

美國·米爾登·賴脫著

怎樣應付人

奔流書店版

怎樣應付人

著 脫賴·登爾米

譯 瓏 艾

版 店 書 流 奔

譯者的話

一個人人生長到世界上來，就與天地間的一切，發生了密切的關係，由這關係，漸漸地滋長了愛情，由這愛情，漸漸地建築了事業，由這事業，漸漸地創造了社會。所以社會的組織，不是孤獨的，是大衆的，不是簡單的，是複雜的，進言之，社會的衰敗與進步，是操縱在許多人的手裏，而不是一個人的力量所能左右。

本書是一部很有價值的告訴青年們做人的方法的教材，著者 Milton Wright 是一位有思想有才幹的大文豪，他根據實際的人生體驗，再滲入心理學方面的真切的觀點，把做人的道理，做人的技巧，很輕鬆也是很活潑地寫了出來，他的每一句，每一字，都是撇開了空說，都是實事求是的忠實貢獻。原書在美國出版時，銷路之廣，爲出版界空前所未有，這就可見著者的魔力的偉大和青年們愛好是書的熱忱。

我們希望每一個中國的青年，都來做本書的好友，從親愛的友情上，獲得豐富的處世的經驗，充實自己與各方面接觸的知能。

我們也希望每一個中國的青年，時時督促着自己或是認識的朋友，不要虛度寶貴的時光，

不要浪費有用的金錢，應該知道做人的責任，不是在享樂的圈子裏打轉，是必須替社會勞苦地服務，從勞苦中得來的幸福，才是真正的幸福。

如果說，本書的讀者，在深切的研討與學習中，得到了成功的收穫，那末你們得感謝著者——*Newton Wright* 的賜予，至於譯者，不過是做着極普通的介紹人吧了。——介紹了一位好朋友。指導你們走上成功之路。

艾 瓏 一九四〇年十一月

目次

一 做人的意義	七
二 應付人的藝術	八
三 能力的培養	一〇
四 抓住心理	一二
五 轉敵爲友	一四
六 人人具備的情緒	一七
七 摸熟人家的個性	二一
八 適應對方的脾氣	二五
九 看相哲學	三二
十 注意特殊情境	三四
十一 推測別人的思想	三六
十二 性格的認識	三八
十三 第一次和人見面	四四

十四	使人歡喜的條件	四七
十五	幫助人的好處	五一
十六	留心你的外貌	五五
十七	表情訓練	五九
十八	隨機應變	六二
十九	專家的經驗談	六九
二〇	怎樣使人注意你	七二
二一	演說門徑	七五
二二	發問須知	八〇
二三	利用特點	八三
二四	聯絡人的訣竅	八五
二五	表現興趣	八八
二六	建立名聲	九一
二七	談話藝術	九四
二八	對什麼人說什麼話	九六

二九	寬容和溫和的重要	九九
三〇	必須要有目的	一〇一
三一	機智和幽默的運用	一〇三
三二	如果對方發怒了	一〇六
三三	如何可以不得罪人家	一〇八
三四	吹的奇蹟	一一一
三五	虛張聲勢	一一四
三六	不要露出馬脚	一一九
三七	法螺博士——墨索里尼	一二二
三八	說服人的方法	一二五
三九	暗示的效力	一二七
四〇	幾個有趣的實例	一三〇
四一	反抗性與摹倣性	一三三
四二	應用理論的機會	一三七
四三	甚麼時候不必要理論	一四〇

四四	怎樣應用理論·····	一四三
四五	你感到拒絕人的困難嗎·····	一四六
四六	避免遭冤的方法·····	一五〇
四七	不要看輕了自己·····	一五四
四八	做人的最高本領·····	一六〇
四九	你要做領袖嗎·····	一六五
五〇	最後的幾句話·····	一七一

一 做人的意義

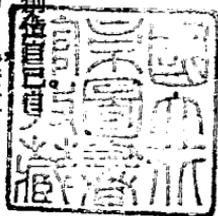
做人的意義是很廣泛的，不是三言二語所能說得盡；但是有一點我們可以確定，做人是爲着創造自己，已有甚麼可以創造呢？簡單地說，就是：「在自己的立場上，自己的觀點上，自己的能力上，好好地扶助自己，培植自己，保養自己。」

從自己爲出發點，再推及至家庭，社會，國家，世界，於是大家都明瞭了做人的意義，在自己的崗位上盡自己的責任，鼓勵着自己走向不是沒落的是很有希望而愉快的樂園裏去。

一條狗，吃了牛肉和麵包以後，牠知道看更守夜，替獵人找尋山中的野獸，幫助盲目者引導路線。牛，吃了糟糠以後，牠知道屢水耕地，載重磨粉，牠的辛勤，牠的勞動都是在盡牠的責任。豬，吃了豆渣以後，雖然糊裏糊塗的貪睡偷懶，然而上屠刀的時候，牠變了人們所需要的食品，於是在無形中，牠也盡了牠的責任。這樣說來，天地間的一切動物，都不能逃避責任，尤其是萬物之靈的人，更不能把責任忘記。我們爲甚麼不做一條狗，不做一頭牛，不做一隻豬，而要做一個最高權威的人，這就是要我們來領導一切，要我們來督促一切，使世界永遠生存，不是毀滅。

小鳥在她不會飛的時候，常會夢想一些空虛的境象，待自己學會了，於是牠知道現實的可貴，做人也是如此。

有人說：「做人，是爲了使世界得到永生。」又有人說：「做人，是爲了使大眾得到幸福。」其實所謂「永生，



「所謂『幸福』都是空洞的飾詞，與『現實』離開得很遠。

做人的意義，是極平凡的，我們毋需想出一些標新立異的名詞來解釋，更毋需想出一些天經地義的聖言來頌揚，爽快地說，既然我們來到這天地間，我們就要做人，同時就要有責任。譬如我會耕田，我就去耕田，你會織布，你就去織布，他會推車，他就去推車。耕田，織布，推車，這都是一種力量的表顯，由許多的力量，使天地健全起來，人類活潑起來，於是世界不必追求永生，牠會永生，大眾不必希望幸福，就是幸福。

或者你們要問：「做人好壞的標準，是如何衡量的呢？」這，我只有句話回答：「你自己的一顆心，是忠實的公證人。」因為好人與壞人，是不容易分別的，一萬個人，有一萬個思想，正如世界上的人的臉譜沒有絕對相像一樣。自己的好壞，自己的一顆心是最能明白的，你儘管戴着假面具，欺騙你的朋友，你的親戚，你的同胞，然而你不能欺騙自己的一顆心，你的一顆心，會告訴你的好壞，牠是支配了你的一切。

二 應付人的藝術

懂得了做人的意義，其次就要說到應付人了。我們為甚麼要應付人呢？應付人與我們自己又有甚麼關係呢？

還是先來引用一段故事吧。

美國有一個很著名的醫師，一天，他去診治一位五歲孩子的病症！這孩子的脾氣是很倔強的，當他拿出藥來時候，孩子的小拳頭立刻握住了，牙齒也咬緊了，好像要拒絕着不肯服藥，當時立在旁邊的白太太就很謙和

地開口說話了。她並不責難那醫生的態度的不當，只是以理論來解釋道：「我很感謝你給予這孩子的恩惠，不過以生理上說，孩子們的年齡與個性，是有着極大的關係的，給二歲的孩子吃藥，他一定要倔強哭喊，給五歲的孩子吃藥，只要你略加鼓勵或是哄騙，他就不會倔強哭喊，但是仍不能打去他的懼怕與勉強。」那醫生聽到這裏，忙改變了方法，他不再露出一副猙獰的相貌了，他用哄騙吃糖的幌子，使孩子服了藥，當他告辭出來時，心坎上印上了這樣一句話：「白太太真會應付人！」

從這段故事裏，我們可以看出應付人的重要，同樣一件事，同樣一句話，這樣說了，會使人們不愜意。那樣說了，會使人們非常高興；就在「不愜意」和「非常高興」之間，決定了你的一生的成功與失敗，所以應付人，實在是非常重要的，不會應付人，即是不會做人，進一步說，就是缺乏做人的常識，也是失去做人的意義。

譬如：有一位靠賣稿生活的作家，終日關閉在家裏，盡他的心思，盡他的能力，盡他的精神，寫出一篇有力的有意義的文章，很貿然地寄到雜誌公司或是報館裏去，他滿以為一定能夠錄用的，然而結果，却一篇都不能登載，這是甚麼意思呢？——他的作品寫得不及格嗎？或者不適用於環境嗎？沒有正確的觀點嗎？不絕對的，這些都不是理由，那末爲甚麼不能錄用呢？就是因爲他不懂得應付人，稿子的錄取與否，大權是操在編輯先生的手裏，要是他能在投稿之前，與這些編輯者，有一次普通的見面，談幾句天，則就非常濃厚地有着錄取的希望了，因爲至少那位編輯先生，對他的稿子，已有了深刻的印象。

假如：一個剛從學校裏畢業出來的學生，希望能得到理想中的職業，公司裏的職員，在年終時，希望能昇遷加薪，靠嘴賺錢的跑街，希望能大量地銷去貨物，新聞記者，在採訪新聞時，希望能見到一位要人，大政治家，在競選時，希望能獲得全盤的勝利，青年，在追求異性時，希望能圓滿地成功，這些，都在看你，有否應付人的能力，如果

你不能應付人，一切都不會變爲事實；是一種空虛的夢想而已。

曾有人說過，事業成功的唯一要素，繫於你應付人的技巧與能力。這話粗視之，似乎不够使人相信，但仔細體味起來，却含有深長的意義，不錯，應付人的能力，是可以左右甚至決定你的事業的成功與失敗的。一個人的學識差一點，辦事能力差一點，只要應付人的能力不差，他可以很穩健地站在適當的地位，不會動搖；反之即使你有一肚子的經綸，也不易發揮你的才幹。我們且看社會上許多成名的領袖，他們不一定有優越的智能，與進步的頭腦；但是他們佔握了重要的地位，成功了偉大的事業，這是甚麼道理呢？青年們：你們不要迷信那些做領袖的有着頂天立地的本領，與神通廣大的法術，說穿了，實在不值識者一笑，他們也許是一肚皮草包，或者目不識了，連極普通的知識也沒有，而他們懂得應付人，懂得做人的方法，於是他們成功了，他們做領袖了。

三 能力的培養

一個人生長出來，因爲周遭的環境的不同，所以直接與間接的感召，使每個人的性情，能力，都有着一些差別。譬如他的脾氣是暴戾的，你的脾氣是溫柔的，他的能力是高強的，你的能力是薄弱的。既然性情與能力有着差別，那末應付人的時候，就必須發生很多的困難了。

脾氣暴戾的人，他說一句話，做一件事，都是暴戾的，脾氣溫柔的人，他說一句話，做一件事，都是溫柔的，能力高強的人，他在數分鐘內可以做完一件事，能力薄弱的人，他在數天之內還不能好好地做一件事。根據這些，我們清楚地了解，一個人的性情與能力，是會影響他的終身的幸福的。

社會上有很多的青年，他們缺少處世的經驗，而不肯接受別人的善意的批評，却希望人家來頌揚，他們總是非常得意地「我行我素」，而結果，都在事業的旅途上失敗了。做商店職員的，看不慣老闆的那副猙獰的臉譜，給鬧嘴歇了出來，做工廠技士的，過不慣那種勞苦的生活，自動地退了出來，諸如此類，都是極好的例子。

你也許要問：「那末應付人的能力，是否可以培植的呢？」「可以的，只要你有勇氣。」

我們考查那般善於應付人的人，在生理上是與一般不善於應付人的人的構造是完全一樣的，大家都有口，鼻，眼，耳，手，足，皮膚，筋骨，聲音，表情，思想，靈魂，所不同的，只在一個是會得應用，一個是不會應用。這樣說，不會應用的人在學習一下以後，他也一定會得應用了，他的應付人的能力，也一定能充分地表達出來了。

假定你的脾氣很不好，你在應付人的時候常常要得罪人，常常要使人覺得討厭，那末你應該誠實地來檢查自己的缺點——爲甚麼我不能引人喜歡？爲甚麼人家不願意和我接近？爲甚麼我說出來的話容易得罪人？進一步，你就要設法糾正你的缺點——怎樣能引人喜歡？怎樣使人家願意和我接近？怎樣說話我就不會得罪人？

有許多人，見了生人以後，常會擺露怕羞的神情，好像坐既不定，立又不安；並且自己想說甚麼話，一時也毫無主張。這是性格上的一種缺陷。我們如果有這樣缺陷，應該立刻把他改過來，這方法是：當你覺得怕羞的時候，心靈上趕快印刻「這是弱點」的觀念，同時腦海裏趕快鼓起勇氣，最好你能這樣向自己說：「他有嘴，我也有嘴，他會說話，我難道不能開口嗎？」如此經過數次以後，便成了習慣，於是怕羞的弱點，完全消滅了。這就是培養自己的應付人的能力。

蘇加拉底說：「要知道你自己！」

我們把這一句話，可以運用到應付人上邊來的。你要應付人，最先便要知道你自己，知道你自己有沒有弱點；因為你的弱點是會影響你如何去應付人的。

知道你自己以後，就要認識他人。這一點是很難做到的。每個人有每種不同的心情，你要平心靜氣地去一絲一毫的分析，使對方的心情，都抓握在你的理想裏，那時你再用適當的方法去處置，對方的人，當然會歡喜你，會接近你，會認你是他的最知己的朋友。這也就是培養自己的應付人的能力。

總之，應付人的能力是可以培植的，也是可以進步的，我們不必擔憂自己的能力薄弱，而畏懼着不敢去應付人，我們要勇敢地追求應付人的方法，務使達到成功的階級。本來天下的事情，沒有最容易的，也沒有最困難的，容易和困難，是在乎一個人有無學習的精神，還有一點；我們要鄭重地告訴你，就是在培養自己應付人的能力的時候，不必怕羞，不必發怒，不必怨恨，要有忍耐的功夫，從忍耐中鍛鍊出來的，是你的處世的常識，處世的經驗，由這些常識與經驗，建築了你的事業，也是建築了你的終身的幸福。

四 抓住心理

世界上許多人的心理，各有不同的主見，也各有不同的發展，因此我們對於人們的心理的研究，應該要有冷靜的頭腦和精密的思想。你在同一位朋友初次交談的時候，你的二隻眼睛，能深深地看到他的心底，最好把他的心底的話語都反映出來，然後再去應付他，招待他，和他親暱地攀談，那就一些也沒有困難了。雖然許多人的心理是不同的，但愛聽好話，喜歡人家頌揚，這是人們習慣中的希求，反過來說，一般人的普遍的慾望，是不願

意任何人說他壞話的。

你們且看下面的一段事實：一天，有二個青年在馬路上相會了，只爲了一些極小的事情，爭吵了起來，起先還只是相互間說着笑話，後來竟破口大罵了。這個先開口罵的青年，年齡比較小一些，沒有修養，另一個被罵的青年，年齡比較大一點，已懂得了處世的藝術，所以一聲也不響，只是發出了一陣冷笑。

年齡小的青年，罵了一會以後，自己也覺得懊悔了。這一天晚上，他回到家裏，回想白晝所做的事，好像損失了甚麼似的難受。次日早上，他一清早趕到那年齡大的青年的家裏，他懺悔着說：「昨天我不應該罵你，你的不聲不響，使我慢慢地知道了自己的錯誤，於是我又感謝你在無形中所給我的教訓。」那年齡大的青年回答他道：「這就是證明你不能懂得人們的心理，你得明瞭，開口罵人，在應付人的技巧上，是最大的失敗。」從此以後，那年齡小的青年，不再罵人了，即使在忍無可忍的時候，也不過以逃避來壓抑心頭的怒氣，他是永遠不再得罪人了。

青年們，你們看了這段事實，有甚麼感想嗎？我相信你們一定是有所感觸的，至少你們已經懂得研究人們的心理的重要；你們要牢牢地記住這二句話：「不要開口罵人，不要使人家討厭你。」當你要在出口罵人的時候，請你自己仔細地去想一下：

「我罵了他以後，於自己已有甚麼好處嗎？」

「我不罵他，於自己已有甚麼損害嗎？」

「他被我罵了以後，他的心裏要如何地不高興呢？」

「他既不高興了，那末對我的認識是怎樣呢？」

「如果我不去罵他，我用適當的話來，挽回破裂的友情，使他歡喜，使他仍認我是他的朋友，可以嗎？」這許多問題，你用冷靜的頭腦和精密的思想去考慮的時候，你一定不敢出口罵人了，你一定會轉變你的態度了。

要做到不要使人家討厭你，這也是並不怎樣困難的，只要你把下面的一許問題，時時反省：

「我這一個舉動做出來以後，對他要發生甚麼反響呢？」

「他喜歡聽好話，我爲甚麼不說幾句頌揚他的話呢？」

「他的脾氣是暴戾的，我應該原諒他的使人不愉快的態度。」

「他不常多說話，我不能接二連三地去打擾他的安靜。」

「我在說一句話的時候，必須注意皮肉所表達的神情，如何笑，如何笑得有樣子，如何使對方一見以後，便覺得高興。」

當然，其他的條件還多着，這只是約略舉出的一部份，但是我們只要做到這幾點，已够達到「使人高興和你做朋友」的階段了。

或者有人說，這種機械式的假裝，太近乎虛偽了，其實做人本來是虛偽的，只要能永遠虛偽下去，便是好習慣，便是好現象，我却担憂許多血氣方剛的青年，不能學習這一套做人的虛偽的魔術哩！

五 轉敵爲友

如果你希望人家喜歡你，做你的最親愛的朋友，或者你希望不喜歡你的人改變了態度，和你誠意地接近，那末你必須要摸熟對方的心理，並且利用他和一般人所同具的觀點，與之攀談，漸漸由攀談而進入友好的坦途。

著名的富蘭克林自傳中，有一件事實，可以作為我們實例。那件事實是這樣說的：

富蘭克林在他自己的歷史裏，有一個時期是最值得驕傲自誇的，就是他被舉為美國菲拉特爾菲亞州大的書記員，那時他正希望在該州一家印刷公司裏做一名普通的印刷工人，因為大會的書記員，是有着這樣的權利的。可是他在重新選舉的時候，曾遇到一位年青的敵人，這人高聲地斥責着富蘭克林的缺點，並且說明他不能擔任大會書記員的理由。雖然結果還是富蘭克林得到勝利，但他的心坎上總是擔憂地記掛着，他覺得這位年青的敵人，非常能幹，如果我不去應付他，將來也許會失敗在他的手裏，於是他決定要和這位年青的敵人接近，一下，他要轉變對方的敵對的行為。

這是很困難的。要使敵人轉為友人，仇人變為恩人，該用怎樣的方法呢？一般人以為：這方法一定是「加惠於人」，就是說盡量向你的敵人獻媚，向你的仇人討好，其實這是愚笨人所做的，並不是聰明人的作為。一個聰明人，絕對不採用這樣的步驟，也絕對不走上這樣的路線，事實上，「加惠於人」，只是助長對方的敵對的觀念，却並不能使你自己得到理想中的期望。所以富蘭克林對於應付這位敵人，他沒有採用「加惠於人」的方法，他的主張是：「與其去」，「加惠於人」，不如從反面激動對方的情感，讓他從內心發出自然的嗚聲。這嗚聲是：「我願意和你做個朋友。」

下面就是富蘭克林的一種技巧。

他明瞭那位年青敵人的圖書館內，祕藏着一本非常名貴的書本，他就這樣寫了一封信：「親愛的朋友：自從那人在大會裏分手以後，我沒有見過你一面，我很想念你，你的辯才，是值得讚美的，我知道我們雖然在以前並無交情，但以後或者能共同做一些事業。今天有位朋友走來，他告訴我，你的圖書館內，有許多的書籍，並且還有一本價值連城的書本，我想向你借閱一下，不知你能成全我的願望嗎？我在這裏等候你的回音。」

把信寫好以後，鄭重地差人送去，出於他的意料之外的，那位青年敵人，非但不拒絕，而且立刻把那本名貴的書本，交來人帶給了富蘭克林。

於是在下一次他們二人相會時，談話的範圍就廣了，從書本談到家庭，社會，國家，從學業談到經商，做工，政治。這樣不久，他們就變成最知己的朋友了。

無疑的，富蘭克林是得到勝利了。他的轉敵為友的法術，不是着重正面，而是注意反面，要是他不這樣做，那末，這位青年敵人，永遠對他不會瞭解，永遠對他沒有好感，也永遠對他存着惡意的敵視，雖然富蘭克林的事業，不一定會失敗在他的手裏，但多了一個阻碍，一切都够麻煩，一切都不容易進展，這是必然的現象。

所以，轉敵為友，並不是表示自己的懦弱，也並不是說明自己存着屈膝忍辱的卑鄙的思想，應該說那是做人道理中的一種道理，做人門檻中的一種門檻。

有人說：「轉友為敵，轉敵為友難。」這二句話的意思，只是在嘲諷沒有忍耐工夫的青年，其實轉友為敵，轉敵為友又何嘗不易，不過我們要牢記着一個信條，就是：「不必去「加惠於人，」「加惠於人，」很容易得到不良的反響，最好的方法是假借別種的原因，從反面去設法聯絡。」

六 人人具備舊的情緒

在進行轉敵爲友的時候，利用人們的心理，也是很重要的。根據原始的情緒，任何一個人都逃脫不了三個基本點，第一是「怕懼」，第二是「憤怒」，第三是「愛」。

「怕懼」的情緒，往往是因爲印象中的恐怖或是強烈的刺激所引起的，不管小孩，成人，是男，是女，他們總有着「怕懼」，好像沒有「怕懼」，根本就不不是天地間的動物。一個嬰孩，他還不懂得甚麼的時候，如果你大聲向他叫吼一下，他就會自然地哭起來表現萬份恐懼的情形。

「憤怒」的情緒，是從側面襲擊來的。譬如，你年幼時受着父母的責罰或是先生的訓斥，你雖然在表面上覺得應該糾正自己的錯誤，但內心是絕對的相反：你一定痛恨他們，由痛恨就變了「憤怒」，於是你的臉漲得紅紅的，你的嘴翹起了，你的眼睛彈出得像二顆小葡萄，你的額上的幾根青筋都暴露了出來，你搔着頭，你捏着手，你在長輩的威嚴的脅迫下暗暗地「憤怒」了。

「愛」的情緒，是發自內心的。母親愛子女，子女也愛母親，朋友愛你，你也愛朋友。推而廣之，世界上的任何一樣東西，都有着「愛」的情緒，沒有愛，就沒有人類。做母親的人，突然見到自己的兒女有些不舒服，她就很關懷地去請醫生，並且整日整晚的看守着，她只希望兒女的病快些退去，她却並不留意自己的辛勞會使病魔轉移了目標來侵襲，這都是原始的情緒，每個人都有，每個人都缺不來。

從以上的三種情緒裏，又分出許多的枝葉，這些枝葉的分出，與你的經驗，環境，教育，是有着聯繫的關係的。

那末這些枝葉是甚麼呢？就是七種基本情緒：

- 一 怕懼
- 二 嫌惡
- 三 驚異
- 四 懊喪
- 五 憤怒
- 六 得意
- 七 愛

這七種基本情緒，與我們應付人，是很有關係的，所以我們不怕麻煩地重覆再解釋一番。青年們，你們要做個人，就不能存着麻煩的意念，或是厭倦那種死板的說法，因為這與你們都有着極大的用處。

「怕懼」我們已經說過，這裏不妨再舉一個例子。譬如，你從來沒有見過獅子，但你知道獅子是要吃人的，這樣你在有一天突然碰到一隻兇猛的獅子的時候，你就自然而然地覺得害怕，覺得需要了奔走。有人比喻這種「怕懼」是同一個借債的人在馬路上看見了債主正從對面走過來，馬上回轉頭去逃走，是完全一樣的。「怕」和「逃」也有二種分別，「怕」是情緒，是內部的心理狀態，「逃」是本能，是外部的動作的表示。更進一步，我們來描寫那些人在「怕懼」時的狀態：

一隻老虎從山上追下來了，那時你就有「怕」，然後「逃」，你的「逃」是很快速的，比一等的賽跑家還有跑得快，當你發現了前面的籬笆，你也會不顧一切地跳過去，成績却比一個跳高家還要高明。

從這狀態的表顯，更我們相信，心理學上所說的本能，在「怕懼」的情緒下，會發生意想不到的效力。軍隊裏貼出「逃兵立斬」的布告，虔嚇兵士，宗教家以「地獄」的幌子勸人爲善，藥商以口臭的廣告推銷口香糖，都是利用人們的「怕懼」的心理。

給「嫌惡」的情緒所引起的本能是「拒絕」。

美國有一個報紙上，曾登載過一篇討論「嫌惡」問題的文章，作者是個商店職員，他把十多年來自己親身所經歷的經驗，完全坦白地寫了出來，其中有一段，他這樣寫道：「那些不懂規矩的蠢櫃檯的夥計，常常在嘴裏唧着捲烟，而對顧客說話，是很容易使人覺得「嫌惡」的，由「嫌惡」而不高興，於是營業就在無形中清淡了。打扮得花枝招展的時髦的女職員，她們的頭髮上，總是洒着許多香水，而且牙齒又白亮得像月下的寶劍，這給一般青年顧客的印象是「歡喜」。所以「歡喜」和「嫌惡」對於你本身，甚至你所接觸的商店，都是有着極大的利害關係的。」看了這一段紀載，我們就明瞭甚麼東西會使人「嫌惡」，同時也明瞭怎樣做去，才不給人「嫌惡」。

「驚異」和「好奇」是有着一些連帶性的，而且也相似於「懼怕」，不過「怕懼」這種情緒，是先給你的腦海留下那樣足以要你「怕懼」的東西的印象，「驚異」却並不這樣，她不會給你甚麼印象，只是使你從外面的觀察上引起「驚異」而已。

「驚異」在你應付人的時候，非常有用，假定你要使許多人都特別地注意你，那你非引起他們的「驚異」不可，那方法是：你在說話或是做一件事的時候，儘可能地把你的特點保留着不洩露，但却需要透示一些空洞的輪廓，這樣，人家都會猜疑你，都會引起「驚異」，待一旦你把自己所有的特長都洩露時，他們自然會注意你，

進一步，就開始信任你，崇拜你。

「懊喪」的情緒，就是失意，就是不高興，她容易引起人們「自卑」的本能。這種情緒，最使人討厭，然而只要你有着修養功夫，也可利用這機會使人留下極好的烙印。假定說，你去參加一次宴會，在席間的許多貴客，都穿了端整莊嚴的禮服，而你却忘帶了領巾，那時你一定很「懊喪」，但是你應該立刻說幾句抱歉的話，使改變那些貴客對你的印象的惡劣，這樣，你或者能相反地獲得他們的同情，而把你看作爲一個絕對方正的人。

「憤怒」的情緒，前面也已約略說過，這裏還要補充說的是：這種情緒，可以引起「鬥爭」的本能。

譬如在門上寫着「非請莫入」，有個人看見了，他想冒險闖進去一次，結果裏面的人出來干涉了，於是發生了「鬥爭」的作用。「鬥爭」是不好的，你在應付人的時候，必須時時刻刻地留意着，使「鬥爭」在自然的趨勢中消滅。

「得意」的情緒，剛巧和「懊喪」的情緒相反，她所引起的本能是「自尊」。

怎樣會發生「得意」的情緒的呢？因爲你周遭的環境太甜美了，你所看到的人的本領，大多及不上你，於是你就「得意」起來了，你就「自尊」起來了。

這種情緒，我們可以充分地利用她。如果有一個人很「得意」地在述說某一種計劃的周密，某種事業的偉大，那你就趁此機會，說一些抬高他的地位的話，使他的「得意」的成分慢慢加濃，「自尊」的本能漸漸地發展起來，這樣，退能守，進可攻，你要借重他的時候也，一定會死心塌地的爲你工作。世界上已有許多成功的偉人，他們是用過這種方法勝利了的。青年們，你們也要好好地學習。

最後要說到「愛」的情緒，前面我已講過，這種情緒是發自內心的。至於她所引起的本能，是所謂父母性的

本能。我們相信這種情緒，可以冠蓋一切的情緒。愛是最偉大的，一個人的失敗與成功，完全是操縱在愛的裏面，你對父母愛，父母也愛你，你對朋友愛，朋友也愛你。美國有不少議員，他們在沒有當選之前，總是注意到「愛」的情緒，他們不肯輕易得罪人，甚至連一個乞丐，也客氣地招呼，而且還有人，在馬路上當和小孩子接吻，某次議員選出後，一個報紙撰着評論說：「他們的得選，就是因為小孩子歡喜他們。」從這裏，我們更相信「愛」的情緒與做人是不能分開的。

七 摸熟人家的個性

每個人的特殊的脾氣，是很難摸熟的，但在大體上，也不是絕對沒有相像的地方，譬如說好話，人家總樂意接受。說壞話，人家總不高興去聽，我們要抓住一般人的這一個特點，就很容易的把人應付得好好的了。

如果我們能把許多人分成許多類，而用許多適當的方法去應付，那是再好也沒有了。分類的秩序是這樣的：

- 一 以性別為標準，把人類分為男性與女性二種。
- 二 以膚色為標準，把人類分為黃種，白種，黑種等許多種。
- 三 以工作為標準，把人類的工作分為勞心和勞力二種。

以上分類的秩序看上去似乎很有些道理，其實是並不可靠的，與我們應付人沒有多大關係，因為我們當前的目標，是在注重一個人的性格，不是表面的特徵。而且那種特徵，也不能絕對的普遍。譬如以性別為標準，

男子的脾氣是應該剛強的，然而有許多男子，却有着太太們的特性：不會打算，氣量太小，說起話來扭頭捏鬚。反之，女子的脾氣是應該柔弱的，然而有許多女子，却具備丈夫們的條件：性子很暴戾，善於算計，喜歡做野外運動。再說以膚色為標準，固然我們可以知道猶太人很會做生意，尼格羅人不喜歡穿奇裝豔服，意大利人有着音樂的素養和特賦的天才。可是這種特徵，却不能代表每一個人。都這樣，只能說是社會風俗上的區別，與我們應付人，根本就沒有助益。至於以工作為標準，更是空泛而不着實際，一般的說，勞心者喜靜，勞力者喜動，其實那又何嘗能斷言絕對是這樣的呢？

既然那三種分類的秩序是錯誤的，那末正確的分類的方法是甚麼？

正確的分類的方法，是根據心理學家從心理上研究得來的效果：「着重人們的性氣。」

人們的性氣，可以分為二大類，就是向內派和向外派。

關於這二派的意義，我們先來簡單地述說一下：

向內派也就是內省派，這種人的性氣，是比較喜歡靜寂的，無論做一件事或是說一句話，總是把情緒壓迫着向內，不願意對外發展。向外派的人，喜歡動，不喜歡靜，那就是社會上的活動份子，這種人的情緒，是盡量測重於外間的接觸，是有能力的幹才。

你明瞭了這二派不同的性氣，就可以用不同的方法去應付他，這樣你的處世藝術，便有相當的成就了。

最先我們要研究向內派和向外派人的不同的特徵。

向內派的人大概是這樣輪廓：

喜歡靜寂，喜歡辯論，喜歡猜疑，有正確和精密的計劃，以自力去解決一個困難問題的勇氣。而反過來說，這

種人的缺點：容易受窘，容易鄙吝，容易動搖，容易躊躇，容易惱怒，容易把一件事在懷裏中失敗，不能忍受重大的刺激，不能好好地使一個朋友引起熱情，不能在大眾面前把話說得非常動聽。規納起來，這種人的特點是：

不會笑，即使笑，也笑得不多。

說一句話都是正經的，不肯馬虎，因此常會無意之間得罪人。
他的性質是很鄙吝的。

身體的每一部份的動作，都是遲緩的，不是活潑的。

他寫出來的文章，往往要片說出來的話流利而輕鬆。

喜歡同人家辯論，但並沒有技巧，於是就不容易交友。

時常要改變自己的主意，心思很活，不能定鎮。

與異性是絕對不能接近的。

憂慮和惱怒的時候很多。

管理自己的東西，有着規律，非常謹慎。

在大眾面前，他是常要露出催促不安的樣子的。

他的理智，常可以戰勝情感。

在靜寂的時候，要東推西測，想入非非。

他的工作的成績的表現，是在單獨担任一件任務的時候。

不願意接受人家的呼叱。

做一件事喜歡正確，並且力求精密。

經不起打擊，常要垂頭喪氣。

不管是失敗或成功，他總有一個理由。

喜歡自己去解決一個問題，不要人家幫助。

常會受着讚賞而鼓勵自己向前邁進。

有猜疑的習慣，有整潔的特點。

思想是絕對趨於極端的。

至於向外派的人的輪廓，恰巧與向內派的人完全相反，這種人的主要特徵是：

很會笑，而且笑的時候，總是哈哈大笑。

老臉皮厚，很少會發窘。

動作迅速，說話比寫文章更要流利。

能顧到人家的態度，沒有固執的辯論，而懂得巧妙地讓步。

很肯借錢給人，很會交朋友。

有判斷力，一件事一經決定就不輕易改變。

與異性很能接近。

對自己的日常生活，不十分留意，但外表是裝得很好的。

喜歡戶外運動。

很會說話，而且說來總頭頭是道，態度又落落大方。

沒有憂慮，不大懊喪，是主張樂觀的。

做事不講正確，不求精密，只希望大體無誤。

很少思索，常根據一時情感的衝動而行一事。

能夠服從人家的命令。

不願旁人的冷言熱語。

遇到困難時，不願意一個人去探索。

能夠接受刺激，即使失敗了，也並不灰心。

性情是偏向於保守，不肯踏空步。

向內派和向外派的人的特徵，你們已經大略明瞭了，其他便也不難想像的。

八 適應對方的脾氣

應付向內派人，只要你記住前面的條文中的許多特徵而加以精密的處置就能得到效果了，譬如對方是位愛好整潔的人，你一定要留意到整潔，對方是位不喜歡笑而愛靜的人，那你得注意自己也不要常笑，不要胡鬧。這裏有一段現成的事實，就是說明一個聰明的人如何地去應付向內派的人，而終於獲得勝利。

