

卡耐基励志全集

人性的弱点

《人性的弱点》1937 年问世至今，已成为出版史上“最持久的畅销书之一”，受到全世界读者的欢迎。本书长期以来稳居成功励志书榜首。此书永远不会过时，因为卡耐基先生洞悉人性，并且在本书中为根除人性的弱点开出了有效处方。

第一章 与人相处的基本技巧

如欲采蜜 请勿打翻蜂巢

批评就像家鸽，它们总会回来的。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行了。

1931年5月7日，纽约发生了一桩该市有史以来最为轰动的一次剿匪事件。警方经过几个星期的搜捕，被称为“双枪杀手”的科洛雷，终于在位于西尾街的他情人的寓所里被擒获，而这位杀手是一个烟酒不沾的人。

150名警方人员与侦探包围了科洛雷在顶楼的藏匿地点。他们先在屋顶上砸了一个洞，打算用催泪瓦斯把科洛雷逼出来，并且在四周建筑物上架上了机关枪。双方僵持了一个多小时之后，这幢原本优美清静的高级住宅响起了枪声，还有机关枪“哒——哒——哒——”的声音。那位“警察克星”科洛雷就蹲伏在一张堆满杂物的大沙发后面，对着警方开枪射击。成千上万名激动不安的市民涌上街道观看这场枪战，这是整个纽约市前所未有的激烈壮观的场面。

科洛雷就擒后，纽约市警察局长马洛里发表谈话时表示：这位双枪恶徒是纽约有史以来最具威胁性的罪犯。“他动不动就开枪杀人，他杀人时，连眼睛都不眨一眨。”局长如此说道。但是，这个恶徒对自己是怎样看的呢？那天，围攻的警察向公寓开枪的时候，科洛雷正在写一封公开信，他如此写道：“在我外衣里面隐藏的是一颗疲惫的心，这是一颗善良的心，一颗不会伤害任何人的心。”当他写这封信的时候，鲜血从伤口流出，在纸上留下深红的痕迹。

就在科洛雷被捕之前，还在和女友开车在长岛的一个乡村公路上寻欢作乐，突然有个警察走上前去，向科洛雷说道：“请出示你的驾驶执照。”

科洛雷一语不发，掏出手枪向着这个警察连开数枪。警察身中数弹倒地，科洛雷跳下车，从警察身上找出左轮枪，又向警察的身上开了一枪。这难道就是他自己所说的“在我的外衣里面隐藏的是一颗疲惫的心，这是一颗善良的心，一颗不会伤害任何人的心”吗？

这个杀人恶徒最终被判处了死刑——坐电椅。当他到达放着电椅的辛辛监狱（美国关

押重罪犯人的监狱)的时候,有没有说“这就是我杀人的代价”之类的话呢?没有!他反而说:“这就是我自卫的结果。”科洛雷直到生命的最后一刻,根本不认为自己有什么过错。

美国大名鼎鼎的黑社会头子阿尔卡普曾说过这样一段话:“我把我一生的最美好的岁月用来为别人带来快乐,让大家有个幸福的时光,可是我得到的却是侮辱和唾骂,这就是我变成亡命之徒的原因。”这个黑社会头子后来在芝加哥被处决,他对自己的行为也不曾自责。他自认为造福人民——只是社会误解他,不接受他而已。

达奇·舒尔茨的情形也是一样,他是恶贯满盈的“纽约之鼠”,后来因江湖恩怨被自己的敌人杀死,他生前接受报社记者采访时也自认为自己是造福民众的好人。

我曾和纽约辛辛监狱的监狱长刘易斯就这个问题通过几次信。他表示:在辛辛监狱里的犯人很少认为自己是坏蛋。他们和你我一样,都是人,都会为自己辩解。他们会解释他们为什么要撬开保险箱,为什么要开枪杀人。大多数人都能为自己的动机找出理由,不管有理无理,总要为自己破坏社会的行为辩解一番。因此,他们的结论是:他们根本不应该被关进监狱里。

假如像阿尔卡普、科洛雷、达奇·舒尔茨这帮歹徒,以及许多关在监狱里的亡命之徒,他们从不为自己的行为自责,我们又如何强求我们日常所接触的一般人?

已经去世的约翰·华纳梅克曾经承认:“在 30 年前 我就已经明白 批评别人是愚蠢的行为。我并不埋怨上帝对智慧的分配不均,因为要克服自己的缺陷都已经非常困难了。”

华纳梅克早就领悟到了这一点,但是我在这个冷漠的世界中探索了 30 多年 才有所醒悟:不论一个人做错了什么事,100 次中有 99 次不会自责,而且不论他的错误是何等的严重。

闻名遐迩的心理学家史金勒通过动物实验证明:因好行为受到奖赏的动物,其学习速度快,持续力也更久;因坏行为而受处罚的动物,则不论速度或持续力都比较差。研究显示,这个原则用在人身上也有同样的结果。批评不但不会改变事实,反而只有招致愤恨。

另一位伟大的心理学家希勒也说:“更多的证据显示,我们总是希望得到别人的赞扬,同样我们都害怕受人指责。”

批评毫无作用,它只能使人采取守势,并常常为自己的错误竭尽全力进行辩护。批评是危险的,因为它常常伤害一个人宝贵的自尊,伤害他的自重感,并激起他的反抗。因批评而引起的羞愤,常常使雇员、亲人和朋友的情绪大为低落,并且对应该矫正的事实状况,一点也没有好处。批评对于事情并没有任何改善的地方,这种例子在历史上司空见惯。

俄克拉荷马州的乔治·约翰逊是一家营建公司的安全检查员,检查工地上的工人是否戴上安全帽是约翰逊的职责之一。据他报告,每当发现工人在工作时不戴安全帽,他便利用职务上的权威要求工人改正,其结果是:受指正的工人常显得不高兴,而且等他一离开,便又把帽子拿掉。

