

卡内基
训练

黑幼龙 主编

提高青少年的EQ，才更具社会适应力和开创力！
世界上最经典的青少年人际关系指导读物

Communication &
Interpersonal Relations

卡内基 [美] 唐娜·戴尔·卡内基◎著
陈真◎译
给青少年的礼物
沟通与人际关系



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

卡内基给青少年的礼物：沟通与人际关系

(美)唐纳·戴尔·卡内基,黑幼龙 编著

中信出版社

目 录

序.....	5
前言.....	7
第 1 章 不批评，不抱怨，不责备	9
放弃批判.....	11
善用负能量.....	13
实况调查.....	14
本章精华.....	15
第 2 章 与人相处的大秘密	16
赞赏的力量.....	16
感恩的妙处.....	18
提防奉承.....	20
怎么样会有重要感？	22
实况调查.....	23
本章精华.....	24
第 3 章 101 种说服他人的办法	25
活用“三不”	26
对自己的想法兴致昂扬.....	27
多用组织能力.....	27
从广告中学习.....	29
谈判并非操纵.....	30
实况调查.....	31
本章精华.....	31
第 4 章 赢得友谊小百科	32

有什么可让人微笑的?	33
叫出名字来.....	35
对话 101	36
到哪儿交朋友?	37
也让别人认识你.....	39
实况调查.....	40
本章精华.....	40
第 5 章 积极聆听	41
听到与被听到.....	43
通过聆听学习.....	45
欣然接受赞赏.....	46
实况调查.....	48
本章精华.....	48
第 6 章 没人赢得了争辩	49
没人喜欢万事通.....	49
公平较劲.....	51
别让争执萌芽.....	54
保留他人的面子.....	56
提正确的问题.....	57
实况调查.....	57
本章精华.....	58
第 7 章 承认自己的错误	59
逃避指责.....	60
道歉 101	61
别人不接受你的道歉该怎么办?	63
承认自己的局限.....	63
学习如何放手.....	65
实况调查.....	66
本章精华.....	66

第 8 章 总结：如何成为领导人67

 人人都需要帮助.....67

 避免紧迫盯人.....69

 把功劳归给应得者.....70

 激发他人的潜力：提高期许.....72

 信念的力量.....73

 什么都没效时，提出挑战！74

 成为正向积极的同侪.....75

 肯定自己的最佳潜能.....76

 本章精华.....76

序

1936 年戴尔·卡内基写了《卡内基沟通与人际关系》(How to Win Friends and Influence People)。

这本书出版后立即成为畅销书，名列《纽约时报》畅销书名单十数年，翻译成数十种文字，卖了数千万本。

这本书的畅销显示，人非常重视自己受不受欢迎，很想知道他人与我的关系好不好，很想追求双赢的关系，很多人都希望具有正向的态度，成为一位领导人。

70 多年后的今天，我很高兴卡内基训练能以年轻人为对象，聘请杰出的作者，写出这本适合青少年阅读的沟通与人际关系的书。

这本书要告诉青少年，如何赢取友谊、影响他人，如何提升沟通能力及与他人良好相处的能力。

毕竟，自信、热忱、积极正向的态度、良好的沟通能力及与人和睦相处的能力，都是越早培养越好。因为青少年时期是成长且可塑性最高的时期，心灵与性格在年轻时打下基础，对后来的工作发展、生活品质、家庭生活的美好都有关键的影响。

去年 12 月我在美国迈阿密开会，遇到韩国卡内基的负责人与美国密歇根州卡内基的负责人尼柯先生。这位韩国人说，10 多年前他创业投入卡内基训练的志业，曾经请教尼柯先生，怎样做才会成功。尼柯先生回答说，你只要会+、-、×、÷就可以了。

- (+)：要留意人才，聘请他们加入你的事业。
- (-)：要请那些不适任的人离开。
- (×)：要授权。千万不要觉得自己不可或缺，什么事都要自己来。
- (÷)：要常记得分享，包括分享荣耀与成果。

当时我觉得感同身受。其实人的一生虽然很复杂，但归纳一下，也不过是加、

减、乘、除。

我们从年轻的时候就要学会：

- 增加自己的优点、长处。
- 减少自己的缺点、毛病。
- 激励他人发挥他们的潜力，以达相乘的作用。
- 分享我们的喜悦与感恩。

我已经不再年轻了，但如果有一个年轻人来问我，怎样才能成功，而且只许我简单地说几个字，我也一定要告诉他：加、减、乘、除。

当你开始阅读这本书时，每看完一章节，希望你能默想几分钟，将这些内容以基本的算术运用到自己的身上。想想这章节如何在你身上产生加、减、乘、除的作用。

那将会是一项极有趣的练习。

黑幼龙

前言

当我们讨论准备专门为青少年写一本书时，我的反应是：“太好了！真希望我十几岁时能看到这种书！”当然，倒不是当时没有这类给青少年看的书，只不过它们帮不了多少忙。那些书中充满着对不当行为的警告，一些我当时看来完全不合理的规定，一些教你怎么做个“乖孩子”的指示，而“乖孩子”怎么看都不像会有乐趣的样子。可是，我当时真的希望有人喜欢我，希望自己更有自信，更受人欢迎，我希望男孩和女孩们想和我做朋友。我多么想在朋友间更有分量，而不只是做个跟屁虫（人云亦云）或独行侠。糟糕的是，我当时不太确定我到底该怎么做。

也许你也有同感？那我就有个好消息给你了！因为，这正是可以帮助你学习成为你心中理想人物的一本书。我提到“学习”，其实是个更好的消息，此中的含义是，你不用只是因为“天生幸运”、“天赋异秉”、“含着金汤匙出世”或“貌赛西施”才会被人喜爱，这年头成功人士已经不需有那种出身了，即使老虎伍兹（Tiger Woods）也不是含着高尔夫球棒出世的。现代的成功人士都是心怀目标并愿意付出努力而功成名就的。你，当然也可以办得到。

我期望这本书能为你提供更多信息及工具，让你不但目前可用，甚至对你未来的一生都有帮助。你越早开始应用（何不今天就开始！），你就超越别人越多。本书中谈到的原则看来可能很平常，不过，令人诧异的是，虽然大家都知道这些原则，却很少人实际运用，更别提运用到家了。

如果没有极具创意的玛格丽特·兰姆（Marguerite Lamb）为初稿整理资料及书写，这本书就不可能问世。我还想感谢佩斯利·斯泰利斯（Paisley Strellis）后来的润饰及为文字注入的青春气息，对本书是十分有价值的。她们两位将我父亲戴尔·卡内基（Dale Carnegie）的原始理念，改写成适合青少年的口味，着实花了不少工夫。她们为本书又采访了许许多多青少年以及年轻人，我想你会觉得她们的经验是值得参考的。

至于我自己呢？我并没有忘记当年的困惑，因此，我希望我同事的努力，加上我父亲的智慧，能为你提供一些比我当年更轻松、更开心的方式去学习为人处世的能力。欢迎你给我们一些反馈，祝阅读愉快！

唐娜·戴尔·卡内基

第1章 不批评，不抱怨，不责备



想吃蜂蜜，可别踢翻了蜂窝。

——戴尔·卡内基

想象一下，一天早上你起床后，发现你的每一个动作——从你选择穿什么衣服，到你与父母及朋友打招呼的方式，到你在教室内回答问题——都被记录在一

块儿大家都看得到的记分板上。你当然觉察到你的得分会改变人们对你的看法（就像你也会因别人的得分而改变对别人的看法一样），可是，你却搞不清自己什么样的决定和行动会增加你的得分，什么又不会。事实上，你开始怀疑：莫非自己在这世界上的任何作为，完全只是一场偶然？听起来挺像个噩梦的，对吧？不幸的是，这噩梦却是真实的，而且它就发生在你每天都去的学校里。在人生中，很少会像在学校里，可以这么清楚地分辨出你是不是这一伙，不是我们这一国就是他们那一国，不是超酷就是没救的蠢蛋——并且还不时地被提醒，你在哪儿出了糗。

最近一项关于 12 岁到 16 岁学生的研究显示：30% 的学生曾在学校经历过欺侮，也许是受害者，也许是加害者，或可能两者都是。我得知这个数据时，很感惊讶，但是，接受采访的青少年可是完全不表意外，他们只是表示，这个数据可能还偏低了。他们很多人都分享了自己的经验。以下是 14 岁女孩朱莉的经验：

我们班上有个叫玛丽的女孩，每个人都爱拿她开玩笑。她是个绝对的完美主义者，班上 10 分钟做完的测试，她得花上一个小时。她对芭蕾舞很着迷，谈来谈去总离不开她的舞蹈课。还有，她的样子……我尝试对她好，不过，我也没少跟着别人糗她。她会自我解嘲，并不想让人知道她因为这些话语而受到伤害。不过，她妈妈告诉我妈妈说，她每天放学回家都要痛哭一场。当我妈妈找我谈这件事时，我觉得很不好意思。我告诉妈妈，我是想帮她打抱不平的，但是真的很难。我自己也想被同学喜欢，我可不想为了支持她而成为同学的靶子。以前也有人开我的玩笑，所以，我知道那种感觉有多糟……

朱莉的故事让我们知道，她就是一个身处两种立场的人。一个人既然了解被孤立与被嘲笑痛苦，又怎能让他人也有同样的感受呢？这似乎有点令人不可置信。不过，如果我们仔细推敲朱莉的话，就会发现虽然她以前也被人糗过，但是她并不能真正体会玛丽的处境。如果朱莉真的能发挥同理心去感受，那她就不可能不帮玛丽说句公道话。事实上，朱莉只是对她妈妈的批评做出了一个回应而已。戴尔·卡内基曾说过：“批评是无益的。它只能激发一个人的防卫心，促使他誓死为自己辩护。”

卡内基很看重批评造成的伤害，因为他总是将“不批评、不责备、不抱怨”列为第一条人际关系原则。看看朱莉的例子，很明显我们不该像她那样。她容许

自己批评玛丽，嘲笑她的外表与个性，又抱怨不帮忙并非自己的错。我们可能会想自己绝不会像朱莉那样，其实这种想法本身，就已经是一种批评了。要注意的是，我们并不是要在这里批评朱莉，卡内基深信：“批评、责备、抱怨是任何人都会做的，可是，了解与宽容他人却需要自制力及品德。”其实，我们可以由朱莉的身上学习，我们都知道被人糗的滋味不好受，由朱莉的例子，我们也可得知伤害别人也不好受。没有人喜欢自己成为一个恶霸——或是不敢仗义执言的鼠辈。不过，你完全用不着让自己也犯同样的错误，我们人人都是可以学会少批评别人，学会处理麻烦的状况。

放弃批判

在高中的学校生活里，每天都有人被糗或流言缠身，而且，几乎没有一个人敢说自己是干净无罪的。

——莉莉，16岁

知道自己应该有同理心，和自己真的有同理心完全是两回事。这当然不是什么新鲜的事，早就有人告诉过你“己所不欲，勿施于人”，不是吗？设身处地真有这么难吗？也许我们就是不想抛开脑海中固执的刻板印象。终究，一竿子打翻一船人的说法，要来得简单多了。什么运动健将都很蠢啦！拉拉队长胸大无脑啦！要不就是学国际象棋的都是白痴啦！我们不愿把每个同学当做独立的个人来看，虽然我们每个人小小的心愿，不过是希望不要被别人贴上标签罢了。事实是，如果我们人人都能真诚地站在对方的角度看事情，那么，无论是在学校还是在办公室里都不会再有这些语言暴力了。

这不表示，你得放弃所有形成你个人特色的意见及想法。批判与成见，和善意地提出建设性的指正是大为不同的。我把你搞糊涂了吗？这么看好了！即使你一针见血指出他人的过失，并且你的抱怨也不是瞎编的，可想叫人改变他的行为却几乎不会产生效果。卡内基引用著名心理学家斯金纳（B.F.Skinner）的理论作为证明：“斯金纳的实验证明，动物在奖赏下，学习的速度与记忆的牢固程度，远比受到惩罚高得多。后来的研究更证明，人类也是同样的情况。批评、指责从来无法令人作出长远的改变，通常只会引发仇恨。”你觉得听起来荒唐吗？在你回答之前，先做一下测试，看看你是否能分辨，建设性与破坏性批评的差异。

你的死党顶着一头剪糟了的头发来上学，你会：

A.陪她到洗手间看看能不能想办法弄好看一点。

B.提醒她总有一天头发会长长的。

C.等到中午在嘈杂的餐厅吃饭时，告诉她下课后赶快奔到商场去，你听说那里正有帽子大甩卖。

你喜欢的是雏菊，可是你的男友在你们认识的周年纪念日带了一束玫瑰花来送你，你会：

A.立即接过玫瑰，告诉他花儿有多美——你大可以之后再找时间，提醒他你有多爱雏菊。

B.谢谢他，告诉他你喜欢玫瑰，但更喜欢雏菊。

C.告诉他如果他注意听你说话，就会知道你爱的是雏菊，而且认为玫瑰太老套。

你那音感很差的妹妹要去参加学校音乐剧的试演，你会：

A.把你那极具音乐天赋的朋友请过来，给你妹妹来个临阵磨枪。

B.建议她等到下学期有非音乐剧的戏剧时，再去参加试演。

C.对她表示疑问：什么时候《悲惨世界》变成了一出搞笑剧？

你妈妈又把牛排煎过头了，你会：

A.吃吧！又死不了人。

B.在盘中拨动一下，就像吃了一点，等一下再偷偷来碗麦片充饥。

C.问她是不是要吃到崩掉一颗牙才算数。

有两项真理，是关于批评的：第一，每个人都是批评者（起码有时候是）；第二，每个人都讨厌批评者（即使不是每一次）。有时候，我们给别人提供一项客观的看法，别人听起来却会像个批判。而且，如果我们本想提供建设性的批评，没有经过斟酌说出的话却会产生极大的破坏力。不过，除非你患上老说错话的慢性病，否则这种擦枪走火的事不该常常发生。所以，如果别人常常见你开口就害怕——而且你以上的问题回答过“B”或“C”——那表示你是该留心自己的言语了。

最重要的原则是，在你想尖酸刻薄地说话前，考虑一下如果别人对你说同样的话，你会有什么感受。当然，我们都会生气发脾气，我们也总免不了说些不够

体恤的话。不过，看看当我们骂人时会发生什么后果。

有一次，我的一个高中同学批评我的穿着，她说我看起来难看死了。我立刻叫她闭嘴，给我滚开。忽然间，我自己同时感到受伤、愤怒、难过、糟糕透了。我努力控制自己的情绪，但是所有受伤害的情绪都转变成了恨意。我恨她！

——贝丝，17岁

唉！我们可不希望自己成为上述事件中的任何一方。这并不是说你永远不能建议别人作出改善，而是说当你要这么做时，你要找出方法，确保你的语言能让对方感受到你的善意。开口前，一定要确定自己的用意真的是宽大的。先问自己：

• 我所要批评的这件事，究竟对方有没有能力改变，或想不想改变？（提示：这个问题基本上可以排除有关一个人的外表、言辞、走路的样子、笑声或衣着。当你想谈论这类内容之前，问问自己到底有何动机。你为什么这么说？你要说的对你本人及对方都没有一丁点儿好处，只能不必要地伤害别人，你可能因此失去一个朋友，而多出一个仇敌。）

- 我要对方注意的，是一件可能改善并且不至于太难改变的事吗？
- 我的话足以制止他采取冒险的或不好的行为吗？
- 我是否真心地以他的最大利益来考虑？

如果你对上述任何一个问题的回答是否定的，那你最好把你的想法留在自己心里吧。起码等到你能找到更有建设性的方法时再说。

善用负能量

当你面对别人的负面情绪时，要做到“三不”可能是最难的一件事了。你这一生中，少不了要被人批评。别人会不公平地因为你可能想的、说的、做的或是没想到、没说、没做的事而责备你。我保证别人会抱怨你，也会向你抱怨其他人。在你未来的人生中，总会碰到一些人想拉你下水。你无法控制他人的言行，但是，你可以控制自己如何回应。你可以决定，要不要让他人伤人的言语破坏你的心情，粉碎你的自信，使你对批评者甚至周围的每一个人都气愤不已。或者，你也可以不在意这些不公平的批评，好自为之，证明这些批评都是错误的。

美国少女杂志《17岁》（Seventeen）主编鲁本斯坦（Atoosa Robenstein）在接任《都会少女》（Cosmo GIRL）杂志主编时才满26岁。当时，她面对着众人的

嫉妒，尤其是年纪比她大的员工。《大都会》（Cosmopolitan）的编辑建议她先采取主动会比较好。鲁本斯坦说：“我发了一份电邮给两个人（其中一位现任另一家杂志主编），邮件是说：‘你很有经验，我很尊重你。关于有谁适合在我的部门工作，我想听听你的意见。’两人中的一位女士想回给另一人，结果错发到我这儿来了。邮件内容是：‘看来我们的摩登小女孩，要找个文法老师呢！’

其实我是一个习惯看别人优点的人，所以我花了一分钟才意识到她的意思。我当时很难过，一分钟后她走过来对我说：‘刚刚不小心发错了邮件给你，你不用看了，就把它删了吧！’当然，已经太晚了。我不但当时没说什么，一直到后来也没说什么——倒不是怕她，而是我真心相信人应该永远向别人释出善意。我把她丢过来的负面情绪，转化为火箭燃料了。”

那份火箭燃料，鲁本斯坦说，帮助她把《都会少女》办得红火极了，《都会少女》就像火箭升空一样，成为市场上最受欢迎的少女杂志。她解释说，越多人批评她或质疑她的能力，她越要坚定地证明别人是错误的，她也就越要把杂志办得更成功。

当你面对批评、责备或抱怨时，不论它们公平与否，你也有同样的选择。你可以反唇相讥，但是那既不能改善你与他人的关系，也不能解决你的问题；或者，你也可以在回应前先停顿一下，想想有什么积极的行动可以证明这个人说错了。

实况调查

★过去六个月，是否有过因为你说的话，你的朋友、男/女友、家人或同学不跟你说话，虽然只是暂时的？

★你是否曾在学校或其他场合糗过别人？

★你是否觉得你的朋友、家人、同学或男友过分敏感？

如果以上三个问题，你的回答有一个甚至三个都是肯定的，你多半违反了“三不”原则，而把你周围的人推远了。找张纸来，写下一两个最近你给别人提出的具体的而可能冒犯他人或令人生气的评语。你当时的动机是什么？当时的状况让你有什么感觉？如果你先站在对方的立场着想，情况可能会有什么不同？

下一步，再想一个在过去六个月中，有人曾不公平地批评、责备、抱怨你的事。他们说了什么？你当时如何回应？你是立即反击，还是将他人的负能源作为

你的火箭原料？请将你的回答写下来，并记下你能采取的不同回应。

本章精华

戴尔·卡内基本人对于劝阻别人尽量不要批评、责备、抱怨，可以说是满怀激情的。事实上，他认为由本书中所能得到的最重要的收获，就是提高设身处地、站在他人角度看事情的意愿。如果我们对人真能常怀同理心，我们就不会妄下判断、恣意批评。在生活中，谨守“三不”原则，能让我们成为更可爱的人、更好的朋友，并比较可能由他人身上得到我们想追求的。

