

名人名傳的精華 · 進德修業的寶筏

# 事業成功之路



美 國 韋 字 · 摩 根 合 業  
青 菁 揚



重慶建國書店印行

# 事業成功之路

美國韋寧·摩根合著

菁揚譯



重慶建國圖書印行

# 目次

## 小引

### 第一章 怎樣使生活發生興趣……………一

- 一 把職業當作有趣的遊戲……………一
- 二 從厭煩的工作中找樂趣……………二
- 三 抱着熱忱去工作……………五

### 第二章 怎樣進展你的前途……………七

- 一 不以現實為滿足……………七
- 二 要訓練你的思考能力……………九
- 三 努力向上……………一三
- 四 要真確地認清現實……………一三

### 第三章 怎樣克服你的缺憾……………一七

一 克服天賦的缺憾.....一七

二 不能免除的缺憾也有利用之處.....一九

三 不可能的事不是絕無成功的希望.....二〇

四 處境窮困大可磨勵你的意志.....二〇

五 不斷的奮鬥終可達成功之域.....二三

**第四章 怎樣握住你的機會.....二五**

一 善用你的幸運.....二五

二 偶然的事也許是你成功的機會.....二六

三 機會常賜給不辭辛苦的人們.....二九

四 乖運盡可以人力轉變為幸運.....三〇

**第五章 怎樣利用別人的批評.....三四**

一 使人們的嘲笑轉變為頌贊.....三四

二 受人輕慢反可刺激你向善.....三六

三 失敗是成功之母.....三七

四 不要過於倚靠他人而受欺瞞……………三八

第六章 怎樣養成事業成功上必要的習慣……………四二

一 偉大的事業從簡易做起……………四二

二 初次的幸運是成功的先聲……………四四

三 誇大是少不更事的惡德……………四五

四 自承過失態度光明……………四七

第七章 怎樣操縱你的情緒……………五〇

一 冷靜的態度可以制服粗暴的人……………五〇

二 不要因對方憤怒而憤怒……………五六

三 憤怒的情緒可以激勵志氣……………五三

四 設法移擊羣衆憤激的情緒以增進事功……………五五

五 設法消洩你的怒氣……………五六

第八章 怎樣纔是求知的態度……………六一

一 在常見的事物中也要存着好奇心……………六一

二 疑問最好要自求解答……………六三

三 不恥下問……………六五

**第九章 怎樣運用你的腦子……………六九**

一 憑自己的腦力脫離困境……………六九

二 訓練機智以應付難題……………七〇

三 積極訓練創造的思想……………七三

四 將問題具體化而以實驗證明之……………七四

**第十章 怎樣纔有正確的決定……………七九**

一 決定問題切勿武斷……………七九

二 任何言行均應超脫於利害關係之外……………八〇

三 勇於認過勿稍遲疑……………八一

四 決定前須加充分考慮……………八四

五 須先求得根本原則再行決定……………八五

六 廣徵別人的意見以爲解決問題之助.....八六

第十一章 怎樣使你的注意力集中.....八九

一 興趣足以集中注意力.....八九

二 興趣是立業之基.....九〇

三 試法引起興趣.....九一

四 把注意力集中於一事.....九二

五 養成專心的習慣.....九四

第十二章 怎樣是工作時應取的態度.....九六

幸福可由多做工作得來.....九六

二 不煩瑣勞事業方有發展.....九八

三 工作須有程序和計劃.....一〇〇

四 利用暇日.....一〇三

第十三章 怎樣纔是適當的休閒.....一〇七

- 二 訓練屬員的才能.....一五四
- 三 凡屬員能做的事不要攬在自己身上.....一五五
- 四 知人善任.....一五六
- 五 領袖人物應有寬宏的度量.....一五八
- 六 領袖人物應坦白的信任同事.....一五九

### 第十九章 怎樣取得閱書的樂趣和利益

一六四

- 一 所讀的書須時有變化.....一六四
- 二 認清讀書的目的.....一六五
- 三 選讀有興趣或合程度的書籍.....一六六
- 四 學以致用.....一六七

### 第二十章 怎樣是謙遜的價值

一七〇

- 一 誇大是失敗的飾詞.....一七〇
- 二 不以一後自喜.....一七二
- 三 痛改驕傲的態度.....一七三

四	以事實爲自己辯護.....	一七五
五	以榮譽歸之公衆.....	一七七

<b>第二十一章</b>	<b>怎樣養成從容的態度.....</b>	<b>一八〇</b>
--------------	-----------------------	------------

一	克服自我感覺.....	一八〇
二	以他種有興趣的事轉移自己過敏的感覺.....	一八二
三	得一專心的對象便可保持泰然的態度.....	一八三

<b>第二十二章</b>	<b>怎樣使人與你合作.....</b>	<b>一八六</b>
--------------	----------------------	------------

一	感情是合作的基礎.....	一八六
二	愛護職工.....	一八七
三	寬恕職工.....	一八九
四	處事精明以駕馭職員.....	一九〇

<b>第二十三章</b>	<b>怎樣纔使人敬愛.....</b>	<b>一九四</b>
--------------	---------------------	------------

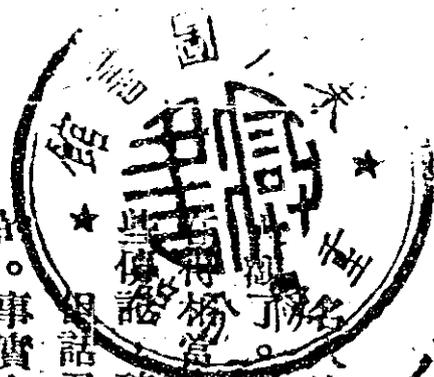
一	泛愛衆人.....	一九四
---	-----------	-----

目次

10

二	打破階級的差別	九六
三	言行平民化	九七
四	對人的情感須超脫於利害關係	九八

## 小引



傳記的書，出版界已出了不少；更是近二三年來，真是有如雨後春筍，蔚成洋洋。促成這種情形的原因，我們應該說：一方面是由於青年們徬徨苦悶的心理依然存，因而想從前人奮鬥成功的歷史中去學習一些實際的經驗教訓；一方面，這

些傳記，確實亦有很多可資明鑑的地方。因話又說回來，這些傳記是不是都完美無疵，盡善盡佳呢？這是很難予以絕對的肯定的。事實上，聖賢豪傑，其事業固足以垂萬世而不朽，但我們能說他自生至死言行咸孚，無半點疵瑕嗎？這是其一。次者，古聖古賢，其所處時代，與我們截然不同，其所用以應世的方策，自亦不可原封不動地拿來應用於今世，試問如有人於廿世紀五十年代的今天，還要講究一些男女授受不親的禮教，將會給人看作一個如何食古不化的東西呢？

因而，譯者因反對閱讀名人傳記，但亦不主張不加選擇囫圇吞棗，以致食而流於不化，崇拜近於盲從了。在這樣的原則下，譯者總在希望着能有一本攝攷名人奮鬥的精華，集其實貴，刪其疵瑕，因而成爲一本較爲完美（譯者不敢說十全十美）的書。

著者現擬這本勸事業成功之路，正是一本頗能將這些條件的書。其內容着重在修養方面的勸勉，蓋著者認爲事業成功之基礎在修養的功夫，這觀點譯者以爲是很正確的。這

於書中功利觀念頗濃，或許有人會不贊同。譯者譯時亦不覺有了些微的刪改，但仍盡力保持作者的寫作風度。蓋譯者以為「功」與「利」總有其不可分割的聯繫在也。

民國三十年仲冬於重慶

## 第二章 怎樣使生活發生興趣

### 一 把職業當作有趣的遊戲

常人大都羨慕別人的幸運，嫉妬別人的成功，而不思振奮自己的意志，努力奮鬥，只坐待良機的自至。

現在美國藥業中的翹楚，查理華葛琳（Charles R. Walgreen），原來只開設一範圍很小的藥房，不免也和常人一般覺解，希圖天緣湊合，別求發展。他怨恨自己的職業，涉足歌臺舞榭，以求消遣，而任店裏的業務，日漸廢弛。一天，他對自己問：「我何必捨棄本業，另擇別業？如果這樣，不是對於職務更加生疏，難於成功嗎？何不仍操本業，就在藥業中，展施我的才能呢？」他幡然改悔，一變從前因循苟且的態度，他振刷自己的精神，鼓勵自己的興趣；無論對待何人，總是興高采烈，和藹可親。他把自己的職業，當作極感興趣的遊戲，以求業務的發展。

他常欣欣然自誇他服務的態度，怎樣使顧客滿意，招徠生意，以致營業蒸蒸日上。他說：「假如有人電話購貨，我一面接電話，一面舉手招呼我的店友，立刻把貨送去。」話剛說完，電話來了，他大聲回答說：「好，赫司士夫人，兩條象牌肥皂，三瓶裝資的樟腦

酒，半磅巧克力，還要別的嗎？赫司上夫人，今天天氣好阿！還有……」那時，他換不掉的想些酬應的客套，和她攀談下去。同時他指揮店友，取齊貨品，裝車送出。店友亦訓練有素，敏捷處理，在接電話後不到一分鐘，貨品已在路上運送。他仍繼續和她在電話中閒談，及至她說：「門鈴在響了。」華葛琳先生請等一等。』於是他而露笑容，知道貨已送到；仍手持聽筒靜待續談。不久，她又再在電話中說：「喂，華葛琳先生，剛纔就是貴藥房送貨人叩門，我真奇怪，我們前談話未畢，而貨已送到，真迅速極了！我一定為貴藥房廣為宣傳，業於於是附近居民，都向他藥房裏購貨，漸漸至城中別處的居民，也成他藥房的主顧。同業中都奇怪他怎樣顧客會這樣的多？營業這樣的發達？」

華葛琳從此，他從小藥房之擴充而為許多營業鼎盛的分店。在美國藥業中，已佔第二位，尚繼續邁進，毫無止境。

非尋身經驗華民的成功，不在工作的本身，而在工作的態度。當他覺悟職業應看作極感興趣的遊戲，便以遊戲中競技者自任。努力研究競賽的技巧，盡力去幹，於是處處覺得有趣，處處覺得容易；終至獲得勝利，幸運也不求自至。所以他成功的秘訣是：「要把自己的職業，當作有趣的遊戲，而熱忱經營之。」

## 二 從厭煩的工作中找樂趣

製造螺釘是多麼厭煩、單調的工作啊！一滿車的螺釘，都要一隻一隻的加工製造。剛製造好一大堆的螺釘，更會有一滿車的釘料仍堆在原處，使你重新又要一隻一隻的磨光，一隻一隻的鑿成一定的尺寸。好像要把管理那鑿車工人畢生幸福，都葬送在鑿釘上面。怎會不使鑿釘工人撒瑪爾孚克朗（Samuel Vauchain）望而生畏，自怨自艾呢？就是他同廠的工人，也無不同聲怨歎，討厭這種毫無生趣的工作。但他想在廠中另換較好工作罷，又恐徒遭工頭輕蔑的冷嘲，諷他無此能力，自尋沒趣。想要出廠另找工作呢，得到這個工作，已不容易，辭職便是失業。

但這位青年工人孚克朗畢竟能戰勝環境，自己從困苦中拯救出來；終至榮任鮑溫爾機車製造廠廠長。他所用的方法真聰明，就是把厭煩的鑿釘工作，變做有趣的遊戲。化朽腐為神奇，使前途大放光明。

他對他的同伴說：「朋友！我們來競賽罷。你磨光釘子，我把鑿鑿成一定的尺寸。看誰做得快。假如你磨得厭倦了，我們彼此交換工作。」同伴聽信了他的話，他們就比賽起來。工作的効力，大大增加。不久工頭就給他們較好的工作，以示鼓勵。從此他一帆風順，拾級上升。

孚克朗的成功，並不是咬緊牙關，埋頭苦幹，勉強工作，和忍受酷刑一樣。他是在厭煩的工作中尋求樂趣，使自己樂於從事；由樂趣而增加工作的効力，是積極的，不是消極

的。所以他說：「假使你不能在你的工作中尋求成功之路，你還是另換工作的好。」這真是至理名言，但尋求的方法，如若勉強抑制自己，忍受嫌怨，這是違失天性，未必就能達成功之域。應化嫌怨為樂趣，方可定操勝券。

鋼鐵大王安特列卜內奇（Andrew Carnegie）說：「人如在專業中，不能尋得樂趣，不能責專業的無情，應責自己手段的拙劣。」他的一生自幼至老，確是到處快樂，因此他獲得最大成功。但應明辨，他是快樂後纔成功，並非成功後纔享樂。同一工作，你視作快樂便快樂，你以為厭惡便厭惡，就在你所取的态度。

大自然，本是一最大競技角逐的遊戲場。人自呱呱墮地，就進入這角逐之場，而充任競技者的一員。每天黎明，你便參加一新的競技，你昨天雖然失敗了，今天可重得一獲勝的機會，就是昨天的失敗，也無異給你一個新的經驗。你只要利用機會，破除阻礙，你便可以取勝。這些新的獲勝的機會，新的可得的獎品，以及新的可求的經驗，逐天都毫不吝惜的，充分供給給你。就看你所取的态度，是否興高采烈，到處快樂；還是無病呻吟，自尋煩惱。

所以你若希望自己的事業成功，你就應興高采烈，不放鬆所得的機會，盡你自己的才能去幹；這樣，你就可得到最後的勝利。

### 三 抱着熱忱去工作

培利亨鋼鐵公司的總理，查理·旭華（Charles W. Schwab）說：「人們在事業上，雖時遇折磨，常勞心力，只要他對於事業，是具有真正的熱忱，他定可成功。若遇事退縮，僅可供人驅使的人，終究不能建立大業。」人遇事愈氣餒，他所受的困難將愈多；除見滿途荆棘以外，別無康莊大路。如果變更他的態度，抱着熱忱去幹，精神所至，金石為開，不勞披荆斬棘，從前的障礙，已煙消雲散，開成蕩蕩坦坦道。所以同一遭遇，你視作樂境，和你目為苦境，真在一反掌間；只要把你所抱的態度，改變過來。

怎樣可以使你的生活遊戲化？什麼是遊戲化生活中應採取的手段和態度？以及偉人們怎樣由平凡而竟得勝利，由失敗而轉為成功？這些都是本書所要詳細剖析，告訴你的。

將生活視同競技者，參加有趣的競賽遊戲。

努力獲得競技中的經驗，而隨時運用之。

熱忱是取勝的要條，尤其在遊戲的生活中。

機會時時呈在你的眼前，只要你不放鬆它。

你視工作為快樂便快樂，視工作為苦痛便苦痛；完全由你所抱的態度來決定。

事業 成功之路

六

你須不滿足現在，應抱客觀的態度，嚴格批判，這樣你纔可以漸有進步。

## 第二章 怎樣進展你的前途

志向好像茫茫大海中的南針，濃雲霧中的燈塔，使你決定前進的方向尋得路徑，漸達你的企求。若漫無目的，游移不定，不但不能有迅速的進步，還恐有覆沒的危險。紐約國立化工銀行的副經理瓊士通（Percy H. Johnston）曾經說：『你不自明應走的路徑，便不會達到你的希望。』所以凡能確定自己的志向，並且能抉擇應取的途徑，而不自滿的人，一定可以成功。

志願的動機，是不滿足現實的生活，古今偉人，遇着不滿足的時候，便發生企圖，根據已往的經驗，和敏銳的目光，以確定自己的志向來改造環境。若是庸人遇着不滿足的時候，只會咨嗟歎息，怨恨自己的遭遇，一籌莫展，而被環境所困，偉人和庸人的區別，就在於他能否征服環境。

### 一 不以現實爲滿足

新聞界的怪傑，倫敦泰晤士報的業主諾士列夫爵士（Lord Northcliffe），他不滿足於賺入十元月薪的時候，也不滿足於倫敦晚報，每日郵報已爲他有的時候，就是他取得倫敦

泰晤士報時，還不願終止他偉大的企圖。雖然泰晤士報已被世人公認為勢力最雄偉的刊物。林肯說：「倫敦泰晤士報的力量，除密西西秘河外，莫與倫比。」他仍利用泰晤士報所賦予的力量，揭破官場的黑幕，伸張民說的輿論，幾次推翻和建設英國內閣，毫不顧忌的抨擊政府的昏庸。畢竟增進英國政治的效率，革新英國政府的制度。

他鄙棄志小易盈的庸人。他曾對一個服務剛滿三個月的下級助理編輯說：「你滿意你現在的職位嗎？你滿足你現在每週五鎊的薪金嗎？」當職員躊躇滿志，答以已覺滿意的時候，他很失望的對職員說：「你應瞭解，我是不希望我手下的職員，以每週五鎊的薪金即為滿足，終止他前途的發展。」

庸人的一無成就，就因他太易自滿，不求進取。得到較可苟安的位置，便徑徑自守。這樣，他一生只會機械似的工作，掙取勉強溫飽的薪金，以靜待死神之至，結束自己的命運。他怕因不滿足而感覺苦痛，所以竭力抑制自己的慾望，委卸自己的責任；說是受環境的壓迫，人們的歧視，以自解嘲。不知「鷓鴣巢空，不過一枚；鼯鼠飲河，不過滿腹，」是動物的劣根性，不是人類應取的態度。

至於偉人，就絕不相同了：他盡力尋求不滿足的地方，以發現自己的缺點，定改進的方針；不文過飾非，自炫優良，而受人無謂的稱頌。所以他常以客觀的態度，嚴格批判自己，不稍放鬆，不稍躲閃。

葛士德 (Hutch Chest) 說：「你要歧望你的將來。」葛氏在報紙上披露的詩篇，最受讀者愛好，就因他常常不滿於現實的我，而歧望他理想的我，力爭上游，使達成功之域。他又說：「我去夏便覺我歧望的自我，較現實的挺秀得多。所以便在這離塵囂的鄉間別墅中，列舉我何者應做，何者應舍，記錄紙上，以備省覽。務使我的精神上，物質上的生活，更爲豐富，更爲快樂。」

不滿現實是求進的先決條件。惟能不自滿足的人，纔能不故步自封。但僅僅不自滿足，仍然未盡能事；更須進而確定他的，努力工作，使之實現。

## 二 要訓練你的思考能力

當你對現實生活，有不滿時，你須上下四旁精密觀察，潛思力索，你會發現有許多路徑，使你循此發展。但這些路徑，盡從思考得來，所以你須訓練你的思考能力，纔可使你得有發展。這些路徑或許過於使人驚奇，難以置信，而目爲夢想；或許自己未必能逐一實現。但功成不必在我，這些新發見，儘可供有志者的參考，自有它不磨的價值。

鋼鐵大王卡內奇十五歲時，對他九歲的弟弟述他的志願，預備在他倆成長以後，合組公司，賺錢給父母購備馬車，這種理想，雖然幼稚得可笑。然他在童年時的腦中，已充滿了想像，他已自己訓練自己的思考能力，作將來建立偉大事業的準備。

綏爾佛列 (Gordon Selfridge) 久任瑪夏爾裴爾特公司的總經理，並手創倫敦最大的  
一個百貨公司，蜚聲商界。在童年時。他的母親怎樣訓練他的思考能力呢？他母親常常這  
樣對他說：「你成年執業以後，假使有天晚上，回家對我說：『母親，我每週的薪金，已  
增加一元，從此我們可以賒事儲蓄。』我將怎樣的欣喜。又如你在不久以後，你又對我說  
：『我手頭漸覺富裕，已爲你購一四輪馬車。』我更將怎樣的欣喜。』少成若天性，童年  
時代受有這樣的訓練，他思考的能力，自然茁長起來。無怪在他建業的時期，能把思考的  
能力，在實際上應付裕如。以求發展。

大都會電車公司總經理孚利朗 (Herbert H. Vreeland) 年青時，在鐵路上做三等火車  
上司制動機的工人，月薪只有四十元。一天，有一個任事較久的工人對他說：「你不要以  
爲做了司制動機的工人，便趾高氣揚，我忠告你，要在四五年，你纔會升做掌車的。那時  
你還得小心翼翼不被開除，纔可安然一生賺取每月一百元的薪金。』可是他冷然回答說：  
『你以爲我做了掌車的，就滿足了嗎？我還準備做鐵路公司的總經理呢！』後來果真如願  
以償。他因老工人的談話，便激起他浩然大志。並因他不戀戀於掌車是苟安一生的位置，  
所以努力向上。

受了不滿足的心情刺激以後，纔惹自己的思考力，以發現新鵠的。繼以不斷的努力，  
使現實和新鵠的聯絡起來。偉人們並不僅於發現新鵠的後，便終止他的進程；必根據事實

的經驗，預定到達新鶴的計劃，循此計劃，努力奮鬥，以求成功。時時不滿，便時時受刺激，新鶴的也時時更新，於是他的成就，日益偉大，可不限止。

### 三 努力向上

人們不慎思明辨，決不會發現事實進程上的障礙；徒詭怪自己怎會沒有進步。這時他若不改變態度，處處審慎考察，將永無成功的希望。

美國五大湖上運輸大王柯爾培（Harry Condy）初歷世途時，非常困苦，從紐約徒步到克利孚蘭。僱傭在湖濱來執業鐵路公司中，謀得一書記的位置。他雖然境遇拂逆，並不因此而貶低他的志向。他說：「我雖在階梯的末層；仍仰望最高的一層！」在他奮鬥不久以後，發見從前視為高不可攀的境界，已卑卑不足道。他覺得他原來的地位，除謹愿地、機械地工作以外，別無希望，別無發展。他寧跋涉於華嶽道中，希有登峯造極的一天；而不願踞塔埃之巔，以願盼自雄。他辭去了鐵路公司中書記職位，另在瓊海大佐（Colonel John Hay）管領下服務。他憑自己的思考力，想見改變他職務，可使他較有發展的希望。瓊海礁是美國典型人物之一。柯爾培受他的薰陶，受他的指導，於是斐然成章。柯爾培的目光是何等的精確遠大啊！所以柯爾培說：「我初至克利孚蘭這時腦中充滿了幼稚的冒險和浪漫思想。原來只想做一個尋常的航海人員。乃自晉接美國最完全的理想人物（指瓊

海)以後，立刻舍去僅僅只想做航海人員的願望，追隨我理想的人物，亦步亦趨，不可謂不是我的幸運。」

取法乎上，僅得乎中。人們所樹的鵠的，不可不儘量提高，方纔不致一無成就。假使柯爾培始終與常人相處，那末他的志氣，將日漸銷沉，目光將日益短視，決不會得到後來的成功。正因他能選取瓊海做鵠的，纔好像在黑暗中得了明燈，知道自己將來。應該做怎樣的一個人。

隨不滿意於現實而來的理想，你須把它成爲實際；使自己的行爲，以此種理想爲鵠的，而日求接近。不能把理想作爲現實生活失敗的慰藉，以爲自己已達理想的境界，而陶醉於虛無飄渺的幻境之中，不圖上進。則永陷於冥想的泥淖之中，難自拔。有識的人，既由理想而確定鵠的，必須先定出怎樣從現實達到這鵠的的路徑，並在途中樹立許多小目標。這些小目標，自然比最後的鵠的，接近現實得多；稍加努力，不難達到。達到一個小目標以後。覺得自己已小有成功；距離朝夕想望，胡之在前，隱約可見的最後鵠的，也漸行漸近。不禁發生熱烈的興趣。由這種熱烈的興趣，刺激你向前一個目標努力邁進，欲罷不能。妙在歷盡小目標之後，還有最後的鵠的存在，引誘你努力前進，沒有止境。絕對不是僅僅只有一個小目標；和拿破侖所說：「人們如果行有定處，便不會走得過遠」的情形大不相同。

人生好像登山，你必先有振衣千仞崗的志向，纔不至滯留在山腰。但你若徒存奢望，不求進行，那你也只能佇立山麓，優閒自在的望着山巒白雲來去。又若你盲目前進，不顧面前有無阻礙，你也有頗仆墮落的危險。山頂雖未必很清楚，呈露在你的眼前，或竟可望而不可接。但你只須堅持你的目標，好像航海時對準的羅盤一樣，如此便不會迷失你的方向，並須隨時隨地解決你遭遇的困難，掃除你當前的阻礙，如何越過橫互的頑石，躍過湍急的溪流，斬除蔓生的荆棘，使你不致從絕壁上溜落深淵，這個，全須你自己努力。

#### 四 要真確地認清現實

你須先澈底解決你眼前的問題，在你努力解決眼前問題後，有時竟會得到意外的收穫，培耳（Alexander Graham Bell）發明電話的故事，便是你一個很好的榜樣。

培耳原來在一個聾童學校做教員，因此和他的一個學生結婚。他常想解除他妻子的苦痛，使她耳聾復聰。經過許多次實驗，想利用電力製一機械，增強聽力。無意中竟發明了電話機，爲人羣造福，受人們的崇敬。他起初本只是解決他目前的實際問題，想使她妻子耳聾復聰。惟因他專心工作，澈底研究，對於電學有湛深的學識，纔有驚人的發明。所以他發明電話。雖屬意外並非偶然，世上決無偶然的成功，尤其是科學上的發明。

過猶不及，理想固然是事實之母，然單憑理想，忘却現實，則將流於荒誕。波斯頓大

學商科教務長樂特（Everett Lora），針砭他畢業的學生說：「大學生常常好高騖遠，而疏忽目前的實際問題，這是絕大的危險。不要輕忽自身的任務，以為不值得努力。」目標雖不妨儘量提高，但對於自身不可不有精確的估計；以及由現實以達目標的途徑，更不可不詳慎擊畫。

偉人有時雖變換自己的工作，但他們的變換，並非目標的游移，和穿花蝴蝶，漫無定向一樣。他發現現在的工作，必須變換，纔可得有進步，更和目標相近。所以他們的變換，是幫助他達到最後鵠的的一種手段。也因為明知前頭無路，自須別尋出路，以避免推車撞壁的窒礙。這正是他深切認清現實的一種的表示。

卡內奇如果不想堅決實行他的獨立計劃，而求更大的發展，決不輕易辭去賓省鐵路局副總管理職務。當你要嘗試那條路，是你達最後鵠的終南捷徑，便不免要變換你的工作。但當你決定變換工作時，不可不認清現在的地位，根據已往的經驗，和經過明敏的考慮。萬不可避難就易，見異思遷。

克列半蘭著名銀行家克羅士（Joseph R. Cross），做過交易所的職員，木材公司的會計員，收帳員，折扣計算員，出納員。他雖時變換他的工作，可是總是對着他原定的鵠的——銀行家——始終不渝，無非想在各種工作中獲得銀行業務上的知識和技能，意志不堅定的青年，經過這樣更迭的變換，早就要意志銷磨了；可是他反因迭經變更，多方面充實他的

體力，以幫助他達到他原定的鵠的。他說：『人們要達到自己的鵠的，不僅有一條路，常有殊途同歸的可能。有時雖由專幹一事，可以獲得學識經驗；但有時也須常加變換，不過須認清你幹的是什麼事，和爲什麼要幹這事，纔有意義。我變換工作，並非爲了可以多得薪金，如果是這樣，我早已被工作所犧牲了。我的所以變更工作，正是因爲那方面學識經驗已盡被我習得，無再留戀的必要啊！』

目標只是你生活上的指南針，指示你應否變換工作，和應在那方面盡你的精力，以及判定你當前應解決的種種其他問題。不要僅僅當他是最終的歸宿，那就看得它太呆板了。目標隨着自己的進步，而同時改進。你一到你預定的目標，就終止你的前程；不同時將目標改進，你就失去了你生命的烈火。陰霾滿佈，毫無生趣，除束手待斃以外無他事。偉人們絕對不是這樣，直到他精疲力盡，氣息奄奄，他還覺常有未了的志願，掙扎向前。

旭華由鄉村小孩，以至兼任許多總統顧問，國君的客卿，盡從自己奮鬥得來。他認人一生的活動，沒有止境。他說：『人如認鵠的有達到的時候，這人決不會有非常的成就。偉人們總是永遠前進，到死方休。』

x x x x x  
願望起於不滿足現實。

不滿足刺激你覺有需求，務須把這種動機，促其向善。

## 第二章 怎樣進展你的前途

當你不滿於現實，切勿怨天尤人，以推卸自己的責任。你應利用這種刺激，進展你的前程。

你應訓練你的思考力，以決定你的志向。

你應認清現實，向着志願的鵠的邁進。

你將來準備要做怎樣的一等人，先須認清你現在是什麼人。

要先解決目前實際問題，纔能向你的鵠的進行，而不致被血

目標是人生的嚮導，可決定人生進程上的一切問題。

目標隨人們進步，而同時改進，決無止境。

## 第三章 怎樣克服你的缺憾

美國最受民衆愛戴的大總統羅斯福 (Theodore Roosevelt)，八歲時，身體還虛弱到極點。呆鈍的目光，露着驚訝的神色。牙齒暴露唇外，不時喘息。假使學校裏的教師，喚他起來，他便顛巍巍的站起來，唇吻翕張，吐音含糊而不連貫，然後頹然坐下，生氣全無。真是低能兒的典型。世間和他同樣的孩子，大都神經過敏，稍受刺激，感情便激發起來，處處恐懼畏縮，不喜交際，顧影自憐，毫無生趣。但羅斯福並不如此，他雖有天賦的缺憾，同時他也有奮鬥的精神；他抱定人定勝天的信心，克服他天賦的缺憾，不爲天賦所屈服。

### 一 克服天賦的缺憾

他是怎樣去克服天賦的缺憾呢？其實也並不是怎樣驚奇的妙方法，誰都可效法，誰都能運用之而獲得效果。但是及羅氏成功，誰都不信他，曾經有個這樣嚴重的天賦缺憾。

他的方法是積極的，而非消極的。不靜待幸運之自至。而努力追求幸運。他毫不自餒於天賦的貧薄，而反利用之達成功之域。他絕不怨恨先天得來的缺憾，而自己愁苦。更不

始息他身體的虛弱，純事療養。不單單只從喝藥水，受針灸，避地山林，遨游海上，以恢復他的健康。他却採取積極的鍛鍊，以達他的目的。他和別的強健的孩子一樣活潑，去騎馬，競舟，做劇烈的活動。他用剛毅態度，對付他畏怯的天性。用忍耐的精神，克服他先天的賦予。處處快樂和藹，對待人們，以去除怕羞畏縮不喜交際的素性。果然在他大學肄業之前，已獲大大的成功。他已是人們樂於接近，精神飽滿，體力充實的青年了。他已常在假期中，到亞列那追逐野牛，落磯山狩獵巨熊，以至到非洲去襲擊獅子。終至他勝任軍隊的艱苦生活，帶領馬隊，在西班牙戰爭中，大顯身手。

羅氏的成功，不但因為他有剛毅的精神，不為天賦所屈服。更因為他有自知之明，他深知自己的缺憾，並不以為聰明，勇敢，強健，而稍事放任，並明瞭自己的缺憾，何者可以克服，何者應予利導。他自知虛弱、畏怯，可以克服，而語音、態度，則須因勢利導。他學習假嗓音，在演講時運用。雖然齒露唇外，及軀體振顫等小節，未能盡合演講的技術，更沒有洪鐘般的聲音，驚人的辭令，仍不失為受人信服，有力量的演說家之一。所以人們應有自知之明，纔可以有自信心。你若不辨明自己的缺點所在，而一意孤行，未有不成為被人所訕笑的罔人。芝加哥大陸商業銀行行長雷諾治（ALTHE REYNOLDS）說：『人的自信心，就是能明察自己的長處和短處，人們要除去自己的短處，一定先要明白它在什麼地方。』

自己的缺憾，如果自知其不能去除，不特利用為個性的標識？好像商品的商標一樣。這話看似滑稽，實在含有至理。羅氏露出唇外的牙齒，和時常戴著的大眼鏡，這正可以標示羅氏品格行爲的特徵。使人不假思索，立刻認識。不然漫畫上，怎樣描繪出羅氏的個性呢？一般人愛好這些漫畫，和親近羅氏一樣。

## 二 不能免除的缺憾也有利用之處

不能免除的缺憾，大可利用為個性的標識，不僅是羅氏露出唇外的牙齒。一般人愛好林肯那瘦長的身材，正因為可以象徵他是國家質樸有力的棟柱，和絕對可靠的性格。喜歡史密斯（Arthur Smith）常帶土音的俗語，正因為可以象徵他平易近人的德性。喜歡拿破倫高傲的氣概，正因為一見就肅然起敬，滿足人崇拜英雄的心理。喜歡柯立芝（Coolidge）的沈默態度，正因為到眼就認出真摯篤實，儘可信任的風度。喜歡耐興（Carrie Nation）的斧頭，正為它可以表現他大無畏的精神。

也沒有特點的人，無意間由人工造成，以為他個性的標識。這便是道司（Cheston Davis）口含烟斗的態度。這位亢爽率直的美國副總統道司將軍，不幸罹了疾病，醫生忠告他，不能再和病前一樣，每天吸二十枝雪茄烟。這怎樣能輕易變更他的積習呢？於是他便換吸烟斗，使烟斗成爲他不離左右的終身伴侶。也就是成爲他亢爽率直個性的標識，真好

像商標一般。

所以你絕不要爲自己的缺憾而苦悶，你只要認識清楚。就是不能克服和免除，也不失是你個性的標識，儘可利用。

### 三 不可能的事不是絕無成功的希望

查坦母的伯樞威廉畢德（William Pitt）雖患着關節腫痛的風溼症，尙拄杖蹣跚，努力他的政務。真是常人說不可能的事。當他任英國的國務卿時，有一個海軍上將，來請求免除他被派的艱難工作，說這事是做不到的。他聽了，立即舉起他的拐杖，去打那位上將。忿忿地說：「做不到麼？我定要你在做不上去！」

畢德自己的身體，幾已殘廢，尙且努力奮鬥。自然聽到那位壯健的上將，訴說任務的困難，爲尋求避免責任的卑怯舉動，而施以痛懲了。

人們的缺憾，可以利用他爲懶惰膽怯的護符，以求人家的原諒。也可努力奮鬥，而竟能克服缺憾，這全在你自己的意志。

### 四 處境窮困大可磨勵你的意志

拿破侖出身是柯西加的貴族。可是他的父親意志雖很高傲，手頭十分拮据。幼時，他

父親令他入貝列恩肯族學校肄業。校中同學，大都恃富而驕，思想卑劣，譏諷家境清寒的同學。所以拿氏常受同學們的侮弄。起初雖然逆來順受，竭力抑制自己的憤怒，但同學們的侮弄，愈演愈甚，終至忍無可忍。於是函請父親准他退學，希望脫離這可怕的環境。可是他父親堅決的回復他說：「誠然，我家沒有錢，但你仍須在校讀書。」他不得已，動心忍性，受了五年的痛苦。他遇到每次同學們的侮弄，每次同學們的嘲弄，不但不消沈他的志氣，反增強了他的決心，磨勵了他的意志。準備在將來，由實際上，戰勝這些卑鄙的執拗兒。

當他十六歲任少尉職的那年，不幸他父親去世。在他菲薄的薪俸中，尚須節省一部分，來贖養他的母親。那時又接受差遣，須長途跋涉，至凡朗斯去加入隊伍。厄運迭至，真是已達極點。到了隊裏，眼見同伴們，大都把餘閒的光陰，虛擲在狂嫖濫賭上。險惡的環境，將他一使度失足，便恨成千古。好在他不具翩翩的風度，無從追求女人；既羞羞澀，更不能使他有一擲千金的豪興。他把餘閒的光陰，全放在鑽研學術上。幸道時他可以從圖書館中，借到他要讀的書，毫不感受困難，好像清風明月，予取予求。他不讀無聊的書，徒消磨他寶貴的光陰。他早有他懸想的鶴的，準此以選擇他應行閱覽的書。這時他艱苦卓絕，在方丈的斗室中，埋首研習。雖然臉無血色，以及孤寂煩悶，都不能動搖他的志願。他數年的用功，積下的讀書筆記，後來印刷出來，竟有四百多頁。

