

馭人策畧

E. T. WEBB

J. MORGAN

著

陳
錢
張

汝
寶
左

衡
鈞
企

譯

行發店書提拔

原著者

E. T. WEBB

J. MORGAN

譯者 錢寶鈞

陳汝衡

馭人策畧

張左企

拔提書店發行

177
1532

174

02523

馭人策略 目錄

- 第一章 大人物與我們有不同的地方嗎
- 第二章 使他人滿意之祕術
- 第三章 結交新朋友之簡易方法
- 第四章 如何使人悅服
- 第五章 讓別人說話
- 第六章 使人合作之妙策
- 第七章 罕能抵抗之妙策
- 第八章 從小經紀到大商業
- 第九章 如何使人首肯
- 第十章 多加一點偵察工夫
- 第十一章 成功的售貨員及其祕訣
- 第十二章 如何制勝反對者
- 第十三章 如何避免和人成讎
- 第十四章 獲取善意的妥當方法

- 第十五章 對人衡量
- 第十六章 論判斷人物時所仰仗的事物
- 第十七章 發展人格的簡易方法
- 第十八章 令人樂於其事
- 第十九章 調和人的心弦
- 第二十章 頌揚人的正確和錯誤的方法
- 第二十一章 怎樣爲你的功績博取聲價
- 第二十二章 建樹你的名譽
- 第二十三章 貫徹你的意見
- 第二十四章 你能不動聲色嗎
- 第二十五章 克敵制勝之道
- 第二十六章 談諧底忌諱
- 第二十七章 何時作官與怎樣作職

馭人策略

第二章 大人物與我們有何不同

胡佛爲什麼居然說活了
感化別人的秘訣

本書之目的是要表示那些有才幹的人物如何處理人事的種種問題，並且說明他們所採用的方法爲什麼常常能夠得到非常美滿的效果。

胡佛說了一刻鐘的『是的』或『不是』，以及一些別的話。

他臉色紅紅的，胖胖的，很溫和地坐在那碩大的安樂椅裏——等候着。

這時，芝加哥日報的著名訪員保爾，李區覺得非常煩惱了。他這時正在胡佛的專車裏，並且還是在胡佛所坐的一節車廂裏。他緊跟着胡佛，這豈不是一個採取訪問記資料的最好的機會嗎？然而——他却一點得不到什麼，更白了。

胡佛始終不願意，或是不能，說話。

李區越來談到胡佛平常所最高興的談話方面去，想把他的談話引起來。



可是胡佛的那一雙穩靈的暗藍的眼睛裏，一點也不透露出感覺到有興趣的

這時的李區正當着一個我們大家都曾經碰過過的難題目，他要使一個比他年

地位更重要的人物對於他有一個好印象。然而這位重要的人物却對他非常之談淡，非常之不經意。

在這種情形之下，李區怎樣能把他自己引渡給胡佛呢？

到底，在一個偶然的機會中，他無意之間運用了一個採訪新聞的老秘訣。

李區說：「正當我對感覺到絕望的時候，幸運來幫了我的忙，我對於一件胡佛很懂得的事實，發表了些錯誤的意見。」

「這時火車正在經過奈瓦達省。

「我眺望這些凄寂的荒地，遠處有煙霧迷濛的羣山，於是我說：『這裏還是用鋤與鏟的人工墾殖者的區域呢。』」

胡佛立刻就說：「近代方法已經代替了那舊式的無目標的墾殖……於是他差不多談了一小時的關於開礦的話……愈談愈有興致，他的話題談到明浦，談到航空郵運，以及其他五六種別的問題上去。」

「當時的胡佛差不多是全世界最重要的人物之一。他是以其私人候選總統的資格，到巴羅，阿爾妥地方去舉行宣傳大會的。在他的專車裏，真不知有多少重要的客人在碼頭與他談話，引起他的注意。然而他却與一個並不相熟的青年談了差不多兩小時。」

李區使胡佛對於他有了一個很深的印象。他並不以表明他如何機靈去獲得這個成績，他所應用的方法，恰恰完全相反。他是以表明他的愚陋來，使胡佛有一個指正他的機會，於是無形中達到了他的目的。

爲什麼這種策略會得對於胡佛發生這樣出色的效果呢？

這個問題是很容易解答的。我們可以因此再研究下去。

原來李區當時所偶然運用的方策，祇是有才幹的人物在對付別人的時候所應用的最簡單而普通的方法罷了。

我們現在所要討論的，就是這種方法。

我們不妨舉幾個例來研究一下，杜發·莫洛 (Dwight Morrow) 如何僅僅的說問幾個問題而得到一些大人物的寵遇；弗蘭克林 (Benjamin Franklin) 如何因爲要求一點小惠而使一個敵人成爲他的終生之良友；胡佛如何假充能够運用打字機而奠定了他畢生事業之基礎；羅斯福 (Theodore Roosevelt) 如何因一種我們平常都會忽略了的小小的警備，而使一個陌生人變做他的最熱烈的擁護者。

在諸如此類的小關節中，我他可以看出，我們每天都會碰到的種種問題，是怎樣被那些世界上最成功的偉人們所解決了的。

在每一件偶然碰到的事情中，我們都可以找出一個感化別人的簡單的方法來。我們會懂得爲什麼要利用這種方法，我們怎樣才能自己來選用這種方法。我們還會得替那問了好幾次

的問題：「大人物與我有什麼不同的地方嗎？」尋出一個答語來。

在對付別人的時候，凡是偉大的人物大概都比平常人格外謹慎一點。他們隨時都特別留心着，而這是一般人所時常忽略了的。他們知道祇有從別人身上才能得到自己的成功。

當我們不去想到我們現在的困難情形，以及從前的種種成功或挫折，我們難道不會看出別人到底是一個上級人員或是從屬人員，是一個夥伴或是一個對手，是一個朋友或是一個親戚嗎？

我們都知道，有許多人，尤其是年輕人，常常好像被他們所不能統制的人所製肘着似的。這些人都是有活躍的才能，勤奮而且忠誠的。可是他們卻沒有費一點心思去學習如何對付別人的方法。

所以，查理·須華李之被推為『美國最偉大的店員』，歷三十年之久，這並不是偶然的事。羅斯福被認為有『私人交際的天才』，也不是偶然的事。楊（Owen D. Young）之所以能夠洞察別人的種種困難問題而成名，亨利·福特之因為能夠瞭解別人之需要與願望而受人稱譽，這也都不是偶然的事。

凡是這種人物，他們處世之重要目的之一，就是要建設他們對於別人的感化力。

感化他人之秘訣

這些人就是學到了聖達菲鐵路總管威廉·史安萊所謂駕馭人才的『三原則』了。他們所運用的策略，我們在下文就可以看到，都是非常簡單的。然而這種策略却屢來均

被一種神秘觀念遮掩着，沒有人給予一些明白的解釋。

譬如幾個例來說罷，有人去問美國萬國協和社社長馬修·李勒虛，他以為最好的一獲得成功的方法是什麼？他就這樣回答：

「去向一個事業成功的人學習其原理吧，這方法就是你去從一位大音樂家學習音樂一樣。」

從此可見，差不多所有的領袖人物，都有着一種連他們自己也不能輕易地說出來的感化別人的本領。

因為他們觀察起別人來，比我們平常人更爲仔細，他們懂得了許多關於人類性格的智識。他們對付別人，大概都是應用着一些心理學的原理。然而他們雖則依賴着這些方法，他們却並不能夠完全瞭解這些方法。所以，他們大概都是不能很清楚地解釋他們所應用着的方法的。

在這種情形之下，我們才知道有許多大人物的秘書們之成爲偉人，實在是很有理由的，因爲這些助理人員却有一個每天看見他們的主人的行爲的好機會的。

撒姆耳·殷蘇爾之充任湯麥司·愛迪生的秘書，約翰·拉斯科之充任杜·荳的秘書；安掘路·卡內奇之充任湯麥司·司各特的秘書；荷治·高戴呂之充任羅斯福的秘書；巴林求之充任約翰·班特遜的秘書，乾姆司·辛博森之充任馬夏爾·菲爾特的秘書，而各人都得到了自己的成功，豈不都是因爲這個緣故嗎？

有好幾百個著名的執政者，他們都是從充任著名領袖人物之助理人員，而為一生事業之開始的。因為他們能夠從幕後去學習駕馭人才的種種實用方法。

本書所要講到的就是這着成功的偉人的私人秘訣。我們將看出這些秘訣都是非常之切於實用的。這些秘訣會得幫助我們去解決許多駕馭別人的問題，而這種人，差不多是我們每天在工作時或家庭中都會遇到的。

第二章 使他人滿意之祕術

卡內奇與法蘭克林何故乞人之小惠

他人所不具備之一特點

多數有幹才之人所常運用之方策

安培羅·卡內奇與彭乾敏·法蘭克林在他們早年的奮鬥時期，都曾經運用過一些有趣味的策略的。

他們倆個都碰到了那種常見的阻礙，他們的計劃被另外一個人所反對了。卡內奇是被一個夥伴的突然想告退而受了事業上的阻礙；法蘭克林是碰到了一个不贊成他的人。

可是卡內奇和法蘭克林差不多都是運用着同樣的方法，很迅疾很輕易地解決了這困難。他們究竟怎樣運用那方法的呢，關於這詳細情形，都有他們兩人自己的很高興的記載。

差不多耽擱了一夜的工夫，法蘭克林竟把一個敵人化做了終生的良友。

那時法蘭克林年紀還很輕，他在麥拉倍爾斐亞省開一家小小的印刷所。他剛才被複選取了本傑爾文尼亞議會下院的書記。

但是困難就出現在當前了。在選舉之前，有一個新的議員對他發表了一篇很長的反對演說。這個人簡直把法蘭克林看得一文不值。

對於這樣一位出於不測的敵人，法蘭克林真感覺到棘手了。

他該怎麼辦才好呢？他自己告訴我們道：

『我當然對於這位新的議員的反對不高興，而他又是一位有幸運，有學養的紳士，他的才能使他後來在議院裏發生很大的影響的。然而，我決不想對於他表顯一種卑鄙的阿諛以取得他的好感，我祇在隔了數日之後，運用了別個適當的方法。』

『我聽到了有人講起他藏書室裏有幾部非常名貴，非常珍罕的書以後，我就寫了一封短信給他，說明我想看看這些書，希望他慨然答應，借我數天。』

『他立刻就把手書送了來，大約過了一個星期，我就將那些書送去還他，另外附了一封信，很熱烈地表示了我的感謝。』

『當我們下一次在議院裏遇見的時候，他居然和我談話了（他以絕不和我談話的），而且非常之客氣；甚且後來他答應我在一件事情上都幫我的忙，於是我們遂成爲知己，我們的友誼一直維持到他去世。』

說不定連法蘭克林自己對於這一次所運用的策的效力也會覺得十分可驚呢。

現在我們要談到安城羅·卡內奇的故事了。這位博極羣書的人，說不定他是曾經在法蘭克林自傳中學會了這個秘訣的。他運用了同樣的方法來對付他的一個心懷反側的夥伴。他的副官，那古怪而可愛的派褒中校，在一次非常緊要的時候竟想離叛他了。

當時他們倆都在聖路易地方，想爲卡內奇的公司剛造好的橋去徵收一些錢。可是這位中校却臨時害起思家病來了，他決定要搭夜車回畢資堡去。

這時卡內奇眼見得他的全盤計劃都要被這位中校的孩子脾氣所破壞了。

於是卡內奇心生一計，他並不請求他留在聖路易幫助他辦好事情。他平常就留心到這位派褒中校是對於良馬非常之喜歡的。所以卡內奇祇說他曾聽人家講起過聖路易是個以產生名馬的著稱的地方，他想去買一雙駕車的馬，去送給他的姊姊，所以他要求派褒住下來，不要就回去，給他幫助選擇馬匹。

聽了這話以後，那中校果然很高興了。

『道香餌居然釣上了魚兒……』卡內奇自己這樣記載着。『我們終於保有了那座橋。派褒終於做了一個光榮的賀拉西思。』（譯者註：賀拉西思乃羅馬史中之英雄，曾以一人之力扼守一橋，故此處借喻之。）

把這位副官留住住在鄉下，一點沒有不愉快的感情，而使他順服了，卡內奇在這一點上，也正如法蘭克林一樣地，祇向對手方乞取了一點小惠，就得到了全部的成功。

他人所不具備之一特點

人是常常對於別人乞取小惠很高興的，尤其是所乞取者恰巧是他自己所最得意最高興的東西，關於這一點，有人還沒有注意到嗎？

在表面上看起來，這個策略是非常巧妙的。但是我們却很少有人會很著實地憑藉着牠。而卡內奇與法蘭克林却從這策略上獲得了多麼大的效果！

這種策略的效力是存在於我們人類天性中的一種潛伏律中間的，現在我們可以研究一下，這種所謂潛伏律，如何在法蘭克林及那議院中的有力分子的關係上起了作用。

爲什麼這個人對於法蘭克林的鄙視竟會得在一夜之間完全消失了？什麼東西在他心中起了作用，使他的友情很快地生長起來？這疑問是很容易解答的。

原來在這一個人關節裏，無形之中，法蘭克林已表示了推崇別人的意思，而自居於較低的地位了。在這情形中，那老人儼然是一個施主，而法蘭克林則是乞求施捨的人了。

他使別人感覺到自己地位之優勝和重要了。

照心理學家說起來，法蘭克林這個策略就是引起了別人的 *ego*。（自尊心）。

Ego。這個字，自然祇是拉丁文中的「我」字而已。心理學家用這個字來表明我們「自己」所有的「意見」。這是我們以我們自己的重要，我們自己的估量，在我們自己尊崇自己的時候形成的一幅自畫像。

在一切人類心中活動着的最強的慾望就是維持他的「自尊心」。

當我們貢獻一點較好的意見給人家，而這意見剛是他自己的意見，我們就能夠獲得他的

好感，因為我們已滿足了他的一種基本需要了。所以，幫助他人維持其「自尊心」，這比別人滿意你的唯一秘訣。實行這種秘訣，有許多簡易的方法，而法蘭克林與卡內奇所應用的也即是其中之一：使別人在並不麻煩而會感到十分高興的情形之中幫助我們。

多數有幹才之人所需運用之方案

在想起我們自己曾經給予別人的這種幫助的時候——想起這種小小的恩惠被人家很感激地接受了的時候，我們豈不是也感覺到愉快的嗎？

反之，我們不是有時候對於一個我們受過恩惠太多的人，豈不是反而想避不見面的嗎？這就是因為我們自己幫助別人的時候，我們的「自尊心」發揚起來了。而在要們受別人的幫助的時候，我們的「自尊心」也就感覺到苦痛了。

了。自然，對於人們常常表示給我們的那些小殷勤，那些並不要求我們報答的爲了尊敬我們的友誼行爲，當然不適用於這種解釋。因爲這種對於我們的殷勤，顯然表示了我們在別人眼裏看起來是一個重要的人物，這是非但不會使我們苦痛的反而使我們愉快的。所以把這種殷勤多獻給別人一些，倒是很聰明而愉快的辦法。

但是如果使人家處於一種無力報德的情形之下，這就反而不聰明了。如果我們對於他們給予了過分多的好處，這有時會得使他們反而對於我們不高興，不論是秘密地心裏有這樣的感想或是公然表示出來。

爾梭頓 (Hugh Fullerton)，一位交際廣闊的著名記者，他曾經說過，他的最凶的敵

人，都是曾經受了他最多的幫助的人。

所以，一切的領袖人物都看到了這一點：在幫助別人的時候，應當以不求報答來安慰他。這樣才可以安慰了這人的自尊心，同時却正是給他以一種強烈的刺激，希望自己能對你的忙，以爲報答。

他們都是故意讓別人給他們種種小惠，以爲解決許多困難問題的方策的。

一個著名的芝加哥廣告家，亨利，斯坦頓（Henry Stanton），有一次忽然覺得他的一個老朋友漸漸地在冷淡他起來，快要離叛他了。因爲這位朋友是個工程師，於是他就去請他審查他的新建築中的水管裝置計劃，並且希望他發表一點意見。

這工程師接受了那藍色印圖，出於斯坦頓意料之外地勤奮地工作着，而馬上提出了許多切實的意見，把那些圖樣還了他。於是他們兩人的老交情，從這天起仍舊恢復了。

在陶那爾·史密斯（他是加拿大太平洋鐵路建造人之一，後來就以史屈拉斯孔那爵士聞名於世的）的早年的事業中，我們也找得到一個類似的軼事。因爲他的職業是一個反貨商人，他不得不與一個有仇恨的獵戶做朋友，於是史密斯利用了一個機會，去向他借宿一宵，以爲酬謝他的第一策。

那個大外交家莫爾愛德華第七，也曾用盡了他的手段去討好新任的美國大使。喬賽夫·喬特。在他們初次會晤時，他特別費力地向喬特要求送一盤麥金萊及羅斯福的照片給他。

人固然各各不同，然而因爲這種策略是依據於普遍的人類的需要上，所以相差不多對於

一切常態的人都會得適用而且得到成功的：無論是對於上司或是屬員，對於陌生人或是親友，對於滿意我們的人或是不滿意我們的人。我們所必須留心的這些人唯一的不同點，乃是他們各人所特有的個人嗜好和習慣。他們所最高興與給我們的，就是這種接觸到他們個人的特殊興趣的小惠也。

所以，當我們請求別人給我們一些使他們高興與賜予的小惠的時候，我們就得到了他的好感，使他們很愉快地對於我們有所注意了。

這就是領袖人物感化別人的各種很友愛的方法之一。但是我們所觀察到他們所運用着的這種典型的各種變化，其所以能得到成功，還是依賴於他們自己的——這是我們也夠學到的東西；那就是別人對於我有深切而純正的好感。

如果把這種乞取小惠的方策很冷淡地運用了，那麼反而會變成一種欺詐術。但是當我們希望別人真的需要他的友誼的時候，這方策就成為使他感覺到這種情緒的方法了。

在那些有幹才的人所運用的策略的背後，隱伏着他們對於別人的需要之瞭解，以及他們的想見好於人的至誠的渴望。羅斯福就是這種人的一個好榜樣。

一個研究人品的銳敏的學者說：「羅斯福的偉大的私人聲望，大部分都是由於他平時對於別人及其瑣事特別有興趣而得到的。」是的，他的特長就是對於他的子民有一種自然的深切的關注，並且對他們有一種溫和的同情心。

在我們所最崇拜的許多領袖人物的行為中，我們都可以尋出這樣的策略來——譬如查理

· 須華李 (Charly Schwab)，奧文·楊 (Owen D. Young)，亨利·福特 (Henry Ford)，彭乾敏，法蘭克林，安堀羅·卡內奇，卽伯拉罕·林肯，以及其他的幾千百位偉人。

魅力，平衡力，『人格』——這一切都是從這種對於別人有純正的興趣的情緒中產生出來的。祇有這種情緒才能使我們所運用的策略發生效力。幸而這種內心的熱情是可以用最簡單的方法培養出來的。所以，說明這種方法是什麼，並且說明怎樣每個人都能够運用這種方法，這也是本書目的之一。

第三章 結交新友的簡易方法

羅斯福如何使不識者悅服

馬克，漢那使一敵人成爲擁護者

威廉，霍華，塔虎脫作 H. Gordon

有一次，在筵席上，羅斯福看見對面有許多不認識的人。這些人是屬於一個名字以 T 字開頭的共和黨的。

自然，這些人是認得羅斯福的，不過因爲他們與羅斯福之間有着一點距離，所以祇是很冷冷地認識而已。可是在散席之前，羅斯福預備對他們每一個人表示一點至誠的好感。

這時羅斯福才從非洲回來，在他的預備一九一二年選舉的第一次決勝旅行道中，當時是

在哇馬哈地方。

對於這些筵席上的不相識者，他是有以準備的，他有一個計劃，但是必須要依着問一個簡單的問題為轉移的。

洛思瓦特博士，那時正坐在他旁邊，這樣記載着：『在彼此介紹了之後，羅斯福湊近我耳朵邊輕輕地說：「洛思瓦特，你把我對面坐着的這些人的事情告訴我一些。」於是我不略地把每個人的性格特點告訴了他。』

於羅斯福就預備取悅於這些從來沒有認識過的人了。這是很容易的，他這時已經明白了他們各人所最可得意的是什麼，他曾做過些什麼事業，他善歡些什麼。

所以，從這樣的內幕裏，我們可以看見羅斯福的『私人交際的天才』是怎樣地活動的了。

洛思瓦特博士又接着記道：『因為有了這些智識，羅斯福立刻就有了適宜於同席的每一個人的談話資料了。』

爲了要制勝於這種不認識者，羅斯福不得不麻煩地預先打聽他們的一切。這樣，他才能够引起他們談論他們自己的話——而使他們感受到他對他們是很高興的。於是每一個人都會得很滿意，印象很好地散了席。

這種策略是羅斯福的老習慣。後來他做了總統以後，那著名的新聞記者馬考遜（Morse Marcosson）也曾說過，『在一個人進來謁見他以前，他早已打聽好了關於這個人的一切了。』

……人大多是喜歡自負的，所以對於他們的虛榮心的最適宜最大的奉承，就無過於讓他們覺得你對於他們的一切事情都是知道的，而且都記住在心裏的。」

所以，羅斯福是以許多方法中最簡單的方法，去引起他所要取悅的人的自尊心的。

他對於那些與他們有密切關係的事情，與他們所特別感到興味的事情，表示了誠心的尊

崇。
偉大的領袖人物常常是運用着這最重要的方法的：人是各各不同的，所以也應當以各不同的方法來對付他們。

他們大抵都明白人與人的不同點都是存在於各人的個人興趣裏的，然而這種不同點却是很容易找出來利用之的。所以，以下這些事情倒反而是一種極普遍的常識了，譬如：形成這些人的生活之一部分的人物和事情，屬於他們的一切事情，他們所曾說過，想過，或做過的一切事情，他們的習慣，他們的癖好，以及他們的意見。這些都是。

所以，有一位能幹的店員，曾經把這種我們大家所依之而生活，依之而活動的個人的小宇宙，稱之爲「他人之遊樂場」，真是很有意思的。

大人物之大部分能力，其來由都是祇因爲他能够在會晤別人的時候，接觸到他的「遊樂場」而已。

迦萊 (Elbert H. Gary) 在剛做美國鋼鐵公司首領的時候，就感覺到一個很困難的阻礙

他的同事們並不擁戴他。他得不到別人的合作。因此他在業務方面就不能有所進步。迦萊自己也曾說過他當時的困難情形。

有一個和他很熟識的人說，『有一次他曾對我說，在他做鋼鐵公司領事的最好時期，有許多同事起先都不歡迎他，他覺得必須先研究他們所以不歡迎他的理由，並且培植出雙方的友誼來，然後才能得到他們的合作而使業務有所進步。』於是：關於迦萊的談話遂成爲他製造朋友的新秘訣了。

這位著名的工業領袖究竟怎樣解決這個難題的呢？

他的回答之一，一個他時常應用的方法，是由那西北大學校長而兼心理學名家的史考德（Walter Dill Scott）敘述給作者參考的。

史考德校長說：『在他所寫的關於業務的信件中，迦萊常常放一點私人的談話進去。他總在每一封信中寫一、二行關於受信人之所辦好的事情，或他的造詣，或他的家人和朋友；或是寫一兩句關於他們倆上次晤談時的情形。』

這種使別人感覺到你對於他是非常之關心的方法，其實是很簡單的一回事，而其結果却往往是非常之可驚的。

馬克，漢那使一個人成爲驍將。

從前有一個年青的紐約商人對於馬克，漢那（Mark Hanna）非常不滿意。他甚至接連兩天拒絕和他見面。

馬克，漢那，是克萊武蘭地方的大實業家，現在差不多要成爲世界聞名的大人物，與合衆國的政治領袖了。在那時候，當一八九六年的共和黨會議的時候，他幫助麥金萊做成了總統，而使美國用了金本位制。

但是在那年青的紐約人看起來，漢那還是一個「壞蛋」，一個克萊武蘭地方的「紅首領」而已。這位倨傲的政治串客的名字叫做威廉，皮亞是專誠到華路易士來參觀會議，爲他的信仰而工作的。但是他偶然看了報紙上對於漢那的誹謗，就對於漢那避之若掩虜了。

後來他的朋友告訴他，最好還是與這位共和黨領袖會晤一次，於是他就讓步了。

在南方旅館的一間擁擠着人的喧惑的房間裏，他被牽引到一個沉靜的穿着灰色衣服的人前面，那人沉坐在一隻椅子裏，旁邊放着一瓶鎮泉水。

皮亞被介紹了之後，漢那就說了許多話。

使皮亞出於意外的是，他聽着漢那一直在講着關於他的事情，關於他父親——一個民主黨的法官——的事情；關於他伯父的事情；以及關於他自己對於政綱的意見：

「你是從與哈奧來的嗎？……你是皮亞法官的兒子嗎？」這年青人不免吃驚了。「哦，你父親曾經有過一次在煤油生意上害我的幾個朋友損失了許多錢呢……」說到這裏，於是漢那概括地說道，「有許多民主黨的法官却遠勝於許多共和黨的法官……讓我思想看，……你有一位在阿盧蘭地方的伯父嗎？……好，現在……你要對我說的關於那政綱的意見怎麼樣？」

「於是這政治串客說語了……當他說完了的時候，他的喉嚨變得生澀了。

「『很好』，漢那說。」

於是，在這威廉，皮亞的生命史上展開了新的一頁了。

在幾天之後，漢那就得到一個新的忠誠的徒黨了。

從這一次會議以後的八年間，威廉，皮亞的最大的興趣就是為那個他曾經非常厭恨過的人服務了。

至於那曾經建造佩恩萊亨鋼鐵公司的著名錦標賽騎師查理，須華李，在他看起來，對於別人的興趣也是做假禱的一種公認的武器。

當大戰時，他正在做預備軍艦公司的領袖，他也曾運用了這種方策去指揮了他的一個屬員。

他對那担任霍格島的造船所所長的海軍司令說，倘若他能够在年內照預定的建造三十一艘軍艦的計劃再增加到五十艘，那麼他可以送他「頭『全美國最好的澤賽牛』」。於是那海軍司令非常高興了。他奮發地去造成這最高的記錄了：這就因為須華李曾經打聽到他平生所最喜歡的東西是澤賽牛。

那個星期六晚報 (Saturday Evening Post) 及婦女家庭雜誌 (Ladies Home Journal) 的豪富的出版家賽路思，寇的思先生，在年紀很輕的時候，就懂得了這種策略的能力了。

他剛在曼恩州的包特蘭地方一家賣織物的鋪子裏學生意滿了師，他就出來奮鬥於婦女家

庭雜誌的出版事業了。

然而當時那一個著名的作家肯替他這個默默無聞的小雜誌寫文章呢？在這些著名作家中間，最重要的要算是路伊莎，阿爾考德女士了，她是當時最受歡迎的一位作家。可是不久以後幫助他轉了好運道的却就是這位女作家。

有一天，露的思想知道了這位阿爾考德小姐有一個她最熱心的慈善事業，於是，據愛德華，鮑克的記載，「這位有非常的能力的拉稿家就向阿爾考德小姐進攻了，他請她寫一段文章，願意以一百元捐助給她的慈善事業。這個條件，對於一個好行慈善事業的婦人，的確是一個很強的誘惑。於是她替他寫了一篇文章，他送了她一張百元支票。」

祇把他的稿費的名義改變了一下，投中了阿爾考德女士之所好，於是露的思想就得輕輕地使她對於他的雜誌的憎厭轉移為好感，而平安地渡過了他的出版事業中的難關。

弗萊特烈克，漢密爾敦爵士，那著名的英國外交家，當他的事業方在開始的時候，也會經以類似的方法去對付了一個很難弄的老紳士。

漢密爾敦服務外交界的最初工作之一便是與這位老紳士，在里斯奔的意大利主教巴巴爾，南喬，發生一些私人之間的友誼。

漢密爾敦在事前早已打聽到了一樁別人所決不留心的關於這個意大利主教的事情。原來這大主教却有着一種嗜好：他喜歡好的看饌與好的烹調。於是，他就收集了許多關於意大利烹調法的智識，在談話的時候表現他是一個對於這方面很淵博很有興趣的人物。

他自己說，「從此以後，我就成爲南喬主教所最歡迎的客人了。」他們常常談論着烹調「直到這位主教的眼睛裏閃着光，嘴角邊流着涎才停止。」

漢密爾敦結末這樣說，「當我的上司，那英國公使，告訴我，南喬說我是他所認識的年輕人中間之最具有學識者，他對於我去拜訪很爲高興，因爲我的談話使他最感到興味，這時我以前所受的許多麻煩才算得到了報。」

有許多人都想出各種特別的方法來運用這種智識。

著名的新聞記載弗萊特，凱萊說，他所認識的一個最有成就的店員，有一組小小的卡片，詳細地記載着他的主顧們的癖好。

華爾德，狄爾，也考德也記載過一位經理，他有一本記事簿，詳載着在他管理之下的職員們的生日，以便在這一天的增加他們的壽辰。

當我們能够給別人以一種意外的愉快的時候，這種策略是特別有效驗的。所以我們應當時常去利用我們已經知道的別人的嗜好。

休，福樓頓告訴我們，當他與羅斯福每次會晤的時候，每逢談到了一個他們倆共同很高興的話題的時候，羅斯福是怎樣地顯得愉快。那話題是關於好幾年前的棒球界的。羅斯福常常問他：「棒球現在怎麼樣了？安松還在打棒球嗎？」

這種方法無論對於最重要的人物或是卑瑣的人物，都能够有同樣的效果。

以訪問世界名人著名的新聞記者馬考德告訴我們：「最著名的人物，最喜歡聽你提起你

和他在上一次談話時候他所會說過的話。」

不久以前，有一位廣告家曾經講起過一位銀行行長，勞命思，韋丁，他是支加哥金融界一個以錢多才聞名的人物。

「你懂得怎樣發問。他常常在談話中間順便問你一二句關於你個人的事情，以表示他常常記得你正在做些什麼事，你歡喜些什麼，而這些事情都是你以為他早已忘記了的瑣碎事情。我並不是他重要客人，他祇是認識我罷了。可是當我去見他的時候，他總是微笑着問我：『你近來還打牌嗎？』；後來又過那虛靈附沒有？』，『你的那個孩子後來又贏過幾次賽馬沒有？』」

實行這個方法是很容易的——然而這也是很容易忘記的事。我們豈不是常常只記得自己的事而不記得別人的事嗎？

所以領袖人物大概都竭力去關心別人。他們就以對於別人有密切的關係的事情表示關切，為解決種種的祕決。

威廉·霍華，塔虎脫舞 *Rigadon* 舞

每天晚上，威廉·霍華·塔虎脫舞地舞動着他的胖身體——跳着西班牙的 *Rigadon* 舞。四十天內有二十次他總得與一些脚步輕靈的菲列濱女人舞盪錯雜的步子。

在西班牙戰爭及暴動之後，他做了菲列濱委員會的主席。他從這一省旅行到那一省，對那些懷仇恨心的土人宣揚政府的新方案。為了要獲得他們的好感，所以他學會了 *Rigadon* 舞。

。所以現在他就每夜去和那些黝黑色的美人同舞。

奧來卡·台徹士說：「這個人的魅力真是不易抵抗的。他知道非列濱人是脾氣乖戾而且多疑成性的……可是他却有本事使他們都成爲朋友。」

塔虎脫爲了要表示對別人的習慣的尊敬，所以他自己也學會了一種，以取信於他們。所以，即使卡爾汝。辜立已也得拍一張穿着套褲，手裏執着乾草叉的照片，或是戴着一個飾鳥羽的頭巾而去致敬那些印第安人，以爲運動農民選舉他的策略。

當戈薩爾將軍受任開整巴拿馬運河的時候。他把他的制服放下在一邊，而穿平民的衣服，這會使大家都爲之詫異的。官吏和軍士都表示不滿，但大多數的平民的工人及工程師都很高興了。

美國的大外交家，最圓融的人物，彭乾敏，法蘭克林祇在第一次感覺到困難的時候就學個策略了。他曾經離家很遠地在倫敦的一家印刷所裏做工，他想打破一例些規，排字房裏的老工人對於新來的工人向例要徵求一些不合法的稅的，於是他拒絕了。於是有好幾個星期，他受了種種的困苦——結果便是，「要折服那些感情惡劣的惡人，唯有繼續地與他們打夥在一起。」以後他居然對於許多工人發生了很大的影響。

凡是希望做領袖的人，第一必須要對於他所屬的團體——無論是一個俱樂部，一個國家，一家商店或一所學校——的習慣表示尊敬。對於這些不注意我們的習慣的陌生人，我們豈不是也常常以冷淡和疑慮的眼光去看他嗎？這是因爲他對於我們所尊崇的事情表示了輕忽的

緣故。這樣錯誤，法蘭克林平生祇有過一次。

他到法國去做美國代表，過了幾年，他的法文非常之純熟，差不多成爲一個法國人了，於是他在法國得到了很大的好感，差不多沒有一個美國人及得上他，直到以後大戰時期的梅龍，蘇列克才超過了他的功績。

有才幹的人常常祇以對於別人的名字——那是與每一個人的自尊心有密切關係的東西——表示尊敬而得以使別人都心悅誠服的。

「鋼鐵大王」安塊羅·卡內奇小時候，是一個蘇格蘭的窮鐵工的兒子，他就能運用這個策略了，那時他是披履着担任飼養兔子的職務。

他自己說，「我的第一次商業經驗，乃是雇我的同伴們替我做一季工，而以生出小兔子來用的他們名字爲酬報……於是許多人同意於這種條件，替我每天去採集蒲公英及首蓿花，這真是從來未有過的微薄的工資。咳！除此之外，我還有什麼別的東西能酬報他們呢？……」

「我永遠珍秘地記着這個方法，把牠們常作我一生物質的成功之所靠的能力的最早的效

果。

以後，卡內奇真的在銷售他的鋼軌的時候運用着同樣的方法。他的一個最大的買主是本薛爾文尼亞州鐵路局。當他在畢寧堡建築好了一所新的大鋼軌工廠的時候，他爲了結好於他的最大買主起見，他對於本薛爾凡尼亞州長約翰·哀特週，湯普遜作了一個永久的紀念，他將

他的新工廠名爲「哀呼迦。湯普遜鐵工場。」

對於無論那一界的人，安堀羅。卡內奇都用着同樣的政策：他對於每一個人的名字都表示尊敬的。

著名的工人領袖撒姆爾·麗褒恩告訴我們，他平常最喜歡叫工人們的名字，「別爾」，或「約翰」。在他自己管理工廠的時期中，從來不會有過罷工的事件，這是他自誇的一件事。

有許多工程界的領袖都以為必需要知道他的數百或數千個雇員的名字，以便常常叫着他們的名字而和他們談話。

這種策略的效力，可以從休·卡爾默思被人家從國家收銀器公司中挖去這事實中很明顯地看出來的。洛哀·却實與霍華特·考芬組織了一家湯麥思·第脫羅汽車公司，他們決定要請卡爾默思來合作。但是那時卡爾默思在國家收銀器公司裏已經有七萬元一年的收入了。所以他拒絕了一切的優待條件，但是後來一方面答應他把他名字作爲公司的名字，以示尊敬他的意，這一點他却不能拒絕了。於是這公司終於以卡爾默思·脫羅汽車公司這名字而實現了。

有才幹的人常常用種種不同的方法去表示他們對於別人所尊敬的事物的重視。

我們曾經看見那好強徒的李士，武時在古巴的一條陽光灼熱的大街上走着，一個天主教的神父在莊嚴地盤詢着，在他的新教徒的頭頂上，遮着一個天主教的神蓋，在他旁邊待候着

一個戴法冠的主教。羣衆發着歡呼。這時正在西班牙戰爭之後，古巴總督武特將軍正在鎮制這些好怒多疑的古巴人，便這個發着狂熱的秩序混亂的島國成爲一個自治民主國。所以，以上所描寫的情形，就是他在表示他對於古巴人所信仰的宗教的尊敬。

英國的政治家亞叟，鮑爾福在大戰以後到美國來的時候，也會襲取這種故智的。他在大庭廣衆之間稱頌胡佛，乾姆士，麥拉特，和美國的天氣；他常常談『民主主義』，并且常常說笑話，出門時駕着一輛自由車，以表示他是『民主主義的』。他也像威爾遜一樣，說他喜歡看偵探小說；在會議中，他的演說劈頭就告訴他的聽衆，說他是正與他們一樣，是一個自由的集會中的會員。』

小威廉，列格萊，現在是成爲百萬富豪的大實業家了，然而當他做捐客的時候，他也是以這種策略去建設他華生的大事業的。他在最近曾告訴著者：『我無論到什麼地方去推銷貨物，我必定先探聽到這個地方及其人民的環境，而以他們的土語去和那些商人談話。』

譬如說，當他向法屬加拿大人推銷肥皂的時候，他每跑到一家鋪子裏去，總拍着他的箱子道『Savon Mineral』這個礦質肥皂的法文名字是他所知道的惟一法文了，說了這個字以後，他接着就說英語了。但是這兩個字也居然發生了效力，那些商人都因爲聽到了他們的本土話而很高興了。這種做小的禮貌，別的捐客能够運用的却很少了。

所以，要得到別人歡喜及合作，你必須知道他個人的癖好是與你們的不同的。常常記住他的癖好及習慣；他們曾經做過些什麼事情，他有些什麼東西，他的智識，他的意見，以及

他的名字；他所尊敬的人物；他缺少些什麼，他需要些什麼。

你必須不避艱難地表示你對於他所感覺到有興趣的事情的關切。你要使他知道，你也懂得這些事情，你也很看重這些事情。你必須儘量地去利用這些你所知道的各點。

對於那些特別道要的人物，你必須預先打聽到他們的癖好，或是想出種種方法來使對方知道你。

當對付一集團人的時候，你應當常常表示你對於他們的風俗習慣的尊崇，而你自己也得實行其一種，以爲事實的證明。

第四章 如何使人悅服

電報童子如何獲得總統爲友

麥拉爾，史邊普失去了一個大合同

亞歷山大·格萊漢、倍爾鋼琴自奏

亞摩思，肯摩思如何在紐約求得職業

婦女家庭雜誌的編輯兼創辦人愛德華，鮑克在三十歲的時候，他祇對於每一個富時的偉人寫了一封信去，就獲得了他們的注意。

當時鮑克不過是一個李羅克松地方西聯電報公司裏的默默無聞的送報童子。但是，他却

不費力地得到了許多名人的友誼，如格蘭脫將軍及其夫人，羅曼福特，海思，休曼將軍，林肯夫人，傑弗遜，台徹士等人。

後來，在他的這些朋友中間，羅曼福特·海思居然做了美國的總統，他首先替鮑克創辦的索羅克林雜誌寫了一篇文章，於是這個雜誌身價陡增，銷路便蒸蒸日上。

我們知道，世界上正有數千百人在渴求着這些著名人物的一份，然而年輕的愛德華·鮑克却很容易地在這數千百人中間佔了優勝。

他寫給這些著名人物的信，是一種特別的信。鮑克曾經遍讀了這些名人的小傳。他的壓力就是從這些小傳裏想出來的。

據皮亞特告訴我們：「他想要把這些小傳校證一下，於是他就以一個荷蘭孩子的簡單直爽，逕自寫信給迦斐爾將軍（James A. Garfield），問他那小傳裏所記載的說他小時候曾經做過皮童子這故事，是不是真的，並且還說明他為什麼要寫信來問。於是迦斐爾將軍很詳細很客氣地寫了一封覆信給他。因此他就想出了一個主意，他想到別個名人的書信，這目的並不單是爲了想得到他們的手蹟，同時他還想從這些書信中得到一些有用的智識。」

「所以他就開始寫信了，他去問那些受信人爲什麼要做這種事情或那件事情，或是詢問他們某一件事情的日期……有幾個人寫信來叫愛德華去看他們，於是每逢有名人到索羅克林來，他必然去拜訪這些曾經有信給他的人，親自向他們道謝。」

我們大概都是要獲得不認識的名人的注意的，我們大概都想奪取這些砲臺的。然而我們

的彈藥是什麼呢？我們可曾如鮑克那樣地從別人的經驗中去尋找我們的武器嗎？

要感動別人的第一個問題，自然應該是：獲得他的注意。

這就是鮑克的真本領。他運用着一切有幹才的人所用熟了的方法達到這個目的；他從每一個名人的特別有興趣的事情中去接近他。

安掘羅·卡內奇之在一個很嚴重的時期運用這個策略，完全是由於他的好運氣。當時有一座最重要的鐵路橋樑工程，正要被別人兜攬了生意，他眼見得已失去了簽訂合同的機會了。

他竭力設法，想使那橋樑建築公司的管理員改變他們的決定。這時他們對於熱鐵比生鐵好這一個重要點都不知道，於是卡內奇進行他的活動了。據卡內奇自己說，那時恰好發生了一樁近似天祐的事情。有一個管理人在黑暗中帶着一輛馬車攔在一枝紅鐵的燈柱上，把那燈柱撞斷了。

卡內奇立刻就抓住了這件事。他說：「喂，諸位，看見了沒有？」於是他們終於相信他的話了。從此他就得以仔細地告訴他們何以熱鐵比生鐵好了。

發生了這樁事情，卡內奇畢竟在短時期內從那競爭生意的公司搶來了那筆大生意，那些管理員已經準備接受那家公司的標價了。所以，卡內奇在一切都失敗了之後，終於運用了與愛德華·鮑克同樣的策略：從那些管理人員自己的經驗中去尋找出他們注意的機會，以達到了成功。

當我們和一個人說話的時候，我們看見他的眼睛在遊移着，同時感覺到他漸漸地在不注意我們了，這就是因為我們忽略了這個策略的緣故：我們忘記了去關心他的經驗。我們的談話一定還沒有接觸到他特別感到有興趣的方面去。譬如麥拉爾·史渥普的失敗就是一個很好的例證。

麥拉爾，史渥普失去了一個大合同

在他的職業生活中最重要的一個時期，史渥普有一次竟失去了一個很大的合同。

現在他是電力公司的總經理了，但那時他還不過是南方電力公司裏的一個青年跑街。當時他正希望做一家分行的經理。

於是他的不幸來了。他的一份給一所反省院裏的管事人看的精心結構的報告書竟一點不發生效力。

據凱納·燕納的記載，說「他應當另外學過一課才行。原來撰這份報告書的，乃是作為工程師的史渥普，而不是作為跑街的史渥普。因為那篇報告書中充滿了許多那些管事人一點也不懂得的詳細的節目。於是結果則讓一家競爭生意的公司簽訂了合同去。」史渥普雖然有一份精密的報告，可是竟一點也得不到什麼印象。

史渥普的這份報告書與卡內奇所運用的策略比較起來，其成敗之相去又何其遠呢？

卡內奇能够利用一個燈柱的故事，從一個競爭生意的公司手中搶去了一紙合同。而史渥普却失敗到甚至連那他所希望着要折服的人的注意也得不到。這緣故乃是由於史渥普所用的

是一種不通俗的文字，他沒有注意到別人的興趣。而卡內基則以接觸到別人自己的經驗為引起別人之注意的秘訣。

所以，我們與別人的興趣愈接近，則我們愈能牢盤他的注意。

我們平常所看的每一種報紙都是從這種策略中發展起來的。聯合日報的總理肯脫·考裏 (Kent Cooper) 曾經說：

「編輯先生所牢記在心的第一要點是：人都對於自己最感到興趣。第二要點也就是從第一要點而來的。人都對於自己所認識的人或自己所看見過的東西感覺到興趣。」所以，考裏又說：「在每天早晨的報紙的封面上或第二頁上，儘有許多從歐洲來的重要新聞，可是你差不多看也不去看它一眼，……你所最熱心着要看的乃是：你的所得稅怎樣了，有沒有一條新的支路築成功，使你每天晚上可以不再擠在人叢中走回家去；你所住的那條街的地價究竟是否漲是跌；有沒有所你認識的人去世；或是你昨晚所參加的某一宴會的紀事中，在『來客如某人某人……』這段消息裏有沒有所你的名字……」

合衆日報總理畢克爾 (Karl A. Bickel) 也會說：「每一個人都是以爲世界上最有興味的人乃是自己，如果你沒有機會在報紙上看到關於你自己的記載，那麼你就想看看關於你認識或聞名的人的消息。」

這就是，譬如說，法國總統杜美格何以在報紙上遠不及倍幸·羅思之能吸引我們的注意了。杜美格固然是一個重要人物，然而我們大多數人却更熟悉倍幸的一切。他對於我們及我

們的興趣比杜美格更接近一些。

印劇品中的我們自己的名字，無論它是怎樣小的字印着的，都會得躍然現於我們眼下，也就是這個緣故。因為它即是我們自己的一部份。

同樣的理由，我們屏着呼吸追蹤着銀幕上或小說書中的英雄的冒險行爲。在實際上，我們所注意着的仍舊是我們自己。當他放鎗的時候，我們不自主地在拔着鎗機了；當他逃遁的時候，我們也不禁兩腿做着夾馬的姿勢了。報紙上的那些關於不知姓名的人物的標題，如『蒙面巨盜擄劫人妻』，爲什麼很能吸引我們呢？因爲在這時候，我們好像自己就是那面對着這蒙面巨盜的手鎗的人了。總之，肯脫·考麥說，『人人都喜歡那些他們自己也許曾經遇到過的事情，譬如喜劇或悲劇，他們自己也許曾經是其中的英雄或犧牲者。』新聞記者常常把讀者能夠自然而然地將自己假設爲主角的故事稱之爲『大衆興趣材料』，其實其間感覺到興趣者的真的對像還就是我們自己。

以後你不妨留心看一看你的朋友，倘若你對他拍一張快照，幾乎可以說他必然會被攝到自己的地位多留一刻兒。這是他不自主地會做出來的行爲。而且我們中間也未必有人能自禁其不如此。

在新澤賽的西橙地方的愛迪生實驗所中，湯麥思，愛迪生想出了一個巧妙的方注來觀察他手下的年青職員究竟對於那一種工作最感到深切的興趣。他並不十分注意他們自己所說的話。他從一個完全不同的方法來調查出這事實來：原來在他的公司裏，有一種事務上的組織

，可以使那些年青職員時常有顯示出各人的注意點來的機會。

據他的兒子查理·愛迪生最近告訴著者說：『我們這裏通常有四個年青職員，他們的唯一職務便是巡視各家店鋪。他們必須每天寫一個報告，說明他的一切建議及批評。許多有價值的思想都是從這些報告裏實際給我們的。但是，比這些思想更重要的，乃是我們可以從這些報告中看出他們所真誠興趣的是那些什麼——他們最適宜於做那種工作。』

『譬如說，有一個化學工程師，他告訴我們他的專長是化學。然而，他的報告書也許並不詳述關於這方面的建議——而大多却注重於如何出貨，如何佈置。於是，很顯然地可以看出，他所真的注意的乃在這一方面了。於是，我們既然知道了他的真興趣是在這方面，我們就派他去担任這方面的職務。』

我們都是身不由主地被吸引到與我們的天生的興趣最密切的職務上去——這種興趣，有時竟是我們自己也沒有自覺到的。

總之，人常常是對於自己及自己的事情非常之注意的；譬如自己所缺乏的東西，關於自己的一切問題，以及與自己的經驗有關係的種種事情。

此外，人也常常對於新的事物賦以特殊的注意。

有幹才的人利用新的事物以對付別人，這方法是在以上所講到過的種策略之外，自成一格的。

亞歷山大。格萊漢。倍爾使鋼琴自奏

倍爾氏電話機的發明人亞歷山大·格萊漢·倍爾有一次出門去籌款。他到一個朋友的家裏，劍橋的許巴特先生。他希望他能夠對於他正在進行的新發明事業投一點資本。

他不是開頭就對他說他預算能獲得多少利益，或是一開頭就將他的科學理論解釋給他聽嗎？倍爾決不會做這樣的傻事的！在說到這些話以前，他預先就佈置好了一個局勢。他不是個發明家，并且也還是一個很出色的商人呢。

據麥根齊的記載告訴我們：「他彈着鋼琴，忽然地停止了，向許巴特道，「你可知道，如果我把這踏腳板按下去，向這鋼琴裏唱一個聲音，這鋼琴就自會得複唱出這聲音來的？譬如我唱一聲『獨』，這鋼琴也自己會得應一聲『獨』的？」

「許巴特當然不懂得這事情。他於是彬彬有禮地放下他手中的書本，好奇地發問了。於是倍爾給他解釋了他的和音或復音電信機的原理。這場談話的結果，是許巴特慨願擔任「一部分引爾的實驗經費。」

倍爾的決勝方策其實是非常簡單的。在講他的故事之前，他先設法引起對方的好奇心。他是完全利用着展覽人的秘訣。

你看我便這鋼琴會自己奏響了！

以表演一些異樣而且新穎的事情，倍爾索引了許巴特對於他及他的理想的注意。這是一種很有力量的策略。然而，我們大概都知道，這是四周埋設着許多陷阱的。我們豈不是常常看見有許多奇妙的技藝終歸於失敗，其所得者不過是看客們發一發肩膀或揚一揚眉毛而已嗎

！有許多幹練的人都是很好的展覽人，祇因為他們在炫示所謂『新奇』的東西的時候都注意到這一個要點罷了。

我們倘若拿這個倍爾的策略和史渥普做給反省院裏的管事人看的失敗的報告書比較一下，就可以很容易地參詳到這種策略的原理了。

史渥普的報告書，滿紙的專門技術文字，固然是非常之異樣，非常之『新穎』。但是它却仍舊是一個不合格的東西。這就因為他的失敗完全是在於不能抓住別人的注意。

史渥普所用的文字的確差不多是太『新穎』了。太新穎就反而是並不使人覺得有興趣了。這些文字祇使人覺得生澀而煩亂。好許多所謂不及格的東西都生了這個弊病。它們的失敗祇在於怪誕與難解。

而倍爾却以『新穎』混合於熟習之中：許巴特的鋼琴就是幫助他完成妙計的唯一功臣。凡是『新穎』的東西都能吸引我們的注意——譬如，一種新穎的聲音，一個新穎的動作，印刷物上的一個新穎的字。而事實上，我們所注意者只是一些在某種條件之下的『新穎』的東西。這所謂『新穎』的東西，倘若不含有一部分熟習，倘若不能接觸到我們自己的經驗，我們還是不會得注意它的。

所以，我們可以下一個這樣的斷語：『必須要與我們相熟的新穎的東西，才能够引起我們強烈的注意，才能够引起我們的好奇心。』所以，凡是有幹才的店員，報紙編輯，成功的演說家，這些人所供獻於我們者，都是這樣的。凡是要對於我們的注意作一次成功的投標

者，必須能運用這種商品展覽人的秘訣。

據說倍爾在平時談話中間，也緊守着這個方策的。他是一個很健談的人，而且大家都喜歡聽他談話，因為他能够使他所談的事情都像戲劇一樣。

賽路思，麥考密克把他的東禾機行銷到英國去，也就是很巧妙地運用了一下這種商品展覽人的秘訣。

在規模宏大的倫敦農業展覽會裏，別的競爭的機器都彩漆得繽紛奪目，但麥考密克東禾機却顯得非常之鏽舊而殘毀，用一些樣子很難看的小馬拖着。原來運載這機器的船曾經在半路上沉沒了，於是麥考密克故意讓那機器保留着從水中撈起來時候的樣子。

當這形貌很醜陋的機器獲勝了競賽的機器的時候，人們是多麼驚異和讚歎啊！接連九天的奇蹟使整千累萬的人沸沸揚揚的傳說着。結果是，麥考密克機器獲得了完全的勝利。

查理·須華亭在歐戰的時候，有過一次曾使英國政府大為驚異的事情，也是與這件事情類似的。有一宗大買賣的合同，要他在六個月中間交貨的，他拒絕了。他要求八個月，後來英國政府就答應他的要求，簽訂了合同。於是他靜悄悄地趕着工作，在六個月之內就交了貨，將他自定的期限取消了。

弗萊特·李褒特，以當世大拍賣專家聞名於時，有一次也曾說過，這個方法常常使買主感覺到他們所買的東西真是異常低廉的。李褒特常常拿最貴的動物，所謂『頭等貨』者，放在第一批拍賣之列，使次等貨的價錢逐漸的愈顯得低廉。

正如倍爾之於鋼琴，麥考密克之於鋪舊的東禾機，須華乎之於合同，李賽特是利用一種使人出於意外的行為來把握住人家的注意的。

這些人都很懂得商品展覽人的秘訣的。他們利用『新穎』而異樣的東西去使人驚異，去引起人家的好奇心。

但是他們都很謹慎地根據別人的經驗，別人的個人興趣而去圖接近他們的。他們以『新穎』中間還混和着熟習的成分。

這些人的目的不但要抓住別人的注意。固然，這是很重要的，然而僅僅是這個目的，還未足夠。他們還必須把握住他的注意力而他折服。

當我們希望別人接受一個新的理想，並且對於這個理想有所作為的時候，第一要注意的是：用他們自己的經驗來解釋給他們聽。

亞摩思，肯敏思如何在紐約求得職業

亞摩思·肯敏思，恐怕是紐約的空前未有的著名理事編輯了，但是他在報界中求得第一個職業的時候，也是應用了這個策略而成功的。

在十八歲的那年，他初到紐約，那時他惟一的問題就是要求雇於一個完全不認識的編輯。當時紐約有幾千累萬的人沒有職業，而所有的報館都被找職業的人包圍着，在這樣的時候，他這個問題真是不容易解決的。

