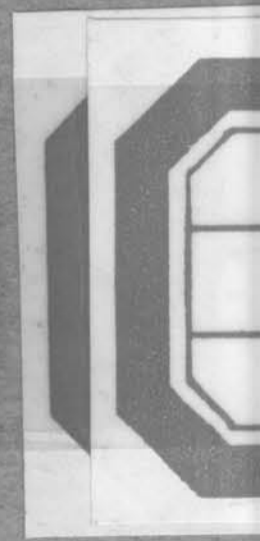


“談驗經功成根摩王大融金

# 戰作事



Strategy  
In handling  
People



人 事 作 戰

蒼 厂 譯

激 流 書 店 出 版

# 人 事 作 戰

---

每冊實價

---

版權所有 · 翻印必究

---

編 譯 者	出 版 者	總 經 售
蒼	激	各
	流	大
	書	書
廠	店	店

交通路四十號

民國三十六年一月出版

# 目次

## 第一章 偉大人物的成功訣竅

- 一 利其怎樣使胡佛暢談起來……………一
- 二 怎樣打動人……………三

## 第二章 使人心悅神服的奇術

- 一 卡內基和佛蘭克林常常這樣做……………四
- 二 投其所好……………五
- 三 聰明人常常用的祕訣……………五

## 第三章 交友策略



- 一 羅斯福怎樣獲得人心……………七
- 二 化敵爲友術……………八
- 三 注意對方所關心的事……………九

## 第四章 怎樣吸引人和說服人

- 一 白克用什麼方法使另眼看待……………一一
- 二 斯奧普爲什麼錯過了一筆大生意……………一二
- 三 喜新厭舊是人情之常……………一四
- 四 談話必須因人而異……………一五

## 第五章 怎樣誘致對方發言

- 一 使總統盡吐衷曲的摩洛哥……………一七
- 二 找尋對方最感興趣的話題……………一九
- 三 發問須知……………二〇

## 第六章 獲人幫助的方法

一	報紙大王的祕訣·····	一一三
二	亨斯怎樣獲得總統的信任·····	一一四
三	一個最聰明的辦法·····	一一五

## 第七章 決勝的戰術

一	伏克蘭因爲幫助敵人而成功·····	一二八
二	羅斯福的驚人手腕·····	一三〇

## 第八章 拋磚引玉法

一	亞林怎樣使經理看重他·····	一三二
二	台依麥克怎樣爲銀行總裁所賞識·····	一三三
三	雜誌大王的處世法寶·····	一三四

## 第九章 使人樂於允許你的法門

一	喬賽夫·台怎樣做成了他的生意·····	一三六
---	---------------------	-----

二	拿破崙的精神戰術	三
三	慾望因人而異	四〇
四	福特是怎樣成功的	四一

## 第十章 怎樣試探對方的心意

一	試探人心的基本方法	四五
二	理想的販賣術	四六
三	心理偵察	四八
四	外奈梅克成功祕訣	五一

## 第十一章 令人贊同你的方法

一	留心第一個印象	五四
二	怎樣令人從「不是」說到「是」	五六

## 第十二章 怎樣攏絡反對者

- 一 哈蒙德憑什麼謀到他的職業……………五八
- 二 犧牲小的成見……………五九

## 第十三章 怎樣使你所向無敵

- 一 做一個八面玲瓏的健談者……………六二
- 二 其斯萊里的第一篇演說何以失敗了……………六三

## 第十四章 使人愛戴你的最好方法

- 一 倜儻不羈的總統……………六五
- 二 抹然自己推崇他人……………六六
- 三 利將軍爲什麼替部下請罪……………六八

## 第十五章 怎樣瞭知他人的弱點

- 一 抓住對手的性格……………七〇
- 二 奉承的奇蹟……………七三

- 三 爲什麼威爾遜不說「是」……………七七
- 四 胡佛和最初的顧主……………七七

## 第十六章 估計人的方法

- 一 從小處着眼……………七九
- 二 尋求正確的證據……………八〇
- 三 哈利孟怎樣物色總經理……………八三
- 四 亨斯上校摸着了卡依善爾的心……………八五
- 五 靠了一個顧客發財的齊利依……………八六

## 第十七章 怎樣利用你的人格

- 一 人格有魔術般的妙用……………九〇

## 第十八章 怎樣使人高興服從你

- 一 用笑話教諭新兵的渥德大將……………九三

- 二 斯塔因梅次的失敗……………九四
- 三 從地穴中跳出來的人……………九六

## 第十九章 使人與你步調相合的方法

- 一 楊格怎樣成名……………九八
- 二 菲爾德提拔一包裝員……………一〇〇

## 第二十章 如何顯揚人的功績

- 一 一滴蜜勝於一加侖膽汁……………一〇二
- 二 羅斯福嫌惡無理的恭維……………一〇三
- 三 洛基菲勒怎樣獎勵失敗的人……………一〇五

## 第二十一章 獲得信用的最好方法

- 一 克利其的小手提包……………一〇八
- 二 富蘭克林爲什麼推着手推車……………一一〇

三 正直是最好的政策……………一一二

## 第二十二章 揚名奇術

一 卡內基怎樣對付「恥辱」和「刑罰」……………一一四  
二 向海軍長官挑戰的大尉……………一一六  
三 顯示一些獨特的標記……………一一七  
四 陀慈怎樣使他演說令人感動……………一二一

## 第二十三章 怎樣說服人

一 百聞不如一見……………一二四  
二 安迪生爲什麼把電氣比做一隻狗……………一二六  
三 奶瓶造成的奇蹟……………一二七

## 第二十四章 隱藏你的秘密

一 神祕的福特……………一三一

# 第一章 偉大人物的成功訣竅

## 一 利其怎樣使胡佛暢談起來

前任美國大總統胡佛，是以「沉默寡言」聞名的人，尤其當他和新聞記者見面的時候，沒有一個人不感棘手，某次，芝加哥的記者利其，偶然與胡佛同趁特別快車，得到一個會談的機會，但利其多方試探的結果，胡佛除了答應了幾聲「是」或「否」以外，別的話一句也沒有。

後來，利其君想到如果把胡佛最感興趣的問題提出來，也許可以使他發表些意見；但是他從未知道胡佛最感興趣的是什麼。雖經多方試探，也毫無效果。

當時他們乘的是特別快車，此刻正經過荒涼滿目的內白大州。利其從車窗裏遙望着給雲霞籠罩着的山脈，忽然他若有所感似的，回轉頭來對胡佛氏說：

「這地方，現在還盛行用老式的方法採鑛呢？」

本來沉默着的胡佛，聽了這話，立刻分辯着說：「但是現在不用那種呆笨的方法了。他們早已改用近代的新法採鑛了。」

於是，他們立刻長篇大套地暢談起來，歷時二小時之久，並且又從開鑛談到石油、航空郵政，以及其他等等問題。

那時胡佛是共和黨大總統的候選人，爲了要去參加故鄉亞爾特舉行的指名儀式，所以趁車



西下，這時，乘車的人都是些貴族和在社會上有地位的人物，但胡佛沒有理睬他們，祇和利其君滔滔不絕地暢談了兩個多鐘頭。使利其君和這位被人稱做謎一般的大總統胡佛，完成了一席極有價值的會談。

可是利其君原是一個「見識有限」的新聞記者，他也知道自己的才能不如其他的記者，現在被胡佛的啓發開來，使他獲得了引起別人「談鋒」的方法。

利其君的偶然發現的這種方法，實在是有能之士常常用以打動他人的手段之一。但爲什麼利其君能够在日常生活中得着如此意外的成功呢？這並沒有什麼值得驚奇的地方，凡是讀過佛蘭克林、胡佛、羅斯福等的傳記的人，都不難充分理會到這種動人的「奧妙」的。

我們從這些傳記中可以知道佛蘭克林、胡佛、羅斯福等當代的偉人，都是善用這種直截爽快的方法來引起別人談話的興趣的，那麼我們爲什麼不用這種方法來應付和我們互相接觸的人們呢！

世界各國偉大的領袖，他們在應付每一個人的時候，都是非常慎重的；但一般人卻從未注意到這一點。

如果我們仔細把今日自身所達到的困難，和過去的成功和失敗回想一下，那就可以明白在我們的日常生活中「待人接物」確是一種最感困難的事情。

世間常有討厭地糾纏着別人的人們，尤其在目前的青年之中，這樣的人就很多。他們祇有着「一顆『勤勉忠實』的心，但缺乏一種打動別人的方法。

著名的製鐵大王休外蒲，他是被人稱爲美國唯一具有天才的販賣者，羅斯福則被稱天才的

交際家，而楊格氏關於人事的洞察力是名聞全球的，而汽車大王福特，他所以能成名於世，也決不是沒有緣故的。總之，那種有地位成功者，他們都集中其注意力，用在打動別人的那一方面。

## 二 怎樣打動人

去打動我們周圍的人以及怎樣去處置人事，這事並不困難；但也有許多人認作是一種不可思議的「難事」。

所謂「指導者」，他們雖有着實驗應付人們的方法，但要叫他們簡明地說出道理來，就很費事了。這到底是爲什麼呢？因爲，他們的成功不過是比較慎重地去注意別人，獲着一種人情的機微的心得，換句話說，就是利用心理學的原理來左右他人，在實際上，他們完全不知道這種學理上的基本知識，所以不能把自己所利用着的操縱人的方法明白地說出來。

在安迪生手下服務的因柴、台尤朋氏的秘書喬拉斯可蒲、司各得氏使用着的卡內基、羅斯福大總統的秘書可推爾猶、菲爾特公司的西普生等，他們的能够成名於世，也不外乎是當他們在偉大的成功者手下服務時，從實際上學得觀察動人的措置的緣故。

換句話說，那些在社會上做事的人，他們之有否動人的力量，就能決定他們在事業上是否能獲得成功，趕快學些打動別人的方法，用來應用到日常生活以及你的事業上去，是會幫助你到達「成功」的境界。

## 第二章 使人心悅神服的奇術

### 一 卡內基和佛蘭克林常常這樣做

卡內基和佛蘭克林兩人在青年的苦鬪時代，都會使用過很有趣的措置來應付任何在日常生活中所遇到的困難。在卡內基方面來說，他的計畫，有時被狐疑不決的同僚所阻礙，在佛蘭克林的方面呢，則受到反對者的冷嘲。但是他們兩人都靠了有着使人歡喜的祕訣，使對方做到隨心所欲的地步。

佛蘭克林在他充任菲拉台爾菲亞當印刷所主人的時候，被選為配西白尼亞州的書記長。

那時他正暗暗自喜，不料突然間有一個議員當衆演說發表不滿於佛氏的言論。佛蘭克林對於這個出於意外的勁敵的出現，着實吃驚不小。但他知道這個反對他的議員，是一個古籍的愛好者，在他家裏，藏有非常珍貴的古書多種，佛氏就投其所好，誠懇地向那個勁敵請求鑒償一下這珍本書。在那以蒐集古書為榮的人，爲了表示他是一個擁有極多古書的緣故，馬上就把書借給了佛蘭克林。一星期以後，佛氏寫了一封感謝的信，連同借來的書，遣人送還給他。此後沒有多時在議會裏彼此見面的時候，那個勁敵對於佛蘭克林出乎意料地把態度改變過來了，從此以後他竟成了協助佛蘭克林的知交了。

卡內基曾經爲公司籌集包辦鐵橋的製作費，逗遛在生特依斯。和卡內基同來的派依派上校，

因急於回去，丟下這個籌集資金的任務。打算趁夜車到披茲白克去了，卡內基一見好容易到了這裏來，目的倒沒有完成，同事卻要溜走了，這不是把臉都丟盡了麼？這時候他就設法挽留那個同事。卡內基知道那派依派上校是個愛馬家，他就以買點東西去送給妹子爲由，請上校去挑選兩匹馬上校慷慨地就答應了卡內基的請求，暫時逗留在生特依斯。卡內基就在這個時間內和派依派協力完成了所負的使命。這是抓住了對方的弱點，投其所好，而充分利用對方的一例，卡內基在這一點上可說是確已到了成功的地步。

## 二 投其所好

滿足對方的希望。原是極好的「待人接物」的一種方法，是使你踏到「成功之路」的一條捷徑。例如在佛蘭克林他就利用了這件法寶使素來厭他的敵人成爲朋友。

佛蘭克林怎樣引起別人的「自尊心」。而自己卻做了些無謂的事。使在對方看來將這種珍貴的古書借給佛蘭克林，便足以自豪的了。「自尊」是每一個人的通性，所以打動一切人的第一個要點，是在擁護他們那種「自尊」的脾氣。我們假使把對方的身價抬高，能使對方心意滿足，那麼，他自然會同樣引起對你的好感的。

## 三 聰明人常常用的祕訣

加拿大的鐵路大王司密斯，他是一個苦鬪出身的成功者，當他年青的時候，他到加拿大的內地去販買該處出產的毛皮，那時在商務上他有個強大的勁敵，但他極願意和這個敵人成爲朋友，果然在一天晚上，他在那個敵人的家裏過夜，他就充分地利用了這個機會，獲得了敵人的信任。

當然，人是無論如何總有點不同之處的，但前述的方法，是抓住了人們共同的弱點來進攻的，所以只要對方是一個普通的人，利用了這個方法，是一定有效的。自然，趣味和嗜好是因人而異，利害關係必定也不是彼此相同的，因此當我們在運用此種策略時，我們在事先不能不加以慎重的考慮。

欲使別人真心待我，先要自己用真心來對待別人。充分理解對方的嗜好，而使其滿足。假使沒有這樣的誠心，那是不會獲得別人的信心，而不能左右和利用你周圍的人們的。

他們都對大總統羅斯福，有着極好的印象，即使是他的勁敵，對他也懷着相當的好感，這是爲什麼呢？因爲羅斯福赤誠，這個理由是他對待別人，而能做到「推己及人」的一步。

## 第三章 交友策略

### 一 羅斯福怎樣獲得人心

羅斯福從非洲探險回國之後，被邀出席於亞馬赫市的歡迎會中，當作尊敬的上賓。羅氏在他還沒有發表演說之前，先和隣席的祿慈亞太博士略一耳語，詢問眼前在席諸人的人品和脾氣。從博士口中得到了簡單的說明之後，羅斯福就憑着這點所得發爲長篇的演說，竟博得滿場的喝彩。那些對羅斯福毫無印象的人，也於不知不覺間給羅氏吸住了。認爲羅氏是一個了不得的偉人，大家都願意和他接近。

羅斯福先將對方的人品，襟懷，嗜好都明白了，然後開始演說，把自己的事放在後邊，而處處涉及到聽衆們自身的事情，這在聽衆方面看來，對於連自己的事情也有着詳細的注意的羅斯福，不用說是對他抱着無限的好感了。

在大總統任中的羅斯福，當他接見許多到白宮來訪問的名士的時候，他仍舊沒有忘記先把訪問者加以仔細的觀察，然後引起他們的自尊心，對於對方特別關心的事物表示真心的爲重。

出人頭地的英雄，他們知道每一個人有他們自己的特點，所以不得不用着各色各樣的手腕來分別應付。而個人所關心的事，也是因人而異的。就以嗜好，趣味，習慣等來講，幾乎在百人中，找不出二個相同的人，所以這等地方也不得不加以充分的認識。

葛耶利初任世界第一製鐵公司的經理的時候，受同事之嫌，在業務的執行上發生了極大的困難，但他極力克服這個困難，他的方法是把反對的人拉到自己的營陣裏來，誠懇地和他們軋朋友，以後得到他們的協助。他在寫給對方的信件上，結尾的時候，常常寫些和對方的嗜好、口頭禪、家庭、交友方面相關的話。這是葛耶利捧對方的方法，因此那些反對者變成了他的友人，結果，葛耶利做了一生的斯幾羅公司的經理，發揮了非凡的統率的才幹。

## 一 化敵爲友術

人人皆知的權威雜誌波斯敦，是一個擁有着三百餘萬讀者的週刊；但當初卡幾斯氏把該週刊收買下來的時候，還不過是銷數很有限的一個刊物罷了。在孟州的綢緞舖做着夥計的卡幾斯氏，把波斯敦收買了下來，第一個困難，是得不到第一流作家的稿子。實際上，當時的著名作家，對於那個無名刊物，是不放在眼裏的，其中如當時的有名作家奧可敦女士等，也不把卡幾斯的刊物看在眼裏的。

可是卡幾斯是知道奧可敦女士對於慈善事業是很關心的。就把慈善事業這個問題去請求女士寫稿，女士因爲是在小說之外素來留意的問題，馬上接受了卡幾斯的請求。卡幾斯的嘗試，就獲得圓滿的成功。從此，卡幾斯便常常得到了奧可敦女士的小說稿，使波斯敦的聲價陡高，銷路一天天增加起來，這種方法，是善於利用對方的趣味，拉他來爲自己效勞的一例。

用這同樣的方法，在外交上獲得成功的也大有人在，例如英國的哈米頓卿，當他成爲候補外

交官的時候，在業務上，非得與叫做農幾奧的意大利的大僧正接近不可。哈米頓知道大僧正是個有名的吃客，事先他努力，研究意大利的烹調，學得一手烹調的本領，然後再和農幾奧大僧正交際，不久以後他就很得大僧正的信任，成爲非常要好的朋友了。

要這樣地見好於人，但首先還在乎注意別人的事物上去，那些老是想着自身的事的人，決不能引起人家對他的好感的。

假使對手是一個喜歡球類的運動家，那末你就從球類談起，而涉及其他的各種問題上去，這種過份的迎合別人雖然是多餘的事，但畢竟人是聽了和自己同一趣味的話是開心的。

### 三 注意對方所關心的事

美西戰爭結束後，菲列濱正式劃歸爲美國的領土，從美洲派去了大批的宣撫人員。其中宣撫委員之一的塔夫特，爲了使菲列濱的土人討好起見，特地去學習一種菲列濱特別的跳舞。想和土人接近，本來疑心病很重的菲列濱人，無論用盡了怎樣的方法，總不肯和白種人接近，但經塔夫特用跳舞的方法去和島民交際，他就成爲菲列濱人共同愛護的人物了。

當美國的汽車工業還沒有像現在的發達的時候，卻品·可夫因兩氏在台特羅依特創立了一家汽車公司，推薦一個叫做卻買斯的青年去做經理。卻買斯這時候做着國立收銀機公司的經理，年俸有七萬美金，所以不願接受卻品·可夫因兩氏的聘請。但是卻品氏爲抬高卻買斯的聲譽，提出條件把公司名稱改爲卻買斯·台特羅依特汽車公司，結果卻買斯終於辭去了國立收銀機公司的職務，到卻品·可夫因氏的汽車公司來任經理了。



在少年時代做着賣報童子後來成爲糖菓大王的利禱來氏，也是一個用前述方法築就基礎的人。利禱來氏曾經在一家肥皂公司當過跑街他每次在外兜銷他的商品時，沒有一次不是一銷不空的，因爲他在商品銷售的時候，必定充分利用該地的方言和習慣，例如在住着大批法蘭西的加拿大的某個地方利禱來在銷售商品的時候，必定牢牢地記着用法蘭西語來作應酬。原來在銷售貨物的時候，用該地的方言來作交易，很容易獲得當地人的親近，談話就可以漸次進行了。

總之，要使人喜歡獲得這個人的協助，第一，應特別留意對方所關心的是什麼？更進一步，關於對手的性情、趣味、收藏品、事業的功蹟，以及對方所崇拜的人物，都應該加以密切的注意，然而，即使這樣做了，但對於對手所關心的事，未能加以尊重，也是「徒勞無功」的。

## 章四章 怎樣吸引人和說服人

### 一 白克用什麼方法使另眼看待

美國第一流婦女雜誌的名編輯白克氏，在他十三歲的那一年，曾當過蒲羅克林電報公司的侍童。但並不影響於他燦爛的前途，因他在那個時候已經受着辯拉德將軍、林肯夫人、夏孟將軍、愛伊斯大總統等著名大人物的知遇。其後他在編輯蒲羅克林雜誌的時候，愛伊斯大總統還特地寫了文章寄給他所主編的雜誌。

我們要問，那個無名的貧苦少年白克，爲什麼會受到這許多名士們的「另眼相待」呢？這是因爲白克明白吸引人的方法的緣故。白克在年青的時候讀過佩雅德女士的大著哥菲爾特傳記，哥菲爾特在少年時代，當過開導運河的小工，在傳記中有這樣的一段插話，白克爲了想明白這件事情的真相，立刻寫信給哥菲爾特大總統，哥氏很佩服白克少年這種率直的性格，就把自己的少年時代的歷史老老實實地告訴了他。

白克接到了哥氏的原信後，心中說不出的高興，此後他努力搜求多數知名之士的逸事趣聞，差不多全部的名士都有富於興趣的回信寄給他，其中也有希望和他見面的名士，那些名士們，偶然到達蒲羅克林地方，白克就親到他們的寓所深深地致謝。

要得到名士們的知遇，白克的方法值得我們取法學習，我們沒有和那些名士們相接觸以前，

你必須關心他們所注意，是些什麼？通過了名士的特殊的關心？然後來和名士接近這是白克的手腕，而足爲我們借鏡效法的。

## 一 斯奧普爲什麼錯過了一筆大生意

斯奧普現在是美國最大的電氣工業公司的經理了，這還是在他充作愛來克德利克公司販賣員時候的故事。

那個時候，某一個刑務所要定一票數目很大的電氣器具。斯奧普一聽到這個消息，想抓住這個絕好的機會，來一顯身手，他用着精細的數目字和滿紙專門的術語開了一張價目單子送到刑務所去，但是出於意料地，刑務所竟把這張定單退了回來。

斯奧普的定單爲什麼會退了回來呢？理由很簡單，寫了一張非常詳細的報告書，在一個技師方面是分內的事，但在賣買機械的方法來講，卻是用不到這許多的。如此精細的定貨單，無非是羅列着許多枯燥乏味的數字，而已！這在刑務所長看起來，是不會引起什麼興趣的。但也有一個例外，假使刑務所長有着一種特殊的怪脾氣，而對斯奧普的價目單引起了興趣，那麼，這個交易就很容易於成交。

美國唯一的大通訊社普來斯的總經理克伯氏，關於這一點，說過下列的話，他說：

一凡是一個聰明的新聞記者，他所注意的，應該是關於讀者自身的問題。因爲完全陌生的人是不會引起人們的興趣，所以無論何人，最先注意到的，是對於自己有交情的人，或是和自己接近

的人。例如在報紙上揭載了歐洲的重要報訊，但是注意這電報的人卻非常之少。遠不如所得稅率的高低，住宅附近的地價的漲落，新設地下鐵道的通車的時期一類的消息，在讀者倒覺得切實一點。讀者的注意和自身有關的事，比歐洲的電報看得重，那是理所當然的。

現在再把該通訊社的經理披堪氏的談話介紹如下。他說：世界上最有趣的人物，莫過於每個的本身了。由此，假使每個人在看報紙的時候找不到關於自身的新聞，那就想讀一讀自己所知道的，或是聽過的人的記事。例如法蘭西的大總統士美爾是非常重要的，但是美國人卻還沒有像野球球選手羅斯那樣的知名。換句話說，羅斯是美國人親近的人物，所以關於羅斯的記事，比士美爾大總統的記事受人注意。

假使那個人的名字被刊載在報紙上，即使是用小號的活字附在一角上，自己也是非常注意的。一切的事物，在和自身有關的時候，雖然是一件無關緊要的小事情，也必予以密切的注意，當作什麼了不得的大事看待。

看了銀幕上的主人公的動作，讀了小說中的主人公的故事，我們的心胸也就躍躍欲試，這是和前面所說的同一的理由。報紙的社會欄，所以惹起一般讀者特別的注意，詮釋起來，那完全是讀者自身能夠和新聞記事的主角設身處地想一想的緣故。

讀者諸君如果把許多照片請你的朋友鑒賞，那末，這位朋友一定是把自己留影的照片多看一回。把那些和自己沒有關係的照片看過就算，而注意和自己有關係的照片。

安迪生曾經調查在奧蘭地的研究所裏服務的青年們所懷的抱負，他不僅仔細地記錄青年社員所說的話，同時還用別的方法參照着事實來加以研究。關於這一個，據安迪生的令郎所說，研

究所裏有着四個青年，他們在研究所內，每天所做的工作，是報告所見所感的事。在此類報告中，常常可以發現有益的意見。

舉一個例來說，一個青年照他自己說是要做化學技師，但他在他的報告書裏面，寫上了和化學問題完全不相關，關於生產和設計的意見。根據這個，就可知道那個青年很明白地分心在生產和設計的問題上，其後那個青年被調去擔任生產設計的事務，得到很好的結果。

