

人性的弱點

HOW TO WIN FRIENDS &
INFLUENCE PEOPLE

戴爾·卡耐基◎

陶喆◎

山頂文化

**謹以此書
獻給一位無需讀此書的先生
我珍愛的友人**

霍默·克羅伊

譯本序

你就是自己的神明

一九二九年，美國泡沫經濟破裂，進入大蕭條時期。房地產泡沫引發連鎖反應，原本欣欣向榮的金融產業及實體經濟受到毀滅性衝擊，民眾對於生活的信心也跌至冰點。一九三六年，戴爾·卡耐基的著作《人性的弱點》問世。這本書一經付梓便幾度告罄，並在其後的七十八年間經久不衰，鼓舞了無數美國民眾。美國第三十六任總統林登·貝恩斯·詹森、福特汽車公司總裁李·艾柯卡、克萊斯勒汽車公司的創始人華特·克萊斯勒，以及美孚石油公司創始人約翰·D. 洛克菲勒，都受到了卡耐基教育的深遠影響。資本界的教父級人物華倫·巴菲特在其自傳提到，他在一九五二年獲得的卡耐基課程證書是他「得到的最重要的學位」。他把這一課程證書掛在辦公室的醒目位置，而對在沃頓商學院及哥倫比亞大學的求學經歷一筆帶過。巴菲特不僅將《人性的弱點》一書中的建議運用於商務談判及公司治理，而且風趣地承認說是卡耐基的課程給了他向未婚妻求婚的勇氣。

戴爾·卡耐基本人在年少時，卻從未預料到他將改變千千萬萬美國民眾的人生。這個出生於密蘇里州鄉下的男孩，曾因家境貧困在學校裡飽受譏笑。他畢生都想證明自己的價值，並致力於幫助他

人實現自己的價值。雖然求學之路對這個貧苦少年而言異常艱辛，但他從未放棄求知。他曾花了二十年時間研究林肯的一言一行，也對東方先聖的智慧箴言了如指掌。然而他的夢想一再受挫，為了生計，他先後當過銷售員、演員和作家，曾經遠赴貧瘠荒涼的印第安人居住區開拓銷售疆域，也曾閉關在匈牙利布達佩斯的小鎮上創作小說。這些人生經歷磨煉了他待人接物的能力，並最終成為他的智慧源泉。他篤信自立、自助與自信的力量，通過一己之力孜孜不倦地不斷上進，其平實卻極具說服力的理論風靡全美，被媒體稱為拯救美國的「彌賽亞」。他的個人經歷如同美國夢的縮影，稱其為最早的「正能量」之父也並不為過。

中外學者對於「人性」這一宏大命題的探討從未停止，相關論述不一而足。《孔明兵法》中有言：「夫知人之性，莫難察焉。美惡既殊，情貌不一。」蘇珊·桑塔格斷定「人與人的關係無一神秘之處，愛情除外」。而戴爾·卡耐基則另闢蹊徑，從日常生活與歷史文獻中挖掘人類的共性。置身庸碌生活之中，我們往往對自身處境和命運的混沌面貌不自知。只有將時間的比例尺縮小，人類命運的脈絡才會清晰浮現在眼前。而卡耐基即具備這一見微知著的能力。他時而理性客觀，對他人行為背後的動機深入剖析；時而溫情脈脈，兒時陪伴過他的小狗讓他終生念念不忘。他對人性的審視既親近又疏離，不自謙也不自傲。

正如卡耐基在著作中反覆強調的，他並非教人投機取巧，而是在倡導一種積極的生活態度。他的作品不是居高臨下的人生道理，不是高深莫測的教條理論，也不是富麗堂皇的心靈雞湯，而是腳踏實地的行動指南。書中的每一字每一句都是他在人際交往中的所思所得。這些經驗並非源自他個人的特例，而是源自成千上萬美國民

眾的普遍共鳴。他將這些生活經歷提煉總結，化為一劑待人接物的良方。對人性的了解令他深知，讀者需要立竿見影的藥效和切實可行的行為指導，而對這一「靈丹妙藥」的原理和成分卻興味索然。因此他的理論以豐沛詳例為血肉，以通俗生動的語言為經絡，以人際關係指南為骨架，旁徵博引，深入淺出，讀之妙趣橫生。

然而卡耐基書中的建議是有堅實的心理學理論做基礎的。根據李察·格里格等學者所著《心理學與生活》一書，人們在做出決定或採取行動時，如果接觸到有違之前的信念、情感或價值的信息，會誘發心理的衝突狀態，從而激烈地為自己的意見或決策辯解，過分偏袒自己的決定。這一現象即為費斯廷格提出的認知失調理論。基於這一理論，卡耐基提出「循循善誘，讓對方自行得出結論」、「欲抑先揚」、「以引導代替命令」等建議。社會心理學的觀點認為，他人的期望與現實之間的差距能夠促使人們對自己的行為進行調校，當人們發現行為與群體的標準和價值觀相悖時，就有動機改變自身行為，適應群體。這也就是卡耐基提出的「用美譽激勵他人」這一方法的心理動機。此外，著名心理學家艾爾達·沙菲爾通過實驗證明，問題的措辭方式會影響對方的決策，因此卡耐基建議從談話的一開始就「讓對方點頭稱『是』」。而卡耐基的另一建議「體諒他人的想法和願望」則基於決策心理學的「決策框架」概念，即人們做判斷的方式取決於他自身的決策框架，也就是判斷事物的角度。如果你想要改變對方的行為，就應當先了解對方的決策框架。