在美國地方，有一家大規模的商業機關，某一年，忽然調換了一位新總經理，這位新總經理，有着整潔的習

價，是屬於向內派一類的人物。他在上任的一天，就傳出了一個命令，要全國各分店的經理，都來作一次談話，因為在人事與業務上有着一些調動。當時各地的分店的經理，就紛紛趕來，一個個去會見新總經理，但是大多垂頭喪氣的出來。最後挨到歇克生去會見了，他進去的時候，許多分店的經理都斷定他也必然不會談得投機的，誰知他從總經理室裏會談後出來時，滿臉堆着笑容，很得意地向各位分店經理說：「新總經理明天要請你們用午餐，餐間我要發表處理分局的業務的步驟，和人事上的調動的情形。」

「怎麼，新總經理已授權給你了嗎？」大家都異口同聲地說，表示着十分的驚奇。

「是的，新總經理和我已經決定了這件事情。」

「你怎樣使新總經理信任你的呢？」有一個分店經理這樣問。

歇克生向他笑了一笑，接着說道：「這是一個個性問題，你們不能摸熟新總經理的脾氣，自然不會談得投機，而我，我是懂得……」

「懂得甚麼呢！」那個分店的經理急急地追問着，他要知道歇克生是如何攝住新總經理信任的，他簡直疑惑他是有着催眠術的技能的。

歇克生幽默地答道：「我的成功，是因為替新總經理拾起了地板上的一枚別針。」

「這是甚麼話，我們不能相信。」大家又都異口同聲地說，這回表示的驚奇的成分，是比先前更濃烈了。

「你們不用奇怪，讓我來詳細地告訴你們關於我的對付這位新總經理的方法，」歇克生一面笑着，一面又繼續說下去：「我在以前，並不懂得做人的方法，自從讀了一本卡尼基自傳和怎樣出人頭地以後，我才知道做人是應該時時刻刻在學習的。你們知道，現任的新總經理，是怎樣一位人物？他是屬於向內派的，他的特點是：

「喜歡講究整潔。」當我推門進去的時候，看見寫字間的布置，非常清爽，很有秩序，於是我知道，他與前任經理的脾氣是完全相反的。他請我坐下來後，我看見靠近腳邊的痰盂裏，沒有一些烟灰，地上也並無零碎的紙片，個拋棄，他自己穿的衣服，又是很整潔的，當時我就打定了宗旨：「應付這樣的人，要注意整潔二個字。」我很有禮貌地向他請了早安，他給我捲烟，我拒絕着推說吃不來的，因為我知道他是並不喜歡人家抽烟的。忽然有機會給我表顯我的應付向內派人的能力了，就是我發現在痰盂旁邊，遺落着一枚別針，我忙把他拾了起來，放在檯子上，一面很恭敬地說道：「哥墨先生，有甚麼要吩咐我嗎？」他沒有注意我這句話，却在打量我拾起來的那隻別針，我看他的神情，似乎對我是很驚奇的，而這種驚奇，是蘊蓄着喜歡我的成分，好久，他笑着說道：「歇克生先生，謝謝你給我拾起了一枚別針。」接着我們談正經事了。就這樣，我得到了新總經理的信任。

「你在談話的時候，怎樣會引起新總經理的興趣的呢？」先前問他的那個分店經理，又在那裏說話了。

「當然，拾起一枚別針，不過是我的小技巧，以後我在談話上又大大地表顯我的能力，我在新總經理的口氣中，態度上，觀察出他對於處理業務的特點是：喜歡正確，喜歡精密，於是我就盡我的本領，說得正確，講得精密，結果他的興趣完全我給抓住了，他簡直把我看作他的最好的助手了，他要我幫助着來整理業務，調動人事，他真的已握在我的手掌之中了。」

「那末這樣說，一面是你的天才，一面也是機會造成你的成功，如果說你不發現那枚別針，我相信新總經理是不會對你怎樣注意的。」那個分店經理插嘴着說。

「是的，我的所以能使新總經理對我的態度的好轉，完全是那枚別針的力量，不過你們要知道，這不是偶然的僥倖，老實說吧，在痰盂旁邊，根本就沒有什麼別針，這枚別針是我自己帶進去的，當我彎着腰做這把戲時，

我幾乎要笑出聲來，我確定向內派的人，一定喜歡我這一套。」

於是大家都佩服地拍手大笑了。

這一段事實，是給我們應付向內派的人的一個很好的例子，當然我們不必抄襲老文章，用一枚別針去引誘一切的方法，是靠你的聰明的思想去創造。

但是應付向外派的人，方法是完全相反了。

我們也來舉一段事實，解釋這一種應付的技巧。

有一家洗染公司的分店裏，一天光臨了一位萊赫志夫人，她手裏拿了一套乾洗好的衣服，向店裏的職員交涉道：「這衣服上有個焦疤，很明顯的，是你們洗的時候不留心，在洗筒旁邊烘焦的，應該照價賠償我。」店裏的一位職員，很狡猾地回答道：「夫人，請你看一下洗衣的收據。」原來那收據上寫明着一條：「洗染時如有質料損失等情，公司概不負責賠償。」萊赫志夫人沒法，只得向總公司去交涉，公司裏的職員回答她經理不在，她向左面一望，看見了經理室的牌子，就不說一句話自管推門走了進去。在經理室裏，她發現一位彪形大漢正坐在一張搖轉的椅子裏，她就拔直了喉嚨高聲說道：「你們公司裏的規矩，是不是對於顧客的衣服的洗燙，是不負責任的嗎？」

「夫人請坐下來說吧。」那位彪形大漢很謙和地說。

「我的衣服，要值價十二元！你們故意把他弄焦了，難道不情願賠償嗎？」萊赫志夫人一邊說，一邊坐下了下來。

「夫人，我就是本公司的經理戈特南，有話你儘可慢慢地說。」

「戈特南先生，你既是公司的經理，你就得設法賠償我這件衣服，你不能欺騙人，做生意的人是應該要規規矩矩的。」

「是的，你的話固然說得很對，但是你沒有注意到我們公司中的章程嗎？收據上寫的很明白，我們對你提出的請求，無法使你得到圓滿的解答，並且……」

正還想說下去的時候，忽然萊赫志夫人打斷他的話頭說道：「戈特南先生，你也喜歡玩哥爾夫球嗎？」原來她覺得自己的理由並不充足，她想以硬功夫要求他們賠償衣服，是絕對不可能的，於是她打算找些適當的話來應付，她看到門角裏安放着一根哥爾夫球棍，就把正當的話實到玩哥爾夫球上邊去了。

戈特南笑着答道：「是的，我也常玩哥爾夫球，不過球藝並不精明。」

「我也喜歡，這一星期來，我正和許多朋友在研究着如何握執球棍的問題。」

「的確，握執球棍是很值得研究的。」戈特南的全部精神已集中在玩哥爾夫球上邊了，暫時忘記了眼前坐着的萊赫志夫人是來實問賠償弄焦的衣服的。

「那末你於「梵爾登握執法」和「聯鎖握執法」之間，究竟喜歡那一種呢？」

「我握執的方法，是別創一格的，是參考你所說的二種握執法所得的結果。」戈特南說到這裏，興奮得急忙從椅子上裏立了起來，拿着了那根哥爾夫球棍，做着樣子又說道：「照這樣的方式，你握住球棍，然後再舉起你的手，那末……」

賴赫志夫人搶口道：「那末姿勢就正確了，是嗎？」

戈特南高興地點點頭，接着他忽然想起賴赫志夫人的那件弄焦的衣服了，他很自然地說道：「我倒忘記

了，你的衣服的原價是多少啦？」

「是十二元錢，賴赫志夫人心裏已經有了勝利的烙印，但她還要裝腔作勢的繼續着說：『戈特南先生，一件衣服的損壞是沒有麼關係的，我們還是來談話玩哥爾夫球吧，我不願失去這樣一個好機會。』」

戈特南覺得非常的不安，他急忙按着電鈴，一面向賴赫志夫人說道：「不，我是要賠償你的，是十二元錢嗎？不錯吧？」

一會兒，一個職員進來了。戈特南吩咐道：「你去到會計處打一張十二元錢的即期支票。」待那職員去後，回頭又向賴赫志夫人笑着說道：「我們乘他去開支票的機會，再來談談哥爾夫球棍的握執法吧。」當然賴赫志夫人是要敷衍他幾句的，使他的這一張十二元錢的支票，出得很有名目，也是非常窩心。

賴赫志夫人在告辭出來的時候，她不但得到賠償，而且還承戈特南先生送她一本關於研究哥爾夫球的書。

你們看了這段事實後，就能知道那位賴赫志夫人的所以得到勝利，完全是靠她應付的方法的得當。戈特南是屬於向外派一類的人，他喜歡動，不喜歡靜。當賴赫志夫人發現他的門角裏有一根哥爾夫球棍的時候，她就向運用她的應付向外派人的技巧了。

關於向內派和向外派的人的應付的方法，已經說過了，但或許有人要問：「如果這人是共同有着向內派和向外派的特徵，那應該如何應付呢？」

是的，這種人也是很多的，譬如他喜靜寂，喜歡辯論，在大庭廣衆間也常要發聲，這些都是屬於向內派的特徵。但是同時他很會用錢，很會憂慮，做事又不講正確和精密，這些都是屬於向外派的特徵。有向內派的特徵，又

「有向外派的特徵，究竟是屬於那一派嗎？我們的回答是：「內外混合派。」

內外混合派的人，思想最是靈敏，精神最是健全。我們應付這種人，並不怎樣困難，只要抓住他的中心點就可以，換句話說，就是抓住他的二派中的最重要的特點，當然，他的內外派的成分，是不能均衡的，或許向內派的特徵多些，那末我們就應用對付向內派一的方法去對付他；或許向外派的特徵多些，那末我們就用對付向外派人的方法去對付他。

最後，還有一點值得提出了，就是當你發現某人的一種特徵時，你不能貿然的決定，他是屬於向內派或是向外派的，你必須詳細去觀察，詳細去推測，因為往往有許多人的特徵，不是輕易透露出口。這一個審慎的功夫，是很重要的，如果你的觀察沒有清楚，你的推測完全錯誤，則你的應付人的技巧的發展是很困難的，常常會「弄巧成拙」。世間一切事業的所以失敗，就是在「弄巧成拙」。這一個原因上，青年們，你們要特別地留意。

這樣說來，應付人是太够麻煩了。其實不然，觀察和推測，只要有訓練，也是很容易的。那所謂訓練，就是訓練你的一對眼睛，你要使你的一對眼睛的觀察是絕對正確的，然後你的推測就不會錯誤，你應付在人的時候，也不覺得甚麼麻煩了。

這種訓練是怎樣開始的呢？就是：「你必須懂得看相術。」你在看相的時候，一定能分別對方的人，是屬於向內派，向外派，或是內外混合派，你一定抓住他們的性格上的特點，從這些的印象，使你的推測進步，終於你是得到了勝利。

下面我們就是來討論這一個看相的問題。

九 看相哲學

看相術，似乎是很神祕似的，其實這也是極平常的一件事。自古至今，有許多人創立了不少學說，發明了不少研究看相的法術，這些，大多是根據哲理的。本來世間最玄妙的就是哲學，科學只是表面表顯了力量，而哲學却能解釋那種空洞的理論。譬如你心裏現在想起甚麼，怎樣的一個輪廓，是說明你是怎樣的一個人物，這都要歸納哲學上去了。

我們搜集那些著名的看相專家的理論，不外乎是：「從外形去觀察一個人的個性，」他們的標準是有一定的，比較可靠的結論是：

一 大凡身材矮小的人，不容易在羣衆間佔據優勢，不容易和人親近地接觸，也不容易擔任領袖的工作。反之，一個身材高大的人，他可以處處得到便宜，得到成功，得到勝利。

二 一個心地很坦白，態度很和悅，說話很諛諧的人，大多是屬於軀體較大四肢較小的胖子，這種人，很能交朋友，很爲一般人所歡喜。

三 鎮定而又是莊嚴的人，大多是屬於軀體較小四肢較大的瘦子，這種人，不易與人接近。

四 看人寫字的筆劃，就能決定其爲男性或女性，大凡男性的筆力雄偉，女性的筆力軟弱。

五 決定一個人的智力如何，品性如何，只要在一定的範圍內，測量他的頭部的——長，短，闊，狹。

六 愛好整潔的人，他對於書寫任何東西，都保持着十二分的整潔。喜歡拆爛污的人，他對於書寫任何東

西，都是馬馬虎虎，不東塗，即西改，甚至把一張紙糟塌得齷齪不堪。

除了這些特徵以外，看相專家還要分析你的外形，譬如手心的紋線太多的人，他要說你是思想複雜而易操心的，後腦和額角突出的人，他要說你是絕對聰明的人，至於嘴唇的撇下與翹起，耳朵的緊貼與招風，也有很多神奇的說法。其實這種理論，不過是浮面的，不是實際的，著名的心理學家滕拉泊教授會這樣說過：「看相專家的看相術是根據一些江湖口訣，根本就是騙人的幌子，他們沒有科學上的學說，如果真的給說中了，那不過一時的繞幸而已。據我知道，那些著名的看相專家的學識是很淺薄，也是很可憐的，他們非但不懂心理學，而且連簡單的生理學和統計學的知識也沒有，他們的看相的方法，只靠幾個死的條文，以背熟的死的條文和平時接觸的許多人的印象，混合在一起，就產生了一種經驗，這種經驗是以特殊的事例作為藍本，而再配合一己的單純的推測，所以並不可靠，簡直可說是騙錢的技巧。」

從這裏，我們可以清楚地明瞭，看相專家是並不能摸熟一個人的個性的；從他的看相的方法上，本來科學就沒有承認過個性與相之間，有什麼連繫的關係。不過科學却承認一定的情緒，與人的外相的反應，是不能分開的，譬如一個人在那裏流淚，那是表示悲傷的情緒，一個人咬緊着牙齒即是表示憤怒的情緒；一個人面色慘白，手足顫抖，那是表示懼怕的情緒；一個人嘴角往上提昇，臉部襯托出微微的笑容，那是表示愉快的情緒。

情緒的表現，與一個人的身體上的改變是有着牽連的，因為當某種情緒發動時，人的內部，就有着交感神經系的作用，這反應是使肌肉和血液，開始着特殊的活動，於是悲傷的情緒，憤怒的情緒，懼怕的情緒，愉快的情緒，都很有規律地自然地表達出來了。

但你們並不需要有看相專家的那種騙人的技巧，你們只要以情緒來觀察對方的個性和脾氣，再從他的

個性如何，脾氣如何，而決定你的應付的步驟。

有幾點表情的習慣，你可以作為參考：

一個人眼角旁邊，有着輕微的繃紋，嘴角旁有一對像括弧那樣的繃紋，他一定是很喜歡笑的，喜歡笑的人，當然是樂觀的，那末他的情緒就是並不悲傷，是絕端的愉快。

一個人的額角上有很多很深的紋路，他一定是很憂鬱的，很苦悶的，很消極的，這種人，當然是悲觀的，那末他的情緒就是並不愉快的。

其他如走路的姿勢是穩重，或輕浮，說話的態度是油滑，或莊重，都可以斷定他是屬於那一種的特殊的情緒，這種特殊的情緒，是足以使你支配自己的應付的能力，某種人這樣的，我就用這樣的方法應付，某種人是那樣的，我就用那種的方法應付，隨機應變，不必抄老文章，要用你的新穎的頭腦去發明新穎的方法。

不過有時我們也會碰到特殊的困難，就是往往不能絕對地摸熟對方的真脾氣，看他是否抑鬱的，照看相術，這種人是不容易接近的，然而事實上，最有趣最和藹的人就是有着這種態度的，那末我們以甚麼方法去斷定呢？這方法是更要進一層了。

一〇 注意特殊情境

更進一層的方法是：「研究特殊情境中的反應。」

「研究特殊情境中的反應」就是把對方在某種特殊的情境中所發生的反應，仔細地分析，分析的步驟

是：觀察，考慮，決斷。譬如他在這一個時期內，行動如何，態度如何，措詞如何，這樣你就可以決定他的情緒如何，他的爲人如何了。

注意特殊情境，是很重要的。這裏我們以一件事實來證明。

美國地方，有一個機關裏的人事科的科長，他的脾氣是很怪異的，他有一個習慣，就是喜歡向人突然發問，而這種發問，是表顯在特殊的情緒中——當他招請雇員舉行口試的時候。

有一次他向投考人舉行口試，他口試的方法是突然發問：「你今天來投考我們的公司，有甚麼希望？有甚麼計劃貢獻？」第一個被口試的人，因爲不懂得這位科長在特殊的環境裏所有的特殊的脾氣，他想了好久，才鄭重地準備回答，但那位科長却已在搖着頭說：「你不配擔任我們公司中的職務，請你出去吧。」那個投考者，雖然有着很好的希望，有着滿肚子的計劃，然而他是再也沒有機會向人事科的科長述說了。後來第二個被口試的人給傳了進去，那位科長照樣突然發問，而且照樣問着這個問題，他却並不像第一個被口試的人那樣發窘，他滔滔不絕地述說着自己的希望和對於公司的未來計劃的貢獻。那位人事科科長笑着回答他說：「我最喜歡爽直的人，我也最喜歡一個人能有着決斷，不要躊躇，因爲我們公司中，正需要着這種人來服務，你現在這樣爽直而又是有着決斷地迅速回答我的問題，我相信將來你去應付顧客，也一定是有着特殊的本領的。所以你是已經錄取了。」那人聽了科長的話，很高興地躡出來，他的心坎上鐫刻着一句話：「我注意特殊的情境中的反應，才得到勝利。」

不錯，這位投考者的所以能錄取，完全是因爲他能摸熟口試者的脾氣，也許他的才能還及不上第一個被口試失敗的人，但是他會得應付人，他就得到了職業。

另外我們在特殊的情境中，也發現着一二個特徵，譬如有許多主考的先生，他們不喜歡投考者事事都百從百順，因為這種人，雖則在服從的條件上說，是最善良的忠心耿耿的工作人員，但是另一方面在能力的衡量上講，這種人，一定沒有前進的頭腦，沒有勇敢的判斷力，沒有擔當重大任務的本領。所以那些主考者，倒也很喜歡投考者不顧一切地發表理論，不必老用着恭維的那套舊戲。

本來，人類的行為和思想，實在是很複雜的，我們絕對不能一言以蔽之，把一切都概括在內的，我們只能有個大綱，根據着這個大綱去探索細小的條文。著名的教育心理學家桑戴克，他有過一段詳確的說明：「我們的能力，是不能開出一張人類行為圖的細目的，人類有天賦的本性，天賦的體質，天賦的智力，因而造成幾百種，幾千種，幾萬種，甚至說沒有數字可以記載的無數種的行為。所以我們對於這些人類的行為，是無法歸納的。當然我們對他們的思想，也是無法猜度的，我們絕對不能憑着外形的觀察，憑着幾個簡單的特徵的發現，就決定他的一切，我們必須要慢慢地考查他的全行為，然後再確定結論。」

這樣說來，問題的範圍就覺得擴大了。不過我們回過來縮小着說，我們只要做到有推測別人的思想的能力時，一切的困難，一定是很容易解決的。

一一 推測別人的思想

心理學界中有一位研究人類的情緒的先進者哈佛大學教授蒙司退保，他曾在自己的著作裏，說過這樣的話：「推測別人的思想，可以幫助你知道對方的正確的情緒。」下面他又假用事實作為佐證，他說：「女孩

子是有着怕羞的天性的，在一個家庭裏，當你提出一個男孩子的名字的時候，她在旁聽了，雖然不說甚麼話，但她的臉部的漲紅，是說明了她是在怕羞，這樣你從心理的推測着，就可以默察到這位姑娘，現在是有着怕羞的情緒。還有當一個女孩子在讀着她的情書時，她的臉上如果露着愁容，那末她雖然絕端的不認這封信是毫無關係的，但我們所知道的，一定不只這一些，那是因為我們有着人們心理的自然慾。還有當你正和一位姑娘在屋子裏談天的時候，忽然進來了一位年青的漂亮的青年，那時這位姑娘，一定是停止了說話，並且她的態度就完全不同了，她的手指在玩着手裏的扇子，她的呼吸急促了，她的二眼睜得大大的，但是她不敢正視，她低下了頭，她只偶然偷看着你去招呼這位青年，她心裏希望你給她介紹，她雖不說話，而一切的舉動的表顯是很明顯的，如果你不能滿足她的慾望，那末過後她即使仍對你微微的笑，也是不自然的笑，不忠實的笑，那時你從她的神情上，可以默察她的思想，你知道她是完全失望了，而且還在恨着你哩。」

這幾句話，說得一些也不錯，是的，在無形中，我們可以推測別人的思想，知道了別人的思想，你再用適當的方法去應付，一定是不會感到甚麼困難了。

很奇怪的，我們相信世間有許多人，他們明明每天在做着推測別人的思想的工作，但是他們在口頭，却從來沒有承認過，這不是很有趣的嗎？究竟爲了些甚麼原因呢？

原因是因爲每個人自己沒有留心自己。

譬如你見到一個小姑娘漲紅着臉不說話，你自然會知道，她是表現怕羞的情緒，你見到一個人給別人欺侮了以後，青筋脹起了，牙齒咬緊了，你自然會知道，他是表現憤怒的情緒，你見到一個人的臉色很怕，同時身體也在發抖，你自然會知道他是表現懼怕的情緒，你見到一個人額上流着急汗，語無倫次，你自然會知道，她是表

現焦急的情緒，你見到一個人肌肉脹大，放聲大笑，你自然會知道，她是表現愉快的情緒。這些就已經奠定了你的推測別人的思想的基礎，你在「自然會知道」的時候，一種感覺，使你有了印象，使你發生了猜疑的作用，於是你在無形中做着推測別人的思想的工作了。

所以也許你是每天在運用着這種關於推測情緒的知識，而你自己却並不感覺在運用着這種知識。現在我們可以根本推翻那些看相專家的死的條文，我們有着可靠的相面術就是以正確的觀點去觀察別人的思想，這種相面術，不是滑頭的，是有着根據的。

一一 性格的認識

要認識別人的真正的性格，並不難，只要我們有反覆實習的精神。

也許你還不懂這句話的解釋，那末我們還是來說個事實吧。

在美國地方，有個很普遍的習慣，就是那些年青的少男少女，當出來遊山玩水的時候，總喜歡在手裏拿着一架照相機，他們替山和水攝影，倒並不奇怪，最笑話的是，在沒有得到別人的允許之前，常是偷偷地爲過往的行人拍照而且尤其高興把花叢間或是小船上的情侶們的接吻的姿勢收入鏡頭。其中有一班會做生意的人，他在照好以後，給你一張說明書，並且告訴你道：「請你附着二角五分的錢，寄到我們那邊來，就有滿意的答覆。」這所謂「滿意的答覆」就是「給你一張拍好的照片。」

這班會做生意的人，也有着技巧上的高低的分別，他們的眼光的正確與錯誤，說話的恰當與不適宜，是會

影響到每天的收入的多多少的。有一個會做這項生意的人說：「我以前不識人，處處碰壁，後來識了人，我就不再失敗了，我把人應付得好好的，我確定了自己的成功的目標，我知道雖然那是一件極小的事情，但也必須懂得應付人，不會應付人的人，是永遠不會發財的。」有人請教他的發財的訣竅，他笑着答道：「簡單得很，只要識人。」又有人請教他的識人的方法，他滔滔不絕地說了許多道理，下面就是他們的對答。

「你替過路人拍照，最大的意義是甚麼？」

「沒有甚麼意義，不過想賺一點錢，要他們出二角五分的代價，買一張照片，這也可說近乎發財之道。」

「那末是不是你給每個人都拍照的？」

「不，有許多人是不應該給他們拍照的。」

「你用甚麼標準，來決定某人應該給他拍照，某人不應該給他拍照呢？」

「我的着眼的第一點，是先行詳細觀察被照者的衣着。」

「這是甚麼意思？」

「看了一個人，的衣着如何，就可以決定這個人的身份，從他的身份，又可決定他能否化用二角五分錢。」

「這話倒很有意思，但是普通的人，差不多都能够化用二角五分錢，你又如何斷定他究竟願意與否呢？」

「關於這一點，是很容易鑑別的，只要你留意一下他的面孔上的表情，和走路時的姿勢。」

「這應該怎樣解釋？」

「你要留意這個人的面孔上的表情，是樸素，還是愛好虛榮？是忠厚，還是滑頭。」

「那末你揀選那一種人才，替他照相呢？」

「我總揀選那些愛好虛榮的人，尤其是那些打扮得花枝招展的漂亮的少女。」

「你不怕她們會罵你失禮嗎？」

「不，私拍照片，除了軍事性質以外，在美國的法律上，是並不犯法的，而且那些漂亮的少女，正歡迎人家替他照相。」

「你替她們照了以後，不一定能拉住她們出二角五分的代價來購買一張吧。」

「不，她們既然愛好虛榮，就非買一張不可，這一點我是可以摸熟她們的心理的。」

「那末你觀察一個人的走路的姿勢，又有甚麼心得？」

「我很喜歡替那些身體挺直的，以及步子走得較緊的人拍照。」

「這又是甚麼意思？」

「因為這一類的人根據我的經驗，多數能拿出二角五分錢來買我拍好的一張照片。」

「在你所照相的人中間，平均能作為你的主顧的，那個比率是什樣？」

「這比率是百分之十二，並不算怎樣的大，因為事實上那些被我拍照的我自己認為是主顧的人，很少機會做我的真正的主顧，這裏面，當然也有着許多特殊的原因。」

「這些特殊的原因是甚麼呢？」

「據我的研究，有許多人是存心要買照片的，但因為我分給他的一張說明書遺失了，他就無從知道我的地址，也就無從向我購買了。有許多人是居於想買照片而又不想買照片之間，他們因為要郵局寄遞二角五分錢，是够麻煩的，就決定不買了。有許多人是根本不想買，因為他們的家裏，早就掛滿了許多照片。」

「你在沒有替那些過路人拍照時，有甚麼打算嗎？」

「有的，我常常打算我的失敗和成功，我最初工作時，拍一張照，總要考虑二三次，我先觀察對方的面孔和走路的姿勢，然後再詢問自己：「這個人的真正性格是甚麼？他能出二角五分錢嗎？他究竟是慷慨的，還是吝嗇的？他是我的主顧嗎？」這樣，我才決定替他拍或不拍。」

「你這樣的細心，一定可以得到圓滿的結果了。」

「不，一個人的真正的性格是很難觀察的，譬如我常在城內發現一些衣服穿得很別緻走路的姿勢很奇突的好像是從外地來旅行的人，我想他一定願意把照相寄回家去，一定是我的最好的主顧了，然而事實上却並不這樣，我統計這類人的購買率，平均只有百分之五，這就證明我的觀察的錯誤，我沒有識透他們的真正的性格，所以所謂看相的事，是絕對靠不住的。」

「那末你以為怎樣才能認識真正的性格呢？」

「我想要認識一個人的真正的性格，要有實習的精神，我們必須反覆的實習，從反覆的實習裏，研究對方的舉止和言談，然後才會發現他們的真正的性格。」

「這個解釋，我不懂。」

「譬如我做馬路攝影師的，替那些過路的人拍照，只要常常拍，天天拍，我就完全摸熟了他們的心理，那一類人是我的主顧，那一類人不是我的主顧，那一類人給他拍了照會發生效力，那一類人給他拍了照是沒有結果的。」

「你這個解釋，我更不懂。」

「朋友。我得告訴你，我是有着實地試驗的經驗的，從前曾下過一番苦功，把我的許多主願，分門別類，譬如今天我專照長子的相，明天專照矮子的相，後天又照專胖子的相，我把胖的，瘦的，長的，矮的，老的，小的，男的，女的，都詳詳細細的統計，研究，而所得到的結果，每一類裏來做我真正的主願的人，差不多是有着相同的比率。從這裏，我就深切地體味到，只有反覆的實習，才能收獲我的理想中的效果。」

「你的話愈說愈複雜了，我還是不懂。」

「好的，讓我來說些實際的情形給你聽。我有一個朋友，他也同樣操着我這馬路攝影師的職業，他的本領比我大得多，平均給人照相以後，可得到百分之十的真正的主願，我會問過他：「你的高明的技術，可以傳授給我嗎？」他笑着答道：「其實這也算不來甚麼高明的，我不過是根據反覆的實習，才得到一些審別被拍照人的能力，我在很迅速的時間內，把經過的人看一遍，我就知道有送錢來可能的，是怎樣的人；絕對不會送錢來的，或是我分給他的那張說明書要撕碎的，是怎樣的人。」以後我再問他，他就只是向我笑，不再說什麼話了。從此我得到了啓示，我知道反覆的實習的重要，我回到自己的崗位上，依照着他的話去實行，我把許多照好的照相分別地研究；那一種人，是不會寄錢來的，並且我在遞說明書給人的時候，也觀察他們如何處置那張說明書，是收藏呢，是拋棄呢，還是撕碎呢？倘使他收藏起來，我牢牢地記着他的身材，行動，表情，倘使他拋棄，或是撕碎，我也牢牢地深刻着他的特殊的輪廓。這樣不久，我就摸熟了這些人的心理，我的拍照的工作有了規律，我的主願也多起來了，平均也有百分之十的比率。再過了一些時候，我更進步了，我的主願更多了，平均要有百分之十五的比率。」

「謝謝你給了我這些教訓，現在我是完全明白了，我知道反覆的實習，可以幫助我們認識別人的真正性

格。」

「不，我還要給你補充說一句，懂得別人的性格，該從研究別人的反應入手。」

那個詢問的人已把要問的話都說完了，他正要告辭走的時候，忽然又找到一個問句，他打趣地說道：「那末你觀察我這個人，是否是你的主顧呢？」他不加思索地答道：「你不是我的主顧，我不能給你拍照。」那人又問道：「這是甚麼意思呢？」他答道：「因為你的頭上戴着一頂破舊的呢帽，我知道你一定不喜歡買一張你所不滿意的照片的。」這才使那人發現了自己頭頂上戴着的一頂破舊的呢帽，便佩服地說道：「你的觀察真不錯！」

我們看了這一段事實以後，就可以知道性格的認識，是在乎研究人們的反應，而這些研究，要常時期的，不能短暫，再說，我們要曉得對方的人的表情上的反應，不要相信那些相面專家的騙人的話，要集中思想去尋求對方性格的線索。這線索是甚麼呢？不是注意他的身材，不是留心他的軀體，而是在他的面部的表情和身體各部的動作，你要留意的是：

他的眼睛怎樣向你看？

他的雙手和二腳怎樣動作？

他這說話的語調和聲音，有甚麼特殊的地方？

他的走路的姿勢，是屬於那一類的人物？

除了這些以外，你再進一步根據人類具有七種天賦的情緒那個條件，提出一些問題，來觀察對方，例如：怎樣使他怕，使她怕得不敢和你接近？

怎樣使他怒，使他怒得對你發生惡感？

怎樣使他喜歡，使他喜歡得說不出話來？

怎樣使他得意，使他得意得忘記一切不愜意的事情？

總之，做人的方法是活的，不是死的；我們因為世界上還沒有人發明一種可以測量一個人的性格的機器，所以我們只能在活的方法中，去推測一個人的性格，去學習着應付人的技巧。

你要時時督促自己，鼓勵自己，詢問自己，訓練自己，一個人的學問是沒有止境的，同樣，一個人的應付人的技巧，也是沒有止境的，你的學習的時間愈是久長，你做人的道理，愈是懂得，你認識人的能力，也愈是高明。

我們可以斷然的說，對於別人的性格的認識，是應付人的條件中最重要的一條，你要摸透了對方的性格，才可以和他交往，否則你一定會遭受到必然的失望的。你得知道，對於別人的認識愈深，你和別人相處起來，也愈容易融洽，反之，你對於別人的認識不够清楚，你和別人相處起來，就覺得到處都是荊棘了。

社會上許多人的成功，許多人的失敗，許多人的得業，許多人的失業，並不是他們的天賦的本能的性格上有着差別，是因為他們的學習做人的方法的能力上有着高低。當然，天賦的本能的性格，是不容易改變過來的，然而學習做人的方法的能力，是可以使他慢慢地進步，慢慢地加強的。

這裏，我們還要重提一下：「性格的認識，是在實習，反覆的實習，從實習中，去研究別人的反應，再確定你的應付的目標。」

一三 第一次和人見面

你在和一個人第一次見面的時候，心靈上一定會罩着一層懷疑，你懷疑這個人的品性如何，人格如何，事業如何，居心如何，態度如何，思想如何，同樣別人對於你也是有着這樣的估量的。

第一次見面時的印象，是最會使人在腦海裏留着不可磨滅的痕跡的，譬如你是無聊的，你是正經的，你是聰明的，你是愚笨的，你是勤儉的，你是懶惰的，你是誠實的，你是滑頭的，諸如此類的觀念，在第一次見面以後，就完全確定了下來，就深深地，在想像中有着的一種見解，這種見解，經過考思力的解釋以後，漸漸擴充，或者改正，接着就把你的輪廓描繪了起來，於是你的給人歡喜，你的被人討厭，是奠定了，你的失敗，你的成功，也是決定了。

我們常常聽到許多人在背後議論着：

「這個人的脾氣太古怪，我是和他合不來的。」

「這個人的說話倒很有興趣，而且態度也相當地嚴肅，決不是那種輕浮的人可比，將來我如有機會，一定要提拔他。」

「這個人一些規矩也不懂，開口就得罪人，真討厭！」

這些議論的人，他一定是在和人第一次見面以後得到了印象，才從印象裏很自然地發洩出他的心底的話語。所以第一次和人見面，是非常重要的，你必須利用這樣一個極好的機會，表現你的能力，你的才幹，你的一切足以使人高興的動作。關於這種表現的技巧，不是簡單的，是複雜的，不是容易的，是困難的，因為一個人的個性，最能在自己外表的行為舉止上表顯出來；別人也最能從這上面看出你的內在的品格，如果你一不留心，透露了你的弱點，那末即使你有着其他的許多的長處，也是無濟於事的，你已經給人留下了不好的印象，你已經有一個弱點使人覺得厭惡了。舉個例子來說吧。

