

怎樣發展你自己

美國韋宇·摩根合著

儲沅譯

羅列許多世界前列偉人向前發展的事例與經驗供應
你參照着進行你的學問與事業走上光明寬廣的道途



行發店書方東·版出社

譯者序

常人們都這樣說：艱苦的環境，可以鍛鍊奮發有為的人才。所以德業昭卓的偉人，大都出身於蓬蒿藜戶，而世祿之家的纨绔子弟，反多不能辨菽麥，只知食肉糜的童駘。誠然，若其志勞，其筋骨，纔能動心忍性，力自拔，但譯者生平第一恨事，便是要想栽培一個天賦頗厚的貧寒子弟，而竟至墮落，甚至失望。方恍然帝王之家，固然不乏劉阿斗，而卑田院中，未必盡屬可造之才。環境的力量未必可以左右一切，至於先天的天才，後天的學養，也同樣不可靠，均不足為構成成功人的因素，僅有小時了了，大未必佳，或釀了不少的名著典籍，還是兩腳書癩，無益於身，無濟於世。

那末怎樣纔足以激勵自己的志氣，力爭上游呢？譯者以為，還是老生常談，注意「修養」。古來「學養」兩字，是分不開的，有了「學」，還須有一「養」。我國的聖經賢傳，以及大儒的教人，無不以「窮則獨善其身，達則兼善天下」為依歸。可是這些書籍這些教訓，未免與時代潮流異趣，迂腐寒酸的頭巾氣，中人欲嘔。

迂腐的言論教訓，既不足感動人心，所以欲從事「修養」，還是多讀「名人傳記」。『仰副馬揚光遺風，自然有百勝斐然之志。』因為閱讀傳記，成人最深，譯者就學時，父老師長，指定陶友錄、先正事略等書，在課餘閒暇，避時者處境很貧苦，有一時期，竟以體弱及拾河中別人拋棄的

戲業敗蕪果腹。但爲這些書上先賢往哲的流風遺韻所陶醉，忘懷環境的窘迫，欣然自樂。

自然在現時代，提倡開尚友錄、先正事略，不但背謬思潮，抑且滑稽可笑。譯者舉出這兩部書來，僅是爲一閱讀名人傳記，足以激發意志——語作證。其實不但這兩部書，不足爲訓，就是當代中外的名人傳記，又何嘗有一部，可以吻合我們的理想標準。一人有一人的時代背景，環境關係，天賦才能。天才與環境，千差萬別，思潮隨時代不停改變。如要選定一人的言行事蹟，照之亦步亦趨，未免不是崇拜名人，而是崇拜偶像。況一位名人，就是不論他的遠大掌矚，而論他的細行末節，也不能純無疵露。佛蘭克林自傳中，尙有被人刪節的地方。我們最好擇善而從。由許多名人的言行事蹟中，選取可以效法的一言一行，輯爲一書，而組織得條理分明，若網在綱，以供應有志人士「修養」時的觀摩。這部書的原本，便有這種精神，所以譯者從事逐譯，以爲國人精神上的食糧。若由此而有所助益於閱者，那是譯者所希望的。

著者是美國人，所以列舉的名人，都是歐美籍。又因爲著者是美國人，當功利思想，正澎湃於新大陸的現代，字裏行間，不免過於功利化。譯者因個性的關係，逐譯時，不覺有所改變，流於腕底。並不敢以不忠實的態度譯書。

譯者爲飢寒所驅，歷年勞神於簿書棧中，學殖荒落，常自哂嘆。書中荒謬的指正，深望於海內的鴻達！

目次

第一章 怎樣使生活發生興趣

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

第二章 怎樣進展你的前途

- 一 不以現實為滿足.....七
- 二 要訓練你的思考能力.....九
- 三 努力向上.....一一
- 四 要具體地瞭解現實.....一三

第三章 怎樣克服你的缺憾

- 一 克服天賦的缺憾.....一七

- 二 不能免除的缺憾也有利用之處.....一九
- 三 不可能的事不是絕無成功的希望.....二〇
- 四 處境窮困大可磨勵你的意志.....二一
- 五 不斷的奮鬥終可達成成功之域.....二四

第四章 怎樣握住你的機會.....二六

- 一 善用你的幸運.....二六
- 二 偶然的事也許是你成功的機會.....二八
- 三 機會常賜給不辭辛苦的人們.....三〇
- 四 乖運儘可以人力轉變為幸運.....三一

第五章 怎樣利用別人的批評.....三五

- 一 使人們的嘲笑轉變為頌贊.....三五
- 二 受人輕慢反可刺激你向善.....三七
- 三 失敗是成功之母.....三九

四 不要過於信靠他人而受欺騙……………四一

第六章 怎樣養成事業成功上必要的習慣……………四四

一 偉大的事業從簡易做起……………四四

二 初次的幸運是成功的先聲……………四七

三 誇大是少不更事的惡德……………四九

四 自承過失態度光明……………五〇

第七章 怎樣操縱你的情緒……………五三

一 冷靜的態度可以制服粗暴的人……………五三

二 不要因對方憤怒而憤怒……………五五

三 憤怒的情緒可以激勵志氣……………五七

四 設法移擊羣衆憤怒的情緒以增進事功……………五九

五 設法消洩你的怒氣……………六一

第八章 怎樣纔是求知的態度……………六五

- 一 在常見的事物中也夢存着好奇心.....六五
- 二 疑問最好要自來解答.....六七
- 三 不駭下問.....七〇

第九章 怎樣運用你的腦子.....七三

- 一 憑自己的腦力脫離困境.....七三
- 二 訓練機智以應付難題.....七四
- 三 積極訓練創造的思慮.....七七
- 四 將問題具體化而以實驗證明之.....七九

第十章 怎樣纔有正確的決定.....八四

- 一 決定問題切勿武斷.....八四
- 二 任何言行均應超脫於利害關係之外.....八六
- 三 勇於認過勿稍遲疑.....八七
- 四 決定前須加充分考慮.....九〇

五 勿先求得根本原則再行決定.....九一

六 廣徵別人的意見以為解決問題之助.....九二

第十一章 怎樣使你的注意力集中.....九五

一 興趣足以集中注意力.....九五

二 興趣是立業之基.....九七

三 設法引起興趣.....九八

四 把注意力集中於一事.....九九

五 養成專心的習慣.....一〇一

第十二章 怎樣是工作時應取的态度.....一〇三

一 幸願可由多做工作得來.....一〇三

二 不憚煩勞事業方有發展.....一〇五

三 工作須有程序和計劃.....一〇七

四 利用暇日.....一一〇

第十三章 怎樣纔是適當的休閒..... 一二四

一 聚精會神地工作儘量充分地休息..... 一二四

二 利用短時間的休息..... 一二六

三 消遣的方法兒童化..... 一二七

四 調換工作以收休養之效..... 一二〇

五 尋求你最有興趣的消遣方法..... 一二三

第十四章 怎樣增強記憶力..... 一二四

一 對所要記憶的事物發生興趣徹底瞭解..... 一二四

二 仔細觀察事物的特性..... 一二七

三 訓練自己觀察的能力..... 一二八

四 利用文字語言以幫助記憶..... 一三〇

第十五章 怎樣使幽默發生價值..... 一三五

一 以風趣打消爭執..... 一三五

二 幽默有益於身心……………一三六

三 譏刺雖可得勝但勿濫用……………一四〇

四 以幽默的態度解脫窘境……………一四一

第十六章 怎樣纔應當冒險……………一四五

一 冒險須與準確判斷相聯係……………一四五

二 冒險須以機警思考為後盾……………一四八

三 有自信心纔有決心和毅力……………一四九

第十七章 怎樣請人指教……………一五一

一 集思廣益……………一五一

二 不過於依賴他人……………一五四

三 服從真理……………一五六

四 仔細衡量別人的指教……………一五八

五 避免盲目的服從……………一五九

第十八章 怎樣得人助力……………一六二

- 一 注意屬員的福利……………一六二
- 二 訓練屬員的才能……………一六四
- 三 凡屬員能做的事不要拋在自己身上……………一六五
- 四 知人善任……………一六七
- 五 領袖人物應有寬宏的度量……………一六九
- 六 領袖人物應坦白的信任同事……………一七〇

第十九章 怎樣取得閱書的樂趣和利益……………一七五

- 一 所讀的書類時有變化……………一七五
- 二 選擇讀書的目的……………一七六
- 三 選讀有興味或合程度的書籍……………一七七
- 四 學以致用……………一七九

第二十章 怎樣是謙遜的價值……………一八二

一 誇大是失敗的餘蘊.....一八二

二 不以一得自誇.....一八四

三 藉改觀做的態度.....一八六

四 以事實為自己培養.....一八八

五 以榮譽歸之公眾.....一九一

第二十一章 怎樣養成從容的態度.....一九三

一 克服自我威感.....一九三

二 以他種有興趣的事轉移自己過敏的感覺.....一九五

三 得一專心的對象便可保持泰然的態度.....一九七

第二十二章 怎樣使人與你合作.....一九九

一 感情是合作的基礎.....一九九

二 愛護職工.....二〇一

三 寬恕職工.....二〇三

四 處事精明以駕馭職員……………二〇四

第二十三章 怎樣纔使人敬愛……………二〇七

一 注意衆人……………二〇七

二 打破階級的差別……………二一〇

三 言行平民化……………二一一

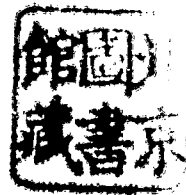
四 對人的情感須超脫於利害關係……………二一三

第一章 怎樣使生活發生興趣

一 把職業當作有趣的遊戲

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

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



他常欣欣然自述他服務的態度，怎樣使顧客滿意，招徠生意，以致營業蒸蒸日上。他說：「假如有人電話購貨，我一面接電話，一面舉手招呼我的店友，立刻把貨送去。」話剛說完，電話來了，他大聲回答說：「好，赫司卜夫人，兩條象牌肥皂，三瓶裝置的樟腦油，半磅巧克力，還要別的嗎？」赫司卜夫人，今天天氣好啊！還有……」那時，他不住的想些酬應的客套，和她攀談下去。同時他指揮店友，取齊貨品，裝車送出。店友亦訓練有素，敏捷處理，在接電話後不到一分鐘，貨品已在路上運送。他仍繼續和她在電話中間談，及至她說：「門鈴在響了，葛葛琳先生請等一等。」於是他面露笑容，知道貨已送到，仍手持聽筒靜待續談。不久，她又在電話中說：「喂，葛葛琳先生，剛纔就是貴藥房送貨人叩門，我真奇怪，我們的談話未畢，而貨已送到，真迅速極了！我一定為貴藥房廣為宣傳。」於是附近居民，都向他藥房裏購貨，漸至城中別處的居民，也成他藥房的主顧。同業中都奇怪他怎樣顧客會這樣的多，營業這樣的發達。

