

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

卡耐基成功之道

BOOK
网络资源 免费下载

第一章

一 喜忧参半的童年

卡耐基是全球知名人士，他的工作不仅已经影响了全世界成千上万人的生活，而且他的教学构想更改革了成人教育的方法。他究竟是怎样的一个人呢？卡耐基是个其实的人，一个农家子弟，即使他因事业成功而家喻户晓，仍然不忘自己的出身。他的童年与美国中西部农家的孩子并无特别之处。

像所有的日子一样，1880年11月24日是一个平凡不过的日子。

戴尔·卡耐基就在此日诞生于密苏里州玛丽维尔附近、离102号河东北10里处的小市镇。

即便是天才，他的第一声啼哭也绝不会是一首美妙绝伦的颂歌。不过，卡耐基的父亲经常自豪地说：“戴尔的哭声特别响亮，我远在一百码处就清楚听见了，便断定这家伙一定是个男孩。”那哭声仿佛是在宣称他对自己降临的这个世界不太满意，也似乎预示着他将经过一番不寻常的苦难和挫折。

幼年的戴尔与他的同龄小男孩相比，显得特别淘气。小时候，他并不是一个讨人喜欢的孩子，这与他以后在公众中广受青睐完全是两回事。

由于营养不良，小卡耐基非常瘦小，头发也不是白种人那类美丽的金色，淡黄中略显灰褐，加上一对与头部不很相称的大耳朵。他不属于英俊少年。

距卡耐基家的农场一里之处，有一所仅有一间教室的学校，校名叫玫瑰园。小卡耐基就在这里读小学。

卡耐基后来的回忆中谈道，他在那里的最深感受是冬天的生活，因为冬天对幼时的卡耐基而言，其同义词就是又湿又冷的双脚。没有一双可避寒冷的合适鞋子，戴尔必须在厚厚的积雪中往返于学校和家中，强劲的西北风从耳畔呼啸而过，像是在对这个贫穷的农村小男孩示威，也似乎在告诉他如何抗御寒冷。卡耐基后来回忆说：“我试图想出一种办法，不让夹杂着雪片的凛冽寒风挡住我的视线，于是便背着风，倒着走路，结果碰到了一块冰疙瘩狠狠地摔了一跤。我由此而得到一点启示，那便是：不看着脚下的路，摔倒的机会就更多……”人们可以想象，这样的小男孩在学校是不会受到太多注意的，但戴尔之所以能在学校有较高的知名度，那完全是因为他的淘气。他做出的令人吃惊的恶作剧使他在同学间声名“显赫”。

有一个冬天，戴尔把一只死了的兔子带进玫瑰园。趁别人不注意的时候，他把这只兔子放进一个圆形铝桶，然后又不声不响地把这只桶放置在教室后面的火炉上。

无独有偶，当天老师讲授的是修辞学，当女老师史密斯太太讲道，特殊而生动的语言修辞可以使人们从文字中看到形状，听出声音，闻出味道时，一股肉香弥漫了整个教室。史密斯太太诧异地四处查询，还是没找出原因。忽然戴尔站了起来，说道：“老师，我知道这股香味从哪里来。”“是吗，戴尔，快告诉我，这气味浓得让人难受。”史密斯太太紧捂着鼻孔说道。

在我们这本书的第五十一面，那上面写着：卖火柴的小女孩梦想到了烤鹅……”“住嘴，你这个捣蛋鬼，你，你……”史密斯太太气得脸色发白。

许多年后，当戴尔·卡耐基在瓦伦斯堡师范学院朗读比赛中获得勒伯第青年演说家奖，创造建校以来男孩胜过女孩的纪录时，史密斯太太还清楚地记得那个调皮的戴尔的那次恶作剧。

“我本想让校方开除那个捣蛋鬼的，但他的诡辩的确让我改变了主意。”除了那只死兔子的故事外，另一件事也能确凿地证明童年戴尔的顽皮。

密苏里州经常发生的风沙、暴风雨及洪水，对生活在这里的居民来说，显然是非常无奈的不幸，幼时的戴尔偶尔也曾为之有些许烦恼，但大多时候却很高兴。因为在这样的日子里，村镇的小木屋便成了戴尔及其小伙伴的乐园。

临近卡耐基家有一间破旧的空木屋。成名后的卡耐基即便周游世界各地讲学，见识过许多异国风光，但在他的记忆深处，这座小木屋永远也不会从他的记忆中消失。因为当他伸开左手做表演动作时，便会看见这只仅剩四根指头的手，这是因他童年的淘气而留下的永恒纪念。

1898年夏季，暴风雨席卷密苏里平原，102号河洪水泛滥。戴尔和他的三个伙伴莫得·伊文思、莫得的弟弟盖·罗伊及格兰又聚在了他家田园附近的那间破木屋。

戴尔他们约定，谁从窗户上向下跳的次数最多，其他人就得听命于他。戴尔跳下的次数已经远远超过了其他伙伴，只见他双手抓着窗棂，脚踩在窗台上，上岂不接下平地对着其他伙伴嚷道：“使劲呀……”他又跳向地面，但这次他没有象以往那样大吵大叫了，戴尔觉得左手食指一阵剧痛，接着整个左手都麻木了。

原来，戴尔左手食指上的戒指被窗棂上的一枚铁钉勾住了，他跳落地面时，食指已被扯裂开来，鲜血迅速从伤口涌出，连左边的衣袖也被浸渍得一片鲜红。

由于及时止血，伤口并没有被感染，但戴尔的左手却从此少了一根食指。这次经历也深深铭刻于他的记忆之中。

三十年后，戴尔·卡耐基在欧洲的一次讲学中还提及此事，他把这次经历作为讲课的引用材料。他认为，当不幸降临于自身时，我们根本没有必要去怨天忧人，因为不幸的根源是我们自己的错误。他说他也曾为这个缺陷而自卑过，但现在没什么了。

这时戴尔·卡耐基已是一个成熟的乐天主义者了。尽管在瓦伦斯堡师范学院时，他曾为自己左手的缺陷而自卑和羞惭过。

家庭对个人的成长起着很大的影响作用，尤其是对一个人的童年时代。

戴尔·卡耐基的父亲詹姆斯·卡耐基是一个小农场主，母亲伊丽莎白嫁给詹姆斯以前是位乡下教师，很有教养。但戴尔的家庭却是不幸的，而不幸的根源只是贫穷。

戴尔·卡耐基一生都没有忘记102号河，这不仅仅是因为这条平时时显得很美丽的河流位于他的家乡。永远铭记于戴尔心灵深处的是这条河曾经给他家带来的灾难。

102号河有时显得分外慷慨，河水滋润着岸边肥沃的平原，绿油油的农作物和茂盛的树林是它给人们的慷慨回报。然而河畔的农民们怎么也没有理由去感激它。因为几乎在每年的秋天，当繁盛的小麦、玉米行将成熟之

时，这条河流又要对这些靠土地谋生的人们肆虐报复，破灭一个又一个丰收的希望。

瘦弱的小戴尔穿着布满补丁的破烂衣服，站在农舍外围略高之处，可怜兮兮地上看着棕色的河水汹涌而来，漫过河堤，席卷农地。随着农作物的被摧毁，戴尔想买一身新衣服的梦想又一次被击得粉碎。

河水退却后，瘦骨零仃的小戴尔与父亲挣扎着走过泥泞的农地，去抢救那些劫后余生的农作物茎秆。

丰收的希望破灭了，一家人又得再次借债以度过饥荒。

许多年后，戴尔·卡耐基对这些经历仍记忆犹新。他后来回忆说，洪水过去后，他操持家条的母亲即使在失望之中还是坚定地唱着圣歌，母亲是一个坚定的基督教徒。而父亲詹姆斯沮丧的愁容也逐渐换成一副顽强与不屈的样子。这些情景在卡耐基幼小的心灵中深深地扎下根，使得他以后能一次又一次坚强地面对挫折与失败。

丰收在望的作物淹没于洪水，养肥的肉牛也只能获得少许微薄的利润，一只只猪又因霍乱而死亡。

这种种的不幸对戴尔一家的打击实在是太大了，它使人不得不怀疑，难道一家人的努力就此破灭是上苍的诅咒吗？戴尔·卡耐基的母亲伊丽莎白尽管坚强，但在经历了这一连串自然灾害之后，她的信仰也开始倾向于沮丧。

1948年，戴尔·卡耐基在他的《摆脱忧郁》中写道：“我常听见母亲忆起，每当父亲去谷仓喂马及乳牛，没有在她预计的时间归来时，她总要赶去谷仓看看，她时常害怕会突然发现他的身体倒吊在绳端晃来晃去。”大约是在1898年，当时卡耐基一家人仍住在玛丽维尔外的农场，一个意想不到的灾难降临了。父亲詹姆斯·卡耐基患了精神崩溃症，当时才四十七岁，显然，沉重的生活负担压倒了这个倔强的农场主。

由于债台高筑，詹姆斯的沮丧和忧郁与日俱增；为了改变命运，他又长年累月地辛苦劳作。由此导致詹姆斯的健康状况不断变坏，他停止进食，变得极为憔悴。

当医生告诉詹姆斯太太詹姆斯的寿命将不会延长到六个月以后的时候，站在一旁的戴尔·卡耐基还不足十岁。他看着母亲，“母亲的眼中有一种亮晶晶的东西闪动，终于，两行眼泪顺着她的面颊滚了下来，她的嘴蠕动着，似乎又在暗颂着圣歌。”戴尔握紧拳头，一边对着医生晃动，一边大声吼道：“你撒谎，你撒谎……”他不相信这是真的。他不能接受这种事实，更不敢想象六个月以后辛苦一生、积劳成疾的父亲将阖上双眼、与世长辞的凄凉景象。

虽然后来并没有出现上述的事实，但十岁的小男孩已开始懂得家庭所遭遇到的不幸了。

同时，父亲的悲观也愈来愈重地在戴尔心灵投下阴影。

一次，詹姆斯到玛丽维尔的银行家家里去请求延期偿还贷款，银行家却以没收卡耐基家的财产相要挟。沮丧的詹姆斯·卡耐基乘着四轮马车垂头丧平地返家，途经102号河桥上时，他停下来，扶着桥的栏杆俯身呆望着静静流淌的河水。当时，戴尔感到很奇怪，便问道：“爸爸，你还要等谁呢？”詹姆斯的回答在许多年后还一直印在戴尔·卡耐基的脑海之中。

“我在想，这河水可以畅通无阻，而我却四处碰壁，为什么呢？”戴尔成年后，曾经在很多场合提起这件事来：“父亲含着眼泪告诉我，要不是因

为母亲坚定的宗教信仰，他绝对没有勇气在那些琐碎的日子里生存下去。”
1900年，戴尔十二岁时，卡耐基一家迁移到距曼哈尼教堂一里处的莫瑞农场，但窘迫的生活处境并没有为之丝毫改变。

在偏僻狭窄的农村生活久了的童年戴尔，最害怕每月一次或两次与父亲一起乘运木头的货车进玛丽维尔，因为城市里的许多新奇东西使他感到眼花缭乱和不可思议。

有一次，父亲竟给了他10美分，让他可以自由自在地随意花销。

这对当时的戴尔·卡耐基而言，是一件破天荒的大事，他启始是惊恐，后来确认父亲的话不是开玩笑时，立即接过钱，紧紧攥在手心。然而戴尔一阵欣喜过后，却开始犯愁了。

“怎么开支它们呢？是买一盒巧克力，还是卖一件城里孩子五岁时就有的玩具？”这些都是他曾经一直所向往的东西。

戴尔举岂不定，不知道该怎么办。同时他还害怕走进商店，因为那里的镜子会照出他一身破旧不堪的衣服，使他感到羞愧。

圣约瑟是上中学以前的戴尔·卡耐基所见到的最大城市。

1901年，詹姆斯·卡耐基负责运送一车肥肉给圣约瑟市的屠夫，小戴尔有机会随父亲去圣约瑟。成人后的戴尔·卡耐基谈及那段经历，还是兴趣盎然。

圣约瑟市有六万多人，比戴尔以前所见到的最大城市大十二倍，六层楼的建筑在戴尔的眼中已是摩天大厦。

“天啦！住在这么高的楼房上，摔下来可怎么办？”戴尔仰头望着这幢庞大的建筑，疑惑不解地问父亲。他同时还联想到了幼时玩耍的小木房的阁楼。

“傻瓜，怎么会呢？”父亲笑吟吟地看着呆头呆脑的戴尔。

当一部街车从他们身边急驰而过时，戴尔惊恐得不迭地后退着，一时瞠目结舌，一句话也说不出。

詹姆斯完成工作后，又带着戴尔欣赏了一阵街景，才搭乘火车返回密苏里的瑞文渥德。

戴尔十三岁时还经历了一次令他惊讶不已的事。这年，一名叫尼克拉斯·梭得的教师住进卡耐基家。戴尔从这位外来人身上了解了不少东西，视野大为开阔。

一天，小戴尔由玫瑰园返家，经过梭得先生的房间，一阵“嗒嗒嗒”的声音吸引了他。于是戴尔轻轻地敲开门，见梭得先生坐在一个键盘前，手指不停地敲动，与之相应，桌上的一个屏幕竟显示出与课本书上一样工整的字来。当梭得给这个好奇的小男孩解释清楚后，戴尔惊讶地瞪着双眼，接着，他小心翼翼地走近键盘，伸手按了一个键，马上又缩回来，还不停地用另一只手抚摸着刚才按键盘的那只手指。

“真是奇迹，先生，送给我一部这样的东西好吗？”戴尔抚摸着打字机的屏幕，恋恋不舍地对梭得说道。

戴尔·卡耐基的傻样使得梭得一阵大笑，但也正是从那天气，小戴尔强烈的求知欲望博得了梭得先生的喜爱。工作闲暇的时候，他便给这个小男孩讲一些新鲜的东西。

戴尔·卡耐基后来回忆说，“我永远记得这位高瘦的大胡子教师，当时我觉得他的脑子里装满了滔滔不绝的新东西，他开辟了我生活领域的新天地，也启迪了我的智慧。我至今记得，‘直觉’和‘心理学’这两个名词就是他

教给我的，当然还有许多更重要的东西……”可惜梭得先生在詹姆斯家停留的时间非常短暂，他搬出去以后，就一直杳无音讯。戴尔总希望有一天那位大胡子、宽边眼镜的先生会突然出现在他的眼前。直到他进入瓦伦斯堡师范学院前，他一直怀着这一梦幻般的期望。

另一件事情又一次开拓了年轻戴尔·卡耐基的生活领域及视野。

1902年，两列火车在瓦伦斯堡附近相撞，戴尔与父亲前往出事地点帮助旅客们做些力所能及的工作。

在与一位受轻伤的男客说话时，戴尔问他从哪里来，客人回答说是费城，一个有几十万人口的大城市。

“天啦！几十万人，比圣约瑟还大？”戴尔频闪着大眼睛，惊讶地望着这位陌生人，似乎还有些不相信。

“那还用说！”那名受伤男客为戴尔莫名片妙的惊讶感到不可思议，但他却更觉得这位男孩的可爱了。

那名戴尔认识的男客名叫史密斯·泰勒，是费城一家剧院的滑稽演员。三十年后，戴尔·卡耐基已是一名著名的公众演说家。史密斯·泰勒选修了卡耐基课程，当卡耐基向他的学生们讲起这段童年往事的时候，泰勒大吃一惊。他做梦也没有想到，在密苏里邂逅的那个问话非常荒唐的小农村男孩可以与今日侃侃而谈的演说家划上等号。

戴尔·卡耐基的《摆脱忧郁的方法》风靡全球，这是他自己对生活状况的总结，因为戴尔在青少年时期的忧郁和恐惧是非常深重的。

戴尔曾经过早地产生了对死亡的恐惧，他总觉得自己犯有多种罪状而且一定会受到上帝的惩罚，更害怕死后会进地狱。

有一次，已经十三岁的戴尔从学校回家时，突然发现密苏里上空火光四射，雷声隆隆。

戴尔被这景象吓懵了，脸色苍白地跑回家中，一下子扑进母亲的怀里。

“妈妈，快救我，我要死啦！”詹姆斯太太被弄得莫名其妙，不明白发生了什么事情，也惊惶起来。

但戴尔这时却结结巴巴地说不出话来，他瞪大双眼，捂着耳朵，只管一个劲儿往母亲怀里躲。

“怎么啦？孩子，怎么啦，太太？”詹姆斯推门而入，他是一个悲观的宿命论者，见到家人在这个时间哭哭啼啼，便预感到当年的农作物又将被洪水卷走。

费了好一番功夫，詹姆斯和她的太太才明白自己的孩子是被雷电吓坏了。

因为贫穷和生理的某些缺陷，使少年戴尔比其他孩子更多地感受到生活的忧郁。

在校园里，戴尔那双又宽又大的耳朵经常是同学们嘲弄的对象，左手少一根食指也成别人冷嘲热讽和揶揄的缘由。戴尔为此烦恼不已，经常一人暗自悲伤流泪。

有一次，班上一名叫山姆·怀特的大男孩与戴尔·卡耐基发生了矛盾。怀特极不友善地恐吓戴尔：“总有一天，我要剪断你那双讨厌的大耳朵。”戴尔信以为真，为此事而连续几日不能入寐。

当戴尔·卡耐基被人们如众星拱月般地景仰时，他仍然没有忘记那名叫山姆·怀特的大男孩，并且这件事还出现在他以后的讲义中：“要想别人

对你友善、与同事和睦地相处和处理好上下级关系，那就绝不能去触动别人心灵的伤疤……”戴尔·卡耐基在青春期又面临着另一种忧郁。

进入青春期的戴尔，非常渴望能和女孩子交往，然而他在与女孩子交往及交谈时又显得异常局促不安。因此，他总担心自己以后在结婚典礼上怎么办？对当时的忧郁，戴尔·卡耐基回忆说：“我想象着我们在某个乡村教堂举行婚礼，然后搭乘车顶缀有饰品的四轮马车返回农场……”我无法想象我在返回农场的途中该说什么，我又怎样才能使我们的谈话得以继续下去……”每个人都会在青春期有一些忧郁和焦虑，卡耐基当然也不例外。由于成长时期所受的宗教环境的影响，戴尔·卡耐基很自然地假设婚姻将是性生活的开端——也就是说，假设会有女孩乐意于嫁给自己。有些时候，戴尔·卡耐基又怀疑自己的计划没有实现的希望，因为他对自己缺乏吸引人的外在魅力而恼火过。

直到1948年，戴尔·卡耐基还这样向世人表白：“当我微微举帽向她们打招呼时，我忧虑着女孩子们将对我笨拙的动作和不敢恭维的外表而嘲笑我。”在就读于瓦伦斯堡州立师范学院期间，戴尔曾一度陷入困惑。

当戴尔·卡耐基已经十六岁时，就不得不在家里的农场负起一部分责任。

每天早晨，他骑马进城上学，放学后，他便急匆匆地骑马赶回家里的农场，处理一大堆杂务：挤牛奶、修剪树木、收拾残汤剩饭喂猪……只有干完这些杂务后，戴尔才能点上煤油灯，在昏暗微弱的灯光下开始读书。然而这还并不意味着戴尔·卡耐基可以无牵无挂地读书了。

当时，卡耐基父亲詹姆斯仍在农场生产线里不断探索致富的门路。最后他选择了豢养一种叫做杜洛克泽克的大猪。这种猪饲养程序麻烦，母猪的生产是每年的二月初，时值春寒料峭，室外的温度还在摄氏零度以下。为避免这些猪仔被冻死，詹姆斯把它们放在一个用麻布遮着的篮子里，再把篮子放置在厨房火炉的后面。

于是，戴尔·卡耐基晚上又增加了照顾这些小猪的杂务。

在1936年的一部自述中，卡耐基曾提及过这段经历：“晚上我上床前做的最后一件事，就是把放着小猪的篮子从厨房后面的火炉旁边搬到猪圈里，让这群小猪吃完奶，又把它们一只只地提进篮子，再把篮子重新搬到火炉后边去。

然后，我上床睡觉，并把闹钟的时间定在第二日凌晨三点。闹钟一响，不论有多么困倦，我又得揉揉惺忪的睡眼，在凉飕飕的冷风中穿好衣服下床，再次把小猪送进猪圈吃奶后搬回来。然后我再把闹钟定在早上六点，那是我起来念拉丁文的时间。

“有一次，我想节约时间，便在凌晨三点，连衣裤都不穿就去给小猪喂奶，结果差点冻个半死，并因此患了伤寒，在床上躺了整整一周。当时我真的感到死亡的大门朝我打开了，甚至看见了地狱门口的大字……”虽然戴尔·卡耐基的家距瓦伦斯堡市很近，仅仅只有三里，但由于贫穷，他与城里的同学相比有天差地别。这使戴尔一直有些自惭形秽的感觉。

在学校里，且不说瘦弱、苍白的戴尔·卡耐基永远穿着破旧的夹克，而且还很不合身，有一种失魂落魄的样子。

有一次上数学课时，戴尔·卡耐基被老师叫到黑板前解答问题。

当戴尔走上讲台后，教室里立即爆发出一阵雷霆般的大笑声，老师连

续做了几个安静的手势都无济于事。

戴尔·卡耐基尴尬地呆立在讲台上，深深地埋下头，然后异常窘平地回到座位，仿佛是上了一次审判台。

戴尔·卡耐基下课后才明白同学们笑话他的原因。原来，那天戴尔穿着一件破夹克上学，班上一名叫迈特的捣蛋鬼就坐在他背后，这个捣蛋鬼对戴尔作了一个恶作剧：他在戴尔夹克破裂处插了一朵玫瑰花，并在旁边贴了一张字条，写着：“我爱你，瑞德·杰克先生。”在英语中，瑞德·杰克与破夹克是谐音词。

受到这样的嘲弄，卡耐基难以承受。当天回家后，他满怀委屈地对母亲说：“妈妈，我不想上学了？”“发生什么啦？上帝，戴尔究竟怎么啦？”詹姆斯太满脸惊讶和失望。

“因为同学们老是笑我穿的破衣服，我不能集中精力听课和思考。”詹姆斯太太静静地看了戴尔大约三分钟，缓缓说道：“你为什么不想办法让他们因佩服而尊敬你呢？好了，不必伤心，没有什么，今年秋季，我们一定给你买套新衣服。”或许是詹姆斯太太的话启发了戴尔·卡耐基，也可能是出于其他原因，他终于顶住了这次精神上的压力，没有在那一次事情后退学。

如果说，卡耐基的童年和密苏里州农家男孩子有什么不同的话，那就是受到他母亲的很大影响。他母亲鼓励他读书，希望他将来做一名传教士，或做一名教员。但是，家境的贫困，使年轻的卡耐基必须为受教育而努力奋斗，1904年，卡耐基高中毕业后就读于密苏里州华伦斯堡州立师范学院。这个时候，他的家已把原来的农场卖掉，迁到华伦斯堡师范学院附近。卡耐基负担不起市镇上的生活费用，就住在农场的家里，每天气马到学校去上课，是全校六百名学生中五六个住不起市镇的学生之一。在家里，他挤牛奶、伐木、喂猪，在煤油灯下刻苦读书，有点中国方训标榜的那样：头悬梁、锥刺股。他虽然得到全额奖学金，但还必须参加各种工作，以赚取必要的学习费用，这使他感到羞耻，养成了一种自卑的心理。

因而，他想寻求出入头地的捷径，在学校里，具有特殊影响和名望的人，一个是棒球球员，一个是那些辩论和演讲获胜的人。他知道自己没有运动员的才华，就决心在演讲比赛上获胜。他花了几个月的时间练习演讲，但一次又一次的失败了。失败带给他的失望和灰心，甚至使他想到自杀。

因此卡耐基的童年既有欢乐，也有忧郁，正如我们每个人的童年一样。所以，卡耐基后来的成名并不是因为他的童年比我们优越，而是卡耐基顽强地从童年的忧郁中走向未来，走向成功。

二 做推销员的苦与乐

卡耐基并不是一开始就选择了后来的生活道路，他经历了一系列的曲折。卡耐基也干过推销员的工作。

1908年4月，国际函授学校丹弗分校经销商的办公室里，戴尔·卡耐基正在应征销售员工作。

经理约翰·艾兰奇先生看着眼前这位身材瘦弱，脸色苍白的年轻人，

忍不住先摇了摇头。从外表看，这个年轻人显示不出特别的销售魅力。他在问了姓名和学历后，又问道：“干过推销吗？”“没有！”卡耐基答道。

“那么，现在请回答几个有关销售的问题。”约翰·艾兰奇先生开始提问：“推销员的目的是什么？”“让消费者了解产品，从而心甘情愿地购买。”戴尔不假思索地答道。

艾兰奇先生点点头，接着问：“你打算对推销对象怎样开始谈话？”“‘今天天气真好’或者‘你的生意真不错’”艾兰奇先生还是只点点头。

“你有什么办法把打字机推销给农场主？”戴尔·卡耐基稍稍思索一番，不紧不慢地回答：“抱歉，先生，我没办法把这种产品推销给农场主，因为他们根本就不需要。”艾兰奇高兴得从椅子上站起来，拍拍戴尔的肩膀，兴奋地说：“年轻人，很好，你通过了，我想你会出类拔萃！”艾兰奇心中已认定戴尔将是一个出色的推销员，因为测试的最后一个问题，只有戴尔的答案令他满意，以前的应征者总是胡乱编造一些办法，但实际上绝对行不通，因为谁愿意买自己根本不需要的东西呢？戴尔·卡耐基终于找到了一个工作，他的任务是推销国际函授学校丹弗分校的教学课程。

对此结果，卡耐基是非常高兴的，因为对于一个刚跨出校门的急于成功的青年来说，第一次应聘就顺利地通过，已是相当幸运的了。戴尔·卡耐基掩饰不住内心的兴奋，他憧憬未来光明的前途，仿佛一条发财的大路已在他脚底上延展开来。尽管每日两美元食宿费外加佣金的工作算不上高薪的职业，但与父亲相比，已经相当不错了。

应聘的第二天，卡耐基便满怀热情、全身心地投入了他的新工作。

然而，戴尔·卡耐基不久就意识到自己低估了推销的难度，因为散居在那布斯卡的居民并不是象他想象中那么热衷于等待邮购教学课程。

戴尔在外辛辛苦苦地奔波了一周，但尝到的却是一次又一次重复失败的滋味。不管他怎样热心，怎样运用口才，但是他的种种努力似乎都倾倒入滚滚东流的密苏里河中，还是一无所获。

但经过艰辛的劳作，戴尔·卡耐基终于取得了初步成功，卖出了一套教学课程。

一天，戴尔吃早餐后，在回到住处的路上，刚好有一位架线工人在电线杆上作业，忽然他的钢丝钳掉到了地上。戴尔把它捡起来，抛给这位工人。

“先生，干这个可真不容易。”戴尔找机会与架线工人搭讪。

“那还用说，既艰苦又危险！”架线工人漫不经心地应道。

“我有个朋友也干这行，但他却觉得很轻松！”“他觉得轻松？！”

“是的，不过他以前也同你看法一样，轻松的转变只是近期的事！”卡耐基继续说：“有一门课程，他学了以后，工作起来就容易多了。”戴尔·卡耐基终于说服那名架线工答应购买一门电机工课程。

我们可能都有这样感受，在经历了数次失败后，一次小小成功的滋味也显得妙不可言，戴尔也是如此。他兴高采烈地回到分公司办公室报告成果，并收取佣金。

“年轻人，不错！继续努力。”艾兰奇先生笑容可掬地夸奖着戴尔。

戴尔·卡耐基这时才想起自己已经经历了一连串失败后才取得一个小小成功，如此艰辛的工作成绩还能算是不错？其实，艾兰奇的赞扬是由衷的，因为分公司派出的十名推销员中，只有戴尔·卡耐基在这周内推销出一套课程。但此时的卡耐基并不满足于这一点小小的成功，他雄心勃勃。

卡耐基觉得在这家公司混不出名堂了。因为少得可怜的成功与太多的失败相较，显得是太不成比例了。

由于有了这样的想法，戴尔陷入了苦闷和彷徨之中。

难道自己不能成为一名成功的推销员？是自己缺乏勇气还是做错了什么？既然别人能够取得成功，为什么我戴尔·卡耐基就不行？但接下去该怎么办呢？是回瓦伦斯堡州立师范学院去完成学业，如母亲所愿做一名都师或传教士呢？还是回到父亲的农场，去种植小麦、玉米和养殖牲口？还是……此时的卡耐基已非常窘迫，在国际函授学校的数周奔波中，除去食宿及旅费，他已不名一文。他在推销教学课程的过程中，还算成功，但这样的成功又怎能改变窘迫的境况呢？戴尔·卡耐基摸摸口袋中仅剩的一顿饭钱，不禁下定了决心：离开丹弗。

卡耐基来到了俄玛哈，尽管美国当时的其他城市中，街头巷角随处可见提着手提箱匆匆往来的销售员的身影，但在俄玛哈，销售员还是供不应求，工作出色者更是大受欢迎。

戴尔·卡耐基抵达俄玛哈后，换上崭新的衬衫，认认真真地打好领结，把皮夹克刷得干干净净，擦亮皮鞋，信心十足地走进了阿摩尔总公司的办事处。

阿摩尔公司的总裁洛佛斯·海瑞斯是一个典型的美国西部老头，行动迟缓，似乎与做事喜欢雷厉风行、干净利落的戴尔·卡耐基格格不入，但是他工作的认真精神正是戴尔所钦佩的地方。

“年轻人，我不管你以前干过什么工作，因为在我这里你还没有开始，你必须接受一个月的职前训练。”海瑞斯两道深邃的眼光审视地看了他一眼，他对这个精神抖擞的年轻人印象不错。

“但是先生……”“没有什么但是，你从明天气周薪水十七块三十一分，开始推销时外加食宿及旅费。”海瑞斯以不容置疑的口吻显示出认真工作时的非凡魄力。

“抱歉，先生，我宁愿另寻他处。”戴尔·卡耐基尽管急需一份工作，但年轻人的血平方刚似乎不能容忍海瑞斯这种独断专行的指令方式。他一边说着话，一边转身准备离开办事处。

“等一等，年轻人！”也不知是出于什么原因，海瑞斯扔掉烟头站起来挽留戴尔·卡耐基，凭直觉他感到这个年轻人一定能成长为出色的推销员，便语气温和地说：“年轻人，不，卡耐基先生，我不得不告诉你，通常在我公司的求职者只能按我的旨意行事，但这次我破例，愿意先听一下你的意见。坐下来谈吧。”戴尔·卡耐基蓦然觉得自己刚才太无礼，冲撞了好心的海瑞斯。实际上，每周十七块三十一分再外加食宿旅费的薪资是相当不错的待遇了。

卡耐基解释了他离开的原因，一个月的职前培训不符合他的工作风格，他希望能立即投入工作，不想耽误一分钟。

海瑞斯听完戴尔解释，看着这个瘦弱的年轻人，一丝钦佩之情不觉油然而生，从心里感到这个青年人多多少少有点与众不同。

海瑞斯犹豫了许久，反复考虑着戴尔·卡耐基诚恳的建议，最后提起笔，迅速写下一行连体字，递给戴尔·卡耐基：“戴尔·卡耐基，南达克达区西部。”这就意味着卡耐基说服了海瑞斯，找到了职业。

戴尔·卡耐基抵达南达克达后，就去拜访当地各家零售商。他与零售

商们攀谈，从天气到农作物收成，接着再把话题绕到阿摩尔公司及其所提供的瘦腊肉等各种产品上。

卡耐基总是设法让对方相信他所推销的产品。“为什么你该选择阿摩尔的产品呢？”当戴尔的话题吸引了店主的兴趣后，就会采取问答的方式向他们赞赏阿摩尔公司超级优良的服务态度和产品的高质量，并且，他还非常肯定地告诉店主，公司的货品任何情况下都能准时送到。如此的反复说明和推销，令顾客完全满意。

在整个商品宣传的过程中，戴尔·卡耐基大量地运用了父亲养猪和养牛的经验。并且，所有的演说，戴尔都以带有鼻音及充满密苏里口音的语言发表。这使他深受南达克达商人的信赖，而不把他当作一名偶尔行经此处的棋子。

戴尔·卡耐基就是凭着热心的态度和真诚的笑容，凭着坚韧不拔的意志和随机应变的能力，在南达克达取得了一连串的成功。

卡耐基从事销售员工作的另一个差事是推销货车。可是，在工作几个月后，卡耐基依然不懂自己所卖的货车。尽管他曾努力要做好工作，可是那些诸如发动机、车油和部件设计之类的机械知识，无论怎么学都无法引起卡耐基的兴趣。

一天下午两点，卡耐基刚吃完工作餐，正拿着一瓶可口可乐喝的时候，公司的大胡子经理不知不觉地进来了，卡耐基慌乱中弄翻了手中的可乐，不知所措地站在一边，但经理并未对他说什么，就忙别的去了。正在此时，来了一对年轻夫妇，男的有一头金发，女的提着个红色手提箱，俊男妙女很惹人注目。卡耐基连忙上前招呼客人：“先生，欢迎光临！本店供应极为优质的派克自用车和货车，您看这辆车真漂亮！”卡耐基洪亮的声音在宽敞的售货大厅里显得嗡嗡气，可是两位自视甚高的顾客满脸不屑一顾的样子。不过，卡耐基并不生气，他照常向他们热情地介绍和赞扬公司的各处中产品，说得天花乱坠，似乎要打动这二位的铁石心肠。可是，那位脸蛋漂亮的小姐，数分钟后就不耐烦地拉着自己的丈夫或情人向店外走去，还说道：“先生，你并不懂汽车，更不懂机器，我敢肯定，让一个三岁小孩在这里面呆上一天也会说得像你这么好！谢谢你的热心，我们从不和无知的人讨论，再见了！”顾客刚出店门，大胡子老板就走了过来：“戴尔，你竟然这样不中用！我原以为那些顾客是在捏造事实呢！现在，我警告你，不要再和客人谈那些有关公创始人密斯特尔斯和威廉·派克尔德的事迹，你只要一心一意地为我卖掉这些汽车，否则你就会像那人一样！”经理一边说，一边用手指头指着那边街上的一位中年乞丐。卡耐基再也说不出什么话来，只有唯唯诺诺地不断点头。

此时，他的心里是难以用语言来形容的。他在心里大声对自己说：“烦死啦！我都在做些什么呀？我怎么会如此不中用呢？堂堂的艺术学院毕业生，竟然连一个简单的工作也做不了！”突然一阵头痛袭来，他明白这是他几个月以来的老毛病又犯了，他感到疼痛欲裂，他想：“我要被解雇了！我怎么生活，怎么工作？怎样才能实现自己在学院中培养的梦想？家庭、社会马上就要抛弃我了，我是这个世界的废物、弃儿？”渐渐地，他想到自己悲哀的童年和后来艰难的时日，想到学院里的苦读生涯，想到自己失败的演员经历，还想到备尝艰辛、百般受辱的求职经历。

在平时就有很多问题和想法一直缠绕着戴尔·卡耐基，看来是要爆发

了。在寂寞黑暗的街上，卡耐基踱着慢步，忧郁地走着，满脑子里充满着的是有生以来的艰辛和痛苦，还有此时此刻的迷茫和困惑，他的头已经快要炸裂了，尽管有阵阵冷风从街角吹来，他仍然不能冷静下来，边走边踢着随处可见的垃圾、砖块或碎玻璃。

尽管附近的街区不仅肮脏而且危险，因为黑社组织在这里强大无比。可是，今晚的卡耐基不怕了，不在乎那些黑帮分子了；实际上他是被更大的恐惧所笼罩着，生存的恐惧感，无助的无依无靠的孤寂感就像这黑夜一样包围着他。

走着走着，卡耐基看前面有些街头小贩在木炭火焰上烤着烧鸡和香肠，散发着香喷的气味，那气味也断断续续地引诱着卡耐基。他还没吃晚餐，口袋里只有两美元三十美分。

微弱的木炭炉火像一些星星点点的萤火，又有点像闪烁不定的鬼火。就在这么一点亮光中，浮现出戴尔·卡耐基的脸来：淡红色的眼镜后面，有着一对深陷的眼睛，苍白过度的脸色使卡耐基显出几分未老先衰的憔悴。衣领很干净，领结打得很漂亮，灰色西服外套紧扣着。如果在白天，定能发现在那松动了的西服上的两个扣子间有些污点，膝后的皱褶仿佛每晚都烫平过似的挺直。

卡耐基慢慢向自己的公寓走去。他一步步地上着楼梯，竟然忘记自己本来是住二楼的，一下子来到三楼也就是顶楼的阳台上。天空是灰色的，没有星星也没有月亮，就像卡耐基的心空一样很难发现一点亮光。他仍然忧郁着，陷入沉思很久很久。忽然间，他问自己：“房东发现你没有？你怎么来到了三楼，忘记了要躲开房东！不然，他要向你讨房租的，今晚看来是不必睡觉了。”轻手轻脚地，卡耐基推开房门，也不亮灯了，无声无息地躺在床上。他努力地想早点睡着，可刚才想过的一切又涌上脑际，还有几个新问题在反复折磨着他：“我又得失业了，怎么办呢！头疼病老是好不了，我是不是快要死了？再过一年、二年、十年，我会就成什么样子！”一个无眠之夜过去了。天亮的时候，卡耐基站起来，穿好衣裤，伸手取墙上的几条领带。睡眠惺忪中，一把抓过来，才发觉那些讨厌的黑点原来全是螳螂。昆虫们四处逃散，在小小的斗室里寻找墙缝、墨暗的角落藏身，但还是被卡耐基毫不留情地拍死、踩死了几只。

卡耐基想起了一个问题：“人是不是虫子？我是虫子吗？在巨大的艰辛困苦中，我不是一只弱而无力的虫子吗？”当卡耐基被忧郁的沉思包围着的时候，他的身边没有亲人，没有朋友（良师益友更缺乏），他只有自己一个人和几本书。在他小心地躲过公寓房东向工作岗位走去的时候，他一直在想着自己内心深处的忧虑来自何处。突然间，他注意到有一栋尚待竣工的建筑物，那是著名的乌尔渥斯大楼，一百英尺高的哥特式富丽建筑往往使人联想起美国飞速发展的经济。

但当卡耐基注目于此建筑时，却把自己内心的一个自我变成了如此高大雄伟的建筑，从很高的地方看待自己：“我之所以有强烈的反抗心，是因为我在大学时期所描绘的梦想如今已化为恶梦。这就是人生吗？从前我热烈憧憬充满活力的人生，如今为自己所轻蔑的工作而起早贪黑地空忙着，与螳螂为伍，吃粗陋的食物，前途没有希望……这就是我人生的一切？”“我干着并不是很重的活计，天天只是动动嘴皮子，顶多帮顾客们推一推车，上点汽油、润滑油什么的，可我为什么还觉得很累、很烦呢？容易精疲力尽，容

易头疼不止，其实是我对自己工作的评价。没有快乐和满足，只是烦闷、懊恨，一种不受欣赏的感觉，一种无用的感觉缠上了我，阴魂不散呀！”卡耐基如此地沉思着，浑然无觉地来到了宽敞的专卖店，又开始了一天的工作。

经理走来与他打着招呼：“早上好，戴尔！”可是，卡耐基却没有多看多想，只是一味地点头，拘谨地望着经理，等待他的吩咐。直到现在，他的心里还是满腹的忧郁。

尽管如此，工作还是要干的。卡耐基按经理的吩咐来到“商联会”大厦为其儿子购买自行车。在这里，他认识了一位开升降机的年轻人，他发现那位年轻人原来是位残疾人，左手齐腕切断了。他走上前去，很亲热地寒暄，谈天说地。因为卡耐基觉得应该给予他一份同情和怜悯，更何况自己的左手也是残疾，只有4个指头哩！

“我是在密苏里乡下农场长大的，小时候很活泼顽皮。一次和小朋友们玩耍时被铁钉钩断了第三个指头，中指从此没有了。我曾经以为自己会死了，现在也常想到自己是个九指人。你呢，兄弟？”很自然地，卡耐基说到自己的故事。

那位叫戴尼的操作员也热心地回答道：“忧郁的兄弟，我去年被轧钢机轧断了手腕。手腕和手是没有了，可我的命还在呀！”“但是，你是否会使自己经常感到困扰呢？”戴尔·卡耐基又问道。

戴尼会心地笑了笑，说道：“不会呀，我几乎已忘了这回事，不过，只有在穿针缝衣服时，才会想到自己少了一只手。”虽是短短的几句话，却给卡耐基很深的影响，当他回到公寓里时，他还在想这句话。这个叫戴尼的青年人使他深受启发：是呀！我们的精神状态对肉体能力具有莫大的影响——几乎是难以置信的影响；肉体上的某些障碍完全可以通过精神力量来弥补和克服，一旦习惯下来，肉体上的残疾就会忘却，而与正常人一样。

“我发现造成疲倦的主要原因……是几乎所有人都相信愈是困难的工作，愈是要有一种用力的感觉。我也是如些，一旦走进货车专卖柜就集中精神，就皱眉头，耸起肩膀，要所有肌肉都来‘用力’，进而使自己疲惫不堪！”卡耐基躺在床上，这样分析自己。

他寻找着自己偏头痛的根源；“疲惫不堪和工作上没有兴趣，招致推销的失败，卖不出汽车自然就受到同事的嘲笑、上司的责备；而这一切使我产生了新的烦恼。大学期间的辉煌之梦被现实生活击碎，舞台生涯的彻底失败和生活的四处奔波，还有从前人生之路的无比艰难都累积起来，让我对目前的销售员生活感到绝望。新的忧郁和旧有的烦恼像那种日夜不停落的水滴，不断地往下流淌……让我头痛，使我痛苦不堪，也许如此下去我会因神经错乱而自杀的！”想到烦恼象水滴一样时，卡耐基想起了古老的传说。据传，西班牙的宗教审判惯用一种刑罚拷问罪犯，他们将囚犯的手脚固定缚紧，然后在头部上端吊一个会滴漏的水袋，“嗒—嗒—嗒—”如此昼夜不停地滴着，久而久之，在囚犯听来，那落在头上的水滴声犹如槌击一般尖锐响亮，听久了，将会使人发狂。

卡耐基不禁猛然自问：“我日夜忧虑，难道不正是给自己的头顶上悬挂着滴水的水袋吧？”想到此处，他不禁毛骨悚然，迅速从床上跃起。

在灯光下，卡耐基画出了自己的人生。他在一张白纸上写出了这样几个命题：1．用铁墙把过去和未来关闭，生活在“今天”的框框中。

2．令我烦恼、忧郁的问题是什么？有何对应之策？怎么做？3．如

果我把忧虑的时间，用来寻找事实，那么我会得到什么？我的梦想呢？戴尔·卡耐基此刻在不停地写呀、划呀，他的心在接受自己所面临的既成事实，用许许多多的方法分析自己的烦恼，用自己的追问和回答解除心头的忧郁。在万籁俱寂中，他静心观察自我，找到了无忧无虑的人生。夜深人静，一盏孤灯，他处身于若有若无的未明之境中，心境清静无比。直到破晓的时刻，卡耐基找出了自身的缺点及症结所在，一线曙光在他心头照亮！

有的时候，某个人的出现可能会改变另一个人一生的命运，人与人之间的相互影响是非常重要的。卡耐基能成为世界知名人物，他的许多作品所发挥的作用功不可没。然而，萌发写作的念头却源于他与一位顾客的相逢。

这一天，卡耐基碰上了一位头发斑白的老者，他那头黄发竟然变白了，这点引其他的好奇心。老者想买车，卡耐基又背书似地背诵那套“车经”，可老人家并不怎么感兴趣：“无所谓的，我还走得动，开车只不过是尝一尝新鲜劲儿，因为我年轻时曾梦想成为汽车设计师，那时还没有汽车呢。密斯特尔斯和威廉·派克尔德和我一样在念中学……”老者的话题，更加吸引了卡耐基。他详细地和老头探讨着公司创始人、汽车设计者的成功经历，两人对密起特尔斯形成了共同的评价，对威廉先生即有不同的看法。渐渐地，话题又转到了卡耐基的生活方面。在这样一位陌生的老者面前，斜靠在车厢上的卡耐基讲出了自己的成长经历、漂泊不定的生活和前些时间里的忧郁。

“那天凌晨，对着一盏孤灯，我才敢最终对自己说，‘我在做什么？我的梦想是什么？如果我想要成为作家，那为什么不从事写作呢？’尊敬的老先生，您认为我的看法对吗？”“好孩子，非常棒！”老人的脸上露出轻松的笑容，继而一脸正平地说，“你为什么要为一个你不关心又不能付你高薪的公司卖命呢？你是不是想赚大钱？写作，在今天也是门好行当呀！”老头一口气举出了好几位有名作家，比如杰克·伦敦，富兰克·挪瑞斯及亨利·詹姆斯等人，还掰着指头，算出1901年至1910年间的畅销书来，其中特别强调几本销售量超过了一百万册的书，比如杰克·伦敦的《野性的呼唤》、约翰·霍克斯的《寂寞松树的故事》、威金夫人的《阳光溪农场的瑞贝尔》及哈洛·贝尔的《山上的牧羊人》等等。

“不，老绅士，我对赚大钱不感兴趣，放弃工作是不可能的，除非我有别的事可做，但是我能做什么呢？有哪种天赋的能力能让我可以满意地赚钱和生活？”卡耐基连连否认自己赚大钱的幻梦。

但接下来老先生的谈话却使他受益非浅。老先生说道：“你的职业应该是能使你感兴趣，并发挥才能的。既然写作很适合你，为什么不试一试？”卡耐基恍然大悟。在大学时代，他就有写作的梦想而且一想到写作就有一种冲动，那极强的表现欲促使他要写，不停地写。写什么呢？写一些浪漫的爱情故事和男女之间高雅悠然的调情取乐；写那些乡镇上人们在工作后的闲谈，讲出一些幽默的笑话，传奇的英雄故事；写自己在农场里耕地和照料牲口的艰难；描绘出烈日和暴雨下辛勤劳作的农民形象来；还要写出具有勇气和强烈信仰的勇敢的男人和女人们，讲述他们为了建立美好家园而与所有的困难搏斗的故事……戴尔·卡耐基的胸中奔涌着要创作的激情。这种状态一直深藏在他的内心深处，今天被老先生的几句话又给激活了。卡耐基一直认为，作家的角色有助于自己解决困境，摆脱内心忧郁和恐惧的最佳办法就是提笔写。把它们写出来，把心头的万千话语写出来，能平衡自己的内心世界。更何况，他想捕捉西部密苏里农场的艰苦生活，抓住生活的真实感受，还有

像他一样的农民的坚强个性以及玉米田地的气息，还有那些发生在玉米田里的故事。

如果交给卡耐基一只笔，他整颗心便又回到密苏里农场土农地里。写小说又可将他带回演员身份，他可以是一种神父、传教士及老师。而且，写作能给卡耐基一种合法的逃避。

想到这些，这位又瘦又高、满脸络腮胡子的年轻人忘记了身边的机妻世界，忘记了货车、汽车，纽约是什么和曼哈顿是怎么回事，卡耐基都不知道了。现在，他满怀踌躇地呆望着眼前的汽车世界，心里却想着写作：“只要给我一支笔和几张纸，我就可以摆脱现在这种进退两难的境地。如果我能出版书籍，‘戴尔·卡耐基’这个名字就会进入纽约绚烂的世界呀！当我把时间和精力花在写作上时，我肯定会得到全美人民乃至全世界人民的认同，我将是天才作家！”卡耐基的一位同事洛普托看到他在默默沉思，又看到他的脸色非常可怕，便关切地问他到底发生了什么？卡耐基说：“我担心自己变成比现在更惨的穷光蛋，像乞丐一样生活。我真的厌烦这种推销工作，可我又没有别的事可以做。”“你何必要为此忧心忡忡呢？”洛普托有些怜悯地说，“难道你天生就忧郁吗？”“是的。烦恼伴随着我的一生，我正在努力分析自己的忧虑来自何处。我是在密苏里州的农场成长的。有一天，我帮母亲摘取樱花的种子时，突然哭泣起来。母亲走过来问：‘你为什么哭呢？’我边哭边答：‘我在担心自己会不会像这种子一样，被活活埋在土里。’洛普托，你愿意听听我的心灵之泉声吗？”卡耐基一下子变得滔滔不绝起来。他继续倾诉道：“孩时的我，担惊受怕的事情似乎不少：下雷雨时，担心会不会被雷打死；不景平时，担心以后不知有没有东西吃；担心死后也许会下地狱；担心那个名叫萨姆·怀特的少年不知何时会来割掉我的耳朵，因为他经常如此恐吓我。稍大以后，胡思乱想的题材更多：想自己的衣着、举止，会不会被女孩子取笑？担心没有女孩子愿意嫁给我；或者想象结婚时的情景：可能是先在乡下的教堂举行仪式，然后乘着有彩饰的四轮马车回到农场；在归途的马车中，应该跟新娘子谈些什么话呢？如何开口呢？……”洛普托满脸惊讶，十分奇怪地问卡耐基：“后来呢！戴尔，你怎么样啦？”“在田间耕作时，这些问题经常盘踞我的心头，给我增加了不少的苦恼。似乎除了培养忧虑的习惯以外，没有别的了。但前几天我发现曾经使我担忧的问题中99%的事情都没有发生。”卡耐基仿佛有些轻松地叹了口气。洛普托问了一个轻松的问题：“你现在的忧愁是属于百分之一还是百分之九十九呢？”“我希望是属于百分之一的，可又是的的确确地属于百分之九十九。”卡耐基无可奈何地回答着。一会儿，他快步离开了洛普托。

卡耐基不喜欢推销员工作，在无尽的忧虑中度日如年，精神上遭受着极大的折磨。但一扇光明的窗户正向他找开，那就是从事写作，把自己的所思所观所想写出来。那一天，他决定换一种生活。他认为，他不会因为不当推销员就会失去什么东西。明天，他就按图索骥地去应聘，找一份新的工作，一边工作一边写作，他要当一位全世界人民都爱戴的伟大作家……。

三 对艺术的憧憬

卡耐基对艺术非常向往，他希望能成为一位出色的演员，在从事两次推销工作的中间一段时间，他曾尝试着去当一名演员。虽然他没有成功，但谁又能否认他在众人面前无与伦比的讲演口才，不正是一名优秀演员的最好表现呢？抵达纽约的第二天早上，戴尔·卡耐基找到了位于西弗尔提斯的美国戏剧艺术学院。

卡耐基从别人那里得知，要想学习艺术，就得去纽约。于是，他第一次到了这座大都市。

新生的入学评审员富兰克林·沙尔特是一位高大魁梧的中年人，一副宽边眼镜的后面是闪烁着智慧的眼睛。他是当时美国戏剧艺术学院的院长。

他给卡耐基出的考试题目是现场模仿一张椅子的形状。

通过短暂的接触，戴尔·卡耐基已明白沙尔特是属于那种用行动来证明语言的人。他不多说话，径直走到表演台上，恰当的弯曲双膝，举直手臂，模仿出一张椅子的样子。

沙尔特满意地点头。

戴尔·卡耐基没有意料到如此轻松地就通过评审，取得了美国戏剧艺术学院的入学资格。后来，他曾以开玩笑的口吻说及这次评审：“或许是母亲虔诚的祷告感动了上帝，当我在沙尔特先生面前颤抖时，万能的主便让我跨进了学院的大门。”美国戏剧艺术学院创立于1886年，是当时世界上最好的演艺学校。它造就了一大批享誉世界的戏剧艺术人才，堪称美国当时戏剧艺术家的摇篮。

当然，戴尔·卡耐基在学院的六个月集训中，的确受到了非常良好的基础表演教育。但真正使卡耐基获益最大的还是在被他称为“忧郁小室”的活动中。

当时，学校有一项出名的规章，其实也是学院培养学生的方向：“藉情感的召唤创造一种自然的语调，使表演达到更深、更远、更重要的本质”。

但戴尔·卡耐基却沉浸于创造一种与之相较显得更自然的一种表演方式。

“忧郁小室”成了他和同学们实演这种方式的场地。

一天，戴尔·卡耐基邀请了一名叫黛丝的女生来到忧郁小室，搬来一张折式椅子，让黛丝坐在上面。然后，卡耐基身着一身剪裁合适的深色西服走到她的跟前。

卡耐基计划与黛丝表演一场关于爱情的激情戏。

卡耐基的双手在空中紧握，叫道：“黛丝，黛丝，我只是爱你，黛丝，我要紧紧抱着你而死去”。

忧郁小室的其他几位同学一时都傻了眼，他们并不知道卡耐基为什么要这样做，还以为卡耐基患了精神病，接着便大笑起来。黛丝也显得很窘迫，但卡耐基早已告诉了她自己的计划，所以，尽管如坐针毡，她还是站起来离开。

卡耐基听到同学的笑，知道自己的表演还不够逼真，没有令他们进入那种理想的氛围之中。

于是，他站起来回到原地，再快步跑到黛丝跟前，猛然一声跪下：“黛丝，噢，黛丝，我就是……爱你。黛丝，我可以紧紧……紧紧地抱着你……直到我死去”。

忧郁小室顿时鸦雀无声。

卡耐基还在认真地表演着。他双手紧握着高举着，头埋得很低，而黛丝的头则缓缓地低下来，把一对深情的目光投在卡耐基身上……卡耐基凭直觉知道自己的表演实验成功了。当他起身后，忧郁小室里立即爆发出热烈的掌声。

然而卡耐基的成功实验却给他带来了一次小小的麻烦。

或许是表演得太投入，也许是由于同学们的过度渲染，卡耐基与他的搭档黛丝之间发生了一场不应该有的误会。

一个星期日的下午，戴尔·卡耐基一踏进忧郁小室，就觉得气氛有异，室友们显然以极不友好的目光对着他，同时，还有几个陌生的年轻男子气势汹汹地坐在他的床位上。

在辨明卡耐基的身份后，那几个年轻男子便开始漫骂起来，并扬言要揍他。

戴尔·卡耐基虽然尽量克制，但还是被这些粗鲁的谩骂激怒了。他摊开双手，然后用右手在胸上划了一个十字：“上帝，我没有错，原谅我！”话刚说完，他就使劲一拳重重地击在了一位穿皮夹克名叫比尔的脸上，然后伸手卡住他的脖子，愤怒地吼道：“你找错地方了，混蛋！”其他人都被卡耐基拼命的架式吓懵了，动了动身子，却没有一个人敢凑上前来。

卡耐基用力一推，那个高大的比尔便一个踉跄跌出门外，然后回来身来，指着刚才起哄的一个男子的鼻子，盛气凌人地吼道：“滚！全滚出去！”没想到瘦骨嶙峋的卡耐基怒不可遏时简直就是一头雄狮，八面威风。那几个人原来的嚣张气焰被彻底压下去了，匆匆忙忙地逃走了。

事后卡耐基才弄清了原委。由于他与黛丝逼真的表演，使得黛丝的男友比尔误以为他们之间有什么不轨，而采取了这次行动，不明真相的戴尔·卡耐基却把他们当成了校园黑社会组织。

第二日黄昏，黛丝满脸不快地走进忧郁小室。

“戴尔，我们去谈谈好吗？”“好极了，黛丝，我非常抱歉，我也正想找你，”卡耐基满面愧色地对黛丝说道，“这完全是一场误会”。

在忧郁小室通往学校教学楼的林荫道上，卡耐基与黛丝并肩长谈。

“黛丝，我真的误会比尔了，我把他当作了黑社会成员。”“真的，戴尔，我没想到你们会这样，我当你是朋友，明白吗？”“我真的惭愧，黛丝，我想，我想当面给比尔道歉”。

“这不行。比尔对你误会很深，他昨晚对我说过分手了”。黛丝看着卡耐基，郁郁不快地说，“真没想到会这样”。

卡耐基停住脚步，以一种坚毅神情说道：“相信我，黛丝，我会和比尔解释清楚，我们还是朋友，我的戏剧还在等着你的角色呢？”当天晚上，戴尔·卡耐基和比尔手挽着手走进了校内的奥图斯酒吧。一场误会引起的冲突使他们两人坐在了在一起，喜剧性地成为一对莫逆之交。

戴尔·卡耐基戏剧性地化解了由于误会和比尔产生的冲突后，又顺理成章地把比尔和黛丝都拉进了他的实验戏剧。

这个短剧中，戴尔·卡耐基几乎放弃了语言的表达方式，采用纯粹的动作进入角色。

我们来看看这一段表演，由此我们可以感觉到卡耐基的才华。

黛丝显得面色苍白。

她耸着肩，比着手势，做出一种迅速滑动而过的动作。

“嘘！”她沉默不语，眼睛转下看。

“就是这样！”卡耐基低声指导着。

黛丝蹲了下来，身子更往前倾了，做出了另一种手势。

她站直身子，嗅来嗅去。

“我闻到……血……”她又嗅了嗅，晃动着手指，声音陡然增大，继续说：“英国人的……”接下来的表演中，黛丝不再需要卡耐基的提示，她的表演已比较自如。

黛丝扮演着巨人，在忧郁小室内四处搜索着，找寻她从空气中嗅到的骨瘦如柴的英国男子。

这时，比尔出场了。他比黛丝整整高出一头，金发披肩，双目圆睁，活像一位中世纪愤怒的骑士……“好！”卡耐基说了一声，“现在请西林、博卡、霍恩、迈克、詹妮都加入我们的剧情的发展”。

于是，要求与比尔决斗的诗人，旁证的公证人，急不可耐的唆使者，极力斡旋要求和解者纷纷出场……戴尔·卡耐基的设想又一次变成了现实，他后来把这种方法纳入卡耐基教程，取名为《自我发现》。

当晚，忧郁小室一片欢腾，各人都为自己轻而易举地就进入角色而把剧情推向高潮兴奋不已。

戴尔·卡耐基后来回忆起在美国戏剧艺术学院接受学业的那段时光，一再提到在忧郁小室里度过的美好时光，并且一再谈及西弗尔提斯小室中自己所受到的启迪。

人生是非常丰富而充满激情的舞台，每一种生活的尝试都是对自己人生的体验。尽管卡耐基后来因为种种原因而不得不中断他的艺术生活，但这一段人生经历对他而言仍然是宝贵的财富。他在以后的生活中，对艺术的追求并没有放弃。虽说不能直接参与表演，但他对艺术的钟爱之情不减。他写了不少有名艺术家的传记。从这些传记中我们还能感觉到卡耐基的艺术追求和人生感悟。下面选摘他的几篇传记。

1. 好莱坞影星嘉宝据我所知，有两个很著名的人物，都曾在理发店内工作过，他们知道如何把肥皂和水搅和，怎样涂在顾客的脸上，然后等待理发师刮去顾客们的胡须，这两个人是嘉宝和查理·卓别林，他们曾因生活所迫，做过这种职业。

嘉宝初到美国时，还只是一个十九岁的少女，离开了祖国瑞典，孤单地踏上她羡慕已久的“金元国”，没有一个人认识她，何况她又不会说英语。

可是，经过了十几年，她已是世界最负盛名的妇女之一了。

幼年时代的嘉宝，已充分表露出她那神秘的个性。她最恨拘束乏味的学校生活，所以常想逃学，有时到了学校，趁教师不防，就偷偷溜了出来，跑到戏院后面的走廊上看戏，她知道站在这里是不必买票的。当她看得兴奋的时候，往往就会急忙跑回家中，取出平日玩耍用的水彩涂个满脸，说是模仿普萨瑞哈特（法国著名演员，1844—1923）。

她父亲在她十四岁时死了，使得家境日渐贫困，她也就此辍学，到一家理发店工作。不久，她又转到斯托克荷姆一家商店的售帽部成为其职员。

为了促销，这家公司的售帽部决定拍一部宣传帽子的影片，嘉宝正巧被选为模特儿。这原是一件极平凡的事情，可是谁也没想到竟使她从此脱离了黑暗，开始走向光明之路。甚至嘉宝也说：“这是做梦也想不到的。”原来，这一部宣传帽子的影片，被一位著名的导演看到了，他觉得其中的模特儿嘉

宝很有拍戏天才，尤其是那种近似神秘而又带有天真的诱惑力，更是难能可贵，所以他竭力怂恿她放弃现职，进入戏剧学校，将来必有惊人成就。这时候，嘉宝才十六岁。

要嘉宝放弃已有固定薪金的职业，再花钱进入戏剧学校，确是件困难的选择，要是没有远大眼光和相当勇气，一般人不敢作这样的选择，但嘉宝相信自己的能力，并认为一定有成功的希望，于是听从这位导演的鼓励，毅然地辞了职，开始向理想目标迈进。我们相信，要是没有这位导演赏识嘉宝的天才，恐怕嘉宝还只是一个售帽部职员。

有一次，瑞典名导演马莱斯·史蒂勒请戏剧学校选派一个女孩子，让她充任某部影片的配角，嘉宝荣幸地获得了这个机会。她那时候不叫嘉宝，而是叫做葛丝塔福生，因为这个名字太缺乏诗意，又不动人，而且不容易记，所以，这位史蒂勒导演就替她取了个令人心醉的名字：嘉宝。

嘉宝是一个世界闻名的神秘女郎，凡是和她一同工作过的人，都承认她是神秘的，随便举些例子吧：华莱斯皮雷虽然和她在同一个公司里当演员好多年，可是，从来没有遇见过她。尤迫使他惊奇的是，他和她同拍过一部“大饭店”影片，以为这一次肯定可碰到她了，结果还是失望。原来，他们被派在不同的场景下工作，而这些场景又不是在同一时间拍摄的，当然他没办法见到她了。

有一次，美国最著名的评论家亚莎·白利斯特特地到好莱坞，希望参观嘉宝拍戏，却被这位瑞典小姐干脆地拒绝了。她说：“我很钦佩白利斯特先生所写的文章，不过，有他在场，我就不能拍戏。”更有趣的是，有时嘉宝拍戏时，甚至请求导演离场，这无异是在说：除了摄影师外，再也不许别人看见她。你说神秘不神秘呢？这位摄影师叫做甘廉·达尼斯，他最了解嘉宝的心理，嘉宝也最愿意和他合作，他俩原是不认识的，当嘉宝在美国主演第一部影平时，公司当局派他摄影，于是他俩才认识。他发觉嘉宝是一个动人和局促不安的女子，所以在该片完成以后，他极力称颂她，并向她道贺，然后他说：自己希望再能和她合作。真使嘉宝大受感动，几乎要哭了出来，从此，她就把他当作知己，所以她以后主演的片子，差不多都是由他摄影的。当嘉宝返回欧洲以后，公司当局从未接到过她的来信，甚至连明信片也没有，倒是她的摄影师达尼斯，曾收到过她的一封电报。

全世界有千百万的影迷羡慕她。但是，因为她不善交际，所以朋友非常少。她虽然名片很大，可是被介绍与人相见时，往往全身会不自觉地战栗起来。

她最喜爱孤独，每年都是安静地在家独自吃着圣诞晚餐。她家里没有收音机，笑声也极少，连电铃、电话声也不常听到。

嘉宝住址是个大秘密，在全美国，恐怕知道的不过数十人吧。她甚至瞒过邻居们，使他们做梦也想不到，嘉宝就住在他们的隔壁。有次她搬了新家，已付了三个月的房租，在第三天，不知是谁泄露了秘密，竟有一个摄影记者来访问她，等她送走记者后，她就立刻又搬家了。

据说：能够知道她秘密住址、常常去拜访她的，只有两个人，好象是她的密友。

嘉宝也很节俭，她有一辆破旧得“不可收拾”的汽车，可是还总舍不得抛弃。她家里仅雇用一個车夫、一个女佣以及一个厨子；她每星期有七千五百元的收入，但只消费一百元。

她最喜爱动物，散步的时候要是碰到了一只狗，或者一骑马，她总要停下脚步来看看，然后用手去抚摸它们，找寻食物去喂它们，并且还跟它们讲话。她曾在游泳池内养了许多金鱼和青蛙。有一次，我的朋友去访问她，恰巧她在与一只青蛙玩耍，于是，这一次的谈话，就完全集中在青蛙身上了。

不过她在美容方面是很马虎的，从来不抹胭脂，不涂唇膏，连指甲上也不涂劳力丹。她鼻子两旁有些黑斑点，她也不想用粉去掩饰。就是在拍戏的时候，她也是反对修饰得过分浓妆艳抹的。

她有特殊怪癖，喜欢穿水手的衣服去散步，但有时性急找不到水手装，就用短衣替代。

嘉宝有一双大脚。其实和她身高一比，这两双脚并不算大，她身高五英尺六寸，但也只不过是穿七号的鞋子。

她常常这样自夸：“我有生以来，从未看过牙医。”真的，她的满口牙齿，颗颗光滑洁白，如同象牙镶成一般。

2. 神怪作家蕾妮哈特玛丽罗伯丝·蕾妮哈特的作品，至少已拥有一百万以上的读者。

她开始写作时，已是三个孩子的母亲了。她至少有四十四部以上的作品，而且在杂志报章上发表过非常多的文字。

她真的成名了。但她的写作动机，却是为贫穷所迫。

处女作仅卖了三十四块元。但以后的作品至少要买到三万四千元，即使如此，出版家们还甘心情愿地向她争购。

她是著名的多产作家，也是美国当代稿酬最丰的作家之一，但她怎么说呢？她竟说：“写作是一种最辛苦、最艰难的贱役。”起初，她把写作的剧本一捆一捆地卖给电影公司，每捆仅卖七十五元，但后来，好莱坞的一家电影公司，愿意每年付给她五万元的报酬，请她编写剧本，谁知道竟被她拒绝了。

许多人都替她的健康担心，因为她时常生病。但她自己却满不在乎，尽管是病着，还是继续不断地写作，在床上、病椅上，甚至在医院里，她都可以写。有一次，她的白喉症刚痊愈，她就开始写诗；她怕病菌传染，就先把诗稿消毒，然后再寄给编辑先生。这可说是一段别具风味的文坛佳话。

蕾妮哈特常对人说：要是她不常生病，就不会老是睡在床上，或许她就不会写出这么多的作品了。

最使她感到遗憾的是，那篇消毒过的诗稿，竟被编辑先生退稿了。另外，她曾替小孩子们写了一首长诗，亲自从彼得堡跑到纽约，想找一个出版家，谁知道，找遍了所有的出版家，连她的脚都跑出了水泡，竟没有人肯替她出版，这真使她伤心极了，几乎想从此放弃写作生涯。幸亏她在三小时后又执笔继续写作了，否则，她怎会成名呢？我前面说过，她的写作动作机完全是为贫穷所迫；不过，她本来是富有的。有一天，忽然间，就象遭飓风的袭击一般，她竟完全破产了。不错，在这一天内，因为金融上发生巨变，使她失掉所有的钱财，并且，还负了一万二千元的债。一万二千元，在她心中，象是一千二百万之多；可是她有什么办法呢？她的丈夫，是一个普通医生，过去，随便他赚多少钱都行，反正也不用他的钱来维持家用；可是现在，丈夫的收入已经成为全家仅有的收入了，何况，还欠了那么多的债。她急需找份工作，以便减轻丈夫的重担；但是她又能做什么呢？她想起来，她可以练习写作。不过，她整天忙碌着，一到了晚上，就疲倦得要死；何况，夜里

还要常常起床，煮熟牛奶给宝宝喝，她哪有时间写作呢？有一天，丈夫告诉她一件奇事：最近诊治了一个精神失常的老人，他自以为是个年轻力壮的少年，而且不认得自己的太太了。有人曾和他开玩笑，指着屋子里跳跃的孩子们说是他的亲子女，他高兴得哈哈大笑。

蕾妮哈特觉得这位老人真有趣，就以此为题材，在写好一篇小说，寄给一家文艺刊物。

真使她兴奋，该刊不但录用了这篇小说，还寄给她一张三十四元的支票，并且更有一封编辑先生写的信，请她多替他们写些小说。

于是，她开始利用空闲写小说。

你以为她一定有很多空闲的时间吧？其实恰巧相反，她每天要做这么多的事。

早晨，她要把寝室收拾整洁，还要照顾丈夫和三个孩子起来。虽然雇用了女佣，但她执意亲手准备一日三餐，就是丈夫和三个孩子的衣服添置和织补等等，也都是由她张罗。她还要管理丈夫的收入帐目，帮助丈夫的慈善工作。还有，十几年来，她一有空闲的时候，总要去照顾她年老无依的母亲。除了每晚她丈夫出外诊疗时，她没有工夫从事写作。

