

>>>做人·做事·励志经典读本

《人性的优点》、《快乐的人生》、《伟大的人物》
《人性的弱点》、《语言的突破》、《写给女孩子》



卡耐基 成功之道 四 全集

[美] 戴尔·卡耐基◎著
胡旋◎编译

戴尔·卡耐基是誉满全球的美国公关学家和杰出的教育家。他运用心理学知识，对人类共同的心理特点进行探索和分析，开创并发展了一种融演讲术、推销术、做人处世术、智力开发术为一体的独特的成人教育方式，把开发人的内在潜能和成人教育紧密结合起来，卓有成效。

DALE CARNEGIE

卡耐基

成功之道全集

(四)

[美] 戴尔·卡耐基 / 著
胡 旋 / 编译

⑤ 内蒙古文化出版社



较科学，但确实太呆板了，也有损回答问题的效果。

我们平时说话，都是要表达某种思想和感情，说话的语气，包括声调、速度、抑扬顿挫、感情修饰等，无不是在增加语言的内容和效果。所谓言外之意，除了从表情上看出来，就是从语气中听出来。好的播音员，不仅音色好，还妙在调摆语气，从而摇动人们的心弦。相反，像上述公司里的那位女性，尽管声音好，但宛如机器人发出呆板的声音时，却使我感到心烦意乱。

有时，你还会遇到所说的话与心中隐藏的意思刚好相反的情形，这时，你只要仔细地去体会对方的语气，就能拨开语言的外膜，洞悉对方的真意。

几种表现个性的言词

惯用的言词常能表现其人个性，比较容易流露个性的言词，有人称语、借用语、敬语、思考语、附会语。

同的激将方法，才能收到满意的效果。犹如治病，对症下药，才有疗效。如把药下错了，就是于人无益，或是置人于死地，反而使事情向更坏的方向发展。

“激将法”的用法很多，这里略举几种：

1. 直激法

就是面对面直出直入地贬低对方，刺激之，羞辱之，激怒之，以达到使他“跳起来”的目的。

例如，某厂改革用人制度，决定对中层干部张榜招贤。榜贴出后，大家都看着能力技术俱佳的技术员小李。然



而，由于某种原因，小李正在犹豫。一位老工人找了去，直言相激：“小李，你不是大学的高材生吗？大家巴望着他出息呢！没想到，你连个车间主任的位子都不敢接，你真是个窝囊废！”

“我是窝囊废？”话音未落小李就跳了起来，说：“我非干出个样儿来不可！”他当场揭榜出任了车间主任。

2. 暗激法

这是有意识地褒扬第三者，暗中贬低对方，激发他压倒、超过第三者的决心。

如三国时，诸葛亮为了抗曹来到江东，他知道孙

和初见面的人说话，刚开始大家都介意面子，所以表现得很恭敬，等逐渐松弛下来，则不仅是姿态，连说话也会很随便，甚至连人的本性都不自觉地出现了。H饭店的总经理C先生表示，他主持招聘考试时，总是故意对前来应试的人采取非常随便的态度，起初，年轻人都规规矩矩地应答着，但过了不久，他们用惯了的语言就会随口而出，而C先生即从中了解应试人的品格。由此可见，惯用的语言的确是了解其人的一个珍贵的情报源。

任何地方都有地区性的方言，甚至连闹区也有闹区的方言，海边也有海边人的常用语。因此，各人成长的环境不同，个人说话的言词的习惯也不同。著名的电影《窈窕淑女》，即描写一个身份原本卑贱的少女，为进入上流社会而接受严格的训练。所以，语言可以标志一个人的成长环境，而且会影响其人的人格形成，只要听一个人说话，即可大致推测出其身份，这一点在任何时代都是不可改变，不可忽视的。



除了社会性、阶层性或地理性的语言差距外，还有因个人水平、气质不同而形成不同的心理性用语。所以，语言本身即有表现自我的属性，当然也会在不知不觉中反映出各种曲折的深层心理。换句话说，不论你想把自己装扮成什么样子，固有的语言往往难和这种外在的表现配合，经常会意外地从你的语言中，显露出你的实像。因此，一个人无意识中表现出来的语言特征，往往能比他说话的内容更能表现其人。比较容易显示其人的言词，主要有以下五种：①有意识地表现其所用的第一人称语；②假托他人的语言来表达自己的心理的借用语；③可以表现人际关系的敬语；④表现人思考动态的思考语；⑤表示对对方人谈话反应的附会语。

