

运筹帷幄 决胜千里

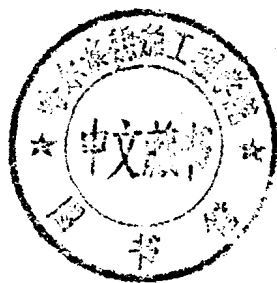
卡耐基经商之道



卡耐基

经商之道

高国政 编著



北京燕山出版社

(京)新登字 471 号

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基经商之道/高国政编著. - 北京:北京燕山出版社, 1996. 12

ISBN 7-5402-0814-7

I. 卡…

II. 高…

III. 企业管理 - 经验 - 美国

IV. F279.712.3

本数据由北京燕山出版社提供, 中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 21588 号

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

七二一五工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 250 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

定价: 16.80 元

前 言

卡耐基是美国著名的教育家和演讲口才艺术家，也是著名的文化企业家，他在经济领域的成功不仅在于出色地经营，了自己的企业和人生，而且在于他能将经商术完美地传授于他人，培养了一批又一批成功的企业家。在欧美的工商界，言必谈卡耐基，许多人以参加过卡耐基训练班为荣，借以表明自己所受的无可挑剔的经商智慧教育。更有一些企业，组织管理人员和员工集体参加卡耐基训练班，并以此作为上岗的合格标志。

与其他企业家不同，卡耐基不仅白手起家，从一个独闯天下的农家孩子一跃而成为百万富翁，而且他一生都致力于研究和借鉴他人的宝贵经验，包括前人和同时代的人。因此，卡耐基的经商经验和思想无疑更胜一筹。而与足不出户、闭门研究的企业经营思想家们不同的是，卡耐基又是一个勤勉经营、脚踏实地而有所悟的实业家，他所展现给世人的经商方法和技巧更具有实用性和可操作性。也许，这就是为什么各地卡耐基热此起彼伏、一浪高于一浪的根本原因所在。此书的出版，无疑对我们了解和掌握卡耐基的经商艺术是有帮助的。

目 录

第一章 卡耐基的经商素质论

- 一 创造成功的基本前提..... (3)
- 二 经商成功的心理要素 (25)
- 三 期望赢得争论的误区 (49)
- 四 避免商场树敌的良策 (63)

第二章 卡耐基的经商关系学

- 一 掌握高超的用人之道 (75)
- 二 巧妙地协调人际关系..... (101)
- 三 轻松地愉快地获得合作..... (125)
- 四 恰如其分地保持友谊..... (139)

第三章 卡耐基的超级经商技能

- 一 别吝惜自己的同情..... (161)
- 二 乐于做事业的恋人..... (175)
- 三 待顾客以诚实..... (185)
- 四 融热诚于服务..... (197)

第四章 卡耐基的经商心理学

- 一 心理胜于技能..... (213)
- 二 创新优于求成..... (237)
- 三 慎抓每次机遇..... (257)

四 笑对所有挫折·····	(273)
---------------	-------

第五章 卡耐基的经商形象学

一 开发自己的潜能·····	(299)
二 推销自己的形象·····	(309)
三 让别人做你希望的事·····	(325)
四 时刻把自己的角色·····	(335)

第一章

卡耐基的经商素质论

一 创造奇迹的基本前提

一个人爬楼梯，分别以六层为目标和以十二层为目标，其疲劳状态出现的早晚是不一样的。卡耐基总结了人们生活的经验，认为：把目标定在十二层，疲劳状态就会晚出现些，当爬到六层时，你的潜意识便会暗示自己：还有一半呢，现在可不能累，于是就鼓起勇气继续上行……在这里，目标高低带来的自我暗示几乎直接决定了你行为动力的大小。其实，在我们成长过程中，几乎无时无刻不在“爬楼”，或许你会意识到其中起作用的不只是生理因素，心理因素的作用将占极大的比重。再往深说一些，就是一个把期望放在怎样实现自我激励的问题上。

提高需要层次和强化优势动机必须有具体方法。清醒地意识到激励因素在自己心理活动中的作用，并尝试运用自我激励的手段，便是有效的方法之一。

卡耐基讲，在以人为核心的管理科学中，激励理论受到格外的青睐不是没有道理的。人的需要结构和动机体系都是在一定的社会环境中建立起来的，环境对人们心态的影响常常表现为一种刺激，如果这种刺激是一种良性刺激，不论是来自内部或外部，都会对需要结构的调节和需要层次的提高产生良好作用，这便是激励。不满足于现状，是人的心理常态。当别人向

你指出，或是通过自己的学习思考发现，“我”有可能改变现状，有可能干得更好，有可能获得更大的成果时，激励便有了立足之地。需要无止境，激励在各个层次上发挥作用的机会便也层出不穷。西方科学家在试验中发现：人的能力在一般情况下，只发挥了很少一部分，而在受到激励的条件下有可能几乎全部发挥出来。这说明大多数人自身还没有意识到，自己的能量简直就是一个处于潜伏期的活火山！而诱导其迸发的内因就是激励！