肯敏思的所有唯一的專長祇是曾經在一家印刷所裏做過幾年排字人。

所以肯敏思終於第一家就去找紐約新聞，也就因為他知道了牠的老闆賀拉斯·格里萊在幼年的時候，也曾經像他一樣的，做過印刷所裏的學徒。

肯敏思料定格里萊對於一個幼小時的職業與他一樣的孩子一定會很高興的。

肯敏思這個主意真是不錯。果然格里萊錄用了他。

他很容易地使格里萊相信他這個人是值得雇用的。他之自售與格里萊，正如卡內奇以他的橋樑工程師與那些督事人一樣；這完全是因為肯敏思有本事能够借用格里萊自己的經驗來表示他的理想。

這種策略照例是很容易的。譬如我們看見了一個新的水雷，我們想告訴人家，使他相信這水雷有可驚的長度。於是，對於那些街路上的行人說起來，我們就得說整整的有三段路那麼長，有從榆樹街到林肯街那些路，這個人常常從這些街上走過，所以他一聽就知道你所說的水雷有多麼長了。但倘若你對一個鄉下人說，你必須說有他的牧場的兩倍那樣長。倘若對一個紐約人說，就得說這水雷的長度與四十二號街上新建的克雷斯勒大廈的高度一樣。從此可知，我們必須要接觸到別人所特有的個人經驗，才能使他完全相信你的話。

有許多時候，別人甚至會聽不懂你在說些什麼，除非你能够運用這個方法去接近他的了解程度。的確，有些人非要在自己的經驗範圍之內，決不會抓注別人說話的要點的。而且如果我們對他們說話的時候，倘使不能很直捷爽快地利用他們自己的經驗，他們也仍是不會子解的。這是因為大多數的人都有一種懶惰的習慣，他們懶得替自己思索，一聽進耳朵的時候

，不懂就終於不懂了。

因此，有些富有才幹的人，每逢要以自己的理想告訴給別人的時候，總不避艱難地去運用對方所熟習的語法的。

煤油大王洛克法勒的兒子，有一次曾帶了三個兒子出去旅行，被許多攝影記者包圍了。他不很願意他的孩子們的照片被刊印出來。但是他可曾當場表示堅決地拒絕呢？決不！這豈不是不成爲聰敏的洛克法勒的兒子了嗎？於是小洛克法勒爲了要不讓那些攝影記者掃興，就設法使他們同意於他的意見。

他與他們談話了，並不把他們當作新聞記者，而把他們看作已經是父親或將要做父親的平常人看待。他和他們討論，他表示刊登小孩子的照片，似乎不是教育兒童的好方法。於是這些攝影記者都同意於他的意見，很客氣地退去了。

這種簡單而有效的策略，我們在查理·李朗（Charles W. Brown.）的故事中也可以見到一個適當的例子。查理·李朗本來是一個船長，後來做了全世界最大的玻璃工廠畢灰堡玻璃板片公司的廠長。

當他捨混就陸的初期，他在敏尼亞浦立思經營着彩色玻璃的賣買。當時他曾與一家很重要的同業競爭到一筆很大的生意，而他的勝利就完全由於他能够觀察到買主的特殊經驗。

決定這份合同的委員會都是美國西部的人。所以李朗將他的計劃書故意做得很粗率狂放，而與他競爭的那份計劃書却做得非常之精微藻飾。然而遊得定貨單的却是李朗。這就是他

接觸到了這些買主的經驗的好處。

蕙凡琪玲，蒲絲女士也用了同樣的方法，與態度強硬的犯人談不到幾分鐘，就使他們涕淚汎汎地跪了下來。

據華爾度·華命的記載，說她『開頭就與犯人們談他們幼小時候的事情。以勾引起他以往的一切經驗，犯人們大概都能够抵抗一切外來的事物，如威脅，刑罰之類，然而對於這些使他從心裏升起來的種種回憶，可就沒有能力去抵抗了。』

我們少年時代所崇拜的英雄，那著名的探險家拉·沙爾 (Lasalle) 最初也因為印第安人的仇視而遇到了許多災難。後來他終於用印第安話及其特殊的語法去對他們演說，因而得到了某一個部落的好感，更由於他們的幫助，使他終於完成了歷史上著名的墨西哥灣旅行。

美國的鐵路專家亨利·曹頓 (Henry Thorton) 在一個適當的時候應『了別人說慣了的一個成語，就在英國做了大東鐵路的總理。在到任的時候，他發現人家對於他都有春季的寒霜之感。原來鐵路局裏的職員因為聽說『沒有一個英國人有担任此職的資格』而動了公憤。但是亨利·曹頓，以後的加拿大國有鐵路局長，數千萬人的領袖，運用了一些策略就平復了該衆的敵意。他對這些英國人用着他們的成語，用迎合他們意志的說法作公開的演說。他說他到英國來担任這個職務，所需要者祇是想有一個『戶外競技的機會』而已。

在紐約律師界做過許多年領袖的喬賽夫·喬特 (Joseph Hoate)，他的雄辯家的地位恐怕從來沒有消失過，然而他的演說的根基也就在於這種策略。

他在一所所以陶瓷爲主要科目的藝術學校裏演講的時候，開頭就說自己是校長手裏的『陶士』，接着再演講遠自巴比倫及尼奈凡時代以來的陶瓷簡史。

在一個釣師集會裏作主席的時候，他的演說開頭就把自己比之爲該會裏的一個職員放進來的一尾『異魚』，也許會使他們的釣道失敗的。說了這樣的妙語以後，他才接下去演講了英國漁業委員會在繁殖江河魚類這方面的偉大功績。

他在一所英國的學校裏演講，列舉了一大串這個學校裏畢業出來的著名人物，以說明英國在教育上是勝過美國的。

總之，他的一切演說，其主要點總是直接集中於別人的興趣的。

民主黨的領袖阿爾·史密斯（Al Smith）也是一個善用這種策略的人。他很有細地依據着聽衆的程度而選擇他辭句及題材。所以他所講的都就是他的聽衆的說話及習慣，無論他是在一所大學院裏或是在紐約的一個政治集會中演講。

雄辯術的著者斐利普（Arthur Howard Phillips）曾說：以聽衆的經驗來發揮，實在是雄辯術的第一要義。斐利普之言曰：『演講者將他的思想鑄鑄在聽衆的本身經驗中愈多，則愈易於達到目的。』又曰：『我告訴一個朋友說我鄰參人買了一車紫苜蓿。我這句話使他不容易懂了。所以我接着更說，「紫苜蓿是一種草料」於是立刻他有了一個紫苜蓿的印象了。不易懂得的話就成爲容易懂得的了，這就是由於這解釋已到了聽者自己的經驗範圍之內了。』

斐利普又舉一例曰：「當我的一個朋友走進家裏的時候，天空中淨無纖雲。一小時以後，我走了進去。我說天快要下雨了。他否認我的話。於是我告訴他，烏雲已在從西方推上來了，閃電已經看見過了，風也在猛起來了。這時他才相信了我。我究竟做了怎樣的事呢？我不過告訴了他三種事實，而這三種事實與他有經驗過的大風雨之前所有的理像是相同的，所以取得他的相信了。」

所以，斐利普的結論是：「參考經驗，即所以侵入聽衆之生命也。」

我們現在可以將本章的大意作一結束。總之，當你想抓住別人的注意，而使他聽信你的時候，你應當很謹慎地從他們自己的經驗及需要中去接近他們。用他們自己的語言來發揮你的思想：這所謂語言，並不單指他們所熟習的文字，同時還包含着他們的思想之語法。

要想獲得別人的注意，應當先試引起其人之好奇心。愈是出人意表或戲劇化愈好。當運用這個策略的時候，你不妨在他們所已經熟習的事物中混合一點「新穎」進去。

第五章 讓別人說話

莫羅折服了一個總統

「波士頓首富」之創業

羅吉士何以喜人發問

杜發·莫羅 (Dwight W. Morrow) 是初出道的外交家，他施展他的學習飛行的雛翼了

他是摩根 (Pierpont Morgan) 的前任法律秘書，現在柯律支總統之命去作墨西哥公使了。

這是一個很困難的差使。李羅思·巴爾頓 (Bruce Barton) 說，『墨西哥是由叔叔（按即指美國）手上最痛楚的一個指頭，到這上邊去做公使是很麻煩的。』

所以，當莫羅第一次謁見墨西哥總統卡爾士的時候，就是他最嚴重的時候了。他能够使墨西哥總統得到一個良好的印像嗎？他能够使他自己及其代表的祖國勝利嗎？

於是莫羅運用了他的策略。情緒緊張的墨西哥人，焦急的美國人，因此都鎮靜了下去。巴爾頓說：『第二天，卡爾士總統對一個朋友說，這個公使才是說他自己的語的人。』

究竟這個初學公使對卡爾士總統說了些什麼話呢？他的策略究竟是怎樣的呢？

『莫羅絕口不提那些應當由公使來負責談判的嚴重問題。』巴爾頓這樣告訴我們。『他祇是稱讚着廚子，多吃幾塊餅，燃起一支雪茄，請總統講一些墨西哥的情形給他聽。內閣對於國家的希望如何？總統所想做的是那些事情？他對於將來的意見怎樣？』

莫羅之所以使卡爾士總統悅服，他就是利用了一個我們人人都能運用的妙法：讓別人說話。

他鼓勵卡爾士表示他自己的意見，他很注意地傾聽着，從這種儀態中間，莫羅就無形之中顯示了他對於別人的興趣之尊崇，而引起了別人的「自尊心」。

一切的成功人都學會了怎樣去聽別人講話。我們倘若看一看那些與這種成功人關係很密

切的人所記載的關於這方面的情形，一定會很感到趣味的。

譬如克洛威爾 (Merle Cromell) 所記的：「須華字先生能够不說一句話，而十足地恭維了一個朋友。聽別人說話，這在他簡直是一種像魔術般的天賦才能。無論誰去和他談話，任憑是他的雇工或賬房，都會覺得他非常注意地傾聽着，眼睛看着你的眼睛，直到你講完了才能。」

又如哈斯特 (William Randolph Hearst)，「一個事務繁忙，交際廣闊的人，他就是全世界最好的聽講者。當他使你高興的時候，他能够使你感覺到他正如婦女一樣的愛嬌。」

那著名的美國政治家約翰·海 (John Hay)，「非但是一個好的演說家，同時也是一個好的聽講者。他的聽別人說話的儀態真是一種最顯明的恭維別人的好姿勢。無論是誰，祇要與他談過半小時，都會感覺到非但被這位海先生 魅惑，并且被他自己所鼓勵了。」

至於那位「沉默的卡爾」，他是諾桑頓地方的聽講選手，他在全城的辦公室中聽着每一個人的談話。」

我們再講到好士 (House)，他的一個老朋友在記載他大學時代的生活的那節文字中，也曾提起過：「他是一個不平常的聽講人。」好士之所以後來能够做到威爾遜的副總統，大半都爲了他的這種聽講妙策。因爲他在紐約的戈丹旅館中與威爾遜一次會晤時，他就是以這個妙策來獲得威爾遜的好感的。

這些領袖人物都學會了聽講的藝術。他們知道這樣的傾聽比之於僅僅是沉默着，收效更大。他們不但對於別人所說的話感覺到真正的興趣，他們還要把這種感覺表示出來。然而有許多人，甚至當着想取悅的人物，也往往會疎忽了這一點。

以訪問大人物著名的新聞記者麥考遜說：『有許多去拜訪大人物的年青人，常常不懂得他爲什麼不能使對方得到良好的印象。他們常常被那些大人物認爲是有偏見的或很疏忽的人。在事實上，這真正的理由却仍在乎自己。他們都沒有注意地傾聽被拜訪的談話。他們專心一意地在思索自己下一句將說些什麼話，而沒有豎起耳朵來仔細聽對方的話。有些大人物曾經告訴我，他們對於善聽者比之於健談者更爲滿意，但是這聽話的才幹却是比任何才能更爲罕有的。』

所以，你所能夠給與任何人的最大的恭維，就是注意地聽他的談話。注意地聽別人談話，不僅是一種取悅於人的簡易方法，而且同時也還是一種引逗別人說話的有效妙策。

波士頓首富之創業

威廉·阿爾弗萊·貝恩 (William Alford Paine) 是一家著名的企業銀公司——貝恩·韋伯公司——的總理，他有好幾年被稱爲波士頓城中的首富。但是，當他和一個銀行裏的書記結夥草創他們的事業的時候，他們兩人所有者祇是他們的全祥希望及三千元現款而已。

他曾經做過銀行裏的送信童子，做過書記，當然他對於銀行的業務是很懂得的了，他自

已說，『但是以我這樣一個年俸不過千元的銀行小職員，來創辦這種爲比我豪富多的人作經濟顧問的業務，這真是使人覺得太精采的。』

於是威廉·貝恩先生得到了一個發現。這是在開始與他的主顧接觸的時候覺察到的。他自己曾說：『有一次使我很吃驚地，完全消散了我的憂慮。因爲我發現了那些老年人都高興和我談一些他們所感到趣味的的事情。』

因此貝恩覺得他能够像莫羅之於卡爾士那樣地對於他的主顧有良好的印像，就利用這個使他們暢談自己所感到趣味的事情的祕訣。大概有才幹的人都承認這個策略是非常重要的。

現在我們可以再看那代議院院長尼古拉·朗華士在他的辦公室中接見客人的情形。杜夫·基爾封曾有這樣的記載：

『他和每一個客人低聲地談話……但是他傾聽客人說話的時候更多些……常常有許多人告訴他種種事情。這是那些客人所不能自禁的，因爲他差不多和每一個人之間都發生了談話的交切點的關係。』

做過一任斐拉雷爾非亞市長的那個非常有趣的彼得·麥考爾 (Peter McCall)，也曾經有該州的知事潘耐沛克 (Penypacker) 說過，『如果有訥訥不能言的客人來拜訪他，他總在談話中廣泛地牽涉到許多話題，直到他談到一個是這些客人所感到興味的題目，於是他們靜坐着傾聽客人們的話了。』

麗蓮·伊齊勒女士 (Lillian Eichler) 著會談術，對於這種策略也會經有過這樣的註解：『在與陌生人談話的時候，應當多用試驗的語句，以種種暗示爲餌，直到對方抓到了使他特別感到興趣的題目才罷。』

這個策略也常常是使我們折服人家的最有效的方法。

那被稱爲『無冕的阿拉伯王』的勞倫斯 (T. E. Lawrence)，在大戰時期之所以能夠將新的阿拉伯部落加入到他的軍隊中去，其主要的原因也就在於他使別人講話這種策略上。這位『一手推翻土耳其帝國』的年輕英國軍官曾經自述他在與阿拉伯人會晤時，他的談話是『引導着他們去燃點他們的深埋着的思想的火藥線』，所以，後來他們終於自動地以非常強烈的信仰來擁護他。

祇要把自己處於一個背景的地位，就可以顯示你對於別人的至誠的興味，而使他樂於滔滔不絕地講出他的思想來，這是多麼簡單的一種方略啊！

但是有少許人總常常忽略了，不肯對於這方面反省一下。於是，當他興高采烈地談到自已已有興趣的話題時，忽然看見對方的一種煩厭的神氣，就不免要爽然於自己的失敗了。

所以，祇有接觸到別人的興趣，把談話的主體移轉給對方，我們才能够很容易地維持自己的均勢，避免了種種與人談話時所常遇的麻煩，而使主客雙方都很舒服。這是與陌生人開談的唯一秘訣。當我們畢竟把對方引逗到一個他所真感興趣的問題上去，而使他不自禁其滔滔長談的時候，這是多麼可慰的事啊！

有許多人常常因為不注意於這一點而引起無窮的麻煩。我們很知道他們的過失的：他們大概都是永遠喜欣先談他們自己之為人以及自己的事情。如果他是個商品的跑街，他就未必做得到我們的生意，因為在他的滔滔不盡的話談之中，我們連一句話也不插不下去了。如果他是一位相識或朋友，那麼這種人又常常是使我們最最討厭的。這種人真是非常嚴重地被妨礙了他的發展了。他們之所以要這樣口若懸河地專講他們自己怎樣怎樣，其惟一的原因祇是一種幼稚的希望，想引起人家的注意，使人家着重他而已。

還有一種人，常常喜欣表示他對於我們的事務或辦好的意見，這也是反而使我們憎厭的。他們以為他們應該迎合我們的意志，所以不說關於他們自己的事情或辦好的話，然而他們想以他們之所知與所思來給我們好印象，這也仍舊是個笨法子。

在本書第一章中，我們曾講到那新聞記者保爾·李區因為故意給胡佛一個校正他的錯誤的機會，而達到了訪問胡佛的目的。當一切方法都不奏效的時候，對於胡佛所最熟悉的事情的誤解，却挽救了這一次的訪問。李區就是以顯明地表示他所知者比胡佛為少，因而引起了胡佛的『自尊心』。

以後你倘若遇到一個不大高興說話的人，你不妨襲取李區的故智試試看。你也不妨試舉一些對方所精諳的事情，而故意發表一些錯誤的見解。引逗別人談話的最好方法，恐怕惟有這樣的對於他的專長表示至誠的佩服已。

羅吉士何以善人發問

觀人策略

四七

紐約的大資本家亨到·羅吉士 (Henry H. Rogers) 曾經受馬考遜訪問過一次。馬考遜記載着一段話：「我預備着要問他許多問題，因為實在太多了，所以我先表示了歉意。他立刻就回答我道：『如果你沒有問題，這就表示你沒有興趣了。』」馬考遜又說：「有許多人無論到什麼地方去，都不會有什麼所得的，因為他們常常怕發問。他們以為多發問了會使大人物激怒或憎厭的……一家紐約某報館的記者，有一次去訪問一位垣街的銀行家，關於國際匯兌的事情，這是金融界的一個最繁複的問題。在十五分鐘分會之後，這新聞記者攬取着他的帽子翻身要走了，他說：『很感謝你，我已經十分懂得了。』」在他走到門口以前，那銀行家叫住了他，說道：「年青人，你真是了不得。我在銀行家混了四十年，可是我到現在對於國外匯兌還不太懂得呢。」

有些人常常不肯發問，正如這個新聞記者一樣，他們大概都因為很感羞地自滿於已經知道些微的智識，或者是因為怕顯露了他們的不學無術。

然而，據我們所知道的，適當的問題正是一種取勝於人的奇效方法。譬如羅斯福就常常盤問得人家辭窮意竭的。

查理·西摩說：「在羅斯福總統治下，白宮的大門是歡迎着一切能使總統感到興趣的人的，無論是屬於科學家，文學，政治，或競技方面的。無論來客是誰，總統都能够立刻找到一個雙方都便於討論的話題的。」

羅斯福在待人接物這方面的可驚的成就，常常是被人誤解了。因為他們自己是一個無所

不通的博學之士，所以人家總以為他的成功是由於他的造學。然而實際上却完全相反，他是在表示他對別人的特長的敬佩這一端上成功的。無論所討論者是個什麼題目，羅斯福總以他的好學不倦的態度來使人吃驚的。

有幹才的人在利用問題以取勝於人的時候常常有幾點特別要注意的地方，而第一點則是要把得定這個問題是能夠顯示你對於對方的答語的敬佩的。

麥克蘭 (David McLean) 就因為不注意於這一點而『失去了六十個職業』。他實在是勤於研討論鍊智識的，他從一個九歲的煉鑄廠裏的學徒，達到了現在國際間名的煉鑄技師的地位。但是當他在開始的時候，他發問得很壞。他自己說：『我失去了一個個的職業，因為，在工頭的眼光裏看起來，我懂得太多了。』

一個問題，祇因為他問得太精明似的了，於是我們往往會感到不愉快，這也豈不是常有

的事！

當麥克蘭發覺了他自己的錯處之後。他就找到一個對於他的老闆所懂得的智識表示敬佩的方法。他問了一個問題，得到了一個滿意而詳細的答復。這一天就在他學生的事業上基了一塊里程碑了。

在發問的時候，第二點應當注意的是：要確信這個問題能表示你真正的興趣的。

麗蓮。伊啓勒女士曾告訴我們一個故事，『有一次，一位少婦向普林斯東大學校長麥老福博士問一個關於道德哲學的問題……：……博士驟然反問他道：「太太，你這是爲了要懂

「一點智識而問的呢，還是不過當作我們的談話？」

這個故事，麥考虛博士對待那少婦固然未免太粗暴了些。然而在牠也是應得的。因為她在發問的時候，口氣一定是顯得不該意的。

在發問的時候，第三點應當注意的是：要能斷定這個問題是使對方樂於回答的。對於那些想攔我們的私人事件而把我們推到證人席上去的人，我們豈不是常常避之若浼嗎？

譬如有人來問你：『聽說隔壁要加房租了，你付多少？』

或是：『這個俱樂部的會費大嗎？你要付多少錢？』

這個人豈不是很魯莽而可厭嗎？

但是，這種過錯是很容易避免的；而製造出各種獲得勝利的問題來，也並不是什麼艱難的事。

發問問題的最要點，正如用各種別的方法去與人接近一樣，是在於安置適當的話題。譬如，對於一個個人興趣全不為我們所知道的陌生人，我們將怎麼辦呢？這裏就有了許多有效的公式。麗蓮·伊啓勒女士也曾記載過一些：『任何都高興談他自己所癖好的事情，所以你不妨先問他在公餘的時候，最喜歡作何消遣。任何人都高興講一樁以他自己為中心人物的事情，所以你不妨向一輛有汽車的人問他所經過的險阻中以何者為最危險。任何人都高興發表他的意見，所以你不妨對一個人問他對於社會上人人都在談的那樁暗殺案有何意見。』

提出一個對方所熟悉的問題來，請教他的意見，這是恭維任何人的絕妙方法，無論他是

商界中人或社交界中人。

但是有一個話題是可以使最無聲的蛤子都被挖開了嘴的，那是每一個人都喜談的話題，而且那是一個最容易運用的話題，即談論別人是也。

一個著名的廣告家曾經說，人是『世界上最有趣的東西。』這句話差不多是一條真理。第一是我們自己，第二就輪到『別人』了。當我們聽到一點關於我們所知道的人的消息的時候，無論是胡佛或林白，是我們的老闆或鄰舍，我們都立刻會豎起耳朵來聽着，同時心裏在想着一些話說說了。

如果你以後再與人談話的時候，陷於這種可怕的沉寂無話的境遇中，不妨利用一下這種方便的策略。你不妨提到一個對方也諳熟的人名：譬如你們兩人都認識的朋友，晚宴時的女主人，或是社會上的名人，如政治家或著作家，商人或飛行家，名優或運動家。總之，是應當選擇一個與對方的個人興趣有密切關係的人來談論之。

現在我們把本章的大意總結一下：要想感動他人而使其對於你有良好印象，最簡捷的方法便是引逗他談論他自己的事情和問題，他自己的智識和意見。

你應當從你引逗對方說話的方法上，從你所發的問題的種類上，從你傾聽時的態度上，去表示你對於他的話的興味。當時方和你講話時，必須注意地傾聽着，這是你的節目中重要的一部分。

第六章 使人合作之妙策

哈士特使畫師自動易稿

好士上校如何售計與威爾遜

惠羅。雷特如何物色助理人

威廉·朗道爾夫·哈士特 (William Randolph Hearst) 因爲那著名漫畫家那斯特 (Thomas Nast) 替他畫了一張不能滿意的漫畫而感覺到非凡失望。

現在的哈士特，我們知道，已經是擁有二十三家報紙及十二種雜誌的著名出版家了。但是，在那時候，他祇有在舊金山的一份報紙。

因爲那斯特恰巧來到本城，他就去請求他助成一個很重要的計劃：他要喚起人民來強迫電車公司在電車前面裝置保險欄，以防意外。

於是那斯特畫了一張失敗的漫畫。

哈士特怎樣能够再得到一張這個著名漫畫家的傑作呢？這張失敗的漫畫是必須作廢的。他必須引導得那斯特肯再畫一張手行。但是能不能使他不覺得掃興而重畫呢？

據惠克勒的記載：「當晚在晚餐的時候，哈士特對於他的那張漫畫大大地稱讚了一會，接着他說：「這裏的電車已經傷亡了許多孩子，有時我看看這些電車，看那開車的人簡直

不是個人，而是個骷髏。據我看起來，這些骷髏好像都在斜睨着那些在街上玩耍小孩子，而不假思索地直衝過去。」

「於是那斯特驚跳起來，嚷着：『上帝啊，哈士特先生，這很可以畫一張出色的東西。你把我畫的那張窄麼了囉。我來給你畫這一張。』」

「於是那斯特非常高興地在旅館裏辛苦地畫了半夜，到第二天居然送來了一張漫畫的傑作，一張畢竟使電車公司相眼的傑作。哈士特天賦的巧妙的暗示法可以供給數百種類似的例子。」

在這樁事情中看起來，無疑地，哈士特引導得那斯特自動地取銷了他的第一畫稿，並且辛苦了半夜天，以畫出別人的思想來。然而在那斯特呢，他還以為是被一種他自己的新穎的思想所鼓勵起與致來的！而哈士特呢，以他的「巧妙的暗示法」使這個新穎的思想移植在那斯特的心而沒有一些痕跡。

這是一個時常用得到的方法。人總高興以最大的努力去表現出他自己的思想。所以，要使別人很高興地採用你的計劃，最好的方法就是使他自信這是他的創作，而並不是有所因襲的。用了這個策略，無論是對付我們的上司或下屬，都能够引起他的「自尊心」，使他感覺到自己的重要。

著名的效率工程師泰婁（Frederick Taylor）對待他的夥計們也用着這個方法，「使他們以為他所逐漸地灌注給他們的那些思想都是他們自己的創見。」

據他的一個很忠實的夥計萊芬惠爾 (W.H. Leffingwe) 說：『泰斐很懂得他的真正目的，並不在乎要爭自己的信譽，而在於要把工作做好……然而這種策略的實在的結果，却是使他得到一個能感人的好名譽。』

林肯做總統的時候，也曾以這種策略去駕馭一個很有能力的政治家查爾·孫納，他的方法是很有技巧地玩弄他的虛榮心，使他相信那內閣早已決定了的議案都是由他的謀劃而執行的。後來格蘭脫繼任做總統的時候，就感覺到無法駕馭他了。

我們知道一般人的心理，大概都不肯承認有什麼人貢獻他以一些計劃的。所以，我們對付別人的方法，如果一切其他的策略都不見功效，那麼不妨應用這個策略，使別人據我們的思想為己有，而不自覺地中了我們的圈套也。

好士上校如何售計與威爾遜

當威爾遜 (Woodrow Wilson) 做總統的時候，在他左右的許多人中間，惟有好士上校最能給他以真正的影響。別人的意見，不是被採用得很少，就是根本無從進言，而好士却屢次被威爾遜採用了他的計劃，史密思 (Arthur D. Howden Smith) 曾經以好士的自述告訴我們：

『在我認識了總統之後，』好士自己說，『我懂得了要他聽從你的計劃的最好方法，乃是先把這個計畫偶然地移植在他自己心中，使他自己感到興趣——使他自己去思索，這是在一個偶然的事件中發現出來的。有一次，我到自宮去謁見他。向他陳述一種政治方案，可是

他非常之不贊成。但是。數天以後，在一次筵席上，我很吃驚地聽到他正在以我的建議作為他自己的意見而發表了。」

好士非但使威爾遜自信這種思想是他自己的。後來他還犧牲了許多計劃，讓給威爾遜去獲得民衆的信仰。

譬如，在一九一四年春季，威爾遜曾慎重地贊成了好士的「大冒險」計劃——努力消弭大戰的計劃。

但是在一九一四年，好士從巴黎寫信給威爾遜。却說這個計劃是威爾遜個人獨創的思想。好士詳細地記載了他與法國外交總長的談話，在這一場談話中，他以這整個計劃歸功於威爾遜總統的勇氣及先見之明。

好士之所以能够非但掌握住自滿的威爾遜，而且還能掌握許多別人的緣故，大部分都在於這一點特長。

在一九一二年獲得最後之勝利的民主黨國家委員會中的一個委員，曾經記載過一段好士的逸事。當時他雖然並不在總部裏有什麼地位，然而到後來大家都承認他這是一次競選中的最大功臣。

「好士上校常常走進一間辦公廳，安詳地說幾句話，等他走了之後，你就會得忽然想起一個主意，你就會得以這個主意貢獻給你的朋友或上司，因而受到了稱獎……但是有時候會得像射鎗一樣準的……你忽然會得想到這個主意還是好士上校滲漏進你的頭腦裏去的

以上所講的就是好士上校在整個威爾遜執政時期所運用的神祕的勢力的主要秘訣。這是一種從來不曾有過一個在辦公廳外的人所曾運用過的勢力，這是一種比任何政治領袖或閣員更大的勢力。好士實在是一位能够想出移山之法來的大師。

現在我們可以再看那著名的管理工程師萊芬惠爾有一次怎樣折服了一個剛愎的人。有一個分部的工人頭目，他是堅決地反對一切改變的。萊芬惠爾想換裝一個新式的指數表，於是。據萊芬惠爾自己說：「要用到策略了。我去找他，腋下挾着一個新式的指數表，手裏拿着一些要徵求他的意見的文件。當我們討論着關於這些文件中的事情的時候，我把那指數表從左腋換到右腋下移動了好幾次。終於他開口了：

「你拿着的是什麼？」他問我。

「哦，這個嗎？這不過是一個指數表。」我不經心地答。

「讓我看看。」

「哦，你不要看的，」我假裝要走的樣子，這樣說，「這是給別部裏用的。你們部裏用不到這種東西。」

「但是，我很想看。」

「於是我又故意裝着一種勉強答應的神氣，將那指數表遞給他。當他審視的時候，我就隨便地，但是非常詳盡地以這東西的效用講給他聽。」

「我們這裏可不缺這兩件！他終於感起來，」精銳，這正是我早早地想要的東西！

所以，萊芬惠爾故意這樣地反了他自己的主意，巧妙地把這個困難解決了。然而萊芬惠爾，也正如我們一樣，也曾經因為完全不懂得這種策略而碰到了一個困難的境地。

他曾經告訴我們。當他想指導他的妻子管理家政上如何節省時間及增進效能的時候，他曾怎樣被他的妻子所呵責。後來，他終於略施手腕，使他的妻子自己中了計。

譬如，當他要她便洗衣婦試用一種新的洗法的時候，他便故意偶然地說起在他的公事中有一個類似的問題怎樣地解決了，而讓他的妻子自己去思索這原理。這樣之後，比向她直說有效得多了。萊芬惠爾也自己說，「這成績很好。」

有許多人常常苦於自己的意見之不被採納，萊芬惠爾以為這都是由於他們在對上司貢獻意見的時候忽略了這個策略。他說：「在我們決定我們的上司是一個目光炯炯的。思想古板的老怪物以前，我們就得先思索一下，我們貢獻意見給他的方法錯了沒有。」

凡是領袖人物都知道要人家信用你的主意，通常總是得不到什麼回報的。而且當時也沒有什麼愉快。以後所得到的祇是一種權能：駕馭人的權能。所以有才幹的人常常是情願犧牲他個人的虛榮心，而求自己的主意之被採用而施諸實行，他們所高興者，祇是要得到一個使別人對於他們的任何主意及一切主意都完全信任的機會而已。

克萊武蘭地方的水壓煉鋼廠的創辦人福斯特 (James H. Foster) 就是這樣的人。他就是要使工人中間施行一個毫無危險的計劃之前，也必須先在少許工人們心中種植下他的所謂『意見的種子』，讓他們先去互相討論着，以爲這是他們自己要提出的計劃，而後由他來實行之。

美國最有勢力的政治領袖馬克，漢那在一八九六年的共和黨會議的時候，排除一切反對而終於收那著名的黃金黨綱放進在政綱裏。這成功是頗不容易的，當時他曾使那政綱委員會中的『黃金人』來恐嚇他；若不維持那黃金黨綱，我們便一致反對你所預備選爲總統的麥金萊 (McKinley) 了！這樣地引起了他們自己的意見，漢那終於獲得了他們忠誠的擁戴。

所以，你倘若要別人採用你的意見，而以很滿意的興趣來實行，那麼最好的方法，是使他們以爲這意見是他們自己的，而給他們以完全的信任。承認這是他們自己的創見。

爲了同樣的目的，有些領袖人物常常應用另外一種機敏的策略，那種策略與以上所述的是很像的。然而更爲一般人所熟用的。

惠羅，雷特如何物色助理人

惠羅·雷特 (Whitelaw Reid) 正在進行一個大狩獵。

他是賀拉思·格利萊 (Horace Greeley) 手下的紐約論壇報的理事編輯。他正在要物色一個人。他想找一位有才幹的助理編輯，可以幫助他成名，並且幫助格利萊成爲這份大報紙勝利的出版家。

當時雷特的獵鎗正臨華那年的約翰，海身上。那約翰，海方從西班牙首都馬德里解除了一個外交職務回來。他自己已預備到伊里諾州去從事律師事務的。

後來，他們兩人都輪流做了駐英國大使。

但在當時，雷特的全部外交線都集中於一個人身上，這就那無可懷疑的約翰，海。他怎麼能够使這有為的年輕人拋棄了他自己的計劃而肯在報館裏就一個職業呢？

據西亞恩的記錄，說：「雷特請他到聯盟俱樂部去吃飯……」

「如果說他替他的朋友想了另外一個計劃，他也決不在那時候那地方就宣布出來的。」在吃了飯之後，他提議請約翰·海到報館裏去玩。從許多電報中間，他找到了一段重要的消息。那時恰巧國外新聞的編輯不在，於是他對約翰·海說道。

「請坐下來，給明天的報紙寫一段關於這消息的社論吧。」

「約翰·海自然不好意思拒絕他。」

「他的社論做得很好，格利萊也通過了，……於是雷特請他再耽擱一星期，一個月，漸漸地勸他担任了一個編輯的職務。」

「約翰·海就是這樣地放棄了他的回家鄉去做律師的計劃，而留在紐約做新聞記者了。」

惠羅，雷特憑着這樣的策略獲得了他的目的物，而使約翰·海甘心就範了。

他一點沒有預先洩示出他們的意見，他祇勸誘約翰·海寫一篇小社論，而事情遂很好地

實現成功了。

我們在運用這同樣的策路：誘導別人參加我們的事業的時候，我們豈不常常要先引起別人的興趣來嗎？

當我們要誘導別人做一些很容易的事情的時候，先得給他一點小勝利，我們必須給他以強烈的刺激，使他對於這件事有一個更求成功的希望。在這種情形中，他的自尊心就已被引起了。他已經被一種要成功的意識所刺激着了。於是，他們就很高興去爲了愉快的經驗而再嘗試一下了。

所以，奧浮史屈理（H. A. Overstreet）在他所著的「有影響的人類行爲」一書中曾說：「一切能影響他人的權力，其要素皆在於使他人肯欣然參加的能力中。」

凡是領袖人物皆深知此種策路而習慣於運用之。

譬如，比亞萊（Peary）在預備遠征北極的時候，差不多帶了所有的做雪橇用的材料去，然而他却常常是很仔細地讓那些駕雪橇的愛斯基摩人自己去搬。

我們差不多大家都知道，在西班牙戰事之後，李奧那武特怎樣使那殘廢的，狂亂的古巴國獨立起來成爲一個近代國家。武特很聰明地讓那些古巴人儘量地幫他的忙。他甚至不從美國帶教師到這國家來施行教育，而遣送古巴的女子到美國去學習教育。

領袖人物常常要費了許多困難才能運用這個策路。但是通常，譬如在惠羅，雷特獵獲約翰·海這事件，却祇要少許的預備就足够了。

現在，讓我們把本章的要旨再總結一下：要引起別人對於你的計劃的熱心，必須先誘導他來參加你的計劃。倘若可能的話，不妨使他先從做一點容易的事入手，這些容易成功的事情，在他們看起來，往往會很高興地當作是一種真正的成功的。

第七章 罕能抵抗之妙策

伏克蘭如何使敵人爲己幫助

麥金萊如何取悅於某國會議員

羅斯福智用小頭身

馬克，漢那小服開車人

一個剛愎的愛爾蘭老婦人曾經阻撓了鮑爾文機車工廠的一個重要計劃。她完全阻止了薩牟爾·伏克蘭的計劃——伏克蘭者，後來終於做了這公司的總理，而當時却在那公司中做一個職員。

因爲伏克蘭的建議，他的公司裏會買了一塊基地，想建造一所很需要的辦公所。這塊基地上上有一百餘家住戶，都由公司通知他們遷移了。

但是，由這個剛愎的老婦人領導着，有許多人拒絕了搬家。而且，在她的能幹的指揮之下，他們竟衆志成城地堅執不讓。

於是奧克蘭對公司當局說：「我們必須把我們的新建築在短期內造出來，但是如果用法庭的力量來使這些住戶搬走，一定得費好幾個月的工夫。我們不願意用那種方法，或任何別的方法，去騷擾他們；那是立刻會造成許多仇敵的……我會經向經理處建議造這六層樓的新房子的，所以經理處不妨把這個使不肯搬的人搬走的差使交給我去做。」

於是他居然非常迅速，非常神效地使他們自動搬走了。

傑克蘭的幾個困難點都集中在那個剛復好門的愛爾蘭老婦人身上。有一天，他看見她坐在一條巷裏的一個有遮蔭的門階上。她對他注視着。

「你煩惱些什麼？」她怨恨似地問。

他戴着一頂舊草帽，穿着一件舊襯衫，兩個袖管像工人似地一直捲到臂膀上。他聽見她自己先來尋聲，便走到那階石跟前去嘲笑她道：「你獨自個坐在這裏一點事情不做，真是丟臉的。像你這樣的人格，你很可以勸勸你的鄰舍們，請他們搬到別處去找一座更好的屋子。」

就這樣寥寥數語，伏克蘭獲得了勝利。那愛爾蘭老婦人竟軟伏了下來。

後來，伏克蘭說：「她竟成爲妻拉岱爾菲亞最忙的婦人，指揮着她的鄰人，立刻使他們都搬出了這地方，而所花費者祇及我所預想到的數目之半。」

「我很高興這一次能幫你一個忙。」這是她最後當一切怨辭完了之後對伏克蘭臨別時說的話。

伏克蘭就怎樣地對付了一個漂亮而陷於錯誤的婦人。

事實上，伏克蘭並沒有做了什麼特殊的舉動。他不過是引起了她的興趣而已——一切的勝利就都在於這一點。

然而他這種策略的效力是可驚的。在數分鐘之內，他把一個業務上的很不愉快，很嚴重的問題解決了，而使一個懷着一肚皮怨恨的罪魁禍首變為一個熱心的同伴。

伏克蘭對於這個剛復的反對者獲得勝利的辦法，與弗蘭克林使一個大敵人成為終身的契友的方法完全是一樣照：不外乎引起對方的「自尊心」而已。

他很謙恭地請她幫忙，尊重她的人格，並且恭維她的能力可以做一個領袖。

他使她感覺到自己的重要及卓越。

這是使別人滿意於我們，並且樂於同我們合作的最有把握的方法。

反而言之，要造成敵人最有把握的方法，就是故意去傷犯別人的「自尊心」。

有多少凡庸的人，對於這樣的事件，會得想用權勢，咆哮，或威嚇去對付這樣的婦人啊！他們一定會完全失敗了的。想以他們自己的重要來惱罵她，結果總歸是傷了她的虛榮心而已。

傷損人家的虛榮心。這無疑地是世界上一切糾紛及一切不歡的最大原因。

譬如，歷史家現在都相信威爾遜總統之事業失敗，大部分是由於兩個顯明的錯誤——這兩個錯誤都是在他破壞了他所有賴於其幫助者的自尊心。

一九一八年十一月，當休戰條約簽了字之後，威爾遜獲得了勝利，成爲一個全世界都俯伏在他腳下的領袖。在本國，則共和黨與民主黨聯合起來擁護他，在大陸上，則每一個國家的政治家及民衆都在侍候他的每一句話。但是祇有一年以後，威爾遜就倒在他的臺下，全部毀滅了，沒有人再信任他。

他的國際聯盟及凡爾塞和約之設，上議院所否決，這事情或許還是他的失敗中之一小部分。因爲別的政治看起來雖然是一個失敗，但是威爾遜在歷史上終於獲得了國際聯盟建設者的地位了。他的真正的失敗是比這更重大的：那是使他在個人的及政治的兩方面完全崩潰了的，而這次的失敗，却完全失敗在威爾遜自己製造出來的敵人手裏。

在休戰條約的簽字前數日，威爾遜已經鑄了一個大錯。他發了一個信，命令那些選舉人祇投民主黨議員的票。這是對於那些忠誠地擁護他的共和黨的一下直接的打擊。而且這是給予一切正在預備攻擊他的人的致命的彈藥。於是他這個命令反而使共和黨在上議院中獲得了大多數。

不久以後，他又鑄了第二次的大錯。他不聽他的朋友的勸告，威爾遜並不任命一個上議院議員及重要的共和黨員，如路特（Root）或塔虎脫等人，爲和平委員會的委員。這是對於共和黨的又一打擊——同時又是對於上議院的打擊——讀者應該知道，這上議院乃是有着非常大的權柄，而爲威爾遜所希望着通過他的條約的機關。

在巴黎，威爾遜的委員會封着他奠定了歐戰各國的命運。但是在他的本國，暴怒着的敵

人早已在恭候他了。在上議院裏，有許多他自己的民主黨都反對他了，而統治着上議院者又是共和黨。於是威爾遜差不多是自己放了一把使自已崩潰的敵火。

在一個很大的包含着數千百人的範圍中，威爾遜自己隔入了一個凡是領袖人物都應當避免了致命的錯誤中：那就是他傷損了別人的虛榮心。

他的失敗，與我們在上文講過的伏克圖的成功，剛好是一個很有趣味的對照。威爾遜因為損傷了朋友的「自尊心」而使朋友成爲仇敵；伏克圖則因為引起了仇敵的「自尊心」而使仇敵成爲朋友。

故偉大的領袖人物之所以能够有絕大的權力，使千萬人忠心效命者，大都是因為他能够使人感覺到自己的重要。

麥金來如何取悅某國會議員

李烈慈 (Bythe) 說：「數年前，在西班牙戰事之前，我曾經在華盛頓的本薛爾凡尼亞路到一位著名的國會議員。他剛才從白宮裏出來。他踏着大步，帽子稍微向左邊欹斜，一

位活潑地揮着手杖，并且溫和地微笑着。

先生說，「我今天似乎很高興的樣子。」

朋友，不錯。我剛才在白宮裏見了總統。他把手臂勾着我的肩膀對我說道：「切大中間，這次要全靠你的幫忙去打得勝仗了。」我從前曾經反對過他許多事，維護他了。他還在仰賴着我。」

人，而得到了同樣的效果，使大家幫助他獲勝。」

人能够比麥金萊總統更懂得如何去獲得別人的友誼與合作。

·杜坡 (Channey Repew) 說：「他有一個請一個人參加秘密會議的方法，使能覺到他的秘密性，感覺到他的對於你的意見及評論的信任，這長長是以恭維你的方法。」

支加哥日報記者李區曾經向著者講過：有一個新聞記者也會將這個原理應用之於一個非常有趣而略現魯莽的方法中。

李區說：「大約在五年前，我認識一個新聞記者，他是在訪問大人物這方面非常之成功的。他就以引起他們的同情心來達到他目的。他生着嫩紅的臉頰，和一副天使般的童裝的相貌，他便常常故意去引起他所要訪問的大人物的憐惜，而裝着一個幼稚記者，在談第一句話的時候就顯出嚇得半死的樣子。而實際上，雖然祇有二十五歲，他却是一個很機敏很有經驗的記者。」

這就不是由於顯示我們的重要，而是由於給別人一個自覺其重要的意識，以圖使他接近我們，使他對於我們及我們的計劃感覺到興趣的方法。

因為那美國著名政治家約翰·海對於每一個認識的人都施用這個方法，所以馬考遜稱他為所曾遇見過的「最偉大的人物」。馬考遜說：「海老是使一個無名的人在使他的面前不感

到驚悚，不安得好像在自己家裏一樣。在一切的言行之後，這乃是一個真正的估量人的方法。

偉大的有才智的領袖都不喜歡以他的重要的神氣顯現在別人的印象中，也不喜歡說他的工作是艱難或神秘的。這種都是非常之稚氣的。堪裝短衫以裝肥碩，假意開會以示艱難，這些都已經是過時的玩意兒了。美國電報電話公司總經理吉福特（Walter S. Gifford）最近曾經在一次訪問中被人觀察到，他是一個以為一切事業都很容易做的人。他統管着全國最大的公司，却還說他得職業是一點也不難做的！

所以，真正成功的人總是很忙於尋找別人的虛榮心來考慮自己的虛榮心的。

羅斯福智用小頭目

羅斯福做紐約市長的時候，曾經有一次有人去向他駕駛他的政治的頭目的方法。這是的奈蘭特，馬修士（Brander Mathews），他要知道羅斯福怎麼能與他們結交得很好而同時又實行了許多他們所猛烈地反對的改革事宜。

於是羅斯福說明了他的方策。這方策在原理上是非常簡單的。但却是煞費苦心才想得出來的。

羅斯福告訴馬修士道，他的計劃之施諸實行，是在有一個機關須要用人的時候。他的第一著就得請那些政治小頭目去「保薦」一個人來。

羅斯福說：「最初，他們一定會提出一個很壞的政黨裏的走狗來，這一定是一種必須十

分小心防範的人物。我便會對他們說，倘若委任這樣一個人，決不是好政策，因為恐怕羣衆也不會贊成的。

「於是他們一定會推舉出另外一個走狗的名字來，一個頑強的官吏，這個人，是即使沒有什麼給人反感的，地方但也決不給人一些好感的。我便會對他們說，這個人恐怕不能孚衆望，我請他們另外物色一下，看有沒有更相宜於這個差使的人。」

「他們第三個提出來的人一定是一個差不多好的人，但不是很好的人。」

「於是我便感謝了他們，請他們再另外找找看；於是他們所提出的第四個人一定是可以接受的人了；他們所保薦的一定就是我所選任的人。於是我向他們道謝了他們的熱心幫忙，隨即任用了這個人——而且我還得使他們相信這是因他們之保薦而任用的。」

泰岱解說道，他之所以能够而許多政治上的小領袖交結得很好，就是這種方策的效果。羅斯福又說，「我要告訴他們，我曾做了這些事情以取悅他們，現在輪到他們做一些使我厭倦的事情了。」他們後來果然使他厭倦的——譬如文官職務改革案及特免稅改革案的擁護。

羅斯福就這樣地以他的才智來駕馭這些政治小頭目，饋給得他們感情很好。

達到了真正的困難，他才施行着一種我們很容易忽略過策略。他常常費了許多力去和別人商酌，他得到了一個任用他所中意的某人的方法，然而他還得對於那些小頭目的建議及勳策表示敬謝。

我們都可以注意到，當我們請別人貢獻一點意見的時候，這人一定便很快地對你表示好

成了。這就使別人自感其難辦的難辦的方法。但是我的是不在在像這斯羅那樣不能麻煩地將這種禮儀有規則地表示給我們所希望合作的人呢？我們可把他看作是一種策略呢？

許多人都忘記了那句因泰俗而著名的成語的上半句：『溫和地說話，帶一根粗手杖，你就可以走得很快。』

羅斯福就是由於『溫和地』說話才替他的『粗手杖』拓了地盤，而使他自已成爲紐約的市長。

獲得他人好或他最有把握的方法，乃是以對方所深感興趣的問題去與之商酌。

一個剛才從鄉下出來的不知名的孩子，就是用了這個策略，而得以會晤了紐約最有勢力的人。

那是年輕的法格 (A. B. Farquhar)，他在設法走近了約可伯，阿思透 (Jacob Astor) 的辦公室之後，就說了這樣的話：『我很想懂得如何獲得百萬元的方法。』

於是阿思透又詫異又高興，非但和他談話，并且還幫助他去訪問了許多著名人物，如費廉 (Hamilton Fish)，史德華 (A. T. Stewart)，及倍奈脫 (James Gordon Bennett) 等。

在這樣狂亂的說話中，我們看見了一種對於人性的銳敏的智識起了作用，這種智識使法格自己感覺到這是一個百萬富豪的實業領袖。他的策略之基礎是留着給我們大家都可以應用的。他不過是應用了其中一個最好的方法，以造成一個新的接觸罷了，他的方法就是：請問

他們的意見，景仰他們的才智，使他們真的感覺到受了恭維了。

在各式各樣的人中間，我們看到有才幹的人常常特別仔細地請教別人的意見。這就是一種最有效力的方法，他們利用了這個方法，就可以保證他們的屬員的忠誠熱心了。

祇要在可能的時候，凡為領袖的人，都想使他自己的計劃成為他的屬員所提出來的，都想採取他們的意見，實行他們的意見，而不願意表示出這是自己的意見。

「即使是一個外行，當他來貢獻一個計劃的時候，即使是一個很不中用的計劃，也得鼓勵他幾句。」這是約翰·華那梅格對付職員的著名格言中的一條。

從以上的許多事實中，我們可見有才幹的人都用種種不同的方法去引得別人感覺到自己的重要。

馬克。漢那心服開車人

現在我們可以看一看馬克·漢那怎樣與他的克萊武蘭街車公司中的一個司機人結交朋友

漢那常常乘在街真的前面的月臺上，以便與司機人說話，所以他差不多認識了每一個司機人。但是彼得·考克思却一向沒有和他談過。

漢那在避湖的時候遭逢了一次意外之後不久，有一天，他已經能用一支木棍扶上了車。於是考克思恭喜他的痊愈，祝賀他免了用兩枝拐杖的麻煩。這幾句話就給了漢那一個開口機會。

他就開始把他所遭逢的意外事件詳細地告訴考克思。考克思自己說，他當時的俄語是「非常之友愛，講得非常詳細，好像我是他的一個很親密的同事一樣……他對於自己的職工，常常是很自由很信任地說話的，無論他們是何等樣人。」

漢那之所以能使他的公司業務蒸蒸日上，管理了二十五年而沒有發生過一次罷工風潮，大部分都系於他們對於漢那這種人的身分及態度。在上述的故事中，我們就看出了他使彼得·孝克思這些人高興的一種方法：他是以一些出人意表的信任去恭維別人的。

我們知道，這樣的私人信任，往往能够引起對方的「自尊心」。這種信任可以恭維他，使他知道我們看出他來是一個很重要的人。此外，當我們僅僅爲了使自己的心境平靜而把我們的事情講出來的時候，我們就同時在他身上放了一個責任了——這是一個有時宜於讓他去担荷的責任，但這責任却是很可以試驗他的友情的。

所以，當我們顯示了一些使人家出於意表的事情；當我們像漢那一樣地以我們的坦白，直爽，信任，去恭維別人的時候，我們就引起了他們的「自尊心」。凡是領袖人物都常用這種方法的。

例如，查理，陶惠士（Charles Dawes）在一九二四年到新英格蘭去作選舉運動的時候，他對付許多不認識的新聞記者的第一步就是儘量的與他人的話，一點沒有隱秘地，講着許多幽默而非常珍異的他的戰事經驗的故事。他就以這態度使人家知道他對於他們的名譽及評判是完全信任着的。

另外一個使人家自己感到重要的方法比上述的方法更為簡單，然而却是當為我們所忽略了：那就是向人表示至誠的敬禮。

勞命思主教曾經給我們一頓羅斯福總統在應用這種方法時的特寫影片——同時，為了對照起見，我們還得在這裏顯示一頓卡鮑特·洛琪（Henry Cabot Lodge）的像片。

「當這兩個人並立着受人歡迎的時候，靈敏的人就會得注意他們，」勞命思主教說，「卡鮑特呈着一副幾乎是勉強的笑容，向那些鞋匠和農夫招呼着，儘他的溜癖所允許的那樣熱烈地握着各人的手，然後講幾句例行的老話，以光輝光輝這樣的集會。而羅斯福呢，他一定先把眼光望四下裏照射一遍，於是走上前來，對每一個陌生人招呼得像一個久違了的老朋友似的，在談話中間，又使每一個男子，婦人及小孩子都自以為是常常懷念着的人物。」

所以，羅斯福的著名的 "See Lighter" 這個特別的發音永遠在許多人的迴憶中愉快地鳴響着。

對於那些人，示他真的很高興看見我們的人，我們對於他覺得多麼親熱啊！反之，如果有人以一種平淡隨便的態度來招呼我們，我們對於他又感到多麼失望呢？

然而當我們自己遇見別人的時候，豈不是也常常會忽略了表示我們的愉快的嗎？

羅斯福就沒有犯這種錯誤。像他這樣的成功人都是在誠懇的招呼中得到結納朋友的簡便方法的。

蘇牟爾·麥克爾在他的早年就發現了這個策略。當他還是一個年輕的鑛床工徒的時候，

有一次，他須得付出四萬元的債務。他很羞赧地退出了法庭。但是使他大吃一驚的，是一個做衣料商的猶太人，名字叫希林，這個人與他的關係祇是認識而已，但是他却肯願給他償付這筆款子。伏克蘭接受了之後，便問他爲什麼肯幫這個忙。希林說，他祇因爲伏克蘭是阿爾麥那城中在街頭上肯與他很親熱地招呼的三四個人中的一個。

我們無論用什麼方法去使人家感到自己的重要，根本的原理總不外乎：表示我們很滿意於他們，而且是真正的對於他們的事情感到興趣。

這就是我們在每一次對別人微笑的時候，傳達給別人的消息。正如芝加哥日報的報行人史屈朗最近曾告訴著者的：「一次微笑常常比一分鐘之內說一千句話更有效力。」在向別人表示我們滿意他，表示我們看重他這方面，世界上恐怕沒有比微笑更見功效的東西了。

