



戴爾·卡內基
Dale Carnegie

著

趙虛年 譯

人性的弱點

中華書局

An abstract line drawing in the background of the cover, consisting of several overlapping, irregular outlines that suggest the forms of human figures. The lines are thin and black, set against a plain white background.

戴爾·卡內基
Dale Carnegie

著

趙虛年 譯

人性的弱點

中華書局

□ 責任編輯：劉飛
□ 裝幀設計：臧娟

人性的弱點

□

著者

戴爾·卡內基

Dale Carnegie

□

翻譯

趙虛年

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港鯉魚涌英皇道1065號東達中心1306室
電話：(852)25250102 傳真：(852)27138202
電子郵件：info@chunghwabook.com.hk
網址：http://www.chunghwabook.com.hk

□

發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號
中華商務印刷大廈3字樓
電話：(852)21502100 傳真：(852)24073062
電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

深圳中華商務安全印務股份有限公司

深圳市龍崗區平湖鎮萬福工業區

□

版次

2007年1月初版

2010年6月初版8刷

© 2007 2010 中華書局（香港）有限公司

□

ISBN：978-962-8930-09-8

本書繁體字版由中國婦女出版社授權中華書局（香港）有限公司獨家出版發行

版權所有，不得翻印

原著序

一本行動的書

在20世紀的前35年，美國出版商出版了20多萬冊各種不同的書，其中的大部分是枯燥乏味的，銷售得也不好。一位聞名全球的大出版公司的負責人最近告訴我，他們的公司擁有75年的出版經驗，可是每出版8本書，仍舊有7本書是虧本的。

這是為什麼呢？如果如此，我為什麼還要寫出一本書來？即使我寫好了，你又為什麼要浪費時間去讀它呢？我需要想辦法來回答這兩個問題。

從1912年開始，我一直在紐約開課，教育成人。最早，我只開設有關演講的課程，但隨着時間的流逝，我發現這些人不僅在講話技巧上需要迫切訓練，而且在每天的生意和社交場合中，更是亟需如何與人相處的方法。

我還逐漸體會到，自己本身也同樣需要這種技巧的訓練。回顧我在以往的生活中缺乏技巧的種種情形，實在震驚。我多麼希望在20年前就能擁有一本教給我與人相處的書，那將是一本無價之書！

如何與人相處，該是你所面臨的一個最大的問題，如果你是個商人，這問題尤其值得重視。即便你是會計師、家庭主婦、建築師或是工程師，情形也一樣。

數年前，在“卡內基基金會”資助下所做的那次調查和研究，有了一項重要發現！這項發現後來又由“卡內基技術研究院”研究證實。調查資料顯示，在工商界，約有15%的人認為成功是由於本人的技術和知識，而另外85%的人則認為是出於“人類工程”——即人格和領導人的能力。

幾年來，我每季都在費城工程師協會舉辦課程，同時也在美國電機工程

協會紐約分會開課，約有總計 1500 位以上的工程師參加了我舉辦的講習班。他們前來參加，是由於多年對人際關係的觀察和本身的經驗，最後他們發現，獲得最高酬勞的人，通常並不是那些懂得工程學知識最多的人。

約翰·洛克菲勒在其事業巔峰時期曾經這樣說過：“與人相處的能力，如果也能像糖和咖啡一樣可以買到的話……比起太陽下的許多事物，我願意為它多付一些錢。”

芝加哥大學和青年會聯合學校進行過一次調查，專門研究成人究竟需要些什麼。這項費時兩年的調查耗資 2.5 萬美元，調查的最後一站是康涅狄格州的梅勒登。梅勒登被認為是十分典型的美國市鎮，住在這裏的成年人受到了訪問，並被要求回答 156 個問題，如“你的專業是什麼？做什麼生意？你的受教育程度？如何安排休閒時間？你的收入？嗜好？志向？困難？對什麼東西最感興趣”等。調查結果顯示，成年人最關心的是健康，其次是如何了解人、如何與人相處、如何使人喜歡你、如何使別人的想法同你一樣等諸如此類的問題。

