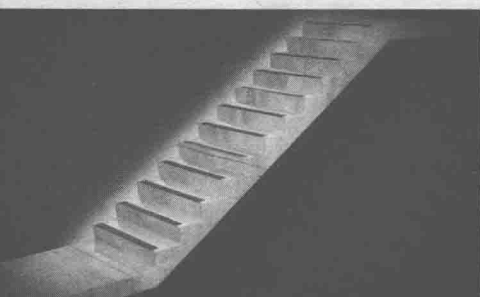


第一篇

基本技巧



01 待人接物的第一大忌

那天是1931年的5月7日，纽约历史上最轰动的抓捕行动迎来了高潮。经过几个星期的围追堵截，杀人狂魔“双枪”克罗雷（这个枪手既不抽烟也不喝酒）^[1]被困在西头大街他的情人家里。他藏在顶层，150个警察和探员发起进攻。他们在屋顶凿了洞，放了催泪瓦斯，想把“警察克星”熏出来。机关枪架在四周的建筑上，嗒嗒嗒地喷射，手枪砰砰地开火，声音在纽约这片高级住宅区回响了一个多小时。克罗雷蹲藏在一张堆满杂物的椅子后面，不断向警方回击。一万群众激动地目睹了这场战斗。纽约街头从来没见过这种事情。制伏克罗雷后，警察局长E. P. 穆尔鲁尼宣称，这个持双枪的亡命暴徒是纽约史上最危险的一大罪犯。他说：“克罗雷会因为鸡毛蒜皮的小事大开杀戒。”

[1] 为什么有这么句话呢？你想啊，一般的杀人犯或者强盗头子之类的，是不是该叼着大雪茄，还爱喝大酒啊？这个“双枪”克罗雷不是那样的，他既不抽烟也不喝酒。

但“双枪”克罗雷是怎么看自己的呢？在警方扫射公寓时，他给“相关人员”写了封公开信，鲜血从伤口流出来，在纸上留下了一道红色的痕迹。克罗雷在信里说：“在我的衣服下面，跳动着的是——一颗疲惫的心，但它是善良的，这是一颗不愿意伤害任何人的心。”

不久前，克罗雷在长岛郊外的一条公路边上和他女朋友亲热。突然一个警察走近他们的车，说：“让我看看你的驾照。”克罗雷二话不说拔出手枪连开数枪，干掉了警察。受了致命伤的警察摔倒后，克罗雷跳出汽车，捡起警察的枪又朝地上的尸体放了一枪。这就是说“在我的衣服下面，跳动着的是——一颗疲惫的心，但它是善良的，这是一颗不愿意伤害任何人的心”的杀人狂。

克罗雷被判电刑。走进新新监狱的行刑室后，他会说“我因为杀人所以罪有应得”吗？不，他说的是：“我因为没能保护好自己所以罪有应得。”

这个故事的重点是，克罗雷的双枪之下死了那么多人，但他觉得自己一点儿错都没有。罪犯的这种态度属于个例吗？如果你那么想，就再听听这个：“我把一生中最美好的岁月奉献给了人民，使他们轻松愉悦，帮助他们快乐生活，但我得到的只是耻辱，我只能作为一个通缉犯活着。”说话的是阿尔·卡彭^[1]，就

[1] 黑帮教父，他亲手杀掉过一百多人，躲过一百多次伏击。

是他，美国的头号公敌，一个恶贯满盈的黑帮头子，曾经血洗芝加哥。但他认为自己是一个有益于人民的人，一个没有受到赞许反而被人误会的人。达奇·舒尔茨在纽瓦克的帮派混战中被打成筛子之前，也说过这种话。他是纽约最臭名昭著的恶棍，但在接受媒体采访时说自己是一个有益于人民的人，而且说得发自肺腑。

