图书在版编目(CIP)数据

赢得友谊、影响他人的智慧/（美）**卡内基著；洪星范，庞燕雯译. —北京：金城出版社，**2008.4

书名原文：How to Win Friends & Influence People

ISBN 978-7-80251-021-0

Ⅰ.赢… Ⅱ.①卡…②洪…③庞… Ⅲ.人际关系学—通俗读物 Ⅳ.C912.1-49

中国版本图书馆 CIP **数据核字**(2008)**第** 032548 **号**

赢得友谊、影响他人的智慧

作　　者　[美]卡内基
译　　者　洪星范　庞燕雯
责任编辑　陆建伟
开　　本　710×1000 **毫米**　1/16
印　　张　15.5
字　　数　26 **千字**
版　　次　2008 **年** 4 **月第** 1 **版**　2008 **年** 4 **月第** 1 **次印刷**
印　　刷　北京金瀑印刷有限责任公司
书　　号　ISBN 978-7-80251-021-0
定　　价　29.80 **元**

出版发行　金城出版社北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼　**邮编**：100013
发 行 部　(010)84254364
编 辑 部　(010)64210080
总 编 室　(010)64228516
网　　址　http://www.jccb.com.cn
电子邮箱　jinchengchuban@163.com
法律顾问　陈鹰律师事务所　(010)64970501

需要全本请访问 www.ertongbook.com

从本书中获得最大收益的9条建议

1. 如果你想从本书中获得最大收益，就必须具备一项比任何处事原则或技巧都重要的基本条件。否则，即使你掌握了千百条原则，也徒劳无益。但如果你具有这方面的天赋，则完全没有必要阅读下面这些建议，就能获得成功。

这项神奇的条件究竟是什么呢？很简单，就是强烈的学习欲望和提高人际交往能力的坚强决心。

但你如何才能激发这种欲望呢？要经常提醒自己，这些原则对你是何等重要。要为自己勾画一个蓝图：这些原则将如何帮助你创造更加富裕、充实、幸福和成功的人生。要不断告诉自己："我的人脉、幸福和成就感，在很大程度上取决于我的人际交往能力。"

2. 阅读每个章节时，要先把内容迅速浏览一遍，对其有个整体的印象。你或许想接着就看下一章，但我建议你不要这样——除非你就是为了消磨时间。如果你阅读本书的目的是为了增强自己的人际交往技巧，那就请你再回过头去仔细研读这一章。总的来说，这才是省时、高效的办法。

3. 在阅读过程中，不妨时常停下来思索一下。问问自己，在何时何地该如何运用每项原则。

4. 阅读的时候，应随手准备一支色笔，遇到你认为有用的建议时，便在文字下面划条线。如果是重要的建议，还应在句子上标出着重符号。在一本书上标出重点，不但能使这本书更加有趣，温习起来也更为便捷。

5. 一位女士，曾在一家大型保险公司担任了15年的业务经理。

每个月她都会把公司当月签订的所有保单看一遍。是的，她年复一年、月复一月地把同样的保单看了无数遍。为什么？因为经验告诉她，这是把保单上的每项条款牢记在心的唯一办法。

我曾花了将近两年时间撰写一部关于演讲的书稿，但我发现，必须经常翻阅写过的部分，才能记起自己在书中写过什么。人类遗忘的速度是非常惊人的。

所以，如果你想从本书中获得真正而又持久的收获，就不要想当然地以为翻过一遍就足够了。你在详细阅读过以后，每月还应抽出时间复习。每天要把本书放在你面前的桌子上，时常翻一翻。把里面提到的许多改进自我的方法牢记在心。记住，只有持之以恒地复习和实践，才能使这些原则的运用成为习惯。除此以外别无他法。

6. 萧伯纳曾经说过："如果你教一个人什么东西，他就不可能学会。"一点不错，学习是一种主动的过程，我们都是在做中学的。所以，如果你想熟练掌握从本书中学到的那些原则，就应该抓住一切机会去运用。否则，你很快就会忘得一干二净。只有应用过的知识才能牢记在心。