總之，人關於自己身邊的問題，自己經驗過的事情，常予以密切的注意的，因此，充分把握了這一點，用在人事的應付上，不難獲得意外的成功。

### 三 喜新厭舊是人情之常

被稱爲美國電話業「開山祖」的倍兒，曾爲了募集資金製造他所發明的電話機，他去訪問一位名作哈白德的朋友請求援助；可是倍兒見到了他開頭並沒有談起借錢的話。毫無目的地彈着鋼琴，突然停止了手，回頭向哈白德說：

「哈白德君，這個鋼琴，像我發音似的，我說「銅」，鋼琴也應着「銅。」」

倍兒這樣地說着題外的話。在哈白德覺得很新奇，卻不知道他什麼意思。於是倍兒才把自己發明的電話機，仔細講解給他聽了之後，漸漸談到本來的題目上，結果，哈白德非常願意拿出一筆錢來援助倍兒發展他個人的事業。

這個措置是多麼地值得稱頌的呀！就是倍兒先不把籌資問題提出，卻將全副精力用來引起

對手的好奇心。但我們要注意！是這「耳目一新」的事物，必須豫先確定能否惹起對手的注意。

世間對於特別的「新發見」不加注意的例子很多。而自己感到極大興趣的「新發見」意外地被對方所抹煞的時候也決不少。例如像前面所講過的斯奧普失敗的事，便是一個很好的注解。

斯奧普的提案，因為太過於「新奇」了。所以反而使對方感到枯燥乏味。倍兒的成功，他是從日常的會話，對於自己的計劃引起對手的好奇心的緣故。

#### 四 談話必須因人而異

說起客明克斯，是美國新聞界一個有名的人物。他在十八歲的時候，到紐約來找尋職業，因為市面不景氣，失業衆多，那個只有在鄉下的印刷所做過學徒的一點經驗的他，老是找不到適當的職業。但他知道紐約的茲利平報館的經理癩理利的少年時代也做過印刷所的學徒，他以為去找癩理利，一定可以雇用他的，於是就直接去拜見癩理利，說了一番引起對方同情的話，結果，他得到了職業。

原因是癩理利經理對於和自身有着同樣的經驗的客明克斯少年的說話，表示着同情，抓住了這樣的人情的機微的客明克斯少年，他的頭腦是多麼的聰明呀。

假使要告訴人家以飛艇的長度的話，你可以對旁邊的人說「那隻飛艇的長度有三條街的樣子，」這樣說時，對手大概可以把長度想像得出。爲什麼呢？因為他們是每天在街上來往的，說是

有三條街那麼長，他早已明白了有着多少的距離了。如果說話的對手是個鄉下人，那末你對他說「三條街那麼長」他就弄不清楚這個距離的多少了。倒不如說做「有你的田的兩倍那樣長」在對手就容易明白得多了。

自己所想的，要使對手瞭解，最好是用上述這個法子。原來我們所說的話，是要觸着對手的特殊經驗，所以能够使對手聽懂。因此，手腕靈活的人，把自己所做的事提出來的時候，特地用着對方所熟悉的言語，也就是要把對手吸引到自己這一方面來的緣故。

松敦是美國有數的鐵路經營者，他曾經被英國依斯坦鐵路公司聘做經理，但大部份的股東反對聘請美國人的松敦來做經理。然而，松敦氏一到了英國，他出席依斯坦公司的股東大會，用着活像英國人的作風把自己的抱負宣布出來之後，博得非常的好評，就把經理的位子取了過來。

曾經脫離美國政界，最近重返實業界的司密斯，他也不把自己的見解強使人瞭解，每次和人家談話時，總仔細吟味地選擇使對手容納的話題；例如在大學裏演說的時候，或是在貧民窟敲着如簧之舌的時候，他還很留意地把聽衆的習慣和言語嵌入自己的話中。

『談話藝術』的著者菲利普斯說過這樣的話：用聽衆所體驗的言語來說話，是說話的方法的要訣。就是說『如果演說家把自己要說的話告訴聽衆的體驗似的說來，這演說是一定成功的。』

總之，要引起對手的注意，說服對手，先須通過對手的體驗和對手接近起來。是要緊的。不僅是選擇對手在實際上所使用的言語，且要以「對手的心爲心」去和對手說話。更從無意中，引起對手的好奇心，使他對他的話感到興趣。這是只要從對手所熟知的事物中，添加嶄新奇特的東西進去就得了。

## 第五章 怎樣誘致對方發言

### 一 使總統盡吐衷曲的摩洛哥

墨西哥是一個難於統治的國家。歷來的美國大總統對於墨西哥問題是沒有一個不感到棘手的。爲了這個緣故，柯立芝大總統請出原任摩羅茄商會會員的摩洛哥，任爲駐墨西哥的美大使，這個任命頒下了以後，那些和摩洛哥相識的人，都在替他擔憂，他們恐懼着摩洛哥能不能完成這個重大的使命；但是，出於意料地，兩國的外交關係，由於摩洛哥大使的赴任，竟變成非常的良好。

摩洛哥在外交方面完全是一個門外漢，他一向只在摩羅茄商會擔任着委員的職務，是一個善於調度的「企業家」，他運用着應付工商業的經驗，來辦外交竟獲得非常的成功，他一赴任，對於調整兩國間的外交關係，發揮出非凡的外交手腕，使那些成千成萬的內行外交家爲之嘆服。

關於這個名記者白敦氏有過如下的說明：

「原來摩洛哥大使，他並不直接提出所要說的話，如在歡迎會席的宴上，他和墨西哥的大總統同席，一面極力稱贊着墨西哥的肴饌，一面幽閒地吸着雪茄，和總統閒談着關於墨西哥的種種情形。例如詢問墨西哥政府的策略，總統自身的懷抱，將來的希望等。墨西哥大總統談得非常的得意，就把他自己的見解一一告訴給他聽。原來這是他使對手喋舌，把對手引到自己方面來的一種手腕。」



這也許是一種「特殊」外交手腕，但兩國間國交的調整，卻由於摩洛哥大使這種「特殊」外交手腕而實現了。這是因為他先不用自己方面的外交辭令，卻使對方的表示出他的抱負和希望，在閒談中摩洛哥大使不住地說出自己對於對方的尊敬，摩氏的這樣手腕，在使對手「得意忘形」而對己引起好感，這一方面，是極有效力的。世間每多愛受人家「恭維拍馬」的人得意洋洋的大總統，對摩洛哥大使表示好意那是理所當然的。

凡是偉大的成功者，對於傾聽對手的說話的方法，有着一種心得。製鐵大王休外蒲在無言之中能使人高興。傾聽對手的說話，不僅是休外蒲的先天性，也是一種美德，那怕說話的對手是勞工或者財政家，他是從頭到尾熱心地聽着對手的說話的。

報紙大王哈斯特氏，雖然是一位極忙的人物，但他和別人談話的時候，卻很有功夫加以密切的注意。

那位以「沉默寡言聞名的柯立芝氏，當他還在當着學校教師的時候，已經有着一種「寡言傾聽」的特性了，他自己雖不大說話，但是聽人家的說話卻已養成了一個良好的習慣。

美國的亨斯上校，在上次世界大戰的時候，是威爾遜大總統的心腹，那時，在政治上或外交方面他佔有着極大的潛勢力，是威爾遜的左右手，但是，威爾遜大總統爲什麼把亨斯上校提拔起來呢？原來二人初次在紐約的旅館中見面的時候，威爾遜大總統愛着亨斯上校能夠傾聽他人說話的特長的緣故。

這樣的「出粹拔類」的人物，他們的特點，在乎對於別人的說話，能够善於注神傾聽。當然，光是「注視傾聽」是不夠的，對於別人所說的話，不僅要熱誠地關心，而且要這種「關心」處處表

示了出來。

記得名記者馬可生氏，曾發表他和現代各國領袖人物會面時的感想如下：

『有些人和偉人見面，常把自己的缺點隱藏起來，任意非難對方，這是一個大大的錯誤。他們的失敗是在不能傾聽別人的說話。他們只知道自己儘量地發表自己的見解，而忽略了別人的意見……那些有識之士，他們對於能够傾聽他人說話的青年，比滿口說得漂亮的話的青年來得尊敬……』

照馬可生所說，「注神傾聽」別人的說話，實是使人魅感一種方法，同時，也是一種使人發言的最有效力的手段。

## 二 找尋對方最感興趣的話題

一提到伍愛白公司，誰都知道是美國有數的證券公司，經理配因氏，在數十年前創立該公司的時候，連同了伍愛白君的股本，總目還不到三千美金，但他善於交際，獲得了大資本家援助，打定了穩固的基礎。後來他還被某富翁提拔做顧問，而他之所以「成功」也無非是抬高對手的帽子，而獲得了他們堅強的信任。

會話基礎教程的作者亞伊克拉女士：在他寶貴的著作中這樣地告訴我們：

『當你和完全陌生的人談話的時候，用種種的暗示來試探對手的心，其中最要緊的是給對手一個最感興趣的話題。』

被稱爲「阿刺伯無冕之王」的英國士官陸連史，他在第一次世界大戰中，曾以隻身糾合了阿刺伯軍隊，擊敗土耳其軍隊而名聞於世的，他也是一個善於用說話去打動對方的人，結果阿刺伯人一致擁護他作爲阿刺伯的領袖。

即使在自己毫無興趣，對於對手的言行，也應該表示真誠的注意，使對手滔滔不絕地講了出來，這在和人交際一方面，是非常有效的。原來關於自身的事，每一個人都有一種普通的虛榮，那就是喜歡滔滔不絕地講述着，關於自身的光榮，所以和人交談的時候，千萬不要使對手的自尊心受打擊。

世上很少有「絕對寡言」的人。但假使你真的遇到這樣的人，那你將怎樣辦呢？這裏我得告訴你，你應該效法胡佛和新聞記者的故事，把對方非常精通的問題，試來問一問看。抓住了這個人的心，要使他滔滔不絕地講述，先須向對手的擅長的學問表示尊敬。

### 三 發問須知

前述的馬可生氏，當他和大資本家陸第慈會見的時候，他把種種複雜的問題提出來向陸第慈質問，事後倒很覺抱歉似的，但在陸第慈看來，反覺得馬可生的質問還不充分，這使馬可生吃驚了。

世上像陸第慈氏似的，以被人質問當有趣的人是不多的。

從前有一個新聞記者，他去訪問華爾街的著名銀行家，當面請那位銀行家發表關於國外匯

兌的見解，他們約談了十五分鐘，這個新聞記者就以爲已經懂得了許多，匆匆地向那位銀行家告辭而去了，那個銀行家連忙拉住了他，對他說：「請少等一等。先生真是一個了不得的人物，我做了四十多年的買賣，對於國外匯兌的智識，倒還不如先生呢！」

世間像這個新聞記者似的人，幾乎到處皆是。他們往往以自己粗淺的知識爲滿足，容易暴露出自己無智的弱點，但是這樣的人，如果碰到前述的銀行家或是陸第慈氏，則無疑地會給他們以一種非常不好的印象。

和人交談的時候，應該向對手的知識表示尊敬。換句話說，當你和那個人討論着各種學問的見解，必須有着尊重這個人的知識的意譽。

叫做麥克林的是著名翻沙公司的經理，他在青年時代，對於質問人的方法，非常惡劣，爲此失職了二十回。這完全是因爲他不能對人家尊敬，後來，他知道了自己所犯的錯誤，和他人交談的時候，養成了尊重對手的知識的習慣，這樣他才把他的職業保全了下來。

質問他人的時候，首先要表示自己赤誠的關心。那些足以引起對方不快，或是類似侮辱的質問，不僅是失禮，甚至很容易招致不利的結果。

所要留意的，在質問時，應該揀對手所樂於回答的問題。不大願意回答的問題，還是不談的好。和陌生人會面，因爲彼此不大明瞭各人的個性，自己所提出的質問，是否能引起對方的興趣，那是不能預料的。那末，我們來怎樣進行彼此間的交談呢？在這時候，最好是留意一下對方的地位、學識、經驗，然後抓住對方所關心的一般的問題來談談。先從趣味嗜好一類的話拉扯到社會國家的各方面去。無論怎樣，用他人的事來作話題，總是最聰明的方法吧？如果在諸君之中碰到一位默

不作聲的對手，你想和他交談，最好的方法，是把對方所熟知的人物，例如著名的政治家，運動選手，軍人，藝人，飛行家，電影明星等逸事瑣聞作爲談話的題目。

總之，打動別人，留一個好印象給別人的方法，是使對方傾吐自己的抱負，知識，意見。更進而實質問的時候，從聽的態度然後表示出自己關心對方的熱誠，養成一種在對方說話時熱心地傾聽的習慣。

## 第六章 獲人幫助的方法

### 一 報紙大王的祕訣

報紙大王哈斯特遠在他還沒有成名之前，他已有着獨霸美國新聞界的野心。那時他發起了一種運動，促使桑法蘭西斯可全市所有的電車都備了救護網，一方面竭力用言論鼓吹，一方面用漫畫來促進社會的注意。於是去請美國第一流漫畫作家奈修氏作畫，但是出於意外地，奈修氏的漫畫和哈斯特的用意剛巧相反，不能用來作為報紙宣傳的材料。於是他決定廢置了奈修的原畫，想請他另畫一張，但這是一件很困難的事，因為奈修知道了自己的畫不能適用，心裏一定很不高興。

這天晚上，哈斯特若無其事地請奈修來吃飯，在席間，他不絕地稱贊那張漫畫。不多一會，他從談話中，偶然把話題移到電車的事故上來。他說：

『奈修先生，現在的電車時常軋傷了馬路上的兒童，我一見了電車，好像載着的不是人，而是搬動着滿車的骸骨。那個搬動骸骨的司機者，好像對於穿過電車的兒童送着秋波似的。』

『啊！這是一個很好的漫畫題材，哈斯特先生，請把從前的畫廢棄吧！我馬上畫一張新的送來，』奈修對於哈斯特的暗示非常贊成，就費了半夜的工夫，畫了一張傑作，第二日自己送到編輯室裏來。靠了這張畫的力量，法蘭西斯可全市電車公司的電車上都裝起了救護網了。

這樣一來，哈斯特不費周折他促使奈修自動地放棄了先前的畫，照着哈斯特的意思連夜畫了起來。哈斯特這種的「巧妙的暗示是值得我們學習取法的。」

以管理技師聞名於世的台依拉氏也和哈斯特一樣，他特地把自己所擬好的草案，歸功於同事的功勞，關於這件事，台依拉的門弟子萊芬哥哀有如下例的解釋：

『台依拉先生的目的，不是想獲得個人的榮譽，而是在於事業的成功。』

簡明地說：台依拉看輕了自身的名譽，爲的是增進事業完成的因素，世間每有受了人家的「暗示」而設計出來，卻極力自吹其牛的人，但他們是不會受人愛戴的。

## 二 亨斯怎樣獲得總統的信任

威爾遜大總統，曾經蒐集了許多有能的參謀和顧問，但是能够打動大總統的，只有亨斯上校一人。其他的參謀和顧問，雖有很好的意見提出來，但都沒有被採用。可是亨斯上校所提出的意見，威爾遜幾乎是每次都接受的。

那末亨斯上校爲什麼見容於威爾遜呢？關於這一點，亨斯上校自己這樣地說道：

『自從我和大總統接近以來，知道使大總統接受一個計劃的最好方法，是惹起他的興趣的事情，而且是非要叫他當作自己所計劃不可的。有一次，我到白宮和總統檢討着某種政策，大總統好像不很贊成我的提案，於是我故意把別的話拉扯開去，不要和總統爭論強辯，誰知隔了幾日，大總統竟把我們的提案，完全像自己所決定似的說了出來。』

亨斯上校不僅這樣地暗示着大總統，而且是照耀着大總統的一盞明燈。例如在一九一四年春天，威爾遜爲了防止世界大戰於未然，把亨斯上校的偉大的計劃，批了「勤慎執行」四個字，但到次年，亨斯上校從巴黎寫給大總統的通信中，把去年的計劃，完全當作威爾遜自身所決定的計劃似的說着，更進一步，就是和法國外相會談的時候，在當作由於威爾遜的先見和勇氣而來的大計劃，還添加了詳細說明的解釋。

美國政治界的第一個智星亨斯上校，對於自信力極強的威爾遜大總統，有着如此驚人的力量，那也無非是對於前述方法有着心得的緣故。

在這世上多着的是不願把自己的愛好爽直地告訴別的人。有人告訴他，使用某一種工具能够增進工作的效率，他也許一時間不能接受你的意見，反之，你若「暗示」給他採取某種工具，確能增加工作的效率，他也許會自動提出他的見解，關於這特別是在制度的改善，製造法的改良，成爲當面的問題的時候，看對方的性情如何，而決定應付的方法，這才是上策。

如果諸君要使別人採取你們的計劃，付以實施，那末最好是將這個計劃使對方覺得是自己所想出的，更好是把這個功蹟也歸屬於對方。

### 三 一個最聰明的辦法

紐約·茲利平報館經理辯理利氏手下名叫利陀的主筆，當他繼任辯理利氏的經理職位而想物色一個人來代他的主筆的位子，他在這時候，看了一個從瑪德里回來的年青外交官海琦，



海琦一脫離了外交界，就在依利諾斯掛起律師的招牌，當然對於進新聞界的事，連做夢也想不到的。

有一天晚上，利陀把這位「前程無量」的青年海琦，叫到俱樂部裏來，他們吃過了晚餐，漫步走到茲利平報館。自然利陀想請海琦進報館工作的事，是連提也不提到的。

到了報館裏，利陀隨便翻開一堆國外電訊的電報，發現了其中有一個重要的電訊。這時候，處理電訊的記者剛巧有事外出，利陀主筆突然對海琦說道：

「海琦君，請你寫一篇關於這電報的社論，刊在明天的報上。」

利陀原是試探海琦的寫作工夫，但在素喜動筆的海琦卻聽在心裏了，就筆不停揮地寫了一篇社論。辦理利經理對於這篇社論也非常讚美，利陀主筆就在海琦逗留在紐約一個月間，終於使海琦入茲利平報館工作了，把早先看中的對手，巧妙地收在自己的手下做事了。

我們在奧伏斯特利特所著的「左右人的動作」一書中說可以看到這樣的話：

「左右人的源力，是有給對手工作的能力」據此，利陀主筆抓住了「前程無量」的海琦青年，就是實行這個原理的證據。

將自己的計劃，使之引起對方的注意，這樣，你就很容易從別人方面獲得有力的援助，而來實現你的計劃了。把能够引動對方的某一件事，毫無做作地叫他去，必定能够使他感覺到精益求精的。

在配利提督決定北極探險的當兒，把用以輸送食糧補給品的橇，全部交愛斯基摩人承做，在任德大將統治關島的時候，不招聘美國人做教師，而把關島的女學生送到美國去留學，也都是由

原书27、28页缺失

他豫定買價的一半，她就心滿意足地願意出賣給伏克蘭，所以一個人的說話和性情，是受着時間和地方的條件所支配的。

伏克蘭在這個時候，用着別的特殊的方法麼？不是的。他不過使對手的婦人歡喜，緊緊地抓住了這一點，而使頑強的對方打動了心。他稱贊着對方的女人的個性，褒獎牠的優越，藉此引起對方的好感。這樣一來，誰也覺得自身的體面，決不會用惡意來對付「請求者」了。

這是使人歡喜，得人協助的最好的方法，反之，貶低對方的身價，打擊對方的自尊心，這樣一來，即使是站在自己方面的對手，也會跑到敵人的營陣裏去了。上述收買土地的事，如果換一個慣用高壓手段來威脅恐嚇的人，那一定是失敗無疑的。

威爾遜大總統所以不能持久地維持着他的政治生命，而不得不過着悲慘的晚年，那就是因他屢次傷害了支持他的國民的自尊心。

一九一八年十一月，締結世界大戰媾和條約的威爾遜大總統，成爲左右世界的重要領袖之一，那時候，他的聲勢真可說是得意到了絕頂。美國的國民，一致擁護着他，全世界的人們都熱切地關心着他的一言一動，他的權力真是大極了。然而僅不到一年，威爾遜的名譽跌下了，昨日那樣的榮耀竟像煙霧似的消失於無形了。

自然，他的聲譽的低落，關係於他所手創的國際聯盟和凡爾賽條約遭上議院的反對，是一個大原因，但除此以外還有比這更大的原因存在着。那就是他在重建世界和平的大業之餘，忘記了共和黨的支持，更斥退了友人的忠告，把共和黨的塔夫特或羅特，也不派作和平代表，這對於共和黨和上議院實在是一種侮辱。

在巴黎的美國代表一致擁護威爾遜重建世界和平的政策，但在本國的政黨對威爾遜卻抱着反對的態度，僅在一年之間，他終於處在「四面楚歌」的境況下結束了他光榮的政治生命。前記伏克蘭經理慣於尊重敵人的個性而把敵人拉到自己方面來，但威爾遜卻處處傷了友人的個性，迫使他們跑到敵人的營陣裏去。伏克蘭確是獲得了意外的「成功」，而威爾遜則無疑地失敗了。

## 一一 羅斯福的驚人手腕

羅斯福在他任職為紐約州知事的時候，他能够把他的政敵任意調度，這事情到如今還被人嘖嘖稱道着，哥倫比亞大學的賈休斯教授，特地去會見羅斯福，親自詢問他動人的祕訣。

羅斯福對於這一點作了種種的說明，但是要義很是簡單。說是要有一種非常巧妙操縱人的方法。例如官所有一個空位置，他首先徵求政黨的領袖的介紹。大概，那領袖把閒着的候補者指名進來。羅斯福馬上就任命那個候補者，其次和別的政黨的領袖交涉，請求指定第二候補者，結局是和前回的人物大同小異的，也把他記入，更使提出第三、第四的候補者。這樣從四五回物色候補者得來的之中，便可以擢用社會上有聲望的人物了。這樣一來，外觀上好像羅斯福是仰承政黨領袖的意見，但對於人事問題的處理的態度卻是很公正的。

羅斯福為什麼運用這樣的手段呢，那完全是因為他懷柔政敵，使他們擁護自己革新的計劃。假如使敵方所不喜歡的候補者佔據了空缺，在敬重敵人的羅斯福看來是不大妥當的。他的卓拔

的政治上的技術，由於上述的方法，而獲得了「成功」。

凡是要得到這個人的好意，是在於就對方所關心的問題，來和他商量。

十人中可說有八九人是喜歡人家把自己所關心的問題來跟他商量的。美國的實業家卡在他年青的時候，曾以提出「怎樣可以贈得百萬美金的問題爲契機，見愛於數一數二的巨富亞斯塔。亞斯塔對於這個少年所提出的問題，感到非常的興趣，便進而把菲休、斯秋亞特、培內特等著名實業家介紹給他。

那些居於領袖地位的人，屢屢獎勵他的屬下貢獻意見和提出計劃，也不外乎要確保他的屬下的人對他的忠誠和熱心。而他們自己則儘可能地把個人的計劃，當作屬下的策略，使他們採用這個計劃，這是一種好方法。

要之，最確實有效的動人的方法，是在於自己能够表示出對手也是一個重要的人物。換句話說，就是抬高對方的身價。

## 第八章 拋磚引玉法

### 一 亞林怎樣使經理看重他

亞林在年僅三十五歲的當兒，就做到世界最大的國立收銀機公司的董事。但他所以獲得如此的成功，卻是從極惡劣的環境中奮鬥出來的。

有一天，該公司的經理巴達生，命令會計部作成像二張報紙那麼大的決算報告書。原來決算報告書是依着一定的形式，隨時作成慣了的，會計部對於經理的命令，是無法接受的。恰在這時候，會計部一位年僅二十六歲的簿記員亞林，馬上作成了副於巴達生經理的希望的特別的決算報告書，給經理去看。見了這個報告書的經理，馬上把亞林叫了來，和他商量關於決算報告書的種種事情，經理因亞林作事熱心，漸漸地把他提拔起來。

試想經理的希望是極小的問題。然而雖說是極小的事情，亞林卻因做了滿足經理的希望的事，就打定了他的地位。

總之，使對手不失望，我們就可以把對手操縱着了。不論是對手的希望也好，問題也好，嗜好也好，這都是對手所最關心的事。這個人不管是形式上怎樣，他總是把自己的要求，比任何事來得留意。在這裏，應該特別留意的，是這個人所要求的事情。

