

卡耐基人际关系学

作者：戴尔·卡耐基

卡耐基人际关系学

戴尔·卡耐基

简介

《卡耐基人际关系学》详细介绍了卡耐基对处世之道的深入探究，提供了卡耐基圆满解决人际关系的成功经验。其中，既有他自己的亲身经历，又有他为各方人士开出的“妙方”。学习卡耐基的处世艺术，对渴望成功的企业家和经营者大有裨益。因为即使拥有雄厚的资金和一流的技术，如果缺乏相应的处世艺术，企业的发展肯定也会受到种种人为的制约。处世艺术是成功经营者必备的素质。

第一章 卡耐基应付对手的方法

第一节 避免伤害的艺术

卡耐基认为，在与别人相处时，应该学会尊重别人，尽量减少对别人的伤害。一个和谐的人与人关系的基础是彼此之间互不伤害。

积几十年研究和体验之精华，卡耐基向世人展示了在与人相处时避免伤害的艺术。

卡耐基简述了他与其侄女之间的相处经历。几年以前，他的侄女约瑟芬·卡耐基，离开堪萨斯市的老家，到纽约担任卡耐基的秘书。她那时十九岁，高中毕业已经三年，但做事经验几乎等于零。而现在，她已是西半球最完美的秘书之一。

不过，在刚刚开始工作的时候，她的身上还存在许多不足。有一天，卡耐基正想开始批评她，但马上又对自己说，“等一等，戴尔·卡耐基。你的年纪比约瑟芬大了一倍，你的生活经验几乎是她的一万倍。你怎么可能希望她有与你一样的观点，你的判断力，你的冲劲——虽然这些都是很平凡的。还有，你十九岁时又在干什么呢？还记得你那些愚蠢的错误和举动吗？”

经过诚实而公正地把这些事情仔细想过一遍之后，卡耐基获得结论，约瑟芬十九岁时的行为比他当年好多了，而且他很惭愧地承认，他并没有经常称赞约瑟芬。

从那次以后，当卡耐基想指出约瑟芬的错误时，总是说：

“约瑟芬，你犯了一个错误，但上帝知道，我所犯的许多错误比你更糟糕。你当然不能天生就万事精通，成功只有从经验中才能获得，而且你比我年轻时强多了。我自己曾做过那么多的愚蠢傻事，所以我根本不想批评你或任何人。但难道你不认为，如果你这样做的话，不是比较聪明一点吗？”

假如一个人一开始就谦虚地承认，他也可能犯错误，并不是无懈可击的，那么别人再听他评断自己的过失，也许就不会难以入耳了。

远在1909年，风度优雅的布洛亲王就觉得这么做极有必要。布洛亲王当时是德国的总理大臣，而德国皇帝则是威廉二世——德国的最后一位皇帝，他傲慢而自大——他建立了一支陆军和海军，并夸口可征服全世界。

接着，一件令人惊异的事情发生了。这位德国皇帝说了一些狂言和一些令人难以置信的话，震撼了整个欧洲大陆，引起了全世界各地一连串的风潮。更为糟糕的是，这位德国皇帝竟然公开这些愚蠢自大、荒谬无理的话，他在英国作客时，就这么说，同时不允许伦敦的《每日电讯报》刊登他所说的话。例如，他宣称他是和英国友好的唯一德国人。他说，他建立一支海军对抗日本的威胁；他说，他独自一人挽救了英国，使英国免于臣服苏俄和法国之下；他说，由于他的策划，使得英国罗伯特爵士得以在南非打败波尔人；等等。

在一百多年的和平时期中，从没有一位欧洲君主说过如此令人惊异的话。整个欧洲大陆立即愤怒起来，英国尤其愤怒，德国政治家惊恐万分。在这种狼狈的情况下，德国皇帝自己也慌张了，并向身为帝国总理大臣的布洛亲王建议，由他来承担一切的责难，希望布洛亲王宣布这全是他的责任，是他建议君王说出这些令人难以相信的话。

“但是，陛下，”布洛亲王说，“这对我来说，几乎不可能。”

全德国和英国，没有人会相信我有能力建议陛下说出这些话。”