有一個公司招考職員，其中有一位投考者，他有着學問，有着才幹，他很得意地走進經理室。經理問道：「你爲什麼要投考本公司？」

那位投考者摸了一下光亮的頭髮答道：「因爲我要替社會服務。」

經理笑道：「你要知道，我們公司中的事務是很繁忙的，也是很吃苦的，你是否能够擔當呢？」

那位投考者輕鬆地答道：「我是不怕繁忙的工作的，我是能够吃苦的，並且……」

經理不待他說完，又道：「我們這裏的待遇很是菲薄，只有三十元錢一個月，你能願意刻苦耐勞地做下去嗎？」

那位投考者不加思索地答道：「我是最能刻苦耐勞的，平時甚麼都很節儉。所以經理先生，請你能相信我，能把我試用一個月。」

經理向他笑笑，隨後說道：「你錄取與否，本公司在一星期內會寫信通知你。」

那位投考者十二分得意地走出經理室，他還是摸着頭上光亮的頭髮，並且驕傲地向其他的投考者說道：「這位經理先生，很是看得中我，他不但客氣地和我說話，並且還時常地向我笑呢。」回到家裏，他告訴家裏的人道：「我這次的筆試，自信成績非常的好，卽是和經理先生的會談，也沒有甚麼錯誤。」家裏的人都高興地爲他慶幸着投考的勝利。然而不到三天，公司中寄來了一封信，把那位投考者的甜夢完全摧毀了，這封信這樣寫着：

××先生：

我們對於你的才幹是很欽佩的，但是我們需要的是一位極普通的職員，像先生的才幹，實在不配擔

任那種渺小的職務。並且我們知道，先生對於三十元錢一月的薪金，一定是不會滿意的，反正你的用處，每月至少要在一百元錢以上，那末讓我們以後招考高級職員時，再行具函聘請吧。

無疑的，這信裏的所謂「再行具函聘請」，不過是一種客氣的敷衍而已，事實上這個公司裏，絕對不需要你這樣一個人，他們要的是，能刻苦能耐勞，忠心服務的人。

這真是太奇怪了，明明那位投考者很謙和地向經理說：「我是不怕繁忙的工作的，我是能够吃苦的。」那末怎麼經理不相信他呢，怎麼不能錄用他呢？

理由是很簡單的。就是因為他摸了一下光亮的頭髮，經理從他的頭髮上，知道他是喜歡打扮的，他是並不樸素的，他是絕對不能刻苦耐勞的，於是雖然他的筆試的成績很好，但終於沒有把他錄取。

這不過是一個例子，其他的事實更多着呢！青年們，你們在投考甚麼公司的時候，一定會有着一個疑問：「他的學問不及我，他錄取了，我怎麼會落第的呢？」這就是因為他在口試的時候，他在第一次和經理見面的時候，顯展了他的本領，他的特長，給經理留着很好的印象，因為就錄取了。而你吃，你在口試的時候，你在第一次和經理見面的時候，不能顯展你的本領，你的特長，給經理留着極壞的印象，於是就落第了。

從許多方面說來，我們可以證實第一次和人見面，是最值得考慮的。你要如何表顯你的本領？如何展示你的特長？如何使人歡喜你？如何摸熟對方的脾氣？如何把對方的情感抓住？如何使對方不反對你？如何使對方在腦海裏留着好的印象？下一節就是告訴你一些實際的方法。

一四 使人歡喜的條件

如果你對別人能在人類天賦的七種情緒中引起任何一種，便會發生一種反應，根據這種反應，你就可以決定應付的方法了。再進一步說，我們要使人歡喜的條件，就是從七種情緒裏分出來的許多特殊的性質，這些性質是：

- 一 圓滑
- 二 正直
- 三 愉快
- 四 寬容
- 五 同情
- 六 感恩
- 七 謙恭
- 八 自持
- 九 自制
- 十 真誠
- 十一 毅力
- 十二 不自私
- 十三 可信託
- 十四 樂於助人

你只要獲得這十四種使人歡喜的性質，那末即使你的臉孔很醜，你的舉動很笨，你的學識並不豐富，但你已能够得到朋友的歡喜了，甚麼人遇見了你，都會認你是他們的最親愛最知己的朋友，這些話，也許你還不够十分明瞭，你還不怎樣可以相信，這裏我們把「樂於助人」這種性質，提出來分析一下，你就會完全明瞭，也會完全相信了。

譬如你預先想到一位朋友的需要，走着遠路替他買一樣東西來，他在心坎上一定留了一個印象：「這位朋友真好，他願意辛勤地爲我買東西，他的樂於助人的精神，是值得我感謝的。」這樣，那位朋友能不喜歡他嗎？當然是很愛他了，也是很信任他了。

用「樂於助人」所應用的方法，再想到上列的其他性質，也是一樣的。有的時候你很圓滑，有的時候你很真誠，有的時候你給人同情，有的時候你給人寬容，還有你如何對人謙恭，自制，自持，如何表顯魄力，如何不自私，如何去信託人，如何使人感激你的恩惠，如此如此，這般這般，你就會使人敬服你了，你就會使人歡喜你了。

也許你對於這些的解釋，認爲還不够明顯，那末我們可以繼續討論下去。

寬容是一種很好的習慣，當你在一個朋友前，顯示你的寬容時，你的朋友，一定會在心靈上說這樣的話語：「這個人的氣量真大！」

「這個人是很可以做我的朋友。」

至於圓滑就是常能在你的朋友面前，避免那種不必要的針鋒相對，因此感情是永遠融洽，不會受到甚麼損害，你的朋友，他在靜坐的時候，常要感到你的好處，他知道你在關心着他，這樣，你的朋友當然會歡喜你了。真誠就是誠實，誠實最能使人留着敬佩的印象，我們相信，如果一個朋友看到你在向他說謊，他一定是不

高興的，他處處感到不安定，而對你顧忌，於是他就恨你了。反之，如果一個朋友知道你對他是很真誠的，他當然會歡喜你了。

毅力的反面是懶惰，我們先說懶惰的害處。懶惰給人的印象是很不好的，無論你是勞心的或是勞力的，無論你工作得慢或是快，無論你的工作成功或是失敗，你只要一懶惰，你就不用想和人接近，別人見了你以後，只有厭惡，沒有興趣。所以我們要使人歡喜，必須把懶惰撤到圈子外面去，要很勤儉的表顯，出自己所有的全部毅力。

正直的好處是使人下意識地感覺到安全，那就是說，他知道你正直以後，就可以不必預防着你了，當然對你是已充分地信任了。

自持的用處，就是表明自己並不是卑弱無能的，並不是一定需要依賴他人的，這一種精神，最能誘引你的朋友對你發生敬佩的心思。

能自制的人，他不會無端發怒，他不會常常憂鬱，他不會暴露出足以使人不高興的弱點來，有了自制力，應付人的時候，一定可以毫無困難了。

給一點恩惠於人，是最能抓住人們對你信服的情感的。社會上那些做店員的，常常痛恨着他們的店主，其實他們的店主，是太不懂得應付下級的手段了！只要稍稍給一點恩惠，那些店員，一定會改變他們的思路，使人感恩，是會培養出一種偉大的力量，這力量就是：「大家都感激你，大家都願意忠心耿耿地為你服務。」

謙恭的好處，是使別人知道你不會和他力爭上風，你不會奪去他的重要的地位，你不會使他在大庭廣眾間過不過去。這反響是，使你的朋友絕對地信任你，絕對地願意和你交往。

不自私的意義，和寬容相近，是一種極好的精神，這種精神能使人暗暗稱讚你，對於交友上，是非常重要的性質。

同情人家的處境，同情人家的困難，同情人家的一切，這會使被同情的人，在心坎深處，鑄刻着不能忘記你的印象，即使你的同情不過是口頭說說而已，事實上你沒有能力去幫助他，但是他也一定很感激你的，他是永遠把你記着的。

愉快的情緒的表現，是會使你的朋友不覺得寂寞，不感到你的態度的冷靜，於是他的心靈活躍了，他也愉快了。在愉快的情緒中，最能使朋友間的友誼漸漸深厚，朋友間的一切誤會完全解釋。

可信託的意思，就是你可以信託人，同樣地別人也能信託你。要做到這一點，最好你要摒絕一切奢望，把眼光放得遠大，做出一些信用，使人家絕對地信任你。能給人信託的人，他一定是受人歡喜的。

我們對於使人歡喜的許多條件，都已解釋過了，這一切，都是根據着人類的原始狀態的假定而來的。有人說：「非洲最黑暗部分的生番，正和我們隔壁住的鄰舍的感情是一樣的。」這話的意思，是說明現代人的情感，與一萬年前原始人類的情感，是完全相同的。那末我們利用原始人的情感，去支配一切，推測人們的心理，使人獲得高興的意念，這也是很平常也是很自然的，本來一個人是有情感的，所以他最能受着情感的遣使。情感是可以抓住一個人的最高的靈魂的。

一五 幫助人的好處

人類是靠著互助而生存的，你幫助我，我幫助你，就在相互間的幫助中，我們得到了生存的權利。

事情是很明顯的，一個人的才能，絕對不能單獨去幹完社會上的許多繁複的工作，這些繁複的工作，是有賴於大眾的力量結合，大眾的精神的表顯，再說得簡單一點，一個人是不能單獨生存的，一個人是不能單獨去統治世界的。

這樣說，幫助人也就是幫助自己，因為要達到自己生存的目的，因為要滿足自己生存的慾望，我們需要幫助人，同樣我們也需要人家來幫助。

幫助人的好處是甚麼呢？這問題可以不必解答，幫助人是做人的一種義務，要做個人，就得去幫助人。

也許你們覺得如此空泛的論調，是不值得介紹給我們的，其實如果把幫助人這問題縮小了範圍說，那你們就感到切身的關係的重大，並且也就感到這裏面的一些興趣了。

說一種極普通的事情。

有一天的早晨，我正在車站上等着電車的時候，忽然有一輛汽車駛過我的面前，車中的汽車夫向我揚了一下手，隨即客氣地說道：「到××地方去嗎？」當時我感覺這位汽車夫的說話的態度殷勤，我便很高興地答應了一聲「是」，跳進了車廂。經過一下詢問以後，我突然驚奇了，原來他並不是汽車夫，他就是這輛車子的主人，當時我找不到適當的話可說，我只得一面在心坎深處記着他的恩惠，一面表露着笑容，這是我感激他的一種表示。汽車駛了一段路程，我實在再也不能束縛我的情感，我衝口就說出了一句：「多謝你的好意！」他却和善地笑着說：「沒有甚麼關係，我的脾氣是最喜歡幫助人，我常常招呼那些不認識的過路人搭坐我的汽車，我以爲我有了汽車爲甚麼不能讓人家也坐坐呢？」我聽了他的話，默默地不作聲，因爲我是太佩服他

了，我沒有話語可以感謝他。我的一切都受他支配了。忽然我記起了一件重要的事，就是我還沒有請教過他的姓名，於是我忙問道：「請問先生尊姓大名？」他答道：「我的名字叫史密斯，我是開屠場的，你可知道？」這樣使我想起史密斯的屠場來了，這屠場的生意很好，差不多沒一家可比得上他們，於是我說道：「久仰久仰。你們近來的生意可好？」他答道：「謝謝你，我們的生意還好。」這時我就介紹自己道：「鄙姓是賴埃脫。」想了一想，我又道：「先生好像面熟得很，我們大概在甚麼地方會見過面吧。」他向我看了一眼，答道：「我當熱心於公衆事業，或者我們曾在……」我不待他把話說完，便接下去道：「我曾經担任過爲童子軍募集捐款的事情，先生或者會捐過一大筆錢吧，那末我們就是在這個機會裏見過面的。」他得意地說道：「你的記憶力真不壞，是的，我對於人家的登門募捐，總是不會拒絕的，我非常地願意幫助人，其實我知道我的屠場的所以生意興盛，也就是因爲我願意幫助人的緣故。」我插嘴道：「你的生意的興盛，據我的意見，是因爲價錢便宜。」他微笑着說道：「是的，價錢便宜，也是我的營業發展的一大原因，不過我還得告訴你，我的得到成功，最大的助力，是爲了我有着幫助人的好習慣，我幫幫了他們，他們當然也會幫助我，這樣，我的生意怎麼不興起來呢？」我懷疑地問道：「你怎樣去幫助人呢？並且你又怎樣使人高興呢？」他很輕鬆地答道：「我住在這個村子上，每天同許多人接觸，他們是我最好的主顧，我一定要他們個個歡喜我，我一定要他們個個認我是他們的朋友，可是我如何使他們歡喜我呢，我又要如何使他們做我的朋友，我的唯一的方法，就是去幫助人，我用公平的價錢給他們好肉，我不欺騙他們，我不壓榨他們；其實我又何嘗不知道抬高價錢，這於我自己是絕對有利的，我又何嘗不知道把壞肉充好肉，這於我自己也是絕對有利的，但是我不忍心這樣做，我以爲抬高價錢，把壞肉充好肉，暫時固然有利，而結果必將遭受失敗，因爲這樣，你是做了個騙子，你不能得到他們永遠的信任，你是會失去

你的忠實的主顧的，那又何苦呢？所以我是始終以誠實的態度對付他們，這就是我的幫助人的成績，我常常記着這二句話：「我需要他們的善意，甚至超過需要他們的交易。」賴埃脫先生，你以為我這樣做，可對嗎？我給他的話感動了，我懂得了幫助人的好處，我忙說道：「很對很對的，確，你的營業的發展，是有賴於你的應付人的得當。但是我却不能明瞭你平時的捐款行善，又是甚麼意思呢？」他突然轉變了臉色嚴肅地反問我道：「你可記得在遊船俱樂部，市長的賑濟委員會，不是曾舉行過一次慈善跳舞會嗎？」我點點頭道：「是的，這是幾星期前的事情，史密斯先生也曾參加嗎？」他的手裏旋轉着車盤，神情是很自在的，當車子向北轉灣後，他就回答我道：「當然我是參加的，我買了不少的票子，但是我還覺得我的捐款行善，沒有達到理想中目的，我向會裏的建議道：『要是你們用一角錢一次的抽彩方法，賣去我的一批燻腿，也許可以保我多捐一點錢。』他們說這方法很好，我便捐了幾隻去。」我懷疑地搶口道：「史密斯先生，這是很能說明你對於公眾事業的熱心，但是你有甚麼利益可以得到呢？」他笑着答道：「利益很多，你要知道，這是推廣營業的好法子呢。」我雖然已經懂得一些，却没有完全了解，我又追問道：「你可以詳細地解釋嗎？」他說道：「跳舞會舉行過後的一天早晨，我接到一個電話，打來的人就是賑濟委員會的主席，他要問我定一星期的貨色，並且聲明這些肉是給貧苦的人吃的，當時我就答應照本錢賣給他。」我插嘴問道：「後來怎麼樣呢？」他的手離開了車盤，得意地說道：「就在下一天，賑濟委員會的主席，他打來了一個電話，通知我我說：『從今天起，我們已是你的最忠實的主顧了。』這就證明這位主席，雖然喜歡吃肉，然而他以前並不是我的主顧，我因為有慈善跳舞會的機會，把我的燻腿做了一下廣告，接着我以公平的價錢賣好肉給貧民，於是他對我的印象深刻了，他就變為我的主顧了，這樣說，捐錢行善，不是很有意義的嗎？」

我把這一段事實介紹給讀者，並不是在歌頌這位史密斯先生的經商經驗的豐富，也並不是希望你們去學習他的那套虛偽的把戲，只是要你們明瞭幫助人的好處。我們很坦白地顯出自己的力量，去幫助別人，同樣地，別人也會很坦白地顯出他們的力量，來幫助我們，這是自然的道理。

我們時常看見許多善於交際的人，出入於大庭廣眾之間，他們有着應付人的本領，他們時常嘻皮笑臉地說着笑話，然而他們是很受人歡迎的，這是甚麼意思呢？就是因為他們有幫助人的精神，再仔細地分析着說，就是有許多我們可以稱爲社交的美德的特性，這特性是他歡喜別人，他不愛爭吵，他有毅力，他不多疑，他愉快，他圓滑，他寬容。

善於交際的人，他能預先猜測到對方的情感，對方的需要，他不會使對方處於拘束的地位。譬如就拿上面說過的一段事實來說吧，那位史密斯先生，他開着汽車駛過我的身旁，他見我在車站上等着電車，他就知道我現在需要的是甚麼，我要滿足我這種需要，他才願意無代價地幫助我，但是他在無形中，已經得到了勝利，至少在這社會裏，他是多了一個叫賴埃脫的朋友。

做人是時時刻刻在學習的，做人的藝術也是可以時時刻刻進步的。但是青年們，你們不要忽略最重要的一點，就是：「你必須常常去幫助人。」

幫助人是有好處的，這好處雖然不一定在表面上顯露，可是到後來你是會深切地明瞭的，我們對於幫助人的好處的解釋，非常的簡單，幫助人就是幫助自己。

一六 留心你的外貌

大凡人們對於你的好壞的評斷，可以分作五點，就是：

你的外貌如何？

你的表情如何？

你的行動如何？

你的興趣如何？

你的動機如何？

外貌，是給人印象的最先發現的一點。譬如一位朋友在和你初次見面的時候，他一定會睜大了二顆眼球，聚精會神地向你逗視好一會，然後再開始和你談話。在這逗視的時候，對於你的外貌，已經有過詳確的考慮：太短吧？太長吧？太瘦吧？太胖吧？非常的醜？非常的漂亮？

或者你會担心起來，人家的身材不長不短，人家的臉孔白嫩得討人歡喜，然而回顧自己的身材，是太短，或是太長了，自己的臉孔也太難看了。這可有補救的方法嗎？對於「使人歡喜你」這個條件，又是否會抵觸呢？我說，並沒有補救的方法，但也並不抵觸「使人歡喜你」這個條件。爲甚麼呢？因爲一個人的外貌天生的，人工的改造，究竟不會怎樣成功，至於外貌的醜惡，與應付人是絕對沒有關係。

你不要把自己的身材上的缺點放在心上，你可以用「身材的長短與處世無關」這句話來自慰。

當然，事實上也正有着許多例子，證明外貌與應付人是有着關係的。譬如在團體中選舉甚麼領袖的時候，一般人都會着限於一個身材高大的人，這種現象，尤其是發現在美國各大學一年級新生組織級會時其實，所以有這種現象的發生，並非因爲一般人都看不起矮子，原因是在彼此間大家還沒有機會熟識的緣故。

不過我們對於一個人的身體各部份的姿勢，必須要特別地留意，無論你是長子，或是矮子，你是漂亮的，或是醜陋的，你不要忘記「姿勢擺正」這四個字。

如果一個人彎腰屈背，身體永遠不會挺直的，那末給人的印象是：

「胆怯無用的人」或是：

「懶惰虫」要不然，就說他是：

「缺乏信心的人」！

事實上也正是如此，不能把腰背挺直的人，一定時常喜歡伸伸懶腰，他覺得彎腰屈背是最舒服也最有趣味的，這種人當然胆怯，當然無用，當然懶惰，也當然缺乏信心。

當你的朋友知道你是一個懶惰虫的時候，他對你的印象是不會怎樣好的，既然對你的印象不好，你又怎能使他歡喜你呢？

有一種流傳的說法，前人差不多已經說過一百遍了，現在我再來抄襲着說一遍，那流傳的說法是：「外表軒昂的人，他一定居心正直，這種人是最受人歡迎的。」雖然我不能絕對地信任這種說法，但是有一點我們是應該信任的，彎腰屈背，是最會使人引起不愉快的意念，你要得到人家的歡喜，你必須糾正你的身體上的不良的姿勢，你要把你的胸脯挺起來！

外貌的另一種因素，便是體重。

關於體重，也有一些迷信的說法。

一般人的說法，瘦削而身輕的人，他的脾氣是最能發怒的，身重的大胖子，多數是一團和氣。

雖然我們並不相信這種迷信的說法，但是如果你要和人相應的時候，尤其是你第一次和人見面尚未得到對方的信任的時候，最好你的體量是不過重，也不過輕，那就是說，不是胖子，也不是瘦子，要重輕相勻，肥瘦適中，這樣人家一定不會利用迷信的說法了。

其他關於你的頭髮的豐富或稀少，臉部的輪廓的細正或歪偏，皮膚上有痘斑或是皺足，這都是天然的現象，人工不能改造，然而你不必擔心着這些，因為比你的臉貌和身材更重要的是你的應付人的技巧。

說起臉貌和身材，我們要為青年們鄭重地提一下，就是：「你的外貌的好壞，衣服是有着左右的力量。」一個人的穿衣服，就代表了他的個性。你是喜歡折爛污的，你是很有規律的，你是節約的，你是浪費的，你是浮滑的，你是老實的，你是聰明的，你是愚笨的，一切的一切，別人都可以從你所穿的衣服上看得出來。

衣服是很能給人一個印象的，我們非常地注意。

臉部的表情，有時也會給人留着深刻的印象的，你說起話來，老是嚴肅着臉孔，這會使人懷疑你是冷酷的人物，或是懷疑你是有着惡劣的脾氣的。你說起話來，老是皺着眉頭，雖然這是在凝思甚麼事情的一種表示，但人家總以為你是在討厭他們，因而就不敢和你接近，不和你接近，也就是根本不歡喜你了。你說起話來，老是皺起額角，歪着眼睛，雖然這是你的普通的習慣，人家就以為你是缺乏信心，甚至說你是個不大好弄的人，這樣，你也是不能使人感到愉快的。

總括一切，我們可以這樣下着斷語：「外貌是很重要的。」當然這裏所說的外貌，不是關於一個人的生理上的特點和缺陷，是一個人的動作表情上的需要練習和修養。

養成一種討人歡喜的表情，這不是一件困難的事情，然而也不是一件絕對容易的事情。有人要問：「這種

藝術，你可以傳授給我嗎？」我的回答是：「很容易，你且靜心地讀着下面的一個實際的方法。」

一七 表情訓練

請你每天面對着鏡子，作一番藝術的檢討。

你必須從頭至腳細看一遍：頭髮怎樣？臉孔怎樣？衣着怎樣？各種動作的表情怎樣？如果你的頭髮蓬鬆得惹人討厭，如果你的臉孔醜陋得不像樣，如果你的衣着穿得不整潔，如果你的各種動作的表情會使人不高興，那末你趕快設法糾正，趕快驅除一切阻碍你「使人歡喜」這個條件的許多障物。

再進一步說，就是從根本改造做起！這句話似乎來得太突然，那末我們需要有一個詳確的說明。

所謂「根本改造」，即保持你原有的那些不好的態度，你把他搬到自己的眼前來，你在一面小小的鏡子裏，會發現你自己所有的許多錯誤。

青年們，我想你們還不够十分明瞭吧，那末我又要引用實例了，這實例是有一個青年，他讀了一本「生活修養」的書本以後，他知道如何去養成一種惹人歡喜的表情。現在我們且看他的表演吧。

有一天的早晨，他讀完那本「生活修養」中有關於表情訓練的一節，他高興地把書放下，走到一面鏡子面前，他沒有改變先前的那種態度，於是使他在鏡子裏看見了自己的面目，他向自己說：「啊，這就是一個人在高興時候的一種表情。」他牢牢地記着，差不多天天在心靈上溫習着過去的一幅印象。隔了一個星期的某一天晚上，他受了一些冤屈回來，他心裏不高興，他依舊走到一面鏡子面前，他依舊沒有改變先前的那種態度，於

是使他在鏡子裏又看見了自己的面目，他又向自己說：「啊，原來我在不高興的時候，是這樣一種表情。」從此以後，他每有一種特殊的表情出現，他總是向鏡子去照一次，並且還仔細分析：那一種表情，會使人歡喜？那一種表情，會使人討厭？使人歡喜的表情，他用心地學習，使人討厭的表情，他努力地驅除，不久，他的表情的訓練成功了，他正像一個舞臺上的聰明的角色那樣，會做出許許多多的表情，當然，他是成功了，至少他的臉部的表情是不會使人討厭了。

所以在實際表情訓練的時候，第一個條件，就是保持原有的狀態；假定你的臉孔是鐵青的，就讓他鐵青，你的眼睛是彈出的，就讓他彈出，你的嘴唇皮是翹起的，就讓他翹起，你要很自然的，你不能失去在鏡子裏看見你自己的本來面目的好機會。第二個條件，就是慢慢地設法記熟各種表情，而予以改造。這樣，只要你勤於練習，不久你便可以忘記了鏡子，而知道自己現在臉部表顯的是何種表情，並且更進一步就會明瞭，怎樣的心情，表顯怎樣的表情，怎樣的表情，一定會得到人家的歡喜。

一般人的理想中，或者會有着一些自信的理想，他們以為：一個人突然奔逃，是因為恐懼，一個人牙齒咬緊，是因為憤怒，一個人放聲哭喊，是因為感到悲哀，一個人哈哈大笑，是因為心裏快樂。你們說這種理想可對嗎？我敢大胆地代表你們回答：「很對！很對！」其實這是不對的，心理學家的觀念，與你們的理想，恰巧成了個反比例。我們要倒過來說：你恐懼是因為奔逃，你憤怒是因為你咬緊牙齒，你悲哀是因為你放聲哭喊，你快樂是因為你哈哈大笑。

根據這一點，我們如果要養成愉快、活潑、寬容、自信、誠實等漂亮的美德，那末，只要注意表情訓練，因為一切的表情，是能組織人們的思想的，也能掀起人們的好惡之感的。

有一個經過表情訓練成功的專家，他發表他的成功史道：「我在應付人的時候，常常注意到臉部的表情，有一次我在說一句不開心的話的當兒，我無心地動了一下臉肉，因而我的額上的青筋暴露了，我知道對方在看到我青筋，心裏一定不很高興，後來我屢次懊悔，我差不多有三十次以上，曾打過自己的耳光，但是我以後就再也不會暴露我的額上的青筋了，即使要絕端憤怒，我也壓抑着情感。我知道表情不是靜止的，是活動的，並且他是很容易受着感情支配的，如果一不留意，把你的弱點搬在自己的臉孔上，那就再也不能收回來了。」

又有一個經過表情訓練成功的專家，他也發表他的得意的宏論道：「我在每天早晨起身以後，總要做一次表情訓練的工作，我立在鏡子面前，表演各式各樣的表情，我把自已拉到客觀的立場上來評斷這些表情的適宜或錯誤。一個星期內，我得到了一個教訓，我知道人們是最喜歡看到愉快的神情的，於是我天天在臉上堆起一個笑容來，我對於這一個笑容的堆起，經過許多次的研究和考慮：這樣如何？那樣如何？我表演得有些浮腔嗎？我表演得可誠實嗎？對方見了我的笑容，會掀起何種的感想呢？後來我從經驗上證明了我的笑容的勝利，我在過去，很少有朋友，但現在却有着大量的朋友，不但他們認我是朋友，並且還給了我偉大的愛，我知道這都是我的表情訓練成功的反響。我還要高興地向你們述說，當我最先對着鏡子訓練我的笑容的時候，我因為無法使我的嘴角翹起，所以我時常用手指幫助着他掀上去，不久，我的笑容，就很自然了。」

這二位專家的話，都非常地有意義，他們是親身經歷過來的，他們所說的話，當然不是空中樓閣的。的確，表情訓練在應付人的條件上，也是佔着重要的地位的，你有着好的表情，你就能把握對方的情感，也能抓住對方的心靈，你可使他歡喜你，你可使他不要討厭你。反之，你沒有好的表情，你不會使人歡喜，你只有惹人討厭。

不過有一點我們要特別留意，每個人的情感，不是完全相同的，如果對方不喜歡笑，你偏要笑，對方不喜歡那一套。你偏要來那一套，這，你是誤錯了，你是失敗了。你必須要用各式各樣適宜的表情，去投合對方的心理，使對方達到滿足的慾望。

關於這一個投合人的心理的問題，是很複雜的，普通即所謂「隨機應變」。可是「變」這一套功夫，也並不容易，你非要有確切的認識不可。下面一節，我們就是來討論這個問題。

一八 隨機應變

在沒有開始討論「隨機應變」的問題之前，我們且要介紹一件關於極平凡的工人罷工的事件。

新英格蘭有一家規模很大的鞋廠，工人因為生活程度增高，要求廠主增加工資，而並沒有得到結果，因此就有掀起罷工風潮的動機。

這一個工廠的資本，雖然很是浩大，但營業卻並不怎樣起色，照現況而論，只是「勉強維持」的階段，要是再普遍增加一些工資，那末工廠的生命，就可以瀕於破產。所以在資方的立場上說，也是有着許多說不出的苦衷的。

當時工人方面，推出了三個代表，去會見廠主，他們帶來的條件是：「要求廠方增加工資百分之十五。如果沒有圓滿的答覆，全廠各部份，在五分鐘內，立刻一致罷工。」這三個代表，都是工人中的有勞力份子，當廠主接見的時候，却用着個別談話的方法。

第一個代表闖進廠主的辦公室時，他不待廠主開口發問，就大聲地說道：「我們這次的要求增加工資，原因是因爲生活費用增高，我們只希望每個工人的家屬都有麵包吃，你們是有錢的大資本家，你們應該體恤到工人的苦楚，資本家是人，難道工人不是人嗎？我們的血已經給機器吸盡了，我們的筋骨快要給生活的壓力壓斷了，廠主，我代表三千五百名工人，向你提出增加工資百分之十五的要求，這是很公平的，請你能給我們圓滿的答覆。」

廠主怎麼能答應他的要求呢？工廠的生命，已經是在風雨飄搖之中，他要挽回這危險的厄運，他是不能接受工人所提出的條件的，雖然他也很關懷工人的生活的苦楚。你們想想，這位聰明的廠主，要如何「隨機應變」呢？要如何說出不能增加工資的理由呢？關於這個「變」的方法，很是玄妙，你們且看下去。

廠主向那工人代表很和氣地說道：「不錯，我絕對地同情你們的處境，老實說吧，白金元的跌價，使你們的工資已打了一個折扣。可是廠方也自然有廠方的困難，你有沒有從我的立場上，考慮一番呢？」

「考慮你的立場，這與我們工人有甚麼關係！」

「那不是這樣說法，勞資是應該站在一條線上的，資本家出了錢開工廠，工人出賣着汗水替工廠織工，大家都是爲着事業的發展，資本家沒有工人，事業如何成功？工人沒有資本家，事業又如何成功？所以資本家是離不開工人，同樣工人也離不開工廠。」廠主說這幾句話的時候，態度是很和善的，好像真的有着坦白合作的神氣。

「廠主，我以前對於你也許太不了解了，我以爲每個資本家都是很傲慢的，每個資本家都是把工人當作奴隸看待的，但是今天我是認識了你，我知道你和他們有些不同，你的每一句話，都說得很有道理的，確，勞資合

作，是一件事業的成功要素。但是廠主，既然你能同情我們，你就該接受我們的要求了。」

「從我的心裏說來，是極願意幫你們，但是我希望你能考慮一下我的立場，因為這與你們的工資是有着十分密切的關係的。」

「你說吧，你有甚麼困難？」工人代表的態度變得柔和了，似乎已減削了痛恨一切資本家的惡念。

廠主的心裏，暗暗高興，他的「隨機應變」的第一「變」，已得到了勝利，他繼續嘆着苦境道：「我們廠裏所用的原料，都漲了起來，而且我們的捐稅，也大大地增加，在這種環境下，工人們亦應該想到廠方的立場，亦應該為廠方的前途計算。」

「廠主，你說原料上漲，你說捐稅增加，這與我們工人有甚麼關係呢？打開天窗說句亮話，不過是你個人少賺幾個錢就是了。」

「這話就說得不對了，你們要知道，這種環境，是會影響到整個工廠的生命的。」

「我們不懂這個，我們只知道生活困難。」

「那末讓我詳細地解釋給你聽。」廠主的第二「變」就開始了。「現在的問題，不是我肯不肯增加你們的工資，而是我能不能守着信用每到月底如數付出你們的工資。」

「這是甚麼意思？」

「這個意思很簡單，就是說，如果我答應了你們的要求，再加上百分之十五的工資，那末工廠就可以立刻關閉，即使不關閉，到了月底，也一定是不能對你們的工資的發付，負着責任，守着信用。」

「這話是真的嗎？」

「我爲甚麼要欺騙你們呢，你們可以推派代表來檢查廠方的帳目，是賺錢呢，還是蝕本？」

這位工人代表是有頭腦的，是有思想的，他聽了這一連串的話，對廠方的處境，完全明白了過來，就並不需
要甚麼結果，向廠主很感激地鞠了一個躬，退了出去。

廠主應付第二個工人代表，他的態度和方法是完全不同了。他嚴肅着臉，直截爽快地說道：「對於你們提出的條件，我已經考慮過了，我不能答應。」

「真的一些也沒有希望了嗎？」

「是的，工廠快要關門了，還有甚麼希望呢？」

「那末我們就通知各部份，在五分鐘內，一致開始罷工。」

「很好，你們要罷工，我就把你們完全解雇。」

「廠主，你想把我們解雇以後，再行雇用其他的工人來替代我們工作嗎，你真在做夢！」

「不，請你放心，我是不会再雇用別人來替代你們工作的，反正你們一走，工廠就可以立刻關門。」

「嘿，工廠關門嗎？你們的損失是太大了。」

「不，絕對不像你那樣愚笨的想像，老實說吧，工廠多開一天，就是多蝕一點錢，工廠早一天關門，就是少蝕一點錢，你們要明瞭，我們的工廠，在現在這個環境裏，只有蝕本，沒有賺錢。」

「那末你可會想到工人們的生活呢？」

「我是想得到的，工人們的確太苦了，他們每天很辛苦地出賣着汗血，還不能養活一家人，但是我不能賠了本錢來加你們的工資，你們要渡過這個難關，只要工廠的營業起色，即使你們要我加百分之三十以上的工資，

