

[美] 戴尔·卡耐基 著 杨一兰 编译

# 人性的弱点

如何影响他人并赢得认同



机械工业出版社

## 第一章 与人相处的基本技巧

批评好比驯服的鸽子，  
总是会回到主人家里。

### 不要批评指责或抱怨

1931年5月7日，纽约发生了一桩该市历史上最为轰动的剿匪事件。警方经过几个星期的搜捕，终于在位于西尾街的情人寓所里将“双枪杀手”科洛雷擒获，而这位杀手是一个烟酒不沾的人。

150名警员与侦探包围了科洛雷在顶楼的藏匿地点。他们先在屋顶上砸了一个洞，打算用催泪瓦斯把科洛雷逼出来，并且在四周建筑物上架好了机关枪。双方僵持了一个多小时，之后这幢原本优美清静的纽约高级住宅响起了机关枪“哒——哒——哒——”的声音。

那位“双枪杀手”蹲伏在一张堆满杂物的大沙发背后，对着警方开枪射击。成千上万名激动不安的市民涌上街头观看这场枪战，纽约市从未有过这样激烈壮观的枪战场面。

科洛雷就擒后，纽约市警察局长马洛里发表谈话时表示：“双枪杀手”是纽约有史以来最危险的罪犯。“他是个杀人不眨眼的恶魔，动不动就开枪杀人。”这位局长如此说道。

但是，这个恶徒对自己是怎样看的呢？当围攻警察向公寓开枪的时候，科洛雷正在写一封公开信，他写道：“我外衣下隐藏着一颗疲惫的心、一颗善良的心、一颗不会伤害任何人的心。”当他写这封信的时候，鲜血从伤口流出，在纸上浸出深红的痕迹。

在科洛雷被捕之前，他和女友开车在长岛的一个乡村公路上寻欢作乐，突然有个警察走上前去，向科洛雷说道：“请出示你的驾驶证。”科洛雷一语不发，掏出手枪向这个警察连开数枪。警察身中数弹倒地后，科洛雷跳下车，从警察身上搜出一把左轮手枪，又向警察身上补了一枪。

这难道就是他自己所说的“……一颗疲惫的心、一颗善良的心、一颗不会伤害

任何人的心”吗？

这个杀人恶徒最终被判死刑——坐电椅。当他到达执行死刑的辛辛监狱（美国关押重罪犯人的监狱）时，有没有说过“这就是我杀人的代价”之类的话呢？没有！他说的是：“这是我自卫的结果。”直到生命的最后一刻，科洛雷都不认为自己有什么过错。

美国大名鼎鼎的黑社会头子阿尔卡普曾说过这样一段话：“我把一生当中最美好的岁月用来为别人带来快乐，让所有人拥有幸福的时光，得到的却是侮辱和唾骂，这就是我变成亡命之徒的原因。”后来，这个黑社会头子在芝加哥被处决，他也不曾自责。阿尔卡普自认为造福于民，却被社会误解。

我曾和辛辛监狱的监狱长刘易斯就这个问题通过几次信。他表示，在辛辛监狱里，犯人很少认为自己是坏蛋。他们和你我一样，人，都要为自己辩解。他们会解释自己为什么要撬开保险箱，为什么要开枪杀人。大多数人都能为自己的动机找出理由，不管有理无理，总要先为自己破坏社会的行为辩解一番。因此，他们的结论是：他们根本就不该被关进监狱里。

如果说阿尔卡普、科洛雷、以及许多关在监狱里的亡命之徒，不为自己的行为自责，那么日常所接触的一般人呢？

已故的百货业奠基人约翰·华纳梅克曾坦言过：“在30年前我就已经明白，责备别人是愚蠢的行为。我并不埋怨上帝对智慧的分配不均，因为要克服自身缺陷已是非常困难了。华纳梅克早就领悟到了这一点，但是我在这个冷漠的世界中探索了三十多年，才有所醒悟：一个人做错事情时，100次中有99次不会自责，无论他的错误是何等的严重。

著名的心理学家史金勒通过动物实验证明：因好行为受到奖赏的动物，其学习速度快，持续力也更久；因坏行为而受到处罚的动物，则无论是在速度或是持续力方面都表现较差。研究显示，这个原则用在人身上也有同样的结果。批评不但不会改变什么，反而会招致愤恨。

另一位伟大的心理学家希勒也说：“更多的证据显示，我们总是希望得到别人的赞扬，同样我们也都害怕受人指责。”

批评毫无作用，它只会使人采取防御姿态，为自己的错误竭力辩护。批评是危险的，因为它常常会伤害到一个人的宝贵自尊，并激起他的反抗。因批评而引起的羞愤，常常会使你的雇员、亲人和朋友的情绪大为低落，并且对应该矫正的事实状况毫无帮助。

