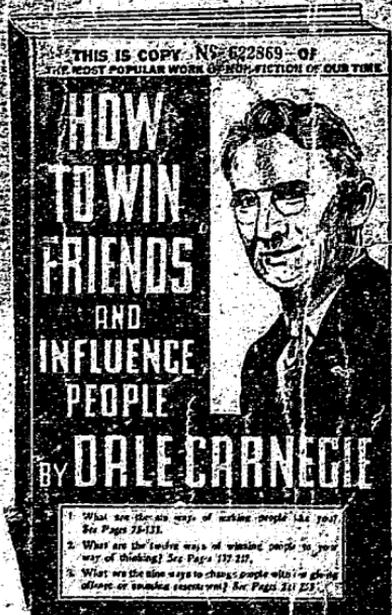


盛世奇術

怎樣獲得朋友並影響衆人

李木譯

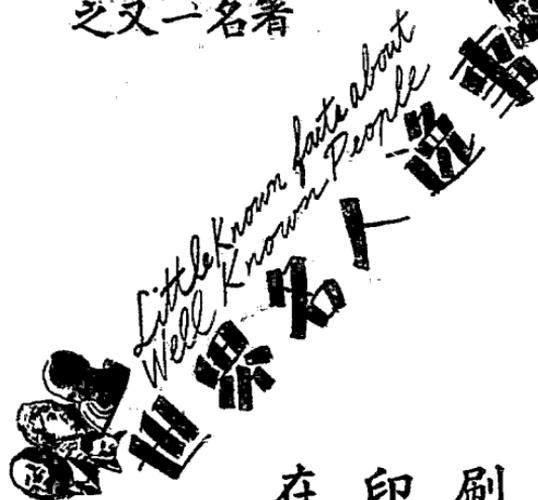
美國代爾卡耐基原著



新書預告

代爾卡耐基先生

之又一名著



在印刷中

李木宋昆合譯

如欲預約請與大陸廣告公司接洽

本書初版，忽促付梓，錯誤頗多；幸承諸

師友熱心指正，除于此次再版時加以修改外，並致謝意。

譯者謹識。

本 書 將 可 貢 獻 給 你 的

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.

1. 解決你心中的煩苦，給你新思想，新意境，新的進取雄心。

2. 能使你更快更容易獲得朋友。

3. 增大你的名望。

4. 幫助你博得他人贊同你的意思。

5. 增加你的能力，威信，成事的才幹。

6. 能使你得到新顧客新業務。

7. 增加你的賺錢能力。

8. 使你成為更精幹的店員或經理。

9. 幫助你消弭怨言，避免爭端，使你與任何人之間的關係均極融洽。

10. 使你成為更流利的演說家，極受人歡喜的談話家。

11. 使你在日常生活上隨時應用心理學的原則。

12. 幫助你引起朋友對你的熱誠。

處世奇術目錄

導言——成名捷徑……………一

原序——本書寫成的經過與原因……………一三

第一篇 待人的根本技巧

第一章 探蜜不可惹蜂窠……………二二

第二章 待人的秘訣……………三一

第三章 首先設法引起他人的興趣……………四二

附錄 怎樣讀本書可得最大益處……………五六

第二篇 怎樣使人喜歡你

第一章 怎樣做使你到處受歡迎……………六一

處世奇術 目錄

| | | |
|-----|-------------|-----|
| 第二章 | 予人首次印象良好的妙法 | 七三 |
| 第三章 | 你不如此做必定招禍 | 七九 |
| 第四章 | 成爲健談家的簡易法門 | 八七 |
| 第五章 | 怎樣使人發生興趣 | 九七 |
| 第六章 | 怎樣使人即刻喜歡你 | 一〇二 |

第三篇 怎樣博得他人贊同你

| | | |
|-----|--------------|-----|
| 第一章 | 你爭辯不會得勝利 | 一一五 |
| 第二章 | 與人結仇的原因及其避免法 | 一二一 |
| 第三章 | 假如你有錯時應立刻承認 | 一三二 |
| 第四章 | 訴諸理智 | 一三八 |
| 第五章 | 蘇格拉底的秘密 | 一四八 |
| 第六章 | 消弭怨言的良方 | 一五四 |
| 第七章 | 怎樣獲得他人的合作 | 一六〇 |
| 第八章 | 使你獲得奇蹟的方式 | 一六六 |

| | | |
|------|-----------|-----|
| 第九章 | 甚麼是人人所想要的 | 一七〇 |
| 第十章 | 人人所樂許的請求 | 一七六 |
| 第十一章 | 電影明星的可仿效處 | 一八一 |
| 第十二章 | 激將法 | 一八四 |

第四篇 怎樣批評人

| | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一章 | 挑人錯處的和平方法 | 一八九 |
| 第二章 | 怎樣批評人而不招怨 | 一九四 |
| 第三章 | 先說你自己的錯處 | 一九六 |
| 第四章 | 無人願意接受命令 | 一九九 |
| 第五章 | 使他人自己保全面子 | 二〇〇 |
| 第六章 | 怎樣鼓勵人上進 | 二〇三 |
| 第七章 | 給他人一種美名 | 二〇七 |
| 第八章 | 告訴他人的錯誤並不難改 | 二一〇 |
| 第九章 | 使他人甘願聽你的話去做 | 二一三 |

第五篇 書信秘訣……………二一八

第六篇 如何使家庭快樂

第一章 婚姻悲劇的主因……………二二七

第二章 愛與自由生活……………二三四

第三章 離婚的原因與父親須知……………二三七

第四章 合家快樂的法門……………二四一

第五章 注意小節……………二四四

第六章 不要忘記溫存……………二四六

第七章 夫婦性生活的重要……………二五〇

附錄 給丈夫與太太的問題……………二五四

導言：成名捷徑

——美國電影新聞報告家陶瑪斯序

在去年一月一個寒冷的晚上，二千五百位男女女士擁進紐約本薛文尼亞飯店的剛七點半鐘，所有舞廳裏的座位就都坐滿了。到八點鐘，成羣的人還繼續往裏擁。大的看樓上也擠滿了；連估腳的地方都發生恐慌，幾百位忙完一天的工作的人們，累又站了一點半鐘看——甚麼？看時裝賽會？六日夜不停的自行車比賽？還是大明星克拉克嘉



伯爾？

都不是。這些人是被報上的一段廣告招引來的。兩天前他們在紐約太陽報上，看見一張引人的整版的廣告，文字是：

「增加你的收入。學習講話有力。預備成爲領袖。」

老套嗎？是的，但信不信由你，在一座最浮華的城裏，因不景氣致使百分之二十的人口賴救濟金生活，二千五百人因爲看了那頁廣告



，在嚴寒的夜晚離開家去往本薛文尼亞飯店。

那頁廣告並不是和賣藥的廣告登在一處，而是登在一份最守舊的紐約太陽晚報上；讀那報的人多是上層經濟階級的人，工場商店的經理，企業家，自由職業界，他們每年的進款約在三千至五萬元之間。

這些男女人士是來聽一種最現代最實用的課程——「有力的講話及在商業上影響眾人」。主辦者是代爾卡耐基公共演說及對人關係研究會。

爲甚麼這二千五百位商業人士來聽講呢？由於不景氣而生的求知飢餓嗎？

顯然不是的，因爲這一種課程二十四年來在紐約城每一季都有過。在那些年裏，約有一萬五千位職業人員受過卡耐基先生的訓練。甚至於規模最大向來守舊的公司如西屋電氣廠，麥格山印刷公司，伯魯克林聯合瓦斯廠，伯魯克林市商會，美國電氣工程師協會，紐約電話公司都曾設過這種課程，訓練他們的員工及高級職員。

事實上，這些人離開中學大學已經十年二十年，又來受這種訓練，顯然是證明現在的教育制度的不完善。

成年人們實在需要學的是甚麼？那確是一個重大的問題；爲解答此問題，芝加哥大學，美國成人教育協會及青年會聯合學校共同舉行了一次調查，費二年的時間，用去二萬五千元

的調查費。

那個調查結果告訴我們，成年人最主要的興趣是健康。又告訴我們，其次的就是希望在對人的關係上得到有用的技術；他們願意學習與人相處並影響別人的技巧。他們不希望成爲大演說家，他們不願聽高深的心理學——他們願意要些建議能夠立時應用在商業上，社交場中，和家庭間。

那便是成人們所要學習的。作那項調查的人們說：『好啦，他們既然需要那些，我們就設法給他們。』

當他們去找一本教課書時，才發現向來還沒一本幫助人們解決日常對人關係的問題的書存在。

真是奇怪！千百年來了希臘同拉丁文寫的若干巨著及高深的數學，是普通人根本不欲一睇的。但是遇到一個題目爲他們如飢渴一樣所需要幫助的，却甚麼也沒有。

這就是那二千五百個人所以見了廣告之後都去本薛文尼亞飯店的解釋。顯然的，這裏是他們找了很久才找到的東西。

在上中學大學的時期，他們埋頭在書堆裏，相信書本是使他們得到金錢與職業的唯一法門。

但在做了幾年事受過困難與折磨之後，以前的幻想完全破滅。他們看見那些最成功的人們除了書本知識以外，却還有善談話的本領，能博得別人贊同他的意見。他們不久便發現了，假如想在商業上順利前進，善談吐的本領比之精通拉丁文或哈佛大學的畢業文憑更爲重要。

紐約太陽晚報的那頁廣告說本薛文尼亞飯店的集會準保極有興趣。實在是那樣。

十八位以前上過那課程的人被引到台上，其中十五位各給一分鐘零十五秒的時間報告各人的經歷。僅只是七十五秒鐘要說完話，時間一畢，主席在桌上「砰」的一槌，說道：「時間夠了！下一位人來講。」

這件事依次迅速的進行，像一隊水牛跑過一片平原。觀衆們有的站了一點半鐘注視着台上。

上台說話的人們各界職業均有：一位百貨公司經理；一位麵包師；一位商店的經理；兩位銀行家；一位汽車推銷員；一位化學品售貨員；一位保險業職員；一位造磚廠的書記；一位會計員；一位牙醫，一位建築師；一位從印地安納州來紐約聽講的藥劑師，還有一位律師。遠從古巴來，專爲登台講三分鐘的話。

第一個上台說話的是一位愛爾蘭人，他只上過四年學校，飄流到美國，起初當工匠，後

來改當汽車夫。

到他四十歲，家中人口日多，需要他多賺錢才能養活一家；因之他改爲代某公司推銷戴重汽車。他自己說因爲天生成怯弱的心理，遇人遇事心先跳個不停，走到某人的辦公室外邊。總要來回踱上五六次，還沒勇氣推開門進去。他失意至極，幾乎想還是回到原來的機器廠當工匠吧。

一天他忽然接着一封信，約他去卡耐基先生的班上聽講，學習有力的講話。起初他不願意去。他怕到班上遇見些大學生使他更難堪了。

他的太太勸他去，說道：「那也許對你會有益處。天曉得你太需要了。」他依了集會的地點前往，在外邊便道上站了五分鐘才鼓起勇氣進去。

最初的幾次他試着說話時還是怕得要發昏。過了幾個星期以後，他竟忘記了怕聽衆的心理，並且覺得愛說話，愈在人多的地方愈好。他也忘了怕見人怕見顧客的舊病了。他的收入因之大增特增。現在他是紐約城裏最著名的售貨員之一。那晚上他在本薛文尼亞飯店當着二千五百人的面，很流利有趣的報告他的成功經過。

第二位說話的是一個頭髮蒼白有十一個孩子的老銀行家梅耶氏。他第一次在班上說話時直如同一個啞吧，心也不受支使了。他那晚上却很流利生動的講述當領袖的必都是善于辭令

的人。

他是在華爾街工作，二十五年來都住在紐傑西的克里夫頓城。在那些年裏邊他對於公共的事情很少參加，所認識的人也就只三五百位。

在他加入了卡耐基的班上不久，接到令他納稅的通知书，他怒極認為是不公平的苛索。在平常他必定是坐在屋裏生氣，或最多同隣人發點牢騷而已。但那天晚上，他却戴上帽子，往公共聚會的地方，在許多人的面前提出這件事。

他講罷那次不平的話之後，克里夫頓的市民都慫恿他去競選市議會議員，于是在以後的幾個星期內，他跑遍各公共聚會的場所，痛斥克里夫頓城的浪費公帑。

一同競選的共有九十六人。投票的結果，哈，梅耶先生得票最多。幾乎僅隔一夜，他已變作全城四萬居民中的一位名人。他的一次講演之後，在六個星期之內他得到較二十年來多八倍的朋友。

第三個上台說話的是一位全國聯合食品製造商，他說以前根本不能站在董事會前說他的意見。

及至來卡耐基班上學習說話之後，生出了兩件驚人的結果，其一是他不久做了同業聯會的總理，因之他需要在全國的同業大會上講話。他的談話摘要由通信社發表到各大報紙及全

國的商業雜誌上。

他學習演說後的二年內，他的公司及出品自然爲公衆所週知，比以前花二十五萬元的廣告費的效力還大，他自己又承認，以前取下電話筒打算邀請某重要商人吃飯時都心悸。現在他學得了講話的才能，以前的那些闊商都來電話請他吃飯，並道歉耗費他的寶貴時間。

善講話的本領是成名的捷徑。它能使一個人顯赫起來，在大衆之間能出人頭地。一個人能談話悅耳，到處可得別人的重視。

現在成人教育的運動遍及全國；那個運動的驚人的力量就是代爾卡耐基先生，他聽過並批評過極多人的談話。據「信不信由你」的漫畫家說，他曾批評過十五萬人的談話。換言之，假如每人只用三分鐘的時間同卡耐基先生談話，他將需要一整年日夜不斷的在聽人們的談話。

代爾卡耐基生于美國密蘇里州的某鄉間，距鐵路十里，在十二歲以前他還未見過電車是甚麼樣；但現在，他四十六歲，全球上的天涯海角他都熟悉，他還一度去過北極。

這位密蘇里州的鄉下孩子，當年曾爲人拾楊梅刈野草每小時只賺五分錢，現在一分鐘賺塊錢。專訓練大公司的高級職員怎樣自己表達意見的技巧。

這個以前在南達考塔州趕牛的牧童，後來曾去倫敦演戲給威爾士親王看。

這位夥計起初五六次試着在衆人面前講話全歸失敗了，後來却當了我的私人經理。我的許多成功都是由於受卡耐基的訓練所致。

卡耐基幼時讀書很困苦。密蘇里州西北部的年景每季都是被水淹，牲畜死于瘟疫；不得已他的家庭乃遷到距州立師範學校很近瓦倫堡城的鄉下去住。在城裏上學每天食宿要一塊錢，卡耐基花不起，於是他乃天天騎馬往返三哩去上學。回到家來，他擠牛奶，伐木，喂豬，深夜點燈讀拉丁文。

臨睡之前還須把鬧表撥到早晨三點響。因為他父親育的一窠道爾種小豬，冬天夜裏怕凍死，因之須放在廚房的火爐旁邊，但每到早晨三點小豬須吃一頓奶，因之卡耐基那時須起來把小豬抱去吃母猪的奶，等吃完了再把小豬抱回廚房。

師範學校裏共有六百學生，卡耐基是六個頂窮的學生之一。他自己覺得很羞恥因為家貧，每日還要騎馬回家喂豬擠牛奶。他的衣衫又舊又瘦且短。於是在別人面前總有點自卑之感，因之他總想得到一個成名的捷徑。不久他看見有些同學的著名和有勢力，是由于擅長球類運動，還有因為在辯論會或演說時獲得優勝。

他自知沒有做運動員的天才，遂決心加入演說比賽。他下了數月的工夫練習講話。他騎在馬上在回家的途中自己大聲演講；擠牛奶時也在練習；他在倉房裏站在草堆上，指手畫腳

對着一羣鴿子大聲疾呼如何防止他國的移民入境。

但是雖然他如此高興預備，結果却一再遭遇失敗。他那時十八歲，正是很敏感自尊。他異常失望沮喪甚至想到自殺。但後來突然獲得優勝，並從那時以後，每次學校舉行演說比賽都是他得第一。

別的同学請求他指導；隨後他們也都獲獎，從學校畢業後，他自己辦函授學校，上學的多是內布拉斯卡及懷歐明兩州的山地牧人。

雖然他有無限的精力與熱誠，但是却不得成功。他失望至極，回到旅館，一頭跌在床上放聲而哭，他願意再回學校讀書，希望退出人生的痛苦戰場，但是却不能夠，於是他決定去奧馬哈城另謀職業。他沒有買車票的錢，與車站商妥坐貨車上，替兩輛車的野馬喂草給水，才到了奧馬哈城。他在阿穆爾公司尋了一個推銷火腿，胰皂豬油的職業。他銷貨的區域是南達考塔州印地安土人住的地方。他往來坐貨車，馬車或騎馬，夜間宿在鄉村小店裏。他抽空讀推銷術，騎沒鞍的野馬，同土人打撲克，並學會了要貨帳的方法，假如內地某鞋店的主人無現款買火腿鹹肉，他就拿店中的幾雙鞋到車站變賣了抵帳。

他有時每天須坐一百哩遠的貨車。每逢車停在大站卸貨時，他便下車跑進城鎮去找三五家定他的貨；等站上吹哨要開車時，他喘喘的奔來跳上車去，繼續前行。

兩年之內，他把一條最冷清位列第二十五的售貨路線升到第一位，阿穆爾公司要提升他，說他「完成了一種不可能的事體。」但他却不接受反向公司辭職，辭職爲的去紐約入美國戲劇藝術學院，後來旅行全國主演哈特雷博士的名劇。

他自己沒有巴里穆家人的演戲天才。於是他又回到商界，爲派克汽車公司推銷車輛。

他對於機械知道的很少，也不能發生興趣。他很感覺苦惱，每天都自己鞭策自己應該對於工作努力點力。他又希望能有時間讀書，完成在學校時所夢想的著書事業，因之他又辭職。他每天寫小說，並在一個夜校教書維持生活。

教甚麼呢？他回想自己在學校時的成績，覺得他訓練別人作公開演說還能使他比較有自信力和勇氣，還有他幾年來在商業上練出來的處世待人的本領比他在學校的一切功課還強些。因此他便請紐約的青年會學校讓他開一班來教商業人員演說術。

甚麼？從商人中造就演講家嗎？可笑。他們曉得。他們試辦過許多次，却都失敗了。

他們不允許給他每晚兩元錢的薪金，僅贊同用分緩的方法，假如獲得純利，他分得一份。結果在三年之內，就用這分帳法他每晚上的所得，不僅不是兩元，却收入三十元。他的演說術的班愈見擴大。別處的青年會學校漸漸都曉得了。不久卡耐基先生便成了一位著名的演說術師，他走遍紐約，費城，包提莫，隨後到倫敦，巴黎。所有過的教課書對於紛來上課

的商人都不用。毫無畏懼地，卡耐基自己寫成了一本書叫做「演說術及在商業上如何影響人」。現在這本書成了各青年會學校及美國銀行業協會，全國信託人協會規定的課本。

現在每季有更多的人去受卡耐基的演說訓練，人數多於紐約城裏二十二個專門學校及大學所設的演說術班上的學生。

卡耐基先生說每個人在發狂時都能講話。他說假如你把一個最不會講話的人嘴巴上給一拳打倒他，他會立刻站起來怒極濤濤不斷同你辯論爲甚麼無故打他。卡耐基說每個人都能講很動聽的話，只要他有自信力及在心中沸騰着的一個意見。

他說發展自信力的方法就是做你所怕做的事情，造下許多成功的經驗在你心裏。因此他令每人在班上都講話。聽衆們無不同情。本來人們都是一樣的，經過不斷的訓練，他們都有了勇氣自信力與熱誠。

代爾卡耐基會告訴你，這些年來他並不是靠教授演說術生活，他說他的主要職業是在幫助人戰勝他們的懼怕並發展勇氣。

起初他僅是開班教演說術，但來的學生都是商人。他們多是三十年來未見過教室的內部。他們有許多都是分期交學費。他們需要效果，快的效果，明天就可以應用到商業訪問和能在公衆面前講話。

因此他不能不求敏捷實用。結果他發展出了一種奇異的訓練方法——混合演說術，售貨術，人事關係與實用心理學在一起。他本人一向不信死定理的，他自己現在却造出一種真實有效又有趣的方法。

他的班上每到授完畢業時，學生們都組織成會，多年來每隔兩星期大家都聚集一次。在費城有十九個人的一個小組織，十七年來每月必集會一次。又有很多人遠從百哩以外趕到紐約去上卡耐基的班。還有一個學生每星期往返紐約支加哥之間去聽講。

維廉詹姆士教授曾說，平常人只利用自己心力的富藏的百分之十；代爾卡耐基用幫助商業界的男女人員盡量開發他們的心力，在成人教育上創製了一個最重要的運動。

原序——本書寫成的經過與原因

美國的書店在近三十五年中，印行的書籍約有二十萬餘種。其中多一半是異常乏味的，許多是賣不出去，賠了印刷成本。在全世界算是最大的一家印刷局的經理近來對我說，雖然有過七十五年的印刷經驗，他所印行的書籍，八種之中有七種仍是要賠錢的。

那末，我何必輕率地又多寫這本書呢？即使我寫成之後，你何必耗費時間讀它呢？這問題問得很有道理，容我來作一答案。

我自一九二二年起，一向在紐約擔任講授教育課程給商店與職業界的男女工作人員聽。起初我僅講授公開演說術——這門課程是專為訓練成年人，在作商業訪問及站在人羣的前面，仍能從容思索，更清晰有效力，而又自然地表達出他的意思來。

過了幾年，我漸漸感覺到，這些人固然很需要怎樣說話才有力的訓練，他們更需要在日常商業及社交場所，怎樣和人們相處融洽的藝術。

我又漸漸感覺到連我自己也有受這種訓練的必要。回想已往，不禁惶恐，自己也時常缺乏處世術。我實在希望二十年前已有這樣的一冊書出版，買來置在案頭！那將是如何珍貴的

一件恩物呢！

和人打交待，是你時常遇到的一個大問題，尤其是做商人的。就是當會計員，家庭主婦，建築家或工程師的也都一樣。數年前經卡耐基學會的考察和研究，結果發見了一件最重要的事實。由於這些研究的結果，使人曉得了，縱在極專門化的工程職業中，他們的成功原因，只百分之十五是由於專門學識，百分之八十五是由於他們的待人技術，領導衆人的本領和自己的品格。

有好多年，我每季都爲費城工程師俱樂部及美國電氣工程師學會紐約分會講授一門課程。總共約有一萬五千多工程師來過我的班上課。他們來聽我的功課，是因爲由於多年的觀察和經驗，最後他們切實感到，在工程業界賺錢最多的人，往往並非是精於工程學的。例如，一位經理可以只雇用有專門技能的工程，會計，建築或其它任何行業的雇員，每週只須給二十五至五十元的薪水，這種人到處皆是，但是除了有專門技術以外，又善表達自己的意見，能領袖他人，且能在衆人中引起大家的熱誠——這樣的人，無疑地，是有多賺錢的能力。

當年煤油大王羅克費勒曾對人說過：「處世待人的才幹是與糖或咖啡一樣的可以用錢買。但是我對於這種才幹，比世間任何貨品，都甘願出大價錢買得它。」

按理說，世界的各大學裏應當設這一門課程，傳授學生這種最有用的才能。但是截至我

寫這本書時爲止，還不曾聽說有過。

支加哥大學和青年會聯校，曾共同作過一種調查，看看成年人最願意學的是甚麼。

那個調查用了兩年的時間，花了二萬五千美金。最後調查的地方是康乃提克州的麥瑞丁城。那是一個地道的美國城。所有該城的成年人都被訪問過並請他們答覆一百五十六個問題。如同你的職業，受過的教育，暇時作何消遣，進款若干，嗜好甚麼，有何雄心，你最願學習的問題是甚麼？等等。那調查的結果，得到了人們第一最關心的是個人的健康，第二便是對人的問題：怎樣與人相處；怎樣使人喜歡你，如何博得別人贊同你的意見。

於是那個調查委員會，便決定在麥瑞丁設一個講習班，專教成年人這種待人術。他們到處去尋找一本可用的教科書，但是一本也未找到。最後他們去問一位世界著名的成人教育學家，關於這種書他知道否。他回答說：「我只曉得成年人的這種需要！但是這類的書却不會有過。」

從經驗中我知道他的話是真的，因爲好多年來，我也在尋求一本可用的講對人關係的書。因爲這種書從未有過，我才試着自己寫一本在我的班上用。這本書現已寫成，我希望你們認爲它還可讀。

爲了寫這本書，我翻盡了所有關於這個問題的書籍材料——從離婚法庭的案卷，父母雜

誌，以至歐渥斯推教授，心理學大家詹姆斯等人的著作。此外，我還專聘了一位有經驗的研
究員，用一年半的工夫往各大圖書館，遍覽我所遺漏的書物。找盡了心理學的名著，千百種
的雜誌刊物，無數的名人傳記，想知道歷代的偉人是怎樣地處世待人法，我們讀遍了所有的
名人傳，遠自耶穌近迄愛迪生，只關於老羅斯福總統一人的傳記，我們就讀了一百多本。我
們不惜時間金錢，爲了發現古今任何人，關於怎樣獲得朋友並影響衆人的切實的意見。

我個人又親自訪問過很多成功的人物，有些是當代的名人如羅斯福總統，義大利無線電
發明家馬可尼，楊歐文，電影明星嘉柏爾，瑪麗畢克馥等人，爲了想知道他們處世待人的技
巧。

從以上這許多的材料，我預備出了一篇短的談話。並叫它做『怎樣獲得朋友並影響衆人』。
從這篇短的談話資料，我又把它充實夠一點半鐘的講授材料。許多年來，我每季都是把
這段談話，講給來紐約卡耐基學會聽講的人們。

我講完之後，便讓他們出去應用到社交場中及商業上，回來把各人的結果和經驗報告出
來。這是怎樣有趣味的一種功課！這些急於想改善自己的人們，都被這個新的試驗室的工作
所迷住。因爲這是從來不曾有過的人類關係的試驗室。

這本書就是從這試驗室裏發展成長的，完全是這萬餘人的經驗所構成。

數年前我們起始把幾條規則印在像明信片大小的一張紙片上。下一季我們印在一張大的卡片上，其後須印在一大張紙上，後來又須印成數頁，每次都是愈擴充愈多。現在，經過了十五年的試驗和研究，變成了這一本書。

我們所印出的規則，並非只是學理和臆測。這些規則有如變魔術般地妙用。有時直難令人相信，但我確會親眼看見很多人應用這些規則之後，完全改變了他們的生活。

這裏舉個實例：上一季有位雇用三百餘名工人的企業家來我的班上聽講。多年來他對於他的員工常是不分青紅皂白地，大肆批評，斥責，懲罰。和譴，稱讚，鼓勵等言語他從來不會說。當他學完本書中的原則之後，這位先生突然改變了他的人生哲學。他的工場現在是充滿了忠誠，熱烈，與合作精神。以前的三百多工人都是他的仇人，現在的三百多員工都變成了他的朋友。這位先生在我的班上自己報告說：『以前我每逢走進工場，沒有人向我點一點頭，工人見我走近，他們會轉頭望別處。但是現在，他們都成了我的朋友，甚至守門的工人見了我逕喚我的名字。』

這位企業家目下的營業更興盛了，最重要的是他在商業和家庭中得到了更大的快樂。

不計其數的商店推銷員，在應用這些規則之後，他的商品銷數大增。許多當初央求人買也不成的，現在都答應定貨了。有一位經理應用了這規則之後，一年增加了五千元的新水。

又有一位費城瓦斯廠六十五歲的老職員，因為他的性情古怪，不善領袖工人，就要受降職的處分。他在我班上聽完講之後，不但未被降職，反而升級增薪。

每季在授課完畢之後，都舉行一次晚宴，許多人的太太也來參加，她們很多都對我說，她們的家庭生活現在變得快樂了，因為她們的丈夫受了我的指導和訓練。

有的人們簡直驚奇他們的新成就。真像魔術一樣。有時在星期日他們向我家通電話報告他們的成功事體，因為他們沒耐心等到下星期一來班上報告。

上季有一個人是過於興奮地和另外一個人在班上大談這些原則，直到夜過三點才談畢回家。他發現了自己日常的許多錯誤處，想到了如何應用新原則之後立刻會變了一個新生活，他再也睡不着了。他第二天還不會睡着。

他是誰呢？一個沒有涵養的遇件新奇事便沉不住氣的人吧？不，太不是了。他乃一位善講三國的語言，得過兩張外國大學文憑，飽經世故的城市名紳。

在我寫這篇序時，接到一位頭腦很舊的德國貴族的來信，他的信是從大西洋航船上發寄的，他告訴我實行那原則後的奇蹟，引起他像信神一般的熱忱。

又有一位老紐約客，哈佛大學畢業生，紐約社會上的名人富商，大地毯工廠的主人，他親自說他在十四個星期內所學處世待人的訓練遠比他四年大學所得的益處多。荒誕嗎？可笑

嗎？奇談嗎？當然你對以上舉的例子可以加任何不相信的形容辭。我却純粹是不加修改地，把這位著名的哈佛畢業生在紐約耶魯俱樂部，當着五六百人的面親自說的話，報告在這裏。

哈佛大學名教授詹姆斯說過：『比着吾人所應當成就的，我們只是在半醒着。我們現在僅只利用了自己身體和智力的富源的一小部份。廣泛地說，每個人這樣的生活着遠在他應有的極限之內，他有的許多力量平常却不會利用。』

那些『你平常不會利用』的力量！這本書的主旨就是想幫助你發現，改善，並利用那些藏伏未用的資產。

前普林斯頓大學校長希本博士說過：『教育是應付人生環境的才能。』

假如你在讀完本書的前三章之後，——你並未能較以前更會應付生活環境了，那末我將認為這本書是整個失敗了，至少對你一個人。因為史賓塞說過：『教育的最大目的並非僅是知，而是要去做。』

這本就是要去『做』的書。

序言未免過長了。就讓它這樣罷，請即刻翻讀第一章。

第一篇 待人的根本技巧

第一章 採蜜不可惹蜂窠

一九三一年五月七日，紐約城的全體警察開始搜捕一個著名大盜綽號「雙槍手」柯羅雷。經過幾個星期的偵察，已把「雙槍手」圍困在西末街他的情人家。

一百五十名幹警和密探架梯登樓，穿通房頂，打算施放催淚彈把柯羅雷薰出來。外面機關槍把房子團團圍住，「雙槍手」在內仍頑強抵抗。雙方激戰一小時餘，始把他擒獲。

柯羅雷被綁至警察局之後，局長墨龍尼宣稱「雙槍手」實為紐約從來未有的「一名無惡不作，殺人如切葱的兇犯」。

但是柯羅雷本人對他自已作何想呢？當外面警察向室內發彈如雨時，柯羅雷一手迎戰，一手正執筆寫信；手膀突然受傷，鮮血滴到紙上。那封信是這樣寫的：「諸君公鑒：藏在我的衣衫裏的是一顆脆弱的心，但却是一顆良善的——他對任何人都不会有損害的。」

在柯羅雷被擒之前不久，某日他駕汽車停在長島郊外的路旁，必是等候夥伴；突然有一

警察上前說道：『讓我看看你的開車執照。』

柯羅雷一聲不響，掏出手槍連放數彈，警察早已嗚呼，柯羅雷並不甘心，跳下車來摘下警察身邊的手槍，對了他的屍體又賞了一彈。這就是自稱『：但是一顆良善的心——他對任何人都不會有損害的』那位兇犯的行徑之一。

柯羅雷結果被判處送赴『猩猩』刑場坐電椅。當他臨受刑之前，你想他應該說：『這是我殺人作惡的下場』吧？但是他說的是：『我因自衛傷人却受此處分。』

這段故事的要點在此：『雙槍手』柯羅雷，從來不說他自己有錯。

難道所有的大兇犯都有這種反常的態度嗎？請再看美國當年天字第一號的大盜阿爾開潘的自白：

『我一生幾乎都盡力于濟世救貧，但我所得着的却是萬人的詬罵和匪首的頭銜。』

不用說，阿爾開潘也不承認他自己的行為是罪惡，還自覺是不被社會所了解認識的一位善士。

當年紐約的著名『惡耗子』蘇爾茲在未死之前，也曾對新聞記者說他是一位善士。他自己實在作如是想。

我曾幾次和『猩猩』刑場的場長羅毅士寫信談這個問題，羅毅士回信曾說：『送到此間

行刑的兇犯們，很少自己承認是惡人。他們總有理由來自證何以去搶保險櫃或開槍殺人，結果他們頑強地喊着他們連監獄他不該坐。」

假如像阿爾開潘，柯羅雷，蘇爾茲等人到臨死還不承認自己有錯——那末和我我每日接觸的平常人們又是怎樣呢？

已故學者葛納梅克氏說過：「我在三十年前明白了咒詛是最笨的事情。我時常努力克制自己不要怨恨上帝對人的智慧分配不均。」

葛納梅克氏早已曉得了這個教訓；我自己却糊塗了三十多年不曾曉得，無論何人，即或他確是不對，百次有九十九次，他也不說他自己的錯。

批評是無效的，因為反使被批評的人自己防禦錯處，努力找理由來證他的言行並不錯。批評是危險的，因為能以傷人的自尊性，高貴感，並引起人的憤恨。

在德國軍隊裏，無論何事，也不許士兵提出抗議或批評。縱有怨意也只好跟着熄燈號睡去，以至於消失。倘如有敢不遵的便受懲罰。按說在平常人生活中也應該有這樣的一條軍規。特別是對於不講理的父母，喋喋不休的主婦，總好責罵雇員的業主，這些該受懲戒的吹毛求疵者們。

從歷史上你可以找出千百頁批評無益的例證來。最爲人所週知的就像老羅斯福和塔夫特

總統間的爭執，結果引起共和黨的分裂，使威爾遜得進白宮，使美國參加歐戰，使歷史變了一副樣子。那件事的梗概是這樣：一九〇八年老羅斯福總統離開白宮，讓塔夫特繼任總統之後，他便往非洲去打獅子。等他回國之後却大發雷霆，痛斥塔夫特過於保守，想再運動第三任的總統。競選的結果，共和黨僅得兩州的擁護，一個老大的政黨竟遭遇空前的慘敗。

老羅斯福責備塔夫特，但是塔夫特總統眼裏含淚申辯道：『我看不出我所已做的和我應當做的有如何不同處。』

這件事究竟該責備誰呢？老羅斯福還是塔夫特？坦白地說我也不知道，我也不想去管它。我舉這件事的要點為的是證明老羅斯福的批評，不但未說得塔夫特自己認錯，反使塔夫特努力辯白自己，眼淚瑩瑩一再地說：『我看不出我已做的和我應做的有何不同處。』

又如轟動美國政界的油田舞弊案。那是在哈丁總統任上，內務部長福爾把政府的油田，不經公開投標便私下租給了他的朋友杜尼，他接受了十萬元的賄款。這件事被其他油商到法庭控告，引起全體社會的反對，結果哈丁總統下台，幾乎摧毀了共和黨，福爾氏也被下獄。

福爾氏被衆人所痛加指責，認為是美國政界的敗類。但福爾氏生悔嗎？決不！數年後胡佛先生在某次公開談話時，暗示到哈丁總統之死是因為被他的朋友所負，神經大受打擊。不想當場有福爾夫人在座，她突然站起哭着說道：『甚麼？哈丁爲福爾所負？不！我丈夫從不

會負過任何人。就是有堆滿這一屋子的黃金我丈夫也不會被誘惑至于做壞事。他才是爲人所負而至走上刑場的。」

由此你可以明白人的特性，做錯事的人可以把過錯推到別人身上，也不責備自己。你我也是如此。所以當你我要想批評別人時，不要忘記阿爾開潘，柯羅雷，福爾等等人。我們須明瞭批評像是喂熟的鴿子，早晚會飛回家的。須知我們打算要批評矯正或責備的人會自己辯正其非，轉而責備或批評我們；或用塔夫特回答老羅斯福的那句話。

一八六五年四月十五日一個星期六的早晨，林肯總統死在一家小公寓的空榻上，這公寓的對面就是兇手鮑斯行刺的福特戲院。林肯總統的身子過長，那隻塌陷的破床太短，只得把屍體斜放在床的兩對角間。牆上懸着一張舊畫，一盞油燈射出微弱的黃光，益增淒慘。

陸軍部長斯坦登，對着林肯總統的屍體說：「這裏躺着一位世間從未有過的最十全的元首。」

林肯總統在待人上的成功有何秘訣呢？我對林肯的一生研究了十年，並用三年的時間寫成一本書叫作『人所未知的林肯』。我相信已把林肯的人格和他的家庭生活詳盡無遺地都知道了。我特把林肯的待人方法仔細研究。他一生會批評過人麼？噢，很批評過。林肯年輕時家住印地安納州的鴿溪谷，他不但愛談論別人的長短，而且時常寫封信或作首罵某人的詩，

故意把它拋在路上，讓別人拾去讀。其中曾有一封信惹起某人一直恨他到死。

就是當林肯去到伊里諾州的春田市做律師時，他還曾寫信發表在報上公開攻擊他的敵人。但是他僅只再那樣做了一次。

一八四二年的秋天，林肯曾嘲笑一個自大好爭的政客愛爾蘭人詹姆希爾茲，林肯用假名寫了一封譏刺他的信登在『春田報』上。全城的人都傳為笑料，希爾茲本即好尊自大，見之羞憤已極。他打聽出來是誰寫的之後，騎了馬便去找林肯並向他要求決鬥。林肯並未打算同他動武，所以不願決鬥，但又不能掙過面子來。對方允許由他挑選武器，林肯自知身高臂長遂提議使用騎兵的長劍，並立刻去同西點軍校的一位畢業生練習刺劍術，以備不日應戰。到了約好的日子，林肯和希爾茲同至密西西比河的沙灘，準備打個你死我活，但到最後就要決鬥的一分鐘，雙方的帮手進前阻止，一場惡鬥因之倖免。

由那次事件，林肯受到一個大的教訓，獲得了可寶貴的待人方法。從那時起他再也不寫譏笑人的信，再也不嘲弄任何人，並從那時以後他幾乎不會批評過任何人的任何事。

美國當南北戰爭時，林肯更換過好幾位領兵的將軍——麥克萊連，波樸，彭恩塞，胡克，米德——每個都出過大錯，使林肯感到失望而在白宮裏踱來踱去。全國人民無不痛斥這些不稱職的將軍，只有林肯抱定『不怨恨任何人，對所有人都該仁慈』緘默不言。他最信愛的一句

話是：『不要評議人，免得爲人所評議。』

當林肯夫人等對美國南方人大肆辱罵時，林肯却只說：『不要批評他們，倘若我們處在那個環境下也會和他們一樣。』

假設我們想誰才有資格去批評人，那只有林肯了。讓我們再說一件事：

一八六三年七月的最初三天正是在蓋次堡大戰。七月四日的夜間傾盆大雨，南軍李將軍狼狽敗退。他帶領殘兵走到包特麥克地方，前面是一條湍急的大河無法渡過，後邊又是剛獲大勝的聯軍。李將軍至此走頭無路，眼看是不能脫逃了，林肯知道這個絕好的機會，李將軍舉手可擒，內戰就將結束。他急電米德將軍迅速追擊，不必再召開甚麼軍事會議。急電之外他又派了一名專使去見米德，令即刻行事。

米德將軍照辦了嗎？他所做的是正和林肯的命令相反。他召開軍事會議，他乾脆是不想追擊李將軍。最後河水大退，李將軍領了部下安然逃去。

林肯這次怒極。對着他的兒子羅勃大喊：『這是甚麼意思？我的上帝！李將軍已是我們囊中之物，再無能的人也可以把他手到擒來。但是我却無法說動軍隊前進。就是我去前線也可以赤手把李將軍捉來。』

在極度失望之後，林肯坐下提筆給米德寫信。諸位記住，林肯在此時對於說話用字已是

謹慎到家的了，所以這封信可以代表他最嚴厲的責備人法。

『米德將軍：我不敢信你會注意到李將軍逃走後的禍患是如何嚴重。他本已走頭無路，只要追趕上去，戰爭便可完結了。如今又不知要打到何時方了。你如不能在李將軍未渡河之時一戰而克，將來渡河後又焉能可保必勝？你坐失絕好的良機，使我異常痛心。』

你想像米德將軍讀罷這信之後作何感想？

米德並未見到這封信。林肯根本沒有把它寄出。這封信是在林肯死後，從他的函件中找出來的。

我自己猜想——這只是一種猜想——林肯寫完了信，立起走到窗前外望，沉思道：『且慢，我不該如比躁急。我安然坐在白宮說一聲使米德進攻，何等容易；但是假如我身在前線像米德一樣眼見砍殺流血的慘劇，耳聽受傷兵士的哀聲，我也許一樣地不急欲進攻。我若有米德那樣的柔弱的性情必也是同他一樣的做法。無論如何事已不可挽回，這封信寄出固然我心中不快已了，但米德將軍會竭力自己分辯。也許反而把答錯推到我身上。這封信是要使他難堪，影響他効命疆場的忠心，甚或將辭職不幹。』

所以，像我業已說過的，林肯便把這封信攔在一旁，因為他有過深切的經驗，知道嚴峻的批評與譴責結果多是無效的。

老羅斯福總統會說他每逢遇着困難的問題時，常是背仰到椅子上抬頭望着他辦公室壁上懸着的一幅林肯的油畫像，並自己問道：『這問題若是林肯總統遇到當怎樣做呢？』

在你朋友之中你看誰應該加以勸戒指正改善嗎？那好極了，我也贊成這樣。但是爲何不先從你本人做起呢？純從自私的觀點講，指正自己遠比指正別人利多害少。

詩人伯郎寧說過：『一個人先從他自己的心內交戰起，便不是尋常人。』從現在起到年底止，你也許可以把自己完全改善了，那末，明年你便可以去改善別人。但是，務要先改善你自己。

東方的名言說：『各掃自己門前雪，休管他人瓦上霜。』『不能正己焉能正人。』

當我還很年輕時，很想使人們曉得我，有一次我給美國的作家台維斯先生寫過一封很可笑的信。我那時是預備給某雜誌寫點關於作家的介紹，我寫信請台維斯先生說點他的寫作方法。幾天前我接到某人的一封信，末後附註着：『信田書記抄錄本人未及重讀』。這一行字很引我注意，且想來信的必是一位事業極忙的大人物，無暇自己寫信，概由書記代筆。我當然並非要人，但爲的想讓台維斯先生注意起見，我在信後也寫了那樣一行附註。