布洛话一说出口，就明白犯了大错，皇帝大为恼火。“你认为我是一个蠢人，”他叫起来，“只会做些你自己不会犯的错事！”

布洛知道他应该先恭维几句，然后再提出批评；但既然已经太迟了，他只好采取次一步的最佳方法：即在批评之后，再予称赞。这种称赞经常会产生意想不到的效果。

“我绝没有这种意思，”他尊敬地回答，“陛下在许多方面皆胜我许多，而且最重要的是自然科学方面。在陛下解释晴雨计，或是无线电报，或是仑琴射线的时候，我经常是注意倾听，内心十分佩服，并觉得十分惭愧，对自然科学的每一门皆茫然无知，对物理学或化学毫无概念，甚至连解释最简单的自然现象的能力也没有。但是，”布洛亲王继续说，“为了补偿这方面的缺点，我学习了某些历史知识，以及一些可能在政治上，特别是外交上有帮助的学识。”

皇帝脸上露出微笑。布洛亲王赞扬他，并使自己显得谦卑，这已值得皇帝原谅一切。“我不是经常告诉你，”他热诚地宣称，“我们两人互补长短，就可闻名于世吗？我们应该团结在一起，我们应该如此！”

他和布洛亲王握手，他十分激动地握紧双拳说：“如果任何人对我说布洛亲王的坏话，我就一拳头打在他的鼻子上。”

如果光是说几句贬抑自己而赞扬对方的话，就能使一位傲慢孤僻的德国皇帝变成一位坚固的友人，那你就可想象得到，在我们日常事务中，谦卑和赞扬对你我的帮助将有多大。

如果运用得当，它们在做人处世中将可制造真正的奇迹。

一个人即使尚未改正他的错误，但只要他承认自己的错误，就能帮助另一个人改变他的行为。这句话是马里兰州提蒙尼姆的克劳伦斯·周哈辛最近才说的，因为他看到了他十五岁的儿子正在试着抽烟。

“当然，我不希望大卫抽烟，可是他妈妈和我都抽烟，我们一直都给他做了不好的榜样。我解释给大卫听，我跟他一样大时就开始抽烟，而尼古丁战胜了我，使我现在几乎不可能不抽了。我也提醒他，我现在在咳嗽咳得多么厉害。”

“我并没有劝他戒烟，或恐吓警告他抽烟的害处。我只是告诉他，我如何迷上抽烟和它对我的影响。”

那次谈话的结果，不仅使他的儿子停止了对吸烟的尝试，而且，由于家人的支持，他也成功地戒了烟。

卡耐基总结道：要改变一个人又不致伤害感情，或引起憎恨，就要遵守这样的规则：

“在批评他人之前，先改变你自己的错误。”

卡耐基指出，用“建议”，而不用下“命令”，不但能维持对方的自尊，而且能使他乐于改正错误，并与你合作。

卡耐基曾很荣幸地和美国最著名的传记作家伊达·塔贝尔小姐一起吃饭，他告诉她正在写有关“如何做人处世”这本重要的书。她告诉卡耐基，在她为欧文·扬写传记的时候，访问了与扬先生在同一间办公室工作了三年的一个人。这人宣称，在那段时间内，他从未听说过欧文·扬向任何人下过一次直接命令。他总是建议，而不是命令。例如，欧文·扬从来不说“做这个或做那个，”或是“不要做这个，不要做那个。”他总是说，“你可以考虑这个，”或“你认为，这样做可以吗？”他在口授一封信之后，经常说，“你认为这封信如何？”

在检查某位助手所写的信时，他总是说：“也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会；他从不告诉他的助手如何做事；让他们自己去做，让他们从自己的错误中学习成功的经验。

象这种方法，使人们易于改正他的错误，而且维持了人们的自尊，使他自以为很重要，使他希望你合作，而不反抗你。

卡耐基提醒人们注意，由粗鲁的长者所引起的愤怒可能会持续更久，即使他所纠正的是个很明显的错误，也会如此。

唐·散塔瑞里是宾州威明市一所职业学校的老师，他有一个学生因非法停车而堵住了学院的一个入口。有一位导师冲进教室，以非常凶悍的口吻问道：“是谁的车堵住了车道？”当车主回答时，那位导师吼

