

人性的弱点

完整版
插图本

如何赢得友谊并影响他人

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

[美] 戴尔·卡耐基 / 著

韩文桥 / 译

Dale
Carnegie

浙江出版联合集团
浙江文艺出版社



人性的弱点

如何赢得友谊并影响他人

HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE

Dale Carnegie

[美] 戴尔·卡耐基 / 著 韩文桥 / 译

浙江出版联合集团
浙江文艺出版社

目 录

[本书将助您实现12个目标](#)

[自序 成书缘起](#)

[获取本书最大收益的9个建议](#)

[第一篇 人际关系的3大技巧](#)

[第1章 想采蜜就请善待蜂巢](#)

[第2章 人际交往的秘诀](#)

[第3章 换位思考](#)

[小结](#)

[第二篇 受人欢迎的6种方法](#)

[第1章 怎样成为“万人迷”](#)

[第2章 怎样建立美好的第一印象](#)

[第3章 记住别人的名字](#)

[第4章 怎样做到“妙语连珠”](#)

[第5章 怎样引起他人的兴趣](#)

[第6章 怎样才能收获真正的友谊](#)

[小结](#)

[第三篇 获取赞同的12条法则](#)

[第1章 不做无意义的争辩](#)

[第2章 如何避免得罪人](#)

[第3章 认错并不丢人](#)

[第4章 与人为善](#)

[第5章 苏格拉底式说服术](#)

[第6章 给他人说话的机会](#)

[第7章 怎样取得合作](#)

[第8章 站在对方的立场上思考](#)

[第9章 同情他人的想法和愿望](#)

[第10章 激发对方的高尚动机](#)

[第11章 戏剧性地表达你的想法](#)

[第12章 让他人不断面临挑战](#)

[小结](#)

[第四篇 更好说服他人的9种诀窍](#)

[第1章 称赞的神奇魔力](#)

[第2章 怎样批评不会引起怨恨](#)

[第3章 批评别人之前先承认自己的错误](#)

[第4章 以提问的方式来替代命令](#)

[第5章 给足别人面子](#)

[第6章 如何激励他人获得成功](#)

[第7章 赞美能从根本上改变他人的行为](#)

[第8章 不批评才能使人自觉主动改正错误](#)

[第9章 怎样让别人乐意接受你的建议](#)

[小结](#)

[第五篇 一封创造奇迹的信](#)

[第六篇 让你家庭幸福的7个法则](#)

[第1章 喋喋不休就是在自掘婚姻坟墓](#)

[第2章 不要试图改变对方](#)

[第3章 家庭生活的核心：不指责](#)

[第4章 讨爱人喜欢的妙招](#)

[第5章 女人在乎这些细节](#)

[第6章 家庭内部也应礼相待](#)

[第7章 婚姻破裂的四大诱因](#)

[小结](#)

[附录 夫妻如何相处](#)



戴尔·卡耐基

(Dale Carnegie, 1888—1955)

美国现代成人教育之父，心理学和人际关系学家，被誉为20世纪最伟大的心灵导师，“除了自由女神，卡耐基就是美国的象征”（纽约时报）。

卡耐基少年时因家境贫寒，放学后靠摘草莓、看管牛群补贴家用；成年后考入师范学院获全额奖学金，积极参加辩论赛发表演讲，梦想出人头地；大学毕业后从事过推销员、演员、讲师等工作。

24岁起在纽约正式开授演讲课，帮助人们迅速掌握沟通技巧及处理压力的实用方法，听众好评如潮，口口相传。49岁时出版《人性的弱点》，该书完整囊括其思想精髓和核心智慧，一经问世便大受欢迎，成为公认的“沟通技巧圣经”，千千万万人从中受益，获得前所未有的成功。

1955年11月，卡耐基逝世于纽约森林山庄，但他的作品长销不衰，成为出版史上的奇迹之书。



译者简介

韩文桥（右），诗人，生于陕西西安，毕业于北京外国语大学。2006年赴美工作，此后十年足迹遍及美国、英国、加拿大、意大利、澳大利亚、德国、瑞士、西班牙等国，深入了解欧美文化，广泛结交各个国家不同阶层人士，有市长、议员、明星、媒体人，也有长途司机、苏格兰高地牧羊人等普通老百姓，他从卡耐基传世经典《人性的弱点》中汲取了伟大的沟通技巧，赢得友谊并影响他人，2016年翻译了本书的权威原版定本。



只要将他人内心的恐惧化为奋斗，就能克服任何困难。



成功的人际关系在于：您能洞察对方的立场，同时兼顾自己和对方的不同角度。



人们内心深处究竟想要什么？研究表明，是对重视的渴求。



指责和批评不能从根本上让人改变，反而会招来怨恨。



赢得他人喜爱的 6 种方式：真诚地关心他人；微笑；记住他人的姓名；
专注倾听他人讲话；谈论他人感兴趣的事情；让他人感到自己重要。



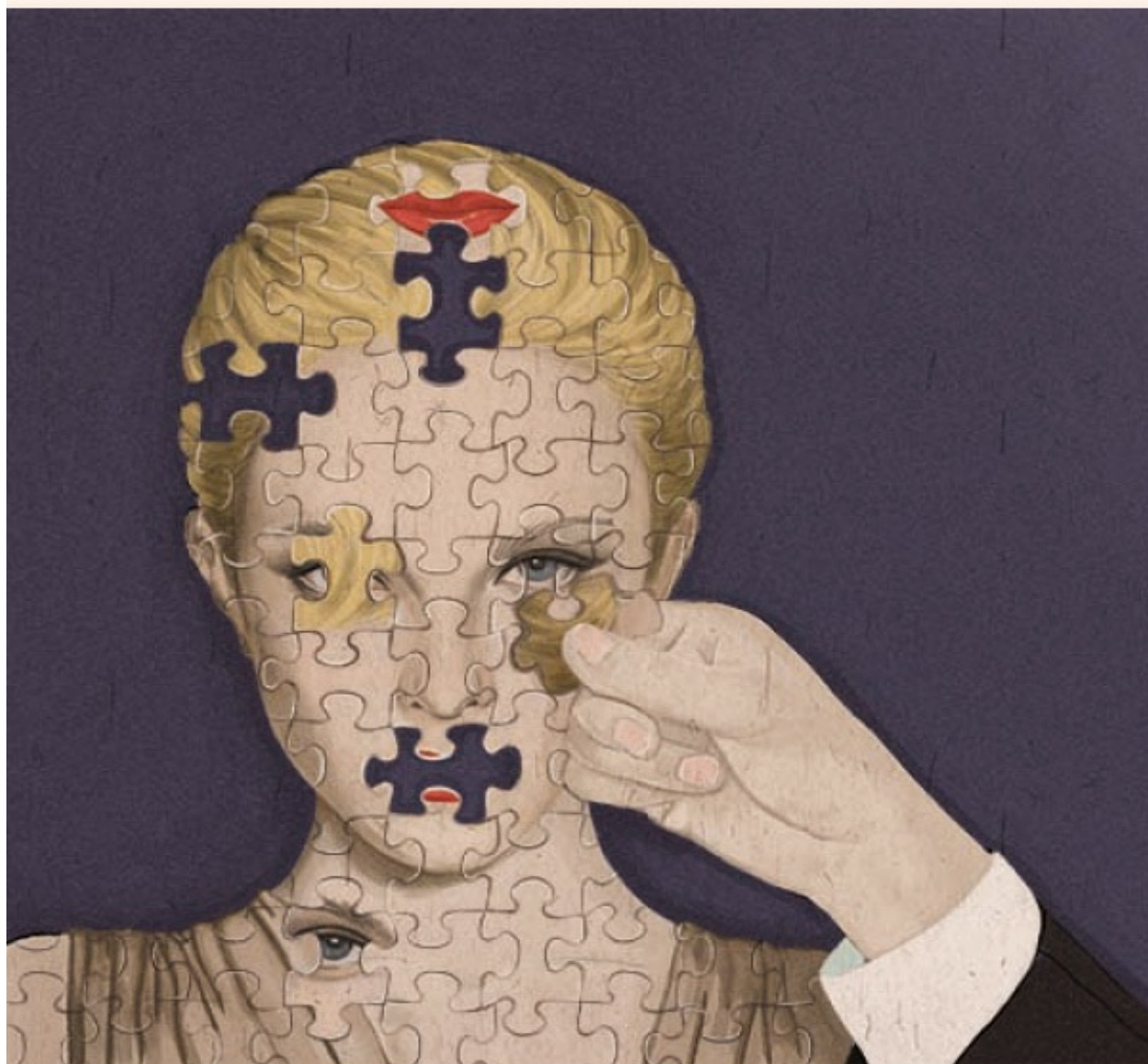
不够聪明的人会批评、指责和抱怨他人——很多笨蛋都这么干。
善解人意和宽容他人，则需要素养和自制。



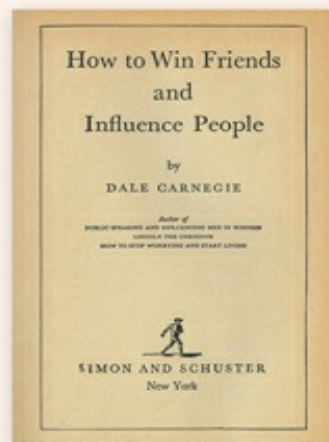
人际交往中您一定要记住，人并非总是理性而是充满了情绪、偏见、傲慢和虚荣。



如何才能激发周围人的热情？答案是赞赏和鼓励。



家庭生活中的重要法则：不指责、不要试图改变对方……



1937年版 *How to Win Friends and Influence People* 英文原版扉页¹

¹ 版本说明：本书根据美国 Simon and Schuster 出版公司 1937 年版的 *How to Win Friends and Influence People* 译出。为方便读者了解本书内容精髓，在尊重原著的基础上首次以核心阅读价值为主旨提炼章节标题。

本书将助您实现12个目标

1. 摆脱思维窠臼，树立新观念，扩大视野，发现新追求；
2. 迅速、轻松地获得友谊；
3. 增加人气，更受大家欢迎；
4. 获得认可，赢得赞同；
5. 提高影响、声望以及办事能力；
6. 结识新客户；
7. 增加收入；
8. 成为更优秀的销售或领导；
9. 化解矛盾，避免争端；人情练达，关系融洽；
10. 提升说话技巧，口吐莲花；
11. 掌握心理学法则，生活变得更轻松、愉悦；
12. 启发感染周围的人，让他们更富有热情。

This Book Is Dedicated To A Man

Who Doesn't Need To Read It: —

My Cherished Friend

HOMER CROY

谨献给无须阅读本书的

一位挚友

霍默·克罗伊

自序 成书缘起

20世纪前35年间，美国出版商推出过20多万本不同种类的书，数目巨大，但绝大多数都属于枯燥乏味之作，最终成为商业败笔。没错，我说的就是“绝大多数”！

全球最大的一家出版公司的老板，曾发自肺腑地告诉我，即使公司有75年出版经验，每出8本书就有7本亏本。

形势如此严峻，为什么我偏要冒这么大风险再写一本呢？即使出版了，又有什么价值吸引读者？

两个问题都很棘手，但非空穴来风。请允许我一一作答：

1912年，我在纽约开设了一门教育培训课程，旨在为商业人士做专业演讲培训。刚开始我只教授演讲课，用我自身的经验来训练成年人，让他们在职场和公众场合能冷静、清晰、有效地表达个人观点。

但一段时间后，我渐渐发现，这些人不仅仅需要演讲训练，在日常生活和各种人际交往中，他们更需要技巧和策略方面的训练。

不仅是他们，我发现，就连我自己也急需这方面的训练。每每回忆起过去，我经常会因为这方面相关知识的匮乏而深感焦虑。我想，要是20年前就有今天这本书就太好了！无疑，那时的我一定会感到如获至宝！

怎样才能更好地进行人际交往，是你我遇到的最大问题，不论您是家庭主妇、建筑师或工程师，对于商务人士更是如此。卡耐基基金会前几年赞助过一个调研工作，发现并证实了一个重要的社会现象：即便是在工程技术领域，那些少数拿高薪的员工，大概只有15%与他的专业知识有关，而其余85%则取决于他们处理人际关系的技巧。换句话说，一个技术人员成功，更多与他的人格魅力和领导力密切相关，而非专业知识。

多年来，每个学季我都去费城工程师俱乐部和美国机电工程学会纽约分会授课，1500多人听过我的课。这些人之所以来听课，是因为他们也发现拿高薪的工程师通常并不是专业最强的人。我们知道，一般工程师、会计、建筑师或其他专业人士都可以用正常薪水雇

用。但只有那些既懂专业知识，又善于表达并兼备领导团队能力的人，往往才有机会获得更高薪酬。

洛克菲勒曾在事业巅峰时期断言：“假如获得人际交往能力可以像购买糖或咖啡等商品那样，我宁愿付出比世界上任何商品的价值都高昂的代价来获得这种能力。”

每所大学都应该开设人际关系这门课。这样就可以开发和增强我们利用这种宝贵知识财富的能力，难道不是吗？可惜的是，直到我写本书之时，还未曾听说哪所大学开设了相关课程。

芝加哥大学曾携手青年会联合大学做过一项调查，专门研究成年人到底最关心哪些事情。

这项调查共花费25000美元，耗时两年。调查最终在美国康涅狄格州的梅里登市这座典型的美国城镇落下帷幕。当时，镇上所有成年人都参与了调查，他们各自回答了156个问题，例如：职业和特长、教育程度、休闲方式、收入状况、爱好、理想志向、有何困难、喜欢哪些学科……最后的调查显示，这些成年人除了最关心健康问题，接下来最关心的事情就是人际关系，包括怎样识人、怎样处世、怎样才能受到欢迎以及获得说服别人的能力等等。

调查组最后决定，很有必要在梅里登市为成年人开设一门人际关系的课。他们费尽周折，却很难找到一本相关教材，一本都没有。最后，他们找到成人教育的权威人士，了解有关教材的信息。这位权威人士叹息说：“你们找的还真没有啊！虽然我很清楚这些成年人的需求，但是相关教材至今还未问世。”

的确如此。据我所知，多年以来，我也一直苦苦追寻这本书，但一无所获。我决定为我的的人际关系课程亲自撰写一本书。现在呈现在您面前的正是这本书，希望能得到您的喜爱。

为了写好这本书，我寻遍能找到的所有资料，有报纸、杂志、家庭法庭案例、古代哲学和现当代心理学著作。不仅如此，我还聘请了一位专业的研究员协助我的工作。我们一起泡在图书馆长达一年半的时间，查询、梳理各种心理学方面的专著，阅读成千上万篇杂志文章以及无数伟人传记，了解他们处理人际关系的相关信息。我们投入大量人力、物力，不遗余力地进行这项工作。从恺撒到爱迪生，查阅了各个时期的名人传记，仅仅是西奥多·罗斯福的相关传记就多达100多本。

此外，我们还亲自大量走访当代成功人士，其中包括发明家马可尼和爱迪生，政治领袖人物富兰克林·罗斯福和詹姆斯·法雷，商业精英欧文·杨，电影明星克拉克·盖博和玛丽·碧克馥、探险家马丁·约翰逊等人，试图通过深入采访研究他们维护人际关系的技巧。

基于以上工作，我准备了一篇简短的演讲《如何赢得友谊并影响他人》，当时这的确是一篇非常简短的文字。不久之后，我把这篇短文不断丰富到可以演讲1.5小时。每个学期，我都在纽约卡耐基研究院讲给那里的成人学员们听。

演讲中，我鼓励学员勇于实践，把所学的知识运用到工作和社交当中，然后将反馈信息和成果在班上和大家分享。这是一件非常有意思的事。那些渴望成功的男女学员们，完全被这门课牢牢吸引住，听得津津有味。也可以说，这是人类历史上最早创立的、唯一的成人人际关系课程。

本书的写成并非一蹴而就。它像小孩成长一样，在实践中逐渐完善、丰满，汲取了成百上千名学员的实际经验和智慧。

多年前我只是把一些支离破碎的人际法则写在小卡片上，逐渐收集整理好，把它们印在较大的纸张上，再后来就整理成册，一直到最后竟然成了一本书。每一页内容，我都多次修改和增补。历经15年的实验和研究，今天这本书终于和读者见面了。

这本书绝不是理论堆砌或天马行空的想象，它的确有“化腐朽为神奇”的现实指导意义。听起来似乎匪夷所思，但这都是我亲眼所见、亲耳所闻的，这本书上所讲的法则，的确确实改变了许多人的生活轨迹。

有位学员是企业家，他手下有314名员工。长期以来，他总是喋喋不休地对员工进行批评、指责，一句好听话也没说过。当接触并学习了这本书里的法则后，他的人生态度发生了极大转变。现在，他的公司充满了上下团结一致、和睦、精诚合作的工作氛围。之前314名剑拔弩张的“敌人”，变成了314名朋友。

这位学员自豪地讲述了这一巨变：“以前我走进公司，没有人理睬我。员工见到我，立刻把脸转到一边。而现在他们都成了我的朋友，连门卫见面都亲切地远远地对我打招呼。”

他不仅在生意上获得了不起的成功，而且现在拥有更多闲暇时光。最重要的是，他还从家庭和工作里获得比之前多得多的幸福感。

无数销售人员也从本书中学到人际交往技巧，从而快速提升销售业绩。有时新客户很

难接触，而读过此书的销售员很快就结识了新客户，职位提升，薪水大增。一些公司高级职员兴奋地讲述了他们的成功经历：一位在费城天然气公司的高级职员，以前喜欢争胜好强，也没有多少领导才能。在他65岁时，公司准备给他降职。幸运的是，接受本书里的人际训练之后，他非但没有降职，反而得到了晋升，拿到更多薪水。

每学期毕业聚会上，很多夫妻说：自从他们（或配偶）接受人际训练后，家庭生活变得更加幸福美满。这样的事情，我听到不止一次。学员们经常对获取的成功欣喜不已，感觉不可思议，经常在周末给我打来电话，激动地报告他们的新成绩、新收获。

有的学员互相之间就书中的法则进行探讨，越聊越起劲，一直聊到凌晨3点，最后发现其他人早就回家了。有人和别人探讨之后，猛然发现自己的未来无限美好，激动得彻夜难眠。

这会是谁？一个没有学识，没见过世面，一接触新事物就兴奋的人吗？不！绝不是。这是一位拥有高等学历、久经商场的艺术经销商，他社交广泛，能流利地讲三种外语，拿到欧洲两所大学的学位。

在我写这篇文章的时候，我收到一位德国贵族的来信，他在横渡大西洋的邮船上给我写下这封信。他的祖辈在德国贵族霍亨索伦王朝的军中任军官。他谈了很多运用书中处世法则之后的切身感受，简直对这些法则顶礼膜拜到无以复加的地步。

另有一名学员，在纽约土生土长，毕业于哈佛大学，拥有一家地毯公司，非常富有。通过对这些法则的实践运用，仅仅14个星期，他说这些处世法则的艺术让他受益实在太大了，甚至远远超出他大学四年的全部所学。

您或许感到荒唐、可笑、不可思议？或许您嗤之以鼻。但我所说的这位作风保守的哈佛毕业生，就是哈佛大学大名鼎鼎的威廉·詹姆斯教授。在取得无数成功之后，他当众做过一场演讲，慨叹这些法则的奇妙。这次演讲发生在1933年2月23日，星期四晚上，当时有大约600名听众见证了这次演讲。我可以如实转述给大家——

教授说：“回顾我们所取得的一切成绩，我们其实只能算得上是‘半睡眠状态’。因为我们只开发了自身潜力的一小部分。从某种意义上讲，我们创造的成绩只是一小部分潜在发挥作用，而绝大部分潜能还远远没有触及。”

本书的终极目标，就是帮助我们释放自身潜能，发展并利用这些潜能创造奇迹。让我们一起学习如何开发自身潜能吧！

普林斯顿大学校长希本博士曾说过：“要应对生活中的各种问题，唯有学习。”

要是您读了这本书的前三章，依然对生活中的问题感到茫然失措，那么这本书对于您来说就是失败的。因为您要像斯宾塞说的那样：“学习的最大目的不是学习本身，而是行动。”

这本书不是教给您高深莫测的理论，或者茶余饭后的谈资，而是教您如何实际行动。



戴尔·卡耐基

1936年8月

获取本书最大收益的9个建议

1. 阅读本书，要想有最大收获，您必须满足一个前提条件。这个条件比书里提到的任何技巧和法则都重要，一旦不能满足，即使学一千条、一万条技巧和法则也徒然无用。或许您天赋极高，很容易就满足这个条件，那么您不必看这些技巧和法则就可以成就自我。

创造奇迹的前提条件是什么？是强烈的求知欲。只有强烈的求知欲才会坚定您的决心，才会源源不绝地激励您，提高人际交往能力。

话说回来，求知欲如何增强？其实，求知欲与书中的法则相辅相成。只有您经常、持续地对自己强调这些法则的重要性，您的求知欲才不会泯灭。可以试想一下，当您完全掌握并能灵活运用书中的法则时，您将创造奇迹、财富，生活品质随之陡增，人生变得更加充实、美满；请不断告诉自己：“人际交往能力决定了我受大家欢迎的程度，我要幸福，我要富裕。这一切的一切，都要看我能否掌握书里所说的人际交往技巧。”

2. 拿到书先浏览一遍，有一个大致印象。如果纯粹为了消磨时间，请不要急着精读；当您有强烈提高人际交往技巧的欲望，那么您便可以开始阅读了。切记要仔细阅读感兴趣的每一页，这样不但节省时间，而且能更好地学到知识。

3. 阅读，不要囫圇吞枣，要思考品味。同时向自己不断发问：何时、何地、何种情况下，我可以恰当地运用这些知识。

4. 拿一支笔，随时做笔记。看到有启发或感触的地方，在旁边做上标记，或画一条线，标个星号以示重要。这样不仅可以提高阅读乐趣，而且便于日后复习。

5. 有位女士，在一家大型保险公司做了15年经理。每个月她都要详细看一遍当月签订的合同。月复一月，年复一年，同样的工作不知重复了多少遍。我问她为什么？她说，她的经验证明，只有这样，才能确保把保险的每一项条款熟记于心。

我曾花两年时间，写过一本关于演讲的书。我发现即使是我亲笔所写，为了能记住其中的内容，还得反复查看。千万不要高估您的记忆力。

因此，真的想从本书获益，绝不要匆匆浏览一遍，然后束之高阁。读完一遍，最好每个月花上几个小时温习一下；最好把书置于案头，方便随时查看。这样，您就可以大大加强对知识的记忆。最重要的是，切记把书中的所学付诸生活实践。长期坚持下去，书中的

法则就会变成习惯。学习没有捷径可走。

6. 萧伯纳说：“你很难教会一个人什么。”没错，学习是发挥主观能动性的过程。边学边做，才能巩固知识。要想真正掌握书中的知识，您要千方百计地寻找机会，把这些知识应用到实践当中，不然您很快就会忘得一干二净。切记，只有实践过的知识，印象最深刻。

或许您认为很难做到时时刻刻把这些知识都变成实践，对此我也能理解。事实上，即使在我写本书的此时此刻，我也很难把书中的所有法则、建议全部应用到生活中。

当发怒时，您很可能立刻就指责别人。因为这样，比耐心倾听和了解别人更容易做到；挑剔总比欣赏更容易；谈论自己比理解别人简单。这样的例子数不胜数。因此，阅读本书，要不断提醒自己：您不是为了获取知识而阅读，您是为了养成良好的新习惯而阅读。您学习的是一种全新的生活方式，需要时间、恒心、不断实践和练习。

本书也可以看作是一本“指导人际关系的行动手册”。不论何种场合，教育子女也好，说服家人也好，或者平息客户的怒火时，您首先要做到不冲动，因为冲动永远是不对的。接下来，您应该求助本书了，看看您之前在书上做的标记，尝试按照书上的建议去应对，最后看看，是不是会有奇迹发生。

7. 每当处理与配偶、子女或同事之间的人际关系时，若您没有做到书上的要求，可以试着给对方一毛钱或一块钱，以示对自己的惩罚。这样学习知识的过程，就变成一个有趣的游戏。

8. 华尔街一家大型银行的董事长，他在我的课上做过一次演讲，讲述他如何提高个人修养。他坦诚自己受教育程度不高，但能做到今天，成为举足轻重的金融家，一切都和他善于把控情绪有关。下面是他大致的讲话内容：

“我经常反思，‘做错了哪些？’‘哪些做得对？’‘如何改进？’‘经验教训是什么？’一开始，每周的反思都会让我情绪低落。我常常为一些错误而痛苦。但是就这样坚持了一些年，我忽然发现这些错误不再经常出现了。而现在我的每次反思，都会让心情宽慰许多。‘持之以恒、不断自我剖析、自我教育’，是我用过最好的修身方式。

“这种方法也有助于我提高决断能力，对处理人际关系帮助极大，我很乐意向大家推荐。”

不妨我们也用这种方法，来检验在本书中所学？如果您照做了，就会发现两种效果：

首先，书中所讲的知识非常珍贵。

其次，处理人际关系的能力迅速提升。

9. 书的最后设计有留白页。这是为了让您在上面记下学习本书取得的成果。最好写清楚姓名、时间、地点和结果等内容。这样会激励您做得更好。或许很多年后，当您再次翻看这些内容，会发现其乐无穷。

再简单重复一次，想要最大限度地从本书中获益，请做到以下9点：

- (1) 激发并培养您对掌握人际交往技巧的强烈求知欲；
- (2) 把每一章都认真读两遍，再继续读下一章；
- (3) 边阅读边思考，向自己提问题，想方设法做到更好；
- (4) 在重要内容上做笔记；
- (5) 每个月复习一遍；
- (6) 利用好实践书中知识的每个机会，把本书当成为人处世的行动指南；
- (7) 违反书中内容时，小小惩罚自己一下，给对方一毛钱或是一元钱，让学习变成一种游戏；
- (8) 每周反思，总结错误，汲取经验教训，想想哪些地方可以做得更好；
- (9) 在本书的最后，记录下您的实践成果，何时、何地、经过，尽量写详细。

第一篇 人际关系的3大技巧

第1章 想采蜜就请善待蜂巢

1931年5月7日，纽约市发生了一起史无前例的通缉案，牵动着每个人的神经。经过数周紧锣密鼓的侦查抓捕行动，这位滴酒不沾人称“双枪手”的科洛利，终于在西区大街的情人住所落入法网。

警方共出动150名警察和刑侦，在科洛利藏身的顶楼布下天罗地网，屋顶被凿开一个大洞，四周建筑物上架满了机关枪，并动用了催泪瓦斯，警方时刻准备将这位“警察杀手”科洛利逼出缴械。

接下来的一个小时，在纽约这座高档住宅小区，震耳欲聋的手枪声和“突突”的机关枪声此起彼伏。科洛利拿一把堆满杂物的椅子作掩护，躲在后面，不断向警方开枪还击。一万多名市民紧张而兴奋地观看了整个交火过程，如此盛况在纽约街头绝无仅有。

科洛利被捕后，警务处长E.P.穆罗尼对外宣称：这位“双枪亡命之徒”是纽约有史以来最危险的犯罪分子。“他杀人，连眼都不眨一下。”警务处长补充说。

让我们听听“双枪手”科洛利怎样看待他的罪行。事实上，当警方向科洛利藏身之处开火时，他写下一封致公众的信，写信时他中弹受伤，鲜血正从伤口涌出，信纸染上一道道殷红的血迹。他写道：“在我衣服下藏着一颗疲惫的心，一颗仁善的心，一颗不会伤害任何人的心。”

回到事发不久前。在长岛一条乡村公路上，科洛利正和女友亲热，突然一名警察走到他的车前说：“请出示一下驾照。”

科洛利连想都没想，立即拔枪连发数弹，放倒了警察。随后，科洛利又迅速跳出车，拔出警察身上的左轮枪，朝尸体补了一枪。这就是那位自称“在我衣服下藏着一颗疲惫的心，一颗仁善的心，一颗不会伤害任何人的心”的科洛利。

科洛利最终被处以电击死刑。当身处纽约兴格监狱行刑室的那一刻，他会说：“这是我杀人应得的下场吗？”不。他却这样说：“我不过是自我防卫而已。”

这个案件令人匪夷所思的关键点在于“双枪手”科洛利自始至终，坚决不认为他做错过任何事。

或许您会认为，这是个反常特例？如果是，请看下面另一段话：

“我将生命最宝贵的年华致力于取悦他人、帮助人们过上幸福生活，然而我苦苦换来的却是被羞辱、被通缉和被围剿的结局。”

讲这段话的是阿尔·卡彭，美国最臭名昭著的全民公敌，他曾是黑帮头目，罪孽深重，让整个芝加哥鸡犬不宁。卡彭发表的言论丝毫没有自我谴责的意思，事实上，他自视为公众利益的捍卫者，只是不幸被人们误解，到头来恩将仇报。

在黑帮火并倒地前的达基·舒尔茨，也曾这样评价自己。达基·舒尔茨，是纽约臭名远扬的恶棍，他在一家纽约报纸的采访中，却把自己描述成造福公众的大英雄，而且他对此深信不疑。

路易斯·劳斯是位资深典狱官，多年服务于声名狼藉的纽约兴格监狱。我和他曾有一段时间的信件往来，所谈内容发人深思。路易斯在信中坦言：在纽约兴格监狱，极少有罪犯会把自己看成罪人。他们自认为是像你我一样的普通人。他们会极力为自己辩护，开脱罪名。他们会告诉您，是什么原因让他们打开手枪保险，然后扣动扳机。他们大多数人会使用一套理论、谬论或逻辑，为反社会的行径进行辩护，并深信自己绝对不该进监狱。

倘若阿尔·卡彭、“双枪手”科洛利、达基·舒尔茨以及其他高墙之内的囚犯，至死都不会对他们的所作所为感到自责，那么你我，以及普通人会怎样看待周围发生的一切？

连锁百货公司的创始人约翰·沃纳梅克曾坦言：“30年前，我就明白指责别人是愚蠢的做法。上帝赐予人类的智慧是不平等的，我能克服自身缺陷就已经不错了。”

沃纳梅克早就深谙此理，而我在故步自封的世界里寻觅了几十年，才终于领悟到99%的人，无论做错什么事情，都不会批评自己。

世界著名心理学家——B.F.斯金纳，通过实验证明：通过奖励，动物学习好行为的效率，远比通过惩罚习得坏行为的效率高得多。后来研究发现，这个规律也适用于人类。指责和批评，不能让人长久地改变，反而会招来怨恨。

另一位伟大的心理学家汉斯·赛利也说过：我们渴望获取认同的欲望，和我们畏惧斥责一样多。

指责和批评会引起怨恨，让员工士气低落、亲朋好友反目成仇，却丝毫不会改善现状。

乔治·B·庄世顿是俄克拉荷马州恩尼德市一家工程公司的安全协调员。他有项职责是查看施工现场的工人是否佩戴安全帽。无论何时何地，只要他看见工人没有佩戴安全帽，他立刻会搬出公司规章制度，并用权威的口吻告诉他们立即改正。结果呢？工人会带着不满情绪，勉强重新戴上安全帽，但等他一转身，工人还是我行我素。

于是，他采取了另一种方法。当再次碰见没有戴安全帽的工人，他开始关心地问工人，是否帽子戴着不舒服，还是大小不合适？然后他用关切、温暖的口吻提醒工人，安全帽是专为避免意外受伤而设计的，工作期间一定要坚持佩戴。这样一来，坚持戴安全帽的工人变得越来越多，也没有谁为此产生抵触情绪。

在浩瀚的历史典籍中，您不难发现，批评无用的例子比比皆是。

西奥多·罗斯福和塔夫脱之间有过一次著名的争吵。其结果导致共和党内部分裂，伍德罗·威尔逊趁机入主白宫，给第一次世界大战留下极大冲击，改写了历史进程。

简单梳理一下这个事件：1908年罗斯福从白宫卸任，当时他力挺塔夫脱竞选总统。不久，罗斯福就去非洲猎狮度假。等他归来时却大发雷霆，极力指责塔夫脱是保守主义，并成立了公廩党，试图第三次连任总统。这一错误举动，严重创伤了共和党。在接下来的竞选中，威廉·霍华德·塔夫脱和共和党仅仅得到佛蒙特和犹他州的选票支持，造成共和党史无前例的灾难。

西奥多·罗斯福指责塔夫脱，那么塔夫脱会买账吗？当然不会。塔夫脱含着泪水辩解道：“我不明白，我哪些地方做得和以前有任何不同。”

谁应该受到指责？罗斯福还是塔夫脱？显然，我不知道，也不关心这些。我想说的是，西奥多·罗斯福的指责并没有证明塔夫脱是错的，只不过换来塔夫脱竭尽全力的自我辩护。他满腹哀怨，含着泪水，不断重复着“我不明白，我哪些地方做得和以前有任何不同”那句话。

再说说举国震撼的茶壶山油田丑闻。当年美国公众还从未见识过如此丑闻，报纸在整个20世纪20年代前期把这件丑闻炒得沸沸扬扬，至今令人记忆犹新。事情的来龙去脉是这样的：阿尔伯特·B·福尔时任哈定内政部长，主持位于埃尔克山和茶壶山地区政府的海军石油储备招标工程。

福尔竞标是否公开透明？没有。他直接将这份肥差转交给他的好友爱德华·多希尼。多希尼怎么做？他给福尔献上一笔10万美元的巨款。之后，福尔令美国海军陆战队高调进

入该地区，驱赶油田附近其他采油的竞争者。在枪炮和刺刀的威逼下，这些竞争者只好逃离。穷途末路的他们，一气之下冲进法院，将茶壶山贿赂案揭发于众。

这件丑闻引发极其恶劣的影响，遭到全国上下一致声讨，甚至威胁到哈定组建的政府，险些断送了共和党，福尔也锒铛入狱。公众人物很少有像福尔那样遭到如此唾弃的先例，福尔悔恨了吗？不。他没有半点悔恨之意！赫伯特·胡佛总统在一次对外演讲中，透露出哈定总统之死。他将一切归咎于朋友的出卖，导致总统精神极度不安和焦虑。

福尔夫人闻讯后，气得从椅子上一下子跳起来，她愤怒地大声哭泣，挥动拳头，大声嚷叫：“一派胡言！福尔出卖了哈定吗？不！我丈夫从未出卖过任何人。即便一屋子的黄金也不能引诱我丈夫做任何错事。事实是他（哈定）出卖了别人，才招来杀身之祸。”

瞧瞧，这就是人类的天性。做错事的人，从来不会自责，反而指责所有人的不是，每个人都不例外。

下一次，当我们试图责备他人前，先想想阿尔·卡彭，“双枪手”科洛利或是阿尔伯特·福尔。我们都要明白一个道理：指责别人就像家鸽，总会飞回到我们身边。当我们要纠正、批评别人，别人同样会辩护，会反过来批评我们。

抑或，换来谦谦君子塔夫脱的那句话：“我不明白，我哪些地方做得和以前有任何不同。”

1865年4月15日清晨，福特剧院。约翰·沃克斯·布斯枪袭了亚伯拉罕·林肯。

林肯将要撒手人寰，人们把他放置在剧院对面一家廉价公寓大厅的床上。这张床十分窄小、寒碜，林肯修长的身躯只能斜躺在上面。一幅罗莎·邦赫著名画作《马市》的廉价复制品挂在床头正上方，煤气灯散发出昏黄、惨淡的光晕。

目睹此情此景，陆军部长斯坦顿慨叹道：“躺在这里的是人类史上前所未有的、最完美无缺的领袖。”

那么，完美无缺的林肯是如何驾驭人际关系的？

我花费了足足10年时间，来研究林肯的生平，再用整整3年时间写成一本书，叫“不为人知的林肯”。我自认为已经竭尽心力，对林肯的个性、工作、家庭等方方面面做了详尽、系统的研究，特别对林肯的人际关系方面做了重点研究。

林肯是否热衷于批评别人？

一点不假，当林肯年轻时，他住在印第安纳州彼金湾，不仅喜欢指责别人，甚至写信、写诗讽刺挖苦别人。为了引人注目，他把这些信故意丢在容易被发现的路上。然而其中一封信，招致了仇恨，让对方终生难以释怀。

甚至在林肯成为伊利诺伊州斯普林斯的执业律师期间，他故伎重演，依旧通过报纸公开指责对手，而且不止一次。

1842年秋，林肯招惹了一位自大又好斗的政客——詹姆斯·谢尔兹。林肯在《斯普林菲尔德日报》以匿名信的方式对这位政客冷嘲热讽，整个城市都因为这篇文章笑得人仰马翻。

敏感而骄傲的谢尔兹被搞得恼羞成怒。他查出信的始作俑者后便立即跳上马，直奔林肯而去，他要和林肯决斗。林肯对决斗很反感，不想动手，但他一时不能摆脱决斗这个僵局以保全颜面。对手要林肯选择决斗的武器。林肯手臂长，于是选了一把骑士用的长刀，同时向西点军校的毕业生请教了几招。

最后，他和谢尔兹将决斗地选在密西西比河岸的一处沙滩。庆幸的是，决斗即将开始的前一分钟，他们两人被人们劝阻住了。

这是林肯一生中最不光彩的一页，恰恰也给林肯在人际关系方面上了一课。自此，林肯再没有写信侮辱别人，没有对任何人有过指责或冷嘲热讽。

美国内战期间，林肯多次派不同将领指挥波多马克军队，包括麦克莱伦、波普、伯恩赛德、胡克、米德等人，但每次都败北而归，急得林肯如热锅上的蚂蚁团团转。国内大多数人都强烈谴责这些将领的无能，而林肯却不置一词，没有任何表态。

他喜欢一句话：不去非议他人，他人也就不会非议你。

在听到夫人和其他人诅咒南方敌军时，林肯总是说：“用不着批评这些人。倘若我们是他们，也会做同样的事情。”

说实话，最有资格批评的人当林肯莫属。我们来看下面的故事：1863年7月3日，葛底斯堡战役爆发。7月4日晚，罗伯特·李将军率领南方军向南部撤退。时逢乌云密布，大雨如注。李将军率部败退至波托马克，一条泛滥汹涌的河流挡住去路，紧随其后的是乘胜追来的联军，李将军身处绝境。

林肯知道此时是击溃敌军的天赐良机。他信心十足地命令米德将军，无须召开军事会议，直接发起进攻。林肯发出电报后，又追派特使专程要米德立即执行命令。

米德的反应呢？他的所作所为恰恰背道而驰。他完全违背了林肯的命令，竟然召开军事会议，对进攻的部署一拖再拖，甚至还找来一大堆借口直接抗命。结果，河水退去，李将军率部逃脱。

林肯震怒：“为什么？！”他冲着儿子罗伯特大吼，“老天啊！为什么？敌人已经无路可逃，歼灭他们易如反掌！无论我说什么，就是没人听；无论我说什么，军队就是不进攻！任何一个人派上战场都能取胜。我要是在场，非得狠揍他一顿。”

绝望之余，林肯还是决定坐下来给米德写信。要知道，盛怒下的林肯此时表现得已经相当克制。这封写于1863年的信，在措辞上也是前所未有的严厉。

亲爱的将军：

放走李将军所带来的严重后果，我觉得您肯定没有意识到。他本来已经落入我军囊中，擒了李将军，加上我们连胜的战绩，战争很快就会结束。

而今，战争又要无限期拖延。如果上周一您拿下李将军，怎么会等敌人过了河之后才发起进攻？是当时您只有现在三分之二兵力的原因吗？

寄希望于您，是不理智的。我再也不对您抱有任何希望。

您贻误战机，让人痛惜。

我们会问，米德是怎么回复的？

事实上，米德从未看到过这封信，因为林肯从未将该信寄出。人们是在整理林肯遗物的时候，才发现这封信的存在。

我可以想象当时的情景：林肯写完信，向窗外望去，对自己说：“等一等，或许我不应该这么鲁莽。身处安逸的白宫，给米德下个命令很简单。但若我身处葛底斯堡，像米德将军一样亲临血流成河的战场，亲耳听见伤员的哀号，或许我就不会急于进攻。假如，我的性格和米德一样仁慈，我也会做此决定。不管怎样，事已至此，寄出这封信，即使能暂时发泄怒火，但保不准米德也会为自己辩护，甚至招致他反过来指责我。这样做只能引起不快，对将来他作为军中统帅发挥更大作用毫无意义。甚至这样做，或许会导致他辞职隐退。”

或许正如我的猜想，林肯将写好的信收了起来。他从之前痛苦的教训中早已领悟到：

任何刻薄的指责和批评都毫无意义。

西奥多·罗斯福曾谈到，在他担任总统期间，每当遇到棘手的问题，总会后倾身体，抬头仰视白宫墙壁上挂着的那张巨幅林肯画像，自问道：“如果林肯面临同样的处境，他会怎么做？怎么解决难题？”

下一次，当我们准备要责怪别人时，让我们从口袋里翻出一张5美元钞票，仔细看看上面的林肯头像，自问：“假设林肯也遇到这样的事，他会怎么处理？”

作家马克·吐温性情火爆，激烈的措辞甚至能把信纸点燃。

有一次，他给让他大动肝火的人写信：“你死去吧！你只要开口，我立刻送你上西天。”另一回，他给一位编辑回信：“校对竟胆敢帮我修改拼写和标点符号。我命令你，以后出现此类情况，必须一字不漏地按我原稿发表，让那个校对把他的建议烂在他的榆木脑袋里吧。”

马克·吐温写了如此刻薄的信，发泄之后，心情自然会好一些。事实上，这些信并未造成任何感情伤害。因为，马克·吐温的夫人在寄信的时候已经私下把这类信扔掉，根本没有寄出去。

您曾想过，要劝诫您熟悉的人改掉一些坏毛病吗？这个想法不错，我很赞同，但为什么不从自我做起？自私点说，以身作则比改变别人更有益，且不会有风险。

孔子说过：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”

我年轻时，总喜欢在别人面前表现自己。

当时，我为一家杂志社写关于作家的文章，我曾愚蠢地向美国文坛的风云人物理查德·哈丁·戴维斯写过一封信，请他介绍写作方法。写信之前的几周，我收到过一封信，信末写道：“根据口述整理，未经本人审阅。”这件事启发了我，觉得写信的一定是位日理万机的大人物。

尽管我当时并不忙，但迫切为了给查理·哈丁·戴维斯留下深刻印象，于是在信末也留下“根据口述整理，未经本人审阅”的字样。

戴维斯根本没有理睬，只是把原信退回给我。他在信底下潦草地写了一行字：“你的态度狂傲至极。”

的确，我把事情搞砸了。这是我应得的。个人而言，我非常懊恼，以致十年后，我得知戴维斯的死讯，这种情绪依旧萦绕心头。我只是一直羞于承认，他带给我尊严上的伤害。

不管您多么正确，如果明天想要引起怨恨，并让这种怨恨延续几十年，一直到死，那么就说说些刻薄的、批评的话好了。

人际交往中，您一定要明白：我们不是和理性打交道，而是和有情感、有偏见、骄傲、虚荣、活生生的人在打交道。

尖刻的批评，让敏感的英国著名小说家托马斯·哈代放弃写作，给英国文学带来巨大损失；也让英国诗人托马斯·查特顿饮恨自尽。

本杰明·富兰克林年轻时笨手笨脚，年长后逐渐圆滑，善于人际交往，后来竟然成为美国驻法大使。

他的成功秘诀是什么？他曾说过：“我不会说任何人的坏话……对每个人都赞扬有加。”

批评、指责和抱怨，傻子都懂，且大多数傻子还会做；理解和宽容则需要良好的修养和自制力。

卡莱尔说：“伟人，通常体现在对待小人的态度和方法上。”

鲍勃·胡佛是一位有名的试飞员，他的身影经常出现在各种飞行表演中。《飞行杂志》记载：一天他正从圣地亚哥飞行表演后返航飞回洛杉矶，在300英尺高空，两个引擎突然熄火。他以精湛的飞行技术让飞机顺利着陆，尽管没有人员伤亡，但是飞机严重损坏。

迫降后，胡佛立即检查了燃油。不出所料，这架“二战”时的螺旋桨飞机的油箱里装的是喷气飞机燃油，而不是汽油。

返回机场，他找到为这架飞机服务的机械师。年轻的机械师正为自己犯下的错误伤心欲绝。看到胡佛向他走来，他泪流满面，因为他的疏忽不仅毁坏了一架昂贵的飞机，而且险些让三个人丧命。

我们会自然地认为：一向爱惜荣誉、做事严谨的胡佛肯定会对机械师大发雷霆。但事

实不是。胡佛没有一句批评的话，相反他张开双臂，给机械师一个大大的拥抱。他说：“我相信，你以后不会再犯类似的错误。为了证明这一点，明天你给我的F-51飞机做一次保养。”

父母总免不了对子女进行批评教育。

也许您会认为，我要鼓励大家这么做。但我想说，在您准备批评子女之前，请读一篇美国名作——《父亲的错误》。这篇文章最初发表于《大众家庭》杂志。经作者允许，我摘抄《读者文摘》上发表的一段。