后来约翰逊决定改变方式。当他再看见工人不戴安全帽的时候,便问帽子是否戴起来

不舒服，或帽子尺寸不合适，并且用和悦的口气提醒工人戴安全帽的重要性，然后要求他们在工作的时候最好戴上，这样的效果果然比以前好了很多，也没有工人显得不高兴了。

这类事件真是举不胜举。现在就让我们再举个例子：

西奥多·罗斯福和塔夫脱总统之间有段广为人知的争论——这场争论导致了共和党的分裂 而将伍德洛·威尔逊送进了白宫，并在第一次世界大战中写下了辉煌的一页。

让我们简单地回忆一下这段历史：1908年，罗斯福走出白宫，共和党的塔夫脱当选为总统，然后，罗斯福到非洲去猎狮子。当他回到美国后，看到塔夫脱的保守作风，不禁暴跳如雷。罗斯福除了公然抨击塔夫脱之外，还准备再度出来竞选总统，并打算另组“进步党”。但是这几乎导致老共和党的瓦解。果然，在接下来的选举中，塔夫脱和共和党只赢得了两个区的选票——弗蒙特州和犹他州，这是共和党有史以来遭受的空前的失败。

罗斯福谴责塔夫脱，但是塔夫脱是否承认自己有错误呢？当然没有，而是眼含着泪水为自己辩解道：“我不知道所做的一切有什么不对。”

下面让我们再重温一个重要的事件，这个事件让公众舆论为此批评了许多年，几乎整个国家都为之震惊。在这代人的记忆中，在美国政坛上还没有出现过这类丑闻。这个事件就是：油田舞弊案。事实是这样的：

哈丁总统的内政部长阿尔伯特·弗尔，当时受权主管政府在阿尔克山丘和茶壶盖地区油田的出租事宜，那是政府预备未来海军用油的保留地。弗尔部长是不是进行了公开招标呢？没有，他干脆把这份优厚的合同交给了他的朋友杜梅克。而杜梅克则“借”给了弗尔部长100 000美元的“贷款”。然后，弗尔部长利用职权，令美国海军进入该区，把那些有意投标的竞争者赶走，免得周围的油井吸干阿尔克山丘的原油。这些竞争者被强行赶走了，他们只好走上法庭，揭发100 000美元的茶壶盖油田舞弊案。这桩丑闻轰动了全美国，几乎毁了哈丁总统的政府，共和党也几乎垮台，而弗尔部长也锒铛入狱。

弗尔部长遭到了公众的谴责，在他的公务生涯中，以前从来没有遭到如此强烈的谴责。那么他反悔了吗？没有，一点都没有！甚至包括他周围的人。

许多年以后，当胡佛总统在一次公开演讲中提到哈丁总统之死是由于神经受到过度刺激和忧虑，因为一个朋友出卖了他。当时，弗尔的夫人从椅子上跳了起来，她大声叫嚷，失声痛哭，攥紧拳头说道：“哈丁是被弗尔出卖的吗？不，我的丈夫从来没有辜负过任何人。即使这座房间都堆满了黄金，都不会使我的丈夫去背叛。是别人出卖了他，他才被钉上十字架充当牺牲品的。”

讲到这里你可能会明白，这就是人类的天性！做错了事之后只知道责怪别人，绝不会责备自己。其实我们每个人都是如此。因此，当你和我以后想要批评别人的时候，就不要忘了阿尔卡普、“双枪手”科洛雷和弗尔。我们要了解，批评就好比驯熟的鸽子，它们到时候总是要回家寻找主人的。我们还应该清楚，我们所要纠正和指责的人总是会为他们作自我辩护，并反过来指责我们；温和一些的或许会像塔夫脱总统那样，说：“我不知道我该怎样做才能

和我以前所做的有所不同。”

1865 年 4 月 15 日，星期六清晨，林肯奄奄一息地躺在福特戏剧院对面的一家廉价客栈的睡床上，濒临死亡的边缘。有人在戏院用枪击中了他，林肯瘦长的身子斜躺在那张短床上，床的上方，挂着罗莎波南的名画《马市》的廉价复制品，屋里一盏煤气灯闪着惨淡的黄晕。

当林肯即将咽气的时候，陆军部长史坦顿说道：“这里躺着的是人类有史以来最完美的统治者。”

林肯为人处世的成功秘诀是什么呢？我对林肯的一生研究了 10 年 而且花了整整 3 年时间写作、润饰了一本书《人性的光辉》。我敢肯定我已尽了世间的一切可能，对林肯的性格和居家生活作了详细、透彻的研究，尤其对林肯待人处世的方法更有心得。林肯喜欢批评人吗？的确是这样，他住在印第安纳州湾谷的时候，年纪尚轻，不仅喜欢评论是非，还写信写诗讽刺别人。他常把写好的信丢在当事人很容易发现的乡间路上。

林肯在伊州春田镇做见习律师的时候，仍然在报纸上发表文章公开攻击敌视他的人。

1842 年秋天，他又写文章讽刺一位自视甚高的政客詹姆士·席尔斯。林肯在《春田时报》刊出了一封匿名信，讽刺他一番，令镇上的人都捧腹大笑起来。席尔斯是个敏感而骄傲的人，看到这封信后怒不可遏，最后查出写信的人是林肯，他跳上马，去找林肯，向他提出决斗。林肯迫于情势和为了维持荣誉，只好接受挑战。他有选择武器的权利，由于手臂长，他选择了骑兵的长剑，并且向一位西点军校的毕业生学习剑术。决斗的那一天，他们在密西西比河岸碰面，准备一决生死，幸好在最后时刻他们的同伴阻止了这场决斗。