爲了要說明那英國海軍上將大衛·皮戴(David Peattie)——仇特蘭之役的勝利者——的「磁石性」的人格，以及他所感應於士卒的忠誠心，一個美國的海軍軍官曾經稱他的微笑爲「掃蕩德國海軍的微笑」。

不但是故意地應用着這種策略，而且還從許多本人自己也不覺得的諸如此類的小事情中，那些領袖人物常常在引起着別人的「自尊心」。

所以，要建設你對於別人的影響，最有把握的一個方法就是要設法表示你很看重他們。有時，譬如在伏克蘭和那愛爾蘭老婦人的事件中，或是羅斯福之於他的政治小頭目，你

就可以如法炮製，作為收服那些不贊成你或對你非常漠視的人的妙策。但是比這些策略更常常用得到的，却是一些更簡單的非常自然的小舉動，譬如：一個誠懇的招呼，一次微笑，或者祇是使人家知道你信任他們，滿意他們，就足以使人的感情完全傾向着你了。

第八章 從小經紀到大商業

某會計員如何見賞於班德生

某侍役如何向銀行長銷售公債券

弗蘭克，孟賽永不忘懷的一件小事

最近芝加哥有一次商業界的宴會，在這宴會席上，有人講起一個簿計員非常迅速的升遷的故事，這個事很可以說明對付人的一個重要點。在二十五歲的時候，那簿記員史丹萊·愛森(Stanley Alyn)，已經做到那規模宏大的國家收銀器公司的審計員了。在三十五歲，他又升做為會計員——直到現在。愛林的成功完全是系於一些別人常常會忽略過的小事情上。他曾親身把他的故事告訴給著者。

當他還在會計部裏充當一個小職員的時候，那公司的創辦人約翰·班德生宣稱要看一種特殊形式的賬目：他要會計部造一種比報紙大兩倍的大單。但是他手下的那些會計員都不肯實行他的意旨，他們認為班德生的主意是非常怪癡而荒謬的。

但是愛林却反對他的上級職員的抗議，擬好了這種「充認的」賬單的意見書，去送給班德生看。

班德生立刻召喚他去討論那意見書。這事件就是愛林一生事業的開始。

從這樁小事件中迎合了班德生的意志，愛林於是得到了班德生對於他的個人的注意。他立刻就從這大規模的公司裏許多青年職員中露出了頭角。現在他有了一个顯示他的真正才能的機會了。於是他的迅速的升擢就開始了。

愛林是由於給他的公司領袖一些他所希望着東西，因而使他深印着他的印象的。

我們中間有多少人肯時常注意着我們的上司的微小的希望呢？有多少人肯留心把我們的眼睛和思想注意着他們，而以我們的工作去迎合他們呢？

惟有從別人的欲望中，我們才能很深切地影響着他們。

他的希望，他的問題，他的需要，都是他個人興趣的最現實的部分。他必然將他的注意力最先集中於這些他所需要的東西上，無論這些東西是以何種形式顯示給他的。

在對付人的時候，必須記得的最重要的一點乃是：人的欲望是各不相同的。

領袖人物常常努力考察別人的特殊欲望，即使是很微細的事情。這種小事情就能够給他以駕馭此人的靈效方策。這也完全是因為你對於這些小事情的重視，使這些小事情引起了他的「自尊心」，於是你就自然而然地獲得了他的注意及好感。

小威廉·雷格萊（William Wrigley Jr.）在早年做商店跑街的時候，也曾應用了這

個策略，去對付了一個別人都見之害怕的批發商人。他從他手裏接了許多定貨單，而且還結了長久的友誼，祇因為他注意到了這批發商的一個習慣，而那習慣却是別人所不注意的。原來這批發商每天在大清早就開始辦公了。所以雷格萊每天總去得比他更早，等他來的時候就在他的辦公室門口向他問訊早安。這舉止使那批發商非常之高興，因為他的習慣竟被人家這樣地尊敬着了。

某侍役如何向銀行長銷售公債券

安東尼·第莫克是個寫字間裏的侍，他等候着想和一個銀行行長談話。他希望賣一注公債券給他。

這十八歲的孩子，新從斐利普學院裏畢業出來，是一個新英格蘭的窮牧師的兒子，這時正是他畢生事業開始的時候。三年之後，他將因為年功未滿而在紐約交易所中受拒絕了一次升擢。在三十餘歲的時候，他將成為百萬家財的巨富。

然而在此刻，第莫克還在做當差，替一個經紀人做些雜務，賺一塊半錢一星期。他的東家看他是一個漂亮孩子，便給他一個機會去銷售一注鐵路公債券。

所以這少年人在等候着與紐約市銀行行長摩賽思泰曼談話。他知道這行長對於這條鐵路的穩固是非常熟悉的。

但是他將對這位著名的大人物說些什麼話呢？

第莫克自己這樣記載道：『當我走近到他寫字臺邊的時候，他正在對一個喋喋不休的人

不耐煩地說道：「講到本題上去，講到本題上去。」一刻兒之後，他搖着頭把那人彈斥出去了，於是便向我點頭示意，叫我走近去。我將公債券放在他面前桌子上，說道：

「九十七。」

「泰婁先生很奇怪地對我看，把他的支票簿拿了過去，問道：

「什麼名字？」

「李蘭克先生。」

「當他簽好了支票，他又問道：

「李蘭克先生給你什麼回佣？」

「百分之二五。」

「你去給我對他說，這是不夠的，我給你百分之一的回佣，如果他不照這個數目付你，就由我來代他付了。」

第莫克就這樣地賣掉了他的公債券，而比這更重要的收穫乃是他的回佣已得到了那行長的通知，在一個很重要的友誼上奠定了一塊基礎了。

第莫克就是以他的銳敏的眼耳看出了這位偉大的銀行家的脾氣，這脾氣雖然很微細，但是在他自己却是很猛烈的：原來第莫克看出泰婁是急躁地不尚聞文，而喜歡語言簡潔的。所以，後來在他與泰婁交涉的時候，就完全以極簡潔的談話來打動他，而絕不說一些浮蔓的話。果然迎合上了泰婁。他後來還繼續問這年青人買公債券，並且還給予他許多事實上的

幫助。

用了這樣簡單的策略，第莫克豈不是還可以迎合許多老年人嗎？所以，第莫克一生的成功，可以說就因為他在早年已懂得了『從小地方去迎合別人的意志』這策略的重要了。

第莫克，孟賽永不忘記的一件小事

在他的同事歐爾曼·律琪偉 (Erman Ridgway) 所著的孟賽 Frank A. Munsey 傳記裏，我們可以看到一節很可注意的故事。這個故事頗足以有助於解釋孟賽之所以能成爲領袖的緣故。他怎樣從一個很低微的地位升遷到紐約太陽報發行人那樣的高位。

在孟賽去世之前不久，律琪偉這樣記載着：『我大約在二十五年以前，右耳就失去了聽覺。從此以後，當我們倆在一處的時候，這位老聞每次都站在我未壞的耳朵的那邊。無論在他的房間裏。在他的寫字間裏，在汽車裏，在街上，在進餐時，無論什麼時候，他總是處於一個使我不感到殘廢的地位，與且他的這樣舉止，又是顯得非常自然，非常隨意，簡直沒有一個人能注意到他是故意這樣做的。我想這真是可驚的。……他真是常常在關心着他的朋友的安逸。』

即此一端，可見孟賽也像一切有才幹的人一樣，是常常在小事情上留心着他的職員的需要。

對於種這小地方的注意，我們有許多名稱——機敏，殷勤，體貼，都是。一切有才幹的人就都是由於這種煞費苦心的小動作而獲得人們的信仰及擁戴的。

譬如，迦爾汝·柯律支在做副總統的時候，當他曾參加一次阿拉巴瑪州亞斯凱琪地方的公立醫院的獻堂禮的時候，他曾很謹慎地改變了一項節目。節目上原定阿拉巴瑪州長要來搭乘喬治亞——阿爾巴瑪鐵路上的柯律支專車的。但是柯律支顧慮到了那州長在他本州的地位，就改變原定行程，由他去搭乘那州長的專車了。

在這件事情以前，當那委員會第一次延請柯律支代表哈定總統作一次演說的時候，當時哈定總統是因為有事不得不謝絕的，但柯律支想到哈定總統對於這宏偉的醫院曾經以私人的資格盡了許多力。於是他再三地辭謝了，直到那委員會一再去勸請哈定，而保證哈定的意思也要柯律支代表演說的時候，他在答應了。

這豈不是一些預細的事情嗎；然而正是由於這些小節目上，我們才能抓住一個堅牢的友誼，而達到成功。

吉士斐爾爵士，英國的政治家，是到如今還被目為古今獨步的大政治家。他也曾寫過這樣的意見：『偉大的藝術，最爲人所必需的藝術，乃是娛悅的藝術。如果你願意被人所喜愛，而不願意被人所憎恨，你就應當永遠不要忘記隨時的注意，這種注意是能够恭維得每個人的虛榮心都很高興的。如果有人憎惡貓或乳餅（這是甚普通的一種三性的憎惡物），你就加以嘲笑，或者由於不注意或忽略的緣故，當你可以阻止的時候，你不去阻止，而以貓或乳餅於他們，對於這種情形，在第一項中，會得使人感覺到你是侮辱他，在第二項中，他也許會以爲你在怠慢他，而這兩點都會使他永遠地記住的。倘若你知道他喜歡什麼東西而去給

他辦到了，或知道他怕什麼東西而怕他逃了……這就是恭維上了他的虛榮心，這效果比你替他做了一件重要差使更使他成為你的好朋友。」

紐約的李武士伙食商店創辦人藍士·李武士很相信凡是主顧都可以用這種較些小殷勤的方法去巴結上的。他說：「除了這個方法以外，我簡直不知道還有什麼把生意做得更穩當的辦法。」他又說，「這種小殷勤是有許多變化的。譬如，一個母親送一個小孩子拿了一張配貨單和所需的錢來買東西。在這種情形之下，聰明的夥計就會得把找頭用一張紙來包了，讓那小孩子不會在路上丟失了。」

一個著名的華盛頓記者曾經告訴過著者，這種的小殷勤曾經怎樣大大地幫助了一些定期訪問柯律支的新聞記者。原來這位總統，到後來對於那些變了他的可笑話，他是乾燥無味的諧謔而轟笑的記者，顯見得格外滿意了。

在這種小事情上，別人需要些什麼，這是很容易忽略了的。然而這種忽略的損失是很大的。

一個在銅鐵大王約翰·蓋茲(John Gates)那裏服務的年青人，曾經失去了一個分公司經理的職務。這個職務業已指定了給他，而他也正在預備就職了，但是因為他與蓋茲在最後一次會晤的時候，據奧文思說是「沒有穿一套整潔的衣服，或把自己修飾一下，像一般人在這樣重要的日子所自然而會修飾的那樣。於是，這就夠了，蓋茲仍舊讓他空了手出來。」

這個年青人就不是一個辦事之才。他沒有注意到他的老闆在衣飾這樣的小事上所希望

者是怎樣的。

哈佛商業學校校長董漢 (Wallace E. Donham) 說：『雖然沒有一本講商業的書會鄭重地告訴你，如果你的老闆有一種恰貼打紅領結人的癖性，這就是你所應當知道的事情。然而像這樣的人的脾氣却也是很重要的。』

請你注意着並且牢記着別人在小事帶上的好尚能。由於對他們顯示出你的關心，由於你的實行其關心，你就可以使他有一個很深切的印象，因而獲得了他的友誼及信任。

第九章 如何使人首肯

以二個問語成交易

麥華亭如何建商業史上之奇功

胡佛如何刺激德軍官

史蒂芬思之勝著

亨利·福特與奧文，揚均首先注意於此

美國鋼鐵公司總經理愛爾伯·迦萊 (Ellort Gary) 招請了那個在紐約以『世界最偉大的地產掮客』著名的約瑟夫·倍來。他說道：『老約，我想鋼鐵公司應該自己有一所房子。』從迦萊的辦公室望出去，他們兩個都可以看得見那船隻往來，碼頭密集的赫真江景色。

這是一個熱鬧的景緻！而對於他們兩人都是很重要的。

那鋼鐵老闆說，他所要買的房子，必須也能够看到這樣的景色，或是能够眺望港灣的。

『你去替我物色一些相當的罷。』

約瑟夫·岱費了好幾個星期的工夫去研究這『相當的』房子，他拿着圖表，造着預算。但事實上這些東西竟一點也沒有用處。他終於祇憑着兩句問話及五分錢的靜默，而買了一座房子給迦萊。

自然，在許多『相當的』中間，第一所房子就要挨到迦萊的辦公室及鋼鐵公司的辦公室所在的房子，就是那座帝國大廈。因為迦萊所愛的景色，除了這座房子之外，沒有一處能看得更美麗的了。但是迦萊似乎很想買貼鄰的一座更時式的房子，而且，據他說，有些同事也竭力想買那座房子。

此外還有許多別的『相當的』房屋，所以約瑟夫·岱想把這件事情很快地解決了。

當迦萊第二次請他去的時候，他立刻就勸他購買鋼鐵公司本來住着的那座舊房子，帝國大廈。岱同時又指出，貼鄰的那座房子中所眺望出來的景色，不久就要被一座新的建築所遮隔了。而在這帝國大廈裏，迦萊對於那真江上景色的眺望還有許多年可以保全。

迦萊立刻反對這個建議。他立刻加以辯駁，表示他絕對無意於帝國大廈。但是約瑟夫·岱一點不有所伸辯。他祇是傾聽着，敏捷地思考着。究竟迦萊的意思要想怎樣呢？

現在顯然迦萊是堅決地反對着帝國大廈，他正如一個律師似地在論證他的意見。但是他

對於這座舊式木柱建築所下的批評及反對都是些瑣細地方。很顯然地可！看得出這並不是出於迎萊自己的意見，而是那些主張買貼鄰的新房子的職員們的意見。

所以偷聽到後來，他忽然感覺到迎萊所說的企不是真話，他心裏實在想買的這就是他嘔鼻竭力反對着的這座舊房子。

後來，因為沒有人反駁他對於這座房子的反對，迎萊就停着不講了。於是他們倆都沉默地坐着，向窗外眺望出去，看着迎萊所非常愛好的景色。

從這時候起，俗曾經自己記述過他所用的策略：

「我連眼睛也不瞬動一下地，非常沉靜地說：

「『先生，當你才到紐約來的時候，你的辦公室在那裏？』」

「他默然了一會兒才說：『什麼意思——就在這座房子裏。』」

「我等了一會兒。於是說：『先生，鋼鐵公司是在那裏成立的？』」

「他又默然了一會兒才答道：『也在這裏，就在我們此刻所坐着的辦公室裏成立的。』」

「他說得很慢——我也不再說什麼。一句話也沒說！這樣過了五分鐘，就簡直像過了十五分鐘的樣子——我們在絕對靜默地坐着，大家眺望着窗外。

「終於，他以半與禱的聲音說道：『我的職員們差不多大家都主張撥出這座房子，然而這是我們的老家呀。我們差不多可以說是在這裏誕生的，在這裏長成的；這裏實在是我們所應當永遠住下去的地方呀！』」

「於是，在半小時之內，這件事情就完全辦妥當了。」

並不利用高壓的售貨術，也不必炫耀着許多圖表，一個頭等乘客這樣地完成了他的工作。原來約瑟夫·岱集中心一切的精神去考察迎萊心中究竟想怎樣。他居然很機靈地刺激了迎萊的隱衷，而使牠完全透露了出來。他正如一個林居人吹熄一個微小的火星，而使之成爲熊熊之巨焰。

岱之成功就完全由於他能研究迎萊的意旨來。

岱感覺得到在迎萊心中潛伏着一種他自己也並不十分清晰地感覺到的情緒：一個意旨的矛盾。

迎萊一方面想搬出這座舊式的帝國大廈，而另一方面，他又想仍舊在這裏住下去。

迎萊想在這舊式的帝國大廈中住下去的理由，雖然他自己也許並不十分明白，但在我們是很清楚地看得出的：這座有一個綠蔭的景色的老房子已成爲他本身的一部分；牠能使他想起早年的成功，因而維繫了他的「自尊心」。

迎萊想搬出這座房子的理由也同樣是很明白的，至少可以說在我們看起來是很明白的：他感覺到不能將他的本心告訴給他的職員們聽，而使人家以他的意旨爲笑談。所以，他實在是在害怕他的職員們的反對。

岱之所以能辦成了這件大事，就在於他使得迎萊能用一個新的方法來解決了這個矛盾。總之，要使別人做任何一件事情，第一必須使他自己情願。而我們要把握住他對於這

件事情的注意，必須設法迎合他的意旨。惟有迎合了他的意旨，我們才有從任何方法中去感動他的希望。

須華李如何建商業史上 奇功

比歐勞·摩根 (Pierpont Morgan) 曾經有過一次謝絕收買卡內奇鋼鐵公司。

卡內奇和迦萊兩人都會想使摩根接受了這筆大交易。但是他們倆都失敗了。卡內奇而且還屢次被摩根辱婉辭了。

於是卡內奇將籠絡摩根的差使委託給他公司裏的經理查理，須華李。須華李就在摩根無意中繞了一個錯誤這機會中折服了這美國金融界的巨擘。

須華李是以智巧著名的。他出設了一個計劃使摩根處於一個誤好傾聽着而沒有機會說一個「不」字的地位中。於是他再施了一個我們大家都聽過的非常簡單的方法。

據羅塞，史屈朗的記載，那故事是這樣的：「一羣紐約的銀行家，有一次設宴公請須華李，預先就佈置好一定請摩根來參加這次宴會。在筵席間須華李就作了一次精勁的演說。他說了許多鋼鐵工業將來發展的希望，真是舌湧蓮花，使聽衆都爲之神往。他也並不特別說明某一家公司，也並不顯示這演說是爲摩根而發的，他單祇辯說許多公司的合併可以成爲一個完美的工業組合——這樣的合併可以增進效能，免除競爭，而爲發起人創造幸福。他的從心底裏湧溢出來的辯才真是不可抵抗的，所以，宴散席之後，摩根還去找他問了幾個問題。在他們談判終了的時候，須華李無竟完成了他的使命，將卡內奇的公司以四九二〇〇〇〇〇〇〇

元的代價賣給了摩根。這件交易的結果，就造成了一兆兆資金的規模宏大的美國鋼鐵公司，而迦來終於做了執行委員會主席，須華李終於做了經理。」

由此可見，查理，須華李之完成歷史上如此重大的事業，其唯一祕訣就在於引動摩根那老頭兒的幻想，刺激他對於金錢的慾望。

假如我們想邀一個朋友同去作一次野宿旅行，我們就應當對他說：『在森林裏當然是非常之好的。我們可以在寧靜的天空下的湖中划船，在風仙花叢中睡覺，當你真的覺得飢餓的時候，聞着燎火的烟味的時候，每餐就是一席盛宴，』

爲了要使他心中升起與我們同去的慾望，我們就得用語言文字的魅力先帶他去旅行一趟。

須華李即是用了這個方法。

他給摩根描繪了一幅明晰的將來的畫圖。他料得定摩根在離席之前必然會先把他的利益計算一下的。

所以我們要使別人如我們的意旨去做任何事情，必須設法刺激一下他的那些於我們有利的慾望。

拿破崙就是精諳於這種手段的人。

我們看他以一個二十五歲的新任法國將軍，就能够統率了那些搖擺飢餓的意大利軍隊，從他們對於衣食的需要上鼓勵他們起來：『弟兄們，你們都是半飢餓，半裸體了……我將

當時因為被協約國的報紙攻擊得發了盛怒，德國預備將「比利時獨立救濟委員會」驅逐出境，以資報復，胡佛聽見這個消息，就立刻從倫敦趕到德國大本營裏去。

一個著名的德國軍官這樣地告訴他，委員會必須立刻出境。他說，胡佛的那些委員，不過是一羣「協約國的間諜」而已。他并且還對於協約國報紙上對於德國戰略的批評的「不公平」表示了許多憤慨。

胡佛當下雖然聲辯了一下，可是也耐不起打動這位軍官。

在這嚴重的時期，胡佛每天每餐就是一慮慮。

他很明顯地指示這位大校們同法到齊，說他尚使實行了他的主張，就是斷絕了比利時的糧食，這將使他的會名有莫大的危險，將落在歷史中，他個人的名譽會得被稱為「一個全民族的屠戶」的。

那軍官咆哮起來。但是他的暴怒很快地就冷靜下來了。他終於對胡佛說「明天早上」再去看他。

胡佛竟獲得了勝利。比利時救濟會仍舊得以保存着。

這位軍官是把他的軍役名譽看得比一切更重要的。這就是他的「自尊心」的範圍及中心。這就是他的生命的最大慾望。然而他自己顯然還沒有把這慾望與比利時救濟會連在一起嚴肅地觀察一下。

胡佛因為能夠觀察他人的慾望，所以他就能夠隨他自己的意思去安置他的重心。

但是在對付別人的時候特別應當注意的乃是：人的慾望是各不相同的。

一般的慾望，如發揚『自尊心』的慾望，食慾，性慾，這些是人人都有的。但是這種共同的慾望在每一個人身上形成了一個特殊的樣式——一種永遠在變幻的樣式。

我們知道，一切的人，男的女的，老的少的，在任何時候，都有一種特殊的慾望與癖愛。這種慾望與癖愛是完全與別人的不同的，正如面貌，聲音，或驅體之各不相同一般。所以，一個決對同樣的方法決不能對付了兩個人。

小威廉，雷格萊最近曾經對著者說過：『我平生曾經應付過好幾千人，對於這好幾千人，我心裏所感覺到的最清楚的一點，就是他們完全是各不相同的人。』

那在三十歲就做了液體炭酸公司經理，在四十歲以前就成爲百萬富豪的礦務工程師阿爾伯，李命克也曾很有趣地講到這一點：

『你如果要以同樣的方法訓練每一個人，使他們每個人都喜歡吃熟橄欖，這是不會有好結果的，人是生來就不同的，所以必須各別地去訓練的。』

『對於某甲能够適用的辦法，但對於某乙也許就不適用了。所以你必須知道在什麼時候應當扳動那一個發彈機，然後才能收一發必中之效。』

爲了說明這一點，李命克曾經講了一個雇工的故事，這人就因爲扳錯了這發彈機，遂至錯過了位好職員。

李命克說：『有一個職員，聽說另外有一家公司很歡迎他去。但是他自己倒並沒有遷地

之想。他去見他的老闆講些別的事情。那老闆對他說，他曾經有了特殊的進步，應該有好幾年可以滿足了。在這一點上，那雇主實在沒有懂得那少年人的性情。他是有着青春，大志，與才能的。叫他自滿好幾年，這句話對於他有什麼鼓勵呢？他自己知道他決不該以此自滿。所以就立刻辭職了去受聘於別的公司了。」

這位老闆有一點是猜測得對的：這少年的確想留在他公司裏，而且他的確並不希望他的老闆立刻再升擢他了。但是他猜得太性急了，又完全扳錯了發彈機，反而壞事了。

他估定那少年人祇要在肩膀上輕輕地拍一下，給他一塊小糖吃，就足夠籠絡了——這誠然是一個很普通的慾望。然而他完全看錯了。那少年所要知道的乃是一個前程，一個發展的機會。那老闆祇要漫漫地在問答之間去探聽他的口氣，他就可以知道他的真正的慾望，因而想方法去滿足的。可是他不肯費一點心去做，結果遂失去了這樣一個能幹的職員。

所以，從實際的結果，我們知道在對付人的時候，第一要點乃是考查他們的真正的意志。尤其是要設法知道與我們的計劃有密切關係的對方的最真實的意志之真相。

史帝芬思之勝著

芝加哥的伊里諾州大陸銀行行長攸勤·史蒂芬思，當他少年時期，曾經在敏尼亞波爾地方做過銷售公債的職業。後來在三十歲的時候，僅僅以一千元資本，創辦起他的銀行事業來了。

最近他曾對著者講起，他曾經有一次爲了招徠一個重要的新主顧而運用了一個策略。在

一個很重要的當兒，他曾很伶俐地猜度到了對方的真正的意志。

史蒂芬思君說：『那是一位老年人，長着兩道很濃的眉毛。我還記得那天的他的神氣。

這位濃眉毛的紳士是一個豪富的成功人。史蒂芬思得到了與他晤面的機會，然而感覺到交涉非常之困難。他說：『我一句句話說上去，他總是很瑣細地反駁回來。我簡直感覺到沒有方法能說服他了。』

『忽然間，我在他桌子對面想起了一句話，我對說的：『你自己當然也很知道你的反對是並不重要的。牠們無論如何決不能影響到這些公債券的價值的。牠們總動搖不了牠的基礎。』』

『於是一絲賜福的笑容從那老頭兒的臉上呈現着了。

『『那原是不錯』』，他說。

『從那時起，交涉就顯得容易辦了。我終究做着了一筆大生意。』

從這件事情中看起來。史蒂芬思與他的主顧，正如兩個打撲克的人一樣，隔着一隻桌子對坐着。

那老頭兒的策略是很明顯的：他在估量史蒂芬思，說了許多愚蠢的批評，看史蒂芬思究竟真的懂不懂得公債券。這是測驗人的一個最有用的方法。

至於那史蒂芬思呢？這也是很明顯的，他忽然看出了那老頭兒的手段。而且，他更進一

步感覺到在這手段背後的他的大慾望：那要使金錢安全的慾望。這富翁要知道史蒂芬思對於公債券的意見究竟能否信託得住。所以史蒂芬思的突然的賁職就是迎合那正在老頭兒心中活動着的意志的最直捷了當的路。

這種別人的意志幾乎常常是需要一些思考的。我們差不多可以說絕不能信任他們自己告訴我們的話。有時候，譬如像迦萊那樣，他簡直連自己也不十分清楚他的意志，當然他便非但不能，而且不願詳細地說出來了。更有甚於此者，譬如像史蒂芬思的這位主顧那樣，他就祇是不想把他的真意志透露給我們。所以史蒂芬思不得不以單刀直入的方法去一語破的了。

當大戰的時期，英國國家收銀器公司要替政府製造許多精細而艱難的貨物，其時那緯號約克的巴林求職任了班德生而為經理，他發覺廠裏的工作因為工人們來去不停而受到了很嚴重的妨礙。

爲什麼？「爲了要更多的工錢」——他們要「更多的工錢」；那管理工人的職員解釋了工人紛紛辭職的原因。

但是巴林求對於這種解釋並不滿意。

於是他決定親自去與數百個工人在等領最後一次工錢的工人談話；他打發開了全體的職員，祇留他自己的秘書；於是向每一個工人研問辭職的理由。忽然一種新的意志被他發現出來了；他們要改正許多工作條件，有許多地方爲工人所非常之不滿的。

於是他立刻允許逐一加以改良。並且講到大戰，講到政府，再三的剴切曉諭，大多數人仍舊留着工作了。

巴林求自己說：『當我分析一下他們所談的退職的理由的時候，我發現『要更多的工錢』並不是第一理由，而是第四項理由。』

由此可見要加工錢乃是一個假面具，在這假面具底下實在還伏着許多他們所不願談起的意志。

但是，有時即使我們滿足了他們的這種隱隱着的意志，我們最好還是根本不提起牠們。因為能夠注意到這一點，前支加哥大學校長馬克思·馬松（Max Mason）曾經募到了百萬金的巨款。

事前他曾經接受了一個數目較小的捐贈，一處五十萬元的實驗室。

馬克思，馬松於是通知了他的新聞記者。

第二日早晨，那實驗室捐助人，那位富翁展讀了他的支加哥論壇報。在第三版上他看見了關於他的慷慨捐贈的標題。在底封面上的大事攝影中，他看見了兩幀關於他的善舉的照片，其中的一幀是他的照片。

在數日之內，馬克思，馬松又從這位富翁那裏接受了一次捐贈，這一次是整整的一百萬元了。

原來這就是馬松在這富翁的心裏安置了那鼓勵第一次捐贈的隱伏的意志了。

這富翁所真正希望着的，自然是一種虛榮心，一種被大眾所聞名的愉快，這是我們每一個人，不論是公然地或秘密地，都在各種方式中企羨着的。

但是馬松可曾提起了這個動機沒有？絕對沒有！這一捐財，他們倆都裝做是幫助科學，提倡教育。無疑地，這位豪富捐贈人對於這舉動是非常之至誠的。如果說這舉動同時能抬高他自己的身分和名譽，他也許自己都沒有知道。

人對於一切舉動的動機都是很複雜的。如果那最強的動機不幸而不能十分誇傲的，那麼他們自然會忽略了牠，而另外去注重於別的能够使他們光榮的動機。但是這種自然的情形，人常常是不自覺的，完全自己欺騙着自己的。所以心理學家對於這種心理的變幻稱之爲『理智化』。我們這些人都是永遠地在這樣自欺着的。

要研究別人需要些什麼，他怎樣需要着，這並不是很難的事。祇要你不專注意於自己，而去注意於別人的各種問題，并且留心研究他的意見就成了。然而我們却每每屢次地連別人的需要都根本忘記了，不去注意的。

譬如，愛迪生的第一件專利品就是一個完全的失敗。也就因爲他沒有顧到別人的需要。他造成了很聰明的沒有人需要的機器：一架立法團體用的投票記錄機。

所以愛迪生自己也說：『這是對於我的很實用的一個教訓。』從此以後，他決定在開始製造一種新發明品之前，先得確定牠是有實在的用途的。

亨利·福特與奧文·楊均首先注意於此

汽車大王亨利·福特曾經說過：『我從我自己的經驗及他人的經驗中證明了如果要說成功是有祕訣的，那麼這所謂祕訣就存在於把握他人的觀點而依着他人的地位去審度一切事情這能力中。』

電氣總公司經理奧文，楊也曾說過類似的話：『能够為別人設身處地想一想的人，能够了解別人心理的人，是永遠不必為他自己的前程着急的。』

在這兩句話裏，福特與楊已經把我們在上文所講到過的對付的策略完全抓住了一個綱領了。福特應用了一個成語『觀點』，就說明了我們所談到過的人與人之間的不同處：他們的特殊需要，特殊問題與偏見，他們個人的趣味與經驗。

祇有從別人自己的觀點中去接近他們，我們才能希望控制得了他們。然而這個要點也並不是很難的事。我們祇要在選擇我們的說話的時候稍微留心一下就够了。

你曾經聽見過卡內奇所講的他的弟弟及那善良的老頭兒派裏的有趣的故事嗎？

派裏是卡內奇的凱思東橋梁公司的一位股東，他對於卡內奇的其他事業，譬如那供給造橋用的鐵工廠，是非常之妒忌着的。因此常常有許多爭鬧。有一次，派裏為了一份合同而埋怨着卡內奇的弟弟了，他以為那份合同抄錯了。

『價目是「實價」，可是當交易成功的時候一點沒有說到這「實價」的事。他要明白這「實價」兩字是什麼意思。』

「哦，深夜，我的弟弟說，『這意思就是說不再要加什麼錢了』」

「不錯，湯麥思，『深夜很滿意了』」

因此卡內奇說，「有許多事情都要這樣去對付的，倘若說，『這價錢是不打折扣』，就會引起一場爭辯來了。」

卡內奇的弟弟祇是以湯麥思所能了解的方法去迎合他的意志而已。

這段小諧謔就可以說明一個運用語言文字來感化別人的原理了。

紐約著名律師馬丁·列脫爾頓，是一向以雄辯負聲名的。他也曾有一次很清楚地說明了這個原理：「當我們對於交談的人感覺到不能使他感到興趣，或不能拆服他的時候，這大概總是因為我們不能從對方的觀點去考慮這個話題的緣故。」

凡是曾經做過一些販賣事業的人，都知道一個主意或計劃之成功，不單是依靠着那主意或計劃的性質，而大部分還是依靠着你將這主意或計劃貢獻給別人的時候的態度。

當威爾遜總統的組織國際聯盟遊說歐洲各國的時候，好士上校曾經以這方面的一個小主意幫助威爾遜說服了法國政府。當威爾遜總統與那號「法國老彪」的克萊孟梭會晤之前十五分鐘，好士向威爾遜貢獻了一個雖然微細但是非常聰敏的考慮。他勸威爾遜總統首先談到海洋的自由問題，以為勸法國加入國際聯盟的方法，因為這問題顯然是法國當時所急需解決而與國聯有密切關係的事。

果然，克萊孟梭非常之動心。後來他終於成為組織國聯這個主張的忠實的擁護人。威

爾還是因為告訴他國聯如何能滿足他的某種需要，因為把他的計劃接合在克萊孟梭的觀點上，才能使他的計劃見售於那「法國老虎」的。

別人的觀點！這就是對於一切個人權力的寶鑰。然而我們却屢次不能運用這寶鑰，那祇是因為我們常常忘記了去思考。

譬如，在一個集會之前，我們是不是常常沉思過，我們應該說些什麼話，以測驗我們的意見是否依照着對方的興趣而表示的，是否能夠湊合到對方最急迫的需要嗎？在向上司做一個報告之前，在與一個主席會晤之前，在與一個同事交談之前，在召見一個屬員之前，我們中究竟有多少人真能考慮到這點的呢？

據哈佛商業學校校長董漢說，有一次，一位很能幹的跑街曾經說過一句很有經驗的話：「我在拜訪一個人的時候，真其一點沒有想定我將說些什麼話，一點沒有料定他（從我所知道的他的興趣與思想中去觀察）將怎樣回答，而直衝進他的辦公室去，冒願在他辦公室外邊踱兩小時再去叩門的。」

現在我們再將以上所說的總括一遍，要感動別人，就得先從他們的需要入手。你必須記得，要使一個人做任何事情，唯一的方法就是使他自已情願。

同時還必須記得，人的需要是各不相同的。你所遇到的人，各人都有他的一些特殊的好尚。雖然有些一般的慾望，如食慾，性慾，名譽慾之類，是人人都有的，但總還是各人各樣的。

你必須設法探察對方的真正意志是些什麼，尤其是與你的計劃有密切關係的。然後依照着他的意志去對付他。你應當設法去刺激你所熟習的意志，倘有必要的時候，你應當使它們轉換一們新的方向。你常常可以將你的計劃去適應於他的需要，然後你才會有好結果。

倘若對方不願意自承你所猜度着的他的意志，那麼你不妨用間接的方法去迎合他，而使他避免了公然承認的窘急。

第十章 多加一點偵察工夫

拿破倫之策略在紐約收効

班德生如何訓練跑狗

克雷斯科如何研究顧客

如何成爲商界鉅子

在紐約，不久以前，曾經因爲一句很簡單偶然的話，而造成了廣告歷史上最大的合作。

雷治。巴頓公司經理威廉。約翰思（William H. Johns）有一天以一個很隨便的態度向巴頓·寶思丁·奧思奔公司的副經理寶思丁（Roy S. Dursvine）說了一句效力極大的話。

約翰思所說的話是要使許多機輪得以有機會運轉，然而他祇提起了一點兩個公司不妨合

併的理由。然賈思丁後來作試者情形是這樣的：

約翰思說：『前天晚上我注意到你的經銷處與我的經銷處並沒有利益衝突的主題。』

『這是什麼意思？』賈思丁問。

『這於你沒有什麼關係的。』約翰思這樣說，微笑著走了開去。

從此以後好幾個星期。彼此沒有說什麼別的話。

而這時，約翰思移植在賈思丁心裏的主意在開始萌芽了。

是不是約翰思故意想建議兩個公司合併呢？賈思丁決計要研究一下了。於是他們第二次會晤的時候，第一個仔細討論的論題就併成了那規模宏大的合併事業：巴頓，巴爾頓·賈思丁及奧思奔合股公司。

約翰思是採用着一個老策略：一個在許多年以前為拿破倫所常用的妙計。約翰思依照着對方的感覺而引起這談判。他說絲毫不着痕跡地說明了一個要點，又很輕易地以一絲微笑來混了過去，而同時却已把他的主意傳達給對方了。

約翰思的心裏顯然是有着一個目的的：他要在他自己正式建議以前揭露出對方的觀點來。別人對於一個新的主意將有怎樣的反應，這是我們幾乎不能確切的預知的。我們至多祇能作一個近情的猜度。然而倘若竟依據了這種猜度去行事，我們一定會上當的。所以有才幹的人常想避免這種危險。

我們看拿破倫在哀爾浮地方與俄皇會面的時候，他想要一個俄國公主爲妻，以分享他的新皇位，當時也用着一個間接的方法去表示他的意志的。拿破倫對俄皇說他需要休息，需要家庭和孩子；而他的現在的妻比他年長十歲的；末了他又向俄皇道歉，請恕他坦白的發洩了胸中的煩亂。

於是靜默了一刻兒。拿破倫才說：『喂，我想現在差不多是進餐的時候了。』於是他告辭了。

拿破倫傳的作者盧特維喜說道：『這是多麼可愛呀，他能够在進餐以前說出了一個含意精微的話題，使他可以在此個話題進面爲討論點以前，就有機會避免了。』

法蘭克林在麥拉雷爾斐亞的時候，也是用着這同樣的策路去實行他的許多計劃的。他一點不假借官廳的勢力，運用着這種策路去給斐城裝置了電燈及警察組織，建立了斐城大學及美國哲學學會。在舉辦每一件事業之前，他總先在一次集會上宣講他的主意，或是在報紙上發表一篇論文，如果別人的反應很微弱的話，他也許把這計劃擱起一時。逐漸地，小心地，他再設法去把那些他希望着借助的人的觀點考察出來。

在那老舊的聖·保羅與太平洋鐵路的處屬們可交易中費爾士·歐雷（James A. Hill）建立了他自己的幸運。當這交易以前的數次談判中間，他曾正式地申請收買那鐵路，然而他自己也知道這是一定會被拒絕的。這原來是他的一條妙計。他故意弄這樣做，以取媚於某一個鐵路股票代表人的虛榮心，而得以爲他以後那申請到先打聽條件及價格。

喬治·華盛頓在預備以廉價購買那美利堅軍官在那裏受訓練以參加法國及印度戰爭的背脫基士地的時候，寫給他弟弟的信，就也是懷着同樣目的的。

華盛頓寫給他弟弟的信道：『你既然住在一個很好的地方』可以在不同的時間看見許多軍官，那麼如果你能夠打聽（用一個戲謔的態度，不要認真）他們對於他們的士氣定什麼價錢，這是我所樂於聞知的。』

凡是有才幹的人，當他們對付一些新的人或一個新的問題的時候，他們總是很緩慢地進行着的。

我們不是早已知道羅斯福在他畢生最重要的時候，在阿爾巴奈海現出來的時候，他對於許多人不是將話說得很『緩慢』地在徵詢別人的意見中決定自己的辭令嗎？

阿爾·史密斯在紐約下議院裏的時候所主張的著名的『沉默三年』，又是同一用意。他的領袖湯謨·福萊曾經說史密斯是必須小心謹慎地等候着，直到他對於他的地位有了把握，對於他的新環境完全熟識了之後，他才顯身而出一鳴驚人，而成爲一個領袖。

所以，我們常常看見有許多成功人，在實行一樁事件之前，必須先費盡苦心去考查別人所需要的及反對的。

當英國首相勞合·喬治與法國舉行『疑難談判』的時候，據馬考遜說，『他給予人家一個不能說法語的印象，所以他老是帶着一羣翻譯員的。』這樣，勞合·喬治就無法聽到了許多不預備給他的耳朵聽去的邊白了。

約翰·班德生在將他的著名的收銀機（那是最初大家都當作一種狂氣的發明品的）賣給許多零售商的時候，也是應用着這種策略的。

班德生如何訓練跑街

班德生因為要使他的收銀機在市場上銷售，就親自組織了并且訓練了一班跑街，這一班跑街後來竟成爲全國製造家所奉爲模範甚而至於妬忌的了。

班德生所最堅信的一點是：凡是他的跑街在第一二遭訪見一個商人的時候，絕不馬上就兜攬生意。

他對薩牟爾·克洛賽說：『這是我們的一條定理，當一個跑街對於他所要兜銷貨品的人的商業還未十分明瞭之前，絕對不能鬆開口談到兜攬生意的話。』

他說：『每一個跑街都是先受了一種特殊的訓練，怎樣跑進一家商店去，應該注意什麼；試買一些東西，看他們如何處理營業，看他們對於記賬，押匯，送貨收銀這各種辦法是怎樣的，還要向他們的夥計去談話；仔細注意那連帶地發生的或是會得發生的錯誤；此外還要採取那老闆或夥計們的營業政策及特點，還要記錄出那店舖的種種佈置。』

這就是著名的班德生銷售術中之一點，而是美國的一切營業主，所表示驚佩的，然而這又是多麼簡單的事：班德生不過要使他跑街都懂得每一個商人的一切真正難題；而使他的收銀機常常在別人最需要的時候去銷售給他。

克萊·漢謨林，或許可以算是全世界最成功的保險業跑街了，他也應用着類似的方法。

他稱這種方法爲「前導訪晤」。

在這種「前導訪晤」中，他老是讓人家說話的。他自己則大部分時間都是聽着各種閒話或靜聽着。

「須學習如何聽人說話」這是最近漢謨林他的參考了價值十萬元的商業書而著的一「工作計劃年鑑」中所講到的策略中的一個要點。

這不是很簡單嗎？然而我們所遇到的跑街中間豈不是還有許多人祇願急急地講着他們自己預備着一套話，而使我們無從插嘴嗎？

克雷斯勒如何研究顧客

數年以前，有一個曾經在鐵路商店裏掙三毛錢一點鐘的小夥計，居然發了一注大財。

那是在一九二四年，那新出現的克雷斯勒汽車突然地獲得了羣衆的好感，這一次的成功，使這種汽車的製造人顯發到現在那樣的地位，成爲美國最大的汽車工業之一了。

華爾德，克雷斯勒 (Walter P. Chrysler) 究竟用了什麼方法使全國的人都歡迎他的汽車的呢？

他自己曾經講述過他的一個簡單的方式，那是任何一個管理一羣人的人所都能運用的妙計。

他說：「像我們這種依靠着數千百個主顧的滿意的人，有時候把他們看做一個主顧，這就是一個最好的方法。如果我們設想某一個人及其對於我們的思想是與我們的永久的營業幸

禍很有關係的，那麼對於使主顧滿意的嚴肅態度是很重要的。

把整個的營業對像設想之爲一個人，這一點沒有什麼誇張的意味。這是在相當的時候就能決定你的營業的命運的。嚴格地說起來，這不是一個人的滿意，而是一個個人單位的滿意。

因此我們知道克雷斯勒自己曾經研究過他的主顧們的趣味和需要；他揀選一個典型的主顧作爲對象。而以他們的觀點，他們的虛榮心，他們的道德，他們的習慣，去計劃他的汽車，去校正他的工作及推銷政策。

華爾德，克雷斯勒很知道一切的要對付一羣人的人，無論是商人或教師，飯後講閒話的人物或技師，銀行家或著作家，編輯家或製造家，顯現在這些人眼前的變化無窮的他所要感應的人羣，常常祇是一片朦朧的，變化無窮的形象。所以，我們之中無論那一個人，要想以數千百人爲對象，而清楚地想出一個對付的方法來，那是事實上不可能的。倘若你要這樣做，結果總是常常被自己的需要及興趣所左右，而不能受別人的需要及興趣所左右的。所以，你如果不能把數千百人當作一個集體的單位來觀察，則我們對於所要領導的人羣將完全不能了解了。

所以爲了要救濟這種錯誤，克雷斯勒給他的一切決策建設了一個簡單的標準：以一個典型的男子，一個典型的女子，來代表他全部的主顧。

有一個很成功的廣告家也用着同樣的策略，在他的辦公桌上陳列了各種人的照片以代表

他所想對付的幾種典型的人物：譬如：貴族反派的農夫，貴族中奇昂的咖啡的婦人，買辦公室應用品的男子等等。這樣他的思想才會常常集中於別人的種種問題及興趣上，而不至於拘泥於自己的觀念了。

著名的紐約日報發行人華爾德，史屈朋近來曾經告訴著者，他如何將他的讀者檢視了一個『橫剖面』。他將他的讀者依照着他們的收入之多寡而分做四級，派了十個人去和四千個代表這四個階級的男女讀者作個別談話，徵詢他們在紐約日報中注意些什麼材料，最喜歡什麼文字。

拿這些人所說的話分析并總括一下，這就是史屈朋的商業寶典了。他說：『我們正如在黑暗中射擊一些變幻不定的東西，倘若我印行了一份適合於我自己的報紙，那是決不能銷行的。』

在歐戰中任聯軍總司令的法國名將福煦 (Ferdinand Foch)，當他初進軍事學校畢業出來的時候，他不願意像別的青年軍官那樣地高興被派到一個快樂的斥候城裏去。他反而自請派到泰李思那個壞地方去。原來他自有他的主意。在這個城市裏，各種種族的法國人都來起一個馬市。所以他可以在這裏觀察到他們的『氣質的殊異』。福煦將在在學生的事業中永遠是繼續着這種對於人的性格的研究，拉夫林說，『他對於各式各種人的心理狀態的智識，他對於各種典型的人的瞭解，他的駕馭這些人，而與這些人相融洽的才能，其所貢獻於世界者，差不多可以說與他的軍事天才不相上下的。』

早年充當新聞記者，後來成爲波士頓郵報的發行人及大股東的愛特汝，格洛齊歐（E. W. Grover）也曾以不同的方法而獲得了同樣的效果。他曾經有一次講述過他怎樣每夜地在紐約做報紙編輯，他常常混雜在東城及西城的鬧鬧嚷嚷的人羣中。漫步着……在階石邊聽聽婦人的閒話……或是在一個人群邊駐足少息，很聰明地利用一下雪茄烟，而成爲他們一羣中間同夥。

阿道爾夫，徐寇（Adolph Zukor），從前會做過工廠職員，現在是派拉蒙影片公司的大東家。他也會應用過類似的方法。他每夜去站在他的戲院裏的過程中，守候着看客散出來，聽他們的評語，研究他們面部的表情。

這種成功人都是這樣地運川着各種方法去研究他所要影響的一些人的。

然而有許多對於一個最重要的人却往往忽略了這一方面，那就是他們自己的老闆。哈佛商業學校校長董漢也認爲這是有些人常常失敗的主要理由之一，他對李羅思。巴爾頓說：「商界中充滿了那些似乎很有才幹的年青人，他們工作勤苦；他們堅信他們的公司而很熱心地服務着。他們的勤奮及忠誠使他們升做了管事或領班。但是他們的前程就永遠停止於此了。爲什麼呢？我相信，最普通的理由，是因爲他們對於每一個問題常是依照着他們自己所熟悉的，那一部分的營業立場來解決；而不是依照了整個的營業觀點及老闆的立場來解決的。他們從來不在老闆的寫字台背後設想一下；「他心裏想怎樣做？他看出這個問題來該是怎樣的？如果我處於他的地位，那麼我應當怎樣去處理這件事情？」

從前做過賣報童子，而現在做華英萬國報社經理的馬修·字韋盧（Matthew C. Braham）也曾說過，「在我所曾做過的許多職業中，幫助我得最多的一件事乃是依照着我的上司的辦事習慣去做我的事。我想在作每一件事的時候，每一個動作，每一個意志都趕上他之前。我常常很早地比他先到辦公室，把他的寫字台預備好，預料着他本日本日的一切計劃。每逢走進一次辦公室，你的思想就得比你的上司趕前一些。預測着他以後的動作將是怎麼的。而以你早已預備着他的動作來表示你腦筋的靈敏。」

可是甚至在請求升擢的最緊要的時候，有許多人還完全忽略了不注意他的老闆的觀點。董漢校長又說：「一個人也許說，「我在這裏服務了好幾年了，我想我一定能做些較好的事了。」或是，「我的家裏添了人口，我希望增加一點生活費。」或是，「你給瓊司每星期加了這許多，我不懂你爲什麼不也加我一點薪水呢？」

「這些話也許能夠打動老闆的同情心，然而決不能行動他營業上的感覺。」
其能常常顧慮到老闆的意志的人，當他們在要求升擢以前，早已能夠常常找到許多可能滿足他們的慾望的機會了。

查理·須華學曾指示一個許多領袖人物早年的職業生活中所運用的祈決，那就是：在辦事的時候永遠存着營業是他們自己的觀念。

自然，你如果要找職業，這個策略也是適用的。可是多數人也仍舊忽略過了。一個曾經接到過五十萬封求職業者的來信的實業工程師莫甘（Earl B. Morgan）對於這策略的印象

是很深的。

他說，「差不多每一個失業着所常犯的過錯乃是不用腦而用鞋底。差不多可以說一切的人——不論是機師或制煤人或大學教授或雜誌作家——全都不注意到雇主方面的意見。」

高馭別人的整個秘訣就在這一點：探索別人的意見而永遠地記在自己心裏。

如何成爲商界鉅子

當約翰·華那瑪克在二十三歲的那年，在麥拉倫爾斐亞城第六街與萊市街轉角上開設他的第一分店的時候，大家都以爲在幾個月之內一定會宣告破產的。他自從十四歲起充當送信童子，他祇積蓄了剛足以與他的一個合夥人購辦店內陳列的商品的錢。所以，按一般人看起來，華那瑪克的資本實在是非常不夠的。而且其時國家又將有內亂。

然而他的成功却是使人目炫的。現在我們都曉得華那瑪克是以爲美國少數的幾個真正著名商人中之一了。

在營業一開始的時候，他就不墨守成法，而運用了一種未經人用過的新鮮的商業方法。他發明了一種新的革新辦法。幾乎每次都受人家的攻擊，然而他終於把當時的整個營業制度都改變了過來。

他的方法是很簡單的：他誠是決心去尋找使顧客滿意的新方法。

吉朋士說：「他永遠地保持着這個注意……決定他必須研究那些顧客們的心理。」
貨價劃一，每一件貨品有一個劃一的價格——這是華那瑪克打倒競爭商業貨價的

許多著名政策之一。當時的商店都通行着討價還價，究竟顧客們是不是都喜歡這價呢，是不是都需要這樣還價呢？華那瑪克斷然地說：並不，他確實是需要一個劃一的價格的。

研究顧客心理，這是華那瑪克的事業一環。即使到如今，他的鋪子已擴大到像一海百貨大迷宮，我們仍舊可以看見他像支加哥的那位馬夏爾·華爾特一樣地每天必定從自己鋪子裏巡行一周，親自去款接一些顧客，料理一些貨品，聽一些人們所引為不滿的意見。

華那瑪克也正如別的卓越人才一樣，他也費盡心機去預料別人的需要。

紐約的查理·巴透諾博士，與他的兄弟從四千元以下的資本開始，終於成爲地產豪商，也就是因爲他能運用了這個方法——他的成就大部分都是歸諸婦人們對於門窗，廳堂，及冰箱門柄等等的意見的結果。有着種種便利設備及其他一項改革的，與那有很長很暗的客廳及很小的起居室的舊式房子完全不同的近代式公寓，就是由他首創的。他終於建築了那打破一切華麗與昂貴的記錄的大公寓，那就是紐約著名的派克路二百七十號那座房子。從他第一次冒險的日子開始，巴透諾博士就決定了一個秘訣：他自己去租住他所有的公寓。他也像華那瑪克一樣，第一步就去研究他的顧客的需要及趣味。這樣他就能够處處趕在他的顧客前頭——在他們自己感覺到需要之前，他就已經供給他們了。

當愛德華·伊文思 (Edward S. Evans) 在三十六歲那年完全失敗了之後，家產蕩然，還負了一萬六千元的債形，兩個却很高興地就了一個跑街的職業，賺五元一日的薪俸。但是在幾個月之內，他奠定了一個六〇〇〇〇〇元的汽車工業的營業基礎，很快地成爲俗脫

羅伊地方大資本家之一了。他所担任銷售的貨品乃是一種運載汽車用的木板。在不久之後，他就積貯了一些現錢。

於是他開始發財了；他決定把他的一些現錢作孤注一擲，去研究別人究竟需要些什麼。汽車製造商似乎的確需要這種木板的。但是他們關於運載汽車的整個問題究竟是怎樣的？他們究竟需要些什麼尚未能得到的東西？

於是伊文思自己去租賃了幾輛平卡車，一部引擎，一段汽路；買了幾部舊汽車，許多應用的運載設備零件的樣品，還有各種不同的木材樣品；再去借了許多器械。費了好幾個星期工夫，終日的錘擊敲擊，裝了又拆，拆了又裝，用了全速度畫着許多弧形的車轍，又不時地發生着撞車的情事……

他終於試驗出好結果了。他不但發明了一種較好的木板，並且發明了一種使汽車能更平安，更廉價，更迅速地裝載重荷的方法。

從此以發，伊文思就常常說：『我還有一些比木板更好的東西想賣給你』了。

現在，他是僑脫羅伊的伊文思自動運載公司總經理了。他專門將運載設備賣給國內許多大汽車製造廠。

伊文思並不祇以別人所已經需要的東西供給他們。他還發明出一種新的需要來。有許多時候，除了這種策略之外，簡直可以說沒有別的方法能做得成交易的。

詹姆斯·蘭特（James H. Rand.）現在是臘明敦·蘭特公司的董事長，從前也曾屢次

地失敗，直到他發現了這備。談之後，才得轉敗爲勝。他曾經與他父親鬧了意見，辭以後小的資本在耶路易士地方獨自開了一家小店與他父親競爭。他的開始是很艱苦的。似乎沒有一個人需要他的辦公。打字機。

於是有一天開特決定自己去沿街兜賣他的出品。他決心去注意於各大銀行，留心觀察他們的辦事習慣。發現他們真正的困難問題，而尋找出一些意想不到的弱點來；然後再依據了他的出品所應做的工作去貢獻出一個完全了改良計劃。他照着這個預定方法做了。他終於開始了一宗大買賣。

這些人非但要注意於與他們的計劃相習熟的需要及興趣；而且還得測量一些與他們的理想相反的需要及興趣。他們都要預測種種的反對及衝突。

我們豈不是也常常在幾次的挫折之後，才知道自己已經碰在一堵暗壁上，而達到了一種出乎意表的阻逆了嗎？

裘里亞斯·羅森·爾 (Julius Rosenwald)，從前是南貨批發商店裏的夥計，後來却成爲芝加哥的富豪，他也是以一種意料阻逆的簡單方法而成功的：他使他自己成爲別人心目中的競爭人。

他有一次說道：「我總自以爲我是常常在將貨品買給我自己的。如果西亞思，羅寧克 (Sears Roebuck) 商店有一個櫃臺的話，我一定得同時站在兩個櫃臺的兩邊的。」

奧文，揚曾經舉出賽西爾。羅奮思爲模範，以表明這種策略的重要。他說：「據說，那

南非帝國的建設者賽西爾。羅德思。每當他的部屬們要決定什麼重要事件的時候，他總得在房間裏踱來踱去，把自己當面對面，可以各種反面的意見向自己質問着，」

被稱為「東方最大的人壽保險專家之一」的凱爾李如克 (Isaac Kidderick) 曾經採用了一種一定的方法去對付這種隱微的阻逆。他是學着那些小政客的樣子去做生意的，雖然這未必就有什麼利益，但因為這種人是常常提出反對及頻頻發問的，因此便他就連帶地注意到他在別的顧客們那裏碰到的隱微的阻逆了。他說，「大人物不大發問，但是他並不是沒有疑問，他的問題是與平常人一樣地多的。不過他是隱微在心裏罷了。所以雖然他並不發問，也得設法使他滿意才行。」

所以，無論別人表示不表示他的反對意見，我們倘若不關心於此。我們就很容易失敗了。如果有可能的話，倘若我們能夠預先逆料到這種阻逆而謀劃好了對付之策，這是唯一完善的方法。

凡是成功的人，他們所特別注意到的總是：盡量預先留心別人的觀點。他們的行動都是從適宜於他們的計劃的需要及興趣中發生的。但是必須要預備着去控制了那些不適宜於他們的計劃，而使之成為適宜的，這才能避免了種種艱難而達到成功。

總之，在陳說你的意見及計劃以前，先得研究一下別人的觀點。盡你的能力去研究。心裏記住着各種做這方面工作的有效的方法。

如有可能，還得試行預料別人的需要，趁對方沒有自己說出來之前，或是在對方尚未自

登其有此需要之前，就預先設法去迎合他。

預先注意別人所將要提出來的反對意見。把他們的反對意見看作與你的計劃相拂逆的需要。而在決定你的一切計劃的時候，必須將這種反對意見籌付在內。如果可能的話，使得設法使你的計劃能滿足他們。在任何一件事情中，總應該預先設身處地去預料他們的意見，而籌妥對付他們的方法。

第十一章 成功的售貨員及其祕訣

八個業主如何能伺售出售去地產

胡佛如何轉移勞合。喬治之意志

「你所會注意到的對付人的最聰明的方法是什麼？」

最近著者曾經以這個問題去請教芝加哥著名印刷廠東內萊父子公司的經理東內萊 (Thomas E. Donnelley.)