《父亲的错误》感情真挚，感动了无数读者，不断被转载，深受大众喜爱。作者W·利文斯顿·拉尼德说：“自文章初版后，《父亲的错误》被美国成百上千家杂志、家庭组织、报纸竞相转载，甚至被翻译为多国语言。我允许成千上万家学校、教堂和演讲当中使用这篇文章，还有电台、电视台，在数不尽的节目中都引用过，连大学期刊和中学刊物也转载过。有时候，一篇神奇的小文章，竟可以出人意料地走红。”

父亲的错误

W·利文斯顿·拉尼德

儿子，请听：当你熟睡的时候，我想对你说几句。你的小手枕在脸下，金色鬃发贴在汗津津的额头上。我刚独自轻声地来到你的房间。几分钟前，我在书房看报，一种莫名的懊悔袭来，我现在是怀着愧疚之心来到你的身边。

儿子，我想了许久，对待你，我确实太简单粗暴了。你急着穿衣上学，随使用毛巾抹了把脸，我就立刻呵斥你；你鞋子没有擦干净，我就立刻呵斥你；你把东西掉在地板上，我也同样立刻呵斥你。

早餐，我挑你的毛病：食物撒得到处都是，不懂吃饭礼仪，胳膊肘放在桌上，面包上的黄油涂得太厚……你出门玩耍，我正要赶火车。你对我转身挥手说：“再见，爸爸！”而我皱起眉头，回应说：“直起腰板！”

晚上，又出现这样的情况。在路上，我远远看见你跪在地上玩弹球，长袜上磨出好几个洞。我二话不说，当着小伙伴的面就把你押回家，故意让你当众丢人。我训斥道：“袜子很贵的，要是下次你再不珍惜，就自己掏腰包买！”很难想象，这话竟然出自一位父亲之口！

记得吗？我在书房阅读，你小心翼翼地走进来，满眼委屈地向我张望。我移开报纸，带着不满情绪，抬头看你。你退回门口，显得犹豫不决。“你想干什么？”我没有好气地问。

你一句话也不说，径直向我跑来，搂住我的脖子亲我。你的小臂膀把我搂得紧紧的。那种上帝赋予的深情在你幼小的心灵绽放，即使不被珍视也不曾凋零。之后，你快步跑开，上了楼。

儿子啊，当你离开不久，报纸从我的手里滑落。一种难以言喻的、强烈的愧疚感涌上我的心头。我的那些恶习真可恨啊！无端挑剔、动不动就训人。无法想象我竟然把这些恶习用在你——一个小孩子——的身上。这不是我爱你的表现。这是我错误地用我这个年龄的人的标准，要求你。

你幼小的心灵，充满真、善、美。你无邪地冲进来，拥抱我，亲吻我，向我道晚安。你像晨曦般，照亮整座阴郁的大山。今晚，没有什么比你更重要了。儿子，黑暗里，我正跪坐在你的床边，羞愧难当！

这不过是无用的忏悔。我明白，即使当你醒来我告诉你刚才的一切，你也不会懂得其中的深意。但从明天起，我应该做一名合格的父亲！与你一起分担痛苦，与你一起分享欢笑，对你不再说那些没有耐心的话。我会一直对自己说：“你只是一个小孩，一个小小的孩子。”

以前，我错误地把你当作成人。但看着你疲惫地蜷缩在小床上睡觉，我才发现，你还是一个小宝宝，那个依偎在母亲怀里，把头趴在她肩上的小宝宝。这一幕恍如昨日。我对你的要求太高，太苛刻了。

不要指责别人，努力去理解别人。努力去想，为什么别人会那么做？那么做的意义是什么？理解比指责更有益，更有意义。理解会催生同情、宽容与善意。“宽容一切，就是理解一切。”

正如约翰逊博士所说：“上帝，即使上帝，不到末日，也不会轻易评判世人。”

我们为何做不到？所以请大家记住——

法则1：避免批评、指责或抱怨。

第2章 人际交往的秘诀

您是否想过这样一个问题：怎样能让一个人听从您，做您想要做的任何事情。只有一种可能。对，只有一种可能，那就是让他心甘情愿。

记住，除此之外，别无其他可能。

当然了，您可以拿着左轮手枪，抵着别人的腰，让他交出手表；您可以拿解雇来胁迫，让员工配合您，不论您是否在场，都老实地工作；您可以拿着鞭子，或其他恐吓手段，让一个小孩按照您的意图做事。但是，这些简单、粗暴的手段同时会引发您不想看到的“副作用”。

首先要满足别人，这样别人才能按照您的指令做事。

那么什么是人们想要的？

按照西格蒙德·弗洛伊德的说法，一个人做事的动机源自两点：“对性和成功的欲望”。美国著名哲学家约翰·杜威的观点有所不同。他说：人类内心深处最重要的欲望是实现“对重视的渴求”。记住“对重视的渴求”，这是非常重要的一点。您可以发现，本书很多内容都围绕这一点展开。

您想要什么？其实并不多。无可否认，您有执着追求的一些事情，而绝大多数人想要的无非是：

1. 健康长久的生命；
2. 食物；
3. 睡眠；
4. 钱，以及钱能买到的物品；
5. 未来的期望；
6. 性满足；
7. 子女的幸福；
8. 被重视的感受。

上面所有需求几乎都比较容易满足，但除了最后一条。这一条，像食物与睡眠一样，也是人类必需品，但难以满足。这就是弗洛伊德所说的“对成功的欲望”，或杜威的“对重

视的渴求”。

林肯在一封信的开头写道：“人人都爱听恭维话。”威廉·詹姆斯说：“人类最本质的天性，就是渴求被人欣赏。”他在这里没有用“希望”“想要”或“期望”，而是用了“渴求”一词。

人们实现这种“渴求”的过程，痛苦而迫切。只有极少人能获得，从而驾驭了其他人。这种人要是有一天离开人世，殡仪馆的人甚至都会为之惋惜。

希望“感到自己重要”，也是人与动物的重要区别。

我小时候，生活在密苏里州的农场。我父亲养殖了一些杜洛克泽西良种猪和纯种白脸牛。我们常参加乡村集市或中西部牲畜的展销会，展示我们的猪和牛，并因此获得了几十项头等奖。父亲把这些丝质奖章挂成一串，再用别针别在一条白色布上。每逢家里来了亲朋好友，他肯定会拿出这些奖章，和我一人持一端，把奖章展示给大家。

农场里的猪并不关心它们得了什么奖。父亲却很在乎，因为它们让父亲感到的是自我价值的实现。

假如人类的祖先不迫切地去实现自我价值，今天的文明也无从谈起，人类也与其他动物谈不上区别。

正是这种“渴求”的驱使，一位没有文化又极度贫穷的杂货店伙计，决定去认真研读一本法律书。这本书是他从装有一大堆杂物的木桶下翻出来，花了50美分买到手的。或许您听说过这个杂货店伙计，他的名字是林肯。

实现自我价值的欲望，激励着狄更斯写下不朽之作，激励着克里斯托弗·雷恩爵士设计出举世瞩目的建筑。这种欲望，还激励着洛克菲勒，让他创造出一生都花不尽的惊人财富；激励着这个城市里的富豪们，建起远远超出实际需求的大豪宅。

也正是这种欲望，让您穿上最时尚的服装，开着最新款的车子，向别人夸耀自家孩子何等聪明。这种欲望，也引诱年轻人加入犯罪团伙。据纽约前警察局局长E.P.马罗尼说：现在，一般年轻罪犯都非常自大，被捕后的第一反应，往往是先要看报纸上有关他们残暴罪行的报道。他们很享受报纸把自己照片与那些明星大腕、政治家的头像放在一起的感觉。这让他们感觉俨然成了“英雄”，而对日后悲催的牢狱生活倒显得满不在乎。

如果您告诉我什么事情让您最有满足感，我就立刻能说出您是一个什么样的人。因为对一个人来说这是极其重要的事情，最能体现一个人的性格。

约翰·洛克菲勒实现自我价值的方式是——在中国北京建了一家现代化医院，为成千上万素不相识或许永远不会谋面的穷人治病。江洋大盗迪林格正好相反，他抢劫银行、滥杀无辜，引来联邦调查局追捕。最后他不得不躲进明尼苏达州的一家农舍。但是，他竟然以美国头号公敌的身份，自豪地对农舍主人炫耀说：“我不会伤害你。我是大名鼎鼎的迪林格，迪林格就是我！”

迪林格和洛克菲勒最大的不同，体现在实现个人价值的不同方式和途径。

历史上许多名人也渴求得到他人的重视，引发了很多趣闻逸事：乔治·华盛顿乐于听别人尊称他“美利坚共和国总统阁下”；哥伦布恳求政府赐予他“大洋统帅及印度总督”的称号；女皇凯瑟琳对没有尊称她为“女王陛下”的信件一概不看；在白宫，林肯夫人竟像一头母老虎般飞扬跋扈，她对格兰特夫人大吼道：“没我允许，你怎敢在我面前就座！”

1928年，伯德将军接受一些美国百万富翁的资助，起程去南极洲探险。但资助这项考察的前提条件之一，是用这些富翁的名字，给新发现的冰山命名。维克多·雨果曾一度无比渴望将巴黎改成他的名字，连光芒万丈的莎士比亚也曾千方百计、费尽周折地为他的家族争取了一枚盾形徽章，用来光宗耀祖。

为了获得存在感，人们甚至通过展示自身的伤病，来博取同情和关注。

麦金利总统夫人为了体现自我价值，竟然要求丈夫放下国家大事，亲自跑到她的床边，一连几个小时陪着她，搂着她入睡。看牙医时，她也一定要丈夫陪在身边。一次麦金利总统正好与国务卿约翰·海依有约，留下她一人看牙医，她为此怒发冲冠，大闹一通。

作家玛丽·罗伯茨·莱恩哈特曾对我说：为了获得关心，一位精力充沛、聪明伶俐的年轻女子，突然装病，卧床不起。

“这位女子，一装病就是十年。她住在三楼卧室，为了伺候她，上了年纪的母亲不得不为她端茶送饭，在三层楼梯上爬上爬下。直到一天，老人劳累过度，倒下撒手人寰。这个装病的女人伤心了好几周，终于又重新下床，穿好衣服，继续过正常人的生活。”

莱恩哈特夫人说：“这位女子，不论怎样闹腾，仍旧要不可避免地面对容颜衰老、无从依靠的最终现实。”

一些权威报告称：因为忍受不了现实世界的严酷，有些人会出现精神错乱，在这种癫狂的状态下重新找回自我价值。在美国，精神病患者的数量，比其他疾病患者的总数加起来还要多。

到底是什么导致了人们精神分裂，尚无定论，不过已知的一些疾病，如梅毒，能损害大脑神经细胞，使人精神错乱。由生理疾病引起的精神疾病约占一半：如脑损伤、酒精、中毒和肢体外伤。令人不解的是，还有一半精神病患者的脑细胞，并未发现任何异常。专家对这些患者进行尸检解剖，发现他们的脑神经和普通人一样，即使在高倍显微镜下，也未找出任何异常。

那么，究竟是什么导致这些人的精神出了问题？

我拜访过最著名的精神病医院，向获得行业最高荣誉的主治医生请教。医生坦言，他也搞不清楚，事实上没有人能给出确切答案。后来，他又补充道：这些精神病人，能通过发疯这种方式，获得在现实中难以实现的被重视感。他讲了一个故事：

“我有一个精神病人，她的婚姻非常不幸，她渴望爱情和性的滋润，渴望有个孩子和好声誉。但这一切都被现实的残酷撕得粉碎。她的丈夫根本不爱她，甚至拒绝与她共同进餐，命令她把饭菜端到楼上房间就餐。她没有孩子，也没有社会地位，终于有一天她患上了精神病。在精神错乱的世界里，她认为和丈夫已经离婚，恢复了婚前的姓。她觉得，现在的她已经与一位英国贵族结为夫妻，并坚持让别人叫她‘史密斯夫人’。

“而且，她还幻想着每天晚上她都会生下一个孩子。每次我见到她，她都会说：‘医生，昨晚我又生了一个孩子。’”

现实的残酷，如同尖利的礁石，无情地摧毁了她载满梦想的白帆。但在幻想的“海岛”上，艳阳高照，梦想之舟又一次起航，乘风破浪，驶向幸福的彼岸。

这能算作悲剧？呃，我不太确定。

医生告诉我：“即使我有能力治愈她的精神病，我也不会那样做。她现在的状态不是更快乐吗？”

人们如此渴望获得他人的认同，甚至以发疯为代价。假如在疯癫前，我们趁早把欣赏、赞许都给了人们，想一想，会有什么奇迹发生？

在不用缴纳所得税，一周挣50美金都堪称富人的时代，查尔斯·施瓦布已经成为美国少有的年薪百万美元的富豪。1921年，安德鲁·卡内基提拔他为新成立的美国钢铁公司总经理，当时他才38岁。（后来施瓦布离开美国钢铁公司，接管处于困境的伯利恒钢铁公司，并一手将其打造成美国最盈利的公司之一。）

安德鲁·卡内基凭什么给施瓦布开出百万美元的年薪（合计每天3000多美元）？施瓦布难道是天才吗？不。他比别人更了解钢铁行业？不见得。查尔斯·施瓦布曾亲口对我说：他手下的一些员工，了解的钢铁行业知识远远比他更多。

施瓦布坦言，他能拿到如此之高的薪水，主要得益于他高超的驾驭人际关系的本领。我问他是如何做到的，他说：“激发员工的工作激情，挖掘每个人的潜能，我懂得只有通过欣赏和鼓励才能做到。这就是我拥有的最大财富。我从不批评人，只有鼓励和赞扬。批评和指责，只能扼杀员工的雄心壮志。如果非要找出我的优点，那么就是：嘉赞以诚，不吝褒扬。”

这些金玉之言，应该刻在铜匾上，悬挂在每家每户、每所学校、每个商店及每间办公室里，每个小孩都应该背诵，而不是费时间背诵那些拉丁词语的变位，抑或巴西的年降雨量。如果真能实现这些，我们的生活将发生翻天覆地的变化。

这些是施瓦布的宝贵经验。看看普通人是怎么做的？恰恰相反，假如反感某件事情，我们会立即进行批评；即使有好感，我们也通常缄口不谈，这样也验证了一句话：“好事不出门，坏事传千里。”

施瓦布补充道：“我一生交际广泛，和全球许多名流都打过交道。我发现，几乎所有人，不论名望大小，地位高低，当听到赞美和欣赏之言，他们的工作效率就得到极大提高，取得的成就也会更出色。”

安德鲁·卡内基的成功也与此密不可分。卡内基无论在私下或公开场合，都毫不吝啬地夸赞他的员工。甚至他将对他人的夸赞刻在自己的墓碑上：“斯人长眠此地，无数比他优秀的人曾与之相伴。”

约翰·D·洛克菲勒与人相处的首要秘诀是：诚挚地赞美、欣赏他人。一次他的生意合伙人爱德华·T·贝德福把他们在南美洲的收购生意做砸了，损失逾百万美元。本来洛克菲勒完全有理由对贝德福痛批一通，但是出人意料，洛克菲勒并没有这样做。因为洛克菲勒深知，事已至此，贝德福也竭尽了全力。他看到的是积极的一面，他发电报祝贺贝德福挽回了60%的投资，并宽慰他说：“事情做到这个地步已经不错了，不可能要求每笔生意都稳赚不赔。”

我有一张剪报，我并不确定上面的故事是否属实，但其中透露的哲理还是值得与大家分享的。

这个听来荒诞的故事是这样的：一位农妇，结束一天繁重的工作后，她在家里男人们的饭桌前放上一堆干草。男人们愤怒了，问她是否疯了。她回答：“有什么不对的？你们不吃干草？20多年来，我一直给你们做饭，做好做坏你们从没有表态过。我还以为吃饭吃草对你们来说都一样呢！”

几年前，有一个针对离家出走妇女展开的研究。是什么导致妇女离家出走？研究发现：“缺少欣赏”是最终原因所在。我打赌，这也适用于男人。我们通常对配偶所做的一切习以为常，所以我们从来不对配偶表示欣赏。

在学习班上，一位学员讲了妻子对他提的一个请求。他的妻子与其他女士在教会参加了一项自我提升的培训，要求丈夫列出使妻子变得更优秀的6件事情。他说：“这个要求让我感到很吃惊。列出让我妻子变得更优秀的6件事情相当容易。老天，假如换作妻子的话，她或许会为我列出上千件。于是，我对此避而不答，只说：‘让我想想，明天再回答。’

“第二天，我一大早给鲜花店打了电话，让他们为我妻子送来6朵玫瑰花，并附一张字条，写道：‘我实在想不出能改变你的6件事，我喜欢你现在的样子。’

“当晚我下班回家，你猜谁在门口迎接我？对了，是妻子。她双眼湿润。我避免了批评她，现在收获了幸福。

“她把这件事讲给大家听。接下来的一个周日，与她一起来的女士们遇见我，她们对我说：‘我没有见过比你更善解人意的人。’而我也意识到赞美的力量。”

弗洛伦茨·齐格菲尔德是美国最有名的制作人。他能像变魔术一样，让一个毫无特色的女子在百老汇一夜成名，成为舞台上的当红主角。他深谙赞美和自信的力量。他总会用他殷切的关怀让女人充满自信，相信她们是最美丽的。他很务实，为合唱团女子都加了薪，从30美金一直加到175美金。他也很懂人文关怀。《富丽秀》首演当晚，他亲自为明星演员发来贺电，为每一位合唱团的女子送上象征“美国丽人”的玫瑰花。

我记得，我曾跟风参加过一次禁食活动。整整六天六夜没有吃任何东西。这个其实并不难做到，当第六天结束的时候，我觉得并不比开始的第二天更饥饿。众所周知，没有人会强迫家人或员工绝食六天，因为这是犯罪行为。我们却经常会长达六天、六周甚至六十年都不给别人报以诚挚的赞美，而这些赞美恰恰如食物一样对别人不可或缺。

亚弗雷德·伦特主演过《维也纳的团聚》，他是那个时代最著名的演员之一。他

说：“我需要的一切事物中，没有什么比满足自尊更重要的了。”

我们供养孩子、朋友或员工，但很少足够关注他们的自尊心。为身体营养所需，我们提供了烤牛肉、土豆，但是忽视说令人愉悦的赞美之言，而这些赞美之言像一首美丽的晨曲，会永存人们心中。

保罗·哈维在广播节目《故事之外》讲过诚挚的赞美曾改变一个人的人生轨迹的故事：故事发生在底特律，史蒂威·莫瑞斯的老师请他找出藏在教室里的一只老鼠。事实上，史蒂威拥有超群的听力，这也算弥补他失明的缺憾吧。显然，老师认可并欣赏史蒂威拥有的超群才能。对史蒂威来说，这是人生第一次听到有人赞美他的听力。好多年过去了，他仍记忆犹新。他说，这次赞美开启了他新的人生。从此，史蒂威，也就是艺名史蒂夫·旺达，通过努力挖掘自身的听力天赋，最终成为70年代最有名的流行歌手兼词作家。

有些读者读到这里，可能会说：“不就是阿谀奉承，油腔滑调！我试过，这一套在有修养的人那里根本不管用。”

当然了，对有洞察力的人，阿谀奉承的确不奏效。因为阿谀奉承，代表了浅薄、自私和虚假。毫无疑问，肯定不会奏效。不能否认，那些急切渴望得到赞美的人，会饥不择食，会囫圇吞枣地接受一切好听话。就像饿极了的人会吞食野草、虫子一样。

就连英国女王维多利亚，对阿谀奉承也毫无抵抗力。英国首相本杰明·迪斯雷利承认他在女王面前经常不厚道地恭维她，用他的原话：“极尽奉承之能事”。迪斯雷利是英国历史上少有的圆滑、老练、机敏之人，曾担任日不落帝国的“大管家”，绝对是政治上的天才。他信手拈来的事情，并非适合你我。长远看，阿谀奉承弊大于利，因为这是一种虚假的事情，就像假钞，老是使用，终会惹麻烦的。

赞美与奉承的区别在哪里？不难区分。一个真诚，另一个虚伪；一个发自内心，一个流于口头；一个无私，一个自私；一个让人称道，一个令人鄙夷。

近期，我参观了位于墨西哥城的查普尔特佩克宫，里面立着一座墨西哥英雄阿尔瓦罗·奥夫雷贡将军的半身像。在雕塑下方镌刻着他的一句名言：“不要惧怕那些攻击你的敌人，但要提防那些奉承你的友人。”

阿谀奉承，绝对不是我要提倡的。我所倡导的，是一种新的为人处世的方式。我再强调，一种新的为人处世的方式。

英国乔治五世，在白金汉宫的书房墙上挂有6条座右铭，其中有一条：“不说也不接受

廉价的赞美。”廉价的赞美，指的就是阿谀奉承。

我读过一则定义“奉承”的话：“奉承他人，就是告诉别人你是如何看待自己的。”

拉尔夫·爱默生说：“无论你何等巧言令色，也不能掩饰内心的肮脏。”

如果所有人都学会阿谀奉承，所有人都在迎合他人，“人际专家”将遍地都是。

如果不去思考一件特定的事，95%的时间，我们都是在思考自己的事。假如暂时放下自己，开始想想别人的优点，那么我们就没有必要刻意、做作地说出“廉价”、言不由衷的奉承话。赞赏别人是生活中常常被忽视的美德。出于某种原因，孩子从学校带来好成绩，我们却忘记赞扬他们；孩子第一次成功地烤了一枚蛋糕，或做了只鸟笼，我们却没有鼓励。事实上，没有什么比家长的关注和鼓励更令孩子开心的了。

下次，当您在餐馆享用肉卷时，千万别忘记赞美厨师的手艺；当疲倦的销售依然耐心地为您服务，千万别忘记美言几句。

不论牧师、教员或任何一个演讲者都明白：如果滔滔不绝的演说得不到听众的丝毫反应或赞许的话，将是多么沮丧啊！

同样，在办公室、商店、工厂，甚至家人、朋友之间，这样的沮丧一样令人难以接受，甚至变本加厉。

千万不要忘记，人们都渴望得到赞赏。赞赏别人的美德，不可或缺。

在日常生活中，我们要随时留下赞美。日积月累，这种小小的赞美，会催生友谊之花，等您下次再来时，已经花开满园。

帕米拉·邓纳姆来自康涅狄格州新费尔菲尔德市，她有一项工作职责，是监督一位可怜的清洁工。其他人总是嘲弄这个清洁工，故意在走廊随便乱扔垃圾，让他苦不堪言。这份工作太悲催了，大把宝贵的时间都浪费在清扫商场上。

帕米拉试过各种方式，激励这个清洁工，但都不奏效。她发现，他偶尔也会干出一些漂亮的事，于是她立即抓住时机，当众表扬了他一番。之后，他的工作做得更好了，其他工作的效率也随之极大地提高。现在这个清洁工已经有了一份体面的工作，得到周围人的认可和欣赏。用真诚的赞赏收获的成功，是用批评和讥笑永远不能取得的。

伤害和打击，不能让人变得更好，而且绝不可取。我选了一则古老的格言，剪下贴在

镜子上，每天都可以看见：

“凡爱心、善行，应即刻兑现。不要迟疑，不要停留。光阴易逝，时不我待，人生只有一次。”

爱默生说：“周围的人，都在某些方面比我更出色。我应该向他们学习。”

爱默生尚且如此谦虚，我们有何理由骄傲？做人，不要急于炫耀，或急于索取。要先看到别人的优点，不要虚假地奉承，要报以真诚的赞赏。“嘉赞以诚，不吝褒扬。”

只有这样，人们才会珍视您的每句话；即使您已忘却，但是别人仍对您念念不忘。

法则2：诚挚地赞美别人。

第3章 换位思考

夏天，我常去缅因河垂钓。我自己喜欢吃草莓和奶油，与我不同，鱼儿却只爱吃虫子。钓鱼时，我会仔细琢磨鱼儿都爱吃什么，而不是我的喜好。因此，我不会拿草莓和奶油当鱼饵，只会选择虫子或蚂蚱。

与人交往，何不用垂钓之道？

英国首相劳埃德·乔治就是这样做的。当第一次世界大战结束，像威尔逊、奥兰多和克里蒙梭这样的领导人物逐渐被遗忘，有人问劳埃德为何还能在政坛呼风唤雨。他回答，如果真有什么能解释他“宝刀不老”，一定是与他深谙“钓鱼”之术密不可分。

人们总是大谈特谈自己的需求，既幼稚又荒谬。显然，关心自己的需求和兴趣，这是亘古不变的真理。然而，这些需求或兴趣别人是不会关心的，因为他们也像您一样只在乎自己的感受。

如何影响他人？全天下只有一个方法：说别人想听的，并教他们如何得到。

记住这点，下次您求别人办什么事的话，一定会派上用场的。比如您不想让孩子吸烟，不要说教，不要说您多讨厌。只需让孩子知道，吸烟就没有资格加入篮球队，也赢不了百米赛。

不管与孩子、牛犊或猩猩打交道，这个道理要始终铭记于心。

一天，拉尔夫·瓦尔多·爱默生和儿子一起试图把小牛赶回牛圈。他们一心想立刻达到目的，却犯了常识性的错误。尽管爱默生从牛后面使劲推，儿子在前面用力拉，但牛死活都不听话，四蹄紧蹬，不肯挪半步。一位路过的爱尔兰女仆看到此情形，虽然她不懂得写文章，但她却比爱默生更了解牛的脾性。她明白小牛想要什么，于是把自己的手指放进牛嘴里，一边让它吮着手指，一边把它牵进了牛圈。

自出生的那刻起，您做的每件事，都是出于本能的需求。凭什么要给红十字会大笔捐赠？因为慈善捐赠是您出于自愿。您伸出援手，作出美好、无私的奉献，正如《圣经》所言：“此举是为我的兄弟而行，亦将为我而行。”

倘若您对善举不及对财物的喜爱，您绝不会有任何捐赠。当然，您或许因为羞于拒

绝，或应客户要求而去捐赠。但可以肯定，您一定是出于某种需求而去捐赠。

哈利·奥弗斯特里特在他的著作《影响人类的行为》一书中谈及：“人类的行为由欲望驱使……不论在职场、家庭、学校或政坛，想要说服别人，首先要激发别人的认可和需求的欲望，也可以说是‘投其所好’。”

安德鲁·卡内基曾一贫如洗。年轻时，他早早开始工作，每小时只能赚到2美分。后来，他竟一下子捐出3.65亿美元。虽然只上过4年学，但他很小就学到与人相处之道，他明白，想要影响人们就要了解他们的需求。

他的嫂子经常为两个孩子担心，后来竟然忧虑成疾。但她的两个孩子都在耶鲁大学，终日忙于各自的事务，没有回复家信，对母亲的担忧也不理会。

卡内基打赌100美元，声称他用不着恳求，就能让两个孩子乖乖回信。他给两个侄子寄了封信，每封信里都附有一句话：“信封里放有5美金。”

事实上，卡内基并没有把钞票塞入信封。

两个侄子果然回信了：“亲爱的安德鲁叔叔：您说信里有5美金，可是……”我不说，您也一定会猜到下面的内容。

班上有一位学员叫斯坦·诺瓦克，来自俄亥俄州的克利夫兰市，他讲了一个故事：一天晚上回家，他发现小儿子提姆在客厅地板上又哭又闹，因为第二天他就要去幼儿园上学了。他死活抗拒着，就是不想去。要是平日，斯坦一定会把儿子叫到房间，严厉地告诉他，明天一定得无条件地去上学。但是今晚，斯坦意识到这样或许不会奏效。于是他坐下来思考：“假如我是提姆的话，有什么理由能让我高高兴兴地去上学？”他和妻子商量了一下，列出提姆在幼儿园感兴趣的事情：手指画画游戏、唱儿歌、交朋友等。然后，他们就展开行动。

“我和妻子莉尔还有另一个儿子鲍勃，我们三人一起在厨房餐桌上开始玩手指画画的游戏。我们玩得很开心，不一会儿，提姆就偷偷站到墙角，看着我们玩。后来他实在忍不住，要求加入我们。‘这可不行，除非你明天去幼儿园和其他小朋友一起画画。’用他听得懂的话，我绘声绘色地说幼儿园还有其他更有趣的事情，并说只有在幼儿园才能实现。

“第二天，我以为我是第一个起床的。来到客厅一看，提姆竟然躺在沙发上。他在沙发上睡了一晚。我问：‘你怎么睡这儿？’他说：‘我一直在等着去幼儿园呢。我才不要迟到。’

“看看！我们燃起了提姆内心上学的强烈欲望，按平时硬来的话，这是根本不可能的。”

明天，也许您要请某人办什么事情。切莫着急，开口前请问问自己：“我怎么做，才能让对方有兴趣，并按我的意图去做？”这样能避免我们唐突地做一大堆毫无意义的交涉。

有段时间，我租下纽约一家酒店的大礼堂用作讲课，每季度使用20个晚上。

有一期开讲前，酒店突然通知我，要我必须支付比之前高近3倍的租金。而此时，我的听课券和演讲公告已经发布出去了。

当然，我不愿意支付额外租金。即便和酒店协商又有何用？酒店只关心利润。想来想去，我还是找到酒店经理。

我这样说：“接到你们的通知，我很吃惊。但没有责怪你们的意思，换作我，也可能要发出同样的通知。身为酒店经理，为酒店创造利润是职责所在。如果不那么做，您可能就会被辞退。好吧，现在让我们一起算算账，权衡一下利弊。”

我拿出一张纸，用笔在纸中间一划为二，一边写上“好处”，另一边写上“弊端”。

在“好处”一边，我写下“腾出礼堂”。然后告诉他：“您可以拿礼堂举办舞会或举行会议，收益会不错，因为其他活动都比我给您的租金多很多。一学期下来，我会占用您20个晚上，很多利润就没了。

“好了，再让我们看看弊端吧。首先，如果您坚持涨价，反而会减少您的收益，因为付不起租金，我只能另寻别处，这样您这项收益将为零。

“另外，来酒店听我演讲的都是那些高端商务人士，对贵酒店也算是一种宣传，难道不是吗？即使您花5000美元，在报纸上做广告，也不一定有我的演讲更能为贵酒店带来更多关注。如果没有了，这个对酒店也算是一个弊端，不是吗？”

说完，我把这两点写在“弊端”一边，然后把纸条交给经理：“希望您能慎重考虑一下，再把最后的决定告诉我。”

第二天，我就收到酒店的通知，只要求租金加一半，而不再是3倍。

请注意：刚才没有一句话谈我想要怎样怎样，但最终还是减少了租金。事实上，我一

直站在对方的立场，为对方着想。

一般人碰到这种事情，会怎么做？他会直接冲进经理办公室，大声嚷道：“什么意思啊？！你明明心里清楚，我的听课券和演讲公告已经发出去了。现在又要加3倍租金。3倍租金？可笑！太不靠谱了！让我加钱，没门！”

接下来呢？我们之间一定会爆发一场激烈的争辩，甚至演变为吵架，后果可想而知。即使经理意识到错误，但他的自尊心也不会让他做半点退让。

汽车大王亨利·福特有一句处世名言：“成功的秘诀是什么？理解他人，站在他人的角度看问题，就当是自己的问题一样。”

这句话太棒了！我要重复一遍：“成功有什么秘诀？理解他人，站在他人的角度看问题，就当是自己的问题一样。”

这道理再浅显不过了，任何人都明白，但这个世界上90%的人，在90%的场合，恰恰忽视了。

明天，请看一眼您桌子上的信。绝大多数书信，都犯了常识性的错误。一封广告公司无线电话主任写给旗下客户经理的信（信正文后的括号里是我的评语）。

约翰·布兰克先生

布兰克威尔市

印第安纳州

尊敬的布兰克先生：

本公司希望，今后继续保持无线广告业的领军地位。

（谁会关心你的公司？我还为我的问题操不完心呢。银行要抵押房子；花园快被虫子吃光了；昨天股市大跌；今早我误了8:15的班车；昨晚琼斯的舞会没有邀请我；医生告诉我患有高血压、神经炎、头皮屑过多。该怎么办啊？我心烦意乱，一路跌跌撞撞赶到公司。打开邮箱，一个无名的家伙，讲一大堆乱七八糟公司发展规划之类的事情。胡说八道吧！他要真明白这封信会给人留下什么印象的话，他也早就该离开广告业。）

本机构为无线产业的客户保驾护航，旗下电台年销售额一直名列前茅。

（贵公司富甲天下，是真的吗？那又能怎样？即便像通用汽车、通用电气和美国陆军加起来那么大规模，也和我没有丝毫关系。假如你有蜂鸟一半大的头脑，你就应该知道，

我关心的只是我，而不是你的规模。你的“丰功伟绩”只是为了让我显得渺小和无用。）

我们希望能为客户提供无线电台最新资讯。

（你希望，你希望，你个大笨蛋。我不在乎你希望什么，甚至美国总统的希望也不关心。直接告诉你吧：我只在乎我的事。可惜啊，在你这封可笑的信里，只字未提。）

在推广资讯时，你一定要优先考虑我们公司。我们深知，细节对广告的成败至关重要。

（“优先考虑”？你们真了不起！刚才大吹大擂，为了让我显得渺小，现在又要我“优先考虑”你们，甚至连个“请”字都不说。）

回信从速。说明你的业务，这样对双方都有莫大帮助。

（愚蠢！你寄给我一封廉价得像满大街树叶的信，还全国范围地放送。竟然在我担心银行要抵押我的房子，花园都被虫子吃光，高血压病发的严峻情况下，要我坐下来给你回信。而且要“从速”。“从速”什么啊？你不知道我和你一样忙吗？至少，我还可以体会到你的繁忙。谁给你那么大权力，指使我做这做那？对，你还好提到“双方”这个词。可惜最后才提。到底对我有多大帮助？信中只不过含含糊糊地敷衍而过。）

诚挚的
约翰·杜伊
无线部经理

又及：附上《布兰维尔日报》一份。希望你感兴趣，并在贵台播出。

（附言中，你最终提到对我的好处了。但有什么用？为什么一开始不说？你犯了广告商的大忌，一定是头脑有问题。你其实不需要知道我们的业务，你只需要一斤碘酒，注射到你的甲状腺里，然后上西天。）

为了让客户能买产品，如果连广告业，所谓“专家”的信都写成这种水平，那么对于其他行业的屠夫、面点师或机械修理工，你还能抱有多大期望？

还有一封信，是一家大型货运终端公司总监写给我的学员爱德华·弗雷姆的。收信人有何感想？先读一下，再做评论：

纽约，布鲁克林，前大街28号，邮编：11201

A泽利嘉子弟公司

爱德华·弗雷姆先生收

尊敬的先生：

据悉，本公司外运线路接收站运营遇到一些问题。由于货物大都在晚间集中转运至此，造成交通拥堵、工人加班加点、卡车晚点，导致货物不能按时装车。

11月10日，本公司收到贵处货物共510件，到达时间为当日下午4点20分。

今后，为避免货物延迟而造成不利影响，我们请求贵司能就以下方面配合：如贵司发送大宗货物，能否让卡车提前送达接收站？或改为上午、下午分批送货？

这样对贵司也有诸多裨益：卡车装卸时间提前，并可及时返程，从而保证贵司货物能当日发出。

致敬

J-B

货运主管

读罢此信，弗雷姆将信转发给我，并附有评论：

这封信产生了和预期恰恰相反的效果。信中一开始罗列了接收站的种种困难。平心而论，我对这些并不感兴趣。随后又提及让我们配合工作，却丝毫不顾及我们的感受，只字未提给我们造成的不便。直到末尾，信中才提到：如双方合作，卡车将会及时返回，货物也保证当日发出。

“也就是说，与我们息息相关的事情，对方在最后才提及。整体来看，这封信只会引发抗拒情绪，而不是合作意向。”

应该避免把精力浪费在谈论自己上，像亨利·福特所说：“理解他人，站在他人的角度看问题，就当是自己的问题一样。”来让我重写一遍，看看能否改善这封信的效果。

纽约，布鲁克林，前大街28号，邮编：11201

A泽利嘉子弟公司

爱德华·弗雷姆先生收

尊敬的弗雷姆先生：

贵司14年来，一直是我们极其重要的合作伙伴。非常感谢您长期的支持与合作。能为贵司提供高质量的服务，是我们的荣幸。

遗憾的是，11月10日一批大宗货物很晚才送到转运站，我们很难做到高效及时的

货运服务，因为傍晚通常也是其他客户集中送货的时间。大宗货物的到达势必会造成严重的交通拥堵，贵司的卡车也堵在码头的路上动弹不得。最后，造成贵司货物发货时间推迟。

发生这种状况，实在太糟糕了。但我们可以一起想办法，以后避免此类情况的发生。如果贵司能利用上午时间，将货物运抵码头，贵司的卡车便可畅行无阻，发货的时间也会得到保障。同时，我们的工人也能早些下班回家，吃上贵司生产的美味意面。

不论贵司的货物何时送达，我们都会竭尽全力，提供高效及时的货运服务。

如公务繁忙，此信可不必回复。

致敬

J-B

货运主管

在纽约一家银行工作的芭芭拉·安德森，为了儿子的健康，计划移居到亚利桑那州的凤凰城。她利用课堂所学技巧，给凤凰城的12家银行，写了一封自荐信：

尊敬的先生：

我在银行业有10年工作经验。贵行发展势头良好，应该对我这样的人才感兴趣吧。

我在纽约的银行信托公司工作，现任职部门经理，对储户关系维护、信用体系、贷款业务及行政管理等银行业务都十分熟悉。

5月份我将搬至凤凰城长期定居，相信我的加入，一定有利于贵行的发展和盈利。4月3日我将抵达凤凰城，如有可能恳请贵行能给予我展示才能，为贵行创造价值的机会。不胜感激。

芭芭拉·安德森

这封信将会收到怎样的答复？12家银行，有11家邀请她去面试！对她来说，机会已经足够了。为什么呢？安德森女士没有大篇幅赘述她的要求，仅仅提到可以帮助银行，强调银行的利益，而不是她个人的需求。

今天，有成千上万的销售人员在路上奔波，身心疲惫，收入微薄。为什么？因为他们脑子里想的都是自己的需求，并没意识到，其实人们并不想买他们的产品。但如果人们有需求的话，会主动去买。人们只对自己的利益感兴趣。如果销售能通过展示他们的服务或

产品解决客户的问题，不用推销，客户也会主动购买，客户都喜欢主动购买，而不是“被购买”。

很多销售人员干了一辈子销售，从来没有认真从客户的角度看问题。

举个例子，我在大纽约中心的林岗小区住过很长一段时间。一天我去车站，正好遇见一位房产经纪人，他在当地从事房屋买卖已经很多年了。他应该对林岗地区的房子比较熟悉。我在匆忙中问他，我的别墅是钢筋结构还是空心砖结构？他却回答不知道，接着他又说了些我已经知道的信息，并让我给林岗园区物业打电话咨询此事。

第二天，我收到他的一封来信。他查到需要的信息了？尽管只要花一分钟打个电话就能解决的事情，他并没有做。他又一次提到我可以亲自打电话咨询，然后请我买他负责的一些保险业务。

这个销售并不是真正想帮我，他只对自己的业务感兴趣。

亚拉巴马州伯明翰的J·豪沃德·卢卡斯分享过一个故事，说的是在同一家公司，两个销售员的不同办事风格：

“几年前，我在一家小公司担任管理职位。离公司不远，坐落着一家大型保险公司的总部。他们有两名业务员，一个叫卡尔，一个叫约翰。按业务区域划分，他们两人负责我们这个片区的营销。

“一天早晨，卡尔拜访我们公司，闲聊之中透露出他们在为高级职员办理一套新的保险方案。或许他觉得总会有人感兴趣，他说等拿到详细资料后再找我们谈。

“同一天，我们喝完咖啡正在往回走的半路上，约翰瞧见了我们。他大声对我们喊：‘嗨！卢克，等一等。我这里有一个好消息带给你们！’他跑到我们面前，兴奋地告诉我们，他们公司当天刚出台了高管人寿保险（其实也就是卡尔随意谈到的那个）。约翰想让我们成为首批投保人，他罗列了保险涵盖的一些重要信息，临走时说：‘保险是新出的，我请公司派人明天过来再给大家详细介绍。同时，现在请帮我先在申请单上签个名，这样会有更多信息可供分析了。’尽管对此项业务的细节不是很清楚，但是约翰的激情已经让我们产生了购买的欲望。后来，详细资料下来，也验证了约翰先前对新业务的判断。最后，他不仅让我们都买了这份保险，而且让保额加了一倍。

“卡尔本来是可以谈成这笔单子的，可惜他并没有激起我们的购买欲。”

贪婪索取和追求自我利益的人，在这个世界上遍地都是。所以，那些极少的无私帮助别人的人，反而会受到极大欢迎，而且很少有竞争者。

美国著名律师、商业领袖欧文·D·扬说过：“时刻站在他人角度，理解他人所需所想的人，永远也用不着为未来担忧。”假如您从本书中领悟到这一点，假如真的彻悟，那么您将很快发现，您的人生境界又迈上一个新的台阶。

理解别人，并激发他对某件事情的强烈欲望，并不意味着要去控制这个人，利人利己、实现双赢才是沟通的宗旨。

前面弗雷姆的信，所建议的事情都会对发信者和收信者共同有益。安德森女士的信，对银行和她都有好处：银行获得一位经验丰富的员工，而她得到自己想要的工作。同样，约翰把新保险卖给卢卡斯，双方也都从中获益。

在激发他人兴趣时，双方都应从中获益。

罗德岛沃维克市的迈克尔·E·惠登曾是壳牌石油公司的地方销售员，他梦想成为当地的销售冠军，但有一家加油站的经营状况令人担忧。加油站经理是一位年纪大的老人，他尝试过各种激励措施，也不能让老人的加油站卫生状况达标，这也导致汽油销量很难有所提高。

惠登软硬兼施，老人就是不肯更新设备，多次劝说和思想开导工作都没有效果。惠登决定邀请他参观另一家新开的加油站。

新加油站的卫生状况给老人留下深刻的印象。当惠登再次造访老人的加油站，加油站已经焕然一新，卫生状况得到全面改善，销售量随之提高，这让惠登也实现了成为销售冠军的梦想。之前的劝说和思想工作都无效，而实地参观另一家新加油站的经历，激发了老人改变状况的欲望，预期达到，双方都从中获益。

很多人，在大学时期都读过维吉尔的诗篇，或者攻读微积分，却很少关心人类的内心世界。

我曾经给一群年轻大学毕业生讲了一堂《如何提高演讲效率》的课。这些大学生将要进入开利空调公司参加工作。当时，有一个学生想要其他人和他一起打篮球。他说：“我想要你们一起打篮球。我最近去过体育馆，发现人数凑不够，玩不起来。有天晚上，我和三个人去打球，结果把我的眼睛给打青了。我希望你们明晚能来，咱们一起打篮球，我的确想打篮球了。”

这位同学提到别人的想法了吗？他想要大家去很少人光临的体育馆却丝毫没有顾忌别人的看法，难道别人也想眼睛被打得青肿吗？

他想要别人光顾体育馆，满足自己的需求，当然可以。他完全可以给大家讲打篮球能增强精力、食欲增加、头脑灵活、有趣等好处。

我想再重复奥弗斯特里特的至理名句：“……想要说服别人，首先要激发别人的认可和需求欲望，也可以说是‘投其所好’。”

培训课上有位学员时常担心他的儿子，他的儿子不好好吃饭，很瘦弱。做父母的常常责令、唠叨：妈妈让你吃这个，喝那个；爸爸想要你长成大块头等。

孩子对这些话能听进去吗？他或许觉得这些话像沙滩上的一粒沙子，丝毫不用在意。

这其实是违背了常识，怎么能指望一个3岁小孩理解30岁父亲的期望？可笑！好在父亲及时领悟到这点，他自问：“孩子想要的究竟是什么？怎么能引导孩子和大人的期望，让两者一起实现？”

这样考虑问题的话，一切问题就可以迎刃而解。

孩子有辆三轮车，他喜欢在布鲁克林街区家门前的街道骑上它来来回回玩。附近住着一个比他大的“坏小孩”，经常把孩子从车上拽下来，夺走车子。

自然，母亲得知车子被抢，就跑去把“坏小孩”拉下来，让她的孩子继续玩。但这样的事情几乎天天在发生。

孩子要什么？不用夏洛克·福尔摩斯来解答。孩子需要的是自尊心、怒火的发泄，实现自我价值。这些强烈的感情淤积在他小小的心头，驱使他去“复仇”，狠揍那个“坏小孩”一顿。

于是父亲告诉他：只要以后不挑食，好好吃饭，长好身体，总有一天能把那个“坏小孩”打败。一番话，孩子就保证不再挑食，他开始吃菠菜、酸菜、咸鱼，一切能让他变得强壮的饭菜。他一心想赶紧长大，好好教训那个让他受辱的“坏小孩”。