他當然不屑給我回信，僅在我的原信下邊潦草寫一句：『你的不恭態度無以復加』。誠然我是咎由自取應受責備，但人的天性如此，我對台維斯先生不能不懷恨在心。直到十年後

我在報上見到他死的消息時，我對他的恨意仍在——我很慚愧的承認——就是因為他的那句話傷了我的感情。

假如你我想故意惹起某人懷恨一生不忘，那很容易，只消給他點難堪的批評即可——不論我們對他的批評是不是應該的。

當我們對待人時，須記着所對待的並不都是深通邏輯的動物，所對待的是有感情的動物，是有偏見，自尊，虛榮的動物。

批評是一星危險的火花，可以燃着人的驕傲自尊的火藥庫，有時且可速人之死。例如，武德將軍曾受人們的批評且不允他去法國參戰。他的自尊心大受打擊，後來不久死去，與此大有關係。

嚴峻的批評使英國的小說家哈代永遠不再寫小說。批評又曾令英國的詩人蔡特頓憤而自殺。

富蘭克林年紀不大，却當了美國的駐法大使，因為他善于外交，待人的手段尤妙。他的成功秘訣就是他自己常說的：『我不道任何人之短，專道人之長。』

獸子也會批評，責備，訴怨——這正是愚人們所常做的。

但是能了解人原諒人的必須有自制力和品德。卡萊爾說過：『一個偉人的偉大處就表現

在他對待常人的方法上。」

我們不必責備人，應設法去了解他們，推想他們對於某件事何以要那樣做。這是遠比批評責備有益的。而且可以產生同情，寬容，慈惠。「惟有完全了解，方能完全寬恕。」

姜森博士說過：「我主上帝不到世界末日不欲審判世人。」
你我何敢如此？

第二章 待人的秘訣

天下只有一個方法可以叫任何人做任何事。你會想過嗎？是的，僅只一個方法，那就是讓別人自己甘心願意做。記住了，再沒有別的方法。

當然你拿手槍對着某人的胸口能讓他把金表解給你。用手槍也能強迫你的工人替你做工。你也能用打罵恫嚇的方法使小孩子依着你的意思行。但是這些生硬的方法都容易引起不良的反應。

能使你做任何事的唯一方法，是給你所樂意要的。你樂意要甚麼？

奧國大心理學家弗羅特說：人們所做任何事情的動機，全都是出發于性的要求和做偉人的欲望。

美國大哲學家杜威博士對此所作解說措辭上畧有不同。杜威博士說：人類天性中最強烈的要求是『做主角的欲求』。記住這個『做主角的欲求』，這是很重要的。你在本書中將聽到很多關於這一點。

你要甚麼？並非很多，只有很少幾件是你所想要的，是你決不否認的確實在渴求的。幾乎每位成年人都想要——

- 一、健康與養生術。
- 二、飲食。
- 三、睡眠。
- 四、金錢與金錢可換得的東西。
- 五、今後的生存。
- 六、美滿的性生活。
- 七、子女們的健全。
- 八、高貴感。

所有這些欲望中，除了一種之外都是縱欲的。但那一種欲望也是像睡眠飲食一樣的迫切那就是弗羅特所說的『做偉人的欲望』和杜威博士所說『做主角的欲求』。

林肯曾說過：「人人都喜歡一句稱讚詞」。威廉詹姆斯說過：「人類天性最深的稟質就是欲爲他人重視的渴望」。詹姆斯不用『欲望』『欲求』等字，而用『渴望』爲人重視。

這便是人類的一種嚴重的心上飢餓，誰能誠摯地使這種飢餓得以滿足，誰便能把世人掌握在他的手心，一旦他不幸死去，世人還要感覺傷心。

人類和其它動物的主要區別就在人類有『高貴感』的欲求。舉一個實例：當我還是密蘇里州一個鄉間的孩子時，我的父親善喂傑西種豬和良種白臉牛，還常去市上參加牲畜賽會。我們得過很多次的頭獎，我父親把那些藍絲帶的獎狀都釘在一塊長的白紗布上，遇有親友和生人來我家，他便讓我牽着長紗布的一端，把許多獎狀一個一個指給人看。

那些豬和牛毫不注意牠們得的獎狀。我父親却極關心。這些獎狀給他一種『高貴感』。假如我們的祖先沒有這種如火如荼的『高貴感』便不會有人類文明。去了『高貴感』人類便與其它動物無異。

那正是這種高貴感的欲求，促使一個未受過教育，貧窮的雜貨店的記帳員，破費了五角錢，買了幾本破舊的法律書籍來讀。你大約聽說過這位雜貨店的司帳是誰。他的名字就是林肯。

就是這高貴感的欲求，使狄更斯寫成永世存留的小說。正是這種欲求使煤油大王積聚他

永遠用不了的千百萬資財！也就是這同樣的欲求使你城中最富的人，建築他決住不了的巨大壯觀的宅第。

這種欲求使你要穿最新的服裝，駕最新式的汽車，談你的聰明可愛的孩子。

引誘許多青年去當盜匪的也是這種欲求。前紐約警察局長墨龍尼說：「現今的青年罪犯們在被捕之後，第一個要求就是希望各家報紙把他寫成一條英雄好漢。只要他看着印在報上的自己的照片和林德伯，比比羅斯，愛因斯坦或羅總統的照片佔同樣大小地位時，將來坐電椅的痛苦早已不在心頭了。」

假如你告訴我，你怎樣達到你的高貴感，我便可以告訴你你是何等人。你的個性便可由此決定。這是在你身上最關重要的，例如，煤油大王達到他的高貴感的方法，是捐贈巨額的金錢建造中國北京協和醫院，爲他所毫不認識的千萬中國人治病。在另一方面，狄林格獲得他的高貴感的方法是做匪首，搶銀行。當狄林格被警察追捕時，他逃到敏尼蘇達州某鄉的一個農人的家裏，他口稱：「我是狄林格！」他自己引爲光榮他是天字第一號的社會公敵。

是的，狄林格和煤油大王最主要的不同，就是在他們獲得高貴感的方法各異。

歷史上很多名人竭力想獲得高貴感的有趣事例。甚至華盛頓也願意讓別人稱他「偉大的合衆國大總統」；哥倫布聽人稱他「海洋大將兼印度總督」異常高興。凱薩琳女皇拒絕拆讀

封面上不寫『女皇陛下』的信件；還有林肯夫人曾在白宮狀如雌虎怒斥格蘭特太太道：『我還未曾讓你，你竟胆敢在我的面前坐下了！』

我們的百萬富翁們資助拜耳德大將赴南極探險，爲的是要把他們的名字作爲被發現的冰島地名；法國名小說家雨果的最大願望，就是能用他的名字代替巴黎。甚至於最偉大的莎士比亞，也設法弄了一套武士的盔甲爲的給他家門增光。

有的人故意裝作有病，以博別人的同情或注意。例如麥肯萊夫人。她怎樣感覺到重要呢？就是強迫她的丈夫，當時的美國大總統，放下國家的重要公事不辦，在家陪着，安慰她睡熟。爲滿足她的深切的想被人重視的欲求，她一定要麥肯萊總統在一旁看着她治牙。有一次麥肯萊總統因爲與海約翰國務卿有要事去商談，留她一人在家等牙醫生，她便大大地哭鬧了一頓。

琳哈特女士曾告訴我說，有一位很美麗年輕的女子，也是裝病爲達到她的高貴感。這位女士因爲沒有結婚的希望，想到未來的寂苦歲月，不由傷心。她於是臥床不起，嗣後十年的光陰，每日都由她的老母往返三層樓給她送水送飯。終於到一天，她的老母累病死去。過不多久，這位女士的病却好了，自己起床穿衣，又重新過她的生活。

許多醫生說，有的人因爲在現實生活中不能得到人的重視而變成瘋狂，爲的到狂人的理

想世界裏，獲得這種高貴感。所以美國醫院中患神經病的人比其它病人的人總數還多。假如你是十五歲以上，住在紐約州的人，那末，你將有一比二十的機會，在你的一生中要住七年的瘋人病院。

甚麼是瘋狂的原因？這個大的問題無人能一語答出。但是我們知道如像花柳病，可以毀壞腦細胞而成瘋狂。事實上神經病患者的半數是由於腦病，酗酒，徵毒或傷害等原因。但另一半的神經病患者的腦細胞却全無毛病，這是最可奇怪的。在這種患者死後，經解剖檢驗，用高倍數的顯微鏡查看他們的腦細胞組織，竟與平常健康的人無異。

爲甚麼這些人變成瘋狂呢？我曾把這個問題問過某著名狂人醫院院長而且是對於瘋狂病最有研究的某大醫士。他坦白的對我說，沒有人能絕對明瞭。不過他確曾說有些人所以瘋狂，是因瘋狂後可以得到在真實世界上所不能獲得的一種高貴感。他講給我一個故事：

「我現在收了一位病人，她的婚姻是一幕悲劇。她需要愛情，美滿的性生活，子女，社會地位；但在實際上，她的丈夫並不愛她，甚至於不願同她坐一個桌子吃飯。她沒有孩子，也沒有社會地位。她於是瘋癲了；在她幻想已經同丈夫離婚，改回了當處女時的名姓。她現在相信她已同英國的貴族結婚，一定讓人們稱她作斯密斯夫人。

「至於子女呢，她現在想像她每夜都生一個孩子。我每次去看她，她都說：『大夫，昨

夜我生了一個嬰兒。」

悲慘麼？我不得而知。那位大醫士說：「假如我能一下就把她的病治好，使她的神智復元，我也不那樣做。因為她現在比以前更快樂。」

就全體瘋狂病人說，他們比你我更快樂。很多人願意瘋癲。爲甚麼不可以呢？他們已經解決了自己的問題。他們可以簽給你一張百萬元的支票，他們可以替你寫封去見印度王的介紹信。他們在自己的理想世界已經創造出所渴望的高貴感。

假若有許多人是如此的渴望高貴感甚至變成瘋狂以求之，試想你我在他還未瘋狂之前，給之以真誠的讚賞和重視，你將完成甚麼樣的奇蹟？

在歷史上就我所知道的，只有兩個人每年賺一百萬元的薪金，那就是瓦爾特·柯瑞斯勒同賈利·斯考伯。

鋼鐵大王卡尼基先生，每年給斯考伯一百萬元的薪水。因爲斯考伯是一位天才？不。因爲他比別人對於製鋼的方法都懂得多？瞎說。斯考伯曾對我講他所用的員工之中，有很多對於製鋼的學識比他更明白。

斯考伯自己說他所以能掙這鉅額的薪金，主要原因是他有待人的本領。我問他是怎樣的做法。以下是他親口說出的秘訣——這些話應當鑲在銅牌子上，各家庭，學校，商店和官廳

都需要懸一面——與其讓小學生們死記拉丁文的變化，不如把這幾段話記熟——你我果真能按照這幾段話去做，你我的生活必大異往昔：

『我認爲在衆人之中我能振起他們的熱誠的本領，是我最值錢的資產。充分發展某個人的才能的方法，是讚賞和鼓勵。』

『世間最足以毀滅一個人的雄心的，就是他的上司的責備和批評。我從來不批評任何人。我相信應當誘導人去工作。所以我急欲稱讚人而深惡挑人的錯。假如有一件事爲我所喜好的，那就是真誠地去讚許人，與不吝說人的好處。』

那便是斯考伯的做法。但是一般人怎樣做呢？正是相反。假如他不喜歡一件事，他便兇似惡魔；假如他喜歡，他却甚麼也不說。

斯考伯又曾說：『在我所認識及遇着的許多世界各國的大人物之中，我還不曾找着一位，不論他的地位聲望是如何高大，不是在被嘉獎的空氣之下，較在被批評的空氣下能成就更偉大的事業。』

他所說的正是鋼鐵大王卡尼基先生，在當面或背地對他的屬員都是一樣的誇獎。

卡尼基先生甚至在他的墓碑上，還稱讚他的屬員們。他爲自己做的碑文寫的是：『這裏安眠着一個能與比他更聰明的人們相處得來的人。』

真誠的讚賞是煤油大王待人的秘訣之一。舉個實例，他的一個合夥名叫拜德福，在南美因為做錯了一宗買賣使公司受了一百萬元的損失，你想羅克費勒一定會責備拜德福的吧？但是他知道拜德福做的已經盡了最大的能力，這件事情就算過去了。煤油大王便尋些值得誇獎的事，他慶賀拜德福幸已保全了自己投資額的百分之六十。羅克費勒說道：『那已經很好了，我們誰都不敢保事事皆無小差。』

當年百老匯歌舞大王齊格飛之所以能成名，就是因為他有一種巧妙的本領，能使美國女子煊赫起來，他屢屢將無人願再多看一眼的不很出色的女孩子們，變成了舞台的明星迷人的尤物。他懂得讚賞和堅信的價值，他用真切的奉承和推重使女人們自己覺得自己美麗。他是重實際的：他把舞女們每週的薪金從三十元增加到一百七十五元，他為人又很俠義，在大歌舞劇開幕的晚上，他打電報慶賀劇中的各位明星，並且獻給每個舞女一束上等的玫瑰花。

我有一次要想嘗試絕食的滋味，因之有六日夜未吃飯，我並不覺得痛苦，到第六天反覺不像絕食第二天那般餓。不過我曉得，你也曉得，假如有誰六天不令家人或他的員工吃飯，他一定自覺是犯罪行為；但是他却可以六天，六週甚而六年，不給家人或員工比飲食的需要不在以下的一句親切的讚賞語。

我們養活子女，朋友，及員工的口體；但是却很少滋養他們的『自尊心』。我們用牛排

麵包製造他們的力量；但是却忽略了給他們以好聽的讚語，使他們永記在心裏。

有的讀者看到此處會說：『老套！廢話！阿諛！我也曾使過這一套。但是無用！對於有知識的人們毫無效力。』

誠然，阿諛是騙不了明白人的。那全是淺薄，自私，不誠懇。它是應當失敗也時常確遭失敗的，實在的，有些人因為是太飢渴於得人的稱讚而至不能擇食，就像真餓得要死的人連水草樹皮也可以吞。

舉個實例，為甚麼梅九尼兄弟在婚姻市場上得到那樣大的成功呢？為甚麼他們被人稱做『王子』，同時和兩位美麗著名的電影明星，一位世界著名的歌女，還有擁百萬之富的五一公司的荷頓女士結婚呢？為甚麼？他們有何本領？

世界聞名的女郎，男子矚識家，又兼大藝人的波拉奈葛瑞女士有一次對我解釋道：『他們深懂阿諛女人的法術，是我所見過的男子們都不能及的。阿諛術在現時代已不可多見了。我切實對你講，那便是「梅九尼」使女人傾心的秘密。』

甚至於維多利亞女皇，也不能不被阿諛所動。狄斯瑞黎曾自己承認他對女皇也時常奉承，但用得却很圓到。但是狄斯瑞黎乃英國最偉大精明的政治家，他是一位大政治天才。他所能運用有效的方法不見得你我也會運用。時日久了，阿諛對你是弊多利少。阿諛是假做的，

同假鈔票一樣，你常使用它，日久定會對你有損。

讚賞與阿諛有何不同？這很簡單。一個是真誠；一個不是。一個是出自心裏；一個是出自牙縫。一個是不自私；一個是的。一個是人人所讚美的；一個是人人所痛斥的。

我最近在墨西哥城卡波爾宮看見奧伯瑞岡將軍的半身銅像。銅像下邊刻着奧將軍的名句：「不要怕攻打你的敵人。提防阿諛你的朋友。」

不！不！不！我決不是在講怎樣去阿諛！毫無這個意思。我是在講一種生活的新方法。讓我重述一次：「我是在講一種生活的新方法。」

前英皇喬治五世在白金漢宮他的書齋壁上寫着有六條格言。其中有一條是：「教我不奉承人，也不接受無價值的讚美。」阿諛也就是無價值的讚美。我曾讀過一句關於阿諛的定義，頗值得再說一遍：「阿諛者正是告訴別人他自己所想到自己的種種。」

愛墨生有句名言說道：「用任何種語言，你所說的終於離不開你自己的寫照。」
假如我們要做的只是阿諛，那末人人都會做，我們都能成爲處世的老手。

平日除了在思想某某重要的問題時以外，我們大約用百分之九十五的時間在想我們自己，現在讓我們暫時忘掉自己，開始想想別人的好點，我們何須還給人以求說出口之前，便會覺得其錯誤的無價值的阿諛呢。

愛墨生尚且如此，你豈不更應當如此？讓我們不要只想自己的成就，自己的需要。讓我們想像別人的好點。然後忘掉阿諛，給人真心實意的讚賞。記住去做『真誠地讚許人，與不吝說人的好處』。人們會把你的話永遠珍藏在心裏——就是等到你把他們都忘懷了，他們却還牢記着你的讚美語。

第三章 首先設法引起他人的興趣

每年夏天我都往梅恩釣魚去。我本人最嗜吃楊梅和奶酪；但是魚却喜歡吃蚯蚓。因此我每逢去釣魚，並不想到我的嗜好，而想着魚的。我在魚鉤上不放楊梅和奶酪；却穿上一條蚯蚓或蚌蚌，垂到水裏向魚勸道：『你不喜歡吃一條嗎？』

爲甚麼也不用這種常識去釣『人』呢？

英國大政治家勞德喬治就曾如此做過。歐洲大戰時期的人物如威爾遜，奧蘭道與克里門索等，在戰後全都失勢，甚而爲人所遺忘了，勞德喬治却還照常當政。有人問他何以能如此。他回答說假如他的繼續當政是歸功於一件事情，那大約就是他學會了釣魚時須放對了魚餌。

幹甚麼只講我們自己的需要？那太幼稚可笑。當然，你是對你自己的需要有興趣。你永

遠對它是關心的。其餘的人們也正是同你一樣：他們所關心的是他們自己的需要。

因此世間唯一的方法能以影響他人的，就是談他人所需要的，並示給他如何得到那種需要的方法。

記着明天當你打算支使某人做某件事情。譬如你不願意你的兒子吸烟，不可勸戒他，不可說出你願意他不吸；告訴他吸烟便不能加入他學校的棒球隊，或對於跑百米有損害。

這是一個很好的方法值得記住，不論你是對待孩子，牲畜或黑猩猩。舉個實例：一天愛墨生同他的兒子要把一頭小牛送進牛棚。但是他們却犯了只曉得自己的需要的通病：愛墨生在小牛後邊推，他兒子在前邊拉。但那小牛也正同他們所做的一樣：牠只想着牠的需要；因之牠登緊了四隻蹄子，說甚麼也不讓他們把牠從草地上拉走。這時有一位田間的小女孩看見他們的困難情景。她雖然遠不如愛墨生會寫文章，但在這一方面，她却比愛墨生深懂牲畜的天性。她想到小牛心中的需要；她把姆指放進小牛的嘴裏，讓小牛吮她的姆指像吮乳頭一樣，安然地領牠進了牛棚。

自從呱呱降生以來，所有你的一行一動，都是因為你需要點甚麼。那末，你捐一百元給紅十字會時又是甚麼意思呢？是的，那也逃不出這條理去。你捐給紅十字會一百元是因為你樂善好施，是因你願做一件優美，不自私，神聖的行爲。

假如你對子施捨行爲勝不過你對那一百元的愛惜，你便不會捐贈了。當然，你也許是因爲不好意思拒絕或者是因爲有人一定請你捐贈。但是有一件事是靠得住的，你捐款必是因爲你有所需要。

歐弗斯退教授在他的名著「人類行爲論」上說：「行爲是出發于我們根本所欲求的……無論是在商業，家庭，學校，政治上，想要說服人必須首先引起他人的急切欲望。誰能這樣，誰便可以得到全世界的擁護。不能這樣做的到處都要碰壁！」

鋼鐵大王卡尼基當年是一個極窮的蘇格蘭小孩子，他起始做工時一點鐘僅掙四分錢；他後來却捐贈出去三萬六千五百萬金元——他從很年輕時便懂得影響或打動他人的唯一方法，就是談他人所需要的是甚麼。卡尼基先生只進過四年的學校，但他却學會了如何待人。

舉個例：他的嫂嫂有兩個兒子都在耶魯大學讀書，他們全只爲自己的事情忙，不管母親寫給他們多少封思念的信，他們也顧不得答覆，這使老母將要念子成疾了。

卡尼基同某甲打賭，說他不必言明要回信，他的侄兒們也定會寫給他一封回信的，某甲決定同卡尼基打一百元的賭；卡尼基當時就寫給他侄兒們一封閒談的信，信後隨便附上一句說，他寄給他們每人一張五元的滙票。

不過，他故意不把滙票附在信內。不多幾天他的侄兒們果然寫信來說，十分感謝「叔父

大人』給他們每人一張滙票，但——你可以曉得下面這句話寫的是甚麼了。

明天你或將讓某人去做些事情。在你未說出之先，應稍停並自問：『我怎樣能讓他自己「願意」去做呢？』

那句問話可以使我們不再冒失地跑去同別人絮聒我們自己的欲求，而結果等于白說。

我每季都向紐約某大旅館租用它的大跳舞廳二十夜，作為講演地點。有一季我已經把聽講的入場券印好分散出去，講演的題目和日期也都公佈了，却突然接到旅館主人的通知，要我付比以往幾乎貴三倍的租金。

自然我不願意多付這一大批錢，但是向旅館說我不想多付租錢又有甚麼用處？他們只注意他們自己的需要。于是稍停了兩天，我去見那旅館經理。

我說道：『你的信使我覺得有點突然，但我決不怪你。假如我處在你的地位也會寫同樣的信。你是這旅館的經理，當然是怎樣使旅館最賺錢最好，你倘如不這樣做，你一定會受董事的不滿。現在讓我們拿一張紙來，計算計算你若是一定要增加大跳舞廳租金，對於你的損益如何。』

我于是拿筆在一張紙上從中畫條直線，左邊寫着『利益』右邊寫着『損失』二字。

在『利益』二字的下面，我寫着『舞廳自用』，並說道：『當然你可以自由把舞廳租作

跳舞或宴會用，那確是比租給我做講演廳的收入多。假如我把大舞廳佔用二十個夜晚，當然對你是一宗損失。」

「現在來讓我們看看損失的方面。第一你不但不能從我多要去錢，反而會更減少了。因為我實在出不起你說的那個大價錢，我勢必不能再找別的地點去講演。」

「還有一宗對你是大損失的。我的講演可以招來許多的知識人等來你的旅館聽講。這對你是一個很好的廣告術，不對嗎？事實上你就是花五千元在報紙上登廣告，也不能招這許多的人來你的旅館一觀。這不是對你的旅館很有好處嗎？」

我一邊說一邊在『損失』項下寫了這兩條，把那張紙交給旅館經理，並說：「我盼望你細加斟酌損益之後，給我一個通知。」

第二天我接到他的信，通知我僅增加租金百分之五十，取消了要增加三倍的原議。

告訴你，我得到減低租金的允許，並不會提一個字關於我所想要的。我所談的全是他所想要的，和怎樣使他達到目的。

假設我用平常人慣用的方法：假設我跑去找他，盛怒地質問他道：「你是甚麼意思突然漲我三倍的租金？你曉得我把聽講票都印好了，講演預告也公佈了。增加三倍！不合理！可笑！我決不能付！」

你會想到結果是怎樣吧？一場爭論將會更惹起他的憤怒，最後必是一場不歡。即或我可以說得他自覺是他本人的過錯，但是自尊心將使他決不甘屈服讓步。

這裏有汽車大王亨利福特關於待人藝術的一句至理名言：『假如世上有一個成功的秘訣，那就在乎能抓住別人的觀點從而去看事情的本領。』

那句話太好了，值得再說一遍：『假如世上有一個成功的秘訣，那就在乎能抓住別人的觀點從而去看事情的本領。』

那句話是如此簡單易解，任何人一看便應當覺出它的真理；但是世界上十人中有九人，十回有九回却全忽略了它。

再舉個例吧，明天早晨你到公事房時，注意那些外來的信函，你可以找出大多數的信件內容都違犯了這宗常識的最大原則。這裏有一封信，是在美國到處都設有支店的某大廣告公司的無線電部主任寫的。這封信是寄給全美國各地無線電台經理看的。我將這封信公佈于後，並把我讀它以後的感想寫在括弧（）內。

『白蘭克先生鑒：

敝公司希望在無線電界保有廣告業務的領袖地位。——（誰管你公司的希望不希望？我現在正為我自己的問題煩燥呢。銀行對我的房產押款催促償還，股票市場昨天情勢混亂，

我今天又悞了早八點一刻的火車，昨夜姜氏跳舞會也未邀我參加，醫生說我的血壓過高。今早我正是滿肚不痛快的來到了辦公室，却接着你這樣的一封信，開口就說你的公司希望如何。呸！就憑你這寫信法，還配當廣告社主任？)

「敝公司全國廣告業務為無線電界之干城，歷年在各電台所佔用的時間亦居于首位。」——(你的買賣大收入多高居首位，對嗎？又能怎麼樣呢？那怕你的買賣有全國汽車公司全國電力廠，美國陸軍參謀部合起來的一樣大，誰管呢？假如你稍多點聰明，你應當曉得使我感着興趣的是「我」怎樣大——不是你怎樣大。你吹了半天使我自覺渺小不重要。)

「我們希望所有敝公司廣告種類均詳載于廣播消息之中。」——(「你」希望！「你」希望。你這老驢。我管不着「你」的希望或是墨索里尼或是平克羅斯貝的希望。讓我干脆再告訴你，我只管「我」希望甚麼——你在這封可笑信裏却不會提到一個字。)

「因此，你可以把敝公司列在貴電台廣播節目週刊中之主要欄，並說明報告時間最與聽眾便利。」——(「主要欄」。你的神經未混亂呀！你替你的公司吹大氣，完了還讓我把你的公司列在主要欄，甚至于你連個「請」字也不用。)

「信至盼即蒙允諾，並希將貴電台近況見告，實為兩便。」

某某廣告公司無線電部主任約翰啓。」

——（你這傻瓜！你用複寫機打成的一封分寄全國各地的信，讓我「即刻」寫回信答復你。你有甚麼權力命令我立即復你的信？你忙，我也不是閒人。）

假如有這樣一位人從事廣告業，自己還以為是個善勸說別人都來買貨的能手，倘如他寫出來像上邊的一封信，你想他會成功還是失敗？

這裏還有一封信是某鐵道總站的貨運稽查長寫給某商品公司的。這封信的效果如何，請先讀完我再告訴你。

『執事大鑒：近者本站外運貨物常感擁塞，因各家託運貨品多于午後送來，致使貨品堆積，車輛調度繁忙，且有延誤開車時間之事。貴公司四月十日送來貨物五百一十件，即係午後四點二十分收到者。

『本站甚願獲得貴公司之合作，以期解決收貨過遲之弊。可否請貴公司嗣後將貨物提前送來，或于上午送來一部？

『倘能如此，則貴公司交來之貨即可早得裝車運出矣。

某某車站貨運稽查長姜森啓

這封信被某公司的發貨經理讀完了之後，作批評道：『此信所得到的效果，正是和寫信的希望相反。來信開頭先說他車站的困難的情形，這不是我們所十分關心的。接着是希望我

們的合作，但却未想到那樣與我們有無不便之處。最後才提到倘能合作可以使我們的貨品早得裝車運出，不致延誤。

『換句話說，把我們所最關心的事體却置于最後才提到，其效果恐不易得到合作反而引起一種不快之感。』

讓我們試將上封信修改一下。雖不能謂為盡善，但總比原來的略勝一籌吧？

『經理先生賜鑒：十數年來貴公司為敝路局重要主顧之一，吾人于感激之外更欲對貴公司之貨物迅速裝運無誤。惟四月十日下午送來之貨未能隨時裝運，深以為憾。因其他公司率多于午後送貨，結果常有擁塞之患，貴公司載貨汽車不得不在貨場等候良久。

此誠不便之甚。然則如何設法避免？使貴公司運貨汽車隨到隨卸，即時裝車運出，裝卸工伙亦可早得下班歸家，吃貴公司製造之美味通心粉也。

本站非敢向貴公司訴怨，更非敢代貴公司進言營業方針，此信唯一目的端在欲為貴公司盡更有效之勞役也。

不論貴公司貨物何時送到，本站仍欣然從速代為裝卸也。

貴經理公務繁多，即請勿勞賜覆可也。

某某車站貨運稽查長姜森啓

整千整萬的公司售貨員終日在馬路的邊道上躑躅踟躕，疲倦，失意，收入低微。為甚麼

？因為他們永遠只想着他們自己的欲求。他們不明白你或我並不想買任何物品，假如我們想買，自然會走進商店去買。但是人們都只關心解決自己的問題。倘如各公司推銷員能讓我們明白他的勞役或商品，確實能解決我們的問題，他無須勉強來賣給我們。我們自然會買。一個顧客是願意他自己買，——不願意別人強要賣給他。

但是許多售貨員一生推銷商品却從未由顧客的觀點看事物。舉個實例：我住在紐約中心的林邱住宅區。某日我忙着去車站，偶爾遇着一位營房地產業者，他在長島買賣房產有年。他對於林邱一帶的房子情形極熟悉，因之我便問他我當時所住的那座房子是不是鐵壁骨。他回答說不曉得，只告訴我妨去向林邱泥水匠公會打聽，這我自己早已知道。第二天早晨我接到他的一封信。你猜他告訴我我所知道的事嗎？他本可以用一分點的工夫打次電話替我問清楚。但是他却不曾。他還是讓我自己給那公會打電話問，末後却說，讓我找他代辦我的房子保險事。

他毫不關心帮我的忙。他僅只顧他自己。他真該讀點處世待人的書籍。

自由職業者也常犯這種錯誤，數年前我去費城一位著名的耳鼻喉科醫士的診療所。他還沒望一望我的扁桃體，却先問我的職業是甚麼。他不關心我的喉部有何病狀；他關心的是我的職業關否。他所最關心的並不是怎樣能帮我治病；他關心的是看能從我弄去若干治療金。

結果他是一無所得。我立刻從他的診療所走出，滿心輕視他的沒有品格。世界上極多這類的人：自私，貪利。因此極少數能不自私專去爲他人服役的人實在能得很多的好處。他的競爭者少，楊歐文曾說過：『誰能把自己處在別人的地位，誰能了解別人的心情，誰便不必憂慮自己將來的情景。』

假如你讀完這本書，從中只得到一件事情：漸能常想到別人的意見，多從別人的觀點看事物——假如你從這本書只得着這一件，它將很容易證明它是你事業前途的里程碑之一。

許多人在大學裏讀微積分等繁雜的功課，却不會發現他們自己的心是如何工作。舉一個例：某次我給紐傑西某公司的一批新從大學出來的職員們講「有效的談話法」。內中有一個職員想約幾位同事去和他玩籃球，他見人便說：『我要你們出來玩籃球。我最喜好籃球，但是前幾次都未夠人數正式分開玩。前個晚間我們有三兩個人只隨便投投籃，結果還把我的左眼打了個黑圈。我願意你們明天晚間都到場。我要想打籃球。』

說了半天他提到你所好的了嗎？健身房裏別人都去，你還想去嗎？他想幹麼你無須管你一定不願意也把左眼打個黑圈。

讓我們再重提歐弗斯退教授的名言：『首先設法引起他人的急切欲望。誰能這樣做誰便能得到全世界的擁護。誰不能這樣做，到處只有碰壁』。

來我班上聽講的有一個人對他的兒子感到煩燥。他的小孩總不按頓吃飯，因之很瘦。他的父母使用平常人慣用的方法，罵他喊他。『媽媽要你吃這個。』『爸爸要你吃那個』。你想這個孩子聽那一套嗎？不聽。

懂得馬性的人，決不會希望一個三歲的孩子，能了解三十歲的爸爸的見地。但是那位爸爸却正在此希望。那實在是可笑。最後他看出這個道理來，他對自己說；『我的孩子所想要的是甚麼？我怎樣可以約束自己所想要的，滿足他的欲求呢？』

他想完這層就容易辦了。他的孩子有一輛三輪腳踏車，每天很高興地在家門口的邊道上騎來騎去。距他家不遠的幾個門住着他的一個『禍害』，一個大幾歲的孩子，常把他推倒搶去他的車子騎。

那個小孩自然哭着跑回家，找他媽媽出來把那個『禍害』從車子上弄下來，仍讓她的孩子騎上。這樣的事情幾乎天天發生。

那個小孩的欲望是甚麼？這很容易知曉，他的自尊，他的憤怒，他的高貴感使他對那個欺辱他的大孩子恨極，總想能有一日復仇。他的父親對他說：只要能聽媽媽的話多吃飯，就可以增長氣力把那個大孩子打倒。他聽了這話以後，對菠菜鹹菜，青花魚等每頓飯都吞個大飽，爲的快長氣力要打倒那個大孩子。

這個問題解決之後，他的父親又着手解決另一個問題；這個小孩子原來還有夜間尿床的毛病。他是同祖母在一個床上睡。每天早晨他祖母醒來摸着濕冷的褥子對他說道：「強尼，看你昨夜又尿了。」他反而說：「我不會尿，是你尿的。」

打，罵，臊他，對他說媽媽不愛他了，這一切的方法都不能使床上得一夜的乾暖，做父母的又自問道：「怎樣能使他自已願意停止尿床呢？」

他想要的是甚麼？第一，他早吵着要穿爸爸那樣的睡衣。祖母早被他的遺尿所苦，只要能治好他不再尿床，情願出錢給他買睡衣。第二，他還想要一架自己睡的小床；好，祖母也不反對。

第二天媽媽帶了他上街進到一家商店去，笑向女店員說：「我們這位小先生要自己來買些東西。」女店員也故意提高他的身分說：「少年，我可以賣給你幾件甚麼好東西？」他搥起了腳根，昂然說道：「我要買一架自己睡的床。」

他的媽媽授意女店員指給他一架比較便宜的時，他也就欣然滿意。

商店把小床送到他家，當晚他爸爸回到家裏，他趕快跑到爸爸面前，喊道：「爸爸，快上樓去看「我」自己買來的「我」的床。」他爸爸看着床，「真誠地讚美，不吝誇獎」了一陣。問道：「你還預備把這床尿濕了嗎？」

「噢，不，不！我決不尿濕了它。」那個小孩子果然不再尿床。因為那是「他」自己去買的。而且他還穿上了小睡衣，儼然像個大人。他願意學着做大人。

還有一位來我班上聽講的人，他是個電話技師，他不能使他三歲的小女孩按時間吃早點。一切責罵好說都是枉然。做父母的最後自問道：「我們怎樣能使她『願意』做呢？」

那個小女孩總愛學她媽媽的一切舉止，她願意自己也快長大了。因之一天早上媽媽故意給她一張小椅子，坐在廚房做她自己的早點。爸爸誠心跑進廚房去看，她立刻喊道：「爸爸，看我自己做的點心。」那天早晨並沒人勸她，却自吃了兩份點心，因為她自己發生了興趣。她已經滿足了她的高貴感，她覺得自己做早點是一種自我表現的途徑。

威廉溫特曾說過：「自我表現是人類天性中最主要的」。我們何以不可把同樣的心理應用到商業上呢？當我們有了一個好的意見時，不要使他人想到是你的，何不設法讓他人自動想出那個意見來？他會以為是他自己的意見，他一高興，甚麼事都好辦了。

記住了：「首先設法引起他人的急切欲望。誰能這樣做誰便可得到全世界的擁護。誰不能這樣做，到處只有碰壁。」

附錄——怎樣讀本書可得最大的益處

一，假如你想從這本書裏獲得最大的益處，有一個決不可少的條件，一條比任何規則或方法都重要的。除非你先具有了這最根本的必需條件，就有一千條讀本書的規則也是很少有用。假如你已經有了這最主要的天賦，你可以不用再學其它的讀法，就能完成許多的奇蹟。這魔法般的條件到底是甚麼呢？就是：一個深切急迫的學習欲望，一種想要增加你處世待人的本領的強烈決心。

你如何方能發展這種決心？常常提醒你自己勿忘這些原則對你是如何的重要。試想像你能把這些原則運用自如之後，將怎樣增大你的社會和經濟的收穫。常常自己對自己講：『我的名望，我的快樂，以及金錢收入將多賴我處世待人的技術。』

二，先將每章快讀一遍，得個大致的概念。你也許忙着快讀下一章。但不可以。除非你僅爲消遣而讀。倘如你是爲的想增加你的處世技術，那末再把前一章翻開細讀一遍，這樣的讀法，能省時間又得功效。

三，時常停止往下讀而想想你已讀過的是甚麼意思。問你自己書上說過的每個方法，何時何地可以實際應用。那種讀法比你總想快讀對你的助益多多。

四，讀的時候手邊預備一支紅鉛筆，每遇一種建議法則你認為可以應用時，拿色筆在句下畫條線。倘如遇到一種最精彩有效的建議法則時，逐句多畫上幾條線。這樣可以使你再讀時方便很多。

五，我認識一位某大保險公司的經理，他已經任職十五年。他每月把自己公司所有發出的保險合同統通讀一遍。是的，月復一月，年復一年，他讀的都是一樣的合同。為甚麼？因為經驗告訴他，唯有這個方法，才能總使他將所有的保險章則記在心中。

我會用幾乎兩年的工夫寫成一本演說術，然而我却還常常翻開那本書來溫習，俾可不至忘記我所寫的是甚麼。我們忘記事物的快實在是可驚的。

所以，假如你想從這本書中得切實長久的益處，不要幻想草草讀上一遍就夠了。在你細細讀完之後，每個月裏都應當用上幾小時再溫習一過。把這本書天天放在你的書桌上，眼前邊，常常拿起來翻翻。要知道愈常常看愈能更有新發現。記住了這些原則必須經過時時的溫習和應用，最後才能成為習慣，于不自覺中即能得其妙用。再沒有別的方法。

六，蕭伯納曾說過：「假如你「教」某人任何事情，他便再也不會「學」。蕭翁是對的。學習是一種動的步驟。我們從「做」始能學。因此你若想運用這書中的原則，最好「做」幾件事出來。不然；你很快便會把它忘掉，只有常常使用的知識才能常記在你的心上。

你或者會感到應用這些原則有困難的地方。我是知道的，因為這本書是我寫的，但是也常不能把每個原則都應用如意。例如，當你有不高興的時候總是容易批評或責備別人，努力去了解別人的觀點是很不易做的。挑人的錯處比找人的好點常是容易的。談自己的欲求是比談別人所想要的更爲自然。所以當你讀這本書時，記着你並不是僅想得點知識而已。你是在努力養成新的習慣。啊，是的，你是在試驗一種新的生活方法。那是需要時間、毅力、和天天應用的。

所以該時常翻看。把這本書當作對人關係的活用手冊；每逢你遇到一個特別的問題——如像管小孩子，使得你的太太聽你的話，或對付一個生了氣的顧客——先不要忙着用普通人慣用的方法，那些常是錯誤的。翻開這本書來，溫習你畫着紅線的句子。然後試用這些新方法，看着它們爲你完成好戲法。

七，和你的太太，孩子，或同事們打一角或一元錢的賭，每逢他們指出你違犯某條原則時，你就受罰。把它做成一種有趣的遊戲，對你的運用上更有幫助。

八，在我班上聽講的有一位華爾街某大銀行的行長，親口在班上講他有一種最好的改善自己的方法。他當初並未進過多少年的正式學校，然而他現在却是美國一位大銀行家了。他自己承認他的成就很賴他的自創的方法。我把他所說的和就我所能記憶的錄下：

『有好多年我曾有一個本子，把每天和別人的約會晤談情形都記在上邊。每星期六的晚上，我家裏的人們都不來打攪我，因為他們知道我每到星期六的晚上，那裏也不去，甚麼事也不做；只把那個本子打開，細想一星期來所有同別人的晤面，談話，議事。自己問道：

『我每次有做錯的地方沒有？』『甚麼是我做對的地方——怎樣可以更改善我的言行？』『從過去的事情我可以學得些甚麼？』

『我常有想過一週來的事項以後，感到很不痛快，因為自己有很多錯的地方。當然，一年一年地如此做了之後，錯誤是漸漸的減少了。有時我自己覺得頗為滿意。這種自己省察，自己教學的方法，年年繼續不斷，對於我的好處，比我所做過的任何事情都大。

『它幫助我增進我的決斷力——在處世待人上它對我的助益甚大。不過我不敢說人人都應當實行這方法。』

為甚麼不可以用和這相似的方法，去對正你應用本書所講原則的成績呢？你若能照辦，你可以得到兩個結果。

第一，你可以試驗一種奇妙貴重的教育方法。

第二，你可以覺出你同人們相遇和相處的本領像春天的樹木一樣的發展滋長。

九，本書末後有幾頁白紙，為你寫日記用，記下你應用某條原則後的成功結果。記明了

事件，地點，時間。保留這樣的一個記錄可以引起你更大的努力。而且在幾年之後的某個晚間，翻出日記來看看，是怎樣有趣呢。

爲從此書能獲得最大的益處計：

- 一，先有下一個深切急迫的學習處世待人的欲望。
- 二，把每章讀過兩遍之後再去讀下一章。
- 三，讀時常常停止來自問如何能應用每條法則。
- 四，把重要的句字用顏色筆畫條線。
- 五，每月溫習本書一次。
- 六，每遇機會便應用書中的原則。把這本書當作解決日常問題的活用手冊。
- 七，同你的朋友或家人打賭，你犯了原則時受罰。
- 八，每星期對正一次你的應用成績。有錯誤處該怎樣改正，將來該怎樣做法。
- 九，在書後記你何時何地應用原則的成績。

第二篇 怎樣使人喜歡你

第一章 這樣做使你到處受歡迎

爲甚麼要讀這本書去學獲得朋友的方法？爲甚麼不和世界上最善交朋友者學些技巧？他是誰？明天你走到街上就可以遇着牠。當你走近相距十尺的地方，牠便開始搖動尾巴。你若不是停住腳輕輕拍牠，牠會異常高興的跳起來和你表示無上的親熱，你要曉得牠這種親熱的表示決無外界的動因；牠決不是想賣給你一塊地皮，也不是想同你結婚。

你會想到過狗是動物中最不需要爲生活而工作的嗎？母鷄要下蛋，母牛要出奶，時辰雀要報告時間。但是狗活着不能爲你做任何事，只給你一種友愛。

我在五歲時，爸爸用五角錢爲我買了一個黃毛小狗。牠是我童年時代的樂趣和光明。每天下午四點半左右，牠靜臥在門首，眼睜睜望着田間的小道，一聽見我的聲音或是望見我的影子，牠立刻像箭般快的跑來歡迎我，牠高興得又是跳又是叫。