有些人，雖然是做了些微小的事情，也能够使對手的的要求滿足的。微小的事情，可以左右對手

的心的例子很多，那是由於尊重對方的微小的要求，抬高了對方的「自尊」，同時獲得了對方的注意和好感。

糖果大王利辯來氏，當他在一家肥皂公司當跑街的時候，別家公司的跑街認爲『難與交易』的行家，他卻很容易地訂成了許多的定貨。別的跑街所做不到的事，他也能做到，那行行家是一個非常勤儉的商人，每天朝上很早就到店裏來的。利辯來氏每次到這行行家去兜生意，必定是清晨天還未明的時候，趁這行行家還未開門的時候就來等着了。商店的主人因見他如此的殷勤，就很快地和他訂立「交易」的合同了。

## 一一 台依麥克怎樣爲銀行總裁所賞識

台依麥克是美國窮牧師的兒子，他跨出學校門還是一個十八歲的少年。他爲了要用自己的力量來自立生活，就在紐約的某一銀行家做着週薪一元五角美金的侍者，因爲他做事認真，頗得主人的信任。有一天，他受了主人出賣鐵路公司債券的命令，去訪問紐約市銀行的總裁，他們見了面，台依麥克立在總辦的面前，把公司債券放在櫃子上：

「九十七」

只說了這麼一句，推依拉總裁奇怪地把少年的臉孔望了一望，就把簽過字的支票遞給了他。台依麥克少年出於意外地把公債迅速地賣去了。

爲什麼比他前一個的人的交涉不成功，而他的公債卻能毫不費力地買去呢？這是因爲他看

出了萬事皆重簡單的推依拉總裁的脾氣用很少的說話提出了要點的緣故，年青的台依麥克，他留意到這樣細微的事情，獲得了對手的信任。他在這樣年少的時候，已經學會了動人的方法，所以到了長大的時候，從各方面許多的朋友，交易上的關係，又增進他的應付不少，一到三十歲，他就早已成爲紐約首屈一指的商界聞人了。

### 三 雜誌大王的處世法寶

已故孟西氏，是美國雜誌界的鉅人，他也是從赤貧的艱苦中奮鬥出來的人物。他對於動人的方法，有着非常的心得。他自從同事立地愛的右耳壞了以後，無論在什麼地方，不坐在這個同事的右側。在自己的辦公室，在私室，或是在車中，在路上，在餐室中，他始終沒有忘記坐在立地愛容易聽見的左耳的旁邊。

孟西也像許多的成功者一般，即使是對於他屬下的事情，也是很注意的。正因爲他這樣做，他能够坐着上位而得周圍的人的信仰。

英國的大政治家皮孔斯菲爾特，對於使人滿足的方法，寫着如下的話：

『如果諸君要想不使人討厭而使人愛戴，那末不可忘記滿足別人的虛榮心。你對別人的怪形狀覺得可笑。那便就侮辱了這人，如果你的心目中存着使人喜歡而不惹人討厭的那種念頭，那末，你一定能夠獲得許多朋友。』

在紐約經營着食料品店的利維斯氏，也認爲卜得顧客稱心滿意是店員的第一要務。即使是



原书35-36页缺失

利經理把房產買成了。

當然，最初葛耶利經理所說的場所，就是現在所使用的古老的建築物。事實上，像這個建築物的便於眺望的場所，在別處是找不到的，葛耶利經理這樣地想。他尤其是贊成董事收買隣近摩登的建築物的意見。

過了幾天，葛耶利第二次把台叫來的時候，他提議收買現在使用的房屋：

「隔壁的洋房，雖然在目前用來眺望紐約的景色是很好的，但是將來被新的建築物一遮住，恐怕是有把視線隔斷之慮。然而這所舊房子，卻是永久便於眺望的。」

台提出許多有利的證據，為勸葛耶利收買這所舊房子，但葛耶利經理卻表示反對，二個人便開始爭論了起來。

台對於這議論沒有回答，他祇默默地傾聽着對方的說話。究竟葛耶利經理的本意想怎樣呢？葛耶利經理反對收買舊房子，而且完全像法律家似的，提出了種種的理由，證明自己的說話。他的反對的理由，但是這樣的反對，完全是出於董事們的本意，葛耶利經理表面是同意於董事們的意見，指摘着舊房子的缺點，但內心是想收買現在所使用的舊房子的。

台沒有反對葛耶利經理的議論。他讓對手說完了要說的話，仍然默默地望着窗外。沒一會，台開口了：

「葛耶利經理，你初到紐約來的時候，事務所在什麼地方？」

「唔，在這屋內。」

「斯幾羅公司設立在什麼地方？」

「在這裏，就是現在我們住着的室內。」葛耶利經理不勝感慨地靜靜地回答着。台就這樣地把談話中止，約五分鐘，兩人都默默地沉靜着。於是兩人無言地把熱鬧的紐約港的眺望放開了。不多一會，葛耶利經理用着挑釁的口氣決然地說：

「公司裏年青的人，都主張搬開這房子，但是本公司的產生在這裏，成長在這裏，說起來和自己的家一般的了，那末還是住在這裏吧……」

由於他巧妙的戰術，僅在三十分鐘之間，終於決定了收買舊房子的接洽。

台的完成這樣的交易，不是用什麼巧妙的外交手腕，也不是借着精細的數字或圖表的力量。他是研究着葛耶利經理的希望緣故。這誠然是細小的事，但在做大交易的時候，利用這樣的對手的機密，遠比單用數字說明有效得多了。

葛耶利經理在本公司提議遷移的時候，對於從自身有着相當歷史的房屋離開，發生了難忍的情感作用，把這樣的感情表示了出來，是要使董事們嘲笑的，又恐怕遭年青的職員反對，這才打算遷移的。原來葛耶利經理的心中，有着兩個對立的要求。然而台是把這裏面的心理看得很清楚，用另一種新方法，把這相剋的要求巧妙地解決的結果，圓滿地做成了一筆交易。

要使人做什麼事，先須使這人起做什麼事的念頭。於是從對手所希望的事物，惹起對手的注意，更從對手的希望可以做到把對手任意左右的地步。

## 一一 拿破崙的精神戰術

斯幾羅公司設立的計劃正在進行的時候，發起人等碰着一個很大的困難，那就是金融界的權威摩根，拒絕了卡內基製鐵公司的收買。發起人中最有力的卡內基和葛耶利再三再四地打動摩根，但是摩根竟置之不理。

於是卡內基把引誘摩根入夥的計劃委託了自己公司內休外蒲經理。叫執美國金融界牛耳的摩根，收買卡內基公司的交易，只要略一思索，就可以知道是一樁頗不容易的事情。但是休外蒲經理是個極頂聰明的人，他先叫了同事，開了一個歡宴摩根的晚餐會。當然這個宴會是休外蒲經理的計劃，但是發起人卻不是他。

漸漸地這個晚餐會開始了，休外蒲經理立起來鼓其如簧之舌，他把美國的製鐵工業的前途怎樣的有希望說得活龍活現，引動了聽衆的心之後，更進一步熱心地說着，爲了增進該事業的效率和利益，除去不利的競爭，解消各公司的對立的形勢而加以合併，這是關係金融界的利益非淺的。

宴會完畢之後，摩根把休外蒲經理招入一室，會見的結果，休外蒲經理把卡內基公司以四萬萬九千二百萬美金賣給摩根了。這是產生世界最大的斯幾羅公司的打破記錄的大交易，這個契機是由休外蒲經理的說話刺激了金融界大王的摩根的食指而生的。換句話說，就是休外蒲引起了摩根的金錢慾，達到豫期的目的。

勸不善於爬山的朋友去爬山，說出爬山的危險，必定是不肯同行的。然而把山明水秀的情形講給他聽，引起了友人的爬山的興趣，那是一定不會不去的。

休外蒲也是用同樣的理由，說了一番製鐵事業的希望可靠，刺激了摩根。

拿破崙曾經在二十五歲的時候，率領疲勞困乏的意大利軍隊行進，爲了鼓勵士氣，巧妙地運用他的高明的手段，這是歷史上有名的愛披索特事件。

「現在諸位食料缺乏，衣服殘破，我把諸位領導到世界上最豐富的平原去吧。」拿破崙這樣一說，使疲乏的兵士高興了起來，他的偉大的事業，實在是利用了這樣的手段而成功的。拿破崙傳的著者羅陀依氏，對於拿破崙進攻意大利的策略說，「他的偉大的事業的大部分，是由他的說話的力量而成就的。」這些話實在是沒錯。

### 三 慾望因人而異

當世界大戰的時候，胡佛當着比利時人救濟委員長，在德軍的佔領地做着救濟工作。但是由於聯合國報紙猛烈的攻擊，德軍司令部，作爲報復手段，命令胡佛把他所率領的比利時人救濟委員會退到國外去。聽了這個消息的胡佛，馬上去訪問德軍司令部，司令部冷冷地告訴胡佛救濟委員會，實在不過是聯合國の間諜團。

關於這，胡佛雖極力爲自己辯白，可是德軍的司令官始終不能相信他。後來胡佛忽然想出了一個較好的辦法，他也冷冷地對德軍司令官說：「閣下雖然不講道理到怎麼樣，但是奪取比利時的食糧，究竟是毀壞軍人的名譽的吧。」這樣一來，使那個目空一切的德軍司令官，一時也惱怒了起來，可是等到他平靜下來的時候，他就照着胡佛的希望，准許救濟委員會存在了。

這時的胡佛，當然是很明白德軍司令官所要求於他的的是什麼，然而同時也知道司令官重視

自己寶貴的軍譽，聰明的胡佛，就巧妙地利用着對手的心理，而達到了自己所希望的目的。總之，胡佛是瞭解對方洞察對手的要求的緣故，所以結局使德軍司令官溫和地改變了原來的旨意。

希望和感覺，是每個人都有的，所不同的，是他們的表情吧。即使是同一慾望，表現在每個人臉上的形式，也決不是完全相同的。在打動他人的時候，仔細考察對方的特殊的希望，也是很要緊的。

美國著名的實業家卡薄尼克公司（液體炭素製造公司）的經理蒲隆卡氏，曾舉出一個饒有興趣的實例。這例子是這樣的，A公司的事務員甲，受B公司的招聘，當然他是不願隨便脫離服務的A公司的，于是他就把這件事去和部長商量。但部長雖然有意挽留他，卻把甲的進步褒獎了一番之後，說是照他現任的職務，即使到將來也應該對現狀感到滿足的，本來是野心勃勃向上心極強的甲，聽了部長的話，感到非常的失望，他考慮了再三終於決心脫離A公司到B公司去了。

甲爲什麼離開服務多年的A公司呢？當甲受公司招聘的時候，他原來是想仍在A公司服務的，將來或許有可以滿足自己的野心的機會。但是甲的部長，卻沒有認識甲的真摯的希望，單是當場敷衍了一番；假使在這個時候，他根究了甲的真意之後，表示一種滿足甲的希望的方法，那末甲一定是爲A公司更加地努力辦事的。爲什麼甲要轉到B公司去呢？那是因爲甲希望着自己有着一個光明的將來的緣故。

從實際上看來，支配人的時候，最要緊的，是試探對手有什麼真心的希望，尤其是明白部下切實的要求的性質，是支配部下的先決問題。

#### 四 福特是怎樣成功的

汽車大王福特，對於成功的祕訣，說過這樣的話：

「我對於自身的經驗，大都是由於觀察他人的經驗而來的，如果勉強叫我說出成功的祕訣的話，那就是緊緊地抓住他人的見解，對於每種事物不單是用自身的角度來量測，而是要用他人的角度來測量。」

此外，愛萊克特利克公司經理楊格，也說過和福特同樣的話，他說：

「將自身放在他人的立場的人，不用擔心着將來的。」

福特和楊格兩氏的說話，都是應付人的可貴的戰術，是動人方法中最簡要的金玉之言。在這裏，福特氏所謂「見解」，包含人們的要求，問題，偏見，個人的利害關係等在內。我們根據這個「見解」，能够充分地利用對方。

卡內基經營下的開斯吞橋樑製作所所員派依派大佐，羨慕着卡內基所有的其他事業。有一天，派依派對卡內基的令弟，提出了卡內基公司不照定單交貨的困難的情形。兩人堅持着各人的主見，最後便不得不把價值取決於（cost）了，但究竟這個（cost）是什麼意思。這是派依派所想知道的。

卡內基的令弟，於是這樣地回答派依派他說：「大佐，這是不使價錢貴的意思呀。」

派依派聽了這說話非常滿意，對於這一段事情，卡內基翁說出如下的感想：

「話是應該說得圓轉的那時候，如果說「減價是不能的」，那末便怎樣呢？恐怕是彼此要爭執起來了吧。」

這話就是說使用言語或文字，也是左右對手的一個原因。假使用着有骨頭的言語或文字來

對付對方，決不能使對手心服的。

紐約的著名大律師立爾敦，曾對某雜誌記者說過這樣的話：

『我們不能把交涉的對手駁倒，那是沒有從對手的立場加以考慮的緣故。』

不論何事，把這方面的意見或計劃使他人採用的時候，與其是根據自己的性質，倒不如採用人的性質來得好些。

威爾遜大總統曾爲了負着維護全世界和平的重任來到巴黎，和「法蘭西的虎」克萊猛沙初次見面的十五分點之間，亨斯上校來到威爾遜的旁邊，他低聲地叫他把計劃國際聯盟的事擺在一邊，現在最要緊的是提出法國當局所急待解決的海上自由問題。

果如亨斯上校所說，克萊猛沙非常贊成威爾遜的措置，隨卽成爲國際聯盟案的忠實擁護者。威爾遜這次的成功，是把自己的提案，表示出像是滿足法國的要求。遂使克萊猛沙接受自己的計劃。原來這是抓住他人的見解，達到自己的目的很好的榜樣。

這種方法的運用在我們平日間是不大注意到的。例如我們參加某一個集會，自己提議對於他人有利害關係的事情，我們曾有一次把自己要說的話加以「辭飾考慮」嗎？報告當我們報告上司的時候，和顧客面談的時候，與同業商量交易的時候，或者和部下談話的時候，我們思考過把握得住各個對手的見解麼？

哈佛大學商學部主任德奈姆教授和某一個有名的販賣主任談話之後，說出如下的話：

『這位主任，在豫先沒有明瞭會面的對手的時候，他情願在這個人的事務所門前踱方步，不情願到事務所裏面去訪這個人。』



動人的方法是在抓得住別人的要求，但每個人的要求是各各不同的，每一個人有着他自己的希望和愛好。當你利用別人來幫助完成你自己的事業時，不可不明白對方的「希望」。

## 第十章 怎樣試探對方的心意

### 一 試探人心的基本方法

幾年之前，有着這樣一個有趣的故事。

紐約首屈一指的廣告代理商喬治經理，有一天，他和同業達斯塔因偶然會面。無意中對他說道：

『我到前天才曉得的，貴公司的顧客，和敝公司的顧客，是各不相犯的。』  
何所據而云然？你說這些話是什麼意思，喬治君。

達斯塔因這樣地反問他。喬治便格格地笑着：

『不，沒有什麼……』

這樣地沒有把話說完，彼此就匆匆的辭別了。此後有好幾個星期，彼此沒有見過面。但達斯塔因卻一直記住着喬治的話，他以爲喬治是有意想合併，自己所經營廣告公司。因以說出那樣的話來，在下次兩人見面的時候，他試探喬治的真意。喬治在當初願是無意中說着這樣的話，現在聽了達斯塔因的話，到也認爲合併有着很多的好處，於是在幾次開誠布公的商談後，兩家大公司終於決定合併了。

聰明的喬治他是採用從前拿破崙娶俄國公主的故技，他故意當作滿不在乎的樣子，探了

探對方的意思。這在當初是不能直說的，寧可在日後再把這意思去通知對方。喬治早存着合併的念頭，但在尚未正式提出交涉之先，試探一下對方的見解。

對於某項新計劃，會給對手起了怎樣的反應，這是很難確實地測量的。希望很小的要求，最好不要直接向對方提出，所以聰明的人是豫先避免這種錯誤。喬治和達斯塔因會面的時候的無心的試探，理由正在這裏。

當佛蘭克林創立西爾白尼亞大學和美國哲學協會，以及菲拉台爾菲亞的消防隊警察機關的時候，他先試探一下聚集在俱樂部裏的人們的意見，等到切實地抓得住人們的同意，這才把計劃提了出來，立刻獲得了一致的贊同。

就在同一試探的當兒，也有運用着和前述喬治正相反的方法。而同樣收着極大的效果的。從赤貧起身的鐵路大王西爾，當他收買柏休依克鐵路公司的時候，特地正式提出使對方不能接受的收買條件。這些條件的提出，是看準了對方的虛情，試探對方的讓渡條件和價格，然後才大膽地提出的。

過去戰時內閣的領袖喬其，爲了解決外交上微小的糾紛，特地帶許多翻譯員到法國去。他爲什麼要帶這許多的翻譯去呢，這是他故意給人留下一個不懂法國語的印象，好使法國的政治家毫不留意地暢談他們不願給喬其聽到的話。

## 二 理想的販賣術

美國國立收銀機公司的發行機構，實在是非常完備的，可以說是全世界的模範。造成這模範發行組織的泊塔生經理，對於販賣術抱着這樣的信念：

「本公司的販賣員，當他們向各商店兜銷收銀機的時候，在最初幾次訪問中，是決不把收銀機去賣的。」

換句話說，就是把對方的商情充分瞭解之後，這才把收銀機兜銷上去。

該公司的販賣員，都先經過種種嚴格的訓練，例如怎樣跑到店家去，怎樣賣法，怎樣由店員的談話注意商店的不利的錯誤，怎樣從店主或店員聽取他們的營業方針等。

這是改革歷來的販賣術的所謂泊塔生式的方法，可是這個方法，在實行上並不困難。如果做販賣員的，充分瞭解了商人的實際情形，按照着他們在商務上的需要與否，就可以斷定他們是否需要收銀機了，這便是商品販賣術上的所謂「泊塔生主義」。

享有世界第一「保險跑街」盛譽的美國人哈姆林，他是採用了泊塔生的方式，在保險跑街上獲得成功的第一人。哈姆林把這種方式稱做「前會面」，是一種準備的工作，哈姆林每次和家人談起商務上的糾涉時，自己只做一個旁聽的人。等到對方不大肯說話的時候，這才提出種種的質問使對方開口。

「留心聽人的說話。」

哈姆林把握了這樣的信條，在一年之中，竟成交了幾千萬美金的保險生意。如前所說，使人滔滔地說着，對這人的說話，用心地聽着，像這樣和人交際的方式，在受人喜歡，給人良好的印象上，是非常有效的。

一生做了一代的富豪的煤油大王洛基菲勒翁，也有一種傾聽着他人說話的脾氣。斯坦達德煤油公司的董事培特福特，曾經對洛基菲勒翁的「可豪之處」說過如下的話：

「洛基菲勒翁喜歡聽別人的說話，他常常使職員滔滔不絕地說着，自己默默地聽着。所以我們怎樣地想，他已完全明瞭了，但是他的肚中到底懷着這麼樣的見解，我們卻不大能澈底的瞭解。還有斯幾羅公司的經理葛耶利氏等，也是一個善聽的人，據說他可以把對方的意中的全部正確地推測出來。這裏再就這一點的重要性來附說幾句。

「人是不得不把自己和別人的說話慎重地考慮一下。這樣一來，可以看出他人是否誠實，明白這說話是否可靠了。」

叫做斯塔敦的著名販賣廣告家曾說過這樣的話：「向人兜銷一樣東西的時候，應將百分之九十以上的時間，用來考察這個人，再把剩下來的百分之十的時間，來安排思量向對方說的言語。」換言之，和人交涉的時候，先把對方仔細地觀察之後，這才開口說話。

### 三 心理偵察

一說起克拉依斯拉恐怕連三歲孩童也知道他的大名吧！他是美國三大汽車公司中有數的汽車大王。克拉依斯拉也像別的成功者一樣，從小就努力奮鬥，才有了今日的成就，在他半生的奮鬥史中，有着許多可以當做教訓的逸話。

他曾於一九二四年，第一次把自己的名字定為汽車的牌子，介紹給世界上這件事，是使同業

者作爲嘲笑的資料的。可是，克拉依斯拉汽車出世後不多久，就已風行於全美了。

然而，克拉依斯拉怎樣計劃震動全美的汽車呢？

關於這一點，克拉依斯拉說過如下的話：

『站在使多數買客滿意的立場上，我們只要把這許多的買客，當做是一個買客好了。這樣想時，就可以感覺到滿足任何買客的希望，對於商務的發展上是怎樣地重要啊！』

克拉依斯拉的成功，就起因在把顧客大衆的關心和希望，清楚地加以調查和研究。他揀出某一定型的男，某一定型的女，根據了他們的意見，觀察他們的虛榮心，美德，習慣，用來計劃汽車的製造，吟味這個製造和販賣的兩個方針。原來以集團爲對手的事業，例如商人，或教師，演講家，或者是牧師，銀行家，小說家，製造家等，要把不時在變動着的人們的傾向，很清楚地把握住是很困難的，所以到末了還是由於自己的思考來抓住羣衆的心理，倒比較容易些。因此實際上正確地看清楚幾百或是幾千人的心理是不可能的。這裏克拉依斯拉慎重地研究的結果，把代表大衆的一定型的男，一定型的女做對手，來設計汽車。

發行芝加哥新聞的斯托崙氏，他將該報的讀者從收入上分做四個等級，每級用四千男女讀者作代表，派了十名調查員，調查讀者對該報所抱的態度批評和意見等，這麼一來，他把社會的縱斷面完全明白了。這是斯托崙經理的「營業聖經」，根據這個聖經，讀者的關心和希望，就正確地瞭解過來了，於是他便進一步矯正從來報紙獨自爲政的弊病，以適合讀者的希望，結果在他所主持下的芝加哥新聞便成爲擁有廣大讀者的報紙了。

由無名記者出身而後來成爲新聞報權威的美國波斯頓報的經理禰祿茄，他也是效法斯托

崙的辦法，詳細地調查讀者的意向，後來使報紙的發行數日益擴大的一個。當他還在紐約某報館服務的時候，從那時起，他就每日到羣衆集合的地方去徘徊，在街頭談天，或者是吸着雪茄煙，混在人羣的裏面，暗中調查着各階級的讀者的嗜好，意見，希望。這種工作，後來對於他經營報紙的時候是非常有用的，這是和前記的斯托崙同樣應用到販賣上去獲得成功的一例。

做小工出身而後來創立派拉蒙電影公司的芝卜，有一時期，他經營着一個小影戲院，他每晚立在影院的門前，聽着前來看戲的觀客們的說話，或者是窺視他們的臉色。這不用說，他是在暗中調查觀衆們的關心和希望，然後再設法使自己的戲院能更爲適合他們的要求，到了後來，他成爲電影界的權威者，也是得力於他的不斷的研究。

上述的方法，對於自己的計劃，把商品出賣的時候，是必要的，同時希望一切的事務員從業員等常常這樣地策劃着來從事於工作，這樣策劃着的事務員，他對於事業上的進步，總是在普通事務員之上的。

曾經由賣報童子起家到今日做了美國國際公司經理的蒲拉休氏，根據他自己的經驗，他說過這樣的話：

『我常把上司做的事，自己也想着去做，我從各方面去留意上司的一舉一動。當然，我比上司早到公司，做事情也比上司迅速無論什麼時候，我常很留意使自己的頭腦機警起來。

不論是公司中的什麼人，當他們在領到本月份的月薪時，常常發生我的薪水爲什麼不加上去的這種感想，或許自己服務得再久長些，那末會把薪水加上去的吧？這樣的人在世上可以說是俯拾皆是，然而在他們請求加薪以前，而真正是研究主人的立場的人，卻不很多。

製鐵大王休外蒲對於這一點，這樣地告誡我們：

『從業員不得不站在雇主的立場上設身處地的來想一想。』雖然是一句老生常談的話，但是卻有無可反對的真理存在着，我們不能不把它加以密切的注意的。

總括一句話：左右他人的祕訣是，調查他人的意見，是第一要義。

#### 四 外奈梅克成功祕訣

二十三歲的外奈梅卡，在菲拉台爾菲亞的麥刻特街和第六街的轉角處，開第一分店的時候，他的朋友，在背後說他的店不上半年就要關門的。他們的理由是，資本不夠，而又逢南北戰爭爆發的當兒，所以任你怎樣地照顧他，外奈梅卡的店是不能維持久遠的。

