

著名世界譯漢

人付應何如

著 基 尼 卡
譯 儒 清 何

行發館書印務商

這本書對你有十二種功用

- (一)使你由心理的舊輸出來，給你新思想，新眼光，新志向。
- (二)使你交友快而容易。
- (三)增加你的受歡迎。
- (四)幫助你得別人同意於你。
- (五)增加你的勢力，聲望，成事的能力。
- (六)使你得到新的客人，新的買主。
- (七)增加你的收入能力。
- (八)使你成爲更好的推銷員，更好的高級職員。
- (九)幫助你處理聲訴，避免辯論，使你保持與人接觸的順利愉快。
- (十)使你成爲更好的演講員，更有趣的談話者。

這本書對你有十二種功用

如何應付人

(十一)使心理學的原則爲你容易在日常接觸上實行。

(十二)幫助你在你交往的人中激起熱心。

目錄

譯者序

導言

序言

第一篇 處置人的基本技術……………一

第一章 「如欲採蜜勿蹴蜂房」……………一

第二章 應付人的大祕訣……………一三

第三章 「能如此行者得有全世界不能者步行孤程」……………二七

如何由本書得益最多的九個建議……………四四

第二篇 使人喜歡你的六種方法……………五一

第一章 如此行你將各地受歡迎……………五一

第二章	發生好印象的簡單方法	六四
第三章	如不如此行你將遇困難	七三
第四章	成爲優美談話家的簡易方法	八二
第五章	如何使人感覺興趣	九三
第六章	如何使人即刻喜歡你	九八
提要		一一三
第三篇	得人同意於你的十二種方法	一一五
第一章	你不能辯論得勝	一一五
第二章	必定造成仇人的方法——如何避免	一二三
第三章	如果你錯誤承認	一三六
第四章	達人理智的大路	一四四
第五章	蘇格拉底的祕訣	一五六

第六章	處置報怨的安全鎖·····	一六三
第七章	如何得到合作·····	一七〇
第八章	一個能爲你成奇事的公式·····	一七八
第九章	人人所要的·····	一八三
第十章	人人所喜歡的激動·····	一九〇
第十一章	電影實行無線電實行爲什麼你不實行·····	一九七
第十二章	如沒有別的方法試一試這個·····	二〇一
提要·····	·····	二〇四
第四篇	改變人而不觸犯或引起反對的九種方法·····	二〇七
第一章	如果你必須找錯這是開始的方法·····	二〇七
第二章	如何批評而不受仇恨·····	二一四
第三章	先談你自己的錯誤·····	二一六

第四章	沒有人喜歡接受命令·····	一一二〇
第五章	使對方保持情面·····	一一二二
第六章	如何鼓勵人成功·····	一一二六
第七章	給狗一個好名·····	一一三一
第八章	使錯誤好像容易改正·····	一一三六
第九章	使人喜歡作你所要的事·····	一一四〇
提要·····		一一四四
第五篇	發生奇異結果的函件·····	一一四五
第六篇	使你家庭生活更快樂的七項規則·····	一一五七
第一章	如何最速的自掘婚姻的墳墓·····	一一五七
第二章	愛並且使之過活下去·····	一一六五
第三章	如此行你即快要離婚了·····	一一六九

第四章	使人人快樂的迅速方法·····	二七四
第五章	對女人極有意義的·····	二七八
第六章	如果你要快樂不要忽略這個·····	二八一
第七章	不要作「婚姻的文盲」·····	二八六
提要·····		二九一

譯者序

凡是有處世經驗的，大約都有一種共同的感覺，即對人的應付，比什麼事都更困難。即未有處世經驗的，對於入世所感覺的問題，亦以對人的應付為最畏懼。所以如此，恐係因為別種事情，都有處理的原則，知識，可以運用，而人與人的關係，好似不受什麼固定的原則約束，沒有很多存在的知識可用。所以在對人的交往應付上，多數人祇是在黑暗中摸索，全憑「試驗錯誤」的方法去學習。

關於應付人的原則方法，自然根據對人的了解。我們如明瞭人的天性，及刺激反應的因果，不難控制或推測人類的行為。心理學對於這方面的知識，已經有相當的供獻。但心理學的文字，往往不易明瞭，並且心理學的原則，往往與實際問題相隔過遠，不易實用。所以為普通的人，能有根據心理原則，應用通俗文字，將應付人的原則方法，陳述出來的著作，是一種急切的需要。

卡尼基 (Dale Carnegie) 研究應付人的藝術，已經二十餘年。他由研究及經驗中，抽出許多的原則，能在日常生活上實用，並且能用生動的文字，實際的例證，將這些原則表現出來。他這些原

則亦經過多人的試驗，證明有切實的效果，所以不是完全理論可比。這種著述正是人人處世必需的一部手冊，所以在美國出版以後，極受歡迎。在五個月之中翻印十六版之多，共售三十萬冊。這可以證明一般人對於這種知識需要的急切。

譯者向來對於心理學與人生的關係極爲注意，永遠希望個人的生活，能受心理原則的影響。這本書是在這範圍內最切實用的一冊，所以極願譯述，以供國人的採用。譯述的文字力求簡明，並保持原書的語氣以求讀者的便利。至錯誤之處當所不免，尙希讀者指正。

導言

顯揚的捷徑

湯姆士(Lowell Thomas)

去年一月，在一個寒冷的晚間，二千五百個男女擠入紐約本薛文尼旅館大跳舞廳中。在七時半以前，所有座位均已坐滿。在八時的時候，熱烈的羣衆，仍往裏衝入。寬敞的樓廂不久塞滿，站立的位置，都不易得到。數百人在一日事務疲乏之後，那晚站立一小時半要觀看——什麼？

是新裝表演麼？

是六日的自由車競賽，或電影明星登台表演麼？

不是。這些人是被報紙中廣告所吸引。前兩晚間，他們檢起紐約太陽報，看見全面的廣告如下：

「增加你的收入

學習有效的講話

預備領袖資格」

是老套頭麼？是的，但信不信由你，在世界上最有排場的城市中，在經濟衰落，有百分之二十的人民受救濟的時候，二千五百人離開家跑到本薛文尼旅館，爲要回答那個廣告。

並且要記住，那廣告不是登在小報上，乃是登在市中，最守舊的晚報中——紐約太陽報。回答這廣告的，都是在經濟上高級社會的人——高級職員，僱主，專業家，收入每年由二千至五萬不等。

這些男女是來聽一個最摩登，最實用的，「在商業中有效講演術及如何影響人」學程的開場。這學程是卡尼基有效演講術及人類關係研究所 (Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations) 的一種學程。

這二千五百商界男女爲什麼到那裏？

因爲由於經濟衰落，忽然饑渴，要多受教育麼？

顯然不是，因爲同樣的學程，在紐約市每季對滿廳的人講演，已經二十四年。在那期間，有一萬

五千人以上商人及專業家，受卡尼基的訓練。甚至規模大，不重人情而守舊的機關，亦在各本機關內舉行這種訓練，以為他們職員的便利。

這些人在離開大中小學十年或二十年以後，來受這種訓練，這件事實，是對於我們教育制度的驚人缺欠，一種顯明的表示。

成人究竟要研究什麼？那是一個重要問題。為要回答這問題，芝加哥大學（Chicago University），美國成人教育會（American Association for Adult Education），及青年會聯合學校（United Y. M. C. A. Schools），曾費了二萬五千元美金，二年的時間，作一調查。

那個調查表示出來，成人的主要興趣是健康。亦表示出來，他們的第二種興趣，是在人類關係上發展技術。他們要學習與人交往，影響別人的技術。他們不要做公共演講員；他們不要聽些高調的心理學演講——他們要得到可以立刻在事務上，交際上，家庭中，應用的建議。

所以那是成人要研究的，是不是？

作調查的人們說，「好了，如果那是他們所要的，我們即要供給他們。」

向各處尋求教本的時候，他們發現出來，沒有人會編著過適用的手冊，幫助人解決人類關係中的日常問題。

這是極可探討的一個問題。數百年來關於希臘拉丁以及高等數學，專門的著作極多——這些題目，普通成人以為不值一文。但在有求知的饑渴，求助的欲望的問題上，什麼著作亦沒有。

這可以解釋為什麼二千五百熱望的成人，擠入本薛文尼旅館大跳舞廳，回答一個報紙的廣告。顯明的，這裏有他們很久尋求的東西。

從前在中學大學，他們曾閱覽過許多書籍，相信祇有知識是經濟的及事業的酬勞來源。

但在事業中掙扎數年後，使他們深刻的失望。他們曾看見有些最重要的事業成功，得到的人是在知識以外，有說話，轉移人的思想，「出售」自己及他們意念的能力。

他們不久發現出來，如果要希望駕駛事業的船，人格與說話能力，比對於拉丁動辭的知識，或哈佛的文憑，還為重要。

紐約太陽報的廣告，應許那次在本薛文尼旅館的集會，極有趣味。實在，那次集會真有趣味。

十八位曾學過那學程的人，被引導到放音機前面——其中十五個人每人給予準七十五秒鐘，講述他的經過。祇有七十五秒鐘的演講，以後兵的一聲將槌一擊，主席大呼，「時間到了！下一位講員！」

這件事進行之速，如一羣水牛奔過平原一樣。觀看的人，站立一小時半，觀看這種表演。

演講的人，代表美國商界的橫斷面：一位連鎖商店的高級職員；一位製麵包者；一位公會會長；二位銀行家；一位載重汽車推銷員；一位化學品推銷員；一位保險商；一位製磚公會的祕書；一位會計師；一位牙醫士；一位建築師；一位威士格酒推銷員；一位基督教科學(Christian Science)施行者；一位藥劑師，由西部來紐約修習這學程的；一位律師，由南美洲來，為預備自己講一重要的三分鐘演講。

第一位講員名叫歐海爾 (Patrick J. O'Haire)。他生在愛爾蘭，祇入過四年學校，漂流到美國做機械匠，以後充汽車司機。

到四十歲的時候，他的家庭擴大，他需要更多的錢，所以他試行售賣載重汽車。他有自卑心理

的毛病，照他所說，將他的心智都浸融了去。在他能提起充足膽量進門前，他必需在一個辦公處前面來往徘徊。他做推銷員很失望，他想回到機械店用手工作。有一天他接到一封信，請他到卡尼基有效講演術學程的組織開班會。

他不願意到會，他怕要與一些大學程度的人往來，他即要感覺不安。

他的失望的妻子堅持使他去，說，「亦許對你有益。你實在需要那個（指學程。）」他到集會的地方，在能產生充足自信力進入室內以前，他在便道上站立了五分鐘。

起初幾次他試行演講的時候，他恐懼的使他昏亂。過幾個星期以後，他失掉所有對聽衆的恐懼，並不久覺得喜歡說話——聽衆愈多愈好。他亦失掉他對個人的恐懼。他失掉他對顧客的恐懼。他的收入猛進的增加。現在他是紐約市一位推銷明星。那天晚間，在本薛文尼旅館，歐海爾站立在二千五百人之前，敘述了一個他成功的歡樂故事，聽衆一陣一陣的大笑。很少專門演說家，能比上他的表演。

第二位講員，麥雅爾（Godfrey Meyer），是一位蒼白的銀行家，有十一位子女。第一次他在班

中試行演講的時候，他真是說不出話來。他的腦筋不作用了。他的經過，清楚的證明，能說話的人如何能有成領袖的傾向。

他在華爾街作事二十五年，居住在紐約的鄰州一小鎮中。在那期間，他沒有活動的參加社會事業，認識約五百人。

在他加入卡尼基學程以後，不久他接到他的捐稅帳單，對於他以為不公平的帳目，非常忿怒。平常的時候，他即要坐在家中生氣，或提出與鄰人發牢騷，但他這次不這樣。那天晚間，他戴上帽子，走到鎮中集會，在公衆場中發洩他的氣憤。

那忿怒演講的結果，是那鎮中的公民催促他競選鎮中參議的位置。所以有數星期的功夫，他由這集會跑到那集會，指責浪費，及市政的奢侈。

候選人共有九十六人。開票之後，麥雅爾的名居第一。差不多一天的功夫，他在這社會四萬人中，成爲公共人物。他演講的結果，使他在六星期中，得到的朋友，比他以前二十五年所能得的，多八十倍。

他做參議的薪金，使他由他的投資，得到每年百分之一千的收穫。

第三位講員，一位食品製造全國公會的首領，敘述他從前如何不能在董事會中站立發表他的意見。

學習站着思想的結果，發生了兩件驚人的事。他不久成爲會中的會長。在那位置中，他必須在全國各種集會中演講。他演講的摘要由聯合通訊社通電，刊布在全國的報紙與職業刊物中。

在他學習演講後，二年之中，他爲他的公司及出品得到免費的宣傳，比他用二十五萬元直接登廣告所得的還多。這位講員承認他從前對於打電話請重要商界職員吃午飯猶疑，但由他演講所得的資望結果，這些人現在給他打電話，請他吃午飯，並因爲占用他的時間，向他道歉。

說話的能力是顯達的捷徑，使他受人重視，高出衆人之上。能說話受人歡迎的人，常得到功績，出乎他真正才力比例之外。

現今全國有一種成人教育運動的掃蕩；在這運動中最可觀的勢力，即是卡尼基。他曾靜聽並批評，比任何人都多的成人演講。按最近一幅「信不信由你」的漫畫說，他曾批評過十五萬個演

講如果那總數不足使你發生印象你可記住那數目等於從哥倫布發現美洲後，差不多每日演講一次。或換一說法，假若所有在他面前說過話的人，每人祇用三分鐘，並且連續的在他面前發言，要整整用一年的功夫，日夜不斷去聽他們。

卡尼基自己的職業生活，充滿了相對的情形，是一個可驚人的例，證明人在充滿創造的意念及盛烈的熱誠時，能成就什麼事。

生在西部農間距鐵路十哩的地方，他在十二歲以前，沒有見過電車，而今日在四十六歲的時候，他對於世界各地的情形都熟悉。由香港至韓末非士德（Hammerfest）；並且有一時期，他距離北極比白德少將在小美洲的駐所距離南極還近。

這位鄉下孩子從前揀楊梅，割莠草每小時五分錢。現在訓練大公司職員的自表術，每分鐘得一元錢。

這位從前的放牛牧童，以後到倫敦在英儲皇贊助之下，舉行表演。

這個少年在起初五六次試行在公衆中演講時，完全失敗。以後成爲我私人的管理員。我許多

的成功，是由於卡尼基的訓練。

青年的卡尼基需要掙扎求得教育，因為在西方的農場上，命運總是不佳。年年河水暴漲，淹沒玉蜀黍，沖走稻草。季季豬羣生虎疫，牛騾市場降落，銀行拒絕抵押。

因失望而病，將全家家產售出，另在州立師範學院附近，購一農場。食宿可出一元一日，在鎮中得到，但青年的卡尼基沒有資力，所以他住在鄉間，每日騎馬來往學校三哩之遠。在家中他搾牛奶，伐木，喂豬，用煤油燈研究拉丁動辭，直到他的眼睛模糊，並頭部下沉。

甚至在午夜入睡的時候，他將鬧鐘放在三點鐘。他的父親養杜羅捷賽豬（*Duroc-Jersey hogs*），在嚴冷的夜間，小豬有凍死的危險，所以將牠們放在籃中，用麻袋蓋好，放在廚房爐灶後面。按牠們的天性，這些豬需要在早三時吃熱食，所以鬧鐘響時，卡尼基爬出被窩，將籃中小豬帶到牠們的母親那裏，等牠們吃奶以後，再將他們帶回到廚灶溫暖的地方。

州立師範學院有六百學生。卡尼基是被隔離的五六人之一，不能住在鎮中。他因貧必需每日騎馬回鄉搾牛奶，這使他極為羞恥。他的褂子太緊，褲子太短，他亦以為羞恥。很快的發生一種自卑

心理他即尋求顯達的捷徑，他不久看出學校中有些人有勢力，有聲望——足球棍球隊員，及辯論演講比賽的優勝者。

他知道他沒有運動的本領，他決意要在一次演講比賽上占優勝。他費了數月的功夫預備他的演講。他在坐在鞍上驅車來往學校的時候練習，他在攪牛奶的時候練習，以後他爬上倉中一堆草上手舞足蹈的大聲演講，制止日本移民，將鴿子都驚跑。

他雖誠懇的竭力預備，他一次一次的失敗。他當時十八歲，感覺靈敏，並傲慢。他非常失望喪氣，甚至想到自殺。以後他開始占勝不祇一次，乃是校中每次的演講比賽。

別的學生請求受他的訓練，他們亦得勝。

由學校畢業後，他開始向西部沙山中的農牧的人，出售函售課程。

雖然有無限的精力與熱心，他不能有什麼進展，他非常掃興。他在日中回到他旅館房間中，橫臥在牀上失望痛哭，他急願回到學校，他急願退避生活的苦戰；但他不能，所以他決意到另一城市找別的事。他沒有錢買車票，所以他乘貨車，飼喂兩車野馬的水與食物，以作車費的代價。到了這城

市他找到一件事，出售鹹肉，肥皂，及脂油。他的區域是畜牧區域。他在這區中乘貨車，長途馬車，或騎馬往返，寄宿在簡陋的旅館中，各房間祇用薄布隔開。他研究推銷術的書，騎狂性的小馬，與印第安人作牌戲，並學會如何收款。當內地店東不能付所訂鹹肉火腿的貨款時，卡尼基或由樹上取半打鞋賣與鐵路職員，將款送交火腿公司。

他常乘貨車，每日行一百哩。火車停住下貨的時候，他即跑往市上，去見三四位商人，得到訂貨。汽笛鳴時，他再跑回來，車移動的時候，再跳上車去。

在二年之內他經理一個不生產的區域，由第二十五的地位，提高到二十九個區域中的第一位。火腿公司要擢升他，說，「你已成就了不可能的事。」但他不受擢升，而辭職——辭職後赴紐約，在戲劇藝術學院研究，並週遊全國，在戲劇中表演。

他永遠不能成爲大演劇家，他有自知之明。所以他又回到推銷工作。爲派克汽車公司推銷載重汽車。

他對於機器一無所知，他亦不屑研究。他非常的不愉快，每天勉強自己去作。他很希望有時間

自修著述他在學校時代所夢想要著述的書所以也許要將時光用於著述小說並在夜校教授以維持生活。

但是教什麼？他回想他大學的工作加以估值，看出他所受的演講學的訓練，使他有自信，勇敢，鎮定，及在事務上應付人的能力，比所有別的學程放在一起所供給的都多。所以他勸說紐約青年會學校給他一個機會，為商界的人開設演講術的學程。

什麼？使商人成為演講家？這是不近情理的。他們知道他們曾試過這類學程——他們永遠失敗。

當他們拒絕付他每晚二元的薪金，他情願按佣金制度教授，照淨利幾成計算——假若有淨利的話。在三年之內，他們按佣金制付他每晚三十元，而不是二元。

這學程發展起來。別的青年會亦聽說，以後別的城市亦聽說。卡尼基不久成爲一個光榮的遊行者，往返各大城市，如紐約，費城等。後來到倫敦，巴黎。所有的教科書爲學習他的學程的人都太專門，不切實用。沒有可阻礙他的事，他坐下寫了一本書，叫作演講術及如何影響商界人士 (Public

Speaking and Influencing Men in Business) 這本書現今是所有青年會及美國銀行公會及全國徵信所的正式教本。

現今每季到卡尼基這裏受演講術訓練的成人，比到紐約市中二十二個大學推廣部學演講術的，多的很多。

卡尼基主張無論什麼人，在動氣的時候，都能說話。他說如果你擊打街中最無知的人，將他打倒，他即要站起來說話，有口才，有熱力，有重力，可與大演說家平衡。他主張差不多任何人，如果有自信力，並心中蓄藏一種熱烈的意念，都能在公衆中作相當的演講。

他說發展自信力的方法，即是作你所怕作的事，並得到一個成功經驗的記錄。所以他在他每次上課時，強迫人人說話。聽衆都是表同情的，他們都是同病相憐；因着常久的練習，他們發展一種勇敢，自信，熱心，移轉到私人談話中。

卡尼基可以告訴你，他這些年得以生活，不是靠着教演講術——那是偶然的。他聲稱他的主要工作，是幫助人克勝他們的恐懼，並發展勇敢。

他起初開始設立一種演講術的課程，但來學的人是商界人士，其中許多人在三十年中沒有見過課室內部。許多人是自己出學費，分期付款。他們要得結果，並且要得的快——次日能在商業面洽及團體談話上，應用的結果。

所以他不得不迅速實用。因此，他發展一種特殊的訓練方法——一種演講術，推銷術，人類關係及實用心理驚人的混合。

不受死板的規則所拘束，他造成一種課程，真實而有趣。

當課程結束時，班中的人自己組織俱樂部，每兩週集會一次，繼續數年。費城有一組十九個人，在冬季每月集會二次，已有十七年之久。常有人駕汽車行五十哩或一百哩，去到班。有一位學生常每星期由芝加哥赴紐約去上課。

哈佛的詹姆士教授(Prof. William James)常說，普通的人祇發展他蘊藏的能力十分之一。這位卡尼基，因為激勵成人開發他們隱藏的才力，在成人教育中，創造了一種最重要的運動。

序言

本書著述的經過及其理由

卡尼基

在過去三十五年中，美國出版家曾印刷二十萬冊書籍，多數是極爲沉悶；許多是經濟上失敗。我不是說「許多」麼？一個世界上最大的書局經理，最近對我承認說，他的公司經過七十五年的出版經驗，還是每出版八種書，有七種虧本。

那末爲什麼我還敢冒險再寫一本書呢？並且在我寫好之後，你爲什麼要費事去讀呢？這兩個都是公道的問題；我要盡力的回答。

爲要清楚的解釋著述這本書的方法及理由，我可以不幸的，簡略的，重複你在湯姆士序言中所讀的幾件事實。

自一九一二年起，我在紐約爲商界及專業男女舉行教育課程。最初，我祇舉行演講術的課程——用實際經驗訓練成人在商業面洽及團體談話中，能站立着思想，發表意念更清楚，更有效，更鎮定的課程。

但漸漸經過幾季之後，我覺悟出來，這些成人需要有效講話的訓練，雖極深切，他們需要在事務及交際上處人的藝術，更爲重大。

我亦覺悟出來，我自己需要這種訓練很深切。我現今回想那些年的情形，我對於手段及了解的缺乏，使我惶恐。我如何願意二十年前我手中有這樣的一本書！如果有，將成爲無價之寶。

應付人恐怕是你所遇見的最大問題，特別如果你是商界的人。是的，如果你是會計師，建築師，或工程師，亦是這樣。我們可舉例證明。數年前在卡尼基金會（Carnegie Foundation）資助下所作的調查及研究，發現了一種最重要的事實——這種事實，以後又由卡尼基工業研究院（Carnegie Institute of Technology）另外的研究所證實。這些調查顯示出來，即是在技術工作，如工程中，一個人的經濟成功，約有百分之十五是由於技術知識，百分之八十五由於人類工程

(human engineering)——即人格及領導人的能力。

有許多年我每季在費城工程師俱樂部舉行課程，並且亦在美國電機工程師學會紐約分會開班。總共約有一千五百以上的工程師，經過我的班中。他們到我這裏來，因為在多年觀察及經驗之後，他們最後覺悟，在工程界報酬最高的人，常常不是懂得工程最多的人，例如我們可以用每週二十五元至五十元，僱用工程、會計、建築，或其他專業的技術能力。市場中永遠積存許多這種種能力。但有技術知識，再加上能激發別人熱力的人——那個人有增加收入的希望。

如果我記憶不錯，美國煤油大王洛克斐勒(John D. Rockefeller, Sr.)在商業上得到相當充實的成功。在他最活動的時候，他告訴布羅斯(Mathew C. Brush)「應付人的能力能購買，正如糖或咖啡等商品一樣。」他說，「我願意對那種能力付酬，比世上任何別種能力都多。」

你不是要以爲每個大學都要設立學程，發展世上最貴的能力麼？但如果祇有一處大學爲成人設立一種那樣實用通俗的學程，作者亦未曾聽到過。

芝加哥大學，青年會聯合學校，及美國成人教育會曾舉行調查，確定成人究竟願意研究什麼。

那調查費了二萬五千元美金，及二年的功夫。調查的後部，是在一個典型的美國城鎮（Meriden, Conn.）所作。在這鎮中，每個成人都受面洽，並請他回答一百五十六個問題，如「你的職業是什麼？你的教育如何？你如何利用餘暇？你的收入多少？你的嗜好是什麼？你的志願是什麼？你的問題是什麼？你最喜歡研究的學科是什麼？」等等。那個調查顯示出來，健康是成人最注意的。第二種興趣即是人如何了解人，與人共處；如何使人喜歡你；如何得到別人隨從你的思想。

所以舉行這調查的委員會，決定在這鎮中舉行一種這樣的課程。他們竭力尋求關於這題目一本實用的教本，但一本亦找不到。最後他們去見世界一位著名成人教育專家，歐渥斯德（Prof. Harry A. Overstreet），問他是否他所著的影響人類行為（*Influencing Human Behavior*）可以應付這些人的需要。他回答說，「不，我知道他們要什麼。我的書或許比任何別的書更近乎他們的需要，但他們所需要的書，尙未著出。」

由經驗中，我知道歐渥斯德教授的話是對的，因為我自己已經許多年尋求一本實用的，關於人類關係的手冊，還沒找到。

因為這種書不存在，我已經試寫了一本，為我班中應用。這即是那本書，我希望你們喜歡牠。

為預備這本書，我曾讀過所有我能找到關於這題目的材料——由報紙中的信箱問答，離婚法庭的記錄，父母雜誌，以至歐渥斯德教授，亞德洛 (Alfred Adler)，及詹姆士的著述。此外我僱用一位受過訓練的研究員，費了一年半的功夫，在各圖書館中讀我所遺漏的，鑽鑿各種心理學專集，瀏覽數千篇雜誌文章，探索無數的傳記，要確定各時代的大人物，如何應付人。

我親自訪問數十成功人物，有些是世界著名的，如馬可尼 (Marconi)，羅斯福 (Franklin D. Roosevelt)，楊歐文 (Owen D. Young)，格布爾 (Clark Gable)，璧克馥 (Mary Pickford)，約翰孫 (Martin Johnson) 等，試行發現他們在人類關係上，所用的技術。

由這些材料我預備了一篇短的講辭，我稱牠為「如何交友及影響人。」我說是「短」的。起初實在是短，但現今已經擴大成為一篇用一小時三十分鐘的講辭。有多年功夫，我每季在紐約卡尼基研究院課程中，舉行這個演講。

我給他們演講，並勸勉他們出去，在事務上及交際上，加以試驗，然後回到班中，講述他們的經

驗，及所得的結果。這是多麼有趣的功課！這些男女都如饑渴的求進，都被在一種新試驗室中工作的意念所迷惑——這是爲成人所設的第一唯一的人類關係的試驗室。

這本書並不是像平常的書所寫的，乃是像兒童那樣生長起來的。由那試驗室生長發育的，由數千成人的經驗中而產生的。

多年前我們開始定一套規則，印在卡片上不比明信片大。下季我們印較大的卡片，以後小冊子，以後一套小書，每冊尺寸及範圍都擴大。現今經過十五年的試驗與研究，這本書出現。

我們這裏所定的規則不盡是理論或揣測。他們的效力神妙，聽着好似不足信，我曾見這些原則的實用，確實改革了許多人的生活。

我們可舉例爲證：上季有一個有三百一十四位僱員的人，加入一種這類課程。多年的功夫，他曾驅使批評，懲罰他的僱員，沒有限制或顧慮。仁慈，稱許，及鼓勵，是他口中不能發出的。在研究這書中所討論的原則以後，這位僱主很尖銳的改變了他的人生觀。他的機關中現今受一種新忠誠，新熱力，新合作精神激動。三百一十四個仇敵，變成三百一十四個朋友。他在班中一次演講說，「從

前我在廠中巡行，沒有人向我致敬禮。我的僱員見我走近，真轉臉看別的。但現在他們都是我的朋友，甚至夫役都呼我的名字。」

這位僱主現今有更多的餘利，更多的餘暇，還有更無限重要的，他在事務上及家庭中找到更多的快樂。

無數的推銷員，因為用這些原則，猛烈的增加了他們的售賣。許多人已經開了新戶頭，他們從前尋求不到的戶頭。高級職員得到更大的職權，加多的薪俸。一位職員報告說，每年薪金增加五千元，大部由於他實行這些真理。還有一位費城煤氣公司的高級職員，因為他好爭鬪，不能巧妙的引導別人，已有降職的決定。這種訓練不祇救了他不在六十五歲的時候降職，並使他得到升進，薪酬增加。

有許多時候，參加課程結束時聚餐會的妻子們對我說，她們的家庭，自從她們的丈夫受這種訓練後，已經更加快樂。

男人常對他們所得的結果表示驚異。全都像幻術似的。有時候他們熱心起來，在星期日向我

家中打電話，因為他們不能等四十八小時，在正常上課的時間，報告他們的成就。

有一個人上季被這些原則的討論所興奮，他與班友坐談到深夜清晨三時。別人回家去，但他覺悟他已往的錯誤，使他極不安，新而更豐富世界的景象，開展在他眼前，使他極端興奮，不能成眠。他那晚，或次日，或次晚，都沒有睡眠。

他是誰？一個慫直沒有受過訓練的，能吞入任何新學說的人麼？不是，差的很多。他是一個有藝術，精神渙散的藝術販，交游廣泛，能說流利的三種外國語，由兩個外國大學畢業的人。

在我寫本章書的時候，我由一位舊派的德國人得到一封信。他是一位貴族，他的祖先許多世代充任軍官。他的信由橫渡大西洋輪船上所寫，講述這些原則的實行，差不多達到一種宗教的熱度。

還有一個人，一個久居紐約的，哈佛畢業生，在社交界有名望，有資財，一個大地毯工廠的主人。他宣稱他在十四星期中由這種訓練方法所學的，關於影響別人的藝術，比他在四年大學中所學的，關於這問題的還多。不近情理麼？可笑麼？離奇麼？自然你有權利可以用任何形容辭推翻這種宣

說我不過是不加評論的報告一位守舊有顯著成功的哈佛畢業生，在一九三三年二月二十三日晚，在紐約雅魯俱樂部，對約六百人公開演講時的一種宣言罷了。

哈佛名教授詹姆士會說，「與我們應成爲的樣子相比，我們不過半醒。我們祇用我們身心資源的一小部分。廣義的來說，人類的個人生活，遠在範圍以內。他具有各種慣於不用的力量。」

那些慣於不用的力量！這書的唯一目的，即是幫助你發現，發展，利用，那些潛伏未用的資才。

前任普林士敦大學校長希本博士 (Dr. John G. Hibben) 說，「教育是應付生活局勢的能力。」

如果你讀過本書三章之後，你對於應付生活的局勢，不更有準備，我即認爲這書，就你而論，是完全失敗。因爲司賓賽 (Herbert Spencer) 說，「教育的大目的不是知識，而是動作。」

這是一本動作的書。

這篇序言，像許多序言一樣，已經太長。所以我們開始罷。我們立刻解決實際問題罷。請即刻揭開第一章。

如何應付人

第一篇 處置人的基本技術

第一章 「如欲採蜜勿蹴蜂房」

在一九三一年五月七日，紐約市看見一齣最驚人的搜人武劇。有一位凶手名「雙槍克羅來」(「Two Gun」Crowley)，一個不吸煙不吃酒的土匪，被包圍陷落在他情人的公寓中。

一百五十個警察及偵探，包圍他樓上藏身的地方。在屋頂上鑿洞，他們試用發淚毒氣，將殺害警察的凶手燻出，以後將機關槍架在周圍的建築物上，一點多鐘的工夫，紐約的一個最好住宅區中，手槍聲與機關槍聲互相反響。克羅來屈膝在厚墊椅的後面，不斷的向警察放射。一萬興奮的人

觀戰。從來在紐約的便道上，沒有見過像這樣的事。

當克羅來被擒，警察總監說這位雙槍暴徒，是在紐約歷史中，所遇的最危險的一個罪犯。他說這凶徒一觸即發。

但雙槍克羅來自己以為是怎樣的人？我們知道，因為當警察向他公寓中放槍時，他寫了一封公開的信。他寫的時候，由他傷口流出的血，在紙上留下血跡。在這信中克羅來說，「在我的衣服下面有一個疲倦的心，但是一個仁慈的心——不傷害任何人的心。」

在這不久以前，克羅來正在鄉間公路上，與女友調情。忽然一個警察走上向停留的汽車，問道，「你的執照在那裏？」

沒有說一個字，克羅來拔出他的槍，將警察連擊數槍，打死地上。當他將警察打倒之後，克羅來跳出汽車，抓起警察的槍，又向伏臥的屍體上放一槍。這就是說，「在我衣服下面有一個疲倦的心，但是一個仁慈的心——不傷害任何人的心」的那位凶手。

克羅來被判坐電椅。當他到受刑的室內，他曾否認「這是我因為殺人而得的」否，他說，「這

是我因為保衛我自己而得的」

這段故事的寓意即是「雙槍」克羅來對自己未有任何責備。

那是罪犯中一種非常的態度麼？如果你這樣想，你可聽下面所說的。

「我將我一生最好的時光，用在供給別人輕輕的快樂，幫助他們享樂，而我所得的不過是侮辱，一個被搜尋人的生活。」

說這話的是克邦 (Al Capone)，美國從前第一號公敵——芝加哥最凶惡的匪首。克邦沒有懲責他自己，他實際以他自己為有益羣衆的人——一個不受讚許，被人誤會的對公衆施惠者。

蘇魯慈 (Dutch Schultz) 在他受匪徒槍彈擊倒以前，亦是這樣。蘇魯慈是紐約最負惡名的罪犯。在與新聞記者談話時，說他是一個對公衆施惠者，並且他相信是這樣。

我曾與星星監獄 (Sing Sing) 獄長關於這問題，有過有趣味的通信。他說，很少星星的罪犯，以為他們自己是壞人。他們有人性，正同你我一樣。所以他們這樣的理論，解釋。他們能告訴你，為什麼他們必需打破保險箱，或急速的放槍。大多數的人，要用一種理論，錯誤的或邏輯的，甚至對他們

自己辯護他們反社會的行爲，因此堅持他們完全不應被拘禁。

如果克邦、克羅來、蘇魯慈，在監獄中的暴徒，自己毫不自責，你我所接觸的人如何？

萬那美克 (John Wanamaker) 有一次自己承認說，「我三十年前，即明白責罵人是愚笨的事。我克制我自己的缺陷，已經很夠麻煩，不必再操勞上帝沒有將智力平均分配。」

萬那美克明白這種教訓很早；但我個人，在這舊世界中，盲行三十餘年，然後方恍悟。一百次中，有九十九次，沒有人爲任何事批評他自己，無論他如何錯誤。

批評是無用的，因爲使人取守勢，並常使他竭力爲自己辯護。批評是危險的，因爲傷害人的寶貴尊榮，自重的感覺，並激起他的反抗。

德國軍隊不許兵士在發生事件之後，即刻聲訴及批評。他必須先含怨去睡，消滅氣焰。如果他即刻聲訴，他即受罰。在平常生活中，亦應有一條像這樣的規律——爲怨啼的父母，喋喋的妻子，責罵的僱主，及一羣討厭找錯的人。

你可在歷史許多頁中，找出批評無用的例證來。例如羅斯福 (Theodore Roosevelt) 與塔夫

德總統 (President Taft) 的著名爭論——這爭論分裂了共和黨，將威爾遜 (Woodrow Wilson) 放入白宮，在世界大戰中留下勇敢光榮的戰跡，並改變了歷史的潮流。我們可簡便的追索當時的事實。在一九〇八年，羅斯福出白宮的時候，他使塔夫德做總統，以後赴非洲去打獵野獸。當他回來的時候，他暴發起來，他批評塔夫德的守舊，想要使他自已成爲第三次候選人，組織了新黨，幾乎毀滅了共和黨。在下次選舉的時候，塔夫德及共和黨祇得到二州的贊助。這是這老共和黨從未有過的不利的失敗。

羅斯福責備塔夫德；但塔夫德曾責備他自己麼？自然沒有。塔夫德眼中含淚說，「我看不出我如何能行的與我所行的不同。」

究竟怨誰，羅斯福還是塔夫德？老實的說，我不曉得，我亦不在乎。我所要指出的一點，即是所有羅斯福的批評，沒有說服塔夫德不對，祇使塔夫德竭力爲自己辯護，並眼中含淚反復的說，「我看不出我如何能行的與我所行的不同。」

由許多實例，我們可以看出作錯事的，責備別人而不責備自己。我們都是那樣。所以明日當你

我要批評別人的時候，我們要記住克邦，「雙槍」克羅來等人。我們要明瞭批評好像返鄉的鴿子，永遠回家。我們要明瞭我們要矯正及懲責的人要爲他自己辯護，並反過來懲責我們；或是像溫和的塔夫德，他要說，「我看不出我如何能行的與我所行的不同。」

在一八六五年四月十五日，星期六清晨，林肯（Abraham Lincoln）臥在一個卑賤公寓的過堂臥室中，要死。這公寓即在他被狙擊的劇院對過。林肯的長身體，斜臥在他太短的往下沉的牀上，牆上有一幅名畫，一盞慘淡的黃色煤氣燈。

林肯躺臥要死，陸軍部長司丹登（Stanton）說，「躺在那裏的是世界上最見的最完全的統制人者。」

林肯應付人成功的祕訣是什麼？我會用十年的功夫，研究林肯的傳記，並用三年的功夫，著而再著一本書，叫作無開的林肯（Lincoln the Unknown）。我相信我已經詳盡的研究了林肯的人格及家庭生活，達到任何人可能的限度。他曾放任批評麼？不錯，是的。當青年的時候，他不祇批評，並且寫信作詩，譏笑人。將這些信擲在路上，使人一定拾起。其中有一封信，引起反抗，終身不止。

即在林肯成爲律師之後，他仍在報紙發表信函，公開攻擊敵對的人，但他作這事太多了一次。在一八四二年秋季，他譏笑一位自負好鬪的愛爾蘭政客，名叫西爾德（James Shields）的。林肯在報紙中登匿名信，諷刺他，使全城哄笑。西爾德感覺靈敏，又自豪，所以忿怒沸騰起來。他查出來誰寫的信，跳上馬去尋找林肯，向他挑戰，作一決鬪。林肯不願意戰鬪，他反對比劍。但他不能避免而保全他的尊榮。他的敵人准他自選武器。因爲他有長臂，他選擇了馬隊的寬刀，從軍官學校畢業生學習刀戰，到了指定的日期，他與西爾德相遇在河濱沙灘上，準備要決戰至死。但在最後的一分鐘，他們的助鬪者，阻止了決鬪。

那是林肯一生最失色的一件事。這件事，在應付人的藝術上，給他無價的教訓。他永未再寫一封凌辱人的信，他永未再譏笑人。從那時起，他差不多永未因任何事，批評任何人。

在美國內戰的時候，林肯屢次委派新將領統率軍隊。一個一個的都慘痛的失敗，使林肯失望，在室中走來走去。全國大半的人指責這些不勝任的將領，但林肯是「無害何人，對衆慈善，」還保持和平的態度。他最喜歡的格言是「不要評判人，免得你們受評判。」

當林肯夫人及別人刻薄的談論南方人時，林肯回答說，「不要批評他們，我們在相似情形下，亦正要像他們一樣。」

但如果有人有批評的機會，那即是林肯。我們可舉一例證：

吉弟斯伯戰爭 (Battle of Gettysburg) 是在一八六三年七月前三日發生的。在七月四日晚，李將軍 (Lee, 南美首領) 開始往南退。當時全國雨水氾濫，當李將軍同他的敗軍到包頭麥河 (Potomac) 的時候，他看見一個漲水不能通過的河在前面，勝利的北軍在後面，李在圍困之中，不能脫逃。林肯看明這情形，正是天賜良機，殲滅李的軍隊，即刻終止戰爭。所以充滿了希望的高潮，林肯命令米德 (Meade, 林肯的屬將) 不要召集軍事會議，而即刻攻擊李軍。林肯用電報發令，以後遣送特差，要求米德即刻行動。

米德將軍怎樣？他行的正與所命令他的相反。他召集了軍事會議，正與林肯的命令相反。他遲疑不決，他電覆各種解釋。他完全拒絕攻擊李軍。最後，河水退下去，李與他的軍隊，過河而逃。

林肯大怒，「這是什麼意思？」林肯對他兒子大呼說，「天呀！這是什麼意思？他們已經在我們

掌握範圍之中，我們祇要伸手即可得到，但我不論如何說，如何作，亦不能使軍隊移動。在這情形之下，差不多任何將領都能打敗李將軍。我若是自己去，我可以自己鞭擊他。」

深痛的失望，林肯坐下寫了下面的信。不要忘記在這期間他是極端保守，用字非常拘謹，所以在一八六三年，這封信出自林肯的手筆，與最嚴厲的斥責，同等價值。

「我的親愛的將軍，

「我不信你能領會李氏脫逃不幸事件的重大性。他是很容易在我們掌握之中。如果得到他，再加上我們最近的勝利，即可將戰事終了。照現今情形說，戰爭恐將無限的延長。如果你上星期一不能安全的攻擊李軍，你如何能在河南攻擊到那時候你祇能帶極少的人——不能多過你當時所有的軍力三分之二。希望是不近情理，我不希望你現今能有多少效力。你的良機失掉了。因為這個，我是無限的傷痛。」