那個小狗同我做了五年的好朋友。最後遇到一個悲慘的晚上——我永遠不會忘記的——牠被雷擊死了，離我僅有十尺遠，牠的死是我童年時代的一幕悲劇。

「提比」——牠的名字——你從來未讀過心理學。你也無須讀。你那非凡的本能使你懂得，不作偽地去關心別人可以在兩月內得到的朋友，比僅想讓別人關心自己者在兩年裏所能得到的朋友還多。讓我們再說一遍：「時時關心別人，可以使你在兩月之內得到的朋友，比僅想讓別人關心自己者在兩年裏所能得到的朋友還多。」

然而你曉得，我曉得，許多人一生都是錯在用盡了力只使別人對他關心注意。

當然那是不會有用的。人們並不關心注意你。他們早晚日夜所關切的是他們自己。

紐約電話公司曾做過一個詳細研究，看每天在電話中所最常說的是那一個字。你也許猜着了，就是人稱代名詞的「我」字。「我」。「我」。「我」。在五百次用電話談話中，一共說了三千九百九十個「我」字。「我」。「我」。「我」。「我」。「我」。

當你看一張有你在內的多人合照的像片時，你最先去看誰？

假如你以為人們對你都很關心時，請回答這個問題：假設今晚你死了，有多少人會來參加你的殯儀？

除非你首先關心別人，別人為甚麼會關心你？

假如我們僅想給別人一個印象，並使別人關心我們，我們決得不到很多真誠的好朋友。朋友，真實的朋友，並不是用那個方法可以獲得的。

拿破倫曾經試過，當他和約賽芬最後會面時說道：『約賽芬，我是世界上最幸運的人；但是在此刻，僅有你是世界上我最可信任的人了。』歷史家很懷疑他是否能夠信任她。

大心理學家阿德勒曾寫過一本書名叫『生活對你的意義是甚麼。』他那本書上有一段話是：『那個不關心他週圍衆人的人，他的生活不但是最艱難的，他還會給別人極大的損害。』

所有人類的失敗都是發自那一種人。』

你也許讀了無數冊的心理學還不容易遇見像這樣重要的一句話。我本不願意總重複，但是阿德勒的這句名言是有極豐富的意義，使我不能再說一遍：『那個不關心他週圍衆人的人，他的生活不但是最艱難的，他還會給別人極大的損害。』

我會經在紐約大學選讀過短篇小說寫作法，那門課程的教授是美國著名雜誌 Collier 的主筆。他說他每天從接到的許多小說投稿中擇出十幾篇來，只消讀幾節就可以覺得出作者是否喜歡別人。『假如那個作者不喜歡別人，別人也不會喜歡他的作品。』

那位老練的主筆在講小說作法的班上，曾停止了兩次本題，向我們道歉他要講一句話。他說：『我要告訴你們一句應該由傳教士來說的話。但是記住了，假如你想在寫小說上成功，你必須應該對于人發生興趣。』

假如在寫小說上那句是真確的，則面對面待人時更是加倍的真確。

著名魔術大王何斯通在百老匯表演的最後一晚，我曾在他的化裝室同他談。四十年來他的足跡踏遍世界，他的驚人的幻術真迷住了無數的觀眾。看過他的魔術的人約有六千萬。他從而獲得的收益約有百萬元。

我請何斯通先生說他的成功秘訣。他的入學讀書與此全無關係，因為他在很幼小時就從家中逃出，當流蕩者，睡在草堆上。偷坐在貨車上，時常沿街乞討。他所認識的字全是從車門裏望見沿車站立着的告白牌上的字。

他對於魔術有極優的學識嗎？不，他自己對我說的，關於講魔術的書籍別人寫出不下百餘部，同他一樣會魔術的還大有人在。但是他有兩點是別人所不能及的。第一，他是一位大表演家，深曉人的天性。他每一種的動作姿式，說話的韻調，甚至動一動眼眉，皆曾在台下自己先練習過。他的動作敏捷恰當，幾乎一分一秒也不能差。但除這以外，何斯通更有一種對人的真純興趣。他對我說有很多的魔術家看見他台下的觀眾，常自己心上說：「這一羣笨漢們，好，看我怎樣騙騙他們。」但是何斯通自己却完全不那樣做。他曾對我說他每次登台之前必先對自己說道：「我應當感激這些來捧我的觀眾們。我得有美滿的生活全是拜他們之賜。我一定要盡我最大的能力貢獻在他們之前。」

他自己說每逢走到台前，他必定先心中自語道：「我愛我的觀衆，我愛我的觀衆。」可笑嗎？荒誕嗎？你有權隨意怎麼說，我僅是不加批評地，把這位最著名魔術家所自用的藥方告訴你。

世界最著名的古典派唱歌家欣克夫人也曾對我講過類似的話。她不願貧窮，忍下傷心，她一生中遇到無數次的悲劇，幾乎想抱着她的孩兒們一同自盡；但是她咬緊牙還是去唱，結果，到處無不受聽衆的熱烈歡迎。她也自己承認，她的成功秘訣之一就是她對於人們極感興趣。

那也是老羅斯福總統能有絕好的人緣的秘訣之一。甚至於他的僕役人等全都愛他。他的黑人侍僕詹姆阿木斯曾寫了一本書，名叫「西道爾羅斯福——他的侍僕目中的英雄。」在那本書裏，阿木斯講過這件動人的故事：

「我的內人有一次問總統美洲鸚鵡是麼形像。她從未看見過，於是總統便詳細地形容那個鳥的樣子給她聽。過了幾天，我們屋裏的電話鈴響了起來（阿木斯同他太太住在羅總統驛灣住宅內的一所小房子裏）我的內人拿起話筒一聽原來是總統自己叫來的電話。總統說道正是找她說話，爲的告訴她當時正有一隻鸚鵡落在她的窗外邊，只要立在窗前就可以看見了。關心小事體正是羅總統的特長之一。每逢他從我們的房子外邊走過，即或他快望不見我們了

，却還能聽見他喊我們的名字「噢：安妮！」「噢：詹姆斯！」這成了他每次走過我們的房子時，必定同我們打的招呼。」

像這樣的主人怎能不讓僕人們喜歡他？普通的人們又怎能不喜歡他？

老羅斯福有一天進白宮去見塔夫特總統，正趕他未在那裏，老羅斯福對總統府內每個僕人甚至於廚下的女僕，都喊着他們的名字打招呼，這就是老羅斯福對於下人們真誠喜悅的事實表現。

他看見女廚師愛麗絲時，問她是否還做玉米餅。她回答說有時候還做給僕人們吃，但是樓上的先生們現在全不願吃了。

老羅斯福不平地說道：他們太不懂得美味了，等我見着塔總統時一定告訴他這件事。」愛麗絲歡喜的跑進廚房拿一張玉米餅來給老羅斯福，他接過來一邊走，一邊吃，還同遇見的園丁或工人們打招呼。

他同每個人談話的親切，就是他做了總統時仍不改以前的態度，僕人們互相低聲談論，有一位老僕眼裏含着淚說道：「這是幾年來我們最快樂的一天，就是有人拿一百塊錢來，我們也不換。」

哈弗大學的老校長伊里歐博士之所以能被每位師生愛戴，也就是因為他對於別人異常關

心並感到興趣。舉一件事作證明。某天有一個大學一年生柯藍頓君去校長室借用貧寒生貸款五十元。柯君自己說：『我接錢在手心上覺得無任感激，正要轉身走時，伊里歐校長却說：「請坐一會。」然後他出我意外地繼續說道：「有人對我講你是在宿舍裏自己親手做飯吃。假如你自己能做適宜的飯食，我以為並不壞。當我在大學讀書時，我也是自己做飯吃。你做過牛肉燴麵包嗎？假如能把它弄得很熟爛那是一種最適當的飯菜了，因為可以不廢棄一點東西。我當年就愛做這一樣吃。」于是他詳細的告訴我怎樣做法。』

我從個人的經驗得知用真正關心別人的方法，可以獲得美國的著名作家們的留意與合作。讓我證明一下：

數年前我在勃魯克林市的文理學院擔任講小說作法。我們希望請當時名家諾里斯，賀斯特，塔拜耳，許士等人來我們班上講點他們的寫作經驗。于是我們便寄給他們每人一封信，內容說我們異常愛讀他們的作品，傾慕之至，尤其希望他們能來敝班講點他們的寫作經驗與成功的秘訣。

每封信的後邊，由全班一百五十個學生親自署名。我們還說道很明白他們是異常忙，怕連預備演講的時間也沒有。因此，在信內附了一篇問題表，請他們填上自己的寫作方法等項之後寄還我們。他們很高興這樣的一封信。誰會把這封信撕碎拋入紙筐呢？所以他們都遠從

家中過勃魯克林來給我們講話。

用同樣的方法我曾請到老羅總統任內的蕭財長，塔夫特總統任內的大法官魏克沙穆，現在的羅斯福總統及其他很多名人，來我的『演說術』班上，給學生們講話。

所有的人，不管他是屠夫麵包師或是國王，沒有不喜悅凡是讚美他的人們。譬如德皇威廉，在歐戰結束之後，他大概是全球上無人恨之入骨的一位大戰禍首。就是德國在他逃跑到荷蘭之後也再不想理他了。恨他的人何止百萬，甚至想把他擒來撕裂他的肢體或者把他燒死。在這如火的公憤之中，有一位小孩寫給德皇一封簡單，誠摯，溫和讚美的信。那個小孩說不論別人們怎樣說法，他要永遠愛威廉是他的皇帝。德皇讀完信異常感動，便邀那個小孩來見他。那個小孩當真去了，他的母親同他一塊去見德皇——後來德皇竟和那小孩的母親結婚。那個小孩簡直用不着讀這本『處世奇術』——怎樣獲得朋友並影響衆人。』他的天性已經很懂這些了。

假如我們想交朋友，首先讓我們替他人做些事情——這些事情是需要時間，精力，捨己和深思的。當溫德莎公爵還是威爾士親王的時候，在他準備去南美洲遊歷的前數月，他先學習西班牙語，爲的可以直接和南美諸國的人談話；在他到了南美的時候，特別受那地方人士的歡迎。

有幾年我曾下工夫調查朋友們的生日。怎麼辦呢？雖然我絲毫不信星相學，我見了朋友却問他們相信人的生日和每人的特性與性情有關係否。然後我就問他生在何月何日，例如他說生在五月五日，我便立刻暗中記下，回到家裏我全登記在『生日簿』上。每年的開始，我在月份牌上把朋友的生日全分別記出，到某人的生日，我便發給他們一封賀函或賀電。你猜怎樣？我常是世界上惟一記着他們生日的人！

假如我們想交朋友，讓我們高興熱誠地歡迎他們。有人給你來電話時，你拿起話筒說了一聲『哈嘍』，應該帶出十二分歡迎對方的口氣。紐約電話公司曾特別設一班專訓練接話生怎樣說『喂，要幾號？』這句話說的時候應當含着『早晨好，我十分高興為你傳電話，』等意思，令用電話的人們感覺異常舒服。讓我們明天接電話時不妨也這樣做。

這種心理學也可以適用在商業上嗎？我可以舉出無數的例證，但是我不欲多佔篇幅，只再舉兩宗事如後：

紐約某大銀行的主任華爾特君被派製作某公司的信用報告。他知道惟有某工廠經理，對于該公司的財政狀況曉得最詳細。華爾特君便去拜訪那位經理，當他被引到經理室的途中，一位女書記對經理說她今天沒有找着好郵票。

經理向華君解釋說：『我在代我十二歲的小孩子收集郵票。』

華爾特君說明來意，便開始提出問題。但是那位經理却含忽其辭，不着邊際地敷衍了一陣。他根本不想談話。怎樣也不能引他多說。那次的談話算是未得要領。

華爾特君也是來我的班上聽講的。他自己說：『我簡直不曉得怎未辦好了。忽而我想起女書記說郵票的事和那經理十二歲的孩子，同時我知我們行裏的國外滙兌部和世界各國都時常通信，好郵票有的是。』

『第二天下午我又去見那位經理，告訴他我有些好的郵票帶給他的愛子。你猜我是極熱烈的被他所歡迎嗎？當然的。他熱誠的和我握手良久，面上滿是笑容同和氣。他看着郵票一再的說：「我的孩子愛這一張」「看這一張；真是稀有可貴。」』

『我們用了半點鐘談郵票並看他孩子的一張像片，隨後他不等我先開口便說出所有我急欲知道的材料，一共談了一點多鐘。他說完自己所曉得的以外，又叫他的屬員來問，他還給幾處朋友通電話問。他借給我所有關於該公司財產狀況的事實，數字，報告，和函件。我滿載而歸。』

這裏還有一件事實：

費城某煤廠的推銷員柯紐普君，幾年來總勸某聯營百貨公司（總公司外各地分設支店）買他的煤。但是那個公司却買城外某一家的煤，每次運來時又正經過柯君的鋪子，這真是一

件氣人的事。柯君在我的班上談到此事時還氣得直臉紅脖子，痛斥聯營百貨公司對於社會有害。

他仍然納悶何以勸不動那公司買他的煤。我向他建議改用一種方法。於是我們規定開一個辯論會，題目是「聯營百貨公司的發展對社會害多利少。」

柯納普君經我的建議加入了反對派，爲那種公司作辯護。我讓他直接去見那總不買他的煤的公司經理，見面之後說道：「今天我來並不是又勸你買我的煤，是來求你幫我點忙。」于是他說出開辯論會的情和辯題，接着說道：「我想不到再有誰比你更可以幫我找些所需要的事實。我急于想在辯論會中獲勝，很盼望你多供我點材料。」

以下接着是柯君報告的經過：

「我請他只給我一分鐘的談話時間即可。于是他才允許見我。等我講明來意後，他讓我坐下，結果我們整談了一小時又四十七分鐘。他給別處一家公司的經理打電話，他曾寫過關於聯營百貨公司的一本書。他函全國聯營百貨公司公會爲我要來一本關於這個問題的辯論記錄。他覺得他們那種公司對於社會確實盡了一部分的勞役。他對於自己的工作認爲是很爲社會出力。他談話時眼中閃閃發光，我自己承認。他給我很多我以前所不曾夢想到的事情。他完全改變了我的心情態度。」

當我告別的時候他一直送我到門口，他一手拍着我的肩，希望我能辯論勝利，並且請我何時等辯論完了，把結果來同他談談。他最後的話是：「春季末時請來找我，我想定點你的煤呢。」

這件事對我像是一個奇蹟。現在未經我勸，他却說要買我的煤了。我這兩小時所得的成績，竟比以前十年所得的還大，現在我是先關心他和他的切身問題，以前我只是在使他關心我同我的煤。」

柯納普君所發現的並不是一條新的真理。遠在耶穌降生前一百年，羅馬的著名詩人西拉斯業已講過：「別人關心我們，我們也關心別人。」

因此，假如你想讓別人喜歡你，第一條定律是：

真誠的關心和注意別人。

第二章 予人首次印象良好的妙法

最近我在紐約參加一個晚宴。客人中有一位新得了大批遺產的婦人，她急於想給每人一個好的印象。她用了很多的錢買皮衣，珠寶首飾。但是她對於自己的面部却一點不會下工夫。她的臉上顯着極其峻厲自私。她不明白男人都知道的一件事：女人們表現在臉上的，遠比穿在她們身上的衣飾重要。（這是一句很好的話，你的太太要你為她買皮衣時，你可以使用這句話。）

斯考伯先生曾對我說他的一笑可以值一百萬元。大概他自己很懂這個道理。因為斯考伯的品格，動人，和能令別人都喜歡他的本領，是他的偉大成功的要素；而在他的品格中最足令人喜悅的一件，就是他那奪人心魂的笑。

有一天下午我去拜訪法籍電影男明星薛發梨——說實在的，我是很失望。他滿面愠色，又寡言語，和我的想像大異其趨——直到他破顏為笑時止。於是如同雲散日出般的明朗。假如不是因為他的笑，薛發梨恐怕現在還是巴黎小巷中的一個承襲父業的細木工匠。

動作比文字有效力，笑容却又告訴人說：「我喜歡你。你使我高興。我願意看見你。」為甚麼很多人都愛狗？就是因為牠極高興見我們，牠常是歡喜得跳起來同我們表示親熱，因之人們也都喜歡牠。

一副無誠意的笑怎樣？那當然是騙不了人的，我們曉得強笑是機械化的，可憎惡的。我所說的是真正的笑，那樣的笑送到市場上是可以賣大價錢。

紐約某大百貨公司的人事部主任曾對我講，他寧願聘一位中學未畢業而有一副可愛的笑臉的女店員，也不欲聘用一位面孔冷靜的心理學博士。

美國某大橡皮公司的董事長曾告訴過我，由于他的觀察，一個人在事業上能否成功，全看他對於自己的事業有無興趣。這位工業家是不很相信那句老話「只有苦幹是啓開我們的欲望之門的鑰匙」。他說：「我知道有很多人，起初是異常高興做他們的事情所以得着成功。後來他們對於工作漸生厭煩，也失却了興趣，結果是失敗了。」

我會讓幾千位商人於一星期之內每天每小時都對凡遇見的人笑笑，然後回到班上來報告每人所得的結果。它的成績是怎樣呢？讓我們看一個在紐約股票交易所做事的斯坦哈君的來信。他的情形決非稀罕，事實上，他可以代表千百位別人。

他說：「我已經結婚十八年了，這些年裏，我很少向我的太太笑一笑，或是說上十幾個字，每天在我從早晨起床到我準備出門辦事去的時間內。」

因為你讓我說關於笑的經驗，我於是決定試做一個星期。因之，第二天早晨當我拿着梳子梳髮時，在鏡中望見自己總像生氣的嘴臉說道：「皮爾，今天你要把你滿臉的怒容收了起

來。你要去做笑臉。你現在就當開始。」當我坐下吃早點時，對我的太太笑着說一句：「早晨好，親愛的。」

你會警告過我說必可使她覺得稀奇。哈，你的估計太低了。她簡直昏迷了。她像受到大的感動。我告訴她從此以後每天早晨我都這樣說一句。我如此做了兩個月。我的改變後的態度，兩月內使家庭生活異常快樂。

我走進辦事處，對電梯的司機生也笑着招呼一聲「早晨好。」我見着看門的人也笑一笑，我在錢鋪換錢時對司帳也是一笑。當我站在交易所的大廳時，我對從來不曾見過我笑的人們都笑一笑。

不久我發現每個人都還我一笑。我用高興的態度對待來向我叙屈或鳴不平的人們。我帶着笑聽他們說完，頗容易的就代為排解了。我發現笑帶給我錢財，每天都帶給我很多的錢財。

我同另一個經紀人想夥做一筆買賣。他有一個青年書記很和氣，我極高興地把我近日的新待人哲學告給他，然後他承認以前第一次看見我時，覺得我真是峻厲可憎。最近却改變了他的心情；他說當我笑的時候也是很可親的。

我現在也把總愛批評人的惡習除掉了。我不再責備人，轉而去讚美同誇獎人。我止住談

自己所想要的，努力去了解別人的觀點。所有這些整個把我的生活給改革了。我完全變成了一個和以往不同的人，一個更快樂，更富的人，富在友誼和快樂——這真是最主要可貴的東西。」

要記住上面的信是一位飽經世故，聰明絕頂的股票經紀家寫的。在紐約交易所裏敢買敢賣却大不易為，這種事業難極，百人中有九十九人常會失敗的。

你平常不愛笑嗎？那末怎樣辦？有兩個法子。第一，強迫你自己笑。等沒有別人在你旁邊的時候，強令你自己的嘴打口哨，哼哼兩句皮簧或洋歌。做出像是你很快活的樣子，那樣立刻就能使你覺得愉快。以下是已故哈佛大學的著名心理學大教授維廉詹姆士的話：

「行動似乎是隨着感情，但事實上，行動與感情是同時作用的；直接用意志改正行動，間接的也可以影響感情。因此，在你不快樂時想達到愉快之境的惟一妙法，就是快活地坐直了，說話動作都令它像是很高興。」

世上的人都是想尋求快樂的——那裏僅有一個真正的方法可以尋得，那就是「管束你的思想」。『快樂並不是依賴外界的情形。它是全賴內裏的心境。』

使你快樂或不快樂的並不在乎你有甚麼，你是誰，你在那，或你做什麼，全在乎你怎樣想法。舉個例，有兩個人是處同樣的地位，做同樣的事，賺一般多的錢——但是一個人快樂，

另一個就許不快樂。甚麼原故？他們的心理狀態不一樣。在百老匯一週能賺幾萬元的名伶不見得都比做苦力的生活愉快。

莎士比亞說過：『無所謂好與壞，全在人們想它是好或是壞。』

林肯曾說過：『大多數人們的快樂程度，全看他們自己決心怎樣去快樂。』他的話對極。我最近遇見一件極好的例證。當我走上長島車站的高階時，遇見三四十個手挾拐杖的跛童們很吃力地一同上那高階，有一個跛童還須要人抱着。我很驚異他們一面走着高階還大聲的喊笑。我就與帶領那些跛童的管事人談，他說：『啊，是的，當小孩子最初曉得他們一生都要成個跛者時，很難受一陣，但過後久了，他們只得聽天由命，繼續尋他們的快樂，不在平常兒童以下。』

我很想脫下帽子來對那些跛童致敬。他們給我一個大教訓，我希望永不遺忘。

在瑪麗華克福準備同島格拉斯飛來伯離婚時，我曾有一天去和她談話。世人或會以為她是很心亂不樂的；但是我發現她是我所遇見過的一位最安靜歡欣的人。她滿面表現着愉快。她的秘訣是甚麼呢？就是她自己從心裏快樂。決不自找煩惱。

白特格是當年聖路易城棒球隊的著名第三壘，他現在是美國保險公司中最成功的一位職員。他曾對我講他發現面帶笑的人到處可受歡迎。所以，在他未走進別人的辦公室之前，他

總先在門外稍停幾秒鐘，想想別人對他有很多值得感激的好處，做出一個真誠的笑，推門進去時那笑容恰成尾聲。

這件簡單的技巧，他相信對於他勸許多人們保險都被採納，很有關係。

請看下面何巴德的一段可貴的忠告——但是記住了，只看完而不去應用，則一點好處也沒有。

「每逢你走出門去，將你的下巴往裏收，額頭抬高高的，把你的肺部吸滿了；遇見你的朋友笑着同他們打招呼，與人握手要帶出精神。不要怕被別人誤解，不要浪費一分鐘去想你的仇人，努力在心中打定了你所要做的是甚麼；然後，不變方向直往你的目的地，把心全放在你所想做的偉大光明事情上，然後，行之日久你將曉得在無意中，你已經抓住了完成你的欲望的機會，就像珊瑚蟲從急流的潮水中吸取它所需要的物質。在你心上想像出一位你打算要做的能幹有為的人物來，你的那種思想一天一天就可以把你變成想像中的人物。思想是至上的。保有一種正當的心理狀態——勇敢，坦白，愉快的態度。正確的思想就是創造。所有的事情都來自欲望，誠懇的祈求者都可以得着回應，收進去你的下巴，抬高你的額頭，總以笑臉迎人。」

中國的古聖賢是極聰明的，尤其是在處世上留下很多的名言。有一句話是值得你我寫出

來，貼在帽子裏面隨時看的。那句話的意思是說人若不會作笑臉就不能做商人，因為只有：『和氣生財』。

所以假如你想讓人們喜歡你，第二條定律是：

笑。

第三章 你不如此做必定招禍

一八九八年，紐約的羅克蘭村發生了一件悲劇。村中有一個小孩死了，到下葬的那天全村的鄰人都預備去送殯。傑米法雷君去馬棚拉他的馬。那是在冬季，地上舖滿了雪，空氣異常寒冷；馬是好幾天未拉出來騎了；牠被拉出棚來，高興之極，像遊戲一樣兩隻腿高高踢起，傑米法雷君不會留神，登時慘被踢死。因之那個小村子裏在一週內葬埋了兩個人。

法雷君身後遺下他的妻同三個孩子，僅有幾百元的保險金。

他的長子小傑姆十歲，遂去到做瓦的地方當學徒，和沙土，倒入模型內，弄成瓦，倒在太陽下晒乾，小傑姆從來沒得受多少教育的機會。但是由於他的愛爾蘭人的特性，却有一種令人喜歡他的本領，因之後來他走入政界，年數漸久，他訓練出善記憶別人名姓的特異才能

來。

他從未見過中學的內部是甚麼樣子，但到他四十六歲時，四個大學贈給他榮譽學位，他曾做過民主黨全國委員會的主席，又是美國的總郵務長。

我有一次去拜訪傑姆法雷先生，並問到他的成功秘訣。他答曰：『苦幹』，我說『不要說笑話。』

他於是問我所想到他的成功原因。我回答道：『我曉得你能叫出一萬個人的名字來。』

『不！你還未猜對，我可以喚出五萬人的名字。』他說。

不要弄錯了這一點。那件本領會幫助法雷先生把現在的羅斯福總統推進白宮。

當年法雷先生充某石膏店的售貨員，東跑西奔去攪生意，又當他在斯東尼鎮充小吏時，他想出的一種記入姓名的方法。

起初是很簡單的。每逢他認識一個新朋友，他必要問清那人的姓名，家庭人數的多少，甚麼職業，政治思想傾向何派。他問清了這一切，在心裏印下那人的影像，下一次就是過了一年，再遇着那個人時，他仍能拍着那個人的肩，問候他的太太和小孩，甚至於他家後花園有蜀黍也還記得。那決不用驚奇他得到很多景崇他的人。

在羅斯福預備競選總統的前數月，法雷先生每天都寫幾百封信，寄與美國西部和西北諸

州的熟人們。後來他登上火車，在十九天之內走遍了二十州，計程一萬二千哩，馬車，火車，汽車，汽船怎樣方便怎樣利用。他每到一城，他都去找熟識的人們吃早飯，晚飯，或茶敘，作一次誠摯的談話。然後他又開步走往別的城市。

等他返回到東方，他立刻給所去過的各城的朋友一封信，煩他把在那城裏宴會時所到來賓們的名單寫給他。最後他一共收到的名單上有十幾萬人，隨後每人都接到法雷先生的一封信。信的起首不是稱『皮爾兄』就是稱『周弟』，信末的署名只寫『傑姆』二字。

傑姆法雷很早就發現，一般人對於全世界人的名字的總合，也不及對自己的名字之關心。記住了他的名字，自自然然地叫出來，你就是給他一種精妙有效的歡迎與稱讚的含意。倘如忘記了，或是叫錯了他的名字，那對你將是一種大不利。舉一件事實，我曾在巴黎組織過一次演說術講習班，用複寫機分函所有在巴黎居住的美國人。我雇的那位法國打字員，他對於英文拼音是不大好，自然容易有錯。一位在巴黎的某美國銀行家，覆信對我大加叱責，因為把他的名字拼錯了。

安瑞卡尼基成功的原因是甚麼？

他被人稱為鋼鐵大王，可是他對於煉鋼術懂得却很少。他擁有數百位遠比他懂得煉鋼學的人替他工做。

但是他深懂怎樣用人——那就是使他致富的原因。很早他就有一種組織的本領和作領袖的天才。在他十歲的時候，他已經發現人們對於自己的名字極爲重視。他就利用那種發現去博得合作。選個例證：當他還是蘇格蘭鄉下的一個小孩子時，一天他擒住一隻母兔。很快他就得了一窩小兔——但是沒有東西喂牠們。他於是同隣近的小孩們說，假如他們能去野地弄來很多金花菜和車前草喂小兔，他將用他們的名字加給小兔們作爲紀念。

這個方法會極著成效，卡尼基從未忘記這件事。

後來，他用同樣的心理學在商業上獲利何止百萬。例如，他曾打算賣鋼軌給本西文尼亞州鐵路公司，湯姆森是當時公司的總理。所以，卡尼基就在披茲堡城設立一大煉鋼廠命名爲『湯姆森鋼鐵廠』。

你猜一猜，當本西文尼亞州鐵路公司要買鋼軌時，湯姆森總理是買誰家的？西爾鋼廠的？還是粵伯克鋼廠的？當然是去買『湯姆森鋼鐵廠』的。

當卡尼基同普爾門互爭臥車業的雄長時，這位鋼鐵大王還記得小兔的教訓。

卡尼基的中央運輸公司同普爾門公司都想承包太平洋聯合鐵路的臥車。於是雙方劇烈競爭，互貶價格，雙方都破壞了獲利的機會。卡尼基同普爾門都去紐約面見太平洋聯合鐵路的董事長。一天晚上他二人在尼古拉飯店相遇，卡尼基先開口說：『晚安，普爾門先生，我們

兩人不是自己要做一對傻子嗎？」

「你的話是甚麼意思？」普爾門問道。

於是卡尼基便說出他心中的意見——希望兩公司合資經營。他用熱誠的言語詳述雙方停止競爭從事合作後的許多利益。普爾門很注意的聽完之後，但仍未完全信服。末後他問：「這個新公司叫什麼名字呢？」卡尼基立時回答道：「噯，普爾門皇宮車輛公司，那是當然的了。」

普爾門的臉上欣喜發光。他對卡尼基說：「請來我房間裏，讓我們再談談。」那次談話造下一段很重要的工業史。

卡尼基的記憶並尊重他的朋友或同業者的名字的方案，就是他成爲領袖的秘訣之一，他自己引爲榮耀能叫出許多他的工人們的名號，他更敢說在他自己負責管理之下，工廠從未有過罷工的糾紛。

前波蘭總統又兼世界著名大鋼琴家佩德瑞斯基，在另一方面，永遠稱火車上的黑廚師爲「考伯先生」，俾使他感覺高貴，佩德瑞斯基曾有十五次遊行美國，從東岸到西岸，演奏鋼琴獲得聽衆如狂的歡迎。每次他都坐一輛專車，每等演奏完畢回去，都是那位黑廚師給他預備好了夜餐。在那些年之中，佩德瑞斯基從不用美國人的只招呼「喬琪」。他總是很鄭重的

稱『考伯先生』，考伯君確很喜歡被人如此稱呼。

人們對於自己的名字是極以為尊貴的，他們常是不惜任何代價設法把自己名字傳至久遠。甚至於極頑固的巴納穆老先生因失望於沒有兒子繼用自己的名字，甘願給他外孫西里二萬五千元。假如他外孫允許叫『巴納穆』西里。

二百年前，許多闊人常給著作家很多錢，請求在書上寫着那冊書是獻給他們的。

圖書館同博物院的豐富名貴的書物，多是拜那些怕自己的名字年久消失了的闊人們之賜。紐約公共圖書館裏有阿斯特與林諾克斯的大批捐贈。阿爾曼及大銀行家毛甘的名字將由京都博物院永垂不朽。幾乎每座教堂裏的彩色玻璃窗上，都塗着捐助人的名字以為紀念。

多數的人不善記別人的名字，簡單的原因是他們不願用時間同精力在心裏集中注意，重複念幾次別人的名字。他們常給自己文飾說因為自己太忙。

他們再忙也不會甚於現在的羅斯福總統，他却還有時間記住曾給他裝修過汽車的工匠們的名字。

舉一個例子，克雷斯勒汽車公司為羅斯福總統定做了一輛特製的汽車，由工程師錢伯林同着一位工匠把車送進白宮。我桌上放着錢君的一封信記述他進白宮的經歷，他說：『我教給羅斯福總統怎樣處理汽車的機械知識，他却教給我怎樣待人的藝術。』

錢君繼續說：「我們進到白宮裏，羅總統十分歡喜高興。他直接喚我的名字，使我感覺很舒服，特別令我印象很深的，是羅總統對於我指給並述說給他關於汽車上的種種，極爲留意並感覺興趣。那輛車的構造特別處，是在完全用手駕駛。有很多人都圍着車看；羅總統還說：「我覺得十分新奇。你只須一按電門它就走了，一點不用費力。我覺得它真好——我不明白怎樣一按電門它就能走。我若有時間一定把它卸開看個究竟」。

總統的許多朋友和屬員們也都盛稱那部車子的妙處，羅總統在衆人面前向我說：「錢先生，我很欽佩你造這部車子所費的時間同心力。這是一件偉大的工作。」他稱讚車上的散熱器。特別後視鏡與車表，特別燈和車內的裝飾物。駕駛人的座位，放置留聲機的皮箱。總之，他注意到所有我很費心機設計的地方。他把那些特別設計處指給總統夫人和勞工部長波金赫女士看。他甚至於把黑僕人喚來說到：「喬琪，你應當特別小心那裝留聲機的皮箱。」

說完了關於車子的駕駛方法之後，羅總統轉身對我講：「好了，錢先生，我已經讓準備銀行董事會多等了有半點鐘。我想該去辦公了。」

進白宮時我帶了一個工匠去，他是一位怕見生人的青年，但我也把他介紹給了總統。總統並未得機會和他談話，而且也聽見一次他的名字。但是羅總統臨行之前，却找那個工匠在那裏，直呼出他的名字，握着手說謝謝他從遠地來到華盛頓。羅總統說謝謝他並不是敷衍

他，他確很真誠，我可以看得出。

我們回到紐約後的不多幾天。我接到羅總統親手簽名的一張像片，一頁謝函，末後還問那個工匠好。他怎會有時間做這件事，我深覺神秘。」

羅斯福總統知道獲得信譽的最簡單最明顯，最重要的方法就是記住別人的名字並使人感覺高貴——然而我們有多少人是這樣呢？

十次至少有五次，我們同另一位生人介紹之後，談上幾分鐘，但在彼此告別時却忘記他貴姓了。

一位大政治家所當學的第一課是：「能記住一位投票人的名字方合政治家資格。記不住別人名字只有被人遺忘。」

記憶人的名字的本領在商業和社交場所同在政治上是一般的重要。

拿破崙三世曾自誇他雖然被很多的國家大事所忙，但仍能記住所有遇見過的人們的名字。甚麼是他的技巧？很簡單。假如他不曾聽清楚別人的名字，他便說：「很抱歉。我未能聽清你的名字。」假如那人的名字是不常見的，他必問：「是怎樣拼法？」

在同那人談話時，他必定在心裏又重說幾次那人的名字，並且把那人的態度，表情，面貌，同那人的名字聯在一起。

假如那個人是很重要的，拿破崙三世更要再費點心力。他回到宮裏去，自己把那人的名字在紙上寫幾回記熟之後再把紙撕碎。如此他對那人的印象再不易忘記。

這固然是很費時的，但愛墨生說過：

『良好的態度是成自細小的犧牲。』

所以假如你想讓別人喜歡你。第三條定律是：

記住了，一個人的名字對於他是世界上最悅耳最重要的聲音。

第四章 成爲健談家的簡易法門

最近我會被人請去參加一個打「卜力知」牌宴會。我自己是不會打的，同時來賓之中有一位金髮女郎也不會打。她看出我會當過電影新聞報告家陶瑪斯的私人經理，知道我會陪同陶君遊歷歐洲拍製世界旅行新聞片。因此她對我說道：『哦，卡耐基先生，我真希望你講給我你會走過的地方和所見的一切奇跡景緻。』

我們一同坐在一隻沙發椅上，她對我說她和她的丈夫最近才從非洲遊歷回來。『非洲！』我喊道。『如何有趣呀！我總在希望着去非洲，但是還不曾達到目的，僅僅曾在阿爾基地

方停留過二十四小時。告訴我你到過打野獸的地方去嗎？到了嗎？多幸運！請快告訴我那裏的情景。」

她於是對我講了四十五分鐘之久。她不再問我所到過同所見過的地方了。她不算聽我講關於旅行的事。她所要的是一個靜心注意聽她講話的人，於是她可以擴大她的自我暢述她所到過的地方。

她有些異常嗎？不，許多人都像她一樣。

舉一個例，我最近曾在一位書店經理邀請的晚宴上遇到一個著名的植物學家。我從來未曾同植物學家談過話，我覺得他很有趣。我坐在他旁邊靜聽他講許多關於植物的趣事，室內花園，並告訴我馬鈴薯生長的奇怪事實。我自己有一個戶內花園，他指教我很多以前不會解決的問題。

我們是在一個晚宴上，那裏還有十幾位別的客人；但是我却違犯了禮貌的原則，不願其他來賓，直和那位植物學家談了一兩小時。

夜深了，我向主人和其他來賓道了晚安便先走了。後來那位植物學家同我們的主人講了許多稱讚我的話。說我是「最有精神」。說我如此如彼；結尾他說我是一位「最有趣的談話家。」

一位有趣的談話家？我？怎樣呢，我幾乎甚麼話也不會說過。我實在不能說甚麼，假如我不擬改變我們談話的題目。因為我對於植物知道的太少。但是我所做的是：注意的傾聽。我是因為感覺興趣才注意聽，他也看出我的注意來。自然那使他很高興。那種注意傾聽法，是我們給任何人的最高欽佩表示之一，武聽福在『陌生人的愛』一書裏曾說過：『很少人能不為聚精會神的注意的含蓄奉承所動心。』我所做的且已超過聚精會神的注意。我所做的是『真心的讚美和不吝的誇獎』。

我對他說我很感覺興趣及獲得他的教益——並且我確是如此。我同他說我希望能有他的學識——我已經學得了些。我對他說我很願意同他到田地裏參觀——我確實是願意。我同他講我必定再去拜訪他——我必定要去。

因此我使他想到我是一位健談家，在事實上，我只是一個善聽他說話並鼓勵他多談話的人。

甚麼是有功效的商業訪問的秘訣呢？學者伊洛特說過：『有效力的商業談話並無神秘處……最重要的是絕對注意與你說話的人。再沒有比這樣能使他歡喜了。』

這不是很明顯的事情嗎？用不着進四年哈佛大學才能曉得。然而你我曉得有許多商人用很浪費的鋪面，窗飾貨樣擺得很引人注意，花幾百元作廣告費，然後雇些不善傾聽別人說話

的店員，——他們打攪顧客的講話，同顧客的意見相反，招惱了顧客，結果是把顧客給氣走了。

舉一個例，在我班上聽講的有位武塘君，他在班上述說自己的一段經驗。他在紐瓦克某百貨公司買了一套西裝。這套西服實在讓他失望；染色容易退，結果把他的襯衣領子都染黑了。

他拿着那套衣服又回到那家商店。找着以前賣貨的那位店員，打算把這情形告訴他。在他還不會說明之先，那個店員却插嘴道：「我們賣過幾千套這樣的衣服，這還是第一次我們聽說有人不滿意。」

那便是他說的；隨後他的語氣更加惡劣，他竟說武君有意用不誠實的手段同他搗亂，在這正爭執的時候，又走來另一個售貨員接着說道：「所有的黑色衣服起頭都要掉點色的，那沒有辦法。你按這個價錢買當然不會頂好，那是染色的錯處。」

武塘君在班上說道：「這時使我大為不悅，第一個職員竟問我是否誠實。第二個人說我買的是次等貨。我怒極了。我正要痛責那兩個職員太不會應酬顧客，忽然那商店的經理走來。他是會做買賣的。他把我的態度完全改變。他使一個在盛怒的人變成一位滿意的顧客。他是怎樣做的呢？有三件事：

第一，他一語不發聽我從頭至尾把這件事情講完。

第二，當我講完時，那兩個職員又要開口說他們的理由時，他却替我向他們提出質問。他不僅指明我的襯衣領子確實被染污了，還說他的商店不應責使顧客不滿意的貨品。

第三，他承認不明白那衣服的錯誤原因。他很簡單的說：「你願意讓我怎樣處置這套衣服呢？我一定照辦。」

幾分鐘之前，我本已準備叫他們自己拿那套衣服去穿吧，現在我却回答說：「我聽你的意見。我知道這套衣服掉色是否暫時的，還有沒有改善的辦法。」那位經理對我講，且再穿一個星期。他說：「假如仍不滿意，請你把它拿來，我們一定為你再換一套好的。我們很抱歉麻煩你。」

我滿意的走出那個商店；一個星期後，那套衣服已不掉色了；我對於那家商店的信用又完全恢復了。」

無怪做經理的是商店的首腦人物；他的職員們却永遠要——我本想说他們永遠要當一輩子職員。不，他們恐將要降到包裝部，永遠不能出來同顧客們接觸。

不論是怎樣兇狠的吹毛求疵者，遇到一位有耐性表同情的人靜心的聽他講話，也會把他軟化了順服了。舉個例：紐約電話公司數年前曾遇到一個很惡的電話用戶，他屢次罵女接線

生。他信口胡說，要把電線給扯斷。他拒付通話費，說是替他接錯了地方。他給報館去公函，向公用局抗議，並且數次控告電話局。

最後，電話公司派了一位精幹的交涉員去拜訪那個用戶。那位交涉員靜聽那乖僻的人暢吐他的惡罵之辭。那位交涉員聽了頻頻說「是」並且同情他的冤處。

那位交涉員在我的班上這樣說：「他繼續地一邊怒一邊喊。我靜聽了約三小時之久。後來我又去聽他再說些。我一共去見他四次，在第四次會面的臨了，我做了他即將組織的一個協會的會員。他名那個會爲「電話用戶保障協會」。我現在還是一個會員，並且就我所知道的，除了他和我之外，再沒有第三個人來入會的。

在我幾次去拜訪他時，我一邊靜聽一邊同情他所說的一切。他從來沒遇見過一個電話公司的人和他像那樣談話，他漸表示友好態度。我去見他的主要用意，第一次談話時並未提出，第二三兩次也還不說，到第四次拜訪他時一切却都辦結束了。他把所欠的電話費都付清了，並且還從公用局撤回他告電話公司的文件。」

無疑的，那位先生自己認爲是一個主持正義者，爲電話用戶的利益而爭。但在事實上，他所想要的就是「高貴感」。用攻擊抗議的方式以達到他的「高貴感」。但當他的「高貴感」因電話公司特派一位交涉員去向他好商議之後，他自己想像中的冤處便全都消散了。

幾年前的某一天早晨，一個盛怒的顧客闖進代特墨毛呢公司的經理室。代特墨先生對我這樣講：「那位顧客欠我們公司十五元的帳，他却不承認，我們曉得他是記錯了。因此信用部就一再寫信催他付還。他一怒就坐火車親自來到支加哥，跑進我的公事房對我說，不但他不償還那筆欠款，而且從此以後誓不再買代特墨公司一塊錢的貨品。」

我耐心聽他講話。幾次想插嘴分辯，但覺得那不是好方法，因此我就讓他一人說完。最後等他的怒氣發完似乎可以容別人說話時，我才慢慢說道：「我要謝謝你直來支加哥告訴我這件事情，你給我一個很大的幫助，因為倘如敝公司的信用部得罪了你，一定也會得罪其他的老主顧們，那是再糟沒有了。相信我，我之急欲聽你說這件事情，比你急欲來支加哥直接告訴我這件事還甚。」