现代激励理论中有代表性的流派很多。根据管理自己的需要，我们想从青年的切身实践出发重点介绍一下“期望模式论”。

美国心理学家佛隆的“期望模式论”的要点在于：人们在自觉去做任何一件事之前，总要在自己的心目中对这件事情的结果有某种价值评价，并对实现目标的可能性大小进行估计。例如许多战士准备报考军校，上军校在他们心目中代表着自己人生中的一个重要的里程碑，一个在思想、文化、军事素质上跃升的新层次。同时，如果他已经决定了报考，那么他还要根据对自己实力的估计，对周围环境的分析，考虑一下自己真正考上的可能性，就是我们俗话说的：“掂量掂量自己”。就是对目标的价值评价，也是对目标实现可能性的估价，这两条将直接决定一个人为实现此目标将会付出多大的努力。因此，一个人行为激发力量的大小，取决于他对目标价值的估计和实现可能的估计，这就是“期望模式论”。

从管理自己、自我激励的角度看，佛隆给了我们两点启示：其一，决定行为动力大小的两个制约因素往往取决于个人主观上的估价，尽管这种估价不可能百分之百地准确反映客观现实，但它毕竟展示出了一个相当广阔自我激励的天地。人

的成功，在很大程度上，不是靠外力，不是靠别人，而是靠自己，成为自己行为的推动者和主宰者。科学的分析和实事求是的估价是信心和力量的源泉。其二，我们曾多少次因为目光短浅、信心不足，而与那通向目标的岔路口失之交臂，“期望模式”带给我们的不应是一种盲目而简单的躁动，为了使自己科学地运用自我激励的方法，首先要全面地提高自己的认识能力。要不断通过学习来获取丰富的知识和培养真知灼见，以及锤炼自己的意志和胆略。如果你这样做了，即使以后遇到信心不足的时候，我们就会知道从哪里入手可使自己重新振作，从哪里挽住牵引自己前行的某一根内心的纤绳。

当然，在现实生活中，我们被一件小事所鼓舞、所激励的时候极多。在那种时刻，倒也不见得具体想到什么激励理论，而更多的是根据自身的思想水平、人生目标和当前的迫切需要，把许多外在的因素化为自己的激励因素，这是一场面对自我的无声“较量”。对于一个迫切希望丰富自己以博学多识的青年来说，别的同伴比他知识多，甚至是多看了一本书，都能成为一种极强的激励。比如在部队里，有的战士就会因为投弹训练比同班战友少了五米而加班加点的苦练……还有那许许多多为人们所推崇的逆境成才的青年，他们的成功之路，无不都是以“把困难当作挑战”、“把压力视为动力”的自我激励而开始的。自然，生活中也不乏临阵逃脱、畏缩不前的懦夫，在迎接挑战的勇气中也有相当的自尊成份，但总体来说，一个青年是否善于发现自己的不足，是否善于从周围的每一个地方吸取营养，是否善于不断地从外界自觉组织出对自己的激励，并进而把这种激励转化为上进的行动、基础，还是在于对自己怎样看待、评价，把发展目标定在哪里和形成怎样的自我修养。许多人曾经这样认为，没有高学历的人，成功的希望不是很大。詹

妮弗·彻尼从不相信传统的成功之路：获取文凭——谋求好职业。因此，她常常由于不遵循传统之道而受到非议。她说：“我花不起这些时间。”她现在是房地产投资商，每年获资百万。

她在纽约州立大学只读了一年就退学了。她认为四年大学好像是中学和进入现实社会生活之间的一段间歇。她不愿花这么长时间休息，而决心进入商界挣一百万美元。

她先进入一家缝纫厂做服装烫皱褶工人，在厂里以惊人的速度取得进步。每当有人离开这个艰苦的岗位时，她便对老板说：“我能把活接过来吗？”后来，她开始从事销售工作，仍是以好学和拼命的精神投入工作，三年内工资由每年八千美元提高到五万美元。此时，她意识到在这里已干得差不多了，于是辞去工厂的工作。

她的父母和朋友都劝她回大学读书：“你别发疯了，你再也挣不到那么多钱了。”但彻尼不听劝告，她对从宝石到保险业的销售行情进行了调查，最后加入贝奇房地产公司。头一年对彻尼来说很不顺利，她做的几笔买卖都失败了，几乎没挣到什么钱。她白天东奔西跑，晚上到夜校读房地产经营的课程，第二年夜校的课程上完后，她的生意开始兴隆起来。那年她拿到一百万美元的佣金。但当她刚做完一笔最大的交易后，就被老板解雇了。彻尼认为这是由于老板嫉妒她。