你以爲米德讀了那封信如何行？

米德從來未見到那信。林肯從來未發出這信。這信是在林肯死後，由他的文件中找出。

我的猜想是——這不過是猜想——林肯在寫完這信，往窗外一看，自語道，「等一等，或許我不應這樣匆忙。我坐在這安靜的白宮裏，容易命令米德攻擊；但如果我到過吉弟斯伯，如果我見過米德上星期所見過的那許多血，如果我的耳被死傷的呼叫所激刺，或許我亦不急於攻擊。如果我的性情像米德那樣懦弱，我或許同他一樣的作法。無論如何，現今已經是生米成飯，如果我發這封信，可以解除我的情感，但要使米德爲自己辯護，要使他懲責我，要引起惡感，損傷他以後做統率的用途，或逼迫他由軍隊辭職。」

所以照我已經說過的，林肯將這信放開，因爲他由苦痛的經驗中，明白尖銳的批評，斥責，差不多永遠是結果無用。

羅斯福做總統的時候，會說當他有難決問題時，他常在座位上往後倚，觀看掛在他白宮寫字桌上的一幅大的林肯畫像，問他自己，「如果林肯是我，他將如何行？他要如何解決這問題？」

你認識什麼人你願意變化調整，改進麼？那是很好，我很贊成。但爲什麼不由你自己開始？從純粹自私的立場說，那是比改進別人利益更多——是的，並且更少危險。

百郎寧 (Browning) 曾說，「一個人的戰爭若在他內心，他即值得些什麼。」使你自已完全，或需要由現在到聖誕節那些功夫。以後你可在假期中休息，將新年用於調整及批評別人上。

但先使你自己完全。

「自己門庭不潔，勿怪鄰人屋上雪。」

如果你我要激起一種反抗，繁殖數十年，持久到死，我們即可放任於微瑣刺激的批評——不論我們如何確定這批評是有理由的。

應付人的時候，我們要記住，我們不是應付理性的動物，我們是應付有情緒的動物，有成見，受驕慢虛飾促動的動物。

批評是一種危險的導火線——一種能使尊榮的火藥爆炸導火線——這種爆炸有時使死亡急速。

嚴苛的批評，使曾感覺靈敏的哈德 (Thomas Hardy) 一位英國文學中最好的小說家，永遠放棄寫小說。批評曾驅使英國詩家卡德登 (Thomas Chatterton) 自殺。

富蘭克林(Benjamin Franklin)在青年的時候，沒有手段，以後變成極有手腕，處理人極有技巧，被派為美國駐法大使。他的成功祕訣是什麼？他說，「我不要說任何人不好，而說我所知道人的好處。」

任何愚人能批評，懲責，報怨——多數愚人這樣行。

但要有了解與寬恕，需要品格與自治。

加來爾(Carlyle)說，「偉大的人，在他待遇卑小的人上，顯示偉大。」

不要懲責人。我們要了解他們。我們要研究出來，為什麼他們所行的事。那是比批評有益，有趣的多。這樣，能產生同情容忍及仁慈。「要事事都知道，即事事都寬恕。」

約翰孫博士(Dr. Johnson)會說，「先生，上帝自己在他的末日以前，不打算判斷人。」

你我為什麼要批評人呢？

第二章 應付人的大祕訣

天下祇有一個方法使任何人作任何事，你會停住想過那個麼？那方法即是使別人要作那事。要記住，沒有別的方法。

自然你可以將手槍對着肋骨，使一個人要將他的錶給你。你可用恫嚇解僱的方法，在你轉臉以前，使一個僱員與你合作。你可用鞭打或恫嚇，使一個兒童作你所要他作的，但這些粗笨的方法都有尖銳不利的反響。

我能使你作任何事，唯一的方法，即是給你你所要的。
你要什麼？

維也納著名的弗洛德博士 (Dr. Sigmund Freud)，一位二十世紀最著名的心理學家，說，凡我所作的事，都由兩種動機起源性的衝動及成爲偉大的欲望。

美國最深奧的哲學家杜威教授 (Prof. John Dewey)，用的字句稍有不同。杜威博士說人

類天性中最深刻的衝動，即是「成爲重要的欲望。」記住這句話：「成爲重要的欲望。」這是很重要的，在這書中你將要聽見許多關於這句話的。

你要什麼？沒有許多東西，但你真要的幾種東西，你堅持的追求不能拒絕。差不多每個正常的成人，要得下列數事：

- (一) 健康與生命的保全。
- (二) 食物。
- (三) 睡眠。
- (四) 金錢與金錢能買的東西。
- (五) 今後的生命。
- (六) 性慾的滿足。
- (七) 我們兒童的安好。
- (八) 自重的感覺。

差不多所有這些需要都滿足——除去一個。但有一種希求，差不多同食物或睡眠欲望一樣的必需，很少時候滿足，這即是弗洛德所謂「成爲偉大的欲望」，杜威所謂「成爲重要的欲望」。林肯有一次寫信開端說，「人人都喜歡恭維」。是的，我們都渴望真實的讚許，我們都希望誠懇的稱道。我們很少時候得到任何一種。

這是一種不可遏止的饑餓。少數真能滿足這種饑餓的人，即可將人握在他們的掌中，他們死的時候雖即殯儀館的人，亦要惋惜。

尋求自重感覺的欲望，是分辨人類與動物的一種主要差別。例如當我是一個農家兒童時，我的父親飼養很好的豬，及白臉的牛。我們常在西部鎮中展覽會陳列我們的豬及白臉的牛。我們曾得過幾十個頭獎。我父親將藍緞帶獎章，用針別在一條白布上，當有朋友來時，他即取出這長布，他持一端，我持那端，將藍緞帶出示衆人。

豬並不在乎牠們所得的緞帶。但我父親在乎。這些獎品給他一種自重的感覺。

假若我們的祖先沒有這種自重感覺的熱烈衝動，文化即成爲不可能。沒有那個，我們即同動

物差不多。

乃是這自重感覺的欲望，引起一位沒受教育，貧苦的雜貨店員，去研究在一桶亂物底下找出的法律書籍，用五角錢所買的。你或許聽說過這位雜貨店員，他的名字叫林肯。

乃是這自重感覺的欲望激勵狄更士（Dickens）著作他的不朽小說。這個欲望激勵瑞恩（Sir Christopher Wren）設計他的交響曲。這個欲望使洛克斐勒（Rockefeller）積存千百萬元永未用過。同樣的欲望使你鎮中的巨富，建造一所為他的需要太大的房舍。

這個欲望使你要穿最新式的衣服，駕駛最新式的汽車，談論你的聰明兒童。

乃是這種欲望誘惑許多兒童成爲匪徒。前任紐約警察總監馬汝尼（F. P. Mulrooney）說，「今日的正常青年罪犯，充滿了自尊心，在被捕以後，第一個請求即是要閱讀使他們成爲英雄的卑賤報紙。祇要他能看見他的照片與各界名人的照片同占篇幅，坐電椅的危險，好似很遠。」

如果你告訴我你如何得到自重的感覺，我即可告訴你你是怎樣的人。那個能確定你的性格。那個是關於你最重要的事。例如洛克斐勒捐錢在北平建築新式醫院，照顧千百萬他永未見過，並

永不能見的貧民。這樣他得到自重的感覺。反過來說，狄林格 (Dillinger) 做土匪，搶銀行，殺人，以得自重的感覺。當偵探搜索他的時候，他躍入一個農舍，說「我是狄林格！」他以他是第一號公敵為榮。他說，「我不要傷害你，但我是狄林格！」

是的，狄林格與洛克斐勒最重要的差別，即在如何得到自重的感覺。

歷史中布滿了為自重感覺掙扎的名人，有趣的例證。甚至華盛頓都願意被稱為「至高至上美國總統」；哥倫布請求「海洋將軍印度總督」的名銜。大加撒林 (Catherine the Great) 拒絕拆閱沒有稱她「陛下」的信件；林肯夫人在白宮中，轉向格蘭德夫人 (Mrs. Grant)，像雌虎的大呼，「你如何敢在我請你以前，坐在我面前！」

我們的百萬巨富，資助白德將軍的南極探險，有一種條件，即許多冰山要取他們的名字；胡古 (Victor Hugo) 甚至希望將巴黎改稱他的名；甚至最高權威的莎氏比亞，還要為他家族得到徽譜，以增加他名字的光榮。

人為得到同情及注意，並為得到自重的感覺，有時成為病人，例如麥金利夫人 (Mrs. McKim)。

Lox)，她強迫她丈夫，美國總統，放棄國家重要事務，斜倚在她牀旁，擁抱着她，每次數小時，安慰她睡眠。她堅持使他在她醫牙的時候，陪她同在以滿足她求注意的痛切欲望。有一次他需離開赴重要約會，使她獨留在牙醫處，她大發脾氣。

萊因哈德(Mary Roberts Finchhart)有一次對我講，一位聰明有力的少婦，成爲一個病人，爲要得到自重的感覺。萊夫人說，「有一天這婦人不得不應付一種事實，或許是她的年齡，及永不能結婚的事實。孤獨的晚年伸展在她面前，沒有多少可期望的事。」

「她臥在牀上；十年的功夫她的老母登上三樓，捧着托盤去飼養她。以後有一天，這老母疲於服侍，臥倒而死。這病人沮喪數星期；以後她起來穿上衣服，重新活起來。」

有些專家宣稱，人真能神經失常，爲在癲狂的夢境中找到在苛烈真實世界中所得不到的自重感覺。在美國醫院中，患神經病的，比患所有別的病合起來的人都多。今日中學生中，每十六個學生，要有一個在瘋人院中，過生活的一部分。

癲狂的原因是什麼？

沒有人能回答那樣籠統的問題。但我們知道有些疾病，如花柳，摧殘損傷腦細胞，得到癲狂的結果。實際上，約有半數的神經病，能歸源於這類的身體原因，如腦部傷害、醉酒、中毒及傷害。但那半數——這是使人惶恐的部分——那半數人癲狂，表面上沒有腦細胞機體的毛病。在死後的檢驗，用強烈的顯微鏡研究他們的腦纖維，查出來他們的腦纖維正與你我的一樣健全。

爲什麼這些人癲狂？

我最近對一位重要的瘋人醫院院長問那問題。這位醫士是會因爲癲狂病，得過最高的榮譽，及最切望的獎狀的。誠實的對我說，他不知到爲什麼人神經失常，沒有人確實知道。但他確說，許多癲狂的人，在癲狂中，找到自重的感覺，是在真實世界中所不能成功的。以後他對我講述下面的故事。

我現在有一位病人，她的婚姻是一齣悲劇。她需要愛情，性慾的滿足，兒童及社會的資望；但生活打破了所有她的希望。她的丈夫不愛她，他甚至拒絕同她共餐，並強迫她服侍他，在樓上房間中吃飯。她沒有兒童，沒有社會的地位。她癲狂了。在她幻想之中，她與丈夫離婚，恢復處女的姓名。她現

今相信她已經嫁與英國貴族，並堅持使人稱她爲司密士夫人。

至於兒童，她現今幻想她每晚有一新兒童。每次我訪問她的時候，她說，「醫師，我昨夜得一嬰兒。」

生活會將她所有夢想的船，沉沒在實在的礁石上；但在癡狂的光亮幻想的島嶼上，所有她的小船都駛入港中，波濤澎湃，風吹帆桅。

悲慘麼？呵，我不知道。她的醫士對我說，「如果我能伸出我的手，恢復她的清醒，我不要那樣行。照她現今這樣，她快樂的多。」

就全體而論，神經失常的人，比你我快樂。許多人以癡狂爲樂。他們爲什麼不呢？他們已經解決了他們的問題。他們可以給你開一張百萬元的支票，或給你一封介紹信，見埃及國王。他們在他們自己所造的夢境中，找到他們所深切欲望的自重感覺。

如果有人對於自重感覺這樣饑渴，甚至真成癡狂去得到試想給人真誠的讚許，你我能成就何種的奇跡。

據我所知，世界上祇有一個人得到一百萬元一年的薪金。

卡尼基 (Andrew Carnegie) 曾付斯瓦伯 (Charles Schwab) 每年一百萬元，是因為斯瓦伯是天才麼？不是。是因為對於鋼鐵製造他比別人知道的多麼？這是無味的問題。斯瓦伯自己告訴我，他有許多人在他手下作事，對於鋼鐵製造，知道的比他多。斯瓦伯真實的對人有反應。他由本性知道人們饑渴的要得到認識；所以他給他們稱讚及欣賞。

斯瓦伯說他得這樣薪金，大部由於他應付人的能力。他的祕訣是什麼？下面是他自己的話，這些話應鐫刻起來，懸掛在全國每個家庭，學校及工廠，商店中，兒童應當記憶這些話，而不應記憶拉丁文動字的變形，或巴西每年的雨量。如果我們實行這些話，不能不改變你我的生活。

斯瓦伯說，我認為我在人羣中能激發熱力的能力，是我具有的最大資源。發展一個人最好的能力，即是用欣賞及鼓勵。

「沒有別的像主管員司的批評，更抹殺一個人的志向的。我相信給人工作的激動，所以我急於稱讚，遲於尋錯。如果我喜歡什麼事，我誠懇的嘉獎，寬放的稱讚。」

那是斯瓦伯所作的。但普通的人如何行？正與這相反。如果他不喜歡一件事，他竭力挑錯；如果他喜歡，他什麼亦不說。

斯瓦伯說，「在我一生的廣闊交往與世界各地名人會見中，我還沒有找到一個人，無論如何偉大，地位如何高，不在讚許的精神下，比批評的精神下，作工更好，努力更大的。」

他誠懇的說，那是卡尼基驚人成功一種顯著的理由。卡尼基公開的同私祕的，稱讚他的同人。卡尼基甚至在他的墓石上，稱讚他的助手。他爲他自己寫了碑文如下：「知道如何處理比自己聰明的人的一個人，埋葬於此。」

誠懇的欣賞是洛克斐勒處理人成功的一個祕訣。例如當他的一位同夥貝德弗（Edward T. Bedford）購買失當，爲公司損失一百萬元的時候，洛氏可以批評；但他知道貝德弗已經盡心——這事卽告一結束。所以洛氏找出可稱讚的事；他向貝德弗道賀，因爲他能保全他投資的百分之六十。洛氏說，「那是極好，我們樓上的人，不能永遠作的那樣好。」

齊格飛，炫耀於百老匯上最驚人的歌舞劇家，因他「光榮美國女子」的技巧而得名。他屢次

將無人注意的卑賤的女子，在舞臺上，改變成爲神祕誘惑的光耀異象。他知道欣賞及信任的價值，他完全用他趨承及體恤的力量，使婦女感覺美麗。他很實際：他增加舞女的薪金，由每星期三十元至一百七十五元。他亦是俠義：在歌舞劇開幕之夜，他發一電報給劇中明星，並贈送每個舞女鮮玫瑰花。

我曾有一次迷於禁食的流行病。有六晝夜沒有進食。那並不困難，在第六日之尾，我比在第二日之尾，還少饑餓。但我知道你亦知道，有人如果使他們家庭或僱員六日沒有食物，卽以爲作了罪，但他們可使他們六日，六星期，有時六年，得不到他們所欲望像食物一樣的，真誠的欣賞。

我們飼養我們兒童，朋友，僱員的身體，但我們飼養他們的自尊心如何之少？我們供給他們米、麵、魚、肉，建造體力；但我們忽略了給他們欣賞的溫和言語，能多年在他們記憶中，像晨星的那樣歌詠。

有些讀者在讀這數行的時候，要立刻的說，「老生常談！」「麻醉語！」「軟性的東西！」「諂媚！」我已經試過那個沒有效力——對有知識的人，沒有效力。

自然諂媚很少時候對能辨別的人有效力。膚淺、自私、虛偽、應該失敗，並常失敗。真實的，有些人對欣賞非常饑渴，他們吞任何東西，正如饑餓要死的人，能吃草及魚蟲。

爲什麼結婚數次的第瓦尼 (McDivani) 弟兄，在婚姻的市場中，有這樣光耀的成功？爲什麼這些所謂「公子」的，能與兩位美麗著名的電影明星，及一位世界著名的歌劇領袖，又一位數百萬遺產的女子結婚？爲什麼他們如何作的？

一位作者說，第瓦尼對女人的魔力，是許多年代，對許多人一件神祕事。

波拉尼格瑞 (Pola Negri) 是通達世事能鑑別男人的女人，亦是一位藝術家。有一次對我解釋，她說，他們了解諂媚的藝術，比什麼人都好。諂媚的藝術，在這真實幽默的時代中，差不多是失掉了。我確實的對你講，那即是第瓦尼對婦女魔力的祕訣，我是知道的。

甚至維多利亞女王都易受諂媚的感惑。英國宰相狄斯瑞利 (Disraeli) 承認與女王應付時，他用了許多用他自己的語句，他說，「他用一抹泥板平鋪。」但狄斯瑞利是一位統治寬大英國帝國最修文，機巧，敏捷的人。他在他本行是天才。對他有效的，不一定對你我有效。常久而論，諂媚害多

益少。諂媚是由口而出，誠懇的欣賞是由心而出。不是，不是，我並不是建議諂媚，差的多了。我講的是生活的一種新方法。我再說一次，我講的是生活的一種新方法。

英皇喬治第五有一套六種格言，懸在皇宮書室的牆上。一種格言說，「教我不要貢陳或接受卑賤的稱讚。」諂媚即是那個卑賤的稱讚。

愛莫孫 (Ralph Waldo Emerson) 說，「任你用任何語言，除你的爲人以外，你不能說什麼。」

假若我們所要作的即是用諂媚，人人都可學會，我們都可成爲人類關係的專家。

當我們不從事思想確定問題的時候，我們常用我們約百分之九十五的時候，思想我們自己。如果我們停止一刻不思想我們自己，而開始想別人的優點，我們不必採用諂媚，極卑賤虛偽，在未出口的時候，即能猜到。

愛莫孫說：「凡我所遇見的人，都有比我高優的地方。在那事上，我從他學。」

如果愛莫孫是這樣，對你我是不是更千百倍的這樣？我們要停止思想我們的成就，我們的需

要。我們要研究別人的優點。以後將諂媚忘記，給人真實誠懇的欣賞。「誠於嘉許寬於稱道」人即要尊重你的話，終身寶藏背誦——在你忘了，以後，多年背誦。

第三章 「能如此行者得有全世界不能者步行孤程」

我每年夏季到東北部釣魚。我個人很喜歡吃楊梅菓加奶油。但我看出因為奇怪的理由，魚類喜歡蟲子。所以當我去釣魚的時候，我不想我所要的東西，我想牠們所要的。我不以楊梅菓及奶油爲引子，而繫吊一蟲或一蝗蟲在魚的面前，說，「你願意吃那個麼？」

當吸引人的時候，爲什麼不用同樣的常識呢？

那即是萊德喬治 (Lloyd George) 所作的。有人問他，如何能在別的戰時領袖都退位不聞後，他還居權位，他回答說，如果他居留高位可歸功於任何一件事，恐由於他已經明白必需按魚的性質放引子。

爲什麼談論我們要什麼？那是孩氣的事。不近情理。自然你注意你所要的。你永遠注意那個。但沒有別人注意。其餘的人亦都像你一樣：我們注意我們所要的。

所以世上唯一影響對方的方法，卽談論他所要的，並指示他如何得到。

明日你要使人作事的時候，要記住那個。假若你不願意你的兒子吸烟，不要對他開講，亦不要講你要什麼；但指示他紙烟能使他不能加入棒球隊，或不能在百米競賽得勝。

不論你是應付兒童，或小牛，或猿猴，這是應記住的一件好事。愛莫孫及其子有一日要使一小牛進入倉房。但他們犯了普通的錯誤。祇想到他們所要的：愛莫孫推他兒子拉。但小牛正像他們一樣，牠祇想牠所要的，所以牠挺起牠的腿，堅持的拒絕離開草地。一位女僕看見他們的困難，她不能著述文章書籍，但至少在這次，她的見識比愛莫孫多。她想到小牛所要的，所以她將她的手指放在牛口中，使牛啜吸她的手指，溫和的領牠進入倉房。

從你降生之日，你所作的每種舉動，都是因為你要東西。你捐助紅十字會一百元的時候如何？是的，那亦不是例外。你捐紅十字會一百元，因為你要幫忙，因為你要作一件美善，為公，神聖的事。「你將這事作在我的最小弟兄身上，即是作在我身上了。」

假若你沒有要那種感覺，比要一百元多，你即不致捐款。自然，你亦許因為怕拒絕募捐而捐款。但有一事是確定的，你捐款因為你要些什麼。

歐渥斯德教授 (Prof. Harry A. Overstreet) 在他光耀的書影響人類行為中說：「行動由我們的基本欲望發生。對於未來的勸導者，無論在商業中，家庭中，學校中，政治中，最好的建議是：第一在對方的心中激發一種急切的需求。能如此行者得有全世界。不能者步行孤程。」

卡尼基 (Andrew Carnegie) 是一個貧苦的蘇格蘭兒童。起始工作的時候，每小時得二分錢，最後施捨三萬六千五百萬。他很早明白影響人的唯一方法，即是就對方的需要而講論。他入學校不過四年，但他學會如何處置人。

例：他的嫂夫人對她在耶魯 (Yale) 的兩個兒子憂慮成病。他們太忙他們自己的事，忽略寫家信。對於他們母親發狂的信，不加任何注意。

以後卡尼基打賭一百元，他能得到原班回信，甚至無需請求回信。有人同他打賭，所以他給他二位姪子寫了一封閒談的信。在附啓中，偶然的提到他附寄他們一人五元鈔票。

但他忽略將錢裝入。

那個發生了效力。

原班回信，謝謝叔父的來信云云——你可將以下的語句自己完成。

明日你即要勸人作事。在你說話以前，停住自問：「我如何能使他要作？」

那問題可以阻止我們匆忙不小心的見人，無結果的談論我們的欲望。

我租紐約某旅館的大跳舞廳，每季二十夜晚，舉行一組演講。

在一季開始的時候，我忽然接到通知，我須付差不多三倍從前的租金。這消息在入場券已經印發，通告已經公布以後，方傳達到我這裏。

自然我不要付增加的租金，但與旅館談論我所要的，有什麼用？他們祇注意他們所要的。所以過了兩天，我去見經理。

我說，「我接到你的信，我有點驚惶，但我絕不怪你。我若是在你的地位，我恐怕亦要寫一封相似的信。你作經理的責任，是盡量的營利。如果你不那樣行，你即要被辭，並且應當被辭。我們可拿一張紙寫下，如果你堅持加租，對你的利害。」

以後我取一張信紙，在中間畫一豎線，一行爲「利」，那一行爲「害」。

我在「利」的下面寫上：「跳舞廳空閒」幾個字。以後我接着說「你可有自由出租舞廳爲跳舞或集會用的利益，那是一個大利益，因爲像那樣的舉動，收入比一組演講多的多。如果我在一季中，占用你的舞廳二十夜，你一定丟掉些極有利的營業。」

「現在我們可以考慮害處。第一，不能由我增加你的收入，你反要減少收入。實際上，你將消除你的收入，因爲我不能付你所要的租金。我迫不得已，必需在別處舉行演講。」

「對你還有一種不利，這些演講吸引受教育的羣衆，到你旅館來，那是對你極好的廣告，不是？是實際上，如果你費五千元在報紙上登廣告，你不能帶領人看你的旅館，像我能用這些演講帶領的那樣多。那個對一個旅館值得很多，是不是？」

在我講話的時候，我將這兩種害處，寫在適當標題之下，將那張紙遞交經理，說：「我願意你仔細考慮對你利害的兩方面，以後將最後決定告訴我。」

我次日接到一封信，通知我租金增加祇百分之五十，而不是百分之三百。

請你注意，我沒有說一個字關於我所要的，而得到減租。我永是講對方所要的，及他如何得到。

假定我照普通人情的作法，假定我闖入他的辦公室，說：「你知道入場券印好，通知公布，而增加我的租金三倍，是什麼意思？百分之三百可笑！不近情理！我不付！」

那末情形將如何？辯論要開始激烈，紊亂——你知道辯論的結局如何？抑或我使他相信他是錯誤，他的自尊要使他退讓困難。

下面是關於人類關係的藝術，一點最好的建議。福特（Henry Ford）說：「如果有一個成功祕訣，即在得到對方立場的能力。由他的觀點看事，同由你的觀點一樣。」

那是非常之好。我要重複一次，「如果有一個成功祕訣，即在得到對方立場的能力。由他的觀點看事，同由你的觀點一樣。」

那是很簡單明顯，任何人都應一恍即看出其中的真實來；但世上百分之九十的人，百分之九十的時候，不加顧慮。

要舉例麼？一看明早你桌上的信，你可以看出多數違反這種常識的規律。下面是一封真信，是一全國有分辦事處的大公司無線電部主任所寫的。這信是發給全國各地無線電台經理的。

（我在括弧中註明我對每節的反感。）

某先生：

「本公司極欲在無線電界，保持廣告代理的領袖地位。」

（誰關心你的公司願欲什麼？我顧慮我個人的問題。銀行正拒絕抵押我的房產，害蟲正損壞我的花草，交易市場昨日傾跌，今早我誤了八時一刻的火車，昨晚張家請客沒有請我，醫士告訴我血壓太高，神經痛，有頭皮屑。以後如何，我今早到辦公處心中憂慮，打開信件，這裏有一位無足輕重的人，喋喋的說他公司要什麼。胡說！假若他祇覺悟他的信發生何種印象，他即要退出廣告生意，更改行業。）

「本公司全國廣告的賬戶，是初部網鎖的保障，我們以後的減少電台時間，保持我們每年在各代理家以上。」

（你又大，又富，又居上，是不是？那又該如何？如果你像通用汽車公司，奇異電氣公司，及美國軍隊總部都合起來那樣大，我亦不給你一個大文。如果你有常識，同半開化的蜂雀一樣多，

你即要明瞭，我注意我是如何的大——不是你如何的大。所有這些關於你偉大成功的談論，使我感覺微小，而不重要。）

「我們願欲以關於無線電台最近的消息，服務我們的來往戶。」

（你願欲！你願欲。你這笨驢。我不注意你所願欲的，或墨索林尼所願欲的。我告訴你一次，不再說，我注意我所願欲的——你在這不近情理的信中，還沒有提到一個字。）

「所以你要將本公司列入優先名單，每週供給電台消息——凡對於廣告代理家編輯時有用的細目，均所歡迎。」

（「優先名單。」你真有膽量！你用關於你公司的大言，使我覺得微小。以後你要我將你列入「優先」名單。你要的時候，連「請」字都不說。）

「即刻的答覆供給我們你的最近活動，對雙方都有利益。」

（你糊塗蟲！你發給一封油印的信——一種通告函，分散各地，像秋季的落葉一樣，你還有膽量要我在我憂慮抵押房產，花草蟲害，高……的時候，坐下寫一封單獨的信，回答你油印

的格式信，你還要我「即刻」回答。「即刻」是什麼意思？你不知道我同你一樣的忙麼——至少我喜歡以爲我是這樣。在我們沒離題以前，我要問你，誰給你大權來吩咐我？你說「雙方都有利益，一至於終你起始看見我的立場。但關於如何對我有益，你很模糊不清。」

無線電部經理某某謹啓

「再啓者附上某報複印本，可供參考。你或願在你的電台廣播。」

（最後在這再啓中，你提到可以幫助我解決問題的事。你爲什麼不用這個開始——但又有什麼用任何廣告商會犯了像你發給我的那類狂言的病。一定是延髓有毛病。你不需要關於我們最近活動的信函。你所需要的，是兩磅碘酒，治你的甲狀腺。）

假若一個一生專作廣告事業，自居爲影響別人購買藝術專家的人，寫那樣的信，我們能希望屠夫，製麵包者，編地毯者，如何？

這裏還有一封信是一位大貨運站總監，寫給我班中一位學生的。這封信對於收信人有什麼影響？先讀這信以後，我再告訴你。

某公司諸位執事先生大鑒：敝外運收貨站之工作，因大部送交貨物者遲於下午交到，極感困難，遂致發生停滯，職工逾時工作，卡車遲慢，貨物延遲等結果。十一月十日由 貴公司收到五百一十件，至四時二十分方到達敝站。茲為減除貨物遲收所生不良影響，敬乞賜予合作。請於發送貨物時，竭力使卡車提早到此，或將一部分貨物上午送到。此項辦法，對 貴處之利益為卡車之迅速放回，及貨物可於收到之日，即可發出之保證。

某某謹啓

收信公司推銷主任，讀這信以後，簽註下列意見，送交我閱讀：「這封信所發生的效力，正與用意相反。這信開始敘述貨站的困難，普通而論，這是我們所不注意的。以後要求我們的合作，絲毫不想到對我們有何不方便。最後提到如果我們合作，可以使我們的卡車迅速放回，保證我們的貨物可以在收到之日發出。」

「換言之，我們最注意的事，在最後提到。整個的效力，是提起反對的精神，而不是合作的精神。」我們看看能否將這信重寫，加以改進。我們不要費時間講我們的問題，正如福特所忠告的，

「得到對方的立場，由他的觀點看來同我們的觀點一樣」

下面是一種修改的方法，亦許不是最好的方法，但是不是一種改進？

某先生：

敝公司承蒙 貴公司光顧已十四年，當極感荷，並極願供給迅速有效之服務，以副盛意。但如 貴公司在下午交到大批貨物，如十一月十日之情形，則此種服務，即為不可能。蓋因多數其他顧客，亦在下午交貨，停滯遂以發生。貴公司卡車自不免在碼頭受阻，而貨物亦有時延誤。

此種現象極為不佳。避免之方法，即在可能時，在上午將貨交到。此種辦法可使 貴公司卡車繼續流動，貨物可得即刻處理。敝公司同人可於每晚提早回家，飽餐 貴公司出品之麵條等物。

請勿以本函為訴怨，並請勿以為敝公司越俎代庖，建議 貴公司應如何營業。此函之動機，在求對 貴處有更有效之服務。

無論 貴處何時發貨，敝公司均願竭力迅速對 貴處服務。

貴處公務甚忙，請不必費神賜覆。

某某謹啓

千百的推銷員，徘徊路上，疲乏，失望，報酬不足，爲什麼？因爲他們永遠想他們所要的。他們不明白你我都不要買東西。假若我們要買，我們卽出去買。但我們永遠注意解決我們的問題。假若一位推銷員能指明給我們，他的服務或貨品，如何能幫助我們解決我們的問題，他不必向我們推銷，我們卽要購買。買主喜歡感覺他是自動的買，不是被人推銷。一個人自動購買時，他永遠相信他買的好。

但許多人用終身的時光售賣，而不由買主的立場看事。例如我住在紐約郊外一個小鎮，每日乘火車赴紐約。有一天正在我趨赴車站的時候，我碰巧遇見一位房地產經營人，曾住在這鎮多年。我匆忙的問他，我的房子是用金屬條板，或空心瓦所造。他說，他不知道，並告訴我我已經知道的：我可打電話給本鎮花園會詢問。次日早晨，我接到他的一封信，他給我我所要的消息麼？他可用六十秒

鐘打一電話得到，但他沒有。他再告訴我，我可自己打電話，以後請我使他辦理我的保險事務。

他不注意來幫助我，他祇注意幫助他自己。

專業的人亦有同樣的錯誤。數年前我進入一位著名鼻喉專家的診室。在他還沒有看我的扁桃腺以前，他問我的職業是什麼。他注意我的錢袋。他最關心的，不是他能幫我多少忙，他最關心的是能從我得到多少錢。結果是，他任何亦未得到，我走出他的診室，輕視他品格的缺少。

世界上滿了像這樣的人：攫取，自私。所以少見的，不爲自己，服務別人的人，有很大的利益。他沒有競爭。楊歐文（Owen D. Young）曾說，「能設身於別人境地的人，能了解他們心理的人，不必顧慮前途的發展。」

如果由讀這本書，你祇得到一件事：增加永遠就別人立場去想，並由他的觀點看事的趨向——如果你由本書得到那一件事，即可成爲你一生事業的一個關鍵。

多數人經過大學，研究語言，數學，從未發現他的腦筋如何功作。例：我爲新入一冷氣設備公司的青年職員大學畢業生，曾舉行一種課程：「有效的演講術。」有一個人要勸別人打籃球。他的話

約略如下：「我願意你們來打籃球。我喜歡打籃球，但上幾次我到體育館去，人數不足成隊。有一晚我們二三個人輪流拋擲——將我眼打青。我願意你們明晚來，我要打籃球。」

他會講到你要什麼麼？你不要到別人不去的體育館去，是不是？你不關心他要什麼，你不要將眼打青。

他能指明用體育館你能得什麼麼？實在的可以。更有精神，食慾加強，腦筋清楚，樂趣充足，各種遊戲，籃球比賽，都是可舉的利益。

再將歐渥斯德教授的明達忠告重說一次：「先激起對方的急切欲望。能如此行者，得有全世界。不能行者步行孤程。」

作者訓練班中一位學生，對他的男兒憂慮。這兒童欠重，並拒絕正當的吃飯。他的父母用通常責罵的方法。「母親要你吃這個那個，」「父親要你長成大人。」

兒童注意這些請求麼？他的注意，正如你注意回教大宴的日期一樣。

沒有稍有常識的人，能希望三歲兒童，能對三十歲父親的立場有反應。但那正是那位父親所

希望的這是不近情理他最後看出來所以他對自說「那孩子要什麼我如何能將我所要的與他所要的，連結起來？」

他開始想的時候，問題極容易。他的兒童有一輛三輪腳踏車。他喜歡在房前行人路上騎來騎去。隔幾個門的鄰家有一個「禍害」——一個大兒童，常將這小兒拉下車來，自己騎上。

自然這小兒要哭叫，跑回家中，告訴母親。母親出來，將「禍害」推下車，再將小兒放上。這事差不多每日發生。

這小兒要什麼？這問題無需福爾摩斯回答。他的自尊，他的憤怒，他求自重感覺的欲望——全是他的性質中最強的情緒——驅使他報復痛擊這「禍害」。當他父親告訴他，如果他吃他母親爲他所預備的東西，他將來可以將大兒童打倒——當他父親應許那事，不再有飲食的問題。那兒童願吃菠菜、白菜、鹹魚、及任何物品，以長大去打常欺辱他的那暴徒。

在解決那問題以後，那位父親又應付另一問題：那幼兒有濕牀的惡習。

他與他的祖母同睡。清晨祖母醒來，摸摸牀單說，「約翰，你看你昨晚又作了什麼？」

他卽說，「沒有，我沒有濕牀，是你濕的。」

責罵，打擊，羞辱，反復的說他母親不要他那樣——沒有一樣使他的牀不濕。所以父母發問：「如何能使這兒童要停止濕牀。」

他所要的是什麼？第一，他要穿像父親的睡衣，而不穿像祖母的睡袍。祖母受夠了他的夜中攪擾，所以如果他改良，她很喜歡爲他買一身睡衣。第二，他要自己一張牀……祖母不反對。

他母親帶他到商店中，以目示意女售貨員說，「這位小先生要買東西。」

女售貨使他感覺重要說，「你要買什麼？」

他提起腳站立高出二吋說，「我要爲我自己買一張牀。」

看到一張，他母親喜歡的牀，她對女售貨員用眼神，他卽被勸買了那牀。

牀在次日送到，當晚父親回家的時候，幼兒跑向門口，大呼，「爸爸！上樓來看我買的我的牀。」

這位父親看着那牀，遵守斯瓦伯的指導，他是「誠於嘉許寬於稱道。」

這父親問道，「你不要再濕了這張牀，是不是？」

「不，不，我不要濕這張牀。」這兒童保持他的信用，因為關乎他的自尊心，那是他的牀他自己買的。並且他穿睡衣像小大人一樣，他要行動像大人，他真就那樣行。

還有一位父親，是一位電話工程師，本訓練班的一個學生，不能使他三歲的女兒吃早餐食品。通常的責罵，請求，誘惑等方法，都是結果無用。所以父母自問道：「我們如何使他要作？」

這位幼女喜歡模倣她母親，要感覺長大；所以一日清晨，他們將她放在椅上，使她做早餐食品。正在這適當時刻，父親由廚房走入，正當他攪動那早餐食品，她說：「看呵，爸爸，今早我做這食品。」

她那早晨吃兩碗那種粥，而不用誘惑，因為他感覺趣味，她已經得到了自重的感覺。她在做早餐中已經找到表現自己的出路。

溫德（William Winter）有一次說：「表現自己是人性主要的需要。」為什麼我們不可以？在事業上，用同樣的心理學？我們有高見的時候，不使別人以為是我們的。為什麼不使他自己烹調他的意念？那樣，他即要以為是他自己的，他即要喜歡那個意念，並或許吃上兩口。

不要忘記：「先引起對方急切的欲望。能如此行者，得有全世界。不能者步行孤程。」

如何由本書得益最多的九個建議

(一)如果你願意由本書得到最多的利益，有一個不可少的條件，一個比任何規則或技術，更無限重要的基本條件。除非你有這一種基本的必需條件，一千個如何研究的規則，亦沒有多少用處。如果你真有這種主要的天資，你可以不用讀由書中得益最多的建議。

這種神妙的條件是什麼？不過是一種深刻前驅的學習欲望，一個增加應付人能力的有力的決意。

你如何能發展這種衝動？常提醒你自已，這些原則對你如何重要，你自己想像熟悉這些原則，能如何在追求更豐富的社交與經濟報酬上，幫助你。所以一再的對你自己說，「我的受人歡迎，我的快樂，我的收入，大部在乎我應付人的技術。」

(二)先將每章迅速的讀過，得到一個概念。你以後或要趕快去讀下一章，但不要這樣。除非你專為消遣而閱讀。但如果因為你要增加你在人類關係中技術而閱讀，那末回去再將每章詳細重

讀，常久而論這樣省時間收效果。

(三)在你閱讀的時候，常停止想你所讀的。自問你什麼時候，你如何，能實用每種建議。那種閱讀，比像狗追兔的往前跑，幫助你多得多。

(四)手中持鉛筆，蠟筆，或自來水筆而閱讀；遇見一個你覺得能用的建議，在旁邊畫一線。如果是極好的建議，可加雙圈。圈註一本書，使書更有趣味，更容易迅速的溫習。

(五)我認識一個人，曾任一大保險公司辦事處經理。十五年的功夫，他每月閱讀所有他公司發出的保險單。是的，他月月年年，閱讀同樣的保險單。爲什麼？因爲經驗告訴他，那是使他記憶條款清楚的唯一方法。

我有一次差不多費了二年的功夫，寫一本演講術；但我常需反複重讀，方記得我在書中寫的什麼。我們忘事的迅速，真是驚人。

所以如果你要由本書得到一種真實持久的利益，不要以爲草略瀏覽一遍卽足用。詳細讀過以後，你每月應用數小時溫習。每日放在你面前桌上，常常翻閱。常使你自己注意深遠處所蘊藏的

改進可能。不要忘記，祇有用常久有力的溫習與實用，方能使這些原則的應用，成爲習慣的，不自覺的，沒有別的方法。

(T) 蕭伯納 (Bernard Shaw) 有一次會說：「如果你教一個人什麼事，他永學不會。」蕭先生很對。學習是一種活動的過程。我們由做而學。所以你若願意熟悉你在本書中所研究的原則，作些事情。凡遇機會，即實行這些原則。如果你不，你即快要忘記。祇有用過的知識，貼附在你腦筋中。

你或覺得永遠實行這些原則困難。我知道，因爲我寫的這本書，尙常覺實行我每項主張困難。例如你不喜歡的時候，批評責備，比了解對方的觀點，容易的多。找錯常是比找稱讚容易。談論你所要的，比談論對方所要的，自然的多。其他的例很多。所以在你讀這書時，不要忘記你不是祇要得知識。你要養成新習慣。是的，你要試行生活的新方法。那是需要時間及堅持力，及每日實行的。

所以要常參考這書，以本書爲關於人類關係一種工作的手冊。無論什麼時候，你遇見特殊的問題——如處置兒童，使妻子隨從你的思想，或滿足氣憤的顧客——遲疑作通常的事，衝動的事，那常是錯的。反之，翻開這本書，溫習你所圈點的節段，以後試行這些新方法，靜觀牠們爲你成就奇

事。

(七)每次你的妻子，兒子，或同事抓住你違犯某一原則時，給他一角錢，或一元錢，使熟悉這些規則，成爲一個活潑的遊戲。

(八)華爾街 (Wall Street) 一家重要銀行的經理，一次在我班中演講，敘述他曾用過的一種改進自己極有效的方法。這個人受過很少正式學校教育，但他現今是美國一位最重要的財政家。他自認他的大部成功，是由於常實用他自製的方法。他所作的如是，我用我能記的他的話來敘述：