從此，他從一小小藥房，擴充而為許多營業鼎盛的分店。在美國藥業中，已佔第二位。尚繼續邁進，漫無止境。

綜觀傅氏的成功，不在工作的本身，而在工作的態度。當他覺悟職業應看作極有興趣的遊戲，便以遊戲中競技者自任。努力研究競賽的技巧，盡力去幹，於是處處覺得有趣，處處覺得容易。

終至獲得勝利，幸運也不求自至所以他成功的祕訣是：「要把自己的職業當作有趣的遊戲，而熱忱經營之。」

二 從厭煩的工作中找樂趣

製造螺釘是多麼厭煩單調的工作啊！一滿車的螺釘，都要一隻一隻的加上製造，剛製造好一大堆的螺釘，更會有一滿車的釘料仍堆在原處，使你重新又要一隻一隻的磨光，一隻一隻的鑄成一定的尺寸，好像要把管理那鐵車工人畢生的幸福，都葬送在鐵釘子上，怎會不使鐵釘工人撒瑪爾半克朗(Samuel Yarkhin)望而生畏，自怨自艾呢？就是他同廠的工人，也無不叫聲怨歎，討厭這種毫無生趣的工作。但他想在廠中另換較好工作罷，又恐徒遭了頭輕蔑的冷嘲，認他無此能力，自尋沒趣。想要出廠另找工作呢，得到這個工作，已不容易，辭職便是失業。

但這位青年工人半克朗畢竟能戰勝環境，自己從困苦中拯救出來；終至榮任總辦鐵車製造廠廠長。他所用的方法真聰明，就是把厭煩的鐵釘工作，變做有趣的遊戲。化朽腐為神奇，使前途大放光明。

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

李克朗的成功，並不是咬緊牙關，埋頭苦幹，勉強工作和忍受酷刑一樣。他是在厭煩的工作中尋求樂趣，使自己樂於從事。由樂趣而增加工作的效力，是積極的，不是消極的。所以他說：「假使你不能在你的工作中尋求成功之路，你還是另換工作的好。」這真是至理名言，但尋求的方法，如若勉強抑制自己，忍受嫌怨，這是違失天性，未必就能達成功之域。應化嫌怨為樂趣，方可定操勝券。

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

大自然，本是一塊大競技角逐的遊戲場。人白呱呱墮地，就進入這角逐之場，而充任競技者的一員。每天黎明，你便參加一新的競技，你昨天雖然失敗了，今天可重得一獲勝的機會，就是昨

天的失敗，也無異給你一個新的經驗。你只要利用機會，破除阻礙，你便可以取勝。這此新的獲勝的機會，新的可得的獎品，以及新的可求的經驗，深天都毫不吝惜的，充分供給給你。就看你所取的態度，是否興高采烈，到處快樂；還是無病呻吟，自尋煩惱。

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

三 抱着熱忱去工作

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

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

X X X X X X X

將生活視同競技者，參加有趣的競賽遊戲。

努力獲得競技中的經驗，而隨時運用之。

熱忱是取勝的要條，尤其在遊戲化的生活中。

機會時時呈在你眼前，只要你不放鬆它。

你視工作為快樂，便快樂，視工作為苦痛，便苦痛；完全由你所抱的態度來決定。

你須不滿足現在，應抱客觀的態度，嚴格批判；這樣你纔可以漸有進步。

第二章 怎樣進展你的前途

志向好像茫茫大海中的南針，濃雲密霧中的燈塔，使你決定前進的方向，尋得路徑，漸達你的企求。若漫無目的，游移不定，不但不能有迅速的進步，還恐有覆沒的危險。紐約國立化工銀行

的副經理瓊士通 (Percy H. Johnston) 曾經說：「你不自明應走的路徑，便不會達到你的希望。」所以凡能確定自己的志向，並且能別擇應取的途徑，而不自滿的人，一定可以成功。

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

一 不以現實為滿足

新聞界的怪傑，倫敦泰晤士報的業主諾士列夫爵士 (Lord Northcliffe)，他不滿足於賺八十元月薪的時候，也不滿足於倫敦晚報，每日郵報已為他的時候，就是他取得倫敦泰晤士報時，還不願終止他偉大的企圖。雖然泰晤士報已被世人公認為勢力最雄偉的刊物，林肯說：「倫敦泰晤士報的力量，除密西西比河外，莫與倫比。」他仍利用泰晤士報所賦予的力量，揭破官場的黑幕，伸張民間的輿論，幾次推翻和建設英國內閣，毫不顧忌的抨擊政府的昏庸，畢竟增進英國政治的效率，革新英國政府的制度。

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

庸人的一無成就，是因他太易自滿，不求進取，得到較可苟安的位置，使經經自守。這樣，他一生只會機械似的工作，採取勉強溫飽的薪金，以靜待死神之至，結束自己的命運。他怕因不滿足而感覺苦痛，所以竭力抑制自己的慾望，委卸自己的責任，說是受環境的壓迫，人偶的歧視，以自解嘲。不知「鶴鴉巢空，不過一椽；鵝鼠飲河，不過滿腹。」是動物的劣根性，不是人類應取的態度。至於做人，就絕不相同了；他盡力尋求不滿足的地方，只發現自己的缺點，定改進的方針；不文過飾非，自眩優長，而受人無謂的稱頌。所以他常以客觀的態度，嚴格的批判自己，不稍放鬆，不稍驕閃。

葛士德 (Eldar Guest) 說：「你要歧望你的將來。」葛氏在報紙上披露的詩篇，最受讀者愛好，就因他常常不滿於現實的我，而歧望他理想的我，力爭上游，使達成功之域。他又說：「我去又使覺我歧望的自我，較現實的挺秀得多。所以便在遠離塵囂的村間別墅中，列舉我何者驕傲，

何者應舍，紀錄紙上，以備省覽。務使我的精神上，物質上的生活，更為豐富，更為快樂。」

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

二 要訓練你的思考能力

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

鋼鐵大王卡內基十五歲時，對他九歲的弟弟述他的志願，預備在他倆成長以後，合辦公司，賺錢給父母購備馬車。這種理想，雖然幼稚得可笑，然他在青年時的腦中，已充滿了想像，他已自己訓練自己的思考能力，作將來建立偉大事業的準備。

約翰佛列 (John D. Rockefeller) 久任瑪夏爾老爾特公司的總經理，並于鋼鐵業最大的一

是他的成就，日益偉大，不可限止。

三 努力向上

人們不憤思明辨，決不會發現事業進程上的障礙；徒詫怪自己怎會沒有進步。這時他若不改變態度，處處審慎考察，將永無成功的希望。

美國五大湖上運輸大王柯爾培 (Harry Conlby) 初歷世途時，非常困苦，從紐約徒步到克列拿爾。僱俸在湖濱來執事鐵路公司中，謀得一書記的位置。他雖然境遇拂逆，並不因此而貶低他的志向。他說：「我雖在階梯的末層，仍跋躑最高的一層！」在他奮鬥不久以後，發見從前視為高不可攀的境界，已卑卑不足道。他覺得他原來的位置，除謙遜地、機械地工作以外，別無希望，別無發展。他寧敢涉於華嶽道中，希有登峯造極的一天；而不願蹈培壤之類，以願盼自雄。他辭去鐵路公司中書記職位，另在瓊海大佐 (Colonel John Hay) 管領下服務。他憑自己的思考力，想見改變他的職務，可使他較有發展的希望。瓊海確是美國典型人物之一。柯爾培受他的熏陶，受他的指導，於是斐然成就。柯爾培的目光是何等的精確遠大啊！所以柯爾培說：「我初至克列

下面，這時腦中充滿了幼稚的冒險和浪漫思想。原來只想做一個尋常航海人員，乃自替接美國最完全的理想人物（指瓊海）以後，立刻舍去僅僅只想做航海人員的願望，追隨我理想的人，亦非亦趨，不可謂不是我的幸運。」

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

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

走得過這一種情形，大不相同。

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

四 要真確地認清現實

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

培耳原來在一個聾童學校裏做教員，因此和他的一個學生結婚。他常想解除他妻子的苦痛，使她耳聰復明。經過許多次實驗，想利用電力製一機械，增強聽力。無意中竟發明了電話機，為

人等造福，受人們的崇敬。他起初本只是解決他目前的實際問題，想使她妻子耳聾復聰。惟因他專心工作，徹底研究，對於電學聲學有深厚的學識，纔有驚人的發明。所以他發明電話，雖屬意外，並非偶然。世上決無偶然的成功，尤其是科學上的發明。

過猶不及，理想固然是事實之母，然單憑理想，忘卻現實，則將流於荒誕。波斯頓大學商科教務長樂特 (Kerwin Lind) 針對他畢業的學生說：「大學生常常好高騖遠，而疏忽目前的實際問題，這是絕大的危險。不要輕忽你自身的職務，以為不值得努力。」目標雖不妨儘量提高，但對於自身不可不有精確的估計；以及由現實以達目標的途徑，更不可不詳慎研畫。

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

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

就易見異思遷。

克列罕爾著名銀行家克羅士 (Joseph R. Kraus) 做過交易所的職員，木材公司的會計員，收帳員，折扣計算員，出納員。他雖時變他的工作，可是總是對着他原定的鵠的——銀行家——始終不渝。無非想在各種工作中，獲得銀行業務上的知識和技能。意志不堅定的青年，經過這樣更迭的變換，早就要意志銷磨了；可是他反因迭經變更，多方面充實他的能力，以幫助他達到他原定的鵠的。他說：「人們要達到自己的鵠的，不僅有一條路，常有殊途同歸的可能。有時雖由專幹一事，可以獲得學識經驗；但有時也須常加變換，不過須認清你幹的是什麼事，和為什麼要幹這事纔有意義。我變換工作，並非爲了可以多得薪金，如果是這樣，我早已被工作所犧牲了。我的所以變更工作，正是因爲那方面的學識經驗已盡被我習得，無再事留戀的必要啊！」

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

第三章 怎樣克服你的缺憾

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

一 克服天賦的缺憾

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

他的方法是積極的，而非消極的。不諱待幸運之自至，而努力追求幸運。他毫不自疑於天賦的貧薄，而反利用之以達成功之域。他絕不怨恨先天得來的缺憾，而自己愁苦。更不姑息他身體的虛弱，純事療養。不單單只從喝藥水，受針灸，遊地山林，遊游海上，以恢復他的健康。他卻採取積極的鍛練，以達他的目的。他和別的強健的孩子一樣活潑，去騎馬，競舟，做劇烈的活動。他用剛毅態度，對付他畏怯的天性。用忍耐的精神，克服他先天的賦子。處處快樂和藹，對待人們，以去除怕羞畏縮，不喜交際的素性。果然在他入大學肄業之前，已獲大大的成功。他已是人們樂於接近，精神飽滿，體力充實的青年了。他已常在假期中，到亞列那追逐野牛，到磯山狩獵巨熊，以至到非洲去襲擊獅子。終至他勝任軍隊的艱苦生活，帶領馬隊，在西班牙戰爭中，大顯身手。