但是外奈梅卡的店自從開業以來，生意卻非常地好。後來他竟成名振全球的商店大王了。這到底是什麼道理呢？

原來外奈梅卡有着從未經人試驗過的新方法，他因為能夠打破前例，所以獲得了成功。他把種種的新方法介紹給人，雖然受到許多人的非難和攻擊，可是他終於把當時的商業制度改變過來了。

他的戰略很簡單，不過是有發現使顧客滿意的新方法的決心吧了。

據艾蓬斯的「外奈梅卡傳記」說他的斷然改革當時的商業上的交易習慣，是很成功的，在



當時各種貨品都沒有一定的價值，顧客和店員可以互相討價還價，成了交易。

外奈梅卡慎重地研究顧客的意嚮的結果，知道顧客是希望有一定的價格。於是他斷然地廢棄了從來的習慣，另立了叫做定價主義的新方針。這完全是一種商業上革命的舉動。這種定價的方法實行以來，果然受着大批顧客們的歡迎，一開業，外奈梅卡已經博得了非常的聲望。

研究顧客這是外奈梅卡經營他的事業的一個重要原則。其後外奈梅卡的店雖然發展得很快，但他仍像芝加哥的百貨商店大王菲爾特似的，每日在店內到處巡視，親自接應顧客，聽取顧客的意見，並檢點出售的商品。

外奈梅卡的成功的關鍵，在於研究顧客，充分明瞭顧客的希望。

距今三十七八年之前，紐約的名醫巴塔納博士，每日從接近的婦人們的談話中，抓着一個非常新鮮的企圖。雖然文化是在長足的進步，可是美國的住宅，依然是從前的老樣子，所以有閑階級的家庭的主婦們，都感覺到種種的不便。於是巴塔納博士想出了一個計劃來改造原有的住宅。那就是現在的所謂「公寓」。

他和兄弟商量，僅把不足四千的美金，在紐約市的巴克亞倍紐二百七十號，建築了在當時完全嶄新的設計的房屋。把從來的住宅的陰鬱的廊下狹隘的居室等，代以澈底適合都會生活的明朗的式樣，可說是便利而且奢華的設計。

這是一種新的嘗試，「公寓」建成後，他受盡了富人們惡意的譏笑。但是博士不把公寓的租賃的事情委託別人，自己親自來料理，果然不久之後，全部房間都已借完了。博士也像外奈梅卡似的，常常研究着房客們的希望，趣味嗜好，替房客的便利着想，博士的公寓，名譽很好，信用也卓著。

了他就揀了適當的地方，繼續把公寓建築起來，他不僅是所謂公寓時代的創始人，僅僅幾年之間，從「公寓」方面的收入已使他成爲一個百萬的富翁了。

前述的外奈梅卡和巴塔納博士，他們獲得巨富的原因，是在於想出他人所沒有注意的嶄新的事，換句話說，是豫先看清楚世人的要求和希望的，然後才想着滿足他們的方法，但這裏不得不注意的，計劃一樁新事情，應得想一想怎樣才能够馬上見效。當然，豫先看清楚世人的要求和希望，大致是不會弄錯的吧，然而也不得不把它的反面種種的障害豫先想一想。在外奈梅卡的場合，或是巴塔納博士的場合，在滿足世人的希望和要求的反面，豫先想一想世人的反對的各點，建立一個對付這種反對的善策，所以他們的籌劃，是「百發百中」的。

要之，完成某項策略和計劃，先須明白他人的意見。如果可能的話，把他人的要求，在他人沒有想到時先看出他，更進而把反對自己的策略和計劃的各方面，加以慎重的考慮，使成爲滿足他人的策略和計劃。然後才按照預定的計劃做去，這是萬無一失的。

# 第十一章 令人贊同你的方法

## 一 留心第一個印象

芝加哥不動產掮客蒲利辛根有一次，他接受了德內利印刷公司的委托，以有限的價格去收買新建工場的基地。而這塊基地卻共有八個地主，所以這個收買的交易是相當困難的。

沒有幾天，蒲利辛根把地主所開的價格送給德內利經理去看，但經理所願出的代價卻和原來的價格差得很遠。

「這樣的高價，怎樣成功呢？」

德內利經理認為這次收買土地的交涉顯然是絕望了，但蒲利辛根卻把八個地主的開價整理好了，然後才把八個地主都叫了來，先對這八個地主說，你們的價格開得太貴了。在公司方面因為這樣連一個錢也不肯付了，於是他提出炸彈似的提案，「你們八人之間，如果用適當的比例來分配怎麼樣？」

八個地主對於這提案，最初感到非常的意外，但這原是討價還價的賣買，結果也就無可奈何地照了蒲利辛根的條件，答允出賣了。

蒲利辛根為什麼會成功呢？那也不外乎使用了動人的原則。原來他為避免地主的反對，先對各地主滿口地答應了，然後才跟八個地主個別地交涉。

在奧伐斯特利特的名著『左右人的行爲』一書中，有『在劈頭使對方說是，這是已經確定了自己的提案惹起了對方的注意』的話，他並舉出某書籍販賣員作例：

書籍販賣員到家庭裏去兜銷書籍的時候，如果這個販賣員不善於交易的話，那末就會這樣地說吧：

『太太，這本式樣美觀內容新穎的書，令郎要不要買一本？』

這時候出來接待爲主婦十之八九是會說『不要的』她連敷衍你的話也沒有。就把半開着的門『砰』地關上了。但要是換了一個懂得敗賣術的敗賣員這時候就像下面地說，不使對方的心討厭！

『太太，府上的少爺和小姐到學校裏去了。』

這樣一說，大多數的場合，主婦要明白對方是什麼人，也會——

『咳，是的……』

這樣地回答（尤其是有這樣的事實的時候。）雖然這主婦也許不買書。但在販賣員看來，假使不買書也是無關緊要的。祇要對方不立刻回絕，已經留着將來交涉的餘地了。對方「是」這樣的回答，這就是把對方引到自己這方面來的結果。於是給對方一個自己知道對方的意見和關心的印象，使對方抱着好感。

但是等到對方說出「否」的時候，不管對方的說這話時的動機如何？自己已給了對方一個不知對方的關心和意見的印象，使對方感到不快。加以一旦說了「否」之後，經你用種種試探的方法使對方願意和你成交，而改說聲「是」，這是相關對方的體面的。在後雖有答允的心意，可是

最初既已拒絕，要把這種心意改變過來，那是很困難的。

因此，而開場的時候，即使不能使對方說「是」，至少也不能叫對方說「否」。

如前面所講過的，休外蒲使摩根收買卡內基製鐵公司的最大的理由是，他豫先不使摩根說「否」的緣故。

## 一 怎樣令人從「不是」說到「是」

用了上述的方法，胡佛氏曾使喬治首相承認比利時的戰時財政的計劃。

最初讀了胡佛的備忘錄的喬治，把胡佛叫了來，想告訴他這個實現計劃有着許多不可能的事，然而聰明的胡佛，他早已看到這一點，開頭就不讓喬治說出「否」來，會談一開始，他就把自己的計劃，不斷地加以詳細的說明。當然，胡佛在說話的時候和沉默的時候是有着心得的，但在這時候，他認為非對喬治繞舌不可了。聽完了胡佛的說明的喬治，漸漸發現了實現這個計劃的可能性，結果就把計劃上所需要的規定，都承認下來了。

這個應付的手腕，也和前述的蒲利辛根的辦法一樣。胡佛雖然發覺了喬治不滿於他的計劃的意思，但他在喬治沒有發表他的意見的時候，努力使喬治開頭就不能說「否」。

在平常的交涉，即使不用胡佛的強拉的手段，也是可以使對方允諾的。在這種場合，所不得不留意的，是使對方對我發生「是」的心意。總之，先存着使對方見好於我的念頭，再考慮一下對方爲什麼要反對的原因，再換一句話說，使對方發生有利於我的心意，使他的意見和自己接近起來。

原书57-58页缺失

了，哈蒙德在達到了目的以後，他也按照許多實業家所說「小的讓步大的抓住」的方法，巧妙地運用着。在大學生哈蒙德看來，哈斯特翁的偏見是對他的一種侮辱，但這時候，就業問題卻比這個更爲重要。他由於尊重哈斯特翁的偏見，使不損翁的體面，終於獲得這個就業的機會。這可以說是打消對方的反對的巧妙的戰法。

如屢次所說過似的，把意外的反對，妥善的處置的方法是：第一，用心地聽着對方的說話，即使有些不願入耳的話，對於對方的意見，也須加以尊敬。一個沒有才幹的人，要打消對方的反對，那末只有儘可能地對方表示讓步。而後即使碰到反對的時候，也不會把重要的問題弄僵了。

好幾年以前，愛萊克特利克公司的經理楊格聽得他的部下因爲上司毫不知道他們的優劣情形，發出不滿的呼聲，於是他就寫了幾句格言給他的部下：

『我們在年青的時候很少被人認識，但一到了年長，卻往往不相稱地被認識起來。』  
年青的部下讀了這樣的文句，也禁不住苦笑起來了。

## 二 犧牲小的成見

羅斯福副大總統，當他繼任麥肯萊之後而成爲白宮的主人時，他的舊友夫蘭卻特地訪問羅斯福表示敬意。當然，他這次的來是對羅斯福有所企求的。覺察了這情形的羅斯福，慇懃地招待來賓，使對方無從開口，就這樣地回到故鄉去。一年以後，夫蘭卻聽得美國將在哈伐奈市開設公使館的消息，重又上京來會見羅斯福，把想要做外交官的野心披露出來了。羅斯福知道以前夫蘭卻曾

出征過寇白，懂得當地的情形，又在一年前，學習過西班牙語，就接受了夫蘭卻的要求，任命他做第一任駐哈的公使。

夫蘭卻以前和羅斯福會面的時候，羅斯福笑容可掬地款待他，他何尚不知道夫蘭卻此來的目的，但在當時羅斯福實沒有容納夫蘭卻希望的心意，聰明的夫蘭卻，看清了羅斯福的心意，他就打消了原有希望，溫和地退回來了。這是因為他感覺到對方是不能成就他的希望的。於是他決心等待着機會來打消這個反對，在一年之後，他終於將年來的野心實現了。

世界大戰結束的時候，法國的克萊猛沙提議在凡爾賽開和平會議，英國的喬治和美國的亨斯上校二人，卻竭力主張在日內瓦。這時候克萊猛沙卻把問題擱置起來，暫時延期決定，把這個爭執作了種種的考察之後，終於貫徹了先前的目的。

大概，人是非萬不得已時，始終不願被逼讓步的。不論跑街或是販賣員，在職業上常常無意識地露出逼迫對方的態度。這是把事情熱心過度的結果吧？但在以普通人做對手的時候，儘可能地給對方一個好好地調整這個意見的時間和餘地，最要緊的是留心不要使對方失卻體面。留下一個給對方「考慮」的後步，這樣一來，對方就有反省的機會，而充份地認識自己所反對的理由並不充足了。

福爾摩斯的作者的柯南道爾，因為自己的作品絕對排斥戀愛，因此當「福爾摩斯」在美國上演的時候，和美國的開演人夫祿孟訂的契約上附有脫離戀愛的條件。但是夫祿孟和名優其蘭德商量腳本的時候，卻沒有談到柯南道爾的條件，因此，上演的劇本，含着戀愛了。其後夫祿孟在英國見了柯南道爾的腳本，這才歡喜其蘭德的腳本沒有把戀愛忘卻。



假使夫祿孟恐怕惹怒柯南道爾，開頭就討論這條，結局一定使上演的交涉不能成立了。某著名實業家，他把難以回答的信，扎挑出放在另方的抽屜裏，養成了一個時時把信拿出來打量回答的方法的習慣，這樣的辦法之中，便寫出很好的答信來。

解決異論的最好的方法，在於知道避免異論。

據亨斯上校的所說，克萊猛沙和威爾遜在和平會議初次見面的時候，二人非常慎重，不提及像要發生異論的話題。

總之，當你的意見遇到人家反對的時候，請你這樣地問你自己：「能够不犧牲主要的目的作一個友情的讓步麼？」爲了要使別人適如自己的希望，在可能範圍內，你須不斷地作着「小的讓步」。

如果碰到強硬的反對的時候，聰明的辦法是把問題暫時擱置起來。這樣一來，給對方一個重加考慮的機會，同時有了改變自己的態度的餘地。

更須牢記着：議論是無用的。引起對方的反感的斷然態度，尤宜謹慎。

避免無意義的議論，像成爲議論的原因的話題，應該謹慎。自己認爲難於同意的時候，只好默默地聽着對方的說話。

## 第十三章 怎樣使你所向無敵

### 一 做一個八面玲瓏的健談者

一九一五年，就是世界大戰爆發後的第二年，二月，國務卿蒲拉盎，被派到歐洲去充任美國的和平使節的事，本來在很久以前，就任定的了。但是出於意料地威爾遜大總統臨時改變了他的主張，特派亨斯上校去代替蒲拉盎。而將這個命令去通知蒲拉盎的人，正是亨斯上校自己。

蒲拉盎正得意着聽了這樣重大的使命到歐洲去，聽得威爾遜大總統變了心，不禁大大地失望了，可見亨斯上校卻態度自若地把大總統的命令告訴他，事實上，聽了亨斯上校的話的蒲拉盎，顯然是感到非常地失望了。這時候，亨斯上校卻巧妙地對蒲拉盎說，他以為像蒲拉盎似的擔任着一國的顯職的人物，必定惹起特別的注意，這對於完成初期的目的，不是多了一重障礙麼？

蒲拉盎一見這樣地說，卻也只得逆來順受。他就率直地容納了亨斯上校的意见，附和了一句「如果遣派非正式的使節，那末亨斯上校是最適當的了」的話。問題是由於蒲拉盎的寬容，不當作政治的問題而解決了，但是這樣一來，不僅沒有使蒲拉盎失去體面，而且使他的虛榮心也滿足了，這都是亨斯上校的措施適當的力量，原來亨斯上校抬高了對手的身價，給他保全了體面，這樣一來，自己和對方的感情才不致于惡化起來。

一切不愉快的消息說了之後，使對方不致發生不愉快的感覺。問題不在消息的本身，而在鼓

述者的自己。那些善于說話的人，當他們告訴人家以不愉快的消息，或他人的希望非打消不可的時候，必定是很細心地顧全對方的面子。

拒絕別人的請求是一件不易應付的事。拒絕特地而來的請托那便更難於應付了。在被拒絕的人看來完全是不愉快的。因此，高人一等者，看清楚了這一點，對於拒絕人的措置，也曾費過一番苦心。例如福特翁，他從沒有親自拒絕過別人的請求，非至萬不得已時，他方叫他的手下人去拒絕。如果是接受請求的，給對方一張寫着正拚的「See」的紙片，叫部下去允許他。如果是拒絕的，卻給對方故意拼錯的「See」的紙片。這是福特的暗記，總之，拒絕人是一件困難的事，我們祇要看了福特的例子就可以明白了。

把不愉快的消息去通知對方的時候，須要注意自己所用的語言措辭。霍普更司告訴我們，某鞋店的夥計，他在給女客把鞋子穿着試的時候，對這位女客說：「太太，你的腳太大了一點。」這樣說時，這個顧客就不買鞋子跑出店去了。第二門店的夥計卻這樣說：「太太，你的腳真好看，一點兒也不大。」據說這樣一來這個女人就把鞋子買去了。據此，則用語的注意與否，是得對方的好意與否的分歧點，所以，你須尊重對方的好意，即使在對方非失望不可的場合，也是以庇護對方的虛榮心為宜。

## 一一 其斯萊里的一篇演說何以失敗了

被稱做英國的政治史上的大宰相其斯萊里，是一個很不多見的雄辯家。他第一次被當選做

國會的議員，在議會上作處女演說的時候，受着滿場的嘲笑，但是他一點也不覺得失望，幾天以後，他又繼續了一次枯燥乏味的演說。這是他的手腕虛榮心強盛的年青的其斯萊利，愛着自己的辯才，受了多數議員的憤怒。他因為太傷了他的自尊心，博得滿場的嘲笑。於是他把自己的自尊心藏起，盡量地擁護他人的自尊心。結果，第二次在演講台上作獅吼一般的演辭的他，果然博得全場的采聲。此後，他在政治上的地位便日益鞏固了。

有些生得異常矮小的人物，動輒使聽衆看到自己的豪闊。然而大人物的戰法，卻使聽衆感到自己的雄豪。羅卡眉兒女士，是法國有名的會說話的人，她和人談話的時候，無論怎樣總是使對方也覺得滿意的，但總之這是與人維持友好關係，而留心維護他人的自尊心的緣故。

美國的鐵路大王哈利孟，差不多全體的職員當做菩薩那樣看待他的偉大的人物，當然這是他的才能非常優越的緣故，但與其是這樣說，倒不如說他得力於處世的教訓的力量來得恰當，他不僅有着提拔有才幹的人的那種可驚的敏銳的才能，而且能夠澈底認識誰是屬於有才幹的人物，於是他的部下的賢能者都被他所鼓勵了。哈利孟的可豪處，確是在這種地方。

紐約·小新聞的創刊人，被稱爲美國新聞界的鬼才漂利亞氏，對於自己發出的命令，在記者認爲不便於執行時，就叫他們把這命令當作不見好了。這是和前述哈利孟的例同樣，那些高人一等者，常把目標超過個人的利害關係，置於更遠大的將來。

總之，作爲一個創辦事業的人，儘可能地不要把自己放在表面上。常將事情放在個人之先加以考慮。又有時把自己的見解叫人說出來也是一種有效的方法。打動部下的時候，最要緊的是把既定方針放在自己的見解之先來考慮。

## 第十四章 使人愛戴你的最好方法

### 一 倜儻不羈的總統

混在陌生的人們之間說話，或者把新的計劃告訴友人的時候，往往因為忘記了運用適當的語言而招致不利。

威爾遜在他當選為紐茄休州的知事沒有多時，在紐約市的南部協會的晚餐會中，被介紹為「未來的大總統。」這時候，威爾遜就立起來致答詞：

「現在，承蒙司會者這樣地褒獎，真是愧不敢當。對於這個，我忽然想起了一段有趣的話：我有一個朋友到加拿大去釣魚，在他們一行人裏面，有一個歡喜喝酒的醉鬼，他來遲了，到了車站。應該是和隊伍一同趁着北行列車，可是他卻趁着南行列車。後來朋友們，打了個電報給南行列車車長請求調查，馬上車長來了一個回電，說是「請詳細示知，在本車不知自己的名字不知目的地方男子共有十三人啦。」諸君，當然我是知道自己的名字的，可是我是否像司會者所說的方向進引與否卻連我自己不知道。」

經他這樣一說，全場掌聲四起，一同在席上的人轟然大笑起來了。當然這是威爾遜的倜儻不羈地方，然而卻有着一場的毫無拘束的一笑之外的意義。事實上，威爾遜得着了人的好意和支持，使用懷柔敵人最有力的方法。不僅是使滿場的敵友發笑，抑低自己抬高他人的自尊心這種地

方也是威爾遜的獨到之處。

世上多少的成功家，他們和陌生者初次會面的時候，毫不拘束地批評着自己，這不外是吸引對手的一種手段。

提起華新頓，是美國有名的黑人指導者，他也像威爾遜似的，和許多人初次談話的時候，一定裝出毫無拘束的樣子。聽了這樣毫無拘束的話，任何人都要捧腹絕倒的，這種豪放的性格，是懷柔初次見面的敵人的一種戰鬪的方法。

然而，要是你是一個無足輕重的人物，你就不要做出放浪的舉動，卻使別人顯出毫無拘束的樣子以爲得計。像這樣的態度，決不能把別人的意嚮自由操縱的。

自己的倜儻不羈，不僅是把自己批判惹起對方的注意，獲得他人的好意，而且對於懷柔敵人方面也是一種很有效果的方法。

## 二 抹然自己推崇他人

林肯的可豪處，是把非難自己的人物羅入內閣。斯坦敦陸軍長官，常稱林肯爲「真正的大猩猩」，他將「蒲兒·拉」的敗績歸咎於林肯。又如季愛慈財務部長，也是和林肯不相合的人物，但不論他們私人間的感情如何，林肯卻捨棄了私人的恩仇，而提拔了斯坦敦和季愛慈等有力的政治家。他這麼一來，可以補救自己所不到之處了。

世界大戰的時候，德軍於瑪爾諾戰爭一敗塗地，爲了這一次意外的失敗，竟使大局陷於極其

不利地步，這個原因，完全是因了卡依善爾不肯起用有能的將軍作爲肱股，祇憑一己之主張來籌策軍隊進行，同時被卡依善爾所重用的莫托開將軍，對完成參謀本部所批定的大膽的計劃缺乏着勇氣，那就是預備把羅林方面的左翼全部犧牲，而把全軍的力量，集中右翼，一舉而攻佔巴黎的初期的計劃，然而莫托開將軍恐怕卡依善爾不願，遂採用了卡依善爾自以爲是的新計劃。

比較起來，那是造成德意志帝國的霸業的威廉一世賢明得多了。他監督着非常傲慢的俾斯麥宰相，成功了以普魯士一小國爲中心的大帝國的建設。威廉一世是一個模範的君主，因爲他客觀地接受着別人的勸告而並不固執着個人的意見的。

米內亞橫利斯的諾蘇愛斯丹國立銀行總裁臺卡氏，對於一個人的成功和失敗，說過像下面的有趣的話：

『如果不照自己的希望去努力，或是爲了遼遠的將來着想，不把有力的對手置於左右的，他決不是一個大公司的領袖。那些有本領的人，他常常寬容他的敵人，使其爲自己所利用，可是現在只會蒐集鸚鵡學舌式的人才，要去經營大事業，那是很困難的。在非常活躍積極地擴展着的公司，常把重要的決定，委託給手下人去辦理。』

事實是這樣的，那些真正傑出的人物，把事物的價值一檢討之後，犧牲個人的虛榮心，那是不足爲奇的。因爲惟有如此，他們才能利用英俊的能幹的人材來幫助自己的事業了。

世上有許多成功者，常是不能跟比自己更重要的人物攜手。這樣的人是缺乏向上心的緣故。著名的槍砲製造家哈德馬克士姆，曾說過如下的話，『每個人應該從他人求得兩種考慮。這二種考慮就是感歎和敬愛。不過被人感歎還不如被人敬愛來得好，爲什麼呢？因爲被人感歎，必定是受

人羨慕的。而你既受人羨慕，人家就很容易和你成爲敵人了。」這句話說得很有道理。如果輔助你的人是自己的朋友，那末和他們接觸的時候，應該有一種拋棄個人的虛榮心的預見。隨時隨地，應努力去發覺部下勝過自己的地方。

### 三 利將軍爲什麼替部下請罪

製鐵大王休外蒲這樣地告訴我們：

「大實業家的試金石，是給與他人以機會。有些實業家經營事業失敗的大原因，就在只顧他個人的榮譽。」

煤油大王洛勒基菲曾經在議會查問會中，被人詢問關於成功的祕訣時，他祇簡單地回答道：「是靠他人的力量。」

鐵路大王哈利孟，曾經由於洛治可羅拉特河，把加州的因配利亞平原，從荒廢中救了過來的時候，從當地的報紙，受到對於這個偉大的勞績的讚揚，但是他卻極力辯明，這是全仗他部下拉德羅夫、克利哈因特、克拉克諸人的努力。尤其是盛稱着哈利孟的功績，因爲在事業中，哈利孟實盡了極大的使命。

但是和這相反，把部下的功績抹煞，誇着自己的功績的人卻非常的多。

在另一方面，自己做了領袖，有時反而有礙於事業的發展，因而把自己的職位讓給部下的人，也決不算少。例如其斯萊利曾經在被推爲內閣總理的時候，因爲別的有力者的聲望，遠過於他，於



是他就擁護這個人做領袖，自己在他的部下做一個輔助人員。

具有傑出的度量的人物，他的特長，如前所說，是把凡百事情的功績歸功於部下，同時，還有着擔負部下的過失的雅量。

祿白特·利將軍，在南北戰的時候，擔任南軍總司令的，他把一切的戰敗的責任，公然歸於自己。他在世界戰史上，留着一個不朽的美名，如某英國名將所說，他把戰敗的責任歸於自己的疏忽，當戰爭初起時，因為他的部下不聽他的攻擊令，以致敗北的時候，他在送給台維斯大總統的報告中，隱蔽了部下失責的過失，受到了民衆的非難。在第二次蒲爾，拉戰役中，部下的隆克斯特利特將軍，違反他的命令，挨遲一日攻擊的結果，失去可以獲勝的機會的時候，在箝凡爾斯蒲爾的一戰受了致命的打擊的時候，利將軍對於幕僚和台維斯大總統，都「一切都是我的責任，打敗仗不是全軍之罪，是我一人之罪」這樣斷然地說。

