

卡内基成功学

*How to Win Friends
and Influence People*



人性的弱点

.....

[美] 戴尔·卡内基 著

胡延伟 范小红 译

-49

天津人民出版社

人性的弱点

[美]戴尔·卡内基 著
胡延伟 范小红 译

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人性的弱点 / (美)卡内基著; 胡延伟, 范小红译. —天津:
天津人民出版社, 2008

(卡内基成功人生三部曲)

ISBN 978-7-201-05419-3

I. 人… II. ①卡…②胡…③范… III. 人间交往—通俗
读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 075191 号

天津人民出版社出版

出版人: 刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022) 23332469

网址: <http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子信箱: tjrmcbs@126.com

天津新华二印刷有限公司印刷 新华书店经销

*

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 7 印张

字数: 165 千字 印数: 1-7,000

定 价: 14.00 元

简介

戴尔·卡内基是20世纪最伟大的成功学大师，美国现代成人教育之父。他一生致力于人性问题的研究，运用心理学和社会学知识，对人类共同的心理特点，进行探索和分析，开创并发展出一套独特的融演讲、推销、为人处世、智能开发于一体的成人教育方式。千千万万的人从卡内基的教育中获益匪浅。

20世纪上半叶，卡内基以他对人性的洞察，利用大量普通人取得成功的故事，通过他的演讲和著作唤起无数迷惘者的斗志，激励他们取得辉煌的成功。

卡内基在实践的基础上撰写而成的著作，是20世纪最畅销的成功励志经典，自问世以来，被译成多种文字，成为西方最持久的畅销书之一，风靡全球。这些书和卡内基的成人教育实践相辅相成，将卡内基的人生智慧传播到世界各地，影响了千千万万人的思想和心态，激发了他们对生命的无限热忱与信心，勇敢地面对现实中的困难，追求自己美好的人生。

卡内基所著的第一本书是《语言的突破》。卡内基读书时便将演讲作为出人头地的捷径而曾潜心钻研过。后来，当他于1912年开始为纽约基督教青年会夜校开班时，

他首先开的就是“公开演讲”课。1926年，他根据自己的心得体会和学员学习的经验，写了一本名为《公开演讲：企业人士的实用课程》的教科书。后来，这本教材又经过几年的实验和修订，于1931年以《语言的突破》为名正式出版发行。这本书的主旨是要人们克服畏惧，建立自信，更有效地说话。卡内基在书中阐述的演讲模式，融合了公开演说术、推销术、心理学和商业谈判技巧。

于1932年出版的《人性的光辉》，是卡内基继《语言的突破》后第二部成功之作。卡内基出生于美国密苏里州一个贫穷的农家，他的童年与林肯非常相似，他把林肯的奋斗历程看作人生的经典。卡内基在著作中多次提到林肯。《人性的光辉》将林肯艰苦奋斗、成为美国总统，以及他为美国和人类进步事业而献身的一生展现在人们面前，字里行间充满了温馨与激情，是林肯传记中写得最生动、最感人、也最有启迪意义的一部。

但是，最著名的、使卡内基享誉世界的书，却是1936年出版的《人性的弱点》。这部书和《语言的突破》一样，也是由卡内基授课时所用的教材演变而成的。卡内基确信一个人的成功，只有15%是由于其专业技术，而85%则要靠人际关系和待人处世的能力。他深信，人们除了渴望健康以外，最需要的便是研读改善人际关系、教人做人处世艺术的书。但是，当时并没有这样的书。于是，他决定自己去写。卡内基阅读了所有这方面能够找到的资料，还亲自约请了几十位成功之士，找出各个时代的伟人做人处世的技巧，发现他们使用的每一个有关如何得到朋友和说服

别人的实用的方法。于是，卡内基把获得的资料，编成简短的讲稿，用于人际关系训练班的教学，然后由学员们去实践、验证、丰富和发展，使他的教材愈来愈厚，于1936年正式出版。