我也是願意的。」

「這樣說，我只有煽動罷工了。」

「你還不能了解嗎？你還不能懂得廠方的處境嗎？」

「我甚麼也不懂，反正資本家沒有一個是有良心的，你不加工資，我就煽動罷工。」

「好的，你去煽動罷工吧。但是我要告訴你一句話，我在這地方上已經住了十年，我對於這地方上的人的人緣很好，平時對待工人們，從來沒有苛刻過，這與一般的資本家是完全不同了，所以許多人都承認我是個講公道的人。你去煽動罷工，暫時他們或者會信任你，或者會認你是為他們的朋友，但是我只要向工人們作一次親切的會談，要他們知道罷工的事如果發生，工人就要吃苦了，工人就要失業了，那末他們一定不再聽你話了，即使說他們有着長久罷工的精神，但是到工廠關閉的一天，你失業了，你會懊悔，並且許多的工人，也將要找你算帳。好了，你去煽動罷工吧。」

這一個代表的情感，完全握在廠主的手裏了，他再也沒有甚麼話可說了，他默默地走了出去，然而他並不敢煽動工人罷工，他是想得很明白了；罷工是自討苦吃。

廠主第三個接見的是位女工代表，他的手段又變換了。他微笑着問道：「我請你到這裏來，是要你告訴一些這次你們準備罷工，是爲了甚麼？」

「爲了生活困難，爲了我們賺的工資，養不活一家人。」

「這個理由很對。但是你可會知道如果我答應加工資，廠方每個月就要多增加三千塊錢的出款，現在根本就不能賺錢，勉強維持而已，怎麼還能增加工資呢？」

「我家裏有老父老母，這樣高的生活，叫我如何維持下去呢？廠主，你應該替我想。」

「瑪莉亞，你平時可有甚麼積蓄嗎？」

「前吃後空，還談得到甚麼積蓄麼？」

「可是你們中間有許多人是有着很多的積蓄的吧？」

「不，他們那裏來積蓄，還不是同我一個樣兒。」

「這我倒很爲一般的工人擔憂了，如果我們的工廠關閉了，他們既沒有積蓄，又找不到工作做，不是比現在的處境還要困難嗎？」

「你說這話是甚麼意思呢？」

「我想，你們一定要我增加工資，我也只有關閉工廠了，因爲事實上廠方的困難，你們根本沒有懂得，我雖然是個資本家，但我是有着同情工人們的心情的，譬如我每一個月從自己的生活節省一百元錢，去救濟那些貧苦的工人的家屬，這就表明我是怎樣一個人，我很知道你們的痛苦，然而我實在無法答應你們所提出的增加工資的要求。」

「廠主，那末你可以再考慮一下嗎？」

「不能，我是毋需考慮的了，簡單地說，增加工資，就是促使工廠關閉，工廠關閉，也就是促使你們更不能安定，現在你們刻苦耐勞地工作，待遇固然很苦，但無論怎樣，每月總可拿幾個錢，如果一旦失業了，恐怕你們連這樣困苦的生活也沒有享受的權利了。」

「廠主，廠主……」……「那個女工差不多要放聲大哭了。」

「我的心靈上覺得非常的不安，我沒有力量去幫助他們。」廠主嘆了一口氣，又接道：「今後工廠關閉以後，我只有盡我的心力出一些錢來救濟失業的工友，但是這筆錢真算不上甚麼，不比我開工廠的時候，至少我每月要出付二萬多元的工資，救濟數千的工人，我很慚愧，我沒有甚麼話可說了。」

那位女工聽到這裏，情感指使她不能不同情廠主現在所處的地位，她以為罷工是毫無意義的，罷工不是要挾廠方加工資的方法，是把自己挽進黑暗裏去的一種步驟，她感謝地懺悔道：「廠主，我們的動機錯誤了，我們只有希望工廠能賺錢，才可得到豐厚的工資。」

「是的，你的見解很對，我們應該共同爲工作努力，要知道，出品優良，才會使營業發達。」
這一次的罷工是沒有實現。

工人們非但對於廠主不存着一些痛恨的惡念，並且是以現在生活的痛苦，鼓勵着自己，對於出品的力求精良，他們有着一個希望，希望工廠賺錢，因爲他們知道，工廠賺錢，也就是工人們的唯一的福利。

從這件罷工事件，我們可以看出那位廠主很有「隨機應變」的技巧，他對於第一位代表用開誠布公的態度對付，他對於第二位代表，用堅決肯定的態度對付，他對於第三位代表，用哀憐同情的態度對付。可是他用同樣誠懇的態度對付每個代表。這就是他所以能得到每個代表的信心的原因。

「隨機應變」的時候，有一點要非常注意，就是你不能「變」。出馬腳來，要「變」得使人相信，要「變」得一些也沒有破綻，這就是說，你的神情，你的行動，必須要和你的說話相符合，譬如你一面大大地發表整潔的好處，然而自己所戴的領圍是鬆鬆的，自己所穿的襯衫是破得不成樣的，那怎麼能使人相信你呢？又如你對人家說，我願意幫助你，然而你却始終袖手旁觀，說說風涼話而已，這又怎能使人相信你呢？

如果你言行不能一致，人家不但將以為你是一個不誠實的人，而且還會懷疑你是有着別種動機；這對你的印象就更壞了。所以「隨機應變」也要「變」得得法才對。

一九 專家的經驗談

從「隨機應變」我們又牽連着想到一些其他的問題，譬如你要獲得別人的好感，你要使別人相信你的言行是一致的，你要別的從你的動作和外表上看出你的動機的正當，那唯一的方法是甚麼呢？

關於這，已有許多專家仔細地分析着研究過，他們各個根據自己的經驗，貢獻了不少良好的意見，歸納起來，可以成立為下列幾點：

- 一 他們喜歡你能幫助人，你沒有自私，你是很坦白的人。
 - 二 他們喜歡你能和他們有同樣的嗜好；常常混在一起。
 - 三 他們喜歡你不是冷靜的，你的確是願意接近他們的。
 - 四 他們喜歡你的生活的一切，和他們是一個樣兒的。
 - 五 他們喜歡你能賞識他們，能稱讚他們。
- 這五點，是很值得我們牢記和體味的。

然而其中也有一些小小的問題，就是「如果他們所喜歡的嗜好，我是絕對不能喜歡的，那將怎麼辦呢？」我的回答是：「你對於一個人的評斷，不能抓住一二處的缺點，就把他的其他的好處，也一筆抹殺，你和他接近，

你要想到他的特長，想到他的可以使你佩服的地方，你不必同流合污的一定要學習那些不好的嗜好——如抽煙、賭博等，你可以向他的優點接近，這是很重要的，青年們，你們的意志很是薄弱，不要自己賣弄聰明，而誤解了應付人的真切的意義。

解釋過這一點後，我們還要進一步來討論「怎樣喜歡人家」這問題。

有人說：「你要喜歡別人，只要多多練習流利的口才就得了，你能常常和人接近，就會發生喜歡別人的情感了。」

又有人說：「抓住別人的特長，是最能鼓勵你對別人喜歡的興趣的，譬如對方的音樂很好，你本來在心靈上是燃燒着愛好音樂的火焰的，你當然願意和他接近，並且也願意喜歡他。」

這二種說法，都是很有道理的，不過我的主張，你去喜歡值得給你喜歡的人，是一種天性，是一種自然慾，根本就算不來怎麼一回事，當然也是毋需學習的，我們要學習的是「這個人絕對不能使你喜歡，你要如何達到喜歡他的目的呢？」

一個不值得給你喜歡的人，你要去喜歡他，一般的說來，似乎很困難的，其實也並不是難事，只要你常常和他接近，抓住他的性情的特徵，然後慢慢地以情感去感化他，在不怎樣久長的時間內，你一定會得到滿意的收穫，你是可以使自己非常地喜歡他非常地愛他的。

現在我們再來介紹一位專家的話，他對於「怎樣喜歡人家」分析得很多清楚，他說道：「你在遇到一個不值得喜歡的人的時候，你應該向自己提出一個問題，就是「我為甚麼不喜歡他」，如果你的答案是「他有許多不良的嗜好」，那末你趕快向自己說：「我可以避開他的不良的嗜好，我要在他的身體上，找出一個特點

來，找出一些長處來，我爲甚麼不能接近他呢？又爲甚麼不能喜歡他呢？如果不是因爲這一種關係，你的答案是：「因爲我覺得他並不喜歡我，並不愛我。」那末你趕快自省一下：「我有沒有設法使他喜歡我？使他愛我？我做一些幫助他的工作，他對我的印象會慢慢地轉好嗎？」如果這也不是你的原因，那末你是實在不能喜歡他了，那你也別再想和他合得來，你只有犧牲這位朋友，你只有怨恨自己的應付人的能力薄弱，因爲事實上，世界上任何一個人，你都可以接近的，都可以作爲你的朋友。還有，你已經決定了喜歡某人之後，你必須繼續着去做第二步工作，這工作是：「把我喜歡他的心理，用適當的動作表示出來，或是用適當的話語傳達出來。」我還要告訴你們：「你在說話的時候，提出一些關於對方的瑣事，這是引起他向你注意的最好的辦法，他聽你說他的身邊瑣事，他在心坎深處會印上這樣一句話：「你居然知道得如此詳細！」接着他的興趣濃厚了，他高興和你談話，在這時候，只要你的說話的技能不是過分低劣，那末你一定能把他的籠絡的，你一定會得到他的喜歡得到他的愛的。」

看了這位專家的經驗談，我就想到關於一般人的心理的判斷，也是很重要的。這裏，我鄭重地提出幾個「使人喜歡你」的條件，這些條件，雖是「老生常談」，但是你却必須牢牢記着，你要做人，你要學習着做人，你就不能討厭那些「老生常談」的話。

請你記住下面幾條：

有許多人是喜歡時常被入請教的，你要得到他的喜歡，你就得有事無事的勤儉地去請教他。

有許多人是喜歡別人能知道他的特長的，你要得到他的喜歡，你就得常常想出一些歌頌他的特長的方法來。

有許多人是喜歡人家注意他的微小的慾望的，你要得到他的喜歡，你就得先去滿足他的微小的慾望。有許多人是喜歡向人示惠的，你要得到他的喜歡，你就得接受他的示惠，並且誠意地表顯着十二分的感激。

有許多人是喜歡人家向他吐露心腹的，你要得到他的喜歡，你就得在他面前，時常說出一些真心的話，要讓他認你爲是他的唯一的心腹。

有許多人是喜歡別人也有他的特殊的癖好的，你要得到他的喜歡，你就得附和他的行動，但是如果那種癖好是錯誤的，你當然不願意接受，你可以想出一種折衷的辦法，不去得罪他，可是也並不同流合污。

有許多人是喜歡想你的利害和他的利害相同的，你要得到他的喜歡，你就得處處注意到我的利害，與他的利害，是否相等？

有許多人是不喜歡受人之惠的，因爲他認爲報答是一種痛苦的負擔，你要得到他的喜歡，你就得避去給他恩惠。

二〇 怎樣使人注意你

我們要和一個陌生人做朋友，第一步就是同他作一次親切的會談，這會談的印象的好壞，是寄托在初次接觸，而初次接觸的最重要的一項，却是如何去引起對方的注意，以及對方的濃厚的興趣。

吸引注意是並不怎樣困難的，但是你所應用的吸引的方法的得當與否，却是頗堪注意的。

一般未經世過的青年，他的情感非常豐富，動輒發怒，因此在第一次和人見面的時候，總是不能用適當的方法，去吸引對方的注意，至於興趣，那是更談不到了。這是甚麼原因呢？是青年們的本身錯誤了嗎？不，絕對的。我們對於青年們的那種坦白的純潔的精神，是很崇愛也是很敬佩的。但是，這世界是虛偽的，人類既然天天在虛偽的環境裏生存，這就不能不學習一些做人的虛偽的方法，所謂「內方外圓」就是這個意思。我們的居心是很正直的，然而在向外應付的時候，却用着一些圓滑的技巧。

這技巧是甚麼呢，就是怎樣去引起一個良好的印象，在第一次和人接觸的時候。我們又要引用實例了。

有一個報紙上登着這樣一則廣告：

本商店要招雇一個練習生，年齡自十五歲至二十歲，小學程度，必須能刻苦耐勞，而對於事業有着絕對的信仰，待遇是供給膳宿，並且每月酌給零用，練習期限為一年，期滿後正式升任職員，給予薪金，有志應徵者，請親來本店面試。

這個廣告登出後的第二天的早晨，有許多孩子擁擠在那家商店的門口，等候老闆來開門。

其中有一個叫哈利的孩子，他站立了好一會，還不見老闆出來開門，便向許多同來的小弟兄說：「你們快回到家裏去，把所有的狗，都弄到這裏來。」停了一下，又向另一個矮短身材的孩子說道：「你去捉一隻貓來，要把它放在布袋裏。等我發出暗號，你把布袋裏的貓放出來，許多狗見了貓，就會狂叫追趕，我想商店裏的老闆，一定要出來開門觀看了，這樣，我們不是可以走進店裏去了嗎？」許多孩子都聽着他的話紛紛散開了。不一會，狗和貓都牽來了，胡鬧了一陣，老闆開門走了，他向哈利問道：「做甚麼啦？」哈利笑着答道：「先生，沒有甚麼。那些

孩子喜歡弄狗罷了。」等許多孩子再趕來的時候，老闆已引着哈利走進商店，又把門關上了。

這一次的結果，哈利被錄用爲那個商店的練習生，而其他的許多孩子，都落選了。

哈利爲甚麼會得到勝利的呢？就是因爲他能用一種特殊的方式，去引起老闆的注意，如果不這樣，在無數的孩子的競爭中，他是不一定會被錄用的。

還有，我們可以換一個局面來說，假定哈利不用這種吸引的方法，他躺在店門口，兩腳朝天，裝出許多怪態來，這當然也能引起商店老闆的注意，但是注意以後所發生的印象是甚麼呢？是當你一個瘋子，結果只是給巡捕驅逐而已。

所以吸引人的方法，一定要很新鮮，然而却不能做出一些使人看了討厭的舉動，像哈利所施的技巧，他令孩子們牽狗捉貓，這是新鮮的方法，可以引起商店老闆的注意，但是他自己是並不負甚麼責任的，他不過是把那些孩子們利用了一下子，他的確很够聰明，這種聰明的方法，值得我們體味效仿。

一般人往往要感到一個普遍性的困難的問題，就是當你第一次和別人接觸的時候，別人不會怎樣把你放在心上，換句話說，他是不會怎樣把你看得很重要的，那末如果你呆若木鷄，你一些也不懂得如何應付，你是立刻可以失敗的。這補救的辦法，是要以動作來轉移對方的思想，必須使他心理上發生劇變，使他從不高興轉爲很高興，從不注意你轉爲非常的注意你。

有一個打獵的人，他有二十年的打獵的經驗，有一次他在朋友的座談會上，發表他的感想道：「我在這二十年，過着打獵的生活，很是美滿，我沒有別的感情，只有一點，就是動作的反響，是任何一件事的最大的動力，這話也許你們還不十分懂得，那末我還有詳細的說明，我在打一隻鹿的時候，我的眼睛正向着一隻鹿，但我知

道那隻鹿是並沒發現我在注意他，因為我的行動是很機警的，我只要一看見一隻鹿，我急忙靜止不動，即是右脚已經伸了出去，也就讓他這樣懸在空中，因為我只要略為發出一些聲音來，鹿便會吃驚逃走的。」

從這一位打獵者的話語中，我們可以知道，微小的動作，也能引起對方的注意的。

再說二個實例。

譬如你在一個集會裏，突然看見有人向你招手，於是你的注意力全集中到這個人身上，你就發生了印象，你就開始了思想，要是這個人不向你招手，你的注意力不會集中，你的印象無從發生，你的思想無從開始，總之你全然不知道有這樣一個人。你的知道他，完全靠着對方的動作在引起你的注意。

譬如有一天你走過大街，你看見許多人圍着在觀看，裏面站着一個青年人，他正在表演磨剃刀具的用法。我們試問：「爲甚麼有許多人圍着觀看呢？」那完全是因為他的動作，引起了羣中的注意。

許多例子的證明，動作是能引起一個人的注意的。不過你的動作的正確與否，這就要看你的技巧的優劣，一個會招攬主顧的商人，他立在門口，嘴裏喊着奇怪的調子，手裏拿着一柄洋傘，指手劃腳地，顯得非常的忙碌，這就是他在吸引過路人的注意。他的忙碌會拉住不少並打算出來買貨的顧客。同樣地一個不會招攬主顧的商人，他雖然踩着腳，賣着氣力，甚至喊破了喉嚨，也是不能拉到一個顧客的。這完全是本領的高低的問題。不過無論怎樣，我們第一次和人見面，是必須要注意到吸引對方的重要性。

在演說的時候，你要得到廣大的聽衆，你要把你的全部的意思傳給每一個人的心靈，你就必須注意到引起他們的興趣的問題，你要引起他們的興趣，你就必須用一種適當的方法去吸住他們的二個明爽的眼睛，二隻聰慧的耳朵，和其他一切的神經系上發生出來的情感。

怎樣是一種適當的方法呢？這問題是很難回答的。但是我們可以介紹幾種演說的技巧，讓你仔細地去學習，體味，效仿，甚至進一步做到創造，創造你的新穎的有效的吸引人的方法。

普通一般演說家，面皮都頗老厚。我有一位朋友，他也可稱爲是「演說家」了，他一上檯以後，絕對不會覺得臉紅，即使檯下的聽衆在討厭他，認爲他的論調太高，說來的話不務實際，簡直近於吹牛，然而他的面皮的老厚，鼓勵他繼續地說下去，而且說得更有力，更響亮，假定檯下的聽衆在「噓噓」地喝倒彩了，他還不肯放棄這個演說的機會，他一定裝出許多怪態來欺騙，企圖挽回最後的大局。可是聽衆們實在不願意聽下去了，於是喊「打他下來」者有之，擲東西者亦有之，照例，這位演說家是可以下檯了；他的吸引聽衆的方法並不高妙，然而他還是立在檯上，他提高了嗓子喊：「你們靜一些，讓我唱個歌兒吧。」大家認爲他能唱歌，這是很新鮮的事，就停止了吵鬧，固然他開始唱歌了，他的歌喉很好，他差不多已抓住了每個人的情感，一曲唱罷，全堂掌聲雷動，大家都要求他：「再來一個！」你們想，他會再唱嗎？他是不會繼續唱了，他剩着這個機會，把心裏的一些治國救民的大道理，說了出來，這回聽衆們的印象是不同了，都覺得他的演說和他的唱歌，同樣地有趣，同樣地並不討厭。以後他每次演說，他總要夾在演說中唱個歌，他相信自己有着唱歌的天才，要引起聽衆的注意，正可以利用他。——就這樣，他成了一位演說家。

有一個著名的傳道家，一天他走過大街，看見一個能力薄弱的傳道者，現身說法地在傳教，但是聽衆寥寥，

他愈是講得起勁，人家就愈是覺得他討厭，於是一個個跑走，最後竟一個聽衆都沒有。那位著名的傳道家，心裏有所感觸，便走了過去，謙和地向他說道：「朋友，別心灰，只要你能努力地練習演說的技巧，你是會得到廣大的聽衆的，你是會得到傳道上的成功的，耶穌說過：『一個人做一件事，要不怕困難，困難越多，成功的希望也愈大。』朋友，你能接受我的勸告嗎？」那個能力薄弱的傳道者，就低首下心地請教他的演說的技巧，於是這位著名的傳道家，很得意地發表他的演說的成功史了。

「在過去，我對於傳道的能力，也是非常地薄弱的，我會給人罵過，給人笑過，甚至給人打過，但是我記住了耶穌說的『不要怕困難』那句話時，我的精神振作了，我深切地研究我所以失敗和惹人討厭的原因，我發現了自己的缺點是不能吸引人們的注意，因而就得不到他們的信仰。後來我慢慢地學習那些成功的演說家的演說的技巧，我常去偷看他們的表情，我記住他們的特長，並且隨時仿效應用，我就得到了勝利。」

「這點關於你的一部份的歷史。但是你學習得來的演說的技巧是甚麼呢？」他的興趣漸漸濃厚了。他不知不覺中已感到這位著名傳道家的說話的輕鬆，他不能離開他，他急於要知道下文究竟如何。這是說話的技巧的高明的鐵證。

「是的，我應該宣布我學習得來的一些演說的技巧。」停了一下，又繼續說下去：「我第一個學到的門檻是在上檯以後，不要立刻開口，必須有幾秒鐘的靜止不動，讓聽衆們的好奇心，漸漸地燃熾，他們好像等候着將有甚麼事發生。這時，我的臉色變得嚴肅了，禮堂中的空氣也陰森了，我知道這是我的開口的最好的機會，我的第一句話，不能說得平凡，要很有力量，像一顆炸彈就在眼前爆發似的，我指着禮堂的中央，鼓動着聲浪喊道：『朋友們，注意！你們的罪惡，就在今夜要清算了！』於是我看到許多條視線都集中在我的身上，我就滔滔地開始

傳道了。」

「你還只說了第一個門檻，那末第二個呢？」

「我學來的第二個門檻，就是關於手脚的應用。引起聽衆的注意，單靠聲調是不够的，一定要有動作襄助。動作是引起注意力的最有效的方法。我在講到中途的時候，常常會握着拳頭，拍着桌子，蹀着脚，在表演這些動作時，自然我也有着驚心動魄的呼喊，我並不顧到他們的心裏也許在笑我的舉動的奇突，我只知道利用這種方法，最能博得在場的每個男女的全神貫注，也最能把一些聽得不高興的準備昏昏思睡的聽衆叫醒，給他們一個嚴重的打擊，刺激他的精神的高潮，刺激他的興味的復活。」

「你說的話很有道理的，確是經驗之談，現在要請教你的第三個學來的門檻。」

「這一個門檻，是一位政治舞臺上的演說家傳授給我的。有一次我去聽他演講，他竟的題目是「怎樣做領袖？」這題目是很空洞的，也不十分容易講得精彩，但是這位演說家有着技巧，他竟把我不喜聽人說空話的人的興趣也引起了，他的技巧是：開端先講了一段世界上許多做領袖的私人生活，那就是說私人的軼事，譬如說那一國的領袖，不喜歡女人，認爲女人是有碍男人的工作的，又如那一國的領袖，最是喜歡女人，他在十八歲的時候，有一天晚上，和一位少女在月下談着情話，諸如此類，說得天花亂墜，我簡直疑惑一個做滑稽戲的名角，也及不上他那樣有本領，有噱頭。後來他把閒事講到正文，在一個鐘點以內，我一些不感到疲乏，我只希望他能再講下去，我是着迷了。於是過後我就想到，這種演說的技巧，很值得我去學習。」

「你所學到的門檻，就只這一些嗎？」

「不，還有呢，你且再靜心地聽下去。有一次，我去參觀一個學校，我很幸運地發現着一位教幼稚生的女教

員，在向孩子們講關於「天空的祕密」的故事，我心裏想「也許他的演說的技巧，可以給我採納學習。」便立停在窗外靜聽。這位女教員的口才很好，她輕輕地說，當說到要緊關子的時候，許多孩子的迫切希望下文的神情都在各張不同的臉譜上表達出來了，然而她却停止着不說了，她用反問的口氣向孩子們問：「你們知道以後是怎麼樣了？」許多孩子異口同聲地說：「先生，你說下去，你講下去。」這天我回來以後，細細地體味，覺得這位女教員真有本領，他用半隱半露的口氣，去煽惑孩子們的好奇心，結果是使孩子們對先生所說的話，更感興趣，也更是信仰，這也是演說時的一種技巧。」

「你的話我要牢牢地記着！」

「朋友，我還得告訴你一句，你在演說的時候所表演的動作，不可漫無目的，必須有所趨向，譬如你對着大眾說話，你伸出你的手來，不是向一定的方向指着；而是在半空劃了一個圈子，我相信，這種舉動是不會把聽衆激動的，不會使他們的注意力全集中到你身上來的。反之，你如果能用手指指着任何一個聽衆；這是有方向的，有目標的，聽衆們的情感，當然跟隨着你的手指的趨向，轉移注意力在那個被指的人的身上。舉個實例說，某商店的櫥窗內，陳列着磨剃刀具的廣告，起先他們的陳列，只是很簡單地把磨剃刀具開閉一下，把柄轉移了一下，這效果，不能吸引廣大的顧客。後來他們的陳列，是用鈍的剃刀放下去，質地試驗，這就抓住了不少的顧客。那是甚麼道理呢？容易解答得很，因為後者的動作是有趨向的，有目的的。演說的技巧也是如此。」

其實這位著名的傳道家的演說的技巧，還不够算是上乘，最精明的要算是那些靠開口生活的走江湖的術士和那滑頭的叫賣人了，他們最善於吸引人們的注意，反正他們是靠這個維持生活的。

我們常在廣場上，看見那些走江湖的人在唱小調，翻筋斗，變戲法，他們只要很輕便的喊幾聲，立刻有許多

人圍上去觀看，但是這輕便的幾聲，是經過訓練的，是我們學習演說的技巧中值得效仿的。他們喊着：「注意！這位小姑娘的喉嚨真不錯呢！」或者喊着：「看！要翻得像樹那樣高！」又或者喊着：「帽子裏變出雞蛋來！」這些都是引起人們注意的好方法。

我們也常在街道上看見那些作露天演講的人，先是在地上用粉筆寫了一大堆字，這些字寫得有些藝術化，雖然並不能及上那些書法專家，但過路的人在發現有人在地上寫字的時候，便被好奇心所打動了，不由自主地立停着觀看，這時候，那位露天講演的人，就盡心製造出幾句動人的句子，等他寫完立起來，已經有許多人圍着他了，於是他再開始講演，他的能夠得到這許多聽眾，全是行動的幫助的力量。

其實演說的技巧，不是死的，是活的，我們可以根據專家的成功史，再配合自己的環境，去效仿着應用，那一定是會得到圓滿的結果的。

最後再附帶地談一些關於說話的問題。

你的說話，最好要常常變換，不要老是這麼一套，但是也絕對不能過於新奇，過於新奇是會露出你的馬腳來的，同樣地會失去聽眾的信仰。

還有，你在說話的時候，要恭維人家，最好是用側面的說法，不要直截爽快地吐露。譬如你讚美一個人的衣裳，你說：「你穿的衣服真漂亮！」這種正面的說法，會引起對方懷疑你是別有用意。如果你改說：「你這身衣服是那裏做的，我真中意極了！」他就覺得高興了，他就會得意起來了。他的高興，他的得意，也就是你的勝利。

一一一 發問須知

從吸引人們的注意這個問題上說開去，發問也是一種極有效力的辦法，他的價值是：一方面可以抬高對方的地位，使他知道自己的超越，一方面可以給予對方考慮的機會，使他計劃怎樣回答你。但是進一步說，你和人接觸僅僅用發問的方法來開始和對方攀談，這是很不好的，多發問的反響，就是使別人在腦海中引起不快的感覺，進而就變成了討厭，在他討厭你的時候，如果你再不識相，你再接二連三地向他問長問短，他一定會痛恨你，以後對你的印象就不會好了；無論你怎樣的表顯殷勤，你如何的展露才能。

那末，發問可有甚麼規律呢？我的回答是：「發問是有規律的，漫無目的的無聊的問題，你不必提出，僅僅由於好奇心的衝動的問題，你也不必提出，你要提出的問題，必須是切合實際，必須是投洽對方的性情。」

關於適當的發問的價值，我們可以舉一件事實來證明。

如下一本青年之友的雜誌上，曾發表過一篇叫做「胡佛訪問記」，作者是支加哥日報的名記者李區。原文

我是一個年青的新聞記者：這次我很幸運地訪問了位名人，這一位名人，就是你們最熟悉的胡佛先生，我相信，關於胡佛先生的一舉一動，一言一語，你們一定很關心的，因為他也是本次參加總統競選的一員。

現在我來紀錄我的訪問的經過情形。

當我走進胡佛先生的辦公室時，他很勉強地出來招呼我，似乎並不願意接見似的，我向他接連發問了許多次，他總是懶洋洋地含糊著回答我，顯然這是他感不到興味的表示。後來我和他一同坐着汽車出去，我有好多時候沒有開口，我知道發問不是一件容易的事情。車離城市後，我向車窗外望去，只見全是荒蕪的山景。於是我想到了胡佛先生平時對於鱗山工程是很感興趣也是很有心得的，我就決定以這一個圈子去發問，但是我不

直截爽快他說，却用側面的說法，我嘆着口氣道：「這裏仍然是用鋤鉞探掘鱗苗的地方。」這句話的反面的意思就是：「這地方爲甚麼不用科學與機械來開掘呢？」當胡佛先生聽了我的話以後，他的興趣立刻被誘引了，他的注意也立刻被波動了，他高興地說道：「不錯，我們要用科學與機械來開掘他才對呢！老實說吧，現代的進步的方法，已經替代了那種迷信的盲目的探索。」那時我忙提出幾個關於科學開掘的問題，他得意地和我談了一個多小時，我再慢慢地移轉他的思想到石油，航空，運輸，以及當前的關於徵求他的政治的觀點的問題上。

我的這一次的成功，完全是由於一個適當發問吸引了他的注意。

從這一件事情上，我們可以發現一條發問的公式，就是：「凡能迎合別人心理的，是你的發問的最好的材料。」

發問的不適當，雖然也同樣能引起人們的注意，但結果只是換得了「使人討厭」，要「使人歡喜」，就必須留心你的發問是否適時，是否恰當。

舉一個發問不適當的例子。

有一次，我走進一家戲院裏去看舞臺劇，舞臺上正表演得非常精彩也是非常緊張的時候，忽然有一位大學生模樣的人，立起來高聲喊道：「請問觀衆們，那一位是做醫生的？」因爲舞臺上表演的是一個患相思病的少女，躺在床上，正需要請一位醫生來醫治，當時在右而角落的觀衆中間，有一個青年，忽然立起，夾嚷道：「我是醫生，可是不會醫治相思病！」於是全堂大笑了，大家把注意點集中在那一問一答的二個青年的身上，不管舞臺上的表演如何精彩，如何緊張，每一個觀衆的眼光，都不注意了。後來那位青年給驅逐了出去。

這裏，我們可以看到，那位起立發問的大學生，他是得到了人們的注意，然而他留給那些注意他的人的印象是：「一個無賴！」最多也不過是讚他一聲：「這個惡作劇很有趣！」所以發問的適當與否，在事先我們是應該加以考慮的。

二三、利用特點

有一個人他要去會見「國際長毛矮腳狗畜殖協會」的發起人，他預先把一條鍊鍊露出在外面，因為這上面正懸着該會的一塊徽章。當那位發起人與他相見時，是先看到徽章，印象就深刻了，說話的態度也與對付其他的人們完全不同了。這是甚麼意思呢？就是因為這位朋友，他懂得利用自己的特點，他的特點是——我有一塊「國際長毛矮腳協會」的會員的徽章。

又如有一個善於吹奏口琴的青年，一天他在公園中遇見了一位姑娘，這姑娘長得非常好看，他想和她做一個純潔的朋友，但是可惜並不認識他，而且也不敢上前去毛遂自荐，他想了好一會，才決定先行表顯自己的特長，去吸引這位姑娘的注意，他很用功地吹奏了一曲名歌，他一面吹奏，一面靜靜地觀察這位姑娘的動靜，他看她從好奇而注意，從注意而表示着欽慕。後來公園中的遊客都齊集攏來聽他吹奏了，當然那位姑娘也是站着靜聽的一個。他更賣力地吹奏，——這種地方，是很能表顯出男子是易於受女子的力量波動左右的。——他差不多已經表顯了他歷年來朝暮習練的全部成績，固然，一曲奏完，大家都拍手稱好。當他走出公園的時候，後面跟隨着那位姑娘，這次他有說話的材料了，他笑着問道：「小姐也喜歡吹口琴嗎？」那位姑娘答道：「不，我

只會聽，我覺得先生的口琴吹得好極了。」就這樣，他們漸漸地談得投機了，友情一天天的進步，終於成了夫妻。這一段姻緣，是建築在那位朋友能利用自己的特點。假定他不吹口琴，也許他倆一輩子也不會認識的，更談不到做朋友，做夫妻了。

有一位先生，他向學生講解。關於「利用特點」這問題時，他說了一個笑話：

有弟兄三人，為一胎所生，因此面貌都非常酷肖，即是自己家裏的人，也不容易辨別出來。後來他們漸漸長大了，而且各自組織了小家庭。弟兄三人，為使人們容易辨別他們起見，想出了一個適當的辦法，就是各人留起不同式樣的鬚鬚。

老大的名字叫 Henry。他在兩頰留着長鬚，嘴唇上一抹長的橫髭，這形狀，恰巧像一個 H。

老二的名字叫 Thomas。他在嘴唇上留着長道橫髭，頷下却留着一把長鬚，這形狀，恰巧像一個 T。

老三的名字叫做 Vernon。他的嘴唇上面沒有橫髭，而二頰却留着二條斜形的鬚鬚，這鬚鬚的下端尖削，這形狀，恰巧一個 V。

這笑話的意思，一個人要使用別人認識的印象深刻，那就非利用你的特點不可，即使像三個面貌想像的弟兄，照表面看是沒有甚麼特點了，但是改變留鬚鬚的式樣，就是利用了他們各自的特點，這特點的利用，會使人永遠地記着他們的輪廓，而不會忘記。

我們去應付人，也是需要利用自己的特點的。有人說過：「採用外表上，聲音上，動作上，或態度上的各種特色，而去作為一個人的唯一的商標，這是最有功效的好方法。」不錯，把自己的特點表顯出來，是有益無害的，只要你的表顯的方法不是幼稚，不是低劣。