批评无用，历史上，这种事情司空见惯。罗斯福和塔夫脱总统之间有段广为人知的争论——这场争论导致了共和党的分裂，伍德洛·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。

让我们简单地回忆一下这段历史：

1908年，罗斯福卸任，推选共和党的塔夫脱当选为总统。然后，罗斯福到非洲去猎狮子。当他回到美国后，看到塔夫脱的保守作风，不禁暴跳如雷，除了公然抨击塔夫脱之外，他还准备再度竞选总统，另组“进步党”，这几乎导致共和党的瓦解。果然，在接下来的选举中，塔夫脱和共和党只赢得了两个区的选票——弗蒙特州和犹他州，这是共和党有史以来遭受到的最大失败。

罗斯福谴责塔夫脱，但是塔夫脱是否承认自己有错误呢？当然没有，而是他只是眼含泪水为自己辩解道：“我不知道我所做的一切有什么不对。”

下面让我们再重温一个重要的事件，这件事曾让美国的公众舆论为此愤怒多年，几乎整个国家都为之震惊。在所有人的记忆当中，美国政坛从未出现过类似丑闻。这件事就是著名的“茶壶堡事件”。真实经过是这样的：

哈丁总统的内政部长阿尔伯特·弗尔，当时受权主管政府在阿尔克山丘和茶壶堡地区油田的出租事宜，那是政府预备未来海军用油的保留地。弗尔部长当时是怎么做的呢？他把这份优厚的合同交给了自己的朋友杜梅克。而杜梅克则“借”给了弗尔部长十万美元的“贷款”。之后，弗尔部长利用职权，令美国海军进入该区，把那些有意竞标的投资者赶走，免得周围的油井的开采影响阿尔克山丘地区的原油产量。

这些投资者被强行赶走后，走上法庭，将“茶壶堡事件”公诸于众。这桩丑闻轰动了全美国，几乎毁了哈丁总统的政府，共和党几乎垮台，而弗尔部长也锒铛入狱。弗尔部长遭到了公众的谴责，在他之前，美国很少有政客会遭到如此强烈的谴

责。那么，他反悔了吗？一点都没有！

许多年以后，胡佛总统在一次公开演讲中提到哈丁总统之死是由于朋友的出卖，神经受到过度刺激和忧虑。当时，弗尔的夫人一下子从椅子上跳了起来，失声痛哭，她攥紧拳头说道：“哈丁是被弗尔出卖的吗？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，也不能收买我的丈夫，是别人出卖了他，他被当成了牺牲品。”

讲到这里你可能会明白，这就是人类的天性！做错了事之后只知道责怪别人，绝不会责备自己，我们每个人都是如此。因此，当你我以后想要批评别人的时候，不要忘了阿尔卡普、“双枪杀手”科洛雷还有弗尔。

要知道，批评就好比驯服的鸽子，它们总会回到主人家里。我们还应该清楚，想要纠正和指责别人的人总是会作自我辩护，并反过来指责我们，温和一些的或许会像塔夫脱总统那样，说：“我不知道我所做的一切有什么不对。”

1865年4月15日，一个星期六的清晨。林肯奄奄一息地躺在福特戏剧院对面一家廉价旅馆中。有人在戏院用枪枪击了他，林肯斜躺着，那张床对于瘦高的他来说有些短了。床的上方，挂着罗莎·波南的名画《马市》的廉价复制品，一盏煤气灯闪着惨淡的黄晕。林肯临终的时候，当时的陆军部长史坦顿说道：“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？我对林肯的一生研究了10年，之后又花了整整3年的时间写了一本有关于他的书，取名为《人性的光辉》。我自信已尽了最大努力，对林肯的性格和居家生活作了最详细、透彻的研究，尤其对林肯待人处世的方法更有心得。

林肯喜欢批评人吗？的确是这样，当他还住在印第安纳州湾谷的时候，年纪尚轻，不仅喜欢评论是非，还爱写信写诗讽刺别人。他常把写好的信丢在当事人很容易发现的乡间路上。林肯在伊州春田镇当见习律师的时候，仍然在报纸上发表文章公开攻击敌视他的人。但有一次，他做得有些过火了。

1842年秋天，他又写了一篇文章，讽刺当时一位自视甚高的政客詹姆士·席尔斯。林肯在《春田时报》刊出了一封匿名信，对他讥讽一番，令镇上的人全都捧腹

大笑。席尔斯是个敏感而骄傲的人，看到这封信后他怒不可遏，查出写信人是林肯后，他马上跳上马背，去找林肯决斗。林肯素来反对决斗，但为了维护荣誉，迫于情势的他，只好接受了挑战。他有选择武器的权利，由于手臂长，他选择了骑兵的长剑，并且向一位西点军校的毕业生学习剑术。决斗的那一天，他们在密西西比河岸碰面，准备一决生死，幸好在最后时刻他们的同伴阻止了这场决斗。