道：“你马上给我开走，否则我就把它绑上铁链拖走。”

这位学生是错了，车子不应该停在那儿。但从那天起，不只这位学生对那位导师的举止感到愤怒，全班的学生都与他过不去，使得他的工作更加不愉快。

他原本可以用完全不同的方式处理的。假如他友善一点地问：“车道上的车是谁的？”并建议说，“如果把它开走，那别的车就可以进出了。”这位学生一定会很乐意地把它开走。

而且他和他的同学也不会那么生气了。

我们在生活中都是顾及自己的脸面的。因此，一句或两句体谅的话，对他人的态度表示一种宽容都可以减少对别人的伤害，保住他的面子。

几年以前，通用电器公司面临一项需要慎重处理的工作：

免除查尔斯·史坦恩梅兹担任的某一部门的主管。史坦恩梅兹在电器方面有超过别人的天才，但担任计算部门主管却遭到彻底的失败。不过，公司却不敢冒犯他，公司绝对少不了他——而他又十分敏感。于是他们给了他一个新头衔，让他担任“通用电器公司顾问工程师”——工作还是和以前一样，只是换了一项新头衔——并让其他人担任部门主管。

对这一调动，史坦恩梅兹十分高兴。

通用公司的高级人员也很高兴。他们已温和地调动了这位最暴躁的大牌明星职员的工作，而且他们的做法并没有引起一场大风暴——因为他们让他保住了面子。

让他有面子！这是多么重要，多么极端重要呀，而我们却很少有人想到这一点！我们残酷地抹杀他人的感觉，又自以为是；我们在其他人面前批评一位小孩或员工，找差错，发出威胁，甚至不去考虑是否伤害到别人的自尊。然而，一两分钟思考，一名或两句体谅的话，对他人的态度作宽容地了解，都可以减少对别人的伤害。

下一次，我们在辞退一个佣人或员工时，应该记住这一点。

卡耐基引用会计师马歇尔·格兰格写给他的一封信的内容来说明：

“开除员工并不是很有趣，被开除更是没趣。我们的工作是有季节性的，因此，在三月份，我们必须让许多人走路。

“没有人乐于动斧头，这已成了我们这一行业的格言。因此，我们演变成一种习俗，尽可能快点把这件事处理掉。通常是依照下列方式进行：‘请坐，史密斯先生，这一季已经过去了，我们似乎再也没有更多的工作交给你处理。当然，毕竟你也明白，你只是受聘在最忙的季节里帮忙而已，’等等。

“这些话给他们带来失望以及‘受遗弃’的感觉。他们之中的多数人一生从事会计工作，对于这么快就抛弃他们的公司，当然不会怀有特别的爱心。

“我最近决定以稍微圆滑和体谅的方式，来遣散我们公司的多余人员。因此，我在仔细考虑他们每人在冬天里的工作表现之后，一一把他们叫进来。我是这样对他们说的：‘史密斯先生，你的工作表现很好。那次我们派你到纽华克去，真是一项很艰苦的任务。你遭遇了一些困难，但处理得很妥当，我们希望你知道，公司很以你为荣。你对这一行业很精通——

不管你到哪里工作，都会有很光明远大的前途。公司对你有信心，支持你，我们希望你不要忘记！’结果呢？尽管他们离开了公司，但对于自己的被解雇感觉轻多了，他们不会觉得‘受遗弃’。他们知道，如果我们有工作给他们的的话，我们会把他们留下来。以来只要我们需要，他们还会来投效我们。”

在卡耐基课程的一个学期，二位学员讨论挑剔错误的负面效果和让人保留面子的正面效果。宾州哈里斯

堡的佛瑞·克拉克提供了一件发生在他公司里的事：“在我们的一次生产会议中，一位副董事以一种非常尖锐的吃，质问一位生产监督，这位监督是管理生产过程的。

他的语调充满攻击的味道，而且明显地就是要指出那位监督在工作方式上的不当。为了不愿在他攻击面前被羞辱，这位监督的回答含混不清。这一来更使得副董事发起火来，他严斥这位监督，并说他说谎。