不過有一點也得要留意，如果你的表顯自己的特點，不是謙虛的，退讓的，而是爽直的，驕傲的，那你是會時常遭遇困難的，並且也是不會得到好結果的。

二四 聯絡人的訣竅

新聞記者的採訪新聞，這是最困難的一件事情，因為那些大政治家，和社會上的重要的人物，都是很虛偽，而且有架子的。一個沒有飽經世故人情的人，他要想探訪一點真實的消息，那是絕對地不能做到，然而如果你懂得了處世藝術，你懂得了聯絡人的訣竅，你的一切困難都可以解決了。

美國西部中區某城的市政廳書記，他是管理着全市的消息的，新聞記者都認他是個消息的來源處，所以每天總是像蒼蠅般的跟他胡纏着。可是這位書記官有個怪脾氣，就是「絕對不肯走漏半點消息。」

許多新聞記者都承認不是這位書記官的對手，都覺得束手無策。但是有一位叫却利的青年的新聞記者，他却不承認失敗，他向他的同事說：「這位書記官固然刁滑，固然聰明，不過我只要聯絡他一下，就不怕他不把真實的消息告訴我。」同事們都笑他這一種想像的空洞，因為關於「請書記官吃酒，」「請書記官看戲，」那種聯絡的方法，他們都已做過了，而那位書記官在吃了酒，或是看了戲以後，仍是守口如瓶，仍是不肯把真有新聞價值的消息發表出來。所以他們都嘲笑却利的話，不過是在「做夢」吧了。

然而却利是的確戰勝了那位書記官，別人不得到的消息，他能够得到，並且消息之來，總是非常地迅速。這不是很奇怪的嗎？却利用甚麼方法去聯絡這位書記官呢？為甚麼那位書記官對於別人是守口如瓶，而對於却

却一些也不謹慎呢？

關於這些疑問，我會向他詢問過，他並不隱瞞，他非常坦白地都告訴了我。現在我們在討論聯絡人的訣竅，我就願意把却利的訣竅介紹給各位親愛的讀者。

却利的成功史是這樣的：

「起先我也像一般的新聞記者那樣，並不能在那位書記官的口內，得到半點消息。後來有一次，我得到了一個極好的機會，這機會是使我發現這位書記官正在讀着一本顯克微支所做的小說火與劍，他已讀了全書的三分之二，有一張書籤夾在那裏，當時我就想：「一個人倘不十分歡喜那本書，他一定不會如此耐心地把這麼一本厚厚的書讀完這許多的。」於是我就確定他是一個小說迷，並且又確定他對顯克微支的作品印象是不壞的。我在下一次和他見面的時候，我的眼睛是紅紅的，那位書記官見了我以後，便開口問道：「年青人，你昨晚沒有睡過覺嗎？」我想了一想回答道：「是的，我在讀着一本顯克微支做的小說火與劍，我看得非常有興趣，因此把應該睡眠的時間也犧牲了。」他似乎給我這句話把全部的精神驚動了，他詫異地問道：「你也愛好顯克微支的作品嗎？」我不加思索地答道：「關於他所作的文章，我已看過不少了，我覺得他的一枝筆，簡直比一把刀還厲害，他刻劃民間的情形，就像一個藝術家在畫一幅富有詩意的圖畫。」他漸漸地覺得得意了，他振作着精神說道：「我也正在讀他的做那本小說火與劍，我已經看到二百三十九頁了。你呢？」我答道：「我沒有你看得那樣多。」他又接下去道：「你對於書中的人物的描寫，有甚麼感想嗎？」我故意俏皮地說：「他的描寫的技巧固然很好，不過太不近於事實，也許是太誇張了一些，我就不相信天下竟會有這種情形的顯露。」他中我的計了，他在無意間透露了一點消息說：「作者有着成見，或者是可能的事，因為他是波蘭獨立運動的

領袖。但是據我看來，我們的四周，正有着真實的戲劇在表演。」我故意裝出不能懂得的神情，我要煽惑他的，得意的觀念，我說道：「你的眼光真不錯的，確，我們的四周，正有着那些壞蛋在活動，不過無論怎樣，我是不會相信顯克微支筆下所寫的近乎堆砌的事情，真的有着事實的可能性。」我說後面這一段話的意思，是思激動那位書記官的情感，因為大凡普通人的性情，是容易給人挑撥的，固然，那位書記官忘記了一切，他的情感，無法抑阻他心裏要說的話，他微笑着說道：「年青人，你的觀點也許錯誤了，你要知道，顯克微支的描寫，不是空洞的事實上，波蘭人和哥薩克的後裔之間，在目前的環境之下，都有發生大屠殺大流血的可能。」我已得到勝利了，但是我還不能滿意，我繼續利用着激將法，我做慢地說道：「不會的，我想是絕對不會的。」他經不起我這樣激勸，便提出證據來反辯道：「約翰蘭福特已經請問過他的鋼鐵廠了。」我急忙問道：「請教些甚麼事情呢？」他爽直地答道：「請教他們究竟能信賴警察方面多少限度的保護。」我已經够了，我已經得到了學生中最重要的一椿消息的暗示，詳細的情形，我可從這暗示上打聽出來。以後我就和那位書記官做了很好的朋友，我每天和他相見時，總是先討論小說中所表現的關於波蘭歷史上可歌可泣的事蹟，然後再談到無關緊要的政治問題，從這些問題上，我會推度出使人驚奇的秘密消息。」

青年們，你們讀了却利的成功史，就會知道聯絡人是如何地重要。

我們要聯絡人，先要找出對方的特殊的興趣，讓他由這興趣的介紹，對你的印象會慢慢地深刻起來，慢慢地發生了良好的觀念，他就做了你的最親愛的朋友了。

聯絡人的訣竅是很簡單的，假定列為公式，便是：「藉着對方的特殊興趣，作為進身之階。」我們相信，你在聯絡人的時候，只要從對方的嗜好着手，一定是不會失敗的。

二五 表現興趣

興趣可以分爲二種：

一 對於有關係的事物的興趣。

二 對於無關係的事物的興趣。

第一種的興趣，即指你和本身的職務上發生了關係，然後培養了興趣。這種興趣，很可以使你和人建立良好的關係。

第二種的興趣，即指你和本身的職務上沒有發生關係，是業務外的一種興趣。這種興趣，是聯絡人的時候，最應用得到，也是最能收到效果的。例如：你在業務外和人奕棋，和人游泳，和人打球，和人種植花木，諸如此類，都能使對方的興趣激動，都能使對方對你的印象，更是深切。有位研究人們的興趣的專家，他曾說過：「在業務上，你的對手常在提防着你的一切，這種興趣是不容易幫助友情的進展的；反之，在業餘的時候，你和他共同以嗜好來鼓舞興趣，你的對手一定很高興的。所以最深切的興趣的發生，不是在辦公室內，是在一些娛樂的地方。」

尋找對方的興趣的時候，最好你能把握他特別歡喜的一點，要是這一點不能做到，那你也必須能找到他的比較濃厚的一種興趣，譬如對方歡喜游泳，同時也歡喜打球，但是他的打球的興趣，沒有游泳的興趣濃厚，那末你把握他的興趣，不是打球，是游泳。

現在再說興趣的表現。

我們必須要明白，做任何一件事情，如果只是空口說說，是絕對不會收到甚麼效果的。普通一般人，他往往喜歡說空話，而並不想在事實上有何表題。

舉個例子來說。

某人在一見你的面的時候，他就知道你是一位運動家，對於跳高跳遠是很感興趣的，於是他便把握了你的特殊興趣，他要向你聯絡，他就空口說白話了，他笑着向你說道：「我對於跳高跳遠也是頗感興趣的，下星期日，我們一同到××運動場去玩好嗎？」你當然一口答應，並且約定下星期日的下午二點鐘在運動場上相見。但是到了下一個星期日的下午，你整整地等了一個下午，並不見這位朋友光臨，於是你的興趣減弱了，你對他的印象惡劣了，你不歡喜他了，你恨他了。

這一個例子，就是說明：如果把握了人們的特殊興趣，而不去運用，是要發生相反的效果的，這效果是：「別人不會歡喜你。」

所以你必须記住，在你發現對方的興趣的時候，而想洩露自己的興趣，你就趕快地洩露出來，這洩露的方法，不是空口說白話，是要切切實實地以事實表現，以事實答覆。

還有，如果你已經發現了對方的特殊的興趣，但是你對他所感有興趣的事的認識，一些也沒有，那末你應該如何應付呢？我的回答很簡單：「你趕快去學習，你要竭力對於他所感興趣的事獲得一些知識。」

還有，如果你已經對於他所感興趣的事，獲得了一些認識，但是並不豐富，那末你應該如何應付呢？我的回答也很簡單：「你只要能敷衍他的嗜好就夠了，你不必能趕得上他，你的技術的幼稚，正是你向他請教的最好的機會。」

還有，誠實是很重要的。譬如你向別人說：「我拍網球的技術很好！」其實你對於拍網球是完全外行，那末如果一旦你的西洋鏡拆穿了，你就不會使人再相信你了，別人不能相信你，你如何能得到別人的歡喜呢？

關於以興趣聯絡人，最重要的是：「坦白地表現。」

我請你們記住下列各點：

- 一 最先和人接觸的時候，你要摸熟他的心理，你要知道他的特殊興趣是甚麼。
- 二 摸熟了他的心理，知道了他的特殊興趣，你要考慮自己：「我有這種興趣嗎？」如果沒有，那末你趕快培養這種興趣，你不必說謊，你可以直截爽快他說：「以前我對於這種玩意兒是沒有學習過的，現在我感到了興趣，我要你給我指導。」這樣，你的朋友，一定是很高興的。
- 三 你在表示某種興趣的時候，你的態度要活潑，你的精神要振發，好像你對那事物真的感到興趣。
- 四 分析對方興趣的時候，要清楚，要仔細。
- 五 不必每天和你的朋友相見，要偶然的約會，因為一件事物，如果時時做，興趣要減少，減少興趣以後，朋友間的友情，也會疏遠。如果偶然爲之，刺激性強烈，興趣可以永遠保持。
- 六 你要常常叨教你的朋友，不可自稱英雄，一般人是十分歡喜和一個驕傲的人做朋友的。
- 七 在興趣慢慢退步的時候，你趕快停止你的工作，否則你將永遠失去興趣。
- 八 在興趣漸漸高漲的時候，你可以顯展你的才能，你和你的朋友間的友情的進展，也就在這個機會裏。
- 九 不要自私，要有寬容人家的精神。
- 十 時常的反省，時常的研討，會幫助某種興趣的滋長的。

二六 建立名聲

在做人的這一個階段裏，建立名聲也是很重要的，你要有好的名聲，才能得到好的地位；一個人的地位，是建築在名聲上邊的。

怎樣才能建立你的名聲呢？這就是我們現在所要討論的一個問題。

我們先來介紹富蘭克林說過的許多名言。

在告青年商人這篇文章裏，他這樣說道：

「世界上再也沒有比建立名聲更重要的了。但是一個青年的名聲的建立，必須要具備守信和公正的條件，這是提高他們的地位的最好辦法。譬如你借了人家的一筆錢，在約定的期限內能準時償還借款的人，那你在任何困難的時候，人家都願意幫助你，因為你是一個肯守信用的商人。」

在致富之道這篇文章裏，他又這樣說道：

「一個自由的美國人，和任何人見面或談話，他應該要保持着一種崇高的純潔的意念，就是他的一言一語都是無愧於中的，但是如果像你背了一筆債，你無法償還，你就去了自由，你的言語要受拘束了，你的身體已經給人家支配着。我想，當你和債主相見的時候，你一定是低垂着頭，像怕羞把頭抬起來似的，你的心很忙亂地在跳動，你不十分敢開口，開口就覺得害怕，並且你將要製造一些可笑的謊話，去欺騙債主，也是欺騙自己，於是你的習慣養成，你永遠在練習說謊的技巧，背馳了「做人應該誠實」的信條，你的名聲毀滅了，你是不再有希

望了。」

富蘭克林的話是很有意思的，他在告訴我們：「做人最重守信，守信是建築你的名聲的方法。」從這範圍再說開去，我們在建立名聲時，還要遵守下列四條原則：

- 一 你先要確立自己準備建立的是怎樣一種名聲。
- 二 你必須利用自己的各種特性，讓他表現出來，以增進這種名聲建立的力量。
- 三 嘴裏說的，和行動上現表的，要完全一致。
- 四 不要貶低自己的身價。

爲甚麼先要確定自己準備建立的是怎樣一種名聲呢？因爲這是使你有着一個目標，有着一個正確的觀點。

利用自己的特性，就是把你的各種美德，如誠實，寬容，正直，堅定，勇敢等中間的某一項的特性表達出來，你能誠實，你就儘量地誠實，你能寬容，你就儘量地寬容。

言行一致，是會使別人留着良好的深刻的印象的。你說得到，做得到，你的一切的行動，都是依照你的思想，你絕對不做出言行相反的壞舉動來，那你的名聲就可以建立了。

不要貶低自己的身價，就是你不能看輕自己，你把自己看輕了以後，別人就更看不起你了，既然別人看不起你，試問你的名聲如何可以建築呢？有一位專家會這樣向我們報告過：「我以為看輕自己的人，他是沒有自信的，當他一遇到有人發問時，他總是怕懼着不敢回答，因此人家就漸漸覺得他的「平庸」了。像我是絕對不

看輕自己的，我在人家向我提出專門知識範圍之內的事的時候，並不猶豫地回答了出來，即使是說錯了，以後

我還是勇敢地說，我不能貶低自己的身價；讓人家罵我蠢虫！」

最後關於建立名聲上，我們還有一點需要述說，就是你也可以不時應用一些巧妙的手段。

譬如有一個治喉疾的專家，他剛到一個陌生的地方，就掛起一塊醫生的招牌，他一方面宣傳自己對於醫治喉疾是很有經驗的，一方面却說明自己對於醫治耳疾是並不專門，這樣，人們就非常地相信他是一位治喉專家了。

這是甚麼道理呢？原因是因為他有巧妙的手段，他提出了反證，他承認自己不是治耳專家，但反過來說，他就在宣傳自己是一個治喉專家了。

又如一家布廠出了一種質料精良的布疋，廠主爲了要推廣營業起見，特請許多專家擬寫廣告，結果有一個專家所擬的廣告的詞句給應用了，那廣告是很簡單的，就是：「我們出品的布疋，質料是很堅牢的，價錢也並不貴，可惜顏色太深，不適用於夏季穿着。」結果一般人都競相購買該廠出品的布疋，該廠乘機又製造了另一種顏色較淡的，主顧又是競相購買。

這是甚麼道理呢？原因是因為做廣告的人聰明，他提出了反證，他承認這種布疋的缺點是顏色很深，不適宜於夏季穿着，但是反過來說，他就在宣傳這種布疋的質料的精良和價錢便宜的特點了。

根據心理學上說，人們對於你所說的關於你自己的否定的話，較之肯定的話，總是更易相信。

我們在建立名聲的時候，倘然要人知道自己對於某種特殊技能的確有着心得，那末你可以應用上面的方法，你一面先說出你的缺點來，然後再襯托出你的長處。

建立名聲，並不是一件困難的事。我們看到社會上的許多已經成功的偉人，似乎非常地欽慕，往往會自己

反問着自己：「他們有如此好的名聲，難道是天生就有這種的本領嗎？」其實他們也是人，並不是神，他們和一般普通的人是完全一樣的。

青年們，天下無難事，只要你肯努力向前，你肯埋頭苦幹，你一定是會成功的，也許在沒有達到成功的階段前，你要遭遇很多困難，但是你要懂得，失敗就是成功之母。

二七 談話藝術

如果你不是一個啞巴，或者不是一個絕對不和人交接的孤獨者，那末你總免不了要和人類談話。在人類的行爲中，關係最密切的就是談話。除了牠我們很難找出一個關係更深切，影響更廣大的代替者了。

但是我們怎樣去和人家談話呢？

也許你會笑我提出的這個問題太無聊吧！世界上的人，除了不會說話的嬰孩，和啞巴之外，誰不是每天在談話着，三四歲的孩子，也許已能和人談上幾句話，這樣簡單的一會事，也值得我們來討論麼？

假使你是在這樣作想，那末你就大大的錯誤了。在處世藝術中，再也沒有比談話更值得研究的問題了，我們可以這樣武斷的說，全部的處世藝術，都不過包括在一次談話之中呢！

在談話間，你可以估量對方的爲人，同時也可使對方窺視到你的個性；要是你懂得談話的藝術，你可以從談話中，顯露出你的特長，你的知識，你的正確的判斷，以及你的性格，使對方被你的談話所感動；同時你要是懂得了談話的藝術，你更可使對方從你的外表，你的禮貌，你的動作中加強對於你感動的成分。

要是你談話得法，那末你已可獻給對方一個好的印象，否則就會妨礙到友誼。我們時常可以看到這一種例子：某甲和某乙初見面，就成了莫逆之交，但是某丙和某丁却一見面就心存芥蒂，這一切都可以說是受着談話的影響。

總之，談話是很重要的。一個問題，在談話中你可以使對方快樂，但你也可使對方生氣，你可以左右對方，但你也可使對方所左右，你和對方間未來關係的促進或是阻礙，也全都都在一次談話之中。

現在該讓我們來討論怎樣談話這個問題了。

關於這問題的解答，差不多各有各的意思，有許多人主張談話應該力求精彩，使人感動，也有人說談話時應該加上一些俏皮話，使人贊美你的口才，更有人主張在談話中應該串插些笑話或是故事，使人提起興趣。——但是這些的說法，我却不能完全贊同。

長篇的平淡的談話，果然會使人感覺麻煩，但是「談話祇求精彩」却也不是一個好辦法。要知談話是我們自然情感的流露，倘使你談話時要「語語精彩」，「句句有力」，那末就會減少自然的情緒，使人一望而知你的談話，完全是做作，這樣反會使他感覺到不滿意，結果就無形中減弱了你談話的力量。所以我們的談話，第一必需保持着自然的情緒。

請你不要誤會我的意思，說我反對「精彩的談話」，事實上「談話要精彩」我並不反對，我只是反對那種強調的「精彩」，好像一部電影，在故事的進展中，果然少不了幾個高潮，但是幕幕高潮，那麼高潮就顯得不怎樣有力了。反之却會使人感到乏味，談話也是這樣，精彩固然重要，但却不必句句精彩。

說俏皮話這也許是一部份人的習慣，有人說「俏皮話」就是幽默，談話要幽默，所以在談話中，應加上些

俏皮話，關於這一點，我却認爲是很危險的，俏皮話往往會在無意中傷了你的朋友，這樣對於友誼方面難免要發生阻礙。

至於說笑話講故事，果然能使人提起一些興趣，但是你在談話中多注意了這些，結果不免要誼實奪主，對於談話的效力，是很有影響的。

還有一個更要不得的策略，也值得我們提起的。往往有許多人企圖着和別人爭勝，雄辯，好像自己是一個了不得的人才。其實這是一個十分拙劣的方法，愈是這樣做，愈會使你失敗，愈是顯出了你的並了不起。你要想用這種方法獲得朋友，那末我可以担保，你準會失敗。

可以在我們在談話時，並不需要「天花亂墜」「巧妙百出」也用不到滿肚子裝着笑話，滿口中說着俏皮話，但是却少不了真實的情感，只要你有自然的情緒，即使你拙於對答，鈍於理解，可是你仍可得到美滿的結果。要是你還嫌那解答太空洞，那末讓我在下一節中再來告訴你一些實際的規則。

二八 對什麼人說什麼話

却司脫·斐而特爵士，他是一個世界聞名的談話藝術家，他曾提出了下面幾條談話的規則：

- 一 要常常說話，但是不要說得太長。
- 二 要認請你的對象，見着什麼人說什麼話。
- 三 少講故事，——最好除了真正貼切而又簡單的以外，絕對不講。

四 不要作自我宣傳，也不要獨斷自尊。

五 在分子複雜的集團中談話，最好要避免辯論。

六 不要隨便聽信人家的讒言，也不要任意播散蜚語。

七 不要開口宣誓閉口賭咒。

對於談話時的姿態，也是一個很重要的問題，司脫·斐而特爵士更提出了下面的幾個條件。

一 談話時外表要坦白而率直，內心要慎謹而仔細。

二 談話時要正面對人。

三 談話時切不可拉住人的衣袖。

四 不要模仿他人。

五 不要高聲哄笑。

上面所說的許多，可以說是顛撲不破的規則，他的所以要提出這些，當然有他的理由，在這裏我們揀幾條來解釋一下：

所謂談話，並不是片面的，獨自一個人談話，就要變成了自說自話，所以在談話的聽和講的比例總是相等的，換句話說，你果然應該發表你自己的意見，同時你也應該聽取別人的意見。有許多人往往不能注意這一點，有的老是歡喜發表自己的意見，而不要聽別人說話，有的都沉默寡言，專是窺察着人家的說話，這二者都不是正常的現象，前者會使人討厭，而後者却使人減少對你的印象。你要使別人增強對你的印象就該常常說話，但是你要使人不討厭你的談話，那末談話就不該太長。

對什麼人說什麼話，這一條可以說是無可懷疑的了，倘使你在談話時，不能認清你的對象，那末談話就會減少效力，俗話所說：「對牛彈琴」也就是這個意思。並且你在談話時，沒有認清對象，也常會鬧出笑話，下面的一個故事就是一個很好的例子：

有一次在一個宴會裏，某人向他鄰座的一位太太談天，也許是他要表示一些見聞廣泛或者是其他別的原因，他偶然談起了某位校長的事情。他得意地講述那位校長的祕密，指斥他行爲的卑鄙，他盡量地表示對於這位校長的不滿，盡量地攻擊這位校長。

他的談話告一個段落的時候，那位太太出其不意的說：「先生，你可認識我是誰吧！」

「啊，真荒唐，我還沒有請教你的貴姓！」他謙虛地回答。

「我就是你所說那位校長的妻子啊！」太太微笑地說。

於是這位先生窘得滿面緋紅了。

.....

這位先生所犯的就是隨便說話的毛病，他在事前沒有認清了他談話的對象，所以會鬧出了這樣的一個笑話。

至於斐而特爵士的提出最後一個規則，不要高聲哄笑，我們却不能同意。他的所以要提出這一條，完全是根據「君子笑不出聲」的這一個觀點，他認爲哄笑是下流羣衆的娛樂。但是現在却已不是這樣一個時代了，我們在上一節已經說過，談話要顧到自然的情緒，出自忠心的大笑，是自然情緒的流露，於任何人是無害的。反之，喜笑的人却更容易給人較好的印象。——當然粗聲的喧笑，也是我們所不能接受的。

我們來統計一下斐而特爵士所提出的規則，差不多都是以尊重他人爲出發點的，因此雖然他的規則已提出了將二百年（一七四八）到現在仍很適用，我們在談話中，必須避免違背他所提出的規則，——除了最後一條以外。

二九 寬容和溫和的重要

富爾克林是一個對於人性很有研究的人，他在早年時代，曾經依照他的理想，訂定了一張「美德表」，在這表裏他提出了十二種美德，籍以改善他自己的品性。數年來他依照着這表身體力行，果然獲到了相當的成就，但是後來他却發現了在他的表中遺漏了一個美德——虛心。

這裏讓我們來抄幾句他自己的談話。

「我爲着要改善自己的品性，所以訂了一個『美德表』，在表中起初舉了十二個美德，但是後來有一位朋友却給我一個很好的忠告，他說，『許多的人都批評你太驕傲了，在你的談話中，常吐露出你驕傲的成分，尤其是辯論的時候，你常會顯出盛氣凌人的樣子……』他的一段話提醒了我，於是我就在這表中又加上了『虛心』這一個美德。

「此後，我在談話中我盡量避免自信的話語，不再用『當然』『不用說』等確定的字眼，相反地我却改用了『照我想來』『也許』等字來代替。要是有人說錯了話，我也抑制自己不去和他正面爭辯，我也不去直接地指出他錯誤之點，在必要的時候，我也只是說：『你的意見在某種情形下是很對的，但是在現在的環境中，

照我想來似乎有些不同了……」

「自從我改變了態度，用這許多謙虛的字眼以後，我覺得我所進行的談話格外順利了。和我談話的人，聽了我那謙虛的批評，都覺得很高興，居然很容易地接受了我的意見，減少了許多無謂的辯論。有時候我自己說錯了話，他們也不正面的來指斥我了。」

「在起初實行的時候，我覺得很是困難，但是不久就把困難克服了，差不多已成了自然的習慣，在這過去的五十年中，恐怕沒有人會聽見我說過一句武斷的話。」

「我並不是一個擅於口才的人，所以在字眼的選擇上每多遲疑，有時也會發生錯誤，可是我的意思却都明白地表示了出來。我的提議常會得到同胞們的信任，在會場中我的談話，常給人一個極大的影響，這一切我覺得都得力於虛心這一個習慣呢！」

在他上面的一段話中，我們可以看出，富來克林是怎樣的着重這虛心兩個字啊！也許他對於虛心是太重視了，不過寬容和溫和的對於談話，有極大的影響，却是無可懷疑的。

要是你在談話的時候，忘却了寬容和溫和，換句話說就是你不能虛心靜氣的和人談話，却抱着挑戰的態度，那末聽你談話的人，將感覺到怎樣呢？在你沒有把原意申述清楚以前，他們的心靈上早就印上了你不良的印象，甚至他們早已採取了防勢，預備反對你了。

由於你在談話時不能注意態度，却使人家對你生了敵意，你的談話，非但不生效力，反而引起了他們爭吵的本能，這樣看來，寬容和溫和不是很重要的嗎？

我們再舉一個例來說：譬如你向人家敘述一件你自己得意的事情，你盡量地誇張着你自己的勇敢，機警

等等的特長，當然在你說話的人是覺得很有趣味，但是聽你談話的人，是不是也像你自己一樣感受興趣呢？即使他們對你的故事感受了興趣，不過在他們的心靈上至少已印上了你「自大」的印象。這樣你所得的結果，就和原意大相逕庭了。

所以我認為富蘭克林所說的「虛心」的確是一個值得注意的美德，尤其是在談話的時候，當然我們也並不一定要做到他一樣的「虛心」，但是至少在談話時要抱定了「寬容」和「溫和」的態度。

不過你不要誤會了上面所述的意思，是要你把你的特長隱藏起來，而鼓勵你貶低你自己的聲價。更不要因為上面所說的原故，緘口不言。你所要注意的都是要處置得適當。譬如說兩個人在談話，你就該說半數的話，三個人你該說三分之一。在大庭廣眾間，說話的常限於少數的人，你也應該成爲少數人中的一個，但是却要注意不讓他過分。

三〇 必須要有目的

在人羣中參加談話，可以說是你應盡的本分，也是你應盡的義務，你既是這談話集團中的一個，那末你有什麼理由可以獨坐一旁，一言不發的享受聽別人談話的樂趣呢？權利和義務是並行的，你要享受權利，就該担任義務，聽人家談話，是你的權利，參加談話就是你的義務。譬如說在你所參加的一個談話集團中，在討論着某一個問題，如果你對於這問題，有若干知識，那末你就該把他供獻出來。如果你們的談話只是爲着娛樂，那你更應盡你一部分的責任了。

除了「談話是你的義務」這一個原因之外，我們更有一個必須談話的理由——那却是完全爲你自己着想了，如果在人家談話的時候，你老是一言不發，那末人家對於你的印象，就要不好了，他們也許會說你堅強沉默的人，不過這成分是很少的，最有希望的他們一定認爲你是一個遲鈍無味，毫無意見的傢伙，請問你願意做這樣的一個人嗎？

也許你要問要是實在沒有話講的時候，將怎樣辦呢？其實這不能說是問題的。實際上決不會真的無話可談。退一步說即使有這樣的情形發生，你也該設法找尋出一些題材來，不使談話中斷，譬如談話天氣啊，報紙上記載的新聞啊，商業情形啊，運動消息啊！以及其他無數可以提出的題材，都可以使談話繼續下去。總之你只要看清楚了你的對象，你只要有談話的興趣，那末你就能很自然的找到適當的談話材料。

但是有一點却要注意的，無論你談話的材料，怎樣瑣屑，你必須要記住你談話的目的。你的目的是什麼呢？在前面我們已經說過，就是要促進你和對談者的關係，使他加強對你的印象，信任你的談話。要做到這一點，你單靠無聊的空談，當然是不能達到目的的。要使你的對談者，得到一個良好的印象，那末你一定要有相當的知識。

在談話中你能用到的知識，可以分做二方面來說。

第一是專門的知識。譬如你對於某種事情知道得很多，那末這就是一種很好的材料了。在談話中你就可以利用適當的機會，發出動聽的談話，不過你要注意，不要隨便的把你的專門知識牽到不適當的場所，尤其重要的，你要避免滔滔不絕，講個不休，以阻礙他人的談話。

第二是一般的知識。人是社交的動物，那末對於周圍的環境，當然應該知道一些，所以關於一般的知識，你

也應該能隨時應付，在全部的談話中，一般的知識也許比較專門知識更重要得多呢？

但是這些知識我們怎樣去獲得呢？我們仍分二面來說。

關於專門的知識，當然須從書本和經驗中去尋求，所以你應該盡量地多讀書，多觀察多實驗。從讀書，觀察，實驗中，你至少可以獲得你可能得到的知識。

關於獲得一般的知識，第一個方法，就是常常閱報，在報紙中你可以找到你所需要的材料，第二個方法，就是隨時留意所發生的事情，不論是大是小，對於你至少都有些相當的關係。此外還有一個很好的方法，便是和別人談話。你和大家談話的次數愈多，非但能使你談話的技術純熟，也能使你多得許多知識，把這些知識積貯起來，很可作為將來談話時的利用了。

不過全靠知識，還嫌不夠，我們有了知識之外，必須還要有理智，有了理智你可以從所得到的事實推出一個合理的結論，構成一種正確的見解，得到一種適當的觀念，這樣才可以適當的應用在談話中。

總之，我們要達到我們談話的目的，必須要有充分的知識，正確的理智，更重要的是要有良好的態度。

談論風生並不一定能促進我們的友誼，你要達到促進友誼的目的談話，必須注意下面三條簡單的規則。

一 有話可說。

二 談話得恰如其量。

三 保持寬容與溫和的態度。

三二 機智和幽默的運用

固然我們在議論時並不需要裝滿了滿腹的俏皮話，但是倘使你能利用你的機智，穿插一些幽默，却也是好辦法。

機智可以說是一種才能的閃現，把平常沒有關係的二件事情巧妙地連在一起，這就可算是機智。機智是要以智力為根據的，雖然有時機智可以使人發笑，但是我們却不能武斷的說，機智是發笑的材料。事實上機智並不一定使人發笑，它只是一種文字上的搬弄花巧而已。

你要利用機智，必要有靈敏的腦力，最重要的方法就是你要隨時利用機會，把不相關涉的事情，巧妙地連在一起。譬如說你想表示一個反面的意義，却用正面的話做暗示，這種方法就叫做機智。

但是幽默却和機智不同了，它不像機智那樣，只是文字上的弄花搬巧，它必須要以某種特殊的狀態，作為構成的條件。

幽默也有和機智相似的地方，那就是說幽默也必須以不調和為基礎。——換句話說，就是幽默也是指二種通常不相關係的事物巧妙地連結起來。

有一個上等人，他頭上帶了高高的禮帽，鼻上架着單眼鏡，穿着筆挺的燕尾服，拿着一根手杖，在路上神氣活現地走着。但是很不幸的，路上剛巧有一塊香蕉皮，那位神氣活現的上等人，偶然被香蕉皮一滑，於是跌了一交，失去了禮帽，打碎了單眼鏡，拋却了手杖——走路的人們看了他這種狼狽的情形，誰都免不了哈哈大笑。

同時另有一個窮人，穿着襤褸的衣衫，也像那位上等人一樣，被香蕉皮滑了一交，但是路過的人，對於這樣一件事，却不感覺什麼興趣。

同樣是滑跌一交，前者引人大笑，後者却並不起人家注意，這是什麼原因呢？——回答是一句話：前者幽默，

後者平凡。

你想那位上等人，他在未跌之前，是多麼的神氣，既跌之後，又是多麼的狼狽，前後二者對照一下，顯然是很不調和的，於是我們就覺得這是幽默了。但是後者呢，他一出場，就顯出了可憐相，跌交以後，不過加上一些可憐，二者之間沒有對照，所以也無所謂幽默。

在你的處世藝術中，倘使你完全沒有機智，却也不至於發生影響，但是你却不能少了幽默。沒有幽默，那世界就會顯得苦燥乏味。

不過你也不要把機智和幽默過於濫用。機智和幽默偶然一用，固然是很有利益，濫用了却也會使人生厭。有許多口才非常敏捷的人，他們的談鋒咄咄逼人，爲了要自己出風頭，常不給人留一些餘地，結果這些人，就被朋友們討厭了，大家都散而避之了。他們的所以會達到這樣地步，也就是濫用他們機智的緣故。

約翰遜博士是一個歷史上最健談的人，他曾經寫過下面幾句從經驗中體味得來的詩句：

「使人窘困的苦痛，

最難堪的是冷潮和熱諷；

命運傷害一顆慷慨的心，

不及蠢漢的侮辱更深。」

威廉莫休士博士，也曾說過這樣的話：「本來很要好的朋友，到後來不幸發生了嫌隙，考其原因，常是爲了兩句打趣的話。」

從上面所舉的許多話看來，機智和幽默的運用的確是很應該謹慎的。牠們正像炸藥一樣，用得適當，固然

可以開山辟地，但是用得不適當，那却不免毀物傷人了。

三三二 如果對方發怒了

在社交之中，機智和幽默的用處很多，這裏我們分做五點來說。

- 一 可以表顯你自己的聰明。
- 二 可以鼓起他人的興趣。
- 三 可以藉此壓倒他人。
- 四 可以緩和緊張的局面。
- 五 可以幫助娛樂。

關於第一點，通常都是很重視的。對着滑稽的事情發笑，這可以說是人的本能。但是聽了笑話而笑的人，却不一定是說笑話那人的朋友。倘使你聽到了一位朋友，在向你說笑話，他說話時的姿態，模仿了你的一個知友，他的言語和態度，都是很幽默的；當時你聽了他的話，看了他的姿態，也許會覺得很有趣，但是過後你也許會感覺到討厭吧，在你的心裏他既然在你的面前模仿他人來向你取樂，但同時他也許會模仿了你自己，給第三人做幽默的資料吧！

