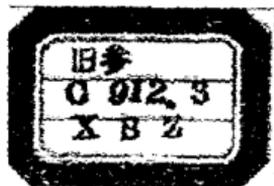


交際要道



上海大文書局發行



2279

交際要道

—•<0>•—

編著者 吳鐵之

1941

上海大文書局發行



交際要道（目錄）

第一編 與人交際的基本技巧

- 第一章 要達到某一個目的切莫對人加以批評……………一
- 第二章 交際上最大的訣竅……………一二
- 第三章 要明白對方心理的變態……………二十
- 第四章 投其所好以務其心……………二十七
- 第五章 免除自我的觀念……………三四

第二編 得人愛好的原則

- 第一章 待人接物要具有真實的興趣……………四五
- 第二章 體察對方的愛憎……………五六
- 第三章 笑容可使見面時發生好的感想……………五七

第四章	要記憶他人的名字	六八
第五章	與人談話時應該盡心聽記	六九
第六章	談話要令人趣味	七八
第七章	用誠懇的態度賞識他人的優點	八二

第三編 令人贊同的各種法術

第一章	切莫與人爭	九四
第二章	尊重他人意見莫說他人錯誤	九九
第三章	越自己的錯誤	一〇八
第四章	談話時要溫和懇切	一一二
第五章	與人交際態度應和藹	一一七
第六章	蘇格拉底談話的秘訣要使人多說「是」字	一二三
第七章	於他人失敗時不宜多說話	一二九

第八章	對方覺得出於自動然後可以合作	一三六
第九章	該瞭解對方的宗旨	一四四
第十章	同情心最爲重要	一四七
第十一章	使人們思想高尚化	一五三
第十二章	對人表示志思應有戲劇化興趣	一五八
第十三章	捉起人們好勝之心	一六一

第四編 交際之道使人心悅誠服最爲重要

第一章	先送對方好處然後說明改善之點	一六四
第二章	最好避免直接的批評	一七〇
第三章	責人之時應先反躬自省	一七二
第四章	能免除命令式口吻最好	一七五
第五章	應該顧及對方的面子	一七六

- 第六章 鼓勵人們有進取心。……………一七九
- 第七章 應為整個社會着想勉人為善。……………一八五
- 第八章 使人想到極易改善。……………一九一
- 第九章 使人發生興趣然後可以樂於從事。……………一九一
- 第十章 常以對方的興趣為前提。……………一九三

第五編 謀家庭生活的七項規則

- 第一章 切勿多言而有怨恨之色。……………二〇六
- 第二章 母事可求。……………二〇一
- 第三章 免除無謂的批評。……………二〇三
- 第四章 誠意領略對方優美之點。……………二〇五
- 第五章 對於細瑣事件應加注意。……………二〇八
- 第六章 慈慮謙和。……………二一一

交際要道

第一編 與人交接的基本技巧

第一章 要達到某一個目的 切莫對人加以批評

世界上為非作惡的人們，不論他們的舉止行為，如何的不好甚而違背道德，抵觸法律，大多數不肯自己承認罪惡，總是以為所作所為，並沒有錯誤，我說這幾句話，我可以提出很多的證據來證實牠。

從前美國有一個著名的劇盜，綽號叫做使給手克洛摩，他是一個兇殘狠毒殺人不眨眼的巨魔，所犯的案件無慮有數百件之多，各處的官廳法院，都要捕護這個兇犯，於一九三一年的五月七日，紐約的警察廳，探知他藏匿在情婦家中，於是紐約的警察廳調動大隊警員一百五十餘名，全體武裝，把他情婦的住宅团团圍住，屢搜拿綽，克洛摩不及逃避，爬上屋頂頑力抵抗，雙方相持了很多的時候，不能將他擒獲，雙方開槍互擊，互毆兵兵，紐約一萬餘個市民目睹這一場惡戰，結果警員方面使用了流彈彈開放了機關鎗

，方纔把克洛摩生擒活捉。

警察廳對於克洛摩嚴密的偵查審問，在他被捕之前，他曾寫信給他的友人，信內的措詞，真是玄妙絕倫，他說「我是有一顆弱小的心，而我這顆心是善良的，從沒有加害於別人的惡意。」旁人說他作惡犯罪，他反指他們的認識錯誤，後來法院判決他死罪，用電椅刑結果他的性命，於臨刑的時候，他還申辯著說，他的殺人槍奪是完全出於自衛，本人不能負刑事的責任，從這一個故事看起來，克洛摩雖是身處死刑而臨死之時，他的心還是沒有服罪咧！

還有一個芝加哥的劇盜愛爾凱朋，他是盜黨的魁首，人類的惡魔，狡猾暴虐，無惡不作，後來惡貫滿盈，就捕入獄，也是判處死刑，刑場上執行槍決，臨刑的時候，竟竟申辯說：他自己是一個慈祥的人，平生行動，忠義仁厚，對於社會人類有很多供獻，現在國家處以極刑，實在是不應該，非但他不承認犯罪，而且他竟是指為冤枉，他和雙槍手克洛摩真是一丘之貉，有同一的心理。

最近我曾經去參觀紐約監獄，那邊的監獄長官對我說，「在這監獄裏面的犯人，大

多數的犯徒都不肯自己承認己徑的罪惡，即是證據確實罪惡昭彰，對於自己的作爲，總有一種掩飾的解說，不是說這種的作爲，是出於萬不得已，或是說彼處罪刑，是蒙不明白之冤，他們不以爲自己的行爲是違法悖理危害國家社會，他們所受的罪刑，從沒有認爲處刑得當，罪有應得的，所以犯徒們雖是身入囹圄，飽嘗鐵窗風味，真能悔改善，表示革心從善的確是爲數不多，這一種誤過飾非的心理，不獨是監牢中已經處刑的囚徒如此，即是普通一般人的心理而論，很有相同的趣向。

英國著名的大富翁華諾美格曾經說過，他於三十年以前，深切的了解到一個人向別人誣責其非，那是一樁毫無意識的事，因爲一個人自己有了過失，很不容易認錯悔過的，人類中百分之九十九是不願意給別人指摘本人的錯誤，他能深切的看透了一點，真能領略處世的技巧，使他於事業上得到了成功。

如用批評的方式去糾正他人的錯誤，是絕對沒有美滿的結果的，而且有時候很是危險的，很容易得到反響，我們率直的說穿人們的缺點，最易使聽者用種種方法來申辯，或是用各種理由來否認，甚而至於強辭奪理，各相攻擊，所以直道他人的錯處，那是損

害他人的自尊心，因情感上的影響，發生怨怒心理。

德國的陸軍，定有一條很新奇的軍律，軍隊中如有爭執發生，不許立刻向長官控訴，必須要經過一定的時間，在這時期中，或可以息事寧人，化大事為小事，小事為無事，假定馬上控告，須有處罰的明文，我以為這種法律，即是對於民事案件，關於普通人們的生活，如夫婦詬誶，實僚間的不協，仍然於怒路高騰的時候，加以抑止，經過相當的時間，也可以平心靜氣，慎重考慮，那麼許多毫無價值的爭執，可以當然解釋了。

如我們靜心地研究歷史，那是有很多的事實，昭示我們，有許多的莫逆之交，因為發生劫故，以致違誤大事，美國民主黨與共和黨競選總統時，共和黨為了羅斯福與塔夫脫發生內訌，造成了威爾遜坐收漁人之利，當選總統，那時的勢力却是共和黨占着優勝的地位，本來羅氏與塔氏同是共和黨黨員，而且是知己的朋友，因為政見關係，發生爭執，羅氏指塔氏守舊而執迷不悟，塔氏極力爭辯甚至流淚痛哭，對羅氏的批評極力辯白，各走極端，同一黨派的勢力，以至分散，結果羅氏得票獨少，塔氏亦祇有二省的代表選舉他，二人都是落選，威爾遜望風把舵，不費力的得了首選，這一個歷史上的事實，

評給我們一個很有價值的教訓，我們要曉得這並不是羅塔二氏能力的薄弱，那是全因爲二人政見不同，與人以可乘之機，以致大家失敗，而發生爭執的原因，却因羅氏批評塔氏，所以我們可以曉得批評別人是無益處的，羅氏的評論，對於塔氏毫無效果，徒增反感，結果羅氏也是身受其害的。現在再敘這一樁歷史上有名的梯拍迷事件，便是美政府發現的煤油舞弊案子。轟動國內外，當時真是滿城風雨，全國皆知，主犯是內政部長福爾。後來案發受逮，法院經過了數度訊問，證實他的犯罪行爲，依法處罪，福爾本人名譽破裂，身入囹圄，其所隸之共和黨，亦幾乎顛覆。福爾的犯罪行爲，本是他個人的責任，後來據胡佛演說：福爾案件，爲美國政治上的一大污點，即是哈定總統之死，該案亦爲重大原因之一。福爾的罪狀既極明顯，但是他的妻子却替丈夫加以洗刷辯白，對於外界攻擊評論極表憤懣，還說她丈夫爲人，忠於職守，廉潔自愛，平時是一個一介不取的良夫。該案實是被人誣陷，當局確織罪名，以致釀成冤獄。她不但否認了福爾的罪責，指稱法院的徇私，復又稱爲誣構。把這事參照上達克洛富和愛爾克潘納，可見二人所犯罪惡，殊極彰明，但當有人批評他們時候與他們有密切關係的人，便會噤若寒蟬，甚

例是非，他們二都是有相當地位的，所以對於普通的一般人，行爲偶有過失，這時加以批評，當然不肯自認錯處，所以你要是輕率地批評別人的缺點錯處，別人便會立刻對你批評，正如放出去養家的白鴿，往而必返的。有時候被批評者的報復行爲，會變本加厲，與批評者更嚴酷更苛刻的批評。如塔夫脫痛哭自辯，不加反駁，真是少數的例外，所以批評很不易使人折服的。

於一八六五年四月十五日星期六的展閱，美國大總統林肯在一家戲院對面的小屋裏被人暗殺，便有很多的人來過弔，陸軍總長斯坦登說：「林肯先生真是世界上最完全的領袖！」這話很可以表示林肯一生的偉大事跡。但是林肯的成功，正有使他所以成功的道理。我於過去的十年中，時常研究林肯的生活方法與其生活狀態，差不多費了三年多的時間寫述他的傳記。他偉大的人格，他的嘉言美行，我知之極詳，尤其是他平常的接物，與其交友處世的方法，我特別加以注意，少年時代的林肯，也很喜歡批評別人；他待找得某人有著過失，當面指斥，有時更寫信責罵，後來執行律師職務，前愆未改仍舊愛好批評。有一次因爲他去批評一個人，竟鬧出很大的亂子；對方惱羞成怒，因爲祇

是爭辯，分不出是非曲直，要同他鬪劍，決一雌雄，劍也妥備了，日期也定了，坐在密西面比河邊，某地方決鬥，幸而到期的那一天，發生了其他事故，沒有許之於武力。

他受到這個刺激，從此態度改變，不再輕率批評，林肯做總統時候。南北突起戰爭，他是統領海陸軍的大元帥，這時前鋒失利，屢戰屢敗，人民表示失望；都抱悲觀，林肯却處之泰然，馭下極寬，對於戰事上失利的將士，曲予優容，從不加以咒詛責罰，以至該待人，使將士們由感而奮，樂為用命。當時大家都斥責南美數州輕啓釁端，釀成戰禍，然而林肯沉默寡言，不施評論；他能推己及人，以為仁德不足以感人，引為己咎。對於南美方面，處處表示諒解，不加苛責。林肯處總統之尊嚴，元帥之高位，本可隨意指責他人，為所欲為，他却虛懷若谷，溫良忠厚；對於小卒僕役從未稍有謾罵疾言厲色。因此天下歸心，建成太業；忠恐之道却是林肯成功的原素。

一八六三年有名的葛的施堡一役，李將軍領導南方軍隊，不料兵敗退却；其時狂風暴雨，前有大河阻隔，後來追兵，李將軍已瀕危境，祇需進迫一步，即可一鼓成擒，結束戰局，勝敗立決。林肯當即命令美脫將軍迅速進擊，誰知美脫將軍，按兵不動，故意

抗命，林肯催促數次，他却一再延誤，後來而止水退，李將軍便安然逃出危險。林肯得訊，大爲震怒，美脫遂抗命令，坐失兵機，處以軍法不爲之過。林肯便寫了一封信，預備寄給美脫；林肯雖是盛怒之下，而信中措詞，仍極婉轉；沒有斥責的表示。可是這一封信，後來有人發見仍留於篋中，並未寄出；我們試想林肯的所以不發此信，大概由於諒解的心理。他曾替美脫想出許多辯解的理由，也許美脫將軍別有苦衷，或爲事實所限，所以按兵不動，未加追擊，而且事過境遷，良機已失；如加指責，徒然使人灰心，無補實際，所以信雖寫好，他竟不發，這是林肯的過人處。

老羅斯福總統，遇著爲難的事情，便仰首凝視林肯的遺像，自言自語地說：「假如林肯先生處於我的地位，他應該怎樣辦呢？」這也是感於林肯的偉大精神，獲得美滿的解決方法。那麼我們遇著困難環境，也可以效法羅斯福，假定你府上沒有林肯的照相，可以從你的錢袋掏出一張五生的鈔票（那是指美國鈔票而言），上面也有林肯的小像，你也可以學著老羅斯福，自己掏閱一下，或者也可以得到應付的方法。

對於不論那一種立場，我可以正式告訴你們，假如你想批評別人，去改正他的過失

，我先要勸你批評你自己，改善你自己。至少你自己問心無愧，等到你自己已經改善，再去改別人不遲；不過無論如何；在你自己沒有改善之前，你便去批評別人那是斷斷不行的。即是你去批評別人，一定會發生反感的。

我在年輕的時候，很喜弄文弄墨，預備寫一篇關於作文的文章，那時我寫一封信給某大著作家，提出幾點，要求他答復。在信末附著道：「此信草草敘述，未及細閱。」這句同樣的話，很多事務繁忙的名人，都是這麼寫的，我就抄襲舊文，依樣葫蘆。在我套用此話，想表示自己繁忙，實際上因未免言過其實，誰知這位大著作家的覆信；對我所問的各節，概不理會答復，反把我痛罵一頓，斥為毫無禮貌，其態度傲慢，威氣逼人，委實無以復加。這事我固然失於檢點，有三分不是，但他也未免過分。使人難堪。隔了十餘年的長時間，這位大文豪罹病身故，與世長辭，我聞知此訊，一點也沒有憐惜哀悼，反覺很是痛快。那不是我的幸災樂禍，實在他於過去時對我的責備得太苛刻了。這種態度，是人類怨怒的心理所致，所以對人批評謾罵，別人也會心頭字記，說不定我們嗚呼哀哉了以後，也要使人拍掌稱快。這豈不是一件痛心的事嗎？

所以我們在與人文際，應該記牢對方並不是一個純粹理智化的人，而我本人的理智；或也有辯語之處，普通人所具的情感欲望，自尊心，虛榮心，以及主觀的成見，個人的料想，大多數是相同的，倘若你對他任意批評，必然不肯心服，或許惱羞成怒，發生惡見，甚至反唇相譏，友誼上發生裂痕，故交友之道，批評方式，是危機潛伏，很不足取納的，於朋友間無端加以評語，竟會發生意想不到的慘果，英國名小說家邦登著作如林，文名籍甚，推為藝林鉅子，可是因為有人譏諷他的作品，就憤然擗竿，一生不再作小說。文藝界蒙極大之損失，再有英國大詩人華德敦竟因被人批評作品，怨忿而自殺其身。這雖是少數極端的例子，但是可見批評所含的危險性是很大的。而對於事實是毫無利益的。

幼時的佛蘭克林，自矜傲慢不諳交際之道，碰了不少的釘子，才轉變其態度，寬厚待人，審慎處世，步步留心致意，成為外交界有名的人物，美政府特派為駐法國的大使。研究他成功的秘訣：便是揚善隱惡，絕不指摘人家的過失，所以我們不要以為批評別人的短處是一樁好的事情，因為投罵指摘，這是誰也都會辨到的，要自己能夠控制自己

，推己及人，窺到對方的處境，惟其如此，可以獲得成功，達到美滿的目的。

英國大文豪鄧萊爾曾說：「人的偉大與否，可在其與小人交接時看得出的」交友之道，亦要循循善誘，導人爲善，那麼可以使人們心心感激。對你憎感日增。寬容諒解，才可見其度量之大。所以我們在批評別人之前，能夠設身處地，容其原委，如能獲得諒解。較之經常批評利益爲多。

人類間本來應當具有同情心，寬容與諒解，才可以得到同情心，古人說我們要饒恕別人，第一要明瞭別人的苦衷，否則恣氣用事，便無從諒解。文學家約翰遜說：「上帝不輕易定人善惡，必需俟至他往審判的末日，人類相互間，又何必憑着一時恣氣私見而即定人是非呢？」而且古時聖賢都是主張以和爲貴，那麼我們何不取法於他呢？

第二章 交際上最大的訣竅

要成功一事，一個人的力量是有限的，要達到自己的目的，希望他人替你效力，惟一的方法，是使人樂於從事，肯替你出心出力，但是如何可以使人樂於從事，出心出力，這一個問題值得研究的，也有人主張說要達到目的，或使他人效力，方法很多。譬如你的目的在於財物，或可以由於劫奪行為而得的。但這是觸犯法律，為社會所不許。又譬如店主用撤職，停薪，減薪的方法，以驅使夥友的工作，或是父母用責打恐嚇的手段，強迫兒童去做事；此種高壓手段也許臨時發生效果，但當店主或父母走開以後，他們立刻會懈怠或停止工作，與你原來的目的，恰是相反，孟夫子所說的「以力服人，無以心服人」牠的區別，也是在這個地方。

使人做事，最好的方法是使人情願做，高興做，和喜歡做，那麼如何可以使之情願高興，和喜歡呢？簡單的說即是給與其所需要而已，近代著名心理學家福樂伊德氏說：「人類動作。不外發原於兩個動機：其一是於兩性衝動，其二是由於自大心理與好勝觀

念依然，「美國哲學家杜威氏也說：『人類心理中最重大的衝動，便是自己希望成爲偉大人物。』這與福氏所說的第二點，涵義相彷彿，人類既具此心理，那麼希望人們情願爲我們效力，要找到瘥處，自必設法遂其願望。我們現在分析一般人們的願望，大致可以別爲八點：（一）健康長壽（二）飲料食物的滿足（三）睡眠的舒適（四）金錢（五）來生的福祿（六）兩性之慾（七）享受兒孫的幸福（八）若真自己成爲偉大人物的感覺。前七點尚易於辦到，最難的是第八點，因爲這是事實上的問題，成功與否，完全繫於本人自己的努力與幸運，決非他人可以隨便滿足其願望的。惟此種願望，既爲人們所同具；在末即使實際上不能使每個人都獲得成功，我們如欲能迎合其心理，贊許其願望，而豫期其成功。則人們必能因之而感到愉快欣悅，這在人們交往之際，却是條曲徑通幽。終南捷徑。諸君不信，不妨實地試驗。

林肯常說，人們都喜歡受人贊揚，因此他對於友人們或是屬員們，往往稱許褒贊，而其贊美之詞，都是入於至理，出於至誠，於贊揚之時，措辭不妨溫美，但是絕不可虛構而誇說，文過飾非。聽者感於其真摯情感，多能推心置腹，甘爲效命驅策。這種合理

的稱許，是一般人所樂受的，我人善用其方法，朋輩爭與締交。對於自己的事業工作，以及人們的助力，更會發生意想不到的效果。

有時祇因寄達一封頌揚贊美的信件，便能獲得人們的歡心。亦為你死力效命，補佐你的成功，人們所愛受贊揚，推其原因所在，亦即由於人類心理中一點自我尊榮之念使然的。由於你的稱頌贊美使生感覺，好開啓了發動機之機鈕。

人類和禽獸的分別，即在向上心之有無以爲準則，人類心理望高，具有進取觀念，禽獸則根本無此感覺，幼時我記得父親正在鄉間養豬，因爲泰柯得宜，羣豬肥胖無倫，後來參加莊寨家畜展覽會，列名第一，獲得錦標，且得到不少獎品，父親非常高興，把銀牌，彩綢，徽章之類，掛在身上，引爲莫大的榮譽，可是豬羣偃臥家欄，不知何所謂榮，不知何所謂辱。這便是人獸的分界。人類的祖先，遺傳給我們進取與向上之心，才能產生人類的文化，由文化而向前推進。

美國總統林肯出身寒微，少年失學，在一家雜貨舖裏當過一名小夥計，某次在舊書攤上化了五角錢的代價，買了一冊破舊的法律書，他就立志潛修，精心研治，企發研究

法律的興起，後來貫通法學及為律師述便的他的向上進取之心使然，名小說家歌更斯，本來也是平常的文人，也因乘此一念，苦心孤志，完成他不朽的著作。這些都是著顯之例，歷史上委實舉不勝舉，英雄豪傑，出身於吹吹之間的，不知凡幾，後來整苦奮鬥，創立不世之勤，成功偉大事業，都可以說是發動於向上的心理。

美國煤油大王洛基佛羅是世界上數一數二的大富豪，他一生熱心善舉，理財好義，不惜拋捨鉅金，以博取人們的贊成。性情也與普通一般有錢的人相同，喜歡建造富麗堂皇的住宅，穿著漂亮時髦的衣服，更依着時令而變換其所乘坐的汽車。這種物質上的享用往往超過實際需要的最高限度，其行為固屬奢侈，而其動機，亦由於惟我為專的心理。

此種動機，其出發點是相似的，歸結點却是不同。所以同一動機，大有好壞，所以出發點不可不慎。事實上有人教唆孩子們學習偷盜和其他越軌行為。美國兒童感化院與監獄裏所拘禁的幼年罪犯，也是充滿了自大好勝之心。專到案發被逮，經過精確調查，他們最大的希望是報紙上披露他們的姓名。還有某種妄人，簡直以犯罪為手段，其目的

好在好名，祇當他的姓名傳傳遐邇，即使身置重典，倒不在意。這種的思想，雖是關於教育及道德上的整個問題，也是基本於動機的善惡所致。

好名而希望自已成爲偉大人物，大概人同此心，但流芳貽臭，祇在善惡爲別。洛基佛羅不欲以非法行爲，蓋名欺世，情願捐助重金，在北平經營協和醫院以造福人羣，其動機亦屬好名，而此動機却以慈悲爲懷。所以其方法正當，與論所載實至名歸。

再以美國巨盜德林裏而論，他是搶劫銀行，越貨殺人，高踞屋頂，對大家說，我是德林裏也是好名的表示，不過他用強盜行爲來吸引人們的注意是爲惡的趨向。這兩人的動機相同，而其方法各不相同，於是造成了兩個絕對相反的結果。所謂努力爲善，美善行明，律言爲惡，醜態愈着。爲善抑爲惡，不待智者而能別別的。

美國國父華盛頓，也未能免俗；他希望人們一致頌述他的名字，恭維他是個最有權威的偉人。哥倫布發見了新大陸，名布環球。但他還要求政府給他一個海上大將和印度首相的尊號，雖是未成事實，其希冀之心可見一般。

好名與自大的心理。實相融合貫通，俄國都德鄰女皇，她對於任何人奉上文件，如

果不稱一降陛下，她便絕對不問，素置一邊。林肯夫人安坐在白宮裏面，顧盼自豪，心滿意足。某次有一位大將「格來特」去人窺見她，未經她的賜坐，便先坐下，林肯夫人竟怒容滿面，大發雷霆，當面斥責，十足表示她的驕矜。又如美國探險家伯備，曾往北極冰天雪地中探險，有不少的富翁資助他，凡白爾所探險的地方，富翁們想取自己的名字為地名。再有法國文豪聖德，文名之著，誰又不知，但他還希望把巴黎改為聖德以為榮耀，千秋不朽。即如戲劇家莎士比亞，也希望英國政府給他一個特殊的尊號，他們所希望的殊是不同，而好名自大之心却無二致。所以他自大的心球，上至達官顯宦，名公鉅卿，下至販夫走卒肩挑負負之徒，都是相同的。

婦女們更愛虛榮心，但她自己本人，不一定有財勢，有學問，或有地位。她們往往能力薄弱，不能用着正常的方式，以屢足其好名自大的欲望。於是思想天開，每多工愁善病，暗中博取男子們的憐愛。美總統金蘭夫人，慣於矯養作態，深得此中三昧。她坐臥起居，都迫着丈夫陪伴，也不顧他丈夫公事的繁忙，有一次麥氏為政務繁忙，不能耳邊斯磨，紅顏相候。她却絕不諒解，竟更甚目。推其動機所在，亦由於自大一念，惟其

方式與別的婦女不同罷了。

有一個青年的姑娘，她想引動人們注意，就纏綿床第，裝着害病，要她的母親天天上樓去看護送餐。這樣的狀態，廢了十餘年，不料母親心力交瘁，罹病而死。死後不到數星期，這姑娘的病却不藥而痊，這雖是神經上的變態，對於孝道有寬，但也是表顯此種心理的另一方式。可見好名自大的心理，是人們所共有的。

近代心理學家研究，人類的一切欲望，如果這種欲望，不能在現實世界中獲得，那就不得不求之於夢中，或是瘋人的境界中，而希望自己能成爲偉大人物。事實上既不能使盡人都如願以償，這種欲望，便不斷推進以致形成幻象，或形成一種神經上的病態。美國人中，差不多十六個瘋人中有一個患着此種神經病，而被送進瘋人院去。紐約一州佔著廿分之一。專家研究其致病之由：大概不外下列幾個原因，一，酗酒傷腦；二，梅毒菌病患；三，腦病等數種。而妄自尊大，好大喜功的心理，最易促成此種神經病態。他們因爲在現實世界中碰了壁，於是進入了迷離夢境以及瘋狂的境地，從幻想中，獲得他們所需要的一切。非是覺得可憐，但是茫茫人世中，知道德淪亡，人欲橫流又何嘗是樂

境呢？一切事物，尋軌而行，才是真的樂趣。

實際要道 第二章

第三章 要明白對方心理的變態

昔醫生對我說有一個青年美貌女子，她和一般女性一樣需要愛情，性欲，溫柔，體貼，和享受小孩的幸福，和社會上的尊崇。可是很不幸，她的丈夫厭棄了她，不與她同樂共食，同床共枕，結婚雖久，並不生男育女，社會輕視她鄙夷她。於是中心鬱結，如醉如夢，為時漸久，隨成爲一個瘋人。得病以後，她一變平常的態度，恍惚覺得已與丈夫離婚，另嫁給一個英國的貴族。社會上人們，也尊敬她了，稱她爲貴婦，她更恍惚惚惚，覺得昨天已經生產了一個肥大可愛的小孩。因此感到興趣無窮，成爲世界上最幸運的女人。這種種的幻境，在現實世界中她一無所有，但在她瘋狂的境界中都能滿足了。等到她被送到瘋人院來診治，某名醫極力主張聽其自然。讓她繼續發瘋下去，不必去好她，因爲醫好了她的病，便回復了她的痛苦，反而傷害了她的生趣，所謂心痛醫以心藥，這位名醫的主張，却有見地。

瘋人院中笑話的事情，是層出不窮的，常有人簽發一張百萬鉅額的支票贈送別人。

也有人表示他是大銀行或大公司的主人，或是寫信給政府機關為人介紹任事，隨時表顯他自己是大人物。此種荒誕心理，固為精神健全者所嗤笑，而研究其動機亦由於自大的衝動，超過了相當的理智與程度。可見人們既同具此心，我們在與人交往之際，就可投其所好，顧到他心理上的需要，在可能範圍內，與人以相當的稱揚，使他們中心怡悅。這種惠而不費，輕而易舉的事，我們於任何地方都可以採行的。

世界上支付最高薪水的，要算美國的鋼鐵大王卡內瑛，以年薪一百萬美金的高額，雇用許華伯為職員，卡納琪原籍蘇格蘭，蘇格蘭人大多數以吝嗇著名的，為什麼肯以如此鉅薪雇用許華伯呢？他有甚麼本領可以免此鉅薪呢？這都是值得研究的問題。據說許華伯並不是一個鍊鋼的專家，也不是一個對於工業學識特長的人。因為在卡納琪手下的工程師技術師，有許多具有專門學識技能和經驗的人才，他們的真實本領，都在許華伯之上。許氏為什麼獨居高位而領免鉅薪呢？就是他有一種擅長特別之處，說起來也很平凡，就是許氏善於識人與善於用人。

許華伯有識人的巨眼，更具有容人的度量，一百萬美金的年薪，差不多是為他善於

識人與用人的酬勞。說他成功的祕訣。我覺得他的話是至理名言，應該鑄諸碑石，永垂不朽，作為後生青年涉世南鍼。他說：「我的長處，在使人與我接觸以後，便於不知不覺中產生一種熱誠友誼，自願為我效力。我的方法，沒有什麼神祕，祇是開誠佈公，與以獎勵，以著真摯的欣賞與誠懇的態度以對付人們。因為任何人都有自尊心與向上心，如果輕率地向人達責批評，必然使之心灰意懶，所以我從不直責人過，我深信祇要予以熱誠，便相感應，必能竭力從事，如遇有機會務贊別人，總是利用此機會，竭盡贊揚之能事，使他們內心的欣忭，自能為我聚精會神做事。即是我發覺他們有著過錯，我絕不指摘批評，總是寬宥為先，感以至誠。如此可以彼此亮鑒，使之內心興感。經過如此的方法，他們再為我効力，必能因感動而奮發，一定會獲得優美的效果。這一段話是許華伯所以得到成功。普通人處世待人，往往勤於貶責他人過失，而怠於稱揚他人的優點。以致產生惡感，對於自己的事業，反生障礙了。

人們好受贊揚長處，惡聞已過，不特一般的人如此，即是名公碩彥，亦何莫不然，受人斥責而反覺高興的。為數極少。所以許華伯看透此點，獲得了用人的祕訣。而鋼鐵

大王卡約琪本人，深得其中真諦。卡氏不但暗中贊許別人，他在大庭廣衆之間，公開地稱揚別人，他才但在生前善於贊美，甚至在死後還能贊美別人。他在自己的墓誌銘上刻著他的遺言說：「此處長眠者，他知道和比他聰明的人合作。」看了他的墓誌，可以想見他的爲人。

煤油大班洛基佛羅也善於贊美別人，他真摯的贊揚，絕不是一種虛偽的諛媚，其次他的職員某人在營業上虧折百餘萬元以上，他毫不介意，不加詆斥。後來這職員內心感激，竭力撙節，在開支之下，節省達百分之六十。洛氏便感稱其事。這是用人的最好方法。隨談其過而宣揚其功，自能收助人心，使之五體投地。後來該職員努力經營，獲了很多的利益，超過了他的虧折。

美國歌劇界巨擘齊格飛，很能迎合女性的心理，歌女們跟他一捧，立刻會變成了紅明星。而且可以使得他們自己相信是一個嬌豔善歌的美女。論歌女每星期的收入不過三十元左右，經他賞識，馬上會增至一百七十餘元，歌女們技術精巧表演成績優美的，他會用種種方法來鼓勵她們，或是拍電報來表示他的欽佩，或是贈送鮮花禮品，去表示

他頌揚的熱誠，歌女們莫不受寵若驚，不知不覺中產生出一種自信的力量，因為他們自信力的加強，所以對於藝術也自然而然的真會進步了。

要延長人類的生命，絕對不能摒棄飲食，有一次我差不多六日不進食物，起初的二日我覺到飢餓難挨，後來反而不覺得飢餓。我們如果將於自己兒童們，或是公司裏的僱用人員，斷絕他們的飲食，一定有人要罵你慘無人道。這是關於人類物質上的食糧，當然不能一日或缺的，可是我們對於別人精神上的慰藉，宛如精神上的食糧，有時我們對於別人數星期或是幾個月，絕不稱贊一語，他們不得精神上的慰藉，雖是精神上的食糧不能與進於口而入於腹的食物相提並論，但人們精神上的安慰，與物質上的需要是相同的，我們不給他們一些贊揚，他們精神方面，就要感到乾枯無味，一定要削弱工作的效能。