可是，蕾妮哈特的写作速度真快，她在一年之内竟完成了四十五篇小说，得到了八千多元的稿费。

当蕾妮哈特的丈夫去世后，她和孩子们都搬进了他的办公处，她住在丈夫死后的那间房里。奇怪的事情，就接连不断地发生了：电铃时常无故发声，房门往往自动开启；在门窗都关闭时，竟会有鸟儿时常出现；深夜，床头会有东西作响，房门老是被拍击；打字机没有人使用，却自动运作了起来；偶然闯入的狗，也会立刻惊恐地逃出，而且战栗地狂吠；花盆里栽的花，竟被连根拔起，抛离在30米外，但花盆却仍在原处，有时候桌子椅子也会自行跳动，每夜还可隐约地听到恐怖的喊声……蕾妮哈特害怕极了，每晚都不能安睡。一位相信幽灵存在的朋友劝她，等到再发生这种怪事时，她应该和幽灵说话，并且询问他们，究竟要些什么？她可以帮助他们。这一夜，房中的窗户忽然又自行打开，她真是十分恐惧。她偷偷地从床上爬起，又慢慢地踱到墙角，然后战栗地问他们：“你们究竟要什么？”话声未停。忽然铃声大响——这真要吓死她了，她怀疑是幽灵们愤怒的表示，但马上，她神志清醒过来，原来，她自己倚在墙上时碰到了电铃。

她绝对不相信人死了真的会变成幽灵，不过，她也无法解释她所经历的怪事，只好这么说：“我想，或者看不见的世界中，有些小鬼们，会跳来戏弄我们吧。”但有人说：“因为她写过太多神怪小说，所以才招来了许多的鬼怪。”3. 女作曲家榜德好几十年以前一个严寒的冬夜里，在北部的某处丛林附近，发生了一幕惨剧：弗兰克·榜德医生摔倒在冰天雪地里……死了。

自从这慈爱的名医弗兰克·榜德携家眷居住在这丛林地带后，这里一些贫苦的患者，象是得到一个位“慈父”。他们从此不再畏惧病魔，即使生病，也是无妨，因为这里已有了“救星”。过去该地的人不知道“医生”，不知道“病”可以“医”，他们只等其自然痊愈，不幸病重死了，也认为是“天命”。而一般医生呢，也不愿到这些地方去。

一夜，榜德医生又被病家请去拯救一个危急的病人。当他准备妥当，热吻了他的娇妻，又说了几句夫妇间的私话后，就匆匆出门了。

谁想到这几句私话，竟是他最后的遗言。五分钟后，这位慈爱的名医，

摔死在冰冻坚实的地上。原来，一个淘气的孩子，想和榜德医生开个玩笑，偷偷地在他背后用雪球抛掷他。

谁知道，榜德医生就因此摔倒地上死了。

保险费四千元，一个独生子，巨额的负债——这是榜德医生遗留给这可怜的孀妇卡丽杰考白·榜德的全部财产。

向来多病的她，突然遭此惨变，怎会不悲恸欲绝呢？现在，她开始独自肩负起家庭的重担，可是，除了有一点管理家庭和抚养小孩的经验以外，她还能做什么呢？如果经商，她不是全无经验吗？许多人可怜她，甚至愿意帮助她，但都被她婉言辞谢了。她带着唯一的爱子，到了芝加哥，和各亲友终止了往来，准备和未来的命运挣扎。

起先她做些买卖，结果完全失败，后来，她开始写些歌曲，但出版家不愿替她出版。

十五年后，榜德夫人完成了一支新曲，叫做《一日终了》，想不到就此一鸣惊人。此曲在短期间内便卖掉六百万份，她也一次获得现金二十五万元。

你们羡慕她吗？要知道，这是她经过十五年不灰心的长起奋斗得来的啊。她刚开始作曲时，连五块钱一曲也没有人要。那时候，她付不起房租，到了冬天，由于怕冷，往往终日不敢离床，因为她连买两块木头的钱都没有。从此以后，她更穷困了，每天只能吃一餐饭，而讨债的人接连不断，把她屋中的家具全部搬走了，只留下少许的生活费。

她坚毅地在艰苦环境下奋斗，依然不断地作曲。期间，她完成了许多名曲，象《我真实的爱你》一曲，便是一个例子。

当她穷得买不起稿纸时，就用包东西的纸写曲子；点不汽油灯时，就在微弱的蜡烛光下写作。

有一次，她想在音乐杂志上刊登一小则广告，替她自己的作品宣传，可是，她没有那么多钱；她忽然异想天开，愿意替该杂志的女主笔缝衣服，而以所得抵付广告费用。

记得她第一次参加演出时，把自己所写的歌曲演唱了一整晚，但还得不到五块钱的报酬。后来，她的声誉日隆，被英国人弗兰克·麦凯夫人品请前往伦敦，仅演唱十二分钟，就付她一百元，还不算其他的费用。

可是，她永远不会忘记的是，她初次在游艺会中歌唱，竟被听众辱骂，这真是羞愧极了，她立刻从后台溜到街头，没戴帽子，也没穿大衣，悲愤得泪流满襟。但她不灰心，反而更加努力地督促自己，终于在十几年后达到了目的，真正扬眉吐气、芳名闪耀在各繁华都市。

至于她的不朽名作《一日终了》是如何写成的呢？那是在一个风和日暖的好日子，榜德夫人和几位朋友出去玩，经过南部加州的花丛，只见常青藤布满两旁，玫瑰花含苞待放，一阵阵清香扑入鼻孔，使她的内心兴起了一种说不出的快感。黄昏时，她们站在山顶上，看落日暮霞，真有说不尽的诗情画意，等到金黄色的太阳向神秘的太平洋落下去时，她不禁感慨地自语着：“真的，这是一日的终了啊！”于是，美丽的字句，狂潮般在她心头涌起，她立刻口吟了两节动人的诗句。她略加修饰之后，一刹那间就很自然地完成了一曲新歌。

她作这首新歌的经过就这么简单，也不曾费力。可是，无疑这已是一支名歌，一文震惊世界的不朽名歌了。它销路的广大，受人欢迎的盛况，的确是打破了歌曲界有史以来的纪录。

无论是老罗斯福总统时代，或者是哈定总统时代，榜德都曾被邀请到白宫中，指定演唱她那首《一日終了》的名曲，而且还不止一次。

卡耐基原先的目标，是想在学校里获得学位，毕业后回到家乡的学校里去教书。但在快毕业的那年里，他发现同班的一个同学在暑假为国际学校推销函授课，每周所得的钱，比他父亲的辛勤所得还高出四倍。因此，他在1908年毕业后，便赶到国际函授学校总部所在地的丹佛市，受雇做了一名推销员；后来他又到南奥马哈，为阿摩尔公司贩卖火腿、肥皂和猪油。他的这个推销工作虽然很成功，但在1991年，他却到纽约《美国戏剧艺术学院》学习演戏。一年以后，他感到自己并不具备演戏的天才，于是又回到推销的行业里，为一家汽车公司当推销员。

但这些工作都不合他的理想。他为没有实现在大学里的梦想写小说、不能成就一番伟业而苦恼。他认为他应该过有意义的生活，这比赚钱更重要。他决心白天写书，晚间去夜校教书，以赚取生活费。他想为夜校教公开演讲课，因为他认为，大学时代他在公开演说方面受过训练，有所经验。这些训练和经验，扫除了他的怯懦和自卑，让他有勇气和信心跟人打交道，增长了做人处世的才能。于是他说服了纽约一个基督教育年会的会长，同意他晚间为商业界人士开设一个公开演讲班。从此，他开始了为之奋斗一生的成人教育事业。

读完卡耐基写作的三篇传记，我们可以找到一个共同的主题：为艺术而不畏艰难，努力奋斗，最终就会实现自己的梦想。这三篇传记也表达了卡耐基本人的愿望和人生经验。他对三位艺术家的崇敬，是他对艺术追求的继续；而他对三位艺术家奋斗历程的描述，又恰似他自己本人的生活写照。我们从这些艺术家的传记中可以看到卡耐基生活的轨迹。

第二章

一 演讲大师的诞生

卡耐基进入瓦伦斯堡州立师范学院后，开始了他走向成功的人生之路。

但是，如果不是卡耐基选择了辩论和演说，如果当时瓦伦斯堡州立师范学院不重视学生的公众辩论和演说能力，那么，也许戴尔·卡耐基最多只能被培养成为一名成功的牧师或神职人员或教师。

卡耐基在学校里观察到这样一个现象：学院辩论会及演说赛非常吸引人，胜利者的名字不但广为人知，而且还往往被视为学院的英雄人物，这是一个成名和成功的最好的机会。

不过，促使卡耐基走上演说这条道路还有其他因素。

刚进入学院的戴尔对自己几乎不抱任何希望，对自己笨拙的外表和破烂的衣服感到自卑。

由于遭受洪水，卡耐基家的农场损失惨重，玉米和小麦几乎颗粒未收。当时的戴尔已经深深地体会到，如果不改变自己的生活，就会像父亲那样狼狈和辛酸。不能重蹈父亲的覆辙，但怎样改变呢？戴尔陷入了深深的思索中。

他想起了一年前母亲对他说的话：“你怎么不想在其他方面超过别人呢？”的确，每个人都有优势和劣势，避开劣势发挥优势是最佳的人生选择。

最后，戴尔选定了目标，并开始为之而不懈努力。

当然，要想在瓦伦斯堡州立师范学院的演说赛中夺冠并非是一件容易的事。首先，参赛者必须加入一个社区，只有当他赢得了社区内的所有比赛后，才有资格参加社区之间的比赛。

戴尔·卡耐基并非有演说的天赋，尽管当时曾有一位满怀信心的文化讲习会主讲人断定他将具有非凡的演说能力。

卡耐基参加了十二次比赛，却屡战屡败。

最后一次比赛败北后，戴尔开始对自己的能力产生怀疑，所有美好的希望粉碎了，他拖着疲惫的身子，筋疲力竭、意志消沉地在102号河畔久久地彷徨。

总是失败，对人的信心是极大的打击。三十年后戴尔·卡耐基谈及第一次演说失败时，还以半开玩笑的口吻说：“是的，虽然我没有找出旧猎枪和与之相类似的致命东西来，但当时我的确想到过自杀……”“我那时才认识到自己是很差劲的……”人的一生犹如一盘漫长的磁带，它将忠实地记录下各种路人的音响，有无为者的叹息，绝望者的哀鸣，玩世者的贫笑，也有进取者激越昂扬的高歌，改革者奋不顾身的绝唱，开拓者震天动地的呼啸……当现在的人们面对卡耐基的成功之路时，已经把他当作一位激越的进取者和勇敢的开拓者。即便是在这位声名赫赫的成人教育家、交际大师溘然辞世三十年的今天，人们在认真地探讨他的教学课程的同时，也不难明白一点：卡耐基本人的经历就是一部活生生的教材。

卡耐基就是卡耐基，在瓦伦斯堡州立师范学院，经历了一连串失败后，戴尔·卡耐基尽管也曾有过短暂的消沉，但却转瞬即逝，马上就振作精神重新面对生活。

“在哪里跌倒了，就在哪里站起来。”戴尔·卡耐基这样说，也这样做。

八十年前的瓦伦斯堡人一定不会忘记，在瓦伦斯堡州立师范学院附近的102号河畔，经常有一位身材颀长清瘦，但衣着破旧的年轻人，一边踱着步，一边背诵着林肯及戴维斯的名言，并不时地做一些手势和面部表情训练。这就是卡耐基决心再次迎接挑战的准备。

有一次，戴尔·卡耐基正练习自己的一篇演说稿，神情专注，还不时夹杂着手势。这时，附近的一位农人见此情景，以为出现了一位疯子，立即报告了附近的警察，当警察气喘吁吁地跑来时，戴尔才明白发生了什么事。

功夫不负有心人，只要不断地努力，就一定会获得成功。

一九一六年，戴尔·卡耐基以《童年的记忆》为题发表演说，获得了勒伯第青年演说家奖。戴尔在中学时代就有过写作的梦想，这篇讲稿是他写作的一次尝试，他把自己完全假想成另外一种角色的讲稿至今还存在瓦伦斯堡州立师范学院的校志里。

戴尔·卡耐基在学院公众演说赛中的获胜，是他走向成功的新的开始。

由于卡耐基取得了成功，他的经验引起了人们的注意。许多学生纷纷找到他，请求接受演说训练，这恐怕是卡耐基后来教学课程的雏形。

最后促使戴尔·卡耐基走上成人教育之路的一个重要因素，恐怕也就是他在瓦伦斯堡州立师范学院训练学生的成功。

戴尔·卡耐基在后来的回忆中不无自信地这样说道：“我虽然经历了十

二次失败，但最后终于赢得了辩论比赛，更为激励我的是，我在学院训练的男孩赢了公众演说赛，女孩也获得了朗读比赛的冠军，从那一天起，我知道我该走怎样的路了……”1908年，戴尔·卡耐基虽然仍旧很贫穷，但情况已有很大变化，与两年前进入师范学院时已有天壤之别了。

他已成为全院的风云人物，在各种场合的演讲赛中大出风头。全院的师生固然对他刮目相看了。

但卡耐基不满足于此，他要走出学院，进一步扩大自己的演讲影响。

戴尔·卡耐基决定赴波士顿的原因当然与他少年时想当一名演说家的梦想有关。而这个梦想的形成，却与瓦伦斯堡学托扩湖教育性集会的启示密切相关。

学托扩湖教育性集会始于1873年纽约的学托扩湖，是一种充满宗教意味的成人教育课程。到1878年，该课程已为一般大众所接受。教师、牧师演说家云集这里教授文学、科学及宗教学。

1903年，戴尔·卡耐基目睹了学托扩湖演说者在瓦伦斯堡的一次演说。

那位演说者是位旅行家，他以雄辩的技巧，扣人心弦的故事深深地影响了少年戴尔，有几句演说词戴尔一生铭记：“一个农村男孩，无视贫穷，他甚至不顾眼前的一切而努力奋斗，他一定会成功的！”演说者说完便问听众：“谁将是那个男孩呢？”接着他又自问自答：“各位先生、女士，你们正看着他呢？”演说者的手指顺便指了一个方向，但戴尔·卡耐基觉得正好指向了他自己。

从此，演说者优雅的风度，雄辩的技巧在戴尔脑海中生根发芽，最后他明白了，原来自己也在梦寐以求地想当一名演说家。

在经历了失败的推销员生涯后，卡耐基心中已描绘了自己的未来。他对自己说：“既然我决定放弃工作，努力写作，我就应该有好的心态审视自我。我要像太阳一样燃烧，照亮黑暗的街道上的行人，我得努力寻找一条展示自我的捷径。在未来的日子里，我要灵活地面对生活，开创一条全新的成功之路，让我的天赋发挥到极致。”这是卡耐基的生活宣言，是向自我的挑战。

一天晚上，卡耐基正赶往自己的住所，走着，走着，他突然发现这条街上虽然很多门户都关了，可是人很多，有些不同一般的热闹。而且还有许多来来往往的自行车和高声谈笑的人群。卡耐基一眼就瞧见一座五层楼的房子附近有很多来往的人，他走过去想看看究竟是怎么回事。

卡耐基走得越近看得越清楚，他还看到一些年轻人、中年人聚在一起，男男女女地混杂着，仿佛在讨论着什么问题。

走近楼房前台阶，他正要靠近人群，看个究竟的时候，身边传来了“嘿，你好！”的声音，有一位金发女郎对他微笑着。卡耐基赶忙侧过身子，正对着她。

“尊敬的绅士，请问你是否听过今天的营销课？我想弄清楚那些所谓的‘商业’理念是怎么回事儿！”金发女郎满脸谦虚好学地望着瘦高的卡耐基。这个提问没有难倒卡耐基，他的大脑在飞速地转动着，他一下子抓住“商业理念”这个词，发表演讲似地滔滔不绝地说起来：“工业化、都市化及外来移民三大力量造成了我国商业的蓬勃发展，纽约现在早就成了全美的商业中心和商业象征。又由于，铁路的快速发展和汽车工业的形成，工厂和零售商为此

得以开发出极大的国内市场；当然，还有电报电话等电讯事业的突飞猛进。商业越来越进步和发展了。随着制造业和商业的快速变化，我国商人的角色也有了迅速的转变，中间经理人的新行业也随着多元化的商业应运而生。这时候，新的管理技巧、组织方式和控制方法就成了必需的。还有，商店组织化、权威阵线、注重责任及讲究沟通都在逐步发展。所有这些都构成了现代的'商业理念'。你必须明白，商业理念是个系统化的概念！”卡耐基也许是受了金发小姐微笑和眼神的激发，一下子说出了内心的想法。他的声音又吸引了旁边的人，在大家佩服之际他也感到奇怪：“好像不怎么累了，我的知识似乎丰富多了！”“先生，你讲得真好！我一下子明白了。但是，现在要上课了！”金发女郎笑着对卡耐基说。

“上课？”卡耐基满腹狐疑。这里没有大学，甚至连中学也没听说过。他们在上什么课呢？“你不上课吗？你是从那边走过来的，你一定没来过'青年会'。但是，很对不起，我不得不进去。”金发女郎很抱歉地指了指大楼，又重复了三个字：“青年会”！然后，跑着进去了。

卡耐基怔怔地站着，望着金发女郎从身旁的墙边绕过，和众人一起进了那个走廊的门。

他又仔细看了看。

原来在墙面上还雕刻着三个字：“青年会”！正面和侧面的大楼墙壁上还有广告，清楚地标明这是个社区中心，而不是那类可能在市中心找得到的私人俱乐部。那走廊很长，尽头连着楼梯，楼梯口只有一盏灯。卡耐基准备走进去找金发女郎时，又发现这里还有一所夜校。

卡耐基有点失望，正准备回家的时候，听到有些纸片在夜风中的声响。他不禁凑上前去，辨认那些似乎是刚写不久的字迹。上面是两则广告，一则招生启事，一则招聘广告。招生广告似乎贴了很久，字迹有些模糊，招聘广告不用凑上前就可以在路灯光中看个明白。原来，是要聘请社会学的教师，条件是要具有社会实践工作和教师的双重经验，大学本科文凭自然列在其中，苛刻的是每天晚上从六点半到八点钟上课，卡耐基不禁为之心动：“真是山重水复疑无路，柳暗花明又一村！在我失望到极点的时刻，基督赐福于我！我该去试一试”第二天下午，戴尔·卡耐基又来到“青年会”大楼，心中感慨万千：这座富丽堂皇的大楼将是我这个小子实现梦想之地吗？这座建筑的高雅尊贵一定会给我带来好运，它给我的第一印象太棒了，可我给它的第一印象又是什么呢？他如约来到一楼的一间小办公室里，准备接受招聘考试。

“你就是戴尔·卡耐基？请谈一谈你对成人教育的看法，以及你来应聘的理由！”卡耐基一听此话，心里就有了底，不慌不忙地走到办公桌边坐下，头头是道地谈起来：“我大学毕业好几年了，干过各种工作如销售员、演员、推销员、公共汽车售票员等等，接触过各种各样的人后，自以为有了相当丰富的社会经验和工作经验。最主要的是我在学院里有大量的辩论训练，后来又当过演员，我有机会帮助年轻的商人为较好的工作做准备！”一位老教授一直注视着戴尔·卡耐基的表情，等他说到此处时，才露出笑容插了一句话：“戴尔，你必须对这位青年会的主管主任谈一谈你对成人教育的看法。”“好的，先生！现今，成人教育受都市刺激正积极地进行着。我认为，成人教育不仅仅是指学到科学知识的教育，更应该涵盖对人们创造美好生活的培养。成人教育应该是一门社会关系学方面的学问，在这种意义上，成人课程肯定

必须有异于传统教育。成人们想增进或发展一种技能以增加生活的某种实效性，这是当今商品社会化所产生的必然的趋势。我们认识到这些后就要给人们一种教育，帮助他们更好地学习和生活。关于学习和生活中的一些基本事实都是社会研究的课题，更应是成人教育的课程内容！”主任点了点头，又问卡耐基：“在这以前，你对我们青年会了解多少？请你清楚明白地回答我。”这个问题没有难住卡耐基，他继续回答道：“青年会是个十分重要的教育机构，它不同于大学或学院，但和女青年会、青年健康组织、兄弟会等同样重要的组织一道被广大纽约人和美国人视为成人教育的中心。”其实，戴尔·卡耐基对青年会的所知只不过是昨晚有位老教授给他谈的一些内容，再就是他今天上午匆匆从几本杂志里看到的简介，然而，他却抓住了青年会这个组织的主要特征及其作用。

“好吧，可以了，今天就谈到这里。”主任很有礼貌地伸出手来和卡耐基握手，并说道，“其它规矩和条件想必你也明白，下个周末你要来试教一下，然后我们才可以决定是否聘请你！”老教授送卡耐基下楼出门，边走边说：“戴尔，你给我留下了深刻而美好的印象。但愿要不了多久，你会和我一起工作！试教那一天，你必须淋漓尽致地发挥你的口才呀！再见吧，孩子！”“再见，教授！”戴尔很快就回到了公寓，回到了书的世界里。他明白，等待，特别是怀有强烈愿望的等待是令人感到难受不安的。可是，沉浸在书的世界里，在知识的海洋中遨游时，时间会过得飞快的。

的确如此，转眼间就到了试教那天。卡耐基那天黄昏时分就来到了青年会的教室里，望着一排一排的座位，他心里涌动着一种说不明道不清的冲动。就在他坐在讲桌后的座位上啃着自带的晚餐——黑面包的一瞬间，他改变了自己准备了很久很久的授课计划和内容。

原先，卡耐基准备给学生们讲授一些有关商业化社会里的社会状况、人群状态的知识，介绍一些社会学、心理学的知识，讲一讲某些人面对人生和社会所作的论断。但是，他一下子改变了。或许正是这一改变，才使得卡耐基有了发挥演讲才能的最佳时机。

人们对这位试讲老师的兴趣非常浓厚，黑压压的人群坐满了大厅里的每一张座位和每一个角落，教室后面还挤满了一些站立着的人们。大家都想来听一听这位经历丰富的年轻老师怎样告诉他们一些特殊知识，以帮助他们超越其他人。

戴尔·卡耐基在明亮的教室里一声不响地坐着，直到六点半时才站起来，向众人鞠了一躬，扫视了一下全体学生，才开口说话。

他以詹姆斯·怀特坎姆·董利的《徜徉在六月里》这首诗作为开场白：告诉你什么是我的最爱，渴望徜徉在六月里。

大约是草莓成熟的季节，某人午后，总爱偷偷小憩片刻，什么也不做。

我宁可得在果园里，无拘无束！

头顶一片天，脚踏一方土，有清新的空气供我吸呼，有如茵的草地供我躺卧，就好像有客来访时，母亲在阁楼上布置的，又软又厚的床！

卡耐基深情地朗诵完这首诗，掌声响起来了！这些都市的平民沉浸在诗的意境中，幻想着乡间生活的优美宁静。对城市的厌倦是每个人的感受，大家都讨厌那灰色的街道、房子和天空。卡耐基一下子就吸引住了学生们，人们听课的兴趣被想象的美丽所唤起。

“先生们，女士们，我给你们念这首诗，目的在于向你们讲述一个故事。

"卡耐基挥了挥手，让大家静下来，又继续说道，"我要给你们讲一个关于我的故事！"听众不禁一怔，胃口被吊起来了，又满腹狐疑。但是，卡耐基不停地讲完了自己成长的经历，言辞亲切又富有启发性和思辨性，他讲出了自己的困苦和忧虑，谈到了那些不眠的夜晚，涉及到各种挫折和打击，还有自己不屈的奋斗。最后，他饱含深情地说道："我在农场里看到过这样的事情：我种了几十棵树，最初它们长得非常快，然而一阵风雪，每一根细小的树枝上都挂满了重重的冰。这些树枝却没有因重压弯曲着，相反地，都很骄傲地反抗着、支撑着，终于在沉重的压力下折断了——最后不得被毁掉。这是悲剧啊！

有时，我发现自己就像一棵小树，不同的是我深知在抗拒不可避免的事实和开创新生活之间，我只能在两个中间选择一个！"你们呢？你们可以在生活中，在那些无可避免的暴风雨之下弯下身子，或者因为抗拒它们而被摧折。如果每一个人在多难的人生旅途上，也能够承受所有的挫折和颠簸的话，就能够活得更长久，能享受更顺利的旅程。"如果我们不吸取教训，而去反抗生命中遇到的挫折的话，我们会碰到什么样的事情呢？答案非常简单，我们就会产生一连串内在的矛盾，我们就会忧虑、紧张、急躁而神经质。如果我们再进一步，抛弃现实世界的不快，退缩到一个我们自己所编织的梦幻世界时，那么我们会精神错乱。这并不是危言耸听，因为事实将会这样发生，想一想你们的生活经历，难道不曾如此吗？"教室里冷峻的气氛被卡耐基这番话激活了，学生们充满希望和生机的快活神情让卡耐基感到欣慰。他打开了自己的内心世界，也打开了听众的内心世界，让每一个人都觉得自己的心事被说中了，多年的困惑解开了，从此可以正确地面对自己的生活了。

掌声响起来了，淹没了卡耐基。他的试教相当成功，长达两个半小时的演说结束了，人们都不想离开。有一些人优雅地走过来，和卡耐基握手、拥抱和问候，周围是一片赞扬声四起！卡耐基更是满面春风地对待一个又一个前来祝贺的人。

成功了！现在他必须和青年会主任讨价还价，以确定薪金。

"先生，很对不起！你的演说是非常成功的，但是我们不需要心理医生，而只是想找一位可以教授公众演讲的老师。"卡耐基听到这句话的时候，内心里猛地一沉，但他很快就反应过来："可是，主任，我也同样能启发学生怎样演说呀，甚至完全可以专门传授演讲的技巧和方式！"那位主任一脸的迟疑，这时站在一旁的老教授说话了："那有什么关系呢？社会关系学本来就是一项综合性的知识，一门复杂的学问。戴尔·卡耐基在这方面的造诣早就超过了我们中的任何一个人，他完全可以当教授！"这种难得的好话促使青年会主任下定决心，聘请卡耐基为讲授"怎样演讲"的老师。他又说："工资按课时计酬，基本薪金是每节课一美元。"但卡耐基马上断然否决，"必须是每节课两美元，夜校教师的工资都是这种水平！"主任一脸的不高兴，又没有办法，发作不起来，他只好抱怨道："青年会还要支付各种租金、税金和其它费用，学生又不多，给你这样高的薪水后，你能否保证能招来足够的学生呢？做过推销员的卡耐基不知不觉中甩出了销售时的绝招，"我给你吃回扣，怎么样？你付我两美元一节课，我以利润分享的方式为你工作。"好，一言为定！"主任满脸和平地说着，一边从办公桌抽屉里拿出一张文件纸，"来，我们签订一个合同。"戴尔·卡基取得了试教的成功，有一份安稳而固定的收入。从此，他白天写作、读书和备课，晚上在青年会里授课。只要他

一站上讲台，他就可以启发他的学生，尽管他的学生中很多是商人。许多商人都精于赚钱，却不能侃侃而谈，他们急切地想获得演讲的技巧。卡耐基就成了众望所归，他的课程被冠名为“卡耐基课程”，他的教室被称为“卡耐基教室”。

最初，卡耐基每周上两次课，对人们讲授一点演讲的方式方法。所有的人都十分感兴趣，因为他们不仅可学得自己所缺的演讲技巧，而且能够在卡耐基课程里看到这个青年教师的成长经历。因此，他不得不每个晚上都上课，学生太多了，几乎每次都要挤破教室。

但是，卡耐基在有天晚上发现自己的授课陷入了一种十分尴尬的境地。每一次都是他在台上讲得天花乱坠，学生们在下面听得津津有味；一旦他要求某位同学站起来讲一点点的时候，那个人谁会说：“对不起，先生，我怕我还没准备好。”或者“我怕我说不好”、“我实在没法运用这些原则。”

“怎么办呢？”卡耐基忧心忡忡地想，“在瓦伦斯堡有效地指导同学的方法对这些成人一点都岂不了作用！教他们学习爱德华·柏克，对于他们事业上的成长并无益处。我要如何启发学生呢？怎样才能唤醒他们呢？”卡耐基在自己公寓内踱来踱去，双手不停地搓动，满腹忧思：“我的学生大多数是商人，是各种管理者，是成年人。他们要的是成果，我要教给他们一种站立的姿势，一种谈话的方式，使得这些人在一场展示会或者会议中有效地表达自己的观点和想法。”卡耐基心想，“可是，我做的一切都没有什么成效，怎么办呢？”一瞬间灵感爆发了，也决定了卡耐基的课程安排。

通过自我暴露内心的方式，卡耐基发掘出人们演讲的潜能。就连那些拙于言词的人仿佛也一夜之间变得口齿伶俐起来。

卡耐基在第一个月的授课中，摸索出一套使学生开口说话的经验来，他让每一个人都谈一些关于自己的事。有一天，青年会的主任问他：“戴尔，你是用什么方法促使人们开始演讲的？听你讲课的人越来越多了。”卡耐基说：“我也没有特殊的方法，我只是让他们谈一些最简单的话题，诸如孩提时代的经历、令人生气的事情以及一生中最为悲伤的事等等。由此，我引出话题，让他们自由地倾诉心中的感慨。事实上，很多人不善于表达，是因为他们内心深处有一种惧怕——惧怕表现自我。”卡耐基的解释是很有道理的，“恐惧是造成不能有效演讲的基本因素。”卡耐基的方式也是别出心裁又相当有效的，一旦人们谈到自己内心深层的感受就会滔滔不绝，那时的人们说话全是在跟着感觉走。卡耐基也发现自己的课程受到空前的欢迎，一批又一批的人来听他讲课，有时人们甚至驱车一百多英里前来，只是为了听一次。一班接一班，一夜又一夜的课程，使卡耐基赚取了大量的薪金。在一个季度里，他薪金提到每晚三十美元一节课，这是比最初两美元一节课多15倍的报酬啊！因为每晚他得一小时一节课地上三节课，学生又是为他而来的，青年会没有理由不付给他更多的钱。

卡耐基达到了自己最先设想的目的：只要自己的教学能有所成就，就有时间写作。白天，他呆在公寓里写作，总结自己的讲课经验：1．尽量使每个学生感到轻松自在。

2．由于演说者对主题缺乏感觉或知识，造成了演讲中的大量讹误。此时只有充分的准备才能补救过失。

3．切莫选取那些自以为有价值或重要的题材。

4．效率应不断地被提及。要积极地想办法建立学生的信心，对生活

中的不如意有清醒的认识。大多数的年轻男子每天都会受到老板的批评或者受客户的气；在学校里，大多数人都有违规受罚的经验，这些是导致人们畏惧演讲的因素……当卡耐基写下这些的时候，不由得回忆起每一节课的情景，脑中出现了一个又一个活生生的人物，因为他要求学生们至少每一节课有一次机会离开座位面对全班说话。

“对主题缺乏感觉或知识”的是卡尔·雷森，选取“自认为有价值的主题”的是安妮，经常抱怨，受老板的气和骚扰”的是艾莎……这些人物的音容笑貌一下子涌到卡耐基的眼前——在讨论“烦恼的副作用”那节课上，那个矮个子卡尔·雷森站在台上一派胡扯，一会儿说全市到处在种牛痘防治天花，因为有两个人死了，两千名医生、护士在日夜加班；一会儿说自己被胃溃疡折磨了十二年，谈到全美每年死于心脏病的人有两百万……他始终没有说清烦恼是如何产生又怎样影响人的健康、学习和工作的。

长得美丽动人的安妮一上讲台就大谈纽约的都市化，又详细地论述大学教育的普及是何等重要，还有青年男女如何获得爱情、婚姻和家庭的美满……总是满眼哀怨的艾莎夫人，总是在讲话时，说及自己的害怕，她害怕上班，害怕在公司里受到老板的调戏，所以她总是害怕自己说得太多。……许许多多的人都在卡耐基的眼前浮现，他不时受到启发，为自己的教案写入新的内容。

当写完了最后所剩的一页纸，卡耐基来到窗前，伸伸懒腰，看着窗外的街道、行人和各色事物，他一下子感到特别的兴奋。

“好久没有看到这样的阳光了，到公园里去走一走该有多舒服呀！”卡耐基心里对自己说，他决定出去散步。在经过公寓房东的房门时，他看见了一条波斯顿斗牛犬，那是房东的宠物。

房东让卡耐基带着这条名叫雷斯的狗出去散步。因为卡耐基没有给狗系上链子，也没有戴上口罩，所以雷斯特别欢，让卡耐基也感到很开心。但是，没想到，竟然招来了祸事。

在公园时，卡耐基碰上了一位骑着马的巡警。警察骑在红棕色的马上，身上的铜扣在阳光下闪闪发光，看上去显得威威凛凛，警察更是一副好像要岂不急待地表现出权威的样子，厉声问道：“公民，你为什么让你的狗跑来跑去，不给它系上链子或戴上口罩？”卡耐基不禁一怔，他醒悟到自己的粗疏大意，但是无言以对。

警察可不管这么多，他申斥道：“难道你不知道这是违法的吗？”“是的，我知道，”卡耐基赶忙轻柔地回答，“不过，我认为它不至于在这儿咬人。”“你不认为！你不认为！法律是不管你怎么认为的。它可能在这里咬死松鼠，或咬伤小孩。这次我不追究，但假如下回我看到这条狗没有系上链子或套上口罩在公园里的话，你就必须去跟法官解释啦。”卡耐基客客气气平地答应遵命照办，但他等警察一走，就带着雷斯跑到附近的另外一个森林公园。小狗在小山坡上撒欢的时候，又给另一位警官碰上了。这一下，卡耐基知道自己栽定了。卡耐基知道自己逃脱不了，未等警察开口，就首先认错：“我有罪，我没有托辞，没有借口了。刚才有警官先生警告过我，若是再带小狗出来而不替它戴口罩他就要罚我。”“好说，好说，”警官回答的声调很温和，“我知道在人少的时候，谁都忍不住要带这么一条小狗出来玩玩。”“的确是忍不住，”卡耐基回答，“但这是违法的。”“像这样的小狗大概不会咬伤别人吧，”警官反而为他开脱。

“不，它可能会咬死松鼠，”卡耐基连忙补充。

“哦，先生，你把事情看得太严重了，”警官告诉卡耐基，“我们这样办吧。你只让你的狗跑过小山坡我看不见的地方——事情就算结束。”卡耐基在这场语言交流中，抓住了警察（也就是演讲听众）的心理，他认为警察也是一个人，“他要的是一种重要人物的感觉，因此当我责怪自己的时候，唯一能增强他自尊心的方法就是以宽容的态度表现慈悲。”但是，“如果我有意为自己辩护，就像刚才那样的话，结果是很明显的了。”基于这样的认识，卡耐基发现自己又找到了一种与人交谈的技巧。在他回家的途中，开始考虑怎样在课堂上制造一种和善、支持性的学习环境，如何增添课堂上大家之间的尊重和信任，另外，还考虑用什么方式促使课程变得更为有趣。

卡耐基从在师范学院的演讲比赛中获得成功开始，渐渐找到了演讲艺术的感觉。他不断地发现新的演讲技巧，以帮助他人提高演讲水平。卡耐基对演讲的信心日益增强，这是他日后成为闻名世界的演讲大师的精神力量。

卡耐基很赞成这样的一种观点：即一个人事业上的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，另外的百分之八十五要靠人际关系、处世技巧。因此，他的基本哲学思想，就是着眼于人的自信心的培养和人与人之间的沟通、交往宽容，并汲取了行为科学和心理学的最新成果，使人们成为事业成功、家庭幸福、个人快乐的人。实践表明，卡耐基的教育是迅速成功的、有效的。很多著名人物都是卡耐基课程的毕业学员，许多人都认为自己的成功应归功于卡耐基课程的教育。不少参议员、州长、以及其他许多官员，都赞扬卡耐基课程，说这些课程的训练使他们演讲得更好，在事业上更有成就，商业界高级人士，把他们的成功归功于他们在群众面前演说的能力。

二 引导学生演讲

虽然“公开演说”只是人际沟通的一小部分，但是它确实可以增长自信、热情以及和别人沟通的能力。

密西根州的商人奥图·柯索士说：“我的成功应该归功于卡耐基。我在制造业工作，先是一间工厂的厂长，然后是一个部门的经理。上级部门需要一位懂得制造方面的人到各个地方去讨论我们的产品，他们问我愿不愿意参加这个工作。如果我没有接受过卡耐基课程的训练，我就会找些理由来拒绝这个工作，但是我现在却极为渴望担任这个到处去讨论的工作。

我告诉上级部门我愿意去，因此我被邀请到底特律，和那里的高级人员讨论产品。结果他们要我负责到全国各地介绍我们的产品。我在工厂内以及各种公开场所介绍我们的产品，一点不觉得困难，事实上还获得无穷的乐趣，原因就是我在卡耐基班上所发表的简短演讲给了我信心。在各地发表谈话，我有机会运用我所学习和研究出来的沟通方法，结果一定圆满。”正如奥图·柯索士样，很多男女开始时极不愿意，甚至害怕在一群人面前说出他们的意见。如果这种情形不被克服，他们的事业、社交以及个人的成长，都会受到严重的阻碍。

卡耐基很早就发现，克服这种害怕畏惧的心理，会对人有很深远的影

响。在大学里，卡耐基是辩论会中的一员，曾经历过心寒胆战的味道，但是经过反复练习，他克服了这种畏惧，甚至把对群众讲话和背诵诗句变成成为一种享受。

1912年，卡耐基以担任《公开演说》课的教师来开展他的事业时，还没有无线电广播，更没有电视，因此那个时候演说业非常发达，大家也就以能够精通演说术为目标。虽然大家希望能轻松而又自信地表达自己的意见，但是大多数人却不愿意花时间和金钱来学习说话发音的技巧、雄辩的原则和适当的姿态。卡耐基教授“有效的演说”之所以成功，是因为他确实可以使入立即获得他们所要的效果。

当然，让别人也能够学到高超的演讲技巧，并不是一件很容易的事情。卡耐基先生回忆说，“我教的第一个班人数很少，因为我传授的东西还是大学里学的那套传统的东西，但是我很快发现这不是学员所要的东西。我的学员一般是力求上讲的年轻人，从事种种职业，但只是帮助他们鼓起腮帮抑场顿挫地背诵出莎士比亚戏剧中的独白，也无助于他们的推销工作。”“我逐渐看出主要的问题是畏惧——害怕在一群人面前站起来，害怕一个人独自站在那里讲话。”“我决定每一堂课里要求每一个人品来讲话，不论讲的是短是长，以清除他们畏惧的心理。我很快就发现，他们教给自己的，十倍于我教给他们的。”卡耐基早期所教的班上，学员的心理状态和现在学员的心理状态，可以说并没有什么不同——有的不够轻松，有的怕得要死。他提到他班中的一个学员，第一次站起来讲话竟然晕倒在地。卡耐基很快地跳到讲台上，戏剧性地指着躺在地上的人说：“从今天开始，一个月以内，这位先生将会在这个讲台上发表演说。”而那个人果然做到了。

一旦克服了畏惧——通常只要花上几个星期——学员不但会毫不犹豫地班上站起来讲演，而且他们自己会到外面找机会发表谈话。卡耐基说有一位先生，畏怯得不敢在理事会中表示支持一项动议，他参加了卡耐基训练，他第一次需要帮助了，几堂课下来，他开始喜欢这种新的尝试。一个星期天的清晨，他把太太摇醒，问她：“你知道在纽约有什么地方可以让我发表演说？”她提醒他有教友派教徒的聚会，如果他受到圣灵的感召，就可以在聚会中讲话。他在布鲁克林区找到教友派的聚会所，而且竟然发表了长达二十分钟的讲话。

让以前连想都不敢想在一群人前讲话的人，敢于发表讲话，卡耐基究竟有什么成功的秘诀呢？他在发给学员的一本小册子“有效的演说”中，总结了她的秘诀：“说些你花过很多时间研究或经历过而有发言权的事情；说些你知道并确实知道的事情。不要只花十分钟或十个小时去准备一次讲话——要花十个星期或十个月，最好是花十年；说些能引起你兴趣的事情；说些你极想和你的听众沟通的事情。”“在我的某个课程里，有一个化学工程师”，卡耐基回忆说，“他在班上以硫酸为题目发表讲话，你会说这一定很没有意思，但是他讲得却很好。这是因为他有兴趣，而且更重要的是能用把硫酸和同学们的兴趣连在一起的方式来讲，他举出我们从早上到晚上都要用的东西——浴盆、牙刷、报纸、衣服、刀叉、汽车、书——这些东西的制造过程中，多多少少都和硫酸有关。”卡耐基在书中指出，教导一个人如何去和别人沟通是非常困难的事（如果不是不可能的话）。“但是我们可以帮助一个人，使他跟别人沟通。如果要和别人沟通的欲望变得足够强烈的话，沟通的行动就自自然然的发生了。我们课程上的工作就是增强这种欲望。”做到这一点，

就是要鼓起每个学员想站起来说话的急切欲望。卡耐基遵从杜威的信条：“人类最深厚的冲动，是要成为重要人物。”学员在同学和教师面前发表谈话，可以满足成为重要人物的欲望，使他自觉重要，而且这也是他应该获得的，因为他有改进自己的勇气和希望。教师真诚的评语可以加强他认为自己重要的感觉，并且使他更有信心。

在大学、高中和成人教育中教授“公开演说”的典型方法是拟订演说纲要、写下笔记、控制呼吸、运用手势、注意姿态诸如此类的东西。但是卡耐基不谈这些，他鼓励学员在讲话的时候尽量放松，让讲话的人对所说的话具有感情，自然引出适当的手势。在班上的谈话都不带要点笔记，每一次谈话限时为两分钟。有的人认为，两分钟的谈话练习，并不足以帮助人能在业务或其他活动中发表更长的谈话。但是卡耐基课程的教师却认为，较长的谈话只不过是把许多两分钟谈话按照某种方式给合起来而已。

卡耐基课程的教师要求学员准备谈话的时候，不要把内容写成文字，文字语言常起于生涩，而谈话的语言则是自然流畅的。

学员也不准把谈话内容背下来，背下的谈话，到时候很可能会忘记而有遗漏或中断，就是不会忘记，听起来也会觉得呆板。发表较长的谈话或许要带上写有要点的纸条，以避免把要点的次序弄乱了或漏掉了，但是读稿子或背稿子必定会失新鲜流畅感。在早期的时候，有的学员会背稿子混过去。后来成为卡耐基机构高级职员，现在已经退休的约翰·史普乐某一次对洛杉矶一个班谈话，当时卡耐基本人也在场。他回忆说：“我才讲了一句，卡耐基先生就叫我停下来，他说我是在背稿子。他要我回到座位上，想想我一生中有什么印象是最深刻的事，深刻到即使我刚刚睡醒，也可以不加准备立刻告诉我的朋友。”现在任教卡耐基课程的教师，已经不用这种方式来处理这类问题。纽约州花园市一个教师瓦特报告说，有个十九岁的女孩子背稿子，但是忽然完全忘记了，就僵立在那里。他要她想想她过去有什么特殊的、愿意告诉大家的事情。女孩子流着泪说：“我什么都想不起来了，我脑子里一片真空。”瓦特微笑着说：“你没有参加你高中毕业的舞会？”这位女学员的脸上发出了光彩，点点头说参加了。“为我们说说舞会的情形。”瓦特委婉地引导着她。她就开始说，到两分钟到的铃声响了，她才停下来。

卡耐基课程鼓励学员在谈话中使用举例来作说明。举例可以明白地表达出抽象的观念，使别人容易记住。卡耐基写书也用这个原则，他的书里满是轶事和例子，以加强表达他的重要观点。

在纽约长岛的一个卡耐基班里，有位学员是名兽医，他带了一篮子各种小动物来证明他要讲的话。篮子里有柯克小犬——才两个星期大、一对小老鼠、一只小猫和一只天竺鼠。在等待的时候，这些小动物挤在一起，安静得一声不响，大家都觉得很奇怪，兽医说出了其中的道理：动物和人一样，生下来并不知道害怕其他动物，只有在和比它们年长的动物接触之后，才学到偏见、疑心、畏惧和憎恨。举例说明、示范和展示，比长期大论更能够表达重要的意思。

卡耐基的成员常常说的一句话是：“对一个题目你要尽量地去了解，了解的程度要多过你所谈的四十倍。”对于题目深切了解，可以使说话的人感到更加轻松，并且提供信心和表达的能力。

在写得很简明的小册子《有效的演说》里，卡耐基谈到，有很多发表演说的人关心自己的仪表举止，但是卡耐基强调：“事实是当你面对听众时，

应该忘记你的音调、呼吸、手势、姿态，以及应该在那里要强调。除了想到该说什么之外，其他都应该一概不想。猫要去抓老鼠的时候，它不会左顾右盼着说：'我不知道我的尾巴摆的姿态好不好？我站的姿姿对不对？我的面部表情怎样？'它根本不会想到这些。它专心一意要去抓那只老鼠，自然就不可能会考虑姿势。因此，如果你把兴趣集中于你的听众以及你所要说的话，你根本就忘记了你自已，你的姿势、声音等等，也就不会出差错。”在讲话之前会有人鼓掌，讲完了话也有人鼓掌。因此，鼓掌在卡耐基课程训练中也是一个重要部分。鼓掌表示赞扬、欣赏和支持。掌声使演说的人有信心，也让听众有参与感和热忱。

菲尔·狄恩是到委内瑞拉开办第一个卡耐基课程的人，他说了某次在卡拉斯上课时的故事。那天晚上，他到了课堂所在的旅馆，看到一张旅馆经理要他去见面的条子。“他告诉我今天晚上不能上课。委内瑞拉总统正在楼下大厅里出席一项会议，要求完全肃静。'你们又鼓掌又欢呼的，我怎么能够让你们上课？'经理说。我回答说，有人从很远的地方赶来上课，事先又没有通知取消，这会引来很大的麻烦的。

“如果我答应我们不弄出一点声音，那我们可以上课吗？'我问他。但是他说：“'不行，你们只要弄出一点声音，总统的随从就会过来要你们停止上课。'我一再问，如果我们不鼓掌欢呼，我们是不是可以上课，他总算勉强准许了。”“在学员来了之后，我说出我们的问题，并且指出不论什么情形我们那天晚上都不得鼓掌，更不可以出声欢呼。在五名学员上台说完了话而没有鼓掌之后，我们就觉得上课的气氛不对。说话的人说得无精打采，听的人也不注意，而且显得不安。卡耐基课程所特有的相互鼓励的气氛完全没有了。因此，最后我说：'为了表示你们对说话的人所说的事很有兴趣，在每个人说完之后你们就悄悄地以指头敲指头。'你一定没有见过这种无声但是热情的鼓励行动。卡耐基课程的精神又回来了。”在排定的演讲之外，卡耐基课程还要求学员练习即席演说。一家大保险公司人力发展部经理詹姆士·索尔休指出这种训练给了他很大的帮助。他说：“一次我去参加我们公司的一个部门的会议，我原以为只有三、四个人，但是当我到达会议室时，那里却有二十五个人。

他们等着我发表演讲，而介绍词只有'这是詹姆士·索尔休'这么一句话。幸好我走的门是主席位子的另一头，我要走一小段距离才能到讲台上，这几秒钟对我确实有点帮助，但是我必须指出，在卡耐基课程中所接受的即席讲话训练培养了我的信心和方法，因此我直接走上台去，而且讲得很好。”发表谈话并不是卡耐基课程帮助人们改进沟通的唯一方法。另一种方式是集体沟通，例如开会和集会等等。

卡耐基课程最主要的一点是教导学员知道如何很快地就谈到要点，并且鼓励别人避免在会议中浪费时间和唇舌。课程中所教的就是西蒙——舒士脱公司董事长尼昂·沈京所研究出来的公式。

“十五年来我差不多每天要用掉一半的时间在举行会议和讨论问题上。我们该做这件事还是那件事？还是什么都不做？我们会激烈地争辩。在座位上扭过来转过去，或走来走去，吵个不停，然后又是这么一套。到了晚上，我已经筋疲力竭……最后我设计出一套办法，消除了这一切。我用这一套办法好多年了，效果很好。大力增进了我的效率、我的健康，以及我的快乐……”

“秘诀是这样的：首先，我立刻抛弃我已经在会议中用了十五年的程序——

那就是开始时由有问题的同事详细说明问题所在，最后他再问'我们该怎么办？'其次，我订出一个新的规定——就是谁要在会议中提出问题，必须事先写下来，并且给我一份报告，报告中必须涵盖四个问题："问题一：问题是什么？（过去我们会在会议中花去一、两个小时，大家还不知道真正的问题究竟是什么。以前我们讨论问题讨论得满头是汗，却没有人花点工夫把问题写下来。）"问题二：造成问题的因素是什么？（我回顾过去好多年的时光，非常惊讶于我在会议中竟然浪费了那么多时间，而没有想到清楚地去找出问题的根源。）"问题三：有什么可能的解决办法？（在过去，会议当中一个人提出解决方案，另外一个人就会跟他辩论，大家最后争得面红耳赤。等到大家都弄清楚了，而在会议上，却没有人记下解决问题所该做的事。）"问题四：最佳的解决办法可能是什么？（在过去，会议中很多人为一个问题伤了半天神，但是却没有考虑可能的解决方案，并且把它写下来。）“现在同事很少向我提出问题。为什么呢？因为为了答复这四个问题，他们必须先把情况弄清楚，并且慎重考虑过他们的问题，这样他们会发现原来的问题中，有四分之三根本就不需要来跟我商量，因为适当的解决方案已经自然地他们脑袋里跳了出来，就象面包片会自动从烤面包机里跳出来一样简单。就是需要来跟我商量的问题，花在讨论上的时间也比以前少三分之二，因为我们循有程序而合逻辑的途径来思考，自然就会得到合理的结论。”卡耐基课程中的会议也是按这些原则来举行。宣读解决问题的原则只是第一步。然后班上选一个问题，学员回家去把这四个步骤应用在问题上，到下一堂课再把问题解决。教师引导他们怎么样清楚而有力地表达出他们意见，如何聆听和评鉴其他学员的意见。

很多公司现在已经把这种公式列入他们的标准作业程序中。这不仅可以用用于会议，也可以用于组织中任何问题的相互沟通。

卡耐基喜欢寻找并接受严厉的挑战，而他更喜欢和工程师在一起工作。“工程师专心沉潜于无生命的东西，你如何把他们改变为管理人的经理呢？”他在纽约一个工程师会议中提出这个问题，“和其他类别的人相比，我更喜欢教工程师。”他说。很多雇有技术人员的公司都同意卡耐基的看法。这些技术人员头脑里装满了观念和创意，能用来改进他们和人沟通的能力，让他们把这些观念和创意发挥出来，岂不是一件大好事。

很多公司运用卡耐基课程训练，让他们的员工更能言善道。正如加拿大大西洋瑞奇飞德公司的经理希登布兰德说：“我们的员工都是学技术的，他们是地质学家、工程师和法律专家。我们的每一个计划都需要很多的钱，都要受到委员会的仔细审查，这都需要执行工作的人提供详细而清楚的报告。我认为在我们的教育计划中，尤其是训练学技术的人这方面，最大的缺点就是沟通能力训练不够。卡耐基课程让我们的人能够提出更清楚的说明，并且有了更强的信念。他们可以把材料组织得更好，态度更从容，当然效果也就更好了。”卡耐基各班的毕业学员，常常自己到外面找机会运用他们新学到的说话技巧。他们成为宗教和民间团体中的活跃人员；他们承担外面的工作或参加某些俱乐部，这些俱乐部经常聚会，让每个会员都有发表的机会；他们享受站在听众面前的体验，使他们获得成为重要人物的感觉，丰富了他们生活。

社会各阶层的人都发现，在卡耐基课程中获得的能力，对他们的私人生活也很有帮助。

卡耐基机构的总部以及全世界各地区卡耐基课程主持人办公室，有成千上万的来信，充分证明了这种情形。参议员、州长及其他官员都赞扬卡耐基课程，说这些课程的训练使他们演讲得更好，在事业上更有成就。商业界高级人士把他们的成功归功于他们在群众面前演说的能力。接受过卡耐基训练的男男女女都写信来说，他们在公众和私人生活方面，都比以前更容易和别人沟通。

很多学员都说，他们过去甚至害怕和自己的家人沟通。路易士安那州贝顿劳芝市的裘·卡本特发现他老是想和太太好好谈一谈，但是却总不能够畅所欲言，“等到我参加了几堂课之后回家，我告诉太太：‘我们一直想好好谈谈，那我们现在就谈一谈吧。’我们真的坐下来，一直谈到要睡觉了为止，并没有什么困难。从那时开始，我们就有更好的沟通，如此一来，我们的生活和我们的婚姻都变得更美好。”为什么卡耐基的方法有效？芝加哥的一个学员丹尼士·蓝恩曾经推敲过这个问题。“你到那里后，把自己投身在课程训练里。你坐在学员当中听他们发表谈话，你会察觉出他们的优点和缺点，而当你上台讲话的时候，他们也会看出你的优点和缺点。每次集会你的同伴都来评鉴你，这很能够激发人，而且很有收获。完成训练之后，就可以把这些感觉带到生活中其他的活动里面。”全世界不计其数的学员指出，在卡耐基课程中培养出来的信心，尤其是在群众面前讲话的能力，非常有助于他们的事业。南非杜邦市卡耐基的一个毕业学员本·皮特士，谈到他如何改变对公开演说的心态：“我曾经在罗马歌剧院里演唱过，听众起立欢呼，使得我不得不一再加唱一首。我曾经在好莱坞说相声、讲笑话，逗得听众爆发出如雷笑声。我也曾经在市政厅发表演说，对市政发挥了很大的影响力。不幸的是，这一切都只存在于我的想象之中。

“但是去年一切都改变了，我的老板要我为职员们上一堂课，而我以前从来没有在众人面前讲过话。我心里发毛，吃了好几片镇静剂，当天整日里仍然抖个不停。当我上台讲演的时候，我喉头发紧，几乎说不出话来，我只好读我的稿子，讲得非常糟糕。

“两个星期前，我的老板又要我为同一批人上课。我上了，而且非常愉快。我讲了一个小时，听众都非常注意听。以前的那一堂课材料也很好，只是我讲得太糟了，因为我紧张得不得了。这一次，我接受过卡耐基课程的训练，所以一点也不紧张了。我的老板和我的同事都因为我讲得好而赞扬我。”卡耐基各课程都重视训练表达意思的能力。虽然“公开演说”只是人际沟通中的一小部分，但是它确实可以增长自信、热情以及和别人沟通的能力。接受过卡耐基课程训练的人，可以说根本不会怕在人群前发表谈话，很多毕业学员还到外面去找机会“公开演说”。毕业之后，有些学员或许不再有机会公开演说，但是只要有机会，他们都能说得很好。正如一个毕业学员指出：“心里或许还是有十五只桶子，但是不会再七上八下的了。”尽管卡耐基“公开演说”课程现在颇受大家欢迎，但是，刚开始时，也碰了不少钉子，遭到一些拒绝。因为一种新生事物要想被人们所接受是需要时日的。

在那个时候，最流行的娱乐节目是朗诵诗句或部分的戏剧脚本。在一次到基督教青年会去推销课程的演讲中，卡耐基选了两首大家所熟知的诗，为那一群人朗诵。他运用了在大学和美国戏剧艺术学院学得的经验，在事前作了妥善的准备，结果听众热情地为他鼓掌欢呼。

青年会负责人有了很好的印象，改变了主意，同意开设“公开演说班”。

不过，他可不想冒险支付通常给教师每晚两块钱的钟点费，卡耐基同意从学生每堂课所缴的学费里取百分之八十作为酬劳。

卡耐基日后回忆说：“我必须拿出教学成绩来，而且要很快显出效果。那真是一个很大的挑战！那些成人到班上来，并不是要混一个大学学历或得到什么社会上的特权。他们来只有一个目的：他们要解决他们问题。他们要能够在业务会议中站起来说几句话，而不至于惊慌失措。推销员希望自己能去拜访难于对付的顾客，而不需要先绕上好一段路来鼓足勇气。

他们要改善仪态和自信心。他们要在事业上出人头地，他们要赚取更多的钱用以照顾家庭。

由于他们上一次课缴一次学费，如果他们得不到他们所要得到的。他们就不来上课，也就停止缴学费——而我所得的不是钟点费，而是学费的百分之几，如果我要吃饭，我教的就必须有实用的效果。”根据他以前所听过的“公开演说”的课，卡耐基一上来就说些演说术方面的历史，以及一些优秀的演说的原理。他很快地就发现了两件事：第一，他已经说完了有关演说方面他要说的话；第二，学员已经显得不安和厌烦。他必须立刻拿出新的办法。

卡耐基停止讲课，镇静地指着最后一排中的一个人，请他站起来。“给我们简短地即席谈话，”卡耐基对他说。

“谈话？我能谈什么？”卡耐基犹豫了一下。“谈谈你自己，告诉我们一些有关你的背景和日常生活的事。”这名学员说完以后，卡耐基就请另一个学员说，然后发展到班上每一个学员都发表过简短的谈话。“在不知道究竟该怎么做的情况下，”卡耐基后来说，“我误打误撞地找到了征服恐惧的最佳方法。”自此以后，卡耐基注重行动和共同参与的教学方法，就成为掌握学员兴趣和确保学员满意的最有效法门。但是这种作法在那个时候还是没有先例的，也没有什么评鉴办法可以评定他这套办法的效果。不过，他的办法确实奏效，并且已经在全世界教导出许多更会说话和更有信心的人。

在卡耐基早期的教课中，有一件事充分证明了让学员参与要比只是讲课来得更有价值。

他的班里有位退休的海军将领，他似乎不能够在他的谈话里注入活力和引人兴趣的东西。

“我怎么办？”卡耐基自问，“最好能深入这个人的内心，并且把他从自我封闭里拖出来。”碰巧他班上有一个长头发、满口狂语的激烈分子。在下一堂上课之前，卡耐基悄悄地把这个青年召来，向他解释说，要做些事来激发这位不善说话的将军表现一下，问他愿意不愿意在那天晚上发表一篇强烈反美国的谈话。青年同意了。

这个青年的表演，比卡耐基所期望的还够劲。他眼露狂热，头发散乱地冲到教室前面，怒骂美国政府，谴责资本主义制度的邪恶，号召班上的人行动起来，到华盛顿游行示威去。

老将军充满了爱国的勇气，忘记面对群众的恐惧，走到前面来。他用充满了深厚感情的声音开始讲话，表达了他对自己国家和现存制度的热爱。他根本感觉不到他在发表演讲，他话中的活力和光热是他信仰的自然表达。

这种情况正是一套新的教学法的自然酝酿过程——卡耐基和他的学员共同参与，发展出一套深入别人内心、使人发挥出潜能的办法。

卡耐基教授“公开演说”的声名开始传播。不出几个月。他在东海岸所有的基督教青年会开授“公开演说”。他几乎每晚都有课，一晚可以赚到四十

块钱。他还常常应邀到卡耐基大厦去讲课。

1916年卡耐基遇到了罗维尔·汤玛斯。那时候汤玛斯还是起林斯顿的年轻讲师。他们俩成为终身朋友，这份友谊后来还使卡耐基的教学工作中断了一段时间，在第二次世界大战结束后不久，汤玛斯以他战时因记者身分与阿拉伯的劳伦斯以及和巴勒斯坦的阿伦比结识的经历，准备了一系列的演讲。他请卡耐基做他的经纪人，他们策划了一套很吸引人的办法，包括运用一连串的幻灯片，再加上汤玛斯的旁白，说出其中的故事和轶事。这项演讲极为成功，在伦敦就讲了好几个月，而且每次都座无虚席。卡耐基和汤玛斯决定分成两组，每人领导一组，分赴美国、英国和加拿大去旅行演讲，一讲就是两年。

卡耐基就是这样扩展着他的“公开演说”的影响力，并获得了巨大的成功。

三 以热忱和真诚面对生活

人的一生中会遇到各种各样的困难和折磨，逃避是解决不了问题的，唯有以乐观的精神去迎接生活的挑战。卡耐基便是生活的强者，他不仅克服了生活中的种种障碍，而且在自己的演讲生涯中创造了非凡的业绩。

在戴尔·卡耐基的生活中始终充满着乐观的情绪，每一次失败不会带给他痛苦，反而增强了他与困难作斗争的信心和经验。他的乐观感染着他周围的人，包括他的朋友、同学和学生，甚至只见过他一面的人，也会为他的乐观情绪所鼓舞。

在他每次上台讲演时，心中便有一种神圣的责任感，那就是对自己负责，对听众负责。

当然，不仅要了解和认识困难，更要付诸行动。根据卡耐基的方法，要取得演讲的成功，就要学习以自我为主的技术，不要心里老想着要依赖什么。依赖演讲稿和别人都不能使自己成功。

对于心理上的障碍，如果演说者把演说看成一场与同学或同事、朋友间的非正式谈话，那么便解决了心理的难题，这是走向成功的第一步。

律师爱德华·凯特曾这么赞扬卡耐基的演讲方法：“对于卡耐基先生的公众演说课程，我认为值得向大家推荐。当你想到时间是如此短暂，价钱是如此低廉，而你竟能学到这么多东西时，你会发现这个奇迹，通过让我思考和不断练习的方法，卡耐基先生为我开拓了美好的人生。”纽约市商人保罗·哈瑞斯当上了他儿子成立的私立学校的董事长时，老觉得在下属或学生面前的演讲达不到很好效果，他因此很苦恼。当别人向他推荐戴尔·卡耐基的教学时，他便接受了这个教育。在私立学校的一次毕业典礼上，他没有准备讲稿，只使用了简短的摘要，便发表了十五分钟的讲话，相当的自在，却取得了很好的效果。

他事后说：“这种演讲并不难，我觉得我已讲出了重点，我能以信服力来发表演说，我想让人们相信我们的确有完成前方的挑战。”所有的胜利都是自己努力的结果，只要你对自己负责，对自己充满信心。

卡耐基最初在青年会教授公共演说时先用的是他在密苏里瓦伦斯堡学院中所学到的正式技巧。那是以古典演说家爱德华·曼克、威廉·彼特及丹尼作为模式的。但是，他在教学过程中发觉学生对这种主要是背诵的刻板方法极不感兴趣时，他便思考着改进教学方法，不能停留在前人的成就上。

在长时间的实验中，他选取了让学员们自己讨论他们本身所关心的问题的方式，没想到这在商人学生中大受欢迎，而且也特别有效，于是他便持续不变地运用这种方法并推广这些方法。

1913年，他和柏格·依森威合著的教科书——《公众演说的艺术》出版了，书中特别强调技巧，而首先强调的是对自己负责，即付诸行动，这是演说的最佳窍门，同时还强调变换声调的效力，区别准确发音，手势的真实性，以及声音的魅力。

布鲁克林的一位医生——寇地斯大夫是个热心的棒球迷，他和球员们结成好朋友，因此，他被邀请参加一个球队举行的晚会。当主持人宣布说：“今晚有一位医学界的朋友在场，他就是寇地斯大夫，我们请他来为我们谈谈棒球队员的健康问题。”遗憾的是，寇地斯大夫事先没有得到通知，尽管他是学医的，但是他的演讲却失败了。

他加入了戴尔·卡耐基的训练班后，着重训练在班上的发言，上过几次课后，他的紧张情绪消失了，自信心也愈来愈强，两个月后，便成了班上的演讲名星，他现在很喜欢演讲的感觉和那份欣喜及获得成功后的荣誉。

其实，这只是卡耐奇先生训练班中一个很普通的例子，象这样的例子还有很多很多。

运用声音的魅力，也是取得最佳演讲效果的一项很重要因素。

声音的共鸣能达到具有韵律感的愉快声调，鼻音共鸣能达到这一点，但这并不是指原始的鼻音。“真正具有共鸣效果的鼻音是指如同训练过的法国歌星或演说家的声音。”训练这种声音的方法是通过阅读抒情诗，如密尔顿的《拉勒葛利》，或者汤尼生的《小溪》等。

戴尔·卡耐基在教学班上让学生们当众起来训练朗读抒情诗，以训练声音的共鸣感。

一位公司的董事长大卫·M·顾立区便是通过先阅读并朗诵抒情诗开始训练演讲的声音技巧的。

他参加训练班前曾告诉过卡耐基先生，他的发音不大准确，而且每逢说话时便惊恐万状，一个字也说不出。

于是卡耐基先生让顾立区先生在训练班同学面前先发言并朗诵诗，开始顾立区先生非常腼腆，但还是朗诵了印度戏剧家卡利大森的诗。

3个月后，他的演讲进步神速，在一次聚会中他激动地说：“让我们祛除对生命的恐惧吧！”这种声音训练法又被卡耐基先生称之为“将微笑及愉悦的灵魂投入声音中”的技巧。首先，你得有勇气站出来身体力行去演说，但又不要把演说看成是一个大难题，那只不过是一场稍微严肃些的谈话而已，不用害怕，你运用你的声音首先感染自己，再去感染别人，那么，你成功的机会就比较大了，继而会取得更大的成功。这种方法当然首先得保持一种乐观向上的精神。

在《公众演说的艺术中》，卡耐基还谈到其他一些问题，如教导人们如何以不同的方式运用说服力。关于影响力技术可归类为如下四方面：1. 解说，即对一件事或一个物体进行简单的扼要但又鲜明的说理。包括对照法，

对句法，类推法，分割法及归纳法等。

2．描述，对事物的具体描写。

3．叙述，则强调演讲的故事性效果。

4．建议，争论及游说。

如果我们把这些影响力逐步运用到生活的各种领域中，那么它们对演讲来说像是如虎添翼，而且这些方法也是极容易了解和掌握的。

本书作者还认为，说服群众的技术是商业中最具敏感性和关键性的一环。

这本书中写道：“在最后的分析里，我们认为商业的成功在于能否触发群众的想像力。与商人诱使人们购买票车，帽子及钢琴的例子相较，现代的牧师在使人们期盼获得善果的努力上似乎显得不大成功，平原因在于他们未能掌握触发群众想象力的艺术。”演讲艺术的重点是使演说者获得最佳形象，从而达到推销自己。而商人们学习演讲技术是与其推销商品密切联系的。

有效地触发群众想象力的成功例子有很多。

“空中客车”飞机推销人才贝尔纳·拉弟埃，从1975年受聘以来，战绩非凡。他成功地推销了230架飞机，价值420亿法郎。他动用的是一种“情感推销法”。拉弟埃来到印度推销飞机时，接待他的是印度航空公司主席拉尔少将，拉弟埃的第一句话便是：“正因为你，使我有机会在我生日这一天又回到了我的出生地。”这句话直接向对方表明，感谢主人慷慨赐予的机会，使得他能在自己生日的日子里来到贵国，而且最具意义的是贵国乃是他的出生地。

同时他又谈到他与印度的世交，并掏出了一张拉弟埃3岁时与印度伟人圣雄甘地的合影。这使拉尔少将大为感动，而与之签定了合同。

另一个成功的例子是“残疾娃娃”被争相领养的成功例子。

纳尔康公司的经理罗肯创造出一个别出心裁的推销术。

罗肯利用人们心中的爱心，创造出一些“残疾娃娃玩具”并同时唤醒人们对残疾孩子的关心。

他们做出若有其事的样子，给每个“残疾娃娃”取上名字，都是每一个普通美国孩子的名字，并注明“娃娃们”的习惯，爱好，出生年月等等。领养人必须登记其姓名。每逢圣诞节，公司将派人慰问被领养的“娃娃们”。

这一别出心裁的行动，唤起了许多美国人，特别是一些美国孩子们的爱心，在诞节前后，人们冒着寒气逼人的北风，在玩具店前排起长龙，竞相领养。

这种独创的风格，使纳尔康公司大赚其利，为了让“残疾娃娃玩具”立于不败之地，罗肯又略施小计，控制“残疾娃娃”的产量，人为地造成供不应求的现象，引起一种抢购“残疾娃娃玩具”的风潮，此种娃娃因此也身价大涨，真可谓奇招妙法也。

在商业中运用这些奇招妙法的确能使商家大赚其利，当然，这种成功也和公司平常的宣传是分不开的。

戴尔·卡耐基是凭着《公众演说的艺术》这本书走进出版界的。这为他以后成功地出版许多本畅销书打下了深厚的基础。

因为这本书除了上述理论以外，还有百分之二十的内容是在重述一些著名的演讲文稿。

写进这些内容，作者的目的是吸取前人的经验，创造自己的风格，这

些著名的演讲包括亨利·与特森的《新美国主义》、图姆斯1861年的演讲稿《自议会退休》、罗斯福的《美国人母性》以及威廉·布瑞安的《和平王子》。

其中布瑞安的著名演说稿有这么一段对卡耐基影响很大。布瑞安说：“我不像某些人那样讨论进化论，我尚未承认人类是低等动物的直系后代。如果你想接受那种论调，我不会找你麻烦。但当你因为能追溯你的祖先直至猴类而高兴时，请不要在没有更多的证据前把我和你的祖先牵扯在一起。”卡耐基并不满足于已有的成就，他有着乐观精神的同时又有着积极进取的精神。

