场争论分裂了共和党，最终使威尔逊入主白宫，并在第一次世界大战中写下了辉煌的一页。让我们来简单地回顾一下这段历史：1908年，当罗斯福总统走出白宫的时候，他让塔夫脱当了总统，自己则去非洲打狮子。当他回来的时候，暴跳如雷地批评塔夫脱总统过于保守。为了使自己第二次当选总统，他组建了一个“进步党”。但是这几乎毁了共和党。在这次选举中，塔夫脱只得到两个州的选票——佛蒙特州和犹他州。这是共和党在总统竞选中的空前惨败。

罗斯福责怪塔夫脱，但是塔夫脱是否自责呢？当然没有。他眼中饱含着泪水为自己辩解：“我不知道怎样做才能够和以前所做的有所不同。”

让我们再拿“茶壶山丑闻”来说吧。大家还记得这个案子吗？曾经在舆论界掀起轩然大波，几乎整个美国都为之震惊。在那代人的记忆中，在美国政坛上还没有出现过这类丑闻。这桩赤裸裸的丑

闻是这样的：哈定总统的内政部长亚伯特·富尔受权主管政府在埃尔克山和茶壶山地区油田的管理事务，而这些油田是保留给海军将来使用的。富尔部长很快便把油田出租了，但租赁时他是不是进行了公开招标呢？没有。他把其中一份优厚的合同交给了他的朋友爱德华·多汉尼。而多汉尼则给了富尔部长 100000 美元的“贷款”。然后，富尔部长又令联邦海军陆战队进驻，把那些有意投标的竞争者赶走，免得周围的油井吸干这些地区的原油。竞争者被强行赶走后，很快便有人揭发了 100000 美元的“石油保留地贪污案件”。结果这件事的影响非常恶劣，几乎毁了哈定总统的政府，共和党也大受牵连，富尔部长则最终锒铛入狱。

富尔部长遭到了公众的谴责，以前还没有一个人遭到过这样的谴责。那么他后悔了吗？一点都没有！许多年以后，当赫伯特·胡佛总统在一次公开演讲中提到哈定总统之死是由于一个朋友出卖了他而神经受到刺激导致心力交瘁时，富尔的夫人从椅子上跳了起来。她大嚷大叫，攥紧了拳头说道：“哈定是被富尔出卖的吗？不，我的丈夫从来没有辜负过任何人。即使这整座房间都堆满了黄金，都不会让我的丈夫干任何蠢事。他才是被人出卖而被钉上十字架的那个。”

你看，这就是人类的天性！做错了事之后只知道怨天尤人，绝不会自我检讨。我们都是这样。因此，当你和我以后想要批评别人的时候，就不要忘了阿尔·卡庞、“双枪杀手”柯洛理和富尔的事例。我们要明白，批评就好比家养的鸽子，它们到时候总是要回家寻找主人的。我们还应该清楚，我们所要纠正和指责的人总是会为自己进行辩护，并反过来指责我们；或者他们会像温和的塔夫脱总统那样，说：“我不知道怎样做才能够和以前所做的有所不同。”

1865年4月15日的早晨，亚伯拉罕·林肯奄奄一息地躺在一家简陋公寓的卧室中，他在戏院遭到了枪击。林肯那瘦长的身体斜躺在一张短小的床上。在床的上方挂的是萝莎·彭皓尔的名画《马集》的廉价复制品，一盏煤气灯泛着惨淡的光。

就在林肯离世后，陆军部长史丹顿说：“这里躺着的，是人类有史以来最完美的统治者。”

林肯为人处世的成功秘诀是什么呢？我曾花了10年时间研究林肯的一生，并用了整整3年时间，写作和修改了一本名叫《林肯的另一面貌》的书。我相信我已尽了世间的一切可能，对林肯的性格及家庭生活作了详细、透彻的研究。而对于林肯的为人处世之道，我更是作了深入研究。他是否喜欢动不动就批评别人呢？确实曾经是这样。他住在印第安纳的鸽湾谷时，年纪尚轻，不仅喜欢指责别人，还写信作诗来挖苦别人。他经常把这些信扔在一定会被人发现的路上。其中有一封信竟致使对方终生都痛恨他。