「多年來我保存一個約會簿，記上我一日所有的約會。我家中永不爲我在星期六晚訂約會，因爲他們知道我要用星期六晚的一部分，作自檢，反省，鑑定的工作。晚飯之後，我自己獨處，打開我的約會簿，回想本週內舉行的所有的會談，討論，及集會。我自問：

「我那時作錯了什麼？」

「我作的什麼是對的——我如何能改進我的舉動？」

「由那經驗中，我能得什麼教訓？」

「我常覺得這種每週的反省使我很不快樂，我常對我自己的錯誤驚奇。自然經過數年之後，這些錯誤不常發生。現今有時候在這種自省後，稍加自慰。這種自我分析，自我教育的方法，年年繼續，對我，比我所試行的任何事，都更有益。」

「這種方法已經幫助我改進我決斷的能力——並在我與人所有接觸上，幫助我很大。我不能更過分的推薦這種方法。」

爲什麼不用相似的方法，檢討你對本書所討論原則的實行？如果你這樣行，有兩種結果：

第一、你要看出你自己從事於教育的過程，又有趣，又寶貴。

第二、你要看出你應付人的能力，要生長蔓延，像青桂樹一樣。

(九) 本書末尾有一日記——你應將實行這些原則的勝利，記在這日記中。要清楚註明姓名，日期，結果。記這種日記，可激勵你加大努力。這些記錄，在過些年後，再遇巧看見的時候，如何有趣。

爲要由本書得益最多，須行下列數事：

戲。

- 一、養成一種深刻前驅的欲望，熟悉人類關係的原則。
- 二、在讀下一章以前，將每章閱讀二次。
- 三、閱讀的時候，常停住自問，你如何能實行每種建議。
- 四、圈點重要的意思。
- 五、每月溫習本書。
- 六、每遇機會，即實行這些原則。用本書為工作手冊，幫助你解決日常問題。
- 七、每次你的朋友抓住你違反一項原則時，給他一角或一元錢，以使你的學習，成為活潑的遊戲。
- 八、每星期檢討你的進步。自問你有什麼錯誤，有什麼改進，為前途得了什麼教訓。
- 九、利用書後的日記，記明你什麼時候，及如何實行這些原則。

第二篇 使人喜歡你的六種方法

第一章 如此行你將各地受歡迎

許多我的童年甜蜜的記憶，集聚在一個黃毛短尾的小狗身上。「蒂伯」（狗名）從未讀過一本心理學的書。他無需去讀。無論詹姆士教授或歐渥斯德教授，都不能教他關於人類關係的事。他有一種使人喜歡他完全的技巧。他自己喜歡人——他對我的興趣極真誠，我不能不反過來喜愛他。

你要交朋友麼？那末你即由蒂伯學一妙法。要友善。忘了你自己。想到別人。

蒂伯知道你若真誠對別人發生興趣，在兩個月的功夫，你可交得朋友，比使別人對你發生興趣，在兩年的功夫，所交的多。我再說一遍。你若真誠對別人發生興趣，在兩個月的功夫，你可交得朋

友，比使別人對你發生興趣，在兩年的功夫，所交的多。

但你知道，我知道有人終身錯誤，要使別人對他們發生興趣。

自然，這法不成功。人對你不發生興趣。他們對我亦不發生興趣。他們對他們自己發生興趣。

——清晨，中午，夜晚。

紐約電話公司曾作一電話中談話的研究，以求得最常用的字是什麼。你已經猜到：即是「我」字。在五百次電話談話中，用過三九九〇次「我」「我」「我」「我」。

當你看一張有你在內的團體像片，你先看誰的像？

如果你以為人對你有興趣，回答下面問題：假若你今晚死去，將有多少人到你的喪禮？

除非你先對人發生興趣，他們為什麼要對你發生興趣？將你的鉛筆取去，在下面寫出答案。

假若我們祇使人注意，使人對我們發生興趣，我們永遠不能有許多真誠的朋友。朋友，真朋友，不是那樣造成的。

拿破侖試過這個。在他末次與久西芬 (Josephine) 相見時，他說：「久西芬，我的幸運不比世

上任何人的壞，但在這時候，你是世界上唯一我可信靠的人。」歷史家以爲他是否可信靠她，還是疑問。

著名心理家亞得洛 (Alfred Adler) 寫過一本極好的書，叫作生活對你的意義 (What Life Should Mean to You)。在那書中，他說，「對別人不感覺興趣的人，生活中困難最大，對別人的損害亦最大。所有人類的失敗，都由這些人中發生。」

你亦許閱讀數十卷深奧的心理學，而遇不到一句話對你我更重要。我不喜歡重複，但亞得洛的話極重要，我再重錄在下面：

「對別人不感覺興趣的人，生活中困難最大，對別人的損害亦最大。所有人類的失敗，都由這些人中發生。」

我有一次在紐約大學選修短篇小說著述法的學程。在這班中，一個週刊的編輯對我們演講，他說，他可檢起每天到他案上的十餘篇小說的任何一篇，讀數段以後，他能覺出來著者是否喜歡人。他說，「如果著者不喜歡人，人亦不喜歡他的小說。」

這位硬心的編輯，在他演講之中，停住二次，爲他講道德言論而道歉，他說，「我現在告訴你們的，是同你們牧師要告訴你們的一樣，但不要忘记，如果你要作一個成功的小說家，你必需對人發生興趣。」

如果寫小說是那樣，面對面應付人，更加倍的是那樣。

在塞斯頓 (Howard Thurston) 上次在百老匯獻技時，我在他的化裝室過了一晚。塞氏是幻術家的領袖，四十年來他週遊世界，一再造成幻像，迷惑觀衆，使人驚奇。六千萬以上的人付入場費觀看他的表演，他獲利有二百萬元。

我請塞斯頓先生告訴我他成功的祕訣。他的學校教育決與此無關，因爲他在年幼的時候，棄家而逃，變成一個漂流者。乘坐貨車，睡在草堆上，按門討飯，由車中觀看沿鐵路的廣告牌而學習認字。

他有高優的幻術知識麼？他告訴我關於幻術的書有數百冊，有數十人知道的同他一樣多。但他有兩件事別人沒有的。第一，他有使他人格達到臺下的能力。他是表演家的巨擘，他懂得人情。

凡他所作的，每種手勢，每種聲調，每次提起眼眉，都預先演習。他的動作，都按時計不差分秒。但除此而外，塞斯頓對人有真實的興趣。他告訴我許多幻術家看見觀衆，對他們自己說，「那裏是一羣攫取者，一羣鄉愚，我可以騙他們一下。」但塞斯頓的方法完全不同。他告訴我每次他上臺時，他對自己說，「我感謝這些人來看我，他們使我能舒適的謀生，我將要盡力給他們最好的。」

他聲說他從來未走到臺前，不反復的對自己說，「我愛我的觀衆，我愛我的觀衆。」可笑麼？不近情理麼？你有權愛如何想都可以，我不過當作最著名幻術家所用的一種方法，不加詳論的，傳遞給你。

蘇門海克夫人 (Madame Schumann-Heink) 告訴我一樣的事。雖然饑餓心裂，雖然生活中充滿了許多悲劇，她有一次要自殺，並殺她的嬰兒——雖然有這些情形，她歌唱的事業前進，升至極點，成爲驚動聽衆最著名的華格額 (Wagnerian) 唱家；她亦自認她成功的一個祕訣，即是她深刻的對人發生興趣。

那亦是羅斯福 (Theodore Roosevelt) 驚人的受人歡迎一個祕訣。即是他的僕人亦敬愛他。

他的黑人侍從曾寫一本書，名為羅斯福，他侍從的英雄。在這本書中，作者舉列下面的事件。

有一次我的妻子問總統鸚鵡的事。她從來未見過，他對她完全的講述。過些時候以後，我房舍的電話響了，我的妻子接電話，打電話的即是羅斯福先生，他說他打電話是要告訴她，她的窗外有一鸚鵡，如果她向外看，她可看見。無論什麼時候，他經過我們的房舍，雖然看不見我們，我們即聽他呼名打招呼，那不過是他經過時，一種友善的問候。

僱員們如何能不喜歡那樣的人？誰能不喜歡他？

羅斯福有一天到白宮拜訪，正值塔夫德總統及夫人外出。他真實的喜歡卑微的人，由他對白宮舊僕役呼名問好，可以證明。即洗杯盤的女僕，亦是這樣。

巴德 (Archie Butt) 曾記載說，「當他看見廚房女僕，他問她是否仍做玉黍薯麵包，女僕說她有時做了為僕役們吃，但樓上沒有人吃。」

「羅斯福大聲說，「他們沒有好口味，我見到總統時，要告訴他。」

「女僕取一塊，放在盤上給他，他到辦公室走着吃，並對經過的園丁工役問好。」

「他對各人的稱呼，正如他從前慣於稱呼的一樣。他們仍彼此低聲談論這事。有一位僕役眼中含淚說，「這是我們差不多二年中唯一的快樂日，無論誰亦不肯換成一百元鈔票。」」

對別人問題同樣的深刻興趣，使以利亞博士 (Dr. Charles W. Eliot) 成爲一位從來治理學校最成功的大學校長——你們記得他由美國內戰後四年做校長，直至世界大戰前五年。下面是以利亞博士如何工作的一例。有一天，一位一年級生到校長辦公處，由學生貸金借五十元。得到准許以後，這學生致謝，正要退出，以利亞校長說，「請坐。」以後他接着說，使他極爲驚奇，「有人告訴我，你在寢室中做飯吃。如果你吃的適宜充足，我並不以爲於你不好。我在大學的時候，我亦那樣作。你會烤肉餅吃麼？如果用相當成熟，烹調適宜的牛肉做成，那是一種最好的東西，因爲沒有耗費。我以前的做法是這樣。」以後他告訴他如何選牛肉，如何慢慢的烹調，使湯蒸發成爲凍，以後如何切片，並用兩個鍋蓋好冷吃。

我由個人經驗中，發現出來，因着真實對他們發生興趣，我們能得到，雖然，最忙的人的注意時間，及合作。我可舉下面的事爲證：

多年前我在布魯克林藝術科學研究所 (Brooklyn Institute of Arts and Sciences) 舉行一種小說著述的學程。我們要請多位名作家到布魯克林來講述他們的經驗，所以我們寫信給他們說，我們羨慕他們的作品，深切的願欲得他們的指教，學習他們成功的祕訣。

每封信由約一百五十學生簽名。我們說我們知道他們很忙——太忙不能預備演講，所以我們預備一些關於他們本身及工作方法的問題，請他們回答。他們喜歡那個。誰能不喜歡？所以他們離開家，跑到布魯克林來，幫助我們。

用同樣的方法，我曾請到財政總長，司法總長，總統，及許多別的名人，來對我演講術班中的學生演講。

所有的人，無論是販夫走卒，或皇家貴族，都喜歡尊敬我們的人。即如德國皇帝，在世界大戰終了的時候，恐係世上最受粗暴普遍輕視的人。雖即他本國，在他逃亡荷蘭的時候，都反對他。對他的仇恨極深刻，有千百萬人，願意看他撕裂或焚死。在這種怒火冲天的時候，有一幼童寫給德皇一封信，簡單誠懇的信，發出仁愛和欽佩來。這個幼童說，不論別人如何對他着想，他永要敬愛威廉為他的

皇帝德皇很受感動，約請這幼童來看他。這幼童來了，他的母親亦來了——德皇並娶了她。那幼童無需讀如何交友的書，他由本性上即知道如何。

假若我們要交友，我們要出來為別人作事——需要時間，精力，公義，體恤的事。例如當愛德華八世是英儲皇的時候，他訂好要週遊南美。在他出發以前，他用數月的功夫，研究西班牙語言，以便能用當地語言演講。南美的人因為這個喜歡他。

多年以來，我注意打聽我朋友們的生日。怎樣辦法？我雖然毫不相信星象學，我開始先問對方，他是否相信生辰與性格有關係，以後我請他告訴我他生辰的月份及日期。如果他說十一月二十四，我自己反覆的說，「十一月二十四，十一月二十四。」他一轉身，我將他的姓名生日記下，以後轉錄在生辰簿上。在每年年初我將這些生日記在我的案頭日曆上，使之自動的使我注意。到了生辰的日期，我發信或電報。這樣使他們多麼高興！我常是世上唯一的人，記住他們的生日。

如果我們要交友，我們要有生氣與熱力的，對人致辭。有人打電話給你，用同樣的心理學說，「喂」的聲音，要表示出來你喜歡那人打電話。紐約電話公司舉辦學校，訓練接線生說，「請問什

麼號碼？」有「早安，我喜歡服務你」的聲調。我們回答電話時，要記住那個。

這種原則在商業中有效麼？我可舉幾十個例，但我們祇有功夫舉兩個。

華爾德 (Charles R. Walters) 是紐約一個大銀行的職員。他被派預備關於某公司的一份祕密報告。他知道祇有一個人，有他所急需的材料。華爾德去見這人，一個大實業公司的經理。正當華爾德被招待進入經理室，一位青年女子由門外伸進頭，告訴經理，她那天沒有郵票。

這位經理對華爾德解釋說，「我正在爲我十二歲的小兒搜集郵票。」

華爾德申述他的來意，開始發問。這經理極含混，概括，籠統，他不願意講話。表面上沒有能使他開口的事。這次會談是簡短枯乾。

華爾德在班中敘述這故事時，說，「真實的，我不知如何是好。以後我想起他的祕書對他說的一——郵票，十二歲小兒……我亦想起我們銀行中國外匯兌部搜集郵票——由世界各國來信的郵票。

「次日下午我拜訪這人，並傳進話去，說，我有些郵票給他的兒子。我曾受熱烈招待麼？是的。他

握我的手，不能比競選國會議員的更熱烈。他發出微笑及善意。「我的喬治必喜歡這個，」他摸弄着郵票不斷的說。看這個！這是一個寶貝。」

「我們用了半小時談論郵票，並看他幼兒的像片。以後用了一小時以上的功夫，給我樣樣我所需要的消息。他告訴我所有他知道的，以後召進他的屬員，問他們。他打電話給他幾位來往的人。他使我裝滿了事實，數目字，報告，及通信。我的收穫真不少。」

還有一個例：

倪夫爾 (C. M. Knaphle, Jr.) 試了多年要賣煤給一連鎖商店，但這連鎖商店公司仍舊由市外買煤，並仍舊經過倪夫爾的辦公處抬運。倪夫爾有一晚在我班中作一演講，發洩他的氣憤，指罵連鎖商店為國家的罪惡。

他仍舊奇怪他為什麼不能賣給他們煤。

我建議他試用不同的手段。簡單的說，經過的情形如下：我們將班中學生組成兩辯論隊，辯題是「連鎖商店的廣布，對國家害多益少。」

按照我的建議，倪夫爾加入反面。他同意去爲連鎖商店辯護。以後一直跑到對他所輕視的連鎖商店公司的職員說，「我來不是要賣給你煤，我來請求你一件事。」他以後講明他要參加的辯論說，「我來求你幫助，因爲我想不到什麼人，更能供給我所需要的材料。我很急於辯論占優勝，你能給我無論什麼幫助，我都感激。」

下面是倪夫爾關於以後情形的自述：

我請求那人祇給我一分鐘的功夫，是根據那種了解，他允許見我。我說明我的情況以後，他使我坐下，對我談了整一小時又四十七分鐘。他召進另一職員，曾寫過一本關於連鎖商店的書的。他寫信給全國連鎖商店聯合會，索得一冊關於這題的辯論。他覺得連鎖商店真正對人羣服務，他對他爲數百地方所作的很自豪。他談話的時候，眼中發光。我必須承認他開了我的眼界，使我看見從來夢想不到的事，他將我整個的態度改變。

我要離別的時候，他同我走到門口，將臂放在我的肩上，祝我辯論勝利，並請我再來看他，告訴我我的結果如何。最後，他對我說的是：「到春季末尾的時候，請你再來看我，我願意訂購你的煤。」

對我那是一件奇事。我沒有提到，他即要買我的煤。我因着真實對他及他的問題發生興趣，兩小時內的進展，比我要使他對我及我的煤發生興趣，十年內所得的還多。

倪夫爾先生，你沒有發現一種新真理，因為很久以前，在基督降生百年以前，一位著名羅馬詩家西羅斯 (Publius Syrus) 曾說，「當別人對我發生興趣時，我們即對別人發生興趣。」

所以你要使人喜歡你第一項規則，即是：

真實的對別人發生興趣。

第二章 發生好印象的簡單方法

我有一晚參加一個盛大的宴會，有一位客人是得到金錢遺產的一位婦人，急於對人人發生愉快的印象。她浪費了很多錢買貂皮，鑽石，真珠，但她對她的面孔毫不注意。所發出的神色是酸苦及自私。她不明白每個男人所知道的，即是一個女人面上所帶的神色，比背上所穿的衣服，重要的多。（你妻子要買皮大衣的時候，你可記住這句話。）

斯瓦伯說他的微笑值一百萬元。他大概了解這真理，因為斯瓦伯的人格，他的魔力，他使人喜歡他的能力，差不多完全是他特殊成功的原因；他人格一種最可愛的因素，即是他令人傾心的微笑。

我有一次同薛佛黎 (Maurice Chevalier) 過一下午——實在的講來，我是很失望。他靜默寡言，在他微笑以前，與我希望的完全不同。以後他一笑，如同撥雲見日。如果不是因為他的微笑，薛佛黎恐仍在巴黎為木匠，繼續他父兄的職業。

行勝於言。微笑對人說，「我喜歡你，你使我快樂，我喜歡見你。」

那即是爲什麼狗使人喜歡。牠們很喜歡看我們，牠們差不多跳出牠們的皮來，所以自然的，我們喜歡看牠們。

是一個不誠的微笑麼？不是，那不能騙人。我們知道那是機械的，我們反對。我是講真實的微笑，熱心的微笑，由內心而發的微笑，那種能在市場上得好價格的微笑。紐約一大百貨商店的僱工主任告訴我，他寧願僱一小學未畢業的女子，如果她有可愛的微笑，而不僱一位面孔冷淡的哲學博士。

美國一個大橡皮公司董事長告訴我，就他的觀察，一個人無論作什麼事，除非作着高興，很少時候成功。這位實業領袖不大相信舊成語，祇有苦幹是打開我們欲望之門的妙鑰。他說，「我認識有人成功，因爲他們經營他們的事業，有歡樂景象。以後我看見那些人開始苦幹，工作變成沉悶，他們失掉所有工作中的樂趣，遂致失敗。」

如果你希望別人高興會見你，你必須高興會見人。

我曾請數千商界的人，一日中每小時，對一個人微笑，行一星期後，到班中講述結果。效力如何？我們可以看一看。下面是紐約證券交易所會員司丹哈德（William B. Steinhardt）的一封信。他的情形並非單獨的，實在是代表數百別人的情形。

司丹哈德信中說，「我結婚已經十八年以上，在這期間，直到上星期以前，從我起牀到我預備好出門作事，我很少時候，對我妻子微笑，或說二三十個字。我是百老匯街行走的，一個最壞的喪氣鬼。」

「因為你請我對於我微笑的經驗作一演講，我想我要試一個星期。所以次日清晨，梳頭的時候，我看着鏡中的沉默面孔，自語道，『必爾，你今天要展開你的愁容。你要微笑。你現在即要開始。』我坐下吃早餐的時候，我向我妻子致辭說，『親愛的早』我說的時候微笑。」

「你會警告我，她或許驚訝。你沒有充分的估量她的反應。她受了迷惑，她受了恐怖。我告訴她，將來她可希望這個為日常的經歷。我現今已經每早實行兩個月。」

「我這種改變的態度，在這兩月中，使我們家庭中所得的快樂，比去年一年的多。」

「現在我到辦公處去的時候，我對公寓中開電梯的說，『早，』並加微笑。我對看門的亦微笑，我對電車站兌換錢的，亦微笑。我在交易所站立的時候，我對在近日以前從來沒見我微笑過的人微笑。

「我不久看出來人人都反過來對我笑。對向我報怨的人，我以和悅的神色相待。我靜聽他們的時候微笑，我看出來調解更容易成功。我覺得微笑給我金錢的報酬，每日加多數元。

「我同另一捐客合用一辦公室。他的一位書記，是一個可愛的青年。我對我所得的結果極高興。我近來告訴他我對於人類關係的新哲學。他以後承認，當我初到與他的字號同室辦公的時候，他以為我是極大的爽氣鬼——近來方改變他的意見。他說我微笑的時候，真有人性。

「我亦將批評，由我心中除去。我對事欣賞稱讚而不指責。我已經停止講我要什麼。我現在正要

要看別人的觀點。這些事真實的變化了我的生活，我是一個完全不同的人，更快樂的人，更豐富的人，在友誼及快樂上更豐富——歸終，這是最有關係的事。」

不要忘記這封信是一位虛偽，熟悉世故的捐客所寫的。他在紐約交易所為自己買賣證券而

謀生——這是一種困難的營業，一萬人嘗試，有九千九百九十九人失敗。

你不覺得要微笑麼？那末怎麼辦？有兩件事可行。第一，勉強你自己微笑。如果你單獨在一處，勉強你自己吹嘯，或哼聲調，或歌唱，作出好像你已經快樂的樣子，那即能使你快樂。詹姆士教授有下面的說法：

「行動好像是跟隨感覺，但實在，行動與感覺是並行。因着使直接受意志管理的行動有規律，我們能間接使不直接受意志管理的情感有規律。

因此如果失掉歡樂，得到歡樂自主自動的途徑，即歡樂的起坐言行，好像歡樂已經在那裏一樣……」

世上人人尋求快樂——祇有一個確實的方法可以找到，那即是用控制你的思想的方法。快樂不在乎外界的情況，是靠賴內界的情況。

不是你有什麼，你是誰，你在何處，你作何事，使你快樂不快樂，乃是你對之如何想。例如二人或同一地方，作同一事情，有同樣多的金錢與聲望——而一個痛苦，那一個或快樂。為什麼？因為心

理態度不同。汗流浹背的苦力中，同都市的富紳中，有同樣多的快樂面孔。

莎士比亞說，「事無善惡，思想使然。」

林肯有一次曾說，「多數人的快樂同他們決意要得的，相差不多。」他說的不錯。我近來看見這真理的一個清楚的例證。我正走上車站的階梯，在我前面有三四十殘缺的兒童，用拐杖勉強上階梯。一個兒童還需被人抱上去。他們的歡笑快樂，使我驚奇。我對管理這些兒童的人說這情形，他說，「不錯，是的，當一個兒童明瞭他要終身殘廢，他最初驚恐；但在驚恐過去之後，他常任天由命，比正常兒童還快樂。」

我覺得我要對那些兒童致敬，他們給我一個教訓，我希望我永遠不忘。

在畢克馥 (Mary Pickford) 與范朋克 (Douglas Fairbanks) 預備離婚時期，我同她過一下午。世人恐以為在那時她必心亂不快，但我看她是我從來所遇見最鎮靜勝利的一個人。她顯出快樂來。她的祕訣是什麼？她在一本三十五頁的小書中顯示出來。這書名叫爲什麼不試上帝

(Why Not Try God?)

從前一位棒球名手，現今是一位最成功的保險商，告訴我，他多年前研究出來，有微笑的人永遠受歡迎。所以在他進入一個人的辦公室以前，他永遠停留片刻，思想他應感謝的許多事，引起一個真實的大微笑來。以後正當微笑由面上消下時，進入室內。

他相信這種簡單的技術，對於他銷售保險特殊的成功，有很多關係。

詳讀下面哈巴德 (Elbert Hubbard) 的一點神明的建議——但不要忘记，除非你實行，閱讀亦沒有益處。

你每次出外的時候，將領往裏收，頭頂抬高，肺部充滿；在陽光中吸飲；對朋友微笑，將握手中放入精神。不要怕被誤會，不要費一分鐘，想你的仇敵。要在心中確定你喜歡作什麼，以後不變方向，你直向目的活動。集注在你喜歡作的大事上，以後在日月如流的時候，你不知不覺的抓住為滿足你欲望必需的機會，正如珊瑚，昆蟲，由潮流中取所需要的原質一樣。在腦中想像你願意成爲的有能

力，誠懇有用的人。你所保持的思想，時時刻刻的變化你，成爲那種人。思想是最高無上。保持一個正常的心理態度——勇敢，誠實，歡悅的態度，思想正當，即是創造。所有的事都由欲望而來。凡真誠的祈求，都有應驗。我們心中集注的是什麼，我們即變成什麼。收進你的領，舉起你的頭，我們即是未來的神仙。

中國人非常聰明，明於世故。他們有一句格言，你我應寫出放在我們帽子裏。這格言是「非笑莫開店。」

「一個微笑不費什麼，但產生許多；

發生於轉瞬間，而記憶有時永遠存在；

不能買，不能求，不能借，不能偷，

但在發生以前，是對誰都無用的東西。

所以假若在匆忙的時候，你遇見一個人，

太疲倦，不給你微笑，留下你的一個，

如何應付人

因為沒有人比沒有可給的人，需要微笑更大的。」
所以如果你要人喜歡你，第二項規則，即是：
微笑。

第三章 不如此行你將遇困難

以前在一八九八年，一件悲慘的事件發生在紐約州石地郡（Rockland County, New York）。有一個兒童已經死去。在那一天，鄰人正預備赴葬禮，發萊（Joe Farley）到他倉房中去駕馬，地上滿了雪，天氣寒冽。那馬數日沒有運動，當牠被引到水槽的時候，他打轉玩弄，雙蹄向空中踢，將發萊踢死。所以村中在那星期中，有兩個喪禮。

發萊遺下一個寡婦，三個孤兒，及幾百元的保險。

最長的男兒吉姆（Jim），十歲，他去到磚廠工作，搖沙倒入模型中，將磚放在邊上，用太陽晒乾。吉姆從沒有機會受些教育，但因為愛爾蘭愉快的特性，他有能使人喜歡他的本領。所以他參加政治，經過多年，他養成一種記憶人名的奇異能力。

他從未進過中學，但在他四十六歲以前，四個大學贈他學位。他成爲民主黨全國委員會的主席，美國郵政總監。

我有一次訪問發萊吉姆，問他成功的祕訣。他說，「苦幹。」我說，「不要開玩笑。」

他以後問我以為他成功的原因是什麼。我回答說，「我聽說你能叫出一萬人的姓名。」

他說，「不，你錯了，我能叫出五萬人的姓名。」

不要弄錯。那種能力幫助發萊吉姆將羅斯福放入白宮中。

在發萊吉姆作遊行石膏推銷員那些年中，在他擔任鎮中書記職務的時候，他造成一種記憶姓名的方法。

在最初，方法極為簡單。無論什麼時候遇見一個生人，他打聽他的全姓名，他家中人口多少，他職業的性質，他政見的色彩。他記住這些事，作為印象的部分。下次再遇到那人，雖卽是一年以後，他能拍他的肩，問候他的妻子兒女，問他後院的花草。無怪他得到人的隨從。

在羅斯福競選總統前數個月，發萊吉姆一日寫數百封信，發給西部及西北部的人。以後他跳上火車，在十九日中，經過二十州，二萬哩，用各種交通工具旅行。他亦許進入一個城鎮，會見他的人，同吃早餐，早點，或晚餐，與他們會心的談話以後，他再馳奔他下段的路程。

他回到東部以後，立刻給他所到過的每城鎮中一個人寫信，請將他所談過話的客人名單寄給他。最後的名單，有數千名字。但單中各人均得到發萊吉姆一封私函的巧妙諂媚。信的上下款都是具名的。

發萊吉姆在早年，即發現說來，普通的人對他自己的名字感覺興趣，比所有世上名字放在一起還多。記住那姓名並容易的呼出，你即已對他有了巧妙有效的恭維。但忘了或記錯了，你即置你自己於極不利的地位。例如我曾在巴黎組織一演講術的課程。發出油印的信，給城中所有美國居民。法國打字員英文程度很低，填寫姓名，自然有錯誤。有一個人是巴黎一個美國大銀行的經理，寫給我一封敗壞責備的信，因為他的名字拼錯。

卡尼基 (Andrew Carnegie) 成功的原因是什麼？

他被稱為鋼鐵大王；但他自己關於鋼鐵製造懂得很少。他有數百人替他工作，懂得鋼鐵比他多的多。

但他知道如何處理人——那即是使他致富的原因。在早年，他即顯出組織的本領，領袖的天

才到他十歲的時候，他亦發現人對於個人名字的驚人重視。他利用那種發現，得到合作。例當他是一小童時，他得到一隻兔，一隻母兔。他不久有一窠小兔，沒有東西給他們吃。但他有一個聰明的主意。他告訴鄰近的兒童，如果他們能採充足的蒲公英與金花菜餵兔，他可命名兔子，紀念他們。

這計劃功效神妙，卡尼基永遠不忘。

多年以後，在營業上，用同樣的心理學，他獲利百萬。例如他要將鋼鐵售於本薛維尼亞鐵路，(Pennsylvania Railroad)。該路局長當時是湯姆生(J. Edgar Thomson)。所以卡尼基在畢

慈堡(Pittsburgh)建築一大鋼鐵廠，命名為「湯姆生鋼鐵廠。」

這是一個謎，看你能否猜到。當本薛維尼亞鐵路需用鋼軌時，你想湯姆生從什麼地方買……對了……你猜對了。你可升為級長了。

當卡尼基與普魯門(George Pullman)競爭臥車營業的權威時，鋼鐵大王又想起養兔的教訓。

卡尼基所統制的中央運輸公司，與普魯門經營的公司，正在爭戰。兩方面都要爭得協和太平

洋路 (Union Pacific Railroad) 臥車的營業。互相排擠，削價，損傷所有獲利的機會。卡尼基與普魯門都到紐約去見協和太平洋的董事部。有一晚在旅寓中，卡尼基遇到普魯門。他說，「普魯門先生，晚安，我們不是兩個混人麼？」

普魯門問道，「你是什麼意思？」

以後卡尼基發表他心中所想的——將他們兩個公司合併。他用光明的辭句，敘述合作而不競爭的彼此利益。普魯門靜聽，但沒完全相信。最後他問道，「這新公司你叫什麼名字？」卡尼基即刻回答說，「自然是普魯門臥車公司。」

普魯門的面孔發起光來。他說，「到我屋裏來，我們談談。」那次談話造成實業界的歷史。

卡尼基這種記憶尊敬他朋友及同人名字的政策，是他成爲領袖的一種祕訣。他能呼他許多工人的名字，是他極自豪的事。所以自誇說，他親自管理的時候，從未有罷工的事，攪擾他的繁榮鋼廠。

貝德如斯基 (Paderewski) (鋼琴家) 使他專車的廚役感覺重要，因爲他永遠稱他爲「銅

先生。」有十五次，他旅行美國，對全國熱烈的聽衆演奏。每次他在專車中旅行，都由同一廚役，爲他預備夜餐，在音樂會完畢後吃。在這些年中，他從未用美國普通的稱呼，叫侍者「喬治」。他永遠稱他爲「銅先生」。銅先生極喜歡。

人極喜歡他們的名字。他們竭力犧牲一切去延續。有人情願出很多的錢，如果別人採用他的姓氏。

二百年以前，富人常付作家金錢，使他們將書獻給他們。

圖書館，博物館的收藏，常由不願見他們姓名消滅的人得來。大圖書館中都有某氏某氏藏書。博物館中亦有某氏某氏的搜集。教會或紀念堂，都有捐款人的姓名，刻在牆上。

多數人不記得姓名，祇因爲他們不用必需的功夫與精力，去集注反覆，並在心中牢記。他們爲自己求諒解；他們太忙。

但他們恐不比羅斯福總統忙。甚至他所接觸的機械匠的名字，他亦用功夫記憶追想。

例：克萊斯樂汽車公司（Chrysler）爲羅斯福總統造一特別汽車。常柏樂（W. F. Chamber-

(三) 及一位機械匠送交至白宮。我面前有常柏樂的一封信敘述他的經驗。「我教授羅斯福總統如何駕駛一輛許多特別機關的汽車；但他教授我許多關於處理人的藝術。」

常柏樂信中說，「當我到白宮訪問的時候，總統非常愉快，歡樂的呼我的名，使我感覺安適。特別使我發生印象的，是他對我要指明告訴他的事，切實的注意。這車的構造是能完全用手駕駛。一羣人圍着車歡看，他說道，「我想這車是極奇妙，你不過按一關鍵，即可開動。你可不費力的駕駛。我想這車非常的好——我不懂牠是如何行動，我很願意有功夫，將牠拆開，看看如何構造。」

「當羅斯福的朋友及同人羨慕這車，在他們面前說，「常柏樂先生，我真感謝你設計這車所費的時間及精力。這是一件很好的工程。」他讚歎汽缸，特別反光鏡，及鐘，特別照射燈，椅墊，駕駛座位的位置，特別的衣箱，每個上有標記。換言之，他注意每件細微的事。他知道我費了許多心思的。他特別注意將這些設備使羅斯福夫人，勞工部長波金女士(Miss Perkins)注意。他甚至使老黑人侍者加入，說，「喬治，你要特別好好的照顧這衣箱。」

「駕駛課程完畢之後，總統轉向我說，「好了，常柏樂先生，我已經使中央準備董事部等候三

十分鐘了，我想我回去工作罷。」

「我帶了一位機械匠到白宮去。當他到了的時候，他被介紹給總統，他沒有同總統談話。羅斯福祇聽道他的名字一次。他是一個怕羞的人，避居在後面。但在離開我們以前，總統尋找這位機械匠，與他握手，呼他姓名，謝謝他到華盛頓來。他的致謝並沒有官氣。他的意思真誠，我可以感覺出來。」

「回到紐約數日後，我接到羅斯福總統親筆簽名的照片，並有短信，再謝我對他的幫忙。他如何有功夫這樣作，是令我莫明其妙。」

羅斯福知道一種最簡單，最明顯，最重要，得到好感的方法，即是記憶名字，使人感覺重要——但有多少人這樣行？

半數的時候，我們被介紹給一位生人，談幾分鐘話，在臨別的時候，連姓名都不記得。一個政治家第一課課程，即是：「想起選舉人的姓名是政才。忘記即是遺沒。」

記憶姓名的能力在事業與交際上，同在政治上，差不多同樣的重要。

法國皇帝拿破侖第三曾自誇說，雖然他公務很忙，他能記憶每個所遇見的人姓名。

他的方法是什麼？很簡單。如果他沒有聽清楚姓名，他說，「對不起，我沒有聽清姓名。」如果是不常見的姓名，他即說，「如何拼法？」

在談話期間中，他費事將名字反覆數次，並在腦中將名字與這人的面孔、神色，及外觀，連合起來。

如果這人是重要的，拿破侖更費事在他單獨的時候，即刻將這人的姓名寫在一張紙上，注意觀看，牢記在心中。以後將紙撕破。這樣他得到眼中印象，同耳中印象一樣。

所有這些事都費功夫，但愛莫孫說，「好禮貌是由小的犧牲造成。」

所以你要使人喜歡你第三項規則即是：

記住，一個人的名字對他，是語言中最甜蜜最重要的聲音。

第四章 成爲優美談話家的簡易方法

最近我被約赴一紙牌會。我個人不打紙牌，有一位淺髮女子亦不打紙牌。

她知道我的工作會使我赴歐洲旅行，居住約五年之久，所以她說，「啊，卡尼基先生，我請你告訴我所到過的名勝，所見的奇景。」

在我們坐在沙發上的時候，她提到她同她的丈夫最近由非洲旅行回來，所以我說，「非洲！多們有趣！我永遠要看非洲，但除在非洲—海口停過二十四小時外，沒有到過。請你告訴我，你會游歷過野獸的鄉間麼？是麼？多麼慶幸！我羨慕你！請你告訴我關於非洲的情形。」

那談話談了四十五分鐘。她不再問我到過什麼地方，看見過什麼東西。她不要聽我談論我的旅行，她所要的，不過是一個注意靜聽者，使她能擴大她的自尊心，講述她所到過的地方。

她是特殊麼？不，多數的人是像那樣。當我們有一個注意靜聽者，我們都喜歡談話。

例如我最近在一位出版家的宴會上，遇見一位著名的植物學家。我從來未同植物學家談過

話。我覺得他極有誘惑力。我真坐在椅子邊上，靜聽他講大麻，大植物學家，室內花園等，並告訴我關於卑賤馬鈴薯的驚人事實。我自己有一個小室內花園——他非常客氣，告訴我如何解決幾種我的問題。

我已經說過，我們是在宴會中，還有十幾位別的客人，但我違反了所有的禮節條文，忽略了所有的人，與這位植物學家談數小時之久。

到了午夜，我對各人道別告辭。這植物學家轉向主人，對我極力恭維，他說我是「最激勵」我是這樣，我是那樣，最末尾他說我是一個「最有趣味的談話者。」

我是一個有趣味的談話者麼？爲什麼？我差不多沒有說什麼話。如我不改題目，雖即要說，亦不能說，因爲我對於植物學所知道的，不比企鵝的解剖學多。但我已經注意的靜聽。我會靜聽，因爲我真實的發生興趣。他覺出來。那自然使他喜歡。那種靜聽是我們對任何人一種最高的恭維。吳德夫 (Jack Woodford) 在他所著的異客相愛 (Strangers in Love) 中說，「很少人能抵抗專注意所包含的諂媚。」我比專心注意還進一步，我是「誠於嘉許寬於稱道。」

我告訴他我曾極受款待指導——我真是受了。我告訴他我願意有他的知識——我真願意。我告訴他我願意同他在田野中漫遊——我真應當。我告訴他我必須再見他——我真必須。

這樣我使他以為我是善於談話者，但實在我不過是一個善於靜聽者，並鼓勵他談話。

一個成功的商業會談的祕訣，神妙，是什麼？按照懇切的學者以利亞所說，「關於商業的交往，沒有什麼神妙。專心注意對你講話的人，是極重要。沒有別的像那個那樣使人痛快。」

很明顯，是不是你無需在哈佛讀四年書，去發現那個。但你我知道有的商人，租用貴的店面，買貨經濟，陳設窗櫺動人，為廣告費數百元，然後僱用店員不能做善於靜聽者——中止顧客談話的，反駁他們的，激怒他們的，幾乎驅他們出店的。

吳頓(J. C. Wootton)的經驗可為一例。他在我班中講述下面的故事。他在一百貨商店買一套衣服，這套衣服非常使人失望。上衣的顏色磨掉，染黑他襯衫的領子。

將這套衣服帶回店中，他找到與他交易的店員，告訴他經過的情形。我是說他「告訴」麼？對不住，那是言過其實。他要告訴他的經過，但他不能告訴，他被中止了。

售貨員反辯說，「我們售出數千套那種衣服，這是第一次有人挑剔。」

那是他所說的話；他的聲調還要壞。他用爭鬪的聲音說道，「你說謊話。你想你可欺負我們，不是好，我要使你看我們的。」

正在激烈辯論的時候，另一位售貨員加入，他說，「所有黑衣服最初都磨掉一點顏色，那沒有法子。那種價錢的衣服，不能不那樣。顏料卽是那樣。」

「到這時候我已經起火，」吳頓講述着說。「第一位售貨員懷疑我的誠實，第二位暗示我買了一件次等貨。我發怒起來，我正要罵他們，那服裝部部长走過來。他懂得他的職務，他將我的態度完全改變。他將一個惱怒的人，變成一個滿意的顧客。他如何作的，是用三件事：

「第一，他聽我從頭至尾講我的經過，不說一個字。

「第二，當我說完之後，售貨員們又開始發表他們的意見，他由我的觀點與他們辯論。他不祇指出我的領子，是明顯由衣服污染，他並且堅持說，不能使人完全滿意的東西，不應由那店中出售。

「第三，他承認他不知道毛病的原因，並坦白的對我說，「你要使我如何處置這套衣服？你說

什麼，我即作什麼。」

「數分鐘以前，我還預備好要告訴他們留起那套錯亂的衣服，但現在我回答說，「我祇要你的建議，我願意知道這種情形是否暫時的，能有方法處理沒有。」

「他建議我再試這套衣服一個星期。他應許說，「如果到那時候不滿意，拿回來換一套滿意的。使你這樣不方便，我們非常抱歉。」

「我滿意的走出這商店，衣服到一星期後沒有毛病。我對於那商店的信任，完全恢復。」

無怪那位管理員是他部中部長。至於他的屬員，他們要停留——終身停留在店員的地位，不他們或降至包裝部，永不與顧客接觸。

常久挑剔的人，甚至最激烈的批評者，常在忍耐同情的靜聽者面前，軟化降服。這位靜聽者要在氣忿的尋釁者，像毒蛇展開吐出毒物一樣的時候，靜聽。例：紐約電話公司數年前發現出來，他們要應付一個會咒罵接線生最險惡的顧客。他真是咒罵，他發狂，他恫嚇，要拆毀電話的根。他拒絕付某種費，他說是假的。他寫信給報館，他向公衆服務委員會聲訴，並對電話公司，提起訴訟數起。