他一边教学，一边积累经验，为今后获得更大的成就而准备着。在教学中，他把学生的意见不断集中起来，并在其中加入自己非凡的智慧和创造力。

一天晚上，在与朋友们聚会时，一位曾是他学生的顾立区董事长问他最近是否有新的成就时，卡耐基端着酒杯满怀信心地说，不久的将来，他会出版另一本关于公共演说的书。这时宴会上一片欢腾，大家纷纷举杯向可爱的卡耐基庆祝，并要求出版后能一睹为快，卡耐基愉快地答应了。朋友散去之后，卡耐基看着写字桌上的那本初稿默默地沉思，为自己十一年心血和智慧而写成的书稿感到喜悦。

1926年，他自己编写的书在各方面的努力下终于出版了。这还是一本教科书，名字叫《公众演说——商用课程》。这本书的出版为卡耐基的教学又提供了走向未来成功的一步。

值得注意的是，《公众演说——商用课程》以全新的面目解决了演说中出现的各种问题，并举出了许多例子供学生们借鉴阅读，比原来与柏格·依森合著的《公众演说的艺术》更进一步阐明了卡耐基的演讲理论。

由于生动的语言，详尽的例子及科学的方法，这本教科书一直被沿用到1962年。在这以后，戴尔·卡耐基又不断对这本书进行修改。现在的版本已较少强调技术方面。

正因为如此，这本书成为目前卡耐基课程中使用的三本教科书之一。

经历了这一次的成功，戴尔·卡耐基又向前迈出了一大步。

历经数年，卡耐基的名声越来越响，人们对他的学说也表现出越来越接受的态度。

《公众演说——商用课程》这本书提到了一个全新的内容，即证明热忱是有效的演说的关键，而内在精神则是公共演说的重点。如何发挥自己的勇气及自信心也是一个重要问题。

热忱是发自演讲者内心的兴奋，并把这种兴奋洋溢在全身，使自己充满感染力。如果某人一上台演讲，便能将这种热忱感染给四周的听众，再通过一些必要的演讲技巧，便能赢得听众们的支持。

卡耐基在教学过程中，给学生灌输的便是这种热忱的精神。他自己身体力行，首先用自己的热忱影响着他的学生，学生们掌握了这种方法后，在每次训练及正式场合中都会取得或多或少的成功。当卡耐基先生看到学生们因拥有热忱而取得进步时，内心感到异常的激动，他更加发奋地工作，常常在学校里和他的同事们积极讨论下一步的工作计划，直到深夜。

实际上，热忱与内在精神的涵义基本上是一致的。一个真正热忱的人，他内心的光辉熠熠发光，一种炙热的精神本质就会深深地植根于人的内在思

想中。

无论是谁心中都会有一些热忱，而那些渴望成功的人们的内心世界更像火焰一样熊熊燃烧，这种热忱实际上是一种可贵的能量，用你的火焰去点燃别人内心热忱的火种，那么你又向成功迈向了一大步。

卡耐基在课堂上比较喜欢引用纽约中央铁路公司前总经理的人生名言：“我愈老愈更加确认热忱是胜利的秘诀。成功的人和失败的人在技术、能力和智慧上的差别并不会很大，但如果两个人各方面都差不多，拥有热忱的人将会拥有更多如愿以偿的机会。一个人能力不够，但是如果具有热忱，往往一定会胜过能力比自己强却缺乏热忱的人。”卡耐基觉得这句话清晰明白地反映了自己的观点，他在总结前人经验的基础上，把热忱注入了学员的灵魂中。

不过，热忱不是面子上的功夫，如果只是把热忱溢于表面而不是发自内心，那便是虚伪的表现，如果这样，往往不能使自己获得成功，反而会导致自己失去成功的机会。

因此，训练热忱的方法是订出一份详细的计划，并依照计划执行，培养对热忱的持久感受，尽量使人的热忱上升，不使人的热忱逐渐下坠。

一位名叫詹姆士·伦迪威的人曾参加过卡耐基的课程讲授班。伦迪威在一家保险公司工作，他非常热衷于听卡耐基的课程。

一天晚上，詹姆士和朋友雷德·斯特瑞一起去吃晚饭，詹姆士·伦迪威指着一辆凯迪拉克豪华轿车对斯特瑞说：“每当我看到某处停放着这么一辆豪华车时，我便对自己说，‘詹姆士，总有一天你也要开这种车子。’”詹姆士有了这个目标，便朝着这个目标而努力，并时时刻刻保持这种实现目标的热情。

由于卓越的工作成绩，詹姆斯很快就升了职，他有能力购买凯迪拉克车了。但他并没有就此止步，他对生活的那份热忱使他向更大的目标冲刺，他由人事部经理升职到奥克拉荷马州杜沙市担任分公司的经理，又因为成绩非凡，不到三十岁的他再次被任命为这家保险公司的副总经理。

在个人的生活中，需要有一个奋斗的计划，最简要的办法便是确立自己的目标，但目标不能太低，也不能太高。尤其要为追求这个目标保持一份热忱和兴奋。无论男女，只要有一个这样的目标，对工作抱有高度热忱和兴趣，便能逐步向自己的目标迈进。

在宾西法尼亚州布瑞顿市的一个推销人员教学班中，克利斯·凯蒂报告了如何为实现自己的目标而按照预定计划实施的经历。

克利斯的工作计划是推销急救箱。圣诞节快到了，可是急救箱还剩三百个，如此下去，他们将完不成推销额，并因此而分不到股息。在一次会议上，克利斯宣读了以前在卡耐基课堂中宣读过的可以鼓励人的一首诗。这首诗和克利斯的热忱鼓励了“推销人员教学班”的同学，他们同意出去加倍努力推销剩余的急救箱。由于他们的热忱使得在一个星期内推销了二百多个急救箱，达到了他们必须推销出去的数目，并且有足够的利润，让每一个股东都分到一些股息。

热忱不仅能使一个有目标的渴望成功的人走向成功的目的地，而且能鞭策那些浑浑噩噩的人奋发努力地生活和工作。人与会之间是相互影响的，你的热忱，可以影响别人的情绪，那些原本不想或不愿努力甚至对生活抱否定态度的人，如果没有生活的热忱对于你的成功来说是一件很危险的事。

但你也不必因此受到这么一点点挫折而退却，你必须保持乐观向上的精神和一以贯之的热忱态度，去获得那些不赞成你做事的群众的支持，鞭策那些反对你的人。

纽约州一位名叫凯布陆纳的医生，他想在他们那里成立“美国防癌协会分会”，但他每提出一个计划或者一个建议，别人都会以委婉的口气加以拒绝。例如说：“我们以前想干过，但都没有效果。”或者是：“我想可能没有人对这个问题感兴趣。”一系列的挫折并没有使凯布陆纳医生感到灰心，他运用卡耐基课程中一些方法，开始了他的努力过程。他在电话里和同事热忱地聊天，在医院里，站起来热忱地说出他的理由、主张和建议。他并没有到处乱跳乱蹦，乱喊乱叫，他只是表现他的诚恳、热情，渴望和追求一个实际的目标。不断的热忱工作终于获得了可见的成效，结果大家都积极活动，支持在他们那里成立这样一个重要组织。

有些人可能会对热忱的工作方法产生一些怀疑，想知道如何对他们必须做而又令人不快的杂务，或者对他们不懂也不在乎的事情产生出热忱。

对于这个疑问，卡耐基既和同事们进行深层次的探讨，自己也在多方面思索这件事。他告诉那些人：征服畏惧的唯一法门，是先去做最畏惧的事，我们培养的热忱首先也应去处理最不感兴趣的事，一旦这样，在努力工作后，我们会发现这些事情，并不如以前所想的那样无趣和困难。

生活中人们不可能没有畏惧，因此，超越畏惧，不怕畏惧，面对畏惧，征服畏惧是培养热忱和信心的一个重要途径。

在有了热忱以后，怎么把热忱的程度增加五倍、十倍呢？经过多方研讨，得出了以下的方法：第一，强迫自己采取热忱的行动，并持之以恒，你就会逐渐变得热忱。

第二，深入挖掘你的题目，研究它，学习它，和它生活在一起，尽量搜集有关它的资料，这样就会在不知不觉中使你变得热忱。例如，卡耐基以前对崇拜林肯并不热忱，直到写了一本关于林肯的书以后才改变了这种态度，对他非常热忱地崇拜。对于任何事情，只有在深入了解之后，你才会产生出热情。

热忱是什么？热忱就是将内心的感觉表现出来，挖掘人们对讨论自己感兴趣的问题的兴趣，并打动人们的内心世界。

卡耐基先生也对热忱作了严格的限定，他警告不可以把热忱和大声叫喊与呼唤混同在一起。他在备忘录中写到：“我说热忱，是指一种热情的精神本质，是深入人的内心。……我喜欢称之为‘抑制的兴奋’。如果你内心里充满要帮助别人的热爱，你就会兴奋。你的兴奋从你的眼睛，你的灵魂以至你整个人的方方面面辐射过来，你的振奋精神也会鼓舞别人。”在《公众演说——商用课程》中除了讨论热忱与内在精神外，还分别探讨了一系列其他的问题，例如演讲方式，演讲神态，开场白及结尾的方式。还有包括附于每章之后的练习课程如包括字的发音及换气。此书以“如何放进措辞”一章做为结束，并在再版时附加了三篇著名演讲稿，它们是罗素·康威尔《钻石田亩》，詹姆斯·艾伦的《在人类思考时》以及哈柏德的《给加西亚的讯息》。

只是拥有热忱还不够，还必须永远拥有真诚。

真诚何在？怎么样才能做到真诚？怎样在大众演讲后获得群众的掌声？为什么许多人可以长期地培养热忱以取得老板的信服，达到升迁或为提高薪水而努力？卡耐基认为，真诚是不可伪装的，是无法使人拒绝的，它同

阿谀奉承有着截然不同的区别。

1930年初，在不断的教学实践基础上，卡耐基简明扼要地提出了如何教导公众演说的种种想法，他从身体力行到热忱再进一步阐明真诚的理论。

在答记者问中，他提到了一个重要想法，那就是：“事实上，公众演说无法传授的。如果我对一个小男孩演讲达到五十个小时，你认为我能教会他游泳吗？不行，他必须教他自己，我所能做的只是领他下水，并试着给他信心。

学习在公众面前演说，就如学习游泳一样，最佳的教师是练习，最大的障碍便是恐惧”。

上面曾提及克服恐惧，在这当中，重要的是创造一个非常有趣味而且温馨的环境。

创造这种环境的目的是使学生们在教室里热烈地、真诚地畅怀演讲。要做到真诚这一步，需要做一些准备工作，而卡耐基认为这些准备是必需的，因为从这些准备工作中可以培养你的真诚、热忱，并使大家从这些工作中寻找你的真诚。

演讲中的真诚原则包括做好演说的准备，不要背诵或大声地对着观众读演讲稿，使用引人注意的开场白，并确定在你的听众希望你结束演说前谈完。最重要的是，除非你是天生的幽默家，否则的话尽量避免用玩笑调侃的方式，而应以直接的方式对你的观众演说。

马热维兰是卡耐基课程的一个学员，他在参加训练前是一家公司的职员，虽然马热维兰是一个精力充沛热情洋溢的人，但他的言行却往往感动不了别人。参加卡耐基课程几个月后，情形大为改观。马热维兰在课后与卡耐基进行了一次长谈。马热维兰问卡耐基先生，他在演讲时爱讲些小小的笑话，往往也能引起人们的笑声，却收不到很好的效果，你认为应该怎么改进呢？卡耐基意味深长地说：“问题正在这里，你体现了你的热情，这一点可以使你立于不败之地，但一些并不幽默而且会使你演讲逊色的玩笑往往会适得其反，因此，摒弃那些玩笑吧，勇敢表现你的真诚，那么你就会走向成功的。”卡耐基认为人们在拥有了热忱和真诚之后，只要勇敢地，不畏恐惧地站出来行动，那么，就会走向成功！

卡耐基还通过与学员们的对话，展开了他对演讲中一些重要问题的看法。

“谈一些你感兴趣的事，若你能以热忱谈话，就一定会使你的听众感到兴趣。”有学员问：“我该怎么进行演讲前的准备工作呢？”卡耐基先生回答说：“如果你打算说七秒钟，就应该花一个小时做准备工作。在时间方面，我认为人们专心准备所花的时间必然会有实际效果。我自始至终地相信。一位演说者在开始谈论题目前应先了解主题，主题是很关键的。事先准备既可来自人生经验也可用图书馆的资料进行研究。演说者对每一个主题必须要拥有实际的知识，千万不能不懂装懂，自己欺骗自己，伪装只能使你走向失败。”有学员继续问：“如何安排演讲内容的框架呢？”卡耐基建议：“首先专注于你想表达的事物，循序渐进使主题清晰、明了、有趣、生动、活泼。然后创造一个吸引注意力的开场白以及使人印象深刻的结尾。”学员继续问：“在演讲中，应该如何使用手势及哪些手势呢？”卡耐基先生微笑着说：“在演讲中不要太担心手势问题，听众在一般的情况下不会太在意你的手势。虽然如

此，在演说的同时，使用生动的手势能帮助你放松自己，并增加自然的热忱度和真诚感。”有的学员问：“卡耐基先生，在演讲中是否应该将手置于口袋中？”卡耐基先生说：“对于这个问题，如果是泰迪·罗斯福或者威廉·珍尼斯·布瑞安的话，是完全可以的。但如果你在演讲中双手放在旁边感到不自在的话，那么最适合的位置就是将双手放在口袋里，这是完全可以被听众接受的。”学员们又问：“是否可背诵演讲稿？”卡耐基激动地说：“不行，永远不可以！”继而又解释说：“不过如果有一些简短的摘要是能接受的，我便常在较长的演说中为自己准备一张小小的提示卡。”学员们提出了最后一个问题：“演讲最佳时间是多久？”卡耐基建议道：“如果听众希望你停止时便可以停止演说了，那就是最佳的时间段。亚伯拉罕·林肯的亚兹堡演说就不足五分钟。如果你的能力超越你原先所想象的，思路开阔，文如泉涌，否则就不该超过十分钟。”与学员的这次讨论在愉快、成功的气氛中结束了。卡耐基似乎已为学员们打开一条迈向演讲成功的光明大道，而他也似乎看到了他的学员们奔驰在这大道上，只不过他是走在最前头，是一个杰出的领路人，但他又毫不吝啬地指出通向成功的道路。

卡耐基在演讲中的数年来的影响，使得人们对卡耐基的信服力越来越强。因此，越来越多的人加入卡耐基课程的培训。由于自己影响力的扩大，这位曾是农夫、销售员、演员以及教师的人，成了一名公共演说家，一个能增进人们信心的人。由于他创造了一个充满支持力的温馨环境，在那里，无论你是商人、职员、作家或者是单身汉、寂寞的人，都能找到一个发挥自己热忱与真诚的地方。

从此以后，越来越多的学生们聚集在他的教室里，听他讲课，学习他的方法，同时又以掌声鼓励他，购买他的书籍。这位指导者——戴尔·卡耐基在美国社会变得越来越优秀，越来越出名了。

当时，卡耐基还只是在美国国内大受欢迎，他的工作成果尚未影响到全世界，但就在这时，从古巴寄来一张购买他的书籍的订单。那个古巴人叫罗吉，他在信中向卡耐基询问了许多问题。卡耐基开始非常惊异，很快就热情洋溢地回了一封信给他。原来这位罗吉和他夫人在公共场合上都很害羞的人，极害怕在公共场合上演讲，而罗吉又是一个律师，职业迫使他要学会公共演讲的本事，他只好向卡耐基求救了。这件事给卡耐基以深刻的启迪。看来，他的这套方法，不仅适用于美国人，而且也适用于所有渴望演讲成功的外国人。我们想，卡耐基课程后来在全世界广受人们的欢迎，这位古巴人的来信可能是卡耐基决意要把他的成功经验推向世界的最初动因。

在演讲中怎么分辨真诚呢，怎样才能使自己真诚呢？卡耐基告诉学生们分辨真诚和表现真诚的方法。

卡耐基在一场教学课上对学生说：“分辨真诚如同判定赞美和阿谀奉承一样的简单，一是由心而发，另一是出自唇齿；其一是不自私，另一个则包含自私。”而表现真诚更为简单，卡耐基认为：表现真诚就如同表现微笑一般简单，如果你做了，你很快就能相信自己；而后，由衷的真诚感觉将随行动而至。

四 为学生解除烦恼

在讲课过程中，卡耐基通过倾听学员们发自内心的自我演讲，发现许多学员都有不同程度的烦恼存在。生活中的这些烦恼妨碍了学员们的进步和成功。卡耐基决定帮助学员们消除烦恼，走向成功。下面的叙述是学员们对卡耐基的真心流露，其中的烦恼显然是非常深重的。我们看看卡耐基是如何帮助学员消除烦恼的。

一位名叫格列佛的学员说，他是一家拥有450个员工的厚纸制造工厂的董事长，生活顺心，万事如意，并能保持良好的人际关系。可是，在来青年会听课之前的几个月里，他曾患有严重的神经衰弱症，症因是多愁善感。格列佛说：几乎任何事情都会引起我的烦恼。例如我总在问自己：我是否太瘦？头发是否太少？

女朋友是否会离我而去？我是否能存上足够结婚的钱？是否能成为一个好爸爸？将来的家庭

生活是否能圆满……等等。此外，我也很在意别人对我的印象，所以，有一段时间我患了胃

溃疡（我以为是胃癌），只好放弃工作，在家赋闲。从此，我的体内就像没有安全阀的锅炉

一般，充满紧张，然后，压力不断增加，逐渐濒于爆炸，最后终于爆炸了——我患了严重的

神经衰弱症。但愿大家不要患这种病症，因为任何肉体的痛楚，比起那种心灵被啃噬的痛

苦，都显得太微不足道了。我现在就尝到了这种痛苦的感觉。”

在课堂上，格列佛说出了自己全部的心事，说出了积压已久的许多话语。很多同学都觉

得十分奇怪，怎么不善言辞的他一下子变成了演说家？卡耐基却露出了会心的微笑，他让别

人说出自己的方法奏效了。格列佛继续说着：

常人恐怕很难想象严重的神经衰弱是何等的痛苦——我只觉得头脑整天浑浑沌沌的，连对家人也懒得开口说话；我内心充满恐惧，任何微小的声音都会使我心惊肉跳；有时会毫无来由地大哭大叫起来。总之，每天都是苦恼的连续，我觉得我已被所有的人遗弃——包括上帝，好几次想跳河自杀。”格列佛不断地叙述着，他的遭遇虽然有些令人不敢相信，但是听者中也有许多人产生了共鸣，其中包括卡耐基。大家想知道格列佛后来怎么样了。格列佛继续说道：后来，我偶尔想换个环境也许能改变心境，于是决定到佛罗里达半鸟去。上火车时，

父亲递给我一封信，要我抵达佛罗里达州府后再拆阅。我到达目的地时，正值当地的旅游旺

季，每家旅馆都告客满，只能租一间车库作为栖身之地。我先到迈阿密一家轮船公司求职，

但未被录取，只有成天在海滩打发日子，这种生活比起在纽约更加悲惨。百无聊赖之余，我

才想起父亲的那封信，拆开来阅读。他写道：'孩子！现在你已身在千里之外的异乡了，但

我猜想到你的心境并未改变，因为你把烦恼的种子也带到那里去了。其实，你的身心并无异状，你所面对的一切也没有严重得足以打垮一个人；实际上，让你一蹶不振的是你对这些事情的思考方法。当你能够领悟到‘人，乃是心中思想的表现’时，就可以回家了，因为那时你的病已经痊愈了。”

听到这里，卡耐基打断格列佛的话大声说道：“好！说得太棒了！你的父亲真是一语中

的，和我思考的一模一样。格列佛，你要记住，我们大家都要铭记：一个人心灵的平静和生

活的乐趣，并非取决于他拥有何物、有何地位或置身何种情境——总之，与个人的外在条件

毫无联系，而是取决于个人的精神状态。”

但是，我当时并不明白这点。直到你卡耐基先生指出来我才恍然大悟！“格列佛接过话头，十分诚恳地说，“当时，我一读完信非常恼火，父亲分明是在教训我，而不是同情我。

当时我甚至赌平地暗下决心，以后再也不回家了。那一晚，我出门到街上散步，不知不觉走到一间正在做礼拜的教堂前，心想：反正别无可去之处，就蹑手蹑脚地走进去，正好听到牧师在解说《圣经》中的一句话：‘能战胜内心的人，比攻陷一座城市的人更为坚强。’听到此话，我一下子清醒过来。想到这句话的内涵，我仿佛觉得脑海中那些层层堆积的尘屑一扫而光，神智无比清晰，好像有生以来唯有此刻才能做正确思考似的。在理智之光的照耀下，我看到自己昔日的面孔，不由得哑然失笑。我认识到自己的愚蠢，过去，我经常漫无边际地想象自己要改变全世界和全人类，其实，唯一必须改变的只有我内心的镜头焦点而已。”对格列佛这番诚挚的讲演，所有的人都报之以热烈的掌声，并几次打断了格列佛的谈话。但是，格列佛还继续说，仿佛难以自制似的，他接着说道：“第二天早上，我立刻收拾行装踏上归途。一星期后我回到原公司上班。后来，参加青年会夜校，并且听到戴尔·卡耐基先生的讲课。特别是那天卡耐基先生吟诗的时候，我相信自己从他的谈话中受到了更大的启迪，他以自身的困苦和忧郁告诉了我们人生的真正价值。

现在，我的一切都走上了正轨，因为我一直担心自己不善言辞的心理障碍被打破了，我找到了演说的方法。”卡耐基在格列佛结束演说后欣喜万分，他对同学们总结道：是的，当我们被烦恼所困扰而神经敏锐如针尖麦芒之时，我们可以凭借意志的力量来

改变精神状态。如果大家都心存‘勇气’和‘平静’的思想，我们将会发现人生是非常美妙的。”

卡耐基继续说道：

只有当你开始讲出你自己的遭遇时，你才会变得能言善辩。当你们把每一个话题都与你自己的思想相联结的时候，你们就会有很多话要说，而不是无话可说。在这个课堂里，每一个人都不妨先谈一谈自己觉得气愤的事，一些孩提时代发生的兴奋事情，甚至是一个失败的教训和经验。我们可以先分组讨论，而后轮流发言。”卡耐基非常注意与学生们的交流，所以，他很自然地 and 前排的学生围在了一起，参加他们的交流，并对对症下药地指出一个

人演说时应该注意的事项。其中，他发现一桩怪事：坐在他对面的一位年轻男子看上去充满自信，可他始终一言不发。

那位年轻绅士戴着一副金边眼镜，脸上挂着一缕不易被觉察的微笑，双手放在桌面上分别握成拳头叠放在一起，黑色的衣服一尘不染，半点皱折也没有。他总是静坐在旁，一动不动地听别人的谈话，而自己却一声不吭。卡耐基注意他足足有十多分钟，可他一点也不慌乱，似乎没有在意别人正注视着他。因此，卡耐基问他：“这位绅士，请你谈一谈，轻松地讲几句，怎么样？”

那位男子一下子慌了起来，赶快站直身子说：

我是位商人，我没有什么好说的。我的情形很简单，我父亲不经商，他是一位教师，我却不会演说。四个月前，我和女友刚结婚，我说不出什么来！”卡耐基还是专心地听这位年轻商人漫无头绪的谈话，发现他现在是如此的不自在，卡耐基又对他说：“你坐下好好想想，你的困扰和烦恼究竟是什么？说出来让大家一起帮助你。”

年轻商人听完卡耐基的话后，稍稍有些平静，他伤心地说：“

三年前，我五岁的爱女不幸暴病而亡，我们夫起俩都哀恸不止。十个月月后，我妻子又生下一女婴，但在第五天即告夭折，我内心的悲伤是难以言表的。”这两桩不幸把我完全击垮了，我吃不进，睡不着，心也静不下来，一天到晚神情恍

惚，非常颓丧。我去看医生，医生先给我开安眠药，而后建议我去旅行，可我两样都照着做

了以后还是不见好转。我只觉得全身各处仿佛被什么东西绑住似的。”

年轻人尽管讲得很悲伤，但卡耐基还是鼓励他继续讲下去，把问题说清楚。

那位年轻商人继续讲道：“所幸的是，我还有一个四岁的儿子，他帮我解决了问题。—

天下午，我静静地坐在后院里，他很不识趣地来到我身边请求我：‘爸爸！给我做一只小木

船！’此时的我是什么兴趣也没的，更别谈做什么玩具木船了。但这个孩子一向挺能缠人，

我不能不满足他的愿望，最后我花了三个小时做好玩具船。望着满地的木屑、铁钉、橡皮，

我忽然想到：刚才的三个小时似乎和以往大不相同——，那是我数月以来第一次享受到精神

的安静和休息。此时，我似乎已跳出精神恍惚的状态，恢复了昔日的活力。”

卡耐基听完这位年轻人的叙述后，十分高兴，他帮助这个学生分析起来：

我的结论是，当你忙忙碌碌地从事某种必要的工作时，烦恼就不可能袭来，或者可以驱逐你内心的悲伤。忙碌有助于解除我们的不安，起道理何在？心理学上有这样一条确认的法则，即人类的大脑不能同时思考一件以上的事情。也许你会表示怀疑，但为了证实此法则，我们不妨做一个实验：请你放松地坐在椅子上并闭上眼睛，然后，脑海中同时思考‘自由神像’和安排你明天早上的工作这两件事。”在场的人都照此要求试一试，结果大家都非

常相信卡耐基的看法。这的确是事实。

卡耐基为学生解除烦恼的另一个例子发生在杰尔·凯撒身上。他是一位重量级拳击手，健壮结实的体迫使人想到这位年轻男子的力量。但他也有自己的烦恼，他痛苦地说道：我总是担心我的作业，在离交作业还有两周时我就开始担心了，总在想：'我要在作业

中说什么？我怎样才能把它做完？'不知道大家有这种念头没有？”

听到这里，卡耐基首先表达了他自己的意见：

我希望你们在工作场所或在任何地方，都能毫不畏怯地陈述自己的意见。你们对待我的作业，即便不符合你们的兴趣，但你们可以首先把它作为一个强加于自己的兴趣，然后以一种平常的心态去面对，你们就会很快做出来的。当每一个人站在讲台上的时候，你们要做的事是按照我讲的方法和技巧很自然地说几句，不必对自己要求完满；或者，你觉得怎样说好就怎么说。”杰尔继续演讲：上星期，我坐下来写一篇文章时，我感到非常地忧虑，甚至写不下去。此时，我就问

自己：'我写不下去可能导致的最糟的情形将会如何？'当然是不能完成这篇文章，但即便如

此，也占我成绩的四分之一。如果不完成它我的成绩可能得C。为什么我不试着写些东西

呢？就是写得不好，也可能C+或B-。一旦我这样想了，我就轻松多了，就容易下笔了。”

他继续分析这么想和这样做的原因：“之所以如此，是由于我听了卡耐基先生的讲座，

学会了分析自己处在最糟状况下的后果，进而考虑到可能发生的最糟状况。这就是我的经验

之谈。”

杰尔刚刚说完，一位老者站了起来，他是约翰·阿尔伯特，一名体格魁伟、头发灰白的

建筑工人。他说了一段自己的感受：

大约在半年前，我眼见生意开始滑坡，心想一定快被解雇了。每次老板找我，我就以为他是要我领走薪水回家去，以致夜晚难以成眠。但现在情况不同了，我还在工作，没被解雇，以后也应该不会被解雇。”针对上述二人的谈话，卡耐基对学生们说：“烦恼或者忧虑对我们每个人而言，都是毫无益处的。当它们来临时，我们就得承受它。在承受之后，就得自己想办法消除它们。也许我无力消除你们在学习、生活、工作中的一半的烦恼，不只是我，任何人都不能，只有靠你自己。自己是主人。”卡耐基接着说：“我所能做的是将自己和别人如何成功地减轻苦恼的方法介绍出来，告诉给大家，而以后该怎么办就全在你们自己了。”如果你是企业经营者，不要把时间花在开会或讨论上，那是纸上谈兵，是不切实际

的。要以效率、健康、幸福为着眼点，改变自己的工作方法。你可以让下属详细地报告工作

上的失败，然后以'那么，怎么办'做结尾。还要制定新的工作和生活规则，并问自己：业务

或生活中发生了什么问题，原因何在？有什么样的解决办法？我是否只有接受事实？……对

自己的生活和工作多问几个为什么，如此，你会获得轻松的。”

获得轻松的方法因人而异。例如，有的人在烦恼时必须埋首于工作中；有的人必须谨记‘人生非常短促，不要拘泥于小事’。英国小说家兼诗人吉卜林就是一个例证：他与巴蒙特少女卡洛琳·巴雷西狄亚相恋成婚后，在当地修了豪华的别墅，准备白头偕老，因此和内弟比提交往甚密。后来，吉卜林向比提买了一块土地，条件之一是允许卖方收割牧草。有一天，比提发现吉卜林在牧草场中建花园，就和他论理。结果，两人闹得水火不相容。四五天后，吉卜林骑自行车兜风，碰上无意中赶着马车挡住去路的比提，他旧恨新愁一起涌上心头，与内弟展开舌战。最后，为了这区区小事，吉卜林竟闹上了法庭，这个对作家的人品很不利的消息传遍全英乃至全世界！”卡耐基的上课风格是轻松风趣，他常常讲些趣闻轶事来调动学生的情绪，他的人品和教学都获得了学生们的赞誉。同样，他也尊重和信任学生们，使得学生能够在他的面前表现得自由自在，并敢于登台说出自己胸中的烦恼。来自新泽西州的艾拉·桑得那向卡耐基征询解除自己苦恼的方法：我已经有八个星期没有入睡了，失眠逼得我有点神经失常。我以前不是这样的，我一

向睡得很死，闹钟响时眼睛还睁不开，上班经常迟到，因而老板常警告我，我害怕被解雇。

为此，我不敢再睡得很熟。曾经有朋友教我听着闹钟‘嘀答、嘀答’的响声在心中默数数字，

注意力可以完全集中，可那响声就像鬼魂一样缠着我。我的痛苦使我觉得自己恐怕会被逼

疯，真想从窗口纵身一跳，就什么事也没有了。先生，我该怎么办？”

卡耐基惊奇地望着这位新泽西来的公司职员，思索了片刻，该心实意地回答道：“艾

拉，对你的苦恼，我实在无能为力，任何人也无法帮助你。因为这纯粹是自作自受。你只有

一种办法，那就是忘掉它，不要在意失眠。把闹钟放到一边，别管时间和迟到的事。即使整

晚失眠，也要在起床时反复心平气和地告诉自己：‘这没有什么大不了。’躺在床上，只要心

不焦岂不燥，就是最佳的休息方法。”

班上的一位妇女谈起了自己奇特的经验：

二十多年前，我丈夫体弱多病，月薪才七十美元，缺勤又要遭扣，我们只好靠典卖、借债来度日。可我们有五个孩子，我必须当洗衣工来赚点家用，由于终日烦恼，身体日益衰弱。

有一天，我十一岁的儿子委曲万分地向我哭诉，说有位店主在众人面前诬指他是小

偷，并打骂他。听到此事，我只觉得胸口似针刺一般，想起曾经遭受的无数苦难的折磨，未

来似乎毫无希望。种种的烦恼使我觉得生活已没有任何意义，我真想死了。于是，我立刻关

上门窗，扭开煤气炉，然后抱起我五岁的女儿躺在床上，隐约中，我听到煤气的泄漏声，那

股味道令我终生难忘。

这时，我听到音乐声，不知是谁在唱一首古老的赞美诗：我最仁慈的朋友耶稣，他会给我消除内心的悲叹，替我减轻忧愁和罪恶，还有内心的重荷。

……我最仁慈的父亲耶稣，他知道而怜悯我的脆弱，当我悲伤和烦恼，他会听到我的祈祷，给我安慰。

受到这首赞美诗感染，我一下子清醒过来，我不能就此罢休，应该勇敢地生活下

去，与周围的恶劣环境奋斗。我们失去房子后，迁居在乡间小学校里；后来，我在乡村俱乐

部干钟点工，业余做小买卖；丈夫身体好了，换了份较好的工作，一个儿子半工半读完成了

大学毕业。……我终于摆脱了苦恼，过上了平静的好日子。”

有位著名的石油商人曾向卡耐基当堂提出一个惊人的话题：

我被勒索了，相当的苦恼和烦闷，我该怎么办？”大家听后都很惊讶，不知道究竟是怎么回事。原来情况是这样的，石油商继续解释：我主管的那个石油公司，拥有几辆运油卡车。物价管理委员会的条件管制很严，规定

我们只能送给每一个顾客一定限量的油票。可是似乎有一些运货员减少给老顾客的油量，然

后把偷下来的油卖给一些别的顾客。我事先并不知道此情况。

有一天，有个自称是政府特别巡视员的人来拜访我，跟我索要红包。他说他掌握着我们运货员舞弊的证据，并威胁说如果我不答应的话，他就把证据转交给地方检察官。这时我才发现公司里有人从事不法买卖。

但我也明白自己并没有什么好担心的，这件事跟我个人无关；可是我也知道法律规定

公司要为自己员工的行为负责。还有，如果案子被送到法院，经记者们一炒，我的生意就会

毁掉。平常，我最得意于自己的好名誉和好生意，这是我父亲在二十四年前为我开创的基业。

忧虑导致我生了病，三天三夜吃不下睡不着，一直在那件事里面打转转。我是该付那笔钱——五千美金——还是该跟那个人说，你爱怎么办就怎么干吧。我一直犹豫不决，手足无措，每晚都要大做噩梦。先生们，你们说我该怎么办呢？”他的话音刚落，很多人都议论纷纷，并说出了许多自己类似的经历。但是，大家都想不出最佳方法来告诉石油商怎样面对这种局面。戴尔·卡耐基在众人面前却显得异常镇定，只见他若无其事地问那位石油商，“亲爱的先生，如果你不肯付钱，而勒索者把证据交给地方检察官的话，可能发生的最坏情况是什么呢？”最坏情况？石油商回答道，“答案只有一个，就是毁了我的生意。我不会被关起来，可能发生的只是我会因此而毁了。”卡耐基接着追问：“如果你的生意被毁了，假使你心理上可以接受这件事，接下去又会怎样呢？”我的生意毁了之后，也许得去另外找件差事。

石油商又说道：不过，这没有什么，因为我对石油知道的很多，所以会有几家大公司雇用我……”

卡耐基一下子抓住这个话头，开始了他的解释：

我认为，你已经开始觉得好受多了，你的那份忧虑已开始消散一点了，让你自己的情绪稳定下来，开始思考这个问题。要清醒地看出自己将要迈出

的每一步，如果你把你的全部情况通告给你的律师，他可能会给你找到你从未想到过的路子呢！你一定去试一试。”在课堂中所看到的和听到的这些生活中的经验，卡耐基认为非常重要。他时刻注意总结这些经验，找出其中的规律性东西，以丰富自己的课程。他深有感触地说：我在青年会夜校的课程中收到了意料的效果。这些富人们聚在一起，互相坦露内心的

痛苦，彼此鼓励对方大量地说话。他们在很大程度上充满了信任和亲密感，这种亲密和信任

使得他们在各个方面都有了很大的收获。

我的学生大部分是商人——执行人员、销售员、工程师及会计师这些商界人物及专业技术人员；他们几乎都有不同程度的问题存在。课程中的妇女、商界妇女及家庭妇女，同样也存在着问题。我应该试着编写一本书，一本汇集我的所见所闻所思所想的书，能够指导人们的书。”卡耐基在给学生们讲课时说：“上一次，世界拳王杰克·邓普西对我讲完故事后，我对他说，‘好汉不提当年勇，不要为打翻的牛奶哭泣，你要能够承受那种打击而不能被它击倒。’他说自己多年来也是这样想的，他没有沉溺于往事之中，而是集中精力计划未来。虽然他自认为没有读多少书，但是他的所作所为无意中恰好与莎士比亚的忠告相吻合，莎士比亚告诉人们：‘聪明的人不徒自感叹自己的损失，而是以愉快的心情寻找补救之道。’我不知道你们怎么想，请哪一位同学谈谈看法。”教室里没有他料想的那样热烈，卡耐基不免有些心慌。他只好引导大家：“先生们，女士们，请你们想一想自己曾承受过的打击，或者是正在遭受的打击！我要告诫你们的是，不要徒自伤悲，不必流无谓的眼泪。大家想想：即使是一代英雄拿破仑都有三分之一的战役是失败的，我们这些常人又谁能无错？要记住，覆水难收，不要为往事伤心过度！”但还是没有学生上台讲演，卡耐基觉得今天的课程有些异常。他心里很明白，如果他的课程不能给人们以切实可行的帮助，如果没有十分有趣的话题吸引住大家，这些人在疲惫不堪的劳动以后会极易产生疲倦和厌烦的。

但事情很快有了转机，一位绅士站了起来。卡耐基认识他，那是刚来纽约访问的好友，华盛顿高等学校的亚伦·桑达斯，此刻，他似乎要帮助卡耐基，为卡耐基摆脱窘境。亚伦开始了他的讲演：卡耐基先生的讲课，使我浮想联翩。我曾经有过一个终生难忘的教训，我要把它提供给大家。

那时，我虽是十几岁的大男孩，但因天生多愁善感，常为一点小过失弄得寝食难安。

例如，考试后因为担心不及格而失眠，或者回忆自己的言行时为了某一句话措辞不当和某事做得不妥而后悔等等。

有一天，我们在科学实验室上卫生学，任教的波尔·希朗得韦因博士在讲桌上摆上一

只牛奶瓶。我们不明白：我们的课程与牛奶有何关系呢？正在迟疑时，博士突然起身将牛奶

瓶拿到洗手槽边，有意无意地重重放下。牛奶瓶一下子破了，博士大声说道：‘不要为打翻

的牛奶懊悔！’

接着，博士把我们叫到洗手台边，指着那只已破损的瓶子说道：‘请你们仔细看！我希望诸位在以后的岁月中始终铭记这个教训——牛奶已流到下

水道去了，任你如何顿足懊悔，也无法收回一滴来。假如事先稍加小心，也许不会把瓶子弄破，但现在谈'假如'为时已晚了，我们所能做的乃是：把这件事完全忘记，将自己的精力转移到下一件事情。'时间过去很久了，我忘却了很多东西，但那次的经历却依然记忆犹新。事实上，这也

是我四年高校生活中获得的最实用的生活法则，它告诉我，事先须小心，不要使牛奶受到损

失，如果牛奶已流到下水道去了，就应彻底忘却。”

他的谈话激发了课堂的气氛，也许是有样经历的缘故，同学们开始纷纷议论起来。一位

穿着工作服的男青年站了起来，从容地讲道：

谈到这里，我想到了我的舅妈叶蒂斯。她和法兰克舅舅住在土地起瘠、水利不便、杂草丛生的农场里，生活相当艰苦，几乎花每一分钱都要精打细算。尽管他们的农场已被抵押出去了，可舅妈还是喜欢买些小东西，如门帘、窗帘等来装饰他们破陋的小木屋，当然全是记帐！农夫气质的舅舅对“借债”两字一向忌讳得很。当他得知舅妈赊帐的事情后，就暗中向店老板请求，不要再让舅妈记帐。舅妈知道了内情，怒不可遏，又吵又闹。此情形延续多年。我曾无数次听她提到这段往事，她总要数落舅舅的不是，无论舅舅在不在场。

现在，我觉得，舅妈为了挽回自己的面子而记恨舅舅的过失所付出的代价实在是太大

了！五十年的岁月，全都是在痛苦和愤怒的不平静中度过的。”

卡耐基在教学中还发现了一个重要的问题：大多数学生对未能接受大学教育都起感遗

憾，他们似乎认为，未读大学是他们事业前程的一大障碍。

为解决学生们的此种忧虑，卡耐基语重心长地对他们说：

我要告诉你们一个连小学都没读完的男人奋斗成功的故事。

他的家境赤贫，连父亲去世后买棺材的钱都是邻居亲友凑齐的。父亲亡故后，他母亲

在制伞工厂上班，每天工作十个小时，下班后，还带些按件计酬的工作回家做，一直忙到晚

上十一点。

在这种境遇中成长的他，少年时有一次参加附近教会举办的话剧演出，他觉得很有趣，从而决心要学好演讲，这次偶然的经验，成为他日后从政的契机，三十岁时终于当选为纽约州议员。但他坦白地告诉我，当时他尚欠缺履行议员职责的准备。

由于他的文化水平很低，所以，工作中碰到很多困难。当他阅读必须付诸表决的冗长

而复杂的议案资料时，他完全莫名其妙，有如面对一种难辨的文字一般。再有，虽然他从未

踏进森林一步，却被选为森林法立法委员，而从未跟银行打过交道的他又被选为银行法立法

委员会的一员。

这不得不使他感到懊悔烦闷，真想辞职不干。但他终究未辞职，平原因乃是不愿让母亲知道他无法胜任议员职务这件事。面对此种困境，他没有退却，他认识到不必为自己菲薄的知识而难过，只有发奋图强才可以弥补一

切。他下定决心，每天学习十六个小时，对一切问题都感兴趣并加以钻研。不懈的努力终究使他从地方型政界要人变成全国性的政治家。

《纽约时报》曾盛赞他是纽约最受欢迎的公民。

这个不凡的人就是亚当·史密斯。”

从这件事中，我们能学到什么呢？亚当·史密斯从不为自己的无知而伤悲不止，而是努力自学，忘掉自己未上过小学的耻辱。自学十年后，史密斯已是纽约州政治事务的最高权威，获得了无数的荣誉：连选为四届纽约州长，六所大学——包括哈佛大学和哥伦比亚大学，都曾给这个小学都未毕业的男人赠与名誉学位。”讲到这里，卡耐基告诫学生们：“每一个人都不必为自己没受大学教育，或者有过某些过错与损失而悲伤不止；相反，你们应该更加努力地去接受现实生活中的每一件事。事情已经发生了，无论你怎样悔恨和叹息都是没有用的。你唯一可做的是轻松地愉快地接受它，更加努力地做好你该做的事。

卡耐基为解除学生们的烦恼，所做的努力是成功的、有效的。每个人都会在生活中遇到烦恼，但不能因为烦恼的存在而丧失生活的信心。卡耐基为我们提供了克服烦恼情绪的种种办法，并列举了许多成功解除烦恼的例子，我们不妨试着做一做，一定会有收获的。

第三章

一 战胜暂时的挫折

卡耐基在生活 and 工作中遭受的挫折，我们在前面的叙述中已有所了解。凭着顽强的精神斗志，卡耐基都能从挫折中站立起来，迈向新的生活。实际上，卡耐基成功的历程就是战胜困难和挫折的历程。

卡耐基课程受到了广泛的欢迎，赢得了较高的声誉。但并非所有人都认为卡耐基课程是有效的和实用的，在卡耐基课程不断发展的同时，也遭到了来自另一方面的非议和责难。

戴尔·卡耐基在青年会夜校的课程非常紧张，他无心兼顾身外的任何景物，哪怕是行人也不在意。他意识到自己不适合写小说，因为那本《大风雪》被许多人称为是“毫无价值的东西”，既然没有写作的才华，他需要的是日夜苦读，做好“卡耐基课程”的每一件事。

卡耐基想起了曾使奥斯勒终身受益的一句名言：“我们最重要的工作，并非在眺望遥远的、朦胧的事物，而是实行切近的、明确的工作。”而卡耐基，自己最切近最明确的工作是夜校里的“卡耐基课堂”。经过较长时间的实践，卡耐基认为，他的课程不能只是沿用现在的形式，应当有所创新，让自己的课程形成一个比较清晰的内容体系。

因此，卡耐基停止了讲课，躲到办公室里构思自己的课程安排，修改并制定新的课程表。这个时候，他发现虽然只讲授了所有课程的前三分之一，但学生们已经提高了演讲技巧，谈话方面也显示出高超的水起；并且，在其他方面也获得了不少的进步。

卡耐基由此打定主意，要以接受能力为课程基础，继而开设处理人际

关系技能的课程，还有怎样摆脱忧郁的课程。

可是，正是由于一个晚上的停课，学生们不满了，闹到青年会的新主任那里。那位中年妇女主任，毫不客气地教育戴尔·卡耐基：“先生，你必须记着：你的课程，学生们并不怎样满意。你不能如此懒惰，不要以为你现在能拿到三十美元一个晚上就很不了不起！明天，我就可以让你永远告别青年会。如果你不能勤奋地工作的话！”面对这样的警告，卡耐基并没有什么担忧。他平静地接受了因自己不上课而学生不满的事实，他知道问题出在哪里，明白应该怎么办。此时的卡耐基，又想到了“停止损失”法则。

就在这个时候，卡耐基收到了伊利莎白·康妮寄来的一封信。

康妮在信中说：“亲爱的先生，我在给你写这封信时，突然想起了乔治五世挂在白金汉宫上的那句话：‘教我不要为月亮哭泣，也不要因事后悔’。我想跟你说一说我的故事。

“那一天我接了国防部的电报，说我的侄儿——我最爱的一个人——在战场上失踪了。

我一下子心跳不止，寝食难安。过了不久，又接到了阵亡通知书。此时，我的心情无比悲伤。

“在那件事发生以前，我一直觉得命运对我很好，伟大的上帝赐给我一份喜欢的工作，又让我顺利地抚养大了相依为命的侄儿。在我看来，我侄儿代表着年轻人美好的一切。我觉得我以前的努力，现在都应该有很好的收获……”然而，却来了这样一份电报，我的整个世界都被粉碎了，我觉得再也没有什么值得自己活下去的意义了，我找不到继续生存下去的借口。我开始忽视我的工作，忽视我的朋友，我抛开了生活的一切，对这个世界既冷淡又怨恨。为什么我最爱的侄儿会死？为什么这么个好孩子——还没有开始他的生活就离开了这个世界？为什么他应该死在战场上？我没有办法接受这个事实，我悲伤过度，决定放弃工作，离开家乡，把自己藏在眼泪和悔恨之中。就在我清理桌子准备辞职的时候，突然看到一封我已经忘了的信——一封我的侄儿生前寄来的信，当时，我的母亲刚刚去世。

“侄儿在信上说：‘当然我们都会想念她的，尤其是你。不过我知道你会平静度过的，以你个人对人生的看法，就能让你坚强起来。我永远不要忘记那些你教给我的美丽的真理。

不论我在哪里生活，不论我们分离得多么遥远，我永远都会记得你的教导，你教我要微笑面对生活，要像一个男子汉，要承受一切发生的事情。’“我把那封信读了一遍又一遍，觉得他就在我身边，正在向我说话。他好像在对我说：‘你为什么不用你教给我的办法去做呢？坚持下去，不论发生什么事情，把你个人的悲伤藏在微笑的下面，继续生活下去。’“侄儿的信给我以莫大的鼓舞，我觉得人生又充满着期望，我又回去工作了。我不再对人冷淡无礼。我一再对自己说：‘事情到了这个地步，我没有能力改变它，不过我能够像他所希望的那样继续活下去。’我把所有的思想和精力都用在工作上，我写信给前方的士兵——给别人的儿子们；晚上，我参加成人教育班——要找出新的兴趣，结交新的朋友。我几乎不敢相信发生在我身上的种种变化。

“我不再为已经过去的那些事悲伤，现在我每天的生活都充满了快乐——就像我的侄儿要我做到的那样。”戴尔·卡耐基读罢这封信，心中涌出了一些感叹：伊利莎白·康妮学到了我们所有人迟早都要学到的事情，这就是

我们必须深知覆水难收的道理，很显然，环境本身并不能使我们快乐或都是不快乐，我们对周围环境的反应才能决定我们的感觉。

卡耐基想到这里，考虑到自己目前的处境，他觉得：对于金钱，自己已经不再作过多的追求，每晚上三十美元已经是大数目了；对工作，只是这样也没有什么不好，但是他渴望能建立一种事业。

对在青年会夜校的工作，卡耐基是比较满意的，但是，要想更大地发展自己的事业，就不能只在青年会这个小范围内。有了这个想法，卡耐基开始想方设法地充分利用生命中的每一时刻。他在不断的思考中仔细规划了课程，还设想找一班人马，建立真正的“卡耐基课堂，从而使自己跳出青年会的圈子。

“我们如何克服恐惧？”

“全世界只有一种方法可以使你永远克服恐惧。另一种方法可以使你能暂时克服它。全

世界只有一种永远克服恐惧的方法，也就是爱默生所说的：

‘去做你恐惧的事，而死亡的恐惧是绝对的。’”

卡耐基对恐惧的研究是很深刻的，因而他常常能口若悬河地大讲一通。但今天的讲演被

一位新来的男青年学生打断了：

“戴尔·卡耐基先生，你说的一切都与怎样演说无关，我们不需要心理医生，我们只要

一位充满机智的教师，而不是像你这样只会胡说八道。”

面对这样的事情，班上的大多数人居然赞同他的看法，又吹口哨又拍桌子地闹了起来。

这个班是百分之百的新生，而且年轻人占多数，他们充满了反抗色彩和挑衅性。卡耐基只有

手足无措地面对像爆炸了似的教室里的人群，他想不出什么好方法来平息众人的争论。

非常凑巧的是，那位令卡耐基讨厌的青年会主任恰好碰见了这种情形。她满面怒容地走

进教室，毫不在乎卡耐基的存在，宣布今天的课程到此为止，然后要求卡耐基到她办公室说

清楚这件事。

卡耐基意识到自己在课堂上的情形将激怒青年会主任，所以，他未等主任开口，就直截

了当地说：“夫人，你不必说了，我明白我自己的行为。”

“先生，你也不用多说了，明天，你就可以自由地支配你的夜晚，不用到这里来活受

罪。

主任生气地说道。

看来，事态已经无法挽回了，卡耐基只好一言不发地走出办公室。

卡耐基曾想过要离开青年会，但他完全没有料到自己在青年会的结局是这样，也没有想到自己竟是这样狼狈地离开青年会。这种局面，今天这样的场面，如此出岂不意地降临于身。卡耐基心知自己没有别的办法，除了接受既成事实以外。可是他还是不甘心，他不甘心自己所试图创立的事业如此

半途夭折。实际上甚至还没起步就失败了，像一个刚学步的孩童一下子摔成了残废一样。

卡耐基的天性中就有不屈服和抗争的成份，他要作出全盘的思考，重新确定自己的位置，在黑暗中，他不停地问自己：……”“我的课程失败了吗？我又陷入困境中了？我该怎么办呢？无数个问题缠绕着他，他又像以往那样一个又一个地解开它们：“我的课程没有失败，我的许多学生都很满意。我的教法，没有失败的例子，今晚只是一个小小的闹剧。我不但教会了学生们学会演讲，而且教会他们怎样面对自己和别人，我了解他们的各种想法，我让他们说出来，他们就获得了认同感。

“我早就摆脱了忧郁，忧郁对我只是一团白雾，太阳一出来就会散掉的。我要开创一项事业，现在最关键的是写出一本教材，用这本教科书来指导成年人如何演讲、推销和为人处世。

“唯一值得反思的是，我不能照本宣科。我不应该事先确定我要告诉每一个学生的讲课内容，我应该仔细观察他们的内心，慢慢诱导他们。我必须帮助每一个学生解决问题，每一次授课内容一定要新鲜、实用，才能使他们有继续来上课的兴趣。”这一晚上，卡耐基的思考一刻也没有停下来，直到东方发白。

白天，他心里想着去纽约公共图书馆看一看，他正准备撰写一篇有关“烦恼”的文章，需要到图书馆去查资料，尽管昨晚受失败的困扰，一夜无眠，他还是要鼓足信心写好自己的文章。

在图书馆里，他最先接触到的是人物传记和历史人物传奇，这是他自小就爱看的书籍。

他快速地翻阅那些名人轶事，看到了许多有趣的事例：乔治·华盛顿喜欢人家称他为“美国总统阁下”；哥伦布为一个“海洋大将印度总督”的头衔而提出请求；凯瑟琳女皇拒绝批阅没有称呼她“女皇陛下”的奏章信件；林肯太太在白宫里，像母老虎似地对格兰特将军的夫人大喊：“你胆敢在我请你之前，就在我的面前坐下”；雨果希望巴黎市改为他的名字，小一点的城市都不能令他满足。

……但这些趣闻都没有那段林肯传记更吸引住卡耐基。当他读到林肯的处世态度时，被深深地打动了。

“1865年4月15日，林肯奄奄一息地躺在福特剧院正对面的医院里，有人在剧院枪杀了他。林肯那瘦长的身子斜躺在那张对他来说稍嫌短一些的床上，床的上方挂着一张罗莎波南的名画‘马市’的廉价复制品，还有一些煤气灯发出惨淡的黄晕。

“当林肯奄奄一息地躺着时，战争部长史丹顿说，‘这里躺着的是人间有史以来最完美的元首。’“林肯做人处世的成功秘诀是什么？我对林肯的一生研究了十年。他年轻的时候，喜欢批评别人，甚至还写信作诗揶揄别人，把那些信件丢在一定会被发现的路上。其中有一封信所引起的反感持续了一辈子。林肯在伊州春田镇执行律师业务的时候，甚至投书给社会，公开攻击他的对手。

“1842年秋天，林肯取笑了一位自负而好斗的爱尔兰人。林肯在《春田时报》刊登出一封未署名的信，讥讽了那位詹姆斯·史尔兹一番，令镇上的人都捧腹大笑起来。史尔兹是一个敏感而自傲的人，气得怒火中烧。他查出写那封信的人是谁，跳上马，去找林肯，向他提出决斗。林肯不愿与他决

斗，但为了面子又不得不决斗；对方给他选择武器的自由，他选了惯用的长剑。决斗那一天，他和史尔兹在密西西比河的一个沙滩碰头，准备一决生死。

“但是，在最后关头，他们的助手阻止了这场决斗。这是林肯一生中最恐怖的私人事件。从此，他再也没写过一封侮辱人的信件，他不再取笑任何人了。而且，他几乎没有为任何事批评过任何人。

“南北战争时，林肯总统一次又一次地任命新的将军带兵打仗，而每一个将军——麦巴里兰、波普、伯恩基、胡克尔、格兰特——相继地惨败，使得林肯只能失望地踱步。全国有一半以上的人，都在痛骂那些差劲的将军们，但林肯信守‘不对别人缺德，只对大家祝福’，一声也不吭。他喜欢引用的语句之一是‘不要评议别人，别人才不会评议你。’“当林肯太太和其他人对南方人士有所非议的时候，林肯回答说，‘不要批评他们，如果我们在同样情况之下，也会跟他们一样。’“盖茨堡战役发生在1863年7月的最初三天时间。在7月4日晚上，李将军开始向南撤退的时候，黑云密布，大雨倾盆。当他带着挫败之军，退到波多梅克时发现面对一条高涨而无法通过的河流，而身后又是一支胜利的北军。李将军被困住了，他无法逃脱。林肯看出这点——这是一个天赐良机，一个捕捉李将军的军队立即结束战争的机会。因此，林肯满怀希望地命令格兰特将军不要召开军事会议，而应立即攻击李将军。林肯以电话下令，又派出一名飞骑去见格兰特，要他立即采取行动。

“而格兰特将军怎么做呢？他的做法，正好跟所接到的命令相反。他违反林肯的命令，召开了一次军事会议。他迟疑不决，一再拖延。他打电话来，找出各种藉口，拒绝攻击李将军，最后，河水退去，李将军带着他的军队从波多梅克逃脱了。

“林肯勃然大怒。‘这是什么意思？’林肯对他的儿子罗勃叫起来。‘老天爷！这是什么意思？他们已在我们的掌握之中，我们只要伸出手来，他们就是我们的了；但我无论说什么或做什么，都无法使我们的军队移动一步。在那种情况之下，几乎任何一个将领都可以击败李将军。如果我在那儿的话，我自己就可以把他歼灭。’在痛苦、失望之余，林肯坐下来给格兰特写了一封信，一封言辞极为严厉的信。

“你猜，格兰特读到信时有什么反应？”格兰特将军没有机会看到那封信，因为，那封信是在林肯死后留下的文件中被找到的。林肯写完信后，看看窗外，对自己说，等一下，也许我不应该如此匆忙。我坐在这静静的白宫里，命令格兰特去出击，是举手之劳的事；但假如我当时是在盖茨堡，假如我在上星期，也跟格兰特一样，见到遍地血腥，假如我听到伤兵的悲号哀吟，也许我也不会如此急着去进攻了。也许我的性格跟格兰特一样柔弱，我的做法可能就会跟他相同了。无论如何，现在木已成舟了。如果我发出这封信，固然可发泄我的不快，但是却会使格兰特为自己辩护。

这将会使他责备我，这将会造成恶感，破坏了他身为指挥官的效力，而且也许迫使他辞职不干。”“林肯把信放到一旁，因为他从痛苦的经验中学到，尖刻的批评和斥责，几乎总是无济于事。”卡耐基边读边抄下这段故事，他觉得这些对自己很有帮助。至少，是帮自己学会不要抱怨别人，今天早晨他还在埋怨那帮学生和那位女主任；再者，这件事可以帮助自己准备说服他人不要随意批评别人，林肯总统的例子难道还没有说服力吗？卡耐基不停地翻书，他抄录了许多宝贵的例子，还有一些数据。他决定要阅读古今名人对烦恼的论述，还要精读从孔子到华盛顿等数百本各类传记，并要登门拜访各

行各业的名人。当他想到这些问题时，便来到图书馆的目录库，查找索引。

他不停地翻着索引，几经辛苦，他终于查到了有关“烦恼”的书籍，总共有二十二册，卡耐基毫不犹豫地借出了所有的书。就在他准备抱起那一堆书回家的时候，他的眼镜被人碰掉了，落在那本索引目录上，卡耐基俯身去拾，就是这个动作，使得卡耐基有了一个惊人的发现。

他在目录中看到“螳螂”这个条目，这引起了他的注意。仔细一看，有关“虫”的书籍竟有一百八十多册，卡耐基笑了。真是太有趣了！人们关心“虫子”意比关心“烦恼”更加投入！这是不是有些令人感到啼笑皆非？“烦恼”是每一个人都要面临的问题，是人类的大课题，我们怎么从来没听人说过有关烦恼的研究呢？瞬间的灵感给卡耐基以有益启示。他想：我如果开设一门“如何解决烦恼”的课程岂不是更好？凭着自己多年的研究思考和总结的原则，教给那些成人们，让他们自己在实际生活中去运用；然后再把结果在班上报告出来，让他们现身说法，这难道不是我一向所采取的方法吗？这一想法太妙了。

就在戴尔·卡耐基走出纽约图书馆的时候，听到有人在背后叫他。

卡耐基不记得此人是谁，但有些面熟。原来这是卡耐基课程的学生。他高兴地对卡耐基说：“你忘记我的名字了吗？我叫菲恩，那天晚上第一个向你索要《金玉良言》的人！”卡耐基问其他的近况，都在干些什么。“整天四处推销。不过，现在要推销你的《金玉良言》和课程了。今天上午，我跑到青年会去打听，没想到你竟给轰走了。这帮蠢货真该死！”卡耐基一听，笑道：“没关系的。我前几天已经开始在几所高校申请开设公众演说课了。”菲恩很吃惊地说：“真了不起！我曾猜想你会这么干的。但是，我想建议你的是，你难道不可以成立一家公司吗？‘卡耐基课程’公司！”卡耐基一想，是啊，我可以这样干，但是，他又迟疑了一下，“公司仅有我一个人，怎么行呢？”菲恩似乎胸有成竹，“你可以找人帮忙。比如我，我就可以四处推销你的‘卡耐基课程’；还有，以前毕业的学生中肯定有几个人可以当老师的。”他们两人边走边谈，一会儿就回到了卡耐基的公寓里。两个人热烈地商讨着公司大计，整个晚上也就很快过去了。最终，卡耐基拿定了主意：他要在纽约和宾夕法尼亚大学里开设公众演说课程，教导人们如何演说（包括谈话）、摆脱烦恼以及处理人际关系，还在青年会租用教室，招收学生举办“卡耐基课程”。与此同时，培养一部分骨干分子作为助手。菲恩则去纽约各地和全美推销课程。

在这之后不长时间，卡耐基的事业就初具雏形。他组织课程，每天下午六点到七点四十五分以及八点到十点三十分上课，每位学生必须起立发表演说。每节课都给讲得不错的学生发些奖品，比如铅笔、书本之类的。课程内容得到了固定，总共十四节，比如摆脱忧郁、团体励志等等。他把诠释、精练及舞台上的自我教育融入了课程中，并组合了戴莎忒的革命原则、麦克凯伊的明智运用原则以及学院中沙尔卡特的启发式教学。

除此以外，卡耐基还找到了几个合伙人兼教师，比如罗宾、列文、福尼斯等。在这群人中间，卡耐基又是教师又是领导者，因此他开始十分注重对领导能力的研究。

而上课的学生们也提出了同样的要求，毕竟他们中有许多人是经理、董事长等管理人员，他们要求卡耐基提供能用于工作上的领导技能。于是，卡耐基逐步给他们讲解四个原则，也是四道作业，要求他们在课堂上谈一谈

自己实际运用的情况。

原则之一，除与正在处理的问题有关的资料外，其他东西统统从桌面上消除。

上课时，卡耐基在黑板上写下了英国诗人波普的名句：“秩序是造物者的第一法则！”他告诉学生们，这是悬挂在华盛顿国会图书馆顶棚上的几个大字。然后，一言不发地坐在一边，等待有人品来解释。

这时候，罗兰·威廉斯站了起来，他说道：“当我面对一张摆满回复信件、报告、备忘录的办公桌时，我就感到紧张、忙乱、烦恼。更糟的是，我满脑子惦记着：‘事情太多，时间太紧’，我感到疲倦，长此以往甚至怀疑患有高血压、心脏病和胃溃疡。

“有的人书桌上堆满了各种资料。如果他能把那些次等重要的东西全部收拾起来，他将会发现处理工作可以更轻松、更正确。我称之为家务料理，这是我的经验！”“某报发行人告诉我，他的秘书清理他的一张办公桌时，竟然发现了两年前遗失的一台打字机。”最后一个笑话，引来了满堂喝彩。卡耐基也站起来，连声夸耀，并接着说道：“我本来决定让大家多说，自己少说几句话。但是这种轻松的故事使我想起了精神病医生威廉·沙特拉博士告诉我的一个故事，我把它讲出来供大家分享！”学生们饶有兴趣地听着卡耐基引述的故事：“芝加哥某大公司的总经理，患了严重的神经衰弱症，向沙特拉博士求医。

“正在说话的时候，电话铃响了，医院有事找博士。他马上处理，刚放下话筒，另一部电话又响了，只好离席去接电话，又是很紧急的事，不久，又有位同事找博士征询对某一重病号的处置意见。博士只好把客人干晾在一边长达十分钟之久。当博士向总经理先生致歉时，奇迹出现了。

“总经理回答说：‘没关系，没关系！’医生，从你的身上我一下子找到了自己的病根。

回公司后，我将立刻改变自己的工作习惯。对了，临走前，可否让我看一下你的办公桌抽屉？”“博士打开抽屉，里面只有一些纸笔之类的事务性用品，而且少得可怜！患者疑惑地问道：‘你未处理完的文件呢？未回的信函呢？’博士说：‘全都办完了！’”“六个星期后，那位总经理盛情地邀请博士到他公司参观，他完全变样了，全身上上下下没有一点儿不适之处。他特地打开抽屉，对博士说：‘以前，我有两间办公室和三张办公桌，抽屉里堆满了未处理的文件，但既无暇也无心去处理它们。自从和你作一席谈之后，我即将那些旧文件或报告书，全部作了清理。现在，我只用一个办公桌，工作一来立即处理，绝不拖延积压。所以，现在我已全无因延滞工作而带来的紧张感和烦恼。”卡耐基的讲述引起了听众的沉思，他又适时地向学生们布置了下次的作业，也就是第二项原则：按事情的轻重缓急去处理。

第一天上课，卡耐基让十多个学生讲一讲他们的工作后，告诉大家一个实例：“从一文不名到佩普索·兰特公司的董事长，查尔斯·拉克曼仅用了十二年时间，他认识到了一日之计在于晨的道理，养成早上五点起床的习惯。他认为，清早最适于思考，他利用这段时间仔细筹划一天的计划，并按事情的重要程度去处理，所以要成为领导者你就得学会这点，并且做到，举重若轻、举轻若重。”这时，有一位老者站了起来，大声说道：“我叫H P·赫威尔，提任美国铁路公司的董事。每次召开董事会，我们都要空耗大量的时间，结果审议了多数议案，但大部分未解决。会后，我们每人都抱一大堆报

告书回家再研究。

“后来，我建议同事们一次只审议一个议案且必须当场作出结论。结果，在实施了我的建议后效果非常明显，一切皆可按预定计划顺利处理，再也不会留下任何尾巴，回家后也不必为公事费神。”他接着充满自信地说：“根据我的经验判断，卡耐基先生要交给大家的第三个原则应该是——面临问题时，当场解决症结或重点，决不拖延。”卡耐基满意地点点头，并大大赞誉了赫威尔先生。然后，他又说：“我要说的第四个原则是学习组织化、代理化、管理化。”“许多企业家都不懂得（或不放心）将事务委托他人执行，事无巨细一揽全包，一天到晚，忙得焦头烂额，无暇思考事情的轻重缓急，终日处于紧张、焦躁、烦恼不安之中，长此以往，可能会‘英年早逝’或者患上别的毛病。”“的确，委事以人是不容易的，可分层负责是不可缺少的。经营大事业的人，如果不学会组织化、代理化、管理化，终将会心力交瘁。如果你们留心一下每天报纸的讣告，你们就会感到，不学会组织化、代理化、管理化，对人的身体是极大的伤害，毕竟个人的力量是极为有限的。”卡耐基在课程中不知不觉地给学生们输入了管理教育的内容，他的方式不是那种机械地输入一些管理原则，而是让学生自己去探讨。卡耐基发现，这种独立思考、主动参与的方式启发了课堂里的每一位学生。人们也普遍认为无拘无束和热忱是“卡耐基课程”的最大特色，上课不必反复地背诵，更不需要做笔记。

“卡耐基课程”不仅在纽约、华盛顿盛行，而且，还被推销到费城、底特律、亚特兰大、达拉斯等大城市，遍布全美各地，普遍地受到们的欢迎。

这个时候，卡耐基发觉自己完全成了一个领导者，他开始有了很多吩咐或者命令，有了社交场合的应酬，尽管他不习惯于此。这个时候，他开始研究人际关系，试图为学员们找到一套到处受人欢迎的方法。在这期间，他通过研究发现：一个人只要对别人真心感兴趣，在两个月之内，他所得到的朋友，就比一个要别人对他感兴趣的人在两年内交的朋友还要多。

为此，他动员属下的老师给那些知名人物写信，每一封信都收集大约一百五十名学生的签名。并且，在信中说，自己知道那些人很忙，忙得无法准备一篇演讲，因此附上一些问题请他们回答，没过多久，很多著名的小说家、政界要人纷纷来到“卡耐基课堂”发表演说。

后来，卡耐基深有感触地谈到这些，说，“行动比言语更具有力量。当那些大人物来时，我给他们以真诚的微笑，并记住每一个人的名字，因为我深知笑容能照亮所有看到它的人，像穿过乌云的太阳一样能带给人们温暖；记住对方的名字并把他（她）叫出来，等于给对方一个很巧妙的赞美。”卡耐基因课程遭到非议，最终离开了青年会；同样，卡耐基在克服了暂时的挫折后，又通过他的课程确立自己的事业，并且越干越好。

二 卡耐基课程的有效性及其影响力

卡耐基不断地战胜困难，逐步确立了“卡耐基课程”的训练特色和内容。为什么有那么多的人愿意接受卡耐基的训练，最重要的一点就是卡耐基课程的有效性是非常明显的。正因为如此，卡耐基课程的影响力也遍及全世界各

地。

如果有一个训练班能象卡耐基课程一样成功，那必定是因为背后有一个教育哲学作为基础，促使它获得成功，而绝不可能是运迫使然。

戴尔·卡耐基是成人教育的先驱。由于年轻时学的是教育学，他很熟悉那个时候的教育哲学家。多年以来，他又不断地试验新的教学方法，并且采用了符合他自己目的的教学方法。

从一开始，他就对约翰·杜威的“实证”哲学感兴趣。他认识到成人唯有深入到学习的过程之中去，才能学得最好。他不相信传统的填鸭试讲课的教学方法。他要求卡耐基课程的教师不得一味地只顾自己讲课，他告诉他们，讲课只是企图把教师的知识强加在学生身上，却不一定能够使学员确实学习到。他要求教师必须鼓励全体学员亲自参与，以求从卡耐基训练中获得最大的益处。学员参与的活动由提出报告、团体演习到角色演出，在某些课程中，还有小组讨论。