在家裏我們對於自己的小孩子，或是在公司裏面對於所雇的職工，縱使我們供給他們的物質很充足，倘然我們不於相當的時間加以贊揚，他們便不能盡忠於其所事。對於我們所說的話，不能盡聽，其原因就是因為我們不明瞭這個道理，有人說我的话是毫無

價值的，因為對於普通人，固然可以說些好話，但對於有學問見識的人，那是不能效效的。其實這也是有些誤會。我所說的是一種正當的贊揚，並不是虛偽的諛語。二者實不相同。正當的贊揚，也許君子們所樂受，虛偽的諛語，惟小人之行為，實不足取。

善於接近女性的人，他竟可使得很多女性對他發生戀愛；他的方法是不問其真偽，惟在迎合其意，以博取她們的歡心，這樣逢迎，便成為情場的驕客了。不過這是近於諛媚，不足為訓的。正當的贊美所獲的成效更大。英國維多利亞女皇，很寵幸宰相狄斯累利，因為狄斯累利懂得女王的心理，摸得女王的脾氣；婉轉稱揚，博取女王的歡心和信任，英皇喬治第五，也和維多利亞有同樣的性情；祇要順合其意，必能倚重信託，一切難題可以迎刃而解。足證正當的贊揚，即是英雄豪傑，也是樂於接受。

交際之時，需要的是正當的贊揚，不合理而虛偽的諛語，應在排斥之列；不過我們怎樣才能使贊揚出於正當呢？我們祇要多從別人的好處長處着想，便能使話說得合於理性，普通的人，往往祇見自己的好處，不見別人的長處。本人的理智給主觀的私見蒙蔽了。不論何人，都有他的優點，能看透他的優點，自然作合理的贊揚，美國文學家愛茂

蘇說：「人都有勝我之處，祇要學其長處就好，」我們必需擇人之善者而從之，不善者則去之，看見了人們的好處長處，以欣賞的態加以誠摯的贊揚；以中肯之言出之，必使聽者內心感動，永刊不忘了。用此方法，則我所說的話，不會類及諂說，必能與正當之贊美相去不遠。

第四章 投其所好以稱其心

平日炎炎，文事之餘，於暑期中我很受於一泓清流之旁。坐息於綠蔭中垂釣，但使魚兒上釣，必妥備魚餌之物。以我個人嗜好而論，最受吃的是揚梅果酪，可是這是我所愛吃，非魚之所喜。如以揚梅果酪充作魚餌，結果一無所獲，用蚱蜢蚯蚓等蟲類，替諸釣餌，以適應魚之所喜，投其所好，以稱其心，才能獲得我之所需，魚雖小事，而在我人交往之際，其道亦然，捨己從人，最為得計，萬不能強人就我，否則容易碰壁。英國的羅特喬治，是著名的大政治家；歐戰時和他相抗的威爾遜克利文蘇等人，先後凋謝，已作故人，祇有他的尊榮威聲尚在。有人問他成功之道；他很率直地說：「我的秘訣，人之所好以稱其心而已」這話充分發揮了實際上的真諦，所以在對人處世，斷不能執着不遇投個人的成見，忽略人們的需要，我們對人如有所求或有所用，先應探度人們的心理，詳察其所需之目的，進一步再謀如何使之獲得這個目的，然後立身處世左右逢源，做事易得相當的助力，不會變成單調了。

即於家庭之間亦適用是法，譬如親長們發現了兒輩沾染吸煙的，以及其他不良的嗜好，這時如一味嚴詞責罵，甚而施以夏楚；祇能禁戒一時，勢必陽奉陰違，故應循循，莫反因之激起反響，愈禁愈吸。所以長者訓導兒童，必先懂得兒童的心理，觀察其所喜所需，然後加以勸免，適中其意，導之以正，自會立時見效，例如這個小孩子嗜好吸紙煙，但那個小孩子也是愛好運動的，可以乘其運動之際，告訴他吸煙要傷腦筋，破壞體力，將來運動比賽，難以獲勝而得錦標，使他自己心慮，那麼這個小孩子爲了愛好運動的缘故，就放棄吸煙的惡習慣，可以不禁而自戒。我們對待人類應當如此，即對什動物亦何獨不然。

美國天文愛愛茂蘿同他兒子養一條小牛，有一次小牛放在外邊，不肯回到牛棚，愛茂蘿父子，用力拉推，迫令走進，那隻小牛却伏地倔強，動也不動。後來給一個女僕看見了，她把手指頭在小牛的嘴裏，潤吸了一回，並將手指在小牛臉前逗引，小牛舔著手指上的味兒，她想繼續吮吸，就跟了前邊，於是毫不費力的引進了牛舍。這個鄉間女僕，不會提筆寫字，她不知文學，但她懂得投牛之所好，而識破這小牛的心理，因此能

獲得成功。達到目的，設若勉強而行，不想適當的方法，事情勢必弄僵，所以人類也是一樣，無論做什麼事情，有興起去做，才能高興而且做得好，如果反其道而行之，難免勞而無功的呀。

社會上的一切行動，都有某一種的目的。然而有人說，不一定有所需要而才有作為。譬如捐助銀錢於紅十字會，或其他的慈善機關，並不能獲得什麼利益，其實這種見解是錯誤的。因為他把所需要的對象，祇是限於物質方面。我們審察解囊捐款者的心理，亦有其動機所在，或是立志為善，或是陰功積德，種下善苗，事實上決沒有無目的的。或者慷慨捐助，由於好名，博取慈善家之令譽，或由於宗教上的信心衝動，或竟有時礙於某招搖的情面，或者關於自身所處之地位與身份，使其不得不然。如毫無作用，決沒有人肯無端破鈔。所以心理學家奧浮斯屈利脫說，人類的動作，均有一個欲望為其所以動作的原因。我人無論處於何種立場，欲使人為己用，必先悉人之欲望，然後充實而發揚之，才能成功。

與人交際投其所好以稱其心，後來於事業上得其助力而獲得偉大的成功，舉不勝舉。

卡納琪處境貧困，本為寡人之子，早歲失學，勞力所得，每小時祇有二分銀錢，但他經營得法，竟成為敵國巨富。即是論他生平捐輸之數，數達三萬萬六千五百萬餘元美金。當他未發跡的時候，就明瞭用人的方法。他曉得欲使人為我用，必先注意人之所需，而投其所好，這是他能成功的原因，也即是致富的根源，他往往體察人們心理，中共底蘊。

他有兩個姪子在耶魯大學讀書，很急於寫家信，他們的母親非常記掛她的兒子，多次去信，總無回音，盼覆心切，無計可施。卡納琪使和他的嫂子說，他可以設法使她的兒子寫回信寄來，他的嫂子不信，竟賭下東道，當時雙方決定以一百元作賭彩，即以她的兒子有無回信為勝負的條件。卡納琪就寫了一封信給兩個姪子，信中說些平常的話，並不表示要他們答復，祇在信末附記一筆，說每人給他們五塊錢；但是並不真正的把錢寄去。這信去了以後，果然不久接到了他們的回信，報告了些學校中的近況，最後便問到那五塊錢的下落，卡納琪就得了東道。說穿了他的手眼，並不很奇怪，祇是利用了他們心理上的需要東西，投其所好，以稱其心，馬上可以達到目的。

看了上面的一個故事，所以要使別人爲我們效力做事，先要考慮如何能投其所好，再要激發別人的興趣情感，便能使他們自願爲我做事。我們要想達到某種目的，或是完成某項工作，亦應運用此法，千萬不可私見太深，應該先想到對方需要的是什麼，然後就所欲而適應其內心，則不費吹灰之力，都可以願以償。

某次我在紐約，租賃某舞廳以爲舉行我個人演講會，擬定租二十天。那時證券印記，多半已想出售。不料那舞廳的經理先生，以爲有機可乘，奇貨可居，要求增加租金，雜事需索；事實上票已售出，演講日期漸近，無法變更地址，改租他處我一定受極大的損失，這事左右爲難，費盡周章。在舞廳方面，乘機要挾，如果向之懇商，或與之爭辨理論，必無效果。你想我怎樣解決這個問題呢？我便暗自思忖，如何能投其所好，以稱其心，所以我計劃着一种妥適的說辭。隔了兩天，我直接去訪那經理先生，我說：「前兩天接到你加租三倍的通知書，誦讀之下，甚爲訝異，但我絕不能責備你的，倘然我處於你的地位，或亦如此，因爲你的地位與職務，純爲舞廳的利益，加租亦爲使收入較豐之一法，不過事之有利，同時未必無弊。現在我懇求和你一談此事的利弊，孰多孰少，

請推其輕重，我却恭候專命。」這時我拿出紙筆來，一面說着，一面寫着：「關於利益方面的，你當然可以提高租金以增加你的收入；但是謀學是一種清淡的工作，不如跳舞之易於賺錢。況且又是我私人的謀學會，個人的能力是有限的，租金的增加，在你是很有利益的。但在弊害方面，似也不能不為顧及的。假如我因為租金過高，超出我的預算，使我不堪負擔，而終止租賃，豈非併原有租金，亦無着落，未免是一種損失。況且我舉行學進演說，與會的多屬有名學者，社會上知名之士，他們可以藉此機會，來觀光你舞廳的佈置設備，領略你富麗堂皇的裝璜。倒好為你作義務宣傳；我想即使你化了五千元廣告費，或未能吸引這麼許多有地位的人，實地來觀賞。我如決意退租，恐怕你也有相當的損失。我把利害關係說明，同時把寫好幾點利益的那張紙條，投給經理先生，請他再考慮一下，到了第二天，他的復信果然來了，信內敘明自願收回了加租三倍的動議，祇是留為貼這些雜費，在我以所增極微，樂於接受。此次小小的一個糾紛，我並不說加租太多，不勝負擔，也不要求他減低租額，我祇替他個人利益着想，以客觀的態度，剖析他的欲望，使他自己去斟酌。結果因他之利益而達到我的目的。倘然我計不出

此，與他爭執或辯論，勢必解除契約，或是由我退租，事情就弄成僵局，而影響所及，還是屬於我的損失為大。這樣的解決，兩害其惠，而我所得的實益，比他爭竟較多，並非我的能言善辯，那是要歸功於「投其所好，以稱其心的原則」。

美國汽車大王亨利·福特的成功秘訣，亦在善用對方的觀點；以他人之目的物為自己之準則，從不以己為強人所同，換一句話，亦是投人之所好。福氏是偉大成功的實業家，他的方法，是位得我們注意的。但是「投人所好，以稱其心。」說來似為簡單，可是一百個人中有九十九個不能照此而行。因為普通心理，莫不偏重主觀，能夠推己及人，因此獲得成功，畢竟也不是一件易事。

第五章 免除自我的觀念

往往我們每天到寫字間去辦事，桌子上時常有寄來印刷品的廣告信件，折開信來，詳察內容，於字裏行間每多充滿着主觀方面的偏見，祇顧了自己意見。說了自己的好處，忘却了別人，不從收信的人利益上着想。下面的一封信，是某大公司無線電廣告部發給各電台的一封信，現在把原函鈔錄於下，並附列我對於這信的意見：

某某先生：

本公司希望對於無線電的廣告事業，佔着首領地位，「開語便錯，太不容氣，說你自己的希望，與人毫無關係，昨晚我想到很多的問題，如果草率的地寫信給人，不會對你發生興趣，還是不寫的好。」本公司設施完備，開辦最早，營業發達，當推首位。「自稱自賣，實屬大言不慚，先說自己的好處，語氣中好似說人家都是次貨，徒使閱者引起對人的厭惡。」我們希望供給你最完美的廣告和忠實的新聞。「又說及自己希望，並不顧別人的需要。」假定你要播送廣告，你應該把本公司的

名務地址，詳詳細細的記錄在你的『特別備忘錄』上，需要時可以立即通知我們。

『這太不顧到人情世故，竟把一個諸字都忘掉了，用着命令式的口吻，叫人記在特別備忘錄上，似乎記錄也不夠，輕視人家的辦事手續，這種誇誇的程度，很足以增加人們不良的印象。』望即見復，這是彼此有益的。『此點更令人齒冷，這種油印的信件，根本不能促人注意，還想復信來。真捨着鼻子做夢。』

上舉的一封信，全篇寫着自己的話，把別人的需要反不注意，要有效果，必不可能。一個公司，起此信稿的，當是有學問的人，而且如此昧於人情，不知所云，無怪一瓶中資以下的公司，要藉廣告的效力，推廣營業，不是一件易事啊。

再舉一例於下，那是某得運公司寄給一家麵食公司的信，這家麵食公司的負責人，却是我的學生，接到了此信以後，拿來給我觀看，我覺得這信也是很不妥貼，現在將原信照錄於下面：

送啓者，近來各家戶託運貨物，多於午後送來，以致待運貨物堆積，擁擠異常，至感不便，工作人員疲於奔命，運出貨物，因之延誤，於本月某日，貴公司託運之貨物五

百餘件，送至本公司時，已在下午四時廿分，以致無法準時裝出，爲特專函前來，聲明實情，尚幸今後委運貨物，最好於兩日前送到本公司，至遲應於午前送到，此屬本公司新訂章程，純爲雙方之便利，希能照樣辦理，爲荷。

上面的一封信，似乎是很平常的，却會不知不覺地感到不快。因爲先說發信者種種的不便，即真有不便，與委運者並不相干。且其所定時間，並不爲對方着想，不管理實上是不可能，強令別人違辦，此種口吻，絕難獲人同情，違背發從客便的宗旨，結果反引起別人厭惡，在營業上最易發生不良影響，現在我就上信「本旨，措詞方面，另爲改善，讀者閱後，不妨掩卷，試思收信者心理是怎麼樣呢？

某某經理先生：

貴公司在過去的十餘年中，爲我們最好的主顧。對於貴公司託運之貨物，莫不竭誠竭力辦理，以期迅速運出，藉答惠顧之厚誼，乃於本月某日，貴公司送貨件數較多，其他家戶送來貨物，多數於午後二三時間，因之貨物擁擠，致貴公司託運之貨，發出遲慢，此種不行已之情事，至爲抱歉。茲爲維護貴公司利益起見，自應設法改善，以圖報效

擬請貴公司以後託運物件，能於午前送至本公司碼頭，則當提前發運。即本公司所有工人，定可早予工作，得以返家一嘗貴公司麵食的美味。此項辦法，純爲圖謀服務週到，因敢爲此建議，一切藉祈鑒原；倘蒙採納，感荷尤深，惟本公司爲貫徹服務初衷，決竭力報效。如貴公司一時或有所未便，則無論何時託運貨物，仍當力爲設法，俾得迅速運輸。伏念貴公司營業發達，事務必甚繁重，此信亦毋庸踴躍。諸祈垂照爲禱。

對照兩信，當然以第二封信爲妥善，以對方的利益爲前提，自易博得人們歡心，兩信意思相同，效果却有差別，可見交際之道，商業場中，尤其是重要，尺牘小事，但也當慎重出之。

各公司裏的跑街推銷員，奔走終日，以期貨物脫售，賺取佣金；但多着眼於如何能出售獲利，頗不購買者的心理，因此舌藏辰焦，不得養家進口者有之。如能變更推銷方法，適應買者之需要，而吸引其購買欲望，則貨物極易推銷。可是普通的推銷員，什九不諳此理。某次在火車站我記得遇見一個地產商，當時我寓居紐約的落鄉，我便向他講明關於建造住房的方法，以及蓋瓦築牆等事，他漫不經心，推爲不知，囑我將問別人，

，那時我很是不滿意。第二天，他寄來一封信，所詢各節，並不提及，信中却向我兜保險生意，你想在此種情形之下，這筆保險生意，那有會成功之理？因為他的目的祇在個人利益，毫不想到別人，此種人誠塞前途，當不能有所發展。

有一次，我患着扁桃腺病症，到一位喉耳鼻喉科醫生去診治，那醫生並不問我病症是怎樣，很急切的問我作何生意。我發覺他的目的，並不認真醫治病人的痛苦，却拚命的想賺錢，我立刻離開了診所，不願請教他，本來他可以收到我一些診費，結果是一無所得。可見人們祇圖自己利益，不顧別人的迫切需要，惟有歸於慘敗。名人揚歐文曾說：「如能對人表示同情，了解別人的心理，肯幫助別人，此人對於他本身的將來，一定很有希望。」我們如能以人們的觀點着想，注重人們的興趣，迎合人之意欲，這應人們的需要，牢記此點，好像是錦囊妙計，到處不會吃虧。

各處大學校裏很多的青年學生，學習拉丁文，研究代數，三角，幾何，微積分，讀着很深奧的書，但是他們涉世未深，待人接物，大多不能理解人們的心理。有一次，一個喜歡運動的學生招呼同學去玩籃球，他說：「我喜歡玩籃球，很希望你一同去玩，人

歡不宜過多，昨天早上我自己被球碰傷了眼睛，我仍希望大家一同去。」他這樣說，先表示自己愛玩籃球，別人的興趣並不顧及却要限制要去玩的人數，又把自己碰傷眼睛的事實提出，令人減少興趣，此種情形，當然不願和他同去。倘然他能體念別人心理，先應激發玩球的趣味，才能得到同去的目的。

再說一個事實，對於讀者是很有趣味的。我有一個學生，他有一個三歲的小孩子常常不肯吃飯，面黃肌瘦，愈強令小孩吃飯，愈不肯吃飯，責罵威嚇，毫無效果。後來我告訴他即使對付三歲小孩子，也要懂兒童心理，以父親的觀點，強其所難，當然不肯接受。有一次，這小孩子在玩小腳踏車，忽然一個較大的小孩子走來，把腳踏車奪去，那時父親就利用這機會對小孩子說：「你能多吃飯，氣力就會大，那個大小孩子便奪不動你的車子。」輕描淡寫的一句話，效力却大，這小孩子自動地要吃飯了。

還有一事，也是很有趣味的，茲記述於下：有一個小孩，晚上遺溺，他和祖母同睡，祖母發現了所遺尿跡，這小孩連堅決不肯承認遺尿，父母無法可想，又來請教我。我替他們想出一個辦法：原來這小孩子，很愛穿著同他父親一樣的長褲子，又想一個人睡

在床上，不要和他祖母睡在一起，我對他們說應該順從他的心理做去。到了明天尋出一條父親穿的長褲給小孩子，領他到某一家百貨公司，母親對着職員說：「這小主顧要買一些物品，請你招待。」說時向職員使了一個眼色；女職員領會意思，便對小孩子說，「小朋友你要買些什麼東西呢？」這小孩站起了腳跟，伸長了頸子，裝出大人的腔調說：「我却要買一只自己的睡床。」接着，便揀定了一只床送回家去，父親看見，不住的搔癢，並對小孩子說：「現在你已長成爲一個大人了，不能再像小孩子一樣，在晚上遺尿。」這小孩子覺得自己穿了長褲，又是獨自一人睡在床上，到了晚間，很會留心，而遺尿的病症，因爲心理的變更，就此醫愈。這個醫治的方法，比請一位名家醫生，處方服藥的爲快。

這種心裏上的改革，根本的原因，也是因爲投其所好。我還有一個學生，在電話公司裏充任工程師，他有一個三歲的女孩子，也時常不肯吃早飯，問我有什麼方法可想。我詳細的調查，發覺這女孩喜歡母親的行動；她母親的早飯，是自己動手做成，我就告訴他們明天的早餐，讓女孩自己做。到了明天，這女孩便效學她母親，自己做早餐，母

親在旁邊指導，父親進來稱贊了她聰明乖巧，她很愉快的自動進食，每天早晨照著這個方法做去，獲着美滿的結果。

請看上面所舉的事實，却可以使我人有確切的認識。尤其是經營商業，想銷售貨物，不必硬勸別人購買，因為硬勸是無用的。最先應該設法激發主顧們的購買欲，感到了你的貨物是他們的需要物，自會化錢購買，成交買賣，完全出於自願，這類交易一定是能滿意的。

商業之道如此，商業以外之事，莫不皆然。即是待人接物，立身處世，惟有激發人們的熱心，使其自動而有所作為。出於樂意的工作，其工作較之不願意而免強的工作，效率自然大，此是成功的全科玉律，有志於偉大事業的，不可不為注意。

本書所述，名目頗多，研究本書的方法，須恪守下列九點：

一。研究本書，必先明瞭研究本書的方法。然後可得書中的實益，而最應注意者，即為遵守研究方法，否則書中好處無從了悟。閱讀之前，必需先具真誠研究的決心，期獲處世待人之道。我人應信本書所示要旨，與學生生活具有密切關係，對人對己，均所

利賴，一生事業，以及禍福窮通，莫不依此而定，我人能想到此點，自易研求書中的妙諦，而閱讀本書，更感有無窮興趣。

二。如我人閱讀本書，不加思索，則過目即忘，獲益自難，閱卷披閱之先，應先瀏覽全書，得書中之大體，然後聚精會神，然後再行詳細研究，仿照是法，自能深得書中之奧妙。

三。閱讀時應時加思索，書中所述，當考慮在何時何地可以實習使用，隨讀隨思，融會貫通，振作精神研究，必得其旨趣。不加細思，走馬看花，實益難得，徒費時間。

四。誦讀本書，應備紅鉛筆一支，兒書中精要之處，劃作標記，再看時，容易醒目，便於記憶，而有紅線以為標記之處，應保證心中。

五。人們在公司服務，任職達十餘年之久，但對於其公司中一切文件，雖自過目者極多，極易遺忘，予曾費二年的時間，寫作衆演謀學一書，隔時稍久，竟忘其內容，可見無論讀書著作，均須時時溫習，溫故可以知新。我人閱讀本書，多為誦覽，庶幾有益。最好將本書置於座右，日誦數節，研求立身處世之道，自能逐漸衍用，不致誤入歧途。

，而知本書所述之不謬。

六。大文秉黃伯納說：「教人學，不如教人做。」知而不行，不能證明其所知之是否準確，對於本書，不特應明瞭其內容，並應照書實行，則所獲經驗，必能深入心中，永誌不忘。本書所述各項要義，實際上或不易推諸實行，即如我人明知批評他人，最為無益，但有時中心憤慨，往往輕率批評，自犯其過，不肯平心靜氣，以觀察他人之立場。此種情形，實由於學植未粹，涵養未深，所以我人閱讀本書以後，必須改弦更張，從事革新的生活，努力輸行其道，俾能養成習慣。讀者須視此書為一部人在大字典。在日常生活中如遇要叔詬評，家庭不睦，友朋交惡，顧客不悅，以及自己，好逸惡勞，都可遵照本書方法，妥謀解決之道。時時學習實行，展功奇偉。

七。予學生中學有紐約某銀行行長，其改善方法，頗足供我人的參考。他的方法，是每日寫作日記，從不間斷，凡一日間所做之事，所遇之人，都筆之於書，每星期六晚餐後，即翻閱此一週間之日記，對於所作所為，自加批判，何者為是，何者為非，何者為善，何者為惡，何者應改善，何者應自勉，以及得何經驗，有何教訓，一一加以清算。

如發現有重大過失，猛省痛改。積時較久，品德日進。此種自來自省，極有裨益，事業的成功，實有莫大之利益。

人非聖賢，孰能無過，過而能改，稱爲大勇。爲善爲惡，其最初之動機，在於一念之間，慎此一念，則聖賢之道，可得而求之。而辨別此一念之善惡，非係一朝一夕之功，所能奏效，有遠達之學識，純厚之德養，然後心地光明，善境開朗，善念亦帶從此滋生蔓植，我人立生處世，本其道而行之，事業得圓滿之目的，精神上得極大之真快樂，願我讀者，三致志焉。

第二編 得人愛好的原則

第一章 待人接物要具有真實的興趣

流水韶光，去而不再，回想幼時，很有許多趣事，從前我記得有一隻黃犬，因為牠最能逗引人們的憐愛。這只犬彈不能猜究人們的心理學，却也識得人們的心意，能討人歡喜，令人疼愛；這可以說是報答我人的一種厚惠，所以我們與人交往，必須待以至誠，才能博取人們真摯的友誼，我能對人深切關懷，人亦對我發生同情心，這是雙方的互惠。所以交友之道，必先具有真實的興趣，為最要的條件，我們耗費兩年的光陰，希望使人對已發生美感，不知在二個月的時間以前，表示自己對人發生興趣，反而易於做效，可是普通的人，大多不諳此中玄妙，自己對人沒有好感，而欲使人對已發生興趣，真是緣木求魚，結果失望，所以人們的是否對你發生好感，你先要反躬自省，對人的興趣如何。

研究人類的習性，任何人都執着一種惟我獨尊的觀念，日以繼夜，都為自己着想，

對於別人均無興趣，這是人類心理如此，據紐約電話公司的統計，電鈴上說得最多的是
一個「我」字；某次公司調查五百個人打電話的言語中「我」字竟用了三千九百九十餘
次；譬如我們拿到了一張團體照相，如果自己的尊容也攝在裏面，最爲羨慕的便是自己
的面貌，然後再瀏覽他人的照片，斷沒有將自己置諸度外，這是人類注重自己的有力證
據；所以你如果說別人會對你發生興趣，這根本是靠不住的。這個問題雖有趣味，假定
你一旦長逝，試問能有幾人來靈前憑吊，執紼送殯，可見別人對你發生興趣，很是微薄
的。

你不能對人有好感，有何理由要使人對己有好感呢？眼光祇注視自己，不顧到別人
，必欲使人對你發生興趣好感，你走這天涯，踏破鐵鞋，不能獲得如意。即使地位高貴
，處境優越，足以使人阿附趨奉，但皆浮泛虛偽，心腹難求。

拿破侖成武顯赫，一世之雄，但身乎除了幾個陪臣，沒有知己。後來拿破侖同他
皇后約瑟芬說：「我沒有知己朋友，惟有你是我的心腹。」余氏彈是說過這一句話，而
在歷史家品斷，就是約瑟芬祇是他的朋友，不能稱爲心腹。拿破侖根本不懂得什麼交往

，可稱一個獨夫，心理學家愛特勃，著有『人生與個人之關係』一書，他說：『人們如果對於他人不生興趣，一定難於做人，且爲人羣之害。古今來失敗者，都爲如此的人。』所以有己無人，自私自利者，必歸失敗，因他人對之必無好感。既無好感，焉能得人之助力？

多年以前，我在紐約大學求學，某次上文學課，研究寫作短篇小說，教授是名雜誌的主筆，考蘭先生。他說：『我編輯雜誌時，對於來稿，不必全篇統閱，即可決定取捨。而我選擇的標準，祇視投稿者的作品對人有無興趣而定，如對人有興趣，則將來讀者對其作品，亦必發生佳味，否則遭人不堪卒讀，該稿自應摒棄。故欲成爲一個成功的小說家，以對人發生興趣爲必要條件。關於此點，不特寫作小說應對人發生興趣，對於交友處世待人接物亦應如此，』考蘭先生這一段話，真是金玉良言，值得注意的。

魔術家華爾斯登，舞臺經驗垂四十餘載，足跡遍歷世界名城，每逢表演之期，萬人空巷，座無隙地，觀衆不下六千萬人，華氏所獲利益達二百萬金元之鉅，某次我在百老匯與他相見，請教他成功的秘訣。他簡單的說，我幼年失學，非常寒微，浪蕩於街頭，有一

時期，幾流為乞丐。因無讀書機會，祇就路上的廣告牌與車站上的路名牌上練習識字。且謂予所表演魔術，並不十分高明，即是平常一般魔術家的技術，都在他之上。可是予幸獲成功，據我為最有名的大魔術家，實不該當。但我有兩個特點；第一。一切動作都使人快感，討人歡喜；所穿服裝，說話聲調，身軀姿態，以及一舉一動，均竭力使人注意欣賞。二，觀眾是否發生真實的興趣為最要條件。所以每次演藝見到觀眾的踴躍入座，必誠心表示感謝，表演功夫認真，不願以魔術來騙取金錢，對於觀眾，應極尊重，使他們觀劇之時有所獲得，而生興趣，從不肯敷衍塞責，每次表演，必以最大努力全副精神為之，因此技能進步，博得微名，又如名歌劇家旭文海女士，出身貧苦，為謀生活，學習歌舞，幾遭失敗甚至想殺死自己的孩子而自殺，後來覺悟，經過長時間的奮鬥，藝術超羣，成為歌劇明星名重一時。而成功之道，亦如華爾斯空一樣，先求對於觀眾發生興趣，處處迎合觀眾心理。戲劇歌曲如此，其餘之一切，亦皆相同。

美國羅斯福總統，生平待人以誠摯。不特對一般人如此，即對其僕役，亦和顏悅色，從不疾言厲色。想以別人之興趣為前提，奴氏的老僕黑人阿莫斯，感其主人待己之

厚，曾作專書記述羅氏軼事，以誌其欽仰崇拜的熱忱，據阿莫斯說：羅氏取下濕辱，她不驕矜，在白宮中，有事差違時，常呼阿莫斯夫婦的名字；語氣態度親密真摯。其次，阿莫斯的妻子，因為從來沒有見過北美洲的鸚鵡，向羅氏詢問，羅氏便不厭求詳地仔細陳述。隔了許多時候羅氏突然打一個電話給她說：「你要知道的北美洲鸚鵡，現在正在你的窗口，你可以快些去賞識，」此種瑣事，尚如此周到鄭重，其餘的事，自可概見，羅氏能待人如此，別人當然死心塌地的願為效命了。後來塔夫脫總統上台，羅氏下位，有一天，羅氏去訪塔氏夫婦，恰巧都公出，羅氏在白宮內，舊地重遊，對於那些老用人們都很親熱，用和藹的態度，稱呼他們的名字。羅氏見其中的一個女廚司，便問她說：「從前你做的珍珠米糕很好吃，現在大家可愛吃麼？」那個女廚司回答說：「居於糕上的人不大喜歡，我們都很愛吃呢？」羅氏表示很惋惜的樣子說：「這是他們不懂得此糕的好處，其實味道很好。」女廚司便立刻去做了些糕給羅氏吃，羅氏也很愉快地接受了，羅氏看見工役們走過，總是很親熱地含笑招呼，這種情形，真使他們感激涕零。羅氏所以深得人心，天下翕從，這就是原因所在了。羅氏身為一國首元，尚且如此謙恭和

悅，我們待人之道，豈不更應注意。

哈佛大學校長依理博士，主持校政數十餘年，自美國南北戰爭時起，連任至世界大戰前五年未曾中輟。在他長校任內，有某一個學生家裏非常清寒，曾向校方學生貸款部商借五十塊錢。這事須由校長准許，當依理博士拿錢給他的時候，絕不提借款，却以很親熱的態度問他說：『聽說你常在臥室裏自己烹飪，這是很有趣，從前我在學生時代，亦有此好。祇要弄得好吃夠吃，是未為不可的。』接着，又問他會不會燒牛肉，並且告訴他烹煮的方法。一個人在借貸款項之際，處境一定很窘。難以爲情。這時談起一些有趣味的事，以達其慰藉，當然衷心感慰，依理氏參透人們的心理，對於學生能處處發生興趣，待以真摯之情感。這便是他所以成爲世界聞名的大學校長的原因。