卡耐基在序言中稱其作品為一部「行動之書」，一語中的。人性的本質根植於人類的基因之中，我們要做的不是與之對抗，而是認識它，承認它，接受它，利用它。誠如老子所言：「上士聞道，勤能行之；中士聞道，若存若亡；下士聞道，大笑之。」只有打破慣

性思維方式，並且知行合一，才能夠將書中的理論變成生活的指南針。卡耐基分享的並非技巧，而是對人性的深刻洞察；他的本意也並非取悅他人，而是幫助人們成為更好的自己。卡耐基所期望的，是幫助你解決人際關係中的難題，並讓你相信，你想要的未來，自己一定能夠做到，也只有你能做到。因為你就是自己的主宰，你就是自己的神明。他的信念早有美國詩人華特·惠特曼的名句為佐證：「我不再尋找好運。我自己就是好運。」

世事變幻，風起雲湧，而道法不變，初心始終。成功亦為道法，而美國的這一「道法」更加務實，美國夢的核心即為通過個人努力獲得更好的生活。無論布魯克林陰暗街道裡走出來的 NBA 球員，在車庫裡白手起家的矽谷精英，還是改變歷史進程的少數族裔政界領袖，無一不踐行這一樸素真理。而卡耐基的著作，即闡述了美國的為人處世之「道」。他相信個體通過改變自身行為，能夠成功地影響他人，並將這一觀點客觀呈現為簡單易行的處事原則。他敏銳地洞察到維多利亞時代奉行的「克己復禮」將不適用於當今社會，其主張與二十一世紀的需求不謀而合，契合了消費主義社會重視「自我推廣」的價值觀念。

也正因此，《人性的弱點》中所闡述的道理有着普世價值，放之四海皆準。個體需要依附群體而生存，如何處理個體與個體之間、個體與群體之間的關係是人人都需要面對的問題，也是《人性的弱點》一書的核心議題。正如每行每業都有自己的運行規則，人際關係也有自己的規則可循。無論在西方社會還是東方社會，無論卡耐基生活的二十世紀初期還是如今的互聯網時代，這些規則都同樣適用。正如中國古諺所云，「世事洞明皆學問，人情練達即文章」。在以「關係」為核心的中國社會，卡耐基的方法論格外重要。越簡單

樸素的真理，往往越是振聾發聵；而社會節奏越快，人們就越需要化繁為簡，回歸「初心」。在這個被海量信息吞噬的時代，在這個走路時低頭微信，吃飯時拍照微博的時代，專心傾聽、真誠感恩、專注認真地愛自己愛他人的處事方式，會因此具有更高的價值。世事變化越快，人們越渴求抓住恆常；而人性即恆常，真理亦永不會過時。

翻譯如同獨自修行，是耗費心力的工作。為了不辜負作者和讀者，在翻譯過程中往往「一名之立，旬月躊躇」，為求一個句子的信達雅而反覆推翻、重構、打磨。在初稿中，曾將佐治五世掛在白金漢宮的格言：Teach me neither to proffer nor to receive cheap praise，直譯為「教教我既不給予也不要接受廉價的讚美」，為了符合作者原意及歷史人物的表述方式，十餘次修改後，定稿為「澄明吾心，溢美之言，不受亦不予」。阿爾瓦羅·奧夫雷貢將軍的名句「勿懼臨城之敵，慎信善柔之友」則在翻譯中互文借鑒了孔子在《論語·季氏》中不謀而合的箴言：「益者三友，損者三友。友直，友諒，友多聞，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，損矣。」此外，為了保留詩作特有的趣味、韻律和其中蘊含的哲理，書中所引用的詩句在翻譯中也幾經易稿。對於卡耐基先生引用的經典文本，如莎翁詩句，在查閱原著之餘，也學習了翻譯大家的譯法。如《哈姆雷特》中的詩句：Assume a virtue, if you have it not，朱生豪先生的譯文為：「即使您已經失節，也得勉力學做一個貞節婦人的樣子。」因譯文與作者引用該句的語境略有出入，因此結合本書上下文改譯為「倘若你德行盡失，也請裝腔作勢」，更方便讀者理解。譯作本無標準答案，缺憾之處，還請讀者斧正。

在翻譯過程中，讀到作者書中熟悉的地名和猶如發生在身邊的

事例，彷彿再次踏上旅途，徘徊在深秋的美東和盛夏的加州，坐灰狗巴士在不同城市間往返，與形形色色的人交談。從正在學習飛機駕駛的耄耋老人，到從未踏出小鎮半步的移民後裔，每個人的故事都獨一無二。在我心目中，最能代表美國的或許並不是荷里活或帝國大廈，而是自加州聖莫尼卡橫貫芝加哥的 66 號公路。在望不見盡頭的 66 號公路上，往往有很長的路段不見人煙。漫無邊際的荒野和連綿起伏的山巒在兩側飛逝而去，偶爾有交錯的車輛在道路彼端飛馳而過，迅速變成後視鏡裡一個小小的斑點，又消失在群山中。在遠山和丘陵之間，在森林與湖泊之間，在廣袤浩瀚的天與地之間，人類是孤獨的行者。個體如此偉大，每個看似平凡的生命背後，都是一部蕩氣迴腸的個人史；個體又如此渺小，只有依附他人的勞作和溫暖才有力量存活。卡耐基在書中有這樣一句誠懇的慨歎：「回首我自己的生活，往事歷歷在目。寥寥數字鼓勵的話語對我的 人生道路產生了翻天覆地的影響。」漫長人生中難免迷途，而智者的箴言有如荒野中點亮一盞燈。感謝有緣與作者同行這一段路，感謝顛覆了我人生道路的那些人，也感謝您在茫茫書海中與這本書相遇，希望它能夠幫助您開創自己的生活。