这次遭遇之前所有的工作成绩，都毁于这一刻。这位监督，本来是位很好的雇员，从那一刻起，他对我们公司来说已经没有用了。几个月后，他离开了我们公司，为另一家竞争的公司工作。据我所知，他在那儿非常称职。”

另一位学员，安娜·马佐尼提供了与上述情形非常相似的一件事，所不同的是处理方式和结果。能上能下的马佐尼小姐，是一位食品包装业的市场行销专家，她的第一份工作是一项新产品的市场测试。她告诉班上同学说：“当结果回来时，我可真惨了。更糟的是，在下次开会提出这次计划的报告之前，我没有时间去跟我的老板讨论。

“轮到我报告时，我真是怕得发抖。我尽了全力不使自己精神崩溃，而且我知道我决不能哭，不能让那些以为女人太情绪化而无法担任行政业务的人找到借口。我的报告很简短，只说因为发生了一个错误，我在下次会议前，会重新再研究。

我坐下后，心想老板定会批评我一顿。

“但是，他却谢谢我的工作，并强调在一个新计划中犯错并不是很稀奇的。而且他有信心，第二次的普查会更确实，对公司更有意义。

“散会之后，我的思想纷乱，我下定决心，我决不会再一次让我的老板失望。”

卡耐基认为，假使我们是对的，别人绝对是错的，我们也会因让别人丢脸而毁了他的自我。传奇性的法国飞行先锋和作家安托安娜·德·圣苏荷依写过：“我没有权利去做或说任何事以贬抑一个人的自尊。重要的并不是我觉得他怎么样，而是人觉得他自己如何，伤害人的自尊是一种罪行。”

卡耐基告诉我们，在处理人际关系时，给人一个超乎事实的美名，就象用“灰姑娘”故事里的仙棒，点在他身上，这将会使他从头至尾焕然一新。

假如一个好工人变成了一个粗制滥造的工人，你会怎么做？你可以解雇他，但这并不能解决任何问题；你可以责骂那个工人，但这通常只会引起怨怒。

卡耐基举例说明这个问题。

亨利·韩克是印地安那州洛威一家卡车经销商的服务经理。他公司有一个工人，工作每况愈下。但亨利·韩克没有对他怒吼或威胁，而是把他叫到办公室里来，跟他坦诚地谈一谈。

他说：“比尔，你是个很棒的技工。你在这条线上工作也有好几年了，你修的车子也很令顾客满意。其实，很多人都赞美你的技术好。可是最近，你完成一件工作所需的时间却加长了，而且你的质量也比不上以前的水准。你以前真是杰出的技工，我想你一定知道，我对这种情况不太满意。也许我们可以一起来想个办法改进这个问题。”

比尔回答说，他并不知道他没有尽好他的职责，并向他的上司保证，他所接的工作并未超出他的专长之外，他以后一定会改进它。

他做了没有？你可以肯定他做了。他曾经是一个快速优秀的技工，由于韩克先生给他的工作以美誉，他一定会为尊重自己的荣誉而努力工作。

纽约布鲁克林的一位四年级老师鲁丝·霍普斯金太太，当她看过班上的学生名册后，在学期的第一天，对新学期的兴奋和快乐中却染上忧虑的色彩：今年，在她班上有一个全校最顽皮的“坏孩子”——汤姆。

汤姆三年级的老师，不断地向同事或校长抱怨，只要有任何人愿意听，就会不停地讲汤姆的坏事。他不只是恶作剧而已，跟男生打架，逗女生，对老师无礼，在班上扰乱秩序，而且情况好象愈来愈糟。他唯一能让人放心的是，他很快就能学会学校的功课，而且非常熟练。

霍普金斯太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时，她这样说道：“罗丝，你穿的衣服很漂亮。爱丽西亚，我听说你画画很不错。”当她念到汤姆时，她直视着汤姆，对他说：“汤姆，我知道你是个天生的领导人才，今年我要靠你帮我把这班变成四年级最好的一班。”在开始几天她一直强调这点，夸奖汤姆所做的一切，并评论他的行为正代表着他是一位很好的学生。有了值得奋斗的美名，即使一个九岁大的男孩也不会令她失望。而他真的做到了这些。