这是林肯一生中最惊心动魄的一桩事，这也让他在做人处世方面学到了宝贵的一课。从此，他再也没有写过一封侮辱人的信件，也不再取笑任何人，事实上，从那时起，他就没有为任何事再批评过任何一个人。

美国内战期间，林肯频繁更换波多马克军的将领，这些将军相继惨败，林肯失望至极。全国有半数的人，都在指责那些差劲的将军，但林肯以“不要怨恨任何人，要宽恕所有人”这句话保持了自己的平静。

他最喜欢的一句名言是：“不要评议别人，别人才不会评议你。”当林肯太太和其他的人对南方人士有所非议的时候，林肯回答说：“不要批评他们，如果我处在同样的情况下，大概也会跟他们一样。”

如果说谁有机会去责备他人的话，那人一定是林肯。我们来看下面这个例子：

1863年7月，盖茨堡战役已经持续3天了。到了7月4日晚上，南军的李将军开始向南方撤退的时候，黑云密布，大雨倾盆。当他带领败军，退到波多梅克时，发现眼前洪水猛涨，无法通行，而身后又是乘胜追击的北军。李将军和他的部队被围困了。

林肯看出这是一个天赐良机，一个俘获李将军部队，立即结束南北战争的大好时机。他满怀希望地命令格兰特不必召开军事会议，抓紧时机进攻。林肯以电报下令，又派出一名特使去见格兰特，要他立即采取行动。

而格兰特将军又是怎么做的呢？他的做法正好和所接到的命令相反。他违反林肯的命令，召开了一次军事会议。之后又迟疑不决，一再拖延，还给林肯打电话，用尽了各种借口，拒绝攻击李将军。最后，河水退了，李将军带着他的部队安然越过波多梅克河，顺利南逃。

林肯勃然大怒。“这是怎么回事？”林肯对着儿子罗勃咆哮，“上帝啊，这是

什么意思？他们已经在我们的掌握之中了，胜利唾手可得，但我无论说什么或做什么，都无法使我们的军队移动一步。在那种情况下，几乎任何一个将领都可以击败李将军。如果我在那儿的话，我一个人可以让他俯首就擒。”

失望之余，林肯坐下来，给格兰特将军写了一封信。别忘了，这段时期的林肯，言论措辞都比以前要保守和自制。所以，这封写于1863年的信，已经表达了林肯内心的最严厉的谴责。

我亲爱的将军：

我想你肯定体会不到李将军的逃脱所引起的严重不幸。我们本来可以轻易掌控局面，只要他被擒，加上我们最近所获得的胜利，战争到此就可以宣告结束。可是现在，战事可能将无限期地延长下去，如果上星期一你不能顺利擒得李将军，如今他逃到波多梅克之南，你又如何能保证成功呢？

期盼你会成功是不切实际的，而我也并不期盼你会做得更好。

良机一去不复返，为此我深感遗憾。

你想，如果格兰特读到这封信的时候会有什么反应？事实上，格兰特一直没有看到这封信，因为林肯根本没有把它发出去。这封信是林肯去世后，在他的文件夹中被人找到的。

我猜想，林肯在写完这封信之后，望着窗外，心里想，慢着，也许我不该这么性急。坐在白宫里发号施令是非常容易的事情，但假如我当时是在盖茨堡，假如上星期，我也跟格兰特一样，所见之处遍地血腥，假如我也能听到伤兵的悲号，也许我也不会如此急着去进攻。也许我像格兰特一样的懦弱，我的做法可能会跟他的相同。无论如何，现在木已成舟。如果我发出这封信，固然可以发泄我的不快，但是除此之外，没有别的用处。格兰特会为自己辩护，会反过来攻击我，这只会使大家都不痛快，会破坏他身为指挥官的威信，甚至还有可能迫使他干脆辞职不干了。

因此，就像我上面所说的，林肯把这封信放在一旁，因为他从惨痛的经验中学到，批评和斥责永远都是无济于事的。罗斯福总统说过，他当总统的时候，碰到棘手的问题，常往后一靠，抬头望望挂在白宫办公室墙上那张林肯的巨幅画像，然后问自己：“如果林肯处在与我相同的情况下，他会怎么办？他将如何解决这个问题

？”

下次，当我们试图责备他人的时候，不妨从口袋里拿出一张5美元的钞票，看着上面的林肯像，然后问自己：“如果林肯遇到这种问题，他会怎么处理呢？”

