

本书应当像《字典》和《圣经》一样，永置您的案头！

最新权威译本

人性的弱点



[美] 戴尔·卡耐基 / 著
(Dale Carnegie)

*How to Win Friends
And Influence People*



Wuhan University Press
武汉大学出版社

本书应当像《字典》和《圣经》一样，永

最新权威译本

人性的弱点

How to Win Friends
And Influence People

[美] 戴尔·卡耐基 / 著
(Dale Carnegie)



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人性的弱点/(美)卡耐基(Carnegie,D.)著;李诚编译.
—武汉:武汉大学出版社,2012.8
ISBN 978-7-307-09905-0

I.人…
II.①卡… ②李…
III.心理交往—通俗读物
IV.C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第118404号

责任编辑:董昊佳

审 读:代君明

责任印制:人 弋

出 版:武汉大学出版社
发 行:武汉大学出版社北京图书策划中心
网 址:www.wdpbook.com
电 话:010-63978987
传 真:010-67397417-608
印 刷:保定金石印刷有限公司

开 本:787×1092 1/16
印 张:12
字 数:150千字
版 次:2012年8月第1版
印 次:2012年8月第1次印刷
定 价:24.80元

版权所有 盗版必究(举报电话:010-63978987)

(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

序

截止到 1935 年，美国的出版社共出版了 20 多万种各种各样的图书，但大多数味同嚼蜡，乏善可陈。这个结论可不是我妄自臆断的，世界最大出版社的老总告诉我，他的公司有 75 年的出版历史，可是仍然面临着亏损的局面。

也许你要问：既然如此，为什么我还有勇气写这本书呢？又为什么要在出版后麻烦你来阅读呢？

这两个问题问得好，就让我来试着给出答案。

从 1912 年开始，我在纽约为商务人士和专职人员讲授教育课程。开始，我只负责一门专为成年人设计的培训课程——公共演讲。这门课的目的是让他们通过实践去思考，并且在商业洽谈中或者在面对众人时，能更清晰、更有效、更从容地表达他们的观点。

但是随着时间的推移我逐渐意识到，在日常商业和社会活动中，这些人不仅需要高效演讲的课程训练，更需要培训与别人融洽相处的技巧。

同时我也意识到，其实我自己也需要这方面的训练。因为当我对过去进行总结时，我惊讶于自己本身对人际交往的思维能力和理解力有很多欠缺之处。

如果 20 年前我手头能有这样的一部书，对我而言，那将是一笔多么珍贵的财富！也许，人际交往是你所面临的最大问题，如果你是商人的话那这个问题就更突出了。即使你是家庭主妇、建筑师或者工程师也概莫能外。几年前，卡内基教育促进基金会赞助了一项研究，该研究揭示了一个重要而明显的事实，那就是即使你是做工程之类的技术工作，也大约仅有 15% 的收入来源于技术，而另外约 85% 的收入取决于你的人格和领导他人的能力。这一结果后来又被卡内基技术研究院的另外一项研究证实。

有许多年，我每季度都在费城工程师俱乐部授课，同时也在美国电机学院

的纽约分部讲课，总计有 1500 多名工程师上过我的课。我凭着多年的观察和经验，最后发现，在工程界收入最高的通常不是那些技术最好的人。比如：工程、会计、建筑或是其他专业人才，我们用极少的薪酬就可以雇用到，但是如果一个人既具备专业知识，同时又有很强的表达能力、领导能力以及激发周围人热情的能力，这样的人是企业更需要的，其亦属于企业中拥有更高收入的人群。

这也是我要培训授课的原因，也是工程师们来听我讲课的原因。

约翰·洛克菲勒在他事业巅峰时期曾说：“人际交往的能力跟糖或者咖啡一样，也是一种可以购买的商品。不过，与世上的其他任何东西相比，我更愿意为这种能力花更大的价钱。”