在成人教育班初开的时候，卡内基就发现，学员们经常谈论的是他们自己的忧虑。卡内基认为，忧虑是人类面临的最大问题之一。因为在医院里，有半数以上的床位让那些在精神和情绪上有问题的人占用了。卡内基发现，在成人教育班上，无论是高级主管，还是家庭主妇，都有各式各样的问题和苦恼，需要他开一门征服忧虑的课。但是，他翻遍了纽约公共图书馆，找不到适合成人教育班使用的教材，于是他决定自己来写这样一本书。他阅读了曾经面临严重问题的著名人物的传记，从中获知这些人物是如何解决问题的；又向几十位人士请教他们克服忧虑的办法，整理出一套消除忧虑的原则，让学员们在生活中应用，然后在班上谈论他们应用的结果，使他的原则不断地得到充实和完善。最终，《人性的优点》于1948年成书。

目 录

第一部 待人处世的基本技巧

一、如欲采蜜就勿蹴蜂房	1
二、与人交往的大诀窍	14
三、左右逢源的方法	26

第二部 使你被人喜爱的秘诀

一、处处受欢迎的做法	42
二、留下好印象的简单方法	52
三、牢记他人的姓名	59
四、成为健谈者的简单方法	66
五、怎样使他人对你的话题感兴趣	74
六、怎样使他人立刻喜欢你	78

第三部 获得赞同的方法

一、你无法赢得争论	89
二、避免树敌的方法	95
三、勇于承认错误	104
四、走向理智的捷径	111
五、苏格拉底的秘密	118
六、处置抱怨的安全门	123
七、如何使他人与你合作	128

八、创造奇迹的公式	132
九、每个人都需要感受	136
十、高尚的动机	142
十一、将你的想法戏剧化	147
十二、保证生效的绝招	151

第四部 矫正他人错误的方法

一、从赞扬开始批评	154
二、如何批评而不招致怨恨	159
三、先讲自己的错误	162
四、没有人喜欢受指使	166
五、让他人保持颜面	168
六、如何激励人们成功	171
七、好名声的动力	175
八、让错误看上去容易改正	179
九、让他人乐意为你效劳	183

第五部 家庭生活快乐的原则

一、切勿喋喋不休	188
二、爱并给予自由	193
三、不要批评	194
四、给予真诚的欣赏	198
五、小礼物对女性极有意义	200
六、要讲礼貌	201
七、读一本关于婚姻幸福的好书	204
附录 产生奇异结果的函件	207

第一部 待人处世的基本技巧

一、如欲采蜜就勿蹴蜂房

1931年5月7日,纽约历史上轰动一时的追捕逃犯事件达到高潮。经过数星期的搜索,杀人犯“双枪”克劳利,一个不嗜烟酒的持枪歹徒,被警方围困于西端大街他情人的公寓中。

警方出动一百五十名警察和侦探包围了他藏身的顶楼。他们在屋顶上打洞,试图用催泪瓦斯把这个“警察杀手”克劳利熏出来。接着,他们又在四周建筑物上架起机关枪。随后的一个多小时里,纽约的这一片高级住宅区里回荡着手枪的砰砰声和机关枪的哒哒声。克劳利蹲伏在一张加厚的沙发后面,不停地向警察开枪。上万名激动的群众挤在人行道上观看这场纽约市前所未有的枪战。

克劳利被擒获后,警察局长伊·皮·马尔罗尼宣称,这位“双枪”暴徒是纽约有史以来最危险的罪犯。局长说道:“芝麻大的小事就能使他开枪杀人。”

但是,“双枪”克劳利是怎样看待自己的呢?我们知道他的自我看法是什么,因为那天当围攻的警察向他所在公寓开枪的时候,他写了一封信,信的开头是:“写给有关人士。”在他写信时,血不断地从他的伤口流出来,在信纸上留下了深红的血迹。在这封信里,克劳利说道:“我外衣下面罩着的是一颗疲倦的心,但却是一颗善良的心,一颗不会害人的心。”

在被捕前不久,克劳利和女友驾车来到长岛,在一条乡间路上停车亲吻。突然,一个警察走到车旁说道:“出示一下驾驶执照。”

克劳利一言未发，拿出枪对准警察就是一阵狂射。警察中弹倒地，气息奄奄。克劳利从车里跳出来，抓起警察的左轮手枪，向已经倒地的警察又开了一枪。就是这样一位杀人犯却声称：“我外衣下面罩着的是一颗疲倦的心，但却是一颗善良的心，一颗不会害人的心。”