所以機智和幽默雖然能顯示出你的聰明，但是也常會引起相反的惡果。除非你是一個極頂聰明的人，你自信能儘量顯出你的聰明，引人佩服，你總是格外的留意為是！

用機智和幽默來鼓起他人的興趣，這倒的確是一個很有益的辦法，在事實上也很少危險性，倘使你的一位友人，被重重的黑雲籠罩着，他的心裏充滿着悲觀，懷疑，失望，恐懼的暗影，要是你能在談話中利用適當的笑話，提起他的興趣，這樣你的笑話，就好像一片陽光，打散了滿天的烏雲，這樣你的朋友一定會來感激你，換句話說，你就得利用這一點來促進你倆間的關係。而你談話的目的，也就達到了。

機智運用得當，確是一個利勝他人的有效方法，你可以巧妙地使他人啞口無言。倘使你想用一種方法來促進你們間的友誼，却是做不到的，相反地却會生起惡感。所以在友誼的談話中是絕對不能應用的。這一種方法只適合於雙方辯論或互爭的時候，這時雙方的目的只是沒想打倒對方，獲取第三者的贊助，却並不希望促進雙方本身的友誼，所以即使發生惡感，也不生問題，要是你的機智運用得法，你也許可以博得第三者的好感，獲得更多的擁護者，這樣你的目的就可達到了。

但是這一種機智是很危險的，這好像是一個冒險的舉動，弄得不好，你也許會遭受失敗，到那個時候，你就會感受大大的難堪，所以除非你確能信有制勝對方的把握，你還是少用為妙。「小聰明也許會鑄成大錯」這句話是有牠事實的根據的。

機智和幽默最有效的用處，要推消除怒氣，緩和局面了。一句幽默的談話，——溫和的談話，而不是尖銳的諷刺——常可以使你的對方，解除滿懷的憤怒，尤其是在緊張的局面中，一二句幽默的話，竟會使這局面改變得非常和緩。真像夏天吃冰淇淋一般，一到嘴邊就解除了炎熱。

讓我們舉個例來說。

有一個參議員在柯立芝總統的面前，訴說另一個參議員的不是，他含怒說：「……像這種人，真應該讓他

滾下十八層地獄去呢？」但是柯立芝總統，却含笑着說：「你的意思也許很對，可惜我在法律上找不出這樣的一條。」這一句諷諧的話，不覺使那位參議員好笑了，於是不再提起剛才那句忿忿不平的話了。

另一次，馬歇爾副總統接見一個訪問的人，在幾句開場白以後，那訪問者就和他討論着國家大事，要求他發表一些意見，最後那訪問者提出了這樣的一個問題：「照副總統的意思，當前的國家，最急切需要着什麼呢？」馬歇爾總統的回答是很巧妙的，他說：「照我看來，我們的國家，眼前急切需要的是五分鐘一枝的很好的雪茄。」

上面的這二個例子，前者是運用機智和幽默，打消他人的怒氣，後者就是用幽默的談話，緩和了一個緊張的局面。我們時常會遇到一種機會，自己很不願說出蘊藏着的意見，而別人却滔滔不絕地盤問着，拒絕他吧，好像有些不便，回答他吧，却又不願，在這進退維谷的時候，就是你運用機智和幽默的最好機會了。

三三三 如何可以不得罪人家

機智和幽默的用處固然很大，可是他的弊病也不少，在上面我們已提起過一些，其中最大的一點，就是常會得罪人家，要是你希望在運用機智和幽默的當兒，不得罪人家，換句話說，就是你要想做得面面周到，那末你必須注意下面的幾個條件：

- 一 不要嘲笑他人。
- 二 不要長談不休。

- 三 不要專事滑稽。
- 四 不要忘却時地。
- 五 不要信口開河。
- 六 不要妨礙禮貌。

許多人都把幽默的真義看錯了，他們認為幽默就是譏笑，爲着這樣所以他們都受了失敗。譏笑是有害的，一句諷刺的話，常會使人受不了，結果不免得罪了人家，當然我們不希望這樣的一套。

我們所說的幽默，是溫和的諷謔。諷謔和譏笑是絕對不同的，只要你運用得當，他只會使人快樂，不會使人發怒。雖然有時也會因你的不小心，觸犯了人家，但這機會是很少的，至少不像譏笑那樣動不動就冒犯了人家。諷謔是善意的，而譏笑却是惡意的，倘使你希望保持你和談話者的友誼，或者你希望不得罪人家，那末你絕對不可作惡意的譏笑，不論是在當面或是背後。

嘮叨是最不好的習慣，這一點我們在前面也已談起過不止一次了。要是你開了話匣子，關不攔來，這樣就無形中減少了他人插嘴的機會，這樣非但使別人討厭，並且也不合社交的規則，你總還沒有忘却，我們曾在前面提起過，說話要適當那句話吧！

此外長談不休還有他更大的弊病。在你的原意，談話所以滔滔不絕，也許是會讓着你的意思，格外地使人明瞭，在實際上這是做不到的。話越是說得嚙嚙，你的要點越是不能使人清楚；相反地却使人注意不能集中，或者簡直不來注意你的談話，你要注意簡潔的談話，比較長談不休有效得多呢。

說笑話和俏皮話，有時的確能使人感到興趣，但是倘使你常常說笑話，和俏皮話，那末結果却會違背了談

話的原則。在偶然的機會，你說上幾句笑話，這的確是笑話，的確能使人發笑，但是你一本正經的想說一個長長的笑話，那却不成會笑話了。前者我們可以說他是幽默，但後者却顯得毫無意義了。有許人，生就了說笑話的天才，和滑稽的本能，差不多每一句話，都是笑話，每一個動作，都使人感覺滑稽，但是因為他常常說笑話，人們便會認他做「噱頭朋友」或者竟稱他做舞台上的「小丑」了。

要是你戴上了「小丑」的雅號，或者「噱頭朋友」的尊稱，那末你的談話就糟糕了，你的話，無論是說得怎樣誠懇，人家都不過以一笑置之，認做他是笑話而不去理他了，你的意見無論是怎樣的有意義，人家也不會信仰了。這樣你的話就會顯得沒有力量。馬克吐溫是一個天才的幽默家，他曾經出版一部貞德回憶錄，但是他恐怕爲了這書內幽默的材料，而影響了他自己，所以不敢應用他的真名柯立芝在求學時代，是一個聞名的幽默家，但是他一上政治舞台，就不常運用他幽默的天才，他們的所以要這樣就是深知會專專說笑，會影響他們的地位，失去人們的信仰。

還有一點，我們要注意的那就是時間和地點的問題，往往有一句話，在對某一羣人說時，會引得哄堂大笑，但是對另一批人說時，却索然無味了。有時今天說這句話，聽的人十分感動，但是明天再向這些人說這句話，却又毫無反響了。這是什麼原因呢？簡單地說，就是時間和地點的不同。

所以在你運用機智和幽默的時候，你一定要認清了你的對象，他們是不是能了解你的真意同時你還該認清了這時間，是不是適當。

要使你的機智和幽默，發生效力，還有一個很大的因素，就是這題材的是否適切，要是你在說話之前，沒有上過一番考慮，只是信口開河，那末結果一定不會完滿。

有許多低級趣味的笑話，常是缺乏禮貌，或是不敬的，要是你想把這些東西作為幽默的資料，那又大大的錯誤了，在聽你談話的羣衆中，免不了有高尙的人，倘使你說笑無禮，不敬，或者你對神聖的事物肆意嘲笑，這樣會使他們感覺到失望。即使他們會發笑，不過他們却只是爲了看輕你而笑。

總之，機智和幽默是很可以運用的，可是運用的時候，你必需要十二分的留意。不要得罪了人家，也不要受人輕視。

三四 吹的奇蹟

我們所處身的這一個世界，是充滿虛偽的世界，所以在你的處世術藝中，不得不注意「虛張聲勢」這一個方法，換句話說我們不得不「吹」。

許多人看錯了「吹」的本來面目，他們認做「吹」就是說謊，他們曾經下過這樣的結論：「說謊是不道德的，是要不得的，吹就是說謊，所以我們不能吹。」

教育家們通常對於字眼的運用，雖是十分審慎，但是因爲他們傳統思想的錯誤，在這裏也用錯了字，——至少運用得不十分適當。他們把「吹」看做了一個道德上的問題，有一位中學校長，他曾提出過討論「吹」的大作，題名就叫做「吹——一個道德上的問題」。

首先我們要提出的，「吹」不是道德上的問題，它只是一個技術上的問題。許多人的所以要把「吹」看做道德的問題，那只是他們觀念的錯誤，他們把「吹」和「說謊」混成了一起。誠然「說謊」是不道德的，是一件壞事，

但是「吹」的本身，却並不有礙於道德，並且也不一定是一件壞事，它是好是壞，全要看你的動機而定的。

有些人，利用吹，做了許多不好的事情，這也是無可諱言的，但是我們都不能就以這個理由來斷定「吹」是不道德的。像這些人的錯誤，全是在動機的問題，所以他們的錯誤，我們只能看做一個技術上的問題。譬如說，強盜曾經駕着汽車脫逃警察的追捕，你當然不會以這個理由，來勸告他人不該學習駕駛汽車。「吹」也是一樣，雖然它有時被壞人利用了做不正當的事，但你也不能斷章取義地說它一定有礙於道德。

有一隊法國義勇軍的支隊，在沙漠中被一大隊的阿拉伯狂徒圍困了，爲了眾寡的懸殊，他們退進了一個土堡死守着，他們期待着援軍的到來。

戰事愈趨愈烈，阿拉伯狂徒漸漸地推進，土堡中的兵士，一個個死去，最後只剩了六個負傷的兵士了，狂徒格外的逼近，他們快要衝到了土堡，但是期待着的援兵，却仍不見到來。

事態是顯得十分的嚴重了。那守衛土堡的幾個兵士，當然要設法保衛着土堡，不讓狂徒奪去，至少他們要支持到援軍的開到，但是土堡的防禦，是這樣的空虛，倘使狂徒們知道了這一點，一定會奮勇地衝了進來，這樣一切就都完了。

急中生智，是無可懷疑的名言。在危急中於是一位兵士想到了「虛張聲勢」這個辦法，立刻六個受傷的兵士，奮勇地用槍柄去撐住了已經死去的同伴，讓一個個人頭露出在土堡上，這樣那些狂徒們就把他們錯認做了活人，終於不敢衝過來，他們只是在遠處開槍。

守衛的兵士，得到了這時間的幫助，終於將土堡支持到援軍的開到，於是土堡得救了。

這一次的勝利，是靠着什麼呢？不過是「虛張聲勢」這四個字而已，換句話說，他們全靠着「吹」的得法。固

然這是一個欺詐的行爲，但是你能苛責這些可憐的兵士欺騙敵人，是不道德的行爲麼？

我有一個隣人，他曾經告訴過我一個親身經歷的故事。

有一夜，他在街上走路。夜是很深了，街上顯得異常的寂靜。但是他仍安閒地走向一個黑暗的街堂。

在黑暗中，突然有一個怪客從樹背鑽了出來，他是一個身材高大的漢子，頭的上半部被低蓋的帽子遮住，下半部蒙着一條黑巾，露出的只是兩顆發光的眼睛。他的手中拿着一枝手槍。

「舉起手來！」那怪客用冷酷的聲調命令着。

要是一個機靈的人，一定會知道這怪客是怎樣的一個人。但是我那位隣人，却還沒有想到，他自己正遇着一個路劫的強盜。他雖然立定了，但是並沒有如命舉起手來。他顯出了滿不在乎的老脾氣。

「舉起來！」這一次怪客粗聲地喝着。

「我却不高興！」我那隣人仍滿不在乎地說。

「快，不然我要……」怪客進一步恐嚇他，並且眼光注視着自己的手。

我那隣人也跟着他的眼光，注視到那怪客的手，他發現那怪客正作開着放手槍的姿勢。

「但是，你要什麼呢？」隣人安閒地說。

「錢！快給我！」答話是很發簡單的。

「不給，你便怎樣？」

「我要開槍！」說着他操弄着手中的槍。

但是我那隣人，却仍保持着安靜的態度，不去理會他。

雙方沉默了好久。

這時我那隣人，看透了目前的環境，他知道怎樣脫離這個不幸的遭遇，於是他說話了：「鼠賊，量你沒有這極大的胆！」說話的口氣是那樣的嚴厲，顯出一種無上尊貴的神色！

「什麼！」那怪客居然被嚴厲的語氣嚇了一跳。

「你沒有胆量開槍，」口氣格外嚴厲了。

於是這怪客的勇氣，完全消失了，也許他已在懷疑着什麼，他放下了舉槍的手。

這一個形勢，當然是很有利於我那隣人的，所以他保持着嚴肅的態度說：「鼠賊，還不識相地溜走麼！你不是要我交給警察！」

那怪客聽到了這話，本能地提起了脚步逃走了，我那隣人也跟在後面走。怪客聽見了後面的脚步声，拚命地向前飛跑，我那隣人也加緊了脚步，得到那怪客奔到看不見的地方了，他才收住了脚步，吐了一口氣。

這一個故事，也正是告訴我們他怎樣利用着「吹」的本領——虛張聲勢——趕走了一個強盜，但是你能說他的「吹」是一件壞事麼！

我們從上面的二個事實證明，就可以看出「吹」並不是一個道德的問題，也不是什麼壞事，只要你的動機適當，「吹」是很可以利用一下的。

三五 虛張聲勢

「吹」在商業上的應用，可以說是最重要的了。無論那一種商業都少不了「吹」。

我有一個朋友，他是一個才能出眾而又性情堅強的人，他很聰明，同時也很懂得處世的藝術。有一次他創立一個新興的事業，照他的理想，這事業一定能得到成功，而一定能藉此發一筆大財。

他知道招攬生意的第一個條件，就是要有莊嚴而穩固的氣派，否則就會顯得寒酸，而無人顧問，所以他費了一筆很多的錢，在紐約第五街設了一個辦公處，佈置是相當的偉大的。

但是出於意外，整整的六個月，沒有做成一樁生意。他的經濟力量，是不十分雄厚的，日常的開消，却無從節省，於是他漸漸地覺得有些窘迫了。最後差不多快要山窮水盡了。

六個月後的一天，他接到了一個職業上的請求。請求他的是一羣羅撒司特的商人，他們要他去商量一個計劃。

這是他早夕希望着的機會，所以立刻就去和他們會見了，雖然他的心裏感覺到異常的興奮，但是表面却裝做非常的鎮靜。會見以後，他用非常大方的氣派和他們談話着，替他們出了一個意見，最後談到酬報的問題了。

「你希望有多少的酬報呢？」一個商人提出了這樣一句話。

他略略地考慮了一下，用堅定的語氣道：「至少要一萬五千元錢。」

一萬五千這樣大的一個數字，幾乎使這羣商人嚇倒了。

「好一個貴的代價，」在靜默了一會後，一個商人說，「我們對於這件事，曾經招聘過好幾個工作的人，不過都因索價過高的關係，沒有訂下合同，現在你所索的代價，竟又超過了他們幾倍呢？」

「並且，價錢是我們最要考慮的條件，在經濟的立場上，我們沒有想到這樣大的數目。」另一個商人補充了一句。

這時我那朋友的心，的確是相當地紊亂了。他知道這是他最後的一次機會，爲了他的事業會化去了二萬多元錢的資本，要是這一次合同不能訂下，那末他只好宣告失敗了。可是這一種情急的狀況，他是掩藏得很小心的，他不願讓那些商人們知道。

略加考慮以後，於是他開口了，他說：「諸位先生，那麼我們的事恐怕談不下去了。你們必需向別方面發展，去找尋你們理想的人了。果然在現在的環境中，很有許多人會在極低的代價下接受你們的委託的。不過他們也許是知道他們的工作不配受巨額的酬報，也許他們是窮極無聊了才貶低了自己的身價。可惜我却不是這樣的人。」

說着他就闖上了手提皮包準備走了，不過動作是很慢的。

他這一篇大方的話，和他那堅定的態度，以及滿不在乎的樣子，居然生了效力，終於合同是簽訂了。他呢，由於「吹」的本領完成了第一次的交易。

除了商業上要利用「吹」以外，當新聞記者的人，似乎也少不了吹，下面我們，就來記載關於一位新聞記者的故事。

在某地的一個公寓裏，發生了一個自殺的案件，這消息立刻傳入了一位新聞記者的耳朵，他決定到那公寓裏去實地調查一下，想從死者遺留下的文件裏，找尋出一些線索，好供給報紙發表。

但是當他踏上那公寓的階沿，按着門鈴以後，突然遭受了一個意想不到的打擊。

開門的是房東太太。他見了來客以後，就直截爽快他說：「先生，你是新聞記者嗎？警察廳通知過不許報館裏的人進來，所以很對不起。……」

幸虧那位記者是很機警的，他不等房東太太話說完，就插嘴說：「啊！太太，你看錯了人了，我是一個奉命來驗屍的人，不是什麼新聞記者。你知道檢驗死屍，是法律上訂定的手續嗎？」

他這幾句話，固然說服了那個房東太太，她毫不懷疑的引着他走進發事的場所，先在房中略事檢閱了一周，然後那記者又向房東太太提出了幾個必要的話題，最後他才帶了全部的消息，安閒地走了出來。

過了五分鐘，另一個新聞記者，又來按門鈴了，照例的房東太太又來開門，她說：「先生，對不起我們受到警察的命令，不許報館的人進來！」

「但是我是奉命來驗屍的啊！」他也同樣地利用他的機智。

「我却不能知道你究竟是誰驗屍的人早已來過了一個。」房東太太回答。

「什麼？」好像有些驚奇的口氣。

「在五分鐘之前這裏來過像你一樣的人，他說是來驗屍的。」

「是一個瘦長戴棕色軟帽的青年麼？」

「不錯，正是他。」

「啊！太太你上了那壞蛋的當了，他並不是什麼驗屍的人啊！他時常冒了我的名，出來刺探消息，早晚我一定要把他送進警廳呢！不過我必須先來辦完我的公事。」

他這些堅定的話，又把房東太太說動了，他也毫無困難地探得了所希望的消息，臨走時他還很俏皮地向

那房東太太說：「太太，你下次再遇着這樣的人，却應大大的小心呢！」

不久，真的驗屍官來敲門了，那房東太太開門看見來客以後，就很不客氣地說：「走！這裏不允許新聞記者進來。」

「我是來驗屍的。」那驗屍官解釋着。

「誰知道呢，」說着那房東太太關上了門。

任你怎樣的解釋，房東太太總也不來理會，最後那驗屍官去叫了一個警察來，才給他走了進去。

上面所記載的二個故事，都是利用「吹」來成功的實例。雖然後者是有失尊嚴，但是在事業的立場上，我們也不能厚非他的。

像這樣的例子，還多着呢，譬如說我們向鐘錶店去修一隻錶，或是服裝店去定製一套衣服，雖然明明在很短的時間內可以定成的，但他們總要讓你等上一個很長的日子好像不是這樣，就不能顯出他們生意的興隆了。

初出道的青年律師，他們長日無事地在事務所中等候他們的主顧，但是要是你上門去，求教了，他們却一定會叫你在會客室中停留很長的時間，這並不是他們搭什麼臭架子，他們的目的，只是希望你能相信他們公事忙碌——其實是並不忙的，——增加你的信仰。等到使者來請你進去的時候，他們一定會更裝着勤勞的樣子。

這一切都無非是「虛張聲勢」，換句話說，他們是在實行着吹！

不過要是你只為着兜銷雜誌，而並不委託他們辦什麼公司，那麼他們這些心機却白費了。

三六 不要露出馬脚

我們先不管「吹」的本身究竟是好是壞，無論如何「吹」在我們的處世藝術上，佔有着相當的地位。「這一句話是無可懷疑的。有時你的確有充分的理由來「吹」一下；譬如說也許你陷於困難的境况中，惟有「吹」才是一個脫身的辦法；也許你遇到了一件倒楣的事情，而面子上却不能不裝出笑話來對待你的愛人，也許你要用「吹」的方法來抵禦別人的攻擊，用「吹」的手段來避免失敗的危險。總之，你可以有很多正當的理由，說明你的非「吹」不可。

在上面我們會舉過了幾個關於「吹」的例子。結果都是成功了。但是你却不能肯定地說，吹是準會成功的。天下沒有不失敗的事情，吹也是一樣，弄得好，果然對於你有很好的效力；弄得不好，你也許會遭受大大的失敗。

所以你要想「吹」得成功，必需知道些基本的原則：——什麼時候，什麼地方，是可以吹的；什麼時候，什麼地方却不可輕易嘗試。

我們在待人接物時利用「吹」也正像撲克遊戲中的利用「吹」——俗話叫做「偷機」。倘使你曾玩過撲克戲，你總會知道，某幾個人，他們的牌並不怎樣好，却居然得到了勝利；但是當你也想利用一次「偷機」時，却往往不幸地失敗了，什麼原因呢？簡單地說就是「吹」的技術的不同。

據心理學家研究的結果，他們發現了幾個原則；雖然他們是針對着「撲克戲」而說的，但是在我們「處

世藝術」中，却也十分適用，在這裏先把他們的結果抄下幾條：

一 時常吹結果是會失敗的。

二 「吹」的成分過了百分之六，很容易被人看穿。

三 「吹」得最厲害的人，他的實際內幕，大概是很壞的。

四 最勝利的人，別人最要向他們吹。

五 當局的人，大概很難判斷別人是否在吹。

六 最不善於吹的人，最容易猜疑他的對手在吹。

七 最急於求勝的人最要吹。

八 想吹，和不能吹是很少關係的。

九 最冒險的人，結果常會大大地失敗。

十 比較審慎的人，得勝的機會，常較最冒險的人多。

我們看了上面所提出的幾個統計的結果，至少我們可以相信，「吹」雖然是人類機智的活動，但是在事實上，吹得太厲害了，結果總會失敗，到處亂吹，尤其不能成功。

此外，我們還有一點可以注意的，那就是我們「吹」的時候，不能諷牠露馬脚。你要想使你的「吹」成功，你的話能取信於人，那末你就該盡量地避免露馬脚。

你夢「吹」得不露馬脚，在事前必須要作一次，深密的考慮，在沒有十分把握之前，你萬不要太把事情說得肯定了，尤其是要避免向人說述你所不知道的事情。你要知道：「吹」並不是胡說八道，所以你不能盲人騎

瞎馬般的亂吹。

某校有一個英文教員，他是出名的一個討厭人物，全校的學生差不多誰也沒有和他發生過好感，雖然他指定給學生的功課是很多的，但是學生們很少是遊命閱讀的。

那教員似乎已知道了這一點，所以在有一天上課的時候，他向學生們作下面的談話，他說：「你們大概已經把蓋司開爾夫人的克蘭福讀完了吧，現在大家給我寫一篇三百字的短文，那題目就是馬蒂姑娘開店。」

這樣的一個難題，使學生們焦急了，事實上他們還沒有看過十頁，叫他們從何着手呢？但是不完篇是不允許的，所以他們不得不胡亂地寫上幾句。

大部分的學生，所做的內容，大概是根據他們自己的理想，他們有的把馬蒂姑娘描寫得十分漂亮，有的却把她描寫得十分醜陋。有的說馬蒂姑娘的開店，爲了情人的勸告，有的却說是爲了父親的命令，有的說這樣，有的說那樣……總之他們全憑着片面的理想。

這樣的作品，要想和事實恰巧完全適合，是很少可能性的，在他們的作品中，很容易找出許多漏洞，看出他們並沒有把整個故事讀完。

但是另一個學生的作法却完全不同了。他是這英文教員的死對頭，他知道英文教員這次的命題，完全想考察他們的是否在課後準備過。雖然他只有看開頭的幾頁，但是他却不願就這樣給先生吃癩。

於是他靜靜地思考着着手的方法，十分鐘後他決定了一切，開始振筆疾書了。

在他的作品中，並不描寫馬蒂姑娘是怎樣的一個人物，也不肯定地說出馬蒂姑娘開店的原因，他只是用推考的方法寫了一篇不着邊際的文字。譬如說他因爲不知道馬蒂姑娘的開店，究竟是爲了生活的困難，還是

得了一筆資本，所以在他的作品中，只是寫着，「因爲環境的改變，馬蒂姑娘開了一牙店。」這樣無論是那一種原因，他的見解是都可適用了。他更進一步的推究小說家的把這一件大事特書。那末馬蒂姑娘的開店，一定是驚人的事件，於是他就寫：「……」因此，鄰居們看見她的這種舉動，都覺得十分的驚奇。」就像這樣的方法，他完成了一篇無隙可乘的傑作。

結果怎樣呢？這一次的作文，除了他得到了一個「優」的成績外，其他的同學都失敗了。

上述的那個學生用吹牛的本領，去欺騙他的教師，雖然是不正當的，不過我們至少可以看出我們要「吹」得成功，必須要下過一番精密考慮的功夫，也就是我們必須注意不要露出馬脚。

三七 法螺博士——墨索里尼

從過去的許多討論，我們可以把吹的原則，歸納成下面的六條：

- 一 不必要的時候，不要吹。
- 二 不要常常的吹。
- 三 要先讓對方表明態度。
- 四 要絕對信任自己的地位。
- 五 不要吹得過度。
- 六 不要把自己的吹告訴別人。

上面提出的幾條規則，當然每一條都有着充分的理由，在這裏讓我們來分別解釋一下。

關於第一條的理由，那是很明顯的。你的所以要「吹」，無非是爲了事實的需要，事實上不需要的時候，你當然不必亂吹的。並且你不必要的亂吹，一定會鬧出破綻來的。

「吹」是一種冒險，倘使我們的「吹」一旦被人識破，那末就要全功盡棄了。更不幸的要是人家一覺得了你的吹，那末，就會來懷疑你，你以後的一切真情，實話，就很難使他們相信了。所以要是你常常的吹，人家就會覺到你的大言不慚的幕後是怎樣的空虛，這樣你要得到別人的信服，就萬分的困難了。

爲什麼要讓對方先表示態度呢？關於這一點，你看了下面所舉的例子就會明白了。

愛迪生是一個世界聞名的科學家，他生平所得的專利權不下數千餘種，這樣的一位大偉人，他所做的事當然是很值得我們來模仿的。

他早年的時候，在一家電氣公司中担任着電氣工程師，他在工作之暇，發明了幾種改良的電報機械，得到了專利權。後來他會和一位朋友敘述他當時怎樣把專利權賣給公司的情形，這裏我們來轉載一段他的談話。

「我自從發明了這些機械以後，私下就定了一個五千元的价格，預備把這專利權賣去。不過當時我很希望有一筆錢來供給我做其他的試驗，所以我打定主意無論什麼價格都願把牠出賣了。打定了主意以後，我就去看一位公司的經理，把自己的意思告訴他。

「那位經理居然接受了我的請求，最後我們就談到價格的問題，他說：『愛迪生君，你這些機械要賣多少錢呢？』

「當時我會想把所希望的代價告訴他，但是過後一想，說得太多也許會使事情不能成功，於是我躊躇地

說：「經理，我實在不知道這些東西，對你的價值怎樣，請你先說個數目吧！」

「『那末四萬元怎樣？』經理爽快地說。

「這一個數目，真使我興奮極了，要是在這時有一個人拿一根羽毛把我打一下，我也許會被他打倒呢？不過事實上並沒有這樣的人，所以我也沒有打倒，同時我們的交易就在我的驚奇中簽字了。

「從此以後我出賣專利的時候，總要讓人家先說價錢。自從用了這方法以後，差不多每一次我都得到比我希望更高的價錢。」

從愛迪生的經驗，我們可以知道先讓對方表明態度的確是有效的，無論是在講價錢，或是其他的上面。你要吹得圓滿而獲到成功，那末你就要絕對的自信，切不可在你的態度中露出絲毫的弱點，好像在玩撲克戲時的偷機一樣，雖然你的點數明明很小，但你却不可洩露絲毫的內幕，你要裝出若無其事的情狀，否則就很容易被人看破了。

墨索里尼是意國的首相，他不但是一個歐洲的大亨，也是一個世界最偉大的法螺博士，他的成功，可以說完全是爲了懂得自信的訣巧。有一個時期，他差不多失去了意大利各個政黨的支持，除了他自己的一黨之外，不論是輿論，是軍隊，都表示對他不滿，他的勢力無疑地已削得很衰弱了，他的黨徒都顯得非常的不安。就在這樣的時期中，他的政敵在會議中提出了叫他辭職的要求。

但是墨索里尼却並不爲了這事驚慌，他安閒地接受了這個要求，他肯定地回答道：「很好，我接受你們的意見，立刻提出辭職，不過在你們接受了我辭職以後的半小時之內，我的國民軍恐怕要在羅馬道上起事，這責任却不能由我來負了。」

事實上他的黑衫黨員，只要有一二團的兵力，可以完全衝散了，出席的人員，雖然明知這一點，但是爲了墨索里尼傲慢的態度，堅定的得勝者的語氣，使他們自己的見解發生了懷疑，他們在恐懼着墨索里尼的玄妙，終于不能信任他們自己的實力，而撤回了請他辭職的要求。

這位偉大的吹牛者就這樣得勝了。直到現在他還統治着意大利。

所以在你吹的當兒，你一定要絕對的信任自己，決不可露出胆小的樣子，如果別人對你懷疑了，你一定要用你的力量 and 自信來克服他們。我們要使「吹」得到成功，就必須要有勇敢的精神。

吹得過度，也會影響到吹的效力的，許多人的失敗，就因爲沒有注意這一點，他們只知胡亂地吹，結果不免露出了馬脚，結果全部的祕密，都被人看破了。這樣的吹，當然是不會發生效力的。

倘使別人說你在吹，那末你就該用自己堅強的意志，把他克服，使他相信他先前的見解是錯誤了。無論如何，不要人家替你加上一個「吹」的名聲，在萬不得已的時候，應當把你的虛聲恫嚇變成實際的行動。

但是當你吹得成功以後，也不要太興奮了，隨意告訴人家你是在吹，不然，你將來需要吹的時候，就會減少力量。

三八 說服人的方法

人是理智的動物，也是感情的動物，與其說人是受着理智的支配，寧如說受感情的支配來得適當。許多人却忽視了這樣的一個事實。他們只知用理論，來決斷他們的行動，只要他們以爲邏輯上是合理的，他們就採用

做行動的方針。其實邏輯和決斷是很少關係的，我們所應採做行動的要素是感情、經驗，以及個人的特性，却並不是片面的理論。

在這一節裏我們所以把理智和感情提出來討論，目的就是想藉以糾正這一個觀念的錯誤。我們在這裏所提出的這一句話，「感情支配着人，」當然有着顯明的理由的，我們可以用事實來把牠一證明的。

法庭該是一個最高尚最尊嚴的場所了，你也許以為法庭裏的判決案件，總是憑着理智的。但是我們從實際經驗中所覺得的却並不是這樣的。我們常可看到同一的案件在第一個法院和第二個法院裏的判決，往往不能相同；有時甚至會看到絕對相反的判決。這一個事實，就可證明了法院也並不是全憑着理智的，換句話說，法院中的判決案件，也並不全憑着邏輯的結果。邏輯是一種精密的科學，他是不允許發生兩種絕對相反的結果的，所以法院中的判決不同，我們也只好說是受着感情的支配了。

人既然是受着感情的支配，那麼你生活在這現實的世界上，要想和別人相處得適宜就不可全靠着一些理論了。你必須要知道怎樣來利用感情。

好勝心，是人類的特性，每一個人常喜歡自己能超過衆人，倘使你能使他自覺超過衆人，那末他一定會對你發生好感，否則，他就不會怎樣滿意你了。

倘使你要想，用理性來說服你的對方，使他相信你是對的，他是錯的，有時確能得到勝利，不過這種勝利却不是澈底的。他因為不能辯駁你的理論，不得已而屈服了，但這却不能說他是心服了，也許他的心裏仍舊不以爲然，這樣不免激起了他對你的反感。你愈是想把理智來使他屈服，結果却是愈激起了他的對你不滿，這樣

強調的勝利，又有什麼好處呢？

一個小學生成然做了一件教師所認為不該做的事情，於是這位教師大發脾氣了，他把這個小學生，叫進了辦公室，嚴厲地責問，甚至拿起了戒尺，把學生打了數下，要他承認錯誤，立志以後改過。在這威力之下，那小學生當然只得忍痛屈服了，他的口中，也許會說出：「先生，我下次不敢了。」但是在他的心中，却並不能就此屈服，除了很少的人會真的存心改過之外，大都會怨恨着這位討厭的先生。

這樣的教方法，有什麼功效呢。

倘使在學生偶然犯規以後，那位教師能以同情的態度和那學生做懇摯的談話，然後才暗暗地告訴他，不該做違禁的事情，並且希望他以後不要再做出同樣的事來。這樣那學生就會自動的表示慚愧，改過的心，也一定會油然而生了。

所以我們要想說服他人的時候，最好的方法就是用情感去感動他，萬萬不要全靠着理論。你如果要想用的。「你錯我不錯」的態度去招人厭憎，的確是很好的辦法，但是你要想利用他來使人信服，那末就很少會成功的。

理智當然也有他實際的價值的，不但我們自己的行動，要放在理智的基礎上，有時要使人相信我們所要他做的事情合理，也需要勸之以理，但是我們的目的倘使要想增進彼此的關係，那末千萬不要，讓理智來損害了感情。

三九 暗示的效力

一個公用專業公司的某一個部份，陳列着許多家用的器具，有一次一位中年的太太，走向這裏來參觀，店夥，就慇懃地招待她，並且向她兜售一具電氣冰箱，但是說了許多介紹的話，仍不能打動她購買的心。

這公司的副經理，他是一個從店夥出身的人，所以關於推銷貨品的知識是很豐富的，他的這些知識，當然是從實際的經驗中體味得來，而並不是從書本上偷來的死東西。偶然他看見了店夥和顧客談話的情形，於是他就渡了過來。

