



世界经典文学珍藏版

卡耐基经典全集

卷四

主编 / 李志敏



原文·注释·解读

积淀文化 陶冶情操
滋养心灵 启迪智慧

读传世典籍 赢智慧人生



民主与建设出版社

【世界经典文学珍藏版】

李志敏◎主编

卡耐基经典全集

◎ 尽览世界经典文化的博大精深
◎ 读传世典籍，赢智慧人生

—— 受益终生的传世经典



卷四

第九十章

赞扬的魔力

大多数人天生就渴望赞美。一句赞扬的话，就像魔棒在他的心灵上点击而闪出的耀眼火花。

赞美是人际交往中最高级的语言，也是最能打动人心、最能激励人的语言。赞美能使人产生一种被尊重、被重视、被肯定的感觉，从而激发出内在的潜能，使人更加努力地工作和学习。

赞美是一种力量，它能使人产生一种积极向上的心态，从而克服各种困难和挫折。赞美也是一种艺术，它需要人们用心去观察和发现别人的优点，然后用恰当的语言表达出来。赞美不是一种简单的奉承和讨好，而是一种真诚的欣赏和肯定。赞美是一种美德，它能使人变得更加自信和勇敢，从而在生活和工作中取得更大的成就。

赞美是一种智慧，它能使人更加成熟和稳重。赞美是一种境界，它能使人更加豁达和包容。赞美是一种幸福，它能使人更加快乐和满足。赞美是一种永恒的力量，它能永远地激励和影响着每一个人。

赞美是一种美德，它能使人变得更加自信和勇敢，从而在生活和工作中取得更大的成就。

第一节 慎对恭维



赞扬与恭维如同一对双生子，往往难以辨别，而我们仍能发现它们的不同。它们一个是真诚的，另一个不是真诚的；一个出自内心，另一个出自牙缝；一个为天下人所喜欢，另一个为天下人所不齿。

——卡耐基 《人性的弱点》

在墨西哥城的查普特培克宫，有一尊奥布里冈将军的半身像。在那座半身像之下，刻着奥布里冈将军的哲学智慧之语：别担心攻击你的那些敌人，要担心恭维你的那些朋友。

美国迪斯尼公司创办者沃尔特在给妻子写的一封信中说：“这个行业没有机智，没有应变能力，没有专业培训是不容易显露头脚的。有些一肚子诡计的人，看起来很可爱，往往由于没经验，反而容易上当。之所以我没有像羊入狼群，是因为我庆幸我请教了一个人。我很乐观，自信……我认为很值得让人放心的是鲍维斯。”

然而，欺骗沃尔特的人，不是别人，正是他非常信任的那个鲍维斯。鲍维斯说，卡通影片录音方面，他拥有一组称为“电影声”的独立录音系统。据说只需要一两位音效人员和五六件乐器即可。沃尔特的信任，使一笔又一笔的钱流进了鲍维斯的口袋，最后鲍维斯对沃尔特假惺惺地说：“我特别想帮助你。你的米老鼠也可用来推销我需要的电影声。比大公司给你的钱还要多，我可以帮你做到。我可以负担卖到每一个州的放映卡通片的权利的一切费用，包括推销员的开销。给我十分之一的毛利就行了。这是摄制卡通片的钱，我先借给你。”

一个月过去了，但一直没有支票汇过来，满怀希望的沃尔特派人去了一趟纽约，还是没有拿到，这时的沃尔特才恍然大悟：鲍维斯是个大骗子。





曾为墨西哥革命英雄维拉做顾问的更塞·雷辛被沃尔特请去当法律顾问。1930年1月，沃尔特请他去纽约找鲍维斯谈判，鲍维斯说，他并不重视米老鼠，米老鼠的成功不过是无意的，他只负责推销电影声，他希望续约在一年后顺利进行。沃尔特提出不付清旧账，免谈续约。鲍维斯说他能让对方续约，随后，他拿出一封由乌比和鲍维斯签约，并由他每星期给乌比300美元摄制新卡通片集的电报给沃尔特看。