最後公司中的一位最技巧的調解員，被派去訪問這位波濤中的海鳥。這位調解員靜聽，使這位老先生發洩他的辱罵。電話公司的人靜聽，說「是，」並同情他的冤屈。

這位調解員在作者班中敘述他的經驗時說，「他繼續的狂言，我靜聽了差不多三小時。以後我回到他那裏，再聽一些。我訪問他四次。在第四次訪問完畢以前，我成爲他所創始的一個組織的基本會員，他稱爲電話用戶保護會。我現今仍是這組織的會員。就我所知，除某先生以外，我是世界上唯一的會員。」

「在這些次訪問時，我靜聽並同情於他所舉的任何理由。他從來未見過電話公司的人，那樣同他談話。他差不多變爲友善。我要見他的事，在第一次訪問時，沒有提到。在第二，第三次，亦沒有提到。但在第四次，我完全結束這案件，使所有賬付清。在他與電話公司爲難的經過中，他第一次撤消他對公衆服務委員會的聲訴。」

無疑的，某先生自認爲公義而戰，保障公衆的權利。不受無情的剝削；但實際上，他所要的是自重的感覺，他先由挑剔報怨，得到這種自重的感覺，但在他由公司代表得到自重的感覺時，他想像

的冤屈，即消滅在淡薄的空氣中。

多年前一日清晨，有一位忿怒的顧客，闖入德弟摩毛呢公司創辦人德弟摩（Detmer）辦公室內。這公司以後成爲供給服裝業世界最大的毛呢公司。

德弟摩對我解釋說，「這人欠我們十五元錢，他不承認。但我們知道他是錯了。所以我們的信用部堅持使他付款。在接到我們信用部幾封信以後，他整裝到芝加哥來，匆忙的到我的辦公室，告訴我他不但不要付賬，並且永不再買德弟摩公司一元錢的貨。」

「我忍耐靜聽所有他說的話。我有意要中止他，但我知道那不是上策，所以我使他盡量發洩。當他沉下氣去，到能接受的神氣，我安靜的說，「我要謝謝你到芝加哥來，告訴我這個。你幫了我許多的忙，因爲如果我們信用部會惹怒了你，他們亦可惹怒別的好顧客，那即太不好了。你要信我，我要聽這個，比你要告訴我還急切。」

「他再亦沒有想到我說這話。我想他有一點失望，因爲他到芝加哥來要告訴我一兩件事。我在這裏謝他，而不與他爭論。我確實告訴他，我們由賬中取銷那十五元錢，將這事忘記，因爲他是

很細心的人，祇需照顧一份賬，而我們的事務員，要照顧數千分賬，所以他比我們不容易出錯。

『我告訴他我十分了解他的感覺。如果我是他，我亦要無疑同他感覺完全一樣。因為他不再買我們的貨，我薦舉幾家別的毛呢公司。』

『在已往當他來支加哥時，我們常一同午餐，所以那天我請他午餐，他勉強答應；但當我們回到辦公室的時候，他訂了比以前都多的貨。他回去有溫和的態度，檢閱了他的賬單，找出來他放錯地方，寄給我們十五元錢，並道歉。』

『以後他妻子產生一男，他取德弟摩爲他的中間名字。他永遠是公司的一位朋友及顧客，直到二十二年以後，死去的時候。』

多年前有一位貧苦荷蘭移居的童子，在學校下課後，爲一麵包房擦窗戶，每星期五角錢。他家中的人非常貧寒。他常每天到街上，用籃檢拾運煤車送煤落在溝渠的碎煤塊。那兒童名寶克 (Edward Bok)，終身沒受過六年以上的學校教育。但最終他使他自己成爲美國新聞界一個最成功的雜誌編輯。他怎樣作的那說起來很長，但他如何開始，可簡單的敘述。他用本章所主張的原

則，得到開端。

他在十三歲時，離開學校，充任電報公司的僮役，每星期工資六元二角五分；但他一時一刻亦沒有放棄教育的意思。不但不放棄教育的意念，他開始教育他自己。他存起他的車費，不吃午餐，等到存夠了錢買一套美國名人傳全書——以後他作了一件未曾聽見說過的事。他讀了名人的傳記，寫信給他們，請求關於他們童年時代補充的材料。他是善於靜聽者，他鼓勵名人講論他們自己。他寫信給這位大人物，那位大人物，不久這位電報公司的僮役，與許多國內名人通起信來。

他不祇與這些名人通信，並且在他得到假期的時候，他即刻去拜訪許多人，成爲他們歡迎的客人。這種經驗，使他浸染了一種無價的信任心。這些男女名人激發他的理想與志向，改變了他的生活。所有這些，我們再說一次，都是祇因實行我們所討論的原則，成爲可能。

馬可生 (Isaac Marcossin) 大約是世界最優勝的名人訪問者，說，許多人不能發生好印象，因爲他們不注意靜聽。「他們極關心他們下面要說什麼，他們不打開耳朵……大人物們會告訴我，他們喜歡善於靜聽者，比能談話者多。但能靜聽的能力，好像比任何別種性格都少見。」

不祇大人物急求善於靜聽者，平常人亦是這樣。正如讀者精華 (Reader's Digest) 一次所說：「許多人請醫生，他們所要的不過是靜聽者。」

在美國內戰最黑暗的時候，林肯寫信給他家鄉的一位老朋友，請他到華盛頓去。林肯說，他有些問題要與他討論。這位老鄰人到白宮拜訪林肯，同他談數小時，關於宣言釋放黑奴的適當與否。林肯將這舉動正面反面的理由，都加研究。以後閱讀些信件及報紙中文章，有的毀敗他，因為不放黑奴，有的因為怕他要放黑奴。談論數小時以後，林肯與老朋友握手道晚安，送他回鄉，亦沒有徵求他的意見。所有的話，都是林肯說的。那好像使他腦筋清楚。老朋友說，談話之後，他稍感安適。林肯不要建議，他祇要一位友善的，同情的，靜聽者，對他可以發洩。那是我們遇見困難都要的。那常是忿怒的顧客所要的。不滿意的僱員，傷感情的朋友，亦是這樣。

如果你要知道如何使人躲避你，背後笑你甚至輕視你，下面是一個方法：永別靜聽別人很長。不斷的談論你自己。如果在別人談話時，你有一個意思，別等他說完。他沒有你伶俐，為什麼費功夫聽他，無謂閒談，即刻插嘴，在一句話當中中止他。

你認識像那樣的人麼？我不幸的認識。最奇怪的，是有些這樣人，還是在交際界有名的人。討厭的人，他們即是——爲自尊心及自重感覺麻醉的討厭人。

祇談論自己的人，祇爲自己設想。哥倫比亞大學校長巴特勒 (Nicholas Murray Butler) 說，「祇爲自己想的人，是無望的沒有教育。無論他如何受教導，他是沒有教育。」

所以如果你希望成爲善於談話者，要做注意靜聽者。李夫人 (Mrs. Charles Northam Lee) 說，「要有趣味，先感覺興趣。」問別人喜歡回答的問題，鼓勵他談論他自己及他的成就。

不要忘記你談話的人對他自己，他的欲望，及他的問題，比對你及你的問題，感覺興趣多一百倍。他的牙痛，比中國死亡百萬人的旱災，重要的多。他頸上小瘡，比非洲四十次地震，對他更有興趣。下次你開始談話的時候，想着那個。

所以你要使人喜歡你第四項規則即是：

做一個善於靜聽者，鼓勵別人談論他們自己。

第五章 如何使人感覺興趣

凡會到過羅斯福(Theodore Roosevelt)家中拜訪的，都很驚奇他知識的廣泛。無論是遊牧者，或野騎者，或政客，或外交家，羅斯福都知道同他談什麼。他如何能這樣作答案極爲簡單。無論什麼時候，他期盼一位訪問的人，他前一夜遲睡，閱讀他所知道他的客人特別注意的題目。

因爲羅斯福同所有的領袖一樣，知道達到人心的大路，是對他談論他最以爲寶貴的事。

前任耶魯大學文學教授費爾樸(William Lyon Phelps)早年即得到這種教訓。

費爾樸在一篇人性文章中說，「當我八歲時，有一次在姑母家過假期。有一晚，一中年人來拜訪。與姑母寒暄之後，他注意集中於我。當時我正巧對於船感覺興奮，這位客人討論這題目，對我特別有興趣。他走後，我極熱烈的講論他是多麼好的一個人，對於船多麼感覺興趣。我的姑母告訴我他是一位律師，他毫不關心船的事情——對這問題毫無興趣。但爲什麼他永遠談論船的事？」

「因爲他是一位高尚的人。他看見你對於船感覺興趣，他談論他知道能使你注意喜悅的事。」

他使他自己可喜。」

費爾樸加上說，「我永沒忘了我姑母的話。」

作者寫這章的時候，我有一封信是在童子軍事業上極活動的查利夫（Edward I. Chalf）所來的。

他信中說，「有一天我覺出我需要人幫忙。歐洲將舉行童子軍大露營，我要請美國一大公司的經理，代付我的一位童子軍赴歐的旅費。」

「幸而正在我去見這人以前，我聽說他曾開了一張百萬元的支票取錢，在這支票銷毀退回之後，他鑲入鏡框中。」

「所以我進入他辦公室第一件事，即是請求看那張支票。百萬元的支票！我告訴他，我從未聽說有人開過這樣的支票，我要告訴我的童子軍，我實在看見過百萬元的支票。他很喜歡的出示於我。我表示羨慕，並請他告訴我支取的經過情形。」

你注意了沒有，查利夫先生沒有開始即談童子軍，或歐洲露營，或他所要的事。他談論那人所

感覺興趣的。結果如下：

「我訪問的人稍遲說道：『我順便的要問你，你要見我有什麼事？』所以我告訴他。

「使我非常驚奇的，他不止即刻應許我所請求的，並且比我所請求的還多。我請他祇資送一位童子軍赴歐，但他資送五位與我自己。給我一封一千元的支款信，並告訴我在歐洲住七星期。他亦給我介紹信，介紹給他分公司的經理，使他們幫忙。他自己親自在巴黎接我們，引導我們游覽。以後他給家中貧苦的童子軍找工作。他現今仍在我們團體中活動。

「但我知道如果我不找出他所感覺興趣的事，使他高興起來，我不能接近他有十分之一的容易。」

在商業中這是一種有價值的方法麼？是不是我們可以看一看。我們可舉高等麵包公司的杜渥奧 (Henry G. Duvernoy) 爲例。

杜渥奧要設法將麵包賣給某紐約旅館。他四年的功夫，每星期去拜訪經理。他赴這經理所到的交際場，他甚至在旅館中開房間，居住在那裏，以得到買賣。但他失敗了。

杜渥奧說，以後在研究人類關係之後，我決定變更戰略。我決定找出來什麼使這人發生興趣——什麼引起他的熱心。

我發現出來，他是一個旅館業會社，叫作「旅館招待員會」的會員。他不祇是會員，並且他澎湃的熱心，使他成爲會長，及世界總會的會長，不論在什麼地方舉行大會，他越山過海，亦要到會。

所以在第二日我見他的時候，我開始談論「招待員。」我得到什麼一種反應。他對我講半小時「招待員」的事，他的聲調有熱力顫動。我可以清楚的看出這會社是他的消遣嗜好，他生活中的慾望。在我離開他的辦公室以前，他勸了我加入爲會員。

在那時，我沒有提到一個字關於麵包的事。但過幾天以後，他旅館中的總管事打電話召我，帶着貨樣及價目單去。

管事的對我說，「我不知你如何對付了那位老先生，但他實在是信任你！」

「試想一想，我對這人搬鑿了四年，要得他的生意。我若不最後去費事找出他所感覺興趣的，他所喜歡談的，我還是死搬。」

所以如果你要使人喜歡你，第五項規則即是：
就別人的興趣談論。

第六章 如何使人即刻喜歡你

我正在郵局中依次等候發一掛號信。我留意那位掛號郵員對他的工作很煩惱——秤信封，遞郵票，找零錢，發收據——同樣單調的苦工，年復一年。所以我對我自己說，「我要使那人喜歡我。」很明顯的，使他喜歡我，我必須說些話，不是關於我，乃是關於他的。所以我自問道，「關於他有什麼我能真誠的贊賞？」那有時是難答的問題，特別是對於生人。但在這人，恰巧很簡單，因為他有一頭好頭髮。

所以當他秤我的信時，我說，「我願意我有你頭上的頭髮。」

他抬起頭來，半驚訝的樣子，他臉上發光微笑，他客氣着說，「現在不如從前好。」我確定的對他說，雖或光亮稍減，但仍極美麗。他非常喜悅。我們愉快的談了幾句話，最後他對我說的是，「許多人會贊賞我的頭髮。」

我可打賭那天他出去午飯的時候，興高彩烈。我可打賭他那晚歸家，告訴他的妻子。我可打賭

他照鏡子說，「真是一頭好頭髮。」

我有一次在公共場中講這故事，聽衆中一個人問道，「你要從他得到什麼？」

我要從他得到什麼！天啊！

假若我們這樣下賤自私，我們不能發散一點快樂，不能給人一點真誠的欣賞，而不由對方扣索相當的酬報——假若我們的精神不比小海棠菓大，我們即要遇見我們應得的失敗。

不錯，我是從那人有所得。我要得些無價的東西。我得到了。我得到我爲他作事而使他不能報答我的感覺。這是一種在事後，在你記憶中光耀歌詠的感覺。一個無家無錢的哲學家，一千九百餘年以前，在猶太山中教人。一日對他襤褸的門徒說，「施比受更爲有福。」

人類行爲有一種完全重要的定律。如果我們遵守那定律，我們差不多永不致出毛病。實際上，如果遵守，那定律能使我們得到無數的朋友，及常久的快樂。但在破壞那定律的時候，我們即刻要出無限的毛病。這定律是：「如遠使對方感覺重要。」我們已經提到，杜威教授說自重的欲望，是人類天性中最深的衝動。我已經指明這是使我們與動物有別的衝動，這是負文化責任的衝動。

數千年來哲學家會思考人類關係的規則。由所有思考中，祇演化出一種重要的觀念，並不是新的，乃是與歷史一樣古舊的。三千年前周柔亞斯德（Zoroaster）在波斯教給他的拜火徒。二千四百年前孔子在中國宣講。道教鼻祖老子亦在漢朝教訓他的門徒。釋迦牟尼在紀元前五百年在聖紀河畔傳播。印度教在那一千年前教過。耶穌在十九個世紀以前，在猶太山中教人。耶穌將這觀念綜合在一個思想中——「恐係世上最重要的規則，「已所欲，施於人。」

你要得到你所接觸的人嘉許。你要得到對你真實價值的承認。你要得到你在你小世界中重要的感覺。你不要聽卑賤不誠的諂媚，但你急求真誠的欣賞。你要你的朋友及同人，像斯瓦伯所說，「誠於嘉許寬於稱道。」我們都要那個。

所以我們要遵守那金句，將你所願意別人給你的，施於別人。
怎樣的？什麼時候？什麼地方？
答案是：無論什麼時候，什麼地方。

例如我向一個大廈的問訊處問某先生的辦公室在那裏。問訊員穿着清潔的制服，對於他回答問題的方法很自豪。他很清晰的回答說，「某先生（停）十八樓（停）一八一六房間。」

我跑向電梯，以後停住，又回去，說，「我要對你回答我問題的極好方法，恭賀你。你非常清楚確實。你作的像一位藝術家。那是極特別的。」

愉快發光的，他告訴我爲什麼他每次停住，爲什麼每句那樣發音法。我的幾個字使他高興起來，我往十八樓走的時候，我得到一種感覺，覺得我那日下午對於人類幸福的總量，增加了一點。

你不必等你做駐法大使或商會主席，方實行你贊賞的原則。你差不多每天都可用以作出奇的事。

例如當我們要紅燒魚時，侍者拿了糖醋魚，我們可以說，「對不住，要麻煩你，我喜歡紅燒魚。」他必要回答，「不麻煩」並喜歡給你換，因爲你對他表示尊重。

短小的語句，如「對不住，麻煩你，」「費心，」「勞駕，」「請你，」「謝謝你」——像那樣的客氣語，在每日沉悶生活的輪齒上澆油——並且恰巧這些都是高尚門庭的標識。

我們再舉一例：開恩 (Hall Caine) 是一個著名小說家，千百萬人讀他的小說。他是鐵匠的兒子，他一生沒有八年以上的學校教育。但當他死時，他是世界上最富的文人。

經過的情形大致如下：開恩喜歡詩辭，所以他讀了很多羅斯第（Dante Gabriel Rossetti）的詩。他甚至作了一篇演講，歌頌羅斯第藝術的成功——並送一副本給羅斯第。羅斯第極歡喜。他大約自語道，「凡青年對我的能力，有這種高超意見的，必定很聰穎。」所以羅斯第請這位鐵匠的兒子到倫敦來，充任他的祕書。那是開恩一生的轉機；因為在他的新位置上，他遇見當日的文藝家，受益於他們的建議，受他們鼓勵的激發，他進行他的事業，使他名揚四方。

他的家在人島（Tale of Man）上，成爲世界各地旅行者的聖的。他的遺產有二百五十萬元。但——誰知道——如果他沒寫那篇文章贊賞一位名人，他或貧苦無聞而死。這卽是真誠發於內心欣賞的偉大力量。

羅斯第認他自己爲重要，那不希奇。差不多人人都以爲自己重要，極重要。各國亦是如此。

你覺得你比日本人高優麼？實在的說，日本人以爲他們自己比你高優的多。一個守舊的日本人，看見白人與日本女人跳舞，可以氣忿。

你以為你自己比印度人高優麼？那是你的權利，但千百萬的印度人覺得比你無限的高優。他們不肯屈降接觸你的影子所遮過的食物，污染了他們。

你覺得你比愛斯開莫人（Faskinos）高優麼？那亦是你的權利；但愛斯開莫人覺得比你高優。你真願欲知道愛斯開莫人對你的感想麼？在愛斯開莫人中有幾個土人流氓，不願工作的懶鬼。愛斯開莫人叫他們「白人」——那是他們最藐視的名辭。

各國都覺得比別國優強，那即產生愛國主義——及戰爭。

不掩飾的事實是，差不多凡你所遇見的人，都覺得有些方面，比你高優；一種得到他心的確實方法，即使他微妙的明瞭，你承認他在他小世界中的重要，真誠的承認。

不要忘記愛莫孫所說的，「凡我所遇見的人，都有比我高優的地方，在那事上我從他學。」使人痛心的是，那些無理由有成功感覺的人，常用使人討厭惡心的表面吹噓與驕慢，支撐起來他們內中不足的感覺。

我要講述三個故事，關於我班中的商人，如何實行這些原則，有顯著的效果。我們先講一位律

師，他不願使人知道他的姓名，因為他親屬的關係。我們稱他為R先生。

在他加入課程不久以後，他駕汽車同他的妻子拜訪她的親屬。她留下她同她的一位老姑母談話，以後獨自跑開，去拜訪她的幾位年輕親屬。因為他要作一演講，講他如何實用欣賞的原則，他想他即從這位老太太開始。所以他往房的四周一看，看有什麼他能真誠贊賞的。

「這房子建造在一八九〇年前後，是不是？」他問道。

她回答道，「是的，正是那年建造的。」

他說，「使我想起我降生的房子極美麗。建築好寬大。你知道，他們現今不再建造這樣的房子。」

「你是對的，」老太太同意說。「現今年輕人不在乎美麗的家庭。他們所要的，不過是一所小公寓，及一個電冰箱，然後走開在汽車中間遊。」

「這是一所理想的房舍，」她用有溫柔回憶所顫動的聲音說，「這所房舍是用我的愛情建造的。我的丈夫同我，在我們建造以前，夢想了多年。我們沒有建築師，我們自己設計的。」

她以後引導他參觀房舍，他對她由旅行中所搜集終身愛護的寶藏，表示真誠的贊賞：披巾，茶

具，磁器，牀椅，油畫，絲簾等物。

R先生說，「引導我參觀房舍以後，她帶我到汽車間，那裏停放着一輛派克汽車，差不多是新的。」

「我的丈夫在他去世不久以前買的這部車，」她輕輕的說。「我在他死後，從未乘過……你能欣賞好東西，我要將這車送給你。」

他說，「姑母，你使我不知如何是好。我自然感激你的盛意，但我決不能接受。我連你的直接親屬都不是。我有一新車；你有許多親屬喜歡得那派克車。」

她大呼着說，「親屬！是的，我有親屬，正等我死，他們可得那車，但他們得不到。」

他告訴她，「如果你不願意給他們，你可賣給舊車商。」

她大呼說，「賣去！你想我願意賣這車麼？你想我能忍受看生人坐在那車中，在街上來往麼？」

——那車是我的丈夫給我買的，我做夢亦不想賣。我要給你，你欣賞美麗的東西。」

他竭力要避免接受這車但他不能不受，而不傷她的感情。

這位老太太獨自留在大房子中，有她的披巾，古董，及回憶，正饑渴着尋求注意。她會一度年輕美貌，爲人追求。她會一度建造一所房舍，有愛情的溫暖。搜集了歐洲各國的物品，使之美麗。現今在老年的孤獨冷靜中，他急切欲望一點溫熱的人情，一點真實的欣賞——而沒有人給她。當她找到，如沙漠中的泉水，她的感激不能用比派克車的禮物更少的東西，完全表示出來。

我們再舉一例：麥柯馬亨 (Donald M. McMahon)，一位園藝工程師，敘述下列事件：

「在我聽了「如何交友及應付人」演講以後，我正爲一著名法官佈置園藝。主人出來提議幾項事，在什麼地方栽植蕊香及杜鵑花。

「我說，「法官先生，你有一種很好的消遣嗜好我正在這裏贊賞你的美狗。我聽說你每年在家狗比賽時，得許多獎狀。」

「這點小小欣賞的表示，效果極驚人。」

「法官回答說，「是的，我對於狗很有興趣。你要不要看看我的獵犬？」

「他費了差不多一小時，給我看他的狗，同牠們所得的獎品。他甚至取出牠們的系譜，講解這

種美貌及聰明的血統原因。

「最後他轉向我問道：『你有小男孩沒有？』

「我回答說，『是的，我有。』

「法官問道，『他不喜歡一隻狗麼？』

「『他必要，極高興。』

「法官宣布說，『好了，我要給他一隻。』

「他開始告訴我如何喂養狗，以後他停住說，『我告訴你，你要忘記。我要寫出來，』所以法官進入房內將系譜及喂養方法，用打字機打好，給我一隻值一百元的狗，及一小時十五分鐘的寶貴時間，大部由於我對他的嗜好及成就，表示真誠的贊賞。」

著名柯達公司的伊斯德門 (George Eastman) 發明透明的膠片，使活動電影成功。積蓄了千百萬的財富，使他自已成爲世上一個最著名的商人。但雖然有這些偉大的成就，他急求小的承認，甚至像你我一樣。

例：數年前伊斯德門建造音樂學校及紀念他母親的一個劇院。優美座位公司經理亞當生 (James Adamson) 要得到劇場及學校中座位的生意。亞當生打電話給建築師，與伊斯德門訂一約會。

當亞當生來到，建築師說，「我知道你要得到這批定貨，但我可以馬上告訴你，如果你用他五分鐘以上的時間，你一點希望亦沒有。他是一個嚴厲的人，他很忙，所以快快的講，講完了即出來。」

亞當生預備好了那樣作。

當他被引導進入室中，他理會伊斯德門先生正埋頭在一堆文件中。不久伊斯德門先生抬起頭來，取下他的眼鏡，走向建築師及亞當生說，「二位先生早，有什麼事見教？」

建築師介紹了他們以後，亞當生說：

「伊斯德門先生，在我們等候你的時候，我很贊賞你的辦公處。如果我有一像這樣的房間工作，我亦不怕工作。你知道我自己亦從事室內木工的營業，我一生亦沒見過比這更美麗的辦公室。」

伊斯德門說：

「你提醒我差不多要忘的事。這辦公室是美麗，是不是？初造成後我極喜歡，但現在我到這裏來，心中一些別的事，有時一連數星期，我亦看不見這屋子。」

亞當生走過去，將手向木板磨擦，說：「這是英國橡木，是不是？與義大利橡木品質稍有不同。」

伊斯德門回答說：「是的，那是外來的英國橡木，這是一位特別研究細木的朋友，為我所選的。」

以後伊斯德門導引他參觀室內，指出尺寸大小，顏色，彫刻，及別種特點，他曾幫忙設計及實行的。

正在徘徊室中贊賞木工，他們停在一個窗前。伊斯德門客氣輕柔的指出些機關，他正要藉着以幫助人類的：羅傑士德大學（University of Rochester），普通醫院（General Hospital），致疾醫疾醫院（Homeo Pathic Hospital），友善養老院（Friendly Home），兒童醫院（Children's Hospital）。亞當生溫熱的恭賀他用錢救濟人類痛苦的理想方法。以後伊斯德門開開玻璃櫥的鎖，取出他所有的第一架照像機——他由一個英國人所買的一種發明。

亞當生詳細的打聽他早年起始事業時的掙扎。伊斯德門真動情的講說他幼年的貧苦，敘述他的寡母如何開旅店。他在保險公司充事務員，每日五角錢，日夜受貧窮恐怖的圍困。他決意賺夠了錢，使他母親不必再在旅店中工作至死。亞當生用別的問題引他談話，並靜聽入神他敘述他試驗乾片的故事。他講他如何終日在辦公室工作，有時整夜試驗，祇在化學物質發生作用的時候小睡，有時穿着衣服工作睡眠，一次七十二小時。

亞當生在十時一刻被引入伊斯德門的辦公室，並被警告不要費五分鐘以上的時間。但一小時過了，二小時過了，他們還在談話。

最後伊斯德門轉向亞當生說，「上次我在日本，我買了幾把椅子帶回家來，放在廊中。但日光使油漆脫皮，所以有一天我到街上買些油漆，自己將椅子油漆。你願意看一看我油漆椅子的工作如何麼？好了，到我家中來午飯，我給你看。」

午飯以後，伊斯德門將他從日本帶回的椅子出示於亞當生。那些椅子不值一元半一把，但曾在營業中賺萬萬元的伊斯德門很以為自豪，因為他自己油漆了牠們。

所訂的座位值九萬元。你想誰得到這批生意——是亞當生，還是他的競爭家？從那時起，直到伊斯德門的死，他同亞當生是親密的朋友。

你我應從何處開始實行這種欣賞的火石爲什麼不由家庭中開始？我不知道有別的地方更需要的——或更忽略的。你的夫人必有些優點——至少你會一度以爲她有，不然你不會娶了她。但從上次你表示對她優點的欣賞，已經有多久多久？

我有一次在鄉間釣魚，我被隔離在深林之中。我能得到的唯一讀物，卽是一張鄉間報紙。我將報中各部都讀過，連廣告及婚姻指導在內。有一段對新郎的建議，我剪下來保存，內容如下：

——個人安全的事。婚姻不是篤實的地方，乃是外交的區域。不會甘言蜜語不要結婚。在結婚前稱讚女人，是一種天性。但在結婚後稱讚她，是必需的事。

——如果你要每日生活安適，永勿指責你夫人的治家，或將她與你的母親作招怨的比較。但反過來，永遠稱讚她的治家能力，並公開的恭賀你自己娶了唯一才貌兼具的女子。如果飯焦了，菜淡了，不要報怨，祇說沒有達到她平日完全的標準。她必要盡力達到你對她的理想。

不要太驟然開始——不然她要起疑心。

但今晚或明晚，給她買些鮮花或糖菓，不要祇說，「是的，我應當那樣行。」實際去行！再加上一個微笑及溫熱的情話。如果多有夫妻這樣行，離婚的數目必致減少。

你願意知道如何使女人對你發生愛情麼？祕訣如下。這是有有效的。這不是我的意思，我由狄克斯女士 (Dorothy Dix) 借來的。她有一次訪問一位著名的多妻者。他曾得到二十三位女人的心及錢財。(附帶要註明的，她訪問他，是在監獄中。) 當她問他使女人同他發生愛情的方法，他說並不是什麼妙法：你祇要對女人談論她自己即可。

同樣的方法，對男人亦有效，治理英國帝國最聰明的狄斯瑞利說「對男人談論他自己，他即要靜聽數小時。」

所以你要使人喜歡你第六項規則即是：

使別人感覺重要——並真誠的如此行。

你已經讀本書不少，合起書來，傾出你烟斗中的烟灰，開始對距你最近的人，實行這欣賞的原

則——注意神妙的效力。

提要

使人喜歡你的六種方法

第一項規則：真實的對別人發生興趣。

第二項規則：微笑。

第三項規則：記住一個人的名字，是語言中對他最甜蜜，最重要的聲音。

第四項規則：善於靜聽，鼓勵別人談論他們自己。

第五項規則：就別人的興趣談話。

第六項規則：使別人感覺重要——真誠的如此行。

第二篇 得人同意於你的十二種方法

第一章 你不能辯論得勝

在大戰終了不久以後，我有一晚在倫敦得到一個無價的教訓。在當時我是司密斯爵士（Sir Ross Smith）的經理人。在戰爭期中，他是做巴理斯坦（Palestine）奧國的航空領袖，他因為用三十日環繞地球半週，驚動世界。從前未會有過這樣驚人舉動，所以哄動一時。奧國政府給他五萬元，英國國王封他為爵士，並且有一時期，他是英國國旗下被談論最多的一個人——他是英國帝國的林白格（Tindbergh）。我有一晚赴一歡迎司密斯爵士的宴會。在聚餐的期間，在我旁坐的人，講一幽默的故事。這故事是與「無論我們如何粗斷，有一位神，形成我們的目的」一句話，有連繫。這位講述的人提到這句話是由聖經中而出。他是錯了，我知道的。我確實知道，沒有一點猶疑。

所以爲得到自重的感覺，並顯示我的優強，我委任我自己爲沒有請求，不受歡迎的單人委員，去矯正他。他堅持他的陣地。什麼？從莎士樂府來的？不可能！不近情理！那句話是由聖經中引來，他知道的。這位講故事的坐在我右邊。我的一位老朋友坐在我左邊。這位老朋友曾用多年的功夫，專心研究莎士比亞的作品，所以講故事的與我同意，將問題交這位朋友決定。這位朋友靜聽，在桌下用腳踢我，以後說道，「卡尼基先生你錯了，那位先生對了，這句話是聖經裏的。」

那晚回家的時候，我對老朋友說，「你知道那句話是莎士比亞的。」

他回答說，「是的，自然我知道是在哈姆萊德（Hamlet）第五幕，第二場，但我們是一個盛會的客人，爲什麼證明給一個人他錯誤，那能使他喜歡你麼？爲什麼不使他保持情面？他並沒徵求你的意見，他不要你的意見，爲什麼同他辯論？」永遠避免正面的衝突。」

「永遠避免正面的衝突。」說這句話的人現今死去了；但他所給我的教訓，繼續存在。

那個教訓是極有需要，因爲我是一個執拗的辯論者。在我幼年的時候，我會同我弟兄辯論天下一切的事。我到大學的時候，我研究邏輯及辯論術，並加入辯論比賽。以後我在紐約教授辯論。我

很羞愧承認，我有一次計劃寫一本關於辯論的書，從那以後，我會靜聽批評，從事數千次辯論並留意牠們的影響。由這些所得的結果是我得到結論，天下祇有一種方法能得到辯論的最大利益——那即是避免辯論。避免辯論同避免毒蛇及地震一樣。

十次有九次辯論終了之後，每個爭賽的人，比以前更堅信他是絕對不錯。

你不能辯論得勝。你不能，因為如果你失敗，你即失敗，如果你得勝，你亦失敗。為什麼？假定你勝過對方，將他的理由打得粉碎，證明他是精神錯亂，以後怎樣？你覺得很好，但他怎樣？你使他覺得低弱，你傷了他的自尊，他要反對你的勝利。

有一保險公司，為他們的推銷員定下一個固定的政策：「不要辯論！」

真正的推銷術，不是辯論亦不是與辯論微微相似的。人的思想，不是那樣改變的。

例：多年前有一好爭鬪的愛爾蘭人加入我的班中。他受過的教育很少，非常喜歡爭執。他曾一度為汽車駕駛人。他到我這來，因為他曾沒有成功的，試過售賣載重汽車。對他稍加詢問，可以看出他繼續的同他有交易的人爭執，並觸犯他們。如果一位未來的買主，對他出售的汽車，說任何貶抑

的話，他即發火，即刻截住那人的喉嚨。他以後說，「我常走出一個人的辦公室說，「我告訴了他一些話。」我真是告訴了他一些話，但我沒有賣給他任何物品。」

我的第一任務不是教他如何說話。我馬上的工作，是訓練他拘謹不要談話，避免口頭戰爭。

他現今是某汽車公司的推銷明星。他如何成爲這樣？下面是他自己的敘述。「假若現今我進入一買主的辦公室，他說，「什麼？買你的汽車？你們的汽車不好，你白送我，我都不買。我要買某牌的。」我說，「先生，請你聽我講，某牌是一種好汽車。如果你買某牌的，你不會錯誤，某牌公司可靠，售賣的人高尚。」

「他以後沒有話說，沒有爭辯的餘地。如果他說某牌最好，我說確實是，他必需停止。當我與他同意，他不能整下午的繼續說，「某牌最好。」我們以後離開某牌的題目，我開始講我的汽車的優點。」

「有一時期，像那樣的破裂，使我氣忿發火，即要反對某牌。我愈反對的辯論，買主愈贊成的辯論。他辯論愈多，他愈堅信我的競爭家的貨品。」

「我回想起來，我很奇怪我怎能賣出任何物品。我廢了多年的功夫與人爭執辯論現在我閉口無言。這是值得的。」

富蘭克林常說：「如果你辯論，爭強，反對，你或有時得到勝利；但這勝利是空的，因為你永不能得到你對方的好感。」

所以你自己打算打算，你寧願要什麼：一個學術的，表演的勝利，還是一個人的好感？你很少時候能兩樣並有。

在你進行辯論的時候，你或許不錯，完全不錯，但在改變對方的思想上，你恐正如你錯誤，一樣的無用。

麥柯杜（William G. McAdoo）是威爾遜總統任內的財政總長。他說他由多年政治的經驗，得到一種教訓：「不能用辯論打敗無知的人。」

「無知的人」這是和緩的說法。我的經驗是，不能用口頭爭鬪使任何人——無論智力高低——改變他的思想。

例如一位所得稅顧問巴森士 (Frederick S. Parsons)，用了一小時的功夫，與一政府稽查員爭辯一項關於九千元的賬。巴森士聲稱這九千元實是永遠不能收的賬，不應納稅。稽查員反對說，「必須納稅。」

「這位稽查員是冷淡，驕慢，固執。」巴森士在班中講述着說。「理由對他是無用。事實亦無用……我們辯論愈久，他愈固執。所以我決意避免辯論，改變題目，給他欣賞。」

「我說，「我想這事與你必需決定的重要困難事件相比，是一件很小的事。我曾研究過租稅問題，但我由書本中得到知識，你從經驗的火線中得來。我有時願意我有像你的工作。那種工作可以教我許多。」我句句話，都是真意。」

「那稽查員在椅上挺起身來，往後倚，講了許久他的工作，告訴我他所發覺的巧妙舞弊的方法，他的聲調漸漸變為友善，不久他講起他的兒童來，他走的時候，他告訴我他要再考慮我的問題，幾日之內，給我答覆。」

「三日之後，他到我的辦公處告訴我，他已經決定按照所填報的稅目辦理。」

這位稽查員正表現一種最普通的人類弱點。他要一種自重的感覺。巴森士愈與他辯論，他由大聲的確定他的權勢，得到他自重的感覺。但一承認他的重要，辯論停止，准他擴大他的自尊心，他即變成一個同情和善的人。

拿破侖家中管事常與久西芬 (Josephine) 打檯球。他在他所著拿破侖私生活的回憶中說，「雖有相當技藝，我永遠設法使她勝我，這樣使她非常喜歡。」

我們要從他學一個常久的教訓。我們要使我們的顧客、情友、丈夫、妻子，在小的討論上，勝過我們。

釋迦牟尼說，「惡不止恨，愛能止恨。」誤會永遠不能用辯論停止，乃需用手段、外交、和解，及要看對方觀點的同情欲望，停止。

林肯有一次責罰一青年軍官，因為與同僚激烈爭執。林肯說，凡決意成人的人，不能費時於個人的成見，更不能費時承受結果，包括他脾氣的損壞，自制的喪失。你不能顯示過半權利的大事要放棄，雖然清清楚楚是你的小事，亦要放棄。將路讓給狗比爭路權被狗咬還好。即將狗殺死，亦不能

如何應付人

治好咬傷。

所以第一項規則是：

得到辯論最大利益的唯一方法，即是避免辯論。

第二章 必定造成仇人的方法——如何避免

當羅斯福 (Theodore Roosevelt) 在白宮的時候，他承認如果他能百分之七十五的時候不錯，他即達到他最高的希望。

如果那是二十世紀一位最顯著的人所能希望得到的最高分數，你我又該如何？

如果你能確定你百分之五十五的時候是對的，你可以到華爾街一日賺百萬元，買遊艇，娶舞女。如果不能確定你百分之五十五的時候是對的，爲什麼你要告訴別人他們錯了？

你可以用神色，或聲調，或手勢，告訴一個人他錯了，正如用話一樣的有效——如果你告訴他錯了，你使他要與你同意麼？永不。因爲你直接的打擊他的智力，他的判斷，他的自豪，他的自尊。那使他要反擊。但永不能使他改變他的心意。以後你可以用有柏拉圖，或康德的邏輯，抨擊他，但你不能改變他的意見，因爲你傷了他的感情。

永勿開始宣布，「我要對你證明，如此，如此。」那是不好，那是等於對他說，「我比你聰明。我要

告訴你一二件事，使你改變心意。」

那是一種挑戰，那能引起反對，使聽的人要在甚至你還未開始時，與你爭戰。

雖在最溫柔的情況之下，都難改變人的心意。爲什麼使之更難？爲什麼阻礙你自己？

如果你要證明什麼事，不要使任何人知道。輕妙的去行，使人不覺得。

「教人必須像不教的樣子，不知的事作爲忘記的事提出。」

吉士王爵 (Lord Chesterfield) 對他兒子說，「如果你能，要比別人聰明；但不要告訴他們。」

我現今差不多不相信我二十年前所相信的任何事——除去九九歌；當我讀愛因斯坦的書時候，我對於那個亦開始懷疑。再過二十年，我或不相信我在這書中所說的話。我現在對於任何事不像我從前那樣確定。蘇格拉底 (Socrates) 屢次對他在雅典的門徒說，「我祇知道一件事；那卽是我什麼事亦不知道。」

我不能希望再比蘇格拉底聰明，所以我停止告訴人他們錯了。我發現出來這是值得的。

如果一個人說一句話你以爲錯誤——甚至你知道錯誤，開始如下面的說法，不是比較好麼？

「好，看啊，我不這樣想，但我亦許不對。我常是錯誤。如果我錯了，我要請你改正，我們要審查事實。」

在下面這類的語句中，有神妙的地方，確實神妙的地方：「我亦許不對。我常是錯誤。我們要審查事實。」

天上，地下，水中，沒有人能反對你說，「我亦許不對。我們要審查事實。」

那即是科學家所作的事。我有一次訪問司丹范生(Stefansson)，著名的探險家，科學家，在北極居住十一年，六年中除肉與水外，絕對沒吃別的東西。他告訴我他所作的一個試驗。我問他要證明什麼？我永遠忘不了他的回答。他說，「科學家永不要證明什麼，他祇要盡力尋求事實。」

你喜歡在思想上科學化，是不是好？除你之外，沒有人阻止你。

因為承認你或許不對，你永不會有麻煩。那可以停止所有辯論，並激動對方像你一樣的公正開放，使他要承認他亦許錯誤。

如果你確實知道一個錯誤，你直爽的告訴他，結果如何？我可舉一例證明：S先生，一位青年紐約的律師，最近在美國最高法院辯論一個重要案件，這案件關係大量的金錢與重要的法律問題。

在辯論之中，最高法院一位法官對S先生說，「海軍法的限制條文是六年，是不是？」

S先生停住注視法官片刻，以後直爽的說道，「法官，海軍法中沒有限制的條文。」

S先生在班中敘述他的經驗說，「庭中靜默，室中的溫度好似降到零度。我是對的，法官是錯的。我已經告訴他，但那使他友善麼？我還相信我有法律的理由，我知道我說話比我以前都好，但我沒有說服。我犯了大錯，告訴一位有學位的著名人物錯誤。」

很少的人有邏輯性。多數是有成見，偏僻。多數受成見，嫉妒，猜疑，恐懼，猜忌，驕慢所毀傷。多數的人不願改變他們對於他們的宗教，或理髮樣式，或共產主義，或電影名星的意見。所以如果你有告訴人錯誤的趨向，請你每日早餐以前，跪下讀下一節書，這是由魯賓孫教授(Prof. James Harvey Robinson)所著的未成的思想(The Mind in the Making)摘來。

