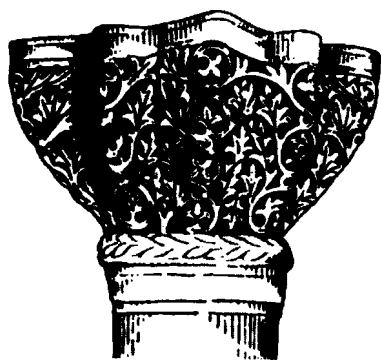


How to win friends & influence people

人性的弱点

《人性的弱点》是卡耐基最伟大的著作之一。本篇从心理学的角度出发，用简单明了的理论和生动活泼的事例，从人的性格、意志、品行等方面详细地解析了人类具有的共性弱点。《人性的弱点》的成功，最大的意义在于你将把握人性的弱点，在人际交往中如鱼得水，成为社交高手。



第一章 处理人际关系的基本技巧

天底下只有一件事情，可使任何人去做任何事情。你有没有静下心来，想过这件事情呢？杜威博士是这样说的：“人类天性中最深切的冲动，那就是成为重要人物的欲望。”

永远都不要伤害别人

批评就像家鸽，它们会叫着回来的，如果你我明天要造成一种历经数十年、直到死亡才消失的反感，只要轻轻吐出一句恶毒的评语就可以了。

■ 99%的人都不会责备自己

1931年的5月7日，纽约市民看到了一桩从未见到过的，骇人听闻的围捕。凶手是个烟酒不沾、素有“双枪”之称的叫克劳德的罪犯。当时，他被警方围困在西末街——他情人的公寓里。

150名警方治安人员，把克劳德困在公寓顶层的藏身处。他们在屋顶凿了个洞，试图用催泪毒气把凶手克劳德熏出来。警方人员把机枪安置在附近四周的建筑物上，等候罪犯出来。大约经过一个多小时，这个平日宁静的社区里，忽然响起一阵阵刺耳的机枪、手枪声。克劳德藏在一张堆满杂物的椅子后面，用手上的短枪，接连向警方人员射击。上万的人，怀着激动而兴奋的心情，观看这幕警匪格斗的场面。久住纽约的人都知道，这种情景是极其少见的。

克劳德被捕后，警长罗南指出：“这名暴徒是纽约治安史上，最危险的一个罪犯。”这位警长又说：“克劳德杀人就像切葱一样……他会被判处死刑。”

然而，“双枪”克劳德却不这样认为。当警方围击他藏身的公寓时，克劳德写了一封公开信，写信的时候因伤口流血，还在那张纸上留下了他的血迹！克劳德的信是这样写的：“在我的衣服里，是一颗疲惫的心——那是仁慈的，一颗不愿意伤害任何

人的心。”

真实的情况确实如克劳德所说吗？在克劳德被捕的前几个月，他把汽车停在长岛公路的路边，和一位女士调情。当警察走近对他说“让我看看你的驾驶执照”时，他一言不发，拔出手枪，朝那名警察连开数枪，直到警察倒在地上。但他还不罢休，又从车里跳了出来，捡起警察的手枪，又向地上的尸体开了一枪。这就是他所说的“在我的衣服里，是一颗疲惫的心——那是仁慈的，一颗不愿意伤害任何人的心？”

最后，克劳德被判处坐电椅，当他走进受刑室接受采访时，没有认为：“这是我杀人作恶的下场”反而说：“我是为了保护自己才这样做的。”

克劳德会落到这种结局，根本原因在于他从不责备自己，总是为自己的行为找推脱的借口。而这也是罪犯当中常见的态度。如果你也像他一样的话，那么再看看下面的例子吧。

“我将一生中最好的岁月给了人们，使他们幸福愉快，并过着舒服的日子，而我所得到的只是侮辱，甚至还被逮捕。”

这是卡邦所说的话，他是美国人的第一号公敌，被捕前，他在芝加哥一带活动，是当地最凶恶的匪首。可是，他却认为自己是一个有益于群众的人——一个没有受到赞许，反而被人误解的人。

休斯在被子弹击倒前，也曾表示自己是一位有益于群众的人。而实际上，在纽约，他是个令人发指的罪犯。

我曾和“星星监狱”的负责人华莱士·劳斯通过信。他说：“在星星监狱的犯人中，很少有罪犯承认自己的罪行，他们同你我一样，有自己的见解。他们会告诉你，为什么要撬开保险箱？为什么接连地放枪伤害人？甚至于为自己辩护，并表示自己不应受到惩罚。”

卡邦、克劳德、休斯和监狱中的暴徒们，都将罪行推卸到别人身上，努力澄清自己。那么，你我所接触的人又怎么样呢？

已故的华纳梅格，曾承认说：“30年前我就懂得了，责备别人是愚蠢的事。我并没抱怨上帝没有给我足够的智力，但我已难以忍受自己的缺陷了。我在这世上盲目地行走了30多年，现在才恍然大悟——99%的人无论犯了什么样的错误，也不会去责备自己。”

批评是没有用的，因为它会令人的防备心加重，而且竭力地替自己辩护。批评也是危险的，它会伤害一个人的自尊，并激起反抗。

德国的军队规定士兵在遇到变故时，不准立即申诉，批评。而需要冷静一段时间，直到当事人能冷静地思考，理智地判断时，才可以进行申诉，否则将被论罪。在我们的日常生活中，似乎也有必要来制定这么一个规则。嘀咕埋怨，喋喋不休，斥责怒骂，以及吹毛求疵，并不能改变什么，反而会让人的逆反心理加剧。