卡耐基各班也深切地了解个别差异的存在，因此要学员从各方面来和自己受训前的感觉相比较，而不要和其他的学员相比。不与看起来进步较快的同学相比，可以防止学员产生己不如人的感觉。教师帮助学员的方法，是让他们知道自己每一堂课的进步情形。在头几堂课中学员就已经订了自己的目标，教师记住每个人的目标，并且指出以后的课程，将会怎样有助于达到他们的目标。

卡耐基要求教师强调可能获得的益处，指出每一次的学习如何能培养技巧，展示改变态度可以产生的效果，以此来诱发学员产生达到他们目标的动机。学员每一次发表谈话，教师都指出其进步的地方。如果某一位学员表示他之所以参加卡耐基课程，是希望在工作上能和属下相处得更好，如果他在谈话中说他已经应用了某项人际关系原则，教师在讲平时就会说：“在这件事上确实表现了你非常重视同事关系的感受。”这就表明了对学员领导方法的赞扬，并且为学员赢得了全班同学的赞誉。

卡耐基课程的教师都是积极的、善于鼓舞人的，并且乐于赞许人，始终保持乐观的态度。他们非常注意适时地增进每一个学员的能力，在学员发表谈话之后，教师做非常简要的讲评——通常只是三言两语——为这个学员及全班同学点明他的重大成就是什么。卡耐基认为，讲评要在谈话之后立即提出，因为心理学的研究证明，立刻作讲评比在稍后作讲评，更能使学员接受和记住。这是戴尔·卡耐基教学方法的重心，因为这样去做，学习过程就变得很重要，学员也会知道他自己的反应和能力。

如果学习仅限于教室内，那么卡耐基课程就和其他的补习班一样了。但是卡耐基课程和其他的补习班有根本的不同，因为学员要把所学到的东西带进他们生活的每一方面。辅导学员确实地把所学到的东西真诚地、有意义地运用于生活中，是教师的责任。卡耐基的课程结构是由简单渐进到复杂，而且在课前、课间以及课后都加以应用。例如，先在一堂课中讨论人际关系中的某项原则，课后研读有关的文字资料，在下一堂课之前加以运用，然后在上课时提出报告。而且由于课堂中所产生的群体推动力量，学员几乎都是自动自觉地去实际应用。

卡耐基机构已退休的主管教学的副总裁格瑞·鲍丁指出，卡耐基的教育哲学基于好几项主要的心理学原则：卡耐基课程是遵循皮尔士和詹姆斯的教学法而订定的实用教育课程。但它并不探究教学程序中的心理学道理，而

是直截了当地提出容易了解的原则，让学员去遵行。举例来说，教师要学员选择一个他自己了解并渴望演说的题目。这个原则背后的哲理是：一个人谈论他所熟悉的事物，会觉得自由自在，而且会有自信心。这是深层次的理论分析，而学员只知道这是自己选题目的实用办法而已。

戴尔·卡耐基设立每一个班都有一个宗旨，即提供学员有助于达成他们目标的技术。教师使用的方法、技巧以及工具等等，也都要接受彻底的训练，以协助学员达到他们学习的目的。有一样事情是可以确定的：卡耐基课程绝不是机械的、呆板的。卡耐基坚持必须先求内心的成长，然后才形之于外的原则，尊重每一个成员的个性。桃乐丝·卡耐基说明了这项原则：“我们不能改变一个人的为人——就是我们能够，我们也不会这样做。我们所能做的只是帮助一个人更有效地运用他所具有的任何能力和天赋才能。除去了畏惧，一个人就能够表达他所要表达的任何意思；在这种办法之下，整个人就能致力于实现自己所想实现的目标。这种能表达自我的新自由所带来的快乐和力量，常常可以改变一个人的生活、思想和行动方式，但是人的本身并没有改变——只是比以前更能够运用他自己的禀赋而已。我们不能把人们内心里所没有的资质给他们，但是可使他们认识他们自己的资质，并且鼓励他们去运用这些资质。”戴尔·卡耐基的训练是基于对人的本性的分析：人能自我肯定、视自己为一个有价值的人，并能够因为了解自己而达到目标。这样的想法在教室中都能切实地实践起来。学员知道了鼓励别人的原则，他们渴望有力地表达自己的意思，从而觉得更有自信，变得更快乐，使自己成为对社会有更多贡献的一员。生活变成了挑战，工作不再呆板无趣，而家庭的关系也变得温暖、有意义。

卡耐基教学方法也借用完形心理学学派的理论。完形心理学家认为，我们应该考虑到一个情况的整个形态，而不是考虑这个情况中的各个组成部分。他们认为：“整体美比它的各个部分的总和要大。”这个观念通过教师而运用于卡耐基课程中，也就是教师关注的是整个的个人。大多数传授说话或公开演说的训练班，用了很多时间谈怎样和听众的眼光接触、脚的位置怎么放、怎样运用讲稿大纲……以及其他诸如此类的事。而卡耐基课程所注意的，则是教人克服畏惧、表达真诚、传达热忱，以及在讲演时注意听众一般的反应。因此，严格地说，卡耐基课程并不是教授公开演说，而是追求自我发展的课程。学员在班上发表谈话，实际上只是一种方便法则，以协助学员表达自己的想法和掌握现实的状况。如果重点只放在谈话的某一部分，而不是整个谈话（或不是在发表谈话的人），那么学员可能只记得一些细枝末节的讲评，而学不到真实的和重要的东西。所以，集中关注于事情的整体，而不是它的各个部分，教师就可以从学员身上引发出肯定而积极的行为反应。

卡耐基教学法的另一个重要理论基础是“自我暗示”。这个观念是由艾默尔·柯乌尔在二十世纪初期提出来的。柯乌尔的看法是，一个人内心的“自我谈话”决定一个人对自己的看法，并且是行动的基础。

换句话说，如果一个人认为“我是一个失败的人”，结果肯定会失败；如果一个人认为“我一无用处”，这个人就会真的一无用处；如果一个人认为“我是落伍人物”，他的行为必然会象个落伍的人物。

但在另一方面，如果一个人认为“我能够成功，我正在进步，并且会愈来愈好”，那么他一定会成功。柯乌尔在“自我谈话”方面最著名的建议是：“不断重复地对自己说，每天我在各方面都愈来愈好。”卡耐基课程提供了好几

种运用这种观念的方法。一开始的时候，每一个学员就得到教师的讲评和同学掌声的鼓励，所有学员都获得了克服困难的勇气。卡耐基课堂上，每一个人发表谈话之后，回到他的座位上，都带着已经完成了一桩大事的感觉。这种感觉由聆听别人的谈话，而获得进一步的加强。发表了谈话的人看到别人发表谈话也很成功，他对成功的信心就建立了起来。卡耐基课程所产生的乐观和热忱，传达到每一个学员，并且因此而传达到全班。这种"内在的"或"自我的"暗示，就促成了绝对的成功。

另外一种教学方法则更为直接。在讲授热忱的这一堂课里，教师告诉学员，在走到讲台前对全班发表谈话之前，先要为自己作打气的"精神讲话"。很多学员报告，他们在做重要工作前，都给自己说上一段"精神讲话"。推销员在去见可能的买主之前给自己来一段"精神讲话"；职员去见主管要求升级或加薪前，也给自己一段"精神讲话"；寻找工作的人也报告，他们在面试之前给自己来段"精神讲话"，结果帮助他们找到了工作。

由于一个人必须感觉成功才能成功，卡耐基课程的教师就努力使每一个学员在发表谈话之后，觉得有成就感。他们的讲评集中肯定学员好的表现，而不注意他的手势、呼吸、姿态、大纲、笔记或讲话的风格上，所有的讲评都强调整个讲演的优点。以这种态度来鼓励学员，学员就容易建立起自己的感觉。学员都等待着上每一堂课，他们带着新建立起来的自信，从一堂课到另一堂课。在课程结束的时候（甚至在结束之前），这种自信已经成为他们整个生活形式的一部分。

戴尔·卡耐基使用这种建立自信的方法，远早于史亦纳提出的"操作制约"理论。好的表现立刻给予嘉勉，并不断强化，缺点则不予注意，到时候学员自然会把好的表现养成为习惯。每班最有进步的学员都受到奖励。此外，在改进人际关系和控制忧虑方面有成就的，也给予特别的奖励。得奖的人都特别重视这些奖励，并把奖励作为自信的见证。此外，称赞和嘉许的气氛也培养了学员积极肯定的态度。

在卡耐基各班的每一堂课中，每一个学员都有两次，偶尔还有三次在班上发表谈话的机会，有的是即席的，有的是有准备的。班上没有长期大论的讲课，老师只能用大约一分钟的时间做简短的介绍，或在谈话后讲评。从每一节课学员参加的情况来看，就可以知道效果非常良好。

卡耐基各班皆使用三本教科书，作为教室内活动的辅助教材。这三本书是：《语言的突破》、《人性的弱点》以及《人性的优点》。此外，也发给学员有关特别主题的小册子，为特别课程做准备。这些小册中最重要的一本是《卡耐基课程手册》，其中概略列出每一节课的内容以及学员的作业。

演说的练习以学员的实际经验为基础，这样可以使学员了解自己的发展和动机。班上学员从听众的角度，来听一个同学讲他本身经历的事情，就可以认识到大家经验之间的相似性。他们认识到在某种情况下，自己所感觉到的畏惧并没有什么稀奇。学员也可以发现应用卡耐基课程所讲授的原则和戒条的价值，因为发表谈话的学员就是活的见证，它们证明这些原则和戒条的功效，证明了这些原则应用在私人生活和业务上，都能获得益处。

学员们在团体中的相互影响，在老师诱发的赞扬气氛中得到进一步的加强。教师不用有损信心的批评，教师强调学员发表的谈话中的整体优点，如果有需要改正的地方，教师也以间接的、不伤人的方式达到改正的目的。在这种宽容的气氛中，每一个都受到鼓励，敢于随心所欲地、自由地表达自

己。

卡耐基每门课程前的三分之一时间，都用来建立学员的自信心。教师逐渐要求学员做挑战性较强的练习，用这些练习设计来增强学员的自信心和征服畏惧的能力。要使一个人敢于在一组人前发表谈话，最困难的一点就是要建立这个人的自信心。由于谈话是人与人之间应对和沟通的最常用方式，所以，我们可以很明显地看出，一个人在日常生活中是多么地需要勇气。

在自信心建立起来之后，卡耐基课程的重点就转向现在和未来，并且把相当多的时间放在人际关系、避免忧虑、记忆姓名、散发热忱以及其他积极肯定的想法等等方面。谈话的练习在头几堂课中，是以个人早年的生活经验为内容，而现在则集中于学员每一节课与每一节课之间的活动、工作和家庭情况。

卡耐基要求，在每一堂课中，教师只担任催化剂的功能，鼓励学员采取行动，并回应谈话。教师使用两种工具，以使学员相信他们自己和他们的能力，一种是讲评，另一种是直接的帮助。

最近在纽约市卡耐基课程的一节课中，教师就表现了讲评的效用。学员玛丽刚刚发表了谈话，虽然她讲的事情很有趣，但是玛丽讲话的时候却非常僵硬，欠缺活力，她的手势也拘谨和不自然。教师对她的讲评是：“各位同学，他们看到玛丽已经有很大的进步了吧？她现在会使用手势了。这表示她要把她的意思告诉我们，她确实经历了她所说的这件事情。我们来看看她表演成功的地方。玛丽，你是我们的老师，你再一次表演给我们看，你会表演得更好。”如果我对玛丽说：“你说得很好，但是如果你多一点活力，就会表演得更好”，她就会

觉得事实上她说得并不好，因而会产生抗拒心理。更重要的是，她会觉得自己很差劲。告诉

她和全班同学她说得很好，而且甚至还可以说得更好，她就不会觉得这是批评了，她沉醉在

成功的欢欣里，她的态度是肯定积极的，并在不知不觉中放松了她自己。还有，她的同学也

不会认为这项训练对玛丽有什么不好的地方。这是肯定的加强，而不是羞辱。班上其他学员

也接受同样的训练和讲评，这样做的效果是，他们不会觉得受到批评，也不会觉得低人一等。”

教师还常常引述著名作家——当然也包括戴尔·卡耐基在内——的名言，来加强讲评的

功效。这些名言使教师的讲器具有更大的可信度，而且让学员知道这些原则都是基本的真

理，在人际关系方面尤譬如此，学员应用了从卡耐基著作中学到的原则，因此急于要得到听

众的认同和赞扬。

讲授卡耐基课程的都是些什么人？他们主要来自高级经理阶层，有的是专业人员，有的

是来自推销业、银行、教育系统和政府机关的人员。他们自然是卡耐基各教学班的毕业学

员，他们之所以被选中，是因为他们具有特别的条件，足以接受所有教师都必须接受的严格

训练。这项训练大约要持续两年，并且还要继续接受在职训练。

担任教师的首要条件是具有大学学位，很多教师还具有硕士和博士学位。从卡耐基课程

毕业后，要做教师的人至少要做两起卡耐基课程的助教。助教协助教师的教学和发表示范谈

话，在学员准备发表谈话的时候接受咨询，在学员发表谈话的时候计时，以及执行课堂中的

其他工作。他们必须参加一项教师训练讨论会"，讨论会是在卡耐基机构总部由教务人员主持，这项讨论会要求很高，很多人就是因不能达到要求的标准而被淘汰。达到标准就是获得试用教师的证明，然后再随正式教师在教学班授课，表现合格的试用教师就可以担任正式教师。

当然，就是正式教师也要接受再训练。卡耐基机构经常举办进修班和复习班，不但要加强教师的基本训练，而且还要考核、评鉴教师，并提出建议以改进教师的教授方法。除此之外，卡耐基机构教务部还派遣人员到世界各地去视察，和各地的教师们一起工作。卡耐基机构经常审查和评鉴教师，教师如果达不到标准就会被辞退。

卡耐基课程主持人的资格及卡耐基机构教务部，都得向美国非大学进修教育委员会备案，这个委员会的核定备案资格，是由美国教育部批准的。该委员会在1974年合并为美国全国非营利机构，以提高和保持进修教育计划的水准。为了达到这个宗旨，他们订立了标准，所有开办成人教育的组织，都必须达到这个标准。卡耐基课程也以此为工作目标。

这些标准和大学或学院备案的标准差不多，其中的规定内容包括课程的研究、教师的选择和训练、教学设备、财务稳定性以及训练效果等。要获得备案，举办成人教育的组织必须提出教学活动的详细分析，并且要接受教授小组的访问。在教学计划实施期间，这些教授负责评鉴这些教学计划。

卡耐基的理论、原则和做法，不会随课程的结束而结束。它们融入学员的生活中，继续发挥功效，帮他们寻找生活的新途径，度过更丰富的人生。

戴尔·卡耐基教学的影响至于全世界。他的《人性的弱点》这本书，除英语之外，还印成了三十六种语言；而他的《人性的优点》也被翻译成二十七种文字。全球五大洲的五十个国家都设有卡耐基课程。

卡耐基课程遍及全世界的国际教学计划，形成了现代成人教育无与伦比的规模。虽然通过各种语言和翻译，各地的卡耐基课程在精神和内容上并无二致。不论是在英国会议大厅沉静的气氛里，或是在原始村落的茅草屋里；不论是在热带酷热之中，或是在斯堪的纳维亚的寒冬气候里，卡耐基课程的基本原则是一样的。

通过各地所设立的课程以及授课教师，卡耐基课程以丰富的、重要的方式影响了全世界各个地方的人，提高了人们生活的素质。

由于很多班开设在世界上起远的地区，即使不知道卡耐基是何许人，或者不知道卡耐基教学计划的人，也都因此发现了成人教育的新途径，结果改进了无数人的生活形态、地位和自觉。

全世界很多国家的高级政府官员，都接受到卡耐基的训练。在毕业学员中，更有很多是内阁阁员、大法官、国会议员以及高级外交官。洪都拉斯

的两任总统波里卡波·裴兹·加西亚将军和他的继任人璜·阿尔拔图·麦尔加·卡士楚，都是卡耐基课程的毕业学员。裴兹的夫人也是卡耐基课程的毕业学员。

1956年卡耐基课程在伦敦柯德瑞大厅举行一次展示教学。这是卡耐基课程第一次进入英国，但却遭到了新闻界刻薄的批评，认为它太过幼稚。不过，当学员注册、继续学习下去直到毕业，新闻界的态度也有了改变，而在以后的年月里，从英国卡耐基课程毕业的学员已经有了好几千。

在非英语国家举办卡耐基课程的，首先是中美和南美。教师从美国到这些国家去设立卡耐基训练班，以英语教学，在这种情形之下，自然只有英语流利的人才能够参加学习。那时有足够多的美国人、英国人和其他会说英语的人，因而不至于招不到学员。

等到训练出能说英语又能说西班牙语的教师之后，就立刻开办了西班牙语的课，现在所有的书和教材，都有了西班牙文版本。不过在早期的时候，教师使用的还是英语教材，而且教师虽然在课堂上用西班牙语教学，但教师课后的讨论会用的还是英语。

但是，就算学员的英语说得很好，他们也难于用这种外国语言来表达他们真正的感觉。

卡耐基机构鼓励用所在国的语言来教学，例如用大部分的欧洲语言、广东话、南非荷兰语、菲律宾的塔加拉语、冰岛语、希伯来语、印尼语、日语、马来语、斯瓦希里语和泰语等。

不过，外国的学员有时也会怀疑，象卡耐基这样美国化的课程，是不是能适用于他们的国家。

西班牙卡耐基课程主持人艾杜阿多·克瑞亚多·阿吉瑞作出这样的评语：“卡耐基课程最特殊的一点是学员在初参加的时候，都十分关心这种课程是不是太‘美国化’了。不过在课程进展下去后，这种感觉就消失了。等到训练完成之后，每一个学员都会认为卡耐基课程很好，这可以从他们的观点中反映出来，而且他们都应用在他们的日常生活之中。”克瑞亚多在西班牙很多城市里开设卡耐基课程，还在一家周刊杂志上写了两页的特别报导，题目是《为人的力量》，把很多卡耐基的原则传达给西班牙全国的读者。

南非的卡耐基课程，使用南非荷兰语和英语。约翰内斯堡的主持泰瑞·奥士楚维克发现，南非的学员有时候利用卡耐基课程来改进他们的英语，虽然这不是卡耐基开班的宗旨，但是却能够给学员更多使用英语的信心。

奥士楚维克也常常在土人居住的地区开办卡耐基课程，他用的是英语。一堂课中，一名学员谈到他和巫医相处的经验，突然之间，他用祖鲁语喊出一句话来，全班也都跟着站起来以传统古老的祖鲁族态度回喊着，然后又安静地回到座位上，象没有事一样继续用心谈话上课。

今天，世界各国负责卡耐基课程的主持人，大多数都是这些当地国家的人士，不过也有些地方的主持人是美国人或其他外国人。

欧洲杰出主持人之一狄尔·艾尔顿，开办的课程遍及全西德。艾尔德是在第二次世界大战前长大的，从小就接受憎恨美国人的教育。在十七岁的时候他被征兵到德国陆军里，但是基本军事训练还没有接受，战争就已经结束了，他成为美国军的俘虏，被拘禁了很短的一段时间。他和美国人没有什么接触，对美国人也没有什么好感。

后来艾尔顿慢慢地了解美国和美国人。他认识到他之所以对美国人没

有好感，完全是因为他对“征服者”的偏见使然。艾尔顿在1973年卡耐基机构国际大会上说：“一群人对另一群人或许心存偏见，但是卡耐基课程帮助我们吧别人当做一个个体来看，而不是把他当做另一群人中的一员来看。在卡耐基课程中，我们遇到来自各种不同环境和文化背景的人——大家聚集一堂——大开了我们的眼界，使我们获得不同的观念。”要其他国家的人了解戴尔·卡耐基的著作和其他教材中所列举的美国人的例子，确实有点困难。艾尔顿也谈到这个问题。他说他在翻译这些书和教材的时候，有时候得换些例子，让德国人了解这些例子所要表达的意思。

美国人用名字称呼关系并不太亲密的人，这个习惯对德国人来说是很难以接受的。由于互相称呼名字是全世界卡耐基课程的做法，艾尔顿就在第一堂课中解释用名字相互称呼的原因。他告诉学员，称呼名字可以打破同学相互间沟通的障碍——但是他建议如果在街上遇到另一个同学，最好还是不要用名字来打招呼。为了防止德国人对以名字相称呼的较随便的方式产生抗拒，在班上叫学员的时候就不用比较亲密的“你”字（du），而用较正式的“您”字（sie）。他还解释，卡耐基教师传统使用的招呼“晚安，朋友们”（在德国文化中，一个人是不可以随便用“朋友”这两个字来招呼别人的），并没有损害德国人对朋友的观念，因为在卡耐基课程的教室环境中，所有学员都是朋友，大家在友善的气氛中分享着共同经验。

卡耐基课程在德国很受欢迎。汉堡一家公司由于他们的人员接受卡耐基训练后对公司很有帮助，因此就热忱地为卡耐基课程做宣传，他们的推销员向顾客推介卡耐基的训练，甚至当推销员争取到报名卡耐基课程的人员时，公司还按介绍的人数发奖金给推销员。

在文化与美国显著不同的地方，学员一开始常常会抗拒卡耐基的技巧。英国伯明翰主持卡耐基课程的保罗·韦纳报告说，在“打开你的壳”这节课中，学员们要大喊大叫，敲击桌子，有个学员立刻走出教室。“他是城里的一名经纪人，是只参加适合自己身分地位的俱乐部的人，非常英国化——老派的，就是在沙漠里也要穿上大礼服的那一类人。我看到他走出去，我也就跟着他走出去。他说，‘如果也要我大喊大叫、敲桌子，我只好退学。这完全违反教养嘛！’我回答说：‘你知道我们为什么在大喊大叫、打桌子。你同意这样做有很好的作用吗？’他点了一下头。‘你不觉得应该放松一些你的虚假的约束？’他想了一会，然后同意了，再回到教室。当轮到他发表谈话的时候，他说他不喜欢在这种情况下发表谈话。他讲得很好，而后成为鼓吹卡耐基课程的人。”东方开办卡耐基课程所遭遇到的问题，与在其他地方不同。香港卡耐基机构的经理说，中国人非常在意“顾全面子”，因此对中国人施展传统的推销技术根本就行不通。中国人虽然不想买推销员所推销的东西，但是为了保留推销员的面子，他们不会直截了当地说“不买”，他们会说些模棱两可的话拖下去，而让推销员自己放弃。

这位经理说：“这种情形使推销员非常沮丧，你永远没有办法知道该不该再去推销一次。但是我们克服了这个困难，因为我们发现中国是诚实的民族。在试讲大会中，我们宣布，有兴趣报告参加卡耐基课程的人，就请接受会后开始上课用的书，结果真正要参加的人都拿了书，而其他的人就都不拿。如此一来就不必勉强没兴趣的人说出‘不要’，也就保住了推销员的面子。”不过，日本的情形又大不相同。参加卡耐基训练的人，大多数都是各公司从职员中选送来的。在日本，公司就象父亲一样，非常注意职员的发展。

卡耐基课程对推展他们的业务来说，已经占着非常重要的份量，日本大多数重要的公司，都派遣各阶层的员工来接受卡耐基班的训练。他们和卡耐基课程主持人签订年度合约，以保证他们的人确实能够参加训练。

日本的卡耐基课程通常在好几个月以前，就已经登记满额了。为了使不在公司工作的人也能够参加，每期都保留一小部分名额，供其他大众申请。不过，申请这些空额的人，都要经过主持人法兰克仔细的审核。

法兰克以前在芝加哥州立大学旅馆管理学院读书的时候，参加了卡耐基班的课程，印象非常深刻，他认为应该在日本开办这种班。几年之后，他写信给卡耐基机构国际总部，建议他们在他的祖国日本开办卡耐基课程。这封信转给了最靠近日本的夏威夷卡耐基课程的主持人艾德温·惠特罗，他先与法兰克连络，稍后又亲自到东京去拜访法兰克，商量法兰克能不能加入惠特罗的组织，在日本推展和教授卡耐基课程。法兰克当时身任旅馆管理的顾问，事业很成功，不愿意放弃事业，从头开创另一种新事业，同时，他认为自己还没有做好从事这项冒险事业的准备。八个月之后，经过慎重的考虑，他决定参加在日本开办卡耐基课程的计划。

法兰克现在有十二名教师，日语、英语都说得很好，其中只有一位不是日本人。这个非日本人的教师是美国驻日本大使馆的一名官员，日语当然也说得流利。1975年美国福特总统和基辛格国务卿访问日本的时候，经过这位官员的安排，所有卡耐基课程的教师都参加了美国大使馆的欢迎会。

世界各国设立的卡耐基课程，大部分的教师都能说很好的英语，但是有些地区的教师训练还得使用当地的语言。由于大部分的教师训练除了英语之外，其他语言说得并不很流利，因此需要翻译。卡耐基机构的一名教师训练员尼克·赖桑特已球游世界好几次，到各地训练卡耐基课程的教师。他讲了通过翻译来沟通复杂观念所产生的奇特感觉，“巴黎卡耐基课程的主持人吉拉德·韦恩和他的同事吉博特·乔丹担任翻译，讨论的时候，我必须等候翻译，而不能对询问做出直接反应，起初觉得很分神。不过，一旦我习惯了这种情况之后，却进行得出乎意料的顺利，而那次会议也成为最有收获的一次。”在某些国家，学员从很远的地方赶到教室来上课。如在澳洲，学员开自己的飞机从偏远的牧羊场赶到墨尔本或其他的大城市来上课也是常事。在小的市镇，人数不足于开班，他们就租一辆马车到邻近的城市去参加卡耐基课程。

而在另一些国家，经济成了问题。某些地区，低收入人口太多，没有能力缴付学费。为了解决这个问题，卡耐基课程主持人想尽办法促使各公司行号为他们的职员负担部分或全部学费。英国利兹市的卡耐基课程主持人史坦利·衣博曾报告说，当地政府为了鼓励官员接受训练，特别成立资助成人教育的委员会，学员能完成成人教育的，政府就补助百分之五十的学费。

极为欢迎卡耐基课程的另一个国家是冰岛。冰岛主持人康拉康·艾多生，在1976年1月9日为庆祝参加卡耐基机构十周年，特别举办一次晚餐舞会，邀请差不多三百名他的毕业学员参加，贵宾中有冰岛内阁的一名成员，他说卡耐基课程对冰岛极有帮助，很多冰岛政府和商界领袖都是卡耐基课程的毕业学员，其中包括一位前任总统和多位内阁阁员。

艾多生主持的卡耐基课程中，百分之九十五的学员是通过毕业学员热忱推介来的，他几乎根本不需再去做的招生的努力。艾多生把他的卡耐基课程

毕业学员称为他的"军队"，他们组成非正式的卡耐基课程毕业学员俱乐部。这个俱乐部并不是校友会，因为会员经常因工作变动而离开或加入，流动性很大。因此，一般来说，俱乐部的会员都是新近毕业的会员。现在冰岛大概有十三个这样的俱乐部。

卡耐基机构副总裁李查·牟格尔飞到冰岛参加艾多生的庆祝舞会，并且用冰岛语向大会发表演说，代表全世界卡耐基机构的人员和毕业学员，祝福艾多生、他的工作人员和全体毕业生。

几个月之后，南非德尔班市的卡耐基课程主持人汤尼·史登甫也举行了一个同样性质的大会，以庆祝他参加卡耐基机构二十一周年。南非是卡耐基课程极为活跃的地方，全国每一个主要城市都有卡耐基课程的主持人或者地区经理。

由于南非政府的政策和习惯，多年来卡耐基机构都分别为白人、黑人和其他种族的人开班。1976年，史登甫同时开办了两班，一班招收了六十名印度人，另一班招收了三十名白人。由于这两班的白人和印度人没有人反对，史登甫就把人数平分开来，从而第一次在德尔班开办了两个不同人种混合班。

自那次以后，德尔班以及南非其他城市的卡耐基课程，都是白人、黑人、杂色人种及亚洲人混合在一起上课。史登甫报告说，由于学员通常都是头一回和另一个种族的人真正地接触，所以，他们在一起能够进一步了解异种同胞和自己在文化上的异同。

参加毕业典礼人数最多的一次，是1975年在厄瓜多尔的瓜亚基尔市举行的。九个卡耐基班，大约三百八十人毕业接受文起，观礼的还有一千多位学员的家人和亲戚朋友以及厄瓜多尔的很多显要人物，包括大法官和首席推事。

把毕业文凭颁给每一位学员后，大家高声呼叫和唱歌，接着象橄榄球比赛一般，所有的人列队游行。当然还有特别的纪念品赠送给主持人李查度·皮尼欧和他的助手艾度奥多·孟度沙。

卡耐基机构当时的副总裁约翰·古伯和他的太太艾德娜受邀参加了这一场毕业典礼。他们在机场上受到大约八百名卡耐基毕业学员、他们的家人和朋友的欢迎。等到挤出飞机场之后，他们又受到另一群欢迎群众的包围。这一群人挥舞着旗子，组成一个车队，沿路按着喇叭，护送他们到旅馆，然后在旅馆大厅里，随着特别请来的乐队的伴奏继续跳舞庆祝。

另一个热烈欢迎卡耐基班的国家是以色列。达莱亚·艾伦（现在是衣撒克·李葳夫人）生于以色列，十六岁的时候随父母到了美国，她从哥伦比亚大学毕业之后，她父母（两人都是卡耐基课程的毕业生）送给她一份毕业礼物，那就是让她参加卡耐基课程。她所得到的印象真是太好了，因此认为这种课程也应该在以色列开办。

以后她找了几个个人，筹划在以色列开办卡耐基课程。不过，卡耐基课程主持人的资格执照，不是花钱就可以买到的。在美国以及大多数其他国家的主持人，必须从头开始努力好多年，才可以取得这项资格。在外国的主持人有时会不需要经过长时间的学徒阶段而得到委托，但是也得经长时间的训练之后才能担任授课工作。艾伦小姐发现她找的人没有一个愿意去受那么长久而严密的训练，他们自己的事业已经有了成就，拨不出时间去接受卡耐基机构的训练。

虽然当时她只有二十出头，但是卡耐基机构经理阶层对她的智慧、热忱和专注的精神印象非常深刻，因此决定给她一次机会，如果她愿意以两年的时间到美国接受训练，毕业之后就请她担任以色列卡耐基课程的主持人。她接受了各种课程训练，从学员、助教一直做到教师。此外，她还利用在纽约卡耐基机构工作的一段时间，征招学生，与卡耐基机构高级人员经常讨论更深入的问题。艾伦小姐说：“我所接受的训练和参加的讨论，可能比卡耐基机构里任何一个人多，因为我正逢平时，正当票地。他们在两年之内把我训练成为一名主持人。”她在1973年1月回到以色列，设了办公室。开始的时候很难展开。因为当时这种课程对以色列人来说还是一样新的东西，大家还不接受。但是办了几班之后，消息就传了开来，说是卡耐基课程对大家真的有帮助，于是吸引了许多人参加。起初班上使用的是英语，但是在第四期之后就用希伯来语教学了。

另一项困难是训练新教师。由于所有教师都必须先参加训练讨论会，然后才能担任教学工作。在以色列卡耐基班的第一批教师，必须远道欧洲或美国，去参加这种讨论会。半年之后，卡耐基机构资深都师约翰·麦克瑞士特地到特拉维夫举行了一次教师训练讨论会。

卡耐基课程在以色列开办后的头八个月，一切都很顺利。艾伦小姐决定到纽约探看她的父母，和父母共度犹太人的假日。她带着在以色列所获得的成绩回到纽约州的花园市，接受卡耐基机构国际总部人员的赞美。不过，事情并不是一切都完美。

1975年12月，卡耐基机构在加州圣地亚哥召开大会，艾伦小姐报告了后来的情形：在1973年10月6日，我们犹太人的赎罪日，我醒来听到收音机报告说，以色列

已经开战了，和阿拉伯国家打仗了。在二十四小时之内，我登上一架以色列的飞机，因为我

是属于以色列的，那是我一生中心境最不安宁的一次飞行，七四七飞机满载着赶回家去的以

色列人。我不是军人，坐在我后面的有将军和其他的军官，他们和我一样害怕。我们不知道

将来会怎么样。

说到战争期间的情形，我记不清了。我志愿到医院里为我的同胞工作。战争结束了，但是我的世界也停止了——我的卡耐基世界。一位教师是一名战车军官，远在西奈半岛的另一位教师是一位军医，远在戈兰高地——我也不确知是否在那里。助教不是在步兵排里就是在反战车单位，分散在前线各个地方。学员和未来的学员更不知道到哪里去了，四周根本没有男人。我不敢打电话找人，害怕接电话的人说：‘他已经阵亡了’或‘他受伤了’。

整整几个月之久，全以色列没有一个卡耐基课程，原因是没有人可以施教。我精神沮

丧，从极度的成功转入失败。我就是打不起精神，提不起一点劲儿。

我坐在办公室里发呆，我只是坐在那里等——等什么我不知道。有一天电话铃响了，是胡达·巴开打来的，他是以色列卡耐基课程第二期的的一名毕业学员。

我们互相问候了一番，他从声音中听出我的情绪状态。然后就说过来看我。

他来到我办公室，问我知不知道他在战争期间做了什么工作。由于他已经五十多岁了，我知道他并没有实际参加战斗，他说：'我担任最糟糕的工作。我得通知人家他们的儿子已经阵亡了。如果我不是卡耐基课程的毕业学员，我那个工作就根本做不下去。我从卡耐基训练中得到的力量才使我没有精神崩溃。'

'而你是我的教师，你竟然坐在这里只想不行动。在你四周有的是需要你帮助的人。他

们忧伤沮丧，沉陷在消极的想法里，不能够振作起来开始工作，而战争早已结束了好几个

月。你坐在这里什么事也不做，你简直是犯罪！这就象一位医生有的是药，有一个人快要死

了，而医生却不把药给这个人一样。'

我看着他。他继续说下去：'站起来，不要只想自己。目前在以色列你是唯一可以教卡耐基课程的人，所以你要站起来，把卡耐基课程开起来，让其他的人和我一样从中得到一些益处。现在只有你可以把卡耐基课程开办起来。'你们知道我做了些什么？在很短的时间里，我又开始推展和教授卡耐基课程，重整我

的工作人员，添加教师，再度把卡耐基的理论原则带给以色列。

这种力量，这种使我再度振作起来的力量不是发自我自己，而是发自许多卡耐基课程的毕业学员，也就是那些从我讲话中获得益处的人，他们把我以前给他们的力量又还给了我。

三 以林肯为榜样

在卡耐基的一生中，林肯的影响非常重要。他把林肯视为自己的楷模，汲取林肯的生活经验和奋斗精神，鼓励自己战胜困难、走向成功的勇气。

卡耐基对林肯的认识都记述在他所写的一本林肯传记中。我们从卡耐基对林肯人生的描写中，能够感受到卡耐基对林肯的崇拜之情，能够看到卡耐基理解林肯的独特视角。

在卡耐基课程中，他多次提到林肯的故事，仿佛林肯就是他的一面镜子。我们从下面的叙述中，能够体会到这一点。

林肯的童年与卡耐基非常相似，难怪卡耐基把林肯的奋斗历程看作是人生的经典。

林肯十五岁的时候才开始认字母，虽然很吃力，但总算能阅读一些文字了，至于写作能力，那就根本谈不上了。1824年秋天，一位在森林中漂泊的教师来到这片垦殖地，设立私塾。林肯姊弟每天早晚都要走四哩的森林小路到新老师阿策尔·朵西的私塾求学。朵西老师相信只有大声地朗读，才可以看出学生认不认真。他在教室里走来走去，谁若不开口，就用教鞭打谁一下，因此，每个学生都尽量念得比别人更大声。朗朗的读书声往往在四分之一哩外还清晰可闻。

林肯上学时，戴一顶松鼠皮帽子，穿着鹿皮制的马裤，马裤短得离鞋

面还有相当距离，以至于好几次发青的胫骨就裸露在外，任凭风吹雨淋。

上课的小屋又矮又粗糙，老师几乎站不直腰，教室四面各省去一根圆木，罩上油纸当窗户。地板和座位则是圆木劈开做成的。

阅读的教材以圣经章节为主，用华盛顿和杰佛逊的笔迹作为练字范本。林肯的字体既清晰，又和这两位总统很相像。

他买不起算术书，特地向别人借一本，用信纸大小的纸片抄下来，然后用麻线缝合，做成一本自制的算术书。他去世时，他的继母手边还留有部分这种书页。

上学时，他开始表现出与众不同的特质，他不但想写出自己的意见，有时候甚至还写起诗来，并且把自己的诗句和散文拿去请邻居威廉·伍德指教。他暗记诗句，再背给人听；而他的文章更是引人注目。有一次律师对他谈论内政的文章印象很深，帮他寻求发表机会。俄亥俄州的一份报纸就曾刊出林肯写的关于“克己”的文章。

不过，这些都是以后的事情。他在学校里写的第一起作文，是因看了伙伴们玩的游戏感觉很残忍所写成的。他和朋友们常一起去抓甲鱼，他的朋友抓到甲鱼之后，就把燃烧的煤炭放在甲鱼背上，以此取乐。林肯求他们别这样做，并赤着脚把煤炭踢开，他的第一篇文章就是为动物请命而做，足见他自幼就显示出特殊的怜贫恤苦之心。

五年后，他以不定期上课的方式在一所学校求学，他自称那些知识都是“一点一点学的。”

他所受的正规教育就到此结束，总计起来上学的日子不过十二个月左右。

卡耐基认为，与林肯相比，他在童年所受的教育要优越多了，因此，他觉得林肯能在很

艰难的情况下发奋读书，是林肯不向命运屈服的表现，也是自己应该向林肯学习的地方。

直到1847年林肯当选国会议员，在填写自传表时，在你的教育程度如何？“一栏内，他回答的仍是“不全”二字。

他在被提名为总统候选人以后，曾说：“我在年龄不小时，所知并不多。不过我能读、能写。此后我就没有上学了。在如此疲乏的教育基础上，我能够达到现在这一点小成果，完全是日后应各种需要，时时自修取得的知识。”虽然曾经当过林肯老师的人，都是一些信仰巫术、相信地球是呈扁平状的无知的流浪教员。可是林肯在断断续续的求学过程中，养成了人类最珍贵的特质——甚至大学教育的目的亦不过如此——对知识的热爱，对学问的渴求。

学会阅读，使得林肯见到了另一新的神奇世界——一个他从未梦想过的世界。这就改变了他整个人生。他的视野宽阔，有了梦想；而且二十几年间，阅读始终是他生命中最热爱的事情之一。他的继母为他们带来了五册藏书：圣经、伊索寓言、鲁宾逊漂流记、天路历程以及水手辛巴达。小林肯将它们视为无价的珍宝，仔细地精读。他把圣经和伊索寓言放在伸手可及的地方，反复阅读，正因为如此，不论他的文风、说话方式、提出的论点都深受这两本书的影响。

可是除了这些书这外，他渴望有更多其他读物，却苦于无力购置，只好向别人借阅书、报和任何印刷品。他沿着俄亥俄河往下走，向一位律师借阅修订版的印第安那法典；接着，又尝试阅读“独立宣言”和“美国宪法”。

他向一个常请他帮忙挖树桩、种玉米的农人借阅两本传记，威姆斯牧师写的“华盛顿传”正在其中。林肯看了此书后很着迷，傍晚总是尽量利用月光看到很晚，临睡前，他把书塞在圆木缝中，当第二天日光一照进小屋，就拿出来看，有一天晚上起暴雨，书本浸湿了，书的主人不肯罢休，林肯只得以割捆三天的草料来作为赔偿。

在他借得的书之中，最有价值的莫过于《史考特教本》。这本书教他如果公开发言，引导他认识西塞·狄莫西斯（古希腊的雄辩家）和莎翁名剧中的精彩演说。

他常常手捧着《史考特教本》，在树下走来走去，朗读哈姆雷特对伶人的吩咐，复述安乐尼在凯撒遗体前的演说：“各位朋友，罗马同胞，乡亲们，请听我说句话：我是要埋葬凯撒，而不是来赞美他。”每当读到特别吸引他的段落，如果手边没有纸张，他就用粉笔写在一块木板上。后来，他自己做了一本粗陋的剪帖簿，写下所有他心爱的句子，随身携带，仔细研读，很多长诗和演讲辞就这么背会了。

下田工作的时候，他也将书本带在身边，一有空闲，他就坐在围墙顶栏上看书。中午他不与家人一同进餐，却一手拿着玉米饼，一手捧书，看书报看得入神。

法庭开会期间，林肯就徒步走上十五哩路程，到河边的城镇里去听律师辩论。跟别人一起下田时，他偶尔会放下锄头和草耙，爬到围墙上复述他在洛克港或布恩维尔的律师那儿听来的话。此外，他还模仿过顽固的浸信派牧师星期日在小鸽溪教堂里发表的演讲。

因为林肯总把书带到田间，有空就读，有空就说。雇用林肯的农夫抱怨他太懒，“懒得可怕”。他坦然接受这种指责。他说：“家父只教我干活儿，可没教我喜欢它呀。”林肯的父亲老汤姆终于断然命令：一切愚行必须停止。可惜命令并未发生效用，林肯继续说笑演讲。有一天老汤姆当着众人的面，打了林肯一记耳光，把他打倒在地。林肯哭了，却没争辩什么。父子之间的隔阂于是产生，而且终生都未能改善。林肯虽然曾在父亲晚年时资助他，可是1851年，老汤姆卧病垂危时，林肯并未前去探望，他说：“如果我们现在碰头，恐怕不但不太愉快，反而会很痛苦。”1830年冬天，“牛乳症”再度蔓延，死亡阴影又笼罩着印地安那州的鹿角山谷。

喜欢搬家的老汤姆感到害怕又灰心，连忙处置猪只和谷物，将长满树桩的田地以八十元的价格出售，造了一辆笨重的篷车——这是他拥有的第一辆车——将家人和家具全都搬上车，吩咐林肯执皮鞭，就动身前往伊利诺州的一处山谷——印地安人称该地为嘉蒙，即是“粮食丰富的土地”之意。

公牛慢慢前进，笨重的篷车吱吱嘎嘎地翻越印地安那州的山丘，穿越密林，跨越无人居住的荒凉的伊利诺草原。在夏季骄阳炙烤之下，他们在长满六尺高枯萎黄草的荒原上，足足走了两星期。

一家人到达狄卡特后，就在法院广场上宿营。二十六年后的林肯指着当年停放篷车的地点说：“那时候我真想不到自己会有当律师的智慧。”荷思敦在《林肯传》中记载着：林肯先生曾向我描述那次远行的经过。他说，那时路面上的冬霜白天融化，晚上冻

结，走起来又慢又累人，行程非常艰辛。河上没有桥，除非绕路，否则就非涉水不可。有一

天，摇摆在车后随行的小狗脱了队，直到大家都过了河，它还站在对

岸，慌得乱叫乱跳，望

着有水流过破冰边缘，却不敢过河。此时大家急着赶路，不愿再涉水回去，于是决心抛下

它，继续往前走。林肯回忆道：“但是我连一只狗都不忍心抛弃，于是我脱下鞋袜，涉水过

溪，得意洋洋地夹着发抖的小狗赶上队伍。尽管吃足了苦头，但是小狗的快乐和种种感恩的

表现使我感到很高兴。”

就在牛车拖着林肯一家穿过草原的同时，国会里正在激烈地辩论州政府有没有权利退出

联邦。期间，丹尼尔·威伯斯特从参议员席起立，用低沉嘹亮的声音发表了一篇日后被林肯

视为美国最堂皇的演说范本”。那次演说名叫《威伯斯特答海书》，后来，林肯将它的结尾奉为政治信仰：“自由和团结永远是一体而不可分割的！”谁也想不到，美国的分裂问题要到三十几年后才得以解决，而且也不是由伟大的威伯斯特、才华横溢的克雷或著名的卡豪恩所实现的，而是由一个笨手笨脚、分文不名，当时正赶着牛车前往伊利诺州的小伙子林肯，是它完成了美国的统一工作。

林肯由一个贫穷的孩子成长为统率美国的政治家的历程，深深地打动着卡耐基。正是以林肯为榜样，卡耐基才有信心一步一步地迈向自己的成功之路。

假如林肯娶的是安妮·鲁勒吉，他很可能会幸福一生，却不会当总统。他不论思想和行动都慢吞吞的，安妮也不是那种会逼他拼命争取功名的女人。反之，玛丽·陶德一心想住进白宫，刚嫁给林肯没多久，就鼓励他争取自由党的国会议员候选人提名。

竞选是相当残酷惨烈的，林肯的政敌因他不属于任何教会，而指责他为异教徒，又因为他跟高傲的陶德和爱德华家族联姻，而说他是财阀和贵族的工具。这些罪名尽管可笑，却足以给林肯的政途带来伤害。他对批评者答辩道：“我到春田以后，只有一个亲戚来看过我，他还未出城就被控偷窃口风琴。如果这也可以算是贵族世家的一分子，那我当之无愧。”林肯落选了。这是他政治生涯中所遭遇的第一次逆流。

两年后他再度出马，终于当选了，玛丽欣喜若狂，她坚信林肯的政治生命才刚刚开始。

她订购了一件新的晚礼服，并且猛练法文，等她丈夫一到华府，就立刻写信给“可敬的亚伯·林肯”，她也想住在华盛顿。她一直渴望跻身社交名流之列。可是当她到东部与丈夫会合之后，才发现实情与她的期望完全不同。林肯实在太穷了，他在没领到政府的第一张薪水支票前，不得不先向史蒂芬·A·道格拉斯借钱来开销，所以林肯夫妇只得暂住在杜夫格林街史布里格太太的宿舍。宿舍门前的街道未铺石板，人行道上全是由灰土和砂石构成的，房间阴森森，也没有水管设备。后院里有一栋小屋、一个鹅栏和一个菜园，邻居们养的猪只经常闯进来吃青菜，史布里格太太的小儿子不时拿着木棍跑出去赶牲畜。

当时华盛顿市政府没有为市民收垃圾的服务，所以堆积在后巷里的废物，全靠满街乱跑的牛、猪、鹅来吃光。

华盛顿社交圈相当排外，林肯太太根本不被接纳。她受到了冷落，孤零零地坐在偏冷的卧室里，与娇纵的儿子为伴，经常闹头疼——尤其是在听到史布里格太太的儿子大声地把猪赶出菜圃的时候。

此情此景虽令人失望，但与当时潜伏着的政治风险比起来，根本算不了什么。林肯进国会的时候，美国跟墨西哥正在打一场为时二十个月的战争——这是一场可耻的侵略战，由国会中主张蓄奴的人故意掀起，旨在让奴隶制度推广到更多地区，并选出赞成蓄奴的参议员。

美国在那场战争中得到了两项利益，原属于墨西哥的德克萨斯州割让给美国，而且夺取了墨西哥的一半领土，改设新墨西哥州、亚里桑纳州、内华达州和加利福尼亚州。

格兰特说过这是历史上数一数二的邪恶战争，他不能原谅自己也参加打仗。许多美国人都倒戈投向敌方，圣塔安那军中有一营军队是完全由美国逃兵组成的。

和许多自由党人一样，林肯在国会中大胆发言，他谴责总统发起一场“掠夺和谋杀的战争，抢劫和不光荣的战争”，宣布上帝已“忘了保护无辜的弱者，容许凶手、强盗和来自地狱的恶魔肆意屠杀男人、女人和小孩，使这块正义之土饱受摧残。”林肯是个默默无闻的议员，华府对这篇演说置之不理，可是它在春田镇却掀起了一阵飓风。伊利诺州有六千人从军，他们都相信自己是神圣的自由而战，如今，他们选出的代表竟在国会中说这些军人是地狱来的恶魔，是凶手，激动的党人公开集会，指责林肯“卑贱……怯懦”……“不顾廉耻”……聚会时，大家一致决议，宣称他们从未“见过林肯所做的这么丢脸的事”……对勇敢的生还者和光荣的殉国者滥施恶名只会激起每一位正直的伊利诺人的愤慨。”这股恨意郁积了十几年，直到十三年后，林肯竞选总统时，还有人重用这些话来攻击他。

林肯对合伙的律师说“我等于是政治自杀”。此刻，他怕返乡面对选民，他想谋求“土地局委员”之职以便留在华盛顿，却未能成功，他想叫人提名他为“俄勒冈州长”，指望在该州加入联邦时，可以成为首任参议员，不过这件事也失败了。

于是他又回到了春田镇那间脏兮兮的律师事务所，再度将爱驹“老公鹿”套在摇摇欲坠的小马车前头，驾车巡回第八司法区——如今，他成了全伊利诺州最没精打采的人，他已经决心放弃政治，专心从事法律工作。

为了训练自己的推理和表达能力，他买了一本几何学，每次骑马出巡时就带在身边读。

荷恩敦在《林肯传》中说：我们住乡下小客栈时，通常都共睡一张床。床铺总是短得不能适合林肯的身长，因此

他的脚就悬在床尾板外头，露出一小截胫骨。即使如此，他仍然把蜡烛放在床头的一张椅子上

上，连续看好几个钟头书。我和同室的另外几个人早就熟睡了，他还以这种姿势苦读到凌晨

两点钟。每次出巡，他就这样手不释卷地研究。后来，六册欧氏几何学中的所有定理他都

能轻轻松松地加以证明。

几何学读通之后，他研究代数，接着又读天文学，后来甚至写了一篇谈语言发展的演讲稿。不过，他最感兴趣的仍是莎翁名作。他养成的文学嗜

好依旧存在。

从此时开始直到生命的终点，亚伯拉罕·林肯最引人注目的特色，就是深深的哀愁和

忧郁，其情状几乎不是言语所能形容的。”

耶西·维克在帮助荷恩敦准备《林肯传》的资料时，觉得有关林肯哀愁的报道似乎夸张

了些，于是他去找几位林肯的老友——例如史都华、惠特尼、马森尼、史维特和戴维斯法

官——讨论。

维克这才相信没见过林肯的人，不可能体会出他的忧郁性格”，荷恩敦也有同感，他更补充说道：“二十年间，我未曾见到林肯有过一天快乐的日子。他最明显的特征就是永恒的悲容，他走路的时候，忧郁简直要从他身上淌下来。”骑马出巡的时候，跟他同睡一个房间的律师们，往往一大早就被自言自语的声音惊醒。

他会起床生个火，然后盯着火光呆坐几小时，或者背诵道：“人类何必骄傲呢？”有时候他走到街上，连迎面而来的人跟他说话，他都没发觉。跟别人握手时，又是一副茫然的样子。

对林肯几近崇拜的纳森·伯区说：林肯在布鲁明顿出庭，一会儿把审判室、办公厅或街上的听众逗得捧腹大笑，一会儿

却又沉思入神，谁也不能打扰他……他坐在靠墙的椅子上，双脚放在矮梯上面，小脚弓起，

下巴搁在膝盖上，双手抱膝，帽子往前斜，眼神充满悲哀，一副没精打采的阴郁样子。我曾

看过他这样出神地呆坐几小时，连他最亲密的朋友都不敢打岔。”

毕佛瑞吉参议员研究林肯的一生，恐怕比任何人都来得透彻。他说从1849年到去世前，林肯有着一般人无法估计或测量的深度悲哀。”不过，源源不绝的幽默感、卓越的说故事能力也是林肯的特色，与他的悲哀同样突出，令人难以忘怀。

林肯甚至能使戴维斯法官停止问案，听他说笑话。荷恩敦说：“群众们两百人三百人成群地围在他身边，捧腹大笑几小时。有一位身历其境的人说：林肯讲到故事的精彩部分，男人们会大笑得滚下椅子。

与林肯熟识的人都异口同声地认为：他“地狱般的哀愁”是由两件事造成的，一为政治上的失意，一为悲惨的婚姻。

度过辛酸的六年之后，在林肯对政治前途即将绝望之际，突然发生的一件事，改变了他一生的方向，也使他开始往“白宫”出发。

卡耐基从林肯的生活经历中看到了忧郁对人生的不利影响，所以当他在卡耐基课程中发现不少学员的生活也有强烈的忧郁感时，他迫切地感到必须引导人们走出忧郁的困惑，由此而引发了他对克服忧郁的研究和讲演。同时，卡耐基也认识到，即便是伟人也有失意的时候，关键在于如何迎接生活的挑战。林肯做到了，成功了，卡耐基本人也同样如此。

虽然林肯的政治生命屡遭挫折，但在七年之内却又赢得不朽的荣耀。

1858年夏天，亚伯拉罕·林肯参战了，他参加了美国历史上一场著名的政治战争。

而且自此以后挣脱自己起狭的观念和默默无闻的状态。

他当时四十九岁——奋斗多年，有什么成果呢？事业上他是失败者。

婚姻一点都不幸福。

他是个成功的律师，年收入三千美元，但是他的政治生命却屡遭挫折与惨败。

他承认：“在政治野心上的竞赛我失败了，彻底失败。”可是从现在开始，事情的进展却快得出奇，快得令人目不暇及。尽管七年之后他就去世了。而在这七年间，他却赢得不朽的名声和荣耀。

林肯的对手是史蒂芬·A·道格拉斯。道格拉斯现在又成了全国的偶像，他的声望达到了顶点。

密苏里折衷方案撤销后的四年间，道格拉斯卷土重来，打了一场精彩又壮观的政治仗，赢回自己的威望，事情的经过是这样的：堪萨斯敲着联邦的大门，要求成为蓄奴州之一。道格拉斯说“不行”，因为草拟该州的宪法的议会不是合法的议会，议员们是靠狡计和猎枪当选的。反对成为蓄奴州的堪萨斯人磨掌擦掌，准备作战，他们忙着行军、操练、挖战壕、堆胸垛，把旅社改为城堡。既然选举不公平，他们就要用子弹来争取。

此后砍杀和射击的事件层出不穷。“流血的堪萨斯”一辞自此载在史书上。

史蒂芬·A·道格拉斯认为由冒牌议会拟就的宪法，根本一文不值，所以他要求再举行一场诚实公平的选举，以投票决定堪萨斯州是成为蓄奴州还是自由州。

他的要求十分正当，可是美国总统詹姆士·布查南和华府那些支持蓄奴的政客们绝不肯容忍这种安排。

于是布查南和道格拉斯吵了一架。

总统说要把道格拉斯送上政治屠场，道格拉斯反唇相讥：“皇天在上，詹姆士总统是我一手捧出来的，我也可以毁了他。”这句话，不仅是一句威胁，也改变了历史。

道格拉斯为了自己的信念，也为了北方每一个人的信念，无私地奋斗，牺牲了政治的前途，虽然因此埋下1860年民主党的大难，使得林肯有机会入主白宫，却因坚持伟大的原则而得到伊利诺州人的爱戴。

在1854年他进城时，曾经下半旗、敲丧钟赶他出去的芝加哥市现在派出专车、乐队和接待委员欢迎他返乡。在他进入市区时，得儿本公园发射一百五十响礼炮，上百人争相和他握手，女人们把成千朵的鲜花抛在他脚下。民众以他的名字作长子的学名。若说有人愿意为他赴汤蹈火，在所不辞，大概也不算夸张。在他死后四十年，仍有人以“道格拉斯派的民主党员”为标榜。

在道格拉斯光荣地进入芝加哥后几个月，伊利诺州的民主党员自然提名道格拉斯参加国会参议员竞选，而共和党推举的是一个姓林肯的无名小卒。

选举战中一系列的激辩使林肯渐渐出名，他们的争论充满火药味。民众愈来愈激动，简直到了疯狂的地步。空前庞大的辩论会使得任何聚会厅都容纳不下，于是演讲大会只好在树丛或原野中举行。记者忙着采访，报纸更以巨大的篇幅热烈报导这场轰动的竞赛，不久，全国人民的耳朵都在倾听着这场竞选声音。

两年后林肯就入主白宫，这些辩论等于为他做了极佳的宣传。

林肯在竞选前好几个月就开始准备，每当脑子里出现一个思想、概念或词汇，他就立即写在手边零零星星的纸片上——如信封背面，报纸边缘，破纸袋……等等。他把这些纸头放在高顶丝帽内，随身携带。最后又重新誊写一遍，边写边念，一再地修正、改写。

第一篇演讲初稿完成后，晚上他邀了几位密友到州议会的图书馆里，关起门来听他念演讲稿，每念完一段就停下来，要求朋友们批评指教。这篇讲稿中有几句传诵一时的佳言：内部分裂的房屋不可能屹立。”

我们的政府不能容忍奴役与自由共存的状态。”虽然我不喜欢国家发生内战致使联邦瓦解，但是，我更不喜欢国家继续分裂下去，为

了更长远的和平与团结，为正义而战是值得的。”

林肯的朋友们听到这种言论，既惊讶又惶恐。他们说，这些话太激进了，一定会把选民吓跑的。

但林肯没有改变这些语言，他向大家表明他的心意已决，他再度强调内部分裂的房屋不可能屹立”是人间至理，颠岂不破。

林肯说：“这是举世皆知的真理。我要用最简单的话表现出来，让人们了解时局的危险性。现在已到了该摸着良心说真话的时候，我决定不再改变我的主张，必要时我愿意为伸张正义而死。如果这次演说使我失势，那就让我与真理一同沦丧吧。”八月二十一日，第一次大辩论在芝加哥城外七十五哩的奥泰华镇举行。前一天晚上民众们就陆续抵达。不久，旅店、私人住宅和马车行都人满为患，方圆一哩内的山谷崖和低地营火通明，仿佛小镇是被军队包围了似的。

道格拉斯乘着六七白马拉的高级马车，在城镇中穿行。民众叫好的呼声震天响。

林肯的支持者也不甘示弱，他们以两头白骡子拉着一个旧干草台，载着候选人满街跑。

后面的一个干草台上则坐着三十二位姑娘，每位姑娘身上挂着一个写着州名的大标语：帝国之星往西走，母亲离不开土地，姑娘们与林肯携手。

演说家、委员团与记者挤了半小时，才越过人山人海，走到演讲台。

讲台上搭有木制遮阳棚，二十多人爬上凉棚顶，把凉棚都给压垮了，木板落在道格拉斯的后援委员身上。

这两位演讲人不论从哪一方面看都截然不同。

道格拉斯身高五尺多，林肯是六尺四寸。

大块头嗓门细细的，属于次中音。小个子反而声音嘹亮，是男中音。

道格拉斯举止优雅殷勤，林肯又难看又笨手笨脚。

道格拉斯具有大众偶像的风采，而林肯那没有血色又布满皱纹的面孔却充满忧郁，他的外表丝毫无吸引力可言。

道格拉斯的打扮象个富裕的南方农场主人，身穿褶纹衬衫、深蓝外套、白长裤，头戴一顶白色宽边帽，林肯的打扮粗野，令人忍俊不禁：陈旧的黑外套太短，袋状的长裤太短，高高的烟囱帽饱经日晒雨淋，早已脏兮兮的了。

道格拉斯讲评话来一点都不幽默，林肯却是有史以来最诙谐的人物之一。

道格拉斯翻来覆去说的总是那几句同样的老话，林肯则绞尽脑汁，话题不断翻新。

道格拉斯十分讲究排场，善于虚张声势，他乘一辆披着旗帜的专车，车尾架上一门铜炮，所到之所，大炮一声声响起，似乎向大家宣布大人物来了。

林肯则很讨厌“烟火和爆竹”，他只乘普通客车和货车，手提一个松垮垮的旧绒毡手提包和一只把手断落的绿色棉布伞——那把伞还必须用一条带子绑着，以免弹开。

道格拉斯是个机会主义者，正如林肯所说，他没有“固定的政治伦理”。求胜——就是他的宗旨。

林肯则是为一个大原则奋斗，只要正义能够施行，谁赢他都觉得无所谓。

林肯说：“人家说我有野心。天知道我是多么诚挚地祈求这场野心战根本就不要展开。

我不敢自诩不在乎荣衔，但是，今天密苏里折衷方案若能恢复，原则上反对奴隶制度的扩张，只是暂时容忍现存陋规，那么，我衷心赞同道格拉斯法官永不退位，我永不任职。”道格拉斯在辩论中一再强调：如果大部分州民都主张蓄奴，不论何时何地任何一州都有权蓄奴。他不在乎蓄奴与否。他最著名的口号是：“让每州管自己的事，别干涉别人。”林肯则明白地站在反对立场，他说：道格拉斯法官认为奴隶制度是对的，我认为它不对，这是整个论战的差异所在。

他主张任何地区想要蓄奴就可以蓄奴。如果蓄奴没有错，那当然很好。如果蓄奴是错的，为什么可以任由人们做错事？道格拉斯不在乎蓄奴制度的存废，以为这就好象邻居要在农场上种烟草还是养牛羊一

样，可以凭个人高兴。可是大多数人跟道格拉斯法官不同：他们有是非观念，他们认为蓄奴是不道德的坏事。”

道格拉斯往来各地，一次又一次说林肯主张给予黑人平等的社会地位。

林肯则反驳道：“不，我只是替黑人提出一个要求：你若不喜欢他，就随他去吧。如果

上帝只肯给他很少的福佑，也让他们享受那一点点属于自己的福佑。他们有许多方面都跟我

们不平等，但是至少他们也享有‘生命、自由、追求幸福’的权利，也享有把自己赚来的口粮

放进嘴里的权利……这一点是跟我平等，跟道格拉斯法官平等，跟每一个人都平等的。”

道格拉斯多次指控林肯要使白人和黑人通婚”。

林肯只得又一次又一次否认说：“如果说我不要一个黑人女子为奴，似乎就表示我一定要娶他为妻。我反对这种推论法。我活到五十岁，从未用过一名黑奴，也没娶过黑奴为妻。

世上有足够的白种男女可以匹配，有足够的黑种男女可以嫁娶，看在老天爷的份上，让他们顺其自然吧！”道格拉斯企图回避重点，混淆人心。林肯指责他的论据薄弱，说他用“似是而非、异想天开的言辞，指鹿为马，鱼目混珠。”林肯又说：“答复道格拉斯这些根本不算辩辞的辩辞，使我觉得自己象个傻子。”道格拉斯没有说真话，他自己心里也明白。

林肯说：“如果有人主张二加二不等于四，而且反复这么说，我没有什

么办法阻止他。

我不能塞住他的嘴巴不让他说。我不愿指责道格拉斯法官撒谎，可是除此之外，我实在不知道还有什么话可形容他。”论战一周又一周进行下去，许多人也都加入混战。利曼·楚门布尔说道格拉斯撒谎，说他“是有史以来最厚脸皮的人”。著名的黑人演说家菲德烈·道格拉斯也来到伊利诺州，加入攻击的行列。布查南派的民主党员恶狠狠地贬斥道格拉斯。火爆的德裔改革家卡尔·舒兹则在外国选民面前告发他。共和党报纸以大字标题称道格拉斯为“伪造者”。政党分裂，又腹背受敌的道格拉斯以寡敌众，四面楚歌。他在绝望中打电报给好友伍秀·林德说：“我有恶犬尾随。拜托林德，来E帮我对抗他们。”发报员把这一分电报的抄本卖给共和党，上了二十家报纸头条新闻，成为极大的笑柄。

道格拉斯的政敌乐昏了头，从此以后，伍秀·林德至E死仍被戏称为“拜托林德”。

选举之夜，留在电报局阅读统计表的林肯知道自己失败，就动身返家。当时外面下着雨，一片漆黑，通往他家的拱形小径滑溜溜的。突然间，林肯的一只脚绊住另一只脚，他迅速平衡身子，并说：“失足却没有摔跤。”不久以后，一份伊利诺报的社论中提到林肯。说：可敬的亚伯·林肯真是伊利诺州从政者中最不幸的一位。他在政治上的每次举动都不

顺利，计划经常失败，换了任何人都无法再支持下去。”

林肯看到有那么多人涌去听他和道格拉斯辩论，自以为可以靠演说赚一点钱，后来准备

以发现与发明”为题发表演说。在布鲁门顿租一间大厅，又派一位小姐在门口卖票——结果没有人去听。

于是他再度回到墙上有墨水印，书架上长出花树芽的律师事务所。

他回来得正是时候，他已撒下律师业六个月之久，没赚到一文钱。现在他的基金用光了，手头的现金甚至不够支付屠户和杂货店的欠款。

于是他又将“老公鹿”套上破马车，再度在原野中巡回出庭。

当时是十一月，天气突然转寒。野雁越过头顶的灰色天空往南飞，大声啼叫，兔子冲过路面，狼在树林里悲嚎。可是马车上的忧郁男子对四周的情景视若无睹。他继续往前赶路，头垂在胸口，沉思入神，充满了绝望。

写到这里，卡耐基对林肯的处境表示了深深的忧郁，但是，他又对林肯不会屈服命运的精神抱有信心。的确，假如林肯面对暂时的挫折就不再前行、不再奋斗，那么他只能是一个普通的律师而不可能成为美国历史上伟大的总统。卡耐基从林肯的奋斗历程中汲取了有益的经验，每当他遇到困难时，他便想起了林肯，浑身就充满着必胜的信念。

四 敬仰伟大人物

卡耐基现在是世界闻名的人物。但是，在他成名之前，他也是一个普通人，与我们大家一样。除了卡耐基本人的不懈努力使他获得成功之外，他在其一生之中对伟大人物抱着学习的态度，时时处处以他们的成功经历对照

自己，不断地丰富自己对生活的应付方式，这一方面的做法，也是卡耐基成功的原因之一。卡耐基不仅景仰林肯式的政治上成功的伟人，也景仰其他方面的知名人士。

卡耐基曾见过美国权威作曲家乔治·杰斯文，并请教过他成功的秘诀。杰斯文告诉他，那非常简单，只要知道自己的需要，然后照这个“需要”努力下去，就能获得成功，直至达到目的。

卡耐基写道，“最让我钦佩的是，杰斯文在成名后还不断地努力，并且每星期上课三小时。这种好学的精神，真是值得我们效法的。”他的处女作仅卖了五块钱，可是九年后，他替好莱坞一家电影公司的一部片子制作一支新曲，竟收到五万元的巨额酬金。

当杰斯文第一次在戏院演奏时，听众都讥笑他。后来，他接受纽约十四街福克斯戏院的聘请，担任乐师，每星期的薪金只有二十五美元。当他第一次参加演奏时，羞得面红耳赤，脑子也昏昏然，自然演奏效果糟不可言，就连台上的演员也嘲笑他，听众更是大笑不止。他愤怒极了，不顾一切地跑出戏院。他对卡耐基述说这件往事时，还声明这是他平生最大的耻辱。

杰斯文最初的志愿是成为一个画家，可是却出乎意料地成为一个伟大的音乐家，这要归功于他的母亲。

据说，有一天杰斯文的舅妈带着一架新钢琴来拜访他们，这使他母亲心中大为不悦，认为这是一种有意的侮辱；于是，顾不得经济力量有限，也忍痛替杰斯文买了一架旧钢琴。因为有这么一件突如其来，使杰斯文有了接触音乐和发展其天才的机会，并为人世间创造出许多美妙的歌曲，使美国音乐突飞猛进。杰斯文的成功应该先感谢这架旧钢琴及他的母亲。

杰斯文是因《天鹅》一曲成名的，但说其成名的经过却又离奇得很，几乎连杰斯文自己也有些莫名奇妙。1918年，杰斯文首次在百老汇光陆舞台演出他的新作《天鹅》时，并没有引起听众的注意。但这时有名的歌唱家阿尔约尔生也在座，听完该曲后，认为杰斯文很有音乐天分，是一个可以造就的天才。九个月后，在一次盛大聚会中，有人请求阿尔约尔唱一支新歌点缀会场气氛，阿尔起初婉辞，后来觉得不便辜负众人的诚意，就引吭高歌杰斯文所作的《天鹅》，结果大受听众欢迎，一致认为该曲优美绝妙。就在这短短的五分钟内，阿尔约尔把一支被人们淡忘已久的歌曲唱红了，并且使杰斯文突然成名。

一个月后，《天鹅》曲响遍酒店中，影院里，舞场内，娱乐场所……几乎是人人会唱了。这反而使杰斯文万分惊奇，怎么这曲《天鹅》会突然走红起来呢？更使他惊骇的是，竟有出版家愿意出六万美元的代价买他这曲《天鹅》。在此之前，他自己一星期只有三十五元的报酬，如今有这么一大笔钱滚到他手里，他真以为自己是梦中了。