即使林肯在伊利诺伊州的春田镇当上律师之后，他还坚持在报纸上发表文章，公开攻击他的对手。不过这给他带来了不少麻烦。

1842年秋天，林肯在《春田日报》发表了一封匿名信，讥讽一位自高自大的政客——爱尔兰人詹姆士·席尔斯。这封信令所有读过它的人都捧腹大笑。席尔斯是个十分敏感而又自负的人，他得知后恼怒万分。一查出是谁写的这封信之后，他就立即跳上马去找林肯，提出要和他决斗。林肯不想打架，但为了保全面子，只好接受决斗的要求。对手让他随便选择武器，由于林肯双臂较长，他就选择了骑兵用的腰刀，并向西点军校一位毕业生学剑术。决斗那天，他和席尔斯在密西西比河的一个沙滩上对峙，准备决一死战。但就在决斗即将开始的最后一分钟，他们的同伴阻止了这场“战

争”。

这是林肯人生当中最为难堪的一件事。这给他在为人处世方面上了宝贵的一课。从此以后，他再也没有写过任何侮辱他人的信，也不再讥笑别人了。也是从那时起，他不再因为任何事而批评别人。

在美国内战的时候，林肯屡屡调兵遣将，更换波多马克军团将领，但他们——马克礼兰、波普、伯恩赛德、虎克、米地——全都相继惨败。这使得林肯几乎陷入绝境，异常愁闷。全国有一半的人都在痛骂这些不中用的将军们，但林肯始终一声不吭，不作任何表态。他最喜欢引用的一句格言是“不要议论别人，别人才不会议论你”。

当林肯的夫人和其他人都在非议南方人时，林肯回答道：“不要责怪他们。如果我处在他们那样的情况下，也会像他们那样做的。”

且让我们来看下面这个例子：盖茨堡战役打响于1863年7月1日。到7月4日晚，南方的李将军开始向南撤退。当时乌云密布，大雨倾盆。当李将军率领败军之师退到波多马克时，一条大河拦住了去路，难以通行；而在他身后则是乘胜追击的北方军队。李将军进退两难，无路可逃。林肯看到这正是天赐良机，可以捕获李将军、彻底击垮南方军队，于是满怀希望地命令米地将军不必召开紧急军事会议，立即进攻李将军。林肯用电报下命令，又派出特使通讯，要求米地立即行动。

而米地将军又是怎么做的呢？他所做的与林肯的命令恰恰相反。他违背了林肯的命令，召开了一次紧急军事会议。他一再拖延，犹豫不决。他还给林肯打电话，以各种借口来解释。他甚至一

口回绝了进攻李将军的命令。最后，当河水退却时，李将军和他的军队从波多马克逃走了。

林肯异常恼怒。“这是怎么回事？”林肯朝他的儿子罗伯特大声叫嚷道，“天啊！这究竟是怎么回事？敌军已落入我们的手掌心，我们只需一攥拳，他们就完蛋了！但我不论说什么或做什么都不能让我们的军队前进一步。在这种形势下，几乎任何一位将军都能击败李将军。如果我在那里，我自己就可以消灭他！”

在失望之余，林肯坐下来给米地将军写了封信。要知道，林肯这时已经非常能克制自己的脾气了。因此他这封写于1863年的信，算是最为严厉的斥责了。

我亲爱的将军：

我想你肯定体会不到李将军的逃脱所带来的严重不幸。本来他已经处于我们的绝对掌控之中。如果抓住了他，再加上最近我们其他方面的胜利，战争就可以结束了。可是现在，战争恐怕会无限期地延长下去。假如你不能在上周一成功地击败李将军，你又怎么能在渡河之后战胜他？现在我已不再对你抱有成功的希望；即使抱有希望，那也是不合情理的。你已经失去了大好时机，为此我深感痛惜。

你猜猜米地将军读了这封信后，会是什么反应？

其实，米地将军一直没有收到这封信，因为林肯并没有将它寄出去。这封信是在林肯遇刺身亡后，从他的文件中找到的。

我猜想——这仅仅是我的个人猜想——林肯在写完这封信后，站在窗口向外远望，然后自言自语道：“等等，也许我不该这么着

急。我坐在这宁静的白宫中，命令米地进攻是件很容易的事；但我当时如果到了盖茨堡，如果我也和米地一样见到遍地鲜血，如果我的耳边也听到了伤兵的哀号和呻吟，也许我就不会急着进攻了。如果我的性格和米地一样软弱，我的做法可能会与他相同。无论如何，现在事已至此，如果我寄出这封信，固然可以发泄我的不快，但米地不会为自己辩护吗？他甚至会反过来指责我，或产生对我的厌恶心理。假如这信损害了他军队统帅的威信，甚至会使他干脆辞职不干了。”

于是，就像我上面猜想的那样，林肯将信放在一边，因为他已从惨痛的教训中体会到：尖刻的批评和斥责几乎起不了任何作用。

西奥多·罗斯福总统曾说，在他当总统时，只要碰到难以解决的问题，他总是往后一靠，抬头仰望他白宫办公室墙上挂着的林肯巨幅画像，问自己：“如果林肯处在我的困境中，他会怎么办？他将怎么解决这个问题？”