你想象一下，是不是每所大学都开设了这门培养世上最有价值能力的课程？显然事实并非如此，如果有一所大学开设了这门课程，我就不会有编写这本书的想法了。

芝加哥大学和联合青年会学校曾进行过一项有关成年人学习兴趣的研究。

这项研究历时 2 年，耗资 25 000 美元。研究的最后一部分选取了一个典型的美国城镇——康涅狄格州的梅里登——作为样本。镇上的每一个成年人都参与了调查，并按要求回答了问卷所列出的 156 个问题，这些问题包括职业、专业、受教育程度、休闲方式、收入状况、爱好、理想、面临的困难以及最感兴趣的学习课程等各方面的内容。调查结果显示，成年人最关注的是健康问题，其次是人际关系方面的问题，比如怎样理解他人并与之相处；如何让人们喜欢自己；如何让他人认同自己的想法等。

基于这一研究结果，调查委员会决定为该镇的成年人提供一门专门提高人际交往能力的课程。可是，遗憾的是，他们找遍了所有实用类的教科书，却一无所获。最后，他们请教了一位研究成人教育问题的世界级权威。“我了解这些成年人想要什么，但是能满足他们需要的书还没有写出来呢。”这位权威说。

我也曾花了很长时间寻找实用的人际关系手册，对此深有感触，因此我知道这位权威的话是对的。

既然没有这样的书，我何不试着写一本自己上课用的教科书呢？所以现在，这本书就放在你的面前，但愿你能喜欢。

在准备素材的阶段，我翻阅了所有我能找到的所有相关材料，不论是报纸专栏、杂志文章、民事案件的档案，还是古代哲学家和现代心理学家的著作，我都广泛涉猎。此外，我还聘请了一位训练有素的学者，他穿梭于各大图书馆拾遗补缺，花费了大概一年半的时间来整理文稿资料。我们翻阅了各类心理学图书，浏览了数以百计的期刊文章，从数不清的传记中寻找所需的案例。我们试图弄清各个时代的伟人是如何与人交往的。我们阅读了从恺撒到托马斯·爱迪生等众多伟人的传记，了解了他们的生平事迹，我记得仅西奥多·罗斯福的传记我们就读了100多种。我们下决心，不惜时间、不计花费，一定要找到他们赢得人们信赖并影响同时代人的所有有效方法。

此外，我本人也访问过相当多的成功人士，其中不乏闻名世界的重量级人物，包括发明家马可尼、爱迪生；政坛领袖富兰克林·罗斯福、詹姆斯·法利；商界名流欧文·杨；电影明星克拉克·盖博、玛丽·匹克福特，以及勘探家马丁·约翰逊等。我试图从他们身上挖掘出处理人际关系的诀窍。

根据这些素材，我准备了一场名为《怎样赢得朋友并影响他人》的演讲，一开始这个演讲很简短，但是很快，这个话题就延长到一个半小时的时间，并且多年来，我始终坚持每个季度都在纽约卡内基学院的成人课程上演讲这个题目。

我要求学员们把课堂上学到的东西运用在实践中，在商业或者社会活动中运用所学的方法处理问题，以此去体会其中真正有内涵的东西，返回来，再把他们的认识在课堂上讲给大家听，让大家共同来解读和体会。学员们都很好奇，这是一个从来没有过的尝试，是置身于一种新型的人际关系实验室里的行动，对于想要寻求自我发展的人来说，这种方式在当时是首创且唯一的。

本书的内容不是靠灵感，而是从数以千计人们的经验中汲取得出的，就像是一个婴儿，在我们的实验室中诞生，在人们的实践经验中长大。

多年以前，我们开始印刷一种比明信片稍小的卡片，上面印着一套人际交往的规则。随后，我们印制了一个大点儿的卡片，再以后是宣传单，然后是一套小册子，而每一次的内容和规模都得到了扩展和延伸。就这样，一步步地，我们终于把15年的经验和研究总结成了这本书并得以出版。

我们在书中总结的规则并不是单纯的理论或者主观臆断的产物。它们没有

实物，看似抽象，但是我确实亲眼所见，有许多人因为运用它们而使生活发生了翻天覆地的变化。

还是举个例子吧：

一位老总参加了训练，他的公司有 314 名员工。以前，他总是肆无忌惮地批评、指责这些员工。人们从不指望他能说出表扬和鼓励之类的话，然而在学习了本书介绍的人际关系规则之后，他彻底改变了。现在，他的团队面貌焕然一新，他们变得忠诚、热情，且具有合作精神。他把 314 名敌人变成了 314 个朋友。他在学员们面前说道：“过去，当我视察我的公司时，没人支持我。员工们看见我走近时，总是把眼睛转向别处。现在，情况不一样了，他们都成了我的朋友，甚至连清洁工都会亲切地喊我的名字。”他的自豪之情溢于言表。