名公鉅卿，公務繁重，往往不能輕易見容。如能對他們表示欽仰忠誠，與希望拜識的熱望，也許他們能汪專降格，而示人相見之機會。我在教授『小說學』時，想請幾位現代有名作家來演說；但是他們位尊望重，事務又繁，要他們撥冗前來是很難的事，我發了一封很誠懇的信，表示自己的敬慕與欽佩，請示教益，同時預備好了幾個問題，請

他們解答，信末由全級學生一百五十八人共同連署簽名，以示崇敬之意。這信發出以後，他們忽然肯來，聯袂蒞止。其後講授演說學，也用此法去請政治學家，和法律學家，結果，也都如願，即總統之尊，亦翩然移玉。這因為我們先對他們表示興起，他們當然也會對我們發生興起了。所以懇求人們，表示興起為必要之條件。

人無賢不肖，位無高卑，上自帝王貴胄，下至販夫走卒，莫不忌聞詛罵，而受聆贊美頌揚。德王威廉第二，大戰後為天下人所切齒痛恨，苟延殘喘，適逢荷蘭，蕞無容身之處，本國人民更仇視，有欲食其肉，欲奪其皮之概，於窮途末路之時，有一個小孩子寫信給他，信內措詞極為簡單，祇表示善意的贊揚；謂無論別人怎樣的輕視我，我都不管，我始終是崇拜你。威廉第二接信以後，立刻召請小孩來，見他這小孩子同他母親一同來的，彼此却感到情投意合。賓主交歡，那一孩子的母親，已是文君新寡。不久威廉第二與小孩的母親發生戀愛，要為繼室。這小孩不啻為母親撮合，一理而為貴族之戚。追溯原因，由於一封贊美的短信。可見英雄豪傑，對於善意頌揚，亦極歡迎。

精誠所至，金石為開。與人文性，處處時隨地對人贊美，對人贊助，但此事並非可

以輕率出之，必須用最誠懇的態度，最熱烈的希望，才能獲得效果。愛德華第八世未登王位前為威爾斯親王，曾奉政府之命，駐節南美洲，他費了好幾個月的功夫，研究西班牙文字，因南美洲流行西班牙文；後來他每次演說，均用西班牙語，因此當地人民，都能明瞭他的演說。對他深表擁戴。對他都有好感，不是事作無因的。交際之時，對於細瑣事件，亦應注意。于個人所交之友人，常探知他們的誕辰，但有許多人，對自己生日，每多隱諱，不願宣佈。如非直問之，必不肯告，我便使用一種方法，留心探問，譬如說「一個人的年庚八字與有品性或運道有重大的關係，請問你的華誕是什麼日子？」這樣，他們樂於對我說明了，我便牢記心頭，載入記事簿冊，日積月累，交友愈廣，所載人們誕辰愈多，便可隨時利用，如遇着他們的生日，修柬道賀，或是發電祝賀；他們自然會對我發生好感。因為我表示的實忱，完全是出於他們意外的。

對待不論何人，態度應和藹，對人誇揚稱贊，語氣須誠篤確實。我們於日常生活中，處處留心與注意；即發出一個電話，或接聽一個電話，亦須聲調動聽，不使對方生厭惡之心。

紐約電話公司，設有接線生訓練班，專門訓練說話的技巧，一言一語，均須婉轉圓通，務必措詞適當。如「請你告訴我，你要接甚麼號碼呢？」這類的話也是最恭順的口吻，表示歡迎的意思，使用電話的人們，不知不覺中感到接線員和藹可親，此雖小道，關係極重。往往有小公司中的電話員，遇有外面用電話詢問貨物價格，常不忠實對付，叫人到公司中親來觀看，這殊屬非是，無形中在生意上受損失。

第二章 體察對方的愛憎

於商界服務，更須注意到對方的心理，吸引對方的好感。某銀行有一職員，行中派他到某公司裏去調查一樁事情；他知道這家公司的經理先生最詳悉此事的原委；親自去拜謁，誰知那經理先生態度非常冷淡，說話敷衍，頗不易獲得他所要調查的資料，談了片刻，他便告辭而去，失望而回，可是在他臨行之際，聽見那經理先生對女書記說：「請你把郵票都搜集起來，不要拋棄，我那個十二歲的小孩子最愛郵票。這種東西也可以增長兒童們地理上的學識。」他却把這話記在心頭。第二次，他又去拜見那經理先生，預先搜集了很多種類名貴而罕有的郵票，一見了面，便說特意來送郵票給令郎的。那經理先生立刻欣然色喜，精神煥發，一變故態，對他表示歡迎的意態。便以郵票為目標，談些關於郵票的佳話，接着又稱贊經理先生兒子的品貌端莊，最後才說起他要調查的事情。那經理很熱誠地回答了他所要調查的事，又說了很多有價值的話，後來詳細祈送，竟不待詢問了，不僅把他自己所知盡量告訴他，更伏他向各方面探求資料，並檢集很多

有關係文件，一併給了他。他利用了少數郵票，使他獲得了出於預期以外的結果，能得達到目的，那是歸功於投其所好的方法。

紐約的菲列達爾斐亞，有一個販煤舖客，專向各大公司機關推銷貨物。可是他對於一家規模極大的「連環商店」，他雖竭力推銷，無法成交，眼睜睜望着這筆鉅大生意，給別人做去。他由怨生恨，大發咒罵。但愈罵愈不能成交；後來技窮，問計於我；我便替他想出一個錦囊妙計。利用一個學術討論會的機會，推銷員亦參加為辯論員，辯論的題目是「討論連環商店的利弊」。另外找一個人擔任說弊，他自己擔任說利。支配妥當以後，他便去訪問那家連環商店的經理。道明了來意，告訴他將在某地舉行辯論會，他自己擔任辯論連環商店的利益方面的。因為不能十分明白此種商店的內容，所以特來請教。在平時他去兜售煤炭，那經理先生十次有九次播罵，不易會見。這次非但很親熱地接見，並且作了一小時又四十七分鐘的長時間談話，將連環商店的利益盡量說明，不特在經理自己這說，還又另外叫一個專家詳細講給他聽，這專家曾著有關於連環商店對於社會人羣有利益的一部書，因此認得格外透徹，使他得了不少關於此種商店的新智識。

他頗行告別，那經理拍着他的肩膀，得意地對他說：「以後有機會請再來談談，願你辯論會上得到錦標，」最奇怪的一件事，便是那經理對他說：「明年春季這裏要煤炭，請來和我接洽，我還想多買些。」這筆鉅大生意，不招而來，這個計策，獲得了意外的成功。可見立身處世，必需先施惠於人，別人才會酬答，此種至理。是恆久不變的。

耶穌降生前一百年，羅馬的一個名人莎萊斯曾說：「別人對我發生興趣好感，我會對人發生興趣好感，」我在此可以下個結論：假如你要想別人對你發生興趣好感，你得先對人發生真實的興趣與好感，這是一種互惠的作用，斷不能偏重於任何一方的。人類生活是需要着互助的，一個人不能離開社會羣衆而孤立的，現代的社會，生活更為複雜互助。大為必要，欲求人們之助力，對人們不得不先有好感。

第三章 笑容可使見面時發生好的感想

有一次我在紐約某大飯店進晚餐，看見到一個富婦，服飾麗都；滿身珠光寶氣，她很想以其外表的裝束打扮，來眩耀。但是她的面龐，却冷然鬱結，愁容滿面，因此她當麗的衣飾，爲人們所望望然去之而並不重視。蓋女性之美，必需嬉笑洽容，才覺可愛可親；否則無論如何盛裝豔服，依然不能引逗他人情起，在此我得附帶說一句笑話，假如你的尊夫人，少者要買細毛皮質大衣，你可以告訴她：「徒然注意裝飾是無甚益處的，最好請你常露笑容，春風滿面，比之穿著漂亮衣服更可受得多咧。」

從前許華伯先生總是口常開，他的一付笑臉，使他賺錢百萬；他的一生之事業，極可說是由此笑臉得來；且爲他整個人格中最顯著的特點，電影明星若佛萊，亦以笑容博得觀衆的愛好；我初與他相面之時，覺其沈默寡言，毫無長處；但當他展顏微笑，立刻四座生春。始信其銀幕上的聲譽，並非倖致。假使他無此特點，可謂一無所長，也許躲在巴黎鄉間，祇能以工匠終老其身；斷不能博得大明星的頭銜。即是對於生理上說，時

帶笑容，血脈能流暢，亦為養生之道，愁容怒顏，胸膈鬱忿，實傷身體。所以善攝生者，每日須大笑一回之格言，良有以也。

笑容滿面，於無形中顯示其欣悅之情，可以維繫着雙方好的感情。許多人愛養狗，亦因牠性情柔順，搖頭擺尾，在在表示與人親熱。不過我所說的笑，是一種真實的笑，開誠佈公的笑，絕不是矯揉諂笑，或是笑藏刀，惟有其笑足以與人以好的感想。

紐約某大百貨商店招用許多女職員，其選擇的標準，一方面注重品行與學識，更注意於笑容態度與美貌，故學識雖次，並無資格，亦得入選。祇需和顏悅色，嬌笑迎人，有吸引顧客的能力，如店中聘請胸罩鍊績，才高八斗的博學碩士。而於招待顧客之時，面孔必板，其成績必不甚佳。

美國某著名橡皮公司董事長曾說：「做事無興趣而不能聚精會神，不若不做為愈，凡事勉強，絕不能獲得美滿之結果，如對事深感興趣，則樂於致力，自必奏效容易。」我人投身社會，固以服務為原則，而尤以努力工作為要，常具笑容，更為重要之條件。因無論對事對人，笑容為成敗利鈍之關鍵。常抱歡欣希望之心，就是艱難工作，亦易於

愉快勝任，迎刃而解，否則字騷滿腹，祇有到處碰釘子，自陷困境，對人有所需要與求助，尤應安插笑顏，方遂我願。慚色怒容試問誰人樂為承受。求人助益，焉可得哉。

我歡人常存樂觀心理，我常常對人說：「每日至少應大笑七八次，此事極易辦，不妨一試，待一星期後，請你將結果告訴我，有否利益？」某次有一個學生，報告他未笑前之經歷，與已笑後的情形，他說：「我結婚迄今已有十八年，素來對於余妻，屢興風釀，沉默寡言，冷然無笑容。久而久之，竟成怪僻習性，家庭間等於逆旅，牀間中毫無趣味。自前次聆教之後，余決意改變態度，早上梳洗之際，收拾愁顏易為笑容，向妻子含笑請安，即進餐之時，總是笑溢眉尖。歡痕滿頰，我要受寵若驚，悲歡交集，一對怨耦，就此變成一雙情侶。兩個月來，我笑容不斷。家中大小融洽，老幼懂倫。我從此成爲有福之人。我覺得在家如此，於社會上，也是如此。遇見無論何人莫不以霽色相示，相對雖然，往往彼此欣悅，有人對我發生意見，我亦以笑處之，困難問題因而消釋者不知凡幾，我覺得笑之價值，勝過黃金。以前我曾與人合資開設商店，合資人因我態度冷淡，情誼疏薄，現在我時露歡顏，竟化嫌爲友誼重相契合。且我好隨感揚善，從不疾言

屬色，和誘待人，想我生命狀態之革命，一切苦惱，成爲現時的快樂，朋輩日多，經濟漸充，且覺前途光明無限，具有更大的希望。『這個學生的職業，是一個交易所的攝客；此種職務最不易做，萬人之中，祇有一二人能夠成功，恐怕有九千九百九十八人是歸於失敗的，他卻善於利用笑容，打破記錄，獲得優異成績。』

或也有人反駁我，要向我責難，主張說笑，固是好的表示，笑不出來將如何呢？話雖不錯，但是除了真個遭逢了悲慘的事故以外，也不是絕對無法可想的：第一，應該自尋歡樂，以裝點自己的笑容，即使有時心中不快，不妨低聲哀唱，排遣愁懷，自會怡然色喜。心理學家曾說：自己學快活，便能成爲真的快活，心地光明，自然開懷解頤，樂在其中。第二，應該含着樂觀思想，那麼內心可以移轉外部的行爲；要想到樂處，自能歡欣。人有許多的同一處境，而悲歡的程度，殊不相同，亦由於心理之不同使然。

人之苦樂，並非僅由環境決定，根本思想而變化，我昔年旅居中國，見到很多的勞工，每天在烈日下辛勤動作，汗流浹背，勞力所獲，不到美金十分，但他們心地快樂，不知苦楚，樂其所事，其歡欣之情，反此富厚之人，有過而無不及。文學家沙土比亞說

：「世界上的一切，無所謂悲哀喜樂。惟善於人們之思想。」林肯也說：「人之悲歡，純在乎心理，欲樂則樂，欲悲則悲。」實是至理名言，我以前參觀跋兒院，四十餘的球脚小孩子聚集一處，都不良於行，但是他們天真爛漫，灌笑嬉戲，並不以其殘廢而怨聲。我直接問他們快樂否，有一個跋兒對我說：「初時拆足，深感慘苦，但成爲習慣，亦極自然，不覺其苦，可見喜樂悲哀，對於心理上之關係極爲重大。」

美麗電影明星克羅女士，其時正與丈夫范朋克爾著離婚，別人見她遺棄此種家庭慘，以爲一定是非常悲痛的，誰知我見她的時候，對於此事，活潑歡愉，毫不介意，一如平時，我深感詫異。後來我看見她所著的一本書，書中內容，文情並茂。我才曉得她的鎮定快樂，說書中均有所說明。她對於人世的悲歡離合，能超然不介於懷，祇求自尋歡快，自抱樂觀，一切苦難，自然解脫，可見她的胸懷高潔了。

運動名手林球家某君，現在做保險生意，事業興隆，已成爲面圍圍的富家翁，據他自己說，他的經營方法，也極平常，或是臉上常帶笑容。然後對付主顧。縱使心境惡劣，也必想着好笑的事，不露愁容，一舉一動，自尋快樂，常以興高彩烈的精神餉客而

含笑迎人。他每次兜攬保險生意，應付的方法是誠篤的笑貌，與人言談討論，總是笑容可掬，熱誠顯露。與他交接的人往往不知不覺中發生好感，保險生意，自易成功成就。

余友某君爲一著名作家他說，我人生活的方法，應當於清靜之處，呼吸新鮮空氣，使身體全部照射和煦的陽光，遇見友人，應歡笑言談表示熱誠。垂手之際，應親切用力，表示注意，待人接物，應處以熱忱；言行動作，應出豪情；喜歡做的事情便去做，不要因循遲延。對於希望，不要自陷於頹廢，應當抱樂觀，所著工作，應振作勇氣，奮力前進，應該深信自己是一個有用的人，不要輕率暴棄。妄自菲薄，自己的思想，應該誠篤，愉快，奮發而有決斷，能夠確立自己的志願，終可獲得成功。而且也應該常具慈祥之念，努力爲善，不種惡因，所謂天佑善人，必得佳果，此是不易真理，願讀者誌之。

中國人有句俗話說：「帶着笑臉開店舖」，這句話的確是千真萬確的，美國人也有一類相似的話：說一個商人，在聖誕節前的笑容，是很有價值的。本來開顏一笑，對於本人，祇運動兩頰的肌肉，毫無損失，但其所生的創造力却很大，人們得之，如獲實益，揚聲一笑，掣是割那間事，而人們受之，長記不忘，深銘肺腑，世界上無論貧患

貴賤，都是好聆笑音而惡聞哭聲的。可見盪盪一笑，最能博人歡心，往往有許多生意多從笑聲中得來。而臉上笑容，惠而不費，却是效力奇偉，一生可以使用，得之者，興味增加。而笑之原質却是買不着，借不來，偷不掉，捨不去，愁人賴以慰藉，勞者因之安慰，警百聽聞笑聲，輝耀異彩，啞聾一見笑容，如聆妙音。任何人都能因之而生快感。笑中能充滿祥和氣質。更能解憂開懷，所以在聖誕佳節，顧客們趕辦禮節，心勞力瘁，需要一種精神上的欣慰，店員們能安排顏笑，悅色迎人，必能使顧客高興，其裨益於業務非淺。故欲博人們的歡心，第二個原則是與人交接之時須常常笑容。

第四章 要記憶他人的名字

美國羅斯福總統的心腹政友詹姆的成功。他事業的成功，很值得我人注意。詹姆的父親福備蘭，在一八九八年的冬間，因送一個小孩子的殯，不幸遇車慘劇跌斃於紐約鄉間，身後蕭條，遺下一妻三子。詹姆居長，那時年齡祇有十歲，不得不輟學工作，初學泥水匠的生意，幫助母親。維持家庭，經過長時間的奮鬥，切心學業，竟逐步上進，後來進身政途，青雲得路，官至郵政部長。在他四十六歲的時候，四個著名大學贈送他榮譽博士學位。研究他的成功秘訣，即喜與人交際，結識之友而能述其姓名者有五萬餘人之多，他記憶力的強健，令人驚異，能成爲政治舞台上的要角便即由此，而羅斯福總統，得能當選，大得他贊助之力。在大選之際，詹姆因其交游之廣，作普遍的宣傳與介紹，或與專函，或親訪問，友人推薦新友，報轉成交，拉籠極多，人們感其厚誼，一致擁護羅氏。詹姆能牢記人們的姓名，亦非一朝一夕之功，在他充任售貨員時，即留心練習，進入政界，論交愈廣，識人愈多，他的記憶力本強，每次識一友人，即深刻腦海，

對人的姓名相貌身材以及家庭狀況，個人經歷，牢記不忘。他對於任何友人們的名字，永遠不會錯記，名字的字也不會寫錯。假定把人們的名字，謄寫，是一種不敬，他這種特長，也就是成功的優點。我們初次論交。不妨請問尊姓大名，再度相逢，又請教貴姓台甫，那麼很不好意思的。

鋼疾大王卡納琪，名振寰球，喧耀國際，實在他對於鋼疾知識，並非有所特長，製鐵鍊網，全仗其所聘用的職員。他的成功，即在長於交際。善於用人。他幼時旅居英國，買了一只很好玩的母兔，後來生了幾只小兔，一時找不到飼兔的草，他便招呼幾個小朋友說：「請你們找一些餵兔的草料，我把這幾只小兔都取你們的名字，以為紀念，」這幾個小朋友們很高興的去採草來。這是件幼時嬉樂的故事，對於他的經營商業，也利用此方法，其次，他想和潘雪維尼亞某大鐵路公司成交一筆鐵路軌道的買賣。先探悉那公司的經理名字叫湯姆生，把自己所設的一個分公司取名為湯姆生公司，表示敬仰的意思，不久他便着手進行那筆買賣，結果自然是成功的。還有卡納琪營業上的勁敵潘爾門，與他就做一筆臥車交易，兩人恰巧在赴紐約的車上相逢，他對潘爾門說：「我們還是

不要競爭的好，這是有損無益的，不如我們共同合作，彼此得些利益。」潘氏頗覺猶豫，回答着說：「合作果是一件好事，將來我們的公司取什麼名字？」卡納琪說：「當然就叫潘爾門公司！」兩個商業上的對敵便握手言歡，化敵爲友了。卡納琪應付人們的手段，大多如此。他摸著人們的心理，從速處着眼，對於朋友的姓名，亦能字記不忘，廠中的職員工役，也都能認清他們姓名，公司之中，上下和諧，感情融洽，從無罷工急工等勞資糾紛事件發生，可見卡氏處置的得當。

我人有時稱呼人名，應當態度慎重，尊敬稱人爲先生，很能表示客氣，而亦爲人所樂聞。波蘭總統派特岳登基以前，是一位有名的鋼琴家。他來英國遊歷時對車上的茶房夫役，也以先生相稱，慈度和善，絕不有一般婦紳習氣，絕不直呼「僕役」所以他到英國，到處受民衆的歡迎。

自己的名字都是很珍愛的，有一位富翁，並無後嗣，他贈與外甥，二十五萬金元，要外甥承繼他的姓名。這是珍愛姓名的明證。在二世紀以前，袁貴婦紳常好贈送金錢於有名的作家，惟一的條件，要在他們的作品上載明「此書呈獻給某某先生」，還有很多

的博物院，圖書館，常有人捐贈名貴書籍，和古董珍品，但於所贈的書籍或古董上，記明一由某某先生珍藏。『或一某某先生贈送。』還有人捐助巨款於教堂醫院等慈善團體，唯一目的，是把他們的大名刻在紀念牌上。可見好名是人們的共同心理，而所好之名，即是自己的名字。可是我們對於此種心理，每不能利用，以為他人的姓名，無關重要，不肯記憶在心，毫不介懷，此在表面上似無關係，實在能記人們的名字，却有重大的用處。

羅斯福總統，政務繁重他對於不論何人，一經見面，即能記其名字，絕不忘懷。有一家汽車公司贈送他一輛汽車。他招呼着夫人與書記們觀看，大加贊賞送車來的機師，與羅斯福一度見面，二次相逢即成熟識，羅氏並能稱呼其名，對於該汽車公司，又贈給他們一張自己簽名的照相，表示感謝。羅氏兼理國政，尚能忙裏偷閒，注意到細小的處事。使人們追想到羅氏一片至誠，自然容易博得同情，政策便於施行了。

交際場中，字記人們的名字，最為重要的，但普通的人往往不加注意。初見之時互道姓名，背轉身來，却便早已忘懷，對於企業，實是一種阻礙。所以論交涉世，無論從

政壇前，不能牢記人們的名字，斷難獲得成功，在政界中任事，尤為重要，而且記憶人名，並不是一件萬難的事，祇能平時留心，就可辦到的。

拿破侖第三曾說，他所遇見的友人，都能記牢他們的姓名，記牢的方法也，是很簡單的，在初識之時，對於人們的姓名，詢問清楚，拼音寫法，深印腦海，設法仔細記憶，對於笑貌音容，外表身材，易於記憶之特點，應用筆來記下，時時閱覽，便可不忘。欲博譽頭角於社會之中，對此不可不加以注意。

我敢說，世界上最好聽的，便是自己的名字。可是我們如欲博得人們的歡心，也應該記牢人們的名字。

第五章 與人談話時應該盡心聽記

有一次，我在朋友家裏，大家都很高興的在玩牌，我和一位女賓沒有參加玩牌遊戲，便談起話來。她曉得我要到歐洲去遊歷，問我歐洲的情形；我却沒有回答，她接着對我說，她曾到過非洲，講了許多的熱地風景與蠻野事跡。說了足有四十五分鐘，在我得飽聆異聞，增進見識。深感興趣。本來他是問我，結果却是我聽她的說話。而她却盡量宣索心中蘊藏的經過情形，充分表現其自我的情趣，我洗耳恭聽，她更滔滔不絕，興高彩烈，口若懸壺，此種情形不特這位女士為然，普通的人多如此。可見人之心理，愛自己說話，不願聽別人說話。所以我們要得人們的歡心，那應該揆着心理，查聽別人說話而自己要少說話。

在紐約某印刷所的家中晚餐，於席間我遇見一位植物學專家，憑着他豐富的學識經驗，大談其植物學上的經驗學識，我對他極感到興趣，但是我於此種專門學科並無研究，祇得側耳靜聽。他洋洋灑灑，直至酒闌席散，毫無倦容。後來他同主人說，我是善於

辭令的交際家。其實那時祇是他自己盡情揮說，我何嘗參加半語，我祇覺得他所說的話極有趣味，稱揚他學識淵博別有見解，表示我希望自己也能研究此種學問，並且希望有再見的機會。這些都是由衷之言，措詞誠篤，非寥寥數言，已能使他感得欣悅。所以我雖沒有說話，因為我對他發生興趣，很熱誠地盡聽他的宏論，在他眼光中，以為我是一個善於交際的人。

上述的一個故事，使我多一個處世的方法。謀到經營商業的人們對於顧客，更應特別注意此點。哈佛大學校長依理博士說，人們在說話時，須要專心查聽，要表示自己懇切注意的態度，人們便會對你發生好感情。這是一句平凡的真實話。可惜商業中人，大多不能領會此理，祇知化了許多廣告費，廣事宣傳貨物的好處，不注意售貨員的經商手腕，與應付顧客的方法，售貨員往往自逞其能，祇對貨物，大吹法螺，說得天花亂墜，不知迎合顧客的愛憎，甚而至於顧客方面，揀選貨物，對貨物批評，他們便嗤之以鼻，報以白眼，竟取笑顧客的不識貨，商店中有此種影射，即使老板投下很大的資本，業務很難發展，要曉得顧客們是出錢來買貨的，不是來受氣的。

余友恭君，在一家百貨公司裏買了一件新製衣服回來一穿，衣領上顏色褪落在他的襯衫上面，他重又回到那家公司裏，想另行掉換一件衣服，可是遇到二個職員，碰了一鼻子灰，甲職員先說他們店裏售出衣服，不下萬餘件，都是貨真價實，聲譽卓著，這種脫色貨品，他們店裏從不出賣，語氣中似乎暗指余友冒充作偽，乙職員帶着譏諷的態度說：好的貨色要化好的價錢，這件衣服，所付的代價很是低廉便宜，這樣的價錢，當然買不到好貨；這種含譏帶諷，使他勃然大怒，中心忿恨，甚至準備犧牲已付的錢。把衣服運給他們。事情正在弄僵，恰巧公司中的營業主任走過來，那位主任先生的態度和那兩個職員大不相同，很懇切的細心靜聽余友說明事件的經過，接着便對兩個職員加以斥責，並說公司中有劣貨，應即報告，不應賣出，人家來退換，應該快些掉換，怎可以閉罪主顧，這種行為是不行的，違背商業道德，同時又非常客氣的對余友說：「這是敝公司的不是，把有瑕疵的貨物來賣給你，累你多跑一次，非常抱歉，於心殊屬不安，職員們不懂禮貌，又加冒犯，請你萬分原諒，現在謹當進命，你要換貨退錢，公司惟命是聽，不過我們很覺慚愧，因為敝公司素來注意貨物，摒除劣貨，以求酬答惠顧的雅

說，這次會發生風色的事情，實是出於意外，承蒙糾正，使敝公司發覺有不到之處，甚
 是感激。以後敝公司當努力改進，格外注意，並希望常常賜教。」「總退主任先生這麼一
 轉說，余友怒氣全消，怒容頓改。且說此來不過探問情形，並不堅持要掉，那主任先生
 便見風把舵，便說：「不妨請先生於周一二星期，如仍不適用，請來掉。敝公司必願照
 辦。」這樣一來，余友也無所不可，便把原衣帶回，過了幾天，色不再視，衣服自無掉
 換的必要，即有些小取疵，亦能忍耐，不成問題。這一場風波，總那主任先生的妥為應
 付，化為無事了。可見做主任的確有主任的才幹，他研究顧客的心理，懂得對付顧客的
 秘訣，至於那兩個職員，不善趕商，這種冒失的舉動，做小夥計也不配，祇可讓他們包
 紮東西，假使不變故態，依然如此，恐怕做生意一世不得出息，那位主任先生，手段高
 明，當然前程無量。所以趕營商業，對付買主，應謙和恭敬，與以好感，顧客們有時購
 買貨物有不滿意時，應該讓顧客批評，聽他說話，萬不能著重自己的偏見。也不要中途
 打斷他的說話。這是趕商要旨，要曉得顧客是衣食父母，萬一批評過當，也應忍受，如
 批評過當，應加以改善，務使盡善盡美。

紐約電話公司，碰到一家用戶，脾氣極壞，時常吹毛求疵，挑剔錯處，苛評謾罵。公司不堪其擾，派着一個善於交際的職員去訪問，一見以後，絕對不爲公司辯解，也不發表個人意見，祇是很虛心的細聽那用戶的批評，讓那用戶盡情發洩其不滿意處，一次不能說完，屢請至於四次。那用戶說盡了不滿意的話，那職員竟深表同情，附從他的意見。結果那用戶反覺不好意思，不知不覺的倜傲態度改變了，查釋前嫌，遂願意和那職員締交，並且介紹他加入某俱樂部爲會員，那用戶逸去對於電話賬，常藉端留難：這次却自動的照單清付，從此不再攻擊公司。以前公司方面也曾派過好幾個職員去接洽，但一見面都爲公司兜澆置辯，那用戶的本意在找尋錯處，事情愈弄愈糟，這次他用溫和方式，祇聽不說，却反而免却恚氣的爭執，化干戈爲玉帛，得了意外的成效。

有一家羊毛公司，一個顧客欠了十五元的款賬，公司派人去收賬，他竟否認欠款，大爲震怒。表示妨害他的名譽，公司方面又去信追討，那人怒氣沖天，親自跑到支加牙來向公司提出交涉，要求法律解決，公司經理見他來勢凶凶，不與爭辯，讓他說明一肚皮的委屈。等他脾氣發完，經理很和氣的對他說：「關於這筆賬款，也許敝公司有所誤

會，算得不清，累你大罵光降，這是非常抱歉。好在這為數極少，請你不必置意，你如果願與敝公司交易，我可以介紹別家公司去添貨，「接着又堅請那人用飯，經過這樣周轉曲折，那人怒氣頓消，欣然色喜，賺款的事絕對不再提及，反而贈了許多毛織物品帶回家去，隔了幾天，寄來一封信，信內附著匯票十五元，並聲明說，他回去一查細帳，確有此未付之款，是他自己弄錯，對前次的爭執，深表慚愧，後來那人常和公司交易往來，做了幾子大生意，那人生下孩子，即取公司之名，以為紀念。與經理締為數十年的莫逆之交。可見人們心理，都喜歡自己說話，我們當利用此點，自是成功捷徑，却有極大的功效。

美國著名「婦女雜誌」的主筆伯克，原籍荷蘭。幼年的時候，經曾失學，做過麵包店的學徒，每星期進益祇有大洋五角。有時拾些煤屑販售，以為零用，在十三歲時進電報局內學習，週薪亦祇六元二角五分。利用暇時，專心學問，買了一本世界名人傳記，不覺神往，對於當代的成功者，極為崇拜。尤其注意一般出身寒微的名流，私心企慕，自為砥礪。當時美非伯為總統候選人，傳記上說他幼時曾充船員，他便尋讀上書探詢實

情，嘉氏頗感興趣，立刻親函答覆，名將克萊德，他也寫信去詢問，其時伯克祇十四歲，格氏接信以後，遂他同餐談話。又如林肯夫人，文學家愛茂蓀，詩人朗佛羅阿爾格德等人，他都獲得他們的親筆墨寶。有時他更專誠拜訪名流鉅卿，恭聆教益，與上述社會接觸的機會極多，他的地位增高，後來成爲美國最大雜誌的主筆，名重一時，爲藝林之偉人。

記者馬柯蓀說：「不肯虛心聆受人言。爲失敗原因之一，這個原則於採訪新聞資料，尤爲重要，一般記者訪問要人，大多考慮，如何訪問，對於被問者的言辭反不注意，要人們察厥見訪員，便因訪員多好健談，不肯靜聽，所以訪員採訪新聞時，必需熟識問教，不要大放厥辭，自作聰明，此不但要人們具此習性，一般人也有同樣脾氣，記得某雜誌上曾有一段值得玩味的話，說「世人就譽，大半祇把病情說與醫生聽，而非爲請醫治。」所以聽人說話，比自己說話爲得計。

林肯總統某次在政務上有疑問，函請老友邁索，與之細爲商榷討論。豈知這位老友應召抵達白宮相見之後，林肯大談其個人政見，與本人的主張和解放黑奴等計劃，以及

著他各種重要的行政措置，高談闊論達二小時之久，滔滔不絕，根本並沒有機會與之互相商量。林肯把要說的話，儘量宣露。覺得胸襟爲之一暢。函召之舉，要老友來聽他的空論，並不需要別人說話，商參政見，因爲心中有事一經說出，便覺很痛快。此種心理，固不獨林肯一人爲然。