这是林肯一生中最惊心动魄的一桩事，这也让他在做人处世方面学到了无价的一课。他从此再也没有写过一封侮辱人的信件，他不再取笑任何人了，从那时起，他没有为任何事批评过任何人。

美国内战期间，林肯好几次更换波多马克军的将领，但这些将军相继惨败，令林肯失望至极。全国有半数的人，都在痛骂那些差劲的将军，但林肯却一声不吭，不作任何表态。他最喜欢的一句名言是：“不要评议别人，别人才不会评议你。”

当林肯太太和其他的人对南方人士有所非议的时候，林肯回答说：“不要批评他们，如果我处在同样的情况下，大概也会跟他们一样。”

1863 年 7 月初的 3 天 盖茨堡战役打响了 到了 7 月 4 日晚上，南方的李将军开始向南方撤退的时候，黑云密布，大雨倾盆。当他带着挫败之军，退到波多梅克时，发现面临一条猛涨而无法通过的河流，而身后又是一支胜利的北军。李将军被围住了，他无法逃脱。林肯看出这点——这是一个天赐良机，一个消灭李将军的军队，立即结束战争的机会。因此，林肯满怀希望地命令格兰特不要召开军事会议，而立即攻击李将军。林肯以电话下令，又派出一名特使去见格兰特，要他立即采取行动。

而格兰特将军又是怎么做的呢？他的做法正好和所接到的命令相反。他违反林肯的命

令，召开了一次军事会议。他迟疑不决，一再拖延，还给林肯打电话，用尽了各种借口，拒绝攻击李将军，最后，河水退了，李将军带着他的军队越过波多梅克河，顺利南逃了。

林肯勃然大怒。“这是怎么回事？”林肯对着儿子罗勃咆哮：“老天爷，这是什么意思，他们在我们的掌握中，我们只要伸出手来，他们就是我们的了；但我无论说什么或做什么，都无法使我们的军队移动一步。在那种情况下，几乎任何一个将领都可以击败李将军。如果我在哪儿的话，我自己就可以让他俯首就擒。”

在忿恼，失望之余，林肯坐下来，给格兰特将军写了一封信。别忘了，这段时期的林肯，言论措辞都比以前要保守和自制。所以，这封写于 1863 年的信，已经表达了林肯内心的极端不满。

我亲爱的将军：

我想你肯定体会不到李将军的逃脱所引起的严重不幸。他本来就在我们轻易掌握之中，只要他一就擒，加上我们最近所获得的胜利，战争到此就可以宣告结束了。可是现在，战事可能将无限期的延长下去，上星期一你不能顺利擒得李将军，如今他逃到波多梅克之南，你又如何能保证成功呢？期盼你会成功是不明智的，而我也并不期盼你现在会做得更好。良机一去不复返，为此我深感遗憾。

你想，如果格兰特读到这封信的时候会有什么反应？

而事实上，格兰特一直没有看到这封信，因为林肯根本没有把它发出去。这封信是在林肯死后，在他的文件中被人找到的。

“我的猜想是……这仅是我的猜想……”林肯在写完这封信之后，望着窗外，心里想，“慢着，也许我不该这么性急。坐在安静的白宫里发号施令是非常容易的事情，但假如我当时是在盖茨堡，假如我在上星期，也跟格兰特一样，见到遍地血腥，假如我听到伤兵的悲号，也许我也不会如此急着去进攻了。也许我的可行性跟格兰特一样的柔弱，我的做法可能就会跟他的相同了。无论如何，现在木已成舟了。如果我发出这封信，固然可发泄我的不快，但是除此之外，没有别的用处，格兰特会为自己辩护，会反过来攻击我，这只有使大家都不痛快，甚至会破坏他身为指挥官的效力，而且也许迫使他干脆辞职不干了。”

因此，就像我上面所说的，林肯把这封信放在一旁，因为他从痛苦的经验中学到，尖刻的批评和斥责几乎永远都是无济于事的。

西奥多·罗斯福总统说，在他当总统的时候，若碰到棘手的问题，他常往后一靠，抬头望望挂在白宫办公室墙上那张林肯的巨幅画像，问他自己：“如果林肯也像我一样处在这种情况下，他将怎么办？他将如何解决这个问题？”

当我还很年轻的时候，总喜欢在别人面前表现自我，力图给别人留下深刻的印象，所以写了一封可笑的信给察哈丁·戴维斯，他一度在美国文坛上红得发紫，我当时正着手写作

有关作家们的杂志文章，我请戴维斯告诉我他的写作方式。在这之前，我收到一个人的来信，信末写道：“口述信，尚未过目。”这话留给我很深的印象，显示此人是个了不起的大忙人，又具重要性。于是，我在给戴维斯的信后也加了这么一句话，实际上，我当时一点也不忙，只是想给戴维斯留下比较深刻的印象。

戴维斯根本不回我的信，只是把我的信退回来，在尾端草草写着：“你的轻慢无礼表现得无以复加。”没错，我确实是弄巧成拙了，真是咎由自取。然而，身为一个凡人，我当时有些恼怒，甚至在10年后还耿耿于怀，当我获悉戴维斯的死讯时，我心中所想的仍然是他带给我的伤害。

如果你想引起一场令人至死难忘的怨恨的话，那是一件非常容易的事情，只要发表一点刻薄的见解就可以了。

我们要记住，跟别人相处的时候，我们所相处的不是绝对理性的动物，而是充满了情绪的变化、成见、自负和虚荣的东西。

刻薄的批评曾使得英国著名的小说家托马斯·哈代放弃了写作。批评使得英国诗人托马斯·查特登走向自杀。

本杰明·富兰克林年轻时并不圆滑，但后来却变得富有外交手腕，善与人应对，因而成了美国驻法大使。他的成功秘诀是：“我不说任何人的坏话，只说人家的好处。”