你也许会发现要想做到时刻运用这些原则非常困难。对此我非常清楚，因为虽然这本书是我写的，但我还是经常发现难以应用自己提倡的每项原则。比如，当你不高兴的时候，批评和谴责他人要远比了解对方观点容易得多。挑出毛病通常也比找出值得赞扬的优点容易得多；谈论你的需要更比谈论对方需要自然得多，等等。所以，在阅读本书的时候，要牢记你并不仅仅是想获得某些知识，而是在努力培养新的习惯。是的，你是在尝试一种崭新的生活方式。那是需要时间、毅力和日复一日的应用的。

所以，要经常翻阅本书，把它当作人际关系的行动指南。当你面临一些具体问题——诸如教育孩子，说服爱人同意你的意见，或者让愤怒的顾客满意——不要由着自己的性情冲动行事。这通常都是错误的。你应该翻开本书，温习一下那些标记过着重符号的段落。然后尝试一下书中提到的新方法，看它们能为你带来什么奇迹。

7. 当你的爱人、孩子或同事指出你违反了某项原则时，不妨给他们一些物质上的奖励。这会使得原则的学习掌握过程更加生动有趣。

8. 华尔街一家著名银行的总裁曾在我的一个训练班上，谈了他用于自我改进的一套行之有效的办法。这位银行家只接受过很短的正规学校教育，后来却成为全美国举足轻重的金融巨子。他将自己的成功主要归功于持之以恒地应用这套自创的方法。以下就是他的做法，我尽可能地按照他当时的原话复述如下——

“多年来，我一直用记事本记下每天所有的日程安排。我的家人从不会在星期六晚上给我安排任何节目，因为他们知道，我会在每个星期六晚上抽出部分时间，做自我检讨、启发反省的工作。星期六晚饭后，我会一个人独处，打开记事本，逐一回顾一周来所经历的会谈、讨论和会议。我会自问：

“‘那次，我做错了些什么？

“‘哪些地方我做对了——在哪些方面还能有所改进？

“‘从那次经验中，我得到了什么教训？’

“我常会发现，这样每周例行的反省使我很不愉快。我也经常对自己所犯的错误感到吃惊。当然，时间久了，犯错误的频率也就越来越少。有时候我还会在经过一段时间的反省后小小地鼓励一下自己。这种自我剖析、自我完善的方法持续了好多年，对我来讲，比我所尝试的其他任何方法都更为有益。

“这种方法增强了我的决断能力，也使我在人际交往的过程中受益匪浅。这可一点都不夸张。”

为什么不采取类似的方法，来检验你应用本书中各项原则的效果呢？这样至少会有两方面的成效：

首先，你会发现自己经历了一段妙趣横生的珍贵的学习历程。

其次，你会发觉自己的人际交往能力大大提高。

9. 准备一本笔记，记录你应用这些原则的点滴成果。记录要具体，应详细注明姓名、日期和结果等。坚持记录可以激发你付出加倍的努力。多年后的某个晚上，当你偶然翻开这些记录，肯定会百感交集在

心头。

为了从本书中获得更大收益，你必须：

1. 树立掌握人际交往原则的强烈愿望。

2. 每章至少阅读两遍，再进入下一章。

3. 阅读时，要不断停下来问问自己，该如何应用书中的每项建议。

4. 标出书中的重要观点。

5. 每个月温习一次。

6. 抓住一切机会应用这些原则，把本书当成解决日常问题的行动指南。

7. 当有朋友指出你违反了某项原则时，不妨给他们一些物质上的奖励。这会使学习的过程更加生动有趣。

8. 每星期作一次检讨。问问自己犯了什么错误，有什么提高，有哪些未来可以借鉴的教训等。

9. 把你运用这些原则的情况记录下来。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

缘起 …… Ⅰ

Ⅰ 处理人际关系的基本技巧

1 “如果你想采蜜，就别踢翻蜂房” …… 3

2 与人相处的秘诀 …… 21

3 如何让你左右逢源 …… 35

Ⅱ 让人喜欢你的六种方法

1 照着做，你将广受欢迎 …… 55

2 给人留下良好第一印象的简单方法 …… 67

3 牢记他人名字 …… 75

4 如何成为一个谈话专家 …… 83

5 谈论他人感兴趣的话题 …… 93

6 使人立刻喜欢你的技巧 …… 98

Ⅲ 如何赢得他人赞同

1 你无法在争辩中获胜 …… 113

2 如何避免为自己树敌 …… 121

3 如果你错了，要勇于承认 …… 132

4 以友好的方式开始 …… 139
5 让对方一直说“是” …… 146
6 处理抱怨的安全手法 …… 152
7 如何赢得合作 …… 157
8 一个创造奇迹的公式 …… 163
9 每个人都需要什么 …… 168
10 人人喜欢的优点 …… 174
11 把观点“表演”出来 …… 180
12 当你无计可施时，不妨试试这个 …… 184