羅氏的成功，不但因為他有剛毅的精神，不為天賦所屈服。更因為他有自知之明，他深知自己的缺憾，並不自以為聰明，勇敢，強健，而稍事放任。並明瞭自己的缺憾，何者可以克服，何者應予引導。他自知虛弱，畏怯，可以克服，而語音，態度，則須因勢利導。他學習假嗓音，在演講時運用。雖然齒露唇外，及軀體振顫等小節，未能盡合演講的技術，更沒有洪鐘般的聲音，驚人的辭令，仍不失為受人信服，有力量的演說家之一。所以人們應有自知之明，纔可以有自信心。你若不能辨明自己的缺點所在，而一意孤行，未有不成為被人所訕笑的罔人。支加哥大陸商業銀行行長雷諾治

(Arthur Reynolds) 說：「人的自信心，就是能明察自己的長處和短處，人們要除去自己的短處，一定先要明白它在什麼地方。」

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

二 不能免除的缺憾也有利用之處

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

也可以表現他大無畏的精神。

也有沒有特點的人，無意間由人工造成，以為他個性的標識。這便是道司(Charles Dawes)日含煙斗的態度。這位克爽率直的美國副總統道司將軍，不幸罹了疾病，醫生忠告他，不能再和病前一樣，每天吸二十枝雪茄煙。這怎樣能輕易變更他的積習呢？於是他便逸吸煙斗，使煙斗成為他不離左右的終身伴侶。也就是成為他克爽率直個性的標識，真好像商標一般。

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

三 不可能的事不是絕無成功的希望

查坦球的伯得威廉亞德(William Pitt)雖患着關節腫痛的風溼症，向拄杖蹣跚，努力他的職務。真是常人視為不可能的事。當他任英國的國務卿時，有一個海軍上將，來請求免除他被派的艱難工作，說這事是做不到的。他聽了，立即舉起他的拐杖，去打那位上將，忿忿地說：「做不到麼？我定要你在做不上去。」

舉自己的身體，幾已殘廢，尚且努力奮鬥。自然聽到那位壯健的上將，訴說任務的困難，為尋求避免責任的卑劣舉動，而施以痛懲了。

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

四 處境窮困大可磨勵你的意志

拿破倫出身是柯西加的貴族。可是他父親意志雖很高傲，手頭十分拮据。幼時，他父親令他入貝列恩貴族學校肄業。校中同學，大都恃富而驕，思想卑劣，譏諷家境清寒的同學。所以余氏常受同學們的侮辱。起初雖然逆來順受，竭力抑制自己的憤怒，但同學們的侮辱，愈演愈甚，終至忍無可忍。於是函請父親准他退學，希望脫離這可怕的環境。可是他父親堅決的回復他說：「誠然，我家沒有錢，但你仍須在校讀書。」他不得已，動心忍性，受了五年的痛苦。他遇到每次同學們的侮辱，每次同學們的嘲弄，不但不銷洗他的志氣，反增強了他的決心，磨勵了他的意志。準備在將來，由實際上，戰勝這些卑鄙的執袴兒。

當他十六歲任少尉職的那年，不幸他父親去世。在他菲薄的薪俸中，尚須節省一部分來贖養他的母親。那時又接受差遣，須長途跋涉，至凡朗斯去加入隊伍。厄運迭至，真是已達極點。到了隊裏，眼見同伴們，大都把餘閒的光陰，虛擲在狂嫖濫賭上險惡的環境，將使他一度失足，便恨成千古。好在他不具翩翩的風度，無從追求女人。阮囊羞澀，更不能使他有一擲千金向豪興。他把餘閒的光陰，全放在鑽研學術上。幸這時他可以從圖書館中，借到他要讀的書，毫不感受困難。好像清風明月，予取予求。他不讀無聊的書，徒消磨他寶貴的光陰。他早有他懸想的鴿，準此以選擇他應行閱覽的書。這時他艱苦卓絕，在方丈的斗室中，埋首研習。雖然臉無血色，以及孤寂煩悶，都不能動搖他的志願。數年的用功，積下的讀書筆記，後來印刷出來，竟有四百多頁。

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

李氏的成功，固然因為他有英挺的天才，充足的學養。但最重要的，還是在他有戰勝侮辱者

的意向。這種堅決的志向，就是在他艱苦環境中磨勵出來。假若他不受同學們雅琪的侮辱，或他父親允許他退學，不受冷酷無情的折磨，晏安鳩壽決不會動心忍性，激發他的志氣，成爲世界婦孺皆知的拿破倫。

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

雖然天賦的缺憾，非盡可以人力克服。強不可能爲能，你定要枉廢你的精力。假如你僅有一隻腳，你不必在賽跑場上蹣跚。沙啞的嗓子，自然無從在歌唱隊裏競勝。跛足，癱手，鴛鴦，駝背，想在體格上誇耀，何等愚笨。癡肥的婦人，也想學着柳腰款擺婀娜姿態，豈不令見者難耐。但成功之路，並不僅有一條，此路雖有阻礙，未嘗不可在他方面尋求發展。

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

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

五 不斷的奮鬥終可達成功之域

狄瑪齊尼(Demosthenes)是西曆耶穌降生前三百零九年，希臘的大政治家。他生來口吃，吐字不清；尤其對π這個捲舌聲母，說不準確。他便口含石子，努力練習。站在法萊薩的海濱，想將海浪喊平，向山奔跑，同時背誦練習，一口氣說許多字，以矯正口吃。並對着鏡子，練習演講時的姿態、表情。建築一個地下室，每天在裏面練習演講時的聲調。一練習就持續幾個月，還恐怕自己不能專心練習，跑出去幹旁的雜務，自己剪去半邊頭髮，使自己不好意思見人。這樣的苦心孤詣，所以他原先對大眾演講時，常常失敗，有時因為把演講的語句混亂了，引得聽衆狂笑。在這樣情形之下，居然因為持續練習，成爲前無古人後無來者的歷史上第一大演說家。

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

×

×

×

×

×

你務須利用自己的缺憾，激勵你向成功大道猛晉，不要因缺憾而喪膽，你應忠實認清你自己的缺點。

辨明你自己的缺點，應該克服，還是應該利用，或設法避免，或竟然不顧。

克服缺憾的妙法，就是行所無事，毫不顧慮。

利用缺憾的妙法，就是使它成爲你個性的標識，如此，缺憾非但不取厭於人，還能使人愛好，

第四章 怎樣握住你的機會

一 善用你的幸運

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

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

一次他偶而到羅氏金交易所去玩，這時所賣的標金市價紀錄機，自然壞了，勢將阻礙業務的進行。於是交易所的人員大起騷動。他站在機匠的身後，觀察他正在動手修理的機器。這機匠威基索伯，他的工作並不能洞中窺見。於是愛氏說：「這機器，並不會損壞，我立刻能使牠照常使用。」交易所的主人羅氏聽見了，便請愛氏修理。愛氏很從容的，把左手放在口袋裏，只用右手

拿了一把錘子輕輕地移動了一個放錘位置，嵌入齒輪，已經放鬆的發條，這架機器立刻和從前一樣轉動起來。羅氏驚訝他技術的神妙，並盛稱這架機器的妙用。詢問愛氏，尚有何處須加改造。想在談話中，試探愛氏對於機械方面的知識。愛氏很敏捷的，在幾分鐘內，指出這架機器的優點和劣點，以及怎樣改進的方案。羅氏還當他是老練的機械工程師，誰知他僅僅從機匠修理時，觀察得來。羅氏深加欽佩，便聘任愛氏管理所中一切機器。愛氏在所中任職期間，並且利用電力，創造交易所市價通信機，顯出他發明的天才。

愛氏在羅氏交易所服務，是他一生事業的發軔。假使愛氏不握住這機會，他一生的歷史，當然大有變更。但交易所的門首，並未揭布「機會」二字，使他觸目驚心。事前也沒有耳提面命，使他預知良緣快到。那末，愛氏的能把握住這機會，不是全由他平日對於機械、電學，有滿深的研究，和他隨時隨地，肯觀察思考嗎？平素的學養和臨機應變，確是把握住機會最有效的準備。所以我們不要羨慮私官的不至只怕機會來了，任它溜脫。

二 偶然的事也許是你成功的機會

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

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

握住機會以後，怎樣去施展你的才智呢？你須靜觀事變，隨機應付。我們對於將來，固然不可不預定計劃，但遇和現實情形有衝突的時候，便不可不加以轉變，以求適應。守株待兔，將使你一無所成，坐失良緣。羅勃克公司的創辦人，羅生華特（Julius Rosenwald），初在服裝公司裏服務。

見到郵購事業，覺得是他成功的機緣，就變更他原定的計劃。所以他說：「假使我死守着我的預定計劃，我將畢生浮沈在服裝營業中。」

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

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

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

他有一次，和那老礦師一同出去，勘查礦地。他問礦師：「這一帶礦地，有沒有響尾蛇？」但那

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

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

三 機會常賜給不辭辛苦的人們

婦女家庭雜誌的編輯博傑克 (Edwards Beck)，幼時的境況非常惡劣。有一次，他漫無目的

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

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

佛特(Felix Fuld)曾經追回他已失的機會。當他失業時，向彭保厚(Louis Ramberger)找工作。有一天，彭氏因為籌備他店裏舉行大廉價，需要佛氏幫忙。所以到佛氏家裏去約他。誰知佛氏適因事他出。彭氏便留下一張字條，囑佛氏到商場街一百四十七號紐亞克公司相會，交女

僕轉遞，但那女僕忘卻交給佛氏，及佛氏無意間在客廳裏發見，已過了一天。雖不知彭氏約他何事，但不願放棄這個機會，被人捉足先登，立刻乘車到紐亞克公司去見彭氏。這時彭氏正在店裏將貨品標價，竟把將要留勝的機會追了回來。佛氏追回這個機會，使佛氏由失業而成爲彭氏保厚公司的副經理。終至彭氏創設的紐亞克百貨公司的股東之一。所以他常說：『你須很敏捷的追回你已失的機會。這機會的取得與否，可以使你的事業成功或是失敗。這一剎那間，原是關不容髮。』又說：『如果你認爲應做的事，你就該立刻去做，急起直追。』