现在我们明白，杰斯文的成名并非出于偶然。他确实是剧场中最需要的人物，虽然他从未涉足剧场。

他作了许多醉人的妙曲，使情侣们随着乐声舞得如醉如狂，可是，谁会相信他自己是从不跳舞的。

烟酒他都不喜欢。他每天晚上总要工作到深夜，但第二天不过了中午是不起床的。他有收藏名画的怪癖，尤其是法国的作品。他患有神经衰弱症，所以在家中自备有一个健身房，并且，每星期到神经专家诊疗室去两次，接受精神治疗。

1924年林肯诞辰纪念日——现在更成为音乐界一个很重要的纪念日了；这一天，杰斯文生气最成功的一支曲子《忧郁者之歌》，开始向全世界播唱。

你必定以为这支《忧郁者之歌》是经过日积月累的工夫完成的吧，事实上，他的杰作大都是在偶然中写成的。当保罗·惠特曼请杰斯文写一首爵士乐曲，以便在他的音乐会中演奏时，杰斯文随口应允了，可是并没有放在心上，后来因别的事情一忙，就完全忘记了。等到在报纸上读到一条新闻，说他将要谱写一首爵士乐曲时，他反而感到莫名片妙。想了好一会儿才记起惠特曼的请求；于是，他对自己说：“我应该写的，并且要写得和一般人不同，让人们爵士乐产生尊贵的感觉。”于是，他写了，并在很短的时间内完成了，那就是《忧郁者之歌》——这支在音乐界获得无上荣誉的杰作。

当这首曲子演奏那天，听众如潮水般涌进戏院。演奏的时候，听众都被深深感动了，甚至流下眼泪。无疑，这次音乐会获得空前的成功，掌声喝彩声始终不断。《忧郁者之歌》不但替美国音乐界划出一个新时代，更使杰斯文的大名震惊了全世界。

卡耐基崇尚音乐奇才杰斯文，但更重要的是，卡耐基从他的成功中悟出了奋斗和机会对人生的意义。

卡耐基曾和一位在北极圈内逗留过十年、其中有六年完全靠肉和水两样东西维护生存的人交往过。他是中世纪一个海盗的后裔，是一个帅气的挪威人，名字叫史蒂芬生。他是第一个敢从没有粮食和燃料的北冰洋前往北极探险的先驱者。

当他第一次提议前往北极探险时，许多人都以为他疯了，并且警告他，要是他真想那么做，他就会在途中饿死。究竟会不会饿死呢？连他自己也不敢骤下断语；不过，他是一个科学家，无论什么事情，都要经过事实的证明后才肯相信。所以，他终于偕同两位勇敢的助手，带着枪弹火药之类，向北极出发了。

从此，他们就开始了艰难的探险历程。他们在冰上的最初四十天，还有自己带去的食物可吃；但到后来，他们饿了就射杀海豹和北极熊来充饥；渴了，就取火化冰块来喝。

他告诉了卡耐基探险经历中最惊人的一段：他们跟随浮冰在北冰洋中漂流了七百多哩，不但没有象一般人所担心的那样被饿死在半途，反而在九十七天当中体重都增加了数磅。他说要是专吃瘦肉，或许他们真会被饿死，但北冰洋中有的肥美的海豹和北极熊，生吃固然可口，有时用熊毛作燃料烤熟了吃，更是鲜美无比；所以他们的身体仍然非常好。

史蒂芬生嗜好抽纸烟。有一次他烟瘾大发，但纸烟全被助手们抽完了，竟急得咀嚼放过纸烟的布袋，并将布袋翻转过来找寻纸烟的碎屑；这倒也是一段探险的趣话呢！

他们的探险食谱，除了海豹和北极熊外，还有野鸭，野鹅，鹧鸪，枭鸟等等，据说其中最味美的是枭鸟。此外，史蒂芬生在饿极时，还曾吃过皮鞋上的生牛皮，他说一块煮熟的牛皮，滋味真是非常的棒，和猪蹄一样的好吃。

史蒂芬生幽默地说：所以，在寒带地方，皮衣服比毛织品更有用些，饿极了的时候，不妨将牛皮煮熟饱餐一顿。

就因为这样，卡耐基诙谐地告诫大家，当你们家里清理杂物时，如发

现了一双老旧的破皮鞋，请你们千万不要抛弃，因为也许有那么一天，你们需要用到它呢！

史蒂芬生回到纽约后，宣布了六年多只靠肉和水维持生存的经过。立刻就遭到许多人的斥责，认为他们是最可鄙无耻的说谎者。因为这些人根据科学和卫生经验，断定这是绝不可参的事情。史蒂芬生为了要为无名的冤屈辩白，为了要证明他们所说的话不是虚构的，便决意和一位助手继续再肉食一年，除了吃肉类和水以解饥渴外，还得照常工作，他要让这些入看看，是不是真有这回事。

这项有趣的试验，便在比利维医院的赞助和监视下进行了。在整整一年内，史蒂芬和他的助手时时接受医生严格的检查。他们的血液每天要分析一次，每星期需要记录一次血压，甚至从肺里排出的气体也要检验。结果是检查不出有什么坏的现象。尽管他们天天吃肉类，他们的一举一动还是和平常人一样。

在这项试验进行中，史蒂芬生的助手起初血压很高，并且掉落不少头发，而且又患了伤寒病。许多人开始庆幸这个试验将要失败了，不料九十天后，这位助手的血压又正常了，不再掉头发，连伤寒病也痊愈了。

试验结果，自然是他俩胜利了。并且，在这一年内，他俩都没患过龋齿病。史蒂芬生附带地说明：从前，爱斯基摩村一带的居民因为他们所吃的百分之九十九是肉类，所以没有人患龋齿病，但是自从他们学到我们的食品后，龋齿病也就在那里流行了。

卡耐基对史蒂芬生探险经验的描述，不正与他自己所做的事情极为相似吗？他在开设卡耐基课程时也遭受到别人的怀疑和反驳，但是，他顶住了各种压力，坚持以实践效果来证明自己的正确，最终获得了人们的信任和支持。

卡耐基问大家，你欠过债吗？你是否因为投资事业而损失过钱财呢？要是你果真遭遇过这种不幸，请你不必灰心，你要知道，许多有名的人，在从事投资活动时也有过同样的失败。象著名幽默小说家马克吐温，他那枝生花之笔可以使人产生哭、笑、哀、乐，他是一个多么有才能的人啊！可是，当他和“投资”两字发生关系时，他就象你我一样地失败了。

1929年，马克吐温曾在机平方面大量投资，如蒸汽机、电报机，以及经过改良的最新印刷机等等，结果损失了十几万元。后来他又在新式电话机方面投资，结果更是出乎他自己的意料之外，他的产业因此全部损失殆尽，只剩下了厨房的烟囱。

他的朋友美孚公司经理罗杰斯，准备助他一臂之力，代他还债，但被马克吐温直爽地拒绝了。更有许多向来钦佩他的人们，自动联合起来为他募捐，支起从全国各地象雪片似地寄来，但都被马克吐温一一原封退回。因为他不愿依靠别人的力量，而决定由自己还债。

他一向最轻视演讲的，可是，为了还债，他开始到世界各地旅行，白天作公开讲演，晚上就住在旅馆里。他忍受一切的烦闷和思乡病，计划在六年之内还清一切债务，终于圆满达到了目的。

美国的格兰特将军不是很有威望和才能吗？他在内战时，曾经征服了对手李将军，获得极大的胜利，并因此成为美国总统。可是，你们相信吗？当他和操持金融界的华尔街来往时，就显得非常愚蠢。他晚年时曾听信两个骗子的谎言，去参与金融界活动，而这些坏痞们利用他的名声在外招摇撞骗，

结果骗了他一千六百万巨款。虽然格兰特是毫不知情的受害者，但他把名誉看得比金钱更重要，所以只好负责赔偿这笔损失。他的田园、在纽约和费城的建筑物，甚至国家赐给他最高荣誉的奖牌和刀剑，也一并变卖了偿还债务。结果，他成了一个穷人，连一块钱也没有了。而且祸不单行，他又患了很严重的毒瘤。

他自知不久去世，并深知自己死后老婆的生活一定也成问题，于是决定口述一部回忆录。将近完稿的时候，毒瘤已扩展至他的喉部，使他再也不能说话。他只好忍痛用铅笔将全书写完。最后一章，他仅花了三天的时间便写成。马克吐温将这本书付印出版，付给格兰特夫人五十万元的稿费。

此外，象费伯斯特这么伟大的人，竟也不小心地收受了一张不兑现的支票，而与人在法院打官司。

名小说《魏克费尔特牧师传》的作者奥利渥高尔司密斯，也曾因欠租而被逮捕。

巴尔扎克不是法国极有名望的小说家吗？可是他因为欠债太多，每次听到门铃响时，总是不敢出去开门。

林肯不是世界大伟人吗？但青年时代的林肯，曾经在杂货店当店员，并和一个酒徒做朋友，后来那间杂货店不幸倒闭，酒徒也死去，所有的债务人都向林肯追讨。如果林肯那时想远走高飞，并不是件多困难的事，所有的债务也就可以不还了。但这种事当然不是大丈夫林肯愿意做的，他决意自己负担债务，经过了十一年的挣扎，他不但把全部的欠债还清，还付了利息。

后来林肯做了总统，因为为政清廉，又欠下了不少债务，等到林肯被刺，林肯夫人也曾为债务所迫，把她所有的珍宝、皮货、衣装等卖完偿付。等到离开了白宫之后，因为急需用钱，竟把她丈夫林肯的一件绣有亲笔签字的衬衫也卖了。

再说惠斯勒，他是美国艺术界中著名的人物，但也曾为债务所迫，四处向朋友借钱，并把自己的作品都典卖出去了；结果旧债未清而新债又来，只好听凭债主们将屋内的东西任意取去。每当一位债主在他家里抱走一张床或是一张椅子时，他就就在地板上画一张床或一张椅子。

一百多年前，英国的社会改革事宜，都由布罗麦尔掌理得井井有条，但有谁知道他竟不会管理自己的银行存款帐目。他曾经教威尔士太子应该如何修饰衣装，却不能教导自己应该如何不用人扶着就可以下车下马。当英国郡长率领随从兵士冲破他家大门擒捉他时，他不知设法逃脱，却拼命躲进衣柜里，终于被擒，而被送进监牢——因为他也欠了债。

布罗麦尔从监牢里出来后，已成了一个穷人，穷得只能穿破旧的衣服。但他过去对于衣饰非常讲究，曾是世界衣饰讲究者的典型，曾竭力指责过衣装不整齐的人。没想到自己也有穿破旧衣服出外的一天，看见他的人莫不大笑嘲讽他，甚至辱骂他。

希腊哲学家苏格拉底是一个最聪明的人，但往往穷得吃不饱；当他临死时，仍然记得自己曾向人家借过一只雄鸡还没归还，所以临终的遗言之一，便是要求一位最亲近的朋友，代为归还鸡债。

这么说来，欠债就不能算是耻辱了，惟有欠债而希望他人帮忙偿还的，那才是奇耻大辱。所以我们应该效法马克吐温，不依靠他人，以自己的力量偿还自己的债。

对债务的这种认识，体现了卡耐基个人的道德气质。他本人也是按照

这些名人的做法对待债务问题的。

有一年，卡耐基和一位朋友旅行到德国南部一个小城。当他们经过一家杂货店的时候，他的朋友忽然停住脚步，指着楼上一间小房子说：“你知道吗？这间简陋的小楼，就是大数学家爱因斯坦诞生的地方。”那天下午，卡耐基访问了爱因斯坦的叔父，但结果很失望，他并没有告诉卡耐基爱因斯坦有任何不同于常人的才能。相反，他极兴奋地对卡耐基讲述爱因斯坦小时候的愚蠢，举止迟钝又怕羞，连说话也支支吾吾，他的父母忧虑他的智能不及平常人，学校里的教师也对他摇头表示绝望，叫他“笨蛋”，认为没法教育。可是谁又想得到这么一个奇笨无比的孩子，竟被全世界公认为当代杰出的聪明伟人、古今最伟大的思想家之一呢？翻遍了人类史册，象爱因斯坦这样“平地一声雷”般著名于世界的，确实是一件不可思议的事情。最值得惊异的是，以一个“数学教授”的地位，竟能如此“走红”，成为全球报章刊物的重要资料；以“科学家”身分，竟能象拳王乔路易般名闻遐尔；说出来谁会相信呢？但事实上又不得不信！可是，还有令人惊奇的事。爱因斯坦的名字虽早已“红得发紫”，可他自己竟然“还不知道”，直到后来他才突然“发觉”了。在答复新闻记者的询问时，他还是说“成名”得连他自己都“莫名其妙”。

当我们研究爱因斯坦的“相对论”学说时，至少可以领悟到这位大数学家“古怪”思想的一部份。可是对爱因斯坦来说，没有一事物可使他过分“喜爱”，而且他也不过分“憎恶”那一事物。大多数人所急切追求的名声、富贵或奢华，他都看得非常轻谈。据说有一次，某艘轮船的船长为了优待爱因斯坦，特地让出全船最精美的房间等候他，谁想到竟被他严词拒绝了。他不愿意接受这种特别优待，而情愿睡在最下等的舱里。

德国当局为表示对于爱因斯坦的厚爱和钦敬，在他五十诞辰时，特地为他在普斯丹城建造了一座半身铜像，还赠送他一所精致的住宅和一艘小游艇。

不过，爱因斯坦的遭遇真是不幸极了，亡命在国外，有一段时间住在比利时。他的财产全被充公，他的家门上了锁，还有一位警探每夜睡在他的床边，只因为他是犹太人。

当他接受美国纽约普林斯顿大学聘请前往讲学时，为了避免新闻记者访问的麻烦，预先嘱咐他的朋友在船尚未到岸以前，秘密地用驳船接走再换汽车到学校。虽然解释爱因斯坦“相对论”学说的书籍至少出版了九百册以上，但据爱因斯坦自己说，能够真正了解他的“相对论”的，却只有十二人。

爱因斯坦曾用这么简单的例子解释“相对论”：一个美丽的姑娘伴你对坐一小时，可是你会觉得好象只有一分钟的短暂；要是你在火炉上坐上一分钟呢？你会觉得象有一小时那么久了。初听起来，好象很对，那就是相对性。其实，让我们实验一次就明白了，谁都愿意和美人对坐，而不愿意坐在火炉上。

爱因斯坦结过两次婚，他的第一任太太还替他生了两个很聪明的孩子。

最有趣的是，爱因斯坦夫人却不懂他的“相对论”；不过，她懂得应该怎样做太太，应该如何侍奉她丈夫。

比如，当她邀请朋友在家聚会时，她请求她丈夫也参与她们的盛会，但爱因斯坦往往会粗声厉言地回答：“不！我不能去，我不能忍受这样的骚扰，使我不能安心工作。我要立刻离开此地。”这时，爱因斯坦太太就会耐心地等待他发怒完毕，再用几句好话使他服服帖帖地跟她下楼参与她们的聚

会。他呢，也可因此得到一些最舒适的休息。

据爱因斯坦太太说：她丈夫在思想上是极愿遵守秩序的，但在日常生活中，他倒愿意“随便”而不愿受拘束，要想做什么就做什么，喜欢何时做就何时做。他替自己立下了两条规则：一条是，无论什么规则都不要；另一条是，不为任何人的意见所支配。

爱因斯坦的日常生活非常简单，他平常总是穿着一套不整齐的旧衣服，不常戴帽子，在浴室里常吹着口哨或哼着歌。他虽然打算解决繁复的“宇宙之谜”，但他认为不能将人生的享用弄得过分的复杂，所以，他在洗澡后刮胡子时，不用刮面肥皂而用洗澡肥皂。他认为用两种肥皂真是浪费。

爱因斯坦确实是一个极会享受快乐的人。他的快乐主张，便是一种很好的哲学，也许还胜过他那有名的“相对论”。因为他的快乐，不需要从任何人身上取得好处，他看轻金钱名声或礼赞。可是他知道，在工作中可以得到快乐，在小提琴上或划船上也可以寻求到快乐——爱因斯坦的小提琴，确实占据了他生命史上重要的一环，什么事能再比小提琴更使他感兴趣呢？爱因斯坦的轶事还很多。有一天，他在柏林公共汽车上和卖票的人争执起来，因为他以为零钱找错了。等到卖票的把钱重数了一遍后，知道错的是爱因斯坦，于是又把零钱交还他，并说了一句嘲讽的幽默话：“这一次的误差是因为先生您不会算帐。”卡耐基津津乐道于爱因斯坦的快乐生活，似乎是想告诉人们，尽管人生多有挫折，但我们为什么不努力地让自己活得快乐一些呢？寻求快乐的生活本来就是人的追求。

卡耐基说他觉得很荣幸，竟能和一位对我们日常生活有极大贡献的伟人相见，并且谈了一个小时的话。此人使我们只用品分之一秒的时间，就可以和各地交换消息，也可以使我们坐在家里，从收音机中静听总统在白宫的演说，或著名乐队演奏动人的音乐。这位伟人就是发明无线电的马可尼。

谁都知道马可尼是意大利人，因为马可尼的父亲是意大利人。不过，马可尼却有淡色的头发和蓝色的眼睛，并能说很流利的英语，虽然略带一点伦敦土音；总之，他看起来倒象个英国人。马可尼的母亲是生长在伦敦的爱尔兰人，所以马可尼也带有爱尔兰人的色彩。他的右眼因撞车而成了残废，但他却只在左眼上戴一片英国式的单眼镜。

卡耐基和这位伟人一见面，就觉得他温柔可亲，说话诚恳，态度谦逊，几乎使他怀疑自己不是坐在一位世界伟人的面前。卡耐基回忆道：当我还是小孩子的时候，曾读过一段意大利发明无线电报的消息，直到有一天，我和罗维尔·汤玛斯在伦敦一家饭店中，才初次看见了这种新奇的机器，叫做什么无线电收声机；谁知创造这奇迹的伟人，现在就坐在我面前，真是恍然如梦。

卡耐基说，我们的谈话是这样开始的，我先请问他怎么会对无线电的研究发生兴趣？他绕了个大圈子回答我。起初说他是年轻人，愿意找一种可以使他有机会环游世界的工作。

接着他告诉我，他时常伴着母亲一块儿旅行，从意大利到伦敦去省亲探友。每一次途经法境，看到披上厚冰的高山，或者波涛汹涌的大河，富有诗意的田园，就更增加了他对于旅行的兴趣。最后，他告诉我，为了继续努力研究无线电的缘故，他或许有机会到更远的地方去旅行。他不愿意被关在房间内工作，他的工作差不多都是在旅途中完成的。他说他已经横渡大西洋八十七次了。

马可尼年轻时，已在家中成功地完成无线电传递实验；并渐渐将距离延长到二里以外；这当然更引起了他继续研究的兴趣。虽然他的父亲曾批评过他，认为这种无谓的实验只是浪费时间而已，但他经过数年的努力，终于研究成功，并将专利品以二十五万美元卖给了英国政府。这当然使他的父亲感到特别惊异，就是他自己也觉得是意想不到的收获。

卡耐基好奇地问他将那笔款项做了什么用途，他回答说，最先买了一辆自行车，急急忙忙地骑着它回来继续做研究工作。在事业成功后能够更进一步地研究，真是难能可贵。

1901年，马可尼认为实现他计划的时机已经成熟了，于是匆匆忙忙渡过大西洋，很有自信地期待一个更大的成功到来。他希望能在美国接收到从英国拍发的音讯。

他在纽芬兰登岸后，就先放弃一只用丝竹做成飞机型的风筝，但却被大风撕裂了；再放弃一只气球，也给大风刮落到海里去了；最后他屏息静气地听了数个钟头，急切盼望能得到由英国拍来的讯号；但渐渐地，他失望了，居然连一点声音也没有。他开始灰心颓丧，认为实验已经失败了，计划显然已无实现的希望了。

谁知道，最大的欢欣就在已极度失望时到来。突然间，他听到了一些极细弱的滴答声。

他自言自语说：“对了，就是这个，这不就是电报拍发员所用的三个S的信号吗？”他觉得自己的努力很有意义，他相信这项成功的实验可以和历史永垂不朽，但他虽满心欢喜和兴奋，却又不肯立刻跑出来跳上屋顶向众人大声宣布这个奇迹，因为他恐怕人们不信任他的话。在四十八小时内，他没有让第二个人知道他的秘密。终于，他放大胆子去拍发电报，将这个秘密泄露到伦敦当局，这消息也震惊了全世界，各地的报纸纷纷以大字标题刊出，尤其科学界更是兴奋得发狂。马可尼已创造了一个新的时代，替我们发明了无线电，让我们的消息可能随时传递到全世界去。这时候，马可尼才只有二十七岁！

马可尼发明无线电后，受到许多严厉的对立和攻击。很多幻想家写信给马可尼，责备他，甚至警告他不应该发明无线电，因为他们以为电波要经过他们的身体，会毁坏他们的神经，使他们不能够安睡。有一个法国人写信给马可尼，声称为了保障人类的安全，他决意要刺死他；并说他已由法国起程来英国。他连忙将这封信交给警察局，幸亏英国政府防护得早，拒绝此怪客上岸，马可尼总算幸免于难。

卡耐基钦佩马可尼，是为马可尼锐意进取、不断攀登新高峰的精神所折服。我们在生活中不正是需要这种精神吗？卡耐基还谈到了一位名医。这位名叫葛林费尔的拉白利多名医，整天在寒风里奔波，在冰雪中挣扎，使他的双手变得非常粗糙。他曾遭遇过四次冰山撞船的危险，也曾整夜卧在浮冰上睡觉，有一次几乎被冻死在拉白利多的荒野。又有一次，他真的饿极了，就把皮鞋上的海豹皮拿来吃。他终生没有一点私蓄，可却是世界上最快乐的人之一。

你为葛林费尔医生担心吗？那你就错了，你不必为他担心，你应该嫉妒他，因为他比你更幸福，他已获得了世界上最宝贵的东西，那就是“快乐”与“知足”。

葛林费尔毕业于牛津大学，后来在伦敦贵族居住区设立诊所为人看病，

渐渐有了名声，成为伦敦的名医之一，但他并不自满骄矜。他觉得自己需要休息与修养，于是决定到拉白利多去消磨夏天。

拉白利多位于加拿大东岸，南起纽芬兰，北至哈得逊湾，长一千五百哩，是一个严寒荒凉的区域，一年有九个月以上为冰雪所覆没，直到七月还没解冻。因为是不毛之地，居民只能以鱼类喂饲他们的牛群。这儿有的是咸鳕鱼和鲸鱼尾。

让葛林费尔医生感到惊异和不安的是，在这荒凉的海岸边挣扎的三万渔民，要是不幸病了，就只好“听天由命”，因为这里没有一个医生。

他竭尽自己所有的力量，为渔民们服务了整个夏季。然后照原定的计划，在秋天时返回伦敦。但他已厌恶替阔人开药方的生活，不愿意再象以前一样敷衍下去，他甚至轻视所谓名医的声誉。他知道，北方正需要他，于是，他终于又返回拉白利多了。他不畏劳苦地在那里服务了四十五年，全世界都知道他是一位慈爱的名医，英皇乔治也钦慕他，封他为爵士，奖励他的忘我与壮烈的事迹。

卡耐基曾和葛林费尔医生会见过，他告诉了卡耐基许多不平凡的事情：有一次，他诊治一位不幸被冰块折断腿的老妇，因为传染病菌已经侵入，所以非割去她的大腿不可。这位老妇虔诚崇拜旧约的戒律，以为上帝要她遭遇一点痛苦，她就应该忍受，才不愧为基督门徒。

因此，她的意志非常坚决，嘱咐葛林费尔医生在动手术时，绝不可用麻醉药。这真有点使这位慈爱的医生为难了，他邀请她那五个已长大的儿子到来，在他硬起心肠施行手术时，吩咐他们要紧紧抱住她，等到手术完毕，葛林费尔医生的心几乎要碎了，但这位勇敢的老妇，反而连一点呻吟也没有。

葛林费尔医生实在太慈爱了，所以没有一个人不喜欢他。常常有人送礼物给他，不论是书或是衣服。甚至有一次，他收到了一双渔人捕鳕鱼时所穿的大短脚绊，也有人送过他一件红色的猎衣和一顶丝质的帽子。他还收到过一件极珍贵的礼物，那是一本百年前出版的有关礼仪的书，但他却将这本书拆开，象壁报似的贴在墙上，让渔民们自由阅读。

拉白利多的渔民刻苦耐劳，但也很迷信。有一次，某个村子里的居民好几个礼拜仅靠面和糖水混合的稀糊来充饥，差不多就要饿死了；可是，在这村子里，有的是养得肥肥的猪，他们却不敢去宰来吃。据说，因为那群猪曾冲进教堂，吞吃了一本圣经，所以，他们认为这些猪已变得神圣而充满圣灵，绝对不能屠杀。

在葛林费尔一生的事迹中，有一幕最为悲壮伟大。那是1908年复活节那一天，为了尽快拯救在六十哩外一个即将死亡的病人，他急急忙忙地备好雪车，用四只狗来拖车。为了节省时间，他想抄近路越浮冰而过，没想到突然风势转变，浮冰随着海流去，四只狗尽管努力地向前冲，也无济于事，结果都掉落到寒冷的海中。这时形势真是非常危急，葛林费尔医生却很镇静。他取出随身携带的利刃，先剪断勒狗的绳子，使狗脱离雪车，让它们游到一块浮冰上。可是在雪车沉落到海里的时候，却把他的毛衣裳也带了下去。他身上的衣服已被冰水所浸，再也不能御寒了。这时候，冽风刺骨，黑夜来临了，他被冻得昏昏然几乎失去了知觉，他知道就要被冻死了。

终于，他想到了一个最后挣扎求生的方法。他抽出利刃，忍痛把那四只忠驯的狗宰去三只，用它们的尸体堆放在周围御风，再剥下它们的毛皮披在身上御寒，然后整夜睡卧在浮冰上，一直到天明。第二天，他利用死狗的

骨骼作桨，想将浮冰划近海岸；虽然他觉得希望很渺小，但他只知道作最后的奋斗。忽然，他在晨光下瞥见了一个船桨的影子，起初他以为是眼花了，但立刻就证实那确是一条船在海面上驶过，他高兴得狂喊求救，于是，他被救了。

葛林费尔给卡耐基的启示是：要对所有人怀有慈爱之心，帮助有困难的人走出困境，尽管可能会遇到一些危险，但最终总会取得胜利的。

甘地，有人尊他为圣人，也有人相信他是印度神的化身。他振臂一呼，把印度人从数百年的睡梦中唤醒了。

人们也许还记得，好多年前，印度有一个穿着破旧衣服、身材瘦小的棕色人，躺在帆布床上，宣布绝食，并劝勉其他的人也吃素，直到他死。这件事轰动了全世界，各报都当作重要新闻，竞相以大标题来刊载，因为这个绝食的人，正是默罕达·甘地，是本世纪中的一位世界伟人。

从物质上说，甘地是非常贫穷的，曾经有人估计过，将他的全部家私变卖，也值不了七角五分钱。然而，全世界有哪一位富翁能赶得过甘地的权力呢？印度民族不是占地球上人类的六分之一以上吗？不过，数百年来他们都沉在睡梦中，因此尽管人多，可是有什么用呢？任起你生得高大，又有什么能耐呢？但是，一位瘦小得不满百磅的人，振臂一呼，却把印度人都唤醒了。

关于甘地，有许多值得记述的传闻，比如他那副假牙齿，在不吃东西的时候，总是放在他那破旧的衣服内，等到要吃东西时，才把它放在嘴里；吃完，立刻又拿出来洗一洗，依然放在他那破旧的衣服里。

甘地曾肄业于伦敦大学，并且做过律师，当他第一次在法庭为人辩护时，感到非常害怕，两条腿不自觉地嗦嗦抖着……他的律师生活，也就此“寿终正寝”了。

他虽然缺乏做律师的才能，但曾做过一件很有益于人类的事情，并且因此每年能获得一万五千元，因此，我们不能说甘地缺乏办事才能。

那么，他对于每年能获得这么一笔巨款，一定是很快乐吧？因为他同情在贫困中挣扎的同胞们，又眼望着许多同胞们在饥饿中死亡；所以他认为自己的小小成就实在是微不足道，他把所获得的钱全部救济了穷人，并且立志终生为那些贫穷的人们服务，尽自己的力量去扶助他们。

所以甘地，有人尊他为圣人，也有人相信他是印度神的化身。

卡耐基敬仰伟人，不是只崇拜他们身上的光环，而是从对他们的理解中发现他们的可贵之处、超人之处。而当卡耐基自己在生活中碰到各种各样的困难和问题时，这些伟人们的处理方式就会给他提供榜样，促使他奋发向上，不断前进。

五 对诘难者的反批驳

卡耐基课程的教学引起了人们的注意。同时也有许多人站出来否定他、攻击他。当然卡耐基自己也清楚地知道自己教学中的弱点，一个人所从事的工作不可能总是完美无缺的。

对卡耐基的诘难首先来自于一些评论家评论卡耐基的教学方法。而正是这个时候，卡耐基总结了一些其他演讲秘诀，如：勿事先写演讲词，切莫逐字背诵，讨论中应穿插解说及范例、著作，与朋友对话时训练你的演说，不必担心你的演说，不要试着模仿他人，要忠于自己等。

不少学员遵循卡耐基的方法，取得了一些成功，但正因为此引起了评论家的争议。

评论家莫卡因认为卡耐基的课程造就了一些社会投机分子，他的毕业生能巧妙地处理事物而爬上那些不曾学习过卡耐基基本方法的伙伴头上，造成社会的不平衡。

卡耐基则反驳说，他的课程是解决一些人处理问题上的方法，而且每个人都有富有的权利，不应该贫穷。社会本来是不平衡的，无须他来制造不平衡。他还邀请许多评论家听听他的教学课程的一节或两节。该课程的目的是让参与者解除戒心。在几节课后，有些人可能认为这象一场精神振奋的集会游行，但若对这种课程作出评价，那就是观察者感受到教室内充满诚挚的气氛。

又有些评论家则批评卡耐基对于有关真诚的问题似乎显得过于天真。例如在《影响力本质》这本书中，他描述约翰·洛克菲勒对于历时两年的流血、痛苦的罢工事件，仍是以善待罢工者的方式取得喜剧收场。卡耐基只提到他的友善使罢工者回到工作岗位，而只字未提罢工所提出的加薪问题。

这位评论家说卡耐基把问题的事实作简单化的评价。他提出洛克菲勒的确对工人发表直接且具有信心的演说，但是，他也提出了实际解决之道游说罢工者支持他，那便是很有威力的一项对新工资、工作生活气质及训练雇员的特别契约。

对于这种批评，卡耐基承认他对洛克菲勒罢工事件的确存在器重，但这种器重恰恰反映出卡耐基的信念。他说他相信洛克菲勒取得优势的原因在于善用人际关系技巧。

卡耐基认为和平地处理罢工问题就是成功。工人们是否获得提高工资可以不问，因为结果不如方法来得重要。如果工人在相同的友善方式下加了两倍的工资而停止罢工，他认为洛克菲勒仍然是赢家。

为了进一步说明自己的观点，卡耐基又举出了许多实例来驳斥这位评论家的观点。

在他的早期事业生涯之中，他既对自己的演说经验进行观察，也对许多学生们进行观察，并把这些观察总结为一点：很少有人能有足够的技巧去表演虚伪的真诚，因为大多数听众擅长于以直觉来判断真诚还是不真诚。

由于存在着这样的事实，所以说他对真诚的理解过于天真也似乎过于偏激了。他在教学中没有教导人们试着去欺骗任何人，而是去用自己的真诚感动别人，使别人来支持你的事业和帮你建设你的目标，使你获得成功。

另一位有影响的评论家马丹·史密斯在一这报纸上撰文评论卡耐基。

马丹·史密斯认为这位密苏里的农村男孩已忘记什么是贫困，他说他从别人的不幸中而获取生计，并且致富。

卡耐基的内心对此也有一点点认同。随着他的教学事业的蓬勃发展，他的书籍也被越来越多的人购买，他因此而变得十分的富有。他的确清楚并理解他是从别人的不幸中获取生计并且富起来的，但他认为他没有理由处于贫困之中。因为任何一个人都有追求富裕的权利。

卡耐基多年的教学实践使他有充分理由让人相信，他使那些曾经不幸的人改变了命运，使得他们的生活更加美好。他们也因接受自己的课程和教育而在社会中一展身手，去追求人生的目标。

尽管卡耐基对一些诘难作出了反批驳，但他还是处于深深的困惑之中。

这种困惑可以从他的一篇文章中体现出来。1938年，他为《矿工》杂志撰写的启发性文稿中，标题非常的简单，叫《拉你的鞋带》。从这篇文章中让人体会到一种愉悦感，这种愉悦感是因为在他的生命中融入了成功，从而荡涤了他原先的抑郁生活。

他在这篇文章中以亲身经验证明，任何人都能超越贫困和精神沮丧，倘若失败了，那只能说是他们自己的过失。

财富的增加，以及家庭生活的不和谐，有人能理解他，有人又不能理解他，深深的寂寞感和孤独占据着他的心。然而他自身曾经历的贫困使他铭记贫困的苦楚，现在他又似乎忘却了这些。他对矿工的描写便可见这种矛盾。

面对着别人的贫困，卡耐基确实提供了一些如何面对“这些艰难的时光”的一些特殊建议。他认为，当你的朋友谈论丧平时，你应该有谈论的勇气。不要在接受文化教育时心里牵挂着你的麻烦，而应该表现出你们不害怕并且保持身体力行。愈是丧气，就愈应该参加到更多的高尔夫球运动中去。

这种直面困难的勇岂不仅是他自己成功的基础和生活的信心，同时也是他鼓舞别人的方法。

有一次，《周末晚报》记者奥古里诺采访卡耐基时，卡耐基认为世界充满了恐惧并且永远对抗，在黑暗中随处可见被幽灵追逐的人们。并且他同时认为一个成功者应是具有坚毅之心的人，随时准备应付最糟处境的人。

卡耐基充分运用他那种乐观的精神，去与命运拼搏。这种信心和乐观既是家庭的影响，也和他那种乐天知命的心境是分不开的。

卡耐基成功了，但他的困惑也越来越多了。

虽然他有自己的信念，学生时代的成功就开始肯定了他的信念，但如今他总觉得路还很长。他也未曾停下来分析这些困惑。

面对这些困惑，他不禁问自己：这一切是否源于他是一名陷于教学习惯的作家？再不就是商界的救赎传教士？或是为他人传福音的行善者？他是个不为答案而深入研究的人。虽然如此，他确实在他的作品中，试着寻找解决这些疑惑的答案。

卡耐基从教学中致了富，同时也把致富的本领传授给大家。在他的观念里，每一个人都不应贫穷，都有理由富裕起来，关键是你必须掌握致富的诀窍和机会。

由于他的书在整个美国社会大受欢迎，许多出版商纷纷找他约稿，源源不断的稿酬使他积累了许多财富。他有着更多的机会外出度假，或从事自由旅行。

基于他的影响力，他被视为众人不可缺少的公共演说家，这又给他带来了许多财富。

1938年10月，卡耐基由于工作的劳累以及与其子不和谐的生活，便想外出旅行。

他的富有并没有使他要过奢侈的生活，所以，他在游艇上一点也不引人注目。但他度假的消息被电讯服务社记者知道了，便尾随而来。

记者先到一等舱去寻找卡耐基先生，然而他失望了，他发现几个有着

富翁模样的人，但都不是他想要找的卡耐基。

记者终于在二等舱的餐厅里遇见了正在进餐的卡耐基，赶紧抓拍几张快照后，便上去与卡耐基交谈起来。令记者感兴趣的是他吃的并不算很丰盛，虽然他很有钱。

卡耐基微笑着说道：“节约是一种美德，也是我的一个重要致富方法。我有了钱，并不会去浪费，即使我拥有全世界的财富，我也不会多浪费一分一毫。”这种精神在卡耐基的一生中都得以保持，直至他逝世时。

在戴尔·卡耐基的课堂上，每个学生都可以被看作是成功的范例，他们每个人都是赢家。在实际生活中，的确也是如此。

公共演说是人们学习怎样与社会交往的有效途径。将自己展露于教室的安全环境下，成功地展示自己的信心，达到思维、语言、行为的完美统一，使自己在现实生活中并且使他人现实的社会中变得更自在、更适应、更投入。

卡耐基要求他的学生以思维、语言、行为的完美统一，使自己在现实中取得地位。有一个工厂的经理依斯·麦克利逊是一位聪明机灵但又害羞的人。他有时会在公共场合怯场，从而导致他的生意冷落。在此情况下，他报名参加了当地的卡耐基训练班。

一开始他在班上对那种安全的环境还是感到害羞和惧怕。通过为期十四节的“卡耐基课程”的帮助，他逐渐敢于在班上展示信心而且忘掉了羞怯心。

三个月后，他从学校毕业了，他运用他所学到的知识拿到一堆订单，这一结果使他欣喜若狂。

但这些订单所要求的时间非常短，短得他都不敢去接受这些订单。

他没有催促工人加快速度来赶制这批货，他知道，这样做会适得其反。他又再次运用卡耐基课程中学到的东西。

“我们有什么办法完成这订单呢？”

“有没有别的方法来处理它，使我们能接受这些订单呢？”雇员们纷纷提供意见，并坚持他接下这些订单。他们用一种“我们可以办到”的态度如期完成了这批订单的任务。

依斯·麦克利逊成功地运用了卡耐基学说，在社会生活及生意场上表现得极为自在，游刃有余。这些成功的例子在卡耐基学生中比比皆是。

卡耐基强调，要想每个人都成为赢家，这一点并不困难。

卡耐基对现代心理学的人际关系“我很好，你很好”的方式感到很自在。他的最终目的是创造赢家，在人际关系的定义中赢家是真正的自我。也就是说，赢家是他们自己，赢家不把他们的精力放在成就上，或维护表面成功或操纵他人。赢家就是展露自己，而不是为讨好或触怒他人而表现。

这就是创造赢家时需注重品格。这样，才是真正的赢家。

卡耐基致富的观点取向和本杰明·富兰克林的取向有着许多相似之处。富兰克林对卡耐基而言是个重要的参考形象。

卡耐基本人财富不断增加，但他却没有沉溺于财富之中，他十分的节俭。

但他和富兰克林相似，愿意将金钱上的回馈推荐给他人并成为他人的目标。他因此开设了卡耐基课程，让学员们通过训练及锻炼而成为真正的赢家。

致富的关键字眼便是"只要你愿意"五个字，只要自己愿意便可去致富，这是最重要的。

卡耐基在他的公众演说教科书中，印上了罗素·康威尔《钻石田亩》一书的启发性观点，启发他们知道钻石就在他们自身——他们的个人品格及技能。

1937年，戴尔·卡耐基继续受到批评家们抨击。

当一个人成为公众瞩目的名人时，紧随于他不仅是鲜花和掌声，也有挥之不去的抨击和诽谤。卡耐基亦如此，但他对此显得十分超然洒脱。他有自己的整套看法。

1929年，发生了一桩事件，轰动了全美教育界。

卡耐基讲评了故事，"各地学者纷纷拥向芝加哥，介入这一事件。一位名叫罗伯特·赫金斯的青年，在半工半读的情况下，于几年前完成了耶鲁大学的学业。他做过服务生、伐木工人、家庭老师、推销员等。然而，八年之后，他年仅三十岁，竟被任命为美国第四富裕的高等学府芝加哥大学的校长。资深的学界精英们纷纷大摇其头，抨击的炮口一平地瞄准了这位年轻的大学校长：'太年轻，太缺经验，教育观念有失偏差……'新闻界也和学术界保持了同一步调。在罗伯特·赫金斯校长举行就职典礼那天，他的一个朋友对他的父亲说道：'今天早上，我在报纸上读到攻击令郎的社论。我感到非常愤慨。'"老赫金斯不以为然，平静地说：'是的，他们的批评很刻薄。'

不过，任何人都不会去踢一只死狗的。'"戴尔·卡耐基，作为著名的成人教育专家、人际关系学研究者，讲到这里并未停顿下来，他继续说：的确，越重要越勇猛越优秀的狗，去踢它逗弄它，才越有更大的满足感。英国皇太子——即后来的爱德华，现在的温莎公爵——在少年时代也有过类似的经历。他年方十四岁

在德凡夏的达牧玛斯学院——相当美国的阿那伯利斯海军军官学校——就读。

有一天，一个军官发现他正哭泣，便走上去询问原因。起初，他不愿回答。经再三追问，他才回答说一群军官学校的学生拿脚踢他。军官马上向校长报告。

校长闻讯后，召集学生们训话。他表示，皇太子并没有怨言，但是，校方必须了解为

什么只有他会遭到这种待遇。这些军官学校学生开始不敢据实交待，支支吾吾了半天。最

后，经过一番动摇，他们坦白地讲出了真正的动机：'有朝一日，当我们当上舰长或海军司

令的时候，我们就可以自豪地向世人宣称："我曾经踢过国王一脚。"

'"戴尔·卡耐基评论道：所以，当你被批评时，完全可以认为，那是批评者企图借此体会某种成就感，这也就

意味着你在从事着某一项值得世人瞩目的事业。世界上有许多这样的人，他们可以通过抨击

成功人物或比自己受过更高教育的人，来获得某种野蛮的满足感。"

卡耐基回忆到，因为他曾在电台上对英国宗教家、救世军的创立者布斯先生大加赞扬，

所以收到了一位女士指责布斯将军的来信。她在信中指证布斯在募集

的贫穷救济捐款中窃取

了八百万美元。当然，这种指控是毫无根据的。她这样做并非为追求真实，而是想整垮一个

居于高位的人，从而借以获得某种快感。

卡耐基的处理方式是，这封充满恶意的信，我把它放进了字纸篓。感谢上帝，幸好这位女士不是我的妻子。这封信丝毫无损于布斯将军的人格。这封信的唯一效果，就是暴露了写信者的缺点。叔本华曾经说过：'卑贱的人对伟大的人的缺点或愚行最感兴趣。'这位哲学家的观察是正确的。”卡耐基撰文说：大概没有人会认为耶鲁大学校长是卑俗的人。然而，却有一位早期的耶鲁校长，对辱

骂政界的风云人物似乎有莫大的乐趣。这位名牌大学的校长警告选民：'这个男人如果当选

为总统，我们的妻子和女儿将沦为公平制度的牺牲者，受到莫大的屈辱而堕落，同优雅的人

格永远分道扬镳，从而遭到上帝和大众的厌弃。'

这难道不是对希特勒的弹劾宣告吗？”事实并非如此。这位校长所说的'这个男人'不是法西斯疯子希特勒。他的抨击对象是

汤姆斯·杰斐逊。他是民主主义的导师、美国独立宣言的起草者。

某报刊登了一幅这样的漫画：这个'男人'站在断头台前，旁边放着砍头用的大刀；'他'被拉到大街上游行，公众们指着他高声痛骂。在美国历史人物中，有谁做过这样的事呢？这个'他'究竟是谁？'他'干了什么罄竹难书的罪恶行径，竟至于遭到如此猛烈的口诛

笔伐？

这个'他'，就是美国独立战争的领导人、'天国领袖'乔治·华盛顿。”卡耐基说：“这些都是古老的故事了，如今的人性或许有所改善吧！我们不妨以海军军人、探险家伯利的故事为例证来说明问题吧。伯利是一位当之无愧的探险家，他1909年4月6日乘雪橇到达北极。这次探险取得的圆满成功，使他占尽风流，名噪全球。这次纪录是几个世纪以来许许多多勇敢者不惜冒着生命危险、饱尝艰难险阻之苦也没能达到的。伯利本身也付出了沉重的冻创，他不得不切除了八个脚趾头；接二连三而来的苦难，使得他几乎要发疯了。

尽管这样，他的上司却因为他独霸了名声而对他表示出极大的怨愤。因此，当伯利再

度提出北极探险计划时，他们立即予以强烈反对，抨击他是借'科学探险'之名，行募集资金

'到北极去逍遥快活'之实。他们狼狈为奸，相互勾结，竭力阻挠北极探险计划。后在麦金雷

总统的干预下，伯利才得以继续进行他的北极探险计划。”

让我们来假设一下，如果伯利一直都呆在华盛顿的海军总部大楼里进行他的日常事务，那么，他还会遭到那种抨击呢？”卡耐基评论道，“我相信，是不会的。这是因为，他在海军总部的重要性、知名度、影响力，都还不至于招引某些人的嫉妒。”格兰特将军的遭遇，比之伯利来更加惨痛。

卡耐基继续举例。

南北战争期间，格兰特将军于1862年在北方旗开得胜，传出令军

心民心都大为振

奋的胜利喜讯。这一胜利是经过艰苦的奋战赢来的。这个胜利使得格兰特将军在一夜之间被

全国民众奉为神圣的偶像。这是获得极大反响的胜利，是震撼世界的胜利，这是使得从大西

洋沿岸至密西西比河的广大区域的教会鸣钟传递喜讯并鸣炮庆祝的胜利。

然而谁也不曾料想到，还不到六个星期，这位大获全胜的北军英雄却遭到逮捕，并被削去军职。这位将军为这样的屈辱和绝望而哭泣。

那么，为什么格兰特将军在达到胜利的顶峰时却被捕了呢？这是由于格兰特将军显赫

的名声和崇高的威望，使得他的上司们感到了巨大的震惊和嫉恨。”

所以，卡耐基得出一个结论：

当你被不公正的批评所困扰的时候，你遵循的第一项原则应该是：不正当的抨击，往往经过伪装的赞美；一只死狗，根本就没有谁愿意花费心力去理睬

它们。”

卡耐基正是基于他的这些见解，来处理他所受到的抨击。

凡事务求至善，即可不在意任何人的批评。”这是卡耐基恪守的一个信条。他曾经写过一篇文章，题为《不要受讥诮的伤害》。这是一篇很精彩的文章，我们应静下心来读读。卡耐基以第一人称写道：我曾去拜访过享有“天眼通”、“地狱恶魔”等绰号之誉的史梅德利·巴特拉少将——美国海军中最出色的人物，一个活力充沛的司令官。

巴特拉将军告诉我，他年轻时十分在意声名，总是希望所有的人对他作出良好的评价。只要一听到一点即便是极少的一点不好的批评，他就会紧张得不知所措。但是，在经历了三十年的海军陆战队生活之后，他的皮肤已经硬化起来了：“我常常遭到侮辱、恶骂，如‘胆小鬼’、‘毒蛇’、‘臭鼬鼠’等。我被专家们批评得一文不值。大概英语词汇中所有的恶毒字眼都曾经落在我的身上，它们似乎都和我有过联系和交情。但是，现在，哪怕有人当面臭骂我，我连看也不会看对方一眼了。”由此可见，这位“天眼通”可以说是已经从批评学校毕业了。但是，我们呢？就大多数人而言，都会很在乎嘲笑或恶语。仅以我个人的经验为例来说吧。有一次，纽约太阳报记者前来采访我的成人班成果发表会，并在报道中讥讽我和我的工作是可笑有趣的。我在报上读到以后，感到非常愤慨，认为这是对我的人格和尊严的侮辱。于是，我立刻打电话给太阳报董事会执行主席吉尔·荷瑞斯先生，要求报社据实报道，并考虑追究执笔记者的责任。

现在回想起来，当时所采取的行动实在太冒昧和冲动了。假如我冷静地分析，就会得出这样的结论：太阳报的读者，也许有一半的人会没看到或者没有注意到这一篇报道；而且读到过这篇报道的读者中又会有半数的人认为那是没有恶意的笑谈；另外，只消经过几个星期，这些人就会把这篇报道的内容统统忘得干干净净了。如此想来，我还有什么必要值得发火的呢？经历了这么多事，现在的我对此种事情已有相当的了解，我认识到世上的人对别人的事情、别人的讥诮，实际上大都漠不关心。人们一天二十四小时，能思考的问题几乎全集中在为他自己这一焦点上。可以说，他们关心自己的

轻微头痛千百倍地胜于关心别人的死讯。

所以，我们如果因为被欺骗、被嘲弄、被出卖，或背后被捅一刀，而陷入自怨自怜，那是一种非常可悲的愚蠢。我们再来看看基督，他最信任的二十二个信徒中，有一个只因为别人施予的约九美元的贿赂就背叛了耶稣；另一个还三度发誓说他根本就不认识耶稣。耶稣的遭遇尚且如此，我们这些凡夫俗子怎么能对于更好的待遇持太高的期望值呢？卡耐基说，许久以前，他就有所了悟：尽管我们不可能阻止别人对你做出不公正的批评，但是，我们能够做到，可以不为这些批评所困扰。

虽然这是明确的事实，然而卡耐基并不主张对所有的批评都一概置之不理，束之高阁。

他的意思是，希望你在面对恶意的攻讦时，大都可以付诸一笑，不要耿耿于怀。

卡耐基曾经问过小罗斯福总统的夫人叶丽娜：“你如何应对那些不当的批评？”她告诉他说，她在少女时代的害羞几乎算得上是病态的了。她非常害怕任何闲言碎语。

有一天她特意为此向她的姑妈——老罗斯福总统的妹妹——求教：我常常想做种种事情，却老担心人家会说闲话。您告诉我，我该怎么办呢？”

姑妈告诉她：

只要你心中了解那是正当的事情，你就应该不必在意人家说什么。”这位总统夫人透露，姑妈的这句忠告成为她后来作为白宫女主人的心理支柱。她说：摆脱无谓批评的唯一方法，就是像端坐在棚架上的瓷木偶那样：无动于衷。”

这位美国第一夫人"建议：“只要你确信是对的事情，就尽可以去做，不要在乎别人的评论，因为我们无法逃避批评。有时候，你会因为做了某件事而遭致批评，但不做的话，你也会被责怪。”已故的美国国际公司总裁马休·C·布纳逊在任内时，曾就上述问题接受过卡耐基的访问。他答道：早年的时候，我也十分在意别人对我的批评。我总希望我在全体员工的心目中，是—

一个完美无缺的人物。如果我觉得他们没有这种想法的话我就会深感烦恼。所以我就想方设法

地去笼络对我最反感的那些人。然而始料未及的是，这样一来反而招惹了某些'第三者'更大

的愤怒。于是再跟这些人达成妥协，可接着又引起其他人的不满……如此往复，恶性循环。

最后，我终于发觉，为了避免批评，我愈是作出致力于安抚不满分子的举动，不满分子反而更增加，此伏彼起，连绵不断。

于是，我告诉自己：'只要是居于上位的人，就不可避免会遭到批评。你唯一的妥善对

策，就是不要把它放在心上。'这种观念产生了巨大的良性效果。自那以后，我确立并遵循

一项基本原则：拟订计划时，务求考虑周全；一旦付诸实行之后，就要不在乎别人的任何批评。”

而音乐家狄姆斯·泰勒的行动则更进一步。当他面对恶意言语时，依

然可以在大众面前

保持微笑的态度。他在其著作《人与音乐》一书中，不无幽默地写道：“我们指挥的纽约交

响乐团每周日下午在电台里播送演出。有一次，我利用演奏的间隙讲了几句话。很快就有一

个女性听众写信来骂我‘骗子、叛徒、毒蛇’等。我心想：‘也许是我的话她不爱听吧。’所以

我在下一周的广播节目中，对着几百万听众，把她的信一字一句地读了一遍。过了四五天，

这个女性又写信来。她的意见仍没有改变，依然骂我‘骗子、叛徒、毒蛇’等。”

这位音乐指挥家面对指责时的态度，不能不使我们由衷地钦佩。他的平静、自信和幽

默，令人顿生敬意。

查理斯·苏瓦普在普林斯顿大学发表的一次演讲中，对这所高等学府的毕业学子们指

出，他平生所获得的最珍贵的教训，是从他的制钢工厂中的一位德籍老职工那儿学来的。

他说，这位年迈的德国人，有一次被卷入大战中时常发生的激烈的战争论中，他被情绪

激动的员工们推进了河里。

当他满身泥泞、犹如一只濡湿的老鼠一般走进我的办公室的时候，“苏瓦普说，“我问他，你爬到岸边后是怎么对待那帮推你下河去的同事们的？他答道：我只是笑了一笑而已。”苏瓦普从那以后，就决心把这个德国人所说的“笑一笑”做为他的座右铭。

当你成为不公平、不妥当的批评的牺牲者时，这个座右铭是非常有效的。因为当凶狠的攻击，一旦面对善意的微笑时，大概也就只有颓然而退了。

假如林肯不了解“答复尖刻辛辣的攻击是件愚蠢的事”这个道理的话，那么，在南北战争中，他可能就会心力交瘁而一命呜呼了。他对如何处理这一问题的叙述，业已成为不朽的经典作品。林肯的这段经典性的叙述是这样的：我不想阅读，更不会答复攻击我的批评文章，否则，我的办公室将无法处理其他的事

务。我在实行我所确认的最好的工作，并决心贯彻到底。如果最后的结果是美好的，那么一

切的批评都无所谓；如果最后的结果是坏的，则纵然有十个天使为我辩护也无济于事。”

卡耐基认为，如果要使人的行为相互影响，就应采取劝说的方式——和蔼而不自傲的劝

说方式。有一句历久而常真的格言：“一滴蜂比一加仑苦汁，能吸引更多的苍蝇。

人类也是如此。若希望一个人赞同你的目标，首先要使他相信你是他真诚的朋友，这其中正有一滴蜂蜜会吸引他的心，而他的心，不管他说什么，正是通往他的理智的一条大道，而且你一旦获得了它，你便会发现，要使他信服你的目标是公正无私的并不难，只要那个目标确是公正。相反的，你若

专横地干涉他的判断，指使他的行动，或把他列为应躲避或鄙视的人，他便会从内心里开始撤退，关闭所有通往脑部与心灵的道路；即使你的目标本身诚实无隐，且化为重矛，比钢铁坚硬，比钢铁所能制造的更尖锐，而且你以大于赫丘力斯（希腊神话中的大力士）的力量和准确来投掷，也无异企图用黑麦秆来刺穿一只乌龟的硬壳，丝毫无法穿透他。

这就是人的特征，因此应当让领导他的人们了解他，而且这也是为了他的最大利益……。

卡耐基还以其他民族的人对待批评的态度和方式为例。

你觉得自己优于日本人吗？人们可能会作肯定的回答。

事实是，日本人还认为他们远优于你呢？举例来说，一个保守的日本人，见到白人同日本女子跳舞就会动怒。

你自认优于印度人吗？那是你的权利；但是数以百万的印度人，却觉得自己不知比你优秀多少。因此，他们不肯委曲自己，不愿触碰被你们这些异教徒的影子污染过的食物，以免弄脏了自己。

你以为自己优于爱斯基摩人吗？这仍然是你的权利；可是你想不想真正知道爱斯基摩人对你的想法呢？爱斯基摩人中有少数浪荡子，是无价值的游手好闲的人。爱斯基摩人就称他们为“白人”——那是表示极度轻蔑的词汇。

每个国家都自以为优于别的国家，这便涵育了爱国主义——也造成了战争。

几乎每一个你所遇到的人，都认为自己在某一方面优于你，这是不可抹杀的事实；而一个保证可以通往他的心灵的方法，就是以某种巧妙的方式让他了解，你承认他在他的小世界里的重要性，而且是真心的承认。

卡耐基引用爱默生的话来说明朋友的重要性。

爱默生说道：朋友是我能真诚相处的人，在他面前，我可以大胆地思考。我终于来到一位这样真实而合适的人面前，我甚至可以除下那些虚伪、礼貌和犹豫不决，这些人从不脱除的外衣，并以一个化学原子遭遇另一个化学原子的单纯和完整来与他交往。每个人独处时是真诚的，可是第二人介入之后，虚伪就开始了。我们以恭维、闲话、娱乐、事务等来挡开或抵御同类的靠近。我们把自己的思想严密地遮掩起来……几乎我们所遇见的每个人，都需要礼貌，需要迁就——他有某种名气，某种才气，脑中有不容置疑的、独特的宗教或博爱思想，这些，便破坏了与他的交谈。但是朋友则是一个理智的人，他不锻炼我的技巧，而是锻炼我。我的朋友欢娱我，却不要求我俯首屈尊，或喃喃感谢，或伪装我自己。因此一个朋友在本质上是一种矛盾。我，这孤独的我，我在大自然的存在中，见不着相同的例证可以确证我的存在，现在却见到与我自身类似的东西，以它自己的高度、变异和奇特，重复于另一个形象中；因此一位朋友，真可以说是大自然的杰作。

卡耐基认为，微笑对生活是十分必要的，微笑仿佛是在说，“我喜欢你，你使我觉得快乐，我很高兴看到你。”这就是狗儿所以如此受人欢迎的缘故。它们非常高兴看到我们，总是兴奋得不能自抑。

因此，我们自然很高兴看到它们。

没有诚心而只是应付地动动口是岂不了人的。我们会知道那是机械式的应付，因此而憎恶它。而真心的微笑，是使人温馨的微笑，是发自内心里的微笑，是那种在市集里能带来好价钱的微笑。

卡耐基告诉我们，你能在自己能力之内，轻易地增加这个世界里的快乐，怎么做呢？对寂寞失意的人说几句真诚赞赏的话。或许，你明天就忘记了今天所说的好话了，但是听话者却可能一生都珍惜着它们。

让我们不再去想自己的成就和自己的需求。让我们试着去想想别人的优点。然后忘去恭维，发出诚实、真诚的称赞和慷慨的赞美，就能使人们珍惜你的话，把它们视为珍宝，并且一辈子都重复着它们——在你已经遗忘以后，还重复着它们。

卡耐基对诘难的批驳是有力和成功的。我们每个人都会遇到来自多方面的抨击，尤其是当你获得某种名誉和成就时。卡耐基的做法值得我们借鉴，同时他自己对处理诘难的方式的论述以及他引用的几位名人对友情在生活中的重要性的看法，也有很深的启发意义。

第四章

一 三位挚友

每个人的一生中，都会有一些志同道合的朋友。一个人不能没有朋友，就如同一个人不能没有住所一样，朋友是自己的一种人生寄托。

在卡耐基的生命中，友谊是重要的组成部分，他对朋友忠诚如一，对友谊极为尊重，因此，他也同样赢得了朋友们的尊重和支持。

卡耐基结交了三位极重要又真挚的朋友，他们是赫蒙·克洛依、弗兰克·贝格尔和罗威尔·汤姆斯。

在卡耐基的畅销书风格已经形成之时，他的公众演说课程也正在蓬勃发展。

由于事业上取得的成就，使卡耐基有机会接触一群富裕企业家以及在奋斗中的年轻艺术家。他和他们中间的一些人相识并结为好朋友。

赫蒙·克洛依，一位来自卡耐基故乡玛丽维尔的稳健作家，从小就有写作神童和推销专家之称。还在小学时代，他就在《巴克》杂志发表文章并努力促销，使《巴克》杂志销量大增而小有名片。

克洛依和卡耐基同样都是从家乡走向纽约的，但赫蒙·克洛依却选择了不同的工作和职位。他在《圣约瑟夫报》、《圣约瑟新闻》以及《圣路易斯快报》担任记者。之后，他找到了一个最佳的职位，那就是巴特瑞克出版社杂志编辑里欧多尔的助理职位。

卡耐基在纽约时并没有和克洛依来往，但他知道克洛依在纽约和他同时奋斗。他一次外出度假时，在度假圣地碰到克洛依，两人在一家酒吧里喝酒聊天，交流各自在纽约的奋斗经历。

从交谈中，卡耐基知道克洛依结识了美国当代的许多著名人士。他内心渴望自己的成功，希望能够结交更多的人。克洛依答应卡耐基把他介绍给自己所认识的朋友。

度假回来后，他们便经常会面，交流经验。他们开始时一有机会或有空就碰面，后来逐渐习惯于在周日会面。

克洛依在曼哈顿格林威治村内十分活跃。在麦克道格勒街的自由俱乐

部里，聚集一批思想活跃或见解极端的人，他们当中有无神论者，反政府主义者，反对者，激进派分子以及自由主义者。

克洛依在这些人当中仍显得活跃异常。他们常常在波利假日旅馆中会面，讨论许多当前的问题及各自喜欢的方向。

卡耐基在克洛依的介绍下，加入了这充满烟味的旅馆餐厅地下室的周日聚会。在这里，卡耐基结识了这里的常客，新闻记者乌克斯·依思特曼、林肯、史蒂文森、约翰、瑞德，小说家辛莱·刘易斯及诗人路易期·安特马亚等。

由于克洛依的活跃，他显得神通广大。《布鲁克林之鹰》的主笔作家及戏剧评论家克勒弗兰·洛斯基初到曼哈顿时就说：“克洛依似乎认识每个人。”卡耐基在和克洛依一系列的交往过程中，逐渐建立了深厚的友谊，并结成了终生挚友，关系一直维持到卡耐基逝世时。

两人都爱好旅游，他们经常一道出去游泳。在一次旅游中，克洛依问：“亲爱的戴尔，你为什么不去写作呢？”卡耐基激动地说：“我正为此事做准备呢，总有一天我会成功的。”克洛依的提问激发了卡耐基写作的欲望。旅游回来后，卡耐基已经下决心去写作，因此，在卡耐基畅销书创作生涯中，克洛依的帮助和支持功不可没。

当我们面对自己的生活道路需要作出某种选择和决断时，往往朋友的一句话就能使我们坚定信心。

卡耐基通过自己的努力，终于走向成功之路。

虽然克洛依的生活态度与一本正经的卡耐基不同，但这并不妨碍他们成为终身挚友。实际上，两种不同生活态度的人成为朋友，可以起到相互帮助和相互启发的作用。又由于他们都来自相同的故乡，而且两人同样为成名而奋斗，并且大约又是同时期在纽约发展。尽管克洛依是以小说闻名美国，卡耐基则以公众演说课程闻名于世。

卡耐基对克洛依的友谊相当尊重和感激，因为在事业进程中，克洛依给予了莫大支持。

当卡耐基完成了《影响力的本质》一书时，他就在书的扉页上写下了一段话赠给克洛依，那就是：以我最高的名誉献给我最尊敬、重要、诚实的朋友。”

卡耐基每周日都要到克洛依那儿去相聚，以至他的第二任妻子说：“最后我学会了怎样

计划没有他参予的周日活动。”

与卡耐基结成挚友的人当中，不仅有早已成就的人，而且也有曾是他课程中所教过的学

生。法兰克·贝格尔就是其中的一位。

这位年轻人在卡耐基的一生中占有相当重要的地位。

贝格尔曾在一个棒球队当垒手，后来又当了保险销售员，但他的销售记录都不是很好。

于是他在费城选修了卡耐基课，以后进步非常大，因而成为卡耐基教学法的热心支持者。他

在宣传和购书方面作出了许多积极的活动。

卡耐基从这位成功的学生身上看到了自己的过去。

与卡耐基一样，贝格尔是在贫困中成长的，他的父亲在他年幼时去世，

家庭陷入困境，

难以维持生计。贝格尔从小就当报童，稍微长大一些后便去干蒸汽炉工挣钱来帮助自己母

亲。后来他成为一名棒球手而使他进入了灿烂的人生舞台，可是在棒球场上受伤，迫使他

球场上退下来。之后转向销售，很快，他发现自己在这看似不适合的工作中沉沉浮浮，难以

取得预想的成功。

对于成功，每个人都是梦想的，卡耐基以前梦想过，贝格尔同样有着相同向往成功的梦

想。

在工作困难之时，他选择加入了卡耐基课程训练。他在课堂上的表现使卡耐基对自己理

论的信心增强。因而卡耐基对他特别的关心，曾私下解决了他几个通往成功的疑问。特别是

表现得热忱，你会变得热忱"这条讯息在他的人生中占有了重要的地位，为他提供了前进方向。

与此同时，对于卡耐基来说，贝格尔简直就是明星学生。因为他从卡耐基课程毕业后，其事业蒸蒸日上，行销利润频频上升而成了保险业的一位巨子。贝格尔用实际的成就解说了戴尔·卡耐基的课程。

因为法兰克·贝格尔对卡耐基课程的热心支持，而且他自己认为课程给他带来了无数好处，他特别希望能帮助那些处于贫困或者事业无法拓展的人们。因此，他也成了卡耐基家的常客，他非常感谢卡耐基对他的帮助。

一天，贝格尔应邀前往卡耐基作客。喝了一杯酒后，卡耐基说：“我们的事业越来越大了，法兰克，你既是我们成功的典型，也是我的事业支柱啊。”当时，卡耐基正面临着事业上的一个机会。他对法兰克说：“法兰克，你知道吗？美国基层商会答应我们，答应赞助我们去开展州际演说，你知道，这对我们的事业将有多么大的意义！”贝格尔也显得非常的激动：“感谢上帝，这对我们将会有多大的意义啊！”卡耐基又说到：“我们尽快整理整理自己的东西，到时便可出发。”在热忱、激动、兴奋的心情下，贝格尔离开了老师的家。

此后他们便展开了州际旅行演说。

演说获得了空前的成功。在每个州的演说中，一般会堂里的听众往往爆满，大家都赶着去听卡耐基和贝格尔的演讲。

演讲时间是每人每夜演讲四小时，有些州连续五夜，有的甚至连续六七夜，每半小时为一节。

每次演讲后，许多听众往往都强烈要求与卡耐基交流，有些则非常欣赏贝格尔，因为他是从一无所有到拥有财富的成功典型。

贝格尔在后来又写了一本畅销书《我如何在行销中反败为胜》，这本书便是叙述自己如何将卡耐基课程的内容运用到自己的行销业务中，并加以创造而取得胜利的经验。

这本书是对戴尔·卡耐基技能的证言。通过这位全美最顶尖行销人员的大力推荐，确实有助于卡耐基的课程事业。从贝格尔的见解中，卡耐基自己也学到了许多行销策略，这便是一种知识反馈的现象。在《STOP重新

出发》中，他详尽地引述了他这位朋友的事迹的成果。

卡耐基的第三位挚友托马斯回忆道：我做的第一件事是前往纽约寻找一位可以帮我简化演说内容的公众演说家教练。我猜测我可能会被安排在众多演说者之后（每位演说者通常都喜欢赞美每个人故居的壮丽），在此种情形下，果断、睿智以及雄辩就成了最佳本钱。我在卡耐基会馆里找到了合适的人选，他就是戴尔·卡耐基。

托马斯是由于需要解决一些问题而找到卡耐基的。由于所涉及的问题与卡耐基的课程内容有关，因此，他俩的相遇既为他们各自的事业又为共同的友谊打下了基础。

1916年，卡耐基在学员们的帮助下，在卡耐基会馆里有了常设办公室，而此时的他正开始使用另一种拼音法拼写他的姓氏。

当有一位记者问及他改变姓氏起音的原因时，他回答说：“守旧不是我一贯的作风。”他现在的的确不再守旧，卡耐基常常邀请毕业生前来演讲，这成为他课程中的一大特色，因而总是吸引了大批的听众。如《新闻周刊》的一名记者所载：“学员们为批评前来，但却被卡耐基留下来要求赐教。”卡耐基的课程越来越精彩，于是学员人数稳定地成长。其中一名被戴尔·卡耐基的盛名吸引而来的，正是普林斯顿大学演说系年轻教师罗威尔·托马斯。他们的相逢完全是源于偶然。

托马斯在普林斯顿大学时，为了赚取一些零用钱，接受了到普林斯顿一带的地方俱乐部及社区中解说去年夏天访问阿拉斯加情形的报告。

托马斯为完成这任务，需要为即将来临的演说做准备，决定去纽约拜访卡耐基。

正当托马斯准备前往纽约时，他接到了一封信，这封信使托马斯非常高兴，原来是邀请他前往华盛顿区的史密斯桑尼，发表一篇以阿拉斯加为主题的演说。此项演说是为了配合美国内政部举办的“放眼美国”的活动。

内政部长富兰克林·兰热情邀请托马斯，用配合图示的方式，为众议员介绍有关阿拉斯加的种种风土人情。

虽然他的演说在区域性俱乐部中已取得相当的成功，他自己的内心也相当喜悦。但托马斯对于在史密斯桑尼为众议员发表演说一事仍极为慎重。

他迫切需要拜访卡耐基。

他来到纽约，找到了卡耐基会馆，那时卡耐基正在给学生们讲解课程，那些睿智的语言和巧妙技巧的确吸引了这位年轻人。

下课后，他径直到了卡耐基常设办公室里拜访卡耐基。当托马斯说明来意后，二人便交谈起来。卡耐基凭直觉一眼就看出托马斯是个有为的青年，心中便觉得托马斯一定会成功，而且肯定会成为他事业上的好伙伴。