第 2 章 与人相处的大秘密

那些能满足他人内心需求的人，必能将人际关系掌握在自己手中。

——戴尔·卡内基

如果你能想要什么就有什么——不管任何东西——你会最想要什么？我采访的青少年都能很快作出回答。一辆好车，一橱新衣服，以及——大部分人更直接——能赢个大乐透。可是，当我们开始讨论他们生活中一些令人抓狂、造成压力的细节，他们前面提到的所有物质追求渐渐后退，让位给无可避免的愿望：只想被喜欢及被接纳。他们希望有人在意他们，让他们有重要感。

我们谁不希望拥有价值感？那是我们人生中最重要驱动力。加拿大歌星艾琳·特温（Eileen Regina Twain）22 岁时，双亲死于车祸，留下三个弟妹归她照顾。如果不是她看到了生命的价值感，她恐怕早就放弃了歌唱事业。后来，她不但得以维持家庭的完整，并且一直在多伦多市演唱。直到一位音乐制作人注意到她的才华后，她取了艺名仙尼亚（Shania，印第安语，意为“我来了”），推出了她的第三张唱片《Come On Over》，该唱片荣登加拿大女艺人唱片销量排行榜第一名，并打破以往唱片销量纪录。

虽然你我可能没法像仙尼亚一样开大型演唱会，但是我们都想得到他人的认可、注意以及肯定。它们是我们人性的一部分，刺激我们采取行动，无论善恶。（我们在上一章提及的校园恶霸——其实他们也一样渴望被重视，虽然其行为如此不堪。）戴尔·卡内基深刻了解人们渴求重要感，就像少不了食物与睡眠一样。一旦你能让他人产生重要感，你就掌握了与他的关系。毕竟，人们如此渴望重要感，甚至不惜任何代价要得到它（后面再谈）。

不难想象，只要你让别人觉得自己很特别，他就会对你感激不尽。

赞赏的力量

那么，我们该怎么做才能让他人觉得自己像个明星呢？其实很简单，借着真

诚的赞赏就能让对方觉得被认可。这样做可以增强他的自我认知，也改善了他对你的看法。

有一天在学校，一个跟我不熟的女孩走过来对我说：“你有一头最美的头发。”之前就有不少人告诉我她人很好，当时，我就想：“哇！她人真的很好！”我发现自己对她的看法更为正向，现在我碰到她总会跟她打招呼，我对自己也感觉更好了。

——凯蒂，15岁

我一直蛮尊重他的，因为他从不人云亦云。最近，我跟他还有另一个朋友合作举办一项活动，他跟那个朋友谈到我说：“他很棒，因为他好真实，从不会为任何人装腔作势。”仅仅有人注意到我这一点，特别是一位我所敬重的人，就让我觉得乐坏了。他简直就是我所见过的最好、最够朋友的人了。

——斯蒂芬，16岁

我过了糟糕透顶的一个礼拜——我被拉拉队刷了下来，跟我父母大吵了一架，没有一件事顺心。我很爱我的男朋友，不过他不是那种可以谈感觉之类的人，因此，看到他带着手工做的卡片出现在我家门口，我很意外。他在卡片上写着：“只想让你知道，你是我所认识的最漂亮、最聪明、最有趣的女孩。别为了那些事而心烦意乱了。”我不认为他真的了解我碰到了哪些麻烦，可是，他真的让我感到自己很特别。直到现在，我心情不好时，还会想到他并且拿出卡片看一看。

——塔玛拉，17岁

在你人生中遇到的每一个人都有优点。如果你一时看不出来，再试试看。也许你很少跟邻桌的沉默女孩说话，但是看到她贴在抽屉内的照片，你觉得很棒，那就告诉她吧！想让他知道你的机灵与聪明，还没有比告诉他们你注意到他们的特色更快的办法。这样做，不但对方会很高兴，你自己也有收获：事实是，人人喜欢喜欢自己的人，也因此更愿意包容他们。只要提醒他人，他们内心深处的宝藏——有时深藏不露，有时自己尚未发觉——你就等着看对方在你眼皮底下发生蜕变吧！

我上高中时，有个朋友就运用赞赏的力量来改善男朋友与她父母的关系。她男朋友只要想到要与她父母相处一晚上就受不了。好吧，说得含蓄点，他想到要与她的双亲聊天，就吓得半死。他在她的父母面前非常拘谨，主要是因为他太想

讨好他们了。过分紧张的结果是，他每次去她家都几乎说不出话来，而且非常退缩。其实，她的父母很希望能多了解他，可是他那么不自在，以至于他们从来没有机会见识到让自己的女儿为之着迷的他的风趣、聪明及体贴。更糟的是，他们多心起来，怀疑他是否根本就不喜欢他们。

形势很明显，这种情况拖得越久，所有相关的人都会越来越尴尬与不安。看来要求男朋友去她家时表现正常是不可能了，她只得另谋他法。下次他到她家吃饭时，她先把拉到一边打气。她告诉他，所有她爱他的理由——他多么风趣、聪明、有主见——并提醒他到现在为止，他还没能向她父母证明这些。又说他真的是个好男孩，她的父母知道他带给她多少快乐，冲着这一点，她的父母也会喜欢他的。这样一段短短的谈话，就足以让他面露微笑，表现得更自信、轻松一点。

整个晚上，只要谈话一断了线，即将出现尴尬之时，她就开始赞赏房中的某一人。她先从男朋友开始，提及他在足球场上的表现，如何在上次比赛中触地得分。这样做除了让她父母对他增加好感，也使她父亲与男友有了共同的话题，起码可以谈上 20 分钟。过一阵子，她又跟母亲说今晚的食物多好吃，她男友适时加入了谈话，问她母亲调味酱里加了什么作料。经过一个晚上，他和她的父母终于都觉得自在多了。在后来的几次聚会中，她运用同样的方法后，她发现了新的挑战，她男友现在跟她父母聊得比跟她还多。

感恩的妙处

你用不着等到朋友、队友、兄弟姐妹做了什么很伟大的事，才能表示赞许。事实上，让他人觉得重要的最简单的办法，就是让他们知道，你多么感谢他们已经为你做过的事。悲哀的是，这实在太容易被我们遗忘了——特别是当我们面对成天在我们身边的人。我们认为父母就该照顾我们：做晚餐、洗衣服、买衣服、送我们去上课及补习……对手足、男友及朋友都是一样的——我们期望他们能在我们需要时及时效力。他们本来不就该这样吗？也许吧！但是有任何人应该日夜做这些事，却得不到一句感谢的吗？那是不可能的。就想想你自己吧，为客厅地毯吸过尘后，你不希望有人告诉你客厅看来多清爽吗？在你花了一个小时安慰朋友之后，听到她说“谢谢你，你真够朋友”，难道你不觉得受用吗？所以，你身边的亲人也是一样的。听听下面两位母亲得到些微感谢时的心情吧！

那天，我从早上起床后就觉得不舒服，我 16 岁的儿子，来问我他能不能请朋友来家里看一部电影，我勉强同意了，但有几个条件：晚上 11 点以前得结束，不可以大呼小叫，他负责清理，让家回复原状……虽然他都同意了，不过，他们的问题可不少，一下要饮料、零食，一下又要搭便车。我努力满足他们的要求，但真的累坏了，直到最后一位男孩在 11 点 15 分道别关上大门。我的儿子立刻抱住我，谢谢我为他做了这么多事，而且还超过了原来同意的条件。他还说明天要为我做家务以示感谢。我当时很意外——对他的感谢我很受用，甚至觉得以后就算再让他邀请朋友来家里我也愿意。我的这种反应让我自己都很惊奇。一点小小的感激真的非常贴心。

——一位母亲

这个故事让我想到，我自己有多少次，把父母为我做的事当做理所当然。其实，了不起的父母，就是常常为你做这些日常小事，比如让你请朋友来家里玩，或者你一回家就有热腾腾的晚餐吃。可是，我们太容易忘记表示感谢，看看上面的故事，就可以知道表示感谢会有多大的改变。事实上，我们大多数人都把有好父母当做理所当然，极少想到要表示感谢。以后，当爸爸妈妈不允许你做某些事时（比如，穿那条你自己也知道太短的裙子，太晚回家，跟一些他们讨厌的人鬼混），他们只是在善尽其职罢了。其实，让你自行其是，比每次跟你奋战要轻松多了。相信我，他们也不想眼泪与咆哮中度过一个晚上。然而，好父母的部分职责，就是知道什么时候得说“不”。父母不让你去参加那个宴会，不是有意破坏你的社交生活——而是出于他们爱你，想要给你对你最好的安排。虽然很可能跟你自己的想法有所不同。

汤姆高中时与他父亲常常斗气。他的爸爸常觉得他做的决定很不合理，而他则每次都生气以对。他们的关系已经形成了一种恶性循环。汤姆把爸爸说的任何一件事都当成批评，然后给予负面的回应。他上大学后，时间与空间的距离可能发挥了作用。有一天，他寄了张卡片给爸爸，写了些好话，像是他现在了解到，父亲以前只是想教他一些事。他的生活方式，与他父亲的期望仍大有距离，但这张卡片开启了他们两人间的沟通。他肯定了爸爸对他的关怀，爸爸的批评也是出于对他的爱，他让爸爸知道，他认为爸爸确实有一些宝贵的观念可以分享。这种看似简单的表达，抚平了他们之间纷乱的情绪，并且，即使并未真正改变他自己

的生活方式，也将他们的关系推入一个新的局面。

——一位母亲

好吧！下一次当父母不许你在外过夜时，你可能无法表示感谢，但只要你在内心深处记住他们都是出于爱你，你就不会觉得太难接受了。谁知道？说不定因为你表示了解并尊重他们，反倒能说服他们相信你真的比他们想象的还要成熟。

当然，总还有些鸡毛蒜皮的小事会引发你们的争议，像是该谁倒垃圾，你想穿的衬衫怎么不见了，在车上该听什么音乐，等等。与家人或好友偶起口角，是生活中无法避免的事。毕竟，他们总是在你身边。但是，就是这些人——这些我们最容易视为理所当然的人，这些最了解我们弱点的人，目睹我们挫折焦虑的人，看到我们穿着最可笑的衣服的人——才是我们真正最应该感谢的人。我们的父母、手足、好友正是我们最该感谢的人。

有时候，我们表现得好像他们活该为我们做那些事似的，而不是他们自己选择要做。其实，他们是有选择的。他们可以选择是否要爱我们、关心我们或对我们忠诚。他们像我们一样常常面对选择（有时候甚至是艰难的抉择）。我们可以选择，肯定他们对我们的付出，诚心地感谢他们的支持。表达感激又何必吝啬呢？你又没有花费，对方却收到无价的礼物。给予真诚的感谢，你将能满足人类基本的渴求，只要是人，无不渴望重要感。

提防奉承

现在你知道赞赏与感谢是多么有效了，你可以开始试着做做看会带来什么效果，对吗？错了！“我们都渴望赞赏与肯定，并且会做一切的事以求得到它们，但是没有人想要虚伪与奉承。”戴尔·卡内基警告说。为了自己的利益而向别人说好话，不但让对方难过，你自己也绝对达不到目标的。下面有几个例子。

我逛街时有时会有男生过来搭讪，总会说些“你看起来好性感”之类的，然后想跟我约会，我会问：“你跟多少女生说过这种话？”太虚伪了。他这么说只不过是玩玩罢了。

——米亚，16岁

有时候有人在忽视我或对我怎么样后，觉察到自己有点过分，就说些：“嗨，我还蛮喜欢你的鞋……”我会觉得：“算了吧！……”

——卡特，13岁

我姐和我都讨厌吸尘的工作。每次她想摆脱时，就会跑来找我，说：“噢，你吸地毯真的比我做得好多了，我们交换好不好？”我总想当面笑她，那根本算不上一个赞美！她似乎在暗示，我就是适合做那种工作，我会上那种当吗？

——亚当，14岁

赞赏与奉承之间的差异，就在于前者出于真诚，而后者却是有所求的。正如卡内基所说：“前者真诚，后者虚伪；前者发自内心，后者出自唇齿；前者无私，后者自私；前者众人向往，后者众人谴责。”做做以下的测试，看看你是否能分辨两者的不同。

你跟最要好的朋友在一起，你很纳闷她干吗在9月里穿着有圣诞树图案装饰的衣服，你会：

A.不提衣服的事，只问她用的是什么香水，告诉她香水很好闻。

B.告诉她衣服颜色很配她的肤色，然后问她周五你有约会时，可否借她的衣服穿一次？

大考那天，邻座平常不大搭理你的同学，突然赞赏你的铅笔盒。考试时，他要你告诉他几个答案。你会：

A.假装没听到。老师就在前面，你可不想被逮到。

B.把考卷移过去让他可以看到答案。显然他想交你这个朋友，虽然你痛恨作弊，但是不想错过交这个朋友的机会。

你正跟一个男孩交往，你还蛮喜欢他的，但并不想和他发生关系。上次约会时，他说：“你好美，我真喜欢你，我想更进一步发展我们的关系。”你会：

A.笑一笑告诉他，要得到你的信任，他必须看重比你外表更重要的事物。

B.就答应他吧，你知道你们不算真的相爱，但是你不愿失去他。

在朋友聚会中，你看到一个熟朋友。当你走过去时，发现他们都在吸烟。你并不吸烟，但忽然之间，他们都要你试试看，还说：“你很酷，对吗？”你会：

A.礼貌地拒绝他们，你不需要跟着大家耍酷。

B.抽一两口证明你也很酷，然后整个晚上都在后悔，担心待会儿你妈来接你时是否会发现。

以上的几个情况很明显，人们运用赞赏试图达到某种目的。不过，我们也都

难免为了自觉良好而接纳了虚假的奉承。如果上述几个情况，你回答过 B，你得好好思考你对赞赏的认识。你对被认可与被接纳的渴望，已经急切到你情愿吞下虚伪的赞赏，而去做你原来根本不会去做的事？

怎么样会有重要感？

既然我们正在讨论让他人觉得重要有多少好处，我们起码应该先思考：你怎么样才会有重要感？你希望别人如何肯定你、感谢你、认可你？我们都希望因为某事而得到肯定，无论是因为外表还是因为功课。

这种强烈的内心需求，往往会引导我们做出冒险的行为。这些行为包括为了瘦身而过度节食、饮酒、抽烟、吸毒，或与男友太快发生性关系。此类自我摧残的行为，代表着强烈的哭喊：“注意我！”

很多女孩玩得很疯，她们在聚会中喝酒、抽烟、吸毒、与男友发生关系，只是因为这样会比较受男生们的欢迎。

——丽丽，17 岁

我班上原来有个很乖的女生，忽然开始逃学，做些疯狂的事，我想她只是想证明自己可以很狂放。

——克里斯蒂，14 岁

世上只有一个办法，可以避免落入这种陷阱：了解你自己的核心信念，绝对不可妥协的价值观，并努力忠实于它。如果你从来未曾问过自己“怎么样才会有重要感？”——这也是你自尊的源泉——那么，现在就用点时间来想一想。先写下来，是什么让你成为“你”？你拥有什么特质？你的核心信念是什么？你的不可妥协的价值观是什么？

现在，看看你写下来的。你平常过日子的方式，符合你所写下的吗？你按照核心信念生活吗？你忠于你自己吗？如果你觉得这太玄了，那就试试问自己，希望别人心目中的你是什么样子的。你希望别人认为，你是个人见人爱的明星？在走廊跟每一个人微笑打招呼的人？你想被当做派对主角，即使人人记得的是你在派对上喝酒失态？或是被视为把他人踩在脚下的贵族？

重要的是，你必须真实地回答。如果你想要他人认识的你，跟别人 10 年内记得的你差距很大，那就表示你应该调整生活方式，过更忠于自己的生活。除非

你忠于自己，否则别人无法欣赏真实的你，更无法肯定你的优点与成就，来增强你的自信，造就你的重要感。而且，如果你从不思考这些问题，也就不能确定，你是否选择了正确的生活方式，从而不必再随波逐流。

我相信到了你现在的年纪，你一定也经验过，直觉上知道不对所产生的压力。当你身处其境——在大家都在打诨的派对中，或跟着大家一起取笑哪个倒霉鬼——当时想坚持自己的价值观，真的很难。正因为如此，你更应该多运用你的价值观，去选择与什么样的朋友交往——即使你可能得放弃某个朋友。

有一个跟我一起上音乐课的女孩，虽然有人觉得她很酷，但是她常做一些我无法认同的事。有一次，她找我跟她一起，跟男孩出去玩，我觉得这样做对我不好。我后来不再跟她交往了，因为，每次拒绝她变成了一种压力。

——艾伦，15岁

艾伦也可以跟她朋友一起去，但是她听从了自己的直觉，忠于自己，避免与自己核心的价值观冲突。要跟艾伦一样可不容易。同侪的压力是很惊人的。周围朋友对我们的接纳，会让我们产生重要感——特别是我们认为那些人缘很好的人，或是未来会对我们有帮助的人。而且，我们很容易说服自己——“别人都在喝啤酒，我喝的只是可乐”，或者是“大家都有男朋友，只有我还没有”，等等。但是，最后得为你的决定负责的，还是你自己。就算没有人知道你干了什么，或是你运气好从未惹出麻烦，当你的行为违反你的核心信念时，你的这些借口，并不能让你觉得好过些。

当别人要求我们做一些我们觉得不好的事时，我们很难相信只要忠于自己，就能赢得他人的尊重。但事实确实如此。说到底，谁不希望因为自己的仁慈、诚实、幽默感而受人敬爱，谁又想成为他人心目中行为浪荡的人呢？只要你能每天活出自己优良的本质，别人终究会注意到的。如果因此必须拒绝某些人或某些事，那也值得。我没办法告诉你，你该拥有什么核心价值观或个性特质，只有你自己才能决定。倒不是说你今天得马上决定下来。事实上，我们每个人都在探索。不过，请记住，你现今所做的决定，奠定了你未来成为什么样的人的基础。

实况调查

★你接受过最好的赞美是什么？是谁告诉你的？你觉得它可信吗？为什么

听起来很可信？你因此对你自己有什么新的看法？你又觉得对方如何？请找一张纸把以上问题的答案写下来。

★现在，想出最近你给他人的一个够分量的赞美。对方是否看来真的被打动了？对方因此抬头挺胸，还是只是微微一笑？给他人赞美时你自己有何感觉？如果你完全想不起最近给过别人赞赏，请在未来几周留意这样的机会。（请记住，你所遇到的每一个人身上，都有可赞赏之处。）

★列出一张跟你相处时间最长的人——你母亲、父亲、男友、朋友、手足，甚至你的老师。下周有意给他们一个感谢，感谢他们为你做的事，无论多微小的或平时你都视为理所当然的事。并留意他们对你的出其意料的感谢有什么反应。你对他们的反应有何感觉？

★将你的信念及价值观写到一张纸上，找个你随时看得到的地方夹起来，折在皮夹里或放在背包的小口袋中。当你对自己的行为有质疑时，想想你的那张纸条。即使你没把它拿出来当场读一遍，有一张白纸黑字的价值观在身边，让你有什么感觉？对你努力按纸上所写的价值观生活是否有帮助？如果想违反纸上所写的价值观，你是否会觉得更困难些？