■ 批评就像养熟的家鸽

罗斯福和塔夫脱总统间著名的争论分裂了共和党，并最终促使艾森豪威尔进入了

白宫，后者在世界大战中，留下了光辉的一笔，并改变了历史的进程。

让我们追叙一下当时的情形吧：

1908年，罗斯福离开白宫的时候，推举塔夫脱做了总统，而他自己则远赴非洲去猎狮子。然而当他回来后，一切都不同了。罗斯福指责塔夫脱，说他过于守旧，认为他有连任第三届总统的野心。于是，罗斯福组织了“勃尔摩斯党”与其对抗，而这件事几乎让共和党从内部毁灭。最终，在那次选举中，塔夫脱和共和党只获得了两个州的支持，这也成了共和党历史上最大的一次失败。

罗斯福责备塔夫脱，可塔夫脱并未自责。他两眼含着泪水，对民众说：“我不知道怎么样做，才能比现在做得更好。”

我并不清楚到底是谁做错了，也不关心。不过这个故事中最关键的一点是，罗斯福批评了塔夫脱的政策，然而塔夫脱却不以为然，并极力为自己辩护，他认为自己“做得不错。”

还记得铁夫特·顿姆的煤油舞弊案吗？这件事当年曾使整个舆论界为之震惊，并最终轰动全国。在人们的印象中，美国的公务系统，从未发生过这样的情形。然而这桩舞弊案的事实却是这样的：哈定总统任上的内政部长哈尔辛特·福尔，当时被政府委派到爱克山，主持铁夫特油田保留地的出租事务。那块油田，是政府预备留给未来海军储藏石油的保留地。

那么，福尔是不是公开投标呢？不，他没有。福尔把这份丰厚的合约，干脆利落地交给了他的朋友——特海尼。作为交换，特海尼把那被他称为债款的10万美元，给了这位福尔部长。为了防止其他公司靠近油井，分享爱克山的财富，福尔使用他那高压的手段，命令美国海军进驻那个地区，把滞留当地的竞争者赶走。于是，保留地上的商人，被枪杆和刀光赶走了，可是他们不甘心，便告上法庭，揭发了铁夫特油田高额的舞弊案。全国一片哗然，一致声讨。这件事影响之恶劣，几乎使当时的哈定政府垮台，共和党也遭到了严重的打击。此事最终以福尔被革职而了结。

因为此事，福尔被公众指责，那么他是否后悔了呢？不！根本没有！

几年后，胡佛总统在一次公共演讲中暗示，哈定总统的死，是由于神经上的刺激以及过度忧虑所致，而这一切是因为他的一个朋友出卖了他。当时福尔的妻子也在座，听到此话后立刻从椅子上跳了起来，她失声痛哭，大声说：“什么？哈定被福尔出卖？不，我的丈夫从未辜负过任何人，即使满满一屋的黄金，也不会令他心动。他是被别人所害，所以才走向刑场，被钉上十字架的。”

现在你明白了，人类的天性，就是习惯于先责备别人，而原谅自己，我们每个人都如此。所以当你们要开口批评别人的时候，就想卡邦、克劳德和福尔这些例子，批评就像是养熟的鸽子，你抛出去它却会飞回来。我们要了解到，我们所责备的人，他们会为自己辩护，甚至还会反过来责备我们。就像塔夫脱，他说：“我不知道怎么做，才能比现在更好。”

胸襟博大的林肯总统

1865年4月15日，一个星期六的早晨，林肯躺在一座简陋的公寓的卧室中。这间公寓就在他被袭击的福特戏院对面。林肯那瘦长的身体，平躺在一张短而凹陷的床上，床边的墙上，挂着一幅“马群展览会”的复制画，一盏煤气灯散发出幽暗、淡淡的光亮。

林肯临终前，陆军部长斯坦顿说：“躺在那里的，是世界上最完美的元首。”林肯待人成功的秘诀是什么？我曾费了10年左右的时间，研究林肯的一生，并又花了3年时间，写成了一本有关他的书，书名叫做《林肯不被人了解的一面》。我相信自己已经相当深入地了解了他的生活、研究了他的性格，以及他处理事务时的做法。同时，我还仔细研究了他待人接物的方法。那么，林肯是否也对他人提出过批评呢？答案是肯定的。青年林肯曾在印第安纳州的鸽溪谷定居，那时的他不但常当面指责他人，甚至还写信作诗去嘲讽。他常把自己写好的东西，扔在他人必经的路上，这种对他人的伤害，往往使人终身难忘。

当他搬到伊利诺伊州的春田镇，挂牌做了律师后，他还在报纸上发表他的文稿，公开攻击一个自大好斗的名叫西尔茨的爱尔兰政客。

那是在1842年的秋季，当时林肯在春田的报上，刊登出一封匿名的信讽刺西尔茨，全镇的人都把这件事当作笑料，作为谈资。西尔茨平时就敏感而自负，这件事当然激起了他的心头怒火。当他查出是谁写这封信时，跳上马，立即去找林肯，要和他决斗。林肯平时不愿意打架，更反对决斗，可是为了自己的面子终于还是答应了下来。他的对手西尔茨让他自己选用武器，林肯两条手臂特别长，而且曾同一位西点军官学校的毕业生学习过刀战，于是便选用了马队用的大刀。到了指定的日期，他和西尔茨在密西西比河的河滩上，准备拼死决斗，就在最后一分钟，两人的朋友匆忙感到，总算阻止了这场决斗。