四 乖運儘可以人力轉變爲幸運

幸運的來到，不但前無徵兆；有時竟或視同乖運。從表面上看來，似乎將使你頹喪，但裏面或許蘊藏着極好的機會，就看你應付的手段，能否轉變乖運，便成幸運。這並非神祕的玄想，有確切的事實做證明。

茲極拉信請儲蓄銀行總經理史頓 (Charles F. Stone)，就能使他的朋友遭遇的乖運，轉變爲幸運。他的朋友開設一小雜貨店。那時另有一雜貨店，和他在營業上競爭。有大量的糖，貶價

發賣，價值比他資本還要便宜。人們誰不會圖小利，顧客將要都到那裏去買糖，另的生意也將被那裏所吸引。他苦心經營招徠的顧客，快要完全失去。這真是陷入嚴重的困境，於是向史氏求計。史氏對他說：「現在你無須憂慮，仍回到店裏，照常做你的生意。等顧客們購齊貨品，將要回去的時候，你再對他說：『現在是製造果醬的時候，我想你對於糖，定有需要。現在培藍克店裏正發售非常價廉的糖，比我批進的成本，還要便宜。假如你需要，我可代你去買。』」這位商人，回去如法泡製。不到幾天，那裏的糖，完全給他代顧客購買一空。顧客因為可以省去往返跋涉之勞，都感謝他。非但沒有失去他的主顧，反而利用那裏的糖，做他的特價商品。

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

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

物理學家密克生（Albert Michelson），他計算出光的速度，建立愛因斯坦相對論的基礎。最初在安奈波利某海軍學校肄業。他愛好物理學，把所有的時間，都用在物理試驗上。而對於海

軍學識，一無興趣，格格不入。成績低劣，尤其是數學，更一無所知。學校裏，屢次警告他，注意學校裏的功課，不要旁鶻在物理試驗上。但天性使他不能更變他的嗜好，終至被學校除名。麥氏肄業海軍學校，根本是他擇業的錯誤，幸虧他考試不及格，被學校除名，方可使他顯出物理學上的天才，而得有成就。所以被學校除名，似乎是他的失敗，實在他的幸運。假使他聽從了學校裏的警告，免強肄習海軍學校的功課，將使他成爲一個平凡的海軍軍官而已。

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

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

你要使你自己，常生息於幸運之中，不要視幸運為偶然發生的事變。

你要握住機會，那機會纔可有益於你。

你要注意偶發的小事情，纔能握住機會。

養成認識機會的眼光，而巧妙地應付機會。

不要遇事迷而顛喪，或許在幸運中，蘊藏着幸運。

第五章 怎樣利用別人的批評

一 使人們的嘲笑轉變為頌贊

美國康農 (Joe Cannon)，在他初任衆議院的議員，當衆演講時，言詞流利的新求綜代表 **斐普士**說：「這位從伊里諾斯來的先生，口袋裏豈還裝着雀麥呢？」意思是譏諷他不脫村氣。全

場的人聽見了，不禁哄堂大笑。這是多麼受窘，多麼難堪的事。但康氏貌雖粗野，心實清明，承認魏氏所說，雖屬嘲弄，確係事實。從容不迫地答道：「我不僅在袋裏有雀麥，頭髮裏還藏着草子。我們西部人，不免有些村氣，但我們的草子，能長出好苗來。」康氏這雖似自貶實借身分的反駁，名聞全國，大家稱他爲「伊里諾斯的草子議員。」他深知對付嘲笑，不能躲閃。你越躲閃，他便越肆攻擊，將使你日夜不寧。你若迎頭痛擊，反爲你所克服，而無所施其技，好像野狗一般，狗若見你怕牠，牠便越肆咆哮。你若轉身對付牠，牠反停了狂吠，向你搖尾乞憐。常人需受着嘲笑，便窘態畢露，無地自容。正因爲嘲笑中有實質性，事實越真確，刺激得越厲害，使被嘲笑的，越想躲避。但是康氏不然，他立刻承認這些無關大德的小弱點，而表自己誠恪忠誠的性格。自己的缺點，本是日夜追求，而想努力改進的事，那怕人家當面道破，自然態度安詳，行所無事了。

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

常人不免以爲批評自己的，是仇敵；而阿諛自己的，是好友。受了別人的批評，認爲是侮辱自

已而立思掩飾，作伴於千里之外。不但自己已知的缺點，永遠不能改進，而自己不知的缺點，也永遠不會使你知道。因為人們見了你這種態度，自然不來犯你所忌。不是以無聊的諛辭來敷衍你，便對於你的缺點，守口如瓶，這真是你重大的損失。就算批評你的人，不懷好意，你更不必喪氣。你若喪氣，這正中了他不懷好意者的毒計。那末他真害了你了。你若如此反省，如果他所指摘的真是你的缺點，而把自己的缺點改過，那末他不但沒有損害你，而反助益你。仇人的批評，比好友的批評還要可貴，因為他能把你的缺點，毫不顧忌的指摘出來，不啻你難受不難受，你的好友決不會如此痛快直率。

又如人們對你批評，甚而至於橫施侮辱，你反省以後，覺得他們所指摘的，並不是你的缺點，只是盛氣凌人，傲慢的行爲。那末他們的指摘，決不會使你在人格受損，而他們實在已戕賊了自己的德性。你儘可置之不理，覺得受屈，而和他們對抗，反降低了自己的身分。

二 受人輕慢反可刺激你向善

林肯在年青時執行律師職務，因為辦理一件重大案件，到芝加哥去。在芝加哥較有資望的

律師們，都自高身價，好像和外來的後進接觸，便要辱沒了他一樣。林肯處處遇着冷酷的唾棄，但林肯並不和當地的律師，一般見識，且高於頂，設法報復他虛怯若谷，不問人們的待遇，只力求自己的上進。後來回到斯普林菲爾德時，他說：「我到芝加哥後，發覺自己學養的缺乏，而亟待於研習。」就因為他到處虛心，所以隨時發奮，及林氏身任美國大總統時，那些輕慢他的人，悉還依然故我，毫無畏縮，輕慢的行爲，無異爲林氏造成了一架梯子，使林氏拾級上升，享受榮譽。

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

又在這時，羅氏想獵取山羊，便寫信到勃達荷的柯亞倫去，請善於打獵的維斯做指導，信上說：「如果我去打獵，曾獵獲一頭山羊麼？」維斯就在信封上批覆道：「你射擊的技術，如果不勝過你寫信的技巧，那末你決不會有獵獲山羊之望。」羅氏不因朋友們的頑笑，而拒絕了朋友的

指責他深知質樸無華的人卻在患苦過耳；但對於他德性上的助力，遠勝於趨炎附勢，不由衷的諛辭。

三 失敗是成功之母

史泰萊 (Gena Stealy) 十六歲時，是某五金店裏的店員。他努力學習，對於五金業，興趣很濃，覺得自己在這營業上，將來很有發展，可以擔任兜攬員的職務。正躊躇滿志時，忽然經理對他說：「你決不會做五金生意。照你的情形，只有蠻力，還是到寒鐵廠裏去做工。舍此別無出路。」這出於意外的打擊，真使他喘不過氣來。但他決不因此灰心，抱恨終天。這次的失敗，正是鼓勵他捲土重來，奮關到底的決心。他憤然對那經理說：「你僅能解除我現在的職位，不能消滅我將來的志願。你睜着眼睛等我也開同樣的店舖給你看。」他憤激的話，並不是徒然誇口。他是以自己的意志為後盾，不停的努力，終於手創全國最大的玉蜀黍糊粉商家。我想史氏對那蠻橫的經理，只應感謝，決不怨讎。他若不受這次無理的打擊，充乎其量，史氏不過成爲一個五金業中，平凡的兜攬員而已。

出乎意外的打擊，不僅可以鼓勵你努力向上，同時也早自滿自足者，一服神妙的清涼散。美國汽車產銷公司總經理伍氏 (William H. Woolley) 就曾經營過這種清涼散的滋味。他曾任國會議員，演說時常能使聽衆鼓掌，所以他儼然以大演說家自居。有一次，他準備了一篇演說稿，細心揣摩，務臻完善，翻背誦習，非常滿意。於是在一天晚上，對一羣煤礦工人，發表他的宏論宏議。那些礦工，大都是各國的流亡，識字的很少，都擠滿一堂，靜待演說。他演說時，聽衆隨時鼓掌，往後愈來愈加熱烈，繼以歡呼。有一次，竟延長至十五分鐘之久。他自視儼然，覺得自己的演說，果真絕妙，非常高興。講畢坐下，向座旁的新聞記者，自誇演講，頗受聽衆歡迎。不意記者冷然的回答道：「你不知聽衆中，僅有三四個人，能懂英語麼？」伍氏聽了，如墮五里霧中。亟詢何以聽衆鼓掌，這樣熱烈。記者於是給他解釋這個疑問。原來聽衆中懂英語的幾個人，在可以鼓掌時，便發出暗號。一般聽衆便盲從附和，裝點場面。當第二人繼續發表演說時，伍氏使用冷靜的頭腦，仔細旁觀。證同記者的話，確是不謬。而且那懂得英語，發令指揮的人，也未必能瞭解講詞。儘有無須鼓掌之處，也裝合聽衆鼓掌。他頭腦立刻清醒，好像服了一劑清涼散一樣。知道他演說時，已被自滿的心情所麻醉，而沒有注意到聽衆。伍氏自此得了一個教訓，知道凡事決不因自己滿足而得有成功，得須以冷靜的頭腦，加以客觀的衡量。

四 不要過於信靠他人而受欺騙

經理電話公司經理麥利華 (James S. MacLellan) 當他在童年時，天真未鑿，沒有嘗過人心的險詐，只為人相，總是推誠相見。遇事不運用腦筋，加以別擇，所以常受同儕欺騙。那時他在鐵路，做些零星工作。在一盛夏炎熱的下午，平原雜谷，都鎔金煉石，好像在火爐裏一樣。工頭裏可林叫他取一些燃着時能發紅光的火油來，以備放在鐵路上，用作信號的紅燈裏。並且告訴麥利華說，這樣的紅油，儲藏在距此一哩的圓屋中。麥利華不加思索，信從了工頭的話，去完成他的任務。到了圓屋，向那裏的職員索取。那裏的職員，明知麥利華受欺，還助紂為虐，故意和他開頑笑。對他說：「紅油麼？還在前面的圓屋中呢！」麥利華又在烈日之下，燙足的煤液路上，跑了一哩。到了那裏，又遇着好事之徒，誑他說：「紅油不知究竟在那裏，最好向站長辦公室去詢問。」麥利華只得忍着酷暑，再去奔取油任務。整個炎熱的下午，往來奔走，不得休息。從一個癡笑的同伴面前，又走到一個癡笑的同伴面前。受盡了他們的戲弄。後來總算遇着一位慈祥的老工程師，纔對麥利華說：「信號燈的紅光，是由紅玻璃映出來的。並沒有專發紅光的紅油呀！」從此麥利華覺悟，隨時隨