他大約很失望，決未料到我說那樣的話，他氣着跑來支加哥準備同我大起交涉，但結果我却說感謝他的來意。我答應他一定把那筆帳勾去，因為他是個細心人自己只記一本帳，我們公司信用部却記千百戶往來交易帳目，一定是我們容易有錯的。

我又對他說很了解他的心情，假如我處在他的地位，也一定同樣的會生氣的。他說了以後不再買我們的貨，我便介紹給他另幾家好的毛呢商店。

在以往他每次來支加哥時我都請他吃頓飯，這次我還照常請他，他很勉強的接受了。等

我們吃完飯回到公司來，他却定了比以往都多的一大批貨。他從芝加哥回去時已經沒有氣了，願意仍同我們照舊的交好，他回到家去細翻查帳冊，果然想起忘記了一筆，立時又寄還我們十五元錢，並且表示道歉。

後來他的太太生了一個男孩，他就用「代特墨」做他兒子中間的名字。嗣後二十二年直到他逝世之前都是我們的好主顧好朋友。」

若干年前，一個漂流到美國的窮荷蘭孩子，每天放學後替某麵包房洗窗戶，每週賺五角錢。他家裏窮極，所以有時他還須提隻籃子到街上揀碎煤塊，那個窮孩子就是埃德華鮑克，他一生進過不到六年的學校，但是後來他却為美國新聞史上最成功的雜誌大主筆之一。他怎樣做的呢？那說來話長，但是他如何開端不妨略略一說。他的成功開端就是應用了本章所講的原則。

他離開學校只十三歲，去西方鐵道公司充僮僕，每週工資六元二角五分；但是他從未有一時忘記求學的意思。於是他設法自己用功。節省車錢飯費，結果夠買一部美國名人傳全集。他起始做一件未之前聞的事情。他細讀各名人的傳記，並給他們寫信請求他們說點各人的童年事蹟。他是一個最會聽別人講話的人。他鼓勵許多名人述說他們自己。他曾寫信給當時預備競選總統的葛飛爾德將軍，問幼年時他是否在某運河邊代人拉船索；葛將軍覆函承認。

他又曾給葛蘭特將軍寫信問他某一次戰爭情形；葛蘭特將軍回信爲他畫張地圖解釋，並邀這位十四歲的孩子一同吃晚飯，還和他整談了一晚上。

他曾寫信給愛墨生並鼓勵愛墨生講些自己的情形。這位西方鐵道公司的傳信僕不久便與全國的許多著名人物互通起信來，名人中有：愛墨生，勃魯克，何姆斯，郎發羅，林肯夫人，謝門將軍及傑弗森台維斯等。

他不但和名人們通信，並且在他的休假期間，他還親自往各處去拜訪名人，並很受名人們歡迎。這些經驗久之給他一種極可貴的自信力。這些男女名人使他的心中燃起新的理想和雄心，改革了他的一生。所有這些，讓我們重說一次，完全是由於應用本章所講的原則而得到的。

馬考森可稱爲世界最著名的好訪員，他曾說過人們所以不能給別人一個好的首次印象的原因，是他們不會注意傾聽。『他們總在想着下一句話應當說甚麼，因之耳朵像是聽而不聞許多大人物對他說過，他們喜歡會聽人講話者甚於喜歡會講話者，但是會聽的本領像是比一切其它的美德都稀少。』

不僅大人物是這樣，普通人也是如此。

當美國南北戰爭最緊急的時候。林肯總統寫信給住在春田城的一位老朋友，請他來華盛

頓一談。林肯說有很多問題想同他商議。林肯的那位老鄰居進了白宮之後，林肯就和他講了幾小時打算發表一篇解放黑奴的宣言。林肯自己說了關於這個運動的贊成與反對雙方的意見。隨後又取出許多函件同報紙來讀，有的痛斥他何以不釋放黑奴，又有痛斥他將來不應釋放黑奴。講完幾小時之後，林肯同那位老朋友握手送他回春田去，但却不曾問一句他的意見。林肯在他們會面時完全由他一人說話那像是把他自己的心事表明了。他覺得說完之後心上也就輕鬆了。林肯並不須要別人的進言。他只需要一位朋友，能夠同情的靜聽他一傾心中積鬱。那正是我們每遇煩難時所最需要的。那也常常是所有憤怒的顧客，不滿意的員工，及傷了感情的朋友們所需要。

假如你想知道怎樣可以使人們見你而遠之，背後譏笑你，這裏有一個法子：無論誰在講話都不注意聽他。不住嘴的只講自己的事。當別人正在說話時你忽然想起一個意見，不用等他說完就插嘴講你的。他不如你好，何必耗費時間聽他那一套呢？當他正說到一句話的中間時，儘管打斷他的話來講你的。

你見過像這樣的人嗎？我見過；而且還有很多社會上頗知名的人也都犯這種毛病。這就是所謂討人嫌者，他們受了只知有己不知有人的毒，迷入自己總比別人高貴的感覺。

只說他自己種種的人，也就只想到他自己。哥倫比亞大學校長巴特勒博士說過：『只顧想到自己的那種人是不可救藥的無知識者，不管他念過多少年書，他還等于沒受過教育。』因此，假如你打算成爲一個善談話者，先做一個會注意聽人講話者，問別人高興回答的問題，鼓勵別人談他自己及他的成功事績。

記住了與你談話的人對於他自己，他的需要，和他的問題的興趣與關心，是百倍於關心你的問題。他的一點頭痛比百萬遠處待斃的災民還要緊。他的頸上生個小瘡比非洲的大地震還使他關心。當你以後開始同別人談話時務必想到這一層。

所以假如你想讓別人喜歡你，第四條定律：

做一個會聽別人說話的人。鼓勵別人多談他們自己。

第五章 怎樣使人發生興趣

凡是去薩灣拜訪過老羅斯福總統的人，都會驚異何以他的學識極其淵博。勃萊弗德會這樣寫過：『無論是對一個牧童或騎師，一位紐約的政治家或外交家，老羅斯福都曉得對他們應當說甚麼話。』那是怎麼回事呢？答案很簡單。老羅斯福在會見來訪者之前，他必在頭一

晚上翻讀些那位來賓特別有興趣的題目。

因為老羅斯福曉得，所有當領袖的也都曉得。「進入一個人的心裏的捷徑」就是對那個人講他所知道最多的事物。」

前耶魯大學文學教授費爾浦斯在幼年時候就學會了這個道理。費教授在他的一篇論文「人的天性」裏這樣寫着：「我在八歲時，某星期六我去住在斯托津的林絲萊姨母家。那天晚上有一位中年人去拜訪她。同姨母說了一陣客氣話之後，他便轉來注意我。那時期我在酷好駕一隻帆船，那一位客人就同我大談帆船使我異常感覺興趣。在他走了之後，我對姨母仍熱誠講那位客人真好，他對於帆船也是極有興趣呀。姨母却告訴我那位客人是紐約的一律師；按說對於帆船不會有興趣，不會十分注意的。「但是他何以同我暢談那些呢？」姨母對我說：「因為他是一位紳士。他看出你喜歡船，于是他專談使你發生興趣使你高興的事情。」他使他自己到處受人喜悅。」

費爾浦斯教授又說：「我永遠不忘姨母所講的那段話。」

當我寫這章書時，桌上放着一封信，是熱心童子軍工作的卡里甫先生來的。他信上寫着：「有一天我發現需要找人幫忙。因為在歐洲將舉行一個童子軍的紀念大會，我想請求美國某大公司的經理，資助一個童子軍代表赴歐洲參加大會的往返旅費。很湊巧，在我去見那位

大經理之前，聽說他曾簽下一張一百萬元的支票，隨後又行作廢，於是他就把那張支票裝入鏡框保留起來。

因此當我走進他的辦公室，第一件事我就說想看看他那張支票。一百萬元的支票！我說他說從來還不曾聽見有人簽過一張百萬元的支票，我希望能回去報告給我的童子軍們說我確曾見過一張百萬元的支票了。他很高興的取出來給我看；我對着那張支票稱讚之後，又請他告訴我我是因為甚麼事簽了又作廢。」

你留了心了嗎？卡里甫並沒有開口先說童子軍在歐洲舉行的大會及「他」所想要的是甚麼。他只談對方最感興趣的事情。結果如此：

卡里甫續稱：「那位經理隨後問道：『我還未問你來見我有何要事？』因之我便說明來意。真出乎我的意料之外，他不但立刻允許我的請求，而且還超過所請。我只盼望他資助一個童子軍去歐洲，但是他却答應資送五個代表，此外還讓我也去，他給我簽了一張千元的外國銀行信用書，告訴我在歐洲夠住七個星期的。他又代寫幾封介紹信，拜託歐洲諸大城他的支店經理妥為招待我們；他自己後來又在巴黎遇着我們，領着我們遊覽巴黎各地，後來他又曾為幾個家境貧寒的童子軍找職業；他現在還是常幫我們忙的一個人。

然而我曉得假如在事先不曾得知他的興趣所在，不能使他心裏先愉快起來，一定不容易

說動他的。」

這不是可以應用到商業上的一種可貴的技巧嗎？不信？讓我再舉一個例，紐約有一家上等的製麵包公司。經理杜文諾先生總想讓某大旅館定購他的麵包。四年來每星期他都去找那家旅館經理。那位旅館的經理常到某社交場所，他也跟去參加。他甚至在那家旅館租一間房住，爲的好談買賣。但是他都失敗了。

杜文諾君學了對人關係之後說道：『我應該改變策略，想法找出他所最感興趣的事情。我發現他屬於美國旅館同業人員所組織的一種會社。不但是會員，而且對會務異常熱心，遂被推爲該會的主席。同時也兼世界旅館同業聯合會的主席。不論開會的地點在何處，就是坐飛機，渡重洋，越高山，他也要去參加。』

因此在第二天我又見到他的時候，我便同他談他們那個會裏的情形。你猜我得到甚麼樣的回應！他同我談了半點鐘會裏的情形，他說話時的聲調特別興高彩烈。我很明顯的看出那個會是嗜好，是他的生活的樂趣所在，在我同他分手之前，他勸我做了他的會員。同時我並未提到麵包的交易，但不幾天之後，那旅館的總司事却給我來電話讓送麵包樣品同價目表去。我走進那旅館，總司事笑着對我說道：「真不明白你怎樣搔着經理的癢處了。」

請想！四年來我都在盡力的想同他交買賣。假如不是最後用心想出他的興趣所在，他所

高興談的都是甚麼問題，再有四年也是達不到目的。」

所以假如你想讓別人喜歡你，第五條定律是：

談別人最感興趣的事。

第六章 怎樣使人即刻喜歡你。

有一天我去紐約第八號街的郵政局發一封掛號信。等寄信的人很多，只得排在別人後邊挨個往前走。我無聊的注意到管收信的那位郵務員，一個人秤罷信的重量，取出郵票，找給零錢，寫下寄信收條，一年復一年那種工作真是單調苦惱。因此我心裏自己說道：『我要想法讓那個人喜歡我，我必須說點有趣的事，關於他的，不是關於我的。於是我自問：『他有甚麼地方可以讓我真實的稱讚呢？』那確是一個難回答的問題，尤其當遇見一個生人。但這一次却比較容易，我忽然看出一件很值得稱讚的事。

因之等到他秤我的信時，我很熱誠的說道：『我真希望有你那樣的一頭好頭髮。』他抬起頭來，一半吃驚，臉上露着笑容。他很客氣的答道：『噢，已經不是頂好了。』我對他確切的說雖然已經失去些當年的光澤，但現在仍然很美觀。他異常高興。我們交談了幾句很暢

快的談話，他最後對我說的一句是：『許多人都會稱過我的頭髮。』

我敢打賭那位郵務員下班去吃飯的時候，心中一定像駕雲一般的舒服。我敢打賭他晚上回到家去一定對太太說那件事。我敢打賭他會對着鏡子說道：『確是很美的頭髮呢』。

我把這個故事會在某公共場所講了出來；有一個人問我：『你想從他得到點甚麼呢？』我想從他得到點甚麼！到底我想從他得到點甚麼！

假如我們是那樣自私，除非從別人身上得着點甚麼，便不願分給別人一點愉快，給別人一點讚美，假如我們的心小如豆，那末我們將只會遇到失敗的。

哦是的，我確想從那個人得點甚麼，我想得點很貴重的東西。並且我已得到了。我使他覺得我爲他做了點事而不需要他報答。那是一種感覺，雖在事過很久，却還閃耀着留於你的腦子裏。

在人類的行爲上有一條最切要的定理。假如你遵守那條定理將永遠不會遇着困難。事實上，你若遵守那條定理，它會帶給你無數的朋友和永久的快樂。但是一旦違犯了那條定理，我們立即就會遭遇無數的困難。那條定理就是：『永遠使別人感覺高貴重要。』我們前已說過杜威教授的話，他說高貴感是人類天性最急切的要求。詹姆士教授說過：『人性中最重要原則就是受人稱讚的渴求』。我也已指出過人與畜類的不同處就是是於高貴感的有無。人

類文明也就是由此而產生。

哲學家們已經思考了幾千年，想找出人類關係的一條定理，思考的結果也就只涉及一條法則。那並非新創的，是同歷史一般老。三千年前波斯哲人梭羅斯特把那條法則教給拜火教徒。二千多年前中國的孔夫子把那條法則傳給門人弟子。釋伽在二千多年前也把那法則廣傳給人們。不到二千年前耶穌把那條法則歸納成一句——在世界上最重要的規律：『你希望別人怎樣待你，你也怎樣待人』。

你想使凡和你交接的人都贊同你。你想要別人承認你的真價值。你想要一種在你的小世界中的高貴感。你不願意要無價值不真誠的阿諛，你渴求誠摯的讚賞。你願意你的朋友同事都像斯考伯所說：『真誠的稱讚與不吝誇獎』。所有的人都需要這些。

因此讓我們遵守這條金科玉律，並且以希望別人怎樣對我們去對待別人。

怎樣？何時？何地？回答是：隨時，隨地都應如此做。

舉個例，我曾問無線電城的詢事處職員亨利蘇文的公事房在幾號。那位職員穿着整潔的制服，自己很覺高貴，他代答一切問題。簡捷明朗地說道：『亨利蘇文。（稍停）十八層樓。（稍停）一八一六房間。』

我直趨電梯，繼而一想，又跑回來對那位職員道：『我要祝賀你回答問題的漂亮法。你

是極清楚確當。你做得如同一位藝術家。並且那真是不平常。』

臉上發出愉快之光，他告訴我爲甚麼要在答話中間稍停，爲甚麼每一句的幾個字要那樣說法，我的幾句話使他高興得又把領帶向上緊一緊，當我乘了電梯上第十八層樓時，我覺得我爲人類快樂的總量上又增添了一點上去。

你不要專等到當了駐法大使或大俱樂部的會長時再去稱讚人。你每天都可以應用它變魔術。

舉個例，假如女侍者給你捧來檸檬茶，而你叫的是橘子水、你可以說：『很對不起，麻煩你，不過我愛喝橘子水。』她將回答說：『不麻煩。』並且很願意替你更換，因爲你表示看得起她。

很平常的客氣話像：『我很抱歉麻煩你，』『請你——』，『你不介意』，『謝謝你』，——這些小禮貌常可以減輕人與人之間的磨擦，並且表現出人的高貴品格來。

讓我們再舉一件例證。美國著名小說家賀爾柯恩原來是一位鐵匠之子。他一生上過不足八年的學校，然而在他死時，他是世界自來文人中最富的。

故事是這樣：柯恩最嗜讀十四行詩及短歌；因此他對英國詩人羅賽蒂的詩全都讀熟。他甚至寫了一篇講演辭歌頌羅賽蒂的藝術成就——並且寄了一份給羅賽蒂去。羅賽蒂很高興。

他大概會對自己說：『一位青年對我的才能會有如此好的意見定是很聰明的。』因此羅賽蒂便函聘那個鐵匠之子去倫敦當他的私人書記。那就是柯恩一生的轉變點；因為在他的新位置上，他遇着當代的諸大文人。得力於他們的指教，由於他們的鼓勵，柯恩遂努力一種事業，後來使他的名字爲世界人所週知。

柯恩的故里格瑞巴堡成爲世界旅行的人們都要一去瞻仰的聖地；他逝後的遺產值二百五十萬元。然而——誰曉得——假如他不曾寫過一篇稱贊一位大名人的文章，他死時也許是很窮而無人知曉。

這便是真誠與出自衷心的讚賞的力量，偉大的力量。

羅賽蒂認爲他自己重要。那並不稀奇。幾乎人人都認爲自己重要，極重要，各國都是如此。

你以爲你比印度人優秀嗎？你有自由權那樣說；但是許多印度人又覺得優秀於你，你的異教徒的影子所照過而染污了的飯食，他們會不屑去一嘗。你以爲你比愛斯基摩人優秀嗎？你仍然可以隨便說；但是你想真知道愛斯基摩人怎樣說你嗎？好了，在愛斯基摩人種之中，有些驕飲食而不欲做工的人，他們便叫這類人爲『白種人』——那是他們最甚的輕視語。

一條最明顯的真理，是你所遇着的每個人幾乎都自己覺得比你優秀的地方；一條能達

到他心間的路就是使他覺得你承認他在自己的小天地中是高貴重要的，並且是真誠的承認。

記住了愛墨生的話：『我所遇到的每個人都有優於我的地方；我從他們便能得到好處。』可憐的是有些人剛剛覺得自己有一點成就，便對外囂張自滿，結果引起別人的反感憎惡。莎士比亞說過：『人，驕傲的人！有一點小權勢，便在上天之前胡作妄為，使神們都傷心落淚。』

我要告訴你們有三個在我班上聽講的商人，會應用了這條原則而獲得驚人的結果。第一個是康乃提克州的一位律師，他的名字不欲發表，就叫他甲君吧。

當甲君來我班上聽講不多久，一天他駕着汽車陪太太到長島去看她的親戚，她留丈夫同一個老姨母閒談，她自己另外去看別的親戚。他因為須要回班上報告一段應用他所學的原則之後的結果，他想就先在老姨母身上應用一次吧。因此他巡視這屋內的一切，想找點值得真誠讚美的東西。

「這座房子是一八九〇年建造的，不是嗎？」他問道。

「是的，正是那一年建造的。」老姨母回答。

「它使我想起來我就是生在這所房子裏。設計真美，建蓋的也好，室內寬大。你知道，現在的房子都不這樣建蓋了。」甲君說。

「你說的很對，」老姨母贊同道。「如今的年輕人都不講究住好看的房子了。他們只要幾小間住室，一隻電冰箱，一輛汽車，可以坐出去兜風就知足了。」

「這是一所夢想的房子，」老姨母柔聲顫動的說。「這所房子是基於愛建成的。我丈夫同我在未蓋這房子之前已夢想了許多年。我們並未請建築師。完全是我們自己設計的。」

她領着甲君到各房間參觀，他對她一生所珍愛收藏的各種珍品如法國床椅，英國茶具，意大利名畫，法國某宮堡懸掛過的絨帷，都懇切的加以稱讚。

「她領我看完各屋之後，」甲君繼續說「她又領我出來到汽車房。那裏停放着一輛很新的派克牌的汽車」。

「我丈夫在去世前不久買的這輛車，」她柔聲的說。「我從他去世以後還不曾坐過。……你既喜愛美麗的東西，我打算把這輛車送給你坐」。

「別，姨母，你使我吃驚。我感激你的仁慈；但是不能接受你的贈予。我的車也是新近買的；而且你還有很多更近的親戚可以贈給。」

「更近的親戚！」她喊道。「是的，我到是有親戚，他們正在盼着我死了好得這輛車子呢。」

「假如你不想贈給他們，你還可以把車出賣呢。」甲君說。

「出賣！你想我會賣掉這輛車嗎？你想我能甘心看陌生人坐着這輛車在街上走嗎？它是我丈夫特意爲我買的。我決不能賣掉它。我一定要送給你。你懂得珍愛美的東西。」

甲君還是想法不接受那輛車；但是他又不便傷那位老姨母的心。

這位老太太，隻身住在一所大房子裏，披着派斯萊的披肩，對着法國的古玩，同着她往年的記憶，是像飢餓一般想得一點別人的認識。她當年曾是很美麗很動人。她曾建造了一所作爲愛情標記的房子，從歐州搜集許多好東西來裝璜那所房子，現在臨到孤獨殘年，她渴望一點人間的溫暖，一點真心的讚美——但却沒有一個人給她，於是當她一旦找着了所渴望的東西，像沙漠中的泉水，她的感激之情，除非把一輛新的派克牌汽車贈給人是不足以表達的。

讓我們提出第二件：紐約園藝風景設計家麥瑪宏君的報告：

麥君說：「在我聽過「怎樣獲得朋友並影響衆人」之後不久，我去爲某著名法官家設計園景，那位法官出來告訴我他想在何處值些杜鵑花。我見着他時說道：「法官，你有一種可愛的癖好。我看見過你的幾條漂亮的狗，很是可愛，我曉得你會得過很多賽狗會的藍絲帶優等獎狀。」

「這幾句讚美的話，不料却得到驚人的結果。那位法官答道：「是的，我實在喜愛養狗，你願意來看看我的狗會嗎？」於是他用了一小時之久領我看了他的一羣狗，以及所得的許多

嗅狀。他甚至把育狗的系譜圖也取出來，爲我解釋每條好狗的血統，怎樣可以生出漂亮靈俐的狗來，最後他問我道：「你有小孩子嗎？」我回答說有。他立刻說道：「好的，他不喜歡一個狗嗎？」我說，「噢，他一定愛之如狂。」那法官說道：「好極了，我一定送給他一個小狗。」

「於是他開始告訴我對小狗如何喂法。他略停了一下說道：「也許你容易忘了我所說的。我替你寫出來吧。」那位法官回到屋裏，用打字機把小狗的系譜和喂養法很清楚的打出來，然後他給我一個價值百元的小狗，還佔去了他一點多鐘的寶貴時間，原因就是我會誠懇的讚美了牠的癖好及成績。」

柯達公司的伊斯特曼發明了透明膠片，才使電影得以產生，他因此種發明賺了千萬元的資財，並且成爲世界最著名的商人。雖然他得了如此偉大的成就，他仍然像你我一樣渴求別人的稱讚。

舉一件事來證明：好多年前，伊斯特曼在羅克斯塔城捐造「伊斯特曼」音樂學校及「凱伯恩」劇院用以紀念他的母親。紐約優等坐椅製造公司的阿德姆森，想得到代製那劇院裏坐椅的定貨合同。阿德姆森乃打算去見伊斯特曼。

阿德姆森到了那裏，一位工程師說道：「我曉得你是想辦理坐椅的合同；但是我告訴你

你伊斯特曼的工作極忙，你若是打攪他的時間過五分鐘，便不會有好處的。他的脾氣很大，事情忙極。所以我勸你趕快說完你的來意就出來。」阿德姆森便準備那樣做。

他被引進室去，見伊斯特曼在桌上忙看一堆文件。伊斯特曼聽見有人進來，抬起頭，取下眼鏡，走向工程師及阿德姆森，說道：「早安，先生，我可以幫你作點甚麼？」

工程師介紹了之後，阿德姆森便說道：「伊斯特曼先生，當我在外邊等着見你的時候，我很讚美你的公事房，假如我有這樣的公事房，我一定也很高興的在裏面工作。你知道我是一個內地木工商人，從來不曾見過漂亮的公事房。」

伊斯特曼答道：「你使我想起一件幾乎忘記了的事。這房子是很漂亮，不對嗎？當初建好時候我很喜愛它。但是現在有好多事情忙得我甚至幾個星期坐在這裏也無暇注意到它。」阿德姆森走過去用手摩摩壁板，說道：「這是英國櫛木的，不對嗎，和意大利櫛木稍有不同。」

伊斯特曼答道：「對了，那是從英國運來的櫛木。我的一個朋友懂得木料的好壞，特爲我挑選的。」隨後伊斯特曼領了阿德姆森參觀屋內他自己當初幫助設計的長寬比例，顏色及刻工等等。

當他們在室內稱讚木工時，忽然走到窗前停住腳，伊斯特曼謙遜和氣的指着窗外有幾個

地方如羅赫斯塔大學，公立醫院，他都打算將來捐助點錢。阿德姆森熱誠的慶祝他這種慈善義舉的熱心腸。伊斯特曼隨後又走去打開一個玻璃匣，取出他當初買到的第一架電影拍照機。他從一位英國發明人手中買來的。

阿德姆森遂問他當初是怎樣開始在商業上奮鬥，伊斯特曼很感慨的述說他幼年的困苦，他的寡母開一個小公寓，他在某保險公司當小職員一天僅賺五角錢。因迫於飢貧，他立志要刻苦奮鬥，多賺錢，免得老母終日操勞至死。阿德姆森又找些問題出來，靜聽他講怎樣守着乾玻璃版做試驗。他說曾在一個地方終日工作，夜裏做試驗，化學品在起着作用，他僅能偶爾小睡一刻。有時是連工作帶睡覺穿着一件衣服三日夜不會脫。

阿德姆森從上午十一點一刻走進伊斯特曼的公事房，他被警告最多只留五分鐘；但是一點鐘，兩點鐘都夠了，他們還在談話。

最後伊斯特曼對阿德姆森說道：「上次我去日本，在那裏買了幾張椅子帶了回來，我把它們放在晒台上。日久陽光把漆給晒退了，我遂到商店裏買了一筒漆自己回家動手油漆那椅子。你想看我自己油漆的成績嗎？好極了，就同我到家中去吃中飯罷，我要拿給你看。」飯後伊斯特曼把從日本帶來的椅子拿給阿德姆森看。那椅子每只值一元五角美金，但是伊斯特曼雖富有千萬，却對那椅子異常滿意，因為是他自己弄漆來油的。

凱伯恩劇院的坐椅定貨價額共計九萬元。你猜是誰得到了定貨的合同——阿德姆森還是別人？並且從那時直到伊斯特曼死，他和阿德姆森都是極好的朋友。

你我應當從何處起始應用這個點金術呢？爲甚麼不就從你的家裏做起？我不曉得還有別的地方是更需要——同時也是最常忽略的。你的太太一定有點長處——至少你曾一度那樣想過，不然你決不會一定想同她結婚。但是你已經有多久不曾稱讚她的美麗了？多久？多久？

數年前我曾去紐伯郎斯威的米拉米奇河釣魚。我是獨居在加拿大森林中的一個帳棚裏。在那裏每天只能讀到鎮上出版的一份新聞報。因爲無聊，我遂將報上的一切都讀完了。一天忽然讀到狄克斯女士的一篇文章，立意極好，我便把它剪下存起。她說她已經聽厭了對將做新娘的講話。她認爲將做新郎的人也應當先懂以下的一段教訓：「在你未吻「甘言之石」以前不可結婚。你結婚前讀美女子是一種必然的傾向。但在你同她結婚以後去讚美她却是一種必需。婚姻關係不是只講誠實的地方，也是利用外交的場所。」

假如你願意每天在家很快活，永遠不可批評你太太的治家術，或作易招怨的比較她同你的母親。但，正相反，應當總讚美她的治家有方，明白的表示慶幸你得到她這位賢內助。縱然有時飯菜做的不對口味，也不可埋怨。只須說今天的飯菜沒趕上她前次做的那樣好，她一定不顧勞累的想法使你滿意。」

但是不可突然的這樣做免得她生疑；並且今晚或明晚，給她帶回一朵鮮花或一匣糖。不要只說：『是的，我應當這樣做』。趕快就做！並且給她一個笑臉，幾句甜蜜的話。假如作丈夫同作太太的人多能如此去做，我不信美國人的結婚，還會在六對之中必有一對要離婚。你想知道怎樣使女子愛上你嗎？好的，這裏有一個秘訣。這是很有效驗的，但並不是我想出來的。我是從狄克斯女士借來的。她有一次去訪問某最有名的重婚者，他曾獲得二十三個女子的苦心同她們的資財。（我們須註明一句，她是去獄中訪問的那位男士）。當她問他怎樣使女子愛上的，他回答說沒有一點巧計：所有你當做的就是同女子談關於她自己的事體。這個技巧照樣能用於對待男子。英國最聰明的首相狄斯瑞黎曾說過：『同一個人談關於他的事，可以使他靜聽幾小時不知倦。』

所以假如你想讓別人喜歡你，第六條定律是：

使別人自己感覺重要——做時態度須誠懇。

這本書你已經讀了不少。把它合上，立刻起始應用這種讚美的哲理於你最接近的人，留意魔術一般的效果。

本篇摘要

一，真誠的關切注意別人

二，笑。

三，記住了，一個人的名字對於他是最悅耳最重要的聲音。

四，做一個會聽別人講話的人。鼓舞別人多談他們自己。

五，談別人最感興趣的事。

六，使別人自己感覺重要！做時態度須誠懇。

第三篇 怎樣博得他人贊同你

第一章 你爭辯不會得勝利

在歐戰後的不久，一天晚上在倫敦我得到一個極可寶貴的教訓。當時我正做澳洲飛行家施密斯的私人經理。大戰期中他在巴力斯坦担任飛行工作，議和之後不久，他以二十天繞行地球半週，當時曾使世界震驚。澳洲政府贈給他五萬元的獎金；英皇授他以武士爵；一時他被全英國的人士所稱道！可以說是當時英國的林德伯了。某天在倫敦有名人設晚宴歡迎施密斯，席間坐在我右邊的一位來賓講了一段很幽默的故事，並且引用一句成語。

那位先生說這句成語是聖經上的。他錯了。我正曉得那句成語的來歷，一點不含忽。於是，爲了得到一種高貴感和表示知識勝於他，我乃毫不客氣的要爲他糾正錯誤。他勃然大怒。甚麼？那句話出自莎士比亞？不可能！笑話！

坐在我左邊的是我的朋友高蒙先生，他正是對莎翁的著作研究有素的。因此那位講這段話的某君和我皆同意把這個問題來問高蒙先生。高蒙聽完，在桌子下面用腳踢了我一下，說道：『代爾，你錯了。這位先生是對的。那句話是出自聖經。』

宴會散後在歸家的途中，我對高蒙說：『說真的，你知道那句話是莎士比亞說的？』
「當然是的，在莎翁的『哈孟萊特』第五幕第二節上。但是你知道我們是在一個盛大的宴會上的客人、代爾兄。何必去證明一個人的錯？那樣會使他喜歡你嗎？何不讓他自己保全面子？他並未問你的意見，何必同他爭辯？永遠躲避正面衝突。」高蒙這樣勸我。

『永遠躲避正面衝突。』說這話的人已經死了；但是他給我的教訓却仍然存在。

這是一個絕對需要的教訓，因為我一向是個固執的好辯者。我在小時和兄弟們凡事都爭辯。我進了專門學校，曾讀論理學及辯論術，且常參加辯論會。後來得又在紐約講授辯論術；有一次，我很恥於承認，我打算寫一本關於辯論術的書。嗣後，我會聽過，批評過，參加過，看過幾千個辯論的效果。從那些之中所得的結論是，普天之下想得到辯論勝利的惟一方法——就是避免辯論。應當像對響尾蛇及地震一樣的避之惟恐不及。

十次有九次，一場辯論的末尾，是爭辯者的雙方愈加堅決的各人覺得各人的意思對。

你不能獲得辯論的勝利。其所以不能者，因為你當真辯論失敗了，固然是失敗；縱然你勝利了；你還是失敗。甚麼緣故？好了，假設你辯論勝了對方，把他的意見指摘得全無是處，並證明了他是神經錯亂。然後怎樣？自然你覺得很高興。但是對方如何呢？你使得他自覺卑下。你傷了他的尊嚴。他會恨你的勝利。而且——一個人逆着自己的意見被說服之後，却

仍然固執着他原來的意見。」

互助人壽保險公司爲本公司的職員定下一條規則是：『不要爭辯。』真正的售貨員風度決不是爭辯。甚至也不是近於爭辯，人的心決不是那樣可以改變的。

舉一個例：數年前有一位好爭辯的愛爾蘭人歐海爾君來我的班上聽講。他受過很少的教育，但他却很好吹求。他以前當過汽車夫，後來改爲汽車公司推銷員，但成績不佳，他才來找我。談話之後，我曉得他常和他所想像給汽車的對方因意見不同發生爭辯。他對我說：『我常從別人的公事房走出來自己說道：「我教訓了那個人幾句。」誠然我駁倒了他，但是我却未能賣給他一點東西。』

我的第一個問題不是要教歐海爾君怎樣講話，最要緊的是訓練他怎樣少說話和避免與人爭論。歐海爾君現在已成了紐約懷特汽車公司有名的推銷員。他是如何成功的呢？他自己親口說：『假如現在我走進某人的公事房他說：「甚麼？懷特牌汽車？他的貨壞極了！你就是白送給我我也不要。我打算買胡賽公司的，」我說：「朋友，胡賽的車是好。假如你買他們的，你決不會有錯。胡賽牌汽車是著名公司的出品，他們的推銷員也能幹。」

他便無話可說了。無從爭辯起。假如他說胡賽牌汽車是最好的了，我也說是，他又沒的可說。他不能整下午說話，我們漸趨一致，拋開了胡賽牌汽車的問題，我講幾點懷特牌汽車

的好處。

當年假如遇見像這樣的情形，我早氣得面紅耳赤。我必說胡賽牌汽車的如何不好；我愈說它壞，對方便愈說它好；爭辯愈烈愈使他決心不買我的貨。回顧已往，真覺可笑。現在我學會了決不爭辯，並且得到無限的好處。」

聰明的賓富蘭克林說過：「假如你爭辯，反駁，你有時也會得着勝利；但那種勝利是空虛的！你永遠不能得到對方的好感。」

你自思想到底願意要那一種：空虛的勝利還是人家的好感？你不能兩者兼得。波斯頓的某種雜誌上有一次登過這樣的一首劣詩，但寓意却極佳，詩云：

「此地埋着霍威廉的身體，他爲自己的正確意見而死！他是對的，死得對的，但是他却像是因錯誤而死。」

你或許是對的，死得也對；但是若講到想改變一個人的意見，你就是對了也和不對是一樣的無用。

前威爾遜總統時的財長麥克杜說，由於多年的政治經驗，他明白了「用辯論折服無知識的人是不可能的。」

「一個無知識的人？」麥克杜先生你說的太溫和了。據我的經驗講，你想用辯論改變任

何人的意見都是不可能的。

舉一個例，所得稅顧問巴森氏同一位政府稅收稽查員發生了一小時的爭論，爲了一筆九千元的款子。巴森氏說這一筆錢事實上是收不進來的呆帳，所以不能課人家的所得稅。那位稽查員却不以有然，非要徵稅不可。

巴森氏在我的班上說道：「那位稽查員是冷酷，傲慢而又執拗。講道理說事實對他都等於廢話。……爭論愈久他是愈加執拗。因此我決定避免爭論，改換題目，並稱讚他幾句。」

我說：「我想這個問題是容易解決的。我對於稅賦雖然研究過，但終是書本上的知識。你的知識全由實在的經驗獲得的。我有時希望能得一個像你這種的職業，我一定可以獲得很有用的知識」。我確是在真心說。

好了，那位稽查員從椅子上伸一個懶腰，開始談他自己的工作，講了許多他所發現的各種舞弊的狡計。他講話的語氣漸轉和平；隨後又談到他自己孩子們。在他臨走的時候，他對我說回去再把這個問題考慮一下，過幾天給我答復。

三天後他又來見我，並且告訴我說那一筆進款的稅決定不徵了。」

這位收稅稽查員正是表現普通人所常有的一個弱點。他想要的是一種高貴感；巴森氏愈同他辯論，他愈發使出他的公務員的權力以表現他自己的重要性。但到了他的重要已爲人所

承認，爭論也停止了，他的真我漸漸擴大，遂變成一個有同情心的人了。

拿破侖的侍僕長康斯坦特常陪拿破侖的情人約瑟芬打檯球。康君在他寫的『拿破侖私生活的追憶』一書上曾說過：『雖然我的檯球技術不錯，我總是設法讓她勝過我，那樣使她異常歡喜。』

讓我們從康君學得這個永久的教訓。我們應當讓我們的顧客，愛人，丈夫，太太在小的爭論時駁倒我們。

佛教有句名言道：『仇恨是不能用仇恨而是用愛來消解的。』一種誤會決不是能用爭論可以解決的，而需要用機智，外交，懷柔與同情他人的見地。

林肯曾申斥過一位與同事發生衝突的青年軍官。他說：『打算成大事的人！決沒有時間可以用作同別人爭辯，也不容他承受爭辯的結果如損傷性情及失却自制。你對於某件事物若沒有與人享平等的權利時，應當遜讓一大部分，你對於某件事物縱然享有全權，也應當遜讓一小部分。同一條狗爭着走路而被牠咬你一口，不如讓牠一步。被咬之後，就是把狗宰了，你的傷口還是痛的。』

所以定律一便是：

想得辯論勝利的唯一方法就是避免辯論。

第二章 與人結仇的原因及其避免法

當年老羅斯福總統在白宮的時候，他自己承認假如每天的言行有百分之七十五是對的，那就算達到他的最高希望標準了。

假如像老羅斯福那樣人物的最高希望只到那裏，你我常人又當怎樣。

假如你能担保有百分之五十五的時候是對的，你大可以走向華爾街，一天賺上百萬，買一艘遊艇，並娶一位美麗的舞女。假如你不敢担保百分之五十五的時間是對的，你有甚麼資格說別人的錯誤？

你可以用眼光，聲調同態度告訴一個人有錯誤，其效果和你用嘴講出的一樣——假如你告訴了某人的錯誤，你以為他會贊同你嗎？決不會！因為你直接打擊了他的知識，判斷，高貴同自尊。那使他想若要報復你，決不能使他的意見有一點改變。你可以搬出伯拉圖及康德的羅輯學來同他講道理，但是你不曾變更他的意見的，因為你傷了他的感情。

永遠不要開口就說：『我要證實給你這個那個。』那是頂不好了。那等於說：『我比你高明。我要告訴你幾件事並使你的錯誤意見得以糾正。』

那是等於挑戰。那會引起反感，不等你開口說，對方已經準備好同你應戰。

即或是在最溫和的情形之下，想改變人的意見也是很不容易的。那末在更難堪的情形下

又如何？爲甚麼自我困難呢？

假如你想證實一件事理，不要使人家知道，很巧妙敏捷的去做，使別人不曉得你是正在證實一件事理。『人們願意受教導，像是你並非在教導他，人們所不知道的事，提醒他說是他忘記了的。』

嘉斯特費爵士會對他的兒子說：『須比別人更要聰明，假如你能的話；但却不可告訴別人你比他們聰明。』

二十年前我所相信的事情，現在我很難再相信，除了在小學時背過的算術九九歌；我並且起始懷疑愛因斯坦的學說。二十年後我也許不相信現在我正寫的這本書。我現在對任何事都不像以前的敢於確信。蘇格拉底曾屢次在雅典對他的學生說：『我僅知道一件事；那就是我不知道任何事。』

好了，我不敢希望能比蘇格拉底還高明；因此我再不告訴別人他們是錯誤的。那對我確實有好處。

假設某人說了一句話你以爲不對——是的，縱然你確知道他是錯了——何不這樣說：『好了，現在，你看，我是另一種想法，但我不見得對。我常是有錯的，假如我是錯了，我願意改正過來。讓我們看看事實？』

像：『也許我不對。我常常如此。讓我們看看事實。』的辭句，真是有異樣的魔術法。普天地下甚至住在水裏的人，決不會當你說：『也許我不對。讓我們看看事實。』時還表示反對的。

那正是科學家所做的。有一次我訪問著名科學探險家斯蒂凡森，他曾在北極圈住十一年，有六年之久的生活所特除水與肉外無一物。他告訴我一件正在做着的試驗，我就問他打算證實一件甚麼。他的回答使我永遠不能忘懷：『科學家永遠不敢去證實任何事。他僅在試看去尋得事實。』

你願意在思想時合乎科學化嗎？好了，沒有人能阻止你，除了你自己。

你永遠不會遇着困難，若是承認你自己也許會有錯。那可以止住一切爭論並引起別人會像你一樣的公平，寬厚。那能使他要承認他自己也許會不對。

假如你確實知道某人是錯了，你極魯莽的指給他，將發生甚麼？讓我舉一個特別的事例。紐約的一位年輕律師斯君，最近曾在美國最高法院辯護一件重要的案件。這案件包括一筆很大的錢數和一個重要的法律問題。

在辯論進行之中，一位最高法官對斯君說：「海軍法的出訴期限是六年，不對嗎？」斯君注視法官幾秒鐘之後，魯莽的說道：「大法官閣下，海軍法上並沒有出訴期限的法

規。」

「全法庭裏一陣靜默，」斯君在我的班上自己講當時的情形，「室內的溫度像是降落到零度。我是對的。法官——錯了。並且我已經告訴了他。但是他對我表示好感嗎？不。我仍然相信法律是站在我的這邊。而且我曉得那次的講話比以前都好。但是我却不曾說服他。我做了一個大錯，直接告訴一位有學識又著名的人，他是不對。」

很少人是合乎邏輯的。大多的人們都是武斷，偏見。我們大多都是懷着預有的己意，嫉妬，懷疑，懼怕，猜忌，和驕傲。並且大多數的人都不願改變他們對於宗教，主義，頭髮的樣式及對嘉栢爾的意見。因此，假如你打算告訴別人他們有錯，請每天早晨都讀一遍羅賓遜教授的一段文章：

「我們時常自己改變意見，都毫無阻力與困難，但是假如有人告訴我們的錯處，我們倒恨這種歸咎並變狠了我們的心。在我們的一種信念養成的時候，我們決不留意，但到有人建議我們取消那種信念，我們却會感到對那信念有過火的執着。並不是我們對那個意見有甚麼偏愛，而是我們的自尊心要受到威脅。「我的」兩個字在人類的事項中是最重要的。當說會「我的」午飯，「我的」房子，「我的」狗，「我的」國家，「我的」上帝時，「我的」二字是有同等的力量。他們不僅恨人家指說我的表錯了，或是我的車破舊，並且不願意別人糾正我們的任何

事情。我們願意繼續信我們一向認爲是對的，任何由懷疑我們的臆說而引起的不悅，都將使我們去找藉口來辯護何以我們那樣信。其結果是大多數我們的所謂推想，都用於尋找飾辭繼續相信我們所已信的。」某次我請一位室內裝飾師爲我的家裏配置些窗帷。等帳單開了來，我看了大吃一驚。

幾天後，一位朋友來我家看見了那窗帷。我提到了它的價錢，那位朋友却像是得意的說道：「甚麼？貴得可怕。我恐其你是上個大當。」

真的嗎？是的，他說的是實話，但是人們很少願意聽涉及他們的判斷有誤的實話。因此，我也同別的人們一樣，開始爲自己辯護。我說買好的東西終久還是上算的，你不能用大減價的價錢，買到質料好又有美術意味的東西，等等。