於是他說出了武立辛勤 (Van Vliet) 及八個地主的故事。

武立辛勤是一個地產商。東內萊曾經去託他替公司買一塊地，并且限制了一個價格。這塊地產一共有八塊地，有八個業主。

於是武立辛勤先去買到了這塊塊地的定買權 (Option)

但所標定的價格却差不多比東內萊所願意的付數目高出二倍。這顯然是武立辛勤在那些業主第一次開價的時候就接受了下來的。

大家都問武立辛勤道：「這有什麼用處呢？」但是他並不回答，他依舊去購買到每一塊地的定賣權，直到八個業主都買到了才罷。

於是他將這八個業主請到他的支加哥信託公司裏來。他對他們說明他們所開的價目實在是太可笑了。他指點給他們，這一次也許是他們出售地產的唯一機會了。他又告訴他們公司方面所肯付與的總數目，希望他們自己少隨意分說了。

東內萊君道：「這就是我所曾聽說過的一個最聰明的計策。」

這樣地一點沒有什麼麻煩，一點沒一耽誤，武立辛勤辦妥了一件很難辦的事情。他在一個預定的時候，一個標定的價格中，使那八個業主各人都情願出售了他的地產。他就應用了一個售貨員的著名方法去做件這事的。

他在開始的時候，對每一個業主都抱定了一個主意：竭力避免他們的一切異議，總以使他們應允為原則，而與他們去謀接近。

為了要完成其他的交涉，要使以後的交涉順利，所以先與這八個業主去各別談判，使他們都能够接近他的意見，這手續實在是在必要的。

奧浮史屈理著『有影響的人類行為』一書，就把這方法很生動地記述着。他說這方法為『獵唯術』。他說：我們得到對方的『唯』（Yes）愈多，則我們愈能够為我們的建議獲得

注意。這是無論在銷售貨物或其他一切需要追求別人的事件中所用的靈效法。這方法的目的乃是在於與對方的興趣及需要作一迅速的接觸。

奧淳史屈理在他的那本書裏曾經舉出一個書販子的事，來說明這種『靈確術』。我們現在將那個故事轉錄在這裏：

那書販子走上了一級階石，從一扇半開着的門裏，看見了屋子裏的女主人。

如果他並不聰明，他就發問：『你高興給你的孩子們買這一套美麗的故事書嗎？』

『不要！』她就會這樣說，或許就會把門砰的關上了。

現在我們要給我們的跑街員另外找一個機會了。他可以這樣說。

『太太，你不是有一位少爺和一位小姐在中央、學唸書嗎？』

『哦，是的。』這就行了，她自己就已經不知不覺地來接近他了。他雖然未必就能夠向這位太太做到一筆生意，然而自己已經做了一個很好的開始了。

當任何人說一聲『是的』或心裏想着『是的』的時候，他就已經被牽引着來接近我們了。因為我們已經在這裏表示了我們對於他的觀點及興趣都是很熱誠的，而且我們很尊崇他們。所以他也給我們以注意而表示溫和之感了。

但當他回說『不是』或心裏想着『不是』的時候，事情就完全相反了。我們不管已經向他表示了我們對於他的觀點並不注意或關心，他安得不拂然呢？

如果有人對於我們任何一個建議說一聲『不是』，這在他們常常就表示再說下去也不會

有一點同意的地方了。他們的身分，他們的『自尊心』，都繫於此了。所以，有些時候，倘若我們在開始交涉的時候，不能得到對方答應一句『是的』，那麼最好的策略是千萬小心不要讓對方說一句『不是』。

我們應當還記得，這就是那查理·須華李在迦萊與卡內奇兩人都失敗了之後，終於將卡內奇鋼鐵公司賣給了摩甘所採用的方法。須華李預備好了一次宴會，摩甘是客人，而他自己是演說者。摩甘不得不傾聽着演說，而沒有一說『不是』的機會，更沒有想到『不是』的理由。

大概使人家緘默着沒有說話的機會，總是很危險的。所以最聰明的還是使人家儘量多說話。但是如果碰到了像摩甘那樣的人，他自信早已完全知道了我們的計劃，而已決心表示反對了，這就非常之困難而不得不採用上述的策略了。

胡佛如何轉移勞合。喬治之意志

胡佛也曾以類似的手段使勞合·喬治採用了一個重要的建議——一個關於大戰時比得時的財政的計劃。

據韋立浮說：『勞合·喬治讀了胡佛的備忘錄之後，決定以為這事情是不能辦的，就去請了胡佛來告訴他。』

『胡佛早已猜想了許多喬治的態度。所以，不等喬治先生開口，他就闖了進去。在那財政大臣在一個冷水淋浴之前，他很仔細地解釋了他的意見，他想要怎樣，為什麼他的計劃是

必要後，這計劃如何才能實行。他滔滔不絕地說着，不讓他的話被喬治所打斷。他感嘆喬治傾聽着。……胡佛很懂得什麼時候應該說話，什麼時候應該沉默，他知道這一次是應該他說話而讓喬治，喬治傾聽着的。

「當胡佛在說話的時候，勞合·喬治已在改變他的主意了。胡佛停止之後，喬治靜坐了許久，才說道：『我請你來是要對你說這件事辦不得的。但現在我恐怕可以辦，而且顯然也是應該辦的；所以我將預備些必要的佈置。』」

胡佛就是在發現了他不能從喬治嘴裏聽到一句「是的」之後，趕忙採用第二個好方法：阻止他說出一句「不是」來。

但是，在平常，這種手段太強的方法是行不通的。在開始的時候，要獲得對方說一句「是的」，其實也並不是什麼難事。

在辦這種交涉的時候，最重要的是要使自己處於「是的」這個方式之內。我們的心裏應該常常牢記着我們所逆料得到對方的反對意見，但在我們的心上層却應該牢記着我們所熟悉的對方的觀點。

美國售貨員協會的創辦人喬治·霍波金曾經說過，一個好的售貨員常常是一個感情的人，而且他的特長是能夠料定顧客必然會買他買物。當他覺到顧客必然會買的時候，他果然能做到的生意，當他預備失敗的時候，他又居然是失敗的。

可見我們對於一件事情的結果的信任，往往能夠幫助我們獲得對方的「是的」。人的成

覺算是一種傳染病。

非常成功的地產商威廉·哈蒙(William E. Harmon)也曾有過一次與詹姆士·倍理歐(Jmes C. Derieux)討論過這種策略。

哈蒙說：「『好的售貨員總是以肯定的說法去開拓他的前程的……譬如說，我想出賣一塊地，——我自己就賣出過幾千塊地了。我預備了一切的關於地價的事實，關於置備一所房屋的事實，以及付款的方法，才去拜訪那人。』」

「於是我對他說：『史密斯君，你總很高興買一塊地吧。我會聽到和你夫人談起過一座房子的事，你們大家都想買一座的。現在，你可以購置一座你所要的東西了。』——是接下去就以他與他太太所說的理由來對他講述。到末了我祇要請他在『白的申請書』上簽一個字就行了。」

「但是，假如我對他說：『史密斯君，你以為你還買不起一塊房地嗎，是不是？』他就會得這樣回答你：『我知道我買不起。』他這樣說了之後，就絕不得要有一場爭辯了，你要說他已經買不起，他寧願他還買不起，而結果則他勝利的機會與你勝利的機會完全平均的。」

所以，倘若要別人聽你的意志去做一件事，你必須在開始將你的計劃告訴他的時候，獲得他的首肯。在你和他一晤之始，就以該盡出地多麼讓他說『是的』，而千萬不要讓他說『或表示出否定的意見』。

第十二章 如何制勝於反對者

李羅謀計杜「青信」

哈蒙白洩其秘密以求發業

亨利·佛萊邱如何擔任古巴公使

臨街切忌辯論

那站在櫃臺邊的老頭兒正在發着怒，而那紐約電話公司裏的青年調查員李羅謀（即 Mr. Seldon Bloom）正在躊躇，該怎樣處好。

有一天，他將到西方電氣公司裏去做經理。但是現在，聽着這老傢伙咒罵着，他却在發明一個在將來會幫助他成功的策路。

原來這怒氣冲天的旅館主人曾經寫了一封「青信」——一封充滿了密氣的話的不滿意於電話的信——寄給電話公司。所以公司裏特派李羅謀去調查解決的。

李羅謀說道：「當他一聽說我是電話公司裏來的，他的臉色就像他的那封信一樣的青了。」

李羅謀的職務就是要把這老頭兒的火山一般的怒氣平息下去。而這一次，他是偶然地撞着了個好方法。他自己會說明道：

「忽然，我決心一句話也不說；他正在滿意地說着，於是我就靜候着，終於，他把那些

這電話公司的話說完了，於是我才稍微說了幾句。當我說完了之後，他拍着我的肩膀說道：「小夥子，你的話不錯，但是我不喜歡那混蛋的電話公司。」

「於是我就說：『謝謝你，可是你如果不說你已經完全滿意於你的電話，我是不能回去的。』」

「『好的』，他說，『我答應你以後永不再寫信到公司裏去了。這樣行不行？』」

「他後來竟守了他的言，從此我就在這次中學了一課很重要的教訓：當一個人要發洩他的憤激的時候，盡管讓他去發洩。他一定要把他的大部分怨毒從語言中消洩了的。」

凡是憤懣，十有九次是誇大的。這常常不過是一種幻想。差不多常常是一種虛榮心佔據了大半；不是那人的「自尊心」受了委屈，便是他不過想使他的憤懣表示一點威武。

所以，不管他的怨言，麼因麼，多麼愚蠢，唯一的使他平靜下來的好法子就是學李羅漢的樣：靜靜地聽他獨自個去訴說，表示我們了解他的觀點；即使我們不能同意於他，也得表示我們能同情於他。

人大概都不肯自己認錯的，即使要他們自己認得是錯的，也得費許多時候。他們一得到一個地位，就不容易使他們引誤了；這是完全系於他們的「自尊心」的。如果我們開頭就想證明他們的地位是不穩固的或虛的，那麼我們就是做了一樁激他們堅持不下的舉動了；但是如果我們表示了對於他們的地位之尊敬，解釋給他們如何會保持這個地位的，我們就很容易地能使他們自己舒尊降貴地來遷就我們的意見了。

當我們在銷售貨物或以種賽事勸誘別人的時候，對於一些由於意外或困難的阻礙，也是一種很好的對付方法。

鮑騰及蒲思兩氏著辯論取勝術，有一句話說道：「一個好的售貨員必須重述他預料中的反對意見，甚至比原來的說法更有力得多。」由於這種舉動，我們非但「够得到別人的信任，並且還能够減弱他們反對而偷竊了他的武器——如果他是一個固執的傢伙，這舉動就是特別有用處的了。此外還有更重的理由，我們還可以有時間去思索怎樣去折服他的反對意見。當我們碰到一個反對意見的時候，那麼在開頭的時候就設法把他透露出來而掃蕩着對方的闡說，這常常是最聰明的方法。」

約翰·班德生，甚至在一個很嚴重的時候，當他預備以開除相恫嚇而實行一種計劃的時候，當他決心超越一切反對而召集所有的心懷不願的執事及工頭來，請他們如果他們不願更改職務就立刻離職的時候，他開始還叫每一個人陳述他自己的意見。他雖然明知這些意見差不多全是聽不進去的。但是不生問題，正如班德生自己所陳述的這樣：「我常常喜歡讓別人說出他的反對意見來。」

當我們不得不與這種反對意見相爭執的時候，這就差不多是最適當的一着棋子了。如果我們要排除這種意見，這就是我們所期望着最有可能的合作。如果我們必須依賴着勸說及兜銷以達到我們的目的，那麼這個策略也還是最重要的。

被稱為紐約電氣事業的「沙星」的亞瑟·里茲 (Arthur L. Ritz) 是官方的勞工糾紛仲裁

員，他曾經自述過怎樣對付罷工的憤懣及訴苦：

在把兩方面的爭辯者召集擺平之後，我發現兩方面所常常渴望着的是同情。這所謂同情，我的意思並不是說承認一個人是不錯的，這乃是使他感覺到你能够了解他如何會弄到這個地步。承認他們辯說有極聽的價值；如果別人得到了他的山羊，那麼較替他所失去的山羊說兩句惋惜的話。

「無論是一種不合法的調解或合法的仲裁手續，我的老態度總是——聽着。我鼓勵雙方都把胸臆中要說的話都說了出來。我從來不禁止人家說話，無論說得對不對。我也從來不屏棄語言，無論與本題有沒有關係。」

這是很重要的，非但給予雙方一個公平的處置，并且還使他們感覺到已經得了一個公平的處置。到了結末，我總向他們雙方還有什麼話要說，不等到他們承認他們的糾紛已經解決了，我早已處置好了我們裁決了。」

也就因為大多數的有所訴苦的人都特別需要着「同情」，所以有許多統治人看透了這一點，對於那些有所不滿的職員常常表示着同情，而使他們覺得他是很可親近的。

戈登耳將軍在麥巴拿馬運河的時候創設了那個著名的「星期日法庭」曾經被稱爲「行政界的一個大打擊」，在那裏，凡是在他管理之下的三萬人，每個人都可以發洩他的不滿意。

薩姆爾·代克蘭在德爾爾技術公司總管的時候，他所以爲他主要的職務是「容受職工心中的不平」而自知他自己「對於每一個雇員都顯得是很和可親的。」

類保儲信託公司董事沙平 (Charles H. Sanden) 曾經說：「我的門是開向着每一個公司的男女職員的。國家收銀器公司經理巴林求也會表示過同樣的意見，他說他對於任何一個來訪他的職員，總勻出時間來接見他，即使暫時停止一下正在處理的重要事務，也在所不惜的。」

英國的大出版家諾斯克萊甫爵士 (Lord Northcliffe) 爲了要硬每一個有所申訴的職工都能夠立刻見他，非但在辦公室及他的倫敦的家裏都定好了一個接見職工的時間，并且還定辦凡是有所申訴的郵政片都由他親自或親信的秘密書看過。當來信多的時候，他總是儘先拆看他的屬員寄來的信的。

這些領袖們常常預備着聽取屬員的申訴，這事實的影響往往能使許多人的幻想的憤懣變成敏銳的。諾斯克萊甫爵士的對於郵政片的方策雖然有了完全的效力，然而在六個月之內他還收不到六張這種性質的郵政片。

有才幹的人常常在想預料并且阻止種種申訴及反對。但當這些事情已經發生了之後，他們第一就是傾聽着對方的訴說，以向對方表示他能够了解及尊崇他的意見。

哈蒙自洩其秘密以求職業

約翰·海思·哈蒙 (John Hays Hammond)，久已被稱爲全世界最偉大的礦務工程師了，現在我們所要講到的他的故事，乃是當他在尋找第一個職業的時候的事。他是耶魯大學畢業生，後來曾在德國弗萊堡研究三年。現在正要找一個職業。

哈蒙就去找那參議員哈斯脫，威廉·朗道爾夫·哈斯脫的父親，美國西部大礦山業主。哈蒙就利用了一個小筆證而獲得了職業。

「那參議員是一個脾氣勃勃，崇尚冒險的人，」據羅倍恩說，「他向來不信任那些文質彬彬的專講理論的礦務工程師的。」

「因此那粗狂無禮的參議員，哈蒙說：『我所不贊成你的理由，就因為你曾經在弗萊堡研究過，你的腦袋裏裝滿了一大堆優美的理論了。我可不需什麼文辭誇誇的工程師。』」

「於是哈蒙就說道：『倘若你許我不告訴我父親，我想告訴你一句話。』

「那參議員就答應了他。」

「哈蒙便說：『我其實在德國一點學問也沒有學回——』」

「於是那參議員就與他約定了：『來！明天去就職罷。』」

哈蒙怎麼能彰在一個非常固執的人面前很輕易地達到他的目的呢？他就是應用了一個很普通的策略，那有許多商人稱之為『小讓步律』者是也。

我們在上文中已說過，對付一些意外的反對意見的最好方法，乃是傾聽對方的陳說，以表示我們即使不能同意於他，但是還尊重他的意見。

但是在有些情形之下，我們的策略還行更進一步：有些反對的意見是必須我們自動讓步一些才能控制的了。

敏銳的人在對付反對意見的時候經常讓步。當一個爭論發生的時候，他

們總自己在心裏盤算：『關於這一點能不能讓一些無能掛牌，聽呢？』

大抵別人所爭持着以爲很重要的論點反而常常是對我們並不重要的。譬如，哈蒙從那參議員口中說出來的傳見。在這種情形之下，一般人所需要者誠是有人尊重他的意見，維持他的『自尊心』而已。

不久以前，電氣總公司董事會主席奧文，稱曾經聽說他的一個年青職員頗有怨憤之言。這年青人曾經參與過一件成績非常好的工作，現在他忽然感覺到他自己並沒有從這件工作上得到信任，他以爲一切的光荣都被楊一個掠奪了去。楊的助理員凱思若曾告訴著者，當時楊如何處置這件事情，他祇是簡單地讓步了一下，寫了一封信給那年青人：『當我們年輕的時候，我們常常覺得我們所做的工作不能獲得別人全部的信任。但是當我們年老起來的時候，我們又覺得我們常常受了人家過分的信任了。』

美國著名的顧問李伊威 (Ivy Lee)，是查理·須華李及煤油大王洛克法勒父子這些大名鼎鼎的人物所常常向其有所徵詢或決策的，最近也曾很妥善地對付了一個非常爲難的事件。當時李伊威在英國，想請那著名的阿綏德夫人來給那正在紐約派克路上建築中阿綏德經理亞大旅館 (Walport Astoria Hotel) 舉行開幕典禮。

『不行，』阿綏德夫人說，『這事情恕不能遵命了。你所需用於我者，不過是想替那旅館做廣告而已。』

於是李伊威也就回答了她一句使她很吃驚的話：『的確是如此，』但他接着又說道：『

然而你自己也不無有所需要的。你也可以借此接近廣大的群眾了。」於是她仔細地告訴她，這個典禮將由廣播全國的無線電傳佈出去，並且她已向佛羅明並不希望他，什麼演說，祇要她到一早就行了；以後他再三地說明了這事帶的奇蹟。這些話都發生了很大的效果，於是阿絲德夫人才肯肯了。

但是李伊威這樣地勸他的真正效力還是在於他開始的時候的使阿絲德夫人出於不意的讓步。阿絲德夫人說他這目的是要為旅館做廣告，他是阿絲德夫人不願答覆他的根本理由，然而他竟坦白地承認了，在這一點上表示了讓步，而隨後再進行了他的意志去勸說，所以終於勝利了。

奧本特氏把英國戰時首相勞合·喬治的「圓圈的勸誘」下了這樣的解釋：「他常常在別人以爲他已經失敗了的時候獲得勝利的。他懂得在什麼時候應當犧牲一點小枝節而去取勝於全局。」

有的時候簡直需要造成這樣一個局面，好讓對方小有勝利。我們不妨故意預備好一些無傷大局的枝節，讓對方提出來表示反對，而由我們安全地讓步一下。有一個支加那廣告家曾經爲了這個目的而故意在一頭貓頭上畫了一個可笑的紅圈兒。

那隻貓是畫着一個大火爐公司裏的一個有怪癖的經理人來確定的。他一看見這幅畫，就咆哮道：「把那紅圈兒取消！」於是他一毫不遷地依從了。他也不再有什麼把柄了。這是他平生第一次很快地認可了一幅圖畫而沒有什麼苛刻的改動。

所以，無論有什麼時候，只要能辦得到，實行人家反對的唯一好方法就是與對方表示同意。在小地方讓了步，我們就容易在大地方取得勝利了。還有些時候，是應該把你的意見完全暫時收回一下的。

亨利·弗萊邱如何、任古巴公使

當羅斯福繼麥金萊而任總統之後，亨利·弗萊邱決定到華盛頓去謁見他。

正如西班牙戰爭時代的泰俗的許多騎士同志們一樣，他急決不使自己在錯過機會之前被羅斯福交臂失之。最近他目述他在白宮裏謁見羅斯福的情形道：「我的那位老朋友站着，向我微笑着，正如從前在桑諦亞戈的神氣一樣。

「他把手臂搭上了我的肩膀，說：『哦，你要些什麼？』」

「他笑着問我這句話的時候，他微笑着。但是我想他這一笑也許是掩飾着一些嫌厭。也許我並不是那唯一的急於要會談政治生活的騎士同志……所以我也笑着說我並不要什麼。

「他顯然好像寬心了些，說道：『這是不可能的！你是一班人中唯一的人才了。別的人不是做了官就進了監獄了。』」

「我的拜訪已經得到了他的滿意，我明知道我當時立刻可以得到一個職業了。但我想如果我不請他幫忙而告退了，我與羅斯福的關係一定會得更好一些的。因此我就告辭了出來，回到蘇伯堡，帶了一本西班牙文自修字典，開始預備外交界的職務了。

「大約在一年之後，我從報上讀到要派遣一個美國第一公使到哈伐那去。這是我的機會

來了。我熟悉古巴，我懂得西班牙文。而且我想我早已表示了我對於那地是很熟悉的。其餘的事是很容易辦的。於是我再到華盛頓，將我的志願及我的研究告訴了他。於是我再跟着羅斯福作我的第二次古巴旅行了。」

這就是亨利·弗萊邱之得爲古巴公使，得以展開了他的悠久而光榮的外交事業的方法。也就是他自薦於羅斯福的方法。

弗萊邱就是當感覺到對方的一種隱藏在心裏的反感的時候，就立刻見機而退，另待時機。這樣的阻礙是常常會得碰到的。祇因爲時機不合，就使對方表示了拂逆。臨到這種阻礙的時候，有才幹的人便立刻設法退避了。在有些事件中，這樣子的稍微讓步一些，却是接觸到與我們相投契的需要及興趣的唯一妙法。

著名的保險業跑街凱爾李烈克也曾說過他如何從這一個要點的結果中學會了一種重要的手腕。「有一天，我闖進一個寫字間去，我所碰到的那個人對我津津有味地說我已經是在當天早晨所碰見的第五個保險跑街了。因此我就對他說我知道他一定沒有與我致聽我的說話了。」他說道：「不錯，你倒是第一個聰明的跑街，我不對你說，你就知道了。」

於是他第二次去拜訪這個人，他畢竟做到了一筆生意。

亨利·弗萊邱說：「我不大做別人想做的事情，但是我常常依照着別人的做法去做我想做的事。」這句話就是我們所講到的整個讓步政策的總訣了。

這些領袖人物的主要目的是在於勸誘別人自願地聽從他們，使他高興與他們合作。固然

，有時候兩方面的反應會得不幸而發生衝突的。但他們都知道如果不顧一切地任意蔑視對方的意志，那就照例是很微小的。

如果對於問題的主要點有直接的關係，萬萬不能有所讓步或應用別的方策，那麼他們總是採取着遷延的辦法的。

當歐戰之後，克索孟索主張以凡爾塞宮爲和平會議的議場的時候，他知道了勞合·喬治及好士上校都屬意於日內瓦，於是他並不在提出討論這個問題，一味答應着留待將來再討論——從中得有時間去佈置他的活動計劃，而終於獲得了勝利。

大多數人都特別不願意在勉強之下表示讓步的。所以凡是跑街在每一次訪謁一個人的時候，必須常常注意不要使這種勉強別人的態度顯露出來。這種情形，尤其爲一般業的採辦貨物者所期望着的。但對於普通人，最好還是使他有機會去自己改正他的觀點，以保全他的面子，因爲這些人，在事後常常會得自己覺得他的反對是無理由的或是誤會的，可見他在當時實在是因爲面子的關係而不得不固執着。如果你想出一個極自然機會來使他立刻自己去改正他的意見，那麼問題就很容易地解決了。

福爾摩斯偵探案的創作者柯南道爾在第一次將他的著作的戲劇權賣給那一戲劇界的拿破侖「查理·弗羅曼（Charles Frohman）」的時候，曾經有過一點小子的限制，他對弗羅曼說，「戲裏的福爾摩斯不許有戀愛事件。」當下弗羅曼就滿口答應了這個條件。

但是在聘請威廉·吉萊特 (William Gillette) 替柯南道爾的小說改編為劇本的時候，弗羅曼並不將這個條件告訴他。於是吉萊特就迎合着美國的心理寫了一些浪漫故事進去。

一年之後，弗羅曼及吉萊特在英國晤見了柯南道爾，吉萊特將他的原稿讀給柯南道爾聽，請他指正，但一句不提起那戀愛故事的話。終於柯南道爾對於那劇本表示了滿意。

在這情形之中，弗羅曼乃是故意閃避了一重阻礙。這重阻礙，在對方完全真的明白了事實之後，自然而然地會得不成其為阻礙的。但是如果弗羅曼一開頭就向柯南道爾提起那些戀愛故事的問題，他一定會得非勝即敗，或是兼有勝敗，那倒使事情弄僵了。

所以，歐戰時候的駐比利時大使李蘭·魏特洛 (Erand Whitelock) 曾經說過：『有許多問題，倘若直之不問，自會得解決的，正如有許多信件一樣，倘若置之不覆，就等於已經答覆了。』

的確有過一個很成功的人物，他有一隻特別的抽屜，在這抽屜中，他安置着許多他感覺到難於回覆的信。他不時去翻檢這隻抽屜，往往發現大多數的信件已經在各種情形之下等於答覆了一樣。

解決爭辯的最好方法，常常是避免爭辯。

絕無切忌辯論

紐約地產商威廉·哈茫 (William E. Harmon)，他的公司曾經出賣了價值二〇〇〇〇〇〇元以上的房屋地產給許多小買主，有一次曾經舉出了一件大家知道而有時偏會忘

記的事實來。她對詹姆斯，徹里歐說：『我要告訴你跑街之所忌者是什麼，跑街切忌辯論：……辯論是一種競爭，而你當然不願意競爭失敗的，可不是？』

要勉強別人承認他們是錯誤的，這就往往不容易有什麼成就了。大概只有那些無經驗的孩子或庸才的人才會得採用這種笨法子。

我們常常看見有許多真正偉大的人物，總以自己的意見很謙虛地請別人去評判，因而獲得別人的贊成。所以那工廠管理工程師萊芬惠爾說：『機器的「意見以爲怎樣」這句話，我想起來，常常是比同樣一句呆板的說法有勁得多了。』

影響了數千萬人的弗蘭克林，當他幼小時在斐拉岱爾斐亞城中住着的時候就已經懂得這一點了。正如別的許多機敏年青人一樣，他那時很驕傲地在有所陳述時候總呈着一種自信自尊的神氣。有一天，一個年長的人當面指摘了他的缺點。

『你的一切意見』他說，『對於每一個與你相左的人都無異於一下打擊。所以沒有一個人高興聽的。你的朋友們都覺得你不和眼前的時候反而舒服一些。』

於是這位未來的領袖人物因此面氣陡降。但是後來又經過了一種思考而得以站住了。他隨即採取了一個完全不同的策略，據他自己說：『以謙虛的態度來表示我的意見的方法，便是當我談到任何可能引起爭論的話題，決不說『當然』，『無疑的』或其他各種表示肯定的意見的話。而專用『據我看來』或『我想以爲是這樣的』……或『據我想像起來，大概是這樣的……』，或是『如果我的見解沒有錯的話，那麼該是這樣的』這些說法。』

弗蘭克林又說：『這種習慣，我相信我要發表我的意見，而使人同意於我的見解的時候，是很有利益的……提出我的意見來的謙虛態度常常使我多發言的機會而少碰到拂逆……』

『由於這種習慣（由於我的忠實的性格），所以我爲於我的人民才有了這些影響……因爲我本來是個最壞的演說者，我從來沒有辯才，常常訥訥地尋思着一些適當的字，發語老是不準確，然而我總能够說明了我的意見。』

自然，有些時候，絕對的，獨斷的見解對於使別人信任我們的意見及計劃很有效用。我們知道，多數的成功領袖都是爲了這個目的而應「牠」的。

有的時候固然是需要的是辯論：譬如律師在法庭上的時候那樣，正要引逗別人爭辯，而在可能的機會中使他失敗。但是這裏的所要折服的對象並不是別人，而毋寧說是聽衆。

在兩個喜歡辯論的朋友之間，一次的『辯論』也許是對於雙方都有益而愉快的。那時，這就成爲研究而並不是辯論了。譬如，威爾遜總統曾經有一次對愛德華·鮑克接連問了一小時問題，使他不得不擁護一種在他自己看來是絕對相反的意見。但到了末了，威爾遜使鮑克吃驚的是：他告訴他已經改變了主意，他剛才了悟了，而從另外一個角度去觀察這個問題了。

但是這種策略甚至能够作爲引起友愛的方法，這倒真可疑的。

總之，別人將在種種方面與我們表示不和睦，這是可以預料到的事情。如果他們真是怎

樣，這又算得什麼呢？

一個對於羅斯福的某幾種政策不能同意的新聞記者，批評羅斯福道：『要維持他的友誼，不必處處與他表示同意的。他會得說，「親愛的朋友，妙哉妙哉，你到這裏來和我爭執這個問題。你真是一個妙人，但是在這一點上，我們兩個的見解可不同了。我們來講些別的話吧。」』

於是他會得施出一種誘惑手段來，使你放棄了你的意見而去接受他的。』

這種策略的例子真是多得不勝枚舉。

例如，當和平會議的時候，克萊孟梭與威爾遜，一次會見，好士的報告說他們兩人卻很小心地一句也不談到那些會得使談判決裂的問題上去。

又許琴士說：『克萊武爾是一個很好的聽話人，當他對於他的來客的意見不能表示同意的時候，他還是忍耐着麻煩傾聽着，讓那客人得以說完了他的話。』

那個成爲英國政治上最有權力的領袖之一的愛爾蘭人巴奈爾，也就是因爲運用了同樣的策略而在旅行美國的時候獲得了愛爾蘭族美國人的資助。他在遇到了許多阻力及種種意見的時候，總是不多說而多聽的。

有時候，如果要表示不贊成之意，那麼好士在他的日記中所說的方法也可以應用的：『使我們的靜默表示了不滿意的那樣地傾聽着。』

無論那些成功人採用什麼方法去控制別人，我們可以注意到他們第一就是避免辯論。他們的策略是以迎合別人的意志及防備反對意見去感動人的。

當你碰到了任何一種反對意見，你應當先自己設問：『關於這一點，我能不能在無關大局的範圍者讓步嗎？』在要使人家順從你的意見的時候，應當儘量地『小讓步』的地。有時，爲了要避免這種反對，甚至還宜於將你的意見暫時收回一下。

如果你碰到了對於你的主要意見十分衝突的人，那麼最聰明還是把這問題延緩下去，不必急求解決，這可以使對方得到一個重新考慮的機會，使你自己也有重新佈策的餘裕。

如果在有什麼反對或申訴必須迎頭碰到的時候，就得使法使對方在開始的時候就多說『是的』。儘人家說他所要說的話。向他們表示你能够完全了解他們的態度與地位，即使不能變成他們的意見。以比對方自己更鄭重的語氣來複述對方的反對意見，這又常常是一個聰明的辦法。

特別要主意到，辯論總是無用而有害的事情。要勸誘人們接受你的意見，切不可勉強他承認自己的意見是錯誤的。

在普通的情形之下，你的意見應當以謙虛態度說出來使人贊成，不可表示一種肯定的態度，徒然引起別人的反感。

要避免無謂的辯論，應當先避免可能引起爭辯的話題。當別人想以他的意見使你同意，而你以爲不能同意的時候，也應當靜靜地聽着他的說話。

對一個職員，對那些不願申訴而特地來訪謁你的人，當使他們態度舒泰而不窘，同時應當使他知道你很願意聽取他的話。

第十三章 如何避免列入成錄

好士上校將白里安輕輕拍了一下，並把他一推。

邁斯拉里欲言欲說不靈。

喬治朴特爾爲何舉旁人的演詞去演說。

好士上校正在說些不好的消息給白里安（William Jennings Bryan）聽。

他把白里安心愛的希望之一搖動了。這是一九一五年一月的事，當歐戰發生的第二年，國務卿白里安，未能得着政府的核准，到歐洲去任美國的和平密使。這件煩難的差使，却由總統擇定好士去承當。同時好士又須負着使命把這消息說給白里安知道。

好士簡直要把白里安尾上的羽毛摘脫——可是偏要使他心裏悅服。好士在他的日記裏，把這次和白里安很棘手的會晤敘述出來：

「他聽到我要赴歐洲去充和平密使，就很顯明的露出失望的樣子。他說很早的他就預備幹了……」

「我答道：總統的意思以爲如正式任命任何人去幹，殊不穩妥，因爲這樣就會引起很大的注意，人民要驚異這個人爲何在那方……」

「他就慷慨的說道：如他不能由政府正式任命時，那麼如採用非正式的办法，我是願意

合不過去走一遭……」

好士把這國務卿的創傷，很靈巧很自然的敷上藥膏了。

「舉引起很大的注意」：這句話，好士不曾在白里安的虛榮上而傾了香液。什麼「非正式任命的密使，自然是頂巧妙的思想。保持了白里安的自尊的心，那年老笨拙的白里安是應留在國內的了。」

好士上校當時最吃緊着力的一點，就在使白里安「覺自己地位的重要，面前顯現出『引起很大的注意』的影子。」

好士用了權變渡過了這層難關，旁人的「自尊心」，他却能好好維護，使人們感覺比他優越。所以很輕易爽快地便把白里安推到後面去。他祇用了一種手勢，却給了白里安輕輕的一拍和一推。

像好士這種人，能認清給人不好的消息是一件大不易的事，其困難並不全在消息的自身，而在如何表達這種消息的法子。

大多數的人不明白這一點，眼見人家失敗，自己動輒把自尊心提高起來。這是他們免不了的事。然如一經旁人對他們生了疑慮，疑心他們幸災樂禍，縱然是一息工夫的懷疑，這人一定恨他們刺骨。

有能力的人遇到勢非把不好的消息說給人聽不可，或必須壓倒人家的希望時，往往竭力避免人家的恥辱。

例如亨利·福特對於他所欲拒絕請求的人，有一種固定對付的辦法。爲緩和給這人的打擊並維持這人的身分起見，他一定教這人去見他的代辦，「暗示如何應付這人和他的請求。」有時候福特竟用了一種私人法規，給這自荐者一紙使條附送進去，如便條上「No」字折得不錯，他的代辦便知道這是允許此人請求的意思。如折錯成爲「No」時，他是不難把這人拒之於門牆之外的。

麥金萊，總統和菲爾特常用一種更簡單更直接的法子。他們如須使一人失望時，就向這人格外表示恭敬：請他喫點心或午餐。

阿爾考德談到麥金萊，他道：「麥金萊好幾千次的對人要說「否」字，可是他說得誠懇不過，失望的自荐者結果幾乎都成爲他的好友了。」

把不好的消息用雅趣的方法說給人聽，常須稍稍慎重一點，選擇我們的字句。

有一個人所熟知的故事，從前霍潑金曾用過，頗能闡明此理，你們一定聽人講過的。

「一個鞋鋪的店員對正在試穿跳舞鞋的婦人說：「太太，你的一隻腳比那隻大。」

「第二個鞋鋪的店員却說：「太太，你的一隻腳比那隻小一些。」

「婦人把第二個鞋鋪的鞋子買了。」

「第二個人真是一個店員；第一個却否。」

約翰陶德（John P. Todd）是紐約一所很大建築公司的主人，他有一個年輕的僱員喚做摩特，這人頗擅用此種權術，約翰陶德談起他道，「我知道他有一次把很惡劣的信息送給紐

約一個頂怪僻的人的私人辦公室去，他還不會離開那辦公室，已和那人成爲莫逆了。」
所以你們如須把不好的消息說給人聽，或使人失望時，必要和心平那人的虛榮維護起
——如果你尊崇他的善意的話。

—— 迭斯拉里故意演說不靈

他受人嘲弄不響了，公認的遺禍恥辱。

他是個漂亮的演說家——可是人們不願聽他講。他的處女演說算是完全失敗。

這位蒼白瘦弱的小猶太人一定要成爲他們中間的領袖，無須經過若干年頭就可實現的。
然而當時年輕的迭斯拉里呢，身上著了白色背心，上面懸着黃金鍊子，却做了英國下議
院裏的笑柄。

「總有一天你們要靜聽我講的。」他在落坐之先這樣講了。

果然不久他就實行起來，希望他的理想實現。

迭斯拉里的計劃，是簡單不過，是迥異尋常。開始他演說得極其笨拙，推理的時候思
想殊不圓到，並且列舉瑣屑，把數目，日期，估計等一齊引出來。

如此故意的隱藏他的天才，有幾個月之久。

—— 隨後忽然的把假面具揭開。再講了一篇漂亮的演辭，——這些英國議員聽。

—— 這次他們却靜聽他了，很高興的並且有了一番印象。迭斯拉里要成爲英國的首相了，算
是方今歐洲的少數大政治之一。他演說不靈，居然在英國下議院裏操了勝算。這種權術的妙

處是很顯明的。

那些頑固的英國人一眼看見迭斯拉里就不喜歡他，很早的他就有浮華的聲名。衣服是那樣的鮮豔奪目。大家對這虛有其表的公子自然是看不起了！他對於我們的優良習尚不知尊重！自以為聰明不過！

入人心裏的虛榮，遭了他的打擊，反把他打倒了。可是迭斯拉里藉此看出大的光明。

因為好幾次的蠢笨的演說，反把他作對的人解除武裝。那種演講原和習尚一致：議院裏每週聽到的無數演說，正復如此。大家要坦白地說：「我實在不感覺我是特異的聰明——的確不會比你更聰明些。」

迭斯拉里犧牲一己的「自我」，却把別人的「自我」懣藉了。

所以大多數人操縱別人的唯一困難就在：自信力太強，以為自己是卓越了不起，把「自我」抬得太高，別人的「自我」不去顧慮。

因為無意中把別人的虛榮心加以打擊，結果反把自己的目的弄僵，這是數見不鮮的事，湯姆林斯的一個學生的故事，是一個很顯明例證，這故事乃是湯姆林斯的朋友最近說給讀者們聽的。

湯姆林斯乃是美國唱詩指導員的領袖，威名久享，當時正在專心指點一個年輕婦人，這婦人原是他的好友。可是她頗使湯姆林斯感覺嗅力。

一天，湯姆林斯去訪艾倫，這位艾倫就是說這故事給我們聽的一個人。

湯姆林斯對瓦倫說：「她很可以從我學得不少回去；我儘幫她的忙。也許可以節省她的五年工作時間。可是一層，她總想使我知道凡我所教她的她早已知道了。因此和她講話，我便感覺格格不入。你看還有法字教她改除罷。」

瓦倫和這姑娘說了。她就改換辦法。據瓦倫報告，後來成績頗佳。

這位姑娘先不瞭解這點，她是竭力的要表現自己。好像迭斯拉里在第一次演說的時候一樣，她要表現「自我」，把利人的「自我」犧牲了。

若干的雇主對於他們的雇員，鑄成同樣的錯誤。許多有希望的青年，對於他們的經理也是如此弄糟。

某少年因為對待他的經理犯了這種毛病，結果乃致失業，著名的心理學家馬客爾博士（Dr. David Mitchell）會講起這人。他道：「好幾次遇到如何應付的問題發生，這少年總是很粗魯的對他的主管人說他（指主管人）是大錯了。他這樣的指摘人家錯誤，自己却並不覺察——人們慣常是如此的。」

原來我們心裏常有一種真純的感覺，就是在有些方面總以為自己比四週的人們格外聰明，格外技巧，格外充實。可是一個真正的領袖所追求的，乃是一個更偉大更永久的感覺——就是權力的感覺。他讓別人高視闊步，自己却躲在後面拉着繩子。便連手下最卑賤的人，他總維持他們的虛榮心。

泰婁是一位大能的工程師，他要鎮壓他的「自我」，甚至對屬員講話的時候，「我」字

都不肯說出口。

所以凡具領袖資格典型的人，進一步的小心，就是不要讓別人感覺不如你。

桑德柏葛論到林肯在著名的都格拉斯辯論勝利的時候，他這樣的寫道：「他（指林肯）申明自己毫無所知。他講了不少驚人的明智的話，可是自己決沒有邀人頌揚他機智的心理。

卡班特（Charles E. Carter）是著名費城的製作家，筵席間演講尤見精采，他在此顯權變裏發現了他個人成功的『主因』。

他某次說：「人們見你滔滔不絕的講，自以為有無上的智慧，非常的聰明，他們是決不會感覺什麼興趣的……」

凡不能知道這種基本知識的演說家，一定是想找出新穎的材料，以為這樣便可以光輝。實際上他們祇曉得取悅於自己，並不能使聽眾們愉快。」

所以小丈夫動輒使聽眾感覺他是聰明過人。旁人都是啞子——但是一個真正的領袖並不如此，他要把民衆在他的腳下掃開。他的妙術便在使聽眾都感覺聰明。

約翰海，是著稱的政治家和外交家，他和人談話便是採用這種計劃。畢修勃這樣的寫道：「他（指約翰海）吐屬不凡，好像他的烟土披里純（inspiration）是從聽眾方面得來，並且從不會自覺了不起，有絲毫的表露。」在這點上，他很像法國具有談話天才的雷加米爾夫人（Madame Recamier），他對力和他談話的人，總設法使其自覺聰明，自己却不要如此。」

凡對於你惡維持友誼關係的人們，他們的自尊必務須小心維護。自己不要希冀天分過人，比人重要。你要配牢，這種希冀無論你能實現與否，都時刻在你內心活動的。

喬治朴特蘭爲何琴芳人的演詞去演說

喬治朴特蘭 (George Haven Putnam) 是著名朴特蘭出版公司的經理，有次他把別人要說的演詞很仔細的竊爲己有。事實上又把順序單上自己的名次變換，以期達到目的。

本來呢，朴特蘭是預定作最後煞尾的演說。可是他和主席商量，把這榮譽讓給著名牧師亨德凡戴克博士了。那麼朴特蘭要在凡戴克的腳下去尋出路。

這好像是一件可鄙的詭謀！實際上乃是很費心力獲來的一種權術——算是舉措一件大事業裏若干聰明的動作之一。朴特蘭很瞭解他的對方：凡戴克一定很和順的讓他幹。

朴特蘭那時際際歷過長期艱辛的奮鬥。他在許多代理店裏工作過，好容易做了出版業的領袖，對於國際版權的競爭獲得成功。因爲這個緣故，所以那天晚上他和凡戴克博士被邀演說。朴特蘭對於凡戴克演詞的材料完全知道，並且那材料也是好的。可是朴特蘭竊取他的材料全不爲此。他竊了別人材料，是要讓凡戴克把那更重要的幾點替他說出：便是那些主要的商業問題，他自己業已討論許久的。

據朴特蘭說：「我當時利用時間，把凡戴克博士的演詞去說了。輪到他說時，他是一無所知，祇有從我所講的議論裏該問題的營業方面專心去考慮一下，這原是他公開承認的。」換句話說，朴特蘭用了巧妙手段，藏身幕後，把凡戴克輕輕推到前面，做了本問題的第

一流負責者了。

在這件有趣的事實。可以把重要的領袖才德原則證明出來。通常人們以為做領袖的是全圖一己的光榮和顯赫。祇要有一點點發現，人們就會與度冷淡，或變為仇讎。所以真正的領袖常在幕後暗地進行他的計劃。

大專業家法蘭克林的行爲正復如此，他在二十五歲的時候還是一個未享名的青年，當時他創立費城圖書館，後又建立學院成爲今日的本詳文尼亞大學。然在這兩項事業裏，他總是儘量的「不出面（Out of Sight）」。圖書館的創立，好像是若干友朋們請他去辦，爲嗜好讀書者而設的。而學院的成立，也不像是他自己的主張，乃是一班熱心公益的紳士們的意見。

法蘭克林這樣地說道，「凡倡議一件有益事業的人，不該把自己表現於人前，因爲人家要以爲你是任沽名，致旁人有向隅之感，而這班人正是你所藉重以成就事業的……總之當時的些微犧牲你的虛榮心，隨後一定可以大大補償。」

因此凡有能力的人對於他所從事的方針，要比個人的利害認爲格外重大。

哈立曼（Edward H. Harriman）是偉大的鐵路建築家，沙納西當他最後患病時候會和他相伴，沙納西論到這人道：「我感覺……：他有一種偉大力量，使凡和他接觸的人都對他忠實，這種力量的發生，一半是因爲他能辨別真材，一半是他能使四週的人對他共有深切信仰，以爲他志在謀大眾的幸福，不是爲個人的私利，較之任何人尤爲博大高遠。」

同樣的說着這種話時，那紐約世界報（The New York World）的創始人兼出版人蒲司（Joseph Pulitzer），曾經這樣的訓誡他的編輯，他認為如在一個緊急時期，他所發出的命令有和該報政策違背時，編輯們儘可以去理他的命令。

司維夫特（Gustavo Swift）是司維夫特公司的創辦人，有一次他公司的東夫因為昏夜不能辨別他，就不許他進到發電房去，他反把這更夫的工資加增了。

庸人倒往往在某一個時候把自己的利便，妄想，以及虛榮心，放在一切之前。可是一個真正的無私對於一件尋常的主張，要比他刀所能做口所能言的任何事物，看得分外重大。凡是自己動力薄弱，以及不能憑藉權威或決糾紛問題的人，大可採用這種權宜，真是再好沒有了。許多青年的行政官應付錯愕的人民，全靠用這些寬大政策，做一切辦的橋樑，以解決他自己的問題。祇要一經把這些政策擬妥，並且得了上峯的核准，他的困難自然就消滅了。

所以你們如正做一件事業的領袖，或是勸誘人家實行你們的主張，最好是讓身幕後。有一點你要弄清楚，當前的計劃。要比你個人更要重大。

不要讓別人做你的喉舌，把你的思想發表出來，是頂聰明的事。對待屬員和手下的人。要注視你自己定的政策，放在這個人利害之前。

第十四章 獲取善意的妥善方法

威爾遜打趣自己

舉古把碎磚變成花球

洛克斐羅，下內奇，須華字，羅贊成遠點

我們往往感覺有一種問題在面前，就是怎樣去和一羣的一們，打破障礙而開始熟習起來。大概在許多面生的客人裏面，我們也成爲生客了；也許我們要把一點新思想，說給我們已經認識的人知道。

在廣世的權術裏其中很有益的一項，我們常常忽略，而許多有能力的人往往利用這一項，獲得顯著的結果。

當威爾遜剛被舉爲紐約塞州州長之後，某次赴紐約南社午餐，人家介紹時說他是『未來的美國大總統』。這原是對他的的一件極獎。

威爾遜講了幾句開場白後，接着道：『我感覺在某方面（我希望祇在這方面）很類似某天人家說給我聽的故事裏人物。我有一個朋友和一羣釣魚的人在加拿大地方，裏面有一位大胆地試飲某種威士忌酒喚做『松鼠（Squirrel）』的，因爲凡飲了這種酒的人，就會去爬樹。

「這位先生把這有害的酒飲得太多了，結果他和其餘的羣衆乘火車的時候，不會去乘往北的火車，却把往南的火車乘了。」

「團體裏面的人要想把他弄回，就打電報給往南火車的管車人：『請把那矮人喚做約翰生的送到往北火車去，他是喝醉酒了。』」

「立刻他們就接到管車人的回電：『請再詳示一切。車子裏有十三個人，既不知道自己名姓，也不知道目的地在那兒。』」

「我（威爾遜稱）現在是確實知道我名字的，可是我，能和你們主席一樣，確實知道我的目的地是在那兒。』」

聽衆呵呵笑了。威爾遜還講過另外一個滑稽故事，因此大享盛名。

聽衆們就興奮起來，心中依然很愉快。他獲得他們的大笑了。

可是一層，常時聽了威爾遜故事發笑的人，很少知道自身已往的經驗。

第一、人們認為一定發笑以及要大發特笑的笑話，都是說笑話的人打趣自己的。

然而威爾遜的權術，並不以僅僅博人一笑爲止。實際上他用了最有力量的方法，以獲取人們對他的善意和幫助，同時並把固有嫌隙化除。他乃是犧牲一己的「自我」，把別人的「自我」提高起來。

一個勝利者每於接觸羣衆時，故意打趣自己，或是批評自己，這是多麼常見的事！他使羣衆愉快，至少在那時候使他們感覺比他優越。

有華盛頓，副總統陶惠士（Charles G. Javos）頗能吸引羣衆，他把個人權力擴張，並用了各色各種的權術，使得他自己的一件苦差事成爲具有實力的職務——其中的權術之一，就是常常「演說做訓練時無數的笑話」。

某次費斯克牧師發現他的講道使聽衆心悅誠服，爲以前所未有，自己很覺驚異，後來便用了一件簡單事實去說明：無意中間場說了些「牧師們短處」；認爲牧師們的「裝模做樣」，及使許多人「不願入禮拜堂」；神聖不可侵犯的文字「未必常常真實」，「宗教上口頭禪」也。不過覺得起勁，而牧師們因爲受不着友誼的批評，實在危險之至。

這位好的牧師，有意的批評自己，却把聽衆把握住了。同樣的秉着這種精神，那著名的黑人領袖華盛頓（Booker T. Washington）因覺察聽衆對他反感，就開始演說，講了「一個偷雞的故事，拿自己種族做犧牲品」，却得了意外的成功。

普新將軍（General Pershing）也是如此，當墨西哥邊疆不靖徒勞無功的時候，一位著紅衫的哨卒當着許多新聞記者面前，把他看了一下，說道：「將軍，據我所知……：我們的莊子已被人包圍了。」他却很高興似的和着他們大笑一陣。

美國航務局前任主席諾斯開，是一位廣告家富有百萬鉅資的人，據說有次他用了這些語句去恭維有敵意的理事會：

「諸位先生，我是一個廣告員，一名猶太人——所以你們頂好仔細的照應我。」
赫金司是一位驚人的執行官，晚近做了芝加哥大學的校長，年不過三十歲，第一次向報

紙宣言却提出兩項特點致人留意。這兩點實在幫助他不少，在他的很爲難的新事業上因此化險爲夷了：那就是說，一個三十歲的人所知道的是多麼少，須依賴他助手代理校長的地方真是太多。