只有不够聪明的人才批评、指责和抱怨别人——的确，很多愚蠢的人都这么做。但是，善解人意和宽恕别人，需要有修养自制的功夫。

托马斯·卡莱尔说过：“一个伟大的人，以他对待小人物的方式，来表达他的伟大。”

鲍勃·胡佛是个有名的试飞驾驶员，时常在航空展览中表演空中特技。一次，他在圣地亚哥表演完后，准备飞回洛杉矶。正如《飞行》杂志所描写的，在空中300米的高度，两具引擎突然熄灭了。凭借娴熟的技艺，他总算化险为夷，操纵着飞机着了陆，所幸没有人受伤，但飞机严重损坏。

在迫降之后，胡佛第一个行动是检查飞机的燃料。正如他所料到的，他所驾驶的这架第二次世界大战时期的螺旋桨飞机里面，装的居然不是汽油，而是喷气机燃油。

回到机场，胡佛要求见见为他保养飞机的机械师。那位年轻的机械师为所犯的错误懊悔不已。一见到胡佛，他的眼泪便顺着面颊流下。他不但毁了一架昂贵的飞机，甚至差点造成3人丧命。

你可以想像胡佛当时的愤怒，并猜想这位荣誉感极强、凡事都要求精细的著名飞行员一定会痛斥这位粗心大意的机械师。但是胡佛并没有责骂和批评他，相反地，他用手臂围住那位机械师的肩膀，对他说：“为了表明我相信你不会再犯错误，我要你明天再为我保养F51飞机。”

让我们尽量去了解别人，而不要用责骂的方式吧！让我们尽量设身处地地去想，他们为什么要这样做。这比批评更为有益，而这也孕育了同情、容忍以及仁慈。“全然了解，就是全

然宽恕”。

正如约翰博士也说过：“要知道，即使是上帝，如果不到世界末日，他也不会轻易审判世人。”为什么你我都要批评别人呢？

因此，从现在开始，请你记住待人处世的第一条原则：

不要批评、指责或抱怨别人。

真诚地赞赏他人

我们供养我们的孩子、朋友和雇员的生活，但我们对他们自尊心的关注却实在是少得可怜；而且也不知道给他们以赞赏的语言，而这恰恰是生活中的晨曲，将会永远留在人们的心灵深处。

在这个世界上，只有一种方法能够让任何人去做任何事，你想过这种方法是什么吗？这种方法就是让具体做事者愿意去做那件事。

请记住，除此之外再也没有其他方法。

当然，你可以用把手枪抵住他的腰，使一个人愿意把他的表给你；你可以用解雇来威胁他，使一名员工跟你合作——在你转过身之前；你可以用鞭打或恫吓的手段，使一个小孩子做你要做的事。但这些粗鲁的方式，都会产生极为不良的反应。

而我能够告诉你的是一种促使别人毫无怨言地去做任何事的惟一方法，那就是满足他们的需要。

那么，人会需要什么呢？

20 世纪最卓越的心理学家之一、维也纳的弗洛伊德说，我们做任何事，都是起自两个动机：性的渴望和做伟人的欲望。

美国最有深度的哲学家约翰·杜威教授 他的措辞稍微有点不同。杜威博士说 人类天性中最深切的冲动是“做个重要人物的欲望”。记住这句话：“做重要人物的欲望。”这句话是有特殊意义的。在这本书中，你还将看到许多有关的内容。

你所需要的是什么呢？也许并不是很多，只是几样你所希望的东西——你不断地渴望能够享有它们。几乎每个正常的成年人，都想要：

- 一、健康的身体和生命的延续；
- 二、生存所需的食物；
- 三、睡眠；

四、金钱和那些能买得到的东西；

五、长寿；

六、性的满足；

七、子女的幸福；

八、一种做重要人物的感觉。

除去一点之外，几乎所有这些需要都不难满足。但有一种欲望像食物、睡眠一样深切，但很难像食物与睡眠一样得到满足，那就是弗洛伊德所说的“成为伟人的欲望”，也就是杜威所谓的“做重要人物的欲望”。

林肯总统曾在一封信的开头说，“每个人都希望受到别人的赞颂。”詹姆斯也说：“在人类天性中，最深层的本性就是渴望得到别人的重视。”注意，他在这里并没有说“愿望”、“欲望”或“希望”而是说“渴望（得到别人的重视）有着更为急迫的含义。”

这是一种令人苦恼而且迫切需要解决的人类的饥饿，能真正满足这种人类内心饥饿的人实在是凤毛麟角，而正是这种人才把握别人，甚至“在他去世的时候，连殡仪馆那些兜揽生意的人也会为之叹息”。

出人头地的“显要感”是人与动物之间最明显的区别之一。例如，当我还是密苏里州的一个农村孩童时，我父亲就在饲养良种杜罗·杰赛猪和白脸牛。我们经常在中西部的集市及家畜展销会上出售我们的猪和牛。我们获得过几十个头等奖。我父亲用别针把蓝缎带奖章别在一条白布上，当朋友或客人来我家时，他就取出这条长带，他拿着这一端，而我则持着那一端，向客人展示着蓝缎带奖章。

其实，这些猪并不关心它们得到了什么奖章。但是我的父亲却很关心，因为奖章给他带来了一种“显要感”。

假如我们的祖先对于这种显要感并没有强烈的欲求的话，那么人类文明也就无法产生。而没有文明，我们就会和动物没有什么两样。

就是这种追求重要人物感觉的渴望，使得一个没受到教育、一个一贫如洗的杂货店的店员，研读一些他曾以 50 美分买来，后来在一个堆满杂货底下的木桶中所找到的法学书本。你可能已经听说这位杂货店的店员，他的名字是林肯。