解决挑食的问题后，还有一个问题令人头疼。孩子总改不了尿床的坏习惯。

孩子和奶奶睡在一起。清早起床，奶奶就摸摸尿湿的床单，说：“约翰，你瞧你昨晚干的好事！”

孩子会狡辩说：“不是我尿的，是你尿的。”

训斥、打屁股、讥笑，家长反复对孩子强调再也不能尿床，但是孩子就是听不进去。做父母的又开始自问：“怎么办？怎样才能让孩子不尿床？”

孩子想要什么？首先，他想睡觉时像爸爸一样穿着睡衣，而不要像奶奶一样穿睡袍。奶奶受够了孩子尿床，只要孩子能不尿床，当然很高兴为他买件睡衣。其次，孩子还要一张自己的床，奶奶也欣然答应了。

妈妈于是把孩子带到布鲁克林的一家商场，给售货小姐使了一个眼色说：“今天这位小先生想来在这里买点东西。”

售货小姐用尊重的口吻对孩子说：“年轻人，很乐意为您效劳。”孩子直起腰，像长高2英寸一样：“今天，我要买一张床。”

当孩子来到母亲想要买的那张床前，母亲又向售货小姐使了一个眼色，售货小姐赶紧劝说孩子把这张床买下。

床第二天就送到家。晚上爸爸回家，孩子赶紧跑到门前，大声叫：“爸爸！爸爸！快到楼上看我的新床。”

父亲看到后，按照查尔斯·施瓦布的法则——“嘉赞以诚，不吝褒扬”，对孩子说：“你以后肯定不会尿湿这张床，不是吗？”

“是啊，是啊！当然不会！”孩子为了尊严，果然信守承诺。这是他亲自买的床，而且像大人一样穿着睡衣，那么他也应该做到像大人一样不再尿床。

另一位父亲叫K.T.多伊奇曼，他是一名电话工程师，也是我班上的学员。他有个3岁的女儿，但是很难让她好好吃早餐，试遍常规手段：斥责、恳求、哄说，孩子还是不听。于是父母开始自问：“怎样才能让女儿变得爱吃早餐呢？”

小女孩喜欢模仿母亲的样子，让自己看起来像个大人。

一天早晨，父母把孩子放在椅子上，让她像大人一样做一次早餐。在搅拌早餐谷物粥时，爸爸走进来。孩子连忙说：“看，爸爸，今天早餐是我做的。”

这天早晨，没有任何哄说，孩子就吃掉两碗谷物粥早餐。她对这样的早餐很感兴趣，从中体现了自己的价值，也找到了表现自己的方式。

威廉·温特尔曾说：“表现自我，是人类重要的天性。”

在职场上，何不试试这一法则？当我们有一个很棒的想法时，为何不把它变成别人想说、想要做的？不要把它局限为个人的想法，而努力把它变成别人做的“早餐”，引起大家的兴趣，没准有人会一下子“吃上两份”呢。

请切记：“想要说服别人，首先要激发别人的认可和需求欲望。”

法则3： 激发他人的主动性。

小结

驾驭人际关系的基本技巧

法则1：避免批评、指责或抱怨。

法则2：诚挚地赞赏别人。

法则3：激发他人的主动性。

第二篇 受人欢迎的6种方法

第1章 怎样成为“万人迷”

想收获友谊？为什么不向全世界最善于交友的人学习？他是谁？明天上街走一圈，您一定会遇见他。在10英尺远的地方，他就开始向您摇尾巴。您停下来，轻轻抚摸他，他会欢快地跳起来，向您示爱。这种表现是如此单纯，他不会向您推销房产，也不想和您结婚。

您是否静心想过：母鸡要下蛋，奶牛要产奶，金丝雀要歌唱，狗是唯一不为生计而发愁的动物？狗只要向您示爱就够了。

我5岁时，父亲花了50美分，给我买了一只黄毛小狗蒂皮。它给我的童年时代带来无穷欢乐。每天下午4:30左右，它端坐在院子前，可爱的眼睛注视着小路远处。一听到我的声响，或看见我在树丛后晃动食物，它就嗖地一下，呼哧呼哧地跑过来，又蹦又叫地迎接我。

蒂皮和我相伴了5年。我永远不会忘记那个令人伤心的夜晚，在离我10英尺的地方它触电而亡，蒂皮的死是我童年最大的伤痛。

蒂皮没有读过什么心理学，也无须如此，它的天性里就拥有这些知识。假如您能像蒂皮真心付出关爱，我敢肯定您在两个月里收获的友谊，将远远多于那些只想得到关爱的人两年收获的友谊。

我重复一次：假如您能像蒂皮，真心付出关爱，我敢肯定，您在两个月里收获的友谊，将远远多于那些只想得到关爱的人两年收获的友谊。

道理大家都明白，但有人总想着索取，这样的人一生也没有朋友。显然，别人并不在乎您，所有人都在关注自己，时时刻刻地关注自己。从早到晚，一直如此。

纽约电话公司为了搜集电话常用词语，曾对人们的电话内容做过详细调研。您一定猜得到，在500次通话中，有3900次提到的是这个词：“我”，“我”，“我”！

拿出一张集体照片，您会先看谁？

如果一味地想给别人留下印象，引起关注，那么我们永远无法收获真诚的友谊。真正的朋友，绝不可能通过这种方式获得。

拿破仑就是这样的人。最后一次与约瑟芬会见时，他说：“约瑟芬，我是全世界最幸运的人。我发现此时此刻，你才是我唯一信赖的人。”历史学家们却对此十分怀疑。

维也纳著名心理学家阿尔弗雷德·阿德勒写过《生活的意义》一书。书中提到：“对他人漠不关心的人，命运注定多舛，也会给他人造成伤害，正是因为这类人，世界才充满苦难。”即使纵览几十卷深奥的心理学书籍，你都找不出比这句话更重要的句子。阿德勒这句名言实在太深刻了！所以我再重述一遍：

对他人漠不关心的人，命运注定多舛，也会给他人造成伤害，正是因为这类人，世界才充满苦难。

我在纽约大学选修过写作课，纽约一位著名杂志编辑为我们授课。他说，每天桌上都摆满几十篇小说，只需读上任何一篇的几句话，你就能感受到这个作者是否关注到读者。“如果作者对读者漠不关心，自然没有读者喜欢他的作品。”

这位阅历丰富的编辑，在写作课堂上曾两次中断讲课，对他那些长篇大论道歉。他说：“现在就让我告诉大家。如果你想成为优秀的作家，切记，要像牧师传道一样关心读者，读者才会对你的作品产生兴趣。”

写小说如此，接人待物更应该这样。

我曾在被称为“魔术之王”的霍华德·萨士顿的化妆间待过一个晚上。这也是他最后一次在百老汇演出。在过去40年里，他的足迹遍及全球各地，创作出无数令人叹为观止的精彩表演，共有6000多万观众掏腰包观看过他的演出，他获得约200万美元的收入。

我恳请萨士顿将他的成功秘诀告诉我。萨士顿早年离家出走，到处流浪，沿路搭乘各种货车，睡在草堆里，一路乞讨，靠观看铁路沿线的标识才学会识字，当然答案与他的教育无关。

是他的魔术技巧高人一筹？不是的。

他告诉我：有关魔术戏法的书已经超过几百种，有几十个人掌握了和他一样多的魔术技巧。但有两点他做到了，而别人没有。首先，在舞台上，他能够充分展示个性。作为表演大师，他对人性了如指掌。他表现的一个手势、一个声音、一个皱眉都提前仔细演练好，而且每个动作分毫不差，恰到好处。除此之外，萨士顿对观众的关注绝无仅有。他说，很多魔术师面对观众，会想：“噢，台下坐的是一群蠢家伙，都是乡巴佬，看我怎样把他们忽悠得团团转。”但萨士顿不这么认为。他每次登台前，都会对自己说：“我是多么

感激观众啊，有了他们的喜爱，我才过上舒适的好日子。我一定要把最好的节目呈现给他们。”

宾夕法尼亚州北沃伦的乔治·戴克，在一家加油站工作了30年。后来道路改建，他所在的加油站被拆除，他不得不提前退休。没多久，他就受够了无聊的退休生活，拉起他那把小提琴度日。此后他四处旅行，听音乐，向那些小提琴家悉心请教。虽然身份卑微，但他用虔诚的态度努力与人接触，结识他所知道的每一位音乐家，结果收获了很多友谊。后来他参加了一场比赛，美国东部的乡村乐迷中很快开始流传起那位“来自金兹阿村的小提琴演奏者乔治大叔”的故事。这时，乔治已72岁高龄，但他依旧享受生命中的每一分钟。乔治对他人一直保持着强烈的热情和兴趣。在一般人风烛残年时，他开创了一片新的天地。

这也是西奥多·罗斯福深受民众爱戴的原因。甚至他的仆人也对他十分敬爱。他的一个男仆詹姆斯·E·阿莫斯写过一本关于他的书，名叫《西奥多·罗斯福，我心中的英雄》。书中阿莫斯写到一件事很有意思：

我妻子从来没有见过鹌鹑，有一次她向总统问及这种鸟。总统耐心、详细地给她做了一番介绍。不久后，我房间里的电话响了（阿莫斯及妻子住在牡蛎湾总统别墅的一间小屋）。妻子接了电话，是总统打的，他说窗外正好有一只鹌鹑，现在向窗外看的话，也许还能看得着。不论什么时候，当他经过我们住处的时候，他远远地就在打招呼：哎，安妮怎么样？哎，詹姆斯好吗？这都是他友善的问候。

正是许多生活中这样的小事，才体现了总统平易近人的性格。作为他的仆人，能不喜欢这样的主人？谁不喜欢呢？

一天罗斯福拜访白宫，恰好塔夫脱总统和夫人有事在外。他向白宫原来的所有服务人员，甚至清洁工作的女仆，都一一问候。他对身份卑微的人表现出极大的尊敬。

“见到厨房女仆爱丽丝，他问她是否还在做玉米面包。爱丽丝回答，有时候做给仆人，但楼上已经没人吃了。”阿奇·巴特写道，“罗斯福故意提高嗓门，说：‘他们真不懂美食。等我见到总统，我会告诉他’。

“爱丽丝拿来一块玉米面包，放在盘子里递给了他。他边走边吃，一直到了办公室，随到之处，从来没忘记向园丁、工人们嘘寒问暖……”

“他像以前一样，向每个人问好。在白宫服务40年的领班艾克·胡佛，满眼泪水地谈起

罗斯福：‘（再次见到他）是近两年来，我最开心的一天，给100美金也不换’。”

新泽西州查汉姆市一位销售代表爱德华·赛克斯正因为这种体贴的人文关怀，收获了一笔生意。

他回忆说：“在马萨诸塞地区，我代表强生公司拜访一位客户，这是辛汉姆杂货店的一位经销商。每次在进店前，我先和店员寒暄几句，再找店主谈订单；这次，我正要和店主谈，他突然请我离开，还说以后不再采购强生公司的货了。因为，他觉得强生过分关注食品店和折扣店，忽视和损害了小杂货店的利益。我只能赶紧匆匆离开，在城里转了几个小时，最后我还是决定再回去，至少得向店主说明情况吧。

“我再次返回这家小店，像往常一样，先向店员打招呼，再走向店主。这时店主面带微笑欢迎我，订购了比平时多一倍的货物。我很吃惊，问刚才发生了什么情况。店主向我示意说：‘你是少数和店员打招呼的推销员，他们认为如果有谁值得做生意的话，那一定是你。’店主被说服了，此后一直是我的忠实客户。我绝不会忘记这件事，给予别人真挚的关怀，是一个销售员应该具备的素质。我们任何时候，对任何人都应该如此。”

我从个人经历中得出同样的结论，一个人只要做到对他人真诚关怀，不管这人有多繁忙、多高不可攀，您总会得到他的反馈，赢得谈话机会与合作。我下面举个例：

很多年前，我在布鲁克林文理学院开设了一门小说写作课。当时我打算邀请一些知名作家例如凯瑟琳·诺瑞斯、范尼·哈斯特、艾达·塔贝尔、阿尔伯特帕森·特休恩来给学员谈创作经验。我给这些人写了信，表达仰慕之情，希望得到他们的指导，学习成功经验，恳请他们在繁忙之余来学校。

我在每一封信上面都附有150名学员的签名，同时信中也表达了对他们工作的理解。或许他们没空准备演讲稿，所以我就附上一份调查问卷，以便于他们自我介绍及分享创作方法。他们都很喜欢这种沟通方式，谁会不喜欢呢？最后，他们都大老远地赶到布鲁克林，专程帮助我们。

用同样的方式，我们也邀请到罗斯福总统任期内的财政部部长莱斯利·M·肖；塔夫托总统任期内的司法部部长乔治·W·维克山姆；以及其他名人例如威廉·拜伦、富兰克林·罗斯福等人。

不论工人、职员或者是高高在上的君主，都会喜欢尊重他们的人。

“一战”结束后，德国皇帝凯瑟受到民众极大的贬低和诋毁，甚至导致他为了保命而逃

亡荷兰，沦为全民公敌。所有人都对德皇恨之入骨，想要把他五马分尸或绑在火刑柱上烧死。

所有人都在狂怒时，一位小男孩给威廉三世写了一封信，内容很简单，但非常真诚，充满了仁爱和倾慕之情。小男孩说，不管别人怎样看待，在他的心里都永远喜爱威廉，并希望威廉继续做他的皇帝。皇帝看到这封信深受感动，邀请小男孩去见他。小男孩来了，他的母亲也来了。后来德皇迎娶了小男孩的母亲。

这个小男孩并未读过交友、人际方面的书，但是他的天性里就具备这些技能。

倘若我们想要有好人缘，我们就应该花时间、精力思考如何为别人奉献和效劳。

当温莎公爵还是威尔士王储时，他曾计划周游南美洲。在出发前，他花好几个月时间学西班牙语，用当地的语言进行演讲，这一举动受到南美民众的热烈爱戴。

很多年来，我都想方设法打听所有朋友的生日。

怎么做呢？我尽管不信星相学，但我会特意和对方讨论生日和性格的话题。当然，对方会把他/她的生日告诉我，比如11月24日。听到后，我会在心里反复默念这个数字。等一离开，我立即记下他/她的姓名和生日，并写在日历上提醒自己。到这位朋友生日那天，我会写信或发电报以示祝贺。可以想象，他们会有多高兴啊！或许，我是这个世界上唯一记得他/她生日的人。

想交朋友，必须投入热情，学会感染别人。比如别人给您打电话，您要在语气中透露出，您多么欢迎他的来电。许多公司训练接线员时，要求在接电话的语气中透露出关切和热情，让接听电话的人感到公司对他们无比的关切。明天，您打电话时也可以试一试。

这种方法在商业上行得通吗？当然，我可以举出一大堆例子，但篇幅有限，我只举出几个。

对别人表示关切并保持热情，不仅能维护客户忠诚度，也可以交到很多朋友。位于纽约的北美国家银行的一份刊物刊登了一篇储户玛德琳·罗斯戴的来信：

我想告诉你们，我实在太欣赏贵公司的员工了。他们每个人都充满热情、待人礼貌、乐于助人。当我排队在最后，总会有人向我亲切地问候，这样的感觉令人非常愉悦。

去年我母亲生病住院了5个月。我经常打交道的那位员工玛丽，及时对我母亲的

病情表示了关心。

毫无疑问，罗斯戴将继续光顾这家银行。

在纽约一家大银行就职的查尔斯·R·沃尔特，受命准备一份某公司的机密报告。他知道一家公司的董事长掌握了相关资料。当沃尔特被引荐至这家公司的董事长办公室时，一位年轻女子从门后探头，告诉董事长，她今天没有邮票给他。

董事长向沃尔特解释：“我在为12岁的儿子收集邮票呢。”

沃尔特说明来意并问了一些问题。董事长显然心不在焉，回答得含含糊糊，不怎么想说话，因此这次会谈短促而枯燥。

“说实话，我当时也不知道怎么办。”沃尔特回到公司说，“我忽然想起那家公司董事长对秘书的谈话，‘邮票？12岁的儿子？’……于是我想到我们银行外汇处经常收到全球各地来信，收集有大量邮票。

“第二天下午，我再次拜访这位董事长。事先传话过去说，我有些邮票送给他的儿子。这次我受到了热烈欢迎。他和我握手的热情即使是竞选国会议员也不过如此。他会心地笑着说：‘我的乔治一定会喜欢你的邮票，’他继续表达对邮票的痴迷，‘看看，这张邮票，可是大宝贝啊！’

“我们整整花了一个小时讨论邮票，翻看他儿子的相片。然后又用一个多小时谈论我所需要的材料——我并没有非要他说那么多。董事长讲完自己知道的，进而把他的下属叫来询问。他还给朋友打了一圈电话，把所有的案例、数字、报告及信息都交给我。用新闻常套用的一个词说，我这次可谓是‘斩获颇丰’。”

再举个例子。

费城的卡纳斐尔一直都绞尽脑汁，想把燃料推销给一家大型连锁公司，但这家公司总是绕道向另一家经销商采购燃料。一天晚上，卡纳斐尔在班上做了一次演讲：对这家连锁公司进行谴责，称他们是挖国家的墙脚。他不管怎样努力，都始终找不到推销燃料的突破口。

我建议他试试其他方法。我在班上组织了一次辩论，把学员分为两组，讨论“连锁公司是否侵害了国家利益”。

在辩论中，我建议卡纳菲尔加入反方，他也同意为连锁公司辩护。于是他找到那位拒绝他的连锁公司经理，对他说：“我不是来推销燃料的，而是请您帮一个忙。”他说明了正在准备的这场辩论，又补充说：“我实在找不到比您更好的人选能帮我准备辩论材料了。我很想赢得辩论比赛，不论您帮多帮少，我都会感激不尽。”卡纳菲尔讲述接下来发生的事情：

“我只要求占用他1分钟，听了这个条件，他勉强答应见我。等听完我的介绍后，他却与我谈了1小时47分钟，还把他的一位同事叫来介绍情况。他这位同事曾写过一本连锁经营的书，是他们公司的一位高级职员。他还写信给全国连锁公司协会，帮我收集了一些材料。他认为，连锁经营是真正服务大众，为此感到自豪。他的谈话富有激情，我也不得不承认他让我眼界大开。我之前做梦也不曾想过我竟彻底被他的观点改变了。”

“当我准备道别时，他把我送到门口，拍了拍我的肩，预祝我辩论成功。同时请我下次拜访他，一定把辩论结果告诉他。临走时他还说：‘春末时候再来，我想订购你们的燃料。’

“对我来说，这简直太不可思议了。对于销售燃料的事情，我只字未提，我只是谈论一些他感兴趣的事情。不到2个小时的谈话，比过去10年付出努力的收获还多得多。”

这个真理不是卡纳菲尔发现的。很久之前，在基督诞生前100年的古罗马，一位著名的诗人普布里乌斯·希拉斯曾有一句名言：“懂得关心别人，别人才会关心我们。”

和其他人际技巧一样，关心别人必须做到真诚。这样才能让彼此从中获益。

马丁·金斯伯格参加过长岛的一次课。他说，有一位护士对他的关怀，让他终生难忘：

“10岁那年的感恩节，我因病住进医院，第二天就要做手术。我明白，术后几个月的恢复期里，我将行动不便，为此非常痛苦。父亲过世早，我和母亲相依为命。我们住在一个小公寓里，靠社会救济度日，但是那天母亲没有出现。

“我陷入深深的孤独、绝望和恐惧之中。我知道母亲也为我担心，一个人孤独地待在家里，没有人陪她吃饭，甚至连感恩节的饭钱都没有。我眼里噙满泪水，把头埋进枕头下，暗自伤神，不禁浑身颤抖着哭了起来。

“听到我的哭声，有一位年轻的护士走来看我。她拿开枕头，为我擦干泪水。她说她也很孤独，感恩节必须继续工作，不能和家人一起吃饭。她问我能否和她一起共进晚餐。

她带来两盘食物，有火鸡肉、土豆泥、草莓酱、冰淇淋等。那天，她一直陪着我聊天，不断安慰我。虽然可以下午4点下班，但那天她一直陪我做游戏，直到晚上11点我入睡后才离开。

“10岁前，我过了许多感恩节。但是这个感恩节让我终生难忘。我依然清楚记得当时低落、无助、恐惧的心情，一个陌生人的温暖让这一切消失得无影无踪。”

想要别人喜欢您，想要收获友谊，想要帮助别人同时得到帮助，那么切记：

法则1：用一颗真诚的心去关心别人。

第2章 怎样建立美好的第一印象

在纽约的一次晚宴上，一位继承大笔遗产的女士，迫切地想给每位客人留下美好的第一印象。她不惜重金购置了貂皮、钻石和珍珠，但忘记在她那张脸上做任何装饰。她的脸上写满尖刻和自私。所有人都明白，一个人脸上流露的神情远远比身上的衣物、装饰更重要，可惜唯独她不明白这一点。

查尔斯·施瓦布深谙此理。他曾对我说，他的一个微笑，价值百万美金。他的性格、魅力，还有招人喜欢的言谈举止，是他取得举世瞩目的成就的主要原因。其中，最具杀伤力的是他那可以征服整个世界的微笑。

事实胜于雄辩，一个微笑总能让人立马感觉到：“我喜欢您，您能带给我欢乐，我很乐意再见到您。”

小狗之所以讨人欢心，也就是这个原因。它乐意与人相处，每次见到人都兴高采烈。相应地，人们也乐意见到它们。

婴儿无邪的笑也具有同样的魔力。

您有在医院候诊室待过的经历吗？那里所有人都阴郁着脸，显得烦躁不安，不是吗？

史蒂芬·斯普劳尔是密苏里州雷顿市的一名兽医。他讲过一件事，一年春季，他的候诊室里挤满了等着给宠物注射疫苗的人，大家安静极了，没有一个人愿意说话。或许大家都意识到应该做点什么，但是依旧坐着白白消磨时间。

“有六七个人就这样静静坐着。这时走进来一位女士，带着一个九个月大的婴儿和一只小猫，她在一位男士身边坐下。这位男士等待得有些不耐烦，但当他转身一看，小孩正注视着他并天真地笑。这位男士什么反应？自然，他立刻冲小孩也笑了笑，然后他就和小孩的母亲攀谈起来。他谈到他的孙辈等家庭琐事。不一会儿，候诊室就变得活跃起来，大家你一言我一语开始聊天。”

孩子会真诚地微笑吗？当然了，任何虚假的笑都逃不过人的眼睛。大家都明白，假笑是僵硬的，令人厌恶。我现在讲的是那种真诚的微笑，热情洋溢的微笑，发自内心的微笑，只有这种微笑在人际交往中，才能起到积极意义。

詹姆斯·麦康奈尔是密歇根大学的心理学教授，谈及微笑，他说：“那些经常微笑的人，在教育和推销领域都能获得成功，容易让下一代变得更快乐。笑容能传达正能量，比皱眉更富有表现力、更感染人。”纽约一家大型百货公司的人力经理对我说，她宁愿聘请一个连小学都未毕业但笑容灿烂的员工，也绝不考虑录用表情冰冷的哲学博士。

即使在对方看不到您的情况下，微笑也能令之动容。全美国的电话公司都有一项不可或缺的培训，叫“声音的力量”，专门为电话营销的业务员而开设。培训师建议在打电话时，要尽量保持微笑，因为这种微笑可以通过声音传达到对方的耳中。

美国规模最大的橡胶公司董事长对我说：据他观察，不论一个人做什么事情，如果没有兴趣，将很难成功。这位商业领袖对“梅花香自苦寒来”这样的老生常谈嗤之以鼻，他说：“我认识的人，只要对某个事业很感兴趣，那么离成功就不远了。但是随着时间推移，当他们逐步变成工作的奴隶，工作变得枯燥，失去了最初的激情和兴趣，随之而来的便是事业的失败。”

如果希望留下一个美好的印象，那么您就应该表现出愉悦的心情。

我给成百上千位商务人士提过一个建议：时刻对周围人保持微笑。坚持一周，再回到班上谈效果如何。您猜会发生什么？我们一起看看：

纽约证券交易所的威廉·斯坦哈特写过一封信，代表了许多人的心声，信中写道：

在18年多的婚姻中，我每天起床后就去上班，很难给妻子一个笑脸，甚至话也懒得说。满大街人来人往，我或许是当中脾气最坏的那位。

微笑对待别人，我想试一周看看效果。第二天早晨洗漱，看着镜子中那张挂满愁容的脸，我对自己说：“比尔，今天你必须有所改变，保持微笑！现在开始！”我坐下吃早餐，微笑着对妻子说：“亲爱的，早上好！”

课堂上老师也提醒过，突如其来的微笑，妻子一时或许不适应。其实，何止不适应，她感到了迷惑，甚至有些吃惊。我告诉她，以后每天都会这样。而且我做到了。

由于我态度的转变，家中两个月里的欢声笑语，比之前一年加起来的还要多。

到公司上班，我微笑着对电梯员说“早上好”；微笑着向门卫问候；地铁售票处换零钱，微笑着对服务人员打招呼；在工作的证券交易大厅，我同样微笑着对待所有人。

没有多久我就发现，所有人也都对我报以微笑。面对满腹牢骚的客户，我依然微笑，棘手的问题也变得简单了。微笑给我带来好运，每天如此。

同我一间办公室的经纪人秘书，是个讨人喜欢的小伙子。我取得成功的人际效果

后，把这个“诀窍”告诉了他。他说，刚接触我还误以为我是一个不苟言笑的人，一直到最近才改变了看法。他说，我笑起来显得平易近人。

现在，我不再老强调我的想法，改掉爱指责的坏毛病，对人总是不断赞美和欣赏。而且我也能站在别人的立场看待事物，生活态度从此改变，我也像是脱胎换骨，变得更快乐、更有内涵、更友善，而这些才是生活的真谛。

如果您笑起来很难，该怎么办？

有两种方法：第一，强迫自己微笑；第二，当独处时不妨吹吹口哨，哼上小曲，假装很快乐，时间久了，快乐自然就成了习惯。

心理学家威廉·詹姆斯说：“人的行为和情感几乎同步，行为能影响情感。只要有意识地控制行为，积极的行为就会改变情感，使人变得积极向上。”

“所以，当心情不好时，要学会主动地通过行动让自己变得高兴。久而久之，就好像你真的很高兴一样……”

全世界的人都在追求幸福，幸福不取决于外在，幸福源于思想，只要改造思想，就能获得幸福。

幸福不因您获得什么，成为什么样的人，身在何处，做过什么事，幸福在于您的想法。

两个同样地位和身价的人，做了同一件事，一个人痛苦，而另一个却很开心，这是因为他们看问题的角度不同。太阳底下汗流浹背的苦力，一样充满欢声笑语，丝毫不异于坐在纽约、芝加哥或洛杉矶空调房里的白领。

莎士比亚说：“万物本不分丑美，人的心态让一切产生了差别。”林肯也说过：“绝大多数人的幸福，与内心里的幸福几乎一样多。”

的确如此。最近我见证了一个案例：当我爬上纽约长岛火车站的台阶，就在我前方，有三四十个拄着拐杖的残疾儿童也在爬台阶。其中一个男孩还得让别人抱着上去，但是他们中间却依然洋溢着欢声笑语。他们没有屈服于身体的残疾，他们的欢乐丝毫不逊于正常孩子。

这一幕深深打动了我。我走上前，向孩子们的领队谈了自己的感受。领队说：“的确如此，当一个孩子知道自己终生残疾的消息，起初会非常恐慌，但接受现状后，他们就开

始像正常孩子一样对生活充满希望。”

我应该向这群可爱的孩子致敬。我将永远不会忘记这一幕，他们给我上了一堂重要的课。

在封闭的办公室工作，会丧失与其他人交流的机会，容易产生孤寂感。墨西哥瓜达拉哈拉市的玛利亚·冈萨雷斯女士，就是在这样的办公室孤独工作的人。每每听到其他同事的欢声笑语，她都会非常羡慕。

上班第一周，她见到大家，感到不好意思，把头扭到一边去。几周过去，她对自己说：“玛利亚，你不要总等别人来和你打招呼，你应该主动。”于是当她去接冷饮时，见到别的员工，脸上立刻浮现出迷人的微笑，问候别人：“嗨，你好啊！”别人看到，也都报以善意的回应。慢慢，公司走廊也似乎变得敞亮了，工作氛围变得友好起来。她认识的人越来越多，有的也成为知心好友，工作变得非常开心、有趣。

让我们一起欣赏著名随笔作家、出版家阿尔伯特·哈伯德的名篇。提醒一下：只是阅读没有任何意义，应该把知识转化为行动。

每当我出门，我都要放低下巴，抬头挺胸，深呼吸。走在阳光中，我微笑着和每一个人打招呼。每次握手都要坚定有力，不必担心误解，不必把时间浪费在恩仇、得失上。我应该坚定我的理想，并持之以恒，不畏艰险，勇往直前，直到实现宏伟目标。时光荏苒，不知不觉中，机会自然而然，抓住它，实现我的理想，像珊瑚从浪花中汲取养料一样。在我脑海中，始终会浮现成功的样子。我一定会成为干练、诚实、大有作为的人。我的思想将引领一切，也会不断修正，让我逐步接近梦想。我要坚守正确的价值观，保持勇敢、诚实和积极的态度。我的理想指引着我的道路，一切都源于此，当我发自内心去祈祷，一切美好都会实现。内心希望什么，就会发生什么。放低下巴，抬头挺胸，我将脱颖而出。

中国人非常智慧。他们有一句谚语，值得我们剪下来放进帽子里，时刻都能拿出来看：“人无笑脸莫开店”。

微笑传递出善意，微笑点亮生命。阴郁的人，一个微笑就能拨云见日；绝望无助的人，一个微笑就能重新点燃希望之火；一个微笑就能让世界变得更美好。

多年前，圣诞将至，一家百货商店为了缓解员工销售压力，在布告栏张贴了一段温馨的文字：

圣诞节的一个微笑

一个微笑无须花钱，却回报颇丰。

一个微笑让他人心满意足，而您并无损失。

一个微笑眨眼之间，带给他人永久的美好。

一个微笑，富人不会厌弃它，穷人也不可缺少。

它让家庭更美满，生意更兴旺，朋友更亲密。

它是困乏者的港湾，失意者的黎明，悲痛者的艳阳，化解困顿的良方。

它求之不来，它不能租借，更不能窃取，它是无价之宝，只有真诚才能获取。

在圣诞节大采购的最后时刻，假如售货员实在疲惫得无力微笑，而您，是否能把微笑留下？

因为，不会微笑的人，更需要微笑。

法则2：保持微笑。

第3章 记住别人的名字

1898年，纽约州罗克兰郡，一场葬礼正在进行。时值天寒地冻，满地积雪，法雷去马棚牵马，准备参加邻家一个孩子的葬礼。那匹马好久没有出门了，当法雷把马牵到水槽边时，它兴奋得开始撒欢，腾起双蹄向空中蹬了一下，法雷不幸被踢中身亡。小镇又多了一起葬礼。法雷死后留下妻子和三个孩子，还有保险公司补偿的几百美金。

最大的儿子小吉姆刚10岁。迫于生活压力，小吉姆只好去砖厂做苦力，运送沙子。他把沙子倒入模具里，再将砖坯翻出来放在太阳下晾晒成型。他没有受教育的机会，但是个乐天派，很讨人喜爱，随着年龄增长，他练就了一种奇特的本领，那就是牢记别人的名字，这为他的政治生涯奠定了基石。

从未上过小学的他，在46岁前，已被四所大学授予名誉学位，并当上美国民主党委员会主席以及美国邮政部部长。

我去拜访他，询问他成功的诀窍。吉姆·法雷回答说：“努力地去工作。”我说：“您在开玩笑啊。”

他反问我，让我指出他成功的原因。我回答：“听说您能叫出一万个人的名字？”

“不，你说错了。我能叫得上名字的人有五万个。”

毫无疑问，就是这种能力让他在1932年成功辅佐富兰克林赢得大选入主白宫。

当年小吉姆作为石膏销售员，到处奔波谋生，后来又在斯托尼波因特当小职员，这个时期他便掌握了这套记忆姓名的方法。

刚开始，记忆方式很简单：遇到一个陌生人，他就会问及对方的姓名、家庭状况、工作和政治观点等问题。他会把谈话内容牢记在心，并与对方的外貌联系在一起。下次再见到对方，即使相隔一年多，他还能回忆起来，再次和对方寒暄，问候家里的情况，甚至花园的修剪等细琐的事情。难怪有那么多人支持他。

富兰克林·罗斯福竞选开始前的几个月，小吉姆每天都要给西部和西北部各州写上百封信。写完信他立即启程出发，19天内要走完20个州，行程12000英里，坐遍马车、火车、汽车、船等交通工具。每到一个城镇，他都要和当地人共进早餐、午餐或晚餐，与他

们推心置腹地交谈，接着又要奔赴下个地方。

等一回到东部，他立刻向拜访过的某个人写信，请求对方将谈过话的贵宾名单寄给他。最后，名单上的人已经多得数不胜数。但是小吉姆仍然会给名单上的每个人写一封赞美的私人信件，而且都是以“尊敬的比尔”或“尊敬的简”开头，最后亲笔署名“吉姆”。

吉姆很小就发现，所有人对自己的名字都很感兴趣，甚至比全世界所有人的名字加起来都要感兴趣。牢记一个人的姓名，并能随口说出来，这就是对别人最微妙、最有效的赞美。反之，要是忘记了，您将处于非常尴尬的境地。

我在巴黎开过公共课，向所有侨居巴黎城里的美国人发了邀请函。由于法国打字员的英文不好，拼错了个别美国人的名字，就因为这个小错误，一家美国大银行的经理曾严厉地指责过我。

有时，的确很难记住一个人的名字，特别是那些发音拗口的名字，一般人都避免记忆，而改叫昵称。

西德·莱维要拜访一名叫尼可德穆斯·帕帕多洛斯的顾客。这个名字太难记了！所以大多数人都管他叫“尼可”。莱维告诉我：“拜访前，我做了很多功课，用心反复记住了这个名字。当见到顾客，我用他的全名问候：‘早上好！尼可德穆斯·帕帕多洛斯先生。’当时这位顾客一下子惊呆了，好长时间都没有反应过来。后来，他竟湿润着眼睛说：‘莱维先生，我在这个国家居住了15年，从来没有一个人用全名称呼过我啊！’”

安德鲁·卡内基的成功秘诀是什么？号称“钢铁大王”的卡内基，其实对钢铁行业的了解并不像人们想象的那么多，但他拥有成千上万的专业人士为他服务，这些人个个都是钢铁行业的精英。

卡内基之所以成功，是因为他人情练达，善于洞察人性。很小的时候，卡内基就显露出这方面的天赋。10岁左右，他发现人们对他的名字相当重视，他就开始利用这点去和别人谈合作。他的童年在苏格兰度过。有一天他捉住一只怀孕的母兔，母兔很快就产下一窝小兔子，但他没食物喂养这些小兔子。他想到一个妙招：他对邻里周围的孩子说，如果谁愿意采集苜蓿和蒲公英来喂养这些小兔子，他就会用谁的名字为这些兔子命名。

这个方法无比神奇，卡内基至今对此印象深刻。很多年过去了，卡内基在商业上一直在应用这样的心理学方法，赚取了百万美元的财富。

卡内基在匹兹堡刚开了一家大型钢铁厂，他想将生产的铁轨卖给宾夕法尼亚铁路公

司。时值埃德加·托马森担任该公司董事长，于是，卡内基以埃德加·托马森来为该钢铁厂命名。不言而喻，当宾夕法尼亚铁路公司需要铁轨的时候，会去哪家公司采购？希尔斯公司？罗百克公司？还是埃德加·托马森钢厂？您一定不会猜错。

当卡内基与乔治·普尔曼为了争夺太平洋铁路联合公司的铁路卧铺车大单时，“钢铁大王”又用了一次儿时“养兔子”的这一招。安德鲁·卡内基控股的是中央运输公司，与普尔曼的公司为争夺订单，双方相互压价，排挤对方，直到最后无利可图的白热化阶段。卡内基和普尔曼不得不一起去位于纽约的太平洋联合公司拜见董事会。当晚，这两位行业大佬在尼古拉大饭店相遇。卡内基说：“晚上好！普尔曼先生。我们难道不是在出洋相吗？”

“你这什么意思？”普尔曼问。

于是，卡内基把藏在内心已久的计划一一道来。卡内基计划将两家公司的利益合并在一起，避免因竞争带来的损失。他说得绘声绘色，普尔曼从头到尾一直认真聆听着，但并没有表态。最后普尔曼问：“这家新公司的名字怎么起？”卡内基立刻说：“当然就叫作普尔曼皇室列车公司。”

普尔曼的脸上立刻放出了光，立即说：“来我的房间，咱们细谈。”后来证明，这次谈话改写了美国工业史。

安德鲁·卡内基之所以成为商业领袖，最重要的秘密是他能够牢记朋友及同行的名字，并予以足够的尊重。他很自豪地称他可以不经思索地叫出很多下属的名字。他也曾自诩，当他管理公司时，从未出现过罢工之类的事端。

得克萨斯州商业银行股份公司的总裁本顿·罗孚认为：公司规模越大，人际会变得越冷漠。他说：“牢记大家的名字，能让公司多一些温暖。”

凯伦·柯什，是加利福尼亚科帕罗市的一名空乘人员。她通过不断练习，记住了每次航班所有乘客的名字。她能直接称呼乘客的名字，并为其进行服务。经常会有乘客当面表扬她，有的甚至写信向公司表扬她。

一位顾客写道：“有一段时间没有乘坐贵航空公司的航班，但今后，我一定每次都选择只坐贵公司的航班。你们的航班，有种私人定制的感觉。这种感觉非常好。”

人们很重视自己的名字，甚至不惜代价地使之成为永恒。P.T.巴纳姆作为他那个时代最伟大的演出娱乐人，脾气火爆，一直以“硬汉”形象示人，但他竟因没有儿子继承姓氏而深感苦恼。他甚至许诺他的外孙C.H.西雷，称他如果愿意改姓为“巴纳姆”，他将给他

25000美元作为报酬。

很多世纪以来，达官贵人纷纷资助艺术家、音乐家及作家，以期望收藏他们珍贵的作品。

图书馆、博物馆里，凡是那些价值连城的收藏品，不用问，都是那些希望名字永垂千古的人捐赠的。纽约公共图书馆珍藏了大量阿斯特家族和伦诺克斯家族的藏书。大都会博物馆永远镌刻着本杰明·阿尔特曼和J.P.摩根的名字。几乎每座教堂，都会装饰上色彩斑斓的玻璃，上面写着那些捐赠者的姓名。很多大学，为纪念大笔捐款都以捐赠者的名字命名。

可惜，大多数人记不住别人的名字。主要原因是他们根本没有用心，总是以各种借口来搪塞，比如太忙了等等。

但即使再忙，他们也忙不过富兰克林·罗斯福总统吧。罗斯福在百忙之中，甚至会花精力去记下一面之缘的机械师的名字。

因为罗斯福腿部瘫痪，不能开普通汽车，克莱斯勒公司就为罗斯福专门定制了一款汽车。W.F.张伯伦和一名机械师，一起把这辆汽车送到白宫。

有一封张伯伦写的信，讲述了当时的情形：

我去教罗斯福如何驾驶这款有特殊装置的汽车，同时我从他那里学到为人处世的珍贵哲理。

我被邀请到白宫，总统先生显得特别高兴。他直接叫出我的姓名，这让我倍感自豪。令人印象深刻的是，总统对我讲的所有机械原理都非常用心。这部汽车只用双手就完全可以操作。当时许多人在围观，总统当众说：‘这辆车太棒了！一按开关就能开走，太简单了。实在太棒了！我真想把它拆开，看看内部到底是怎样工作的。’

罗斯福当众赞美这辆车，也当众对我说：‘张伯伦先生，太感谢你们为我生产的这部车。你们一定花费了不少心血和时间。这部车简直妙不可言！’他又注意到散热器、特种反光镜、时钟、特制车灯、座椅、驾驶室、车厢和衣物箱都刻有他名字的缩写。他对这些细节更是大加赞赏。也就是说，他注意到我们付出心血的每个细节。他还提醒罗斯福夫人、波金女士、劳工部部长和秘书都应该注意到这些细节。他甚至亲自告诉那位白宫的老搬运工乔治，让他在搬运时要‘格外小心’。

驾驶课结束后，总统对我说：‘张伯伦先生，我已经让联邦储备委员会的人等了半个小时，现在得赶紧回去工作。’

当时，我随行的还有一名机械师。初次见面，我向总统介绍了他。机械师比较腼腆，总躲在人群后，没有和总统说一句话。但当我们离开时，总统特地找到了这位机械师，亲自与他握手感谢，并叫出了他的名字。他的感谢非常真挚，让人感觉很亲切。

回到纽约不久，我又收到总统亲笔签名的照片，上面有简短的留言，再次表示了对我的感谢。我很难理解，他在百忙之中是怎么抽出时间做这些事情的。

富兰克林·罗斯福明白：记住一个人的名字，能让人感到重视，是最简单、最直接获取好感的方法。

生活中，普通人的表现如何？

多数情况下，我们被介绍给一位陌生人，谈了很长一段时间。但分别时，竟然记不起对方的姓名。

作为一名政治家，首先要做的事情是：“记住选民的姓名。如果做不到，那你也将很快被选民遗忘。”

法国拿破仑三世曾炫耀地说，虽然他公务烦冗，但仍能够记住见过的每一个人的姓名。

方法很简单。当没有听清对方的名字，他就会立刻问：“不好意思，我没听清楚。”遇见不常见的姓名，他会问：“怎么拼写您的名字？”

谈话中，他通常把对方的姓名，反复提及好几次，直到在脑海里将对方的面容、气质和姓名对应起来。

如果是重要人物，拿破仑会格外用心。在独处时，他会写下这个名字，仔细端详，反复记忆，直到记住为止，这样自然就加深了印象。姓名是一个人的重要属性，我们应重视它背后隐藏的无限魔力，深刻理解它在人际中的重要意义。姓名让人与人有了区别，并彰显个性，只有记住一个人的姓名，才会传递那些重要的信息。从服务人员到高级经理，记住他们的名字，这样交往会变得容易得多。

政治和商业交往中，记住对方的姓名至关重要，但记住姓名需要花工夫。正如爱默生所言：“优雅的举止，是由许多小小的牺牲换来的。”

法则3：姓名是一个人最重要的声音符号，牢记别人的姓名。

第4章 怎样做到“妙语连珠”

我参加过一次桥牌聚会，但我不会打桥牌，正巧遇到一位女士也不会，于是我们闲聊起来。

谈话中我提到洛厄尔·托马斯转行进入无线电行业前，我曾担任过他的助理。我和他一起到欧洲旅行，之后整理了与他旅行相关的演讲。这位女士对此显得很兴奋：“哇！卡耐基先生，我太想听听您见过的欧洲名胜古迹了。”

我们坐在沙发上开始细聊，得知她和丈夫刚从非洲旅行归来，我非常感兴趣，说：“非洲啊！真是一个有趣的地方！我一直都想去看看，可惜只在阿尔及利亚待过一天，其他地方都没有去过。您讲讲，您去过的那些国家有什么珍禽猛兽？您太幸运了！真羡慕！赶紧讲讲您在非洲的见闻吧！”

我就这么一问，她竟然足足讲了45分钟！再也没见她提及我的欧洲游历。其实她真正想要的是有人听她讲，而不是听我讲，这样她可以大谈自己，获得心理上的满足。

她并不是个例，绝大多数人都会这样。

还有一次，我参加纽约举办的出版商宴会，遇见一位著名的植物学家。我从来没有接触过植物学家。我对他充满好奇，一直坐在椅子边上，认真地倾听他讲述大麻、温室花园以及廉价土豆的故事。我家里有一个室内花园，他热心地给我出了很多主意，让我更好地管理花园。

参加宴会的还有其他十几位客人。我听得投入了，和这位植物学家一谈就是几个小时，竟忘记了宴会的礼节，忽略了身边的其他人。我们一直谈到深夜，最后起身告辞，这时植物学家转身向主人对我大加称赞，夸我各方面都好，“特别能够给人启发”，最后说我是“最有趣最健谈的人”。

最有趣最健谈？事实上，从头到尾我几乎什么都没说。我对植物学像解剖企鹅一样一窍不通，要是不及时转换谈话方式，我根本就搭不上话。然而我只是做到了认真聆听，越听越入迷。植物学家也感到这点，于是他越讲越兴奋。认真聆听，是我们对别人的最大恭维。