像這種強有力的權術，「小」人物是會很少用的。他祇是頭頭是道的表示自己了不起，譏笑旁人，或是證明自己是特異的聰明有用。

可是一個真正有能力的領袖，像我們所已講過的，眼光却很高遠。他的目的是在控制旁人，伸張自己的勢力。而他的方法之一，便在讓旁人去高視闊步。

一位成名的商店經理馬克諾希南有次說道，男人和婦女都不過是「長大的小孩」。這話實在是領袖才能的要旨。一個大人物看待一切人民都像長大的兒童。對於自己的感覺，任何時候是不關心的。他所關心的就是教人們感覺的是什麼。

自己打趣自己或是批評自己，真是最有效的法子，獲得人家的注意和好感，並且解除仇讎。

畢克把碎磚變成花球

沒有許多年以前，一位商店經理從他的一位店員那裏收到一封很侮辱的信。

這封信裏店員的意思，對他無所喜無所敬，認爲他是個無用的經理，希望他的副經理能够代替他的職業。總之這是封激烈的信，驚人的信。

然而真正驚人的並不是這信自身——乃是經理先生應付這信的法子。

這位商店經理便是畢克（Mr. Wick），去冬到任選到的人。他的親戚是那店員親近的人，名喚巴騰。

這封信原是寄給巴騰，不是給畢克的。並且絲毫不提畢克親眼去看。可是他兩人常常互相折閱商業信件，恰巧巴騰那時不在那裏。

畢克讀了這封挑戰的信以後，就帶着信一直跑到老板室裏，老板叫納勃，是考利歐週刊的東家，以後許多說不盡的事業的所有人。

他對納勃說：『你看我是多麼好的經理啊。我用了這樣好的一位副理，連我雇用的店員們都以爲是勝過我了。』

在畢克方面一點沒有忌嫉，沒有獨佔的虛榮心——祇有一種自負，就是他的副理是個能者。

這樣，畢克把一片碎磚變成花環了。享盛名成功的人是常常這樣做的。這原是一種『轉機』，他們對於手下聰明能力勝過他們的人，就常用這法子去拉攏和操縱。

至於『小』人物不能理會這個道理，一輒對能幹的雇員加以嫉視——實際也是因爲他被人看不起所致。總之他是把『已看』非同小可，希望一天到晚他是全部工作的主腦。可是真正的大人物眼光甚遠。他是珍重結果，尤勝於一己的虛榮。

比方卡內奇每談起他的驚人的成就，總是歸功於他四週的人，這班人是比他還要聰明。林肯選擇副理，不僅是那些具有堅強意志難於操縱的人，甚至向來看不起他的人他也去

羅致，至少有兩個例證在此。他的陸軍總長司丹東 (Edwin M. Stanton) 是繼明基朋 (Camille Dreyfus) 之後的能員，常說：「肯是『原始的大猩猩』，並把貝爾倫地方的奇禍，歸咎於他行政之無能。又林肯最有力的財政總長采斯 (Salmon P. Chase) 最初就是不喜歡林肯的一個人，並曾陰謀反對他。」

林肯不管人家對他感覺怎樣，把那能員荷重要職務的人兼收並蓄起來。同時知道自己的弱點。所兼用的人都是能制勝他的弱點的。

至於「小」人物呢，不僅對堅強難控制的人，無復容忍。便是教人替他負責代表都不容易。他常說得不着真正能幹的助手。這句話也許一部分是對的。可是實際上他並不需要這種人才。自己並不感覺，心中却以為世上祇有他能把事情做好。不論他果否懂得世間的真理，事實上已把「自我」提高，超出一切的事的結果以上了。

現在人們都信德國在莫茵 (Marne) 一役之敗也許是牠在世界大戰之敗，就因為威廢二世皇帝在以往全盛時代不要任何人和他並駕齊驅。他所要的乃是在他面前向他誠懇彎腰的人——有大戰之始他的參謀部裏全屬此輩，是很顯明的事。我們現在曉得毛奇 (Von Moltke) 因沒有道德的勇氣，所以不能把參謀總部原擬的進攻計劃充分的實施——這種計劃也許馬上就獲勝利；就是滅倒那正向亞爾發斯羅林 (Alsace Lorraine) 進冒着大險的左翼德軍，並對右翼增加生力軍直攻那巴黎的法國軍士。

威廢第二祖父德國第一個皇帝威廢第一，行為和他的不幸孫兒恰恰相反。威廢第一對於

那氣概不可一世的宰相魯斯麥，好多年以來與三和安，因為他知三俾斯麥是堅強聰明不過，能把普魯一邦和浪漫的德國統一起來，成爲世界的強國。

戴克是明里朴尼斯西北國家銀行(The Northwestern National Bank of Minneapolis)的主席，講到人們成敗的原因，他發出下面有趣的議論：

「我所要知道的……就是一個領袖商人四週有許多堅強意志的人。如這領袖商人不敢用這班人做有力的助手，原因是恐懼他們會把他推翻取而代之，那麼他是不配做一個大商業領袖的。堅強意志的人實際上也並不會常常那樣倒行逆施。而今日的商業如僅靠一羣鸚鵡去幹，也不容易弄好。所以在一個時隆遜特約的組織裏，許多很重要的決議是要讓那些位置較卑的人員去幹。除此以外是不能獲得健全偉大的商業。」

至於真正的領袖因爲努力要尋出價值的本相，就很容易犧牲一己的虛榮心了。惟其如此，在他的四週常發現能幹的助手，以及有力量和肯幫忙的友人。

我們知道那些勉強成名的人，不會和比他們地位更高的人在一起。他們不喜歡抬舉人。寧願聽不起人。有時候和有聲望的人在一起，雖以此沾沾自喜，可是他所擇的心腹朋友，都是他所聽不惠的人。因此凡真能幫助他的，他都和他們絕緣了。

大發明家和製作家馬克西姆(Hudson Maxim)把上述整個的思想概括地說在下面：

「人們想從別人方面獲得的，不外是兩種意見，頌揚和親愛而已。然而立身行世，要把

頭揚拋開，讓人們對你親愛。因為一經對你頌揚，就有人忌嫉，且便造成仇讎了。」

當你選擇助手和朋友，以及和他們往來之際，更時時預備着犧牲你的虛榮心。努力去求在某方面比你能幹的職員——即隨他們已經學察的話。把你所頌揚的給察的人邀來做朋友。要使自身光榮，最穩當的法子，就是先讓別人比你還要光榮。

洛克斐羅，卡內奇，須華李，都贊成這點。

須華李說過：「偉大商業的真正試驗，是在能否給機會與旁人。許多商人因為祇顧虛個人的光榮，所以不會這樣去幹。」

洛克斐羅某次在立法委員前作證，對於他個人成功原因的回答，就是「歸功於人。」

卡內奇說：「凡自己件件要去辦，並把一切名望歸諸於己的人，是不會成就偉大事業。」

哈立曼最著名的鐵路建築家，那次因為他的偉大工程成就，整個的加利福利亞大谷不會被洪水沖毀，隨後凱南(Kennan)這樣的寫道：

「假使有人當面問哈立曼君是誰最能控制哥羅拉多河流並把大谷解除危險呢，他一定要這樣的回答：「倫杜爾夫，高萊，奧德，克拉克以及這班人的同。」可是這幾位先生曾經公開的說過，在他們工作後方的原動力——成功之因——就是他們的領袖百屈不撓的決心。」

我們知道一個真正的領袖不一定僅求自己的光輝。這種光輝儘可讓給別人。至少他也可和他們共享。那便是他一起同員的熱心和忠誠的方法啊！

這種權術是數見不鮮。可是人們常常把牠忽視！更有許多人因為敵不住「己求榮的誘惑

，竟然把手下的人犧牲了！

像這種顯明的例證，從前著名的證券易執一員，威金森 (Merrile Wilkinson) 曾經說過。他對斯太爾持道：『我現在想起以往的一位執行員，在和我有關的一一店裏辦理會計時候，這人總提出一些新穎的意見。他對這些意見自負非凡。並且大膽而奮鬥。因為這些意見大致都很健全，我們就採用不少。這人在那兒努力製造印像，好像勝利了。』

『可是隨時我就發現，這意見差不多都是他虛構那裏取來，這對於這班職員從不分與與裏揚。他們把這事知道以後，就很憤怒。他科裏的風紀原是頂好的，於是開始鬧滾起來。結果弄成一團糟。』

這位科長先生自取敗慘，連『自我』都隨一俱去了。至於那種建功立業獲得最後勝利的次，不管他担任的是何項工作，其氣象，是不同！

馬森某次講起他的領袖馬客爾 (John A. Mitchell) 『生命Life』週刊的創立人和發行人。『他是完全沒有虛榮人的。他鼓勵任何的人使其感覺個人自身之重要，他自己反常常以身幕後，結果則當他死後，公司裏的人個個以為有能力去把這刊物維持下去，而實際上以往全靠他一個人操心。』雖然在他生時沒人感覺這點。

『我記得有次他對我們中間的一個廣告員說起，不但全體廣告部是重要，便是他（指廣告員）也最重要不過。後來我就叱責他，以為如沒有編輯目標廣告是等於零。馬克爾回答道，從廣告員的見解看來，他是了不起的，我們應當使他負負的感戴。』

有時候一個做領袖的人竟把才能的頭銜，讓給別人，這因為他知道自身有一種障礙，可以用這種法子去排除。比如英國政治家迭斯拉里將做宰相的時候，就另推一人做黨魁，實際上他還是黨裏真正領袖，他却事之無識，做這人的下手，直到逝世日為止，因為他明白以個人而論，這位是比他還要負名望的。

一個真正的領袖不但對他的屬員敬重有加。他們犯了過時。還替他們承受譴責。

領袖之能感發部下使其忠誠，恐無過於南北戰爭時聯邦統帥李將軍 (Robert E. Lee) 了，他在今日是公認為世界史上軍人中之赫赫者。而軍事批評家們以為部下對他忠誠，大概因為李將軍富有一種特性：就是他公開的把一切敗挫歸咎於己。

可算英國一位名將曾經說過，如欲歸咎於人，誰也沒有像李將軍那樣的好機會。比如在維吉利亞地方的早期戰爭，部將不聽他的命令去攻，以致失去勝利的良機，他却絕不提此事，並寫信給總統台維斯道：「如不是因大雨，我相信一定會獲勝。」然而暗地裏他却遭遇了一般的非難。

在貝爾倫地方第二次的大戰，羅斯特里德因為不遵李將軍進攻的訓令，延宕了一天工夫，坐失全勝之機，結果並統帥的譴責都沒有碰到。

在葛塔斯布地方。羅斯特里德因為和李將軍意見不合，兩次遲不進攻，以致大敗了。可是李將軍和他的部下及台維斯道：「這全是我的錯誤。失敗的責任應該放在軍隊身上，不要由是者所得的。」

李將軍的成功，敵人格蘭脫認了這計劃以交付他們的部下——這種被為隨時證明高術聰明不過。他的部將道奇(Grenville M. Dodge)曾這樣記載他……

「他把自己應得的尊榮和名望，一齊奉來讓給旁人。在他手下任職的人，沒有個不知道這點的事。我是個年輕的人，他却賦與我許多軍權，為我言望所不及。可是格蘭脫將軍對於我所做的事，或正在努力做的事，都多方鼓勵，獎勉有加。如我失敗了，他便自己負責；如我勝利了，他便設法升我的官。他對於部衆的意向；時時注視，正和注視他們的動作一般，部衆如意向失敗時，他便很敏捷的把他們斥退，使舉國的人對他們的「敗」能目擊耳聞。」

做領袖的人對於部下都抱着很奢的欲望。當他們「他手下服務，他好像是一塊巨石，做他們的護身符，不令其受人非難。無論是好事壞事，他都發揮威力，負起全責來。他們不過是他的「成長的子女」而已。」

他求得光輝，是在讓別人比他更為光輝。人家對他忠實，原因是他把虛榮心犧牲了。

卡內奇曾講起格蘭脫道：「我知道他在競爭的時候，對部下頌揚不絕。他提及部下，好像做父親的提及子女一般。」

為鼓勵部下的熱心與忠誠起見，應和他們共享光榮。他們勝利時，則獎勉有加。他們做錯了，便替他們承擔不是。

第十五章 對人衡量

林肯怎樣用時務法于授勳亞摩的人

即立克爾放此公，好像一隻孔雀一般

威爾遜為何厭惡說『是的』

胡佛怎樣制勝他的第一個老對

人們對於林肯永不能忘的，乃是他所說的有名故事——好像一些泛常的棉紗，他永遠不停的在紡織。

他利用這類故事，其中一部分的權宜是人所共知：他講故事，不但是博人一笑，進一步要使他的諍點明晰無遺。

可是林肯權術的某點，却很少為人講起：他並不是對一切的人都運用這些故事。

康威爾（Conwell）說過，「伶俐的人，往往能把握事實的意義，無須什麼說明，有時候對說明竟會憤怒起來。」

林肯在他說一個故事之先，必將對方的人小心衡量一下。他對於大多數的人感覺那些故事是有價值。可是遇到非常聰明的人，便採用別種法子了。

據吾輩所知成功者，往往使用不同的方法，操縱各色不同的人。他們所留意的幾項，我

們已等論述了：北方人們的特殊旨趣，需要，和各種問題，現在要犯人們真正基本不同的幾點說一下：就是他們思想和作事的權力範圍，以及他們品行上的特點。

如欲決定一個人是聰明或是蠢笨，通常是很簡單的事。然而即是這點小事，對於想取這人却重要不淺。前任陸軍總長貝克 (Newton D. Baker) 在一次重要的公案上把他的全盤計劃的基礎，放在這簡直的一點之上。

他以克萊夫爾德地方著名律師資格，來到支加哥，代表著克州巡迴法庭裏的麥克高密客家族。

在那兒，他的聲譽頗博得出席律師的頌揚；原因並不僅是為他的法律上的策略，那固然是很好；實在是因為他的個人權變，以顧付中心人物的法官。

貝克早已發覺這位堂皇法官有一點點隱憂。許多聰明的律師在他的法庭上失敗，祇因為他們把他弄得糊塗了。

貝克與克並不如此。他逼近這人而立。

一位著名支加哥律師當時目擊貝克出庭，說道：「通常像這種案件，如貝克這樣身分的律師一定要說出許多法律論點，引證若干不同的案件。可是貝克在這位法官面前僅說出兩個論點，引了很少的例證。他說因為他供給了這些論點，無須反覆申說。然實際上他是仰仗這些論點的。經他通曉開明以後，論點大明，並以同樣的論點為收場。」

法官面上發出光亮，對貝克所講的經一點下去，完全領會，且感覺很有興趣。

貝克是把這人加以一番衝擊下。

這些人因特性而異，特性種類頗多。有些假設實，勇敢，忠誠，純良之類，我們是常討論的。可是一些不大認識的，對於操縱人們反覺更居重要。現在把少數隱蔽的特性考慮一下，這些都是聰明的領袖則刻凝神，打算用來獲得利益的。

約翰生 (Tom Johnson) 是著名的市長和建築克萊夫副編城的人，某次他對待一個成人好像對待小孩一般，反獲得了結果。

因為某種選舉權的緣故，戰爭在克萊夫副編發生了。這種選舉權，約翰生為謀公眾福利起見很願意接受的。可是一班別已心很重的人，却極端反對。

那晚議會席上，這事件如不能通過，即將永久失敗。

議員高爾帶了一個重要新聞給他：就是有人向他行賄。約翰生最後反獲得制勝的機會。

如能勸誘高爾接受賄賂，並在會議時誇耀於眾，那麼勝利便可確定。然而有什麼法子使他就着賄去行呢？

約翰生知道他的為人，令他大膽去幹。

「如果你是個堅強不屈的人，我要教你做這事。可是我不曉得你會不會去實行，所以我也無須替你主張。」

約翰生道：「這幾句話後打動他的腐榮心，他就求我給他意見。他說除掉堅牢以外，我

教他做什麼事都隨他去，並且如我應允保護他，便是下牢也不妨。

高爾把魚餌，鈎子，線，鉸，都吞下去了。

「過後在那天『議場裏經過一幕活劇』，高爾於吃緊的時候，把他所接受的賄金收條放在約翰生面前，並把整個震怒的議會就把這法令通過，『沒有一票不贊成。』

高爾親自竟幹了，爲什麼呢。祇是一個原因，約翰生瞭解他的性情爲人。他對待他好像對待一個不敢跳躍的小孩。

得這類的人受了激，便會挺身而出。許多老於世故的人，對於這種將的法子却表示憤怒。可是只有少數的人在此等地方還是幼稚可憐。教他做事最穩當的法子，就是請將不如激

人的恐懼，對於他們的自我多少總有些不安。

在這種特性的後面，藏着人性裏一件頂重要有益的事實，『大多數的人們總有一種不如

受人激而興起的人，通常總有一種很強的不知人的感覺，習慣用這種幼稚的形式去捕憤。所以就肯幹那些胆大非常的事，俾得一躍身手。因此凡我們所欲左右的人們裏面，像這種特性是有注意之價值的。

同樣還有二件事是很有益，用激將法去利用人，祇是屬於正當的一類，差不多每個人都要上鈎的。如果教我們赤手空拳的去和頑強的獅子搏鬥，這種激將法是不會接受的。爲什麼呢？因爲我們絲毫無疑地知道，我們決不是獅子的對手。

凡確定此人不能做以及他不願做的事，雖用激將法也是徒然。反過來說，此人認為輕而易舉一定能做的事，他也不會因受人激而去幹的。

然而在另一方面如他心存不如人的恐懼，正和大多數人一樣，並且自己感覺如私自去幹未必成功，在這種情形之下，激將法是可以鼓勵他去嘗試的了。

比如羅斯福至少一生有一次對人家的激將法接受。

這位『桑加安山的英雄』剛從古巴回來，就被勃拉特委為紐約省長。

而這政治鉅頭的意思，是要把大胆的騎士羅斯福預備起來，好上美國議會的舞台。

可是馬上勃拉特和羅斯福就碰倒障礙。羅斯福的敵人知道他做海軍幫辦秘書的時候，在紐約誓不納稅，就根據這事實，指他不是合法的居民。

勃拉特道：『就在這吃緊關頭，羅斯福君把我拉在一旁，從不曾見過他那樣的驚慌，我道：『我不能留在此地苦鬥；我是要退出的了。』他希望退出，屋裏每一個人都明白。

勃拉特便教羅斯福對他置信，以打破難關。一面使出最妙的手段來。

『我委乾脆的講：『不成桑加安山的英雄是個懦夫嗎？』』

『他就照樣激昂地回道：『不是，我決不是一個懦夫。』』

這樣，勃拉特獲勝了。羅斯福受了那些著名律師的救援，成為紐約省長。

勃拉特制勝羅斯福，祇是因為他瞭解他的性情。

至於羅斯福個人的勇敢不撓，並非像那蠢笨的俄國農民可比。並且也不是裝模做樣。這

實在算是一種成就。

羅斯福原像一個帶病的小孩，曾經很勇敢地體弱與胆怯奮鬥。他也曾告訴人用什麼法子戰勝恐懼。對於個人勇敢的地方，無論如何自己決不許有一點懷疑。因為如此，人家對他的激將法就會接授的了。

關於這種地方，我們差不多都是免不了，其情形究屬若何，也是不能詳悉，大家總有不如人的感覺，總要把自己的身分表自出來。在這種地方我們不強靠了虛榮，自然很容易受人家激將法的轉移。這種輕微的虛榮，差不多每一個人都是有的。如要瞭解人們，有件要緊的事不可忘記，就是他們虛榮心的性質如何，和程度的深淺。

可是據我們所知，有些人差不多對於每件事都表露虛榮的。

佛立克在基比公，好像一隻孔雀一般。

佛立克在他的早期事業當中，使他擺脫障礙，走入坦途，原因就是他不辭勞苦，善能衡

量人，並把這大加以正當的操縱。

這未來的鋼鐵大王在三十歲前，已經向百萬家當的前途進行了。他最初在一所鄉村小鋪子經營，經營鬼混了兩年，為求食宿而工作。

隨後就在馬克倫姆和加列色大商場裏做店員，每週享有八元的收入。當時共有二十名店夥，個個努力於成績的競爭，而佛立克是其中最後進店的。

不久他在店員冊上居然他名列前茅了。這固然是可驚的事。尤其可驚的乃是他同時對於不如他的人，都能獲得他們的友誼和好感。

在佛立克的問題當中，有位店員喚做柏萊爾的，頗博得許多人的讚許。不但他「久已被認為領袖店員」，並且他「要求僅服務於頭等客人的權利」，這種特權，「所有其他的店員都已拱手奉讓的了。」

佛立克所欲進攻和打倒的，便是這人的特權——可是他決不樹敵。

佛立克祇因了一種理由而成功：他用了正當的方法操縱這人和同伴。把柏萊爾衡量一番，知道他是富於虛榮心的——一個高視闊步和孔雀一般的人。

佛立克斷定柏萊爾所企求的，祇就是教人知道他了不起。這原簡單不過。

然而佛立克的勝利雖使柏萊爾「悲苦酸辛」，好些時候「心裏不自在」，他却能體會柏萊爾的情緒，放出圓滑溫和的手段，不久就能把握他們全體，博得他們的愛戴了。

在這兒我們可以看出一個老於世故的人，怎樣的應世。假使他用鹵莽的行為去和柏萊爾周旋，其結果又將如何的不同。

好虛榮的人總是追求片刻的光榮——沒有其他。自己高視闊步擺架子，無非要把「自我」提高起來。祇要我們顧全他的實質的虛榮心，就是遭遇失敗也不算一回事的。這種恐懼不如人的觀念，已經根深蒂固了：人家對他的頌揚和讚揚，他是簡直不能抵拒的。

這班人因此養成許多幼稚的報復的習慣。虛榮心是裏面的一種。誇口也是一種。誇口一

給，在所謂的事務與常常的酬勞一種特殊影響而已。

有時候，不如人的感覺所以很巧妙的隱藏着，然而實際上是根深蒂固了，這種人處在任
何負責的地位裏，豈不多是無用之徒。

不久以前，一位尋求工作店員在赫金生公司的支加哥辦事處主任斯西維勃面前，等候發
落。

這位店員唯一不好的地方，就是他時時變換職業。可是他總有很好的理由迴護自己，也
曾對於某一低級雇傭人作過背生求索的勾當。

斯西維勃在他的禁小辦公室裏，使這青年店員吃了一驚。他以冷酷不客氣的態度，對這
富有希望的青年講話。

「那麼，你想對於赫金生公司你能做些什麼呢？」
這位店員嚇呆了。回答得很是軟弱不着力。

馬上談話便終止了。這位店員因求好而致開散。

「我是個駝背，他却沒有神經的。」後來斯西維勃這樣的說。

這位青年泰然自若，說話動不動，也很值得嘉許，然而一種真正的困難，馬上就粉碎
了。他不能算是個店員。斯西維勃對此懷疑，就想出一個試驗法子，和他的駝背抵拒一下。

我們差不多都知道，至少有兩個個人和這位店員相似。他們大概總有一種心存不如人的
感覺，一面裝撒了不起，藉此令人看不穿。

這種人常能獲取信仰。講起話來，往往動人聽聞，給與深刻的印象。安閒無事的時候，頗能博取人家的敬仰和頌揚，尤以不熟識他們的人為最，而這些敬仰和頌揚，就他們的能力而言是不配的。所以一碰到困難，常常就瓦解了。

參院議員高桑斯（James Couzens）前為福特的股東，家資百萬，有次告人怎樣對一個
人鑄成大錯，這人顯然屬於上述一流的。

高桑斯記述如下：「我生平最大的失敗是因某次碰着一個年長的人，此公長於辭令。不知怎的把我所有的主張一齊遺忘，他竟受我的僱傭了。可是這人一點不行。他口才流利，訓練起來全為謀事而用，既經獲得位置，便無所施其技了。」

高桑斯的這位年長的人，把這汽車製造家（指高桑斯）整個的欺騙了。從別方面看來斯西維勃的那位店員，禁不起試驗，弱點暴露，馬上就一敗塗地了。

所如把不如人的感覺在各方面表現情形，一一加以明瞭，是很有裨益的。某次一位青年店員，走上了失敗之途，因了聖路易大百貨店的總經理老威金生的關係，成為很有用的執事了，原因祇就是威金生不辭勞苦，能把別人的問題根本搜求出來。

這位店員快要被辭退了，他是「一直和顧客及同伴作對」。威金生知道這青年心懷怨望，祇是因爲大衆不喜歡他。他又發現這店員是「渴於求好」的一個人。

威金生道：「那晚上我走到絲綢部，那兒他約有一丈四尺的存貨，我就告訴他怎樣去佈置。同時講了些關於店員才能和技術一類的話，讓他知道我是信任他的。」

次晨威金生偶然立在他的櫃台前面，使那部的經理對於他的靈巧的存貨佈置，加以注意，並且張大其辭。

威金生接着道：「這點小小的游揚，終是他將來發展不可少的部分。該部裏每一個人對他的態度都改變了，給與他新的勇氣。」

不久這快要失敗的青年店員，一躍而為該部的領袖，地位逐漸崇高起來。人說威金生在美國商界裏是頂能幹的領袖之一，也是善於造就男女人才的一個人，這便是許多原因中的一項了。

原來威金生知道這位店員何以和人作對。他自己心存不如人的感覺，高傲和好與人爭，便是他補償的法子。威金生表示對他信仰，給與他一點勝利的機會，把他的自信心建築起來了。因此養成他遇事順利的習慣，以代替他的高傲凌人。威金生的權術奏效，乃是因為這人年齡本輕，自己胸中本有邱壑之故。威金生祇不過供給給他一種較好的補償方法而已。

凡是高傲自負受人厭惡的人，大概總是希求補償。對付這種人並不是給他不客氣，乃是耍讚美他，鼓勵他。

有時候，固然還有一種自負的人，是不甚習見的；就是那種成長的驕縱青年，一直持着「人不如我」的觀念。

柏倫克 (Brunke) 說起怎樣著名的耶魯大學體育指導麥非 (Mike Murphy)，用正當的法子去操縱這種人，而獲得某次競賽運動會的優勝。

那次競賽是激烈不過，並且如要耶魯獲勝的話，耶魯的某一短跑家必須加入二百二十碼的賽跑。一息工夫以前，這位短跑家在另一次賽跑裏獲得第二，和第一名相差無幾。

柏倫克道：「這位耶魯學生不顯該賽的激烈，自負非凡的走出場來。他不耍火酒抹擦；他說打倒他們無須如此。而我永不能忘的便是麥非怎樣的向他看，臉上微微白色，然後用盡古怪的字句向他亂罵。那些不寫意的話，聽了簡直令人不相信世上會有的。我也從不曾見過一個人被罵得這樣完備。麥非把他放在最後一次的比賽裏，他說不出一腔怨憤，他勝了。他的優勝解決了銀杯的問題。」

麥非的方法是極端的例子，可是像這種羸弱的青年，滿心以爲自己是宇宙的主人翁，是必須用一個大槌指把他送回地球土來的。

有時候，自以爲舉世不如我的人，把他的驕氣潛藏在虛偽的謙和之中。

伊利諾州中央鐵路總理唐士講過這樣的一個人，「讚美他未免危險了，因他自負非凡，一經高抬，就要跌成粉碎。」

然而像這樣的人究居少數。

我們可以大膽地說，大多數自負的人，心中真有不如人的恐懼。

威爾遜爲何厭惡說「是的」

此外有一特性，值得我們在人類裏注意，這原是好士上校在威爾遜的爲人裏面所發現的

威爾遜 (Wilson) 說過：「好士士校每提出意見於威爾遜總統之前，他並不希望獲得總統肯定的嚴駁。總統一語不發時，他就認為總統是默許了，他道：『如總統不反對，我就知道這便可以放心去幹，總統是很少用言語表示贊同的；如他不贊同時，他便說出口了。』可是好士士校論恰得其反。』然則威爾遜為何感惡說『是的』呢？我們如記牢好士士常常在輕巧的把思想輸入威爾遜心裏（見前），這回答便很清楚了。

威爾遜生怕不如人，就用了一種幼稚的方式去補償這種觀念，那方式殊不普通：就是他，甚至於對自身，每於一己的心思和智識，總裝做充分之極。在大多數情形裏，他不承認需要任何人的建議。

可是每當聽到真好的意見而需他允諾時，很顯明的他感覺雖說聲『是的』都屬不易。他祇是不開口。

像這樣的男女，對於別人的意見深固固拒，我們是很知道的。心理學家給他們一個特別名詞。稱之為消極派 (Negativistic)：意指那種消極的人，專喜歡說『不是』以及何『不是』裏轉念頭。

假使這種人是極端聰明並且受過教化，如威爾遜似的，這種人就是有『分析』的精神。否則要說他們純是 (Omnipotent) 了。

我們知道那位工業專家萊赫爾怎樣把一新玩意發售，把那看得見的紙片索引賣給上述典型的二位商店執事（見前）。他先讓這人看了一眼，便告訴他在他的店裏此物是無用的，

然後由這自己去發現。不料這位執事很喜愛這紙井索引，原因是他以為這玩意好像是自己發明。覺得萊芬惠爾的話不對，心中很是自在。

霍布金（George Hopkins）是美國店員公會的創辦人，對於一個店員要怎樣應付這種人物，曾講給我們聽。並且把他有趣的人物與型也說出來：

「每一市場展望，總表現出一種人類問題，祇有天生的笨伯纔以同一的手段去應付他們。一個良好的店員對於吝嗇的販子，要使他們感覺費力少而獲利多；對於一個錢多闊綽的顧客，要使他們感覺自己了不起；對於一個好急遽決斷的買主，要使他們馬上打定生意；可是對於一個有分析精神的人，却不努力急急向他求售——祇把那要說的話用頂好的形式說給他聽，靜候明天他來定貨。」

胡佛任工程師時，脫穎而出，就因為他看出他的老闆並非上流一類的。他把這老闆量過，知道他雖對於屬員的批評，都很歡迎，因此就時時冒險窺測他的意見。

胡佛怎樣制服他的第一個老闆

胡佛正在打字很忙。

鍵盤上面的一副嚴肅的面孔，並不像方今肥圓的樣子。其形不類圓圈，雖似橢圓。當時的胡佛纔二十一歲。

他獲得這個位置，心裏是很愉快的。

他一直在職務上工作，至晚近為止。

他的司丹利大學文憑，以及受他的做工程師之訓練，當時並未給他什麼幫助。可是至少是替某工程師工作；實際上便是那西部最壞的工程師；在密市的加利。

羅詩胡佛正在將錄重復文件。他的藍灰色眼睛呆板的在鍵盤和文件中間上下的轉移。

可是他新見到的此鍵盤還遠，比文件還深。他所打的字忽地放出想像來。回想到大學休假時，在格洛斯谷工作情形。

他所登錄的文件裏那塊羅羅。他是熟識的。在格羅斯谷他有經驗的測量發現，一切還不曾公佈過。

打字，打字，刺刺刺刺，忽地胡佛停止。

折越情形陰錯。他所登錄的全屬子虛。

那請教加林的著名律師和加林二人歪斜了。他將如何是好呢？

他就跑到加林面前人把他認清對的坐新加蘇。

羅德德所運的。這讓師起先當然很怒，他的打字人居然對他的意見疑問起來了。可是他讓胡佛去說明原因；一面聽着，裏面便把怨氣逐走。不但如此，他把輕輕的胡佛帶到律師事務所，和他仔細商酌。

其結果便是，所有文件都照打字人的意見改變了，指出錯誤的青年不再做打字事務以獲得每月四千五元的薪金，他被遣去調查各鎮，不但在加利福里亞省，西部各省都是去的。

胡佛從此蒸蒸日上。兩年後他要做澳洲某重要鎮公司的總工程師。加林定要把這很高

位置委派他的。

胡德巴釋開勝即林了。

他把那術量過了。

加林也算是一個希奇的人物：自己偉大不過，心裏却沒有什麼不如人的恐懼。他有種特異，摩根 (Pierpont Morgan) 的哥哥和其他有才能的領袖都知道。他對於所知的一切，頗示謙遜，並喜向人請益。

做制盤的頗利聽好人都都察仔細的對決衡量。這種權術便是他們權力的主要來源之一。假使僅僅知道人們是在那裏幹，這是不夠的，我們還要曉得。他們為什麼要幹，如我們打算控漏漏的話。

佛羅奧夫是城區藏藥公司的總經理，他對於一個人的重要特性的衡量，慣喜小心觀察。他混着主張俱來的呢？還是來請求人的主張呢？有次他發出這種敏銳的品評：

「廿一位我們公司的職謀說出於先往想如此如此做嗎？——他是試驗用我的腦子的。另廿代表進來說：『我以爲我們應該如此如此做！』這人是用他自己腦子的。你可以根據一個人送進來的消息以吸他轉的報話，說出他的許多情形。

難離曉法留心一網人的舉動的特性：就是那種好負責任的習慣。

考爾們都細把這全部意思察清楚的總結一過：他道，『凡須自己負責任主張的位說，未必個個都有能力去幹，這話自然不錯。有班人替別人工作異樣的好；他們如由旁人指導，

便是理想的正軌，可是我們缺乏創造力和勇氣，雖然是很能幹、忠實、有用的人，惟不是領袖。

實際講來，世界上大多數人見責任加重，不免要往後退縮的。

一個意志堅強的人知道成功的快樂，就把這種精神戰勝了。他不怕應付困難，把新的責任加在自己身上。並且取得一種權力的意味，以維持他的『自尊』。他因此慣能成功了。

那種我們習知的依草附木之徒，專使別人幫助他們，站在人世舞台中心好像一個無告的苦孩，想這樣去維持他們的『自尊』。他們慣於懶散了。

意志堅強的人是一個極端；依草附木的人便是另一極端。而大多數的人是立在二者之間。

所以擊這兩種特性去衡量一個人，是很有禱益的。一個人的真正的天性，以及做什麼事作最為適宜，都可擊這兩種特性做個指數。

凡衡量一人時須考慮下之各點：

他誠懇不如人，慣喜以下述態度為補償嗎？如——受人的激將法挺身而起嗎？

高視闊步：好像孔雀似的，處處地方帶着虛榮心嗎？

好誇口嗎？

假裝了不起嗎？

盛氣凌人，喜與人爭吵嗎？

對於人家提議常不予贊同：他是個『消極派』呢？還是個真正偉大人物，對一切提議和批評，都表示歡迎呢？

他熱愛虛榮嗎？如屬不虛，是怎樣的一種虛榮心？

假使他是個很誇的人，他心裏是不是有不如人的恐懼嗎？或者他是那種古怪的人，一個已成長的放縱的孩子，自以爲了不起，是必須和他硬幹，如稱揚他反有危險性嗎？

他怕負責任，抑喜歡負責任呢？

他是聰明還是笨拙呢？

爲獲得效果起見，最要緊的就是要按着人們的品德和能力，用各色不同的手腕去應付他們。

第十六章 論判斷人物時所仰仗的事物

賽爾特查究騙子的名字

蓋奇選副總裁

哈立曼衡量他的總經理

好士上校制勝了人君

某小銀商人因着一位顧客而獲利三十四萬圓

紐約商人約翰遜斯某次講起斐爾特想出一種試驗以測量他的記憶力。

約翰遜斯以一青年而向支加哥鉅商斐爾特自荐，當時斐爾特對於一切求職業自荐的人，都躬自接談。

數年後約翰遜斯講起道：「我從不曾見過一個人能問出如許問題。斐爾特先生知道我會在那區裏工作當過樵夫，連樵子的名字都問過我了！」

這樣我們可以看出斐爾特對人衡量，老謀深算，以求得一善財示。

斐爾特的用了許多很巧妙即試驗，以測量人們的性情和能力。有些測驗在前章裏已經說過了。本篇要另說兩處。

第二、我們若仔細考慮，領袖們究竟憑了什麼證據，以形成他對人的判斷，換句話說，就是他獲取的暗示，究竟是什麼？

希臘西塞的奧梅雷爾因了風中一根稻草，就能很正確的把一人衡量，後來他以爲機智取勝正勝人，以保全一己之性命。

我們記得奧梅雷爾原是墨西哥的一隻野鷹的總統，於一九二八年爲人刺殺，正和那不幸國家裏的少數真正政治家所遭遇的一樣。

斐爾特雖然他是一個黨人，一個黨創始者。當他第一次會見加倫沙他的第一首領時，有人於加倫沙去後才問他對加倫沙感想如何。

奧梅雷爾的回答，俱第龍充分的記在下面：

「他回答道：『我知道他的地方太少了，不便作什麼判斷。可是我不妨對於他元帥才能方面，說出我的印象來。他在小事上面顯出是個偉大人物，在大事上面顯出是個渺小人物。幾株單體的樹會使他看不出整個的森林。他總想自己討便宜，武斷一切。』」

「德波胡脫却說道：『你的測度頗為有趣，可是我很驚異，你的根據是什麼。』」

「『我是我的直覺，一半是我根據着許多瑣事而起，這些瑣事好像稻草能表出風的方向似的，使得我對此公的特殊性質得了一個徵候。我可以給你一個例證。那天晚上我和他談話時候，他兩三次的突然傳語，走到外邊看他的馬是否已經好好的餵過和照應過。這樣我們可以知道他養着一個人替他管馬，如果此人是十分稱責，也無須他主人這樣注意他了。此是一件。還有不少的事。總可看出他對瑣事關心，時時受着特別環境的誘惑而不能抵禦。他的心思是不能統籌全局的。』」

奧柏雷崗對於加倫沙的品評。結果對他自己何等的有益！某次因了加倫沙的邀請，處於非常情形之下，非逃走，即入都，他動身赴墨西哥城，走進他的朋友指為「死的陷阱裏去了。可是他很認識對方的為人。他知道有個小而笨的陷阱是設在那裏，預備挺着身去應付。陰謀詭計既已參透，便將大眾對他的敵人一致仇讎的時候，居然逃走了。

所謂風裏的稻草，這種掉弄舌舌的故事！許多有能力的人懷着一種隱秘的技術，善能衡量他人的性情以這種技術通常目之為玄怪的，大率認為直覺的關係。可是實際上這些領袖們對於別人懸殊的真確證據，却非常小心注意。

他們所依據的，便是人們性情裏表露出的確實的暗示：這人做的是什麼；已做的是什麼；他們不妨把金柏萊教授（Professor Kingsbury）的話引出來。總之他們要把人們在一定的環境之下的行為觀察出來，其用力之勤我殆所不及。

當我們發現使令一個人精神貫注的是什麼，他所忽略的是什麼，使令他喜怒哀愁的是什麼，使他震恐的是什麼，使他騷擾或發脾氣的又是什麼，那麼我們把這人的本來開始捉摸了。並且我們要把真正所要知道的尋出來：就是在某種環境之下，這個人大概會怎樣感覺和行動。

比方說，斯密司這人發生困難了，他的恐懼會制勝他嗎？他想把譴責推在我們身上，自己置身事外嗎？還是他的榮譽觀念教他自承譴責並且庇護旁人呢？

斯密司究竟要怎樣做，殊不能斷定。可是至少在已往的類似情形之下，他曾經怎樣的幹怎樣的感覺，便尋着一點暗示了。

斯密司和我們太衆一樣，他的動作和情感已造成一種習慣，並控制其爲人了。這些習慣我們稱做特性。特性常常表現出來：如在一人的動作裏，姿勢裏，變化的面部表情裏，言語裏，聲音裏都是。

有時候人們雖不會有顯明的動作，他們常在不知不覺之間，把真正的情感流露出來。

有位和著者從熟識的銀行家，每當惱恨動氣的時候，總是張口打呵欠，或者假裝打呵欠。另外一位商店執事在這些情形之下，居然大笑或微笑起來。還有一人在煩悶時候，常常把

手放在衣袋裏。

一位商人常在拍克牌戲裏輸錢，哈倫商業學校校長東哈姆近邊其情形如下：

這商人告訴東哈姆道：「某晚上我和五位銀行家玩拍克。其中一位在我每摸到一手好牌時，就不住的抬我，並且我把他壓倒時，他決不喚一聲。下了牌桌我就問他怎會如此的。他道：「哦，我知道凡你摸到一手好牌時，你的喉節就不停的上下在動。」」

許多人把他的天性和情感潛藏不露，可是有時候他們還不知道，已經被人家把那最可靠的暗示取得了。

蓋奇漢選副總裁

一位從明利朴里斯來的某銀行出納主任求見蓋奇 (Lyman. Gage) 。著奇是支加哥第一國民銀行的新總裁。

這次謁見，真是希奇不過。

出納主任福根來到這裏，祇就是向新總裁致敬。蓋奇是城中偉大的銀行家，福根自己銀行裏的主要的支加哥帳目，都操縱在他手裏。

可是這位重要的時髦人物，頗喜和人閒談，延長接見的時間。

福根後來記述道：「蓋奇先生和我講話的時候，專一尋根問底，瑣屑不堪，比如從兒童時代一直到那時際中間做過的事業，尤其是我的銀行經驗。使得我驚異不置。」

福根頗有些莫名其妙。他回到明利朴里斯，心裏格外洩達。

不久以後，蓋奇親筆下條子，托第一國家銀行副總裁一席委任福根了。福根自然接受。如此經過六年，當蓋奇加入麥金萊（McKinley）的內閣時，這位明利朴里斯的出納主任便接替他做該銀行的總裁；成爲全國領袖銀行家之一了。

蓋奇果然遴選出一位非常的副手。可是這並非一件偶合的事。他造成一種機會以研究福根的爲人，而福根自己一點不曉得是受人家的觀察，蓋奇並不表明目的，祇就是和他攀談，問他的問題，靜聽着，注視着。

一個人在不提防時所做的事和所說的話，便是他平素爲人的頂可靠的暗示。成功的人們常喜用蓋奇的權術。

例如威斯丁豪士（George Westinghouse）某次邀一人到他家裏，這個人他正打算要付以重任，可是發覺此公『胸無成竹』了。

工程師柏倫克，是位百萬鉅富的實業界領袖，他相信衡量一個人最好的法子，便是和這人打網球或高爾夫球。

台維司（Frank Davis）是彭氏人壽保險公司的西部生活經理，他認爲他的早年得意，是在善於遴選和訓練店員，他所雇用的店員，一直都是他在一些舖子裏留心的人，或是在旅館和火車裏偶然認識的。他當這些人不提防時，就把他們察看一番。他提拔他們，對他們的真正爲人，獲得暗示了。

司考脫後來做過本薛文尼亞鐵路總裁的，他曾經把一個頭髮灰白的青年電報生選來做他

的夥計和助手，這青年在工作時被他注視好久了。他便是卡內魯。

曾任大眾電氣公司經理的考芬（Charles A. Coffin），發現一位律師具有才能，這律師會和他留難，他却把他聘來做他的副理和首席顧問。這律師便是奧文·楊（Owenl. Young）。鋼鐵大王改運（John Gates）同樣的選擇了一位律師，替他辦一件併產的案子。這人便是迦萊。

這些人費心思去研究別人的性情，人家還不覺察自己被人留意呢。並且他們十分仔細，力避錯誤，以獲得最後之判斷。

「我不信第一次的印象是可靠的」。這句話是恩得烏德做伊立鐵路總裁時總說的一句。我們第一次所看出的一個人的外觀，裏面常有許多不可靠的暗示。

當斯丹東（Edwin Stanton）第一次看見格蘭脫將軍和池的將弁，他把他們逐一的看了一下。及至看到格蘭脫將軍，他就對自己說道：「我不曉得誰是格蘭脫將軍，可是這人不會是他罷。」然而這却是他。

馬考森說過：「多年主宰老美孚油託辣司命運的爾琪波德（John D. Archbold），他的外表之不令人愉快，正和他的秘書之一相似，並且很顯明的有些壓抑自己的樣子。」

一位瘦削而粗魯的小城鎮的律師，爲着麥克高密克收成一案，特地自新新奈提趕來，其次却被從東部來的著名律師冷落看不起。這人便是林肯（Abraham Lincoln）。

我們常被這種第一次的印象所欺騙。

在一切不可靠的暗示裏，足以引入歧途的，便是固定的面部形態；如一個人的下頰或鼻子的形式，兩眼中間的距離，耳朵的位置等。這類形態記憶可以表現一個人的性情，原是遠古和一般迷信，已完全爲科學打倒了。

世上成功的人一向是沒有這種迷信的。他們知道下頰無力（Weak）的人未必是性情軟弱，兩眼擠簇的人未必就是賤丈夫。

一個人的臉上可以看出不同的面色，藉以表現其情感，這話固然不錯。可是很少的這些便是此人性情固定的暗示。最近金柏萊教授講起：

「一位實驗家證明出來，凡能凝視不瞬，向對面考察他的人的眼睛直看過去的，這人一定意志堅強，反是目光飄搖無定，這人多屬軟弱良善的一流。

「一個許久好微笑的人，面孔上成了習慣，是要被人家認爲性情快樂的。

「一個好作怒容，切齒，以及伸出下顎的人，若干年來成爲習慣，面孔也就那樣的長，同樣的要被認爲好與人爭性情惡劣了。

「這些都是真正行爲上的特點，長久運用的面部肌肉習慣，照樣也是一個人的性情品格的直接表現。

如說「一個人的鄙陋，天然的顯在他的面孔上」，或說「把這人端相一下，就可看出他是誠實和善」，像這類的话，常是很正確的。」

此類暗示，是指人們所做的事，或已做成之事的形跡。

從一個人的面孔上，幫助我們獲得正確的第一次印象，此種暗示，也在極少數條件之中。

至於那漂亮敏捷的青年店員，或是那旅舍帳房，睜着一雙百知百解的眼睛，善能很快的判斷人物，常以此自矜。惟是一個真正的領袖，却異常的小心謹慎。

本薛文尼亞鐵路總裁安託波來，即雖對他自己的屬員，都不敢貿然加以判斷。他道：「就我個人而言，如不會和我的同事商量過，我是不敢提拔一個人員鐵路上要責的。同事們對於謀那事的人或許比我還知道清楚。」

豫安託波來這種人，不求對人為兩頭之評定，惟對於有機會去觀察的人，務求判斷精確罷了。

我們知道凡屬偉大領袖，於可能時，或發展他的屬員使成爲棟樑，或把他留心察看過的人雇來工作。

例如卡內奇的同事，差不多都是由工人開始。克森（Casson）說過：「他用了四十三名窮的青年，使他們成爲百萬的富翁。」

許多頂大公司的領袖，以往從不會在他們公司範圍以外獲得主管人的位置，常以此自誇。

有能力的人爲要對人評斷，他所需的乃是確定的證據，藉此把一個人的性情和能力真實的查出來。

鐵路建築專家哈立曼正在衡量他的一個屬員。其時他任南太平洋的總裁，他所要估量的便是他的總經理克魯次尼。

一週一週的他接了許多電報，都是講克魯次尼的話，克魯次尼說起當時情形道：『成捆的電報來了。其中許多盡是講的瑣碎事件。』

克魯次尼的能力是怎樣呢？在他指導之下的大規模制度，他瞭解到如何程度呢？他忍耐的程度，和他不純良的天性是怎樣呢？他的判斷力是怎樣健全呢？他對於外方回電中的所有各問題的答詞都讀了。

克魯次尼筆記道：『和我討論過的朋友們，預測哈立曼先生一定要用他個人的特殊方法就要測驗我的脾性，能力，以及對於瑣事之熟練——並且他真的很認真的測驗！』『我又聽人說起，他或是完全信賴一個人，或是一點也不加信任；……如果此人不能完全信任時，他要立即把這人撤職，換上一個他所信賴的。……』

『後來和哈立曼先生相處了不足一年，不止一次的他囑我如他不會動問，可無須浪擲時間以說明一切，也不要將若干的事去諮詢他。他教我照着自己的判斷去解決一切。』

克魯次尼受了上峯的嘉許了。他要接替哈立曼做南太平洋的總裁。

這樣看來，哈立曼用了這些測驗，以研究他的屬員。

本蘇文尼亞鐵路公司採用了許多測驗，其中有些極饒趣味，安託波來曾經敘述過。他說

是怎樣一位似有能力的車頭工，工程師爲升格而受測驗。他鼓盼解決某一問題，實際上這問題已由分部職員解決過了。此人做得很好，以受了進一步的考驗，遂升到主管人的地位。

安託波來道：『我們是常常對人測驗的。做首領的人利用假期休息，在使他的助手於他告假時好去代理。一位居於管理地位的人讓他的屬員解決問題，其實他早已解決過了。富有希望的英才，常爲上峯命令去做這樣，做那樣，便是要看他們在責任之下究竟做得如何。常常教他們仍理舊職，好幾個月的做下去，然後纔把他陞遷；也常有因爲考查以後，覺其無能，就永遠的令他們幹着舊業的。可是事業是在進步了。』

大出版家斯克立勃 (E. W. Scripps) 慣用一種非常的測驗。至少在何威德 (Roy Howard) 一件事裏，已產生了頂有價值的暗示。

那小而整潔的何威德，在斯克立勃的報館裏記名，希望得一管事人的位置，他被派遣到加利福里亞牧場去見老者。

斯克立勃在一九〇七年第一次會面時對於何威德的發現，便把他提拔起來，恢復事業，以成爲今日的斯克立勃——何威德新開聯合社的社長和一部分的主有人。

巴騰 (Ernie Barton) 講起道：『這位大老闆對於這整齊的客，以往聽了不少關於他的故事，頗看不起他……一分鐘以後，兩個人談鋒劇烈起來，好像開仗似的；大老闆想把這短小的人嚇倒，或者使他發出脾氣，更或引誘他講出些蠢笨的話來；可是何威德旁敲側擊，轉移了他的防禦物，給與相當的實力』

「斯克立勃是喜愛舌戰的。他喜歡把一個明知爲空海的議論提出來，藉以試驗他屬員的聰明和個人能力。」

何威德最近告訴芮夫司 (Earl Reeves) 道：「他是個上品人物，我喜愛他，我想他也是喜歡我的。可是爲他操縱的人，摸不着他的一點好處。如果我不贊成他，我就這樣的告訴他，我們彼此不遺餘力的辯論，務必把問題解開，直至互相瞭解才算罷休。那便是考驗人的一個法子。」

斯克立勃設計的這種特殊試驗，頗有點粗野。然像這類普通性質的試驗，是慣常爲人用的。

例如已故紐約中央鐵路的總裁斯密司，常問一個人對於他已知的一件不滿意的結果，感覺滿意不滿意。斯密司道：「如這人說，他是滿意的，那麼我便曉得這人不是什麼有用之材。如他說，「我已儘力做了，可是我希望還要做得格外好些」，那麼對於這種人，就要立在他的後面，與以全副的助力。」

應用於幕常會客方面的許多試驗，彭奈 (J. C. Penney) 敘述之如下。他是彭奈商店的創立人和建築人，一年之中在和「至少五千名謀事者」談話以後，他寫出一篇論文來。

他記載道：「察看一個人最好的時際，便是在問他的保證人。如你忽然發問，這人並不會提防，凡是心懷坦白的，使毫不猶豫的作答曾在某處某處工作。然如這人躊躇，面現窘色，你大可以應到這人爲什麼不敢速說。我們對於這種人常可發現，他們是在某處革的，斥

革的原因，他們知道一定給我們不良影響。」

「我對於謀事的人第一步的試驗，就是把條件說得一點不動人。我乾脆的告訴他工作時很長，很苦，並把他要去禁止的那些乾燥無趣的小城鎮情形，說給他聽。又方言他在開始工作時，薪俸極微。祇是一件，將來可以合夥經營，算是最後的根據，說的時候，不妨擊這點去打動他。如果這人眼光顧到結局，知道他的獲利所在，很願意付代價去幹，那麼隨時隨地我就看出來了。當我把那種可怕的展望，用黯淡的顏色揣摩出來時，他們常會微笑，並道：『你不能嚇倒我。我是需要那個職業的！』如屬是這樣的一個人，我麼自然是需要他們的。」

「有時候，他們言語支吾，囁嚅似的說：『好極，我當然要去和賤內商量。我不曉得她對於住在一所小城鎮感覺如何。』」

如果他們對於我所描寫的一幅圖表示畏縮不前，他們不是我們所需要的。」

有能力的人常留心這種地方人品的暗示。上述的這些試驗，不過獲得暗示的一種方法罷了。可是世上有許多人不但忽視這類的試驗，並且對於常常促他們注意的種種暗示，都不肯考察一下。

無論何人，祇要稍稍留心觀察這些暗示，便很容易的增加實力以左右人們了。

好士上校制勝了人君

一位小而瘦小的英國人立在皇宮的洋臺上正和皇帝談話。十八尺外，一位大英和一位著名

政治家等得不耐煩了。不成這話，他與其本領給家呢？這位皇帝過什麼事呢？

一位王子在洋臺上出現了，他走近這老人面前，其時他倆正在談得異常起勁。王子乃是皇后遣來打斷他們談話的。可是他看見父王面孔上顯出聚精會神的樣子，便退走了。

皇后自己上了洋臺，忽然猶豫起來，只得離開。那夜皇后遣來的御前大臣（The Grand Chamberlain）上前插嘴，皇帝便把他喝退。

當德皇威廉第二算是受迷惑了。他要和好士上校講話。別的事全不關心。

不久整個的柏林都渴望起來，懷疑這兩個人講的究竟是什麼——並且緣由安在。

好士最後把談話結束。他停語了，很是沈靜的。隨後皇帝和這古怪的美國人各道再會。好士上校連忙搭上他的特別火車。

那次在柏達（Potsdam）地方六月裏的某天，好士給與德皇威廉的正確信息，一直並沒有宣佈。可是這個無妨。我們知道好士來到歐洲，是要作一番「驚天動地的事業」，想把兩月後在這疎忽的世界上爆發的可怕戰爭，加以防止。