帮腔的心理

重复说者所言，或为所言帮腔，均属附会语，结合附会中的表情，更能细致入微地看出附会者的心态。

权是不甘居人之下的人，于是，大谈曹军兵多势大，说：“曹军骑兵、步兵、水兵加在一起有一百多万呐！”

孙权大吃一惊，追问：“这里有诈吧？”

诸葛亮一笔一笔算，最后，算出曹军拥有一百五十多万。他说：“我只讲100万，是怕吓倒了江东的人呀！”这句话的刺激性可谓不小，使孙权急忙问计：“那我是战，还是不战？”

诸葛亮见火候已到，说：“如果东吴人力、物力能与曹操抗衡，那就战；如果您认为敌不过，那就降！”

孙权不服，反



问：“像您这样说，那刘豫州为什么不降呢？”

此话正中诸葛亮下怀，他进一步使用激将法说：“田横，不过是齐国一个壮士罢了，尚且能坚守气节，何况我们刘豫州是皇室后代，盖世英才，怎么能甘心投降，任人摆布呢？”

孙权的火立刻被激了起来，决心与曹军决一死战。

暗激法的巧妙，就在于它是通过“言外之意”、“旁敲侧击”的说法，委婉地传递刺激信息，人们都希望别人尊重自己，而有人在自己面前有意夸耀第三

在对话中，听者可能不时插上一些附会言者的话，表示对其所言赞同，此即所谓附会语。大致说来，附会语主要有两种：一是重述对方所言，二是为所言腔，其中往往还夹杂着某种赞同的表情，将言、情结合起来看，往往能细致入微地洞察附会者的真意所在。

重复对方所言，主要是让对方了解“我正在专心听你的话”，表示对对方所言的重视，消除对方的心理障碍，进而深入对方的心中，探明对方真意。下面一个推销员和一个家庭主妇的对话，就是最好的例子：“可是，我已经有化妆品了呀！”“哦！你已有了化妆品了？”“嗯，我用的是资生堂的化妆品，现在差不多都够用了。”“你说已经够了？”“是啊！我平时又不出门。”“哦，原来你很少出门。”“是啊！只不过像我这样的年纪，以后参加朋友婚礼或宴会的情况会很多。”“唔，你被邀请的机会很多。”“对呀，所以我希望自己能更漂亮一些。”“你是该打扮得漂亮



第九篇

思想的光辉



一些。”这样慢慢谈下去，推销员自然掌握主妇的心理，把她说服，达到推销的目的。

可见，当人们知道对方在专心听自己所说的每一句话时，自然就会感到亲切，容易掏出自己的真心话来。只不过，要像这位推销员这样神情专注地听，一再追随对方所言，确需要很大的耐心和好奇心。

在重述对方所言时，往往也会附带着表情，如一面重述对方的话，一面点头赞同，这就是立即肯定和接受了对方所言。如其点着的幅度很大，就表示他的赞同不是随声附和，而是经过认真考虑的。

帮腔有两种情况：一种是出于诚意的帮腔，一种是随声附和，这往往也要结合表情才容易分辨出来。一般来说，表示赞同别人所言时，往往会点头示意，如点头的幅度小，频率高，即猛点头的方式，那就有问题了，那多半是装腔作势，假意附和，有时甚至根本就没听懂你的话。某位大学教授曾经表示过，如果学生在他讲课时，每一段话都要点两次头，可以认定这

者，显然会对他起到一种暗示性刺激。

3. 导激法

激言有时不是简单的否定、贬低，而是“激中有导”，用明确的或诱导性语言，把对方的热情激起来。

例如，某校一个调皮学生，学习成绩很差。一次，他打了一位同学，还自夸是拳击能手。老师叫住他说：“打架，算什么英雄？有本事你跟他比学习。你期末考试如果赶上人家，那才是真正的英雄呢？”一句话激得这个调皮学生发愤学习，后来，他果然有了明显进步。

要成功运用



激将法,必须注意
以下几个问题:

首先要看对象。被激的一方必须是那种能激起来的人物,还要有强烈的自尊心,方能收到效果。另外,激将法是在双方较为熟悉的情况下进行的,对陌生人不宜采用。

其次,要看时机。如出言过早,时机不成熟,“反话”容易使人泄气,出言过迟,又成了“马后炮”。因此,要注意恰到好处。

还要注意分寸。运用激将法,不痛不痒的语言当然不行;但言词过于尖刻,也会使人反感。

样的学生是心不在焉,根本不了解他所讲的课程内容。当我们注视点头的频率时,我们往往会发现,女性点的次数往往比男性多。当她们喊着“是啊!”“我知道!”“我了解”等帮腔语的时候,总是频频点头,这并不说明她们听话已经入了神,完全了解了对方讲话的内容,只不过是对方说话的气氛所感染,在情绪上表示赞同罢了。

至于帮腔,还需特别指出的一种奇妙现象是:一面说话一面给自己帮腔,一人同时扮演说者和听者两个角色。日本前首相福田纠夫经常这样做,例如他说:“我们要重视儿童教育,这是女性的权利,也是责任和义务,呃,对对,是权利,也是义务……”自己说话自己帮腔,是一种自我完美意义的表现,喜欢唱这种独脚戏的人,同时兼具说者、听者的两重身份,即出于一种不允许任何人反驳,只有我说了算的顽固心态。



过度的恭维话

恰如其份的敬语是维系人际关系的重要角色：过度的恭维话反表现出戒心、嫉妒、讽刺或敌意。

在人际关系中，最能表现心理的语言是敬语。要圆满地过社会生活，维系良好的人际关系，敬语扮演的重要角色，它是心理上的一种润滑剂。在一般人的观念里，能使用敬语似乎是最妥当的，多半不会出什么问题。然而，确实有些人，并非对敬语无知，而是刻意堆砌一些过度的敬语，此人心中必有某种企图。

若是相互都很随便的关系，当然就不需要使用敬语，但如果在相当亲密的伙伴中，突然出现了敬语，那就要注意了。笔者有位老友立即表示，每当他妻子开始说些非常客气的话时，显示他妻子的心情陷入了低气压。这也是他从几次痛苦的经验中得到的一条规律。

不仅如此，有时过度的敬语还是严重嫉妒、敌意、轻视或戒心的反向表现。如说：

“唉呀！李太太您真是太幸福了，女儿白白



第九篇
思想的光辉



胖胖的真漂亮，丈夫是建筑业的知名人士，却每天回家吃晚饭，李太太您真让人羡慕啊！您是如何调教丈夫的，能不能传授秘密呀！”

像这样让人听了会起鸡皮疙瘩，赞美词，其真意竟与表面的言词大相迳庭，它可能表示轻视也可能出自嫉妒。常人说：“语言是衡量沟通双方心理距离的尺度”，尤其是令人感到见外的敬语，不仅会在无意中将彼此的距离拉开。更具有防犯他人侵犯的功能。

人们常说，某地区的人说话很客气，但这只是其中的一面；而另一面往往说明这个地区的人有强烈的排外意识。因此，外国游客觉得日本人很有礼貌，从反面上看，即表示日本人不易与外人融洽相处，所以给人冷淡多礼的表现。

又如，双方在比较深入的交谈中，如果对方从始至终用词都很客气，那么不是因他有什么自卑感，就是内心隐藏着戒心或敌意。反过来说，刻意以随便的口气说话的人，也可能想借谈话侵入对方的心中，也就是有占上风的欲望。花花公子找到猎取的对象时，会突然对对方非常亲切，说话随便，其目的就是要增加亲密感，使对方觉



得彼此已无距离，借以达到一体化的地步。

名人的“背光效果”

爱借用名言、格言的人，多半是权威主义者，是借助权威来提高个人说话的说服力。“哈罗效果”也是一种“背光效果”。

其次要谈的是借用语。人们经常都是用自己的语言在说话，但无意识中，很多人都喜欢借用别人所说的话来表示自己的意见，这是一种自我扩大欲在起作用，表示还有更多的人和自己意见一致。特别表现在借用名人的名言、格言方面，就更提高了自己说话的权威性。有时，只要是名人、权威人士说的话，即使是很普通的一句话，就会显得意义重大，别具光彩。这种借名人的光，来提高个人说话权威性的作用，谓之“背光效果”。