我和关押著名恶棍的新新监狱的老狱长刘易斯·劳斯有过几次有趣的书信往来，讨论这个问题。他说：“在新新监狱，很少有罪犯认为自己是坏人。他们和你我一样都有人性，所以会解释，会把自己的行为合理化。他们会告诉你自己撬开保险箱，或者迅速扣下扳机，那都是有原因的。大部分罪犯会尝试通过某种形式的推导，不管是逻辑严密还是漏洞百出，向别人和自己解释自己的反社会行为，于是坚定地说：自己根本不该被关起来。”阿尔·卡彭、“双枪”克罗雷、达奇·舒尔茨这些狱墙里面的亡命之徒，觉得自己一点儿错都没有，那么，你我天天遇到的墙外之人的做法呢？

约翰·沃纳梅克用自己的名字命名了他创建的连锁超市，他曾经坦承：“30年前我就懂得责备别人是愚蠢的，我没空抱怨上帝没把智商分配均匀这件事，我克服自己的缺点已经感到很吃力了。”沃纳梅克很早就学会了这一课，但我自己却犯了30年的错

才开始领悟到，人们99%的情况下不会因为任何事情批评自己，无论错到什么程度。^[1]于是，我进入了新的天地。

批评不会产生任何结果，因为它使对方的防御模式大开，竭力为自己辩护。批评也是危险的，它会伤害人的自尊和自我价值感，让人怀恨在心。

享誉世界的心理学家B. F. 斯金纳^[2]通过自己的实验证明，改变动物的习惯时，通过奖励形成好行为会很容易，习惯也保持得更久；而通过惩罚消除坏行为时，消退速度却慢得多。后续研究证明，人也这样。批评不会带来持久的改变，还常会引起憎恨。另一个大心理学家汉斯·谢耶^[3]说：“我们多么渴望赞美，就多么害怕指责。”批评产生的恨意不仅会打击同事、家庭、朋友的士气，而且越指责，就会把问题搞得越棘手。

乔治·B. 约翰斯顿，俄克拉何马州伊尼德市人，他是一个建筑队的安全协管员，责任之一是保证同事们在工地上作业时戴着钢盔。他报告说：每当他看到工人不戴钢盔，他就会告诉他们一大堆官方规章，告诉他们要服从规定。结果人们会沉着脸接受，但他刚一走，工人就又把帽子摘了。他决定换一种方式。再次看

· [1] 人偶尔会自责，不过当有别人批评时，这份自责立刻就会变成自卫。

[2] 新行为主义心理学创始人。

[3] 匈牙利人，同时是一个内分泌学家。

到几个工人没戴钢盔时，他就问是否帽子不舒服或大小不合适，然后用愉悦的声调提醒他们，帽子的设计能最大限度地保护他们免遭伤害，并建议他们在工地上要一直戴着。结果是更高的服从度，也没有对规章的憎恨和情绪的波动。

翻开历史，你能发现批评的无效性横扫一千页。以西奥多·罗斯福^[1]和塔夫脱总统之间的著名骂战为例，这次争吵分裂了共和党，把伍德罗·威尔逊放进白宫去宣布参加第一次世界大战（以下简称“一战”），从而改变了整个历史的流动。^[2]让我们快速浏览一下史实。西奥多·罗斯福1908年去非洲狩猎狮子之前，支持塔夫脱入主白宫，塔夫脱当选了。但他回来后大发雷霆，指

[1] 美国史上有两个罗斯福总统，老的叫西奥多·罗斯福，小的叫富兰克林·罗斯福。这里说的是老罗。小罗经历了“二战”，老罗对应“一战”；小罗和蒋介石合过影，老罗在任时大约对应光绪年间；小罗最大的特点是腿瘸、连任四届，老罗斯福最大的特点是大舌头、得人心。老罗退出共和党时，有一大半的人跟他走了。

[2] 1901年麦金莱总统被刺身亡，老罗斯福补位登上总统宝座，1904年连任。他政治倾向偏左，支持“一战”中的英法联盟，认为他们在捍卫人类的文明，主张武力打击德国，报复其潜艇袭击。1908年，罗斯福误以为国防部长塔夫脱是自己进步主义思想的衣钵传人，推举他做总统候选人，自己就去非洲打狮子了。但塔夫脱比较胆小，主张保持中立。