我們現在要問的並不是信息自身，乃是該信息想什麼法子去傳達。

好士上校用了怎樣的權術，使大皇帝在他的籠罩之下呢？關於這問題的解答，大家都很詳盡的知道。

原來好士在那次值得紀念的會晤之先，早把皇帝的爲人研究一番。

好幾個月前，好士還在美國，一心希望能有機會和皇帝會面，據斯密司說起，「凡關於

德皇有價值的書報，他沒有不讀過，並且在美國凡熟知德皇的人，他都和他們談過……所以在他離開紐約之前，他對於威廉第二的人格，嗜好，習尚，習慣，癖愛，手處，信仰，愛憎，以及對別國裏他所愛惡的領袖和要人，好士條件都知。——

這樣，好士便支配他的一切言語動作，以求制勝對方的人了。

至於那人與衆不同的地方，他很明瞭：

他的特性，他的能力——

他所需的事物：他的問題和信見——

他的特殊與致，他的事業和愛好。

自然德皇爲他征服了。他屈服於好士上校的權術，屈服於他的人格，正和好幾百的人屈服於他之前一般——同樣的情形和同樣的原因。

葛萊 (Theodore Gary) 用了同一的權術，經營事業，走上了發財和令名的大路。

某小鎮商人因着一位顧客而獲利三十四萬圓

在米沙里的麥康小鎮上，六尺長的葛萊，生來一嘴火赤的鬚鬚，有人正向他購買礦產

。一朝他是要做許多公司的領袖，每年做的生意達九個數字之多，供給全世界的自動電話材料百分之八十的。

可是當時年輕的葛萊，不過是經營地產和債券的小鎮商人。

他對於那項出讓鐵礦，認爲是伴的一生最大機會之一。

整頓那些礦是要消費萬萊兩年光陰的。可是他以四十萬圓的代價把那些礦售出了，比較原來價值超出三十四萬圓。同時藉着和人來往和交誼的關係，擴弘了他的事業。

這位青年因此和他國裏的以及美國的頂有勢力的商人往來了。他去拜訪像哈立曼，赫爾（Hill），亨庭東（Huntington）這班鐵路大王。

這些鉅子裏面，有幾位隨後做了他的商業上同伴。不久他就和三十家銀行往來，其中有許多家是因他辦理礦業的時候，和官場往來的結果。

萬萊怎樣能成就這些驚人的事業呢？

據德多（Dutton）講起：「他是從各種源流方面得來的。他對於每一個人，都搜集了許多資料。他所要知道的便是這班人的習慣，見解。特性，愛好，以及他們所讀的書名。他把這些書買來，融會在心裏。此外他們對於時局上重要事件的意見，他也一一記牢，並且把他個人的反方面意見預備起來，這時意見是未必常能博得同意的。總之在他和那些能置礦產的人會面時候，他希望就他們的立場彼此晤面，打算能以他們的語句接談，並以他們的條件談生意經。」

這位年輕的鄉村商人，照着好士上校的方法，接二連三的把那些重要顧客制勝。他對於每一個人的一切特點預着先鞭了。

有時候，和一個生人作重要會晤之先，最有名的辦法，便是預先對這人加以充分研究。

好像好士和葛萊獲益的情形一樣。

可是即使沒有預先研究過，縱是第一次見面，也不妨搜集許多暗示。最需要的便是瑣屑事件的仔細觀察。

福爾 (Louis J. Fohr) 是芝加哥一所偉大而發展神速的保險公司裏經理，他按着一種規定的計劃以搜集並說明這類暗示。

他的漂亮店員之一薩姆奧倫的，最近告訴著者們道：『當福爾先生進到一個人的辦公室時，他要把辦公室和這人身的一些情形系統的留意一番：比如牆上及桌上的圖畫，以諒知這人的家庭，興趣，和嗜好；又如桌子頂層的狀況，以驗知這人在公司的地位和他的工作方法；總之辦公室裏一切的小事物他都留意，庶幾把這人的品性，愛好，進款，習慣等，都作一番品評。』

還有一件最重要而最易行的事，就是對於我們朝夕相處的人，要詳細的研究一番。

關於這點，我們可以在須華李的事業裏，尋出一個顯明的例證，這位鋼鐵大王五十年來在鋼鐵世界裏居於領袖的地位，却從未遭逢工人罷工，也不會讓一個好人棄置不用。

據斯威克相立業 (Stockbridge) 說起：『大概須華李若獲得效果的方法，最好這樣去說明，就是他當人們是他的工具而工作，猶之別的商人拿洋錢工作一般。』

他知道『在任何特殊情形裏，什麼是最有效力的興奮……如何激動各個人的情感，如何研究人們的性情，以及如何衡量人們的相宜價值，並且對付一種特殊的人，用一種法子使

他非常靈敏的反應。」

要獲得對於我們週遇的人這類知識，並非難事。大不過一種謹慎罷了！於是對於這班人，要把我們已知的和不絕爲我們所注意的事實，加以利用，並在相當時間以內聆聽或發問問題。

這原是人人皆知的事！然而，我們說句老實話。究竟我們對於所欲左右的人，肯下工夫去瞭解他們嗎？我們會否小心仔細，對於每一個人用不同的方法去應付嗎？

大多數的人即雖對於顧客和老闆，都把這種權術忽略了，大概祇對於必須聽從我們命令的人才去利用罷。然而這種戒慎乃是當貴的必由之徑。

凡應付你所欲控制或轉移的人，必須考慮他們與衆不同的特點何在：比如他們的特性，能力，特殊問題，需要和興趣，設法從一個人自己的天性和見解，各自不同的方法去應付。

凡能表達一個人的性情和能力的暗示，務必小心注意。瑣屑事件之有意義可尋者亦須留心。而潛伏在非常動作後面的一種特性，縱然看上去很細微，也要努力去瞭解。尤要的便是你關於人們所已知的一點點的事實，務能加以利用。

緊記着一個人的性情裏最靠得住的暗示，乃是當他們不會提防時所做的或已做的事實。須留心他們的動作，和他們面孔上時時變化的表情。

搜集暗示最好的法子，便是設法對人測驗，或於不知不覺中把對方研究一番。

你所得的第一印象，未必可靠。這些印象多不健全。大多數的人多少總有些把真性情遮掩起來。並且一個人的面部形態，決不是靠得住的性情的暗示。遠古的學說已經整個的破碎了。

你和一個和你很有關係的人會面之先，尤其是一個生客，最有利的便是對這人詳細研究，比如和認識他的人相談，以及關於他的文字記載，或他所做的文字，都一齊取來讀習。

第十七章 發展人格的簡單方法

爲什麼莫羅被選爲摩更的股東

須華李說：「我們大家都是店員」

不久以前，莫羅棄去在摩更公司 (J. P. Morgan and Company) 每年一百萬元的職業，改就墨西哥的大使，因此震驚了全國。

這位曾任過法庭書記的驚人的發展，究竟靠什麼做後盾呢？

大概說來，莫羅的成功，可全他的朋友們最近下的評論去說明。

據吉爾卜特告訴我們：「凡是頂瞭解他的人對於他一生中頂重大的一樁事件，都認識得很清楚，就是當他第一次一躍而爲全國商業領袖，做了雄厚的摩更銀行的股東。」

據說摩更氏選擇莫羅承乏這個重任，不但是因他「在經濟界享有盛名」，而實在是因他

的『人格』之故。

人格才這一個奇幻的名詞！

范德立勃 (Frank A. Vanderlip) 做國營紐約市銀行的總裁時候，他對於雇用一位獲得兩萬五千元年俸的人，第一步所探求的便是這人的一種特性；就是『人格』

吉福德 (Walter S. Gilford) 曾任過幾家的店員，現任美國電話電報公司的總經理，最近對著我們說他認為『人格』是成功的真正重要的因素之一。他道：『沒有人能正確地說出人格是什麼，如果一個人沒有健全的潛在特性，人格也是沒有多大用處。可是人格在一切事業裏極為重要，這也是無可諱言的。』

像摩更，范德立勃，吉福德這班人，對於『人格』認為價值極大。他們以為一個人最大的財產，便是得人喜愛和忠誠的能力。

關於人格的事實是些什麼呢？人格怎樣發展呢？

一部分的回答，在須華李的話裏可以尋出來，他關於本題的論列，我們已經知道了：『我們的一生當中，沒有一天不是在做店員。我們向那些和我們日常接觸的人，出售我們的思想，計劃，精力和熱誠。』

說到究竟，人格乃是我們對於他人取得效果之總和。假使我們善於出售自己，人家喜歡我們和我們的計劃，那麼我們便是具有一個好的人格了。

一位極著名的商店經理曾經講起：『有些人天生具有過人的人格，利用起來却很為自然

，毫不吃力。可是別人們必須自覺的勞力，以求獲得他人的注意和喜愛……我們想出一個方法來相應的去做；並且研究那個方法，加以實施……那獲得他人善意的的方法，便是我們墮做大格的。」

這樣，用了那些健全的方法，以獲得人們的喜愛和合作，那些方法便是本書所已討論的，因此世間賢能的人把人格發展起來了。我們當然可以同樣的去幹。

然而這並不能概括一切。

種人雖然偶爾相值，在一見面的時候却能引起我們的注意，使我們喜悅，這是什麼道理呢？使得我們和他們友善的又是什麼原因呢？須華李所謂『不可說的美，牠與人們的豹之芬香與花的一般』，這話怎樣講呢？

要知道有一種很簡單的事物，人人自己都可修養的物事，在於那班人所特有的『不可言說的美』後面。

這物事也許是我們所見到的他們的目光，或者是他們的微笑；也許是他們面孔整個表情，或者是他們的舉止。可是實際上如把這些物事湊合起來，使得一個單純的論斷：就是他們喜愛人類，對人類極感興趣。我們在不知不覺之間，和他們接近。便提高我們的自我了。

原來這班人便令我們愛慕的地方，乃是他們自身放射的一種熱力。羅斯福真有『應接的天才』據我們所知（見前），便是一個顯著的例證。

有些男女很顯明的缺乏對人的興趣。其原因常常顯而易見：他們祇是在應接上不會勝利罷了。他們對人漠視，好像打百列機（Billiard）一種紙牌戲）的人不善百列機，玩高爾夫的人不勝於高爾夫球似的。這些男女，大多都要學會那玩意的。

有一種人每把我們的特重糾纏，我們的趣味減輕，我們的『不可言說的美』窒礙不會發育，我們和他們往來，便是我們的失敗了。如我們能把那種美培植起來，便是成功。

沒有人可以強迫我們對人具有興趣的。可是我們自己却能把興趣建立起來。這方法很簡單：就是多小心和那些人周旋，並且運用健全的技巧。

我們應世接物既可時時勝利，我們對人的興趣，天然的隨同滋長了——我們的特重和自信心也得以俱來。那時際，留心他人而不僅顧自己，是不難做的事。

對人的同情心日漸滋長，人們的真正需要和情感，便可洞見癥結。亨利福特說過：『瞭解人性的最好方法，便是和人要好。』

這本書裏所說的轉移人們的方法，是不僅幫我們解決日常問題的。我們所已感覺的對人興趣，因此格外濃厚起來。我們的內心熱力也格外緊張起來，這種熱力乃是個人美的源泉，祇有這種熱力纔可使我們的權術獲得效果。

對於你所欲左右的人，以及希冀對你忠誠和合作的人，務必獲得他們個人的敬愛。『發展『人格』，持重和自信起見，要把領袖們轉移他們的權術應用起來——尤其是他們獲取人家敬愛的方法。』

個人的美，完全是由對人具有深厚誠摯的興趣，和純正的喜愛而起，應世接物既可時時勝利，對人的興趣自然增厚，同時吸引他們的能力也隨之增強了。

第十八章 令人樂於其事

劉乃特伍特教會的士兵把他自己作爲「個笑柄」

「身甚潔斯垣美忒被譽爲『最高法院』」

一個衣冠整潔的人從地洞裏出現

當伍特將軍的汽車駛近之際，某士兵正和一女友偕行，他裝做沒有看見的樣子，蹭下去扣他的鞋帶。就這樣，他對於他的主管長官，錯失了禮節。

他是一九一七年秋季威士頓營中二萬幾千個受訓人之一。將這許多新兵，練成精卒，便是伍特將軍的專責。

這位將軍，將這疏懈和惡蠢的新兵，將加以嚴峻的責備呢？不，劉乃特伍特決不這樣。他自有他的將兵之術。這一回的故事，是遐邇馳名的。

據派奇唐說，這位將軍停了車，將那士兵召喚到面前，對他說：

「你看見我嗎，沒有看見嗎？」

那士兵很不自然地拾起首說，「是的，長官。」

「他是爲了這事發願，你故意這樣做扣你的幹帶。是呢，是不是？」將軍接着說。

那士兵勉強地承認着。

「現在我要告訴你，倘使我處在你的地位，我將要怎樣處置。」將軍說。「我必定要對我的女公說：『停止！不要管我叫這個老頭兒來領我的敬禮！』」懂得了吧？」

那士兵行了一個敬禮，強笑着說，「是的，長官。」

這位將軍異常正確地答了禮，騎車而去。

他發覺這些未受訓練的野孩子，竟到這裏的於費，劉乃特伍特使用了一個我們大多數將加以嘲笑的方法。他教他們把他自己作爲一個笑柄。他清楚地指出他們可以強制叫這個「老頭兒」行禮，祇須他們自己先不失敬禮。

崗任何成功的領袖——例如伍特獲得他部衆的愛戴和協作，因爲他能使他們各自感覺到他們職位的重要。

有人問他幕下某參謀，「爲甚麼士兵們會這樣愛戴伍特？」

答語是：「我要告訴你所以然的原因。祇因爲最後排裏的墨爾斯密士，都以爲將軍的精神，是歸於全軍。」

我們往往何人？不論是不是對政人員，總得和一班將壽命於我們的發生交往。我們大概都會經注意到，當我們對於他們正從事着的工作，給他們以一種自尊的心理的時候，他們是顯示出何等新鮮的與極份！

弗萊台力克泰曼，效率工作制的始創者，常使他的屬下，自信他們所做的是重要的事，且是全部的事。

伏克蘭指示我們，「一個通常人，可以很容易地被指揮着，祇須你得他的敬仰，同時你對於他的某幾種才能表示相當的欽佩。」

一個僱員，講起西方電器公司經理勃隆氏，說他能叫人覺得他所期望於他們的是非常殷切，並且別人所能做的都關重要。

却爾士伍特華，聞名的管理專家和罷工制止者，有一次說起一個督工員，起初全是無辦法，可以矯正一個嚴重的缺陷，直等後來，她用了一個簡單而巧妙的方法，使每個有關係的僱員，都具有解決這問題的自尊心。

他是一個紙廠的經理，為他的出品中過量的水分所困惱着。

據伍特華說：「他用了種種方法，想找出癥結之所在，而施以補救，但終歸無效。」

「因此他給每個僱員一日常報告，紀述隔日所出紙張中含水的成分。結果竟馬上獲得改良。」

「這回事件中重大的意義是：這位督工員本無庸告訴他的僱員以他們職務以外的事，但他決心一試，而竟得上述的結果。」

湯潑森公司的總經理斯登萊雷蘇，常用一特創的方法，使年青的僱員對他們的工作，覺得可貴。他極力主張將他們介紹給名人的重要。本書作者之一，當初以一粗鄙的打字生而被

雷蘇先生介紹給和公司來往的有名人物的時候，內心一種奮發的熱情，到如今還他生動地回憶起來。英國最偉大的海軍元帥納爾遜對他的青年海軍士官候補生，也應用同樣的方法。

在銅產大王丹尼爾古亨漢僱傭之下，甚至於辦公室中的候役，也必使他們有自尊自重的意識。古亨漢說，「在整個組織中，僕役的待遇，應恰和任何其他一員，受同等的尊重。倘使一個僕役從別處送信到你那裏，或負着任何別種差使，他決不該被擱置而等候着，因為他的時間對於他，正和我的時間對於我，一樣地寶貴。」

為甚麼斯坦美态被譽為「最高法院」

斯坦美态，奇異電器公司的墾人，充當一個行政人員，已經絕望地失敗了。

幾年以來，他管理下的全部份，已經從不良而變為更糟了。這簡直是一團糟。

他應做些什麼呢？斯坦美态，是不可以尺寸度量的。又且他的感覺，是銳敏非常。

奇異電器公司的主持人員，引用了馭人的法術。

斯坦美态享有兩個名銜，一個是職務上的，一個是非職務上的。同時，他是從他主持的部份中溫和地調離開來。

「最高法院，」是他的屬下稱呼他的尊號。

有一位高級職員，向另一位說，「一個科學的最高法庭，」那是斯坦美态所應維持的。

非正式的，他們承認這個尊號。正式的，他們給他以奇異電器公司顧問工程師的尊銜

——在實際上，即是最高法院——但那不過是他已經從事着的工作的一個新名稱而已。

很順利地斯坦美奈連續的展出許多電氣上的奇績來。同時，密許部裏沒有了他，又重新開始運用起來。就這樣，公司的主持人員很容易地解決了他們的難題——把賞給名銜的方法。

名銜是最眩惑人的一稱公開譽揚的方式。很少人能拒絕它們。沒有幾個自覺的人。能不為名銜所抬舉。名銜刺激人使更加努力，啓發人的志心和熱誠。

三十個不同的同業公會的首創者，美國勞工協會的締造者，薩穆威爾剛波士，開始的時候，他感覺工作的困難。勞工們多半是毫無組織的。他沒有錢。他得不到協作。

有一笑，他惹起一個計劃來。他創設了官樣的委任狀，對於願意組織工會的人，他都給以一個委任的榮譽。在一年中間，這樣被委任的，有八十人之多。美國勞工協會會員的數目，開始激增。

沒有幾個領袖比拿破崙更清楚些懂得名銜的價值。沒有人比他更能明瞭人類對於這種眩惑的東西是盼望怎樣殷切。為要使擁護他的人，都圍繞在他新創的帝座之下，拿破崙以至極吝惜的手段，分賞了許多崇銜和榮典，他制定了一種榮譽的勳章，並且立刻將一千五百個以上的十字勳章，遍賜給臣民；他重與法蘭西陸軍上將的官銜，將這高位封贈給十八個將官；他擢他的士——以『大軍』的榮譽。

名銜儘管是虛空的，仍有它們時著的功效。當愛慕雷斯篤士，史加哥的律師，要求內閣

的地位的時候，大總統與梭實遭遇到一個棘手的問題。這問題是「日本對華政策的政治方針」，但同時又是一個「歪才」，決不能安置要津。阿梅給以一個「考察外務部」的頭銜，尊榮有加，而實際無事可做。十二分得意地，斯篤士昂步到歐洲去了。他已有了光耀的頭銜。

來自美國曾任打包童子的哈雷哥登賽費期，創建了英國今天最大商店之一。他激發他英籍店員的忠心，因為他常稱他們為「公司的一員」而不照英國規矩，叫他們為「商店助手」，他對人說，「這樣的方法，足以增進他們對工作的興趣，非常之大。」

賓斯莊紐傑賽洲紐華克地方路易彭波克氏所創設的超眾的商店中，「僱員」兩字，是從來不用的。每個店員，都稱為「同事者」。

很多實業界的主持人，於他們最得力的人員，創立許多名銜和榮譽。以這種精神，須華李劍婦的「麥斯利漢鋼鐵公司」的鑽石十字架；將它們分賞給有功的助理，恰同威廉大帝有立國賞賜德國的鐵十字架一樣。在麥斯利漢鋼鐵公司裏面有一百人以上都是須華李的徽章公會的會員。這個「鑽石十字架」是公認為一種服務成績優異的標準，被追求着並且很榮譽地佩帶着的。

一個衣飾整潔的人從地洞中出現

一位紐約電器公司的職員，有一回在四十二街和百老匯路的轉角處，站着出神。

他看見一個衣飾整潔的人，從街中心一個進人洞裏鑽將出來。

這人就是溜去福拉哥，紐約城裏具電電話系統的首領。

在這個寒冷的正月之夜，魯拉哥子裏回家去的路上，福拉哥爲他公司的事務，走入這地下的進大洞去。

有什麼危急的事情嗎？他是給什麼嚴重的難題所困擾着嗎？什麼不都是。

他不道想起有他的一雙接線工人，正在那進大洞裏趕做着急工。他要忽然的非正式的訪問他們，同他們雅談幾句。

在今天，福拉哥常被稱爲五十萬人的好友。他是美國電話領袖前輩之一，密歇根貝爾電話公司的總經理。

這層牆壁裏衣飾和地下進大洞的例子，足以代表關於滿去福拉哥的許多故事。這種忽然的截止，是他的一種癖愛。

用他時常以友伴的禮情，探視他手下工作着的人員。這是他用來表示他對他們的工作表示重視的一種方法。

差不多任何行政人員都應用不同的私人術。所須不損他們的尊嚴，和不合過一私曠，他們對於他們的屬員顯露出真誠的關切。

例如，約翰汪奈美哥，年復一年，天天在他的規模宏大的商店裏巡閱着。他常會停駐下來，向打雜差的小夥計，部份的經理，或女店員等，閒談一陣。他會問問他們家庭中的人員，打聽一下他們家中的近事，貢獻一兩句關於私事或公事的勸箴。

一種對於屬員最危險的策略，便是不理會他們，一個被漠視的工人或執事人，漸漸覺得

他們所做的工作，不含有重要性，在這種場合，他們的自尊心，是極易受傷的。倘若不是工作興趣的銳減。我們中任何人，被人在注視的時候，或者覺得有一種注視我們的時候，定能有較為優良的功績。

一個監工員能隨時探察他正在工作着的屬員，使這種探察對於他們，成爲一種真心快意的事，他確是就在使用着最有效驗的馭人術。

不過最應牢記的是：一回可以使一個工人欣悅的探視，如施諸於一位新給較高的部主任，有時反而好像在偵刺或衝撞他們，各人見地的不同是最關緊要的事情。這種探視，必使他們樂意，才能發生效果。

本書作者之一很清楚地憶起當他在某廣告行充任一個新進的職員時，他的監督給他的多次探視。

楊雅各，就是那位監督，自始到今，是廣告界一位的傑出領袖。他在四十歲的壯年，就能辭卸了繁忙的工作，現在担任着湯潑公司的名譽副經理。

同備去福拉哥一樣的脾氣，他喜歡用友好的精神非正式的探視他的屬員，他會滿臉春風踱進辦公室，閒話幾句，發幾個問題，甚或貢獻一有益的建议。他的探視，帶給公司的許多職員，以一種新生的勇氣，和爆發的熱誠。

沒有幾件事，能像用友好的精神對待屬員一樣，啓發他們自尊的心理。

威廉哈佛說起胡佛：「在他的無數的企業中資他贊助的人員，已不復是他的屬員而變成

他的「同志」。

發發瘋似的熱誠和忠心，獲得他們的愛好，應使他們對於工作有自矜意識。表示給他們，你個人敬佩他們才能，並且重視他們和他們的工作。

對他們和他們所做的工作，顯示出真切的關懷。試着同他們建造一友好的聲望。用這種精神，探視他們在他們工作的時候。記着，照這樣做法，切勿鼓勵過度的親暱。

崇高的名銜，和榮譽的徽章，常是一種刺激和維繫屬員自尊心的寶貴的方法。

第十九章 調和人的心弦

奧文楊怎樣解釋他自己所以遷到高位

馬歇斐爾特談談一個打包者

傳聲者：

奧文楊在就任奇異電器公司繁忙的主任以後不久，福勃士要求他宣佈他所以得膺高位的幾個一定不易的因素。

奧文楊曾訴福勃士說，這問題的答案可以從奇異公司中另外兩位高級職員所說的話中找尋出來。福勃士因此發現公司的新總經理格拉特斯伍激更對楊氏說過這樣幾句話：

「我最深印我心坎的事是你把別人的問題當作你自己的問題的那種器量。當你坐下來對『我』必定要做的事有所諫議時，我總覺得你對於這事所抱的興味是和我的一般的深切。」同際台維斯，公司的副總經理之一，更對楊氏下過這樣的評語：「這一回你的所以得蒙提拔，

原因固然很多，最重要的却在乎你對於各個人所抱的確切而不可思議的關懷。因此公司中任何人都覺得你同他們互相了解得非當透澈。

『請在這兩人的陳述中，曾爲農家童又曾查律師的與文楊找尋做他自己所以獲得驚人的隱匿的原因來。但是他們所繼承的：『把別人的問題當作自己的問題的那種器量，』又是多麼簡單而關鍵！』

奧文楊雖勞苦而不辭的，就在明示別人他們見地。

這確實是我們都能容易地做的事。但是我們怎樣都會漠然視之呀？

聽幹的人，在剛一應他們想要共同協作的時候，常着意於他們同情心的表露。這是一一個最有把握的獲得善果和忠心的方法。奧文楊說：『別人的見地我要了解得這樣清楚，甚至於我能將它重述起來，比他們自然都來得明確些。』

『一件關於新近逝世的支加哥日報的所有者和出版者費克都勞生的軼事，新近由他的繼任人華爾德斯脫朗告訴本書的作者：』

要欣賞這事的含義，我們應記着當時新聞界中人縱情飲酒是一個極普遍的習氣，同時勞生自已是位極端的禁酒者，各種酒漿的嚴厲的仇敵。

勞生的代理人之一，且係一重要職員，因病請假已經六閱月之久。

在他銷假復事的一天，他發見許多中傷他的流言蜚語，滿播在辦公室；人家說：他是一個酒鬼，並且他的疾病就起因於酗酒。

這許多謊言，他相信是一個想謀他的職位的人所散佈的。

對於這剛病榻的職員，這是一種冷淡的接待。他確飲酒，事實僅止於此。並且他也明瞭勞生的意見。

最後他請勞生到他處茶敘。

據斯脫明說：他想起這許多謊言重殺給勞生聽，並且解釋他雖然喝酒，却徹幸從沒有爲酒所制。他繼續申訴，並且因爲勞生一言不發，他實際上已漸覺困惱了。

「最後勞生注意到這一點，於是說，『那是全部的話了嗎？』他轉向侍者說，『取一瓶孟氏香檳酒和兩個酒杯來。』」

酒已斟滿，他舉起他的杯子說：『祝你健康，約翰。』

祇因爲要對他的屬員表示他能完全了解他的困惱，這位有鐵一般堅強性格的人不惜違反他最有力的信條。

阿爾斯密士有一種別緻的手段，用來對人表示他懂得他們的見地。伊達泰佩爾，一位曾經仔細考察過他的人，曾有這樣的描述。

當斯密士傾聽對一個懇請或建議時，他在沒有下斷語以前，必得自己沈重述一遍。不論他的斷語爲「是」或「否」，他要確切地表示出他是同情着。爲要證明他已經完全發領論家的願望，他不怕麻煩，定要用他自己的語辭敘述出來。

一個奇異的店夥有一回守候着本書的作者之一。他看來好像不滿是一個中產人，生着一

群四方在而施、專售紐約麥克當勞公司的某種新製餅乾入座券。

在當時八九塊錢一紙的音樂券入座券，還是一種珍奇的東西，而兩張半錢一張的入座券，較舊是一種新鮮而甜密的回味。

本書的作者，費了捨不得的代價，定了座位，做了一次試探。他問這位店夥很遺憾地談論着廉價入座券的黃金時代和售價高漲的不幸。

「請這位站在櫃檯後的店夥理會到他的意思而自己也表示着深切的遺憾時，你試想他將怎樣地驚訝不正呀！」

「好三位叫以驚奇的店夥，要曉得麥克勒雷特的入座券經理人所以能生涯鼎極，多半就因為這高昂的售價呀！」

「對那個時候看我的尤甚誰誰——就是那個有鐵色灰髮的人？」作者出來的時候問另一個店員。

「那個是哈？那便是麥克勒雷特先生呀！」

因此這位對樹妙的事終於剖明了。這是一位主持人物，使麥克勒雷特公司成爲一聞名全國的機關，創建一事業，它的明年的營業總額將要超過幾百萬元之額。這是一位真正的商人，也是一位真正的領袖，很自然的他不辭勞瘁地對人表示對他的瞭解和見解。所以他對於他的忠誠表示同情，儘管在他不能和他們同意的時候。

馬歇爾特譯按一個打包者

馬歇爾特，支加哥的商人之王，有一次給一個很卑微的僱員攔截住；那是一個批發部的打包的童子。

這個少年切望得一機會，可以做較為重要的工作。三次他向他的直屬監工員請求；三次他都被擱拒。

現在他向斐爾特自己懇求。斐爾特考量着。

『爲甚麼你不獎進他？』斐爾特問這童子的監工，也是棉織物部的經理。

『我不願意選調他』，這經理回答。『我手下的另一個打包者，本領很不行。我不高興他。賽費期是一個很好的包裝者，我要他留住原職。』

斐爾特明白指出這種見解是絕對錯誤。他留意要給這個童子賽費期以一個陞調的機會。在這裏我們體驗到一個意義深長的做領袖的原理了。

最富意味的，便是這個童子，哈雷哥登賽費期，不到三十歲已經是這商店的股東，後來且創設了譽世聞名的倫敦百貨商店賽費期有限公司。但這却並不是問題的焦點。

祇有在斐爾特自身和那棉織部經理的身上，我們才能找尋到我們的主點。

這位三次向賽費期說『不』的人，到三十年後的今朝，依然在擔任着他那原來的無關緊要的職務。

但是斐爾特所遺留給後人的，却是美國偉大商業組織中的一個。

斐爾特提拔賽費期，一半當然是他有意技養有出息的孩子。但是除此以外，還有更深刻

的或否：這事要醫特的一種策略；馬來表示出他對他的屬員的幸福，是置在他業務的急務之上。

『小人』常因為他自己的便利而阻擋他屬下的陞遷，但是偉大的人物却幫助他們趕速上進，祇須他們的真實本領可以當之無愧。這是他對於他們的見地表示同情的方法之一，也便是感動他們，使他們對他的事業，竭盡最大的努力的一種法門。

『小人』更進一步，常將他的屬下阻抑下去，因為他懼怕喪失掉幫手。但是偉大的人物却啓發能幹的助手，就用他自己地位的明證領導他們。這些人他極願意挽留著。也就是他們使他達到成功的領域。但是他決不像棉織物都裏賽費期的監工一樣，祇因為他們有利於他，便阻止他們的晉陞。

蘇特浪機車公司董事長伏克蘭說，『當一個人能因遷調而改善他自己的時候，我必將向他說再會，並祝他進步。』

富蘭克皮林士醫師，『支加哥醫生的魁首，』曾告訴作者怎樣阿摩公司的創辦人阿摩也遵用這個方法。

阿摩識拔並訓練許多職員，到末了都從他十二分的善意中離他而去；例如：古達海包裝公司的創建人約翰古達海，和約翰勃拉克後來是支加哥大陸國家銀行的組設者和總經理，都是很著名的人物。

皮林士醫師的朋友和以前的同事，以為皮林士本人也善用這種馭人術，並且是極機靈而

的某委員會，藉以掩護一位並他及其朋友所提出的議案。

並且他是處在一個極困難的地位。每一刻工夫，他的地位已對他，有絕望。他獨自站在許多伶俐的人的中間，他們都想阻止這條草案的通過。

事情中最嚴重的，便是委員會的委員柯佩增自己也曾對這一新案表示反對。但是終竟依藉了柯佩增的力量，浦德南才獲得這目的勝利。他勸導他，以正當的行事，將這草案，呈報於國會。

浦德南並沒有使另一位人的見解有多少改變。但是他却成功了一些更加重要的事情。他用一種極簡單的技巧，獲得柯佩增個人的尊敬。

在這次製成裏，自始至終，他稱呼柯佩增，總用『鈞長』，稱他的委員會為『鈞會』……具法庭之權衡。』

浦德南把柯佩增當作一位不偏不倚的審判官看待，將他安置於法座之上？他終以頌揚而獲得勝利。

我們都熟悉一種恰當的頌揚的價值。這是一種有效的方法，可以用來抬高別人的自尊心，獲得他的善意和協作。

偉大的領袖，幾乎都使用這種方法的能手。

西謨告訴我們，前大總統羅斯福便是一個例子。他有一種本領，正好對於某人找到某種恰當的稱譽。

關於林肯的使用，問波曾說：「揀出一處自矜和興趣之所在，然後說一些真切而能滿足他的自矜和興趣的話，這是林肯日常必有的作爲。」

林肯自己有一次曾經說，「一滿甜蜜糖比一加命苦膽汁，能捕獲更多的蒼蠅。」人無男女，位無貴賤，都喜歡適乎其類的稱揚。這給他們以加倍的能力，成就，和自信的感覺。這是一種感化他們的有效方法。

不錯的，我們都會見到頌揚和阿諛，拋擲在無用之地，激起疑慮，甚或惹人厭惡。但譽揚人的藝術確可以放置在幾個簡單的戒條上。

頌揚極易奏效，祇須我們心中牢記幾點各人性情不同的地方，這在上文中已經檢討過的。

誇大狂的人，也就是最長虛榮心重，生來就有一種強盛下流意識的人，不論在——那點惡數人家阿諛，恰像我們在上文所論列的。他欣欣然於人家的過分恭維。

但是大多數的人祇在某幾種事件上，喜歡恭維，舉例而說，洛克斐羅和卡尼奇兩人所顯意人家恭維的題材，一位有名的新聞界中人弗雷特愷萊曾有過這樣的描摹。

愷雷說：這位煤油大王，常會得樂不可支，倘使有人稱贊他的瑣細的家庭經濟。同時他又喜歡聽人家說他對於教會和主日學堂是怎樣怎樣地熱心。他會立時感覺得非常興奮，當愷雷給他一兩句恭維的話，贊美他向主日學堂裏的一羣小孩子所發的談話時。

鋼鐵大王卡內奇，你很容易引他回答平時不願意回答的問題，祇須你恭維他某一次的

演說辭，你覺得是怎樣有益怎樣動人。

對着卡內奇或洛克斐羅贊美他們的商業領袖的才能，是不會發生效力的。這種歌頌的話，他們聽來反而覺得會是有誠意或愚蠢的。

然而家庭經濟和公開演說呵！這是完全別級的題材。這些便是他們癖愛的虛榮。

差不多任何人，上文已經說過都有這種癖愛的虛榮——這些多半是他們覺得沒有把握的事情，但同時他們又極願在這些事情上表示卓越，兼獲人家的稱賞。當你對於他們這些事情中任何一件加以歌頌時，那便會發生如德所應的功効了。

喬治浦德南稱呼柯佩增做『鈞』——以及把他的委員會，當做真正的法庭，便是這類的稱頌。

『各人有各人優越的地方，至少也有他們自以為優越的地方』吉士斐爾伯爵說。『在自知優越的地方，他們固執愛得人家公正的批評，但在那些希望出人頭地而還不敢自信果否的地方，他們尤喜歡尤容易受人的恭維』

有一位異常能幹的人，洛波脫華浦耳勳爵，吉士斐爾指點出，他的才幹是不容人家恭維的，因為對於這一端，他自己知道得很清楚的。但這人自恐在對待女人方面是一個浮滑之徒，而願意在這一端，證他有一種溫文爾雅的態度。在這種地方他極易被恭維奉承。這是他所愛好而非常的談話資料，正恰恰可以證明這是他的弱點之所在了。

在此，我們得到一個錦綸，可以找出人家癖愛的虛榮之所在了。

『你將要很容易的發見各人身上最普遍的弱點』吉士曼爾說。『祇須你觀察他最愛好的談話題材；因為言是心音，他心中所最希望出人頭地的地方裏——講得最多——就在這地方搔牠，那麼你便搔着他癢處。』

弗雷特曼告訴我們他怎樣獲得勝利，祇因為他能找到兩種差別極大的典型人物所癢愛的虛榮。

他說：『有一次要問新去世的裁判長傅羅談話，剛在他問西羅莫大學演說之後。我很明瞭，問這位先生說一些關於他的演說聲的話，是不會討好的，因為演說對他，已成為老調了。但是我對他這樣說：

『一裁判長，我發想不到一位站在最高法庭的人，會得這樣近乎人情——』

『立刻他對我發出他心坎裏的微笑。這個老漢，喜歡人家把他當人看待。』

『有很多人，喜歡聽剛正相反的話。不少人喜歡人家把他們當做有智能的淺薄。有一回我同一個人有商業來往時，我堅決地主張任何事物，都應用筆錄下來。』

『我告訴他，『因為你是這樣地冷靜和敏銳，因此我願知道我們究竟站在什麼地方。』』

』

吉士曼爾伯爵告訴我們說差不多凡屬女子，便是最最質樸的，儀容嫵媚當是她們所癢愛的虛榮，並且常易被讚美的一點。祇有那無可懷疑，難於領略，和不容比擬的傾國傾城的絕

色，才能有絕對的自信；於是對他的批評，更趨於嚴厲。

羅斯福厭惡「瘋狂的搖尾者」

羅斯福的軍中副官，亞幾布德，對於頌揚和恭維這個題目，曾有過等利而有餘的評解。有一班同羅斯福交往的人，好像覺得他是從不會犯過的。若德若他們為「瘋狂的搖尾者」——那種人嘴裏永遠不斷的嘖咕着：『十二分令人驚服。這不可以稀異嗎？多麼超凡出衆！』

亞幾布德是十二分欽佩羅斯福的人。但是他具備決心，不做這樣的一個「瘋狂的搖尾者」。然而沒有幾個人，能比他更順利地獲得泰叻的敬愛。

實際上，偉大的人物並不喜歡不休歇的恭維和欽羨。尤其是羅斯福他瞧不起那「滿嘴裏是是的人」，他永遠歡迎批評。

頌揚得太多還不如頌揚太少，較為上真些。

對於底蘊未明的人，最好且慢些深談，直等得你找出他們所愛好的是那一種讚揚。最要緊的，我們決不可以隨便恭維。舉一個極端的例來說，我們中任何人，都會惱怒起來，倘使一個全不相識的人，忽然讚美起我們的頭髮和指甲來。

一種間接的讚揚，當是百無一失的。

倘使有人告訴我們某某人背着我们說了句好話，我們能不心無色喜嗎？這種讚語，要是我們親耳朵聽到，或許反會使我們感到煩惱，或者疑其不誠。於是，因為是間接聽來的，便

變得非常悅耳，——那無疑地已是真誠的諛語了。

德國的鐵血宰相俾斯麥，在要勸服一個敵視他的屬員時，他會有計劃的向着別人稱揚，因為他知道那聽得的人，一定會把他所說的語，傳遞到那敵視的屬員的耳朵裏。

吉士斐爾伯爵說，『這種御人術，是一種無傷的技巧；就是在人背後稱揚人，同時那聽得的人，大概因為自己想獻慇懃，而並不是為你服勞，一定會將你的話傳遞給關係人，甚至於再加以鋪張。這在各種恭維的法門中，是最最悅人，因此也是最最有效驗的。』

另外還有一個間接頌揚人的方法。克利佛蘭地方的律師前任軍事部長貝柯，新近在芝加哥法庭上，就應用這種法術。在他向一位外國產的法官陳述案情時，他很留意的說了一句似若偶然而很聰慧的關於非美國土著公民的話。一位銳敏的律師和另外幾位出席法庭的人，都曾注意到他的這種巧計，用了它，貝柯很勝利地得到這位法官的好意。

這是一種簡單的計策。倘使約翰斯密士對於講述故事的本領是自負不凡時，我們可以當着他稱讚某某人某某人是如何善講故事，結果他便也會覺得非常欣悅。『這裏面的決鬥』，吉士斐爾伯爵說『不外乎你所要恭維的人自以為，或者至少人家想他，是優秀的幾種德性，你可以當着他們，轉向別人身上稱揚。』

我們可以得一些似的結果，倘使我們直接向人讚美而不要求他正式承諾。

威爾遜，在他運動民主黨總統候選人的時候，就應用這種方法，否則他和白里安同，將不免發生不幸的破裂。有人已經發佈威爾遜多年以前所寫的一封信，在那信裏面，他表示

要將白里安打得一踏腳塗。盧雷這對此，並沒有直接想法去恢復這位議員的好感。但是不久以後，在華盛頓的某一宴會中，那時白里安也在內，他在他的演說辭中，對於白里安的人格，和他所以博得會鬧遠揚的原故，讚譽備至。相隔不久，白里安親挽着盧雷的手，告訴他不必爲那封信的事煩心。

譽揚和讚美，是領袖的一種最犀利的工具用來統治和慫恿人們的。

最易獲得能奏功效的，恐怕是那一種讚揚，我們給予人以後，可以左右他們的成敗，並且在我們未發言以前，連他們自己也覺得毫無把握的。沒有幾個女子，聽了他們的丈夫讚美她們主持家政的才幹，而會得發生厭倦。有幾個男子，受了他們公司的稱賞，而不加珍視？我們夢見多少偉大的領袖，對於讚賞他們的屬員是毫無吝色的。

爲甚麼洛克斐勒稱讚一個失敗的人

貝特爾特洛克斐勒的同事，有一次營業失敗了。他是幫助洛氏創建標準火油公司的「老伙件」之一。但是這一回，他竟因進取過猛而遭傾覆了。

接着發生的事情，却使他不勝驚異。

「一天下午，我剛離了百老匯路二十七號」，貝特爾特說，「我已經注意到洛克斐勒和激拉脫兩位先生，就在我的後面不遠。我照樣向前走着，因爲我雅不願意糾纏我那失利的營業。但是他們叫住我。洛先生在我背上誠懇的拍了一下，並且說：

「好極了，貝特爾特，我們剛才聽你說起你南美的事情。」

「我心想他們或許要責備我，或者已聽得一些不確的消息。接著我說：

「但是，那實在是一回極大的損失。我們實想法保存了百分之六十的投資。」

「不，那已是難能可貴的了。這全靠你處置有方，才替我們保全了這麼許多。我們不常幹得這樣得法。」

就這樣，洛克斐羅在一個應加貶責地方，而一反常情，找出一些值得稱頌的資料來。

讚美屬下是一種博取和維繫他的好意的最有力的方法。但是意義的深長，還不止此。

使人繼續努力的一種最強烈的興奮劑，便是成功的自信心，同時這種感覺，在員工的心中最易滋生，必須你給他們以奉揚和信任。

須華李說起卡內奇，「卡內奇先生常是一位握了你的手，鼓勵你，讚美你的人。在我廣大的生活經驗中，和世界各地的偉人相接觸，我還沒有找到一個人，不論他的職位是怎樣崇高，他不能以嘉許人而能以譏評人的精神；成就更彪炳的功業和促發更偉大的努力。」「我疑惑你有沒有想到，倘使你自己或任何入，在這項情況之下，將怎樣的用他的全力，來解答上司的知遇。在這裏，卡內奇先生在早年便明瞭這偉大的事實，並且就是他所習用的這種精深的哲理，使他成爲一個商業上有大成就的人。」

在卡內奇的學生須華李的手裏，讚美屬員成爲一種異乎尋常的動力之源。

當須華李就任緊急造紙廠廠長的時候，工人中熱誠的情形，爲霍克勃立奇向我們這樣解釋：「從經理起對冒釘的工人，他曾這樣地嘉獎：嘉獎巧妙，使領受到的人，覺得比

軍機抽口煙就在二十七天的班工了，常常這班工場裏有的說謊，都被打破了，須華李召集這班的金班工作人員到他的周圍。他發佈一篇更妙的演說稿，發給每人以銀質的獎章一枚和威爾遜總統的信一通。於是須華李轉個負責監造大湯美梅森，從他的袋子裏掏出自己的一个金銀，親手交給他，作為一個小小的紀念。

「恰正就是這種私人間的接觸，發誓，重視，獎賞，激勵，感發，」斯萬克勃立奇說：「須華李先生依恃着，成就他的新事業，圖和他過去的事業，依靠它們而獲得成功，同屬一例的價值。」

華爾德斯脫朗，芝加哥日報的出版者，曾經告訴作者說，他在保險儲庫裏面，保存着三封短簡，那都是他的前任費克都先生在二十年同事期間所給他的。他說，「這三封短簡，都是對於我的工作成績的贊美——那種贊美，或許是並非必要的。」

有些高級職員，不肯輕易贊美——在這裏面，也許自有巧妙的計謀，特別是對於穩重一流的人物。

關於西勒士柯德士，著名的星期六晚報的出版者，愛特華布克曾說，他是「慎於批評。」也「讚美贊美。」

但是，凡屬偉大的行政人員，都已廢除了那陳腐的思想，不再信什麼，成績的發致，可以用不斷的批評和凌人的威嚴。

他們也不再會給那古舊的行政上的魔障所煩擾，說什麼對於屬員博施濟貧的結果，大半是引起更多金錢酬報的要求。臘明頓再特公司的總經理再特（年紀較小的一個）曾經說，『稱揚並不會增加消費，但常會增加利潤。』

當然，有一種人，如被贊美，是危險的。這種人我們在上文已經細說過，一經贊美，就會得意忘形，直吹成片片粉碎。有時，行政人員必須用粗糙的待遇，將這種人降落到污泥裏去，對待這種人，貶賤才發生它的效用。

另外還有一個要點是這樣：一個被嫌憎的領袖，常會抑壓他自己的意志，而贊美他的屬下。當一個我們所憎惡的人，對我們所做的事業，加以贊許時，結果我們天然的衝動是反而要停做這樁事。不過真正的領袖，決不因這種危險而灰心，他的最先的目標，便是博取信從他的人的愛好。

著名的公用事業家卜德會定下六條法則，用做處理工人的規範。中間有一條這樣說：『對於他們所做的事，給他們以十足而昭彰的信譽，——當着大眾贊美他們。』

在美國的兩位最大的鐵道建築家，也是極莊嚴的人，黑耳和海立門的身上，我們發現這種同樣的態度。派耳告訴我們，黑耳期望並珍視他手下的人，同時海立門的最大特點便是他對於各式幹材的無盡藏的賞識。

——那馬兒大流成四方，贊美他，你便獲得他的好意。記者，他們所最喜歡人家讚美的事，便是他們自己覺得沒有把握的事。

恭維得過多，還不如恭維得過少，來得聰明些。不要做『瘋狂的搖尾者』。記清，祇有極虛妄的人，才需要人家不停的恭維。

對於屬員，贊美是一種激發興趣和忠心的有力的方法。對於他們的功績，給他們以應得的報價。有一條緊要的法條是這樣：記得有少數的人，在贊美之下，會得意忘形，直吹到片片粉碎。對於這一種人，要常常留心注視着。

第二十一章 怎樣爲你的功績博取聲價

柯律支包裝他那小而黑的手提袋

爲甚麼法蘭克林推一輛小車

海立克爲他的讖篤要求聲價

從柯律支生平兩則著名的軼事中，我們發現一種線索，可以引我們到另一種有趣方式的御人術。柯律支是以謙遜聞名的。第一則軼事，常用來表示這一點，第二則軼事所證示的，在表面上看來，恰正和他謙遜的美德顯示極端的矛盾。這裏是第一則軼事：

在他肄業安慕斯脫大學最後的一年，柯律支獲得一金質獎章——一種全國看重的榮譽，

革命軍的領袖會所獎給。但是他沒有把這事對任何人說起，甚至於他自己的父親。畢業以後，他進的人，諾桑潑頓的裁判官波爾特無意中問在泰尼共和黨計畫裏，說到這事的一節記載，那時諾桑柯律支領到這獎章已六星期了。

在柯律支的全部事業中，從伏蒙臉州的村莊，晉級而至自宮，他常以這種真誠的謙遜，不邀虛價的精神而聞名。

但是諾爾波對律支還有另一方面呢。這種是第二則軼事：

當他從事於廣省省議員選舉的時候，忽然在那選舉的隔區，柯律支包裝好了他那一小兩黑的手提袋，大踏步趕向諾桑頓的車站去。原因是他忽然聽到省議會會長一席已宣佈他的消息。兩天以後，他從波士頓回來，在他那小兩黑的手提袋裏，已裝滿了多數議員親筆簽名顯舉他為省議會議長的約書。就這樣，柯律支第一回邁步上政治之路，而受任廣省議會議長；在適宜的時候，對着適宜的人，用最最敏捷的方法脫穎而出，對他應當得的要求聲價。

在這兩則軼事中，我們看到許多人將以為矛盾的事情：一方面是真誠的謙遜；另一方面却是自謀陞遷的才幹。在這裏再讓我們觀察另一個以謙遜聞名的人。一石城（傑克遜）美國南北戰爭時南方聯盟的戰將，現在他和另一位李將軍同位在世界最偉大軍人之列。他的名字是「天賦的謙遜」是唐麥斯傑克遜一個顯著的。他在西點軍官學校，他是以謙卑著稱的。在他留校的時候，他很有力的證明他是一個謙遜的人。他是一個謙遜的人，他是一個謙遜的人。

他自己。另外在馬爾他戰役中，當司令官派他率領他的勇猛而新的營團到洋塔島去時，傑克遜後來從未說過：「高至於在他們的至親好友面前，他還是這名字。」

但是就在這次戰事初起的時候，傑克遜當他姊姊的信中，充滿着他建樹聲譽，博取一門紙上顯要的地位的計劃，——同時還充當着許多完成這種志願時必有的困難，因為他祇有一個不重要的副官的空銜。在他追求聲譽的過程中，這位勇敢而真正謙遜的人，曾有一時聰明的措置。他取一種步驟，結果直接牽引出司各脫將軍加於他的禮贊，和幾次武捷的阻遏；他自願從常備軍的隊伍裏轉到砲兵隊裏，因為他相信那裏的長官對於部隊的成績，都會歸功於個人。幾年以後，我們又看到他用全副力量去取得伏奇尼亞陸軍大將的教席，因為他需要這個位置是聲名卓著的。

在傑克遜身上恰似柯律支一樣，我們又看到類似的矛盾：真誠的謙遜針對着銳敏的自求隱遷。並且這種同樣的表面上的矛盾，一定可以從任何偉大領袖的事業中找尋出來。不過實際上這裏面全沒有矛盾，——祇有完美的常識。

這些人所不作聲的，祇是那許多一定能使人忽視的事情。不過他們將立刻有所舉動，當他們自信他們的功績一定要被人忽視的時候。

我們沒有籍籍建樹聲譽作虛名的割視。但是有幾點常見的事情，是值得再加檢點的。當然賴以成功的，必有堅牢的基礎，——就是完美的品性，和真實的才能。但是在這事實的世界上，好的道德，並不自己就是隱蔽。一遍生著苔的石塊旁邊的一株紫羅蘭，常常去入視

人忽略的。倘使我們有了優美的品性和才幹而不叫人知道，我們實在是欺騙自己，並且在欺騙別人。

不過無論怎樣，在可能的時候，能幹的人最先而最真的願望還是表示謙遜，使他們的功績自行表彰。

例如：洛克曼羅在回答人家的詢問「成功的秘訣」時，曾說：「時機適宜罷了。一個人不要知道很多。」

鐵路建築家海立門的態度這樣地謙遜，甚至於在他的幾項最光榮的事業成功以後，他的一個老朋友，還以爲他不過是幾百個成就不同的經紀人之一，直等得後來無意中間在別人處得悉真實的情形。

真正偉大的人物，沒有一個不以這種謙遜著稱的。

只有懦弱的人，短視的人，才當着大衆粉飾他自己，才永不歇息的叫入注意他做成了什麼事，知道得怎樣多。他祇想獲得一種淺薄的自命不凡的意識，他便爲這種願望所推移。

偉大的人物，能超越這種無意識的虛榮。更進一層它常常自己燬滅自己。多數人都希望將虛榮心重的人的光耀剝奪淨盡。他們所樂意尊敬的是謙遜的人。將別種考慮都丟開了說，對多數事情博取聲譽的最好的方法，便是表示謙遜的態度。

舉個例說；沒有幾個人曾經自隱他們的長處，比巴拿馬運河的建造者哥薩爾士將軍更加澈底些。他簡直規避公開慶祝的典禮。當第一艘船駛過這運河的時候，人家看見他穿着棉衣

沒有幾個人會因他們的空勞的功績而稱讚。在這樣一句話裏面，我們可以找到這事的關鍵。這是大家批評他的功績時，他所常常說的：『我們以後回答這問題，——就用這面回答。』

哥薩爾斯，同我們當今的英雄標本一樣，讓他的功勳自行表彰。埃因爲我們的詭遞，戒的人，才建樹起他們大部份的聲名。

一般人並不信任虛榮和誇大的人。他的判斷常是可以懷疑的。因爲他顯露出將自己和自己的才能估價得過高，所以大家都覺着他所估價之物上的價值也不免是錯誤的。不過一個人，把他自己估價得太低，是過分的謙虛和羞縮，其形也正相同。虛偽的謙遜就是虛偽的自尊——都是一種虛榮。

能幹的人是謙遜的——但是他懂得自我隱蔽的法術。

在二十四歲的年紀，彭傑明法蘭克林就爲他自己打算了。用了借來的錢，他收買了他同事的股份，而變成一家印刷店和一個小小的水薩文尼報的主人翁了。

這位勇敢而喜歡尋香的少年，他將要成爲我們第一個『自立人』，並且永遠是一位最偉大的美國人，現在要自己去主宰他的命運，沉入水底或泳登彼岸，在債務壓迫之下，他必定要在商人羣裏，建起起他個人的事業。

法蘭克林非但志要力有自己的一切——並且這一定要使別人注意到他的作爲。

『我要替自己取得商人的聲譽和高格』，他說，『我當自經營業但求真實的勤奮節約；並且還要盡力避免任何相反的表现；我穿得非常簡潔，我從沒有在任何處炫耀；……並且爲要顯示出我並沒有踰越範圍不守本分，我有時從店鋪子裏買了紙張，用一輛小車從街上載回來。』

『這樣人家估量我是一個勤儉而長進的青年，很規矩的向別人做買賣，爲文具進口業的商人，漸漸的來要求營業來往，另有些人，建議供給給我以書籍，於是我一帆風順地向前邁進。』