就是那种追求重要人物的渴望，激励着狄更斯完成他那些不朽的小说。这种渴望激励了克利斯多弗·雷恩爵士，设计出他的产品。这种渴望使得洛克菲勒积存了他一辈子也花不完的大量金钱。而这种同样的渴望，使得你们城里那些富豪们建造了一所所巨大豪华的别墅，而这对于他们来说根本没多大用处。

也正是这种内心的强烈欲望，促使你想要穿最时髦的衣服，驾驶最新款式的汽车，和别人谈论你的子女的聪敏伶俐。

也正是这种欲望，诱使许多青少年沦为匪盗。“如今的青年罪犯，”纽约市前任警察总监摩尔罗尼说，“充满着自负。他们在被捕以后，第一个请求不是别的，而是要求看那篇骇人听

闻的、使他成为‘英雄’的报道。他们只想看见自己的照片能够和著名的运动、电影和电视明星以及政客的照片共同登在报纸上，服刑不舒服的情形对他来说似乎不是什么大不了的事。”

如果你将自己如何获得显要感的方式告诉我，我就能说出你是怎样的人——凭这一点就可以确定你的性格，因为这是你身上最具意义的一点。例如，“石油大王”洛克菲勒在北京出资建新式医院，为千百万他从来都没有见过，而且今后也永远都不会见到的贫民治疗疾病，以此来获得他的重要人物的感觉。相反，狄林格则通过当强盗抢劫银行和杀人来获得他的重要人物感觉。当警察追捕他的时候，他闯进明尼苏达州一个农民的家中，说：“我是狄林格！”他很为自己是人民的头号公敌而感到荣耀。他说：“我不会伤害你的，但我是狄林格！”

是的，狄林格与洛克菲勒之间最根本的差别在于他们获得显要感的手段不同。在历史上，一些名人为了获得显要感而上演了许多非常有趣的事情。例如华盛顿也喜欢被人称为“至高无上的美国总统”哥伦布为了得到‘海军上将兼印度总督’的名号不惜远涉重洋，女皇凯瑟琳干脆拒绝拆阅那些没有称她为“女皇陛下”的信件；而林肯夫人曾在白宫像母老虎似的对格兰特将军的夫人大发雷霆，她说：“你怎么有这么大的胆子，敢在我请你坐下以前，就在我面前坐下！”

那些百万富翁们出钱赞助拜尔大将来南极探险时，附加了一个条件，那就是要以他们的名字命名那些白雪覆盖的山峰。雨果甚至希望将巴黎改成他的名字，小一点的城市根本不能令他满足。连“名人中的名人”莎士比亚先生，为了光宗耀祖，也在想方设法为他的家族弄到一枚象征贵族的盾形徽章，以此来显示他的名声。

人们有时候还会通过装病来博得同情和关注，以此来得到重要人物的感觉。例如麦金利总统的夫人曾强迫她那身为美国总统的丈夫将手中重要的国家事务放下，斜倚在她的床旁抱着她，抚慰她进入梦乡，而且每次长达几小时，以此来满足她的显要感。她在治牙的时候，坚持让丈夫陪着她，以此来满足她那追求受重视的深切欲望。有一次，由于总统和国务卿约翰·海尔有要事相商而不得不让她一个人呆在牙医那里，她竟为此大发脾气。

莱恩哈特也曾经告诉过我，一位聪明活泼的少妇为了获得显要感突然装起病来。莱恩哈特夫人说：“总有一天，这个人将不得不面对这一现实，那就是随着年龄的增长，她将逐渐衰老，而且永远都不会结婚。她的未来将是一片荒凉和寂寞，她已经没什么希望了。整整10年，她就那样一直躺在她的床上，由她那年迈的母亲在楼梯上艰难地爬上爬下，端茶倒水地服侍她。终于有一天，这位老迈而可怜的母亲积劳成疾，离开了人世。这个装病的女人伤心了几个星期之后，不得不爬起来，穿上衣服，重新开始生活。”

有些专家认为人可能真的会发疯，为的是在癫狂的梦境中获得在苛刻的现实世界中所得不到的显要感。美国医院中的精神病患者就要多于其他一切患者的总数。假如你已过了15岁，而且住在纽约，那么你一生中在疯人病院待上7年的可能性有21%。

一个人为什么会癫狂呢？

没有人能够回答这样笼统的问题。不过，我们知道有些病——例如梅毒 会摧残破坏脑细胞，从而造成癫狂。事实上，大约有一半的精神病是由于生理原因而造成的，如脑部受损伤、醉酒、中毒，以及躯体受到创伤。但另外一半——这是令人惶惑不安的——患上癫狂病的人在脑细胞等机体上并没有明显的毛病。对这些人死后所进行的尸检中，即使用最高倍的显微镜检查他们的脑部神经，也很难查出有什么问题，他们的脑部神经和我们的一样健全。

那么，这些人为什么会癫狂呢？

最近我拿这个问题去请教一所疯人院的首席医师。他对疯狂这方面的知识很有研究，得过最高的荣誉以及最了不得的奖章。他坦白地告诉我，他也不知道为什么有人会发病，没有人确实地知道。不过他倒是说，许多发病的人，在疯人院中找到了他们在现实世界难以获得的重要人物感觉。

“我现在有一位病人，她的婚姻是一个悲剧。她要的是爱、性的满足、子女和社会上的地位，但生活毁灭了她对所有这一切的希望。她的丈夫不爱她。他甚至拒绝跟她同桌吃饭，并强迫她把饭菜端到楼上他的房间里给他吃。而且她没有子女，也没有社会地位，因此，她发疯了。而在她的想像中，她跟她的丈夫已离婚，恢复了她原来的姓氏。她现在相信自己已嫁给一名英国贵族，坚持人家称她史密斯夫人。