这件事对林肯来说，是个终生的教训。他不再写那些凌辱人的信，不再讥笑他人，从那时开始他几乎再不为任何事去批评别人。

美国内战的时候，林肯屡次委派新将领，统率“波托麦克”军，可是他们却一个个地遭到了惨败。当全国半数以上的人都在指责这些失职的将领时，林肯却仍旧保持着平和的态度。他最喜欢的一句格言是：“不要评议他人，免得为他人所评议。”

当林肯的妻子和其他人一样，刻薄地嘲笑南方人时，林肯总是这样对她说：“不要批评他们，在同样的情况下，我们也会像他们那样做。”

林肯的这种宽容的胸襟体现在各种事情上，让我们来看个例子：

一天晚上，南方将领李将军开始向南边撤退。当时全国雨水泛滥成灾，李将军带领着败军到达波托麦克时，却看到前面河水暴涨，他们无法过去；而同时，胜利的联军就在后面一步步逼近。李将军和他的军队，进退维谷，被困围了起来。

林肯知道这正是个极好的机会，如果能把李将军的军队俘虏了，立即可以结束这

场战争。于是他满怀希望，命令弥特，不必召开军事会议，立即袭击“李军”。林肯先用电报发出命令，然后派出特使要弥特立即采取行动。

可是这位弥特将军，又是如何处理的呢？弥特所采取的行动，却跟林肯的命令相反。他违反了林肯的命令，他召开了一个军事会议，并将会议拖延下去。在这期间，弥特用了各种借口来搪塞，实际上他是拒绝进袭“李军”。最后河水退降，李将军和他的军队就这样逃离了波托麦克。

弥特这样做是何等用意？当林肯知道这件事后，他震怒至极。忍不住向他儿子劳白脱大声叫道：“老天爷，这是什么意思……李军已在我们掌握中了，只要一伸手，他就是我们的了……在那种情形下，任何将领都能带兵把李将军打败。如果我自己去，现在已经把他捉住了。”在无尽的失望之中，林肯写了封信给弥特。实际上，从林肯的一生来看，他一直是个谨小慎微的人，所以这封信的措辞，大概是成了总统后的他，所发出的最严厉的指责了。林肯那封信的内容是这样写的：

亲爱的将军：

我相信你也注意到了，由于“李”逃脱，所引起了一系列的不幸事件，这件事对美国有重大的影响。如果能将他捕获，再加之我们在其他战场获得的胜利，立即可以结束这场战争。

可是照现在的情形来推断，战事将会无限期的延长下去。上星期一你不能顺利地袭击“李军”，你又怎么再进攻呢……我对你不再抱有期望，因为你已让金子般的良机错过了，这使我无限悲痛。

林肯

据你的猜想，当弥特看到这封信后，他将会如何呢？是的，你猜错了。弥特从没有看到过这封信，因为林肯没有把信寄出去。这信是在林肯去世以后，从他的文件中发现的。

关于这个故事，我有这样的想法——只是我个人的猜想。林肯写了这封信后，望着窗外喃喃自语：“冷静点，或许我不该这么匆忙。我坐在这安静的白宫里，只是对弥特下命令，命令别人是一件轻而易举的事。如果我到了那里，看到满地的鲜血，听到死伤者的呼叫、呻吟，也许我也不会急着向李军进攻……如果我像他一样有所顾虑，或许我会同他一样，选择延迟开战。现在木已成舟，无法挽回了。如果我发出这封信，固然解除了我心里的不快，可是弥特必然也会替自己辩护。这样一来，我将无法对他保持好感，甚至可能会撤销他司令官的头衔。”

也许林肯正是考虑到这些，才没有把信发出，而是锁到了他的抽屉里。因为他从过去的经验中得到了教训，尖锐的批评、斥责永远不会起到正面的效果。

罗斯福总统曾经这样说过，当他担任总统，遇到难以解决的问题时，他会靠在座椅上，仰起头，望向墙壁上那幅林肯画像。然后这样问自己：“如果林肯处在我这种情况下，他将会怎么做？他会如何解决这个问题？”

今后，当我们想要责备别人的时候，让我们从口袋里拿出一张 5 美元的钞票来，看看钞票上林肯的像，这样问自己：“如果林肯遇到这类的事，他将会如何去处置呢？”

■ 改变从自己开始

你愿意自己认识的人，改变自己、调整情绪或是进步吗？我想答案是肯定的。那么，为什么不先从自己开始呢？从个人立场来看，先从自己做起，更能让你获益。

著名的学者鲍宁曾这样说：“当你与他人争论，且争论的起因在你自己时，你已经陷入一种异常的情绪里了。”

我年轻的时候，希望别人能给我肯定。于是，我写信给美国文坛上一位极负盛名的作家——泰维斯。并告诉他说，我准备给一家杂志写一些关于文坛作家的成名故事，希望他能给我一些建议，并教给我些写作的方法。