商人們應付顧客，亦應捉住此種心理。顧客們對貨物發表意見，應該讓他們盡情宣洩，你在旁邊靜聽，萬不可因意見不同而與他們爭執，即與朋友交往，也應如此。要博得人們的愛好，當與人們談話之時，必須虛心領受。不要插入本人的意見，更不可打斷別人的話。否則必使人感到憎厭，發生不良影響，因爲任何人們都有一種自我矜持的觀念，都喜歡自己相信自己。而處世之道，應處處顧到人們的心理，不要自逞其能，以致招人反感。

哥倫比亞大學教授白脫爾也說：「普通的人都喜歡道着自己，忘却別人，此種人可謂毫無見識。無論其讀書萬卷，滿腹文章，祇等於一個僮夫俗子而已。」所以善與人交者，當靜心聽人說話。美國閔秀琴女士也說：「欲使人們對已發事情感與興趣，必須先

對人們有好感，推而廣之，自己的話希望人們注意，先得注意別人的話，最重要的是與人接話之際，應先顧及對方的問題。其他一切的大問題，總不如對方一個切身的細故為重大，例如某人患着牙痛或皮膚上生着小瘡，這便是對方談話中最緊要的題目，必需緊握這個宗旨，才有文章可做，如果你說中國某處擺着某種災荒，死者達數百萬人，或是非洲有四十餘處地方連着怪古希有的大地震，那便要文不對題，不合對方的口味。因為權衡事件輕重，題詞瑣大。但有主客觀的不同，在某一場合，往往重者為輕，輕者反重，對方身上的細微痛楚，要為他着想，比任何大事為大，我們能牢記此點，則交往之道，可以類推。」所以我人委冀國博得人們的歡心，第四個原則便是靜心聽受別人說話。

第六章 談話要合人趣味

曾經親見老羅斯福總統的人，都覺得羅氏應酬功夫巧妙，談吐嫻雅議論風生，令人無倦容，無論來者為達官名流，為社會閒人，或為平民，他都能迎合各人的興趣，說着使人愛聽的話。對於任何問題，都有所研究，富於常識。每次有人訪問，必於隔日晚上，有所準備，注意來者興趣所在，預備其應對之辭。有時不惜耗費時間精力翻閱參考書，搜集談話資料。所以他與人談話，胸有成竹，對答如流，出言吐語，極有斟酌，所用字面，均甚得當，與他見面，莫不滿意而歸。羅氏之所以成為偉人，原因雖非一端，但其成功秘訣，即可在這種小節上窺見一般，我人涉世，可以奉為楷模。與人言談時，要合人趣味，才能博得人們的好感和興趣。

耶魯大學文學教授費肖勃斯，主張人生處世，應特別致意此點。他曾在他的伯母家中遇見一位中年的客人，談話中偶然涉及舟船航行的事情，他表示很感興趣。那客人便把話題集中，說了很多關於舟船航行的話。事後，他伯母告訴他說：「那人是一位紐約的

名律師，舟船航行之事，可謂風馬牛不相關，因為你對於舟船航行之事，感到興味。所以大談特談，他的目的在於博取你的歡心與好感。「這件事給奧費爾斯一個永不磨滅的印象，他伯母所說的話常記在心，作為他一生做人的南針。」

美國經理童子軍的契力甫，深得其中奧妙。其時適值全世界童子軍在歐洲舉行大會，他想法送一個童子軍赴歐參加，而於經費，勢難如願，他預備向某大公司的經理先生去勸募。在他訪謁之先，曉得那位經理最近簽定一張百萬元的鉅額支票，但因其他原因。該票未發，那經理把支票裝配玻璃框子，懸諸壁間，作為一格特殊紀念品。契力甫心知此事，便去專誠拜訪，見面後，對於勸募經費的事情，並不提起，滿口談論那張支票，認為是一種難得而可貴的物品。同時又詢問懸掛支票的原因。那經理與他說得投機，把支票的事，細微曲折地講給他聽，彼此談笑，趣發津津有味，相見恨晚，最後還是那經理持同他的來意，他繞道及童子軍事，他本意，祇求資送一人，於願已足，誰知那經理竟自動擔任派遣五人去歐的全部旅宿費用，連契力甫本人的費用亦由他負責，在啓程後七星期之內，各項用途，統歸經理供給。經理自願致函當地分公司為他們專誠介

細，以便照顧，經理因本人往巴黎之便，並說在會期內將順道探訪。後來那經理與重軍方面極爲接近，對於童子軍事業贊助頗多，如重軍中有家境清寒，由他介紹得工作者多人，這一切的結果，都超出契力甫的希望，真是一種佳運球運。假如契力甫見面之頃，即直送善款，立刻會令人之興，也許那經理不肯解囊相助，或要把他擄諸門外，即能略爲資助，亦未必有若是之豐而且厚。

此項原則，對於商業中人尤爲重要，無論接洽業務應付顧客，應隨時運用此法，纔能獲利成功，有一家麵包公司的推銷員，他總兜攬某大飯店的生意，但進謀四年，每週拜訪，非屢以閉門羹，即報以白眼，想盡種種方法，用盡手段，依然毫無所得。後來他變更計劃，設法迎合經理的興味。他探知經理是某大俱樂部的會長，對於公眾娛樂事業，精力極篤，於茶次訪問之時，變更態度，專說關於娛樂事業，那經理一聆其言，正中心懷，立刻改容招待，引爲知己，促膝交談，以爲同道，這經理又介紹他加入俱樂部爲會員，他當然求之不得，便時常和經理聚會同遊，始終絕口不談生意。可是事情發展得真奇，隔了幾天，那經理忽然打電話給他，懇求他拿些麵包的樣品去看看，並要開價目

單。這筆不招西來的交易，翠却感到奇罕，即是飯店職員，也很詫異的對他說：「爲着甚麼原因，我們的經理要向你買麵包呢？」四年進謀的生意，一席談話，遂其夙願。按其原，委即在話裡投機，經理對他發生好感。所以我人欲博人歡心，第五個原則：是談話要合人趣味。

第七章 用誠懇的態度賞識他人的優點

普通人們的心理，對於本人的優點，都喜歡別人稱贊的。某日我往紐約郵局寄一封掛號信，收信處的職員事務是很忙碌。寄信者擁擠異常，須候久候，我想使他對我發生好的情感，所以我找尋他的優點，我見他滿頭秀髮，柔順可愛，光潤無比，我使用著欣賞的口吻稱贊他說：你的頭髮真美麗呀！我希望也能有你一樣的美髮，他聽我這樣說，立刻改變了倨傲的態度，雙頰露著笑容，他說從前還要好看。我們便開始了談話，他更出很得意的樣子，而我的信却得因此先寄。我想他那天晚上，想到我日裏所答的話時一定會對顯獲微笑，顧影自憐，要很快樂的告訴他的妻子。後來我談起此事，有人問我：「稱贊他人，到底有什麼好處。我覺得這個未免見識太淺。所謂好處，根本不限於得到實際利益，祇要人們對我發生感情，也是一件佳事。」耶穌曾說：「施與者比領受者更有福澤。」這是至理名言，不過無論如何，稱揚人之長處，有利無弊，至少也可以博得人們的好感，增加友誼。哲學家杜威博士說：「人與禽獸之別，人類具有自以為重要人物的

慾望。」這是人類的共同心理，善察此點，在在道人之優點，欣賞贊許，則與我交往者，具有好感，四海之內皆是兄弟，說若道人之短，揚己之長，人們雖不對你明言，中心怨怒，既無好感，焉得有互助之力。

人們為最富有情感的動物，所以你與人怎樣待你，你先注意怎樣待人。孔子說：己所不欲，勿施於人。蓋己之所喜者，人必喜之，己之所惡者，人必惡之。釋教愛生。道教惜命，亦同此理，人心既同，具自尊自大之普遍觀念，我人能善為贊揚，必求之不得。心中樂聞，不過一味出諸諛諛之詞，事實乖謬，為違心之論，則人必易於察知其妄。君子所不取，惟有秉持誠篤，就其優點，作確切恰當之讚賞。所謂頌之以德，自會使人內心權欣，這是處世待人的金科玉律，百世不變，農工商學，以及政官任途，均能通行，此事輕而易舉，願讀者試之。

賞識人們的優點，隨時隨地，均可廣為運用。有一次，我到一家大公司裏去，向問訊處的職員，詢問某君的辦公室所在，那問訊處的職員，用著最懇懇的口氣站起來告訴我道：「某君先生的辦公室（一頓）在十八樓（又一頓）第一八一六號房間，」口齒既清晰

，停頓也很適當，使人字字聽得明白清楚，我便極口稱贊他說話清楚，服務週到。十分的感激，他很快活，並且我說這麼說話頓挫，無非使人家瞭解，易於記憶。我這一句贊美之詞，正是答覆時的優點，當然使他中心欣悅，在我恭敬的請問，得到了所求的目的，也是覺得很滿意。

賞識人們的優點，不必限於達官顯宦，婦紳碩彥，即對一般常人，亦可試用，即對於職員婢僕，如善用此道，亦有奇效，譬如在餐室進膳，女侍上錯了菜，不可疾言厲色，拾足主人架子，率直地表不快。應該和顏悅色，告訴她你所喜歡的菜，請她掉換，女侍們當然願從專命，另易菜餚，否則即使她不是當面喋喋，必在暗中咒詛。所以我們待人接物，隨時常以和藹態度，決不會暗中吃虧。我們在談話之中，能多說幾句『勞你的神，』『謝謝你，』『對不起，』等話。往往會無形中得到許多利益，我們的目的，容易達到，在對方心目中，也曉得我們是一個懂得禮貌的人，這不是我們要貪些小便宜，所謂尊重別人，即所以尊重自己，此是人們交際應酬的禮貌，我們決不可將此忽略。

小說家凱恆氏出身寒微，是一個鐵匠的兒子，幼時讀了不多幾年的書，中途輟學，他自幼愛讀小說故事。當時有名詩家洛敬詩，爲藝術巨子，凱氏心儀其人，寫了一篇頌贊文章，親自登門謁見，攜文呈閱。洛氏欣喜之餘，以青眼相加力，加以提拔。令爲記室。其時一般墨客騷人，多與洛氏往返；凱氏得以近水樓臺，小所薰染，潛修數載，文才進步，後來成爲社會上崇拜的小說名手，更一理而爲百萬富翁。飲水思源，緣由於凱氏立志可佳，畢竟由於洛氏提携之功，假如當時凱氏不寫那篇頌贊的作品，或者雖寫而不去登門拜會，杳雲無路可通，恐怕終老牖下，沒世無聞。這因然是一種偶然的機緣，可遇而不可求，但是凱氏知不能賞識洛氏的優點，那個機緣亦不能得。所以我人能以誠懇的態度，稱頌別人之優點。其利益有出於人們意料之外。

人非聖賢，大多自尊自大，自命超羣拔俗，決沒有一個人自己鄙夷自己的。此種惟我爲重的觀念，擴而充之，即流成一種狹隘的愛家主義，愛鄉主義以及愛國主義。美國人往往覺得自己是一種尊貴的民族，瞧不起異邦小國，他們常常以爲日本比不上他們，但在日本人目中，也是夜郎自大，却又自以爲高貴的國民；守舊一些的人，見到他們本

國女子和美國人跳舞，以為是一種莫大的恥辱。又如一般印度人，我們也許會藐視他們是劣等民族；而印度人也未嘗不自尊自大的，留着他們守舊的思想，假使一個異邦人走過的路子照在他們食物上面，他們會願棄之不食，以免污辱。還有居住在北極世界的愛斯開摩人，論美國人當然會覺得比他們高明，可是他們也並不菲薄自己，對於所謂文明國人，也並不另目對待，他們都勤於工作，凡對於一個懶惰不肯做工，無所事事的人，都一致的稱之謂白種人。可見任何國家的人民，都覺得本國比外國好，國家與種族的觀念根深，國際上的爭執極多，世界人類，避免不了戰爭鬥奪，大為屠殺，這自尊自大的心理也是一個重大的原因。

自尊之心，人類既同，我們在人生道上，何必揭人之短，以揚人意興呢？況且微語事實，無論何人，總有一些優良之點，孔子云：「三人行，必有我師，擇其善者而從之，不善者而去之。」愛茂遜也說：「我所遇見的人，總有比我高明內地方，他們的學識見聞，都值得我去求教。」我們如能找出對方一個真正的優點，誠懇的贊頌，使他自己覺得對於這一點，確是一個重要人物，當然會發生好感。世人不察，但知有我不知有人

，有一些空尚繁華，虛有外表的穿衣架子，一天到晚，祇曉得自吹自捧，把別人看成一錢不值，此種人不特淺薄無聊，不學無術，明眼人適見其醜態百出，沙士比亞曾說：「惟有妄自尊大，藐視他人的村夫俗子，神爲之太息流涕！」此種人處於社會中，毫無建樹，自作聰明，實屬愚笨，對於伊個人之幸福，因之葬送，奈不自愛耶？

我在授課的時候，常把此點對學生詳細解說，教導學生們能在現實生活中多方運用，得有實行的機會，付諸實踐，在實驗後所得的結果，作成報告以資研究，茲摘述數則於下。

有一個學生的名字叫亞爾，執行律師職務，有一天，他領着妻子去探望他姑母；他姑母是一個很富有的嬸嬸，產業豐富，他想利用本書所說的費頌方法，以博姑母的心。他到了姑母家門口，四面觀看，見姑母的住宅構造精雅，屋邊環植花木，便用欣賞的口吻說，「這房子不是在一八九零年間造的吗？造得真好！我常常想到這所房子，既美觀，又牢固，又很適用，可惜現在的人都不造這種式樣。」那富翁聽了他的話，便很高興，對他說「這所房子還是當年和你姑丈結婚後。經過長時間的努力積蓄造成的，房屋

的式樣，材料，以及屋內外佈置裝式，我倆親自計劃安排，一磚一瓦，純由我倆人惨淡經營，費盡心血，從沒有請教過工程師指點。所以這所房子，可以說是我倆理想上的產物，可以說是我倆愛情的結晶，當然令人滿意，使人愛了。現在新建的房屋式樣，大多狹小侷促，屋子裏放着冰箱冷氣設備，門口外邊停着汽車，便算心滿意足，全不知道幽雅文靜，清潔舒適。『姑母秉精會神，越談越起勁，接着領他到內室裏去參觀她所藏的名種珍貴的古玩，如意大利石刻，中國瓷器書畫。最後又領他到屋旁汽車間去，指着一輛色彩美麗，又新又大的派克牌汽車，說：『這是你姑丈生前購買的。用得不久，他便逝世，物在人亡，傷感不已，不願再乘坐，我知道你很會欣賞物品的優點，我想把這車子送給你。』這車子機器極好，價格極貴而且全新，他對於這次突如其來而又夢想不到的禮品，真感得驚喜萬分，再三推辭，姑母再四的致送，勸她出費，勸她贈給其他親友，勸她留着自己應用，她堅執地不從，決意贈送給他，他雖自覺無功受祿，但是却之不恭，祇得收下。上面這件事情，我們不覺得太特異嗎？其實種瓜得瓜，種豆得豆，並不是一椿沒來由的怪事。他姑母紅顏老去，青春消逝；且爲未亡之人，過去的歡笑，已

如大規模的音樂院，院中坐椅數量極多。是一筆大買賣，我的學生想設法承攬這件生意。預先和伊思文的技師接洽，技師對他說，伊氏是能者多勞，事情極忙，見面時說話愈簡單愈好；時間至多不能超過五分鐘。接着便介紹他去謁見伊氏，相見之下，略為寒暄。他並不提起座持生意，却對伊氏的辦公室，表示羨慕的口氣道：『你這個辦公室，設備得真完美！我真平生從未見過，如我能有福，在此工作任事，那是莫大的幸運。』伊思文笑着說：『你話說得不錯，從前我也非常愛這個房間，不過現在事情多，無暇注意整頓。』他覺察到彼此談話的投機，於是繼續贊賞伊氏的傢具用品，伊氏頹然高興起來，引他參觀所藏珍貴的彫刻漆製等美術物品，一一講解給他。聽他們的來歷，還拿出所藏美國最早出品的一架照相機給他看，這時，他望見窗外伊氏捐資所造的學校醫院等建築物，更努力頌贊一番；林排伊是一位造福人羣的大慈善家，一面叩問伊氏成功的經過，伊氏更熱誠的告訴他說：『我幼時是非常窮苦的，父親逝世很早，和母親倆孤苦伶仃，度着艱苦的生活；我起初在一家保險公司裏當小職員，每天祇得五角錢的薪金，供養一家衣食，常常有凍餒的危險。我對於照相術極有興趣的，經過長時期的研究，多次的

實地試驗，發明了攝影乾片，當時曾有三晝夜不睡。專事化學試驗，可見我的奮鬥，我的成功也不是一件事。」他當然表示萬分欽仰，這時伊氏又領他去看他親自油漆的凳子。並且留他進午餐。本來預計着談話五分鐘，不料竟展長至於二三小時，結果賓主盡歡，皆成至交。那筆價值達十萬美金的座椅生意，不消說是給他承攬到手的幾個何。均因費賞得宜，收獲意外的奇效。道人之長，本屬輕而易舉，所得實益，却匪渺小，那末，我們商業中人又何樂而不為呢？況且費賞人們優點，是一件惠而不費的事啊。

於交際之時，我人如常能就人們優點，加以帖切恰當之費賞頌揚。往往在不知不覺中發生極大效力。我人不特對付友人須注意此點，即對於家庭中妻子，亦不妨一為嘗試。尊夫人在你眼光中也許久而生厭，不能認為盡善盡美，然而她的容貌性情，服飾舉動，總有一處優良之點，我可以說，一個人結婚以後，你爲了自己的工作，以及各種環境的關係，一定不能常在閨閣之內，常有揄揚贊美之詞。使家庭之間，常因生活及工作之故，鬱然寡歡，人生幸福，覺得乾枯。偶為贊頌，也是補救之法，所以我勸你從今以後，應該改弦更張，變更態度，公餘歸來，不妨就尊夫人的優點，稱許教語，則君之家庭

，必將益增美滿。如謂一信，請君一試。

狄克詩女士的著作，關於家事指導文字，頗多精彩。其作品中有一段話，說得非常中肯，她說夫婦之間，往往在結婚以前，互相譽美，此是戀愛過程中一種交際手腕，實無價值，結婚以後，如丈夫仍能時時賞讚他的妻子的優點，以至誠的態度，作恰當的贊美。這是達成幸福家庭的基本要件。所以為丈夫的，應該處處留心，雙方兼顧。對於妻子的優點，不妨稱贊，使之愉快；假如有錯誤，千萬不要當別人的面，加以指摘，與以難堪；當用外交手腕，婉諷口吻，婉轉給與暗示，使她自悟自覺。平時飲食起居，均須在在注意。隻字片語，亦應審慮周詳，舉一動，都得勉勵，不要直率譴責。如能照此而行，夫婦間，自必魚水相諧。欣然融洽。家庭之中，便會喜氣洋溢，後身一方面而論，妻子對丈夫，也應如此。

據學者的統計，現代美國人結婚與離婚的比率，幾達六分之一，造成此種不良風尚，其原因固非一端；而丈夫方面不能體貼妻子心情，好逞意氣，實極重大，責任上面所講的，丈夫能自行實踐，脫軌絕軌的條件，自能減少。『狄克詩女士作品中，又提到一

個風流浪子，以花言手段，博得女性的歡心，先後娶得達二十三人；既辱其身，又覆其金；穢亂閭閻，轟傳一時；後來業發被逮，判處重刑。狄女士親到監獄裏去訪問，研究他竊玉偷香的本領，具有何種秘訣？那浪子說：『我沒有什麼秘訣，祇是設法使她們自己稱迷自己的好處。我聽到她的好處，就加以贊美。』其實，這正是他的本領的秘訣。

英國宰相的士累理說：『不論何人，逞說其自身的優點是久談不厭的。』所以我們要博得人們歡心的第六個原則，便是：以誠懇態度贊賞別人的優點，使他自己覺得他是一個重要人物。這樣人們當然會對我們發生好感，願意相交。而我們所欲着手進行之事，也可以迎刃而解。

上面所說的原則已反覆討論，其要義所在。讀者諸君，細心體察，當有相當認識。還有機會，不妨實驗。那麼你試驗的對象，可以選取你的尊夫人，試驗以後，窺其效力如何。我信讀者諸君經過一度測驗之後，必信余學說之不謬，推而廣之，對於社會上一切之企業，按用此法，必有佳美結果。

第三編 令人贊同的各種法術

第一章 切莫與人爭辯

自第一次世界大戰終了以後，英國飛行家斯密士，曾以三十天的時間環遊世界一週，當時大家都認為是一種難能可貴的事業，政府加以褒獎，社會上很多人祝賀他。所到之處熱烈歡迎，某次我正參與歡迎的晚宴，和我同席的有人說：「任何事好像是前生鑄定，都逃不出天命，」他表示這話是徵引聖經，我知道並非出於聖經，是大文豪莎士比亞劇本中的一句警句；我要表示自己的學問淵博，當時糾正他的錯誤。可是那人不肯認錯，堅執地辯說這話是出於聖經，這時，恰巧是我的友人，旁坐着的，是一位專攻聖經的學者；我們便懇求他一斷是非。我的友人暗中用腳踢我，故意裝着正色的態度對我說：「這話確是出於聖經，你是記錯的！」與我爭辯的人，聽了當然喜形於色，我却很不服氣：中心忿恨，席散後，我的朋友對我解釋道：「方才那句話，確實是莎士比亞劇本中某一段上的；可是在筵席之上，大庭廣眾之間，何必當眾指摘別人的謬誤，這是妨礙他人

的面子，傷了彼此的感情，須知與人爭辯，是有害而無益的；何況任何人都不願聽人指摘，尤其是在人多之時，爭論愈是堅強了他的爭辯的心。這是我們應該避免。即是你對的，與你有甚麼利益呢？」後來我的友人去世，但是他的話却永在我心，不敢忘懷；我覺得真是華石之言。想到此話，我便念及我友，我更感激他的教益非淺。

這位學友的良言，對於我一生事業，是大有裨益的，謀到我從小即好爭辯，我竟與父母也要爭執，現在想及，心竊無極，父母所說，都是要學子女好的話。我幼時和我的兄弟，常因極小問題，彼此辯駁。在求學時期我最愛參加辯論會，自己以為辯才無礙，大學畢業後，執教任教，依然好辯如故，並愛教人爭辯。我想起了很慚愧，當時我還計劃着寫一本論辯術的書，專論雄辯之道；幸而因故中止，未曾成書。現在我體察人生處世的真正意義，才深切了解對付爭辯的最好方法：便是不爲爭辯。鐵一般的事實，是勝於雄辯。在人生道上謀讓三分，即能天寬地闊，消除一切艱阻，解決一切糾紛，執迷不悟，一味逞強用事，逞辯爭勝，那是庸人自擾，處處是崎嶇荆棘；毫無實惠，因為雙方爭辯的結果，往往各走極端，誰都覺得己是人非，斷無首肯認錯的。所以與人爭辯，於

事無濟。辯而失敗，貽人笑柄，辯而獲勝，亦得不償失。以爭勝的空歡喜，換取對方的怨怒與惡感，試問值得不值得美國某保險公司，對於所雇推銷員，頒示訓條說「無論何時何地，均不准與人爭辯，要聽人說話。」生財之道，盡在其中。

我的學生中有一個愛爾蘭人，學問並不高明，而好爭辯兜售汽車，百無一成，總是使虧本生意，因為顧客們有所指摘，他嘵嘵置辯；以為舌劍唇槍，足以駭倒他人，可是他所獲得的，祇是爭辯上的勝利，他的汽車生意，永無成交的時候。後來我告訴他爭辯無益，他才幡然改計，於是業務頓佳，生意興隆。他為白色汽車公司推銷員，買客有所挑剔，他總是低聲下氣，不贊一詞，承認貨物的缺點，等別人說完才道說自己貨色的優點，買賣反得成交。因為買客多喜歡吹毛求疵，起辯說自己的貨物好，賣家起是苛求，始末貨色變成一無是處，心理上大受打擊，買賣決不成功。

佛爾克林說：「爭辯的勝利是空無所有的，徒然破壞了彼此友誼。以致發生裂痕。」以空的勝利與友誼相比較，輕重自可明見，有人能言善辯，死後為人嘲笑，說他一生爭辯，混淆是非，無常一刻，徒留遺囑，誰能會中心折服，可見無論你認得天花亂墜，

舌吐蓮花，在別人心目中，依然是耳邊之風，無關宏旨。

美國總統威爾遜秉政之時，其婿麥凱雅團長於財政學識，數十年政海沉浮，獲得一種經驗，他說：「想用爭辯的方法，希望去制勝一個無知的人，是不可能的。」其實不要說制勝無知的人，便是一個有見識的人；要用三寸不爛舌去變更他的思想，也是辦不到的。記得有人持有九千元久假不還的債權，收稅人要向他徵收稅款；他表示債款未能收到，不願給稅。因此發生爭辯起來。稅務員見他態度堅決，一定要收，後來他好言商量，不再置辯。稅務員軟化，並不堅持。可見愈是爭辯，事情愈弄愈糟，在稅務員方面，所謂公事公辦，自無通融餘地；然而彼此情商，可以博得別人諒解，一切難事，侍以從長計議，困難之處，也容易解決。

法國拿破崙為一世之雄，醉心武力，思以戰爭，制勝全歐，營其煊赫之時，其手下侍從與約瑟芬皇后，奕棋往往故意讓者服輸，博具欺心，奕其正如爭辯，足為我人處世方法之借鏡。我人於家庭之間，商業場中，如都能讓入一步，不與爭執，則夫妻和睦，朋友交惡，營業失敗，種種不良結果，便可避免。佛學認為惟有慈愛之心，可以解除怨

慎；種下善苗，以收佳果，如以恨止怨，勢必怨恨越深。這也很足發人深省。所以待人處世，雙方即有一些意見發生，萬不可彼此爭執，以致感情破裂，無法回復。人與人之間，尤應以忍耐爲先，寄以同情，感以摯誼，則大事可化小事，小事可化無事。何必多所鏡舌，與人爭一日之長短，人生天地之間，渺乎其小，爭則傷氣，於事無補，願讀者思之。

某次，林肯手下的人爭論甚烈，酷諷他們說：「諸君處理政務，已極繁忙；何故從事爭辯。而且彼此互相爭論，是一樁非常危險，結果必定兩敗俱傷，譬如走路時，遇見一隻狗，應該讓牠走過去，何必與狗作對，舉手就打，即使你把它打死了，倘然被牠咬了，有何真意？」所以我們涉身處世，希望人們贊同我們自己的主張，最要記牢的：切莫和人爭辯。

第二章 尊重他人意見莫說他人錯誤

我人處世，難免發生錯誤。老羅斯福在白宮時，曾說：「假如我的政見和我所做的事，有百分之七十五是對的，我已極滿意了。」羅氏是一代偉人，功業彪炳，尚且如此，虛懷若谷，何況你我普通民衆呢？但使誰能對於自己的主張，自信具有百分之五十五是對的，那末，即此五分約優勝，儘足以在華父術顯指氣使，隨心所欲了。即如以投機買賣而論，本是虛實各半，你有一半以上的預見眼光，豈不是可以坐發大財嗎？但事實上，是沒有這種確切把握。俗語說：「聖人也有三分錯處，」人非全知全能，當然免不了錯誤。自己既無法自信其全無錯誤，怎麼可以任意指摘別人的短處呢？

自尊之念，人所俱同，羞惡之心，人皆有之；我們如果半直地指摘人們的短處，不啻當面與以難堪。徒然惹起反感，斷難折服，脾氣燥的也許會惱羞成怒，立時反抗；性子好的亦必中心忿恨，徐圖報復，事實上即使確有錯誤，一經他人指摘，反啓其文過飾非駁辯之心，普通人心理，決沒有開過而喜的。因執一些的人，往往寧願錯到底，不肯

認錯，因為認錯等於服罪，指摘其過不啻奪其罪狀。其內心之難受，不難推想。所以用封彈指摘的方式，冀圖變更人們的思想，認錯錯誤，而使之悔改，結果適得其反。初時其本人知或其過，但被人說破，礙於情面，却反執拗起來，不肯折服。這時事情愈弄愈僵，即使你運用任何邏輯上的方式，任何辯證法上的定律，以圖證實其錯點，也是勞而無功的。所以我人對於人們的錯處，即使明見其非，切忌當面指摘。應該婉轉設辭，曲為分析，使對方自行了解，所謂心照不宣，彼此亮鑿，最為處世妙諦。却斯德非爾說兒輩有言：「你自己立志要出人頭地，但切莫向人誇說。」這是一句金玉良言。啓人深省。

• 我願讀者，銘之座右。

從哲學的立場而論世界上本無絕對的是非；錯器與否，也沒有一定的準則。此時此地此事以為對的；在彼時彼地或即以為不對。我在二十年前所深信不疑的一切，而在今天看來，因時期的演進，科學的發明，已多半發生變化，除了九九表以外，甚麼都感到動搖，今之視昔時，猶將來之視今日，倘然再隔二十年，也許又要另換一個局面，所謂六十年風水輪流轉，即和我對於本書的種種自信，將來思想變化，或者會覺得枉學可哂。

，誰也不能未卜先知，是則我人祇以一時的主觀，即貿然對人批評，那是何必挖苦。

希臘哲學家蘇格拉底，在雅典曾對人說：「我祇曉得一事：便是什麼都不曉得，」蘇氏爲哲學家鼻祖，思想卓絕，學問廣博，足稱萬世師表，尚不敢自詡其能；那麼我僑後生小子，反欲以一知半解，自作聰明，妄加評議，而我們的評議又未必一定是允平之論，所以愈是具有真材實學的人，愈是虛心，謙讓。如一味矜誇已長，妄談人短，反顯得是一個不學無術的鄙夫！評論而不中要害，還是藏拙的好。

我人如發覺人之錯誤，無論處於何時何地，最好是靜觀不語，聽其自然。即使事實上應當仗義執言，不容城狐，也多用最溫和之口吻，作商榷式的言詞，譬如說：「這件事情，依鄙人私意，似乎與尊見不同。我願意提出來彼此討論一下。也許我有的見解總識有謬誤之處，希望你賜教。」或者說：「我對於某一點，有些不同的意見，我想就事論事，把事實研究一下，懇求賜教。」如此說法，自己先表示退讓，對方自不會發生惡感。即科學家治學方法，亦係以客觀態度研究學識，決不輕下臆斷。此種措詞，當必不至召人之不滿意。等到事情水落石出，是非明判，誰也不會再作無謂的爭執。假如

你的意見確是對的，別人自能加以認許，即使你自己弄錯，別人亦不至與以難堪。況且世界上有許多的事情，却是不辨自明的，那麼我們又何必輕閱氣而混淆黑白呢？

余友恭律師法學精深，長於辯才，他曾在紐約高等法院辦理一樁案件，訴訟極的，數量極鉅，成敗利鈍，關係至大，在庭訊之時，法官援引一條關於六年時效的法律，以為根據某項海軍法令，實則法官誤引法文，無此項規定，某律師便當庭揭發錯誤，加以糾正。法官因為一時操慥，弄得僞促不安，非常狼狽。這件案子，依據法理而言，某律師的當事人，可獲得勝訴，但是即因此當面指摘，法官懷恨，結果竟遭失敗，當事人方面聯帶感了很大的損失。代理的律師，當然收不足公費，法官雖未免有徇私枉法之嫌，可是造成此種結果，却不得不歸咎於某律師。蓋人類本為富有情感的動物，易受外緣之裁判而轉移其心理，執法者固應公正廉明，但一旦受人打擊，惱羞成怒，其理智或為情感所蔽，且一般人心理，大多偏於對己。自私自大，驕於嫉妒，什九有此通病。即上等社會中人亦所難免，故對任何人欲以明指其錯誤，反而將事情弄壞，並無利益可言。