Ⅳ 领导的艺术——如何改变他人，又不造成伤害

1 指出别人错误的方法 …… 191
2 如何批评才不会招致怨恨 …… 197
3 先谈自己的错误 …… 201
4 没有人喜欢被指使 …… 206
5 顾全他人颜面 …… 209
6 激励的魔力 …… 213
7 给他人一个好名声 …… 218
8 让错误看上去容易改正 …… 222
9 让人乐意按你的想法去做 …… 227

缘　起

在20世纪的前35年里，美国出版业总共出版了25万多种图书。其中大部分图书都非常枯燥，许多还是亏本的。“许多！”这是我说的吗？世界上最大一家出版公司的总裁向我坦言，他们公司虽然有75年的出版经验，但每出版8本书，就会有7本书赔钱。

那么，为什么我还有勇气再写一本书呢？我写出来后，你为什么愿意花时间去读呢？

这是两个尖锐的问题，且听我一一道来。

从1912年开始，我一直在纽约为商界人士进行职业培训。最初我只开设为成年人设计的演讲课程，通过实际经验，帮助他们在商业会谈及其他公开场合，思维更为敏捷，能把自己的想法更为清晰、高效、从容地表达出来。

但随着课程的深入，我逐渐意识到，这些成年人并不仅仅需要说话技巧方面的培训，他们还迫切需要人际关系技巧方面的训练，学会在日常商务及社会交往中更好地与人相处。

我也逐渐意识到，连我自己也非常需要这样的培训。回首往事，我不禁为自己在理解能力和交往技巧方面的匮乏感到震惊。我多么希望20年前就能拥有这样一本书！它的价值会难以估量。

如何与他人相处或许正是你面临的最大问题，尤其当你身处商界。但即便你是工程师、建筑师或者家庭主妇，情况也一样。几年前，卡内基教学促进基金会赞助的一项调查揭示了一个重大发现。这项发现后来被卡内基理工学院所做的进一步研究所证实。这些研究显示，即使像工程师这样的技术型岗位，要想获得高薪，也仅有15%的因素取决于技术知识，另外85%则取决于“人类工程学”技能——即个性和领导

能力。

多年来，我每季度都在费城的工程师协会开设课程，同时还为美国电气工程师协会纽约分会开班。总共有1500多名工程师听过我的课程。他们之所以来听我讲课，是因为经过多年的观察和亲身经历，他们终于发现，在工程领域取得高薪的人，通常并不是那些最懂工程的人。一个只具有工程、会计、建筑或其他专业技术能力的人，一般只能获得普通水平的工资。假如一个人除了专业知识外，还具备较强的表达能力、领导能力以及激发他人工作热情的能力，他就完全可以获得更高薪水。

约翰·洛克菲勒在他事业鼎盛时期曾经说过："与人交往的能力也是一种可以购买的商品，就像糖和咖啡一样。比起阳光之下的其他东西，我愿意为这种能力付出更多的金钱。"

芝加哥大学和青年会联合学校曾举办过一项调查，以确定成年人究竟想学些什么。此项调查历时两年，耗资达25000美元。调查的最后一部分在康涅狄格州的梅里登镇进行，该镇是作为一个典型美国城镇入选的。镇上的每位成年人都接受了调查，并被要求回答156个问题。比如，你的职业是什么？教育程度如何？怎么打发业余时间？收入水平如何？爱好是什么？有怎样的理想？面临的主要问题是什么？对什么样的课程感兴趣？等等。调查结果显示，健康是成年人最关心的问题，其次则是关于人际关系的：如何了解别人，如何与人相处，如何使人喜欢你，如何使他人同意你的想法。