不管是怎樣的職業，如果沒有像利將軍似的負擔部下的過失的雅量，決非出人頭地的資格。鼓勵部下的忠誠和熱心，應該與部下同享聲名。應該把權柄讓給部下，把過失由自己來擔負了下來。

## 第十五章 怎樣瞭知他人的弱點

### 一 抓住對手的性格

林肯是一個慣於說笑話的人，不但如此，他有了因了慣說笑話，使聽着的人更能充分地瞭解了他想表達出來的意思，這是人所共知的事情，不過他不是對每個人都說笑話的。即使找不到什麼例證，但善於抓住事物的意味的機敏的人，是嫌惡例證的，這一點，林肯是很明白的。

林肯在無意中和人談話，他一定對這次加以善意的批評。許多人都很明白這句話的價值。然而對於有非常才智的人，他是使用別的方法。

優秀的人們，有着不同的應付方法。他們所考慮的幾點，如人的特殊的興味、慾望、問題——對於這幾點，我們已經考究過了。那末我們把人人的不同的根本問題，就是他們所想所做的能力、性質上的特徵，來考究一番吧。

一個人的聰明與愚笨應用怎樣的方法來決定呢？普通是很簡單的。然而即使是這樣細微的事情，在應付人的時候，卻是很重要的。

克利維拉德的名律師培依卡，有一次，他出庭在巡迴裁判所辯護某項的案件。他的戰術，博得列席的律師們的賞讚。這是在法律上的戰術得到成功之外，同時，在應付裁判

官個人的戰術也幫助他完成有效的辯護。

培依卡發覺這裁判官的頭腦有點遲鈍。許多老練的律師們，徒然只有使他纏誤，而宣告失敗。因為他們祇從許多法律上的觀點來加以駁覆的，或是引用許多的事件來證明，但是培依卡只論了兩點，引用極少的例，是極簡潔易懂的議論。

裁判官微笑地依從了培依卡所說的話，完全理解，而且極感興趣。

辨別各人的特性，舉凡那人的正直，勇敢，忠誠，親熱等，都應加以留意，除此以外，沒有提到的特性，在應付人的時候，也有很重要的。

有名的克利維拉德市市長喬生，完全像小孩對大人似地來應付人，收得很好的效果。

爲了市民權的事情，克利維拉德感到了棘手，喬生很想在議會中爲了公衆的福利，把這議案通過。但是這個強大的權利，有人反對着。

這時候，市議會議員可爾帶了一個很重要的消息來看他，告訴他有人送賂賄的事。喬生認爲這是得勝的機會到了。如果可爾肯答允把這賂賄在議會中暴露出來，勝利是確定的了。怎樣使他答允呢？

喬生是曉得可爾的，他就叫可爾去做。

「假使你真是有勇氣的大丈夫，我教你方法。然而我不知道你果然做得到做不到，所以即使說了出來也是無用的。」

這句說話打動了可爾虛榮心。於是他便叫喬生教他。他說，除了到監獄裏去，任何事教給我好了，只要你肯保護我，就是那樣的事我也會去做的。

可爾完全承認下來了。

過了一天，一幕驚人的場面在市議會的議事堂裏展開了，好容易在千鈞一髮之際，可爾在喬生的案前，攢出了他所受的錢。全會的人都憤慨了起來，就把法案一致通過了。

爲什麼市議會議員肯這樣地做呢？理由只有一個，喬生曉得可爾的性格把他像怕跌的小孩子似的對付着。

對於挑戰有着勇敢地起來的人。在那些年青的人們，大多數是對這樣舉動的人表示憤慨的。但是對於這一點，很多的人都還像小孩子似的，易已被激動。

不接應挑戰的人，普通有着強度的劣等感，這是像小孩子似的，把逞能的事已成了習慣的緣故。

如果是正當的挑戰，那是不論什麼都會接受的吧？假使教用空手和野蠻的獅子去搏鬥，這樣的挑戰是不會接受的。爲什麼呢？因爲每個人都知道他們的氣力敵不過獅子。即使挑戰，對於做不出來的事，或是不想做的事情，那是不會有所反應的。

然而有着劣等感的人，他們對於即使是辦不到的事，一被挑戰之後，也就會急於想去試一試身手的。

羅斯福的一生中，至少有過一次他是沒有接應別人的挑戰的。那時候他剛從寇白歸來，這個「三番市的英雄」被選作紐約知事。

普拉德準備在共和黨的州大會中介紹羅斯福。可是突然碰着了暗礁。羅斯福的反對者，抓住了他在當海軍次官的時候於紐約會說過「誓負起重擔」的話。就是說他已經不是做州官的人，

而想來統治全美了。

於是羅斯福大感狼狽，甚至於說「我不能應付這政敵，只得退避了。」

普拉德聽了這話，卻回答他說：「即使你去了，我是不肯退避的。此外，他還寫了一張諷刺的條子給羅斯福：

『三番市的英雄這樣的膽怯麼？』

『不，我不能這樣的膽怯。』羅斯福堅決地回答。後來，他就做了紐約的知事了。

羅斯福的毅然的勇氣，不是魯鈍的俄國農夫的勇氣。對着虛弱和膽怯劇烈地交戰。不是像他這樣的人所能應付的。這也許是他忍耐着挑戰的原因吧？

我們大都有着不能自信的地方，而且有着劣等感，這是一種自愛的脾氣。要曉得別人，先須知道這種自愛的性質和程度。

## 一一 奉承的奇蹟

後來，成爲鋼鐵大王的夫利克，他在卡拉依爾的勸工場，做着週薪八美金的店員的時候，他曾參加賣出的競爭，在二十個夥計的賣出紀錄表上，他終于佔着最高的位置了。這是可驚的事，但更可驚的，是他從被他超過的人們，得到好意和友情的事實。

和夫利克互相競爭的，是有着許多支持者的，叫做蒲蘭亞的夥計。蒲蘭亞不僅是久享着最好的夥計的美名，而且是有着招待上等的顧客的特權，這個特權而且是其他的店員所共認的。

夫利克開始向蒲蘭亞挑戰，他要在蒲蘭亞身上取過這種「特權」來。

夫利克的成功，那是很簡單的，因為他看清了蒲蘭亞是個自愛心很強，架子大，愛虛榮的人，夫利克斷定蒲蘭亞所希望于人的，是使人認識自己的重要。

夫利克的成功，對於蒲蘭亞自然是相當痛苦的，煩惱的，但是夫利克是個伶俐的人，一和他親近之後，不久兩人都很相愛了。

如果夫利克用暴躁的措置來操縱蒲蘭亞，結果，他的收獲一定是很小的吧。

自愛心極強的人，追求剎那間的自誇，其他是沒有的，他搭着架子給人看，來抬高自己。如果我們助長他的虛榮心，把屢屢的敗北也會完全沒有看到的吧。他是劣等感很強的。他不能反抗稱讚和奉承。

這樣的人完全陷入了小孩子的逞強的習慣。愛虛榮、自負也是這個樣子。所謂自負，在自負的事跡中常顯示出自己特殊的弱點來的。

羅依斯百貨商店的經理威肯生，對於人事問題，下了一個窮究的決心，有過把失意的年青的店員置於重要的地位的事。

這個店員將被解雇。他對於顧客卻始終招待得很週到，威肯生發現這個青年因為不受到顧客的歡喜而灰心。但是這個青年對於工作卻很努力。關於這情形，威肯生是這樣的說：

「這天晚上，我到綢緞部去。在那邊管理着十五呎高的貨品。我先告訴他怎樣的整理。同時又講給他聽營業和招待顧客的方法，使他知道我是相信他的。」

第二天威肯生立在他管理的地方，恰巧在他整理販進來的貨品的時候，被部長看見了，大受

賞識

這樣一來，公司裏的人對他都把態度改變了，這無異給他一針強有力的興奮劑，使他把失望的心重又復活了起來。

果然不久以後他就做了綢緞部部長，而漸漸地獲得了成功，威肯生之所以成爲美國實業界的最好的指導者，啓發者，理由就在這種地方。

威肯生清楚地知道這個店員缺少人緣的理由。青年的傲慢，喜歡吵鬧的態度，是一種補償劣等感的方法。威肯生表示信任他，使他作一個小小的勝利，增進一點自信。一向順利慣了的人，不妨叫他過一過逆境。威肯生卻提供給他更好的補償的方法。

自大、驕傲、擺架子的人，大多數的場合，是並不出於他們的本心的，他們所真心喜歡的，不是嚴酷的責罰，而是賞識和鼓勵。

當然，自愛心極強的人，那便不能混爲一談了，他們以真的永久的優越感爲滿足，也時有像成長的孩子的事情。

著名的愛爾大學的監督馬菲，對於這樣的人應付得很好，在運動場競技的時候，爲了要使愛爾隊獲勝，愛爾的短距離選手之一，無論如何非在二二〇碼競賽中得勝不可。但剛才這個選手，因爲只差一點點以致在他項競技，也只能得到一個二等。

時候還沒有到最後的決賽，這個愛爾隊的選手，非常失意，身體也不拭，問他也不回答。馬菲一見了他，就青着臉孔大聲呵叱，說了很兇的話，澈頭澈尾地罵了一頓，然後將他送到最後的競技，結果他是得勝了。

馬菲的方法，是一種「激將法」，這樣驕生慣養的孩子型的人必須常常非打得他滿地打滾不可的。

有着這樣優越感的人，在虛偽的謙遜之下，隱藏着一種盲目的自大。

「稱讚這樣的人是危險的，一經得意，就無用了。」這是依利諾依斯鐵路的經理大成所說的一句名言。

但是這種樣子的人是少數的。大多數的人好自誇自己的優越處，而實際上是毫無可取的。

### 三 爲什麼威爾遜不說「是」

亨斯上校向威爾遜大總統提出任何一種計劃，大總統照例是並不加以稱贊的，因爲大總統在同意的時候是默不作聲的。如果大總統不反對，那末就知道準可以實行的了。他差不多不用說話表示同意的。假使他不贊成，那末常把自己的意見顯露出來的。

那末威爾遜爲什麼不高興說一聲「是」呢？

威爾遜像普通的孩子似的他對於自己的心，自己的知識，都認爲很滿足大概的地方，是用不到他人來提議的了。

無論怎樣的好事，來徵求他的同意的時候，雖然他對你的意見表示着十二分的贊成，但他是任你怎樣是不肯說一聲「是」的。

嚴厲地拒絕他人的提議的人們是很多的。心理學者特把這一類人稱做「消極主義者」，他



們常是對任何一件事顯出不贊成的態度。

店員對於這一類人怎樣地對付好呢？霍普根斯說過這樣的話：

『要買的人，有着各式各樣的種類。好的店員，對於吝嗇的商人，推薦怎樣不勞而獲的方法。對於有錢而傲慢的人，給他戴上一頂高帽子。對於性急的買主，是用着直截爽快的態度對付他。』

#### 四 胡佛和最初的顧主

胡佛正忙着打字。他的本來面目，並不是我們現在所知道的圓形的面貌，而是一種橢圓形的，他那時候還只有二十一歲。

斯坦福特大學的畢業證書，沒有豫期的有用。他的爲名技師茄寧服務，原是十分屈就的。忽然間，發覺他所謄錄的文件所說明的那塊鑛區，就是他從前在技師訓練中實習過的地方。他看文件裏所寫的，完全不是事實，這將怎樣辦呢？

他就把這意思跑去告訴茄寧。

當然，身爲技師的茄寧對於指謫他的錯誤的打字員而發怒了，但一經胡佛說明之後，他就將怒爲喜，並且還帶了年青的胡佛，到托他測量的律師的事務所裏去，依照胡佛所指謫的，都一一加以改正了，這樣一來，茄寧就不叫胡佛再做打字員，叫他出去調查鑛山，不限於加利尼亞，就是西部他州的鑛山，也派他去的，月薪也增加到四十五元美金一月了。

二年之後，胡佛勞任了某鑛山的主任技師，也是茄寧提拔他的。

像胡佛那樣的優秀的人才，有理地批評他人，這又是另一種應付人事的方法。

批評他人的時候，應注意下述幾點：

他有補償自己的劣等感的習慣麼？——接應挑戰麼？擺架子麼？愛拍馬屁麼？無論什麼都自傲的麼？戴着確信的假面具麼？他是個「消極主義」者麼？而且是真的歡迎提議和批評的大度量的人麼？

他有驕傲的脾氣麼？為什麼要驕傲呢？

如果是自愛心極強的人，他常隱去劣等感麼？以優越感為滿意麼？

不肯負責麼？還是什麼？

要能見效，不得不適應各人的個性和才能。然後來就用各種各樣的方法來應付他們。

## 第十六章 估計人的方法

### 一 從小處着眼

美國的實業家普蘭幾斯在年青的時候，會見芝加哥的百貨店主菲爾特，向他求職，菲爾特對於普蘭幾斯的少年時代的經歷，掘根揭底地詳細地詢問，據說聽得普蘭幾斯從前在煤礦內有拖着的騾馬之名，這事完全出於菲爾特的意外。

這事情粗看似乎沒有什麼道理，可是傑出的人們是使出種種巧妙的手段在估計人們的性情和能力。關於這，前章已經說過很多，這裡想再略加補充。先把他們在估計人的時候，用什麼事實做證據，從何着手，仔細地想一遍吧。

墨西哥的隻手總統奧蒲萊昂將軍，從一點細故上看破了一個人，所以後來他才能逃出了險境。

這個人就是將軍當革命軍的統帥的時候的參謀長卡賴賽將軍初次會見卡賴賽的時候，對於詢問會見的印象的人這樣地回答：

『我不能完全斷定，但可以大體地說出來的印象。我認爲他在小事上是大人物，但在大事上卻是小人物。他是個見樹不見林的人，而且是一個頑固的一意孤行的人。』

有人問他這個觀察的根據，他說：

「也有點直覺，但是從一點小事上看出來的。好像艸倒下，去指示風的方向似的，從細微的事情上明瞭他的個性。舉一個例來說，他和我談話的時候，有好幾次每每地中止了談話，出去看馬的糧艸是否充足。但是馬夫正在照顧它，所以用不到主人十分費心的。這便是一個很好的實例，此外，他還有種種的事，都可以表示出他喜歡管細微的事情的人。」

這樣的估計之後，對於奧蒲蘭昂將軍有什麼用處呢？幾年以後他受應了人賴賽的邀請，跑進了友人們所謂「死網」的時候，將軍是很明瞭卡賴賽的人，預料他將張着怎樣呆笨的網，所以到了緊急的關頭的當兒，他便巧妙地逃走了，使這個政敵引起國民的一致公憤而羣起攻擊他。

風中之艸，由隱而露的細事。在這裏，是有能之士巧妙地使用着的估計性格的祕訣。

這種地方唯一確實的着手方法，借肯辯斯白利衣教授的話來說，是要注意到「這個人做着什麼，又爲着什麼？」

這個人注意些什麼？什麼使他惱怒，喜歡，悲戚，什麼使他出驚，什麼使他自負，什麼使他高興，能夠知道這一切，我們就可以看出他是一個怎麼樣的人了。根據了這一點，臨到一定的事情，他究竟怎樣感想怎樣行動，也就可以瞭然了。無論那一個人，總有着支配自己的感情，行爲，習慣，這個習慣，我們稱做性格的特徵。而這個習慣始終表現出這個人的行爲，姿勢，臉上的表情，語調。然而真實的性格和感情不顯明的人是非常地多，所以最好的方法，是從不知不覺中抓住了他。

## 一一 尋求正確的證據

叫做福梗的米內亞樸利斯出納科長，訪問芝加哥的第一國立銀行的總裁葛其氏。他只是想表示敬意就告辭出來，可是這位大銀行家還拉雜地談着，把會面的時間延長了。

當時，福梗會記載着會談時的情形：

『在會談中，葛其氏把我的幼時的私生活的瑣細的事情，特別是關於銀行的經驗，作種種的訊問，我覺得他的問是來得多麼的奇特啊！』

福梗就莫明其妙地回到米內亞樸利斯。但不久葛其氏把用意表明了。他給了福梗第一國立銀行副總裁的地位，當然這是福梗所樂予承受的。

其後過了六年，葛其入了麥肯萊依的內閣，這位米內亞樸利斯的出納科長，繼承了他的位置，做了美國數一數二的大銀行家之一。

葛其這樣特殊地提拔自己的輔佐人手，也不是偶然的。他在福梗沒有注意的時候加以研究。在沒有領悟這邊的目的之間，作種種的舌質問、觀察、世間的成功者，常使用着葛其式的手腕來試驗一個人的本質的。

例如威斯金亨斯，他本想就高位的人，叫到自己的家裏來看，但看了以後，有時他會發出這樣的感覺：連半個實業家都沒有。

擁有百萬家財的技術家蒲拉卡，他說估計人的最好的方法，是和他一同去拍球或是打高而夫的時候。

配王人壽保險公司的總理，在用人時候，常時收用旅館火車中偶然碰到的人。

後期配王西爾伐尼亞鐵路經理司各脫，從長時期的工作上觀察的結果，把年青的電話員升

做自己的助手。這個青年就是卡內基。

愛萊克特利克的前經理各菲英，看出了副經理有法律家的才幹，就叫他做自己的總顧問。這個人就是楊格。還有鋼鐵公司葛特收用葛利依的時候，也是用着同樣的方法。

上述的幾個人，都是在沒有注意的時候，研究着對方，等到有了十分的確信，這才下最後的決定來加以聘用的。

但是由於淺薄的觀察所得到的第一次印象，大都是不很可靠的。「我是不大相信第一次印象的。」愛利依鐵路的盎達德經理這樣說過。

辯拉德將軍有一次把初次見面的某人錯認了幕僚，長年主裁斯坦達德煤油公司的命運的亞幾白爾德，在祕書認為沒有決斷的人。

爲了某一事件，一個貌不驚人的市律師戰戰兢兢地來到新西奈幾，所有的法律家，都瞧不起他。而其實這個市律師不是別人，正是大名鼎鼎林各隆。

第一次印象最容易使人弄錯的，是一個人的面貌、頤和鼻的形狀、兩眼的樣子、耳的相配等。可是說臉相表示一個人的性格的話，那是過去的事，現在根據科學研究的結果，完全打倒了。世間的成功也實已脫出了這樣的迷信。

一個人的感情的變化，當然是可以從臉上着得出來的，但是從臉上明瞭性格的確實的手段，卻是少有的。對於這樣少有的事情，據最近肯辯斯白利教授說：

『有一直注視考試者的能力的，顯示出強的強制的性格，不能這樣的，顯示出弱的非攻擊的性格，這一種事實，已經由一個實驗者證明。』

「臉上常露笑容的，這個「樂觀主義者」終年愁苦着臉，緊鎖着眉毛的，是「悲觀主義者。」

「這樣的人是有着事實行動的特徵，有着長時期的臉上筋肉的習慣的餘波，在另一方面，這顯然是性格和氣質的直接表現。在臉上表現出卑鄙，或是一見就可以看出這是正直熱心的人，像這樣的事，常見很正確的。」

從人們的臉上所得的端倪，是他們所做的事情的表示，或是做過的事情的痕跡，然後可以作一個正確的第一印象。這是真的出人一等的人物所最注意的。他們把正確的判斷重於敏捷的判斷。再，他們從自己使用着的雇員之中，從工作上觀察所得，提拔做自己的肱股。例如卡內基的助手，差不多當初都是和他一同工作的同事。「他怎樣地提拔四十三名貧苦的青年，使他們成爲百萬巨富。」這一點，也是美國大公司的首腦人物值得誇耀的地方。

### 三 哈利孟怎樣物色總經理

大鐵路建設家哈利孟物色人材做他的部下。他先看中了現今的南太平洋鐵路公司的克羅特休尼特。

「每週每週地打電報給克羅特休尼特。」然而這樣連串的電報，可是大部分是無用的。「克羅特休尼特的有才幹，富有堅忍性，人品好，判斷的正確，是人所共知的事。哈利孟從電報的回電中，看出他這樣的性格。」

「友人以爲哈利孟氏用了這樣特別的方法是來試探矛盾性格、能力、瑣碎的事情。他們又對

我說，哈利孟不是完全相信，就是完全不相信。一旦有不能相信的人，就不露風色地代以相信的人。我和哈利孟氏一同服務不到一年，他一再關照我，不是他問我，用不着仔細對他說明的，叫我也不要過分地去麻煩他，處決事務，教我依着自己的判斷做去好了。

總之，克羅特休尼特被哈利孟看中了。

在配王西爾伐尼亞鐵路公司施行着的 *fasto* (註) 是頗具深義的。亞太白利依經理這樣寫着：

『我們始終使人做着 (*cashe*) 職工長告假的時候，這個事情叫助手去做。監督把已經解決的問題，叫部下去解決。解決看對於有希望的人，叫他去嘗試一下重要的工作，使他做着種種的 *cashe*。加上他做了幾個月原來的事情的經驗，然後給他昇高起來，而經過在 (*fasto*) 後，結果並不見出色的人，那末就讓他做原來的工作。』

斯克利普斯系下的一報紙的工作員，短小精悍的哈華德到卡利福爾尼亞牧場去訪斯克利普斯老人——

『那穿了長靴的大男，』有人這樣地敘述着他們。『把這個短小精悍的人非常輕視。……忽然，二人翻着臉爭執起來了。大男本想使小男恐怖發怒，陷入巧妙的計策，說着無理的話；但在哈華德方面，卻善於見機應變，他終於把敵人擊退了。原來斯克利普斯是喜歡多發議論，說出自己明知錯誤的議論，來試探部下的智力的。哈華德便抓住了這一點來加以反駁。』

最近哈華德關於斯克利普斯這樣地說：

『他是個偉大的人物。我非常地敬愛他。他也很喜歡我的。他從來不起用超越過他的人，這是



我在暗中明白地看出來的。我們議論到合於理解爲止，這是他使人做 (tact) 的時候的方法。』  
紐約中央鐵路的前經理斯密斯，也常把自己知道不滿足的事情，問人是否滿足。對方如果說是滿足的，他就知道不是大人物，他這樣地詢問，在應付人的時候，是很有幫助的。

配尼衣連鎖店的創辦人配尼衣，他以爲 (tact) 也可用於會談中的：

「觀察人的時候，只要詢問他的保證人好了，特然問起了這個，毫不隱瞞的人就不加躊躇地回答是誰保證的，但對方躊躇着像是困難的樣子時候，就不能不疑。像這樣的人，我們常常可以看見以無用的理由而被解雇。」

「我先對就職者做的 (tact)，把待遇盡量使其惡劣。服動時間放長，工作也很吃力，或者和他講非位在討厭的冷落的街上不可。初時的薪水特別的低。雖然這樣地待他，對方肯「這是不足異的，因爲我是想來做夥計的」這樣說，這種人正是我們所需要的。有時也有推作非和妻子商量不可的退縮的人們，我們是不用的。」

手腕靈敏的人，常是這樣地用作試探估計人物的頭緒。但也有許多人是注意這些的。總之，不論是誰，能够注意觀察別人，就容易增加左右這個人的力量。

#### 四 亨斯上校摸着了卡依善爾的心

瘦小的美國人是在皇宮的洋臺上和皇帝談話，約離開十步的地方，大使和有名的政治家，目不轉睛地注視着他們。

太子走近他們兩人談話的地方，看見父皇的臉上，非常地高興，就退了下去。皇后想走到他們的地方，也躊躇了一會，管自回去了。

德國皇帝威廉二世受了亨斯上校的魅力，忘記了時間而痛快地暢談着，結果打斷會談的，倒是亨斯上校。皇帝遂只好和這個可驚的美國人告別。亨斯上校飛快地趕去，趁特別快車。

這是六月的某日，亨斯上校在樸達姆受了德國皇帝的使命的真相，雖沒有公佈，但我們知道亨斯上校對二月後勃發的歐洲的可怕的戰爭，防患於未然，做了一個大冒險。

問題不在於使命，據傳說是亨斯上校動用了機智的戰術，抓住卡依善爾的心。在這個重大的會見之先，上校研究着卡依善爾。在幾個月之先，上校還在本國的時候，他爲想去見卡依善爾，據斯密斯說：「凡關於德皇的值得一讀的刊物，都讀得爛熟了。」