羅賓遜教授所著思想與成功一書，亦曾論及此點，書中大意說，人們對於自己過失

，並非不肯悔改；但如有人當面指摘，則我人每易於故態復萌，變更初衷，不願自認。例如對於某種思想，平時極易於轉移我人的信仰，一旦受人干涉，每與之堅持爭執，此非我人對於某種思想，有堅決的信心，不過祇因我人自己的意念，不願為人侵犯干涉。蓋人類所寶貴者，為一種自尊心，即尊重我本人的思想信仰，如我人對於我的父母，我的財產，我的國家，我的宗教等等，均含有一種神聖不可侵犯的意念，如加以攻擊，自必抵禦，又如有人批評我自己所有之物，或批評我的文章，或其他我所造成之物品，心中自必不悅，但於己無關之事，如天上的日月，書本上的學說，人云亦云，亦會發生爭議，凡此種種，皆完全由於自我觀念之故，所以直說人非，縱然口若懸河，亦難令人心服。他的主張，分析人們心理，極為恰當。

作者本人也有此種經驗，有一次，我購置一條絨製掛條。買時未曾問明價格，這賬單開來，竟價格奇昂，我心中明知上當，隔了數天，一個朋友到我家裏來，他看見這條絨條，大為批評，他說：『這樣昂貴的價錢，買這樣的貨物，實在不值得。』並且指明我受了人家的欺騙。這時，我覺得他的話是不錯，但很使我難堪，反而使我自己辯護。

我表示說，價錢不能說是昂貴，一定要價廉物美，世界上沒有這種便宜的事，這雖是言不由衷，違心之論，但因為要駁辯，所以故意這樣的說。後來又有人來，對於這錢幣却一味贊賞稱揚，我倒說出真心話來，說此種高價，實在上當，悔之已晚，現在却是無法可想，我前後兩說，並非故作矛盾，實因不願受人批評譏笑，故不惜虛偽掩飾，此種心理，諒來一般人也大致相同的。

從前林肯與政治家格蘭政見不同，格氏常在報上撰文指摘，直至林肯遇害的晚上，尚發函譏笑，交惡之故，亦因爭辯愈烈，固執愈甚，各以為是二人，本是知己，祇因爭辯，變成政敵。至死無法調和。

佛蘭克林先生的名著『自傳』，書中示及他幼時好逞辯才，常道人過，後來有人謀勸他說：「青年人血氣剛強，萬不可逞我個人性情，與一時意氣，任意攻擊人們的過失，否則友人盡為敵人，對於自身前途很有妨礙。他聽友人規勸，頓改前態，因此成爲一個有名的政治家，佛氏並謂他在發吐之間，亦隨時留心，決不逞以半直之詞，作肯定之論；對於措辭用語，竭力避免惹觸他人之處，無論何事，永不作判斷的口吻，常說：「

想來是如此的，「或許是如此的，」「大概是如此的，」「斷不要說：」「一定是如此的，」「對於別人的錯處，絕不斤斤較量，指摘批評，純以和婉的言詞，使人自動悟解。自己發表意見，常虛心求教，即使陷於謬誤，別人自能諒解，如果確有理由，別人也能採納。所以他雖不善辭令，而措詞諷罵，從不開罪於人，至情流露，別人自會願意聽從他的言論，尊重他的主張。這正是佛氏的成功之道，他所提出的種種處世待人方法，商業中人，可以資為借鑒。印政學各界，以及家庭之中，亦極適用。

余友某君經營油漆器具生意，某次一個顧客向他定製了大批器具，圖樣打就，且已將竣工，誰知那顧客聽了別人的言語，認為製法失當，設計錯誤，表示大不滿意，要他改樣重製。經他詳細察看，知道按照預先製定的圖樣，並沒有弄錯，實係顧客方面的誤會。而且查樣製造，已費去二千餘金，如果改變方式，重新另做，損失不貲。於是，他親自去訪謁那位顧客，見面之下，那顧客怒形於色，認為全是瑕疵過多，堅持掉換重製，他覺察到處於此種情形之下，假使同那顧客爭辯，一定是毫無效果，因為如果說自己對的，就無異證明顧客的不對，事實勢必弄糟，因此並不為己辯解，表示願意尊重顧客

的意旨，遵照辦理，對於二千多元的損失費，也有願負擔，以答惠顧之雅意。不過他附帶的聲明一句說：「原製器械，由敝公司設計打樣，監工製造，對於將來使用，我當然可以担保全責，現在既依專意改製，另易圖樣，該樣由於專寫審核鑒定，那末日後能否不生瑕疵，我不敢保證。」這話給與顧客一個改慮的暗示，經其平心靜氣地審察了一下，發覺原製貨品，並不知那朋友所說那樣壞，另換的圖樣，也未必一定靠得住，結果，那顧客自願收回成命，竟表示即照原樣製造，不必掉換。這是一個實例。

還有一個友人是開設木行的，行中常有市政府派來的調查員來調查貨色，可是那些調查員常因疏忽誤會，發生調查錯誤情事。他便和調查員據理爭駁，指摘其誤，而調查員見他態度傲慢，心中懷恨，表面上雖不發作，於暗中給他吃虧，因此，每年遭受着不少無形損失，在調查員方面濫用職權，易於作弄，在他是無法應付的。後來那開木行的，在我處研究處世之道，改變態度，不再說人錯處，那種時病，也就無形減少了。有一次，一個買主打電話給他，說所購木料，尺寸不符，貨色也不好要全部退還，他知道尺寸相對，顯然是買主的錯誤，他立刻去看那買主，態度非常謙和，應允退貨。同時，用

最客氣的口吻，問到木料的瑕疵。那買主見他如此和順。到也不好意思起來。重將木料察看，祇揀幾塊，預備掉換。接着彼此談了一回，那買主竟自己承認對於此種雜質木料，缺乏強烈的經驗，並且表示本來應該買另外一種，實是自己疏忽。後來竟連那揀出要掉換的幾塊。也通融接受了。這樣一來。他省去數百元的損失，不特生意廣積下去，又做了幾筆大的交易，彼此交誼，亦因而增進。這兩個入，都以同樣方法，獲得良好的結果，我們在商界中，如果相遇類似的事件，足資為借鑒取法，那是有利而無弊的。

在二千餘年前，埃及王阿克丹對他的兒子，說：「你要人民服從，須施行仁政，以權力高壓威身是不能改效的，」孔子也說：「滿道損，謙受益，」這都是涉世箴言，所以我們要望人們贊同我們的意見，第二個原則，便是尊重他人的意見，莫說他人的錯處。

第三章 認自己的錯

社會交際，於友朋之間，能為容忍最好，對於人們不要直接指摘他們的錯誤，但對於自己，如果發覺了有什麼錯誤，那就應該勇於自認。切不可爭辯掩飾。這兩點在處世之時，能堅持這二個原則，可情感日深，相得而益彰的。從前的時候，我很愛養狗，有一天，我在紐約郊外領着一隻小狗散步取樂，沒有替那小狗戴上口罩。可是帶狗出遊，不戴口罩，是違犯警察的，那時我走了不多路，恰巧遇着一個警察，他就對我說道：「大要戴上口罩。犬不戴口罩，是違警的。我覺得這麼一搭小事，那警察也太太誇小怪了。我便替自己辯護說：『章程固然如此，可是此處極為僻靜，沒有什麼人走過，戴不戴口罩，似乎是無關重要。』那警察聽我這樣強辯，他却正色地對我說道：『你這麼說全是套話，狗也很會咬小孩子，你不替牠戴口罩，你就違犯警察，便得按律處罰，你怎麼可以保證不發生意外嗎？現在姑且饒你初次，下次再犯可要把你送進警察局。』我沒有話說，正是自討了一場沒趣。掃興而回，隔了幾天我又帶犬出遊，覺得替犬戴上了口罩

，實在不大便當，便在無人之處把口罩卸下。誰知事情真巧，又碰到了那個定頭貨的警察，我知道實是自己不是，沒有等他開口，我先自認錯。那巡捕到不象那天那樣的怒容滿面，並不嚴責，反而很和藹的對我說：「這也難怪你，好在此處經過的人很少，況且這只狗，脾氣不壞，不會傷人，雖是違章，也不必認真，你祇要快走得遠些，不要給我看見也就算了。」他此番態度，判若兩人，很出我意外，其實，因為我先認錯，自然他會對我表示同情，而能諒解。所以我們如果發覺自己有錯誤，最好在別人未曾責備以前，先自己承認，那末，別人要責備也沒有多話可說了。講到結果，也許和那警察一樣，不和你斤斤較量，可以通融辦理了。

余所教授的學生中，有一位專做廣告畫的，他也利用此種認錯的方法，博得人們的好感。某次，他畫好了一幅廣告畫，因為時間匆促，草率從事，那報館裏美術部主任，見了這畫，大為震怒，立刻打電話來找他。他到了報館，主任先生生氣未息，預備把他中斥一番，他便滿面裝着笑臉說：「這是我的錯誤，我不該畫得這樣草率，我有許多時候畫圖的經驗，還常常有錯誤，真是慚愧異常。那主任見他這樣的誠懇，自己認錯錯，

立刻改變態度，表示原諒的意思，他說明這畫不過略有不週之處，對於全畫的大體，是無關緊要。」他更繼續的說：「我實在畫得太不小心，太不注意，我決意重畫一張。」這時，主任却反替他辯護起來：「這畫的毛病還算小，尚可應用，我不願你多費精神。」接著，口徑又大變，反而轉到這畫的好處。等了一回，那主任根客氣地留他午膳，在臨走時，把酬資照數付清，還預定了教張廣告畫，我們試想，假如他不曾認錯，一憑着自己學辨，結果必不如此，不但畫好的得不到酬資，更那裏來的定貨生意呢？

美國南北戰爭時，南方的統帥李將軍，統領大軍，慘遭敗績，而他絕不讓過於人，祇是引咎歸己，當時輿論，都推崇其人格偉大，給以相當諒解，不加責難。名作家都巴特，文藝界中有人攻擊他，他也絕不抗辯爭執，寫信給攻擊他的人，表示自己才疏學淺，願受教益。那攻擊的人接到信後，感悔交集，自認過份，從此不再譏評，反而替他捧場。可見自己認咎，往往能化弊而為利。因為自己能認錯，容易得到人們的同情心，得有關諒解，一憑學辨，反而增加人們抗議及反對的力量。

余在學校中授課時，曾令學生互相加以批評，俾得彼此切磋論，有一個學生很受

同學們的攻擊，其時有人寫信罵他，信內措詞，說他是自私自利，思想偏激的過激份子，專生事端，使人厭惡，大家排斥他，鄙視他，他見到此信，絕不動怒，坦白宣讀信中詞句，並且很誠懇的說：『我知承認自己的錯誤，這封信却是我很好的教訓，使我增加見識，知道悔改，真是萬分感激。不過我願隨諸君子後，締為好友，希望諸君，多多教益，匡我不逮，將來我的造成，盡出諸君之力。』他如此一說，大家都對於他的誠懇態度，發生了同情心，一變昔日之排斥攻擊，本來與他敵對的人，也不像以前的堅持成見了。

我們如果有錯誤，或是自己發覺，或是由別人指明承認，往往能博取人們的好感；即退一步言，我們如果沒有錯，有人對我批評，也不必斤斤爭辯，此事易舉易行，收效遂而成功大，處世待人，真是愛用不盡，考曠有句格言：『爭鬥愈甚，結怨愈深，惟謀讓得人援助。』故欲使人贊同，第三個方法是：誠懇認識自己的錯誤。就是從實際而論，認錯又無甚損失，況且能認錯而勇於改善，此乃君子之道。

第四章 談話時要溫和懇切

交友之時，處處處留心置意，即是與人說話，亦應和顏悅色，如以倨傲態度，發爲排斥之辭，決難使人樂於聽從。倘使對方是一個性情急躁的人，立刻會發生反感，非啻之以鼻，即將達彼之怒，一言不合，連啓聲端者有之，片語觸心，相打相罵者，亦時有所聞。說話雖小事，其關係實甚重大。威爾遜總統曾說：『我們和人文涉，如果對方鑿不講理，出詞脅迫，不妨拳來脚往，決不可畏怯退讓，也許我們的對付手段，更會高強厲害。此所謂爲正義而奮鬥，假使對方虛心下氣，婉轉其辭，提出彼此意見不同點，付諸商榷討論。我們決不可固執成見，事情反可以妥洽，見識必能增益。』這話真是確切不移，人之常情。也都如此。奈何世人，蒙昧於此理，時常發生無謂爭執，真是庸人自擾。

煤油大王洛基菲羅所營之煤油礦業公司，於一九一五年份，因礦工要求改善待遇，增加工資，發生罷工風潮，勞資雙方，各走極端，以致演成流血慘案，職工殞斃多人，

工潮繼續達兩年之久。其時管理業務者，爲洛氏之子，屢用高壓手段，如開除工人，並絕要求，致勞資憤感，益同水火，工人恨之刺骨，均欲得而甘心，洛子孽刻，無挽回僅局之希望，而公司損失，與日俱增，他焦灼萬狀，無計也施，後來他覺察到高壓手段，無濟於事，於是改變方針，表示軟化。先與工人友好，設法接近，對於工潮之事，以及工人提出之條件，擱置不談，祇去慰問他們，表示願與之諒解，迨雙方情感好轉，他更以最誠懇的態度替他們規畫一切，幫助他們組織代表團，俾得與資方接洽。此時，勞方對他，敵對的態度，略爲和緩，他便乘機召集工人，開談佈公地同他們談話道：『今天在我和你們會見之前，我已經親自到過你們的府上，訪問過你們的家屬，實地調查諸君的家庭中生活，我覺得非常的榮幸，因爲他們都很客氣地接待我，把我看作好朋友。本來我們大家都站在同一的陣線上，共同努力的，雙方相依爲命，應感同舟共濟，共存共榮，所以我今日有機會和諸位談話，使我非常興奮，』其時，工人方面對他惡感大減，大家都平心靜氣地聽他說話。於是，他繼續說下去：『這兩星期來，諸君對我已能和衷共濟，化險爲堦，彼此諒解，這種偉大的友愛精神，是使我永世不忘，對於我們共同的

事業前途，更是展開了無限光明。我個人雖然代表公司的董事會，但我並不和你們站在對立地位，我覺得我們是有密切相連的關係，現在我願意把彼此生活上相關的問題，爲諸君着想，爲公司着想，從長計議，我希望能夠得到一個圓滿結束。」這種措詞，工人方面當然會對他發生好感，而逢工潮，便由雙方意旨的接近，在短期內獲得妥協，萬丈風波，頃刻平靜，這事僅由他態度轉變，使極大難題，毫不費力，迎刃而解，實際上免到利益的，還是屬於公司方面的爲鉅。假如執迷不悟，堅執成見，強硬到底，工人方面亦必不肯甘休，反抗到底，勢必兩敗俱傷，同歸於盡，諺云：萬事商量而做，那是不錯的，所以我們處世，如欲步步緊迫，勢必處處荆棘，以冷酷態度，威脅手段，貿然指責他人，更非得計。無論其存心若何善良，理由若何充足，主張若何公正，人們已望之生畏，見之生恨，欲使發生好感，樂於聽從採取，真是痴人說夢。即是父母對於兒女，丈夫對於妻子，如果板起面孔，嚴詞訓責，徒然削弱家庭趣味，亦應施以德惠，動以至誠，勸導誘善，然後得仇儻情深。在家人父子，得享天倫之樂，而於社會之中，亦應如此去做爲是。

總統林肯在百餘年前很透澈的說：「要使別人聽信從你的主張，服從你的意旨，先決條件，便是使他認清你是他的好友，不是他的對敵。古人有個警喻：一滴蜜，可以捕獲許多蒼蠅，一大桶苦水，引不到一個。論到交友之道，好話不在乎多，聊表數語，儘足使人傾心，少與話當然令人不滿。所以說話投機，人必樂於從順。這句話對於商業中人，值得注意，邇來勞資糾紛，資方往往每用威脅手段，因而釀成事端者頗多，如能心平氣和，善言規導，則雙方互生情感，一切爭執自易解決。

美國白色汽車公司曾一度發生罷工風潮，公司經理善於處付，不特不加譴責，反稱贊工人秩序良好，行為正當，在罷工期間，經理以工人停業，無事可做，特賒贈全付棒球玩具，以供消遣。工人們受到這樣的優遇，那種敵對頑抗之心，頓然懣懈。雙方情感，得相連繫，險惡的工潮，不到一星期便圓滿解決。在罷工時期，工人們都靜候解決，並無越軌行動，這自動在工廠四周掃除穢垢，可見工人心理，依然愛護工廠，這在英國勞資爭議的歷史上，創立了一個空前的新紀錄。經理的方法，也祇是溫和懇切諒解而已。

李氏大辭典的作者韋勃斯脫，莊敬嚴肅，但於談話之時，却溫文柔順，和藹可親。他以健談著稱，措詞方法，高人一等，還有任何問題與人討論時，他總是非常謙恭地說：「願獻一些鄙見，也許可以供諸君的參考。」『大概這一個問題，你一定很能注意。』「你明於人情世故，想來你一定可以看出此點的意義。」等語。出言吐語，都放迎寬容，虛懷若谷。以博人們的同情，決不以率直而不尊敬的口吻勉強他人。因此李氏不特成為偉大的學者，且為極著名的演說家。我們觀其風采，聽其議論，中心傾倒，他的主張，當然樂於順從了。

第五章 與人交際態應和藹

與人交際之時，說話能溫雅柔和，以至誠動人，隨時隨地，均可佔得便宜，不特在政治場中重大事件，足以採諸實行。即在普通人們日常生活中的細瑣事故，也可以常為運用，自有奇效。

我們租賃房屋，對於按月租金，誰都希望能夠便宜一些，稍可減少生活上之負擔。但向房東要求減租，什九難以償願。我的學生某君，使用此法達到目的。他是一個機械員，因為他住的房子租金較昂，很想減低一些，可是那個房東是一個非常精明，而且是一錢如命的人，向他要求減低租金，就無異與虎謀皮。我的學生雖明知其難，但他很想要利用我所指示的方法，一為嘗試。於是他寫了一封信送給房東，說明他想在租賃合同滿期時，預備退租，遷居他處。房東接信以後，便同書記來訪問他。他非常客氣地接待他們，說了一些寒暄話，接着便極贊房屋的好處，更稱贊房東對付房客的好處，並且表示依戀不捨的樣子，說：「我很希望我能夠繼續租住下去，因為在外邊既不易找到這樣

滿意的房屋，更不易遇着。你這樣慷慨要好的房東，可惜我手中拮据，所入有限，生活程度真高，實在付不出房租。雖然此地的房租是很便宜。」房東聽他這樣一說，不勝奇突，對於他的態度，更是詫異，房東告訴他說：「許多房客，脾氣都是很不好的，有人寫了十多封信來責罵我，還有人因為鄰居鼾睡聲太高，要我勒令那房客遷出，否則他不付租金，以為抵制，這種麻煩，真是討厭，像你這樣的客氣瞭解，真是難得。我很願意你繼續做我的房客。你如果覺得房租太高，不妨減少一些。」我的學生，始終未曾提出要求減租，却是那房東自動減租。這豈非一件怪事？後來聽說房東對於減租的數目，也完全依從他的要求，臨行時還告訴他，要來替他房子裝修一下。那個吝嗇的竟大破其妙。假如他不是謙恭克己，率直地要求減租，我想那結果，必不能達到目的。

交際花某女士，常設筵宴客，與貴族交遊，赴宴的盡屬知名之士，對於宴會時一切庶務，平時雇定專員替她處理，此人善辦菜餚，長於應接賓客，且深得她的信任。某次，她又舉行一個盛大的舞會，所雇的專員，因事羈絆，不能親來，替她另雇一人，鹿代其職，可是這人遠不如原來那個伶俐能幹。非但把菜餚弄得不好，並且發生失禮擾客

的情事，很多的佳賓搔首感頹，而那交際花是受捧場面的，當然大不慚悅。想把他痛罵一頓，但她仔細一想，知道責罵是徒然無益，所以隱忍不發，隔了幾天，她遇見那人，並不詰責他，反而說他辛苦工作，又稱贊他費聲，很和氣的對他說：「那天宴會時的菜，似乎弄得不太好，可是我決不發怨，因為烹調菜餚並不是你份內的事。」那人心裏有數，便回答說：「這雖不是我的錯誤，可是那天的菜，確實弄得不好，我以後決定通知我的副手，叫他特別小心留意。」後來他再度宴客，又叫他來幫忙，這次可比從前大不相同了，不特山珍海味，色色精美，食堂餐菜，也佈置得有條不紊，非常雅觀，他本人更親自款待賓客，服務敏捷。來賓咸他當感饌，身心俱快。有人問她：「這次宴客，究竟你請的助手何人，用甚麼法術，弄得如此美滿呢？」她笑着說：「我的確是用某一種法術的。」我想聰明的讀者，她的法術到究竟是些甚麼？是毋須我說明，諸君也能理會的。

在伊索寓言中有一段故事，說到太陽和風競爭本領。誰能使路上的老人脫去衣服，就算勝利。風使展他的暴力，拚命狂吹，可是那老人迎着大風，越吹越把衣服緊緊裹，風

單次弄得筋疲力盡，毫無用處。沒有把老人的衣服吹落。等到太陽放出和煦的日光，那老人覺得很是溫暖，便自動的把衣服脫掉，結果風是失敗的，太陽對風說：『暴力會追是無用的，不知溫和一些的好。』這個寓言，很使我感動，直到現在，我覺得是人生處世，金箴玉律，伊索是二千五百年前的一個希臘奴隸，他已能瞭解此中真理，我人處於今日文明盛世，祇想倚仗暴力，那真是太不解事了。

茶醫師，也是我的學生，談起從前與波士頓某報紙交涉的事情，很足與上述伊索寓言互相印證：當時波士頓某大日報銷數很多，讀者極廣。可是該報常為清頭醫生刊登毒藥墮胎等等妨害風化的廣告，社會上一般正當人士，以為此種廣告，發生不良影響，有害人羣安寧與社會道德，一致攻擊，各種公益團體，教育機關，以及青年會婦女協會等等，大事宣傳，加以指摘，但該報我行我素，充耳不聞。同時，更有人請願行政當局，明令取締，並呈請立法機關，頒行特別法規，加以制裁。但因報紙上刊載廣告，是一種合法的營業，國家也不能率爾禁止。各界奔走呼籲，多方攻擊，而該報不顧眾議，依然大字標題，繼續刊登此種廣告，不稍斂跡自愛，那時，茶醫師是公民委員會的主席，

也曾特爲此事參與運動，力謀取締。但是力盡計窮，仍無效力，後來他覺到專事謾罵，徒然無益，於是別籌良策，改變方針。在一天晚上，他就寫了一封信寄給報館主筆，信中大意說：「素仰貴報辦理完善，編輯新穎，所刊社論，雅潔純正，爲社會各界所愛閱，一紙風行洛陽紙貴，尤其是對於家事方面的文字，更能迎合心理，又且消息靈通立論公正，可見貴報不特爲最好之家庭讀物，且爲國內最完好的日報。不過最近敝友對我提及一事，他有一個很年青的女兒，也是愛閱貴報的讀者，有一天，她把貴報所載的某種藥廣告讀給他父親聽，並要她父親把內中意思講明，敝友大窘。在純潔的愛女面前，覺得左右爲難，這是一個事實。我想貴報有廣大的讀者，有青年兒女的不知凡幾，假如遇着同樣事情，試問何以答覆？我再想到貴主筆一定也有女兒，你可喜歡她把這種廣告詳細的講給他聽嗎？我提出這些瑣屑問題，是很覺抱歉，不過貴報是一張完美無缺的報紙，祇因這歷一點小節，便使多數讀者陷於窘境而爲之不歡，那末，對於貴報令譽與推銷的數量，會發生什麼影響呢？」

他這麼一封不抗不卑的信，竟發生了極大的效果。後來，他接到報館負責人的復函

，內中大意說：『承蒙你寫給敝報主筆的信，拜讀之餘，大開茅塞，承示各節，對於敝報大有裨益，承蒙指教，感情甚感，敝報准定自下星期起，停止刊登此項廣告，以後並當審慎，務使敝報所載文字純潔，適合於輿情，竭力避免引起讀者之反感。專此停覆，敬表謝忱。』他至今還保存這信，作為紀念。根據此事，可見社會萬千人的指摘，不能稍移該報辦事人之心理，僅此輕描淡寫的函件，竟獲得全功，這是多麼值得我人注意。所以我們要使人們了解我們的觀點，順從我們的主張，要婉轉溫和，善言誘導，勝於滔滔雄辯，據理力爭。

第六章 蘇格拉底談話的祕訣要使人多說「是」字

與人談話之時，最須注意的便是開頭數語，如果開出口來，第一句便是與人意見不合，對方即已預存反對心理，以後的說話，即使真知灼見，句句入於情理，亦難以移動最初的不良印象。所以措詞方法，必需特別致力於「開場說白」。必先投合對方的心理，務使對方覺察到我們說話，是和他協議商酌，不是和他辯論爭執。那末，我們所有的文章，纔可以做下去，我們的意見主張，纔能使他聽之入耳，而加以注意。關於此點方法，亦甚容易，即在我人談話之初，要使對方回答一個「是」字，萬不可使對方說一個「否」字。

大學教授真浮氏說：「欲使人們贊同我自己的意見，最緊要的條件，即不令人們說出『否』字。說了否字，人們先明示異議，即使有許多說詞以為反駁；就是其人覺察其所持見解顯屬錯誤，或其心中亦擬加以贊同，但所謂『一言既出，駟馬難追。』既已說出『否』字，便要堅持到底。執故脾氣，差不多普通人都有的。反之，其人如已說『是

「顯已表示同意；即使稍有異議，也不至立時說『否』。」此話可謂參透了人們心理，此法可說是說話的秘訣。

善於演說的人，須兼練其說話之技巧，演說時的身體，姿勢與手勢，還得揣摩聽客心理。起首演辭，必先吸引聽客的注意力，使他們樂於聽受，總能細心領略演說的内容。假使演說者話糙出口，聽客們即認為『不然』。聽者可以不待終席而去，即能預卜其必遭失敗。所以演說者能令聽衆稱『是』，『當然』可以把你的宏論衆議，慢慢說完，假如聽衆以為措詞内容不然，那還是趁早下臺爲妙。

這個『否』字，說來至爲簡單；但內中的涵義，實極繁複。倘然人們口中說出『否』字，心中即已存了反對，不予同情，一切不滿，反對，抵抗，駁辯，責難，厭憎，鄙夷，藐視，以及吹毛求疵等等觀念，皆隨一『否』字，相聯產生。此因彼果，自屬可想而知。至於那個『是』字，其涵義絕然相反，人們如能唯唯稱是，一切善意，友誼，同情，共感，以及諒解，起原，等等觀念，亦應運而生。可見『是』，『否』二字，一表示同意，一即表示反對，其間實有霄壤之判，我人投身社會，周旋於茫茫人海中，能不

慎重致意。所謂是非之心，人皆有之，而是與否之意見，亦人皆有之。

是與否關係既如上述，奈何天下滔滔，多不能深切注意，一般新舊之爭，左右之辨，心物之論，精神與肉體之說，往往聚訟紛紜，莫衷一是，其結果誰也不能使誰心服。所以我們立身處世，如欲廣為交友，彼此融洽，則出言吐語，必需顧及對方；萬不可故拂人意，逞我私見，否則我是人非，即聲嘶力竭，亦於事無補。

家庭中對付妻兒，商場中應付顧客，如果說出話來，便惹人厭惡，則欲達任何目的，勢必不能，免強而行之當無結果。我的學生某君，服務紐約某銀行存款部；凡有人存款項，開一戶名，例須填寫表格，載明姓名，籍貫，年齡，地址，以及繼承人姓名等項，以為備考。但一般存戶，每以為此種瑣屑私事，並無詳細告知銀行的必要，多不願按表填寫。但某君認為這是與他們銀行的手續不符，表示不能通融，必須照填。往往因此小事發生，爭執結果，存戶方面，往往乘興而來，敗興而歸，把那筆款子另外存放於別家銀行。日積月累，那銀行蒙受了很大的損失。後來他研究我的學說，覺察到自己的錯誤，決定變更方針，改給易報，他每次遇着存戶不肯填寫表格之時，總是很客氣地表

示可以通融辦理，再用其他方法勸他們填寫，某次，有一個存戶，對於表格中繼承人姓名一項，不願填寫。他便很婉轉地對人說：「這一項你不願意填寫，在我們銀行是沒有關係的，不過有些出於意外的事情，却不能不顧慮到。君子不諱言災，假如你遭遇了什麼事故，當然自己不能支配這筆存款的用途，我們又不知道誰是合法的繼承人，那末，我們對於專寫的存款應該交給什麼人承受呢？這種糾葛，在存戶方面不是一件有極大的利害關係嗎？」那人聽他說話有理，當然稱是。於是堅決不肯填寫的表格，却自動提起來，一揮而就，隔了幾天，那人更替他母親開了一個戶名，另又存放了一筆款子。假使他不過麼措詞，那人便永遠不願填那表格，這兩筆存款無疑是要存放於別處，這銀行不能做得這筆生意了。

學生中還有一個，他是為某公司經銷馬達的。他竭力設法推廣營業，垂十餘年之久，依然不能發展。後有某大工廠向他訂購了一批馬達，他認為是一個未來的主顧。再去設法兜售：誰知那工廠經理，正在謀忌這種馬達發動時的熱度太高，表示不能滿意，他知道這是經理的吹毛求疵，而他絕對不替自己辯護，祇是很客氣地問那經理道：「普通

所用馬達，牠的熱度，是不是應該比較房間裏的溫度高七十二度嗎？」經理答道：「是的。」他又問道：「那末，此處廠房裏的溫度有多少？」經理說：「七十度。」於是，他就笑着說：「七十五度再加七十二度不是有一百四十七度了吧？這熱度怪不得要燙手了。可是我想你以後使用的時候，可以不必用手接觸，那就不用緊了。」他這麼說，那經理已經心中明白，也說不再指指，隔了一個月，那工廠又要裝置大批馬達，却全部向他定購，貨價達三萬五千元美金，他從前竭力推銷，無法成交的生意，不召而能自來，現竟達到了目的。

上述的銀行中職員，與馬達推銷員。所用的方法，正是二千多年前希臘最偉大的哲學家蘇格拉底的發明，蘇氏本人雖然情場失意。但他在世界學術界中，却佔了至高無上位置，他的學說，輝耀萬世，永垂為後學師表，當年謀學，對於任何問題，總是剝蕉抽髓，層層剖析，不厭求詳，發明說話方法，使對方祇能稱「是」，無法說「否」，步步開豁，引人入勝，結果能使對敵折服，即令初時，心懷異議，不揣其旨，終而至於不得不贊同蘇氏主張而復止。這是蘇氏成為世界大哲學家的秘訣。東方俗語：「趕達路必需盤