回到美国后，老罗很愤怒，决定取代塔夫脱，自己参加1912年的总统大选，但塔夫脱不干。于是老罗斯福呼吁自己的支持者离开会场，另起炉灶，成立进步党，绰号“公鹿党”，因为罗斯福喜欢打猎。但当年的总统大选中，罗斯福的支持率为27%，塔夫脱23%，都没有超过民主党的威尔逊的42%。

责塔夫脱的保守，所以想取代塔夫脱第三次参加竞选^[1]。后来他组织了公鹿党，结果几乎摧毁了共和党。那次选举中的威廉·霍华德·塔夫脱和他的共和党，只赢得了佛蒙特和犹他两个州，造成了共和党史上最大的惨败。

罗斯福责备塔夫脱，但塔夫脱总统骂自己了没？当然没有。塔夫脱满含着泪水说：“我不知道怎么做才算更好。”该怪谁，罗斯福还是塔夫脱？坦白说，我不知道，也不在乎。我只是要指出一点，那就是，罗斯福所有的批评并没有使塔夫脱觉得自己哪里不对，只是让塔夫脱更卖力地为自己辩护，眼含热泪一遍遍地说：“我不知道怎么做才算更好。”

再说说茶壶顶油田丑闻。整个国家都震惊了。20年代初，舆论一直怒骂了好几年。在任何活人的记忆里，美国政治活动中从未发生过这种事。丑闻的梗概是：哈丁总统^[2]内阁的内政部长阿尔伯特·B. 福尔，被派去出租埃尔克山和茶壶顶地区的国有储备油田——原定留给海军专用的两块油田。福尔部长举行公开竞标了吗？没有，先生，他直接把这份肥美多汁的合约给了他的朋友

[1] 关于美国总统不得连任三届的问题，实际上当时并没有法律规定。国父华盛顿功成身退，只任了两届。所以两届只是个先例，而不是规定。当然，除了上面提到的小罗任过四届，也真的没有哪个总统任过三届。

[2] 哈丁私生活失检，两性丑闻迭出。哈丁死后，哈丁的夫人拒绝验尸。后来有人说他是被老婆下药毒死的，就因为恨他太风流。

爱德华·L·多希尼。多希尼又干了什么？他想说自己“借”给了福尔部长10万美金。然后福尔部长命令美国海军进驻该地，用铁腕手段驱赶附近的小油田主，因为他们的油井正在吮吸埃尔克山储备油田的油。那些竞争者被手枪和刺刀赶出自己的土地，赶进法庭揭开茶壶顶的盖子。恶臭骤起，摧毁了整个哈丁政府，惹怒了全国媒体，共和党几乎垮台，福尔也被判入狱。

福尔被骂得体无完肤，在政府活动中，有几个人被这样骂过？他忏悔了吗？根本没有！几年后赫伯特·胡佛在一场演说中暗示：哈丁总统死于精神焦虑和抑郁，因为有个朋友背叛了他。福尔太太一听这话，立刻从椅子上跳起来，她满含热泪、紧握拳头，尖叫：“什么？哈丁被福尔出卖？不，我丈夫从未辜负过谁。即使把这间屋子堆满黄金，也不会诱使我丈夫做坏事。是别人背叛了他，他才走向刑场^[1]，成了替罪羔羊。”

你明白，是人性在起作用，做错事的人会责备任何人，但绝不责备自己。我们所有人都这样。所以当你我哪天禁不住要批评谁时，就想想阿尔·卡彭、“双枪”克罗雷和阿尔伯特·福尔吧。让我们明白：发出批评就像放出鸽子，它们会飞回家来。我们需要明白：我们打算去纠正或指责的人，会抗辩，并反过来挑我们

[1] 指耶稣被犹大出卖，走向刑场。

的刺儿，或者就像温文尔雅的塔夫脱说的：“我不知道怎么做才算更好。”