地，應運用自己敏銳的目光，靈活的感覺，而經過腦海的審別。不要過於信慕別人，常受別人的欺騙。這次教訓，竟使這樣野的孩子，成為紐約公司的總經理，手下有六萬職工，由他指揮，處事精明強幹，不再受別人的欺騙。

我們固然不可過於信任別人，同時也不可剛愎自用，不經理智的抉擇，遇事猜忌，不肯服善。以為批評我的人，無不是我的敵人，不論善意的忠告，和惡意的誹謗，一概拒絕。這也是很危險的事。

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

美國救生團公司副經理，並美國航業救生公司總經理佩宜，雖是他最賞識最提拔的人，如果犯了剛愎自用的惡德，便不惜開除。佩氏公司中有一青年有為的高級職員，這人原來是練習生，因為他才識優長，人又英俊，佩氏邀格提攜，升遷很快，不久便擔任公司中估計部主任。估計各

次工程的成本盈虧。一天，他估計的數字，被一速記員查出，算錯了二千元。事被佩氏所聞。他知道，雖承認是自己的疏忽，但非常氣憤，大肆咆哮。他說：「速記員，無權核算我的估計，更不應宣傳出來。」佩氏對他說：「速記員的舉發，你既已承認，難道為保持你的面子，就應該使公司無故損失二千元麼？」這時佩氏還希望他改悔，仍不失為公司中的幹練人員。竭力規勸他，氣量狹窄，不能從善如流，有失幹大事者的態度。但他生性剛愎，毫無悔改之意。過了一手，他在公司承攬的美國中西部工程的估計上，又被他上級職員，核算出錯誤來。全部工程，應該是四萬元左右，而他的估計，僅二萬元。事又被佩氏所知。佩氏對他查詢時，他故態復萌，矢口否認自己的錯誤。他對佩氏說：「這次估計，決無錯誤。你無非因為我對速記員的爭執，恣存袒護，猶有芥蒂，所以使人重加估計，找尋我的瑕疵。」佩氏便叫他自請其他工程師，重行估計，證明究竟有無錯誤。最後他不能不承認錯誤了。而佩氏一再規勸，俱失所望。於是斷然對他說：「你不能樂從公正的批評，你只能另就他事，各行其是了。」佩氏解除這青年主任的職務，未嘗不深加惋惜。但這青年剛復自用，以自己的錯誤，誣卸他人，說是別人設計誣陷，而不深自惕勵。這人決無上進的希望。我們應該引為殷鑑，絕對不可稍染這種態度。

×

×

×

×

×

利用別人的批評，以發見自己的缺點，而力求改進。

接受別人的批評，以為進德之階，萬勿掩飾自己的錯誤。

以客觀的態度，反省別人對於自己的評論；不要認為別人對你批評，盡屬惡意。

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

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

第六章 怎樣養成事業成功上必要的習慣

一 偉大的事業從簡易做起

美國共和黨領袖亨那(Mark Hanna)是美國政治界的盟主。初置身政治界時，不擅演講，雖有政治上的卓見，而不能在羣衆前發表。這是政治家多大的缺憾啊！他第一次對羣衆演講時，艱難萬分，不能自持。臉色慘白，股膝戰慄，就是旁觀的人都疑慮他要昏倒。他的妻，更是着急。但亨

氏並不為天才所限。他深知欲成功為大政治家，非擅長演說不可。這種事業成功上必要的技術，他怎樣養成呢？他知道，要違反他的天性，勉強忍耐立刻就練習講學一篇洋洋灑灑的冗長演講，是萬不可能的。他先練習，自信不致失敗的簡短演講，使簡短演講，著有成效後，增進自己的自信力，再將演講稿漸漸增長。他運用這個聰明的方法，參加某次政治運動，遊行演講。其始，只講簡短警聞的演說。到遊行將畢時，已能繼續演講，至半小時之久，而毫無破綻。後來他居然將對羣衆演講，習為慣常，技術也斐然可觀。他在辦公室中，坐一個長時期後，繼以一星期的遊行演講，簡直認為可以調節身心的一種嗜好，一種娛樂，先從簡易做起，居然使亨氏養成事業成功上必要的習慣。

山特鐵路公司總經理史安萊 (William B. Storey) 說：「小事情能做得好，他自信心便漸漸發展，終至大事業也能做得很好。所以小事業成功，是大事業成功之母。」史氏出身是打樁工人，他成為總經理，便是從小事情做起。小事業當然要比大事業容易成功得多。但事業雖小，及其成功，無不欣然。這種欣慰的情緒，刺激他有一些事業成功的渴望，而提起他擔任大事業的勇氣。美國西北大學校長史珂德 (Walter Dill Scott) 又說：「人如對於某事，能負責自動進行，展施他的創造力，表現他的個性，則他對於此事，定漸成愛好，而努力使之前進了。」

美國最有名戲劇經理海立士 (Sam Harris) 曾自述怎樣訓練麥當勞 (Terrible Ter "Megovern")，使麥氏練成世界上輕體重拳鬥的錦標保持者。海氏很審慎地選擇和麥氏比賽拳鬥的對手。每次所擇的對手，不使麥氏難於得勝；也不使麥氏不由努力練習，即可取勝。每次選擇對手的標準，常逐漸提高。如此比賽一次，可使麥氏的技能，增進一些。這樣使麥氏不過於自信而輕敵，也不使麥氏過遇失望而畏敵。使麥氏深信，由自己的努力，總可取得成功的光榮。果然麥氏拳鬥技能，逐漸進步，達到他們豫期的目的。所以海氏說：「工作由易漸難，不使自滿，也不使失望。不獨訓練拳鬥，可期成功；任何人，在何事上，莫不如此。你如要成爲大商人，良醫，名律師，以至傑出的戲劇家或藝術家，都可舉一反三。最須注意的，便是循序漸進，不可躡等。若求進過速，難免要遭受失敗的危險。你如以小工作成功爲基礎，從而逐漸擔任較大的工作，準備既然充足，自可有水到渠成的一天。」

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

二 初次的好運是成功的先聲

焦煤大王弗萊克 (Henry Clay Frick) 起初對高爾夫球戲，絕無興趣。他以爲高爾夫球戲，無活潑的動作，無錯綜的變化，但覺單調乏味。朋友們勸他加入遊戲，常被拒絕。忽然有一次，他偶而試打幾下，居然命中一距離很遠難於得分的目標。就在這命中的一刹那間，便提起他愛好高爾夫球戲，奠定他成爲高爾夫球戲者的基礎。從此他轉變態度，對高爾夫球，非常愛好，歷久不衰。所以初試成功，雖出於偶然的幸運，但爲刺激你追求成功的力量，非常偉大。決定你將來的趨向，養成你成功的習慣。

名律師珂德 (Joseph Choate) 早年他對斐治與鮑特爭執的案件，施展他的才能，辦得非尋常適當而得勝利。因此刺激他堅信自己的才能，努力上進，經手辦理的案件，常能在法庭上爭勝，而得成功。早年那件勝訴案件，對他畢生的事業，真是很有關係，非常重要。初試而得勝利，雖然所得的勝利並不偉大，但儘能使你自信，是鞏固你自信心羈得的好機會。你保持你的自信心，不難獲得更偉大的勝利。

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

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

三 誇大是少不更事的惡德

初出茅廬，不通世故的狂罔青年，常眼高於頂，誇大傲慢。他若不痛改他的態度，他將為人們所唾棄，不能立足於社會。

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

人們而犯了誇大的惡德，這人便傲慢無禮，不能省察自己的過失，就是明知過失，只是想法掩飾。但是有了過失，便立刻悔悟，毫不姑息，痛下針砭。非但不阻礙他的成功，反可以幫助他的成

功。通用汽車公司總經理史倫(Henry Ford)說得好：「人生本是試驗和錯誤的過程，毫無過失的人，便是毫無成就的人。」西北鐵路公司林爾(Linn)也這樣說：「人誰無過！除非這人癡聾盲啞，神經上已失辨別的能力，或懦弱無能，從未幹過一些事，纔不覺得自己犯了過失。我已犯了許多過失，將來恐怕還要犯許多過失，但我每次過失，常能在過失中獲得教訓。」

犯了小過失，可以教訓你免犯較大的過失。所以過失，好像嚴師益友，且提前會，改善你的行為品性。就若你能否接受這嚴師益友的教訓。你若剛愎自用，文過飾非，你便自失嚴師益友，將日趨下流，多麼可惜。芝加哥包肉專家安慕威爾生說：「我家頗人有過，而不願他飾詞遮掩過失，可以希望他痛改，不失仍為好人。如但知文過飾非，養成習慣，便不可藥救。」

四 自承過失能度光明

羅斯福常直認自己的過失，真足以表示他個性的光明偉大。當他任紐約保安團第十八隊長教練時，於操法有懷疑的地方，便取出他藏在褲袋裏的教練手冊，翻閱清楚，當隊士前，更正他以前所教的錯誤。隊士們非但不輕視他，反被他誠懇態度所感動。又當他任紐約市長時，他在

國會中，努力使其議案通過後，他在國會議員前，坦然自承為失。他說：「我贊成這法案，並非憑自己良心上的主張，實在是受人委託，和徇紐的人民之請。」他並不文飾自己的過失，坦然自承，而糾正之。這種純潔光明的態度，怎會不令人肅然敬崇呢！

作者的朋友某君，書桌上常置一石符驢子。他說：「這驢子，好像是我的座右銘。假使我的行為，和這驢子一樣頑劣愚蠢，便可觸目驚心，痛自針砭。」這事雖突梯滑稽，確是嚴以律己的有效辦法。但人們也不可過於兢兢業業，只知尋求自己的過失，未免勞流人譁。應之在，有失成功人，務達大度，終其身，勉為鄉里善人而已。

所以我們不但須知為勇改，從消極方面嚴以律己，更須涵養於勝利光榮中，從積極方面，培養成功進取的積極。支加哥名律師史琪倫 (S. S. Quinn) 他將柯立支總統委任他為中國外交官的公文，和獎勵他服務成績的函件，高懸壁間。他並非以此自炫，作無聊的把柄，實以此提醒他自己成功的精神，而促其進取。

寧為雞口，毋為牛後。處處存着好勝的心願，便是成功的精神。雷思嘉 (S. S. Quinn) 自述當他在俄國做樂克普德的克拉克商業學校學速記術時，常想於速度上勝過別人，遂引起他對於速記術的興趣，而學有專長，終成為彭德 (Horn & M. P. C.) 的速記員。