他設想他自己是一個總司令，繪柯加西島的地圖，並將設防計劃，羅列圖上。根據數學的學理，精確計算。從此漸露頭角，被長官所賞識。派他在教場上擔任職務，此項工作，雖需要繁複的計算，但是他學養有素，游刃有餘。從此否極泰來，霄雲直上，人們對待他的態度，也大大改變，今昔異趣。從前嘲弄他的人，已被勢利所吸引，眉眉諂笑，奉承惟恐不周。輕視他的人，也以受他稍一顧盼以爲榮。擲揀他是一個迂儒書癡，毫沒出息的人，也虔誠崇拜，到處揄揚。

拿氏的成功，固然因爲他有英挺的天才，充足的學養。但最重要的，還是在他有戰勝侮弄者的意向。這種堅決的志向，就是在他艱苦環境中磨勵出來。假若他不受同學們難堪的侮弄，或他父親允許他退學，不受冷酷無情的折磨，晏安鳩毒，決不會動心忍性，激發他的志氣，成爲世界婦孺皆知的拿破倫。

困苦的環境，固然可以磨勵你的志氣，也可以消沈你的志氣。你如不戰勝環境，便將爲環境所犧牲。你如受了冷酷無情的境遇，便尙自菲薄，以爲前途絕無希望，一聽命運的擺布，那末你將無聲無臭，老死窗下。偉人們絕對不是這樣，他認爲世間沒有不可改造的環境，盡力戰勝天賦的領域，不稍退縮，不稍放鬆。我們崇拜拿氏，就因拿氏具有這種精神。

雖然天賦的缺憾，非盡人力可以克服。強不可能爲能，你定要耗廢你的精力。假如你

僅有一隻脚？你不必在賽跑場上露醜。沙啞的嗓子，自然無從在歌唱隊裏競勝。跋足，癱手，雞胸，駝背，想在格體上誇耀，何等愚笨。癡肥的婦人，也想學着柳腰款擺婀娜姿態，豈不令見者難奈。但成功之路，並不僅有一條，此路雖有阻礙，未嘗不可在他方尋求發展。

荷士大佐 (Colonel Edward M. House) 生來就是矮小的體格，並缺乏急進的性情。自知不能在軍警界中，得一地位。但終於換了方法去結納朋友。他是威爾遜最信任的顧問。終於成爲歐戰時最有關係的人物。這就是避去自己的缺憾，在別方面發展，而達成功之域的一個明證。

同樣佛蘭克林自知缺乏演說家的天才，不能言詞動人。演講時，雖躊躇很久尙不能運用最適當的字面，以表達他的意思。所以他改用別種方法，使人信服，補償演說上的缺憾。他提議案時，常用間接或緩和的方法，使他的議案在議會裏通過。他不素待人接物，也一以和平爲歸，決不和人作無謂的爭辯。這也是他自知口才不能勝人，而別求可以制勝的方法，以達成功之域。

## 五 不斷的奮鬥終可達成功之域

狄瑪齊尼 (Demosthenes) 是西歷耶穌降生前三百年，希臘的大政治家。他生來口吃

吐字不清。尤其對R這個捲舌聲母，說不準確。他便口含石子，努力練習。站在法萊藍的海濱想將海浪喊平。向山奔跑，同時背誦，練習一口氣說許多字，以矯正口吃。並對着鏡子，練習演講時的姿態、表情。建築一個地室，每天在裏面練習演講時的聲調。一練習就持續幾個月，還恐怕自己不能專心練習，跑出去幹別的雜務；自己剪去半邊頭髮，使自已不好意思見人。這樣前苦心孤詣，所以他原先對大眾演講時，常常失敗，有時因把演講的語句混亂了，引得聽衆狂笑。在這樣情形之下，居然因為持續練習，成爲前無古人後無來者的歷史上第一大演說家。

所以你若認清自己的缺憾，而不甘被缺憾所屈服，堅持你的意志，不斷的幹去，也未嘗沒有成功的希望。

x

x

x

x

x

你務須利用自己的缺憾，激勵你向成功大道猛晉，不要因缺憾而喪膽。

你應忠實認清你自己的缺點。

辨明你自己的缺點，應該克服，還是應該利用，或設法避免，或竟然不顧。

克服缺憾的妙法，就是行所無事，毫不顧慮。

利用缺憾的妙法，就是使它成爲你個性的標識，如此，缺憾非但不取厭於人，還能使

人變好。

## 第四章 怎樣握住你的機會

### 一 善用你的幸運

幸運的來到，雖事前一無徵兆，但常有準備的人，取得幸運的機會，自較常人為多，不致無端任它溜過。

一次機會你若好好地利用它，或任它溜過，影響你將來的成就，非常重大。大發明家愛迪生（Thomas A. Edison），他若失去他初歷世途時所得的機會，他一生的歷史，將大有改變。

一次他偶然到羅氏標金交易所去玩，這時所裏的標金市價紀錄機，忽然壞了，勢將阻礙業務的進行。於是全所的人員，大起騷動。他站在機匠的身後，默察他正在動手修理的機器。這機匠真是笨伯，他的工作並不能洞中窺栗。於是愛氏說：「這機器，並不怎樣損壞，我立刻能使牠照常使用。」交易所的主人羅氏，聽見了，便請愛氏修理。愛氏很從容的，把左手放在口袋裏，只用右手拿了一把鉗子輕輕地移動了一個放錯位置，嵌入齒輪，已經放鬆的發條。這架機器，立刻和從前一樣，轉動起來。羅氏驚奇他技術的神妙，並盛稱這架機器的妙用。詢問愛氏，尙有何處須加改進。想在談話中，試探愛氏對於機械方面

的知識。愛氏很敏捷的，在幾分鐘內，指出這架機器的優點和劣點，以及怎樣改進的方案。羅氏還當他是老練的機械工程師，誰知他僅僅從機匠修理時，觀察得來。羅氏深加欽佩，便聘任愛氏管理所中一切機器。愛氏在所中任職期間，並且利用電力，創造交易所市價通信機。顯出他發明的天才。

愛氏在羅氏交易所服務，是他一生事業的發軔。假使愛氏不握住這機會，他一生的歷史，當然大有變更。但交易所的門首，並未揭布「機會」二字，使他矚目驚心。事前也沒有人耳提而命，使他預知良機快到。那末愛氏的能握住這機會，不是全由他平日對於機械，電學，有湛深的研究；和能隨時隨地又肯觀察思考嗎？平素的學養，和臨機的應變，確是握住機會最有效的準備。所以我們不要憂慮機會的不至，只怕機會來了任它溜脫。

## 二、偶然的事也許是你成功的機會

查理·旭華，原來只是鋼鐵大王卡內奇家中馬廐裏的牧童他有活潑的天性，樂於任事的態度。他在馬廐裏洗刷馬匹，收拾馬具時，一面從事瑣屑的工作，一面吟詠歌曲，以解除他的煩悶。這清脆的歌聲，無意間傳入坐在迴廊裏休息的卡氏耳鼓。卡氏初僅愛好這清越的歌聲，乃知漸與旭氏接近以後，發現他更有優越的品性和才幹。於是隨時提攜，隨時奮勵，培植旭氏，成爲培利亨鋼鐵公司的總經理。

旭氏的歌聲，原來並不以此爲進身之階。卡氏的接近旭氏，原也無提攜他的心願。就因爲旭氏能把自己的品性和才幹顯露出來，纔不枉卡氏青睞。所以偶然的事故，誰也不能預知是他成功的機會。倘既得幸運，便須努力施展你的才智；不然，難免不如入寶山空手而回。

「擔任機會以後，怎樣去施展你的才智呢？你須靜觀事態，隨機應付。我們對於將來，固然不可不預定計劃，但遇和現實情形有衝突的時候，便不可不加以轉變，以求適應。守株待兔，使你一無所成，坐失良緣。羅勃克公司的創辦人，羅生華特（Julius Rosenberg），初在服裝公司裏服務。見到郵購事業，覺得是他成功的機緣，就變更他原定的計劃。所以他說：『假使我死守着我的預定計劃，我將畢生浮沈在服裝營業中。』」

庸人常浪廢光陰，靜待大機會的到來，而忽視眼前的小機會。不知機會雖小，它的收穫，未必不如大機會，所以偉人們並不因機會小，而輕易放過；常利用小機會，而得大成功。好高騖遠的人，像寓言中赴美求金的愚人一般見識。寓言這樣說：

「有一個人，他被美國遍地黃金的傳說所誘惑。便隨了大衆，到美國去做僑民。當他剛登紐約的陸地，他四處遊逛，竟取他企求的黃金。他的同伴，偶然在路旁，發見一個小銀幣，對他說：『你的目的物果然發見了，你不枉然到美國了。』但他毫不留意，不屑拾取，他說：『呵！我留着時間，要去拾取我大量的黃金，豈可在小小銀幣上，化費我寶貴

的時間！」這樣的人，真侮辱了到美國成功的移民。

遠大的期許，固然是人們必須要有。但你不要被遠大期許所麻醉，眼高於頂，將使你盲然於眼前的機會。這好像液化碳質公司總經理勃倫克（John Bruner）所說的老礦師一樣。他這樣說：

他有一次和那老礦師一同出去，勘查礦地。他問礦師：「這一帶礦地，有沒有響尾蛇？」但那老礦師，因為見慣毒蛇，輕率地說：「這地不是產蛇之區，不會有蛇。」但他們行得不遠，老礦師已在一條響尾蛇上過，而老礦師尚未覺得。勃氏喚醒他，共同把蛇殺死。以後接二連三的，殺除擋住路的毒蛇；到午飯時，竟達八九條之多。飯後休息，勃氏在溪邊捧水解渴的時候，忽聞背後叢莽中，有驚呼的聲音，原來老礦師正搏殺一尾蛇。旁晚他們回到歇宿的小屋中，勃氏探首入冷廬室時，便聽見日間常聞的響尾蛇曳尾的聲音。誰知蛇又在盜飲勃氏想取的牛乳。於是他們又殺了牠。這天他們好像專幹殺蛇開路的工作。老礦師的以為沒有蛇，正因為他看得太慣常，而輕忽了牠。

機會的在你面前，正和蛇在路上的一樣的多。只有不輕忽從事的人，纔能發見。每天總有許多機會，毫不吝惜地給予人們，可惜被人們輕易地放棄。我們要握住機會，便須隨時隨處，留意這不預先聲明的機會。當你在走進電梯，折開信封，或接聽電話時，或許會有你的幸運，你的新機會，可以發見。

### 三 機會常賜給不辭辛苦的人們

婦女家庭雜誌的總編輯撲克 (H. D. Clark)，幼時的境况非常惡劣。有一次，他漫無目的地在街上走，想找尋他可做的工作。無意的停在一麵包店骯髒的窗前，看窗裏陳列的貨品，當店主出來整理窗飾時，無意間問：「陳列得還美觀嗎？」他說：「假使擦亮了玻璃，當使你的陳列品，格外生色。」麵包店主就僱用他擦玻璃，他把玻璃擦得很明亮清潔，大為店主所滿意。訂定每星期二五兩日在他放學以後，替他擦玻璃。每週的辛工，是一角五分錢。不久新機會又來了！有一天，當店主忙得不可分身的時候，替店主招待了一個顧客，也使店主非常滿意。於是更僱他在每天午後來店服務。

你應當訓練你能認識機會，並訓練你怎樣去利用機會。你能嘗試機會，而得小有成就，可引起你追求機會的興味，而機會也竟可以常被你發見。最重要的，便是你要不避辛苦，斷不要束手不動。希望機會，可以在你半睡半醒時，會當頭棒喝，或提蘭灌頂似的驚覺你。若是你不輕易放過你的機會，你對於機會，便能有特別靈敏的感覺，不會讓機會輕易在你面前溜過。就是將要溜過，也可以設法追得回來。

佛特 (Wells Felt) 曾經追回他已失的機會。當他失業時，向彭保厚 (Lucius Barber) 找工作。有一天，彭氏因為籌備他店裏舉行大廉價，需要佛氏幫忙，所以到佛氏家

裏去約他。誰知佛氏適因事他出。彭氏便留下一張字條，囑佛氏到商場街一百四十七號紐亞克公司相會，交女僕轉遞，但那女僕忘却交給佛氏，及佛氏無意間在客廳裏發見已過了三天，雖不知彭氏約他何事，但不願放棄這個機會，被人捷足先登。立刻乘車到紐亞克公司去見彭氏。這時彭氏正在店裏將貨品標價。竟把將要溜脫的機會追了回來。佛氏追回這個機會，使佛氏由失業而成為彭保厚公司的副經理。終至是班氏創設的紐亞克百貨公司的股東之一。所以他常說：「你須很敏捷的追回你已失的機會，這機會的取得與否，可以使你的事業成功或是失敗。這一剎那間，真是間不容髮。」又說：「如果你認為應做的事，你就該立刻去做，急起直追！」

#### 四 乖運儘可以人力轉變為幸運

幸運的來到，不但前無徵兆，有時竟或視同乖運。從表面上看來，似乎將使你頹喪，但轉瞬或許憑藉着極好的機會。就看你應付的手段，能否轉變乖運，使成幸運。這並非神秘的玄想，只有確切的事實做證明。

茲極拉信託儲蓄銀行總經理史頓（Charles F. Stern）就能使他的朋友遭遇的乖運，轉變為幸運。他的朋友曾開設一小雜貨店。那時另有一雜貨店，和他在營業上競爭。有大量的糖，貶價發賣，價值比他貨本還要便宜。人們誰不貪圖小利，顧客將要到那裏去買糖

，別的生湯也將被那裏所吸引。他苦心經營招徠的顧客，快要完全失去。這真是陷入嚴重約困境。於是向史氏謀計。史氏對他說：「現在你無須憂慮，仍回到店裏，照常做你的生湯。尊顧客們齊集，將要回去的時候，你再對他說：『現在是製造果醬的時候了，我想你對於糖，定有需要。現在培德克店裏正發售非常價廉的糖，比你批進的成本，還要便宜。假如你需要，我可代你去買。』」這位商人，回去如法炮製。不到幾天那裏的糖，完全給他批發客購盡一空。顧客因為可以省去往返跋涉之勞，都感謝他。非但沒有失去主顧，反而利用那裏的糖，做他的特價商品。

所以，你千萬不要因乖運而頹喪。你若能把乖運親手轉變。而為幸運，你便是有作為的人，將使你快樂無涯。國立市銀行總經理史迭孟（James Sullivan）說：「我一生最感興趣的事，便是將別人視為絕望的事，計劃進行，而親自去幹。」

就是事實上竟至失敗，而使你無法挽回，你也無須頹喪。失敗好像暮鼓晨鐘一樣，驚醒你自己誤入歧途，必須改弦更張，纔有成功的希望。未嘗不是一個絕好的教訓，難得的經驗。

物理學家密克生（Albert Michelson），他計算出光的速度，建立愛因斯坦相對論的基礎。最初在安奈波利某海軍學校肄業。他愛好物理學，把所有的時間，都用在物理試驗上。而對於海軍學識，一無興趣，格格不入。成績低劣。尤其是數學更一無所知。學校裏

屢次警告他注意學校裏的功課，不要旁鶩在物理試驗上。但天使他不能更變他的嗜好，終至被學校除名。麥氏肄業海軍學校，根本是他擇業的錯誤；幸虧他考試不及格，被學校除名，方可使他顯出物理學上的天才，而得有成就。所以被學校除名，似乎是他的失敗，實在是他的幸運。假使他聽從了學校裏的警告，免強肄習海軍學校的功課，將使他成爲一個平凡的海軍軍官而已。

失敗是誤入歧途的警告。你受到警告以後，應自己反省，有沒有走錯路徑，選錯工作，趕快糾正自己的錯誤，而轉趨你發展的路徑。萬不要明知無路，推車撞壁，死勁蠻幹。

人普萊司頓 (Thomas W. Preston) 年青時，任某銀行的繕寫員，月薪只二十五元。他請求主任、給他三十元一月的薪金。主任拒絕他說：「當地的繕寫員，月薪沒有不是二十五元；正和物品有市價一樣。你決不購買高於市價的物品，當然銀行裏不能僱用超過薪給大例的繕寫員。」普氏尙想爭辯時，他主任斷然的回絕他說：「你若希望增加月薪，你只能不幹現在的職務。」主任的拒絕普氏，好像是普氏要求的失敗。其實無異主任警告他說：「你要充裕你物質上的享受，你須擔任更艱巨的工作。繕寫員的將來，未必有多大發展。」所以他對此並不絕望，並不怨恨，更不姑息他現有的職位。努力另求發展，終成爲查泰那加很著名的銀行家。

×

×

×

×

×

你要使你自己，常生息於幸運之中，不要視幸運爲偶然發生的事變。  
你要握住機會，那機會纔可有益於你。

你要注意偶發的小事情，纔能握住機會。

養成認識機會的眼光，而巧妙地應付機會。

不要遇乖運而頹喪，或許在乖運中，蘊藏着幸運。

## 第五章 怎樣利用別人的批評

### 一 使人們的嘲笑轉變爲頌贊

美國康農（Joe Cannon），在他初任衆議院的議員，當衆演講時，言詞流利的新求緩代表斐普士說：「這位從伊里諾斯來的先生，口袋裏還裝着雀麥呢？」意思是諷刺他不脫村氣。全場的人聽見了不禁哄堂大笑。這是多麼受窘，多麼難堪的事。但康氏貌雖粗野心實清明，承認斐氏所說，雖屬嘲弄，確係事實。從容不迫地答道：「我不僅在袋裏有雀麥，頭髮裏還藏着草子。我們西部人，不免有些村氣，但我們的草子，能長出好苗來。」康氏因這類似自貶管佔身分的反駁，名聞全國，大家稱他爲「伊里諾斯的草子議員。」他深知對付嘲笑，不能躲閃。你越躲閃，他便越肆攻擊，非使你日夜不寧。你若迎頭痛擊，反爲你所克敵，而無所施其技。好像對狗一般，狗若見你怕牠，他便越肆咆哮。你若轉身對付牠，牠反停了狂吠，向你搖尾乞憐。常人們受着嘲笑，便窘態畢露，無地自容。正因爲嘲笑中有真實性，事實越真確，刺激面越厲害，使被嘲笑的，越想躲避。但是康氏不然，他立刻承認，這些無關大德的小弱點，而表示自己誠摯忠誠的性格。自己的缺點，本是日夜追求，而想努力改進的事，那怕人家當面道破。自然態度安詳，行所無事。

頭腦清晰的人，決不以完人自居。他自知有許多缺點，須待改進。別人的批評，很可以以把這些不自知的缺點，揭發出來。你們當然應當歡迎的。我們的臉皮，不可太薄，一受批評，洞中你的紙跡，便神經過敏，不能強自鎮定。也不可臉皮太厚，漠然無動於中，而不思接受別人的批評，改進自己的缺點。

常人不免以為批評自己的，是仇敵；而阿諛自己的，是好友。受了別人的批評，認為是侮辱自己，而立思掩飾，悻悻然拒人於千里之外。不但自己已知的缺點，永遠不能改進；而自己不知的缺點，也永遠不會使你知道。因為人們見了你這種態度自然不來犯你所忌。不是以無聊的諛辭來敷衍你，便對於你的缺點，守口如瓶，這真是你重大的損失。就算批評你的人，不懷好意，你更不必喪氣。你若喪氣，這正中了他懷妒意者的毒計。那末他真害了你。你若加以反省，如果他所指摘的真是你的缺點，而把自己的缺點改過，那末他不但沒有損害你而反助益你。仇人的批評，比好友的批評還更可貴，因為他能把你的缺點，毫不顧忌的指摘出來，不替你難受不難受。你的好友，決不會如此痛快直率。那末他又如人們對你批評，甚至於橫施侮辱。你反省以後，覺得他們所指摘的，並不是你的缺點，只是盛氣凌人，傲慢的行爲。那末他們的指摘，決不會使你在人格受損，而他們實在已戕賊了自己的德性。你儘可置之不理。覺得受屈，而和他們對抗，反降低了自己的身分。

## 二 受人輕慢反可刺激你向善

林肯在年青時執行律師職務，為辦理一件重大案件，到芝加哥去。在芝加哥較有聲望的律師們，都自高身價，好像和外來的後進接觸，便要辱沒了他一樣，林肯處處遇着冷酷的唾棄。但林肯並不和當地的律師，一般見識，也自高於頂，設法報復。他虛懷若谷，不問人們的待遇，只力求自己的上進。後來回到斯潑林非爾特時，他說：「我到芝加哥後，總覺得自己學養的缺乏，而亟待於研習。」就因為他到處虛心，所以隨時猛晉。及林氏身任美國大總統時，那些輕慢他的人，恐還依然故我，毫無長進。輕慢的行爲，無異爲林氏造成了一架梯子，使林氏拾級上升，享受榮譽。

惡意的輕慢，和風趣的頑笑，雖有不同；然在處心積慮，力求上進的人，同樣可以在朋友的開玩笑中，發見自己的缺點，以爲進德之助。羅斯福因爲朋友們的開玩笑，鍛鍊自己的身體，日臻康健。但他的態度，始終虛心毫不自滿。有一次。他和同伴在拔特蘭蘭地營造，合力破伐樹木。晚上休息時，他們的領袖，訊問日間各人工作的成績。同伴中答道：「培爾伐倒五十三株，我伐倒四十九株，羅斯福死勁咬斷了十七株。」羅氏回想自己砍樹，確和海狸營巢，咬斷樹莖一樣，不禁自己也好笑起來。他不掩飾自己體力上的缺點，忠實地承認，砍樹工作，不及同伴。

又在這時，不羅氏想採取山羊，而假爲得到勃達荷的柯亞倫去，請善於打獵的傑斯做指導。傑斯說：「如果我去打獵，會獵獲哪頭山羊麼？」傑斯就在信封上批覆道：「你射擊的技術，如果不勝過你爲獵的技術，那末你決不會有獵獲山羊之望。」不羅氏不因朋友的面頰笑，而拒絕了朋友的指導。他深知質樸無華的人，雖然忠言逆耳；但對於他德性上的助力，遠勝於趨炎附勢之言不由衷的諛辭。

### 三 失敗是成功之母

史泰萊(John Stee)十六歲時，是某一五金店裏的店員。他努力學習，對於五金業，興趣很濃，覺勢自己在這營業上，將來很有發展，可以擔任兜攬員的職務。正躊躇滿志時，忽然經理對他說：「你決不會做五金生意。照你的情形，只有蠻力，還是到塞鐵廠裏去做工。舍此別無出路！」這出於意外的打擊，真使他喘不過氣來。但他決不因此灰心，抱恨終天。這次的失敗，正是鼓勵他捲土重來，奮鬥到底的決心。他憤然對那經理說：「你僅能解除我現在的職位，不能消滅我將來的志願！你睜着眼等我也開同樣的店舖給你看看！」他憤激的話，並不是徒然誇罔。他是以自己的意志爲後盾，不停的努力，終究手創全國最大的玉蜀黍糊粉商家。我想史氏，對那蠻橫的經理，只應感謝，決不怨謔。他若不受這次無理的打擊，充乎其量，史氏不過成爲一個五金業中，平凡的兜攬。

出乎意外的打擊，不僅可以鼓勵你努力向上。同時也是自滿自足者，一服神妙的清涼散。美國汽車產銷公司總經理伍廷（W. T. Wood）就會經營這種清涼散的功效。他曾任國會議員，演說時常能使聽眾鼓掌。所以他儼然以大演說家自居。有一次，他準備了一篇演說稿，細心揣摩，務臻警關，翻覆熟覽，非常滿意。於是在一天晚上，對一羣煤礦工人，發表他的崇論宏議。那些礦工，大都是各國的流亡，國字的很少，都擠滿一堂，靜待演說。他演說時，聽眾隨時鼓掌，往後愈來愈加熱烈，繼以歡呼。有一次，他延長至半個鐘之久。他自視燦然，覺得自己的演說，果真絕妙，非常高興。當畢坐下，向座旁的新聞記者，自誇演講頗受聽眾歡迎。不意記者冷然的回答道：「你不知聽眾中，僅有三四個人，能操英語麼？」伍氏聽了，如墮五里霧中。亟詢何以聽眾鼓掌，恣意熱烈。記者於是給他解釋這個疑問。原來聽眾中懂英語的幾個人，在可以鼓掌時，便發出信號。一般聽眾便盲從附和，裝點場面。當第二人繼續登臺演說時，伍氏使用冷靜的頭腦仔細旁觀。證明記者的話，確是不謬。而且那懂得英語，發令指使的人，也未必能瞭解講詞。儘有無須鼓掌之處，也號令聽眾鼓掌。他頭腦立刻清醒，好像服了一劑清涼散一樣。知道他演說時，已被自滿心惰所麻醉，而沒有注意到聽眾。伍氏自此得了一個教訓，知道凡事決不因自己滿足而得有成功，尚須以冷靜的頭腦，加以客觀的衡量。

#### 四 不要過於信靠他人而受欺瞞

紐約電話公司總經理麥柯樂 (James S. Macauliff)，當他在童年時，天真未墜，沒有嘗過人心的險詐。以爲人類，總是推誠相見。遇事不運用腦筋，加以別擇，所以常受同儕欺瞞。那時，他在鐵路上，做些零星工作，在一盛夏炎熱的下午，平原谿谷，都鋪金燦石，好像在火爐裏一樣。工頭裴可林叫他去取一些燃着時能發紅光的火油來，以備放在鐵路，用信號的紅燈裏。並且告訴麥氏說，這樣的紅油，儲藏在距此一哩的圓屋中。麥氏不加思索，信從了工頭的話，去完成他的任務。到了圓屋，向那裏的職員索取。那裏的職員明知麥氏受欺，還助紂爲虐，故意和他開顏笑。對他說：『紅油麼？這在前面的圓屋中呢！』麥氏重又在烈日之下，燙足的煤渣路上，跑了一哩。到了那裏，又遇着好事之徒，誑他說：『紅油不知究竟在那裏，最好向站長辦公室去詢問。』麥氏只得忍着酷暑，再去幹這取油任務。整個炎熱的下午，往來奔走，不得休息。從一個猶笑的同伴面前，又走到一個猶笑的同伴面前。受盡了他們的戲弄。後來總算遇着一位慈祥的老工程師，他對麥氏說：『信號燈的紅光，是由紅玻璃映出來的。並沒有專發紅光的紅油呀！』從此麥氏覺悟，隨時隨地，應運用自己敏銳的目光，靈活的感覺而經過腦海的審別。不要過於信靠別人，常受別人的欺瞞。這次教訓，竟使這樸野的孩子，成爲紐約公司的總經理。手下有六萬職工，由他指揮，處事精明強幹，不再受別人的欺瞞。

我們固然不可過於信任別人，同時也不可剛復自用，不經理智的抉擇，遇事猜忌，不

肯服善。以爲批評我的人，無不是我的敵人，不論善意的忠告，和惡意的誹謗，一概拒絕。這也是很危險的事。

偉人們便不然。無論遭受任何不平的批評，無理由的侮辱，凡其中偶有一語可取，無不虛懷若谷，拳拳服膺。所以偉人們的敵人，雖然比常人爲多，如民主主義的偉人傑斐生（Thomas Jefferson），曾被人以泥塊穢物爭擲。但他們坦然置之，犯而不較。這種雍容的大度，反可利用敵人的攻讦，增高自己的地位。傑氏不受當時人的侮辱和嫉妬，決不成爲政治界上的偉人。所以不肯服善，剛愎自用的人，決是頭腦糊塗，思想簡單的人。

美國救生圈公司副經理，並美國航業救生公司總經理佩資，雖是他最賞識最提拔的人，如果犯了剛愎自用的惡德，便不惜開除。佩氏公司中有一青年有爲的高級職員，這人原來是練習生，因爲他才識優長，人又英俊，佩氏逾格提攜，升遷很快，不久便擔任公司中估計部主任，估計各次工程的成本盈虧。一天，他估計的數字，被一速記員查出，算錯了二千元。這速記員所開。他知道了，雖承認是自己的疏忽，但非常氣憤，大肆咆哮。他說：「速記員，無權核算我的估計，更不應宣傳出來。」佩氏對他說：「速記員的舉發，你既已承認，難道爲保持你的面子，就應該使公司無故損失二千元麼？」這時佩氏還希望他改悔，仍不失爲公司中的幹練人員。竭力規勸他，氣量狹窄，不能從善如流，有失幹大舉者的態度。但他生性剛愎，毫無悔改之意。過了一年，他在公司承攬的美國中西部工程

估計上，又被他上級職員，核算出錯誤來。全部工程，應該四萬元左右，而他的估計，僅二萬元。事又被佩氏所知。佩氏對他查詢時，他故態復萌，矢口否認自己的錯誤。他對佩氏說：「這次估計，決無錯誤。你無非因為我對速記員的爭執，意存袒護，猶有芥蒂，所以使人重加估計，找尋我的瑕疵！」佩氏便叫他自請其他工程師，重行估計，證明究竟有無錯誤。最後他不能不承認錯誤了。而佩氏一再規勸，俱失所望。於是斷然對他說：「你不能樂從公正的批評，你只能另就他事，各行其是了。」佩氏解除這青年主任的職務，未嘗不深加惋惜。但這青年剛愎自用，以自己的錯誤，諉卸他人，說是別人設計誣陷，而不自自惕勵。這人決無上進的希望。我們應該引為殷鑒，絕對不可稍染這種態度。

利用別人的批評，以發見自己的缺點，而力求改進。

接受別人的批評，以為進德之階，萬勿掩飾自己的錯誤。

以客觀的態度，反省別人對於自己的評論；不要認為別人對你批評，盡屬惡意。

反省別人對你的指摘，如果自己並不錯誤，你應犯而不較，毫不介意；纔見得你雍容大度。

仇人的指摘，如果有足取之處，我也應從善如流；則仇人不但不能損害你，反而幫助你了。

## 第六章 怎樣養成事業成功上必要的習慣

### 一 偉大的事業從簡易做起

美國共和黨領袖亨那（Henry Honan），是美國政治界的盟主。初置身政治界時，不擅演講，雖有政治上的卓見，而不能在羣衆前發表。這是政治家多大的缺憾啊！他第一次對衆演講時，發聲萬分，不能自持，臉色慘白，股膝戰慄，就是旁觀的人，都疑慮他要昏倒。他的妻，更是着急。但亨氏並不爲天才所限。他深知欲成功爲大政治家，非擅長演說不可。這種專業成功上必要的技術，他怎樣養成呢？他知道，要違反他的天性，勉強忍耐立刻就練習講畢一篇洋洋灑灑的冗長演講，是萬不能的。他先練習，自信不致失敗的簡短演講，使簡短演講，著有成效後，增進自己的信力，再將演講稿漸漸增長。他運用這個聰明的方法，參加某次政治運動，遂行演講。其始，只講簡短警闕的演說。到游行將畢時，已能繼續演講，自半小時之久，而毫無破綻。後來他居然將對羣衆演講，習爲慣常，技術也斐然可觀。他在辦公室中閒坐一個長時期後，繼以一星期的游行演講，簡直認爲可以調節身心的一種嗜好，一種娛樂。先從簡易做起，居然使亨氏養成事業成功上必要的習慣。

出特鐵路公司總經理史安萊（William B. Storey）說：「小事情能做得好，他自信心

便漸漸發展，終至大事業也能做得很好。所以小事業成功，是大事業成功之母。」史氏出身是打掃工人，他成爲總經理，便是從小事業做起。小事業當然要比大事業容易成功得多。但事業雖小，及其成功，無不欣然足慰。這種欣慰的情緒，刺激他有一些事業成功的渴望，而揚起他擔任大事業的勇氣。美國西北六學校長史珂德（Walter Dill Scott）又說：「人如對於某事，能負責自動進行，施展他的創造力，表現他的個性。則他對於此事，定漸成愛好，而努力使之前進了。」

美國最有名戲劇經理海立士（Sam Harris）曾自述怎樣訓練麥辜芬（Terrence Terri McGovern），使麥氏練成世界上體量重拳關的錦標保持者。海氏很審慎地選擇和麥氏比賽拳關的對手。每次所擇的對手，不使麥氏難於得勝；也不使麥氏不由努力練習，即可取勝。每次選擇對手的標準常逐漸提高。如此比賽一次，可使麥氏的技能，增進一些。這樣使麥氏不過於自憐而輕敵，也不使麥氏過遇失望而畏敵。使麥氏深信，由自己的努力，總可取得成功的光榮。果然麥氏拳關技能逐漸進步，達到他們預期的目的。所以海氏說：「這工作由易漸難，不使自滿，也不使失望。不獨訓練拳關，可期成功；任何人，在任何事上，莫不如此。你如要成爲大商人，良醫，名律師，以至傑出的戲劇家或藝術家，都可舉一反三。最須注意的，便是循序漸進，不可躐等。若求過速，難免要遭受失敗的危險。你如以小工作成功爲基礎，從而逐漸擔任較大的工作；準備既然充足，自可有水到渠成的一

天賦

一 你的領袖，是否以容易銷售的貨，給你賣；容易撰稿的信，給你寫；容易解決的問題，給你答。你如能先將這些容易的事情，辦得著有成績。那末你成功上必要的習慣和技能，便無形中增長起來。時機成熟，你就不難對付艱巨的工作，而使它成功。

### 一 初次的好運是成功的先聲

德煤大王弗萊克 (FREDERICK COPELAND)，起初對高爾夫球戲，絕無興趣。他以為高爾夫球戲，無消澈的動作，無錯綜的變化，但覺單調乏味。朋友們勸他加入遊戲，常被拒絕。忽然有一次，他偶而試打幾下，居然命中一距離很遠難於得分的目標。就在這命中的一剎那間，便提起他愛好高爾夫球戲，奠定他成爲高爾夫球戲者的基礎。從此他轉變態度，對高爾夫球，非常愛好，歷久不衰。所以初試成功，雖出於偶然的幸運，但爲刺激你追求成功的力量，非常偉大。決定你將來的趨向，養成你成功的習慣。

名律師珂德 (Joseph Choate)，早年他對斐治與鮑特爭執的案件，展施他的才能，辦得非常適當而得勝利。因此刺激他堅信自己的才能，努力上進，經手辦理的案件，常能在法庭上爭勝而得成功。早年那件勝訴案件，對他畢生的事業，真是很有關係，非常重要。初試而得勝利，雖然所得的勝利並不偉大，但儘能使你自信，是鞏固你自信心難得的機

會。你保持你的自信心，不難獲得更偉大的勝利。

自信心，是成功上必要的習慣。你必須有了自信心，纔敢放肆經營你的事業，努力前進，而不畏懼。結果你便會直上，享受盛名，以及物質上的奉養，不難在報紙上，用大號字披露你的大名，而備受宮室大馬之樂。你若缺乏自信心，就不能有堅強的意志。你將終生浮沉於人海之中，決不會有所建樹。坐無益於世，死無聞於後。就是物質上的需求，也不得滿足你的慾望。窮無所歸，惶惶如喪家之犬。