你想让自己认识的某些人有所改变、调整和改进吗？很好！我完全赞成这种观点，可是，为什么不从你自身开始做起呢？从一个完全自私的立场来说，改变自己要比改变别人有用的多。

当我还很年轻的时候，总喜欢在别人面前表现自己，力图给别人留下深刻的印象，所以写了一封可笑的信给察哈丁·戴维斯，他一度在美国文坛上红得发紫，我当时正着手写作有关作家们的文章，我想请戴维斯告诉我他的写作方式。在这之前，我收到一个人的来信，信末写道：“口述信，尚未过目。”这话留给我很深的印象，显示此人是个了不起的大忙人又具重要性。于是，我在给戴维斯的信后也加了这么一句话，实际上，我当时一点儿也不忙，只是想给戴维斯留下比较深刻的印象。

戴维斯根本不回我的信，只是把我的信退回来，在尾端草草写着：“你的轻慢无礼表现得无以复加。”没错，我确实是弄巧成拙了，这是咎由自取。然而，作为一个普通人，我当时很有些恼怒，甚至在10年后还耿耿于怀，当我获悉戴维斯的死讯时，虽然深感羞愧，我心中所想的仍然是他带给我的伤害。

如果你想造就一种令人至死难忘的怨恨，非常容易，只要放任自己，多发表一些刻薄的评判就可以了。要记住，与人相处时，我们面对的不是绝对的理性动物，而是充满了情绪变化、满腹成见、受自负和虚荣驱使的生物。

刻薄的批评曾使得英国最好的的小说家之一托马斯·哈代永远放弃了写作，使得英国诗人托马斯·查特登走向自杀。

本杰明·富兰克林年轻时并不圆滑，但后来却变得富有外交手腕，善于处理人际关系，因而成了美国驻法大使。他的成功秘诀是：“我不说任何人的坏话，只说别人的优点。”

只有不够聪明的人才批评、指责和抱怨别人——的确，很多愚蠢的人都这么做。“全然了解，就是全然宽恕。”正如约翰博士也说过：“要知道，即使是上帝，

不到世界末日，他也不会轻易审判世人。”那么你我何为要批评别人呢？

原则一：不要批评、谴责或抱怨别人。

### 给予他人真挚而诚恳的赞美

在这个世界上，只有一种方法能够让任何人去做任何事，你想过这种方法是什么吗？那就是让别人愿意去做那件事。

当然，你可以把手枪抵住一个人的腰，让他把自己的表给你；你可以用解雇一名员工，使他跟你合作；你可以用鞭打或恫吓的手段，使一个小孩子做你要他做的事。但这些粗鲁的方式，都会产生极为不良的反响。

我想让你去做任何事情的唯一方法就是给你想要的东西。那么，你想要什么呢？弗洛伊德说过，你我做任何事，都是源于两个动机：性的渴望和做伟人的欲望。

美国最渊博的哲学家之一，约翰·杜威教授，他的措辞稍微有点儿不同。他说，人类天性中最深切的欲望是“做重要人物的欲望”。记住这句话：“做重要人物的欲望。”这句话是有特殊意义的。在这本书中，你还将看到许多相关的内容。

你需要的是什么呢？也许并不是很多，只是几样你所希望拥有的东西——你不断地渴望能够享有它们。这也是大部分人想要拥有的：

- 一、身体健康与生命延续；
- 二、食物；
- 三、睡眠；
- 四、金钱和钱能买得到的东西；
- 五、长寿；
- 六、性的满足；
- 七、子女的幸福；
- 八、受人尊重的感觉。

除了第八点，几乎所有这些需要都不难满足。但有一种欲望像我们渴望食物、睡眠一样深切，但很难那样轻易得到满足，那就是弗洛伊德所说的“成为伟人的欲望”，也就是杜威所谓的“做重要人物的欲望”。

林肯总统曾在一封信的开头说，“每个人都希望受到恭维。”詹姆斯也说：“

在人类天性中，最深层的本性就是渴望得到别人的重视。”注意，他在这里并没有说“愿望”、“欲望”或“希望”，而是说“渴求”（得到别人的重视）。这是一种令人苦恼而且迫切需要解决的人类“饥渴”，能真正满足这种内心饥饿的人实在是凤毛麟角，而正是这种人才能够把握别人，甚至“在他去世的时候，连殡仪馆那些兜揽生意的人也会为之叹息”。

人与动物之间最明显的区别之一就是对于受人尊重的渴望。当我还是密苏里州的乡下小子时，我父亲在饲养良种杜罗?杰赛猪和正宗的白脸牛。我们的猪和牛常常在中西部的集市及家畜展销会上展示，获得过几十个头等奖。