第七章 怎樣操縱你的情緒

一 冷靜的態度可以制服粗暴的人

麥金萊總統 (President William McKinley) 雖在常人不能忍受，一定要憤怒的時候，仍處之泰然，冷靜鎮定。真有深刻的自制工夫。有一次有幾省代表，反對政府所指派的稅務人員，聯合抗議。其中的領袖，是現任議員，身材粗壯，舉動獷野。他以侮辱的言詞，詰責總統。盛氣凌人，不可理喻。但總統不動聲色，等他辭畢以後，纔對他說：「你現在已發洩盡了麼？」再徐徐地說：「照你這樣失常的態度，粗野的言詞，已失對元首的禮貌，無權過問政府指派某人的理由。但我仍告訴你！」這議員，被總統冷靜的言詞所警覺，立時清醒過來，面紅耳赤，深悔失言。那時總統再以和藹可親誠懇的態度，對他說：「人們不明事實的真相，常致發生誤會！」然後剖析這事的實在情形，理直氣壯，折服前來詰問的人。當總統以冷靜指摘這議員的態度時，已足使他的氣焰驟減，回

復他的理智，不待總統把事實剖析，已懂得自己的無事生波，總統的措施得當，再以誠懇的態度，婉委曲折，詳細解釋，自然聞者無不心悅誠服。這真是情理周至，感動贖罪人們，最好的辦法。所以這議員回去報告他交涉的經過情形時，他只能說：「我已不能記清總統答復的言語，但他的措辭，是得當的。」

當你發怒以後，你必深悔言行之失檢，所以你要言行之沒有過失，你即須操縱你的感情，不致別人所激發。當有人說激發你發怒，使你言行之失當，而落入他豫設的陷阱，你若果被他激怒，使他自投羅網，難於自拔，你若泰然處之，他亦無從玩他的圈套，而你要能操縱感情，第一須先冷靜你的頭腦。

名作劇理察 (Joseph Clotto) 當他出席法庭，為人辯護時，他行所無事，他坐在椅上，舉體後仰，兩足前伸，手捧頭顱，就立時，腿部挺直，手放在衣袋裏。這種幽閒自在的態度，把對方的神經也使他鎮靜下來，他解釋案情，好像演滑稽劇的戲劇一樣，當事人的權益，也好像不用喧嘩爭辯，可以要向他妥協，是不可能的事。

二 不要因對方憤怒而憤怒

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

華克基德(John D. Baskin)因某案件對簿法庭。對方雖然憤激詰問，咄咄迫人，他却不動聲色，揭揭如平日。終究取得勝訴。對方的律師，盛氣凌人，促他在庭上公布法律上不應查訊的一封信。這信是對方律師寫給他，關於美孚煤油公司事件的信。法官問他，這信收到沒有。他冷然地答道：「我想是的。」法官又問他，答覆這信沒有。他又冷然地答道：「我想沒有。」這律師被他激發得更憤怒了，取出許多公稿，逐件宣讀。法官再問，這些信都收到麼？他仍冷然道：「我想是的。」又問就沒有答覆麼？照樣冷地答道：「我想沒有。」這時對方律師憤怒得不可抑制，狠狠地說：「你為什麼不答覆這些信，難道你不認識我麼？」他還是以諷刺的口吻答道：「當然囉！我以前是認識你的。」這律師咆哮如雷，差不多要瘋狂了，連旁觀的人，都屏氣不語，寂靜無嘩。但利氏毫不介意，坐在那裏，好像沒有發生爭執一樣。所以當別人發怒時，你的感情，決不可為他所引

動。這正是你應該力求鎮靜和平的時候。支加哥第一國家銀行董事長衛德謨 (Frank O. Wetmore) 說得好：「別人憤怒，反屬於我有利。」

憤激的情緒，是須受你的理智操縱的。當你憤怒未發前，你亟應很周詳的加以考慮。如屬有損無益，你就應盡力制裁，不使泛濫橫溢。但所謂以理智操縱情緒的意義，和極端壓制情緒的意義，又大有不同。極端壓制情緒，你將如塊然的頑石，澹然無生氣，和冷血動物一樣。你的前途還有什麼希望！情緒是人生行為的原動力，它可以使你虎虎有生氣；而你如果一味壓制，愈積愈厚，它便要像虎兇出柙，泛濫橫溢，一發而不可收拾。所以你必須憑你的理智，而相機操縱，務使它在軌道上施展它的力量，而不要無目的的出軌闖禍。

叱咤風雲，一代偉人的豐功偉業，無不由憤怒的情緒助成之。因為憤怒中，蘊藏無限止的力量，惟偉人們纔能利用它。鐵路大王 赫爾 (James J. Hill)，當他發怒時，好像狂飈突起。這些偷安怠惰，懦弱無能，關其溺職，以及頭腦懵懂的人，都被他一掃而空，吹得無影無蹤。真有武王一怒而安天下的氣概。但他對於努力有為的人，卻又和藹可親，從不疾言厲色。他對於憤怒情緒的操縱，真好像六韜在手，指揮如意。

三 憤怒的情緒可以激勵志氣

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

人們好像一架電動機，機器的製造品，就是我們的事業；而推動機器的電力，就是憤怒的情緒。一架完好的機器，工作時絕無聲息，但所用的電力卻很大。因此工作的效力，非常強大，而製成的物品，又非常精美。若是一架窳壞的機器，運轉時，已失調節的能力，機件碰擊，噪音雜作，效力既低，出品亦劣。更不可加上強大的電力，不然，就有炸裂的危險！你如希望這機器，苟延壽命，免強製造些窳劣物品，你就只能給一些少量的電力。有時豫測它要發生危險，更應斷絕電流，使它暫時

停止，潛待修理，調整它出險的原因。否則只能視同廢銅爛鐵，棄置在垃圾堆上。所以你自付能够操縱情緒，你便可儘量利用，發展你的事業。否則，你應力自鎮定，不要誤用你的情緒，以致出險。

人們又好像一架蒸汽機，憤怒的情緒，就是鍋爐，汽櫃，及汽筒中的蒸汽鍋。汽機上必須裝置一個安全塞，使過多的蒸汽，可以由此宣洩，不然鍋爐中蒸汽勃發，超過需要的分量，便要爆炸起來。我們也應得使情緒得有宣洩之處，不能過於壓制。但宣洩的方法，你須注意抉擇。大肆咆哮，扯胸打架，毀損器物，以及如議員們飛擲墨盒，村媪們潑罵街坊，都不是宣洩的好方法；或許反而傷害了自己，使自己永久留着創痕，無法補救。要像麥全萊總統，冷靜的態度，纔能操縱橫溢的情緒，和蒸汽機上有精良的安全塞一樣。麥氏雖知這粗野的議員，係矢忠人民，爲着公事而來詰問。但認識不清，態度驕悍，實在令人難受。雖然當時力求鎮靜，誠懇答復。但等這議員退出以後，終怒不可遏，擊桌痛罵，像憤怒的獅子一樣，以宣洩他胸中的忿懣。他能留在對方心悅誠服後，方纔發洩，不致有妨公務；而他心理上也不致受壓抑的苦悶，使自己神經上受損。所以態度安詳的人，並非神經麻木，不會發怒，他是有最精良的安全塞，以宣洩他的情緒。

過激的情緒，必須使他能妥善地發洩。詩人德萊騰 (Dante) 意譯拉了成語道：「你須注意情緒被壓制得太厲害，鬱物既久，一旦範圍不住，便會猛力爆發，不可收拾！」某大商人又說：「我

被人激怒，不可抑制時，不使人知，趕快跑到我私人的健身房，套上皮手套，和我的拳術教師搏擊，以發洩我的怒氣。有時教師不在，則和皮袋打架。」這真是發洩過激情緒的幽默方法，行之有益無害，我們大可效法。如果拳擊皮袋時，想像皮袋就是對方的頭顱，這就更加痛快了！

四 設法移擊羣衆憤激的情緒以增進事功

節約日 (Tough Day) 是美國一個大地產經紀人。有一次，政府委他在老爾佛拍賣新求綏可幕頓地方的一千八百九十八幢房子。這些房子，是以前戰爭時，爲造船廠工人所建築的。這些住戶，戰時就遷來的，已只贖二三家，其餘的都是後來陸續遷居的佃農和工人。當這消息宣布後，住戶們一致反對，怒吼着說：「政府叫我們遷到這裏來，現在忽然迫我們離開！」並且警告節氏，如果不見機些，順從他們的意思，將飽以老拳。這些住戶，抹殺事實，以政府令他遷入做幌子。雖然不難指明他們的謬誤，和他們爭辯，但節氏深知其勢洶洶的羣衆，決不可以理智消除他們的憤怒。節氏在公布時間前一小時，就開始拍賣，使羣衆猝不及備，避免羣衆憤怒的高潮。並事前調查，知道有一個佃農，亟欲備價購得他現住的房子，便先把這幢房子，先行拍賣。果然這個佃農

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

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

五 設法消洩你的怒氣

美國鈔票公司總經理胡德林爾(Daniel E. Wootchull)年青時，屈居小位，抑鬱無聊。公司中的上級職員更等閒視之，不加賞識，自恨升遷太慢。胡氏在這時，憤懣得不可抑制，幾至激而辭職。但在提出辭職書前，取出筆來，盡情為公司中上級職員下詆語。他覺得藍墨水不能銷洩他胸中的塊壘，所以用紅墨水繕寫。詆語寫得淋漓盡致，詞無遁影，鬚眉畢現。然後收拾紙筆，去告訴他的一個老朋友。他的老朋友，也是一個妙人。他叫胡氏別以藍墨水寫出這些人的才能，和胡氏自忖能够勝任的事情。再叫胡氏擬出發展自己事業的十年計劃。胡氏照着做，再將紅藍墨水的記述，對照參閱，不覺胸中的怒氣全消。回復他冷靜的頭腦，不再辭職，照常服務。有職務的青年們，在資淺位卑的時候，未免鬱鬱不得志，和胡氏同情。但悻悻然現於色，盡於背，更進而玩忽職務。這樣你不但遭人嫌惡，抑且自掘墳墓。你不妨照胡氏的辦法，用客觀的態度，加以反省，你便不致為感情所誤。所以後來胡氏說：「自此以後，在我鬱不可耐時，便如法泡製，複演一回。一經畢事，心神便覺痛快。但所寫的紙片，並不示人，自己收藏起來。積久以後，別人都稱譽我有自制的力量。所以凡