克劳利被判坐电椅处决。当他来到兴兴监狱的死囚牢房时，他有没有说“这是我杀人的下场”呢？没有。他说的是：“这是我自卫的下场。”

这件事的重要之处是：“双枪”克劳利丝毫不觉得自己有错。

在罪犯中，这是一种反常的态度吗？如果你这样想，那就听听下面这段罪犯的辩词吧：

“我把一生当中最好的岁月用来给别人的生活增添乐趣，使他们生活愉快。可我得到的却只是辱骂和亡命徒的生活。”

这是艾尔·卡彭说的。他是美国最恶贯满盈的“公敌”、最凶狠恶毒的匪首。他曾在芝加哥放肆地开枪狂扫，制造恐怖。卡彭也没有自责过，事实上，他把自己当成公众的恩人——一个没人感恩、没人理解的恩人。

达切·舒尔茨在纽瓦克匪徒混战中遭枪击之前也是这样。他是纽约最臭名昭著的恶徒之一。在报社记者采访他时，他自称他是造福于公众的恩人，并对此深信不疑。

关于这个问题，我曾和刘易斯·劳斯在通信中有过一些有趣的探讨。刘易斯在纽约臭名远扬的兴兴监狱担任监狱长多年，他绝非开玩笑地对我说：“兴兴的犯人很少认为自己是坏人。人嘛，总会为自己的行为找理由。他们会向你解释，他们为什么不得不撬开保险箱，为什么扣扳机的手指必须反应灵敏。其中，大多数人试图通过一种推理，荒谬也好，合乎逻辑也好，来为自己反社会的行为辩解、为自己正名，起码用来使自己相信自己没错。因此，他们坚持认为自己根本不应该被关进监狱。”

如果连艾尔·卡彭、“双枪”克劳利、达切·舒尔茨以及监狱里关着的那些形形色色的亡命徒们都不因自己的行为而自责,那就更别提你我日常接触到的一般人了。

沃纳梅克商店创始人约翰·沃纳梅克曾坦言:“三十年前我就懂得了责怪别人是愚蠢的行为。克服自身的缺陷与不足已经够我伤脑筋的了,我哪有心思去责怪上帝为何不均匀地分配才智呢?”

沃纳梅克很早就懂得了这个道理,而我自己却在蒙昧中跌跌撞撞地走过了三十多年后才开始渐渐明白:人们不会为任何事情责怪自己,不管所犯的错误有多大。在一百次中有九十九次都是这样。

指责别人是徒劳的。因为它使对方戒心十足,而且常使他们拼命地为自己辩解。指责是危险的,因为它会伤害一个人宝贵的自尊心,伤害他颇高的自我评价,引起他的不满。

世界著名心理学家比·弗·斯金纳通过实验证明:因好的行为而受到奖赏的动物,在学习速度和对所学东西的记忆上,要远比因坏的行为而受惩罚的动物快得多和好得多,奖赏的功效相对要好得多。后续的研究表明,这一原则也适用于人类。指责不但不会使人产生长久的改变,却相反会招致怨恨。

另一位伟大的心理学家汉斯·塞利说:“我们渴望被认同的程度与害怕遭谴责的程度相同。”

由指责而引起的怨恨会使雇员、家庭成员和朋友泄气、沮丧,而所指责的状况却不会得到纠正。

俄克拉荷马州伊尼德的乔治·比·约翰斯顿是一家工程公司的安全协调员。他的职责之一是监督所有在施工现场作业的工人,督促他们戴好安全帽。他说,每当遇到不戴安全帽的工人,他就会利用职位上的权威要求他们遵守规定。结果是,工人沮丧地戴上了安全帽,但常在他离开之后又把安全帽摘下来。

他决定采取一个不同的方法。后来,当他又发现工人没戴安

全帽时,他会问他们是不是帽子戴起来不舒服,或是否帽子的大小不合适。然后,他会用令人愉快的语调提醒工人,安全帽是用来保护他们不受伤害的,并且建议他们作业时要始终戴着安全帽。结果是,不仅工人们遵守规定的情况有所好转,而且他们也不再有不满意情绪了。