父亲用别针把蓝缎带奖章别在一条白布上，每当朋友或客人来我家时，他就取出这条长布带，他拿一端，我持另一端，向客人展示这些奖章。其实，猪和牛不会去在乎它们得到了什么奖章，但是我的父亲却很在乎，因为奖章给他带来了一种“重要感”。

假如我们的祖先对于这种重要感并没有强烈的欲求的话，那么人类文明也就无法产生。而没有文明，我们就会和动物没有什么区别。

就是对这种感觉的渴望，使得一个没受过教育、一贫如洗的杂货店店员，研读一些他在一个堆满杂物的木桶中所找到的并以50美分买来的法学书籍。你可能听说过这位杂货店店员，他的名字是林肯。

就是那种追求重要感的渴望，激励着狄更斯完成他那些不朽的小说；激励了克利斯多弗?雷恩爵士在石头上创造出他的交响乐；使得洛克菲勒积累了几辈子也花不完的财富。而这种同样的渴望，使得那些富豪们建造了一栋栋巨大豪华的别墅，而这对于他们来说根本没多大用处。也正是这种内心的强烈欲望，促使你想要穿最时髦的衣服，驾驶最新款式的汽车，和别人谈论你的子女有多么地聪敏伶俐。也正是这种欲望，诱使许多青少年成为罪犯。

“如今的青年罪犯，充满着自负。他们在被捕以后，第一个请求不是别的，而是要求看那篇骇人听闻的、使他成为‘英雄’的报道。他们只想看见自己的照片能够和著名的运动、电影和电视明星以及政客的照片共同登在报纸上，服刑对他们来说似乎不是什么大不了的事。”纽约市前任警察总监摩尔罗尼说道。

如果你将自己获得自豪感的方式告诉我，我就能说出你是怎样的人——凭这一点就可以判断出你的性格，因为这是你身上最重要的特点之一。

“石油大王”洛克菲勒在北京出资建医院，为千百万他从来都没有见过，而且今后也永远都不会见到的人们治病，以此来满足他的重要感。相反，狄林格则通过抢劫银行和杀人来满足他的重要感。当警察追捕他的时候，他闯进明尼苏达州一个农民的家中，说：“我是狄林格！”他为自己成为头号公敌而感到荣耀。他说：“我不会伤害你的，但我是狄林格！”狄林格与洛克菲勒之间最根本的差别在于他们获得重要感的手段不同。

在历史上，一些名人为了获得重要感上演了许多趣事。华盛顿喜欢被人称为“至高无上的总统”；哥伦布为了得到“海军上将兼印度总督”的名号，不惜远涉重洋；女皇凯瑟琳干脆拒绝拆阅那些没有称她为“女皇陛下”的信件；而林肯夫人曾在白宫像母老虎似的对格兰特将军的夫人大发雷霆，她说：“你怎么敢在我请你坐下以前就在我面前坐下！”

那些百万富翁们出钱赞助拜尔将军去南极探险时，附加了一个条件，那就是要以他们的名字命名那些白雪覆盖的山峰。雨果甚至希望将巴黎改成他的名字，小一点的城市根本不能令他满足。连“名人中的名人”莎士比亚先生，为了光宗耀祖，也想方设法为他的家族弄到一枚象征贵族的盾形徽章，以此来显示他的名声。

人们有时候还会通过装病来博得同情和关注，以此来得到重视感。麦金利总统的夫人曾强迫她那身为美国总统的丈夫将手中重要的国家事务放下，斜倚在她的床旁怀抱着她，哄她入梦，而且每次要长达几小时，以此来满足她的重要感。她在治牙的时候，也坚持让丈夫陪着，以此来满足她那追求受重视的迫切欲望。有一次，由于总统和国务卿约翰·海尔有要事相商不得不让她一个人待在牙医那里，她竟为此大发脾气。

作家玛丽·罗伯茨·莱恩哈特也曾经给我讲过一个故事，一位“聪明”的青年女性为了获得重要感突然装起病来。

“总有一天，这个女人将不得不面对这一现实，那就是随着年龄的增长，她将逐渐衰老，而且永远都不会结婚。她的未来将是一片荒凉和寂寞，她已经没什么希

望了。整整10年，她就那样一直躺在她的床上，由她那年迈的母亲在楼梯上艰难地爬上爬下，端茶倒水地服侍她。终于有一天，这位老迈而可怜的母亲积劳成疾，离开了人世。这个装病的女人伤心了几个星期之后，不得不爬起来，穿上衣服，重新开始生活。”