第二天又有一位朋友來我家。他對那窗帷大加真誠的讚美，他且表示願意也照那樣式爲自己家裏掛一套。我當時的反響和昨天的大不相同了，並且說道：「好了，說實在的，我買得太貴了，我覺得有點後悔。」

當我們有錯時，我們會對自己承認。並且假如對方能做得巧妙婉轉，我們也會向別人承認自己的錯處，甚至又覺得我們的坦白寬大是光榮的，但是有人想硬把不合口的事實往我們的食管裏搗，我們決不能容納的。

美國內戰時期的著名輿論家格瑞里同林肯總統的政見大不相同，他相信使用一陣論辯，嘲笑和詬罵之後，可以令林肯贊同他。他於是發動了最嚴峻的攻擊，月復一月，年復一年。事實上，就在林肯被刺的夜裏，他寫成了一篇兇狠，苛極，嘲弄林肯的私事的文章。

但是所有這些酷烈的攻擊，使得林肯贊同格瑞里了嗎？完全沒有。嘲笑和詬罵是決不會有用的。

假如你想得些最好的建議用以去待人並改善你的品格，最好是讀富蘭克林的自傳——一本最引人入勝的偉人故事，也是一本美國的文學名著。在他的自傳中，他述說自己如何克服壞極的好辯習慣，並把自己造成一個最能幹，最和藹的美國歷史上的外交人材。

某天，富蘭克林還是一個頑強的青年，一位朋友教的老教友把他喚到一邊，用幾條沉痛的道理痛斥他，大意如此：

「賓，你太不應該了。你的意見對於不同于你的人們是一種打擊。他們的事別人都不願管。你的朋友們都感覺到不在他們面前時更快活。你所知道的太多了，至於沒有人再敢告訴你任何事。實在的，沒有人想再那樣去做，因為他們盡了力反而不落好。因此你將不會再知道比你現在已經曉得的更多一些的事，而且你所已知的才僅僅一點。」

我所知道關於富蘭克林的最好的一件事情，就是接受了那次的責備。他已經夠年歲，夠

聰明去明白那個真理，並感覺到若不痛改必歸失敗，並遭社會的擯棄。因此他頓然翻改，立刻改變了原來的固執同驕傲的惡習。

富蘭克林自己說：「我定下一條規律，捨棄一切直接和別人的意見衝突的地方及絕對確說我自己的見解。我甚至避免用每個字或句子凡表示固定意見的如「當然的」，「無疑問的」等，並且我都改用如「我推想」，「我恐怕」，或是「我想像」怎樣怎樣；或者說「目下我以為是這樣」。當別人確說一件事理而我以為不對時，我決不容許自己立刻駁斥他的不對；在回答時我將說在某種情形之下他的意見算是對的，但在目下這種情形，那似乎是有點不同。不久我便看出我這種改變後的態度大有好處；凡有我加入在內的談話愈見融洽了，我這種謙遜的述說意見法使他們都易於接受而少衝突；我自己有錯時也受到很少的屈辱，並且當我對的時候，我更容易勸誘他們放棄他們的錯誤而贊同我的意見。

這種作法起初是很與自然趨勢相左，但最後却變成十分容易，並對我已成習慣，以至五十年來很少再聽見我說出一句武斷的話來。我想就是這種習慣，使我每提議新法律或修改舊條文時對於民衆們是異常有力量；因為我我不善演說，決談不上流利，用字時還常常遲疑，說出來也不全對，然而一般說來，我的意見却都獲得贊成。」

富蘭克林的方法用在商業上將如何？讓我們舉兩個例子。

紐約自由街的馬杭尼君，專售賣煤油業所特用的器具。他替長島的一個老主顧代定了一批貨。那種用具製造圖的藍色紙已經被批准，開始製造，忽然發生一件不幸的事情。那位定貨者同他的朋友們談起此事，他們都警告他是弄了大錯。有的說那器具太寬，有的說太短，太這太那。他的朋友把他攪擾得着急來。他立即打電話給馬杭尼君，起誓說他決不接受那已經在製造中的器具。

馬君親自報告這段事情說：「我已經很細心的查驗了，一點錯處沒有，我們確實知道是對的，並且我曉得他同他的朋友們根本對這器具的構造不懂，但是我知道這樣說給他是危險的。我親自去長島見他，我剛走進他的公事房，他立刻跳起直奔我來，着急的說話，他急得說話時竟握緊拳頭。他痛斥我和他定製的器具，結尾說道：「現在你打算怎麼辦？」

我平心靜氣的對他說他讓我怎樣辦我都照做。我說：「你是將來要付款的，當然你是要能合你使用的東西。但是，須有人担起責任，假如你認為自己的對，請給我們一張構造圖樣，雖然我們已經為你費去了二千元，那也沒關係。只要能使你滿意，我們甘願損失那二千元，但是，我要同你講明，假如我們按照你的圖樣去做將來你須負責。假如你可以容我們繼續我們所設計的做，我們將來負責。」說到這裏，他的氣漸趨平靜，最後說道：「好極了，你就繼續做吧，但假如做的不對，上帝幫助你。」

結果還是我們做對了，他已經又允許本季再定兩批貨。當這位顧客侮辱了我，握着拳頭向着我的臉大聲指責我不懂我自己的買賣時，我竭力自制，不要同他爭辯。那真是很費自制的力量，但那是值得的。假如我說出他的錯並開始爭辯起來，那也許會引起一場訴訟，感情破裂，經濟上的損失和丟掉一位重要顧客，我很相信告訴某人說他錯了，是不值得的。」

讓我們再說另一個例子——記住了這兩件事例也是其他上千的人所常遇着的。紐約泰來木廠的推銷員柯羅萊君自己說他許多年常明告木材檢查員的錯處，他常在爭辯時得獲勝利。但是他却未得一點好處。柯君自己說：『這些檢查員，正如棒球比賽的裁判員一樣，他們所決定的絕對不能更改。』

柯君眼見他的木廠因為他在爭辯上獲勝而損失了上萬的錢。因此在他來我班上聽講以後，決定要改變方針，放棄爭論。結果是甚麼？以下是他自己班上所報告的：

『某天早晨我的公事房的電話鈴響了。打來電話的人是一位盛怒的顧客，說我們送到他工廠去的木料滿不合格。他的工廠已令我們的載貨汽車停止卸木料，並且讓我們趕快想法把木料運回來。當送去的木料已經卸了四分之一，那家工廠的木料檢查員說和原定的木料貨質差百分之五十五。因此他們便拒絕接受。』

我立刻動身去那家工廠，在途中我想到甚麼是對付這件事的最好方法。若在平常遇着這

種情形，我一定根據木材等級規則及我已往的檢查木材經驗，去說服那個檢查員，我們送去的木料完全合格，並且指出他弄錯了檢查規則，然而，我想應用一下我剛學的處世奇術。

我到了那家工廠看見他們的購料員同檢查員的神氣很不對，全準備好了和我開交涉同辯論。我走到那木料的地方；並請他們繼續的卸，以便讓我看錯在何處。我請那位檢查員把以前認為不合格的挑出來放在一邊，把合格的另放在一邊。

我看了一會便曉得他的檢查過于嚴格並且錯誤了規則。送去的木料是白松，我曉得那位檢查員只學過關於硬木的知識，對於白松他實在不很內行。白松是我最清楚的，但是我曾對他的檢查表示反對了嗎？一點也沒有。我只留心看他檢查，慢慢開始問他那些不合格的原因何在。我不曾暗示他一點他的檢查有錯。我一再的問到原因是爲了將來再送木料時，專選他們所願意要的。

我以友好合作的態度問他。並說他所檢出不合格的是很應當。漸漸使他高興了，並且我們之間的緊張關係也開始融解消散了。偶然說一句很細心想過的話，使他在心裏起了一種意思，他所認爲不合格的木料也許根本是合格。我很小心不要使他想到我在如此做。

漸漸他的態度完全改變了。他最後向我承認自己對於白松經驗很少，並開始問到我許多問題，我便解釋給他說，我們所送來的木料怎樣是都合格的，但却不勉強他們都收下假如認

爲不合他們的用。他最後發現了自己的錯處，所挑出來不合格的木料其實也都合格。

最後結果是在我走了之後，他又完全把木料看一個過，接受了所有送去的木料，立刻付給我們現款。

只在那一件事上，一點機智和決定不告給別人說他是錯了，使我們的木廠少損失一百五十元現款；至於我們對他們的信譽的金錢價值決不僅此數。」

不過，我在這一章裏並未演出新的道理來。一千九百年前，耶穌基督已經說過：「趕快贊同你的反對者。」

換句話說，不要同你的顧客或你的丈夫或你的反對者爭辯，不要告給他說他是錯了，不要惹起他的火，但要用一點外交術。

四千多年前埃及國王曾教給他的兒子說：「須會折衝。它能帮助你達到你的目的。」因此，假如你想博得別人贊同你的意見，定律二是：

對別人的意見表示尊重。決不可明告某人說他錯了。

第三章 假如你有錯時應立刻承認

我家正住在大紐約市的地理中心區；但是從我的房子走出去一分鐘的路，就是一片清新的樹林，春天叢生的覆盆子滿開了白花，小松鼠就在那裏築巢育子，馬尾草長得高過馬頭。這塊未被踏壞的地方名叫森林公園。我時常帶着我的波斯頓狗瑞克斯去那裏散步。牠是一條很馴良可愛的小狗，而且因為在那公園裏很少遇見一個人所以我常不給小狗繫繩索或口籠。

一天我們在那公園裏遇着一位騎着馬的警察，他像是不待施行權力急的發癢。他見着我便大聲喊道：「你爲甚麼不給狗繫繩索帶口籠？你不曉得那是違法嗎？」

我柔和的回答說：「是的，我曉得，但是我想牠在這裏是不會咬着人的。」

「你不用「想」！你不用「想」！法律是不管你怎樣「想」的。那個狗會咬死一個松鼠或小孩的。現在我且容你這一次；但下一回再見你不給狗繫繩索時，我一定要報告給法官了。」

我謙遜的答應遵守。嗣後幾回，我確曾給瑞克斯帶了口籠。但是牠極不願帶那個東西，我也不高興給他帶；因此我們決定憑運氣吧。有幾天都安然無事，終於某一次我們又碰上釘子了。一天下午我帶瑞克斯跑過一個小山去，一眼望見了又是那位警察騎着一匹棕色馬。瑞克斯本已在我前面，却一直奔向那位警察。

我知道這次有點騎虎難下了。因之我不等那警察先開口，便自己說道：「警官，你這次捉住我了。我承認錯，我沒有可辯白的，上星期你警告過我說若不給這狗帶口籠將罰我。」

「現在，好了，」他柔和的說。「我也曉得帶這樣一條小狗來此遊玩是很愜意的。」

「誠然愜意，不過却是違法的。」我自己說。

「好了，像這樣的小狗大約不會咬着人的。」警察代我分辯道。

「不，牠也許會咬死小松鼠呢。」我又說。

「現在，好了，我想你把事情看得過於嚴重了，」他對我講。「我告訴你怎樣辦，你就讓牠跑過山去，我看不見了，就算完事了吧。」

那位警察，具有普通的人性，願意要些高貴感；因此當我自己承認有錯時，他的自尊心得以發展，遂開始用寬大的態度表示饒恕我。

但假設我努力自己辯護我的錯處——好了，你曾經與警察發生過爭論嗎？

但是我不和他爭論，我承認他的絕對是，我完全錯；我立刻自己承認，公開的，誠懇的。這件事情因為我幫他說話，他代我分辯，而得圓滿解決。嘉斯特費爵士決不會像這位警官再仁慈，一週前他還用法律威嚇我呢。

假如我們知道非要去見法官不可，何不先同對方說好了。而彼此私下解決了爭執呢？我

們自己說自己的錯，豈不比由別人嘴裏說出我們的不好受的多嗎？

在你知道別人想說或要說出你的一切不對處之前，你自己趕快找機會說出來它，使他無話。你可以有十成的把握，得着他的仁慈寬厚態度，減輕你的錯處——正像那位警察對待我和瑞克斯一樣。

華倫君是一位商業藝術家，曾用這種方法得到一個極易怒好罵的顧客的信心。華君在講他的一段故事時說道：

「在作廣告畫時，主要的是必須使它精確恰當。有時廣告公司主人交來定活，立刻等着要用，因此畫的小錯處很難全免。我就知道有一位先生專會挑小錯處，我常從他的公事房不愉快的走出來，不是因為他的批評，是因為他攻擊的地方不當。最近我送給他一件忙中趕出的畫，他打電話來叫我立刻去見他。到那裏我一看正是所想到情形，他異常之怒，正準備好要批評我一大頓。我却想到要應用剛學過的自己責備的方法。因之我便說：「先生，假如你說的對，我準是錯了並毫無可恕。我替你畫圖已經許多年了，應當知道該怎樣畫才對，我覺得很慚愧。」

立刻他開始替我分辯道：「是的，你說的對了，但是這並不算大錯。僅只——」我插嘴說：「不論錯的大小，也都有很大的關係，會讓別人看了不高興。」

他打算插嘴說話，我却不容他說。我是自有生以來，第一次自己批評自己，我很願意這樣做。我繼續說道：「我實在應當多加小心，你派給我很多工作，你應該得到滿意的東西，所以我想把這幅圖，從新再畫一張。」

「不！不！」他堅決的說。「我不打算太麻煩你。」他開始誇獎我的畫，並說只須稍改一點就成了，而且我的一點小錯決不會使他的公司受損失的。僅只一點小節，用不着太過慮了。

我的急於批評自己使他的怒氣全消。最後他邀我一同去吃點心；在分手之前，他開給我一張支票，並又委託我畫一幅新的圖樣。」

任何傻子都會自己辯護自己的錯處——也就是傻子常這樣做——但是自己能承認錯的人，却可以使他高出別人一頭，並會得到一種高貴的感覺。舉一個例，歷史上所有記載當年美國南方的李將軍的事蹟之中最可稱讚的一件事，為他自己把在蓋提斯堡一役的失敗，完全歸咎於他自己一人的身上。

李將軍部下的名將畢凱特的那次衝鋒，在西洋史上可稱為輝煌動人之至。畢凱特本人的樣子極其英俊，他的赤褐色的捲髮長披到肩；像拿破侖之征義大利時一樣，他每天在戰場上都寫熱烈的情書。在那一幕悲慘的七月的下午，他騎着馬，姿態飄洒地軍帽斜戴至右耳上，

放馬直奔北方聯軍的前線時，他的部下全體爲他喝采，並都追隨在他的馬後向前挺進。一時但見人聲浩蕩，隊伍前後密接，軍旗飛揚，刀光閃亮，真正威風壯觀。北方聯軍陣地遠遠望見，也不禁發出讚歎之聲。

畢凱特的隊伍疾急前行，踏過果園，禾田，草地，越過一座小山。當隊伍前進之時，敵軍連續發炮射擊屢屢命中，但仍不之顧，勇敢前衝勢不可當。

突然，聯軍埋伏在山背石城的步兵自後蜂擁而出，對了毫無防禦的畢凱特軍隊，以排鎗齊發。山頂上火光大起，人死累累，其慘烈直似火山爆發。僅幾分鐘，畢凱特部下的旅長除一人外皆已陣亡，五千大軍死傷僅餘不及一千矣。

阿米斯泰領着最後的殘軍奔上石城，以指揮刀挑起軍帽，大喊：「同志們努力！」他們的士氣爲之一振，努力搶上石城，以短刀刃敵，槍把向敵人頭上亂擊，終於把南軍的戰旗豎立在山頂。不過那面旗只在風中飄搖了幾分鐘之久。雖然爲時甚暫，却是南方同盟軍戰功的最高紀錄。

畢凱特的那一次衝鋒——輝煌，壯烈——但也就是末尾的起始。李將軍已經失敗，他無能再向北進。他曉得。

南軍的命運已經完了。李將軍大受打擊，極爲沮喪，他立即向南方總統台維斯辭職，請

其另派「年青有爲的人」前來統軍。假如李將軍想把畢凱特的慘敗歸咎於別人，他可以找出很多的藉口來。他的幾個師長都不稱職，騎兵也沒能趕到接應步兵，等等的錯處。

但是李將軍決不願歸咎別人。當畢凱特帶領殘軍退回原線時，李將軍隻身騎馬出來迎接他們，令人可敬的說道：「所有的結果都是我一個人的錯，這一仗是我自己戰敗的。」

歷史上的大將很少曾有如此的勇氣與品德敢這樣承認。

賀巴德是一位能够激起全國人的聰明作家，他的譏刺的筆調時常惹起劇烈的憤恨。但賀巴德以他那稀有的待人技術，時常可以化仇人爲朋友。

舉個例，每當讀者給他寫信來指摘他的作品不對，末後痛斥他如此如彼，賀巴德必是這樣函覆他的讀者：

「細想了之後，我自己也不能完全贊同。我昨天所寫的，今天我也許就不以爲然了。我很榮幸你想到這個問題。下次你若離我們近時，請過來一談。我們先於相隔十哩外，握手言歡。」

有人像這樣對你，你將怎末辦？

當我們對的時候，讓我們設法巧妙婉轉的使別人贊同我們的意見；當我們有錯時，假如我們對自己誠實，這真是最常遇到的。讓我們趕快坦白的承認錯處。那個方法不但可以產生

驚人的效果，而且，信不由你，在許多情形之下，它比你設法自己辯護自己還有趣的多。記住了這句古老格言：「用爭奪你永遠得不到滿足，但用讓步却可以得着超出你所希望的。」

所以，假如你想博得別人贊同你的意見，很應該記住定律第三條：

假如你有錯，趕快坦白的承認。

第四章 訴諸理智

假如你在憤怒之下，對別人發作一陣，你的氣隨之消失，心中也高興了。但是別人怎樣呢？他能分享一點你的高興嗎？你那挑戰的口氣，敵意的態度，使他容易贊同你的意見嗎？威爾遜總統說過：「假如你握緊兩隻拳頭來找我，我想我可以告訴你，我會把拳頭握得更緊；但假如你找我來，說道：「讓我們坐下商議一番，假如我們之間有何意見不同處，想法看看原因何在，主要的癥結是甚麼」，我們會覺得彼此的意見相去並不十分遠，我們的意見不同之點少，相同之點多，並且只須彼此有耐性，誠意，和願望去接近，我們是不難完全相合的。」

對於威爾遜這段話的真理，沒有人能比小羅克費勒再信服的了。一九一五年小羅（煤油大王的兒子）被科洛瑞多州的人人所輕視。美國工業史上的大流血罷工，一直震蕩了那一州有兩年之久。憤怒兇狠的礦工要求科州煤礦公司提高工資，那家公司正是小羅管理，財產被破壞了，請出軍隊來彈壓，數度發生流血事件，罷工工人被擊斃甚衆。

在這種情勢下，滿是仇恨的空氣裏，小羅打算獲得罷工工人聽從他的意見。而且他成功了。怎樣的呢？故事如此：用了幾個星期去交朋友，小羅最後對罷工運動的代表作演說。這一篇演說辭真是一件傑作，它發生了驚人的效果，它把工人們對小羅的憤恨怒潮完全平息。它使許多人都佩服了小羅。那篇演說會以那樣友好的態度達出，結果使工人們都走回工廠去做工，絕不再提他們以流血而爭的增加工資問題。

這裏是那篇著名演說辭的開頭。注意它在語句之間所流露的友愛。

先記住了小羅的演說是講給一夥人們，在幾天之前還要把他的脖子吊在酸蘋果樹上的；然而他說話的和靄謙遜，更甚於對一羣傳教醫士們演說。他的演說中放射出的句子滿是「我很覺得光榮能來到這裏」，「拜訪過了你們的家」，「會見過了你們的妻子」，「我們並非陌生人相遇而都是朋友」，「友好互助的精神」，「我們大家的利益」，「我之能在這裏全是蒙你們的厚愛」。

「今天是在我一生中最值得紀念的，」小羅開口說：「我這是頭一次如此榮幸，得與這大工廠職工們的代表，廠方的職員同監察們相見，而且我確切的說，我極認為光榮能來在這裏，並且在我活着的期間永遠要記住了我們聚會的這一天。假使這次聚會是開在兩星期之前，我站在這裏直是一位陌生人，所能認識你們的面孔也只有少數。我得有機會到南煤區的各帳棚都看一遍，同諸位代表，除了走的不算，都各別作一次私人的談話。看過了你們的家庭，會見了你們的妻兒老小，我們今日在此相見並非陌生人，却是朋友。而且就是本着這種相互的友誼我才十分高興得這個機會來和你們一齊討論我們大家的利益。」

然這個會全是廠方職員同工人們的代表，完全是蒙你們的厚愛，我才能來在這裏，因為不幸我在兩方都不是你們其中之一；然而我却覺得我與你們有很近的關係，因為我代表本工廠的股東和董事。」

這段演說辭，不是一個化敵人為朋友的手段的好極優美的例子嗎？

假設小羅克費勒用另一種方式。假設他同礦工們爭辯，用可怕的事實恫嚇他們。假設他暗示他們的錯誤或引的羅輯學定理證明他們確實是錯誤了。但結局將怎樣呢？恐怕更激起憤怒，仇恨同暴動。

「假如一個人的心和你有衝突，對你無好感，你就是搬出所有的羅輯學來，也不能使得

他贊同你的意見。好責罵的父母和慣作威福的上司同丈夫及好吵鬧不休的妻，都應當明白人沒有願意改變心意的。人們不會被迫贊同你或我的意見。但是他們却可以被引導去贊同，假如我們是很和藹很謙遜的做。」

林肯在百年前就說出過這樣的意思。下面是他的話：「一句古老真實的格言說：『一滴蜜比一加崙毒汁，能捉住更多的蠅子。』對人也是如此，假如你想使一個人贊同你的理由，首先要使他信任你是他的好朋友，那就是可以捉住他的心的一滴蜜；那也就是達到他的理智的大路。」

商人們懂得以友好的態度對待罷工者是最上算的，舉個例，當懷特汽車公司的二千五百工人因要求增工資而罷工時，經理勃萊克並不會震怒，痛斥，威嚇或說是共產黨的鼓動。事實上他反而誇獎工人。他在克里夫蘭報上登一個廣告，慶賀他們的「放下工具的最和平方法」。看見罷工糾查隊沒有事做，他買了很多棒球及球棒，讓工人們玩。

勃萊克經理的這種友愛所完成的，正與其它的友愛所應該完成者一樣：它也產生友愛。因此那些罷工的工人借來了很多掃帚，鍬，垃圾車，開始打掃工廠週圍的亂紙，火柴棍，紙烟及雪茄尾巴，請想像之！試想為爭工資及工會的罷工工人們却開始在工廠的周圍作掃除運動。這種情形在美國勞工鬥爭史上實未之前聞。那次的罷工在一週內圓滿解決，雙方毫未發

生惡感或怨恨。

韋伯斯特大律師的樣子像一位神，說話像耶和華，他是一位最成功的律師，但從未爭辯過一件訟事；然而他提出自己的有力的意見時却用極其和平的句子如：『這將要請見證人們考慮』，『這或許很值得細想一想，諸君』，『諸位，我相信這幾件事實你們是不會遺忘的』，或者說『你們，只用你們的天性常識，很容易看出這幾件事實的重要的。』決不用恐嚇，不用高壓的手段，從不想把他自己的意見強使別人相信。韋伯斯特用的是柔和的說話法，平和友善的接近，而且這樣會幫助他成名。

你也許永遠不會被請去調解罷工或對了法庭見證人們演說，但是你也許需要把你的房租減低點。這種友善的與人接近法可以幫你的忙嗎？讓我們看看。

工程師斯托伯君嫌他的房租太高了，想要求減低一點，但是他曉得房東却是一個極固執的人。斯托伯君在我的班上自己說：『我寫給房東一封信說，等房子合同滿期我將不繼續住了。但實際上我並不想搬家，假如房租能減低一點我就還租下去。但情形很難，別的住戶也曾交涉過減錢都未得成功。許多人都對我講房東是一位很難對付的人。但我心上自己說：『我正在學習如何待人的一種課程，所以我將要在他身上試一下，——看看有無效力。』

房東在接着我的信之後，便帶着他的書記來找我。我在家門口迎着他，並使用斯考伯的

熱烈歡迎人的方法。我頭一句話並不說嫌房錢太貴。我先說如何喜愛他的房子。請相信我，我確是「真誠的讚美」。我表示佩服他管理這些房產的本領，並且說我真想再續住上一年，但只是担負不起房租。

他像是從來不曾聽見過房客對他這樣說話。他簡直不知該怎樣處置了。隨後他開始對我講他的困難處，對房客很不滿意。有一位給他寫過十四封信，有些直是等於辱罵。又有一位房客恐嚇他說，假如他不能使樓上住的一位人夜間停止打鼾，必將把租房合同撕碎。他對我說道：「有一位像你這樣的房客，心上是多末舒服。」隨之還未等我開口，他便說替我減去一點房錢，我想能多減點，我說出所能擔負的房租數目來，他毫末計較就答應了。

在他臨去的時候，又轉來問我希望他怎樣代為裝飾房子。假如我也用別位房客使用的方法要求他減房錢，我敢說也會遭到像別人一樣的失敗。我之能獲勝利，全賴這種友好，同情讚賞的方法。

讓我們再舉一個例。這次說一位女士的經驗談，長島花園城的黛太太。她自己說道：「最近我會請幾位朋友來參加一個小規模的宴會，這次宴會對我也很重要。自然，我極盼望在宴會上諸事都很如意。總司務埃米爾一向在這事上是最能幫忙我的。但是這一次却使我大為失望。宴會中的飯菜等完全失敗。埃米爾也沒有到場。他只遣一個侍者來招待我們，那個侍

者簡直不會伺候過上等宴會，他竟然對我請的首席客人在最後上菜。肉做得老的嚼不動，其它的菜也糟糕之至。真是難堪，我實在忍不住火了。然而對於客人不得不努力陪笑，使宴會終了。我心裏早想到，等我見着埃米爾君，一定要嚴厲質問他一番。

這件事發生在一個星期三，第二天我去聽講對人關係的演講。在聽講的時候我想到假如把埃米爾叱責一頓也是毫無用處。而且反令他憤怒懷恨，將來也無法再求他幫忙了。我試從他的立場着想，菜不是他買的，也不是他親手做的。他的侍者有些是太笨，他也沒辦法。大約我把這事看的太嚴重了，未細加思索便發怒起來。因此本打算責備他的，我反要對他友好的方法。我決定起先誇獎他，結果是異常圓滿。第二天我見着埃米爾時，他憤憤像已準備同我大起衝突。

我說：「埃米爾，我要請你知曉逢我請客時有你在背後，真是對我的幫助極大。你是紐約的最能幹的總司務。當然我明瞭前次宴會的飯菜不是你買來親手做的，那一天的事你當然愛莫能助。」

暗雲果然消散，埃米爾笑着說道：「誠然是的，太太。原因全在廚師的不好，那不是我的錯。」于是我繼續說道：「埃米爾，我打算再請一次客，我需要你供獻意見。你認為我們可以再給廚師一次機會嗎？」

「噢，當然的，太太。一定不會再發生像上一次的情形了。」
下一個星期我又設了一次小宴，埃米爾同我斟酌的菜單。不再提上一回的錯處。

當我們到了席間，見桌上擺着兩束美麗的美國玫瑰花。埃米爾親自在旁照料，他對來賓的小心殷勤，像是請有瑪利女皇在坐一樣。飯菜無不適口，上菜的秩序也好。四個侍者在旁伺候。最後是埃米爾親手做的點心捧上。

席散之後，首座的來賓問我：「你怎樣對付的那個總司務？我從來不曾見過這樣的殷勤伺候。」她猜對了。我用友好的態度與誠懇的讚賞使得他高興。」

當年我還是密蘇里州的一個赤腳走過樹林去上學的小兒時，我曾讀了一段關於風和太陽的神話。風和太陽爭執誰的力量最大，風說道：「我能證明我最強。看地下正走着一個老者身披大衣，我能比你更快的使他把大衣脫了去。」

於是太陽便先躲進烏雲裏，風使出他的威力狂吹，但是風愈吹得大，那老者愈用手拉緊了大衣。

最後風的力竭了，停止了，太陽從雲彩裏走出來，開始對了那老者和氣的笑。不久那老者便用手拭他的前額並將大衣脫去。太陽於是對風說道：「仁慈和友善永遠是比憤怒和強暴更有力量。」

在我剛會讀這段故事的時候，這故事的真理却已經遠在波斯頓城有了實在的證明。波斯頓是美國的文化教育的歷史中心，我小時不敢想像能得機會一往瞻仰。當時證明這段真理的是波斯頓的畢大醫士，更不料三十年後他竟做了我的一個學生。下面是他在我班上講的一件事：

當年波斯頓城的報紙上幾乎載滿了江湖醫生的廣告——如專門墮胎醫師及其他庸醫完全用恐嚇的言語使病人心懼不得不聽他們的擺佈，主要目的在騙錢。墮胎醫生傷害的性命尤其不能勝數，但他們只被罰一點錢或藉政治的勢力便可不受嚴厲的處分。

這種情形日趨可怕，結果波斯頓的上流人士羣起公憤，傳道士在講道時也痛斥這些報紙，哀求上帝使那些廣告停止登載。市民的團體，商人，婦女協會，教堂，青年會等大事攻擊——但都無效果。在州立法中也有人大聲疾呼攻擊這種卑劣廣告為非法，但是因為對方背後有政治勢力，亦歸失敗。

畢大醫士當時做波斯頓基督教徒勉勵會的會長。他也曾盡過各種的方法都無效。這種反對醫界罪人的運動直將毫無希望了。

某一夜晚，畢大醫士忽然想起試用一種全波斯頓人不會想到的方法。他要試用寬厚，同情和讚賞。他想使報館方面的人自動願意停止登載那種廣告。他便寫一封信寄給波斯頓前鋒

報的經理，他說對於那家報紙一向極爲欽佩，他是一個忠心的讀者，說報上的新聞十分確實純淨，社論尤其優美，那真是一份最完美的家庭讀物。畢醫士說據他自己的意見，波斯頓前鋒報可算是全州最好的報紙，也是全美國最好的報紙中之一。『但是』，畢醫士繼續說道：『我的一位朋友有一個年輕的女兒，他對我說他的女兒有一晚上拿了你的報紙對他朗讀廣告，見到有專門墮胎醫生一則，女兒便問他是甚麼意思。說實在的，這使他很爲難，不知道應當怎樣回答。你的報紙常爲波斯頓的上等人家所愛讀。假如可以在我的朋友家發生這種事，恐在其他許多人家中難免亦發生同樣的事。假如你有女兒，願否令她見到那類廣告？倘伊見到亦請求解釋，你將如何回答？』

貴報在各方面均極優美，獨有此點，常令人不欲其子女讀之，我甚爲貴報惜。其他逾萬讀者豈能免不與我作同樣之感耶？』

兩日後波斯頓前鋒報經理函覆畢大醫士。這封信是一九〇四年十月十三日寫的，畢大夫一直保存了三十多年，他來我的班上聽講時，把那信拿給我看，內容如下：

『畢大夫台鑒：接誦你十日來信深覺感激，多年來我所一再熟思而未能決定去做的一件事，在讀完你的來信之後使我決意必行。』

自下星期起，波斯頓前鋒報決定竭力絕對刪除一切爲讀者所反對之廣告。倘一時不能即

日停止之廣告，亦必使文字含義審慎合理，不至再引起讀者之反感。

尊函惠我實多，尤不勝感激之至也。

經理海斯開爾敬上。」

阿索樸是克羅撒斯王宮的一個希拉奴隸，他生在紀元前六百多年。然而他所講的關於人類特性的真理，却同二千五百年後在波斯頓的情形無異。太陽可以比風更能使你先把大衣脫去；仁愛友善的接近和讚許，比用暴躁攻擊的方法更容易改變別人的心意。

記住了林肯說過的：「一滴蜜比一加崙毒汁能捉住更多的蠅子。」

當你想使別人依從你的意見時，不要忘了定律第四條：

以友善的方法為起始。

第五章 蘇格拉底的秘密

在和人談話時，起頭不當討論你們的意思不同處。開頭先着重你們彼此贊同的事情。倘若可能你應當著重的說你們彼此所努力的都是一個目的，容或只是方法而非主張的不同。

開頭先讓對方頻說「是，是，」假如可能，務要避免使他說「不」。

歐弗斯退教授說過：「一個「否」的反應是最難克服的障礙。當一個人說「不」時，所

有他的人格尊嚴都當要他堅持到底。過後他也許自覺說「不」是錯了，然而他的尊嚴當時不能容他改變！他既然一言出口，就必得自己堅持。因此最重要不過的就是使一個人以順的方向為談話的起始。」

一個善說話的人都是在開端先獲得一些「是」的反應。因此使他的聽衆的心理進程趨于順的方向。

在心理學的形態中這是十分明顯的。當一個人說「不」字的時候而且他的本意確實如此，在心理和生理上比他講任何一個單字時都費力大。他的全身組織——分泌腺，神經與肌肉——都聚集在一起成爲拒絕的狀態。整個腦細胞組織都準備好了拒絕接受。反之，一個人在說「是」字的時候，則沒有上種現象，身體組織是向前進的動作，是準備接受，開放的狀態。因此開頭我們倘能多獲得別人說「是」字，我們便容易博得他們注意我們的最後陳意。

「是」的反應本爲一極簡單的技巧。然而有多少人忽略了它！人們像是開端必要同別人的意見相反才能顯出他們的高貴重要來。一位激烈的份子來和一位守舊的人談論某事，他立刻會使這位守舊的人發怒。事實上對他有些甚麼好處？假如他僅只是把一個人惹急了，自己便覺得心上舒服，那可以原諒。但是假如他希望着能完成一些甚麼，他真是個笨人。

讓你的學生或顧客，孩子，丈夫，太太開口先說出一個「不」字來，那你將費盡神才智

慧和忍耐才能把他們的否定意見改變為肯定的。

利用這種「是」字的技巧，曾使紐約格林維區銀行收支員埃伯森，拉攏住了一位闊的顧客。埃伯森君說：「這位青年來想立一個存款摺，我按規矩把存款申請表交給他填寫，有的他立刻填上了，有幾項問題他却不欲填寫。若在我不會學過對人關係之前，我必是向這位存戶說倘不把表上的問題都填畢，我們惟有拒收他的存款。我很慚愧以往都這樣做了很多次。自然，我說出那樣有威權的話自己很覺得意，我表示看看誰的權力大，銀行的章程更不能輕犯。但是這種態度，當然不會給來存款的顧客們一種被歡迎被重視的感覺。」

這天早晨我決意要用一點心理學，我決定先不說本行所需要的是甚麼，而說出顧客方面所需要的。而且最主要的，我決定在開頭能得他說「是」字。因此我表示和他的意見一致，我對他說他所不欲填寫的問題並不十分重要。

「然而，」我說道，「假設你存了錢之後將來死去，你不願意讓銀行把存款轉移給你最親近的人嗎？」他立刻答道：「是，當然的。」我繼續說道：「那末，你認為我們的意思對否，請你把最親近的人的名字和情況填寫上，假如你不幸死了，我們立刻把這筆存款轉移給你最親的人？」他又回答說「對」。

那位青年的態度變得和緩了，因為他明白填寫各項問題是爲了他的好處並不是爲銀行的

利益。在他離開本行之前，不但把所有的問題都填寫了，並又因我的建議用他母親的名義立了一個信託帳，規定他母親將來有權享用這存款。關於他母親的情形，他也按照表格詳細填寫。

我發現了開頭讓他總說「是，是」他便忘記了意見的相左處，並很愉快的依我的建議去做。」

西屋電氣公司的推銷員阿里森君述說他的一段故事道：「在我的推銷區內有一位關人，是我必須要賣給他一些貨的。在我前任的推銷員，已經費了十年之久去勸說他但終未能使他買我們一文錢的貨。自我接管這一區以來，也已用了三年的工夫常去勸他買貨亦無效果。終于，經了十三年的勸說，我們賣給他了幾座發動機。假如這一次的買賣算做對了，我想還可以使他再多定購幾百座。這是我的一種希冀。

對了嗎？我想是沒甚麼錯，因之三星期後我又去拜訪他時，我很自鳴得意。但是這種得意却未能長久，因為當總工程師見着我時的頭一句話就說：「阿里森，我不能再多買你們的發動機了。」

「爲甚麼？」我吃驚的問道。

「因爲你們的發動機太熱。使我不能把手放在上邊。」

我曉得爭辯是沒有好處的。以往我這樣做很多次了。因此我想着得到他說「是」的反應。

「好啦，斯密斯先生，現在看，我完全和你的意見相同；假如那發動機動作時外邊生熱過高，你一定不用再買它。你所要的發動機當然不希望動作時熱過全國電工協會的標準規定。不對嗎？」

他對這一層表示同意。我已經得着了第一個「是」字。

「按電工協會的規定，一架標準發動機可以較室內溫度高出華氏表七十二度。對不對？」

「對的，」他說。「那十分對。但是你的發動機確比這溫度高。」

我不同他爭辯。我僅問道：「你工廠裏的溫度是多少？」

「噢，大約華氏表七十五度，」他說。

我答道：「好啦，假如工廠裏的溫度為七十五，再加上應有的七十二度，一共是華氏一百四十七度。假如你把手放在一百四十七度的熱水裏，是否會把手燙傷呢？」

他又點頭說是。我便建議道：「好啦那末你應當手勿觸發動機，這意思不好嗎？」

「好了，我猜想你說的有道理。」他這樣承認。隨後我們又閒談了片時。然後他喚來書記並規定在下月購買我們約三萬五千元的貨。

我費了很多年的時間，損失了數萬元的買賣，最後才明白爭辯是不合算的，從別人的觀點去看事物及設法讓別人多說「是」字，才是最有利益最有趣的。」

希拉哲人蘇格拉底是一位很有趣的人物，他一向赤着腳，四十歲時頭已禿了頂，却同一位十九歲的少女結婚。他所能的幾件事，自有歷史以來能夠也去做的人實在只有不多幾位。他曾把人類思想的道路大為改變，而且，在他死後二千三百多年的現在，他還是被尊為從來能影響這個爭吵的世界的最聰明的勸誘者之一。

他的方法是甚麼？他曾告訴過人們的錯處嗎？噢，不，蘇格拉底決不做。他的整個技巧，現在被稱為「蘇格拉底辯論法」，就是基于獲得「是，是」的反應。他所問的問題都是他的反對者所贊同的。他始終保持着接連得到對方的同意，最後他獲得無數「是」字。他繼續用問題問他的反對者，直到最後，他的反對者于不知不覺中，已被包圍在數分鐘之前他還否認的結論中。

下一次當我們再要得意的想告訴別人的錯處時，讓我們記着赤足的蘇格拉底，並且問和緩的問題——能多得到「是，是」反應的問題。

假如你想得到別人贊同你的意見，定律第五是：

使別人立刻說「是，是」。

第六章 消弭怨言的良方

大多數的人在想法博得別人贊同他們的意見時，他們自己常是說話過多。特別是售貨員們易犯這個嚴重的毛病。讓別人說出他自己的意思來，他對於自己的問題，總比你明白的多。所以應當問別人問題。讓他告訴你些事情。

假如你不能贊同他的話時，常想立刻插嘴，但決不可以，那是危險的。在他自己心中還有一大堆意思急于要說出來的時候，他不會注意到你說的話。因此當耐心的聽他講，必要公開，意須誠懇，鼓勵他完全發表出他的意見來。

這種政策在商業上合算嗎？讓我們看看。這裏有段故事，是某人被迫須做這件事。

幾年前，美國某最大汽車公司經理打算定購一年汽車內所用帷布座套織物。有三家大帷套製造廠把貨樣送去備選。那位經理看罷各家的貨樣之後，便和三廠定于某日各派一位代表前來商談，到時再決定購用誰家的貨。

伯瑞君是某一廠的代表，當他去到城裏的那天，忽然患喉頭炎甚劇。伯瑞君在我的班上自己說道：「等到應該我去見那位公司經理時，我因喉症竟至失了聲音，甚而連一點小聲也喊不出來。當我被帶領進一個屋裏，看見在座的有紡織工程師，採買主任，售貨主任及該公

司經理。我站起來使盡力說話，但僅能發出一點沙沙的聲音。

因為他們是圍了圓桌坐的，于是我便取張紙片寫道：「諸位先生，我因喉病發不出聲來。我沒的可說。」

那位經理說道：「讓我來代你講。」他展開我的貨樣並讚美樣品的好點。立刻他們開始討論我的貨樣的優劣。那位經理因為是替我講話，所以在討論的時候也是幫着我。我僅能隨時笑笑，點頭及作一些姿式。

這次奇特的會商結果，竟被我獲得了合同，一共定購絨幔帷五十萬碼，計值一百六十萬元——這是我從來未曾得過的最大一批定貨。

我知道假如我不是因患病不能說話，我一定得不到那批買賣，因為我想提出的意見是完全錯誤。這完全是由于偶然，假如發現有時候完全讓別人說話是極其上算的。」

費城電氣公司的魏伯君也曾有過這同樣的發現。魏君曾往本薛文尼亞州極富庶的荷蘭農民區作一個鄉間的視查。

魏君走過一所很闊的農家之前，問那區的代表道：「他們為何不用電呢？」

那位區代表答道：「他們這些人是頑固之極。你決不能賣給他們任何東西。而且他們對於電氣公司尤其討厭。我曾經試過，全無希望。」

雖然也許是那樣子，但魏君却想再試一次，因此他便走到那農家門。門開了一條仄縫，一位杜老太太探出頭來。

魏君在我班上親自述說那段故事道：「杜老太太一眼看見公司的代表，她猛然把門閉上。我又上前叫門，她又開門探出頭來；這次她開始說她對於我們及公司作何感想。

「杜老太太，」我說道，「很抱歉我們打攪你，但是這次我們並不是來賣給你電。我們僅只要買幾個雞子。」

她把門開大了一些縫，探出頭來懷疑的望着我們。

「我看見你喂的道明尼克種雞很漂亮，我們想買一打新鮮的雞蛋。」我這樣說。

她把門更開大了些，並問道：「你怎麼曉得我喂的有道明尼克種雞呢？」她的好奇心愈甚。

我回答道：「我喜歡育小雞，但是我可說不曾看見過更好的道種雞。」

她仍然很懷疑的說道：「你何不用你的雞卵？」

「因為我的萊杭種雞下白色的蛋。自然，你是熟于廚事的，很明白做糕餅時，白雞卵不如棕色卵好。我的太太是很得意她的製糕餅的手藝。」

這時候杜太太居然走出門口態度溫和許多。同時我一眼望見院內有座很好的牛乳棚。

我便繼續說道：「杜老太太，從事實上講，我敢打賭你丈夫的牛乳棚趕不上你養雞賺的錢多。」

嘿！她高興極了！誠然是，她很歡喜告訴我。但她却不能使她丈夫那個老頑固承認這件事實。

她請我們去看她的鷄舍，在我們參觀時，我真誠的稱讚她的育鷄經驗，並問她許多問題請其指教我，並且我們互相交換很多經驗。

她說到有些家鄰居已經在鷄舍裏使用電，據說結果還好。她徵求我的誠實意見，如若她也用電是否合算。

兩星期後，杜老太太的道明尼克種鷄也在明亮的電燈光下咯咯的又叫又跳。我得着了她的購電定單，她得着更多的鷄蛋，雙方都滿意，都有利。

但是，假如我不是先讓她自己說出來，恐怕決不能勸服她購買我的電。這樣的人決不能硬要賣給。你應當讓他們自己買。」

紐約前鋒論壇報的經濟頁，某日登出一個顯著的廣告，徵聘一位具有特殊才能與經驗的人。考比里斯君見着這個廣告之後，便投函給所指定的信箱。不幾天，他接到信約于某日請去一談。他在未去之前，往華爾街尋找一切關於那家買賣的創辦人的事蹟。在見面的時候考