伍德福德在《相爱的人》一书中写道：“很少有人会拒绝聆听者的敬意。”而那天晚

上，我做到最大程度的专注和投入，真正做到“嘉赞以诚，不吝褒扬”。

深蒙植物学家的教诲，我对他表示了由衷的感谢。我告诉他，真希望能像他一样拥有渊博的知识，希望能和他一起去山野里探索，希望还能再次见到他，事实亦如此。

正因为这些，他觉得我是个健谈的人。事实上，我只不过是一个优秀的聆听者，至多善于引导谈话而已。

商业谈判的成功秘诀是什么？哈佛大学前校长查尔斯·艾略特说：“让商业谈判成功，并没有什么神秘的……做到专心聆听，这一点很重要。没有什么比与好的聆听者相处，更能让人欣慰。”

这个道理很浅显，对吗？您不必去哈佛读四年书就能明白。

大家都知道，一些商家经常不惜重金，租下繁华地段，花大力气装扮店面，大笔钱砸广告。然而，店里的服务员却不懂得听取顾客的意见，有的服务员经常随意打断顾客的谈话，顶撞或激怒顾客，甚至把顾客赶出门。

在芝加哥的课上，亨利埃塔·道格拉斯女士讲了一个故事。她是芝加哥一家百货公司的老顾客。她每年都要在这家商场消费几千美金，而这家商场却差点失去了这位老顾客。

一次，道格拉斯女士在这家商场买了一件特价衣服，回家后发现衣服领口开裂。第二天她把衣服带到商场要求退货，可是售货员却狡辩，指着墙上的标识说：“你买了特价衣服，上面写明‘打折商品概不退换’；既然买了就留着，自己把衣服缝好。”

道格拉斯说：“你们卖的是一件有质量问题的衣服啊。”

服务员打断说：“不管那些，尾货就是尾货。”

道格拉斯女士非常气愤，发誓再也不来这里买东西了。当她正要离开，市场部门经理看到她。部门经理认识她很久了，远远地就向她打招呼。道格拉斯女士于是把事情的全程讲给这位经理听。

认真听完后，这位经理仔细检查了衣服，然后说：“每个季节，我们都会处理一些尾货，通常都是特价。然而，这些商品并不意味着有质量问题。我们一定会配合您把衣服缝好，或者换货。当然，您愿意的话，我们也可以退款。”

这是一个完全不同的处理方式。如果那位经理不仔细聆听的话，这个商场将永远失去

一位老顾客。

在有耐心、同情心、善于倾听的人面前，即便再吹毛求疵，喜好批评的人也会变得温和起来。挑衅者经常会怒不可遏，像张开大利齿的毒蛇，随时攻击别人。这个时候，听话的人应当尽量保持理智和沉默。

纽约的一家电话公司，几年前遇到一位相当“难缠”的顾客，客服代表拿他无可奈何。这位顾客动不动就恶语相向，满嘴臭骂，甚至歇斯底里地扬言要毁坏电话线。他不仅拒绝支付电话公司的电话费，而且不断写信给各家报社，向公众服务委员会投诉，甚至向法院起诉。

最后，电话公司不得不派出一位经验丰富的调解员，去会见这位顾客。这位火药味十足的老先生，一见面就开始大发牢骚，调解员只是在一旁默默地听着，至多就说“是，是”几个字，表示对老先生理解和同情。这位调解员在班上讲述整个事情：“第一次，这位顾客肆无忌惮地说了近三个小时。后来我又拜访他几次。在第四次拜访结束时，我得知这位老先生正要创建一个‘电话用户维权协会’，我说我也要加入这个协会（现在我还是会员。但据我所知，迄今为止我是这个协会的全球唯一会员）。

“每次拜访，我都认真聆听他的谈话并不断点头称赞。他之前没有遇到这样的调解员。慢慢地他似乎变得友善了一些。第一次拜访我没有提及来访目的，第二次、第三次也没有。直到第四次，我巧妙地处理了这件事情。老先生竟然同意付清所欠全部费用，并且他还破天荒地第一次撤销向公众服务委员会的投诉。”

表面上看，这位老先生把他的行为看作是为公众利益而战。但事实上，他需要被重视的感觉，通过不断挑毛病和抱怨，终于得到电话公司的重视，之前的恩恩怨怨也立刻被抛到九霄云外。

达特曼羊毛公司是全球服装业最大的原料供应商，几年前的一个早晨，一位怒气冲冲的客户闯进这家公司创始人达特曼先生的办公室。

达特曼说：“这位顾客欠公司一小笔钱，公司信用部坚持让他付款。尽管他矢口否认，但我们心里很清楚。收到几封催款单后，这位顾客打理好行囊，气呼呼地来到芝加哥的办公室。他声称，不但要拒绝支付那笔钱，而且今后再也不订购达特曼的面料。

“谈话中，我几次想打断他，但我知道那样会把局面弄僵。于是，我很有耐心地听完他的话，任由他发泄情绪。最后他终于熄火，平静下来。我这才对他说：‘这次，您能来

芝加哥向我反映这件事，我得向您表示感谢。您也算是帮了我一个忙，假如公司信用部惹您不高兴，那也有可能让其他客户不满。那样的话，就太糟糕了。您要相信，我比任何人都更想知道这件事的来龙去脉。’

“这位客户做梦也没有预料到，会是这样一个结果。或许他还有些许失望，因为他千里迢迢跑到芝加哥，本来想和我大闹一场。而现在，我非但没有和他争辩，反而对他表示感谢。我很明确地告诉他，公司要把这一小笔钱抹掉，永不追究。我说，他肯定是一个做事细致的人。他只管理这一份账目，而我们公司要管理几千份账目，相比之下，我们会更容易出错。

“我说，我能体会他的感受。如果我是他，也会这样想。如果以后真不想再采购我们的产品，我还善意地向他推荐了别的几家公司，供他参考。

“以前他每次来芝加哥，我们总一起吃饭。那天我照例邀请他一起吃饭，他勉强地表示同意。吃完饭，当我们回到办公室，他的态度发生了转变，临时一下子订购了比以往更多的货，然后心满意足地回了家。感到我们如此善待客户，于是他重新查了一遍账目，找到他做错的账单，然后寄回一张支票，并表示了歉意。

“后来，他妻子生下一个男孩，他以达特曼为孩子起名。直到22年前离世，他一直都是公司最忠诚的朋友和客户。”

很多年前，有一位贫穷的荷兰移民少年。他太穷了，每天放学后都要去面包店擦窗子，为家里赚钱糊口。他经常背着一个小篮到运煤车经过的街道捡煤渣。这个孩子叫爱德华·波克。他只读过6年书，但后来成为美国新闻界最著名的杂志编辑。他是如何一路奋斗成功的？说来话长。但可以肯定，他绝对是按照本章提到的人际原则一步步走向成功的。

14岁那年，波克辍学去西联公司当了童工。他坚持自学，一直没有放弃读书。他平时也不坐车，不吃午饭，用省下的钱买了一本《美国名人录》。然后他做了一件出人意料的事情：他很善于倾听别人，开始给这些名人写信，请求这些名人告诉他有关他们的童年及现状的一些事情。他给在准备竞选总统的加菲尔德将军写信，询问他是否真的在运河上当过纤夫？加菲尔德给他回了信。后来，他又给格兰特将军写信，询问一场战役的详情。格兰特将军也给他回了信，而且亲自附上一张手绘图，邀请这位14岁的少年共进晚餐，两人谈了整整一个晚上。

不久，这位西联公司的少年和国内最著名的人开始了通信，其中包括爱默生、温德乐·霍姆斯、朗费罗、林肯夫人、路易莎·阿尔科特、谢尔曼将军和杰斐逊·戴维斯等人。他不

仅和这些名人保持通信，而且在节假日里亲自拜访，成为受他们欢迎的座上宾。这些都让他的自信心逐渐建立起来。那些名人的事迹也不断激发着他的抱负，从而改变了他的人生轨迹。而这一切，其实都是遵循了本章所述的原则。

艾萨克·马克逊曾经拜访过数百位名人。他总结，有的人之所以给别人留下负面印象，主要原因是他们不善于聆听。“他们只关心自己的事情，别人说话一概不听……很多名人也表示，相比健谈者，他们更倾向于和那些善于倾听的人交往。但是，人们都不善于倾听。”

不仅名人，普通人也同样需要倾听。《读者文摘》曾刊登过一句话：“很多人都去医院看医生，其实他们真正需要的，只不过是一名倾听者而已。”

美国内战处于胶着状态时期，林肯给远在伊利诺伊州斯普林菲尔德镇的一位朋友写信，邀请他来华盛顿一起探讨要务。这位朋友应邀来到华盛顿白宫。他们就解放黑奴这个问题，谈了好几个小时。林肯详细分析了各方意见和观点，又读了一些信件和报纸文章，时而谴责，时而赞成。几个小时后，林肯和这位朋友握手道别，说完“晚安”林肯就派人把这位朋友送回了老家，自始至终都没有询问他的意见。他们的谈话，几乎都是林肯一人唱主角。或许只有这样，林肯才能将心境平息下来，思考问题。这位朋友回忆说：“谈话结束，林肯看起来精神放松了许多。”其实，林肯并不需要建议，而是需要一位富有善意的、同情心理的倾听者，好让他内心的苦闷和焦躁得到释放。这正是处在困境中的人们最需要的。那些怒气冲冲的客户、满腹牢骚的员工或黯然伤神的友人所需要的，不是同样的东西吗？

想让人退避三舍，在背后戳脊梁甚至鄙视您吗？那么您可以忽视别人的谈话，尽情放开谈论自己。或者当别人谈话时，您有了新的想法，直接打断别人的谈话，然后大谈自己。

您认识这种类型的人吗？很不幸，我认识很多。而且令人吃惊的是，其中也不乏知名人物。

他们都是那种招人烦的人，都是被自私自利和良好的自我感觉冲昏头脑的人，着实令人讨厌。

只谈论自己的人，心里只装着自己。哥伦比亚大学的校长巴德勒博士说：“一心只考虑自我的人，是不可救药的，也是不可理喻的，不管他有多高的学历。”

如果您要成为一位谈话高手，首先要学会倾听；要引起别人的兴趣，首先要对别人感兴趣。

如果想要展开一场愉快的谈话，可以从别人喜欢的话题开始，引导并鼓励他们，多谈一些别人的生活、成就等事情。切记，不论您与谁谈话，他对自身的需求、问题的兴趣，远远高于对您的兴趣。

人们对牙疼的关注度，远比对异国他乡因饥荒死去百万人的关注度高；人们对脖子上疾痒的关注，远比对非洲发生40次地震的关注还多。所以下次谈话，您千万不要忽视这一点：

法则4： 善于聆听，鼓励别人谈论自己。

第5章 怎样引起他人的兴趣

但凡与西奥多·罗斯福交往过的人，无不对他的知识渊博感到由衷的钦佩。不论是牛仔、驯马师、纽约的政客或外交家，罗斯福都能轻松地与他们交谈甚欢，打成一片。

罗斯福怎样做到这些的？其实很简单，每当罗斯福要会见什么人，他都会在头天晚上，加班加点地阅读有关来访者可能会感兴趣的话题的书籍。

像所有优秀人物一样，罗斯福深谙洞察人情的诀窍，懂得哪些话最能让对方感兴趣。

耶鲁大学文学教授、散文家威廉姆·里昂·菲尔普斯，他为人随和，很小的时候就领悟到谈话的技巧。

在一篇谈论人性的杂文中，他写道：

8岁那年的一个周末，我去探望琳赛姑妈。一天晚上，来了位中年人，他和姑妈聊过几句，很快就对我关注起来。我当时正着迷于各种船只，他谈论了很多关于船只方面的知识。我们谈得很投机，直到最后他离开时，还对我赞赏不已。这种感觉真是太好了！后来，姑妈告诉我，这位先生其实是纽约的一位律师，船只不是他的专长，甚至毫不沾边。“但为什么他对船表现出这么大兴趣？”

“他是一位绅士，见您对船只如此着迷，所以他特意挑您感兴趣的话说。”所以他走到哪里都受人欢迎。

菲尔普斯说：“姑妈这一番话，让我终生难忘。”

查利孚先生一直活跃在童子军领域，我手里有一封他的来信。信中写道：“欧洲就要举行童子军夏令营活动了，我觉得需要拉一些美国大公司的赞助经费，帮助一位童子军完成欧洲旅行。非常走运，在拜访之前，我听说这家公司的负责人曾经开过一张100万美金支票的故事。这张退回的支票，被他镶在一个镜框里，以示纪念。我去拜访他，他第一件事就是向我展示这张支票。我立刻表现得十分惊奇，告诉他我这辈子从来没有见过有如此大面额的支票。我对他说，我一定要把这张支票的事情告诉我的童子军。看了支票，我感叹不已，同时又迫不及待地请他把支票背后的故事讲给我听。”

注意，一开始我并没有谈论童子军或欧洲夏令营的事情，更没有提及赞助的事情。我只是不断谈论他感兴趣的话题，谈着谈着，我们就谈到正题：

“过了一会儿，这位负责人主动问我拜访的目的，于是我就把赞助的事告诉了他。

“令我吃惊的是，他不仅一口答应了我，而且额外给了更多赞助。本来，我只要赞助一位童子军去欧洲。结果他一下子开出一张1000美金的支票，足足可以赞助5名童子军连同我本人一起去欧洲。他建议，我们应该在欧洲玩2个月。他还给了我一封信，把我推荐给欧洲分公司的负责人，以便他们能随时帮到我们。后来，他又亲自去巴黎接待我们，并一起游览了巴黎。再后来，他经常会为一些经济困难的童子军提供工作机会，这对我的童子军事业帮助实在太大了。

“我清楚地知道，如果一开始没有选对他感兴趣的话题，让他高兴起来，那么后来的成功将无从谈起。”

这种技巧应用在商业活动中的例子比比皆是。拿纽约面包烘焙供货商——杜维诺伊公司为例：

杜维诺伊先生一直想把自家的面包推销给纽约一家大酒店，连续4年他几乎每周都要拜访这家酒店的经理，想方设法出席这位经理参加的各种社交活动。为促成合作他甚至在酒店租下一个房间长期住在里面，不走运的是合作一直没有达成。

杜维诺伊先生说，直到一天，当他开始研究人际交往技巧方面的知识，于是改变策略，努力寻找这位经理热衷的兴奋点。

“这位经理是美国酒店协会的会员，而且他对这个协会非常感兴趣，每次开会都必然参加。由于不懈努力，他后来荣升为这个协会的主席。

“再次拜访他时，我一开口就和他谈酒店协会的事。很明显，他的反应非常积极，半个小时谈话很快就过去了。大家依然谈笑甚欢。我得知，对酒店协会他不仅是感兴趣，甚至把毕生心血都倾注在上面。离别时，他奉劝我也加入这个协会。

“谈话自始至终，我只字未提合作。但没几天，我就接到他们酒店主管的电话，让我把面包样品和报价单送过去。

“酒店主管对我说：‘真不明白您到底给这位老先生施了什么魔法，或许他真的被您打动了。’”

“回想4年的努力，我一直想把面包推销给他都没有成功。如果我不说那些他感兴趣、爱听的话，或许我至今还未取得成功。”

谈论有趣的话题，对大家都有裨益。霍华德·Z·赫茨，雇员信息沟通领域的领袖人物，他极其善用此法，提到话题，他表示：找出让人感兴趣的话题，既能让双方从中获益，又能让生活变得充实。

法则5： 谈论对方感兴趣的话题。

第6章 怎样才能收获真正的友谊

纽约三十三大街与第八大道交汇处有一个邮局，一次我在这里寄挂号信，注意到邮政员工的工作状态很糟糕。这或许和他枯燥的工作有关：每天称重、贴邮票、找零、开收据，日复一日年复一年。我暗自对自己说：“我一定要让那个人对我产生好感。我必须说出令他高兴的话，而且一定是关于他的。”所以，我开始寻思：“在他身上有哪些闪光点可以让我赞美？”这相当有难度，尤其是面对一个陌生人。说来也巧，我很快就发现了一点。

在邮寄称重时，我非常真诚地对他说：“您的头发真好，我真希望和您一样。”

他抬起头有些惊讶，但很快就露出喜悦的笑容。他谦虚地说：“不过现在没有之前那么好了。”我赶紧说：“在我看来，还是一样令人羡慕。”他听后显得很高兴。于是我们开始了一段愉快的谈话。临走，他对我说：“的确有很多人羡慕我的头发。”

我敢保证，那天午饭，他一定吃得很愉快，或许晚上回家，他会把这件事情告诉妻子；甚至在照镜子时会说：“瞧！这一头秀发，太漂亮了。”

我在一次演讲中提到过这件事，有人不解地问：“你这样做，有什么企图呢？”

企图？我能企图什么？！

假如每个人都自私自利，做任何事都要回报，从不赞美任何人，谈何人生乐趣？假如我们真的那么小气，等待的只有失败的人生。

要说真的有什么企图，我想或许我得到的是金钱无法衡量的东西。我赞美他，虽然他不能给我任何现实的回报，但在我记忆中留下了一段美妙的人生片段。

人类交往中，有一条法则极为珍贵。遵循这条法则，您将诸事一帆风顺，收获友谊和欢乐；违背它，那么您的人生就必然充满坎坷。这条法则就是：让他人感到自己重要。

杜威教授说：“实现自我价值，是人类的最大欲望。”詹姆斯教授也说过：“人性最深处，时刻渴望别人的关注。”我也总结过：“自我价值的实现，是人与动物的最大区别。正因为这种区别，人类文明才得以发展。”

这也是哲学家们千百年来孜孜探寻的人际奥秘。其实并不新奇，2500年前，琐罗亚斯德用这个原则教诲他的门徒；2400年前，孔子大力提倡这条哲理；道教创始人老子在函谷关也这么说过；耶稣基督诞生500年前，佛陀已在神圣的恒河边教诲众生；1000年前，印度教的经典也描述过；1900年前，犹太乱石山上的布道耶稣基督，都毫不例外地不断重复这个道理，这或许是世界上最重要的法则：“您要别人怎么待您，就得先怎样待别人。”

每个人都希望得到真挚的欣赏、赞同和尊重，讨厌廉价的奉承，就像施瓦布所说：“嘉赞以诚，不吝褒扬”，这是所有人的渴望。

我们都应该遵守这条法则。

怎么做？何时何地？答案是：随时，随地。

威斯康星州优卡莱尔市，戴维·史密斯负责一个慈善演唱会冷饮站的管理。他用这个法则，巧妙化解了一场危机。

他说：“公园演唱会那天当晚，有两位女士因为分工不明确，在冷饮站相互扯皮。显然，她们都认为自己应全权负责冷饮站的工作。我努力地想该如何应对。这时，演唱会组织方出现了，交给我一个现金盒，并感谢我对此事的管理。组织方将两个女士介绍给我：一个叫萝丝，一个叫简，并指定她俩做我的助手。

“我们沉默了一会儿，我意识到现金盒似乎是一种权力的象征，于是我把现金盒交给萝丝，嘱咐她负责，鼓励她说，她比我更善于管钱。然后，我又请简去负责教两个十几岁的孩子如何操作饮料机，同时我对简的工作表示肯定和欣赏。

“那天晚上，萝丝很高兴地数着钱，简看管那两个小孩，而我则尽情享受那场演唱会。”

您不必等官居高位后再去运用这些法则，您每天都可以运用它创造奇迹。

比如，您去餐馆点了一份炸薯条，端上来的却是一盘土豆泥，您可以这样说：“实在不好意思，太麻烦您了。我其实更喜欢吃薯条。”服务员或许会回答说：“哦，没关系的，很乐意为您效劳。”您尊重了服务员，她肯定会乐意为您换成薯条。

“不好意思”“劳驾”“请”“能否”“谢谢”，这些都是日常礼貌用语，也是生活的润滑剂，为生活增添五彩斑斓的色彩，也是体现我们良好教养的手段。

20世纪最有名的流行小说家霍尔·凯恩，著有《基督徒》《法官》《孟克斯人》，在全球拥有千万读者。凯恩的父亲是位铁匠，他自己只读过8年书，然而在离世时，他已经成为那个时代最有钱的作家。

凯恩小时候热衷于十四行诗和叙事诗，如饥似渴地读完大诗人但丁·加百利·罗塞蒂的所有著作。为此他还写过一篇演讲稿，歌颂罗塞蒂在诗歌上所取得的傲人成就，并写信给罗塞蒂本人。罗塞蒂读到这封信后非常高兴，心里或许说：“对我的才华有如此深刻理解的这位年轻人，一定是位禀赋超群的人。”于是罗塞蒂邀请凯恩到他伦敦的家中担任秘书。这成为凯恩重要的人生转折点。他通过这个机会，又接触到很多当代的著名作家。从这些人身上，他学到了很多宝贵知识，受到指引、鼓舞和启发，从而走上写作道路，直至享誉世界。

凯恩位于英国曼岛格里巴堡的家乡，现已成为旅游者常去的胜地。他一生留下百万美元财产。罗塞蒂自视甚高，这并没错，每个人都认为自己很重要。谁也不敢说，当初凯恩要是没有写那篇歌颂罗塞蒂的演说词，他或许会在穷困潦倒中度过余生。

发自内心的赞美，是一种伟大的力量！

命运有时仅仅因受到一次赏识，或许会发生巨大改变。罗纳德·罗兰是加州一名律师兼美工课老师，他写信给我，讲述关于他初级手工班上学生克里斯的故事。

克里斯是个安静又羞怯的小男孩，很少引人注目。

一个周三，克里斯在埋头做手工。我发觉他似乎有什么事情要急于表达，于是上前问他，是否愿意进入高级班？我只不过想让他表达一下想法，可是这位14岁的男孩太害羞了。听完，他竟然强忍住自己的泪水。

“我吗？罗兰先生，我能行吗？”

“没错，克里斯，你棒极了！”

他强忍住泪水，奔出教室。

当我再次见到克里斯，发觉他似乎长高了两英寸。他用明亮的蓝眼睛看着我，说：“谢谢你，罗兰老师。”

肯定一个人的自我价值，多么重要啊！克里斯给我上了一堂终生难忘的课。为此，我做了一个小标语：“你是重要的！”贴在教室前面，让每个学生都看得见。它时刻提醒着我，每个学生都很重要。

毫无疑问，每个人，在某些方面总会比您出色，只要您巧妙地称赞了对方的优点，您也会很快收获友谊。

爱默生的一句话，值得我们牢记：“我遇到的每一位人，都在某些方面比我强，我正好在这些方面可以学习。”

碌碌无为的人头脑空空却自以为是，每天都会用一些令人生厌的浮华之词来掩饰内心的恐慌，太可悲了！如同莎士比亚笔下描述的：“……人类！倨傲的人类啊！就那么一丁点才能，竟然胆大妄为，害得天使都为之哭泣……”

我们来看看商界人士是怎样利用这种原则达到惊人效果的。参加课程不久，一次R先生同妻子去长岛看望亲戚。恰巧妻子又要去其他亲戚家，就留R先生陪着年迈的姑妈聊天。R先生正好想实践课堂所学，展示一下赞美技巧。于是他就把这些技巧用到了与老人谈话当中。他环顾四周，试图找出可以赞美的地方。

他问：“这房子建于1890年？”

“是的，正是那一年。”老人回答道。

R先生接着说：“太漂亮了！这让我想起我出生的那座老家的房子，很敞亮，现在人可再盖不出这样的房子。”

“绝对是啊！”老人很赞同，“现在年轻人不太注重房子的美观，一套小公寓就满足了，然后整天开着车兜风。”

“我这可是一座梦想之屋啊。”老人声音发颤，似乎回忆起了往事，“这房子是我和丈夫爱情的见证。开工前，我们期盼了很久很久，没有请建筑师，全都是我们亲自设计的。”

老太太领着R先生仔细参观房子，里面摆着老人全世界旅行时收集的各种纪念品，有波斯的披肩、英国的古董茶具、法国床椅、意大利油画以及法国城堡流行的丝绸窗帘。

参观完房子，R先生又被领去看车库，里面停着一辆几乎全新的高级帕卡德汽车。

老太太轻声说：“这辆车是我丈夫去世前给我买的，他走后，我再也没用过……你很有鉴赏力，我想把这辆车送给你。”

R先生惊讶得叫起来：“啊！姑妈，您太抬举我了。我对您的一番盛情表示由衷感激，但我真的不能接受它，我自己有车。我不是您的直系亲属，您其他亲人一定也很喜欢这辆车。”

老太太大声说：“亲人！我是有好多亲人，但是他们现在正等我死呢。我一死，他们就能继承我的车了，但是没门。”

R先生告诉老太太：“如果您不愿意把车留给亲戚，也可以把这车卖给老爷车公司。”

“卖掉？！”老太太尖叫着，“你觉得我想卖掉它吗？我才不想那些陌生人坐在我丈夫给我买的车里到处兜风！年轻人，我绝对不会把它卖掉，我只想把它送给你，因为你是有鉴赏力的人。”

尽管R先生极力拒绝这份礼物，但是最终还是不得不收下，因为拒绝会让老人伤心。

老太太独居在这座空空的漂亮房子里，陪伴她的有波斯披肩、法国的古董以及她一生的回忆。她曾经年轻过，美丽过，拥有无数追求者。她建立起幸福的家庭，从全球搜罗各种珍奇异品来装点。如今她垂垂老矣，与孤独相伴，但她依然渴望关怀和温暖，渴望真诚的赞美，只是很少有人能给予她。R先生的一番赞美，让她的内心充满了久违的温馨和无尽感激，以至于她决定把自己的爱车拱手相送。

唐纳德·麦克马洪是路易斯与瓦伦斯公司的总经理，也是纽约著名的园艺专家，他讲过一个故事：

“听过‘如何赢得朋友和影响他人’的课程不久，一次我在一名法官家里布置园景，客户不断提出各种想法。

“我说：‘法官先生，您的业余爱好真的好丰富啊，您的宠物狗养得真漂亮，我听说它们还获得过麦迪逊广场花园举行的狗狗选美大赛的蓝丝带奖。’

“寥寥几句赞美之词，立刻产生了惊人效果！

“法官顿时高兴起来，他说：‘的确如此，我太宠爱我的狗了，你想看看它们吗？’

“他花了一个多小时，让我看他的狗狗们以及展示获得的各种大奖。他还津津有味地讲起如何改良它们的血统，改变它们的外貌和智商等专业知识。

“后来他转身问我：‘你有孩子吗？’

“我回答，有个儿子。

“‘那他一定想要一只小狗？’法官问道。

“当然了。他一定非常非常喜欢。”

“法官说：‘太好了！我这就送他一只小狗。’

“他又接着给我讲了很多喂养小狗的知识，讲着讲着他停来说：‘我还是给你记下来吧。光口头说，你也记不住那么多。’他进屋给我打印好一张狗的谱系和喂养方法，最后送给我一只价值几百美金的名贵小狗。我们谈话总共花了1小时15分钟，而这都是因为我对他的那些真诚欣赏和赞美之辞。”

柯达公司创始人乔治·伊斯曼发明了透明胶卷，让电影影像成为现实。他是世界最著名的企业家之一，拥有亿万财富。尽管他如此成功，但是依然对赞美像普通人一样热衷。

伊斯曼准备在罗切斯特建造音乐学院和基尔伯恩大剧院。一家纽约座椅公司的经理詹姆斯·阿达姆松想成为这些建筑的座椅供应商。他打电话给负责项目的建筑师，说明想要去罗切斯特拜访伊斯曼。

阿达姆松到达罗切斯特后，建筑师对他说：“我知道你想取得订单，但我告诉你：如果你和他谈话超过5分钟，那么这事就没戏了。伊斯曼非常严厉，平时很繁忙，你最好抓紧时间，讲完就出来。”

阿达姆松精心做好了准备。

当他们进入办公室的时候，伊斯曼正在低头看文件。过了一会儿，伊斯曼抬起头，摘下眼镜，上前问道：“你们好。请问两位有何指教？”

建筑师说明了来意，阿达姆松接着说：“在刚才等候时，我一直在欣赏您的办公室，要是我也有这样一间办公室，那多好啊！在里面工作一定很舒心。从事室内装潢很多年，我一辈子也没有见过像您办公室一样漂亮的。”

伊斯曼回答说：“你要是不提醒，我都差不多快给忘了，这间办公室的确很漂亮。刚装修好时，我就喜欢上了它，后来实在太繁忙了，有时都熟视无睹。”

阿达姆松上前抚摸着桌板，说：“这一定是英国橡木吧？和意大利橡木还是有些区别的。”

伊斯曼说：“的确如此。这些都是专程从英国进口的货真价实的橡木，我的一位对硬

木有相当研究的朋友专门为我挑选的。”

接着，伊斯曼饶有兴趣地带着阿达姆松仔细参观了办公室，详细介绍了各种家具摆设的位置、比例、颜色以及花饰雕琢等细节，而且一切都是在他的参与下完成的。

他们边走边谈，欣赏各种装饰，最后走到窗前，伊斯曼停了下来，用平缓的语调谈到将要捐助的一些项目，包括罗切斯特大学、公共医院、疗养院、慈善养老院、儿童医院。阿达姆松顺势对他造福公众的高尚行为大加赞赏。伊斯曼又打开一个玻璃柜，取出世界上第一架照相机，这件古董是他从英国人那里买来珍藏的。

后来，伊斯曼谈起他早期的艰苦创业经历和童年艰辛的生活：当时守寡的母亲住在出租屋里，而他去一家保险公司做业务员，贫穷和对未来的恐慌时刻折磨着他。他暗自下定决心，一定要赚更多的钱，让母亲过上好日子。阿达姆松安静地听着，非常投入。后来他又问起试验胶片的过程。伊斯曼说，当时他废寝忘食，整日拼命地做试验，有时只能在化学试验当中趁机打个盹，有一次竟然三天三夜都未合眼，累倒在实验室里睡去。

阿达姆松进入办公室前被提醒，只有5分钟的交谈时间。现在已经过去1小时、2小时了……他们还有谈不完的话。

临走前，伊斯曼告诉阿达姆松：“我在日本买了几把椅子，放在阳台上，风吹日晒，油漆竟然脱落了。我就买了一些油漆，亲自刷了一遍。你有兴趣到我家看看我刷得怎样吗？下次请你到我家做客，我们一起吃个午饭。”

午饭后，阿达姆松看到了那些椅子。虽然椅子值不了多少钱，但是对于亿万富翁来说，能亲自做这些手工活，还是相当值得骄傲的。

到这里，大家或许已经猜到：这次伊斯曼采购座椅的9万美金大单会花落谁家？是阿达姆松，还是他的对手们？答案不言而喻。事实上，伊斯曼和阿达姆松成了一生的挚友。

克劳德·马雷在法国鲁昂市拥有一家餐馆。他曾挽留下一位和他并肩奋斗的员工，这位女员工对他来说至关重要。她为他工作了5年时间，也是其他21名员工的主管。当接到这位员工的辞职信时，他惊呆了。

马雷先生谈及当时的情况：“我感到很震惊，也有些失望。我一直和她相处得很好，相互关系也很平等。她有什么要求，我也尽量满足。我们不仅是同事，更是朋友。我觉得她有充分的理由，可以提出更高的待遇要求。”

“但是我无法接受她的离职。我就把她叫到一边说：‘宝莱特，我想让您明白，我真的无法接受您的辞职，您对咱们餐馆太重要了，相信它对您也一样重要。’我将这些话在公司当着大家的面又说了一遍。后来，我邀请她去我家做客，又当着家人的面表示了对她的信任。”

“宝莱特最终决定收回辞职信，回到餐馆。我像过去一样器重她，经常当着大家的面赞美她，显示她对餐馆的重要地位。”

英国全盛时期的政治家迪斯雷利，被公认为是当时最睿智的人。他说过：“和对方谈论他们自己，他们会不厌其烦地听上好几个小时。”

法则6：真心实意地让对方知道自己有多重要。

小结

赢得他人欢迎的6种途径

法则1：用一颗真诚的心去关心别人。

法则2：保持微笑。

法则3：姓名是一个人最重要的声音符号，牢记别人的姓名。

法则4：善于聆听、鼓励别人谈论自己。

法则5：谈论让对方感兴趣的话题。

法则6：真心实意地让对方知道自己有多重要。

第三篇 获取赞同的12条法则

第1章 不做无意义的争辩

“一战”结束不久，当时我在做罗斯·史密斯爵士的经纪人。

战争期间，史密斯在澳大利亚当飞行员，被派往巴基斯坦。他功勋显赫，战争结束后曾30天飞行了半个世界，这一成就轰动全球。澳大利亚政府奖励他5万美元，而英国政府授予他爵士勋章。一时间，他成为英国最红的公众人物。

一天晚上，我参加他的欢迎晚宴。坐在旁边的一位先生给我讲了一个有趣的故事，最后他总结说，这个故事正好验证了《圣经》里“天时地利人和，方能成就大事”这一句话。

这位先生说这句话源自《圣经》，显然没有任何根据。我为展露才华指出了他的错误。但他非常确定地说：这句话不可能出自莎士比亚的名著，一定是出自《圣经》。

为了不伤他的面子，我没有正面纠正他。正好，我另一边坐了一位老朋友弗兰克·加蒙德，他研究莎士比亚已经很多年，所以我要求他做个裁判。

这时加蒙德先生在桌底下踢了我一下，说：“戴尔，你弄错了吧？这位先生说得没错，这句话的确出自《圣经》。”

晚上回家路上，我问加蒙德先生：“弗兰克，您明明知道这句话源自莎士比亚啊？”

加蒙德平静地说：“没错啊，这句话的确出自《哈姆雷特》第五幕第二场。戴尔，我们只不过是参加宴会的客人，没有必要非得证明别人错了。你纠正了那个先生，他难道会高兴吗？不如给他留够面子，没必要较真。他并不需要你纠正，你也没有必要争辩，我们应该永远避免做这些没有意义的事。”

加蒙德这番话，对我启发很大，可以说终生难忘。和别人争辩，不仅会让别人感到不舒服，而且破坏了大家的兴致，不争辩才是最好的争辩！

这个教训对我来说太重要了。我一向喜欢与人争论，而且相当固执。年轻时，我和我哥哥经常争辩得面红耳赤，几乎把全世界所有的事情都争辩过。大学期间，我又研究了逻辑学和辩论术，参加过各种辩论赛。我还在纽约教授别人如何辩论，甚至还异想天开地想写一本有关辩论的书。

我参加、旁听过的辩论会多达几千场，我仔细观察并反思过这些辩论，最后得出一个结论：世界上不存在赢得辩论的技巧。唯一可以做的是避免任何辩论，就像对毒虫猛兽一样远远躲开。

每次争辩，十之八九，结果都无非是让双方更加笃信自己的观点。

争辩结果无非是您赢了，他输了。即使赢了，结果还是输。

为什么这么说？想一想，假如您赢了辩论，证明别人是错的，将对方驳得体无完肤。可那又能怎样？您自我感觉或许很好，但是对方的感受呢？对方只是觉得受到了羞辱，自尊心受到伤害，自然他会不可避免地嫉恨您的胜利。

即便对方口头承认失败，但内心是不会认输的。

有个叫帕特里克·奥海尔的年轻人，很多年前他参加过我的课程。此人读书很少，却极其争强好胜！他当过汽车司机又推销过卡车，但一直混得很差，后来他找我寻求帮助。

稍微和他聊了几句，我就发现他喜欢争辩的习惯。他经常与顾客争论不休，冒犯他们。比如，有一位顾客来向他咨询他推销的卡车，稍稍对卡车有所挑剔，他就气势汹汹地和对方争个不休，搞得客户无地自容。按照他的话说：“我赢了很多次辩论，每次我走出别人的办公室，我总感到我刚才把那个家伙好好教训了一顿。”他是把对方教训了一顿，但东西却没卖出去。

我想，我需要教给奥海尔的不是如何跟人交谈，而首先是要帮助他控制自己的情绪，避免争执。

如今，奥海尔已经成为纽约怀特汽车公司的一位明星销售。他是如何做到的？

他这样说：“假如我去一位顾客的办公室拜访，对方说：‘怀特汽车？这种车可不太好啊！你就是白送我也不会要的，我只买某某汽车。’我说：‘你说的那种卡车的口碑不错，质量也很好，而且售后服务也很周到。’

“这样一说，对方就不再争辩了。他认为那家汽车好，我就表示同意，于是巧妙地中止了一场争论。而他不可能不停地说某某汽车的好。等他停下来，我就见缝插针地给他介绍怀特汽车的优点。

“这种情况要是放在当年，他一开口我可能就会大发雷霆，立即争起来，说某汽车的

种种不是，而客户会更加维护自己的观点。辩论越激烈，顾客就越喜欢对手公司的汽车。

“仔细想，我真不知道到底能卖出什么东西，我把大部分精力都用在无意义的争辩上了，现在我已经改掉这个坏习惯，一切都大大改观了。”

本杰明·富兰克林曾有过一段非常智慧的话：

“如果你是那种争强好胜的人，或许一时逞强赢得一场辩论，但这种胜利最终是毫无价值的，也得不到任何人的好感。”

所以，你要搞清楚：你到底是想要赢得一个毫无价值的、口头上的辩论胜利，还是赢得别人的好感？孰重孰轻？

鱼和熊掌不可兼得。《波士顿文抄报》登过一首有趣的顺口溜：

威廉·杰的身体在此长眠，
至死维护他的真理，
他是正确的，绝对正确，如他的生命转瞬即逝。
他输也好，赢也好，也都与他一同死去。

与人争辩，即使百分百正确，您也休想改变别人。一切都是徒劳，因为争辩本身就错了。

税务顾问弗雷德里克·帕森斯曾有一项9000美金的账目出现问题，他与一名政府税收稽查员争吵了一个多小时。帕森斯认为这笔账是一笔死账，永远不可能再被收上来，因此不应当缴税。而那位稽查员认为：“死账？简直胡扯！税，非要收上来不可。”

帕森斯在课堂上回忆：“这位官老爷非常冷漠、倨傲，而且固不可化，讲道理、摆事实都不起作用。我们越争论，他越坚持自己。最后，我不得不停止争论，改变谈话内容，转而对他说了些恭维的话。

“我说：‘你们业务繁多，与其他税收相比，这件事情简直不足挂齿。我读过一些税务方面的书，但仅限于书本知识。您实际经验丰富令我很羡慕，一定得要向您好好学习。’我讲得很认真。

“稽查员在椅子上伸了一个懒腰，头向后一靠开始饶有兴趣地讲起他的工作来了，语气也变得和蔼许多。他告诉我，他曾揭穿过很多税务上弄虚作假、瞒天过海的伎俩。之

后，他又谈了一些有关孩子等生活的杂事。临走前，他告诉我：他会再想想那个税收问题，几天后给我答复。

“三天之后，他再次来到我的办公室，他说他已经决定撤销那笔税收了。”

这位稽查员的反应也很正常，每个人都需要得到尊重，帕森斯据理力争，恰恰是挑战了他的权威。一旦帕森斯肯定了他的权威，争吵便戛然而止。稽查员一旦得到尊重，他就立刻转变得富有同情心、平易近人。

佛说：“冤冤相报何时了。”误会难以通过争辩消除，只有巧妙运用技巧，用宽厚的胸怀、同情心去化解。

有一次，林肯的同事与一位青年军官发生了争执。林肯处理了此事，他说：“成大事者，绝不该在鸡毛蒜皮的小事上浪费时间。争执只能让人脾气变坏、丧失理智。你们自认为有理，那么都应互相谦让一步。让出一步，能让你展示你的高风亮节。与野狗夺路被咬，不如让行；即使杀死野狗，也不能愈合你的伤口。”

《点点滴滴》杂志中的一篇文章，给出了一些避免争论的建议：

1. 欢迎不同的声音。如果合作双方意见完全一致，那么其中一方就没有存在的必要。一方提出不同意见，你首先要表示感谢，也许这个意见会让你避免犯下大错。

2. 不要跟着感觉走。别人提出反对也很正常，这是人类出于防卫的本能。但要注意：一定要保持平静，不要被第一反应左右，这样会导致重大错误，错过明智的判断。

3. 控制情绪。一个人脾气的大小，决定了这个人的气量和将来可能取得的成就。

4. 学会聆听。让不同意见得以表达，不要阻止别人发言。不要出于维护颜面而争执，那样只能加深误解和矛盾。应积极努力沟通，而不是反过来争执。

5. 求同存异。别人有不同意见，你应该想想哪些对你有用，哪些你可以同意。

6. 以诚待人。不怕承认错误，做个诚实的人。有错误，就应该向别人真诚道歉，这样有利于彼此间的理解和沟通。

7. 重视不同意见，并认真思考。反对意见可能是明智之举。不然，当事实证明别人是对的，那时你将无地自容。

8. 感谢反对意见。提出反对意见，就说明别人和你一样，关心某事。如果你视反对意见为一种善意的帮助，那么你很快就会收获新的朋友。

9. 谨言慎行。如果你要推迟讨论，那么下次讨论前一定要把问题想清楚。你需要问自己这些问题：“反对意见是否全有道理？还是部分有？对方的立场是否站得住”

脚？我的反应是就事论事，还是夹杂有个人情绪？是否让对方感到不舒服？是否还能让对方给出更多建议？讨论会成功，还是失败？代价是什么？我如果保持沉默，反对意见会消失吗？这是否意味着新的机会？”

歌剧男高音简·皮尔斯结婚50年了，谈及婚姻生活，他说：“我和妻子很久之前就有一个‘君子协议’。不论一方怎样对另一方不满，必须恪守这个协议。当一方情绪失控，大吵大吼时，另一方必须安静、耐心地聆听。如果双方都不妥协，吵架就一发不可收拾，也谈不上沟通，留下的只有刺耳的噪音。”

法则1： 避免争论，是赢得争论的唯一途径。

第2章 如何避免得罪人

西奥多·罗斯福入职白宫后说过：只要在75%的事情上不出大错，他就心满意足了。

如果20世纪最杰出人物的最高做事目标尚且如此，那么普通人又何必太苛求呢？

对每件事有55%的把握，您就可以去华尔街工作，一天赚上百万美元。如果没有，我们何谈有资格批评他人？

指责别人不只通过语言，一个眼神、一个声调甚至一个手势都可以传达情感。别人会对您的指责听之任之吗？绝对不会！指责会侮辱别人的智商、贬低别人的判断力、打击别人的自尊心，所以只能招致反感。对事情本身来说，这没有任何积极意义可言。不管您多么能说会道，旁征博引了再多柏拉图、康德的理论，仍然无济于事，您毕竟是伤害了对方的情感。

永远不要说“我证明给你看”这样的话，因为这意味着您在说：“我比你有远见，比你智慧，我要告诉你应该如何如何，让你改变想法。”

指责等于挑衅，一定会引起对抗。您一开口，别人立即会和您争辩起来。

即便是在平和的语境里，指责也不会改变别人的想法。何必要把事情弄僵，何必自讨没趣？

倘若您真的想要证明什么给大家听，您不必大声宣扬，也不必非要让每个人知道，最好运用技巧、策略，在“润物细无声”的状态下证明给大家。

亚历山大·蒲柏曾一针见血地说过：“教育别人，千万不要让别人感觉到。传授新知，也只让人认为是他力所能及的结果。”

300年前，伽利略曾说过：“教育人是不可能的，只能让人主动地学习。”

查斯特·菲尔德勋爵对他的儿子说：“你应该努力变得比别人更聪明，但不能讲出来。”

苏格拉底在雅典对他的门徒谆谆教诲道：“我所知道的只有一件事情：那就是我什么也不知道。”

我没有苏格拉底那样高深的智慧，因此我没有理由去指点别人，这样想并这样做就对了。

有人告诉您哪里做错了，假如是真的，这绝对是一件好事。您可以这样回答：“噢，是的，刚才我做错了。我老是犯错，以后还请您多多指教。我还有个主意，我们一起看看还有什么问题？”

“我或许不对”，“我免不了犯错”，“我们一起看看到底哪里出了问题”，让这些话成为习惯，会让您的人际加分！

而且说这样的话，不论走到哪里，都不会引起反感。

我的课上有一名来自蒙大拿州比林斯的学员，叫哈罗德·莱因克，他是当地道奇汽车的代理商。汽车销售行业压力很大，他常常要处理顾客的投诉。之前他以自我为中心，常与顾客发生矛盾，各种不愉快的事情时有发生，后来生意也变得越来越难做。

学习人际技巧后，他在班上说：“我意识到过去的做法没有任何好处，我开始试图用新的策略。我对顾客坦言：‘我有些地方做得不妥，实在抱歉。我很可能做事不周，请多指教。’

“这么一说，顾客的对立情绪明显减少。顾客一旦平静下来，也很愿意讲道理，问题也不那么复杂了。有的顾客甚至亲自跑来感谢我，因为我让他们获得了尊重；有的还介绍他们的朋友来找我买车。在竞争如此激烈的市场上，我们太需要这样的顾客了。在销售方面，我认为只要您足够重视顾客的意见，学会尊重、礼貌地对待顾客，那么您就能脱颖而出。”