卡耐基是这么描述他对托马斯的感觉的：“我对他的印象非常深刻，因为那位年轻人的身上已具备了所有成功的必要条件——吸引人的性格、感染性的热忱、惊人的精力以及无止境的雄心。”托马斯非常佩服卡耐基的热忱和信心，卡耐基做事的果断利索和合情合理也深深地吸引着他。卡耐基指导他将原本漫长的三小时演说去繁就简删到半个小时。两人对于演说风格与内容都达成了一致的看法。

当托马斯离开卡耐基后，前往自己工作的法学院，立即建议在他的学生中施行卡耐基的看法，即要学生以自己的谈话内容讨论个人的经验——这种建议重申了戴尔·卡耐基公众演说的哲学。

虽然有充分的训练和准备，汤姆斯却仍为这一生中难得的一次演讲机会而紧张不已。他前往华盛顿特区，到了演说地点，他发觉他果然被安排在演讲名单中的最后一名，然而演讲的效果却是出乎意料的好，他描述着当时的情形：我只展示挑选出来的图片，而且只讲述我曾在上百次演讲中说过的

高潮部份，我在三十分钟内演说完毕。当我结束时，在场人士气立鼓掌。我的演说取代了会议中常有的拖场，

而成为一种高潮。最后，政府官员及议员们纷纷上前和我握手。”

卡耐基的训练给汤姆斯带来极佳的成果，汤姆斯当场被“放眼全美的活动单位录用。

从此以后，卡耐基和汤姆斯成了好朋友，他们的友谊出现在两人事业上的困境时期，可以说是患难之交。而汤姆斯后来运用自己的盛名为卡耐基销售他的书籍和课程。

1917年4月6日美国对德宣战。富兰克林·兰秘书长邀请汤姆斯随一名摄影记者游历欧洲，报道战况。

卡耐基与汤姆斯成功的合作，为汤姆斯赢得了声望。如同贝格尔印证了热忱可带给推销员意想不到的效果一样，汤姆斯也以实例说明良好的公众演说能为新闻从业人员带来惊奇的效果。汤姆斯的演说在史密斯桑尼发表之后成为全世界最熟悉的声音。每个夜晚，百万以上的美国家庭，都聚集在收音机旁收听汤姆斯的夜间报道。

一次世界大战结束后，整个美国在慢慢治疗着自己的创伤。但战后那段灰色情绪仍笼罩在人们心上，失业的人数越来越多，许多复员士兵开始上街游行，要求增加为战争所付出的津贴。

卡耐基也参加了这场战争，服役了18个月，在他回来的那段时间里，报名参加他的教学课的人数很少，因为人们都在寻找着自己的工作，领取救济金。尽管战后的情形并不令人满意，但卡耐基心中那个事业的前景依然存在着。

有一天，卡耐基在晚饭后收到一个电报。电报是从伦敦拍来的，电报内容是罗维尔·汤姆斯想和他再次合作。这次合作，主要是卡耐基为汤姆斯服务。

1919年汤姆斯返回纽约市时，带回了许多战时在中东历险和旅行的照片。这时，有一个很好的计划在汤姆斯心中形成。

汤姆斯在电报中希望卡耐基能帮他准备一些相关的文稿，他雄心勃勃地想以一种兴奋、乐观、激动的第一手资料表达方式，发表题为“与爱伦拜在巴勒斯坦及阿拉伯的劳伦斯”的演说。他的想法非常宏大也非常有成功的可能。

汤姆斯打算利用骆驼队、开罗、印第安人品兵及伯特印人的非正规军、耶路撒冷等栩栩如生的照片来开展演说。不过，汤姆斯虽拥有丰富的资料，但他仍需要一名能为他整理资料的人。

在汤姆斯脑海中涌现出的第一个人便是戴尔·卡耐基，这个曾经帮助他获得巨大成功的真正朋友。

汤姆斯在电报里说离演讲日只剩两周时，卡耐基内心相当激动，他也非常想摆脱一下周围的沉闷空气和内心存在的丝丝忧郁。

接到电报后，卡耐基略一思考后，便匆匆地收拾行装，他什么也没有

注意，凡是他认为有用的东西通通塞进旅行包里，整个人和整个行动处在一种狂乱之中，到达伦敦时，他发觉他把床单和塞进床单里的臭袜子一同带来而遗忘了他最喜欢用的那个烟斗。

整个演说的第一场准备工作非常繁琐。卡耐基、汤姆斯及其摄影师足足忙了几个昼夜，辛勤地劳动着。特别是卡耐基，似乎又重新获得了工作的热忱，对生活更加充满了信心。他忘我地工作着，以前抽烟喜欢用烟斗，现在把香烟点燃往嘴里一塞，猛吸几口，精神便又恢复过来了。

汤姆斯在回忆当时的工作情形时说：“整天，甚至整夜，戴尔、蔡斯（摄影师）和我仍在投影机及文稿前商议。在开演前两周，我们一直处在极度的压力下工作。”第一场演出由卡耐基全权负责。前前后后的事务使卡耐基度过了几个不眠之夜，终于把一切都准备好了。

功夫不负有心人，第一场演出取得了很大成功，伦敦的新闻界对此作了大量的报道。

这是卡耐基生活中的一次新的尝试。他心甘情愿做朋友的助手，帮助朋友的事业取得成功。

当然这种成功也离不开卡耐基在技术与艺术上的处理，他把演讲效果处理得相当好。

尤其吸引人的是汤姆斯的声音，人们为他的声音所吸引，初次的成功带给了他们极度的喜悦。

他们开了一个小小的庆功会，汤姆斯端着一杯酒对卡耐基说：“为我们的友谊而干杯，为我的事业成功而干杯！”卡耐基举杯回祝。

第一场演出就获得成功，演出效果非常好，这种情形像是罗威尔·汤姆斯以雷霆万钧之势冲击着英国的戏剧市场。伦敦戏剧界甚至顺延六周，以使汤姆斯能够继续演出。

这给卡耐基带来更多的繁忙工作，他边工作边改进，不断完善此次演出的艺术水平。

以后的演出更是吸引了观众，情况越来越好，汤姆斯吸引了许多群众前往皇家阿柏尔特大厅。由于演讲的轰动而引起伦敦许多市民前往观看，甚至从英国其他城市也有不少人赶来观看演出。卡耐基后来回忆说：我看伦敦的群众站着队等候数小时，就是为了买票听汤姆斯的演说，那种情形一夜接着一天，一个月接着一个月地发生了。”

演出任务完成后，卡耐基满怀喜悦地返回了纽约。

在节目演出数月后，汤姆斯又电传卡耐基让他返回英国，并请他为爱伦拜——劳伦斯组

织两个巡回表演公司。此时罗威尔·汤姆斯表演公司应邀在全美、全英及加拿大巡回演出。

汤姆斯不想亲自演出，他想与其子一起去澳大利亚度假，但他希望卡耐基能担任他巡回

演出公司的经理人。

卡耐基毫不推却朋友的盛情，他把友谊看得极为重要。他自己也似乎投入到汤姆斯的事

来中去了。他积极调动着内心的积极性，以使得自己能够完成工作。

他答应了汤姆斯的要求，便着力于征募足以能代替汤姆斯舞台演出的人。这件事情非常

棘手，因为像托马斯那么杰出的人才在美国暂时还很难找到，但经历千辛万苦后终于找着一

位替代者。

尽管卡耐基努力工作，希望这一演出能继续下去并获得比以前更好的效果，但是，卡耐

基失败了。这使得卡耐基的精神受到了沉重的打击。

对于这次失败的情况，罗威尔·汤姆斯的解释可能是正确的。他说：“卡耐基雇用了能

干的人并给予良好的训练，但是该场演出全以罗威尔·汤姆斯号召，没有了汤姆斯就没有办

法吸引群众。”

有些报道中说卡耐基已精神崩溃可能过分夸大了卡耐基的健康状况。卡耐基在当时尚未

出现那么严重的后果，他乐观的情绪一直在支持着他，但无论怎样，他对不成功的演出感到

烦恼。

经营两个巡回表演公司的工作，可能使技巧纯熟的经理人的锐气被消耗殆尽。况且，罗

威尔·汤姆斯不仅具备适于演出的性格、音质及演出方法，而且对影其中的每一个场景更加

熟悉，也能随兴而谈，除了汤姆斯，无人能拥有如此多功能的效果。

因此，以汤姆斯的替身

是不能取得理想效果的。

汤姆斯回忆道：“我们损失了很多的钱。可怜的戴尔，生病了还在责备自己，当时我能

做到的只是自一万里外以电报表达我有绝对的信心，相信他已做了所有人所期待的事情。”

虽然事业遭到挫折，两人间的友谊却没有消减。数年后，汤姆斯再度邀请卡耐基撰写影

其中罗斯·史密斯先生的台词，而罗斯·史密斯将在二十八天内从英国搭机飞往澳大利亚。

1930年，哥伦比亚传播组织的创始人威廉·帕利请罗威尔·汤姆斯主持《文学文

摘》——一份主导性的每日知识性杂志赞助的星期电台新闻，汤姆斯邀请卡耐基与《双日》

杂志社主编乔治·依利曼共同为节目准备讲稿。

汤姆斯为《影响力的本质》第一版撰写绪论，他的签名常在戴尔·卡耐基的广告上出现。

此后，卡耐基经常到汤姆斯家做客。汤姆斯的孩子都记得有一位友善、愉悦、一头灰发

和戴着淡色镜框眼镜的慈长者，常来他家与他父亲亲切交谈。他就是戴尔·卡耐基。

卡耐基对友谊的感受是非常深刻的，而他对增进友谊的投入也是全身心的。我们可以设

想，当一个人孤独地在社会上生活，身边没有一个能够信赖的朋友时，他的事业肯定不会成

功。因此，我们有理由相信，卡耐基事业的成功固然与他自己的艰苦奋斗分不开，但是，如

果没有朋友之间的相互支持和帮助，卡耐基的成功就不会如此辉煌。

由此，我们应该重视友情，让友谊之花开放在自己的生命之中。

在卡耐基成功的道路上，除了真挚的友情之外，更重要的是他的内心世界，即心理因

素。卡耐基多次强调心理因素在谈判中的重大作用。他说：

谈判中的心理因素是至关重要的，甚至可以说，一场谈判就是一场心理战。”那么，是什么东西推动了这场心理战呢？我们提出了谈判力这个概念。

在谈判中，谈判者的目的、意图是不同的，如果说甲方的目的在A点，那么乙方的目的必然在A点以外的某处，我们不妨将之定为B点。之所以要进行一场唇枪舌剑的战斗，就是要使一方的目标点向另一方的目标点靠拢（从理论上讲，是不可能完全重合的）。

至于事实上究竟是谁向谁靠拢，谁把谁“吸引”过来，就要看谁的“力”大了。不要忘了，这是一场“战斗”，谁的“力”大了，谁的“功”就越大。

卡耐基总结他成功的经验时谈到：“环境对谈判有相当大的影响。这显然证明了一个问题，那就是心理因素在谈判中的重要地位。”因为环境与谈判本身不可能发生直接联系，而必然是首先作用于作为谈判主体的人身上，使其心理产生一系列微妙而复杂的变化，进而影响到谈判的进程。

比如说，对方是一个整洁成癖的人，那么你不妨把谈判地点选在一个混乱不堪的地方：桌面不净，地面不清，灯火昏暗，空气浑浊，案头散乱地放着图书和文件资料，烟灰缸里堆满了烟头……不用说，对方一定会感到格外厌恶，不可忍受，然而他又不得不忍受，因为事先他并没有反对由你来定谈判地点，你不妨对他表示无可奈何的歉意，并尽可能地拖长谈判时间。

结果会怎样呢？起码，他已经无法完全集中精力，无法精确、沉着地进行思考和辩驳。

谈判会向有利于你的方向发展。

虽然，这种作法有失光明磊落，但是这既是一场短兵相接的“战斗”，那么兵不厌诈，耍一点技巧外的手脚借以增加成功系数，也不失为明智之举。

其实，也未尝不可说这也是一种技巧。

但是，必须掌握好“度”。试想，如果对方的注意力完全停留在谈判内容以外的事物上，那么这场谈判怎么进行？这正如前面我们谈到的，如果对方根本不知道你在干什么，那么你再怎么聪明能干都是毫无用处的。

因此，卡耐基总结道：“谈判是心理之战。一定要集中全副精力，使自己的心理尽可能保持平静，不受外界环境的干扰，同时通过各种手段，尽可能地对对方心理施加干扰。”

二 卡耐基效应

卡耐基并不满足于他在课堂上的影响，他计划在更大范围中推广他的事业，以使更多的人能够从他的课程中受益而获得成功。

1937年，戴尔·卡耐基在《纽约时报》上展开广告活动。报纸上通栏大标题写道：有效的谈话技巧将丰富你的收入广告表明，在阿斯特旅馆举办的免费展示会，将由全美畅销速度最快的书籍《影响力的本质》一书的作者戴尔·卡耐基先生主持。广告特别提到，在出版史上，没有其他任何一本非故事性的书籍能像卡耐基的《影响力的本质》一书那样，在如此短暂的时间内创造出这么大的销量。

戴尔·卡耐基先生无疑创造了出版业的一项纪录。

广告词写道。

广告描述说，卡耐基在毕业前离开了大学，但他却拥有多个学科学位，如：教学法学士、皇家地理社会学会会员、人际关系学博士等。博士学位是1926年马利兰女子学校授予他的荣誉学位。

广告中还提到了罗威尔·汤姆斯。他评论卡耐基课程说：“这门课程是集公众演说、行销关系、人际关系以及应用心理学为一体的独一无二的一个惊人的组合。课程如同麻疹般真实，但是比麻疹更富于两倍以上趣味。”广告大胆地对课程的十五点助益作出了保证，诸如参与者能学会思考、增加收入、赢得更多的朋友、发展潜在的能力、改善人格形象等等之类。

广告中详细地叙述了课程如何奏效。1937年，设有十六节正规课程（现在是十四节），教室是旅馆里的私人餐厅。第一节第一部分课程在晚餐时进行。有九场在周二晚间的演说，演讲内容包括“改善你的记忆”及“发展你的人格”等。“戴尔·卡耐基有效演说及人际关系组织”会给那些未能参与者寄两本小册子：一本列有最近完成了课程且乐于推荐的五百二十人的姓名；一本则概括了所有的课程内容。

令卡耐基高兴的是，周二晚间的演说吸引了众多的听众，相当火爆。

在一个听众气氛十分热烈的周二晚上，卡耐基发表了一场精彩的演说，题目为《措词得体的交谈》。

在这场演说即将开始之前，台下岂不及待的观众，都用热切和期待的目光，满含敬意地对卡耐基翘首以盼。

在阵阵热烈的掌声和欢呼声中，卡耐基登上了讲台。

先生们，晚上好。

他首先向他的忠实听众们表达他的问候，“十分感谢大家的光临和对我的支持。”身体并不魁伟的卡耐基，用他那温和而炯炯有神的目光，扫视着全场。他微笑，向大家频频点头示意。他站在讲台上，显示着优雅的气质和风度。

台下掌声经久不息。

现在，我开始和今天在座的各位朋友作真诚的交流。

全场很快安静下来，大家准备好了聆听这位天才的交际学大师的演讲。

日本著名谈话艺术家德川罗森说，卡耐基开始了他的演说，“人们日常与人谈话的目的，不外乎如下几种：一是基于意识的，二是基于感情的，三是基于求知的。

换言之，如果换成浅显一点的说法，就是：

第一种，基于意识的，即心里想些什么，要用谈话的方式渲泻出来。

如果有心事而难以从口中表达出来，是一种很大的痛苦。许多人之所以宁愿

付出巨大的代价也要保持一两个知己朋友，平原因也就是为了在心里有事的时候好去向他们倾诉。此外，还有另一种'基于意识'的情形，那就是：你试图借助谈话方式去左右别人的意识。譬如，你请别人办一件事，别人答应了你，这就是你已经左右了别人的意志。

第二种，基于感情的，我们平时所谓联络感情，起目的在于通过彼此的谈话，促使双方的感情有所增进。

第三种，基于求知的，是你想认识某一种事物，或为了某一件事而请教别人等等。”以上的分类，虽然出于谈话艺术家之口，但我们在日常应酬中，也不妨记住你对每一

个人的应酬目的属于哪一类。是第一种？第二种？还是第三种？在确定了之后，再去进行。

要谨记，你是要成功，而不是失败，一定要朝着目标前进，不要节外生枝地去做一些和目标

南辕北辙背道而驰的事情。

有许多人的应酬之所以失败，是因为他们'明知故犯'。比方说，你明知有求于人必须出于礼貌，但却对你的朋友横眉冷对，怒目而视。”卡耐基强调说：“这样做是不行的，除非你存心想让你谈话失败。”卡耐基继续说：同是一句话，措词略有不同，效果相差会很远。举例来说，'邮筒在哪里'和'在哪里有

邮筒？'这两句意思完全相同的问题，就有不同的答语。因为你讲得不同，听来便有差异。

这一点我们在应酬时不得不加以特别的留心。”

听众席上的人们频频点头，表示赞同卡耐基的意见。

以讲究衣着出名的美国电影明星辛西娅·吉布，"卡耐基举例说，"某次出席一个聚会，穿的是一件红色的大衣。第二天，许多亲友和记者前来问及那件红大衣的事，问法有如下各种不同的方式：'吉布小姐，昨天你穿了件什么颜色的大衣呀？'这是自由式。

'吉布女士，昨天穿的那件大衣，是红色的呢，还是别的什么颜色？'这可以说是半自由式。

'是红的么？'这是肯定式。

'是红的吧？'这是否定式。

'是红的呢，还是白的？'这是选择式。

'是深红的不是淡红的？'这是强迫式。”此时的会场上，听众们一边心里考虑着"究竟哪种问法好，哪种问法不好"，一边等待卡耐基的下文。

卡耐基说：让我们来听听吉布女士自己的看法吧。她事后对人讲，她最不开心的是听到否定的发

问，对于强迫式也感到不愉快。她笑着说：'他们为什么不问我那大衣是淡绿还是深绿？这

样的话，我就会爽快地回答'是红色的'。”

卡耐基继续说下去：

否定式常会使话语意义模糊不清，比如'你昨天晚上喝了酒，所以没有回家么？'我有一天在公共汽车上听见一位小姐问她的同伴：'你觉得这个假期的电影不算没有好看的吧？'我没有听见对方的答话，因为我一时也想不

出应该如何来回答这个问题，答'有'呢，还是'不算没有'？问题实在是令人费解。”卡耐基接下来提出了他的建议：聪明人一般都喜欢用间接法来应酬。通常，凡是可能直接带给对方难过或者有所损害的，

都应

的，都应以间接法为宜。”但是，"卡耐基话锋一转，"如果滥用间接法，也很容易弄巧成拙。

有一个例子：某地有个退休的官员，已经九十七岁高龄。他已领了几十年的退休金，

每次都由他的孙女到有关方面领取。有一次，财务处换了一位新职员，他看见花名册上写着

领薪人的出生年份是1840年，算一算已年近百岁了，心想会不会是他的儿孙有意瞒报领

薪人的死亡来冒领退休金呢？

他本可以直截了当地问：'朋友，这位老先生还活着吧？'可是他没有这样问，而是用的'间接法'：'这位老生是1840年出生的，今年可有多大岁数了？'听话人当然明白对方的用意何在，于是回答：'今年九十七岁，托你的福他还健在。'职员顿时显得极为尴尬，赶忙语带歉意地说：'是吗？恭喜你有一位长寿的祖父。'才扭转了紧张的氛围。

要想知道别人的年龄，直接询问常常不能获得满意的效果。

卡耐基说，"尤其是对于女士们，问她们今年芳龄几何，一不小心就可能被认为是一种侮辱。这里我向诸位提供一个成功的例子。被迫选为日本第一号保险推销员的原一起先生，常以如下的方式问别人的年纪：他先问对方：'你看我今年多少岁呀？'对话回答：'三十四、五岁吧？'原一起于是先说'你猜准了，我今年三十四'，然后，他故意把对方估计年轻一些，'你呢，我看是四十二、三，对吧？'哪里，'对方很高兴的回答他说，'我四十八岁了。'"卡耐基指出：先用一种方法向对方敬意，这是间接法的精髓。

比方说，卡耐基说，"你看见一位妇女腆着大肚子，你与其问她'你有孕么'，还不如说：“恭喜你！””听众席上爆发出一阵笑声。

卡耐基继续发表他的演说：我们的朋友有新旧、厚薄之分，不少朋友是由朋友介绍认识的，这种朋友称不上'老友'

'应该算是'新交'。对朋友的应酬，如果你和对方认识是通过另外一位朋友介绍的，而你又

要和这位新朋友交往，那么你应该先把这事通知那位老朋友。假如你同对方直接交往由来已

久，那又当例外。否则的话，通知你那位老朋友绝对是有必要的。

我有一位朋友，就有一种很不好的习惯。你今天给他介绍一个朋友，他明天就直接找那朋友，而且不再找机会让三个人在一起碰头。对这位朋友，朋友们给他一个外号，叫做'直拨电话'”这一幽默引得台下一阵大笑。

对这种事情凡是有过一次教训的，'卡耐基说，以后再也不敢介绍朋友给他认识了。

因为他这种'直拨'的方式，总有一天会使你损失。假如你也冒险采取'直拨'的方式，万一对方把事情暴露出来，你的老朋友就会极不愉快的。”听众们都同意卡耐基的看法。

卡耐基最后说：所以，我们应该记着，假如打算去拜方某A，托他办一件事，而某A是某B在不久前

介绍给你认识的，那么你要把事情告诉某 B，这样做是绝对有利无害的，说不定某 B 还会尽力相助。

同时要准备的事项还有：第一，先了解对方的个性，对方是熟朋友，这事当然就不在话下了；如果是不十分熟悉的，就有必要设法研究一下。

第二，接近方法，关于此点，前面已经讲过。

第三，预先计划好将要应酬的内容，不要临阵磨枪，东拉西扯地讲话。

第四，征求对方的同意，比如时间、地点等事项。

最后，才实施你的应酬步骤。

没有经过准备的应酬，成功率往往很低，并且以后会遇到很多障碍。”卡耐基的演讲结束了，全场报以热烈的掌声。如此精彩而浅显的讲演，既给了人们一定的知识和技巧，又带给人们以语言美的享受。

卡耐基这样的演说，吸引了众多的听众。由于人数太多，便得阿斯特旅馆拒绝招待群众聚会。旅馆的人员解释说群众过多将会对旅馆内的设施形成较大的压力。

另一方面，涌进的人群也向卡耐基施加了巨大的压力。在他的著作《影响力的本质》面世以后，他要想在演说结束后回复以往原来的生活状态，已经变得日益困难。他的崇拜者们期待他在私下的谈话中也同样具有戏剧性的色彩。

卡耐基认识到，任何人生活在神话中是相当困难的，人们寄予这样的人以相当高的起望值。你的一切行为都要按照人们期待的那样去做。你的一言一行、一举一动，都受到公众的殷切关注。你必须小心谨慎，以免发生任何的失误。如果你一不小心发生了有损于你公众形象的事情，那么你的崇拜者们会因为你的失误而感到失望和痛苦。这样，你就有愧于你的景仰者了。此后，你的心将受到自责，你再也不能心安理得了。另外，你如果出名，就意味着你没有自由。无论你出现在那里，人们一旦认出了你是某某名人，便会蜂拥而至，要求你签名，要求与你合影。你将接到雪片般飞来的请柬，邀请你出席各种各样的宴会、舞会、座谈会、庆典之类。每一张请柬的东道主都是重要的，都是有脸面的，你不能拒绝，如果拒绝了你就是不给人家“面子”，就是自恃清高，以后你就可能遭受惩罚，会有各种各样的不愉快等着你。但是，你根本就应接不暇。如果“有求必应”，有邀必赴，有约必践，那么你非给累死不可。这就是盛名之累，这就是众多的人们期望“淡泊”“宁静”的原因之所在。此外，媒体的记者们会“围追堵截”你，让你无路可逃，会没完没了地向你提一些刁钻古怪的问题，会处心积虑地刺探你的隐私，然后添油加醋地炮制出长期累牍的绯闻艳闻秘闻，弄得你啼笑皆非。各种报刊杂志要你供稿，介绍你的成功之道，要你谈对人生的看法，对社会热点评论。总之，你是惹不起，躲也躲不脱的了。你得千方百计协调好各方面的关系，你得费尽心思地周旋在各种场合。单是这些烦心的事，就已经搞得你精疲力竭了，你还谈得上什么再继续把你的事业发扬光大呢？现在，戴尔·卡耐基校友会就正饱受着这种盛名之累的苦楚。

这位从密苏里州农场里走出来的社会名流、学界巨子，现在发现要想在盛名之累下过着游刃有余的生活，更是不可能。

在讲台上，卡耐基依然意气风发，情绪高昂。但是，一旦步下讲坛，

他就变得安静、寡言少语，与一位传授处理人际关系技能的大师相去甚远。

他试着避免引人注目，他反复地在宴会上更换桌子，以试图避开众多的热情读者。

卡耐基对处理这些应酬的同事提出了他的看法：哈洛德，我希望你尽量避免再安排对这些邀请的承诺。在我写作《影响力的本质》一

书之前，人们不会探寻我的公司，我那时只是戴尔·卡耐基，只是一个普通的讲授成人教育

课程的教师，还没有什么东西可以值得在背后披露的。

现在，我出版了这本书，造成了奇迹般的销量。所以人们就期待我是某种'超乎世界'的与众不同的人物。然而，当陌生人遇见我，开始认识我以后，他们会发觉我其实就像他们隔壁的邻居，而不是某个具有戏剧性格的人。之后，他们就会感到失望，而这，也将令我因窘难堪。这也就是我要避免任何被陌生人邀请的可能原因。”然而，回避邀请函还不能保证回复到以前的生活形态。因此在《影响力的本质》一书的畅销达到高潮的时候，他离开美国前往欧洲去了。

但是，离开了卡耐基，“戴尔·卡耐基有效演说及人际关系组织”就开始呈现经营不善的局面。

1939年，他不得不回来挽救他的事业。数月后，卡耐基慎重地建议大家以积极的态度对待不景气的状况。他解剖了三十五名职员，关闭曼哈顿第四十二街办公室的营业，而把生意迁到了森林丘他自己的家中。

卡耐基课程的效应既带来了轰动，也带来了烦恼，但无论如何，这种情形都是对卡耐基事业的承认和评价。卡耐基效应不仅表现在演讲中，而且也表现在对学员生活和工作的影响上。

卡耐基课程的教师在讲课中，都要求学员报告他们在不同状况下应用人际关系原则的情形。既表示赞扬和肯定，也提出有益的建设。

卡耐基课程的一位学员，有一天看到他的助理坐在椅子上，脚却跷在办公桌上，什么事也不做，而他的办公桌上已堆满了公文，他很想把这个助理叫进房来痛骂他一顿。他在课堂上报告说：“由于当时我正要去做卡耐基上次指定的作业，也就是如何使别人感到重要，我就决定用另一方法来对待他。我先和他随便谈一些事情，然后我说一切工作都推到我这里，我简直没有办法做完。‘你有什么办法可以改变我们的工作情形？’我请教他。他提出了几项办法，我们讨论了一会。然后他说：“我今天没有什么事做，我可不可以帮你处理一部分公文？”他承认无所事事，而我也没有批评他一句，他就决定以后多做一些事情。我达到了我的目的，却没有侮辱他，也没有引其他的反感。”卡耐基原则中很多人难于做到的一条是：如果你错了，你就迅速而郑重地承认。有些人认为承认错误就是表示自己有缺点。不过，如果一个人错了，承认之后下一步就容易做了，好的人际关系的基础在于诚实，承认错误就是通往诚实关系之门的钥匙。

加州沙加拉门杜市一位教小学四年级的教师苏珊·席曼士太太所说的事，足以证明这项原则的正确。“一天在学校里，”她说，“我觉得很不舒服而心情烦躁。我警告班上学生说我不舒服，他们应该好好守规矩。一名男生气时就很调皮，那天他真的惹火了我，我走过去猛摇他说，‘你到走廊上去待一会，我现在不想看到你。’过了一会，我知道是自己不对，我心情太暴躁了。我把他叫回来，然后对全班说：’

孩子们，我为我刚才脾气不好的情形向你们道歉。刚才是我不对——不是他的错。我很抱

歉，尤其是对不其他。我要更耐心一点。'那一天剩下的时间一切就更好了。我警告他们

我不太舒服，要他们好好守规矩，事实上孩子们并不能十分了解，所以根本就没有注意。但

是在我承认了我的错，不是他的错以后，他们就很守规矩。我想我是第一个问他们道歉的教

师。”

在业务往来方面应用这条原则，往往能为公司保住顾客。罗拔·毕克是一家暖气、冷气

专利空气调节器制造公司的代表，他发现自己处在一种很糟糕的情况中。他的公司和一家金

属板公司做生意，有些电风扇要送到市区一幢正在建筑的大楼里，这家金属板公司打电话来

要求把电风扇送去，但是由于毕克的公司出现差错，没有把电风扇送出去。金属板公司的负

责人未能在预定时间拿到电风扇，非常生气，表示不但以后不再跟毕克的公司做生意，并且

要告毕克的公司没有按时送货，要毕克公司付出罚款。毕克等这位负责人说完后，答复说：

“我知道你是对的，我们公司确实不该不按时交货。你是我们最好的顾客，这完全是我们的

错，我们犯了错就应该尽量去改正。我马上去租一辆卡车，亲自到公司去把电风扇拿来。

那个负责人已安静了下来，他告诉毕克不必专程去跑一趟，他会在大楼里做些其他工作，不让毕克的公司受到合约中罚款那一条的处分。毕克说，如果没有上过卡耐基课程，不知道人际关系的这条原则，他可能会恼羞成怒，也发起脾气来，或者把错误推到别人身上，或者对那位负责人说话的态度表示不满。结果由于他承认了错误，他也就保住了这位顾客。

每一位推销员都知道，'要把东西卖出去，首先得引诱买者，使他有接纳的心态。要做到这一点，推销员要想办法让买者对他所提出来的所有基本问题，都用"对"来答复。有的人认为这是一种操纵的技巧，卡耐基不同意这种说法。事实上，所有的卡耐基课程都充满了赞同的气氛。他说：“使别人立刻说'对，对'是遵循古希腊苏格拉底使用的原则。”苏格拉底从来不说别人错了，他提出对方必然要同意的问题，他一直追问下去，要对方一再承认"对"直到最后对方在不知不觉中得到苏格拉底要他得到的结论。

卡耐基各班的教学都使用苏格拉底这种办法，教师在一种赞同的气氛中教学，他根本不说"不对"，而是用肯定的方式来鼓励学生。这种方法在帮助学员达到预期的教学目标上，非常有效，而学生把这种方法用在人际关系上，也同样有效。

人际关系原则有一条是让别人多谈，这也是推销员常常使用的一种方法。佛罗里达州海雅利市姜生装备公司零件部经理乔治·奥尔生很重视这项原则。他知道自己有个毛病，那就是如果让他来谈话，常常会把话题扯远了。

为了提醒自己不要忘记这项原则，他在公文包里贴了一张漫画，上面画着一个小人，有一副你从来没见过的大牙齿，还有一张大嘴巴。每次他打开手提包，首先看到的就是这张夸张的漫画。他报告说：“那个时候，我想得到一家大公司的合同。我们去拜访采购部门的人，我只是提出问题而让人家去说个不停，这样我就知道他需要什么。事实上，就是因为我让他谈话，又注意听他谈话，才使他乐意和我签下合约。”艾伦·梅约士非常愤怒和恼火，他刚订了一辆最新的胜利牌汽车，这是他的第一辆车，非常希望能到路上试试身手。但原定星期三交货的日子过去了，车子仍未到，车行的技工又说下个星期一，但到时还是看不到车子。艾伦很想去大骂他一顿，并且要求限时交车，但是他想到了卡耐基原则，而改以友善的态度来办这件事。他去问那技工是不是有什么特殊的问题，技工说车子各部件都已经送到车行来了，但是他是一名义警，上周末一场龙卷风扫过邻镇，他奉紧急命令去帮忙，累了一天一夜只睡了两个小时，因此没有时间把车装起来。艾伦听他大谈龙卷风，以及他在救援工作中所担任的角色，又夸赞了他一番，并且表示谅解他为什么没有按时交车。艾伦还说虽然很想早点拿到车子，但是不想催他赶工。第二天艾伦接到技工的电话，说车子已经装好了，可以在下午五点钟去取。他到时间去取车，和那位技工谈了一会，向他致了谢，然后去车行付了款。

他是怎样使技工把他的车子赶着装配了呢？技工告诉艾伦，虽然他去执行警察勤务，积了很多工作要做，但是他早晨五点钟就上班了，立刻动手为艾伦装配车子，忙了一整天，并且在下班之前打电话给艾伦使他能够在那天晚上取到车子。艾伦不去催迫强要，而去听技工说他的故事，艾伦不但很快地取到了车子，而且与技工交上了朋友。

科罗拉多州雷克乌市的一位女士因应用了这项原则，而得到一名高级主管的合作，推展了她公司的妇女福利计划。她知道这个主管本来反对这项计划，他常常表示妇女应该留在家里。

当我走进他的办公室，看到他办公室墙上挂着好几幅非洲景色的照片，我立刻说这些

照片很美丽，他就告诉我是怎样得到这些照片的，并且说了一些照其中有趣的特点。

然后我请他谈谈对于这项妇女福利计划那些地方喜欢，那些地方不喜欢。在他说话的时候，如我能够同意的地方，就表示同意他的看法，并且尽可能地提出问题来请教他，我让他尽量发表意见。在谈话之中，我告诉他我是‘老派’的人，我认为一个人要工作才可以得到薪酬，不能什么都不付出却想得到全天下的东西，这使得他又有新题目可以发挥了。我们的会面超过了预定时间二十分钟之多，我听到他的部下按铃催他的声音，他们正在外面的办公室里等他去开会。

第二天，我知道我们的会面是成功的，在和其他主管集会时，这个主管说到了我们会

面商谈的事情，并且为我们争取到其他主管的赞同。”

卡耐基也指出，每一个成功的人都喜爱找机会表现他自己，以证明他了不起，能胜过他

人，获得胜利。因此他说，如果你要赢得有活力、有能力的人站在你这一边，你就得向他挑

战。

参加纽约州甫基皮西市卡耐基训练的冯雷，应用这项原则，成功地在他的公司培养了一

名经理人才。他说：

我有个协理名叫布鲁士，公司要他尽快接受提任经理工作的训练，以便提升他，委派他去主持一个店面。他的毛病是有始却很难有终，结果很多好的、有创意的办法最后都无疾而终。即使明白地指出他这个毛病，也没有办法解决这个问题。因此，我就问他是不是'能够'管理我这个店面。我的办法就是给他挑战，如果他说他不能，我就要问他原因何在，如果他说他能，那就说明我套住了他，因为他要证明他能。

我给了他挑战，他说他能，我就要求他下星期接管这个店面。他要做所有的决定，但

是我还是在旁边，他有问题可以随时问我。一天过去了，很明显，他不能处理我原以为他能

处理的一些文件。办公桌上乱七八糟，文件没有归档，该订的货没有订，没有一个人弄清楚

工作表是什么。但是一旦把问题找出来之后，一切又逐渐走上了轨道，我们有了一个新的安排。

几个星期以后，布鲁士仍然在经管我的店面。他负责日常业务，我则有时间研究新的计划。我们在一起日渐相互了解，使得店里各方面工作大有改进。如果公司派他另开一个店面，我将会想念他，但是他已经能够自己去经营了，并且有信心成为一名能干的经理。”象这种情形，提出挑战需要勇气，而接受挑战就更需要大的勇气。你必须对你赋予挑战的人有信心，而更重要的是，你对自己把这件事情贯彻到底的能力，也得有更大的信心。

给十几岁孩子一个挑战，往往是有效的办法。宾州阿伦顿的詹姆士·柏特，说到他和他女儿克丽丝的一次坦白密谈的情形。“她在学校乐队里任笛手已经有三年了，她说在学期终了前想不干，由于过去她很喜欢参加乐队，喜欢乐队带来的荣誉，因此听她这么说，很让我觉得意外。她说她觉得乐队的事情愈来愈没有意思了。克丽丝不是一个凡事半途而废的孩子，她要做的事总是贯彻到底，不轻易改变主意的。我说这件事得由她自己来决定，如果能过完这学期再离开乐队，那本身就是一种成就。我指出她过去的成绩，以及她所做的事情总会求得圆满的情形，她学骑马就学得骑术精良，学游泳也学得技术高超。我们的谈话中断了一段时间，然后她骄傲地说，'爸，我会留在乐队里，不会放岂不干。'克丽丝接受了我的挑战。由于这是她的决定，她会照着决定做下去的。”怎样才能教导一个人成为更好的人？怎样教人和别人建立更好的关系？很明显的，只要求学员"背下"人际关系的二十一条原则是不够的，所有卡耐基的教学哲理就在于"应用"。正如卡耐基课程所讲到的其他方面一样，人际关系的训练也需要态度的改变，这不是认知方面的学习，因此不是光凭记下或研究就可以的，还必需依靠每个人在生活中加以应用。要教导这些，必需有富于了解力的教师、合作的学员，以及在生活中和在教室里试用这些原则的机会。常常有的情形是，一个学员察觉出自己也有和别人同样的问题，因此，认识到自己有必要改变生活态度、行为方式，甚至于生活方式。

纽约州右第卡市一个学员，说到他请他八十岁的祖母来家同住的情形。

老人是一位非常独立的人，喜欢自己去做事。为了维持她的独立，她变得有点叫人受不了——她说她可以处理自己的事，不喜欢别人帮忙。“我想她真正要说的是，她要在我们一家和她之间有着某一种爱的关系。我以前并没有看出这一点，直到听到一个同学谈到如何帮助一位年老的亲平时，我才了解。他所用的原则是对这位老人贯注真正的兴趣，并且想办法了解她需要的东西。那位同学说，这样一来就把他们原来的关系完全改变了，原来时时担心伤害老人的紧张心情，转变成成为真诚的友谊和关心。听了他的谈话，我想到我和祖母的关系。从那时候开始，我用更多的时间和她相处，我觉得她比以前快乐了，而我当然更快乐。”几乎卡耐基的每一堂课都会触动一、两个学员的心弦，他们都说要是在他们父母在世的时候，能够应用这些人际关系的原则去对待父母，那该有多好。“我从来就没有对父亲说过我是多么感激他为我做的一切事情。”“我从来没有对母亲说我爱她，现在一切都太迟了。”不过还有很多情况并不太迟，生活会因为应用一项或更多项的人际关系原则，而大为改善。很多学员由于应用人际关系的原则，而把敌人化为朋友，把一个泛泛之交或在业务上认识的人，变为更好的朋友。麻州波士顿的杰佛瑞·李查兹报告说：那天早晨我醒了过来，象平常一样，赶着要离家上班。我和太太为家里乱七八糟的情

形争辩着——也就是说连我们的两个二岁和三岁大的孩子和一只狗也嫌太乱，只有我一个人

会把东西放在该放的地方。我非常生气，跑着离开了家。就在那一天，一个老朋友到我办公

室来看我，说他最近离了婚。我认识他太太，于是我就开始想这个问题，他们结婚的时间和

我们差不多，而使他们离婚的问题，也可能使我太太爱莲和我分开。如果他们及早应用我在

卡耐基班上学到的人际关系原则，是不是就可以保住他们的婚姻？我想我没有试着以妻子的

观点来看事情，我只是不耐烦，没有想到她照顾家庭和两个小孩的担子有多么重。因此我就

拿起电话拨回家，我对妻子说：‘我只是要告诉你我爱你。’那是我们关系变得非常好的转折点。”

在香港主持卡耐基课程的麦高·锺说到中国文化所产生的一些问题，以及有时候应用卡

耐基原则所得到的好处，要胜过维持古老的传统。锺的班上有一个中年学员和他的儿子已有

很多年不来往，他以前抽鸦片，现在已经戒掉了。在中国古老传统中，老年人不可以先道

歉，他觉得应该由他的儿子采取主动，恢复来往。在头几堂课里，他谈到他从来没有见过的

孙子女，他真希望和他的儿子一家重聚。由于同学也都是中国人，都能了解他的欲望和久远

的传统之间的冲突。他觉得年轻人对长者应该尊敬，他认为不因自己的欲望而去向儿子求和

是正确的，应该等待儿子来找他。

在卡耐基课程快结束的时候。他对全班说：“我仔细推敲了我的问题。卡耐基说过，‘

如果你犯了错，你就应该迅速而郑重地承认。’现在要我迅速地承认我的错，虽然已经太晚

了，但是我还是可以郑重地承认我的错。过去我抽鸦片，对我儿子来说是我的错，他不肯见

我，把我排除于他的生活之外，并没有什么不对。我请求年轻人原谅，面子上虽然不好看，

但是犯错的是我，我就有责任承认我的错。

班上的同学都热烈地为他鼓掌，表示完全支持他。在下堂课时，他报告他如何到儿子家里去，请求并且得到儿子的原谅。现在他已经和他的儿子、儿媳妇，以及终于见到面的孙子女建立起新的关系。

加州圣卡罗斯市一个卡耐基课程的学员，在第一堂课中就表示他希望能和别人沟通，并且在众人面前把话说得更好。他讲话的态度和风格，以及他从一开始就表现出来的自信，让他的教师觉得这个人所要寻求的，是某些更深入的东西。上了几堂课之后，这个学员突然看出了他的问题所在，“我以前认为我和别人沟通有问题，而事实也确实如此。不过，这并不是因为我说话的能力不够，而是因为我不能倾听别人说话。过去我的习惯是让别人的话从我左耳朵进去再从我右耳朵出来。但是在教室里，我不得不听别人说话。我开始真正地听。

我想我也从观察教师的言行中明白了一些东西，他对每一个人都有真诚的兴趣，我试着从他那里学到一些技巧，我发现这些技巧不是什么‘手段’，他对每一个人所说的话贯注的是真诚的兴趣，使得我们都觉得应支持他，喜欢和他在一起。我现在把我学到的应用在自己的生活里，别人对我的观感和态度都改变了。”很多学员没有得到教师的帮助，就能对自己有进一步的认识。他们为了要在课堂中说些有关自己生活的事而思索，结果对自己有了较深刻的认识。也有些学员去找教师或助教帮助，以组织他们的思想，好有条有理地陈述出自己的故事。

大多数学员都不是“有问题的人”。他们只是追求自我进步的一般男女，他们在生活各方面都取得成功，但他们还是要参加卡耐基课程以求更成功。

我在参加卡耐基课程之前，早就是成功的推销员，纽约市的唐纳德·法戴西说，“我的问题是我对为我工作的人要求太严。我没有办法留住人，因为我总会和下自职员上到我所管理的推销员对立。幸运的是，我看出这是我发展的障碍，我希望能获得比我一个人单独行动所能得到的更大成功。必须有人和你一起工作，否则你怎么可能升到上层职位？由于我运用了人际关系的原则，现在同事们都支持我，而不再是我前进道路上的障碍。我在三十五岁时就当上了公司的总经理。”卡耐基各班都发给每个学员一本橡皮夹大小的手册《金言录》，里面列有卡耐基所讲的基本原则。这些金言都摘自《人性的弱点》以及《人性的优点》这两本书。毕业学员常常随身带着这本小手册，不时地参阅它。有的人用了很多年，里面的页次都磨损了，有的人弄丢了，就写信来再要一本新的。毕业学员日复一日、年复一年地从他们的皮包或钱袋里抽出《金言录》来看，有的是为了更强记忆某一条原则，有的只是要从卡耐基所说的原则的精神中获得新的鼓舞。

有的推销员，在等着和买主见面的时候阅读这本手册。一个推销员说，不论是等五分钟或五十分钟，读了《金言录》能让他以更适当的方式和买主见面。“我可以把这本《金言录》背下来了，”他说，“但是再读读它，可以加强我的心理准备。”佛罗里达州邓巴市的保罗·古尔曼认为翻阅《金言录》会提醒他去遵循其中的原则。“最大的好处之一，是帮助我按照别人的兴趣来谈话。正象大多数人一样，我常常喜欢谈论我自己感兴趣的事，因此我在我的《金言录》录中那条原则下面用红笔画出来，每次打开《金言录》，它就提醒我要应用那条原则，以前我要用六个月的时间才可以了解一个人，而现在我可以马上就弄清楚他的一切。”目前在田纳西州诺克斯维尔主持卡耐基课程的菲尔·丁恩，曾经到南美洲委内瑞拉开办第一个卡耐基班。由于当时找不到能说西班牙话的卡耐基课程教师，因此早期的几个班只招收懂英语的人，学员也都是住在委内瑞拉的英国人和美国人。按照一般的做法，卡耐基课程请每一个学员带一名朋友来上第一堂课。学员中的一位赫德雷·史考特带了他的太太海伦来。“当她站起来说出她的名字时，”丁恩说，“我对她如银铃的声音印象深刻。我想她不需要接受说话训练，很可能不会参加卡耐基的课程，然而她参加了，而且在每堂课中都表现得很积极、很活跃。在最后一堂课中她说：‘真是感谢卡耐基的课程。’我以为只是戏剧化地表演一下而已，但是她却继续说下去：‘卡耐基的课程使人成为一个更好的人、更好的妻子、更好的母亲和更好的邻居。’”卡耐基并没有说应用了人际关系原则后，一切必会有神奇的改善，继承他教卡耐基课程的人也不保证凡是应用卡耐基原则的人，就会自动变成一个更好的人，或者会有更快乐的生活。

也有的人虽然接受了卡耐基的训练，但是没有改变他们的老习惯，因此也就得不到什么益处。只有尽力应用课程所教内容的人，才会发现卡耐基的原则确实有用处。卡耐基承认这些原则不一定可以解决每个人的问题，他说他很抱歉没有能够在《人性的弱点》这本书中，按照他原来的意思把话说清楚。他原来打算要说“有的时候没有一项原则会奏效，你得把它们扔到窗外去。有的人就是该坐牢、打屁股、离婚、失败、打官司。基本原则是要尊重每个人都应该得到好的待遇的权利，但是有时候你就会碰到某些人不让你以这个原则对待他们，那么就是该采取直接行动的时候了，说不定要相约到外面打一架。有的时候礼貌并不能建立起一个好的关系；如果你遭到攻击，那就可能没有其它办法，而只有起而自卫、自保。

三 事业的顶峰

当卡耐基课程取得越来越好的成就时，人们似乎忘记了曾经对卡耐基的诘难，又用一种敬佩的眼光看待他，而且也开始注意他所写的书了。

说起写《影响力本质》这本畅销书，其中还有一个很有趣的故事。

卡耐基上课时，有时找不到写东西用的纸，往往有许多重要的东西不能及时记录下来。

一天，他发现课堂上有许多明信片，便把这些东西写在明信片上作为贺卡寄给老师们，让他们作参考。这可能是世界上最奇怪的贺卡了。

当卡耐基开始写书时，发现缺了很多材料，于是他又把以前寄给教师们的明信片全部收回，经过加工和整理，就成了现在这本畅销全世界《影响力的本质》一书的原型了。

1930年初，戴尔·卡耐基的课程越来越火爆，许许多多的人慕名而来参加他的培训，培训之后，差不多每人都在自己的行业中取得了相当好的成就。

当然，书籍的出版并非一帆风顺，卡耐基也碰到了一些曲折。

当卡耐基把两本书——《林肯外传》和《人生巅峰》交给西蒙公司出版时，西蒙公司的一位主编却拒绝出版这两本书。

卡耐基经调查发现，原来是他的前妻洛莉塔·包瑞在其中作梗。

经过一番周折，直到1934年这两本书才得以出版，一个名叫里昂·西姆金的人帮了卡耐基许多的忙。

里昂·西姆金在1934掌握了西蒙公司，并把公司改名为西蒙及休斯特公司。他上任后发现公司不出版卡耐基的书完全是一个错误。

里昂·西姆金看到了卡耐基的著作在社会上所引起的极大反响，决定亲自出马为卡耐基出那两本书，但此时的卡耐基却拒绝了他的要求。

尽管如此，西姆金并没有放弃这一想法，他用了一个很巧妙的办法，以一个学员的身份参加卡耐基的培训班。

一天下课后，西姆金陪卡耐基散步回家。

西姆金说：“亲爱的卡耐基先生，难道你不愿意出那两本书吗？”卡耐基笑道：“你们公司的那位主编不是说我的书有伤风化、沽名钓誉吗？”西姆金解释道：“有一点你必须相信，每个编辑对书稿会有不同的看法，如果你的书确实好，我们公司为什么不出版你的书呢？”卡耐基被西姆金的诚心打动了，于是他答应让西蒙及休斯特公司出版他的书。

自此以后，卡耐基和西姆金成了好朋友，在事业上互相支持。

由于卡耐基在当时的美国太有名片了，而且拥有别人望尘莫及的金钱，对这样的人，社会上自然就有一些人喜欢制造花边新闻。如对卡耐基和秘书薇拉的关系，有人就曾经大作文章。

卡耐基对这些不置可否，他对那次失败的婚姻仍记忆犹新，他并不想与秘书发展那种感情关系。在他眼里，薇拉只是他生命中碰到的一朵鲜花而已，他本人的感情并未因此而发生根本改变。他继续安心工作，继续撰写他的畅销书。

当时的美国经济不景气仍在持续，仍然有许多人失业，许多人挨饿。

然而，在这种状况下，卡耐基却以一个百万富翁的面目出现在美国公众面前。他的事迹简直可以说是一个奇迹，人们为这种奇迹所鼓舞，纷纷地走上寻找财富的道路。因此，卡耐基的成功可以说是美国公众学习的榜样。

由于卡耐基的辛勤工作，他写了好几本书，其中最重要的是《影响力本质》。这本书出版，重版，发行量巨增，其势头令人大为惊讶。随着书的畅销，人们也越来越爱听他的演讲。

当有一家报纸的广告登出卡耐基将在宾夕法尼亚旅馆大舞厅作演讲时，顿时引起了人们的极大兴趣，人们争相前来听卡耐基的演讲。

有一位屡遭生活挫折而陷入困境的中年人彼得·路易斯，时常听说卡耐基的大名，但是他没有更多的钱去接受卡耐基课程的培训。为了能听卡耐基的这次演讲，凌晨三点钟便冒着凛冽寒风，走到这家大舞厅门口排队进场，

当时，他是第一位在守候的人。

旅馆大舞厅里人山人海，所有能容纳的空间都塞满了人，人们都想知道这位曾不名一文但现在却是百万富翁的人究竟是什么样子。

演讲自然获得了很大成功。

而彼得·路易斯听了这场演讲后，激动得热泪盈眶。他接受了卡耐基的思想，不断奋发向上，后来成为一个企业主。他说：“那时的饥饿、失业、疲乏困扰着我，我几乎想自杀。

但听了戴尔·卡耐基先生的那番话，我的勇气重又燃烧，重新恢复我青年时的勇气，去寻找自己的财富。”卡耐基不只是演讲出名，课程大受欢迎，而且卡耐基对推销自己的书也有一套绝妙的方法。

有一天，卡耐基从朋友那儿回来，他边走边思索。这时有一个穿着较为陈旧的年轻人朝他走过来，激动地问：“你是卡耐基先生吗？”卡耐基对年轻人特别是处于贫困之中的年轻人特别有一种好感，他肯定地点点头。

原来这位青年买了一本卡耐基的书，想让卡耐基在他买的那本书上签留念。卡耐基满足了这位青年人的要求后，他突然觉得这又一个促销活动的好办法。

于是，他和他的学生们商量了一阵，便开始在纽约市进行卡耐基签名活动。这对本来就很畅销的销售更是一个极大的推进，竟创下了每周销售五千本的纪录。在此以后的两年，《影响力的本质》一书久占畅销排行榜，这在当时是很惊人的事。

为了使自己的事业更大地发展，卡耐基开始着手建立一个组织。他想建立国际卡耐基世界组织，来扩展自己所从事的工作。

这个主意是一个名叫洛蒂·怀特的加拿大女子倡议的。她当时来拜访卡耐基，她自己觉得卡耐基的书写得太好了。

卡耐基向她介绍了自己所著的书籍的一些基本情况后，与她便继续交谈。

由于洛蒂·怀特的主张，卡耐基决定将课程开到加拿大去。随着越来越多的人对卡耐基课程的欢迎和需求，卡耐基继续向其他国家进军，使得他的课程遍布全美乃至世界上六十多个国家。这个组织的名称叫做“有效率的演说及人际关系的卡耐基组织”。

处在百万富豪的位置，又加上事业上的频频胜利，使卡耐基感到春风得意，但许多批评和诽谤也因此而来。其中最多的诽谤就是我们前面提到的与薇拉的恋情，卡耐基非常冷静地处理了这件事。

卡耐基觉得，生活是异常复杂的，他自己虽然是百万富翁，而且事业上也获得了如此成功，但他的内心仍然感到时时遭受挫折的无奈。

卡耐基的这种挫折和无奈有时从某个地方钻出来折磨他，甚至使他整夜无法入眠，不得不下床走来走去。

他在一次做弥撒时决定忏悔自己，因为他现在处于事业的顶峰之中，很少有人能了解他，却有不少人误解他，诽谤他。这种无奈常常挥之不去。

在神父的指引下，他慢慢地说出自己的苦恼。卡耐基觉得自己仍不能算是完全成功的人，他觉得社会对自己过于苟求，而且自己也似乎疏忽了对自己的更高追求。

忏悔之后，他内心觉得轻松了许多。

虽然，卡耐基对薇拉存有某种爱恋之情，但他不能纵容这种感情发展

下去。卡耐基对这一切已很冷漠，他决不想因此事而使自己的事业受到损失，他还有许多事要做，还有很多人等着他去演讲。拥有这样一种冷静的心态，卡耐基能够安心做好自己的工作，他的演讲因此也扩展得很开，世界许多地方开始来函邀请他前去讲课。

卡耐基决意要将他的学术思想推向整个世界。

说做就做，卡耐基是一个雷厉风行的人。应洛蒂·怀特及加拿大各界的邀请，卡耐基决定前往加拿大指导在那里开设的卡耐基课程的进行。

他在指导那里的卡耐基课程的同时，还考虑在加拿大促销他的书籍，因为一旦国际市场得以扩大，那么他的事业就会一天比一天更辉煌。

卡耐基到了加拿大的城市多伦多后，决定召开一场演讲会，主要的目的是宣扬和提倡卡耐基课程。

卡耐基在这次演讲会中充分运用了演讲的各种技巧，使这个演讲会办得非常成功。

卡耐基在做了精彩而又简短的开场白后，便开始介绍随他到加拿大的几位进修过该课程的商人，他要求每人自己讲述卡耐基课程带给他们的帮助和收到的效果。

这些商人们在选修卡耐基课程时都具有相当好的专业能力，但对公共演说却显得非常羞怯。

一位财务投资者介绍说，他以前对财务投资较为精通，但当他鼓励别人投资时往往不知道该怎么说，显得一筹莫展。自从接受了卡耐基课程的教育以后，他找到了演说的自信，在大众面前演说取得相当好的效果。

一位公司主管说，他以前很难处理好与上司、下属及同僚的关系，有时弄得很糟，几乎使他想放弃这个职务而另谋他职。在这种情况下，他接受了卡耐基的培训，仅三个月，他就摆脱了困境，走向了成功之路。

由于卡耐基采用了现身说法的教学方法和演讲风格，感染了在场的听众，使听众的情绪异常高昂。于是卡耐基课程在加拿大蓬勃发展起来。

随着卡耐基课程的开设，加拿大公众对卡耐基的了解程度越来越高，人们纷纷购买他的书籍。而书籍的畅销又扩展了卡耐课程及本人在加拿大的影响。

卡耐基的加拿大之行收获巨大。

由于卡耐基在各方面取得的巨大成功，特别是他的《影响力的本质》带给了美国人民巨大的信心和力量，在一定程度上影响了美国人民的行为方式和生活态度，帮助美国人民度过了那段经济不景起的年代。

卡耐基的影响，也扩展到美国政府部门。美国内政部曾出面召开一个由卡耐基主持的演讲会，并决定当卡耐基进行演讲时，全国所有电台将为他转播。为此，卡耐基决定和罗威尔·汤姆斯第三次携手合作，共同完成这一艰苦的工作。

这次演讲会的成功给卡耐基和汤姆斯都带来了巨大的声誉和金钱收入。

当卡耐基演讲的那天晚上，喜爱卡耐基的人和想了解他的人纷纷坐在收音机旁听卡耐基那浑厚而又吸引人的声音讲着自己的成功经验和创业精神。人们如痴如醉地听着，有人似乎看到了自己的过去、有人明白这就是自己的现在、有人则希望自己要走卡耐基成功的道路。

令卡耐基感到兴奋的是，在那一次演讲会以后，仅在几周内，要求购

买书籍和参加卡耐基课程教育以及要卡耐基解决问题的信件如雪片似的飞来，他足足收到二十万封信。

在长岛的故地重游既给卡耐基带来几分欣喜，也是卡耐基促销活动的重要一站。他将在长岛的卡耐基中心举行题为“欢迎答询”的演讲会以及赠书活动。

站在长岛的土地上，想想十多年前在这里为修建犹柏顿营区而流下的汗水，卡耐基的心中的确很激动。

演讲和赠书活动的场面很让人感动，有的人不远千里赶来，只是为了睹卡耐基的风采，他们想知道卡耐基究竟是怎样一个人，如何能使他从昔日的农村少年成为今日的百万富豪。

卡耐基的成功还表现在，他的著作《影响力的本质》在世界上的销量仅次于《圣经》，人们也许不相信这是事实，然而这是千真万确的。

1935年5月6日，罗斯福总统颁布了一项成立工作进展管理处的行政命令，这个管理处将在往后的八年两个月中持续运行着。其主要职能是解决全国的失业问题。国家统计局统计出当时的失业人口约为九百七十一万一千人。这个数字几乎是经济不景气前期失业人口的三倍。

这么多的人失业，是社会的一大负担，也是政府很头疼的事情。许多人想找到工作，他们纷纷寻找心理上和技术的需求，而这时《影响力的本质》的出现似乎替人们打开一只天眼。

当时的美国社会虽然处于经济萧条时期，一方面有不少人在挨饿，但另一方面有些富人却在尽情享受，富的越想富，贫穷的人想致富，人们便纷纷把眼光投向《影响力的本质》这本书。人们似乎发觉了第二本《圣经》，都争相阅读卡耐基的书，都想从中寻找自己所需要的营养。

一个买到《影响力本质》的人说：“尽管经济萧条是一个很可怕的年代，然而我正是起着这本书而增强了生活的信心生存下来的。”从这样的体会中，我们可以看到这本书的作用。

正是这本书具有的巨大魔力，使它的销售量仅次于圣经。

卡耐基自己在写这本书时心中就有一个目标，他不是用教训人的语气来著述，而是用温馨的口吻来接近读者，吸引读者。书的畅销还和他采用的各种各样巧妙的促销方式有关。他自己曾有个很巧妙的广告创意，广告语便是出自他自己之口：当我回顾以往，我惊骇于自己当初是那么地欠缺敏感度与理解力。我多希望二十年前

有如此一本书在我手中！那将是多么无价的恩赐！”

这几句话便是书中最有效的广告，寥寥几句，作者戴尔·卡耐基给予读者一个暂留的时

间去认识一位年轻人的愿望，并赞美现在的读者握在手中的书籍带来的利益——无价恩赐。

然后，他针对大多数人写道：

如何与人相处可能是你面临的重大问题，尤其当你是个商人的时候。而即使你是家庭主妇、建筑师或工程师，这也同样是你的问题所在。”虽然戴尔·卡耐基自己是婚姻上的失败者，但这并不妨碍他去讲述有关婚姻的问题。在这本书里他详细地介绍夫妻如何相处的方法。卡耐基对婚姻的认识是全面的，深刻的，他对婚姻的指导也有富有成效的。

一位家庭主妇在家中时常和丈夫吵嘴，她抱怨丈夫不理解她在家中所

做的那么多的家务事，反而回到家里指手划脚的。在她看了卡耐基的书后，发觉自己在某些方面的做法并不利于处理与丈夫间的关系。恰好她丈夫也看了这本书，双方都对婚姻关系有了新的认识，很快就使两人的关系得到好转。他们同时说：“感谢戴尔·卡耐基的《影响力的本质》。”由此可见卡耐基的影响力不仅局限于上层人士，而且也涉及到一般民众，因此他的书和课程都能产生广泛的效果就很自然了。

根据多年的教学经验和对生活的深刻体悟，卡耐基后来写了另一本书《与人相处的艺术》。

毫无疑问，这本书也成了畅销书。

怎样教导读者阅读他的书籍，这也是百万富豪戴尔·卡耐基为自己的畅销书促销的重要方法之一，这是卡耐基教育事业和写书技能更上一层楼的表现。

一次，一个新闻记者采访他时，问他怎样教导人们去阅读书籍。卡耐基说他为畅销书创立一个新风格，他要把这种风格推广，即出版一种人们非常熟悉但是又能帮助自己解决问题的书籍。

在这方面，《影响力的创造》可以说是一本无前例可循的书籍。这本书的写作源头是卡耐基从一位贫困少年身上得到的启示。

记得他去洛杉矶旅游时，走到一座桥边，看见一位少年在河边正读着一本书，这是一本畅销书。他便和这个少年交谈起来，这少年感叹说：“现在没有一本能帮助我解决烦恼的畅销书！”而且这个少年还谈到现在的教学与实际生活脱节。听到这个少年的谈话，卡耐基内心深处便决定在什么时候能写出一本帮助少年走出困境的书。

卡耐基的所有工作都是与自己的事业相联系的，卡耐基写这书的目的就是要和自己课程中所强调的内容相同，即帮助读者改变自己的行为和态度，以新的生活方式面对未来。卡耐基做到了这一点，而且做得相当的成功。

许多人读了这本书后，都觉得获得了益处，或多或少地帮助他们改变自己的行为和态度。

有位朋友前来探望卡耐基。这位是从卡耐基老家玛丽维尔来的，卡耐基请他到一家餐馆吃饭，这位朋友告诉卡耐基，他读完了《影响力的本质》这本书，一有进步就作个记录，而且这个记录越来越高。

卡耐基听了之后心中大喜，认为这个方法非常好，于是建议每位读者请他们的友人每周在他或她有进步之处便做标记。这个建议的推出，又引仆人们争想购买这本书的欲望。

卡耐基曾到中国作过一次旅行，自那次中国旅行之后，他对中国的传统精神也相当感兴趣。他在《影响力的本质》中引用了孔子、老子的睿智言论。他在中国旗间，曾受到中国农民面对困难依旧表现出的乐观向上的精神的鼓舞。

人人都渴望致富，卡耐基从自身由起致富的经历中认识到了这样的道理，人人都可以学到这种技能，即通过模仿以往成功者处理人际关系的技能而向走成功。

卡耐基在书中引用了成功企业家、金融家的言语。其中包括老、小洛克非勒、摩根、亨利·福特，出版界巨头西洛斯·克尔洛斯等等。他甚至还引用许多不具名片的企业家、推销员和商人的言论。

卡耐基在书中引用一位曾是他学生后来获得巨大发展的商人言语，他

的言语平易近人，人们容易接受。一位小企业主邦德看了这位自己邻居讲的话，深有感触：“他是个那么平常的人，却能讲出那么富有哲理的话，真是奇迹，他能办得到的事情，我为什么不能办得到呢？”邻居的成功鼓励邦德开始发奋图强。

在一个崇尚成功者的时代，这种引用成功人士的做法，能够激发一般人的信心和勇气，确实能够引其实际效用。

卡耐基在《影响力的本质》中认为，性情问题比经济问题更需要解决。

生活中的许多问题有时不只是因为经济问题引起的。卡耐基想到，如果一名失业男子返回家时面对孩子老岂不知所措的面孔，一定是极为窘迫的，而说不出明天的食物从何而来的那种景况一定是非常难受的。他记得1929年股票市场崩溃时，他得知那个消息，简直不敢回家面对妻子洛莉塔。因为在那个时候洛莉塔肯定会暴跳如雷的。

为了使家庭生活更为和谐，使人际关系更为友善，卡耐基提出了各种解决办法。

他建议人们“对他人的意见表示尊重”、“不要当面指责别人”、“以友善的方法为出发点、让别人说‘是’的秘诀”、“如果你错了，就承认吧！”等等。但这些方法并不是每一个人都认为是正确的。

有位批评家叫雷诺·马其顿，他开始提出对卡耐基的批评。

但卡耐基并不认为他的批评有什么道理，就和他辩论起来。

马其顿说：“卡耐基先生，你的《影响力的本质》的确能解决一些问题，但你的这些方法是否有点儿故作天真的样子，就像一个老妇人装作一副处女的样子。”卡耐基反驳道：“我的书并不是想做出天真的样子，而是教人们怎么生活得更好一些，无论是处女还是女人，只要让人们生活更好一些，更顺利一些，这些说法便是无所谓了。”马其顿继续批评道：“你在书中教给人的都是一些溜须拍马的方法，这种味道有点儿不好受啊！”卡耐基微笑地说：“亲爱的马其顿先生，你有没有注意到我们的体制是怎样的一个体制，在这个体制下，人们失去了信心，不知道怎样面对明天的饥饿，你不去指责别人面临困境的原因，而我只是为了让别人能和睦地生存下去，只不过使用了一些和技巧而已，能说得上溜须拍马吗？”雷诺·马其顿继续批评道：“像洛克非勒和安德鲁·卡内基那样的人，就不会承认他们自己的过失，因为他们在经济威胁和暴力中居统治地位。你让他们去改善关系是不可能的！”的确，由于经济的不景气，知识分子，工人，甚至中层阶级，对领导者阶层都有着强烈的愤怒，但他们并不想报复，只想得过且过。

卡耐基回答道。

卡耐基继续说：“我们心中的友善，体谅和恭谦被都生活的担子压跨了，我只不过是对极端颓废的社会群众进行一次有效的道德调整罢了。”这次辩论戴尔·卡耐基获得胜利，人们更加相信《影响力的本质》对生活和谐的作用。

尽管马其顿很卖力地批评那本书，但不能动摇人们对卡耐基言论的信心。

又有许多批评他的文章出现，但卡耐基一一予以驳回。

作为调节人际关系方式的一种尝试，卡耐基试着运用赞美他人的形式来融洽人与人之间的关系。他设计了一项实验，让五、六名学员一组彼此面对面地赞美对方，虽然每一个人所讲述的内容并不同。

当大家持续地进行赞美活动时，很快就能真正洞察及观察卡耐基如此实验的真正意义。

人们因诚实和真诚的感谢及各种发自内心的努力，使每个人都感到自己的重要，从而增强了生活的勇气。

实验的结果每个人都不同，然而在卡耐基课程的鼓励气氛下，无人表现不佳。

生活是需要赞美的，尽管人人都有缺点，但适当的赞美是对人的鼓励和鞭策。同时，这些赞美词还可以增强人类自身的自尊和信心。

《影响力的本质》出版的数年中，戴尔·卡耐基被描述为一名走向成功道路的创始者和榜样，人们认为，他正带领百万人步入物质主义的道路。

在那个时代，卡耐基那种对生活和财富的极力追求，并且通过自身努力真正走向成功的精神，为当时的人们所钦佩和羡慕。

更为重要的是，卡耐基不只是把成功和秘诀施于自己，而且他努力把自己的成功经验推广到更多的人。他的《影响力的本质》一书中所阐述的许多原则和引用的一些事例引导人们克服了许多障碍，发挥了自身的潜能，最终获得了较高的收入。有很多的例子可以证明。

伯利恒钢厂的经理查理士·史瓦的年薪达百万美元，这是由于他在卡耐基课程中学会了如何更好地与人相处。

一名煤矿推销员在失败数年之后开了一个资金雄厚的帐户，这是因为他变得对买主的喜好和需求感兴趣。

卡耐基用金钱作为成功的标准，这在现代社会是很正常的一件事。但他并不像人们所批评的那样，只是看重金钱和唯利是图，他也喜欢用友谊、和气、承担忧虑以及其他一些东西作为生活的标准。

他对别人寻找或对待友谊的方法也抱有极大兴趣。他自己是个对朋友忠诚的人，因此，他也赢得了许多的朋友。

卡耐基特别提到在利用他人时需要微笑，他告诉我们一个故事。

一名证券商管理者通过向家人及同事微笑而改变了他的生活。他的微笑还给他带来了金钱，带来了财富，他感觉仿佛他的生活产生了变化；他因友谊及快乐而富有，而且这些事情对他一生都是重要的。