行，急步疾走，反不能到達目的地。」這話正可以作為認路的方法。所以我們欲使人們
費同己意，應當採用蘇氏的方法。

第七章 於他人失歡時不宜多說話

處野之道，商業中人，尤為重要，於對付顧客之時，於誇自己貨品，如何價廉，如何物美，嘍叨曉舌，不與顧客以說話表示意見的機會，這實是極大的錯誤。因為顧客購物，都有一種選擇優美貨品與批評的心理，當其揀選貨物，心中預存購取之意，此時應任其挑剔，不宜與之辯說；不妨贊同其意，隨聲附和。則俟其選擇之後，自會掏出錢袋，欣然購買。假如不能懂得此種心理，必欲爭辯自己貨色的好處；那就無異表示購者却不懂好貨，於不覺中已惹起顧客的反感，往往把一筆很可掙錢的生意，搗諸門外，豈不可惜。所謂言多必失，商業場中，更須注意此點，多說費話，徒令人厭；不如讓人們儘量說話，自己在旁表示誠心領受。結果反有成功的希望。所謂靜能以勝動，此屬心理上的勝利，不可不為注意。

某大汽車公司擬購車箱內的絨墊，其時有三家商店分別派遣職員前往兜銷。從中二家商店所派職員，都是能言善辯；另外的一家職員，適因患病失音，難以講話；他到了

汽車公司，啞着喉嚨，很勉強地說：「我偶感風寒，實在說不出聲音來，我們店中的貨色，我祇能寫給你們看。」那汽車公司的主任，見他這種情形，便對他說：「你不必講話了，你且把貨色拿出來，讓我觀看好了。」於是在旁邊不作一聲，那主任將樣子，看了再看。結果，其他兩家所派兩個善於辭令的職員，反而沒有成交，空手回去；他却成功了這筆買賣，全部定貨價格，總數竟達一百六十餘萬元之鉅；這筆大生意，簡直是夢想不到的。這個特殊的例子，固然不能與一般相提並論，但是我們根據這個事實，可見有的時候不開口的效果，反而會勝過多說費話。他的失音，正是成了「塞翁失馬，因禍而得福。」

電氣事業，從前，在美國鄉間，還未普遍應用，有很多人未曾用過。那時有一家電氣公司，想發展他的業務，特派一個代表，到鄉間去調查考察，並擬乘機推銷。那代表到達該處以後，先去詢問當地經銷處的經理人。據說鄉間農民，所以不願置備電氣，其原因，無非因為農民們生性儉樸，不願化錢購買那種較昂的電氣用具設備，同時他們對於這家公司的貨品，也不十分贊成。他覺得在此種情形之下，推銷事業，的確是極為

練手的，但他對於如何適應人們心理的方法，很有心得，他決意親自去嘗試一下。

有一天，他親自到鄉下去訪問一個農夫的家庭，這時農夫恰巧在田間工作，屋子裏祇有一個婦人，那婦人望見他來，知道他是電氣用具推銷員，便表示十分厭惡的樣子，把門緊緊關上；他一看這情形，苗頭不對，便心生一計，裝得很客氣的態度問那婦人說：「對不起，我想向你買些雞蛋呢！」那婦人聽他這樣說，便把門兒掩開了一些。他就接着說：「你們養的雞又肥又大，養雞的方法真好，我想生出來的蛋，一定是很好很大，我也養雞，但是沒有你們這樣的肥大。」那婦人聽他贊美，心中高興起來，開开了大門，身子向前走了出來，問他道：「那末，你為什麼要問我買蛋呢？」他又裝出對於農藝，很內行的樣子說：「白雞多生白蛋，黃雞多生黃蛋，做蛋糕是用黃色的蛋好吃。我的妻子很愛自己做的蛋糕，但是自己養的，都是白雞，因此特地來問你買些黃雞蛋。」婦人聽得津津有味，便很歡迎的招待他到裏面去，他又望見牛欄裏養著幾條乳牛；又稱贊道：「老師母，我想你養的雞有這麼好的蛋，一定比較你丈夫出產的牛奶掙錢多。」這時那婦人已完全改變原來態度，很親熱的告訴他關於養雞的經驗，請他去參觀一會。

說了許多話，越說越有興味。後來那婦人又告訴他說：「我們的鄰居也是養雞的，他們的生意比我們好；聽說他們的雞房中裝着電燈；或者光線增強，熱度較高，這大概和他的生有有關，現在我們也想裝用，你看怎樣？」他知道時機成熟，當然竭力的說裝用電燈，與雞的生理有關，隔了二星期這筆電燈生意。由這家電氣公司承辦了。本來毫無希望的事，經他小施手段，居然馬到成功。其實他並沒有直接替公司宣傳，也沒有替公司辨長爭短；祇是在那婦人不高興的時候，設法使他高興，更使他自己的想法用電氣的利益罷了。

紐約的某日報上，登載一家銀行徵聘職員的廣告，我的學生某君，也去應徵，他先探聽這家銀行總經理的過去情形。一見了面，他對那總經理先生說：「我喜歡在此處工作，我更願意跟隨先生，盡力服務；因為我知道在二十八年以前這個辦公室裏，祇設備着一架打字機，和雇用一個職員，經過先生的慘淡經營，堅毅奮鬥，纔能得到這樣成績，真是使人欽佩！」那經理本來對於應徵的人，大多不垂青眼，所以應徵者戶限為穿，有興而來，敗興而返，可是他這麼一說，正道着經理胸中的懷抱，引起經理的興趣。經理

人對他說：「他最初創辦的時候，祇有四百五十元的資本，真是小本經紀，當初業務方面，十分清淡。經他長時間的耐苦奮鬥，克服不少的困難和挫折，休假日照常辦公，每天工作時間增長至十二小時及十六小時之間，纔能逐漸發展，得到今日的地位，」經理把自己成功的小史，說得洋洋得意，興高彩烈。他在旁側耳恭聽，表示敬佩萬分，談了半响，那經理也不去查問他的學歷，也不問他的資格經驗，便對坐在旁邊的副經理說：「這人到也不差，我們就錄取了他吧。」這個職位，便由他起初幾句諛詞，穩穩地達到目的。軍事家說，兵在精而不在多，說話也是如此，全仗說得恰到好處，說話要能撲擊，而使人發生興趣，長篇累牘的廢話，反易懷事。

美麗的禽類，都喜歡顯示牠們的羽毛，人們都喜歡顧及自己的優點，所以與人交往，如有所需求，最好的方法，祇要使對方多說自己的長處，法國哲學家愛洛士佛科說：「與人談話，如果把自己說得比對方好，便會化友為敵，如反其道而行之，能讓對方說得比自己好，那就可以化敵為友。」這話真是經驗之談，一針見血。我人能使對方多道及優點，令其自覺為偉大人物，而且有極大重要性，自己愈能謙遜，克己愈好，要來

示自己小無細能，那麼自易獲得人們之好感與同情。

物滿易盈，惟有寬宏，可以包涵萬物，謙虛是人類的一種美德，有時更可以因此而獲得實益。美國文學家考伯因案涉訟，勢將敗北。對方律師聞其為有名作家，大加攻擊。他却很謙遜地表示自己徒有虛名，毫無實學。對方律師，見他這樣的卑躬屈己，也就不好意思繼續攻訐，可見謙虛一些，總是有利無害的。人生在世，正如草上朝露，百
年上壽，也同旦暮之間，與天地間萬物相比擬，真是小乎其小，能為善處，努力為善，
為善最樂，惟善與日月同流。何必與人爭勝，留下一場螞角春秋，人間的是非成敗，轉
眼間都化雲烟，與人交遊之際，能常加以鼓勵，予以贊揚，掃一些歡喜的緣法，俾下善
根，豈非人生一樂？

據醫學家研究，我人身體中，除了大部份的水份與脂肪而外，還包含着少量的礦物
質，物質上的價值，不及數元。而我人所以異於白癡者，即在喉管中多一些碘質而已。
一旦失去碘質，立即成為瘋症，此碘份為量極微，如於普通藥房中去購之，祇值美金五
分。我人即憑此微量碘質，引為天賦智慧，萬物之靈，而鼓其如簧之舌，逞其狡辯。實

非可笑。況是非曲直，總有剖明之時，即人有錯處，亦當極力周全，所以與人交際而欲人們贊同，於人們不樂意之時，自己應當少開口，要讓別人多說幾句得意的話。

第八章 對方覺得出於自動然後可以合作

一個人的意志行為，如出於自由自動，往往能甘心情願而樂於從事。此種心理，大凡人所互同，所以我人如欲與人合作，令人贊同我們的言行，必需設法使對方覺得：其言為出於其本人之意志，其行為其本人之意志，非由於外力所推進，既出於自由自動則事無不成，願無不遂。如反其道而行之，則一舉一動，徒然使人感到為難，決無樂從之理。如以免強，則其所事，必無圓滿結果。

公司中應用能幹的擴容，可以多銷貨物。某大汽車公司雇有推銷員多人，向各界兜售，可是極力推銷，成交的買賣，却是很少。公司的理想設法推進營業，他知道汽車生意，全靠推銷員的兜售得法，於是他約定一個日子，召集全體推銷員，在公司裏舉行一個談話會，討論推銷的方法，以謀發展，等大家到齊，他就站起來秉着很誠懇的態度說：「諸位對於公司方面，對於鄙人，有什麼高見？有何種希望？請大家儘量的指示，俾得集思廣益，匪我不逮。」許多推銷員們，當然各有各的意見；於是他把各人所陳這

的意見，分別寫在黑板上，在結尾，他自己寫着：『我決照此而行。』這時，推銷員們覺得自己的意見，深為經理所嘉許採納，大家感到非常高興。接着，他又提出第二個問題說：『現在我想請諸位答覆我，就是我對於諸位的期望是什麼？』大家聽他這麼說，都搶着道：『服務勤勉辦事忠誠，』『應付顧客要殷勤周到，』『大家要有奮發的精神，』『公司當局應該和職員方面互相合作。』內有人說：『我們要遵守每天八小時的工作時間；』立時有人表示更正，說：『在這不景氣情況之下，我們更應當特別努力，加長工作時間，所以我願意每天服務十四小時。』這些條件，當然都是公司方面所希望而是求之不符的，可是現在經理沒有說明，却由這些職員們自動提出。其所獲效果自不可同日而語了。經過這次聚會，彼此情感上加了一層親密的連繫，各職員努力從事，公司營業，居然欣欣向榮，另換了一番新氣象。這種成功，當然是這位經理施用手段之故，而此種手段，在一般商人間，對於應付職員或是應付顧客，是可隨時取法。這就是使對方覺得其意旨是出於自動的。

我的朋友中，有一位打樣師，專門為人家設計建築圖樣，售給業主，以為建屋的範

本，可是有一家大地主，對於那種圖樣，常好挑剔批評，他每次拿著作成的圖樣，想兜售給這大地主，總是察看了一回，略為批評；結果，是不能成交。他親自登門，與該地主接洽，先後達百數十次，一張圖樣也沒有買掉，後來他來請教於我。我即函投機宜，叫他照計而行。

他把圖樣畫好了一部份，便把這張未完成的草稿，拿到這家業主家裏，很懇切地請求道：『素來知道先生對於建築的設計，富有學識，經驗宏富，現在我自己擬就一張圖樣，有許多地方，因為我缺乏研究，不敢下筆，所以我特來請教先生，有什麼不到之處，以及應予改善之點，希望先生能加以改正指教。』業主聽他這麼一說，心中暗自愉快，不禁高興起來，一口答應替他修改。隔了數日，他再去拜訪；業主的意見詳細的說明，他就遵照指示，依樣葫蘆，完成了這張圖樣，後來他拿了這張圖樣到那業主家裏，很奇怪，這張圖樣，是由這位業主買的。自此以後，他常去求教；圖樣生意，也就成交，好幾種生意，不多幾時，便掙了數千元的酬勞費，這位最受挑剔批評的業主，頓變成了他的老主顧。我們看了此事。可見這位畫主，所以樂於購買，便因為以後所製成的圖

樣，經過他自己指示，參加著的他的意志，裁閱是他本人的意志，他怎麼還好批評挑剔呢？

羅斯福任紐約省長時，其政治手腕，即有勝人之處，當時紐約省有許多貴族紳士，極有勢力，往往推薦人員，接引戚友，在不知不覺中干涉了行政的權益。羅氏身為地方長官，不願與此輩，發生惡感，對於他們所薦引的人員，祇得與之宛轉周旋。但如果貴族濫進，豈非釀成不良政治，可是羅氏手段靈活，一方面與他們周全交際，情誼極為融洽；而對於行政措施，仍能貫徹自己主張，秉心辦理，毫無私見，其次，在他轄區城內有一個美缺，任命未發，那些紳士們，牽相推引，其實羅氏心中早已有人，但並不宜俾，却請他們公意決定。後來他們推舉一個黨中前輩，羅氏以為不洽與情，請他們另行推選。第二個是政客，第三個的才能也很平庸，羅氏却利用一種說詞，請他們再為介紹。直到第四個，這是羅氏夾袋中的人物，羅氏便向他們表示感謝，說：『承蒙諸位介紹這樣一位能幹的人員，請他來担任繁重工作，一定能愉快勝任。我極感激諸位的盛意，當然從諸位的意志，立即派他理事，以後仍請多多指教。』經過這樣的一個轉折，他穩

難把自己的私人，根據公意而得到位置。這一個空頭人情使大家感到滿意。他這種方法，很是值得玩味的。

於紐約地方，有一家專門收買舊汽車的商店，專做買進賣出，博取佣金。店主曉得有蘇格蘭夫婦倆，想買一輛半新半舊的汽車，他遂趨向他們兜售。但是他們來來及及貨物的時候，不是煤式樣不好，便是煤顏色不對；不是說機械不靈，便是說價錢太貴，不是說車身太高大，便是說車子太矮小，屢次兜攪無一成交，後來我告訴店主，他做這個買賣，你不要祇想到怎樣可以將貨物出賣，你應該設法使顧客自己覺得要買，那麼買賣就容易成功。『隔了幾天，他恰巧收進一輛半新的汽車，便又通知那夫婦兩人，他並不表示要把這汽車出售，另換一種口氣說：『我知道你們二位對於汽車，很有經驗，所以特地請二位來替我估量這輛汽車可以值多少錢？因為有人要把這車讓給我，你們看牠值多少呢？』他們倆便把車子試用一回，對他說：『倘然三百元買進是便宜的。』他接着說：『那末，我化三百元買進，讓給你們要麼？』他們覺得這個價格是自己說出，當然可以買得。以前的對於汽車種種挑剔批評，完全免除，而且生意成交了。

醫生甚君豈料X光用具，消息傳出來，便有很多店家派人向他兜售，但他因為兜售者太多，不知何所適從，反而躊躇不決，不能成交，這時有一家醫學儀器公司的推銷員，他却很聰明能幹，知道同他們一起去兜售，是不會成功的，非另闢途徑不可。於是

他先寫了一封信給那學生：「敝廠最新監製X光用具，全副機器業已運到，但恐該項儀器設備，或不能盡善盡美，敝廠深具努力改進之宏願，素仰先生對於X光富有經驗，為光學界之權威，擬請大駕蒞臨指導，如能先期通知，當擇優候教，屆時當派車來奉送，恭請勿却。為幸。有請精神，至深感切。」那醫生接到了這封信，覺得有人向他請教，心中非常高興。雖然事情很忙，約定時日，他却抱起了一切事務，親自光降。公司中非常客氣的接待他，他把X光用品仔細察看一回，覺得機件式樣，都很美備，祇是談了幾句無關重要，關於X光學理方面的話，公司中人都表示深願領教。他本來要買這種用具，在臨走時便定購了一副，回到家裏，還覺得很是愉快。誰知道這正是那個推銷員的一種推銷方法，不過這方法是別出心裁，不落一般人的科臼，此種方法真是異想天開，別有作風。

政治家郝爾氏深得威爾遜總統的信任，言聽計從，喧赫一時。郝氏曾在禮拜六週報中，撰作一文，記述其所以獲得威氏親信的原因，他說：「一切政務上的設施，大多由其逆善位性，代為策劃，惟於實施之際，却使威氏覺得純為出於自己意思。郝氏每次供獻政見，決不聾直數陳，常在無意中與威氏以暗示。這威氏自己想到說出，即成為威氏自己的政見。」郝氏暗中獨攬國政，操持大權；但在表面上却完全歸美於威氏；且在報紙上大捧威氏的政績。郝氏這種手段，當然使威氏愉快，得以為腹心了。威爾遜總統之再，且有此種心理，而平常之人，更加不能免除此種心理。如郝氏者可謂善於交際之

人們的此種心理，可謂盡人皆然，即我自己，亦不能特異，某年夏間，我預備到海濱避暑；當時即有許多的經營夏令營業的人，向我兜攬生意；我不知如何選擇，不能決定。內中有一家的主任，便利用此種心理，另換一種兜攬的方式，他到我處來，並不說一定要我去租用他的營業，祇留下了卡片，一面是通信處，一面是從前在他那裏住過的顧客名單，他說假如合意的話，通知他就行了。我在這批名單中，發現有一個人是我認

機的朋友，我就去問他，據他認這家很不差，於是我不再到別處接洽，便直接向這家預約了。因為經過這次調查，我覺得向他租用，是出於我自己的選擇。其實，他同其他各處同樣是兜攬生意，不過他能明瞭此點，所以他的生意，從不知不覺中，由被動而達到目的，豫謀，我人如欲博得人們的贊同，須使對方覺得其意旨為其自己的意旨，其行為為其自己的行為。那麼一切，都容易成功的。

第九章 誠懇瞭解對方的宗旨

諒諒已經，乃人之恆情，所以人們每不願直認其過失，故我們與人交際之際，如發覺對方確有過處，不必明言指摘；蓋指摘他人過失，誰也都會，了無足奇。惟所可貴者，能在瞭解對方宗旨，與諒解對方動機。古來聖賢碩彥，其過人之處，即在于以諒解，每當遭逢任何事故，決不輕易表示其愛憎好惡，必須虛心體察對方，所以有此作為之根本原因，研究其發生之原委，然後平心下氣持平下斷，自可避免偏頗之弊。即人們却有過錯，除去少數，本性惡劣，怙惡不悛明知故犯者外，每有其無可奈何之苦衷，我人誠能設身處地，或可與以同情，或可加以諒宥；因不必憤然作色，以責斥為惟一方法。故交際之時，常出以諒解，維繫友誼為我人處世之金鑑。

人們心理不同，各如其面；或是性情急躁，或則性情遲慢，我有我之興趣，人有人之興趣；我之所重，或即人之所輕，而人之所好，或即我之所惡。我以為有興味者，他人或以為乏味，故如一味執著自己之情意，而抹煞他人情性，則茫茫虛海，同情者難求。

，故一切必須推己及人小視小我，注意大我，纔能周旋人羣，發展善感，或可得到人們之助力。

余本人於課後餘時，常愛遊散郊野，每在綠蔭芳草之間，緩步徐行，怡情勝懷。尤愛蒼松翠柏鬱鬱叢林，秀美宜人，享受自然界真美，其樂無涯。可是那無知村童，常在林中舉行野餐，伐木爲柴，任意燃燒，餘燼未息，風吹復燃，往往大火燎原，可愛的樹林繁茂。警務人員，既防不勝防，消防員亦不勝其煩，常把林蔭美景，變作枯柴焦木。我每看見這些村童，總是怒大難制，把他們大罵中斥，但我走開以後，頑弄如故，燒得更凶，甚至故意放火焚樹。後來我覺得對彼等謾罵，是毫無效力。小孩遊戲的興趣，超過他們其他一切的觀念，所以我體察他們的觀點，於是我改變態度，和藹的對他們說：「小朋友，你們在此地舉行野餐，很有趣味，我小時候也很愛這玩意兒，不過弄火是很危險的，你們當然不會把樹林燒毀，但是別的小孩子看樣學樣，走開時不把餘火弄滅，一不留心便會釀成巨患。把樹木燒掉，便變成荒山，不是很難看嗎？而且警察看見在樹林裏縱火，是要逮捕的。所以我希望你們下次狀師，揀那些石坎泥地，避風的地方，臨

走時把火息滅，那就毫無危險了」。我這麼一說，便發生了相當效果，後來，我在林中閑散，不看見他們在林中弄火了。

審度對方之觀點，極爲重要，我人對付別人，處於我心中，常常提出一個問題：這個問題便是「對方何以如此？」或反躬自問：「假定我處於對方地位，則將如何呢？」如此則與人交際之時，方便得多；可以解除誤會，獲得真摯友誼，有人說：「拜謁友人，在相見之前，願以二小時的時間，研究對方之性情，準備應付方法，必使胸有成竹，應去登門投見，否則寧可不去，不願冒昧從事。」這話似言過其實，但確是閱歷之談，所以我人能談懸察解對方宗旨，是極易使人贊同我的主張。

第十章 同情心最爲重要

交際之道，謀謀爲先，與人爭論，最易招至惡感。偶備於友朋之間發生爭執，如何能消弭對方之憤疾，其方法即與人以同情心。每當對方怒形於色，心懷怨恨，我們可以這樣說：『你這種行爲，當然很使我感到不滿。但是我決不怨恨，假如我處於你的地位，也許是和你一樣，或要不如你呢？』這話可以化除嫌隙，即使對方怒火萬丈，也必漸漸地心氣和平。

人類的性習與行爲，每因環境不同而爲轉移的，我人如處於愛斯克倫給等人的同樣境遇，或亦成爲殺人不眨眼的巨盜。且人之一生，於生理方面有二個極重要的關係。一由於先天的遺傳，一由於後天的環境。這二種支配着善惡賢愚貧富貴賤，推志於喜，則後天可以制勝前天。設使我人之父母爲響尾蛇，則我人自亦必生爲毒蛇可怕之毒蟒。設使我人生於印度，亦必與牛接吻爲樂，而視蛇爲聖潔之靈物。前者像遺傳使然，後者則像環境使然。此因理之所然，無所謂絕對的界域存乎其間。推而言之，其人之傲慢憤怒

，自以爲是，亦必有其所以致此之原因，不必遽即認真，斤斤較量，如能處處出以諒恕，與以同情；自可化除種種糾紛。紐翰衛斯理，某次於途中遇見一個醜陋大醉的人，踉蹌進步，他感歎着說：『假如我心靈不正，不知自愛，我也許會沉溺於醋酒。』此話略解澈底，衛氏也同情碎徒，纔說出這句藹然仁者之言。世人什九需要人之同情；我們如能慨然與之，自易博得好感。奈何世人，徒以本人爲先，不顧他人，不與人以適宜的同情心，致生無謂的爭端，殊不足取。

小婦人的作者愛司克德，其故鄉爲麻州康可特。某次，我在電臺上播音，偶然談起，把這地點誤說在紐罕登爾州。因此，有不少聽衆指摘錯誤，就中有一個的女人，因他原籍亦爲康可特，與愛氏爲同鄉，向我曉諭，大興問罪之師，當時我覺記給了一個人的籍貫，本沒有多大關係，乃竟招致惡罵，這女人也未免太兇。我想寫一封信備給她，預備反唇相譏。後來我一想到這種報復，很是無謂，決意暫時隱忍，並且覺得把名作家的鄉里弄錯，畢竟是我的不是。因此，我反而對他表示同情，不久我到菲拉達爾菲亞去，在電話簿上找著了她的電話號碼。我就打電話給她，向她鄭重道歉，並且對於她的指正

，表示感謝，並請她常常賜教，以匡不逮。她接到我的電話，却也改變態度，非常客氣地告訴我，她家爲康可特望族，世代居住達二百餘年；對於自己的本鄉，常感到一些誇誇之志。我那天說錯了她的本鄉，自未免有些不快。不過一時意氣，專面責問，事後她也很覺抱愧，她在電話中表示道歉。並且願意和我爲友。這一場險惡風波，便由於我這，幾句謙遜與同情的話，化爲無事。所謂和氣致祥，那句話是一些不錯的。

社會上地位較高的人，其處世之道，更爲困難，美國塔夫脫總統，著服務倫理學一書，該書議論精明，記述有一婦人，住在華盛頓，與塔氏相熟，她想爲其子謀秘書職位，專司咨詢國會議員議事之職。她在塔氏前奔走按頭，達六星期之久。塔氏不勝其擾，但此項職位，非有專門學識與經驗者，決難勝任愉快。塔氏不能引用私人，結果另派其他人員担任斯職，這婦人當然大爲失望，寫信給塔氏，滿紙怨憤；並指塔氏不願情誼，不肯幫忙。塔氏見信後，覺得這是不明事理之故，立即寫了一封嚴厲的信，予以駁斥，信寫好以後，不即發出；隔了兩天，塔氏重又考慮，覺得這封復信，勢必增加這婦人的反感。於是另寫一信，寫了不少同情的話。說明該職位的麻煩，並且希望她的兒子努力

求學，將來一定有機會推舉，這婦人也自覺尊貴，復信道歉；不久這婦人又冒了她丈夫的名氏，致信給塔氏，說明其妻因為子謀事不成，神經上大受激刺；近患胃病甚劇，希望塔氏能加以體諒竭力謀成，以愈其妻之病，塔氏知道是這婦人弄的玄虛，但他裝作不知，致書其夫，加以慰問。對於其子之事，仍婉言拒絕。這事情使這樣的告一段落。不多幾天以後，塔氏舉行舞會，發柬邀請他們夫婦二人。屆時他們倆也來赴盛宴，遞去微嫌，毫不介意，賓主盡歡而散。可見塔氏應付得當，雖然拒絕了她的請求，仍能保持雙方情感。假使如那對互相的信發出，結果必失却良好的友誼。

美國最著名舞臺經理赫弗克，服務藝壇有數十年久之經驗，無論任何名優，他都能善為應付。而負有盛名的歌舞明星，架子十足；稍拂其意，便會憤事。赫弗克周旋於無數名角之間，感情極佳，從未與任何名角發生意見。他的方法便是以忍耐為先，出於真誠之同情，為唯一對付之策，歌曲家却理賓在紐約演唱三年，賣座極盛，紅氈能上久享盛名，一曲公演，萬人景仰，可是却理賓脾氣很大，不易應付，稍不週到，託故不唱。有一次，却理賓的節目排於晚間，座券預售一空；可是在當日上午，忽然發生變卦，向

赫經理說：『因爲聲音失調，晚上不能登臺。這在戲院方面，物質上與名譽上都蒙不利。但赫氏絕不要求他一定要表演，反以同情的口吻說：『這真是很可惜的事。不過你既然是倒聲音，不能登臺；我當然連命照辦，立即關照他們改動節目，退還票價。你也不要損失二千多元；這到還不要緊，但有關於你的盛譽，不啻對於戲院的損失還小，』這麼一說，却理窮反而猶豫起來，對他說：『那末，下午五點鐘請你再來一次，假如我聲音能夠好些，我就可登臺，』到了五點鐘他再去，依然表示很關切的样子，請他不必演唱。可是到七點三十分開場之際，却理窮却細款親臨，對他說：『我今晚勉強上臺，於表演之前，請你告訴親衆，我唯唯失音，請大家原諒，下次格外賣力。』赫樂克一口應允。這麼一個難題便滿意的解決了。

教育家蓋氏其所著教育心理學一書中，曾說：同情心最易博得人們的好感；也是人們精神上普遍需要的。小孩子們甚啼啼痛，無非想獲人的同情心，假定爲父母的無理睬他，也許會故意把自己弄痛，以引起父母的憐愛。成年的人，也有此種心理，如在朋友面前，說自己的貧困苦況，和患病痛楚的情形，亦即企圖得到人們惻隱之心！這種慈言

訴苦，事實上或先過甚其詞，而其目的不外着冀博得人們之同情憐憫。所以觀人如欲人們齊同自己的意旨，先要對於人們的意旨，表示着有誠摯的同情心。

第十章 使人們思想高尚化

父爲子律，子爲父禮，人之恆情。關係愈密，醜嫌愈深。我曾至著名大盜傑山的故鄉，見過其妻與子，據她陳述其夫平生行爲，磊落光明。劫富濟貧，大義凜然；故孽身爲大盜；託跡綠林，但捫心自問，坦白無私，深塔自斃。所謂盜亦有道，斯人近之。世人大多數是明於責人，昧於責己，自己的行爲，總有解說；蓋以文過飾非。亦人之常情也。我人對鏡自覓，每覺得自己容貌端莊，儼然一正人君子，斷沒有自認爲面容醜陋，狂悖之徒。

美國的財政學家摩曾說：任何人做事，必具有兩種原委，其一爲粉飾門面之詞，其二纔是一種真實的原因。所以人們對於自己所作所爲，表面上總有一種極動聽極光明正大的理由。此種心理，我人應當明瞭，那麼在待人接物之際，處處落發人們高尚思想，使人著眼在本身的榮譽，與自尊心，亦屬一種正當處世方法。

余友某君，自己置有房產出租與人，以爲收益。其中有一個房客，租住其屋，按月

租金五十五元，係定期租約租戶。那房客住過年底，距租賃期限尚有數個月，他想毀約遷居。這種房屋，因為冬季裏有水汀，房東開支較大。必需全年平均核計，纔有利益可圖。現在那房客要中途遷出，一時難找新房客，房東方面當然受損失。雙方既訂有書面契約，依理而論，該房客應負違約責任，但是房東並不和他嚴重交涉；很和婉的對房客說：「你的通知書，我已經收到，我信你決不會中途遷居的，我更信你一定會遵守契約上的條件，不至於為這少數租金，故意不付。現在我請你稍待幾天，加以考慮。到下個月你一定要搬，想來你也一定有個妥善的辦法給我。我們都是很有理性的上流社會中人，你我不會發生無意識的爭執。」房客聽他這麼一說，自覺不好意思起來，將約遷居的書悉，無形打消，應付的租金也就付清了。

英國新聞界領袖，北農爵士。某次看見一張報紙登載了一張他所不願發表的照片；他致函報館主筆。並不說他自己不喜歡登載那件。却說「我的母親很是不喜歡這一張照片，」他利用人們尊崇母親的主意，却博得人們的贊同。

美國煤油大王的兒子小洛基佛羅，他想制止新聞記者們替他的小孩攝影，並不直接

說反對的話，就是很客氣地對記者們說：「我想諸位，家庭中必是兒女成行的，你們要替小兒拍照實爲紀念，未爲不可的，不過你們知道：替小子們拍照，在新聞紙上露佈，小孩子太出風頭，是不甚適宜。」這又利用人們愛護兒童的共同心理，以博得人們贊同，而達到某一種目的。

禮拜六週報的編輯克狄斯，向愛斯克德徵稿，愛氏文名滿天下，報章雜誌競載其文；不肯輕易爲人寫論文，克狄斯知道此中困難之處，他却別出心裁，簽好一疊百元的支票，捐助愛氏所發助的一個慈善機關，聲明該款係由愛氏贈送，表達愛氏撰寫論文，目的不在金錢。後來愛氏知道，心理很覺得愉快；後來克狄斯向他要文稿，他却不好意思拒絕，這也是利用對方思想上所欲爲之事，而達到本人的某種目的。

於商業場中，對於此點，也應注意，我的學生湯姆斯，於汽車公司修理部工作，早經收賬款。某次，有顧客數人，均以爲賬單中有一部份貨價太昂，拒不照付。公司派人去收多次，均不善應付；以爲公司修理汽車，貨真價實；且賬款早經確定，須立時照付，態度簡慢堅決，結果爭執口角，依然空手歸來，認爲這數個顧客故意圖賴賬款，勢將

法律解決，公司經理知道這些顧客，在平時付賬，並不留難；一定是收賬員，有不是之處，因此便另派湯姆斯去收。

湯姆斯受了囑託以後，仔細的思量，知道如用索債的態度去收賬，一定沒有好的結果。所以他改變方針，走到顧客那裏，絕不提收賬的事，他藉口公司裏派他去調查，對於所修汽車，有什麼疏忽，並且表示公司方面，極願意遷從顧客的意旨，希望他們時賜教益同時，他就利用啓發人們高尚動機，很懇切地向他們說：「敝公司也許不免有不到之處，前次派來的收賬員，言語中或有得罪，敝公司萬分抱歉，不過敝公司素來知道你是多年信用誠實可靠的主顧，方纔聽你的話，覺得非常公允。我想這少數賬款，一定不難留難。現在我帶來賬單，不拘你怎樣說，敝公司決定連命辦理。」他這麼一說，這些顧客，反而覺得不好意思；結果大家如數照付，祇有一人把賬中一部份稍打折扣。此項賬款數目都在一百五十元至四百元之間；這筆本是公司中的呆賬，用此方法，竟能照收，後來這幾個顧客，交易不斷，並且陸續向公司中購買新車。假如做了第一個收賬員的意旨，走訴這債，法律解決，勝負既不能預卜，即使勝訴，仍須支出相當費用，這又