这位老板不仅拥有了更多的财富，也有了更多的空闲时间。更重要的是，他在工作中和家庭生活中找到了比原先多得多的乐趣。

无数推销员利用这些原则使他们的销售业绩迅速得到了提升；许多人将他们曾经拜访过、但徒劳无功的人成功地变成了他们的新客户；而经理们的威信得到了提高，收入也增加了。一个在费城天然气工程公司供职的经理已经 65 岁了，由于领导能力不强，又爱发脾气，原本被内定要降职，但经过人际关系的训练后，他不仅没被降职，反而被提拔了，工资也随之涨了不少。

还有无数次，在训练班结业时举办的宴会上，学员们的家属告诉我，他们的爱人在参加了训练之后转变巨大，家庭也更和睦了。

人们经常惊诧于他们能有如此大的新成就，好像这些都是神奇的魔法一样。

有时候，学员们会迫不及待地给我打电话，报告他们的新收获，甚至在星期天也不例外，因为他高兴的心情已经不能再等 48 小时了，他要快速地和我们一起分享他的快乐。

有个男学员在听了演讲后被深深地触动了，他跟同学们讨论，一直到凌晨三点，还没有回去的迹象，还在对自己曾犯的错误进行深刻反省。你猜他是个什么样的人——一个天真的没受过教育的人？一个对任何新理论全盘接受的人？那你就大错特错了。这位学员不仅毕业于欧洲的两所大学，能流利地讲三种语言，而且是一个精明且勤勉的艺术品经销商。

在我写这本书时，我接到了一封来自某所老牌学校的信，寄信人是位德国贵族，其祖上都是德国普鲁士王朝霍亨索伦王室陆军的高级将领。这封信写于大西洋彼岸的一艘汽船上，信中说他对我所倡导的人际关系准则具有宗教般虔诚的热情。

另一位纽约富翁毕业于哈佛大学，他拥有一家大型地毯厂。他说，虽然在大学四年期间也学过类似的课程，可收获却没有这14个星期的多。通过我们的系统训练，他学到了提高影响力的技巧和艺术……也许你会对我说的产生怀疑，你也可以否认我的这些陈述，但我所做的仅仅是客观地陈述事实：上述这番话是1933年2月23日星期四晚上，在纽约的耶鲁俱乐部里一场公开演说的内容，它是由一个哈佛毕业生在大约600人面前讲的。

哈佛大学著名教授威廉姆·詹姆斯说：“比起应该达到的，我们仅仅做到一半的水平。我们现在所用的生理和心理资源，只是我们所拥有的一小部分。那么，换言之，在整个人类社会，人们往往长期生活在固定的局限里，人们拥有各种不同的能力，但是他们却习惯性地舍弃。”

“习惯性地舍弃”这些能力，这是多么可惜的事情啊！本书的唯一目的就是帮助你发现、拓展、利用这些潜藏的未加利用的财富。

普林斯顿大学原校长约翰·D.希伯恩博士说：“教育，是一种能满足生活境况的能力。”

如果你读完了本书的前三章，却发现你的生活境况没有一点改善，那么我会从总体上认定这本书是失败的。诚如英国实证主义哲学家赫伯特·斯宾塞所言：“教育的最高目标不是知识，而是行动。”

本书就是让你行动的手册。

如何从本书中获益最大的9个建议

1. 如果你想从本书中学到更多的知识，有一点要求是必须要提到的，因为它比其他的准则和技巧更为重要。只有具备了这一点，你学习的上千条法则才会有较大的收效。当然，如果你具有了这个天赋，那就不需要再听我啰唆了。