卡耐基总结道，假如你要在领导方法上超越自我，希望改变其他人的态度和举止时，请记住这条规则：“给他人一个美名，让他为此而奋斗努力。”

我们通常都希望别人能遵照自己的意愿去做某件工作，但是，要让别人乐意照着你的意愿去做，你就必须让他明白，他对你有多么重要，这样，他便会觉得这件事对他也有多么重要。

回顾1915年，当时的美国人心绪不安。因为一年多以来，欧洲的国家互相屠杀，在人类血腥的纪录上从未有如此惨烈的状况，还会有和平吗？没有人知道。但当时的美国总统乌苏尔·威尔逊决心一试。他派了一个私人和平使节去和欧洲的列强会商。

国务卿威廉·吉尼·拜扬是和平的拥护者，很想去办这件事。他认为这是个推荐自己并使自己的名字永垂不朽的机会。但威尔逊指派了另一个人——他的挚友兼顾问克罗尼尔·艾德华·豪斯。这件事对豪斯来说非常棘手，他不知如何告诉拜扬这个不受欢迎的消息，并不冒犯他。

“拜扬知道我是驻欧和平使节之后，非常失望。”克罗尼尔在他的日记里写道：“在这之前，他早就计划要自己去做这件事……”

克罗尼尔说：“总统认为，派官方人员去是不妥的，假如他去的话，会引起很多人的注意，人们会奇怪为什么派他去？”

你看到了这个暗示没有？豪斯其实是告诉拜扬，他太重要了，担当这个任务太显眼，拜扬对此解释就没什么话说了。

豪斯精于处世之道，他遵从了人际关系中一项很重要的法则：让别人乐意做你所建议的事。

乌苏尔·威尔逊在邀威廉·吉布·麦克阿杜参加他的内阁时，也用了同样的方法。成为阁员是总统能赋予人最高的荣誉了，但威尔逊以另一种方式邀请麦克阿杜，使他觉得倍加荣幸。以下是麦克阿杜自己所说的话：“威尔逊说他要组一个内阁，假如我愿意接受担任财政部长的话，他将非常高兴。

他做事的方式很令人愉快，他制造了一种印象，使我觉得，我接受了这份荣耀的话，就是帮了他的大忙。”

不幸的是，威尔逊没有经常遵行这个方法。假如他总是这样的，历史就可能改写。例如，威尔逊倡议成立国际联盟，并没有使国会和共和党高兴。威尔逊拒绝带共和党领袖去参加和平会议，相反的，他从自己的党内带了些默默无闻的人同去。他驳斥共和党说，参加国际联盟是他的而不是共和党的主意，而且拒绝让他们也插上一脚。他这样粗鲁地处理人际关系的结果是，毁掉了自己的政治生涯，破坏了自己的健康，缩短了寿命，使美国不参加国联，改变了世界的历史。

政治家并不是唯一用这个方法的人。印地安那州的戴尔佛瑞，也是用鼓励的方式让他的孩子自愿去做他分配的家务。

卡耐基说，他知道一位先生，经常必须拒绝来自朋友、请求者的演说邀请，但他做得很技巧，使被拒的人感到满意。他是怎么做的？他不仅仅是告诉人家他很忙，或是很这个很那个，而是在谢谢人家的邀请

和因无法接受而感到抱歉之后，还推荐一位代替者。换句话说，他不让别人有时间去考虑受到拒绝的不快，他立刻把这个人的思想，导向那位能去演讲的人。

韩特·舒密特，在西德参加卡耐基的课程，他提到这样一件事：有位雇员经常在食品店忘了把价格牌摆在各种物品前面，这使得顾客都搞不清价格，并频频抱怨这件事。提醒她，劝告她，跟她谈都没什么用。最后，舒密特先生把她请进办公室，跟她谈了请她负责全店的标价牌事宜，这马上使得她的态度完全改变，从那时起，她就非常负责地做她的价格牌监督了。