陶曠

目錄

譯本序 你就是自己的神明 ...11

自序 成就此書的因緣 ...002

CHAPTER 01

人際關係的基本技巧

FUNDAMENTAL TECHNIQUES
IN HANDLING PEOPLE

想採蜜就不要招惹蜂巢 ...017

人際交往秘笈 ...030

能者縱橫天下，庸者踽踽獨行 ...043

CHAPTER 02

贏得他人喜愛的六個方式

SIX WAYS TO MAKE
PEOPLE LIKE YOU

廣受歡迎的奧秘 ...065

如何建立美好的第一印象 ...078

記住他的名字 ...086

你想變得健談嗎 ...094

如何引起他人的興趣 ...104

讓每個人都喜歡你 ...109

CHAPTER 03

如何讓他人想你之所想

HOW TO WIN PEOPLE TO
YOUR WAY OF THINKING

爭論永無贏家 ...125

如何避免樹敵 ...133

坦率承認錯誤 ...145

一滴蜜糖 ...153

蘇格拉底的秘密 ...161

對待抱怨的安全方式 ...167

如何取得合作 ...173

創造奇跡的妙方 ...179

體諒他人 ...184

沒人會拒絕這樣的請求 ...192

電影電視都是這樣做的 ...198

任何方法都不奏效的時候，請使用殺手鐮 ...203

CHAPTER 04

成為領導者，如何改變他人

BE A LEADER: HOW TO CHANGE PEOPLE WITHOUT
GIVING OFFENSE OR AROUSING RESENTMENT

挑錯的時候，請用這種方式 ...211

怎樣批評不會觸犯眾怒 ...217

先承認自己的錯誤 ...221

沒有人喜歡聽命於人 ...226

給對方留足面子 ...229

如何激勵他人走向成功 ...233

用美譽激勵他人 ...238

鼓勵對方勇於改變 ...244

讓對方樂於為你做事 ...249

CHAPTER 05

創造奇跡的信

LETTERS THAT PRODUCED
MIRACULOUS RESULTS

...257

CHAPTER 06

幸福家庭生活的七個法則

SEVEN RULES FOR MAKING
YOUR HOME LIFE HAPPIER

這樣做無異於自掘婚姻墳墓 ...269

別用愛綁架對方 ...275

請勿相互指責 ...278

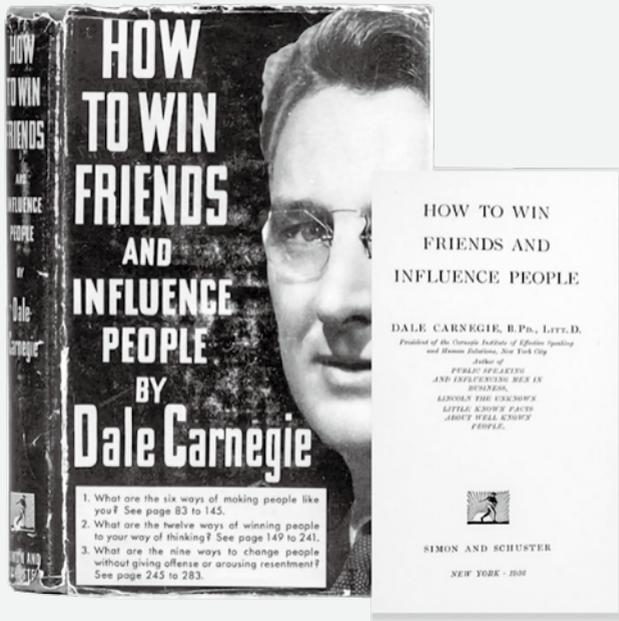
學會欣賞 ...280

女人眼中重要的事 ...283

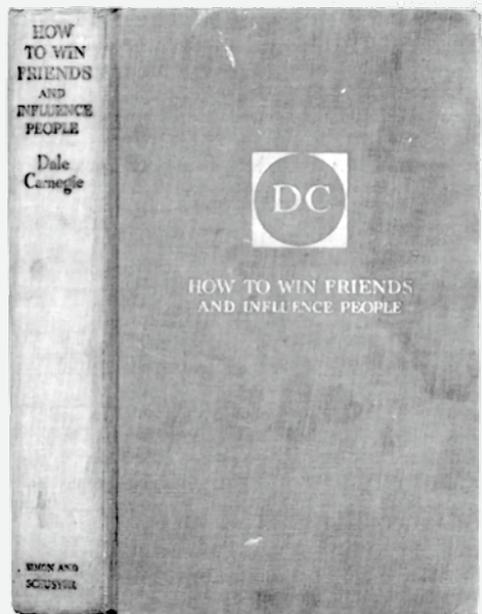
不要忽視這一點 ...285

不要做「婚盲」...288

後序 卓然於眾的捷徑 ...296



本書譯自美國西蒙 & 舒斯特公司 1936 年第一版



自序

成就此書的因緣

二十世紀的前三十五年間，美國本土共出版了二十萬種圖書。大部分書都枯燥乏味，甚至無人問津——沒錯，我說的確實是「大部分」。全球最大出版集團的董事長曾經向我坦陳，雖然公司已經有七十五年的行業經驗，但是每出版八本書，就有七本是賠錢買賣。

您大概會想，既然如此，我為何還要寫下這本書呢？您又為何要在二十萬種圖書中拿起這一本書來讀呢？

這兩個問題都問得很好。請允許我試着解答一下。

從一九一二年開始，我致力於為紐約的商務精英提供培訓課程。起初我只教授公共演講這一門課。課程的宗旨是通過實踐促進成年人獨立思考，從而在商務會談及公開場合中更加明晰有效地表達自己的觀點。