「他對只要是懂得一點卡依善爾的人，就不分彼此地和他們談話：：身在紐約的上校，把威廉二世的趣味、嗜好、習慣、擅長、心得、信仰、個人的好惡、喜歡的人和討厭的人，完全地瞭解了。亨斯上校要想征服別人而去迎合對方的說話和行動，他把卡依善爾和別人不同的地方完全認清楚了。卡依善爾的受其感動那不是出於無因的。皇帝是被亨斯上校的戰術所征服了。」

## 五 靠了一個顧客發財的齊利依

米慈利的某一條小街上的齊利依，受人委託賣去一座鑛山。

後來成爲自動電話事業的大人物的齊利依，在當初不過是一個鄉鎮上的土地證券的捐客。齊利依對於鑛山的處分，約費二年的時間，他由原價三十四萬美金賣到四十萬美金的高價。湊巧在這時候，他遇到了幾個幫助他成爲現在地位的友人。

這個青年和地方上的有力的實業家常會面。如哈利孟、西爾、亨青克特來等鐵路界的偉人會談的時候，也收得良好的結果。此後他進出到三十家以上的銀行。這都是爲了賣去鑛山的時候，會見了種種人的因由。

齊利依怎樣能够做出這樣的驚人的事業來呢？有人這樣說他：

『他從種種的方面，搜集了每一個人的材料。從他們的習慣、見解、特性，心得起一直明白到他們所讀的書。把他們讀的書買來自己讀。聽取他們關於時事問題的意見，來作自己的意見。總之，會見鑛山的人的時候，他的心裏是以他們的立場來會見，用他們的說話來說，用他們的條件來決定意見。』

這個年青的捐客，用着亨斯上校式的方法，把那些的有力者，次第征服。

和陌生人作重要的會談的時候，在未會會面之先，作一番詳細的研究，像亨斯、齊利依的一樣，那是能够得着很好的效果。

但是即使沒有做過預備的研究，至少也得在最初會見的時候，收集一點着手的方法。這是只要仔細地觀察就好。芝加哥的大保險經理行的經理福亞，對於這個很有心得。

『福亞氏一走入他人的事務所，把種種細微的事情作有組織的觀察。從壁上或是桌上的繪畫，想像這個人的家族，他的趣味，心得等，從桌子的樣子，知道事務所的地位，作事的方式。從這裏的

細小的物件，看出他的性格、趣味、收入、習慣等。」

像上面一樣地，把日常的對手，作縝密的研究，是很重要的。

鋼鐵大王休外蒲的生涯也給我們一個很好的例。他知道在種種場合，怎樣地加以刺激之後，工作的效率最好，又怎樣瞭解他們的性格，怎樣賞識他們的價值，怎樣的措置最能够使他們便於應付。

這不是另有什麼困難，只要深刻的注意，任何人都可以辦得到的。

有許多人甚至連接待顧客和長輩，也是懶於注意到這些事情上去的，這是因為他們自以為勢力有錢的緣故。

諸君要想左右別人的時候，應想一想他們的相互不同點，他們的性格的特徵，才能、特殊的問題、慾望、關心等。然後適應各人的性質和情形來決定各種不同的應付方法好了。

努力抓住從性格和能力的特徵方面所顯示出來的各點，去注意日常的細事。即使是一些毫不足取的事，這裏面，也常常可以究尋出異樣的行動來的。

抓住每個人的性格的唯一確實的着手方法，祇要留心他們無意中做出來的事好了。對於他們的行動和臉上的表情的變化，應不斷地加以注意。

特殊的方法是叫人做着 (ask)，假如不知道對方的，把他們先加以研究，這是容易着手的聰明的方法。

不能將第一次印象作為標準，因為這是不確實的。許多人在表面上看，往往和他本來的性格不相稱，面貌是不能相信的。陳舊的人相論是和事實不相符合的。

諸君和人會談的時候，尤其是初次見面的人，預先把對方仔細研究，或是跟熟悉他的人談話，閱讀關於他的書或是他所寫的東西，這對於瞭解那個人的個性嗜好方面，是有效力的。

## 第十七章 怎樣利用你的人格

### 一 人格有魔術般的妙用

「人格」這是一句多麼含有魔術性的話！

當王達立普任職紐約銀行總裁的時候，他雇用高級的行員或主任，沒有一個不是以被雇者的「人格」作為「取」「捨」的標準的。

從一個普通的會計員後來成為美國電報電話公司經理的席福德氏，最近他告訴著者說：「人格是成功的一個重要的要素。」

這兩位都是認為「人格」有很大的價值，是一個人的最大的資產，見好於人獲得別人的尊敬，這都是人格的力量。

但是顯示人格的事實怎樣？是怎樣能夠發揮出人格來呢？

解答這個問題，記得有人曾這樣地說過：「我們都是販賣者。向每天接觸的人，出賣我們的心、計劃、精力、熱心。」

人格是我們及於他人的效果的全體。我們把自己好好地出賣，如果他人喜歡我們和我們的計劃，便可以說有着良好的人格了。

此外，我還得介紹某著名販賣監督所說的話。他說：某種人有天生的動人的人格，這是很自然

原书91-92页缺失

## 第十八章 怎樣使人高興服從你

### 用笑話教諭新兵的渥德大將

一九一七年秋天，渥德大將擔任着訓練新兵的任務，有一次一個新兵見了大將當做不見地和女朋友走着，大將的車子已經近了，這才蹲在場上開始結起鞋帶來。

將軍停了車，把這個不懂事的新兵叫了來。

「你沒有看見我嗎？」

那個兵士躊躇地說：

「是的，閣下。」

「你爲什麼不對我敬禮，自願自地結着鞋帶呀？」

兵士又吞吞吐吐地反問道：

「假使你就在我的地位，怎樣辦呢，你倒說給我聽聽。」我對女子這樣說。你看我對那個老糊

塗行一個敬禮，懂得麼？」

新兵聽了將軍的話，只得微笑着向他行了了一個敬禮。

於是將軍也就回了一個敬禮，開着車走了。

渥德大將這樣地對未經訓練的青年，而不使他們有着越規的行動，但他又並不對部下施以



嚴厲的壓制，這樣一來，可以獲得部下的忠心和協助，世間的成功者都是這樣做着的。

推依賴式經營法的創始人推依賴，對部下「他們所做的，全部都是重要的」這樣地相信着。哇克林說：『普通的人一見諸君尊重他們，看重他們的能力，容易做出大事業來的。』

威斯坦電氣公司的蒲羅姆經理，對於雇員也抱着很大的希望，認為他們的成績對於公司的發展有着極大的影響。

某造紙家因為所造成的紙含有過量的濕氣而感到不滿，這問題不很容易解決，但後來竟由一個簡單的方法把它解決了。這是對各個雇員引起他們的自負感的緣故。

他每天把各個雇員所做成的紙，逐一記下裏面所含有的濕氣成分寫在一張統計表上，於是馬上就有效果表現出來了。他的造成的紙竟由一個雇員的努力而改良了。

湯姆生公司的索若爾經理，也和那位造紙家一樣，為使年青的雇員努力他們的工作，給他們介紹到有力的實業家去。英國的最大的提督訥爾遜，對於少尉候補生等，也用着同樣的方法。

在製銅界的大人物茄勤亨姆的公司裏，連侍役們也使有威嚴和自負感，他說：「侍役也應和他人一視同仁。當你差他去幹什麼事的時候，你不能叫他們久等。他們的時間的重要和我們一樣的。」

## 一 斯塔因梅次的失敗

愛來克特利克的「魔術師」斯塔因梅次遭遇了一次很大的失敗。因了這次的失敗，把他幾

年來的苦心布置，完全破壞無遺了。

於是公司的幹部的同人，使用了一種方法，使他不致於因此灰心而仍能繼續努力，這方法是給斯塔因梅次一個正式的名銜和一個榮譽的名銜。正式的名銜是技術顧問，榮譽的名銜是「科學的最高裁判所」。

因此斯塔因梅次仍繼續研究，後來對電氣有所發明，使公司不致停頓起來。

名銜式是稱號，是一種眩人心目的公然稱揚的「形式」。不要什麼名銜和稱號的人是很少的。這是能够刺激人使其重新努力，喚起他的忠誠和熱心來。

美國總工會的創辦人，做了將近四十年的會長的閣姆白斯，在他初創辦的時候，諸事感到很棘手。因為工人大部分是未經組織，沒有錢，外加缺少協助的人。

某一天，他定了一個計劃，對組織的工人，給了他們一個「公眾委員會」的名義。在一年之中，他竟任命了八十名的「公眾委員」，於是會員便漸漸地多了起來。

瞭解名義的真價的人，莫過於往年的拿破崙。他爲了徵集他的帝位的擁護者，把各種尊貴的名義贈給他的部下。他制定了爵位，授給他部下一千五百人。復將元帥的位置，授給十八個將軍。對於軍隊的本部，冠以「神聖」的名稱。

名義雖然是空洞的東西，但有時是非常有用的。芝加哥的名律師斯特羅斯要求入閣的時候，亞賽大總統認爲是一樁困難的事情。因爲他擁有着極大的政治勢力，如果不答應他，那是不成功的，可是給了他重要的地位，那麼，斯特羅斯的才能在亞賽看起來是非常可怕的。於是大總統任命他做外交使節，榮譽是大極了。實際上卻是一點都沒有作爲的。然而斯特羅斯意氣揚揚地向歐洲

進發了。

曾經在美國做打包工人的生夫立，今日在英國創設了一家很大的商店。他把販賣員不叫英國式的「夥計」而常以「職員」相稱。他說：「這是使他們對工作增加興趣上非常有效力的。」此外，多數的實業家，常想出了這樣的稱號和榮譽，給與工作佳良的人。

### 三 從地穴中跳出來的人

紐約電話公司的事務員有一天在第五十二街和蒲祿陀愛衣街的轉角上站住了，因為他看見一個穿禮服的人從街道的當中的孔穴中跳出來，這個人就是倍兒電話公司的經理福蘭卡。

這是一個料峭的一月的晚上，福蘭卡剛從戲院中出來，順路因公司的事情鑽入地穴中去。此刻他因為想和在地穴裏接線的工人談幾句話，所以才進入上等人所不大進去的地穴裏去。

在今日，福蘭卡擁有一「大眾之友」之榮譽。他是美國第一流的電話事業家。禮服和孔穴不過是他的二三逸事而矣！他常是以友誼的態度去訪問工作中的勞動者，使他們知道所做的事情多麼重要。他這種做法，是多麼的高妙。

偉大的事業家，都以不同的形式用着這樣的方法。不失自己的威嚴，不用不正當的親密，對部下吐露出真誠的關心。例如外奈梅卡，每天去訪問自己經營的商店。「他立着對待役，經理，女店員，閑談着，詢問家族的事情和新近的事情，助以個人的事情和工作的事情。」

和這相反，最危險的，是看不起下等人。被人家看不起的人，對於自己所做的工作不大會起勁。

原书97-98页缺失

最先新聞界起了一種嗜酒的通癮，可是羅宋的本人卻是一個十足的禁酒主義者。

他的部下，一個重要的常務董事因爲生病有半年不做工作了。這個人聽得社中對他非常的不滿。因爲他是一個酒鬼，病也是由酒而來的，這話一定是他身邊的人傳出去的，但他喜歡喝酒完全是事實，於是他明白了羅宋的意思。

終於他請羅宋來吃中飯，便把聽得的謠傳對羅宋說了，並且辯解吃點好酒是不打緊的。他還想再說下去，一看羅宋沒有回答，就愣住了。

羅宋好容易開口了：『這樣的麼？』隨即向僕役說：『給我們拿一瓶香檳和兩只杯子來。』他把杯子注滿了酒，擎起來說：

『瓊君，祝你健康！』

這個自信力極強的偉丈夫，僅是爲了充分地表示瞭解部下的隱憂，竟違背了自己最堅強的信心。

民主黨的領袖史密斯，一聽到他人的要求和提案，不管這個要求和提案能否接受，他總是表示同感的。他爲了表示對他人的要求十分瞭解，特地把這個要求的內容用在自己的說話中。

紐約的馬克蒲拉依德的店中，一個沉默寡言的中年男子的店員，賣着戲票。當時舞台前的正廳，二三天以前，還祇有每位二元五角美金，但從昨天起竟要賣到九元十元一張了。買客付了高貴的代價之後，想起了便宜的戲票的黃金時代，不禁對這店員訴起苦來了。店員同意這位買客的意見，說這連他自己也「莫明其妙」，這樣一來，倒使買客吃了一驚。這是多麼不可思議的店員呀！馬克蒲拉依德售票店所以發達的理由，就在於這一點。

店員。『招呼我的店員是誰？他是一個有着鐵褐色的頭髮的人。』買客在跑出店的時候問着別的

『那個人麼？啊啊，這是馬克蒲拉依德先生呀。』

於是把疑團消解了。這是造成年額幾百萬美金的事業，使馬克蒲拉依德的店成爲國家的設施的人物。這才是真正的商人，真正的統率者。他完全很自然地表示充分理解他人的意見，即使在不能同意的時候，對顧客也是表示同情的。

## 二 菲爾德提拔一包裝員

一個最下級的從業員，曾打動了芝加哥的商業大王菲爾特。他是在台拍特行包裝部做事的一個青年。這個青年想做一點比現在所做的更重要的工作，爲此他對自己的監督接三連四地提出這個要求，但每次都遭受了拒絕。於是，他就直接向菲爾特去請求，菲爾特接受了他的要求，允許爲他設法。

『爲什麼你不把他昇高起來呢？』菲爾特這樣地問着青年監督的棉織部主任。

『因爲沒有人可以代他。其餘的包裝員都是不行的。賽爾夫立其是一個很好的包裝員，所以非把他留着不可。』

菲爾特聽了青年監督的話，大爲不滿，便把賽爾夫立其昇了起來。從這裏可以看出做一個統率者的遠大的目光。這個賽爾夫立其，後來創立了世界有名的賽爾夫立其公司倫敦百貨商店。

原书101-102页缺失

教會和星期學校怎樣地熱心。他在星期學校講給孩子們聽的話，受到「好」的稱讚的時候，他馬上就高興得了不得。鋼鐵界的巨人卡內基，他在受人質問的時候，好像是不聽得的，如果是奉承他的演說多麼有力的人，那就馬上回答你了。

但你要是褒獎卡內基和洛基菲勒對於實業界方面怎樣的有貢獻，那末，他們也許會對你引起一種「敷衍奉承」的惡感，然而「家計」和「演說」卻是非常特異的題目。

這是他們的得意和自負。大概任何人都有這樣的得意和自負，以非常的才能見知於人的哇爾薄爾，是嫌惡他人以才智過人來恭維他的。同時，他是一個愛談戀愛的人，卻不喜歡人家談起他在這方面的事情，儼然是一個「道貌巍然」的人，同時他非常歡迎關於此事的恭維。他喜歡常常談的話題也就是這個，這正是他的很大的弱點。

卻斯太菲爾德說：

「在發覺他人的得意自負的時候，你沒有較好的話題了。因為任何人都高興說他最得意的事情。懂得了這個，就能够充分地瞭解對方了。」

說起女人，大都不論是誰，任你怎樣醜陋的女人，總是自以為貌若西施，而喜歡受人稱讚的，斯太菲爾德說的「無敵的美」。正是女人的魅力，但這應該稱讚是精神的力量，雖然在女人的方面，卻認為這句話是可疑的。



碰到羅斯福，單是對他說什麼「真是偉大」啊！「劃時代的英雄」啊，這類的話，是不會使他歡喜的，世間真正的大人物，始終厭惡虛偽的恭維，尤其是羅斯福。他看不起只會說「是，是」的人，而歡喜不絕地對他作忠實的批判的人。

褒獎過甚，還是略說幾句好話，略有影響。

對於陌生的人，應該考察他愛聽怎樣的恭維，隨心所欲地亂來一下子是不成功的。假使一個陌生的人，他稱讚我們的頭髮和手指甲，這是誰也不會懂得的吧。

隨時可以使用褒揚的方法之一，是間接地來說。不論何人，聽得背後有人褒獎他，他不會不高興的吧。在直接聽得的時候，大多是不知怎樣回答好，要疑心是真意還是什麼。在間接稱讚的時候，那是容易當作真心實意聽的。

德國的鐵血宰相俾斯麥，他褒獎他部下的方法，是將這個人的好處，在別人的面前加以褒獎，使那人將他所說的話傳了出去。

間接的褒獎，還有一個方法。克利維拉德的律師倍依卡，最近在芝加哥的法庭使用了這樣的手腕。他在生長在國外的裁判官的面前，提出了這樣的事情，對於在長在國外的美國的市民，試述了一番有趣的媚人的辯論，因而引起了人人的注目，得到了裁判官個人的好意。

假使某人自負善於說話，那末，你就極力稱頌着他人同樣的本領，這樣的話是能够使他高興的。褒獎他人的擅長，於是對方也會想到自己也是這樣的，或是至少想到他了，是這樣地受人讚揚。

威爾遜在大總統的選舉戰中，有人出版了威爾遜的在幾年前所寫的信札，裏面這樣寫者「只想把蒲拉依盎擊敗一次。」此事發生後，威爾遜並不直接對蒲拉依盎作任何感情上的諒解。

的努力。可是不久，在蒲拉依盎同時出席的華盛頓某宴會的席上，他在這次演說中，把蒲拉依盎的性格和他的名聲，大大地讚揚了一番。其後蒲拉依盎就和威爾遜互相和解了，蒲拉依盎在寫給威爾遜的信中，寫着「前事不必介意」這樣的話。

稱讚，是指導者吸引人的最有力的工具。

最有效果的，對於因我們的一句話大可以左右他的成功和失敗的人，和待到我們一說足以堅定他的確信的人，是要給他們以善意的褒獎。女人們受了丈夫的褒獎，沒有一個不感到快活。男人受到事業出衆的褒獎的時候，不歡喜的也是少有的。任何人都想受人認識自己的優越處，偉大的指導者，對於部下，是不吝賞讚的。

### 三 洛基菲勒怎樣獎勵失敗的人

洛基菲勒的協助者倍特福特做出了一樁失敗的事情。他受到了斯坦達德煤油公司的經理洛基菲勒一人友誼的援助。他這樣說：

「我有一天從蒲洛陀愛衣第二十六街回來，覺得後面洛基菲勒和普拉特兩氏來了。我不願想起失敗的企業，所以照樣地走着。然而他們叫住着我，洛基菲勒拍着我的背：」

「噲！倍特福特先生，聽得你的南美的事業……」

「是冷淡我吧？或許這是一種虛偽的做作。」我當地這樣地想着，我懶於回答他們！  
「但是這次你太損失了，我們現在正計劃幫助你百分之六十的投資。」

「那麼我要謝謝你們兩位了……」

總之，洛基菲勒氏是怎樣獎勵一個失意的人，而恢復他對於事業的雄心。

褒獎部下，是鼓勵他勤力做事的一個最有力的辦法。

休外蒲這樣地批評着卡內基：

「卡內基得力的人，就是被他稱讚的人。我碰到各方面的許多的大人物，任你怎樣優秀，地位怎樣崇高，還沒見過像他一樣的用着褒獎人的精神，而收得很大的效果的，做着偉大的事業的人。諸君如有此心，請想一想怎樣才有最大的效果？卡內基很早就把這事情知道得很清楚，成爲他實行的人生哲學，因此他能够獲得最大的成功。」

卡內基的弟子休外蒲做戰時造船局局長的時候，他的部下辦事的熱心，是很可驚。爲着要使上自主管人下至綴釘子的職工，都勤奮地工作，他知道是要用褒獎的方法的，因爲這種方法，比較起來，和用金錢作爲報酬來得更有效果。

在卡姆潭工廠裏，工作的成績打破一切的紀錄，竟把塔卡苛號於二十七天內完成了，這時候，休外蒲集合了所有的工作人員，作了一番祝賀的演說，送給每人銀獎章和威爾遜大總統的信，隨即對監督美衣生，從袋中取出了金錶，遞給他作一個紀念。

主人的稱讚，在部下無異是飢人之食。

有些人，他們還在需用着陳舊的方法，那就是用嚴厲的叱責強迫他們的部下努力辦事，但這種陳舊的辦法，已是不行了。

那樣舊式的方法，是誰也不會畏懼的。但是漫無限制地褒獎，那是不要錢的。賴特公司的經理

原书107-108页缺失

然而在戰爭的初期，茄克生給他妹子的私人通信裏，卻寫了滿紙關於揚名的計劃，並且嘖嘖叨叨地寫着要使一個身為特進陸軍少尉的他完成這個目的，那是很困難的話。爲了使自己揚名，這個勇敢羞澀的人，聰明地戰鬪着。於是他從司各脫將軍直接受到褒獎，很快的步步高昇。他相信「即使是中隊的工作，只要做得好，也能够得到將校的賞讚」從正規兵聯隊，將到獨立砲兵中隊。幾年後，他爲了要得到伐其尼亞士官學校的教授的職位而努力奮鬥，後來終於給他達到了目的。

茄克生看去也像有矛盾的，但是不用說，這種矛盾無論那一個大人物都有的，實際一點矛盾是做不到的。

他們本來是不願說的，但是想到自己的價值被人忽視的時候，就開始戰鬪了。假使我們有着特有的性格和才能，如果不使人知道，那不但自己，在某種意味上是欺人的。雖是這樣說，對於自己衷心的希望，先應該留點餘步那是不用說的。

洛基菲勒對人講過他自己「成功的祕訣」他這樣地說着：「受惠於時候與機會，僅此而已。」許多偉大的人物，都是這樣地謙遜着。

人人對於輕佻的自負者，是剝奪他的榮譽的，他們所喜歡褒獎的，是謙遜的人。總之得到榮譽最好的方法，是留一點餘步。

像巴拿馬運河的開鑿者哥賽爾將軍那樣謙下的人是世所少有的。他避開偉大的儀式。在第一隻船通過運河的時候，他穿了一件白襯衫立在米格爾水門上，見了他的人，立刻高喊起萬歲的呼聲，這樣一來，他就逃走了。但是像哥賽爾似的完成偉大的事業受着絕大的榮譽也是少的。

在工事上遇到非難的時候，他常是這樣說：「我們將來用運河來明白地答覆吧。」從這句話中，我們可以看出他的造成偉大的事業的祕訣來。

哥賽爾茲，也像現代的偉人林白似的，他的功勞和偉業，常被入作爲談話的資料。

世人對於那些太過於自負的人，大都是表示不信任的居多，因爲從他們賣弄自己才能這一點上，可以想見他的其他的事情也是不可靠的。而極端的羞澀，懦弱，過於看輕自己的人，也是一樣的。虛僞的謙遜，大多數不過是一種虛僞的自負吧了。

優秀的人是謙遜的——但他們也知道巧妙地推舉自己的方法。

## 一一 富蘭克林爲什麼推着手推車

富蘭克林在二十四歲時，借了一筆款子，收買朋友的印刷所和所出的小報。

這個愉快的富有朝氣的青年，是美國第一的「自力更生」的人，在那個時候，爲了將來的發展，他甯願負了一身重債，因而在商人的隊伍中，造成了他後來的地位。

富蘭克林不僅抑制了自己的缺點，而且馬上下了決心，使自己的所做的事情，惹起別人的注意。

「爲了信用和名聲，我不但切實地勤勉着自己，並且極力建立起我自己的信譽。我做着克苦的工作。什麼無謂的解悶的場所，我是絕足不去的了。爲的是增高我的人品。同時，爲了不使有對自己的事情不認真做的印象，我時時把在店中買來的錢，堆在手推車上，由街上推了回來。」富蘭

克林自己這樣說。

優秀的人，知道名聲不是偶然成長的，而是努力創造出來的。

『菲爾特實在因爲公平，所以有劃一不二的名聲。許多人都到他的地方去買東西，是靠了這名聲的力量。』葛利說。

新聞報的創辦人瓊斯，爲了要使有能够做經營新聞事業的名聲，用着這樣的方法。

當他還在當着一個普通通訊員的時候，瓊斯的計劃的第一步，是從銀行裏借了不作正當用度的五十美金。瓊斯這樣說：

『這是數年間絡續借取的借款的最早的一部分。當時我借了這筆款子沒有旁的目的，只不過藉此造成我卓着的信用。我決不動用此項借款。等到催款單一到，馬上就送還給他們。以後，我將借款的數額次第增加，終於有一次多到逐漸增加到二千美金。

『我決定來自己發行商業新聞的時候，我預算一下開辦的資本，出這樣規模的報紙，要一萬五千美金，但當時我只有五千美金。於是我跑到時常借貸的銀行的出納部，把這個計劃和他們商量。』