本章精华

让他人觉得重要，提升他的自尊，确实可以转变一个人。这并不是只对你亲近的人才有效。你遇到的每个人都有优点。如果你一时还找不出可赞赏之处，再试试看。赞赏他人的优点，使他们更有意加强这个优点。忘记他人的过失，那些缺点也会因忽视而渐渐瑕不掩瑜。换句话说，通过肯定他人的才干、美丽与优点，我们得以激励他人活出内在的潜能。而当我们能忠于自己的价值观，活得真实时，才能渐渐发展成我们心目中理想的自己。

第3章 101种说服他人的办法

要想叫任何人做任何事，其实只有一种方法，那就是设法让他自己想做。

——戴尔·卡内基

打从你出生那天起，你所做的每一件事，都是因为你想要得到某个东西。听来似乎愤世嫉俗，不过确实如此。因为人类就是这样的。我们都受到自己的利益所激励，这也没什么不对的。也许，现在你正想到千万个理由证明我是错误的。我从事的义务工作怎么说？上次没有任何理由，我就帮我妹妹洗衣服，又怎么说？好吧！你做这些事，难道你没有因此而自我感觉良好吗？（而且，扪心自问，义务工作不是让你申请大学时更有利吗？）我的意思倒不是说你不好或只顾自己，当你帮助别人时，你理应感觉良好。然而，人类的每个行动都是有动机的，这是人性的一部分。你为妹妹洗衣服，更多的是你会因为自己的慷慨而感觉良好，甚至于你真的想花上一个小时帮她叠衣服。否则，你就不会想做了，就这么简单。

不知道你读到这有没有恍然大悟的感觉，因为我们现在谈的，可是与人相处的最基本工具。你固然是受到需求的驱使，重点是别人也一样受到需求的驱使。也就是说，你的妈妈，你的最要好的朋友，你的小弟，即使是你亲爱的外婆也没有不同。我们想让你知道的是，当你想说服别人做任何事时，你必须设法让别人自己想这么做。当我们心中只想着自己的需求时，就不免会忘了这一回事。

费尽千辛万苦考到了驾照，父母却从不肯让我开车。我说这完全不公平，我的朋友没有一个不是开着车满街跑。我又不是小孩子，他们应该尊重我长大了，他们这是完全没有理由的反对。

——戴维，17岁

每次和男友出去，都是做他想做的事，多半是我在旁边坐着，看他跟他朋友溜滑板。我感觉如果他真的在乎我，有时候也该跟我的朋友出去玩玩，或起码问问我想看什么电影，而不是每次都拖着我陪他看无聊的动作片。

——珍妮，18岁

我的田径教练完全是个不切实际的人。他似乎以为运动是我人生中唯一的

事。当我告诉他，我有一个很费时的历史作业要做，有几次练习必须请假，他居然勃然大怒，说如果我真的不来练习，他就不让我留在田径队。最后，我不得不去练习，但是，我的历史作业就只能随便应付了。现在，我想退出田径队，虽然我很喜欢跑步。

——汉克，15岁

基于我们对人性动机的基本了解，上面的三个例子有什么不对劲的地方吗？事实上，三位都没有考虑对方的需求。跺着脚吵着说自己不是小孩，并不能让你父母有任何动机允许你驾车出去。只是抱怨男友自作主张（还记得第一章的“三不”吗？），也不会让男友愿意改变。最后，汉克的理由是非常充足的，但是他完全没有提供证据，证明少练习几次不会影响他的田径成绩。现在，我们知道了他们的问题在哪儿了吧。我们看看用什么方法，可以让他们达到目的。

活用“三不”

下次你想说服别人去做某事，先要求自己停下来想一想：“我怎么样设法让他们自己想要做这件事？”把它想成是你去游泳前佩戴的太阳眼镜，保护你不被批评、责备、抱怨所伤。正如第一章所述，批评、责备、抱怨通常无法让你如愿。为什么呢？因为，任何人受到攻击时，出于面子而自我防卫乃是自然反应。光为了这一点，就足以使别人无法同意你，就算他们认为你是有道理的。

如果这个主题会让涉及者都有强烈的情绪反应，你可以运用下面的方法。让我们先以戴维开车的例子来具体分析。他一上来就抱怨父母不公平。即使他有充分的理由（也许他妈妈不用再开车送他去练球），但是指控父母不公平，就足以让他们采取防卫立场。反过来说，如果他这样开始，“我知道你们还不放心我开车上路，不过，我觉得自己已经准备好负起更多责任来，比如自己开车去练球”，他可以因此打开对话，探讨父母关切的事情。说不定，父母担心的是他晚上开车，或带上一群朋友，却并不反对他下午用车。他如果一上来就用攻击的口气，就永远不会了解父母的真实想法。反过来，如果他不抱怨，而是和父母探讨，就算父母当场当时并未立即把车钥匙交给他，他还是朝自己的目标迈进了一步，使他们相信他已经成熟到可以上路了。

对自己的想法兴致昂扬

虽然看来很明显，但是，当你想要说服他人做某件事时——特别是你们以前已经谈过的一件事——要想让不同意你的人，跟你一样觉得这个主意很棒，可就不容易了。这个过程可能令人挫折，而这种失望是很难隐藏的。于是，本来你应该对自己的想法很兴奋的，却因为失望，而像泄了气的皮球越说越不起劲。如果你对自己的想法都不兴奋，对方绝不可能比你更兴奋的。所幸你该知道，热忱是具有传染性的，因此，善加运用吧！

对自己的想法保持兴奋是很有帮助的，特别是当对别人的益处不是那么明显的时候。例如珍妮想叫男友不要只跟他的朋友玩，或只看动作片。显然他做这些事，是因为他想这么做。珍妮现在要做的是，让男友觉得与珍妮的朋友一起玩，或看珍妮想看的电影也是一件令人无法拒绝的事。如果只是要男友在家与珍妮的朋友一起看电视，显然没有什么吸引力。（事实上，反倒让他想起一幅女孩们唧唧喳喳，谈些闲言闲语的画面。）但是，如果她打电话给他说，她打算请好朋友贝琪周六下午来家里花园烤肉，他也可以带他的朋友一起过来，他拒绝的可能性就很低了。同样，也许珍妮拖她男友一起去看爱情片的机会不大，但是借着跟他分享一段预告片中好笑的段落，要他租 DVD 回来看却是可能的。说不定，他后来还以为是他自己想到的呢！

多用组织能力

无法否认的事实是，有时候了解自己要什么及表现出热忱都不管用。不过，如果你百分之百确定你要的，并知道如何说服别人，你还是有机会让他赞同你的想法。每个人都有过类似的经验，本来你很清楚自己要的是什么，但是别人提出许多反对你的理由，结果你自己也动摇了立场。唯一的解决办法是，事先设想别人可能提出的反对意见，先做好准备。最好的准备方法是什么呢？听起来有点可笑，最好的准备是坐下来，找来纸笔，记下你所想要的，对方可能提出的反对意见，以及你自己的理由。把按照你的意思去做的好处都罗列下来，在你与对方讨论此事时会很有帮助，可以不断提醒对方具体的益处。当然如果你觉得拿着一张纸去谈未免太奇怪了，那么，最好你起码能记得住它们。

汉克与教练的问题是个典型的例子，如果他先列出理由（写不写下来都无所谓），再去找教练谈，肯定会很有帮助。他希望练习时间能有点弹性，也知道教练会强烈反对。尤其既然他是教练，想必不好对付。因为教练一向是发号施令的人，总不会来听他的。但是，要求弹性的练习时间不但是合理的，而且对他作为成功的学生及运动员两种身份来说，都是至关重要的。其实，他只需说服教练这两点就可以了。因此，汉克的准备笔记看来应该如下：

他想要的是什么：弹性的练习时间。

教练可能的抱怨：

1.如果汉克减少练习，他不但无法进步，甚至会退步。

2.与队友一起练习，对保持团队精神是很重要的，汉克也应该表示出对这项运动的投入。

3.如果接受了汉克的请假理由，他又怎么管理这个队伍呢？

如果答应给汉克弹性练习时间，对教练有什么好处呢？

1.汉克可以提议在不能去团体练习时自己练，他不但不会退步，还能节省来回的时间，用自己方便的时间来练习。

2.如果汉克一个月缺勤不超过一次，团队精神不致受影响。但如果这还不足以说服教练，汉克可以提出，在缺勤的第二天帮忙摆放低栏或其他的服务，以表示自己对团队的投入。

3.如果无法调整时间，汉克就必须做功课做到很晚，把自己搞得又累，压力又大，结果还是会对田径的表现有不良的影响。

4.最后，如果以上几点都无法说服教练，汉克可以清楚解释自己虽热爱跑步，但是未来如果必须在学业与运动之间作选择，他一定会选择学业，放弃田径。结果，教练还是会失去一位田径选手。

这样准备之后，汉克就有了成熟且具说服力的论点，可以去跟教练谈了。由于他谈到对双方均有利的安排，教练可能会觉得难以完全拒绝他的提议。这样做还给了他一个机会，在教练的压力之下，可以先想清楚，他愿意如何将立场，奠定得更为有利。也就是说，他决不该答应自己做不到的事，比如说，如果他并不想排低栏，或一个月只缺勤一次，那就不能当做条件来谈。因为列单子的目的，本就是为能够达到双赢。这种准备方式，可以帮助人们在任何谈判之前

更有信心，从而能让双方快乐地达到目的。

从广告中学习

谈到说服力，我们不妨提一位专家——广告。广告唯一的目的，就是设法引发你对某种东西的向往。广告运用了一些我们已经提到过的方法，只不过不是运用在一两个人身上，而是以群众为对象。想象一下健身中心的广告，他们会提到他们想要的吗？（比如说你得交会员费？）当然不会，他们只会指出你想要的，例如健康的身体。广告中的那些人看来在健身中心开心极了。广告不会放映有人在跑步机上辛苦疲累的样子，它只会显示一群满脸带笑的人，快乐地做着健身操。最后，再指出该中心 24 小时开放，收费超级低廉（防堵了一般反对的借口，即没时间或没钱）。因此，当你需要说服一群人时，其中所需要的技巧都是你已经学习过的。你只需多加一点创意即可。

记得我十几岁时，参加了一场义卖活动，我需要卖掉一批糖果来筹款。我当时心烦意乱，想到要拜托亲友共襄盛举，他们多半只是不好意思拒绝，谁会想买这些糖果呢？我的猜想可能也没错，毕竟，我从来没有给他们任何买糖的理由。结果，事情在情人节那天发生了一个大转变。当天，我们在车站等车，火车延误了。我那聪慧的母亲，忽然不知打哪儿掏出了一些丝带。她说，趁现在没事，我们来为每个小糖果盒打上个蝴蝶结，就可以当做情人节的小礼物了。结果，周围很多等车的人都很喜欢这个小糖果盒，很快地就都卖掉了。

美国得克萨斯州有位女士沙尼塔，运用同样的策略使自己的事业起飞。当她 16 岁时，一天她妈妈要她缝个枕头套及睡垫套，让她的小外甥带到幼儿园去用。沙尼塔立即想到，在幼儿园绝不会只有她外甥用得着这两样东西。于是，她开始给附近的幼儿园打电话，约人见面以便让他们看到她的手工。“一旦我有机会见到园长，我必须说服他们想要或需要这两样东西，”沙尼塔回忆说，“于是我向他们说明，睡垫套可以保护垫子，延长使用时间。如果他们没有预算购买这些垫子套，我说服他们，如果能让家长购买也会是个好主意。”

她的策略很成功。沙尼塔 19 岁就成为她自己公司的首席执行官。她的专长虽是制作幼儿园里使用的睡垫套和枕头套，但是，最近她又增加了其他像毯子及抱枕之类的产品。生意在前三年就发展得很快，以致她必须将公司由家中迁移到

厂房区并另成立样品展区。2003 年，沙尼塔赢得首届得克萨斯州青年创业奖，并被《都会少女》(Cosmo GIRL) 杂志，评选为全美最富有的 10 名少女之一。她的成功，对于卡内基先生来说算不上意外，因为她每一步都走对了。当她联络幼儿园园长时，她的重点放在对方需要什么，而非她自己需要钱上大学之类的。她促使他们想要得到她能提供的东西——你也一样可以。

谈判并非操纵

读到这里，你可能会问：难道这一切不都是一种操纵吗？事实上，当我跟很多青少年谈论这个主题时，“操纵”这两个字经常出现。不过，这绝非卡内基的本意。他是这么解释的：“站在他人的角度看事情，并引发他心中的渴望不是操纵，因为，他如此做并非只是我胜他败，谈判双方应该都能得到好处。”换句话说，主持一场使双方都比原先更好的谈判，与为了你个人的利益而强迫、威胁别人去做某事是完全不同的两回事。试着做做下列的问答：

你的男朋友最近非常忽视你，想要让他好好跟你聚聚，你会：

- A.告诉他你租了一部好片子，请他周末到你家来看电影，吃零食。
- B.也冷冻他几天——不打电话，不聊天，让他也尝尝被忽视的滋味。
- C.设法吸引他的好朋友的注意，这样一定会燃起他的妒火，立刻回到你的身边。

当你焦头烂额地忙着完成你的家务，以便去赶一篇明天一定要交的作业，你妹妹却轻轻松松地在看电视，你会：

- A.向她解释你的难处，答应她如果她今晚帮你做家务，明天你会帮她做家务，并借她你最心爱的手表戴。
- B.跟她说要是不起来帮你做家务，就再也别想向你借手表戴。
- C.威胁她，如果不帮你做家务，你会向妈妈告密一件她没告诉妈妈的糗事。

你最要好的朋友不喜欢去派对，但是你很喜欢的一个男孩周末要办个大型派对，你会：

- A.告诉她有很多你们两人都熟的朋友会去，所以一定会很好玩，如果她到时真的不喜欢，你会即刻陪她离开，并买冰激凌回家吃。
- B.提醒她有一次你陪她去她姑姑家，陪她的长辈聊了一个晚上，因此，她欠

你一次。

C.告诉她，还有很多的朋友想跟你去，事实上，你们两人反正也是越来越不合了……

如果上列问题，你的回答中有“B”或“C”，就表示你忘了卡内基原则中“双赢”的部分。当双方都赢，就是谈判；如果只有你一个人赢，那就是操纵。如果仍有怀疑，就问自己付出了什么。如果什么都没有，就该重新思考你的动机。对于对方来说也是一样的。如果你觉得对自己没什么好处，相信自己的直觉——别人可能在操纵你。

实况调查

★想一件上次你想说服他人去做的某件事，不论多小的事。如果对方同意了，是因为你运用了本章所探讨的技巧，还是你倚赖操纵的工具？当你成功得到你想要的，你的感觉如何？如果你当时未能成功，阅读本章会让你下次采取什么不同的做法？

★想一想上次有人要你做的某件事。它是一个好的经验还是不好的经验？你觉得自己有与对方谈判而达到双赢？还是你觉得受到操纵，去做了你根本不想做的事？如果那是一次不好的经验，当时是什么驱使你去做呢？

本章精华

戴尔·卡内基谈到说服力时，很喜欢引用亨利·福特（Henry Ford）的话：“如果世上真有成功的秘诀，那就是了解并站在他人立场看问题的能力。”请记住，除了做到“三不”，拥有能感染人的热忱，并能对自己所向往的事物非常清晰，又了解如何让对方也能从中获益，那你的说服威力必将所向无敌。好在既然双方都能获益，那就算他们好运吧！

第4章 赢得友谊小百科

两个月内真诚地对他人感兴趣，能比你两年内设法使他人对你感兴趣，赢得更多的朋友。

——戴尔·卡内基

想不出还有什么事，比第一天到新学校更恐怖的了。

不论是上幼儿园还是大学，每个人走入不熟悉的校园，看到许多陌生面孔都不免感到紧张，更别提下课时要找谁说话。现在，我们就来谈一种超级简单的方法，让你可以在任何地方与任何陌生人打破僵局，不用太聪明，你也可以想得到，那就是：微笑。一开始微笑，你立刻就显得迷人、自信、聪明、有同理心。微笑就像一份最有力的配件，它展现了你这个人，远比你抽屉里的任何配件都具代表性。因此，就算你当时一点也不想露出微笑，交朋友的第一步，仍是展现你的白牙，捕捉别人的注意力。就像是说：“嗨，怎么样？我是个友善、自信、亲切的人，而且我很高兴看到你。”只不过，用不着尴尬地说出来。

不相信吗？想想看：你自己比较想跟谁说话？是逃避你眼神的同学，面无表情的同学，还是跟你目光交视、面带微笑的同学？毫无疑问，你会想跟那个看来也想跟你说话的人寒暄。而且对双方来说也是这样的。

高中时我想参加话剧社，所以跑去试演。试演时，我一个人也不认识，只有专心背台词，努力让自己不要太紧张。突然间，坐在离我不远处有个女孩，给了我一个大大的微笑。我的第一反应是：“哇！她真好！”她甚至还没有介绍她自己呢！而且从那以后，我们就成了好朋友。

——金，14岁

我们都有类似的经验——紧张地设法尽快打入一个陌生的团体，忽然看到一个微笑，就像看到了一个救生圈。因此，如果你自己是圈内人，可别忘了给需要的人一点温暖。这样做，一定会给自己带来好处的。

事实是，当你微笑表示温暖时，别人不但想认识你，他们对你的需求，也会比较愿意了解。这就像真正做到了“三不”。娜丽亚·庞蒂（Nelia Ponte）是波

士顿大学的出版部经理，她每年都为年鉴的出版而雇请员工。大部分来应征的人根本没有什么经验（事实上很多人是大学生），因此，她必须依照个人印象来决定聘用与否。“我常注意学生是否面带微笑，并与成人相处愉快。当一个 18 岁的大一的学生走进来，问我好，我通常当下就会聘用他。我认为那显示了成熟度。对那些进来不敢看我，只看墙壁又口齿不清地说‘我是来面谈的，我很想说：‘等你长大了再来吧！’也就是说，一个学生带着微笑进来，看着我说话，让我觉得他们已有足够的自信，我就不用当保姆了。年轻人没有工作经验没关系，他们走进来与我打招呼的方式，已经显示了不少他们的个性。”

微笑与亲切，对于交朋友至关重要，不论是在初中、高中，还是在大学甚至毕业以后，都是一样的。当你搬了家，换了学校，加入一个新的团体，你的微笑就是你进入那个社交圈子的入场券。当你发现自己在一个新的环境内，先付出一个温暖的微笑，多半你会得到一个温暖的反应。回想一下你刚学到的说服人的方法：促使人们对要他们做的事兴奋起来。这一点运用在结交新朋友上同样有效。一个微笑令你看起来温暖、友善，并对认识新朋友带着热忱——它也会给你带来同样的回应。

有什么可让人微笑的？

有时候，要微笑并不是那么简单，即使不是在令人紧张的新环境内。因为我们都知道人生中充满各种不如意，跟朋友吵了一架，父母不让你出去玩，你忘了写一份作业等等。但是，那却是微笑最能帮得上忙的时候。研究显示，只要一个微笑就能提升你的心情，即使它是你努力做出来的。因此，当你觉得心情低落时，做出快乐的样子，或至少强迫自己微笑，也能提起你的兴致度过这一天。谁知道呢？当你微笑时，说不定带给别人快乐了呢。