这个要求是：急欲提高人际交往能力的迫切感以及所具备的坚强决心。

你要时刻有种迫切感，不断提醒自己提高人际交往能力的重要性，想象一下自己的名声、幸福、价值都与自己的人际交往能力息息相关，以此不断激励自己。

2. 拿到本书后，你也许会想快速地读完，除非你只想为了消遣才读书，否则你不要这样做。如果你确实是想提高处理人际关系的技巧，那么请翻回前面仔细地阅读每一章，因为从长远而言，这样做会更节省时间，效果也会更好。

3. 阅读中要经常停下来思考书中的内容，并问问自己，你会在什么时候、用什么方式践行里面的每条建议。

4. 阅读时在手边放几支不同颜色的笔，每当看到你觉得有用的建议时，就用笔标出来，或者是在下面划一条线，或者用彩笔把它框起来，或者标注“*****”。

这样会让你的阅读更有趣，复习起来也更容易、更方便。

5. 我和一位大型保险公司的女经理有15年的交情了。她每个月都要把公司当月签订的所有保险合同看一遍。这样一来，她周而复始地读着许多内容相同的合同。她为什么要这样做呢？因为根据她的经验，只有这样才能清楚地记住那些条款。

我曾耗时两年撰写了一本有关公共演讲的书，可是，我发现我不得不一遍遍地翻阅它，才能记起我在自己的书里写过的内容。我们的忘性之快实在令人惊讶。

因此，如果你想真正地持久地从本书中获益，不要妄想仅仅看一遍就能有大的收获。在从头到尾读过一遍之后，你应该每个月抽出几个小时温习一下，经常

翻翻它。请记住，只有反复温习和不断实践才能将书中的规则变为个人的习惯。除此之外，再没有别的办法了。

6. 萧伯纳曾经说：“你想教会别人做事，如果只靠讲授的话，那对方永远也学不会。”他的话很对，因为学习是一个主动获取的过程，只有依靠实践才能学有所成。所以，如果你想牢固掌握本书所讲的法则，那就多实践吧。试着利用每个机会去运用这些法则，否则，这些东西很快就会被遗忘。只有被实践过的知识才会印象深刻，真正为你所有。

或许，你会发现这些人际交往的原则运用起来有点难度，这点我也很清楚。

作为本书的作者，我也常常意识到我提倡的这些准则做起来并不容易。比如：

当你生气时，更倾向于批评和指责别人，而不是试着从别人的角度看待问题；发现别人的错误通常比找到他们的优点要容易得多；在谈话时，人们很自然地谈论自己感兴趣的事，而对别人的想法缺乏热情，等等。因此，在你阅读本书时，你要明白自己要获得的不仅是知识，更重要的是培养一个新的习惯。

经常查阅本书内容，力争把它作为你处理人际关系的指导手册。无论何时，当你面对一些棘手的问题，比如怎样与孩子相处，让你的爱人认同你的想法，或是让某个生气的顾客变得满意等，这时候，你往往会在顺其自然和意气用事之间徘徊不定，这样的效果都不理想。此时，你应该重新翻到书中标记过的地方认真回味一下。然后，将这些新方法付诸实践，看看它们是否功效神奇。

7. 当你的爱人、孩子或者工作伙伴指出你确实违反了某条准则时，付给他们一点儿酬劳，如一角硬币或者一美元。在学习准则的过程中，不妨做做这个有趣的游戏。

8. 在我的课堂上，一位重量级的华尔街银行总裁讲述了一套他用来自我提高的方法，这套方法非常行之有效。虽然这位银行家并没受过什么正规的教育，但这并没有妨碍他成为美国最举足轻重的金融家之一。他坦言，正是由于不断地运用这套自创的方法，他才有今天的成就。下面，我将尽量用我能记住的原话，转述他的发言。

多年以来，我都随身携带一个约会记录本，记下我当天所有的约会。每逢星期六晚上，我都会抽空进行自我检查、自我反省和自我评价。晚饭之后，我悄悄离开，对着我的约会记录本，仔细审视本周所有

的会面、讨论和会议。我会扪心自问：

那次我做了什么错事？

怎么做才是正确的，此外我如何才能表现得更出色？

我能从这事中吸取什么教训？

通常这个每周的回顾会让我很不高兴，因为我总是会吃惊地发现自己犯了好多错误。当然，随着自省的累积，类似的错误越来越少了。有时，我更愿意在会议结束后拍拍后背提醒自己。这套自我分析、自我教育的方法我一直坚持着，因为它比我所试过的其他方法更有效。