因這種展覽自己的方法，法蘭克林很巧妙的使人注意他自己的長處。

樹幹的人知道令開樹葉是不能虛空而生的。它們是建樹出來的。關於愛爾特，愛爾佩迦萊曾經說：『他樹立一種誠篤和精確的不能移易的名聲；就因爲這種好譽，人家都往他那兒購買東西。』

已故的明納波里雜誌的所有人和出版人。鐘士，用一種很開客的巧計，建樹起他的聲譽，結果終使他成爲一家新聞紙的主人翁。當他還是這雜誌的一位訪員時，他開始他事業的程序，向一家銀行籌借五十元他並不需要的錢。

『那一次』鐘士說『是以後幾年中許多回借錢的開始；我的借錢，爲了樹立起我的聲譽以外，並沒有其他目的。我從沒有用過這許多借來的錢，當通知借款的條子送來的時候，我付還他們的債，其借我的錢。漸漸的我增加我借款的數目，最後到一次借出兩千元的巨數

我並不需要錢，但是我須需要信譽。我要人不知我鐘士借錢，必償無疑！

當我決計要印行一種商業方面的新聞紙的時候，我的理論得到證實了。要將這樣一種新聞紙建在新給的基礎上，我需要一萬五千塊錢——我所有的總共不過五千塊錢。我走到一家銀行的會計員處，那裏，爲我常常去借錢的緣故，已經變得非常熟悉。我便將我的計劃剖析給他聽。

這位會計員很願意借給我一萬塊錢，不過他說，鐘士應向經理接洽，到最後，仍還是這銀行行長的一句評語解決了這問題。

「我贊成將錢借給鐘士先生」他說：「我個人對他不很熟悉不過我注意到多少年來，他常向這銀行借錢，並且常常償清。」

鐘士說：「十五年來，我常遵行我的計劃，希望有幾位重要的人物會注意到我的記錄，並且在我的緊要關頭，會說這些銀行要員所說的話。」

鐘士常使用心計，來表示他自己是可以信托的。

海立克爲他的駭馬要求替價

一種刻薄的戒慎，助成一個青年律師的高位和名。我們都知道海立克是一位新近去世的顯赫而我們所心儀的駐法大使。但是他事業的發軔，大部在孚克利佛倫地方充任律師。

在那早年的奮鬥中，那是任何青年律師所必經的，海立克遭遇到一件不幸的事。他須得

爲他的官裏人賠付一筆他應得的款項。

當銀行的收數員用一種相當的態度將單交給他時，他不客氣地把他打發出去，因爲事有湊巧，他已不在法律上負有任何責任，依照法律所生的時效，已在前幾天終止了。

雖有這樣的瑕隙，海立克仍欣恃他微薄的收入可償清這款項，這便是他十分廉潔正直的明證。不過海立克所做的還不止此，他替他自己的作爲博取聲價，並不是單靠機會的。他不信賴銀行的書記，錯差的時成着，爲他散佈這消息，他親自把他的所作所爲和所以這樣作爲的原因，深深的印入銀行高級職員的腦海裏。

這事的後果，便是海立克往這家銀行立刻得到大宗的營業，足以償還他的損失而有餘。海立克是一位謙遜的人。但是他極熱心的對於很容易被忽略的美德要求聲價，因此便建樹起他的令譽來。

就抱着這種精神，阿爾斯密士，在常紐約州州長時，在他的辦公室中保存着一套明顯的報告，那是他不斷的向人展覽的。有圖畫，有文字，它們活躍地表現出他的燦爛的功績，使他們當中新添了許多奇偉的養育院，醫院，和其他公共機關。

用各種不同的方式，能幹的人把他們能邀人讚賞的特點表揚出來。例如任何領袖都有守信遵約的無上聲譽。但是有許多人都於這一點都錯失了。這並不是因爲他們是比較的不誠實，——而大概却是比較的不注意。能幹的人都採用這種簡單的防衛法：他們不輕與人約，同時他們在可能範圍內，將費最少的語言。

爲這道學才這原來的話，……

感傷是『異常不自然』的。有人報告柯律支對於允許表示極爲感傷。

下列的這些事，是值得注意的。本書作者有一位認識的人的感傷，常爲別人所懷疑，試因爲他是過分的羞澀。在申述一種感傷的事實時，他常將他的眼睛左顧右盼，而不注視在聽他申述的人的臉上。這種習性，上文已說過，大概都顯出其種的別語。這個人和別個類似的人，都可用吉斐爾伯爵所介紹的方法而獲得改進。

『常常注視在人家臉上，當你同他們說話的時候；忽略了這一點，常會叫人想你有自覺的過犯』。

許多同類的戒條，幫助一個成功的人，去發揚他的聲譽。

要建立完好的聲譽和獲得別人的尊敬，須記着：真誠的謙遜和美妙的目光躍遷，是並行不悖的。

對於許多你所成就的事功和你所保有的德性，如人家已經熟識或者一定能注意到的，應該特別表示出謙遜，記着人家自願給你的評價，總比你要求而獲得的來得偉大。試表示這種謙遜的態度，並且建立一個謙遜的名聲。

不過，使你的某種寶貴成就和特性，一定要被人忽視或議論如何不會給人認識的時候，那就應該採用另一種方法或計劃。留意着在它不適當的時候獲得相當的人的注意。

第二十二章 建樹你的名譽

安樂羅卡內奇甘道恥辱與刑罰

一位編織的海軍中尉對抗海軍部長

爲什麼竟讓自命頭髮裏帶着草子

怎樣「海商同盟」在助爾恩士升任副總統

一位短小卻頭髮稀少的青年正遭遇着一難決的問題，這事關係的重大，就連他自己都不能完全了解。

卡內奇已經從這信的僕役升爲電報總發員和司各股的書記，司氏便是在畢資傑的本辭文尼鐵路的分段長。

在早晨到達辦公室的時候，他發現一幅破毀的車身阻塞了路線，鐵路運輸已陷于大混亂了。最壞的，司各脫正又不在。

卡內奇將做些什麼呢？安穩的做法，便是一樣也不做。只有鐵路分段長才有權力發出調車的命令。事隔多年，卡內奇自己向入說：「我知道倘使我錯失一着，結果便是斥革，恥辱，甚或至於刑罰。」

不過當這時候，貨車停在中途，旅客的等待車也大大誤點。

卡內奇既不得許多了。他破壞了鐵路是鐵軌的規則中的一條。調車的命令又如其來的發出去了，上面寫着司各脫姓名的開首的字母。

節司各脫自己到來的時候，單着着的鐵路已經暢通了。各事都順利地進行着。他是非常驚異，不過不說什麼。

但是不久卡內奇間接的聽說司各脫對於他的『白髮的蘇格蘭產的小妖兒』，表示非常的欣悅。

這一回的事對於卡內奇是一個重要的關鍵。甚至於約翰愛特喬湯姆生，本薛文尼鐵路的局長都聽得他『調車的偉績』。卡內奇升任司各脫的私人秘書。在二十四歲的早年，他自己便成爲這一段鐵路的分段了。

在批評這一回執事時，卡內奇說：『這位青年既經能同高級職員相接近，他在生命的戰陣上，已獲得一半的勝利了，每個年青人的目標，應該是想做一些他職務範圍以外的事——能够吸引他的上司的注意的。』

一位青年的鐵路郵務生，同千百個其他的郵務生一樣，正在用着陳舊的方法分發信件。大半的信件都是用恆測的工夫揀選而分送的。很多信件是無謂的就誤到幾天甚至幾週之久。但是這位郵務生開始另想新法。他發明一種集合寄往各處去的信件的制度。這位郵務生便是西澤爾佛爾。並且這一樁簡單的作爲，就是他一生經歷中一件最大的事情。他的圖表和計劃吸引了人家的注意。馬上他是被碰運了。五年以後，他便是郵務局的幫辦——馬上就要變成

總辦，並且已經在任美國電報公司總經理的途中了。

俄人家希里爾的事，特別的冒險，額外的負責，注視到這一天工作以外的事——這是上述的人獲得他們上列注意的方法。

須華李告訴我創優學克羅斯的，他能在八年中間無阻獲得幾百萬資產的地位，並任費斯利漢鋼鐵公司總經理的原因，多麼難以爲他想到他轉移以外的事。

却習士馬果，伊利諾州中央鐵路公司的主席，堅錫他的向上的榮升，在那穿着青色襯衫和外套打掃車站有合的一天。有幾位——我——曾有意對他的工作的情形。他們中的一位後來向人說，他處理事情常常做一件有空氣的工程一樣。

「能够吸引人家注意的人。」——華李說，「就是那些隨時思索，和從小處表白自己的人；並不是那想用扮別式展覽式炫耀他的雇主的人。」他說起他廠裏有一個雇員得聲聲抗議因爲他在每次罰班離職的時候，他常常帶着他的雇員的人告訴這一天待決的事情然後走開。

極簡單的戒條，可以更加迎合雇主的需要的方法，當可以令人脫穎而出。例如，馬克斯貝爾，以一很年青的人，而後屢遭延宕石島鐵路局副局長，他成功的原因，可以從下述的事實裏找出來：當他接受同一個命令而要去實行的時候，他並不想依賴他的監督。不管這個命令是如何複雜，他總歸實行，決不問一絲一毫怎樣去實行。

一家任用四千職員的大陸伊利諾銀行的首長斯密士最近對作者說起一個問題；就是：怎樣讓技術員負大責任的人。

之下，進一步，再晉級為司令官和海軍演習的監察官。

辛士有精湛的見解，並且他將它們表現出來。

不過同樣重要的是他抹殺成例的勇敢。

就因為這一回的舉動，他獲得應得的注意，從羣衆中『邁步而前』。並且置下他名譽的基礎。

這是一種冒險的戰略。要使用這種戰術，我們應十分自信我們確能適合一種真切的需要，不過當我們已經斷定以後，我們『冒』的危險當會取回豐富的報酬。

卡內奇有一次說：『一個人如果不能破壞一條規則以拯救創制這規則的人，是一個無用的人。』常常他提拔人，祇因為他們能應用常識去破碎鐵律。『倘使一個人而不能看出破除定則的需要來……我承認他已達到他能力的極限。』

任何事業上的規律，都有必要的例外，並且在多數業務上，有許多規律和習慣早已失其效用。一般人所以還遵守它們，只爲着穩當和便利。但是向這種神聖不可侵犯的定律挑戰，常是一種簡單的方法，可以用來獲得顧主的注意和自己的威信。當然，在任何組織中服從和紀律是必要的。屬員應服從命令——且常盲目的服從。不過當一件事已走入歧途的時候，能幹而想出頭的屬員，開始想出新的方法來。

關於出版家西勒士柯德士，突德華卜克說這樣的話：『有兩種人，在柯德士先生的估量中，是永無出息的，一種是不肯依着命令做的，另一種是『能做命令以外的。』』

一回迅速而不依賴，這並非普通常識，對於一位著名的大師，曾任美國廣告協會會長的楊雅各，實在是平生事業中重要的一部。

以十三歲的年紀，從印刷公司的辦公室僕童做起，楊先生已經升任為湯潑生公司新新奈打支行的打字生的領袖了。

剛巧支行的行長，斯泰雷萊蘇已經被召回紐約總行充任總幹事去了。

在新新奈打，有三個人是雷蘇先生遺缺的候補者。不過經過幾週之久，還沒有決定。支行依舊沒有行長。

就在這時候，楊先生有一個意思想補這缺。於是他致全力於此。他陞遷到雷蘇遺下的職位。

不作一聲地，他補充領袖遺缺了。

過後，三位候補人，受命互相投票，各人舉出除自己以外的第二選，以便定奪那一個應得這位置。投票的結果，永沒有詳細宣佈。但是楊雅各却得任這個要職。

他採取一危險的步驟——結果發生效力。

自當權威而不得人的信譽，發覺命全而不得人的遵從，都是足以致命的錯誤。不過一個人如能渡過這一關，便可得豐裕的報償。

在一個機關裏有許多方法，可以『邁步而前』，『脫穎而出』。全部的戰略，實集中於簡單的一點：作成一種隱遠的計劃。

美國鈔票公司的總經理丹尼耳伍德爾，相信一個人的得蒙隆安，對於他的才能得職者半，對於他的自由才能得職者亦半。他說：『知道你自己的價值並且知道什麼時候並怎麼樣表白出來，是兩件難事，將他們適當的結合起來，需要隨機應變。』

唐士，一個薄暈的助手而升為伊利諾州中央鐵路公司的局長的人，曾經製下一種得職的程序，他說：『寂靜地，順利地使他的顯主注意到他是一個够得上提攜的人，這是一個人所做的事』。並且『估量你上面的事的大小，預備你自己去填補。』

尤要的，我們知道真正向上的人，什麼地方有機會來應聘，就想把他自己放在較高的地位。他不但要避免沒有出路的事業，同時還想跨入新興的事業。

恐怕沒有一個人能比查維爾·薩夫侯爵我們這種較好的更好的例子，在九齡的童年，他從最下等的船位裏踏上這一個國家，連一個英國字都不能說。在三十二歲，他便變為英國無線電公司的總幹事，現在是公司的總經理了。多年以前，他已開始在這一門裏研究，並且牢守着它。將來，必有大量的發展，因此在他是一個董事時，他已開始在這一門裏研究，並且牢守着它。大半是因為他進入一新興的實業，所以薩夫侯爵在早年便顯示出他真實的才能來。

為什麼查九侯自命頭髮要帶着草子

查九侯正要在眾議院裏初次致辭

這位青年快變成爲國會議員查九侯，在查九侯六年中，是眾議院的主席。不過他在他還是國會議員以前，是一位亦長到那兒毫無公事的人。

這如真像……
「這句從伊爾德羅來……」
「一位……」

會場裏起了一陣笑聲。但是充儀犀利地加以回駁：

「不但我發子裏殺着雀麥，並且我頭髮裏還帶着草子呢！」

賦因爲這一句機鋒，充儀就跨進顯赫的地位了。

這種「草子議員」的稱號名聲此傳遍全國。做一些特異的事，非常的事，充儀因此獲得普遍的注意和持久的聲名。

或許這不是一件偶然的事。但這種是個人術一種的方式：冒險而其眩惑，常爲人所用的；個人的展覽。

這種方術的一種最主要的危險便是這樣：許多人想用個人展覽，實際上僅僅是炫耀誇張。他並不實施任何精細的階級的計劃，不過舉動特異，可以引人注目，壓在他的虛榮心而已。

充儀的真正的展覽，則大異乎是。他爲他自己創立一種高標，使千百萬人欣悅——一種叫人黏着的商標，

羅斯福應用這同樣的方法，他會說「拿波崙以後最成功的政治家的展覽者」。人家所以常把他推崇做一個麥撞的乘騎者，並不是一回偶然的事。謠言再說：「他懂得什麼時候

應該穿他的舊棉的騎裝。沒有他那精緻的衛裝，黃銅的馬日鏡，和卡嘰布的製服，恐怕他不会升任紐約州州長。」

並且羅斯福的另一種商標，就是他的動奮的生活，也並不是一格偶然的事情。舉一個例說，有次羅斯福同堡塔斯巴克士一起在牡蠣灣的時候，相繼不遠的地方已架着一列活動影戲攝影機。斯巴克告訴我們：「他說了幾句話，那時的雙手，都插在袋子里；接着管理員將機子的齒輪磨動，攝影機開始轉動，立刻羅斯福先生的雙手脫離了他的袋子，並且開始做着許多手勢，當得就像一個職業拳鬥者要爭奪錦標一樣，這種情形，不僅是自然發生的，也是鎮定裕如的；並且，如果你說的話，也可說是富於動作的。」

一位著名的攝影家曾經指出在攝影時羅斯福常拒絕做作姿勢。他力主張在動作時快攝入鏡頭，不管他的面龐是否扭曲或者他的姿勢是否醜陋。這樣羅氏建樹起他另一個商標，時常使它保持生氣。

我們可以想起關於這種御人術的許多例子來。

誰能忘掉那以前的副總統，現任的駐英大使却爾士蓋賓道威斯的許多照像，特別是兩片牙齒裏咬着那聞名的懸下的烟管？

芝加哥的銀行家，約翰美生，一位全城裏最爲人所信愛的人，有一次向一個運動遊藝的寫作者傅羅頓說：「他當御一紅領帶，因此人家會記得他，」並且還勸傅羅頓自己，也培植起這樣一個商標來。

有一位「草子議員」，是帶一些鄉村的氣味，並且他代表許多農民。羅斯福是真實的愛好「刻苦的生活」，並且確實是純正的童子和「恭順的騎師」。同樣陶惠士的門管和這些的紅領結，都是這些人自然的習慣和嗜好裏所脫化出來的。不少人發現這許多個人的特點和怪癖的舉動足以喚起良好的評語。因此才特別表彰出來，在前恐怕並沒有十分知道。創建商標時的大錯便是不誠。在使用這種御人術，恰同使用任何御人術一般，有成就的人，常注意一條定則：「保持你的天真。」

一個商業場中的青年人，也可以用這一類的方法，去吸引他上司的注意嗎？笨拙的方法的危險，曾經許多御補人物指示出來，並且是很公平的指示出來。不過至少有些時候，一種獲人注意的技巧是有效驗的。

毛倫·阿脫拉斯，鮑德蘭水泥公司的總經理，據說他的所以能崛起，是應用一種巧計，當時他還在阿摩包裝公司充任一個店員。

他知道阿摩氏每天早晨很早就到工場，所以他自己也照樣做，並且不穿平常工作時的衣服，而穿一件紅色的衛生絨衫。有一天，阿摩先生問，「那是誰」，並且人家告訴他。因此，毛倫便捉住他的驚愕的注意——從那大機關裏許多別的店員中間挑選出來。現在他有了顯示他能力的一個機會。

這種奇特的舉動是一樁危險的事情。但是偶一用之也能得相當的報酬。

「……因爲他和他反面的……」，這話在當時聽起來，不免有些驚人之筆，但民必趨之若鶩。

在他一身事業中稀有的那個大錯處裏，愛德華卜克找出一種最不快活的事來。在當時，女傭工的羽飾是非常時髦的時候，他在婦女健康雜誌裏發起一種運動，勸婦女們以人道的立場，停止佩帶牠們。他宣傳出許多相片，顯示帶羽飾的母親和幼孩的種種慘狀。不過經過四月的征戰以後，唯一的結果是這樣：羽飾的銷數，反增加四倍以上！在克不過向千萬婦女廣告，使他們把羽飾當作一種時髦的標記。這一回事，在他自己是受人而反自攻，但是對於羽飾商人，正同福特的笑話之於福特，和華墨官司之於柯漢，有一樣的功效。

爲商人謀利的方法並不是我們可以常用的策略。不過這却也是得了解的，這種策略所以能有助於福特，柯漢，羅馬諾，和羽飾商人，有底下幾點理由存在。

第一點，他們都能貢獻一些切合實際需要的東西。福特有他的底價的汽車；譚馬格有他的法律草案；以及柯漢有他的非常引人入勝的戲劇。甚而至於羽飾商人，也在供給婦女們以一些她們所確切的需要的東西。

第二點，他們吸引人家的注意，那是用一種最有把握的方法——激發感情。那些能够激起我們怒罵的事，我們是不會輕易忘掉的。

第三點，我們的感情，是改變得非常迅速的，有不少婦女，她們對於那些殘暴的羽飾獵取者，在早晨的時候，確是怒不可遏的，一到下午，便又很高興的爲她的新帽子，打算羽飾

了。

卡別脫，一位赫赫有名的演說家，有一次說：「如果他已用盡了種種方法而還不能喚起聽衆的注意時，他便很巧妙的惹他們發怒。一位不能得人注意的演說家是絕望的了。不過那位能激起他聽衆的憤怒的人，無疑的已得到他們的注意，並且還很可以有機會將他們憤怒的感情轉變爲友好的情趣和愛慕。」

用一種使人不愉快的方法去擄取人家的注意，很顯明地是一件危險的事情。並且任何單靠吸引人注意以建樹聲譽的方法，都同具着這種危險性。得人注意是重要的。但是這種注意的最終結果，必需能引起人家對我們的好感來，這沒有疑問也是同樣的重要的。

怎樣「海瓦同馬麗亞」佐助陶惠士升任副總統

却爾士陶惠士的最大的機會來臨了，當他在歐戰後回到美國的時候。在前線，他是購料委員，因此他是被召到參議院的一個委員會裏面，那裏的人想證明這一次的戰爭是很浪費的統御着的。

他在那裏所說所作的，使他在旦夕之間，成爲一全國聞名的人物。

安徒生說「台維特貝拉斯古實未有過舞台的表演比這一吹更富于精美的戲劇意味。剛在這恰當的時刻，他跳將出來。」

「「滾爾同馬麗亞」」他爆發似的叫起來。「我們是得了勝仗，並不是在記帳。假如我們曾經損失了幾軍的東西——那又值得什麼？我們已經獲得戰爭的勝利，我們沒有嗎？你們

能知道我們多少同胞在砲火下犧牲生命嗎？當我手接到一個請求需要撥款一萬的請願書時，傷兵醫院時，你想我們將不肯把這一批用品登入適當帳簿適當的項目嗎？決不，海爾和馬麗亞！我們迅速地拋擲出去！這時的他說了將近有一個鐘頭。」

「他在委員會裏面，談來談去，不停的揮拳……；他用一番妙語將委員會的查問吹得影跡全無了。他的熱誠的憤怒撥得千萬大眾的心弦都諧奏起來。」

『這種熱的觀察報告，這位得勝而退下來的將軍，眼中表示出得意的一瞬，並且有一些好似冷笑的聲音從那懸着煙管的地位發出來。國家已得有一位新出的英雄。』

陶惠士已開始第一次的攻擊。

另一位精密的觀察者說：「他的把捉衆目注意的技術曾經詳細的研究過。這一個「海爾同馬麗亞」的宣言，最後領他到「總統的」地位的，實在是一種有計劃的自白廣告。」

在他就任副總統以後，陶惠士再度應用這巧法。任何人都能回憶起他那悚人聽聞的演說，攻擊參議院的議事規則。關於他的默術，陶惠士自己所說的話，曾經脫萊洛與告作者，脫氏便是支加哥國家銀行的行長。

脫萊洛先生說：「很多人以為陶惠士祇是一種瘋狂，當他向參議院發表他的演辭的時候。不過他自己曾親自告訴我，他為甚要做這樣的事。他要將公衆的注意力集中在他所想矯正的錯誤上，這一點他的確獲得成功了。他並不留意參議院的議員對這事抱什麼見解。」

那篇演說辭惹起許多參議員的狂怒。但是它的回響傳遍全國。

用這樣攻擊的方法陶惠士再度博得盛大的聲譽。恐怕沒有比這更有把握的方法，可以策中廣大的注意。不論是在參議院或俱樂部裏，在辦公室中或是在街路的轉角處，那一位攻擊什麼人或什麼事的人物，常能獲得舞臺的中心地位。

突德古波，聯合印刷公司的總幹事，曾說：『我們心中都有一種元素，在看見一個人同他的敵人衝突時，就會反應起來。報紙上運動與游藝的一欄所以能保有這樣的勢力的原因之一，就為人類有一種愛好鬥爭的天性。』

這許多人像羅斯福，洛愛特喬治，威爾遜，從他們事業的開始時，已經用攻擊的方法獲得並保持大眾的注目。許多新聞紙和雜誌的出版者使他們的銷數激增，只因爲他們對某種觀點奮力抨擊。

在使用這種戰略時，我們必須要犧牲我們攻擊的目標。因此這是一種危險的事務。要應用得順利，我們必定要對下列的許多問題都能夠回答一個『是』：我們的主義是不是有價值的？我們是不是在擊敵的擁護它？在真正有價值的人羣裏，我們所得的回響，是否對我們有利？

同上述的戰術完全異樣，但也很危險的，是另一種建樹聲譽使無數人獲得成功的方法。許多人全不自覺的應用它。另外許多人很巧妙的使『着它』。這個方法不外是：保持威嚴。

讓我們先考察一下威嚴的真意義——這一種特性我們當能在成功的人物的身上找到的，而於湯安斯愛迪生，當他遠在大幹線鐵路上一個簡陋小販時，人家說他『小孩子的

莊嚴已當令人起敬。」

喬治華盛頓從他的早年起，他那種淳樸即人心的外表，常對他有不少的尊益。同時，他常爲他自己的權利担心中。他有博大的精神，能原諒人家的輕視。這些又是我們已經知道的。但是他會很迅速的維護他的威嚴，倘使時機來臨的時候，例如當法蘭西戰爭同印地安戰爭的期間，華盛頓辭退了那省委的陸軍上校的軍職，因爲他知道他將被屈處於任何英皇所委的英軍官之下。

同樣的羅斯福原來是熱心公共事業的，在離開紐約州議會以後，寧願獨居在他的牧場上，而不願再就任紐約城衛生局長，因爲他以為這是有損他的尊嚴的。

芝加哥的大陸伊利諾銀行行長斯德芬士曾將莊嚴的意識放在成功的因素之列。同時華爾德弗路，穀產貿易銀行的行長，也曾說，莊嚴是他在僱用人才時三個要點裏最先注意的一着：「一人的威儀，能令人加以信任。」

我們都重視我們的威嚴。我們了解並珍視我們的真價值；我們熟悉我們自己的權利，並且隨時注意維護；這是我們一種自白的策略，也是獲得信任和建樹聲譽的方法。

倘使有人對他自己顯示不尊重，人家決不肯輕易信任他。他們疑惑他會給人威脅。倘使他自己不能保護他自己的利益，當然他靠不住能保護別人的利益。

但圍繞着這「威嚴」兩字的，看是多少的陷阱呀！我們只消向四周一注視，更可以看到許多固執或誇張，驕慢或自大的人都自以爲是了不得的尊嚴。他們全不懂得尊嚴的真義，而

高視闊步，買弄眩耀，想將他們下流的意識和儒怯的心情完全掩蓋。結果，他們非但得不到信任，反而惹人厭惡。

一個支加哥商人。本是十分淺陋的，並且他自己也明知道自己的弱點，却一天到晚想用這種愚笨的方法，支撐起他尊嚴的空架子來。當一個客人因公到他辦公室時，可見這位職員在窗口踱來踱去，隔了好久，他會對客人毫不注意，甚至不對他招呼，也不請他坐下。對於少數的人，他或許能用這種無禮貌的樣子顯出他的自命不凡來。但是一般同作者熟識的人，都藏着一肚皮的厭惡而走開了。

真正偉大的人物決不犯這種過失。第一要緊的，他們需要人家的善意，並且決不肯使任何尊嚴的意識，來干投善意的獲得。他終究博得人家真正的尊重，那是一種愛慕與信任兩者的化合物。

關於衆議院主席朗渥斯·潔爾芬特曾說：「他能從主席搖身一變而爲惡魔。」

莊嚴與慈祥兩者合併起來，便是有偉大成就的人的要求。林肯在白宮中所爆發開來的許多笑話，和那些他們來使人悅服的幽默的奇聞軼事，人家常說足以減損他的威嚴。他的朋友告訴他這話，並且他自己也會對德浦說起。但是他說他仍要繼續講他的故事。

真正的尊嚴是不可以強作莊重和假作威武取得的。剛像慈祥是起源於對人誠懇的關切，所以尊嚴也築基於對己真摯的自重。

我們已經看到，領袖人物非常注意於建樹威信創立名譽的。不過，不論他常用的是什麼方法，處的是什麼地位，他們最初的步驟總是：重視他人和聽取見地，並且應該有把握地得到有益的反應。

倘使你是在一個機關裏工作，該爲你自己作成一個穩妥的計劃。爲要得到你上司的注意，應該做些沒有命令你做的事體，留額外的神，負額外的責。倘使你拿得穩能保障你上司的利益，儘可將他們的計劃實施出來，甚至於破毀成例，也不必猶豫。

研究你上級的職務，並且預備去填補。試獲得一新興的事業，在那裏較高的職位，常會爲你開拓。

表示尊敬並保護你的尊嚴，不過記着，得人的悅服，是更爲重要。

第二十三章 貫徹你的意見

怎樣使獨立雲霄的建築物的窗戶有助於密吉爾之銷售證券

爲甚麼愛迪生說電就像一頭短足長身的獵狗

一個奶瓶成爲歷史的資料

任何人都曾聽到密吉爾的大名，那起先僅得十塊錢一星期的書記，終竟變成美國最大銀行的董事長。

有一次他親口勸勸魯士巴登發說助成他那地位的一種法術。

他們兩個正在紐約銀行俱樂部同吃茶點。那時候密吉爾還並不是公立市銀行行長。他是市立證券公司支行的主任。

巴登說：『我們在窗口站了一回。目光從矗立雲霄的建築物頂上注向遠處對於這未能眩人心目的景色，我隨便說了幾句閒話，……：我不知道他是否聽到我的話。不過這展開在眼前的景象，却提示給他另一種靈感。』

『他說，『時常我們的證券銷售人之一，到我的辦公室裏來，告訴我他不能找到任何購買證券的人。當這種事情發生的時候，我不同他辯論，只對他說，『拿了你的帽子，我們出去吃點心。』於是我把他引領到這裏，在任何一個窗口站着，對他說，『向下看呵！那裏有六百萬居民，他們的收入總加起來，可達幾十萬萬元的鉅數。他們正等候着有人到他的那裏去告訴他們怎樣善用他們的積蓄。仔細看看吧。』』

『仔細看看吧！』在密吉爾的這句話裏面，有我們都懂得而常忽略的一種法術的秘訣。對於他的神氣沮喪的經售人，密吉爾不單靠着說話。

他顯示給他們以一些真實的事物。他使他們了解，不僅經由他們的耳朵，並且經由他們的眼睛。

黑爾的所以能够處理一件歷史上重要的事業，使他成爲『建築之王，』完成北方大鐵路，祇因爲一位非常的人類見一些真實的事。在黑爾冒險承辦已經廢產的聖彼得堡至太平洋岸

鐵路公司時，什麼事情，都繫於加拿大銀行與喬治斯德芬一人身上，斯氏不但自己變爲股東，並且還供給必要的銀行信用貸款和種種便利。

當斯德芬對於這個計劃還是毫不關心的時候，貝雷先生勸說他一同從聖保羅城登上火車，經由這一兩道滿生鐵鏽的路軌，向西進發。不久他們遠離了村莊和墾殖區域，深入廣大而人烟絕跡的草原。據派耳說，斯德芬到此，以預示的樣子，頻頻搖搖着他的頭。從那裏叫這鐵路取得營業呢？

當火車到達德格拉夫車站時，一個緊要的關頭臨到了。在一所粗糙而合式的建築物的四週，散佈着密集的居民，通到這裏的小路上，塞滿了運輸的車輛。

這便是愛爾蘭大主教的墾殖區。不過那並沒有什麼特別的地方，這一件事實，早已聞名遐邇了。

最關緊要的是這樣：剛巧那天是禮拜日，墾殖區的居民，正走向教堂裏去。

斯德芬親切地看見這許多墾民，因此之故，他的幻想立刻燃着了。現在他的腦海裏已構成一幅搬入這荒漠區域的移民圖。

從這時候起他的態度便變成友好和合作了。

如要得人的注意和使人深信，最重要的，我們必得像上文所說的，同他們的實際經驗發生接觸。對於一般人，最靠得住能感動他們的方法，便是經由他們的視覺。把一些實物顯示給他們。時常我們看到有才幹的人，旁證導引地使用這種方法。

一位著名的律師登塞夫趙德得意地訴說怎樣有一次他使一位美國外交家脫離債權人壓迫的困境，祇因為他很巧妙的將這位先生的一張刻有榮耀子那麼大小的印鑑的委任狀，當庭展示在法官的面前。後來這案件上訴的時候，趙德的法律上的見地，在法庭內外傳為笑談。不遇到這時候，這位外交家早已到達南美洲了。

約翰候資以一馬車夫而創設黃色汽車公司，積至家私百萬，很明顯的得力於引人注目的本領。他請了許多科學家為他的自動車找出一種最顯著的顏色。

約翰柏德生在俄亥渥洲台頓地方他的收付紀錄機工廠裏，保存着一疊紀錄機，封鎖在玻璃櫃裏面，永遠作為一種寶物的教訓。那些都是運往英國途中受損而退回的機器。馬可生說：「在他這宏大的工廠裏，你隨處可以見到這樣一句話『我們用眼教導。』」

為要暢達意見於聆聽的人，西渥圖佛爾，新退任的美國電話電報公司的總經理，在同人談話時，常用一本拍紙簿和一枝鉛筆，靠着辦公桌，畫出許多草圖，以聲明他的意見。共和黨領袖阿爾斯密士，也有這種習慣，喜歡在談話時圖解他的思想。斯氏怎樣用他畫解圖解的冊籍，使人民明瞭他在洲長任內為本洲所創設的許多公共機關，我們在上文已經提過了。他曾對伊達泰佩爾說，「現在這種時候，數字和談話，是不足够的了。一般人必須有圖畫才能明瞭。」

這種同樣的法術，許多成功的商人也會應用。他們知道，一種最好的銷售方法，便是展覽一些實物，不論他們是在同小雜貨商或銀行經理貿易往還。信札，紙夾，像片，圖表，樣

本，印刷傳單，凡是可供閱覽的，他們一律都熱心地提督。

「一紙圖畫，附以幾句解釋的話，可以使一種意見，原需要兩分鐘才能講明的在一分鐘以內表白清楚。」這是俄羅斯脫利在感化人類的行為一書裏所解釋的一種方法。

在我們既見且聞的時候，一件事實，或一組事實，最能深切地感動我們。

一位主持工程師萊芬威爾，有一次敘說一個計劃時，看出某職員毫不注意，因此便變更策略。他將那職員領到另一工廠裏，在那裏可以看到一個同樣的計劃正在實施中，結果他使很容易的將他的計劃脫售了。

美賽爾士，蒙脫果美雷華特公司的總經理，在召開了幾次無精采的僱員會議以後，終於想出一個方法，將他們的一種漠不關心的神氣破除了。在下一大會議中，他們們坐在一起，援引他自己的話。一個個挨着，美賽爾士請那些和他同坐在講壇上的人，站起來講述他們的經歷：怎樣從一星期三塊或十塊錢的薪水起，跟着公司的發展，升到新給優待的位置。

美賽爾士說，「利用舉例的能力，是我多少年來指導別人時所體驗到的最大的教訓之一。」

為要教授更好的工作方法，脆食品大王亨利漢志，常喜歡樹立榜樣，在工場各處，往來梭巡，並參加他的僱員的勞作。他甚至於向他們範示搬磚運木更快的方法，並且卸脫了他的外衣，自動的幫助他們工作。

馬可生告訴我們意大利的迭克推多萊索利尼閣發節食少飲主義，所以他領導一種簡單的

生活。他發了一個獎勵生育的運動，並且以身作則，自己先變成一位父親。

就在應加申斥的地方，約翰萬奈美哥也用這種筆跡。吉本土說，「有一天當他巡閱的時候，萬氏看到一位女主顧，站在櫃檯前面，渴望招呼購物，但兩個女店員，却正同一個包裝的夥計，在談天說地，毫不注意。這位費城空城員為最卓越的人物，走到櫃檯後面，問要買什麼東西。他已經開始將裝貨的匣子搬運出來，那兩個女孩子才忽然覺到這回事，當他們急忙地趕上來的時候，他在微笑中，讓出他的地位。他一句話都沒有說。他確也不必說。將貨物展示於人，大概最容易得到他們的注意，並使他們牢記不忘。不論我們是在教導或是售賣，勸勉或是責備，最簡捷的使他們感動的路徑，便是經由他們的眼睛。

為甚麼愛迪生說電就像一頭短足長身的獵狗

湯麥斯愛迪生有一次想向一位皇家的來賓講解一件新發明。

他必得使這位尊客，懂得電的本質。

『殿下千歲』，他說，『我想電的本質的最好的解釋，莫過於我聽得一位年邁的蘇格蘭產的電線修理員向他的助理所說的話。

『倘使有一頭狗，有些像那短足長身的「大兇突」（係獵犬之一種）牠的長度，祇須能從愛丁堡展至倫敦，那麼你在愛丁堡拽牠的尾巴，牠便會在倫敦狂吠。』

這位發明家繼續的說，『那便是我所能想得到的。我不能和切的告訴你獵狗的身體裏或是高架的電線裏所流動着的是些什麼東西。』

麥迪生用言語描摹出一幅圖畫。用一些簡單而常見的事物，一些人家能聽到的東西，相比擬之下，他把含糊的意見變為清楚。

關於拉斯古勃初以一連記員而變為杜邦得商行中掌管百萬物的主持人員，有一位精密的觀察者曾說：『他以圖畫構思。……我不能斷定這種構思的能力不是拉斯古勃先生成功的主因，甚至於在討論經濟問題的時候，他也從不用學校裏那種抽象的觀念，而必得把任何事情化成成人和地——變為圖畫。』『拉斯古勃先生思想時，不僅腦子裏有圖畫，並且有許多簡單圖畫，連孿童和小孩都能理解的。』

我們不能隨時隨地給人一些能聽見的東西。但是我們能用言語描摹圖畫，祇須我們不怕麻煩。

這裏面的技巧，便在將人們能看得到的實物，儘談話的資料。這種方法，有時候稱為具體或實質。這是一種策略，凡是大作家大演說家以及各種事業界的能人無一不致採用的。

例如，魯塞夫·趙德有一次為一個指控欺騙的人辯護；控告的事實，是修飾並改造某某純正的古物到這種程度以致於失掉真實的價值。趙德問，『誰曾聽得有人會把陳腐物向下舉起？』用了這幅言辭造成的圖畫，他開闢這種控告是怎樣荒謬。馬丁說，趙德當律師的最大的本領之一，便是他那善於引證的豈美天資。

一位店員，多半因為他發現怎樣引用這種方法在他的日常工作之中，就使他自已立刻陞任為一家公司的營業主任，每年營業的總額，超出兩百萬元以上。

用了兩天的工夫，麥拉倫想向一家大製造公司的總電機師推銷安全電閘（即開關）。當他坐在這位電機師的公事桌旁，絞盡腦汁，想找些話說的時候，忽然的消息傳來說廠裏的一個雇員，在一個沒有遮蔽的開關上觸電重傷了。

這兩個工人，立即趕上醫院去。這裏，他們會見醫師，安全工廠師，和工廠總幹事。

控訴和抗駁，往來不絕。這不幸的工人，終竟死了。

就在這一天，麥拉倫接到一個叫他吃驚的貨單。

福勃士說，「最後這青年始恍然大悟，如果一個工人的觸電而死，正發生在一個推銷員想說動一個固執的電機工程師的時候，那麼安全電閘馬上就會變成標準的工廠設備！不過，地上每回交易沒有定妥時，要殺死一個工人，確是既不可能也非必要。因此他決意用言辭殺死他們。」

「他實行了。結果在接着的幾個月中，麥拉倫先生所得的營業，在製造安全電閘的四方公司裏，占據着最高的記錄。不久以後，他陞任為營業主任，用他的方法，訓練全部營業人員。」

麥拉倫以言辭殺人而獲得勝利。他用文字構成畫圖。

用我們所說的話構成畫圖，最易叫我們的使命為人了解。故事的所以成爲一種貫徹主見的有力的方法，這也是理由之一。

一個奶瓶成爲歷史的資料

若不是這桶奶瓶的故事，巴拿馬運河也許永遠不會築成。

開首幾年間工程的管理無力，拘泥形式，以及呆板滯鈍，到現在是衆人皆知的。但在那時候，很少人知道這種實情。在華盛頓的一個委員會，仍在繼續負責，憑着電報，發縱指使。甚至於哥格士博士消弭黃熱病的基本工作，都有永遠不能完成的危險。

在這時候，美國醫學會派遣前任會長利特博士到巴拿馬去作一回冷靜的考察。不久利特博士帶着一件報告回來。在那裏面他講述一件成爲歷史資料的瑣事。

據亨姆克說，這件事的開始，是某一醫院裏的一個女人，想爲她的新生的乳兒要求一個奶瓶。「一位看護向拉加德少佐領取一個橡皮奶頭和一個奶瓶；他一件也沒有，因爲過去九月份的領物單還沒有填寫出來；他臨時填出一紙領物單，先拿到哥格士大佐處邀得允准，再呈給材料局長杜佩先生請求批准，再拿到書記處重行繕寫；然後差人到一家藥房去買了一個奶瓶和一個奶頭，最終東西送到，距離需要發生的時候，已一兩整天了。

利特博士指出，這個僅值三角錢的奶瓶，在實際上，倘使把各人所化的時間計算進去，竟使政府化費美金六七元七角五分左右，——就因爲委員會的小事斤斤大事糊塗的愚駭政策。

「芥子大的事可以推翻內閣並毀滅國家」，亨姆克一着說。「這桶奶瓶的故事，在巴拿馬運河的建築上，有極大的關係。這件事實，在美國任何報紙上，都公開揭載，並且紛紛然以憤激的態度大肆抨擊。……特別對於當時高踞白宮的紳士（指總統），這事予以一深刻的

印像。利特的報告，帶來一種不容抵抗的教訓。跟着羅斯福總統大刀闊斧的一舉，第一任委員會的七個主任，一齊滾蛋而去。他們不能使巴拿馬運河的故事變得更冗長累贅了。

別種東西都辦不到的，而這樁事竟辦到了；合衆國的人民因此開瞭巴拿馬的一種令人難於置信的情形。

對於整個的人民，一種暢達意見的最有把握的方法，便是用一個故事。

第一點，一樁故事能描出一幅畫圖，一幕充滿人物的活動戲劇。第二點，這能使一種觀念易於了解。一般人，我們知道，都有一些惰性。要使他們把握住新觀念，需要極大的魅力。故事便能省却他們這種勉力。倘使這故事自身是有趣味的，他們自樂於聆聽，結果這新觀念便毫無困難地被吸收了。

林肯，我們在上文已經說過，對於具有非常銳敏的悟心的人，常留意避用故事。不過除了這一個例外，他天天用他的質樸的奇聞軼事，來表達他的意見。有一次他自己向人說，「通常的人都是『人云亦云』，用一種廣博幽默的引證，較任何其他方法，都容易使他們感動。」

在美國南北戰爭的某一時期，林肯講述一件悅人的故事，常為後人所稱道的；故事的內容足以代表當時的軍事狀況：「一頭公牛繞着一棵樹追趕一個農夫。最後農夫抓住了公牛的尾巴，於是兩個一起向田隴裏狂奔。這個農夫不能放走這頭牛，因為牠怕放手之後會跌倒而折斷他的頸骨，不過他向公牛低叫道，『不論別的，該問該先問這一回錯誤的錯？』」林肯

說，他已經抓住牛尾，南方聯盟雖想脫離，他却不敢放手。這種故事。便將所有的情形，用一種舉國都能懂得的方法，總括起來了。

差不多凡是領袖，都用這種方法。像林肯一樣，他們知道聰慧到不需要這種方法的人，確是絕對的少數。

有一個時候，賑濟比荷時兵災會會長胡佛發現他手下的一艘糧船為德國潛水艇所擊沉，另一艘又受飛機的威脅。據威立佛說，他立即趕到柏林，要求制止這種行動，並且通令潛艇和飛機的司令官尊重賑災會的旗幟。德國當局以十足的假誠意，表示這是可以遺憾的錯誤，保證以後永不會再度發生。

「我知道」胡佛泰然地回答。「我記起一個人被鄰家的狗所襲擊，因而發出怨言的一回事。」

「鄰人回答說，「唔，不必為那頭狗而煩心，他不會咬你的，他不是那種咬人的狗。」

「那個人答道，「那我也知道，並且我曉得關於這些事你也都懂；但是那頭狗懂不懂呢？」」

就是對於德國的官員，這種故事，都比一篇冗長的辯論，具有更多的價值。這位官員自庇自護很簡短的回答說；

「我剛才正同這頭狗通信，現在牠已經知道了。」

威爾遜也是著名善於應用故事以貫徹他的主張的。例如，一九一六年五月，一批名人，

代表謁見他，反對他的普通軍事訓練的計劃，以為這事足以危害美國人民個人自由的準則。威爾遜用下述的方法，決奪了這個問題。』

他宜告說，『你使我記起一樁百萬家財的愛爾蘭人的故事。他在旅館裏開了一個房間，吩咐茶役在早晨七點鐘把他叫醒並且告訴他說一位監督要召喚他。到他被叫醒的時候，他說，『告訴這監督快快走開些；我是不必去的。』這是他的自由的觀念。』

我們知道要貫徹一種主張，所用的故事不一定要是幽默的。誰能忘掉那人類最偉大的導師和領袖（耶穌）所講的故事，使他的福音在百世以後餘響不絕；如敗家子，乞丐與富人，救援者等寓言都是例子。

故事不但使觀念易於了解並牢記；同時，我們已知道，且可免人思索並記憶抽象的概念。根據同樣的原因，這類詞句，如『鞏固共和』，『回復正常』，『安全爲首』，都會發生重大的影響。並且這類特異的語句，將一種觀念用新奇的方法表達出來，因此吸引到廣泛的注意；同時將論點判明，從而誘致一般人對之生起思索。差不多任何人都不能幸的愛好簡潔的標題甚於枯燥的觀念。

恐怕沒有人能明瞭簡潔詞句的功能比較羅斯福更爲清楚些。例如，『天道驅局』，『公平交易』，『勤奮生活』，『均清言辭』，——這些和別的許多詞句，仍這樣繞耳，回響不絕，能應用得較羅氏更爲得心應手的人，絕不多觀。

當我們解釋一個計劃時，常說不着時的辭句，才能產生實際的結果。據萊芬惠爾說，一位建築工程師，想把一個很完美的計劃，用圖表呈給執行委員會，祇因為他常將他所要著重的圖中顏色畫深的部份，稱做『這個半掩的東西』，結果竟完全失敗了，另一位工程師，要設計一間經理室，却把他的機遇完全消費了，因為他稱他所佈置的為『參議院計劃』——句遲滯的語辭，提示一種高傲的舉止之意，使經理們閉而不生畏。

這樣簡潔的詞句，絕無虛發，因為一般人都為懶惰的習慣；同時這種人性中的特點，又是另一種重要的御人術當有的威力，這便是：具體的建議。

具體一具體的建議，因而獲得奉行，這種方法的價值，已為一般人所公認。譬如我們想要叫我們的俱樂部，置備較優美的會室。倘使我們僅僅提起這個議題，十之八九，我們將被忽視；我們是去要求我們的同伴，親歷一些煩雜的思索——一件多數人終想把來攔截得愈久愈好的事情。

但是倘使我們提出一完善的計劃，告訴別人如何實施我們的意見，需要化費多少錢，並可得什麼結果，我們獲勝的機會，必能十倍於昔。我們很容易獲得他們的注意，因為我們已省却他們思索的麻煩，使他們易於達到決斷。我們可以修改我們的計劃，不過主要的，他們祇須說『是』或『否』。

我們的具體的建議，同其他方法一樣，並且是一種最後通牒。這顯示出清晰的爭點，且在不言不語之中，帶有一些威脅意味，好像說：『倘使你不做這件事，恐怕你要後悔不及的』。

L。

店員和醫生，律師和銀行行長，凡是成功的人都採用具體的建議，令人決奪並奉行。

在一個時期，秘魯的征服者畢柴魯的徒衆，困於饑餓，精神頹喪，他就用這種方術，使效忠於他的初衷的人依附不散。那時候秘魯尚未發現，他們停泊太平洋中小島上，等候一艘給養和補充的船隻的來臨。結果却來了一艘巴拿馬總督派來的船。這船的司令告訴他們，在巴拿馬任何人都以為這次遠征必遭失敗，並且說總督下令叫他們立即回棹。

但是畢柴魯走到他部衆的面前，拔出劍來，在海濱的沙灘上畫了一條線。他說，那些願意跟他一起來的人，跨過這條線，——餘下的可以回轉家去！結果畢柴魯勝利了。

採用具體建議的另一優點是這樣：你自己保護你自己免冒一種常見的危險——被誤解。李伊佛，美利堅最先進的著名人物，新近告訴作者說，祇因為這一點理由，在可能範圍內，他常採用詳明的計劃。他舉一個實例說，當他同或克斐羅學院董事西藏佛勒克斯納醫師一起擬具計劃，發表醫學上的新發明時，他同這位醫師，在理論時期，意見常不能融合，不過到所有的材料都已扼要安排時，他們間很少有意見的參商。

在這裏讓我們總結有成就的人所用各式貫徹他們的意見的方術：

為要集中別人的注意在你的意見上，使他們完全明瞭並切實奉行，在可能時應給他們一些實物作觀察資料。打算着感動他們，由眼和耳雙管齊下。展示他們以人，物，畫圖，信札，以及任何可以傳達或引證你的意見的東西。

你能做到的時候，最好由你自己或別人的動作當做實例。

在談話或寫作的中間，試用文字飾成畫圖。要具體，要詳明。

貫徹一種主張並令深入人心的最好的方法，常是講述一樁有趣的故事作為例證。

在感動羣衆時，最有效的便是採用簡潔的詞句，使你的思想表示得鋒利明晰，省却別人深思窮索的麻煩。

當你想要使一種計劃立刻得到奉行時，留意着用明確的方式表白出來，——採用具體的建議。貢獻一完美的實施程序，或是明晰的問題主點。

第二十四章 你能不動聲色嗎？

福特如何善於藏機

林肯巧妙地探出人家的消息

蘭德談青年失敗之癥結

不久之前，有一位少年，名叫台維斯的，候福特在自己廠裏去拜訪，意欲脫售一塊地產。福特斜靠着身子，傾聆他的談話。那塊地皮正圍在福特已購有的地皮中間，論理該成就這件買賣。台維斯的話也講得很好。

可是當時所碰到的事實很詫異，簡直良久使台維斯莫明其妙。

福特不直接回答却在桌上抬起一些纖維形的東西，遞給他看，並道：

「你知道這是什麼東西嗎？」

台維斯答說不知，於是福特詳細講給他聽，這是一種新發見的質料，他想用來做「福特汽車」的身骨的。

談了十五分鐘，講這種質料的來歷和好處，再熱懇懇的請他對明年汽車採取如何的新式樣的計劃，直使台維斯摸不着頭腦，却感到甚為愉快。

說到後來，福特說他不想買那塊地產，直送他出門。

就這樣，福特不用明言理由，也不消什麼爭辯直被地把大家的建議謝絕了。可是還使那個人樂意而去。

福特的手段當然是很明顯的。那種關於自己的計劃不見外的談話，要使人聽了爲之高興。但是，最重要的，這原不是一種烟幕；在幕後他實施決策，而免得洩露自己的思慮與情感。

一個人要是不能在必要時藏過自己的思慮與情感，必不能成爲十分得勝的領袖。要控制別人，先得控制自己情感的表現。這是講究駕馭人們最要緊的一點。

我們想這如福特，須華孚，林肯等人，他們都運用些簡單的巧計，不到時候不示人以真消息。而在可能範圍內，同時試博得對方的好感。

據着關於須華孚，史脫朗會講道：「造訪者很容易和他見面，可一路走時，便猛省得

總共不會從他得到什麼消息，而只是聽了許多的趣話。」

林肯「常人家向他叩問，而該問題還沒有充分線索足供採決時，每向人家反問；或講給他一件適當的故事，無形中就是送客。」

有一少年訪員常與樊特偉（Commodore Vanderbilt 大實業家）接談，講他怎樣屢次會面不曾獲何消息，却在他和訪員人的魔力裏面連真正的失望也忘却了。樊氏的方法在使那精悍的少年感尊優待，藉機巧的問答使他對自己的事但覺親切。

這些領袖，或使對方講話，或談些故事，或轉發問，或讓人家感到對自己親切而安全的走到另一徑去，總是用迷人的方法，卒打散了人家欲窺探你幕後的企圖。我們再看達同一個目的的另一個妙策。

辛博森（James Simpson），曾做過斐爾公司的書記的，後來做到該公司總理，在早年一次代表斐爾會見各地商人。他只管抽了許多支烟，後來給人報告了斐爾先生。

斐爾道：「聽說你在那裏吸烟比無論那個人吸的多。」

「是呀！」辛博森答道，「可是我的抽烟，只是要免得閉口。」

我們往往要如此當心，非但免得多說，而且休讓面部表情來洩洩了我們的機密。有時，聽人家話談而一些不動聲色，亦是必要的。

「聽話時找一些外界物件作你注目之對象，比方開開地打量桌上的一個花插，你的神態顯得真測，」這是一個老於待人接物的孟可（Royal Manger）說的話。

紐約一個紅律師曾告作者，他是用辛博森的方法：『當談到時我老啣着一支烟好隱藏我的感情。』

遇別的時候，簡直須給對方一味的冷淡，不作任何反應。其安尼尼（Giannini）有名的意大利銀行創辦人，曾說他碰到這種情形，憑腦中想到什麼只管思索下去，『讓對方的談話由你東耳進，西耳出，『毫不牽涉你的神經。』

大概這些人都要把自己練就不動聲色。普立格爾講拉斯古勃做共和國民會議主席時道：『和他同事的人儘可安心，在他早就學會，有時是放着一副機警的面容而絕不作聲，方為聰明；這在實業巨子和深謀策士是他們的慣技。』

常常我們已被擠在一隅，却又無論作何表露皆為不智時，講句模稜的宛若滑稽話倒也可以解圍。

赫斯將軍在一九一七年的夏天退居他的別墅時，謠言紛起說他和威爾遜總統已趨決裂，新聞訪員逼他解釋，他報道這個謠言似乎播得已嫌晚了，尋常總是跟仲夏毒蛇的神話一同來的。

打败拿破崙的惠靈敦公爵，後來人家給他看法兵在圖龍一帶佈置的計劃——這個計劃並不是顯得他料敵如神的——且請求批准作為歷史上一件有趣的事時，惠靈敦只嚴正的說道：『好一個計劃……計劃如此的美滿！真正妙極了。請你還了矢息將軍，並代我替為致謝。』