但成功人的自信心，和庸人的虛榮心與誇大狂，絕對不同。是根據已往經驗，看清現實的自己，自信企圖，不難實現。至於虛榮和誇大，則明知不能實現，而誇張爲幻。不但欺騙了他人，並欺騙了自己。自信心，是小試成功，對於將來目標的信仰心。至於虛榮和誇大，則遭受失敗後吹法螺，以掩飾自己的弱點。人們而流於虛榮誇大，則荒誕無稽。因失敗而狂吹法螺以圖掩飾，因狂吹法螺，實際上愈不能做到，而更加失敗。因果相尋，愈演愈烈，終至到處碰壁，不可救藥。所以成功入內心雖自信甚堅，而外表則謙遜雍容不迫。其實確也虛懷若谷，器大能容，並不故自矜持，慕慕滔天。

### 三六 誇大實事少不更事的惡德

初出茅廬，不通世故的狂妄青年，常眼高於頂，誇大傲慢。他若不痛改他的態度，他

將爲人們所唾棄，不能立足於社會。

某次有一青年報館主筆和英國閣閣總理葛萊斯頓 (Gladstone) 同在某處宴會，葛氏雖身任政治領袖，但態度溫和，對這青年說：「你的信，已在前幾天接讀了。」這青年素性狂妄，很輕慢地答道：「那封信嗎？想來是我書記寫的，我決沒有寫過！」這種倨傲的態度，何等使人可厭。葛氏雖點頭不語，但心裏當然很是難受。赴會的賓客，漸聚漸衆，葛氏周旋於衆賓之間，普遍酬答，歡笑一堂，談論風生。獨遺棄了這桀傲的青年。那天晚上，這青年屢想和葛氏接談，葛氏始終沒有理會。這青年被葛氏所棄，確是咎由自取。他不看清自己的地位，而罔自高傲。好像初學步的小孩，想和人賽跑，不該守自己的本分，那一定要顛躓的了。

人們而犯了誇大的惡德，這人便傲慢無禮，不能省察自己的過失，就是明知過失，只是想法掩飾。但是有了過失，便立刻悛悔，毫不姑息，痛下針砭。非但不阻礙他的成功，反可以幫助他的成功。通用汽車公司總經理史倫 (Alfred P. Sloan) 說得好：「人生本是試驗和錯誤的過程，毫無過失的人，便是毫無成就的人。」西北鐵路公司赫爾 (E. H. Hill) 也這樣說：「人誰無過除非這人癡聾盲啞，神經上已失辨別的能力，或懦弱無能，從未幹過一些事，纔不覺得自己犯了過失。我已犯了許多過失，將來還要犯許多過失。但我每次過失，常能在過失中獲得教訓。」

犯了小過失，可以教訓你免犯較大的過失，所以過失，好像墨師益友，耳提面命，改善你的行爲品性。就看你能否接受這墨師益友的教訓。你若剛愎自用，文過飾非，你便自失墨師益友，將日趨下流，多麼可惜。支加哥包肉專家安慕威爾生說：「我寧願人有過而不願他飾詞遮掩，過失可以希望他痛改，不失仍爲好人。如但知文過飾非，養成習慣，便不可救藥。」

#### 四 自承過失態度光明

羅斯福常直認自己的過失，真足以表示他個性的光明偉大。當他任紐約保安團第十八隊隊長，教練時，於操法有懷疑的地方，便取出他藏在褲袋裏的教練手冊，翻閱清楚，當隊士前以更正他以前所教的錯誤。隊士們非但不輕視他，反被他誠懇態度所感動。又當他任紐約市長時，他在國會中，努力使某議案通過後，他在國會議員前，坦然自承過失。他說：「我贊成這議案，並非憑自己良心上的主張，實在是受人委託和徇紐約人民之請。」他並不文飾自己過失，坦然自承，而糾正之。這種純潔光明的態度，怎不會令人肅然敬崇呢！

作者的朋友某君，書桌上常置一石磨驢子。他說：「這驢子，好像是我的座右銘。假使我的行爲，和這驢子一樣頑劣愚蠢，便觸觸目驚心，痛自針砭。」這事雖突梯滑稽，確

是嚴以律己的有效辦法。但人們也不可過於兢兢業業，只知尋求自己的過失，未免要流入謙虛之途，有失成功人豁達大度，終其身，勉為鄉里善人而已。

所以我們不但須知過勇改，從消極方面嚴以律己。更須涵養於勝利光榮中，從積極方面，培養成功進取的精神。支加哥名律師史我倫（STANLEY STRAP）他將柯立支總統委任他為中國外交官的公文，和獎勵他服務成績的函件，高懸壁間。他並非以此自炫，作無聊的慰藉，實以此振奮自己成功的精神，而促其進取。

寧為鷄口，毋為牛後。處處都存着好勝的心願，便是成功的精神，雷思嘉（TOPP）曾與（S），自述當他在俄海俄樂克普德的克拉克商業學校學速記術時，常想於速度上勝過別人。遂引起他對於速記術的興趣，而學有專長，終成爲彭德（Pierre S. du Pont）的速記員。

心存前途有無限的勝利光榮，極可振奮自己進取的精神。雖勞其筋骨，餒其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲，常人所不能忍受的苦楚，而他卻毫不介意，視同樂境。養成這種態度，他更有成功的習慣。假如一天賦不厚的孩子，成年以後，還是混混鼻鼻，毫無目的，毫無興趣，真是毫無出息的人，但他有一天，比賽網球，偶而得勝，忽然提起他的興趣。從此朝夕練習，因練習而常能得勝，因得勝而更加練習，不斷的得勝，使他不斷的練習，自信益堅，成功日大。這雖然僅是一種遊戲，但成功人的豐功偉業，何嘗不是由相似的

途徑得來！

無論對於何事必須存取勝之心。

人們的成功，導源於小的勝利，由小勝利而追求大成功。

由勝利上養成成功習慣之後，雖遇阻礙，仍不減殺勇氣；但不要在習慣未養成前冒險。

失敗可以指示你如何迴避陷阱，而達成功之域。

切勿以誇張，文飾自己的過失。你愈誇張，而實力不濟，則你必愈遭失敗。

你可以已得的權利，振奮你的進取的精神。

不要稍獲勝利，而生自滿心，犧牲你的前程。

## 第七章 怎樣操縱你的情緒

### 一 冷靜的態度可以制服粗暴的人

麥金萊總統 (President William McKinley)，雖在常人不能忍受，一定要憤怒的時候，仍處之泰然，冷靜鎮定。真有深刻的自制工夫。有一次有幾省代表，反對政府所指派的稅務人員，聯合抗議，其中的領袖，是現任議員的身材粗壯，舉動獷野。他以侮辱的言詞，詰責總統，盛氣凌人，不可理喻，但總統不動聲色，等他辭畢以後，纔對他說：「你現在已把洩盡了麼？」再徐徐地說：「照你這樣失常的態度，粗野的言詞，已失對元首的禮貌，無權過問政府指派某人的理由。但我仍告訴你！」這議員，被總統冷靜的言語所警覺，立時清醒過來，面紅耳赤，深悔失言。那時總統再以和藹可親誠懇的態度，對他說：「人們不明事實的真相，常致發生誤會！」然後剖析這事的實在情形，理直氣壯，折服前來詰問的人。當總統以冷語指摘這議員的態度時，已是使他的氣焰驟減，復他的理智。不待總統把事實剖析，已懺悟自己的無事生波，總統的措施得當再以誠懇的態度，婉委曲折，詳細解釋，自然聞者無不心悅誠服。這真是情理周至，感動獷悍人們，最好的辦法，所以這議員回去報告他交涉的經過情形時，他只能說：「我已不能記清總統答復的言語，但

他的措詞是得當的。

這番措詞你怒以臉面你必深覺言新之失檢。所以你要言行止沒有過失，你即須操縱你的感情不被別人所激發。當有人故意激你發怒，使你言行失常，而落入他豫設的陷阱。你若果然發他發怒，你便自投羅網，難於振拔。你若泰然處之，他亦無從玩他的圈套。而你要能操縱感情，須先冷靜你的頭腦。

名律師珂德（Joseph Choate），當他出席法庭，為人辯護時，他行所無事。他坐在椅上，兩腿微伸，兩足前伸，兩手捧頭顱。直立時，腰都挺直，手放在衣袋裏。這種機間的自在的態度，對對方的師經也使他鎮靜下來，他辦理案件，好像搬演幽默的戲劇一樣。當事者的權益，也好像不用吹噓爭辯。所以要向他發怒，是不可能的。

## 二 不要因對方憤怒而憤怒

理智堅強的人，不但自己常保冷靜的態度。對方如感情橫溢，怒不可遏，更視為制勝對方的好機會。

樂克斐婁（John D. Rockefeller）因某案件對簿法庭。對方雖然憤激詰問，咄咄逼人，他卻不動聲色，揚揚如平日。終究取得勝訴。對方的律師，盛氣凌人，促他在庭上公相法律上不應查訊的一封信，這信是對方律師寫給他，關於美孚煤油公司事件的信。法官

問他，這信收到沒有。他冷然地答道：『我想是的。』法官又問他，當覆這信沒有。他又冷然地答道：『我想沒有。』這律師被他激發得更憤怒了，取出許多信稿，逐件宣讀，法官再問，這些都收到麼？他仍冷然道：『我想是的。』又問於沒有答覆麼？照樣冷冷地答道：『我想沒有。』這時對方律師憤怒得不可抑制，狠狠地說：『你爲什麼不答覆這些信，難道你不認識我麼？』他還是以諷刺的口吻答道：『當然囉！我以前是認識你的。』這律師咆哮如雷，差不多要瘋狂了，連旁觀的人，都屏氣不語，寂靜無嘩。但樂氏毫不介意，坐在那裏，好像沒有發生爭執一樣，所以當別人發怒時，你的感情，決不可爲他所引動。這正是你應該力求鎮靜，和平的時候。支加哥第一國家銀行董事長衛德謨（W. H. Wainwright）說得好：『別人憤怒，反屬於我有利。』

憤激的情緒，是須受你的理智操縱的。當你憤怒未發前，你亟應很周詳的加以考慮。如屬有損無益，你就應盡力制裁，不使泛濫橫溢。但所謂以理智操縱情緒的意義，和極端壓制情緒的意義，又大有不同。極端壓制情緒，你將如塊然的頑石，奄然生氣，和冷血動物一樣。你的前途還有什麼希望！情緒是人生行爲的原動力，它可以使你虎虎有生氣；而你如果一味壓制，愈積愈厚，它便要像虎兇出柙，泛濫橫溢，一發不可收拾。所以你必须憑你的理智，而相機操縱，務使它在軌道上施展它的能力；而不要無目的的出軌鬧禍。此陀風雲，一代偉人的豐功偉業，無不由憤怒的情緒助成之！因爲憤怒中，蘊藏無限

正的力量，惟偉人們纔能利用它。佉路大王赫爾（Hershel），當他發怒時，好像狂風突起。這些偷安怠惰，懦弱無能，開葷溺職，以及頭腦懵懂的人，都被他一掃而空，吹得無影無蹤。真有武王一怒而安天下的氣概。但他對於努力有爲的人，卻不和藹可親，從不疾言厲色，他對於憤怒情緒的操縱，真好像六韜在手，指揮如意。

### 三 憤怒的情緒可以激勵志氣

紐約糧食貿易銀行總經理弗琉（Walter H. Wood），原想在長島地方設立魏斯君銀行，苦心孤詣，策劃進行。然被同業的某行長，當面冷嘲他說：「你等着天賜的壽命，使你籌備的銀行成立罷！」他聽了，內心創痛，忍無可忍。後來他對人說：「這話真使我怒不可遏，難道我這樣的昏庸無能，須俟壽命，成功我的事業麼？我再不努力進行，在事業上給成績他看，我所蒙的恥辱，豈非永遠不能消除，所以我埋頭苦幹，四年以後，我銀行收受的存款，超過他一倍有餘。」弗氏並不壓制自己的憤怒的情緒，他是利用憤怒爲原動力，使他推動事業進行，突飛猛晉。

人們好像一架電動機，機器的製造品，就是我們的事業；而推動機器的電力，就是憤怒的情緒。一架完好的機器，工作時絕無聲息，但所用過電力卻很大。因此工作的效力，非常強大，而製成的物品，又非常精美。若是一架廢壞的機器，運轉時，已失調節的能力。

發着熱氣，跟着雜作，效力既低，出品亦劣。更不可加上強大的電力，不然，就有炸裂的危險。你如希望這機器，苟延壽命，免強製造些窳劣物品，你就只能給一些小量的電力。有時豫測它要發生危險，更應斷絕電流，使它暫時停止，靜待修理，調整它出險的原因。否則只能視同廢銅爛鐵，棄置在垃圾堆上。所以你自己能夠操縱情緒，你便可儘量利用，發展你的事業。否則，你應力自鎮定，不要誤用你的情緒，以致出險！

不可人們又好像一架蒸汽機，憤怒的情緒，就是鍋爐，汽櫃，及汽筒中的蒸汽。在汽機上必須裝置一個安全塞，使過多的蒸汽，可以由此宣洩。不然鍋爐中蒸氣勃發，超過需要的分量，便要爆炸起來。我們也應得使情緒得有宣洩之處，不能過於壓制。但宣洩的方法，你須注意抉擇。大難咆哮，扯胸打架，毀損器物，以及如議員們飛擲墨盒，村姬們潑罵街坊，都不是宣洩的好方法；或許反而傷害了自己，使自己永久留着創痕，無法補救。要像麥金萊總統，冷靜的態度，纔能操縱橫溢的情緒，和蒸汽機上有精良的安全塞一樣。麥氏雖知這粗野的議員，係矢忠人民，爲着公事而來詰問。但認識不清，態度橫悍，實在令人難受。雖然當時力求鎮靜，誠懇答復。但等這議員退出以後，怒氣不可遏，發掉痛罵，像激怒的獅子一樣，以宣洩他胸中的忿懣。他能留在對方心悅誠服後，方纔發洩，不致有妨公務；而他心理上也不致受壓抑的苦悶，使自己神經上受損。所以態度安詳的人，並非神經麻木，不會發怒，他是有着精良的安全塞，以宣洩他的情緒。

激發的情緒，必須使他能妥善地發洩。詩人德萊騰（Draught）意譯拉丁成語道：「你須注意情緒！被壓制得太厲害，鬱勃既久，一旦範圍不住，便會猛力爆發，不可收拾！」某大商人又說：「我被火激怒，不可抑制時，不使人知，趕快跑到我私人的健身房，套上皮手套，和我的拳術教師搏擊，以發洩我的怒氣。有時教師不在，則和皮袋打架。」這真是發洩過激情緒的幽默方法，行之有益無害，我們大可效法。如果拳擊皮袋時，想像皮袋就是對方的頭顱，這就更加痛快了！

#### 四 言說法移擊羣衆憤激的情緒以增進事功

紐約的（Joseph D. D.）是美國一個大地產經紀人。有一次，政府委他在斐律賓拍賣新地綫可耕種地方的一千八百九十八幢房子。這些房子，是以前戰爭時，爲造船廠工人所建築的。這些住戶，戰時就遷來的，已只餘二三家，其餘的都是後來陸續遷居的佃農和工人。當這消息宣布後，住戶們一致反對，怒吼着說：「政府叫我們遷到這裏來，現在忽然迫我們離開！」並出警告部民，如果不見機些，願從他們的意思，將他以老拳。這些住戶，未殺事實，以政府令他遷入做幌子。雖然不難指明他們的謬誤，和他們爭辯。但部民深知，其勢洶洶的羣衆，決不可以理智消除他們的憤怒。部民在公布時間前一小時，就開始拍賣，使羣衆猝不及備，避免羣衆憤怒的高潮。並事前調查，知道有一個佃農，願欲儘

價購得他現在住的房子。便先把這幢房子，先行拍賣。果然這個佃農，很歡欣地，樂爲接受。他用這個方法，分散他們的團結，移轉他們的憤怒。那個農得了這所房子，非但自己歡喜，羣衆也表示同情，歡呼起來。邵氏更推波助瀾，隨着歡呼這時羣衆的怒氣，已消失大半。待歡呼完畢，邵氏又創議說：「現在我們來叱罵拍賣的人罷！」他自叱罵，羣衆隨着申申狂言，好像汽笛爭鳴。羣衆的怒氣，至此一洩無餘，心裏不再怨譴。所以叱罵之後，羣衆又大笑起來，和風暴之夕，颯時雨止雲散，皓月當空，朗照萬里的情境彷彿相似。從此邵氏的任務，順利進行，結果非常圓滿。

邵氏深明羣衆心理，知道如果拂逆羣衆憤怒的情緒，好像築堤堵水一樣，水到壅塞過度以後，便要潰決堤堰，泛濫橫流。他毫不拂逆羣衆的心理，和他們據理力爭，或濫用政府的權力以橫施壓制。假使邵氏這樣做，不但身飽老拳，遍體鱗傷；拍賣所的房子，也將被搗毀，不留片瓦。而對政府委託的任務，更必僨事。他不知不覺間，將羣衆的心理，轉變過來。更使他們的憤怒，在不害事功上，發洩出來。終至棘手的事務，順利進行。邵氏卓越的幹才，真有挽狂瀾於既倒之概。

## 五 設法消洩你的怒氣

美國針線公司總經理胡德爾爾 (Daniel F. Woodhull)，年青時，屈居小位，抑鬱無聊

公司中的上級職員更等閉視之，不加賞識，自恨升遷太慢。胡氏在這時，憤懣得不可抑，幾至激而辭職。但在提出辭職書前，取出筆來，盡情寫公司中上級職員下評語。他覺得藍墨水不能銷洩他胸中的塊壘，所以用紅墨水繕寫。評語寫得淋漓盡致，詞無遺影，鬚眉畢現。然後收拾紙筆，去告訴他的一個老朋友。他的老朋友，也是一個妙人。他叫胡氏別以藍墨水，寫這些人的才能，和胡氏自付能夠勝任的事情。再叫胡氏擬出發展自己事業的十年計劃。胡氏照着做，再將紅藍墨水的記述，對照參閱，不覺胸中的怒氣全消。回復他冷靜的頭腦，不再辭職，照常服務，有職務的青年們，在資淺位卑的時候，未免鬱鬱不得志，和胡氏同情。但悻悻然現於色，盡於背，更進而玩忽職務，這樣你不但遭人嫌惡，仰且自掘墳墓。你不妨照胡氏的辦法，用客觀的態度，加以反省，你便不致為感情所誤。所以後來胡氏說：「自此以後，在我鬱不可耐時，便如法泡製，複演一回。一經畢事，心神便覺痛快。但所寫的紙片，並不示人，自己收藏起來。積久以後，別人都稱譽我有自制的能力。所以凡屬有為的青年，甚至已在高位的壯年，都應學此法以約束身心。」

紐約電氣大王愛特列治（Charles L. Bennett），常於怒不可遏時，寫信洩憤。一經寫出憤激的情緒，便立刻鬆弛下來。但這種洩憤的信，暫須留下，斷不可立刻發出。騰起充足的時間來，用冷靜的頭腦，想想爲了這信，將要引起什麼結果！

在無關緊要時，不妨放縱自己，稍舒鬱抑。你若平常對於小事，卻極力抑制，長時間

的積憤，將要在你遇大事時，爆發起來，以致憤事。這樣便亦未倒置了。勃林士（Albert Meritt Billings）曾在民衆煤氣焦煤公司任總經理，繼續至三十年之久。他有一特性，對於冰霜常易發怒，而於嚴重的事態，卻鎮靜異常。這樣並不是反常行爲，反是他善於操縱情緒。因爲胸中的憤懣，已在無間緊要時，發洩淨盡，所以能忍受巨大的刺激。所謂小事糊塗，大事不糊塗，就是這個意思。有一天，他將一盒捲煙，遺忘在所乘車中。事後追究以偏尋無着，他憤怒得三焦冒火，七竅生煙，大肆咆哮。人家還以爲他失去了無價珍品，其實他只退尋常捲煙，損失有限，但他又有一次，臥病在家，這時他經營的銀行中，正苦發點周轉不靈，忽然倒去。幾萬無擔保的放款，總數在三萬元以上。銀行中的職員，亟求報告。他以其手撫頂，沈默一回，接着很輕聲地說：「由他罷，不搗碎幾個雞蛋，是蒸爛不成煎蛋的。」

又當你因小事洩憤之後，你便須立刻鬆弛你的情緒，回復常態。你切不可嗷嗷不休，任其放縱，以致延長至數天數星期之久。如此，你便無人與相處，而被人們所唾棄。

紐約鮑孟·培特特摩亞聯營旅行社總經理鮑孟（John W. Bowmen），曾述有一職員，曾因一次勞苦工作，而嗷嗷不休，取憎於人。一天，鮑氏在園庭散步時，無意間，聽得公司中某職員，埋怨被派的工作太苦，而不被上級職員所提拔。當時鮑氏聞之，頗覺刺耳，勸其鎮靜，至怒氣稍平時，向這職員說：「你近來覺得受了公司主管的委屈麼？」這人

被詢，而紅耳赤，嗔喘不知所對。最後鮑氏說明親聞他自己怒恨的言辭，纔承認，因前天晚上，被派在泥濘路上，更換汽車輪胎，所以發這個無謂而持續的牢騷。

人偶積憤宣洩不當，而鑄成大錯時，就應趕快修養，以圖補救。銀行家史迭孟（*John S. Silliman*）某次忽在一生客前，痛詆一個行中高級職員。他坐在寫字檯前，陰森森地臉色，不時以鉛筆敲桌，痛肆叱罵，冷嘲醜詆，無所不用其極，這被辱的職員殼殼如庖中之羊，冷汗滿佈額上，這種暴行，連旁坐的客人，也忿忿不平。忍不住對史氏說：『你這次蠻悍的舉動，真已失去常態，出人意料。某君在行，很佔地位，你不稍顧他的顏面，在生客面前盡情辱罵。若進而走險，和你以性命相換，亦不為過。你這樣的放肆。幾類瘋漢，豈是對待行員的態度，有失你經理的地位。』史氏被客詰難，神志漸消，然餘怒未已。及客去事過，畢竟史氏有過人的聰明，恍悟這次的暴行由平素抑壓的瑣細積忿，一旦暴發所致。立刻遷地休息，修養身心，及回行復職，已完全變為另一個人了。

x x x

忿怒的情緒，是行爲的動力。如乏堅定的意志、往往使自己欲罷不能。

如不能善用忿怒，操縱自己的情緒，切勿濫施，以致債事。

在被激怒時，你應以冷靜的頭腦，決定你應付的方針。

在別人發怒前，你切勿被他威懾；蔑棄理智，自露弱點，授人以柄。

## 第七章 怎樣操縱你的情緒

事業成功之路

忿怒的情緒，不可專事抑制，應該適當宣洩。

## 第八章 怎樣纔是求知的態度

### 一 在常見的事物中也要存着好奇心

大陸伊里諾銀行和芝加哥信託公司的總經理史梯文（Eugene W. Stevens），常這樣的問人：「人們的五官感覺，好像是腦府的門戶，使知識由此以入腦府。但知識已入以後，你是僅將知識儲藏，使腦府好像貨棧一樣。還是加以分析，綜合，產生新出品，使腦府好像工廠一樣。」這真是一重要的問題。

伽利略（Galileo）發明擺動的等時性，法拉第（Faraday）發明電磁感應原理，培耳（Bell）發明電話，馬可尼（Marconi）發明無線電。他們是怎樣發明這許多功效偉大，使人震驚的原理和機械呢？他們的腦府未必異於常人；而腦府的產物，乃這樣豐富，其實無他謬巧，他們腦府門前，好像常站着一個守衛。凡由感覺機關得來的知識，又好像生客一樣，當入門時，均由守衛盤詰，不厭求詳。尤其從視覺聽覺而來的生客，更須加周密的調查。「你是什麼人？你的形體為什麼生得這樣？你的形體有什麼特點？你有什麼才能？你有什麼特性？你和以前進來的有什麼關係？……」。左一個為什麼，右一個為什麼，尋根究底，決不厭倦。但守衛這樣的查詢，並不是拒絕生客進門。他盤詰生客，無非要明瞭來

客形態性能，使來客各以類聚，安頓在適宜的處所。一旦主人有事相需，便可按圖索驥，請門客幫助。而他的態度，卻又和藹可親，謙恭有禮。他款迎新奇的來客，使入府。就是外表平常，毫不惹人注意的來客，也一樣的竭誠招待。他知道平常的來客，或許在庸庸中，突顯特殊的才能。

大發明家均有每事詢問，尋根究底的習性。他們決不因師友父兄嫌惡、呵責，而稍減發問的勇氣。所以凡獲得的知識，都澈底明瞭，而各以類聚，很有系統的，儲藏在腦府裏。一有需要用，隨取即得。而所探求的事物，並不只限於新奇眩目，就是極尋常、極不惹人注意的事物，也不絲毫放鬆。

伽利略，就能在平常的事物上，隨處注意，所以能得極偉的發明。懸燈在空中搖盪，並非希見的事。常人見了，不能對此發生疑問；獨伽氏能潛思力索，探求真理，所以只有伽氏能有發明。他在十七歲時，一天走進禮拜堂內，舉首仰視，忽見屋頂用鐵鏈懸掛高高低低的燈，在空中搖盪不息。他立刻對此發生疑問，力求解決。他忘記了現在何處，來此何事，全神專注在這些搖動的燈上。他疑問燈搖動的時間，和振幅的大小，有無關係；以及和燈鏈的長短，有無關係。於是他利用自己的脈搏，做他計算時間的利器。一次一次的計算，凡等長鐵鏈所懸的燈，其每次擺動時，和動脈搏動的次數均相等；而燈鏈較長，所需的時間及少。由此證明等長的振擺，不論振幅大小，週期常一定；而振擺的週期，和

攝長成反比例。

凡屬發明，都是一問題的答案。所以如希望有發明，便須對於凡事凡物，都存懷疑的。起初你未必即得解決，但你不絕發問，一步進一步，剖析愈加精細，總可以洞中數罅，俾你夙願。美國電力公司大股東史坦因曼治 (Charles Steinhilber) 說得好：「人須時時發問，世上決沒有愚問和愚人。」

## 二 疑問最好要求解答

世上決沒有愚蠢的問題，除非對方不能解答，幾目為愚問。父兄對於子弟，在子弟尋根究底，自己不能解答時，便呵叱子弟，不許再問。無才能的工頭，禁止工人發問，無非為自己諉短，恐怕解答不出，暴露窘態。所以我們不要犯人所忌，向能力薄弱、思想簡單的人發問。最好能自求解答。發問也是藝術的！

世界聞名鑄造專家麥克朗 (David McClain) 就因所問非人，致被辭職而失業。某次他在同一模型中，鑄造五十個物件，有二十個鑄造壞了。他仔細觀察，將每個鑄造的時日，都記錄在紙上。他時常用同一模型，同一金屬，同一手續，而鑄成的物件，總有一半損壞。因此他為求知慾所迫，不顧一切，問工頭道：「使鑄造失敗，或許金屬中尚含有別種不純元素。」工頭反問道：「鑄造時，所用的金屬，不是同一的麼？」他又道：「所用金屬

### 第八章 怎樣纔是求知的態度

雖然一樣，但結果並不一樣。我們如能求得結果不一致的原因。而設法免除，豈不可以增加工作效力，和減少損壞模型的浪費麼？」這低能的工頭，以為他干涉他的職務，將他辭退。

麥氏懷疑的態度，是使他成為錯造專家的根本，非常可佩。可惜他所問非人，以致常遭失業。所以由發問而遭受挫折，非好問的過失，是問不擇人的過失。我們有了疑問，必須向確實知道答案的人詢問，最好還是自求解答。因為有許多問題，實在沒有答案，常人以為還沒有答案的問題，便以為不可解答。你如果能解答常人所不能解答的問題，你便有所發明。

愛迪生一生對無論何事物，都發生疑問，探求為什麼這樣，為什麼那樣。他雖然還不能將自己的疑問完全解答。但他解決常人所不能解答的問題，為數已足使人震驚。某次他遇見一個朋友，見朋友的手指節腫了。愛氏問：「手指怎麼會腫的？」他的朋友答道：「我不十分明白。」愛氏說：「怎會不曉得，那末醫生是怎樣說的？」他的朋友道：「醫生也言人人殊，但大都說，是痛風症。」愛氏又問：「怎樣便會生痛風症呢？」他的朋友說：「據醫生說尿酸若不排泄體外，滯留在肢體各關節間，便發生痛風症。」愛氏問：「那末為什麼不將滯在手指關節中的尿酸排泄體外呢？」他的朋友說：「醫生們還不知道使他排泄體外的方法。」這時引動了愛氏的好奇心，好像鬥牛被紅布引動一般。非求得澈底

解決，愛氏決不放棄。於是又問：『爲什麼不會使他排泄出來呢？』朋友被他咄咄迫人的訊問，無辭以對，只能說尿酸是無法溶解，使他滲透人體的組織而排出體外。當然愛氏不能認明朋友的解答爲滿足。於是回到實驗室中，實驗尿酸究竟能否溶解，以及能溶解在何種液體中。他用多種化學液體，一一盛入試驗管中，液體中復一一置入尿酸結晶，看他能否溶解。不久愛氏發見兩種液體中的尿酸結晶，已被溶解了。從此愛氏的疑問，自己求得解答。這個發明，流傳人間。現在這兩種液體中的一種 Hydrate of tetra-ethylammonium 普遍地被人採作治療痛風症的藥劑。

種瓜得瓜，種豆得豆，不問收穫，但問耕耘。所以對事物的疑問態度，遠比由疑問而得的解答重要得多。所以美國羊毛公司創辦人吳德 (William A. Wood) 說：『教育的能事，在能引起學者的疑問。人各有所好，凡屬自己所發的疑問，無不亟求解答。惟其亟求解答，方投其所好。所以隨時隨處，好問的頭腦，真是絕大的財產。』

### 三 不恥下問

好問的人士，常可在許多方面，毫不費力地獲得知識。我人固然不可向不知道這問題答案的人發問，但我們發問的目的，在求得其確的答案。如果這人深到了解這問題，那麼我們就不應顧及這人的階級，或這人在這問題以外的其他學養。我們常可在常人所忽視，

身操職業的人們，求得我們亟待探求的知識。林肯對無論什麼階級的六士，都喜歡和他們接談，藉此得到他所需要的知識。斐爾德（Farrington）因知某門役熟悉重要的顧客及顧客的家庭情形，和店舖的經理及店舖的營業情形。所以斐斐在溫泉休養時，常召這門役前往盤桓，詢問一切。使門役儘其所知，報告出來。

常人不肯向人請教，尤其不肯向地位低於自己，學識不及自己的人請教。以為這樣便有失自己的身份，防人譏笑自己的學識淺薄，這真愚昧。驕傲，損失增益自己學識的良機，豈不可惜。我們應該保持不恥下問的態度。無論向什麼人請教，都應謙恭真誠，這樣人家纔肯盡智竭能，毫無隱蔽地告訴你。你若稍自矜持，露出不屑請教的態度，或好像自己已經知道的神情，似乎是在試探人家的知識程度。誰肯空費唇舌，指教那不虛心領教的人。就是告訴你，也是敷衍塞責，你仍一無所得。你須承認自己，有許多知識，須待習得。承認洗衣婦人，關於洗濯的知識，比你豐富。問養老農，關於耕作經驗，比你充足。可以在洗衣婦人處，習得洗濯知識，在問養老農前，請教耕作經驗。處處虛心，便處處受益，這是使你成功為學問家，思想家，最重要的態度。

下面是克倫博士（C. C. Clegg）所提的問題。請讀者一一研閱加以反省，可以測驗自己能否隨處抱着求知懷疑的態度。

一、你能否善用你好奇的天性，活潑潑地隨處探求知識？

二、你已否充分利用好奇天性，學習你的事業上一切知識技能？

三、世間各種書籍，如科學，社會學，倫理學和藝術等，那一種已激動你的好奇心，而發生趣味？小說雖可怡情養性，但你的好奇心，僅為小說所引動，你對於學術的淵海，所得太少。

四、假使你是一位百貨商店的店員，你對於品類繁雜的各項商品，你能一一知道它的原料、製作和產銷情形麼？

五、又如你是一位教師，你對於狂簡斐然成章的學生，能否各各知道他的個性，而悉心研究教育的原理、方法，以陶鑄人才？

六、又如你是一位機械師，你是否以應付職務為已足，還是對於一切機械學識，咸有興趣，研究不遺餘力？

七、又如你已育有兒女，你對於兒女，是否很有趣味的研究對象，考察他們的性質，體格，而施以適當的教訓鍛鍊？並是否關心兒童訓練法的著作，而加以研究和實施？

八、當你是否將你的好奇心專攻於平常的事務？你在窗戶探視，有誰在叩鄰家的門以及私閱別人的信件。竊聽別人的電話，或從板隙門縫中，窺視別人的隱秘。那末你就誤用了好奇心，使好奇心變為無價值而且是有損名譽的舉動。

又 十 x x x

對於四周事物，須抱懷疑態度。

尋求問題，探索答案，尤其在事物疑難和衝突的地方。

虛心領受，不恥下問。

樂於討論問題的習慣，可以訓練你的思想漸趨澈底，而不含糊影蔽。

## 第九章 怎樣運用你的腦子

### 一 憑自己的腦力脫離困境

無論環境怎樣困難，你若運用你的腦子，便可以化險為夷。罐頭食品業專家亨治（J. H. Johnson）曾手創「五十七種」食品公司，名聞於時。他決不為環境所窘，而能自拯於困境之中。某次他籌備了許多時日，化費了許多金錢，將自己食品公司中的出品，送至芝加哥世界博覽會中去陳列。不意會中指定食品陳列地點，在一遊客不易到，極偏僻的樓上，亨氏的出品，當然不能例外，須和其他各食品公司的出品，陳列一起。會開幕以後，前往食品展覽部份參觀遊客，寥寥無幾，使食品展覽部份出品人，大為掃興，束手無策。尤其亨氏事前鉤心鬥角的費心經營，到此不獲遊客的一顧，豈不氣憤。可是亨氏能運用他的腦力，經過一夜間的思索，就在二三天以後，來會參觀的人，忽然在地上，發見許多銅牌，銅牌上鑄有「憑牌向亨治食品陳列部，換取紀念物品」字樣。銅牌發出，有數千之多。遊客爭至食品陳列部換取贈品，擁擠得樓面搖搖欲墮，車中人急僱工匠，加柱支撐。從此食品部參觀的人，川流不息，甚至停贈紀念品時，還很擁擠。使食品部成為會中受人注目的一部。同業中都占授亨氏之惠，因此合送一紀念杯，以伸謝忱。

亨氏深信任何問題，均有解決辦法。雖別人認為束手無策的事情，但亨氏仍堅持信念，毫不鬆懈，運用腦力，打破難關，終使失敗轉為成功。他不願委卸責任於天命，以為足盡人力，和怯弱的人們一樣。他一遇問題，便潛思方策，雖承認他的展覽品，確能在偏僻的樓上陳列，但不承認他無法引動遊客至樓上來參觀。這種堅定的信念，誠值得我們效法，更是怯弱人們的一服強心劑。

## 二 訓練機智以應付難題

一八六三年冬天，愛迪生適在修倫，這時修倫和塞尼亞兩口岸間，海底電線被冰塊所斷。兩岸相距約半哩，距離雖近，但常有緊急訊息，亟待傳遞。兩岸間層冰疊積，無法飛渡；更不能將電線修復通報，電局人員，百計設法，均無效益。正萬分焦急，緊要紛線時，愛氏忽見一輛機車，停在附近鉄路上，便立刻登車，照摩斯電報號碼的長短間歇，使汽笛鳴響。居然對方會意，也照樣以汽笛答覆，兩岸間的消息，彼此通暢無阻，不必待電線修復。