屬有為的青年，甚至已在高位的壯年，都應學此法，以約束身心。」

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

在無間緊要時，不妨放縱自己，稍稍鬱抑。你若平常對於小事，卻極力抑制，長時間的積憤，將要在你遇大事時，爆發起來，以致債事。這樣便本末倒置了。勃林士 (Albert Merritt Billings) 曾在民衆煤氣焦煤公司任總經理，繼續至三十年之久。他有一特性，對於小事常易發怒，而於嚴重的事態，卻鎮靜異常。這樣並不是反常的行爲，反是他善於操縱情緒。因爲胸中的憤懣，已在無關緊要時，發洩淨盡，所以能忍受巨大的刺激。所謂小事糊塗，大事不糊塗，就是這個意思。有一天，他將一盒捲煙，遺忘在所乘車中，事後追究，偏尋無着，他憤怒得三焦冒火，七竅生煙，大肆咆哮。人家還以爲他失去了無價珍品，實在只是尋常捲煙，損失有限。但他又有一次，臥病在家，這時他經營的銀行中，正苦金融周轉不靈，忽然倒去，幾筆無擔保的放款，總數在三萬元以上。銀行中的職員，亟來報告。他只以手撫頂，沈默一回，接着很輕鬆地的說：「由他罷，不搗碎數個雞蛋，是烹調不成煎蛋的。」

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

紐約鮑孟·培爾特摩亞聯營旅行社總經理鮑孟 (John M. Bowman) 曾述有一職員，僅因一次勞苦工作，而嗷嗷不休，取憎於人。一天，鮑氏在園庭散步時，無意間，聽得公司中某職員，埋怨被派的工作太苦，而不被上級職員所識拔。當時鮑氏聞之，頗覺刺耳，勉自鎮靜，至怒氣稍平時，向這個職員說：「你近來覺得受了公司主管人員的委屈麼？」這人被詢，面紅耳赤，囁嚅不知所對。最後鮑氏說明親聞他自己怒恨的言語，纔承認，因前天晚上，被派在泥濘路上，更換汽車輪胎，所以發這個無謂而持續的牢騷。

人們積憤，宣洩不當，而釀成大錯時，就應趕快修養，以圖補救。銀行家史迷孟 (James Stillman) 某次忽在一生客前，痛詆一個行中高級職員。他坐在寫字檯前，陰森森地臉色，不時以鉛筆擊桌，痛肆叱罵，冷嘲醜詆，無所不用其極。這被辱的職員，發軔如庖中之羊，冷汗滿佈額上。這種暴行，連旁坐的客人，也忽忽不平。忍不住對史氏說：「你這次蠻悍的舉動，真已失去常態，出人意料。某君在行，很估地位，你不稍顧他的顏面，在生客前盡情辱罵。若挺而走險，和你以性命相搏，亦不為過。你這樣的放肆，幾類瘋漢，豈是對待行員的態度，有失你經理的地位。」史氏被客詰難，神

志漸清，然餘怒未已。及客去事過，畢竟史氏有過人的聰明，恍悟這次的暴行，由平素抑壓的瑣細積怨，一旦暴發所致。立刻遷地休息，修養身心，及回行復職，已完全變爲另一個人了。

× × × × × × × × × ×

忿怒的情緒，是行爲的助力。如乏堅定的意志，往往使自己欲罷不能。

如不能善用忿怒，操縱自己的情緒，切勿濫施，以致債事。

在被人激怒時，你應以冷靜的頭腦，決定你應付的方針。

在別人盛怒前，你切勿被他感應；蔑棄理智，自露弱點，授人以柄。

忿怒的情緒，不可專事抑制，應該適當宣洩。

第八章 怎樣纔是求知的態度

一 在常見的事物中也要存着好奇心

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

伽利略(Galileo)發明擺動的等時性，法拉第(Faraday)發明電磁感應原理，培耳(Pier)發明電話，馬可尼(Marconi)發明無線電。他們是怎樣發明這許多功效偉大，使人驚駭的原理和機械呢？他們的腦府，未必異於常人，而腦府的產物，乃這樣豐富，其實無他技巧。他們腦府門前，好像常站着一個守衛，凡由感覺機官得來的知識，又好像生客一樣。當人門時，均由守衛審詰，不

願求詳。尤其從感覺、聽覺而來的生客，更須加周密的查詢。「你是什麼人？你的形體為什麼生得這樣？你的形體有什麼特點？你有什麼才能？你有什麼特性？你和以前進來的有什麼關係……」左一個為什麼，右一個為什麼，尋根究底，決不厭倦，但守衛這樣的查詢，並不是拒絕生客進門。他罄詰生客，無非要明瞭來客形體性能，使來客各以類聚，安頓在適宜的處所。一旦主人有事相需，便可按圖索驥，請同客幫助。而他的態度，卻又和藹可親，誠懇有禮。他歡迎新奇的來客，使人腦府就是外表平常，毫不惹人注意的來客，也一樣的竭誠招待。他知道平常的來客，或許在腦府中，更顯特殊的才能。

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

伽利略，就能在平常的事物上，隨處注意，所以能得極偉大的發明。懸燈在空中擺盪，並非希見的事。常人見了，不能對此發生疑問；獨伽氏能潛思力索，探求真理，所以只有伽氏能有發明。他在十七歲時，一天走進禮拜堂內，舉首仰視，忽見屋頂用鐵鏈懸掛高高低低的燈，在空中擺盪不息。他立刻對此發生疑問，力求解決。他忘記了現在何處，來此何事。全神專注在這些擺動的燈上。

他發問燈擺動的時期，和擺幅的大小，有無關係；以及和燈鐘的長短，有無關係。於是他利用自己的脈搏，做他計算時間的利器。一次一次的計算，凡等長鐵鐘所懸的燈，其每次擺動時，和動脈搏動的次數均相等；而燈鐘較長，所需的時間反少。由此證明等長的擺擺，不論擺幅大小，週期常一定；而擺擺的週期，和擺長成反比例。

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

二 疑問最好要自求解答

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

圖畫是有藝術的！

世界聞名鑄造專家麥克朗 (David Main) 就因所問非人，致被辭職而失業。某次他在同一模型中，鑄造五十個物件，有二十個鑄壞了。他仔細觀察，將每個鑄造的時日，都記錄在紙上。他時常用同一模型，同一金屬，同一手續，而鑄成的物件，總有一半損壞。因此他為求知慾所迫，不顧一切，問工頭道：「他鑄造失敗，或許金屬中尚含有別種不純元素。」工頭反問道：「鑄造時所用的金屬，不是同一的麼？」他又說：「所用金屬，雖然一樣，但結果並不一樣。我們如能求得結果不一致的原因，而設法免除，豈不可以增加工作效力，和減少損壞模型的浪費麼？」這低能的工頭，以為他干涉他的職務，將他辭退。

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

愛迪生一生對無論何事物，都發生疑問，探求為什麼這樣，為什麼那樣。他雖然還不能將自己的疑問，完全解答，但他解決常人所不能解答的問題，為數已足使人震驚。某次他遇見一個

學者的疑問。人各有所好，凡屬自己所發的疑問，無不亟求解答。惟其亟求解答，方投其所好。所以隨時隨處，好疑問的頭腦，真是絕大的財產。」

三 不恥下問

好問的人士，常可在許多方面，毫不費力地獲得知識。我人固然不可向不知道問題答案的人發問，但我們發問的目的，在求得真確的答案。如果這人深切瞭解這問題，那末我們就不應顧及這人的階級，或這人在這問題以外的其他學養。我們常可在常人所忽視，身操賤業的人們，求得我們亟待探求的知識。林肯對無論什麼階級的人士，都喜歡和他們接談，藉此得到他所需求的知識。斐爾德（Marshall Field）因知某門役熟悉重要的顧客及顧客的家庭情形，和店鋪的經理及店鋪的營業情形。所以斐氏在溫泉休養時，常召這門役前往盤桓，詢問一切，使門役儘其所知，報告出來。

常人不肯向人請教，尤其不肯向地位低於自己，學識不及自己的人請教。以為這樣便有失自己的身份，防人譏笑自己的學問淺薄，這真是愚昧的驕傲，損失增益自己學識的良機，豈不可

惜。我們應該保持，不恥下問的態度。無論向什麼人請教，都應謙恭真誠。這樣人家纔肯盡智竭能，毫無隱蔽地告訴你。你若稍自矜持，露出不屑請教的態度，或好像自己已經知道的神情，似乎是在試探人家的知識程度。雖肯空費唇舌，指教那不虛心領教的人。就是告訴你，也是敷衍塞責，你仍一無所得。你須承認自己，有許多知識，須待習得。承認洗衣婦人，關於洗濯的知識，比你豐富。擔糞老農，關於耕作經驗，比你充足。可以在洗衣婦人處，習得洗濯知識，在擔糞老農前，請教耕作經驗。處處虛心，便處處受益，這是你成功為學問家，思想家，最重要的態度。

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

- 一、你能否善用你好奇的天性，活潑潑地隨處探求知識？
- 二、你已否充分利用好奇天性，學習你的事業上一切知識技能？
- 三、世間各種書籍，如科學，社會學，倫理學，和藝術等，那一種已激動你的好奇心，而發生趣味？小說雖可怡情養性，但你的好奇心，僅為小說所引動，你對於學術的淵海，所得太少。
- 四、假使你是一位百貨商店的店員，你對於品類繁雜的各項商品，你能一一知道它的原料，製作和產銷情形麼？

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

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

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

八、你是否將你的好奇心，專注於正當的事情？你若在窗口探視，有誰在叩鄰家的門，以及私閱別人的信件，竊聽別人的電話或從板隙門縫中，窺視別人的隱秘。那末你就誤用了好奇心，使好奇心變為無價值，而且是有損私德的舉動。

對於四周事物，須抱懷疑態度。

尋求問題，探索答案，尤其在事物疑難和衝突的地方。

虛心領受，不恥下問。

樂於討論問題的習慣，可以訓練你的思想，漸趨澈底，而不含糊影響。

× × × × ×

第九章 怎樣運用你的腦子

一 憑自己的腦力脫離困境

無論環境怎樣困難，你若運用你的腦子，便可化險為夷。罐頭食品業家亨治（Henry J. Heinz）曾手創「五十七種」食品公司，名聞於時。他決不為環境所窘，而能自拯於困境之中。某次他籌備了許多時日，化費了許多金錢，將自己食品公司中的出品，送至芝加哥世界博覽會中去陳列。不意會中指定食品陳列的地點，在一遊客不易到，極偏僻的樓上。亨治的出品，當然不能例外，須和其他各食品公司的出品，陳列在一起。會開幕以後，前往食品展覽部份參觀的遊客，寥寥無幾。使食品展覽部份的出品人，大為掃興，束手無策。尤其亨氏事前鉤心鬪角的費心經營，到此不獲遊客的一顧，豈不氣憤。可是亨氏能運用他的腦力，經過一夜間的思索，就在二三天以後，來會參觀的人，忽然在地上，發見許多銅牌，銅牌上鑄有「憑牌向亨治食品陳列部，換取紀念物品」