“至于子女们，每个晚上她都会幻想着得到了一个新的婴儿。当我每次去看她的时候，她都会说：‘医生 我昨天晚上生了个孩子。

残酷的现实曾经使这个女人生活中所有美妙的梦幻变成泡影，然而在癫狂的状态中、在想像的那充满灿烂阳光的美丽海岛上，她实现了自己的梦想，她所有的希望之船都驶入港湾，任风雨击打而不动摇。

你认为这是一种悲剧吗？唉，我可不知道。不过她的医生对我说：“即使我能伸手治好她的癫狂症，可是我也不愿那样做。她现在倒是过得很快乐。”

整体来说，那些精神失常的人比我们正常人要更加快乐，甚至有许多人更愿意装疯而从中取乐。为什么他们不能这样呢？你看，通过这种方式，他们已经超越了现实世界。他们可以开给你一张 100 万美元的支票，或为你开一封去拜见回教王亚加可汗的介绍信——总之，他们在自己创造的梦境中找到了那种渴望得到的重要人物的感觉。

试想一下，如果有人如此渴求显要感，甚至为此变成了疯子，那么我们在他还没有癫狂之前，给予他真诚的赞许，将会创造出什么奇迹呢？

据我所知，有史以来只有两个人得到过 100 万美元的年薪，这两个人就是克莱斯勒和史考伯。

“钢铁大王”安德鲁·卡耐基为什么付给史考伯 100 万美元的年薪？也就是一天 3000 多美元的薪水呢？

卡耐基之所以每年付给史考伯 100 万美元，是因为史考伯是个天才吗？不。或者是因为他所掌握的钢铁制造知识比别人更多吗？也不是。史考伯自己就曾告诉过我，在他手下做事的许多人比他在这方面知道得更多。

史考伯说，他之所以能获得这么高的薪水，主要是他具有出色的为人处世的本领。我问他是如何与人相处的，他亲口说出了自己的秘诀——我认为，应该将这些话镌刻在不朽的铜牌上，悬挂在全国的每个家庭、学校、商店以及办公室中；这些话每个儿童都应该背下来，这将要强于浪费他们的时间背诵拉丁动词的变形或巴西每年的降雨量。这些语句将会改变你我的生活，如果我们能够确实去实行的话。

“我认为我所拥有的最大资本，”史考伯说，“就是我鼓动、激发职工的热情的能力。而充分发挥一个人才能的方法，正是赞赏和鼓励。

“在这个世界，上司的批评最容易扼杀一个人的雄心壮志。我从来都不批评任何人。我认为应给人以工作方面的激励。因此我更加乐于称赞，而讨厌指责挑剔。如果说我喜欢什么的话，那就是我‘诚于嘉许，宽于称道’。”

这就是史考伯的做法。但一般的人又是如何做的呢？与史考伯正好相反，如果他不喜欢做某件事，他就会吹毛求疵，竭力挑剔它的毛病；而如果他真的喜欢它，他也会闭口不谈，就好像它完美得无可挑剔一样。

“我的一生交际很广，在世界各地见到过许多了不起的大人物，”史考伯说，“还没有发现一个人——不论他多么伟大，地位多么崇高——不是在被赞许的情况下，比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力。”

他坦白地说，这就是安德鲁·卡耐基之所以有这种惊人成就的特殊理由之一。卡耐基不论是在公开场合还是在私下里，都称赞他的雇员。

卡耐基甚至在他的墓碑上都要称赞他的属员。他为自己写了这样一句碑文：“这里躺着的是一个知道怎样与那些比他更聪明的属下相处的人。”

真诚的称赞，也是“石油大王”洛克菲勒与人打交道的成功秘诀。譬如说，当他的合伙人爱德华·贝德福特处置失当，在南美把一宗大买卖搞砸，使公司损失达上百万美元的时候，洛克菲勒本可对他大加指责一番；但他知道贝德福特已尽了他的最大能力——何况事已至此。因此洛克菲勒就找些称赞的事，他恭贺贝德福特保全了他投资金额的百分之六十。“棒极了，”洛克菲勒说，“我们不可能每件事都不出错。”

百老汇最富盛名的歌舞剧团老板齐科菲可谓风光无限，因为他能够让一个名不见经传的美国女子在一夜之间扬名四海而享有崇高的声誉，那些人们不愿意哪怕是再多看一眼的不很出色的女子，在经过他的训练之后，总是能够魔幻般地变成舞台上富有魅力的名角。他深知赞赏和自信所具有的巨大价值，他总是会用那种热切的殷勤和体贴的关怀，来使那些女子相信自己的美丽。他不仅非常现实，为那些歌女增加薪水，从每星期 30 美元增加到 175 美元；而且他很懂感情，在福立士歌舞剧开始上演的晚上，向剧中明星们发电报表示祝贺，

并将美丽迷人的玫瑰花赠送给每一位表演的舞女。

记得我有一次迷上了当时流行的节食风潮，居然 6 天 6 夜没有吃任何东西。不过这并没有什么难的。尤其是在第六天结束时，我反而不像第二天时那样饥饿难耐。但我知道，而且你也知道，如果有人强迫他们的家人或雇员 6 天不许吃东西，那么这就是在犯罪；然而如果 6 天、6 星期或 60 年都不给人以任何赞赏，那么这算不算也是一种犯罪呢？

当年阿尔弗雷德在《维也纳团聚》一剧中担任主角的时候，他说：“我最需要的东西，就是我的自尊的维持。”

我们供养我们的子女、朋友和员工的生活，但我们对他们自尊心的关注却少得可怜；我们为他们提供牛排、土豆，以增加他们的体力，但我们却不知道给他们以赞赏的语言，而这恰恰是生活中的晨曲，将会永远记忆在人们的心灵深处。