負責這項調查的委員會當即決定在梅勒登提供訓練課程。他們四處尋找恰當的教科書，結果發現市場上根本沒有一本這樣的書。後來他們找到一位成人教育專家，問他是否有合乎這些成人需要的書籍。“沒有，”他說，“我知道那些成年人需要什麼，但他們所需要的書還沒有寫出來。”

我知道此人的敘述不假。因為我自己就為了尋找一本有關人際關係的實用課本，而費去了好幾年的時間。

既然這本書尚未誕生，我便想寫出一本，以供教學之用。為了準備這本書，我幾乎讀遍了與“人際關係”這個主題有關的所有資料——報紙專欄、雜誌專文、刑事法庭的記錄、古代哲學家 and 當代心理學家的著作等。此外，我還聘請了一位受過訓練的研究專家，花了一年半的時間跑遍各地圖書館，

搜集我以前所遺漏的東西。他研究過數不清的傳記，探究各年代偉大人物如何處理人際關係。從愷撒到愛迪生，我們閱讀這些偉人的傳記，研究這些人的日常生活。僅西奧多·羅斯福，我們便閱讀了上百本關於他的傳記。我們下定決心要不惜一切，找出各年代與“如何獲得友誼及影響他人”這個主題有關的各種實用思想。

我本人也拜訪了許多聞名全球的知名人士，如發明家馬可尼和愛迪生，政治領袖佛蘭克林·羅斯福，商業巨子歐文·揚，電影明星克拉克·蓋博和瑪麗·皮卡佛，以及探險家馬丁·詹森等，我想方設法去挖掘他們在處理人際關係方面的特殊本領。

由這些材料，我準備了一個名叫“如何獲得友誼與影響他人”的教案。沒過多久，我便將之發展成一個半小時的演講。幾年來，我一直在紐約“卡內基學院”的訓練課上發表這樣的談話。

除了演講，我還鼓勵聽眾走出教室，到他們的生意和社交場合去實踐，然後再把其經歷和取得的成果帶回課堂，告訴班上的學員。這是一種非常有趣的作業，這些成年人渴望自我改進，都十分喜歡在一個全新的教室裏工作。這是有史以來第一個為成人而設的人際關係實驗室。

開始，我們把一些規則印在明信片般大小的紙上。後來，我們改印成大的卡片。然後是單張、小冊子，每一次都在尺寸和內容上不斷地進行擴充。15年後，這些實驗和研究便集結成了教程。

我在這裏寫下的這些法則，並不只是理論猜測。它們如魔術般令人震驚，許多人都因為應用了這些成功法則而改變了他們的生活。

一位擁有314名雇員的公司老闆參加了我們的訓練，在此之前，他經常批評和責罵雇員。研究過本書所提到的幾個成功法則之後，這位老闆完全改變了自己的生活哲學。現在，他的企業擁有了一種新的忠誠、熱忱和團隊精

神。他把314個“敵人”變成了314個朋友。他高興地說：“以前，我走在自己的公司裏，沒有一個人與我打招呼，那些職員一見到我，便把視線移開。但現在，他們都成了我的好朋友，甚至連門衛都親切地直呼我的姓名。”

這位老闆同時還獲得了更多的利潤和休閒時間。更重要的是，他在事業和家庭中都得到了更多的幸福……許多人都會為自己所達到的不可思議的成果感到驚奇，有的學員甚至由於過於興奮，常常在星期日上午打電話給我，因為他們實在等不及要在48小時之後，才能在訓練班上報告他們的經歷。

很多銷售人員運用了研究會講習班上的法則後，他們的銷售記錄驟然提高。許多過去無法獲得的客戶，現在也成了他們的新客戶。公司機構的高級職員不但獲得了更大的職權，而且增加了薪水。一位在費城煤氣公司任職的高級職員，由於不能與人很好地相處，公司已有給他降職的打算，但經過這項訓練後，他不但解除了降職的危機，還提高了待遇。