愛氏利用汽笛，使兩岸訊息暢通，誠然很機警。但解決問題。機警的能力，並非偶然得來。第一，愛氏有解決問題自信心，在未試得解決方法之前，決不輕棄問題。有這樣的「毅力」，纔有這樣的成就。其次機警的能力，須由熟練而增進。愛氏當問題發生時，便試用

他已獲的經驗和知識，以求解決。愛氏運用機智，純熟幹練，所以經驗知識充足，足以應付。如庖丁解牛，遊刃有餘。不然，怎樣會想到，以機車警告別人的汽笛，去代傳遞訊息的海底電線。所以我們不要徒然欽佩愛氏的機智。我們也應該熟練運用機智能力。熟練既久，自然水到渠成。其初雖耗費思考的時間很久，其後求得解答，漸能迅速。這全在你所下的工夫，非可強求。

卡內奇會以機智，折服橫蠻的漢子。這漢子，祕密開設酒店，所以極得下流社會人的好感，遂得操縱工人團體。上流人士均畏如蛇蝎。某次，卡氏召集一個解決勞資糾紛的會議。這漢子力圖破壞。會議開始，這漢子做踞長桌的一端，無形中以工人領袖自居。當然到會的工人，都聽他的指揮。卡氏也坐在長桌的他端。平時卡氏對工人們的隱情，本很明白，目擊會場上的情形，自然默契於心。卡氏將議案提出後，這漢子徐徐取帽戴上，似乎對卡氏提議置之不理，離開會場。這真是一髮千鈞的時候。假使這人一走，勢必牽動全局，使會議延擱。卡氏靈機敏運，先發制人。對這人說：「某君請你尊重集會的後節放下你的帽子。否則，請你離會場！」語畢，會場寂靜，空氣嚴肅。這人也會心卡氏應付厲害。他若戴帽出走，無異因在會場失儀，被卡氏所驅逐；失去他的原意，不能引動會眾。不覺露出躊躇的空氣，終於放下帽子，被卡氏譴責所懲服，呆坐席上，對於卡氏提議不贊成。會眾見領袖折服，遂一體就範，使會議順利進行，得到美滿的結果。

卡氏當機立斷，以一語拆服兇焰；也由於卡氏平日剖折事理，通達底融，所以應付事變，左宜右有。深信他有法阻止會議的破裂，自反不縮，視蠻橫的漢子若無覓。我假如欲增強機智，便須取法卡氏平日注意剖析事理。當事過以後，細加分析；思索應付這事變，更適當的辦法，以備下次遇着相類事變時的採擇。用力既久，自然一旦豁然貫通。

◎成功人的態度，常是虛懷若谷，決不稍有頑固的成見，使思想腐化。朝氣蓬勃，決不因年事漸高而減退。明尼普立司西北國立銀行總經理台寇（Edward W. DeLoach）說：「陳腐頑固，是事業失敗的最大原因。任何人的思想，若稍涉陳腐，便將使神經組織，成爲化石，而扞格不通。大抵人在青年時，思想與時俱進，所以日有成就。及年事漸高，思想不免日趨陳腐。若不力求革新，便成頑固，難隨時代進展。」所以我們不可墨守舊法，而不求改進。

當傑福特（Walter Gifford）初任美國電話電報公司總經理時，自紐約通電話至芝加哥費時很久，竟達一小時左右。人們爲求迅捷起見，均用電報。傑氏思破除這種缺憾，建議改良長途電話，便與電報抗衡。公司中任事較久的職員，均目爲狂人，決難達到目的。徒浪費資金，動搖公司的根本。但傑氏力排衆議，兩年間不惜耗費鉅款，購置機械，添設線路，在紐約與非城間實施他的計劃。居然成效大著，大家樂用。不久因事實需要，逐漸擴充，四年以後，百分之九十的訊息，均由電話通達，而電報營業反一蹶不振。

### 三、積極訓練創造的思想

發明家威爾遜 (Dr. J. Edgar Westinghouse) 某次從斯格溫台到尼雷表，他所乘的火車和突然和前面開來的火車相撞而停止下來。這時天朗氣清，往來車輛，在危險卻可應付得從瀟灑，和準備處理，不致出險。因此威爾遜非常懷疑，不便向車務人員探詢究竟。原來這時車上駕駛的調動機，為很不靈便，須先由機師下令停車，再由司機動機的人員，使用制動機，將火車輪停止。所經過的時間太長，所以兩車的機師，雖都應措危機，而盤地所能應付，亦不快，但時間上已來不及了。威爾遜思慮，想如果機師能直接使用制動機，又無須令別人擔任這項工作，當可減少時間的消耗。決意想改進這個缺憾，經究被他發明了空氣制動機，和能拖帶一百五十輛車廂的高速度機車。

威爾遜不願從消極方面着想，如減低車行的速率，使有充分的時間，施用制動機，以免險危險。或對不靈敏的制動機，想盡下策，就等完事。他是從積極方面着想，不抱怨，不遷就，努力創造，遂造成功之技巧。所以我們應該訓練自己的思想，當於創造，無論事情的巨細。

山毛榉伙食公司創辦人亞爾爾 (Alfred) 曾服務於印刷公司，未能得志，所以特別熱心於發明。他在紐約走過一出貨的磁紙盒裝鹹肉店，他想起鹹肉物成

薄者自初可使滋味易於顯出，投入所好。但出售時，以兩磅為單位，對於普通家庭，似嫌過多，如果將鹹肉切得更薄，風味自當益勝；出售時，琴入可容一磅的紙盒中，為路定然更鹹。果然不出所料，他實行他的計劃時，購買的人，非常踴躍，奠定事業的基礎。包裝貨品，一磅與兩磅，相差極微。但在這小節中，便有吸引顧客的力量，而使事業成功。所以猶愈小事情中，也不要不去運用腦力，竭力創造。又如雷葛列（William Wrigley）他僅僅以縮蘇橡皮糖為事業，也竟達成功之境。

爾注意小處，並不是忘却大處。就是因為小處常被習慣所蔽，視屬當然，無所用心，遂致發生良機。鐵道建築家赫理曼（H. L. Hurliman）一天和克勒特齊尼（C. K. Klotz）在鐵道旁散步，看見軌道上所用的螺釘，有一大部份，伸出釘帽。赫氏以詢克氏，克氏僅說是習慣上是這般的，不能說出伸出釘帽，根本的原由，有什麼用。這當然不能使赫氏滿意。赫氏因說：「太平洋聯合鐵道公司和南太平洋鐵道公司共有鐵道三萬八千哩，應用螺釘五千萬枚，每釘所浪費的鋼鐵雖屬有限，若合計起來，便有五千兩之多。這五千兩的鋼鐵，豈不可以在其他必需之處，利用嗎？」因此便把螺釘的長度改良。赫氏不輕忽細小的事情，處處要考問是否合於經濟原則，所以他管理美國西部鐵道時，顯示有過人的成績。

四二 將問題具體化而以實驗證明之

對於一種複雜問題，必欲感覺這問題含糊籠統，終難解答。但若將此問題細加分析，使問題內容簡單明瞭，成一具體形式，就不難求得精確的答案。

美國電話電報公司總經理傑爾特，擅長將抽象問題具體化。他說：「僕知論語時，可助你記憶，並可使記憶的知識適當運用。否則，即使多記知識，也毫無用處。」當他任副經理時，前經理梵爾，有一次在早餐時，電話中囑他撰述關於電報聯儲的文章。並不指示清楚，而電話已斷。傑爾特雖不願梵爾的意旨，然習知梵爾不喜將問題剖析清楚。遂不再詢問明白。由自己決定主張。他搜集關於這問題的重要事實，並令職員統計每天公司中發報的可能次數，和實際上發出的次數。翌晨他將報告請梵氏校閱。梵氏驚訝發報可能的次數，和實際發出的次數，相差過遠，幾疑數字有誤。但經他重加統計，確無錯誤。原因在未盡電報機的作用。所以他建議，設法招徠營業，增加發報次數。不久他對於招徠的方法，已經求得。就是創辦夜報，在夜間拍發電報，定價比日間便宜。傑氏將抽象的問題：「電報的聯儲是什麼？」變成具體的問題：「怎樣去推廣某某兩地間電報的營業？使電報機，物盡其用。」問題而具體化，就不難求得答案。假使你對於問題，不能求得答案，大半因你沒有將問題分析清楚，使它簡單明瞭，內容具體，只須以「是」或「不是」兩語，即可答覆。

過格士將軍 (General Cotes) 任軍營長時，被委考查瘧疾發生的原因。他受委以後，

如將他所研究的問題，敘述爲：「瘧疾是怎樣發生的？」這樣便是含糊籠統的問題，何從索解。但他細加剖析瘧疾的病狀，知係病原微生物作祟。但「瘧疾的微生物何自而來呢？」這問題還嫌籠統。他再加分析：「這生物自潮濕中來麼？」「是由木絲所傳染麼？」「這是由蚊子所傳染？」……這樣的問題，便具體化了，可以由合理的實驗，以求得答案。而答案也非常簡單，只是「是」或「不是」。於是他從實驗證明，瘧病原蟲，是蚊子傳染。所以我們無論研究學問或解決實際問題，如科學研究，商業經營，團體組織，勞資糾紛等等，均須將研究問題的內容，設法化爲簡單具體，使僅以「是」或「不是」，即可回答；直至主要問題完全解決。這樣一定可以成功。所以學問家、事業家的成功與否，關鍵就在於他能否使問題簡單化，或具體化。

又當你遇有問題，你應先行尋求對於這同樣或相類的問題，已否有人求得答案。這你可以省去虛耗的精力。就是答案不能使你滿意，也儘有供你參考的價值。但你尋求時，你應慎重火選。你應請教對這問題研究有素學有專長的人；或對這問題，著作宏富，撰有專書或論文的人，纔不致使你失望。

胡佛總統，從小就有選擇人選，探求正確知識的習慣。兒戲時，如有隕石下落，他不像別的兒童，問非其人，隨便向理髮匠，牛乳工人，……訊問。他一定向學識湛深的天文學家發問。這便是胡氏成功的原因。所以他對於參與的事情無不深切明瞭，見解正確。

去研究早經別人解決的問題，未免虛耗精力，勞而無功，著名橋樑建築師郝靈頓（J. H. Haerington）某次乘火車時，遇見一個人，手持他父親所設計的圖樣，豫備出售。據他說，也父親對這機器，曾經研究了二十多年，所設計的圖樣，妙在一槓桿設置得當。所以比普通同類機器，可以少耗油一半。郝氏略一審視，便發見他的謬誤。郝氏對他說：『這種機器上，槓桿設置各種可能的方法都已經試驗過。每種方法所表現的效能，不難用數學計算出來。照圖樣上設置的方法，決難達省油一半的目的。』所以研究的方法而誤入歧途，未能請益於學有專精的人，雖費了二十多年的光陰，仍毫無價值。

綜前所述，如你已將問題內容化爲具體而簡單，並確知尙未經人解答。那末研究求得答案最好的方法，便是實驗。過格士將軍，考查瘧疾原蟲，是否由蚊子所傳染。他令一部份兵士，食息於帳幕中，隔絕蚊子。又令一部份兵士，不加隔離，任蚊子咕囁。經過若干日後，隔離的兵士，不生瘧疾；未隔離的，不免感染瘧疾。他所探求的答案，很明瞭的呈在他的眼前。所以實驗，無異向自然界求答案。

所以學問家，無不向自然界研求未經人道的問題答案。某夏史密生學會幹事郎格雷（S. P. Lareley）和大天文學家牛剛（Simon Newcomb）同在培耳（Alexander Graham Bell）家裏，助培耳研究貓在高處跌落時，爲什麼腳先着地。這三位超卓的學問家，一人站在露臺上，兩人站在露臺下。反覆將貓從臺上，推落鋪有軟褥的地上，歷幾小時之久，

萬不稍露倦容。細細觀察繃在空中，怎樣打轉，然後落在地上。

x

x

x

x

x

變成對於任何問題，都有解決可能的自信心。

審擇解決問題的方法，方法若不歧誤，問題一定可得解決。

起初解決問題，切勿但求迅速，行之不解，自然水到渠成，機敏迅捷。

問題內容，務須化爲簡單，而且具體，只須以是否兩語，即可答覆。

不要墨守成法，使自已思想僵化；應推陳出新，隨時演進。

不要忽視小問題，有時在小問題中，可得極大收穫。

虛耗時間，去解決別人已得答案的問題，殊不值得。所以我們遇有問題，須光向專家

請益。

解決未經人道的問題，最好用實驗方法，向自然界求解答。

養成愛好實驗的習慣，以增進你的知識；而所得的知識，定屬真實不虛。有神你實際

生活。

## 第十章 怎樣纔有正確的決定

### 一 決定問題切勿武斷

科學家愛迪生說：「有許多事，我以為是的，但經實驗證明，實在誤認了。所以凡事，最忌先有成見，主觀太強。應該慎思明辨。覺有錯誤，立刻捨棄，勿稍遲疑。」凡學大科學家，無不抱着客觀態度，惟真理是從。決不堅持他業已證明為錯誤的見解，使自己的主張如姑息一貫，不相矛盾。我們主張本來須隨四周境遇，纔可以應付適宜。決無一定的軌迹，苛殺人預測。

佛蘭克林一生不輕下肯定的斷語。在他發表意見時，常留伸縮的餘地，所以在社會服務，至四十年之久，沒有人說他武斷事理。不過於自信。而輕下斷語。這真是一根重要的原則。你的思想，你的主張。難保不全是昨非。你若先下肯定的斷語，無異授人以柄，使你失去改過遷善的自由。況且各人有各人的信仰，各人有各人的見解，你怎樣可以主宰攬盡天下的耳目，武斷一切，輕易決定呢？常人學養愈淺，見解愈窄，非徒不可以講論，更豈不可以語然。他們不知見解的錯誤，不竟有武斷鄉曲的行徑，所以輕下斷語的人，實在是自己墮入見聞的孤障中。

### 第十章 怎樣纔有正確的決定

假如你偶而失檢，竟有武斷的言語。到發覺後要想收回前言，你便不免有所犧牲；而措置時更須以大公無私的態度，昭示於人，纔可勉強使人信服。這是多麼費力的事！英國大政治家葛萊斯頓（William E. Gladstone）年青時，不免意氣過盛，對愛爾蘭宗教問題，有武斷的主張。後來畢爾（Peel）執政時，他是閣員之一，極贊成畢氏與他原來極端相反的主張。他知道，如果倡言擁護畢氏的政策，難免被人誤會他趨炎附勢，爲了政治利益，不惜屈已就人。這樣不但自己真誠擁護的熱忱，不能取信於人；徒遭人們的鄙棄。他不得不超脫名利之場，以洗刷自身。於是他辭去閣員之職，以在野的身份，擁護政府的國策。這樣他真誠的態度，雖足以昭示大眾，而取得大眾的同情。但自己在政治上的地位，不免因此而犧牲。凡在政治活動的人士，對於自己的地位，認爲是發展抱負的根莖，不願輕易放棄，坐失良機。所以犧牲地位，在政治上無異自殺，但葛氏只能忍痛犧牲了！

無論何事，你若取信於人，最有效的辦法，便是超脫於利害關係之外。這樣纔可以純潔真摯的態度，得人同情。你若誤入個人利害有關的一方面，就是你嗷嗷爭辯，舌疲唇焦，決難以言辭使人信服。你愈加辯析，人們將愈加懷疑。懷疑你設辭詭辯，以袒護個人的利益，所以竭力爲自身洗刷。

## 二 任何言行均應超脫於利害關係之外

吉啓囊爵士（Lord Kitchener）某次有一屬員，對他詳陳不能遵命的理由，條分縷析，不憚辭廢。吉氏側耳傾聽，不贊一辭。等他說完了以後，說道：「你所列舉的理由，誠然是前所未聞的妙論。但你仍須遵照命令實行！」吉氏對這人所陳的理由，實在漠不關心，無動於中。因為吉氏存着這人取巧趨避的觀念，所舉理由，無非遁辭，還有什麼辨析的價值。所以我們決擇趨向時，首須明辨，對於自己是否有利害關係。你的動機若由自私自利的心念出發，雖然似乎是合理，不免為成見所誤，更難取信於人，你總毫不姑息立刻捨棄這種主張，因為葛萊斯頓的主張，所以能取得大家的同情，全在他要實行主張，並不吝惜損失自己的地位。

當你聽別人為自己辯護：怎樣所以喝醉了酒；怎樣所以竊取人物；怎樣所以玩忽職務；怎樣所以接受賄賂；怎樣所以浪費舉債；怎樣所以不準時赴約。你聽了這些掩飾的遁辭，你一定不能置信。己所勿欲，勿施於人；所以你的言行，也應加以反省，以客觀的態度，評批自己的理由，是否屬於遁辭。是否是希圖掩飾不合理的言行；或是動機屬於自私自利。我們評判自己，應該比評判別人還要嚴格。因為人之常情，嚴於責人，而寬於律己。自己的過失，不免袒護縱容，自陷於不義。你如能剷除感情，純從理智方面，以客觀態度，細細檢索自己言行的動機，不使稍涉師心自用，那末你纔能得正確的決定。

### 三、勇於認過勿稍遲疑

常人不免因顧惜自己的面子，不肯承認以前的錯誤。認爲一加承認，便示弱於人，是莫大的羞恥。寧可維持一貫的謬見，將錯就錯，姑息縱容。從不想到，因爲維持謬見，而使自已墮落泥濘，愈陷愈深，償付絕大的代價。流於剛愎自用，冥頑不靈。所以當你擬維持自己的主張時，你應自問，使自已主張先後一貫，是否切合事理？還是僅屬被感情所衝動？若求盡洽於理，你就不應堅持一貫。

一九二二年美國總統初選運動時，羅斯福在新求綏某小城市，對質樸無文的民衆演講。羅氏論及女子選舉權時，妙語環生，竭力贊成。聽衆中忽有人狂呼：「大佐！你怎麼變更五年前的主張！」羅氏坦然答道：「誠然！五年前學識不足，所以主張錯誤。現在已有進步了。」羅氏自承今是昨非，絕不稍加掩飾，態度何等光明磊落，真熱動人。所以勇於認錯的人，決不被人輕視。反顯明他的思想，言行自強不息。與時俱進。

領袖人物，有時不免獨斷獨行。如果他因獨貴庸懦無能，不能自有建樹，不得不出於專斷，便於指揮。在事業上是必須的。如果不加別擇，濫用權力，付「已」之謬見，無制屬員天賦的喉舌，決非事理適達。有守有爲者的態度。紐約太陽報業主邵爾（Charles A. Shaw）他認爲必須刊登的稿件，習慣上，一定有稿件上註「必」字。註有「必」字的稿件，令在必行。屬員便不敢刪去。但某次一青年編輯葛爾（Gerald P. Galt）見一稿件，略稱「一批向閣下游說德先生之深致謝意。他贈給我們一個妍紅碩大的蘋果。這作品

，本特色香味俱臻上乘，且不易爲他人誤取。因果皮上，印有本報編輯的姓氏，筆劃分明，令人不得不驚歎人工栽培的奇蹟，神祕玄妙，莫測高深！——這稿件上，密氏註有「必」字。但密氏以這篇文字，揀揚過當，知識幼稚。蘋果皮上顯露字跡，無非當蘋果未成熟，還是青色時，寫紙爲字，黏貼果上。其後果實漸次成熟，果皮被陽光照射部分，漸變紅色，被紙粘護那部份，不受陽光，仍爲青色。這種常識，雖兒童閱究的自然科學書上，亦多有記載。惟那小小幻術，有什麼神奇神祕？所以他爲愛護報紙價值起見，甘犯部氏之誅，刪除這篇稿件。第二天早晨，部氏查詢注有「必」字的謝贈蘋果稿件，爲什麼沒有刊登。密氏雖爲部氏深感煩惱，往見部氏，舉措不安，但解釋謝去稿件的理由，辭理充沛。部氏也從善如流，不稍芥蒂，對密氏說：「理由確甚充足，無須顧忌已註有「必」字，而覺不安。且慈道首，固無須執法者判決以後，纔知道他將受死刑。」

密氏刪除揀揚蘋果的一篇文字，純然出於理智的判斷，毫不稍存私見。因爲他剔除了以後，有干犯部氏的顧忌，而對於自身，絕無利益可圖。判斷一事理時，能超脫於利害關係之外，自能得正確的定論，而得良好的結果，好像葛萊斯頓捨棄自己的職位，擁護畢爾政策，纔取得大眾的同情。都能着眼在真是真非，不惜犧牲小我，終究他們的苦心，也不致埋沒了。進一步說，密氏所遇非人，對方氣量窄小，不能容納，竟埋沒了他的苦心。但真理昭然若揭，決不因此稍被磨滅。也無須以一時的得失，改變初衷。所以決定趨向，須

先捨棄自私。

#### 四 決定前須預先考慮

要使判斷正確，第一個原則，便是在決定前，須預先充分的時間，詳細考慮，不要操之太急，以致僥倖。我們對於判斷，務求正確。至於時間方面，只能聽其自然。如果對於這問題，澈底清楚，自然無用猶豫，當機立斷，假使事理尚未透達，論證尚未確實，或精神上適有變態，你就不應孟浪決定，徒貽後悔。但在你考慮期間，切勿杞人憂天，作無謂的狐疑。這樣你將優柔寡斷，無補於事。你須將問題詳細剖析，檢討事實，使無隱情。你所得的論證愈豐富，精神愈健全，你所下的判斷，便愈正確。

人在失意時，疲勞時，或疾病時，精神每失常態。他的觀點，常偏於消極方面，遇事厭惡。在此時罔下判斷，自多錯誤，若將問題暫時擱置，靜待精神恢復，頭腦清醒過來，再行處理，則觀點一定大有改變。美國化學家李德爾（Arthur D. Little），獨力經營化學工業，最初數年不得意，竟至每況愈下，債台高築。他被失意所刺激，態度消極，覺得獨力經營，必致失敗。還是助人立業，較有希望。當時有好幾處地方聘請他，要想選擇一處職務去做，猶夷未定。正在傍晚收拾物品時，他舊日的東家來了。他便將近日的苦悶，告訴舊東家，便和他同往俱樂部中聚餐，佳餚羅列，談笑風生；他胸中的積忿全都忘了。餐

舉，舊東家重提前事，詢問他苦悶所在。他這時精神已復常態，不以事業上的挫折爲慮。鼓出他繼續奮鬥的決心。所以棄置似前的觀念，笑而不答。從此仍理舊業，不再萌退志，終至成功。李氏若無這次聚餐，使得一豫逸的機會，以回復他的精神。他數年經營，廢於一旦，功敗垂成，豈不可惜！所以我們在精神遇有變態時，切勿遽下決定，爲偏見所誤。我們應好好的休息一下，隨自己所需要，或酣睡，或遊宴，或散步於新鮮空氣之中，決馳騁於競技角逐之場。怡情養性，稍安毋躁。及頭腦清醒以後，再行決定。雖時間不免遲延，然所失者少，而其益甚大。

## 五 須先求得根本原則再行決定

判斷的第三個原則，是先須求得適於這問題的根本原則，再以此原則爲準繩，下適當的決定。胡佛總統最善於運用這個方法，解決一切問題，迅捷確當。凱樂葛（Vernon K. Logg）曾述胡佛總統的一則軼事，可以爲證。凱氏說：「在斯坦福大學時，某晨，胡氏招我同進早餐，討論教授薪給的標準。胡氏主張，各級教授，不論助教，副教授，主任教授的薪給，以能使他們悉心教授，不致旁騖，而又足以維持在社會上尊嚴的地位爲準則。這個原則既定，薪給數額，自迎刃而解。」胡氏能將問題內容剖析清楚，所以能提要鉤玄着眼在主要之點，以定根本原則。原則既定，枝枝節節的小問題，便悉于廓清，都有歸宿，

不難循此以得解決的途徑。

所以能探曉得臻，問題已解決過半。如你誠實處世，則決不致有盜竊行爲，你將來的志向已定，則現在的職業問題。便有所取捨。反之你未得根本原則，對於問題，便沒有正確的决定。

## 六 廣徵別人的意見以爲決定問題之助

判斷的第四個原則，便是廣徵別人的意見，以爲自己決定問題之助。傑安義(O'Connell)，任加利福尼亞意大利銀行行長時曾說：「事情雖大半由我自己思考決定，但遇難辦的事，發生疑問時，我便擇可以信託的朋友，將此事原委告訴他，提出我解決的辦法來，請他儘量指示謬誤的地方。」

我們遇事固須虛心領受別人的意見，但最後的決定，須由自己。同時，事情的成敗，更須由自己負責。不能因別人曾參與其事，便將責任諉卸給別人。羅斯福總統，辦事的精神，便是這般。他某次敦請泰孚德(H. Tamm)出任大理院審判官，他的信上說：「這件事，你願否担任，仍須請你自己負責決定。猶之我自己的出處，須由我自己決定。沒有人能代我決定。我決定勦赴前線參加作戰，抑仍留國內運籌帷幄。也沒有能代我決定改就副總統職，還是仍任省長。因爲決定以後，便須自己去幹，沒有人可以爲代，所以別人也不能越俎代謀。」

「此次泰氏接受羅氏的請求，動機雖出於羅氏，但決定卻純是泰氏的自由意志。所以泰氏自任職以後，戮力公務，卓著賢勞。更因出於泰氏的自由意志，所以就泰氏不幸失敗，我想也不致委過羅氏，有失大丈夫光明磊落的態度。」

當我們着手處理一事時，旁觀者清，當局者迷。我們自須請益於人，使我們對於這事。認識清楚，以便得適當的決定。到你自已決定以後，你須認清事情的決定權。完全操之於你；別人的意見，你是否接受，也純出於你自由的意志。你就應負起責任來。無論成敗利鈍，你都脫不了干係。事情竟因聽從了別人的意見，而致失敗；那也不能責怪別人，只能責備自己，為什麼所問非人；教訓你下次，應向才堪勝任者請益。

你所遇的問題，如一時不得要領，自須不輕下決定，請益於有識之士。但問題若洞悉底蘊，確有把握，你就無須浪費時間，當機立斷。柯立芝總統（Calvin Coolidge），他對於此事的決定，準今酌古，洞察將來，所以協情合理，無往不宜。他更能自信，毫不猶豫。當他初在漢曼和斐爾德律師事務所服務時，麻省哈特列市政府委員普斐替，想去移去因在湖中划船被人槍殺的屍體，所以到事務所，請律師指教，可否這樣辦。當普氏至事務所時，給人以不認識的青年，坐在桌前，披閱法律書外，別無他人。普氏不知道青年，便是柯氏，不以爲意。普氏在所，等待律師，久久不至，心殊焦灼，躑躅室中。最後因移屍一事，便將來意告知柯氏。氏靜聽以後，不假思索，答道：「你可將屍體搬走。」

## 第十章 怎樣纔有正確的決定





## 第十一章 怎樣使你的注意力集中

### 一 興趣足以集中注意力

支加哥機車公司總經理列契（Richie），某次因一車夫撞壞了一輛高價的車子，查詢肇事的原因。這車夫被詢，殼臉羞澀、自承過失。肇事原因在沒有將全神貫注在車輛上，及肇禍以後，方恍然知道身在車中。然對這破損的車機，徒呼負責，追悔莫及。列氏於是問他：『既然不將全神貫注在車上，你的心思，放在什麼地方去了呢？』車夫被詢，神色沮喪，眼淚奪眶而出。他說：『我因生活困難，欠醫院裏的債，已經很多。最近妻子病重，不得不送她到醫院裏去治療。但這宿逋未清，恐遭拒絕，眼睜睜望着她病在牀，一籌莫展，內心的焦灼，無時或釋。尙有……』這時氣喘喉間，竟至語不成聲。列氏對那車夫陳述苦衷，不禁惻隱之心油然而生。深以未孟浪懲處，停歇他的職業，在良心上稍得安慰。於是出資送他妻子入醫院療養。並給他兩星期的假期，使他得休閒的機會，恢復健全的精神。車夫也非常感激，從此對於職務更加忠實誠懇。

人類的心思，原是時時活動。一息常存，決不休止。就是睡着，也會幻想成夢。但想着一事時，自必舍棄另一件事。假如你對某事特別感覺興趣，或與自己是最關切，則這事

定然占據你思想的領域，而排除一切其他事項。雖然其他事項，比這事還要重要，仍屬毫無關係。列氏深明這種心理狀態，所以他問車夫：「既不得空神貫注車上，你的心思放在什麼地方去了呢？」真是一語道破車夫的隱衷。車夫因被生活所迫，以致他妻子有了病，不能醫治；這是何等關心的事。所以車夫心不在車，肇生禍端，是心理自然的現象，決不能算是車夫的過失。

我們對確有興趣的事，也和最屬關心的事一樣，都能吸引心思，集中這事。所以要專心某事，先要對某事發生興趣。

## 二 興趣是立業之基

耶特爾夫赫斯德（William Randolph Hearst）的父親喬治赫斯德（Senator George Hearst）原是美國豪富。但赫氏不願託庇父蔭，安享其成，立志要手創事業；賦毛繼美。他在哈佛大學肄業時，辦理學校報紙，引起他對於新聞事業的興趣。所以他父親提出以廣袤的農場，給他去墾植；和以蘊藏豐富的礦地，給他去開採，他都不願接受，他寧願接辦三藩市觀察報。這產業，是原主抵償他父親的債款，勉強接受下來。營業蕭條，常致賠本。但他父親，不願掃他的興，允許他接辦。他得父親允許如獲至寶，以不足二十四歲的青年，成為獨資日報的業主。他對於自己的事業，有無限的興趣，所以有無限的希望，他視

辦聞事業，是無盡藏的世界，和孩子們幻想神祕世界一樣，中有巨人，毒龍，力大無窮；仙子，魔怪，幻化莫測；以及海盜埋金荒島，財富至不能數計；俠客飛劍霄漢，殺仇如探蠶取物。他熱忱經營他的事業，全被他的興趣所鼓動，不避艱險，努力進取，不能自禁。終究觀察報在兩年後，已雄視西美；五年後執大西洋沿岸報界的牛耳。

興趣足以左右事業的成功，我們不要勉強去幹不願幹的工作，無興趣的事業。但興趣是由漸漸養成的，赫氏辦報的興趣，就是他在大學時辦報養成的，你對這事未經嘗試，切莫先下決定，認為無趣。你姑妄試之，纔能分辨得出，是否適於個性，感有興趣。

### 三 設法引起興趣

波斯頓郵報創辦人葛樂綏 (Ewing A. Grosvenor)，某次他在報上刊一廣告說：「我們報館要預備買三隻大象，藉以訓練，陳列在動物園裏，給大眾玩賞。買象的錢，我們很願完全由自己出。但為引起波斯頓境內及附近的小朋友興趣起見。願意小朋友和我們合作，加入我們的團體，共同做馴象的主人翁。不論那位小朋友，就是僅出一分錢交來，我們定將他的姓名，登在報上，表示他是購象股東之一」。廣告登出以後，全境兒童，陸續捐錢，送交報館。大多數僅捐一分錢。報館為酬答這一分錢的盛意，寧願費數十倍廣告價值的地位，把捐款人的姓名，刊登報端。兒童們見自己的姓名，登在報上，莫不歡欣鼓舞，興

高采烈，所以兒童們爭來捐款，彙集零星的小數；竟達一萬多元！報館裏再加了幾千元，不久就有三隻馴象，陳列在預定的處所。

興趣常可因工作而養成！你若悉心盡力去幹一件，你對於這事，便漸感興趣。及發生興趣以後，自然對於這事，專心致志，無須勉強，即能努力。你若抱怨你所幹的工作，或見異思遷，盲無目的，怎會發生興趣，更談不到專心致志，好像愛迪生所說：『蝴蝶紛飛時一樣。』所以對工作沒有興趣的人，多半是不悉心盡力去幹事的人。

#### 四 把注意力集中於一事

集中注意於一事，必將腦中無關這事的思想，完全排擠出來。所以常學問家潛思力索時，常忽於日常生活上的小節。當愛迪生研究同時可收發四信的電報機時，全神貫注在這電機裝置上，朝夕以之。一天他去繳納稅款，納稅人都排着隊，依次待稅吏傳呼。這時，他身雖站在徵稅所，腦中仍想着他所研究的問題。忽聞有人問他的姓名，竟被稅吏罵得發楞，半響答不出來。及心緒稍定，準備回答，而稅吏已不耐煩，令他站至排尾，再候傳呼。

又如紐約糧食貿易銀行總經理弗流（F. W. Flow），當他思考一問題時，雖盛饌當前，亦食而不知其味。某次有一廚子，想得弗氏歡心，盡其所能，煮調幾樣美味的佳肴。及弗氏進

餐時，適專心在一問題上，毫不賞識這廚子的烹調。這廚子很掃興的說：『當弗琿經理的  
愈時，就是給他一盤紙屑，他也會吃下去的。』

勉強集中注意，在毫無興趣的事情上，一定勞而無功。你若對這事感有興趣，這事自然  
佔你的思想領域，無待努力，而注意即已集中；有足夠的能力，應付當前的問題，無  
不迎刃而解。大銀行家傑安義（Quinn）說得好：『我只擇有興趣的事業纔做，決不虛  
耗精力在無謂的事情上。』培耳（Perrin）又說『你應將心思精力，專注於你的事業上，目  
光不經透鏡屈折，集於焦點，決不能使物燃燒！』

那末怎樣養成集中注意的習慣，使事業成功呢？最初不要希望過奢，先訓練短期間的  
專心。隨自己的興趣，於幾分鐘內，集中精神於一事。時間雖然很短，但較勉強長時間，  
注意於毫無興趣的事，仍為有益。鐵路建築家赫理曼，自稱凡屬有價值的設計，均在短時  
間極端專心所構成。他趁思想集中，極度熾熱時，鏘鏘成美妙的產物。

所以我們應該利用思想最易專一的時間，以考慮重要問題。但每天適於集中注意的時  
間，因人而殊，不能強同。我們可以由實際試驗，求得自己最易專心的時間，普通人士在  
早晨，思想最為靈敏清晰。但芝加哥勤如醫科大學教務長勃林士博士（Dr. Frank Billings  
），他卻又說，在早晨，他從不能專心思慮。研究的成績，多半由清夜人鎮時，獨居一室  
中獲得。

## 五 養成專心的習慣

霞飛將軍 (General Joffre) 少年時，常喜於長途散步時，思考問題。有一次，他在列非沙茲散步至樸拉莫爾堡壘。這個由伏滂 (Vogel) 設計，著名的要塞建築，引起他的注意，細加觀察。堡壘守卒，見這平民裝束的漢子，窺伺要緊，疑為德國偵探，加以逮捕。他一心專注於軍事建築上，竟不顧慮當前的危害，絕不抵抗和申辯。及軍官審訊，方操加達樂尼亞省比利斯山脈一帶的土話，答復問語；方證明他確非德人，始得釋放。

常人每嘲笑愛迪生、弗琉、霞飛諸人的行徑，以為有失常態。這因為常人沒有集中注意的習慣，遂無集中注意時的經驗，所以不懂得專心時的心理狀態。當一人專心致志於自己感有興趣的問題，全部精神，都專注於此；自然對於別事，心不在焉，好像與外物絕緣。這並不是怪異的事。所以人在極端專心時，決不為外物所動。