我們有時候看出我們自己改變思想，而沒有抵抗或深重的情緒，但如果有人告訴我們錯誤，我們反對這指責，堅硬起心腸來。在造成信仰上，我們是使人難信的，不注意。但當任何人要掠奪這些信仰時，我們充滿了違禮的情慾。很明顯的，不是意念本身對我們寶貴，乃是所受威嚇的自尊心。

「我的」二字，在人事中，是最重要的名辭。能適當的應付這名辭，是智慧的起端。無論是「我的」飯，「我的」狗，「我的」房子，「我的」父親，「我的」國家，「我的」上帝，這名辭都有同樣的力量。我們不祇反對人指責我們的錶錯誤，我們的汽車難看，並且反對人說，我們對宇宙各事的觀念要加修改。我們喜歡繼續相信，我們所慣於接受的，是真實的。當對我們任何假定懷疑時，所激起的反對，引起我們尋求各種理由去保持。結果是我們所謂理智的，大部是為繼續相信我們已經相信的，尋求理由。

我有一次僱用一位室內裝飾者，為我家中做些簾帳。賬單來到時，我喘了一口大氣。

數日後，一位朋友來拜訪，看了這簾帳，提到價錢，她帶着勝利的樣子大呼說，「什麼？那太不像話，我恐怕他騙了你。」

真的麼？是的，她講了實話。但很少人喜歡聽反映他們判斷力的真話。所以我因為亦脫不了人性，我竭力為自己辯護。我指明最好的至終是最賤的。我們不能希望用減價的價格，得到好的品質與藝術風味等等。

次日另一朋友來談，贊賞那簾帳，充滿了熱情，並表示她願欲她亦能為她的家庭買這樣美麗的製造品。我的反感是完全不同。我說，「講句老實話，我都沒有力量買那些簾帳。我買得太貴了，我很抱歉我買了牠們。」

我們錯誤的時候，我們或對自己承認。如果我們受溫柔有手段的處理，我們或對別人承認。甚至以我們的誠懇開放而自豪。但如果別人要將這不能吃的事實塞入我們的食道，那即不同。

美國內戰時，最著名的編輯格瑞萊（Horace Greeley）與林肯的政策，激烈的不同意。他相信他可用辯論，譏笑，詬罵，驅使林肯與他同意。他繼續這種嚴苛的辦法，月復一月，年復一年。實際上，在林肯被刺那晚，他還寫了一封粗暴，苛苦，諷刺的攻擊林肯個人的信。

但所有這些苛苦曾使林肯與格瑞萊同意麼？絲毫沒有。譏笑，詬罵，永遠不能。

如果你要得到關於應付人，管理自己，及改進人格的很好建議，請你讀富蘭克林自傳，這是一本最有趣味的傳記。在這自傳中，富蘭克林講述他如何克服辯論的惡習，使他自己成為美國歷史中最能幹，和藹，善於外交的人。

當富蘭克林是一個犯錯的青年，有一天，一位老朋友將他拉到旁邊，用幾句針刺的實話痛擊他。那幾句話大致如下：

「本（富氏的名簡稱）你簡直是沒有辦法。你的意見對與你意見不同的，含有一種打擊。你的意見已經成爲太不經濟，沒有人注意。你的朋友覺得當你不在周圍時，更爲快樂。你知道的太多，沒有人能告訴你什麼事。實在，沒有人要試，因爲所費的力量，祇引起不舒適與苦工。所以你不容易知道比你現在知道的多。你現在所知道的，是極有限。」

我所知道關於富蘭克林一件最好的事是，他接受那尖銳責備的情形。他很偉大，聰明，能覺悟那是真實，感覺出來他前途是失敗，及社交的危禍，所以他向後轉，即刻開始改變他驕傲，固執的情形。

富蘭克林說，「我訂了一個規則，禁止所有對別人情感的反抗，及所有我自己正面確定的話。我甚至禁止我自己用語言中，凡含有固定意見意義的字句，如「確定的，」「無疑的，」等等；我反而採用「我設想，」「我揣度，」「我想像，」一件事是如此如此；或「現在我看好像如此。」當別

人肯定的說些我以為錯誤的，我放棄直魯反對他，及即刻指出他的意見不近情理的樂趣；在回答中，我開始先說，在某種情形之下，他的意見可以不錯，但在現今情形之下，我以為，或好像，有不同的地方，等等。我不久即看出來，我這種改變禮貌的利益。我所從事的談話，進行更愉快。我提出意見的客氣方法，從他們得到更迅速的接受，更少的反對。當我看出我錯時，我少有羞辱我更容易使別人放棄他們的錯誤，在我遇巧不錯的時候，與我同意。

這種情態，最初我很激烈的採取，與自然趨向相抗，最後對我成為極容易極習慣的。在過去五十年中，沒有會聽我出口一句武斷的話。大部由於這習慣（除品格完整外）我很早在提議新事業，改變舊事業的時候，得到同人的重視，並且在我成為評議員時，我有這樣的勢力；因為我是不善於辭令，沒有口才，用字猶疑，語言差不多不正確，但普通我能達意。

富蘭克林的方法，在商業中如何有效？我們可舉二例：

有一位出售油業設備的，他已經為一重要顧客訂了一批貨，圖樣已交好批定，機器正在油潤的過程中。以後發生了一件不幸的事。買主與他的朋友們討論這事，他們警告他作了大錯，他上了

當所有的都錯了。機器太寬，太短，太這樣，太那樣。他的朋友們使他憂慮的發脾氣。他打電話給這位售貨員說，他不接受已經在製造中的機器。

這位售貨員講述這故事的時候說，「我細心檢查各事，知道我們確實無誤。我亦知道他的朋友們完全不懂，但我覺得這樣告訴他是危險的事。我到他那裏去看他，我進入他辦公室的時候，他跳起向我走來，急速的說話。他非常急躁，他說話的時候搖拳。他責懲我及我的機器，最後他說，「現在你怎樣辦？」

「我極安靜的告訴他，他說什麼我作什麼。我說，「你是出錢的人，所以你應得到你所要的。但總要有人負責。如果你以為你對，給我們一張圖樣，雖然我們已經為你費了二千元做這機器，我們可以取消，我們情願損失二千元，使你喜悅。但我要警告你，如果我們按你所堅持的製造，你必須負責。但如你使我們按我們所計劃的進行，我們仍相信是對的，我們可以負責。」

「到這時候，他已經沉靜。最後他說，「好了，照常進行，但如果不對，祇求天助你。」

「機器是對的。他這季已經應許定兩批同樣的貨。」

「當這人侮辱我，對我搖拳，告訴我我不懂我的營業，我用了我所有的自制力，使我不爭論辯護。我自己用了許多自制力但是值得的。假若我告訴他錯誤，並開始辯論，或將發生訴訟，惡感，經濟損失，及貴重顧客的喪失。是的，我相信告訴人他是錯誤，是不值得的。」

我們再舉一例——不要忘記我所舉的這些例，是代表數十別人的經驗的。有一位木廠推銷員，承認他曾多年告訴硬心的木料檢查員，他們的錯誤。他亦曾辯論得勝，但是一點好處沒有。他說，「這些木料檢查員，像棒球裁判員一樣。他們一有決定，永不變更。」

這位推銷員看出他的廠，因為他所占勝的辯論，損失數千元，所以在他修習我的課程時，他決意改變戰略，放棄辯論。結果如何？下面是他對同班的敘述。

「有一清晨我辦公室的電話響，一位極氣忿煩惱的人，在電話中告訴我，我們所送到他廠中的一車木料，完全不滿意。他的廠已經停止起貨，並要求我們立刻設法將貨運出。在起卸一車四分之一的貨以後，他們的木料檢查員報告說，木料是在標準等級以下百分之五十五。在這種情形之下，他們拒絕接收。」

「我立刻到他的廠中去，在路上我心中想如何處理這種局勢，平常在這種情形之下，我即要引證分等級的規則，並用我自己做檢查員時的經驗，使那位檢查員相信，木料實際是合乎標準，他在檢查上誤解了規則。但我想我還是實用在班中所學的原則。」

「我到了廠的時候，我看見購買代理人及木料檢查員，都不痛快，預備好了辯論爭戰。我們走到正在起運的貨車，我要求他們繼續起貨，使我可以看看情形如何。我請檢查員照常進行，將拒收的放在一旁，並將好的另放一堆。」

「看他一刻以後，我明瞭他的檢查，實是太嚴。他誤解了規則。這次的木料是白松。我知道這位檢查員對於硬木學識充足，但不是一位勝任的，有經驗的，白松檢查員。白松正是我自己的特長，但我曾反對他分等級的方法麼？[？]毫沒有反對？[？]我繼續觀看，漸漸開始發問，爲什麼某數塊不滿意，我沒有一刻暗示這檢查員是錯誤的。我鄭重的聲明，我發問的唯一原因，是爲要在將來發貨時，給他的廠中他們所要的。」

「用友善合作的精神發問，並繼續堅持他們將不滿意的木板放開，是對的，我使他溫熱起來。」

我們彼此間的緊張關係開始融化。偶而我小心說一兩句話，使他心中發生意念，亦許所拒收的木料之中，實際上亦有合乎標準的。他們所要的，需用更貴的貨品。但我很小心，不使他以為我要辯論這點。

「漸漸的他的整個態度改變，他最後承認他對於白松沒有很多經驗，並在每塊木板由車中出來時，開始向我發問，我即解釋為什麼這樣一塊合乎規定標準。但繼續堅持，如果不合他們的目的，不要他們接收。他最後達到一種情形，每次他將一塊木料放在拒收的堆中時，他感覺很不安。最後他看出來，沒有按他們的需要，規定好木料，是他們的錯誤。

「最後的結果是，他在我走後，重新將全車木料檢驗，接收了整批。我們收到一張付清的支票。」「祇在這一件事上，一點手段及避免告訴人錯誤的決心，為我公司省了一百五十元。所保留的好感，很難定金錢的價值。」

我在本章中並沒有顯示什麼新事。十九世紀以前，耶穌說，「趕快與你的仇敵同意。」換言之，不要同你的顧客或你的丈夫，或你的對手，辯論。不要告訴他錯誤，不要激動他，用一點

外交手段。

在基督降生二千二百年以前，老埃及國王啊它（Akhioi）給他兒子一點精明的建議——現今急需的建議。四千年前老國王啊它在一日下午飲酒的時候說，「要有外交手段，能幫助你在理由上有進展。」

所以如果你要得人同意於你第二項規則：

尊重別人的意見，永勿告訴人他是錯誤。

第三章 如果你錯誤承認

我住在差不多在大紐約的中心，但由我家中步行不到一分鐘，即有一片森林，春日野花盛開，松鼠做巢，葦草叢生。這塊完整的林地，叫做森林園。這園真是森林，恐與哥倫布發現美洲時，沒大分別。我常帶我的狗瑞克斯（Rock）到園中散步。牠是和善無害的小犬，且因為在園中不常遇見人，我帶瑞克斯不加口籠。

一日我們在園中遇見一位警察，正急於顯示他的威權。

「你使那狗不帶口籠在園中亂跑，是什麼意思？」他責問我說。「你不知道那是犯法麼？」

我輕柔的回答說，「我知道，但我想牠在這裏不至於有什麼傷害。」

「你想不到！你想不到！法律不管你如何想。那狗或傷害松鼠，咬傷兒童。這次我叫你過去，但如果我再在這裏抓住這狗不帶口籠，你即要去見法官。」

我卑微的應許遵守他的命令。

我真實的遵守了幾次。但瑞克斯不喜歡口籠，我亦不喜歡，所以我們決意去冒險。起初一刻什麼事都好，以後碰了一個釘子。瑞克斯同我一日下午跳過一個小邱，在那裏我忽然——使我驚懼——看見法律的代表。瑞克斯在前面正向着警官前進。

我沒有辦法。我知道，所以我沒有等候警察開始說話，我先發制人。我說，「警官，你抓住了我，我是錯了。我沒有推辭，沒有理由。你上星期警告我，如果我再帶沒有口籠的狗到這裏，我即要受罰。」警察用溫柔的聲調回答說，「我知道在周圍沒有人的時候，使狗那樣一跑，是一種引誘人的事。」

我回答說，「真是一種引誘，但是犯法。」

警察辯護說，「像那樣的小狗，不會傷人。」

我說，「牠或傷害松鼠。」

他告訴我說，「我想你對我的話太認真了。我告訴你怎樣辦，你祇使牠跑過那土邱，使我看不見——我們即可將這事忘卻。」

那位警察因爲有人性，要得到自重的感覺，所以當我開始責懲我自己，他唯一增長他自尊的方法，卽是採取寬大態度，顯示慈憐。

但假定我要爲我自己辯護，結果如何？辯論！你知道辯論的終局如何。

但不與他爭鬪，我承認他絕對的正確，我絕對的錯誤。我迅速的，坦白的，熱誠的，承認；因我取他的方面，他取我的方面，這件事和祥的結束。

假若我們知道要受責備，好不好先趕上去自己責備自己？聽自己的批評，不比忍受別人口中的責懲容易麼？

將你知道別人要對你毀敗的事，自己說出來——在他有機會說出以前說出——你卽將他船上的風減去。百對一的機會，他卽要採取寬厚原諒的態度，減輕你的錯誤——正如警察對我與瑞克斯一樣。

有一位商業美術家，曾用這種方法，得到一位無禮責罵的客人的好感。

他在班中敘述故事的時候，說，『爲廣告及出版物畫圖畫，最重要是準確。』

「有些美術編輯，要求將他們的定貨即刻作好。在這種情形的時候，很容易發生輕微的錯誤。我認識一位美術主任，永遠喜歡對小事找錯。我常厭煩着離開他的辦公室，並不是因為批評，乃是因為他的攻擊方法。最近我交一件貨給這位編輯，他打電話叫我即刻到他的辦公室去，他說有的地方錯了。當我到了，我看出正是我所預料的——並且發生恐懼。他是仇視，找機會批評。他急躁的質問我為什麼如此如此作。實行我所研究的自責，機會到了，所以我說，「某先生，如果你說的是真的，那是我錯了，我絕對沒有理由。我為你畫圖畫多年，應該知道如何作，我很抱歉。」

「他即刻開始為我辯護說，「是的，你是對的。但都說完了，這不是嚴重的錯誤，不過是——」

「我阻止他說，「無論什麼錯誤，都能費錢，並且都使人討厭。」

「他開始插嘴，但我不使他。我正是高興。我一生第一次批評我自己——我很喜歡。」

「我繼續說，「我應當多小心。你給我許多工作；你應得最好的工作，所以我要將這畫重畫一次。」

「他反對說，「不！不！我絕不要那樣麻煩你。」他稱讚我的工作。確實的對我說，他所要的不過

是一個小的改動。我的小錯對他公司沒有損失，並且都說完了，不過是細微的地方——不值得顧慮。

『我急切的批評自己，將所有他的爭鬪性消滅。他最後請我吃午飯。在我們分手以前，他給我一張支票及另一件工作。』

任何愚魯的人都能盡力辯護他的錯誤——多數愚魯的人是這樣行——但承認自己的錯誤，使人出羣並給人一種尊貴高尚的感覺。例如歷史所記載的美國內戰時南軍首領李將軍 (Robert E. Lee) 一件最美的事，即是爲他將官畢克德 (Pickett) 衝鋒失敗，自責的情形。

那次衝鋒是李將軍一生最大的錯誤。雖然光榮勇敢，但是終場的開始。李將軍失敗了，南方的主張失敗了。李將軍極悲痛，極驚震。他向南方政府總統辭職，請另派年輕力強的人。如果李將軍要將衝鋒失敗歸罪於別人，他可找出很多推辭。有些旅長不幫忙，馬隊到的過遲，不能補充步隊，這事錯了，那事不對。

但李將軍很高貴，不責備別人。畢克德的敗軍退回南方陣線的時候，李將軍單身乘馬出去接

迎他們，並發出偉大的自責。他承認說，「這都是我的錯，我一個人戰敗了。」

所有歷史中的將領，很少有這種膽量及品格，承認那個的。

有一位作家是激動全國的創造作者。他的刺激性文字常引起激烈的反對，但他用他處置人的希罕技術，常將仇敵變為朋友。

例如當有惱怒的讀者寫信來，說他對某某文章不同意，並在末尾稱這作家為這個，那個的時候，這位作家即回答如下：

「細想起來，我亦不完全同意。我昨日所寫的，不是樣樣都使我今日動心。我很喜歡你在這題目上用思想。下次你到附近來的時候，請你駕臨，我們詳細一談。遙祝平安。」

對那樣待你的人，你能說什麼？

在我所舉行的人類關係課程中，一次上課的時候，每個人按次序起立，他的班友使他看自己，像別人看他一樣。他們開誠布公的告訴他，他們所喜歡與所不喜歡他的人格的地方。

因為他們的批評全是書面的，並不具名的，學生們顯示出深密的思想來。

在一次這種課程以後，有一學生傷心着到我這裏。他的批評者懲責他像搖船的奴隸一樣。別人詆毀他是太自恃，自私，強霸。他被指責爲生是非的，自私的，及共產黨徒。有一位批評者請他出班。下次上課的時候，他起立面向班中，朗讀他所收到的刺痛指責；但他不詆毀他的批評者，他說：「諸位，我實在是不受歡迎，那是不錯的。讀這些批評，使我難過，但對我有益。這些批評使我軟化，給我一個教訓。我亦是人，我希望得朋友，正如你們一樣。我要使人喜歡我，請你們幫助我，好不好？請你們今晚再寫些批評，開誠布公的告訴我，如何改進我的人格，好不好？如果你們肯，我要勉力，十分的勉力，改變。」

他並不是假裝，他一直由心中說出，非常的自然。他達到他批評者的心中。一星期前詆毀他的，現在都幫他忙。他們稱讚他的誠懇，他的謙卑，他學習心的急切。他們鼓勵他，給他改進的忠實建議。他們承認他們已經開始喜歡他，並急於幫忙他。

他的溫柔的回答，驅散了盛怒。

當我們是對的時候，我們要溫和的，有手段的，得到人同意於我們；當我們是錯的時候——如

果我們對自己誠實，那是驚人常見的——我們要急速的，熱心的承認我們的錯誤，那種方法不祇能產生驚人的結果，並且信不信由你，在情形之下，比爲自己辯護更有趣味。

不要忘那句古語：「爭奪永得不夠，退讓比你期望得多。」

所以你要得人同意於你，最好記住第三項規則：

如果你錯誤，急速的，着重的，承認。

第四章 達人理智的大路

假若你發起脾氣來，告訴他們一兩件事，你發洩你的情感非常痛快，但那個人如何他能同情於你的快樂麼？你爭鬪的聲調，仇視的態度，能使他容易同意於你麼？

威爾遜說，「如果你舉拳向我這邊來，我想我能應許你，我的拳可以舉起同你一樣的快；但如果你來說，「我們坐下商議，如果我們不同意，我們要了解爲什麼不同意，爭執之點是什麼，」我們不久即可看出，至終並不相距很遠，我們所不同意之點很少，同意之點很多。如果我們祇有團結的忍耐，誠意及欲望，我們即可團結。」

沒有別人欣賞威爾遜的話，比洛克斐勒二世 (John D. Rockefeller, Jr.) 更多的。遠在一九一五年，洛克斐勒二世是在美國西部一州最受輕視的人。美國實業史中流血最多的工潮，震驚了那州二年之久。忿怒的，爭鬪的礦工，向洛克斐勒所管理的煤鐵公司，要求加薪。許多房產被毀壞，軍隊亦調動出來，血亦流出，罷工工人被擊，身上滿了槍彈。

在那種時候空氣中充滿了仇恨洛克斐勒要得罷工者同意於他真作到怎樣作的經過情形如下：費了數星期功夫交友以後，洛克斐勒對工人代表演說。這篇演說，全部的，是一篇傑作，發生了驚人的結果。使要包圍他的仇恨波浪沉靜下去，使他得到許多贊賞者。將事實用極友善的態度表現出來，使罷工工人回去工作。對於他們所激烈爭奪的薪資增加，沒有再提一個字。

下面是那特殊演講的開端。請注意如何充滿了友善的感情。

不要忘記洛克斐勒所談話的人，是前幾日要將他吊在蘋果樹上的人。但他不能比對一團傳道醫士再和祥，再友善。他的演講發出許多如下的語句，「我以到這裏來爲榮幸，」「訪問過你們家庭，遇見你們妻子兒女以後，我們在這裏相見不是陌生乃是朋友，」「互相友善的精神，」「我們的共同利益，」「因爲你們客氣我方能夠到這裏來。」

洛克斐勒開始說，「這是我一生最光榮的一日，這是我第一次有機會與這大公司工人代表，職員，廠長等，聚在一起。我可確實的說，我以到這裏來爲榮幸。我活到怎樣時候，我要到什麼時候不忘這次集會。如果二星期前舉行這集會，我即要成爲對多數人陌生的人，站在這裏，祇認識少數的

面孔。上星期得到機會訪問所有在南煤區的住所，並與差不多所有的代表，除去外出的，個別談話，在你們家中拜訪，遇見許多你們的妻子兒女，我們在這裏相見，不是陌生的人，乃是朋友。乃是以那種互相友善的精神，我喜歡有這機會同你們討論，我們共同的利益。

「這既是公司職員及工人代表的集會，乃是因為你們客氣，我方能夠到這裏來。因為我不幸不是工人代表，亦不是公司職員，但我覺得我與你們關係親密，因為，從一方面講，我代表股東及董事會雙方。」

那不是使仇為友的藝術一個最宏大的實例麼？

假定洛克斐勒採用別種方法，假定他與礦工辯論，當面舉列毀敗的事實，假定他用他的聲調及暗示告訴他們，他們錯誤，假定用所有邏輯的規則，他證明他們錯誤，結果如何？必致激起更多的忿怒，更多的仇恨，更多的反抗。

如果一個人的心，因為對你不和及惡感而潰爛，你不能用所有的邏輯得到他同意於你。責罵的父母，強霸的上司及丈夫，與喋喋的妻子，應當明瞭人不願改變心意。不能勉強或驅使他們與你

我同意。但如果我們溫柔友善，非常溫柔友善，我們可引導他們同意。

一百年前林肯曾說過與那意義相同的話如下：

「一滴蜜比一加侖五倍子汁，攔捕蒼蠅還多。」是一句真實的格言。所以人亦是這樣。如果你要得人同意於你的主張，先使他相信你，是他的真實朋友。那裏即有一滴蜜，抓住他的心。無論怎樣說，那是達到他理智的大路。」

商人正在明瞭對罷工的人友善，是值得的。例如當懷德色汽車公司的二千五百工人為增加工資加入公會罷工的時候，該廠經理沒有增加忿怒，責懲，恫嚇，談論暴行及共產黨，他實際稱讚罷工者。他在報紙上登廣告，頌揚他們放下工具的和平情形。他看見糾察罷工的人閒惰無事，他給他們買一打棒球棍及手套，請他們在空地上打球。願意打地球的，他為他們租一地球室。

這位經理的友善，發生友善永遠發生的結果；產生了友善。所以罷工的人借了掃帚，銼鏟，垃圾車，開始掃除工廠周圍的火柴，廢紙，紙烟頭，雪茄烟頭。試想一想，罷工的人在要求加薪及承認公會時，整理工廠的廠地。這種事情在美國工潮的風波歷史中，從未聽見過。那次罷工在一星期內，和解

結束——沒有一點惡感或怨恨而結束。

韋白斯德 (Daniel Webster) 面貌如神，談論如耶和華 (卽上帝) 是一位陳述理由最成功的辯訴者。但他用下列的友善語句，引入他最有力的理由：「那是陪審的人應考慮的。」「諸位，這個或值得一想，」「諸位，這是幾件事實，我希望你們不忽略，」「有你們對於人情的了解，很容易看出這些事實的重要。」沒有威逼。沒有高壓的方法。不將他的意見勉強在別人身上。韋白斯德用輕聲安靜友善的方法，這方法幫助使他出名。

你或許永不被約請解決工潮，或對陪審員發言，但你或要使你房租減少。友善的方法能幫助你麼？我們可以看一看。

一位工程師要減低他的房租。他知道他的房主是硬心腸的人。他在班中講述說，「我寫信給他，通知他我在租約期滿時，卽要退出我的公寓。實在，我並不要遷居。如果我能減低房租，我卽不動。但看起情勢來，是沒有希望。別的房客都試過，失敗了。人人都告訴我，房主是非常難應付。但我對我自己說，「我正研究如何應付人的課程，所以我要試試他——看看結果如何。」

「接到我的信以後，他即同他的祕書來看我。我在門前接迎他，充滿了好感與熱心。我沒有開始講房租如何的高。我開始談論我如何喜歡他這公寓。我真是「誠於嘉許寬於稱道。」我恭維他管理房舍的方法，告訴他如果我能有經濟能力，我很願意再住一年。」

「明顯的，他從來未由房客得到這種歡迎。他差不多不知如何是好。」

「以後，他開始告訴我他的困難。報怨的房客，有一位曾寫過十四封信，有的是確實的侮辱。還有一位恫嚇說，除非房主使上層樓的人睡覺不打呼，他即要取消租約。他說，「有像你這樣滿意的房客，是多們痛快。」以後我沒有請求他，他自動減少一點租金。我要多減，所以我提出我能付的數目，他沒有一個字的接受了。」

「他離開的時候，他轉向我問道，「有什麼裝飾我可替你做麼？」

「如果我要用別的房客所用的方法，得到房租減低，我確信我必遇見他們所遇的困難。是友善的同情的，欣賞的方法占勝利。」

我們再舉一例，這次舉一婦人——一位在社交上有名望的婦人——德夫人 (Mrs. Doro-

thy Day)。

德夫人說，「我最近請幾位朋友午餐，那是對我一個重要的聚會。自然我很急於使樣樣事平順的過去。家中司事在這類事上，常是我有力的助手。但這次他使我失敗。午餐是極不好，司事亦不見面。他祇遣來一位侍者，照應我們。這位侍者對於高等侍應毫無觀念。他屢次的最後侍應主客。有一次他給她一小塊芹菜，放在一個大盤上。肉極粗硬，蕃薯油膩。壞極了。我非常忿怒，很費力的我始終微笑，但我不斷的對我自己說，「我見了他，我一定饒不了他。」

「這是一個星期三的事。次日晚間我聽了一次關於人類關係的演講。我聽的時候，我覺悟出來，責罵司事是如何無用。責罵將使他懷恨反對。將以後幫助我的欲望都消沒。我試一試從他的立場看一看。他沒有買那食物，他沒有烹調那食物。有些侍者愚笨，他沒有方法。我或許太嚴厲，發怒太急。所以不批評他，我決意用友善的方法開始。我決定先用欣賞開端。這種方法非常有效。我次日見到司事，他是衛護着惱怒，預備要爭戰。我說，「我要你知道當我款待客人時，你作我的後盾，是對我極重要的事。你是本市最好的司事。自然我完全明瞭你沒有買那些食物去烹調。星期三的事你是

沒有辦法。」

「陰雲消散。這司事微笑說道，「對的，夫人，毛病是在廚房，不是我的錯處。」

「所以我接着說，「我已經計劃別的聚會，我需要你的建議。你想我們最好再給廚房一個機會麼？」

「夫人，自然的，一定再給他們一個機會。或許永不再發生那樣的事。」

「下一星期我又請人午餐，司事同我計劃菜單。我給他一半小賬，不再提過去的錯誤。」

「我們到了的時候，桌上陳設二打最好玫瑰花。這位司事常在場侍應。他招待的殷勤，即假設我請英國女皇，亦不能再加多。食物優美，溫熱。服務完全週到。主要的菜用四位侍者侍應，不是一位。這司事親自侍應最後的糖菓。」

「我們離開的時候，我的主客問道，「你迷惑了那位司事麼？我從未見過這樣的服務，這樣的注意。」

「他是不错，我用友善的方法及真誠的欣賞，迷惑了他。」

多年前當我是一赤足兒童，走過林木，到鄉村學校去的時候，我讀一個關於太陽與風的寓言。牠們爭論誰是更強。風說，「我可證明我是。看見那穿大衣的老人麼？我打賭我可使他脫去，比你快的快。」

所以太陽躲在風後面，風吹起來，直到差不多成爲颶風。但吹的愈厲害，老人將大衣圍包愈緊。最後風沉靜下去，放棄了。以後太陽由雲後出來，在老人身上微笑，不久他擦他的額，脫下他的大衣。以後太陽告訴風，溫柔友善，永遠比憤怒武力強。

當我是一個赤足兒童在美國西部讀這寓言時，這寓言的真理在東部波士頓由一位B醫士表現出來。這位醫士三十年後，成爲我的學生。B醫士在班中所述的故事如下：

當時波士頓的報紙充滿了假冒的醫藥廣告——專門打胎及假冒治病，實際用恐嚇方法剝削好人的醫士廣告。他們治療的方法是使受害者充滿恐怖，而不給任何有用的治療。打胎者發生許多死亡，但被判罪者很少，多數付一點罰金或用政治勢力脫逃。

情形成爲非常之壞，波士頓的好人羣起反對。講道的牧師抨擊講台，責懲報紙，並求上帝幫助

停止這種廣告。公共團體，商人，婦女會，教會，青年的會社，責罵詆毀，全歸無用。在州議會中，有激烈的爭鬪，使這種無恥的廣告，成爲非法，但因舞弊及政治勢力而失敗。

B 醫士當時是大波士頓基督教勉勵聯合會良好公民委員會的主席。他的委員會試過各種方法失敗了。對這些醫藥罪徒的戰爭，好似無望。

以後有一晚，在午夜以後，B 醫士試行波士頓從未有入想試的事。他試用和善，同情，欣賞。他試行使出版家實在要停止那種廣告。他寫信給一家報紙，告訴他如何贊賞他們的報紙。他永遠閱讀這報；新聞清潔，不是動人情感的，評論亦非常之好。這報是家庭中極好的報紙。B 醫士聲稱，那報，按他的意見，是東北部最好的，全國最好的一種。B 醫士接着說，「但我的一位朋友有一青年女兒。他告訴我他的女兒一日晚間，朗讀一個專門打胎的廣告，問他有些字句什麼意思，真實的他極難爲情，他不知說什麼是好。你的報紙到波士頓高尚家庭中。如果這事在我朋友家中發生，是否正是亦在別家發生的事。如果你有一個青年女兒，你願意使她閱讀那些廣告麼？假若她真讀了向你發問，你如何能解釋？」

「我很抱歉像你這樣好的報紙——各方面都差不多完全——有這一欄使父親怕女兒檢起來。大約千百別的訂戶，與我同樣感覺，是不是？」

二日以後，這報的編輯寫信給B醫士。這醫士保存這信三十餘年。當他在我班中研究時，送給我這信。現今在我面前，日期是一九〇四年十月十三日。

B醫士：

本月十一日致本報編輯的信使我對你非常感激，因為最後使我決定實行我自主持本報後，即思慮的一件事。

自星期一起，我決意將本報中一切不良廣告，都盡力加以清除。有幾種將絕對的取消，有幾種暫時不能減去的，將完全加以編輯，使之絕對不令人討厭。

再謝謝你的信，在這方面幫助了我。

某發行人

伊索是希臘宮中的奴僕。在基督降生六百年前，編成不朽的寓言。但他對於人性的教訓，現今

在我國各地真實，正如二千五百年前在雅典一樣。太陽可使你脫衣，比風快的多。和善友誼的方法及欣賞，能使人改變心意，比所有的狂風烈雨容易的多。

不要忘記林肯所說的，「一滴蜜比一加侖五倍子汁抓住蒼蠅多。」

當你要得人同意於你，不要忘記用第四項規則：

用友善的方法開始。

第五章 蘇格拉底的祕訣

與人談論，別開始討論你不同意的事。開始先着重——繼續的着重——你同意的事。如可能，繼續着重你們雙方都是追求同一目的，你們唯一的差別，是在方法上，不是在目的上。

使對方在開始的時候說，「是，是。」如可能，防止他說「不。」

歐渥斯德教授說，「一個「不」的反應，是最難克服的障礙。一個人說過「不」以後，所有他尊重人格的心理，要求他沒有矛盾。他以後或覺得「不」是不甚適當，但他需考慮他的寶貴尊榮。說過一句話，必須堅持。所以使人開始往正面走，是極為重要。」

技巧的講話者「在開始的時候，得到許多「是」的反應。他因而將他聽衆的心理作用移向正面方向。好像檯球的活動。往一個方向推動，需要些力量方能轉移；往相反方向送，更需要許多力量。

「這裏的心理形態是很清楚。當一個人說「不」，並真有意思的時候，他所作的比說一個四

畫的字爲多。他整個的器官——腺的，神經的，肌肉的——聚集起來，成爲拒絕的情況。常有細微而有時能看出來的身體的退縮，或退縮的準備。簡言之，整個的神經——肌肉系統，預備防禦接受。反過來說，一個人說「是」的時候，沒有退縮的動作發生，器官有前進，接受，開放的態度。所以在開始的時候，能引起「是」愈多，愈容易爲我們最後的提議收穫注意。

「這個「是」的反應，是一種極簡單的方法。但是如何的被人忽略！人常是好像由開始即反對人，得到一種自重的感覺。激烈的人與守舊的弟兄們會議，立刻他使他們忿怒！實在講來，有什麼好處！如果他祇爲自己得些快樂，他可被寬恕。但如果他要成就什麼，他不過是在心理上愚笨而已。」

「在開始的時候使學生，或顧客，兒童，丈夫，妻子說「不」，即需要天使的智慧與忍耐，改變聳起的反面答覆，成爲正面的。」

用「是」的方法，一位儲蓄銀行的出納員，保留了一位未來的顧客，不然即可丟掉。

這位出納員說，「這人來開立戶頭，我將通常的格式給他，請他填寫。有些問題他情願回答，但有些他簡直拒絕回答。」

「在我開始研究人類關係以前，我要告訴這位存款人，如果他不給銀行這種材料，我們要拒絕接受他的存款。我很抱歉我以前犯過這樣毛病。自然，像那樣的最後要求，使我感覺愉快。我顯出來誰能管誰。銀行的規則，不能馬虎。但那類的態度，確實不能給那來光顧我們的人，一種歡迎及自重的感覺。」

「今早我決意用一點常識。我決意不談銀行所要的，而談顧客所要的。此外，我決意使他從開始說「是，」所以我同意於他。我告訴他他所拒絕填寫的材料，不是絕對必需。」

「我說，「但假定你在死亡的時候，有錢存在這銀行，你不願意銀行將這錢轉給按法律應承受的親屬麼？」

「他回答說，「是的，自然是。」

「我接着說，「你想將你最近親屬的姓名給我們，使我們在你死去的時候，執行你的願望沒有錯誤遲延，不是一個好辦法麼？」

「他又說「是。」

「當他明瞭我們所問的不是爲我們，乃是爲他，那青年的態度變軟。在離開銀行以前，這位青年不祇將關於他自己完全的材料給我，並且按我的建議，開了一個信託的賬戶，以他的母親爲承繼人，並亦很喜歡的回答，所有關於他母親的問題。」

「我看出來使他從開始說，「是，是，」他忘了爭執之點，並且快樂的作所有我建議的事。」

一位電器公司推銷員說，「在我區域中有一人，我們公司極願賣給他貨。在我以前的人，曾拜訪他十年的功夫，沒有賣任何物品。我接管這區域以後，我繼續的訪問三年，沒有得到一個定單。最後經過十三年的訪問談話，我們賣給他幾個發動機。如果這些沒有毛病，我覺得一定可以得到數百個的定單。這是我的期望。」

「有毛病麼？我知道不會有毛病。所以當我三星期後訪問時，我很高興。」

「但我高興不久，因爲總工程師用下面驚人的宣告接見我：「某先生，我不能由你買其餘的發動機了。」

「我驚訝的問道，「爲什麼？爲什麼？」

「因為你的發動機太熱，我不能將手放上。」

「我知道辯論是無用，我已經試過那種方法很久，所以我想得到「是」的反應。」

「我說，「我同你完全同意。如果那些發動機動起來太熱，你不應再買。你必不要比全國電氣製造公會所定標準發熱更高的發動機，是不是？」

「他同意是那樣的。我已經得到我的第一個「是」。」

「電氣製造公會的規則，是設計適當的發動機，可有比室內溫度高華氏七十二度的溫度，對不對？」

「他同意說，「是，那是很對，但你們的發動機熱的多。」

「我沒有同他辯論，我祇問他，「廠房中多麼熱？」

「他說，「差不多華氏七十五度。」

「我回答說，「好了，如果廠房七十五度，你加上七十二度，總共華氏一百四十七度。你是不是要燙手，如果你將手放在華氏一百四十七度的熱水門下面？」

「他還是要說『是』。」

「我建議說，『將手離開發動機，不是一個好辦法麼？』」

「他承認說，『我想你對了。』我們接着談了片刻以後，他招呼他的祕書爲下一個月訂了差不多三萬五千元的生意。」

「我費了多年的功夫，損失了數千元的營業，方明白辯論是不值得，從別人立場看事，使他說『是』，是更有利益，更有趣味。」

蘇格拉底雖然是赤足，並在四十歲禿頭的時候，娶一位十九歲的女子，但是一個極聰穎的人。他作些事情，全歷史中祇有幾個人能作。他尖銳的改變了人類思想的整個程途。現今在他死後二十三個世紀，他被人敬重爲會影響這爭辯世界一個最有才智的勸導者。

他的方法是什麼？他曾告訴人他們錯誤麼？沒有。蘇格拉底絕沒有。他太機巧不至那樣。他的整個方法，現今稱爲「蘇格拉底方法」，是以得到「是」的反應爲根據。他問的問題，反對他的人必須同意。他繼續不斷的得到一個承認，又一個承認，直到他得到許多的「是。」他繼續不斷的發問，

直到最後，不知不覺，他的反對者看出自己擁護一種結論，數分鐘以前，所堅不承認的。

下次我們要告訴人他錯誤的時候，我們要記住赤足的老蘇格拉底。發一個溫柔的問題——
能得「是」的反應的問題。

中國人有一句成語，充滿了東方的智慧：「輕履者行遠。」

他們用了五千年研究人類天性，他們積存了敏智：「輕履者行遠。」

如果你要得人同意於你，第五項規則是：

使對方即刻說「是，是。」

第六章 處置報怨的安全鎖

多數人在要得別人同意於他們的時候，他們自己說話太多。推銷員特別常犯這種不經濟的毛病。使對方盡其欲言。他知道關於他的事及他的問題，比你多。所以問他問題，使他告訴你幾件事。如果你與他不同意，你或要動心去阻止。但不要那樣。那是危險的。當他還有許多意見要發表的時候，他不願欲注意你。所以要忍耐用開放的思想靜聽，要誠懇鼓勵他完全的發表他的意見。

這種政策在營業中有價值麼？我們可以看一看。下面是一個不得不試行的人經過的情形。

數年前美國一個最大汽車工廠，正在接洽收買一年所需要的座墊布。三家廠家已經做好樣子，已經被汽車公司高級職員檢驗，並已發出通告給各廠家，說某日他們的代表可以有機會，作最後得到合同的聲請。

一家的代表R先生，患着嚴重的喉頭炎，到了這地方。R先生在我班中敘述他的故事說，「當輪到我與高級職員會議，我啞了嗓子，我差不多不能出微聲。我被引導進入室中，與紡織工程師，採

購經理、推銷主任，及總經理面對面。我起立要努力說話，但我祇能發出尖銳聲。

「他們都圍桌而坐，所以我在紙本上寫上，「諸位，我嗓子啞了，不能說話。」

「經理說，「我替你說話。」他真替我說話。他陳列我的樣品，稱讚牠們的優點。關於我貨品的優點，發生了活躍的討論。那位經理因為替我說話，在討論中，取我的方面。我的參加祇限於微笑，點頭，及少數手勢。