隨着課程的進展，我逐漸意識到成年人不僅需要提高溝通技巧，更需要在日常交往中掌握處理人際關係的能力。

也是在那時，我意識到自己同樣迫切地需要這類培訓。回望過去這些年，我對自己待人接物的笨拙和同理心的匱乏深感震驚。如果二十年前我面前能有這樣一本書該有多好！對於那時的我，堪稱無價之寶。

人際關係大概是你我生活中需要面對的最大難題，對商界人士而言尤其棘手。當然，無論您是家庭主婦、建築家還是工程師，人際關係都無處不在。幾年前，卡耐基教學促進基金會資助的一項研究得出了重大結論，這一結論繼而被卡耐基科學技術學院的後續研究加以佐證。調查結果表明，即使在工程行業等技術為先的行業，個人的成功也只有百分之十五是源自專業能力，另外的百分之八十五則來自「人類工程學」，即人格特質和領導能力。

多年來，我每個季度都在費城的工程師俱樂部和美國電氣工程師協會紐約分會任教，約有一千五百名工程師參加過我的培訓。他們在多年工作中漸漸意識到業內收入最高的工程師往往並不是專業上最強的，因而向我尋求幫助。無論是工程、會計、建築還是其他需要技術能力的行業，專業人才只要有過硬的技術就能找到工作。但想要拿到高薪，他們必須在專業技能之外還具備表達能力、領導能力和激發他人工作熱情的能力。

約翰·洛克菲勒在事業巔峰時期曾經說過這樣的話：「人際交往能力是可以買到的，就像糖或咖啡這樣的普通商品一樣。我願意為這一能力開個高於其他任何商品的價碼。」

您或許會想，既然這種能力如此受重視，每所高校都會設置培養這一能力的課程吧？但直到寫作本書之時，我尚未發現有哪所學校設有這一實用的常識性課程。

芝加哥大學和美國基督教青年會學校曾經聯合發起過一項調查，研究成年人最希望學習何種課程。這一調研歷時兩年，耗資兩萬五千美元。項目的最後一站選在了美國康涅狄格州的梅里登市，這是一座典型的美國小鎮。梅里登市的每位成年人都參與填寫了一份包含一百五十六個問題的調查問卷，問題涵蓋受訪者從事的行

業、教育背景、業餘時間的消遣方式、收入狀況、愛好、職業理想、生活中遇到的問題、最想學習的領域等等。調查結果表明，成年人最感興趣的是健康問題，其次是與人相關的問題，包括如何待人接物、如何理解他人、如何討人喜歡以及如何讓他人認同自己的觀點。

這一項目的調研委員會最終決定在梅里登市開設人際關係相關課程。他們想找一本實用的書作為課程教材，卻一無所獲。於是他們求教於成人教育領域的權威人士，詢問他有沒有哪本書能夠滿足他們的需求。這位專家答道：「沒有，我知道成年人需要甚麼樣的指導，但滿足他們需要的書還沒被寫出來呢。」

我的親身經歷驗證了他的話很中肯。我花了好幾年時間想找到一本人際關係方面的實用指南，同樣無功而返。

鑒於市面上沒有此類書籍，我最終決定親自為我的課程撰寫教材。這就是本書的緣起。我衷心希望您能喜歡本書。

在撰寫本書的前期準備中，我閱讀了所有與這一課題相關的討論，包括報刊專欄、雜誌文章、家事法庭的案件記錄、古代哲學家的文獻和現當代心理學家的著作等等。此外，我還聘請了一位訓練有素的研究員，花一年半的時間專職在各大圖書館閱讀我遺漏的知識。我們鑽研心理學的淵深著作，查閱上百本期刊文摘，深入研究無數傳記，試圖藉此發掘出從古至今的卓越領導者在人際交往上的獨到之處。我們共同研讀所有偉人的生平故事，範圍從凱撒到愛迪生，單單是西奧多·羅斯福的傳記我們就閱讀過上百個版本。我們決心不遺餘力地挖掘出古往今來所有結交朋友、影響他人的實踐理念。

我個人採訪過許多名人雅士，其中不乏舉世聞名的各界領袖，其中包括馬可尼、愛迪生等發明家，富蘭克林·羅斯福、詹姆士·

法利等政治家，歐文·揚這樣的實業家，奇勒基堡及瑪麗·皮卡佛等電影明星，以及包括馬丁·詹森在內的探險家。我試圖通過訪談總結出他們為人處世的技巧。

基於這些資料，我準備了一次主題為「如何贏得朋友並影響他人」的簡短座談。這一座談很快就擴充至一個半小時。多年來，我每個季度都在紐約的卡耐基學院講授這一課。

我總會敦促聽眾在商務往來和日常生活中運用這些原則，然後回到課上分享他們的實踐結果。學員們將這項作業視為一種有趣的試驗——第一種也是唯一一種有關人性的試驗——並躍躍欲試，樂在其中。

因此本書的寫作並不是由言語堆砌而成，而是如同孩童的成長一般，通過對周遭世界的不斷探索構建而成。這些探索來自上千名學員的真實經歷。

起初，我們將總結出的經驗印在卡片上。很快卡片就裝不下了，擴充至明信片大小，繼而是海報大小，緊接着又變為一系列手冊。這本書就這樣一步步成長起來，它的背後，是長達十五年的試驗與研究。