这样做也许有人会认为幼稚，而且这也是人们批评拿破仑的话。当他定制了荣誉勋章，颁发了一万五千个给他的部下，又把十八个将军升为“法国元帅”，以及称他的军队为“无敌陆军”的时候，有人批评拿破仑用“玩具”捉弄摆布饱受战争洗礼的老兵，而拿破仑答道：“人就是被玩具所统领的。”

这个“赋予名号头衔”的政策，能为拿破仑所用，当然也能为你所用。卡耐基说道，例如，他的一位朋友恩尼斯特·杰安特，住在纽约史卡斯达尔，她因一群男孩踏过她的草地，损毁了她的草地而烦恼。她尝试过斥责、哄骗，但两者都没用。于是她试着给那群孩子中最坏的一个起名号，给他一个权威感。她命他做她的“探长”，由他负责驱逐所有入侵草地者，这就解决了她的问题。她的“探长”在后院燃起了一堆火，烧了一块烙铁，并威胁其他的孩子，别踏进草地，否则他就要给他烙上一记。

卡耐基告诫，一位优秀的领导者，应该把下列大纲记在心中，当需要去改变人的态度或举止时：

- 1、要诚恳，别答应你无法兑现的事，忘掉自己的利益，专心为别人的利益着想。
- 2、要确切地知道你希望别人做什么。
- 3、替别人设想。问你自己，别人真正要的是什么。
- 4、估量一下别人若照你的建议去做，利益何在。
- 5、把这些利益与他的需要配合一下。
- 6、当你提出你的要求时，要让别人感觉，他将会因此而获益。例如，我们可以这么说：“约翰，明天有客人要来，我希望仓房看起来干净，所以，把它打扫一下，把货品好好堆放在架上，柜台擦干净。”或者我们可以换一种方式来要求他做这件事，并让他知道他能拥有的利益：“约翰，我有一个工作必须马上完成。假如现在做了，待会就不用做了。我明天要带一些客人来，参观我们的设备，我想带他们参观仓房，但那儿很脏，假如你能扫一扫，把货品堆上架子，并擦擦柜台，这样我们看起来就有效率多了，而你也为公司良好的印象尽了一份力。”

约翰会去做你所提出的建议吗？可能不会很快乐，但假如你不说利益所在，他会更不快乐。假定你知道约翰以仓房的清洁为荣，并对公司的形象有兴趣，他会更合作的。这样做也能让约翰知道，这件工作是一定要做的，他现在做了，待会就不用做了。

假如你以为你运用这些方法时所得到的结果都是愉快的，那可就太无知了。但大多数人的经验显示，你若用这个方式，比你不用这些原则，更能改变人的态度。假如你只增加了百分之十的成功，那你就比原来增多了百分之十的领导效率——这就是你的利益。

人们多半会依你的希望去做，假如你遵守下列规则：

“让别人乐意去做你所建议的事。”

世界著名的心理学家史京纳以他的试验证明，在学习方面，一只只有良好行为就得到奖励的动物，要比一只因行为不良就受到处罚的动物学得快得多，而且更能够记住它所学的。

进一步研究显示，人类也有同样的情形。我们用批评的方式，并不能够使别人产生永久的改变，反而常常会引起愤恨。

另一位伟大的心理学家席莱说：“我们极希望获得别人的赞扬，同样的，我们也极为害怕别人的指责。”

批评所引起的愤恨，常常会降低员工、家人以及朋友的士气和情感，而所指责的状况仍然没有获得改善。

奥克拉荷马州恩尼德市的江士顿，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戴上安全帽。他说以前他一碰到没有戴安全帽的人，就官腔官调地告诉他们，要他们必须遵守公司的规定。员工虽然接受了他的纠正，却满肚子不高兴，常常在他离开以后，又把安全帽拿下来。

他决定采取另一种方式。下一次他发现有人不戴安全帽的时候，他就问他们是不是安全帽戴起来不舒服，或者有什么不适合的地方。然后他以令人愉快的声调提醒他们，戴安全帽的目的是在保护他们不受伤害，建议他们工作的时候一定要戴安全帽。结果是遵守规定戴安全帽的人愈来愈多，而且没有造成愤恨或情绪上的不满。