「太太，這東西不是很好麼！」副經理指着電氣冰箱對這顧客說。

「我却看不出他的好來。」女人的回答是很俏皮的。

「爲什麼呢？你看這色彩是多麼的文雅，配置是多麼的均稱，——既不太大，又不嫌小，也不太高，也不太低；那腳的樣子，門的線條，更是多麼的調和，我可以誇口，全世界不能找出比他更好的冰箱了。我們這箱子是由全國最有名的幾位技師，費了好久的時候，才設計成功的呢？」副經理指手劃腳地解釋着。

「但是頂上圓圓的那個東西，是多麼難看！」

「這個嗎？可以說是這箱子最大的特色了，沒有這個東西，我們簡直不能說他十全十美！」

「那是什麼道理？」那女人似乎發生了興趣。

「道理是很簡單的，在這上面我們裝有着一個馬達。」

「電氣冰箱那一個沒有馬達？」

「是的，電氣冰箱是少不來馬達的。不過人家的却是藏在冰箱裏的，他們這些冰箱的式樣是大同小異的，價錢也許比這一具便宜些，但是構造却差得多了。所以倘使有一位太太，她買了一具普通的冰箱，放在廚房裏，

鄰居的人偶然看見了，她也許會說：「喔，新買的冰箱嗎，很不錯。」要是這位太太，賣了這樣的一具，人家只要把眼睛一瞥，就會知道這是怎樣的貨色，於是她們一定會驚奇地喊道：「這是奇異牌的冰箱啊！」「好極，好極，」她們的語氣中是充滿着羨慕，她們的心裏一定會想着，買這冰箱的主婦，真是一個有眼光的人呢！」

說完了這話，那位副經理好像有另外的事情，所以向那女人告別了。但是這位女人呢，不覺發生了興趣，於是就決定買了一具奇異牌的冰箱。

這一個交易的成功，當然全靠着這位副經理宣傳手段的高明，他利用暗示的方法，使這位太太想做一餐有眼光的主婦，在他的話中，我們可以看出蘊藏着這樣的意思：「太太，你有了這樣一具的冰箱，會使鄰居們怎樣的羨慕，她們知道你買了一具價錢很貴的東西，一定會想像你是一個有錢的人，並且你買了這一具新奇的冰箱，一定會使她們敬佩你的才幹，所以你要是歡喜感覺得意的話，只要買一具頂上有圓圈東西的冰箱，就可達到你的期望了。」

這許多話要公然出口，當然是不可能的，但是這位副經理却用暗示的方法，明顯地告訴了對方，使這位太太依照着他的目的，買下這具冰箱，這就是暗示的效力。

我們知道每一個人都免不了下面的幾個特性：

- 一 歡喜自己發現各種事實。
- 二 歡喜自己下判斷。
- 三 不歡喜被人阻撓。
- 四 不歡喜人家告訴他結果如何。

由於上面的幾個特性，所以你要他們替你出力做一件事情，或者遵照你的意思去做某項事情的時候，不必向他們說除非做不可的理由，你只要用暗示的方法，把他們引誘到應走的路上去，像上面所述故事中的那個經理，就是利用這樣的方法。他要想使那位女人買他的冰箱，但是他並不直接去勸他購買，只是暗暗地說出「買這冰箱的利益，於是這女人就不由自主地鑽進了他的圈套。」

所謂暗示，就是使人的注意力，引誘到你所設計的某方，然後讓他們的潛感和想像來完成你其餘的任務，所以我們在暗示的時候，第一要說定了所要引起的究竟是那一種情緒。

四〇 幾個有趣的實例

暗示的運用，是很廣泛的，在這一節裏，我們舉些不同的例來，作為參攷。

一位魔術師在觀眾面前，表演一套小戲法，他要讓執在手裏的銀幣不翼而飛。

他先用左手把那銀幣高高的舉起，然後再用右手把牠接了過來，再用左手從右手中把銀幣拿來舉起，觀眾的視線，跟着他的動作轉移，每次可以很清楚地看到他手中的銀幣，不是在左手，就是在右手。於是他再用先前的方法，把右手伸了過去，但是這一次當他把手放開的時候，我們却不見右手中有銀幣了；然後他再把左手放開，裏面也是什麼沒有。

這一個銀幣怎樣會不見的呢？也許你會認做是右手的花巧吧！其實只要能夠到他的背後去一看，那末你一切都明白了。這銀幣並沒有失去，只是夾在他左手的背後，不過在前面的，自然是看不見的。

每一個變戲法的人，他們都知道手快總不及眼快，所以他們在變戲法的時候，除了手法靈敏以外，還有着更大的技巧，就是利用微妙的暗示，移轉觀衆的注意力。上面所述的這一套戲法，也不能例外。當他第一次把右手放到左手上去的時候，觀衆的心，一定會認做右手有什麼花巧了，於是把注意力集中在右手，這樣他的左手，就可舒適的搬弄巧妙了。在實際上那右手是毫無作爲的，他不過給你一個暗示，使你的視線轉移罷了。

一個體格不甚魁梧的業餘拳擊家，有一次和一個又高又大的鐵匠比賽拳擊。當這一個消息傳出的時候，誰都替那拳擊家担心，大家認爲像他這樣的體格，是很少希望勝過那鐵匠的。

比賽將開始了，場上走來了兩個極不相稱的人，一個簡直像一座人山，而另一個呢？相形之下，更覺得瘦小了。

照例，在開始比賽之前，雙方必須先舉行一次握手禮，然後再各自去到一角的座位休息，靜等評判員的發令開手。所以他們走上了檯之後，就很客氣地舉行握手禮，正在這時候，不知怎樣那鐵匠會想起了幾句敷衍的話，他和氣地俯身向那拳擊家說：「我們這一次真像前回的蘇利文和柯佩脫之戰啊！」

他這樣一句平凡的話，引起了那拳擊家的思想，他想起了那次比賽的情形——瘦弱的蘇利文，打敗了結實的柯佩脫。

於是他很自信地回答道：「真的很像呢？」在他的語氣中似乎表示着這樣的意思——胖子，上次的情形又將出現於今朝了。

那鐵匠似乎也想起了那件事，於是他的臉色漸漸改變了，他的眼睛翻着，像在深思着什麼，他唇邊的笑容。

也消失了——失敗在他的腦中想像着。

兵家最忌的是「長他人志氣，滅自己威風。」這位鐵匠却不幸犯了這個毛病，他在比賽的時候自動地給敵人以勝利的暗示，同時又給自己一個失敗的暗示。這樣在整個的戰局中，他自己的心裏充滿着恐懼，於是這次的比賽，無疑地是失敗了。

有一個少婦，在某一次到海濱去游泳的時候，偶然吞進了一口水；幾個月以後的某天，她的肚子痛得很是厲害，她考慮着腹痛的原因，最後想起了吞水的那種事情，她認為一定是吞下了一個章魚的卵子，現在牠已孵了出來，於是她大大地恐懼了！立刻去求教她的家庭醫師。

當她把自己意思的病原，告訴那位醫師的時候，那醫師不之笑了起來，他肯定地說：「不會的，你的腹痛，不過是受了感冒吧了，極對不是什麼章魚卵子的作怪。」

但是那少婦却仍堅持她自己的意思，於是她再去請教一位有名的醫師，那位醫師的答話，還是和先前的那個一樣，他說：「章魚會在人的腹中生長嗎？那真是聞所未聞的奇談。」

藥一瓶瓶的吃下去，但是少婦的病非但沒有進步，反跟着一天厲害一天，醫師也覺得奇怪了起來。最後，這位少婦又請了一個專家來診治。

這位專家略略地把她診察了一下，再聽了那少婦口中所述的奇怪的論調，於是就明白了一切，他知道少婦的病是為着恐懼的心理，却並不是尋常的原因，於是他說：「是的，你的理想並沒有錯的，確有一條章魚生長在你的腹中了，這是很危險的，所以我的意思，一定要用一次手術。」

少婦聽了那專家的話，表示十分滿意，她心中在想，專家到底是專家，她毫無懷疑地接受了那專家的意見。一輛汽車，把那少婦載到了醫院，那專家真的替她上了麻藥，又在她的肚皮上開了一刀——那是很淺的一條縫，一位有經驗的醫士，立刻可以看出那是假的，實際上並沒有開過刀。

當那少婦醒過來的時候，一位看護婦拿着一隻玻璃瓶給她看，裏面用酒精浸了一條小小的章魚，據說這就是從她的腹中取出的。

此後，那少婦的病漸漸地有了起色，不久，竟復原了。於是那位專家得到了一筆很大的酬勞。

.....

從上面所述的幾個故事，我們可以曉得三種不同的效用：

- 一 暗示可以轉移他人的注意點，引誘到你所希望的路上去。
- 二 由於自動的暗示，可以影響到事情的成敗。
- 三 暗示可以消滅他人內心的恐懼。

最後的一個效用，我們也可以說是暗示解除了錯誤的信仰，當一個人對於某一個事件，已達到深信不疑的時候，你愈是想和他辯論以改變他的信仰，却愈是沒用；但是暗示却能把他的信仰，改變了過來。

四一 反抗性和摹倣性

除了上節所述的三種以外，暗示還有二種特殊的效用，那就是對付反抗性的人，和誘動大多數人的摹倣

性

反抗性是人類特性的一種，有許多人是天生富於反抗性的，他們有一種不肯人云亦云的特性，有時更有着故意和人家抱不同觀點的怪脾氣。

對付這樣的人，倘使你想用理論或者命令的方法，使他們服從，那是絕對辦不到的，因為他們的習性是不願受人指揮的。要是你和他們爭辯，結果他們越是不來服你；要是你命令他們向東走，他們却偏要向西走。

那末怎樣去對付這些人呢？辦法是很簡單的，你只要用反面的暗示就可不費力的成功。這所謂反面的暗示，就是說你祇要指示他們一個和你本意相反的途徑，使他們爲了反抗的本性，反其道而行，這樣就能達到你的本意。譬如說你想叫一個人向東走，但是你命令的時候，却叫他向西走，被你命令的人，因爲要和你反抗，於是反其道而向東，這樣不是達到你的原定目標嗎？

這方法應用在青年的人，更會發生特殊的效力。

有一個年青的少女，被一個青年男子迷惑了，她走入了情網對於那男子是非常地崇拜，她的心目中，認爲這男子的確是她理想中的愛人，世界上再也找不出第二個人能超過他了。

這一個情形，被她的父母知道了，但是他們却表示非常反對，認爲這男人一無所長，不願把女孩嫁給他。做母親的人，就把女兒叫了來，訓斥了一頓，叫她以後不許再和那男人來往。少女受了這樣的一個打擊以後，却更加强了愛那男人的心，她非但不聽母親的話，却反來往得起勁了。——原來這女孩也是一個反抗性很強的。

過了幾天，那少女又被她的父親叫去談話了。

「孩子，你的母親和我談起過關於你和小林的事……」父親劈頭就說。

那少女被父親叫去的時候，心裏已經很高興，現在聽到了關於她和愛人的事，更覺討厭了，於是不等父親的話說完，就接着說：「爸爸，女兒的年紀已經不算小了，關於我的事情，應該讓我自己來作主了；我知道媽媽是很不喜歡他，但是我却歡喜他。」

「是的，你的媽先前很不歡喜小林，但自從她聽了我的意見以後，她似乎是有些改變了。」父親笑着說。

「你的意見！」女兒懷疑地學了一句，顯然她是很希望知道父親的意見。

「我告訴她『孩子大了，應該讓她自由地交朋友，只要她願意，不妨多跟他見見面，常常來往來往。』」

「先前不是你也反對我們來往嗎，我知道你也有些不喜歡他呢？」

「那有什麼關係呢！我知道他曾經被人停歇過一次，所以我疑惑他有些不好，不過結了婚以後，他也許會改過的。我還聽說他跟別的青年很合不上來，但是我想這也許不能算是他的錯處，是別的青年不去和他交接……」說到這裏，父親突然改變了語氣道：「他今晚上我家來嗎？」

正在傾聽着的女兒，突然聽到了這問話，更是驚奇了起來，她不知父親究竟在玩着什麼花巧，隔了一會她才回答道：「今晚不來。」

「不來嗎！你爲什麼不打電話去叫他來呢？常常來往來往不很好嗎？」

談話就這樣結束了，晚上那母親知道了這事，表示很不滿意，於是向她的丈夫實問道：「你白天的話是什麼意思呢？」

「像你一樣，我是訓教女兒，」丈夫笑着說。

「你願意讓她的那個男子結婚嗎？」

「當然不願，我要讓她的那個男子絕交，我用的方法是以毒攻毒。」

「你覺得這計劃不危險嗎？」

「危險自然是危險的，但是有什麼辦法呢？女兒是個倔強的人，我們一味去壓制她，也許會生出不幸的結果，我們反對她嫁那個男人，她却愈是要嫁她，說不定她會私奔呢？總之，我認爲中途去橫加阻止，至少會比我的計劃危險得多。」

「那末，你認爲這計劃會生出好結果的？」妻子不相信地說。

「我確是這樣想。我很明白女兒的性情，她並不是一個不聰明的人，要是我們能够放任她，讓她任心所欲，那末她就會感到責任心而自己考慮起來，這樣小林自然會在她的考慮中淘汰了下來。我担保她的迷戀小林不會超過一個月，要是我們不去干涉的話。」

事情沒有出他所料，不到幾個星期，女兒和小林間的關係斷絕了。先前反抗性使她的理智糊塗，現在反對一撤除，沒有了可以刺激她的東西，於是她可以有機會運用她的判斷力，去考察小林，這樣小林的弱點，都呈露在她的面前了。

摹倣性也是人類特性之一，它和反抗性恰巧相反。

人們大多有隨波逐流的心理，人家怎樣我也便怎樣，他們以爲別人都這樣做，因此那一定是很好的一個辦法，所以我也應該這樣做。

社會上流行了一種新式的衣服。因爲穿的人很多，所以使他也眼紅了起來，雖然樣子並不怎樣好，但是他

却認為大家都穿這衣服，樣子一定不錯，於是也去做了一件。這種特性，我們就叫它做摹倣性。

摹倣性的應用，也是很廣泛的，但是要利用它，第一步的方法，就是給予一個暗示。

報紙上登載着某戲院的巨幅廣告，上面最重要的是「昨天客滿。」這幾個字。這些字就是一個很好的暗示，它的意思，好像在說：「人家都來看過，你爲什麼不看呢？」

書坊的老闆也常用這個方法來宣傳，他們在一本書的廣告上，一定印着銷售出去的鉅大的數目，這意思也無非是表明這書是受着大衆的歡迎，引誘你去買一本。

四二 應用理論的機會

在前面我們會經討論怎樣說動人的方法，其中最重要的一句話，就是要從感情方面入手，不要單靠理論。但是這却並不是說絕對不可利用理論。事實上感情和理論是應該相互利用的，單靠理論固然不是辦法，只憑感情，也嫌不夠。有時你的確很需要用純正的冷靜的邏輯來確定你的立場，有時你也的確需要用正確的理論感動他人。

所以理論的應用，也是我們很值得討論的問題。

在下面的幾種情形之下，理論是比較感情更爲需要的：

一 當對方已對你的主張感受興趣的時候。

二 當你所討論的問題，是一個新奇的意見的時候。

三 當問題相當重要的時候。

四 當理論的本身，是有極大感動力的時候。

關於這些理由，讓我們來分別解釋一下：

用情感來打動他人的目的，無非是想藉此引起他的興趣，但是當他已感受興趣的時候，當然不必再去引起他的興趣了。所以在雙方所討論的問題已達到了思想上的融合。那末這時所要決定的只是怎樣來滿足雙方的願望，換句話說就是怎樣去搜索事實。

譬如說你的對方對於某種事物，已發生了好奇心，他想要告訴你一些知識，這時你當然要用實際的理論了，倘使你仍用感情的老法，那就不能滿足他的好奇心。

一個保險公司的職員，當他去向他的主顧拉保險生意的時候，第一步的手續，當然是從感情方面着手，使對方對於保險發生興趣，但是當這方法有效地用過以後，也必須討論些各種保險的長處，把正面和反面的理由，列舉出來，以求達到一個決定。譬如說要他保一萬元的壽險，那末就要把保壽險的好處，明白地解釋出來，在這個時候，理論是需要的，而感情却用不到了。

倘使你向對方所提出的那個意見，完全是新奇的，而你的對方關於這一個意見完全莫明其妙，那末理論的應用，又是必然的步驟了。在這種情形之下，你必須要用充分的理由來把所提出的意見解釋明白，好讓他被你的理論感動。

在美國禁酒的時候，販酒商固然遭受了大大的打擊，而最受影響的，還是那些製酒業的人。麴在釀酒上是少不來的原料，所以製酒業的最大銷路，就是供給人家造酒，現在酒是被禁了，那末他們的產品，就斷絕了銷路。

這一個致命的打擊，使他們恐慌了起來。於是他們不得不另找出路了，經過了許多專家的試驗，他們得到了一個新的發現，認為麴是有刺激胃腸分泌的功能。但是這一個新的用途，要取信於人，是很不容易的，所以他們不得不請了許多醫師，加以證明，並且把牠所以能刺激腸胃的原因，昭示給大眾。因為這些理論，有着充分的根據，於是人家才深信不疑了，因此麴的銷路大增，最後差不多超過了製酒時代的需要。

當你向人家推銷新的商品的時候，如果不把這商品實際應用，明白地解釋給人家聽，那末無論你的手段怎樣高明，也不會得到有效的結果；也許人家因為感情的關係，勉強的敷衍的買了一些，但是要想以此種方法推銷得成功，是做不到的。所以在這種時候，應用理論的重要，也超過了情感。

理論在所討論的問題很重要的時候，也很需要，這是什麼原因呢？在過去的經驗中，我們已知道了運用暗示，可以使別人贊同你的計劃，但是這是指一種普通的事件說的。要是事情很重要，譬如說你想叫他人化一筆很大的款子，或者採取一種影響很大的步驟時，那麼只靠暗示，就不容易成功，在這種情形之下，你必須用理論來說明你的理由了。

退一步說，即使對方因為一時情感的衝動，接受了你的意見，決定某種方策，或化了一筆很大的款子，但過後他一定會重加考慮起來，在這時要是你的意見，他不能澈底的明白，或者他根本還不能信任你的行動是合乎正理，那麼他一定會開始懊悔，甚至會抱怨你了。像這種情形的發生，我們當然不能認為合乎處世藝術的。

在另一方面說，要是我們引誘一個人盲目地去決定一件他理想上所不容許的事情，似乎也是不道德的。不道德的行動，當然也不會合乎處世藝術。

所以在討論一個重要事情的時候，我們必須要用理論，至少要讓對方明白你的見解，這樣即使將來事情

失敗了，他也不至埋怨你事前爲什麼不解釋清楚了。

當理論本身含有感動力的時候去運用理論，那可以說是最適當的時機了，因爲在這裏不但包含着理論的功効，並且還有着情感的作用。這是一舉兩得的方法，結果當然會事半功倍。

不過在運用理論的時候，我們也不能不顧到對手的利益。譬如說你要使某人贊同每年十三個月的新歷，當然，你必須用理論來說服他，向他解釋這新歷的優點，讓他以理智來考慮你的意見。要是在這時候，你的對方正有着大宗印好的日歷沒有脫手，那末無論你的理由怎樣充足，怎樣的使他感受興趣，他也一定不會贊同你的。

四三 甚麼時候不必要理論

說過了應該運用理論的境遇，我們還該來談談不適用理論的場合。在什麼時候，理論是不適用的呢，回答是下面的三條：

- 一 當事情已告絕望的時候。
- 二 當對方懷有成見的時候。
- 三 當遇到吹毛求疵者的時候。

世界上有絕望的事情嗎？爲什麼沒有呢！不信請看下面的例子。
一個青年的男子，向一個漂亮的少女說：「你知道我正在愛你嗎？」

「是的。」少女回答：

「那麼你也愛我嗎？」男子進一步問。

「是的。」女子簡單的回答。

「這樣我可以告訴你一個好消息了，我已得到了一百萬元的遺產。」男人得意地說。

「好極。」女人似乎有些不十分介意。

「我們明天結婚好嗎？」他充滿了希望要求着。

「那却不能，我已和小徐結婚過婚了。」她冷靜地回答。

於是青年的男子的頭上，被澆了一桶冷水，這時他也許還想再作一次最後的努力，提出許多經濟上，社會上，能力上，體格上的理由，證明她非嫁他不可，誠然所提出的事實是無可否認的，但是這又有什麼用呢？所謂木已成舟，生米已煮成了熟飯，在現在已不是理論的時候了。

通常一個人總是不甘心承認自己是失敗的，這種特性有時候的確是好很的，不過當一件事情明明是已經達到了失敗的地步，已無可挽回了，而還堅持着不承認，至少也不是一個聰明的辦法。法庭上已經宣告被告無罪，這時律師突然走來提出另一個證據，也是無效的了；某甲和某乙已訂下了合同，那麼你就是再跌下一些價錢，又有什麼用處？戰事已經覆敗了，就是增援恐怕也已太遲了。

倘使你要想用理論去對付一個無理可喻的人，那麼可以說是最愚笨不過的策略了。結果你一定會得到失敗，像這種人他們自己蘊蓄着一個牢不可破的成見，他們總以為自己的判斷絕對正確，而不願接受別人的忠告。除非你的意見和他恰巧相同，那麼你一定會感到沒有插嘴的餘地。

一個安全剃刀的推銷員，某次走到了一個小鎮，他發現那地方的居民，都留着一臉長長的鬍鬚，他想這該是推銷剃刀的最好機會了。於是立刻去拜訪當地的一位名流，想要請他證明剃刀的效力，作一個有力的介紹。在雙方接談以後，那位推銷員自然要用他預備得滾熱的理論，去說動那個名流，他起先一定要說些長鬍子的不好看，不衛生，或者其他的害處，然後再漸漸地談到剃鬍子，再由剃鬍子而談到剃刀，這時他更拚命地說他推銷的那種剃刀是獨一無二的東西，最後的結論是要請他多多的介紹，或許那推銷員會拿出一把剃刀來，送給那位名流試用。

要是這一套話和普通人談，希望的確是很濃厚的，可惜那位名流並不是一個普通的人物，他早已有了成見，也許照他的意思鬍子是最美的裝飾品，於是當他聽完了這個推銷員的話後，就俏皮地說：「對不起，我不能接受你的美意，我是一個蓄鬍會的會員。」

在這樣的情況下，議論還會生效力嗎？要是這個推銷員識相的話，那麼他早已溜之大吉了。

所謂吹毛求疵的人，和剛才所說含有成見的人有些大同小異，他們自以為是一個敏銳的批評家，說人家的不是，是他們惟一的特性。當對付這種人時，理論往往會失去了效用。倘使你的理論，根本有些不健全，那不用說他們一定會從其中找出錯誤的地方，向你攻擊，就是你的理論事實上並不錯誤，他們也一定會找出一些他們所認為錯誤的地方來和你辯論。實在找不出來的時候，他們也會從很不重要的一點上斤斤較量，說是你致命的缺點。

你要想使這些天性和別人作對的人，聽你的命令，雖然並不是絕對沒有辦法，不過却不是理論所可奏效的。

四四 怎樣應用理論

在你運用理論的時候，必須先考慮一下，在所處的環境中是否有應用的必要，尤其應該注意對方是否可以接受你的理論。倘使你已經確定理論是可用，而準備運用了，你還該注意下面的幾個條件。

- 一 要清楚。
- 二 要簡單。
- 三 要鋒利。
- 四 要動聽。

無論是在談話，或作文時，清楚可以說是最重要的條件，在關於選緝的事情上，清楚更是重要了。否則，對方便不能明白你的理論是什麼意思，也不知你的用意所在，那末你要想達到使他信服的目的，就根本談不到了。我們要想把理論清楚地告訴對方，並不是一件難事，只要你的頭腦清楚，那麼一定會用簡單而常用的字句，把你的話安排得條理分明的。

很長的理論是會使人感到苦燥乏味的，所以在陳述你的理論時，要使話說得簡單，確是值得注意的一點。話說得太多，不但有使對方覺得厭倦的危險，同時也許會使你的話根本變成無效。——在長長的說話中，要是你不幸說出了一個漏洞，那麼本來已被你說動了的對方，也許會因此而不信任你，這樣事情，就不免要發生變卦。至少也會減弱你說話的力量。

倘若你要想使話說得簡單，惟一的方法，就是拿住要點，你必須在並不太多的時間中，充分地陳述出你的要點。

握住要點的利益是很多的，除了能節省時間以外，它還有着下面的三個直接利益：

一 可以使對方注意力集中。

二 可以避免不相干的論點混入對方的腦中，因而使他發生反感。

三 可以使對方發生良好的印象。

至於話要說得鋒利，要動聽，那目的也無非是容易，感動對方，要是你的話不能使對方感動，那末怎能達到使他信服的目標，這樣你的說話，你的理論又有什麼意思。即使你的理論，是怎樣的合乎邏輯，倘不能使對方信服，就只能說是失敗，牠的效力也只能看做和不合邏輯的理論一樣。

爲什麼你的理論，不能使人信服呢？對方是一個無理可喻的人或者是一個原因；但是更多的希望是你的理論中還會有缺點，也許是在事實的本身，也許是在你的陳述方法。

倘使你的理論是會有着下面的幾個弊病，那末一定不會成功的：

一 理論謬妄。

二 誇張過實。

三 語意含糊。

謬妄的理論，當然是不能成立的。就是可以成立的理論，要是你把牠誇張過實，也容易使對方引起懷疑，使他感覺你缺少真誠，而不肯置信。倘使這種形象，不幸被引入了對方的腦中，那麼你想博得他的信仰，就很難了。

理論第一要肯定，倘使語意含糊，模稜兩可，那麼理論就失去了價值。模稜兩可的理論，會使對方無所適從，結果自然會走上不信仰的路了。

關於怎樣提出理論的方法，以及應注意的幾點，我們已經談了不少，現在讓我們再來講一些組成理論的方法，作為末節的結束。

不論你理論的目的是怎樣，總是包含着下面的五個原則：

一 兩個以上的論點，中間有一個是希望你的對方採取的。

二 了解各論點的價值。

三 比較各論點的短長。

四 了解對方接受你所提出論點後，所採的行動。

五 決定選擇那一個論點。

當然上面的這幾個原則，只是些輪廓，但是你倘使能把牠適當的利用，或者再加以適當的充實，那麼你就能得到內容很充分的理論了。

此外，倘使你要構成一個合乎邏輯的理論，那麼必須要使理論合於下面的條件：

一 公平。

二 真誠。

三 正確。

四五 你感到拒絕人的困難嗎

怎樣去拒絕別人的請求，這一個問題在我們的處世藝術中，顯然是很有討論價值的。要是你曾經留意過關於拒絕別人的問題，那末你也許會感到拒絕人是很麻煩的。

我們在路上走的時候，也許會遇到一兩個討飯的叫化子，他們看見了你，就會擠了前來，叨叨不休地向你乞討，即使你連連的回答「沒有」，他們也會置若不聞地向你囑囑，使你討厭，讓你丟下一些錢來打發他們走路，這樣他們的目的就可以達到了。在這種時候，你是不是感受過困難？

有許多商店的推銷員，他們也許是曾經受過嚴密的訓練，學會了非使你答應他不可的法子。我們到遇了這種人，那就討厭了，起初你自然會拒絕他們的要求，但是那些人是絕對不會把你的拒絕放在心上的，相反的更充分地運用他的手段，吸引你的注意，激起你的興味，挑動你的慾望，壓服你的反對，結果使你不得不和他們成交。雖然你的內心並不希望這樣，但是你會不自覺地走上他們的圈套；就是你立定了主意，不上他的當，那麼至少你會感覺到麻煩。

在上述的兩個情況中，雖說會使你麻煩，但是到底你對於他們是毫無義務的，並且他們是陌生人，與你毫無關係，你只要略略的堅決一下，肯定地說上幾個「不」字，也總可打發過去了。但是在下面的幾種情況，那麼你更會感受到困難呢！

假定你是一個公司的高級職員，平常對於公司的事務是很忠心的，但是突然地發出一個命令來叫你實

行，照這命令去做，那麼對於公司一定有大大的不利，不照牠去做，那麼你用什麼方法去拒絕？

一位和你是生死之交的好友，不幸被賭博迷住了，他已輸去了很多的錢，但是仍不覺悟，他走來向你商量，要你幫忙他一筆款子，作孤注之一擲，預備以背城借一的方法去決定他的命運。在這種情況之下，倘使你還命去幫助他，非但與他無利，並且更加重他的不幸，要是不幫他忙吧，那麼你用什麼方法拒絕？

一個和你有通財之誼的商人，向你兜售一註貨色，你明知這一註貨色買來是沒有好處的，但是因為他過去曾幫過你不少次的忙，不買他似乎有些說不過去；在這種狀況下，接受他的要求，固然萬分的不願，但是不接受他的要求，那麼你用什麼方法拒絕？

諸如此類的尷尬情形，還多着哩！在這種情形之下，就不像拒絕陌生人一般的用幾個「不」字所可解決的了。理智命令你應該拒絕，情感却又告訴你拒絕以後，將全失去交情，引起惡感，被人誤會，甚至遭人唾罵。倘使你要想拒絕人家而又能保持原來的關係，不懂拒絕的技巧，那得能够？

倘使你懂得了拒絕人的技巧，不但能够毫無困難地拒絕人家，並且還能促進你和被拒絕者之間的關係。所以我所說的拒絕人的技巧，值到注意，並不是沒有理由的。

你也許會懷疑我所說的過於理想吧！那麼我可以旨定的告訴你我所說的「既要拒絕，又要不傷情感」並不是理想，事實上很可以做得到，不信我可以拿事實來證明的。

一個大公司的經理，親自設計了一個新的商標，但是爲了手續的關係，特地召集了各部主任，一同討論。其實，各部主任那一個不仰經理的鼻息，他們却是惟其馬首是瞻，決無異議的，所謂討論，也無非是一個官面文章而已。各部主任明白這一點，經理也明白這一點。

在開會的時候，那位經理得意地向衆人說：

「今天我請諸位來討論，乃是希望得到一些關於一個新商標的意見。這商標是我親自設計的，我自己感覺到很是滿意。」

說到這裏，他就把那商標指示給衆人，衆人的視線也全都集中在上面，然後那經理又接下去說：

「讓我來把這商標的會議向各位解釋一下吧！你們看這上面不是一個旭日，這商標是很有趣的，第一，牠表示愛國的意義。在獨立宣言簽字的時候，主席的背後正是一幅旭日的雕刻，所以旭日就象徵着國家的誕生。第二，這一個旭日，還象徵着，我們將進入遠東的市場，我們的事業，將要大放光明蒸蒸日上。此外還有一個更大的好處，那就是說道旭日的商標，和日本的國徵很相像，所以日本人一定會歡喜牠，樂於購買，這樣日本也將是我們的一個好主顧了。」

衆人都表示非常欽佩地望着這幅圖樣，他們好像要在這圖畫中找出些優點來，說上幾句恭維話。於是經理開始各別的詢問了。

他先問那位營業主任：「葛立格司，你以為怎樣？」

「好極了，經理。」答話的口氣，極盡恭維之能事。

「你呢，福克奈？」經理會員地問第二個人。

他是一位廣告主任，所以他的答話是以廣告為觀點的，他說：「經理，這圖案的設計真動人呢！」

這樣一個個的問過去，答話都出不了「恭維」「贊成」那個老頭子經理，分外的得意了，最後他問到一個青年了，這一個問話完畢以後，所謂討論就可結束，而這商標就可正式採用了。

「你以為怎樣？」經理的口氣，似乎有些不客氣，也許是爲了這位青年的職位太小了。

「我不贊成？」答話的是一個叫做湯普生的渺小的青年，他是出口部的助手，因爲主任有病請假，所以代表出席的。

這一個答話，不但是出於經理的理想，並且也使全室的人都驚異了起來。一個地位不高的小職員，居然會反對經理的意見，提出很不恭敬的答話。於是視線都由那商標轉移了過來。

「什麼你不歡喜牠？」經理忍住了怒氣問。

照這個青年的本意，應該回答「是的，經理。」但是他知道這樣的答案，是不會發生效力的，所以他改變了原意說：「這却並不，事實上我恐怕牠太好了！」

「什麼意思？」經理被說得糊塗了起來，所以笑着問。

「圖樣，確是異常顯明，旭日的象徵，會得到大眾的同情。和日本的國旗，更是這樣的相似，無疑地牠會得到日本人的歡迎。」青年的湯普生這樣贊美着。

「這正是我的意思呢？」經理似乎更被弄得糊塗了。

「可是在日本以外的國家，將會感到怎樣呢？譬如說中國吧！中國的人民看到了這個牌子，也會感到興趣嗎？照我的意測，他們一定會爲了牌子的關係，不願購買。結果我們的出品，在中國將要全無銷路。這樣我們無疑地失去了一個最大的市場。所以在高唱着擴展對華貿易的現在，這似乎不是一個好辦法。」

「啊！這話真不錯，我先前怎麼會沒有想到這一層。」這位老年的經理，幾乎興奮得叫了起來。

於是，經理就放棄了原定的計劃，同時對於那個青年格外地信任了，把他升做營業部的副主任。

巧呢？

湯普生以小小職員的地位，居然說服了經理，拒絕他的提議，結果還使經理格外的信任，他用的是什麼技巧呢？

現在你總可相信我的話，不是單單理想了。

你也曾爲了拒絕人的問題，感受過困難嗎？你對於拒絕人的技巧，也感受了興趣嗎？你也想學一些拒絕人的方法嗎？倘使是的，那末請你看下面一節裏所述的幾個規則。牠們一定會給你不少的幫忙。