它不仅提高了我的决策水平，而且它还极大地提高了我的人际交往能力。我对这套方法简直是爱不释手！

你为什么不用类似的方法对书中所讲的人际关系准则的实践情况做一次检验呢？如果你这样做了，不外乎有两种结果。

其一，你会发现自己身处一个迷人的、珍贵的学习体验中。

其二，你处理人际关系的能力进步神速。

9. 请将你在实践人际关系准则中的成功的案例详细而准确地记录下来，这样可以激励你更加努力。

综上所述，为了能够从本书中收益最多，你不妨这样做：

(1) 树立你想要掌握人际交往诀窍的愿望，这个愿望应该是迫切而强烈的。

(2) 在开始阅读下一章前，确保你已经将本章阅读了两遍。

(3) 阅读过程中，经常停下来扪心自问，你该怎样将书中的每条建议付诸实践。

(4) 将每一条重要的观点做标注。

(5) 每个月都将本书温习一遍。

(6) 利用每一个机会实践这些原则。将本书作为一本工作手册，指导你解决日常遇到的问题。

(7) 做一个好玩的学习游戏。比如：如果你的朋友每发现一次你没有遵守书中的某条规则，你就必须付给他（她）一角硬币或者一美元。

(8) 每周总结你所取得的进步。问问自己，犯了哪些错误，哪些地方可以改进，哪些教训该吸取。

(9) 做读书笔记，记录下你在何时、怎样实践了这些人际交往的法则。

目 录

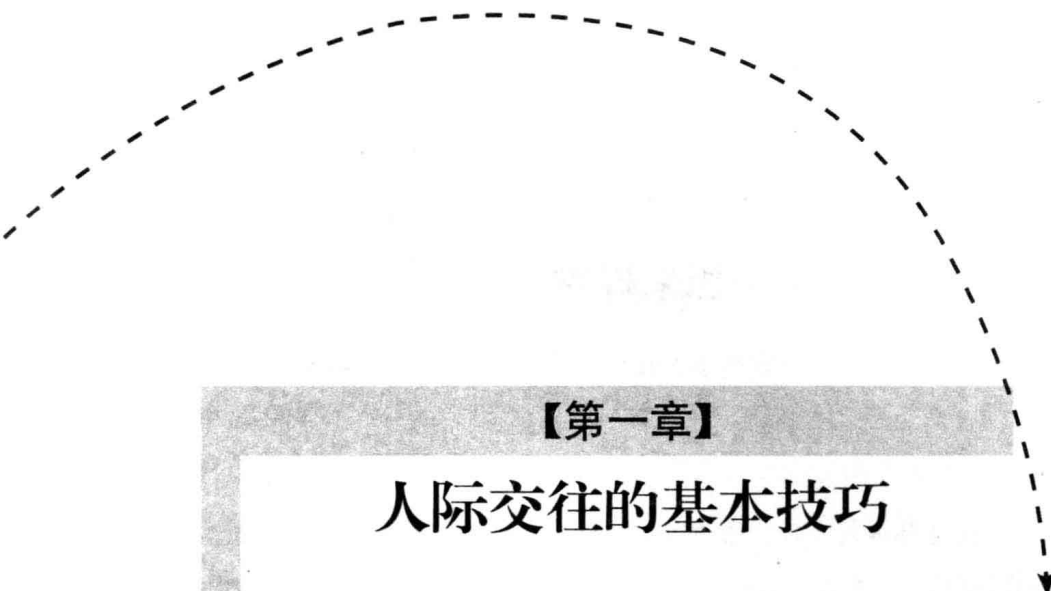
CONTENTS

序	1
如何从本书中获益最大的 9 个建议	6
第一章 人际交往的基本技巧	
1. “如果你想采蜂蜜，就不要踢翻蜂巢”	2
2. 人际交往的最大秘诀	14
3. 左右逢源的方法	24
第二章 六个让人们喜欢你的方法	
1. 真诚地关心别人，你就会处处受欢迎	38
2. 给人留下良好的第一印象的简单方法	48
3. 记住对方的名字	54
4. 学会倾听，成为良好的沟通者	61
5. 如何引起他人的兴趣	69
6. 如何让人们立刻喜欢上你	73
第三章 如何赢得人们的赞同	
1. 争论中不会出现赢家	84
2. 如何避免制造敌人	90
3. 如果你错了，立刻承认吧	99
4. 一滴蜂蜜	104
5. 苏格拉底的秘密	111