我們在此呈上的結論，絕非紙上空談。它們產生的效果如同奇跡。我曾經親眼見證過這些原則如何顛覆了人們的生活。

請允許我舉例說明。我有一位學員是企業家，管理着三百十四名員工。多年來，他肆無忌憚地責罵員工，從未說過一句感謝或鼓勵的話。學習了本書中探討的種種原則之後，這位管理者的處事哲學有了極大轉變，公司面貌也煥然一新，員工變得熱情忠誠，充滿團隊合作精神。他少了三百十四名敵人，多了三百十四個朋友。他自豪地說：「以前在公司裡沒有一個人向我問好，員工一看到我走過

來，都扭頭假装沒看見。現在我和他們打成一片，連清潔工都直呼我的名字。」

這位企業家的事業蒸蒸日上，生活也更加愜意。更重要的是，他從家庭和工作中找到了更多快樂。

通過運用這一原則，銷售人員取得了顯著的業績增長，曾經將他們拒之門外的企業也成了他們的新客戶。管理人員因此得到了更多職責和更高待遇，其中一位管理者彙報說這些待人接物的技巧令他近期加了薪水。另一位管理人員供職於費城天然氣公司，參加課程的時候已經六十五歲，因為自己的好強個性和領導不力正面臨降職，培訓不僅幫助他擺脫了這一危機，還給他帶來了升職加薪的機會。

每學期課程結業的宴會上，都會有人特意來告訴我，自從他們的伴侶參加了這門課程後，家庭生活變得愉快多了。

人們對自身的改變帶來的影響感到驚喜，視之如奇跡。他們迫不及待地想要和我分享這些成果，甚至等不及上課的時候，在週日就提前打來電話彙報。

某節課上講授的原則令一位學員思緒萬千，和同學們討論至深夜。凌晨三點，人們陸續離去，他卻仍在獨自思索。他在那一刻幡然醒悟此前犯過的種種錯誤，感到眼前豁然開朗，彷彿看到全新世界的美好圖景正徐徐展開，以至於激動得一天一夜都無法入眠。

這位學員是因為太過幼稚膚淺，才對新鮮觀念全盤接受嗎？當然不是。這位學員是一位見多識廣的藝術經銷商，也是當地的社交名流。他唸過兩所歐洲大學，熟練掌握三種外語。

在撰寫這篇序言的時候，我收到了一位德國貴族紳士的來信，他的先輩曾在霍亨索倫王朝的軍隊中擔任要職。他在橫渡大西洋的

輪船上寫下了這封信，熱情洋溢地分享了運用這些原則的心得。

一位在紐約土生土長、擁有一間大型地毯工廠的富豪評價說，在十四週的培訓中，他學到的影響他人的學問比在哈佛四年學到的都多。這說法荒唐可笑嗎？無論你怎麼想，我只是如實將他的感想轉述給你們。這位功成名立、作風保守的哈佛畢業生是在一九三三年二月二十三日晚上，在紐約的耶魯俱樂部對六百名聽眾說出這句感言的。

哈佛大學著名教授威廉·詹姆士曾經斷言：「和人類所具備的潛能相比，我們仍處於蒙昧之中。人類的身心力量只有極小部分得到了發揮。廣義而言，人類個體遠未到達極限。人類囿於自身習慣，從未將與生俱來的諸多能力發揮至極致。」

本書的唯一宗旨，即是幫助您挖掘「與生俱來的諸多能力」，喚醒潛能並從中獲益。

普林斯頓大學前校長約翰·希本博士曾經說過：「教育，即為解決生活問題的能力。」

在您讀過本書前三章後，如果並未覺得解決生活問題的能力有所增進，那麼這本書對您而言堪稱失敗。誠如夏拔·史賓莎所言：「教育的最大目的並非增進知識，而是增進行動。」

這本書，即為一本行動之書。

戴爾·卡耐基

一九三六年

使用本書的 九個建議

1

若想讓此書發揮最大效用，有一項要求不可或缺。這一點比書中任何原則或技巧更重要。除非滿足了這項要求，否則一千條理論對你都毫無意義。如果滿足了這一點，那麼你無需學習任何建議就可以成就自我。

這個要求是甚麼呢？那就是強烈的學習慾望，以及提高人際交往能力的堅定決心。

如何培養這種學習慾望？請在日常生活中時刻提醒自己這些原則的重要性，想像一下這些原則帶來的更豐富、更充實、更幸福、更能夠實現自我的生活。請反覆提醒自己：「人際交往能力決定了我的受歡迎程度、我的幸福感和自我價值。」

2

請先快速瀏覽每一章節，大致了解全書結構。可能你很想迫不及待地匆匆翻完整本書，但請克制住自己——除非你只是把讀這本書當作消遣。如果你閱讀此書是為了提高為人處世的能力，請回過頭來細讀全書。長遠來看，這樣做會令你事半功倍。

3

請在閱讀中不時停下來仔細思考在讀的內容，問問自己在甚麼場合能夠實踐這些建議。

4

閱讀時請拿一支筆，把對自己有益的建議標記出來。如果這個建議很重要，請用下劃線或星號重點標出。做標記會讓讀書的過程更有趣，並且易於溫習。

5

我認識的一位女士在一家大型保險公司擔任業務經理。十五年來，她每個月都會瀏覽公司當月簽署的保險合同。這些保單很多是重複的，但她月復一月、年復一年地堅持審讀所有合同。為甚麼？因為經驗告訴她，這是唯一能將條款牢記於心的方式。

我曾經花了兩年時間撰寫一本公共演講方面的書。在寫作過程中我總要時時回看，才能記得自己寫過的內容。人們遺忘的速度是非常驚人的。

因此，倘若你想從本書中受益，匆匆翻閱一遍是不夠的。通讀本書後，最好每個月都能抽出幾小時回顧一下。把這本書放在書桌上每天都看得到的地方，經常翻一翻，提醒自己未來廣闊的進步空間。請記住，只有不斷積極地溫習並應用，才能將理論變為習慣。