数星期后，我接到了回信，信上附注着这样一句话：“信是口述的，没有来得及重读润色。”这两句话引起了我的注意，我知道这位作家和轻闲的我不同，他一定事务繁忙。可是由于想引起他的注意，所以我在写了一封简短的回信后，后面也加上这样几句：“信是口述的，没有来得及重读润色。”

泰维斯不屑再给我回信，只是把我那封信退了回来，可是下面潦草地写着几个字：“你的态度不恭敬得到了无以复加的地步了。”

是的，我做错了，我应该得到这样的斥责。可是，人性使然，在接到退信的相当一段时间内，我都对泰维斯怀有深深的痛恨之情。甚至 10 年后，当我得知他去世的消息时，仍不能释怀。我认识到自己的错误，却羞于承认，一味认为是他带给了我伤痕。

那么，你也希望这样吗？放任自己对别人做出刺激性的批评，激起他的仇恨，让人整整恨上 10 年，一直持续到生命的结束。

当我们要应付一个人的时候，应该记住，我们不是应付理论的动物，而是在应付感情的动物。批评是一种危险的导火线——一种能使自尊火药库爆炸的导火线。这种爆炸，有时会置人于死地。胡特将军就曾因为人们的批评，并被撤销了带兵赴法国的权利，这对他的自尊是重重的一击，以至于几乎缩短了他的寿命。

苛刻的批评，曾使敏感的哈代——英国文坛上最好的小说家，丧失了执笔写小说的勇气。

本杰明·富兰克林在年轻时，并不是一个聪明的人。可是后来他却成为了八面玲珑，接人待事极有技巧的人，甚至担任了美国驻法国的大使。他成功的秘诀是：“我不说任何人的坏话。”他说：“我清楚每个人的好处。”

任何一个愚蠢的人，都惯于批评、责备和抱怨，孰不知这是最笨的处事方法。但若要学会宽恕、了解，那就需要完善你的人格，克制自己。

卡莱尔曾经这样说过：“要显示一个伟大人物的伟大之处，那就要看他如何对待

一个卑微的人。”而约翰博士则这样说：“上帝在末日之前，还不打算审判人！”

那么，你我又为什么要去责备他人呢？

第一条规则：不要批评、责怪或是抱怨。

把对方当作“大人物”

人类天性中最深切的冲动是“做个重要人物的欲望，请对方帮你一个忙，不但使他自觉重要，也能使你赢得友谊和合作”。

■ 人类天性中最大的弱点

这个世界上只有一种方法，可以使人不惜代价地去做任何事。你有没有静下心来，想想这个方法是什么呢？是的，有这么一种方法，那就是让那个人心甘情愿地去做某事。

记住，再也没有其他的方法了。

当然，你可以用一支左轮手枪，对着一个人的胸脯，那人会乖乖地把手表给你。你可以用恫吓威胁的方法；你也可以用鞭鞑，或是诱哄，让一个孩子做你要他做的事。但是这些愚蠢的方法，都带有极其严重的后遗症。

我能驱使你去做事的唯一方法，就是把你所需要的给你。

你要些什么？

奥地利的一位 20 世纪最富盛誉的心理学家——弗洛伊德曾这样说道：“凡你我所做

的事，都起源于两种动机，那是性的冲动，和成为伟人的欲望。”
美国一位著名的哲学家——杜威教授，对这上面所用的字句，稍有不同的见解。杜威博士说：“人类天性中最深切的冲动，是成为重要人物的欲望”。

你要些什么呢？也许你并不贪婪，但是总有那么几件东西，是你坚持追求的，也是所有成年人想要的，这几件东西是：

健康和有保障的生活。

食物。

睡眠。

金钱，和金钱所能买到的东西。

晚年的幸福。

性生活的满足。

健全的子女。

自尊。

以上这些愿望通过努力都可能实现。但是有一种愿望，如同食物、睡眠一样，既深切，又难以实现，那就是弗洛伊德所说的：成为伟人的欲望。也就是杜威所说的：成为重要人物的欲望。

林肯曾在写给友人的信中说：“每个人都喜欢受人恭维。”威利·山姆也这样说：“人类天性至深的本质，就是渴求为人所重视。”要注意，威利·山姆博士所说的并不是“希望”，也不是“欲望”或是“渴望”，他说的是“渴求”。那是一种痛苦的，亟待解决的人类心理上的“饥饿”，如果能满足这种“心理饥饿”，就可以掌握住别人的心理。

建立自尊的欲望，是人类和动物之间一项重要的差别。我小时候生活在密苏里州的一个农家，我父亲饲养了一种品种优良的猪，和一种白脸牛。那时我们常在牲口展览会中，陈列我们的猪和白脸牛，并且靠这两只动物拿到了几十次的一等奖。

我父亲把蓝缎带的奖章，用针别在一条白布上，每当有亲友们来我们家时，父亲就拿出这条白布来，我握着这一端，他握着那一端，展示那系着蓝缎带的奖牌，让亲友们来观赏。猪、牛并不在乎我们赢得的奖牌，可是父亲却十分重视，因为这些奖品，替他带来了一种“骄傲和自尊”的感觉。

假如我们的祖先，没有这种“建立自尊”的炽烈的冲动，我们就不会有文化，也就跟其他动物没什么两样了。

就是这种建立自尊的欲望，能激起一个没有受过良好教育，在一家杂货店工作的贫困店员走上成功之路。这名店员曾翻遍一个堆满杂货的大木桶，找出他用 5 美分所买的几本法律书籍，废寝忘食地苦读。你或许听说过这杂货店的店员，他的名字叫“林肯”。