我们学校有个女孩，总是面带微笑。即使她跟你不熟，她也总会跟你打招呼说一点有趣的事。你感觉她虽然朋友多到不行，你又不是她的好朋友，她还是注意到你，跟你说话，让你觉得自己蛮特别的。她影响了我，以致我也采取同样的做法——主动向不熟的人微笑，表示友善。

——丽迪亚，16 岁

想想看，如果这种人多一点，那么你第一天到新的学校，就不会这么害怕了。

听起来不像真的，微笑具有提升精神、开阔心胸，甚至打开别人心扉的功力。微笑是一件不费吹灰之力的事，对于我们来说却真是够好的了。

另外还有一个理由，使你在心情低落时更该微笑。卡内基是这么解释的：“你开不开心，不是因为你拥有什么，是什么人，身在何处，或在做什么。你开不开心，完全是因为你怎么想这件事。两个人可以在同一个地方做同样的事，但一个痛苦，一个快乐。为什么呢？完全是因为人的心态。”这个心态中的大部分是，你往哪里寻找快乐。如果你发现自己想着“如果我有那件衣服，如果我有男朋友，如果我再瘦 5 公斤，如果我能考上那所大学……我就会快乐”，你已经埋下了失望的种子。倚赖外界事物，是不快乐的源头。因为它永远不能让你有机会发掘真正的满足。当你得到了想要的事物，又怎么样呢？你能维持那种快乐感吗？还是兴奋感过去后，你又得找寻新的事物？我们以为，这些外在事物会带给我们快乐，其实，它们也正是使我们不满足的来源。只要想想逛街买东西，那条你认为铁定会改变你人生的牛仔裤，最后不就是另一条破旧的裤子吗？那你为什么还要继续往商场跑呢？

快乐取决于外在条件的另一个问题是，你失去了控制感觉的能力。反倒是内在快乐的源泉，使我们能保持微笑。你不能决定事情一定能成功，但是，你可以控制自己是否竭尽所能。将目光集中在你所拥有的，你就会永远有微笑的本钱。当然，事情真的成功了是很棒，不过，如果你竭尽所能了，即使不成功，你也会感到骄傲。

想想你在第二章确认的核心价值观，它们才应该是你快乐的源泉，绝非衣服、车子之类的身外之物。

有时，即便你循着核心价值观去体会快乐，但作为一个十几岁的青年，你还是有面临挑战的时候。当你感觉孤独、挫折、无法走出心情的低谷时，你会需要找人谈谈，这没什么不对的。可是，你得让别人了解你真正的感觉——不论对方是你的父母、兄弟姐妹还是老师等。他们甚至可以帮你找到辅导老师。现在，很多学校都有辅导老师或成长小组可以帮忙处理这些问题，你甚至可以在那里交到一些朋友。

叫出名字来

好！一旦你向某人微笑，她也回给你微笑，你立即觉得如释重负，因为你可以有人交谈了。你的新朋友正在说些什么，而你太开心了……在初次见面的前两秒，你必须很注意得到一个信息——那就是对方的名字。要记住一个人，最重要的就是姓名了，而且，如果你不能立即掌握住那个名字，那么，在你介绍完自己之前，只怕你就已经忘记对方叫什么了。说真的，有多少次，你新认识一个人，谈了 30 分钟分开后，你却死也想不起他的名字了。唯一比这更糟的，可能是你叫错名字，而被发现你其实是忘了。真惨！

我们这个新年级有 150 人，我原来就认识 20 人。三个月后，我记得每个人的名字，但是有些人不知道我的名字，我认为他们不值得我花时间跟他们交往。

——杰米，14 岁

我见过好朋友的堂妹至少有六次。第二次有别人介绍我们认识时，我就说：“噢，我们以前见过。”不过，她脸上没有丝毫认识我的样子。她永远记不住我的名字，一直到现在。我朋友发誓她堂妹只是记不住名字，可是我还是对她印象不太好，现在，我真的不喜欢她。

——蒂法尼，13 岁

听起来有点绝情？也许吧！但是人们对于别人无法叫出他们的名字，真的蛮在意的。而且，你既然能记得住那些影星、歌星、球星的名字，没理由就是装不进一个跟你讲过话的人的名字。美国罗斯福总统的记性好得出了名，他可以记得白宫里每一个人的名字，包括佣人与园丁。后来的克林顿总统及布什总统也是一样。如果连美国总统都有时间记得住他人的名字，你还能拿什么当借口？

大部分状况下，我们只要集中注意力就可以了，不过如果你觉得特别困难，也别泄气，下面有一些方法，可以帮助你把他人的名字锁进你的脑袋中。

- 第一次介绍姓名时，要注意聆听，如果没有听清楚，请对方再重复一次。
- 把对方的名字插入你的句子中，“很高兴认识你，冯华”，或是“我很喜欢你的名字，我第一次认识姓符的”。
- 如果名字很特别，或不知怎么写，可以请对方告诉你。
- 运用图像记忆，帮助你将名字存入你的记忆中。

•想想有什么办法，可以把名字和其他事物联系起来，例如音韵：赵琛浩——早晨好！

•如果你真的怕记不住，见过面后，记下对方的名字，以及何时何地认识的。

对话 101

我只要一碰到陌生人，就呆掉了，完全不知道该怎么开始谈话，我觉得自己简直失败透了。

——卢克，13岁

跟同性朋友交谈，我没有问题，但是，一旦碰到女孩子，我就紧张。我完全不知道她们在想些什么，或想听什么。

——多比，13岁

如果你已经得到对方姓名了，那就好办了，最艰难的部分已经过去了。一旦你能与对方面对面地说话，那就简单了。我们大部分人会觉得，自己要很有趣才能让对方对我们感兴趣，其实，这是一个错误的想法。因为，这样一来，后面就会发生这一类的状况：一种是为了想出有意思的话题把自己累死，再不就是拼命讲话（通常是单方面的），讲一些家里的宠物或是哪里的奶茶最好喝。我们以为，自己觉得有意思的事情，我们想交的新朋友也一定会觉得有意思，对吗？当然不对。卡内基说得很直率：“人们对你不感兴趣，他们对我也不感兴趣，他们只对他们自己感兴趣。”他的意思并不是说，人人都是以自我为中心的傻蛋。不过，我们确实本性上是以自我为中心的——这是我们与生俱来的求生的本能。显然，如果我们心中总是想着非洲饥荒、世界人权或全球变暖的问题，那么当然是比较高尚，而且，我们也确实关切这些问题，但是，90%的时间，我们想的还是直接影响我们日常生活的问题。

这些跟与人交谈又有什么关系呢？这表示，你大可不必为了让自己有趣而想破头。你只需要听起来对别人感兴趣就行了。我真巴不得自己早一些知道这一点。我记得自己上高中的时候，为了怕同学不喜欢跟我说话，我总是担心自己讲话太无聊或太愚蠢。其实我根本不需要什么完美的开场白，你也一样不需要。下次你想跟谁开始谈话，试着抛出一个与兴趣相关的问题：你参加田径吗？你觉得哪种牌子的跑步鞋最好？你喜欢音乐吗？最近表演的一个乐团，你去听了没？

这不表示你得对无趣的事假装感兴趣。就像前面谈过的赞赏与奉承的差异，如果你并非真正对对方说的事感兴趣，人家会立刻看穿你的。但是，好好练习问问题以及积极地聆听，最终还是会把你训练成一位更好的交谈者——甚至你还会发现对方比你原来想象的要有趣得多了。当你跟不熟的人谈话时，谈对方感兴趣的事，意味着你不需常常担心尴尬的沉默。很有趣的是，最好的交谈者通常说得较少，而非较多。

你一定会问：“所以我只要坐在那儿，听别人说他想说的，就能让我交到朋友了？”也不完全是这样。因为，聆听并非只是消极、无意识的反应，它不像眨眼或呼吸那么无意识，它是需要你的专注的。很多时候，由于我们不注意，结果整段话都没听到，我们想自己的事情去了。然后，当谈话停顿时，我们已经没法提出相关的下一个问题了，我们也因此丢失了一次增加认识某人的机会。而记住别人感兴趣的事的细节，是会让人印象非常深刻的。

无论在工作场合或是学校里，当你见到一大群人时，要记住他们的名字、他们的兴趣、喜欢什么口味的冰激凌，是很困难的。不过，如果是对他们很重要的事，你还是要设法记得。这样做是很有价值的，因为，世界上没有多少人会这么做，所以，你将显得十分突出。

——《17岁》杂志主编阿托萨·鲁本斯坦

能记得别人觉得重要或有趣的事，会带来很多不同的或大或小的回报。首先，因为别人觉得开心，因此，我们也觉得开心。第二，谁都希望被别人喜欢，这是人的天性。因此，当我们景仰别人时，我们赢得别人的景仰；当我们对别人表示兴趣时，也引发了别人对我们的兴趣。也许，最重要的是，在我们想结交的这个新朋友眼中，我们显得鹤立鸡群。

到哪儿交朋友？

就算我们认识了一大堆人，我们可能还是会觉得，没有一个真正知心的朋友。每个人都想找到真正合得来的有默契的朋友，问题是上哪儿去找。

我的学校很小，我这个年级的同学从幼儿园就在一起，相互都认识。我喜欢朋友，也拥有很多朋友，但有时候我想找新朋友玩，而不是每个周末都跟同样的人做同样的事。

——伊丽莎白，15岁

我觉得我们学校的男生，就只对那五六个女生感兴趣，一想到这就叫人抓狂。我只想交个男朋友，但我知道绝对不会是我们学校的男生，可又不知道除了学校，还有哪里可以认识的男生。

——夏洛特，16岁

对于在学校里的八个小时，跟什么人在一起上课，我们似乎没有什么选择权，尤其是如果你的学校不大，你的角色似乎也就被他人定型了。你当然应该努力，对学校里的同学真诚地感兴趣，毕竟，你每天都跟他们一起度过。而且，当你真正对别人表示兴趣时，你可能会惊讶地发现，你对同学的了解并非你想象的那么深。也许你给他们贴的标签（讨厌鬼，书呆子），并不能代表他们的个性。

不过，你也要记住，在你学校之外还有一个大世界，其中多的是有趣的人物，是你想交往的——你也会是他们想认识的人。要想进入那个世界，真是再轻松不过了：就继续做你自己喜欢的事就行了。喜欢戏剧吗？你可以去参加一个小区的剧团。如果网球是你的爱好，可以参加一个由不同学校组成的小区球队。如果你喜欢听乐队演奏，你可以设法到录音室或唱片公司找个临时工。你不但可以追求自己的兴趣，还会遇到很多志同道合的人——开始交谈的主题也是现成的了。这样做，绝对增加了你找到新朋友的机会。

事实上，你能遇上新朋友的团体与场合，多得不胜枚举。你只需做一点调查，并运用一些想象力就可以了。设法把自己当做来你居住的城市游览的观光客，开始对你居住的地方做一点探索，你铁定会发现很多你原来不知道的事。

网络更是搜寻信息的大好资源。说不定你每天经过的路上，就有一家艺术工作室，而你从不知道。要不就找个陶艺班，释放你雕塑家的天赋，并让那些充满艺术细胞的人们，欣赏你及你的作品。或者参加一个人权组织，找到一群与你同样志向的新朋友。其实，这里面充满无限的可能性。

不过，上网浏览时一定要小心。网上的聊天室、约会站等等虽然也是交友的途径，却不见得是安全的。事实是，即使你与对方通过很多电子邮件，你又怎么能真正认识对方呢？跟别人在网上来往，双方都很容易假扮成另外一个人，根本不是自己。其实，那正是在网上交往的诱人之处：你的新网友怎么都不会知道，其实你并非如你在网上所假装的那么外向活泼。而这也正是危险之处。你会觉得

跟那个在网上谈了几小时的人很亲密，如果你想与网上朋友会面，请务必请父母陪你一起去。你一定很不愿意，对吗？可是，这却是唯一安全的办法。任何状况下，你都不应该没有父母陪伴，去跟网上认识的人单独会面。不幸的是，并不是每一个人，都像你一样对人不怀恶意，况且，你也该大到可以了解，世界上并不是每个人都像你一样是个好人。你得精明、机警、保护自己的安全，你自己不照顾自己，谁会照顾你呢？

也让别人认识你

好极了！你做到了！你展现了最温暖的微笑，以卓越的谈话技巧令对方印象深刻，你感到自己即将交到新朋友了。现在是时候向前跃一大步：开放自己，让别人也能认识你。

我每次认识新朋友，我都觉得自己非常保留。我只让对方认识大概 50% 的我，我也不知道为什么自己会这样，也许我不是那么容易信任别人，而且不知道如何解除自己的防卫。

——丹尼尔，15 岁

别人对自己的看法会让我们尴尬、不自在甚至紧张，都是正常的现象。没有人喜欢让自己被他人评判。如果过去你曾经有被小看或被轻视的经验，那么，再次开放自己会是一件相当困难的事情。糟糕的是，保护自己却是交到知心朋友的一块绊脚石。说到底，如果你不给别人机会去了解真正的你，又如何指望与人建立关系呢？

如果你在他人面前放不开，那表示你无法接受真正的自己。所以，如果在交朋友的过程中，你常有这种问题，就该想一想：到底是什么事让你觉得如此尴尬，以至必须逃避？多半那些事情，并非如你想象的真是问题。在你喜欢的男生面前，承认自己爱看上世纪 50 年代的电影，是否让你很在意？或是担心坦承自己觉得逛街很无聊，会不会得罪你那追求时尚的新朋友？不用担心，你们之所以成为朋友，就是因为他们喜欢你，真的。说不定他们就是认为你的个性使你更有趣、可爱而且更独特。事实上，他们可能因此更喜欢你，因为：(1) 你很诚实，(2) 你的表现符合人之常情。每个人总有些心里的事，觉得说出来与人分享有点怪怪的。要想拆除几年来慢慢垒起来的这道心墙，是蛮困难的。但是，如果你给别人一个机

会，去喜欢真正的你，你就能把友情由浅转深。再也没有比这更好的理由去尝试这一步了。

实况调查

★让我们来做一些社会实验。从下周开始，尽可能地向更多的人微笑。当你向一些你平常不太注意的人微笑，例如，低年级同学、邻居、老师或福利机构的人，你会得到意料不到的响应。如果你够勇敢，另一个目标可以是你常遇到但还没有打过招呼的异性。把过程记录下来：对方也回你微笑吗？你们是否因此而开始交谈？如果有，你能运用本书的方法使谈话延续下去吗？下一次再遇到时，你们能认识彼此吗？一周结束时，你有什么感觉？

★找出一项你可以参加的校外活动。可以是一些义务性的工作，报名某种课程，或找个零工做，只要是你真正想做的事。然后记录你对后面问题的回答：在新环境中感觉如何？你是否能用上本章的重点，去与陌生人建立新关系？你碰到任何有可能成为朋友的人了吗？你如何与他保持交往？

★选一位你想拉近距离的人，下一次你们有机会在一起时，试着与对方分享一些你原来有所保留的事情。可以是件很小的事，例如你不喜欢“嘻哈”，或私下里特别喜爱美国的奶酪，当然也可以是较大的事，例如不安全感或目前正面对的问题。你的新朋友如何反应？他是持理解的态度，还是批判的态度？你是否鼓励对方也开始分享他个人的事？你事后感觉如何？能与他人分享内心真实的想法是否很痛快？你是否觉察你的紧张是全无必要的？

本章精华

身处于陌生环境，我们都会感到紧张。然而，微笑（即使并不符合我们当时内在的感觉）能增强我们的信心，并使我们更迷人及可亲。当你与人面对面时，设法记住对方的姓名。然后，就可以放轻松了——你只需聆听，问问题，成为对方聊天的对象。

第5章 积极聆听

如果你希望人家喜欢你，如果你想建立真正的友谊，好好记住这条原则：真诚地对他人感兴趣。

——戴尔·卡内基

我们把狗当做最好的朋友，是有道理的。想想看：小狗看到你总是很高兴，它不介意你化学考砸了，也不在乎你鼻头上长了颗痘痘。它跳到你身上，把你当做是仅次于牛肉的最好事物。你也就为此特别爱它。这是怎么回事呢？小狗从来不用接受心理教育，自然就知道深得你心的方法：无条件地让你觉得重要与被爱。现在，试着想想看，如果你运用那种热忱的 1/10，别人会有多好的响应。这就是成为好朋友、好儿女，甚至好学生的最佳良方。当你不着痕迹地表示对他人真心地感兴趣，自然会产生好结果。就算你不相信我也没关系，我问过很多青少年，他们最要好的谈话对象是谁，大部分的回答是这样的：

是我小学就认识的两个同学，他们会听我说而且会问问题。

——希瑟，14 岁

我有一个最要好的朋友，我可以向她倾诉任何事情。

——阿登，14 岁

我朋友娜欧密，我心情不好想找人倾吐时，总是会找她。

——雷切尔，17 岁

相信除了我，你也看出其中的端倪了吧？

当你对别人觉得最重要的事感兴趣，就会产生好的响应。交朋友就是要交会聆听的人。这并不是说你不能发表意见，或不能谈你自己的事，只是交到好朋友的首要原则，是学习成为一个积极的、有同情心的聆听者。而这是绝对无法假装的。

我有个朋友，有的时候我可以找她谈谈，但是她非常容易分心。你正跟她说着某件事，她却忽然转变话题。或者她眼睛看着电视，而且忽然笑起来，我就会发现她并没有真的在听我说话。

——詹尼弗，14岁

我们自己有时候也会这样。敷衍地嗯嗯哼哼，让人觉得你其实不想听。这种爱听不听，是对朋友最不礼貌的侵犯，令人懊恼。下面有一些问题，你可以试着做做看你能否分辨真正聆听与听而不闻的差异。

你的好朋友打电话来，一听她的声音，就知道她在哭。当时你正在跟表妹打电玩，你会：

A.告诉朋友你会好好听她诉说，并立即停掉手上的电玩。

B.停掉正在玩的游戏，另外开始一种比较不那么刺激的游戏，因为这通电话铁定得讲很久。

C.写个小纸条告诉你表妹怎么回事，她才能了解待会儿你的反应会慢半拍。

你妈在楼下向你喊了什么，但是你房间的音乐很大声，听不清楚她说的是什么，你会：

A.立即把音量调低，请她稍等，起身下楼，你们才不必呼来喊去。

B.向她喊说如果她想告诉你什么事，最好自己上楼到你房间来说。

C.回答说“好”，即使你根本不知道她刚刚说的是什么。无所谓，如果那件事够重要，她铁定会再跟你说一次。

你的排球队又输球了，教练说要开会，当大家都在更衣室坐下来，你会：

A.找个你可以看到每个人的位置坐下，并在每个人发言时看着那个人。你自己就受不了输球，真的是该想办法扭转局势了。

B.别人说话时盯住自己的球鞋。嗯……说不定一双新球鞋能让我们转输为赢。

C.大声叹气，真倒霉又要听这种听过上千遍的训话。坐在后排，这样你才能开始想今晚的数学作业。

我们每个人都有过因为太累、分心或不感兴趣，以至于不能好好聆听的情况。而且，有时候坦白告诉对方，你目前无法全神贯注，希望能另择他人时，也是可以接受的。但是，以上的问题，如果你有选择“B”或“C”的话，那就不是心情的问题，而是聆听技巧的问题。戴尔·卡内基曾说过，以真诚的兴趣聆听，“是我们能提供给对方最高的礼赞”。积极的聆听并非自然发生的（因为积极是需要努力的），但它是一种可以经过练习而专精的能力。以下是四种可以先开始练习