專心時，不為外物所動，例證很多。如克列孚蘭 (Grover Cleveland) 開着辦公室辦公，決不因人多嘈雜，而擾亂他的心思。又如羅斯福，在哈佛大學肄業時，能在人聲喧噪的室中，豫習功課。

這種極端專心的習慣，最好在青年時訓練漸漸養成。也不妨後來纔養成習慣。總之，我們對於自己的事業，能發生興趣，便不難養成專心的習慣。

x  
x  
x  
x  
x  
x  
欲專心在某事，先須對這事發生興趣。

所擇職業，最好是你感覺興趣的。這樣，你便自然會專心從事，增進工作的效力。  
你對所幹的工作，悉心盡力，積久以後，與你關係漸深，你將變更你對這事的態度，由無興趣而成有興趣。

集中心力於有興趣的事上，則其他與這事無關的，自然悉被排除，不能兩存。  
練習集中注意力時，先須養成對於此事的興趣，並須先擇範圍較小，內容較簡，時間較短紛擾較少的。

你對這事若沒有興趣，而欲勉強專心，則勞而無功。

## 第十二章 怎樣是工作時應取的態度

### 一 幸福可由多做工作得來

麥克魯爾雜誌創辦人麥克魯爾 (Samuel S. McClure)，出身貧賤，經歷艱辛，以奮鬥致富。惟當一八九三年，世界經濟恐慌時，手創的事業，又陷於危境。心力交瘁，竟至抱病，意氣沮喪。他以為他在三十六歲時，勉力發展他所辦的雜誌，求進過速，致成尾大不掉，陷入現在的困境。自怨他所幹的事業，已超過他的能力，所以竟至一籌莫展。他將他遭遇的困難，告訴邵隆曼 (Henry Drummond)，請邵氏指教，怎樣度過這次的難關。邵氏不從消極方面勸他緊縮事業；而從積極方面，鼓勵他努力前進。真是眼光如炬，特具卓識。邵氏說：「一個人，惟其因為他能幹超過他能力的工作，纔能得偉大的成功！」使麥氏再接再勵，勇往直前，復興事業。

惟其準備要幹艱巨工作，纔鼓得勁來！精神奮發，纔能應付一切。所以雷葛列辦公室的座右銘是：「去幹分外的的工作，是何等有趣的事！」反之若優閒自在，則精神四散，均將盡弛頹廢，漸成朽木，不可彫飾。即使幹些事業，也卑卑不足道，只盡了他精力的一小部分。

我們要效法雷氏，視工作爲樂事。隨時努力工作，便隨時得事業成功的安慰，感覺滿足，樂趣無窮。不僅以自掃門前雪爲已足，尙要幹分外的工作。工作幹得越多，樂趣便格外豐富。所以工作繁忙的人，纔是真正快樂的人。他對工作態度樂觀，無暇訴說勞苦，決不口出怨言，懷恨工作。至於以爲工作過重，而感覺痛苦的人，實在工作未必逾量。他遇事畏怯，急躁不安，但知怨天尤人，無病呻吟，而不盡力去幹；怎樣會使工作的成績優良。事情越失敗，越覺得煩悶，而急躁也越厲害。西北大學校長史閣德 (Walter Dill Scott) 說得好：「常人口中的工作繁重，未必盡然。常人常把工作繁重，與工作實少，而僅畏怯煩怨，混爲一談。人們如努力工作，得有成就，自然心安理得，感覺輕鬆。如怠惰輕忽，一事無成，反若胸有宿逋，積悶難消，好像費力。所以樂於從事，以勝過艱難爲舒適的人，反比畏怯工作，視職務爲重擔壓迫的人，反轉快舒鬆，不覺疲倦。」

紐約中央鐵路局總經理葛魯萊 (Herbert Hoover)，在十二歲時，便開始擔任過量的工作，他所擔任的工作，常出人意料。他不靜待工作之至，而尋求工作，惟恐不得。那時他纔是鐵路上一送信的孩子，但在晚上，便學習電報。這事並非受人指派，非幹不可；是出於他自己的志願，以爲學習電報，可有裨於將來的發展。他不但學習電報，凡鐵路上的切事務，無不留心學習。所以他對於鐵路上的知識，無不熟悉通曉。這時達蒲法勞需要一火車通信員。路局高級職員，便推薦他承乏其事。稱道他學養有素，才堪勝任。葛

其勤奮工作，任務超出他的職守，爲別人意料所不及；這是被人識拔的根本原因。若他僅和機器一般，只幹分配給他的工作，決不會習得本業上充足的知識，以應付職位較高時的任務。

## 二 不憚煩勞事業方有發展

珂穆爾肥料廠廠長麥道爾 (Charter Henry Madovell)，初僅廠中一速記生。他的主管人文書主任，是一懶漢，常以自己應幹的事情，推給屬員去幹。認麥氏爲聽從驅遣的人，常常令他幫忙。某次廠主珂穆爾，囑文書主任，編製往歐洲時所用的電報密碼本。文書主任，畏憚這麻煩工作，轉囑麥氏編製。麥氏別出心裁，精細編製。以打字機很清楚的印成，並加以精美的裝訂。主任交給廠主時，廠主素知主任疏懶，決不會有這樣精細的製作。便詢問出於誰手。主任想及這種機密的事，令下級職員去幹，疏懶之咎，無可置辯；但又難於隱瞞，只能據實報告。廠主非常賞識麥氏，漸委辦重要的事件，不久升任爲文書主任。

著名地產經紀人邵約瑟，原是某商店中聽差的兒子。十四歲時即在父親執役的商店中，幹些容易的工作。要想做一店員，被階級觀念所阻，未能如願。忽然機會來了。在美國國慶日（七月四日）的前夜，有一支加哥顧客，來選購多量的貨品，須於七月五日，轉程

赴歐。務必在國慶日，辦理交易手續。經理便派一個青年店員，應付顧客。誰知這店員，抱怨放假日期還要派他工作。一心要去參加賽球。邵氏便自己推薦，願代替他工作。邵氏在顧客病重時看過，選定要購的貨後，逐件檢查包裝辦理妥當，好像熟手一般。因此被經理重視。在十七歲的那年，居然充任店員。

如果你同事中，有些情懶惰的人。那末你不要輕易放棄，可以多幹分外事的機會。切不可比別人還要懶，別人請你幫忙，你覺得不是應分的事，而埋怨他。你多幹一事，便多得一事的經驗，這經驗便是你的報酬。你應抱着熱忱，很有興趣的去幹。不要妄冀非分，想引起領導或主管人員的注意，使他們稱道你賞識你。這樣，你便不能取得分外工作的實效。你要為工作而工作。工作的態度，比工作的本身，還要重要。所以成功的人，對於幹分外工作，常欣欣然不謂煩勞，不圖利益，既不妨礙自己的職務，又不希望別人的稱道。

這裏，還有一件事，可以給我們取法。

第屈律與克列罕蘭航業公司總經理襄資 (A. A. Schanz)，初在公司任外勤辦事員。游行各地，接洽行李轉運業務。某年春間，至第屈律視察。在一旁晚，入公司中行李房，向行李房辦事員愛爾蘭人自告奮勇，幫助工作，而不取報酬。愛爾蘭人驚異他的舉動，對她說：「你在五時半即可休息，現已七時許了。在規定辦公時間之外，煩神勞力，非

特你不向我取報酬，公司中也不會額外加給薪金。況現正春光燦爛，大多數的青年，均及時行樂，遊目騁懷，你還要分外工作，不太自苦麼？」但他已脫去外衣，捲起袖管，好像老手一樣。欣欣然答道：「這是出於我自己的志願。我想到此地來，除與乘客接洽之外，還想生些其他業務上的知識技能。而這裏的工作，是我願意學習的。」他認分外工作，好像受教育一樣，並不斤斤於報酬。在自己辦公時間之外，決不妨礙職務。大半的人，都各住行樂，不求人的稱譽。而他欣欣然從事，不以煩勞為苦，更值得我們效法。

### 三 工作須有程序和計劃

威斯亭荷士 (George Westinghouse)，常以嚴整的方法，激勵所管理的工人。使他們樂於從事，而收卓效。某次，他對一努力多年、技術熟練的工人說：「密勒，我問你做的  
工作，為什麼做得這樣優，沒有霍爾那樣快呢？」但他對霍爾卻又說：「你不取法密勒，  
工作既迅捷製品又精良呢？」無非使他們兩人，竭盡他們的能力，比賽起來。所以霍爾密  
勒兩人，互有爭勝，不很稍讓。在某次，霍爾被派赴外，專學回來，正值星期六。威氏囑  
他鑄造二物，即送鑄道開關及信號廠去。翌晨。威氏查詢，則早已鑄好。送往指定處所。  
即威氏也深訝他工作的神速，而霍爾見威氏意中嘉許。自亦感覺無限快樂。

羅斯福精神飽滿，虎虎有生氣。他也以競賽精神幹事。但他的競賽，是自動的而非被

動的。他把他所要幹的事，記錄下來，支配在什麼時候內幹什麼事。按着程序，力求在規定時間內，趕速了結，決不稍自縱容，讓事延延。好像自己對自己競賽。又好像一架蒸汽機，爐火熊熊，鍋中蒸汽勃發，使機械不斷工作，按照豫定的期望，獲得美滿的結果。他自早晨九時，和他夫人在白宮草地上散步起，至晚間招待賓客進餐爲止，無一分鐘，停止他的工作，浪費時間。除非他在睡眠時，纔暫時擱置他的事務，安然入夢，不再思慮。

周密計劃自己的工作。分辨出何者重要，何者次要，何者應先辦，何者可稍緩。並估計處理時所需的時間，安排在自己辦事的日程裏。有條不紊，循序進行，這是羅斯福成功的祕訣。本末倒置，緩急失當，以及不先事準備，急來抱佛脚，乃庸人的常態。至於羅氏，無事不早有計劃，應付裕如。假使人請他演講，或寫文章，在約期前兩三個月，或竟至六個月前，已從事準備。所以他日理萬幾，而不現忙迫的窘態。我們無論任務的大小，都應取法羅氏，訂定辦事程序表，盡力照表實行。在一小時可以完成的事，決不讓他逾限一分一秒。治事有暇，不妨從事遊戲，怡情養性。工作的時間工作，遊戲的時間遊戲，兩者都以全力赴之。切勿漫漫散散，又像玩又像幹，將一時可完成的事，延至一日尙未竣工，宿逋未清，又增新債，終日似甚忙碌，而實際一事無成。

我們要開設一工廠，大家都知道，先要立定計劃。至於自己工作，卻又胸無成竹，豈不僥事。開設工廠，沒有計劃，大家都知道，不能管理工人，使他們熟練技巧，製作精良

。至自己幹事，卻又漫無秩序，措置失當，忽會使事業成功。所以我們應該將我們應做的  
事，通盤計劃一下，分別輕重緩急，自付總力時間。如果時間充足，精力足數應付，自然  
按着程序，以全副精神對付。反之，你只能在事上辭去不重要的事，以集中精力和時間在  
重要的事上。這樣你費去一分精力，一分時間，便有一分精力和一分時間的代價。不致死  
勁蠻幹，終日不得休息，連睡眠也不容你安寧，而結果則一無成效。

某次有人問，費省商界閩人衛耐梅寇 (Hon. Wandaneker) 說：『你怎樣會幹這樣多  
的事呢？』他簡單扼要的答道：『我從不將事情重覆再幹。』怎樣纔不致重幹已幹的事呢  
？就在你辦事是否先有計劃，你若沒有計劃，遇事不能澈底解決，做了又做。你若先定計  
劃，工作纔有效力，所費的時間，纔會取得代價。工作的效率，全在你計劃得是否周密妥  
當。蠻幹，死幹，好像獅子搏兔，勞而無功。

你如計劃工作，列成程序表，你便可以和你自己的成績競勝。你要今日打破昨日的記  
錄，更準備明日打破今日的記錄。自強不息。你不要學沒有工作計劃的同伴們的一樣，進  
行遲緩，和蝸牛般，在屋角匍匐一般。假使你本身的工作，可以在短時間完成，你儘量提  
早辦妥，把其餘的時間好好利用，找尋別的工作，以豐富你的精神生活。不要姑息你的精  
神。精神愈用而愈出。伊利諾路局局長恩德伍 (Frederick D. Underwood) 說得如：『節  
省時間和浪費時間是事業成功和失敗的根本原因。凡在睡眠時間之外，神經沒有一刻不在

活動。你決不會使醒時神經暫停活動。你何不利用活動的神經，來盡力工作。若任神經空白活動，而一無收穫，豈不可惜！」

#### 四 利用暇日

美國皮貨業大商人亞斯威 (John Jacob Astor)，原籍德國。在一七八四年，美國革命戰爭業已休止，他乘了開往巴的摩爾的船，想到新大陸來，找尋好機會。不意航至察薩比克，被冰所困，不能進行，歷兩個月之久。常人在這種環境之下必消磨歲月，空耗資斧。但他，利用這個時間，爲他將來的事業，樹立鞏固之基礎。他從一個同船伙伴，探詢皮貨的生意經絡，如各種皮貨產銷情形，交易門徑，以及怎樣從小本經營，逐漸擴充的方法；都記在筆記簿上。航行被阻，在別人是失望的事；在他，反是一良好的機會。就因爲他能隨處用心，利用時間。

又一個青年，在探礦時，失足落在一百多呎深的礦穴裏。以致兩腿受有重傷，在醫院裏療養，至六個月之久，方克漸痊。他利用這個時間，研究法律，深有心得。傷痊出院，卽從事律師業務，蜚聲法界。他也能將不幸的遭遇，轉變成良好的機緣。

所以遭遇不幸，至有力無所施的時候，在懶漢正是躲懶的良機，儉安目前；在有爲的人，正可利用時間，學習平時渴想學習的知識，以發展將來。我們的眼光，應當高視遠矚。

，切不可像小孩子一般，一經工作，立即希望取得報酬。這種幼稚思想，目光如豆，決難有偉大的成就。我們放開眼界，定一將來的目標。雖現在未必即享其成，仍不斷努力，繼續計劃，及水到渠成，自有偉大的成功。統因爲他不斤斤有小報酬，所以纔獲得大的報酬。當你希望取將來的大報酬時，處心積慮，一遇機會，儘量利用，決不放棄，自然不會有偷安躲懶的卑怯行爲。達拉斯新聞報總編輯第萊（George B. Dealey）說：『努力工作的精神，較工作的結果還要重要。』遠大期許，是努力工作的精神。

行遠自邇，登高自卑，遠大期許，須從簡易入手。並須持之以恆，忍苦耐勞，循序漸進，方克有成。不然一遇危難，便即中止，你須養成不憚煩勞，艱苦卓絕的精神，纔能打破難關，戰勝厭惡的工作，

卡內奇某次要把新製成的銼子，浸在各種油裏。而有幾種油類，氣味的惡劣，令人作三日嘔，極難忍受，他雖下很大的決心，仍不免被偷安心理所搖動，幾至功敗垂成。最後他深自惕勵，以華雷斯（Wallace）勃魯司（Bruce）的忠實信從自命，寧犧牲性命，而不願屈服。他忍受惡劣氣味，雖至早餐午餐均不能下咽，俄在晚餐時稍進食物，仍堅持不輟，終至完成工作。這種堅定忍耐的精神，真令人欽佩。慈善家侯鏗漢（Daniel Guggenhei）說：『我喜堅忍耐勞的人，過於幹練明達的人。』底特律儲蓄銀行行長李文斯敦又說：『人有努力的能力，堅持的耐性，便是天才。』

堅持不移的耐性，是由訓練而來，並非出於天賦。你平素對於小事，幹得徹底，不稍苟且，你便漸能養成堅忍的習慣。及養成習慣以後，雖危難當前，也不被轉移。

伊里諾斯中央鐵路局局長馬堪（Charlie H. Markham），初僅登明車站一清潔夫。當路局巡迴審計主任葛拉特（H. E. Gerold），和副監察主任普雷特，乘車經過該站時，見他穿藍色工服，掃除月臺。掃得非常清潔，不留一點塵埃。却又非常得法，不遺一帶，不遺費一絲氣力。好像老練工程師的設計，既經濟，又切實。即小可以例大，以這種辦事務求效率的精神，担任重大繁雜的工作，自亦應付裕如，不負委任。所以葛氏深加賞識，漸任以重要職務，均著卓效，遂升任為伊里諾斯中央鐵路局局長。所以我們不要因事小而輕忽，為自己的前程自掘坟墓。

旭華說：『對於職務努力而復徹底的人，自能勝過常人。我們對於享受，應該知足；而對於至權卻應貪得無厭。』

多做分外工作，方能盡量顯出自己的才能。

競賽可以激勵你努力工作，所以你應該設法與人爭勝，或打破你工作成績的記錄。

你所幹的工作，要出人頭地。如你的同事性貪逸樂，你便可代他工作，多得學習的機會。切勿和他一般見識，可惜精力的耗損。

你對於工作，應精密計劃，去不盲無目的。

你應趕早你的工作，再從事遊戲。勿邊邊散散，一邊工作，一邊玩耍。

你對於工作，如先有計劃，則辦事徹底，不致一事重幹。

利用閒暇，以增益自己的智能，為將來發展之備。

辦事忍耐勞苦，澈始澈終，不因小事而玩忽，以訓練自己堅忍的習慣。

不要廢慮工作過度，而使身體受損。你若預定工作計劃，作息便可合度。

## 第十三章 怎樣纔是適當的休閒

### 一 聚精會神地工作儘量鬆弛地休息

衛耐梅慈 (John Vanamaker)，對於工作素以努力著稱。但常尋求適當休閒，以調節精神，而保持健康。他說：「如果不留出適當的時間，以從事休養，必耗廢更多的時間，於疾病淹溺之中。」

華爾浦 (Warplo) 工作時，沒有人再比他聚精會神的了。然在他休閒的時候，儘量把精神鬆弛下來，狂歡笑語，聲驚四座。他身當英國政治要衝，責任甚重。常有政務的糾紛，擾及他的精神；政敵的陰謀，煩困他的思慮。但他態度從容，應付裕如。同儕中驚奇他，怎樣會這樣安詳嫺雅。他答道：「當我退休時，卸除公服，同時將責任也一齊卸除下來！」

葛萊斯頓 (William E. Gladstone)，也有這樣的態度。當一天工作完畢，雖日間的任務，錯綜紛紜，尚須調整。但他決不容職務，侵犯他甜適的睡眠。所以他常有清醒的頭腦，充滿的精力，以應付明日的事務。他在日常睡眠的時間，或並非睡眠的時間，而忽思睡眠時，精神立刻鬆弛下來，擺脫一切，靜靜入睡。

所以我們在工作時，聚精會神，努力工作。休閒時，儘量鬆弛，擺脫一切。不論有無苦思力案的問題，刺激深刻的煩惱，絕對矛盾的衝突，出乎意外的失望，與超濃厚的嗜好，甚至最有關係的得失，都要摒除不顧。這樣纔會工作有效，精神愉快，身體健康，三位一體。你若不能擺脫這些心思，將煩惱清夢，使不能安然大睡。在這時，追悔已往的錯誤，憂慮未來的遭遇，思潮翻騰，此伏彼起，永無寧時。不僅影響你的精神身體，更使工作一無效能。所以我們應效法華氏葛氏，將極度緊張的精神，立刻鬆弛下來。有這種習慣，須於簡單的事務上，自加訓練。

大陸伊里諾銀行及支加哥信託公司總經理史梯文（Eugene Morern Stevens），在童年時，他的母親，就訓練他，養成午睡的習慣。這時他在一家馬車製造廠做事，每天回家午餐，餐後，他的母親，令他摒除一切思慮，晝寢五分鐘至十分鐘，醒後，精神非常靈活。習慣養成以後，隨時隨地，遇有陸限需要時，不論靠在辦公室的椅背上，或火車的坐位上均能忘懷他困倦的精神。

睡眠，最足以恢復疲勞的精神。即使你不能睡着，你只要暫時鬆弛你的精神，不要想到正務上去，幾分鐘後，你睡得頭腦清醒，輕鬆愉快。這種習慣，不難養成，而對於你，卻非常有益，值得騰出些時間來實行。

## 二 利用短時間的休息

愛迪生能持久工作，而不思睡眠。就是他能利用短時間的完全休息。晚上在實驗室中，常常操作至早晨三四點鐘，天將破曉時，以書籍爲枕，橫臥實驗桌上，擺脫一切思慮，充分酣睡。雖僅一刻鐘，或半小時，而已足使精神恢復，頭腦清醒。比長時間的似睡非睡，還要恬適。醒後，仍舊繼續工作，不覺疲倦。及至他的工作完成，再謀長期休養。某次，持續工作至六十小時，即睡了三十六小時。工作休養，兩不偏廢。

盲行幽默，也是恢復精神的妙法。愛迪生常愛說笑話，講故事。林肯常在事態嚴重時，忽以一二風趣的言語、舉動，破除枯燥的空氣，使自己和別人，都感覺輕鬆愉快。

芝加哥每日新聞總編輯史密士(Henry Justin Smith)，每於午餐後，聚集朋友，嘲噓打趣，恣意笑樂。暫時將正務擱置一邊。所以飯後回去辦公，無不精神抖擻，思想靈敏。

巴爾的摩爾與俄亥俄鐵路局副局長嘉樂衛(Charles W. Galloway)的辦公室中，有一張桌子上，專放着六十隻象形玩具。有的是瓷質的，有的是銅製的，還有其他各種質料製成的。嘉氏時時改變陳列的方式。每隔一小時光景，嘉氏必從寫字桌前站起來，把玩一番，移動象排列的形式。他以此爲短時間調節身心的方法，暫時把緊張的神經，鬆弛一下。

### 三 消遣的方法兒童化

消遣的方法，越是兒童化，恢復疲勞的功効越著。拿破崙呵叱風雲，一世之雄。他的消遣方法，常喜效盲人亂打，和頑童一樣。而馬賽靈紅衣主教（Cardinal Merello）消遣的方法，更出人意料。他常閉居一室，將許多椅子，依其高低廣狹，排列起來，逐一躍過。馬氏這種消遣方法，雖自知行同頑童，自己也覺好笑，所以關起門來，獨樂其樂不使人知。其實他所以這樣幹，無非藉此在神經方面，可以得一短時間的休息；纔有充足的精神，應付艱巨的工作。

各人的消遣方法，隨個性的愛好而不同，初無一定。或在辦公室中，蹙蹙往來；或倚窗開望街頭景色；或燃吸菸捲，吐氣成雲；或散步街頭，任意所至；以及如愛迪生的講述故事；嘉樂衛排列玩具；馬賽靈的閉門跳躍。各隨自己的興趣，自由選擇，均能舒鬆心情，殊途同歸。但你必須騰出適當的時間來，按時舉行。你若但知工作，不知消遣，不單你腦子，無清醒的時間，使你的工作著有成效；抑且使你的腦子，日受損害，終至窳敗不堪復用。尤其在神經過度緊張時，或工作厭煩感覺疲倦時，你若擇你所愛好的消遣方法，捨棄正務，欣然從事，你便能在不知不覺間，忘却困倦，驚奇由消遣而得的效果。在你嘗試後，著有成效，自然樂於從事，便不難養成按時消遣與的習慣。

及習慣既經養成，你斷不願讓嚴重的事務妨礙你的休息。赫里曼任職美國西部鐵路，悉心經營，卓著勞績。尤其處事鎮定，不為任何擾動所搖撼。當一九〇七年美國金融市場，大起擾動的前夕，他正主持路局，身當其衝，當然洞悉當時金融市場的情形。擾動的兇險狀況，早已在其意料之中。常人當此，自必舉措不寧，憂愁煩悶。但他愛惜他的精神，不願浪費在無謂的焦慮上。這天晚上，他和一個朋友分別時，朋友安慰他說：「晚安！我希望你，今晚安然入睡。金融市場的危險，當在你睡眠時，安然渡過。」他微笑答道：「我從不因事業而作無謂的着急，致不能安睡。」所以他常能保持飽滿的精神，隨機應變，措置適當。

拿破崙某次作戰，交綏已歷兩晝夜，非常疲倦。於是他吩咐隨從，鋪開鹿皮毯子，在他睡後二十分鐘喚醒他。他席地而臥，酣適異常，及時醒來，精神重又新鮮活潑。又如急求進取的加里波利(Gallipoli)，也有在戰場上張幕作短時間休息的習慣。羅斯福大佐，參加一九一二年支加哥會議時在火車上，很早就安息。布萊登(Bryden)在一次政爭劇烈，窮於應付時，黨人都紛擾不寧，集在一處喧嚷。他卻跑回臥室，脫衣就寢，酣睡了一小時。

一九〇八年泰孚德(William H. Taft)當選為美國總統。當選舉結果公布的那天晚上，辛辛那地武德衛德軍官學校的學生，在夜裏一時左右，往見泰氏，祝賀競選勝利。到了泰氏的寓所，看門人對他們說：「泰氏現已入睡。在九時臨睡時，曾再三叮囑，無說當選

爲美國總統與否，今晚不再見客。雖榮任元首，亦不願就誤他的睡眠時間。」

●史護德 (Gustavus F. Swift)，對於工作休養，也是兩不偏廢的。他以超出常人的忍耐、毅力，奮鬥成功。但他既能把精神極度緊張，以應付工作；也能把精神立刻鬆弛，從事休養。他每日常於晚間十時就寢，決不容別人妨礙他的睡眠。卽特殊的嚴重事變，也不能例外。一天晚上，話電鈴聲不住作響，僕人喚醒他，並告訴他說：「電話中報告貨棧失火，事態嚴重，請指示應付方針。」他不願起身抄聽，囑僕人回複說：「有事至明晨七時再談！」他不願濫用精力，一無限度，使自己頭腦常是糊塗懵懂。更不願空耗精力在無益的憂慮和憤怒上，致妨礙有效的工作。

#### 四 調換工作以收休養之效

在幹一事而覺厭倦時，你若換幹另一件事，你的精神，便會立刻興奮，恢復清醒狀態。這樣，你不致耽擱時間，而仍得養休之效。實在是提高辦事效率的最好辦法。衛耐梅寇 (John Winham) 說：「我以調換工作爲休息。每事所需的精力，各有偏頗。如果隨時調換，使互相調劑，各有適用的時間，也各有休息的時間。所以我擬定幾件有興趣的事，輪流調換着做。」採這種休息方法的，不僅是衛氏。羅斯福葛萊斯頓，也都證明這種方法的有效。羅斯福預定治事日程，按照工作，務使支配適當，獲得多方面的趣味和成績，所

以對於工作效率，超過常人。

你若對於工作，預先計劃，訂定日程。在訂立時，你務須注意，不要專幹一事，至身心困倦，不能支持時，應更換工作。這樣你在變更工作之前，已經精疲力盡，失去調劑身心的功效。你要在未覺困倦時，即變更你的工作。你應將一天的工作時間，分成幾個短時間，變更一種工作，周而復始。這樣，你雖努力從事，然在逐日工作完畢時，仍不致感覺厭倦。

當你對於一問題，勞心焦思，不得解決時，你若不暫時擱置，仍繼續不斷，搜索枯腸，你的精神，將漸致疲乏，愈思而愈不得其解。你若將問題丟開，另外去幹別的事。及精神恢復，頭腦清醒以後，無意中，問題的答案，會驟然湧現於你的腦海。這種心理現象，並不特殊，正常人經驗中均有。

美國鑄造專家麥克朗（Dwight Macdonald），某次他試驗鋼鐵與鑄鐵熔時所需要的熱度。他見鐵匠鋪裏，把鋼鐵和鑄鐵放在焦煤爐中，鋼鐵先熔。但在實驗室中，把這兩種鐵，放在坩鍋中加熱，卻是鑄鐵先熔。他對於這兩種矛盾的現象，百思不得其解，日夜在腦海中盤念，歷好幾個星期。一天解衣就寢，準備休息時，忽然想出答案。原來實驗室中，鋼鐵在坩鍋裏，不與焦煤接觸；而在鐵匠鋪裏，鋼鐵直接和焦煤接觸，加熱時，鋼鐵吸取焦煤中的炭質，因此減低了熔融的熱度。他再由他種實驗，證明他設想的理論，正確無

認。

我們求得問題答案，決不在神經極度緊張，異常疲倦的時候。一定在神經鬆弛，頭腦清醒的時候。所以你在思索問題，求而不得，引動感情，煩燥忿怒，你的神經，將更加疲憊，怎樣會求得答案呢？你若將問題暫時擱置，或另治別事，或完全休息，等頭腦清醒，再行思索，自能迎刃而解，毫不費力。

### 五 尋求你最有興趣的消遣方法

有一位著名經售商店的經理，某次他發給職員們許多卡片，每人一張。囑咐他們，把自己愛好的業餘消遣方法，寫在卡片上，並註明自己擅長至什麼程度。至寫卡片時，發現每人均有嗜好，而且有好些人，是有特長的。有一人，是本省最擅長高爾夫球戲的；有一人，是世界籃球賽的保持記錄者；有一人，是某報館的評劇家。所以人們都有一種業餘消遣方法。他們所以選擇這種消遣方法，完全由於偶性的愛好，為興趣所鼓動，行乎其間，不得不行。目的是在業餘尋求快樂，安慰精神。我們以前說過，我們應抱遊戲態度，去從事工作，方可使工作著有成效。業餘消遣。本身便是遊戲，更應以興趣為前提。樂於從事，纔能將消遣所得來的興趣，移植於正經工作上。所以我們，應認清業餘消遣，不是正經的代替，乃係藉此休養，或增加人生興趣的一種工具。

西北大學校長史開脫 (Water Dill Scott) 說：「青年們，在他業務之外，均應選擇一種正常消遣的活動。使餘暇的精力，得正當發洩。這種活動，當隨個性所好，樂於從事，纔能顯出它的功效。這些活動的興趣，或屬於家庭方面，或屬於團體生活，或係運動，或係藝術、文學、慈善、宗教等。有些人專從事一項活動，有些人，兼做幾項活動，運動、勞作、體力方面的活動，常可與藝術、文學、宗教等精神活動，同為一人所兼收並取，作為業餘消遣方法。所以葛萊斯頓，喜作研柴遊戲，同時又為研究希臘學術的專家。卡內奇喜擊高爾夫球，同時又為慈善家。樂克裴婁 (John D. Rockefeller) 喜擊高爾夫球，及樂善好施。不過樂氏喜以財產捐助學校，提倡教育。卡氏則捐資建立圖書館，為社會造福。細考偉人們的生平，雖業餘的活動，各有不同，其中大多數愛好運動，及宗教慈善。大約這三種活動，最能引起人們的興趣。所以吾人應趁青年時期，選擇一項或幾項活動，作為業餘時的消遣方法。」

你應少應於業務之外選擇一二項活動。選擇時，當然以自己興趣為前提。方纔可以求得快樂，便自己深切愛好，視為第二生命。

工作時，應聚精會神努力工作；休閒時，儘量鬆弛，擺脫一切。

人倘有適當的娛樂，纔能工作有效，精神愉快，身體健康，三位一體。

潛行幽默，也是恢復精神的妙法。

消遣的方法越見最化，恢復疲勞的功効越著。

各人的消遣方法，隨個性而不同，選擇時應以興趣為前提。

休閒時不可為正務所妨礙，應想若以休閒妨礙正務一樣。

調換工作，可以調劑精神，但得與休養同等，故某

死勁工作，亦不會收穫事功，抑且傷害神經，使自己變成廢物。

各人應於業務之外，至少選擇一項有興趣的活動。

## 第十四章 怎樣增強記憶

### 一 對所要記憶的事物發生興趣澈底瞭解

勃靈（G. G. Boring）有一特殊的天賦才能，為常人所不及。他善於記憶偶然認識的人。一經別人介紹，雖僅作普通寒暄，已經過二十多年不相識而，但若一朝會見，宛如契友。縱談初次會見時的地點和情形，歷歷不爽，恍如昨日。他與老農握手道故，追述往昔與老農交易白馬的情形，而那事已隔了好多年了。選舉時，他與投票選舉他的人并二三談話，道及各人的家世，歷歷如數家珍，使人驚訝，怎會知道得這般熟悉。某次租人散步，有一輛馬車駛來，他注意前排座上的一個人。已隔二十七年沒有會過，但默想其分分鐘後，即能舉其姓氏。

史密士（J. H. Smith）也有超過常人的記憶力。他腦中好像有一個架子，把所記憶的事物，分類度藏，非非有條。如有需要，隨時取得，不論這件事物，已隔去多少時候。他的腦子，又好像萬寶全書，不論國家大事，里巷瑣屑，以及故事、笑話、數目、人名，都有準確的記載。他能記憶童年時代，不很流行的歌謠、諺語。好像留聲機一般，只要開動法條，又重唱起來。

我們真羨慕，有堅強記憶力的人。認為他們有不可思議的魔術，無法學得。其實若你精密選擇你應加記憶的知識，而儘量運用記憶的規則，你就能增強你的記憶力，獲得意外而效果。

（一）記憶的規則，是你對於這事物，如果發生興趣，便容易記得。

韋廉士記住許多人的姓氏、家世，就因他對於交際有很大的興味。樂和人家接近，所以無須將別人的姓氏、家世，強迫記住，而自能深刻印象。史密士有超過常人的記憶力，也因他對於每事，每物都發生興趣，或尋求這些事物的知識，如饑如渴。自然印象清晰持久，不致遺忘。韋廉士有記憶人名之面貌的特殊能力。同時，他也有愛好交際的特殊性情。不論主客，友人，以及與有熟識，無不樂於接近。在人群中，見有熟識的面孔，便如聞在耳音之急，與談話，與聽人，僅會一二次，並無深切的交情。

韋廉士（韋廉士）在美國人中，以記憶力堅強著稱。他說：「凡自己歡喜的事情，必最容易記憶。」所以凡是預備記憶的事物，你應先養成對於這些事物的興趣。及興趣養成，便無須再下苦功，自然記憶堅強。

（二）你對於這事物，如澈底明瞭，便容易記住。

美國電話報公司總經理羅福時（W. F. Walker）

樣笨拙。他自述他讀書的方法，是着眼在主要之點，提綱挈領，從不虛耗精力在瑣細的末節。然而對於繁瑣大端，則務求澈底明瞭。譬如，數學上的原理原則，則深加注意，致於繁複的計算，就不去用心。對於歷史則細考人羣演進的根本理法，以及因果遞嬗的主要跡象；至於無關重要的一人、一事，就不去措意。然當根本理法，既澈底明瞭以後，細枝也均有歸宿，不會忘記。所以明瞭事實，最能幫助記憶。且所記憶的，均係切實有用的知識。反之，若零星星星，強記許多觀念不清的知識，就算竟能記得，也一無益處。

但怎樣便能將事實澈底明瞭呢？你應將你預備記憶的事實，細加分析。更和相類的事實，比較它們的異同，和各個的特點。再辨明這事的本質，和對於空間、時間的關係。這樣研究，務求詳盡。經過這番考查，自然這事的真相畢露，關係分明。至於這事，若無精密考查的價值，就無記憶的必要。不特我們不要記憶它，並且要立刻忘掉它。我們寶貴的腦子，決不讓無謂的知識來塞滿。

## 二 仔細觀察事物的特性

(三) 你對於這事物的特性，研究精細，洞悉無遺，便容易回憶。

美國五大湖上航業大王襄資 (A. A. Schmitt)，自述幼時他的母親，怎樣指導他記憶的方法。他說，在他六歲時，他的母親，便開始教導他怎樣去觀察事物，和記憶知識。在