于是，负责这项调查的委员会决定为梅里登镇的成年人举办这方面的培训。他们四处寻找合适的教材，结果却一无所获。最后他们求助于一位成人教育领域的国际权威，向他询问是否有这类人群需要的书籍。"没有，"他回答说，"我很清楚那些成年人需要什么，但这样的书从来没人写过。"

从我的经验看，他说的没错，因为多年来我自己也一直在寻找关于人际关系的实用教材。

既然没有这样的图书，我便尝试着写了一本，在自己的课堂上使用。也就是目前这本书，希望你能喜欢。

为准备这本书，我阅读了所有能够找到的相关资料，包括报纸专

栏、杂志文章、民事法庭的记录，以及古代哲学家和当代心理学家的著述等。此外，我还聘请了一位受过训练的研究人员，他花了一年半的时间，在各图书馆阅读我遗漏的资料。他遍寻心理学方面的书籍，翻阅了数百份杂志文章，研究了数不清的名人传记，希望能探究出不同时代的伟大人物是如何处理人际关系的。从恺撒到爱迪生，我们详细阅读了几乎所有伟人的人生经历。单是西奥多·罗斯福，我记得就看了他的上百本传记。我们决心要不惜时间和金钱，尽量找出历史上与“赢得友谊、影响他人”有关的实用思想。

我本人还亲自访问过许多成功人士，其中不乏世界知名人士：像发明家马可尼和爱迪生，政治家富兰克林·罗斯福和詹姆斯·法利，商界领袖欧文·杨，电影明星克拉克·盖博和探险家马丁·约翰逊等，尽力探询他们在处理人际关系时使用的种种技巧。

利用这些资料，我准备了一篇简短的演讲稿，题目就叫“赢得友谊、影响他人的智慧”。起初这篇文章很短，但没多久就被扩展为长达一个半小时的演讲。多年来，我每季在纽约卡内基研究院的课程中，都会向学员们发表这篇演讲。

我不但讲，还鼓励他们走出课堂，到商业和社交场合加以实践，然后再把他们的经验和成果带回课堂，讲给其他人听。这是一项多么有趣的功课呀！那些渴望提升自我的男女学员们，非常喜欢在这样一个新型实验室里工作，这也是历史上第一个和唯一的一个为成年人设立的人际关系实验室。

本书并不是在通常意义上被写出来的，而是像孩子一样成长起来的。它就是在那个实验室里生长发育，从成千上万成年人的经验中成长起来的。

我们在书中确定的那些原则，并不仅仅是理论或臆测。它们能产生神奇的效果，尽管听起来令人难以置信，但我确实看到许多人通过应用这些原则改变了自己的人生。

举个例子：一位拥有 314 名员工的公司老板参加了我们的课程。多年来，他一直毫无分寸地批评和责骂员工，友善、鼓励和赞赏的话语就从来没在他嘴巴里出现过。在研读过本书中讨论的原则后，这位老板完

全改变了自己的人生哲学。他的企业也焕发出一种全新的忠诚、热忱与团队合作的精神。原来那 314 个“敌人”，变成了 314 个朋友。他在课堂演讲中自豪地说：“过去我走过自己的公司，没有一个人同我打招呼。那些员工一看到我走近，便会把视线移开。但现在他们可都是我的朋友了，甚至连门卫都会叫着我的名字同我热情寒暄。”

这位老板同时获得了更多的利润、更多的休闲时间，更重要的是，他在事业和家庭中，都获得了更多的快乐。

哈佛大学著名教授威廉·詹姆斯说过：“和应该取得的成就相比，我们只不过是半醒着。我们只利用了身心资源中的一小部分。推而广之，人类还远远没有达到个体的极限。他们所拥有的各种能力，都被习惯性地浪费掉了。”

千万别忽视那些“被习惯性地浪费掉”的能力！本书唯一的目的，便是帮助你寻找、开发、利用那些处于休眠状态、尚未开发的财富。

普林斯顿大学前校长约翰·希本博士说过：“教育，就是让你拥有能适应各种生活环境的能力。”

如果你在读完本书的前三章后，没有增加任何“能适应各种生活环境的能力”，我认为这本书至少对于你来说就是彻底的失败。因为，正如赫伯特·斯宾塞所说，“教育的最大目标不是知识，而是行动”。