卡耐基从顺境到困境，再从困境到顺境，从一无所有到百万富豪，达到事业的顶峰所走过的历程，是异常艰辛的。当我们仰慕卡耐基的成功时，我们更要对人生作深刻的省悟。

人生就是一个不断奋斗的舞台。事业的顶峰和成功的快乐的确令人神往，但洒在其中的汗水又是无法计数的。卡耐基是幸运的，因为他的奋斗有了很好的收获，他赢得了大多数人无法起及的成功。我们虽然不可能都取得与卡耐基相当的成就，但这并不妨碍我们向成功奋进的步伐。卡耐基是我们的榜样，我们从他的成功历程中能学到许许多多的东西。卡耐基对我们人生的起迪是极为丰富和有益的。

卡耐基的哲学思想、卡耐基成人教育的原则和方式，不仅普及到美国各地，而且跨越国界，漂洋过海，传播到了全世界。全球五大洲五十多个国家的卡耐基成人教育机构，多达一千七百余个。在加拿大，因为它和美国毗邻，得地利之先，卡耐基成人教育和在美国的情形并无二致。在日本，人们认为卡耐基的成人教育对发展他们的事业非常重要，许多大公司都派遣各阶层的员工去接受训练。在某些国家，生活贫困的人没有能力缴纳学费，卡耐

基机构便想尽办法，促使各公司为他们的学员负担全部或部分学费。英国的里兹市政府为了鼓励官员接受卡耐基训练，特别成立资助委员会，学员能完成卡耐基训练的，政府就补贴百分之五十的学费。这样以来，从英国的会议大厅，到原始部落的茅屋，从酷热的热带地域，到寒冷的斯堪的那维亚，接受卡耐基训练的人已愈几千万。他们之中，有工厂的工人、家庭的主妇、企业的经理、学校的教员，也有名星巨贾、各界领袖，以及许多国家的高级政府官员。

在毕业学员中，有很多是内阁成员、国会议员，和高级外交官。洪都拉斯的两任总统和总统夫人，冰岛的任总统和许多内阁成员，都是卡耐基课程的毕业学员。据纽约时报报导，甚至连苏联的一些领导人也接受改进人际关系的训练，并且他们的成人教育也采用了许多卡耐基的教材。于是，这遍布世界的国际成人教育，形成了现代成人教育的一种潮流，一种卡耐基运动。全世界千千万万的人，在卡耐基课程丰富的、重要方式的影响下，提高了生活素质。

他们从日益增长的自信和热忱中，得到生活的力量，增进了沟通意见的能力，学会了做人处世的技巧。在业务上、在社会交上、在私人生活中，都享受了更好的人际关系，获得更大的成功和幸福。

第五章

一 失恋的痛苦

与常人一样，卡耐基的感情世界同样丰富多彩，他领略过获得事业成功的喜悦，但也品尝过失恋的痛苦。人的感情不可能总是一帆风顺的，其中的坎坎坷坷虽然对感情有所打击，但如果能够尽快地从感情失意中解脱出来，理智地面对未来的生活，失恋也不是一件什么坏事，反而会成为人生的一次重要体验。它带给人生的教训将有助于人们认识感情的本质。

卡耐基的第一次恋爱令他刻骨铭心，之所以如此，并不是因为爱得太深，而是因为这其中卡耐基感到了一种羞耻感。

与卡耐基同在州立师范学院上学的贝茜，长得很美，卡耐基第一次见到她时，就爱上她了。贝茜对卡耐基似乎也很友善，有时卡耐基骑马上学碰见她，她会向他挥挥手，并附上一句：“早上好，戴尔！”戴尔与贝茜的真正交往是在他获得勒伯第青年演说家奖以后。在那次演讲赛中，卡耐基战胜的对手正是贝茜，由于此次胜利，卡耐基成为全学院建校以来第一个在演讲赛上胜过女生的男孩。

庆祝晚会上，贝茜特地给戴尔送了一大束鲜花，并附有一张卡片，上面写着：真为你的成功而高兴，亲爱的戴尔。”

此时的戴尔已经觉得自己陷入爱河不能自拔了，在以后的日子里，他的脑海中整天闪着

贝茜的影子，贝茜美丽的形象总在眼前回荡。

贝茜会爱我吗？”戴尔整天思索着这个问题，他不敢说贝茜一定会爱自己，所以，无数次否定，而后再重新肯定，如此反复地责问自己。

尽管如此，戴尔也会时常沉浸在一片假想的幸福之中，他幻想着他们相爱的情景，但更多的时候他却忧郁不堪。

那时的卡耐基还相当羞怯，他不断地思考一个问题，既然已爱上了贝茜，但怎么向贝茜表达呢？虽然戴尔的演说能力已蜚声全学院，但是他肯定自己如果一旦站在贝茜面前，会连一个恰当的词汇也想不起来。

经过一个月痛苦与欢乐的循环往复，戴尔想起了母亲那个精致的梳妆盒。他决定用一种特殊的方式向贝茜表达自己的爱。

当他有一天经过女生宿舍与教室的必经之路时，停住了脚步，急切地等待贝茜的出现。

贝茜依旧向往常一样与戴尔打着招呼。

贝茜，我可以送你一样礼物吗？并且……并且，我想……想邀请你周末与我一起去 1

0 2 号河畔野炊。

戴尔说完这几句话，脸已经涨得通红了。

圣诞节还早着呢，为什么要送我礼物呢？戴尔。

贝茜满脸迷惑。

因为，因为……你收下吧，给！

戴尔把那个梳妆盒用一种精美的纸包着，塞到迷惑不解的贝茜手中，自己却先逃开了。

未等贝茜答应他的约会，戴尔已走出了老远，他实在是难以控制自己激动的心情。

贝茜接受了卡耐基的邀请，他们约定周末上午9点校门口见面。

贝茜一边走向教室，一边解开戴尔送给她的礼物。原来是一个漂亮的旧梳妆盒，打开盒盖后，贝茜看到里面有一张用拉丁文写的小纸条：亲爱的贝茜，我真不知道该怎么办，向上帝发誓，我爱上了一位美丽的女孩，你看看

这面镜子吧，她正对着你微笑。戴尔·卡耐基。”

面对这样直白的爱情表示，贝茜一时感到手足无措。没有防备之际，梳妆盒掉到地上，

那面镜子被摔得粉碎，令人惊奇的，又有一张纸条片飞出来，那是另一种笔迹：

戴尔，你该不会把我的梳妆盒也拿去输掉吧！”原来，戴尔·卡耐基曾经误入赌途，他的母亲詹姆斯太太采取宗教式的劝诫方法，在镜子里装了一张纸条。没想到就是这张纸条却使得这两个少年心中的爱情之火犹如浇上了一盆凉水。

贝茜绝对想像不到会看到这样的文字，她顿时面色煞白，那双美丽的灰褐色眼中闪过了一丝失望。

戴尔回家后，把拿走梳妆盒的事告诉了詹姆斯太太，这位虔诚的基督教徒虽然有些气愤，却没有对儿子发作，谁叫自己的家庭贫穷得不能给戴尔买礼物的钱呢？周末上午七点钟，戴尔·卡耐基赶着四轮马车在瓦伦斯堡州立师范学院的校门口等待着贝茜的赴约。

在等待的时间里，戴尔的心扑扑跳个不停，他不知道他们的第一次约会该是怎样的情景。

八点钟，贝茜乘坐一辆汽车来到了校门口。

看到贝茜，戴尔的心跳加剧了。

但非常奇怪的是，今天贝茜脸上没有笑容，也没有向戴尔挥手道早安。

他正在惊疑不定时，贝茜已经站在了四轮马车前，开口说道：戴尔，我不得不告诉你，我的确钦佩你的演讲才华，但是，我不可能爱你，我的父亲

可以容忍一切，但赌徒除外，再见！

贝茜把梳妆盒还给戴尔，上车急驶而去。

年轻的卡耐基面对此景，似乎想解释什么，但贝茜不容他多说什么，就坐车走了。

卡耐基的初恋就以这样的方式结束了。

要是这件事发生在十年以后，戴尔·卡耐基一定会把这场误会解释得清清楚楚，他后来的著作《写给女孩的信》中就有不少诠释这种误会的办法。可是十六岁的戴尔·卡耐基却只能怅然地望着贝茜从身边离去。

卡耐基当时还小，初恋的热情已使他心神不定，他似乎还不能理智地处理好这件事。

1906年，戴尔·卡耐基在纽约发表公众演说时曾经提起自己这次刻骨铭心的经历，只是将贝茜的真名隐去了。那时，当年的贝茜已成为杰克太太，正好住在纽约。卡耐基演说的内容是邻居康泰费斯太太告诉她的，贝茜听完后，若有所思地说道：上帝，原来是这么回事！”

虽然卡耐基最终未能得到贝茜的爱，但据可靠材料，在瓦伦斯堡州立师范学院时，尽管

戴尔·卡耐基并不富有吸引女性的魅力，但美丽的贝茜的确对这位才华出众的养猪户之子情

有独钟。曾经有人推测，如果不是命运故意捉弄了当年的贝茜和戴尔，或许后来风靡全球的

卡耐基课程根本就不可能产生，当然，戴尔·卡耐基的妻子也就不可能是桃乐丝。

但生活就是这样充满着偶然性。每一次的机遇，都可能导致一个不同的人生结局。

卡耐基的第二次恋爱是在纽约从事戏剧演员时发生的，但结果与上一次一样。

在戏剧学院毕业六个月后，卡耐基参加了波利马戏团的试演。当马戏团在俄亥俄州演出

时，卡耐基认识了马戏团的主角霍尔曼·珍妮小姐。

这个马戏团荟萃了当时许多走红的演员。从纽约到俄亥俄州的火车上，卡耐基发现这些

演员在台下与在台上完全是两回事，那些男演员们要么喜欢炫耀、哗众取宠，要么为一些琐

碎小事大打出手，而女演员则动辄颐指迫使、大声尖叫。

不过，并不是所有人都是这样。卡耐基很快发现在一个不显眼的角落里坐着一位安静、

和善的女孩。当然，最引起卡耐基注意的却是她的美丽。

卡耐基心里有与她接近的想法，但不敢上前与她交谈，因为，尽管当他把目光投向她的

时候，她也报以友好的微笑，但那种纯洁无邪的友好笑意却给人以一种神圣不可侵犯的感觉。

过了一段时间，他们在火车上用餐，那位女演员主动与卡耐基打招呼，并作自我介绍。

我叫霍尔曼·珍妮。“她来到卡耐基身边，大大方方地递给卡耐基一块三明治。

我叫戴尔·卡耐基。你好，珍妮小姐。

卡耐基应酬着，却没有接过三明治。

听口音你是密苏里人，对吗？珍妮在卡耐基旁边的凳子上坐下来，“我从前住在玛丽维尔。”你也是从玛丽维尔来，我父母在瓦伦斯堡农场。”

卡耐基热情地看着珍妮，说道：“童年时，我经常去102号河畔的树林中玩耍。”

太好了，没想到我们来自同一个地方。”珍妮高兴起来。

……卡耐基没有料到他们的相识竟是如此轻松，在此之前，他还不敢与她说话呢，一路上，卡耐基和珍妮兴趣盎然地闲聊起儿时的趣事来，旅途的枯燥不知不觉在畅谈中悄悄地消失了。到达俄亥俄州一个小镇的教区外时，卡耐基从角色的分配中已知道珍妮就是马戏团的主角，自己将扮演传教士，他们将一起演出一段感人的爱情故事。

事情竟是如此的巧合，卡耐基不禁问自己：这难道是上帝的旨意？通过交谈，卡耐基已对珍妮产生了强烈的好感，他真希望他们所扮演的不是一场戏，而是生活中的真实。

卡耐基所在马戏团的首场演出剧情是这样的：一名纯情可爱的马戏团无鞍骑师波莉与一名年轻英俊的传教士发生了一场动人的爱情故事并最终结为伴侣。

无鞍骑师波莉由珍妮扮演，而传教士威尔则由刚毕业还只是试演的卡耐基饰演。

这场演出充满着对爱情的执着追求。

珍妮扮演的“波莉”在演出一系列精彩的骑术后，突然意外地摔倒在地，并扭伤了脚的踝骨。

在人们的惊呼声中，“波莉”立即被送往医院，不巧的是，医院刚好被熊熊的大火笼罩着，于是，她被送到了年轻传教士威尔的住所休养。

波莉在年轻教士的精心照料下很快康复了，但她没有立即回到马戏团，却在年轻教士威尔主办的教会学校教书。

剧情继续发展下去：教区的居民对“波莉”病愈后仍和“威尔”在一起感到非常震惊，他们发现这对年轻人已经难舍难分了。

爱情之花没有很快结成果实。因为“波莉”很快就发觉自己长期和“威尔”呆在一起会影响她的事业，于是依依惜别了教士，动身回城里的马戏团去了。

在城里的一个马戏场，人们又见到了倍受欢迎的“波莉”，大家齐声欢呼起来。

接下去的情节是对两人爱情发展的回应：“波莉”骑着马为人们表演着一个又一个精采绝伦的动作。表演中，“波莉”忽然发现了“威尔”在观众中痴情地看着她。

波莉发现了“威尔”，一激动就从马上摔了下来。但眼疾手快的“威尔”

已冲过来，让"波莉"跌进了他的怀里。

威尔与"波莉"紧紧地拥抱在一起，他们终于走到了一起，爱情之花在他们的心中开放。

剧情的最后结局是，"波莉"披着漂亮的婚纱，与年轻英俊的丈夫"威尔"并肩而立，目送着马戏团的马车缓缓地远离小镇……由于双方心中都有一种难以言状的情感，所以，卡耐基与珍妮配合默契，把剧情演绎得异常逼真，使整个演出非常成功。

在俄亥俄州的一场假戏中，卡耐基和珍妮却动了真情，致使双双跌入爱河，爱得缠绵悱恻，难解难分。

旅行演出结束后，卡耐基回到纽约，舍弃了西弗尔提斯的忧郁小室，在第二十六街西第二四号找到了另一间附带家具的房间。

珍妮也离开了马戏团，同卡耐基一起加入了"自由"演员群。所谓"自由"演员，实际上是指那些失业演员。

没了演出，也就没有了收入，卡耐基和珍妮的生活日趋窘迫了。

有些时候，由于找不到角色扮演，卡耐基与珍妮几乎连面包都买不起了。卡耐基被逼无奈，又重操旧业，走上纽约街头贩卖起手提箱来。

珍妮显然对这种生活不满意，她希望的爱情生活不是眼下的这种情形。她对卡耐基说：“戴尔，我们得想想办法！”在不得已的情况下，珍妮变卖了她所有的首饰，甚至连皮大衣也拿去换了牛奶，眼看寒冬将至，纽约富人家的太太小姐已经把全身裹得严严实实了，而珍妮却还像浪迹街间的乞丐一般，冬天怎么能熬得过去呢？卡耐基也显得毫无办法，他无可奈何地说：“现实就是这样，乞丐在豪华的餐厅狂嚼滥饮，而施者却流浪在街头，踌躇徘徊。”卡耐基这句话有些莫名片妙，珍妮对此大惑不解。

戴尔·卡耐基那时已自觉演艺技巧比较可以了，而自己在演艺界的一连串碰壁却令他不满起来。

你还没有看清吗？珍妮，许多二流演员不知通过什么渠道已经腰缠万贯，红极一时

了，可我们？卡耐基说道，“可是我们得到了什么？”很长一段时间的沉寂。珍妮和卡耐基都对目前的现状感到无所适从。

可是戴尔，我们总不能这样等下去。

珍妮急切地说。

卡耐基看看窗外，灯红酒绿，酒吧的喧嚣通宵达旦。在纽约，白天属于穷人，穷困者必须整天忙碌地工作。而夜晚则属于那些纵情挥霍的富豪们。

他终于下定决心，“明天我再去找一家制片经纪人。”戴尔·卡耐基找了一家又一家经纪人，但总是得到同样的答复：抱歉，今天没有适合你的角色。”

卡耐基与珍妮的困境丝毫没有改变。在此情况下他们不约而同地想到了演员荟萃的百老

汇。

卡耐基在美国戏剧艺术学院读书期间，曾经常出入百老汇。

戏剧艺术学院的学生，一旦在学院中注册后，就可以“专业优惠的身份，获得大部分在百老汇戏剧演出的免费入场券。

当年的百老汇，大多是轻松的浪漫剧，肥皂音乐剧，以及一些过量生产、格调不高的戏剧，现代歌舞剧，还包括一些讽刺时事的幽默性喜剧。

卡耐基对在百老汇所见到的一些场面仍记忆犹新，而现在他想进入那些场面之中，心中不免有些顾虑。自己在众多的小剧场都经常被拒绝，能有多大把握跻身于众星云集的百老汇呢？戴尔·卡耐基正在为走投无路而苦闷忧虑时，珍妮却要离开他了。

就在戴尔·卡耐基四处碰壁时，珍妮找到了百老汇一家制片经纪人的办公室，她的美貌立刻使那位经纪人产生了浓厚的兴趣。对珍妮来说这是件好事，但对戴尔·卡耐基而言，珍妮一旦被录用，他们之间的爱情将面临严峻的考验。

卡耐基心里很没底，为珍妮几夜未归而心急如焚，当他看见珍妮时，珍妮已经变了样，她穿上了一件意大利正宗皮大衣，戴着金耳环，浓妆艳抹。

卡耐基对珍妮的这种巨变诧异不已，他盯了珍妮许久，疑惑不解地问珍妮到底发生了什么。

卡耐基已预感有一些事情发生了，因为珍妮像做错了什么事似的老埋着头，躲避自己的目光。

卡耐基的脑海中闪电般地运转，思索着将要发生的事。他不明白珍妮的态度为什么是这样。

卡耐基和珍妮相对无言，室内一阵长时间的缄默。

原谅我吧，戴尔，我别无选择，因为我得想办法活下去。

珍妮终于打破沉默，愧疚地对卡耐基说。

到底是怎么回事？卡耐基的内心非常紧张，急切地追问。

珍妮不想隐瞒实情，她无奈地对卡耐基说：“我几乎找遍了百老汇所有的经纪人，百老汇……百老汇就……就这个样子。”珍妮已哽咽起来，“我想演戏，也想……也想要你，但，但……”卡耐基听到这里，一股气往上涌，但他又能向何处发泄呢？卡耐基心里明白，珍妮是无辜的。

世事就是这样无情，百老汇就是这个样子，戴尔知道，人们所说的百老汇是金钱和色情的世界，一点也没错。

珍妮还在那儿哭泣。此刻她的心情一定是无比沉重。

珍妮请求卡耐基原谅她的举动，她觉得自己这样做实在是对不起卡耐基。

卡耐基紧紧地搂着珍妮，然后慢慢地松开双臂，轻轻地推开珍妮，一言不发地收拾好行李，用平静的语气向珍妮道了一声再见，便跨出门，走进了纽约的夜色之中。

两年前，当戴尔·卡耐基充满梦想地从俄玛哈抵达纽约时，他以为幸运之神会对他敞开大门。在东行的火车上，他甚至憧憬着自己成了名演员，在百老汇，在演艺界倍受欢迎……但如今，旧日的梦想被严酷的现实击得粉碎了。他不仅没有成就事业，而且还与自己心爱的姑娘分手了，他内心的痛苦，是难以言说的。

卡耐基觉得他的期望转瞬成了海市蜃楼般的梦想，而百老汇，那个自己曾梦寐以求的地方，实际上并不符合他个人的发展，他的前途注定与百老汇无缘。

二十三岁的卡耐基下定决心：退出演艺界。短暂的演艺生涯结束了，一个农场男孩的舞台演艺事业就止划上了一个句号，而且年轻的卡耐基也经历了他的第二次失恋痛苦。

正因为卡耐基年轻的时候曾经品尝过失恋的苦酒，所以在后来的人生

道路上，他不断地总结爱情与婚姻的得与失，从他人尤其是从自己的经验中发现维持美好的爱情和婚姻的秘诀。他的妻子桃乐丝后来把他的这些认识写成一本书，为更多的人提供爱情与婚姻方面的指导。

桃乐丝认为，太太对丈夫唠叨，就象水珠侵蚀石头，是最高明的杀人不见血的方法。

一个男人的婚姻生活能不能得到幸福，桃乐丝·狄克斯写道，“他太太的脾气和性情，比其他的任何事情都更加重要。她可能拥有天下的每一种美德，但是如果她脾气暴躁、唠叨、挑剔和个性孤僻，那么她所有其他的美德便都等于零了。”许多男人失去冲劲，而且放弃了奋斗的机会，她接着写道，“因为他的太太一直对他的第一个希望和心愿泼冷水，她永不休止地挑剔，不停地想要知道，为什么她的丈夫不能象她所认识的某个男人那样赚许多钱，或者是她的丈夫为什么写不出一本畅销书，得不到某一个好职位。象这样的太太，真是使丈夫丧失前进的勇气了。”的确，唠叨、挑剔带给家庭的不幸，比奢侈、浪费来得更大，而不做家务和行为不贞，也会增加家庭的痛苦。关于这一点，你可以不必马上相信这个判断。先听听专家的证言吧。

莱伟士·M·特曼博士是著名的心理学家。他对一千五百多对夫妇做过详细研究。结果显示，丈夫都把唠叨、挑剔列为太太最糟的缺点。盖洛平民意测验也得到了相同的结果：男人们都把唠叨、挑剔列为女性缺点的第一位。詹森性情分析是另外一个著名的科学研究，他们也发现没有其他的个性会象唠叨与挑剔那样，给家庭生活带来这么多的伤害。

然而，似乎自从穴居的远古时代开始，太太们就想尽办法要以唠叨、挑剔的方式来影响自己的丈夫。传说，苏格拉底曾经花费自己大部分的时间躲在雅典的树下沉思哲理，藉以逃避他那脾气暴躁的太太兰西勃。象法国皇帝拿破仑三世和美国总统亚伯拉罕·林肯这样杰出的大人物也都受尽了唠叨妻子的苦。奥古斯特斯·凯撒和他的第二任妻子离婚，其原由是：因为他实在“不能忍受她那暴躁的个性”。

女人们仍然想以唠叨的方式来改变丈夫。从古至今，这种方法从没有发生过效用——除非太阳从西边出来。

一个老朋友告诉过我们，他太太一直轻视和取笑他所做过的每一件工作，他的事业几乎要被他的太太毁掉了。刚开始的时候，他是个推销员，他喜欢自己的产品，并且很热心地推销着。当他晚上回到家的时候，本来很希望得到一些鼓励，但是他的太太却以这些话来迎接他：“你好，我们的大天才，生意不错吧？你带回来不少佣金吧？或是只带回来推销部经理的一番训话吧？我想你一定知道，下个星期就要付房租了吧？”这种情形持续了好几年。虽然不时受着嘲笑，这位男士还是努力奋斗着。现在他已经在一家全国著名的公司担任执行副总裁的职务了。至于他的太太呢？他和她离婚了，而且又娶了一位年轻的、能够给他爱心和支持的女孩，这是他的第一位妻子不能给他的。事实上，第一任太太并不知道为什么而失去了丈夫。“我省吃俭用，吃苦这么多年，”她告诉她的朋友，“结果当他不再需要我替他做牛做马以后，他就离开我，去找年轻的女人了。男人竟是这个样子啊！”如果有人告诉这位女士，促使她丈夫离开她的原因并不是另外一个女人，而是她自己的唠叨、挑剔，想必这位女士也是不会相信的。但是这的确是她先生离开她的真正原因。

她是以一种轻视的方式来唠叨和挑剔——这对于男人的自信心是一种

长期的打击和折磨；打击他自己认为有能力赚钱养家的男性自尊。

最近，另外一位老朋友儿子也尝到了相同的经验。他是个二十多岁的年轻人，在广告事业方面得到一份工作，竞争非常激烈。他需要妻子的安慰和爱心来保持奋斗的勇气。他的太太非常积极而充满野心，但是却很不耐烦地认为她的丈夫动作太慢。

在太太不停的嘲笑与指责下，他的勇气消失了。他告诉桃乐丝，令他最难忍受的事情是，他的太太已经逐渐地把他对自己的信心腐蚀掉了——就象不停滴落的水珠，将会侵蚀掉一块石头那样。他开始对自己的工作没有信心；最后，他丢掉他的工作。他的妻子不久就和他离婚。

自从离婚以后，他又渐渐地重新获得失去的自信，就象一个生过病的人自己摸索着重新恢复健康那样。

最具破坏力的一种唠叨、挑剔方式，是拿一个人和别人相比。“为什么你赚不到更多的钱？比尔·史密斯已经被升级两次了，你才一次而已。”“我哥哥买得起毛皮大衣给他的太太——那当然了，他知道怎么赚钱呀。”“如果我嫁给赭伯特，我一定可以过得更豪华一点。”这些都是最高明的杀人不见血的方法。

诉苦、抱怨、相比、轻视、嘲笑、喋喋不休——喜欢唠叨和挑剔的女人，在这些残酷的心理行为之中，如果不是专精于其中一种，就是会变成兼而有之的全能了。唠叨就象麻醉药：你学不来也改不掉，它是习惯养成的。

女孩子在二十岁当新娘的时候，如果只晓得常常唠叨，不知在什么时候，才能住进象马丁家里那么好的新房子，那么等她到了四十岁的时候一定会变成一个无可救药的、对任何事情都不满足的、毫不可爱的抱怨专家。

夫妇在婚后的共同生活里，很少没有吵架的。心理健康的人，可以承担一般的争执而不会产生情感的裂缝。但是从未停止的、毫不放松的长期唠叨所产生的压力，常常会拖垮最具进取心的精神。不管一个男人曾经做出什么大事业，如果他每天晚上回家后碰到的都是唠叨、挑剔的太太，相信他又将怎样以一种平静的心态应付工作呢？维吉尼亚大学教授沙姆·W·史蒂文博士在最近的一次讲演中，呼吁美国的丈夫们，应该享有四种新自由：免于被唠叨、挑剔的自由，免于被呼喊使唤的自由，免于消化不良的自由，以及可以在一天繁忙的工作之后换上老式的衣服轻轻松松的自由。

为什么女人要对她们的丈夫唠叨不停？理由真不少。有时候，唠叨是一种身体不舒服的症状，时常找医生做健康检查，可以使我们身体健康，这就象时常检查我们的汽车可以使它们维持良好的驾驶状况那样。

长期的疲乏，常常会转变成一种唠叨的倾向。治疗的方法是，把这个人和生活安排得更有效率些；找出造成疲乏的原因，并且消除它。

受到压抑的打击，心理学家说，“常会造成唠叨。”婚姻问题，性的挫折，爱的失落，内心对生命的不满——这些都是典型的打击，它们常常以唠叨、埋怨或诉苦的方式发泄出来。分析一个人的心理，找出这些打击的原因，并且引导它们发泄出来，做一些有益的事情，这是消除打击的最好途径。而以唠叨的方式来发泄，只不过是火上加油而已。

有时候，甚至法律也把唠叨当成减轻刑罚的依据。从瑞典斯德哥尔摩发出的一则电讯中，我们得知，曾经倡导瑞典国会对于谋杀判罪的一个十分使人惊奇的看法——此项修正法案将把预谋杀杀人罪行判为过失杀人，而不是谋杀——如果能够证明受害人是一个喜欢唠叨的人。

在乔治亚最高法院的一个判例里，如果丈夫为了躲避自己妻子的唠叨而把自己锁在客房里，那是无罪的。法庭的说法是，“所罗门说过，住到阁楼上的角落里，总比在大厅里受着女人的闲气要好过多了。”一位英国法官批准了一个男人和他那与人私奔的妻子离婚，但是却把丈夫所要求的赔偿金从七百元减为两百一十元。这位法官解释说，“由于双方的不和，妻子对于丈夫的价值，早在一年一年地减低了。”在纽约的“美国新闻”杂志上，专栏作家哈·波义耳曾对这个判决批评说，“有哪一位妻子同意法律书籍写着，她的价值已经因为夫岂不和而一年一年地减低了？这并不是一个很好的判例。如果养成了这种观念，也许丈夫们会开始跑到法院来，说道：‘法官，我要离婚，但请不要让我负担那个毫无道理的赡养费。我的妻子和我已经长久不和睦了，她早就值不了几个钱了，我只要让她恢复自由就好。’”有些男人不但故意让他的太太恢复自由，甚至不愿意花钱想办法摆脱她——无论什么方法都可以。

在纽约最近的一期《世界电信》杂志里，刊出了一篇一位不择手段的男人的犯罪故事——一个五十岁的卡车技工，雇了三名流氓杀死了自己的太太。为什么要这样做？原来这位男人宣称，他的太太一直不停地对他唠叨和挑剔。

如果你也相信唠叨对男人的工作和成功会造成这么大的障碍，你是不是也想知道，有没有什么补求的方法？如果爱唠叨的人能够了解到唠叨所带来的痛苦，并且真心想要改过的话，那么，方法还是有的。

除非你知道自己的病，否则你是无法治好的。唠叨是一种破坏性的心理疾病。如果你不知道自己有没有这种毛病，就要去问你丈夫。如果他竟然告诉你，你是个唠叨的人，那也不要马上愤怒地否认——这只是证明他的看法没错而已。相反的，你要立刻采取办法改正这个缺点。以下是六个可能对你有帮助的建议：1、取得你丈夫和家人的合作。

每当你快发怒、要下严格的命令，或是对倒霉的事情喋喋不休的时候，请他们罚你的钱，不在乎多少。

2、训练你自己把话只讲一遍——然后就忘掉它的习惯。

如果你必须很不耐烦提醒你的丈夫六七次，说他曾经答应过要去割草，而他现在大概不会去割了，为什么你还要浪费口舌？唠叨只不过使他更想拒绝，并下定决心绝不屈服而已。

3、想办法使用温和的方式达成目的。

用甜的东西抓苍蝇，要比用酸的东西有效多了，我们的老祖母常这么说。其实，这句话到今天还是很正确的。“如果你愿意去割草，亲爱的，真高兴看到你把我们的草地修得这么整齐——艾莲·史密斯说过，她真希望她的丈夫能够象你这样勤快呢。”这些方法，以及其他类似的方法，将使你的希望更容易实现。

4、培养一种幽默感。

幽默感将会使你常常保持良好的心情，只有呆子才会在悲伤的时候傻笑。但是对芝麻小事都不高兴的人，早晚会精神崩溃的。有些太太在催丈夫到浴室拿浴巾的时候，竟然也大动肝火，严重的程度可以象马克夫人激励自己的丈夫谋杀国王那样。从来没有一个有理智的女人会浪费到对一件便宜衣裳付出法国舶来品的价钱；然而我们之中有些人却常常浪费精神，紧绷着一张脸，为了一些微不足道的芝麻小事，把爱情转变成怨恨。

5、冷静地讨论重大的不愉快事件。

发生不愉快事件的时候，想办法在纸条上写下来。在发生的时候不要说什么话。然后，当你和你的丈夫都很冷静和安宁的时候，再把这些事情拿出来讨论。如果是微小和不重要的事情，你一定会不好意思再提起。你们必须有理智和不意气用事地讨论引启发怒的主要原因，看看能不能利用相互的信任和合作来消除它们。

6、你可以对自己不需要唠叨就能达成目的的能力感到骄傲。

学习和练习人际关系的艺术，学习激励别人去做你想做的事，而不要唠叨地驱使别人。

根据查尔·史考伯的说法，这就是操纵男人的秘诀。当然，他的话是不会错的——因为他有这种能力，才会有人付给他一百万美元的年薪。

就象某一首歌那样，你不能用一把枪套牢一个男人——当然也不能用唠叨的话来套住他。那样做，只会破坏他的精神，毁灭你自己的幸福而已。

卡耐基在历经爱情的磨难后，向人们提出了有益的忠告。卡耐基与桃乐丝的婚姻生活是非常美满的，这一美好的结局给我们的启示是，失恋和离婚并不可怕，只要我们认真地对待它们，分析失败的原因，找到正确的方法，美好的爱情和完满的婚姻就会向我们走来。

二 与洛莉塔的不幸婚姻

前面，我们了解了卡耐基的两次失恋经历。在此以后，他还遭遇到一次失败的婚姻。但卡耐基在感情生活中的曲折，并没有消磨他的精神和意志，他没有在失败的婚姻面前丧失生活的信心，他依然信心百倍地为自己的事业而奋斗不止，并最终获得了美满的家庭幸福。

戴尔·卡耐基视工作为生命，他似乎一直注重自己事业的成败，他从事业的起点走向顶端，又滑入低谷，继而又以自己的热忱和智慧重振旗鼓，去完成以前的梦想。然而，他也没有放弃对爱情和婚姻的追求，他时刻等待着能够走进他生命中的女人。

在他帮助罗威尔·汤姆斯经营两个巡回表演公司的事业遭到挫折后，朋友的安慰和信任又使他的烦恼减轻了许多，他决定彻底恢复信心，把他的事业重新推向巅峰。

这时赫蒙·克洛依前去他家拜访。卡耐基在精神状态稍好时两人又进行了友好的交谈，但克洛依发现老朋友戴尔再也没有以前那么有自信了，于是建议他去旅游，并说人在沮丧之时换一个地方也许可以使精神振奋起来。于是他帮助卡耐基选择了风光秀丽的瑞士。

卡耐基下决心出去走一趟，然而这美妙的瑞士之行既给他带来了生命中的美妙时段，也为他日后的生活埋下了隐患。

当他到达瑞士首都伯尔尼时，那里的朋友柯蒂尼夫妇已到机场迎接他了。柯蒂尼也是一位热心卡耐基教程的支持者，他显得倔强而自信，而柯蒂尼夫人则是矮小美丽，见到客人时还有点儿害羞。他们夫妇热情地将卡耐基迎回家中。

在柯蒂尼家中，卡耐基受到了热情的款待。吃完饭后。柯蒂尼对卡耐基说：“亲爱的卡耐基先生，你来到这里的消息使我们非常高兴，这是我给你准备的在伯尔尼的旅行计划，但其中有个小小的要求，就是请你给我们开一个小规模的演讲会，我们瑞士各界爱好你教学课程的群众组织，希望能亲耳聆听你的演讲。”卡耐基接过计划表愉快地答应了。

经过几天的游玩，卡耐基的心境比原先来的时候好多了，按照计划他将在这儿举行一个小规模的演讲会。

演讲会如期举行。当地的很多人慕卡耐基之名纷纷前来，卡耐基心中有些许高兴之感，这是他病后的第一次演讲，而且是在国外，对他是一次很大的挑战。

他发表了约十分钟的演说，然后就开始回答人们的问题。他的十分钟演讲效果极好，引仆人们的阵阵掌声。卡耐基在瑞士向人们展示了他的风采。

这时，从会场站起一位身材苗条一头金发的美丽女子提问道：“卡耐基先生，听说你的课程在美国取得了很大效果，为何你为别人经营巡回表演公司反而遭到失败了，这是因为你的能力不够还是其他原因呢？”显然这个问题对初到瑞士的卡耐基有些不尊重，但面对这个不友善的问题，卡耐基还是微笑着回答：“上帝是万能的，上帝会让每个人有失败和成功的时候，而我却不是万能，在我没有朋友参与的情况下安排演出只能证明事情的仓促，关于这些我亲爱的朋友罗威尔·汤姆斯已经回答了一切”。

演讲结束后，卡耐基和柯蒂尼走出礼堂时，发现那位提问的女子正站在一边微笑着注视他们，她的微笑真的美极了，两只漂亮的眼睛仿佛会说话，她的微笑似乎在说明些什么。

卡耐基这时似乎被什么东西迷住了似的，他立刻明白，许多年来他一直等待的是她了。他不由自主地向她走去，他发觉这个女孩很美很美。

这个女子自我介绍道：“我叫洛莉塔·包卡瑞，法国人，是包卡瑞伯爵的女儿，人们都叫我女伯爵。认识你真高兴，卡耐基先生。”卡耐基对这位女孩的第一印象很好，他感觉这位女孩与美国女孩有着迥然不同的文化修养，那种贵族式的气质和现代妇女的进取心深深地吸引着他的注意力。

卡耐基与洛莉塔的相约，请她作导游。洛莉塔愉快地答应了，并留下了她的地址。

回到柯蒂尼的家，卡耐基的神情仍恍恍惚惚。

第二天，卡耐基独自一人按洛莉塔留的地址前去找她。

原来洛莉塔并不是居住在瑞士的法国贵族，而是居住在德法边境上的一个贵族后裔，这次来瑞士的主要目的也是观光旅游，她也喜欢瑞士的风光。昨晚，她也对那位英俊、洒脱、开朗、睿智戴着一副淡色眼镜的美国青年产生了一丝好感。她觉得聪明的背后肯定很富有。

对卡耐基的这种认识，显然对日后的感情培养不利。因为当她把是否富有看作为一个重要条件时，就多少削弱了情感的因素。

经过一番打扮后的洛莉塔比昨晚多了几分妩媚，看得出，她对卡耐基怀着很大的好感。

洛莉塔将卡耐基介绍给她的舅舅全家后，两人便告辞出来参观伯尔尼的名胜。

洛莉塔告诉卡耐基她小时候曾经来过瑞士，所以对伯尔尼的景观记忆犹新，因此带着卡耐基四处观光，同时也给他介绍一些自己知道的历史知识

和地理趣闻。

在一起观光的日子里，他们俩谈了许多各自的情况和双方感兴趣的话题。洛莉塔从这几天和卡耐基的接触中，发现卡耐基是个谈话的好手，他的勇敢、热忱时时冲击着曾受过贵族式教育的她，而且，她觉得美国一定是个很奇妙的国家。

而卡耐基这几天也似乎生活在一片愉悦之中，瑞士宜人的风光和身边这位美丽高贵的女子带给自己失败后不曾有过的欢乐。他仿佛觉得他等待多年的爱情已经到来，上帝安排了他来欧洲，也安排洛莉塔来到瑞士。

在伯尔尼参观结束后，卡耐基建议去日内瓦游玩，洛莉塔毫不犹豫地答应了。

他们参加了当地举行的一个欢迎卡耐基的晚会，晚会的气氛相当好，柔和的灯光，悦耳的音乐，使他们陶醉在舞步中，他们配合得非常好，舞步相当默契，第一次跳舞便似多年的老舞伴似的。

舞会结束后，卡耐基深情地吻了洛莉塔，这个吻很长也很动人，他们心中都有一种相见恨晚的感觉，似乎命中注定他们应当相恋。

渐渐地，俩人就谈论起婚姻问题。卡耐基和洛莉塔开始忙碌了，为结婚做准备。他们已经和一家教堂里的神父联系，安排了他们的结婚日期，这是在1912年的8月。

1912年8月16日，卡耐基挽着拖着长长的洁白婚纱的洛莉塔缓缓地走进了那家教堂。此刻，他的心中涌起一阵幸福感和神圣感。他觉得他的精神从此有了寄托，家庭生活比事业更加重要。

然而，婚姻并没有带给卡耐基幸福，他的妻子揭开婚纱后的第一句话不是祝福他也不是说“我爱你！”而是质问他：“你有没有给清洁工小费？”他内心的幸福感一下被冲淡了，有一种苦涩爬上他的心头，他有一种预感：这是一场不愉快的婚姻。

结婚以后，卡耐基就隐约感到了这场婚姻的危机。

卡耐基和洛莉塔的蜜月是在凡尔赛度过的，以后他们便居住在那儿。卡耐基曾一度想把妻子带回美国，因为那儿有他的事业和朋友，结了婚之后，他又逐渐认识到事业也是他生命中的一部份。但洛莉塔坚决不肯，她认为巴黎是她的天堂。

卡耐基没有与洛莉塔争执，按照他的意愿在欧洲居住下来，而且一住就是两年多。和洛莉塔的相识的确使他心灵上的创伤有所愈合，欧洲美丽风光也令他神往，但卡耐基并没有完全陶醉于此，他总是思念他的故乡。

卡耐基渐渐感到了与洛莉塔在许多事情上的差异，而且婚后一段时间，洛莉塔似乎变成了另外一个人，卡耐基原先欣赏的她的贵族气质却是她坏起起的原因，她自视为贵族，看不起别人，她时常嘲讽卡耐基的各种行为。这对卡耐基的自尊和信心是一种打击。

卡耐基开始并不把这些放在眼里，他认为这只不过是洛莉塔的小姐脾气，过一段时间会慢慢地好起来的。

卡耐基没有放弃对事业的追求，婚姻后不久，他就恢复了写小说的信心，致力于《暴风雨》的写作。但这时他的文章似乎显得没有灵气。他经常写不下去，写一段东西得花上很多时间，因此他感到很沮丧。有时他在改写文章中某段时要反复四十次，这一情形表明这段时间卡耐基显得有些力不从心。

而洛莉塔又爱喝酒，如果和卡耐基出去喝酒的话，也许她还会克制。如果卡耐基推辞说要写小说，她独自一人去喝酒时，一定会喝得酩酊大醉。回来后还会撒酒疯，破口大骂，全无一点贵族气派，她会骂：“卡耐基，你这个混蛋，为什么不陪我喝酒，只知道写你的小说，见鬼去吧！”卡耐基这时只好默不作声，任洛莉塔辱骂和摔打东西，或者干脆走出家门，到凡尔赛附近的公园和花园里写作，唯有写作才是他真正的心灵寄托。

这时，卡耐基的心是孤独的，他无法领略家庭的温暖。原本期望的家庭生活并没有展现在他的眼前，由此，他更加怀念他的故乡。

家乡的人们并没有忘记卡耐基，当故乡的玛丽维尔民主报向他邀稿时，他立刻就答应了。他用他的笔写下他想成为小说家的沉浮史并赞美故乡的美丽。

卡耐基对巴黎有点漠然的感觉，虽然巴黎的风景很美丽，而且他的住所也非常之好，但他都没有心情欣赏。他在当时写道：我几乎每天花一小时走过可能是全世界最著名的公园及花园。可是我都漠然视之，因

为那些是极端压抑人性、实行苛政的国王的大皇宫。

此时的洛莉塔似乎变得更加坏了，她的脾气几乎到了令卡耐基无法忍受的地方。她可以用尖锐的语言讽刺嘲笑卡耐基，有一次她嘲笑卡耐基的鼻梁太矮了。这几乎要把卡耐基逼疯了。

卡耐基面对着生活的挑战。心情恶劣，家庭的不和谐使他的作品在困境中完成。当他完成《暴风雨》时，心中长长地松了一口气。

然而，《暴风雨》是一本失败的作品，而且是彻底的失败。他试着给许多出版商推荐他的作品，但出版商往往都拒绝出版《暴风雨》这部作品。

这给卡耐基的打击太大了。这时卡耐基的经纪人劝他放弃《暴风雨》，继续尝试去写别的作品。

卡耐基当时的心情可以用他自己的话来说：“如果有人在那个时候用棒子打在我的头上，我都不会吃惊。我茫然若失，发觉我正面临人生道路的抉择时刻，那个时候，我的心情真是非常痛苦。我该怎么办？我该转向何方？”成立了家庭，并没有给卡耐基带来好运。相反，为了逃避洛莉塔的粗暴和嘲讽，卡耐基不愿意再在这个家中度日如年，他决定外出旅行。

他选择了匈牙利的霍尔托贝矾湖泊。这个地方有点儿像野外动物园，令人神往和着迷。

与他同行的一位朋友想和他一道去打野鹅，他非常高兴地答应了。霍尔托贝矾草湖边野鹅很多，而且很肥。他向当地的居民学会了許多捕野鹅的方法，居然收效很大，他捕到了很多只又肥又大的野鹅。这次旅游带给了卡耐基许多快乐，他这时又在计划着写一起有关的文章。

但一回到巴黎，又陷入了家庭生活不和谐的困境中，最令他气愤和难受的是，洛莉塔在花销方面根本没有计划，胡乱花钱，但卡耐基并没有计较这些，他默默地忍受着。

在这种坏心情下，朋友的到来可能是卡耐基最高兴的事了。

老朋友赫蒙·克洛依的拜访使卡耐基激动不已。

卡耐基在一家餐厅里招待了克洛依，两人许久没有会而，有许多的经验和方法需要进行交流，卡耐基并没有向他的朋友倾吐心中的烦闷，反而显得非常高兴的样子来庆祝他朋友在事业上的成功。

与朋友的异地相逢，使卡耐基暂时摆脱了家庭生活的郁闷。他们一起

开始了在法国的旅行，并无所顾忌地交流着各自的情况。面对眼前这位老朋友，卡耐基始终没有说出内心的痛苦。

本来卡耐基就十分怀念故乡，见到故乡来的朋友，这种思乡之情更加浓烈，他真希望能立刻回到美国去。

克洛依的第四部小说发表了，卡耐基评价克洛依那本新完成的小说是“美国文学史中最佳的农民生活纪录”。而且，通过与朋友的交流，卡耐基又获得新的人生经验。

朋友离开后，卡耐基的生活又如以往一样，写作上的失败，家庭中的吵闹使卡耐基困苦不堪。

而洛莉塔内心也非常失望。她原先那种贵族气派已不能吸引卡耐基了，而她对卡耐基那种美国农村男孩的性格难以忍受，她心中嘲讽卡耐基的行为，而且经常出口伤害他。

这时她也非常明白自己的这个美国猎物既不是一位文艺小说家，也不是一位非常富裕的商人。反过来，她厌恶卡耐基那种执着于自己的事业，尽管暂时不成功，也不愿放弃的性格，认为这不能适合自己的那种生活方式，她似乎变得疯狂了。

不仅如此，洛莉塔不愿离开巴黎，而卡耐基又对巴黎生活感到失望，这使卡耐基陷入另外一种烦闷之中，这样的生活情形和他原先那种乐观知命的性格相冲突，旅行和朋友的到来都不能消除自己心中的困楚。

他需要事业，他要重新回到他原来的世界里，要和他的朋友在一起，摆脱内心的痛苦。

卡耐基不顾洛莉塔的反反对，执意结束了在巴黎所有的事业，打点好自己的行李，带着妻子，登上美国的轮船回到自己的故乡。

卡耐基以他那一往无前的精神气质，毫不犹豫地回到了纽约，开始了以前的公众演说事业，开创着他自认为前程广阔的前程。

戴尔·卡耐基自创业后也遭受过一些挫折，但从没有陷入像这段时间的低谷之中，以前的挫折和困难对于他来说都像是一阵轻烟，仿佛并不算什么，而现在的他面临前所未有的困境，他自己觉得，这种严峻的情形是对他人生的一次大折磨，也是一次大考验。

从巴黎回到纽约后，卡耐基很少对外人说其他的婚姻，也很少带妻子去参加别人举行的宴会。他只是每个周末参加在纽约曼哈顿区一个地下俱乐部与赫蒙·克洛依会面，在聚会中，他变得很少发言，而是听别人宣讲自己的观点。

洛莉塔虽然不愿意回美国，但美国对她似乎还有一种神秘感。可当她来到美国后却感到深深的失望，她没有找到以前想像的那种生活，觉得纽约又脏又乱，一切比不上巴黎，而家庭的不富裕使她没有更多的钱去旅行，她的心情比以前变得更糟。特别是美国人对她的那个贵族头衔根本不感兴趣，听她说是某某伯爵时，只是表示一下微笑，一点也不尊敬。家庭内外交困的生活，使她处于一种内心狂乱的境遇之中，她更加痛恨卡耐基，因此，有时借着酒疯和卡耐基打架。每当此时，卡耐基就离开家，外出兜风。

这时卡耐基在写一本书。这本书名字叫做《林肯外传》。他在构思这本书的时候一方面是由于对林肯的崇拜，一方面是因为厌恶家中的一切。他发觉，林肯的家庭生活和他的家庭生活竟有如此的相似之处，虽然写的是林肯，但他觉得这完全是在写他的自传。

事实上，从某种意义上说，这本书正是他的自传。他注入自己所有的热忱和精力来完成这本书，因此他认为这本书是他的所有作品中最佳的创作之一。

虽然卡耐基与洛莉塔婚姻很不美满，但卡耐基很少对外界介绍他的妻子，也很少在书中正面描写自己的妻子，因此外界对他的这段婚姻猜测不已。然而在《林肯外传》中，卡耐基却分明清楚地描述了自己的婚姻状况。

卡耐基是借亚伯阿罕·林肯和玛丽·陶德的不幸婚姻来描述自己对婚姻的怨恨。

《林肯外传》叙述了林肯和他妻子的生活情况。卡耐基用相当多的笔墨细腻地描述了玛丽·陶德的悍妇作风，这一切实际上就是他本人对洛莉塔·包卡瑞的印象。

陶德回溯到六世纪来夸耀她的乐荣祖先……玛丽·陶德是在势利的法国学校接受教育

的，那些教师训练玛丽以巴黎口音说法文，并教她跳方块舞及撒克松圆舞，而这些是所谓高

尚的人士在凡尔赛跳的舞曲。

许多时候，她是不以言语而是用一些其他方法表达她的愤怒。她粗暴的行为多得不计其数，不允许别人批评她……她领着丈夫跳一支狂野愉悦的舞。她并不克制因失望而生出的痛苦及粗暴天性。她老是抱怨、批评他丈夫走路怪异，肩部佝偻，像印第安人般的交叉双脚。她还抱怨他的步履缺乏弹性，动作难看，最令人难受的是，她模仿他的步伐，唠叨他走路时脚趾朝下，就像她在梦黛大人那里所学的一样”。

从上面的描述中可以看出，卡耐基的生活当时的确处于困苦不堪之中，他受婚姻的折磨比以往任何一种折磨都深，他心中原先对婚后美好家庭生活的设想全部落空。他感到陷入一种没有空间也没有时间的惶恐之中。

但他并未放弃其他的事。他仍孜孜不倦地工作着，他希望恢复以前的富有和幸福，那种追求成功、追求财富的想法重新涌起，他必须走出人生的低谷，走向自己的光明大道，为此，他不惜付出一切的代价。卡耐基的这种逆境中奋发图强的精神，正是他走向成功之道的巨大支柱。

通过多方努力，卡耐基的课程教育非常有起色，这一初步的成功给了他莫大的安慰。

然而更大的打击在等着他。不过那也是一次对全美国人的重大打击。

个人的成败常常与社会的状况密切相关。当整个社会都陷于一片恐慌之中时，个人的力量显然是无法支撑社会局面的。

1929年，全美国引发了一场全面的经济危机，这场危机持续几年，遍及到美国的各个角落，影响到各行业。人们纷纷失业，到处怨声载道，到处有饥饿和困顿。仅纽约市一天内必须供应八万五千伙食给八十二个等待分发救济品的队伍。

股票市场的奔泻，使许多家庭的财产荡然无存，对工人们最大的威胁是遭到解雇和工厂倒闭。

戴尔·卡耐基这时感受到了真正的人生低谷。社会的不安定是外在的因素，而在卡耐基与洛莉塔之间，家庭的争吵愈来愈凶。而卡耐基和许多人一样，又在股票市场的崩溃中几乎损失了所有财产。

任何人在这样困难之下最需要的是家庭的理解和支持，但卡耐基得不

到这些。洛莉塔面对此情此景，没有给卡耐基以任何的帮助，相反，她又吵又闹，埋怨他将资金投进股市而遭到惨败，现在面临着挨饿的命运。洛莉塔在此时更加怨恨和诅咒卡耐基。

卡耐基表现了相当的宽容，他不与洛莉塔争吵，而是默默地忍受着，他的心境很灰暗，走在大街上看着那些领救济品的人们，心想，说不定有一天他会加入这个队伍。

卡耐基似乎唯有外出旅行才能消解心中的痛苦，因为他只要离开了洛莉塔，心情就会变得好一些。逃避，只有逃避。为了逃避身旁不景气的环境和家中洛莉塔的纠缠，他又想到去旅行。

卡耐基去中国旅行，领略到了东方民族的神韵。自中国回来后，他的心中重新升起了创业的勇气，但目前最大的困难是和洛莉塔的矛盾越来越大。

一次卡耐基正在办公室，有朋友来约他出去吃饭，他正好也不想回家。于是两人到餐馆里吃饭，那位朋友告诉卡耐基他离婚了，卡耐基吃了一惊，因为那时在美国，离婚不象现在这样自由和简单，也是一件大事。但他对这位朋友的勇气感到佩服。

卡耐基回到家里时，发现洛莉塔又在发脾气，她一直轻视卡耐基，骂他没有用，卡耐基心中实在无法接受，卡耐基终于忍受不了这样的折磨，他对洛莉塔说：“你有完没完，如果看不顺眼的话，我们去离婚”。洛莉塔当时愣住了，她没有想到一贯忍让的卡耐基会作出这样的决定。卡耐基尽管说了这句久藏于心的话，心中却暗暗后悔自己把那句话讲出来。

面对现实无情和生活的混乱，卡耐基决定把妻子带回老家过一段日子。

乘着隆隆的火车，卡耐基夫妇回到了家乡。卡耐基原想在家乡能够和洛莉塔好好生活一段，看看能否弥补两人之间的裂痕。但有一件事使卡耐基决定了自己一定要离婚。

在家里，当女佣送上菜时，洛莉塔觉得菜是那么难吃，便破口大骂，骂了女佣，还骂卡耐基的亲人，这使卡耐基感到相当的难堪。在保守的农民生活中，这种事极不为人所容忍。

卡耐基非常不高兴地训斥了洛莉塔几句，洛莉塔将手中的盘子向卡耐基砸去，弄得卡耐基满脸是伤。而洛莉塔对此事似乎无所谓，毫无歉意地离开了玛利维尔。

卡耐基回到纽约时，心中非常懊悔。然而还有更不幸的事情的等待着他。

一天晚上，卡耐基决定和洛莉塔进行一次长谈，但发觉洛莉塔不在。于是使驱车寻找洛莉塔。

他在一家酒店停了下来，走了进去，发觉洛莉塔正在和一名穿着较好的男子谈话，他认出了那名男子是纽约上流社会的猎艳高手杜马恩曾·佩。他很震惊，仿佛遭到重击似的。但他不想上去和那人决斗，他觉得为这样的女人而与人拚命不值得。

尤其令人气愤的是，当他向洛莉塔质问这件事时，洛莉塔竟扬着头说：“是啊！我愿意当他的情妇，与你这个没用的家伙一平生活实在没意思，你不是要离婚吗？那么我们现在就离婚，离婚，离婚！”这时的卡耐基像一头雄狮，也大叫大嚷起来：“离婚就离婚，你这个不知羞耻的女人，我再也不能忍受你了！”说完，他抱着头，心中的伤感一阵阵袭来。十年光阴，

仿佛是在恶梦中度过，而与洛莉塔生活在一起的所有一切都是恶梦。

他的朋友们知道了这件事，纷纷写信或者向他提建议，有的劝他离婚，有的则劝他不要操之过急。但他此时已经铁下心来，只有一个想法，那便是离婚。

没多久，他们就走向法院，要求离婚。自此，卡耐基总算获得了解脱，仿佛被解放了似的，重新得到了自由的生活。

与洛莉塔十年的婚姻终于结束了，幻想十年的一个美丽的玫瑰梦便这么地给破灭了。

但是卡耐基只是失去了一个不愉快的家庭，他还有事业，等待他的是更多的创业机会。

他相信自己会成为百万富翁的，失败的婚姻只是他人生的小小遗憾。

多年以后，卡耐总结了婚姻生活的正反经验，向人们提供了许多有益于婚姻生活的建议。

他认为，很多太太自以为是丈夫工作上的顾问，可是她们的计策往往使丈夫失业，而不升职。

在最近的一个晚宴里，卡耐基坐在全美最早设立的某家公司工业关系部经理的旁边。卡耐基问他，太太们要怎么做才能帮助她们的丈夫成功。

我相信，这位经理说，“有两件最重要的事情，可以使妻子帮助丈夫事业取得成功，第一件是，爱他，第二件是，让他独自去闯。一个可爱的妻子，将会带给她的丈夫愉快和舒适的家庭生活，应该让自己的丈夫不受干扰地处理业务，他的丈夫就一定能发挥出全部的能力而获得成功了。”他继续解释说，这个不干扰政策，可以直接应用于妻子和丈夫的工作关系，以及其子和丈夫业务伙伴的关系。

妻子常常会严厉地干扰丈夫的工作。他告诉卡耐基，“有些妻子喜欢劝告、干预和影响自己的丈夫，去反对和他一起工作的人，或是抱怨丈夫的薪水、工作时间和责任。把自己当做丈夫经营事业的非正式顾问，这种妻子常常扼杀了丈夫的成功，很少有其他的事情具有如此的严重性”。

许多新娘子都做美梦，想要机灵地帮助自己的梦中王子爬上经理的宝座。她们计划出一些策略；她们提出许多暗示和建议；她们试探、尝试，并且和丈夫的同事培养友谊。但她们的计策常常使自己的丈夫丢掉工作，而不是升上一级。

卡耐基说他曾经见过这种事。有一次，卡耐基工作的小公司里请了一位经理。他很聪敏，看来很适合这个职位，令人迷惑的是，他接任新工作以后，他的妻子竟然一直干预他。

每天早上，她都和她先生一起到办公室，记下她先生的话给打字小姐，而且又要变更她丈夫的整个工作系统。这是真正发生过的事。

办公室的工作情绪被破坏了。有位女孩子辞职，其余的人也都在观望着时机的变化。在新经理到任的三个礼拜后，他被叫到上司的办公室去，他们礼貌而肯定地告诉他，不能再留他了，于是他带着他的太太一起走了。

太过分了吗？也许是的。但是有许多人却都因为更轻微的原因就被解雇了。妻子的干预，即使有最好的动机，也是一件危险的事，这比大多数人所知道的事实都更加严重。

卡耐基说，最近有个朋友告诉他，朋友公司里一位最受器重的经理在服务多年以后被迫辞职了，因为他的妻子坚持要干预他的业务。她设计了许

多秘密计划，用来对抗公司的其他几位经理，因为她认为他们是丈夫的敌手。她在这些经理的太太之中挑拨一些麻烦事情。她开始有计划地散布谣言，攻击他们，她的丈夫没有办法控制她的暗中活动，只好做了他所能做的唯一一件事：他辞掉了他相当引以为荣的工作。

如果你是相信幕后操纵的女孩子，卡耐基将告诉你操纵丈夫的更简单的方法。下面列出了十种方法，你可以依照指示扯你丈夫的后腿，把他从事业的阶梯上拉下来，使他爬不上去。即使你这样做了，仍法无法使你丈夫失业，那也至少可使你丈夫的精神崩溃。

1、对他的女秘书恶语中伤，尤其是那些漂亮年轻的女秘书。虽然她并不把你的丈夫当成值得追求的的天才，但是你也不能因而放过她。失掉一个好的女秘书，对一个有事业心的男人来说固然是个很大的打击，但是如果她辞职了，也不必担心，你的丈夫还可以用一架记录机器。

2、每天多打几次电话给你的丈夫。告诉他，你做家事所碰到的困难，问他中午和谁一起吃饭，不要忘了开给他一大堆东西清单，要他在回家的路上买回来。发薪水那天，不要忘了到办公室去找他。他同事将会马上发觉，谁在家里才是一家之主。而且他对于自己工作的注意力，就会象圣维达斯之舞里的那只蚁螭那样低了。

3、和他同事的太太制造一些摩擦。这种情况是不会终止的，因为那些太太们没有一个人好人，你可以散播一些有趣的闲言闲语，说说老板曾经怎样谈过她的丈夫，以及你的丈夫对她的丈夫看法如何。再过不久，整个办公室就会分裂成许多派系，而你的目的就会达到了。

4、告诉他，他的工作太多，薪水太少，而且办公室里没有人看重他。不多久，他就会开始相信你的话，而他的工作将会变成你说的那样，然后他会去找更适合他的工作。

5、不断地告诉他，他应该如何改善工作，如何增加销售以及如何奉承自己的上司，摆出坐在摇椅上的总经理之态度。毕竟，他只是在办公室里处理公务而已，你才是真正的战略家和策划人。

6、举行豪华的舞会，花费大笔钞票，过超过收入的生活，好象你的先生已经成功了那样。你将岂不了任何人，但是你却可以享受到许多乐趣，只要你继续这样做。

7、组织好你自己的家庭秘密警察计划，长期侦查你丈夫和他的女主顾、办公室助理以及同事太太们之间的问题。女士们因为工作必须留下来，而男士们为了避免和她们过多的来往，只能在男士的房间里工作，这种事在你看来是毫无意义的。你早就知道那些女孩子，个个都是喜欢勾引男人的野女人了。

8、每当你有机会向丈夫的老板眉目传情的时候，你就尽量使出女性的魅力吧。如果在你的努力以后老板还没有开除你丈夫的意思，但老板的太太也会特地为你的先生找个新上司，让你再试试你的计策。

9、在公司举办的宴会里，你不妨多喝一些酒，表现表现你是个多么风趣的人。说些你丈夫在度假时如何玩闹，以及他穿着好象要跳波儿卡舞的睡裤上床的事，这些有趣的小事，将会带给宴会上的人以许多笑料，你将他变成宴会里最出风头的人物。拿你的丈夫来寻开心，你将有说不完的资料。

10、每当你的丈夫必须加班，或者是出差办公的时候，你就哭着向他抱怨和唠叨。让他知道你才是最重要的，你最值得照料而且应该受到照料，

其他任何代价都可以牺牲。

如果你想要使用一流的手段，毁掉你丈夫升级的机会，那么，你就依上述的十条规则去做。结果是，他将失去他的工作，而你失去你的丈夫。

如果你想帮助你的丈夫取得事业的成功，那么你就要处处为你的丈夫所想。有时候太太那儿来的一点额外帮忙，的确可以给男人一个冲劲，使他走得更快更高。

进一步说，你能帮你的丈夫哪一种忙，这要看他工作的类型而定。也放他需要你帮他做点文书工作：打字、写报告、处理信件。也许是接电话，为他开车，查图书或杂志资料，这些工作都可以减轻他的负担，使他有精力做更有生产价值的工作。如果你希望象这样帮助你的丈夫，但是却不太清楚从哪里着手，那就请他给你出个主意。

很显然的，如果你希望一个有家务事要做，有几个小女孩子要照顾，而没有请人帮佣的女人，努力帮助她的丈夫而成为他的"星期五女郎"，那就太可笑了。可是有些女人却能把这些家事都做好，又有效率地帮助自己的先生，她们的动机是，想要给她们的丈夫一个额外的推动力。

卡耐基的婚姻生活是十分不幸的，但幸运的是，他总算摆脱了。他还总结了一些有关婚姻的心得，提供给更多的人。卡耐基是平凡的，因为他也有常人都会遇到的婚姻问题；但卡耐基又是伟大的，因为他没有被婚姻的不幸所击倒，他昂然地挺直胸膛，去迎接生活的新挑战。

三 感情的归宿

与洛莉塔离婚后，卡耐基把全部精力都放在自己的事业上，取得了很大的进展。但卡耐基并没有放弃对美好婚姻生活的追求，而是在等待着爱神的光临。上帝是公正的，上帝没有忘记卡耐基的感情生活，桃乐丝的出现给卡耐基一个巨大的惊喜，也为他开辟了婚姻生活的新天地。

1939年的一天，一个极为平常的日子。

戴尔·卡耐基收到一封信，这是依弗瑞特·波柏—奥克拉荷马商学院、会计法律及财政学院的经营者波柏写来的。波柏在信中表示，他期待卡耐基为他的毕业生们提高重点阅读《影响力的本质》一书的方法，从而帮助他们顺利地找到理想的工作。

不久，波柏亲赴纽约同卡耐基会谈。经过磋商，两人达成了基本一致的共识，开课已成为可能。接着，波柏又同卡耐基举行了几轮会谈，商讨在波柏学院里正式讲授卡耐基课程的具体事宜。这样，波柏成为第一位在商学院里开设卡耐基课程的赞助者。

仿佛是命中注定，也许是卡耐基的机遇特别好，在波柏的卡耐基课程上，卡耐基结识了一位日后成为他爱妻的姑娘，她的名字叫桃乐丝。

自从卡耐基和桃乐丝初识以后，他们就保持了联络，经常书信往来。他们两人都喜欢写信的交往方式。而桃乐丝在信中向卡耐基诉说她在现实生活中碰到的种种不愉快以及心绪的波动和烦闷时，这正好让卡耐基找到了展示自我的机会。

卡耐基对桃乐丝寄予了深切的关怀。他当即给她回复了一封信，详细地提出了帮助桃乐丝摆脱情绪不快的意见。

读过你的信，我对你的情况非常关切。根据我个人的见解，我向你提出一些参考性的

事例和观点，但愿能对你有所帮助。卡耐基写道，“如果我以下的话能达到这个效果，我将非常高兴”。

卡耐基不厌其详地给桃乐丝摆事实，讲道理，他的目的只有一个，就是让桃乐丝尽快恢复好心情。他在信中写道：我和赫洛德·亚柏特相知已久，他住在密苏里州的卫普镇，是我多年以来的演讲事业

经理人。有一天，我在克萨萨斯城偶然邂逅了他，承他好意，用车子送我回密苏里州贝尔教郡

的故乡农场。途中，他跟我谈譬如如何消除烦闷的话题。他的话给了我深深的感触——

我经常烦恼，但在1934年春季的某一天，我在卫普镇街上看到一个镜头，顿时使我

的烦恼烟消云散。这件事情前后虽然只有十秒钟，但它却使我学会了如何生存”的问题——比过去十年所学的收获更高。这两年来，我在卫普镇开设了一个杂货店，但经营不善，不仅赔光了我所有的积蓄，而且还欠银行的贷款，得七年才能还清。岂不得已，我在上星期六关闭了杂货店。有一天，我沮丧地走在大街上。突然，我看见对面有一个双腿俱残的男人向这边走来。他跪在装有小滑轮的木台上，两手握着短木棍抵住地面滑行。这情景引起了我的兴趣。当我仔细打量他时，他已穿过街道，为了走上人行道，他将自己的身体抬高两三寸，并使木台呈斜面。就在这一瞬间，我们相对了。他露出微笑，用愉快的语调跟我招呼：“早安！今天天岂不错吧！”这一刹那，我才发觉自己是多么的幸运：我有两只脚，我能走路，我有什么理由自怨自艾呢？连一个双脚俱残的人，都没有失去开朗和自信，而我，是个肌体健全的人，为什么还不能呢？我扪心自问，不由得涌起一股勇气。我原本只打算向银行借贷一百美元，以筹集赴克萨萨斯找工作的旅费，现在我却自信可以借二百美元；我原本预定先到克萨萨斯“找找”工作，现在却以赴该地“就职”的心情出发。果然这两项都如愿以偿了。我把下面两句话贴在浴室的镜子上，每天早晨刮胡子时都先朗读一遍：我为没有鞋子而恼怨在街上却见到没有脚的人有一次，我探问东方航空公司总经理艾迪·雷肯柏克：

‘当年空难时，你与其他遇险的伙伴坐在救生艇中在太平洋上漂流了二十一天，你获得

了什么样的体会？’他随即答道：

‘我从那次经历中所得到的最大体会是，只要口渴时有新鲜的水，肚子饿了有充足的食

物，就没有什么事情值得抱怨的了。’

《时代》杂志曾刊载过一位在战争中负伤的士兵的故事。这位战士被炮弹碎起伤及喉部，经过了七次输血。他写了张纸条问军医：‘我能活下去吗？’军医回答：‘是的。’他又问：‘以后还能讲话吗？’军医又答：‘能的。’

于是这位士兵自问道：‘那么，我究竟在担心什么呢？亲爱的桃乐丝，我们何不也来个反省’我们究竟在忧虑些什么’呢？这样，我们将会发

现，我们所忧虑的，其实都只不过是一些属于鸡毛蒜起的小事情。

在我们的人生旅途中，一个人的所作所为，大约有百分之九十是正确的，错误的仅占百分之十而已。如果我们希望获得幸福快乐，就必须全心全力贯注于那百分九十的正确事情，而将百分之十的失误抛之九霄云外。反之，如果一个人想烦恼痛苦，希望得胃溃疡症，那就不妨尽心尽力钻入百分之十的错误中，一切正确的事情都不要管了。

英国克伦威尔教派的大多数教堂都刻有'沉思与感谢'几个字。这句话也应该镌刻在我

们的心上，我们应该常常思索一些值得我们感谢的事情，应当感谢神赐予我们的恩泽和慈

悲。你说是吗，桃乐丝？”

《格列佛游记》一书的作者、英国作家杰纳逊·史威夫特，可以称得上是英国历史上最激烈的厌世主义者，他为自己降生于这个世界而悲哀。所以，他在生日那天穿上黑衣服，绝食一天。但是，就连持如此厌世观点的史威夫特，也在赞美：快乐与幸福是健康的原动力。他说：'世界上最好的医师是饮食、平静和快乐。'亲爱的桃乐丝，如果我们时常珍视我们所拥有的东西，那是比阿里巴巴的宝藏更大的