出于对“自尊”的渴求，狄更斯写出了他那不朽的名著。这自尊感所带来的欲望，使华伦完成了他的设计；使洛克菲勒积存了他一辈子花不完的钱。同样，这个欲望也能使你拼命地积累财富、穿上最新颖的服饰、买下豪华住宅、驾驶名牌轿车。但也就是这个欲望，使许多青少年成为罪犯。警长玛罗尼曾这样说：“现在的少年犯，往往盲目追求虚名，他们被捕后的第一个要求，就是要阅读那些把他们宣传成英雄的三流报纸。他们只希望自己的照片也能登在报纸上，就如同爱因斯坦、林肯或罗斯福等名人一样。他们根本没想到，犯罪的后果是什么，也从没意识到自己有一天可能会坐上电椅。”

如果你问我，怎样才能合理地建立自尊感。我可以告诉你，你是怎样的人，你有什么性格，这些都是至关重要的。生活中这类例子比比皆是。洛克菲勒曾捐款在中国北京建造最新式的医院，由此而救济了许多他没有见过面，同时也永远不会见面的贫民，并借此得到了他们的尊重。而罪犯狄林克做土匪、抢银行、杀人，他也在建立着自己那所谓的尊严。当警方人员搜捕他时，狄林克奔进农舍里，大声地说：“我是狄林克！我是狄林克！”他以自己成为国家的头号公敌为荣。

因此，狄林克和洛克菲勒最大的差别，就在于他们如何从他人那儿获得尊重。

历史上有很多名人为了尊严奋争的有趣事例。甚至于华盛顿，都愿意听到别人称他是至高无上的美国总统；哥伦布向皇家请求获得“海洋大将”和“印度总督”的名衔；林肯夫人在白宫像只雌老虎似的冲着格兰特夫人吼道：“我没有请你之前，你怎么敢坐在我面前！”

曾有一些百万富翁，资助柏特将军去南极探险，这资助只附带一个条件，就是发现的冰山都需采用他们的名字。而还有个叫做夫古的富翁，甚至希望把巴黎的市名，改成他的名字。例如麦金利夫人，就强迫她那任职美国总统的丈夫，放下国家的重要事务，依偎在她床边，搂抱着她，抚慰她睡去。麦金利夫人坚持麦金利在她医牙的时候陪她同去，借此满足她希望被人关心的欲望。有一次麦金利和尼克事先有约，不得不让她一个人留在牙医处，这使得她大发脾气。

■ 自我世界中的精神满足

人们有时会为了博取同情、注意和“尊严”而故意装病。

琳哈特夫人有一次告诉我，有个年轻能干的少女，为了自己的尊严，而装成一个病人。琳哈特夫人说：“迟早有一天，这个人不得不面对一个事实：她永远不能结婚的事实。想到孤独的晚年就将在她面前展开，我就忍不住同情她。”琳哈特夫人接着说道她躺在床上整整 10 年了，她那老母亲，每天上下三楼，捧着磁盘去侍候她。有一天，这位年老的母亲由于过度的疲惫，倒地离世。床上的这个病人，在丧葬数星期后，穿衣起床，而身上的病也随即痊愈了。”

有些专家宣称：人之所以会发病，是为了在寻找冷酷的现实世界中无法获得的自尊感。在美国的医院中，患精神病的数目，要比患其他病的总和还多。如果你年纪在 15 岁以上，又住在纽约这地方，你就很可能会有 $1/20$ 的几率，要在疯人院至少度过 7 年。

那么，精神错乱的原因又是什么呢？

没有人能回答出那样笼统的问题，不过我可以知道有若干的疾病，像性病，会摧残伤害脑细胞，结果导致病人癫狂。实际上，约有半数以上的精神病人，是由于这类的生理因素引发的，像脑部受到损伤、酒醉、中毒和由于其他原因所造成的伤害，都有可能波及到人类的大脑。

问题是那另外一半精神病人，很明显，他们的脑细胞结构没有任何的损伤。在这类病人去世后，解剖他们的尸体，用最高性能的显微镜研究他们的脑细胞组织，发现他的脑细胞完全跟我们一样健全。

为什么这些人会精神错乱？

我最近曾向一位极负盛名的精神科医生提出了这个问题，他诚恳地对我说：他也不知道人们如何会精神错乱。经过他多年的研究，唯一得出的理论是：许多精神错乱的人，在他的自我世界中，找到了真实世界中所无法获得的自尊感。他还给我讲了一个故事：

“我现在有个病人，她的婚姻是一出悲剧。她需要爱情、孩子和社会上的声望，可是现实的生活，却没有赋予她梦幻中的希望。她丈夫不爱她，甚至于拒绝跟她一起用餐；还强迫她服侍自己在楼上的房间吃饭。她没有孩子，没有社会地位，这一切终于使她的精神崩溃了，现在她整日待在自己的世界里，丈夫也已经和她离了婚。她现在相信自己已经嫁给英国皇家贵族，并且坚持要人家称她是琼斯夫人。至于她一直盼望的孩子，现在也已经出现在她个人的世界中。每次我去看她时，她都说：‘医生，我昨夜生了一个孩子。’”