承认错误并不可怕，也不会惹来什么灾祸。事实上，坦然认错会让您避免无意义的争论，让对方变得彬彬有礼，而且能给人留下胸怀宽广的好印象。

假设您很肯定别人真的错了，并直截了当地告诉别人，会有什么反应？有个例子：一位纽约的年轻律师，有一次参加美国最高法院的重案辩护，此案涉及的赔偿金额巨大，其判决方式也将会对法律界产生重大影响。辩护过程中，法官问他：“《海事法》的诉讼时效是不是6年？”

这位律师愣住了，看了法官很久，然后直接说：“审判长，《海事法》里面没有关于诉讼时效的法规。”

这位律师在班上描述当时的情形：“整个法庭变得鸦雀无声，像凝固了一般。我是对的，法官出错了。我不假思索地指出了错误，但这能给他留下好印象吗？绝对不能！即使拿法律做后盾也不行。我承认，我当时出尽了风头，但我并没有说服他，只不过是做了一件蠢事，当众让一位知识渊博、德高望重的法官出丑。”

绝大多数人都不懂按照逻辑思考问题，绝大多数人都习惯主观独断，绝大多数人常常因为偏见、嫉妒、猜忌、恐惧和傲慢而受到挫折。绝大多数人终其一生，都不会改变自己的信仰、发型或崇拜的影视明星。

假如您是那种热衷批评别人的人，在早餐前请坐下，静心读一读下面的文字。这段文字摘自詹姆斯·哈维·罗宾逊教授《理智的形成》一书，发人深思。

有时，我们会轻而易举地改变或厌恶自己的想法。假如有人站出来，指出我们的错误，我们反倒会变得固执，并记恨对方。一些无关紧要的观点，一旦有人试图修正，我们会极力去为它辩护。显然，这并不能说明这个观点的重要性，只是我们的自尊心受到了挫败……与人沟通时，“我的”是一个高频词汇，只有学会恰当地使用这个词，我们才能变得更有智慧。“我的食物”、“我的小狗”、“我的房子”、“我的父亲”、“我的祖国”、“我的上帝”对我们意义深远。我们不喜欢别人说，我们的手表不准，我们的车子太旧，甚至不喜欢别人纠正我们对火星河床的认识、对“Epictetus”这个单词发音的指正、对水杨素药性这样的常识或者萨尔贡大帝生卒年月的纠正。我们总在固执地坚持习惯了的事情，任何怀疑都会引起我们的反感，并立刻找来各种理由进行猛烈的辩护。到头来，我们口口声声提倡的理智就成为摆设或者冠冕堂皇的借口。

著名心理学家卡尔·罗杰斯在《人格形成论》一书中写道：

我发现，只要我们试图了解别人，一切都变得有意义。你或许会诧异，有必要吗？我认为太有必要了。听到别人说话，我们第一反应就是做判断或评价，而不是理解谈话内容。别人谈感受、态度和理念时，我们总会附和着说：“挺好”、“搞笑”、“合理或不合理”、“荒谬”、“似乎不对”……而非真正理解其含义。

有一次我请来装潢工为家里装了新窗帘，当账单送来，高昂的费用着实让我大吃一惊。

几天后一位朋友来我家，得知价格后，她带着自得的口吻说：“啊？太贵了！你恐怕上当了。”

真是这样的吗？她或许说的是实话，但是很少有人愿意听带有“贬低意味”的大实话。作为凡夫俗子我本能地为自己辩解，我说一分钱一分货，价格太便宜，品质和设计肯定会打折扣。

又过了一天，另一位朋友来我家小坐，对我的窗帘大为赞赏，说她也希望能找这个装潢工做窗帘。这次，我的反应完全不一样了。我说：“说实话，那些窗帘确实太贵了。我也没有多少钱，买完我就有些后悔了。”

我们可以承认错误，但前提是对方的态度要友好、和善。这样我们才会坦诚以对，甚至我们还会为自己的诚实感到自豪。一旦别人的话令人难以接受，我们肯定会立刻反驳。

有个著名的编辑叫霍勒斯·格里利，在美国内战期间他一直以最激烈的言辞抨击林肯。他认为只有通过批评、讥讽、谩骂等手段才能让林肯就范。但是日复一日年复一年，甚至在林肯遇刺那晚，他还写文章嘲讽，但他始终没能说服林肯。

这些苛刻的言辞丝毫没有让林肯退缩，也永远不会起到任何积极效果。

假如您想提高处世技巧、增强个人魅力，您可以读一读本杰明·富兰克林的自传。这本书也是美国经典文学，非常值得一读。书中讲述了富兰克林如何克服争强好斗的习惯，最终成为美国历史上能力最强、最平易近人、最懂外交的好总统。

当他还是一个冒失的年轻人时，有一次一位教会的老教友把他叫到一边，用极其刻薄的语言教训了他一顿：

“本，你简直没救了。你总不放过任何一个与你意见不同的人，每次你都要据理力争。你的观点令人生厌，没人理睬，没有你，大家其乐融融。你太自以为是，没人能教你什么，没人会自讨没趣。你很无知，而且你再也不可能有所长进了。”

富兰克林开始意识到事情的严重性了。他发现如果再这样继续下去，他的整个人际关系、前途都会成为问题，他到了该成熟的年龄。明白这一点，他痛下决心要改掉陋习和处世态度。到后来，众所周知，富兰克林成长为一个善于接受批评的人。

富兰克林曾制定下铁规矩：绝对不伤害别人的感情，不冒失武断，甚至在措辞中也避免使用带有绝对、肯定性的字眼，如“当然”、“毋庸置疑”等。一件事情不能下定论，或者从目前情况来看，应该是“这样的”。他会说：“我想”、“我觉得”、“我估计”。别人出现明显的错误，他也不会直截了当地反驳，而是用：“从某种意义上讲，您的观点是正确的；但是在现在这种情形下，我觉得或许是……”这种谈话技巧，很快就收到令人吃惊的效

果，谈话氛围一下子变得十分愉悦。用谦虚的态度与人交谈，不仅容易让人接受，而且避免了很多无意义的争执。即使犯错了，也不至于让自己太尴尬；当恰好说对了，对方也不会固执己见，容易接受并赞同您。

“最初，我的本性一直在抗拒这些。但是等习惯后，这就变成一个良好的品德。在过去的50年里，几乎没有人听到我讲过极端或武断的话。每当我提议新法案或修改旧条文时，总能得到民众的支持和赞同。我并不善于言辞，口才也一般，甚至有些木讷，常说错话。但总体讲，我还是得到大家广泛的拥护。”

试着把富兰克林的方法用在商务领域，您一样会有极大收获，让我们一起来看看下面的事例。

北卡罗来纳州帝王山市有一家纺织厂，工程总监凯瑟琳在班上讲述了学习这个技巧前后的奇妙变化。

她说：“制定标准、激励员工是我工作的重要组成部分，这样能促进生产并为员工创收。当只生产两三种纱线时，我们还能勉强应付。但是厂子很快就扩大了规模，要同时生产12种纱线。产量提升了许多，过去的制度和标准就很难应付了，员工不能按质按量完成任务，而且收入不升反降。于是我开始琢磨新的生产制度和标准，以保证生产和盈利。在一次会议上我向主管提交了我这一套新方案，同时指出过去的标准和制度带来的种种弊端，希望领导能采纳。但是，事实与我的想象完全相反。我为新方案极力辩护，没有顾及领导的颜面，让他们觉得自己一无是处，最终我的方案也没有被通过。

“参加人际课程培训后，我立刻意识到自身的错误。于是，我建议再开一次会，请大家指正我的新方案。大家就方案的每一个要点展开讨论，并给出解决方案。我在适当的时机引导大家按我的思路进行总结，得出了和此前相同的方案，新方案得到大家一致赞同。

“如果直截了当地指出别人的错误，不会有好的效果，还会引发各种恶果。直截了当会伤害别人的尊严，让您处于众怒所指的境地。”

再举个很典型的例子，代表绝大多数人的问题。

克罗利是纽约一家木材厂的推销员。他说，自己经常会挑战那些坏脾气的检验员，挑他们的毛病，而且还经常取得胜利，但这并不能带来任何好处，“检查员和棒球裁判一样，一旦评判结束，他们是不会更改结果的。”

克罗利逐渐发现，自己虽然取得争论的胜利，但是公司却因此损失成千上万的收益。

参加课程培训后，他决定改变策略，彻底放弃争论。结果如何呢？

他在班上讲述：“一个早晨，我办公室的电话铃响起。一位顾客怒气冲冲地说，他们刚接到一批货，检查员发现，卸下的四分之一的货物有50%都不合格。他现在停止收货，并要求这批货立即返回，他们完全有理由拒收。

“我不得不立即动身去一趟。在路上，我一直在想着各种对策。按平日的习惯，我会引用木材等级标准和各种规则，加上自己的实际经验来说服检查员，证明木材完全合格，只是他们参照了错误的标准。不过，我还是想试试新学的人际技巧。

“到了工厂，我看见他们的采购经理和检查员一脸不悦，摩拳擦掌地准备和我争辩。我走到卡车边，要求继续卸货，好看看具体情况，并请检查员分拣合格与不合格的木材放一边。

“不一会儿，我就发现他们的检查太苛刻了，而且对规则和标准有误解。我知道检查员在硬木方面知识很多，但是对白松木的检验经验不足。检查白松还真是我的拿手项目。我提出反对意见了吗？没有。我只是继续观看，耐心询问不合格的理由，丝毫没有暗示他们有任何错误。我只是郑重其事地说，之所以问这些问题，是希望以后会按他们的标准供货。

“我态度谦虚、和善，让他们挑出不满意的木材，这让他们感到很高兴，彼此间的关系一下子变得轻松起来。但同时，我时不时小心并很有技巧地不带指教意味地给他们一些建议。

“渐渐地，他们的态度改变了，最后终于自觉承认，是他们缺少白松木的检验经验。在卸下每根木材时，他们都开始询问我的意见。每次我都礼貌、耐心地做解释；即使这样，他们还坚持如果发现不合格的，就拒绝收货；直到最后，他们终于变得不自信，也终于意识到，都是因为他们的经验不足，才犯了低级错误。

“最后，他们又重新检查了一遍，并全部接收了货物。我也收到了一张全额支票。

“从这件事情上来看，只要在谈话中多运用技巧，避免指责别人，不仅能让公司减少损失，而且能给人留下良好的印象，这些都是金钱所办不到的。”

有人问马丁·路德·金，为什么作为一个和平倡导者，他会大加赞赏黑人指挥官、空军将领丹尼尔·詹姆斯？

他回答说：“我判断一个人，不是根据我的原则，而是根据大家的原则。”

同样，罗伯特·李将军曾经向南部联盟的总统杰斐逊·戴维斯极力赞扬他手下的一位军官。在场的另一位军官非常吃惊，说：“您赞扬的那个人对您可不会心慈手软，他没少攻击您啊！”李将军回答：“没错，但总统问的是我对他的看法，不是他对我看法。”

澄清一下，我在这里讲的，并非什么新观点。2000年前，耶稣曾说过：“要尽快和你的敌人握手言和。”

在基督诞生前的2200年前，埃及法老曾忠告过他的儿子：“态度谦逊，做事有策略，这样你将无往不胜。”今天看来，依然非常实用。

总之，我们应该避免和顾客、配偶或是敌人发生争执，不要指责他们，不去刺激他们的情绪，而是要讲求沟通的技巧。

法则2： 尊重别人，不轻易指责别人的过失。

第3章 认错并不丢人

离我家步行不到一分钟，有一片茂密的森林。春天各种野花竞相开放，松鼠在林中筑巢哺育后代，草儿长到马头一般高。这个森林公园一直保持着原始状态，恐怕和哥伦布发现美洲时的情形差不多。

我经常牵着我的波士顿斗牛犬雷克斯在森林散步，这是一条友善的小狗，从不咬人。森林公园很少有人出没，散步时我也很少给它系上链子或戴上口罩。

一天，我在公园遇见一位骑警。似乎为了显示权威，他责问我：“怎么不给狗系上链子，口罩也不戴？让它在这里乱跑，你想干什么？难道不知道这是违法的吗？”

“是的，先生，我知道。”我轻柔地说，“我想它不至于咬伤人吧。”

“不至于？你想？法律就是法律，你的狗说不定会咬了松鼠或小孩。这次就先饶了你，下次再被我发现，你可就要到法庭上解释了。”

我小心地回答：“遵命。”我的确做到了，好几次都规规矩矩的。可是雷克斯并不喜欢口罩，我也不喜欢，于是我打算碰一下运气。

刚开始一切都顺利，不久就又遇上了麻烦。一天下午我和雷克斯翻过一个小山头。这时非常不幸，我看见上次那位代表法律化身的警察正骑在一匹棕红色的马上，而雷克斯直接向着他跑去。

事情坏了。没等警察开口，我就抢先说：“警官先生，这次被您逮个正着，我违法了。我也不找借口，上星期您已经警告我一次，再出现这种情况，就处罚我吧。”

然而警察这次却温和地说：“是的，我也知道，在没人的时候，谁都想让狗在这里撒撒欢。”

我说：“是啊，这里的环境的确太诱惑了，但无论如何我都是违法了。”

“像这样一条小狗，应该伤不了人的。”警察竟然为我说话。

“或许松鼠会被咬伤。”我又说。

警察说：“哦？你想得太多了，让我告诉你该怎么办，你只要让你的狗跑过那个山头，我看不见就没事了。”

警察是普通人，也渴望得到尊重。当我承认错误，让他感到莫大的尊重，所以给予了我宽大处理。

假如，我一开始就极力自我辩护，结果会是怎样？

幸好我没有争论，我承认了他的权威，承认了自己的错误，并且态度爽快、坦诚。我站在他的立场说话，于是他也站在我的立场说话，一个小危机就这样化解了。仅仅一周前，他还用法律警告过我，即使查斯特菲尔德勋爵也没有他这样仁慈大度。

如果受指责是不可避免的，不妨主动承认错误。自我批评要比受人指责好接受很多，不是吗？

当能预见到要被批评，您可以先发制人地把别人要说的话抢先说出来。十有八九，别人会改变主意，用比较宽大的胸怀去原谅你。就像那位骑马的警察一样，放过了我和雷克斯。

有一位商业艺术家叫费迪南德·沃伦，他就用这个办法，平息了一位粗暴、出言不逊的客户的怒火，而且获得了赏识。

沃伦说：“为广告或出版物作画，一个重要原则就是尽量做到简洁、明快、紧扣主题。

“然而美术编辑却要求在极短的时间内交出作品。即使勉强做到，一些小错误也是常有的。我那位美术总监，要求尤为苛刻。每次从他的办公室出来，我都感觉非常不舒服。不单单是因为我的作品受到了批评，更是因为他那咄咄逼人的说话方式和态度让我无法忍受。这几天，我又交给他一份作品，也是那种十万火急的任务。随后我就接到他的电话，要求去办公室一趟。我立刻意识到一定是什么地方又出了问题。不出所料，这次惹上了大麻烦。我看他气鼓鼓的样子，不断对我发难，似乎马上就要劈头盖脸地教训我一顿。我想起班上学到的那些化解人际危机的技巧，正好派上用场。于是，我诚恳地对他说：‘先生，您所说的都千真万确，我完全承认错误，也不找任何借口。我为您绘画很多年了，本应有所长进，画得更好。我的确错了，十分羞愧。’

“话音一落，老板出人意料地开始转变态度，反而为我辩护：‘对啊！你说的没错。不过，今天这个也算不上是大错，但是……，不等他说出下半句，我插话说：‘不管是大错

小错，错就是错。我愿意承认错误，而且甘受惩罚。这样的作品，我看了也很来气。’

“他要说话，我却没有给他机会。这是我人生第一次认错，我并不觉得尴尬，反而心里感到宽慰。

“我继续说：‘我今后一定不能这样了。您给过我很多机会，我应该更加努力，今天的作品我要再画一遍。’

“他说：‘不，不，不！我不是非要麻烦你。’他接着称赞了我的作品，对我说，他只不过需要一些小修改，而且这细微的误差也并没有给公司造成任何损失，没有什么大不了的。

“我诚恳地认错，不仅让老板怒气全消，他竟然还请我吃饭，我离开前他结清了我的账单，还派给我另一单工作。”

勇敢而真诚地面对并承认错误，不去辩解，不仅能让您的精神得到放松、消减罪恶感，而且有利于问题的解决。

新墨西哥州的布鲁斯·哈维在给一名请过病假的员工发薪水时，错误地给了全额工资。发现后他立刻通告这名员工，解释说要在下次发工资时从中扣除误发的工资。而这名员工说，这样会给他的经济造成困难，要求分期扣除。然而这样只能事先得到上司的允许，哈维说：“我明白这样做，一定会惹老板发怒。该怎么办？我意识到一切都是因我的错误而引发，必须要向上司承认错误。

“我进了上司的办公室，一五一十地把错误告诉他。他很气愤，但是他说这是人事部门的错误，而我坚持是我的错误；他又说这是财务部的失职，我还是坚持是我的错误；他又指责说是办公室人员的错误，我始终坚持是我的错误。最后，上司看看我，无可奈何地说：‘好吧，既然你说是你的错，那么就去改正吧。’最后，这件事得到了解决，没有给任何人带来不便。这件事让我更加坦诚地认识了自己，变得更自信，上司也更加器重我。”

傻瓜也懂得自我辩护，越是傻瓜，自我辩护越激烈。而那些敢于认错的人，往往都会得到原谅，而且会给人留下诚实、谦虚的高贵印象。

美国历史上有一个非常有名的例子：当皮克特进攻葛底斯堡惨败的消息传来，罗伯特·李将军将所有错误归咎到自己身上并懊悔不已。在西方战争史上，那场战役绝对称得上壮烈恢宏。皮克特长发披肩，为人风流倜傥，每天在战斗间隙写下热烈的情书，就像拿破仑在意大利的战役中一样。可在7月的一个下午，他遭遇了惨败。

他斜戴军帽，骑马冲向联军阵营，那一刻军心大振，一片沸腾。军士们欢呼着，跟随他一路杀向敌军。战场上刀光剑影硝烟弥漫，北方联军见此场景慨叹不已。

皮克特身影矫健，率领军队飞快地穿过果园和玉米地，跨过草地和峡谷，面对北方军队炮火的猛攻，丝毫没有退缩。

突然，北方军从侧翼埋伏好的包围圈里冲出来，用猛烈的炮火射向他们，山谷间顿时化为一片火海。几分钟后，皮克特率领的5000人军队，其中4000人阵亡了。

亚米斯德将军率领残部继续冲杀，他把军帽挑在刺刀上，挥舞着大声呼喊：“孩子们，冲啊！”士兵们奋不顾身地冲上前去，越过石墙，用刺刀和枪托与敌军近身厮杀，终于把南方军队的旗帜插在墓地山山顶上。旗帜飘扬起来，虽然很短暂，但是它记录了南方盟军的辉煌战功。

皮克特的英勇可歌可泣，但无奈这次战役也标志着内战进入尾声。南方失败，北方胜利的命运不可改写，李将军再也不可能反攻。李将军闻讯，无比震惊。他怀着悲愤万分的心情，向同盟军政府总统戴维斯提出辞去职务，请求他重新任命一位年轻有为之人。其实，李将军完全可以将惨败的原因归咎到其他人身上，他可以给出十几个借口，比如指挥官玩忽职守，救援马队到得太晚，贻误步兵战机等等，有太多事情可以拿来当借口了。

但是高尚的李将军没有责怪任何人。皮克特的残部从前线回来，李将军只身迎接，并当众自责：“这一切都是我的过失，这场战争最失败的人是我。”

历史上，很少有敢于承认错误的将军。

阿尔伯特·哈伯德是极富创造性的作家，在美国家喻户晓。他的文字太尖刻、太犀利，以至于让人反感，但他善于交际，常常化敌为友。

一位愤怒的读者给他写信，不仅反对他的文章，而且在信末把他痛骂了一通。

哈伯德却这样回应：

仔细一想，我也发觉我的观点的确有失偏颇。昨天写的，今天可能就觉得不妥。很高兴您能给我提意见。假如下次有时间，我将非常欢迎您能上门小叙。我们可以互相切磋，交流意见。顺祝安康。

哈伯德敬上

面对如此宽厚的人，您还能要求什么？

如果您是对的，请用温和友善的方式赢得别人的赞同；如果您确实错了，应该诚实面对，并诚恳及时地承认错误。这个很正常，并不丢人，别人也不会认为您在出丑。承认错误，远远胜过巧舌如簧的辩解。相信的话，您可以下次试一试。

记住这句话：“争胜好强，不能帮你取得胜利，退一步海阔天空。”

法则3：及时、诚恳地承认错误。

第4章 与人为善

每次生气冲着别人发一通火，或许您会稍感舒坦，可您想过对方的感受吗？他们会舒服吗？充满火药味的语言、暴躁的态度能让人认可您吗？

伍德罗·威尔逊总统曾经说：“试试握紧你的拳头，放马过来，我保证比你的拳头更硬；假如你走到我身边，心平气和地说：‘我们坐下一起聊聊，看看哪些可以商榷。’很快我们会相谈甚欢。人和人之间的想法其实差不多，所谓的分歧并没想象中那么大。只要有足够的耐心，努力沟通，彼此就能调和意见。”

最信奉这些话的人，莫过于约翰·洛克菲勒。

1915年，身为科罗拉多燃料钢铁厂的老板，洛克菲勒沦为当时科罗拉多州最令人鄙视的人。这场美国工业史上最惨烈的斗争强烈震撼了整个国家长达两年之久，最糟糕的两年。他的工人们采取暴力手段要求加薪，厂房被毁坏，军队奉命来镇压，很多罢工者遭到枪杀，流血事件不断升级。

在充满仇恨的大环境下，洛克菲勒要平息罢工赢得工人的支持，该怎么做？

首先，他花了数周时间与工人积极交涉，然后在工人代表面前进行了一次极有影响力的演说。这次演说太成功了，效果令人叫绝。洛克菲勒不仅化解了全部仇恨，而且赢得了一大批崇拜者。他的演说充满友爱和善意，实事求是地和大家沟通，最终工人心满意足地回到岗位，而再没有提出加薪的要求。

这篇演讲开头就透露出友善，极力表达仁慈和友爱精神。他正在对几天前还想将他吊死在酸苹果树上的工人代表说话，可现在，却仿佛面前的听众是一群友善的传教士。他的每一句话都充满爱的温暖。洛克菲勒说：

我很高兴来到这里，很高兴能参观你们的家，看望你们的妻儿老小。我们能相聚在一起就是朋友，不是陌生人。我们有共同的利益，你们的仁慈让我有幸站在这里，这是我一生中最荣幸、最值得纪念的日子。与这家伟大公司的工人代表、职工和检查员们共聚一堂，一起说说心里话，是我的荣幸，我会终生难忘。两周之前，我或许对大家不了解，你们或许认为我是个陌生人，我也只能认识个别人。上一周，我有幸参观了南部的矿区，拜访所有工人的家。除了不在家的代表，我差不多把能见的人都一一走访了一遍。我见过你

们的家人，这次见面我们不再是陌生人，而是朋友。我很珍惜这份友情，让我们在这份友情下探讨我们的共同利益。

这次会议由员工和代表组成，有大家的厚爱，我才有机会演讲。今天我不是公司的职员，也不是公司的代表，我是大家的朋友。只是从某种程度上讲，我也代表了股东和董事会的声音。

这的确是一个化敌为友的好例子。

假如采取别的方式，比如洛克菲勒和工人们据理力争，用强硬的态度要工人交代毁坏厂房的事情；或者他含沙射影地警告工人的错误行为；或者用逻辑证明工人的错误，结果会怎样？工人一定会强烈不满，引发更多仇恨和对抗。

如果有人对您不满并怀有恶意，那么您无论如何也不能得到他们的赞同。您应该明白，责怪父母、上司、丈夫或喋喋不休的妻子，绝对不会改变他们的初衷，强制手段更不会让他们认同。但换一种温和、友善的态度，您就能引导他们与您的意见趋同。

100年前，林肯说过类似的话：

“一句古话这么说：‘一滴蜂蜜比一滴胆汁更能吸引苍蝇’。人也一样。如果想让别人同意您，首先你们得是朋友。朋友，就像一滴蜂蜜，能赢得人心，能让人理智。”

越来越多的商人也逐渐明白，对待工人罢工的态度应该保持友善。

一次，2500多名怀特汽车厂的工人要求增加工资，举行了大规模的罢工。公司经理罗伯特·布莱克当时并没有生气，也没有责备、恐吓，相反他对工人罢工表示了赞同。他在《克利夫兰报》上登出告示，对工人“放下工作，采取和平手段罢工”表示赞赏。当罢工工人纠察队百无聊赖时，他还为他们买了棒球棍和手套，好让他们消遣；对喜欢保龄球的人，则为他们租了保龄球场地。

布莱克的友善唤醒了罢工者的友善，产生了积极良好的反响。于是，罢工者纷纷借来扫帚、铲子、垃圾车，自觉打扫厂房周围的烟头、碎纸等杂物。试想一下，工人起初罢工要求加薪，而现在竟然自觉地打扫厂房，事件在短短一周之内就达成和解，没有造成任何破坏和仇恨。这在美国罢工史上前所未有。

丹尼尔·韦伯斯特仪表堂堂，口吐莲花，他是一名能言善辩、成就卓越的律师。在法庭发表观点时，他的口吻温和、友善。他会说：“请陪审团考虑这一点”，“这个方面也许

值得大家考虑”，“或者对这个方面，大家不能忽略”，“出于人性考虑，这点很重要”。他从未用权威口气，更不会强迫别人接受意见。他始终言辞柔和，保持一贯温文尔雅的态度，这也是他声名鹊起的原因。

您或许不会有机会去调解罢工，或面对陪审团发言，但您或许会遇到房租问题，比如希望房东减租。友善、温和的态度会有作用吗？看下面的例子：

斯特劳布是一名工程师，他的房东一向脾气不好，但他很希望房租能少一些。他在课前的演讲中分享了这段经历：“我给房东写了一封信，说在租期满后准备搬走。事实上，我并不想搬。如果房租能降下来，我会继续住。但似乎降房租不太可能，其他租户试过都不行，大家都说房东很难对付。但我想，不妨试试我所学的人际知识，看到底行不行。

“收到信，房东就和秘书一起来找我。我远远地在门口欢迎他们，满脸都是友善和热情。我没说房租太贵，而一开口就称赞他的房子。我说非常喜欢他们的房子，真正做到‘嘉赞以诚、不吝褒扬’。我还不忘称赞他的管理。我表示很愿意再续住一年，只是现在负担不起。

“显然，作为房东，他似乎从来没有从房客那里听到赞美之词，他甚至都有些不知所措。

“他向我诉苦，说有些房客多么不友好：有个房客曾经给他写过十四封信，里面侮辱的话不堪入目；有的房客威胁说，假如不能让楼上的人停止打鼾，就要撕毁租约。他慨叹说：‘至少我遇见你这位通情达理的房客，我很满意很愉快。’然后，没等我提出要求，他就主动给我减了一部分房租。但和我的预期有些差距，于是我说出理想的房租数目。房东二话没说，就爽快地答应了。

“临走时房东还转身问我：‘还有什么装修方面的要求吗？’

“设想一下，按照一般房客的做法，我肯定会遇到麻烦。好在我用了友善、温和、同情、赞赏的方式，最终赢得满意的结果。”

迪安·伍德科克是宾夕法尼亚州一家电力公司的部门主管，他手下的两名员工被安排修一根电线杆上的器材。这项工作之前由其他部门负责，最近才移交给他们。虽然这两名工人受过培训，但实际操作这是第一次，公司所有人都在观望。那天，伍德科克及其他人都到了现场，周围停了很多车，一大群人在围观。

伍德科克环顾四周，见有人拿着相机走出汽车，拍了当时的画面。电力公司属于公共

事业公司，非常注重社会影响。伍德科克立刻意识到，这些围观的人似乎在看热闹，认为他手下的两位工人是酒囊饭袋。

于是他穿过马路，走到那位拿相机的人跟前，问：

“您似乎对我们的工作很感兴趣吧？”

“没错，我母亲对你们更感兴趣，她还买了你们公司的股票，我这样做可以让她更加认清你们。或许等她看了相片，她会对买你们的股票感到失望。我这些年一直认为，你们这种公司的存在，简直就是浪费资源。我的话应该没错，而且报社对我的相片会更感兴趣。”

“看来你没说错，不是吗？假如我站在你的立场上，我也会这样质疑，但这次有所不同。”伍德科克向他详细地进行解释，说这两个人是第一次实际操作，全公司人都翘首以待。他还保证，这两个人肯定能圆满完成任务，而且不会再投入更多人力。那个人听完，收起了相机，和伍德科克握了握手，感谢他花时间讲明事情的原委。

伍德科克友好的态度，让公司避免了尴尬和误解。

班上另一位学员杰拉尔德·温，来自新罕布什尔的利特顿市，他讲述了自己如何运用友善的手段，解决了一起毁坏赔偿案。

“春季刚到，大地还未解冻，一场意外的大雨下了起来。雨水没有沿着排水沟正常流走，而是流向我刚建好的房子。

“雨水大面积汇集，对地基造成了影响，一直渗透到底层的水泥地面上，并使地面出现裂缝。地下室也进了水，锅炉和热水器造成损坏，全部修好它们至少要花2000美元，而我买的保险并不包含这些。

“没多久我就发现，是承建商设计出现漏洞，忘记修建排水系统，才造成现在的一切。如果有排水沟，这些问题都可以避免。于是我约见了承建方。在去他家的路上，我仔细地思考着这个问题，并回想所学的人际法则。我知道光发脾气是不能解决任何问题的。到达之后，首先我保持冷静，用轻松的口吻和对方聊天，我们聊到去西印度群岛度假等事情。谈话氛围很好，等恰当时机一到，我才提到房屋被雨水淹了的‘小’事。不出所料，承建方一下子就爽快地答应了会解决问题。

“过了几天，承建方亲自打电话给我，说愿意支付损坏设备的费用，并要建一条排水

系统，保证不再发生类似事件。

“虽然责任在承建方，但要是我采用不友好的态度，获得赔偿也许不会那么顺利。”

很多年前，当我还是小孩，经常光着脚，步行穿过密苏里州西北的树林，到当地一所乡村小学上课。在那里，我读过关于太阳和风的寓言故事：

太阳和风在争论谁的力量大。风说：“我的力量大，看那位穿大衣的老人。我打赌，我能比你更快地让他脱掉大衣。”

于是太阳躲进了云朵。风使劲地刮，几乎成了飓风。但是风吹得越强，老人把大衣裹得越紧。

风最后不得不放弃，平息下来。这时，太阳从云朵后面钻出来，对老人友善地“微笑”，阳光普照，不一会儿，老人就热得满头大汗，赶紧脱下大衣。太阳告诉风：“友善、温柔远远比愤怒、暴力更强大。”

“一滴蜂蜜比一滴胆汁更能吸引苍蝇”。我们每天都能亲身感受到友善的力量，我们周围的事例比比皆是。来自马里兰州鲁德维尔市的盖尔·康纳先生讲了一个生动的故事：

他刚买汽车不到4个月，但不得不第3次把汽车送到经销商那里维修。他说：“很明显，不管你怎样争辩，甚至指责，都于事无补，不能让维修厂的经理给出一个满意答复。

“于是，我来到汽车展销大厅，请求见他们老板——怀特先生。片刻后，我就被领进去见了怀特先生。自我介绍后，我说买他们的汽车是因为一个朋友的推荐。朋友夸赞之前买的车质量没问题、价格合理、服务也不错。怀特先生听后，满意地笑了。然后，我接着向他说明了来意，并强调：‘您一定对贵公司的信誉非常在意吧。’怀特先生听后，首先很感谢我告诉他这件事情，并且保证一定要亲自帮我处理好。其次，在维修汽车期间，他还主动把他的车借给我暂时使用。”

耶稣基督诞生600年前，伊索是克洛伊索斯王的一名奴隶，他讲过许多有名的寓言故事。其中，太阳和风的故事一直流传至今。就像在26个世纪前的雅典，这个寓言依然适用于我们当下。太阳比风能让人更快地脱掉大衣，友善和赞美永远比强权和暴力更深入人心，更有力量。

记住林肯的一句话：“一滴蜂蜜比一滴胆汁更能吸引苍蝇。”

法则4：百事善为先。

第5章 苏格拉底式说服术

与人谈话，不要开口就谈分歧，应该自始至终，不断地强调双方都赞同的事情，强调彼此目标一致，在适当情况下，再谈方式、方法上的差异。

最好让对方回答时，一直说“是”，尽量避免说“不”。

根据奥弗斯特里特教授的观点，一旦说出“不”，那么困难就变得不可逾越。一旦说出“不”，自尊心就会固执地维护您的观点。或许事情平息后，您才觉得“不”是不恰当的，而当时维护尊严大于一切，一言既出，驷马难追。因此，一开始得到肯定态度就尤为重要。

善于谈话的高手，通常开始就获得对方“是”的态度，从而引导对方向积极的一面思考。像打桌球，一旦击球后，方向就很难逆转，想回到原来位置就要付出更大气力。

人的心理模式也一样，如果口头和内心都说了“不”，那么他就会全身心地反对，五脏六腑、腺体、神经、肌肉都会联合起来，进入对抗模式。通常肉体还会出现紧绷，处在离弦之箭般的紧张状态。相反，一旦说“是”，就不会出现这样的反应，就会表现出积极、宽容和接纳一切的状态。显然，谈话一开始就应把对方引向“是”，这样对方就很容易接受我们的想法。

方法很简单，却常常被人忽略。一般来说，一开始就否定别人，似乎能让一个人有种高高在上的感觉。

如果您的学生、顾客、孩子、丈夫或妻子一开始就说“不”，那么您将要付出超乎寻常的耐心和心智，才能让谈话变得顺利。

纽约格林尼治储蓄所的一名出纳员，名叫詹姆斯·艾柏森，他曾经用“是、是”的技巧挽回了一位即将失去的顾客。

艾柏森先生说：“有位顾客要来开户，我带他去填一些常规的申请表格，上面有些问题他愿意回答，有些则显得不情愿。

“在学习人际知识前，我肯定会告诉他，如果不配合银行提供这些信息的话，银行会拒绝开户。当然，现在我对之前的做法感到汗颜，那种说话方式盛气凌人，让人觉得银行

有银行的规定，这里我说了算。显然，这种做法会让顾客感觉不到被尊重。

“那天，我决定用一种新的方式处理问题。我先不谈银行的各种规定，而是先谈顾客的需求。最重要的是，我一开始就引导顾客不断说‘是’。当他不愿意填一些问题的时候，我没有反对，而是告诉他那些其实并非必填不可。

“接着，我又说：‘您把钱存在银行，假如出现意外，您一定会希望您的亲属继承这笔钱吧？’

“他立刻回答：‘是啊，我当然希望。’

“我又问：‘万一您出了意外，只有把您亲属的信息告诉我们，这样才能及时联系到他们，是不是？’

“他又赶快说：‘是！’

“当他真正明白我们要那些资料的真正目的其实都是为了他好，他的态度就发生了改变。离开银行时，这位顾客不仅将我们所需要的信息都提供了，另外他还根据我们的建议办理了一个信托账户。他指定他的母亲为受益人，而且非常配合地回答关于他母亲的各种提问。

“我发现，只要让顾客一直说‘是’，那么争议就几乎不存在，顾客通常会很乐意配合工作的。”

来自西屋电气的销售代表约瑟夫·艾利逊曾经讲过一个故事：“我很想在销售区里把产品推销给一个人。之前我的同事曾连续拜访这个人10年多，却没有任何收获。接手后，我也连续拜访了他3年，同样无功而返。最后，经过13年的不懈努力，他终于买了几台我们的发动机。假如这几台机器不出问题，我相信他很有可能会答应购买几百台，这也是我一直努力的方向。

“按通常情况，我知道这些机器不会有任何问题，于是我在第三周拜访了他。

“令我吃惊的是，这位工程师顾客竟然直截了当地说：‘艾利逊，我们不会再买你们任何发动机。’

“我太惊讶了，问：‘为什么啊？怎么回事？’

“‘你们的发动机发热严重，简直烫手。’

“我心里清楚争辩是无用的，之前我试过很多次。所以我想用‘是’的方式和他沟通。

“我说：‘哦，史密斯先生，我完全赞同您。如果那些发动机太热了肯定不能买。我想，您肯定不会买那些超出国家电气制造协会规定标准温度的发动机，对吗？’

“他点头称是。我得到第一个‘是’。

“按照电气协会规定，发动机的温度比室内温度最高不能高出华氏72度。”

“他表示认同，说：‘是，但是你家的发动机可要热得多啊。’

“我没有争辩，而是继续问：‘这里厂房的温度是多少？’

“他想了想，说：‘哦，大概华氏75度。’

“我立刻接着说：‘好，假设厂房温度是华氏75度，再加上72度，总计147度。您可以想象，把手放在华氏147度的水里，肯定会很烫的。’

“‘是的。’他说。

“我建议：‘请把手放在我们的发动机上，试试看，没有想象中那么烫吧？’

“他不得不承认我说的有理。后来我们又谈了一会儿，最后他叫来秘书，给我下了一笔35000美金的采购大单。

“枉费心机很多年，损失了不少金钱、时间和精力，直到现在我才明白，争论没有任何益处。只有站在别人的立场分析问题，引导别人多说‘是’，才能真正实现成功，才能让工作更加愉悦。”

我们加州奥克兰课程的赞助人艾迪·斯诺讲述了他如何成为一家商店的老顾客的故事。原因也相当简单，就是这家店的老板引导他不断说“是”。

艾迪是一位弓箭爱好者，喜欢狩猎，常常在一家商店购买弓箭器材设备。一次他弟弟来看望他，他想去商店为弟弟租一套弓箭。但是店员说只卖不租，艾迪只好给另一家商店打电话询问。

他描述：“接电话的是一位说话温和的男士，他与其他商店的回答方式完全不同。他首先表示很遗憾，出租装备损耗过高，不能提供租赁服务。接着他问我是否之前租借过，我回答：‘是的，几年前了。’他帮我回忆说，当时租金大概是25至30美金的样子。我又

说‘是的’。他又问我想不想省钱。我毫不犹豫地说：‘当然了。’他接着推荐了一种弓箭，包含小包装的配套设备，现在售价34美元95美分！我只要比之前的租金多付4美元95美分，即可获得一整套弓箭。他进一步解释，这也是他们为什么不再租赁的原因，并且让我掂量一下孰重孰轻。我不假思索地买下了一把弓箭，还捎带着买了其他东西。之后，我成为那家商店的常客。”

世界上最伟大的哲学家，被称为“雅典牛虻”的苏格拉底，他的光辉永照史册，是因为他能做到大多数人都做不到的事情：他影响并改变了人类的思想进程；在他离开世界24个世纪后的今天，他依旧是公认的最有智慧、最有说服力的人。

他有何妙招？他是否对别人的错误指指点点？不，绝不会。苏格拉底为何不这样做？像他这样有大智慧的人，自有一套方法。现在被称为“苏格拉底式”。这个方法就让听话人的直接反应为“是、是、是”。他提出问题，反对者都会同意，并持续不断地肯定。一个又一个“是”，在接连不断的发问下，神不知鬼不觉之中，反对者突然发现：前一刻反对的事情，现在已经表示赞同。

下次说服别人时，不要忘记苏格拉底的这套方法，要让对方不断回答“是、是”。

中国有五千年历史，在体察人情方面积攒了无数宝贵而深厚的经验，中国有句极富智慧的谚语：“轻履者行远”。

法则5：让别人说“是”。

第6章 给他人说话的机会

大部分人都想得到对方的认可，话说得太多，适得其反。与其这样，还不如让对方畅所欲言，因为每个人对自己的事情和难题，一定比您知道的多。因此让对方讲述，您只要提问就够了。

听到不同意见马上打断别人的谈话，千万不要这么做，百害无一益。别人急于表达自己，是不会把注意力放在您身上的。此时，您只要敞开心胸，静心聆听，最好鼓励别人畅所欲言。

这些技巧在商业上有用吗？让我们来看看下面这个例子。

美国最大的一家汽车生产商正在为全年汽车坐垫用料的采购项目挑选供应商，三家供应商备好了样品，样品统一送至该汽车生产商的检验室。检验过后，三家得到通知，并给他们各自的代表最后一次陈述机会。

R 先生是一家厂商的代表，当他抵达汽车公司时，嗓子正严重发炎。R 先生说：“我和管理者面谈时，我嗓子哑得说不出一个字。我被引领到一间会议室，与汽车公司的纺织工程师、采购经理、销售部经理以及公司总经理见面。我站起来，努力说话，但是只能发出嘶哑的声音。

“大家都围坐在一起，我在纸上写下这样一句话：‘抱歉各位！我的嗓子哑了，不能说话。’

“这时，汽车生产商总经理站起来说：‘既然这样，就让我替你说吧。’他还真的说到做到。他展示我们的样品，并称赞它们的优点，在座的人围绕产品展开激烈的讨论。那位总经理因为是代表我发言，所以他自始至终都站在我这边。整个辩论过程中，我只是不断点头微笑，或者做一些手势。

“不可思议的是，这场会议我竟然鬼使神差地获得了订单合同！对方向我们采购了50万码的汽车坐垫用布，总价高达160万美元，创下我们公司的纪录。

“我后来反思：如果那天嗓子没有哑，我是不可能赢得这笔订单的，因为我看待整个项目的立场是不正确的。这个偶然事件也启发了我，让别人多说点话，其实对促成谈判更有益。”

多让别人说话的技巧，在商业上有效，生活中更是如此。芭芭拉·威尔逊和她女儿劳丽的关系很僵很糟糕。过去女儿安静乖巧，现在却孤僻离群，无时无刻不为自己辩护。威尔逊夫人使出浑身解数，用尽各种办法教育、威胁甚至惩罚她，但都无济于事。

威尔逊夫人在班上无奈地说：“有一天女儿实在让我太无奈了。她太不听话了，家务没做就跑去找朋友玩。当她回来，我真想好好教训她一顿。但我早就精疲力竭，我望着她，伤心至极：‘为什么？为什么会这样？’”

“这时，劳丽察觉出我的悲伤，她平静地对我说：‘你真的想知道为什么吗？’我点了点头。她一五一十地娓娓道来：原来是我一次也没有听过她的意见。我总是不断命令她，做这个，做那个。她想和我聊聊心里话，我总粗暴地打断她，然后又发出一大串命令。我现在才意识到，劳丽需要的，不是一个只会发指令的母亲。她需要一个知心朋友，一起分担成长中的烦恼。过去，我只顾自己说，从不去聆听。所以，我从来也不知道她想要什么。”

“那天后，我就改变了母女交流方式。我让女儿畅所欲言，把她的心里话一股脑倒出来。现在我们母女关系也大为改观，女儿又一次变得乐观、合群。”

纽约一家报纸最近刊登巨幅广告，招聘才华出众、经验丰富的金融人才。查尔斯·库贝里斯跃跃欲试。他把履历寄了出去，没过几天竟然收到回信约他面试。面试前库贝里斯花大量时间，到处打听那位公司老板的信息。28年前，这家公司白手起家，只有一张桌子、一间办公室和一位速记员，谁敢相信今天竟然能发展到如此规模。面试前他对自己说：“如果能在这家有传奇经历的公司里工作，将会是我的荣幸。”每一位成功人士都会对早年打拼的经历津津乐道，这家公司的老板也不会例外。他滔滔不绝地讲述自己的故事：如何拿450美金和一些想法开始创业，如何面对失望、嘲笑，如何没日没夜地工作，每天工作12至16个小时，节假日也不休息，以及如何努力战胜厄运。现在，就连华尔街一些重要人物都登门请教。他对过去很自豪，很乐意谈及，他也完全有资格这样。最后，他简单地问了问库贝里斯的简历，然后把副总经理叫来，说：这个人就是我们一直寻找的。

库贝里斯花大工夫搜寻他未来老板的奋斗经历，对老板的谈话一直保持浓厚兴趣。他很善于鼓励别人多说，所以能给别人留下好印象。

罗伊·布拉德利住在加州的圣克拉门托市，他正好碰到一个反例：一位公司的销售介绍自己，罗伊始终保持沉默，认真聆听。

罗伊说：“我们是一家很小的中介公司，没有体面的福利、医疗和养老保险等，找来

的每个代表都是独立做事的。面试的理查德·普赖尔正好有相关经验，很适合这个职位。他先是和我的助理谈，但是似乎不顺利。我看他出来时，显得没有精神。于是我告诉他，加入公司的好处：我们公司是独立的承包商，所以他的职位等于一个小老板的位置。

“他认真分析了利弊，把之前的不快全部否定。谈话中不断重复我们公司的优点，而且不断自我肯定。面试结束时，他已经完全说服自己，决定正式加入公司。

“当时，我尽力做好一位听众，让他畅所欲言，这样他不断权衡利弊，最后作出积极的结论。他在做自我论证，最终加入了我们，现在是公司最杰出的一员。”