的方法：消除潜在的分心因素：指的是将电视及音响关掉（最起码将音量调低），从网上聊天室中退出来，离开计算机等等。尽管我们自以为听人家说话时，可以同时做其他的事（尤其是讲电话的时候），对说话者而言，再没有比一面试图与你谈话，一面听到你敲击键盘及按电玩按钮的声音，更令人恼火的了。

让自己舒适，但不致太随意：想要坐在一张舒服的沙发里谈话，没问题，不过要留意你的肢体会泄漏你是否真正在听。目光飘忽，玩弄手指，打个哈欠都会让对方觉得很无趣。当你全心专注，有目光交流，身体前倾，这种亲密的动作，会显示你确实关切你朋友所要说的。

提出问题：当你的好友告诉你，她男友想上两三千公里外的大学，问一句“两千里？”或“他怎么想去那么远？”都会让朋友知道你掌握了她说话的重点，并感受到了她的不快。在谈话中插入一些问题（“所以，是珍娜的朋友莎丽，告诉你男友那是所好大学？”），更能帮助你记住重点，以后也不至于摸不着头脑。

避免谈及自己：即使你的响应与谈话有相关性，也应避免涉及自己。举例来说，你朋友承认她其实嫉妒她男友与莎丽的友谊，如果你的响应是“我就不是那种会嫉妒的人”，虽然你并未离题，但是她听到你不会嫉妒，并不能让她更开心或更感安慰。这个时刻，是她需要你支持的时候。如果你说“你真认为需要担心你男友吗？你跟他谈过你的感觉吗？”，她一定会觉得好多了。

当然，我们每个人都有分享成功、失败及新发现的需求。正如前面章节所述，想与朋友、男/女友、家人、双亲建立更为深刻的关系，与人分享是绝对必要的。而聆听他人也是必要的，况且，积极聆听他人，表示你知道何时应将他人放在第一位。

听到与被听到

聆听不仅能使你更有觉察力，更具同理心，事实上，它令你成为更有效的沟通者。注意聆听你的朋友、男/女友、家人及父母，会让你了解他们是怎么想的。也因此懂得，让他们了解你的意见的最佳方法。清楚对方的想法，会让你更为有效地提出不同意见。最近，我常跟一个年轻朋友在一起，我们运用聆听技巧顺利解决了一个困扰她的问题。

15 岁的艾莉西亚，为了要去参加下周末的派对，而与她妈妈起了争执，她

们的谈话如下：

艾：妈！这件事对我可是很重要哦！有个高年级男生邀请我去派对，这种事可不会常常发生。我搞不懂你干吗大惊小怪。

妈：我敢说去那里一定要喝酒。喝酒的地方，我可不会放你跟朋友开车去，免谈！

这样几个回合后，我把艾莉西亚拉到一旁，对她说她妈担心的似乎是开车问题，所以，她最好别再争辩公平不公平的事。她照办后，很快发现即使现场可能有酒，妈妈还是很信任她不会碰酒。其实，妈妈担心的是，送艾莉西亚回来的男生可能喝了酒。突然间，她们双方面对着一个可以共同解决的问题了。解决的办法是，艾莉西亚可以跟朋友去派对，但是由妈妈接回来，因为妈妈不想为了接她而半夜三更才上床休息，所以艾莉西亚必须早一点离开派对。这能称得上完美的解决办法吗？也许算不上。有可能当艾莉西亚正跟一个有趣的男生聊得很来劲的当儿，妈妈却来电说她已在接她的路上了。但起码艾莉西亚不必错失这场派对，而妈妈也不用在家操心她的安危。如果艾莉西亚未能仔细聆听妈妈说的话，她就可能丢掉参加派对的机会，还得赔上整个周末关在自己房里生闷气。

你永远不知道，聆听可以多么有效地帮助你传达你的想法。这是对你一生都极为有利的能力。试以耐尔（Nell Merlino）为例，她创办了“带女儿去上班”的活动。当她为基督教女青年会（YWCA）负责教育推广活动“无暴力周”时，她发现聆听是多么有用。事情的经过是这样的：

活动的一个重要目的，是提醒人们注意，男性对女性以及男性彼此之间的暴力行为。我们必须好好筹划，怎么跟男人谈这两个问题——关于他们如何对待女性，以及他们彼此之间如何相处。而且，很多研究显示，目前所办过的一些活动及方案，似乎收效不大。我哥哥乔伊帮助我主办这项活动，我问他：“男人之间是怎么谈暴力这个问题的？你们怎么看待它？”他的回答是，他们从来不谈这种事。没人愿意承认男人会伤害女人，而且大多数的男人确实不用暴力对付女人。我们讨论的结论是，以前努力无效的部分原因是，其实大多数男人并不会伤害女性，可是，多数女性组织却把所有的男性视为敌人。

我们印制了宣传小册子准备在全美国分派，不只放在我们单位的柜台上，而是在停车场、地铁站及公共场所分发给男性。小册子是这样开始的：“我们知道，

你们绝大部分是不会打老婆、情人或任何女人的，我们可以一起和睦地生活与工作，我们敬爱并尊重你们。”我已经发放过无数次这种小册子了，而这一次是我记得的少数几次之一——人们拿到手，没有马上把它扔掉。我们在纽约市最繁忙的街角上，发送小册子，虽然地上丢了各式各样的宣传册，但看不到一份是我们的。主要是因为我们把男性视为维护和平的人。与其一竿子打翻一船人，我们却是请求他们的帮助，对付那些跑到酒吧、健身房去炫耀“我要让她知道谁才是老大”的那类男人。我们要求他们，不要听任这类事情的发生。这次活动获得空前的成功，如果不是与男性并肩作战，我不确定是否会有同样的结果。耐尔聆听了与她一起工作的男性的意见，了解到在对抗暴力的这场战争中，应该与男性联盟，而非与之为敌。以聆听取代训示，以谈话取代告知，帮助耐尔找到更能吸引男性的方法，因此取得其他同类活动无法取得的成绩。她让男性得知，她听到了他们的声音，而他们也以仁慈作为回报。这绝对是能增强你的沟通能力与人际关系的有效方法。当我们愿意花时间去仔细聆听我们身边的人，通常我们会发现，我们之间的差异比预想的要小得多。

通过聆听学习

“只要你留心，你总能学到东西的”，这句话我们早已听过无数遍了。尤其是当你坐在你爸爸的车里，他告诉你这句话时，你铁定是一点儿也不想听。但是，除非你已经无所不知，否则你最好改变那种态度，而且开始留心。原因在于：世界上的任何一个人，总会知道一些你不知道的事。展现真诚的兴趣，聆听他们想说的，不但能让我们学到一点他的知识（或起码有些领悟），最后还可能赢得一位朋友。

我一直忘不了上大学的第一天。我搬入宿舍时，我的室友已经先安顿好了。她当时人不在室内，但是当我看到她的那堆东西，我觉得我快抓狂了。角落里堆着少说有上百个填充玩具——史努比、加菲猫、各式芭比娃娃。靠在墙边的还有许多镶框的海报——小甜甜布兰尼，居然还有肯尼吉的。我当下就想换个房间，因为我知道我的朋克唱片，是绝不可能在这里容身的。我是说，这年头还有谁听肯尼吉呢？后来当我的室友梅函终于现身时，我还是觉得我们八成合不来。她说话轻声轻气，不像我那些大嗓门有主见的朋友们，她还穿了件印有小猫的套头线

衫，我的天！我该怎么办啊！我相信她看到我黑色的指甲油时，一定也有同样的感觉。

如果我们两人在校园内第一次碰头，是不会费时来自我介绍认识彼此的，但是既然我们被迫共同生活在一起，也就不得不开始交谈，试图了解对方。后来我们变得很亲密时，我们两人都很意外。毕竟，我们还是有一些共同点的——我们都有男朋友。她的男友还在念高中（他比她小一岁），我男友比较年长，不过他们两人都在外校，我们可以预测，以后要平衡与男友见面以及在校内活动的时间，会是个挑战。

我们还是有很多差异。她是个水球选手，并准备学成后做运动教练。我则喜欢各种人文学科——英语、文学、历史、心理学，而对自然科学比较不感兴趣。当我考生物时，梅函帮我准备。当梅函要交报告时，就轮到她帮我了。更好的是，我们两人都有机会，出去跟校外的男友约会。当我跟我的乐团起争执时，梅函总是站在我这边。而当她与水球队友不爽的时候，她相信我会同情她。一年过去了，我虽然仍然不喜欢肯尼吉，但却学到，如果从一个人的外在或听音乐的品位去判断一个人，很可能会错失真正的友谊。大一时跟我交往亲密的同学，有很多我现在都失去联络了，但是梅函和我却还是很要好——不论我们有多少异同。

——丽莎，20岁

丽莎与梅函抛弃成见，渐渐了解彼此，填补了双方的差距。她们学习到了对人保持开放的价值。通过聆听而学习，能帮助我们认识非我族类的人，并常常带给我们惊喜的益处。

欣然接受赞赏

我们有时面对的是跟丽莎、梅函相反的状况——因为共同点而影响友谊。当你的小妹开始梳你的发型，偷穿你的衣服并偷用你的化妆品，其实她是在给你最高的赞美。她用这些方式表示，你有东西可以教给她。就像一句老话：模仿是一种最高形式的赞美。

我有一个朋友非常有自己的风格。她搭配的方式，是我从来没有想到过的——像把洋装穿在牛仔裤上，或在花哨的裙子底下穿一双跑步鞋。有时我在店里看到一些像她用的东西，但是我没有买，因为我不想让她以为我在模仿她的风格。

问题是我后来有点嫉妒她。

——简，14岁

其实，简羡慕的那个女孩，如果真知道简这么欣赏她的时尚品位，会觉得多么受宠若惊！简只要让她朋友知道她真正的想法，而非让时装成为两人交往的障碍，不但能让她朋友非常高兴，还给自己找到一位最佳购物伙伴。请先回想第二章所提及的有关赞赏及如何让他人觉得很重要的部分，最宽厚的一种赞赏是告诉对方，你希望自己能更像她。如果你有个朋友总能吸引一群男生的注意，不妨问问她，怎么能这么自在地周旋于众男生之间，而且还有办法令男生发笑。你的小妹是否看来总是很光鲜亮丽，即使她穿着你的衣服？何不请她给你提点意见，怎么样让自己看来更亮丽？当你寻求他人的协助，并不表示你在模仿她，反而是在给对方赞美，最后对你们两人都有好处。

除了称赞对方他某些方面很棒，你希望自己能像他一样，当然还有其他更好的办法，可以赢得友谊。17岁的卡西蒂在创办自己的蝴蝶生意——“梦幻翅膀”时，发现了这种方法。她非常喜欢养蝴蝶然后为某些特定场合放飞的点子，但完全不知道该从哪里着手。她觉察到能使她的事业开展的唯一指望，是把她的点子与别人商量，由于可能造成潜在的竞争，因此，这应该算是一件有点风险的事。

我已经做了很多研究，也读了很多书，但是我很清楚，想把这个事业做起来，我一定得接受实际的训练。有一天，我在报纸上看到一篇文章，报道一位女士养殖一种蝴蝶。有人建议我联络她，但是我完全没有把握。我无法想象，行业中的老手会愿意帮助一个新手，毕竟这个新手可能以后会成为她的竞争者。我设法说服自己，反正不会有任何害处，于是我就给她打了个电话。

后来，我见到了这位了不起的女士，她甚至成为我的事业导师。她要我当天傍晚，就去看她并跟她谈谈。她教我如何喂养毛毛虫，如何照顾幼虫，一旦它们蜕变成蝶，又该如何喂食。没有人比她更能帮得上忙了。她甚至亲自开车送我回家，还送了我一些毛毛虫及饲料，以便我可以开始自己养它们。她告诉我，任何时候都欢迎我过去帮她，或打电话向她请教问题。她让我帮助她在婚礼上以及教堂仪式上放飞蝴蝶。她甚至还是我的第一位顾客，向我购买蝴蝶去放飞。

卡西蒂所发现的也正是戴尔·卡内基所教导的：我们总是喜欢敬佩我们的人。卡西蒂在寻求这位女士的指导时，就是在向她表示最高的赞赏：对那位女士所能

教导的，卡西蒂表示了巨大的兴趣。当你在生活中如此做时，你不但提升了人们的自尊，同时也改善了你自己的处境。

实况调查

★多年前，纽约一家电话公司，发表了一份电话交谈中最常使用的 50 个字，“我” 这个字排名第一。你感到惊讶吗？重点是，我们很少觉察到，我们是多么频繁地谈到自己。就像咬指甲这种习惯若不是别人提醒，你是不会注意到的，也是很难停止的。这里有一个练习，可以提升聆听的技巧与自觉，只是不容易做到。在未来 24 小时内，尽可能少说用“我”开头的句子，并注意这对你与他人谈话的影响。你是否因此比较常提问？说得比较少，听得比较多？别人对你的响应，是否有所不同？

★未来一周内，找个理由去跟一位你认识但你不得你们之间有什么共同点的人谈话。这个人可以是邻座的同学、男/女友的好友甚至是你的姐姐。运用你前面学到的聆听的方法，试试看是否能发现你们之间起码一点共同之处。先从明显的事情开始（昨天的功课，对你男/女友的欣赏之处，或共同的父母），再设法更深入一点。找到了吗？你们的共同点令你惊奇吗？下次你们两人再谈话时，是否感觉有所不同？

★这个练习可得有点勇气。找一位你钦佩的人，任何人都可以。拉拉队里后滚翻做得最漂亮的女孩，很会支配零用钱的姐姐，甚至你妈妈，她能平衡事业及家庭，并能处理任何危机，而你自己，光是上学，就搞得头昏脑涨啦！设法让那个人知道，你是多么钦佩他的那项优点，并请他给你建议，怎样才能像他一样。对方的反应如何？他觉得受宠若惊吗？你得到什么启发了吗？

本章精华

仅仅是专注地聆听，就能使你成为一位好朋友、好男/女友及好儿女。这指的是聆听时拒绝分心，全身心投入，提出问题，注意少说“我”。最棒的一点是，当我们开始积极聆听时，我们不但能学习沟通得更好，而且，最起码我们还能得到友谊及忠告。

第 6 章 没人赢得了争辩

我亲耳听过、参与过，也目睹过成百上千次的争辩。最后，我终于得出了一个结论，那就是，能从争辩中获得的唯一好处是，避免争辩，就像逃避毒蛇猛兽一般。

——戴尔·卡内基

你不可能赢得争辩的，真的！而且，即使你赢了，你还是输了。为什么呢？因为，即使你让某人竖起投降的白旗，在大多数状况下，你仍不可能改变对方的心意。你只不过把对方轰炸得累了，为了能叫你闭嘴，他放弃了。你的对手离开时，心里只记着两件事：你错了，而且你极惹人嫌。这是再空洞不过的胜利，因为，即使你占了上风，你永远也得不到别人的尊重。当然，你可能比你的朋友更懂得音乐。如果听到你的朋友告诉别人，斯汀的《美国诞生》曾是流行音乐畅销排行榜的第一名时，你冲过去告诉他：“不对，那是迈克·杰克逊！”这会带给你什么好处吗？也许你比你朋友更通晓时事，但如果他以为加州拥有更多州议员，而你却强调说“嘿！每个州都一样只有两位州议员”，你想他会因此感激你吗？不管你的几何有多强，每次有人答错都听到你在偷笑，你就别想成为受欢迎的人。如果你想牺牲别人来炫耀自己，你绝对一无所获。

所以，如果别人真的说错了，你就只能面带微笑乖乖地坐在那儿了吗？嗯！看来有时候你确实得如此。那得看状况，而且看坚持己见能带来什么好处。如果你男友的奶奶回忆，她在大萧条时是靠卖一点碎煤才得以糊口，而她是 1938 年出生的，大萧条时，她还不会走路呢，你最好还是免开尊口吧！你年代记得熟，又能带给谁什么好处呢？虽然你证明了自己美国历史念得不错，但你极可能令奶奶面子挂不住，又使自己在男友与其他人面前成了万人嫌。你自己好好想想吧！

没人喜欢万事通

有时提出不同意见是无妨的，甚至是有益的。当你小弟说《哈姆雷特》是莎

士比亚导演的最佳影片，或你朋友坚持休斯敦人口比纽约多，你指正他们，反倒是帮他们避免未来更大的尴尬。你大可表现聪慧，但毋庸赔上别人的自尊。即使你的老师说得不不对，你用不着像个无情无义的万事通也可以点出老师说得不不对的地方。你只要这样说：“老师，也许你是对的，不过，我一直以为……我们可不可以上网查证一下？”

网络带给我们的最大贡献，就是完全淘汰了为数据对错争辩的必要性。《泰坦尼克号》是否赢得奥斯卡最佳影片奖，或冥王星是否是太阳系中最远的行星，哪里还用得着争得面红耳赤？敲几下键盘，不就能找到答案了吗？世界上没有一个人，包括你的男/女友、老师、父母或好朋友，会想听到你告诉他们他们说错了。以目前网络的通用性，这种坏消息也用不着你来宣布。加上由网络上亲眼看到比听谁的争辩要来得更有说服力。因此，即使你百分百确定，认定不需再浪费时间，还是发挥热忱上网查证一下吧！谁知道呢？说不定你发现自己，不像原来所想的那么完全正确。

我在学校走廊遇到一位朋友，她告诉我为了暑假去西班牙，要学卡特兰语（Catalan）。我立时在一大堆人面前嚷嚷：“你在说什么啊？西班牙人当然就说西班牙话，傻瓜！不然，干吗叫它西班牙语呢？”一位老师刚好路过听到了，他走过来说：“事实上，在西班牙南部的瓦伦西亚区，人们是说卡特兰语的。”当下搞得我无地自容，尤其是当着老师的面。

——苏菲亚，16岁

这就是为什么在你决定开口前，应该先加上一句“我不一定正确”。加上这样一句话，对你可是有百利而无一害。避免当面打击别人的无知，先说一句“你可能是对的”，你可以得到四项好处：

- 1.你让对方知道你尊重他的智慧，因为，如果你不尊重，你大可以直截了当地指出他的错误。
- 2.你先承认自己会犯错，让别人也有机会做出同样的举动。
- 3.你给大家留一点余地。你避免了“三不”当中的“两不”（批评与指责），你的朋友不会觉得自己的智慧受到打击，而激起自我防卫的意识，也就可能更开放地接受你是对的。
- 4.你避免自取其辱的可能性。坦白说，如果你一开始就咬定自己完全、绝对、

毫无疑问的正确，结果发现自己弄错了，那不是太糗了吗？

事实是，没有几个人真像自己所想的那么正确，就如戴尔·卡内基曾经说过：“承认自己可能不对，能避免身陷麻烦。通常那会终止争辩，并鼓励对手更愿意像你一样公平、开放且心胸宽大。”