1865年4月15日清晨，亚伯拉罕·林肯躺在一个简陋公寓的走廊尽头的小卧室里，即将死亡，就在福特剧场对面，约翰·威尔克斯·布思刺杀他的地方。林肯的身体斜躺在一张矮床上，比起他瘦长的身体，床显得太短了。靠床的墙壁上，挂着一副罗莎·博纳尔的名画《马市》的廉价复制品，一盏昏暗的汽灯摇曳着淡淡的光。林肯躺在那里，即将死去，陆军部长斯坦顿说：“躺在那里的，是有史以来世界上最完美的元首。”

林肯待人接物的成功秘诀是什么？我曾花费10年左右的时间研究林肯的一生，又在3年里全力撰写并修改一本叫《林肯逸事》^[1]的书。我相信我详尽研究林肯的人格和家庭生活，已经全力以赴。我专门研究了林肯待人接物的方式。林肯是否放肆地批评过人？是的，他小时候在印第安纳州的鸽溪谷时，不但批评人，而且还写信、作诗揶揄人，并把信扔在大路上，保证别人能捡到。其中一封点燃了憎恨的怒火，一生难消。在伊利诺伊州的春田镇挂牌做律师后，他在报纸上发表公开信攻击对手，但这一次玩大了。1842年秋天，为了讥讽一个自负好斗的爱尔兰政客詹

[1] *Lincoln the Unknown*，一般译作《林肯传》。

姆斯·西尔滋，他在《春田日报》上匿名发表了一封信骂他，全镇哄然大笑。敏感自负的西尔滋义愤填膺，怒不可遏。他查出作者，跳上马去找林肯，要和他决一死战。林肯不想打架，反对决斗，但为了荣誉只能硬着头皮迎战。他可以选择武器，林肯两条手臂特别长，所以选了骑兵长剑，然后去跟一个西点军校的毕业生学习击剑。到了那天，他和西尔滋在密西西比河的河滩上碰了头，准备既决高下又决生死，再差一分钟，两边的人就来不及阻止了。这是林肯一生中最恐怖的个人事件了，但它却教会了林肯一堂极其宝贵的待人接物课。他永远不再写骂人的信讽刺别人了，从那时候起，他几乎从不为任何事情批评任何人了。

内战期间，林肯多次更换北军的将领，麦克莱伦、蒲柏、伯恩赛德、虎克、弥德，一个个都遭惨败，林肯绝望地在屋子里来回踱步^[1]。半数国民疯狂地咒骂这些无能的大将，但林肯“不针对任何人，热爱所有人”，保持平和。他最喜欢说的一句话是“不要论断他人，就像你不希望被人论断一样”。林肯夫人和其他人刻薄地论断南方人时，林肯回答：“不要骂人，时势造人，换成我们也会那么做的。”但要说谁有资格骂人，那只有林肯了。我们看一个例子。

[1] 最后打败南方联军的是格兰特将军。

1863年7月的头三天发生了葛底斯堡战役。7月4日晚，南方的李将军开始向南撤退，而暴风雨把这里变成了一片汪洋。连日降雨，河面陡涨，李将军带着败军退到波托麦克时无法过河。前面无路可走，后有北军追击，李将军被困住了，他跑不了了。林肯知道，这是个天赐良机，可以立即俘虏全部南军，并立即结束战争。林肯满怀着高涨的希望，命令弥德立即进攻，不必召开军事会议。林肯发出电令后，还派了特使去前线要求立即执行。但弥德将军做了什么？他完全抗命。他犹豫了，他延宕了，还电复各种理由，实际上是直接拒绝进攻李将军。最后河水退了，李将军率军逃过了波托麦克河。

林肯大怒，对自己的儿子罗伯特大吼：“弥德这是什么意思？伟大的上帝，这是什么意思？我们已经胜券在握，一伸手就能生擒他，但不管我说什么做什么，军队都不动弹。在那种情况下，任何将领都能打败李将军。如果我在，自己也能生擒他。”