他每往鄉間野宴，店舖購物，或街頭散步，回家以後，他的母親，必詳細詢問，在外所見所聞的一切。如你碰見了什麼人，他穿什麼服裝，講什麼話，有什麼舉動。以及怎會遇見他，在什麼地方，什麼時間。不憚煩瑣。又教導他，初見一生客時，最好聯想這人和自己熟人中，那一個最相像。這樣對於生客的面貌，便有深刻的印象。並周視這生客的五官四體，細察有什麼特點，可以幫助記憶。再反復誦讀他的名字。經過這樣的訓練，所以他成年以後，在街上遇一素昧生平的行人，若對這人的面貌，加以詳察，雖一月之後，重又遇見。必能回憶在何時、何地，以及何種情形之下，曾經見過他。

留心觀察事物，你自然能記憶這些事物。你若漠不關心，視若無睹，模糊影像。怎能使事物印入你的腦海。所以你應當常用，以觀察為天賦的眼睛，周察事物。觀察既精細入微，你對這些事物，便澈底瞭解，雖不勉強記憶，自能深印腦中。

觀察是記憶的基礎，基礎不鞏固，建築物便要傾覆。觀察不精強，決難使記憶堅強，裏受賢母的教導，在童年時，即養成精密觀察的習慣，何等幸運！然往者不咎，來者可追，你若肯下決心，即使年齡較大。也不難將這習慣養成。

### 三 訓練自己觀察的能力

華特汽車公司的招待員杜佐(Louis Dohy)，成年後，纔訓練自己的觀察能力。終年

以能認識一萬人的姓氏著稱。有一個美國旅居南非洲的僑民，爲饑寒所驅，離國已有二十五年，棉風林雨，和他受陽光的灼射，膚色焦黃，頭髮斑白，額上皺紋，顯示年華易逝因謀生而喪失他的青春。他面貌變更得這樣厲害，連家裏的人，都不能認識他。忽動故鄉之思，遣返美國，至華特公司乘車回鄉，這時公司中候車室裏，擠滿了旅客。杜氏忙於招待，應接不暇，這位僑民向杜氏招呼，以爲決不會認識他的。那時杜氏也專注於他，但凝眸片刻，猛烈回憶這人的姓氏。摸手道故，縱使離情別緒。杜氏的記憶助復，裏定使人驚醒。我們不禁要查問他怎樣學得這種過人的本領。他自己說，他妻來在說例寺蘭一家西貨店裏，做鞋子部店員。每天招待許多顧客，找出適當尺吋的鞋，給顧客試穿。送往迎來，對於顧客，竟一個不認識。不免對於他的職務，有許多不便之處。他立志要在顧客第二次來的時候，還能認識他。於是他買了一本簿子，每次招待的顧客，都將顧客的姓名，及所買鞋子的尺寸、式樣、價錢都記下來。還恐不能記憶，再注視他的面龐姿態。他這樣進行了幾年。開始時，雖也感覺困難，及後，因眼睛受了訓練，思須稍加注意，便已洞悉其特點。漸漸減少簿子的幫助，最後竟可不用簿子。他認說，我們對於這人的面龐姿態的特點，便不易忘掉。某人在多年以前，喜穿華麗花紋的衣服，這是普通男子，不常見的特例。在他結婚以後，被他的妻勸阻他不再穿那種惹人注目的服裝，這人雖然心裏以爾的態度。在杜氏再見這人時，已服裝樸素，和修道士一樣。但用字句說說，還表示他仍是那

穿的華服，由華服而記起這人是誰。所謂特點，其實也並非一定怎樣離奇，如他的姓名生癖，不易上口，肩部偏斜不平，行路的姿態異於常人等而已。就是這些小小的不同，便可以幫助你的記憶。

你要記住一人，你應抱着熱忱，以很有興趣的態度和人們交接。每次會見這人時，你應多發現他一種新的特點。譬如你初見時，發現他的鼻子生得有些偏；以後你在再見的時候，如仍加注意，便可陸續發現這人的其他特點。如說話時某一韻母，發音特殊；或某一習語，常常運用；以及走路時，手擺動的姿勢；微笑時，嘴唇牽掣的形狀；凝思時，顴眉的神情。凡此種種特點，印入你腦海以後，便須與這人的身世及個性融化為一，得一概念，使與別人分別清楚。這種概念，便將永留你的腦際，不易消滅。

這種方法，不獨記入須要這樣。你研究學術時，如果運用這種方法，也可以增進你記憶的能力。譬如你誦讀詩歌，每讀一遍，便求得一新的見解。運用數學公式，每演算一次，發現一新的變化。使你研究的對象，如抽絲剝蕉，新緒環生，而不呆板。這樣你對於學術，自也能得深刻的概念。

#### 四 利用文字言語以幫助記憶

(四) 你對於這事物，如能利用聲帶或肌肉，反覆練習，便易於記憶。

凡經我們做過的事情，必較僅是想過的事情容易記憶。所以樂克斐婁 (John D. Rock) 說：「凡屬我要記憶的事情，常利用我的發聲機官將這件事，反復捻好幾遍。」林肯也常將要記憶的事，高聲朗誦。

亞爾巴尼晚報編輯韋德 (Thurlow Weed)，蜚聲報界，並係政治界的領袖。他自恨記憶力薄弱，凡日期，約會，地名，人名，以及其他各項事情，都不易記得。因此立志要訓練自己的記憶力，日臻堅強。他每晚靜坐十五分鐘，回想日間一切經過的事情。他的妻子，見他獨坐凝想的寂寞寡歡。就勸他以言語代默想，將回想的事情告訴她。如此自然較有興趣，所以他聽從他妻子的勸告。每晚將日間的見聞，不論飲談瑣事，以至國事，社交，文章，政見，都很詳盡的告訴他的妻子，無或間斷，持續至五十餘年。行之既久，記憶力逐漸增強，講述時，不假思索，巨細無遺。竟以此為家庭樂事。他能利用言語，使發聲機官得練習的機會，自然行之有效。又因他每晚須要講述，所以日間工作時，到處關心，對於一切事物，更加注意。都能使他的記憶力日臻堅強。

(五) 你對於事情，儘量以文字記載，幫助記憶，節省腦力。

你若對於瑣事，全憑腦力記憶；如晚上要買些點心回去；經過藥房時，要添購一管刺蝟用的藥膏；以及想帶同一索鮮花去，給你的妻子等等。這樣，你的心神將被瑣事所紛擾，不存心於重要的事上。你的精神力，未免浪費得可惜。

有一做筆者的他竭力想得妻子的歡心及和樂他妻子辭他思想靈敏，記憶堅固的賢美。他外衣袋中常備有一小簿子。把他妻子生辰的日期及應備購買的禮物等徵妻好愛物的物件，戲票，或家中要購買的東西，都寫在簿子上。這樣，他就不會將精力浪費在瑣事上。同時，他回到家裏，也不會看見妻子因忘買東西而露失望的顏色。

博愛爾德 (Marshall Field) 他對於他經營的商業，他利用備忘錄，幫助記憶，他預先將數天以後要辦的事，記在備忘錄中。所以他常能按時辦妥，不致逾期。

路耳 (Alexander Graham Bell) 他常將要記在的事，摘錄記在紙片，放在兩衣袋裏。胡佛將偶然想到的感想，隨時記在眼前現成的紙上。甚至報紙的邊條，也寫滿字。路耳常將端緒中想到，或談話中得來的感想，意見，記在身邊所帶的小簿上。或隨時常備一本剪貼簿，將報紙上，或雜誌上，有價值的文字，都剪取歸納。或將剪下來的紙片，分類收攢在抽屜中。他這樣實行了好幾年，所以漸漸以記憶力強盛著稱。

馬敏此德賓公司總經理物倫克 (C. C. Bennett) 以記將故事最爲稱名。常有以延請他講述故事。據說，他每遇新得的故事，便記入目錄卡片，另類收攢。至講述時，取出三四張，放在衣袋裏。

由上述這些軼事看來，備忘錄確有隨時提醒你的效力。並可節省你的腦力，使你的精神可以其注於重要的事情上。所以如屬可能的話，要儘量將要記的事，以文字記載下來。

來。

(六)任何事物，如果變成你所愛好的，必易於記憶。

人之常情，喜記住愛好的事物，而忘却那些嫌惡的事物。著名精神病治療家瓊士（Dr. Ernest Jones）說：『有意忘却約會，在我竟屬常事。尤其對於病人，若某病人的病，我對他沒有興趣，我常忘却約定診治的時間。如有同業約我同往診視一有趣味的病狀，我必欣然赴約。雖這時尙有其他事務，也必設法安排，不使妨礙赴約。』

孔衞爾（Dr. Joseph Conrad）曾與衞耐梅寇會過一次，時間雖短，衞氏對於孔氏却非常欽慕。以後相隔十年，未曾相見。某次衞氏赴暑期講學會演講。正走上講壇，受聽衆鼓掌歡迎時，看見孔氏坐在紀錄桌前，即趨前握手，互傾積愫。衞氏對於孔氏，時歷十年，仍能認識，正因欽慕之忱，使他久久不忘。

富衛頓（Herr. S. F. Weidner）說：『人如素性孤僻，不喜和人接近，而欲熟識別人，難於緣木求魚。這等人的職業，最好選擇無須與人接觸的，方可勝任。又如我偕同加蘇普（Jeremiah Gasoon）先生對人說，誰能在街上再認識他，便可得一萬元獎金。人們聽了這話，一定很注意的，觀察他的髮膚顏色，長短鬢髮，並將他的姓名，默誦不已。想在街上遇見時，不致失去得獎的機會。足見人們想要認識他，正因被獎金而引起的興趣。反之不能熟識別人，就因妄自尊大，對別人毫無同情心，親愛心，所以不加注意，不加觀

察。

所以記憶的原則，可以一言概之。就是：「我們所能記憶的事物，定是我們所需要的，有興趣的或是愛好的。」其他原則都是從此演繹出來的。

×

×

×

×

×

你對於想記憶的事物應發生興趣。

澈底明瞭，所擬記憶的事物。

詳細觀察，所擬記憶的事物。

勸讀或演習，所擬記憶的事物。

以文字記載，所擬記憶的事物。

你對於想記憶的事物，應養成愛好心。

## 第十二章 怎樣使幽默發生價值

### 一、大以風趣折消爭執

麻省省議會中某議員，正在發表一篇冗長乏味的演講。另有一議員，走近這人身旁，輕輕地攔住他，結束演講，以經濟時間。這人正在得意，豈肯聽從勸導，以嚴厲的態度和低聲叱道：「走開！這被叱的議員，覺得好意極阻，反受他叱罵，心實不甘。想要伸怨復恨，又被人氣得發昏，隨地罵幾聲，你和小學生遇着冤屈時，向教師申訴一樣。他走到會長柯律支 (Calvin Coolidge) 前說：「你聽見某人剛纔對我發的惡聲麼？」滿擬柯氏，立刻金湯地替這議員以消忿答，可是柯氏不動聲色的答道：「但我已查過法典，你無須退出議場。」柯氏以幽默的口吻，將緊張的局面，化為趣談。既使自己不致捲入無謂爭執的漩渦。柯氏使對方也自知無可抗辯，實屬無聊，真是排難解紛，息事寧人，清最好辦法。

俗語：世上決無在喜笑時和人鬥毆的。所以你若引人歡笑，便可以平息忿怒，復歸和平。則察察蠻橫難以理喻的人，也俯首帖耳，在你的範圍。所以樂善好施，以該笑，以該笑，近衛境地，較非嚴外交家，竭思盡慮，以排解國際糾紛，虎勝過十倍，惟這種幽默的態度，必須使人歡喜，方盡其能事。若用失其當，使人但覺係冷諷的諷刺，或輕薄的嘲笑，反是

引起對方反感，而陷交涉於僵局。而且幽默的言語，或使人欣然樂於接受，或予人以難堪的刺痛，全由你所操的高度。你若但知損人利己，不惜以口舌犧牲對方，或好行小慧，顯得自己聰明，別人愚笨，那末你對於幽默，便不會用得適當。你若以忠恕對人，己所不欲，勿施於人，寧委屈自己，以顯揚別人，這樣自然受別人歡迎，而深得幽默的妙用。實業家赫本特（O. H. Herbert）擅長講演，參與公共演講，要一千五百餘次之多。他說：「風趣的言語，最受聽眾歡迎的，要算是演講的人，自道本身的趣談。這話不僅受人歡迎，且措辭得體，深得機宜。」

## 二十 幽默有益於身心

名律師珂特（Joseph Choate）態度姻雅，誰種有聲。某次喬治比亞大學校長蒲特曼（Nicholas Murray Butler）到在珂氏演講時，介紹語中，稱他是「美國第一個國民。」他受寵若驚，並不以此自傲。他反諷謙道：「貴校長所稱『第一個國民』一辭，實在使我不能索解。大約是屬此亞戲劇中扮演人物的『第一國民』，『第二國民』，『第三國民』等，貴校長研究沙氏樂府，深有心得，因此偶然想到劇中的人物。諸位讀過沙氏樂府，都知道戲劇中的『第一國民』，『第二國民』，『第三國民』等，並非劇中主角，僅是用來裝點場面。其『第一』，『第二』，『第三』等序數，也意在分別彼此，無關宏旨。即彼此更換，也

沒有什麼出入。幽默數語，將自己與聽衆立在同等地位，自能獲得聽衆熱烈的好感。這等地方，莊重的言詞，決不會有如此極適，而最要緊的，就是幽默的言詞，是針對自己而發，並非諷刺別人。你自謙與常人無異，別人所亦樂與你爲友，得道多助。處處快樂和平，有裨身心。伊里諾斯大學教授主任寇斐克（Thomas M. Kirkpatrick）說：「幽默可以調劑精神，平息忿怒，增進友誼，消散愁慮，輔助消傷，延延益壽。所以無論何人，均須養成幽默態度。」

狄浦（Orlando D'P.）年高德劭。其壽至九十五歲。其學生常保持青年的精神。他說：「我祖，我父，均因憂鬱致死。我者不及早猛省，未克重蹈覆轍。我以為人生要風趣的及和平的。以幽默態度，使我得享高壽。」同一人生歷程，你可以逍遙一生，快樂無涯。也可以憂愁苦慮，以促天年。全由你自己選擇。你無須以嫉妬的態度對待風趣歡笑的人們，你應去發勃煩悶，無病的呻吟。

風趣的詞令，可使遭週危險的人，忘却當前的不幸，而笑逐顏開。西北大學的化學教授伊文思博士（Dr. E. W. Evans）曾經說：「一個學生，站在梯上，把一大瓶硫酸，注入杯內。不意梯子忽斷，瓶撞在壁上，硫酸飛濺滿身。這學生惶急萬分，跑出室外，狂呼將被硫酸銹蝕，喪失性命。伊氏立刻同他到自來水管下面，放水沖洗，並脫去他的衣服。及危險時期過後，伊氏對他說：「衣服已代你犧牲了，你的皮膚雖已得救，但你的衣服從此不能醫。」

既使這們學生立刻忘了對纔的危險，自覺狼狽的情形，也嬉笑起來。伊氏幽默的言語，

痛悲的訴說，安靜下來，立毫不費力。

不意蘇利特父親有所要求時，當涕淚橫流，以號泣為得到別人同情，和注意的工具，使

蘇利特他的要求。這種幼稚的手段，你若於成人時運用，使人們覺感惡，終難生於引誘。

前一邊路，醫生山葵爾（Dr. Williams）說：「以埋怨的態度，向你的僱主或鄰人，

和望領袖稱許你，決難辦到。若以子女過多，家累太重為理由，而請求加薪，是用錯了

方法，來解決你的問題。所以取得別人同情的手段，是幽默的態度，而決非悲感。因這們人

編

林肯幽默感，得過許多美譽。均天賦以幽默的特性，所以辯論可觀，而沒存以傲視者。

，因幽默感，能使人們，多許多糾紛，決裂。林肯一生，待尤接吻，或慶禮，和他人，

不與對人，或受，可以幽默感，一。至羅斯福和威爾遜私人交際時，溫文爾雅，使人如

願，能，以幽默感，運用。若威爾遜對大衆講演時，也後朋及談話時，滿臉風趣。

他在政治上的，更有更大的成就。

幽默感，比幽默感，更使人，歡為古今第一個秀外慧中的女子。她的幽默

感，使她的美麗，使安東尼，使他的風趣的性情和體格的幽默感，每日

感趣的歡笑，可以深入，人內心，而使別人，愛好。若傷心的，或，時，可使人，

同情，而得別人的憐惜。但你若刺刺不休，老是對人哭喪着臉，定遭別人的嫌惡。所以傷心的涕泣，是孤僻的舉動。你傷心你自己的，誰有許多眼淚，爲你不時揮灑。將使人遠避，不願再和你接近。這樣，你更有誰來援助你，維護你，和你相處，和你合作。

格羅斐·克列孚蘭 (Crover Cleveland) 的內閣，所以能進行順利着，全在每個閣員，都有幽默的性格。大家站在同等地位，通力合作。大家都是好朋友，向同一的目標進行。當他們談話時，若以留聲機收音，不說出各人的姓名，重使留聲機發聲，斷沒有人能分別誰是他們的主席。所以你要使人樂與你接近，盡力爲你聲援，你須有風趣的態度。

### 三 譏刺雖可得勝但勿濫用

亞倫 (John Allen) 某次競選時，遭遇勁敵，畢竟以幽默的演講，取得大眾同情，被選爲國會議員。這次選舉時的勁敵，是鐵格將軍 (Conservative General Tucker)，將軍在南北戰爭中，著有殊勳，並已任國會議員，至兩三次，聲譽亦很優良。競選時，將軍對大眾演講，末後數語：「在十七年前，昨天晚上，鄙人曾率領健兒，在那座山苦戰竟夕，出死入生。還記得在那一叢林之下，安設露營。我希望諸君，在預選會時，不忘這個曾爲同胞捨生效力的忠僕！」這樣警闕的演詞，自足打動衆人的心弦，而使聽衆擁護。但亞倫的演詞更爲精警，他說：「親愛的同胞們！鐵格將軍在叢林設營，確係事實。那時，鄙人身

充守衛，在將軍安歇時，部人竭力守衛，克盡厥職。凡諸君身任將軍，睡時須帶兵守衛的，請選舉嚴格將軍。若也是甲兵，須為嚴謹的將軍守衛的，請選舉約翰·亞倫。『這樣平民化的演詞，使自已與大眾，站在一條線上。自不僅被選民同情，而使他競選獲勝。並使同時候選的議員們，也發生好感。』

亞倫不僅在競選時以幽默制勝。及身任議員時，也常幽默為手段，而得勝利。某次，他要求全體議員，准許也在國會演講。但有某議員起來反對。他裝作哭喪的臉，以飲泣的聲調，對在場議員說：『那麼，請答應我極低限度的要求，在這次會議紀錄付印時，請在我不成文的議案前，加一句幽默感。』原來付印時酌改，是國會中對於議案常用的俏皮話。他述此想入非非的辦法，而以滑稽態度出之，惹得全體議員，不禁失笑。結果，他得全體同意，發表他的演講。這樣不僅達到目的，並可使全體議員，都注意他的建議，使演講發生效力。所以最後他說：『讓張先生，我要陳述的理由，已舉無遺。現在要退至休息室中，接受朋友們的祝賀勝利了。』這時全場議員及聽眾，又一致歡呼。

亞倫在華執時以幽默態度和言語，確可以為武器，而制勝對方。但不免對方難於忍受。這種難堪的諷刺，在事實中雖然得到勝利，而在談話中，不免造成仇敵。

#### 四 以幽默的態度解脫窘境



得的薪金爲標準？」大佐答：「是的。」又問：「我們到這裏來做事，也可以住這樣好的住宅；一所年薪七千五百元職員的住宅麼？」大佐聽了，知道議員們責備他浪費公款。他裝着笑臉回答說：「不會的，你們到這裏來做事，不會得年薪七千五百元的！」這無異說，在工程界服務，須有專門的技術學識，所以待遇自也優異，豈一般人所得濫竽充數。這些多事的議員，被他譏刺得啞口無言。

康特啓名律師瑪旭爾(Thomas E. Marshall)，品優學粹，復具幽默的性格，所以精神抖擻，真會淋漓。某次在勅法羅對羣衆演講時，忽有人不住狂呼：「聲音講得大一些！」他聽了，初尙隱忍，後來再也不能容忍了。便回過身來，對主席說：「主席先生，假使地球到了末日，天使舉起揚聲器，大聲疾呼，警覺世人，恐怕還有勅法羅人在人羣中高呼？聲音講得大一些！」說過以後，再繼續演講，沒有擾亂秩序的狂呼了。又有一次，他對大衆演講。開始未久，便有一個愛爾蘭人，在人羣中肆口大罵。他泰然處之，徐徐對大衆高聲說：「我就是妄人柏特謬法(Peter Murphy)，我就是將上帝的G字拚作小寫，而將自己的姓氏M拚作大寫的！」引得大衆狂笑，而那愛爾蘭人也只得銷聲匿跡了。

幽默的性格，可以解脫窘迫的困境，若常人遇此一定束手無策，不能應付。某次上院李德(Senator Lee)於演講將畢，聽衆正聚精會神，傾聽他的結論時，忽有一人，因椅腳折斷，跌在地上。這時秩序突被擾亂，聽衆不再注意他的演講。李氏在此情形之下

，立刻想到一維持秩序的辦法。他高聲說道：「諸位現在足以證明，我所提供的理由實可壓倒一切！」這時聽衆的注意力。被幽默的言詞所吸引，仍集中在他的演講上，恢復擾亂前的狀態。

有時有不得已的苦衷，不得不拒絕別人的請求，又恐傷卻感情，則可以幽默的態度出之，以避免直接突衝。法官勃樂康浦（Judge Brockenbrough），和約克生將軍（General Jackson），交誼素篤。某次勃氏請約氏，告訴他某種軍事上的秘密。約氏不欲嚴詞拒絕，使勃氏難堪，但軍事上的秘密，豈可以私廢公。約氏故意問：「法官你能絕對保守秘密麼？」勃氏答：「這事我當然能嚴守秘密，無容過慮。」約氏乘機回答道：「那麼，我當然也能嚴守秘密。」勃氏聽了這幽默性的拒絕詞，非但不以為忤，反引為談助。

幽默自有他不可磨滅的價值和效用。惟須注意，切勿誤用為創傷別人的武器。

幽默可化嚴重爭執為輕鬆愉快。

須自道本身的趣談，勿輕蔑別人，述別人的趣史。

自道本身的趣談，可引起別人的好感。

幽默可以鬆弛緊張，安慰恐怖，平息憤怒。

養成幽默的性格，可以和平你的性情，消散你的愁慮，踐登壽域。

商戰的性質是可以有脫管境。

發掘是二種危險的工具，雖可以之制勝他人，但將增加別人的惡感，喪失友誼。

## 第十六章

### 怎樣纔應當冒險

#### 一 冒險須與準確判斷相聯係

世界娛樂界的豪傑菲樂益（Charles Frohman），十七歲時，即服務劇場，充售票員。積年生涯之經驗，深知觀眾的心理，這時有一劇本，名「桑耐多」（Shenandoah）的，在波斯頓公演失敗。該家即以爲不合觀眾心理，決計不得成功。有至個著名劇場經理，都不願表演。菲氏獨排衆議，以爲這劇本，很合觀眾心理，定可成功。一二次公演失敗，不能就菲氏這劇本的價值。他自信判斷準確，不聽別人勸阻，收買這劇本的公演權。當時他的友朋，都認爲他已瘋了，無端耗損這巨額的金錢。誰知後來再行公演，居然不出菲氏所料，大爲觀衆所賞識，哄動一時。菲氏的成功並非盲目的賭博，偶然取勝。他是能以冒險性和判斷力，兩者聯合起來。如果只有冒險性，而無準確的判斷力，那斷是孤注一擲，自取覆敗。如果他精確的判斷力，知道這劇本的價值，而人云亦云，不敢輕於嘗試，也不會成功。惟其他當機立斷，而又勇於進取，所以有這樣的成就。無怪他後來執英美法三國戲劇界的牛耳。一身兼任幾十處大劇場的經理，使幾千個劇員，都能施展才能，盡其所長。所以一個人，如沒有獨立的思想，卓越的見地，堅定的毅力，和不惜與常人的識見相衝

突，獨行其是，決難出人頭地。

太平洋汽船公司總經理海尼斯 (Ansel T. Hines) 說：「某次我因接洽商業，至一大公司總經理辦公室，那時這公司的總經理，正披閱他的助理所擬具的航線計劃書。這件計劃書中把航行路線，摩劃周詳。並且分析得很清楚，指出航行這條路線，與航行其他路線，有什麼不同的結果。明晰透澈，非將整個事實，融會貫通，決難有此手筆。我不禁表示異常的欽佩。但這位總經理，對我說：「這位助理，思想靈敏，確勝過我好幾倍。他能將問題，條分縷析，得其竅要。而且學識優長，態度嫺雅，真令人可愛。但可惜優柔寡斷，他能指出六條路線，各會發生怎樣不同的結果，而不能決定應航行那一條路線。所以他只能充任我的助員，而不能獨當一面。」人如但有才識，而無決斷，對於任何事件，就不會有努力前進的勇氣和毅力，自難得有成功。因為你若過於謹慎，非有十二分把握之後，不敢輕於嘗試，則夜長夢多，坐失時機。我們做事時，難免不小有錯誤；但決不因噎廢食。有見識的人，隨時發現錯誤，便隨時加以糾正，處處以小心謹慎的態度，設法避免，仍無礙於事業的進行。衛耐梅寇說得好：「俟資本充足了，然後經商，決不會創立任何商業。」

毫不顧慮，想徒手泅渡密執安湖，與株守湖濱，俟面冰結而後，踏登彼岸，同屬愚笨的事。聰明的人，既不輕率，也不猶豫。或設法造一小船，航渡湖面；或運用其他實際有

效方法，以達目的。憑自己的思考力，判斷力，時時在進行之中，他以一主要目標，爲一切行動的歸宿，至如何達此目的，則隨機應變。他選定認爲有效的方法，便放膽嘗試。即使這方法失敗，也不停止進行，拋棄原定的目標。他只是另求方法，捲土重來（如斐爾德（Marshall Field），自幼卽以致富爲目標，雖然畢竟以經商致富，遂其初願；但在他經商時，假使不幸而中途失敗，我想他也決不變更他的宗旨，他可別尋路徑，以達到這個目的。

## 二 冒險須以機警思考爲後盾

成功人力求進取的熱情，好象燎原野火，不可遏制。如路易·喬治（Lloyd George）進行政治活動時，不惜身冒堅險，備受挫折。常人看見他的行動，無不擡舌瞪目，疑心他將從政治的危崖滑落，粉身碎骨；不然那種熱烈的情緒，也將自焚，使他的肉體化爲烏有。但他竟安然取得勝利，出人意料。就因爲他雖然冒險，仍不蔑棄理智，以小心機警爲後盾，促成事業的進展。所以深知路易·喬治的人，無不稱他，魯莽其表，機智其實。似乎全憑熱烈的情緒所驅使，實在由冷靜的理智所策動！

在你未將這事情認識清楚，胸有成竹以前，自須出之審慎。若見理明，辦事清，確有把握，可以自信，儘不妨放膽冒險。美國電力公司的史華普（Gerard Swape）說得好：

「一加二得四」，誰都會放膽說出，無容疑慮。因這句話的真實性，誰都自信。所以一件事，你若自信對這事確有辦法，堅定不移，你也勇往直前，毫不顧忌。此種主宰行爲的自信心，完全根據對於事實的知識而生，並非由於自己的主觀。所以常人誤認別人的行爲是冒險的舉動，就是因為沒有知道這人對於這事的信仰心。這次冒險而竟然成功，也並非由於他的幸運。我們應該學這等人努力考察事實的精神，如果你對於事務，也若得真確，辨得清楚，自然也有同樣的信心。這樣放膽進行而得成功。你若不注意這點，毫無知識，徒學成功人的冒險進取，這纔真是行同賭博，孤注一擲。

### 三、有自信心總有決心和毅力

錫謨士 (William Sims) 在軍艦上，充任海軍上尉時，海軍中尚無訓練射擊的良好方法。射擊有命中的把握。這時有一司各脫隊長，想得一法，能夠訓練破手，發射準確，故擬定訓練。司謨士起初贊成，遂議當局採作訓練方法。但人微言輕，上級長官不加理。他深信他的建議，確有價值。照例下級軍官，有所建議，必先陳諸最接近的長官，由該長官再轉稟軍部長，然後方達大總統的視聽。越級陳訴，軍法所不許。但他不再聽這些程序，直稟上督哈靈斯頓總統。羅氏從善如流，竟破格採納，給他一個試驗機會。試驗時，如用舊法射擊五小時中，不能命中一彈。證實有改變方法的必要，大得羅氏



## 第十七章 怎樣請人指教

### 一 集思廣益

羅斯福遇事廣爲徵詢，不稍師心自用。虛心受人指教，在美國總統中無出其右，如有重要事件，常不惜遠隔千里，函電紛馳，召集有關係的人，詳細研討，集思廣益。務使疑義盡釋，策劃周詳。

路易·喬治虛懷若谷，惟恐自己學識經驗，有不足的地方。每遇預算案交下議院審議時，常逐日和財政專家，詳盡研討，使財政專家各能盡其所長，以備他的採擇。

美國鋼鐵公司總經理嘉萊（HUGHES），別人都讚美他樂於接受別人的意見，超出一般人士之上。無論是誰的意見，他都願徵求。

善於徵求別人的意見，接受別人的意見，利用別人的意見，差不多是成功人的普遍特性。成功人和庸人的分別，就看他能否使別人貢獻意見，以利用自己事業的進行。剛愎自用，不肯接受別人的意見，徒然顯示他自己是一個庸人而已。你若妄自尊大桀傲不羣，以致遭人遺棄，失去別人幫助的機會，無非使你自己受到損失而已。

歐戰時，魯濱生上校（Colonel R. P. Robinson），先派一個上尉，到德軍陣地，逮

捕兩個逃卒。這個上尉，奉命逮捕，非但沒有完成任務，自己和隨從的士兵，都一齊犧牲。於是他又派另一個上尉，擔任這項工作。這第二個上尉，自知對於這事缺乏經驗，向一個會幹同樣工作的法國軍官，請求指教，應該怎樣進行，纔可免除困難。畢竟他很安全地捕獲逃卒，回歸自己陣地。這兩個上尉，同一任務，同一勇敢，一個居然成功，一個不幸失敗。他們的不同之處，就在第二個上尉，能利用別人的經驗，以增益自己的不足。喜歡學習，不以問人爲恥辱的人，實在是最無頭腦最有才幹的人，你能虛心請益別人的經驗學識，就是你自己的經驗學識，可以使成千累萬別人的心思才力，都爲你一人所有。你若不能利用別人的經驗學識，那末在你心思才力不足應付的時候，惟有失敗，別無解救。

獨具卓識，絕不倚傍別人的人，都是好學敏求，曾歷艱險，所以積理極富，學養極深，絕對不是勉強可做到的。你若無這等人的學識經驗，也要學他們的樣，以自炫耀，以自掩飾，那末畫虎不成反類犬。好像一個低能的孩子，讀了五年書，還在初級小學二年級，他卻對他的教師說：「你教不出我什麼本領！」慣然離校。世間決沒有比這等事再荒謬的了。

福特汽車公司副總經理柯聖思 (James Gowens)，某晚因要發許多緊急通告，給各經理處。他和福特兩人，都很忙碌的工作，還覺得來不及。於是令一青年職員，幫同封信，這青年很高傲，自以爲可以擔任大事，不屑幹這樣聽人驅遣的瑣事。悻悻然回答說：「

不願幹去公司中，不是請我來封信的！」這種可厭的態度，自難令人容受，於是柯氏便辭退這人。這人有離公司到別處服務，經過好幾次變更。最後深自覺悟，知道性格高傲，不肯受教而錯誤，自願再回公司服務。柯氏允許他的請求，果然態度大變，虛心接受別人的意見。後來漸有積蓄，居然而團圓做富家翁了。這青年深慶有柯氏的教訓，纔改變他錯誤的觀念。

人們不可誤用自信心，而棄絕別人的意見，懷疑別人的意見，反悔聽從別人的意見。並不可本無自信心而裝作能特立獨行的樣子，以資掩飾。我們應取人之長，以補己之短，別人來指教我們，惟恐求之不得。這樣便決不會自暴自棄，不肯去接受別人的指教了。

## 二 不過於依賴他人

我們固然態度不可高傲，拒絕別人的忠告；但也不可過於依賴他人，受別人的愚瞞。查理·亞當（Charles Francis Adams）生於富貴之家，養尊處優，處處得家庭維護，無所用心。但他自知識開通以後，並不樂意於童年時晏安的生活。他說：「我那時太懦弱無能，循規蹈矩了。我若稍有反抗的精神，寧被別人稱爲頑皮，冒失；或竟浮海度流浪生活，冒險入魔鬼窟宅，飽嘗艱險，以磨鍊我的志氣。那我現在一定要尊敬自己了！」

人若依賴成性，雖然問題有人代你選決，自然容易多得，錯誤有人代你受過，自然

安全得多；責任有人代你負擔，自然輕鬆得多。但你將喪失大丈夫的性格，養成沒有脊梁的懦夫。所以你要時時反省，有無這等怯弱無恥的行爲。你在童兒時、飲食、作息是否處處依賴父母？在學校時，製作、演習是否都要教師、同學幫忙？在服務時，自己的工作，是否死勁卸給同事代做？有一於此，你就沒有骨幹，沒有大丈夫的氣概。急須痛改這等遇事依賴的劣根性，發展自立的能力。但你又不應粉飾場面，實際沒有才力，而徒裝作能自立的樣子，自欺欺人。執中的態度，一面要充分發展自立的能力，養成自信堅強的態度；一面又須虛心領受別人的意見和指導，儘量利用，以利事功。就是說，雖處處接受別人的意見，確處處主動，由自己決定一切，不稍假借。

你若不得中道而行，但知依賴，不知自立，你便要受別人欺瞞。不能辨別別的人的說話，究竟是對是錯；以及別人的居心，是否忠實；動機，是否正當；你未免太顛倒了。又如你一意孤行，不能虛心受益，你便要失去利用別人經驗學識的機會，你未免太剛愎了。最適當的態度便是「虛其心，實其腹；弱其志，強其骨。」

在你徵詢別人意見之前，你須加以別擇。你所請教的這個人，是否對於這個問題，有深切的研究。超人的見解。他若對此問題，並無特殊的經驗學識，雖然是你最忠實的朋友，最崇拜的名人，也不要去問他。人們各有所長，不能事事均有可靠的見識；你的妻子，當然是你最忠實的伴侶；但你若請她指導投資事業，未必有健全的方略。你的丈夫，或許

是大才器，目光敏銳的人；但你要購買飾物時，請他參加意見，未必有適當的指導。所以你要利用對方的專長。要想請一個人，指教世間一切繁雜的事變，實際上，怎樣會辦得到！

### 三 服從真理

羅斯福總統，他如有關於政治上的問題，當然去請教政治家，如在打獵時，他便服從獵人的指導。雖然這個獵人，除擅長打獵之外，一無足取。因為羅氏是服從獵人的經驗，並不是服從獵人的本人。當羅氏在牧場工作時，同了工頭麥利斐德在拔特蘭地方打獵。麥利斐德對於打獵，經驗豐富，確是一個技術優良的獵人。這時，他們看見一羣雉雞。羅氏便趕往射擊。麥利斐德急忙阻止，但羅氏一心貫注在雉雞上，沒有理會。忽然一頭獅子，在雜樹叢中跑出，趕快持槍準備，但已來不及了。縱使知道，自己因小失大，錯過獵獲獅子的機會。而麥利斐德紅着眼珠以粗暴的聲音，責怪羅氏不應不聽他的阻止，失去獅子真是傻子。最後說：「以後，我舉起手來，你就該站着不動，記住了麼？」羅氏雖然忍受，不以爲忤，因為他知道，就打獵經驗而言，麥利斐德確勝過他不少。他是對真理而服從麥利斐德的命令。