公平较劲

如果你们争辩的事，没法分出个是非对错，那事情就复杂多了。我自己就有过很痛苦的经历后才学到的，还为此差点得罪好朋友。我们争辩的是非常愚蠢的话题——音乐剧。我们第一次见面，不知怎的提起了音乐剧，她说她非常喜欢音乐剧。我当时立刻反驳她说，我认为音乐剧是我见过的最低级、最荒唐、完全不值得浪费任何人时间的东西。后来才知道她不但热爱音乐剧，而且研究音乐剧已超过十年。你一定以为，我马上就意识到自己说错话了，但是当时我还是死不松口地坚持到底。她也一直在说她的。

我们两人为了这件事，来来回回争执了有好几年（常常搞得不是一个人哭，就是两个人都哭了）。最后我们终于同意，再也不谈音乐剧的事。为什么呢？因为这就是个喜好的问题，她热爱音乐剧，而我不喜欢。我们两人都有权利申述我们的意见，但是没有谁对谁错之分。可笑的是，我们争论的大部分内容，却都是这一类的事。由于无所谓对错，又没有网页可查，这种争执简直可以天长地久。只不过，你永远赢不了。

开学前有一天，我和我妈去买一些上学要用的东西。我很想买那条裤子，但是我妈说它不适合我的身材。她这话一出口，我就一万倍地想要它。我们两人在店里就争执起来。她试图说服我试另一条裤子，但我气得连看都不想看它一眼。结果，我们什么都没买成，就回家了，而且心情坏到不行。后来我回到那个店里，再把第一条裤子穿上后，却发现真的没有那么好看，不过，我是绝对不会跟我妈承认这一点的。

——蒂姆，16岁

很奇妙，一旦有人告诉我们不该那么想，或是那么想是错的，我们会立刻死命抱住那个主意不放。事实是，只要别人开始批评我们，他们有没有道理是完全无关紧要的。因为，我们所听到的完全是批评。上述那个故事里，如果蒂姆的妈

妈这样说“那条裤子还可以，不过你穿这条会更好看哦！”，事情是否会有完全不同的结果？也不一定。但是，实际情况是，由于蒂姆没有台阶可以下，只好心情很坏地空手回家。这样的结果对双方都没有好处。

这件事的教训是：彼此死命较劲的结果，就是大家都费劲。如果不想原地绕圈子，有时得学习如何后退一步，冷静下来，设法妥协。现在，我们来做个小测试，看看你是否需要学习，如何更有技巧地处理这类问题。

你和你的好友想租部电影回家看，结果为租什么片子而争执起来，后来又争辩起谢霆锋帅还是金城武帅。你会：

A.今晚让他选片，只要下周看你选的就可以了。反正看他选的，也不算太糟。

B.承认这种争执太无聊，同意改租一部你们两人都喜欢的片子。

C.随便抓住旁边的陌生人，要他支持你的看法，如果旁人觉得你很神经，就下结论说，这个店把人都变笨了。

你的朋友坚持他知道一条回你家的快捷方式，不过你相信那条路因为得走过两个小丘，结果反而更慢。你会：

A.闭嘴跟他走，反正你正好可以在你们吃过比萨餐后运动一下。

B.让他知道你觉得这样走会比较费时，但还是愿意边走边计时，以便下次跟另一条路比较。

C.即使他要走他想走的那条路，你还是走原来的路回家，他走到你家时，你可以假装还没到家。如果他以为自己比你聪明，你们反正也不会有搞头的。

法文课上，你很不幸地被分到这样一个小组：大家只想在一起混，没人真想得到好成绩。你建议选一部上世纪 60 年代的法国片作为报告的题材，一个女孩立即嗤之以鼻地说：“太可笑了，那根本还是默片，那种电影对我们的法文根本没什么帮助。”你会：

A.做个深呼吸，换一个主意。只要你能让他们开始动动脑，你们或许还能搞出点什么来。

B.利用上网查证默片是 60 年代以前的事。再从网页上选出你喜欢的电影中的某些剧照，证明当时的电影是多么时髦。

C.回问那个女孩：亏她活到这么大，怎么知道得这么少？然后，拔腿走人。被迫在这种情况下完成报告，那还不如你自己一个人做呢！

很明显，回答 C 对谁都没好处，可是又有谁敢说从来没有过那种反应呢？我想不可能。特别是如果讨论的是有关宗教、政治、药物或某些个人抉择一类的烫手话题时，更是如此。想从争辩中全身而退并不容易，不过，总有办法可以避免争辩成为你死我活、永无休止的争战。

欢迎不同的意见：在你做出任何回答之前，先看对方是否真的指出某些你从未知晓的事。记得我们在第五章中提到的：每个人身上都有可学之事。如果你愿意宽大为怀地说“我倒是从来没有从那个角度看这个问题”，你就一定能降低一些压力。就算你还没有被说服他是对的，也没关系。

怀疑自己的直觉：任何人遭到批评、责备、抱怨时，自然的反应就是自我防卫。但是，当你听到反对意见时，如果先质疑自己的直觉反应，也许会发现，你的直觉多半是出于防卫，而非真想弄清楚孰是孰非。

聆听：不管你多想立即反击，总该先让别人把话说完。千万不要打断别人，并让对方知道你真的听清楚了他想要说的。

找出共同点：你可能很受不了打猎，但是你叔叔最快乐的事莫过于吃到自己在林中猎到的野鹿。你可以先设法找到共同点，比如你们都喜欢野外。这样做会帮助你记住，就算你跟他意见不同，也不表示你们就一定是南辕北辙。

以共同点作为你申述的基础：重申对方提过而你也同意的部分作为开始。你叔叔会高兴听到你很敬佩猎人的专注，虽然后面你会提及你担心的是，打猎这种活动，将会破坏生物界的多样性。这种做法可能提醒他，你已经注意聆听他所要说的，现在等于鼓励他回报你一个人情。

诚实以对：如果发现自己真的被说服了，认为对方是对的，那就承认吧！千万别让你的自尊挡住了妥协之路。

先放一下：如果你发现争论只是在重复地绕圈子，或彼此间大呼小叫，最好先休息一下。同意先想想对方所说的，并且真的付诸行动。当你不再忙着自我防卫时，考虑一下对方的论点，可能你会发现它其实并没有那么荒唐。

即使你和对方最后同意，你们在这一点上确实意见不合，但是，运用了上述方法，起码保证不会伤害到你们之间的关系。这样可以确保你对对方的观点表达了尊重，光这一点，就足以阻止争执扩大成为两人之间的战争。

最近我盘算着成为素食者，也没有什么特别的理由，我只是想试试看，这样

做会产生什么样的结果。可是，我妈非常反对，几天来，我们一直在争执这件事。我发现自己随便举出各种原来并不是我自己的理由，拼命想证明自己有理，其实，我只是不想承认我妈可能是对的。她一眼就看穿了。最后，我告诉她真正的理由就是，根本没有理由，我只是想试试看罢了。她马上表示了解，并达成了共识。她同意在暑假中，当我时间压力不太大的时候，来尝试这件事。

这件事最后是双赢的局面，但在争辩的过程中，我一直觉得我妈没有听我说，而只是不断重复一些事实（像是“我可不会另外为你准备晚餐”，以及“你没有时间搞这种事”等等），她说的这些话，让我越来越感到挫折、生气，导致我说出一些口是心非的话。然后，又把她给惹火了。我真的觉得我们的共同决定，是个最棒的解决办法，而且，我们两人也都觉得很好。

——杰西，17岁

杰西根本还没决定要成为素食者，但是，她可不想听到妈妈告诉她连这样想也有错。站在妈妈的立场，杰西不再吃肉的理由，可能听起来像是一个批评。只有当杰西放下自尊，退后一步，承认自己没有好理由，只是想试试看，这才立即解除了双方的压力，从那以后，才有可能达成协议。

别让争执萌芽

同意对方的看法，是最能终止争执的办法。即使你完全不同意，有时候你也可以这么做，为什么呢？因为当你在不太重要的事情上让步，可以避免在小事上兜圈圈，以便集中力量在真正的重点上。

我女朋友和我打算在参加高中毕业舞会前，选一个餐厅先吃饭。我建议去一家意大利餐厅，她认为那是再糟不过了，因为吃完意大利餐，嘴里会有大蒜味，而且她不想吃太多淀粉。愚蠢的是，我们为此吵了好久，后来甚至忘了当初为什么吵了。有一次，她甚至提到不想和我一起去参加舞会了。最后，我们只好请另外一对朋友决定，他们挑的却正是我最初建议的那家意大利餐厅，真是滑稽。

——布莱恩，17岁

想想看，如果布莱恩和他女友怀着共同的目标，在争端开始前就设法化解，不是更好吗？女友可以这么说：“意大利餐也可以，不过我想吃的是像日本料理一类的，它也蛮花哨，我们还不必因为吃太多意大利面而犯困。”不必有火药味，

也能表达得很清楚。只要避免批评、责备、抱怨，她就可以让布莱恩不必自我防卫，从而避免为意大利餐的利弊发生争执。上述例子的最后，他女友还是得去她一开始就不想去的餐厅，这个事实恰好证明了一点：你不可能赢得争辩。

举例来说，你的男友想要你周末跟他去钓鱼。假设你并不想去，你可以争论说钓鱼多恶心，弄软虫多可怕，装饵简直叫人反胃之类的。如果你真正想要做的是跟他一起去骑越野自行车，那又何必费时讨论钓鱼的利弊呢？你可以这样试试看：“钓鱼听起来挺不错，不过我原来想的是，周末跟你去山上骑越野车。在公园旁边，新开了一家租车店，我们去做点新鲜事，应该会很有趣。你觉得呢？”以一种轻松正向的语气开始说，比硬邦邦的反对，更能让你避免一场无谓的争辩，并让他接受你的想法。

又假设你最要好的朋友要你去试试拉拉队，而你一向不认为拉拉队有什么意义，你可以直截了当地告诉她，但是，你能得到什么呢？除了让她知道，你认为她重视的事再愚蠢不过，还能有什么呢？如果你不愿去试，又不想让你朋友难堪，你就必须从她的角度看问题。试试看这么说：“我觉得，你会是很棒的拉拉队长，而且我会很高兴看到你去试试看。这种事实不适合我，我可做不来空中翻滚，又不爱穿超短裙。不过，我很乐意帮你练习，如果你需要有建设性意见的观众，只管告诉我！”这样，你可以支持你的好友，又不用把你的价值观强加到她的头上。

有时候，将争执扭转为双赢的局面，会需要你在一开始就承认自己的错误。假设你未得许可，就开父母的车子临时出去买点零嘴和饮料，结果，他们罚你周末禁足。要是你直接指出，他们实在是反应过度，其实你才出去 20 分钟，那么这样做是不可能改变他们的心意的。更重要的是，他们早知道你一直期待着参加周末的舞会，这个周末的禁足才显得非比寻常。当然啦，他们倒是能信任你开车去帮家里买点日用品，可是，你要是为你自己买点什么，他们又忽然把你视为两岁小儿了。跟他们说这些，你想他们会放你去参加舞会吗？再想想吧！

比较好的策略是：同意你父母的立场，再乞求怜悯。“我知道，我应该问过你们再开车出去。我了解你们为什么这么不高兴。可是，可不可以还是让我去参加舞会？史黛茜和我可是盼了一辈子，如果我不能跟她去，她会杀了我的。要是你们坚持，可以在下两周让我禁足在家，但是拜托不要让我对史黛茜失约。”

只要承认自己的错误，你就能避免几个小时不断争论。你若执意去争论，这种行为的严重性一定会让你的父母更坚定地想要惩罚你，以便你清楚他们的意图。如果你立即承认自己做错了，等于消除了对方的紧张，铺平了讨论、谈判以及协商的坦途。

如果你无法向别人表示这种尊重，你们的争执只有愈演愈烈。你越想改变对方的选择，对方就越想防卫。没有任何人想听到自己错了——即使只是有关穿的衣服、听的音乐、交的朋友或约会的对象。如果你心仪的一个男孩，似乎比较喜欢另一个女孩，那么我要先警告你：你说那个女孩的坏话只会带来反效果。你可能发现他在为她辩护，同时也在说服他自己那个女孩有多棒。最重要的是：如果你无法得到别人的尊敬，避免争辩就是你的最佳选择。

保留他人的面子

任何时候，任何人都不希望出糗，特别是在有其他人的场合。想想看，前面提到的苏菲亚，当着一群同学的面，发现卡特兰真的是一种语言时，感觉有多糗！当你在他人面前提及别人的错误，你不仅是侮辱了他们，令他们难堪，而且再也无法好好地修补他们的错误。举例来说，当你凑巧听到朋友说，她得到了首选大学的入学许可，而你却指出她只是在候补名单上，这对你会有什么好处呢？或者，你的男友正在向他朋友描述，在夏威夷冲浪时碰到的恶浪，你在一旁加料说，其实你男友 7 岁的侄子当时也在冲浪，这就会让他们任何人更喜欢你吗？当你哥哥邀请他的新女友，跟你们一家出去用餐，你真有必要在他以法语点菜时，纠正他的发音吗？

下一次，你又想在众人面前纠正别人时，想想你自己究竟是什么动机。你非要在那个当儿指正别人，会给你带来什么好处？还是你只是想让别人踩在脚下，凸现你的优越？你到底要什么？是想要弄清对错，还是想被人喜欢？如果你真要改正他人的错误，为了不让他太难堪，你应该在有机会时，私下告诉他。大事宣扬只会让你自己讨人嫌。

提正确的问题

最能让别人保留面子的做法，是让他们自己得出错了的结论。当我们听到不能苟同的意见时，通常第一个反应就是做出判断。我们会想“噢！那不对！”，或“那很奇怪”，或“那不好”，却很少去想对方的出发点。其实，只要问几个问题，我们就能给别人一个作出解释的机会，他们或者也会承认应该再检视一下。

举例来说，你最好的朋友想在舌尖上穿个洞。你可以说：“噢！那不但太恶心，而且早就过时了。”但就像前面我们所学到的，批评她的想法，多半无法让她听进我们的意见。其实，我们何不问几个引导式的问题，像是：“你觉得会不会痛？如果发炎了怎么办？我听说那会搞得很严重。你想不想在门牙上贴花，我的牙医说现在很流行呢。”她可能自己就会觉察到，应该再多考虑一下。同样，当你的男友想买一部摩托车，你可以问：“雪地里怎么骑摩托车呢？你真打算半年都坐公交车吗？”或是你妹妹告诉你，她打算跟男友发生关系，你可以试着问：“你们两人都想这么做吗？怀孕了怎么办？你确定他特别到那个程度吗？”

如果，你的目的是帮助别人思考，他们很可能正在朝一个错误的方向前进，你大可以通过几个有益的问题，让他们自己去想出个道理来，这样你也达到了说服的目的了。

实况调查

★回想上一次你跟别人的争论。那是怎么开始的？你是否指控别人的错误，或是被人指控？现在回想起来，你是否看出对方可能有部分是对的？直指对方的错误，带给你任何好处了吗？你是否因此失去了什么？如果时光倒流，你能想出说什么或做什么，才能阻止这场争辩吗？或协调出一个让所有相关的人都更开心的结果？

★下一次当你的尊严渐渐上升，准备发动攻势时，先停下来问问自己：你是否真能站在对方的角度看事情？试着问几个能帮助你自己以及他们的问题，以便了解他们的出发点。对方是否渐渐向你靠拢？或者你接受了他们的想法？

本章精华

当我们争辩时，大部分时间都花在维护受伤的自尊上，而非真正解决问题。然后，当尊严占了上风时，所有的人都输定了。可是，只要我们设法找出共同点、彼此相同之处，提出有助于你自己及他人更了解情况的问题，你通常有机会终止争辩，打开商讨及妥协的康庄大道。

第7章 承认自己的错误

任何笨蛋都可以护卫自己的错误，而且大部分蠢人也确是如此。只有承认自己错误的人，才能鹤立鸡群，胜人一筹。

——戴尔·卡内基

我们每个人都会犯错。有时是忘了该做的事，有时没做功课就去上学，或是在餐厅跌倒等等。隔三差五地出点错，根本就是人性的一部分，而且犯错也是学习过程的一部分。重要的是，我们怎么样处理错误。即使戴尔·卡内基——一个几乎懂得把所有事做对的人，也未能避免犯错。当时他住宅旁边有一片林木茂密的公园，他很喜欢在公园里遛他的斗牛犬。听来应该不会有问题吧，对吗？只有一点小问题：在公园里遛狗必须拴上狗链。卡内基也不是不知道——他已经被警察逮到过，而且还被严重警告，一定要给狗拴上链子，可是卡内基心里认为他的狗伤不了任何人，这条规定本来就没有道理。所以，他总是让狗随意奔跑。当然，有一天，他又碰到了同一个警察。

不过，他可是戴尔·卡内基先生哦！他以高超的方式处理了这件事。他立刻走上前去，就在警察有机会读出规定之前，向警察道歉。他坦诚地说知道这样做是不合法的，他没有任何借口，他也了解警察有责任开罚单给他。后来发生了什么事呢？警察瞄了他和狗一眼，说道：“嗯，如果你们两个走在这座小山的另一边，不要让我看到，我可以假装这件事从来没有发生。”为什么会这样呢？因为，就像同意对方可以避免争执一样，向他人承认你的错误，也免去了对方证明你不对的需要。（如果你曾经笨到去跟警察争辩，就会知道他们会毫不迟疑地开罚单，或以更严重的结果来证明你有罪。）卡内基曾这么说过：“你的错误，得到宽恕以致大事化小的概率，是1%。”

设想在你老妈发现她心爱的毛衣被你弄脏之前，就先向她认错，是不是会好很多？你拿着毛衣去跟她说：“我真的很抱歉，我把口红弄到你心爱的毛衣上了，我知道自己应该更小心些，不过，我向你保证我会把每一分钱存起来，直到我能给你买件新的。”非常可能她会表示谅解，你也就没事了。但是如果当她打算在

一次重要的外出时穿上这件毛衣，而且是好多次催你还毛衣之后才发现这个情况，那你就等着面对她的怒火吧！

同样，如果你在好友的生日那天，完全忘了打电话给她，你可能会觉得糗得不敢跟她说话，不过你最好早点处理此事。让你的罪恶感与她受伤害的感觉拖得越久，事情就会越难办了。带束鲜花去她家看她，跟她说：“我真……的太抱歉了，昨天没给你打电话。我真的太糟糕了，我一点都不怪你生气。”她可能已经准备原谅你，并将此事抛诸脑后。反过来说，如果你编出一长串理由或假装什么事都没发生会让她真的认为，你没有把你们的友谊放在心里。

逃避指责

有时候我们还没来得及承认错误，别人就来指责了。如果你真的不知道自己错在哪里，那当然也就没什么可做的了，你就从那儿开始吧！但是，如果你只是不打算为你的所作所为负起责任来，那你必须再思考自己的做法。

想到要为过失负起全责是蛮可怕的，特别是我们所真心关切的人诘问我们的时候。那种感觉就像是我们将要永远失去一个朋友，或起码失去在朋友心中的地位。所以，我们很自然的第一反应，就是向被错待的人，再度保证我们确实是对方所认识、所深爱的好朋友/好儿女/好姐妹/好女友/好男友，只不过这次鬼使神差地让我们表现失常了。可惜的是，怪罪潮汐或天象显然无法平抚对方对你的不满。你不但听起来像是急欲脱身，而且既然你一开始就想逃避责任，你也就不可能向对方保证以后不会再犯。