彻尼没有被打垮，她痛哭了一场后，接着又参加了夏皮罗房地产公司，仅仅一个星期，该公司买卖的成交额就增加了一倍。

彻尼终于获得了巨大的成功。这就说明：没有高的学历，人们照样能够获得成功，在这个充满竞争也充满机会的社会里立于不败之地。

日本独立公司是专为伤残人设计和生产服装而设立的，赢得消费者的好评。

这家公司的老板是一位叫木下纪子的妇女，过去她曾管理过两个室内装修公司，并且小有名气。可是，正当她在选定的道路上迅速发展的时候，不幸降临到她的头上，她突然中风，半身瘫痪了，连吃饭穿衣都难以自理。当她从极度的痛苦中摆脱出来，清醒思考的时候，她问自己：这辈子难道就这样了结了吗？不！必须振作起来。穿衣服这件事虽然是个小事，但又是每天都遇到的事情，对一个残废人来说又多么重要啊！难道就不能设计出一种供伤残人容易穿的衣服吗？一个新的念头突然而至，使她顿时兴奋起来。她忘记了自己的痛苦，甚至忘记了自己是一个左半身瘫痪的人。

木下纪子根据自己的设想加之以往管理的经验，办起了世界第一家专门为伤残人设计和生产服装的服装公司——“独立”公司。“独立”这个字眼不仅向人们宣告伤残人的志愿和理想，同时也说出了木下纪子自己的心声：她要走一条独立自主的生活道路。

木下纪子按残废人的特点及心理，设计出适合伤残人穿的服装。独立公司开张后生意日益兴隆，有时一个季度就可销售五万多美元的服装。由于她事业上的成功，在日本这个以竞争著称的国家，竟得到了十家不同行业的支持，木下纪子还准备把她的产品打入国际市场。她的这一计划不仅得到日本政府的支持，同时也得到了外国友人的帮助，她和一家美国同行组成了一个合资公司。

木下纪子为公司的发展呕心沥血，走过了漫长的路。她向一位来访者宣称：为伤残人生产产品固然重要，改变伤残人的形象更重要。尽管我们的身体残废了，但我们的精神并没有残

废。我所做的就是想让人们看到我们伤残人不但生活得非常富有朝气，而且也同样是生活中的强者。

从木下纪子成功的事例中可以看出一个人虽然残废了，但只要不断地激励自己，仍旧可以获得成功。

法国物理学家德布罗意生于一八七五年，然而他真正确定的生日却是二十岁那一年。因为这一年，他真正发现了自己，作出了新的选择，从专修历史学和法律突然转其锋芒猛攻物理学。不久，他便提出了物质波的大胆假说并加以验证，从而震惊物理学界，荣获诺贝尔奖。

伟大的科学家爱因斯坦生于一八七九年，但他认为自己的真正的生日却是一八九一年。当时，由于“三角形的三个高交于一点”这一平面几何的断言，使他领悟到自己是“为力求从思想上把握外部世界结构，而到世界上来走一遭的。”这就是他自觉地生活，有意识地创造自己，获得新生的开始之日。

树立成功心理，有意识地创造自己，不仅会使人在事业上不断进取达到预期的目标，而且能使人在性格上重塑自我，增添人格的魅力去争取并获得友谊与爱情的幸福。

在文学名著《简爱》中，财大气粗、性情怪癖的庄园主罗彻斯特怎么会爱上出身寒微、地位低下而又其貌不扬的家庭教师简·爱了呢？因为简爱自信自尊，富有人格的魅力。当罗彻斯特向她吼叫“我有权蔑视你”的时候，历经磨难而又一直处境低微的简爱毅然亮出了自信和自尊的旗帜：“你以为我穷，不好看，就没有自尊吗？我们在精神上是平等的！正象你和我最终将通过坟墓同样站在上帝的面前一样。”于是，这种自信的气质使她获得了罗彻斯特由衷的敬佩和深挚的爱恋。简·爱这个艺术形象之所以能够震撼和感染一代又一代各国读者的心灵，正是主人公以自信和自尊为人生的支柱，才使得自己的人

格魅力得以充分展现，可见，自信对他人对自己是多么的重要啊。

一个充满自信的人之所以与众不同，就在于他能在复杂的处境之中和胜负未卜之前，就具有积极的自我意识、明确的价值观念和良好的自我状态，就在于他能有意识地追求和表现人格的魅力和人生的价值，并能以认真的思考和辛勤的劳动去谋取自己的价值与成功。自觉地生活，有意识地创造自己，就是你的觉醒和新生！