電影女明星，對於表演劇情，當然是她的特長。但捲煙公司若利用她爲號召，廣告上

說，公司中的出品，經她品評，品質優殊，未免離奇可笑。傳道的牧師，當然是正直篤實的人。但藥房中的廣告說，某種特效藥，經他證明，功效偉大，未免有受藥房欺騙之慮。人格好的人，未必對於任何事物，均有證明者的資格。我們要求真確的結論，當然須請教專家。我們所信仰的是真理，並非是人。若是真確的，不論是誰說的，我們都信仰。理若不真確，就算是出於名人之口，我們也不能輕易相信。

我們求人指教時，最易犯的通病，便希望別人贊同自己的意見。似乎要別人證明自己的意見超卓，並非爲的是探求真理，實在是絕大的謬誤。衛耐梅慈說：『少不更事的人，徵求別人的意見，並非探求真確的知識，或採擇有閱歷人的經驗。他僅想別人頌揚他的意見，滿足他的虛榮心。這樣決不會改害他專業的進行，得到別人的助益。』所以你要因請人指教而發生價值，便須拋棄這種愛好虛榮的心理，先有成見的態度。處處以真理爲前提，勇於服善。

我們求人指教時，還有一種易犯的通病，便是委卸自己的責任。一件事採擇別人的意見後，如果結果良好，便自鳴得意，歸功於己。如果結果失敗，便懊喪埋怨，歸咎於人。責備指教的人，爲什麼不教他適當的辦法。從不想到，辦法雖由別人貢獻，採擇卻由你自己的意旨。就算別人在事前指教你適當的辦法，恐怕你反不聽從，也是徒然。

#### 四 仔細衡量別人的指教

你對於請人指教，既養成適當的態度後，你就應以批評的態度，衡量別人指教的意見。下列各原則，可供你衡量時的參考：

1. 指教你的人，發表意見時的態度，是鄭重的還是輕率的？如果他僅是應酬你，敷衍你，那末他的意見，便不十分可靠。他若細加思考，十分認真，那末他的意見，大致可以信仰。

2. 指教你的人，是否是解答這問題最適當的人？你須詳察他對於這問題的學識經驗，是否充足，學識經驗愈充足，可以信仰的成分愈多。

3. 他的意見，和其他專家是否相同？你徵集對這問題各專家的意見愈多，那末這問題的解答愈不能真確。

4. 他是否僅是投你所好，滿足你的虛榮？在他有求於你時，更須注意，勿為所欺。

5. 細察他的個性，是保守者，還是急進者？如果這人的個性，趨於極端，要慎防他意見偏頗不能執中。

6. 他對於你是否認識真確？他對於你如抱懷疑態度，（懷疑你力不勝任，或懷疑你不能堅持到底。）他便不會掏談相告。

7. 他的動機是否含有惡意？他和你如有利害衝突時，更須注意。

8. 他是否以你的利害爲前提？

別人對你的指教，是否真誠，全由別人對你的認識，是否清楚。如果彼此互相瞭解，真摯的感情，自然流露。羅氏盛稱皮沙普（Joseph B. D'Arno），對於他供獻的意見，是他所需要的，而非僅迎合他的意旨，所以覺得可貴。這全因皮氏與羅氏彼此相契已深，所以皮氏知無不言，言無不盡。但有時指導者動機雖屬純潔真誠，而意見實甚謬誤乖舛。這等地方，自亦不可不加以審慎。

## 五 避免盲目的服從

橫暴的領袖，常濫用他的權力，強迫你服從。他不許你有理智，容你加以別擇。看待你，好像一匹劣馬，非縛以繮韁，施以鞭策，不能就範。這實在是錯誤態度。就是馭馭劣馬，也須順着馬的性情。托得斯泰教學生馭馬的方法，他說：「如果馬不循正路，旁行斜出，你索性把繮韁順着馬所斜的方向那邊拉。直至馬打了一個圈，便回循正路了。這時的馬，尙以爲隨自己的意旨走路，不知已被人糾正的方向，所以雖是頗劣的馬，也服從馭馭人的指揮。」辦事的職員，當然不能視同劣馬，而駕馭不得其法，就將影響辦事的效力。

才德兼全的領袖，有豐富的經驗，超卓的見解，他雖不以權威相迫，屬員自然信



各項專門問題，應分向各專家徵詢意見。世上沒有萬能的專家。不要為滿足虛榮心，而向阿諛奉承服從你意見的人，徵詢意見。對於指導者，應加考察他的才能，是否勝任，勤樹是否純正。不要盲目服從，須要值得服從的繼續服從。不要過於馴服，而犧牲我的獨立思想。

## 第十八章 怎樣得人助力

### 一 注意屬員的福利

欲求自己事業的成功，下級人員的扶助，比上級人員的提攜更為重要。威斯亭荷士空氣制動機公司總經理漢弗萊（Arthur L. Humphrey）說：『幹大專業，負大責任的人，都是能得人助力的人。他知道：怎樣使別人在自己困難時援助；怎樣使自己的職責分配給別人，自己僅做別人所不能代勞的事。我們日常相處的人，不外管轄自己，或被自己所管轄兩種。人們常希望管轄自己的人，能盡力提攜。而不思被管轄的人，若能效忠扶持，在事業上更屬有利。』你的屬員，如能忠實幫助你，樂於為你效力，事事出於志願，不稍勉強，無須你啓齒，已為你安擺妥適。如此，你已奠定成功的穩固基礎，不難即達成功之域。因為領袖對於屬員的熱忱扶助，是不可少的。如果屬員避不幫助。當你指使他們工作時，或設辭推諉，或敷衍塞責。這時，你便須採取獲得別人助力的幾個原則，方能不致使事業失敗。而這種原則，已經成功人採用，而著有成效的。

領袖人物，若但知行使自己的職權，強人幫助，決難使屬員真誠效忠。況有時需人幫助的事情，並非屬員的職責，領袖的權力，無法干涉。所以明達的領袖，不濫施職權，強

道屬員屈服。他是常以屬員的福利，放在心上，以至誠感人，使屬員心悅誠服，願盡自己的才智，效忠領袖，雖赴湯蹈火，亦所不辭。樂人之樂者，人亦樂其樂；愛人之愛者，人亦愛其愛。你能爲屬員謀福利，屬員自爲你效忠。你若願指氣使，奴制屬員，雖能使屬員表面馴服，卻難抑制內心的憤激。表面的馴服，無濟於事；內心的憤激，則足以僨事。

培利亨鋼鐵公司總經理，及歐戰時美國政造鐵主任旭華（Charles M. Schwab）說：『能造成別人的地位和福利的，纔是最偉大的人物。我雖手致鉅富，並不以此自榮。其最使我引爲快事的，還是我以前手下許多青年，斐然成章，蔚爲國器。如葛雷士先生（W. G. Grace），鋼鐵業中後起之秀，較我更有成就，爲初料所不及。從前選定爲培利亨公司董事的十五個青年，雖當時並無特異功業，但現在均一一顯其天才，成爲強幹的領袖人物。這都足以自傲的。』這幾位青年，無不受旭華的提攜薰育，遂成斐聲壯會。旭華絕不嫉妒屬員的勝過自己，反因屬員的成功，而更增進自己的地位。所以氣量窄小的人，絕不能爲領袖。這等人雖想抑制屬員，使不能出入頭地，結果屬員沒有給他犧牲，而自已反失敗了。

賓省鐵路局局長鄺碩德（A. J. Cassett），在路局任職很久，將賓省鐵路築至紐約，一手經營，卓著勞績。常選拔才識優長之士，共濟艱巨，推誠相處，絕不稍存排擠嫉視之心。他所識拔的人士，如麥克萊（James Mc Crear）、李·薩謨（Samuel Rez），及德伯

利(William Wallace Aberbury)，均雄才大略，相繼担任路局局長。

## 二 訓練屬員的才能

卡內奇熱忱訓練職員，使其有成就。熱忱鼓勵後進，當世無出其右。由他提攜的青年，有四十三人之多，均由赤貧而致鉅富。更有一人，置身政界，有功國家。他悉心造就人才，不使人我均獲其利。卡內奇識拔了旭華之後，纔能使他的遠大計劃，得以順利進行，惟其能得有才幹的人，爲他效忠，所以他公司的組織，堅強穩固，立於永久不敗的地位。否則如史提士(Hugo Stange)，在德國也手創同樣大公司。可惜他沒有訓練成幹部人才，後起無人，事無鉅細，均要史提士親自策劃。所以史提士死後，不到二年，公司瓦解。史提士的事業，徒爲歷史的陳蹟而已。所以假使預先沒有造就繼任人才，樹立百年大計，那末公司的基礎，沒有穩固，好像建築在沙灘上，不免有一旦崩潰的危機，真可引爲殷鑒。

拿破崙馳騁歐亞，呵叱風雲，乃不旋踵而煙消雲散，因居孤島，不堪回首。他失敗的原因。和史提士一樣。當拿破崙青年時，精力充足，而事務尙簡，雖然事必躬親，尙可應付裕如，後來年齡日增精力日衰，而事務反更加煩雜。以有限制的精神，應付錯綜的事業。而他部下，向來都是承奉他的意旨行事，沒有充分訓練，可以代他安排。所以一遇危急，不免有疏忽之處，使敵人有環可擊，乘虛而入。他在來此錫失敗的原因，便是如此。

所以領袖人物，必須訓練人才。相助爲理。凡屬員能做的事。均須將責任權力，都交給屬員。

### 三 凡屬員能做的事不要攪在自己身上

英國大出版家，諾士烈孚爵士（Lord Northcliffe），勤於治事，敏捷妥適，雖百事叢脞，而應付裕如，似乎毫不費力。他自述他辦事的方法，所以能從容不迫的根本原因，全在他能計劃周密，支配適當，將實際的工作，均交給別人去幹。他覺得欲求事業成功，這人必須有銳敏的思想，而輔以指揮適當，監督嚴密的能力。至於實際工作，凡屬員能力所及，儘量交付給他們分担，不要攪在一人身上，以致尾大不掉，勞而無功。

國立金錢收支器公司的柏德生（John H. Patterson）也這樣說：「一事如有適當的人，可以交給他幹，便無須親自去幹。」他的意思，就是說，領袖人物，應該在大處着想，不要斤斤於細枝末節。領袖人物的主要的任務，在能確定辦事的方針和計劃，而不可浪費精力時間，在一二小事上。並須組織不健全的機構，雖自己不在時，也能按步就班，進行無阻。他爲要證明自己的主張，是否對於事業有利起見。他在辦公室和工廠中，故意使重要主任十二二人，暫離職守，而全部事業，都仍能照常進行。

但領袖人物，不必躬親細務的重要價值，在能使身爲領袖的人，可以聚精會神去處理

最重的事務，並非將責任職務，完全拋棄，以致廢弛事業。這樣，不但失去價值，抑且自暴自棄，決難保持領袖的地位。所以當綏爾佛列（Godol Seifide）任瑪夏爾斐爾特公司總經理時，某次會議中，對各主任說：「諸君須將工作分配給各職員，凡屬職員們勝任的工作，都給他們做。這樣辦理以後，你們若對於主任應幹的職務不能努力從事，那便是諸君的錯誤了。」

分配工作給下級職員，使下級職員盡力幫助主任，其目的。並非使主任們可減少職責，優閒自在。實在是要使主任們，能成就更多的事業，增進辦事效率。假使分配得當，使各個職員，都能盡其所能，分工合作。自然比僅有幾個主任，在辦公桌前，孳孳乾乾，做些無關緊要的工作，而任下級職員，漫漫散散，盲目亂做，或竟無所事事，可以得較優良的成績了。

#### 四 知人善任

山達鐵路公司的總經理史妥萊（William B. Storey），年青時，自己雖努力工作，但不知怎樣去支配別人工作。某次，他被派主持設計某項建築工程。他率領三個職員，至一低窪的地方，測量水的深淺，以便知在須經過多少深淺的水，纔可上達建築的堅固石礎。這時以史氏年方二十，閱歷尚淺，雖有幾年假期，在各鐵路工測量隊或工程服務，但獨當

一面，指揮別人工作尙屬第一次。他極想爲三個職員的表率，以增進辦事的效率，在最短的時間中，完成工作。所以開始的第一天，他埋頭工作以爲別人一定學他的樣子，一同努力。誰知道這三個愛荷蘭人職員，世故甚深，狡猾成性。他們見青年主任這樣努力，認爲少不更事，可欺以方，假爲恭順，竭力讚揚史氏的工作優良。而自己卻袖旁手觀，幾乎一事不幹。成績當然難達史氏預先的期聖。畢竟史氏腦子清楚，不爲欺瞞，思索了一晚，發覺自己措施失當。知道自己若將工作完全攬在身上，則他們自無須再行努力。第二天工作時，史氏便改正以前的錯誤，專力於指揮監督，不再事必躬親，果然成效大著。

所以身爲領袖的人，若僅爲好勝心所鼓動，以爲事必躬親，方可成績優良，這樣，職員們就將養成怠懶的習慣，和寄生蟲一般。自己就是做得精疲力盡，究竟係一人的精力，受天然的限制，決計難得優越的成績。自己的辛苦，僅足表示爲一無能的領袖而已。假使史氏不翻然改悔，仍舊埋頭苦幹，事畢歸來，決沒有人安慰他勞苦。因爲別人只評論他事業的成績，不再計及他對於這事所費的勞力。所以領袖們的精神，應該大部費在計劃、組織和監督、指導上。就是現在的地位，尙非領袖，也因注意訓練計劃、組織監督、指導的才能，庶將來身爲領袖時，可以得人助力。

如果他要使職員，能盡其才能，第一你須將各人的個性認識清楚，纔可達知人善任的目的。人心之不同，各如其面，有些人，天生是絕物，既不能令，又不受命。做領袖的人

既不能根本改造他的天性，就只能捨棄樣些絕物，而選擇可以造就的人才，依其興趣和才能，因勢利導，漸漸加重其責任，使得儘量發展他的才能。

匹茲堡汽船公司總經理柯爾培 (Duffie Goody) 說：『有些人，生性不肯負絲毫責任。寧願躲在安樂窩裏，享受舒適的生活。不願跑出安樂窩，冒些風霜，出一些力。這種自暴自棄的人，他的墮落，是當然的，不能歸咎別人，只能埋怨自己。世間豈有不費心力，坐享其成的人。』

身任領袖的人，爲事擇人時，就應放出目光來，分別這人是否可以造就，而推舉適當的人，去担当事務。華盛頓所以能爲偉大領袖，就因他能知人善任，使事業成功。所謂爲事擇人，當然須以担当事業爲前提，而不應以自己的喜怒爲取捨。這人對於道事如果爲適當，則就是與自己感情不治，性格相反的人，也因拋棄嫌怨，誠意推舉。而和性格不同的人同事，反可取彼之長補己之短，相得益彰。

## 五 領袖人物應有寬宏的度量

林肯組織內閣時，所選任的閣員，個性各有不同。林肯的個性，魁奇傑出，不同流俗，有老子猶龍之概。而他的閣員中，有勇於任事，迭著勳績，聲威並著的軍人史泰頓 (Stanton)，莊重嚴厲的修華德 (Seward)，冷靜善思的薩斯 (Griswold)，堅定不移的康迪

倫 (Gardner)。而林肯能使各種性格，絕對不同的閣員，互相合作。因為林肯有過人的度量，能舍己從人，樂取於人以爲善。尤其是史泰頓，那種倔強的態度，如在常人，斷乎不能容忍。惟其他有過人的度量，所以駕馭閣員，指揮如意，使各個閣員，都能爲國事效力。

羅斯福度量也寬大能容。他識拔樂奇 (Henry Cabot Lodge)，充任他的顧問，但樂奇的個性，與羅氏絕對不同。樂氏是思想家；而羅氏爲實行家。樂氏有學者態度，遇事審慎；羅氏勇於進取，遇事不加考慮，貿然實行。樂氏沈默寡言，不擅交際；而羅氏和藹可親，使人樂於接近。樂氏不苟言笑，言必有中；羅氏雄辯健談，突梯滑稽，不拘細節。在常人決計難於合作，而他們反因個性不同，取彼之長，以補己之短，相得益彰，交誼敦篤。一九〇〇年，羅氏給樂氏的信上說：「君誠爲我生平第一知己，君助我建立許多事業，匡助我能力所不及，這樣的助力決非其他人士，所能給我的。」這些話，正足顯示領袖人物，以性格不同的人士爲臂助，可以補救自己性格上的偏頗。若但知引用性格相同的人士，那末自己個性的優點，才力的特長，雖然格外擴大。而自己個性的弱點，或才力不足之處，更將深刻，不能使各方面，都能圓滿，毫無遺憾。

## 六 領袖人物應坦白的信任同事

### 第十八章 怎樣得人助力

你若對同事，毫無猜疑地信任他們，纔能使他們忠實真誠地為你效力。你要坦白地信任他們，纔能使他們負起他們應負的責任。你要看待他們，好像自己的左右手，如同信任自己一樣。

摩根（J.P.Morgan）常將成千成萬的銀錢，交付手下的職員。當然凡不可信託的人，他決不僱用。既經僱用，就決不猜疑，全信託他們，使他負責。在某案件中，對方的律師，詢問一九〇一年他購買北太平洋公司的股票，究竟共值多少錢，公司中對於這筆生意，賺了多少錢。摩根回答，不知詳情。這次股票總額，價值在一千五百萬元以上，贏利亦多至數百萬元，這種鉅額的交易，摩根自己豈有不知詳情之理。無怪這律師不能置信，毫不放鬆地追問。最後摩根說：「這事全由職員史梯爾（Steele）經手，我從未過問，僅決定做這筆生意時，我贊成之而已。所以要知詳細情形，須向史梯爾查詢。」這事極可表示摩根對於職員信任的態度。他在金融市場，身經百戰，一生辦理的事業，獲得良好的結果者，不知凡幾。他信任史梯爾，決不是他顛覆的舉動。他初以小事託付與史梯爾，漸漸證明誠信可靠，纔賞識史梯爾，將責任重大的繁複事情，也託付史梯爾，使自己可以去幹更重大的事。而史梯爾見摩根這樣的信託他，器重他，自然感激知遇竭誠效忠。

在你以責任託別人時，你須以坦白的態度，完全信任你託付的人。你若猶豫不決，處處猜疑，事事掣肘，別人便無從負責，為你盡力。凱洛克電氣公司推銷部主任華爾夫（

Wolf)，他最初將事託付別人時。不放心，不時查看，有時還要加以干預。後來他省悟，這樣辦法不能使同事得一機會，可以證明自己有辦事的能力，發展他們的才能。所以他改變以前的態度，完全信託別人，不再干預，果然成績斐然，出乎意料。

星期六晚刊及婦女家庭雜誌的創辦人寇狄士（Garrus Curtis），當報館中發生重大事變時，他忽離開報館。有時竟達數月之久。他在事務緊張時，反爲他休假的時候，而以最重的事務，交付別人辦理，結果卻常能美滿。這樣的舉動，並非倒行逆施，他是故意給他的職員，以獨立應付事變的機會，考驗職員們辦事的能力，和報館的組織是否堅強。他若不離開報館，則應付事變的方針，職員們必仰承他的意旨，無從表現他們的才能，而養成職員們依賴性的習慣。

你對於屬員，愈能信任，則屬員對你愈加忠心。海軍司令納爾遜（Nelson），某次他的部隊，幾至譁變。但納爾遜平素對待部下，極端信任，精誠所感，部下無不忠心耿耿，雖在環境惡劣之下，仍將譁變風潮，歸於平息。某次荷德爵士（Lord Hood），問納爾遜說：「你在巴哈馬羣島一帶巡邏已久，想必對於那裏的航行路線，已很熟悉的了。」納爾遜答道：「我也還熟悉，但我部下的某少尉，對於那一帶航路更爲熟悉。」納爾遜常以功績歸之部下，過處由自己負責。不願使自己受別人的贊揚，而願使別人贊揚部下。像這樣以德服人的領袖，怎會不使他的部下，死心塌地，竭誠效忠呢。

新聞界著名領袖邵耐 (Charles A. Dana)，在一八八六年，他所辦的太陽報上，登載電氣舞弊案的評論，辭嚴意正，大遭國會之忌，國會派員詰問這篇評論，出於誰的手筆。他回答道：「評論雖非我寫，但我很願能寫出這樣痛快的一篇文章。」這事本應由著文評論的編輯負責，而邵耐並不即將責任推給編輯，而我以為寫這篇評論的人的才能，是自己所不及的。正是他人格偉大之處，無怪他的職員，效忠於他。

婦女家庭雜誌的編輯，撲克 (Edward Bok)，某次著文評論全國婦女團體，對於促進婦女界知識的工作，極為幼稚，遂遭全國各婦女團體的憤怒。有上千上萬的會員，都簽名要求雜誌創辦人寇狄士，辭退撲克，使撲克不能安於其位。寇狄士接到請求書以後，便給撲克看。撲克報告這事的原委以後，寇狄士坦然不稍芥蒂，不因此而對撲克的信任，稍有動搖。嗣後便將一堆一堆的請求信，原封丟在撲克桌上。撲克請他啓封過目，絕不理會。這種態度，完全與邵耐相類，所以撲克對他，自也盡心竭力，以報知遇。

x  
x  
x  
凡屬員能勝任的事，你不必攬在自己身上。  
屬員的助力，勝於上司的提攜。

你把事務計劃妥當以後，便分配給屬員。  
你將細事，使屬員負責以後，便須專心於更重要的事，以增進辦事的高效力。

你可照下面的各種方法，使你託付的人，爲事效忠：

1. 信任他們。
2. 不要處處猜疑，專事干預。
3. 使他們有獨立應付事變的機會。
4. 以榮譽歸於他們。
5. 過失則代負其咎。

## 第十九章 怎樣取得閱書的樂趣和利益

### 一 所讀的書須時有變化

按爾佛列 (Harry Gordon Selfridge) 是現在倫敦最大百貨公司創辦人，蜚聲商界。在青年時，他的朋友某君，藏書很多，情願隨綏氏到他藏書室中，任意取閱。而這時，綏氏每星期中，有五天下午，可得三小時的餘暇，從事閱覽。真是極好的機緣。可惜每遇他閱書時，一卷在手，便昏昏入睡，不能使他有清醒的腦筋，自由研究。他引為恨事，盡力設法免除，這種掃興的習慣。終究被他想出一個辦法來，就是所讀的書，時時變換。他想，我們如果做一件事，持續過久以後，頭腦便覺昏眩。我們閱讀書籍，如果專讀一種，不加變換，當然也得同樣結果。所以他規定，第一小時讀很費腦力的書，第二小時便讀名人傳記，以調節腦力。第三小時又換閱較有興趣的遊記，或小說。這樣他在腦子清醒時，讀須專心致志方能瞭解的書。及精方漸覺渙散，便即換讀他書。最初實行時，他不到一小時，即調換閱覽，絕不勉強，以保持豐富的興趣，和清醒的腦子。他實行以後，果然大著成效，讀書時，睡魔不再來侵擾。其實這種方法，不但綏氏行之有效。和綏氏同病的人，均可採取，一樣能驅逐睡魔，保持清醒的腦子。

有些人，以閱書爲催眠劑，一榻橫陳，拋書入夢。如果養成了這種習慣以後，書籍簡直成爲劇烈的麻醉藥品。一卷在手，腦子立刻暈眩，不讓你讀書時再有清醒的腦子。這樣把你讀書的自由權，完全剝奪，終身不許你享受讀書的興趣和利益。所以臥着讀書，是最不良習慣。他的流弊不僅這樣，還有因臥着讀書，而造成失眠症。有時所閱的書籍，有劇烈刺激力，激動你的情緒，奔騰澎湃，在腦中縈繞不休，使你不能安然入睡。這樣，書籍便由麻醉藥，一變而爲興奮藥。會使你的腦子，受極大的損害。

## 二 認清讀書的目的

人們讀書的目的，各有不同，因此選擇閱讀的書，也不能一致。你如能認清自己讀書的目的，那選擇書籍，便有了標準。你可以隨着你的目的，而在雜誌索引，圖書目錄，百科全書，或叢書，一類書中，選定你應讀的書。這本書，如屬專門討論合於你目的的問題，當然須整本閱讀，不遺一字。如果不是這樣，你只須選讀關於你問題方面的部分，而略去沒有關係的材料。這樣方可節省腦力，經濟時間，以最少的勞力，取得最大的效果。

某次愛迪生要研究打字機中某部分的構造。他便請他的助手，搜集關於這類問題的書籍。他的助手，爲他選取一大堆書集，有數尺之高。如果無從首至尾，閱讀一過，不知要費多少時日，方纔竣事。但愛迪生並不這樣笨做，他只選讀有關係的部份。摸去了一下

午的時間，已將所要知道的知識，從書本中獲得。所以含英咀華，而遺棄精神，是讀書最經濟的方法。

### 二 選讀有興趣或合程度的書籍

當你一天工作完畢，心煩體憊，心理上自然有尋求休息消遣的要求。最適當的方法，當莫過於涉足園林，做遊山川，可以賞心悅目，怡情養性。然而爲人事所限，不易得此樂事。不得已退而求其次。你可以選擇輕鬆愉快，興趣濃郁的書籍；爲你恢復疲勞的妙品。當然爲此目的而選擇的書，決不是道貌岸然的論理學書，也不是堅澀難通的數學書，而是可以鬆弛緊張的偵探小說、故事、詩歌、幽默、小品等。

你若手持這種書籍雜誌，舒坐椅上，隨意瀏覽，自然引人入勝。這時可以消遣世慮，忘懷一切。雖僅短時間的休養，已能使你身心俱泰。

又如你讀書的目的，不僅志在消遣，還想溶導理知，或增進學識，或激勵志氣，或裨益事功。那末你最好於選擇讀物時，去請教圖書館的館員，或經驗學識豐富的人士，當能給你以適當的指導。

拿破崙讀書的興趣極廣，不論數學、戰術、營學、憲法、歷史、傳記、財政、經濟、犯罪學、天文學、地質學、氣象學、以及宗教方面的書籍，都喜閱覽。當然普通人，要和

拿破崙一樣多方興趣，無書不讀，自屬不可能的。但你要對於無論何種科目的書籍。閱讀以後。既感興趣，又得益處，不是絕無方法。密契爾（Charles E. Mitchell）指示我們，對於任何科目，應先讀平易淺近的書，然後循序漸進，方纔讀一書得一書的益處。而因易於瞭解，心領神會，自然津津有味。你若好高騖遠，躡等以求，閉卷茫然，如墮五里霧中，既不得益，又感乏味。所以你在圖書館請管理員代選讀物時，不但要告訴他你的目的，並應告訴他的程度。你對於某種科目，知識幼稚，並非可恥之事。偉大的學問家，誰不從基本上開始研究。

#### 四 學以致用

華盛頓青年時，愛閱馬特（M. Matter）著的青年伴侶一書，他對於這書，感有興味，反復研習。書的前幾空白書頁上，有他親筆的簽名，每頁書而上，都有他的手澤，常常帶在身邊，真好像他的伴侶一樣。這書使他得了不少助益，並且是他終身的指導。這書的內容，是如何養成優良的性格，可儕於上等人之列；以及詳述種種實用的知識，如土地木材的測量法，樹木的種植法，墨水的製造法，贏利的計算法，書函公牘的繕寫法等。書中所述，華盛頓無不虛心涵泳，切己體會，並摘錄格育，以爲言行的南針。

書籍的種類，浩如煙海，汗牛充棟。有許多書，是你終身未見的。有些書，你雖曾閱

覽，並未能得其助益。只有極少數的書，和你發生密切的關係，改變你的性格，增益你的知識。是你的嚴師益友。這等書，隨各人的興趣、嗜好、性格、環境，自由選擇，極不一律。一本書雖對別人，發生極有價值的效益，對自己，却無若何影響。好像人們擇友一樣，別人的摯友，未必係自己的良朋。擇書時，應從自己着想，只要這書對你有好感，你就當它爲嚴師益友。不過一個人，至少總該有這樣的書籍一種或幾種。

你務須使書籍對你發生影響。如何閱讀傳記時，應效法傳記中人物的優良的言行，摹倣他的卓越的性格；取人之長，以補己之短；利用別人的經驗，以爲自己行爲的南針；照他的方法，以應付你所遇的事變。如果傳記上所載的事蹟，你若尙以爲未當於理，你便引爲殷鑒，盡力避免。這樣你纔是善於讀書的人。假使書是書，你是你，毫無關係，絕無關係。這樣便是死讀書，就是腹笥便便，也好像沒有讀書一樣。

共和鋼鐵公司總經理託賓（John A. Topping），年青時，他時父親見麥科雷（Macarri）著的論文，覺得辭藻華縟，於是便令他誦習。從此他便學得表現自己思想的方法。所以託賓並非餽釘字句，抄襲成文。他是探礦得珠，學他的方法，以表現自己的思想，這纔真得麥科雷文章的神髓。而麥科雷的文章，確實幫助了託賓。

你對於所讀的書籍，應該一一見諸實施，說得出，做得到。假使你讀了一篇故事，你應能演述給別人聽，或摘要默寫出來，以試驗自己表現的能力。讀了一篇論文，你應該言



## 第二十章 怎樣是謙遜的價值

### 一 誇大是失敗的飾詞

葛朗德將軍 (General Grouart)，在南北戰爭時，經一番苦戰之後，擊潰黎將軍 (General Lee) 所統率的南方軍隊。在亞坡馬托克斯的縣審判廳，與敗軍簽訂降約。葛朗德將軍，奏凱功高，在常人不免趾高氣揚，睥睨一切，但他絕不稍露驕矜之色，仍保持謙遜的態度。在訂約時，黎將軍穿着完整的全新軍服，腰佩維勒尼亞省政府所賜與他的寶劍，態度軒昂。而葛朗德將軍，卻穿着轉戰時所常穿的軍服，已經骯髒不堪。若不佩陸軍中將的帶子，幾與士兵分別不出。兩人站在一處，未免相形見絀。但葛朗德將軍，行所無事，毫不介意。

大凡獲得真正勝利的人，他的功業，已昭然在人耳目，無待自己表揚，所以態度反謙敬。如果所得勝利，實無足稱，惟恐別人等間視之，不得不故意炫耀，使人注意。所自尊大的人，就算勝利，也定屬淺薄可鄙。

至於黎將軍，在失敗時，戎裝佩劍，整齊莊重。則反不是他態度驕矜，正是他胸襟豁朗，勇於接受失敗。就因為他所處的地位，在失敗之際，所以對於儀表，更應整飭。表示

他雖然暫時失敗，猶有重能自振的一日。

綜上所論，狂放、自負、誇大、倨傲等的態度，不是勝利無足稱道，而虛張聲勢；便是完全失敗，而故示不祥屈服。真正獲得勝利的人，決不是這樣。

至於葛朗德將軍，他慮懷若谷，他承認戰爭獲勝，不全由自己的力量。是由天時、地利、人和等幾方面的機緣湊合，纔告成功。所以不蔑視黎將軍，鄙薄戰敗的敵方。當柯斐（Moerner）稱頌他勞苦功高的時候，他回答說：「這次戰爭，是由好幾方面，機運的湊合，纔得成功。那時維勒尼亞，氣候惡劣，道路泥濘，不便行軍。而我方天氣則非常晴朗，軍隊運輸，很是便捷，也是戰爭得勝原因之一。若遲延一二，氣候驟變，就不會有這樣的成功了。」他雖然辭意謙遜，以戰勝歸功天氣。但能利用天時，正是主將指揮得當之處。他若被人稱頌時，而得意忘形則反見其器量之窄。蔡士德妻說得好：「喜別人阿諛的人，是怨勝過別人，而實力不濟的人。」

人之常情，讚頌別人的成功，企望自己也有這般成就。因被虛榮心所驅使，所以在實際並未成功時，而有人稱頌他已經成功，便得意忘形，趾高氣揚。你曾沾染這等態度，處處粉飾場面，而不在實際上努力，自欺欺人，就不會得真正的成功。這便是喜歡阿諛奉承所釀成的惡果。至於成功人，他全憑自己的實力，以至成功，乃自然結果，無事驚異。但不以一得自喜，而追求更大的成功。即別人誠意讚揚，也毫不稍露自矜之色。所以小有

成績，即言過其實的人，一定中止前進的志氣，難於再有成就。

## 二 不以一得自喜

人在前途正在發展之時，仍能保持常態，不以一得自喜，纔是真正偉大人物的態度。下議院某一老僕人說，三十年中，自視由議員而榮任部長時，仍不獲平時語氣態度的，惟路易·喬治一人而已。這正是路易·喬治品格崇高之處。

狄浦 (Chauncey Depew) 也不以得失繫心，喜人阿諛的習性。當他辭去議長之職，以擁護林肯政府時，無人不敬他，不惜犧牲，忠誠護黨的精神，譽滿全國。但他卻說：『這樣過分的頌揚，似乎我半夜被選為紐約州州長，不及一小時已被選為上議院議員，清晨之前，已不為年齡所限，破格選舉我為美國總統。未免與事實背謬。』這時狄浦雖尙青年，但頭腦清醒，決不因大眾瘋狂般的推崇，而神經麻醉，以為居之無愧，稍露趾高氣揚的態度。

你是否以得失繫心，而舉措失常；或受不虞之譽，而即得意忘形；正可以此為衡量自己器量廣狹的標準。福特說：『如自以為已有成就，便不會再有進步。大多數人的失敗，不是因為事實上必須失敗，而反因為自己已覺成功，不肯努力所致。當有任事之初，不避艱辛，努力進取，雖歷受挫折，以至犧牲、流血，也不退縮。及戰勝困難，否極泰來，小

有成就之時，忽因自滿的心情，漸漸倦怠，中道而割，功敗垂成，真是最足惋惜的事。所以有志之士，計劃務求遠大。當事有小成，而被人稱讚時，以現有的成績，與將來的計劃相比較，便覺無可稱述，就不致自滿，而遭失敗。他們預期的目的，高至尋常人所不能測度，所以在常人視為已足震驚之時，在他還僅以為計劃中極初步的小小成功。」

樂克斐斐（John D. Rockefeller），早年經營煤油專業，漸獲進展時，深自惕厲。每晚就寢時，必自己對自己說，你現在小有成就，便若不能容受，則獲敗立至。切勿已經以大商人自居，仍須堅持初衷，奮鬥到底。這樣，他的頭腦，所以能常保清醒，而不為小有成就所迷惑，終至得有偉大的成功。所以一人在開始成功，為一絕大轉變之機。可以有小試成功之刺激，而更加努力，持續向光明之路前進；也可一得自豐，受不住小小的成就，而忽忽將來的希望，全在你氣量的廣狹，能否容受得住成功。

### 三 痛改驕傲的態度

當我們事業漸有發展時，得意忘形，常於言語態度中，流露倨傲的神情，而苦不能自覺。果有諍友，不稍顧忌，進以忠告，使得反躬自省，痛改前非，誠屬幸事。佛蘭克林早幾獨立謀生，少承庭訓，所以不免有倨傲態度。雖然自己並不覺得，而已使人難堪。某次他集合同志，所組織的朋友會中，某會友對他說：「佛蘭克林，你的態度，未免太倨傲了。」