比里斯君說道：『我十二分感覺光榮，能進入像你這樣有成績的商業組織。我曉得在二十八年你起初開辦時，僅只有一間屋子，一張桌，一位速記員。那真的嗎？』

幾乎所有成事業的人都喜歡回憶當年他的苦幹情形。這位先生也不能例外。他談了很久關於當初他的起始僅以四百五十元的現款同一種創業的意見。他說如何同失望及別人的譏笑鬥爭，星期日與放假時也不休息，每天幹十二至十六小時的工作；最後怎樣戰勝一切困難，直到現在華爾街的最大金融家也要來向他請教。他對於這樣的成就很覺得意。最後，他簡單的問考比里斯君的經歷，隨後請他的副經理來說道：『我以爲這位考君很合我們所需求的人才。』

考君曾費心力去尋找他未來的上司的過去成就。他顯示出對別人和其人的問題關心注意。他鼓舞別人多多談話——並留下一個良好印象。

這個道理是即或我們的朋友也多是歡喜談他們自己的成功，甚于聽我們吹噓自己。

法國哲學家郝希芳說過：『假如你想要仇人，勝過你的朋友，但是假如你想要朋友，則當讓你的朋友勝過你』。

那怎麼是對的呢？因爲當我們的朋友勝過我們時，那可以給他們一種高貴感；但當我們勝過我們的朋友時，則給他們一種低下感並將引起嫉妬和猜疑。

德國有句俗語說：『最純粹的喜悅是當我們看見所最嫉妬的人遭遇不幸時的一種惡意的歡心。』或者換句中國的俗語就是人皆好『幸災樂禍』。

是的，有些朋友看到你的困難，比從你的成功中或許能得到更大的滿足。

因此，讓我們縮減我們的成功至最小限度。我們當謙遜。那是最有益的。名作家寇伯就有這種技巧。有一次某律師在法庭上對着坐在證人席上的寇伯先生說：『我曉得，寇伯先生，你是美國最著名的作家之一。對不對？』

寇伯先生答道：『我大概是太榮幸不敢承當。』

我們應該謙遜，因為你我所知並不多。一百年後你我將完全無人知曉。生命太短促了，不該再以我們的一點成就對別人絮聒。讓我們鼓舞別人多說話。細想一想，你實在沒有很多可以自誇的。

所以，假如你想博得別人贊同你的意見，定律六是：

與人談話時，讓別人多講。

第七章 怎樣獲得他人的合作

你對於自己發現的意見，豈不比別人代為說出來的更覺信任嗎？假如是的，你把你的意見向別人的嗓子裏硬塞，合理嗎？聰明的辦法是提出意見來——讓別人自己去想他的結論。

舉一件實例：費城的賽爾茲君突然發覺他必須給一夥失意散漫的汽車推銷員灌輸些勇氣與熱心。於是召開一個會，他問到他的屬員們希望從他得着些甚麼。在他們談話之間，他把他們的意見都寫在一個黑板上。他隨之說道：『我可以給你們一切你們所希望的。現在我要求你們告訴我，我可以從你們得到些甚麼。』立刻得到的回答是：忠心，誠實，進取，樂觀，團體合作，每日八小時的努力工作，有一個人自願工作十四小時。這次的會結果獲得一種新的勇氣，新希望，並且賽爾茲君說隨後售貨增加甚巨。

賽君說道：『我和他們做了一種道德上的交易，因為我盡了我的的一份力量，所以他們也盡了他們的力量。因他們商談他們的希望同欲求，正是中了他們的心懷。』

沒有人願意覺得他自己是被別人強着買甚麼東西或被指說去做某件事。我們都是高興覺得隨自己的心願買東西，或依自己的意思做事。我們歡喜別人和我們商談我們的希望，我們的需要，我們的思想。

試舉韋遜君的事例。在他懂得這個真理之前，曾損失數萬元的進款。韋遜君是某服裝與紡織圖案設計公司的推銷員。他每星期去找紐約某著名設計家一次，已共有三年之久了。

韋君自己說：『那位先生從來不曾拒絕接見我，但却從未買過我的圖案畫。他總是細心的把圖翻看一遍，然後說道：「不，韋遜君，我想今天我們的買賣還講不成。」』

失敗了一百五十回之後，韋君覺得自己必是神智不濟；因此他決定每星期用一個晚上研究影響人的行爲，並發展新的意思及產生新的熱忱。

不久之後他決定再去重新與那位設計家接近。揀了半打尚未畫完的圖樣，他又走進那位買主的公事房。他說道：『我來向你請教一點小事，假如你肯幫忙。這裏有幾張未完的圖樣，你可以告訴我怎樣把它們完成之後，可以適於你的使用嗎？』

這位買主把圖樣看了良久無語，後來說道：『把它們放在這裏幾天，韋遜君，你回頭再來見我。』

三天之後韋君又去，得着他的建議，把圖樣取回按照那位買主的意思畫完。結果如何？全都接受了。

那是在九個月之前。自那時以後，這位買主又定了很多的圖案，都是依照他的意思畫的——結果韋遜君得到一千六百元的佣金。韋君自己說：『我現在明白了何以數年來不能得這位

買主的定貨。我總是強迫他買我以為他應該要買的。現在我做的完全與以往相反。我請他說出甚麼是他的意見。他現在覺得是他創建的設計圖。現在不用我賣給他了。他自己來買。』當年老羅斯福爲紐約州長時，他曾完成了一件驚人的事業。他同政黨首領們相處極好，而又能強迫改革一向他們所最不贊成的政事。

我們且看他的是怎樣的作法。

當一個重要的官職出缺應該遞補時，他約請政黨首腦爲之推薦人選。老羅斯福說：『起初他們提出一位政黨的小人，我便對他們說用這樣一位人不合乎良好的政治，公衆一定不贊成。』

然後他們會又提出一個名字來，比第一位人好不了多少。我就告訴他們說，任命這樣一位人，恐還不能符衆望，不曉得他們還能再推薦一位更適宜的人不能。

他們第三次推薦的人或許是頗好了，但還不十分好。

於是我表示很感謝他們，請求他們再試一次，第四回說出來的人常是可接受的了；他們推出來的這位人物也常是我所打算挑選的。表示了感激之後，我便正式任用此人，而且我要讓他們獲得任命此人的名譽。……我將會對他們說我已經做了使他們高興的事，現在該到他們給我一點高興的事了。』

他們當真做了。他們竟贊助了重大的改革案如選舉權稅法，及市公務法案。

記住了，老羅斯福遇事同別人那樣的商量法並且尊重他們的勸告。老羅斯福遇到任命重要官吏時，他讓政黨首腦們感覺得是他們挑定的人選，那意見是他們的。

長島某汽車公司推銷員曾用此技巧把一輛舊車賣給一位蘇格蘭人夫婦。以前這位推銷員曾把一輛一輛的新式的汽車送給這位蘇格蘭人看，但却不是嫌此不好，就是嫌那不滿意。總是說價錢太貴。此時這位推銷員正在我的班上聽講，便在班上聲請幫助他。

我們就勸他不要強着去賣給他；讓他自己來買。你不要處處告訴他應當去做甚麼，爲何不讓他告訴你應該怎樣做呢？讓他覺得意見是他自己想的。

不幾天後有一位顧客想把一輛舊汽車換一輛新的。這位推銷員想到那個蘇格蘭人也許願意買這輛舊車。因此他拿起電話筒，找那位蘇格蘭人說話，特別請求他可否來公司供給一點高見。

等那位蘇格蘭人來了之後，這位推銷員說道：「你是一位買車的精明老手，深懂車的價值。你可否試乘一下這輛舊車，並指教我牠還可以值多少錢！」

那位蘇格蘭人面上露出笑來，使出他的好眼力，駕了車跑出一刻鐘後歸來。他說道假如這輛車能作價三百元就不吃虧。這位推銷員當即問那位蘇格蘭人，倘如能以三百元說妥，他

是否願買。三百元是他自己的意見，他的估價。那一筆買賣立刻說妥了。

利用這同樣的心理學，曾使某「愛克斯」光燈製造家，獲得伯魯克林市某大醫院的定貨。這個醫院要再擴充一部，打算設置最新的愛克斯光器具。李大夫負責去購辦，各廠家均派人來找他談買賣，各人吹噓各家的東西好，這攪擾得他十分頭痛。

有一個廠家的經理十分精明，他比別人都懂得待人的技巧。他寫了一封信給李大夫，信上大意如下：

「敝廠新近完成了一套愛克斯光用具。第一批貨剛剛來到。但不敢說十分的完善，故很想再加以改良。倘閣下能撥冗前來一觀，並指示如何改善之後堪合貴院之用，則敝廠實不勝感荷之至。因知閣下工作極忙，敝廠可隨時派汽車往迎。」

李大夫在我的班上自己說道：「當我接讀這封信之後，深覺驚奇。我不但吃驚而且也覺得很愉快。從來愛克斯光燈製造廠的主人不會找過我供給他們意見，這次使我很覺重要。這一星期裏我每夜都極忙，但我特別謝絕了某一處的宴會，去看那一套新器具。我愈細加觀察，愈覺喜愛那套器具。沒有人在強令我買，我覺得完全是我自己的意思代醫院定購的。」

當威爾遜做總統的時候，郝斯上校在美國內政外交上，均有重大的影響。威爾遜總統之信賴郝斯上校，諸事均同他秘密商議，竟甚於信賴他的內閣閣員。

郝斯上校用甚麼方法竟能那樣影響威爾遜總統呢？郝斯上校曾對斯密斯君說過，斯密斯在「星期六晚報」上發表過一篇文章，內中引用郝斯上校的話云：

『在我與總統熟識以後，我曉得要想轉變他到某一種意見的最好方法，就是偶然的把那種意見移植在他心中，使他感覺興趣，並且使他自己去想。我第一次的發現是因爲一件偶然的事。我去白宮謁見他，並陳述一件政策似乎是他所不欲贊成的。但在幾天後的某宴會中，我很驚異聽他說出那個建議來，他並表示是他自己的意思。』

你以爲郝斯上校要立起來指明那是他的建議嗎？噢，不。郝斯上校決不那樣做。他不在乎聲明，只希望得到結果。所以他讓威爾遜總統繼續覺得那是他的意見。郝斯上校並且還在公衆之前稱讚總統的意見。

讓我們記住了來日與我們交接的人們，也都是像威爾遜總統一樣的性格。所以讓我們應用郝斯上校的技巧。

不幾年前，新勃郎斯威地方的一個商人，曾用這種方法獨能得到我的照顧。那時我打算去該地作釣魚旅行，因此先向旅行社打聽一些情形。我的名字必是在一張公開的名單上發表出來，隨之我接到了許多該地的野外帳幕及嚮導寄給我的信件，手冊等物，這反而使我不知接受誰家的好了。後來有一帳幕的主人，却做了一種很聰明的事情。他寄給我以前他曾招待

過的幾位住在紐約的人的名字同電話號碼，請我不妨給那些人打電話問問他們以前被招待的滿意與否。

湊巧他所指出的人之中，正有我的一位熟人。我便打電話問過他之後，即電告那家帳幕主人我何日起身前去。

那些別家的帳幕主人，都想着賣給我他們的勞役，但是只有那位讓我自己去買。結果他勝利了。

因此假如你想影響別人贊同你的意見，定律七是：

讓別人以為那意見是他自己的。

第八章 使你獲得奇蹟的方式

記住了別人有時是完全錯了，但他自己決不這樣想，不可責備他。任何笨人都會責備，設法去了解他。只有聰明，能忍，不平凡的人才會這樣做。

一個人之所以有某種思想同行動，必有他的理由在。尋着那個藏伏的理由——你便得着了他的言行甚至他人的品的鎖鑰。

誠實地試把你自己放在他的地位上，假如你能自問：『我將怎樣想，我將怎樣做，倘若處在他的地位上？』你將可省去許多時間與憤怒。因為『假如你對於那個原因有興趣，你就不會討厭它的結果了。』而且除此之外，你的待人藝術還要大為增進。

古德先生的名言云：『且停一分鐘去比較你對自己切身事情的極度關心，與對其它事體的淡泊之感。明乎此，便可知世界上其他的人亦皆如是！然後你將可與林肯，羅斯福同樣能把握住任何事業的惟一堅穩基礎；那就是與人交接而能成功，全賴同情的抓住別人的見地和觀點。』

有好多年，我在距家門很近的一個森林公園裏散步，或騎馬，是我一件極好的消遣。我對於樹木漸生愛好，因此每年聽到各地森林中大火的消息而感覺傷心。這些起火的原因並非由不謹慎的吸煙人。那多一半是因為一些兒童們樂意跑到樹林過野人的生活，生起火來做飯或煮蛋時引起的火災。

在那公園的邊上，豎着一塊木牌，寫着凡引起火者將科以罰金及監禁；但那木牌的所在處甚偏僻，很少的孩童看見得到。一位騎馬的警士似乎是專負着管那公園的責任，但他像是並不視為嚴重，致使公園中的樹林時常起火。有一次火着起，我急忙跑去告訴一位警察讓他趕快報告火警局，他却淡然的答道那不干他的事，因為不屬他的管區！我殊覺失望，自那以

後，我每逢騎馬在公園裏遊散時，便自己行使保護公產的職權。在起初我全未想到玩火的兒童們的觀點。我每見他們在樹下燃火，便異常不悅，立刻想做點應該做的事，其實是做錯了。我時常立刻跑到那玩童們的面前，警告他們倘若引起火災便要被抓進監牢，以威嚴的口吻令他們即刻把火弄滅；假如不聽，我便以要把他們縛起去恐嚇之。我僅只是把自己心中的情感發洩出去，並未想到他們的見地。

結果如何？那些兒童們當時遵從，但却是心內懷恨。等我走開之後，他們又把火生着，並且更想把整個公園燃着。

過了些年，我希望能多得點待人的知識，多學點機警，常能從別人的觀點去看事物。然後，我不再發命令，我將跑到野火的前邊，如此的說法：

「小朋友們，很愜意吧？你們的晚餐打算做甚麼吃？我小時候就愛生火自己做着吃，現在我仍然愛。但是你們曉得，在這公園裏却極危險。我知道你們是不會惹亂子的，但別的孩子們却不知留心。他們看見你們燃火，也燃火，但做完之後臨走却不把火弄滅，很容易燃着乾的樹葉結果把樹也燒死了。假如我們不小心，將來這裏便不會再有樹木存留了。而且在此地生火是要坐監的，但是我決不干涉你們的樂趣。並希望你們玩的很快活，只是你們可否把樹葉掃得離火遠些，等臨走時把餘燼用多些土壓滅？假如下次你們再想玩時，可否去山後沙

灘上生火？那裏毫無危險。小朋友，謝謝你們。願你們愉快。」

像這樣的談話結果是如何不同呢？這樣可以使兒童樂于同你合作。不招怨，不懷恨。他們並未被迫去服從命令。他們的面子也得以保全。他們感覺滿意，我也覺得滿意因為曾斟酌他們的觀點處理此事。

明日當你讓某人把火熄滅，或讓別人買你的貨之先，何不稍停一下，閉目把此事從別人的觀點細想一過？問你自己：「他爲甚麼須如此做？」誠然，那是費時間的；但那樣可以得朋友，並且收效大而衝突少。

哈佛商業學校的道海穆先生說：「當我想訪問某人之先，假如不曾想妥了自己要說的話，以及我代他設想的他該怎樣回答，我寧願在他的公司門外的邊道上來回走兩小時，也不欲冒然闖進他的公事房。」

這段話是極值得牢記在心的。假如，你讀完這本書的結果，只得了一件事情——一種趨勢使你總想着別人的觀點，並以他的觀點去看事物，它會很容易證明就是你的事業前途的里程碑誌之一。

所以，假如你想改變某人的意見，還不招怨恨，定律八是：

誠懇的從別人的觀點去看事物。

第九章 甚麼是人人所想要的

你不願意有一句魔語可以停止爭論，消弭反感，產生善意，並使別人聚精會神的聽你的話嗎？

願意？好極啦，我告訴你，開頭說：『我一點也不責備你的那種意見。假如我是你，毫無疑問的我也同你的感覺一樣。』

像這樣的一句話可以把最險惡固執的人給軟化了。你當一百分誠懇的那樣說，因為你若處在他的地位時也與他作同樣的想法。讓我來證實一下。試舉著名匪首阿爾開潘的例子，假如你具有他的身體，性情，心地，處在他的環境，有他的經驗，你一定也和他一樣。因為那些事便是使他去當匪首的因素。

你所以不是一個惡人，因為你的父母不是惡人。你所以不吻牛拜蛇，因為你不是身毒國人。

你之所以為你並不值得許多敬重——並且記住了，那個使你惱怒的，固執而不講理的人，他之所以為他，也並不值得十分輕視。對那種可憐的人應當覺得抱歉，憐憫他，同情他。四分之三你所遇着的人都是渴于得到人家的同情。給他們同情，他們會喜愛你。

有一次我在某廣播電台講關於「小婦人」的著者愛爾考特女士。自然，我曉得她是住在麻撒却賽州的康克達城。但是，我不曾細想，說出我會去新哈姆色州的康克達城她的故鄉訪過她。假如我只說一次新哈姆色，也還可原諒是我的不慎。但是，可好！我曾說了兩次。隨後有許多信函電報紛紛來質問我，責備我，有的直是公然侮辱。其中有一位生在麻州康克達城的太太竟把她的兇極的憤怒加諸我，像是比我誤說愛爾考特女士為新畿內亞的野人，還使這位太太惱怒。我讀了來信，自己說道：「感謝上帝，幸而我不會同她結婚。」我打算寫一封覆函對她講，雖然我弄錯了一個地理名辭，她却連一點禮節常識也不懂。那是我毫無須客氣的說法。然後我將捲起袖子去找她，告訴她我是怎樣想法。但是我並不曾那樣做，我約束自己。我曉得任何熱腦的笨人都能那樣做。

我要想比笨人高明些，所以我決定把她的仇恨化為友誼。我自己說道：「畢竟，假如我是她，也許我會和她有同樣的感覺。」因此，我決意去同情她。下一次我去費城時，我特意給她通電話一談。我們所說的話如下：

我：某某夫人，幾個星期以前，你寫給我一封信，我要謝謝你。

她：（語氣極文雅流利）你貴姓呀？恕我聽不出來。

我：是的，我們以前不認識。我的名字叫代爾卡耐塞。幾個星期前你會聽我在廣播中講

關於愛爾考特女士，並且我曾鬧了一個不應原諒的大錯，就是誤說愛女士爲新哈姆色州康克達城的人。那真是一個可笑的錯誤，我要向你道歉。你太好了竟肯費時間給我寫信指正。

她：我很覺對不起你，卡耐基先生，我一時按不住性情，竟寫出那樣的信來。我要請你原諒。

我：不！不！不該由你道歉，我該請你原諒。一個小學生也不會像我弄出那樣的錯誤。第二個星期我已在電台上更正了，現在我特親自向你道歉。

她：我是生在麻州的康克達城，我的家庭二百多年都住在那裏，並且我很覺光榮是康城的生人。當我聽見你把康城說是屬于新哈姆色州時，我很覺難堪。但是我極慚愧寫給你那樣的一封信。

我：我可以向你說，你的難堪還不及我的十分之一。我的錯誤對於麻城並無損。但是我對我却有大損害。像你的地位學識的人很少屑于給在電台說話的人寫信，我很盼望你再聽到我說錯話時，還給我指正。

她：你知道，我很喜歡你這樣接受我的批評。你一定是位很好的人。我願意知道你更多一些。

因此，用道歉及同情她的觀點，我也得到她對我道歉並同情我。我很覺滿意能約束自己

的性情，我滿意于能用和善報答侮慢。我設法讓她喜歡我，比駁斥她一頓所得的益處多多。每一位坐在白宮裏的人物，天天都遇到對人關係的困難問題。塔夫特總統也不能例外，並且他從經驗中曉得了同情可以消解惡感的大效力。在他著的「服務倫理學」一書中，他舉一個很有趣的例子，講到怎樣軟化了一位盛怒失望的母親。

他寫着：「住在華盛頓的一位太太，丈夫有一些政治勢力，她來糾纏我達兩月之久，讓我給她的兒子一個位置。她託了幾位兩院的議員幫她講話。那個位置却需要專門學識的人，經了該局主官的推荐，我便委派了另一個人。隨後我接到她的一封信，說我太忘恩了，僅需如反掌之易的一勳，就可以給她無上愉快的事竟不肯爲。她又說曾努力勸說她那一州的代表，贊助我提的某重要法案，結果却以此報答她。」

當你接到這樣的一封信時，第一件事你當做的是想想你對於一位無禮的人該怎樣嚴肅，然後你可以計劃出答案。假如你聰明，當把那封信收進抽屜，存上兩天再取出來。坐下安靜的寫一封和氣的覆函，說明我曉得做母親的遇到這種情形時的失望，但是委用人不能完全由我作主，因為是需要技術人材，我只能聽該機關長官的推荐。我說她的兒子暫時可以努力現在的工作。那封信使她的心鎮靜了，並且又給我一封短函，說前一封信中所云，深覺抱歉。但是我所委派的那個人一時尚未接事，並且不數日我又接到一封信署名是她的丈夫，但

筆跡却與前函相彷彿。該信內容云他的夫人因爲那一件事的憂鬱竟至成疾，臥床不起，胃中或將生瘤。爲了恢復她的健康，我不當把前所委派的人名撤回，改委她的兒子嗎？我又寫了一信給她的丈夫，信內說我希望醫生給她的診斷也許不準確，我很同情他因爲夫人的病而憂戚，但是讓我把我前所委派的人名撤回，實在是不可能。不日那個人也正式接任，又過兩天我在白宮開了一個音樂會。第一對到會的客人就是那位太太同她的丈夫。

哈洛克可以說是美國最能幹的音樂家的經理。約有二十年之久，他曾專代世界著名的藝術家如夏亞平，鄧肯，巴夫羅瓦諸人管理演奏事務。哈洛克曾對我講他與極有脾氣的大藝人的交接所得的教訓是：必須同情到底他們的可笑的怪癖。

哈洛克曾任三年世界低常歌王夏亞平的音樂班主。然而最棘手的問題就是夏亞平本人。他的行動像一個極怪癖的孩子。用哈洛克自己形容夏亞平的話：「他的一舉一動都使人如同進地獄一般的難受。」

舉個例，倘如晚間該登台演唱，當天正午夏亞平會給哈洛克通電話說：「我覺得難受，嗓子乾的發痛。今晚我絕對不能登台。」哈洛克聽完之後會同他爭辯麼？噢，不。他曉得當藝術家的經理決不能那樣去對付藝人。因之他會立刻跑到夏亞平住的旅館，見了他之後，十分同情的說道：「多可憐，多可憐！我的老朋友。當然，你不能唱了。我立刻就去取消今晚

的登台節目。那僅只使你犧牲二千元，比着你的名氣，真算不得甚麼。」

于是夏亞平會歎口氣道：『或者你等一會再來也好。下午五點再來。看我的嗓子是否稍不疼一些。』

過了五點，哈洛克又跑去見夏亞平。很同情的仍主張把晚間的演唱取消。夏亞平會又歎氣說道：『那末，你再過兩點鐘來吧。也許我可以將就登台。』

到七點半鐘，這位低音歌王答應登台了，但必須哈洛克先走到台上向聽衆報告，夏亞平因感冒很重嗓子失潤。哈洛克假意應允，因為他知道必須如此才能使夏亞平上台演唱。

蓋資博士在他的名著「教育心理學」中寫着：『同情是人類所普遍渴求的。小孩子急于顯示他的受傷處，甚或故意自己割傷以博大人的同情。成人們爲了同樣的目的，表現他們的損傷處，述說他們遇見過的危險，疾病，特別是重病施手術的經過。「自憐」是一般人所常做的。』

因此，假如你想使別人贊同你的意見，定律九是：

同情他人的意見和欲求。

第十章 人人所樂許的請求

我生于密蘇里州的某鄉村，隣鎮就是當年美國著名大盜傑西傑穆斯的故鄉。我曾去邁克尼鎮，傑穆斯的兒子還任在那裏。

傑穆斯的太太對我講述他丈夫當年怎樣劫火車，搶銀行，然後把搶來的錢散給窮隣居，去回贖典出去的地畝。

傑穆斯或者自己覺得是一位理想家，正如兩代後的「雙槍手」柯羅雷，阿爾開潘等巨匪所行的一樣。一件牢不可破的事實是，你所遇見的任何人——甚至于你照鏡子時所望見的那個人——對於自己都看得很高尙，對於他自己的估計都希望是良好不自私的。

大銀行家毛甘對人的觀察結果說，人們每做一件事都有兩個理由，一個是好聽的，一個是真實的。

每人自己所常想的是那個真實的理由。你無須再重申說。但是我們在心裏都是幻想者，所以喜愛想到那好聽的動機。所以，要想改變人的意見，應訴諸高尙的動機。

那種方法用在商業上太理想嗎！讓我們看看。試舉本薛文尼亞州某房產公司法瑞爾君的經驗說。他有一位不滿意的房客堅欲遷移。租房合同還有四個月才住滿期，每月租金五十五

元；然而那位住戶却聲稱立刻要搬，不問合同滿期與否。

法瑞爾君在我的班上說道：「那家住戶已在我的房子裏住了一冬季，我曉得他們若搬走了，在秋季之前我的房子是不容易再賃出去。我眼看着二百二十元就要飛掉，我真有點着急了。」

在平常我將去找那位住戶，讓他再讀一遍合同上是怎麼樣寫的。我會警告他倘如現在搬走，所餘四個月的房錢應如數照交。

然而，這回我決定改用一種手段。開頭我說道：「杜先生，你已說聽說我的意思，但是我仍不相信你真的要搬走。多年的事業經驗教給我關於人的天性的知識，並且我看出你是言必有信的第一流人物。我敢打賭你是這樣的人。」

現在，我有一個意見，把你打算搬家的決定且暫置幾天，從今日起到下月一日應交房租之前，你若是我仍說要搬走，我一定接受你的意見。我絕對容你搬家，我將承認我的判斷是錯了。但是，我仍然相信你是言而有信的人，對你自己所立的合同一定遵守。」

好啦，到了下月一號，這位先生來找我並且親自來付他的房錢。他同他的太太會商談過這件事，並決定繼續住下去。他們的結論為最光榮的事莫過于履行自己的租約。」

已故諾克立夫爵士看見某報登載了他的一張像片，是他所不願發表的，他遂給該報主筆

去一封信。他是寫的：『請勿再刊出那張我的照片來；我不喜歡它』？不，他所寫諸的是一種高尚的動機。他訴諸我們人人所尊敬愛護的母親。他那信寫着：『請不要再把我那張照片刊出。因「家母」不喜愛它。』

小羅克費勒君打算不讓報館攝影記者再拍他的兒子的照片時，他也訴諸一種高尚的動機。他又說：『我不願意看見他們的照片發表出來』？他是訴諸我們人人都有的一種深切的欲望，就是不要損傷小孩子們。他說道：『你們之中自己也有當了孩子的爸爸的。你知道讓小孩們在報上出風頭是不很好的。』

柯替斯原來是梅恩州的一個窮孩子，後來却富有百萬當了美國「星期六晚報」同「婦女家庭月刊」的東家。在他初創辦時，沒有像別家報紙雜誌能出大價錢買稿子。他花不起錢聘一流作家爲他撰稿。因之他便訴諸高尚的動機。例如，他請當時最紅的「小婦人」著者愛爾考特女士爲他寫稿件；他只匯去一百元，不是給愛女士，而是寄給她所最愛護的慈善機關。好懷疑的人至此也許要說：「那些方法也許只有諾克立夫爵士，小羅克費勒等人能使用而有效。」但是，夥計！我要看你怎樣去應用在不付欠款的刺兒頭們！

你也許對了。沒有一件事在各個個情形之下都有效——而且也沒有一種事對各個人都能應用。假如你對於目前自己的結果認爲滿意，那又何必改變。假如你不認爲滿意，那何不試

驗一下呢！

無論如何，我想你會喜歡讀我以前的一個學生湯木斯君的這段實在的故事；

某汽車公司有六位顧客不願付欠帳。他們並不是全不認帳，只是說有的帳寫錯了。但每一項租車或修理記錄上都有顧客們自己的簽字，所以公司曉得並未記錯帳，並且說明不會有錯。

以下是信用部的職員去索欠款時所用的步驟。你以為他們能成功嗎？

一，他們見着每位顧客，直截了當的說他們是來索一筆早已過了期的欠款。

二，他們明白表示公司記的帳是完全對的，所以應當是顧客的錯誤。

三，他們暗示公司對於汽車比他明白的多。所以不用爭辯。

四，結果：他們爭論起來。

這些方法會把顧客勸說得如數付款嗎？你可以自己回答。

情形至此，信用部的主任幾乎要用法律手段去對付顧客了，幸而此時總經理聽說了這件事。總經理細細查考這幾位不還帳的顧客，發現他們以前都是很按時付款的。錯處一定是在公司方面——討帳的方法太不對了。因此他把湯木斯君喚去，並讓他去討這幾筆難要的帳。下面是湯君所取的步驟：

一，湯君自己說：「我也是去討一筆久已到期的帳，一筆我曉得是沒有錯的帳。但是我却不提此一字。我見了顧客時解釋說，我是來調查一下敝公司對於顧客所已做，及不曾做到的事情。」

二，我明白的表示在未聽完顧客的原委之前，決不貢獻意見。我告訴他說公司也不會絕對沒錯的。

三，我告訴他所關心的是他的車子，而且他對於自己的車輛比誰都明白。所以在這個問題上當以他的意見為主。

四，假如我讓他自己說，我以全副注意與同情聽他講，這正是他所希望的。

五，最後，等那位顧客的心境和緩之後，我把這件事情請他公平想想，並訴諸高尚的動機。我說：「我首先請你明白我也覺得這一件事做的太欠妥。我們公司的一個職員給你很多麻煩，並使你生氣。那實在不應當發生，我很覺抱歉，並代表敝公司向你道歉。我聽完了你講的這一番事情原委之後，我實在佩服你的正直與寬大。現在因為你是很公正能忍的，我要請你為我做一點事。這件事你能比任何人都善於做，而且你比任何人都清楚。這裏是我開給你的帳條，請你自己細查一下，有何記錯了的，就像你是我們公司的經理來查一查帳目。我請你全權作主，你說那一筆帳不對，我們就取消那一筆。」

「他們把帳單復按一遍嗎？是的。他們都細看一過。欠款數各自一百五十元至四百元不等。這些顧客都如數付款嗎？除了一位說公司記錯了幾分錢之外，所有的欠款都完全照還。並且在二年之內，那六位顧客都從我們公司購買一輛新車。」

湯木斯君說：「經驗告訴我，每遇你對顧客不得要領時，最妥當的方法是你先假設他是懇切，誠實，正直；只要使他信服那些帳目是對的，他必定樂于償還。換句更明顯的說法，人們都是誠實並願意償付自己的負債。例外的情形是極少數的，並且我相信雖遇刁難的人，只要使他覺得你認為他是誠實，正直，公平，他必也給你一種方便的。」

因此，假如你想使別人贊同你的意思；那是很有好處的去履行定律第十：
訴諸高尚的動機。

第十一章 電影明星的可仿效處

不多幾年前，費城晚報忽遭外間一種惡意的謠言所攻擊。一般傳說該報的廣告過多，新聞等材料太少，讀者均不滿意，恐將影響銷路。這種有害的謠言，必須立刻設法制止。但是怎麼辦呢，以下便是該報所用的方法。

該報社將某一天的晚報上的新聞材料等，加以剪裁分類，印成了一本書的樣式，書名即叫作『一日』。全書竟達三百零七頁，趕上價值兩元的一本書；但該報將這些新聞及其它副頁等每晚印出，却僅售二分錢。

這本書的印出，有聲有色的把費城晚報新聞等材料的豐富的事實表現出來。這比用圖表數字或辯白文字所能表現的更爲生動有趣，並予人以深刻的印象。

考夫曼著有一本書名爲『商業上的表演術』——書中列舉很多驚人的事例，說明表演術在商業上的妙用。內中講述某電氣公司售賣冰箱，爲證明冰箱通電時毫無響聲，請顧客將耳朵附在冰箱外邊細聽。……魯巴克帽子公司的目錄上寫明帽裏有電影明星安蘇奴簽字的帽子，每頂只售一元九角五。……米凱鼠的商標使某玩具公司由破產而轉爲繁榮……克雷斯勒公司使一隻大象站在汽車上，以證明他公司的汽車堅固。

紐約大學的鮑登與伯西二君曾分析一萬五千個商業的訪問。他們從之寫成一本書，名爲『怎樣于辯論中取勝』，並將其中原則作爲一篇演講題目叫『售貨的六原則』。後來並拍成影片，演給各大公司的店員看。他們不但把從分析研究所得的原則加以解釋，並且實在的去做。他們在公共的場所舉行一個表演，證明售貨時應如何做才對，如何做便錯。

而今是戲劇化的時代。僅只說出事實來還不夠，必須把事實形容得生動，有趣，如戲劇

然。你應當有表演家的本領。電影明星都會如此做，無線電台明星也會這樣做。假如你想得他人的注意，也須如此做。

商店窗飾專家曉得戲劇化的重大力量。舉個例，某耗子藥製造廠特設一個窗飾，裏邊放上兩個活的耗子，表演藥的力量如何，在有表演的一週之內所售出的藥，竟五倍于平常的一週。

美國週刊社的勃恩頓君需要作一個長的市場報告。該社剛剛替某著名商標的潤面膏作完一個詳盡的調查。別種牌子的面膏貶價競爭極烈，這種事實他須對該廠的主人聲明。

第一次，去同他接洽算是失敗了。勃恩頓君自己說：「當我頭一次去見他，關於調查所用的方法，我們愈談愈不得要領。他也爭辯，我也爭辯。他說我不對，我設法自己證明並無錯誤。最後我的意見勝利了，我得到了滿足。但預定同他談話的時間已到，我並未得到效果。」

第二次我又去見他的時候，再不用圖表數字同他爭論。我把事實用戲劇手法表現出之。我進至他的辦公室，正值他接電話。等他放下耳機，我便從一隻手提箱取出三十二瓶面膏來放在他的桌上。這些都是他曉得的，都是與他競爭的廠家的出品。

在每一個瓶子上，我都貼了一張紙條，上邊寫着調查的結果，每張紙條上都簡單的註明該商標的畧史。

結果是甚麼？不但再沒有爭辯，却產生些新奇的事情，他拿起一瓶來看罷紙條上的說明，又拿起另一瓶看。我們隨後暢快的相談。他又問些別的問題。他異常感覺有趣味。他原本只允許我談十分鐘，但二十分，四十分，一點鐘後我們仍在談話。

這次我所說明的仍是上一次的同樣事實。但這一次我却把事實戲劇化了，並用點表演家的手腕，結果却是大不一樣。」

因此，假如你想使別人聽信你的意見，定律十一是：

把你的意見戲劇化之。

第十二章 激將法

鋼鐵大王卡尼基的著名助手斯考伯管理下的某鋼廠，每天的出產量總不夠定額。斯考伯問該廠的主任道：「怎末回事呢，你是很能幹的，不應當僅有這種成績呀？」

「我也不知道，我用甘言勸說鼓勵工人也無效，斥責他們，以降級撤職恐嚇他們亦無效。他們就是不能勤奮。」那位主任如此回答。

那正是在日工將完，該夜工換班的時候。斯考伯先生說：「給我一枝粉筆。」隨之問立

在近處的一個工人道：「今天你們完成幾噸鋼？」

那個工人答道：「六噸。」

斯考伯用粉筆在地板上畫了一個大「六」字，一言不發的便走了。

夜班工人上班時，看見地板上的「六」字便問是甚麼意思。日班的工人便解釋道：「大頭目今天來工廠查了，問我們一共完成了幾噸鋼。我們答稱六噸，他便在地板上畫了一個大「六」字。」

第二天早晨斯考伯又來工廠，看見夜班工人已把「六」字擦去，改寫一個「七」字。

日班工人早晨上班時看見了地板上的「七」字，心想夜班的工人竟表示比日班能幹，真的嗎？好啦，他們要做出個樣子給夜班的工人看看。他們個個加倍努力，等到下班時，在地板上畫了一個加大的「十」字。

不久這座工廠的每日產量竟超過其它各廠。原理是甚麼？

且聽斯考伯先生自己說：「若想完成一事，必須鼓勵競爭。我並不是說爭着去貪錢，而是一種要勝過別人的欲望。」

爭勝的欲望！挑戰的心理！對有血氣的人一種最有效的激勵法。

倘如不是因為一種挑戰，老羅斯福也許不會當了美國的總統。這位勇敢的騎士剛剛從古

巴歸來，便被推為紐約州長的候選人。反對黨發覺老羅斯福已不能算是紐約州的合法的居住者，他因此心懼，打算後退。黨魁派萊特轉身大聲向老羅斯福喊道：『難道聖菊安山的英雄就是一個弱者嗎？』

因為這一句話，老羅斯福才挺身與敵黨對抗——後來的種種歷史都已有了記載。一聲挑戰不僅改變了他的一生，對於美國的一部歷史也都有影響。

斯考伯深懂挑戰的無限力量，派萊特黨魁也曉得，阿爾斯密斯也懂得。

在斯密斯任約州長時，「猩猩」犯人感化院的監督一缺找不着適當的人。院內兇惡的犯人怨言沸騰，隨時可出不幸事件。斯密斯感覺需要一位強有力的人。但誰能勝任呢？他召紐海普頓的羅毅士來見他。

他笑着問立在面前的羅毅士道：『煩你去負「猩猩」感化院的責任如何？那裏實在需要一位有經驗的人。』

羅毅士瞠目不知怎樣回答。他曉得「猩猩」感化院是個最危險的地方，以前的監督最久只能幹上三個星期。他實在應加考慮，是否值得去冒險呢？

斯克斯看見羅毅士猶豫不敢決斷，直起了背靠到椅子上笑道：『青年，我不怪你的心悸，那裏確非太平之地，真需要一位胆壯有力的人去負責。』

如此斯密斯用的是一種激將法，不是嗎？羅毅士願意去試做一位胆壯有力的人所敢為的事情。

于是他去了。並且長在那裏幹下去。結果成爲歷來最著名的「猩猩」感化院的監督。他所著關於「猩猩」感化院內中情形的書籍風行遍全國。他還在電台上廣播，他所著關於犯人的生活情形，被採取拍成好多套電影鉅片。並且他的對囚犯須講「人道」的主張，給監獄很多多的改良處。

發施登橡皮公司創辦人發施登先生說過：「我還不會證明，僅只用錢可以買得有才幹的人們聚在一起爲我工作。我想主要原因是一種爭勝負的精神。」

每個成功的人都喜愛決勝負的運動。那是表現自己的機會，證明自己的價值，謀勝過別人。其所以有吃饅頭比賽，喚豬比賽等無奇不有的競賽，原因亦即在此。求勝的欲望。高貴感的欲求。

因此，假如你想博得別人——有血氣的人——依照你的意見，定律十二是：

遣將不如激將。

本篇摘要：

- 一、想得辯論勝利的惟一方法就是避免辯論。
- 二、對別人的意見表示尊重。決不可明告某人說他是錯了。
- 三、假如你有錯，趕快坦白的承認。
- 四、以友善的方法為起始。
- 五、使別人立刻說『是，是』。
- 六、與人談話時讓別人多講。
- 七、讓別人以為那意見是他自己的。
- 八、誠懇的從別人的觀點去看事物。
- 九、同情他人的意見和欲求。
- 十、訴諸高尚的動機。
- 十一、把你的意見戲劇化之。
- 十二、遣將不如激將。

第四篇 怎樣批評人

第一章 挑人錯處的和平方

我的一個朋友，在柯立芝當總統的時候，某日被邀進白宮參加宴會。他去的較早，一直走進總統的私人辦公室，聽見柯立芝總統正對一個女書記說道：『今天你穿的這套衣服真漂亮，而且你是一位很美麗的女子。』

大約柯總統一生中對於他的書記如此讚美者只有那一次。那是很異乎尋常，很出諸意料，竟使那位女書記面紅不安。隨後柯總統道：『但是，不要很驕傲。我說那話是想使你覺得高興。從此以後，我希望你對於標點上稍注意一些。』

他的方法用得稍嫌露骨，但是那種心理學是很好的。在我們剛聽完別人讚美我們的長處之後，總是較易聽受不愉快的事情的。

理髮匠在給人刮臉之前先塗胰皂，那正是麥金萊于一八九六年競選總統時所用的同一道理。某著名的共和黨員費盡心思作了一篇競選的演說稿，但是却不及十分高明。這位先生十二分高興的先在麥金萊的面前朗誦他的不朽的傑作。這篇演說稿雖不乏可取之點，但未盡善，

發表出去恐將惹起劇烈的批評。麥金萊不忍傷這位黨員的感情，不能辜負他的一番熱心，然而還需要對他說「不」字。請注意麥金萊怎樣巧妙做法。

「我的朋友，這真是一篇精彩的演詞稿，動聽之至。」麥金萊說。「不會有別人能作一篇再好的了。在許多場合之上，這種說法是再恰當無比；但對於這次的特殊情形是否完全合用呢？從你的見地看自是正直合節之至，但是我却需要從黨的立場上稍加考慮。現在請你先回去，抄着我所特別提出的幾點再寫一篇演說稿，並送給我一份讀。」