『出納部願意借給我一萬美金，不過叫我去和經理商量商量看。結果由於銀行的總裁的賞識，我的借款終於成立了。』

『我高興把錢借給瓊斯君。他個人如何我是不大清楚。但是知道他常從這里把錢借去，從來沒有誤過期。』

『銀行裏那一個有地位的人，注意我的記錄吧？而且在我的緊要關頭，這個有地位的人，說起

我的事來吧？這樣想着，我十五六年來都依照計劃去做。』這事情是他留意表示出他是個有信用的人。

### 三 正直是最好的政策

放着異彩的駐法大使，最近逝世的愛利克，他是律師出身的。青年的律師，誰也遭遇過初期的苦鬪時期，他也碰到倒楣的事情。因為有一個人請求他，向他借一張支票，他情不可卻，只得簽了一張數千美金的支票給他，可是後來從銀行裏來了收款的人用了粗野的態度拿出了這張支票，愛利克馬上照數償付給他。這事情是出於意外的，而且在法律上已經沒有應盡的義務了，因為法律所規定的期限已經在五天前截止了。

爲了友誼，他發出超過自己能力所不能支付的借票，愛利克傾其貧乏的資產來賠償這筆整數，足以證明他的高潔的品性了。

但是愛利克還做了比這更有價值的事。他在自身的行爲上，是沒有取得信用的機會。爲了發表事情的真相，目的不在犯了過失的夥計們，使銀行中的幹部人員，對他所做的事情表示欽佩。

這個結果，他由這家銀行，得到足以補償他的損失有餘的工作。他是一個謙遜的人。但是他的品格是沒有人注意的，於是他要求信用，來造成他自己的聲名。

斯密斯做紐約知事的時候，在事務室裏放着一份有插圖的報告書，使來客隨時可以看見。他造了堂皇的新型的養育院、病院和其他公共的設備用圖畫和文字表示出他爲地方所盡的偉業。



原书113-114页缺失

『能够和上司作個人的接觸的青年，在人生的作戰上，已經得到了一半的勝利。無論那一個青年不得留意做自己的職分的範圍以上的事情——怎樣吸引在上位的人們的注意的事情。』

某年青的鐵路郵差，和別人一樣地，用着原始的方法，分發着信件。大概對於職務都很隨便的，有時往往無辜擱置了幾個星期才分別送出，其中祇有一個他想出方法畫了一張送信區域的地圖，釘在車內。從種種方面計劃着新的收信和送信的組織，這個人，就是偉依爾。這樣細微的舉動，完成了他的生涯中的一樁重大的事情。就是他的地圖和計劃受到當局的注目，不久以後，他就被上司賞識而高昇了，五年後他做了鐵路郵局的副總監，後來又做了總監，一直做到美國電報電話公司的經理。

用研究的態度來做本來的職務以上的的事情，這是使上司關心的方法。

依利諾依斯中央鐵路公司的經理馬卡姆。有一天，穿了一件汗衫，在打掃站內的走廊的時候，使上司認識「像機械樣的好精神」的工作的樣子，而踏上了成功的第一步。

林外蒲說：『老想受人注意，但是不把他自己的思想表現出來的人，也是有的。』他並舉出一個例：自己的值班已經完了，爲了要把這一天的工作說給來接班的人聽，常常獨自等着，因了這個理由，一個職工竟因此而達到成功的境界。

指揮着四千從業員的芝加哥的依利諾依斯銀行的總裁M·斯蒂文生這樣說：

如果在這裏有一千個人並立在指揮者的面前，指揮者是把他們一樣看待的，要一個個地來加以考量，那是不可能的。但是假使其中有一個人跨前一步，那末這個人就惹起注意了。爲了受人注目，博得名聲，有時像卡內基的場合似的，是非冒險不可的。

## 二 向海軍長官挑戰的大尉

『海軍人員爲了經費的關係，不能充分的練習射擊！這是要不得的』——上面是某年青的海軍大尉，寫給羅斯福大總統的奇特的信中的要旨。

大尉把這信直接送到司令官們和海軍長官。但這些人們聽到了他的意見，都加以拒絕了他。——西姆斯，恐怕受罰，把這信送給羅斯福自己。

這是世界大戰的艦隊的司令官西姆斯將軍的光輝的歷史的最重要的第一步。馬上所得的結果，是把大西洋艦隊的五艘戰艦，置於這大尉的掌中。隨後把他昇到司令官的地位，任命做射擊演習的檢閱官。

西姆斯有着正確的思想，於是有這樣的表示。然而同樣重要的，是他有着勇氣，提出爲官長們不滿的意見，因了這一件事，他受人注目，從許多的人中把他提拔了起來，奠定了他的聲名的基礎。事情的任何規則，有着必要的例外，大概任何事情都是這樣，規則和習慣，只不過限於有益的用途的。大多數的人，都只因安全，容易做而對於規則略加遵守。但是對於這種偶像的挑戰，往往使主人非常注目，是獲得聲名的最簡單的途徑。服從與規律，當然在任何團體都是重大的。如果說部下非服從規則不可，那未免太盲從了。但是規則有什麼缺點的時候，那些企圖上進的部下就開始勇敢地打算把這個規則破壞了。

白克關於出版家卡幾斯這樣說：

「卡幾斯的意見，有二種人是一點價值也沒有的。那二種人是能說不能行的人，和什麼也不會做的人。」

做到依利諾依斯中央鐵路局的經理的測量技手侖士，對於出頭的方法，有着這樣的表示：

「便當，而且有效果，使主人注目的方法，想出頭的人應該做的事。」他特地用力的說。「諸君所做的工作，凡是自己認為這樣做才對的時候，就大膽地做去好了，對於這個職業，雖然眼前感到不滿，但你應該希望着將來，對將來作準備。」

總之，真的是熱烈地向上的人，是時在留心着機會的到來，但是毫無希望的事業自然例外，對於前途有希望的事業，那末才值得去一試。

這方法最著名的例，是賽爾諾夫。

他在九歲的時候，連一句英語也不會說地到美洲來。到了三十二歲，他就做了美國無線電協會的總裁，一直到現在。

幾年之前，他認為無線電在最近的將來，一定是很發達的，就下了一個決心，他像完全什麼也不懂，一年級生似的，着手這一方面的研究。賽爾諾夫正因為鑽入了這樣急速發展的事業，所以能够發揮了真實的本領。

### 三 顯示一些獨特的標記

凱農這個青年，繼續做了八年的議長，非常地得人愛戴。

但是這時候，他還是一個小小的議員，剛由依利諾依斯來的鄉下人。他受到了揶揄。

「依利諾依斯的紳士的袋裏一定是放着燕麥的。」一個輕佻的議員這樣地插嘴譏笑他。大家都笑了起來。但是凱農卻就回答他：

「我非但是袋裏放着燕麥，在頭髮裏面也有着草的種子咧。」由於這樣的談諧，凱農一變而爲使人喜歡的人。「草的種子的議員！」他的聲名就這樣地傳播開去了。

大部分誠然是偶然的。但這是常被使用着的，危險，然而具有魅力的方法。然而，有些人在使用着這個方法的時候，大都只能做到使別人看到傳單似的樣子。對於推薦自己的計劃使人注目，只是用着一種特異的態度。

但是凱農卻不同，爲自己，他做了一個使萬人喜歡的「商標」。

羅斯福也用着這個方法，他被人稱做「拿破崙以來最成功的政治家的魔術師」，他常常被那些漫畫家當做騎師一樣地畫着，這決不是沒有原因的。梅利阿姆說過：

他有着應該着騎師的服裝的時候，心得多數是在特別快車，穿着土黃色的制服，從他的外表上，沒有一個人看得出他是紐約州的知事。

羅斯福的「奮鬥生活」的商標，也不是偶然的。例如斯派克斯有一時期和羅斯福一同住在飯店裏，攝影機放在面前，羅斯福把手放在袋裏談話，一等攝影師把鏡頭移動開始攝影，他馬上把手從袋中伸了出來，像懸賞比賽的拳鬪家似的，忽忙地飛動着雙手。

某著名的攝影師指摘羅斯福素來不願作姿勢的事。他主張把臉孔歪着，姿勢不恰到好處並不在乎，只要把活生生的「動態」攝下就好了。這樣一來，羅斯福就做成了自己的一種商標。

這方法的例子是不勝枚舉。

我們沒有忘記前副大總統現駐英大使陶士的有名的含着垂下的煙斗的照片吧？

「市之聞人」之一的芝加哥銀行家發松爲了使每個人容易記憶，一向結着紅的領帶。

亞特拉斯水泥公司的經理墨龍當他在亞馬亞罐頭工場做事務員的時候，也使用着同樣的方法，引起別人的注目，他知道亞馬亞有一早就到工場裏來習慣，他也照樣地做着，而其他的事務員老是穿着事務服，他卻穿着紅的背心。有一天亞馬亞「這個是誰？」這樣問了之後，引起了監督的注意，從全體事務員中把他提拔了起來。這樣地墨龍造成使知道他的才能的機會。這樣的特異的行爲是危險的，但有時是非常有效的。

我們所熟知的安愛英他在風雪之中，着了白色的法蘭絨，走過華盛頓的市街，使市民驚異的事。那個時候，他爲了著作權的某項法案使在議會中通過，做着政治的活動。

這樣奇特的服裝原是他的一種計劃。在冬天穿了比雪還白的法蘭絨服裝，這不但是成爲街頭聞人們的談助，而且立刻就傳遍國內了。美國所有的報紙都登載着這段新聞，同時還使它漫畫化了，靠了這點吸引力，安愛英的法案，廣被議論，終於經議會修正而成爲法律了。

福特認爲他將自己製造的汽車定名爲「福特汽車」被許多人嘲笑着，這到是一個良好的廣告術。

可享在爲宣傳自己的戲院出版的小報中使用這個相反的手段。他爲使自己受到較大的非

難，把好多的資料供給攻擊他的批評家們。可亨說：「每週每週地使他們寫着，每週每週地使他們攻擊着我。這樣的事情繼續了二年，在這二年之中，我至少可以省進一百萬元的廣告費。」

「一百萬元的廣告費，」這是他過份的誇張，可是他終於一身而兼了劇作家和演劇家。大施非難的人，總之是失敗的。因為他們在攻擊的時候，理由是不充足的。

白克碰到了一個很大的失敗。是在婦人的帽上加着羽飾很流行的時候，他在家庭雜誌上，登載母鳥死的照片和飢雛的照片，主張從人道上來發起制止這種行為的運動。但四個月之後，羽飾的行銷增加到四倍以上。他的廢止羽毛的運動，結果反而使羽飾商人獲得了意外的利益。

這種相反的方法，不是始終可以使用的，然而有知道它的價值的必要。這個所以成功的理由有下述的幾點：

第一，因為他們都有着使人適合的東西。福特的便宜的汽車，愛英的法案，可亨的使人歡喜的戲院。就是那位羽飾商人，他也是把婦人們真心所歡喜的東西，貢獻給她們。

第二，他們都用最確切的方法——搔動感情的方法——惹人注意。引起嘲笑和發怒，那是千切不能忘記的。

第三，他們的感情善於變化。許多的女士，雖然看了白克的文章後的一剎那，憤恨那些採取羽毛的人，但過後就把這事完全忘掉了，他們又很高興地打算在新的帽子上加着羽飾了。

著名的演說家卡配五塔亞說：在無論怎樣不能感動聽衆的時候，特意激怒聽衆。這也是一個惹人注意的好方法，因為惟有如此，過後無論何人好把彼此間的誤會略為消失，就有很多接近的機會了。

#### 四 陀慈怎樣使他演說令人感動

前任大總統陀慈氏攻擊上議院的議事規則的一次慷慨激昂的演說，到現在還留在人們的記憶裏，當他發表這有名的演說的時候，大多數的議員都以爲陀慈是在發狂的了。然而陀慈把想矯正的惡弊這一點使人注意，卻是成功的了。

這演說激怒了很多的議員。然而，在國內卻獲得了一致的反響。不論在上議院，在俱樂部，在事務所，在街頭，都把他的勇敢的戰鬪當做了談話的中心。

A.P.通訊社的總裁克派亞說：

「我們都有對別人與敵作戰引起本質上的共鳴的心。爲什麼日報的體育新聞有這樣吸引人的魅力呢？它的理由之一，是人類愛着決一雌雄的緣故。」

像羅斯福、瓊士、威爾遜等，在生涯的開頭先就獲得戰鬪的勝利，爲世人所注目。多數的新聞雜誌的出版人，在他們所辦的刊物中，往往爲了正義而戰，因而使刊物收發行額大大地增加了。

使用這個方法時，如我們犧牲了攻擊的目的，那是危險的事情。要巧妙地使用這個方法，那末對於下述的質問不能不加以注意，我們的——理由，是有價值的。我們支持這個理由是不是出於真誠的呢？我們所得到的回答，確實的批評，對於我們有利的麼？

和這方法不同，但是有着同樣的危險，然而使好多人成功，獲得名聲的方法。不加注意地使用的多，但是也有特意使用的。這就是威嚴和氣品。



安迪生在托辣克鐵路上做賣水菓的小販的時候，他的孩子的氣品，據說常受人尊敬的。

華盛頓從小的時候，就有給人特殊的印象的容貌。他有着高超的精神，這是大家都聞名的，然而一有什麼必要時，他馬上保持着威嚴。例如在法印戰爭的時候，他知道國王任命英國的士官，位置都在他之上，叫他做着陸軍上校的地方勤務，他就脫離軍藉了。

羅斯福也是這個樣子，他認為有損自己的威嚴的時候，馬上離開了紐約州立法部，仍舊過他「農場」裏的生活，連請他做紐約市衛生局局長也婉言謝絕了。

芝加哥的依利諾依斯銀行的總裁士推依瓦斯，認為威嚴是成功的要素之一。

紐約的商業匯兌銀行總裁夫劉在雇用屬下的時候，他最注意的共有三點，其中的一點就是「威嚴」。他說：「那些有威嚴的人，是使人信服的。」

想到威嚴，你就應該力避被人當作頑固自大、強橫、自負的，能够這樣，那就好了。掩飾了自己的缺點，而把自己的優點揚揚自得，那樣的人，不但不能使人相信，有時反而引起別人的憎惡。

芝加哥某實業家外表上是一點威嚴也沒有的，可是他偏要用呆笨的方法，裝腔作勢地來維持這個威嚴，結果使接近他的人大為不滿，訪問的客人一到他的事務所裏來，他常是走到窗的旁邊去。好一會，他頭也不朝客人看一看，也不招呼一聲，「當然」他是不會說應酬的了。這樣毫無禮貌地來表示他的威嚴的結果，使多數的人是感覺到討厭而去了。其實，一個優秀的人是威嚴和魅力兩者混而為一的。真正的威嚴，不是使人畏懼，而是令人于不知不覺中發生真心的尊敬。

如果諸君在團體或組織中活動，試立一個自己的出名的計劃看。不用要求做出使上司注目的事。完成業務，能够保守上司的利益的時候，不妨大膽地把規則破壞一下。

原书123-124页缺失

巴達生在他的收銀機製造場，爲要用實物教授，常把收銀機放在玻璃櫃中，同時在他的巨大的工場中，寫着這樣的話：「我們用眼睛來教導。」

美國電報電話公司的前任經理偉依爾，爲了使和他談話的人澈底瞭解他的話，不絕地把他說的話用圖解表示出來。民主黨的領袖司密斯，在說話的時候，也有用圖解來幫助說明的一個習慣。斯密斯做知事的時候，把州中的好多的建設，用繪圖冊來表示給人看，已如前述。他說：「用數字和說話是不能澈底的，一定非用圖畫來使人理解不可。」

和這同樣的方法，會做生意的人，是常使用着的。賣出的最好的方法，他們知道是把貨品使人觀看。

爲了教給優良的勞動方法，漬物大王哈因茲，時常巡視漬物的周圍，參加勞動者所做的工作。哈因茲自己也親自脫去了衣服，很快地教給工作的方法，把處理瓦引木材的敏捷的方法教給他們看。

馬爾各正這樣說：「意大利的獨裁者墨索里尼，「限制飲食物，提倡過簡單的生活。」他開始獎勵生育的運動的時候，用自己做了父親來做模範。」

外奈梅卡在叱責他人的時候，也用着這樣的方法。

有一天，在巡視的途中，外奈梅卡看見一個女顧客立在櫃前，二個女櫃員只顧和包裝部的職員談天，直到算賬的時候，這才注意到。

外奈梅卡走到櫃裏面，問那個買客要買什麼？等到那女櫃員覺得，他已抽出賬台的抽屜了。那個女櫃員慌忙地跑了過來，他才笑容可掬地讓她，什麼話也不說，因爲這是不着多言的。

使人見到實物，那是最容易引起對方注意的方法，我們不論在教導的時候，賣出的時候，說給人聽的時候，叱責的時候，最能發生效力的，是將實物映入對方的眼裏。

## 二 安迪生爲什麼把電氣比做一隻狗

當電話機最初發明時，安迪生對高貴的賓客，說明他的這一種的發明。

『先生，我聽得某一個年老的電線修理匠對他弟子說的話，認爲他的話最能夠說明電氣這東西的性質。那老人這樣說：』

『「如果有着從哀琴勃拉到倫敦那樣長的狗，那末假使在哀琴勃拉拉着它的尾巴，會在倫敦叫起來的吧。我所知道的僅此而已。電線的傳達，像狗的身軀一樣，要比這個說得更正確，那是我所辦不到的了。」』

安迪生用說話來描摹，比喻得很簡單很易解，把難懂的東西，說得很清楚了。

馬克拉克冷想在二日間，把安全開關賣給某大製造公司的主任電氣技師。他坐在技師的案前，正在想怎樣說好呢？突然，有人來報告，工場的職工因危險的開關而受傷了。

醫師和保安技師跟總裁作了種種的商量，然而毫無結果，這個受傷的工人終於死了。

這一天，馬克拉克冷成交了一筆數目很大的交易。

如果販賣者想使頑固的電氣技師答允，他知道只要職工死傷之後，就會把安全開關裝起來的吧。但這是不可能的事，而且也非所願的。於是，他以後就以這件事作爲談話的資料，來繼續推銷。

他的。

他這樣一實行之後，果然在兩三個月之間，馬克拉克冷造成了安全開關公司推銷的最高紀錄。不久就由普通的推銷員升爲販買部主任。

我們的使命最易被理解，被記憶、被實行的，是把要說的事有聲有影地描摹出來的時候。

### 三 奶瓶造成的奇蹟

如果沒有奶瓶這回事，恐怕巴拿馬運河到現在還造不成也未可知。

工事開築後最初的二三年，官廳的惡習、愚蠢，到現在已經成爲周知的事實了。但是知道當初的事實的人，卻是很少的。華盛頓的委員會尙未提出海底電線的要求，擔任干涉工事。連哥茄斯博士的根絕黃熱病的研究，也沒有到完成的地步。

這個時候，美國醫學協會的會長利德博士爲了實地研究，被派遣到巴拿馬。不久利德博士攜了報告書回來，這裏面寫着造成歷史的事件。

原來有一個病院住着一個婦人，新近生了一個孩子，這個孩子卻必定要用奶瓶的。保姆茄爾德少校要求橡皮的奶頭和奶瓶。但是，這兩樣東西是沒有的，自從前年九月起，老早就沒有這樣東西了，於是博士就寫了請求書，簽了字，拿到哥茄斯少校的地方去請求，又簽了字拿到材料分配局長特皮依氏去請求，這樣之後，再把請求書騰清了送到書記那邊去。於是好容易才准許差人到藥房去買奶瓶和奶頭，但一買就買了二天，那個孩子就等不及死了。

而據利德博士的報告，那個每隻用不到三角錢的奶瓶，實際上開了六圓七角五分。委員會爲了所費昂貴而抱着百事勿管的政策，於是便變成了這樣不幸的結果。

這件事被揭發後，合衆國的報紙都登載着這項新聞，並用着譏刺的調子評論着這事件。特別是刺激着白宮的羅斯福大總統，馬上就把委員會裏的七個委員革職了。

說了這「奶瓶」的話，把美國官方疏忽的情形，很明白地告訴了合衆國的每一個人。使用例話，確實是一種有效的方法。

第一例話是要圖畫一樣的描摹。人和物都像舞台上的一樣的生動。第二，使人易懂。無論那一個人都有點偷懶的努力，抓住新思想，使自己的經驗結合起來。說話的時候，不要忘記這個努力。只要說得生動有趣味，他們就高興聽，把這思想毫無困難接受了去。

林肯常常用推心置腹的說話，使人容易瞭解，進而接受他的意見。他說：「對普通的人，用明快有趣的例，比任何方法，來得容易打動。」

在南北戰事，林肯對他的部下講話，在他說明一樁事情的時候，林肯是這樣地說：

「一隻雄牛繞着樹木在追趕一個農夫。那個農夫終於拖住了雄牛的尾巴。一直跑過了田野。農夫以爲一跌倒不是要跌斷頸骨麼，無論如何也不肯放手，而且大聲地對雄牛說：「總之，誰攪起了這亂子。」」

林肯的所謂拖住雄牛的尾巴，意思是說不要放南軍逃出去。他把事情本身簡化了，卻留給人家一個深刻的印象。

不論那一個偉人，都是善於使用這個方法的。

比利時救濟委員會的會長胡佛，有一天，他知道食糧船有遭受德國潛水艇的擊沉，飛機的威脅的事情。他就馬上趕到柏林，要求潛水艇和空軍的司令官，出一道尊重救濟委員會的旗幟的佈告。於是得到了「真是遺憾的過失，下次決不再有這樣的事情發生」的誠意的答覆，但胡佛卻回答他：

「我記得有一個被隣家的犬叫怕了的人訴着苦。那隣人說，請不要怕，不會咬的，我們的犬不是那樣性質的，於是這個人便回答說，那個我已經知道了，這事情你是很明白的，可是犬曉得了麼？這句話比長篇的議論更有價值，德國方面立刻就決斷地說道：

「我已照會過犬，請你放心好了。」

威爾遜也是以這樣有趣的話使人明白瞭解著名的。一九一六年五月間，他的軍事教育普及計劃被認為危害美國所公認的個人的自由，反對的人推派代表來和他交涉，他這樣的說：

「我想到一個承受百萬圓遺產的亞依爾冷特人的故事。他在旅館中開了一個房間，對待役說，明朝一到七點鐘來叫他，說是主人有要事。等到侍役來叫他了，他說：「請對你的主人說我已經死了。什麼事這樣大驚小怪，」這就是美國人的所謂自由觀念。」

例話把要點使人明白，不一定要有有趣味的。最大的先師基督所講的話，誰也不會忘記的。蕩子的譬喻，患癩病者與富人的譬喻，善良的薩馬利亞人的譬喻……：

例話不僅使思想易懂，易記，同時是補救思考抽象事物的方法。

像羅斯福這樣善於理解形容詞，俗語的力量的人世所少有的，他在實際的使用方面往往奏着奇功，例如他所慣說的什麼，「欺騙療法」，「奮鬪生活」，一直到現在還活生生地留在別人的腦

海裏：具有效果的。

當我們要說明「什麼」的時候，大多是運用漂亮的成語，來加以說明，所以，我們在和人會談的時候，對於活用「成語」這一方面應予密切的注意。

假使想把我們的俱樂部弄得更完備些，如果我們把這當作問題來講論，那是常被忽略的。因為對會員們要求困難的事情——大都是不願預聞其事的。

然而怎樣可以弄得更好些，要幾個錢？結果如何？如果提出這樣表示完全明白的計劃，即使再加十倍也是被人注目的。沒有困難，容易去做，那是最易受人注意的。

有一天，祕魯的征服者披柴祿的部下，遇到了飢餓和疲乏困頓的侵襲，但他爲了要使他的部下忍耐着，對他效忠，披柴祿使用了這樣的方法。

還沒有到祕魯，他們在太平洋的島上，等着載食糧和新補充兵的船。他們等着的船，竟沒有來，而巴拿馬政府派來的船卻到了。這個船長，告訴他們巴拿馬人都認他們的遠征是要失敗的，政府有叫他們歸國的命令。

但是披柴祿走到排列在海濱的部下的跟前，用指揮刀在砂上劃了一條線，他說，「想跟我一道去的跨過這條線，剩下的回國去好了。」這樣一來，他是勝利了。

優秀的人們，把自己的思想，巧妙地打入他人的心坎的方法，請看一看前面的記述。

諸君的思想，使他人集中注意，使其理解，使其服務，是給他常可以用眼看得見的東西。使出和通過耳朵一樣的通過眼睛而告訴他的工夫。圖畫、人信扎、圖表……隨便什麼都好，用來作表示傳達，說明諸君的思想的東西。