有些读者读到这些话时，也许会说：“这没有什么新鲜的！阿谀奉承！拍马屁！那一套我已试过了，根本就不管用——对有知识的人都不会产生任何效果。”

当然，阿谀是骗不了那些有自知之明的人的，并且是肤浅、自私、虚伪的。它应该失败，而且真的是常常失败。但是，有些人对受到他人赞赏的渴望如饥似渴，以至任何东西都可以接受，就像一名饿得要死的人，到了饥不择食的地步。

举例来说，为什么屡次结婚的迪凡尼兄弟，在婚姻市场上会这么一帆风顺？为什么这两位“花花公子”，能够娶到两位著名而美丽的电影明星：一位闻名世界的首席女歌星，以及身价数百万金元的芭芭拉·何顿呢？为什么？他们是怎么办到的？

“迪凡尼兄弟对女人的魅力，”亚迪拉罗吉尔·圣约翰在《自由》杂志中的一篇文章中说：“……好久以来对许多人来说一直是神秘的。波拉尼格妮，一位见闻广博的女人，一位男人的鉴赏家，也是一位伟大的艺术家，有一次对我提出解释。她说：‘他们比我所遇见的任何男人都懂得恭维之道。而恭维之道，在这个现实而没有情意的时代里，几乎是一样被人们遗忘的东西。这一点，我可以向你保证，是迪凡尼兄弟吸引女人的秘密。’”

甚至维多利亚女王也喜欢被人恭维。德莱里承认，他在女王面前常常使用恭维。引用他自己的话，他说他“厚颜无耻地恭维”。但是，德莱里确实是所有统治过广大的大英帝国的人中最老练、最有技巧、最文雅的人之一。他在那一行中是一名天才。对他有效的方法，不见得对我们有效。恭维对你害多于益。恭维是一种假象，就像假钞一样，如果你要运用它，最后将会给你带来麻烦。

那么，我们又该如何区别赞赏和恭维呢？其实很简单。一个是真诚的，而另一个是虚伪的。一个是出自内心的，而另一个只不过是口头上的。一个是没有丝毫自私目的，而另一个是出自个人私利。一个将会得到天下人的钦佩，而另一个只会被天下人唾弃。

关于恭维的定义，我曾读过这样一句话，我觉得值得一提：“对别人的恭维，不过是婉转地表达对自己的赞美。”爱默生就说过：“不论你使用什么言语，你所说的归根到底还是对你自己的写照。”

最近，我在墨西哥城的查普特佩克宫看到奥伯根将军的一座半身像。在像的下面刻着奥伯根将军哲学的智慧之语：“不要怕那些攻击你的敌人；而要小心那些恭维你的朋友。”

英王乔治五世，在他白金汉宫书房的墙上，展示着一套六句的格言。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。在此我绝不是想提倡恭维！绝对不是。我只是在讲一种新的生活方式。让我再重申一遍吧，我只是在讲一种新的生活方式。

如果只要恭维就能够达到目的，那么每个人都会争着去学习恭维之术了，而且我们都可以成为人际关系的专家了。

在现实生活中，我们会把 95% 的时间用来考虑个人的事情。现在，如果我们暂且不想我们自己，而是去想想别人的优点，那么我们就不会，也没有必要刻意造出那些廉价而尚未出口的虚假恭维了。

“我所遇见的每一个人，爱默生说，都在某些方面比我强。在这些方面，我应该向他们学习。”

爱默生尚且如此，那么对你我来说，不更应该这样去做吗？

我们不要再去想我们的成就，以及我们所要的。我们要试着找出别人的优点，然后抛弃恭维。给别人诚实而真挚的赞赏。“诚于嘉许，宽于称道。”别人就会咀嚼你的赞赏，把它们视为珍宝，一辈子都在重述它们——当你忘了他们之后，他们还在重复着。

所以，请记住待人处世的第二项技巧：

看到别人的优点，给予真挚诚恳的赞赏。

激发他人的强烈需求

能够设身处地为别人着想、洞察别人心理的人，永远不必担心自己的前途。首先要把握对方心中最迫切的欲求。如果能做到这点，就可以如鱼得水，否则就办不成任何事情。

每年夏天，我都要去缅因州钓鱼。我非常喜欢吃草莓和奶油，但是我发现鱼儿却喜欢吃小虫子。因此我每次去钓鱼的时候，我不会想我所喜欢的东西，而是琢磨这些鱼儿喜欢哪些美味佳肴。我不会在鱼钩上挂上草莓和奶油作诱饵，而是穿上一条虫子或一只蚱蜢，垂到鱼儿面前，说：“你不想尝尝这个吗？”

当你“钓”人的时候，为什么不试试同样的道理呢？乔治就常常采取这种方式。经常会有人问他，当其他在战争年代成为领袖的人，例如威尔逊、奥兰多及克里孟梭都逐渐被世人遗忘的时候，为什么他仍然能够大权在握。他回答说，如果他的执权术有何秘诀的话，那可能就

是因为他很早就明白了一个道理：要想钓到鱼，鱼饵必须适合鱼的口味！

为什么要谈论我们所要的呢？这是孩子气的荒谬的想法。当然，你感兴趣的是你所要的，你永远对自己所要的感兴趣。但别人并不对你所要的感兴趣。其他的人，正跟你一样，只对他们自己所要的感兴趣。

因此，世界上惟一能影响别人的方法，是谈论他所要的，并告诉他怎样去得到。

请记住！当你明天要别人去做某件事的时候，一定要记住这一点，譬如说，当你不希望你儿子抽烟的时候，别跟他讲什么大道理；只须让他知道，抽烟会使他无法加入篮球队，或赢得百米竞赛。