与他一起辛苦创业的乌比也会背叛他！这怎么可能？沃尔特一下子像被推下深渊，呆呆地愣在那里。他没有想到，这是自己喜欢恭维而种下的恶果。

生活中，恭维无处不在地围绕着人们，甚至维多利亚女皇也被恭维所动。德莱里承认，他在女皇面前常常使用恭维这一法宝，引用他自己的话就是“厚颜无耻地恭维”。但是，德莱里是所有统治过大英帝国的人中最老练、最技巧、最有办法的人之一。在他那一行中，不能不称他是一名天才。

当然，对他人有效的方法，不见得对我们有效。恭维对你害多于益，恭维是假的，就像假钞一样。如果你要使用，最后总会惹上麻烦。

英王乔治五世，在他白金汉宫书房的墙上，贴着一幅六句格言，其中有一句是：教我如何不奉承也不接受廉价的赞美。恭维只是廉价的赞美，是对另一个人说出正好是他对自己的想法。然而不论你使用什么语言，你所说的还是对你自己的写照。

如果只要恭维就能够达到目的，大家就会争相恭维起来，那我们就都是做人处世的专家了。

当我们没有思考一些确定的问题时，通常会把我们时间的95%用来想着我们自己。现在，如果我们停止不想自己一会儿，开始想想别人的好处，我们不会诉诸那些廉价的、还没有说出来就知道是虚情假意的恭维了。

过分的赞扬近于阿谀奉承，而对赞扬的吝啬就显得太过清高。适当的赞扬，会让人欢心地感受到你的友善。



第二节 多些赞扬，少些指责



你要得到别人的赞同，你要得到别人对你的承认，你要得到你在你的小世界中重要的感觉，你不要听卑贱不诚的谄媚，你渴求真诚的欣赏。你要你的朋友及同人，像斯瓦伯所说的，“诚于嘉许，宽于称道。”我们都愿意那样。

——卡耐基 《人性的弱点》

用赞扬来代替批评，是著名的心理学家史京勒心理学的基本内容，史京勒通过动物实验证明：由于表现好而受到奖赏的动物，它们在被训练时进步最快，耐力也更持久；由于表现不好而受到处罚的动物，那么它们的速度或持久力都比较差。研究结果表明：这个原则同样适用于人。我们用批评的方式并不能改变他人，反而经常会适得其反。

发现他人出现错误，我们通常会做的一件事就是批评他，以使之改正。而事实上，与批评相比，鼓励和赞扬更容易使人改正错误，又更容易让对方接受。

汤姆已经40岁了，但他十分想再学习一下舞蹈，于是，他请来了一位老师。课程一开始他就像20岁的时候一样跳，而老师却告诉他，跳的全都不对，必须将一切忘掉，重新开始。这使汤姆很灰心，便把那位老师辞掉了。

第二位老师就很会讲话，她说汤姆的姿势或许有点旧式，但基本功还是不错的，并且使他相信，不必费时就可以学会几种新舞步。她不断地称赞汤姆做得优秀，以减少他的错误。她赞扬汤姆有天生的韵律感，说他是一位天生的跳舞专家。这给予了汤姆很多希望，并使他不断进步。

其实，汤姆知道自己根本跳得就不好。而老师的赞扬，让他十分开心，也十分愿意继续学下去。

威廉在一个邻近的街区新开了一家名叫“健康”的药店，而帕克·巴





洛——一位经验丰富和声望极高的药店主，对此感到非常气愤。他指责威廉卖假药，并且毫无配药方的经验。

威廉受到攻击后，很是气愤，准备为此事向法院起诉。他去请教一个律师，这位律师劝告他说：“别把这件事闹得满城风雨了，你不妨试试表示善意的办法。”

第二天，当顾客们又向他述说帕克的攻击时，威廉说：“我想一定是在什么事上产生了误会。帕克是这个城里最好的药店主之一，他在任何时候都乐意给急诊病人配药。他这种对病人关心的态度给我们大家树立了榜样。我们这个地方正在发展之中，有足够的余地可供我们两家做生意。我是以帕克医生的药店作为自己榜样的。”