參加培訓課程結束時的會餐中，那些太太們對我說，自從她們的丈夫參加這項訓練後，她們的家庭更美滿、更快樂了。

一位先生被這些成功法則所鼓動，整個晚上都在和其他的學員熱烈討論。到了凌晨3點鐘，其他學員都回家了，他仍然激動不已。因為他發現了自己一向所犯的錯誤，同時更因為一個新的期望在他面前展開，以致興奮得難以入眠。

他是一個笨蛋嗎？錯了。他是一個飽經世事的藝術品經銷商，精通3個國家的語言，而且在歐洲的大學獲得了兩個學位。

前幾天，我收到一位法國貴族寫來的信。這封信是他在橫渡大西洋的輪船上寫的。在信中他提到，這些成功法則的應用引起了近乎宗教般的狂熱。

另一位畢業於哈佛大學的地毯商人也告訴我，在經過14個星期的訓練

之後，他所獲得的东西要比在哈佛大學4年所學的還多。荒謬嗎？可笑嗎？神秘嗎？你想用什麼形容詞都可以。而這位保守的哈佛畢業生，是在眾人面前公開演講時說的這番話，時間是1933年2月23日星期四晚上，地點是紐約的耶魯俱樂部，當晚的聽眾約600人。著名的哈佛教授威廉·詹姆士說過：“與我們所具有的本能相比，我們只不過清醒了一半。我們只運用了身體潛能的一小部分資源。我們有許多能力，都被習慣性地糟蹋了。”

本書的唯一目的，便是幫助你去發現、開發這些被“習慣性地糟蹋了”的能力。

這是一本行動的書！



戴爾·卡內基

目錄

原著序

第一章 與人相處的基本技巧

如果想採蜜，就不要踢翻蜂房 / 2

真誠地讚美別人 / 11

喚醒他人心中的渴望 / 21

第二章 使人喜歡你的六條規則

要對別人真心感興趣 / 34

永遠面帶微笑 / 45

記住他人的姓名 / 53

做一個善於聆聽的人 / 61

談論別人最感興趣的事情 / 71

永遠讓別人感到他自己很重要 / 75

第三章 如何贏得他人同意的十二條規則

你不可能在爭辯中獲勝 / 88

如何避免製造敵人 / 95

如果你錯了就承認 / 105

從友善開始 / 111

設法使對方立即說“是” / 121

給他人說話的機會 / 126

如何使人與你合作	/ 131
站在他人的立場上來看問題	/ 137
了解每個人所需要的	/ 141
激起對方高尚的動機	/ 148
使你的想法具有天才的戲劇效果	/ 153
能讓他人不斷面臨刺激和挑戰	/ 156

第四章 使人同意你的九條規則

給予真誠的讚賞	/ 160
如何批評才不致招怨	/ 165
先說出你自己的錯誤	/ 168
沒有人喜歡被人指使	/ 171
顧全對方的面子	/ 173
如何鼓勵他人獲得成功	/ 176
給他人一個美好的名聲	/ 180
使錯誤看起來容易改正	/ 183
使人樂意去做	/ 186

附 錄

戴爾·卡內基的成功之道（洛維·湯姆士 / 文）	/ 191
-------------------------	-------

A stylized white silhouette of a person in a suit, standing and facing slightly to the left. The silhouette is set against a grey background that has a subtle, repeating pattern of the same person's outline. The person's right hand is near their face, and their left hand is in their pocket.