他果然如此做了。麥金萊用藍色筆把他的第二次草稿又加以修正；結果那位黨員在那次競選運動中成爲最有力的演說者之一。

這裏有林肯所寫過的第二封最有名的信。（第一封最有名的信是寫給畢克斯貝夫人，安慰他的五個兒子都喪命疆場。）林肯的這封信大約頂多用了五分鐘就寫成了；然而一九二六年公開拍賣時，竟售價一萬二千元。並且這個數目比林肯辛苦一生所儲蓄的還多。

這封信是在一八六三年四月廿六日內戰最危急的時候寫的。已經有十八個月，林肯所用的將官率領聯軍一再演出悲慘的敗陣。所遇的事只有失敗，不靈，屠殺性命。全國都感到驚惶。上萬的士兵都離棄了軍隊，甚至于上院的共和黨員也都叛變了，並且想把林肯逐出白宮。『我們現已走到毀滅的邊上；』林肯這樣說。『我似乎覺得萬能的主，也在反對我們。我

看不見一點希望的光。」就是在如此黑暗紊亂的時期寫出來的這封信。

我錄出這封信是爲的表明林肯怎樣設法改變一位固執的將官，全國的命運都在於他的行動上。

這大約是林肯當了總統以後，所寫過的最不客氣的一封信；然而你可以看出他先誇獎了胡克將軍之後再指明其嚴重的錯誤。

是的，那種錯誤十分嚴重；但是林肯卻不那樣說。林肯是比較更穩健，更機警。他寫着：「有些地方你還未能使我十分滿意。」談的是機智！講的是外交！

以下便是致胡克少將的信：

「我委你爲防守色特麥克軍隊之主管。當然，我之如此做是有充分的理由，而且我以為最好是使你知曉，有些地方你還未能使我十分滿意。」

我相信你是一位勇敢善戰的軍人，這使我十分歡喜。我也相信你不至于把政治同你的職務混在一起，這你是很對的。你對你自己能堅信，這是一種很可貴的美德。

你是很有野心的，在一定範圍之內當然是利多害少。但是我以為當當勃恩塞指揮軍隊時，你依了你的野心而行，並阻撓他的計劃，則是對國家的一大錯誤，亦對不起一位有功可敬的兄弟將官。

我會聞聽最近你說政府及軍隊皆需要一位獨裁領袖。當然。並不是爲此我委給你指揮權，但縱如此亦無關係。

只有樹立戰功的將官始能推爲獨裁者。目下我所對你的希望就是軍事勝利，即授你獨裁權亦無妨。政府將盡其所能贊助你，亦正如贊助其他將領一樣。我深恐你所灌輸于軍中的一種精神，使兵士得批評其長官並可不信任其上峯，而今將臨到你的身上。我願竭力助你壓平此種危險思想。

縱使拿破侖復生，從染有此種思想的軍隊中，亦難獲得好成績。想你亦不能爲之，但切勿輕率躁進。切勿躁進，惟小心謹慎，勇往直前，給我們勝利。』

你既非柯立芝，亦非麥金萊，更非林肯。你所知道的這種哲理在日常商業上是否可以應用？可以應用嗎？讓我們看看。試舉費城華克營造公司的高君的一件事例。我在費城開講授班時高君曾親口在班上述及此事：

華克公司與人訂下合同到某月某日須把一座大公事房蓋完交工。一切工事均順利進行，眼看就要完工，忽然承裝銅飾的商人說不能如期交貨。甚麼？整所樓房的工事均將陷于停頓！到期不能完工須納鉅額罰金，巨大的損失全因爲他一人！

長途電話叫了許多次。努力爭辯愈談愈僵，結果全無效力。于是高君被派去紐約找那個

人當面交涉。

高君走進那銅器工廠的經理室，開口問該經理道：『你曉得你是勃魯克市唯一的名人嗎？』那位經理很驚訝的答道：『不，我不明白這個。』

高君續說：『好啦，今晨我下了火車，找電話用戶簿查你的住址，我發見勃城電話簿上只有你是用自己的名字。』

那位經理說道：『我從來不曉得這個。』于是他很感興趣的取來電話簿一查，果然如此。他很驕傲的說道：『是了，這是一個不常見的名字。我的家庭本是從荷蘭移來的，在紐約已經住了二百年。』他繼續又談了些關於他的家世及先代情形。講完之後，高君又盛稱他的工廠的宏大，較別的工廠規模皆廣，並說道：『這是我所見過的許多銅器工廠中最整潔完美的一家。』

那位經理說：『我費盡一生的精力經營這個工廠。我確感覺到光榮。你願意到各部參觀一下嗎？』

在參觀的時候，高君盛讚工廠的組織系統，指出何處是比別家工廠優良。又批評到幾種特別的機器，那位經理說有幾種是他自己發明的。他用了不短時間讓高君看機器的運用及出品的精良。看完了，他一定請高君去吃飯。直到現在，你記着，高君還未提一字關於他來此

的實在用意。

飯後，那位經理說道：『現在，讓我們講到買賣上。自然我明白你是爲何事來的。我未料到我們的會見是如此愉快。你可以先回費城，我答應你一切的定貨必將造成運去，即使先把別處的定貨緩做也在所不計。』

高君未說一句話却完全得到了他所要的。銅貨果然如期運到，建築亦如期完成交工。假如高君用一般人所常用的激烈爭論辦法，會有這樣的成功嗎？

欲想改變他人的意見而不招怨恨，定律一是：

開頭當用誇獎與誠懇的讚賞。

第二章 怎樣批評人而不招怨

斯考伯先生有一天正午偶然走過他的一所鋼鐵廠，看見幾個工人在吸烟。就在那幾個人的頭上，懸有「禁止吸烟」的牌子。斯考伯會指着那塊牌子說道：『你們認識這四個字嗎？』噢，不，斯考伯決不那樣做。他走到那些工人的面前，取出自己的烟盒，給每個工人一支烟捲，並說道：『我一定贊許，假如你們能到外邊去吸。』他們曉得違犯了一條規則——並且

他們欽佩斯考伯，因為他不但未說到他們的錯，反給每人一點贈品使他們自覺高貴。像這樣的人，你能不喜愛嗎？

費城大百貨公司的主人萬納梅克也用過同樣的技巧。萬老先生每天都親自去他的公司走一過。某次他看見一位顧客自己立在櫃台外邊等着買東西。店員呢？噢，他們却在遠處的一角圍着大談其天。萬老先生不發一言，走進櫃台裏邊，親自招待那位女顧客，等東西買齊了，他才交給店員拿去包裝。

一八八七年三月八日，最善講道的畢却教師逝世，這真是一件最大的損失。下一個星期日亞包特教師被請登壇講道。他急於要使出最大的才力，事先乃將一篇講辭寫出來，並一再的加以修飾潤色。寫好之後，他先讀給他的太太聽，那篇寫出來的演辭實在欠佳。假如她少有判斷力，一定要說：「亞包特，那真是糟透了。不成功，你將令聽講的人睡着了。那讀起來像是百科全書。你講道多年應當很明白。老天爺，你不能像平常人的講話法嗎？不能再自然一些嗎？假如你讀出像那樣的一篇東西，真把你自已給侮辱了。」

那是她可以說的。而且，假如她當真那樣的說，結果是甚麼，你可以想得到。她也知道。因此，她說假如把那篇東西拿到「北美評論」上發表，頗是一篇好文章。換句話說，她誇獎了他，同時却暗示着說那不適于作為講道的辭句。亞包特明白了這一點，遂把那篇很費心

寫的底稿撕破，直接登台去講道。

欲想改變他人的意見且不招怨恨，定律二是：

間接的指出他人的錯處。

第三章 先說你自己的錯處

數年前，我的姪女約瑟芬離開坎撒斯城她的家，到紐約來做我的書記。她只十九歲，三年前從初中畢業，對於商業經驗僅有一點。現在她是一位很能幹的書記了，但起初我看她實在像不會進步。某天我要批評她時，先對自己說道：『且慢，且慢。你比約瑟芬大一倍年紀，你比她多一萬倍的商業經驗。你怎麼能希望她具有你的觀點，你的判斷力，你的創見呢？你自己在十九歲會做些甚麼呢？記得你那時所犯的愚笨錯誤嗎？』

想完了這些以後，我誠實公允的判斷十九歲的約瑟芬確比我當年好得多。所以從此以後，每當我要提醒約瑟芬的錯處時，我總是開口說：『約瑟芬，你做了一點錯誤，但是上帝曉得，並不比我所做過的更錯，你不能生而就會判斷，那是需要由經驗中得來的；並且你比我在像你這樣的年歲時好的多了。我自己曾犯過很多可笑的錯誤，我決不想批評你或任何人。』

但是你不認爲如此如彼去做更聰明點嗎？」

一位批評者先謙遜的承認他自己決不是毫無錯處，然後再指說你的過錯時，總比較易于入耳一些。

德帝國總理布羅親王于一九〇九年深切感覺此事之切要。當時在位的是目空一切，高傲已極的威廉二世爲政。他建造海陸軍欲與全世界爲敵。

于是一件驚人的事情發生了。德皇說出一些極離奇的話，震動了歐洲，影響到全球。使事情更加惡化的是德皇把這些可笑，自私，荒謬的言辭，當他在英國作客時對着公衆講了出來，還允許「每日電報」照原意發表在報上。例如，他說只有他對英國有友善之感；他說他建造海軍爲維持歐洲的利益；說只有他一個人的力量使得英國未屈辱于法俄的土地上；又說那是他一人的設計幫助英國的羅伯特爵士在南非戰勝土人；等等不及細載。

一百年來的和平時期，歐洲沒有一位國王曾說出這樣驚人的話來。全歐洲隨之如蜂窠一樣的憤怒。英國尤其怒極。德國的政治家們也被震駭，在這種驚慌的期中，德皇也有些着忙，他向布羅總理暗示由其代爲受過。是的，德皇讓布羅總理聲明那些話應由他負責，是他建議國王那樣說的。

布羅親王辯駁道：「但是陛下，那恐怕決不能讓德國或英國人相信我會建議陛下去說那

些話。」布羅總理說出這句話之後立刻覺得大錯。德皇勃然大怒。

他喊道：「你認為我是個笨驢，能做出你決不至于犯的大錯！」

布羅親王想到應該先稱讚之後再指斥其錯；但是因為已經遲了，他只有努力做第二步。他在批評之後再加讚美。並且正如讚美所能做到的，立刻見出奇蹟。

他說道：「我決未含有那種意思。陛下在許多方面都遠優于我；當然不僅限于海陸軍的知識，但最優于我的是自然科學。陛下每次講風雨表，無線電報等科學學理時，我都是異常欽佩傾聽。我自己很覺慚愧對於各門自然科學都不懂，物理，化學的概念一點沒有，極普通的自然現象也不能解釋，但是略可補償的，我對於歷史知識還懂得一些，並略有一點適于政治，特別是外交上的才能。」

德皇面現笑容，因為布羅親王誇獎了他。布羅總理抬高了德皇而把自己說得很謙遜。德皇聽了之後可以忘掉其它。很熱誠的說道：「我不是常對你講，你我是互相完成彼此的名譽嗎？我們須牢固合作。我們須如此做！」

他同布羅總經理大握其手不只一次。並在當天的下午極其熱誠的握緊雙拳對別人喊道：「假如有誰再同我說反對布羅總理的話，我一定把誰的鼻子打歪！」

布羅親王救了他自己——但是以他那樣聰明的外交家還難免有錯：他應當起頭先說自己

的弱點，稱讚德皇的長處——不可暗示德皇的聰明不夠，而需人輔佐。

假如幾句自謙而譽人的話，可以把激怒了的傲慢德皇變成熱心的朋友，請想像謙遜與讚美對你我的日常與人接觸上又有怎樣效用？用得恰當時，真可以在對人關係上做出奇蹟。

欲想改變他人的意見且不招怨恨，定律三是：

在批評他人之前先說你自己的錯誤。

第四章 無人願意接受命令

我曾有一次同美國名人傳記的重要作者塔白爾女士在一起吃飯。當我告訴她我打算寫這一本書之後，我們開始談論與人相處融洽的重要問題，她告訴我當她寫楊歐文的傳記之前，曾去訪問與楊氏同在一室辦公三年之久的某君。這位先生講他與楊氏相處二年，從來未聽見過他直接命令任何人。他總是給別人建議，而不是命令。楊歐文先生從來不說「做這個或做那個，」「不要做這個或不要做那個。」他時常的說「你可以考慮一下，」或是「你以為那樣做可以嗎？」每當他寫完一篇信稿之後，他常問道：「你以為如何？」當他看罷助理寫的信之後，常說：「或者我們這樣措辭比較好一些。」他永遠給人以自己去做事的機會；他決

不告訴他的屬員應該怎樣去做，讓他們從錯誤中得經驗。

像那樣一種技巧可以使人容易改正自己的錯誤。那種技巧可以保全一個人的尊嚴，並且使人自己感覺重要。那可以使他願意同你合作而不至于反抗。

欲想改變他人的意見且不招怨恨，定律四是：

用問話代替直接的命令語。

第五章 使他人自己保全面子

數年前美國奇異電氣公司遭遇到一個很棘手的問題，就是打算撤掉司坦米茲的某部主任之職。司氏是一位大天才，但是他當電工計算部的主任，却等于廢物。公司則又不敢冒犯他，因為他是一位不可少的人，而且又極敏感。因此公司特別給他一個新職銜。他們請他當奇異公司的顧問工程師，工作是他平日所作的，而另派一個人代替該部主任。

司坦米茲很高興。奇異公司的主人也很滿意，因為平和的調動了一位很怪癖的人物，結果並未發生意見——讓他自己保全他的面子。

讓他自己保全他的面子！這是如何的重要！但是我們有幾個人曾想到這層？我們不願他

人的痛癢，只顧自己，挑人的錯，申斥人，在大衆之前批評孩子或一個雇員，從未會想到那會損傷別人的尊嚴！僅需要幾分鐘的細想，一兩個體諒的字，真實的諒解他人的情形，便可以減輕很多刺痛！

讓我們記住下次遇到辭退一個僕人或雇員時候，該當怎樣做。

官廳特許之會計師葛倫傑給我一封信，曾寫着：「辭退雇員並無很大樂趣，被辭退者更為掃興。我的業務都是有季節性的，因此每到三月都要辭掉一批雇員。」

在我們行業中有一句俗語說沒有人願意掌管斧子。結果，形成一種習慣，愈速速解決愈好。在解聘雇員時，總是這樣的說：「請坐，斯密君，忙的季节又過去了，我們沒有許多工作可以派給你。當然，你事前明白我們只是在忙的一季聘請你來，等語。」

聽完這一套話的人當然很失望，並且覺得是受冷待。他們都是幹會計職業很有年了，他們對於時常辭退他們的公司，決不會有好感的。

最近我決定在辭退額外雇員時，稍使一點機智與熟慮，因此我把每人一冬季的工作成績細想一遍之後，才召見他們，我對他們的說法是這樣：「斯密君，你這一冬季的工作成績很好。前次派你去紐瓦克城辦那件事，確實不易；然而你却辦得很妥當，本公司實在很覺光榮得有像你這樣的一位職員。你很能幹，你的前途遠大，無論到甚麼地方做事都會成功的。本

公司很相信你，很感激你，並且請你不要忘記！」

結果如何？被辭退的人心上比較安然的，他們也不覺得是受冷待。他們知道假如我們再有工作時，一定還聘用他們。並且我們當真下一季又請他來時，他們對本公司更加有親切的感情。」

已故茂洛維特先生有一種奇特的才能，專善勸解兩位勢如水火的仇人。怎麼辦呢？他精細的尋出雙方都對都有理的事體——他誇獎，鄭重申說，小心的使之顯明——並且不論最後是怎樣的解決，他決不說任何一方面有錯。

那是每個仲裁者都曉得的——讓人們保全他們自己的面子。

世界上真正的偉人決無暇只凝視他們自己的成就。讓我們舉一例以明之：

經過幾世紀的激烈對敵，土耳其人于一九二二年決定要把希拉人從土耳其國境驅逐出去。

土國總統凱瑪爾對他的兵士沉痛的說「你們的目標是地中海。」接着開始激戰，土軍獲勝；並且當希拉的推考拔斯及狄翁尼斯二將去往凱瑪爾將軍的司令部請降時，沿途大受土耳其人的辱罵。

但是凱瑪爾却無一點勝利的傲慢態度。他握着他們的手說道：

「二位請坐。你們一定很覺疲倦了。」於是他細談此次戰況之後，打算減輕他們的敗北之痛，便說道：「戰爭就像一種競賽的運動，時常是能手不幸遭遇挫敗。」

縱然在全勝之下，凱瑪爾將軍還不忘一條重要的規律（在本書爲第五）就是：
讓他人保全自己的面子。

第六章 怎樣鼓勵人上進

我同派特巴裏君很熟識。他深懂犬馬的性情並且一生的精力都用在馬戲班及歌舞團。我頂喜歡看他訓練一條生狗做各種遊戲。我注意到每逢那條狗會做了一種舉動或稍有一點進步，巴裏君便用手拍撫着狗並竭力誇獎他，給他肉吃。

那並不新奇。幾世紀來動物訓練家都會這種技巧。

我奇怪何以我們在想改變人的時候不可以應用這種同樣的道理呢？我們爲何不以肉代替鞭子？何不以稱讚代替責備？讓我們誇獎任何一點的進步，那可以鼓勵別人繼續向前進步。羅毅士監督明白誇獎一點小的進步也極值得，這對於「猩猩」感化院的凶狠犯人都都適用。在我寫本章書的時候接着羅君的來信，上邊寫着：「我現發幾聲誇獎犯人們的努力，在獲得他們的合作及他們的最後改過上有很大的效果，較之嚴厲斥責他們的過失有效的多。」

我不曾在「猩猩」感化院住過，但是我可以回顧我的一生中曾有因幾句讚美的話而整個改變了我的前途。你在你的生命中有過這樣的事嗎？歷史上充滿讚美的法術的顯明例證。五十年前，在意大利內普斯城有一個十歲的小孩子，他在某工廠學徒。他渴望做唱歌家，但第一個先生却阻止他，說道：『你不能唱歌，你連一點嗓子也沒有。你喊出的聲音像風吹窗板一般的難聽。』

但是他的母親，一位窮農婦，却摟着他的頭，誇獎他，說他能唱，她已經聽出來有一些進步了。她並且每日赤着腳做工，爲的省下錢來付她兒子音樂班的學費。那位農家母親的稱讚與鼓勵改變了那個孩子的一生。你也許聽說過他。他就是世界歌王卡魯蘇。

多年前，在倫敦有一個青年渴望能成著作家。但一切都似乎全同他反對。他進過不滿四年的學校。他的父親因爲還不起債而入獄，他很曉得挨餓的滋味是怎樣。後來他找着了一件工作，就是在一所耗子滿地跑的貨棧裏，貼墨水瓶上的紙簽。夜間同兩個窮孩子睡在一小間樓頂暗室，他沒有一點能寫作的自信力，他好容易寫成第一篇稿子，深夜偷着爬出去把那稿件投郵，因爲白日怕人恥笑。隨後連着寄去幾篇小說，却都遭拒絕。最後到了可喜的一天，有篇稿被接受了。實在的，他未得到一個先令的報酬，但是一位編輯却誇獎了他。一位編輯居然給他一種認識。他真是受寵若驚，使他不知目的，眼淚流到兩頰，在街上飄遊了一天。

因爲那一篇小說被登載出來的鼓勵和那位編輯對他的認識，完全改變了他的事業。假如不然，他也許一生都在那與羣鼠爲伍的貨棧裏做工。你也許聽說過這個孩子。他就是英國大文豪狄更斯。

五十年前，在倫敦還有一個少年，在某乾貨店做工。他每晨五時即須起來灑掃鋪子，一天工作十四小時，那工作真是苦極。兩年之後，他再也不能忍受下去，某天早晨起來，不等吃早飯，他便走出十五英里之外，去找他那爲人看房子的母親。

他有點發狂，向他的母親哭着哀求。他起誓若再回到那鋪子去做工，他一定不活了。隨後他給他的老校長寫了一封長函，敘述他傷心已極，痛不欲生。他的校長給他一點誇獎，說他確實是極聰明，宜于做點高尚的事，並給他一個教書職務。

那一次的誇獎改變了那個少年的前途，並爲英國文學史上留下一個久遠的印象。因爲那個少年後來用他的筆寫出七十七冊書並賺了逾過百萬元的收入。你或者也知道他。他就是英國歷史學家韋爾斯。

一九二二年在加里福尼亞州鄉間住有一個青年，他的生活很苦，幾乎養不起他的太太，他每星期日去教堂唱詩歌班賣唱，並有時替行婚禮者唱歌一次賺上五元錢。他住不起城市裏，乃在鄉下一個葡萄園裏租一間草房住。每月的房錢十二元五角，但他仍不能按月付給，竟

欠到十個月之久。他遂替人家摘葡萄抵消房錢。他曾對我說過有時他窮得除了葡萄之外，無有吃的。他失意之至幾乎想放棄唱歌生涯，去當汽車公司推銷員。這時有名魯伯修斯者誇獎他道：「你的喉音極有大發展的可能。你應該去紐約學唱。」

那位青年最近對我講，就是修斯先生的一句誇獎一點鼓勵給他事業上一個轉機。他決心借了二千五百元，起身去東方學唱歌。你也許聽說過他是誰。他就是現在美國銀幕與電台的著名唱歌家勞倫斯鐵貝。

談到改變人的見地。假如我能鼓勵所交接的人，使他瞭然自己伏藏着的珍寶，則我們所做的何止改變他的見地。我們實在可以改變他的一生。

言過其實嗎？那末請看已故哈佛大學教授，美國最大的心理學家兼哲學家維廉詹姆斯的名言：

「比着我們所應當成就的，我們只是在半醒着。我們只利用了我們身心的富藏的一少部分。廣泛言之，吾人現在的生活遠在應有的範圍之內。具有各種能力的時常不會利用。」

是的，讀到上一段話的你們確實具有各種的能力而不常利用，並且能力中之一不會充分利用者，就是你那誇獎與鼓勵別人去瞭然他們潛伏的才幹的魔術般的能力。

所以，欲想改變他人的見地且不招怨恨，定律六是：

誇獎他人一點微小的進步，並稱讚他任何的改善。要誠懇的讚賞與不吝獎勵人。

第七章 給他人一種美名

我的一位朋友肯特夫人，住在紐約的伯魯斯塔街。她剛雇好一個女僕，令她從下星期一開始工作。肯特夫人認識一位太太從前曾用過那個女僕，說她很不好。當那個女僕來上工的時候，肯特夫人對她說道：「尼麗，前天我遇見一位太太以前曾雇用過你。她說你誠實可靠，善做飯菜及照管小孩。但是她說你有點拉拖，總不能將房間整理乾淨。現在我想她是說瞎話。你穿的很整潔，誰都可以看的出來。並且我可以打賭，你一定會將屋子收拾整潔如像你自己的裝飾一樣。你我一定會相處極好的。」

她們確曾如此。尼麗被給一種好名譽必須去保持，並且請相信我，她確曾都做到了。她將屋子整理得時時都極乾淨，她寧肯多做一小時的工擦拭各處，也不願使她與肯特夫人所理想中的她不一樣了。

包爾溫機車工廠的總理瓦克倫說過：「一般的人都可以願意被領導，假如你能敬重他，

並表示給他你知道你所敬重的是他的某種才幹。」

簡言之，假如你想改善一個人到某一方面，你要做出來以爲那某一種特性已經是那個人的特長之一。

莎士比亞說過：「假如你沒有某種能力，就認爲你有。」而且你可以認爲並明白告訴對方他有所想使他發展的某種能力，給他一種好名譽使之決心去保持，而且他會竭盡其力去做，俾不至令你對他的希望破滅。

黎勃蘭克在她的「我與梅特林克的生活」一書中，曾述及怎樣驚人的改變一位比利時的謙卑的女英雄。

她在書上寫着：「隔壁飯店的一個女僕每天給我送飯來，她的名字叫「洗碟子的瑪利」，因爲她最初曾爲人家洗碟碗。她的像貌真古怪，對眼，灣腿，瘦得沒有肉也沒有精神。某日當她一雙紅手捧着一碟菜送給我時，我坦白的對她說：「瑪利，你不曉得你自己內在的珍寶。」

慣于約束自己的情感，瑪利停了一忽兒，不敢做出一點歡喜的姿態因怕招禍。隨後將碟子放到桌上嘆一口氣說道：「太太，我永遠不敢相信這個。」她不懷疑，她不會問任何問題，她僅只回到廚房，重複我所說的那句話，並且那就是一種堅信的力量。從那日起，她自己

也會考慮一些。在她那謙卑的心中已起了奇異的變化。相信她自己有未曾顯露的奇物，瑪利開始注意修飾她的面部和身體，她那瘦弱的青春也漸見豐滿，她身體上的平凡處也隱藏得很好。

兩月後我將離開該地時，她忽然告訴我她即將同總廚夫的姪兒結婚，她說道：「我將去做太太了，」並向我致謝。我的一句話竟改變了她的一生。」

黎勃蘭克曾給「洗碟子的瑪利」一個美名，使她去努力完成——並且那個美名整個將她改變了。

有一句俗話說：「給狗一個惡名，無異于你要縊死牠。」但是給牠一個美名——看將發生甚麼結果！

幾乎每一個人——富人，窮人，乞丐或強盜——都願意竭盡其力去保持別人所贈給他的誠實的美名。

「猩猩」威化院的監都羅毅士說：「假如你必須去對付一個騙子，只有一條可以制服他的方法——像待一位誠實的紳士一樣的去對待他，姑且認為他是在水平線上。他會感覺受寵若驚，很驕傲竟還有人能信任他，他一定設法報答你的知遇。」

這一段話實在是好極了，異常的重要，我一定再重述一遍：「假如你必須去對付一個騙

子，只有一條可以馴服他的方法——像待一位誠實的紳士一樣的去對待他，姑且認為他是在水平線上。他會感覺受寵若驚，很驕傲竟還有人能信任他，他一定設法報答你的知遇。」

因此，假如你想影響他人的行為且不招怨恨，記住了定律七：

給他人一個美名使其努力去保持之。

第八章 告訴他人的錯誤不難改

我有一個朋友，他四十歲了，還是單身漢，不久之前才定了婚，他的未婚妻勸他學跳舞。他和我談道：「老天爺知道我需要學習跳舞，因為我現在跳的仍同二十年前的程度一樣。頭一個教師說的大概是實話，她說我的步子完全錯誤，必須從根本上再學習起。但我却不大高興，無心再繼續和她學習。」

「我又找了一位教師，她所說的也許不是實話，但我却高興聽。她淡然的說我的舞步稍嫌舊式，但基本的步子是對的，她說我不難學會幾種新的舞步。第一個教師阻止我們的高興，第二位則反是。她稱讚我的正確處並將我的錯誤減至極微。她確切的對我說道：「你有一種自然的節拍感覺。你實在是一位天生的跳舞家。」我的常識告訴我我只是一位第四流的

跳舞家；然而我心中却仍然想她說的也許是真話。說實在的，我確會對得起她所說的話。

「無論如何，我知道我比倘如她不說我有一種自然節拍感覺時跳的好得多了。那句話鼓勵了我。給我一種希望。那使我願意改進。」

告訴一個小孩子，一位丈夫，或是一位雇員他在某種事上笨極愚極，他根本沒一點天才，他所做的都不對，那樣你更破壞了所有他想上進的心情。但是用與這相反的技巧，多給人一種鼓勵，把事情看容易做；使他人知道你相信他有做那件事的能力，他有一種尚未開發的才幹——那樣他會努力做到天明以求能勝過別人。

著名電影新聞報告家，陶瑪斯先生就使用過同樣的技巧；並請相信我，在待人上他是一位優秀的藝術家。他可以成全你。他給你一種信心。他以勇氣同堅信鼓舞你。舉一個例，我最近在某一星期六去看陶瑪斯夫婦；晚間他們約我一同用撲克牌打「卜力知」。「卜力知」？我？噢，不！不！我不能。我一點也不懂。這種遊戲始終對我如同一團黑謎。不！不！決不可能！

「怎樣，代爾，這並沒有有一點巧計，」陶瑪斯君答道。「在打「卜力知」時只須用記憶和判斷，此外沒有一點狡計。你曾經寫過一章書談記憶，「卜力知」對你實在是極容易的一種遊戲。」

當我曉得我正在做甚麼之前，才想起我是自有生以來，第一次坐在打「卜力知」的桌子上。完全是因為他說我有玩那種遊戲的天然特長，並使我感覺到不是難事。

由打「卜力知」使我想起埃里克伯森。克伯森的名字現在用于每家供打「卜力知」的處所；他所著關於「卜力知」的書籍已經譯成了十幾國的文字，售出去的不下數百萬冊。然而他曾對我講倘如不是因一位少婦說他有打牌的天才，他一定不會以打「卜力知」為職業。

他在一九二二年來到美國的時候，他打算找一個教哲學及社會學的職業，但是無成。于是他為人推銷煤，亦失敗。隨後他去推銷咖啡，也不能成功。

在那時他決沒有想到會去教打「卜力知」。他不但是個很不精于玩牌的人，而且這很固執。他常是問他的對手很多麻煩的問題，致使無人願與他合夥。

隨後他遇着一位美麗的「卜力知」教師約瑟芬狄耶女士，旋而相愛而結婚。她注意到他十分細心的分析自己手中的牌，于是勸說他有一種牌桌上的潛伏的天才。克伯森君對我講，純粹就是那一句話的鼓勵，使他後來走向職業的「卜力知」家。

所以，假如你想改變他人且不招怨恨，定律八是：

使用鼓勵。把你所要他人改正的錯誤看成容易改，把你所要他人做的事務看成容易做。

第三章 使人甘願聽你的話去做

美國在一九一五年時舉國異常驚慌。當時歐洲的國家已經作了一年多的空前大殘殺。和平不能實現嗎？沒有人曉得。但是威爾遜總統却決心去努力此事。他打算派一個代表，一個和平專使，去同歐洲的交戰國會商。

當時的國務卿伯瑞安主張和平最力，早就希望去奔走這一件事，他看出一個絕好的機會做一件偉大的工作，使名垂不朽。但是威爾遜總統却派了另一個人——伯瑞安的好友何斯上校；並且何斯上校深感到把這件消息告知伯瑞安而不惹起他的憤怒，是一件太棘手的事情。

何斯上校的日記上寫着：「伯瑞安聽說我去歐洲當和平專使時自然是十分失望。他說他早打算好了他自己去的。」

「我回答他說總統認為不便派一位要人去正式的談此事，而且他若去時一定引起人們極大的注意，並疑惑為甚麼國務卿親自出馬。」

你看出來這話的含意嗎？何斯上校事實上等于告訴伯瑞安他自己的地位太高了，不適于那件工作——結果伯瑞安心中很滿意。

何斯上校的機智與在社會上的經驗，使他根據了一條對人關係的重要定律：「永遠使他

人高興去做你所建議的事情。」

當威爾遜總統聘麥卡道做他的閣員時，也用了這種方法。那當然是他加給任何人的無上的榮耀，然而威爾遜總統的做法使別人竟感覺到自己是在加倍的重要。這裏是麥卡道自己寫的一段故事：「威爾遜總統說他正在計劃他的內閣，並且說假如我答應擔任財政部長一席將使他異常高興。他有一種令人滿意的處理事務的方法；他做出一種印象，別人如若接受他所給予的極大榮耀反而正是幫忙他。」

不幸，威爾遜未能始終應用這一種技巧。假如他曾應用了，歷史也許和現在的不同些。舉個例，威爾遜不會令上院及共和黨贊成美國加入國際聯盟。威爾遜拒絕帶路特或休士或洛茲或任何共和黨的名人一同去參加和會。他却帶了他本黨中不知名的人們前去與會。他冷落了共和黨，拒絕了使他們感覺加入國聯也是他們的意見，不令他們在此事上染指；這種最生硬的待人方法的結果，毀滅了威爾遜的一生命業，摧毀了他的健康，短促了他的生命，致令美國始終未加入國聯，並且改變了世界的歷史。

著名的『雙日葉』印刷局永遠遵行這條定律：「使他人高興去做你所建議的事情。」這一家印刷局真精于履行此定律，致使大文豪歐亨利說『雙日葉』有時拒絕代他出版某部小說，却拒絕得十分和藹，謙遜，他覺得比別家印務局接受代他出版還高興。

我認識一個人會拒絕許多請他演說的來函，都是他的朋友們或他所應當感恩的人們請他去；然而他却做得很巧妙，至少對方會滿意他的拒絕。他怎樣做的呢？並非只說他自己太忙等原因。不，在表示感激對方的邀請及抱歉不能前往之後，他建議一位能代替他演說的人。換言之，他決不令別人有時間想到他的拒絕不愉快。他立刻使對方想起別位可以被約去演說的人。

他會建議道：「爲何不請我的朋友「伯魯克林鷹報」主筆路傑斯去演說呢？你想到請海考克了嗎？他在巴黎住過十五年，他是有名的駐歐洲通信員，一定有很多驚人的故事可說。或者請郎法勞如何？他有很多在印度打獵的電影片。」

紐約萬特美術印刷所的經理萬特先生，遇着一件需要轉變他的一位技師的態度且不招怨。這位技師管理數十架打字機與別種的機器，使之晝夜運轉不息。他總喊着自己的工作時間過長，太累，需要一位助手。

萬特先生未給他添助手，未給他減短工作時間，然而却使這位技師很高興。如何呢？他爲這位技師設一間辦公室，室外釘着技師的名銜——工務部主任。

他已經不是任何人可以隨便下命令使喚的技師了。他現在是一部的主任。他有了尊貴及重要的感覺。他很高興的工作着再也不訴怨了。

幼稚嗎？也許。但是那正是他們向拿破侖所說的話。當他創練榮譽軍時，他們授給他的士兵一千五百枚十字勳章，稱他的八位將官爲『法國將軍』，譽他的軍隊爲『偉大的軍隊』。有人批評拿破侖用『玩具』贈給在戰場受傷的老軍人，拿破侖回答說：『人類就是被玩具所支配。』

這種授人以名銜和威權的技巧對拿破侖有用，同樣對你也有用。舉一個例，前邊我曾經提到過我有一位朋友，紐約的肯特夫人。她家園中有一塊草地常遭一羣淘氣的孩子們踏過。她曾用威嚇與勸告都無效。于是她給其中最淘氣的那個孩子一種名銜，任命他爲她的『密探』，專管偵察踏入她的草地的孩子們。這個方法立即見效。她的『密探』在後花園裏架起一堆柴火，把一條鐵棍燒紅，恐嚇所有的孩子們，誰再踏肯特夫人的草地，他使用火棍燙誰。這便是人類的天性。所以，假如你想改變他人的見地且不招怨恨，定律九是：

使他人高興去做你所建議的事體。

本篇摘要：

- 一、開頭當用誇獎與誠懇的讚賞。
- 二、間接的指出他人的錯處。
- 三、在批評他人之前先說你自己的錯誤。
- 四、用問話代替直接的命令語。
- 五、讓他人保全自己的面子。
- 六、誇獎他人的些微的進步及任何的改善。更誠懇的讚賞與不吝獎勵人。
- 七、給他人一個美名使其努力去保持之。
- 八、使用鼓勵。說他人的錯處不難改。
- 九、使他人高興去做你所建議的事體。

第五篇 書信秘訣

我猜你現在是怎樣想。大概你對自己會說道：「獲得奇蹟的書信！」好笑！江湖賣藥的廣告！」

假如你是那樣想，我決不怪你。倘在十五年前我拿起這樣的一本書來，也會那樣想。懷疑派？好的，我喜歡愛懷疑的人們。幾乎所有人類思想的進步都是懷疑家，好問者，挑戰者和眼見方信的人們的功勞。

我們應當誠實。「獲得奇蹟的書信」這個命題對嗎？不，坦白和你說，它是不對的。

說真的，它是有點故意未將事實盡都道出。有幾封在本篇裏發表的信函確曾收獲較奇蹟更好一倍的成效。這是誰的標準呢？是肯戴克的標準。肯戴克是美國最馳名的售貨推進家之一，前曾任姜曼維木材公司的推銷部主任，並兼全國聯合廣告社的主席。

肯戴克先生說他所寄給各商人的商情詢問函件，所得覆信很少到過發出信件的百分之八。他說他認百分之十五的覆信為最優的收獲，他對我講假如能接到百分之二十的回信，他便認為是一個奇蹟。

但是肯戴克曾有一封信竟得到百分之四十二點五的覆函；換句話說，那封信竟獲得加倍

的奇蹟。你不能笑這件事。而且這封信不是一種遊戲，一種意外。許多的信件曾獲得同樣的結果。

他是怎樣做的呢？以下是肯戴克自己說的：「這種書信的效力的驚人增加，是在我上了卡耐基先生的班聽講之後即刻發生的。我看出以往我所用的方法全都不對。我試用本書中的原理，結果我發出去的問函竟增加了百分之五百至八百的效果。」

下邊將肯戴克的原信錄出。這信裏的語氣使對方很願意給發信人一點恩惠——一種使對方做完整覺高貴的恩惠。

我對此信的批語通錄于（）內。

「伯藍克先生台鑒：

不知您肯對我的——點小困難賜以援助否？

（讓我們先在腦子裏有一個清楚的影子。試想遠在美國西部某處的一個木材商人，忽然接着紐約姜曼維爾公司的一位大經理的來函；開頭一句這位高貴的經理就請那個木材商援助他解決一個困難。我可以想像那位商人會對自己說道：「好啦，假如紐約的這位先生當真有困難，他算是找對了人。我向來愛幫助別人。讓我看看他到底有何難題！」

「去年我曾使敝公司相信各代理商家木料售價大增的原因，多由于姜曼維爾公司所

舉辦的直接通詢運動的效力。最近我寄出去一千六百封問函給各商家，使我很高興已得到數百份覆信，並足表示他們很贊同這種有利的合作方法。藉此我們又製成一個直接通詢的新計劃，相信你會更贊成。

但今晨本公司總經理與我討論去年我的報告，並問我那種計劃究竟能有若干買賣成交。自然，我必須請你幫助我回答他。

（那是很悅耳的語句；「我必須請你幫助我回答他。」這位紐約的巨商說的確是實話，並且他給遠在美國西部的一個代辦商人誠實懇切的重視。注意肯戴克並未費一句話說他的公司是如何的重要。反之，他立刻使對方知道他是如何需要對方的賜予援助。肯戴克承認非由對方的幫助他甚至不能向總經理作一圓滿的報告。自然，美國西部的那位商人也是具有普通的人性，當然高興聽這段話。）

「我所要請你幫忙的是（一）用信內所附的明信片，請你告訴去年你所做成的買賣之中，有多少你以為是由于直接通詢的效果，（二）請告訴那些買賣約計共值若干元。倘蒙不棄賜答，我除對你所供給的資料十分珍愛之外，更感激你的盛意不盡。」

推銷部主任肯戴克謹啓。

（注意這最末一段裏一再說『你』字，而避免說『我』。更注意他的謙遜態度，『十分

珍愛」，「感激盛意」等句。）

很簡單的一封信，不是嗎？但它却產生奇蹟，因為請別人賜給一點恩惠——使對方做的時候感覺高貴。

那種心理，不論你是去賣石綿屋頂或坐福特車在歐洲旅行，都可以得其妙用。

舉例以明之。我與荷墨柯魯君曾有一次自駕汽車在法國內地遊覽失迷路途。把我們的舊式福特車停住，下去向一羣農夫問怎樣可以去附近的城市。

這個問題的效果像是通了電流一樣的有力。這些農夫穿着木鞋，以為凡是美國人都是富翁。而汽車在那一帶，尤為少見。駕着汽車遊法國的美國人！我們一定都有百萬之富。也許我們是汽車大王福特的親戚。但是他們知道些事為我們所不知道的。我們比他們有錢，但是却不能不把帽子取下來，向他們請教如何走到附近的城市。而且那樣給他們一種高貴感。他們一齊開口要講話。其中有一個小夥子，感于這種難得的機會，命令其他的人都安靜些。他願意一個人享受這種指給我們路徑的光榮。

你自己也這樣做。下次你走到一個人生地疏的城裏，遇見一個在經濟與地位上都比你低的人，向他講：「不知你肯否幫助我解決一點困難。你可否告訴我去某街某地該怎樣走？」

富蘭克林曾以這種技巧化敵人為一生的好友。富蘭克林當時還很年輕，把他所有的儲蓄

都投資在一家小印刷局。他打算讓別人選他當費城公立印刷局的書記，那個職務能使他承做官廳的印刷事務。這個位置是很有利的，他極想能達此目的。但是在他前面却有一大障礙。印刷局中一位最能幹有錢的人却極討厭富蘭克林。他不但討厭，甚且還在公衆之前痛斥富蘭克林。

那確是危險，十分危險。因此富蘭克林決心要使那個人喜歡他。但是怎麼辦呢？那確是一個難題。做點對那人有恩惠的事嗎？不，那將會引起他的疑心，或者他的輕視。

富蘭克林極聰明，決不上這種當。于是他做一件正與此相反的事。他請求他的敵人給他一點小惠。

富蘭克林並不是向他借十塊錢。不！不！富蘭克林所求于那個人的一點小惠很使對方高興——一種小惠觸及對方的虛榮，承認對方的高貴，表示富蘭克林很欽佩對方的學識與成就。以下是富蘭克林自己講的一段故事。

「聽說他的藏書室裏收藏有些奇異少見的書籍，我便給他一封信說很想瀏覽那種書籍，並請他能借給我看幾天才好。

他立刻把書籍遣人送給我，一星期之後，我如期奉還，並又附上一封信表示很感激他對我的恩惠。

幾天後我們見面時，他竟破天荒的先同我講話，並且很客氣；自此以後，遇事都十分願意稱我忙，因此直到他去世之前，我們都是極好的朋友。」

富蘭克林逝世迄今也有一百五十年了，但是他所應用過的心理學，這種請他人給你一點小惠的心理學，却仍然前進無阻。

舉個例，在我班上聽講的亞穆賽君就會應用過而得到驚人的成績。亞君推銷鉛管及暖氣用品有年，曾想盡方法與伯魯克林市某鉛匠交買賣。這位鉛匠的買賣異常之大，信用亦極鞏固。但是亞君一起頭就遭遇到失敗。這位鉛匠是一種以蠻橫，作威，粗暴為光榮的人物。他坐在公事桌後，嘴角上斜合着一枝大雪茄烟，每次望見亞君開門進來時，便向亞君怒喝道：「今天沒有買賣可講！不要浪費我及你的時間！快走出去！」