这故事悲惨吗？我不知道。那位医师对我说：“就算我能伸出手，去治愈恢复她的清醒，我也不愿意那样做，她现在似乎获得了她真正所期盼的快乐。”

总的来说，精神失常的人，似乎要比你我快乐，他们也以疯癫为乐。对于他们来说，自我的世界能给予他们精神上的满足感。在自我的世界里，他们可以轻而易举的签出一张百万美元的支票给你；或者给你一封介绍信，以便你能去见一位有名的人物。在他们所创造的梦境中，他们能找到他们所期望的尊严。

如果人们对于尊严的渴望是如此迫切，甚至于为此而精神失常。试想，若是在他尚未疯癫之前，就给予他真诚的赞扬，那又会产生什么奇迹呢？

■ 激发他人的热情

据我所知，美国有史以来，年薪达到百万美元的只有两个人——克莱斯勒和司华伯。为什么只有他们能获得百万年薪呢？是由于他们天才般的头脑，还是由于有特殊的专长？都不是。

司华伯曾这样告诉过我，他的大多数部下的能力都比他强，也比他更熟悉业务。但他之所以能拿到百万年薪，主要在于他特殊待人的能力。当我问他是否有什么秘诀时，他告诉我的那番话足可以被当作名言刻在铜牌上。每个人都应该学会背诵这段话，如果我们按照他所说的去做的话，我们的生活立刻就会发生改变。

司华伯是这样说的：“我认为自己有激发别人热情的能力，这也是我所具备的最大的资本。而我能充分挖掘员工潜力的方法，就是善用赞赏和鼓励。”他接着说道：“世界上最容易摧毁一个人志向的，就是上司的责备。我从来不批评人，我只是给予他们工作上的激励。我急于称赞，而迟于寻错。如果说我有什么秘诀的话，那就是诚于嘉许，宽于称道。”

这就是司华伯平时所做的，他跟普通人正相反。一般人厌恶什么，就会尽量地挑剔错误；但如果赞同，却又往往不发一言表示出来。司华伯说：“我一生交游广阔，但从未见过有人在不被赞许的情况下，还能成就一番事业的。无论这个人多么有能力、多么勤学肯干，没有他人的肯定，他一样不能登上顶峰。”

诚恳的赞赏，也是洛克菲勒待人待物的一个秘诀。洛克菲勒的一位生意伙伴——贝德弗，曾经因为举措失当，而失去了一笔买卖，从而使公司亏损了 100 万美元。而洛克菲勒对他，却没有丝毫的责备。他知道贝德弗已经尽了自己最大的努力，另外，这个损失已经造成，光靠批评是无法挽回的。因此洛克菲勒反而称赞贝德弗，他向贝德弗表示祝贺，说幸亏有他才保全了 60% 的投资金额。洛克菲勒这样说：“这已经很不错了，毕竟不是每件事都能让你如意的。”

基格菲，这位闪耀于百老汇舞台，创造出惊人成就的歌舞剧家。他屡次把人们不愿意多看一眼，毫不出色的女子，改变成在舞台上的神秘诱人的尤物。基格菲很实际，他慢慢地增加歌女们的工资，从每星期 30 美元，到每星期 170 美元。他也重义气，在福利斯歌舞剧开幕之夜，他给每位剧中明星都发出贺电，并且给每位表演的歌女都赠送了一朵美丽的玫瑰花。

我曾试过禁食，整整 6 个昼夜都没有吃东西。奇怪的是，那并不困难，到了第 6 天的时候，我并不感到特别饥饿。但是，你我都知道，如果有人令他的家人，或者雇员，断粮 6 天的话，那就是犯罪。可事实上，却有人整整 6 个星期，甚至 60 年，从不给予他的下属如粮食般珍贵的赞许声。

当年，爱尔法利特·仑脱在“维也纳的重合”剧中担任主角的时候，曾这样说：“我最需要的便是别人对我能力的肯定。”

■ 以独特魅力征服女人的狄文尼兄弟

我们往往能照顾到孩子、朋友，以及员工们生理上的需要，却忽略了他们心理上的需要。我们发给他们牛排、马铃薯等食物，以便他们能维持体力。可却从不给他们一句赞赏。

当你看到这里的时候，也许会说：“这是老套的恭维、阿谀、拍马屁，这些我早就尝试过了，没用，尤其对那些受过教育的知识分子来说，更是不值一提。”

要知道，拍马屁那一套，是骗不了明白人的。那是肤浅、自私、虚伪的，应该不为他人所接受。但是，每个人都需要出于真心的赞赏和肯定。

曾有过数次婚姻的狄文尼兄弟，为什么如此有异性缘呢？为什么这两位“公子哥儿”似的狄文尼兄弟，能先后与两位美丽的电影明星，和一位著名的歌剧主角，以及另外一位拥有数百万家产的女人结婚？这是为什么，他们是怎么做到的？

圣约翰在自由杂志中，曾这样写道：“狄文尼对女人的魅力，许多年来在人们的心中，始终是一个谜。”然而，女性专家妮格雷却告诉我说：“狄文尼兄弟了解恭维、谄媚的艺术。在这方面，他们比我见过的其他人都要高明得多。恭维的艺术，在这个严肃的时代里，几乎已经被人遗忘。但狄文尼对女人的魅力，多半就体现在这上面了。”