维诺娜·赖德（Winona Ryder）是位得过奥斯卡金像奖的好莱坞女星，她在贝弗利大道的名店中，被现场逮到在她的手提包中有价值 3500 美元的物品并未付账，她坚持自己没有偷窃（甚至不是“顺手牵羊”），而是在扮演一个角色。这种说辞有可能说服法官（或她的粉丝）相信“哦！好吧！这样的话，就没事了”？当然不可能，她被判决偷窃，后来减刑为行为失当（并且被媒体整整炮轰了一个礼拜），主要是因为她只管找借口却拒不道歉。法官告诉她：“我最关切的是，你不能，或更正确的说法是，你拒绝承担这件事的责任。”

因为她试图逃避责备，法官当然会怀疑：如果她不承认扒窃及偷窃是个严重的犯罪行为，一旦她被无罪开释，又怎么能保证她不会再犯呢？也可能基于这个

原因，所以在她的判决中包括了强制心理辅导。这话你一定听过无数遍了：她确实需要三思而行。

但是，你用不着拥有一流演技，也知道怎么演一出你完全没错的好戏。我们都有被外力逼迫、拉扯或推到角落的时候——于是我们会找一些借口，像是“我没有超速，我只是想跟上车流速度”，或是“我没有足够的时间做功课，所以只好作弊”，还有更糟糕的“我说了谎，因为我怕你知道真相会很生气”。这些借口里边也并非完全不含真相，可是，再怎么讲，你还是唯一必须负起责任的人。

有一次我在走廊上，亲眼看见两位高年级学生找我朋友的麻烦。他们嘲笑她太胖，她看起来就快哭了。后来她过来找我时，我跟她说我本来打算过去帮她的，但是我害怕成为他们嘲弄的对象。

——艾丽卡，13岁

哇！这种状况确实对大家都不利。但是当听到朋友被伤害未能挺身而出，或起码找个老师来，只是因为怕自己受到同样的攻击，朋友难道会觉得好过一点吗？不可能的。

没有人会接受借口的安慰，因此，不必费心去编织借口。只有在犯错时承认自己的过失，才能得到他人的信任与尊敬。即使是更大的事，像扒窃、逃课、喝酒或背叛爱人，或是像没做家务、轻慢朋友这类的小事，道理都是一样的。道歉的话虽然很难出口，但是，一句“我错了，我很抱歉”绝对是扭转局势的第一步。

道歉 101

当你了解了为什么承认过失这么重要后，现在，我们要来谈谈该怎么做才有效。如果对方气得不想听你说话，那么发个电邮、短信或写一封信也是可以的，不过，还没有什么比得上直接对话更能显示你的心意。在谈话前，参考下列原则，以免你的防御机制阻碍你做出最好的表现。

仔细聆听：如果你的处境已经不妙，第一件该做的事就是发挥最佳聆听能力。不要打断也不要争论，就让对方发泄一下。当他们准备好听你说话，再找个适当的时间，以便可以面对面地向其致歉。

指出你的冒犯之处：一开始，就清楚说出自己错在哪里。你是否无意中当着你妹妹朋友的面说出她一直到10岁还在尿床？别再说你是无意中提起的。忽视

你的所作所为算不上真的道歉。你应该一上来就说：“我那样说真的太不应该了，我了解你为什么生气。”道歉之所以能成功，完全决定于让对方知道，你知道自己的所言所行是不对的。

负起责任来：当你道歉时，如果句子中有“假如”或是“但是”，就表示你并没有完全负起责任来。当你说“我很抱歉昨晚失约了，但是麦特突然跑来了”，或者更糟的，“很抱歉，我昨晚失约让你很生气，但是……”这不是真的道歉，你是在指责别人太过敏感，等于是在伤害别人之后又冒犯了他。如果真想让朋友好过或对你感觉好一点，你必须一开始就告诉他，你知道他受到伤害了。只有你先处理好自己的罪恶感，才有可能达到这个结果。

表现你的悔恨：“好吧！我失约了！杀了我吧！”算不上是个道歉。你应该为你的过失表示悔恨。应该这样说：“我知道你一定在等我，真不好意思我连个电话都没打。我真的太抱歉了。”这样对方才知道你了解他们的心情，而且你有意做出改善。

承认会做出改善：除非你打算付出努力，不再重蹈覆辙，否则，你的道歉完全是空洞的。对方需要得到你值得信任的再保证（这又回到了负起全责的第一步）。主要的是，你必须包含行动在内：“我知道那样做不对，我会尽我的努力不再那样做。”而且，那当然得是由衷之言。你不能一边答应父母不再迟归，又向他们表示你现在会用手机定时以提醒自己，然后，下个周末你又迟了两个小时回家。这样，你的信誉必将扫地，他们也不会再有意愿接受你的道歉了。

设法弥补：尽可能地设法弥补你所造成的损失或伤害。这样做的目的，不是收买别人再来喜欢你，而是让对方知道你真的很在意，也对自己的行为感到抱歉。如果你让朋友生气了，何不做件对方喜欢的事？这样肯定能表示，你在意他，更在意这份友谊。同样，如果你开了你爸的车，还他时车里都是可乐罐子，搞得他很不高兴，你就应该答应他明天会把车清理一通，他才不会觉得，你只是把开他的车当做理所当然的。不过，如果只是一件小事，例如，你说你朋友的笑话一点不好笑，口头上道个歉也就够了。你也用不着为说溜了嘴，而去买件夹克送他，或请他吃顿午餐。

别人不接受你的道歉该怎么办？

很不幸的是，有时当事人还在气头上，不管多么真诚动人的道歉，都无法让他原谅更谈不上忘怀。如果，你真的非常努力道歉，而对方还是拒绝或是完全不接受，那么，可能对方还需要多一点时间让自己平静下来。给他们一两周的时间，然后，再做尝试。你的坚持会显示，你把弥补过错当做头等大事。如果，再次被拒绝，那你可能得接受，这个人将在你的生命中消失的事实。起码，在对方的伤口复原之前，只有如此了。

在现实生活中，我们确实无法控制别人如何接受我们的道歉——这也是为什么道歉的目标永远不该是争取对方的原谅。如果，对方真的原谅了，事情当然更圆满。但是，即使关系并未能完全修复，道歉也可以算是成功的。怎么说呢？因为，真正的道歉是向对方表示，你知道自己做错了，你也觉得很不好——而不是只想抚平对方生气的情绪。

很多时候，我们道歉完全是有口无心，比如叫你男友把他那只邋遢狗牵得离你远一点，你后来说抱歉，不是因为你觉得自己态度不好（那只狗真的很恶心！），只是你不想整个周末为这点事跟男友怄气。你可能会告诉他，你不应该嫌弃他的爱犬（或心爱的夹克，或新剪的发型），但是，你心里完全想不通他为什么这么生气。

向别人承认自己的错误固然不容易，可是，向自己承认错误却似乎更困难。但是，我们都会出错，也都有短处，而且，我们也都会说一些或做一些伤人的事。除非，我们真的看到自己的错误，否则，我们将永远无法避免一而再、再而三地犯错。

所以，当你真心道歉时，就算对方不接受，你还是会觉得好过一点。因为你自己知道，你不是只想息事宁人，你是真的能从这个错误中学到教训。更有意义的是，你不但向对方，也向事件中所有的人，证明你是一个愿为自己行动负责的人，而这正是你跟别人不一样的地方。

承认自己的局限

奇怪的是，往往在我们很想把每件事都做好的时候，却偏偏有地方出错了。

这是因为，你手上玩的球越多，越可能掉下一两个。就像我采访的一位青少年，生活中同时要照顾许多件事，结果，可能会超过自己的能力限度。比如，为了想进入第一流的大学，你参加了好几项课外活动，花好几小时练足球，主持学生会，又挤出时间到流浪动物之家去做义工。同时，你又得挪出时间做家务，与家人共进晚餐，和朋友出去玩，与男/女友约会以免他/她觉得被忽略了。你还想把自己的成绩分数拉高。拜托！在这种压力下，总会有哪一项不能尽如人意的。可能是功课出错了，或约定的时间搞错了，或是让某人失望了。这不能算父母或朋友的错，他们只是占用了你一点点的时间，而是你把自己逼得太紧了。你必须了解自己的局限，合理地安排自己的活动时间，并接受自己有时候无法周全地顾及每一件事情。

以蒂娜的例子来讲，她 16 岁就创办了 **The Buzz** 公司，该公司专门调查研究青少年的热门事物。这家公司雇用十几岁的青年收集流行信息，主持产品试用，提供流行服饰公司如 **American Eagle**、**Nike**、**Union Bay** 等品牌信息，了解青少年的口味。这工作听起来很棒吧？真的是！可是，要同时主持 1500 万美元的事业，又要以优异的成绩完成高中学业，申请进入大学，让蒂娜（现在已 22 岁）学习到要接受自己的局限。在过去的岁月中，我多半不愿意承认自己的错误。我总是把事情搞成像是别人的过失。可是，越长大，我却因为事务繁忙，越来越常犯错。我 16 岁就开创了自己的公司，因此，我总是在学校、运动、课外活动之间游走，而且，我在班上成绩不错，所以看起来我还应付得挺好。

进入大学以后，我还是按照同样的时间分配生活，但是，却似乎有点过了。除了上课以外，我还担任校刊的主编，参加了一个社团，成为一个项目的运动员，同时负责经营 **The Buzz** 公司。我甚至答应为明年的大一新生，提供小区服务项目，那份工作本身就是个全职工作。所有这些承诺把我压得喘不过气来，而每一个我加入的团体，都希望我把它放在第一位。许多事开始撞期，我终于体会到，我没有办法完成所有我想做的事。

可惜的是，我不但昧于承认自己已完全超载的现实，反倒怨恨起他人来了。我认为别人只要多一点弹性及了解，我还是有本事完成的。我记得有一次，跟小区服务领导（他们都是我的教授）一起开会，我正为缺席某些会议及活动编着借口，我的教授说了一段我永远不会忘记的话：“蒂娜，当你不对时，你就该承认。

最简单的做法就是真心道歉，然后继续向前。这件事就算过去了。一旦你开始以借口搪塞，把别人弄火了，这件事就变成没完没了。学着承认自己的错误吧！”

自那以后，我又犯了更多错误，但我不再逃避承认错误。我还把这种态度带到我的事业中，使员工们了解，我情愿他们承认错误，也不喜欢他们给自己找理由。这个改变，帮助我成为更真实也更开放的人，再也不必像个所向无敌的女超人。现在，人们欣赏我的真诚，连我自己也更喜欢这样。

说不定你也像蒂娜一样，周旋于学校、朋友、家人、运动、课外活动之间，也许你还有个男/女朋友。千万不要想自己可以一肩挑。如果你答应的事常常无法完成，人们对于收拾你的烂摊子会越来越不满的。反过来说，没有人会责怪你给自己设下限制，事实上，他们还可能因为你拥有这种自觉而尊重你呢！

学习如何放手

虽说贪多嚼不烂，但也不表示你就应该什么都不碰。我一位朋友这样形容滑雪：“如果没摔倒过，那就是根本没试过。”世事本当如此：你越往高处爬，跌下来的概率就越大。但是，也不能因为怕做不好，就不尝试新的事物学会承认错误，并真诚地道歉之所以这么重要，是因为这样才能把自己从做错事的痛苦中解放出来。假设你高中时，第一次参加一个大型舞会，不小心碰到了 DJ 的唱盘，结果，音乐突然中断了，场中所有的人都盯着你，你真希望地上有个大洞，让你立即掉下去，从这些人眼前消失掉。这就表示你下半辈子的每个周末，都应该独自关在房中度过吗？那当然不是啦！你设法向 DJ 做出最好的道歉（希望是在他把你揍扁之前），把问题解决，就行啦！当然，也许事情会带来一些不快，不过，如果你能坦诚地面对他人，承认自己确实粗心，然后就一笑置之，别人也不会一直找你麻烦的。事实上，他们说不定还会欣赏你，因为你承认自己不完美。以后当别人有什么事搞砸了，也会觉得容易接受些。

但是，如果你沉溺在那种糟糕的感觉中不让自己出来，就会越陷越深。在舞会上出了糗而痛苦，会使你可能因为太慌张而又闯了更大的祸，或只能不断提醒别人你干过的糗事。其实，你犯不着一辈子抱着你的过失，一次又一次地折磨自己、惩罚自己。你只需向你自己及他人承认这个错误，真诚地道歉，设法避免以后再犯，你就能再次拥有尝试及犯错的自由。在这样的过程中，你也就渐渐学习

成为你自己想要成为的人。

实况调查

★你的道歉是否真诚？回想最近一次你向别人道歉。为了什么事？你自己真的相信自己所说的吗？你是否具体指出做错的事？你是否接受别人的责怪，而不试图用“假如”及“但是”解释？把你的经验写下来。对方对你的道歉有什么反应？他真的接受了吗？如果不是，阅读本章后，是否帮助你更有效地表达懊悔的心情？现在，你会说什么或做什么不一样的事吗？

★开始记一本不太可爱的日记。每当你说或做了什么让别人不高兴的事，就记下日期及细节。每记录一笔，就试着回答下列问题：你说或做了什么？你违反了自己的什么核心价值观？你伤害了谁？你当初知道自己所言所行会伤害别人吗？你认为这种事以后有可能再发生吗？写下你的错误，这多半会令人不舒服，但有助于让你清楚自己何处犯错，并有机会诚实地评估自己到底是个怎样的人。你喜欢这样的自己吗？你希望别人也这么看待你吗？经过这样的自我分析，我们就能将过失转化为成长的机会。你将有能力认清不良的行为模式，并设法改善它。记录错误，还能帮助我们摆脱它，全新地再出发。

本章精华

没有人生来就什么都懂，什么都会，我们都是通过尝试及犯错才学会的。这里的关键词是“学习”。承认错误，真诚道歉，不但有助于你修补与他人的关系，更能让你学习如何在未来避免同类问题。因为犯错而过度地责怪自己，并没有任何帮助。请记住：错误与失败本来就是人生的一部分。因此，当你犯错时，尽量设法弥补过失，然后，就放下它，不再回顾。这种努力本身，会帮助你成为一个更好的人。

第 8 章 总结：如何成为领导人

没有人喜欢被推销或被指使。我们都比较喜欢自发地购买，或按照自己的想法去行动。我们希望别人能关心我们的愿望、渴求及想法。

——戴尔·卡内基

问你自己，并想一下，你最佩服的人是谁？是以歌声闻名的艺人？是你那最要好的对人总是很友善的朋友？是美国总统？还是你的家庭医生？无论是谁，他能赢得你的敬佩，就表示他在某些方面具有领导力。他的领导能力使他与众不同，并激发别人发挥最好的一面。当你开始活用本书中的原则，使其成为你日常生活的一部分，你也会展现出同样的领导特质。在本书最后一章中，我们会回顾前面所学到的，以及你可以如何应用它们得到别人的支持，激发别人的潜能，并成为你心目中理想的自己。做个深呼吸吧！听起来像是一件很伟大的事，但其实，你如果能够把这本书读到这里，就证明了你已经做好准备了。

人人都需要帮助

成为真正的领导人，就意味着负起更大的责任来。也许，你决心跨出舒适圈，去参加一个篮球队（虽然你并不认为自己很有运动细胞）。或下决心这个学期每科都要拿 A。不论你想向哪个方向进步，你都需要一个支持系统一路上协助你。一个真正的领导人将以要求取代命令。没错！就算美国总统也无法直接命令国会按照他的意思去做。他得运用婉转的手法。当然，你也一样。没有人喜欢被人差遣。我们都希望自己可以掌控自己的时间、抉择以及自己的人生。（还记得第一章，我们就提到批评、责备、抱怨绝非影响人的好办法？）想想看吧！你之所以愿意帮妈妈粉刷房间、帮男友去归还录像带或开车带妹妹去商场，是因为他们要求你帮忙，可不是因为他们指使你去开车或去粉刷。当然，别人也一样。当我们想要完成的事情越多，我们也就越需要他人的协助。无论我们要求别人帮的忙是多么微小，我们如何措辞，将直接决定了是否能得到所需的帮助。糟糕的是，我

们常忘了在事前想好，于是，有时会冒出下列的说法：

- 妈！你得帮我把这件衬衫熨好，我今晚要穿。
- 妹妹！你得帮我把信封地址写好，否则我就来不及寄出这些邀请卡了。
- 贾森！你现在就得帮我修好自行车轮胎，要不然我要迟到了。

你看，想得到别人的帮助，自己却完全忘记我们在第二章中学到的——让别人觉得很重要，并衷心地感谢他人。不过，要改正这个问题也不难。你只需请求他们帮忙，而不要用命令语气就可以了。虽然人人都知道这一点，但是当我们很紧急的时候，惯用的礼数及体谅就都被抛到九霄云外了。想想看，只要把句子改一改，就可能得到不同的响应：

• 妈！如果你有时间，可以帮我熨衬衫吗？我真的很感谢，我打算今晚练合唱时穿它，现在却正忙着在出门前把作业赶完。你真的救了我一命。

• 妹妹！你能帮我写这些信封的地址吗？今天要是还不能寄出去，就会来不及了。你真的帮了我一个大忙！

• 贾森！你能帮我修轮胎吗？我真的受够它了，现在，我又快迟到了。拜托你帮个忙吧！

你的需求并无改变，但是得到满足的机会可就大得多了。人就是这样，即使知道本来就是自己该做的事，可是还是希望别人能开口要求。这会让我们满足控制欲，即使它并非事实。这样做你还可以向为你提供帮助的人表示尊重。正如我们前面所学到的，重要感是一种巨大的动力，当你要求别人帮忙时，会让对方因为能为你做点什么，而产生重要感以及被需要、被敬佩还有被信任的感觉。这不比光让对方觉得出于义务要好太多了吗？

另外一种避免颐指气使的方法，是前面第三章提到的——满怀热忱。这是马克·吐温的办法，他书中的主人公，汤姆·索亚不想再继续为围墙刷油漆，他是否拼命向所有朋友抱怨这件事无聊透顶？当然不是，他假装这是件再好玩不过的事了。不出多久，他的一群朋友就为了接手他的工作，而争个你死我活。设法使他的朋友对这件事发生兴趣，使汤姆根本不需要开口找人帮忙，更谈不上指使别人了。

郝莉，是美国宾州的一位高一学生，她参加了帮助青少年建立自信、培养领导力的卡内基青少年班后，了解到激发热忱的重要性。当时她负责学校的出版室

工作，她需要激发工作人员的热忱。

坐在出版室里，我再一次地设法要工作人员开始工作。没有一个人想做该做的事，而我似乎也完全没有办法推动他们。后来我想起卡内基关于热忱的故事。我决定试试看，是否能将我的热忱转移到他们身上去。我分配工作时，尽可能地生动正向，不论它看起来多么渺小。我把每一件工作都当做世上最最重要的事。当他们完成工作向我汇报时，我注意到他们的态度有了一定的改变。当他们完成某事时，我一定称赞他们做得好并感谢他们的帮助。这样又激发了工作伙伴们对后面分配给他们的工作更多的热忱。这是一次巨大的突破，我不但更有热忱，更得到了大多数伙伴的合作。

