



CARNEGIE WISDOM SERIES BOOKS

卡耐基智慧丛书

CARNEGIE'S METHOD OF OPERATION

Concept of Effective Management
Skills of Successful Operation

卡耐基经营之道

有效的管理理念 成功的经营技能

作为一个经营者，
必须努力实现自我，喊
出属于自己的声音，走
出属于自己的道路。成
功不是上帝给予的，而
是人们用自己的双手创
造出来的。

——戴尔·卡耐基



Models of the Successful People Andrew Carnegie

CARNEGIE WISDOM SERIES BOOKS

卡耐基智慧丛书

CARNEGIE'S METHOD OF OPERATION

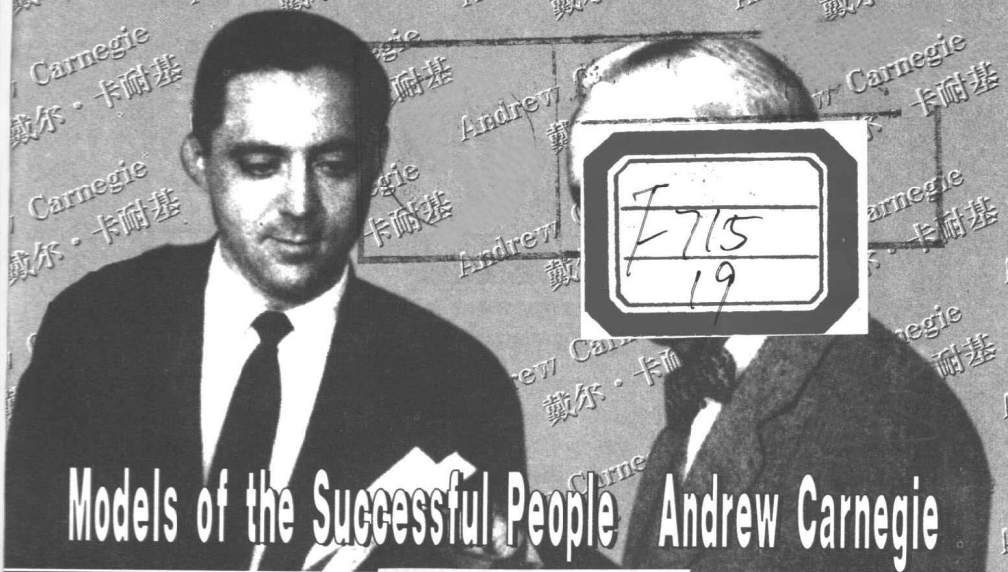
Concept of Effective Management

Skills of Successful Operation

卡耐基经营之道

有效的管理理念

成功的经营技能



Models of the Successful People Andrew Carnegie

高国政 编译
延边大学出版社



责任编辑:李东旭

封面设计:翟树成

卡耐基智慧丛书
卡耐基经营之道
高国政 编译

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路105号)

北京市洛平印刷厂印刷

开本:880×1230毫米 1/32 印张:10

字数:250千字 印数:6000册

2001年5月第1版第1次印刷

ISBN 7-5634-1524-6/G·286

定价:18.80元(全套75.20元)

前 言

卡耐基是美国著名的教育家和演讲口才艺术家,也是著名的企业家,他在经济领域的成功在于出色地经营了自己的企业和人生,而且他能将经营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营智慧教育。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,卡耐基的经营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营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。《卡耐基经营之道》的出版,无疑对我们了解和掌握卡耐基的经营艺术是有帮助的。

目 录

第一章	卡耐基的经营管理素质论	
	创造成功的基本前提	3
	经营成功的心理要素	23
	期望赢得争论的误区	45
	避免商场树敌的良策	58
第二章	卡耐基的经营关系学	
	掌握高超的用人之道	69
	巧妙地协调人际关系	93
	轻松愉快地获得合作	115
	恰如其分地保持友谊	128
第三章	卡耐基的超级经营技能	
	别吝惜自己的同情	148
	乐于做事业的恋人	161
	待顾客以诚实	170
	融热诚于服务	180
第四章	卡耐基的经营心理学	
	心理胜于技能	194
	创新优于求成	216

慎抓每次机遇	234
笑对所有挫折	248
第五章 卡耐基的经营形象学	
开发自己的潜能	272
推销自己的形象	281
让别人做你希望的事	295
时刻把握自己的角色	304

CARNEGIE'S METHOD OF OPERATION

第一章

卡耐基的经营管理素质论

- 一 创造成功的基本前提
- 二 经营成功的心理要素
- 三 期望赢得争论的误区
- 四 避免商场树敌的良策



Models of the Successful People

Andrew Carnegie

创造奇迹的基本前提

一个人爬楼梯,分别以 6 层为目标和以 12 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 12 层。疲劳状态就会晚出现些,当爬到 6 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仅是生理因素,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,而与那通向目标的侧路口失之交臂,“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5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100万美元。

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8000美元提高到5万美元。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。那年他拿到 100 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 5 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 1875 年，然而他真正确定的生日却是 20 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 1879 年，但他认为自己的真正的生日却是 1891 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，而且能使人的性格上重塑自我，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？我们在精神是上平等的！正像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。20世纪30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60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:“搬运夫的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 19 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，甚至还有所超过。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，1980 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。1986 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。

个体户著书、小保姆成才，这足以说明我们每个人都有巨大的潜能可以开发，而开发的途径就是勤于学习，勇于实践！都需要坚强的自信意识和顽强意志作为精神支柱。有人说，我不是不自信，但我下了苦功夫的项目被砍掉了或是遭受了意外的不幸而身体残疾，这怎么能不叫人悲观失望呢？不是这样的！如果你有“只要活着就要奋斗”的自信意识，那就没有什么力量能让你悲观失望，人的潜能总是与生命同在，因为人的命运是由自己的心理态度决定的。

要论遭受挫折和失败，有谁能和林肯相比？他失业过，他竞选州议员失败，办企业不到一年就倒闭，所欠的债务还了十七年，未婚妻不幸去世又使他一病不起；三年后，他恢复了元气，决定竞选州议会议长，又失败了；再一次竞选，他好不容易成功；任期满了，他争取连任，又是失败；为了谋生，他申请担任某部门的官员，但人家认为他不具备担当这个职务的资格和才能，遭受挫折；几年来，他参加国会议员的竞选，结果又是失败……总之，在他大半生的重大的奋斗进取中，九次失败，只有两次成功，而第二次成功就是当选为美国的第十六届总统。那屡次失败并不能使他的自信心动摇，而只是起到了开发潜能的作用。

美国有个叫金蒙特的姑娘，本是个准备在奥运会上拿金牌的滑雪运动员。可她在一次训练中意外摔伤，而且伤势惨重，结果双肩以下的身体永久性瘫痪。她失去了获得奥运会金牌的机会，但她没有失去自信心，后来就在教课讲学上获取了金牌。

在现实生活中，学历和智商都较高的人庸庸碌碌、无所作为的大有人在；而学历、智商都很低的人却有不少成为出类拔萃、有所成就的成功者。加拿大有个穷孩子琼尼，因为智商低，学校的功课总是跟不上，学校只好劝他退学。为了安慰他，学校请了一位心理