赞赏和谄媚的区别在于：一个是出自至诚，一个是虚伪的演变；一个出自内心，一个出于表面；一个是无私的，一个是自私的；一个是为人所接受的，一个是被人所

不耻的。

在墨西哥城，有一座奥伯利根将军的半身像。半身像的下面，刻着奥伯利根将军的名言：“别怕攻击你的敌人，但要提防恭维你的朋友。”

明白了吗？我不是教你去谄媚和恭维，这和我所要表达的相差甚远。我是在告诉你一种生活方式，一种新的方法。英皇乔治五世有一套格言，共有 6 条，悬在白金汉宫书房的墙上。其中有一条说道：“教我不要奉承或接受卑贱的谄媚。”此外，我还看到过一句涉及“谄媚”的名言，适合写在这里：“谄媚是明白地告诉别人，他只关心自己的一切。”

如果我们所要做的，就是一味地去恭维别人，那么任何人都能成为“人类关系学家”了。

当我们不再思考某种特定的问题时，当我们花 5% 的时间去注意别人的行为，留心他人的优点，我们就不必虚伪地恭维他人，也不会话已出口，才发现自己所说的，不过是廉价的恭维。

爱默生说：“凡我所遇到的人，都有胜过我的地方，所以我向每个人学习。”爱默生的这种见解，是非常正确，同时也是值得我们重视的。让我们停止一味地关心自己，去多研究一下别人的优点，把虚伪的恭维话忘掉，给人以由衷、诚恳的赞美。这样，别人也就会随之重视你所讲的话，并进而重视你这个人。

要知道，你说过的话，不论好坏，别人都会把它牢牢记住的。

第二条规则：献出你的真实，诚恳地赞扬他人。

人生中的钓鱼哲学

如果成功有任何秘诀的话，就是了解对方的观点，并且从他的角度和你的角度来看事情的那种可能。

■ 激起对方的强烈欲望

每年夏天，我都去缅因州钓鱼。从我个人的喜好来说，我喜欢吃杨梅和奶油；可是我知道，水里的鱼爱吃小虫。因此当我去钓鱼的时候，不放我所喜欢的食物糕，而是给它们想要的。我不以杨梅，或奶油做鱼饵，反而把一条小虫或是一只蚱蜢，放到水里，问鱼儿说：“你喜欢吃这个吗？”

你为什么不用同样的常识，去“钓”一个人呢？

有人问路依特·乔琪，为什么在其他战时领袖们都退休后，唯独他还能身居权位？他这样回答说：“如果他做对了一件事的话，那就是他在钓鱼时放了合适的鱼饵。”

为什么我们只关心自己要什么呢？那是幼稚且不近情理的想法。当然，每个人最

关心的永远是他自己，也只喜欢谈论与自己切实相关的话题；但你要知道，别人也一样，他们关心的也只是他们自己。

世界上唯一能影响对方的方法，就是与他谈论他所想要的，然后告诉他，如何才能得到。

当你想要别人替你做什么时，就记住上面这句话吧。有这样一个谚语：如果你不愿意你的孩子吸烟，不要教训他，只要告诉他，吸烟可能会使他无法参加棒球队，甚至于无法在赛跑中拿到第一。

不论你要应付孩子，或是你的老板，甚至于应付一只猿猴，你都应该按照这个原则去做。

某天，爱默生和他的儿子要把一头小牛赶入牛棚，但他们犯了一个普通人常犯的错误：他们只想到自己的需要，而没有替那头小牛考虑。爱默生推，他儿子拉，而那头小牛也只顾着自己，所以挺起腿，坚持拒绝离开那片草地。

站在旁边的爱尔兰女佣，虽然没有什么特殊才能，但她了解牛马的习性，她知道怎么才能让这头小牛听话。于是，这名女佣人把她的拇指放进小牛的嘴里，一边让小牛吮吸她的拇指，一边温和地把小牛引入牛棚。

从你来到世界上的这一天开始，你的每一种举动、出发点都是为了你自己，都是因为你需要些什么。

那么，也许你会说，我要是向红十字会捐助 100 美元，也是为了自己吗？是的，这也不例外。你捐给红十字会 100 美元，是因为你要行一桩善举，因为你要做一件神圣的事。

欧弗斯屈特教授，在他的《影响人类行为》的书中说：“行动是由我们的基本欲望所产生的。对于想要说服他人的人，最好的建议是：无论在商业、家庭、学校、政治中，都要先激起对方某种迫切的需要。若能做到这点就可左右逢源，否则势必到处碰壁。”

100 美元，是因为你要行一桩善举，要做一件神圣的事……所以才捐助的。并且有一件事是确定的，你捐款，是因为你需要些什么的缘故。

■ 使对方心甘情愿

多年前，为了举行一次演讲研究会，我租用了一家饭店的舞厅，并整整租了一季度中的 20 个晚上。然而，在演讲会开始前一个多月的时候，我忽然接到那家饭店的通知，要求我付比以前高出 3 倍的租金。最严重的事是：当我接到这封信的时候，演讲的通告刚刚公布，入场券也已经印发了。

我当然不愿意付那增加的租金，可是，和饭店谈判是否有用呢？他们只关心自己需要的，而不会替我考虑。我思考了两天后，决定去见那家饭店的经理。

我对他说：“接到你的信，让我觉得很惶恐。当然我不会怪你，如果易地而处，恐怕我也会写出这样的信来。你担任着一家饭店的经营，考虑的是如何使这家饭店赢

利。若是你不这样做，势必要被辞退，而且也的确应该被辞退。我理解你的感受，所以这次来，是想协商一下，看看是否能让我们两方面都满意。现在让我们拿出一张纸来，写上租金加倍的利与弊。”