有時更須防人家誤解，莫若作完全無猜的應付，須注意到後事情儘可坦白，人家縱有意亦無從給你中傷。

許普萊格 (Alber A. Sprague)，芝加哥一所大批發店的經理，一次告我斐爾先生怎樣運用這個方法。許氏少年時往訪斐爾，因為是老世交，問他如何投資是好。斐爾先生恰好是許多公司的顧問，對內幕消息當然非常熟悉，却決不能以自己的地位來介紹那一樁特別的投資。可以他常時對許普萊格只講自己曾做何種買賣，却每說：『我不想這個於你亦感想興趣，……』或『我不要你注意我所說的，可是……』

有時所要掩飾的不是我們的行動，而是我們行動的理由，則必須假扮一種動機。在美國內戰以後多事之秋，總統約翰遜因着南方建設政策與議會反對，予立法以阻梗，當時格蘭脫擁有軍隊，其處境最爲難，他是反對約翰遜的，可雅不欲因顯明的決裂而有礙政府的威信。他就用計。約翰遜會逼他同去旅行演講，至少也坐在講台上無形中爲他的主張擁護，格蘭脫『滿心的懊惱，居然病倒了，因此得脫。』

卽裝病的老法子有時也成就有用的甚至可嘉的目標。

格蘭脫的祕書講他『每除却最親近的人其他的人一概拒絕，有時還是最親近的人亦不許刺探他心裏究竟打算的什麼。』

林肯探聽消息的方法

道奇將軍 (Grenville M. Dodge) 說他曾經和林肯作過長時間的晤談，可是直到幾年

以後才知道林肯底用意所在。

道奇是美國西部聯邦軍隊裏的一位將軍，當時適在東部 City Point 地方格蘭脫將軍那裏住了兩個星期，嗣後順便赴白宮謁見林肯總統。

此時適在魏爾德涅斯 (Wilderness) 和普陀馬克 (Potomac) 戰役以後，「正當格蘭脫在東部生涯中最黑暗的時代」。

道奇和林肯略談了一會，便起身告辭。可是林肯留住他，把其餘的茶餐一一打發開以後，領他到了另外一間屋子裏。

林肯見道奇露出不安的神色，從書桌上隨手檢取一本書。『他把那書展開了，』道奇在好久以後對人說，『交叉着腿兒，開始把書裏的一段朗誦起來，却是一篇非常幽默的文章，我聽了不禁笑起來，便覺得很自在起來。他見我已經入他的彀，便把那書放下，搭訕着探問我最近訪問普陀馬克軍隊時所見所聞的種種情形。』

後來林肯留道奇午膳，從他那裏打聽到了關於格蘭脫將軍及其軍隊的一切事實和意見。道奇說：『這一切用意所在，我直到後來數年才知道。』『我那時可不會知道林肯底桌子上堆滿了要求撤換葛蘭特：請求遞派大官接替等等的函牘。』

這樣，林肯不會把他的用意或自己的感情表露出來，而得到了所欲知道的一切消息。

紐約中央鐵路局前任經理史密斯 (Alfred H. Smith) 曾作此語：『深聽消息的不二法門便是設法使每個人覺得怡然自若，他們便自然會打開話匣而率直地滔滔地講給你聽了。』

往往我們要探聽消息而必須隱蔽我們的用意。這方面是第(一)的。已故芝加哥第一國家銀行總裁魏特摩爾 (Frank O. Wetmore) 最近曾對著石說：『直接的問話往往不能得到答案，但是僅僅表示關心別人底事業却常常會得到你所希求的事物。』

道奇將軍說及他和林肯暗談的又一回事，這次是在伊利華地方，道奇內戰發生以前，那時道奇以工程師底資格在密蘇利河以西查察聯邦太平洋鐵路：『道奇說：『林肯把我找了去，在太平洋飯店底門道裏；絮絮地向我探問關於密蘇利河以西地域的一切情形，連續二小時之久，他對於我所擔任的工作這樣關懷殷切，使我深深地感動着。他說那時國家底當務之急莫過於通達太平洋沿岸的鐵路之建造一事。他極巧地從我嘴裏榨取了許多消息，嗣後我發覺我向來為我的雇主們保守着的秘密已經都向他洩漏了。』

一切的頭腦們都知道而且應用過這種策略。他們常常把自己需求消息的事實都掩飾起來。著者曾向一個與顯官要人們有過多次接觸的商人探問，這些人所用的方法那一種最感動他。他說，要算打聽別人消息而不使人們發覺他特別注意於那人的一種方法最感動他。他偶然地提起那人地名字，或則用三言兩語來逗引出別人底談吐，然後只管靜而傾聽着。

這種方法往往是極重要的。有時我們對於我們的題目顯示了過度的注意，就會把我們探求消息的用意敗露而把事情弄糟了的。

蘭德談青年失敗之癥結

不久以前，有一羣著名人物在紐約聯邦同盟俱樂部裏討論着青年職業問題。他們的談話已由蘭德（James Rand, Jr.）記錄下來，他說：『有人提出一個問題『爲什麼能就大職業的青年這樣的少？』』接着便引起大家辯論，持續了整個半天。

『這些職業界的領袖，商業及金融界的聞人，辯論的結果，終於得到了一個答案。他們對於『青年人不能守緘默』一點一致表示同意。

談論中有一人提及某青年事，說他受人之託經營某事，只因爲受人慫恿而在火車中洩露了出來，終於失掉那事情而毀滅了他的前途。

蘭德接着說：在與所經營的事業有直接關係的各人間應當有絕對率直他表示，可是對局外人談論私事却是一種絕大的『罪過』，其結果往往不堪設想……的確，我不信一個喜歡把『公司底秘密事件』告訴別人或自己妻子的人會有多大的成功。』

如吉士斐爾伯爵所說，『把和別人無關的祕密告訴他們，無異示人以不能保守秘密的弱點，使他們相信你會告訴其他許多人，因此他們儘管洩漏這祕密而決沒有被發覺的危險。』他又說：『你的朋友中間十個倒有九個會利用你的每一句漫不經心的話語，要是與他們有利的話。』

要是我們不能或不能保守住某種消息，我們就不能支配人們。差不多所有的領袖都是善於保守秘密者。

例如福特和他的兒子伊資爾共同經營福特廠，可是：據克勞德說，「他們每次決定計劃，沒有人知道究竟出於誰底主意……他們固然亦難免有意見相左的時候，但是從未有這一件事實經表明是亨利福特還是伊資爾福特發動的。」

格蘭脫，據他的秘書巴度（Bardell）說，凡他所認識的每個人底秘密他無不知道，而無疑的他自己有許多心情和信念却至死未曾向任何人吐露過。

爲什麼這種策略對於某種人顯得那樣的困難？爲什麼秘密那樣容易洩漏出去？

實在人們之所以洩漏秘密或機密大半是因爲這樣便覺得有趣的緣故：第一，發表一種意外的消息往往能藉此博得別人底歡心；第二，洩露秘密的人由此感到一種自鳴不凡的氣概；他洋洋得意於一時。

凡不能保守秘密或尊重信用的人大半做了自我底犧牲品。

能幹的人當然不貪圖這種愚蠢的虛榮。況且他們知道，凡沒有相當理由而洩露秘密的事實的人，常爲他人所不信任。聽見他洩漏此種秘密（卽便是關於他本身的秘密）的人們，苟爲懂事明理的人，此後決不肯以自己的秘密託付給他。樹立信譽的要點之一便是能夠守口如瓶。

關於這保守秘密一事尚有些人陷入另外一種嚴重的錯誤：他們招搖地向人炫示自己得到了某種不可告人的秘密消息。

吉士斐爾說：「切勿裝出暗昧神祕的神氣——這不僅是一種極不和藹的性格，而且是極

易起人疑竇的性格。假如你對人做出神密的神氣，他們亦必以同樣態度對你，而你就一些事情都不知道了。

大概故意裝出神祕樣子的人其實是欲蓋彌彰呢。

我們不會看見過一個領袖故意裝做神祕的樣子。反之，他的目的是欲保守秘密而不落痕迹。坦白率直是一種和藹可愛的特性——也是取信於人的一種方法。誰能能不談自己的私事而做得坦白率直。

普萊斯登 (Preston) 批評加拿大太平洋鐵路建設者之一史密斯 (Donald A. Smith) 的為人說：「在受人秘密而不授人以秘密，同時態度彷彿胸無城府似的這一路子，他在英屬北美洲上是獨一無二的傑出人才。」

偶然的洩漏秘密或吐露機密足以引起人們對於日後終必發表的事實發生懸慮與好奇。但是洩露秘密成了習慣或僅以滿足其虛榮心者，却錯了大錯。

吉士斐爾說：「對於每個人要有真正的沉默態度，切莫對誰裝出表面的沉默態度，因為裝做沉默非常使人不快，而不沉默又非常危險很少人能適可而止；有許多人甚至對於微事末節也裝做可笑地神祕與機密，又有許多人則輕易將一切事情向人吐露。」

保守秘密須得小心翼翼，戒備謹嚴。有時候還需要一些做作。

譬如當歐戰期間，西班牙大使向威爾遜總統遞呈奧國的秘密求和書時，威爾遜必須做出不動聲色作為聽覺的樣子。雖然他早知那書和書已為美國通訊社所竊截，一切真相他早已洞

悉，然而掩護這些事實是絕對必要的。

當你和人們往來時，尤其是和打聽消息的人們往來或長談時，如認為適當，應設法掩護你的思想和情感。

有時亦不妨散放一個烟幕彈；向他們發問而逗引他滔滔不絕地談吐；或則告訴他無關緊要的秘密使他注意旁驚他事。

有時還可以假借表面的動作如抽烟或在紙上塗鴉，來控制你的表情。

打聽消息時往往亦不宜暴露你的動機。要這樣，最好表示關心對方的私事並鼓勵他說話，使他怡然自若。這種方法大概要比直接發問有效些。

然而有時打聽他人或某一事件的消息時須不表示你自己是特別關心的。你可以有意無意地提起那人底名字或那事件，同時不妨提供三言兩語以便引起談話。

務必學會保守秘密的方法。記着吧：旁人時刻預備着利用你脫口而出的話語，同時沒有人肯原諒你的秘密而替你保守着。

切忌做出神秘的樣子。保守你自己的秘密而同時顯得坦白真率，這並非難事。炫示秘密有時固然可以激發別人底好奇心，但通常這種方法只會引起惡意，使你永遠得不到他人底秘密。

第二十五章 克敵制勝之道

洛克斐羅虛張聲勢

惠斯汀好力挽危局

約瑟緯特以逸待勞

洛克斐羅曾經對人說過怎樣一些虛張聲勢幫助他成功煤油大王的一回事。

他的機會來臨的時候也祇有三十五歲，那時他在克利佛蘭所辦的美孚火油公司還只是許多煉油廠中之一家而已。

這位前任書記靠了他的薄弱的財力設法收買同業底權利而建設起美孚火油的大工業，誰不知道這是商業史上的一大偉蹟。

當價格議定準備交割的時候往往是生死關頭。而洛克斐羅處理方法卻是簡單不過的。福布斯（Forbes）與溫克勒（Winkler）兩人轉述他在後來解開的話如左：

『那時我們不能不用我們的支票簿向人虛張聲勢。』

『真的，現在想來有樣好笑，雖然那時是慎重其事的。我必隨手抽出我們的支票簿。同時裝出傲然的神氣和語調好像把那事全不放在心上似的說：『你喜歡開支票呢還是娶美孚股票？』他們大多取了股票——正中我們下懷……』

「一個如人家不要股票而要現款時，那你怎樣辦呢？你不是常說資本短少嗎？」——福白斯問洛克斐羅。

「我們總得設法敷衍應付。這時我們已經知道怎樣使銀行放款給我們的策略了。」——這樣，洛克斐羅向人提議開空頭支票而畢竟得了勝算。因為他提出這意思時顯出毫不介意的傲慢的神氣，所以結果往往不吝開支票。

然而我們必須注意這不是空洞的虛張聲勢。如有人向洛克斐羅有所要求時，他總能「設法應付」的。

這種虛張聲勢的行為我們誰都有過。它自然是一種公認的信託工具。它像其它寄置人們的方法有同樣的功用。它的目的是支配人們的感情。信託只須誇示自己的實力，便可引起他人的信仰或畏懼。

洛克斐羅一面掩藏自己的懷疑，一面表示信賴於人，使他的競爭者忽然置信於他的前途。他在這種藝術上不失為一大師。

當他早年做勃產商人時，曾向一財主告借五千元以應經常開支，先對他保證他自己確能投二倍於此數的資本於財主底事業，結果財主信以為真而如數借給他。

胡佛離開學校而初次找到職業，也是施用同樣的手腕。

當他跑到舊金山著名工程師強寧（Clegg）那裏去求職時，強寧對他說並不需要助理員

，而且機噐的人已有幾天一不來。但又不聽他的辦公室裏信員來展一位打字員，說得不待他說完便插嘴說他願意接受打字員的職位，但聲明須在四天以後方能開始工作。

但當時胡佛簡直不知道怎樣使用打字機哩！他和強雷初結賬完全靠自信力底大膽的表示。他預備在寬假的四天之內學會打字——果然如願以償。

克雷斯勒早年在鹽湖城鐵路工場內當小工時亦曾有過同樣的經驗。一天早上，鐵路工人大都下班他去，路局方面擬將一輛機關車裝妥，預備當天下午三時左右開出，因見克雷斯勒在旁，便問他能否担任此事。他自知對於這事毫無經驗，但並不表示詫異。他像胡佛一樣掩飾他的疑慮而裝出大膽的態度。他向一些人請教以後，便開始工作了。那輛機車在三時左右便預備妥貼了。

據克雷斯勒對著者說，此一事件是他一生事業底一個轉機。

三個月以後，他因此而得在另一鐵路工場總領目之職。年三十三，升任機工監事，為芝加哥大西鐵路成立以來最年輕的一個機工監事。這是他逐漸變成美國著名工業領袖之一的發軔時期。

這種應世策略可以在偉大人底生涯中找到許多例證。

騰納西州著名銀行家普萊斯登 (Thomas Nasten) 於二十五歲時在却打奴加一家小銀行裏由信差擢升至經理以後，他用了這方法使他的銀行得免於破產。在那恐慌的一八九三年頭裏，却打奴加的十七家銀行倒閉了十家。於是各銀行頓時發生擠兌風潮。當他的存款人

在普萊斯登底銀行門口站得永遠不離開，他一點不厭，亦不覺憊。絕對不！他知道只要他能够平息擠兌風潮，他的銀行決不後悔，於是向大衆宣佈，凡有存款者，無論多少一律照發。尤要者，他又宣佈，凡不信他的銀行的存戶一律不接濟。自一大存戶意欲試探他是否虛張聲勢，普萊斯登便親自領他到庫房裏，數數一萬六千金，定要他攜回家去。相持許久。畢竟那人懇求他繼續保管，然後跑回銀行告訴大家，說他們簡直都是傻子。

有一獨領袖有志與其當地方言其因與幣形以顯出他的力量之雄思。蓋斯行好斯（George Westinghouse）初次攜帶天然煤氣至匹實堡時，人們因為疑心他不能供應充分的煤氣，大都互相觀望，不敢輕易投資。有人公布一種估計，謂匹實堡全市每天需用煤氣三千萬呎，這一獨數字更一般市民聽了舌橋不下。惠斯汀好斯對此非特不加否認與強辯，反而故作驚人之語，謂不久每天需用之量將爲四萬呎而非三千萬呎！他的措辭的大膽終於博得了他所需求的一般人底信任。

鼓舞他人的信心與勇氣——這是每個領袖應做的工，他並不置當前的危險於不顧。完全不。他時刻在小心地估量它們。一旦認清楚了只要有旁人贊助就一定成功的一點，就迎頭幹去，好像結果是不成問題似的。我們每見一般能幹的人卽在小事件上亦能注意到此點。例如著名拍賣商賴泊脫（Fred Reppert）曾對人說，他每次接見物主時，不管他對實際身體如何，總說他身體健適，同時給人「一最熱忱的握手與愉快的微笑」。賴泊脫說，「假如我覺得不舒服，也從不讓人知道的。」

成功的律師在法官面前往往能推翻有害的證據，自然是因為他能有不動聲色的表示。杜諾凡說：「趙德律師某次出庭，有一證人提出一個極不利於他所辦的案件的證據，他就要求那證人慢慢地重述一遍，同時他小心地他那話記錄下來。」趙德憑了此種虛張聲勢的態度使法官覺得他發見了「此點對於本案他所代表的一造有重大的關係在」。

漢中叛亂中的主角勞倫斯，雖在長途跋涉以後精疲力竭的時候，亦必裝做毫無倦意或甚至嬉笑取樂的神態。他所以如此矯揉造作者，無非要使他的同樣疲乏而沮喪的阿刺伯人抖擻起一些精神罷啦。

這種誇行為強者是張着眼睛幹的，而且作為預定計畫的一部分。祇有弱者纔盲目地這樣幹——只是為炫示而已。

自負的人往往對於種種事情——例如對於他的知識的多少——大吹大擂，認為是樂趣無窮，其實愚不可及。但如果真正的領袖有所誇張時，那祇是爲了成全某種有價值的目的。柯克勳爵（Sir Edward Cook）批評倫敦泰晤士報主筆第蘭（John T. Delane）採訪內部消息的本領道：「第蘭不吝以消息供給人，因為他希望他人亦能慷慨地供給他消息。凡屬外交家及報館主筆無不知道，採集消息的方法便是先已有了充分的知識，至少在表面上顯得如此。」

正如偶爾對於我們的知識作一些虛誇有時亦不失為一種好的手腕，同樣，我們有時亦不妨於說話時一些武斷的攻擊的浮誇態度。我們固然已經知道，凡於陳述自己的意見時慣常把

這種斷然的態度的人常會破壞他自己的目的。但是在能者底手裏，唐突專斷的措辭往往是喚起他人信仰的一種有效方法。

支加哥某著名商人曾對著談及一廣告經紀人運用此法而保全一筆重資的生意。

那委託人恰巧是英國產，因為他已經改變宗旨把舊廣告委託給另一廣告社辦理，特來向那經紀人聲明。

「你爲什麼要這麼辦呢？」那廣告經紀人問。

「因爲你們給我們代辦的廣告並沒有效力。」

「僅僅爲了這個理由嗎？」

「正是。」

「哦，我不承認這理由。我們的廣告素來是有良好的效果的。你畢生從事於製造業，而我畢生從事於廣告業。所以關於此點我應得知道的。況且你是英國人，我是美國人。我知道怎樣計劃迎合美國人心理的廣告。」

那廣告商人用了這一番直爽，武斷的言辭，竟然挽回了他的主顧底信任，使他取消已成
的交易而重新交給他承辦。

有少數賦有高超的智能與堅強的意志的人天天應用這一種方法。鐵路建築師哈立曼（H. Harriman）就是其中之一人。他憑了他那痛快的率直，他那傲慢的粗暴，博得了人們無限的信任。但是他結下了許多不必有的怨仇，引起了許多不必要的反對，死時享年六十有

二，大半是「心力交瘁」的結果。

粗獷與專斷用得恰當時——尤其在緊急時期——不失為一種有力的工具。但是它是一種戰鬥用的武器。

凡屬偉大的領袖全都是戰士，準備於必要時一試好身手。但是他們所賴以成化併蓋的却以圓通、仁愛、與善體人意為要著。

惠斯汀好斯力挽危局

惠斯汀好斯——就是剛纔所說在早年將天然煤氣輸入匹奇堡的那個惠斯汀好斯。

一九〇七年底恐慌將惠斯汀好斯電氣公司轉入監掌者之手。

但是，據呂潑 (Ludwig) 說，次日到該公司參觀的人目睹「工人們照常忙碌地工作着，那頭目是笑逐顏開了。

惠斯汀好斯接見他的代理人之一，談笑自若之毫無憂色！他的安心為屬員及股東所聞，於是局勢急轉直下，發行新股票，結果他的屬員五千人認購了六十萬元！

這樣，惠斯汀好斯能無礙疑懼於內而表示大勝於外，終於挽救了他的公司。

無論何時，領袖對於其信徒所有的號召力當然是他的自信力。他負有完全責任。

凡領袖亦莫不有其疑慮，但真正的領袖並不表示出來。尤其在患難之時，他故欲要對其同伴與屬員裝出泰然的姿態，這種外表的儀作，故意顯出他的安心表示，不僅足以鼓舞其，亦且足以祛除他的疑懼而堅強他的自信。

當哈立曼在營業衰落之時以大刀闊斧手段把那頹敗的聯邦太平洋鐵路改變成國內最優美的鐵路財產之一時，他能夠獲得他的膽小的執行委員底贊助，只是憑了一種特異的自信力底表示。執行委員尚未通過他所要求的整頓經費，他就冒了個人的危險先把那筆款項用去了大部分。他自己又買了這瀕於破產的鐵路底優先股五千股，並設法告訴他人。

當蓋的斯堡之役，傷將薛克爾斯使人以昇床抬之而行，出人行伍間，一壁抽烟，一壁談笑自若，於是軍心大振，卒告凱旋。

滑鐵盧之役之前夜，威靈敦尚不知敵蹤所在，猶泰然在不魯塞爾羅綺蒙女公跳舞廳中跳舞，直至最後一刻。

海軍總司令羅德門當大戰緊急之際，當最峻地發號施令，然後又轉身一向另一軍官作風馬牛不相及之談話。」

情感沾染甚速。領袖微露憂懼之色即深印在部下心中。能自信之表示感人亦深。

大概常危急之秋，憔悴的人最能掩飾其疑懼，像優伶發登臺表演，把他人的以及自己的恐懼一笑置之。在一成功者上自亞歷山大，拿破崙，下至卡內基，喜爾（James J. Hill）等人底生液中，在在可以見到這種戲劇的分演。還有一切真正的領袖，上自最著名的銀行家與實業家，下至最低賤的青年主任，也都應用這種方法。

這種方法用在鬥爭或競爭的場合時目的當然完全不同了：那時領袖所以炫示其實力乃是爲了引起對手底畏懼。

當巴拿馬運河開浚期內工人醞釀罷工之際，戈塔爾（Goethals）僅揚言凡在早晨不來上工之人將永遠開除。結果並未發生罷工，他勝利了。

像洛克斐羅用他的支票簿一樣，戈塔爾虛張聲勢着。但這不是空洞的虛張聲勢。他亦準備在必要時設法補救的。

哈立曼在與其他商業領袖往來時，常常整了這種膽大敢爲而操勝算。鄂托康（Calvin S. Price）說：「哈立曼先生並不鄙視虛張聲勢的行爲，實在是頗喜歡這種玩意兒的；但是他並不貿然出此，奉前必有所準備，如有人探試他的實力，他至少能爲自己演身說法，使費手重視他的戰鬥力，以後決不再敢輕臨這樣一個聲勢可怕實力雄厚的大敵。」

慕索利尼生平有一軼事足爲此種策略之證明。莫德惠爾說：「一九二四年十二月間，白麥替奧特兜案使慕索利尼陷於孤立地位以後，他已變成歐洲一個最爲人所不齒的人了。軍隊，輿論，以及全國各實力派底大部分無不反對他。他自己的黨人是愈弱而膽小。他除了虛張聲勢以外沒有別的武器。反對派在開議時要求他辭職下野。慕索里尼回答道：「很好，這裏是我的辭呈。不過假如辭呈照准了，在半小時內，我將率領我的軍隊橫行於羅馬市街了。」他說這話時好像勝利把握手中似的。結果，要求他辭職的提案遂被撤回。」

前上院議員白賴司（Calvin S. Price）用了另外一種虛張聲勢的方式將錢鏗鐵路售給樊德別爾（Vanderbilt）。這條鐵路原與樊德別爾底鐵路並行，但此時已瀕於破產，當白賴司初向樊氏求售時，樊氏一笑置之，他說要等到取消抵押贖取權後再向執行官那裏購買。

於是白賴司德憑戈爾德 (Ray Gould) 幫助他尋德別爾一個開心：一面在報紙上宣傳戈爾德意欲收買鑛鐵鐵路，一面叫他默不作聲。並且叫他坐了火車慢慢地行過此路綫，人們看見他坐在遊覽車底後端，閒散地抽着雪茄煙。這方法固然奏效了。布朗 (Brown) 說：「在戈爾德到達芝加哥之前，樊德別爾突然發電給白賴司說他願意收買鑛鐵路……於是白賴司之計得售了。」

拿破崙在弗利德蘭奏凱以後曾經有過一次流傳史籍的虛張聲勢。因為他此時正受西班牙叛亂底脅迫，他的代表達羅允許戰敗國普魯士減削初次議定的賠款數目。但是拿破崙雖在四面楚歌風雨飄搖之中，藉大膽的手腕得到了勝利；他對於達羅所訂條約不予批准。所有普魯士賠款，平時不減少，反而增加之。

約瑟綽特以逸待勞

約瑟綽特 (Joseph Choate) 於二十七歲時在紐約一家著名律師事務所裏做到一位律師，並非偶然的一回事。這位未來的司法界領袖不但是富於才幹，而且巧於運籌畫策。

不過在數年以前，他開始在這家事務所——白特勤·依產茲·威司梅法律事務所——裏當一個書記。後來覺得在那事務所裏毫無發展希望，便斷然離去，另謀出路。這是一種適當的行動。

但是我們覺得最有趣的一點，却是綽特回到這家事務所的情形。

他離所以後不久，他的老雇主依產茲表示希望他回所辦事。而綽特伴作不明白他的意思

。依華茲示意愈勤，而緯特亦愈無反響。

這事的始末緯特曾親自敘述過。他說：「同時依華茲開始向『提出新的建議』起初問我有什麼青年認識，可以介紹他的事務所裏去幫忙。我當然回答說沒有。但是他繼續進逼，最後說：『你似乎沒有瞭解我的意思。原來我要你回所任事，在本所裏担任一位律師。』」緯特所期待的切實的建議畢竟出來了！他用一種平常的平淡，誘發他人先露鋒芒——從依華茲那裏得到了所希望的一切。

掩藏自己的注意而戴着冷淡的假面具，往往是支配他人感情的高全之策。能幹的人每每應用此種策略，尤其在交易的時候。

愛迪生偶然發見這種策略，嗣後在售賣他的發明物時便慣常運用了。

愛迪生初過二十歲時，在金業證券及電報公司做電氣工程師，對於當時所用通信器發明許多改良之點。

羅脫。惠勒說：「有一天，公司裏的兩個董事尋着愛迪生說話，請他到經理室去，說他們要和他談談關於價買他的金價通信器發明權的一回事。愛迪生曾經說過：『我決意要買五千元纔釋心，但與其買不掉，不如隨便什麼價錢接受了吧，因為我正需款孔亟，預備作進一步的實驗用的。』」哦，愛迪生先生，「經理來福茲說，『你的機器你要買多少錢？』我回答道：『不知道你看來值多少錢？請你開個價吧。』」「四萬元你以為怎麼樣？」我聽了這數目以後的吃驚真是非同小可，我簡直軟癱了！」

愛迪生初次能够獨手經營製造及發明事業，就是靠了這四萬元鉅款。而使他得到這筆大財的那個倖中的策路，他永遠牢牢地記在心裏。

『請你開個價吧！』這句話變成愛迪生對於一切建議的千篇一律的回答了。他用了這計畫又把兩種不同的發明物賣給西聯電報局，各得十萬元。

愛迪生像綽綽一綽，使他人先啓齒而自已佔到便宜。我們在交易時常用此法以佔據優勢。我們常見成功者於可能時將負擔加諸他人身上。

支加哥著名地產經紀人蘇特勒（Louis Sudler）最近成就一筆大生意，也就是用了這種手腕，人們在末次證書待簽署時往往提出最後的反對或延緩的理由，這是常有的事。而蘇特勒解除了這一切困難。

他被遣至主顯的辦公室，合同早已預備在口袋裏了。但是他起初並不把它取出，反而和那主顯談論着棒球，高爾夫和其它能引起他的興趣的事情。

最後那人不能再忍耐了，便說：『唔，那合同怎麼了？』蘇特勒遂將合同取出，馬上把字簽下了。他把責任移付他人，逼他先發動。

有時要使人們照自己的意思做，只有掩飾我們自己的注意。我們裝做冷淡了，人們就會把我們的計畫認做一種機會；但如我們迫切陳述，他們就要有戒備了。

因此發斯登（Harvey Firestone）在早年看準了克立斯底其人，跟蹤至支加哥，投同一旅館，迴避了一夜又半個早晨，目的就在：等那人入餐室進早餐時一個偶然的「遇見他」。

發斯登說：『我們在一起進早餐。他問到我們的營業。話題自然地轉移到其他方面，在早餐完畢以前他已經認購了一萬元股票。嗣後克立斯底先生繼續購買我們的股票約計五萬元之譜，做了我們的經理，在我們正需要扶助時候給了我們莫大的助力。

『而且他出賣了自己！我所努力的便是在相當時機去會見他。』

所以發斯登大半靠了掩飾他的熱切的情緒而得以樹立大規模的軍工工業底基礎。

總幹的人為達到他們的目的起見，往往完全躲在背後裏活動。譬如莫特萊（John L. Motley）為使格蘭脫總統委任他做駐英公使起見，把他的選舉運動演說辭函送至格蘭脫。政治家和外交家往往並不直接向有關係的人們報告消息，只是告訴某人而讓他再傳達給他們。

我們常見領袖把他的事實秘密告知一個中間人，知道他決不能守緘默而必舉以告人。

古巴總督伍德（Leonard Wood）藉此法使某城市的懷疑的古巴居民參與美國政治並推舉一古巴人為市長。適有一商人來訪，他就問那人是否古巴精神都是「受過恬淡的教育」而「不敢接受官職的」。他又請那商人對於此番談話保守秘密。結果，他所不致公然發表的話，不久便傳播全市了。數天以後，古巴領袖居民之一接受了此挑戰而被委任為市長。

領袖們所用的策略沒有比掩藏自己的思想和情感這一種策略更有趣了。而且恐怕沒有其他方法比這更普遍地被人討論着。但是這種策略不是輕易做得到的；你得真切了解對方的性格，該密觀察他的反響，最後要能巧妙地與狡猾充分分野。

要喚起他人尤其是部下的信任，應當設起你的疑懼和憂慮。有時：尤其在緊急時期，要表示自信與鎮靜。

不要忽視當前的危機，要細心地考慮它們，但既經決定做一件事，就得抱了必勝之心而頭幹去。

在緊急關頭，大可用唐突武斷的言辭來恢復或喚起他人的信任。但是要記着：這種尊嚴的說法常用了以後就會引起無謂的反對，而且往往是一種暫時的表示。

在戰鬥或競爭時，把自己的實力吹噓一下，往往能奏奇效——但必須你能善為自身飾詞，才可應用此一着。

在與人交易或磋商時，全然或多少隱藏你的注意，往往有益於你。可能的話，不妨把責任卸在別人背上，讓他先惹口風。

第二十六章 談話底忌諱

林肯戲言解友圍

羅傑斯英語助上案

有來自俄亥俄州名白蘭德（Arund）其人者，於觀見林肯總統時，曾被困於難堪的窘境。

當他們談話之際，有士兵一隊止於白宮門外，等候林肯，出來調話。

林肯請白蘭德隨他出外，並繼續和他密談。但是當他們行至迴廊軍隊齊聲歡呼時，一顯官趨至白蘭德面前囑其後退數步。林肯接着便說：『白蘭德先生，你得知道他們也許分辨不出誰是總統呢。』

當那難堪的瞬間，林肯用了他那好意幽默挺身出來援救。他只拿自己開了一個小小的玩笑，便解救了一個窘迫的局面。

誰都知道幽默底價值在使、怡然自若而博得他們的好意。像林肯一樣，多數領袖曾以善於逗人笑樂著稱於世。幽默已成為他們公認的御人方法之一了。

要瞭解他們的策略，必須牢記這事實：幽默是一種鋒利的工具；它可以用來逗人笑樂，也可以用來攻擊他人。我們可從最近駐意國大使佛萊耶（Henry T. Fletcher）底生涯裏找到這樣的一個顯著的實例。佛萊耶用一句戲言，做成了兩件事：他不但籠絡了一羣人而取得外交上的勝利，同時又懲創了一個人。

在某次局勢緊張之際，佛萊耶被任為智利公使。柯林斯（Collins）說：『前美國公使業已撤回，最後派遣佛萊耶為公使，以圖避免戰事於萬一。』

佛萊耶底朋友巴西公使把他帶到當地著名俱樂部，介紹他和衆紳商相見。這羣智利名人毫無誠意地趨前握手，有一人說他願以佛萊耶底私人資格而不願以其美國代表資格來歡迎他。這人不知道佛萊耶能說西班牙語，又操流利的牙語和他的朋友說：『至於我對他的國家，則

連一根鞋帶都不願意買牠。

「偉萊斯始終不說一句話」柯林斯又說，「但是他的機會來了。他帶着西班牙語向衆人演說道：『諸位先生，我覺得我的使命已歸失敗。在這年頭兒，外交的主要目的之一便是改善兩國間的貿易關係。但是我現在何能爲力呢？在我到此第一天，我就看見那鞋帶市場已被人摧毀殆盡了。』」

這些善感的拉丁美洲人聽了他揚着他們的口語說話已經覺得詫異，加之他的妙語解頤，不由的大笑起來，拿他們的同國人常作笑柄，同時歡迎他們的美國來賓參加他們的俱樂部裏的內層生活。

「後來那個會說污穢美國的人變成了美國最好的朋友與擁護者之一，同時大半爲那萊聖地牙哥的紳商所擁護的智利政府薩佛萊耶之合是聽，解決了。一切雙方相持日久的懸案。」
佛萊耶使這些智利人以他們的同胞爲笑柄而姿意笑樂。嘲弄一個人而博得大眾的好感。這一個入後亦幸由冤家變成朋友者，顯然不是因爲他也曾覺得那談話有趣，而是因爲他已受到相當的懲戒了。

欲使幽默用的得法，先將以上列的問題問：「我們所取笑的是誰？對於他將發生什麼影響？」

柯律支於早年在安麥斯普大廳（Amherst Hall）中當選爲「畢業學級說笑者」時，便已學得了這一種教訓。他說：「我們的學堂照例用普遍投票法選舉三人在舉行授學位式時演說。我

被派任所謂「林中演說」，照古時的習俗乃是用談諧幽默的措辭敘述本級的歷史。我的努力雖不無成功，然我立刻知道公然取笑人決非保全或增進友誼之道，故我小心力避之。

談諧之足以傷人感情，是人盡皆知的。當人們嬉笑時，必須對某事物或某人嬉笑，尤以對某人爲多。小孩子看見我們滑跌在冰上便吃吃笑不止；我們看見漫畫家給大總統惡作劇也要忍俊不置。凡是笑必有笑柄。人們覺得好笑，就因爲那笑柄無形抬高了他們的自我，給他們以勝過他人的一種快意，因此使他們心中充溢着洋洋自得之感。

洛治 (Henry Cabot Lodge) 從未洞悉這一種事實，據勞楞斯 (Lawrence) 說這便是他生平底「小小悲劇」。他像柯律支一樣覺得大學裏的談諧的演說足以引起人的惡感。但是他這次演說所引起的惡感非常深切，竟使那儀式不得不猝然中止。而洛治則始終能知不能行。他舉生以其冷酸熱嘲無意地激起人們的憎惡。

對於他人底「自我」最乖巧的一種攻擊便是拿他作爲笑柄。反語，諷刺，謔笑都是有用的攻擊武器。能幹的人用它們來冷落冒犯他的人們並壓倒反對者。

有一種必能得人好感的談諧方式便是前面所說林肯所用的：他戲弄自己而使旁人笑樂。這是領袖所愛用的一種手段。取笑自己決不會鬧出氣子來。當別人取笑我們自己時，我們隨着衆人一同笑樂，也可收同樣的效果。

又有一種好意的幽默可於柯律支底有名的機智中得之。某夏他往黑山，邀集全體新聞記者，告以七月四日是他的生日，屆時將舉行宴會，請他們一齊赴會。

每個人都很喜歡。有人問他那天有沒有談火。

「不，」柯律支閃爍着眼睛，「我們還是把談火留給記者先生們去放吧。柯律支給新聞記者開玩笑。但是他的諷刺是有禮的。」

最後要說到老盜報紙遊戲文字欄裏的那一種談諧了。此種談諧可說是萬無一失的因為那目的物或則為理想人物，或則不在眼前。有許多領袖善於應用這種談諧。

能人開玩笑所以能引起人好感者，便是因為他們能設身處地為被笑的人着想。他們小心翼翼，決不使他們的笑譴傷人感情而貽後悔。好意的幽默使人高興而自在。它許是緩和緊張局勢聯絡人們感情的不二法門吧。

羅傑斯笑請助上筆

當摩羅任墨西哥大使時，以羅傑斯 (Willr Olers) 為其得力人員，頗使一般人覺得驚奇。

關於摩羅底策略以及羅傑斯底作為，巴登 (Bruce Barton) 曾有詳細的記述：「摩羅選任他做了大使隨員之一，在二十四小時以內墨西哥政府發見了美國國民性底另一面。在總統府內，在總統底御用汽車內，在政府的辦公室內，向來所聽到的美國人底言詞祇有莊嚴而外交上的怨言，現在却聽得一種新的語彙了。當大家嬉笑時，一切事情都暫時停頓了。……」

「總統擬駕其御用汽車作數日之遊，並遊歷洛羅傑斯以及閔員軍官等人同行。此時正當三個候補總統被除名以後的緊張時期。羅傑斯被引導觀見總統時，忽後退而大聲招呼譯官。」

「羅傑斯指着考爾斯大聲說：『我要對這人說明，我此不過要看看景緻解解悶罷了。我斷乎不是什麼候補員啊。』」

「考爾斯哈哈大笑起來……」

「在羅傑斯回去的以後，那位美國大使和墨西哥政府人員商談問題時，一些沒有緊張的情形。大約人們在一處嬉笑過以後，就不會有什麼隔膜了。」

「已故支加哥第一國家銀行行長衛特摩爾（Frank Wetmore）最近對著者說：『我常常爲了要聯絡兩個人而鬧玩笑，講趣話。我不知道還有什麼別的方法能使兩個人和好起來。』」

克利夫蘭（Grover Cleveland）召開閣議時，總是以閒話開場『漸漸的說起故事來了。』赫伯特說：『每一閣員皆自有談諧之情趣，間亦能說有趣的故事。』

現任駐英大使陶惠士當身盾神總統要職時。當搖身一變而爲『華盛頓交際場中之一員弄臣。』又當他身爲銀行家時，每以笑話趣事使沉悶的業務會議變成融融洩洩。

無論一個人底職業是什麼，正當的幽默必能幫助他應付世人的。

紐約地道監督梅立特（A. L. Merritt）說：『一個和藹敏捷善於說笑的人站在擁擠的月臺上，勝過手執警棍的十個警察。而且這種幽默的性格容易使別的職員感慕。我們有一同事的他能用滑稽的語調，半帶諷刺半帶談諧的向乘客說，『往前跑呀，裏邊有很寬大的地位呢』，結果往往能把那輛車子裝得滿滿的。車內地位愈窄，那情形愈覺得滑稽，而乘客無不笑着跟從了。』

正如梅立特所說，幽默的性格像癩疹一樣易於傳染的。快活有趣的人不必要開玩笑就能提高我們的自我。祇要他靠近我們就覺得啦。他的狀態禁止使我們想到自然的有趣的事情。看見別人笑，自己也覺得好笑似的。

使人笑，激發人的談話意識，你可藉此提高他們的自我，使他們高興而博得他們的好感。使人怡然自若，緩和緊張的局面，以及使人們聯絡起來，當以適當的幽默為最有效的手段。開玩笑時必須為所笑的人設身處地着想。即着你是手持鎗着一把鋒利的武器；拿別人開玩笑即是一種戰鬥方法。請勿惹起惡感而貽後悔。是安全的談話有如下列幾種：對自身開玩笑，有禮貌的開玩笑，對於理想中或不在眼前的人物開玩笑。

你可看幽默有趣的性格得到人們的尊敬；情感是易於沾染的。

第二十七章 何時作戰與怎樣作戰

林肯怒極不遜之客

葛利雷說強強敵

洛克斐勒冷遇髮漢

林肯前秘書約翰海曾對畢旭普 (Joseph Bucklin Bishop) 敘述林肯生平一有趣軼事。他說：『有一次我正同他坐着說話，後門外走進一人，乃前來求職者，此人連日來訪已數星

期之久。此次照例提出他的請求，林肯便說：「朋友，這是沒有用的。你不如回去罷。我不能給你那個位置。」

「那人聽了惱羞成怒，便很不客氣地大聲說：『那麼，總統先生，我知道你不肯幫我的忙。』」林肯底忍耐心素來是無匹的，此時期忍無可忍了。他對那人注視了半天，然後從椅子裏慢慢站起來。

「他從容地站起，走到那人坐着的地方，一把揪着他的衣領，拉到門口。猛的推倒在門外，闖上了門，重又回到原座。那人爬起，推開了門，大聲叫着：『把證書還我！』」林肯從桌子上拿了一束文件，走到門口，向外一擲，重把門關上，回到原座。關於此事林肯於當時及事後始終不說一句話。

這樣，圓通，伶俐的林肯在必要時終於生了氣。

這些偉大的領袖全都是戰士。他們精通全般的戰略——明鎗暗箭，冷諷熱嘲，以拳頭的揮舞，無所不能。他們知道每個有用的人在必要時應該有自衛的舉動，他必須挺身戰鬥，不僅爲了維持自尊心，亦所以使人聽得起自己。他們更知道發怒支配人的力量。唯有弱者纔沒有敵人。

可是他們決不以引起他人畏懼爲能事。他們不是鄙賤的驚張的人，也不是易怒和好鬥的。絕對不是。

道一切的關鍵可由商業專家伏克蘭底一句探索而得：『凡是必要的戰鬥我從不迴避。』

這些人確有在必要時——在戰鬥確為控制大局的不二法門時——操從事戰鬥。他們所常用的幾種戰鬥方法值得我們檢討一下。不管他們和一個敵人肉搏，或則僅僅要奚落一個討厭的人，他們的策略是一貫的：即用最便捷最可靠的方式取得勝利。那打擊或是正面的一拳，或僅僅是輕快冷舊的三言兩語。

我們早已知道，幽默有時亦不失為一種戰鬥方法。

潘興將軍曾以陶惠士跟他搗亂，做密諷刺回復了他的身份。

陶惠士以副總統身分在慶祝臘辛登及唐考德戰役一百五十週年紀念的盛典中，為明星表演者之一。潘興隨從左右，每至一檢閱臺或慶祝廳，陶惠士必高呼潘興之名而介紹於衆人口：「此乃當今美國最偉大之軍人！」潘興為之踴躍不安，思有以報復之。當節目中斷之際，潘興乘機放了一枝冷箭，終於使陶惠士安靜下來。當陶惠士向潘興歡呼時，潘興應聲答道：「噲，查利。當今最偉大的副總統有何吩咐？」

柯律支任麻薩朱色州會議長時以同樣的笑諷冷落了一個想跟他作無謂爭辯的議員。先是這位議員在另一議員演說之時想給他一些忠告，却被他輕輕地然而野蠻地罵了一聲「滾開」！

韓納錫（Hennessy）說，「那位礎礎的議員聽了他的同僚底不遜之言，大為惱怒，直趨議長席，憤憤地說：「卡兒，剛纔某人對我講的話你聽見了沒有？」議長不動聲色地回答道：「聽見的；但是我已經查過法律書，你可以不必「滾開」的。」

葛利雷沈默地離席

這種冷笑當然亦可以作當面一擊一樣地猛烈。畢旭普曾說我們大主教葛利雷 (Theobald Grelley) 怎樣用了這樣的冷語奚落了一個生氣的政客。此人係一政黨領袖，爲了葛利雷不擁護某項黨義，帶來他的辦公室訴說他的罪狀。畢旭普說：「他責他爲本黨叛徒，企圖破壞本黨及本市，以及其他罪名。」

「葛利雷先生正在寫稿，見他進來，依舊埋頭寫着，好像不知道他在旁邊似的。來客見他如此冷淡，不疊火上添油，愈加提高了聲氣，幾本加厲地辱罵起來。可是那主教先生依然默默地寫着。來客沒奈何，在屋子裏兜了一圈，回到桌子那裏，又滔滔地重說了一遍。主教還是只管寫着。他幾番扮演這一套把戲，結果總是一樣——那主教只管寫他的文稿。直到他詞窮氣息，纔開門欲去。」

「正當那門將闔未闔之際，主教葛利雷慢慢地停了筆，面上露出穩妥的微笑，從眉頭丟過一個眼色，安慰地說：『不要走！不要走！回來盡情吐露吧！』」

德飄 (Chauncey Depew) 告訴我們，林肯曾以同樣的「靜態」踏過一個企圖於內亂時期爲難他的馬僚。這人是一個國會議員，名字叫甘生，確巧是一個禿頂光臉的人。正當內戰底黑暗時期，他跑到林肯那裏，絮絮地請求他立刻告訴他前線底實情，無論好不好聽，作爲報答他擁護政府的功勞。「林肯先生對他注視了一會，然後說，「甘生，你別得多光臨哪！」這句語結束了他們的會談。」

大律師趙德在辦理他所認為最重大的案件時，除了同樣的詞錄得到了勝訴。他推翻了十六年前軍法會議宣佈坡爾特將軍有罪的判決。當時有「全身戎裝」的陸軍少將出來作證，表示異義。他提出了冗長的理由。

克屈朗說，「趙德先生現出他那特有的稚態，開始辯論說：『我們已經耐心地恭請著名美國陸軍參將底高論。他那長篇的辯論▲我想起從前對騰納西神學畢業班所進的忠告：『諸位學生，有一事必須牢牢記住，切勿作長長的祈禱；記着吧，上帝只知道一些事情。』』」領袖們對付冒犯他們的人往往用單刀直入的懲戒法。但大概在那人沒有反駁的餘地時纔用到。

趙德曾用這一種策略鎮服了一個不願聽他辯論的法官。這法官有一惡習慣，當律師辯論，總喜歡和別的法官談話。誰也不敢抗議。可是有一天這位法官偶然把這一種伎倆施諸趙德身上。

勃朗說：「趙德立即中止發言，交叉了兩臂，對法官們凝視着，他的漂亮的面孔上微露蒼白之色。全屋寂然。法官勃兪脫覺說到這異樣的寂靜，轉過頭來，狐疑地對那緘默的律師注視。

「趙德便說，『法官閣下，我只有四十分鐘作我最後的辯論了。我不特不能再虛廢一秒鐘，而且我要你專心的注意』」

「『可以的，』那法官應聲回答，同時兩頰微紅，顯然承認了自己的過失。

尚有一種習知的方法，能者有時用以制服他人者，便是只管守默而不理睬他。

洛克斐羅冷過暴漢

據巴登說，在洛克斐羅早年時代，有一暴客「闖入他的辦公室，直趨他的寫字檯，以拳猛擊檯面，大發雷霆的說：

「『洛克斐羅先生，我恨你，我有絕好的理由恨你，且聽我慢慢道來。』」

「於是他肆意毆罵，歷十分鐘之久。辦公室裏的職員聽得清清楚楚，料想洛克斐羅一定會拾起墨水瓶向那闖入者擲去，或者吩咐門役趕他出去。但是洛克斐羅並不這樣。他把筆擱下，現出善和的神氣對他的攻擊者注視着，那人暴躁，他亦愈善和。他的身子靠近了些，好像欲聽取每一字句似的。

「那來客弄得真明其妙了。他漸漸的平息下來，因為忿怒沒有反激，是不能持久的，他終於戛然而止，靜待答覆。

「洛克斐羅仍不做聲。他的敵人嚥了一口涎沫。他預備來此作戰的。所有洛克斐羅應有的回答他早已一一想到而預備極力反駁。但是人家不開口，你怎樣能和他辯論呢？

「他又在桌子上鬆了幾下，顯然是無補於事，然後覺得不好意思地站了起來，向門口蹣跚走去。當那鬧聲戛然而止時，洛克斐羅把他的椅子拉近寫字檯，檢起筆桿，從剛被中斷的地方繼續寫下去。那天和以後他始終沒有提起這件事。」

我們時常可以用這簡便的方法來制服人們。不理睬一個人便是給他的自我以嚴重的打擊

。這種策略底實例是很多的。

美國大富翁之一，有一次糾怒了好士上校，爲了辯斥他的名字「太隨便了」。過後據史密士說——「那人打電話來，好士總推說事忙不接話……此後我又看見他幾次使用同樣的個手段，似乎奏了效。」那富翁向人訴說他所受到的待遇，同時疑心好士是一個刻薄的人。這，據好士對史密士說，是他懲戒無紀律的人們一種方法。

有一傲慢的主筆某次與葛賴斯東(William E. Gladstone)聚餐，對此英國大政治家說一句公然輕蔑的話。葛賴斯東欣然說他在幾天之前接到那主筆給他的一張便條。但是那人堅說他不曾給他——大約是他的祕書給他的。葛賴斯東不發一言，但是從此不再聽他說話亦不對他看。後來葛賴斯東談吐生風，而那主筆則垂頭喪氣，一蹶不振。

領袖們有時用以對付敵人的有效策略便是自己裝做漠不關心，使他不能自制地發起解氣來。

葛賴斯東底有名的政敵狄斯累利曾經用過這種策略。據茂雷說：每逢葛賴斯東起立攻擊他時，「他必交臂靜坐，屹然不動，惟頰頰由其托光正確的眼鏡中向壁上的時辰鐘瞥視，或則客氣地整理被他的敵人底拳頭移動的桌上的物件——這種輕侮實在比最激烈的反罵更使人難堪。」

植德在法庭上最善於此種以冷若冰霜的伎倆。

成功者每戰輒捷的原因之一，便是當對手失勢時，他們依然能沉着應戰。他們能控制自

己的憤怒，像發動臨準的槍彈後面的火藥一樣。

發怒在他們往往是一種戰略，祇在必操勝算之時纔用着它。

陶惠士於世界大戰時期代表潘興將軍出席倫敦重要會議時，曾經使用這種方法。本納脫記述其事如左：

「那時陶惠士纔是一個陸軍中校。當經會見英國陸軍大員時，那人趾高氣揚，故意避開那陸軍中底視線，急急地說：『潘興將軍在那裏？潘興將軍理應到此！潘興將軍到此是最重要的一件事！』」

「陶惠士接着說，『我在此代表潘興出席——而且握有全權，你這該死的！』」

「陶惠士可曾被當場槍斃嗎？沒有。他和那大員立刻進行談判而得到良好的結果，在一九一九那年這位陸軍大員不但爲陶惠士保舉最優等的英國勳章，而且專爲參預爲陶惠士而設的宴會而遠涉重洋。」

「前述陶惠士對上院委員會致其有名的『地獄與聖母』演說時，當亦採用了這一種戰略。

不但他的暴怒是預先計劃的，而且爲達到目的起見，他又應用另一種精明的戰略。他故意『引誘委員們拿枝節問題和吹求的非議跟他爲難』，直至自陷於錯誤，而藉憑恐受他的駁難。

預謀的發怒是拿破崙最善使用的一種武器。當他在意大利打了勝仗以後，他曾一度用此法強迫使奧國公使接受他的條件。他們猶豫不決了幾個月。最後拿破崙大發雷霆，把花瓶摔在地上，這樣威逼他們簽了和約。

有些人底發怒好似小孩放花炮一樣，僅僅爲了一時高興。但是領袖底發怒好像施用昂貴軍火。

真正的戰士知道怎樣使用並控制他的忿怒。他對每一人，每一場合選擇最好的攻擊方法，在攻擊之前預先佈好了陣勢。尤要者，他必先決定戰鬥是否應採的適宜的策略。

欲對付人們得法，不特須知道怎樣作戰，更要緊的是要知道什麼時候纔可作戰。

能者對於微細的侮辱與非難，多能想然置之。他能忍耐，他能和善待人，他知道排解無謂的憤怒的簡易方法。他以息事寧人，排難解紛爲前提；不欲使人畏懼，但求得人好感；不尙強逼，但求感化。

反之，他決不容許他人對他行過分的僭越。且既對敵人開戰，則必奮鬥到底。

支配人們當以獲得其私人的尊敬與自願的合作爲第一要著。

但如遇他們對你有過分的僭越時，就得準備還擊。

記住可操勝算的各種戰鬥方法。就你所遇到的對手和局面選擇那最便捷最可靠的方法。須知攻擊之道。不一而足，小而至於冷讓熱戰，大而至於迎頭鏖擊。

切勿輕於發怒，除非有特殊的目的，確認這是應付大局的唯一善策。

——完——

第二十章 何時作戰與怎樣作戰

馭人策略 一册 每册定價大洋壹元五角

(Strategy in Handling People) (外埠酌加郵費匯費)

原作者 E. T. Webb
J. Morzan

原汝衡 鈺寶鈞
張左企

拔提書店

拔提書店

重慶 涪陵 涪州
拔提書店各分店

貴陽 桂林 永陽 贛州

全國各大書店

所	翻	版
究		必
有	印	權

翻譯者 兼
出版者
發行
分發
代售處

中華民國二十九年四月二日
中華民國二十八年八月三日
中華民國二十九年六月四日

10