即使和朋友在一起，我们也应该多谈他们的成就，而不是孤芳自赏，一味自吹自擂。

法国哲学家拉罗什富科曾说过：“想要结仇，那就努力在别人面前表现得更出色；想要交友，就让别人显得比你出色。”

这句话很有道理。只有别人超越我们时，他们会觉得自己很重要；反之，我们只能让别人感到自卑和嫉妒。

汉丽埃塔女士在纽约市中区人事局担任就业顾问，她与其他同事的关系相处得最好，但过去不是这样。刚入职时她好几个月都没有一个谈得来的朋友。究其原因，是她每天都在别人面前极力显示她的成绩，炫耀银行新开的户头以及她做的每一件事。

汉丽埃塔在班上说：“我的工作很出色，我很自豪，但我的同事非但不愿意和我分享，而且显得不太高兴。我渴望和他们成为朋友，真心想受到大家的欢迎。在听完人际关系课后，我开始明白这个道理，开始变得少谈自己，多倾听别人。我后来又发现，其实别人的生活也一样精彩，有很多自豪的事情。他们把这些事情告诉我，这样更能让他们高兴。现在，和同事们聊天，我总是让他们多说，一起分享他们的快乐。只是当他们问及我，我才会谈自己。”

法则6：鼓励别人多说。

第7章 怎样取得合作

自己领悟的道理永远比别人教给您的要深刻。即使别人把这些道理用银盘子托着盛情送您，您也不见得领情。同样的道理，把自己的想法强加于人显然不合适。换个方式，只给建议，让别人总结出结论，效果不是更好？

费城的阿道夫·塞尔茨先生在一家汽车销售中心做销售经理。他在班上讲述鼓励手下销售员的事情。这些销售员个个都自由散漫、士气不高，他必须尽快让他们振作起来，所以决定召开一次销售会。在会议上，他鼓励销售员们说出内心真实的期望。大家说完后，他把他们的想法写在小白板上，他说：“我可以满足你们的全部期望。现在我想知道，我能从你们那里得到什么？”大家表现得很积极，基本回答是：忠诚、诚实、乐观、积极主动、合作精神以及每天8小时全力投入工作的热情等。

这次会议开得很成功，鼓动了大家的勇气和激情。会后竟然有人自告奋勇要求每天工作14小时。这家汽车销售中心的业绩很快就增长了。

塞尔茨先生表示：“这次会议，实际上我是在和大家做一个交易。我给大家一个承诺，大家自然尽其所能配合我，他们各自的期望正是努力奋发的精神食粮。”

被逼迫着买一件东西或者执行某个命令，谁也不会愿意。我们都愿意自发地作出判断，遵循自己的决定。我们的希望、想法都需要得到关心和注意。

尤金·韦森因为不懂这个道理，之前损失了太多钱财。他为一家设计时装和纺织品的画室推销画样。过去的3年中，他每周都去拜访纽约的一位服装界领军人物。

韦森提到：“每次这个人都会接见我，但一次也没有买过我的画样。他总是仔细地看，然后说不行，现在不能买你的东西。”

韦森在失败150次后，忽然明白自己其实是重蹈覆辙。于是他参加了人际交往课，每周抽一个晚上学习处世技巧。

他决定采取一种新方式。他找来6张未完成的草稿，展示给这位客户，然后问那位领军人物：“我想请您帮个忙，这里有一些没有完成的草图画样，您能告诉我怎么做才能让您满意吗？”

这位客户看着图，沉默了一会儿，然后说：“你先把画样放下，明天再来找我。”

三天后，韦森取回了画样，按照客户的建议把画画完，结果这些画样全部被这位客户买下了。

之后，这位买家又预订了几十张画样，每张都加入了他的意见。韦森先生说：“现在我终于明白，之前为什么做不好生意。我只顾让别人买产品，但后来我改变了方式，让别人提出意见，参与到创作中来。这样不必推销，别人就会主动购买。”

让别人的意见参与进来，这种方法在商业上有效，在生活中也一样管用。俄克拉荷马州图萨市的保罗·戴维斯讲了一个故事：

“我和家人一起外出旅行。我很早就想参观葛底斯堡战役遗址、费城独立大厅和首都华盛顿。我的名单中还有一些福吉谷、詹姆斯镇以及威廉斯堡这样殖民时期的小镇。

“3月份，妻子南希向我提出她的休假计划，包括游览西部各个州：新墨西哥州、亚利桑那州、加州和内达华州等地。她几年前都一直在计划，我们的意见不统一。

“我女儿刚刚上完初中的美国历史，她对美国历史非常感兴趣，我问她是否愿意去课本上的那些地方，她表示非常乐意。

“两天后，我们一家人围在桌子前开家庭会议。最后南希说，如果大家不反对的话，我们可以去东部的几个州度假。这样不仅对女儿有意义而且大家都会高兴，意见终于达成一致。”

一家X光机器制造商也是这样达成了一笔生意，成功地把机器卖给布鲁克林的一家医院。当时，这家医院在扩大规模，准备引进顶尖的X光设备。L博士主要负责采购，很多经销商把他团团围住，争先恐后地推荐自己的机器。

有一家经销商，采用了一个出人意料的策略，他比一般人更能洞察人情，他给L博士写了一封信。

我们公司最新研发了一种X光机器。第一批货刚出来，但并不完美（大家都心知肚明），希望有所改进。我们希望L博士来亲自看看，并提出宝贵意见，这样就能让机器更适用医药行业的需要。我们对L博士的配合表示万分感谢！根据L博士时间安排，我们将派专人专车接送参观。

L 博士收到信后非常惊讶，他说：“惊讶之余，我还有种受宠若惊的感觉。之前从未有一家X光机器生产厂家征求过我的意见。既然重视我，即使每天都很忙，我还是抽出时间看了那台机器。我越是研究他们的机器，越发现喜欢那台机器。

“他们没有给我过多推销，但是那台机器确实是按照我的意图生产的。它的优点令我很满意，于是我就让医院把它买下。”

爱默生在散文《论自助》中这样写道：“天才的创造，往往与常人背道而驰；但是等结果揭晓，伟大之处便即刻显现。”

在伍德罗·威尔逊总统执政期间，爱德华·豪斯上校对国内外政务的影响很大。他对总统的建议和策划，比其他内阁成员加起来的还要多。

豪斯上校是如何影响总统的决策呢？史密斯在《星期六晚邮报》中提到豪斯上校对他透露的话。

豪斯说：“认识总统后，我发现让总统接受建议的最好方法，是让他产生心理上的认同。我经常在琢磨这件事情。第一次纯属巧合，我去白宫拜见他，试图让他同意一件似乎很难通过的政策。但出人意料的是：几天后，在一次聚餐上，总统竟然把我的提议当作自己的给讲了出来。”

豪斯并不会立刻纠正总统，说：“这是我的提案，不是你的。”他很聪明，不愿意居功自傲。他继续支持总统，说这都是总统的想法，而且极力让所有人都赞同这些提案。

或许，我们也能接触到总统那样的人，但最明智的应对方式莫过于豪斯上校那样。

一位加拿大新不伦瑞克省的人，就曾用这样的方法让我愉快地加入他的野营中心。

当时，我正计划划船钓鱼。我写信给旅行社打听相关情况。我的个人信息很快就被公开，很多野营中心、向导纷纷向我发来资料和宣传册。我一时不知道要选哪一家。没过多久，一位野营中心的人用到一个非常聪明的方式：他给我寄来他们游客的联系信息，让我与那些体验过的人进行联系，请我问问他们的感受。

我惊讶地发现，这些游客中有一位我认识的人。我打电话过去，详细打听了这家野营中心的情况以及游玩感受。顺理成章地，后来我选了这家野营中心。

其他旅行社和野营中心都在生硬地、强行地要我报他们的团。只有这家让我做选择，

因此他们就胜出了。

2500年前，中国的老子讲过一句话，至今对所有人有用：“江海之所以能成为百川百谷之王，是因为江海能够自处于谦下的位置，河川自然流向大海，江海也自然能够成为百谷之王。统治者想要凌驾于黎民百姓之上，必须在言辞上处于谦恭的地位。”以其不争，故天下莫能与之争。

法则7：让自己的想法变成别人的。

第8章 站在对方的立场上思考

即使一个人再一无是处，但他本人绝不这么认为。所以不应指责别人，那是傻子才干的事情。但凡聪明的人，有气度的人，都会有足够耐心，认真了解别人。

每个人都有一套独家理论和心路历程，只要认真了解，找出来龙去脉，您就不难找到解决问题的钥匙。

应该懂得换位思考，而且要做到真心实意。

站在别人的立场，就应该问自己：“在那种情况下，我该作何反应？”懂得这一点，您就会甩掉大堆烦恼，省下大笔宝贵时间。很简单，只要对引发事情的原因做细致调查，就不会对结果感到茫然，处理起人际关系，技巧会更加圆滑。

肯尼斯·古德在著作《如何点人成金》中提到：“莫要着急，掂量一下你对别人的关心程度，你就会立刻明白：察己而知人，对待别人什么态度，别人也会对你什么态度。

“明白这些您方能像林肯、罗斯福一样，从容不迫地应对各种困难。或者说，人际成功的诀窍在于自身，在于您是否能放下身段，感同身受地站在别人的角度上思考问题，并理解别人的观点。”

纽约的山姆·道格拉斯，他的妻子花大量时间频繁修剪草坪，这位先生总不理解，对她的做法经常抱怨。他说，每周修剪两遍，也不见花园和草坪比四年前刚搬来时更好看。显然这种话让妻子非常不满。每次批评完妻子，整晚家里的气氛都跌至冰点。

学习了如何赢得友谊并影响他人的课，这位先生对过去的所作所为进行了反思。他从来没有想过，修剪草坪、整理花园这件事本身就充满快乐。妻子做了那么多工作，本应得到丈夫的嘉奖。

一天晚饭过后，妻子要求他一起陪着除草。道格拉斯起先像往常一样拒绝了，但回头一想，还是觉得应陪她一起干活。这次妻子显得非常高兴，两人一起干了一个多小时，而那天晚上，家里的气氛变得非常融洽和愉快。

此后，道格拉斯每次都和妻子一起修剪草坪，并经常对妻子的劳动成果进行夸赞，整个院子也变得整洁悦目。正因为道格拉斯学会从妻子的角度看问题，他们夫妻间就增加了

许多欢乐。

杰拉德·尼伦伯格在《进入人们的内心世界》一书中这样说：“要把别人的观点、想法看成和自己的一样重要。只要做到这一点，那么彼此的交谈就会变得非常轻松愉快。尽量去了解别人的意图，做好聆听者，不要滔滔不绝讲个不停。只要对方认可了你，他就会受到鼓励，就会敞开心扉，而你的话也会更容易被接受。”

多年以来，我经常在离家不远的公园里散步或骑马，像古代高卢祭司一样，我也很喜欢橡树。

每每当我看到有小橡树苗遭受火灾或毁坏，我就感到非常痛心。火灾并不都是由吸烟者引起，大多数是由野炊的孩子们引发。有时候火势很大，不得不由消防队来亲自处理。

公园常常会立有告示牌，上面写着：“导致火灾者，将处以罚款或拘禁”。但在人烟稀少的地方，很少有人关注这些。这里的骑警偶尔会巡视，但是他并不称职，经常延误火势。一次我找到他，报告了一处火灾。他却以不属于他的管辖范围为由拒绝了我，让我失望至极。后来，当我骑马散步时，就自发地当起“护林员”。最初，我并不在乎别人的想法，一看到树下有人生火，就立即赶去警告他们，而且威胁他们要面临拘禁的处罚。我常常带有命令口吻，若不服从，我就要把他们投诉至警察局。我只顾自己，从未想过别人的感受。

结果，表面上这些人听从了我，但是一等我转身离开，他们还是该怎么做就怎么做，甚至故意引起大火。

很多年过去了，我对人性的了解也愈加成熟，尤其明白换位思考的重要性。现在遇到类似情况，我会骑马走到篝火前，说：

“孩子们，玩得开心吧？你们生火要做什么晚餐？我在你们这个年龄，也很喜欢篝火野炊，现在也一样。但我想提醒你们，在公园里生火很危险。我知道你们会很小心地注意用火，但是其他小孩就不一定了。他们看样学样，或许离开时忘记把火弄灭，就会在公园引起重大火灾。或许我们整个树林就会被烧光，而这些引起火灾的孩子可能因此入狱。好了，我不是来扫兴的。我祝你们玩得很开心，但是一定要注意：用火时，把火堆周围的树枝杂草清理干净，以防万一；离开时，多用泥土把火盖严。好吗？还有，如果下次再来，那边有些沙坑也很适合生火，而且不会有什么危险。谢谢你们！孩子们，祝你们玩得开心！”

这样跟孩子们说话，他们非常愿意听，也不会引起他们的仇恨或反感。这样说，孩子们觉得不是在执行命令，他们的面子也得到保护。孩子们愿意接受，而我也感到心满意足，因为我的这些话是站在他们的角度所言。

遇到棘手问题，试着从别人的角度看问题，紧张的氛围会得以缓解。澳大利亚新南威士州的伊丽莎白·诺瓦克已经拖欠汽车分期付款长达6个月。她说：“一个周五，经销商打来电话，他说话很不客气：如果下周一早晨不按时缴纳122美元的话，他们公司即将采取行动。周末我一时凑不够钱，周一一大早，那位负责人又打来电话。不过，我采用心平气和的口吻说这件事，并站在了对方的立场上。我先诚挚地表示歉意，给他带来了麻烦。而且我屡次逾期，所以会让对方为难不少。对方听到这里，语气一下子缓和了。他说，我其实并不是最令他头疼的顾客。有的人更不讲理，不仅经常胡说八道，而且动不动玩失踪。谈话中，我并没有说多少话，只是认真听对方发牢骚。一直等他把工作中的不满发泄完了，没等我提出，他就对我说，其实钱也不是特别着急，现在付不了也没关系；月底之前先付20美金，其余等方便时再说。”

明天假若您出门要平息别人的怒火，或试图说服别人购买您的产品，或给红十字会捐款，且慢，不妨先停下冷静一会儿，闭上眼睛，从别人的角度好好想一想，自问：“我为什么这样做？”这点时间其实花得很值，因为它能为您赢得友谊，为您培养感情，减少争吵和麻烦。

哈佛商学院院长多纳姆说过：“与人会谈前，我宁愿在别人的办公室楼前多走两个小时，而不是急匆匆地推门而入。因为这样，我就有时间反复从各个角度，从对方和我的立场上，把需求和结果都想透彻。”

这句话太精彩了，我想重复一遍：

“与人会谈前，我宁愿在别人的办公室楼前多走两个小时，而不是急匆匆地推门而入。因为这样，我就有时间反复从各个角度，从对方和我的立场上，把需求和结果都想透彻。”

如果说，读完这本书您只收获了“站在对方的立场上思考”这一点，并能把它应用在生活当中，那么它足以成为您成就人生的基石。

法则8：真正做到换位思考。

第9章 同情他人的想法和愿望

假如有一句话，既能终止争执，又能赢得好感；既能让大家和睦相处，又能让人心悦诚服，您知道吗？

这句话就是：“我理解你的感受，我不会责怪你。因为如果我是你，也会是一样的。”

只需要这一句话，再执拗的人都会变得温和。但这句话必须真诚地发自内心，对方才能认同。以阿尔·卡彭为例，如果您的肉体、性格和思想与卡彭一样；如果您经历了他所经历的一切，并处在他的环境下，您会和他的感受、想法没有区别。一切都事出有因，正如您之所以不是条响尾蛇，是因为您生而不是。

您的现状、处境都是必然，不值得沾沾自喜，也不必自怨自艾。您要明白，愤怒、执拗和非理性的错误并非一个人所能掌控。我们要对这样的人表示惋惜、怜爱和同情，我们应庆幸地说：“如果没有上帝宠爱，我和他没有区别。”

在您一生遇到的人中，四分之三的人都需要同情，同情他们，就会得到他们的好感。

我曾经做过《小妇人》作者路易莎·梅·奥尔科特的广播节目。我本来知道她的出生地在马萨诸塞州康科德，在那里她完成了伟大的著作。而在广播期间，我竟然粗心地说成我曾去新罕布什尔州的康科德拜访过她。说错一次或许值得原谅，要命的是我竟然说错了两次！结果信件、电报雪片般纷纷寄向我，各种言辞激烈的批评纷至沓来，这些信多带有侮辱词语，表达各种不满和批评意见，我被搞得晕头转向。一位在马萨诸塞州康科德叫卡罗尼亚·达姆的听众，她当时住在费城。她表现得尤为激烈，好像我把奥尔科特说成了新几内亚的食人族。

读到她的信，我心里暗自庆幸：“天啊！幸亏我没有娶一个这样毒舌的女人作太太。”我想，很有必要给她回一封信，告诉她：固然我在地理知识上犯了错，但她对我的侮辱是一个更大的错。我挽起袖子准备给她回信了，并准备将这一句话作为开场白。但我又停下来，努力克制住自己，终于没有动笔。我明白任何一个被情绪冲昏头的人都会那样做，而且大多数傻子都会的。

当然我不能那样做。我要想办法将她的敌意转为友情。这是一个挑战，也是我最喜欢做的事情。我暗自对自己说：“老实说吧，假设我是她，或许也一样愤怒。”我决定试着赞

同她的想法，等我拜访费城时，我亲自给她打了一个电话。

我：您好，夫人，我收到您几周前写的信。我非常感谢。

她：（电话那头传来清楚、措辞讲究、有修养的声音）请问您是哪位？让我有如此荣幸接到您的电话？

我：您可能不认识我，我是戴尔·卡耐基。几周前您收听过我关于奥尔科特的广播节目，当时我犯了一个致命错误，把她的故居说成新罕布什尔了。这个错误实在太低级了，我要向您道歉。您能抽时间亲自给我写信，实在不易。

她：卡耐基先生，实在太抱歉了。我在信里面发了那么大的火，我得向您诚恳道歉。

我：不！不！道歉的人应该是我。这个错误甚至任何一个小学毕业的人都不应该犯。我在第二周的广播里做过道歉，但是我还要以个人身份向您再次道歉。

她：我在马萨诸塞州康科德出生，我们家200年以来是当地的望族，我一直以家乡自豪。当您说奥尔科特来自新罕布什尔，我实在太伤心了。不过，我还是应该为那封信向您道歉。

我：发生这样的事情，我敢保证我比您更难过十倍。虽然这个错误对马萨诸塞州没有实质上的伤害，但是我内心感到无比伤心。像您这样有地位、教养的人，是很难犯得上给电台写信的。今后我如再有类似错误，还请您能多多指教。

她：您知道吗？您诚恳接受批评的态度让我感到欣慰。您一定人品很好，我愿意和您这样的人交朋友。

就这样，我以赞同开始，向她道了歉，她也向我道了歉，并认可了我。我也为当时克制住冲动而感到高兴。让别人喜欢您，而不是要讨厌您，只有这样才能增添更多人生快乐。

每位总统入主白宫时都会面对纷繁复杂的人际问题。塔夫脱总统也不例外，经验告诉他，同情能化解怨气。他在《公共事业的伦理》一书中讲述了一位野心和失落交织的母亲，记录下他是如何平息这位母亲的怒火。

华盛顿有一位夫人，她丈夫在政界影响力很大。她用了六个多星期和我周旋，试图为她的儿子谋一份差事。她还引来一群议员支持她。因为这个职位需要的技术性很高，我就

按照该部长的推荐安排了其他人。一段时间后，我收到这位母亲的信。她称我是世界上最无情无义的人，这件事情对我来说轻而易举，但我的拒绝让她感到伤心。她还抱怨说她游说了所在州的代表让我的一个提案得以通过，而我却如此报答她。

假设您收到这样一封信，您会想，何必要和一个不讲理，甚至鲁莽的人计较。您可能会立刻回复这封信。但如果够明智，你会把信锁起来，再多加斟酌。过几天，您或许就不打算把信寄出去，或是重新撰写。我正是按照这样的方法，过了很久才回信。信中表明我能体会一位母亲的失望，但就事情本身而言，我实在不能随意指派人选。这个职位需要一个技术过关的人担任，因此我才接受了部长的建议。我对她儿子目前的工作表示了祝福，希望他能实现个人理想。最后，这封信让这位母亲感到宽慰，她回信表示很抱歉写信指责我。

有一段时间我推荐的人暂时没有确定，而我又接到一封她丈夫的来信，仔细一看，笔迹依然出自她之手。信中说，这件事让这位母亲十分伤心，乃至精神衰弱，整日卧床，得了胃癌。信中恳请我把推荐人撤回，换上她的儿子，促使她早日康复。我万般无奈下，又给她丈夫回了信：我希望医生诊断错误，我对他夫人的病感到同情，但是要撤回推荐的人是不可能的。最后我推荐的人终于上岗。

隔了两天，白宫举行了一场音乐会，我和夫人最先遇到的就是这对夫妇，虽然这位夫人不久前还“病入膏肓”。

简·曼格姆是俄克拉荷马州图尔萨市一家电梯维修公司的经理，他们和很多酒店签有电梯维修合同。为不影响顾客，一位酒店经理规定电梯维修时间不得超过2小时。但一般电梯维修至少需要8小时，即使电梯停运，公司也不一定碰巧有时间维修。

曼格姆为这家酒店安排了最好的修理工。他打电话给酒店经理，不做任何争辩，而是委婉地说：“里克，我知道你们酒店顾客很多，我理解您希望尽量减少电梯停运时间。这点对您很重要，我们会尽力配合您的工作。但2个小时内，我们检查电梯后发现不能在这么短时间内修好，将来可能造成电梯损害，后果不堪设想，再次维修的话，时间会更久，您肯定不愿意看到顾客好几天都不能用电梯吧？”

最后，这位酒店经理不得不同意了，毕竟停运8个小时要比停运好几天强得多。由于曼格姆对这家酒店经理的顾虑表示理解，因此没有争议，他就取得了这位经理的赞同。

乔伊斯·诺里斯住在密苏里州圣路易市，她是一位钢琴老师，她讲述了一个如何处理与十几岁女孩的师生关系的故事。

芭贝特从小留着长长的指甲，而弹钢琴是不能留长指甲的。

诺里斯说：“我们知道，留长指甲是弹不好钢琴的。钢琴课一开始，我和她谈话时并没提到修剪指甲的事情。我不想打击她学习钢琴的兴趣，我也不想让她因为失去精心护理、引以为豪的长指甲而感到失望。

“上完第一堂课，我发现了一个好时机。我说芭贝特，你的双手很漂亮，指甲也很美，但要把钢琴弹得像你想象中那样好的话，我觉得，指甲修短一些好，短指甲弹起钢琴更加容易。你可以考虑一下，好吗？她做了一个鬼脸，暗示她不会修指甲的。我也同孩子母亲谈了这件事，但母亲觉得芭贝特可能不会照做。不论如何，修剪指甲一事的确很重要。

“令我吃惊的是，第二周上课，芭贝特的指甲剪短了。我立刻对她的举动表示赞赏，也对她母亲的支持表示感谢。但她母亲却说：‘啊？我可什么也没做啊，芭贝特自己决定的。她长这么大，第一次为了一件事有所舍弃。’”

诺里斯也没有强迫芭贝特，也没有说威胁的话，一句没有。她只是赞美芭贝特的指甲，并告诉芭贝特：为了学好钢琴，修剪指甲是一种牺牲。她只是暗示：“我同情并理解你，舍弃那些美丽的指甲实在不易，但钢琴却能因此弹得更好。”

美国首位音乐经纪人索尔·胡洛克，在近半个世纪里一直和夏里亚宾、邓肯和帕弗洛娃等众多艺术家保持密切交往。

胡洛克先生告诉我，他之所以能和这些喜怒无常的艺术家们保持良好关系，关键是他懂得同情和善解人意，尤其那些脾气古怪、荒诞的人要倍加同情和呵护。

夏里亚宾是最有名的男低音，迷倒无数大都会歌剧院的观众。胡洛克先生给夏里亚宾做音乐经纪人长达3年之久。夏里亚宾就像一个被宠坏的大孩子，每次夏里亚宾都会给他出各种刁钻的难题。胡洛克先生也承认：“他实在令人头疼至极。”

比如，即将演出的当天中午，他会告诉胡洛克先生：“索尔，我嗓子不舒服，喉咙僵得像块生牛排一样。今晚我是唱不了了。”胡洛克是否会和他争论？当然不会。他知道作为一个合格经纪人，不能那样对待艺术家。他立刻赶到夏里亚宾下榻的酒店，当面对他表示同情。他会难过地说：“真不走运啊！我可怜的朋友。这种情况，您当然不能再唱了。我马上取消演出，不过就损失几千美金而已。和您的名声相比，这算不了什么。”夏里亚宾想了想，叹息说：“哎，或许你下午再来一趟，看看我5点左右恢复得怎样。”下午5点，

胡洛克如约而至。他又一次表示同情和理解，并一再要求取消演出。这时，夏里亚宾会再接着叹气：“好吧，你再晚一些时间来看我，那时我或许会好起来。”

一直到晚上7点，夏里亚宾这位伟大的男低音终于答应演出，但是附加一个条件：胡洛克先生必须在演出前，站在舞台上宣布夏里亚宾患有重感冒，嗓子受到影响。胡洛克当然会照做，因为只有这样，才能让这位歌唱家登台演出。

亚瑟·盖茨在著名心理学著作《教育心理学》里提到：“所有人都希望获得同情，这是个普遍现象，比如小孩子会急于向大人展示自己的伤害，甚至故意割伤、磕碰自己，来引起同情和关注。同理，成人并不例外。他们也会通过向别人展示自己的伤痛、意外、疾病，特别是手术之类的事情，让大家对现实中或想象中的自己报以‘怜惜’和同情。”

因此，您想获得别人的认同就应该遵守第九大法则：

法则9：同情并理解别人。

第10章 激发对方的高尚动机

我在密苏里州的乡间长大，大盗杰西·詹姆斯曾在那里生活，我拜访过他的农场，那时他的儿子还活着。

杰西·詹姆斯的妻子给我讲过他抢劫火车和银行将财物分给四邻的农夫，让他们赎回房屋抵押的轶事。

杰西·詹姆斯的内心是一位理想主义者，像几十年后的苏尔兹、“双枪手”科洛利、卡彭恩及其他犯罪团伙一样。事实上，每个人都会高估自己，觉得自己心地善良、大公无私。

皮尔庞特·摩根在一篇文章中说：人们做事无非出于两种理由，一种为了美誉，另一种出于现实。

每个人都觉得自己是从事实出发，这不难理解。同时，每个人都有一个理想化的自己，追求美誉和好名声。要改变人，就要满足对他们理想的追求。

在商务活动中谈理想是否不合时宜？拿宾夕法尼亚州的汉密尔顿·法雷尔先生为例。有一名房客不满意，威胁他要立刻搬走，而房租合同还有4个月才到期。

法雷尔先生在课上说：“房客住了整整一个冬季，现在是房租最贵的时期，如果再找其他租客会很难。我明白这一点，眼看我要到手的租金就要泡汤了，我心急如焚。

“按以前的做法，我会立刻找到房客，把合同给他看。我可以让他搬走，但要把房租余款付清，这样就能很快结束合同。

“但是，如果那样做的话，事情会弄得很僵。我想试试别的方法。我说：‘多伊先生，我知道您有自己的想法和计划，我也知道您下定决心要搬走。出租房屋很多年了，我遇见过很多难以预料的事，但第一次见到您，我就认为您是一个守信的人。我对此很确信，甚至敢打赌。’

“我现在有个提议，您不妨听一听。如果下个月1号房租到期前，您依然想搬走，那么我就愿意接受您的决定。您有租与不租的权利。我也只好承认之前的判断有误，但我还是坚信您是个讲诚信的人，一定会把租期住满。说到底，我们都有自己的考量，选择都在于

我们自己。

“第二个月，多伊先生亲自来续交房租。他说已经和妻子商量过，最后还是决定继续住下去。他又说履行合同是应该的，而且事关名誉。”

诺斯克里夫勋爵曾发现一家报纸刊登了一张他不愿意公开的照片。于是他决定给编辑写一封信，他会说“请不要再刊登那张照片，我不喜欢”吗？不会的。他选择了一种高尚的说法。他利用人人都敬爱母亲的伦理观念，在信中写道：“请不要再刊登那张照片。我母亲很不喜欢。”

一些记者想给小约翰·洛克菲勒的孩子拍照，他不会直接说：“我不想让你们把孩子的照片刊登出来。”而用一个高尚的理由阻止了他们，他从大家内心都认可的“保护儿童”出发，对记者说：“你们有的人也身为父母，各位都明白，让孩子过早地出风头，对他们的成长非常不利。”

一位来自缅因州的穷小子赛勒斯·柯蒂兹，经过多年不懈努力奋斗，终于成为拥有《星期六晚邮报》和《妇女家庭杂志》的百万富翁。当他的杂志付不起其他杂志一样高的稿酬，无法请明星作家时，他就通过激发这些人的高尚情怀来让他们撰稿。当时《小妇人》的作者奥尔科特女士是最红的作家，他捐给她最热衷的慈善机构100美金的支票。他用这种办法取悦她，最终打动她，让她为报社撰稿。

对此情形怀疑论者会质疑说：“这一套把戏对于诺斯克里夫、洛克菲勒或者一些感情敏感、富有同情心的小说家还算管用，但是对于那些喜欢赖账的家伙就不起作用了。”

这种说法也有道理，但世界上没有任何理论“包治百病”。如果您的现状很好，那就不值得用这样的方式；如果您的现状不令人满意，那么您何妨试试看呢？

不论如何，我都会希望您看一看我之前一个学员詹姆斯·托马斯的故事：

一家汽车公司有6位顾客未支付修理费，他们声称账单上一些收费不合理或出错。公司知道这不会错的，因为每次修理顾客都签过字。每次公司都这样回复顾客，但这恰恰犯了第一个错误。

下面是公司信用部催款的步骤，您觉得他们会成功吗？

1.他们拜访每一位顾客，明确告诉他们须交齐欠款；

- 2.告诉顾客，公司的账目绝对没有错，肯定是顾客搞错了；
- 3.暗示顾客，公司对汽车方面的知识比顾客多，顾客最好不要狡辩；
- 4.结果——大家争吵起来。

试分析一下，您要是顾客，会乐意付款吗？

当事情无法继续下去，公司信用部准备付诸法律手段。消息传到总经理那里，他立刻查了一下这些顾客的付款记录，发现过去他们一直做得很好，那么问题就来了：是否是收款的方式方法出现了问题？他让托马斯亲自督办这些账款。

托马斯的催款步骤如下：

- 1.拜访每一位欠款的顾客，说明这笔账公司是不会弄错的，但在拜访时只字不提催款的事情。我对顾客说，我只是想了解一下公司提供的服务有哪些，哪些还不够完善。

- 2.我认真详细听完顾客的叙述，并明确告诉他们，公司也并非完美，有些事情做得还不够到位。

- 3.我只关心顾客的汽车。顾客对自己的汽车比任何人都了解，让顾客建立权威感。

- 4.让顾客尽量多说，自己认真倾听，并对他关注的问题表示同情。

- 5.最后，顾客都会逐渐变得理性起来。我让他感到我们之间是公平的君子之约，激发顾客的高尚情怀。我说：“首先我想说明，公司对这件事的处理也欠妥；之前一个代表已经打扰了您，并让您感到不悦，实在不应该。我代表公司向您道歉。听了您的想法，我发现您富有公平和正义感。正因如此，我想麻烦您帮一个忙，而且我知道您比任何人都更清楚，请您核对我们的账单，您一定会公平处理这件事，像我们经理一样，我对您完全放心。此事您全权处理，您说多少就多少。”

事实上，顾客还真的认真核对了账单，而且非常乐意这么做。这些账单数目不多，从150多美金到400美金不等，顾客也不都是贪图小利的，虽然有一位顾客仍然对账单不满意，拒付账单，但其余5位都非常慷慨地全部付清了。这种做法，不仅让顾客产生了好感，更令人欣慰的是，2年后，这6位顾客全部又在公司购置了新车！

托马斯感慨地说：“经验告诉我们，在不了解顾客情况的前提下，我们应该毫无疑问地认为每一位都是诚实可靠的人。一旦顾客认定账单准确无误，他们会非常乐意支付账

单。换个说法：人人都有诚信，人人都会尽力履行义务。很少有例外。即使有人恶意欺骗，但只要给予他们足够的信任，认为他们是诚实、可靠、公平的，那么大多数情况下，他们的反应也会变得更加积极。”

法则10： 激发他人内心的高尚动机。

第11章 戏剧性地表达你的想法

数年前，有些谣言恶意抹黑费城的《晚间新闻报》。有人告诉广告主《晚间新闻报》广告泛滥，新闻内容太少，读者已经厌烦。谣言四起，报社必须立即采取行动。

报社该怎么做呢？

《晚间新闻报》决定把每天刊登的阅读材料全部剪辑下来，分类整理，再汇编成册，并给这本书起名为《一天》。这本书长达307页，一点不比市面上的精装书差。大家都明白，市面上普通一本这样的书要卖几美金，而《晚间新闻报》只卖几美分。

这本书的问世，有力地证实《晚间新闻报》每天刊载的内容非常丰富。这比列数字、讲道理给人带来更直观的感受，而且有趣，让人印象更深刻。

我们所处的时代，充满了戏剧性，仅仅通过讲道理，长篇大论是行不通的，要采取直观、戏剧化的方法表达，才能吸引人们的注意。电影、广播就是这样做的。日常生活人际交往中，要是用上这些技巧，会引起别人的更大兴趣和关注。

商店橱窗展示专家就很懂得如何运用这个技巧。一家灭鼠公司推出新的老鼠药，经销商专门为此设计了一个展示橱窗，里面竟然有两只活生生的老鼠。一周之内，这家公司的老鼠药销售量一下子增加了5倍。

晚上坐在电视机前，请注意下电视广告，稍加分析您就会发现，电视广告商运用戏剧化促销手段的例子比比皆是。

例如，展示一种解酸剂如何在试管中改变酸性物质的颜色，而另一种解酸剂却无法做到；一种品牌的洗衣粉或肥皂轻而易举地清洁了衣物上的污渍，而另一种品牌的产品用后污渍依然存在；一辆新型汽车在路上疾驰、流畅地转弯，这比任何言语都要形象；还有人们对使用某产品后表现出满意、赞许的神情。所有这些都是充满戏剧化的手段，能吸引人们的关注，并让人产生购买欲。

其实这并不难，戏剧化的手法可以表达任何商业理念，或者生活中的任何事情。吉姆·叶曼斯是弗吉尼亚州收银机公司的一位促销员，他讲述了用此方法促销的例子。

“上周，我拜访了附近杂货店的老板，店里正使用一台非常老旧的收银机，简直是古

董级了。我对这位老板说：‘我注意到这台收银机，每当顾客结账经过，都会把钱掉落在地上。’说话时，我刻意把一些硬币丢到了地上。这立刻引起了他的注意。我只用了一句话，加上硬币掉在地上的声音，就引起老板足够的重视，并让他停下手头的工作。一番交谈后，我顺利地从他那里得到购买新收银机的订单。”

富有戏剧色彩的表达，在家庭生活中也非常实用。

过去，男人向女人求婚时，不仅仅是说一些浓情蜜意的情话，而且还会单膝跪下，表明求婚的诚意。尽管现在求婚的场面不需要下跪，但男士在求婚前仍然会布置一个比较浪漫的氛围或者情境。

戏剧化的表现手法，对小孩子也管用。

乔·茨特先生住在亚拉巴马州，他5岁的儿子和3岁的女儿不喜欢收拾玩具，怎么说都不听。于是他“发明”了一辆“小火车”。让儿子乔伊骑着小三轮车，当“火车”司机；女儿珍妮特把小篷车挂在后面作“货厢”。晚上，乔伊开着“火车”在家里兜圈子，珍妮特则把所有玩具当作“煤炭”装进“货厢”里，收拾完她也坐上了“火车”。这是一个很有意思的设计，就让孩子自觉把乱扔的玩具收拾好，而且无须父母的教训、责问或吓唬。

玛丽·凯瑟琳·伍尔芙住在印第安纳州，她的工作遇到一些问题，必须要和老板一起谈谈。周一的早晨，她想和老板谈，但是老板说没有时间，吩咐秘书安排时间。秘书安排在这一周晚些时候，后来又说老板日程已满，改天再约。

伍尔芙女士说：“整整一周我都没有见到老板，每次我问秘书，她都会找出各种理由拖延。直到周五早晨，我依旧没有得到消息。但我必须要和老板谈话，因此我就开始寻思怎么办。

“后来我想到一个办法。我给老板写了一封信，表明我理解他的繁忙，但同时说明要求面谈的重要性。我随信还附了一张表格，并写上我的名字。请求老板本人或秘书把表格填好，再寄给我。那张表格的内容是这样的：

伍尔芙女士：我将于（）月（）日（）点，会抽出（）分钟时间和你面谈，并讨论问题。

“上午11点，我把信放到老板的公文夹下。下午2点，我就在自己的信箱发现了老板亲自回的信，表示当天下午可以抽出10分钟时间。当天我们见面后畅谈了一个多小时，所有问题都得以妥善解决。

“如果我不用这样戏剧化的沟通方式和老板约见，估计现在我还在等消息呢。”

詹姆斯·博因顿所在的公司刚为一家著名护肤品公司做了市场调查。他的任务是要提交深度市场报告，里面都是搜集的市场数据，讲解时速度要快，因为客户影响力很大，也不好对付。

他第一次报告还没有开始，就被打了回来。

博因顿先生说：“我刚进去，一开始就跑题了，竟然谈论起调查方法。客户和我吵了起来，对方说我错了，我却极力辩护。

“最终，我据理力争，取得争论的胜利。但会见所剩的时间也不多，最后无果而终。

“第二次会议，我觉得没必要费力去做那些数字和表格，而是直接找到负责人，用一个戏剧化的手法来表达观点。

“当我走进办公室，客户正在打电话。他刚放下电话，我迅速从手提箱里面拿出32瓶护肤霜，在桌上摆成一排。这些产品都是竞争对手的产品。

“这些护肤霜的瓶子上，我都贴上了标签，上面简明扼要地列出调查数据，生动形象一目了然地把一切表达清楚了。

“结果，我们再也没有争辩一句。这是一种全新的、与众不同的沟通方式。客户一瓶瓶地拿起来，认真看上面的标签文字。交谈变得轻松自在，他不断提问，兴致勃勃。本来约定10分钟的会议，但是10分钟、20分钟、40分钟，甚至一个小时过去了，我们还在继续交谈。

“事实上，我这次的报告内容和上次的本质是一样的。但我采取了富有戏剧化的表达方式，效果竟然有天壤之别。”

法则11：学会运用戏剧化的表达方式。

第12章 让他人不断面临挑战

查尔斯·施瓦布的钢厂有位经理，手下的工人总是完不成生产任务。施瓦布问他：“问题出在哪里？你这样干练的领导，竟然不能保证生产业绩？”

这位经理无可奈何地说：“我不清楚。我用过督促、鼓励、毒誓、斥责，甚至威胁开除的方式来鼓励工人，但不论如何，工人依然没有多少积极性。”

白班刚结束，晚班就要开始。施瓦布向经理要了一根粉笔，问身边一位工人：“你们白班组炼了多少炉？”

工人回答：“6炉。”

施瓦布什么也没说，用粉笔在地上写了大大的数字“6”就离开了。夜班的工人看见这个数字，询问什么意思。

白班的人回答：“老板来视察，问白班生产了多少炉。我们回答后，他就在地上写下这个数字。”

第二天早晨，施瓦布再次来到这个钢厂，发现数字“6”已经被夜班工人抹去，换成数字“7”。

次日白班的工人看见数字“7”，心里想，夜班的工人想证明自己能力强？好吧，他们决定要把夜班工人比下去。于是，当天下班的时候，地面上出现了一个神气十足的数字“10”。就这样，工厂的生产状况神奇般地好转了。不久后，这家一度产量垫底的钢厂一下名列前茅了。这么神奇！到底是什么原因？

施瓦布解释说：“促进生产效率，就是要引入竞争，激发斗志。我不要那种不择手段的竞争，而是要有超越对手的欲望。”

激发斗志，超越对手。这是激励别人最有效的方法。

如果缺乏斗志，西奥多·罗斯福不会竞选上美国总统。当年罗斯福刚从古巴归来，被推选为纽约州州长。反对党调查发现他并不是纽约州的合法居民，罗斯福一下子就慌了，准备仓皇退出选举。这时一位议员托马斯·普拉特向他发起挑战，他对罗斯福挑衅地

说：“想不到，你这个圣胡安山的英雄原来是个懦夫。”

罗斯福听后，毅然接受了挑战。他发奋图强，终于当选总统，他的当选不仅改变了罗斯福本人，也改变了美国历史。

古希腊有句哲言：“人人都会有所畏惧，只有勇者敢于漠视畏惧，继续前进。前进或许会走向毁灭，但是绝大多数人会迎来胜利。”克服困难，就是迎接挑战。

阿尔·史密斯担任纽约州州长时，曾经遇到一件棘手事。位于魔鬼岛西边的兴格监狱，恶名远扬，里面的典狱长和管理一片混乱，丑闻频频爆出。阿尔·史密斯需要一位铁腕人物去管理。他于是找来新汉普顿的路易斯·劳斯。

当见到劳斯时，史密斯故作轻松地说：“你去管理兴格监狱，好不好？那边需要一个有经验的人。”

劳斯实在很为难，他明白管理兴格监狱可不是个好差事。这家监狱和政治动向息息相关，极为敏感。典狱长换了一个又一个，最短的一位履职才3周。考虑到自己的政治前程，他不得不三思而行。史密斯看出他的心思，故意向椅背上一靠，露出轻松的笑容，说：“年轻人啊，我理解你的心思，兴格监狱是个是非之地，还真的需要强有力的人去主持。”

史密斯其实是给出一个挑战，而劳斯自然是那种愿意挑战“强有力”这一称号的人。他真的去当了兴格监狱的典狱长，而且坐稳了位子，成为美国家喻户晓的著名监狱长。他还因此出了书——《兴格监狱两万年》，畅销几十万册。他后来还做客电台，讲述监狱里的故事。后来他的故事被拍成几十部电影。他提倡的“人道主义”管理方式也开创了现代监狱改革的先河。

费尔斯通轮胎橡胶公司的创始人曾说过：“我不认为，仅靠薪水就能吸引到优秀员工，而充满竞争的工作却能办到。”

行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格也持有相同看法。他对成千上万名员工及管理层人员进行过一次调查研究，发现能激励员工的因素是：刺激？钞票？工作环境？福利？都不是！激励员工最重要的因素就是工作本身。一份工作能带来兴奋点和兴趣点，那么员工就会争先恐后地去做，并竭力做好。

竞争、实现自我、证明个人价值、激发斗志、超越对手，最终方能获取成功。实现突破，是一种美妙的感觉，也是成功者一直所热衷的。

法则**12**：让他人不断面临挑战。

小结

获取赞同的12法则

法则1：避免争论，是赢得争论的唯一途径。

法则2：尊重别人，不轻易指责别人的过失。

法则3：及时、诚恳地承认错误。

法则4：百事善为先。

法则5：让别人说：“是”。

法则6：鼓励别人多说。

法则7：让自己的想法变成别人的。

法则8：真正做到换位思考。

法则9：同情并理解别人。

法则10：激发他人内心的高尚动机。

法则11：学会运用戏剧化的表达方式。

法则12：让他人不断面临挑战。

第四篇 更好说服他人的9种诀窍

第1章 称赞的神奇魔力

我有一个朋友，在卡尔文·柯立芝总统执政时曾受邀周末去白宫做客。

在总统私人办公室里，他听到总统对一位秘书说：“你今早穿的衣服漂亮极了，真是如花似玉的美女。”一向沉默寡言的柯立芝总统很少夸赞别人。这些话可能是对一个秘书的最高赞美了。

赞美来得突然，女秘书一下子受宠若惊，竟羞红了脸。但柯立芝接着说：“不要高兴得太早，我只是让你感觉好受些。以后，你起草文件时，标点符号可要注意了。”

总统这种说法比较直接，即便这样，从心理上讲，这句话还是很有技巧的。一般而言，等人们听完赞美后，再去接受批评，会好受些。就像理发师给顾客刮胡子前，要先给脸上涂上光滑的肥皂一样。

1896年，麦金莱竞选总统。他采取的也是这种先扬后抑的手法。当时一位共和党成员起草了一篇演讲稿，自认为文笔比西罗、亨利和韦伯斯特等人加起来都要出色。

他扬扬得意地把文章大声念给麦金莱听。文章虽然写得掷地有声，但是并不适合用在竞选演讲场合。因为文章漏洞太多，容易受到批评。麦金莱不想打击他，但是又不得不拒绝。看他是怎么巧妙处理这件事的：