第一章

與人相處的基本技巧

如果想採蜜，就不要踢翻蜂房

因批評而引起的羞憤，常常會使雇員、親人和朋友的情緒大為低落，並且對應該矯正的現實狀況，絲毫也不會改變。

尖刻的批評與斥責總是無濟於事。儘量設身處地地去想問題，他為什麼這麼幹，這比起批評和斥責要有效得多，同時也讓人生出同情、忍耐和仁慈之心。批評不但不會改變事實，反而會招致憤恨。

1931年5月7日，紐約發生了該市有史以來最為轟動的一次圍捕事件。經過了幾個星期的搜尋，那個著名的“雙槍手”克羅里終於陷入窮途，被困在了西尾街他女友的公寓中。150名警員和偵探在他頂樓的藏身之處展開包圍。他們在屋頂打了一個洞，試圖用催淚彈把兇手克羅里給熏出來。同時，他們把機關槍架在周圍的建築物上。於是有一個多小時，在紐約一個原本幽靜的住宅區內，不斷地響着砰砰的手槍聲和嗒嗒的機槍聲。克羅里伏在一把壘滿雜物的椅子後面，不斷地朝警員開火。上萬名驚恐的民眾看着這場槍戰。在紐約的街道上，從未發生過這類事情。

當克羅里被捉到的時候，警察總督莫隆尼宣佈，這位雙槍惡徒是紐約有史以來最危險的罪犯之一。“他殺人，”總督說，“連眼都不眨一下。”但是“雙槍手”克羅里對自己有什麼看法呢？我們知道他的看法，因為當警方朝公寓開火的時候，他寫了一封《致有關人士》的信。而當他在寫這封信的時候，鮮血從他的傷口湧出，在信紙上留下一道紅色的血跡。在信中，克羅里說：“在我的衣服之下是一顆疲

憊的心，但這顆心是仁慈的，不會傷害任何人。”

在這之前不久，克羅里和女友開車在長島一條郊外的道路上親熱。一位警員走到他的汽車旁，說：“讓我看看你的駕照。”克羅里掏出他的手槍，一言不發地朝那位警員連開數槍。當那位警員倒下去的時候，克羅里從汽車裏跳出來，又朝那具不能動彈的屍體開了一槍。這就是自稱“在我的衣服之下是一顆疲憊的心，但這顆心是仁慈的，不會傷害任何人”的兇手。

克羅里最後被判死刑。當他抵達辛辛監獄的死刑室時，他是否曾經說：“這是我殺人的下場？”沒有。他說的是：“這是我自衛所得到的結果。”

這則故事的要點是：“雙槍手”克羅里不曾責怪自己任何事。這是匪徒中一種不尋常的態度嗎？如果你這樣想的話，那麼聽聽下面這段話：

“我一生中最好的時光，都花在為別人提供輕鬆的娛樂、幫助他們得到快樂上，而我所得到的卻是辱罵，是一種被人搜捕的生活。”

這是阿爾·卡朋所說的。他是美國昔日的頭號公敵——橫行芝加哥的最陰險的黑幫頭子。阿爾·卡朋不曾責怪自己，他真的以為自己是大眾的恩人，一個不受感激而受誤解的大眾恩人。

蘇爾茲，紐約最惡名昭彰的歹徒之一，後來在紐約被另一夥歹徒殺死。在生前的一次報紙訪問中，他說他是一名大眾恩人。他相信自己真的是一名恩人。在這一方面，我跟辛辛監獄的典獄長劉易士通過幾次很有意思的信。他說：“牢裏的罪犯，幾乎沒有一個認為自己是壞人。他們跟你我一樣是人，因此他們辯解，他們會告訴你他們為什麼會撬開保險箱，為什麼隨時要扣動扳機。他們大多數人，都有意以一種不論是錯誤的或合乎邏輯的推理，來為他們反社會的行為辯解，

氣勢昂然地堅持他們根本不該被投進監獄。”

如果阿爾·卡朋、“雙槍手”克羅里、蘇爾茲，以及那些監獄裏的亡命之徒都不曾責怪自己，我們又如何要求日常所見的普通人？

約翰·華納梅克爾一度承認：“我20年前就學到，責怪別人是愚蠢的行為。我不責怪上帝對智慧分配不均，因為要克服自身的缺陷，都已經非常困難了。”