何苦，況且以後的生意，決不能到手，所以顧客的不肯付賬，除了極少數故意圖賴以外，也是具有不付的理由；我們祇要善為應付，替許他們是真誠信實的人，即用一種啓發或暗示的手段，發動他們的高尚動機，即是意存留難也易解決的。

第十二章 對人表示意思應有戲劇化興趣

誹謗之來，即賢者亦不易避免。數年之前，美國某著名夜報，因其業務發達，爲人妒忌，造謠中傷；搜得該報大部篇幅，爲廣告所占，新聞及社評學術等專載，材料缺乏，因此多願定閱該報，讀者減少，自從謠言傳播影響極大，而各公司商號，因讀者既減少，廣告效力勢必削弱，委登廣告，因之大減，報館當局認爲事情嚴重，如不設法開法，對於營業前途，關係至重，但是徒尚空口，難改讀者視線，非由確切事實，以堅定讀者的信心不爲功。因此，該報計劃著一特殊方法：將該報所曾刊載的時事評論，編成單行本，隨報附送，不另取資。書中內容，雖祇費一日之光陰，可以閱畢，多屬富有價值極有趣味的文稿。如排演一幕戲劇，生旦淨丑，應有盡有，讀者們一卷在手，頗感興趣。該報以其貨價實之事實，開除謠言，當然謠言自絕，該報的營業自能恢復了。

經營商業，一切設施，也須使之戲劇化，纔能吸引買客之注意，譬如店鋪橱窗中陳設的貨品，或是裝着活動機關，或是顏色美麗觸目。一定比不動的廣告，或是不美觀的

廣告，容易使人注意，這是事理所必然。有人代售有價證券，以兩種價目相同的公債票，陳列在橱窗內，同時載明歷年來價格漲落的比較差額，使購者不難選擇，且增加購者興趣。又有一家汽車公司，表示其所造汽車機件堅固，養了一只很大的白象站立在車頂之上，宛如表演馬戲，這種廣告，當然發生極大的效力。

紐約大學的商業專科，設有「售貨術」一種課目。教授者訪問過一萬五千個人，依據他們的談話，加以分析，寫成一本專書，研究如何售貨，可以獲利；按照書中大綱，攝成電影，表演出如何實行此書中的原則。使售貨員們看了，立刻得到深刻印象，明白何者為正當的方法。這種書籍，研究商業的人，是值得研究的。

二十世紀的時代，正是一個戲劇化的時代，我要表顯任何真理，亦應出以興趣的方式，纔能令人注意。商界上出售貨物，對於廣告的藝術，不可不加以研究，他如一切電影上的廣告，無線電播音廣告等，亦即利用戲劇的方法，以引起他人注意，同人販賣毒鼠的藥劑，營養無甚危險；假使他在橱窗裏放着幾只的老鼠，表演西竄。有時又做著很清楚的廣告，說明鼠子的害處，引得行路人都駐足而視，他的買賣，立時門庭如市。

了。

有某週報專載商業行情，該報記者調查各種雪花膏的價格，製就表格；與一家商店接洽廣告，可是商店主人對他的調查，表示懷疑。任他反復剖明解說，總是不信。第二天他就拿了市面上四十餘種不同的雪花膏；叫這商店主人核對；拿出確切的事實，畢竟把個商店主人折服。所以發使人贊同，我的意思表示使其戲劇化。如此則易得同情，而人們的興趣，也能增高而得濃厚。

第十三章 提起人們好勝之心

許華伯有一家工廠，工人工作怠忽，出貨遲慢。許華伯問工廠經理，經理說他想法方法，叫工人努力工作，甚至於苛罵工人，斥退工人，毫無效果。這時恰巧日班完工，夜班的工人來接班，許華伯拿了一枝粉筆，問日班工人最近每天的工作成績，工人回答說，做了六個單位。他便一聲不响，在地板上寫了一個很大的「六」字，寫好他就走了。夜班工人進來的時候，看見地上這麼一個大的「六」字，便問日班工人：這是何意？日班工人說：「方才我們的廠長來，他問我們做了多少單位，我們回說六個，他就寫一個六字在地上。」第二天，許氏又到廠裏去，看見夜班工人已把那個「六」字揩去換上一個「七」字。早上日班工人再來上工，看見這個「七」字，又眼熱起來，於是拚命工作，到了落班時，居然寫了一個大大的「十」字。以前這廠中產量落後，從此一比，超過了普通廠家出貨的平均數。這是什麼緣故呢？許華伯說：「叫人家工作，最好的方法，便是引起他們的好勝心，我並不是引誘工人們貪做掙錢；利用人們好勝心，其工作當

然迅速了。」

羅斯福競選紐約省長時，有人說，他因為住居紐約的時間，未到法律規定期限，不夠充任省長的資格。他聞悉以後，很是快心，便想拋棄競選，其時有人態度嚴肅，用激勵的口吻，對羅斯福說：「羅斯福，你是一個英雄，不是一個懦夫。難道你就畏難而退嗎？」羅斯福聽他一激，便振作精神，努力幹去，結果不特當選省長，更一帆風順，佔居了國選的首位，假如那時沒有人激勵，他或許就此消極，所謂斯將不知激潛，激將的方法，也便是使有競爭心而已。

愛普斯密氏為紐約州省時，因監獄時生事端，典獄官磨不暇暖，便畏避而去。成為一個嚴重問題。愛氏便專誠去請出一人，令他充任此職。那人也說難以勝任，頗為猶豫，不敢就事，愛氏正色道：「這事難辦，所以特請你，因為我知道你是一個能幹人員，別人決辦不了，難道你也不能勝任嗎？那麼無人可以担任此職。」想他這樣激勵，那人便抱着堅毅精神去幹。結果把監獄治理得有條不紊，監犯並無事故發生，後來以他的治監經驗，寫成一部專書，研究犯罪心理與治獄方法，銷行十萬冊，傳誦一時，電臺上且

作爲播音材料，電影界更充作銀幕材料。假如愛氏不用激器手段，恐怕監獄長的人選問題，一時不易解決。

美國佛爾斯東車胎公司經理曾說：「一般在勝過常人才幹以上的職員，要使他們去做某一格事情，祇用金錢的力量，去利誘是無用的，應該使他覺得這事情是有價值而有興趣，發動他們好勝的心理，纔能樂於從事，」所以古今來名將之善於將將，對其事業之成功，祇有種種原因，每使人生競爭之心，更能充分發展其才幹，努力從事，最後的勝利，當然可操左券了。

第四編 交際之道使人心悅誠服最爲重要

第一章 先述對方長處然後說明改善之點

余友某君與柯立芝總統相交有素，他對於柯氏的遠聞軼事；極爲熟悉，他說在柯氏手下有一個女書記，因爲打字的時候，常把標點弄錯，柯氏想設法糾正她的錯誤，可是要不率直地責備她；却用贊賞的口吻對她說：「我看你的容貌服飾都很美麗，真是一位漂亮摩登小姐。」那女書記免寵若驚，臉上嬌羞萬狀，心中異常愉快，柯氏接着笑道：「你別怕羞，我這麼稱贊，是使你心中快活。不過我現在再要關照一點；你以後打字，希望你對於標點符號，特別注意。」柯氏這種應付方法，固未免上下文不能相接，但人們心理，每因此種方法，可以減少忿恨，所謂欲抑先揚，開頭說了幾句稱許的話，然後再說應說的話，便不會使人難受，也決不會使人聽了興趣頓失。

美國麥唐蘭總統於一八九六年競選之際，其秘書代他擬撰了一篇演講稿子，大吹大捧，自以爲文質俱佳，麥氏閱從，覺得這篇稿子，措詞不妥，如果披露，勢必發生不良

影響。但麥氏也不當面指摘，却很婉轉地說：「承你替我代擬這篇稿子，做得非常精彩，我想別人一定寫不出這樣好文章。可是這篇文章，在平時是恰到好處，似乎作為演講材料不甚適當，在我們眼光中覺得很是實情，但在黨內及黨外的立場上，有些不妥當，請你照我的意見再修正一下，」那人當然內心感激，加以改正，麥氏又贊許他一番；這篇修正的稿子，自是意忌周到，無取可說，麥氏因了這項演講，獲得朝野和人民的擁護，到後來結果得票獨多，當選為大總統，他一生的懷抱，也藉地位的關係，得能施展了。

總統林肯生平寫了兩封極有名的信：一封是寄給一個婦人；因為她五個兒子，都是戰死沙場；為國捐軀，林肯專致一函，特為安慰，措詞非常懇切允當。再有一封寄給他的部將；這信也具有歷史價值。二封親筆書信於一九二六年間拍賣，價格高至一萬二千元金幣。恐怕林肯生前，從來沒有收入過這樣大量的進益。

第二封信發於一八六三年二月二十六日，其時美南北交接最劇烈之際；林肯的軍隊屢戰屢北，生靈塗炭，士氣消沉；局勢嚴重，舉國責難；朝野怨望，即林肯同黨也

澤，亦憤有頌言，誠示林肯下野。林肯處此困境，而林肯所部的某將軍，統領各路軍隊，負有全軍勝敗的責任，然而其人剛復自用數抗命令，以致上下攜貳。林肯於惡劣情勢之下，寫信給他；冀其悔改。但林肯信甲措詞，婉轉圓通，褒多於貶，茲將原函摘要譯述如下：林肯之風度，可見一斑。

某將軍動鑒：余以統轄三軍之重責，付託將軍。蓋深信唯有將軍能膺斯職，方能勝任愉快，將軍勇敢善戰，運籌帷幄，屢建奇勳，且謹嚴練達深為余所欣喜。而將軍素來主張，統軍作戰，指揮督陣，絕然或將本色，不能與政治相混，尤識大體。惟將軍之自信心極強，此固具有甚大之價值；然在某種場合，或不盡然，將軍之能駕馭進取；在職權範圍以內，固亦利多弊少；但如擇之過救，不免流於專擅；如與我軍某師意旨違離，不作相應互濟；致影響全軍歸於失敗，如此則對於我國家安危，實極有關係者也。傳聞將軍邇來主張，以為軍固大奇，操行迪克掣多以獨攬全權。加速政治效率，然此亦似是而非。同時余以全國主帥之地位向將軍作一忠告，所謂迪克掣多。須具有不世之雄才。方能勝任，余固不願自居此位。而事在今日，余為冀圖獲得軍事上之勝利起見，乃不

得不舉重中謀，並望將軍服從命令，願違逆途。俾建樹不世之功，國家幸甚。

將軍既居國家付託之重，舉國上下，均願為將軍之後盾。尤賴於全軍將士，和衷協力，同抒國難。惟前聞將軍每好評騭同儕，發為侮敬之論，流弊所至，適足墜入奸人離間之詭謀；此則必管竭力害德者也，余亦深願時加匡助，期能避免此種危機。蓋如軍士一有貳心，令出不行；是為軍事上最大之禍患，即令余破舟復生，亦萬無獲賂之理。所以於平時之一言一動，力有謹齒；萬勿孟浪從事，以免動搖根本，心照如鏡，故不惜反復言之，務冀善為護衛，毋蹈險境，則一心一德，戮力奮進，以獲最後之勝利。此頌
勳安。」

林肯總統上面的一封信，可見骨子裏含蓄着嚴肅諷責之詞，但字面上依然謙遜和婉，以國家為重。那位將軍，接讀此信，一定能中心感切，甘願效忠。大人物的風度，值得我們崇拜的。

於日常生活，對於這種方法，也有些用處，余之學生葉君，供職建築公司，承攬了一批很大的工程，業主方面與他們公司訂有合同，約定建築的期限，如到期不能完成，

承攬人應賠償業主延遲的損失。可是全部工程，都已竣事；祇有裝置房屋內宵門的一種銅質零件，未曾取得貨物照裝，而建築限期，日益迫促，公司當局非常焦急。以長途電話催詢，都置若罔聞；我的學生便自到紐約銅具公司去找訪經理先生，一見面，就用著贊賞的口氣說道：「先生！你的大名，在整個紐約城中是僅有的一個！我今天查看電話簿，找不到第二個和你相同的姓名，這是很難得的事！而且你是工業界的先進，真是誰人不曉。」這樣的措詞，居然發生了效果；那經理欣然答道：「我的姓名的確是很別緻，因為我祖上原籍是荷蘭人，在十八世紀遷居美國紐約，迄今已達二百餘年了。雖為工業界先進，徒負虛名罷了。」他覺察到彼此談話合契，於是他更進一步，贊揚那公司的規模宏大，廠房的設施完備，工人齊整，出貨的迅速優美，經營鎮密，管理得當。那經理笑逐顏開，於是領導他去參觀機器，告訴他一生經營的事迹，雖然初次相晤，真是一見如故，成為親切的摯友。接著更留他中餐，促膝暢談，他一意推崇，却不說來意，待至膳畢，那經理笑着說：「我知道你的來意，現在你可以放心回去，那些定貨一定準時辦到；即使時間催促，我可以開照銅件部主任，命他們趕緊製造，決不延誤。」他完

全達到所預期的目的，當然便與辭告別，沒有幾天，定貨便如數運來；公司方面施工製配，在滿期之前全部竣工；未曾播延時日，那筆鉅大的違約金，就此得以挽救。假如他同那理想，一見面便板起面孔大辨交涉，責備那經理延遲交貨的過失，我想這結果一定不會輕易成功。我那學生的交際，使公司不受損失，且得保持克日竣工的美譽。

我們安糾正人們的錯誤，改變人們的意念，而使人們中心悅服，不生反感，最好的方法，便是於說話的開始，應該秉着謙遜欣賞的態度，先贊揚人們的優點，然後接着再說你想說的話，那麼對方易於接受你的意思，而世是樂於聽從的。

第二章 最好避免直接的批評

美國大企業家，許華伯視他的工廠，看見兩個工人吸着捲烟，這是顯然違犯廠中規則，但是許華伯不是直接指斥。他從衣袋裏頭摸出兩支雪茄；很客氣地投給他們，請他們走到外邊空地地方去吸，那兩個工人接受了他的雪茄，心裏察到自己的錯處，以後不再敢在工房吸烟，而且對於他們的廠主許華伯是內心很感激，毫無怨憤之意。

美國有名的百貨商店總理華曼格爾，也採用這種方法，糾正夥員們的錯處，有一次，他到菲省的分店裏去調查，看見有顧客上門。那些職員們只顧自己談笑，忘了應接主顧。他也不加指摘，祇是自己走上前去招呼應接，等到貨物賣好，他就把貨物交給夥員，叫他們包紮，一句話也不說，他就緩緩地走開了。那些夥員們看見總理這樣，心中當然覺得不對，以後對於主顧，便特別殷勤接待。這種間接批評的方法，使對方心照不宣，自己知道改過。表面上依然彼此融洽，根本上也不會發生芥蒂。假如直接呵斥指摘，即使不致惱羞成怒，亦必懷恨在心，也許與你所希望的心思，反而距離較遠。

名牧師皮却爾道德學問，舉世稱揚，逝世後，當時各界痛失典型，主宰亞伯脫發起假座教堂，舉行追悼會。在會期前，他預備了一篇哀感得測的諒辭，可是因為過於注重詞藻，寫成一篇華而不實的文章，如果宣之於場，反而失去自然，在開會的前夜，亞伯脫把這篇大文讀給他的夫人聽，他夫人知道這篇諒詞，是不能受人歡迎的，可是她也明瞭間接批評的方法，所以並不指摘這篇稿子不適宜於演講，她祇對她丈夫說：「這篇文章寫得很好。如果刊登在美洲雜誌上，真是拔俗之文！」亞伯脫話裏聽音，覺察到這篇稿子欠妥的地方，及至明天追悼會開幕，他就毅然磨去了所擬的原稿，祇是隨口述說皮氏的生平事蹟，信口說來，反謀得情意動人，毫無虛文，自然有致，假如他夫人非且加以指摘，亞伯脫是否能這樣做，倒是很難說的。所以在某一個立場上，間接批評的效力，遠勝於直接批評。

第三章 責人之時應先反躬自省

我的姪女現在年已二十餘歲，在我處裏佐辨事對於處世之道，頗能滯移默化，有所心得。但當她十九歲的時候，中學剛才畢業，對於社會交際，很缺乏閱歷經驗，我發現她所做的事情，有很多地方是錯誤的，那時我便想予以糾正。但我又想到她年歲尚輕，當然缺少處世經驗，不能以我中年人的眼光，遂爾批評着少年人的過錯，回想我在她同樣年齡的時候，也是少年情性，莽莽蒼蒼一團高興，不知人間的炎涼世態，因此，我向她提出批評之前，先反躬自省，所以我說：「這格事情你現在是做錯的，我却並不來怪你；這是很平常的事，從前我在你的年齡相仿，錯誤的事情也是很多，而且更可笑。有了相當經驗，以後漸可改進，我不願貿然向你責備。不過我想假如這格事你能改善去做，豈非更好。」我用反躬自省的話來作明正的暗示，那當然使聽者中心悅服，樂於允諾了。

榮勢烜赫的德皇威廉第二，姿意橫行，為所欲為；沒有人能顧問他的是非曲直，他

時問英國，言論傲慢，不可一世。他說：「德國人舉國上下都視英人，祇有我對於英國保持着親善。」又說：「我擴張海軍，目的非在對英，係在征服日本。」他於某次與倫敦的英國貴族談話他說：「英國險為法俄二強所侵吞，惟我藉制其間，纔能維持現在的局面，否則早已不堪設想。」種種類此的話，不願引起國際間的糾紛，他發表這種談話以後，英國朝野，怒憤填膺，牽起責難。他本國的軍政要人，更覺得不安於位。威廉第二也自覺發言失當，意圖推諉其責。於是他表示以上所說的話，不是他自己的本意，完全是根據他的首相勃魯的主張，而由其簽表的。他這樣推諉，當然使勃魯大起惱怒，表示否認，威廉第二以為勃魯察破他的機謀，大不悅怍。勃魯一看情勢不佳，立即幡然改計，變更他的誤會，說：「我怎麼敢與陛下意見相左！英國海陸空軍備在陛下統治之下，成為世界最強盛的勁旅。而陛下天資聰明，才識卓越，一般自然科學，陛下均所專長，微臣如我，除了懂得一些歷史上的事實，與政治上的常識以外，其他是毫無素養的。」威廉第二聽他這麼一說，也就怡然色寡，和他握着手，說道：「我們是應該和衷共濟的。」他們的情感反因此而更趨親密。威廉第二後來對人說：「什麼人敢犯我的勃魯

，我必勉以老孝。」假如勃魯堅決地表示否認，那是在他盛怒之下，一定會發生不良的結果的，所以謙虛自責，於交際之道，有不少便宜，賢者樂於聽過，反躬自省，良有以也。

第四章 能免除命令式口吻最好

某女士善寫名人傳記，文情俱茂，我問她關於寫作的心得，她告訴我，她寫揚歐文傳記時，獲到一些處世的方法：她追隨楊氏三載有餘，楊氏無論應付何人，從不用命令式的口吻，他絕不說：『你去趕這事，』或是『你不要去做。』總是和顏悅色對人說：『你看這樣做好嗎？』『此事這麼做好不好？』用着請問式的口吻，使人作某事或不作某事。有時他要書記寫信，也是很客氣的說：『這封信如此措詞，你看好嗎？』他整閱書記擬就的函稿，覺得有不妥的地方需要修改，也不直接說應該怎樣改正，總是和藹的說：『這一句話如果這樣寫，似乎比較妥當？』他表示自己的意思，常用建議的方式，使人們自行領略，絕不用命令式的口吻，強制人們服從。他隨時隨地注意着對方的意見，竭力維護對方的自尊心，換一句話說，便是到處顧及對方的面子。絕不抹煞人們的見解，蔑視人們的體面。因此人們情願聽從他指揮，爲他奔走而與他和衷共濟。所以要求人們有所作爲，於談話之時，最好免除命令式的口吻。

第五章 應該顧及對方的面子

電氣學權威范因麥滋，曾任美國合眾電氣公司總經理之職；他對於電氣學識，具有精深的研究，世界聞名，素為公司所倚重。但他是一個專門的學者，缺乏駕駛工人的幹才。對於管理業務，支配用人，以及設計等事，却結於經驗，不能應付裕如。公司方面，要想解除他的總經理職務；可是如果率直地把他職位解除，勢必使他面子上過不過去；而且電氣工程上的改善，仍需要他去支配。因此，公司當局想出一個兩全辦法，另外給他一個榮譽總工程師的頭銜。表面上是最高位置，實際上這是一個空的名義，而總經理的實權是拉解任，原職另由公司委派別人，這種明升暗降的方法，很巧妙地顧全對方顏面。范麥氏以為獲得榮譽，很為滿意的。

我們如果要糾正對方的錯誤，或是改變他的思想，或是拒絕他的要求，最緊要的一點，便是為對方着想，替代稍留餘地千萬不可損傷他的顏面，使他置身無地，即使對方確有錯處，也不宜直言申責，尤忌在衆人面直說他短處，應該和婉其詞；最好用暗示的

方法，使他省覺，能如此我們的目的，依然達到，而且對方的面子，因此保全，決不至於羞慚而生怨恨。所以我們必須懂得此法。說話應該和氣，所說萬事須留餘地，萬勿與人以難堪，遇事順風，帆篷不可扯足，也便是這一個意思。

美國的某大公司因其營業的性係，每年的工作，有一定的期間，每年中工作時間，祇有數月，過此期間，便無事可做，可是一般職員，都希望工作時間改長，所以每年到停工之時，要辭去他們的職務，往往使多數失望，結果往往不歡而散。因此，該公司的總理，對於此事，極費躊躇，後來總理先生研究辭職的方法。他在停工之時，總是很強硬地對職員們說：「你們在我處服務，成績非常的好。這種職務，本是不容易幹的，你們却能努力的做，所以我們公司裏對你們非常感激，你們的才幹更使我非常信賴。希望前程發達。你們繼續上進，我們間的情誼，更希望彼此不忘，像你們這種有才能有經驗的人，無論何處，一定是大有用處的。」他說這種贊揚的話，使職員們受寵若驚，心中愉快，不會發生反感，更能瞭解到公司的難處，念及到公司辭退他們的職務，實因營業性質關係，無工可作；假如一着生意可做，仍可以繼續，這樣的分手，彼此仍可以

維持着很好的情感，再不有弄得不然而散的情形。而且那位總理先生，對於廠中的工人，應付得很是的當，有時遇着工友們發生爭執，他對於營事的雙方，絕不輕率評斷誰是誰非，先以客觀態度，稱述雙方各有理由，待兩造心平氣靜，再說事件的内容，加以判斷，商酌解決的辦法，這樣工人們有能心服，異常感激了。

我人所處地位，或為商場中，或為投身政途，如不能顧及對方的顏面，與人以難堪，決不能順遂我們發展，臻於成功。當一九二二年土希戰爭之際，希臘軍初獲勝利，佔領土耳其大部份領土，土耳其元首凱末爾大將，臥薪嘗胆，操練勁卒，發揚士氣，以地中海為目的地；當時將士用命，軍容大震，敗中得勝，希臘將軍二人，以兵敗投降，凱末爾大將，接見降將，優禮有加。絕不以戰勝驕矜，反善言慰藉。以為勝負乃兵家之常事，不足為奇。二人蒙其優遇，內心翕服，從此甘願為凱氏效忠。終得二降將之助力不少。所以能顧及對方顏面，不使難堪；則雖對之有所指摘，亦不致懷怨。運用得宜，有時可得極大之功能。

第六章 鼓勵人們有進取心

馬戲團中之教導員，其馴養方法，頗能細心慰貼；每於訓練之時，如犬馬稍有進步，即飼以喜食之食料，以爲鼓勵。即於演習之際，留心誘導至技藝成熟。這種方法，大概從事訓練馬戲業者，都懂得此中訣竅。對於獸類如此而於人類之間，亦足取法。無奈世人多半昧於其中至理，每好排擠，不願互相勉勵，以致停滯，不圖上進，不爲整個人類的幸福着想，實爲惋惜的事，我們對於屬下的人員，往往勇於指摘其過錯，而忽於褒獎其優良，往往使人心灰意懶，當然不能促其進步。

我人投身社會，與世周旋，如能常道人善，是亦處世一得，故我人無論對於友輩，或是對於屬員，以至家人子弟，均應時時加以獎勵。如見其稍有進展即當贊賞，誠心寵勉，自能使其繼續上進，抵於成功。此對於常人固應如是，即對於監獄凶惡之徒，如犯罪數次，可善用此法，俾得澈底感化，努力向善，蓋所謂爲善之心人皆有之，任何人有上進之望，徒以環境所迫，乏人提引，使其徬徨失道，以致顛倒終身者有之，古今罕名

人之出身寒微，往往受人知遇，經人培植，即努力奮進而獲成功者，實不勝舉。

意大利音樂大家克魯索若，名震歐亞。幼時家境貧寒，十歲即在工廠中爲苦役；年稍長，極愛音樂，常引吭高歌，怡然自得。以爲取樂，可是廠中同伴，大加譏評。幸其母深知克氏具有天才，多方誘掖，力爲獎勵，自己更竭力節省，積有微資，即供給克氏學費，專習歌藝，以求深造；克氏略有成績。她更贊許備至。終於栽植成器，爲一代的樂曲名家。如無賢明之母，克氏恐未必有此成功。

英國大小說家，狄更斯氏，未成名以前，棲居倫敦，度着文丐生涯，遭際寒澀，時運不佳。於幼年時，處境貧困，以致失學，他的父親因負債關係，被押於困囚，家孀類涕流離，衣食不繼。後來在一家廠裏，做着黏貼瓶上商標，日以繼夜，操在骯髒不堪的廠房裏面，既閒暇在欄柵之上勞作，得暇喜寫短篇故事，投寄各報，盼望登載。而他的作品，不是逃避於編者的字籠內，便是原稿退回，然他並不因而灰心，依然刻苦自勵，常常投稿。很微薄的有一短篇作品，被採登載。主筆先生致送一先令的酬金，並且復信稱贊勸勉，他這夢寐中他所求的榮寵，幾乎快活得發狂，雖是極微的薄酬，但他抹着

天主筆的函中，手舞足蹈，簡直樂而忘返，從此，他的寫作慾與日俱增，一志潛修，才華狂進，成爲一個家喻戶曉的大文豪。那封天主筆的信，委實是決定他一生事業的總攬紐。假如那位主筆先生不予贊賞，不爲相當之稱許鼓勵，也許他就此失望，無志文藝，即以苦役生涯終老。也許是文藝界少此一顆晶亮的明星。

世界聞名歷史學家惠爾斯氏，他在五十六年之前亦是一寒人之子；曾在一家小雜貨店裏充學徒。黎明操作，昏夜方息終日掃地揩窗，度着僅儉生活。他繼續勞作了兩年多，望着前途黑暗，不禁悲從中來，自覺此生無望；他決意輟業不幹。在某一個清晨，空着肚子徒步走着四十餘英里的長途，走到他母親面前，哀哀訴苦，他母親也是在人家當傭渡日，孑然哀悼她兒子的厄運，也是心有餘而力不足，愛莫能助，二人依然莫展一籌。祇是作着楚囚的對泣，後來他寫了一封詳細的信，給他母校中的先生，說了很多傷感的苦衷，並謂欲思奮闢，無立脚之點，那位先生很同情他的遭際，復信安慰他說：「你是一個秉賦聰敏的人，前程遠大；不應悲念，應當繼續努力奮鬥！將來一定成功。」一面更招他去擔任一個小學教員職位。這種精神上的獎勵，使他突然振作。以爲前途有無

限光明。於是發志爲學，奮進不懈。終於成爲舉世馳譽的史學家，他到現在差不多寫百餘種名著，文藝所入達一百餘萬金元之鉅。從妻人之子一躍而爲百萬殷富，事非偶然，雖由於本人之努力，而邵先生的勤勉，也是他成功的因素。

名歌曲家樂倫斯氏，是舞臺上超等名角，銀幕上挺紅明星，足跡所至，萬人空巷。一歌所入，盈千累萬。可是他在十餘年之前，還是一個窮漢，在教堂裏面唱唱讚美詩，每月所入不足以抵付房租，曾爲經濟所迫，搬到鄉間過活，但他一貧如洗，無計謀生；又積欠了十多個月的租金，家中常常斷炊，田間採集野生葡萄以爲果腹。有一次，我遇見他，他悽然對我說：『我現在真是一籌莫展了。做賣歌不啻乞丐！我決意要棄行了。』他想起惡行業，而去兜售汽車，或是境遇較佳運可以養家活口。滿腔悲忿，欲天無淚，正在他艱苦困頓之際，却有一位藝術家漢斯，賞識他的天賦歌喉，認爲不可多得；大加贊美，勸他到紐約。作專門研究，以求深造，樂倫斯想他操勉，也就覺得自己並不是一個平庸的人。便抱定主志，勞力上進，向親友籌措了幾千元經費，跑到紐約去，不折不撓，埋頭苦學，經過長時間的陶養研究，他的歌藝進步，達到了第一流的歌曲家，從

此，他的聲譽雀起，全美的舞壇，都推崇爲第一、二位的歌曲家了。

上述的幾件事，可見能予人們以獎勵，往往能收獲促進改善的實效。所以我們在與人交往之際，應該時時與以獎勵，千萬不要藐視他人。我們對於一般青年人，更應留心其好處，以啓發其內伏之實力，而敦促其發展。此是一些不費之惠，結果每能因之而開展其學生之光明，這是何樂而不爲。

心理學家傑姆斯曾說：「我人所有的機能，實際上使展出來的祇有一小部份；其大部份則藏於無形之中；往往失去了使展的機會。此種機能，無論屬於肉體上或是屬於精神上。以及一切行爲的能力與才幹的技巧，祇有少許發現，餘則如昏睡未醒，消沉於夢寐之中。世人頗多蘊藏着極大的天才，而不知運用，或無使展的機會，結果埋沒一世，與庸才無異，這是很可憐很可惜的！」德氏此言，含有真理。我想在讀者諸君中，亦必有很多人具有此種偉大的天賦，祇是大部份蘊藏在內，未經顯現；假如能盡量啓發之而見諸實際，豈非佳事，所以我人對人處世，能常與人以獎勵，加以贊助，啓發其前程，匡正其成功。則其人們對我，心中感劬，舉與交結，如一味自做，鄙視他人，既不能折

服對方之心，反足召惡感，而且於整個社會之中，尤應具有此種思想，小視小我注重大我，則社會較易改善，人類幸福，亦得以推進，未識讀者，以爲然否？

第七章 應爲整個社會着想勉人爲善

余友某君，在紐約地方，雇用一女僕，謀定星期一上工，在未來之前，他先向那女僕的舊主人，詢知這女僕的過去情形。到星期一這女僕來上工，他就很和藹地對她說：「納蘭日前我有電話給你從前的主人：他告訴我，你平時做事情，誠實可靠；對於烹調菜肴，管理孩子，都有相當經驗。不過他說你，整理房間，稍欠周到。我現在覺得他的話不甚可信；我看你服裝整潔，收拾房間，一定也不差的。」這女僕本來的確有這一個缺點，但是經他一說，使他自已發生一種勉進的心，竭力改善。自願在服務時間以外，多後一小時，對於一切工作都十分留神，她的缺點，無形革除，房間內佈置，清潔而井井有條。