当帕克听到这些赞扬的话后，自觉惭愧，便急不可耐地去见威廉，并向他介绍了自己的一些经验，同时提出了一些有益的劝告。

后来，这两家药店的生意都非常好。由此可见，善意的赞美比批评更能征服人心。

大量的事实证明，当批评减少而鼓励和夸奖增加时，人所做的好事会增



加，而比较不好的事会因受忽视而萎缩。

赞扬就像浇在玫瑰上的水，最终将会开出让人心动的花朵。赞扬别人其实并不费力，也许只是需要几秒钟，便能满足人们内心的强烈需求。

赞扬在领导与下属的关系中也尤为重要。一句赞扬可以让下属拼命地干，并且十分努力。但一句批评，就有可能使他站到你的对立面。

罗斯是一家印刷厂的厂主，有一次，他收到一份印得非常糟的印刷品，这是一名新工人干的活。新工人刚上班没多长时间，因为动作慢，怕完不成任务，所以慌慌张张地，没有注意产品的质量，只注意数量，印出的产品大多都不合格。车间的主管因此总是狠狠地训斥他工作不认真，说如果都像他那样做，工厂的次品就要堆积成山了，大家都只能回家了。

罗斯知道这件事后，找到了那名新工人，告诉他，昨天看到他的工作成果，印得不错。并赞扬他干劲十足，每天都能生产那么多的产品。要是每一名工人都像他这样有激情，工厂就会少很多对手了。最后罗斯希望他好好地干下去。

罗斯没有一句批评他的话，他的表扬激励了这名新工人。果然，后来他干得非常出色。

我们每个人都希望得到别人的赞扬，同时也害怕别人的指责。所以，我们应将心比心地为他人着想，多些赞扬，少些指责。

第三节 暗示的力量



赞扬和鼓励都是一种暗示。一些赞扬的暗示性语言或行动，能使人在低落与彷徨的时候重新获得勇气。

——卡耐基 《人性的弱点》

暗示能使人把面粉当做药剂而治好病，也可能使人把蜂蜜当做毒液而丧了





命，这就是它的神奇作用。

有一次，英国诗人罗杰斯在一家饭馆里吃饭，他认为他背对着的窗户没有关，有很多冷风从外面吹进来，因此担心自己有可能感冒。果然，饭后回家他即开始出现感冒症状。但事实上，他背后的窗户并不是没有关，也没有什么冷风吹进来，导致他感冒的真正原因完全是他的心理作用，他认为有冷风吹袭自己的后背，所以暗示自己会患感冒，结果就真的发生了。

暗示是一种心理现象，是人们接受某种信息，并对其进行感知、推理、判断、论证等的过程。而这些信息可能来自于自己对事物的主观认识，也可能来自于别人对自己的某些行为的反应，但归根结底都是自己思考的结果。是自己对信息加工之后它才发挥了作用。

我们也许都很羡慕明星们的美丽与非凡气质，其实这些往往来自于众星捧月的暗示。

我们有理由相信，每个人都可以成为明星。

一位美国心理学家做过一个实验，他在某一所中学挑了一个班，并向校长说这个实验可以让他看到一个奇迹。

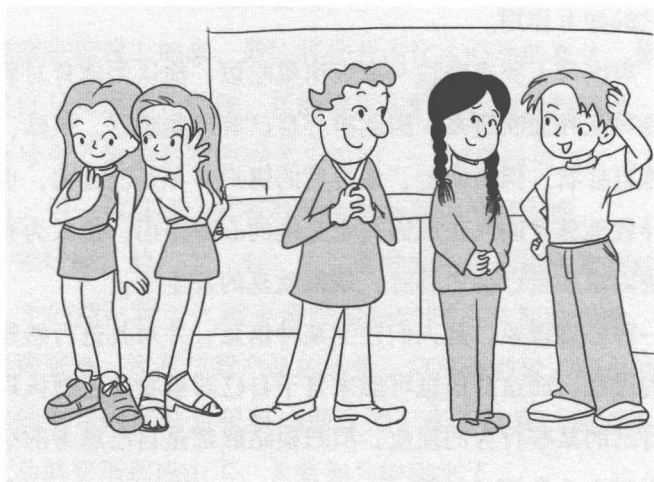
班上有一名女生叫珍妮，她相貌平平，一点也不引人注目。心理学家找了个机会，把全班除了珍妮以外的所有人召集起来，他告诉大家，从今往后，所有人都要把珍妮当做全班最漂亮、最迷人的女孩儿，三个月后，就会收到意想不到的效果。

于是，从那天起，同学们改变了对珍妮的态度，这令珍妮受宠若惊。男生们把漂亮女生撇在一边，而向珍妮大献殷勤；女生们时常羡慕地望着她。老师们也改变了对她的态度，上课时，总是叫她回答问题，答对了便会得到夸奖。珍妮像坠入梦境一般，她不明白自己怎么会由一个灰姑娘一下子变成了白雪公主。