原书131-132页缺失

方很滿意地回去。

福特的戰術，不說也可以明白的。因為他所說的新計劃的內容，引起了對方的關心。可是最重要的，這是一種煙幕作用。就是靠着這個煙幕的力量，堅固了福特的決心，藉此不使自己的思想和感情顯露出來。

在必要時不能把自己的思想和感情隱藏起來的人，當然不是第一流的人物，要制御他人，如前面所講過的一樣，先須制御自己的感情。這正是支配人的切要的戰術。

像福特、休外蒲、林肯那樣的人，爲了隱藏自己的感情，用着種種的手段來回絕請求他的人，同時儘可能地使對方保持着對你的好感。

例如斯特魯口中所說休外蒲便是一例：

『新聞記者大概都很容易見到他。但一跑了出來，卻覺得聽到了很多的有趣的話，自己所必要的記事的材料，倒一點也沒有。』

和富翁黃達亞皮爾特時常見面的一個青年記者，不知有多少次，他一點記事的材料也得不到。便空着手回來了。他告訴人家，受了對方的「溫情的魅力」，完全把自己的「目的」忘掉了。

菲爾特公司的董事長雪普生，曾經做店員的時候，代表菲爾特出席某實業家的集會。在這席上，他拚命地吸着煙，因此有人把這件事去告訴菲爾特。

『聽說你比任何人吸得很多的煙。』

菲爾特這樣問他，雪普生就回答說：

『是吸的。我沒有插嘴的餘地只好吸煙了。』

爲什麼雪普生是這樣呢？這不單是爲了沒有插嘴的機會，而且可以避免說出真心的話，免得說是人家不去理睬他而得罪了所有的與會的人。

紐約的一位名律師，他也是用着雪普生的方法，他對著者說：「在交涉的時候，常吸着煙，藉以隱蔽自己的感情。」

有時候，有不加回答就下逐客令的必要。有名的意大利的銀行創立者其盤尼尼，在想着什麼的時候，就毫不留意地使「會話從這邊耳朵進去那邊耳朵出來」很簡單地把來客擊退了。

在一千九百十七年夏，亨斯上校隱居別墅，外面發生他和威爾遜別離之後有着很多的隔膜，的謠言，他對要求說明這原委的新聞記者說：謠言的東西，普通真像夏天的囁語一道來的，但覺得這謠言好像還「差幾分」。

拿破崙的征服者威靈吞，其後對茲魯士附近的法軍的作戰，被要求承認這是歷史的作戰的時候，他僅是這樣的說：

「多麼偉大的作戰吧……請添上我的讚詞和感謝送還給法軍。」

這是芝加哥商店大王斯普拉亞的經驗之談。他在年青的時候，到舊交菲爾特那邊去徵求投資的意見。當時的菲爾特是多數公司的董事，熟悉各店的內幕，在立場上是不允許勸人投資到那一邊的。那時候他就對斯普拉亞「這樣的事，不是你所知道的……」或是「留意我的話是困難的……」加着這樣的註釋，來說明他所賣買的股票。

南北戰爭後，喬松大總統把南部的改造政策，不經過議會的手續就實施起來，以致破壞了法律，這多難的幾年間，致使謝拉德將軍陷於苦境。喬松的舉動，遭了他強烈的反對，然而，喬松如果公

然和癩拉德將軍反對是會招致政府的不信任那是不好的。於是他使用了方法。喬松並不徵得癩拉德的同意，拉他一同去作旅行演講，叫他一同立在講壇上，用沉默來表明支持他的南部政策，這時候，癩拉德就感得非常的不安，藉口有病和喬松分別了。

生假病在某種場合上是非常有用的。

癩拉德將軍的祕書武官白敦將軍說：

『癩拉德是和常人一樣的有着虛偽的心，但他雖對少數人有着虛偽的表示，而對於他自己的思想目的，希望，卻始終是忠實的。』

## 二 善問的林肯

西部聯軍的指揮官達其和東部的癩拉德將軍一同逗遛在華盛頓的時候，爲了表示敬意，他們相約同去訪問林肯大總統。

和林肯談了幾句話，達其而立起身來告辭了。林肯把他留着，把許多訪問者打發了之後，領到另一室中。

一見達其心中不樂，林肯就取了檯子上的一本書。關於當時的事情，後來達其這樣說。

『林肯翻開了書，開始讀着某一章的一部分。因爲他的樣子非常滑稽，我不覺笑了出來，就把氣平了下來。他看了我一看，放下了書，就問起我訪問撲特麥克軍隊的事情。』

於是和達其一同吃中飯的時間，林肯仔細地問達其關於癩拉德將軍和他的軍隊的事情，並

徵詢他的意見。

達其又說道：

『我覺得林肯這樣的用意，那是後來的事了。那個時候，一點也不知道林肯的檯子上要求撤換拉德將軍的信扎堆積如山。』

林肯這樣地毫不顯露自己原來的目的來探聽必要的消息。

生特拉爾鐵路的前經理斯密斯說：

『打聽事情的最好的方法，應留意在人家高興的時候，因為祇有這時候易於說出真心的話。說明理由，在打聽消息上重要的地方很多。這作戰的方法非常簡單。芝加哥第一國立銀行會長威特摩亞最近這樣地說：

『突然的質問，也許是問不出什麼來的，但你表示關心對方的事情，往往能夠聽到想知道的情形。』

達其將軍在南北戰爭以前，那時他還在鐵路上服務，他在亞依奧州會見林肯時，這樣地對人說：

『林肯氏一見到我，就在旅館的涼臺上，和我談了二個鐘點的米查利依河以西的地方。他對我所做的工作，表示非常的關心，使我覺得很感激。當我被他問起種種的事情的時候，不知不覺間，把秘密都宣露出來了。』

傑出的人物，都善用這種方法。探刺人家的秘密，卻把自己所知道的事情，祕而不宣。

某實業家說及第一流人物的印象，特別是他們寄同情於對方，使人毫不覺察地問出他人的

事情的方法。這樣的人，常像偶然想着似的，提出想知道的人，或是從什麼話來舉出幾個人，在這個當兒，問出他要知道的事情。

這方法，是很重要的。但，自己的注意，過於顯示出積極的關心，到反而引起對方的「懷疑」了。

### 三 爲什麼不能顯身揚名

最近，在一個實業家們的集會上，提出了「合於事業的重要的地位的青年，爲什麼那樣的缺乏？」的問題。

冷德公司的經理冷德立起來說道：

「關於這個問題，在座的各位，恐怕都要這樣說吧：『青年的嘴太寬。』」

「好談自己屬下的過失，這是一個要不得的舉動，像這樣的人，結局是不會好的。實際上，把公司的祕密事情，即使講給自己的妻子聽，那我也可以說這樣的人，是不會成大事的。」

卻斯塔亞菲爾特這樣說：「不論是誰，把無關大局的隱密隨意地告訴對方，就已暴露出胸中藏不住的弱點，因此，對方便要想到別的重要的事情，一定也會說的……」

如果不能保守祕密，我們要想成功，是不可能的。那出人頭地的人物，差不多都是很留意保守祕密有名的。

例如福特父子，一同爲調度巨大的福特系的事業，據克羅柴告訴我們：「不論是決定什麼樣大小的事，他們父子倆的商議結果是沒有一切人知道的……」

這個保守秘密的耐心，在有些人顯然是做不到的，這是什麼緣故呢？

不能保守秘密，喜歡「信口開河」地直談的人，無異犧牲了自己的尊嚴。

自然，有能之士，惹起這樣呆笨的虛榮心的事是沒有的。而且也不是得人信用的方法。要得到好聲名，那就非把嘴緊閉起來不可。

喜歡探聽不可言說的消息的人，顯然是犯了大大的錯誤。

卻斯塔亞菲爾特說：

「應留意不認爲不可解。這樣的人，不僅難於親近，而且是很不正派的。覺得他人不可解，完全用這樣的態度來對付人，結果便什麼也不懂得了。」

使人不可解的人，無非是「裝腔作勢」而矣！

俊傑之士，正和這相反，留意保守秘密。雖不說他人無關的事，可是卻使我們很明白。

加拿大·巴西非克鐵路公司的創立者之一斯密斯，普萊斯頓這樣地批評他：

「一見他的態度是不客氣的，但善於探聽實情，在加拿大沒有人及得上他。」

卻斯塔亞菲爾特說：

「如果不說，那是不論對那一個都是可以隱瞞的，但不能裝做秘密的樣子，被看出有什麼隱秘的地方，因為這樣是會使人非常不愉快的。」

和人相接觸，尤其是想探聽別人的消息，必要時應把自己的意響和感情隱蔽起來。

有時，當你和人家交談的時候，爲了避免說出真心話，你不妨隨便在便箋上塗寫着或者不住地吸着煙捲，這樣也能抑制自己的發言。

原书139-140页缺失



胡佛初出大學求職時也用着這樣的手段。

他向桑法蘭西斯哥的知名的技術家茄寧求職的時候，茄寧回說他不要助手，卻要一個打字員，胡佛聽了這話，馬上就回答說打字員也是好的。但有一個要求，他要等四天後才來辦公。

可是這時候胡佛根本不知道打字的方法，但他卻抓住了就職的機會，結果，在四天的猶豫期間，他學會了打字的方法。

克拉依斯拉也有過同樣的經驗。當他年青的時候，在沙特來依克西推依鐵路的龍頭房內當着一小時三角美金的職工，有一天早上，別的職工都沒有來，突然有一部火車龍頭急待修理，因為在午後三點鐘就要用的。辦事員便問克拉依斯拉能不能修理。但是這個工作他沒有做過，他卻毫無驚異之色，像胡佛似的，毫不躊躇地便答應下來了。後來，他邀集了幾個幫手，便開始工作了，不到三點鐘，引擎已經修理好了。

這件事情，正像克拉依斯拉自己所說似的，是他的生活史上是值得紀念的一頁。

由於這次的功績，三個月後，他被任命為別處鐵路工場的總監督，在他三十三歲的時候，就破例的做了最年青的動力監督了。

在賢能者的一生中，像這樣的勉力為之而終於成功的實例，是很多的。

傑出的人物，強調這當面的困難，常顯示出自己的力量。威斯金亨斯引用披茲白克的天然瓦斯的時候，大家都懷疑瓦斯並沒有什麼顯着的功效，並無意對他的企業投資，後來，報上發表了全市一日消費量三千萬伏脫的新聞，但威斯金亨斯卻反對這個預算，發出了從每日三萬伏脫，不久必定要昇到四億伏脫的可驚的預測。這預測的大膽奔放，產生了他所期待的信任。

鼓勵他人的信任和勇氣，這是一切出人一等的人物的工作。他們把當前的危機置諸腦後，將「危機」加以深刻的檢考，但一旦獲得別人的支持，認為有成功的希望時，就不顧一切地去做。例如律師卻特，有時候證人明明地陳述對方非常不利的謠言，但他卻要求證人把這謠言再從容地複述一遍，而他自己迅速地把證人的說話記錄了下來，然後再加以逐一的駁覆。

「沙漠叛亂」的英雄陸連史，在長途行軍中，即使是非常疲倦，或熱得要倒下去的時候，但他卻極力做出毫無疲倦的樣子，快樂地兜着圈子。這是為使因疲勞而意氣沮喪的阿刺伯人振作精神，而特地這樣佯裝的。

這樣地勉為其力，祇有英雄們才做得到，在一些平常人就不可能了，舉例來說。一個飛機的司機，當陸連史叫他去擔任機關槍手的時候，他乾脆地拒絕了。拒絕的理由，正如他所說：「這是對飛行員失面子的事情，冒空戰的危險且不去說它。」

在申述意見的時候，一定把自信儘量地說出來的人，常是達不到這個目的的。但是在聰明人的手裏，就是毫不讓人的獨斷獨行的說話，也能使對方信服的。

這是芝加哥的知名的實業家的話：一個英國人的顧客跑到某廣告家的地方說：以後不要登廣告了。廣告家問他什麼緣故，他回答說是你的廣告沒有效力。

『只爲了這一點緣故麼……我可以忠實地告訴你，我們的廣告確實是有效力的。因爲你一向從事製造業，我是做着廣告業。而且你是英國人，我是一個美國人。對美國的顧主應該做着怎樣的廣告，這些我是非常內行的。』

這樣說了以後，那位廣告顧客就不再說什麼了。

傑出的偉人，都是戰士，在必要的時候，準備施行打擊的。他們的使人心服，主要的由於理解人類的性情。

## 二 威斯金亨斯避免破產的妙計

前節所講的威斯金亨斯，因為受了一千九百〇七年世界經濟恐慌的影響，他所經營下的威斯金亨斯的電氣公司，陷入於破產的境地。

但是到了第二天，公司中的辦事人員依舊照常工作着。經理也毫無愁悶的神態。

威斯金亨斯和一個代理人會見了之後，他那樣地告訴他：

「先生，現在，我把此刻的事情是當作非常的，但一經公開，就不免要引起一般人的批評了。」公司在風雨飄搖中，但他卻泰然處之，因了這種堅定不移自信，大家便想出一個挽救的方法，這方法是發行新股票，僅就公司的雇員所應募的數額，已經在六千萬美金之上了。

由於這樣地隱忍了恐怖和不安，威斯金亨斯大膽地把公司挽救過來了。

當然，引進追從者，是先導者的自信。這在立在上者，也是責任所在。

立在上者，一點不恐懼不擔心的人是一個也沒有的。真的領導者，是決不會如此的。即使是碰到逆境，在朋友或雇員的面前，還是裝做若無其事，以堅強的自信力，去打開面前的困境！

滑鐵盧大戰前夕，不管敵人的狀況怎樣，威靈吞將軍還是參加蒲拉賽爾的利其蒙德公爵夫人邸中的跳舞會。

提督陸德孟，在大戰將爆發前剎那間，發出緊急的命令以後，便在甲板上和別的士官談着漫無目標的廢話。

鎮靜是最重要的，做將領的要是有一點恐懼和不安，就能使部下受到很厲害的影響。

愚蠢者往往將「絕望表現在面上，聰明者卻巧妙地掩飾了自己的不安，像優伶演戲一樣。換句話說，他把恐懼早已「一笑了之」。自亞歷山大、拿破崙，以至卡內基、席姆斯，這些普世公認的偉人們的生活，儘可在戲院中一瞬間把它領略出來。」

不過，在鬪爭上，爲將領的，爲使敵對者感覺到恐怖，又往往利用種種不客氣的誇示力量手段。開鑿巴拿馬運河，發生總罷工恐懼的時候，哥薩爾士只發出「不論那個工人，早晨不來上工，就永遠解雇。」的通告，竟獲得出乎意外的效果，連總罷工也就此無形消滅。

意大利的獨裁者墨索里尼的生活，是怎麼樣呢？馬讓哀爾說：

「一千九百二十四年十二月，墨索里尼爲慘殺馬推奧望而引起公憤，他的黨失去了一切黨派的支持，他差不多成爲全歐的衆矢之的。軍隊、輿論，以及國內有組織的民衆，莫不高唱打倒墨索里尼。連他本身的支持者，都不禁喪膽了。但墨索里尼會使用他最後的武器，那就是利用他的「威嚇手段了」。當舉行開議的時候，反對他的人要求他辭職。對於這個，墨索里尼爽快地回答說：「好，我馬上寫辭呈來。不過，誰敢接受了我這辭呈，我就在三十分鐘之內，帶了兵衝進羅馬街上來了。」於是辭職的要求，遂被取消了。」

### 三 從事務員做到正式律師的却特

卻特以二十七歲的青年，竟任事於紐約第一流的法律事務所，這的確不是出於偶然。他不僅已成為一個名律師，並且已成為法庭上的第一人，這不得不歸功於他那機敏的行動。當他在這事務所裏當一個事務員，但是做了幾年，看出沒有昇進的希望，就告退了。這告退是含有重大意義的。

但是使我們覺得有趣的，是卻特竟又回到這事務所中來。原來，他的舊主愛維特，在卻特走後，就十分思念他，很誠懇地表示，要卻特重再回來！然而，卻特還是沒有回來。

愛維特並不灰心，進一步向卻特誠懇表示，使得卻特有些不好意思起來，於是，卻特重再回到事務所中來！這一次，和先前不同了，愛維特萬分重用卻特，使卻特能借此機會發展他特有的才能，以報愛維特知遇之恩，也奠定他自己的地位。安迪生也用這樣的作戰方法，賣去了他的發明權。

那還是二十年之前，安迪生在某公司做電氣技師，受到了發明專利權。

有一天，公司中來了兩個董事，爲了要收買他的發明權和改良權，叫他到經理室去。這事情，安迪生其後這樣說：

「我只想把專利權賣五千美金，因爲以後在實驗上要用很多的錢，所以即使便宜些也是肯賣的——我抱定這樣的決心。經理問我希望要多少錢，我回答說：」

「我的發明對於公司有怎樣的價值，我是不知道。請你說一說吧。」

「四十萬元，怎樣呢？」

「這金額使我吃了一驚，就是現在也是要嚇一跳的。」

安迪生所以能够開始從事製造繼續發明，就是靠這四十萬元的力量。

安迪生和卻特相同地，先使對方提出來而得到了勝利。我們爲在交易上取得有利的立場，也可以常使用着這個方法。

在交易上，臨到訂約簽字的時候，常有臨時逃避提出異議的人。芝加哥有名的房產大王薩獨拉亞最近碰到了一樁很大的交涉，把這樣的困難的事預先避免了。

根據指定，薩獨拉亞準備了文契到本人的事務所裏去。但他不馬上把文契拿出來，只把對方所喜歡的嗜好，如足球，高而夫等提出來閒談着，終於使對方有些不耐煩了，催促着說：

『請莫談這些吧，我急於要問的，契約到底是怎樣了？』這樣提出了之後，薩獨拉亞才慢慢地把契約拿出來，立刻就簽字。這是因爲薩獨拉亞把責任推在對方身上，使對方不得不先提出來。

又要隨心所欲地左右別人，唯一的方法，是抹煞個人的利害關係。假使我們是無可無不可的，別人就會把這方面的計劃，認爲是和他自己方面也很適合的。但是如果我們把自己的計劃，強人去做，人家就有點不敢去做了。

又，要想完成自己預期的目的，而自己卻躲在幕後的場合也是很多。政治家和外交家等，對於自己所關心的對象的人，是不使他直接知道的，他們藉了第三者的傳達使其知道。

在上位的人所用的手段，靠了隱蔽自己的思想和感情的手段似的有趣的事情是沒有的。而且恐怕這樣常被他人提起的手段，也是少有的。但是這種作戰的方法，比任何方法都難。那就是要熟悉用怎樣的方法能够使對方感動，對於對方的應答助以慎密的觀察，最後必須要有辨別機智和欺瞞的微妙判斷力。

原书147-148页缺失

有些人，常以「戲謔」爲樂，又像孩子們的相打相撲似的，藉以表示自己的天真。但這個無謂的「戲謔」，有時往往惹出意外的危險。

成功的人們以滑稽取樂的時候，他們必定慎重地謹防着無意中開罪於人。

因「滑稽」而常感快活，林肯便是其中的一個，他用關於自己的滑稽的說話，去惹動他人的心。已如前章所述，這是立在上者的得意的手段。威爾遜也用同樣的方法使對方引起優越感而歡喜。用關於自己的滑稽話，是不會引起人家的惡感的，誰因着我們的事情而發笑，我們只要跟他一同笑着，就得了。

柯立芝是一個相當滑稽而以豪放見稱的人物，他在勃拉克過夏的時候，把新聞記者一同叫了來，告訴他們想在生日七月十四日請你們來，備一點酒招待諸位。

大家都很高興。其中有一個人詢問他豫定用不用煙火。

「不，煙火製造術，想請新聞記者諸君去擔任了。」

柯立芝這樣說後，望着記者們哄然大笑了。這種滑稽，是帶着一點豪放的。

最後，讓我來講一講雜誌「滑稽欄」中的滑稽，這種滑稽的人物，多是從想像中創造出來的，因此差不多是安全的。那些所謂上流人物大都明白利用這種笑話和談天的巧妙。

有能之士因了滑稽而得到別人的好感，這是由於考慮對手的緣故。注意不使有損傷他人的事情。同情的滑稽，能使人心動，改變感情的。

## 十 陸伽斯用幽默援救了摩洛哥大使



對於駐墨西哥的大使摩洛，依賴電影明星陸伽斯的事，人們都表示相當的驚異。

白敦關於摩洛的手段，和陸伽斯爲摩洛盡力的事情是這樣的：

「摩洛把陸伽斯留住在大使館之後，忽然引起各方面的批評，哄動一時。大總統用自己的私車作數日的旅行，帶了閣員和士官，連摩洛和陸伽斯也邀了一道去。這時候是暗殺三個大總統的候補者的非常時期。陸伽斯會見了大總統，在旅行回來之後，大聲地叫着翻譯員，指着大總統叫道：「請翻譯給這個人聽，使他了解我只爲了遊覽而來的，決沒有其他政治上的野心。」」

聽了他的話，大總統不知不覺地哄然大笑起來了。

芝加哥的國立銀行的前會長威托摩亞最近對人說：

「我爲了要接近兩個人，和這兩個人說着笑話，談着山海經，企圖得到兩人的友誼，我以爲除了這個，比這最好的方法是沒有的了。」

漂亮的滑稽，是像麻疹樣易於傳染的東西。

由於使人發笑引起滑稽感，可以得到這個人的好意的。作爲使他人快樂，緩和緊張，親近的方法，正當的滑稽，是世上最有效的戰術。

當你使用滑稽的時候，必須考慮這笑話的笑料。應記住使他人哄笑是一種戰鬪的利器。滑稽的最好的材料，是關於自身的笑話，傳述稱讚的笑話，以及想像中的的人物，而絕無妨礙別人的笑話等。

## 第二十七章 當你需要戰鬥的場合與

### 制勝術

#### 一 林肯把無禮者推出事務所

關於林肯的一生中，有趣軼事很多，曾做過林肯的祕書的哀依這樣地說過：

『有一天，我和林肯一同在辦公，進來了一個差不多有好幾個星期每天來訪林肯求職的男子。這個男子老是把請求的話反覆地說着，於是林肯說道：「先生，多說是無益的。還是回到家裏去吧。因為以先生的能力是不能擔任重要的工作的。」』

『於是這個男子憤慨地用着極端不客氣的態度說道：「那末，大總統是有眼不識泰山。這時，度量寬洪的林肯，倒底也忍不住了，他呆呆地注視着對方，後慢慢地從椅子上把他的頎長的身軀立了起來。」』

『立起來之後，他走到那個男子坐着的地方，抓住了那人的衣襟，拖到門口，推出門外，關了門，仍舊回到原來的位子坐下。男子開了門叫道：「把我的文件還來。」林肯連忙從櫃子上取了文件，攢了出去，然後再把門關上，依舊做着要做的工作了。」』

圓通體貼的林肯，也不覺發了怒而加以制裁。

這樣偉大的統率者，都是鬪士。他們自輕聲的嘲笑以至刺刺不休的說話，自暗默的輕蔑以至

野蠻的大打出手，都有着心得。

偉大的人物時時保護着自身，不僅是爲了保全自身的自尊心，他們力避不必要的爭鬪。然而在前面也已說過，在上位的人不是以恐怖來應付人的。他們不像那些無價值的弱者，同時他們也沒有煩惱，喧嘩的。

我們從偉大的華克拉因的一句話中，可以看出理解這一點的關鍵。他說：「不得已的鬪爭，我決不退避。」

這樣的人們的戰鬪，是在於不得已的場合。在發生就是只在打開局面唯一最善的辦法，毫不猶豫地出以戰鬪的一法。

由他們在上位的人們與他人衝突所常使用的方法看來，與敵人實際交涉的時候，或是數說不樂意的人的時候，他們的戰術是很顯明的。總之，是用最容易最確實的方法獲得勝利。也有左手致命的一擊向頭顱直打過去的場合，也有在笑談裏不過略出數語的場合。

## 二 葛利萊依使用了諷刺的暗箭

名記者葛利萊依，他曾用穩固的一言，來說服憤慨的某政治家，據皮旭普所說：這個政治家，是某政黨的領袖，跑到葛利萊依的事務所，斥問他以不支持某政黨的理由，接着他便對着葛利萊依大罵了一頓，指斥他是黨的叛逆者，破壞黨的策劃，以及別的各色各樣的罪名。

『葛利萊依當作沒有聽見的樣子，照常地寫着。訪問者對於這種不加理睬的態度越加憤慨