指责是无益的。史书上这样的例子比比皆是。举例来说,西奥多·罗斯福和塔夫脱总统之间发生过一场著名的争论。这场论战导致共和党分裂和伍德罗·威尔逊入主白宫;它在第一次世界大战期间的那段美国史上写下了字体醒目且给人以启迪的篇章,使历史之河的走向有所改变。让我们简要地回顾一下这段历史。1908年,西奥多·罗斯福卸任;他帮助塔夫脱当选为总统。之后,西奥多·罗斯福前往非洲猎狮。回国后,他大发雷霆地谴责塔夫脱的保守主义;他试图为自己第三次连任获得提名,组建了进步党,使共和党几乎完全瓦解。在随后进行的竞选中,威廉·霍华德·塔夫脱和共和党只在两个州——即佛蒙特和犹他州——获胜,这是共和党成立以来曾经有过的最惨重的失败。

西奥多·罗斯福责怪塔夫脱,但塔夫脱总统认为自己有错吗?当然不。他含着泪说道:“回顾过去,除了我所做的,我不知道我还能有什么不同的作为。”

谁该受责备呢?罗斯福,还是塔夫脱?坦率地说,我不知道,也不在乎。我想要说明的关键之点是,西奥多·罗斯福的所有指责并没有说服塔夫脱承认错误,却反而使他殚思竭虑地为自己辩护。他含着眼泪反复申明:“回顾过去,除了我所做的,我不知道我还能有什么不同的作为。”

再举蒂波特山石油丑闻为例。这一事件在20世纪20年代初的美国曾使各家报纸义愤填膺地群起而攻之,它震惊了全国!在当代人的记忆中,在那之前美国的社会生活中从未发生过类似事件。下面写的是不带任何评论的此事的实际情况介绍:哈丁政府

的内务部长艾伯特·比·福尔受命出租政府在埃尔克山和蒂波特山的石油保留地,这两处保留地是为满足美国海军的未来用油需求而设置的。福尔部长允许竞标了吗?没有。他把这个条件优厚、有大钱可赚的租赁合同直接给了他的朋友爱德华·艾尔·多赫尼。多赫尼又做了些什么呢?他给了福尔部长一大笔钱,福尔笑纳之余,高兴地称其为一笔十万美元的“贷款”。然后,福尔部长利用职权调动联邦的海军陆战队进入该地区,驱逐了在埃尔克山石油保留地附近打了油井、采油的其他油商。在枪和刺刀的胁迫下,这些竞争者们离开了油田,但他们匆匆地去了法庭,揭露了蒂波特山的丑闻。这一丑闻性质非常恶劣,其结果是:哈丁政府垮台,国民为之作呕,共和党几乎瓦解,艾伯特·比·福尔被投入监狱。

在美国社会生活中,很少有人曾像福尔一样受到如此激烈的谴责。但他后来悔过了吗?从来没有。多年以后,赫伯特·胡佛在一次公开讲话中暗示哈丁总统死于精神焦虑,焦虑的起因是有个朋友背叛了他。听到这儿,福尔夫人从椅子上跳了起来,她流着眼泪,挥舞着拳头以示她对命运不公的愤怒。她尖声叫道:“什么,福尔背叛哈丁?不!我的丈夫从未背叛过任何人。即使这整栋房子都装满黄金,我丈夫也不会受其诱惑而做不道德的事。他才是那个被背叛的人,被杀害的替罪羊。”

你瞧,这是人性在发挥作用,做错事的人会责怪别人而不会责怪自己。我们都是这样的。因此,当我们以后很想去指责别人时,我们要想想艾尔·卡彭,想想“双枪”克劳利,想想艾伯特·福尔。我们要知道,责怪就像信鸽,它们迟早会飞回家来。我们要认识到,我们要纠正和责怪的人很可能会为自己辩解并反过来指责我们,或是像塔夫脱那样温和地申辩:“回顾过去,除了我所做的,我不知道我还能有什么不同的作为。”