有些专家认为人可能真的会为了在癫狂梦境中获得苛刻现实世界中所得不到的重要感而发疯。在美国，医院中精神病患者的数量多于其他一切患者的总数。假如你已过了15岁，而且住在纽约，那么你一生中在精神病院待上7年的可能性有21%。这些人为什么会患上精神病呢？

没有人能回答这样笼统的问题。不过，我们知道有些病——例如梅毒，会摧残破坏脑细胞，从而造成癫狂。事实上，大约有一半的精神病是由于生理原因造成的，如脑部受损伤、醉酒、中毒，以及机体受到创伤。但另外一半精神病患者在脑细胞等机体上并没有明显的毛病。对这些人死后所进行的尸检中，即使用最高倍的显微镜检查他们的脑部神经，也很难查出有什么问题，他们的脑部神经和我们的一样健全。

那么，这些人又是怎么回事呢？最近我拿这个问题去请教了一所精神病医院的首席医师。他对精神病学领域很有研究，得过最高的荣誉以及表彰。他坦言，他也不知道为什么有人会发疯，病因还是未知的。不过他还说，许多精神病患者人，在神经病院找到了现实世界中难以获得的重要感。

“我现在有一位病人，她的婚姻是一个悲剧。她要的是爱、性的满足、子女和社会上的地位，但生活毁灭了她对所有这一切的希望。她的丈夫不爱她。他甚至拒绝跟她同桌吃饭，并强迫她把饭菜端到楼上他的房间里。她没有子女，也没有社会地位，因此，她发疯了。在她的想象中，她跟她的丈夫已离婚，恢复了原来的姓氏。她现在相信自己已嫁给了一名英国贵族，坚持要别人称她史密斯夫人。每个晚上她都会幻想着得到了一个新生儿，当我每次去看她的时候，她都会说：‘医生，我昨晚生了个孩子。’”

残酷的现实曾经使这个女人生活中所有美妙的梦幻变成泡影，然而，在癫狂的状态中、在想象的美好中，她实现了自己的梦想，她所有的希望之船都已驶入港湾

，任风雨击打而不动摇。“你认为这是一种悲剧吗？我可不知道。”她的医生对我说：“即使我能治好她的癫狂症，我也不会愿意那样做。她现在比以前快乐多了。”

整体来说，很多精神失常的人比我们正常人要更加快乐，甚至有许多人更愿意装疯而从中取乐。通过这种方式，他们超越了现实世界。他们可以开给你一张100万美元的支票，或为你开一封去拜见回教王亚加可汗的介绍信——总之，他们在自己创造的梦境中寻找找到了那种他们想要的重要感。

如果有人如此渴求重要感，甚至为此变成了疯子，那么如果我们在他们尚未发疯之前，给予他真诚的赞许，将会创造出什么奇迹呢？

在美国，第一个年薪超过100万美元的人是查尔斯·史考伯。1921年，他被“钢铁大王”安德鲁·卡耐基任命为新成立的美国钢铁公司总裁，当时他只有38岁。卡耐基为什么付给史考伯100万美元的年薪？因为史考伯是个天才吗？不。那是他所掌握的钢铁制造知识比别人更多吗？也不是。史考伯本人曾告诉过我，在他手下做事的许多人在这方面知道得比他更多。

史考伯说，他之所以能获得这么高的薪水，主要是因为他处理人际关系的能力。史考伯亲口告诉我他的秘诀——我认为，应该将这些话镌刻在不朽的铜牌上，悬挂在每个家庭、学校、商店以及办公室中，这些话每个儿童都应该背下来，而不是浪费他们的时间去背诵拉丁动词的变形或巴西每年的降雨量。这些语句将会改变你我的生活，如果我们能够真正去实行的话。

史考伯说：“我认为我所拥有的最大资本，就是带动周围人热情的能力。而充分发挥一个人才的方法正是赞美和鼓励。在这个世界，上司的批评最容易扼杀一个人的雄心壮志。我从来都不批评任何人。我认为应激励他人去工作。因此我更乐于称赞，而不是指责挑剔。如果说我有什么优点的话，那就是我‘诚于嘉许，宽于称道’。”

这就是史考伯的做法。但一般的人又是如何做的呢？与史考伯正好相反，如果某人不喜欢做某件事，他就会吹毛求疵，竭力挑剔它的毛病；而如果他真的喜欢它，他也会闭口不谈，就好像它完美得无可挑剔一样。

“我的一生交际很广，在世界各地见到过许多了不起的大人物，”史考伯说，“还没有发现一个人——不论他多么伟大，地位多么崇高——能在受到批评的情况下，取得比在赞许情况下更积极出色的工作成绩。”他坦白地说，这就是安德鲁·卡耐基之所以有这种惊人成就的一个显著原因。卡耐基，常常称赞他的雇员，不论是在公开场合还是在私下里。卡耐基甚至在他的墓碑上都要称赞他的雇员。他为自己写了这样一句碑文：“这里躺着的是一个知道怎样与那些比他更聪明的属下相处的人。”