6

蕭伯納曾經說過：「人們永遠無法被『教』會。」他是對的。學習是自主的活動過程，人們從實踐中學習。如果你決心掌握本書中講述的原則，就請付諸行動，抓住每一個機會運用這些理論。如果你不做，很快就會忘記。只有使用過的知識才會牢牢在你腦海中扎根。

書中的建議未必適用於所有場合。我在寫作過程中也意識到實踐這些建議是有難度的。譬如說，當你不快的時候，發火和指責比试着理解他人要容易得多；挑錯也比誇讚容易；人們會自然而然地談論自己想說的事情

而非對方想聽的事情；諸如此類。因此，當你閱讀本書的時候，請提醒自己：你並非在汲取知識，而是在培養新的習慣，尋求一種新的生活態度。這需要時間、堅持和在日常生活中的不斷實踐。

因此，請把這本書當作一本行動指南，時常翻閱參考。每當你需要解決管教孩子、說服家人或是安撫客戶等具體問題時，請不要聽任自己的本能反應，因為第一反應往往是錯的。請把書翻到你重點標記的那些章節，試試這些全新的理念，看看它們不可思議的效果。

7

不妨和你的家人或同事商定，每當你違反一個原則，就給他們一角錢或一塊錢。把掌握這些理論當作愉快的小遊戲吧。

8

華爾街一家銀行的總裁曾在課上分享了他提高自我的方法。這位先生沒怎麼上過學，卻是全美最著名的銀行家之一。他說他的成功很大程度歸功於一套自創的方法。我會盡量用他的原話來描述：

「多年來，我習慣把每天的日程記錄下來。家人會把週六晚上的時間留給我獨處，他們知道那是我固定用於自省和自我評估的時間。晚飯後，我打開日程簿，回想這一週的會談、討論和會議。我會問自己：

「『上次我犯了甚麼錯？』

「『我的哪些做法是正確的？怎樣能表現得更好？』

「『從這次經歷中我能學到甚麼？』

「一開始，這種每週回顧通常會讓我覺得很不開心，為自己做的種種錯事懊惱不已。但這些年下來，我犯的錯誤越來越少了，有時我甚至想拍拍自己肩膀，告訴自己幹得不錯。我年復一年地堅持這一自我分析、自我教育的過程，這個習慣讓我受益匪淺，遠勝於其他任何方法。

「這一做法提高了我的決策能力，讓我在為人處世方面得到了潛移默化的進步。我向大家強烈推薦這個方法。」

為甚麼不用同樣的方法審視一下自己是如何應用本書原則的呢？這樣做有兩個好處：

首先，這是一個有趣而無價的學習過程；

其次，你會發現自己待人接物的能力飛速提高。

9

請記下你對本書建議的實踐成果，詳細寫下你的名字、日期和成就。記錄自己的成就能夠激勵你不斷進步。多年後，當你在某個深夜偶然翻到自己寫下的成果，該多麼有趣啊！

想要讓這本書發揮最大效用，請：

①

培養學習人際關係技巧的強烈慾望；

②

每一章讀兩遍再讀下一章；

③

閱讀過程中，不時停下來問問自己，
如何將每一條建議化為行動；

④

標出要點；

⑤

每個月溫習；

⑥

抓住每次應用這些原則的機會，
把本書當作解決日常問題的行動指南；

⑦

把學習過程當作遊戲，每當朋友抓到你違反原則，
就給他們一角錢或是一元錢；

⑧

每週回顧自己是否進步，問問自己犯了哪些錯，
有哪些提高，收穫了哪些經驗；

⑨

在本書最後記錄下應用這些原則的心得。

CHAPTER 01

人際關係的 基本技巧

FUNDAMENTAL
TECHNIQUES IN
HANDLING PEOPLE

人性的弱點

SECTION 01

想採蜜就不要招惹蜂巢

一九三一年五月七日，一場震驚紐約的全城追捕進入了白熱化階段。數週搜捕後，「雙槍」克羅利走投無路，被圍困在西區大街的情人寓所。

一百五十名警察將克羅利藏身的頂樓團團包圍。他們爆破屋頂，試圖用催淚彈把這個「弑警殺人犯」熏出來。與此同時，四周的建築上架起了機關槍，目標直指克羅利。雙方的對峙持續了一個小時之久，手槍和機關槍的密集交火聲響徹這個紐約最寧靜的小區。克羅利蜷縮在厚沙發後面，不停地向警察開槍。上萬名百姓目睹了這場槍戰，群情激奮。這種場面在紐約歷史上前所未有。

克羅利被捕後，警察局長穆魯尼發表聲明，稱這個雙槍暴徒是紐約有史以來最危險的罪犯之一。「他殺人眼都不眨一下。」這是警察局長的原話。

那「雙槍」克羅利是怎麼評價自己的呢？警察向公寓開火的時候，他寫了一封信「致相關人士」。寫信時他的傷口正汨汨流血，信紙上留下一道暗紅的血跡。信中克羅利寫道：「我的外表下藏着一顆疲憊的心。疲憊，但是善良，不會傷害任何人。」

時間倒退回不久前，克羅利和女友把車停在長島的鄉間小路上。兩人正在車裡親熱時，一位警官走過去，對他說：「請出示駕照。」克羅利一言不發，突然連開數槍，警官中彈倒在血泊之中。克羅利跳下車，拔出對方身上的配槍，又向垂死的警官補了一槍。