这正是一本行动之书！

戴尔·卡内基

1936 年

需要全本请访问 www.ertongbook.com



I

处理人际关系的基本技巧

1

“如果你想采蜜，就别踢翻蜂房”

1934年9月26日，纽约有史以来最轰动的一次搜捕行动达到了高潮。经过警方数星期的追捕，“双枪”克劳利，这位烟酒不沾的杀手终于走投无路，在西区大道他情妇的公寓里落网。

1934年9月26日，纽约有史以来最轰动的一次搜捕行动达到了高潮。经过警方数星期的追捕，“双枪”克劳利，这位烟酒不沾的杀手终于走投无路，在西区大道他情妇的公寓里落网。



摇摇克劳利看上去文质彬彬，却是美国历史上最凶残的罪犯之一。图为当年的报纸刊发的克劳利被押上法庭时的情景

1934年9月26日，纽约有史以来最轰动的一次搜捕行动达到了高潮。经过警方数星期的追捕，“双枪”克劳利，这位烟酒不沾的杀手终于走投无路，在西区大道他情妇的公寓里落网。

1934年9月26日，纽约有史以来最轰动的一次搜捕行动达到了高潮。经过警方数星期的追捕，“双枪”克劳利，这位烟酒不沾的杀手终于走投无路，在西区大道他情妇的公寓里落网。

利在信中写道：“在我的外衣下面，隐藏着一颗疲惫的心，但这是一颗善良的心，一颗不愿意伤害任何人的心。”

就在此前不久，克劳利曾驾车在长岛的一条乡村公路上和女友亲热。突然，一个警察走过来说道：“让我看一下你的驾照。”

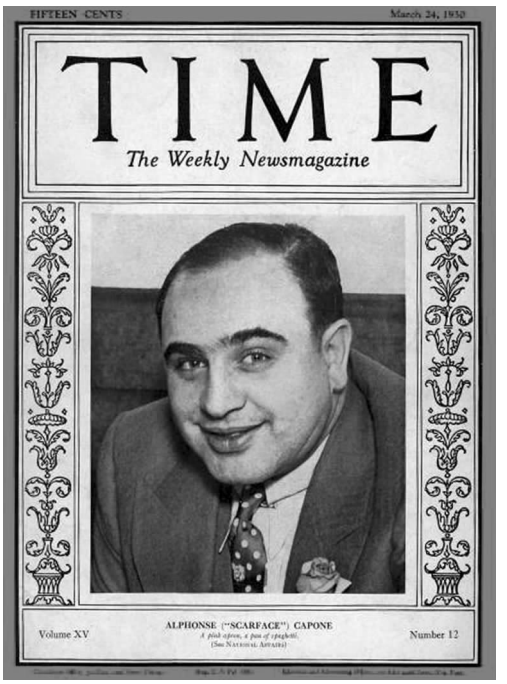
克劳利一言不发，掏出枪来就是一阵狂射。当那位警官中弹倒地之后，克劳利跳下车，拔出警察的手枪，又朝倒在地上奄奄一息的躯体开了一枪。这难道就是那位杀手所说的“在我的外衣下面，隐藏着一颗疲惫的心，但这是一颗善良的心，一颗不愿意伤害任何人的心”？

克劳利被判处死刑，用电椅执行。当他被押解到新新监狱的死刑室时，他会说“这就是我杀人的下场”吗？不，他说的是：“这就是我自卫的结果。”

这件事的关键在于：“双枪”克劳利根本就不觉得自己有什么错。

这种情绪在罪犯当中属于特例吗？如果你这样认为，那就听听下面这段话：

“我将一生中最美好的岁月，都用于给人们带来快乐，帮助他们过上舒服的日子，而我得到的只有侮辱以及逃亡的生活。”



摇摇在芝加哥横行一时的黑帮头子阿尔·卡彭，曾是《时代》杂志上的“风云人物”

这是阿尔·卡彭的话，他就是那个全美国最臭名昭著的“社会公敌”，曾在芝加哥横行一时的最心狠手辣的黑帮老大。他并没有自责，实际上，他把自己当成了慈善家，一个不被公众接受而且被误解的慈善家。