華納梅克爾早就學到了這一課，但我自己卻必須在這個冷酷的世界碰撞了1/3個世紀才開始領悟出：100次中有99次，沒有人責怪自己的錯誤，無論他錯得多麼離譜。

世界著名的心理學家史金納以他的實驗證明：在學習方面，因好行為就得到獎勵的動物，要比因壞行為就受到處罰的動物學得快得多，而且更能夠記住它所學的。進一步研究顯示，人類也有着同樣的結果。我們用批評的方式，並不能夠使別人產生永久的改變，反而常常會引起憤恨。

另一位偉大的心理學家席萊說：“我們極希望獲得別人的讚揚，同樣的，我們也極為害怕別人的指責。”

批評所引起的憤恨，常常會使員工、家人以及朋友的情緒低落，而所指責的狀況依然不會獲得改善。

奧克拉荷馬州思尼德市的江士頓，是一家工程公司的安全檢查員。他的職責之一是監督在工地工作的員工戴上安全帽。他說他一碰到沒有戴安全帽的人，就帶着官腔告訴他們，要他們必須遵守公司的規定。員工雖然接受了他的糾正，卻滿肚子的高興，而且常常在他離開以後又把安全帽拿下來。

他決定採取另一種方式。下一次他發現有人不戴安全帽的時候，便問他們是不是安全帽戴起來不舒服，或者有什麼不適合的地方。然

後他以令人愉快的聲調提醒他們，戴安全帽的目的是保護他們不受傷害，建議他們工作的時候一定要戴安全帽。這樣的效果果然比以前好得多，也沒有工人顯得不高興了。

西奧多·羅斯福和塔夫脫總統之間曾發生過一場著名的爭論——那次爭論分裂了共和黨，把威爾遜送入了白宮。我們來看看那段歷史：當羅斯福於1908年搬出白宮的時候，他幫助塔夫脫當上總統，然後就到非洲獵獅子去了。等他回來時，卻大發雷霆。他斥責塔夫脫的保守主義，有意為自己弄到第三任的提名，於是組成了雄鹿黨，結果把共和黨弄垮了。接下來大選中塔夫脫和共和黨僅得到兩州的選票——佛蒙特州和猶他州。這是共和黨的空前慘敗。

羅斯福責怪塔夫脫，但塔夫脫有沒有責怪他自己呢？當然沒有。在為自己作辯解的時候，塔夫脫眼中帶着淚水說：“我看不出我怎樣做才能跟我以前所做的有所不同。”

要怪誰呢？羅斯福還是塔夫脫？坦白地說，我不知道，而且我也管不着。我現在要指明的一點是，羅斯福全部的批評，都無法使塔夫脫承認自己錯了。結果只能使塔夫脫竭力為自己辯護，眼中帶淚地說：“我看不出我怎樣做才能跟我以前所做的有所不同。”

讓我們拿“茶壺蓋油田”舞弊案來說吧。還記得這個案子嗎？這件事震驚了全國，報界為這件事抨擊了好久。在這一代人的記憶裏，美國的政界還沒有發生過這一類的事情。那樁醜聞的實情是這樣的：

哈丁總統的內政部長阿爾伯特·胡佛受命主掌政府在艾爾克山丘和茶壺蓋地區油田的出租事宜——那些油田是保留給海軍未來使用的。胡佛部長有沒有讓別人公開投標？沒有。他乾脆把那豐腴的合同交給他的朋友愛德華·杜韓尼。而杜韓尼怎麼做呢？他給了胡佛部長他所謂的10萬美元“貸款”。然後，胡佛部長命令美國海軍進入該

區，騙走了那些對手，免得周圍的油井汲走了艾爾克山丘的原油。而那些迫於武力威脅離開的油商衝進了法院，揭發了10萬美元茶壺蓋油田舞弊案。結果鬧得滿城風雨，毀了哈丁總統的政權。共和黨幾乎瓦解，胡佛也被打入鐵窗。