後來有一天，亞君試用一種新的技術，一種技術使他得到一位朋友，並獲得許多定貨的合同。

亞君的公司打算在長島皇后村購買一所房屋開設分店。那房子正是與這位鉛匠為鄰，他很熟悉房子的情形。因此這一回，亞君又去拜訪那位鉛匠時，見面便說道：「西先生，今天我來並不是又請你定我的貨。我是來請求你給我一點小惠，假如你願意的話。你能容許我只打擾你一分鐘的時間嗎？」

「噫——好，你心上有甚麼主意？快說。」他移去嘴裏的雪茄烟說道。

「我們公司打算在皇后村開一個分店，」亞君直接說。「你對於這裏的地勢比任何人都明瞭。因此我來請教你的意見如何，這是不是一個聰明的計劃呢？」

這裏成了一個新形勢！多年來這位鉛匠獲得他的高貴感的方法，是對各公司的推銷員施以怒喝及令之快快走出。

但是這次有一個推銷員却來向他請教；是的，一個大公司的推銷員來請教他的意見認為他們應當如何做。

「坐下，」他說着拉過一張椅子來。並且用一點鐘的工夫，他對我詳述皇后村的鉛業市場的特別利益與價值。他不但贊成我們支店的地點，並且還聚集他的才思，計劃出怎樣購買這所產業的步驟，及購買貨品及開張營業的一切事情。他得着了一種高貴感，由于指示了一個大鉛業公司的營業方針。從那上他擴展到私人的方面。他變出十分友好的態度，並告訴亞君關於他家庭中的難事及衝突。

亞君說：「那天晚上我臨走的時候，我衣袋裏不但裝着一大批的定貨合同，而且我還打下一條鞏固的商業友誼基礎。當初見我便不給好顏色看的這個夥計，現在却同我一起打高爾夫球。他這種態度的改變，完全是由于我曾請他給我一點小惠而使他感覺到重要。」

讓我們再拿一封肯戴克的信看，仍注意他如何巧妙的應用『給我一點小惠』的心理。數年前，肯戴克苦于不能獲得商人，包工者及工程師的通詢覆函。

那時候他發出給工程師，建築師的信，得不到百分之一的回答。他認為百分之二的答覆就算好的，百分之三為極好。百分之十如何？那他要認為是奇蹟了。

但下面的一封信却得到百分之五十的效果。比奇蹟還勝過五倍！都是甚麼樣的回信呢？兩三頁滿含友善的意見與合作的回信！

這和前一封大致相同。你可以看出他所應用的心理學以及在修辭上的巧妙。在你讀此信的時候，試着分析接信的對方讀之作何感想，找出它何以能產生比奇蹟還好五倍效果。

「杜依先生台鑒：

不知您肯對我的點小困難賜以援助否？

一年以前我曾使敝公司相信各建築師所最需要者即為一冊目錄，詳載姜曼維爾公司一切建築用品之解說。茲特附呈一冊——此實為敝公司之創作。

惟目下存書無多，經向敝公司經理述及擬將其再版，彼云可不反對，但須有滿足之證明。此目錄確曾完成所預期之任務。

自然，此事必須請你給我幫助，因之我懇請你暨全國其他四十九位建築師為我作證人。

爲免過于麻煩你起見，我在信後寫出了幾個簡單的問題。倘蒙你抽暇賜答，我定認爲是你對於我私人的一種恩惠。茲附上貼足郵費之信封一，即祈答畢擲下。

此事決不敢勉強你做，自不待言，我並將完全聽你的意見，認爲此目錄應停印或按你的經驗與高見修改後再版。

無論如何，請相信我將極感激你的合作。敬致謝意。

肯戴克敬啓。L

這裏需要提出一句警告。我從經驗中得知有些人讀罷此信之後，將機械式的去應用此心理。他們將以不誠懇及奉承阿諛對方。這是不會有成效的。

記住了，我們都渴望被稱讚及被重視，甚至不顧一切去求之。但無人願接受不誠懇與甘言奉承。

讓我再說一遍：本書中所教的原則，只有發自衷心時才會有效用。我不贊成人有滿腹的狡計。我所談的是一種新的生活方法。

第六篇 如何使家庭快樂

第一章 婚姻悲劇的主因

七十五年前，法國的拿破侖三世與世界最美麗的女子蒂芭女伯爵陷入情網——並娶了她。他的大臣們指說她僅是西班牙一個不重要的伯爵的女兒。但拿破侖却反問道：『那有甚麼關係？』她的秀雅，她的青春，她的誘力，她的美麗使他歡喜已極。他在寶座上對全國說道：『我已決定挑選一位我所敬愛的女子，我不能要一個素不相識的女人。』

拿破侖和他的新夫人具有健康，財富，權力，名望，美麗，愛情——一切美滿姻緣所必需的條件。神聖的結婚之火再不會有他們的白熱光亮。

但是，呀，不久神聖的火燄搖曳了，白熱變冷了——而且僅剩了餘燼。拿破侖可以使蒂芭小姐成爲皇后；但是他的愛情之力，國王的權威，却不能制止她的喋喋不休。

嫉妬，猜疑，她侮慢他的命令，她甚至拒絕與他作夫妻間的韻事。她闖進他正處理國家政事的辦公室。她攪擾他與大臣之間的機要討論。她不容他一個人在一處，總怕他與別的女人相好。

她常跑去找着她的姐姐，抱怨她的丈夫，訴苦，泣哭，喋喋不休。闖入他的書齋，她暴躁如雷並出惡言辱他。拿破侖擁有十餘所富麗的宮殿，身為法國的國王，却找不着一間小屋容他安靜居住。

蒂芭友琴妮小姐的一切吵鬧所完成的是甚麼呢？

試看以下的答案。我是摘錄俞哈特的名著「拿破侖與友琴妮——帝國的悲喜劇」：「因之拿破侖乃時常于夜間由宮殿的一個小門潛出，一頂軟邊帽拉低遮住眼，一個親信侍臣陪他去與正在期待着他的一位美婦人幽會，或者在巴黎城內漫遊，欣賞一位國王所不易見的夜晚生活。」

那便是友琴妮小姐的吵鬧成績。是的，她高踞法國的寶座。是的，她的美麗蓋世無雙。但是皇后之尊，蓋世的美貌，却不能使愛情在吵鬧的毒氛中生存。友琴妮曾放聲哭訴道：「我所最懼怕的事終于臨我的頭上。」臨到她？她是咎由自取，可憐的女人，完全是錯在她的嫉妬與終日的暴噪吵鬧。

所有地獄中毀壞愛情的烈火，吵鬧是最可怕的一種。這是百不一失的。像被毒蛇所噬，決無活望。

俄國大文豪托爾斯泰的夫人曾發現此理——但已太遲了。在她臨死之前，她向她的女兒

們懺悔道：『我是你們父親死的原因。』她的女兒們不曾答一句話。她們一齊放聲痛哭。她們知道母親說的話是真的。她們曉得父親死的原因，完全是由于母親終日的抱怨，無時或止的批評，喋喋不休的吵鬧。

然而托爾斯泰伯爵和他的太太理應十分快樂。他是歷來最著名的小說家之一，他的名著中的兩部——『戰爭與和平』及『安娜女郎傳』將永遠閃耀於光輝的文學界。

托爾斯泰在當時著名到如此地步，崇拜他的人們日夜跟隨在他的身邊，凡是他說的每一個字，他們都用速記錄下，甚至于像他只說：『我想我該去睡了』；像那樣微屑的話語也都被錄下來；現在蘇俄政府把所有他寫過的字句都印成書；並且他一生所寫過的文字，總合起來可滿一百巨冊。

除了名譽之外，托爾斯泰夫婦有的是財產，社會地位，子女。普天之下沒有過像他們那樣美滿的姻緣。在起初他們的結合像是太美滿，太濃馥，太永長了，因此他們一同跪下，禱告上帝賜給他們永遠快樂。

不料後來驚人的事情發生了。托爾斯泰漸漸的改變了。他整個變成了另外一個人。他對自己以前所寫成的巨著竟感覺慚愧，且自那時起他奉獻其一生于寫宣傳和平及取消戰爭貧窮的文章。

這個曾經懺悔自己在青年時任何不可想像的罪惡都犯過——甚至于兇殺——的人，打算要皈依基督耶穌的教訓。他把所有的地畝都分散給別人，自己過貧窮的生活，他親自在田間工作，砍木頭，拾稻草，他自己做鞋穿，自己掃屋子，吃飯用木碗，並試着去愛他的仇敵。托爾斯泰的一生真是悲劇，而且這悲劇的原因就是他的婚姻，他的太太愛奢華，他却鄙棄之。她渴望顯赫及社會的讚美，但這些輕浮的事體對他却不值一睜。她渴求金錢與財富，但他認為財富及私有財產却是一種罪惡。

有好多年，她吵鬧，咒罵，哭喊，因為托爾斯泰堅決主張把他的著作版權放棄任人翻印。她却一定要從他的著作中抽利。

他每一反對她，她便像發瘋一般的哭鬧，躺在地板上打滾，手拿一瓶鴉片烟汁要喝下去，起誓說要不活着了並恫嚇說要跳井。

在他們的生活中有一件事，我認為是歷史最悲慘的一幕。我已經說過了，他們在初結婚以後是極其快樂的；但是四十八年後，他竟不能忍受看她一眼，有某一天晚上，這位年老傷心的太太，渴望愛情，走來跪在他的膝前，央求他高聲朗讀五十年前他為她寫的最美的情詩。當他讀那些美麗快樂，現已無存的光陰紀事，他們兩人都大受感動而痛哭了。如何的不同，如何的天壤之別喲，實生活與他們早年所幻想的美夢。

最後，當她已經是八十二歲了，托爾斯泰再也不能忍受家庭中的苦痛；因之在一九一〇年十月的一個下大雪的夜裏，他脫離他的太太逃出家門——逃向嚴寒與黑暗，不知他的去向究竟是往那裏。

十一天後，他因肺炎死在了一個車站上。而且他臨死的請求是不允許他的太太來看他。這便是托爾斯泰夫人的吵鬧，抱怨，與歇斯特里亞的代價。

讀者們也許覺得她有很多應當吵鬧不休的。就算應當，但那是要點以外的問題：吵鬧到底對她有幫助嗎？還是把事體弄得更糟了呢？

「我想我實在是瘋癲。」那便是托爾斯泰夫人自己所悟到的——然而已經晚了。

林肯一生的最大悲劇也是他的婚姻，不是他的被刺，告訴你，而是他的婚姻。當鮑斯放槍之後，林肯並未感覺他已受傷，但是他幾乎每天都在痛苦中。他的法律夥伴何恩頓形容林肯在二十三年內所遇的都是「婚姻不幸的痛苦收穫。」『婚姻不幸？』那還是往和緩處說，因為幾乎在一世紀的四分之一期間內，林肯夫人都是同他在吵鬧與煩瑣中過生活。

她永遠在批評，永遠在抱怨她的丈夫；他沒有一件事可稱為對的。他的兩肩前曲，他走路時把兩足上下直提像印地安人。她抱怨他的脚步中沒有彈力，他的行動沒有姿式；並且她還故意學習他的走路神氣，喋喋不休地告訴他走路時足趾應向下屈。

她不愛看他的兩只大耳朵和頭成直角。她甚至於對他說他的鼻子也不直，他的下嘴唇突出，他的樣子像患癆病，他的手同脚都太大，他的頭却太小。

林肯和他的太太在各方面都相反對：在訓練上，在環境上，在性情上，在趣味上，在智慧和外貌上。他二人彼此永遠是互相激怒的。

對於林肯一生最有研究的權威，已故的上議員畢弗瑞芝這樣寫着：「林肯夫人的高而尖銳的聲音，隔一條街都可以聽得見，並且她那不斷的怒喊，凡住在鄰近的人們都可以聽見。她的憤怒常常用異于喊聲之外的方法表現之，而且欲形容她的憤怒却太說不盡了。」

舉一實例：林肯夫婦剛結婚不久，他們和依雷太太住在一處——春田城某醫生的寡婦，因迫于經濟而把住房分租給別人。

某天的早晨林肯夫婦正吃早飯，林肯因為某小事惹起了林肯夫人的大怒。甚麼原因，現在已無人知曉，但林肯夫人于盛怒之下，端起一杯熱咖啡就向林肯的臉上潑去。而且她是當着許多別位任客的面這樣做的。

林肯不出一聲，抑制自己，安靜的仍然坐在那裏，依雷太太取一塊濕手巾來擦乾他的臉同衣服。

林肯夫人的嫉妬優到那樣的程度，那樣的兇狠，幾至不能相信，只須讀幾段她當着大衆

所做的可憐丟人的事情——七十五年後讀之還會令人吃驚氣喘。她最後變成了瘋癲；而且或者人們對她所可講的一句慈悲話，就是說她的性情一向即有些狂癲。

所有這些吵鬧與責罵與憤怒把林肯改變了嗎？在一種意義上講是改變了。它確曾改變了他對她的態度。她使他後悔他那不幸的婚姻，而且使他愈能躲避不看見她才愈好。

春田城內有十一位律師，他們不能全在一地糊口；因此他們時常騎着馬，隨着大法官台維斯往何鎮法庭問案，便到何鎮去，那樣他們分配好在第八司法區中各鎮法庭上找工作。

別的律師們無不計算好於每星期末返回春田同家人歡聚一次。但是林肯却不。他懼怕回家；並且在春季三個月及秋季又三個月裏，他始終留在他鄉不願走近春田城。

他年年是如此，住在鎮上的旅店中本是一件苦事；但是雖苦，他寧願住在那裏，也不想回家去聽他太太的長遠吵鬧與野蠻的發威。

這些皆是林肯夫人，友琴妮皇后，與托爾斯泰女伯爵吵鬧的結局。她們所得到的只是她們一生中的悲劇。她們毀滅了一切他們所最珍愛的。

在紐約城家務關係法庭服務十一年，批閱過幾萬離婚案的韓伯格，說男子離家的主要原因之一就是他們的太太總吵鬧不休。或者，如『波斯頓報』所載：『許多做太太的用繼續不斷的掘鑿，完成了她們的婚姻墳墓。』

因此，假如你想使你的家庭生活快樂，第一條定律是：

不可，決不可吵鬧！

第二章 愛與自由生活

英國大政治家狄斯瑞黎說過：「我在一生中或可有許多的錯誤，但是我決不打算爲愛而結婚。」

而且他果然不會。他直到三十五歲以前還是單身漢，於是向一位極富的寡婦求婚，一位比他年長十五歲的寡婦；她的頭髮因已易五十寒暑都白了。愛嗎？噢，不。她知道他並不愛她。她明白他是爲的錢才同她結婚！因此她只有一種請求：她請他給一年的時間容她觀察他的品性，並且在一年終了時，她便和他實行結婚。

聽去像是十分乏味，十分商業化，不是嗎？然而極其令人離解的，狄斯瑞黎的婚姻却是世人所時常稱道的最美滿的姻緣之一。

狄斯瑞黎所挑選的那位闊夫人既不年輕，又不美麗，更不活潑，太够不上這些了。她那常犯文學與歷史事蹟大錯誤的談話，每每惹起別人的訕笑，例如她「永遠弄不清楚先有希臘

還是先有羅馬。」她對於衣飾的趣味尤其古怪；而且她對於房屋陳設更其不會設計。但她却是一位天才，在婚姻最重要的事情上是一位大天才；對待男子的藝術。

她從不想使自己的心思同丈夫的相反。每當他一整個下午用在與機智的貴夫人們作銳敏的對答，心疲力竭回到家來，她立刻使他去安靜休息。使他日增愉快的家，只是一個處所可以容他安閒的休養心神，並在他太太的溫柔的相敬中感到緩和。他同他那年老的太太相處的時光是他一生中最快樂的時候，她是他的賢內助，他的知心人，他的顧問，每夜都從下議院忙着回到家裏把一日的新聞報告給她聽。而且——這是重要的——凡是他所努力去做的，她只有不相信他會失敗。

嗣後的三十年，瑪利安完全是爲了狄斯瑞黎而活着。甚至於她所以認爲她的資產有價值者只是因爲它可以使他的生活更安逸些。所得的報答，她是他心上的女英雄。他在她死後才升爲伯爵；但在他還是一個平民的時候，他勸請維多利亞女皇升瑪利安爲貴族。並因此，在一八六八年，她遂被稱爲畢康費而德子爵夫人。

不管她在大眾的面前是如何的愚笨或魯莽，他却從來不批評她；他從未說過一個責備的字；而且假如有人竟敢嘲笑她時，他即刻以強烈的忠心爲她辯護。

瑪利安並不是很完美的，然而三十年中她永遠不倦於談她的丈夫，誇獎并欽佩他。結果

呢？「我們結婚了三十年，」狄斯瑞黎自己說，「而我從來不會被她所煩擾。」然而有些人想是因為瑪利安不知歷史，她必定是很呆笨。

在他這一方面；狄斯瑞黎認為瑪利安是他一生中最重要的東西，却並未密不告人。結果是甚麼？瑪利安時常向朋友說：「感謝上帝的仁愛，我的生活純粹是一幕很長遠的快樂。」

在他們兩人之間，時常互相取笑。狄斯瑞黎會說：「你知道我和你結婚僅是爲了你的錢。」瑪利安笑着答道：「是，但假如你再向我重新求婚時，你一定是因爲愛我，不對嗎？」

狄斯瑞黎承認這是真實。瑪利安並不是盡善的人物。但狄斯瑞黎却是異常聰明任她去自行其是。

亨利傑穆斯說過：「與他人交際時所當學習的第一件事，就是不可干涉他人尋求快樂的特有方法，假如那種方法不太干涉到我們。」

那是太重要值得再說一遍：「與他人交際時所當學習的第一件事，就是不可干涉他人尋快樂的特有方法。」

或者，如弗斯特伍德在他所著的一本講家庭的書上曾寫着：「婚姻成功決非僅只是去找位適當的人；也是需要自己先做一個適當的人。」

因之，假如你懇使你的家庭生活快樂，第二條定律是：

不可總想改造你的伴侶。

第三章 離婚的原因與父親須知

狄斯瑞黎在政治舞台上的勁敵是格萊斯通，他二人凡遇國家大事有可爭辯的，無不衝突；然而他們有一件事却相同；就是他們的私生活皆異常快樂。

格萊斯通與他的太太共同度過了五十九年的美滿生活。我很願意想像英國歷代偉大首相之一的格萊斯通，握着太太的手圍着火爐跳舞，口中還唱着歌兒。

格萊斯通在公共場所是位雄辯可怕的勁敵，但在家裏他決不批評任何人。每當他清晨下樓吃早飯時，發現全家的人們還在高臥未起，他用一種很和藹的方法表示他下樓了。他提高了聲音在屋裏唱一支怪調的歌，示意別人倫敦最忙的人物之一已經獨自個在樓下等候他們吃早飯了。機智，體諒，他努力忍住不在家中批評事物。

俄國的凱薩琳女皇也曾如此做過。她統治全世界最大的一個帝國，掌千萬臣民的生死大權。在政治上她是一位暴君，任意對外宣戰，數百敵人說一聲便完全處以死刑。然而假如她的廚師把肉炒胡了，她却不說一句話，她笑着咬牙吞下，這是一般美國做丈夫的人所不能比

的。

美國的桃樂珊迪克斯女士是研究婚姻不幸原因的權威，她宣稱百分之五十以上的婚姻都歸失敗；而且她知道許多羅曼蒂克的美夢都消失在離婚城命諾的原因之一，就是批評——無效、傷心的批評。

所以，假如你想保持你的家庭生活美滿，記住了第三條定律：

不可批評。

並且假如你要去批評你的孩子們！你會想到我也要勸你不可那樣做。但非也。我僅只對你說，在你去批評他們之前，請讀一遍那篇著名的文章「父親所忘記的」。這篇文章最初是「人民家庭雜誌」上的一篇評論。我們得了原作者的允許，特意轉載於這裏！按「讀者選粹」所節要的：

「父親所忘記的」是一篇短文章，在真誠的情感之下，引起無數的讀者的共鳴，而成爲極恒久的人人翻印的讀物。約在十五年前，這篇文章第一次印出來之後，如本文作者拉耐德所說，「幾百種雜誌刊物，家事機關，全國各報章，都曾轉載過，世界各國也曾翻成許多不同的文字。我並允許很多人拿它用在學校，教堂及講壇上讀，它也會在無線電台廣播過無數

次。更奇異的，大學校的刊物也曾引用過它，中學也如此。有時候一篇短文會有奇異的效果。這一篇正是如此。」

父親所忘記的——拉耐德里文斯東作。

「我兒，你且靜聽：

我說這話時你已睡熟，一隻小手掌壓在你的腮下，金色的頭髮貼在汗濕的前額。我獨自潛入你的臥室。幾分鐘前，我在書房裏看書報，一種強烈痛悔的情緒打動了我的心，使我無法抵抗。現在我負罪來到你的床前。

孩兒，這些就是我獨自反省的事情：我一向對你太苛刻了。我責罵你，因為你早晨穿衣上學的時候，只用毛巾輕拍一下你的臉。我斥責你，因為你沒有擦皮鞋，我會怒喊，當我看見你拋東西在地板上。

吃早飯的時候，我也挑你的錯，你濺洒了東西，你吞得太快。你把肘放到桌子上。你在麵包上塗的黃油太厚。在你開始玩耍的時候，我正預備去趕火車，你轉過身來向我搖手說：「爸爸，再見！」我又不高興，向你說聲說：「回家去！」

午後，這一切情形又要演一遍，我由小路上走來的時候，看見你跪在地上彈石子。你的

襪子破了許多洞。我當着你的小朋友的面前屈辱你，叫你立刻跟我回家去。襪子是很貴的！要是你自己花錢買時，才知道要特別小心哩！你想想吧，孩兒，這些話竟出自一位當父親的口裏。

你還記得後來我在書房看報時，你怎樣走進來打？怯弱如驚弓之鳥，眼裏蘊藏着一種傷痛的神情。當我抬頭望見了你，又覺得你的攪擾使我憤怒。你站在門外躊躇着。「你想做什麼？」我怒喝。

你沒有回答，但突然跑過來投身在我懷裏，用你的雙手摟住我的頸項吻我。你的小手緊緊摟着我，充滿了熱情。這種熱情是上帝種在你的心間，像一朵燦爛的鮮花，縱然被人忽略也不能使它凋謝的。隨後，你便離我而去，跑上了樓。

我兒，你走後不久，報紙從我手中滑落，我感覺到非常的恐懼。甚麼是我以往的习惯呢？就是整天的怨恨你責罵你，對你吹毛求疵——這便是我所給尚是一個小孩子的你的酬報。我並非不愛你，只因我對這小小年紀的人要求企望太過份了。我實在是用量度我這樣年紀的尺來量度你。

其實在你的品性中有很多真美善的優點。你的小心靈如同照耀在遠山上的燈光一般。這都在你突然跑進來吻我晚安的真情上表現出來。孩兒，今晚甚麼都不說了。在這靜寂的黑夜

裏，我悄然來到你的床前，慚愧已極的跪下了！這真是可憐的痛悔。我知道倘若在你醒着的時候，把這些話向你訴說，你是不會了解的。但明天我必定做一個真正的父親，做你的好同伴，你笑時我也笑，你痛苦時我也痛苦。若再向你出惡言時，我便咬我自己的舌頭。我將如同儀文一般的總說：『他只是個孩子——一個小小的孩子！』

我恐怕我曾經把你當作成年人看待。然而，孩子，現在看着你很疲倦的躺在你的小床上，我明白過來了，你仍舊是一個小孩兒。昨天你還在你母親的懷裏，你的頭還倚在她的肩上。我的要求實在太奢了。』

第四章 合家快樂的法門

洛杉磯家庭關係研究會主任鮑彭諾說：『大多數的男子在尋找太太時，並不是去找有執行人才幹的女子，而是找容貌好看且會奉承他的虛榮心並使他們自覺高貴的女性。因此二位女經理也有時會被男子請去吃一次飯，但是她在餐棹上很容易又把她在大學裏所熟記的當代哲學源流搬出來談，而且甚至於她堅持自己會飯帳。結果：嗣後她只有單獨去飯館。』

反之，未曾進過大學的女打字生被男子請去吃飯時，她始終把目光注視着她的男友並且

用仰慕的神態說道：『現在請再講些關於你自己的事。』結果；他對別人講『她雖然不是十分的美麗，但我却從來沒見過像她那樣會講話的女子。』

男子們時常盛讚女性的面部修飾與服裝的美麗可體，所有的男子們都忘記了女性最感興趣的就是服裝，例如，假設一對男女在街上遇見了另外一對男女，女子很少注意對面的男子；她向例是注意對面的女子是如何的打扮。

數年前我的老祖母以九十八的高年死去。在她逝世前的不久，我們拿一張她在三十多年前所照的像片，她的眼已昏花看不清楚，而她所問的唯一問題是：『那時我穿的是甚麼衣裳？』請想想這個！一位老太太臥床不起，即將就木，她的記憶力衰弱到連她的女兒都不認識了，她還關心三十多年前她所穿的衣服！當她問這個問題的時候我正在她的床前，它留給我一個永遠不滅的印象。

讀這段文字的男子們不會記住五年前他穿的是甚麼外衣與襯衫，而且他們也無心記此，但是女子們；却大不相同。男子們應當認清此點，法國上層階級的男孩子們須受訓練如何表示讚美女子的衣帽，在宴會中不但稱讚一次而且須屢次的稱讚，五千萬的法國男子當不至都錯吧！

我曾剪下過一篇故事，我知道在事實上決不會發現，但確證明一件真理，因此我把它再

講一遍：

按照這個可笑的故事，有一個農家的婦人，在一天勞累的工作完畢之後，該開飯的時候却給她的一羣男長工的面前放了一大堆乾草。當長工們怒極質問她是否瘋狂了，她回答說：『怎麼，我如何曉得你們注意到了這個？我爲你們終天做飯吃已經二十多年了，我不會聽見一個字好讓我曉得你們吃的不是乾草！』

帝俄時代莫斯科及彼得斯堡最講究飲食的貴族們，很注重禮貌；那成了貴族們的一種習慣，當他們吃完一棹很適口的菜之後，一定要主人把廚師引到餐廳來，受大家的一番祝賀。爲甚麼對你的太太不如此推重呢？下次你太太做出一盤很嫩的炒雞的時候，告訴她你很愛吃。讓她知道你欽佩她——你並不是在吃乾草。

而且當你以爲確是那樣時，不要怕讓她知道她在你的快樂中佔如何重要的地位。狄斯瑞黎是英國的歷代的一位大政治家；然而，我們已經知道，他決不以爲羞恥使世界都曉得他『得力於太太的地方實多。』

某日我讀雜誌時，偶然看見一段電影明星埃迪康特的訪問記，如此寫着：

『在全世界上的人中，我的太太給我的幫助最多。在我還是一個孩子的時候，她就是我的好同伴；她引我走正道。在結婚之後她節省每一塊錢，投資再投資。她爲我聚集下了財產

。我們有五個可愛的孩子。並且她永遠爲我佈置下一個美滿的家庭。假如我有些成就，那完全是她的功勞。」

奸萊塢是人們所公認爲婚姻的危險地帶，其中幾對著名快樂的伴侶之一對是華納伯士達夫婦。伯士達太太是當年的紅女伶白瑞蓀女士，她因爲結婚而犧牲了燦爛的舞臺事業。然而她的犧牲決不使之妨害他們的快樂。華納伯士達說：「她失掉了舞臺成功的受人贊揚，但是我却使她感到我時時在贊揚她。假如做妻子的想在丈夫身上找到快樂，她可以在他的重視與切愛中得之。假如那種重視與切愛是真實的，那也就是他的快樂所在。」

你明白了吧。因此，假如你想保持你的家庭快樂，第四條定律是：

給人以真誠的欽佩。

第五章 注意小節

自從上古以來，花是代表愛情的文字。其所值無幾，尤以在春夏百花盛開的季節，街頭上常有賣花的。然而試想平常做丈夫的有多少總記着買一束鮮花帶給太太；買一束極尋常的花，就像是高山上的靈芝仙草一般的難得到手。

爲甚麼非等到你的太太病了進醫院之後，才送給她鮮花呢？爲何不可以明天晚上就買幾朵玫瑰花帶給她呢？你願意做試驗就請試一下。看看有甚麼效果。

百老匯最忙的人物喬琪·考漢，幾乎成爲習慣每天都給他的老母通兩次電話，直到她死時爲止。你以爲他每次都有驚人的新聞報告給她嗎？不，注意小地方的意義是表示：你時常在想着你所愛的人，你要他愉快，而且她的快樂與幸福在你心上是極親切，極接近。

女人們最看重生日與紀念日——甚麼原故？將永遠成爲女性的神秘事體之一。平常的男子一生不妨記錯很多的日子，但是有幾個却是忘記不得的，一九一一，一九三一，他太太的生日，他們結婚的年月日。假如仍不能全記，忘了前兩個也無妨，但却不能忘記後兩個！

支加哥的法官塞巴斯氏會接受過四萬件婚姻不和的案子，並曾調解了二千對夫婦。他曾說：「一點很不值甚麼的小事體常是沉在不快樂的婚姻的底裏。小節如妻對離家去辦公的丈夫招手說一句再會，即可以免却許多離婚案。」

詩人伯郎寧同他太太在一起的生活，在史冊上可稱爲最詩意的了。他們永遠以小的注意，細微的體諒，使愛情永生。他對他那有殘疾的太太體貼無微不至，在與她的姊妹寫信時她自稱：「現在我開始懷疑我是否如安琪兒一般的快樂。」

男子們太多低估了每日瑣事的價值了。然而往長久處看，結婚就是許多瑣細事件的集合

。凡忽略漠視這種事實的伴侶們，必有禍難臨頭。

美國離婚最容易的侖諾城，法院每週開庭六日，平均每十分鐘就判決一樁離婚案。你以為有多少的婚姻是觸到悲劇的真正礁石？我敢說是極少數。假如你天天坐在侖諾法院，聽那些不快樂的夫與妻的口供，你當可明白『愛情專努力在小地方上。』

把下面一段話寫下來放在帽子裏邊或貼在鏡子上，使你每天都可以看見：

：『我將只從這條道路行經一次；因此，凡我所能爲人做的一點好處一點仁慈，現在就該去做。不可遲延，亦勿大意，因爲我將不再從這一條路上走過。』

所以，假如你想保持你的家庭快樂，第五條定律是：

注意小節。

第六章 不要忘記溫存

瓦爾特達穆羅斯的太太，是美國著名的演說家並曾一度競選總統的伯雷恩的女兒。他倆自從多年前在愛爾蘭卡尼基的家中會面以來，過着異常愉快的生活。

他們的秘訣是甚麼？達穆羅斯太太曾說過：『我們在選擇伴侶時第一是應當審慎，其次

就是在結婚以後必須注重禮貌。年輕的主婦們何不都以對待客人一樣的文雅對待她們的丈夫？潑婦的長舌是男子們所最怕的。」

粗暴是吞滅愛情的毒蛇。人人都曉得這一點，然而最昭彰的是我們對待客人比對待自己的家人更爲有禮貌的多。

我們決不至於插嘴對一位客人說：「老天爺，你是又在講那一個老故事吧！」我們決不會不經允許私拆朋友的信件，或是窺探他們的私密，而且只有與我們最親最近的家人有一點小錯處時，我們才敢公然陵辱他們。

再引用桃樂賽·迪克斯的話：「這是一件令人驚訝但確爲實在的事件，平常對我們發出凌辱，卑薄，傷感情的話的人，正都是我們家庭中的份子。」

瑞斯諾君說：「禮貌者是心的一種特性，可以忽略破舊的園門而專注意到園門裏的好花。」

禮貌在結婚後的重要恰如汽車之不能離了汽油。

何爾穆斯君對於家中人等體諒無微不至。他每遇心有不悅之事，一定把憂愁的臉色隱藏起不令家中人知道。何爾穆斯是那樣做，但是一般人怎樣做法呢？他在公事房辦錯了事，或者丟失一宗買賣或被經理批評幾句，他回到家裏却常是對家中人發洩怒氣。

荷蘭的風俗是人們在進屋子之前，把鞋脫在門外邊。我們可以同荷蘭人學一個教訓，就是在進家門之前，把一天工作的不如意的事拋在門外。

威廉詹姆士曾寫過一篇文章名為『人類的一種盲目』。他說這種盲目是所有我們人都感受磨難的，就是對於和我們不同的動物與人士的情感上的盲目。

『我們都感受磨難的盲目』。許多人不會與他們的顧客，或商業的夥伴囑聲說話，便也不會對他們的太太發威。然而爲了他們個人的幸福計，結婚遠比他們的事業更爲重要。

一個獲得美滿婚姻的普通人，遠比一位過孤獨生活的天才家快樂。俄國的著名小說家屠哥涅夫被全世界的人士所稱道。然而他說過：『我寧願拋棄我的天才，我的一切著作，假如能有一位女子，一個地方，容我隨便怎樣晚回家吃飯都不受干涉。』

婚姻的幸福與否成何比數呢？迪克斯女士以爲多半的婚姻是會失敗的：但是鮑彭諾博士的意見則不然。他說：『一個人在結婚上的成功機會比較任何事情的成功機會都易得。所有開雜貨店業的人，百分之七十會失敗。所有結婚的男女，則百分之七十都成功了。』

關於婚姻的問題，迪克斯女士作一個總結如下：

『與結婚作比較，生僅只是我們事業的一個短的段落，死只是一個不足輕重的事件。沒有一個女子能明瞭男人何不把他的家庭也當做一件職業或一種營業，努力去向成功處做去。』

「雖然男子得着一個中意的太太與和平快樂的家庭，比有一百萬的錢財還值的多，但是
一切男子之中，很少有一個會真正的加以思量或誠意的努力使他的婚姻成功。他把一生中
重要的一件事委之機會，成功或失敗只看他的運氣好否。女子們永遠不明瞭她們的丈夫何以
不用圓到的手段對待她們。」

「每個男子都知道他可以使他的太太做任何事，並且不是有所爲而做。他知道假如對妻
稱讚幾句，說她是一位能幹的主婦，她一定愈加節省。每個男子都曉得假如他稱讚太太去年
的那套衣服穿着真美麗，她一定不想再去買今年巴黎新到的時裝。每個男子都知道他可以吻
他太太的雙目，直到她的眼睛失明爲止，並且只須在她的唇上親一個熱烈的吻，就可以使她
喜歡得說不出話來。」

「而且每個做妻子的都曉得她的丈夫明白這一切，因爲她已經爲他預備好了一個完全的
圖表按照去行。而且她永遠不知道應該狂愛他還是應該討厭他，因爲他寧肯與她吵鬧之後，
耗費他的錢，爲她買新衣服珠飾，也不願奉承她一點，並以她所渴求的對待她。」
所以，假如你想使你的家庭快樂，定律第六是：

應當溫存。

第七章 夫婦性生活的要

美國社會健康局總秘書台維絲女醫士曾勸導一千位已婚的女子坦白的回答一些切身的問題。結果是令人驚訝——幾乎難以置信的可驚，謂美國一般成年人的性生活都不快樂。台維絲女士看罷這一千份的已婚女性的答案之後，毫不遲疑的發表出她的結論說美國離婚事件的主要原因之一是生理的錯誤配合。

哈米爾通博士的研究結果也證實了這一點。他曾四年的工夫研究一百個男子和一百個女性的結婚生活。他分別問各個男女約達四百個問題關於他們的結婚生活，並詳盡無遺的討論他們的一切問題——遂使這個研究共費時四年之久。這件工作在社會學上認為異常重要，因之某大慈善團體甘願資助這個研究工作。你可以讀哈米爾通博士的試驗結果所著成的「結婚的錯誤在那裏？」一書。

好啦，結婚錯誤究竟在那裏？哈米爾通博士說道：「所謂大多數結婚後的衝突並非由於性的錯誤配合，那只是極武斷極疏忽的精神病學家的意見。無論如何，假如夫婦間性的關係十分美滿，則其它許多小衝突便常常可以化為烏有。」

洛杉磯家庭關係研究會主任鮑彭諾博士曾細究過數千人的婚姻，他又是美國研究家庭生

活的權威。按照魏彭諾博士的意見謂婚姻的失敗常逃不出四種原因。他把這四種原因的先後排列如下：

一，性的錯誤配合

二，消遣餘暇的意見各異。

三，經濟的困難。

四，智力，身體或情感的反常。

注意以上四條，性的問題列在首位；並且奇怪之至，經濟的困難却列在第三。所有離婚問題的研究專家都同意于男女性的適宜配合的絕對重要。例如，數年前新幸納提州家務法庭的何夫曼法官——他曾聽取過上萬的家庭悲劇——宣稱：「離婚案中十件有九件是由於性的難題。」

著名心理學家瓦特森說：「性是爲人所公認在生活中最重要的一個問題。男女間幸福的破裂，大多數也是由於性的問題。」

並且我會聽過很多來我班上課的實習醫生也談這一件事體。在目前學術教育異常發達的二十世紀，但仍會因忽略最原始最自然的性本能，而使人們的婚姻破裂，生命喪失，豈不可憐？

巴特費爾德牧師，做了十八年的傳道事業之後，却放棄了教壇生涯，而去作紐約城的家事服務指導工作，他並且和普通的年輕人一樣結婚。

他說道：「在早年我當牧師時，我由於經驗發現來教堂結婚的男女們，雖有長久的相愛與結婚的正大志願，但許多都是對於婚姻的知識盲然無知。」

婚姻的盲目無知者！他續說道：「因為我們把最難整理的婚姻都聽諸機會，結果離婚率為百分之十六。數目之多令人吃驚的夫與妻們不並是真正的相結婚，但僅是尙未離婚而已，真是等於受罪。快樂的婚姻很少是只憑機會的結果。在那方面上他們應當像建築家的細心謹慎的計劃。」

為幫助此種計畫巴特費爾德先生多年來主張凡來請他代為證婚的男女，必須坦白的同他詳談他們未來的計劃，並且由於這些研討的結果使他得一結論，許多相婚配的雙方都是「婚姻的盲者。」

巴特費爾德說：「性固然只是結婚生活的諸種愉快之一，但除非這種關係是合宜了，則任何事都不能合宜。」

但怎樣能使之確當呢？我仍是要引用巴特費爾德的話：「感情的緘默必須代以客觀的討論能力，與結婚生活的實驗態度。獲得這種能力的最好方法就是根據一冊學理精確趣味高尚

的書籍。除了我自己著的「結婚與性的調和」之外，我永遠在手邊放置幾冊這種書籍。

「關於這類書籍之中，有三種是我認為最宜於一般人讀的：哈頓著的「結婚的性技術」

——The Sex Technique in marriage By I. E. Hutton；愛克諾著的「結婚的性生活」——

The Sexual Side of Marriage By Max Exner；瑞特著的「結婚的性因素」——The Sex

Factor in Marriage By Helena Wright。

從書本上學得性的知識嗎？怎末不可以呢？數年前哥倫比亞大學與美國社會健康協會聘請有名的學者來為大學生研究性與結婚的問題。在會議席間鮑彭諾博士說道：「離婚的事件是在減少，減少的原因之一是人們讀一般公認為良好的性與結婚的書籍者日多。」

因此我深切感覺在談如何使家庭生活更快樂的一章裏，倘不介紹幾冊以坦白與科學的態度講性問題的書籍，本章便不能稱為完備。

所以如何使你家庭生活更快樂的第七條定律是：

讀一本好的夫婦性生活的書籍。

本篇摘要：

一、不可吵鬧。

- 二、不要強行改造你的伴侶。
- 三、不要批評。
- 四、給人以真誠的欽佩。
- 五、注意小節。
- 六、應當溫存。
- 七、讀一本好的夫婦性生活的書籍。

一九三三年六月號的『美國雜誌』上有一篇文章題目是『結婚為何有錯』。以下是轉載該文中所問夫與妻的二十條問題。也許對你不無益處，假如你試回答各問，凡你的答案是正面的事可記作十分。

給做丈夫的問題

一、你仍然向你太太『獻殷勤』，時常買一束花贈給她，在她的生日及你們的結婚紀念日送禮物，或時常作出她意料之外的溫存嗎？

二，你是十分謹慎決不當着別人的面批評她嗎？

三，你在全家用款之外給她一些錢絕對聽憑她自己使用嗎？

四，你努力了解她的女性易變的態度並幫助她度過疲乏，神經不健及易怒的時候嗎？

五，你至少有一半的消遣時間是與她相共嗎？

六，你很機警的避免將她的治家與做菜本領和你的母親或朋友的太太作比較（除非她的本領確勝過她們）嗎？

七，你對於你太太的思想生活，她的社交活動，她的讀物及對時事的觀念都很注意嗎？

八，你能讓她與別位男子跳舞並接受別人的款待而無嫉妬的表示嗎？

九，你總留心機會去誇獎她並表示你對她的欽佩嗎？

十，她為你做的小事情如補襪綴鈕扣，你都說聲謝謝她嗎？

給做太太的問題

一，你給你丈夫以充分的自由去做事業，並避免批評他的交際，他的選用女書記嗎？

二，你十分努力使你的家庭愉快有趣嗎？

三，你時常變換飯菜使他坐在飯桌上時料不到將吃甚麼嗎？

四，你對你丈夫的事業有種認識可以常相討論並給他些幫助嗎？

五，遇到經濟困難時你能勇敢高興的處之，不批評你丈夫的錯誤，不

把他與別位朋友打比嗎？

六，你特別努力與你丈夫的母親或別的親族相處和睦嗎？

七，你對於衣著的式樣顏色願到你丈夫的愛憎嗎？

八，你能在與丈夫意見各異時為和睦起見而容讓嗎？

九，你努力學習你丈夫所好的運動及娛樂，俾可常常在一起消

十，你對於時事，新書新思想皆留心，俾可與你丈夫共同研討



本 書 實 踐 記 事

本 書 實 踐 記 事

事記踐實書本

本 書 費 說 事

出版預告

代爾卡耐基先生
之成名傑作

演說術 及在商業上
影響他人

Public Speaking
&
Influencing Men in Business

本書為美國各青年會，銀行協會，紐約電話公司，全國信託人協會，赫普肯斯大學，及其它大學，公司，教育機關指定教課書。

383

即將付梓 讀者注意

地年九月七日



處世奇術

每册實價八角郵費另加

著者 美國 Dale Carnegie

譯者 中州 李木

印刷者 天津正文印刷局

出版兼
總經理
大陸
公司
天津法租
界海大道
五十八號

(全國各大書局均有代售)

中華民國二十七年七月九日初版

#10

232412

角