这是值得记住的一点，不论你是对待小孩子、小牛或猴子。例如，有一天，爱默生和他的儿子要把一只小牛赶入牛棚。他们犯了一个很多人都容易犯的错误——只想到他们所要的：爱默生在后面推，他的儿子在前面拉。但那只小牛想做的正与他们想做的一样，它所想的只是它所要的；因此它蹬紧双腿，顽固地不肯离开原地。爱尔兰女仆看到了这个僵持的局面——尽管她不会著书立说，但至少在这一次，她比爱默生更了解牛马的性格。她想到了那只小牛所要的，因此她把她的拇指放入小牛的口中，让小牛吮着手指，同时慢慢地把它引入牛棚。

从你出生之后，你的每一种作为都是出自你的需求。例如，你为什么要给红十字会捐助 100 美元？不错，因为你和其他人一样，也想为别人提供某种帮助，你要做一件善良无私的神圣之事。《圣经》中说：“既然你把这件事加诸于我们的兄弟身上，等于就是加诸于我的身上。”

假如你对行善的感觉比不上你对那 100 美元的喜爱，那你便不会去捐款了。当然，你也许会因为不好意思拒绝，或因为一个主顾请你捐而不得不捐。但有一点是可以肯定的，那就是你捐款是因为你有所需求。

亚弗斯德教授在他那本极具启发性的著作《影响人类的行为》中说，“行动实际上出于我们的基本欲望……无论是在商业、家庭、学校中，还是在政治中，对那些想劝导别人的人来说，我所能给予的最好的建议，就是首先要撩起对方的急切欲望，如果能做到这点，就可以如鱼得水，否则就将一事无成。”

安德鲁·卡耐基，在他的孩童时期一贫如洗。他刚开始工作的时候，每小时的工资只有 2 美分，可是他后来竟向社会捐赠了 3.65 亿美元——这是因为他很早就明白，影响他人的惟一方法，就是以对方所要的观点来谈。尽管他只读过 4 年书，但他学会了如何与人相处。例如，他的嫂嫂为她的两个儿子而忧劳成疾。他们在耶鲁大学读书，但却只是一心忙自己的事情，连信都不给家里写，而他们母亲写给他们的充满焦虑的信，他们竟然一点儿也不理会。

于是，卡耐基同别人打了 100 美元的赌，说他不必请求他们回信，就可以得到他们的回信。有人和他打了这个赌。于是他给两个侄子写了一封闲聊的信，在信后附带说给他们每人寄一张 5 美元的钞票。

不过，卡耐基并没将钱附在信里面。

结果呢？他们果然回信了，信上写道：“谢谢亲爱的叔叔给我们写的来信，但……”——我想下面的内容读者一猜就知道了。

我们班上一位同学，俄亥俄州克利夫兰市的史坦·诺瓦克提供了一个有说服力的例子。一天晚上他下班回家，发现他的小儿子蒂米躺在客厅地板上又哭又闹。蒂米明天就要开始上幼儿园，但是却不肯去。如果是在平时史坦的反应就会是把蒂米赶到房间里去，叫他最好还是决定去上幼儿园，他没有什么好选择的。但是在今天晚上，他认识到这样做无助于蒂米带着好的心情去上幼儿园。

于是史坦坐下来想：“如果我是蒂米，我为什么会高兴地上幼儿园？”他和他太太就列出了所有蒂米在幼儿园会喜欢做的事情，如用手指画画、唱歌、交新朋友等。然后他们就采取行动。

史坦说：“我们——我太太莉莉，我另一个儿子鲍布，以及我——开始在厨房的桌子上画指画，而且真的享受到了其中的乐趣。不一会儿，蒂米就在墙角偷看，然后他就要参加。‘不行，你必须先到幼儿园学习怎样画指画。’我对他说。我以最大的热忱，以他能够听懂的话，把我和我太太在表上列出的事项解释给他听——告诉他所有他会在幼儿园里得到的乐趣。结果在第二天早晨，我以为我是全家第一个起床的人。我走下楼来，发现蒂米坐着睡在客厅的椅子上。‘你怎么睡在这里呢？’我问他。‘我等着去上幼儿园。我不想迟到。’我们全家的热忱已经在蒂米心里引起了一种强烈的欲望，而这是讨论或威吓所无法做到的。”

也许你明天打算劝某人做某事。在你开口之前，不妨先问问自己：“我怎样才能使他心甘情愿地去做这件事呢？”

这问题可以使我们不至于冒冒失失、毫无结果地去同别人谈论我们的各种愿望。

我每个季度都要向纽约某大饭店租用大舞厅，用 20 个晚上，举行一系列演讲。在某一季开始的时候，我忽然接到饭店的通知，告诉我必须支付几乎比以前高 3 倍的租金。当我得知这个消息时，入场券已经印发，而且通告也已经公布了。

我当然不愿意支付这增加的部分租金，但是把我的这一愿望告诉饭店又有什么用呢？他们只对他们所需要的感兴趣。于是，几天之后我去找饭店经理，对他说：“我接到你的信时有点吃惊，但我一点都不怪你。如果换成我的话，恐怕也会写一封类似的信。你身为饭店经理，有责任为饭店创造利润。如果你不那样做，你将会被辞掉，并且应当被辞掉。现在，让我们拿一张纸来，将你坚持增加租金而给你带来的利弊都列出来。”

说完，我取出一张信纸，在中间画好一条竖线，一边的上端写明“利”，另一边则写上“弊”。在“利”的一边我写上这些字“舞厅空出来”然后接着说：“你可以随便出租舞厅给别人开舞会而从中获利，而且收益会相当可观。因为这类活动比租给演讲所得的租金要多得多。如果我在这一季度占用你的舞厅 20 个晚上用来讲课，对你当然是一笔不小的损失。

“现在让我们来考虑一下‘弊’的一面。首先，将舞厅租给我并不能增加你的收入，相反