6. 对付抱怨者的安全妙招	116
7. 如何与他人合作	120
8. 能够为你创造奇迹的处方	125
9. 了解每个人的想法	129
10. 人人都喜欢的诉求	135
11. 借鉴影视的表现手法	140
12. 如果以上这些都没有效果，那么试试这一招	144

第四章 做一个高明的领导者

1. 如果你必须指出错误，那么这就是开始的方法	148
2. 如何批评而不招致怨恨	152
3. 先承认你自己的错误	155
4. 没有人喜欢接受命令	159
5. 给他人留面子	161
6. 如何激励他人获得成功	165
7. 给他人一个好名声	169
8. 让错误看上去容易纠正	173
9. 让人们乐意做你希望的事	177



【第一章】

人际交往的基本技巧

规则 1：不要批评、指责或者抱怨。

规则 2：给予对方真诚的赞美。

规则 3：引起别人的渴望。

1. “如果你想采蜂蜜，就不要踢翻蜂巢”

规则 1：不要批评、指责或者抱怨。

1931 年 5 月 7 日，纽约市民目睹了一起前所未见的追捕行动。在历经数周的搜捕后，一个有“双枪”之称，而且烟酒不沾，名叫克罗利的悍匪被团团包围在西瑞大街——他情妇的公寓里，并最终落网。

150 名全副武装的警察，将克罗利围困在公寓顶楼的藏身之处。他们在屋顶凿出了洞，并企图用催泪瓦斯将他逼出来，而且警方还在房子四周的建筑物上部署了机枪。在接下来的一个多小时里，这个纽约市里原本安静的住宅区，响起了一阵阵的机枪声和手枪声，尖锐刺耳。克罗利躲在一把堆满杂物的椅子后面，拿着手枪，不停地向围攻他的警察射击。成千上万的市民，满怀紧张地观看着这场刺激的警匪对战。纽约人都知道，这座城市还从来没有出现过这样的场景。克罗利被抓获后，纽约市的警察局长 E.P. 马鲁尼说，“双枪”克罗利这个亡命之徒是纽约历史上最危险的罪犯之一。“克罗利杀人如麻，哪怕是一根羽毛掉在地上令他不爽，他都会开枪杀人。”

然而，“双枪”克罗利又认为自己是个怎么样的人呢？在被警察围困在藏身的公寓时，克罗利忍痛写了一封公开信，因为伤口不停流血，那张纸上还留有他的血迹。在信中他这样写道：“在我的衣服里面，是一颗疲惫的心——那是颗仁慈的、不愿伤害任何人的心。”

在此之前，克罗利在纽约长岛的一条公路上在汽车里跟女友亲热。这时候突然出现了一个警察，来到停着的汽车旁，并对他说，请出示你的驾驶执照！

克罗利一言不发，拔出手枪，朝那名警察连开数枪，警察随即倒地身亡。

接着克罗利从车里跳出来，捡起地上警察的手枪，又朝那具尸体开了一枪。这就是克罗利所谓的“在我的衣服里面，是一颗疲惫的心——那是颗仁慈的、不愿伤害任何人的心”。

恶魔克罗利最终被判处死刑——坐电椅。当他走进纽约州新新监狱的行刑室时，你认为他会说，“这就是我杀人行凶的下场！”不，你错了，他说的是：“我是为保卫我自己才这么做的！”

这个故事所要表达的意思是，穷凶极恶的克罗利对自己的行为没有丝毫的悔意和自责！这或许只是罪犯中的一个例外吧？如果你是这么认为的，那么请再听听下面的这些话：

“我将自己一生中最美好的时光给了世人，努力让他们过得幸福快乐，享受着惬意的生活，而我所得到的却只有屈辱，甚至成了一个被四处追捕的人！”