這就是那個聲稱自己「疲憊，但是善良，不會傷害任何人」的殺人犯。

克羅利被判處電椅死刑。被押送至興格監獄的那一刻，他是否曾悔過說：「這就是我殺人的下場？」不，他仍在為自己開脫：「這就是我自衛的下場。」

整個事件的重點是，「雙槍」克羅利竟對自己的暴行毫無愧疚之心。

你覺得這只是歹徒中的個例？那好，再看看下面這個例子：

「我將人生中最好的時光奉獻給了人們，讓他們生活無憂，而我得到的回報只有罵名，終日在被追捕中逃命。」

這話是阿爾·卡朋說的。沒錯，就是那個臭名昭著的全民公敵，在芝加哥橫行霸道的黑幫頭目。他不僅毫不羞愧，還認為自己造福大眾，覺得人人都誤解他、虧欠他。

無獨有偶，達奇·舒茲命喪紐瓦克的黑幫火併之前也是這麼評價自己的。這個紐約的「過街老鼠」，在一次報紙採訪時稱自己為社會恩人。他心底裡竟真的這麼認為。

我和興格監獄的典獄長路易斯·勞斯就此通信討論過。他在信中說：「興格監獄很少會有罪犯承認自己是壞人。他們和你我一樣，有共通的人性，所以他們給自己找藉口，向你解釋為甚麼要撬開保險箱，為甚麼會扣動扳機。他們試圖為這些反社會的行為尋求一個恰當的理由，不管這理由是否站得住腳，他們都堅信自己的行為是正當的，不應該被關進監獄。」

如果連阿爾·卡朋、「雙槍」克羅利、達奇·舒茲，以及監獄裡關押的那些無法無天的罪犯都認為自己甚麼都沒做錯，那麼你我身邊的人是否更是如此？

連鎖百貨商場的創始人約翰·華納梅克曾經承認：「三十年前，我就懂得抱怨是愚蠢的行為。克服自己的種種缺點就已經夠我忙的了，哪還有精力去抱怨上帝為何不把天賦平分給每個人。」

華納梅克很早就參透的道理，我卻摸索了幾十年才認識到——百分之九十九的情況下，不管犯下多嚴重的錯誤，人們都不會責備自己。

批評是無用的，它激起抵觸，讓人急於辯白；批評是危險的，它傷害自尊，甚至讓人萌生恨意。

著名心理學家 B.F. 史金納在動物實驗中發現獎勵比懲罰更有效——得到獎勵的動物比受到懲罰的動物學習更快，學習效果也更加顯著。此後的研究進一步證明這個結論同樣適用於人類。批評帶來的並不是改變，而是怨恨。

另一位心理學家漢斯·塞利也曾說過：「我們對他人的肯定有多渴望，對責備就有多恐懼。」

責備所引發的怨恨不僅於事無益，更會打擊家人、朋友和員工的積極性。

..... CASE

佐治·莊士頓是奧克拉荷馬州一家工程公司的安全管理者。他的職責之一是確保員工在工地上戴好安全帽。每次看到不戴安全帽的員工，佐治都會搬出相關規定，勒令對方服從。員工雖然不情願地妥協了，但等他一走，就會立即把帽子摘掉。

於是莊士頓決定換一種方式。當他再發現到違反規定的員工時，就設身處地地詢問他們帽子尺寸是否不合適，

或者戴起來不舒服。之後他和顏悅色地提醒員工安全帽是用來保護他們的，建議他們戴上帽子以保障自己的安全。這樣一來，員工的抵觸情緒大大降低，違規的現象也顯著減少。

--- CASE ---

古往今來，這樣的例子比比皆是，一次次地向我們證明批評是徒勞無益的。讓我們重溫一下西奧多·羅斯福和塔夫脫總統之間那次著名的爭論吧，正是那次爭論導致共和黨內部分裂，伍德羅·威爾遜趁機入主白宮，並在第一次世界大戰中寫下濃墨重彩的一筆，改變了歷史的走向。

一九〇八年，在西奧多·羅斯福的支持下，塔夫脫當選美國總統。老羅斯福隨後前往非洲獵獅。他回到美國後，對塔夫脫的執政方式累積的種種不滿一起爆發。他公開抨擊塔夫脫的保守主義，親自角逐第三任總統職位，並組建了公麋黨。共和黨因而元氣大傷，在隨後的選舉中，塔夫脫和共和黨僅得到了佛蒙特和猶他兩個州的選票——這是共和黨成立以來最慘重的失敗。

西奧多·羅斯福歸咎於塔夫脫，那麼塔夫脫是否內疚呢？完全沒有！他眼含熱淚，說道：「如果可以重來一次，我還會做出同樣的決策。」

究竟誰對誰錯？羅斯福還是塔夫脫？老實說，我也不知道——因為這根本無關緊要。重點是，西奧多·羅斯福的嚴厲指責並沒有讓塔夫脫承認自己犯了錯，反而令後者一次次地辯白，含着熱淚重申：「我不認為自己哪兒做錯了。」

讓我們再來回顧一下二十世紀初期的茶壺山油田醜聞（Teapot

Dome Scandal)。這一事件令當年的媒體炸了鍋，在整個美國引發軒然大波——在美國歷史上，這樣的政治醜聞可是前所未見。事情的來龍去脈是這樣的：當時，美國內政部長艾伯特·福爾效力於哈定總統內閣，並負責埃爾克山和茶壺山的油田開採招標，開採的石油將預留給海軍使用。誰知這位內政部長並未就此公開招標，而是直接把這份肥差外包給了他的朋友——愛德華·杜韓尼。作為回報，杜韓尼「借給」福爾十萬美元。於是，福爾專橫地命令海軍陸戰隊開進油田，暴力驅趕附近的開採商。在刀槍脅迫下放棄開採的商人將福爾告上法庭，茶壺山醜聞由此大白於天下。這一醜陋交易令民眾譁然，福爾銀鐐入獄，哈定政府和共和黨的公信力也因此一落千丈。