。當別人與你意思不同時，你常固執成見，自以爲是，指摘別人的弱點，痛快直率，令人難堪。這樣，你雖有卓見，論，別人非但不願接受，甚至被入嫌棄，不願與你相處。設使你的德性，比學識上，有欠缺的地方，也不願竭誠相告。因為他們不願空受辱舌，而得不快得結果。這種你德性，學識，將永不能得朋友之助力，而有進境。『佛蘭克林聽了，覺得切中自己的過失，而他畢竟是力求上進的人，深自惕厲，力改倨傲的態度。立志革新自己的精神，重做出一個人來。所以他原是態度倨傲的人，終究成爲一代偉人，受人崇敬，爲國家社會，建設許多事業；也有很大的影響。

佛蘭克林，幸有這位朋友的諷諫，不然他一生歷史，或將大有改變。至少，恃才驕物，不能受別人的助益，被別人所愛戴。凡與佛蘭克林同病的人，都應取法佛蘭克林。認清謙遜爲立身之美德，而倨傲將被人所嫌棄。果能痛下決心，立志改過，並非難行之事。一定可以得和佛蘭克林同樣的效果。

人們一生的事業，未來的成就，其價值遠勝於已往。已往的陳迹，僅係成功的初步，有志之士，決不憾恨於此，而自限其進步。若更以此對人炫耀，則與別人一無關係，自然覺得乏味，誰來傾聽你，不知自慚的大言，刺刺不休。徒遭別人的嫌惡而已。當你聽別人吹法螺時，你的心裏，一定感覺討厭，而將掩耳疾走。那末你吹法螺的時候，別人怎樣就會歡迎你呢！

常人在被人輕視，或被人批評，而心有不服時，因要使人認識自己，便不免將自己已往的成績，無張揚厲，以此爲自己辯護，而證明別人的錯誤。其實用此方法，不但不對人同情，反引起別人的譏笑。最有效的辯護，不是言語，而是事實。果然有一二件不可抹殺的事蹟，昭然在人耳目，一定立刻可以改變別人對於自己的觀感。

#### 四 以事實爲自己辯護

哥薩士大佐 (Colonel Goethals)，辦理巴拿馬運河工程時，潛心工作，不計外界的毀譽。在別人批評他的時候，他置之不理，準備以手創的事業，來答復這些批評他的人。及巴拿馬運河大功告成，本可稍自慶幸，受人祝頌。但他仍將全副精神，貫注在運河工程上。在水閘內，細察啓閉水閘的機器，在加頓湖濱，庫雷布刺港旁，注意往來船舶務使通行無阻。而不站在通過運河第一隻船的船頭上，準備接受羣衆的歡呼。

哥薩士但論事功，不計毀譽的精神，可由某英國外交官致友人的信中看出。這位英國外交官，是乘第一隻船，由大西洋通過巴拿馬運河，而達太平洋。信上說：「哥薩士大佐，並未在船上。他僅在克立斯脫波看着我們的船開駛。其後，卽至加頓湖，和裴得祿密必哲的水閘上觀察，和我們相會。這時巴勒德本來準備三呼萬歲，以示敬崇。乃正要開始歡呼時，而穿着襯衫，準備工作，而不準備接受祝賀的哥薩士大佐，已攸然而逝，只留巴

勒德一人，獨自歡呼而已。『哥薩士不尚虛榮，而求實際。他以運河完成，爲自己勝利，以運河不能成功，爲自己失敗。以這樣精神治事，自然功業卓著。而答覆了別人的批評。』

哥薩士大佐，因專心於事業，所以無絲毫驕矜的態度。反之，則斥於別人的微行末節，如果對他的禮貌，稍有疏忽，不免神經過敏。

某次卡內奇被羅斯伯利爵士，鄭重邀約，以爲必有要事。及會見後，寒暄既畢，伯爵持桌上所置的一個信封，對卡內奇說：『你寄給我的信，字跡顯然不是你的親筆。信封上，怎麼把我的姓氏寫了兩個上。這樣疏忽的書記，我請你即時辭退。』但卡內奇答道：『這等小節，無關大體我如果對之也神經過敏，勢將不勝其煩。我每天接到不少的信，信封上至少有百分之二十，把我的姓名拼錯了，錯得拼做 *Mr. P. P. P.*，以至於 *Mr. P. P. P. P.*。這蘇格蘭人書記，是我所不能少的。』羅斯伯利爵士，鄭重其事的請卡內奇來，卻爲了這等小事。爲了這等小事本可付之一笑，而他竟至感覺不安，非常煩腦實在有失大人物的態度。

地位卑下的人，常尊敬別人，而難得有被人尊敬的機會。所以一遇別人應該對他致敬時，責備愈加苛刻。要藉地位來苛別人尊敬，實在是一個不值得尊敬的人。

從前有許多學問家，組織一個團體，定名『愚人會』，我們自信頭腦清晰，不是癡呆

愚妄，所以敢定這個名稱，自開頑笑。若真是愚人們所組織，一定避免愚人二字，不會用這個名稱。而用意義屬於智慧的方面的，如「沙羅門爵士會」等，以資掩飾。

常有憑藉外力，以維持自己地位的人，不反省自己勢力的由來，也跡高氣揚，自覺得意，未免爲識者所笑。芝加哥第一國家銀行總理崔萊（Malvin A. Taylor）說：「銀行青年職員，常多驕傲的態度。尤其是地產部和證券的職員。他們經手的交易，常常成千累萬，以爲完全出於自己的能力。不知他們所以做成這等鉅額的交易，實由以銀行招牌爲背景」所以在大機關服務的青年們，萬勿以境遇優越，而有驕傲的態度。須知事業的成功，是憑藉機關的勢力，而不是自己的能力。他若離開機關，機關的事業，可以照常進行，而自己卻不能再得同樣事業的成功。

聯合水果公司總經理葛德（V. C. Gutter）說：現代大公司著名領袖中，決沒有態度驕慢，輕視別人，而自以爲無事不知的人。葛德奮鬥二十年，由美洲中部，某香蕉園的一個小職員，而升任最大水果公司的總經理。他就因態度謙遜，纔得別人賞識，而逐漸遷升自己的位置。所以我們在機關任事，態度謙遜，則前程遠大。若遇事傲慢，則將遭人嫌棄，而不能得有進展。

## 五 以榮譽歸公之衆

### 第二十章 怎樣是謙遜的價值

赫爾（James J. Hill）建築鐵路成功，鐵路附近區域，產業蒸蒸日上，受惠最深的當推聖保羅城的人民。全城人民歡欣鼓舞，籌備一盛大的慶祝典禮，以表示愛戴之意。他們預備全城人民，休假一天，籌出五萬元，為慶祝之用，他們預備在街上，紮許多座牌坊，結隊遊行，對以全城歡宴。赫爾從市民委員會，得此消息以後，便創議移此費用，為建設圖書館之用，以開發全市人民的知識。他說：「全城人士的榮寵，當然非常感謝。但為個人而耗費這許多金錢，實覺內疚於心。聖保羅城，本有建設公共圖書館的需要，而市政府無款舉辦。為什麼不移慶祝之款，以建設圖書館。全城人士如果再樂輸五萬元，本人也捐助十萬元。這樣，完備的圖書館，立刻可以建設起來。不但個人對於全城人士，永矢勿替，而全城人士的精神生活，也可以更加豐富了。」

赫爾的建議，雖未為全城人士所接受，仍頗醜資為熱烈的慶祝。但赫爾謙遜的態度，以及為公而忘私的熱忱，更感動全城人士之心，愛戴赫爾，歷久不忘。所以赫爾愈謙遜，人們對於他的崇敬愈真摯，他若傲慢成性，即僅提議為他慶祝的人，恐怕都會沒有。

驕傲是失敗的掩飾。所以自覺驕傲時，立刻要注意謙恭，方不妨礙你將來的發展。

小試成功，常易啓倨傲之端；此時應深加惕厲，以遠大自許，方可免於驕縱。

你在別人誇大時，而生厭惡心，則自己也不可以有誇大的言語態度，方能使人樂於相

處。

你若成功時，不可遂以爲個人的力量，應該自知還有別種機緣，湊集而成。你若處處注意自己的器量，力未開拓，則不會暴燥，若是別人有損於你的會榮時，而不會覺得不安。

憑藉外力而成功，不可自居其功，而抹殺一切。

## 第二十一章 怎樣養成從容的態度

### 一 克服自我感覺

一位少女，在某次赴宴會的時候，因為想給她的情人，以好的印像。赴宴前極意裝扮，務盡修飾的能事；並預備了許多話和他談。誰知會見以後，徬促不安，舉措失常，要想交談，而瞠目結舌，不能說出一句話來。心裏愈覺慚愧，窘態愈加厲害，只得很痛苦的靜默着，無端失去交際的良好機會。於是憤憤的告訴她的朋友，請他指導。她說：『爲什麼我這次這樣默呢？我以前也赴過不少宴會，態度本極從容，這次極想給別人以好的印像，而結果反這樣糟。從前會見他時，情苗未茁，毫不經心，娓娓清談，他對我頗覺好感。這次舉措失常，在他心目中，一定要當我一個默子。怎樣纔能解除我這樣的痛苦呢？』她的朋友說：『世上誰不是默子，你未必比人還默得厲害些。原因就在你太矜持了，所以你太想到自己，而自我感覺過甚。你時刻想到自己，注意自己的態度，言語，惟恐使人得一不良印像，所以處處拘泥，而覺得徬促不安。但你要不想到自己，如果竭力抑制自己，不去想，反將自己記在心裏，提醒自我的感覺。越想不去想，越不能把自己拋開。最有效的辦法，你須注意對方，察言辨色，研究他有什麼興趣，引逗他和你談論。在你全神貫注於對

方的時候，自然能忘卻自己。人們的精神常集中在興趣上，你若對於他，比對於自己更有興趣，自然只想着他，而不想到自己。」這位少女，照着這個方法，居然獲得良效。開始實行時，雖尚覺拘索，不很自在。及對於他的興趣漸濃，態度自然從容，周旋中節。

一般人，雖知態度侷促，是由於自我感覺，而改除自我感覺的方法，常用錯了。他們只知抑制，而不知轉移。你要使對於自己的注意力離開，必須求得一代替物。而這種代替物，必須較自身更有興趣，方足吸引你的注意力。你要對人發生興趣，你便須養造我同胞，物我同與的博愛德性。人類相互間，原有親愛精誠的真摯感情。只要你樂與別人接近，而不孤傲冷僻，久而久之，自然感情流溢，於不知不覺之間。你對人愈親愛，人對你也愈加親愛。

珂德 (Joseph Choate) 態度從容，以心境安閑著稱。無論私人交際時，法庭辯護時，社交宴會時，沒有人能擾亂他泰然的心情，而露窘態。就是他樂與別人接近，留心對方的心思感覺。以人類天賦的同情心，研究他的審判官，陪審員，以及旁聽席上的羣衆。使他們爲同情心所感應，也同情於他，彼此心理上的隔礙盡除，精神融化爲一，使自已好像他們的骨肉至好。就是離開他們，還留下自己的思想，在對方的腦子中，成爲不可磨滅的深刻印像。

所以你若以興高采烈的態度，與人相處。但不使自已爲興趣所左右，而移轉了自我感

覺，態度從容不迫。同時使對方也感覺愉快，增進情感。

## 二。以他種有興趣的事轉移自己過敏的感覺

當柏果爾（G. B. Shaw）青年時，神經過敏，態度極不從容。在年方二十八歲，下議院議事廳選舉時，他對演說演講。這時他走上講台，羣衆停止歡呼，肅然靜聽。誰知他張開枯燥的嘴唇，費盡力氣，僅說出：「諸君，我乃代表柏林的候選者。」說完這句話，便接不上來，反發了好一會吞吞吐吐說了幾句，只有自己明白，聽衆茫然不解。再後更不知所云，只好眼睜下台。這時，別人竟加以「十足笨貨」的頭銜。他那種自我的敏感，使他態度促狹不安，無怪別人稱他「笨貨」。誰知八年之後，他竟成爲世界偉大的政治領袖之一。被火推譽爲「愛爾蘭最快樂的人」，「愛爾蘭無冕之王」。一就因爲他能克服自己神經過敏的弱點，並養心於某一事件上，而不顧其他一切，以至不顧自己的本身。態度落落大方，且護護他的朋友以及仇人。

在他正在政治界最得盛譽時，忽有人誣告他，勾結刺殺愛爾蘭國務總長卡芬狄士（C. S. Parnell）的兇手。以倫敦泰晤士報所登載，同情於兇手的一封信爲證據。這封信署名，雖稱柏果爾，實係捏造。及真相大明時，報館賠償他名譽損失費五千金鎊。

當涉訟時，他在議院，說了一篇很短的演講，辯駁這封信不是他寫的。講畢即走到會

亨寧頓。和他的友朋赫頓(Henriker Heaton)談話。旁人還以為他正在申辯他冤屈的條件，但他卻是向赫頓報上所載。澳洲西部發現金鑛的消息，報載已將鑛石運到英國。赫頓告訴他，確有其事，並已得金鑛的樣品，而分一部分金鑛樣品給他。他拿了樣品回去，當即向赫頓辭，沒人見他。這時，爲這案件，鬧得滿城風雨。贊助他的人，羣向報館攻擊，而赫頓卻很安閑地，在試驗室中，分析金鑛的成分。後來他對赫頓說：『金鑛分析的結果，大約每兩鑛石，可鍊得純金三十二兩。我對於鍊金事業，非常感覺興趣。威克魯山上有部分地方，是我的產業，我已在那裏設有小廠，製鍊山中的鑛產。』他對於鍊金事業，能有興趣，所以忘掉他的煩惱，而保持冷靜，鎮定，嫺雅的態度。惟其他在事態嚴重時，能從容不迫，纔使人深信他，確沒有參與暗殺案件，真相纔得大白。

### 三 得一專心的對象便可保持泰然的態度

一天晚上，芝加哥城裏，正舉行賽會。有一大羣好事之徒，圍着一對來自鄉間的老夫婦，注意他倆的舉動，以爲笑樂。這對老夫婦，却有些怪狀，所穿的衣服，還是九十年前，流行的出客裝束。他倆雖得到城市裏來，只管自己注意街上熙攘往來的行人，店鋪窗內五光十色的貨品，欣賞繁華景象，津津有味。滿不在乎這羣好事之徒，指手畫腳，正在縣長論短，當他倆爲怪物。

神經過敏的人，常恐被人注意。戴一頂新帽子，穿一件新衣服，就覺得會惹人注目，不敢大大方方在人前露臉。其實完全是自己的臆想，誰有閒暇工夫，來留心與己無干的事。如果因此他侷促不安，藏頭露尾，捏手捏足，無端做出許可笑的舉動，那纔惹人注意。又有人在工作時，若得別人在旁參觀，便也會引起過敏的感覺。深恐自己工作做得不好，被人恥笑，以致面紅耳赤，手戰聲顫好像無地自容。其實他只須專心於他的工作，自然處之泰然，決不會露出破綻，被人笑話。

某次，一羣學生，想戲弄一個女孩子。他們都知道，這女孩子，神經過敏，怕難為情。這時，她正在禮拜堂裏彈琴，他們注意坐在他視線所及的地方，靜默地注視她。她漸漸覺得心神不安，手足無措，不能在鎮定自己的心思，仍舊彈琴。只好立起來，逃避他們的視線，心神纔得安寧。她注意自己，較注意音樂還厲害，遂使他們有可乘之隙，擾亂她的心情。若她也和支加哥賽會時這對鄉下老夫婦，專心看熱鬧，便使這羣頑皮的學生，無所施其技了。

神經過敏，專心想到自己，則態度不能從容，決難增加做事的效率。你當移轉你的神經，集中在事業上，尤其與事業有關的各人上，方能增進事功。

福煦將軍 (General Foch)，所以功業卓著，成爲陸軍界的領袖。便因他深究各種人的心理，洞悉無隱。他不僅明瞭部下各人的特性，即敵人將帥部下的特性，也瞭如指掌。

所以知己知彼，百戰百勝。你如也能澈底瞭解與事業有關各人的特性，自然態度從容，應付裕如。你研究別人的特性，好像解決難題一樣，你要努力尋繹答案，不要徒然神經過敏。

x

x

x

x

x

神經過敏，俱由自我感覺太甚所致。所以要態度從容，便須克服自我感覺。要克服自我感覺，須轉移自己的精神，集中在其他有興趣的事上。

你若注意對方的人士，或自己的事業，便不會注意自己個人，神經過敏。你要注意對方的人士，便須研究別人的性情舉動。

神經過敏，全屬臆想。別人決不會如你所想的那樣關心你。

養成樂與別人接近的習慣，則可解除自己的自我感覺，而又得別人好感。態度從容，不能假裝得出，是心境安閒的自然流露。

## 第二十二章 怎樣纔使人與你合作

### 一 感情是合作的基礎

「遊藝界的拿破崙」菲樂孟（F. F. F.），二十一歲，在哈維萊街頭歌詠隊裏做事。和歌詠隊裏的同伴，遊行各地，演奏技藝，已歷三年之久。他對同伴，凡有人需要他幫助，便去盡力幫助。完全出於至誠，並不希望別人的報酬。他並不像政客一樣，想要別人選舉他，纔取悅於人。所以每個同伴，與他相契也都出於至誠。以他為緩急相助，可以信託的摯友。這時歌詠隊的原經理畢爾老大（Mr. B. B. B.）辭職了。有許多外來的人，想爭得這位置。當隊長聽了這個消息以後，都以為菲樂孟實望相當，大可繼任，不願外來人為他們的領袖。於是他們在布魯克林的舞會上舉行會議，大家在請願書上，寫了圓形的簽名，以示一致擁護，無分彼此，選給菲樂孟為經理。就在那天晚上，奏技之後，菲樂孟到台上來，輕輕地說：「現在我已是你們的新經理了。」當時大眾熱烈歡呼，有五六個隊員舉起臉色紅潤，帶着發亮的天線，輪流着菲樂孟，一邊唱，一邊舞，在舞臺上繞了好幾個圈子。他能使隊員這樣的熱誠擁護，自然能使隊員竭力效忠，大家合作。

你能以真誠對同伴，同伴自能以熱情對你。人類精神上相互感應，本來捷如影響。你若獲得同伴們的好感，自然始終為你效力，在患難時候，幫助你。你若激起同伴們反感，他們便將以敵意對你，決不會互相合作。強迫同伴工作，只能使他們外表服從，敷衍場面，不能使他們盡心竭力，不避艱險。所以後來蒲樂孟能執戲劇界的牛耳，決不是偶然的事。他的成功，完全出於同伴的精誠合作。所以有人問他道：『假使年光倒流，你再在上從頭活一遍，你還願意做劇場經理麼？』他爽直的答道：『假使我還能仍和生平的同伴如演員和劇作家在一處，我仍願幹劇場經理生涯。否則，我隻手空拳，還幹得出什麼事業來。』劇場經理的成功，不由於觀衆，而由演員和劇作家。他們和我，同行同止，推誠相與，纔得到現在的成就。』

## 二 愛護職工

普利茲 (Joseph Pulitzer) 是紐約世界報的業主，並曾經是聖路易郵報的主筆和業主。他對待他的報館記者，親愛精誠，好像自己的子弟。所以他後來因病失明，報館的記者們，對他還情如肉骨，好像孝子的對待慈父一般。某次他報館裏，有一個記者，赴某教會的佈道會。一個教士請這記者，坐到前面去，纔可以暢聆教義。他卻答道：『我是記者，爲探訪新聞，盡我的任務而來；並非來聆受教義的。』教士說：『世間沒有比對教主耶穌

的任務，還重要的。』記者說：『或許沒有，但你沒有知道我們主人普利滋的為人，所以不能瞭解。我對他應盡的任務。』他的記者，爲他死心塌地的效忠，在上面的對話中，就可以見到。所以你若對人親愛，別人爲你工作，比對自己的事，還要熱心努力些。你所得的朋友愈多，則所得別人的助力也愈大。能得別人的助力，纔可使事業進行順利，收效偉大。才智的領袖人物，無不竭力增進友誼，而設法避免造成仇敵。決不願使職工們對他懷恨。鮑爾溫機車廠總經理亨克朗（Samuel Vanclain）說：『我自任事以來，總不懷念別人的舊惡，而設法報復。即使別人對我發生誤會，我必開誠布公，解釋清楚。如果他還不瞭解，只得聽其自然，設法迴避他，決不城府在胸，乘機洩憤。』

紐約中央鐵路局總經理葛魯萊（Patrick E. Crowley）即使職工們確有過失，也給他們一個自新的機會，決不苛求責備，諒薄寡恩，使犯過的職工，絕其生路。當他任鐵路某段段長時，有兩個職員，都在鐵路任事很久，偶然疏忽，調派車輛行駛，有兩次幾乎要在中途相撞。這次的過失，當然責無旁逃。總局命令馬上開除這兩個職員。但葛魯萊竭力設法，保全他們。對總局以去就力爭。他說：『這事當請加以考慮。他們辦事疏忽，自須給以懲罰，但懲罰而使他們失去終身專業，則他們歷年在路上所著的勞績，廢於一旦，未免過於刻薄，使職工們都爲之寒心。請收回成命，減輕處分。如果一定要開除，請連我一併開除了罷。』這兩個職員畢竟因葛氏對總局力爭，保全位益。他們感激葛氏的真誠愛護，

自然竭智盡忠，努力於自己的職守，不負葛氏對於他們的好意。結果，葛氏雖然幫助的是兩個職員，實在無異爲自己造成兩個忠心的助手，幫助了自己。故以執法如山自誇的主管人員，一定是初躋高位，不更事的少年。

### 三 寬恕職工

成功人總是豁達大度，決不因職工們禮貌不周，而濫用權威。至於匪嘗必報，徒見其爲小人而已。

樂克斐婁 (Joseph D. Woodson)，早年工作很忙，沒有空閒工夫，從事運動。所以他把運動器械中的彈簧拉鏈，縮帶帶在袋裏，一遇機會，便將拉鏈掛在牆上，練習運動。某次他到一分行裏去，要見經理。分行裏的人不認識他就是總經理。一個倨傲的職員，見他衣服樸素，冷冷地對他說：「經理很忙」。樂氏回說：「等一等，不要緊」。當時會客室中，別無他人，而牆上正有一個適當的釘子。樂氏便取出彈簧拉鏈，掛起來，練習運動，以利用這個空閒時間。正興致很好的時候，這個倨傲的職員，被拉鏈聲音所擾，跑進會客室，責備樂氏說：「此地不是健身房，趕快把運動器具收拾起來。如果不聽話，莫怪驅逐出了！」樂氏和顏悅色地，接受責備，立刻把拉鏈收拾起來。不久經理來了，很謙恭地請樂氏進去。這個職員，到此纔知樂氏的身分，恐惶萬分，以爲他的職位，將被停歇。雖

樂氏臨走時，揚揚如平時，對他很客氣的點頭道別。但他還心神不寧，以為到星期六發薪時，停薪留信，將和薪金同時到手，回家很懊喪地，將這事告訴他的妻子。星期六到了，安然過去。過了一星期，再過一星期，也沒有發生什麼。真出於他的意料。及三月以後，纔認識樂氏的胸襟，決不將小職員的失禮，芥蒂在心。這職員前僱後恭，以小人之心，度君子之腹，所以他只能做一個小小職員而已。

卡內奇青年時，不免意氣用事。某次因為職員犯了過失，曾開除了一人，還有兩次受暫時停職的處分。及後年事漸長，閱歷漸深，極悔當時措置過嚴。他說：『我每想到這事，心中便感覺不安。這時我好像初次就職的法官，執法如山，雷厲風行，判決不免失之過刻。只有閱歷，纔能教訓人們以和平中正的德性。』誠然人在青年時喜以明察自誇，濫施懲罰，不留餘地。至於以公正守法為護符，而實在是為私人的不快謀報復，則這等人的心術，更是不堪問的了。

威斯亭荷士說：『上行下效，徒如影響。如主管人員，希望職員能有忠心，必須先忠於職員。』

#### 四 處事精明以駕馭職員

對人寬厚，並非顛覆綱常，可以任人欺瞞。我們居心雖然寬厚和平，

練達。

利亥各鐵路局總經理盧密士 (Edward H. Moore)，在伊利鐵路任局長時，因和時路局實裁裁減冗員，減縮支出預算。所以盧氏便將防備小竊偷盜木材的守夜人裁去。時別的工人，都以為堆積木材的場上，既無人看守，如此便可以將木材任意搬取。所以守夜停歇後一個月中，場上木材時有損失。而從前路工們家裏破爛的籬笆，現在都已修理完善，還添築了一些狗圍雞欄，走廊和梯子，也將窳舊的板子，更換新的。盧氏見了這種情形，不動聲色。路工們，還以段長頗煩可欺。誰知發付工資的那天，凡曾竊取木材的路工們，應得工資中，已將木材的價值扣去。所給清單，開着竊取木材的數量，絲毫不錯。大家纔很驚訝盧氏怎會知道，和計算這樣精確。盧氏對他們說：「在這一箇月中，我每天總是度量木材，計算遺失的數量。誰如竊取木材，決不會將他竊取木材的數量算錯，和漏記在工資帳上。」那些工人，只能苦笑。他們同樣要付出代價，何必要在晚上，偷偷摸摸，自己費力，將木材搬到家裏來呢？所以以後，再沒偷竊木材的事了。

盧氏精明幹練的處置，折服了路工，使路工們誠意尊敬，服從駕駛。他認為：凡人們如果不同悉事理、心理，便不能折服別人。而要洞悉事理、心理，便須慮心體察動靜，人情。一個人對於所任的職務，就算學識豐富，工作努力，但他沒有駕馭的才幹，便不能成爲適當的領袖人物，使人敬服。」



你對職工們忠心，纔能使他們也忠心於你。  
居心寬厚，而處事精明。  
合作是成功惟一的途徑。

第二十二章 怎樣纔使人與你合作

## 第二十三章 怎樣使人敬愛

### 一 泛愛衆人

一九〇〇年，羅斯福自美國西部遊行演講回來後的某日早晨，在華盛頓地方，和麥金萊一度晤談。事後羅氏對裁判官樂士（John Carter Rose）說：『今天早晨，我和麥金萊晤談約兩小時，我自信，他對於我，一定有好感。』樂士回答說：『麥氏與你，個性雖然不同，但任何人和你談話，雖僅五分鐘，無不對你發生好感。』羅氏說：『的確，凡和我談話的人，我對他無不愛好。』

羅氏爲近代偉人中最受人敬愛的人。他所以使大眾敬愛，即可由上述談話見之。他對任何人無不愛好，所以任何人對他，也無不敬愛。你可以真誠的態度，泛愛衆人，及彼此相契以後，再擇更爲景仰者，與之深交。

你泛愛衆人，須出之真誠懇切，超脫於利害關係之外，纔能使別人對你，也發生真摯的愛好。你若僅以愛人爲求得人愛的手段，視感情爲商品，可互相交易，則別人將揭穿你的虛偽，決不會取得效果。

某次有年老的牙醫生，憤憤不平地說：『在同一城市某青年牙醫生，醫術不及他高明，取

費比他昂貴，而且對請他醫治的病人，不講和醫術有關的話，如牙科的理論，以及填補病牙最有效的方法等。僅海闊天空，與老太太們，談論球賽電影等無意思的話。然而反有許多信任他，請他醫治，業務發達。而自己則業務清閒，門可羅雀，相形未免見細。

推究這兩個牙醫生，業務興衰的原因，實由於青年牙醫生，真誠愛好病人，不僅注意於他們的病牙，並注意他們的心性。引逗病人談話，不忌有妨工作。而這個年老牙醫生，除病人腐壞的牙齒以外，其他便漠不相關。而視喋喋不休，為足以使他不能施行手術。所以病人無不就於青年牙醫，而厭惡年老牙醫。假使年老牙醫，在任何病人到診所裏來，請他醫治的時候，除注意於診察手術之外，更以真誠的感情，親切的態度，使病人對他發生好感。如果病人寫信給他，或由電話中與他接洽，也抱同樣的態度。這樣決計可以使年老牙醫，業務復振。

常人欲使別人敬愛，只要注意自己的儀表、禮貌，或增進自己的學識、才幹。當然這些均可助你使人敬愛，但不可眩耀自己，而使人感覺不快。而且如果故意顯示自己的長處，未免和小孩子一般見識。當孩子表演一種遊戲，或演講一篇故事時，便希望別人讚他聰明。成人們也這樣做，豈不幼稚可笑。須知儀表、才學，僅足獲得別人理智上的稱許，而不能感動別人的心情，使別人真誠敬愛。所以欲別人對於你敬愛，惟有你愛敬愛別人。樂與別人相處，以同情的態度，同遊同息，真誠懇切，使人我的精神，融化為一。這樣未有

不感動別人的心情，而對你真摯敬愛的了。

麥珂生 (Isaac Marcossow) 說：『我所認識的人士中，沒有比瓊海 (John Hay) 最令人敬愛的了。他能使任何人，在他面前，均愜心適意。他雖事繁任重，公務賢勞，然仍誠懇真摯，接見賓客。和那些自高身價的人們，故意裝作忙碌，拒絕賓客的會見，真有霄壤之別。』

## 二 打破階級的差別

偉人們對人誠懇真摯，樂與別人周旋，決不因自己的權勢地位，而對人驕傲。

谷爾德 (Norman I. Guild) 說：『吳德將軍 (General Leonard Wood)，雖然居於高位，握有大權，但和藹可親，真是難能可貴。某次吳德將軍乘了一晝夜的火車，到紐海文來。下車後急求果腹，便走進一家菜館。餐室中，擠滿了人，見將軍進來，便有三個退伍兵士站起來，招呼將軍坐下。一個退伍兵士，在軍役時，原犯了過失，受過懲罰。他給將軍以半束葡萄。其餘兩個人，一人送上一盤火腿蛋，一人砌了一壺熱茶。將軍與那三人同桌進餐，談笑風生，宛如素識。這三個退伍兵士，從來沒有受過大將軍的榮寵，而將軍却不以階級自高。』

吳德將軍胸襟開拓，對待任何人，無不親愛精誠，真情流露。所以能打破階級的觀念

，和人同樂。這等崇高的人格，怎會不使人敬愛。

在一九〇〇年夏天，麥金萊在康頓自己家裏，以長途電話，與華盛頓討論某項重要問題。這時有一個工人，提着水桶，至自來管下汲水。水管和電話機，同裝在窗前。水管開放以後，潺潺的水聲，擾亂電話，致不能聽得清楚，麥氏在窗口，對工人說：『你可否停一下，等我講畢後，再放水麼？』工人停止放水，取出煙斗，坐在地上，一面吸煙，一面聽麥氏談話。及麥氏談畢，工人放水，還喜笑地問麥氏，所為何事。麥氏對待工人，尙親如家人，絕不以工人不拘禮節的態度爲忤。正可見偉人們對人的態度，總是和愛率真，不爲階級所限。

### 三 言行平民化

一天早晨，支加哥每日新聞的業主羅生（Victor E. Lawson），到報館裏來。門丁大約是初來的，不認識羅氏。正在石階上，練習徒手體操。羅氏看看他操練，他便和羅氏攀談起來。他勸羅氏，也應練習體操，以增進健康。羅氏非但不以爲忤，竟和門丁一齊操練。後來門丁知道一齊操練的人，正是報館的主人，覺得非常驚奇。羅氏伴門丁操練，並非羅氏矯情舉動。他覺得門丁勤他早操，出於真摯的愛情，所以樂從他的勸告，而不措意於自己的地位。所以我們不要自高身價，故示尊嚴，使人仰不可攀，和巍巍的塑像一樣。艱

像或許能使人敬愛，而不能使人熱忱與親近。別人不以熱忱親近我們，我們的生活便要枯寂而沒有生趣，好像飄流在荒島上一樣。這樣有何意味。

某次威廉茲爵士，問克列罕蘭侯爵夫人道：「爲什麼和葛萊斯頓在一起時，常被他所感動？」侯爵夫人道：「因爲他能覓取使人感覺興趣的題材，談得津津有味。就是任何題材出諸他口，要生動透澈，使你感覺興趣。」確實談話時，須以對方爲本位，務使對方發生興趣，而對方歡然融洽。如以自己爲本位，炫耀自己學識淵博，經驗豐富，使人厭倦欲眠，徒增加不良的情感而已。

舊金山的銀行家佛萊霍克（Herbert Fleischacker）自稱：他一生雖然忙碌。但能將天真的童心始終保持。幽默的神情，和藹的態度，純然出於自然，毫不做作。他的交遊，非常平民化，對任何人均笑逐顏開，引以爲友。偶然寄宿旅館，能在二十四小時中，認識自茶役小孩以至經理，並和他們非常親熱。

你要和佛氏一樣，取得大眾爲友，決不可從形式上探求。練習怎樣接談，怎樣行禮，如此做作，簡直和拙劣的演員一樣，生強可厭。你要訓練你的同情心，要有佛氏天真的童心，極自然的幽默神情，以及和藹態度。

#### 四 對人的情感須超脫於利害關係

某年六月間，摩根獨身到倫敦來，沒有家人作伴。史迭孟（*St. Albans*）聽見他到了，便去訪他。這時他正在客邸園中，枯寂無聊，咀嚼草莽消遣。兩人談了一會，摩氏問史的來意。史氏泰然說：『我恐你一人在此寂寞，所以來和你作伴。』摩氏聽了，喜出望外。他到處被人包圍干求，窮於應付，煩擾得心神不寧。今史氏獨以純潔的友誼來訪，別無作用。敬愛史氏之忱自然油然而生，從某邊直跳起來，趨與史氏接吻。

對人的情感，純潔真摯，超脫於利害關係之外，感人至深。就是別離已久，仍難使人忘懷。綏爾佛列（*Solferino*）在斐爾德公司時，與同事相處，極爲融洽。及綏氏離開公司二十五年後，公司中各部主任，遇着困難時，便懷念綏氏不置。

黎克德（*Fox Rickard*）曾援救一個流浪的窮人，及黎氏死後，這事纔傳出來。是見黎氏施惠於人，純出於惻隱之心，不希望別人知道，或受惠的人報答。黎氏死後的第二天晚上，有一寄身於卑田院的寡人，被人稱作多嘴老梅的說：昨天去世的黎先生，曾救過他的命。十五年前冬天某晚，他睡在歐非蘭鐵路公司的火車車廂外面的鐵板上，希圖不化錢，乘車到奧格登去。已睡了三小時，忽然有人抓住他的衣領，拖他到車廂裏來。他還以爲被巡查發現，將受處罰。誰知把他安放溫和的牀上，還砌了一壺熱茶給他飲，下車時，車上的茶役，還給他五塊錢，說是黎克德先生給他的。不然，這天晚上，他定要凍死在車廂外面的鐵板上。這事已隔了十五年，黎氏也已經死了，但受惠的人還懷念不已，不是感人



# 事業成功之路

版權所有：印刷必究

定價每冊

郵費運費另加

著者

美國  
韋摩

李根

編譯者  
菁

揚

發行者  
建國書店

重慶林森路特二十四號

經售者  
全國各大書店

中華民國三十四年三月再版  
發行額 四一六〇〇〇



5046  
27

中國書雜誌審查處審查證圖字第一一六八號

10  
4054