这话出自阿尔·卡彭之口，这个美国臭名昭著的头号公敌——曾横行于芝加哥，并最终在那里被击毙——是个凶狠至极的角色。可是，他竟然还认为自己是无辜的甚至是对人们有贡献的——一个没有得到鲜花和掌声，只有误解和侮辱的人！达奇·舒尔茨也几乎是如出一辙，他因被另一个歹徒枪杀而命丧尼维克，在此之前，他曾接受过一家报纸的采访。在采访中，他大言不惭地说自己是热心公益的慈善家。而且，他真的是这么认为的。

我曾经和刘易斯·路易斯就这个问题进行过几次有趣的通信。刘易斯在前面提到的专门关押重刑犯的新新监狱担任过多年的监狱长，这座监狱在纽约的知名度颇高。他说，在新新监狱里，几乎没有罪犯承认自己是坏人，他们认为他们就跟你我一样都是好人。所以，他们总会为自己的行为辩解，以证明他们行为的合理性，比如他们会解释自己为什么去撬保险柜，或者开枪杀人。不管是否合乎逻辑、合乎情理或者事出有因，他们大部分人都力图证明他们反社会的行为是为了捍卫自己。因此，他们绝对不应该被关在监狱里。

如果连“双枪”克罗利、阿尔·卡彭、达奇·舒尔茨以及那些关在监狱中的匪徒对自己的所作所为都丝毫不自责，总是将罪因归咎于别人的话，那么我们又怎么能指望平常接触的普通人去自觉地承认错误呢？

约翰·沃纳梅克创立了以自己的名字命名的连锁商场，他曾这样承认过：

“早在 30 年前我就明白了这个道理：责备别人是愚蠢的。上帝并没有合理地分配每个人的天赋，但是我不會为此自寻烦恼，因为我需要解决的问题和突破的限制已经够多了。”

沃纳梅克算是一个先知，但我在人生的 30 多年时间里却一错再错、不断碰壁，而后才逐渐领悟到这样一个道理：不管所犯下的错误有多么严重，99% 的人不会为自己的行为检讨。

批评的效果其实是极其有限的，因为它通常会把事情推向相反的方向，对方会为自己的行为极力辩解甚至会自我防卫。而指责甚至是相当危险的，它会伤害对方的自尊，扰乱对方对自身价值的判断，稍有不慎甚至会招来怨恨。

闻名世界的心理学家 B.F. 斯金纳通过实验得出这样一个结论，就是那些因表现良好而受到奖励的动物会比那些因表现不好而受罚的动物学习速度更快一些，学习能力也更强一些，它们能将所学的技能保持更长的时间，而且效果更好。最近的研究成果表明这个结论也同样适用于人类。批评与指责或许会有一时之功，但却无法从根本上使对方改变，还常常会引起对方的不满与怨愤。

另一位著名的心理学家汉斯·塞尔耶也有类似的观点，他说：“我们害怕批评，就如同我们渴望赞美一样。”

由批评所导致的怨恨会在公司雇员、家庭成员和亲朋好友间蔓延，让他们士气受挫、情绪低落。这样的结果就是，原本糟糕的事情仍然没有半点的转机。

俄克拉荷马州伊尼德的乔治·B. 约翰逊任职于当地的一家建筑工程公司，他的职责之一就是监督工地上的工人戴安全帽。起初，他的态度非常强硬，只要发现有工人违反规定，马上就以不容争辩的口吻命令他们戴上安全帽。

这样的结果是工人们常常阳奉阴违，当他来时，他们会极不情愿地戴上安全帽，等他走开了，就会马上摘下来。

睿智的约翰逊很快就发现了这个问题，他决定采用另一种方式来做这项工作。现在当他看见有工人没戴安全帽时，便会友善地前去询问是不是安全帽不合适或者戴上不舒服，然后，用十分愉悦的语气提醒对方，戴上安全帽能更好地保护他们免受伤害，同时暗示戴安全帽是工作的需要。这样一来，几乎每个工人都会自觉地戴安全帽，之前的抱怨和不满情绪也就不复存在了。