所以，当你下次想要批评别人的时候，就从口袋中掏出一张5美元的钞票来，凝视上面的林肯头像，然后问自己：“如果林肯遇到这种问题，他会如何处理呢？”

当我还很年轻时，很想在人前表现自我。我写了封信给作家理查·哈定·戴维斯——他曾在美国文坛红得发紫。当时我正准备给某家杂志写一篇关于作家的文章，我就请戴维斯告诉我他的写作方法。在此之前几个星期，我曾收到一封信，信的末尾写道：“此为口述信，未曾过目。”我觉得这种办法很好，可以使人认为写这封信的人一定是个了不起的大忙人，于是我也在写给戴维斯的短信的末尾写上了“此为口述信，未曾过目”的字样。

但是戴维斯根本就没有给我回信。他只是将信退给我，并在下

面草草写了几个字：“你的这种无礼到了无以复加的程度。”我确实是弄巧成拙了，这也是我自作聪明所应得的斥责。但我当时对此却不以为然，甚至深怀怨恨，以至于 10 年后得知戴维斯的死讯时，我心里所想到的仍然是他对我的伤害！

以后，如果你想要中伤某人，让他怀恨几十年，至死难消的话，那么只需随便说些恶毒的批评之语就可以了，非常容易——不论你多么肯定这些话本身有多么合理。

在与人相处时要切记：与我们交往的不是纯粹按道理或逻辑生活的人，而是充满了感情的，带有偏见、傲慢和虚荣的人。

刻薄的批评，曾使得英国大文学家托马斯·哈代永远放弃了小说创作，批评还促使英国诗人托马斯·查特顿自杀。

本杰明·富兰克林青年时期并不是很聪明伶俐，但后来却变得非常精明能干，被委任为美国第一位驻法大使。他成功的秘诀很简单，他说：“我不愿意说任何人的坏话，我只说我所认识的每一个人的一切优点。”

任何傻子都会批评、指责和抱怨，而且大多数愚蠢者也正是这样做的。

要了解和宽容别人，就要有良好的品德和自我克制力。

卡来尔说：“伟人之所以伟大，就是通过其对待卑微者的方式来体现的。”

鲍伯·胡佛是一名著名的飞行员，常常在各种航空展览中作飞行表演。有一天，他在圣地亚哥航空展中表演完后，返航洛杉矶。正如《飞行作业》杂志所描述的那样，当飞机飞到 100 米的高度时，两只引擎突然熄灭了。幸亏胡佛的技术娴熟，驾驶飞机着了陆。虽然飞机受到严重毁坏，所幸的是没有人员伤亡。

胡佛在飞机迫降之后所做的第一件事，就是检查飞机的燃料。结果正如他所预料的那样，他所驾驶的这架二战时期的螺旋桨飞机里面装的竟然是喷气机燃油，而不是汽油。

胡佛回机场后，要求见那位为他做飞机保养的机械师。此时，这位年轻的机械师正在为他所犯的错误难过不已呢。当胡佛向他走去的时候，他泪流满面——他使一架昂贵的飞机受到了严重损坏，还差点要了3个人的命。

你也许以为胡佛一定会勃然大怒，并猜想这位荣誉心极强、凡事都要求精益求精的著名飞行员一定会痛斥这位机械师的粗心大意。然而，胡佛并没有责骂他，甚至连一句批评的话都没有说。相反，他伸出双手，抱住这位机械师的肩膀，说道：“为了表明我相信你不会再犯错误，我要你明天帮我的 F-51 飞机做保养。”

一般为人父母者，都很喜欢责备小孩。你也许以为我会说：“别责备孩子。”不是，我要说的是，在责备孩子之前，请你读一篇有名的文章：《父亲备忘录》。这篇文章原刊登在《大众家庭》杂志，我征得作者同意，转载如下，不过这是经过《读者文摘》删节的。

父亲备忘录

李文斯敦·朗德

听着，孩子，我有一些话要说。虽然你睡得正熟，一只小手掌压在脸颊下，你的额头微湿，卷曲的金发黏贴在上面。我偷偷溜进你的房间，因为刚才在书房看报的时候，内心不断受到谴责，终于带着愧疚的心情来到你床前。

我想了许多事，孩子，我常常对你发脾气。早上你穿好衣服准备上学，胡乱用毛巾在脸上擦一下，我责备你；你没有把鞋子擦干净，我责备你；看到你东西乱扔，我