某工廠的經理說：「我人能時時贊揚他人長處，與以高尚之理想，與正當之目標，對其人格，對其能爲，都給以相略的尊重；則其人自能自加勉勵，努力於我人所稱之一點，而臻於成功。我人應爲整個社會着想，勉人爲善。即使其無此才幹，但如我人確信

其或有而能助以誠篤贊揚；其人亦必以全力赴之，以副我人之期望，必得良效。此言極有見地。」從前莎士比亞說：「我人如何能達到善良品德，其道無他，即須具有必能達到之信心，然後就此鵠的，努力以求之，自能達到成功目的。縱使我人原無此種德行，祇需深信其有，亦可以獲得成功。」所以我們對付一般職工僱員，或對家中僕僕，如能時加以贊許，他們必能勉力服務，況勉人為善，對於人類幸福是有利而無弊的。

再說另外有一個女僕，在我朋友家裏幫傭；她出身微賤，秉性懶惰，精神欠缺，衣服不整潔，人家譏笑她是一個洗碗的粗了頭，她自己也自暴自棄，我行我素，毫不知改，善。有一次，我在她主人家裏看見她捧着一盆麵敬客；我就誠懇的對他說：「你秉性忠厚，聰明不露，你別看輕自己！」我這麼一說，竟使她深為感動；她回答說：「先生你的話真是出於我意料之外，我覺得很感動。」從此以後，她常常記着我的話，故慈大契，大加改善；她相信自己不是一個永遠低微的人，因此，她穿的衣服也潔淨齊整，做事情也精神振作，一變貪懶的惡習，她的主人從此另眼相看。隔了數月，辭去女僕職務，嫁給正當商人，做着一個小家庭的主婦，她看見我表示熱烈的感忱，她說由於我的勵

統，改變了她的一生生活狀態，這便是因為給她一種高尚的理想與目的，使她發覺了一個人生作爲的標準，改過自新，努力向善，成爲社會上的一個完人。

美國的將軍長，他根據利用此種心理，以激發其所統率的軍隊，整飭士兵的行爲，他常對軍士們訓話，稱贊他們是模範的軍人，是最優美最合理的，而能保衛真理的軍隊，他雖不免故甚其辭，但他的目的，便是利用嘉獎的方法，建立一個軍士們行爲的準則，使他們自相策勉，日益上進，統率軍隊的將帥，這種方法，的確不可缺少，總能使士氣盛旺，紀律嚴明，人如偶有過失，即攻擊其過失，而以惡名相加，加以譴薄，是則在精神上處以死刑；不若勉以爲善，加以期許，反易使其悔改。

若君於美國的大都市，共開設二十六家餐館，採取最新的營業方式：餐館裏備着各種菜餚食品，詳細標明價格，顧客自動自取，自動付賬。並不另設職員們管理，他認爲顧客們都是正直君子，決不會白吃不付鈔，他以爲無需派人監視收賬，有人問他顧客中沒有不誠實的人？他却表示說：『我信來惠顧的人，都是誠實君子，至於有沒有混進店中吃白食的，我可不大知道，祇是這樣做生意，很可以掙錢。』他既然說可以掙錢，

可見顧客們大多是君子自重，偶有少數混進來吃白食不付錢的人，對於他整個的營業計，對是無甚關係的。

紐約監獄的典獄長官曾說：「對於犯罪的惡徒。如果能尊重他們的人格，視之為善良之人；他們往往能受感化，自行遷善。反之，如一味聲夾，視為惡徒，他們越發恬惡不造。自暴自棄。」這話很值得我人的注意而研究的。所以我人處世待人，應當尊重對方，我們自己要努力為善，而對於人們也應為整個社會着想，到處勉人為善，那麼人類幸福的明證，可以高懸遠照了。

第八章 使人想到極易改善

這是一個最近的事實，余友某君，與某女士訂婚以後，其未婚妻以其舞藝不精，要他去學習研究，他依從了未婚妻的提議，便去從師研究舞術，第一個先生與他試舞，舞畢先生却率直地對他說：「脚步姿勢完全錯誤，一無是處，必需重起頭，根本改善。否則決不能與人共舞。」這樣一說，使他大覺灰心，便不高興去學習。隔了幾天，他另外找着一個教授跳舞的先生；這人很明瞭此種心理，絕不知前位先生那樣出言率直；却是很客氣地說：「你的舞法似乎稍殊差式，不過在大體上，也可試得；你祇要會幾種新的步法姿勢，就算起等，我看你對於跳舞很有天才，要改正那是很容易。」這樣一說，使他頓覺興奮，雖然他自己明白：對於跳舞藝術，造詣不深，但這位先生既然告訴他極容易改善，使他充滿着新希望，便高高興興地去學習研究了，這個例子，很有意思，我們要人改善，必須使人先要覺得是一樁極容易事情，那就是易於收效，譬如我們妻兒，或是對於店裏職工，發覺他們有什麼不對的地方，千萬不要擺出老板架子，故起面孔，

當面斥責，不要說他們是學不好，蠢貨；直接說他們學不好，即使他們原有改善的心，也不肯實行改善，反之。如果你能曉得指示他們改善容易，並且表示一種希望的態度，那末他們可以努力從善了。

我對於着棋技術很淺，也不大高興去研究牠。有一次，一個朋友來對我說：「你不是曾經寫過一篇大作，談及關於下棋的問題嗎？我想你一定着得很好。」這話使我發生了研究的興趣，不久，我便大有進步了。聽說有一個浪蕩子，身無長技，無論幹什麼事情，都弄得一塌糊塗，沒有一樣成功的。後來娶了一個妻子，是一位很會下棋的女士；看他什麼工作都做不來，祇有對於着棋，却很有興趣；於是她就竭力贊美他，稱贊他是一個棋術的天才者，他便聚精會神，專門研究玩棋的技巧。天天進步，結果竟成爲一個玩棋的專家。有許多人請他教授棋術，居然大享盛名，這回一事無成的浪蕩子，却因此以棋術而創家立業。所以人們有不對地方，應該用獎勵方法，使他覺得改善是一格容易的事，人們便也樂於改善，決不致發生反感了。這是使人得到成功的方法。

第九章 使人發生興趣然後可以樂於從事

於一九一五年，歐戰正在劇烈之時，美國總統威爾遜，決定要派建一位和平使節，赴各國遊說，冀圖調停國際糾紛，消弭戰禍。其時國務卿白萊安素主和平，頗擬出任使節，一試政治手腕，期爲自己造成一個不朽的聲譽。可是威氏却另選郝氏爲斯上校膺斯重任；白氏當然覺得非常失望，威氏便命郝氏向白處妥爲辭謝。這的確是一個難題目，郝氏考慮了一回，向白萊安解釋道：「總統的意思，以爲這件事最好不要派建有名的大臣去，因爲這是非常容易引起各方注意的，不如以私人資格出任調停，這樣便易於辦事，避免國際間的注意，因此總統派我去的。」這話便是暗示白萊安，使他覺得自己是重要人物，不值得去做這種工作，白萊安當然心滿意足了。郝氏富有處世經驗，他對這條重要的交際規律：他要做別人所志要的事，而使別人不生反感，那末，必需先使他心中樂意。

威爾遜總統對於此點也很注意，當他任用其婿麥克度爲閣員並兼理財政部長時，他

絕不表示給與他這麼一個顯貴的位置，也不說明是由他推荐的，很誠懇地對麥克度說：「請你擔任此職，希望你能輔佐我辦理政事！」麥克度身受提拔，當然五內感劬，而琦志效忠於威氏。這種方法，最能使人受戴；可惜威氏不能常常應用，後來他在上議院，對於共和黨方面，不能相與推誠聯絡；致使威氏主張國際聯盟，遭受很大的反對，假如威氏亦能善用其法，或不至於失去人們的擁護。

美國著名出版家潘瑛，他對於營業方針，也指示這麼一條規則：「如對人有所建議，應使對方發生興趣，然後可以樂於從事。」小說家歐文亨利曾說：「我把稿子送到潘瑛那裏去，即使他不接受，而將我的原稿退回，總是比別人家好。」可見潘瑛的手段真妙。

第十章 常以對方的興趣爲前題

余友若君爲社會間人之一，常應各界邀請出席演講；有時爲公務繁忙，不能應邀，他總不說自己沒有空，表示半直拒絕的意恩，他推辭的話說得很圓轉靈活，「承你邀請我去演講，很使我欣感，我本當應命，實在因爲某種原因不能出席，非常抱歉請爲原諒。」說到此處，他就立即換掉語氣說：「我現在代你們另請一人，好麼？」雖然他辭却了演講的邀請，或是他所介紹的人也不能應請，但人們對他便不至發生不滿意的惡感。

還有一位工程師，服務於某公司機器部，事情既極繁重，工作時間又長，他很想增加一個副手來幫助他。可是公司當局，在事實上實在很難應允他的要求；但如明白表示拒絕，勢必使他失望。於是公司當局想出一個辦法：在公司裏另爲他特設一個寫字間，專供他個人辦公之用，一面又給他一個主任的名義。這麼一來，副手依然沒有增雇；事情依然很忙，時間也依然很長；但他覺得滿足了。其實，這種名義是空的，不過虛帶心是人人有的，雖然空的名義，却能夠增進他實際工作效率，因爲加以恭維，使他興起

增加，樂於從事了。

法國拿破崙善於用兵，所統將士，均願為之效命。他的手段，亦即利用此種心理，先使人樂於從事而已。他曾聚定一千五百個十字勳章，以賜給其士兵，升任十八個軍長，給他們法國的將軍的榮譽名義。他更尊稱他自己的部隊為大軍。雖然都是空虛的名號，將士們却感到榮耀而樂於效命。有人說，這是無異以玩具哄騙小孩，拿破崙也笑着回答說：「人們本來都有小孩子習性，却愛這種玩具。」這雖是一句含機帶諷的話，却含着真理。

友人很愛林泉之勝，在紐約置有花園。園中景物，都親自經營，點綴宜人。可是帶有一班頑童闖進花園裏來遊戲吵鬧，任意踐踏草地，屢次斥罵，終無效果，後來他找著頑童中的一個首領，用著稱贊的口吻對他說：「你真聰明伶俐，小孩們都會聽從你的，現在我想請你幫忙，請你做花園裏的督察專員，有什麼壞的小孩來損壞園中景物，希望你能仔細督察，加以制止。」這個頑童首領，接受了「督察專員」的頭銜，使他非常高興。他在花園旁邊，把一條小鐵棒燒得很紅，告訴那些頑童說：「什麼人再要偷進花園

中去胡鬧，或損壞花木，我要給他這種處罰！」從此以後，果然頑童絕迹不來，來了也不敢弄壞花草樹木了。

所以我們要改變人們的意旨，使之心折而不生反感，便要使他們對於我們所提議的事情，感到興趣，然後一定可以樂於從事了，兒童們有此種心理，即是成年的人，也是具有同樣的心理的。

第五編 謀家庭生活快樂的七項規則

第一章 切勿多言而有怨恨之色

夫婦為終身伴侶，十九世紀中葉，拿破崙第三，身登大寶，承襲帝位，天賦聰明，政治手腕靈活，烜赫國際間。曾鍾情西班牙某公爵之女，該女郎，容貌美麗，身材嫵媚，且秀外惠中，敏慧多姿，德之該篤，大婚後，封為皇后；位極人間，榮寵絕倫，為一世母儀。他們倆的宮闈生活，似應美滿，可是結果却出於我人意料；因為這位皇后，性情猜忌，於丈夫跟前喋喋不休，常有怨怒之言，無論在朝廷上，或在內宮中，往往因為一些無謂的猜疑，不顧一切地摧殘潑醋；似乎她的丈夫，隨時隨地會和別個女子發生愛情。有時更無端地到她妹子那裏哭訴，發洩她心中怨恨。本來丈夫是非常愛她的，而且並沒有什麼外遇；祇因為她善疑妒，常說抱怨的話；竟使他發生了反感；久而久之，使他忍無可忍，便竟另覓新歡以排遣愁懷了。在她自己，正是惟恐失歡於丈夫，而其結果，反使其丈夫移愛。這種不幸的事故，實在是她所造成。所以夫婦之間，最忌抱酒猜

疑，言多必失，使情感破裂。倘所言極不中聽，更易發言反感，夫婦之間，能彼此審慎於言，也是增進情愛之一法。

再有托爾斯泰的夫人，亦是多言善妒，托氏妻家出亡，害死他鄉；美滿家庭，造成慘劇。托夫人在丈夫死後，懊悔前愆，對他的愛女說：「你的父親是為我而死的。」寡母弱女，祇是相對而泣，但大錯已鑄，悔之已晚，托氏為一代文豪，名重寰宇，天下人均以一觀欽敬為榮。他的言行，為世界人士所注意。不久以前，蘇俄政府刊行托氏全集，都一百餘冊，搜羅其畢生遺著，可謂鉅無遺，即其一便條短簡，亦珍如拱璧。托氏出身貴族，家境富裕；學術文章，當世無雙；俄皇尊重其才，授以爵位；且兒孫繞膝，多能栽植成器。如托氏夫婦，可謂佔盡了人間的福澤。誰知家庭之間，有莫大的隱痛；美滿婚姻，竟變成生離死別的悲劇！於他倆結婚之初，頗能敬愛；其後彼此意見，漸形乖時。托氏思想服膺平民主義，淡泊名利，敵屢專榮，對於無產階級表示同情，自己本人不顧及著顯貴的生涯，願意親為操作，托氏更認為擁有多數的私有財產，是社會上與人類間一種罪惡。所以他晚年，著作所入，不事居積，常散給平民。實善施羣衆，廣結

善緣。可是託夫人生長崎習於宴安，對於富貴榮華，求之惟恐不及，以爲託氏思想錯誤，閑關之內，時有怨言，有時更尋死覓活，大肆勸誡，託氏精神上受到極大痛苦，有一次，託夫人整理託氏文稿，找出四十八年前託氏所作的愛情日記，要託氏重讀一遍，他們倆都受着深深的感動，竟至相對涕泣。但那種黃金時代，去而不可復返，託氏年已八十二歲，這種家庭糾紛，忍受不了。於一九一零年冬季的雪夜裏，不別而行，乘車遠逝。可憐祇隔了十一天，便在旅途中帶着肺炎症一病嗚呼。託氏彌留之際，還是憤憤滿腹，不願再見其妻。論託氏夫婦本無仇怨，爲什麼竟至於如此地步呢？推其原因，便是因爲託夫人的多言抱怨。不能體察丈夫心理。也許有人會同情託夫人的遭際，歸咎於託夫人的怪僻。但多言抱怨，徒然傷情感。託氏逝世之後，悲傷過度，從此神經失去寧靜，永無回復之日。思想學術如託氏，對於多言抱怨，尚且有如此慘劇，則我輩思想學問，遠不及託氏，豈不更應慎之又慎。

林肯總統，在政治上有極多之建樹，爲不朽的偉人，而他家裏生活，也曾發生一幕悲劇。林氏之死，因爲奸人所暗算；而林氏婚後二十三年間的家庭生活，實在他忍受了

莫大的痛苦。據林氏的知己友人說：林夫人性情執拗，好疑善怒。每因細故，嚙齶指斥，嗷嗷不休，林氏在家，毫無生趣。林氏在他夫人眼光中，委實一無是處；說他丈夫相貌不揚，頭小脚大，鼻子不正，態度粗蠢，走路像印第安人，面容宛如患肺癆病。一切的一切，她大肆譏評，表示不滿，她說話時的聲音，又非常尖銳，舉動怪異，林氏以總統之尊嚴，運時時受着這種無端悶氣，真使他啼笑皆非。某次，他們倆正在共進早餐，不知爲了一樁小事，林夫人竟把一杯熱咖啡潑在他的臉上，弄得淋漓滿身，這時另有客人在座，林氏祇得隱忍不發。而這位林夫人，既然這樣的嫌憎他，卻又愛妒成性，林氏一舉一動，她都要管束顧問，絲毫不得自由，所以林氏常引爲學生憾事。所以他在充當執引律師之時，終年作客，不願回家。每逢假期令節，別人都歡喜的回去享受天倫之樂；他却甯願樂遊客中生活，他內的痛苦，可見一般了。

上示三則故事中的重要人物，一爲皇后之尊，一爲總統夫人，一爲大文豪妻，可謂強人間之尊榮富貴，理應如何自足自樂，度着幸福的家庭生活，祇因她們好疑忌而善怒尤，美滿姻緣，變成怨偶。他們的動機，並不是不愛她丈夫，而且都想攫住丈夫的愛情

誰知結果反因此而愛情破裂。紐約名律師某君，以十餘年間承辦離婚條件後所得的經驗，知道夫婦離婚，最大的原因十分之七是由於妻子的多言善怨；波士頓某報記者曾說：爲人妻者，如常猜忌多言，不啻自掘愛情的墳墓，這的確是一句警世之言。故欲求家庭生活樂於美滿，夫婦之間，不要常懷疑忌，口出怨言。如此則各相原諒，各相憐愛，愛情必可日增，謂予不信，請君試之。

第二章 母事可求

英國首相的女羅理說「我一生固不免有過錯；祇有一事，自覺做得很是滿意，我之婚姻是異於普通的一般人，非爲了愛情而結合。」的氏在三十五歲時娶一富婦。此婦年事已高，長的氏有十五歲；姿色早衰，鬢髮已斑，的氏對於她當然談不到愛情，目的不過利其多金。而她也知道此種婚姻，與商業交易無異。對於的氏的存心，亦洞鑒底蘊。但她是聰敏賢淑；她與的氏經過一年的交往，覺得的氏品性高超，大有可爲，於是決志下嫁的氏。可是天下的事情，往往會出於意料以外的，他倆結婚以後，相敬相愛，結果反而成爲佳偶，這位夫人，既是紅顏老去，不學無術，她不懂得古今歷史，也曉得陳設屋宇，毫不知風流韻事，但是她却深明事夫之道。不惜出其私蓄。佐助的氏事業。倘爾大夫心中不逞，她能加以慰藉；大夫辦事失望，她能以鼓勵，丈夫的功績，她常表示激賞；丈夫的政務，她也能贊助。忠於婦職，極爲担心。確是一個模範賢內助。的氏見她這樣的慈祥賢淑，至誠相待，中心感激，恍惚間的情愛，自是蒸蒸日上。當的氏受

封伯爵的那一天，很親熱地對她說：「我愛，你現在是伯爵夫人了。而我時得伯爵勳位，都出於內助之力。」他們倆彼此說愛彼此體貼，可以說是無微不至；有時的夫人，因為學識不夠，說話有謀錯的地方，的氏總竭力包涵，替她辯釋。即使偶無做錯了什麼事情，的氏也頗能諒解，不加指摘。他倆真是誰也離不了誰。有一次，的氏調笑她說：「我當時同你結婚的原因，是為的金錢，你可知道麼？」她笑著回答說：「可是如果你第二次向我求婚，不就是為了愛情麼？」誰也想不到他們倆那種買賣式的婚姻，竟會產生出這樣的神聖的真愛情，的夫人並不是一個妙齡美女，且也比不上半老的徐娘，但的氏任其自然，不想怎樣去改變他的缺點，這便是的氏夫婦享家庭福的根本原因，而的氏夫婦相處的方法，丈夫們妻子們，都可以效法的。

名小說家亨理詹姆士說：「與人交往，切忌干預人們的興味，即使對方有什麼煩惱處，亦應聽其自然，自生覺悟，萬勿認真指摘。」這句話可以說是求得家庭幸福的方法。

第三章 免除無謂的批評

的士羅理與格萊斯東為當年政治上的勁敵，而二人之私交友誼，却很融洽。格氏曾任英國首相，政績昭明，謳歌載頌，格氏家庭生活，美滿快樂，格氏夫婦間，相敬如賓。情愛甚篤。婚後五十九年，從未嘗反目爭吵，真可以說是白頭偕老。格氏未政時，公務繁重，但仍時時偕妻閒散遊宴，與致不減少年，格氏政治上手腕嚴厲，可是在家庭中總是和顏悅色，從無怒聲。有時格氏起身特早，進晨餐時夫人尚高臥未起；他料理杯羹，怡然自樂，從不表示不滿之處，彼此敬愛體諒，這是他得到家庭幸福惟一原因。從前俄國大將克塞林，統領百萬雄兵，勇悍善戰，威震宇內，殺人如麻，可謂是一個混世的魔王，世人都畏他，但是他在家中，亦頗和藹可親，夫婦之間，從不以瑣故指摘；對於僕役，亦不疾言厲色，有時煮飯為魚了，從不嫌菜餚毫無味道，發怒詆斥。因此，克氏的家庭之間，充滿快樂空氣。

英國社會學家迪克詩女士，對於家庭問題極有研究。據她調查所得，在美國的離婚

案件，中有半数以上，因為夫婦間彼此批評情感疏薄，造成此種不良結果，所以欲使家庭生活臻於美滿，夫婦之間互相敬愛，當以容忍為先。

第四章 誠意領略對方優美之點

受美憎惡，人之常情，而女性爲尤甚，所以女性重衣飾，較男性爲愛好打扮，她們每受彼此欣賞對方的服裝。例如兩對夫婦途中相遇，首先注意的，即爲對方女性的衣飾如何，打扮如何，可見她們對於穿著問題極爲關切。但是一般男性，往往因職務關係對之茫然，或是限於經濟的力量，不肯贊許妻子的服飾，這實是一種疏忽，我祖母壽至九十八歲。某次，我拿一張在她中年時所攝的相片給她看。她老眼昏花，瞧不清楚；她便問我：「那時我穿什麼衣服呢？」這句話給我一個很深刻的印象；可知女性們年踰耄邁，依然不能忘懷她們的衣飾服裝，所以夫婦之間，欲使常相和睦，爲丈夫者應該時時欣賞妻子的服飾裝束，而加以贊美，自會使他心中快樂。這種事情本來理而易舉。年輕女性，更好修飾，所以丈夫們能常替妻子的服裝打扮，可以使得她們內心愉快，正是接到好處。

女性們主治中饋，烹調菜蔬，如果味美可口，也應該加以贊賞，美國農村間有一語

說：一個農婦在晚餐時端上一盆稻草，放在她丈夫面前，丈夫勃然大怒，說他妻子發瘋，她憤憤地說：『我煮了二十餘年的菜，從來沒有聽見你說過一聲好吃，大概你是不懂得菜味的好歹。現在請你嘗嘗稻草滋味，看你到究懂不懂？』二十餘年不贊一詞，宜乎使她積憤難消。從前帝俄時代，富紳宴客，如菜殺鮮美，來賓必召喚傭人，加以贊揚，給以賞賜，竟成爲一種上流社會流行的風尚，對待廚子卑役，尚且如此；何況對於你的妻子，既無顧家中一切，頌養小孩，終日勞忙，爲丈夫者奈何吝於數句讚美之辭？

內助之是否得人，與我人自己事業之成敗利鈍，具有重大關係，電影明星愛迪廉脫作一文，在雜誌上發表其家庭生活，有一節說到他的夫人：『我對於自己的妻子，我自己簡直是一個債務人，因爲我用了她很多的錢，我倆青梅竹馬，從小相愛，情景依稀猶在目前，我個人放蕩不羈，幸賴她時時策勉，才不致墮入下流。他爲我節省費用，佐理家務，努力不懈，始得經濟情形改佳，現有子女五人，都很伶俐可愛。她細心教養，極盡母親職，我的家庭生活，真是享着人間的幸福。我自己得獲守逸，稍有地位，全是我妻之功。』

還有一位大明星萊克士德，也常常贊揚其夫人，她本來是舞臺上的名角。後來與眾
氏相愛，結為伉儷。每當她登臺演藝，縱使觀眾們不拍手，他總是大鼓其掌，大為喝彩
，欣賞她的技藝。這樣，自更能博得她的歡心。所以於夫婦之間，感情極佳，我人欲謀
家庭美滿，夫婦間應互相欣賞，彼此贊揚，那麼可以愛情日增。

第五章 對於細瑣事件應加注意

普通的青年們，於初戀以至結婚的過程中，每會對其情人，贈花示愛。溫柔體貼，無微不至，迨結婚以後，事過境遷，覺得一家人無需再作投贈，神氣活現，丈夫瓦礫。雖是區區小節，但求家庭幸福，却不應忽視。我人每至愛妻罹病之時，移住醫院之後，才想到這些鮮花鮮果，以為慰藉，這已是太遲。其實這種小事，正應該的於日常生活時常舉行，我勸你今晚回家，便可以買些晚香球，白蘭花，贈送給尊夫人插戴，她一定會非常愉樂的歡迎你的。

紐約的社會名人打漢，公務極忙，但他每天總是忙裏偷閒，打兩個電話給他的母親，問候，每日如此，從未間斷；直至其母逝世為止。雖然在電話中也沒有重要的話可說，但是祇須一句由句請安，問好之辭，其母接聽電話，歡喜異常，覺得她的兒子時，常記着她。對於親長固應如此，而在夫婦之間也大可法，丈夫能表裏時時常眷念着妻子，家庭中自必樂趣洋溢，即是丈夫旅居在外，已應對於你的尊夫人多投魚簡，以免她的索

掛。

丈夫們往往因職務關係，每對於妻子的誕辰婚期等紀念日子，淡然忘却，但是這種日子，應該記在心，至時贈送一些禮物，表示慶賀熱誠，這在女性方面，一定是很高興的。她們對於此種做生日等小節，都非常關懷；假如丈夫疏忽，往往會使她們鬱鬱寡歡。其原因我人雖不能詳說，但一般女性都有此種共同心理的，所以我們對於這種事情，不能視為小節而忘懷，因為這於整個家庭的幸福，是具有很大的關係。大多數的女性，心性狹窄，你能將這些事情記好，她們一定以為你是很愛她們的。

余友支加哥法院推事某君，平素受理人事訴訟，每注意夫婦間的糾紛事件。據他研究所得，在兩萬餘件婚姻糾葛的條件中，大半因男方忽於家中小事所致。例如丈夫出外辦公，妻子向他說聲『再會』，丈夫不予理會，這麼一點小事，竟招致妻子方面不快；所謂雞毆微嫌，積成巨陸，久而久之，雙方隔閡愈深，怨憤愈切，終致愛情破裂，而不得不出於他輩之一途，我們既知其原因，當然可以防微在漸，灌漑我們情愛之苗。

夫婦之間，本應彼此體貼，互相諒解。譬如妻子因為家事繁重，身體疲乏，丈夫不

妨礙她休息一回，不要因為自己想出去玩，硬要拖著她同去，祇為自己，極易產生不良的影響。倘然你的丈夫偶爾高興去看影戲，或是到公園裏去散步遊玩，最好你伴他，還要領著你的兒女一同去，那麼她一定很感激你的。

有人說：「人生在世，上壽百年，為數幾何，所以沒有能幫助人的地方，應該立即去做；無論對於任何小事，不要忽略。」這話在家庭生活中心夫婦之間，也應該切記。所以欲謀家庭幸福，對於瑣小的事情，也要格外的注意。

第六章 態度謙和

家庭美滿快樂，以選擇適當之配偶為先決條件。但是不如意事，十有八九，未來之事，誰能預卜，在結婚以後，最關重要的便是態度謙和，夫婦間能相敬如賓，便足以維護家庭幸福，往往未結婚前熱戀異常，如膠如漆，而頗能互相和氣謙恭，為時較久，中途生變，難以永諧。人生快樂，大受打擊，齊家要則，當以謙讓為先，我人應付賓客，都能謙恭有禮，獨在夫婦之間，反不如賓客，這未免厚此而薄彼，豈非本末倒置！

家庭中，每多丈夫拆閱妻子的信件，或是妻子拆閱丈夫的信件；這對於他人，無論為至戚密友，都知道折閱別人的信，是違法特理，妨害人通信秘密的權利，何以在夫婦間反不注意及此？又如在日常人際遇着對方說語麻煩，或是言語重複；誰都能忍受，覺得不好意思當面制止他。但在夫婦間如果遇着類此之事，往往便會率直地加以申斥，這也未免有乖常情。迪克詩女士擅出口傷人的話，在朋友間不大說出來；惟獨在夫婦之間，反極易出口謾罵，不顧情份，真是真事。這種情形，大概因為一般人覺得結婚以後，相

處一家；大掉原因，爲一句熱不拘禮的話所誤，而夫婦爲五倫之一，能得謀和，實爲維護家庭幸福的要件。

美國文學家郝爾墨斯氏，處於家庭之間，極爲謙遜。心中有憂慮不快之事，寧可自己忍受，不願告知其妻，而使妻子担心，這是霍氏的優點，無奈一般人多不如此，外邊受了氣，往往回家來在妻子面上出氣，所說雖船上喫了虧，豆腐盤上撒淡，這實是極笨的笨事，聽說荷蘭人公舉回家，都把自己穿的鞋子脫在門口；我希望爲大丈夫者，在外邊受了什麼不快的事情，也如荷蘭人的鞋子一樣，不要帶進尋夫人的房裏去。

往往有許多的丈夫，不容氣的話，不對同事說，也不對顧客說，却是去對自己的妻子說；這真是極大的錯誤。其實，婚姻關係，比較商業爲重要，何以於重要者反不能注意，誠窮家庭幸福。俄國大文豪屠格涅氏，文名滿天下，聲流景仰。但是他的家庭生活，却有極大的弱楚，時生動蕩。他性情怪僻，簡直是一個淒涼的孤獨者，他曾傷感的說：「但求我家庭中的快樂，不願享受文場盛名。」文名祇是一種虛空的榮譽，惟有美滿家庭，纔真是人生的幸福。

結婚以後，陷於失敗而枯澀乏味，大半因夫婦間，不能以謙和態度，互相尊敬，以致積嫌成怨，終告離者有之。此種悲劇，實應歸咎於男子方面的不善用心。如能以經營商業之手腕與注意，同樣施行於家庭之中，便可以避免很多的慘果。蓋家庭之樂，黃金難買。善為用心，不難求得。乃一般人多不注意及此，將家庭幸福，委諸天命；豈不可惜？故為丈夫者應仔細觀察妻子之情性，而善為迎合。一般女性，莫不以承受丈夫寵愛為榮，則不妨利用此點，時加贊美，表示親熱，自能彼此惟樂，例如妻子操作家事，可以誇許她的治家本領，可使她益發勤勉。又妻子穿著一件親自裁製的衣服，可以稱贊她美麗適體，她也就自知節儉，不一定要爭穿質料高貴的新衣了。

妻子有時發生猜忌之心，畢竟多半由於丈夫的行跡可疑而起；如能胸懷坦白，與以真摯的愛情，便可以消除她的疑慮，我們能在日常生活中隨時注意而善於履行，家庭之樂，必易求得。世界上很多男子，喜歡在女子身上化錢，一擲萬金，毫無吝色，購汽車，買珠飾製新裝，有求必應，惟恐失其歡心，但是要他能迎合女人心理，說些對她歡喜話，却往往悻悻吞起來，這真是捨本逐末，其實能在平時謙和尊敬，至誠相待，與以愛護，

交際要道 第六章

其收效較之浪費金錢，而得虛偽之愛情，固孰優孰劣耶？

版權所有
不准翻印

交際要道



實價大洋二元

區教社五(外埠酌加郵費)

編 羅 覽 闈

發 館 培 教 民 錄

文 書 局

文 書 局

印 刷 者 大 文 書 局

總發行所 上海白克路二百八十八弄

分銷處 金華四牌坊大文書局分發行所

代售處 本外埠各大書局

中華民國三十年六月初版