请看看下面的一段对话吧！

“唔，寿司最重要的是吃起来要有嚼头，你看，这块的颜色有多好！”

“不！不！你这么说显得太肤浅了，纪贯之不是在他的《土佐日记》里说过吗？做寿司是保



存鱼的一种方法，所以，如果你只称赞米的嚼劲，岂不是本末倒置了？”

“哦，是这样吗？”

“至于嚼劲，柳田国男先生也说过，米饭是我们最主要的主食，如果还要更好，顶多也只能让它更白一些，所以雪白的米饭是奢侈的象征。”

“这样啊！你说得真在行，每次我都服你。”

这段对话的确显出了某人的学问，可是，却给人一种“狐假虎威”的味道。显然，某人是权威主义者，在很小的事情上都要引经据典，搬弄权威，在频繁引用名人的只言片语中，深刻地流露了他对权威的憧憬。

在日本，崇洋之风也很盛，尤其是崇洋欧美国家，特别在战后，外来语到处泛滥，这即是要借外国人的威风，来扩充自己的表现。所以，从心理的角度看，这种“哈罗效果”也是一种特殊的“背光效果”，只不过借光的对象是外国人。

除了名人、外国人外，人们从小都将父母视为权威。所以，常见的引用语，是借助父母所说的话表达自己的意思。某女性如是说：“家母说你是个很好的”，这就是借母亲的话来表达对



第九篇

思想的光辉



对方的爱情，并提高了对方的信心。不过，如果过于频繁借用母亲的话，则是有严重的“母云亦云”的稚气，可认为她精神上尚未断奶，依赖心很强。同样，过多地搬用名人外语，也表现自己缺乏独见。

此外，还有些人喜欢在说话的时候搬用僻词奥语，令听者感到困扰。这自然谈不上什么“背光效果”，但其中有些人也是借此表现自己有学识：另有些人则刚好相反，是以这些人们难听懂的话语，作为保护自己心理弱点的挡箭牌。正如在演讲的时候，如果你讲得简单明了，听众往往会通过自己的思考提出一些问题，要你当场解答；如果你讲的内容并不复杂，却刻意堆砌很多深奥的字眼，让听众听得莫名其妙，这就等于给听众设置了提问题的障碍，达到了掩饰自己回避提问的目的。其实，这刚好暴露了自己的自卑，深感自己的智能未能达到信手拈来，运用自如的境地。

说话的速度和人的气质

说话速度一般能体现人的伶俐与迟钝，但当人有烦恼或恐惧时，说话速度必然加快。

说话语气的特征之一是速度。说话速度快的人多半伶俐而能言善道，说话慢的人多比较迟钝而木讷。会说话与不会说话，是人与生俱来的气质及平日与人交往中的锻炼所形成的，在此且不去谈它，这里需要研究的是异常的说话速度与深层心理的关系。比如，平时能说善辩的人，突然变成口吃；或者相反，平时说话不得要



领的人,突然说得头头是道。这就需要,是否发生了什么事情,影响他们心理的重大变化。

一般人对对自己不满或怀有敌意的人,因为不能交往,说话速度都会不自觉地放慢,甚至让人感到好像不大爱说话。相反,当有人心怀愧疚或想要说谎,说话的速度往往会快得吓人,特别是想取得对方谅解时,不仅速度加快,还会找些话题以图亲近。曾有一位评论家说:“男人在外面拈花惹草之后回家时往往会突然对妻子滔滔不绝说很多话。”我听了以后

第七章 话题是关键所在

越在意越显得若无其事

渴望和自卑的心理越深,越怕人发现,因而对自己强烈关心的话题反而采取回避态度;对自己厌烦的话题却状若无其事。

最后,我们从某个特定的话题的反应中来分析深层心理。最容易了解的是回避话题的反应,这实质是有意阻止对方话题的展开,也必然出于某种特殊的深层心理。比如,人对异性或金钱等对象怀有强烈的渴望或深感望尘莫及时,渴望或自卑的程度越深,也越怕被人发现,所以会在无意中避免接触这一话题。比如,明显地厌恶谈性的女性,恰恰是对性有着强烈的渴望或自卑。然而,在我们生活中成为问题