四六 避免遭寬的方法

我們要想達到既拒絕人家的要求，而又不傷情感的目的，那麼必須要注意下面的幾條規則：

- 一 要把責任自己担負。
- 二 要堅決果斷，立場不變。
- 三 要把理由解釋清楚。
- 四 要不傷害對方的自尊心。
- 五 要使對方明白你的苦衷。

這是什麼理由呢？我們可以把牠分別解釋一下。

一般人對拒絕最常用的方法，可以說是推諉責任了；他們的意思，無非是避免得罪人家，同時又能脫離窘

境。

有一個雜誌的推銷員，投到一個學校去推銷雜誌，負責的人出來和他接洽了，起初那個推銷員自然是說些無關痛癢的話，——什麼你們學校的設備完善啊！精神充足啊！或者再問些他並不要問的所謂問題，——什麼學生有多少啊？教員有幾位啊！最後他談到本文了，他從手提包中拿出了一本雜誌的樣子，同他伶俐的口才把牠說得天花亂墜，結論是要這學校的圖書館定閱一份，同時他還拿出其他學校的定單來取信於暗示他家都在定閱着。

那個負責人知道已上了當了。但他不願得罪別人，所以他就自以為很聰明的回答道：「……這雜誌的內容真不錯，不過，敝校的規矩，關於銀錢出入的問題，要由校長親自作主的，所以很對不起，我不能接受你的意見。」

說話的態度是很誠懇的，好像真是愛莫能助的樣子，但是經驗告訴這推銷員，這是推託，所以他微笑着道：「好在這雜誌的價錢並不貴，並且內容也很適合先生你自己閱看，所以我希望先生個人定一份吧！」

於是那位先生窘住了，他不能再把責任推諉了。好容易他才把那推銷員打發走。

在拒絕熟人的時候，那末這方法更不靈了。倘使有人向你提出一個要求，你認為那要求必須拒絕，但是直接爽快的拒絕，恐怕會傷了感情，因此你或許會說：「這事我必須和內人商量商量。」或者你會說：「這事我不能作主，必須去問老板。」不過這些話，決不會騙過別人，他一定會看出你在推託。這樣你那懦怯和虛偽二個弱點，就無形中顯露了出來，使他對你的印象變壞。並且由於你懦怯的個性，更加强了他向你請求的勇氣。你愈是想避去責任，他却愈是想法不讓你避去。

用這樣的方法拒絕人家是不很有效的，不論結果你是拒絕了他，或是答應了他，他總是對你意有輕視。這

樣的結果，我們能說是成功嗎？

所以在拒絕人的時候，最好還是把責任自己担負起來。

可以說是拒絕人意志堅決，最重要的一個條件。倘然使你意志堅決，立場不變，那麼對方一定會確認你是一個說一是一，很有決斷的人，這樣至少會減弱他麻煩你的勇氣。

要是你已有了堅決的名聲，那是再好也沒有了，只要你略略表示拒絕，對方一定會知難而退。倘使你還沒有這個名聲，或者對方還不會明白你究竟是怎樣的一個人，那末你就必須設法把你的堅決果斷的優點，使他明白。要做到這一點那麼在開始的時候，就要表示着這種態度，使對方明白你的立場。

有時候你所遇到的對方，手段非常高明，使你沒有理由可以拒絕他。在這種情況下，你也不必發窘，只要態度堅決，絕對不要讓步，也不要和他辯論，提起了勇氣向他說：「不，」倘使他一定要問你拒絕的理由時，你可以這樣說：「你的話也許不錯，可是我還有別方面需要考慮，所以恕我不能明白答覆。」

在舊時的外交界，似乎有一個不可直接拒絕的規矩。有人曾經說過：「外交家說『是』的時候，他的意思是『也許』，說『也許』的時候，他的意思是『不，』說『不』的時候，他就不是一個外交家。」

這幾句話，或者是說得過分了一些，但是至少我們可以看出外交家所抱的是怎樣一個態度。像這種外交的手段，用在欺騙的時代，固然無可厚非，但是外交的目的，是想敦睦邦交，那就不敢恭維了，敦睦邦交，第一要免除諍會，免除誤會，就該態度坦白，不事掩飾，這些虛偽的話，就毫無價值了。所以意思是「對，」應該明白地說出來，意思是「不，」也該不含糊地告訴人家。

所以在你拒絕人的時候，固然應該盡力使拒絕溫和而婉轉，但同時却要顯示堅決而無通融餘地的態度。

在拒絕人的時候，我們最感到困難的問題，就是「面子關係」。有時候你常想到了拒絕一項請求，會顯到面子上過不去，因而勉強答應。倘使你要想達到拒絕的目的，而又要打破「面子」的難關，那末最好的方法，就是把你的理由，用婉轉的論調，充分地告訴對方，使他明白你的苦衷。

尤其是在拒絕一個有權力人的命令時，說明理由更覺重要了。在上一節裏我們曾舉一個例子，一個公司的低級職員湯普生，居然改變了經理已定的主張。他靠的是什麼呢？還不是憑着充分的理由。

在那個例子裏，我們還可以看到重要的一點，那就是責任的問題，本來在那次的商討中，湯普生很可以把責任推諉的，他可以像其他的職員一樣，唯唯從命，讓旭日商標的決定順利進行，這樣不是省事得多嗎？不過我們只要把眼光放得更遠大一點，那末錯誤，就立可發現了。湯普生真的讓這商標順利通過，讓商品在這商標下運銷國外。但是當中國方面的營業報告送到了經理室，經理看到了營業失敗的情形，他要把它這責任交給誰呢？關於國外貿易的情形，出口主任應該很熟悉的，於是經理把出口主任請去責問了，但出口主任却很容易把責任卸去，他可以說因為生病缺席，所以沒有發言的機會，這樣責任就會落到湯普生的身上。那時湯普生將有什麼話說呢？

所以在這種情況之下，要是你認為拒絕是必須的話，那末你就該斷然的拒絕，用充分的理由，表明你反對的理由，用適當的方法，「不」——即使你的決斷是和上司的意思相反，甚至對於他的命令顯然違抗，也可不管，這樣你才可以得到成功。

所謂適當的方法，那却要運用技巧了。

一個人免不了有自尊心，尤其是一個指揮着衆人的上司。人們總是以爲自己的見解，知識，和眼光十分高

明，對於自己的成績，總是很得意。要是你用不客氣的理論，明白地指出他的弱點，他就也許會鬧羞成怒，固執他的成見。這樣你的意見，就決不會發生效力。所以你在以理論拒絕對方的時候，最好不要傷害對方的自尊心，不要使他感受屈辱，如果可能的話，應該更護他自滿。

我們還是拿湯普生這個例子來說吧！你看他的技巧是多麼聰明，他的本意明明是反對經理的圖案，但是他却先以「我恐怕牠是太好了，」這話來恭維一下，然後再盡力地贊美牠的優點，最後才說出了不要的地方。那位經理聽了他的這一番話，自然不會感到發窘，相反地他更會得意，他的心裏也許會在想：「這商標用到中國不靈，用到日本那是再好也沒有了。」這樣他的自尊心，並沒有受到絲毫的打擊，對於湯普生的見解也就容易接受了。

在說「不」字的時候，還有一個值得注意的地方，就是你要設法使對方明白的說「不」並非得已，要讓他明白你拒絕的苦衷。

倘使在你拒絕人的時候，能够做到上述的五個條件，那末一定可以達到既拒絕而又不傷情感的目的，決不會失敗了。

四七 不要看輕了自己

許多人常把他們自己的地位，看得太輕了。這一種自卑的感覺，對於應付人的能力，是很有影響的，人們常喜用你自己對自己的評衡來判斷你；倘使你有了這種自卑的意識，那麼無形中就給予人一個你的最大弱點，

這樣人們就會看輕你了

自卑意識是一種很自然的作用，你有了這一種意思，自己也許會全然不感覺的，不過人們却常會感覺得到。在這樣的情況下，即使你是巧妙的掩飾，盡力的辯護，也不會發生什麼效力。所以我們要和人交接得成功，和他人建立良好的關係，就必須克服這自卑的感覺，換句話說，就是要看得起自己。

怎樣消滅自卑意識呢？解決這問題之前，我們必須充分地了解這自卑意識的由來。

- 一 生理上的缺點。
- 二 智力上的缺點。
- 三 道德上的缺點。
- 四 社交上的缺點。

譬如說有一個斜視眼缺點的人，他的心裏常會感覺到一種恐懼，他恐怕別人一見他這生理上的缺點就會取笑他；於是他就盡力的避免和人交接，不敢在羣衆之前演說，不敢在引人注目的地方露臉，甚至不敢和異性交接。他那生理上的缺點，使他感覺自卑，造成自卑的意識。

有一個人，他的記憶力是很不好的，他常常會把許多重要的事，一會兒就忘却了。也許他曾經由朋友介紹過和某人認識，請教了好多次的台甫，但是結果他仍記不起他的名字。於是他漸漸覺得慚愧了，不敢再去和他交接，甚至由於這一個弱點，常常迴避一切需要記憶的事情。他這一個智力上的缺點，就無形中造成了他的自卑。

另外有一個人，他有一種說不出的惡癖，也許他曾經有過犯罪的意識——曾經做過一樁不正當的事情，這一種道德上的缺憾，把他引到了自卑之路。於是他不敢和人交接了，他盡量地避免着秘密的被人發現。

還有一個人，也許他有一種特殊的習慣，他在說話的時候，常會不自覺地運用他那特殊的腔調，口頭禪，或者他有一種不能改掉的動作。他自己知道這一種習慣和動作，是很不好的，不是被人發笑，就是被人厭惡。由於這一種在社交上的缺點，於是他的自卑感覺就發生了。

上面的幾個缺點，有的也許是真的缺點，有的却是幻想的，但是不論是真是假，同樣的會影響到你的個性，使你感覺自卑，造成你自卑的意識，妨害你應付人的能力。

不過從上面的許多例子中，也可以看到妨礙交接的原因，並不是缺點的本身，問題的癥結，全在自卑的感覺。所以我們要請你這一種阻礙，必須從除去自卑感覺着手。要除去實際的缺點，也許是困難的，但是除去自卑感覺卻並不是難事，只要你能努力，那末一定可以做到的。

怎樣克服自卑感覺呢？你可以從下面的二個方法着手：

一 改變心理。

二 消滅弱點。

自卑感覺的發生，最大原因，就是由於心理上的作用，所以你在克服自卑感覺的時候，第一步就要把心理情形改變一下，你必須要了解你的所謂自卑，並沒有什麼可恥。反之，你更可安慰你自己，你的所謂自卑，正是表明你智力的證據。自卑意識只有在文化的社會中才能發生，在原始的人類中是無所謂自卑意識的。同樣一個智力很低的人，即使生長在現在的社會，他也不會感到自己的卑微。所以你的自卑，正可以說你智力的超人。

並且，自卑意識並不一定是成功的阻礙，只要能克復這種感覺，或者不被這種感覺引誘到壓制自己，那末照樣可以達到成功的目標。拿破崙是有自卑意識的，但是他終究成了一個歷史上的偉人；愛迪生有自卑意識的，但是他終究成了世界上最偉大的科學家；只要你放大了眼光去找，你一定可以看到有許多世界上最偉大的人物，都有着和你一樣的所謂「自卑意識」，他們既然都能成功，你爲什麼不能成功呢？倘使你能把這一個事實，勉勵你自己，那末你的所謂「自卑意識」實在不是以損害你分毫的。

你再進一步，推究一下你的感覺是從何發生；那時你也許會覺到你的感覺，只是心理上的幻想。倘使你能明白了這一點，要糾正過來是很容易的。幻想是無所謂的，所以你儘可把它一笑置之，這樣它就不會再來煩擾你了。

但是有時你也許會覺得，你的自卑感覺的原因，是實際的缺點，那末只靠上面所述的改變心理，還不能奏效，那時你必須進行第二步的手續了。你一定要設法解除這個弱點。

怎樣去解除實際的弱點呢？你可以採取下面的二種方法：

一 克服這個弱點。

二 抵銷這個弱點。

在通常的情形下，弱點是可以克服的。讓我來提出兩個人來證明這句話。

金尼力他是全美聞名的運動員。但是你知道他原來是怎樣的一個人呢？說起來也許你會不相信的，他在學生時代，只是一個毫無特長的青年，有一次他不幸被鎗彈擊中了臂膊，使他失去了一條手臂。所以事實上，他還是一個殘廢的人。

少了一條手臂，總不能不說是生理上的缺點了吧？但是金尼力却全不因這缺點而懊喪，相反地從那時起，發憤的努力，動手克服這個缺點。終于鍊鍛成一個出色的運動員。他是全美足球選手，棒球健將，在高爾夫，網球，游泳，短距離賽跑等各種運動中，也是很說得起的一個。

倘使你也有生理上的缺點，那末金尼力就是你很好的例子。

J·B·洛威爾是一個著名的淵博的作家。他在大學讀書的時代，曾經因為荒於學業而被當眾斥責甚至受過停堂的處分。但是這一種處罰，倒使他努力起來了，從那時起，他就發憤用功，終于達到了目的。

倘使你也像他有智力上的缺點，那麼爲什麼不學他的樣呢？

這樣的例子，是舉不完的。世界上有許多的罪人，結果棄邪歸正了；許多本來不善交接的人，結果被人樂於接近了。你在戲劇中固然可以看到這種表演，你在社會上，更可以發現這些事實。

所以不論是生理上的，能力上的，道德上的，或者社交上的缺點，只要能努力，最後總能克服的。

退一步說，也許你所感到的弱點，確是不能克服到適當的程度，那麼也不要緊，在這一方面儘可承認是你的缺陷，但在別的方面，可以發展你的特長，使你超出別人之上，因此而抵銷你原有的弱點。在某一點上你固然及不上人家，但是在別的方面你顯然遠勝他人；有這一種的心理存在，那麼你的自卑感覺就會消失了。

譬如說有一個農家，養了兩個體格不很健全的兒子，家庭裏的人，都對於他們很失望，因爲他們的身體，不允許在田裏工作，但是這兩個孩子，却並不灰心，他們投進了學校，努力着學問的研究。他們在種種的工作上，誠然是及不上人家，但是在讀書一方面，却勝過了他們。於是家庭裏的人，也不得不改變了眼光。

我有一個朋友，他本來是担任會計職務的，在三年中他不知換了多少次的地方，結果都是失敗了，他自己

知道會計的工作，實在是不適合他的個性。於是他改變方向，放棄了會計的職務，去担任推銷員了，由於他口才的伶俐，不到三個月，他在同伴中已首屈一指了。他這一個新的成功，終於把根深蒂固的自卑意識消滅了。

也許你對於所從事的工作，缺少一種必須的才能，這樣的工作，無論你怎樣努力，也是做不好的一次失敗了，也許你會努力着再來第二次，但是再試又告失敗了。由於這一次次的失敗，使你感覺到自己的低劣，及不上人家，造成了自卑意識。

倘使你是被這種自卑感覺困迫着的話，那末你還是快快地去尋取適合你才能的工作。你要知道在這一方面，你固然是失敗了，但是在另一方面你也許會成功。這一個成功就可抵銷你的失敗。你又何必自卑呢？

你要克服自卑意識，和自卑意識作戰，下面的幾種助力，很可以利用一下：

- 一 理性。
- 二 宗教。
- 三 充分的知識。
- 四 專門本領。
- 五 別人對你的認識。

所謂理性的助力，那意思就是要你利用理論來證實，你這種表面上的弱點，並無可恥，使你明白你所困惱着的自卑的感覺，是毫無意識的。這樣你的所謂自卑感，就無存在的價值了。

不論是那一種宗教，他一般目的，總是在於改善人類，倘使你是一個宗教信徒的話，那末宗教的力量，很可以解決你的弱點。它能使你自已感覺到弱點的改正，而打消你的自卑感。

知識就是能力，這一句話可以認做心理學上的真理，倘使你有充分的知識，那末它就可給予你一個能力，以消釋惰性和猶豫，同時別人也會來請教你，無形中增高了你的身價。所以獲得充分的知識，對於擴除自卑意識，自有很大的用處的。

專精一件事，做一個專家，能使精力集中，這樣它所發生的效力，較分散的精力更偉大。所以專門的本領，更能增加你克服自卑感的能力。

最後的一條，就是說你要使自己的才能被別人認識，你盡量的把你的優長顯示出來，使對方知道你並不是一個平凡的人物，使對方崇敬你。在你自己一方面，也應該設法記住你的優點，你要記住在某些地方是勝過他人的。等到最後你知道同伴們已在仰望着你，那末你當然也不會再看不起自己了。

四八 做人的最高本領

做人的最高本領是什麼？回答是簡單的幾個字：「做領袖。」

「領袖」確是人都想做，而不易做到的一個地位；一個領袖，他指揮着許多的人，統治着許多事情，這樣居高臨下的地位，是多麼的可愛多麼的光榮。做領袖是人生最大的樂趣。——凡是一般想做領袖，而又沒有做領袖的人，那一個不是這樣想着。

雖然這一種想像，也許是錯誤的，不過「做領袖是做人最高的本領。」這一句話，是無可否認的。怎樣的人才配做領袖呢？做領袖該具備些什麼條件呢？

關於這兩個問題的回答，大多是：做領袖的人一定是最能和別人有效地相處的人物，做領袖的條件也是有助於人我關係的條件。

是的，合乎上面二個原則的人，是可以做領袖的，但是我們却不能就這樣斷定領袖，必須是這樣的人物，必須具備這樣的條件。事實上，一個人儘管具有若干違反社交的性質，或是很難和別人相處，（倘使他是一個平常人的話）但是他仍能成一個特出的領袖。

我們可以舉幾個領袖來作事實的證明。克朗威爾，他的氣量最狹小；該撒他的脾氣最惡；墨索里尼，他是最著名的法螺博士；拿破崙，他是不顧別人死活的勞特喬治，他是專愛和人家嘮叨爭辯的；這幾個人，每人都有無可否認的缺點，但是都躋登了領袖的地位。那末，你能武斷說領袖一定是善於和人相處的人物嗎？你能說他們一定具備了善於待人的條件嗎？

一個平常的人，不幸有了他們那些缺點的確，他會發現要和別人相處是非常難的；但是一個領袖却常常可以把這些缺點忽略過去，照舊做他的領袖。爲甚麼呢？因爲領袖有他主要的特性，這些主要特性，是可以把那次要的缺點掩飾過去的。

特性是什麼？簡言之有下列七種：

一 意志力。

二 知識。

三 熱誠。

四 自信心。

五 毅力。

六 責任心。

七 勇氣。

意志力是最重要而又最難解釋的，牠既不是理智，也不是情感；牠是一種使他人信服的不屈不撓的力量。羣衆是需要着領袖去統治的，他們雖然也人人希望着自由，但是因爲缺乏信心，因爲膽怯狐疑，所以他們常希望着有人去指導他們，這樣就造成了領袖的特殊地位。要是你自己根本沒有意志力，怎樣能去統治他們，怎樣能達到領袖的地位呢？

所以要成爲一個領袖，就必須有意志力，領袖後面的羣衆愈多，那麼他的意志力也愈是重要。

意志力的造成，是基於堅強的決心，所以一個做領袖的人，他必須對於他所進行的方針，抱有堅定的意志，他必須有雖遇一切艱危脅迫而不屈不撓的氣魄。

領袖要是沒有知識，怎能使人信服呢？所以知識也是領袖必具的一個條件。

所謂知識，可以分二方面來說：

一 對於事實的知識。

二 對於人的知識。

在領袖所領導着範圍內的知識，當然都是領袖必須知曉的，要是在他所領導範圍以內的知識，他所知曉的不及他手下的人那麼多，那麼，即使他已躋登了領袖的地位，沒有人能保證他能常登下去。固然在某一些部分上，也許他的屬員所知曉的比較他多，但是領袖所具備的是一般的知識，以一般講，他一定要超過他們。當然

知識愈多的人，他愈是一個好的領袖。

一個球隊的隊長，是怎樣的人呢？爲什麼要選他做隊長呢？理由也許是很多，但主要的一個，總是脫不了他因爲對於該項球戲有出人頭地的知識。

在商業場中，也是這樣，一家公司的經理，總是選擇這種業務最熟識的人。門外漢是決不能登到領袖的寶座的。

領袖對於事實的知識，可以從他的遠見中看出來。一個人要想做領袖，那末熟察環境，好像是很重要的。領袖對於事實的知識，固然重要，但是對於人的知識，其重要性更爲偉大。

一個領袖要得到各個人的擁護，那末必須知道對於人的知識。倘使領袖能够個別知道個人的底細——他歡喜什麼？不歡喜什麼？他對於某種特殊環境的反應是什麼？他的主要情緒是什麼？明瞭了這一切，自然對於統治方面，要容易得多了。

領袖對於人的知識，除了上面所述的這些瑣碎的特性可以知道之外，必須知道，對於人的普遍知識，明瞭人性，知道在一個團體中人們怎樣活動。這樣他也許不能個別得到人心，但對於集合體的人，却一定能够把他們操縱了。

領袖必須有熱誠。換句話說，領袖必須要忠心。所謂忠心，乃是對於主義的忠心，而並不是對部下的忠心。熱誠是不能假裝出來的。所以一個領袖對於他從事的工作，必須真心喜愛，一心一意的希望他的專業成

功。

要是一個領袖對於他所抱的主義，信念愈深切，致力愈奮篤，他的部下對於他也一定愈忠心。於是領袖的

地位也愈是鞏固了。

要做領袖，那末一定要使別人對你信任，使他們知道你足以領導。但是如果你自己還不能信任自己，怎樣使別人信任你呢？所以一個做領袖的人，必須有無可搖動的自信心。環境愈艱難，自信心也必須愈高，無論如何，不能讓他動搖。

自信心是不能辯論的，也是不能想法證明的，只能把他認做理所當然。不論你做的事，是多麼可笑，只要能把握深切的自信，那末一定有人會信任你的。

自信心可以從說話中表示出來，所以一個真正的領袖，他是不用冗長而詳細的話來解釋他的理由的；他只是用一些警惕而有力的話；他只發出命令，而不事解釋。

領袖是不怕麻煩的。一個真的領袖對於他的專業，所用的時間，常多於他的手下；原因一部分也許是爲了他的熱誠，但是無論如何，要做到這一層，他必須要有毅力。

思想，計劃，行動，都是需要毅力的，要是沒有毅力，領袖就不能成爲領袖。許多人不能達到領袖的地位，就因爲他們沒有這種毅力。

毅力的主要表現是進取的精神。領袖是創立事業的人，他是實際上的開始先鋒，他必須是羣衆的先導，隨時隨地準備着開出新路來，而把羣衆領着前進。

你要得到領袖的名聲，那末，就必須付領袖的代價，所謂代價，就是負起完全的責任。一個真正的領袖，他不但不迴避責任，準備負起他自己行動的責任，他還準備着，負起部下行動的責任。人們大抵是歡喜迴避責任的，他們盡量地閃避着因爲不幸的招致，而受人咎責。領袖既然願意替他們負

起這種責任來——至少在對外方面——他們自然樂於接受。於是領袖的地位也就此造成了。

領袖的最後一個特性，便是勇氣。勇氣的重要性，也並不小於上述的六種，要是沒有勇氣，是決不會做成領袖的。懦夫爲什麼不能做領袖，甚至不能做懦夫的領袖？原因也無非是缺少勇氣。

勇氣也像熱誠一樣，牠是不能假裝的，假裝的威勢，也許可以博得一個勇敢的名聲，但是結果紙老虎一定會破穿的。

領袖所要的勇氣，並不只是血氣之勇，他更需要着精神之勇，在任何領域內，——商業上，社交上，宗教上，以及其他任何地方，雖經艱危困苦，但是領袖必須有勇氣使牠貫徹到底。這種勇氣，就是精神的勇氣。牠是可以從對權威的反抗，對引誘的拒絕，對事業的改革，對攻擊的支持等等不同的場合中發現出來的。

領袖不但要有這種勇氣。他還需要把勇氣在手下人前顯示出來，必須使手下人知道比他們是更勇敢的，所以一個真的領袖，他是不叫手下人去做他自己不敢做的事情的。

上面所述的七種，是領袖必需的特性，所以做領袖是性格上的問題，而不是技術上的問題。

這樣說來，似乎領袖是天生的了。這倒並不，事實上很多有爲的人，天生並不適合領袖應具的特性，但立意把自己鍛鍊成領袖，並且得到了成功。所以領袖的特性是可以人爲的。

四九 你要做領袖嗎

你要做領袖嗎？回答這問題之前，先請你考慮一下，你的要做領袖究竟是爲了什麼？

爲了貪圖安富尊榮，想在後方適意地發表你的願望，讓別人替你效勞嗎？

要是你這樣想，那末你的目的就錯誤了，這只是享福，而不是做領袖。

是想博人欽佩，爲大眾所仰慕嗎？不對不對，這只是出鋒頭，而不是做領袖。

你要知道做領袖，並不是享福，也不是出鋒頭。

那末爲什麼要做領袖呢？是要權力嗎？但是爲什麼要權力呢？是爲了個人的好處，個人的快樂，還是爲了想使你關心的事業得到更大的成功？

前者的目的，仍不能說是做領袖，後者才是做領袖的真正目的。

做一個真正的領袖，要很費時費力的攀登這正像爬手一般在未達到頂點之前，你也許會遭到無數的困難，並且做領袖，是很麻煩的。做領袖必須要有領袖的特徵，倘使你不是一个天生的領袖人才，而想做領袖的話，一定要克服你原有的習慣，而趨近到領袖的特性。——這方法是麻煩的，沒有長久的刻苦的持久努力，是不會達到目的的。

你已明白了做領袖的麻煩嗎？現在請你再來回答那先前的問題——你是不是真的要當領袖？

要是這些麻煩並不損害你做領袖的心，那末很好！讓我告訴你一些怎樣做領袖的方法。

第一件事就是要確定做領袖的志願。

你爲什麼要做領袖？你要在那一方面做領袖？你要領導那一般人這一連串的問題，你必須不含糊的回答出去，然後你的領袖地位，就已有了一個正確的輪廓。這樣的志願立定以後，必須堅持着不使改變。你一定要熱誠的期望着領袖地位的到來，甘心放棄安樂舒適的生活，矯正你的習慣，甚至改造你的特性。

領袖資格自省表

	預定的	偶發的
意志力		
知識		
熱誠		
自信力		
毅力		
責任心		
勇氣		
總數	(十)	(一)

假使能這樣，你已立下了做領袖的基礎了。

基礎立定以後，接着第二件事，就是怎樣把這理想付之實現。

在實現你理想的時候，第一步你必須把你自已想像是你所志願做的人物。在這時候，你也許會禁不住白日做起夢來，但是這並不妨害你的目的，只要你不是永久做夢，那末總有成功的一天。

這種想像並不是無聊的空想，你所應該想像的，就是要有那些領袖所具有的特性：意志力，知識，熱誠，自信力，毅力，責任心，和勇氣。

光是想像，自然還沒有效力，於是你就該着手改造你的本性，使合乎理想中的條件。

做到這一點，最好的一個方法，是用一種自省的表格，把你每天的行動，做一個實際的考察，看他是不是合乎條件。

表格有不同的方法，這裏介紹你最簡單的一種：

在每天的早上，你預定了當天應該做到的許多計劃，在晚上一天的事情做完了的時候，一一把他考慮一下，做到的在表上記一個「十」，沒有做到的記一個「一」。要是偶然發生的事情，可以試驗你的領袖資格，那末把他記在「偶發的」這一項裏。最後把「十」、「一」統計一下，就可以看出你的資格是已達到什麼地步了。

舉一個實例來說。譬如說你在某天的早晨定了下面的計劃：

一 意志力 我在正餐以前決計不吸香烟。

二 智識 我決定收集一些統計，做明年生產的根據。

三 熱誠 我一定要對經理去說，使下個月的營業擴充百分之十。

四 自信力 我決計自己去解決一個問題，不依賴他人。

五 毅力 我今天要比昨天多做十分之一的工作。

六 責任心 我今晚要自己打電話給瓊司，拒絕到他家去打牌。

七 勇氣 我要向經理要求加薪。

到了晚上，你把全天的事做完以後，把卡片拿出來，自己考查一下，所定的計劃究竟實行了幾個。假定結果是這樣的。

一 我整天沒有吸香烟，——意志上劃一個「十」號。

二 我已把統計搜集了一部份。——知識上劃一個「十」號。

三 擴充營業的事，我全忘了。——熱誠上劃一個「一」號。

四 問題雖然想過，但到底還去請教他人。——自信力上劃一個「一」號。

五 我今天的工作，還是和平日一樣。——毅力上劃一個「一」號。

六 電話沒有打成，晚上我仍到瓊司家去玩牌。——責任心上劃一個「一」號。

七 我沒有要求加薪，那老頭子今天神色不好。——勇氣上劃一個「一」號。

考察完了以後，你再把當天的事想一下，有沒有影響領袖的條件。

我們再來假定一下你所做的事情：

一 ××約我到咖啡店去談談。我心中很不願意，但結果還是跟他去坐了一會——意志上劃一個「一」號。

二 我跟桑普生打賭五塊錢，說我們東區支店下月的營業要比南區好——自信力上劃一個「十」號。

三 今天我上辦公處早十五分鐘——在毅力上劃一個「十」號。

把全部來統計一下，「一」號趕過了「十」號，但是不要緊，今天成績不好，明天可以努力些！

你看了上面所學的例，也許覺得所舉的事情太不驚人了！是的，上面的幾件事，都是很瑣屑的，不過領袖資格是在小事情上堆積起來的，我們怎能不從小處着想呢！

你也許會說那樣做太費時間，你沒有這些空閒功夫。但是做領袖本來是麻煩的事，怕麻煩怎能做什麼領袖呢？

所以無論如何，你總該把上述的表格，每天作一下自省，即使實在怕得很，那末不妨早上早起半小時，來補救這時間上的不足。

這種自省的方法，是發起領袖資格的唯一方法嗎？那當然不是。不過這是一個你所能做到的最簡便的方法，是無可懷疑的。

人是習慣的動物。你的思想，言語及動作，因為習慣於某種方式而固定化了。也許你的舉止，風度只具着這隨者應有的特點，而不適合做領袖。這一種習慣，當然要把牠改去的。

怎樣改去這些習慣呢？威廉·詹姆士曾經提出過下面的幾個程序：

- 一 運用最大的努力。
- 二 否定任何的例外。
- 三 抓住實行的機會。
- 四 繼續不斷的努力。

這四個程序是很值得你注意的，此外我們還可以補充三個必要的條件：

- 一 必須明確地記住你的目標。
- 二 必須估計你的進展程度。
- 三 不要性急。

第一個條件的理由是不用解釋的，不決定目標，那末就要變成盲目的賽跑了。

我們提出的第二個條件，他的好處有二：

- 一 可以給你一個機會判斷你所走的路是否正確。
- 二 可以給你一種鼓勵，加強你做領袖的決心。

關於第三個條件，你一定會明白，固定的習慣，都是經年累月所積成；要改革牠，自然要很費一些時間，性急是決不能達到目的的。

你有了領袖應具的特性，有了領導者的習慣，接着還要使人家信任你的確是一個有領袖資格的人物。這是一個外表的問題，所以在你打算做領袖的時候，應該知道一些領袖的外表的特徵。

領袖有些什麼特徵呢？

一 領袖們決不踱方步。

三 領袖們決不垂頭曲背。

五 領袖們決不在細節上吹毛求疵。

七 領袖們決不一事未了換做他事。

因此你必須糾正你自己，實行下面的幾件事：

一 行動要敏捷。

三 姿勢要正直。

五 注意要集中。

七 做事要有始有終。

你不要認爲這些都是小事，好像是無足輕重的。

你立定了做領袖的志向，然後照着這志向，想像成你是期望着的領袖，造成領袖應有的特性，應有的習慣，再把這些領袖的資格，顯示給人家。這樣的努力做去，那末你就不難造成一個領袖了。

五〇 最後的幾句話

朋友，到現在爲止，你對於「處世藝術」已有了一些印象吧！你也覺得研究「處世藝術」是很有興趣嗎？

二 領袖們說話決不吞吞吐吐。

四 領袖們決不猶豫不定的。

六 領袖們發言決不俯首看地板，舉頭望屋頂。

二 說話要有勁，口齒要清楚。

四 決斷要肯定。

六 談話要正面對人。

你也信任「處世藝術」不是什麼難事嗎？

本書已告訴你怎樣待人，怎樣識人，怎樣立名，怎樣談話，怎樣吹牛，怎樣拒絕，以及怎樣使人歡喜，怎樣聯絡別人的許多方法，它還告訴過你怎樣達到做人的最高本領——做領袖的技巧。這些方法和技巧，你也覺得確是需要的嗎？

這裏，它也會舉過不少怎樣做人的實例，這些實例，你也覺得對你有些幫助嗎？

當你看完了本書以後，請你自己考慮一下，它究竟給你的是什麼？

現在我們將要告別了，在臨別的時候，我還想告訴你幾句懇切的話。

做人本來是很神祕的，弄得好，你會覺得很有興趣，弄得不好，你也許會覺得毫無意識；事情的成敗，也是很奧妙的，有時候你能很順利地得到成功，有時候也許會寸步荊棘，走不上前。所謂好與不好，癥結全在一個技巧的問題。

本書告訴你的技巧，好像很多，但你是否可以完全靠着牠去待人處事？照着這些方法去做，是否可以決不失敗呢？

那可不能保險了，天下的事千變萬化，誰也不能保證某種方法是絕對有效，決不失敗的。不過有一句話，我可以大胆地告訴你：要是你能把本書所給你的方法，適當地運用它，那末成功的希望是很大的。

總之，方法是死的，人是活的。祇要巧妙地運用它來應付你周圍千變萬化的環境。那末一切阻礙，終有克服的一天；

在這裏，我預祝你的成功！

怎樣應付人

版 所 翻 必

權 有 印 究

民 國 十 三 年 八 月 刊

原 著 : Milton Wright

譯 述 : 艾 瑞

出 版 : 奔 流 書 店

地 址 : 上 海 四 馬 路 山 西 路 口

經 售 : 桂 林 奔 流 書 店
各 地 各 大 書 局

實 價 : 國 幣 一 元 六 角