福爾因此受到了排山倒海般的譴責。他對此悔悟了嗎？完全沒有！數年後，夏拔·胡佛在一次公開演講中暗示哈定總統被朋友背叛，才會鬱鬱寡歡，含恨離世。福爾夫人聽聞此言，從椅子上跳起來，揮着拳頭哭喊說：「甚麼？福爾背叛了哈定？一派胡言！我丈夫從未背叛過任何人。哪怕有一屋子黃金放在他面前，他都不為所動。他才是被人背叛的那個，而你們卻把他釘上了十字架！」

你都看到了——這就是人性。作惡者怪罪所有人，卻從不悔過。世人皆是如此。下一次，當指責的話語即將脫口而出的時候，我們不妨三思，想一想阿爾·卡朋、「雙槍」克羅利和艾伯特·福爾。指責如同迴旋鏢，總會傷及自身。被批評的人或是為自己辯護，以同樣的指責回擊；或是像那位塔夫脫紳士一樣，無辜地辯解「我不認為自己哪兒做錯了」。

一八六五年四月十五日清晨，在一家廉價公寓的走廊盡頭，亞伯拉罕·林肯躺在床上，奄奄一息。公寓對面就是福特劇院——

約翰·沃克斯·布斯在那裡槍擊了林肯。林肯在破舊的床鋪上斜臥着——這張床相對他的身高而言太短了，床上方掛着一幅羅莎·波南《馬市》的蹩腳仿製品，破舊的煤油燈搖曳着慘淡的昏黃燈光。

在林肯彌留之際，美國戰爭部長史丹頓痛惜地說：「他是全世界最優秀的領袖。」

林肯是如何贏得民眾愛戴的？我曾花了整整十年的時間研究他的生平，並用三年著成了《你所不知道的林肯》(*Lincoln the Unknown*)一書。我相信這一研究的詳盡和全面無人能及。在研究過程中，我特別注意了他為人處世的方式。林肯是否也曾以批評為武器？答案是肯定的。當他還是個居住在印第安納州彼金灣的年輕男孩時，他不僅批評別人，還在信和詩歌中大肆譏諷。他故意把這些信放在人們的必經之路上，其中一封信令對方記恨了他一生。

林肯搬到伊利諾州的春田市之後，成了一名執業律師。他屢次在報紙上公開抨擊對手，甚至差點因此送命。一八四二年秋天，林肯給《春田日報》寄了一封匿名信，嘲諷詹姆斯·史爾茲——一位自負又好鬥的當地政客。文章一經刊出，史爾茲立刻淪為全城的笑柄。他羞憤交加，一躍上馬，找到林肯要求決鬥。林肯本不願比武，但為了保存顏面，只得硬着頭皮答應。他藉着臂長的優勢，選了騎兵用的闊劍，並向一位西點軍校的畢業生請教劍術。決鬥當日，史爾茲和林肯按照約定來到密西西比河畔，在岸堤上對峙。兩人都做好了戰鬥至死的準備。幸運的是，在千鈞一髮之際，兩人各自的支持者及時趕到，阻止了慘劇的發生。

這是林肯一生中最慘痛的教訓，他也因此學到了為人處世最寶貴的一課。從那之後，他再也沒有寫過侮辱人的字眼，也不再出言

譏諷。確切地說，在那之後，他幾乎從未批評過任何人任何事。

在南北戰爭期間，林肯輪番更換波托馬克軍團的首領——麥克萊倫、波普、伯恩賽德、胡克、米德——卻節節敗退，令其絕望地在房間裡踱來踱去。北方的民眾都在指責這些將軍無能，然而林肯卻秉承「不以惡待人，以仁愛相處」的原則，對此始終保持沉默。他的座右銘之一是「你們不要論斷人，免得被人論斷」。

當林肯夫人與周圍人尖刻地指責南方叛軍時，林肯說：「不要苛責他們。如果我們處境相同，也會做出同樣的事。」

然而假如有一個人有資格抱怨的話，這個人一定是林肯。看到下面這件事之後，你一定會同意我的說法。

一八六三年七月一日，蓋茲堡戰役爆發。七月四日晚，風暴籠罩大地。傾盆大雨之中，羅伯特·李將軍的部隊一路向南潰敗，退到波托馬克，被暴雨中愈加洶湧的波托馬克河擋住去路。前有湍急河流，後有追擊部隊，南軍陷入絕境，無路可逃。林肯知道這是天賜良機，只要拿下這些殘兵敗將，便可宣告戰爭結束。林肯發電報命令米德將軍立即出兵，無需通過軍事會議，同時送去口信，特別叮囑軍機不可延誤，須火速採取行動。

米德將軍是怎麼回應的呢？他在躊躇之下竟違背上級的命令，召開軍事會議。他為自己找了各種藉口，電報答覆說不願出兵攻擊。拖延之中，波托馬克河水位下降，李將軍趁機率軍南逃。

林肯簡直怒不可遏。「這意味着甚麼！」他咆哮着，對兒子大發雷霆說，「天啊，這意味着甚麼！他們就在我們眼皮底下，只要動動手指，勝利就是我們的，然而無論我說甚麼都指揮不動這支部隊。這種情況下，隨便甚麼人都能輕而易舉地把李將軍拿下。要是當時我在那兒，我早就親自上陣了！」