「這個特殊會議的結果，是我得到合同，訂了五十萬碼的座墊布，總值在一百六十萬元——我從來所得最大的訂單。

「我知道我若不會失掉聲音，我即要失掉合同，因為我對於整個的事體有錯誤的觀念。我完全偶然發現出來，使別人說話，是多麼有價值的。」

一位電氣公司稽查員，正在一豐富農村區域中視察。他在經過一整潔農家的時候，向本區代表問道，「爲什麼這些人不用電？」

「他們手緊，你不能賣給他們任何東西，」區代表厭煩着回答說。「並且他們對公司不痛快，

我已經試過，沒有希望。」

亦許是沒有希望，但這位稽查員，無論如何，要試一試，所以他叩農家的門。門開開一小縫，一位老太太探頭出視。

這稽查員講述故事說，「她一看是公司代表，她將門一摔，把我們關在外面。我再叩門，她再開。這次她開始告訴我們，她對我們及我們公司的意見。」

「我說，「某夫人，我很抱歉打攪你，但我不是來賣電氣，我祇要買些雞蛋。」

「她將門再開得寬些，懷疑的往外看我們。」

「我說，「我會留意你的一羣很好的都敏尼克(Dominicks)雞，我願意買一打新鮮雞蛋。」

「門又打開一點，她的好奇心激起來，問道，「你怎樣知道我的雞是都敏尼克？」

「我回答說，「我自己亦養雞，我可以說我從未見過比這更好的一羣都敏尼克雞。」

「她還有些懷疑問道，「那末你為什麼不用你自己的雞蛋？」

「「因為我的來克亨(Leghorns)雞產白蛋。你是能做飯的，自然你知道在做蛋糕上，白蛋

不能同黑蛋比。我的內人很以她所做的蛋糕自豪。」

「到這時候，這位老太太出來，到了廊中，心境和善的多。同時我的眼往四周觀看，發現農場中有一很好看的牛棚。

「我接着說，「某夫人，實際上，我可打賭，你由你的雞賺錢，比你丈夫由牛棚賺錢多。」

「兵的一聲她開了火。當然她賺的多。她很高興對我講，但可惜她不能使她的老笨鬼丈夫承認。

「她請我們參觀她的雞房。在我們參觀的時候我留意她所造的各种小機構。我是「誠於嘉許寬於稱道。」我介紹幾種食料及溫度，並在幾件事上徵求她的建議。不久我們很高興的交換經驗。

「不久，她說她幾位鄰家在他們的雞房中裝電燈，據說有很好結果。她徵求我真實的意見，是否值得亦同樣辦法……」

「兩星期後，這位老太太的雞，滿足的在電光之下叫喚，抓動。我得到我的訂單，她多得雞蛋，人

人滿意，人人獲利。

『但如果我不先使她將自己說入圈套，我永遠不能賣給這位老太太電流——這是這故事的要點。』

『這種人不能賣給他們，必須使他們自己買。』

最近在一著名報紙的經濟欄中，有一大幅廣告，徵求一位有特別能力與經驗的人。有一位應徵的，將他的應徵書，送到某號信箱。數日以後，他接到信約他面洽。在他訪問以前，他費了許多鐘點，在金融界打聽，所有關於創設這營業的人的事實。在面洽的時候，他提到，「我很願意同一個有像你這樣記錄的機關共事。我聽說你二十八年前開始，除一桌，一室，一打字員外，沒有別的。那是真的麼？」

差不多凡成功的人，都喜歡回憶他早年的掙扎。這個人亦不是例外。他談了許久他如何用四百五十元現金，及一創造的意念，開始營業。他講述他如何與失望奮鬥，與譏笑戰爭。星期日及假期照常工作，每日工作十二至十六小時；他如何戰勝所有的惡運，到現在金融界的重要人，都到他這裏

來求材料與指導。他以這種記錄很爲自豪。他應當這樣，他很高興講述這個。最後，他簡單的問這位應徵的人已往的經驗，召進副經理來說，「我想這是我們所尋求的人。」

這位應徵的人，曾費事調查他未來僱主的成就，他對對方及他的問題，顯示興趣。他鼓勵對方多說話——發生了好的印象。

一項真實的道理是，雖即我們的朋友，亦寧願對我們談論他們的成就，比聽我們吹噓我們的成就多。

法國哲學家羅西法考 (Ja Rochefoucauld) 說，「如果你要得仇人，勝過你的朋友；但如果你要得朋友，使你的朋友們勝過你。」

爲什麼是那樣的？因爲當我們的朋友們勝過我們，那給他們一種自重的感覺；但當我們勝過他們，那給他們一種自卑的感覺，並引起猜忌與嫉妒。

德國有句俗話如下：「最純粹的快樂，是我們在我們所猜忌的人不幸的事上，所取的惡意的快樂。」換言之，「最純粹的快樂，是見別人困難時所得的快樂。」

你有些朋友，恐由你的困難得到滿意，比由你的勝利，得到的多。

所以我們要減低我們的成就，我們要謙虛，那樣永遠使人喜歡。考柏 (T. B. Cobb) 的方法是對的。有一位律師，有一次在法庭對考柏說，「考柏先生，我聽說你是美國一位最著名的作者，對不對？」

考柏回答說，「我大約是比我配得的，更微幸。」

我們應當謙虛，因為你什么都不值什麼。你我都要過去。百年之後完全忘記。生命太短，不要用關於我們小小成就的談論，使人厭煩。我們要鼓勵他們談話。想起來，你沒有多少可以吹噓的。你知道使你不成爲白癡的是什麼？沒有什麼。祇是五分錢的碘質。在你的甲狀腺中。如果一位醫士割開你頸中的甲狀腺，取出一點碘質，你即成爲白癡。五分錢在藥房中能買的碘質，即是使你與神經病院分離的東西。那不是許多可吹噓的吧？不是？

所以如果你要得人同意於你，第六項規則是：

使對方說許多話。

第七章 如何得到合作

你對於你自己發現的意念，比別人傳遞的意念，不是信仰更深麼？如果這樣，要將你的意見塞下別人的喉嚨，不是錯誤的觀念麼？提出建議，使別人自己想出結論，不是更適當麼？

例：一位汽車推銷主任，亦是我班中的學生，忽然看出對一羣失望散漫的推銷員，有注射熱力的必要。他召集了一個推銷會議，督促他的人們告訴他，確實他們希望由他得到什麼。在他們講話的時候，他將他們的意思寫在黑板上。他以後說，「我可以給你們所有你們希望於我的性格。現在我要你們告訴我，我有權利希望由你們得到什麼。」回答來的很快：忠心，誠實，自動，樂觀，合作，每日八小時熱心工作。有一個人告奮勇一日作十四小時。會議結束時，有新的勇氣，新的激勵。這位主任對我報告銷路的增加，很足驚人。

這位主任說，「這些人與我作了精神上的交易。在我盡我所能時，他們決意盡他們的本分。與他們商確他們的願望，正是他們所需要的注射。」

沒有人喜歡覺得被人買給什麼東西，或被別人告訴去作事。我寧願覺得我們自動購買，或照自己意念行動。我們喜歡有人諮詢我們的願望，需要，及思想。

例：一位服裝藝術家，在明瞭這真理前，損失數千元的酬金。他畫新裝圖樣，售與服裝設計藝術家。他說，「他從未拒絕見我，但永未購買他所永遠細心閱看的我的圖畫。以後說，「某君，我想今日我們不能合作。」」

經過一百五十次失敗以後，這位藝術家覺悟出來，他必是心理上有了毛病。所以他決意每星期用一晚的功夫，去研究如何影響人類行爲，發生新意念，新熱心。

不久他受了激刺，試一新方法。檢起六張沒完畢的圖樣，他跑到買主的辦公室。他說，「我要請你幫我一點忙。這裏有些未完畢的圖樣。請你告訴我如何畫完，可以供你應用，好不好？」

買主看了圖樣一刻，不說一個字，以後說道，「將圖樣放在我這裏幾天，以後再來看我。」

這藝術家三天之後回去，得到建議。將圖樣取回，按照買主的意見畫完。結果如何都接受了。

那是九個月以前的事。從那以後，這位買主訂了數十張別的圖樣，全是按他的意見畫的——

純淨的結果，是一千六百餘元的酬金。這位藝術家說，「我現在明瞭爲什麼我多年不能賣給這買主。我勸勉他購買我以為他應有的。現在我作的正相反。我請求他給我他的意念。他現在覺得他是創造樣式，並且他真是。我不必賣給他，他來買。」

當羅斯福(Theodore Roosevelt)做紐約州長的時候，他完成了一件特殊的事。他與政治頭腦們感情很好，但勉強實行他們所最不喜歡的改革。

他如何實行，敍在下面：

當有重要位置要補缺的時候，他請政治頭腦們舉薦，羅斯福說，「最初他們或提議一個衰弱被動的黨員，需受人照顧的那類人，我即告訴他們，委任這樣的人，不是好的政治，因爲公衆不贊成。」以後他們即提出另一個被驅使的黨員，專混差事的，如果沒有可批評的，亦沒有可稱讚的，我即告訴他們，這個人不能滿足公衆的希望，我請他們看看，能不能找到一個更明顯適合這位置的人。

「第三個提議是一個差不多夠好的人，但不十分好。」

「以後我即謝謝他們，請他們再試一次。他們第四個提議即可接受，他們即提出正是我要檢出的人對他們的協助表示感謝，我即委任這人——我使他們得到委任的功勞……我告訴他們我作這些事，為使他們愉快，現在輪到他們，要使我愉快。」

他們真使我愉快。他們贊助各種改革的法令，使我愉快。

不要忘記羅斯福費許多事，諮詢別人，並對他的建議表示敬重。當他委任重要人員的時候，他使頭腦們真實感覺他們選擇了候選人，那意念是他們的。

一位汽車商用同樣的方法，賣給一對夫婦一輛舊汽車。這位車商將一輛一輛的車給這買主看，但總是有些毛病。這個不合適，那個有了損壞，價錢太高。價錢永是太高。在這時候，這車商，我班中的學生，請班中幫忙。

我們建議不要再賣給他，使他自己買。我們說不要告訴他如何行，為什麼不使他告訴你如何行，使他覺得意念是他的。

那聽起來很好。所以數日後，當一位顧客要用舊車換新車時，這車商試行這建議。車商知道這

舊車能使前者買舊車的動心。所以他拿起電話請他能否來給他一點建議，作為幫忙。

當這位買舊車的來到，車商說，「你是善於購買的，你知道車的價值。請你看一看這車，試一試，告訴我我應當在交換新車中作價若干，好不好？」

這人滿面笑容。至終，有人請求他的建議。他的能力被承認。他駕這車行了數十哩，他建議道，「如果你能以三百元得那車，你即得到好價錢。」

車商問道，「如果我能用那數目得到，你要不要買？」三百元麼？自然的，那是他的意思，他的估價，交易立刻成功。

一位X光製造家，用同樣的心理學，售賣他的機器給一個大醫院。這醫院正在加造房舍，預備設備美國最好的X光部。L醫士，X光部的主任，被推銷員包圍，每個人都稱頌他自己的機器。

有一位製造家比較精巧，他懂得處理人情，比那些別的人多得多。他寫了一封像下面的信：

敝廠近日完成了一種新式的X光機器。這種機器的第一批貨剛運到我們辦事處。牠們不是完全的，我們知道，並且我們要改進。所以如果你能抽暇一看，告訴我們如何能使之更能對你們業

務上應用，我們非常感謝。我知道你很忙，我很願意在你指定時間，派車來接你。

「L 醫士對班中敘述這件事，說，「我接到那信很驚異。我又驚異，又受恭維。我從來沒有一個 X 光製造家，徵求我的建議。這辦法使我感覺重要。那星期中，我每晚都忙，但我取消了一個飯局，爲的去看那機器。我愈研究，我愈發現我很喜歡那機器。」

「沒有人要賣給我那機器，我覺得爲醫院買那機器的意思，是我自己的。我將那機器的優點說服我自己，並訂好裝設。」

郝斯大佐 (Colonel Edward M. House) 當威爾遜在白宮的時候，對於國內及國際的事，有很大的影響。威爾遜靠賴他得祕密建議，比靠賴他內閣閣員還多。

郝斯用什麼方法影響總統？郝斯曾對人表示，他說，「我認識了總統以後，我研究出來，使他信從一種意念的最好方法，是將這意念偶然的栽植在他心中，但使他發生興趣——使他自動的加以思索。這方法第一次發生效力，是一件意外。我在白宮拜訪，勸他採取好像他不贊成的一種政策，但數日後，在聚餐的時候，我很驚訝聽他說出我的建議，作爲他自己的。」

郝斯曾阻止他說，「那不是你的意思，那是我的」麼？沒有。郝斯絕沒有他精明，不至那樣。他不居功，他要得效果。所以他使威爾遜繼續感覺那意念是他的。郝斯作的比那還多，他公開的給威爾遜這些意念的功勞。

我們要記住我們明日要接觸的人，同威爾遜一樣的有人性。所以我們要用郝斯的方法。

有某地方一個人，用這方法，得到我的光顧。在那時，我正計劃在那地方釣魚划船，所以我寫信給旅行社打聽消息。我的姓名，住址，必是列入公開的名單中，因為我即刻受了由夏令營嚮導員來的數十封信件小冊的包圍。我不知如何是好。我不知道選擇那一個。以後有一位夏令營主人作了一件玲巧的事。他送給我幾個他曾招待過的紐約人士的姓名及電話號碼，請我打電話給他們，自己調查他營中的供給如何。

我很驚異我找出來我認識單中一個人。我打電話給他，打聽出來他的經驗。以後打電報給這夏令營告訴他我到營的日期。

那些別人都要賣給我他們的服務，但有一個人使我賣給我自己。他占勝利了。

所以你要影響別人同意於你，第七項規則是
使對方以為意念是他的。

第八章 一個能爲你成奇事的公式

不要忘記對方或許完全錯誤。但他不以爲如是。不要責懲他。任何愚人可以那樣行。要了解他。祇有聰明、容忍、特殊的人，方那樣試行。

爲什麼對方像他那樣思想行動，是有一個理由的。探尋出來那隱藏的理由，你卽得到他行動的解釋，或人格的解釋。

誠實的試一試，將你自己放在他的地位。

假若你對自己說，「如果我是他，我將如何感覺，如何反應，」你卽可省去許多時間與煩惱，因爲「對原因發生興趣，我們不容易厭惡結果。」此外，你可以增加許多在人類關係上的技藝。

古德 (Kenneth M. Goode) 在他的如何將人變成金子 (How to Turn People into Gold) 書中說，「停一分鐘，將你對你自己事的敏銳興趣，與對別的事的輕微關心作一比較。以後要明瞭世界上人人都完全同樣的感覺。以後，同林肯、羅斯福一樣，你卽抓住，除獄長以外，任何工作

的堅固基礎：換言之，應付人的成功，靠賴同情的把握別人的觀點。」

多年來我常在距家近的公園中散步，騎馬，以作運動。我很喜歡楓樹，所以我季季看見小樹被不必需的火燒損，非常痛心。這些火不是由粗心的吸煙者所致，差不多都是由到園中野餐的兒童，在樹下烹飪所致。有時這些火廣布很凶烈，必需召消防隊去消滅。

在公園邊上有一布告牌說，凡引火的人應受罰款及拘禁；但這布告豎在不常到的地方，很少兒童看見。有一位騎馬的警察應當照顧這公園，但他對他的職務不認真，火是仍然季季的廣布。有一次我跑到一位警察，告訴他一個火正急速的在園中散布，要他通知消防隊，他冷淡的回答說，那不是他的事，因為不在他的區中。我急了。所以在那以後，當我騎馬的時候，我擔任自己委任的一人委員會，保護公共的地方。在最初，我恐怕我對於兒童們的觀點，連試看都沒有。當我看見樹下起火，我非常不快樂，急於作正當的事，使我作錯了事。我即騎向兒童們，警告他們，引火可以被拘禁。用權勢的聲調，命令他們滅火。如果他們拒絕，我恫嚇要將他們送捕。我祇是發洩我的情感，不想他們的觀點。

結果呢？兒童們遵從了——懷恨反抗的遵從。我騎過山後，他們大約重新生火，希望將全園燒盡。

經過多年，我希望我多得到一點人類關係的知識，一點手段，一點由對方觀點看事的趨向。以後不發命令，我要騎向火前，開始像下面的說法。

孩子們，愜意麼？你們做什麼晚餐……當我是孩童時，我亦喜歡生火——我現今還是喜歡。但你們知道在公園中極危險。我知道你們孩子們沒有作惡的意思，但別的孩子們不是這樣小心。他們過來看見你們生了火，所以他們亦點一火。回家的時候，不滅，在乾葉中傳佈，傷害樹木。如果我們不再加小心，我們這裏即沒有樹了。因為生火，你們可被拘下獄，但我不願管閒事，干涉你們的快樂。我喜歡看你們快樂，但請你們即刻將所有樹葉爬開離火遠些，好不好——在你們離開以前，你們要小心用土，許多的土，蓋起來，是不是？下次你們要取樂時，請你們在山那邊沙堆中生火，好不好？那裏不會有危險……多謝你們，祝你們快樂。

那種說法有多大分別！那使兒童們要合作，沒有怨恨，沒有反抗。他們沒有被勉強遵守命令。他

們保全他們的情面。他們覺得好，我亦覺得好，因為我考慮他們的觀點，處置這局勢。

明日，在請人滅火，或買清潔藥水，或捐五十元給紅十字會以前，為什麼不閉上眼，將整個事體由對方的觀念想一想，問你自己：「他為什麼要如此行？」自然那要費時間，但能造成朋友，得更大結果，少有衝突，少有麻煩，即可得到。

哈佛大學商學院院長當韓（Donham）說，「我情願在與人會談以前，在一個人的辦公室外街上走兩小時，亦不願進入他的辦公室，而對於我要說的，及他要回答的，（由對他興趣動機的認識猜想，）沒有清楚的觀念。」

這句話非常重要，我再重寫一次。

「我情願在與人會談以前，在一個人的辦公室外街上走二小時，亦不願進入他的辦公室，對於我要說的，及他要回答的（由對他興趣動機的認識猜想，）沒有清楚的觀念。」

如果因為讀這本書你祇得到一件事——增加趨向，永遠按別人的觀點去想，由別人的立場看事——如果你由本書祇得到那一件事，這或很容易的成爲你終身事業的一個關鍵。

如何應付人

一八二

所以如果你要改變人，而不觸犯人或引起反對，第八項規則是：

真誠的，盡力由對方的觀點看事。

第九章 人人所要的

你不願意得到一個神妙的語句，可以停止辯論，減除惡感，創造好感，並使對方注意靜聽麼？
是麼？好的。下面即是。開始說，「我不怪你感覺如你所感覺的。如果我是你，我無疑的亦要感覺同你一樣。」

像那樣的回答，可以使最刁狡的老奸巨滑軟化，並且你可說那話而完全真誠，因為假若你是對方，自然你要感覺同他一樣。假定你受遺傳的身體，性情，腦筋，與克邦 (Al Capone) 所受的相同。假定你有他的環境與經驗，你到那時即要成爲完全像他一樣——同他在一個地方。因為是那些事——唯有那些事——使他成爲他的爲人。

例如你不是一條響尾蛇，唯一的原因是，你的父母不是響尾蛇。你不與牛接吻，認蛇爲神聖，唯一的原因是，因爲你沒有生在印度家庭中。

你成爲你的爲人，你可居功的地方很少——要記住，到你這裏來煩怒，固執，無理智的人，爲他

的爲人，居過亦極少。要對這可憐蟲表示惋惜。憐恤他。同情於他。對你自己說威斯理 (John Wesley) 看見街上醉鬼所常說的話，「如果不是靠上帝的恩惠，我亦在那裏走。」

你明日要遇見的人，有四分之三對同情饑渴。給他們同情，他們即要喜愛你。

我有一次播音講到小婦人的著者亞拉柯 (Louisa May Alcott) 自然我知道她生長及著述不朽名作，都是在麻州康考德 (Concord Massachusetts) 地方。但沒有走心，我說我會到她紐韓賽州康考德 (Concord New Hampshire) 家中拜訪過。如果我說紐韓賽 祇一次，亦許可以忘記。但不幸我說了二次。我被函件電報包圍起來，刺激的信辭，像一羣野蜂似的圍繞我不能防衛的頭上。許多是忿怒的，有幾個是侮辱的。有一位老太太生長在麻州康考德，當時住在費城，對我發洩了她的炎烈的盛怒。我如果指控亞拉柯 女士爲食人者，她亦不能再加嚴苛。我讀那信時，我對自己說，「謝謝上帝我沒有娶那女子。」我覺得要寫一封信告訴她，雖然我在地理上錯誤，她在通常禮貌上的錯誤更大。我開始的語句，即要那樣。以後我要捲起袖子告訴她，我的真意思。但我沒有這樣行。我管制我自己。我知道任何昏頭的傻子都能作那個——許多傻子要作的，正是那樣。

我要超乎傻子，所以我決意要將她的仇視變成友善。那是一種挑戰，我能作的一種遊戲。我對自己說道，「都說完了，如果我是她，我或許感覺同她一樣。」所以我決意對她的觀點表同情。下次我到費城的時候，我打電話給她，電話中的談話，約略如下：

我：某夫人，前幾個星期你寫給我一封信，我要謝謝你。

她：（用鋒利、文雅、高尙的聲調，）請問你是誰？

我：我是生人。我的名字是卡尼基。前幾個星期你聽我播音講亞拉柯，我犯了不可寬恕的大錯，說她住在紐韓賽康考德，那是一個愚笨的錯誤，我要道歉。你費功夫寫信給我，是很好的意思。

她：卡尼基先生，我很抱歉我寫了那封信。我發了脾氣了，我必須道歉。

我：不，不，不是你來道歉，我是應道歉的。任何學校兒童都知道的，比我所說的多。我曾播音道歉，現在我要對你個人道歉。

她：我生在麻州康考德，我的家庭在麻州有名望，二百餘年，我很以我的家鄉自豪。聽你說

亞拉柯女士生在紐韓賽，實在使我痛心，但我對於那信是很抱歉。

我：我確實告訴你，你痛心不及我十分之一。我的錯誤對麻州無害，但是傷了我。在你這地位程度的人，很少費功夫寫信給播音講員。如果你在我演講中發現錯誤，我希望你再寫信給我。

她：你知道我實在很喜歡你接受我的批評的態度。你必是一位很好的人，我願意多認識你。

所以因為道歉，並同情於他的觀點，我得到她道歉，並同情於我的觀點。我得到控制我的脾氣的滿意，以和善報答侮辱的滿意。由使她喜歡我，比由告訴她投河去，我得到無限更多的樂趣。

凡占居白宮的人，差不多每日都要遇見人類關係的煩悶問題。塔夫德總統不是例外。他由經驗中，學得同情對於惡感的酸素極大中和的化學作用。在他的服務的倫理 (Ethics in Service) 中，塔夫德舉一個有趣的例，證明他如何使一位失望有志氣的母親，忿怒軟化。

塔夫德說，「一位華勝頓婦人，她丈夫在政界有勢力的，到我這裏來與我周旋六個星期，要我

委任她兒子一個位置。她得到多數參眾議員的贊助，同他們來，看着他們特別的說項。這位置是需要技術資格的。遵照局長的舉薦，我委任了別人。我以後接到這母親一封信，說我是最忘恩，因為我拒絕使她成爲一個快樂婦人，我一舉手即可作成的。她還報怨說，她與她的本州代表，爲我所注意的一個行政議案費力得到所有的投票，而我對她的報答。不過如此。

「當你得到一封像那樣的信的時候，你第一件事，即是想你如何能對待非禮或唐突的人。以後你或編成一個回答。以後如果你聰明，你即將信放在抽屜內鎖起。兩天之後，由抽屜中取出——這種的信，永遠能等候兩天的回答——當你隔那麼多時候取出來，你即不要發出。那即是我所採的途徑。在那以後，我坐下寫一封最客氣的信，告訴她我明瞭一個做母親的，在這種情形下的失望，但實在那委任不能祇按我個人的好惡，我需選一個有技術資格的人，所以遵從局長的舉薦。我表示希望她的兒子繼續在他當時的位置上，繼續成就她所希望於他的。那信使她息怒。她給我一封信說，她很抱歉她會寫前一封信。

「但我送進的委任，沒有即刻確定。隔了些時候，我接到一封信，假定是由她丈夫來的，但筆跡

與以前的信相同。信裏告訴我說，因為有失望之後所生的神經衰弱，她需臥牀不起，生了嚴重胃部的癱。我可以不可以將第一人的名字取消，換她兒子的名字，以恢復她的健康。我還需再寫一封信給她丈夫說，我希望診斷不準確。我同情於他對她妻病的痛苦，但將已送進名字撤回，是不可能的。我所委任的人，已經確定。在我接到那信兩天之內，我們在白宮舉行音樂會，最先到場接應總統夫人及我的二人，即是這位夫婦，雖然這夫人最近裝病。」

有一位音樂會經理人，曾為名藝術家辦理音樂會二十餘年。他告訴我在應付性情無常的藝術家上，所得的第一個教訓，即是同情的需要，對他們可笑的古怪脾氣的同情。

三年的功夫他為世界名唱家賈立亞賓 (Feodore Chaliapin) 經理音樂會。但賈立亞賓常是一個問題。他行事像寵壞的兒童。用這位經理人的語句，「他各方面都是糟糕。」

例如賈立亞賓可以在中午打電話給這經理，說他不能唱，並說，「我覺得很不舒服，我的喉嚨像破喇叭，今晚我不能歌唱。」這位經理同他辯論麼？他知道經理人不能那樣處理藝術家。所以他要跑到賈立亞賓的旅館，表示同情。他要惋惜說，「多麼不幸，多麼不幸。自然你不能唱，我可即刻

取消這約訂，祇費你二千元而已，但與你名譽相比，不算什麼。」

以後賈立亞賓要太息說，「亦許你最好下午再來，你五點鐘來，看我如何。」

五點鐘的時候，這經理即再跑到他的旅館，表示同情。他再堅持取消約訂，賈立亞賓將再嘆氣說，「你再晚一點來看我，我到那時或好一點。」

七點半時這位唱家應許歌唱，惟有一條件，即經理先生必出台報告，賈立亞賓有重傷風，聲音不好。經理先生假裝答應他要如此作，因為他知道那是能使那唱家出台的唯一方法。

格慈博士 (Dr. Arthur I. Gates) 在他所著的教育心理中說，「人類普遍的追求同情兒童急切的顯示他的傷害，或甚至固意割傷或打傷，以收獲豐富的同情。為同樣的理由，成人……顯示他們的傷害，敘述他們的意外，疾病，特別是手術的詳情。為真實或想像的不幸，憐恤自己，差不多是普遍的習慣。」

所以如果你要得人同意於你，第九項規則是：

同情於對方的意念及欲望。

第十章 人人所喜歡的激動

我生長在一著名盜匪所居的地方。我會到他兒子所住的農場去過。他妻子告訴我，這位盜匪如何搶劫火車及銀行，然後將錢給鄰近農夫抵付押款。

這位盜匪大約心中自以為是一個理想家，正如近年來的大盜匪一樣。實際上，凡你所遇見的人——甚至在鏡中所見的人——都高看自己，並按照自己的估量，要作良好而不自私的人。

摩根 (J. Pierpont Morgan) 在他一篇分析的短文中說，人作一件事常有二種理由：一種好聽的，一種真實的。

人自己要想真實理由。你无需注重那個。但我們各人因為心中都是理想家，喜歡想好聽的動機。所以為要改變人，激動高尙的動機。

在營業中那是太理想麼？我們可以看一看。一位經租的有一位不滿意的房客，恫嚇要遷居。按合同，還有四個月未滿，每月五十五元，但他通知他要即刻遷出，不管契約。

這位經租人在班中講述的時候說，「這些人會整冬季的住我的房子，這是一年中最高貴的部分。我知道在秋季以前，難以再租出。我可以看見二百二十元飛去——我真起急了。」

「平常的時候，我即要堵住那房客，告訴他再續契約。我要指出如果他遷移，所欠房金全數都立刻到期——我能，並且我要，進行收款。」

「但沒有發作，我決定試用別約手段。所以我如下的開始說，「某先生，我已經聽了你的理由，我還相信你沒有意遷居。多年在經租生意中，教給我些關於人情的事情。我看你是一個有信用的人。實際上，我確信那樣，我情願打賭。」

「我的提議是這樣，將你的決意擱起數日，重想一想。如果你在現在與下月一號房租到期時候的中間，到我這來告訴我你還有意遷居，我應許我可接受你的決意，作為最後的。我即給你遷居的權利，自己承認我的判斷錯誤。但我還相信你是有信用的人，一定遵守合同。因為說到最後，我們不是人，即是猴子——選擇常是在我們自己。」

「當下月來到，這位先生親來付房租。他說他同他妻子商量過，決定不動。他們的結論是，唯一

光榮的事，即履行契約。」

當奧斯可立夫 (Lord Northcliffe) 看見一家報紙用他不願意刊布的像片，他寫一封信給編輯，但他會說「請不要再刊布我那像片；我不喜歡」麼？沒有，他激動一種更高尙的動機。他激動我們各人對於母性都有的敬愛。他說，「請不要再刊布我那像片，我母親不喜歡。」

當洛克斐勒二世 (John D. Rockefeller, Jr.) 要停止新聞攝影員爲他的兒童攝影，他亦激動高尙的動機。他沒有說「我不要將他們的像片刊布。」不，他激動深入我們心中，不要傷害兒童的欲望。他說，「諸位，你們都明白。你們有的有兒童，你們知道兒童得宣傳太多不好。」

當貧兒克蒂斯 (Cyrus H. K. Curtis) 開始他光輝的事業，後來使他成爲兩大雜誌的主人，賺千百萬元——當他最初開始的時候，他不能付別的雜誌所付的價格，他不能僱用高級的作家祇爲金錢著述。所以他激動他們的高尙動機。他甚至勸說小婦人的作者亞拉柯爲他撰述。當她正在聲望最高的時候，他用的方法，是送一張一百元的支票，不是給她，乃是給他所喜歡的慈善事業。

懷疑的人在這裏可以說，「那類的事爲奧斯可立夫及洛克斐勒或一位富於情感的小說家，可以，但我願意看你使之對我要收賬的粗野的人，發生效力。」

你或許是對的。沒有能對各種人都生效的——沒有能對所有的人生效的。如果你滿意你現今所得的結果，爲什麼要改變？如果你不滿意，爲什麼不試驗？

無論如何，我想你喜歡我班中一位學生所講的真實故事。

一個汽車公司的六位顧客，拒絕付修理的賬。沒有一位顧客反對整個賬單，但每人都說有一項錯誤。每件修理顧客都簽過字，所以公司知道是對的——並且如此說了。那是第一個錯誤。

下面是信用部收這些過期的賬，所採取的步驟，你想他們成功了麼？

(一) 他們拜訪每位顧客，直爽的告訴他，他們來討過期很久的欠賬。

(二) 他們說得很清楚，公司是絕對無條件的不錯，所以顧客是絕對無條件的錯誤。

(三) 他們暗示他們，即公司方面，懂得汽車比他無論何時能希望懂得的，都多。所以辯論作什麼？

(四)結果他們辯論起來。

這些方法之中有使顧客和解付賬的麼？你可以自己回答這問題。

在這階段，信用部主任正要用法律方法開火，幸而這事傳到總經理那裏。經理調查這些欠賬的人，發現出來他們都有按期付賬的好名譽。這裏有了毛病——收賬的方法有了重大的毛病。所以他請了我這位學生，告訴他收這些不能收的賬。

下面是我那位學生所採取的步驟：

(一)他說，『我拜訪每位顧客，亦是要收一過期很久的賬——一個我們知道絕對不錯的賬。但我沒有提一個字。我解釋說，我來拜訪是要探聽公司曾作了什麼事，沒有作什麼事。』

(二)『我清楚的說，在我聽顧客的理由以前，我沒有意見供獻。我告訴他公司並不自認為沒有錯誤。』

(三)『我告訴他我祇關心他的車，他比世界上任何人對於他的車知道的都多，他是關於那問題的權威。』

(四)「我使他講話，我用所有他要得的所希望的興趣與同情靜聽他。」

(五)「最後當顧客有了理智的情態，我將整個的事情擺在他公平知覺之前，我激動更高尚的動機，我說，「第一我要你知道，我亦覺得這事處置失當。你已經被我們一位代表煩擾激怒，使你不方便。那是不應發生的。我很抱歉，並以公司代表的資格道歉。我坐在這裏聽你的理由，我不能不受你的公平忍耐所感動。現在因為你公正忍耐，我要請你為我作點事，這事是你能比任何人作得更好的事，你比任何人知道更多的事。這是你的賬單，我知道我請你改正，假當你是公司經理一樣，是靠得住的。我交託給你，你說如何，即如何。」

「他曾改正賬單麼？他的確實行，並十分高興。賬單的數目由一百五十元至四百元不等——但顧客使他自己占便宜麼？有一位是這樣。這一位拒絕付爭執的項目一分錢。但那五位顧客都使公司占便宜。這件事最精采的是，在兩年內，我們對六位顧客，都出售了新車。」

「經驗告訴我，當不能得到關於顧客的消息，唯一合理的進行根據，即是假定一旦使他相信賬目是正確的，他是真誠，可靠，情願並急於付賬。換一個更清楚的說法，人都是誠實，要履

行應行的義務。這規則的例外很少。我相信有意搬鑿的，如果你使他感覺你以爲他是誠實，正直，公道，多數時候，亦要有好的反感。』

所以如果你要得人同意於你，普通而論，遵守第十項規則是一件好事：

激動比較高尚的動機。

第十一章 電影實行無線電實行爲什麼你不實行

數年前費城晚報受一種危險的私議攻擊。有一種惡意的謠傳，正在散布。有人告訴登廣告的，遣報紙登載廣告太多，新聞太少，對於讀者失去吸引力。即刻的處置成爲必需，譏議必須消滅。

但如何可以消滅？

下面是如何實行的方法。

晚報由普通版將所有一日各種能閱讀的材料剪下，加以分類，出版一冊書。這書稱爲一日共有三百零七頁——與一本二元錢的書一樣多，而晚報將這些新聞及副刊材料，一日印出，售價不是二元，而是二分。

印刷那本書，表示出來，晚報刊登大量的有趣的讀品。這書表示的事實，比多日的數目字及空談更清楚，更有趣，更深刻。

表演術在商業中，對於經濟上，是有利益的。出售雪冰箱的在買主的耳旁燃火柴，以表演冰箱

的無聲……一元九角五的帽子，有電影明星簽字，可將「人格」加入……電影院的活動陳設窗停止，觀眾即丟掉……出賣證券的時候將證券開列兩單，給買主看——每單在五年前都值一千元，他問買主要買那一單。一看，現行市場的行市，顯示出來一單（自然是他那單）已經漲價。好奇的因素吸住買主的注意……米老鼠用表演術可以進入百科全書。將他的名放在玩具上，可使一工廠不致破產……航空公司在窗中表演達格拉斯機的實際管制，集聚了許多人在行人道上……用想像的播音將所售的貨物及競爭的貨物比較，可以激動推銷員……用一照射燈偶然落在糖果上，可以增多銷路……在汽車上放一隻大象，可以證明堅固。

現今是表演的時代。祇聲述一項真理，是不足。真理還需使之更清楚，更有趣，更有戲劇性。你必須用表演術。電影實行，無線電實行，如果你要得注意，你必需實行。

飾窗術的專家，知道表演的鋒利力量。例如製造毒鼠藥品的，給出售家一個窗中陳設，包括兩隻活鼠。表演活鼠的那星期，銷路比平常增加五倍。

一位週刊的編輯，要作一長的市場報告。他的公司方完成對於一種著名雪花膏的詳細研究，

即刻需要關於削價危險的材料。能供給這材料的，是一位最大可畏的廣告業的人。

他第一次接洽已經失敗。

這位編輯承認說，「第一次我進去，我被旁支到無用的討論調查的方法。他辯論，我亦辯論。他告訴我我錯了，我要證明我是不錯。」

「我最後理由占勝，我很滿意。但我的時間到了，會談完了，我仍然沒有效果。」

「第二次我沒有費事去管數目字及材料，我去見這人表演我的事實。」

「我進入他的辦公室時候，他正忙着接電話。他說完電話時，我打開衣箱，取出三十二瓶冷霜，放在他桌上——都是他認識的出品——都是與他的貨品競爭的。」

「在每瓶上我繫一簽，列舉商業調查的結果，每簽簡單的，表演的，敘述一個故事。」

「結果如何？」

「不再有辯論。這是些新事，不同的事。他檢起一瓶又一瓶，閱讀簽上的說明。由此引起友誼的談話，他問了許多另外的問題。他深切的感覺興趣。他本來給我十分鐘陳述事實，但過了十分鐘，二

十分鐘，四十分鐘，到了一小時末尾，我們還是談話。

「這次我是陳述我以前陳述的同樣事實，但這次我用戲劇化表演術——所發生的區別多麼大？」

所以如果你要得人同意於你，第十一項規則是：
表演你的意念。

第十二章 如沒有別的方法試一試這個

斯瓦伯 (Charles Schwab) 有一位廠長，他的工人不能生產達到標準。

斯瓦伯問道，「怎麼回事？像你這樣能幹的人，不能使廠中產生應產生的？」

那人回答說，「我不知道，我已經誘惑他們，我已經推動他們，我已經起誓責罵，我已經以倒霉被辭恫嚇他們，但什麼亦不生效力，他們就是不願生產。」

這正巧在一日終了的時候，正在夜班來到以前。

斯瓦伯說，「給我一塊粉筆，」以後轉向最近的人說，「你們這班今日做了幾個單位？」

「六個。」

一字未說，斯瓦伯在地板上寫了一個大「6」字，以後走開。

夜班來了，看見「6」字，問什麼意思。

日班的人說，「大老板今天來了，他問我們做幾個單位，我們告訴他六個，他在地板上寫上。」

次日清晨斯瓦伯又由廠中走過，夜班已將「6」字塗去，換上一個大「7」字。

次早日班來工作的時候，他們看見一個大「7」字寫在地板上。夜班以為他們比日班好，不是好了，他們要對夜班表示表示。他們加緊熱心的工作，當他們那晚離開時，他們留下一個大「10」字，數目加大起來。

不久這個生產落後的廠，比公司中別的廠出產都多。

原則是什麼？

我們可用斯瓦伯自己的話來說。他說，「使事成就的方法，是激刺競爭。我的意思不是鄙賤得錢的競爭，乃是爭勝的欲望。」

爭勝的欲望！挑戰！動起手來！激動有精神的人，一種無誤的方法。

沒有一種挑戰，羅斯福（Theodore Roosevelt）不合做美國總統。這位好騎者，剛從古巴回來，被舉為紐約州長，反對的人調查出來他已不是那州的法律上的居民。羅斯福發生恐怖，要退出，以後卜拉德（Thomas Collier Platt）打破顧忌，轉向羅斯福大聲叫道，「這位英雄是懦夫麼？」

羅斯福繼續奮鬥下去——其餘的事，見諸歷史。一種挑戰不祇改變他的生活對於國家歷史亦有真實的影響。

斯瓦伯知道挑戰的大力量。卜拉德亦知道，司密斯 (Al Smith) 亦知道。

當司密斯任紐約州長時，他即遇見這問題。星星監獄 (Sing Sing) 是最負惡名的一個監獄，沒有獄長，許多黑幕在獄中發生。黑幕及醜惡的謠言掃蕩全獄。司密斯需要一位強硬的人治理星星，但是誰呢？他去招呼勞斯 (Lewis E. Lawes)。

當勞斯站在他面前的時候，他歡喜着說，「去照顧星星如何？他們那裏需要一個有經驗的人。」勞斯受了挫折。他知道星星的危險，那是一個政治的差使，受政治的變化影響，獄長常更換——有一位在職祇三星期，他要考慮他的終身，值得冒險麼？

以後司密斯看出他的猶疑，往後倚着微笑道，「青年人，我不怪你害怕，那是一個粗硬的地方，需要一個大人，去到那裏住下。」

所以司密斯拋下一種挑戰，是不是勞斯喜歡試一試，需要大人物工作的意思。

所以他去了。他留下了。他住下，成爲生存的最著名的獄長。他所著的書，在星星二萬年 (20,000 Years in Sing Sing)，售出幾十萬本。他曾播音他獄中生活的故事，成爲十餘電影的脚本。他的「人道化」罪犯，造成許多監獄改革的奇事。

一位橡皮公司的創辦人，范爾斯東 (Harvey S. Firestone) 說，「我從來沒有見過薪金，祇有薪金，能將好人聚集起來，保持不走。我想是所作的遊戲（指工作）……」

那是任何成功的人所喜愛的：遊戲。表現自己的機會。證明價值，爭強，占勝的機會。那是造成各種比賽的原因。爭強的欲望。自重感覺的慾望。

所以如果你要得人——有精神的人，有血氣的人——同意於你，第十二項規則是：
拋下一個挑戰。

提要

得人同意於你的十二種方法：

- 第一項規則： 得到辯論最大利益的方法，即是避免辯論。
- 第二項規則： 表示對對方意見的尊重，永勿告訴人他是錯誤。
- 第三項規則： 如果你錯誤，急速的，着重的，承認。
- 第四項規則： 用友善的方法開始。
- 第五項規則： 即刻得到對方說「是，是。」
- 第六項規則： 使對方說許多話。
- 第七項規則： 使對方覺得意念是他的。
- 第八項規則： 要誠實的由對方的觀點看事。
- 第九項規則： 表同情於對方的意念及欲望。
- 第十項規則： 激動比較高尚的動機。
- 第十一項規則： 表演你的意念。
- 第十二項規則： 拋下一個挑戰。

第四篇 改變人而不觸犯或引起反對的九種方法

第一章 如果你必須找錯這是開始的方法

在顧立吉 (Calvin Coolidge) 執政的時候，我的一位朋友在週尾在白宮作客，漫步的走入總統的私人辦公室，他聽見顧立吉對他的一位女秘書說，「你今早穿的衣服極好看，你是一個極美貌的青年女子。」