有人说：“自信来源于成功的暗示；自卑来源于失败的暗示。”这话是有道理的。假如你现在尝试某种事物，一开始就失败了，那你还能不能自信呢？

因此，卡耐基认为我们要牢固树立自信意识和成功心理，仅仅出于良好的愿望是不够的。而指望某件事情成功也是靠不住的。最可靠的基础是认识自我，为自信找到物质基础和科学依据。

在以往的几十年里，尤其是出现了以人为中心的时代新潮流以后，科学文化的发展趋势发生了重大而深刻的变化：人们注意力的焦点已从物理科学、尖端事业、电脑技术等迅速发展的领域转移到生命科学、人生质量等新领域。于是，科学文化越来越趋向对于人的自身如何改善和发展的研究。二十世纪三十年代以来，人们在致力于深入认识人类进化规律的同时，又完成了对进化论与遗传学的新的综合研究，并把这种研究扩大到对人类本性的理解，对人的潜能的认识。到了六十年代，人类的进化已被看作是生物进化与文化进化相互作用的结果，而且文化进化的作用越来越大。在古希腊戴尔菲城那座神庙里的“认识自我”这句格言犹如一支千年不熄的火炬，表达了人类与生俱来的内在要求和至高无上的思考命题。伟大的思想家卢

梭曾说，这句名言“比伦理学家们的一切巨著都更为重要，更为深奥。”

我们谈论积极心态、自信意识，为什么总强调人之上升的时代潮流和认识自我的伟大意义呢？因为认识自我，就会认识并开发自身的潜能；而人之上升的趋势，正是提高素质、自我实现的社会环境。这两个方面的结合构成了真正的自知之明，构成了属于我们自己的头脑，这就是我们赖以自信、敢于自主的基础。从“认识自我”这个命题上讲，一个人明白不明白自己就是一座金矿，知道不知道自身就有巨大的潜能可以开发，这是自信意识和自卑心理的根本区别。

无数事实和许多专家的研究成果告诉我们：每个人身上都有巨大的潜能还没有开发出来。美国学者詹姆斯据其研究成果说：“普通人只发挥了他蕴藏能力的十分之一。与应当取得的成就相比较，我们不过是半醒着。我们只利用了我们身心资源的很小的一部分……”美国心理学家马斯洛指出：“实际上绝大多数人，一定有可能比现实中的自己更伟大些，只是缺乏一种不懈努力的自信罢了”。

马克思说：“搬运夫和哲学家之间的原始差别，要比家犬和猎犬之间的差别还小得多。”确实如此，名人伟人本来就是普通人，所以他们与普通人并无多大差别。只是由于历史记载、信息传播的作用向他们倾斜，才使一般人敬仰他们，感到可望而不可及。误以为家庭出身、职业和地位的不同，决定了人与人之间有天壤之别。难道说唯有那些职业如意、地位称心的人才有巨大的潜能，而处境低微的人就是不可雕塑的朽木烂石吗？而生活中的事实绝不是这样。

要论职业和地位，英国的戴维成为皇家学院的著名教授和科学家的时候，法拉第不过是个整天以装订书籍谋生糊口的工

人。但后来，法拉第不仅成为戴维的得力助手，而且取得了比戴维更加卓著的科学成就。

梭罗是美国十九世纪的哲学家和文学家，颇有名望，而爱默生当年不过是梭罗雇佣的一个园丁，整天为主人种花养草，打扫庭院。这主仆二人的职业和地位可谓差别极大、不可相比。但若干年后，爱默生在哲学和文学上的成就和名望与梭罗相提并论，甚至有所超过。事情为什么会这样？主要就是因为爱默生内心充满自信，充分发挥自己潜能的结果。所以爱默生有一句名言：“自信是英雄的本质！”

下面这两个例子，可以充分说明发挥自己潜能对创造成功的重要性。

江苏省江阴市青阳镇有个叫许一青的青年，他初中毕业就去了新疆，一九八〇年顶替母亲回城就业，在菜场当“屠夫”。后来，为了有更多的时间从事自己感兴趣的文学研究，他辞职当了个体户，在农贸市场兜售水发盆菜。他每天清晨去菜场设摊。中午以后回家读书写作。他历时十年撰写了《文学创作心理学初探》，出版后已被多所高校选为教材和参考书。现在他正在编写小说和儿童文学等作品。

张汉琼初中没毕业就回家干活。一九八六年，她听说我国果树教授、柑桔专家章文和物色保姆，立即请求去章家当保姆，做工兼求学。她每天抓紧时间完成日常家务劳动，然后就按章老给她安排的学习进度学习柑桔栽培的知识和技术。同时，她还参加了社会上有关单位举办的函授专科的学习，有疑难之处，再请章老指教。后来，章夫人看她太紧张，干脆自己做饭，保证她每天上课做作业。三年后，张汉琼拿到四张文凭，经县人事局考评取得专业技术职称，并应聘担任了县果树花卉实验站的副站长。