一个礼拜过去了，大家仍然这样众星捧月般对待她。她开始注意起自己的形象了，她眉头舒展开了，胸脯挺起来了，心情也渐渐开朗了，还经常与朋友一起尽情玩乐。

两个月后，全班同学惊奇地发现，珍妮真的改变了。容貌虽然不是美丽绝





伦，却也楚楚动人，微笑常常挂在脸上。后来，选班长的时候，大家也一致选她。

实验的开始，大家都是逢场作戏。而这种赞美的暗示，却真的改变了珍妮，大家也都真心实意地喜欢她了。

逢场作戏的鼓励中，却暗示了一种赞扬。这种赞扬别人并不拒绝接受，于是，我们也不应再拒绝赞扬了。

第四节 给他一个美名



我们通常都希望别人能遵照自己的意愿去做某件工作，但是，要让别人乐意照着你的意愿去做，你就必须让他明白，他对你有多么重要。这样，他便会觉得这件事对他也有多么重要。

——卡耐基 《人性的弱点》

回顾1915年，当时的美人心绪不安。因为一年多以来，欧洲国家间的互相屠杀，在人类血腥的纪录上从未有如此惨烈的状况，还会有和平吗？没有人知道，但当时的美国总统威尔逊决心一试。他派了一个私人和平使者去和欧



洲的列强会谈。

国务卿威廉·吉尼·拜扬是和平的拥护者，很想去做这件事。他认为这是个推荐自己并使自己的名字永垂不朽的机会，但威尔逊指派了另一个人——他的挚友兼顾问克罗尼尔·艾德华·豪斯。这件事对克罗尼尔来说非常棘手，他不知如何告诉拜扬这个不受欢迎的消息，并且不冒犯他。

拜扬知道克罗尼尔是驻欧和平使者之后，非常失望。因为在这之前，拜扬早就计划着自己去做这件事。

但克罗尼尔找到了一种很好的表达方式。他对拜扬说，总统认为，派官方人员去不妥。假如拜扬去的话，会引起很多人的注意，人们会奇怪为什么派他去。

这是一个很有意思的暗示。克罗尼尔其实是告诉拜扬，他太重要了，担当这个任务太显眼，拜扬对此解释就没什么话可说了。

克罗尼尔精于处世之道，他遵从了人际关系中一项很重要的法则：让别人乐意做你所建议的事。

一句简单的赞扬，从我们口中说出也许并不算什么，但对于被赞扬者来说，可能具有非同一般的意义。

给他一个权威的称号，用赞美给予他尊严，他就会成为你的观点的坚决拥护者。

假如你要在领导方法上超越自我，希望改变其他人的态度和举止时，不妨试一试给他人一个美名，让他为此而努力奋斗。

布鲁克林的一位四年级老师鲁丝·霍普斯金太太看过班上的学生名册后，在学期的第一天，对新学期的兴奋和快乐中却染上忧虑的色彩：今年，在她班上有一个全校最顽皮的“坏孩子”——汤姆。汤姆三年级的老师，不断地向同事或校长抱怨，只要有任何人愿意听，就会不停地诉说汤姆的坏事。他不只是做恶作剧而已，跟男生打架，逗女生，对老师无礼，在班上扰乱秩序，而且情况好像愈来愈糟。他唯一能让人放心的是，能很快地学会学校的功课，而且非常熟练。

霍普斯金太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时，她说





罗丝穿的衣服很漂亮，爱丽丝画画很不错。当她念到汤姆时，她直视着汤姆，告诉他，他是个天生的领导人才，今年要靠他帮老师把这个班级变成四年级最好的一班。在开始几天她一直强调这点，夸奖汤姆所做的一切，并评论说他的行为代表着他是一位很好的学生。

有了值得奋斗的美名，即使一个9岁大的男孩也不会令人失望，而他真的做到了这些。

头衔单独存在时，并没有什么意义，而将它送给一个需要它的人，就会对那个人产生决定性的作用。一切改变了，他会为此而奋斗。

韩特·舒密特的商店里有位雇员经常在食品店忘了把价格牌摆在各种物品前面，这使得顾客经常搞不清价格，频频抱怨这件事。提醒她，劝告她，跟她谈都没起什么作用。最后，舒密特先生把她请进办公室，跟她谈了请她负责全店的标价牌事宜，这马上使得她的态度完全改变。从那时起，她就非常负责地做她的价格牌监督了。