提奥多·罗斯福和塔虎脱总统之间发生过著名争论——

那次争论分裂了共和党，使威尔逊进入白宫，写下了世界大战的辉煌之页。当罗斯福于1908年步出白宫的时候，他让塔虎脱当上总统，然后到非洲去猎狮子。等他回来的时候，却大发雷霆。他斥责塔虎脱的保守主义，有意为自己弄到第二任的提名，于是组成了雄赳党，结果把共和党弄垮了。接着的大选结果，塔虎脱和共和党仅得到两州的选票——维蒙州和犹他州。这是共和党的空前惨败。

罗斯福责怪塔虎脱，但塔虎脱总统有没有责怪他自己呢？

当然没有。塔虎脱说：“我看不出我怎样做，才能跟我以前所做的有所不同。”

要怪谁呢？罗斯福或塔虎脱？卡耐基声言他不知道，而且也不管。但卡耐基却看出了问题的另一方面：所有罗斯福的批评，都无法使塔虎脱承认自己错了。结果只使塔虎脱竭力为自己辩护，眼中带泪反复地说：“我看不出我怎样做，才能跟我以前所做的有所不同。”

再拿“茶壶盖油田”舞弊案来说吧。报界对此案抨击了好多年，结果把整个国家弄得一蹶不振。在这一代人的记忆里，美国的政治界还没有发生过这一类的事情。那桩丑闻的实情是这样的：哈定总统的内政部长亚勃·佛尔受权主掌政府在艾尔克山丘和茶壶盖地区油田的出租事宜——那些油田是保留给海军未来使用的。佛尔部长有没有让别人公开投标？没有。他干脆把那份利益颇丰的合同交给他的朋友艾德华·杜韩尼。而杜韩尼怎么做呢？他给了佛尔部长十万美金“贷款”。此后，佛尔部长命令美国海军进入该区，骗走了那些对手，免得周围的油井汲走了艾尔克山丘的原油。那些对手，在枪头刀尖之下被赶后，冲进了法院，揭发了十万美元茶壶盖油田舞弊案。结果闹得沸沸扬扬，毁了哈定总统的执政，激起全国的公愤，要弄垮共和党，而且使佛尔落入铁窗。

佛尔被斥骂得狗血淋头——还没有一个公务员被斥责得如此凄惨。但他一点也没有反悔！好多年之后，胡佛在一次公开演讲中，暗示哈定总统之死是由于一个朋友出卖他，令他焦心和忧虑过度。而当佛尔太太听到这段话时，从椅子上跳起来，泪流满面，双手紧握拳头，尖声叫道：“什么！哈定被佛尔出卖了？绝没有！我先生从来没有出卖过任何人，整屋子的黄金都无法使我先生起歹念。他才应该是被出卖带上刑场，钉上十字架的人。”

在这里，人性表现出来了，做错事的人只会责怪别人，而不会责怪自己，我们都是如此。因此当你我明天很想批评别人的时候，我们要明白，批评就象家鸽，它们总会回来的。我们要明白，我们准备纠正和指责的人，可能会为自己辩护，反过来谴责我们；或者，象文雅的塔虎脱那样，他会说：“我看不出我怎样做，才能跟我以前所做的有所不同。”

1865年4月15日，林肯奄奄一息地躺在福特戏院正对面一家廉价客栈的卧房里，有人在戏院枪杀了他。林肯那瘦长的身子斜躺在那张对他来说嫌短的床上。床的上方，挂着一张罗莎波南的名画“马市”的廉价复制品，还有一盏煤气灯发出惨淡的黄晕。

当林肯奄奄一息地躺着时，战争部长史丹顿说，“这里躺着的是人间有史以来最完美的元首。”

林肯做人处世的成功秘诀是什么？卡耐基对林肯的一生研究了十年，而且花了整整三年的时间，写作和润饰了一本名叫《人性的光辉》的书。他相信他已经尽了人类的一切可能，对林肯的个性和家居生活，做了详细和透彻的研究。对林肯跟别人的相处之道，卡耐基更做过特别的研究。他是否喜欢批评别人？是的。当他年轻的时候，在印第安纳州的鸽溪谷，他不只是批评，还写信作诗挖苦别人，把那些信件丢在一定会被别人发现的路上。其中有一封信所引起的反感，持续了一辈子。