百老汇最负盛名的歌舞剧团老板齐科菲可谓风光无限，因为他能够让一个名不见经传的美国女子一夜之间扬名四海享有崇高的声誉，那些长相不起眼到人们不愿意多看一眼女子，在经过他的训练之后，总是能够魔幻般地变成舞台上富有魅力的名角。

他深知赞美和自信所带来的巨大价值，他总是会用那种热切的殷勤和体贴的关怀，使那些女子相信自己的美丽。齐科菲不仅非常实际的为那些女演员们增加薪水，从每星期30美元增加到175美元，他还很解风情，在福立士歌舞剧开始上演的当晚，向剧中明星们发电报表示祝贺，并将美丽迷人的玫瑰花赠送给每一位参加表演的女演员。

记得有一次我迷上了当时流行的节食风潮，居然六天六夜没有吃任何东西。不过这并没有什么难的，尤其是在第六天结束时，我反而不像第二天时那样饥饿难耐。但我知道，而且你也知道，如果有人强迫他们的家人或雇员六天不吃东西，那么这就是在犯罪，然而如果六天、六周，甚至六十年都不给人以任何赞美，那么这算不算也是一种犯罪呢？

我们供养我们的子女、朋友和员工的生活，但我们对他们自尊心的关注却少得可怜，我们为他们提供牛排、土豆，以增加他们的体力，但我们却从不知道给他们如同天籁之音，并将永远铭记在人们心灵深处的赞美的话语。

有些读者读到这些时，也许会说：“这没有什么新鲜的！阿谀奉承拍马屁这一套我已试过了，根本就不管用——对有内涵的人不会产生任何效果。”当然，阿谀不仅骗不了那些有自知之明的人的，还使人显得肤浅、自私和虚伪。它应该失败，

而且真的是常常失败。但是，有些人对受到他人赞美的渴望如饥似渴，以至任何东西都可以接受，就像一个人的饥饿感达到极限，就会到饥不择食的地步。

为什么屡次结婚的蒂凡尼兄弟，在婚姻市场上会这么一帆风顺？为什么这两位“花花公子”，能够娶到两位貌美出名的电影明星？一位是闻名世界的首席女歌星，另一位是身价数百万金元的芭芭拉·何顿呢。他们是怎么办到的？亚迪拉罗吉尔？圣约翰在《自由》杂志中的一篇文章中说过，“蒂凡尼兄弟对于女人的魅力，很久以来，对许多人来说，一直是神秘的。”

波拉尼格妮，是一位见闻广博的女人，一位男性的鉴赏家，也是一位伟大的艺术家，有一次她给我解释了这个问题。她说：“他们比我所遇见的任何男人都懂得恭维之道。而恭维之道，在这个现实而没有情意的时代里，几乎是一样被人们遗忘的东西。这一点，我可以向你保证，是蒂凡尼兄弟吸引女人的秘密。”

该如何区别赞美和恭维呢？其实很简单。一个真诚，另一个虚伪。一个发自内心，另一个脱口而出。一个毫无自私目的，另一个全由私利。一个通常会受到尊敬，另一个往往受到谴责。

关于恭维的定义，我曾读过这样一句话觉得值得一提：“对别人的恭维，不过是婉转地表达对自己的赞美。”我在墨西哥城的查普特佩克宫看到了一座奥伯根将军的半身像。在雕塑下面刻着奥伯根将军的格言：“敌人不可怕，可怕的是那些谄媚的朋友。”

再次强调一下，我绝不是建议在建议你拍马屁！请远离这种行为！我说的是一种全新的生活方式！如果只要恭维就能够达到目的，人人都可以做到，人人就都可以成为人际关系方面的专家了。

在现实生活中，我们会把95%的时间用来思考自己的事情。现在，如果我们暂且不考虑自己，而是去想想别人的优点，那么我们就不会，也就没有必要刻意去营造出那些廉价而尚未出口的虚假恭维了。

“我所遇见的每一个人，”爱默生说，“都在某些方面比我强。在这些方面，我应该向他们学习。”爱默生尚且如此，那么对你我来说，不更应该这样去做吗？

不要去想我们的成就，以及我们所要的，先试着找出别人的优点，然后抛弃恭

维，给别人诚实而真挚的赞美。“诚于嘉许，宽于称道”，别人就会珍视你的赞美，一辈子都在重述它们——甚至当你忘了之后，他们还在还会一直重复着。

原则二：给予他人真挚而诚恳的赞赏。

### 激发别人强烈的渴望

每年夏天，我都要去缅因州钓鱼。草莓和奶油是我的最爱，但我发现鱼儿却更喜欢吃小虫子。因此我每次去钓鱼，不会想我喜欢吃的东西，而是琢磨这些鱼儿更喜欢什么。我也不会拿草莓或者奶油当鱼饵，而是穿上一条虫子或一只蚱蜢，垂到鱼儿面前，问它：“想尝尝这个吗？”当你“钓”人的时候，为什么不试试同样的方法呢？