这样做也许有人会认为幼稚，而且这也是人们批评拿破仑的话。当他定制了荣誉勋章，颁发了15 000个给他的部下，又把18个将军升为“法国元帅”，



以及称他的军队为“无敌陆军”的时候，有人批评拿破仑用“玩具”捉弄摆布饱受战争洗礼的老兵，而拿破仑答道：“人就是被玩具所统领的。”

这个“赋予名号头衔”的政策，能为拿破仑所用，当然也能为你所用。例如，恩尼斯特·杰安特住在纽约史卡斯达尔，她因一群男孩踏过她的草地，损毁了她的草地而烦恼。她尝试过斥责、哄骗，但都没用。于是她试着给那群孩子中最坏的一个起名号，给他一个权威感。她命他做她的“探长”，由他负责驱逐所有入侵草地者，这就解决了她的问题。她的“探长”在后院燃起了一堆火，烧了一块烙铁，并威胁其他的孩子，别踏进草地，否则他就要给他烙上一个记号。

对于很多虚荣的人，也许可以放弃利益，但名声往往不容易放弃。所以，一个美名的作用，往往多于物质上的鼓励。



第九十一章

多想想别人

让我们用理解代替责备，设身处地地为他们想想，为什么他们会这样做，这样做比批评更加有益。而且这样，就会使我们产生同情、容忍、仁慈之心。“理解就是宽容。”

第一节 站在对方的角度看问题



探查别人的观点，并且在他心里引起对某项事物迫切渴望的需要，并不是指要操纵这个人，使他做只对你有利而对他不利的某件事，而是两方面都应该在这种状况下有所收获。

——卡耐基 《人性的弱点》

在劝说别人做些什么事情时，开口之前，先停下来问，自己如何使他心甘情愿地做这件事呢？

讲师罗杰曾向华盛顿某家饭店租用大舞厅，每一季度用 20 个晚上，举办一系列的讲座。

在某一季开始的时候，他突然接到通知，说他必须付出几乎比以前高出 3 倍的租金。而得到这个通知的时候，入场券已经印好发出去了，而且所有的通告都已经公布了。

罗杰当然不想付这笔增加的租金，可是跟饭店的人谈论这件事，是没有什么用的，他们只对他们所要的东西——金钱感兴趣。因此，几天之后，他去见饭店的经理。

罗杰先表示，收到通知有点吃惊，接着又说这根本不怪他。如果换作是自己，也可能会发出一封类似的信。作为饭店的经理，有责任尽可能地使收入增加。如果不这样做，将会丢掉现在的职位。

然后，罗杰取出一张信纸，在中间画一条线，一边写着“利”，另一边写着“弊”。

他在“利”这边的下面写下这些字：舞厅空下来。接着分析把舞厅租给别人开舞会或开大会的好处。这是一个很大的好处，因为这类活动，比租给人家当讲课场地能增加不少收入。如果舞厅被占用 20 个晚上来讲课，对饭店当





然是一笔不小的损失。

但有一点，这些课程吸引了不少受过教育、修养高的人士到饭店来。这对饭店是一个很好的宣传。

因为即使花费 5000 美元在报上登广告，也无法像这些课程能吸引这么多的人来这家饭店。这对一家饭店来讲，十分有价值。

罗杰一面说，一面把这些分析写在纸上，然后把纸递给饭店的经理，并回到办公室等待经理的决定。但是他知道自己已经胜利了。

第二天，罗杰收到一封信，通知他租金只涨 50%，而不是 300%。

我们可以看到，罗杰没有说一句他所要的，就得到这个减租的结果。他一直都是谈论对方所要的，以及他们如何能得到他们所要的。

假设他做出平常一般人所做的，怒气冲冲地冲到经理办公室去责问这件事，那么情形会怎样呢？一场争论就会如火如荼地展开。

而谁都明白争论会带来什么后果。甚至即使罗杰能够使那位经理相信自己的决定是错误的，他的自尊心也会使他很难屈服和让步。

可以换个角度看问题，比如站在他人的立场上看。有时，我们会看到自己