林肯在伊州春田镇执行律师业务的时候，甚至投书给报社，公开攻击他的对手。

1842年秋天，他取笑了一位自负而好斗的名叫詹姆斯·史尔兹的爱尔兰人。林肯在春田时报刊出一封未署名的信，讥讽了他一番，令镇上的人都捧腹大笑。史尔兹是个敏感而骄傲的人，气得怒火中烧。他查出写那封信的人是谁，跳上马，去找林肯，跟他提出决斗。林肯不想跟他斗，他反对决斗；但是为了脸面又不得不决斗。对方给他选择武器的自由，因为他的双臂很长，他就选择骑兵的长剑，并跟一名西点军校的毕业生学习舞剑。决斗的那一天，他和史尔兹在密西西比河的一个沙滩碰头，准备决斗至死为止。但是，在最后一分钟，他们的助手阻止了这场决斗。

这是林肯一生中最恐怖的私人事件。在做人的艺术方面，他学到了无价的一课。他从此再没有写过一封侮辱人的信件，他不再取笑任何人了。从那时候起，他几乎没有为任何事批评过任何人。

提奥多·罗斯福总统说，他当总统时，若碰到了棘手的问题，他常往后一靠，抬头望望挂在他白宫办公室墙上的那张林肯的巨幅画像，问他自己，“如果林肯在我这种情况下，他将怎么做？他将如何解决这个问题？”

当下次我们很想把别人“骂得狗血淋头”时，就从口袋中掏出一张五块钱的美钞，看看钞票上林肯的画像，而且问：

“如果林肯碰到这个问题，他将如何处置？”

马克吐温常常会大发脾气，写的信火气之大足以把信纸烧焦。例如，有一次他写一封信给反对他的人说，“给你的东西应该是死亡埋葬许可书。你只要开口，我一定会协助你弄到这份许可书。”又有一次，他写信给一位编辑，谈到一名校对企图“改进我的拼字和标点”。他以命令的口气写着：“此后这方面的情形必须遵照我的底稿去做，并且要教那个校对把他的建议留在他那已经腐朽了的脑子里面。”

写这些可以刺痛别人的信，很让马克吐温感到痛快。这样做，他的气出了，而这些信件也没有引起任何不好的反应，因为他的太太已经悄悄地把这些信拿了出来，没有付邮，这些信根本就没有寄出去。

你是否想劝某人改掉一些坏习惯呢？卡耐基认为这很好，他非常赞成。但为何不从你自己开始呢？从一个纯粹自私的观点来说，这比有意改进别人获益更多，而且所冒的风险也少很多。

白朗宁说：“如果一个人先从自己的内心开始奋斗，他就是个有价值的人。”要革除你自己所有的缺点也许必须到圣诞节才办得到。那时候你就可以在假期里好好休息一番，再利用元旦规劝和批评别人。

卡耐基强调，要先把自已修炼得十全十美，然后才能规劝别人。

“不要抱怨邻人屋顶上的雪，当你自己门口脏兮兮的时候。”

卡耐基回忆说：“当我还年轻的时候，极想表现一番。我写了一封信给作家里察哈丁·戴维斯，他一度在美国文坛上红得发紫。我当时正着手写一篇有关作家们的杂志文章；我请戴维斯告诉我他的写作方式。在这之前几星期，我曾收到一封来信，信末写着：‘口述信，未读过。’我觉得棒极了。我觉得写那封信的人，一定很了不起、很忙碌、很重要。我一点也不忙碌；但是我急于向里察哈丁·戴维斯表现一番，因此我就在短笺的结尾，以这些字句作为结语：‘口述信，未读过。’他根本就不看我的信，只把信退还给我，并在尾端草草地写下：‘你的礼貌真是没有礼貌。’没错，我是做错了，也许我是咎由自取。但身

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《卡耐基人际关系学》戴尔·卡耐基 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/210.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