于是，我拿出了一张纸，在纸的中央画出一道直线，一端写上“利”字，另一端则写上“弊”。我先在“利”那一栏下写上“腾空舞厅”。然后对他说：“这样做，你就可以自由支配舞厅，用于做跳舞之类的聚会场所，这将是一笔不小的收入。相比起那种情形，我们租用舞厅所付的租金当然不值一提。”我接着说道：“现在让我们来谈谈另一方面：由于我无法接受你的要求，退租后，你的收入将被减少。在我来讲，因为我无法付出你所需要的租金，只能另租场地演讲。除此之外，还有一点不知你是否已经注意到了。我的演讲研究会，是上层社会知识分子的聚集所。如果他们群集到你的饭店来，也就自然做了一次免费且成功的宣传。事实上，就算你付出 5000 美元的宣传费，恐怕也无法招揽与我的研究员们相当的人数。这种宣传效应对你来说，应该远远超过租金所能带来的价值吧。”说完话，我把这两种事实写在纸上，递给了经理，最后说道：“希望你仔细考虑一下，并告知我，你的最后决定。”

第二天，我接到那家饭店的一封信，告诉我租金只增加 50%，而不是原来制定的 300%。

请注意，我并没有说出希望减少租金，我所说的，都是告诉饭店经理如何提高他所需要的营业额。如果我按照一般人的做法，闯进这位饭店经理的办公室，跟他理论，并冲他大声嚷嚷说：“我的入场券已经印好，通知已经公布，你突然增加我 3 倍的租金，那是什么意思？300%，太可笑了，简直不近情理，我不付！”那么结果会是什么呢？很可能我会和这位饭店经理争执起来，甚至彼此都火冒三丈。也许他最终会认识到自己的错误，但他并不会纠正，因为我伤害了他的自尊。

至于人与人之间，该如何建立艺术般的关系，这里有一个很好的建议。亨利·福特曾这样说：“如果说处事有诀窍的话，那就是站在别人的立场上，替他想一想。”就是这么简单，这么明确，任何人都一看即明。可是世界上有 90% 的人在他们一生中的大部分时间里，都没有这样做过。

■ 真实的例子

让我们来看一些例子吧。首先看看你桌上的信吧，仅凭这个，你就能看出有相当多的人都犯了这个错误。就拿这封来说，这是一家跨国公司的广告部主任写给全国各个无线电台的信（括号中的说明，是对每一段文字的反应）。

亲爱的布莱克先生：

本公司希望能继续保持在广播界广告业务的领袖地位。

（谁关心你公司的希望？我正为着自己多种问题在烦恼呢！银行要取消我房产抵押的取赎权、害虫正在损害我的花草、昨天交易市场混

乱、早晨我误了八点一刻的火车、昨晚强斯家舞会没有请我、医生说我有高血压、神经炎的毛病……)

本公司全国广告的账户，是初步营业网的保障。我们以后需要更多的广播时间，来保持每年领先于其他公司的业绩。

(你自大，炫耀自己有钱，一切都遥遥领先，是不是？但那又怎么样？就算你的公司有三个陆军总部那么大，我也不会理会的。如果你稍微懂些事，就应该知道，我只关心自己好不好，你的事，我并没有兴趣。)

我们希望能借广播，来向我们的新客户宣传。

(你希望，你希望！你这蠢材，我才不关心你希望什么，墨索里尼所希望什么，甚至懒得管平克劳斯贝希望什么。让我干脆点来告诉你：我只在乎自己所渴望的，而在你这封不合情理的信里，根本就没提到这一点。)

所以你应该将本公司列入优先服务名单。每周提供电台消息以便我们能更方便地登记每一项详细条目。

(优先服务名单？你简直是在自吹自擂，是在藐视我。你让我把你的公司列入优先服务名单，却连个请字也不说。)

即予回信，向我们提供你们最近的活动表，这对彼此有益。

(你这个笨蛋，你寄了一封普通的复印信给我，对我来说这种信就像秋天的落叶一样，到处都是。你还要我在房产被抵押、血压升高的时候，坐下来单独给你回信，以回答你那封复印信。即予回信，“即予”是什么意思？你难道不知道，我也一样地忙。我问你，谁给你权力来命令我的？你说“彼此有益”，整封信里，只有这四个字算是提到了我的立场，可是如何有益于我，你却没有任何详细说明。)

随信附上本公司的自印报纸，如果愿意的话，可以在电台广播。

(你在这里，才算是提出了一项真正对我有益的事。为什么你不在开头就这么说呢？可是，已经没用了，任何一家公司在接到像这样一封愚蠢的信后，都不会再与你合作。)

如果一个自称致力于广告业，且很有影响力的人，写出这样一封信来，我们又怎么会给他较高的评价呢？

这里还有另外一封信，让我们看看吧。这是一位在大型货运站做总监的人，写给我研究会讲习班里一个学员夫姆雷先生。

夫姆雷先生：

我们公司的外运收货工作，由于大部分交运货物的客户，都在傍晚时分把货送到，所以给我们公司造成了一定的困扰。因为这种情况，会