第一次世界大战时期的英国首相劳埃德·乔治就常常采取这种方式。有人问及他，当其他在战争年代成为领袖的人，如威尔逊、奥兰多及克里孟梭都逐渐被世人遗忘的时候，为什么他仍然能够大权在握。他回答说：“如果他有什么执权秘诀的话，那可能就是因为很早就明白了一个道理：要想钓什么鱼，就要挂什么饵！”

为什么要谈及我们需求呢？这是一个孩子气的问题。当然，你感兴趣的是你的需求，你永远只对自己想要的感兴趣。但别人也跟你一样，只对他们想要的感兴趣。因此，世界上唯一能影响别人的方法，是谈论他人所需，并且告诉他怎样去得到。请记住这一点！尤其是在你要让别人去做某件事的时候。

当你不希望自己儿子抽烟时，别跟他讲什么大道理，只须让他知道，抽烟会使他无法加入心爱的篮球队，或赢得百米跑的冠军。

这是值得记住的一点，不论是在对待小孩子，还是小动物的时候。有一天，爱默生和他的儿子要把一头小牛犊赶入牛棚。他们犯了一个很多人都容易犯的错误——只想到他们所要的。

爱默生在后面推，他的儿子在前面拉。但那只小牛想做的正与他们想做的相反，它所想的只是它所要的，于是它蹬紧双腿，顽固地不肯离开原地。爱尔兰女仆看到了这个僵持的局面——尽管她不会讲大道理，但至少在这种情况下，她比爱默生更了解家畜的习性。她想到了那头小牛犊所要的，她把自己的拇指放入小牛的口中，让小牛吮着手指，同时慢慢地把它引入牛棚。

人自出生以来，每一种作为都是出自自己的需求。例如，你为什么会给红十字会捐100美元呢？不错，你和很多人一样，想为别人提供某种帮助，你要做一件善良无私的神圣之事。《圣经》中说：“既然你把这件事加诸于我们的兄弟身上，等于就是加诸于我的身上。”

假如行善带给你的成就感比不上你对那100美元的不舍感，那你便不会去捐款了。当然，你也许会因为不好意思拒绝，或因为一个客户的请求而不得不捐。但有一点是可以肯定的，那就是你捐款是因为你有所需求。

亚弗斯德教授在他那本极具启发性的著作《影响人类的行为》中说，“行动实际上出于我们的基本欲望——无论是在商业、家庭、学校中，还是在政治中，对那些想要劝导别人的人来说，我所能给予的最好的建议，就是首先要撩起对方的急切欲望，如果能做到这点，就可以如鱼得水，否则会处处碰壁。”

我们班上一位同学，俄亥俄州克利夫兰市的史坦·诺瓦克他提供了一个很有说服力的例子。一天晚上他下班回家，发现自己的小儿子蒂米躺在客厅地板上又哭又闹。蒂米明天就要开始上幼儿园了，但他很不愿意去。

如果是在平时，史坦会把蒂米赶到自己房间里去反省，除了乖乖去上幼儿园，他没有别的选择。但是今天晚上，他意识到这样做会让蒂米带着抵触情绪去幼儿园的。于是史坦坐下来想：“如果我是蒂米，我怎么样才会高兴地去上幼儿园呢？”他和他太太就列出了所有蒂米在幼儿园里会喜欢做的事情，如用手指画画、唱歌、交新朋友等。然后他们就采取了行动。

史坦说：“我们——我太太莉莉，我另一个儿子鲍布，以及我——开始兴致盎然地在厨房的桌子上用指头画画。不一会儿，就引来了蒂米，他在墙角偷看，然后要求要加入我们。‘不行，你必须先到幼儿园学习怎样画手指画。’我义正词严地拒绝他。然后我以最大的热忱，以及他能够听懂的话，把我和我太太在表上列出的事项解释给他听——告诉他所有能在幼儿园里得到的乐趣。”

“结果，第二天早晨我以为我会是全家第一个起床的人。但当我走下楼时，发现蒂米坐着睡在客厅的沙发上。‘你怎么睡在这里呢？’我问他。‘我等着去上幼儿园。我不想迟到。’我们全家的热忱在蒂米心里引起了一种强烈的欲望，而这是