1865年4月15日早晨,奄奄一息的亚伯拉罕·林肯躺在一家廉价公寓的厅室里。福特剧场就在街对面,约翰·威尔克斯·布思

就是在那里枪杀林肯的。林肯硕长的身躯斜着伸展在一张塌陷的小床上。床的上方悬挂着一幅罗莎·博纳尔的名画《马市》的廉价复制品，一盏简陋的煤气灯闪烁着忽隐忽现的黄光。

战务部长斯坦顿见林肯躺在那儿气息奄奄，说：“那里躺着的是世界上曾出现过的最完美的统治者。”

林肯在待人处世方面成功的秘诀是什么？我花了十年时间研究林肯的生平，又用了整整三年时间几易其稿写成了一本书，书名为《人性的光辉》。我相信，我对林肯的性格和家庭生活的研究是可能作出的最详尽、最彻底的研究。我专门研究了林肯待人处世的方法，他喜欢责怪别人吗？噢，是的，当他年轻时在印第安纳州鸽溪谷生活时，也不仅常开口指责别人，还曾写信、作诗嘲讽别人；他写完后把这些信丢在肯定能被人捡到的乡间路上。其中一封信的内容始终使被嘲讽者耿耿于怀，所激发的满腹怨恨持续了一辈子都没有消退。

即使在成为伊利诺伊州斯普林菲尔德的执业律师之后，林肯仍然在报纸上发表信件，公开抨击。可是就像老话说的“上的山多终遇虎”，有一次，他终于遇到了麻烦。

那是1842年秋天，他嘲讽了一位自命不凡、好斗的名叫詹姆斯·希尔兹的政客。林肯在《斯普林菲尔德日报》上登了一封匿名信，嘲讽他。全镇为之哄然，引为笑料。敏感而高傲的希尔兹怒不可遏，在查出写信人是谁之后，便纵身上马，寻找林肯，向他下战书要求决斗。林肯不想和那人干仗，他反对决斗，但他不能在逃避决斗的情况下保住自己的荣誉。那人提出，决斗时所用的武器可由林肯选定。由于林肯的手臂很长，他就选择了骑兵用的马刀，并请了一位从西点军校毕业的人教他怎样使用马刀进行拼杀。在约定的日期，他和希尔兹在密西西比河中的一片沙洲上碰面了，双方准备一决生死。然而在最后时刻，他们的助手打断并阻止了这场决斗。

这是林肯一生中最惊心动魄的个人经历。这件事在待人处世的技巧上给他上了非常宝贵的一课，他再也没有写过一封侮辱他人的信件，再也没有嘲讽过任何人。而且从那时起，他几乎从未因任何事情而指责别人。

南北战争期间，林肯一次又一次地撤换波托马克军团的指挥官——麦克莱伦、波普、伯恩赛德、胡克、米德——他们一个接一个犯下可悲的大错，使林肯一次次绝望地在房间里踱来踱去。这些无能的将军们受到了半数国民的激烈谴责，但“对谁都不怀恶意，对任何人都怀有仁爱之心”的林肯却保持缄默。他最喜欢的一句引语是：“你们不要论断人，免得你们被论断。”

当林肯夫人和其他人苛责南方人时，林肯答道：“不要指责他们，处在同样的环境中，我们不会和他们有什么两样。”

然而，林肯曾具有最充分的理由去指责别人。仅举一例说明：

葛底斯堡战役是在 1863 年 7 月 1 日至 3 日进行的。7 月 4 日夜间，李将军开始向南方撤退，当时那片地区风云四起、暴雨如注。当李将军率领溃军到达波托马克河时，前面是高涨的河水，无法通过，后面是打了胜仗的联邦军追兵。李将军此时陷入了绝境，无法逃脱。林肯看到了这一形势，他面前摆着的是个天赐良机——俘获李的军队、立即结束战争的良机。因此，林肯满怀希望地下了一道命令给米德将军，令其立即向李的邦联军进攻，而不要召开军事会议。林肯用电报传令之后，又派出专人去传令，要求米德立即行动。

米德将军是怎么做的呢？他做的与命令中要他做的恰好相反。他直接违背林肯的命令，召集人员开军事会议。他犹豫不决，耽搁拖延；他发回电报申诉各种各样的理由，断然拒绝进攻李将军的邦联军。最后，河水退了下去，李将军率部渡过波托马克河而逃之夭夭。