那恐怕是寡言的顧立吉總統一生曾賞賜一位秘書的最光耀的稱讚。那是極不平常，沒有預料的，使那女子面紅耳赤，不知所措。以後顧立吉說，「不要爲難，我說那個祇爲使你覺得好過。從現在起，我願意你多注意一點你的標點。」

他的方法或有一點太明顯，但所用的心理學，是很雄偉。在聽到稱讚優點以後，再聽不痛快的

事，永遠是比較容易。

理髮師在剃鬚前擦肥皂，這即是麥金利 (McKinley) 在一八九六年競選總統時所作的。有一位當日著名的共和黨員，寫了一篇演講，他覺得比幾位大演說家合起來，還稍好一點。這位先生非常高興的，大聲朗讀他的不朽傑作，給麥金利聽。這演說有牠的優點，但無論如何，即是不合適。能引起批評的風波。麥金利不願傷這人的感情。他不能消滅這人的熱心，但是他必需說「不」，請注意他如何行的。

麥金利說，「我的朋友，那是一篇極好的演講，偉大的演講，沒有人能預備一篇更好的。有些場合正好說那些事，但爲這次場合十分不合適。從你的立場非常合理，慎重，但我必須考慮由黨的立場所生的影響。你回家去，按照我所指示的方向，寫一篇演講，寫好送給我一份。」

他即那樣作。麥金利加以修改，並幫助他重新寫他第二篇演講。他成爲競選中一位最有效的演講員。

下面是林肯所曾寫的第二最著名的一封信。(他的第一最著名的信，是寫給畢克斯貝夫人

(Mrs. Bixby) 的，對她喪失五個兒子在戰爭中表示哀悼。) 這封信林肯大約祇用五分鐘寫的，但在一九二六年公開叫賣時，賣了一萬二千元，那是比林肯苦幹五十年所存的錢還多。

這封信是在內戰最黑暗時期，一八六三年四月二十六日所寫。十八個月的功夫，林肯的將領屢遭慘敗。除無用的，昏愚的，人類屠殺以外，沒有別的。全國震驚。數千的兵脫逃；甚至參議院的共和黨議員都要強迫林肯出白宮。林肯說，「我們現今是在滅亡的邊沿上，我看好像上帝都反對我們，我差不多看不出希望的曙光。」這是這封信產生的黑暗，憂愁，紊亂的期間。

我將這信印在下面，因為顯示林肯如何要改變一位喧嘩的將官，當全國的命運都靠賴這將官的行動的時候。

這恐怕是林肯在做總統以後，所寫的最尖銳的一封信。但你可注意在他提到他的嚴重錯誤以前，他稱讚胡克將軍 (General Hooker)。

是的，那些是嚴重的錯誤，但林肯沒有稱牠們那個。林肯是更保守，更有外交手段。林肯寫道，「有些事我對你不十分滿意。」

下面是致胡克將軍的原函。

我已經將你放在軍隊的首位。自然，我這樣作是根據我以為充足的理由。但我想最好使你知道有些事，我對你不十分滿意。

我相信你是一位勇敢技巧的兵士，那當然是我所喜歡的。我亦相信你不將政治與你的職務混合在這事上。你是對的。你自信你自己。那是一種有價值，如果不是不可少的，性格。

你有志氣，在相當範圍之內，那是有益無害。但我想在柏恩賽將軍 (General Burnside) 帶領軍隊的時候，你順從你的志氣，盡力的阻撓他，在這事上你對國家，對一位極有功光榮的同僚官長，作了一件大錯。

我會聽說，聽的使我相信，你最近曾說軍隊與政府都需要一位獨裁者。自然，不是因為這個，乃是不願這個，我方給你統制權。

祇有得到勝利的將領，能起立成爲獨裁者。我現在請求於你的，是一個軍事的勝利，我可以將獨裁權冒險給你。

政府要盡力幫助你，那是比已往對所有將領所作的不多不少。我深怕你所幫忙灌輸軍隊的，批評將領保留信任的精神，將加在你身上。我要盡力幫助你消滅這種精神。

當這種精神存在在軍隊中，你同拿破侖（如果他活着）都不能得到什麼益處。現在你要小心不要匆忙，但應用力謹慎前進，給我們勝利。

你不是一位顧立吉，麥金利，或林肯。你要知道這原則是否在你日常營業的接觸上，能應用。我們可以看一看，有一位包工的，他是像你我一樣的平常人，他是我班中一位學生。他在對班中演說時，敘述下列的事件。

他的工程公司包好建築一座辦公大廈，在某日前完工。樣樣的事都進行順利，建築都差不多完成。忽然做內部銅貨的包工者，聲請他不能按期交貨。什麼！整個建築都要遲緩重的罰金！尖銳的損失，都由於一個人！

長途電話，辯論激烈的談話，都沒有用。以後這位包工的親自到銅貨包工人的地方去見他。

包工人進入銅件經理辦公室的時候，問他道：「你知道你是這地方唯一姓你這姓的麼？」經

理很驚異說，「不，我不知道。」

包工人說，「我下火車後，我查電話簿，找你的住址，電話簿中祇有你姓這姓。」

經理說，「我從來不知道。」他很有興趣的檢閱電話簿，他自豪說，「那不是平常的姓，我的祖先二百年前，由某地來。」他接着談論他的家庭及祖先數分鐘。他說完了，包工人恭維他廠面的大，比他曾參觀的同樣廠家都好。他說，「這是我所見的一個最清潔的銅件工廠。」

經理說，「我費了一生的功夫，經營這事業。我很自以為得意。你願意參觀參觀工廠麼？」

在參觀的時候，包工人恭維他的構造系統，並告訴他為什麼比他競爭家的好，及如何好。包工人評論幾種特別的機器，經理宣稱是他自己發明的。他費了許多工夫指示那些機器，如何活動，及牠們所出的優良出品。他堅持的請包工人午餐。你要注意到現在，關於包工人的真目的，一個字還沒有提到。

午餐以後，經理說，「言歸正傳，自然我知道你為什麼來的。我沒有希望我們的聚會這樣痛快。你可以帶我的應許回去，你的材料將加工製造運輸，甚至別的定貨都延遲，亦必如是。」

包工人還沒有請求，即得到樣樣所要得的。材料按期交到，建築在合同滿期的日期完成。如果包工人用平常在這種情形時所用的撒謊暴力方法，能有這樣結果麼？改變人而不觸犯或引起反對第一項規則是用稱讚及真誠的欣賞開始。

第二章 如何批評而不受仇恨

斯瓦伯有一日中午在他一個鋼廠中經過，遇見幾個工人吸烟。在他們的頭上即有布告牌說，「禁止吸烟。」斯瓦伯曾指着布告牌說「你們不認識字麼？」沒有。他走到這些人前，每人給一支雪茄說道，「諸位，如果你們到外邊去吸，我很感激。」他們知道他知道他們已經犯了規則——他們贊賞他，因為他沒有說什麼。給他們一點小禮物，使他們感覺重要。你不能不喜愛一位像那樣的人，是不是？

范拿美克(John Wanamaker)用同樣的方法。他常在他的大百貨店中每日巡行。有一次他看見一位顧客在櫃台前等候，沒有人照顧她。售貨員們在那裏？他們都聚在角上自己談笑。范拿美克一字不響，輕輕的溜入櫃台後面，自己照顧顧客。以後將物品交給售貨員去包裝，他走開了。

有一位牧師被約在星期日代理一位已故去的牧師講道。他急於盡力，寫了又寫，小心的修潤了他的演講。以後他讀給他妻子聽。這演講極不好——多數寫好的演講都是這樣。如果她沒有見

識，她可以說，「那演講糟極了，絕不能用，你可將人都催眠了，聽起來像百科全書。你傳道這些年應該知道的多一點，爲什麼你說話不像一個人似的呢？你爲什麼舉動不自然呢？你如讀那些東西，使你自己丟人。」

那是她能說的。如果她那樣說，你知道結果如何。她亦知道，所以她祇說如投入雜誌，可成爲極好文章。換言之，她稱讚演講，同時很巧妙的暗示不能作爲演講。這位牧師看出她的意思，將小心預備的底稿撕碎，連大綱都沒有用的去講了道。

要改變人而不觸犯或引起反對，第二項規則是：

使人間接的注意自己的錯誤。

第三章 先談你自己的錯誤

數年前他的姪女久賽芬 (Josephine)，離家到紐約來充任我的祕書。她十九歲，三年前由中學畢業，她的辦事經驗比零稍多一點。今日她是一位最完全的祕書，但在最初，她是——可以改進的。有一天我開始批評他的時候，我對我自己說道，「等一等，你的歲數比久賽芬大一倍，你有一萬倍多的辦事經驗，你如何能希望她有你的觀點，你的判斷，你的自動——雖然這些是很平庸等一等，你在十九歲時作什麼？你記得你所作的愚魯錯誤麼？你記得你作這個，那個的時候麼？」

真誠的，公平的，將這事想過以後，我得到結論，久賽芬十九歲的平均能力，比我的還好——這句話，我很抱歉的承認，並非對久賽芬多麼恭維。

所以在那以後，當我要使久賽芬注意錯誤的時候，我常開始說，「久賽芬你作錯了一件事，但天知道，這事並不比我所作的許多事還壞。你不是生而具有判斷力，那祇由經驗而來。你比我在你的歲數時還強。我作過許多愚魯無意識的事，我沒有多少心意去批評你，或任何人。但如果你如此

如此作，你想不是更適當麼？」

如果批評的人開始先謙虛的承認他亦不是無可指責，然後再聽你自己的錯誤，即不這樣困難。

圓滑的布樓 (Prince von Bülow) 王子在一九〇九年，明瞭這樣行的需要。當時布樓是德國皇家參議。在皇位的是威廉第二——驕傲的威廉，傲慢的威廉，最後德國皇帝的威廉，建造海陸軍，誇大能無節制的揮打一切的。

以後一件驚奇的事發生。德皇說了些話，不能相信的話，搖動全洲，發生連續的爆炸傳聞全世界的話。使事體無限的更壞，德皇公開的作這些無意識的，自我的，不近情理的宣布。他在英國作客的時候宣布的。他許可在每日電報上登載出來。例如他宣稱他是唯一對英國人有友善感情的德國人；他正建造海軍抵抗日本的危害。他自己救了英國，受俄、法的侮辱；是他的討伐計劃，使英國戰敗南非洲等等。

在一百年內，在和平時期，由歐洲國王口中，沒有發出過更驚人的話。全歐騷動如野蜂巢一樣。

英國被激怒，德國政治家亦驚異。在這些驚震之中，德皇恐惶，向皇家參議布樓提議，請他負責，他要布樓宣布是他的責任，他建議他的國王，說那些不可信的話。

布樓反對說，「但陛下，我看在德國或英國，有任何人能假定我能建議給你說這些話，是完全不可能的。」

這句話出了布樓的口，他即覺悟他犯了嚴重的錯誤。德皇發作起來。

他大呼着說，「你以為我是老驢，能犯你永不能犯的錯誤麼！」

布樓知道在他責懲以前他應當稱讚；但他既太晚，他作了其次最好的事。他在批評以後稱讚。結果極為神妙——稱讚常是這樣。

他尊敬的回答說，「我絕不是暗示那意思。陛下在許多方面超過我，自然不祇在海陸軍知識上，並在自然科學上。我常驚歎着靜聽你解釋風雨表，無線電報，透物電。我很羞恥的對於所有各種自然科學無知，不懂化學或物理，完全不能解釋最簡單的自然現象。」他接着說，「但抵補起來，我具有些歷史的知識，及在政治上，特別是在外交上，有用的，某種性格。」

德皇顯出笑容來，布樓稱讚了他。布樓高抬了他，卑微了自己。德皇在那以後，可以忘卻任何的事。他熱心的呼道，「我不是永遠告訴你，我們互相抵補麼？我們應團結一致，我們是要這樣。」

他與布樓握手，不是一次，而是多次。那天下午，他極爲熱心，他舉起雙拳呼道，「如果任何人對我說布樓不好，我將飽以老拳！」

布樓救了他自己沒有曉——但他雖是靈敏的外交家。他作錯了一件事：他應開始談他自己的缺點，及威廉的優強的地方——不要暗示德皇是一個半傻子，需要一個保護者。

如果幾句卑微自己，稱讚對方的話，能使傲慢被侮的德皇變成一位堅強的朋友，試想謙虛與稱讚在我們日常接觸上，能對你我有什麼效果？用的適當，在人類關係上，真能發生奇事。

要改變人而不觸犯或引起反對，第三項規則是：

在批評對方以前，談論你自己的錯誤。

第四章 沒有人喜歡接受命令

我最近同一位傳記專家聚餐，當我告訴她我正在寫這本書的時候，我們開始討論與人相處的問題。她告訴我當她寫楊歐文（Owen D. Young）的傳記時，她訪問一位同楊氏坐在同一辦公室三年的一位先生。這人說在那樣長的時間中，他從來未聽見楊氏給任何人直接的命令。他永遠給建議，不是命令。楊氏從未說過，「作這個或作那個，」或「別作這個，或別作那個。」他說，「你可以考慮這個，」或「你以為那個可以有效麼？」在他吩咐寫一封信後，他常說，「你以為如何？」看過他助理寫的信以後，他說：「如果我們這樣措辭或較好。」他永遠給人機會自己作事。他永不告訴他的助手作事。他使他們作，使他們由他們的錯誤學習。

像那樣的方法，使人容易改正他的錯誤。像那樣的方法保存人的自尊，給他一種自重的感覺。使他要合作，而不反抗。

要改變人而不觸犯或引起反對，第四項規則是：

發問而不發直接的命令。

第四篇 改變人而不觸犯或引起反對的九種方法

第五章 使對方保持情面

多年前通用電氣公司遇見一件不容易的事，即將司丹麥（Charles Steinmetz）由一部長長的職位撤去。司丹麥是電學上一等的天才，但擔任會計部部長，是毫無能力。但公司不敢得罪他。他是不可少的——並且感覺極敏，所以他們給他一個新名義，他們使他擔任通用電氣公司顧問工程師——是他已經從事工作的一個新名義——另使別人擔任部長。

司丹麥很快活。

公司的職員亦很快活。他們輕輕的移動了他們最富感情的重要人物。他們沒有風波的辦好——因為使他保持了情面。

使他保持他的情面！多麼重要，多麼十分重要！我們很少人停住去想。我們不顧別人的感情，任所欲為，找錯，恫嚇，在別人面前批評兒童或職工，毫不顧慮對別人自尊心的傷害！其實幾分鐘的思想，一兩句體恤的話，一點對對方態度的真實了解，對於解除這種刺痛，很有幫助！

下次我們遇見解除僕役或職工的必要時，我們要記住那個

「辭退職工沒有很多趣味，被辭趣味更少。」（這話是由一位會計師的信中引來。）「我們的營業是有節季性的，所以我們必須在三月使許多人走。

「我們業中有一句話說，沒有人喜歡砍斧頭。因此造成一個習慣，使之過去愈快愈好，常是用下面的方法。」某先生請坐，節季已過，我們好像沒有工作給你作。自然你明白你是祇為忙時被僱等等。」

「對於人的影響是失望的，一種被辭的感覺。多數是終身在會計業中的，他們對這樣草率辭退他們的機關，不保持特別的喜愛。

「最近我決定多用一點手段與體恤，使幾個過多的人們走。所以我祇在對各人冬季工作仔細考慮過以後，召他們各人進來。我的說法如下：「某先生，你作事極好（如果真好。）那次我們派你到某地去，你有一件困難的工作。你去了以後，作的極好。我要你知道公司很以你為榮。你有本領，你前途遠大。不論你在何處作事，公司相信你。公司為你樹立根基，我們不要你忘記！」

「結果呢？這些人們走開，對於被辭感覺好的多。他們不覺得是被辭。他們知道如果我們有工作給他們，我們即保持他們。當我們再需用他們的時候，他們帶着精敏的個人情感，到我們這裏來。」

馬饒 (Dwight Morrow) 有一種奇妙的能力，和解要彼此攻擊的爭鬪者。他如何辦法？他謹慎的找出兩方面公正的事——加以稱讚，着重，小心的表現出來——無論如何解決，他永不加錯於任何人。

那是每個公斷人都知道的——使人保持情面。

全世界的真正大人物，都是極偉大，不費時間注視個人的勝利。例如：

在一九二二年，在數百年激烈仇視以後，土耳其人決意將希臘人永遠驅逐出希臘境。

甘母爾 (Mustapha Kemal) 對他的兵士作了一篇拿破侖式的演講說，「你們的目的地是地中海。」以後近代史中的一個最激烈的戰爭，即開始。土耳其戰勝。當兩位希臘將軍到甘母爾司令部去降服，土耳其人大加毀罵。

但甘母爾的態度不受勝利的影響。

拉住他們的手，他說，「二位請坐，你們必極疲倦。」以後詳細討論攻討以後，他使他們對戰敗的打擊軟化，像兵士對兵士的樣子，他說，「戰爭是一種遊戲，最好的人有時亦會敗。」

雖即在勝利的榮光之下，甘母爾記住這項重要規則，（我們的第五項規則：使對方保持他的情面。）

第六章 如何鼓勵人成功

我會認識一位耍狗戲的。他終身隨同馬戲班及雜技團旅行。我喜歡看他訓練新狗作戲。我留意在狗顯出輕微的進步時，他拍他的背，稱讚他，並給他肉吃，當作一件大事。

那不是什麼新鮮的事。訓練動物的，數百年來，都是用同樣的方法。

我很奇怪爲什麼在要改變人的時候，我們不用改變狗的同樣常識？我們爲什麼不用肉代替鞭子？我們爲什麼不用稱讚代替責懲？雖即最微的進步，我們亦要稱讚。那可激勵別人繼續進步。

勞斯獄長 (Warden Lewis F. Lawes) 看出來，雖即對於星星的罪犯，稱讚最微的進步，亦是值得的。我寫本章書時，接到勞斯獄長一封信，說對罪犯的努力說出適當的欣賞，比嚴苛的批評與責懲他們的過犯，得到更大合作的結果。

我從未被拘禁在監獄中——至少尙未有——但我可回想我的生活，看出在什麼地方幾句稱讚的話，深刻的改變了我的整個將來。你不能對你的生活有同樣的說法麼？歷史中充滿了稱讚

的純粹魔力驚人的例證。

例如五十年前，一位十歲的兒童，在拿波立（Naples）一個工廠中作工。他極希望成爲唱家，但他的第一位教師，不鼓勵他，他說，「你不能唱，你完全沒有什麼嗓音，聽起來像風雨板中的風聲似的。」

但他的母親，一位貧苦的農家婦女，擁抱着他，稱讚他，告訴他，她知道他能唱，她已經看出進步。她赤足爲的省錢付他的音樂學費。那位農家母親的稱讚，鼓勵改變了兒童的生活。你亦許聽見說過，他的名字叫卡魯叟（Caruso）。

多年前倫敦一位青年，希望成爲一個作家，但樣樣事都好像同他作對。他從來未能入學到四年以上，他的父親因爲不能付債，被捉入獄。這位青年常知道饑餓的痛苦。最後他找到一個工作，在被鼠騷亂的貨房中，在染黑水瓶上貼簽。他夜間同兩個別的兒童睡在慘淡的屋頂室中。他對於著述的能力信仰極少。他夜裏偷着出去，將他第一篇稿件付郵，不致使人笑他。一篇故事，一篇故事的被拒絕了。最後有一日有一篇被接受了。實在的，他未得一先令的報酬，但編者稱讚了他，一位編者

給了他承認，他非常感奮，他在街上游蕩，淚流滿面。

由一篇故事出版所得的稱讚及承認，改變了他的終身事業。因為如不是因為那個鼓勵，他或將終身在被鼠騷亂的工廠中工作。你亦或聽見過這位兒童，他的名字是狄更斯（Charles Dickens）。

五十年前另一位倫敦兒童，在布店充店員。他早晨要五點鐘起，掃除全店，每日作奴隸十四小時，是完全的苦工，他極輕視。過了二年他不能再忍受，所以他一日清晨起來，不等早餐走了十五哩，去與他母親商談，她是在人家裏管家。

他是發狂。他向她請求。他哭泣。他起誓說，如果他再留在店中，他即要自殺，以後他寫了一封長而悲慘的信，給他的校長，說他心已破碎，不願再生。他的老校長給他一點稱讚，肯定的說，他實在是很聰明，適於更好的事，並給他一個教師的位置。

那個稱讚改變了那兒童的將來，並在英國文學史上，留了長遠的印記。因為那兒童以後著了七十七本書，用筆賺了百萬元。你大約已經聽見過他，他的名字是韋爾斯（H. G. Wells）。

在一九二二年，一位住在美國西方的青年，供養他的妻子極爲困難。他星期日在教會中歌唱，偶然在婚禮中爲人歌唱賺五元錢。他非常困難，他不能住在城中。所以他租了在葡萄園中的一所破舊的房子，租金每月祇十二元五角。但房租雖低，他不能付，欠了十個月的租。他在葡萄園摘葡萄，以代付租金。他告訴我，有時除葡萄外，沒有別的東西吃。他非常失望，差不多要放棄唱家的事業，去賣載重汽車謀生。在這時候，一位音樂家 Rupert Hughes 稱讚他，對他說，「你有偉大聲音的造就，你應在紐約研究。」

那位青年最近告訴我，那一點稱讚，那輕微的鼓勵，成爲他終身事業的關鍵，因爲激動了他，借二千五百元往東方去。你亦許聽見過他，他的名字是蒂貝德 (Lawrence Tibbett)。

講到改變人，假若你我激動我們所接觸的人，認識他們所具有的寶藏，我們能作的，比改變人還多。我們真能變化他們。

這是過分的言辭麼？那末請聽哈佛詹姆士教授的名言，他恐怕是美國最著名的心理學家，及哲學家。

與我們所能成的相比我們不過醒了一半。我們祇利用我們身心資源的一小部分。概括的說，個人遠在他的範圍以內生活。他具有各種能力，慣於不用。

是的，你們讀這幾句話的，都具有各種能力，你們慣於不用；這些大約不盡量應用的能力，其中一種即是稱讚別人，激勵他們認識他們蘊藏可能的神妙能力。

所以要改變人而不觸犯，或引起反對，第六項規則是：

稱讚最微的進步，並稱讚每次進步，「誠於嘉許寬於稱道。」

第七章 給狗一個好名

有一位婦人，我的一位朋友，僱了一位女僕，告訴她次日早晨上工。在這未上工以前的時候，這位夫人打電話給那女僕以前的主人。所得的報告不好。這女僕來上工的時候，這位夫人說，「某媽，我那天打電話給你以前作事的那家太太，她說你誠實可靠，會做飯，會照顧兒童，但她說你不整潔，永不將屋子收拾乾淨。我想她是說謊，你穿衣服很乾淨，人人可以看得出。我打賭你收拾屋子同穿衣服一樣乾淨，你同我相處一定很好。」

他們真是相處極好。這女僕有了名譽要顧全，並且她真顧全了。她收拾屋子非常光耀，她情願多費一小時掃擦，亦不願使主人對她的理想不真實。

鮑德文鐵路機關車工廠 (Baldwin Locomotive Works) 經理翁克倫 (Samuel Vaclair) 說，「平常人如果你得他的敬重，並且你對他的某種能力敬重，很容易受引導。」

簡言之，如果你要在某方面改進一個人，作出來好像那種性格已經是他的顯著特性之一。| 莎

士比亞說，「假定一種美德，如果你沒有。」最好是假定，並公開的說出，對方有你所要他發展的美德。給他一個好名譽去實現，他即要盡量努力，而不願看你失望。

一位女作家雷布郎克（Georgette Leblanc）在她書中曾敘述一位卑賤比利時女子的驚人變化。

「一位女僕由一鄰近的旅館中給我送飯。人稱她為「洗碗的馬利，」因為她開始她的職業時，是一位廚房助手。她好像是鬼怪，斜眼，彎腿，肉體及精神，都可憐的人。」

「有一日當她托着我的一盤麵條，在她的紅手中，我直爽的對她說，「馬利，你不知道你裏面有什麼保藏。」

「慣於約束她的情緒，馬利等了幾分鐘，不敢表示一點恐懼危險的姿勢。以後她將盤放在桌上，嘆氣，巧妙的說，「夫人，我以前從來不會相信的。」她沒有懷疑，她沒有發問。她祇回到廚房，反復我所說的，信力非常之大，沒有人笑她。從那日起，有人甚至給他相當的體恤。但最奇怪的變化，發生於卑微的馬利本身。相信着她是不見奇寶的集合場所，她開始照顧她的面部及身體，非常小心，

使她枯乾的青春，好像開展起來，將她平淡的樣子相當的遮掩起來。

『兩個月以後，在我要離開的時候，她宣布她要同廚夫的姪子結婚。她說，「我要作太太了，」並向我致謝。一句話改變了她整個的生活。』

雷布郎克給了「洗碗的馬利」一個要實現的名譽——那名譽變化了她。

瑞士諾(Henry Clay Risner)當他要影響在法國的美國兵士的行爲時，用同樣的方法。哈德將軍(General James G. Harbord)一位最受人歡迎的美國將軍，曾經告訴瑞士諾，按他的意見在法國的二百萬美國兵，是他曾聽說過或接觸過的，最清潔最理想的人。

過分的稱讚麼？或許是，但看一看瑞士諾如何應用。

瑞士諾記述說，「我從來未忘記告訴兵士將軍所說的。我一刻亦不懷疑真實與否，但我知道即或不真實，知道是哈德將軍的意見，亦能激勵他們努力達到標準。」

有一句古語說，「給狗一個惡名，不如吊死他。」但給他一個好名——看有何結果！

最近我與採用榮譽制的二十六個連鎖食店的職員談話。這種食店從一八八五年即存在。從

未開給顧客賬單。你臨行的時候，你祇告訴收錢的你，——即是你所付的。

我驚訝的問道，「你們沒有人監視麼？一定不是所有你們的顧客都誠實！」

那職員回答說，「我們毫不監視。亦許有人真欺騙——我們真不知道。但我們知道這制度是可行的——不然我們不能繼續營業五十餘年。」

這種食店(Exchange Buffets)使人人知道他們以為他是誠實；所以人人——窮人，富人，乞丐，盜賊——保全所加於他的這誠實的名譽。

勞斯獄長說，「如果你必須與賊犯應付，祇有一個方法可以勝過他——待他好像他是一個體面君子。假定他是沒有毛病，他即要因為這種待遇，感覺諂媚，他或即反應，以為有人信任他自豪。」

那是一句很好的話，我再說一次：「如果你必須與賊犯應付，祇有一個方法可以勝過他——待他好像他是一個體面君子。假定他是沒有毛病，他即要因為這種待遇，感覺諂媚，他或即反應，以為有人信任他自豪。」

所以如果你要影響一個人的行爲而不引起反對或觸犯記住第七項規則
給人一個好名譽去保全。

第八章 使錯誤好像容易改正

不久以前，我有一位未婚男友，約四十歲，訂了婚。他的未婚妻勸他學習跳舞。他告訴我經過情形的時候，承認說，『我真是需要跳舞的功課，因為我跳的還像二十年前開始跳的時候一樣。我所請訂的第一位教員，大約告訴我真話，她說，我全都不對，我必需將一切忘記，重新開始。但那使我灰心，我沒有動力再繼續，所以我辭了她。』

『第二位教師或許是說謊話；但我喜歡。她冷淡的說，我的跳舞或許有點舊式，但基本是不錯，並且使我確信我不必費事，可以學習幾樣新步法。第一位教師因為着重我的錯誤，使我失望。這位新教師正是相反。她不斷的稱讚我作對的事，減輕我的錯誤。她肯定的說，『你天然有韻律的感覺。你生來是一個跳舞家。』我的常識告訴我，我以往永遠是，將來亦永遠是，一位四等的跳舞者。但在我心中，我仍願意想她或許是真意。確實的，我是付錢使她說那話；但為什麼提出那問題呢？

『無論如何，我知道我比她未告訴我，我有天然的韻律感覺，所能成的跳舞家，跳的好。那鼓勵

起我來，給我希望，使我要進步。」

告訴一個兒童，一個丈夫，或一個職工，他是在某件事上愚笨，他對這事沒有天才，他作的都錯了，你即已經損壞了要改進的各種動力。但用反面的方法，寬大你的鼓勵，使事情好像容易作，使對方知道你信他有能力去作，他對這事有尚未發展的才幹，他即要終夜的練習去爭勝。

那是湯姆士(Lowell Thomas)所用的方法。他是一位人類關係上偉大的藝術家。他將你造就起來。他給你信任。他用勇敢及信任激勵你。例如最近我同湯姆士夫婦過週尾。在星期六晚，他們請我在壁爐前作友誼的牌戲。牌戲麼？不成，不成。我不能。我一點不懂。那遊戲對我永遠是神密的。不成，不成，不能作。

湯姆士回答說，「不是什麼巧術。除記憶及判斷以外，沒有什麼。你有一次寫過一章書，關於記憶的。牌戲爲你正合適，正在你這條路上。」

馬上在我明瞭什麼事以前，我已經第一次坐在牌桌上了。都是因爲有人告訴我，我對這事有天然才幹，使這種遊戲好像容易。

談到牌戲，我想起克伯參(Ely Culbertson)來。凡作牌戲的，沒有不曉得他的名字的。他著的牌戲書，曾譯成十二種語言，售出一百萬冊。但他告訴我，若不是因爲一位青年婦人確定的告訴他，他有這才幹，他永不會以牌戲爲一種專業。

當他在一九二二年來到美國時，他要得一位位置去教授哲學或社會學，但他得不到。

以後他要售賣煤炭，他失敗了。

以後他要售賣咖啡，他亦失敗了。

那時候他從未想到去教牌戲。他不祇是不善於牌戲，並且他很固執。他發問很多，事後檢討很多，沒有人願意同他遊戲。

以後他遇見一位美貌的牌戲教師，對她發生戀愛，同她結婚。她會留意他如何小心分析他的牌，並勸他，說他是牌戲未發展的天才。克伯參告訴我，是那種鼓勵，祇有那種鼓勵，使他以牌戲作成專業。

所以如果你要改變人而不觸犯或引起反對，第八項規則：

用鼓勵使你要改正的錯誤好像容易改正使你要對方所作的事好像容易作

第四篇 改變人而不觸犯或引起反對的九種方法

三三九

第九章 使人喜歡作你所要的事

在一九一五年美國極爲驚駭。一年多的功夫，歐洲各國彼此屠殺，規模之大，爲人類血史中，從未夢想過。能實現和平麼？設有人知道，但威爾遜決意去試。他要派遣個人代表，和平專使，與歐洲軍閥磋商。

國務總理卜蘭 (William Jennings Bryan)，主張和平的卜蘭，希望去。他看出建一大功，並使他名垂不朽的一個機會。但威爾遜另派了一個人，他的近友郝斯大佐 (Colonel House)。還是郝斯的麻煩工作去將這不受歡迎的消息，報告給卜蘭而不觸犯。

郝斯大佐在他的日記中說，「當他聽說我到歐洲作和平專使，卜蘭極顯明的失望，他說他會打算他自己去……」

「我回答說，總統認爲任何人正式的作這事，都不適宜。他去要引去許多注意，人要問爲什麼他到那裏……」

你看出暗示來了麼？郝斯差不多告訴卜蘭他爲那事太重要——卜蘭滿意了。

郝斯大佐精敏，飽於世故，遵守了人類關係重要規則之一：永遠使對方快樂作你所提議的事。

威爾遜即在請馬克杜（Gibbs McAdoo）作內閣閣員的時候，亦遵守這方針。那是他能給任何人最高的榮譽，但威爾遜行的使別人覺得雙倍重要。馬克杜自己敘述說，「他（威爾遜）說他正在組閣，如果我能接受一個位置，擔任財政部長，他即極喜歡。他說話使人喜歡，他造成一種印象，接受這個榮譽，我即幫了他的忙。」

不幸威爾遜沒有永遠用這種手段。如果他用過，歷史即要不同。例如關於使美國加入國際聯盟，他沒使參議院及共和黨痛快。他拒絕借帶許多著名共和黨員赴和平會議，反帶了他本黨無名的人。他慢待了共和黨員，不使他們覺得國際聯盟是他們的意思，同是他的意思一樣，不使他們染指。這種粗草處置人類關係的結果，威爾遜損壞了他的終身事業，毀傷了他的身體，減短了他的壽命，使美國不加入聯盟，改變了歷史的潮流。

一個著名的出版家，永遠遵守這規則：使對方快樂作你所提議的事。這位出版商作這事極精

巧，一位名作家說，他們可以拒絕他的一篇小說，有這樣的文雅，這樣的欣賞，使他覺得比別家接受他的小說，還快樂。

我認識一個人，他必需推辭許多演講的約請，朋友的約請，及他所欠情的人約請，但他作的很精巧，使對方至少滿意他的推辭。他如何作的？不祇是說他太忙，太這樣，太那樣。不在表示感謝抱歉，不能接受以後，他提議代替的講員。換言之，他不給對方時間，對於推辭感覺不快。他立刻使對方想到可得到的別的講員。

他可建議說，「你爲什麼不請某報編輯某君演講？」或「你已經試過某君麼？他在國外多年，有許多經驗。」或「爲什麼不請某君，他有許多活動影片？」

一位印刷工廠的首領，對於改變一位技師的態度及要求而不引起反對，有一種需要，這位技師的工作是維持數十打字機，及不易動的機器，晝夜不停。他報怨時期太長，需要一位助手。

這位首領沒有給他助手，沒有減少他的時間或工作，但他使這位技師快樂。怎樣作的？他給他一個私人辦公室，門上寫上名字——「服務部主任。」

他不再是被人人吩咐的修理匠了。他現在是一部的主任，他有威嚴，承認一種自重的感覺。他快樂的工作，沒有報怨。

孩子氣麼？或許是。當拿破侖創行榮譽隊（Legion of Honor），分發一千五百十字徽章給兵士，使十八位將軍爲「法國大將」，稱他的軍隊爲「大軍」，人們亦說他孩氣，並批評他給老練的精兵一些「玩物」。拿破侖回答說，「人是受玩物管理的。」

給名義的方法，對拿破侖有效，對你亦要有效。例如有一位夫人受麻煩，因爲兒童們在她草地上亂跑，損壞草地。她試過批評，她試過誘惑，都沒有效果。以後她試一試給羣兒中最壞的一個人一個名義，及一種權柄的感覺。她使他作她的「偵探」，使他管理所有侵入她草地者，那卽解決了問題。她的「偵探」在後院造了一個火，燒一塊紅熱的鐵，恫嚇要燙任何踐踏草地的兒童。

這是人的天性。所以如果你要改變人而不引起反對或觸犯，第九項規則是：

使對方快樂作你所建議的事。

提要

改變人而不觸犯或引起反對的九種方法。

- 第一項規則：用稱讚及誠實的欣賞開始。
- 第二項規則：使人間接的注意自己的錯誤。
- 第三項規則：在批評對方以前，談論你自己的錯誤。
- 第四項規則：發問題而不發直接的命令。
- 第五項規則：使對方保全情面。
- 第六項規則：稱讚最輕微的進步，並稱讚每次進步。「誠於嘉許寬於稱道。」
- 第七項規則：給對方一個好名譽去顧全。
- 第八項規則：用鼓勵使錯誤好像容易改正。
- 第九項規則：使對方快樂作你所建議的事。

第五篇 發生奇異結果的函件

我打賭我知道你現在想什麼。你大概對你自己有如以下的說法：「發生奇異結果的函件！這是不近情理！成藥廣告的味道！」

如果你那樣想，我不怪你。如果我十五年前檢起一本像這樣的書，我大約亦要那樣想。懷疑麼？我喜歡懷疑的人。我喜歡不指明，不明白的人。差不多人類所有的進步，都由懷疑的，發問的，挑戰的，要求表現的人，所造成的。

我們要誠實。「發生奇異結果的函件」這題目準確麼？
誠實的對你說，不準確。

實在的，那是固意的減輕事實的說法。有些本章所刊布的信件，收獲的結果，比奇事加倍的好。誰評判的是美國最著名推銷專家，曾任一建築材料公司推銷主任，現任棕欖公司廣告主任，及全

國廣告聯合會主席的戴克 (Ken R. Dyke) 所評判的。

戴克說，他以前發出向經售家調查消息的函件，很少得到百分之五至八的回信。如果有百分之十五的回信，他即認為最特殊。他告訴我如果回信升至百分之二十，即簡直認為是奇事。

但有一封戴克的信，印在下面的，得到百分之四二·五的回答。換言之，那封信比奇事兩倍的好。你不能一笑置之，這信並不是一個例外，片斷，或意外。由數十封別的信，得到同樣結果。

他如何作的？下面是戴克自己的解釋：「在我加入卡尼基，有效的演講術與人類關係」課程以後，信件效力的驚人增加，即刻發生。我看出我以前所用的方法完全錯誤。我試行本書所教的原則——結果我調查消息的函件，增加百分之五百至八百的效力。」

下面是原信。請他對寫信者幫忙，使對方喜歡——一種使他感覺重要的幫忙。
我對於這信的註釋，印在括弧內。

某先生：

我不知道你肯不肯幫助我解決一點困難。

（我們要認清情形。試想一個內地經售木料商，由著名建築材料公司接到一封信。在第一行中，這位高貴的職員，請對方幫助他解決困難。我可以想像這位經售商，作如下的自語：「如果這位紐約的人有了困難，他真是求對了人。我永遠是寬厚幫助人，我們看看他出了什麼事！」）

去年我成功了使我們公司相信，我們經售家所最需要幫忙他們增加銷售屋頂材料的，是終年的直接函件宣傳，費用完全由公司擔任。

（經售家大約說，「自然他們應該擔負費用，他們得大部利益，他們賺數百萬，我付房租都困難……這位先生的困難是什麼？」）

最近我向一千六百會採用這法的經售家，發出調查表，我很喜歡得到數百回答，表示他們贊成這種合作，覺得最有幫助。

根據這個，我們剛剛印出我們新的直接通函計劃，我知道你更喜歡。

但今早我們經理與我討論去年的計劃，問我（經理們都是這樣）有多少營業，可以追

索到這計劃。自然我必須向你請求，幫助我回答他。

（那是一個很好辭句「我必須向你請求，幫助我回答他。」紐約的大頭腦說實話了，他給內地的經售家真誠的承認。請注意戴克不費功夫談他的公司怎樣重要。反之，他即刻顯示給對方，他怎樣要靠賴他。戴克承認沒有經售家的幫忙，他甚至不能向經理作報告。自然內地的經售商，因為亦有人性，喜歡那類談話。）

我願意你作的是：（一）在附上明信片告訴我，你覺得去年直接通函方法，幫助你得到多少裝修屋頂的工作，（二）給我這些工作的總共估價，愈確實愈好（根據各工程的總價。）

如果你肯這樣作，我實在感激，並謝謝你很客氣的給我這種消息。

戴克謹啓

（注意他如何輕微的說「我，」大聲的說「你。」注意在稱讚上，他多麼寬厚：「實在感激，」「謝謝你，」「你很客氣。」）

很簡單的一封信，是不是？但因為請對方幫一小忙，發生了奇事——實行幫忙，給他一種自重

的感覺。

那種心理學是有效力的，不論你是出售建築材料，還是出門旅行。

例：有一次我同一位朋友在法國內地作汽車旅行的時候，迷了路，將車停住，我們問一羣鄉下人，如何到下一個大鎮。

問題的效力像發電似的。這些鄉下人，穿着木鞋，以為所有美國人都是有錢的。汽車在這些地方少見，極端少見。美國人乘汽車旅行法國，我們必定是百萬巨富或許是福特的堂兄弟。但他們知道我們所不知道的。我們比他們錢多，但我們還需脫帽向他們打聽，如何到下一個城鎮。那給他們一種自重的感覺，他們都立刻開始說話。有一個人，受了這種少見的機會刺激，吩咐別人別說話，他要獨自享受指導我們的快感。

你自己試一試這個。下次你到一個新地方，將一個經濟社會等級比你低的人攔住，說，「我不知道你肯不肯幫助解決一點困難，請你告訴我如何到某地方，好不好？」

富蘭克林用這方法將一位苛薄的朋友，變成一個終身的朋友。富蘭克林當時是一位青年，將

他所有的蓄儲，投資於一小印刷業。他設法使他自己被舉為費城議會的書記，那位置給他承印公事的工作。這工作利益很好，他急願保持。但前途發生了危險。會議中一位最富最有能力的人，極不喜歡富蘭克林。他不祇不喜歡富蘭克林，並在公開演講中毀謗他。