在悲痛中，林肯坐下给弥德写信。请记住：林肯在生命的这段时间里，是极其保守、措辞极其拘谨的，林肯在1863年亲笔^[1]写的这封信算是最严厉的谴责了。

[1] 如果有秘书的话，可以口述，让秘书写，然后自己再签个字就行了。这封信，林肯没让秘书代劳。

我亲爱的将军：

我相信你并不清楚李的逃脱会带来多大的不幸。他本来唾手可擒，最近我们连连获胜，抓住他战争就结束了。但现在，战事将无限期延长。如果上周一你未能出击并一举歼敌，渡到河的南岸去，今后你又怎么能做到呢？你的兵力已经不足当时的2/3了。我并不指望现在的你还能有多大的作为，那种期待是不合理的。最佳战机已经贻误，这使我无限悲痛。

你猜弥德看到信后会有什么反应？弥德没有见到这封信，因为林肯没寄，它是在他身后的故纸堆里发现的。我猜（只是猜）林肯写完信后，可能望着窗外喃喃自语：“等等，也许我不该这么着急。我坐在宁静的白宫里命令弥德进攻是很容易的，假如我身在葛底斯堡，目睹弥德整整一周所经历的鲜血，伤者的尖叫和死亡前的呼叫刺穿我的耳朵，也许我就不会急着进攻了。如果我像弥德一样惊慌，也许我会和他做得完全一样。无论如何，现在木已成舟。发出这封信，固然可以泄愤，但它会逼弥德奋起自卫。他会谴责我，心怀大恨，这会妨碍他发挥军事才能，甚至还可能

逼他倒戈^[1]。”就这样，如上所述，林肯把信收了起来，因为他从苦痛的经历中学会：尖锐的批评和指责几乎从来都是白费。

西奥多·罗斯福说他在任时，一遇到棘手的难题，就会在椅子上往后一靠，抬头望着办公桌上面挂着的大林肯像。他会自问：“如果换成是林肯，他会怎么解决？”

下次忍不住想批评人时，让我们从兜里掏出一张5美元的纸币来，看看上面的林肯像，问：“如果换成是林肯，他会怎么办？”

马克·吐温有时会发火，他那些信，使他的书稿变黄后都出版不了。比如一次，他写信给一个惹怒他的人：“你只需一张下葬许可证，你要再说一句我就保证你会得到它。”另一次他写

[1] 这里的“倒戈”没有根据原文的resign from the army来直译，直译的话是“辞去军职”。但“辞去军职”的意思和上文有冲突：前面说，林肯频繁换将，如果逼得弥德辞职，那正好可以换将了。所以此处改成了“倒戈”。而从字面上讲，译成“倒戈”也不算太偏离原文，因为resign有“脱离”的意思，而“脱离军队”(resign from the army)，也可以理解成“脱离大部队”，也就是脱离北方阵营。所以此处译作了“倒戈”。

信给一个编辑，抗议校对企图“改进我的拼写和语法”^[1]。他命令：“将来要严格按照我的文本来，确保校对把他的建议留在自己那摊烂泥一样的脑子里。”写这些带刺的信让马克·吐温感觉好多了， he 可以从鼻孔呼出气来了。但这些信真没带来伤害，因为马克的夫人悄悄地拣了出来，所以从来没寄出去过。

你是否认识一个人，你想改变他、掰直他、改进他？好，很好。我完全支持，但为什么不先从自己开始呢？从纯自私的角度讲，改变自己比改进别人更有益得多。是的，而且危险要更少得多。“不要抱怨邻居屋顶的雪，”孔子说，“当你自家门前还不干净时。”^[2]

[1] 口语中的拼写和语法，都不符合经院标准。比如麦当劳的宣传语“i' m lovin' it!”在拼写上，i要大写才对，lovin漏了一个字母；在语法上，love本身是一个持续动词（延续动词），所以不能用进行时。这就是不符合拼写，不符合语法。但是美国人每天都这么用。于是，在经院语法学家之外，在美国有一类语法学家认为：凡是人们在用的，就都是对的，不需要符合经院语法学家们制定的规范 and 标准。