第九篇

思想的光辉



的是，有些对话题的反应并不够如些明显地表现出来，他明明想回避某一话题，但表面上却装作和大学生一样喜欢这个话题。笔者在序文开头提及的两个例子，就是最好的证明。比如，同学“头巾”，本很忌讳同学们给他起的这个外号，但当同学称呼他“头巾”时，却总是笑嘻嘻地不置可否，所以大家根本没能看出他对自己的头发有严重的自卑感，而终于导致他的自杀。显然，他在同学谈及“头巾”的话题时，很害怕有特别明显的反应使大家看出他的自卑心理，所以利用笑容来掩饰着心中的痛苦。其实，无论如何掩饰，它毕竟是在勉强自己，想必害怕会在哪个地方露出某些痕迹，如果当时同学们稍加注意，也许就能从他的笑容中看出少许异常状态。

吃不到葡萄说葡萄酸

闪烁于表面的言词，往往是为内心的错误想法寻求“合理化”的借口，正如伊索寓言里的狐狸，吃不到葡萄而说葡萄酸，

颇有同感，这是很合乎规律的现象。因为一般人在深层心理有烦恼不安或恐惧等感情时，说话速度都会快得异乎寻常，以此自欺欺人，缓和内心的不安与恐惧。但是，由于没有冷静地思考，所以，即使说得滔滔不绝，内容却空泛无物。倘若女方是个感情细腻的人，必定可以看透他内心很不平静。

在工作场所也是一样，平时沉默寡言的人，如果突然话多得令人感到不自然，相信此人心中一定有了不愿他人知道的秘密。这种判断绝不会错！有一天，我打电话给某



编辑,这位编辑平常话不多,总是细声细气的,这一天,他却突然大声滔滔大绝地对我说起话来,这便使我感到异常,等他说话告一段落时,我试着问他:“嘿!你今天有点奇怪,和平常不大一样。”其实我是被调差了,调到一个完全不相关的工作部门……”也许因为电话中看不到他的面部表情,他说话的语气突出地给我留下了深刻的印象。

以便堂而皇之地溜之大吉。

欲求不满更多表现在工作岗位上,在办公大楼林立的地区,只要在进餐时间走进餐厅或咖啡厅,一定可以听到一些人发泄对工作不满或分配不平的情绪。这类话题集中的程度,有时竟然使你怀疑,这些上班的哥儿们是否就没有其他话题可说。但也正因为如此,常使人感到被安排到公司组织里的人非常脆弱,他们在放手说不平与不满时,竟都成为不自觉的行动。不,这也是由于长期压抑的结果。

出现于言词不满和内心真正的意识往往也有不同之处。有时,表面的言词是一种借口,而内心的想法却是另外一回事。对二者的关系,一位瑞典学者曾作过一项有趣的调查,他以将近两百名女性职员为对象,作面对面的谈话,结果发现越是对工资不满的人,也越是无法热衷于工作的人。她们口头上虽说因为工资低而无法热衷工作,实际上她们讨厌本职工作的的情绪完全超过对工资的不满。



这种说法，与伊索寓言里的狐狸的逻辑相同，狐狸因为没能吃上葡萄，失败的痛楚和自卑感作怪，急于要找个正当的理由开脱，不说自己无能反说葡萄酸，堂而皇之地溜走。心理学上将这种找借口为自己的错误开脱的行为称之为寻求“合理化”。如果你周围有一遇机会就抱怨待遇低的人，其人必如伊索寓言中的狐狸，“吃不到葡萄而说葡萄酸”，以工资低为名，使自己工作不负责任的事实“合理化”。

故意声东击西

有人抨击上司来抬高自己；有人靠炫耀过去弥补现在，这都是以声东击西的方式在展开话题，以发泄不满。

和对待遇的不满一样，工作人员的不平与不满往往从议论上司的话题中展现出来。比如说，自己本想出人头地，却又无能升官，就抬出上司因不后台而升官的说法，来为自己没能升官的事实寻求“合理化”。如说：“A科长如果没有和总经理的女儿结婚，他早被派到分公司去了，因为