林肯非常生气。“这是怎么回事？”林肯对着自己的儿子罗伯

特叫喊着，“天哪！这是怎么回事？他们已处在我们的控制之中，我们原本只需要伸出手去就可以把他们一网打尽；可是，无论我说什么、做什么，军队都依然按兵不动。在当时的情势下，几乎随便哪一位将军都可以把李将军打败。如果当时我自己领兵去那儿的话，我都能把李将军打败。”

极度失望之余，林肯坐下来给米德写了下面这封信。别忘了，在他一生中的这段时期，林肯在措词上极其自制，很注意掌握分寸。因此，林肯于1863年写的这封信可以说是最严厉的指责。

我亲爱的将军：

我想你并未意识到李将军的逃脱会给我们带来巨大的不幸，当时他已在我们唾手可得到的地方，我们只需伸手一抓——在我们最近取得的其他胜利的基础上乘胜追击——那么南北战争就会结束了。可是，从现在的情况来看，这场战争还会没完没了地持续下去。如果上周一你尚且不能对李将军发起攻击，那么在波托马克河的南岸——那时你所带的部队比你在北岸所带部队的三分之二多不了多少——你怎么可能确保十拿九稳地打胜攻击战呢？指望在南岸打胜攻击战是不理智的，我并不期待你在目前情况下会取得辉煌的战绩。你已丧失了大好战机，我为此而感到极其痛苦。

你猜猜米德读了信后会怎么做？

米德根本没有见到这封信，因为林肯压根儿没把它寄出去。林肯死后，人们在他的文件中发现了这封信。

我的猜测是——仅是猜测而已——林肯在写完这封信后，望着窗外自言自语道：“且慢，也许我不该这么仓促行事。我坐在静谧的白宫里命令米德进攻是轻而易举的事；但是，假如我当时在葛底斯堡，假使我像米德上周那样目睹血流成河，假如我的耳中也充满伤员和垂死者的尖叫声和哀号声，也许我也不会急于进攻了。如果我的性格也像米德那样胆怯，我也许就和他一样行事了。无论如何，良机已失，事情已成定局。如果我寄出这封信，我是解气

了,但是这会促使米德为自己辩解,并反过来指责我。寄出信会引发对抗情绪,损及他今后作为指挥官的任用,或许还会使他被迫从军界引退。”

于是,正如我已经说过的那样,林肯把信搁到了一边,因为他已从惨痛的经历中领悟到,尖锐的批评和指责几乎都是以徒劳而告终的。

西奥多·罗斯福说,在担任总统期间,每当他遇到错综复杂的问题需要解决时,他就会身体向后靠在椅子背上,抬头看着白宫里挂在他办公桌上方的大幅林肯肖像,问自己:“如果林肯处在我的情况下,他会怎么做?他会如何解决这个问题?”

下次,当我们再想责备别人的时候,不妨从衣袋里掏出一张五美元钞票,看着上面的林肯肖像自问:“如果林肯碰到这个问题,他会怎么解决?”

马克·吐温有时会发脾气而写下怒火简直要烤黄信笺的信件。例如,有一次他写信给一个激怒他的人说:“你应得的是一张埋葬许可证。你只需说一声,我会确保你拿到它。”另外一次,他因为一名校对员试图“修改我的拼写和标点”而写信给编辑。他吩咐道:“从今以后,按我的文本定稿,务使那个校对员把他的建议保留在他那个进了水的弱智烂脑瓜里吧。”

写这些刺痛别人的信件使马克·吐温感到好受些,它们使他吐出了怒气,但实际上这些信并没有造成任何伤害;原因是,马克·吐温的妻子偷偷把它们从待发邮件中抽走了,它们从未被寄出。

你认识的人中有你想使其改变、你想加以约束从而使他变得更好的人吗?好,你的想法很好,我完全赞成。但是,为什么不从你自己做起呢?如果纯粹从自我利益的角度考虑,改进自己与试图改进他人相比,前者使自己获得的好处要多得多,这丝毫不假,而且前一种做法的风险也小得多。孔子说过一句话:不能正己,焉能正人。