达奇·舒尔茨曾是纽约最恶名昭彰的歹徒，在他死于帮派仇杀之前，也曾有过类似的表白。他在一次报纸采访中谈到，自己是一位慈善家。而且，他对此还深信不疑。

我曾就这个问题和刘易斯·劳斯有过几次有趣的信件来往。劳斯曾在纽约恶名远扬的新新监狱担

任典狱长多年。他指出：“新新监狱里的犯人很少承认自己是坏人。他们有着和你我一样的人性，所以他们会辩解，为自己的行为找出合理的解释。他们会告诉你，为什么要撬开一个保险箱，为什么轻易就开枪伤人。他们中的大多数人都试图通过各种合理或荒谬的理由，来证明自己反社会的行为是正当的，他们也会因此坚持认为，自己根本就不应该被关在监狱里。”

如果阿尔·卡彭、“双枪”克劳利、达奇·舒尔茨和关在监狱里的那些亡命之徒都从不责备自己，那么你我在日常生活中接触到的普通人又会怎样呢？

约翰·沃纳梅克堪称现代百货商店的奠基人，他曾坦言：“[illegible]年前我就认识到，批评别人是愚蠢的。虽然我并不埋怨上帝没有公平地分配智慧，可我还是有太多的缺陷需要克服。”

沃纳梅克很早就学到了这一课，而我自己却在社会上摸爬滚打了[illegible]年才终于明白：一百次中有九十九次，人们是绝不会批评自己的，无论他们犯了多大的错误。



摇摇约翰·沃纳梅克是[illegible]世纪初的美国百货业巨头，大型综合商场模式的创始人，曾担任美国邮政部长。他还是第一位在报纸上投放广告的商人，他的名言“我知道我的广告费有一半被浪费掉了，但问题在于我并不知道是哪一半”，至今仍被广告界奉为经典

批评是无益的，因为这会使一个人产生防御心理，常会使他竭力替自己辩护。批评也是危险的，因为这会伤害一个人宝贵的自尊，让他感到自己没有受到应有的重视，往往还会激起他的不满心理。

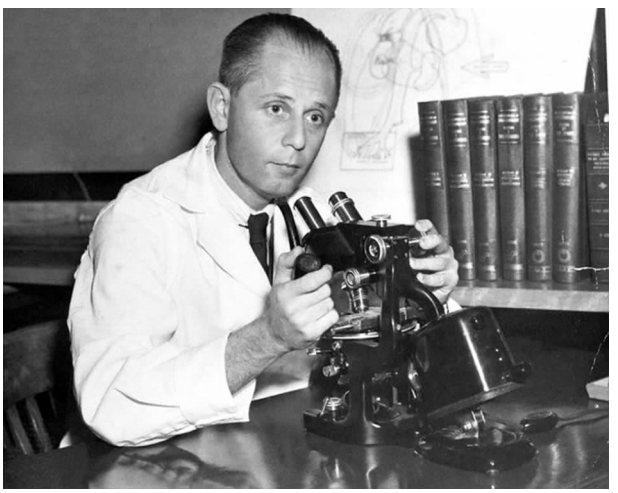
世界著名心理学家斯金纳通过实验证明，因为表现良好而受到奖赏的动物，与那些因为表现较差而受到惩罚的动物相比，前者学习的速度要快得多，而且也能更为有效地记住所学的东西。后来的研究表明，人类也有同样的现象。批评并不能带来持久的改变，通常还会招致怨恨。