马克·吐温开创了美国文学口语化的先河，他之前的美国作家遵循欧洲（或英国）传统，不使用口语写作，所以还不能算是真正的美国文学；而后来的美国文学几乎都是口语化的，即使写诗也是如此，甚至写学术论文也有口语倾向。口语化是美国文学和英国文学的区别之一。所以，有人说，美国文学的源头不是欧文，而是马克·吐温。他是头一个使用这种风格的人，而在他未成名时，自然会有很多编辑觉得那不够文雅，不是文学，不上档次，不够标准。但马克·吐温不是个卖文的匠人，而是个文学大师，他坚持自己的风格，奠定了美国文学的风格基础。

当然，当美国文化回流到欧洲，整个欧洲文学也开始起了微妙的变化，很多著名欧洲教授的学术论文也都是高中毕业生便能读懂的，比如《梦的解析》。

[2] “各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”不是孔子说的。作者的意思大概是，这是“中国智慧”，而“中国智慧”以孔子指代。

我小时候总想方设法打动人，回了一封愚蠢的信给当红作家理查德·哈丁·戴维斯，他在美国文学界红极一时。当时我正在准备一篇关于作家的杂志文章，所以向戴维斯请教写作方法。数周前我刚收到另一个不入流作家的回信，其中有句话是“信系听读^[1]，未经亲阅”，我感觉印象深刻。我觉得他必然是个很忙、很重要的大作家。我可一点儿都不忙，我只是渴望能让理查德·哈丁·戴维斯刮目相看，所以我在那篇短笺末尾写了几个字：“信系听读，未经亲阅。”

他不屑再回信，只是把信退给了我，下面划拉着一句话：“你的无礼只是比你的粗鲁更少。”当然，我错了，也许应当得到指责。但我也是人，我烦，恨他很深，10年后读到理查德·哈丁·戴维斯的死讯时，那个想法依然挥之不去（我羞于承认这一点）：他伤害了我。如果哪天你我想让别人怀恨在心，跨越几十年，甚至死亡也无法消除，那就让我们尽情地来一点儿刺人的批评吧，不管我们认为自己的批评多么中肯。

我们和人接触时应该记住，我们面对的不是理性动物。我们是在和情感动物打交道，他们充满执念并为自尊和虚荣所驱动。

[1] 古代有些贵族很博学，但自己不读书，不读不重要的信，而是请仆人为自己读，自己只听。

托马斯·哈代^[1]是一个最细腻的小说家，他丰富了英语语言文学，而尖锐的批评使敏感的哈代彻底放下了执笔写小说的勇气。本杰明·富兰克林^[2]小时候很笨拙，后来则成了外交家，曾担任美国驻法大使，待人接物如鱼得水。成功秘诀何在？“我不说任何人的不好……”他说，“我只说自己知道的每个人的优点！”

任何愚蠢的人都有能力批评、指责和抱怨，大部分愚蠢的人 would 付诸实践，而只有懂得自控的高尚人格才懂得理解和宽容。卡莱尔说：“一个伟人只能通过包容比他不伟大的人的方式才能体现自己的伟大。”

著名试飞员鲍勃·胡佛，常参加飞行表演，他刚参加完在圣地亚哥的一场表演，也许正赶往洛杉矶的家里。就像《飞行事宜》杂志所说的，在近百米的高空，主副引擎突然一起失灵，而通过灵巧的驾机技术，他安全落地了。飞机摔坏了，但人没事。胡佛迫降后第一个行动就是去检查油箱，正如所料，自己驾驶的这架二战螺旋桨飞机加的是喷气机燃料而不是汽油。回到机场，他要求见加油工。那个小伙子恼怒于自己犯的错，胡佛走近时，

[1] 在维多利亚时代，哈代最早开始描写性、恶等，但这不为那个时代的评论界所接受。

[2] 在美国建国以前，富兰克林就已经叱咤风云了，如日中天之时曾为驻伦敦的美洲代表；建国后则成了美国的驻法大使。