财富，我们每天就可以免费得到'快乐医师'的服务。一个人，会以一千万美元的代价出售他

(她)的双眼吗？一个人的双脚价值多少？他(她)的双手呢？他(她)的听力呢？以及子

女呢，家庭呢？我们不妨计算一下我们的全部财富有多少。这时，我们会发觉，即使以洛克

菲勒、福特和摩根三大财阀的资产总额交换，也没有谁会将自己所拥有的东西出售。

然而，人们是否了解这一切的真正价值呢？答案是否定的。正如叔本华所说：'我们对已经拥有的东西很难得去想它，但对所欠缺的东西却念念不忘'。这种倾向，可以说是人世间最大的悲剧，它所带来的不幸，也许更胜于战争或疾病。

这种心理使得约翰·帕玛斯由一个正常人变成像个老太婆似的发牢骚专家，而且把家

庭搞得支离破碎。这是他亲口告诉我的故事。

帕玛斯居住在位于新泽西州的佩塔逊。他说：

'我退伍后不久，就开始做生意。我日夜辛勤地工作，一切总算进行得还较顺利。但后

来却遇到了一大难题：无法取得零件和原料。眼看着被迫陷于停工状态，我忧心如焚，常常

表现出暴躁、唠叨、怪里怪气、难以伺候。但在当时我自己并未觉察，以至于破坏了家庭的

幸福。'

'有一天，在我厂里工作的一个年轻退役军人当面指责我：老板！你不觉得惭愧吗？瞧

你那副模样，好像全世界的痛苦都落在了你身上似的。暂时关闭工厂又有什么大不了？等到

情况好转时，仍可东山再起。你的运气也算很不错了！但却一天到晚

唉声叹气。你瞧瞧我

吧：我只剩一只手，半边脸被炸伤了。但我从未抱怨过什么。如果你老是只顾怨天尤人，不

但会把生意搞垮，也会失去你的健康、家庭和朋友！这几句话，防止了我单方面踏向没落的

深渊。那时，我才发觉自己是幸福的。所以，我当场下定决心还我本来面目。从此，不断鞭

策自己，一定不要被悲观和沮丧把自己打倒。'

亲爱的桃乐丝，请允许我再告诉你一些故事和我的见解"。

我的朋友露希·布莱克女士，当她处在悲剧关头时，学会了获得幸福的方法，那就

是：珍惜现在自己所拥有的一切，不要为自己所欠缺的东西而苦恼。

我很早就认识露希女士，当时我在哥伦比亚大学新闻系选修短篇小说写作。九年前，

她住在亚利桑那，遭遇到了使她非常惊恐的冲击。她说：

'那时，我每天都忙得晕头胀脑。我除在亚利桑那大学学习风琴外，还在镇上担任演讲

讲习会的指导老师，以及在迪若特、维洛牧场讲授音乐鉴赏。晚上，也经常参加舞会、骑马

等活动。有一天早上，我晕倒了，患的是心脏病。医师说：你必须在床上躺一年，绝对的静

养。他甚至不愿意安慰我何时可以起床活动'。

'一年的病榻生活！也许不能再起来而死掉，我恐惧颤栗；这种事为何会发生到我头上

来？我为何要遭此惩罚？我悲叹，气愤，抗拒；但是，仍得乖乖地遵照医师嘱咐卧床静养。

有一天，邻居鲁道夫先生——他是个画家——前来探病，他安慰我说：你或许认为一年的病

床生活是很痛苦的事，其实绝非如此。因为这可以给你从容思考的时间，可以重新认识你自

己。在未来的几个月里，你在精神方面的成长将超过前半辈子。他的鼓励，使我稍微恢复了

平静，从而努力地培养新的价值观念。我开始阅读一些心理学书籍。有一天，我收听到广播

评论作者的阐释：人，可以表现自己所意识的事情。这本是老生常谈的话了，但我当时听

来，却有触及内心深处的感觉。我决心以幸福、快乐、健康的精神状态生活下去。每天醒

来，我就强迫自己思考所有必须感谢的事情：可爱的小女儿、亲切的朋友、可口的食物、正

常的视力、美妙的音乐、愉快的读书等等。由于我明朗愉快的表现，前来探病的亲友很多，

不得不迫使医师贴出告示，只准访客在一定时间、一次一人进入病房。

'九年来，我一直保持着每天醒来细数自己的幸福的习惯，过着充实而

活泼的生活。这

种习惯，是伴我终生的最宝贵的财富。我很感谢那一年的生活，那是最珍贵最幸福的一年。

我感到惭愧的倒是，在我临生死关头之前，始终不了解生存的真正意义'。

亲爱的桃乐丝，也许，连露希自己都没有发现她已经学会了两百多年前莎姆尔·约翰逊博士所得出的道理，他说：‘看事情良好一面的习惯，胜过一千英镑的年收入’。

这不是职业性的乐天主义者说出来的话，而是一个历尽二十年颠沛、困顿、饥饿生涯的杰出文学家的处世心得。

亲爱的桃乐丝，让我们再来仔细回味一下罗根·毕加索·史密斯，一位英国学者、评

论家的一句话：‘人生应该有两个目标：其一是得到所想要的东西，其二是享受它，然而只

有最聪明的人才能做到后者’。

桃乐丝，你听说过连在厨房洗碗也感到充满了新鲜刺激的乐趣的故事吗？波吉德·达

尔所著的《重见光明》一书，就记载了这种不屈的勇气和感激。这本书是一个几乎全盲的老

妇人的自传，她写道：

‘我只有—只眼睛，而这只眼睛也被严重的创疤所遮盖，只能从左外眼角的小小缝隙里

看东西。所以，看书时必须将脸颊贴着书本并尽可能将独眼挪向左方’。

但是，她拒绝他人出于同情的扶持，拒绝被人家‘特别看待’。孩提时代，她常和伙伴们玩石头跳格子的游戏，但她看不到画线，于是就利用伙伴们离去后的时间，伏在地上找标记，然后再把整个游戏的所有线条牢记于心。不久，她就能与伙伴们一比高低了。她的读书启蒙是在家中进行的，但必须采用字体较大的书本，阅读时睫毛几乎触到纸面，这样逐字逐行地辨识学习，最后，她取得了两个学位，一是明尼苏达大学文学学士，一是哥伦比亚大学文学硕士”。

最后，卡耐基写道：亲爱的桃乐丝，我衷心地希望我们每天都能忘掉烦恼，生活在快乐之中，享受人生赋

予我们的莫大乐趣。

这是一封特别的情书，信中并没有那些烫人的充满爱的字眼，但是，这封富有哲理和启发性意义的情书却使桃乐丝感受到了卡耐基的爱心。

桃乐丝读了卡耐基的这封信后，心情顿时好了许多。她十分感激卡耐基给她写了这么好的一封长信，使她获益匪浅。

后来，这封长信经过重新处理，收在了卡耐基的另一部著作《克服烦恼建立新生活之艺术》一书当中，题目命为《细数你的幸福和拥有》。它不但使桃乐丝得到了帮助，而且让千百万读者大众大获裨益。

频繁而热烈的书信来往，使卡耐基与桃乐丝之间的情感基础在相互的理解和爱恋中越来越牢固。

对于一个女孩子来说，卡耐基是一位十分卓越的人物。他睿智的思辩、

美妙的逻辑、精辟的论述，无不使桃乐丝折服。这是一个女孩子可以终生托付的人。桃乐丝认为，他是她有生以来认识的有男人中最优秀的。卡耐基真诚执著的情感，温柔细腻的心灵，怎能不打动桃乐丝的芳心呢？卡耐基是个聪明的男人。而桃乐丝同样也是一位聪明的女人。

在社会中，关于聪明男人和聪明女人，存在着一种倾向，即女人们都争相嫁给聪明的男人。而且男人之间，虽然为聪明女人而互相争夺、争风吃醋，却并没有多少人愿意真心实意地娶她，当然，自己不娶也不希望有人娶了她。他们希望的，只是她永远做自己的情妇。聪明女人能一眼看穿自己的上司那色迷迷的眼睛，能在瞬间感受同事躲躲闪闪的注视，能从丈夫开门的动作揣测他是否有外遇，能从公公频频的咳嗽声断定他们隐瞒了多少积蓄……所以，没有几个男人想娶聪明的女人。男人是最要面子的，最怕被别人洞悉了内心活动。如果给女人看穿了，则如赤身裸体行于市，如坐针毡，如履薄冰，如临深渊，并因此会恼羞成怒。男人虽然不敢也不愿娶聪明的女人，但又渴盼与她交往。男人们这样做是带有自私和功利色彩的，他们总是试图从聪明的女人那里获得一丝灵气，感觉一份独特，享受一点智慧，进行一种交流。他们知道，那是与其通女人相比高出好几个层次的来往，有雅致，有情趣，有内涵，有气味。聪明的女人做自己的情妇，跟做夫妻是大相径庭的。妻子必须是不如自己聪明和机灵的，而情妇则必须能与自己充分对话。当男人们一边牵挂着妻子，一边口是心非地向聪明的情妇表“忠心”，他是多么爱她，假如早一些时候遇见她，那么他将会用全身心去爱她，并与她共伴终生。说这话的时候，他是不敢用眼睛与聪明女人锐利的目光对视的。聪明女人不会当场揭穿男人的鬼把戏，反而会很喜欢这些美丽的谎言。一般的男人都会被聪明女人的精明吓出一身冷汗，过后又钦佩她为自己明明白白、自然大方、巧妙绝伦地设置了一个台阶，使他和她都在笑声中避免了尴尬。与美丽的女人交往，使男人学会花钱；与聪明的女人交往，使男人学会挣钱。与美丽的女人交往，使男人生活愉快；与聪明的女人交往，使男人生活得充实。

生活中聪明男人和聪明女人并不多，而聪明男人和聪明女人的结合更少。不过卡耐基这样的聪明男人，对聪明的桃乐丝是真正地爱恋，而桃乐丝对卡耐基也是情真意切的。

1943年10月，卡耐基致函桃乐丝，邀请她前来纽约担任他的秘书。桃乐丝稍作考虑，就同意了卡耐基的意见。

这样，一对恋人得以天天见面了。但是，由于工作的因素，他们很少有闲情逸致在一起谈情说爱。只有在假日里，他们才能一起逛逛商场、公园，到郊外散散步。

1944年的一个春天的黄昏，在纽约河畔的一片小树林边，卡耐基和桃乐丝并肩坐在树下。他们的心情都非常快乐，在一起享受着爱的甜蜜。

圣经上说，上帝把人分成了两半，一半是男人，一半是女人，让这两个人来到世界上

相互寻找。卡耐基对桃乐丝娓娓而谈。

他们一直在找。找呀，找呀，有人找了一辈子还没找着，于是打了一辈子的光棍。有

人自以为找着了，结合了，结果发现并不是属于自己的那一半，于是两个人之间无法相互吸

引，怎么也合不到一块去，日子过得既平淡又乏味，自然不能真正顺心，只是凑合着过日子，这就是没有色彩，没有爱情的苍白婚姻。当然，也有互相找着了

的，他们的心灵、他们的精神、他们的肉体就会成为一个人，幸福美满地度过一生。这就是完美的婚姻。可是真要

找到那一半实在是不容易的。”

卡耐基和桃乐丝经过一段时间的相爱，于1944年11月5日，正式结婚了。

这一天，正是《影响力的本质》出版八周年的纪念日。

婚礼前，卡耐基对波柏说：“如果他们弹奏《人们说我们相爱》这支曲子的话，我将会

感动得流下泪来……”

婚礼中，真的弹奏了这支曲子。

然而，卡耐基却没有流泪。后来一位朋友曾经对此作了这样的解释：“卡耐基先生当时

正在为娶到桃乐丝小姐而兴高采烈呢，他根本就没有听到那首曲子。

1951年，卡耐基夫妇有了他们唯一的孩子，他们给她起名朵娜·戴尔·卡耐基。

当朵娜出生时，卡耐基年已六十有余。摩门·宾森记得卡耐基走进大理协同教会的教堂时对自己说：恭喜我！我妻子生了小孩，而我已经六十三岁了！”

当朵娜还是个学走路的小娃娃时，卡耐基常常带她到森林丘住宅旁的水池旁边散步。而

当他开始热烈地同别人谈话时，常常忘记了自己正在照顾小孩子。

当他回到家里，桃乐丝问他孩子现在在哪里时，他已经忘记孩子这回事了。

后来，卡耐基不得已填了水池，改建为玫瑰花园，这样做是为了确保在与别人交谈时朵

娜不至于掉进水池里去。

卡耐基晚年获得了美满的家庭，又有了孩子，他非常看重这些给他带来幸福和快乐的生活，所以，他也特别关注家庭生活。

卡耐基不仅使自己的家庭幸福美满，而且也关心其他人的家庭。他委派他的助理去参观

波士顿的一个特殊医疗教室。这位助理发现这个医疗教室“附设于波士顿医院，每周上课一次，参加的患者必须预先接受定期的健康诊断。实际上，这个医疗教室是实施心理疗法，正式名称是“应用心理学治疗班”。

这里的大多数患者是存在情绪障碍的家庭主妇。

为什么设立这个医疗班呢？卡耐基的助手了解到，曾受教于奥斯勒爵士门下的约瑟夫·布拉特博士发现，前来波士顿医院就诊的患者中，有许多人在肉体上并无任何异样，然而却出现各种疾病的症状。一般情况下，医生会认为，这是病人的心理或想像所导致的，因而一笑置之。而布拉特博士却深深了解，若例行性的、告慰性的对这些患者说：“回家好好休息，忘掉疼

痛，就没事了"将是无济于事的。因为，这些妇女并不想生病，而且疾病也不是轻易就可忘却的，应当采取一些另外的措施。

于是，布拉特博士排除了部分反对和怀疑意见，开设了这种医疗教室。十多年来，成果辉煌，数千名患者在这里痊愈，有的患者怀着虔诚的心情，每年都来这里参加活动，为该班的医疗效果作见证。

卡耐基的助手与一个九年来一直参加课程的妇女进行了访谈。这位妇女表示，她最初来医院就诊时，深信自己患的是心脏病，紧张过度时会两眼昏暗、短暂丧失视力。但是，她如今对健康充满信心，日子过得很愉快。从外表来看，她年纪约有四十出头，其实她已做奶奶了。她说以前常被家庭琐事搞得不胜其烦，心想不如早死算了。但是，自从参加这个医疗班后，她明白了，烦恼于事无补，并学会了解除烦恼的方法，现在过着很平静的生活。

卡耐基非常赞同这个医疗班的顾问洛兹·希弗顿博士的看法。这位博士认为，减轻家庭主妇们烦恼的最佳途径是：在一个值得信赖的人面前，把心中的不快尽情倾吐出来。他说：“我们将这种方法称之为‘洗胃’，亦即‘情绪净化’。病人到这里时，我们先让她详详细细地说出她的忧虑，这样才能将它们从心中驱逐出来。倘若独自闷积在心，只能增加神经的紧张。我们必须让别人来分担我们的苦恼和忧虑。我们这个世界上必须有人愿意倾听以及理解自己的苦闷”。

卡耐基的助手当场观察到一个妇女在述说了苦恼之后，心情即转开朗的实例。这位妇女同大多数就诊者一样，她的不快情绪来源于家庭问题。开始叙述时，她显得有些紧张，然后情绪逐渐趋于稳定。当面谈结束时，她脸上竟然浮现出微笑。

那么，她的问题解决了吗？“当然没有”，卡耐基说，“她心境的转变只是因为她将心事倾吐了出来以及得到一些建议和同情而已。这就是说，这种巨大的治疗效果，完全在于把烦恼化为了语言”。

根据助手了解到的这些情况，卡耐基作了认真的分析和研究。然后，他提出了有益于家庭主妇的见解。

卡耐基指出：精神分析在某种程度上以这种语言的治疗力为基础。从弗洛伊德时代起，精神分析学

家至少已经了解到一点：只要患者说出心事，就可以解除内心的不安。原因何在？迄今为止

仍没有人找出正确答案。或许是经过坦白陈述后，可以更进一步洞察烦恼的症结，并比较容

易判断烦恼状况。我愿意重申，它的效果是千真万确的，相信你也曾体验过‘倾诉衷曲’和‘

一吐胸中积郁’后的解放感。

所以，当你遭遇某种忧郁的问题时，为什么不找个人倾谈一番呢？当然，我并不是建议你逢人就絮絮叨叨吐出你的苦恼，以至于人见人厌。而必须找一个可以信赖的人，如亲戚、医师、律师、牧师、神父之类，你可以这样对他说：我需要你的建议，我有一个麻烦问题，希望你能听我细述，或许你可以给我某些建议，或许你可以从我未察觉的角度来观看这个问题。即使你在短时间内不能给我建议，但只要你肯听我细述，我也就非常感激了。

如果你觉得实在找不出一个可以倾说的对象，那么我建议你不妨打电话热线或其他类

似的慈善机构。不过我个人认为，仍以面对面的倾听对象为好，这样可以使你获得更大的平

静感。

卡耐基为家庭主妇们提出了一系列的具体实施方案，主要有以下几项：

1、准备一本剪贴簿或笔记簿。

随时搜集使你深为感动的文章，如励志诗词、简短祈祷辞、格言警句等。卡耐基说，在阴雨连绵或天色灰沉使你心情郁闷情绪低落时，你可以从这种剪贴中得到排遣郁闷的处

方。这是精神的'静脉注射'。

2、不要挑剔别人的缺点。

你要明白，你的丈夫也有缺点，如果他是圣人和完人，也许就不会跟你结婚了。有一位妇女发觉自己已经变成唠叨不堪、抱怨不休、面容憔悴的黄脸平时，她加入了波斯顿医院的医疗班。医师的一句问话使她猛然觉醒。医师问她：如果你丈夫突然暴毙了，你会如何自处？接着医师要她写出丈夫的优点。她这才发觉丈夫的优点其实还不少。所以，如果你已经开始后悔跟一个"暴君"结婚时，不妨学学这个方法。当你举出他全部的优点时，你会发觉，唯有他才是理想的男人。

3、关心邻人。

与左邻右舍保持友好并逐渐提高健康性的交往。在波斯顿的医疗班中，有一位十分孤傲，自认为没有任何朋友的妇女。医生要求她以后与别人相遇，必须将对话内容全部记录下来。这样就迫使她不得不到处找人交谈，甚至促使她学习想象，如在电车中推想某一乘客的背景、环境、生活等等。结果呢？她已经变成生活愉快而且广得人缘的人了。

4、养成每天就寝前计划明天工作的习惯。

许多家庭主妇经常抱怨，她们的工作总是做不完。每日每月每年受到时间的逼迫，永远没有结束工作的感觉。这是使大多数家庭主妇心烦的原因。为了治疗这种"紧迫的第二感"以及伴随而生的烦恼，应该把工作好好计划一下，尤其是要安排好明天的工作。

5、避免紧张和疲劳，经常休息放松。

最容易使你提早老化的莫过于紧张和疲劳，它们会耗损你的容颜。为消除它们，就要彻底放松自己。

卡耐基还为家庭主妇们提出了几项如何帮助自己的丈夫，尽可能地使他轻松地度过这些日子。

一、你为他准备的食物应该适应他额外辛劳的工作计划。

常常给他东西吃，但一次不要给太多。如果他必须抢时间迅速吃完晚餐，并且工作到很晚，就试着在他拖着疲惫的身子回到家的时候，为他准备好容易消化的小点心、烤苹果、果汁、乳蛋糕、沙拉、芹菜和红萝卜——这些东西都是量少容易消化，而且又含有他所需要的维生素。如果他在家里吃晚饭，就不要在他整夜的工作之前强其他吃许多不容易消化的东西。看些关于营养的书，或是找你的医师谈谈如何为他准备增加体力的食物。

二、替你自己安排一起娱乐计划，而不要整天想着过去的日子多么美好。

学习如何使自己在社交上变得有分量，不必依赖你丈夫，也可以使你成为一个受欢迎的客人。在许多情况下，你会成为多余的一名女士；你应避

免这种不合适的场合。在其他的集会里，你将会象五月的阳光那么受欢迎。

尝试做些你以前没有时间做的事情：参观几家画廊，听听音乐会，替你的教堂或政党做些事，参加一个自修课程，或是某些夜间部学校。

这样的计划，将会为你带来好处，并且使你的丈夫不必担忧你的寂寞。

三、把这个情况解释给老朋友们知道，他们就会了解为什么你的丈夫暂时离开了社交圈。

让他们觉得你是全心全意支持你的丈夫，并且赞成他所做的事。

四、让你的丈夫知道他得了你的支持和兴趣。

这会使他的工作进行得更顺利，而且使你不会离开他。

五、提醒你自己这只是一个暂时的现象。

如果你证实了自己可以轻易地完成这些事，这个大工程完成以后，你们交可以过着第二次蜜月般的甜蜜生活。

卡耐基是幸福的，他获得了桃乐丝的爱情并拥有一个愉快的家庭。我们在婚姻生活中应当时时注意增进夫妻双方的爱情，遇到矛盾时，要尽可能发现对方的优点和自己的缺点，这样才能使夫妻关系向更好的方向迈进。

四 为社会作贡献

卡耐基的成功，不仅仅表现在他获得了较高的声誉和拥有万贯家财。假如一个只是为自己着想，所有的一切都围绕自己这个中心，那么，即便他比卡耐基还要辉煌，也不能说这个人取得了成功。卡耐基的伟大之处在于，他的事业是与社会相联系的。他把提高人们的各方面能力、培养更好的人际关系和发展完满的家庭生活等作为自己的工作方向，因而，他的工作受到了人们的欢迎，得到了全社会的关注。他本人也在为社会作贡献的同时，获得了相应的利益。

有许多事例可以说明卡耐基在这方面的努力。

汤姆是卡耐基课程的一名学员，他正在排练一场商业性演说。

汤姆面对一面大镜子，看着自己演说。他对演讲感到满意，但是对自己的形象感到奇怪。而当他把排练时的声音录下来，从录音机里放出来再听的时候，觉得比镜子中的形象还要奇怪。汤姆让他的妻子听了整段录音，妻子也颇有同感，不明白为什么会这样。

当商业性演说结束的时候，汤姆感到两手僵硬，他知道那是由于演讲时两手紧抓讲台引起的。而在练习演讲时，他似乎觉得在镜子对面看见的不是自己，而是另外一个人。

汤姆的这种情形并不是个别现象，而是很多学员遇到的一种较为普遍的问题，不少学员都向卡耐基反映过类似的情况。这使卡耐基了解和认识到了团体力量的重要性。

当课程的参与者站立在听众面前时，他（她）们遭遇到的演说挑战可以借助团体经验而获得帮助并加以应付。尽管卡耐基不很明白和了解团体的变迁及其课堂上发生的心理学层面上的因素，但他制作了团体指引方案以行之有效地改变学员的行为。

虽然卡耐基课程不是一种团体治疗工具，然而，团体治疗与卡耐基课程之间的起行关系已经十分清晰地展现出来。这两者之间的联系令人惊异。直到第二次世界大战结束后，团体治疗才被广泛认识和使用，而此时卡耐基的课程已经开办了三十多年了。

心理学专家欧文·弗洛姆在深入地分析了团体治疗法奏效的原因后，归结出了十点要素。而事实上，这些要点全部都展现在卡耐基的课程之中。

第一是传递信息，即治疗家或团体成员沟通的指导准则和建议。

在卡耐基课程中，我们可以看到，教师、毕业生助理和前届学员共同涉及信息。教科书是卡耐基最著名的：《影响力的本质》、《克服烦恼建立新生活的艺术》、《卡耐基的说话教室》等书。这就给人一种强烈的感觉，即信息直接来自富于传奇色彩的卡耐基本人。

第二点是逐渐灌输希望，特别是团体成员在发现其他成员获得改善和进步的时候。

学员们经常忽略自己的变化，但一般而言他们都能注意到其他学员发生的变化。在卡耐基课程中，学员在教室中观察每一个学员的表现，亲眼证实他（她）的成长和进步。

一个名叫凯希·瑟思顿的新学员，在念中学高年级时，她的男友过度饮酒后驾车，致使她几乎死于一场车祸之中。在第一节课时，她十分恐惧。导师握着她的手，把她领到教室前方，让她向全体学员作自我介绍。

等到第四节课时，凯希已经能够讲述引人入胜的故事了。这种事实，这种显著的变化，使得全体学员都感受到某种力量已经开始起作用了。

第三点是，让他人分担你的忧愁。

在课前的课程介绍阶段中，每个学员都把他（她）为什么要选择这一课程的缘由摆出来，让全体学员一起来了解他们的想法。

戴尔·卡耐基组织的副经理富兰克·阿叙比说：“人们开始时觉得到这里来心理上并非常态。但通过这个课程，他们发现，自己并不孤单”。

第四，利他主义，即让自己感到有能力大力帮助别人，或对团体的其他成员而言自己是他们所需要的。

鼓掌是自愿而自然的，但是在卡耐基课程的课堂上，每个人都知道，借助每次演说前后的鼓掌，他（她）是在帮助别人，也帮助自己。大家分享注意力。这个过程之所以获得成功，在于团体的努力，不像一个人独自对着镜子演说或独自阅读一本书那样。

第五点，家庭团体。换句话说，就是团体在某些方面类似于家庭组织，让团体成员感到自己属于家庭的一分子。教师具有家长的功能来指导家庭成员的活动。

第六点，社会化发展的技能，或互相改善人际关系的能力。学员给予他人或获得他人恭维时，可使他们在课程中受到注意。

第七点，模仿行为，即提供在团体中以他人的适当行为塑造你自己行为的机会。

每次谈话后，教师借对谈话内容的正面评论，强化学生的行为，这样做的目的在于唤起全班及发言者注意到那个合适的行为。

第八点，人际学习是测试不同行为的机会。

卡耐基教室告诉学员一个基本原则：失败是允许的，失败并不意味着耻辱。这样，学员们在试着使用新技能同教室内外的人相处时，就克服了紧

张情绪，感觉轻松自在。教室里没有来自负面的回报，无论是你在演讲中突然忘记说到哪里或者时间没掌握好，还是来回踱步、声音嘶哑、心跳的声音大得邻座的人都听得到等等不理想的情况，都被认为是合情合理、无可厚非的。当你看见他人经过努力，克服了这些问题的时候，就增加了尝试的勇气。

第九点，团体内聚力。

在数周后的演说中，课程中的大多数学员都透露了很多有关个人的事情，比如关键性的生活经验、希望和成就等。学员感到，原来陌生的团体现在变成了一个特殊的组合。在第十和第十三节课中谈论了忧虑情绪后，许多学员都承认，他们分享了不曾告诉任何人的经验。

其他人评论说，在教室里经历了类似于团体治疗的经验。

第十点，净化作用，提供在安全环境中渲泄情感的机会。

无论是表现愤怒或兴奋的情绪，还是演出各种各样的工作角色，教室里的学员们都流露出充沛的情感。他们之中很多人表示，他们过去从没有这样做过。

戴尔·卡耐基不是心理学家，而且卡耐基课程也不需要他是心理学家。就大多数学员而言，他们不是前来寻求处理深藏内心的心理问题的，而是试着摆脱公众演说时的恐惧或改进管理工作上的技能。当他们发现生命中的某部分已有改进，便逐渐地改变了自己时。他们感到满意，尤其是当他们发觉这十四节课带给他们的益处远远超过他们的期望值的时候。

卡耐基看到，改进的程序使人们愿意接受其他不同的项目学习。他利用接受力作为课程的基础，以发展人际技能等对人生有积极影响的大量课程。他亲眼目睹了历经公众演说的学员已经感到自己隶属于团体的一部分，而且更容易接受人际关系。

卡耐基的十四节课，形成了自在的环境，学员们在此获得了强烈的认同感，最后，学员们离开那个环境重新回到真实的世界。有时候，教师以"课程实际上才开始，而不是结束，面对现在和未来的机会，你们要在实际生活中运用新建立的技巧"的训诫，来作为第十四节课的总结。

只要卡耐基的课程获得成功，毕业的学员会感到在他（她）们的内心里已经拥有了一套生活的原则。毕业的学员现在都有了与人相处、设计目标、减少忧虑、增强记忆力、保持正面态度的准则。

一位四十五岁的会计师对他班上的学员讲述了他的经验。他说，当他正要向他的秘书提出一些想法时，他似乎感到卡耐基在他的耳畔说：“现在，先等一秒钟，就可能有不同的方法来处理这件事情”。

于是，会计师想了一秒钟。

他在思索该怎么做。他想起了一些人际关系的原则：首先，唯一能赢得争论的方法，是避免争论的发生；然后，是卡耐基所说的“尊重别人想法”的原则。

所以，这位会计师没有因为报告未完成而对他的秘书大吼大叫，而是耐心地倾听她所遭遇到的困难。然后，秘书自愿留下来加班，把工作做完。这样，他们没有发生争执，而报告却及时完成了。

这位会计师的情形，是典型的戴尔·卡耐基人际关系准则的双重运用。至于开口前先思考这一点，正反映出十四节课中所提出的戴尔·卡耐基的意识。我们应该熟悉这些易记的原则，并清楚地记住哪个原则适用于哪一种特殊情况。

同许多宗教、自助团体甚至商业手法一样，戴尔·卡耐基课程提供了一套生活准则：遇到问题时，先拟出可能的解决途径，然后运用最适当的方法。

早在课程开始时，每位学员就都拥了一本极具实用性的“黄金”手册。这本手掌般大小、共有八面的小册子，包含了三十条人际关系准则和三十条消除烦恼的方法。这些准则和方法基本上都是从卡耐基《影响力的本质》等著作中筛选出来的。

卡耐基并不是第一个尝试制定生活准则的人，本杰明·富兰克林是卡耐基最爱引述的实例。在他的著作中，他引用富兰克林的言论达十一次之多。富兰克林在《可怜的查理年鉴》一书中所写的有关致富之道的箴言，为卡耐基树立了强有力的典范。卡耐基从这当中发现了文字流畅的好处及表达简洁的重要，富兰克林期望他的读者能改进自己并激发自己。

这些对人们的工作和生活有重大影响的卡耐基原则是如何萌发的呢？早在1930年《影响力的本质》问世前，一位心理学家和另一位作家在合著的《与人相处的策略》一书中，阐述了种种“心理学原则与事业成功者的偶发事件”。这两位作者多维柏和摩根在书中所叙述的故事同卡耐基在六年之后所提到的有许多是相同的。

卡耐基借用了本杰明·富兰克林关于学习避免直接冲突及变得更具说服力的事例。如同早先的作者那样，卡耐基描述哈佛商学院的系主任宁愿在某人办公室前的步道上走两个小时，也不愿到那人的办公室内停留一下的原因是，不清楚自己该说什么，即便是在知道对方的兴趣及动机是什么，以及对方可能会如何回答的情况下。卡耐基非常喜欢这个故事，总是不断地引用。

卡耐基也对约翰·洛克菲勒管理上的敏锐观察力加以探讨。像先前的两位作者一样，卡耐基佩服洛克菲勒能诚挚地赞美一名使洛克菲勒在南美损失了百万元的下属。

不仅所涉及的范围相同，而且论述的内容也多有类似。然而，前一本书没有引起广泛的注意，而卡耐基的著作却成为经久不衰的畅销书。这其中的原因何在呢？答案是，卡耐基能从众多故事中取教训，并用易于记忆的文字写出来。

多维柏和摩根建议“为赢得他人的喜爱及合作，须切记他人的个人兴趣和你的不同”时，卡耐基则说“谈些别人感兴趣的话题”。

多维柏和摩根建议“首先是说服人们做你所期望的事，也就是运用策略，以便在一开始时就能得到肯定的答复。在整个面谈过程中，一开始便尽量尝试着多得到别人说‘是’的肯定答复”时，而卡耐基却用简洁明了的几个字告诫读者们“让人说‘是’”的秘诀。

发生在戴尔·卡耐基教室里的情形非常近似于自助团体中观察者所观察到的情形。如协助戒酒的一个民间组织（简称A A）就在其守则中列有“轻松地做”“一天一次”“因为神的荣耀”等原则。

戒酒组织A A成立于三十年代中期。没有证据证实这个组织的创始人比利或其他的早期领袖知道戴尔·卡耐基的成就。因此，卡耐基最有可能是利用团体来改变人们行为的先驱者。由于他的成就富于商业性质，是居于学术界或学院之外的，因而他没有传人。卡耐基可能在这方面居于首创地位。

在卡耐基课程中，有一系列的行动课程用以演练人际关系及忧虑原则。实际的行动演练之后，还必须提出进展报告，而这些报告也正好再度强调了

那些原则。通过对这些经验的分享，叙述者和听讲者都能有所获益。他们发现，那就是迈向戴尔·卡耐基生活准则中心的过程之一。

卡耐基竭力使他的训诫易于记忆。许多卡耐基的格言听起来像本杰明·富兰克林的睿智名言，长者的智慧回声充满了整个教室，而所得到的回应不外乎“微笑”或“给予诚挚的感谢”。卡耐基熟练而自在的语调使你感到你能拥有生活的现在和生活的真理。

卡耐基并没有独创什么，而且，卡耐基本人也承认，他不曾发明什么原则，他所做的不

过是对前人经验和思想的总结。

卡耐基的成就并不在于原则的制订，而是在于设计一个革新的团体程序，以使人们有简易

的生活准则得以遵循。这是卡耐基的过人之处，因为当一些基本原则出现之后，更重要的是

如何实现它们。

卡耐基强调记忆的重要性。尽管针对的是一些琐碎的公众演说或人际关系的主题，但卡

耐基仍制订了记忆准则，目的在于向人们提供简易的方法帮助他们记忆人名、概念并增加他

们的信心，而且免于动用笔记。

那么，卡耐基课程提供的记忆技巧是如何促进演说效果及人际关系的呢？

卡耐基认为，他的课程比任何其他的演说技巧或人际关系技巧，都更重视自信问题。他

意识到被人们冷落的记忆艺术其实是很有效的方法，能快速地建立起人们的信心。

在前两节课中，特殊的技巧可以收到立竿见影的效果，使学员能更深入地参与课程的教

学。为促成这些技能的确立，卡耐基重新采用由希腊人最先教授的记忆技巧。

轨迹记忆法是由诗人塞门纳迪发明，由西塞罗记录下来的。有一次，塞门纳迪应邀参加

一次宴会。当他在宴会厅外时，厅内的屋顶突然坍塌，遇难的尸体难以辨认。然而塞门纳迪

却能借助于每个来宾的座位分辨出死者是何人。

这件事使得塞门纳迪以视觉记忆而闻名遐迩。此事引发了他的灵感。他认为人们可以借

着某种特殊方位或轨迹来分类记忆事物。例如，一个演说者可以借助视觉来记忆演说中的重

点，将提示物放在一座大建筑物的不同房间内，回想演说中重点时，只要在建筑内顺着来时

的脚步回走即可。对多数人而言，视觉记忆胜于语言或身体记忆法，是一种免于使用笔记的

简易方法。

卡耐基在课程中使用了称之为木椿系统的轨迹记忆法。在这个系统中，

你无需走遍建筑

物来回想重点和回想事前在支架中放置的事物，即可将它们设定在特殊的视觉影像中。

虽然木椿系统有相当的历史，并且能使每年上千名的卡耐基课程学员印象深刻。然而，

一旦不再使用这项技能时，能力就消失了。除了记忆人名外，只有少数毕业学员需要每天使

用记忆技能。

记忆在过去时代被看作是不容忽视的力量。西塞罗说：记忆是所有事物和宝藏的守护

者。爱斯奇勒斯说记忆是智慧之母"，这些说法绝非夸大片辞。但是在今天，当代美国人已经习惯于使用非正式的记忆技能了。

一个仍具相当重要性的记忆技能就是牢记姓名。自卡耐基时代起，许多优秀的商业和人际关系支持者都强调姓名记忆的重要性。

一位纽约大学的教授早在《影响力的本质》一书出版前的数年，就出版发行了一本《加强记忆面孔及姓名》的书，其中归纳提出了记忆姓名的价值：那是希望该书能帮助更多的人并引其他他们的兴趣。商业人士和专业人员在直接与人交

往时，倘若能称呼对方的姓名就能获得较友善的反应。若能以一种较软性的、活泼的语调，

如某某先生"来取代诸如"喂！那边的"此类命令方式或商业口吻，便能获得较佳的合作态度。社会工作者、教师团体领袖们发现，他们若能记得身旁人们的姓名，则在引发人们的情感时，具有强烈的影响力。刚刚参与社交活动及初入社会的年轻人发现，记得别人的姓名相当有用，有助于增加与人相处时的自信与自在"。

时至今日，理由仍然相同。当你欢迎某人而不记得他（她）的姓名时，谁不感到尴尬？谁不会因为无法记得会上或社交场所中与会者姓名而感到不自在呢？那种不自在使得许多人陷于拼命记忆姓名的努力之中。

不幸的是，这只是一个治标之法，而不是治本之道。戴尔·卡耐基于1926年首次撰写改善姓名记忆能力的文章时，记载了三则有关记忆的自然法则即印象、反复及联系。他提及的每个记忆系统都根据这些原则而来。无论你是从众多推销技术法则的记忆专家群中选修一门座谈课程，或者是重温亨利·洛瑞尼和杰瑞·卢卡斯的《记忆书篇》，还是在众多有关记忆的书刊中阅读其一，你都会发现，卡耐基的原则跟它们相去不远。

.....通常与人打交道时，姓名是第一需要记住的。那么，如何学习姓名的记忆法呢？首先，你要牢记一个姓名，避免左耳进右耳出的情况发生。这就表示你已专心地记下某人的姓名及面孔。由于我们的视觉记忆往往强于语言记忆，所以记忆某人的姓名要比记住他（她）的面孔费时费力。

赫米吉·西尔顿是一个记忆权威，她同《运用性记忆导引》一书的作者将连结姓名的连结程序称为"目录化"。她建议使用下列标题建档，以便能在脑海中插入新的姓名：像我知道的某人？像某位名人？职业（歌手、鞋匠、工匠）？一项物品（拐杖、森林、车）？一种品牌（克培尔、凯洛格、福特）？你能用节奏的韵律念出它吗？你能将它转换成熟悉的文字吗？你能好好地形容它吗（愉快的吉尼斯、微笑的史密斯）？你能将它所代表的意义翻译出来

吗（摩根斯塔尼斯是早晨之星）？姓名的记忆法是否有用？有些卡耐基课程的学员在姓名记忆课程结束后能记下当天傍晚后才碰面的人当中的百分之九十，成功的例子很多。例如，有的学员能用这个方法介绍他（她）所不熟悉的二十人团体。然而大多数的人只有在万不得已的情况下才会运用这种方法，大多数时候他们并不使用。

和其他任何记忆法一样，这种技能唯一的问题是：如果你不用它，就会失去它。一旦等到你真的需要它的时候，将会由于不熟练而无法自信运用自如。

斯杜·莱纳德是一家商店的管理者，为了确保他的所有员工都能表现优异，以增长商店的效益，他要求其员工接受卡耐基课程的训练。

在课程中，员工们学会了卡耐基在五十五年前所传授的基本原则即你期望他人待你之法对待他人（顾客）。这是卡耐基的黄金守则，也是斯杜·莱纳德的服务原则。

莱纳德说：“如果我不曾听说过戴尔·卡耐基，就不会有今天的成就”。

莱纳德加入卡耐基课程时才年仅二十岁。就在他从康乃尔大学毕业的这一年，他的父亲去世了。他必须接管下家族生意——负责送货到家的牛奶生意。原来仅有的七名雇员，年龄大多长他两倍，而他们目前都仍在他手下做事。他的兄弟里欧建议他阅读《影响力的本质》。他读了这本书后，便决定选修卡耐基课程。

今天，莱纳德不无感慨地说，“即使是百万美元也买不到当初那门课程所教给我的一切”。

莱纳为上百名员工付款参加卡耐基课程，店里的两面墙上展示着他们上课的照片。

莱纳德相信，运用卡耐基所信奉的种种原则，足以使一名满腔热情而又不知道如何管理的经营者获得优秀的管理才能。莱纳德从卡耐基课程毕业后，致力于“使员工愉快，并使顾客愉快”的事业。一如卡耐基那样，莱纳德仰仗措辞极佳的格言来表达重点。其中一则受欢迎的格言是：“如果你为邻居劈了足够的柴火，最后你将拥有一大堆劈好的好柴火”。

莱纳德也慎于雇人。他说：“我们能教导收银员收款，但无法教导其中的微妙之处”。

莱纳德使用人事评估的方式来强化他的管理。每个人都必须接受 S T E W 表现评估：S 代表顾客满意，T 是集体协作表现，E 是表现优秀，W 是成功之至（WOW）。

成功之至一语对莱纳德而言，就好比是卡耐基所说的“热忱”，它代表着一种极富感染力的兴奋，能用来区分成功与平凡。

戴尔·卡耐基一向依靠口碑来宣扬他的课程。最忠实的支持者，无非是那些像斯杜·莱纳德那样的将卡耐基课程的方法应用于公司运作之中的雇主及主管人员们。再如克莱姆勒汽车公司的总裁李·艾柯卡也是其中的一位。

艾柯卡在他自传中公开赞扬卡耐基课程之前，就已经以公司的经费资助许多员工和朋友加入卡耐基的课程。

当艾柯卡修课时，他的目的并不是要学习一种如何训练他人的训练课程，而是要学习一套为了自己的课程。艾柯卡要求自己停止做“一朵内向的、萎缩的紫罗兰”。

艾柯卡当时三十出头，早先在费城福特汽车公司做行销经理助理，后

来晋升为底特律区国内卡车市场经理。虽然他的专业是工程学，但却急需一套管理技能以应付新的工作挑战。

卡耐基说：“在从事所有各种工作中的人中，我宁愿给工程师上课。我已经亲自教了三万人，而工程师是我最乐于教导的人。因为，你曾见过一名不诚挚的工程师吗？在课程开始时，虽然他们通常会表现得差一些，然而，看着他们逐渐学会如何在开口说话时不咬舌头，实在是莫大的喜悦！”卡耐基曾提到，艾柯卡的演说效果并不像某些工程师那样差。艾柯卡在中学时代曾参加过辩论小组。

艾柯卡在他的回忆中，也将卡耐基课程视为他人生的一个转折点。他说：“唯一能刺激人们产生动机的方法就是同他们沟通”。

成为一名良好的沟通者，也就使他成了一名优秀的经理人。

戴尔·卡耐基课程提供了种种激发他人动机的实用方法，同时也教导了人们如何激发自我的动机。课程帮助人们发展自信心以处理新事物，并激发人们敢于冒险。

卡罗·库克在三年前学习这门课程。当时，她不忙于担任幸运五百公司特殊事务经理的职务，她参加课程的目的是希望能改善自己公众演说的能力。

在教室上课的数周，她回忆道，“我明白公众演说不是我应注意之事，我要留意的是压力”。

使用卡耐基的原则，可以控制忧虑情绪，以协助卡罗应付压力问题。在学习过程里，她发现了一些当初在进修课程时尚未理解的事。她想开设一家属于自己的特殊事务公司，这个想法能否得以实现，对她而言，关键在于她能否在身处压力时继续思考和运作。

我想过生意可能失败，而且可能发生的最糟糕情况就是使我脸面尽失。但我认为，这

一状况我还能应付。所以，我不顾丈夫及朋友们的忠告，辞去工作，开始经营自己的事业。

我虽然还没有客户，但我相信我一定办得到。

在结束卡耐基课后，卡罗按照自己的想法去实施了，而且，卡罗真的成功了！

她对卡耐基课程赞誉不断：“没有这个课程，我不可能自创事业，而且使这项事业至今仍然运转着。这是我做过的最好的事”。

卡耐基的书对某些人而言，就如同他的课程一样，能够激发自我的动机。芝加哥超级人寿保险公司的主任约翰，在1942年以五百美元开创了出版事业。今天，他的出版企业成为全美国同行业中的佼佼者。约翰以卡耐基的原则建立其他的积极态度。他说：“在中学时，我看戴尔·卡耐基的《影响力的本质》至少五十遍”。

斯杜·莱纳德、李·艾柯卡、卡罗·库克以及其他的上千名商人在结束卡耐基课程时，都已拥有了一套商业准则常识。这些准则反映出卡耐基的信仰，即：让你的员工、配偶、子女依照你心中所想的去做。然而，独裁主义者却只会导致失败，因为独裁就是我行我素，而成功的关键在于沟通或促销你的理念。

戴尔·卡耐基书中与课程中的基本主题是：每个人必须利用说服的技巧和能力来把事情做好。我们要有一些技巧和理念去从事销售、说服配偶、

使老板同意、使下属产生动机、指导子女。

卡耐基认为，销售的关键在于唤其他人的需求。但是，只是让别人依令行事还不够。按照戴尔·卡耐基的哲学，你必须促使他人激起想得到你销售的事物的欲望。

卡耐基收集的信息证实他的技巧是奏效的。他发明了一套三个阶段训练课程，以延伸扩展那些技巧。首先，每名学员都要在课程中尝试一个新方向。其次，让所有学员分享他（她）的成果。再次，每个人必须倾听其他学员的成功故事。

一个新学员彼得报告了他尝试改变一名缺乏自信的行政助理的过程。这个助理在公司已有二十年之久，一直拥有不错的业绩。

彼得挑战似的要求这名助理完成小组销售目标，以激发他的竞争精神。“当时我觉得汤姆似乎认为每个人都抛其他了”。彼得说，我告诉他，他能为我们带来不一般的成绩。我说，如果他能使销售报告早一天送到总公司去，便能使我们超额完成任务。他办到了。

卡耐基提倡以信念、信赖和黄金手册为基础的积极行动哲学。他做了敏锐的市场判断，在避免以宗教为号召的前提下，他提倡积极的思想信念。

卡耐基的教学取向有赖于基督教神学中的心理治疗技术。心理治疗盛行于十九世纪中叶，当时，药物治疗还相当落后。心理治疗基本上是一种信念的应用，这种信念便是强调心理力量可以超越肉体，也就是说，正确的思考能提高自我治疗的力量。

卡耐基说，他不会因为基督教神学而信仰宗教。同时，他宣称：我活得愈久，就愈感受到思想所具有的强大力量。在教授成人教育的三十五年当中，

我知道男人、女人能放弃忧虑、恐惧及不同种类的疾病，而且能因为他们思想的转变而改变

生活的气质。我已经看见数百次以上这种不可思议的转变。现在，我已经不再觉得奇怪了

。

卡耐基显然是思想的真正信仰者。有一次，当他被问及曾经经历过的最大教训时，他引述罗马哲学家马尔克斯·欧瑞利的话说：“生活是由思想所造成的”。他又引述爱默生的话说：“人类终日思考”。

卡耐基并非特别关心为什么信念或积极的思考能治愈身体上的疾病或使人们能获得更多等等现象的原因，他是个行为主义者。他不问其中的为什么，如果他看见一个信念上百次奏效时，那么他就认为是真的奏效了。

卡耐基的《影响力的本质》出版后的十六年，曼哈顿大理协同会教堂的牧师皮尔博士，在一套为美国人特别撰写的丛书中，把动机和宗教结合在一起。

皮尔博士撰写的《积极思考的力量》，在畅销书排行榜上高过《影响力的本质》。一时之间，可敬的皮尔博士成为上百万美国人宗教价值的引导人。

卡耐基与其尔彼此熟识，他们常常相互赞美对方为“在同一条街上的两端工作的人”。

卡耐基同皮尔有许多共同点。他们两人都来自中西部的基督教家庭，而且宗教信仰都胜于经济上的稳定。两人都从成长的故土离开后，仍秉承着传教般的强烈传统价值及坚定信念。

他们著作的内容取材于与人们生活工作相关的内容。对卡耐基而言，他开创了课程，吸引了成千上万的成人为了公众演说训练而来，而课程在学员们拥有更多的自信及勇气中结束。

对皮尔博士而言，他的基础根植于在教堂从事神职工作时对数千人的咨询，他从未在三十年代中起设立的医院接受宗教心理治疗的求诊者们的身上学习东西。

卡耐基和气尔都在人们的身上测试他们的理论。他们了解什么才能帮助人们，然后再借着有效的写作及演讲来热忱地传播他们的理论。两人都善于清晰地向大众传达自己的信息，并且用简单的语言和易记的故事，使千百万以上的人们相信这些常识般的技能可使他们实现更多重要的生活目标。

卡耐基与其尔传播的积极思考理念，仍然强烈地存在于美国文化之中。

卡耐基在晚年时，皮尔牧师邀请他发表了一场演说。对于他们两人而言，这是个重要的时刻。

皮尔羡慕卡耐基的写作，也曾受到卡耐基的著作和演说的强烈影响。

卡耐基则认为皮尔是一位划时代的精神主导领袖，他以能受到邀请讲演为荣。

这个场面对于卡耐基而言，还具有另一个重大的意义。他的母亲曾希望他能成为一名神职人员，然而他却因公众演说课程及其著作而闻名，所以没能实现母亲的愿望。而现在，在他母亲去世后，他正要步上全美最负盛名的神职人员皮尔博士的讲坛。

卡耐基使用了笔记，这种情况是极少见的。他带着一些卡片，上面凌乱地写着大纲，一字一卡。他后来对皮尔说：“那天我想确定我的表现如何”。

尽管经过了全盘的精心计划，卡耐基在讲演中的情绪仍然超越了控制。他开始谈到他在密苏里州的童年生活，回忆他的家人很少有足够的食物摆在桌子上，以及他母亲如何在工作时唱着圣歌的情形。他重复着他母亲的信念：主将恩赐！”

皮尔回忆当时的情景时说：

戴尔必须停止演说，他的情绪极为低沉。在教堂讲坛上，卡耐基用充满情感的语调谈论着他的母亲。整个会场气氛使得在场的人都深受感动。

最后，在泪光交织中，他缓缓地说：‘我的父母不曾给过我金钱或任何财政上的帮助。

但是，他们给了我更宝贵的东西，那就是信仰恩赐和坚定不屈的性格’。

这给群众带来极大的影响力，充满情感的气氛令人永难忘怀。这是我曾听过的最感人

肺腑、成效卓著的演说。

从演讲的一些重要方法上而言，这次讲演是卡耐基演讲事业的顶峰。他虽未成为一名神职人员，但最终却以一种间接方式，实现了他母亲的宏愿。

在卡耐基毕生的演说事业中，他的精湛生动的演讲，赢得了无上的权威和荣耀。然而，在他感受最深、最强烈的时刻，却反而说不出话来。盛名将他捧上了天，人类的本性却拖他下水；求知欲推他向前，归宿感拉他后退；无休止的精力使他深具雄心，慷慨的天性又使他消除了侵略性。

这些冲突没有在商业上抑制他成长为一名教师，或延缓他的雄心。一个实际的结论是：一个人应收藏起战斗动力，不该表达它。然而，仍有些地方使卡耐基异于一般人。卡耐基与其独自保持全部的冲力，还不如将这些精

力以课程的方式展示于世。

戴尔·卡耐基课程一直在生机勃勃地开设着，这一情形已经超过了他原本的创意，这也是他战斗力的最后产物。这门课程将学员带到了极致。在一节课程中，他们被鼓励着表达狂怒及挫折；在另一节课程里，又必须表现出完全合作的态度。一场活动鼓励了笨拙演员的演出；另一场则有了真诚表白的机会。显然，卡耐基课程一方面教授赢得顺从的说服技巧；另一方面也倡导着人类心理的美德与善行。

虽然卡耐基课程将人们引向极致，然而也同样的又向原点回归。它促使人们努力向前，并向自我挑战；它激发并增强人们的自我价值和人生目标。每个人怀着原有的期望前来，然后带着不同的解决之道离去。有些人离开课程为的是寻求更大的安全感，有的人则为尝试更多的冒险。有人正在寻求新的上司，其他的人则正在找寻领导才能；有些人想得到更多的成功、幸运及荣誉，另有些人却着眼于更诚实、更慷慨或更宽容。

学员们因完成课程而获得的证书，并不代表任何特殊领域里的能力或专业才华，只是认可了这些学员在课程中坚持到底的态度。学生们在本质上丝毫没有任何改变，许多学员完成课程后，只是感到更快乐，对自己更满意。

对于卡耐基而言，创立这门课程，帮助他解决了自己生命中的许多冲突。在课程中，他可以是牧师、传教士、教师、知己、演员、商业领袖、心理学家、哲学家、作家。这种不寻常的人格性质，使他协助自己开创了一门世人瞩目的课程，使一个平凡的人，明白他何以能如此影响数以百万计的人们，这门课程帮助他接受了他自己。

卡耐基的课程帮助了无数的人。

戴尔·卡耐基，以他的巨大热忱，以他孜孜不倦的努力，为广大的社会公众提供了非同寻常的精神食粮以及经营、生活等各方面的有益帮助。

多年以来，卡耐基课程教导了一批又一批学员，促使他们在此后的社会生活中更好地工作，更快乐地度过宝贵而短暂的人生岁月。

卡耐基的课程协调了人际之间的诸多关系，这一工作无疑为人类社会带来了良好的正面影响，营造了和谐优美的生活环境。

卡耐基对社会功不可没，卡耐基课程的社会贡献应当得到世人的赞誉。

五 桃乐丝妻承夫业

桃乐丝是一个聪明能干的女人，与她结婚，既是卡耐基家庭生活的幸福，也是卡耐基发展自己事业的保证。

卡耐基在同桃乐丝结婚前的一个月，设立了授权制度，从而奠定了后来的事业基础。

1945年，卡耐基创立了他的私人公司——戴尔·卡耐基组织，以继续自己的事业。

卡耐基自任总经理，桃乐丝任副总经理。以后，在卡耐基逝世后，总经理一职就由桃乐丝担任了。

在与桃乐丝结婚的同时，即1942年，卡耐基开始编写一系列关于

如何控制忧郁和烦恼的小册子，在他的课程中使用。

六年后的1948年，卡耐基把这些小册子集结成书，定名为《克服烦恼建立新生活的艺术》，书的销售量达六百多万册，但始终没能超过《影响力的本质》一书创下的空前成功的纪录。

卡耐基这部著作的出版，舆论界并没有引起足够的关注，《每日经济时报》也忽略了它，《星期时报》的评论则说：最近，卡耐基先生的社会伊甸园蓝图，似乎已被公式、告诫以及个案分析制住了。相信没有读者会做全无回报的事情的。”

显得较为热情一些的是《时代》杂志。这家刊物的文章预测《克服烦恼建立新生活的艺术》

一书可能会引起轰动和畅销，而使那些老练世故的出版商大吃一惊”。

在《克服烦恼建立新生活的艺术》一书中，卡耐基仍然沿袭《影响力》中颇为奏效的方法和公式。他在这本书中记录和剖析着一个接一个的事例，以展现各种不同的人控制忧郁、克服烦恼的做法。比如：布斯·塔尔金顿原本相信除了眼盲之外，他能面对生活中的任何一件事。然而不幸的是，在他六十岁的时候，他却失明了。但他发现，他能接受和面对这个事实。

蒙姆是法国哲学家，他说到：“我的生命中充满了可怕的不幸，然而大多不会发生”。

居住在马萨诸塞州的温却斯特维吉米尔大道五十二号的尔洛·哈尼认为他叔叔将杀死他。因此，他为了这时刻的来临，决定时时准备，他为自己买了一具棺木及一张环球游艇票。在旅途中，他停止了忧虑，体重增加了九十磅，并很快地返家工作了。

欧洛·仙得尔，是一名依利诺州缅屋德的主妇，在她丈夫生病时赚了钱。她当时只有价值十分钱的材料，却毫不忧虑的以蛋白及糖做成糖果卖给学童。“第一个月，她赚得四元十五分美金的利润，……而且在生活中投入了热诚”。

杜勒沙的一个速记员，拥有一份无聊的工作：替海湾石油公司装订印好的石油契约表格。为了对抗“因无聊而产生的疲倦”，她以竞赛的方式试着进行改进。结果，她变得更具充沛的精力和活力。

1948年及1949年，著名的杂志《读者文摘》刊登了两篇取材于卡耐基这部著作的文章。第一篇文章所传达的信息是“活在紧凑的空间里”，重述着“覆水难收”的道理。第二篇文章则将焦点对准不可压抑的精神——人的特质。为对抗会议中的疲倦、旅途上的颠簸，卡耐基建议要能伸缩自如、随机应变。

1948年，卡耐基课程在美国及加拿大的一百六十八个城市展开。他的夫人桃乐丝开始深入地参与这项事业。

卡耐基对参加他课程的学生们讲过这样一个故事：有一个居住在缅因州的人，他有一个“不幸”的儿子。儿子爱玩，邻居孩子爱学；儿子爱惹事，邻居的孩子常受到校方的嘉奖；儿子考试成绩不理想，邻居的孩子每次考试都是A。

如此鲜明的对比，使得做父亲的大觉丢脸，他常常斥责儿子：人家与你同岁，却那么让人喜爱，而你却是这么一付没出息的样子！

儿子挨骂过了，也就习以为常了。可他居然想着办法来反击父亲。一

天，他父亲正在收看州长发表的电视演说，儿子就斗胆对父亲说：看看，你不是和州长一般大的年纪吗？人家都当州长啦，你呢，还是一个小职员。

这句话，让做父亲的下不了台。父亲气得怒发冲冠，火冒三丈。

卡耐基的学生们听到这里，都会心地笑起来。

卡耐基又继续讲下去：后来这位父亲静下心来仔细地想了一想，觉得儿子的调皮话也不无道理。他想：我一直要求儿子像别人那样，可我这个作父亲的又何尝不是一位凡夫俗子呢？再细细地想，人生何处有个尽头？哪里找不到可以比较的参照物？他想，实际上大多数时候都是自己在与自己叫劲，弄得疲惫不堪，身心俱伤。别人拥有的，你没有；同样，你拥有的，别人也不一定就有。儿子学习成绩不好，但他获得了少年的欢乐，这不也挺好吗？我没有权，没有钱，这是真的。但是，我每天的生活都充满了阳光，这不是很值得安慰的么？如果不是儿子的那句调皮话，这位父亲或许不会发现他自己其实也有许多别人不曾拥有的东西。实际上，生活中大部分人都是凡夫俗子，各有各的缺点，同时又有自己的优点。人们又何必光看别人的优点，而忽略了自己的优点？所以还是轻松些，卡耐基最后说，“轻松下来，建立属于自己的新的生活状态。多看看自己的优点，比一比别人，原来别人有时也在学你。轻松些，并不是意味着沾沾自喜，狂妄自大，唯我独尊，而是不要钻牛角尖，不被生活中的那些无谓的烦恼所困惑。只要你自己在人生的道路上认认真真地走下去，你就无愧于自己，也无愧于身边的世界。”在卡耐基的生活中，卡耐基夫人扮演的角色，首先是一个妻子。

卡耐基夫人是一位好妻子。

美国幽默作家埃·尼勃特朋对妻子作过如下的比喻：漂亮时髦的妻子像手表，随身携带，一刻不离，大家都看得见。

泼辣的妻子像闹钟，只能供在家里。她想发脾气的时候，即使是深更夜半，也会放声大闹。贤惠的妻子像怀表，任何时候只要你问他，她都会老老实实的回答，从不批评你，只可惜这种表在目前已经很少了。健康的妻子像老牌的手表，经久耐用。病态的妻子像冒牌手表，毛病很多，屡坏屡修，屡修屡坏。老实的妻子像挂钟，只能在家里尽义务，不能跟丈夫到外面去。

我们可以这样说，妻子就是你在人生的某个路口相遇并结伴同行的那个人，相遇是一种缘份，一个冥冥之中的声音呼唤着你和她，使你们相会于同一个屋檐下。从此，你拥有了她，她拥有了你，你们便彼此相依相偎分不开了。妻子是你最好的朋友，在许许多多的朋友当中，没有哪一位能够像她一样地宽恕你的过错，抚慰你的痛苦。她是你快乐时的花朵和失意时的雨滴。妻子不等于女人，这个世界上的女人很多，而可以成为你妻子的只有一个。找到这个人，相爱相守，是你的福分。妻子是你家中的女王和女仆，她喜欢主宰一切。从房间布置、家具购置，到用什么牌子的牙膏、肥皂，假日去公园还是旅游，她样样都要说了算。

但她同时又是家中能吃苦耐劳的一个，她用自己辛勤的双手把一个个想法、打算变成现实。

有时候你真想把这个独裁者赶下台，有时你又很想给她颁发一枚功勋奖。妻子是丈夫的胆小鬼和孩子的保护神。跟丈夫在一平时，她胆小得像个孩子，仿佛狼外婆总在打她的主意。而单独和孩子在一平时，她又变得出奇的坚强和勇敢，仿佛天底下没有什么可畏惧的。妻子是广播员。家有贤妻，不用看书读报，照样可以知道影视圈里谁在搞三角恋爱，谁是第三者插足，

谁离了婚，谁又嫁了人。跟妻子坐在一起看电视别有一番风味。你可以一面听着美妙的音乐，一面听妻子的话外音介绍女歌星的罗曼史，弄得你真纳闷：她怎么对人家私生活了如指掌？妻子是收藏家，是博物馆。她爱收藏你出门时留给她的字条和写她拌嘴或发生摩擦时的感受，这些长长短短的文字便陪伴着她默然流泪，那样子像是发生了天下第一冤案。妻子是保姆。你的袜子找不到了可以去问她，乍暖还寒她会逼着你穿上毛背心。你坐在桌前读书时她会悄悄地送上一杯热茶。过后想想，你就会感到，拥有妻子是一种幸福，一颀E 温馨，一起照亮生活的阳光……桃乐丝之于卡耐基，既有普通妻子的温柔与体贴，也有她独特的生活方式。作为一个名人的妻子，桃乐丝无法摆脱丈夫事业的影响，更何况她本人对丈夫的事业也持积极的态度，并愿意为此而与丈夫站在一起，继续扩展已经辉煌的事业。

一天傍晚，当卡耐基一家在加拿大度假时，桃乐丝告诉她的丈夫卡耐基说她想跳舞。然而卡耐基却不想与其子一起去舞厅，他只想早些就寝。

为了让桃乐丝有事可做，以避免因无所事事而产生的烦闷，卡耐基建议她为妇女编写课程。这一建议无意间又促成了另一项事业，而且，他们也试着鼓励开设以妇女自我发展为内容的桃乐丝·卡耐基课程。

桃乐丝认为，这个课程不仅是对妇女产生魅力的另一门课程，而且，也试着鼓励妇女扩大她们的心智水平，并希望这种训练能被视为一种老年保险。因为随着年龄的增加，社会的发展，妇女自身各方面素质的提高都是非常必要的。

桃乐丝为开创这项事业付出了二十年的努力，但结果是没有赚钱。在六十年代末期，她不得不被迫取消了这一课程。

桃乐丝没有把这门课程看作福利性教育，她认为，“我们不是这里的慈善家”，桃乐丝曾对一位新闻记者表示，“我们做生意的目的就是为赚钱”。

桃乐丝对财富有其独特的视角和观点。她认为，要想拥有财富，单靠运气、继承遗产或高智商，还远远不够。在很多情况下，致富靠的是勤奋工作、坚韧不拔的毅力以及自我约束的控制力。

桃乐丝曾经指出，不少住着豪华别墅，开着高级轿车的人，并非家财万贯。他们的确拥有一笔数目可观的钱，可同时，他们也花钱如水，挥金如土。所以，他们实际的家财都被用于消费之中。

只有不到一半的大富豪居住在豪华的富人区。人们应当意识到，财富并不等于收入。

桃乐丝说，“假如你每年挣一百万元，然后又把它们全部花光，你就不可能富有。你不过是在过着一种富裕的生活。财富是积累起来的，一味花钱并不代表你拥有财富”。

桃乐丝说：聪明的富家在住房、汽车、度假和娱乐上花的钱远远低于他们的财力。因为在这些方

面花钱几乎得不到什么回报，他们更乐意把钱用在投资或贸易方面。

事实上，一幢豪华的住宅根本算不上是一种投资。假如花十五万就能买到一幢不错的房子，为什么要花五十万呢？那多出来的三十五万完全可以存入银行吃利息或投资股票。

当你买下一幢豪华的住宅，你也就买下了一种豪华的生活方式，你的财产税、装修

费、保险费都非常之高，而且，富人区商店里的价格也同样相当高。”

尽管桃乐丝·卡耐基课程最终以失败告终，但却促使卡耐基夫人写出了她的第一著作

作。1953年，灰石出版社发行了她的《写给你的》一书。

这本书的原名是《如何帮助你的丈夫成功》。在书里，卡耐基夫人延用了丈夫曾使用过

的例子，并组合了课程教学里参与者中具有不凡经验者的事例，甚至用了一些卡耐基曾经用

于著作和演说中的故事。

夫妇之间有许多思想总是相通的，如卡耐基那样，卡耐基夫人也强调热忱的重要，热忱

是成功的秘诀。她还引述了爱默生的话，夫妇俩都引用前纽约中央铁路总经理佛瑞德瑞

克·威廉森所说的话：“缺乏热忱，势必成不了大事。

卡耐基夫妇俩都以数页篇幅来叙述法兰克·贝格尔的事例及其准则：“表现得热忱，你会变得热忱”。

两位作者还都引述了曾荣膺诺贝尔物理学奖的爱德华·阿波顿的话：“我认为热忱绝对高于专业技术，那是科学研究得以成功的最佳方法”。

卡耐基夫人模仿她丈夫偏爱的中庸结论。她在每部分给读者提供简短的格言式原则，甚至采用她丈夫的方式，在引述中提及学员的住址。这些技巧性的处理都能增添情节的逼真程度。

《时代》杂志是少数评论《写给你的》一书的传播媒体之一。这家刊物预测卡耐基夫人的第一本著作即将成为畅销书。

然而《时代》杂志没有预测准确。虽然桃乐丝的这本书的确提供了优秀的精简杂志稿，但并未如《时代》所预测的那样成为畅销书。书的内容被浓缩在皇冠杂志《更美好的家园》里充作基本稿。

在文章中，桃乐丝把她的建议总结在十条守则之中：1、发展勇气、自信与其衡。

2、在家中、社交生活及任何民间的或商业活动中，有效地表达你自己。

3、锻炼能力及注重你的外表。

4、提高你的会话能力。

5、扩大你的兴趣及发展你的人格。

6、记住他人的姓名、面孔及兴趣。

7、充实你的生活，使你的家庭生活更愉快。

8、试着与人和谐相处，并为你及你的丈夫赢得更多的朋友。

9、提高你对爱的标准，不要成为丈夫背后的女孩。

10、最重要的是热诚，热诚绝无任何替代品或复制品。

尽管第一本书并非引起轰动，也没有预想的畅销，但是，桃乐丝并未放弃写作，她仍然希望把自己丈夫及自己的一些有益的思想 and 观念告诉一般公众，以使他们能够找到一条通往各自成功的道路。

卡耐基夫人于1958年写了第二本书，书名为《成熟的人生》。这本书的确秉承了卡耐基的哲学，强调改变态度的益处。她建议不要因年轻而烦恼，对成长及智慧寄予关注是获得成熟的代价。

在卡耐基课程的第十节课中，全体学员将评选课堂上演说如何控制忧

虑及减少紧张的三名最佳学员，而这三名学员则可分别获得一本《成熟的人生》作为奖品。

在桃乐丝逐步显露她的才华的同时，卡耐基渐渐衰老了，死神一步步接近这位伟大的人物。

1953年的夏天，卡耐基的健康状况不断恶化，然而他仍旧坚持自己的忠告：只有作了准备的演说者才配具有信心。但是，尽管作了数周的准备，他仍发觉自己无法记住演讲的内容。

卡耐基在超过四十年的时间里，教导了数以千计的人要以肺腑之言来演说。他力主演讲不要受讲稿的约束，因为局限于演说稿只会"使你的演说不能自如得迸发火花"。然而现在，他自己却不得不读他的讲稿。

演说的主题是他熟悉的。他告诉母校的假期毕业生说，热忱的魅力是其一生成功的不二法门和灵丹妙药。他回忆起自己在这个大学时期的日子，以及他在学习拉丁文时所遭遇的困难。

卡耐基说，"我没有真正地毕业，我很高兴我忘了和拉丁文有关的每件事。事实上，学习不是那么重要，重要的是你在学习的过程中想成为什么样的人。"卡耐基本人没有多高的学位，但是他成功了。所以，卡耐基告诫那些未读大学的年轻人，学习知识的结果是不重要的，最重要的是要在学习中学会做人。

卡耐基组织借助广告和不断的自我发展，一直保持着创始人卡耐基生前那样的令公众注目的形象。自桃乐丝担任这个组织的主任以来，它一直保持着原有的家庭管理的模式。

现在，卡耐基的教学模式已在全世界广泛推广，由卡耐基创始的造福于人类和社会的事业正日益受到世界人民的关注。人们从卡耐基身上看到了自己的成功未来，人们从卡耐基教学中受到的启发和教育，又促使他们向着更加美好的人生去追求、去奋斗。

卡耐基留给这个世界的是一座文化宝藏。

(全文完)