胡佛被罵得狗血淋頭——還沒有一個公務員被斥責得如此淒慘。他反悔了嗎？一點也沒有！好多年之後，有人在一次公開演講中暗示哈丁總統之死是由於一個朋友出賣他，令他焦心和憂慮過度。而當胡佛太太聽到這段話時，她從椅子上跳起來，淚流滿面，雙手緊握着拳頭，尖聲叫道：“什麼？哈丁被胡佛出賣了？才沒有！我丈夫從沒有出賣過任何人。就算是整屋子的黃金，都無法使我丈夫起歹念。他才 是被出賣的人。”

你瞧：人性表現出來了，做錯事的人只會責怪別人，而不會責怪自己。我們都是如此。因此當你我明天很想批評別人時，不要忘了阿爾·卡朋、“雙槍手”克羅里以及阿爾伯特·胡佛。我們要明白，批評就像家鴿，它們總會回來的。我們要明白，我們準備糾正和指責的人，可能會替自己辯護，反過來責備我們；或者，像文雅的塔夫脫那樣，他會說：“我看不出我怎樣做才能跟我以前所做的有所不同。”

1865年4月15日，林肯奄奄一息地躺在福特戲院正對面一家廉價客棧的臥房裏。有人在戲院槍殺了他。林肯那瘦長的身子斜躺在那張對他來說稍嫌短的牀上。牀的上方，掛着一張羅莎·波南的名畫《馬市》的廉價複製品，一盞煤氣燈發出慘淡的黃暈。

當林肯奄奄一息地躺着時，陸軍部長史丹頓說：“這裏躺着的是人類有史以來最完美的元首。”

林肯為人處世的成功秘訣是什麼？我對林肯的一生研究了10年，而且花了整整3年的工夫，寫作和潤飾一本叫做《人性的光輝》

的書。我相信我已經盡了人類一切的可能，對林肯的個性和家居生活做了詳細和透徹的了解。對林肯跟別人的相處之道，我更做過特別的研究。他是否喜歡批評別人？啊，是的。當他年輕的時候，在印第安那州，他不只是批評，還寫信作詩揶揄別人，把那些信件丟在一定會被他人發現的路上。

其中有一封信所引起的後果，使他終生難忘。林肯在伊利諾州春田鎮執行律師業務的時候，還在報紙上發表文章，公開攻擊他的對手。但這種事，他只是偶爾為之。

1842年秋天，他取笑了一位自負而好鬥的名叫詹姆斯·史爾茲的愛爾蘭人。林肯在《春田時報》刊出一封未署名的信，譏諷了史爾茲一番，令鎮上的人都捧腹大笑起來。史爾茲是個敏感而驕傲的人，氣得怒火中燒。他查出了寫那封信的人是誰，就跳上馬去找林肯，跟他提出決鬥。對方給林肯選擇武器的權利，因為他的臂很長，他就選擇騎兵的長劍，並跟一名西點軍校的畢業生學習舞劍。決鬥的那一天，林肯和史爾茲在密西西比河的一個沙灘碰頭，準備決鬥至死。但是，在最後一分鐘，他們的助手阻止了這場決鬥。

這是林肯一生中最恐怖的私人事件。在做人的藝術方面，他學到了無價的一課。他從此再沒有寫過一封侮辱人的信件，他不再取笑任何人了。從那時候起，他沒有為任何事批評過任何人。

南北戰爭的時候，一次又一次，林肯任命新的將軍統率部隊，而每一個將軍——麥克可萊、波普、伯恩基、胡克爾、格蘭特——相繼慘敗，使得林肯只能失望地踱步。全國有一半的人，都在痛罵那些差勁的將軍們。

但林肯一聲不吭。他喜歡引用的一句格言是“不要評斷他人，他人才不會評斷你”。