“我的朋友，你的文章精彩绝伦，绝对是篇好文章！”麦金莱说，“很少有人能超越这篇文章，我保证它可以用到很多场合，但是这次竞选场合特殊，不知道能否适用？或许从你的角度看，文章很切合主题；而我不得不站在全局立场审视这篇文章。所以，你还需要按我的建议回家再写一篇，并抄给我一份。”

他照办了。之后麦金莱又修改了一些内容，最终完善了第二稿，而这位演讲稿的作者也成为竞选班子里最得力的演说专员。

下面是林肯的一封信。这封信在林肯的所有信件中影响力排名第二（最著名的那封信是写给比克斯比夫人，哀悼她阵亡的五个儿子）。写成这封信只用了5分钟，但它在1926年拍卖会上竟然拍出12000美金。这些钱，要比林肯辛勤工作50年的积蓄还多。1863年4月26日，林肯给约瑟夫·胡克将军写了这封信，时逢内战最艰苦卓绝的时期。连续18个月，林肯率领的联军节节败退，全国上下一片混乱，生灵涂炭，国人相互残杀。联军有数千名

士兵临阵脱逃，甚至共和党议员都开始兴风作浪，对林肯进行逼宫。林肯心灰意冷，他说：“我们命悬一线，上帝也似乎在和我作对，看不见丝毫曙光。”

在如此危急的时刻，林肯给约瑟芬·胡克将军写下一封信。

约瑟芬·胡克是一位即将哗变的将军，也是决定时局的关键人物。

这恐怕是林肯在任期间写过的最严厉的一封信。即便如此，您也会看到，在批评胡克将军的严重错误前，林肯首先还是肯定了他的功绩。

众所周知，胡克的错误实在太不可饶恕了，但林肯还是非常有策略地回避了这一事实。林肯非常巧妙得体地说：“对你有些事情，我不是十分满意。”

原信如下：

我任命你为波托马克军队的首领是有充分理由的，不过，对你有些事情，我不是十分满意。

我相信并欣赏你，认为你是位勇敢且足智多谋的将军。同时，我也确信你不会将政治和军权混用，这方面你做得很好。

你很自信，这也是一位将军应具有的优秀品质；你雄才大略，在一定程度上讲，这都是优点。

但在伯恩赛将军指挥军队时，我认为，你似乎表现出过多的野心，似乎处处阻挠他。这件事无论对于国家还是功勋卓绝的军官来说，都可以算得上是一个严重的错误。

我听说最近你发表过“军队和政府都需要一位独裁者”的言论。如果没有确凿证据，我几乎不敢相信。当然，我的初衷绝不可能因为这些才对你委以重任。

赢得军事胜利的将军才可能成为独裁者。我现在要求你取得军事上的胜利，但也不得不冒着你成为独裁者的风险。

政府会像支持其他将领一样，一如既往地支持你。我只是担心你会带给军队“不信任”的影响，现在事情既然发生了，我就会尽力帮助你纠正这种思想。

一旦“不信任”在军队蔓延，不论是你，还是拿破仑再世，都无法挽回事态的恶化。现在，你应该小心行事，不可冒进。

希望你能继续保持充沛的斗志，不断前进，为我们带来更多胜利的消息。

我们都不是柯立芝或林肯，但是这些道理仍然可以在日常生活中得到应用。费城沃克公司的高先生讲了一个他们公司的例子。沃克公司在费城揽下一个建设的大项目，要在指

定日期顺利完成。开始一直进展顺利，直到工程收尾时，负责外部装修的铜器装饰品的供货商突然表示不能按时完成交货。

这个简直太不可思议了！整个工程就要因此延误，公司会面临巨额罚金。如此大的损失竟然是由一个供货商引起的。

打了无数个长途电话，双方争执了很久，还是找不出解决方法，于是高先生被选派到纽约来亲自斡旋。

见面相互介绍认识后，高先生问对方：“您的姓氏在布鲁克林是独一无二的吗？”这位经理一脸诧异地说：“哦？这个我可不清楚。”

高先生说：“我早上下火车后，在电话黄页里查您的名字，似乎在整個布鲁克林只有您一个人叫这个姓氏。”

这位经理听后，开始查电话黄页。“我一直都不知道啊。我的姓氏可是有来历的。”他自豪地说，“我的家族两百多年前，是从荷兰迁来纽约的。”他如数家珍地用了好几分钟介绍他先辈们的历史。接着高先生又恭维了他们工厂的规模，称赞比其他工厂好多了：“这是我见过的最整洁的铜器加工厂了。”

这位经理说：“我可是花了一辈子的心血来经营它，我以它为傲，一起参观工厂吧？”

在参观期间高先生又赞扬了工厂的管理系统，并指出哪些方面比其他工厂先进。他们又关注到工厂里的几台特殊机器，这位经理高兴地说，那些都是他自己的发明。他还特意让高先生仔细查看了那些机器，并介绍工作原理、加工精度等等。最后他坚持留下高先生吃午饭，而直到这时，高先生依然对来访目的只字未提。

午饭后，这位经理终于开口了：“现在，我们言归正传吧。我明白您此次来的目的，但没想到我们会聊得这么投缘。您可以回去转告费城的公司，即使其他生意不做，我也要你们需要的材料按时交货。”

高先生没有提任何要求，而所有问题都得到圆满解决。材料如期到位，工程也按时竣工。

假若按常人争吵的方式去处理这件事，结果可想而知。

新泽西州蒙马斯堡一家银行的经理多萝西·卢柏维斯基女士，在班上讲述过一件提高

员工效率的事。

“近期我们新来了一位女孩做出纳实习工作，她与顾客的关系处理得很好，效率也很高。但是一天结账时，出现了错误。

“出纳经理找到我，坚持要辞掉这个女孩，说她‘耽误了大家太多时间，教了多少次还是不开窍，太笨了，必须辞掉’。

“第二天，我看见她业务处理得非常准确，效率也很高，尤其与客户相处得很愉快。

“但是，不久我就发现她在结账时又出错了。下班后我立即找到她，她显得很紧张。我先善解人意地夸了她几句，指出她的优点。我建议她再把现金收支的公式复习一遍。她知道我信任她，于是她就按我的建议做了几遍。很快，她就掌握了业务，而且以后再也没有出过错误。”

先赞美别人，就像牙医用麻醉剂，虽然病人还要忍受钻牙齿的过程，但是毕竟麻醉剂已经消除了不少痛苦。作为一位领导者，应该做到：

法则1：学会真诚地赞美和欣赏别人。

第2章 怎样批评不会引起怨恨

一天中午，查尔斯·施瓦布在他的钢铁厂无意间看见几个工人吸烟，而他们正上方的告示牌上清清楚楚地写着“禁止吸烟”。

施瓦布并没有指着标识对工人喊道“你们不识字吗？”而是走到工人前，从兜里掏出一盒雪茄，发给在场的每人一支，说：“孩子们，你们要能到外面抽烟就好了，感谢你们的配合。”

工人知道违反了规定，但同时，他们很欣赏施瓦布的做法。因为他没有责怪，反而送给他们一人一支雪茄，工人的自尊心得到了尊重。施瓦布能不让人喜欢吗？

约翰·沃纳梅克也曾用过同样的方法。

他经常到费城的百货大楼巡视。一次，售货员在忙着聊天，冷落了一位顾客。沃纳梅克看到，悄悄转到柜台后，亲自服务了这位顾客。最后，售货员发现了。沃纳梅克把商品交给售货员打包，什么也没说就离开了。

脱离民众的官员经常会遭到弹劾。或许是因为工作太忙，或许是他们的助理对他们保护过度，避免因接触民众增加工作负担。

卡尔·兰福德担任佛罗里达州奥兰多市市长很多年，他的做法正好相反，经常要求下属安排与民众互动的活动，声称这是“开门政策”。但是当社区居民赶来拜访时，还是被秘书或其他官员拒之门外。

最后，他想出一个办法：拆掉办公室的大门。部下得知这件事后再也没有办法阻拦，最终实现真正的“政务公开”。

想要说服别人，同时也要避免得罪别人。只要在语言上稍加注意，效果就不一样。

批评前，大多数人都会先赞美，接着说“但是……”，再进行批评。

要想让孩子专心读书，我们会说：“约翰尼，我们以你为荣，这个学期你进步不小。‘但是’数学课再努力一点，会更棒。”

我们分析一下：约翰尼在听到前半句时，可能会感觉很好。听到“但是”后的下半句，

他就开始怀疑你之前的赞美是否有诚意。对他而言，你的“赞美”只是换个方式批评。并且，一旦他对你不再信任，就很难再会有所改变。

其实，我们只需把“但是”这个词换作“而且”，整个谈话立马变得容易被接受了。

再看一下：“约翰尼，我们以你为荣，这个学期进步不小。‘而且’，数学课再努力一点会更棒。”

这样做约翰尼会更容易接受，后半句“批评”的意味也消失了，变成一种“期望”。这种“期望”会让约翰尼明白我们的意图，并尽力向这个“期望”而努力。

间接让人意识到需要“改进”，而不直接“批评”，可以让谈话效果事半功倍。玛吉·雅各布住在罗德岛温莎科，她在班上讲过修房子的一件事。

她找来一些工人修理房子，刚开始几天她发现工人把木屑弄得满院子都是，她不想和工人过多理论，再说他们干活很出色。当天工人走后，她和孩子一起把这些建筑残留物收拾干净，整整齐齐地摆放在一个角落。

第二天，她把工头叫来，对他说：“昨天院子收拾得很干净，我很高兴，邻居也没有受到影响。”此后，工人每天干完活都会把地面清理得干干净净，工头每天都会亲自检查一遍。

与正式服役的士兵区别很大，预备兵经常为理发的事情闹得不开心。他们总觉得自己还是普通老百姓，没有必要把头发剪得太短。

哈雷·凯瑟是美国陆军士官长，他训练预备兵时也常常为此事头疼。按照普通士官长的做法，他本来可以向手下士兵发火威胁，但他没有这样。

他对士兵说：“你们将来都会成长为军队中的领导人物，领导就应该有领导的样子，必须以身作则。你们都了解部队里的理发规定。今天我也理过头发，我相信，我的头发比某些人的要短一些。不信你们可以照照镜子。谁觉得自己的头发还没有达到领导的标准，我可以帮忙安排他到军队理发店理发。”果不其然，有几个人跑到镜子前仔细检查了自己的头发，然后下午按规定理了发。第二天早晨，凯瑟评论说：“看来某些人已经准备好做军队领导。”

1887年3月8日，演讲大师亨利·沃德·比彻离世，莱曼·阿伯特受邀做公众悼念演讲。

他一心想把悼念辞写成功，像福楼拜修改小说一样不断润色，稿子一改再改。最后，他把草稿念给妻子听，然而并不尽如人意。假如他的妻子像普通人一样，她会说：“莱曼，你的演讲稿写得太糟了。稿子太冗长，像本百科全书，听众会睡着的，根本不能用。你布道这么多年，不应该写成这样的水平。像普通人一样写演讲稿吧，何必太做作？要是用那篇稿子，一定会把追悼会搞砸。”

妻子本来可以这样说，但是你也猜到结果。这点她很清楚，于是换了个说法：“假如你把这份稿子寄给《北美评论》，一定是篇好文章。”表面上，她是称赞这篇稿子，同时也暗示这篇稿子不适合做演讲。

莱曼·阿伯特听出了言外之意，索性把原稿扔掉，然后脱稿做了精彩的即兴演讲。

指出别人错误的正确方式是——

法则2： 让人看到错误，方式要间接、委婉。

第3章 批评别人之前先承认自己的错误

我的侄女约瑟芬·卡耐基，她19岁时已经高中毕业3年了，我让她来纽约做我的秘书。当时的她没有丝毫工作经验，现在已经成为全美最有名的秘书之一，简直判若两人。

她刚开始工作时，我几次险些要批评她的错误，我赶紧告诫自己说：“稍等一下，卡耐基，你的年龄比她大一倍，经验比她丰富一万倍。你不能期望她的阅历、见识和你一样多，你一开始不也一样吗？等一下，卡耐基，你19岁时在做什么？你不记得那个呆头呆脑的毛头小子了吗？”

一番思索和自问后我得出结论：19岁的约瑟芬，她的能力远远在我当年之上。而且我还得承认，对她夸赞得太少了。

当我要指出约瑟芬的工作纰漏时，会这样说：“约瑟芬，你这件事情做得有点问题。不过，我也做过比这更糟糕的事。有些判断力，需要日积月累才能获得。在这个年龄我还远远不如你呢。我也犯过错，所以没有资格批评任何人。你可以试试换个方式，会不会更好？”

先承认自己的错误再提及别人的错误，这样更容易被人接受。

加拿大有一位工程师叫蒂里斯通，他的秘书在抄写他的口述信时，每页都会出现两到三处拼写错误，让他很头疼。他该怎么办？

“我和其他工程师一样，也总会犯拼写错误。但为避免这样的事情发生，我随身带着一个小本子，及时记下我拼错的词。我觉得仅仅靠指出错误，并不能提高秘书的水平。

“我想到另一个办法。下次我就坐在她的打字机旁，对她说：‘这个词的拼法似乎不对，我也常搞错。’同时我打开随身带的那个小本子，翻到某一页指给她看。有时客户会在信件里批评我的拼写，错误的拼写让我显得不专业，所以现在我对拼写格外重视。

“我不敢肯定她一定采纳了我的方法，但自那次谈话后，她的拼写水平大大提高。”

伯恩哈德·冯·比洛风度翩翩，早在1909年，他身为德国的总理大臣，就通晓这种为人处世的方式。

威廉二世是当时的德国皇帝，这也是德国恺撒王朝最后一位皇帝，他亲自建立了陆军和海军，功勋显赫，不可一世。

这位目空一切的皇帝经常爆出惊世骇俗之语：他自称是唯一对英国友好的德国人；为了对抗日本，他建立了海军；他一手挽救了英国，使其避免向俄法称臣；由于他的出兵，英国人在南非才征服了土著人等等。更令人瞠目结舌的是，他竟然还允许《每日电讯报》将这些狂言妄语发表出来，公之于世。这些爆炸性的新闻让整个欧洲乃至全球都为之震惊。

100多年来，如此言论在整个欧洲前所未闻。欧洲为之轰动，各国朝野一片哗然。英国被这样的话激怒了。德国的政治家们也惊慌失措，不知该如何收场。

十万火急之下，德国皇帝也开始坐立不安，他准备找个替罪羊。皇帝提出让总理冯·比洛来收拾残局，实际建议布洛王子来承担一切，声明是他建议皇帝说出这些狂言妄语的。

冯·比洛反对说：“陛下，我认为，不论在德国还是英国，不会有人相信是我建议陛下发布这样的言论的。”

话音刚落，冯·比洛就意识到说错话了。果然，德皇大怒，他咆哮着说：“你认为我是头蠢驴吗？你觉得只有我才会犯错误，你就不会？”

冯·比洛本应该先赞美，再提建议。但是事已至此，他不得不改变策略，他立刻改变了口吻，毕恭毕敬地说：“我绝不敢有这样的意思，陛下在诸多领域都比我厉害，不仅有丰富的陆军和海军知识，在自然科学方面也远胜于我。每次听到陛下谈论晴雨表、无线电或伦琴射线等前沿科技时，我都自愧不如。我对化学或物理一窍不通，连最基本的自然现象都不能解释，我对陛下广博的知识真是佩服得五体投地。”

冯·比洛接着说：“或许是老天对我的匮乏表示补偿吧，我在历史和政治方面，特别是外交方面略懂一二。”

冯·比洛不但赞扬了德皇，而且表现得十分谦卑。德皇开始由怒转喜，并且开始宽恕他。德皇说：“我也常常对你说，我们要相互学习，彼此取长补短嘛。遇到困难，大家应齐心协力面对。”

说完，德皇上前和冯·比洛握了握手，而且握了好几次。那天下午，德皇和冯·比洛越谈越投机。后来，德皇竟兴奋地握紧拳头大声说：“谁敢对冯·比洛不恭，我先一拳打扁他

的鼻子！”

冯·比洛的随机应变化解了一场危机。但要一开始就称赞德皇，不让德皇感到不足，事情也不至于如此惊心动魄了。

谦虚的态度加上称赞的美言，能让一位傲慢的德皇成为自己的铁杆朋友。在日常生活中，我们也这样为人处世，相信一定能创造出奇迹。

错误发生了，即使没有来得及纠正，只要坦然承认事实，也会对他人产生正面影响。

马里兰州的克拉伦斯·泽豪森发现15岁的儿子在偷着学吸烟。

他说：“我当然不希望大卫吸烟，但是我和他母亲都吸，我们树立了坏榜样。我坦诚地对大卫说：‘在你这个年龄，我们开始学抽烟。最后尼古丁战胜了我们，烟瘾想戒也戒不掉。我现在咳嗽得厉害，假如你继续吸烟的话，将来也会和我一样。’

“我没有直接劝诫儿子，或者警告他。我只想让他知道，我是如何染上烟瘾，并且一直深受其害的。

“大卫想了会儿，决定高中毕业前一定不吸烟。事实上一直到现在，他也没有碰过烟。

“那次谈话后，我也决定戒烟。在家人支持下，现在我已经成功戒烟。”

要想成为一位好领导，您要做到下面的法则：

法则3：先坦承自己的不足，再谈别人的错误。

第4章 以提问的方式来替代命令

艾达·塔贝尔小姐是美国著名的人物传记作家，我曾有幸与她共进晚餐，得知她正在写欧文·扬的传记，我们就谈到“处事技巧”的话题。

她说，她采访过与扬先生共事3年之久的一位先生，这位先生说从未听到欧文·扬指使过别人做任何事。他总是用“建议”的口吻说话，从来都是“您可以考虑这样”或者“您觉得那样做合适吗？”秘书起草完他的口述信后，他总会询问“您觉得这样写怎样？”或“或许措辞换一换，会好些？”他总给别人展示才能的机会，而从不下命令。即使出现错误，他也总是鼓励别人，从错误中汲取经验。

这种方式不仅让别人很快改正自己的错误，也充分顾及别人的自尊心，让人乐意与他合作。即使错误显而易见，命令式的斥责也会引起持久的愤怒和抵触情绪。丹·圣雷利在宾夕法尼亚州一所职业学校教书，他讲过一件事情：

“学校有位学生违章停车，把学校的大门挡住了。一位教师怒不可遏地走进教室，大声地问：‘谁的车堵在大门口了？！’有位学生承认了。这位老师威胁道：‘现在就给我开走，不然我马上拿铁链锁上拖走。’”那位学生的车确实停错了地方，但自这件事情后，不止这一位学生，全班学生都开始对那位老师产生抵触情绪，让他的教学工作处处为难。

如果换种处理方式，那位老师可以说：“门口停的是哪位同学的车？”然后建议这位同学把车移开，这样就不妨碍别人正常进出。相信这位同学一定愿意合作，也不必招致同学们的反感。

虚心向别人请教，不仅能激发别人的兴趣，参与其中，也可以招揽生意或者让生意越做越好。

南非一家生产精密仪器的厂家经理伊恩·麦克唐纳接到一单大生意，但不敢保证能按时完工。尽管工厂有一套生产流程，但面对这么大的订单，时间实在不够用，或许这笔订单会因此白白失去。工厂经理没有急着催大家赶工，而是把所有人召集起来，向大家说明情况。他对大家说，如果能及时完成这一单，对公司的发展意义重大，然后他依次询问大家的意见：

“大家有按时按量完成订单的好方法吗？”

“谁有没有更好的办法？”

“谁能为大家制定更好的生产计划？”

员工听完，纷纷出谋划策，表示出“能做到”的信心，坚持一定要完成这个单子。于是工厂接受了订单，并如期完成交货。

所以，聪明的领导都会——

法则4：以提问代替命令。

第5章 给足别人面子

多年前，通用电气公司在人事安排方面遇到一个难题。

查尔斯·斯坦梅茨是电器领域的顶级天才，但对担任核算部主管的工作一窍不通。他是不可多得的人才，作用特殊加之性格敏感，大家都不敢轻易招惹他。公司想免除他的部门主管一职，但不敢轻举妄动。

研究来研究去，最终找到一个万全之策：把他安排到新的职位，让他担任通用电气的工程部顾问，依旧是过去的本职工作。

斯坦梅茨很乐意接受这一调整，通用公司也很满意，他们巧妙地调动了这位不可或缺的行业明星的职位，但没有引起任何不满。关键在于，公司给足了斯坦梅茨面子。

给足别人面子，对发展良好的人际关系极为重要。不过，这一点总被我们忽视。

我们会毫不顾忌地伤害别人的情感，随意指责甚至恐吓谩骂；当众批评孩子或员工，从不考虑别人的自尊和感受。其实，只要稍加冷静思考，说一两句体贴的话，放宽心态，这样的伤害完全可以避免。

当我们要辞退别人时，一定要记住这一点。引用注册会计师马歇尔·A·格兰杰的一句话：“辞退员工，并不值得称道，对自己对员工都是如此。因为我们的工作很不固定，总是忙完阶段性税收的工作后，很多人就得离开。

“我们行业有句话叫‘没有人想当冤大头’。在辞退员工时，我们尽量把事情做得干净利索。

“过去，我们会这样说：‘史密斯先生，请先坐下。我们已经全部做完这阶段的工作了。现在，似乎没有什么工作再让你干。当然，你明白，你是在我们最忙的时候请来的……’诸如此类。

“这样说，通常会让人感到非常失望，有种被‘抛弃’的感觉。这些员工大多数终生从事这个行业，如此草率地辞退他们，显得没有丝毫人文关怀。

“近来，我们采取了一种让人更容易接受的方式：仔细观察和了解每个人在前阶段的

工作情况，我们把他们请到办公室。这样说：‘史密斯先生，您的工作非常出色（如果他确实做得很好），上次安排您去纽瓦克处理一件棘手的项目，很有挑战性，但您还是圆满地完成了。我想让您知道，公司有您这样的员工是一件幸事。您的工作能力很强，不论到哪里，相信都会有无限光明的前途。’公司会一直支持您，希望您不要忘记这一点。

“结果呢？这些人离开后，感觉比之前好多了。他们不会觉得‘被抛弃’。他们理解，假如公司还有业务的话，一定还会让他们留下。而当公司需要返聘这些人时，他们同样会怀着感激之情，再次投入工作。”

关于面子这个话题，我们在班上做过专题讨论。

来自宾夕法尼亚州的弗雷德·克拉克讲述了发生在他们公司的事：

“一次公司召开生产扩大会议，一位副总经理对生产监督员进行了一连串尖锐的质问，言语犀利，充满攻击性。这位监督员为避免遭受更多羞辱，变得语无伦次。谁知，这位副总竟然大发雷霆，痛斥他在编造谎言。

“这一番羞辱，让这位监督员把多年来和公司建立的感情毁于一旦。本来他是一位非常负责任的人，但从此后，变得消极不振，再也没有心思继续工作。几个月后，他离职去了一家竞争对手的公司。据我们所知，他在那家公司干得相当出色。”

另一位学员安娜·玛佐尼讲述了另一件类似的事，不过处理方式和结果与前者恰好相反。

玛佐尼在一家食品包装公司工作，她负责市场营销，开始的工作是新产品市场调研。她在班上讲：“调查结果一出来，大家都傻眼了。我的调查方法有个致命错误，所以整个调查得从头再来。更要命的是，提交报告前，我根本没有时间和老板协商。

“会上轮到我做报告，我心里极度不安。我尽力保持镇静，不让自己崩溃或者大哭一场，不能让大家认为我太情绪化，将来不能胜任工作。所以，我的报告很简短。我诚恳地承认调查中出现的错误，表示下次开会时，将重新做报告。说完后坐下，我心想老板一定要大发雷霆。

“出人意料的是，老板只是感谢了我的工作，然后强调，在一个新计划中，出错很难避免。并且他表示对我第二次的调查很有信心，结果也将会更精确，对公司会更有利。他在大家面前肯定了我，给了我信心。他只认为我经验不足，而并非能力问题。

“我得以保全颜面，暗自下定决心，下次一定不让老板失望。”

即使我们百分之百正确，错误全出在别人身上，但假如让别人颜面尽失，我们也会有失风度，落不到任何好处。

安托万·德·圣·埃克苏佩里是法国航空界的传奇人物，同时也是知名作家。

他曾写道：“我没有任何权利，不论通过言语或行动，贬低任何一个人的尊严。我对别人的评价不重要，重要的是别人对我们的评价。贬低别人等同于犯罪。”

因此，一位优秀的领导者应该：

法则5：给足别人面子。

第6章 如何激励他人获得成功

彼得·巴洛是我的故交，他是一名驯狗师，一生都跟着马戏团到处巡演。我特别喜欢看他的驯狗表演。我注意到，每当一只狗稍微有进步，他就轻轻抚摸它，称赞它，并奖励一小块肉，像取得了了不起的大成绩似的。

这其实司空见惯，千百年来所有驯兽师采用的都是这个方法。

我一直好奇，能否用驯狗的方式改变人的行为？就像用肉代替皮鞭，人类为何不用赞美代替训斥？不管进步有多么微不足道，也要及时赞美，这样就能不断激励人们进步。

心理学家杰斯·莱尔在《宝贝，我一无所有，我拥有的全部就是我自己》一书中写道：“赞美就像阳光，照耀着人的灵魂。没有赞美，生命之花就不会绽放。可惜的是，绝大多数人只习惯于冰冷的批评，不愿分享赞美的阳光。”

回顾一下我的人生，有些刻骨铭心的话对我影响极大，甚至改变了我的命运，您呢？在人类历史上，这样的事情不胜枚举。

很多年前，一位10岁左右的孩子在那不勒斯一家工厂做工，他的梦想却是成为一名歌唱家。他的第一位老师讽刺他：“你唱不了歌，你的嗓子天生不好，像穿堂风一样刺耳。”

但是他那位贫苦的乡下母亲却始终不渝地支持他，赞赏他。她相信她的儿子一定能唱好歌，而且可以看到他一直在进步。她节衣缩食，为了能为他凑够音乐课的学费。果然，母亲的鼓励和赞赏成就了这个孩子。他就是恩里科·卡鲁索，那个时代最负盛名的歌剧音乐家。

19世纪早期的伦敦，一位年轻人怀揣当作家的梦想，但他的作家梦并不顺利：他勉强只读了4年书，他的父亲就因为欠债被关进监狱。从此他的生活饥一顿饱一顿，好不容易找到一份工作，整日在昏暗的、老鼠横行的库房里给油瓶贴标签。晚上，他还要和两个贫民窟脏兮兮的小孩，一起挤在不见天日的小阁楼里睡觉。他对创作毫无信心，为了避人耳目，免受嘲笑，他趁夜色把人生的第一份稿件寄了出去。这样反反复复一直坚持，稿件也一封封被退回。终于有一天，他迎来人生的曙光，一份稿件终于发表了。尽管第一份稿件没得到一分钱报酬，只有编辑的称赞，但这足以让他兴奋得泪流满面，激动得睡不着觉，一直在大街上游荡到很晚。

这篇文章的发表给予他肯定和认可，改变了他的人生轨迹。如果没有这篇文章给他精神上的支持，他可能会在老鼠成灾的库房默默无闻地度过完一生。

看到这里，您一定猜到了这个孩子的名字，他就是查尔斯·狄更斯。

在伦敦，还有一个孩子，在一家干货店打杂。每天5点不到，他就得打扫店铺，在接下来的14个小时里，他忙得马不停蹄。他受够了这份苦役般的工作，坚持2年后，一天他终于决定放弃。一天早晨，他很早起床，早餐未吃，独自步行到15英里远的地方，去找在别人家当佣人的母亲。

他快要崩溃了。他哭泣着发誓，请求母亲：如果继续在干货店工作下去，他一定会自杀。最后，他满是情绪地写了一封信，寄给他之前的老校长。他诉说他已经心灰意冷，不愿再活下去。老校长回了信，给了他很多鼓励的话，称赞他是个聪明的孩子，一定能胜任更好的工作，并请他来学校当了一名教员。

老校长的鼓励给了这孩子一个光明的前程，让他有机会在英国文学史上留下浓墨重彩的一笔。他后来发表了无数流行小说，用他的笔挣到100多万美金。他的名字就是赫伯特·乔治·威尔斯。

要赞美，不要批评，是心理学家斯金纳主要倡导的理论。

他在动物和人身上做过大量实验，结果证实只要减少批评，增加赞美，实验的对象就会作出积极、正面的反应，大大降低错误率。

约翰·林格斯堡住在北卡罗来纳州的洛基山上。起初，他像普通父母一样，对孩子动不动就呵斥一番。事实表明，在一段时间后，孩子和父母的关系变得恶化，很难相处。

他试着用课堂上介绍的方法教育孩子。他说：“我想用赞赏代替训斥，起初很难，孩子总是做错事。于是我想方设法、寻找机会称赞孩子。慢慢地，之前常犯的错误减少了，后来彻底消失。孩子似乎有意识地顺着我赞赏的方向做事，到最后我简直不敢相信，孩子竟然变得这般优秀。当然，偶尔也会有一些小错，但孩子的变化实在太大了。我不必像以前那样，对孩子的错误大动肝火。”

每一次的进步都要归功于赞美，而不是指责。

同样，在工作当中，这样的例子也随处可见。

基思·罗珀在加州一家印刷公司工作。他经常会承接许多印刷任务，有的要求品质非常精细。一位新来的员工不太适应，总是犯这样那样的错误，领导们很不满意，打算把他辞掉。

罗珀先生得知这一情况，亲自来到印刷厂，找到这位员工，和他好好谈了一次。他先对这位员工做了一些肯定，说这样的工作成绩对新手已经很了不起。他详细介绍了高质量印刷品的要求标准，以及公司对年轻人寄予的厚望。

罗珀的话对这位员工产生了很大影响，几天后，他的工作态度大大转变了，他对其他员工说，罗珀先生很欣赏他。而罗珀先生仅仅只是客观地肯定了这位员工，让他清楚看到自己的优点，就引发如此神奇的效果。

赞美很重要，但赞美必须实实在在，必须真诚可信，绝非为了取悦而编造的奉承之言。

每个人都渴望得到赞赏和肯定，并一直为之努力。没有人喜欢虚伪之词。

我在这里重申：本书所倡导的各种为人处世技巧和法则，必须是出于客观事实和发自内心的真诚，绝非是教人耍小聪明，或搞阴谋诡计。书中所谈到的一切，都是在倡导一种新的生活态度与处世之道。

假如您愿意，您可以试着给予人们一些鼓励和肯定，让他们重新审视自己，发现内在潜能。这样不仅能改变他们，甚至能让他们的人生发生彻底的变化。

这毫不夸张，看看美国最有名的心理学家、哲学家威廉·詹姆斯是怎么说的：

“人类的心智仅仅开发了极小一部分。相对于我们取得的成绩，潜能就像在酣睡。总体上讲，人类的能力远远未被开发，大部分能力都在闲置。”

您也一样，拥有巨大潜能，却从未开发。赞赏与激励，能唤醒这些沉睡的潜能，让人取得进步。

批评会使人萎靡不振，赞美能催生美丽之花。

要想成为一名优秀领导者，务必做到——

法则6：赞美他人的每一点微小进步，赞美要诚挚，赞美越多越好。

第7章 赞美能从根本上改变他人的行为

一位优秀的员工，忽然工作变得错误百出该怎么办？解雇他？于事无补。责骂他？只能引起怨恨。

印第安纳州一家大型卡车公司的销售经理亨利·汉克就遇到这样的情况，他手下一位技术工的状态最近变得越来越糟。汉克并没有训斥或威胁，而是把他约到办公室促膝而谈。

他说：“比尔，你一直很优秀，在这个岗位上好几个年头了，客户反响非常好，许多人对你都很赞赏。最近我发现你的工作变得有些拖拉，完成质量也大不如以前。你一定理解我的不满吧？或许，真有什么困难，我们一起克服，好吗？”

比尔听完后说，他没有意识到现状，但他保证会严格要求自己，争取做好工作。

汉克的一番谈话有没有效果？当然有。受到汉克的肯定，比尔再次燃起工作热情，变得更加努力，也不敢有丝毫懈怠。鲍德温机车厂总经理萨缪尔·沃克莱说：“对一般人来说，只要你对他表示敬重，欣赏他某一方面的技能，他就会乐意接受你的领导。”

简而言之，想要改进工作效率，您首先应对员工的特长表示赞赏和认可。

莎士比亚说：“假若渴望具备别人的优点，那么你应该公开认可别人的优点，先高看别人一眼。这样，别人会加倍努力，避免让你失望。”

乔吉特·勒布朗在《一生的纪念：我与梅特林克的生活》中描述了一个卑微的“比利时灰姑娘”的华丽转变。

隔壁旅馆有位端茶送饭的女仆，大家管她叫“刷碗工玛莉”。她一般只在厨房打杂，貌相很丑，斜眼歪腿，像个怪胎，整体来说是个可怜人。

一天，她用冻得红红的手为我端来一盘通心粉，我不假思索地赞美了她，说：“你不知道你的内在有多美！”

习惯压抑情感的玛莉，听完竟呆呆地愣在那里，一动不动，像闯了大祸似的。好久，她才把碟子放在桌子上，叹了口气，认真地说：“夫人，我一直都不敢相信这是真的。”她没有任何质疑，没有多说，转身回了厨房，嘴里不断重复刚才的话。

从此她坚信没有人再取笑她了，而大家也开始给予她更多关注。玛莉在悄悄地发

生变化，她自信于她的内在美，开始注意容貌和体形。她瘦小的身躯开始焕发出青春的活力，缺点也越来越不明显。

两个月后，她竟然宣布要和厨师长的侄子结婚了。她大声说：“我要做新娘了！”她向我表达了感谢，因为我小小的一句赞美，让她的人生发生了巨变。

一句小小的肯定，就能让人发生脱胎换骨的改变。

佛罗里达州的德托纳海滩有一家食品公司，比尔·派克是这家公司的销售员，他对公司新出的产品赞不绝口，但不知什么原因，另一家大公司撤销了该产品的展示。比尔十分沮丧，前前后后想了很久，终于下定决心去那家公司一探究竟。

他说：“杰克，今早我没来得及让您真正体验我们的新产品，请再给我一点时间，听完我的介绍。您向来都实事求是，我在此先感谢您的耐心和涵养。”杰克会拒绝吗？当然不会。看在这份恭维的分上，他是不会拒绝的。

爱尔兰都柏林有一位牙医，叫马丁·菲茨休。一天早上，有件事情震惊了他。一位病人竟然抱怨说，漱口杯下的托盘不干净！固然病人只拿纸杯喝水，但纸杯下面的托盘的确生锈了，这让诊所显得不够专业。

病人一离开，菲茨休立即把诊所的门关了，写信给女佣——布里吉特，通常她一周为诊所打扫两次卫生。信是这样写的：

亲爱的布里吉特：

好久不见。我本来想要抽时间，当面感谢您出色的清洁工作。另外我想说，一周打扫两次并不算多。如果您同意，我想随时请您来诊所，再多做半个小时的保洁。有些边边角角的清洁工作需要做，比如清洁漱口杯的托盘等。当然，我也会支付您额外的费用。

“第二天，当我踏进诊所的门，发现桌子、椅子都擦得锃亮，坐在上面险些滑倒，杯子放在托架上，从未如此干净整洁过。我赞扬了女佣，她就越发努力工作。一个小小的赞美，她就付出了最大努力。事实上她和过去一样，也没有额外花费一点时间。”

一句古语说得好：“人之多言，亦可畏也。”试试高看别人，赞美别人，看有什么效果？

露丝·霍普金斯女士是纽约市布鲁克林镇的四年级老师。开学第一天，她看了班级花名册，脸上浮现一丝担忧，原来全校最“捣蛋”的孩子汤米要进她们班了。当汤米读三年级

时，他的老师就向同事和校长不断抱怨，汤米经常恶作剧、不守纪律、打架、捉弄女孩、不尊重老师，而且一天比一天闹得厉害。但他有个优点，他在很短的时间内就能掌握全部功课，而且做到熟练。

霍普金斯女士不得不面对这个“问题孩子”。第一次和新生见面，她对每位学生都做了简短的评论：“萝丝，你的衣服真好看。”“艾丽西娅，听人说你画画很好。”轮到汤米，她眼看着他说：“汤米，我认为你是个天才的领导。今年你要帮我把咱们这个班带好，做到全年级最好。”开学前几天，她一直这样强调，夸奖汤米做的一切，肯定他一定是个好学生。有了这些赞赏，这位九岁男孩也没有让人失望，他变得非常努力，让自己匹配这些赞美。

想要改变别人的态度或行为，成为优秀的领导，那么您就要——

法则7：用赞美激励别人，别人才会更加努力。

第8章 不批评才能使人自觉主动改正错误

我有一位单身汉朋友，40岁才订婚。他的未婚妻劝他去学学跳舞，他叫苦不迭：“上帝知道我真的需要学跳舞！我和20年前一样差劲。第一位舞蹈老师说我跳得乱七八糟，我必须忘掉过去，重新来过。或许第一位老师实话实说，但严重挫伤了我的自信，让我再也没有勇气坚持下去，所以我辞退了她们。”

“第二位老师或许在说谎，但是我比较喜欢她的话。她不那么在乎我的错误，说舞步虽然过时，基本还说得过去。她鼓励我只要再花一些工夫，不久就可以掌握一些新步法。第一位老师让我丧失信心，第二位老师刻意忽略我的错误，称赞我的优点，不断鼓励我。她自信地说：‘你天生有节奏感，是一位天才的舞蹈家。’常识告诉我，无论过去还是将来我都不会成为舞蹈家；但在内心深处，我还是宁愿相信她。事实上，我心甘情愿花钱买了那些话，就不必拆穿了。”

“不管怎样，我发现我现在确实比之前跳得好多了。这一切都得益于她的鼓励，是她让我看到希望，变得更自信、更努力。”

试想您直接对子女、配偶或下属说，他/她没有任何天赋、笨手笨脚、成不了大器，那么，您就等于扼杀了别人的信心。

相反，多给别人鼓励，一切就会向好的方向发展。只要您让对方自信，相信自己有无穷的潜力，那么别人也会更加努力，事情也会做得更好。

著名人际交往专家洛厄尔·托马斯用的正是这一套方法。他给人信任和鼓励，让人变得自信，勇气倍增。

最近，我和托马斯夫妇一起度过了一个周末。晚上，他们坐在火炉边打桥牌，并邀请我参加。打桥牌？我连忙说不，对此我一窍不通。我一直觉得这个游戏很神秘，根本学不会。

洛厄尔说：“为什么？戴尔，这一点也不神秘。桥牌只不过要求一些记忆力和判断力而已。你都写过记忆方面的文章，这个应该是小菜一碟，绝对合你的胃口。”

没多考虑，稀里糊涂地，我就人生头一遭坐上了桥牌桌。之前，一直没人告诉过我，我有打桥牌的天赋，我也不知道这个游戏其实很简单。

提起桥牌，我想起埃利·克勃森。他著有桥牌方面的专业书籍，被翻译成12种不同语言，销量达100多万册。他曾告诉我，如果没有一位年轻女士告诉他，他具备这方面的天赋，或许他今生将和桥牌无缘。

1922年，他踏上美国这片土地。开始，他想找一份教授哲学或社会学的工作，但是一直找不到。

他试着做煤炭生意，接着又换做咖啡生意，均以失败告终。

他之前打过桥牌，但做梦也不曾想过教别人桥牌，并成为这方面的专家。开始他的牌技很差，性格固执，总没完没了地向别人发问，扯一些杂七杂八的事，弄得大家都不爱和他玩。

直到遇到一位美丽的桥牌老师约瑟芬·迪伦，他们产生了爱情，最后结了婚。

约瑟芬·迪伦注意到，克勃森打每一张牌前，都要仔细分析，于是她就鼓励说，他一定会成为桥牌方面的天才。克勃森告诉我，正因为这种鼓励，使他成为桥牌专家，再无其他原因。

想帮助他人取得进步，切记——

法则8：小错无妨，多多鼓励。

第9章 怎样让别人乐意接受你的建议

1915年，美国处于第一次世界大战的不安之中。一年后，欧洲爆发了人类历史上前所未有的大规模战争。

没人能预测和平什么时候到来。时任美国总统的伍德罗·威尔逊派出一位私人代表，作为和平使者到欧洲各国去打探消息。

国务卿威廉姆·詹宁斯·布莱恩一直倡导和平，他准备自告奋勇地接受这项任务，并施展他的才能。但最终威尔逊打算任命他的好友兼智囊爱德华·豪斯上校去完成这个任务。

对豪斯而言，这并不是是一件美差。他既要把总统的意图转达给布莱恩，又要避免惹他生气。

豪斯上校在日记中写道：“布莱恩早就打算去欧洲做特使与各国斡旋，要是他得知我将被派去，他肯定失望透顶了。”

“我这样告诉他：‘总统认为，这件事情不宜以官方身份去处理，会引起格外的关注和争议。大家会觉得，布莱恩这个大人物，怎么会在这个时候出现……’”

您看出言外之意了吗？豪斯其实在说，布莱恩的位置太重要了，以至于不宜在这件事上抛头露面。这一番话，平息了布莱恩内心的失望。

豪斯上校人情练达，深谙人际关系相处之道。他永远是在别人乐意的前提下，让别人按照他的意图行事。

伍德罗·威尔逊邀请威廉姆·吉布斯·麦卡杜担任内阁成员，当时也用到这样的技巧。与总统共事，不论是谁，相信都会感到万般荣幸。而威尔逊让这一荣幸显得尤为珍贵。

麦卡杜描述了当时的情形：“威尔逊正在组阁，他说如果你能成为内阁成员担任财政部部长的话，他将感到十分高兴。他的话好像要别人帮他一个大忙，接受荣誉的同时也感到了愉悦。”

遗憾的是，威尔逊并没有将这一策略贯彻到底，如果做到了，历史也许要改写。威尔逊决定让美国加入国际联盟，参议院和共和党为此失望透顶。他拒绝让共和党领袖伊莱休

·鲁特、查尔斯·埃文斯·休斯或亨利·卡伯特·洛奇参加和平会议，相反他只邀请党内的一些无关紧要的人参加。他认为，参加国际联盟是他的主张，驳斥共和党人的介入，并声称他们会反对这个主张。这种粗暴的政治手法让他断送了政治前程，而且健康也因此受到影响。最后，美国还是没能加入国联，世界历史就这样被改写了。

我认识一个人，他能巧妙地回绝许多演讲和邀请，包括朋友的邀请，不论有多么盛情难却，他却能做到拒绝而且不会得罪人。他是怎样做到的？

他不会托词说太忙碌或是找各种理由，他一般在拒绝并感谢别人之后，会立即抛出代替他的人选。也就是说，他的推辞不会引起不满，而是给出另一种方案。

甘特·施密特参加了我们在西德开设的课，他分享了一个故事。

他管理着一家食品商店，有一位员工经常贴错价签，很多顾客都在抱怨。施密特对她进行了一番警告、责怪和惩罚，依然无效。最后，施密特把她叫到办公室，任命她为商店的标签监督员，职责就是负责监督所有标签贴准确无误。这个新职位完全改变了她的工作态度，从此价签再没出过错，她的工作变得很完美。

这是人类的孩子气吗？或许是。

拿破仑曾设立荣誉勋章制度，他给将士们颁发过15000枚这样的勋章。他授予18位将军“法国元帅”的荣誉，称他的部队为“大陆军”。有人说，这是孩子气，甚至有人说这是拿破仑送给那些和他出生入死的军士们的“玩具”。

拿破仑却说：“玩具能管理人。”

以名誉和头衔管理人，不是只有拿破仑可以用，每个人都可以。欧内斯特·金特夫人是我的朋友，她住在纽约的斯加斯德尔。常有小孩在她家草坪上踩踏，弄坏草坪。为此她对这些孩子们无数次批评、劝诫，伤透脑筋，但一直不管用。

后来，她试着授予其中最调皮的孩子一个头衔，给他一些管理权，让他做草坪管理“侦探”，监督别的孩子。一切问题迎刃而解。这个“侦探”在后院烧了一根红彤彤的铁棍，威胁其他小孩，宣称谁要是再来踩踏草坪，就拿铁棍烫谁。

改变别人的态度或行为，成为出色的领导者，以下规则应熟记在心：

1. 以诚待人，不轻易许诺；去除私心，一心想着别人的利益；

2. 给别人明确的指向；
3. 富有同情心，察己知人；
4. 给出方向的同时也给出行动步骤；
5. 把自己的需要和别人的利益挂钩；
6. 自己索取的同时也要别人获益。

当我们用敷衍的方式说：“强尼，明天有客户来，我想让仓库保持清洁，去把货物码放整齐，柜台擦干净。”