另一位伟大的心理学家汉斯·塞利说得好，“正如我们强烈地渴望赞美一样，我们还同样强烈地畏惧指责”。

批评所引起的怨恨会让员工、家人和朋友产生挫折感，而你不满的那些问题却依旧得不到改善。

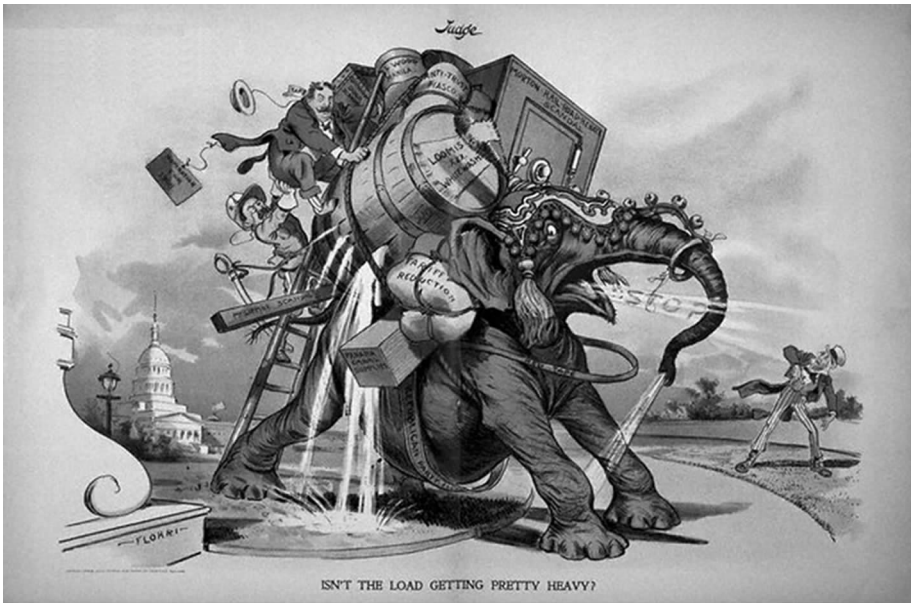
俄克拉何马州恩尼德市的乔治·约翰逊是一家工程公司的安全协调员。他的职责之一是监督在工地工作的员工必须随时佩戴安全帽。据他报告，每当他碰到不戴安全帽的工人，他总是命令他们遵守规定。结果呢，工人们很不情愿地服从了，但经常是他一离开，他们就会将帽子摘下来。

约翰逊决定改变方法。等再看到不戴安全帽的工人，他就先询问是不是帽子戴着不舒服，或者大小不合适。然后，他会和蔼地提醒他们，安全帽是为保护他们免受伤害而设计的，并建议他们在工作的时候要一直佩戴。结果，工人们逐渐开始自愿遵守这项规定，也没有了抵触情绪。



摇摇汉斯·塞利，加拿大生理心理学家，被称为压力理论摇之父。毕生总共获得 38 个荣誉博士，曾获得诺贝尔生理摇学医学奖提名十次，可最终却无缘诺贝尔奖

翻开历史长卷，你能找到许多批评毫无效果的例子。比如著名的西奥多·罗斯福和塔夫脱总统之争，这场争吵分裂了共和党，将伍德罗·威尔逊送进了白宫，并在第一次世界大战中写下了浓墨重彩的一笔，改变了历史的进



摇摇国国世纪初刊登在美国报纸上的一幅政治漫画，生动描绘了西奥多·罗斯福和塔夫脱的总统之争

程。让我们简单回顾一下这段历史。国国年，西奥多·罗斯福离开白宫时，他支持的塔夫脱当选了总统。随后，罗斯福就到非洲猎狮去了。回来之后，他却对塔夫脱大为不满。他公开指责塔夫脱的保守主义政策，并组建了进步党，试图让自己得到第三次入主白宫的提名，这几乎毁了整个共和党。在随后的选举中，塔夫脱和共和党只赢下了两个州：佛蒙特州和犹他州。这也是共和党有史以来最大的惨败。

西奥多·罗斯福指责塔夫脱，但塔夫脱总统因此而自责了吗？当然没有。他眼含热泪说道："我不知道所做的一切有什么不对。"

究竟谁应当受到谴责呢？罗斯福还是塔夫脱？坦率地说，我不知道，也不关心。我想指出的是，罗斯福所有的指责并没有使塔夫脱觉得自己有什么不对。它只能使塔夫脱竭力替自己辩护，并不断含着热泪重申："我不知道所做的一切有什么不对。"

再举一个蒂波特山丑闻的例子吧。这一事件使得国国世纪国国年代初的美国报界群情激愤，连整个国家都被震动了！在人们的记忆里，美国政界此前还从未发生过类似事件。这起丑闻的真相是这样的：

艾伯特·福尔是哈定政府的内政部长，负责主管政府在埃尔克希尔和蒂波

需要全本请访问 www.ertongbook.com