当然，工作总得有人去完成，郝莉善用热忱展现了领导能力，无须批评、威胁或强制她的工作伙伴去执行。她让每一位伙伴都感到重要，她信任他们能顺利完成工作。

避免紧追盯人

如果说服别人后，只是叫人亦步亦趋地跟着你的方式做事，那就太没有意思了。好的领导人懂得如何将请人做事说得像是一个赞美。记住，你希望人们感觉重要、被需要、被钦佩以及被信任。如果郝莉分配好任务后，每过几秒钟就去查看一下，她的伙伴们又能维持多少热忱呢？恐怕不多吧！她信任他们，这才能让他们觉得重要及帮得上忙的感觉，而不是做她的手下或佣人。

这一点在请别人帮小忙时尤其重要。如果你请你妹妹帮你把脏衣服一起拿去洗，不要加上：“你一定要用无香精的洗衣液，记得不要用热水洗，只能用冷水，烘干时要加入两张香精纸。”如果你真要妹妹帮忙写信封，而她把寄出地址写错了位置，你就不该反应过度。你真想叫你朋友去打探一下最近你男友为什么怪怪的吗？那就不要一字一句地教她该怎么说。你要是真信任她，当然就该相信她不会说错话。

给别人空间，让他以自己的方式去帮你的忙，是一件很重要的事。再说，谁知道呢？说不定他人的创意会给你带来惊喜呢！

我是一个控制欲很强的人。最近我跟一个同学合作一份生物作业，不巧她的

控制欲也很强。她告诉我每一件该做的事——原来她早就计划好了。她对我的想法毫无兴趣，只管叫我做这做那，令我很不高兴。她问我问题，我提了建议，她却说她的想法比较高明，然后忽略所有我说的事。我真的很火大。

——凯特，15岁

当然，这种情况下，任谁也高兴不了。人人都喜欢觉得你是在请他们帮忙，或问他们意见，因为你尊重他们的智慧、创意、能力与判断。做不到这一点，就像凯特的同学，不但让别人觉得被轻看，更失去了从别人那里得到自己也许永远想不到的好点子。说不定凯特提出了一个非常有创意的方法，能节省一半的实验时间。她当然永远也不会知道了，因为她根本没有给凯特一点聆听的起码礼数。当我们什么小事都要管，就忘了积极聆听的原则了：记住，每个人的想法都是有价值的。也许，他们的做法会跟我们有所不同，但那正是创意与进步的来源。下一次当你请求他人的帮助时，千万要尊重别人的才干，让他们按照自己的方式去做，有可能你们会一起出人头地呢！

把功劳归给应得者

好了！你运用说服能力得到了他人的帮助。还有很重要的一步要做，那就是，大方地把功劳归给应得的人，并让他们（及别人）知道你真的感谢他们为你所做的。你出门前，爸爸称赞你看来真漂亮，你就可以告诉他，是因为妈妈帮你烫好了衬衫。当妈妈谢谢你帮她安排生日宴会时，别忘了告诉她，要不是妹妹帮忙写信封，你可能根本来不及把请帖寄出去。当你最后一分钟冲到办公室，老板问你怎么气喘吁吁的，你大可以告诉他：“我差一点迟到，还好我哥哥帮我修好了自行车才赶上的。”就算当事人没有在现场听到你的感谢，也没关系。（你已经好好感谢过他们了，对吗？）让他人知道别人在你的成功中，占有一席之地，对大家都有好处。好话跟坏话一样，最后都会传到当事人那里。当你的妈妈、妹妹及哥哥从他人那里听到你感谢他们的付出，会比你亲自告诉他们还要受用。就算他们没有这种感觉，你的感谢还是会让别人对他们有更好的印象，对于你能谦逊地归功于他人，别人对你的看法，当然也会更正向。

美国女童军的首席执行长弗朗西斯·赫塞尔本（Frances Hesselbein）对于领导力可是极有了解的。但是，当她坐下来与我们讨论她是怎么引领变革让这个组

织更为现代化时，她却一点不想谈论她自己。她不断提到的是其他人的成就，她说：“一个人从来不足以扭转局势。总是组织里大家一起转变才能有成果。”在她的领导下，女童军里少数民族的会员人数增加了 3 倍。“人们常试图归功于我，但是，坐在纽约办公室里，要求提升种族多元化，是办不成事的。我们的这个成果，是因为全美国有 700000 个义务工作者，他们受到这个使命的启发，并且全力以赴，才得以实现。”显然，所有这些实际工作者，总得有个领导者，一位懂得如何要求并促成结果的人。弗朗西斯通过归功于其员工及义务工作者，正好昭示了她是一位什么样的领导人：她完全了解让他人因为付出而产生重要感，远比自己一人独享荣耀要好得多了。

如果你在这方面真的做得很好，你就很可能有办法，让别人把你的主意当做他自己想到的。如果你想在学校创办一个国际特赦社团，但你的朋友们觉得有太多义务工作要做而兴趣缺乏，那么何不告诉他们一些这种社团助人的真实故事？当他们听说，一位单身母亲在中东接受帮助而获救后，或许他们就会立刻做出加入社团的决定。这原来是谁的主意，和你能找齐义务工作伙伴创办社团，到底哪一个更重要呢？当然无法相提并论啦！特别是你能一下找到那么多活力充沛、满怀热忱的伙伴们！

这种策略，在日常小事上同样适用。比如你看上一件毕业舞会穿的小礼服，可是要 100 美元，超过了你妈愿意付的价钱。你当然可以耍赖说她不买给你的话，你的人生就要毁了，但是这终究算不上个好方法。设法执行另一个方案吧！把妈妈带到那家店里，穿上那件礼服给她看，并说：“我好喜欢这件，不过我知道它超过你说的预算。可是我又找不到另外一件喜欢的。如果我已经开始暑期工作，就可以付差价的部分。可是现在我还一文不名，要再过两周才会有钱。我在想，暑期工作的老板肯不肯先借我一点钱……”除非你已经欠了你妈钱，否则，她多半会愿意先借给你。这样做最大的好处是，你用不着跟她争辩，逼她让步，反而是让她当了你的救星。这样大家都高兴。

同样，如果你男友每月固定有一天，会跟他自己的朋友去打棒球。你若闹着说，他如果真爱你，就应该带你一起去，结果，他可能因为你一定要插足男人的活动中，而对你心生厌烦。还不如换个法子，你们俩下次一起看电视时，你说：“你知道吗？我总是不太喜欢看运动比赛。如果在现场，有群众加油呐喊就会有

气氛多了。事实上，我住得离波士顿这么近，却从来没有去过有名的棒球场，也太不可思议了。那不是个最有名的地标吗？到底里面是个什么样子呢？”除非他真的太迟钝——或是真的不想让你跟他的哥们儿一起，否则，他应该能听出你的暗示。等他自己提议带你一道去，远比觉得是你逼他带你去的，要好得多了。

只要你志在达到目标，是谁的想法实在不是那么重要。通过问问题与提建议，你可以引导对方自己做出结论，这不比死拖活拉地硬逼人家同意要好多了？让别人自己做决定！你会更可能得到别人的认同。

激发他人的潜力：提高期许

说来有趣，我们总是会相信别人对我们的看法，不论他们认为我们是好是坏。让我们暂时假设你的父母认为你姐姐比较聪明，而你比较有“艺术”细胞。你知道他们并不指望你会有卓越的学习成绩，你还会努力准备以求考出好成绩吗？也许吧！但是，也很可能你觉得这件事，不值得花费你太多时间及精力了。

反过来说，听到男友称赞你非常有趣，或是好友说你非常靠得住，甚至无意中听到你妈告诉你爸说你从来不说谎，你会有什么感觉？你是否受到激励，想尽办法更风趣，或为你朋友两肋插刀，或再怎么样都不肯欺骗你妈？

相信你就跟这世界上 99% 的人一样，会给予肯定的答复。人们总是想超越别人设定的高期许，也会沉沦得比低期许还要更差劲。给予别人高期许，就像前面第二章提到的赞赏一样有效，它会激励他人活出最好的自己。

暑假必须离开女友四周，你担心她会移情别恋吗？你可以在离开前，婆婆妈妈或试探再三，但是，那反而留给你的女友一个不怎么美好的印象。况且，说不定她还真因为你不信任她而大受伤害。如果，你让她知道你是多么在意她，告诉她在她心目中，她是多么棒的女朋友，找到像她这么值得信任的女友，你是多么幸运，相信她会尽力按你对她的期许生活，成为一个更好的人。

你怀疑有朋友在你背后飞短流长吗？（要不，怎么全校的人似乎都知道了你去看过心理辅导的事？）你当然可以直接去质问他，不过，即使真是他说的，他也多半会否认。又如果根本不是他说的，他会多么难过！你还不如让他知道，你是多么珍惜这份友谊，并告诉他：“能有个像你这样的朋友，可以讲心里话，不用担心事情会传出去，对我真的太重要了。听到别人说我的闲话让我很难过，我

知道你不会这样做，你对我真的很重要。”如果他真是你的朋友，他以后就会懂得尊重你的隐私，到底是不是他说出去的也就不重要了。

信念的力量

运用期许的力量，确实可以得到别人的合作，但是，这并不只是对你有好处。有的时候，最大的回报，是看到你所关切的人，在他们重视的事情上真的成功了。告诉某人，你认为他足够聪明、坚强、有行动力去追求自己的目标，等于帮助他成功了一半。

去年中考前的每一天，我男友都会发送一条可爱的短信给我，告诉我，他相信我一定会准备得很好。这个做法，对我的自信心是个很大的鼓舞。即使是一件像准备考试这种反正得做的小事，有人给你打气支持，还是很有激励作用的。

——卡西，18岁

自信，是你克服任何障碍所必须具备的。虽说是老生常谈，但是，相信你自己确实是达到目标的关键因素。即使人们拥有全世界的才智与能力，但是，缺乏运用它们的信心，仍将一事无成。让别人知道你期许他们做得到，就能帮助他们发挥那种能力。想办法具体告诉对方，你对他的某项能力有信心，但要避免说得太笼统。

清楚指出特质：指认别人优点中的某项特质。你的男友正为大学入学面试而感压力很大吗？提醒他，你就是被他的幽默感以及对世事的见地所迷倒的，相信大学面试人员，也一定会对他成熟的世界观印象深刻。

举出例证：提醒对方过去的成就。“我看过你溜滑板，你有很好的协调能力。雪上滑板做的是差不多的动作，你一定很快就会进入状态的。”

承诺给予支持：让对方知道你会陪在他们身边，给他们加油打气，直到他们达到目标。

这样做代表着你会送给对方一份很棒的礼物：让对方知道你对他们的能力有信心，你就能增强他们对自己的信心。

什么都没效时，提出挑战！

很少有人能拒绝有意思的挑战。向对方提出挑战，大部分人都会接受它。不过，结果可能有好有坏。所以，应当学习聪明地运用挑战，这是领导者有力的工具。你可以激发别人对挑战的激情，促使他们达到或超越他们对自己最高的期望。

身为篮球队长的你，正想方设法让队友能够更投入练习吗？何不提议罚球得分最高的人，可以得到大家的欢呼，或者练完后，大家请他吃比萨饼？你会惊讶地看到小小的竞赛，就能把大家调动起来。你也可以用同样的策略，激励你的男友去做他勉强及格的化学实验。如果你不想看到你男友为了暑假得补修化学，弄得整个假期都泡汤了，就必须想办法让他觉得现在花时间念化学是值得的。挑战他：如果下次考到 B，你就让他决定你们下个月看哪部影片；如果他考不到 B，就得起码跟你去化学实验室四次。相信我吧！除非他拿化学完全没办法，否则，他现在一定会全力以赴的。

你那可爱的好朋友，不好意思跟她心仪的男生说话吗？如果你告诉她，她真的很可爱，聪明又漂亮，仍不足以鼓起她的勇气，那干脆给她提个挑战，叫她自己去接近他吧！告诉她一些你在第四章学到的方法，要与对方保持目光接触，向他亮出大大的笑颜，然后说：“嗨！”这样起码帮助她朝向跟他说话的目标迈进了一小步，更可能因此增强了她跨出舒适圈的自信。你甚至可以把它弄得像个比赛：只要她向那个男生先微笑，你就也做一件对你有挑战的事，比如你会把锁在抽屉里很久的短篇故事投稿到校刊去，她知道你已经想做很久了。正如卡内基所说，人人喜欢竞赛，因为比赛是一次证明可以超越自己的本事甚至能赢得胜利的机会。所以，向人提出挑战吧！激发别人发挥他的最佳潜力吧！

当然，这对你本身也是同样适用的。记得我们在第一章提到的美国少女杂志《17 岁》的主编阿托萨·鲁本斯坦吗？她的故事，教导我们如何运用别人负面的能量，成为自己发挥潜能的能源。对于某些浇你冷水、看轻你的人，这个方法同样好用，你大可将此视为一项挑战。当阿托萨接手《都会少女》时才 26 岁，太多人都不看好她。她回想：“这本杂志发刊一年，而且发行得很成功后，有一次，一位《纽约时报》的记者来采访我，他问当初没有人看好我时，我是什么想

法。我反问：‘你指的是什么？我不懂你的意思？’不过，实情是，即使我当初知道大家都不看好我，也只会激发我一定要成功的决心。目前的状况是，我的竞争者业绩下滑，而《都会少女》的发行量却节节上升。”将他人对你的怀疑视为一项挑战，而不要真正去相信它，使阿托萨把《都会少女》带上美国杂志畅销排行榜的榜首，并成为美国少女最喜欢的一本杂志。

成为正向积极的同侪

到你现在这个年龄，相信你一定已经听够了关于同侪压力陷阱的故事了，因此，我们也不必再提“如果大家都去跳楼了，你会怎么办？”这类事了。不过，讨论同侪压力的积极面，倒还是很值得的。下一次，再有朋友找你讨论棘手问题时，试着不要只是告诉他你的意见，而是要展示给他看。这样说的意思是，身体力行。如果你期望你的朋友对你忠诚，你自己就要先成为一个忠诚的朋友。如果你要求男/女友对你坦诚，那你就应该先对他/她开诚布公。你要求队友认真来练球，你自己就得先做表率，不可缺席任何练习。你要妹妹不碰酒精、药物、不安全的性行为，那就得从你自身做起。当朋友请教你的意见时，不要只提什么事是不该做的，应该从另一个积极的层面谈起，告诉他们，你认为按照你的价值信念，该采取什么行为。（请翻回第二章结尾的练习，以提醒自己的价值观。）这样你的意见才有可能深入人心。当然，有些朋友可能还是会做出与你不同的选择，不过即使如此，你还是提醒了他们在做决定时，自重与对自己忠实的重要性。这绝对比事后说上千万遍“我不是早告诉过你了吗”要来得有意义多了。

这样做的另一个好处是：你也会因此激发你自己的潜能。如果你要求自己成为朋友、姐妹、同学的表率，你就得努力克服生活中的困难，以求能以身作则。你将不会成天浪费时间在追求外表穿着这等浮浅的事情上面，而能有动力去真正追求你觉得正确的事情。大家怎么做，你就怎么做，是很容易也很安全的。因为，如果你不做出头鸟，当然别人也不会特别找你麻烦。不过，你可能也听过一句老话说：“天下没有不劳而获的事。”你当然可以一辈子都人云亦云，你也可以冒着出头的风险，使自己与众不同，成为真正的模范。问问你自己：到底想成为什么样的人？你希望自己的行为可以展示什么价值观？了解清楚后，就要求自己不再保留，全力以赴吧！

肯定自己的最佳潜能

如果你已经竭尽所能，全力以赴后，却未能真正实现你的理想，千万不要灰心。如果你设定的理想真的很远大，那么，你可能必须多试几次才能成功，那是正常的。但是，当你一遇到挫败就放弃，或把自己视为失败者，那可就不妙了。在第七章里，你曾经了解到错误可以是学习的机会，会帮助我们成长。挫败也是一样的。竭尽所能本身，就是一件值得骄傲的事。要想忠于自己、突破自己，那可得有勇气与个性呢！

2000 年奥运会中，当美国女子足球队在加时赛中输了以后，她们几乎都崩溃了，那也是可以理解的。该队队长米亚·海姆（Mia Hamm）曾是叱咤球场的极具天分的风云球员，她们期望像上届 1996 年奥运会一样抱回一块金牌。结果，得到银牌使得许多球员感到她们令自己、球迷以及祖国失望了。然而，米亚却拒绝把它看成挫败。

当我们站上领奖台面对整个世界时，我注意到，许多队员挫败得几乎无法抬起头来。输球的悲伤如同一朵乌云，完全掩盖了一件事实：那就是我们一路过关斩将，刚完成了一场美好的球赛。我们完全应该为这块银牌感到骄傲。我悄悄步下台阶，走到每位队员身边，提醒她：“抬起头来！你应该为我们的成就感到骄傲！”我回到台上，看到我的队友们带着微笑面对全世界。我们用不着一定要实现赢得金牌的期望，那一天，我们确实觉察到竭尽所能不一定能保证得到冠军，它只是表示你真的全力以赴了，而我对这一点是完全没有怀疑的。

对你自己与他人持有高度期望是重要的，但是，肯定与欣赏自己的成就也是同样重要的，即使未能达到你原来的期许。请记住，你用不着期许“完美”，否则，你将永远会感到失望。作为领导人，你所需做的只是期望全力以赴，这一点，是你可以要求任何人——包括你自己在内——做到的。竭尽所能，然后为你曾经全力以赴而感到骄傲。别人也会把你看成成功者，而你也确实是一位成功者。

本章精华

到此为止，相信你对人性已略知一二了。实际上，你应该可以学到下列 8 件事：

1.你无法由批评、责备、抱怨中得到任何好处。反过来说，当遇到别人批评、责备、抱怨你的时候，做出负面的回应，也不能带来任何好处。

2.借着赞赏他人的优点，你可以激发他人释放潜能。忠于自己的价值观，真实不伪地生活，你将会成为你真正想要成为的人。

3.促使任何人做任何事的最佳办法，就是让他自己想做。

4.想交新朋友，仅需一个微笑与真心对别人感兴趣。

5.成为好朋友、好兄弟姐妹及好儿女的首要办法，是真正用心聆听他人想说的。

6.你永远无法赢得争辩，但你可以找到共同立场，并通过问问题以更了解情况，从而避免争辩，打开讨论与妥协的大道。

7.许多品质并非天生的，你可以通过尝试与犯错去学习。当你犯错时，立即承认，设法补救，然后放下包袱，勇往直前。你会因此成为一个更好的人。

8.成为领导人。期许你自己及他人全心投入，竭尽所能，你将不致失望。

想要赢取友谊及影响他人，你只需要以上这几种能力。它们对你未来成功的重要性，绝不亚于你的学业成绩或课外活动表现，甚至只有更为重要。你可以拥有火箭科学家的高智商或美国小甜甜的舞技，但是不能跟人相处，无论在生活与事业上，都可能限制你的发展。有时候，即使你的学历不够显赫，只要你能得人心，你的未来也将是不可限量的。

全世界有几百万人，因为阅读了卡内基的著作，并试图按照他所提出的原则生活，而彻底改善了他们的人生。我也期望这本特别为你而写的书，能对你改善人际关系、确定目标并成为领导人提供一些有益的帮助，不只是现在，甚至影响到你未来的人生。