其实我们完全可以换种更巧妙的方式，让别人能从中感受到好处：“强尼，我们要赶紧做一件事。现在做好了，省得以后麻烦。明天我带一些客户来仓库参观设备。但是仓库现在很乱，你要是能打扫一下，把货物放在架子上整理好，再擦洗一下柜台，这样客户就会留下好印象，你也为公司的美好形象出了一份力。”

强尼会照做吗？或许他心里不爽快，但说不出他的利益，他会更不爽。当强尼视仓库卫生整洁为己任，并能为公司形象作出贡献的话，他会很乐意合作。而且他会感到这件事的迫切性，现在做完，以后就不用做了。

您如果觉得这种方式会百分之百奏效，那么就太幼稚了。

但是，经验告诉我们，用比不用要好，至少能获得一个好态度。假如这种方式让您获得10%的成功，您的领导力也会因此提高10%，而这些都与您的利益息息相关。

人们不会拒绝配合您的工作，要看您的方法是否得当。

法则9：让人乐意配合。

小结

影响他人而不引起反感的9条建议

法则1：学会真诚地赞美和欣赏别人。

法则2：让人看到错误，方式要间接、委婉。

法则3：先坦承自己的不足，再谈别人的错误。

法则4：以提问题代替命令。

法则5：给足别人面子。

法则6：赞美他人的每一点微小进步，赞美要诚挚，赞美越多越好。

法则7：用赞美激励别人，别人才会更加努力。

法则8：小错无妨，多多鼓励。

法则9：让人乐意配合。

第五篇 一封创造奇迹的信

这样请人帮忙，对方最不会抵触

我敢打赌，我知道您看到标题后会想什么。

您恐怕会想：“一封创造奇迹的信？！可笑至极！该不是吹牛吧？”

我不会怪您。在15年前要是我看到这个标题，也会有同样反应，这太值得怀疑了。很好，我喜欢有怀疑精神的人。坦诚说我20岁前一直住在密苏里州，一直欣赏当地人的怀疑精神。

几乎所有人的进步，都离不开那些怀疑主义者、发问者、挑战者所作出的贡献。

让我们看看事实吧。一封信就能创造“奇迹”，这个题目起得准确吗？不，老实说，不准确，太保守，低估了事实。这里所说的信，产生的效应比“奇迹”还奇迹，谁这么说？

这人就是肯·戴克，美国最著名的销售员。他一度担任佳斯迈威跨国公司的推广经理，现担任高露洁棕榄公司广告经理，兼全美广告联合会主席一职。

戴克先生说，之前他寄给经销商的调查信件，回信率至多不超过5%或8%，如果有15%的话，那就相当不得了。要是达到20%，那一定是发生了奇迹。

本章所附戴克先生寄出的那封信，竟然获得了42.5%的回信率。换言之，这封信比奇迹还要神奇一倍。

千万不要小觑，写成这封信绝非儿戏、侥幸或偶然。与之类似的其他几十封信，也达到了同样效果。

怎么做到的呢？戴克先生是这样解释的：

“自从听了卡耐基先生的《演讲技巧与人际关系》课程，我意识到之前的那些方法完全不对路，于是我开始用书里的原则重新撰写市场调查信，结果回信率增加了5至8倍。”

信中请求收信人提供一些举手之劳，让对方倍感重视，自然受到欢迎。原信如下，我的分析评论写在括号内，以供参考。

尊敬的布兰克先生：

不知您能否乐意帮一个小忙？

（分析一下，试想您是印第安纳州的一位木材经销商，当收到佳斯迈威跨国公司的高管来信，信的第一行向您寻求帮助，不难想象，这位木材经销商一定会说：“好，假如这位纽约人有什么要我帮的，算是找对人了。我乐于助人从不吝啬。往下看究竟是什么情况？”）

去年，为了帮助经销商增加房顶装修材料的销售额，我成功说服公司，要在年终实现与客户直通函件，费用全部由佳斯迈威集团承担。

（印第安纳州的木材经销商或许会说：“费用嘛，当然由你们出。你们可赚了大笔利润，动不动就是好几百万，我却还为房租发愁……现在这家伙出了什么问题？”）

最近我们向1600位直通函件的经销商发出调查问卷，有幸收到数百家回信表示赞同这种合作模式，对销售帮助很大。

基于这种势头，我们决定开展新一轮直通信函计划，相信您一定会喜欢。

但今天早上，总裁和我们讨论去年的计划实施情况时，像所有总裁一样，他问这项计划增加了多少业务量。自然而然，我就想一定要请您帮我给出答案。

（“一定要请您帮我给出答案”，这一句话太有水平了。这位纽约高管终于说实话了。他透露了佳斯迈威跨国公司的实情，向经销商传递出信任和认可。注意，肯·戴克并没有花费精力强调他们公司实力有多么强、多么举足轻重；而是转向对方，表示公司多么依赖、信任他们。戴克表明，如果没有供应商的支持，甚至都无法向总裁汇报业务量。人性使然，大家都喜欢听这样的话。）

我期望您能：1. 在附上的明信片上，写明去年直通信函计划帮您取得多少装修及维修的业务量；2. 提供这些业务量，越详细越好（基于工程总价）。

劳烦您提供帮助，不吝提供业务信息，我将感激不已！

诚挚的
肯·戴克
推广销售经理

（注意：最后一段，他弱化了“我”，而大声强调了“您”；同时还要注意措辞：“劳烦”，“不吝”，“感激不已”，恳切真挚之情溢于言表。）

不就是一封简单的信吗？一个小小的请求，就给予了对方莫大的尊重。

不管您是屋顶装修材料的经销商，还是开着福特车周游欧洲，这种心理学都一样管用。

我再举一个事例，我和霍默·克罗伊驱车在法国境内旅行，结果迷路了，我们不得不停下老式T型车，向当地乡下人打听通往下个城镇的道路。

我们的举动在当地产生轰动，这些乡下人穿着木头做的鞋，看见美国人开着当地罕见的汽车，竟然周游法国来了。他们必定认为我们是百万富豪，没准是亨利·福特的堂兄弟呢。不管怎样，他们知道我们所不知道的事情。我们虽然比他们有钱，但仍然要摘下帽子，谦虚礼貌地向他们问路。这让他们倍感尊重，一时所有人都抢着指路，其中一个年轻人甚至担心这个机会被抢走，要求其他人都不要吭声，独享为我们指路带来的新奇感。

不妨试一试，下次当您来到一个陌生城市，向一个经济、社会地位都低于您的人询问：“能否劳烦您帮一个忙？请告诉我去这里该怎么走？”

本杰明·富兰克林曾用这种技巧让一个刻薄的仇敌成为终身好友。

富兰克林年轻时把所有积蓄都投资在一个小印刷生意上，他又想办法担任费城议会秘书一职，而这一职位又给他招揽了很多官方印刷的业务。这份工作让他获利不菲，富兰克林极力想保持这一现状，但事与愿违：议会中最有财力、能力的一位人物对富兰克林总是看不惯，而且在各种公共场合多次抨击他。

这是一个危险的信号。于是富兰克林决定要得到那个人的好感。该怎么做？的确很难。巴结他？不，这样会让他产生怀疑，甚至遭到鄙视。富兰克林机敏过人，不会被这样的困难吓倒。他反其道而行，请求这个仇敌帮他一个忙。

富兰克林是不是向对方借10美金？不，不，不！

富兰克林只是要求一件有利于对方的小事。这件小事不着痕迹地表达了富兰克林对他学识方面的钦佩之情，恰恰满足了对方的虚荣心。下面是富兰克林对这件事情的描述：

“听人说，他的书房藏有一本罕见且有趣的书。于是我给他写了一张便条，恳求他能

否一借，表示渴望一睹为快，几天看完就还。

“书很快就给我送来了。约一周后，我把书还给了他，并附上一张便条，表达我强烈的感激之情。

“当我们下一次在会议厅碰面，他竟主动找我攀谈，表现得很有礼貌（之前可从没这样过）。从此之后，他在任何场合都义不容辞地帮助我，我们成了好朋友，而且这份友谊一直持续到他离开人世。”

富兰克林离世已150年之久，但他使用过的心理学技巧，依旧启发着今天的我们。

我有一位学员艾伯特·阿姆泽尔曾运用这一技巧取得了巨大成功。很多年，他都在做管道和导热材料的推销，一直想与一位布鲁克林的管道商进行合作。这位管道商业务很大，信誉也好。但阿姆泽尔一开始接触他就吃了个闭门羹。这个管道商言语粗俗，举止不雅却不以为然，一般人很不好接近。他坐在办公桌后，嘴角斜叼一支粗雪茄。阿姆泽尔每次登门造访，他都立刻大声吼道：“我什么都不买，别浪费时间，赶紧滚得远远的！”

终于有一天，阿姆泽尔想到了一个好办法。这个办法既能帮他做成生意，获得高额订单，同时又能交到朋友。

当时阿姆泽尔的公司正要在长岛皇后小镇开设一家分店，恰好这位管道商很熟悉这个地方，并且有不少业务。于是阿姆泽尔决定登门造访，他说：“先生，我今天可不是向您推销产品，我想请您帮个小忙。如果方便，只要您一分钟，我们聊聊好吗？”

“哼哈，好吧。”管道商转动了一下手里的雪茄，“你想说什么？快点说。”

“我们准备在皇后小镇开一家分店，”阿姆泽尔继续说，“没有谁比您更了解那一片的情况。所以，我专程来向您讨教。您觉得，我们开店的计划是否明智？”

这么一说，一种新的对话模式就开启了。一直以来，管道商自我感觉良好，轻视所有的推销员，动辄就连吼带骂地赶走他们。现在竟然有一位推销员跑来求他给意见，而且为一件大事的决定向他征求意见。

“坐下说。”他拉来一把椅子。接下来，他给这个推销员详细介绍了皇后小镇管道市场的情况。他不仅赞成阿姆泽尔开店的计划，还就物业购置、仓储及开业等具体问题给出一个完整计划。这时，他的重要地位一下子就凸显出来。他继而和阿姆泽尔谈到个人生活。他逐渐变得友善，说了很多家长里短的事情。

阿姆泽尔说：“那天晚上离开时，我不仅口袋里装有一份大订单，而且收获了一份牢固的友谊。现在，我和之前对我怒吼的人一起打高尔夫球。我让他帮忙，给了他极大的重视，于是他的态度转变了。”

让我们再看一封戴克先生的信，注意他是如何运用“求人帮忙”这个心理学技巧的。

几年前，戴克先生一直得不到商业伙伴、承包商和建筑商的信息反馈，他对自己的能力感到质疑，沮丧不已。

建筑商和工程方的回信率不到1%，假如有2%就不错了，3%就太好了。至于10%，那一定是发生了奇迹！但是下面这封信达到50%的回复率，比奇迹还要神奇5倍，简直振奋人心！而这封信只有3页，字里行间充满友好合作的意愿。

看看原信，字字珠玑，全部验证了刚才提到的技巧，甚至连措辞都值得仔细推敲。当我们读它时，要仔细揣摩其中要义，找到比奇迹还神奇5倍的原因。

尊敬的杜伊先生：

不知您是否愿意帮我解决一个小问题？

约一年前我曾建议公司搜集整理所有建材信息并建立成册，详尽阐述这些资料的用途，这也是所有建筑商最迫切的需求。

于是，我们在业内做了第一次尝试，出版了一个信息目录，随信附上。但我们的目录并不丰富。我也向经理提及此事，像所有人一样，他并不反对再次丰富目录，但是我要拿出足够说服他的证据，以证明是否符合出版要求。我自然向您求助。

今天一大早，我冒昧地向您和全国其他49位建筑商咨询，以助定夺。

为方便您，我们在信后列出几个简单问题。如您能拨冗写上答案，加上您想写的任何建议，然后将信装入已付邮的信封寄给我们，我定当感激不尽！

我们绝对尊重您的选择。但无论如何，这本目录是否停印或更新再版，都离不开您的经验指导和建议。

总之，我们非常感激您的合作。谢谢！

戴克
销售推广经理

需要说明一下，据我个人经验，一些人肯定会机械地照搬这封信的技巧。那样做只会放大对方的虚荣心理，充满谄媚和虚伪之词，而绝非出于真诚，也不会取得好效果。

切记，每个人都渴望得到欣赏和肯定，甚至为此不惜任何代价，但是没一个人会喜欢虚伪和谄媚。

再重复一次，我所提到的种种技巧都应基于发自内心的真诚方有效果。我不是在教您欺世惑众，而是带给大家新的处世方法。

第六篇 让你家庭幸福的7个法则

第1章 喋喋不休就是在自掘婚姻坟墓

75年前，法国拿破仑三世——拿破仑·波拿巴，爱上了欧仁妮·德·蒙蒂若，在他眼里，她是世界上最美丽的女人，并最终迎娶了她。

皇家顾问指出，这个女人不过是西班牙伯爵的女儿，地位并不显赫。拿破仑三世执意反对说：“这没什么。她的优雅、青春、魅力、美貌让人神魂颠倒。”他甚至在皇室作出声明，公然反对整个国家。他宣称：“我选择了一个值得爱和尊重的女人，我生命中从未出现过这样的女人。”

拿破仑三世和新娘拥有一切浪漫的标准：健康、财富、权力、声誉、美貌、爱情与信仰。他们的婚姻本应是轰轰烈烈的。

不走运的是，这一桩堪称完美的婚姻很快就笼罩上阴霾，变得昏暗不定。拿破仑三世可以让欧仁妮坐上皇后的宝座，可以为她献上整个法国的财富，以及全部爱意和恩宠，但是他却不能让这个女人闭上喋喋不休的嘴巴。

嫉妒和猜忌，像恶魔一样，让这个女人无视拿破仑三世的命令，甚至不允许他有丝毫隐私。拿破仑三世处理国家大事时，她会突然冲进来，打断正在商讨的重要议程；为防拿破仑三世和其他女人有染，她甚至不允许他有独处的空间。

她还常常跑到姐姐家，控诉拿破仑三世的各种不是。抱怨、哭泣、喋喋不休甚至胁迫，破门而入，冲进书房，胡乱发飙，辱骂等等，让贵为法国皇帝的拿破仑三世没有一日清静。

结果呢？E.A.莱茵哈德在《拿破仑与欧仁妮：一个帝国的悲喜剧》中饶有趣味地记载：“拿破仑三世经常半夜三更，头戴小软帽，遮住半个脸，在亲信陪同下从宫殿的侧门偷偷溜走，然后与一个等待他的美女幽会。或者，游逛在市井的街道中，欣赏这座古老城市的美景，感受宫墙之外难得的自由空气。”

这就是欧仁妮喋喋不休的结果。高居皇后宝座，她本应是全世界最荣耀、最美丽的女人，但在无休止的唠叨里，任何权威和美貌都守不住爱情之花。欧仁妮就像个老怨妇，用尖厉的声音哭诉：“我最担心的事情，终于发生了！”事情何以至此？全都是她一手酿成，可怜的女人，她的猜忌和抱怨终于结出了苦果。

在破坏爱情的所有诱因中，喋喋不休像地狱的诅咒，最具杀伤力；像眼镜蛇的毒液一样毙命。列夫·托尔斯泰的妻子同样明白这一点，但为时已晚。

在她即将离开人世时，她向女儿们坦白：“是我害死了你们的父亲。”家人哭成一片，明白她指的是什么，明白正是她的喋喋不休，让父亲最终走向绝境。

托尔斯泰，大名鼎鼎的小说家，他的两部巨著《战争与和平》《安娜·卡列尼娜》都是人类文学史上的不朽之作。按理说，托尔斯泰夫妇应是幸福的。

或许托尔斯泰太有名了，仰慕者成天到晚追随左右，甚至记下他说出的每个字，就连“我想我要睡觉了”这样琐碎的话，也被记录下来。苏联政府正计划出版托尔斯泰的语录，竟然长达一百卷之多。

盛誉之外，托尔斯泰和他夫人还拥有巨大财富、令人艳羡的社会地位及子女，天底下最美好的婚姻也不过如此。的确，他们早期的婚姻堪称完美，似乎也会天长地久。他们还曾双双跪地祈求上苍，让幸福在他们的婚姻中永驻。

然而事情逐渐发生了变化。托尔斯泰慢慢地变了，变得迥然不同。他开始耻于谈及他的著作，一门心思地写那些宣传和平、停止战争、消除贫穷的小册子。

托尔斯泰年轻时几乎犯下所有罪行，甚至谋杀。晚年他开始忏悔并全身心地追随耶稣的教义，捐出所有财产。他甘受清贫，在田间劳作，劈柴割草，自己动手做鞋子，打扫房间，用木碗吃饭，用爱去感化他的敌人。

列夫·托尔斯泰的人生是一个悲剧，而不幸的婚姻是悲剧的源头。

他的夫人喜欢享受奢华，他却不是。他的夫人追求名利和上层社会的纸醉金迷，他却认为这全是身外之物，而且意味着罪恶。他坚持放弃作品的出版权和版税，他的夫人却为此争吵不止。她希望赚更多的钱，她对丈夫歇斯底里地咆哮着，曾拿着一瓶鸦片在地上打滚，一会儿要服毒，一会儿要跳井自杀。在所有争吵中，有一幕我觉得最为凄惨。

我提到，他们起初的婚姻非常幸福，但48年后，托尔斯泰一见到夫人就感到浑身不舒服。一天晚上，这位老妇人带着一颗悲痛的心，跪在丈夫面前，要他大声朗读50年前写给她的一篇日记。这篇日记饱含深情，记载着那些美好、幸福的往事。读完之后夫妻两人哭作一团。最初的浪漫和现实的残酷，简直天壤之别！

最后，82岁的托尔斯泰实在忍无可忍，1910年10月，在一个大雪之夜，逃离了他的夫

人，奔入冰天雪地的夜色中，消失得无影无踪。11天后，托尔斯泰身患肺炎，死在一座无名的火车站里。临死前，他依然拒绝见夫人最后一面。

这便是托尔斯泰伯爵夫人疯狂抱怨、喋喋不休的最终代价！

您或许认为她的唠叨情有可原。没错！但这不是问题的重点，重点在于那些唠叨给她带来什么好处？有半点好处吗？

“我想，我真的疯了。”这是她对那段人生经历的最后看法，但为时已晚。

亚伯拉罕·林肯悲剧式的人生也源于婚姻，而绝不是遇刺。

刺客布思向他开枪，他事先不知情。而在23年的婚姻中，他每天都处于折磨和痛苦中，正如他的律师伙伴赫顿描述：“（一切都是）不幸婚姻酿成的苦果。”20多年来，林肯夫人的抱怨、指责一刻不停，让林肯不能有片刻喘息，这说法已经算是比较委婉。

她总是在批评、抱怨丈夫，认为他一无是处。她形容丈夫：佝肩驼背，步伐僵硬，难看得像个印第安人。她嫌林肯步子缺乏弹性，不够优雅；她甚至模仿林肯脚尖先着地的样子来取笑他，就像莱克星顿蒙特耶夫人寄宿学校教过她一样。

她不喜欢林肯支棱着的一对大耳朵，嫌他的鼻子不够直挺，下唇突兀，手脚太大，而脑袋太小，看起来像是得了肺癆。

亚伯拉罕·林肯和夫人处处相反：教育、背景、脾性、审美、思维习惯等，这导致夫妻长期不和，并彼此怨恨。

著名的林肯研究专家，已故参议员阿尔伯特·贝弗里奇描述：“林肯夫人的嗓门尖锐而刺耳，从街道另一端都听得见。她的怒骂声如连珠炮，经常惊扰到四邻。除了责骂，她发泄愤怒、释放暴戾之气的方式层出不穷，不胜枚举。”

林肯夫妇新婚不久，曾与雅各布·厄尔利夫人同住。厄尔利夫人是斯普林菲尔德一位医生的遗孀，迫于生计才和林肯夫妇租住在一起。

一天早晨，林肯夫妇吃完早餐，不知为何惹恼了林肯夫人，她突然暴跳如雷。（到底为何，现在也无从考证。）只知道当时她怒不可遏，当着几位房客的面，把一杯热咖啡直接泼到林肯脸上。林肯气得说不出来话，闷头呆坐，直到厄尔利夫人拿来一条毛巾帮他擦拭。

林肯夫人实在太自私、愚蠢、暴戾了！她在公共场合的这些失礼、可鄙的行为，在时隔75年的今天看来，依然令人难以置信。最后，林肯夫人终于出现精神崩溃，她那些癫狂或许是精神病的前期症状，这恐怕也是最仁慈的说法了。

所有这些唠叨、斥责和怒火是否改变过林肯？从某种角度是的，那就是改变了林肯对待她的态度，让他对婚姻唏嘘不已，对她躲闪不及。

斯普林菲尔德有11名律师，在当地谋生不易。每当法官大卫·戴维斯开庭审理案子时，这些律师不得不骑着马辗转在第八司法辖区的乡镇之间，以多揽些业务。

每逢周六，律师们都想方设法尽快赶回斯普林菲尔德，与家人共度周末。但是林肯从不想回家。春季3个月，接下来又是秋季3个月，他总是兜着圈子，尽可能地远离斯普林菲尔德。年复一年，尽管乡村旅馆条件恶劣，但林肯宁愿待在旅馆，也不愿意回家面对夫人的唠叨、指责和坏脾气。

林肯夫人、欧仁妮皇后、托尔斯泰夫人的喋喋不休最终给她们最珍视的婚姻带来了灾难。除此，还带来了什么？除了悲剧，还有什么？纽约市家庭关系法院的贝茜·汉博格有11年的从业经验，审理过成千桩家庭婚姻纠纷。她表示，女人无休止的唠叨，是导致男人离家出走的重要原因。诚如《波士顿邮报》所言：“许多妻子其实在慢慢成为婚姻的掘墓人。”

所以，想要家庭幸福美满，就记住：

法则1：绝不要唠叨！

第2章 不要试图改变对方

英国政治家迪斯雷利曾说：“我一辈子干过很多蠢事，但从未为了爱而去和一个人结婚。”事实上一直单身的他，到35岁才向一位比他大15岁的寡妇求婚。这位女士年过半百，头发花白，因为爱情？绝不。她很清楚，他并不是出于爱情，而是为了财产才向她求婚。她提出一个请求：给出一年时间，让她了解他的为人。一年后，他们结婚了。

太俗气？太功利？令人难以置信！事实上，相比太多支离破碎的婚姻案例，迪斯雷利的婚姻却出奇的成功。

迪斯雷利选择了一位“富婆”，没有美貌，谈不上聪慧，事实还更“糟糕”，她在文学、历史方面的知识极度匮乏，常常在言谈中表现出谬误和无知。她竟然搞不清先有希腊，还是先有罗马。她穿衣打扮的品味也相当古怪，但是在婚姻中，尤其在打理好男人——婚姻最重要的方面上，她的确算得上天才。

她从不试图在智力上超越迪斯雷利。当迪斯雷利与那些机敏过人的公爵夫人斗智斗勇了一天，身心疲惫地回到家中，这时妻子玛丽·安妮会聊一些家长里短，让他放松神经。在妻子的宠爱之下，家成为迪斯雷利心灵的避风港，他越发喜欢这个家了。与年长妻子共处一室，是迪斯雷利一生最幸福的时光。妻子是他的好帮手、好伴侣、好顾问。每晚从众议院回家，他都会告诉她一天的新闻。最重要的是，不论他处境如何，玛丽·安妮都深信他一定会成功。30年以来，玛丽·安妮为了迪斯雷利一人而活，只此一人。迪斯雷利的的生活因妻子的财富更加舒适。作为回报，在迪斯雷利心目中，妻子成了拯救他的女英雄。当迪斯雷利还很普通时，他说服维多利亚女王加封玛丽为贵族。1868年，玛丽成功被册封为比肯斯菲尔德女子爵。妻子去世后，迪斯雷利被封为伯爵。

不论玛丽·安妮在公众场合多么笨嘴笨舌，但丈夫从不指责、责怪她。如有人胆敢讥讽她，他会毫不迟疑地当众为她辩护。玛丽·安妮并不完美，但在30年婚姻中，一谈到丈夫，她总是不厌其烦地赞美他、崇拜他。迪斯雷利说：“30年的婚姻中，我从来没有厌烦过她。”（而总有些人认为玛丽·安妮很愚蠢，因为她不懂历史。）

对迪斯雷利来说，他从来都毫不掩饰地表示：玛丽·安妮是他生命中最重要的人。玛丽·安妮也常常对朋友说：“感谢他的爱心，让我的生活成为一出永不谢幕的欢喜剧。”开玩笑也是他们常有的小插曲。迪斯雷利说：“你知道吗？我是为了你的钱财才和你结婚的。”然而，玛丽·安妮则笑着答道：“没错，但让你从头再选择一次。你会因为爱情而选

择我，不是吗？”迪斯雷利承认的确如此。诚然，玛丽·安妮并不完美，但迪斯雷利拥有足够的智慧，让她活出自我。

正如亨利·詹姆斯所言：“与人交往，首先不去干涉别人的自由。如果没有发生严重利益冲突的话，绝不轻易干涉别人追求快乐的方式。”

重要的话，我想重复一遍：“与人交往，首先不去干涉别人的自由。如果没有发生严重利益冲突的话，绝不轻易干涉别人追求快乐的方式。”

利兰·福斯特·伍德在《与家庭一起成长》中写道：“成功的婚姻，不单是找对另一半，更是做好合格的自己。”

因此，想要家庭幸福、和睦：

法则2：不要试图改变对方。

第3章 家庭生活的核心：不指责

在迪斯雷利的政治生涯中，最大的对手莫过于格莱斯顿。大英帝国每次重大国事的争辩，都少不了两个人的身影。但他们有一点相通：两人的家庭生活都非常成功。

格莱斯顿夫妇的婚姻长达59年，两人相敬如宾，和睦相处。我常情不自禁地想象他俩相处时的情形：夫妻双手相持，在壁炉前的地毯上跳舞，并欢唱这首歌：

“贫贱夫妻，相濡以沫；人生短暂，共度爱河。”

格莱斯顿在公共场合给人一种敬畏感，在家里却从不摆谱。

家人还在熟睡，格莱斯顿早早就下楼吃早餐。他提高嗓门，在房间里时不时制造出一些响动。他用这种温和、婉转的方式提醒沉睡的家人：全英国最忙的人要吃早餐了，而楼下就他一个人。在家里，他始终保持外交家的风雅，细心、体贴、克制，不引发任何矛盾。

俄国凯瑟琳女王在家中同样如此。这位女王统治着世界上最辽阔的帝国，掌握着百万人的命运。政治上，她是个暴君，无端发动战争，将政敌纷纷处决。然而当厨师做饭把肉烤焦了，她却不置一词，微笑着吃完。这种宽容大度的举止，值得美国每一位丈夫在家中膜拜并学习。

多萝西·迪克斯是美国婚姻问题专家，她声称：50%的婚姻实际是失败的。很多家庭起初都憧憬着浪漫的未来，却最终走向破裂。最重要的原因之一，是来自那些毫无意义、让人心碎的指责。

想要家庭幸福，请切记：

法则3：莫要指责。

第4章 讨爱人喜欢的妙招

洛杉矶家庭关系研究所主任保罗·波普诺说：“大多数男人寻找配偶，绝不会找办公室主管，而是会找一个有魅力的，能填补内心空虚，满足自己优越感的对象。”

办公室主管可能被邀请出去吃饭，但通常只有一次。她或许很快就把大学学的“当代哲学发展方向”当作话题大谈特谈，甚至坚持饭后自付餐费。到头来，和她一起吃饭的就只剩她自己。

没有念过大学的女打字员也会应邀共进午餐。她会热情地注视着身边的男士，急切地问：“我想听听你的情况怎样了？”结果，男人会对别人说：“这位女士虽然相貌普通，但没人比她更会说话。”

男人应懂得欣赏女人，赞美女人在化妆打扮方面所做的努力。女人天生爱美，爱打扮，道理大家都懂，但男人常常会忽视这一点。例如，一对男女走在街上，迎面走来另一对。女人很少会注意到别的男人，通常只会关注别的女人的穿着打扮。

几年前，我祖母离世，享年98岁。去世前，我和家人给她看一张她30年前的相片。当时她的视力已经变得模糊，看不清相片，但她只问了一个问题：“照片上的我，穿的是什么衣服？”大家想想看，一位久卧病榻的老妇人，经历过近一个世纪的风风雨雨，记忆力衰退到连女儿都辨认不出，在弥留之际，她还仍旧对三分之一个世纪前她的衣着感兴趣。恰好我在场，亲耳听到了这些话，印象无比深刻，永远不会忘记。

读到这段文字的男士们，一定记不清五年前他的外套或衬衫，当然也没有心思记这些陈芝麻烂谷子。但男人们要清楚，女人会恰恰相反。法国上流社会的男人，会被训练着如何赞美女士的衣裙和帽子。赞美不止一次，一个晚上会有许多次。5000万法国男人这么做，一定不会有错。

还记得我之前讲述过的那个故事吗？一位农妇结束了一天繁重的工作，在家里男人们的饭桌前放上一堆干草。男人们非常愤怒，问她是否疯了。她回答：“有什么不对的？你们不吃干草？20多年来，我一直给你们做饭，做好做坏你们从没有人表示过，你们什么时候告诉过我不吃干草啊？”

那些在莫斯科和圣彼得堡过着奢靡生活的贵族们，在礼仪方面做得更好。沙皇俄国上

层社会有一个习惯，每当享用完一顿美味珍馐后，他们会把厨师请到餐厅，当众加以赞扬。

不妨也如此体贴地称赞一次您的妻子？当她把炸鸡做得鲜嫩可口，千万别忘记赞扬，表示你多么欣赏她的厨艺。像女明星德克萨斯·吉南说的那样：“给那个小女人一个大大的嘉奖”，因为你绝不是在“嚼干草”。

当您这么做时，千万别不好意思，也顺便告诉妻子她在您心中的地位多么重要。迪斯雷利是英国政坛上的一颗耀眼明星，他从来不羞于向世人表达对“那个小女人”的赞美和感激。

有一天我读杂志时，留意到关于埃迪·坎特的一个采访报道，他说：“我很感激我的妻子，我从她身上学到的比从任何人身上学到的都多。我们从小青梅竹马，她一直激励着我。婚后她省吃俭用，把钱用来理财投资，为我带来一大笔财富。她为我生了五个聪明可爱的孩子，建立起一个温馨美满的家庭。我所有的成就都归功于她。”

在好莱坞的圈子里，婚姻如同儿戏。因为婚姻风险极大，以至于伦敦劳埃德保险公司也不敢对此进行担保。

但演员沃纳·巴克斯特的婚姻是个极罕见的例外。巴克斯特夫人婚前的名字是威尼弗蕾德·布莱森，为了婚姻，她放弃了如日中天的演艺生涯。这样的牺牲并没有对婚姻带来任何伤害。“虽然错过舞台上的掌声，”沃纳·巴克斯特说，“但我努力使她感受到我对她的喝彩。女人苦苦追寻的所有幸福，都源于丈夫的赞美和炽热的爱。只要拥有丈夫发自内心深处的真诚赞美和爱，那么她就收获了所有幸福。”

好吧，要想家庭幸福美满，请做到重要的一点：

法则4：真挚地赞美您的爱人。

第5章 女人在乎这些细节

从古至今，鲜花一直代表爱情。尤其在花开时节，花钱不多，满大街都能买到鲜花。但是，在回家路上丈夫连一束水仙花也不会买。这会让人误认为水仙花太稀有、太昂贵，就像生长在阿尔卑斯山云端的雪绒花一样。

为什么非要等妻子卧病在床才想起给她买花？为什么不能明晚就送她一束玫瑰？明晚您不妨试试，看会发生什么？

百老汇的娱乐明星乔治·科汉每天忙个不停，却能坚持抽出时间，每天给母亲打两次电话，直至她离世。他每天都和母亲聊一些新鲜事吗？

其实不然。打电话的意义在于表示您的关心和思念，想为她带去一些欢乐。她的快乐和幸福，在您心里很珍贵、很重要。

女人对生日、纪念日这些重要日子很在乎。说不清为什么，或许这是女人的不解之谜。男人不必记住一些重要的日子，一样可以凑合过完一生，但总有些日期是应该铭记在心的。例如：哥伦布发现美洲的1492年、美国独立的1776年、妻子的生日及结婚纪念日。实在记不全的话，您也至少要记得后面两个。

芝加哥大法官约瑟夫·萨巴斯受理过4万件婚姻纠纷，其中2000对夫妻得到成功和解。他说：“大多数情况下，琐事是导致婚姻问题的真正元凶。很简单，比如早餐后丈夫要上班，妻子只要向丈夫挥挥手道别，就能避免很多离婚案件发生。”

罗伯特·布朗宁与妻子伊丽莎白·巴雷特·布朗宁的婚姻很完美，堪称一段人间佳话。即使工作再烦冗，也不能阻止罗伯特向妻子表达无微不至的爱。他体贴入微地照顾卧病在床的妻子，妻子无比感动，她在写给妹妹的信中，自豪地说：“我感觉自己就像一位被呵护的天使。”

大多数男人会忽视这些细小、琐碎但无比重要的关爱。

盖洛德·马多克斯在《画刊评论》中提到：“美国家庭急需革新。比如在床上吃早餐，很多女人都喜欢得要命，就像男人喜欢私人俱乐部一样。”

婚姻正是由一件件不起眼的琐事组成，忽视琐事必将给婚姻带来灾难。

埃德娜·圣文森特·米莱在一篇诗文中总结：

“不是缺少爱，我的生活才如此悲伤；恰恰是琐事，吞噬了爱的荣光。”

说得多好啊！每个人都应记住。

在内华达州里诺市（美国有名的离婚城市），每10对夫妻就有一对会离婚，办理离婚手续的办事处每周要工作6天。

在这些离婚的夫妻中，您觉得会有几成是因悲剧事件导致的？我可以向您保证，极少极少。您可以在离婚现场坐上一整天，听听离婚背后的故事，您就不难发现，正是琐事消耗了爱情，情侣才走向陌路。

现在，请用裁纸刀裁下一句名言，贴到您的帽子里或镜子上，每天早晨您在洗漱剃须时就会看见：

“凡是爱心、善行，应即刻兑现，不要迟疑、等待。光阴易逝，时不我待，人生只有一次。”

想要家庭幸福，请您切记：

法则5：事无巨细，做个有心人。

第6章 家庭内部也应礼相待

沃尔特·达姆罗什与美国总统候选人詹姆斯·布莱恩的女儿喜结连理。

多年前，他们在苏格兰安德鲁·卡内基的家中结识，婚后夫妇二人一直过着令人艳羡的幸福生活。

他们幸福的秘诀是什么？

达姆罗什夫人说：“除慎重寻找对象外，婚后夫妻双方保持尊重很关键。年轻妻子对丈夫应该像对陌生人一样有礼有节；假若妻子经常对丈夫恶语相向，任何男人都会被吓跑。”

无礼的言行像消耗爱情的肿瘤，尽管大家都明白，但对待亲人，我们常常做得不如对陌生人那样彬彬有礼。我们不会轻易打断陌生人的谈话，不会说：“瞧瞧你，又老生常谈了。”我们不会不经允许就偷看朋友的信件，或打探他们的隐私，但是对待家庭成员，也是我们最亲近的人时，我们却肆无忌惮，随意指责。

请我们再重温多萝西·迪克斯的名言：“唯一对我们说出尖刻、侮辱、伤害的话的不是别人，而正是我们的家人。听起来不可思议，但是事实的确如此。”

亨利·克莱·雷思纳也曾说过：“尊敬是灵魂的高贵品质，它会忽略破烂不堪的房门，通过房门看到外面盛开的花朵。”

尊敬便是婚姻的润滑剂。

美国作家奥利弗·温戴尔·霍姆斯是“早餐桌上的独裁者”，但在家庭生活中，他绝不是独裁者，即使在心烦意乱、情绪低落时，他也会无微不至地关怀家人，尽量掩盖情绪。按他的话说，他承受了所有不快，这样一来就不会影响到别人。

看看一般人通常是怎么做的？在办公室做错事，丢了一笔销售订单，被老板指责一通，头快炸了；或错过下午5:15的班车，还没来得及踏入家门，就开始对家人大发牢骚。

荷兰人有一个习俗——进屋前应先脱鞋，像哈利阁下建议的那样，我们应向荷兰人学习，进家门前先把工作中的烦恼抛之脑后。

威廉·詹姆斯有一篇文章《论人类知识之看点》，很值得大家一读。他写道：“所谓人类的盲目，就是不清楚人与其他动物处理情感的区别。这种盲目让人类深受其害。”

“这种盲目让人类深受其害”。很多男人打死也不会对客户或同事说出刻薄的话，但对妻子想都不想，动不动就大吼大叫。

事实上，谈到人生的幸福，婚姻远比事业更为重要。

幸福的婚姻，远远胜于天才的离群索居。俄国伟大的小说家屠格涅夫取得举世瞩目的成就。他说：“我宁愿放弃所有才华、所有著作，单单要某个女人在某个地方关心我是否回家吃晚餐。”

幸福婚姻的概率有多大？

多萝西·迪克斯相信，人类一半以上的婚姻都是失败的。保罗·波普诺博士则认为：“男人在婚姻上的成功率，远大于生意场上的成功率。做零售生意的男人，70%会失败；而进入婚姻生活的男女，70%会成功。”

多萝西·迪克斯这样总结：“人的出生与死亡，和婚姻相比都是短暂的插曲。”

“女人不会明白，男人为什么不像对待事业那样，在家庭中花费大量精力。”

“对男人而言，赚100美元远远不如拥有温柔体贴的妻子和一个和睦的家庭重要。可惜不到1%的男人会认真思考这个问题，或通过努力让家庭变得更幸福。最重要的事情——家庭，男人却放任自流，听天由命。女人也很费解，为什么丈夫不能处理好家庭关系，不懂温柔、体贴。”

“每个男人都懂得，只要哄得妻子开心，什么事情都好办；他们也明白几句夸奖、恭维妻子贤惠、持家的话，会让妻子更加省吃俭用；每个男人都懂得，夸赞妻子去年的衣服，她就会放弃买今年巴黎名牌时装的念头；每个男人都懂得，一个吻就能让妻子闭上眼睛和啰唆的嘴，像蝙蝠一样盲目。”

“每个女人都知道丈夫明白这些道理，甚至她们早就告诫过丈夫。但丈夫却宁愿与她争吵不休，宁愿花大钱去餐馆吃难以下咽的饭菜，宁愿花钱购置新餐具、豪车和珠宝，也不屑花一点小心思去赞美妻子，以她喜欢的方式对待她。”

因此，想要家庭幸福，切记：

法则**6**：夫妻应相敬如宾。

第7章 婚姻破裂的四大诱因

美国社会卫生局秘书长凯瑟琳·贝蒙特·戴维斯组织过一次调查，她说服1000名已婚女士如实地回答了一系列私密问题。

调查结果令人震惊——绝大多数美国成人对性生活表示不满。再进一步对这些调查问卷进行认真分析后，戴维斯博士毫不犹豫地得出并发表这样的结论：性生活不和谐是导致美国人离婚的主要元凶。

G.V.汉密尔顿博士的调查也验证了这一结论。他对100名男士和100名女士的婚姻生活进行研究，对他们提出400多个婚姻问题，甚至单独对这些人进行详细询问。工程浩大，花去整整4年时间。鉴于调查的社会学意义重大，一大批著名慈善家纷纷慷慨地予以财力支持。调查结果可参阅G.V.汉密尔顿与肯尼斯·麦高恩合著的《什么导致了婚姻问题》一书。

那么，到底是什么导致了婚姻问题？

汉密尔顿博士曾说：“只有那些偏见、粗心的精神医生，会草率地否认性生活在婚姻中的作用。不论从哪种角度看，假设性生活满意度很高的话，其他一些摩擦和问题几乎可以忽略不计。”

洛杉矶家庭关系研究所负责人保罗·波普诺博士是美国家庭生活关系的研究专家，对几千件婚姻案例进行过研究。

按照他的观点，婚姻破裂主要有四大诱因：

1. 性生活失调；
2. 生活理念不一致；
3. 经济困难；
4. 生理、心理或情绪问题。

请注意，性生活是排在第一位的。出人意料的是，经济问题只居第三位。

几乎所有离婚问题的权威专家都认为，性生活的和谐匹配至关重要。

几年前，在听过几千件婚姻悲剧后，辛辛那提市家庭纠纷法官霍夫曼宣称：“90%的家庭纠纷是由性生活引起的。”

著名心理学家约翰·华生说过：“性，是婚姻生活中最重要的组成，也是导致大部分家庭幸福‘沉船’的原因。”另外，在我的班上，很多执业医师的看法也正是如此。

这难道不可悲吗？进入20世纪的我们，拥有那么多书籍，接受过那么多教育，却对如此浅显、原始的本能缺乏认知，从而导致婚姻、家庭的破裂。

奥利弗·M·巴特菲尔德担任卫理会牧师长达18年之久。他最终放弃牧师职业，转入纽约市家庭指导服务中心工作。他结婚的时间或许比一些年轻人的年龄还大。他指出：“在早期牧师生涯中，我发现除去对浪漫和美好生活的憧憬之外，很多人进入婚姻殿堂时，其实还是婚姻的‘无知者’。

“婚姻是否美满，大多数人听天由命，离婚率只有16%，简直是个奇迹。事实上，大部分夫妻过的并非真正意义上的婚姻，只是表面上保持婚姻状态，内心却备受煎熬。”

巴特菲尔德博士说：“幸福的婚姻，很少凭运气就能得到。它是人们凭借智慧精心呵护和经营的结果。”

为证明这一观点，巴特菲尔德博士坚持他指导下的婚姻，双方必须坦诚地讨论未来的计划。从他们的谈话中，可以看出：很多人急于进入婚姻殿堂，其实还是婚姻的“无知者”。

“性生活是婚姻中让人充满幸福感的一部分，能解决好这个问题，其他方面都会一帆风顺。”

怎样才算解决好？

我还是引用巴特菲尔德的话，“不要感到难以启齿，应该用客观、坦然的态度谈论和看待婚姻。一些思想健康、知识性强的书籍无疑是培养和树立良好婚姻观的最佳途径。

除《婚姻与性生活和谐》之外，我还推荐其他几本书。

“有三本书值得隆重推荐：伊莎贝尔·E·赫顿的《婚姻性爱技巧》，麦克斯·埃克斯纳的《婚姻中的性》，海伦娜·莱特的《婚姻中的性因素》。”

法则7：读一本介绍婚姻性生活方面的好书。

小结

家庭幸福的7个法则

法则1：绝不要唠叨；

法则2：不要试图改变对方；

法则3：不指责；

法则4：真挚地赞美您的爱人；

法则5：事无巨细，做个有心人；

法则6：夫妻应相敬如宾；

法则7：读一本介绍婚姻性生活方面的好书。

附录 夫妻如何相处

1933年6月，埃米特·克罗泽尔在《美国》杂志上发表了一篇名为“为何婚姻走向危机”的文章，列出一个关于婚姻的问卷。如果您能对问卷上的每个问题给出满分，那么您就应该已经找到幸福婚姻的答案了：

给丈夫

1. 您是否还偶尔送她一朵花？记住她的生日和结婚纪念日？时不时给她意外惊喜？或用温柔、体贴的行动来“取悦”她？
2. 您是否在乎她的感受，避免在公众场合指责她？
3. 除家用开支外，您是否给她一些零用钱，供她随意支配？
4. 您是否努力去了解女性的情绪，一起帮她度过疲惫、紧张、易怒的生理期？
5. 是否至少有一半的休闲时间与妻子共同度过？
6. 除非为了显示她的优点，您是否避免将妻子的厨艺、家务能力与您母亲或别人的妻子做比较？
7. 您是否关心她的学习、交友、社交圈、喜欢的书和对社会问题的看法？
8. 您是否允许她有其他男性舞伴，对其他男人的献媚不吃醋？
9. 您是否想方设法赞扬她、欣赏她？
10. 对她为您做的一些小事，诸如钉扣子、补袜子、洗衣服，是否心存感激？

给妻子

1. 丈夫忙于工作时，您是否尽量不去打扰他？您是否避免指责他的同事、秘书，让他有足够的个人空间？

2. 您是否努力让家庭变得更有趣味、有情调？

3. 您的饭菜是否经常变换花样，每次让他坐在饭桌前都有新的惊喜？

4. 您是否理解丈夫的工作和事业，并与他进行建设性的讨论？

5. 当家庭出现财务危机，您是否能积极、乐观地面对，而不批评丈夫的失误，也不拿他与其他成功男士做比较？

6. 在维系婆媳关系、与其他亲戚相处方面，您是否足够努力，足够智慧？

7. 您的穿衣打扮，是否在乎丈夫对颜色、款式、品味的喜好？

8. 为了家庭和睦，您是否在一些问题上作出让步？

9. 您是否努力学习丈夫心爱的运动，以便更好地与他共度休闲时光？

10. 为了和丈夫的兴趣一致，您是否关注新闻、新书、新思潮？