那是危險，很危險。所以富蘭克林決意使那人喜歡他。

但怎樣辦呢？那是一個問題。用幫忙仇人的方法？不。那或能引起他的懷疑，或他的輕視。

富蘭克林太聰明，太精巧，不受這種陷網的害。所以他作了相反的事，他請他的仇人幫忙他一件事。

富蘭克林沒有請求借款十元。沒有！沒有！富蘭克林請他幫忙一件對方所喜歡的事——一件觸動他虛榮的事，一件給他承認的事，一件很巧妙表示富蘭克林對他知識成就，贊賞的事。

下面是富蘭克林的自述：

聽說在他圖書室中，他有一冊祕本的奇書。我寫了一封短信，表示我要瀏覽那書的願望，請求他幫忙借給我幾日。

他立刻送來。我過一星期送回，再寫一短信，堅強的表示我感謝幫忙的意思。

我們再在會中遇見的時候，他對我說話，（他以前從未對我說過話，）並很客氣。從那以後，永遠表示願意不論在什麼時候，幫我忙。所以我們成爲好友，我們的友誼繼續到他的死。

富蘭克林已經死了一百五十年，但他所用的心理學，請對方幫你忙的心理學，還是前進不休。我有一位學生，用這心理學很有成功。這位學生是一位水管暖氣材料推銷員。他多年要得到一位水管匠的生意。這位水管匠的生意特別的大，他的信用非常的好。但這位推銷員從起初即受打擊。這位水管匠是一個搗亂分子，喜歡粗暴非禮，坐在桌子後面，口含雪茄，每次推銷員開門進去，他即狂呼，「今天什麼亦不要，不要就誤我的功夫，你的功夫，往別處去罷。」

以後有一天，這位推銷員試了一個新方法，一個開了交易，做了朋友，並得到許多訂單的方法。這位推銷員的公司，正在接洽購買一個分店。這分店的地方，那水管匠很熟悉。他在那裏作許多生意，所以這次這位推銷員訪問他，說，「某先生，我今天不是來賣給你什麼東西，我要請你幫忙我一件事，如果你肯，你能爲我犧牲一分鐘麼？」

水管匠，移動他的雪茄說，「哼——好，你有什麼事快說。」

推銷員說，「我的公司正想在某地開一分店，你知道那地方情形，比誰都多。所以我來問你意見如何，是適當的步驟不是？」

這是一種新局勢。多年的功夫，這位水管匠由對推銷員狂呼，吩咐他到別處去，得到自重的感覺。但現在這裏有一位推銷員請求他的指導，一位大公司推銷員，關於他們應如何作，徵求他的意見。

他將椅子往前拉，說，「坐下。」下一個鐘點，他暢談這某地方水管市場的特別利益及優點。他不祇贊成分店的地點，並為購買房產，存貨，開業，集中他的精力計劃一個整個的進行政序。由告訴一個水管批發家如何營業，他得到一種自重的感覺。從那裏他推展到個人範圍以內，他變成友善，告訴推銷員他家庭的困難，及家庭戰爭。

推銷員說，「在我那晚離開的時候，我不祇得到一個大批材料的定單，並且得到堅固交易友誼的基礎。我現在同這位從前對我狂叫的人，一同打球。他這種態度的改變，由我請他幫忙一件使

他感覺重要的事得來。」

我們再檢閱戴克的另一封信，看他如何精巧的實用這種「幫我一個忙」的心理學。

數年前，戴克因為不能得到商人，包工人，建築師，回答他調查消息的信，非常為難。

在那時候，他由對建築師及工程師的信，很少得到百分之一的回答。他認為百分之二即是很好。百分之三是非常之好。百分之十呢？百分之十，即可稱為奇事。

但下面的信，得到百分之五十……比奇事五倍的好。什麼樣的回答？二三頁的信，充滿友誼的建議及合作的信。

下面是原信。你要注意所用的心理學——甚至有些地方，所用的字句——這信差不多同前面的信相同。

你讀這信時，要會意字裏行間，分析收信人的感覺，找出來為什麼發生比奇事五倍好的結果。
某先生：

我不知道你肯不肯幫助我解決一點困難？

約一年前，我對我們的公司勸說，建築師們需要最大的一種東西，即是一本目錄，列舉所有本公司的建築材料，並說明對於修造房舍的供獻。

結果，產生了附上的目錄——這類出版物的第一種。

但現今我們的存貨漸少。當我向我們經理提到這事時，他說（經理們都是這樣，）如果我證明目錄已經達到出版的目的，他不反對再印一版。

自然我必須向你請求幫忙，所以我不客氣的，請你及全國各地四十九位別的建築師，作評判員。

爲使你容易，我已經在這信的背面寫了幾個簡單的問題。如果你肯將答案標出，加上任何評語，然後裝入貼好郵票的信封中，我即認爲對我個人的幫忙。

不用說這事使你不負任何責任。我交付給你，請你說這目錄是否應停止。或根據你的經驗與建議，應修改重印。無論如何，你可確信我很感激你的合作。謝謝你。

戴克謹啓。

還有一句警告：我由經驗知道，有些人讀了這信，要機械的用同樣的心理學，他們要鼓起對方的自尊心，不是用真實的欣賞，乃是用諂媚及虛偽。他們的方法不能生效。

要記住我們都渴望欣賞與承認。我們要得到這個，作什麼都可以。但沒有人要虛偽，沒有人要諂媚。

我再說一次：這書中所教的原則，惟有從心中發生，方生效力。我並不主張一套騙術，我是講生
活的一種新方法。

第六篇 使你家庭生活更快樂的七項規則

第一章 如何最速的自掘婚姻的墳墓

七十五年前，法國的拿破侖第三（Napoleon III）與友金尼（Eugénie）發生戀愛——並與她結婚。他的顧問們指明她不過是一位無名的西班牙爵士的女兒，但拿破侖答辯說，「那又該如何？」她的安祥、青年、誘惑美貌，使他充滿了喜悅。由皇位上發言，他藐視了全國。他說，「我已經喜歡了一位我所敬愛的女人，不是一位我不知的女人。」

拿破侖及其新婦得到健康、財富、勢力、名譽、美貌、愛情、崇拜——所有完全愛情應有的條件，如婚姻的聖火從未發過更光亮的熱度。

但很可惜的，聖火不久垂滅，熱度變冷——成爲灰燼。拿破侖可以使友金尼成爲皇后；但傾法

國全國的力量，或他愛情的力量，或他皇位的勢力，亦都不能使她不喋喋不休。

受嫉妒攪亂，被疑懼消磨，她侮慢他的命令，甚至不許他有祕密的表示。正當他從事政務的時候，她闖入他的辦公室，她阻止他最重要的討論。她拒絕使他獨處，永遠怕他與別的婦人交接。

她常跑到她姊姊處，報怨她丈夫，報怨哭泣，喋喋不休，並加恫嚇，勉強進入他的書室，她向他發作，謾罵。拿破侖雖是許多富麗堂皇宮殿的主人，法國的皇帝，不能找到一個櫥櫃，可以在裏面自保靈魂。

友金尼用這些方法得到什麼？

下面是答案，我由萊因哈德（F. A. Rheinhardt）所著拿破侖與友金尼：一個帝國的悲喜劇（*Napoleon and Eugénie: The Tragicomedy of an Empire*）中抄來。「以後拿破侖常在夜間，由邊門偷着出去，戴一軟帽，將眼遮起，由一親信隨從，真實的往等待他的美女子那裏去；或像從前似的散步大城中，經過的街市，都是皇帝在神仙故事以外所看不見的，呼吸或許有的空氣。」

那是喋喋不休爲友金尼所成就的。自然，她會坐在法國皇位上。自然她是世界上最美麗的婦

人。但在喋喋的毒氣之中，皇位與美貌都不能保持愛情生存。友金尼可以高聲痛呼，「我最怕的事來到我身。」來到他身麼？她自己找到的。可憐的婦人，由她的嫉妒及喋喋找來的。

地獄中魔鬼所發明的烈火，及各種毀滅愛情方法之中，喋喋不休是最危險的。永遠不失敗，像毒蛇的咬一樣，永遠毀壞，永遠殺害。

脫爾斯泰 (Leo Tolstoy) 的夫人，發現了這個——在太遲以後。在她去世以前，她對她女兒們承認說，「你們父親的死，是由於我。」她的女兒們沒有回答，她們都正在痛哭。她們知道她們的母親是說實話。她們知道她用不斷的報怨，永久的批評，不休的喋喋，將他害死。

脫爾斯泰及其夫人，應當快樂。他是世界上最著名的一位小說家，他非常有名望，他的贊賞者終日早晚跟隨他，將他所說的每句話，用速記記下。雖他卽或祇說，「我想我要就寢，」瑣細像那樣的話，每個字亦都記下。現今俄國政府將他所曾寫的每句話，都印出來。他的著述合起來，可成爲一百卷。

除名譽而外，脫爾斯泰與其夫人有財產，有地位，有兒童。沒有別的關係可以開展在更溫和的

天時之下。在最初的時候，他們的快樂好像是太完全，太深刻，不能忍受，所以他們跪下祈禱上帝，繼續他們的快樂。

以後一件驚人的事發生了。脫爾斯泰漸漸改變了。他成爲一個完全不同的人。他對他所著的偉大書籍，覺得羞辱。從那時起，他專心著作小冊，宣傳和平，及戰爭與貧窮的廢除。

這位曾承認在青年時犯過各種可想像的罪惡——甚至謀害——的人，要真實遵從耶穌的教訓。他將所有的地產給了別人，過一貧苦的生活。他在田中工作，砍木，堆草，他自己做鞋，自己掃屋，用木碗吃飯，要愛他的仇敵。

脫爾斯泰的生活是一個悲劇。他悲劇的原因，是他的婚姻。他的妻子喜歡奢侈，但他輕視。她急求名譽與社會的稱讚，但這些輕浮的事，對他毫無意義。她希望金錢與財產，但他相信財富及私產是一種罪惡。

多年的功夫，因爲他堅持要放棄他的書籍出版權，不收任何版稅，她喋喋責罵，叫鬧，她要得那些書所能產生的金錢。

當他反對她，她發狂，躺在地下打滾，拿一瓶鴉片，放在嘴邊，起誓要自殺，並恫嚇要跳井。

在他們生活中，有一件事我以為是歷史中最慘的一幕。我已經說過，他們在最初結婚時，非常快樂。但現在四十八年以後，他不能忍受見她的面。有時一晚這位老而傷心的妻子，饑於求情，跪下求他朗讀五十年前他在日記中所寫的精美的愛情語句。當他讀那些美麗快樂的時光，現在永不在的，兩人都痛哭。生活的實況與他們從前所作愛情的夢，多麼不同，多麼尖銳的不同。

最後當他八十二歲的時候，脫爾斯泰不能再忍受他家庭中悲慘的不快樂。所以他在一九一〇年十月，一個雪夜中，由他妻子逃跑——逃入寒冷黑暗的地方，不知道往那裏去。

十一日後他在一車站上，死於肺炎。他將死的時候，請求不要許她到他面前。

這是脫爾斯泰女爵為她的喋喋，報怨，及發狂所付的代價。

讀者亦許覺得她有許多所可以喋喋的。我們承認這樣，但那是題外的事。問題是：喋喋會幫助他沒有，使壞事變成無限的更壞沒有？

「我想我真是神經失常，」那是脫爾斯泰女爵自己的意見——在太晚以後。

林肯一生的大悲劇，亦是他的婚姻。請你注意，不是他的被刺，乃是他的婚姻。當暗殺的人放槍，他沒有覺出他被擊；但他二十三年的功夫，差不多每天收穫「結合不快樂的痛苦」禾稼。「結合的不快樂」那是輕的說法。差不多二十五年的功夫，林肯夫人喋喋不休，令人討厭的要死。

她永遠是報怨，永遠批評她的丈夫什麼事都是不對。他彎腰，行路笨重，提放脚步像印第安人。她報怨他的步中沒有彈力，他的動作不文雅。她笑他的步態，並喋喋的使他用脚尖向行走，像她在學校所學的一樣。

她不喜歡他的大耳朵，與他的頭成直角的豎出來。她甚至告訴他，他的鼻子不直，他的下嘴唇伸出，他的樣子像有肺癆病的，他的手足太大，他的頭太小。

林肯同他夫人樣樣相反：在訓練上，在出身上，在性情上，在口味上，在觀念上，他們常使彼此發怒。

對林肯事蹟最有研究的比渥瑞吉 (Albert J. Beveridge) 說，「林肯夫人的高大尖銳的聲音，能隔街聽見。她不斷的暴發大怒，是所有隣近的人都可聽見的。她的忿怒常用言語以外的方

法表示。她暴動的敘述很多，並沒有錯誤。」

例：林肯夫婦在結婚不久以後，住在一位醫士的寡婦家中作旅客。一日清晨，林肯夫婦正在吃早餐時，林肯不知爲什麼引起他妻子的暴躁性情來。究竟因爲什麼，現今沒有人記得了。但林肯夫人在盛怒之下，將一杯熱咖啡向她丈夫面上潑去，她在別的客人面前，這樣行的。

一句話不說，林肯恥辱靜默的坐在那裏。房主用濕布將他面上及衣服上的咖啡擦去。

林肯夫人的嫉妒非常無知，非常激烈，非常使人難信，祇閱讀她在公衆中所造的悲慘不雅的情景——祇在七十五年後閱讀這些事，卽足使人驚奇，氣喘。她最後神經失常。關於她我們可以說的最寬厚的話，是她的性質大約永遠受潛伏性的神經病所影響。

所有這些喋喋，責罵，發怒，改變了林肯麼？在一方面，是的，確實改變了他對她的態度。使他後悔他的不幸婚姻，使他避免與她見面，愈多愈好。

林肯所居的地方，有十一位律師，不能都在那裏謀生，所以他們常騎馬到各鎮，隨着遊行的法官，尋求生意。

別的律師永遠設法在星期六回家，與家人在週尾團聚。但林肯不回來，他怕回家。他春季三個月，秋季三個月，他留在遊行的地方，永不走近家鄉。

他這樣的年復一年。鄉村旅館的生活情況，常是很壞，但雖然很壞，他喜歡旅館，比他自己的家，及林肯夫人的喋喋不休及暴發脾氣，還多。

這是林肯夫人，友金尼皇后，脫爾斯泰女爵，用她們的喋喋不休所得的結果。除悲劇外，沒有得到任何的事，加入她們生活之中。她們將她們最寶貴的損壞了。

一位在紐約家事法庭 (Domestic Relations Court) 任事十一年，會經過數千遺棄的案件的法官說，男人離家的主要原因，即是因為他們的妻子們喋喋不休。波士頓郵報 (Boston Post) 的說法是，「許多做妻子的，用連續的小掘，造成她們自己的婚姻墳墓。」

所以如果你要保持你的家庭生活快樂，第一項規則是不：不要，不要喋喋不休。

第二章 愛並且使之過活下去

狄斯瑞利 (Disraeli) 說，「我一生或犯許多的錯誤，但我永不打算為愛情結婚。」

他沒有。在三十五歲以前未結婚，以後他向一位有錢的寡婦求婚，一位比他大十五歲的寡婦，一位經過五十寒暑，頭髮蒼白的寡婦。是愛情麼？不是。她知道他不愛她。她知道他為她的金錢結婚。所以她祇要求一件事：她請他等一年，給她機會研究他的品格。到那時期的末尾，她與他結婚。

聽起來很平俗，很商業化，是不是？但似非實是的，狄斯瑞利的婚姻，是在所有破壞殘污的婚姻史中，一個最光明的成功。

狄斯瑞利所選擇的有錢寡婦不年輕，亦不美貌，亦不聰明。差的太遠了。她的談話充滿了使人發笑的文字與歷史的錯誤。例如她，「永不知道那一個在先，希臘人，還是羅馬人。」她服裝的口味是古怪，她房舍裝飾的口味是奇異，但她是一個天才，在婚姻最重要的事上——處置人的藝術上——是的確的天才。

她沒有要用智力與狄斯瑞利對抗。當他由一下午與智巧的公爵夫人們對辭後回家，煩悶疲乏的時候，他夫人的輕浮的言辭，使他鬆弛。家庭漸漸使他高興，成爲求得心神安寧，享受夫人崇仰溫存的地方。這些與他年長夫人所過的時間，是一生最快樂的時間。他是他的助侶，他的親信，他的顧問。每天晚上他由衆議院回來，告訴她日間的新聞，無論他從事什麼，他夫人簡直不信他能失敗——這是很重要的。

三十年的功夫，他夫人爲他生活，祇爲他一人生活。甚至她尊重他的財產，亦祇因爲能使他的生活更安逸。反過來，她是他的女英雄；當他被封爲王爵的時候，他跑到家中，將兩臂圍抱着她說，「我的愛，你現在是王爵夫人了。」

無論她在公衆場中顯着如何無意識，或沒有思想，他永不批評她。他從未出口一句責備的話。如果有人敢譏笑她，他即刻起來凶烈忠誠的衛護她。

「上帝幫助那在找到完全女子以前不結婚的人；如果他找到她上帝更幫助他。」

狄斯瑞利的夫人不是完全的，但三十年的功夫，她沒有厭倦談論她的丈夫，稱讚他，贊賞他。結

果呢？狄斯瑞利說，「我們已經結婚三十年，她從來沒有使我厭倦。」（有人以為她不懂歷史，她必是愚笨）

在他的方面，狄斯瑞利從來沒有作為祕密，他夫人是他一生最重要的事。結果呢？他夫人常告訴朋友說，「謝謝他的恩愛，我的生活簡直是一幕很長的快樂。」

他們二人之間有一句笑話。狄斯瑞利常說，「我不過爲了你的錢同你結婚。」她夫人即笑着回答說，「是的，但如果你再重作一次，你即要爲愛情與我結婚了，是不是？」

他承認是對的。

狄斯瑞利夫人不是完全的。但狄斯瑞利很聰明的使她保持她的樣子。

詹姆士(Henry James)說過，「與人交往，第一件應學的事，即是不干涉一個人快樂的特殊方法，如果那些方法不激烈的與我們的衝突。」

那是很重要。我們再說一次，「與人交往第一件應學的事，即是不干涉一個人快樂的方法……」

吳德 (Ieland Foster Wood) 在他的在家庭中同生長 (Growing Together in the Family) 書中說,「婚姻的成功,不祇是尋找適當的人的一件事,亦是作為適當的人的事。」

所以如果你要你的家庭生活快樂,第二項規則是:
不要改造你的夥伴。

第二章 如此行你即快要離婚了

狄斯瑞利在公衆生活中最激烈的對手，是哥來斯東（Gladstone）。這二人在帝國中每種辯論的問題都衝突，但他們有一件共同的事：他們私人生活的無上快樂。

哥來斯東夫婦共同生活五十九年，差不多六十年有持久專誠的光榮。我喜歡想哥來斯東，英國最尊貴的首相，握着他妻的手，在爐前歌唱跳舞。

哥來斯東在公衆中是可畏的仇敵。在家中從未批評過。當他下樓早餐，看見家中別人還在睡覺，他有一種溫柔的方法，表示他的責備。他提起高音，將房中充滿了神祕的歌詠，提醒別人，英國最忙的人，獨自在樓下等候。有外交手段，有體恤，他竭力的避免家庭中的批評。

大加色林（Catherine the Great）亦常這樣行。加色林曾統制世界上一個最大的帝國。她對於數百萬的國民，有生殺之權。在政治上，她常是一個殘忍的暴主，舉行無用的戰爭，判死刑於數十仇人，用射擊隊殺滅。但如果廚役將肉烤焦，她什麼亦不說，她微笑着吃下去。所有的容忍，值得一般

做丈夫的效法。

狄克斯女士(Dorothy Dix)關於婚姻不快樂的問題美國第一專家，宣稱所有婚姻百分之五十以上是失敗的。她知道一個原因爲什麼這麼多愛惜的夢，在離婚的石上破碎。卽是因爲批評——無用的，傷心的，批評。

所以如果你要保持你的家庭生活快樂，記住第三項規則：

不要批評。

如果你有意要批評兒童……你以爲我要說「別。」但我不說，我祇要說，在你批評他們以前，讀一讀一段名著，「父親忘了。」

「父親忘了」是一段短文——發於一時真情——激動許多讀者的回響，成爲很風行的複印文字。自十五年前發表以後，有數百雜誌及全國報紙翻印，並譯成許多外國文字。原作者曾許可數千人在學校，教育，講台上宣讀。在空中廣播亦有多次，很奇怪的，大學雜誌採用，中學雜誌亦採用。有時一篇短文好像神祕的動人。這篇卽是這樣。

父親忘了

拉乃德 (W. Livingston Larned) 著

聽啊我兒：我在你睡臥的時候說這個。一個小的四足動物，在你頸下皺縮，淺色捲髮貼在你潮濕的額上。我單獨偷進你的室中。幾分鐘以前，我坐在圖書室閱報的時候，一種惱悔的閉悶波流，掃蕩在我身上。引咎的，我到你牀前來。

兒啊，這是我所想的：我曾對你喪氣。你整裝入學的時候，我責罵你，因為你祇用毛巾將臉一抹。我因為你沒有擦鞋，使你工作。當你將東西擲在地板上，我忿怒的大呼。

早餐時，我亦找錯。你撒了東西，你吞下你的食物，你將肘放在桌上，你在麵包上抹黃油太多。當你開始遊戲，我去趕火車的時候，你轉過來擺手叫出，「爸爸再見。」我皺起眉來回答說，「將胸挺起來。」

以後在下午將晚的時候，又重新開始。我由街中走回來，看見你跪在地下玩石球，你的襪子上有洞，我使你在前面走，回到家中，使你在你朋友面前受恥辱。襪子費錢——如果你買你即要更加小心。兒啊，試想那種話由一個父親口中出來。

你記得麼？以後我在圖書室閱報時，你怎樣畏縮的進來，眼中有一種傷了感情的神色。當我由報紙抬起頭一看，對於攪擾很不耐煩，你在門那裏猶疑，我簡短的說，「你要什麼？」

你沒有說什麼，但衝動的一躍，跑過來將兩臂抱住我的頸，與我接吻。你的兩個小臂有一種感情，上帝所栽在你心中開展的，即置之不理，亦不能枯乾。以後你走了，打擊着樓梯，上樓了。

兒啊，乃是在那不久以後，我的報紙由我手中溜出，一種可怕痛苦的恐懼來到我身上。習慣對我如何的控制，尋釁的習慣，責懲的習慣——這是我對你作兒童的獎勵。並不是因為我不愛你，乃是因為我希望青年太多，是用我自己歲數的尺碼，去計量你。

在你的品格中，有許多地方是美善真實的。你的小心，是同曙光在廣大的山中一樣的大。這個由你自然的衝動來與我接吻說晚安，可以證明。兒啊，今晚什麼事亦不算了。我在黑暗中到你牀前，我已經恥辱着跪在那裏！

這是一種微弱的贖罪。我知道你不能了解這些事，如果我在你醒的時候告訴你。但明天我要作一真父親。我要與你作密友，共患難，共喜樂。當不耐耐的話來到，我要咬我的舌頭。我要不斷的說，

好像是一種禮規似的，「他不過是一個兒童——一個小兒童。」

我恐怕我想像了你是一個成人，但當我現在看你的時候，皺縮疲倦，在你的牀上，我看你還是一個嬰兒。昨天你在你母親懷中，你的頭在她肩上。我要求的太多，太多。

第四章 使人人快樂的迅速方法

洛杉磯家庭關係研究所 (Institute of Family Relations in Los Angeles) 主任鮑本奧 (Paul Popenoe) 說，「多數男子尋求妻子時，不是尋求高級職員，乃是尋求一個有誘惑並情願奉承他們虛榮心，使他們感覺優強的。所以女事務管理員或被約吃午餐一次，他很能托出在學校所學的現代哲學思潮的餘殘，作為談話資料，並堅持自付餐費。結果：她以後獨自午餐，沒有人約請。

「反過來說，未進大學的打字員，被約午餐的時候，溫熱的集注在他的陪伴身上，仰慕着說，「再多對我講講你自己。」結果：他告訴別人，「她不是使人發狂的美麗，但我從未遇見過比她能談話的。」」

男子對於女子求美觀並裝束適宜的努力，應表示欣賞。所有的男人，都忘記女子如何注意衣服。如果一男子同一女子在街上，遇見另一男子同女子；女子很少時候看男子；她常看別的女子穿衣服怎樣。

數年前我的祖母，在九十八歲時死去。在她死以前不久，我們給她看一張她自己在三十餘年前所照的一張像片。她的衰老的眼，看不清像片。她唯一的問題是：「我穿着什麼衣服？」試想一想，一位將入士的老太太，臥牀不起，年事已高，記憶力衰弱，甚至不能辨認自己的孫女，還注意要知道三十餘年前她穿着什麼衣服。她問這問題時，我在她牀旁，在我腦中留了一個永不消滅的印象。

讀這數行書的男人，不能記憶五年前他們穿什麼衣服，什麼襯衫，他們亦沒有絲毫的意思要記住。但女人——她們不同我們男人是應當承認的。法國上等社會的男子受訓練，對女人的衣帽表示贊賞，在一晚不祇一次，乃是多次。五千萬的法國人不會錯誤。

我有由報紙剪下的一段故事，我知道不是真的，但能證明一種真理，所以我要重述一遍。

按照這無意識的故事，一個農家婦女，在一日重工之後，在她的男人們面前放一堆草。當他們忿怒的問，是否她發狂，她回答說，「我怎麼會知道你們注意了？我爲你們男人做了二十五年的飯，那麼多的時候，我從來未聽見一句話使我知道你們吃的不是草。」

莫斯科與聖彼得堡的驕養貴族，會有好的禮貌。在俄國有皇帝的時候，上等階級的人有一風

俗。當他們吃過一次痛快飯時，堅持將廚夫召入食堂，接受他們的恭賀。

爲什麼對你的妻子不有同樣多的體恤？下次她燒雞燒得嫩，告訴她，使她知道你對這事有欣賞——不是祇吃草。

在你正這樣作時，不要怕使她知道她對你的快樂如何重要。狄斯瑞利是英國最大的政治家，但我們已經看見，他不怕羞，使世界知道他對他的「小婦人」負欠多少。

那一天我瀏覽雜誌時，看見下面一段，是由訪問埃弟康德（Eddie Cantor）得來的。

埃弟康德說，我對我夫人負欠的，比世上任何人都多。我在兒童時，她是我最好的朋友。她幫助我走正直的路。在我們結婚以後，她節省每元錢，將牠投資，再投資。她爲我積存了一個家當。我們有五個可愛的兒童，她永遠爲我造了一個美妙的家庭。如果我有成功，將功勞給她。」

在好萊塢婚姻是冒險的事。沒有人能打賭。有一個最顯著的成功，即是巴克斯德（W. Warner Baxter）。巴克斯德夫人放棄舞台事業去結婚，但她的犧牲，永沒有使之對他們的婚姻成爲阻礙。巴克斯德說，「她得不到劇台成功的鼓掌稱讚，但我盡力使她感覺我的鼓掌稱讚。如果女子要在

丈夫中求得快樂，她必需在他的欣賞與專誠中得到。如果那欣賞與專誠是實際的，對他的快樂亦得到答案。」

所以如果你要保持你的家庭生活快樂，一項最重要的規則即是第四項規則：
給真誠的欣賞。

第五章 對女人極有意義的

從古以來鮮花認爲是愛情的語言。不費許多錢，特別是在節季的時候，並常在街頭出賣。但想到普通丈夫帶回家中一束鮮花的少見，你以爲都是貴如蘭花稀如山頂的野花。

爲什麼等到你夫人進了醫院，方送她幾朵花？爲什麼不明晚給他帶回幾朵玫瑰花？你喜歡試驗一試。看結果如何。

百老匯一位戲劇家高恩（George M. Cohan），常給母親每日打電話二次，直到她死。你以爲他每次有新奇的消息麼？小小注意的意思是：對你所愛的人表示你想念她，你要使她喜歡她的快樂及幸福，對你的心極寶貴及親近。

女人對生日及紀念日很重視——究竟爲什麼？那永遠是一種女性的神密。普通的人可以糊混一生，不記得許多日期，但有幾個是不可少的：一四九二年，一七七六年，他妻子的生日，他自己結婚的年月日。如果必需，他沒有前兩個能過得去——但後兩個不可以。

支加哥一位法官，曾看過四萬婚姻的爭執，和解過二千對夫婦的，說，「細瑣的事是多數婚姻不快樂的根源。一件簡單的事，如妻子在早晨向丈夫搖手說再會，能防避許多離婚。」

布朗寧 (Robert Browning) 與他夫人的生活，恐係記載中最可歌詠的。他從來不太忙沒有功夫，用小小的恭維及注意，保持愛情活躍。他待他的病妻，極有體恤。她有一次寫信給她妹妹說，「現今我自然奇怪，我到了是不是一種真天使。」

太多的人輕視這些小的，日日注意的價值。長遠的講，婚姻是連續的瑣事。輕忽這事實的，將要有患難。

在美國倫諾 (Reno)，離婚最容易的地方，法庭每星期中六日，批准離婚每十分鐘一次。有多少婚姻，你以為在真正悲劇的礁石上擊破？很少，我可擔保。如果你能終日坐在那裏聽不快樂的夫妻口角，你就知道愛情是在小事上失去。

將下面的引證用小刀剪下，貼在帽子裏，或鏡子上，每天早晨剃鬚時可以看見：

「我從這經過祇一次，所以我能作的任何好事，我能對任何人表示的任何仁慈，使我現在即

實行。我不要遲延，或忽略，因為我不要再從這經過。」

所以你要保持你的家庭生活快樂，第五項規則是：

加以小小的注意。

第六章 如果你要快樂不要忽略這個

丹姆羅煦(Walter Demrosch)與卜雷(James G. Blaine)的女兒結婚。卜雷是一位美國的大演說家，有一次曾爲候選總統。從多年前認識以後，他們夫婦的生活很顯著的快樂。

祕訣是什麼？

丹姆羅煦夫人說，「除小心選擇伴侶外，我以爲結婚後的禮貌，爲最重要。如果青年妻子對他們的丈夫，如對生人一樣的有禮貌，無論什麼人都要逃避悍婦的舌。」

無禮是侵蝕愛情的癰，人人都知道這個。但我們對生人比對親屬還恭敬。

我們絕想不到要阻止生人說，「哎喲，你又講那舊故事。」我們絕不想要沒得許可，拆開朋友的信，或窺探他們個人的祕密。祇有家中的人，對我們最親近的，我們敢因爲他們的小錯，侮辱他們？再引證狄克斯女士的話，「差不多唯一對我們說刻薄侮辱傷感情的話的人，是我們自己家中人。這是一件驚人的事，但是真實的。」

瑞士諾(Henry Clay Risner)說：「禮貌是看不見破門，而注意門外院中花的，那種心中的品質。」

禮貌對婚姻的重要，正如汽油對發動機一樣。

美國最高法院法官何爾姆(Oliver Wendell Holmes)在家中極不專制，他非常體恤。當他感覺憂鬱掃興時，他掩藏他的沉悶，不使家人看見。他說，他自己承受已經夠了，何必使別人亦同樣受害。

何爾姆是這樣行。平常人怎樣？在辦公處事情出了毛病；丟掉買賣，或受了上司的責罵。他發生嚴烈的頭痛，或誤了晚班的事，他等不得到家，向家中的人發洩。

在荷蘭，在你進入房舍以前，將鞋脫在門口。我們亦可從荷蘭人得一教訓，將我們每日工作中的煩悶，在我們進家以前，脫下去。

詹姆士(Henry James)曾有一次寫一篇文章，稱為「人類的某種盲目。」他說，「本文所討論的是人人都患的，關於與我們不同的動物及人，感情的盲目。」

「人人都患的盲目。」許多想不到對顧客，或甚至對他們營業的同夥，鋒利說話的男人，對他們妻子喊叫，毫不加思索。但爲他們個人快樂，婚姻對他們比營業更重要，更有關係。

結婚快樂的普通人，比幽居的天才快樂的多。俄國著名小說家德金尼夫 (Turgenev)，受世界各國的敬仰，但他說，「如果什麼地方有女人關心我回家吃飯晚不晚，我情願放棄我所有的天才，所有我的書籍。」

結婚快樂的機會，究竟如何？我們已經說過，狄克斯相信一半以上是失敗的；但鮑本奧博士想法不同。他說，「一個人在婚姻上成功的機會，比在任何事業上都多。所有進入雜貨業的，百分之七十失敗。進入婚姻的，男女百分之七十成功。」

狄克斯女士總括起來，有下面的說法：

她說，「與婚姻相比，降生不過是一生的一幕，死亡不過是一件細瑣的意外。」

「永遠沒有女人能明瞭，爲什麼男人不用同樣的努力，使他的家庭成爲活動的機關，如同使營業或職業成功一樣。」

「但雖然有滿意的妻子，和平快樂的家庭，比一百萬元對一個人有意義，一百個人中沒有一個人有任何鄭重的思想，或真誠的努力，使他的婚姻成功。他將一生最重要的事交付給機會，他按照命運是否與他同在，占勝或失敗。女人不明白爲什麼當用溫柔手段而不用高壓手段是對他們有益時，他們丈夫們不用外交手段處理她們。」

「凡男人都知道他可勸導他妻子作任何事，或不要什麼東西。他知道如果他給她幾句俗套的恭維，說她管家如何好，她如何幫忙他，她即要節省每一分錢。每個男人都知道，如果他告訴他妻子，她穿去年的衣服如何美麗，她即不要再換新式樣的。每個男人都知道，他可吻他的妻子閉起眼來，直到像蝙蝠似的，不能看見。他祇在脣上有一熱吻，即可使她啞如螻蛄。」

「每個妻子知道她丈夫知道，這些關於她的事，因爲她已經供給她一個完全的說明，如何對她工作。她永不知道是要對他發怒，還是討厭他，因爲他情願在吃壞飯，費錢，買新衣，汽車，珠寶上，與她戰爭，而不費事諂媚她一點，按她所求的方法待她。」

所以如果你要保持你的家庭生活快樂，第六項規則是：
要有禮貌。

第六篇 使你家庭生活更快樂的七項規則

第七章 不要作「婚姻的文盲」

社會衛生所總幹事戴維士醫士 (Dr. Katharine Bement Davis) 曾有一次引動一千已婚的婦女，誠實的回答一套很切身的問題。結果很驚人——對於普通成人性慾不快樂的一種令人驚奇不信的評註。看過由這一千婦女所得的答案以後，戴維士醫士不猶疑的發表他的信念。離婚的一個主要的原因，即是生理不適合的結果。

韓密耳敦醫士 (Dr. G. V. Hamilton) 的調查，證明這種結果。韓密耳敦醫士費了四年功夫，研究一百男子，及一百女子的婚姻。他個別的問題這些男女，差不多四百個關於他們結婚生活的問題，盡量的討論他們的問題——非常的盡量，以致整個調查，費了四年功夫。這種工作被認為在社會學上很重要，有些著名慈善家資助。

婚姻有了什麼毛病？韓密耳敦醫士說，「惟有偏見與不謹慎的精神治療家，方能說多數婚姻的衝突，不是由於性的不調適。無論如何，由別種困難所生的衝突，如果性的關係滿意，許多時候可

以置之不理。

鮑本奧博士，洛杉磯家庭關係研究所的主任，看過數千的婚姻。他是關於家庭生活的一位最著名專家。按他的說法，婚姻的失敗，常由於四種原因，他照下列次序舉出來：

(一)性的不調適。

(二)關於消閒的意見不同。

(三)經濟困難。

(四)心理的，身體的，或情緒的，反常現象。

請注意，性居第一，很奇怪的，經濟困難祇居第三。

所有離婚問題專家，都同意性的配合，是絕對的必需。例如數年前，星星那第家庭關係法庭

(*Domestic Relations Court of Cincinnati*) 郝夫滿法官(*Judge Hoffman*)——一位會聽

過數千家事悲劇的人——宣稱，「離婚的十之九，是由於性的毛病。」

著名的心理學家華生(*John B. Watson*)說，無疑的，性是生活中最重要的問題。無疑的，是

造成男女快樂破裂原因的東西。

我聽過許多行醫的醫士，在我班中演講，說的差不多一樣的。在二十世紀有我們這許多的書及教育，因為對這種最主要天然的本能無知，婚婚被損壞，生活被毀傷，豈不是可憐？

巴特費德牧師 (Rev. Oliver M. Butterfield) 做牧師十八年以後，放棄傳道事業，擔任紐約家庭指導服務處主任 (Family Guidance Service)。他恐怕為青年行婚禮，比誰亦不少，他說：

「在我早年做牧師的經驗中，我發現出來，雖然有戀愛及善意，許多男女到結婚臺前來的，是在婚姻上的文盲。」

婚姻的文盲！

他接着說，「當我們想到我們將婚姻極難的調適，大部交付給機會，我們離婚率祇百分之十六，是一件驚奇的事。許多夫婦實在並沒有結婚的關係，不過是沒有離婚而已；他們過地獄的生活。」

的，可給十分。

爲做丈夫的

(一)你還偶而用鮮花的禮物紀念她的生日及結婚紀念，或用不期望的注意，沒想到的溫柔向你妻子「求情」麼？

(二)你小心永不在別人面前批評她麼？

(三)在家庭用費以外，你給她錢完全隨意用麼？

(四)你盡力了解她各種女子情態，幫助她渡過疲乏，不安，好怒的期間麼？

(五)你至少有一半的消遣時間，與她共用麼？

(六)你有手段的，避免將你妻子的烹飪，與你母親的，或別家妻子的比較麼？（除非對她有利

益的比較）

(七)你對於她的智育生活，她的會社，她讀的書，她對於公衆問題的意見，發生確定的興趣麼？

(八)你能使她與別的男子跳舞，接受別的男子友誼的注意，而不說嫉妒的話麼？

提要

使你家庭生活更快樂的七項規則。

第一項規則：不要喋喋不休。

第二項規則：不要改造你的夥伴。

第三項規則：不要批評。

第四項規則：給誠實的欣賞。

第五項規則：加以小小的注意。

第六項規則：要有禮貌。

第七項規則：讀一本關於婚姻中性的方面的好書。

在一九三三年六月美國雜誌 (American Magazine) 中，有柯饒齊爾 (Dinnet Crozier) 1 篇文章，「爲什麼婚姻出毛病。」下面是一個問答，你或看出值得回答。這些問題，每題能正面回答

提要

使你家庭生活更快樂的七項規則。

第一項規則：不要喋喋不休。

第二項規則：不要改造你的夥伴。

第三項規則：不要批評。

第四項規則：給誠實的欣賞。

第五項規則：加以小小的注意。

第六項規則：要有禮貌。

第七項規則：讀一本關於婚姻中性的方面的好書。

在一九三三年六月美國雜誌(American Magazine)中，有柯饒齊爾(Finnet Crozier)一篇文章，「爲什麼婚姻出毛病。」下面是一個問答，你或看出值得回答。這些問題，每題能正面回答

的，可給十分。

爲做丈夫的

(一)你還偶而用鮮花的禮物紀念她的生日及結婚紀念，或用不期望的注意，沒想到的溫柔向你妻子「求情」麼？

(二)你小心永不在別人面前批評她麼？

(三)在家庭用費以外，你給她錢完全隨意用麼？

(四)你盡力了解她各種女子情態，幫助她渡過疲乏，不安，好怒的期間麼？

(五)你至少有一半的消遣時間，與她共用麼？

(六)你有手段的，避免將你妻子的烹飪，與你母親的，或別家妻子的比較麼？（除非對她有利

益的比較）

(七)你對於她的智育生活，她的會社，她讀的書，她對於公衆問題的意見，發生確定的興趣麼？

(八)你能使她與別的男子跳舞，接受別的男子友誼的注意，而不說嫉妒的話麼？

(九)你機警的尋求機會，稱讚他，表示你對她的贊賞麼？

(十)對她爲你所作的小事，如釘鈕扣，補襪子，送衣服去洗，你謝她麼？

爲做妻子的

(一)你給你丈夫在什麼事上完全的自由麼？你拘檢不批評他的同事，他所選的祕書，及他所遵守的時間麼？

(二)你盡力使你家庭有趣味，有吸力麼？

(三)你變化家中菜飯，使他坐在飯桌前時，永不十分知道要吃的是什麼東西麼？

(四)你對於你丈夫的事業，有理智的了解，能與他幫忙的討論麼？

(五)你能勇敢的，歡悅的，應付經濟挫折，不批評你丈夫的錯誤，或將他與別的成功的人，作不利的比較麼？

(六)你特別努力與他的母親，或別的親屬，和睦的共處麼？

(七)你穿衣服，在顏色及樣式上，注意你丈夫的喜惡麼？

(八)你爲和睦，折衷小的意見不同麼？

(九)你努力學習你丈夫所喜歡的遊戲，使你能同他共同消閒麼？

(十)你留意每日新聞，新書，新思想，使你能占住你丈夫的智育興趣麼？

中華民國二十八年一月初版
中華民國二十九年六月五版

H2102.3

港

(24202.3)

會漢譯世
界名著
如何應付人一冊

How to Win Friends and
Influence People

每冊實價國幣壹元肆角

外埠酌加運費匯費

原著者 D. Carnegie

譯述者 何清儒

長沙南正路

發行人 王雲五

印刷所 商務印書館

發行所 商務印書館

版權所
翻印必究

(本書校對者喻飛生)

50
212574