字樣。銅牌發出，有數千之多。遊客爭至食品陳列部，換取贈品，擁擠得樓面搖搖欲墮。會中人急僱工匠，加柱支撐。從此往食品部參觀的人，川流不息，甚至停贈紀念品時，還很擁擠。使食品部成爲會中最惹人注目的一部。同業中都占授亨氏之惠，因此合送一紀念杯，以伸謝忱。

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

二 訓練機智以應付難題

一八六三年冬天，愛迪生適在佐倫，這時佐倫和塞尼亞兩口岸間，海底電線被冰塊所斷。兩岸相隔約半哩，距離雖近，但常有緊急訊息，亟待傳遞。兩岸間，層冰疊積，無法飛渡；更不能將電線修復通報。電局人員，百計設法，均無效益。正萬分焦急，聚訟紛紜時，愛氏忽見一輛機車，停在附近鐵路上，便立刻登車，照摩斯電報號碼的長短間歇，使汽笛鳴響。居然對方會意，也照樣以汽笛答

覆，兩岸間的消息，彼此通暢無阻，不必待電線修復。

愛氏利用汽笛，使兩岸訊息暢通，誠然很是機警。但解決問題，機警的能力，並非偶然得來。第一，愛氏有解決問題的自信心，在未試得解決方法之前，決不輕棄問題。有這樣的毅力，纔有這樣的成就。其次，機警的能力，須由熟練而增進。愛氏當問題發生時，便試用他已獲的經驗和知識，以求解決。愛氏運用機警，純熟幹練，所以經驗知識充足，足以應付。如庖丁解牛，遊刃有餘。不然，怎樣會想到，以機車警告別人的汽笛，去代傳遞訊息的海底電線。所以我們不要徒然欽佩愛氏的機警，我們也應該熟練運用機警的能力。熟練既久，自然水到渠成。其初雖耗費思考的時間很久，其後求得解答，漸能迅速。這全在你所下的工夫，非可強求。

卡內奇曾以機警，折服蠻橫的漢子。這漢子，秘密開設酒店，所以極得下流社會人的好感，遂得操縱工人團體。上流人士均畏如蛇蝎。某次，卡氏召集一個解決勞資糾紛的會議。這漢子力圖破壞。會議開始，這漢子做踞長桌的一端，無形中以工人領袖自居。當然到會的工人，都聽他的指揮。卡氏也坐在長桌的他端。平時卡氏對於工人們的隱情，本很明白。目擊會場上的情形，自然默契於心。卡氏將議案提出後，這漢子徐徐取帽戴上，似乎將對卡氏提議置之不理，離開會場。這真是一髮千鈞的時候。假使這人一走，勢必牽動全局，使會議延擱。卡氏靈機敏速，先發制人。對這人

說：「某君，請你尊重集會的儀節，放下你的帽子。否則，請你離開會場！」語畢，會場寂靜，空氣嚴肅。這人也會心卡氏應付的厲害。他若戴帽出走，無異因在會場失儀，被卡氏所驅逐；失去他的原意，不能引動會衆。不覺露出躊躇的神氣，終於放下帽子，被卡氏譴責所懲服，呆坐席上，對於卡氏提議不贊一辭。會衆見無動靜，遂一體就範，使會議順利進行，得到美滿的結果。

卡氏當機立斷，以一語折服兇焰；也由於卡氏平日剖析事理，通達圓融，所以應付事變，左宜右有。深信他有法阻止會議的破裂，自反不縮，視蠻橫的漢子若無視。我們如欲增強機智，便須取法卡氏，平日注意剖析事理。當事過以後，細加分析，思索應付這事變，更適當的辦法，以備下次遇着相類事變時的採擇。用力既久，自然一日豁然貫通。

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

當傑爾特（Walker Gifford）初任美國電話電報公司總經理時，自紐約通電話至支加哥

費時很久，竟達一小時左右。人們爲求迅速起見，均用電報。傑氏思破除這種障礙，建議改良長途電話，使與電報抗衡。公司中任事較久的職員，均目爲狂人，決難達到目的，徒浪費資金，動搖公司的根本。但傑氏力排衆議，兩年間不惜耗費鉅款，購置機械，添設線路，在紐約與菲城間實施他的計劃，居然成效大著，大家樂用。不久因事實需要，逐漸擴充，四年以後，百分之九十的訊息，均由電話通達，而電報營業反一蹶不振。

三 積極訓練創造的思想

發明家威斯亭荷士 (George Westinghouse)，某次從斯格涅台到屈電去，他所乘的火車，突然和前面開來的火車相碰，停止下來。這時天朗氣清，往來車輛，在這處即可瞧得很清楚，事情度理，不應出險。因此，威氏非常懷疑，便向車務人員探詢究竟。原來這時車上裝設的制動機，很不靈便，須先由機師下令停車，再由司制動機的人員，使用制動機，漸使車輪停止。所經過的時間太長久，所以兩車的機師，雖都瞻清危機，盡他所能，竭力求快，但時間上已來不及了。威氏清思覺日，想如果機師能直接使用制動機，無須令別人擔任這項工作，當可減省時期的虛耗。決意想改進

這個缺憾，畢竟被他發明了空氣制動機，和能拖帶一百五十輛車廂的高速度機車。

威氏不願從消極方面着想，如減低車行的速率，使有充分的時間，施用制動機，以免除危險。或對不靈敏的制動機埋怨一下，就算完事。他是從積極方面着想，不抱怨，不遷就，努力創造，遂達成功之域。所以我們應訓練自己的思想，富於創造，無論事情的巨細。

山毛榉伙食公司創辦人亞開爾(Burdette Ardel)，原服務於一印刷公司，未能得志，所以想別尋職業。一天他在紐約走過一出售兩磅紙盒裝鹹肉源片的店鋪，他想鹹肉切成薄片，卻可使滋味易於顯出，投人所好。但出售時，以兩磅為單位，對於普通家庭，似嫌過多，如果將鹹肉切得更薄，風味自當益勝；出售時，裝入可容一磅的紙盒中，銷路定然更暢。果然不出所料，他實行他的計劃時，購買的人，非常踴躍，奠定事業的基礎。包裝貨品，一磅與兩磅，相差極微，但在這小節中，便有吸引顧客的力量，而使事業成功。所以就在小事情中，也不要不去運用腦力，竭力創造。又如雷葛列(William Wrigley)，他僅僅以經營橡皮糖為事業，也竟達成功之境。

注意小處，並不是忘卻大處。就是因為小處常被習慣所蔽，視屬當然，無所用心，遂致坐失良機。鐵道建築家林理曼(E. H. Harriman)，一天和克勒特齊尼(Kratschmitt)在鐵道旁散步，看見軌道上所用的螺釘，有一大部份，伸出釘帽。林氏以詢克氏，克氏僅說是習慣上是這般的，

不能說出伸出螺釘，根本的原則，有什麼用。這當然不能使赫氏滿意。赫氏說：「太平洋聯合鐵道公司和南太平洋鐵道公司共有鐵道一萬八千哩，應用螺釘五十萬枚，每釘所浪費的鋼鐵雖屬有限，若合計起來，便有五千兩之多。這五千兩的鋼鐵，豈不可以在其他必需之處，利用牠呢！」因此便把螺釘的長度改良。赫氏不輕忽細小的事情，處處要考問自否合於經濟原則，所以他管理美國西都鐵道時，顯示有過人的成績。

四 將問題具體化而以實驗證明之

我們對於一抽象的問題，必定感覺這問題含糊籠統，無從解答。但若將此問題細加分析，使問題內容簡單明瞭，成一具體的形式，就不難求得精確的答案。

美國電話電報公司總經理傑爾特，擅長將抽象問題具體化。他說：「使知識清晰確實，可助你記憶，並可使記憶的知識，適當運用。否則，即使多記知識，也毫無用處。」當他任副經理時，前經理梵爾，有一次在早餐時，電話中囑他撰述關於電報職能的文章，並不指示清楚，而電話已斷。傑爾特雖不明瞭梵爾的意旨，然習知梵爾素不喜將問題剖析清楚，遂不再向副經理，由自己決定。

主張他搜集關於這問題的重要事實，並令職員統計每天公司中發報的可能次數，和實際上發出的次數，於是他就報告說：「茲核閱艾氏逐日發報可能的次數，和實際發出的次數，相差過遠，無疑數字有誤，但經慎重加核，確無錯誤；原因在未能盡電報機的作用，所以他建議，設法招徠營業，增加發報次數，不久對於招徠的方法，已經求得，就是擬辦夜報，在夜間拍發電報，定價比日間便宜，俾將抽籤的問題，一電報的職能是什麼？一變成具體的問題：「怎樣去推廣某某座地間電報的營業，使電報機，物盡其用。」問題而其具體化，就不難求得答案，假使你對於問題，不能求得答案，大半因你沒有將問題分析清楚，使它簡單明朗，內容具體，只須以「是」或「不是」兩語，即可答覆。

邁格士將軍 (General G. M. Smith) 任軍醫長時，被委考查瘧疾發生的原因。他受委以後，即將他所研究的問題敘述為：「瘧疾是怎樣發生的？一這樣便是含糊籠統的問題，何從索解，但他細加剖析瘧疾的症狀，知係病原微生物作祟，但「瘧疾的微生物何自而來呢？」這問題還嫌籠統。他再分析：「微生物自湖沼中來麼？」是「由木蝨所傳染麼？」還是「由蚊子所傳染？」……這樣的問題，使其具體化了，可以由合理的實驗，以求得答案，而答案也非常簡單，只是「是」或「不是」。於是從實驗證明，瘧病原蟲，是由蚊子傳染，所以我們無論研究學問，或解決實際問題，如

科學研究，商業經營，團體組織，勞資糾紛等等，均須將研究問題的內容，設法化為簡單具體，僅僅以「是」或「不是」即可回答，直至主要問題完全解決。這樣一定可以成功。所以學問家，事業家的成功與否，關鍵就在他能否使問題簡單化，或其體化。

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

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

去研究早經別人解決的問題，未免虛耗精力，勞而無功。著名橋樑建築師郝靈頓 (John L. Haerington) 某次乘火車時，遇見一個人，手持他父親所設計的機器圖樣，豫備出售。據他說，他父親對這機器，曾經研究了二十多年。所設計的圖樣，妙在一根桿設置得當。所以比普通同類機器，可以少耗油一半。郝氏略一審視，便發見他的謬誤。郝氏對他說：「這種機器上，橫桿設置各種

定好解決問題的方法，方法若不正確，問題一定不能解決。

遇到解決問題，但求迅速，心之不懈，自然水到渠成，機敏過捷。

問題內容，務須生動簡單，而且具體，只須以是否兩語即可解答。

不要墨守成法，使自已思想腐化，應推陳出新，隨時演進。

不要忽視小問題，有時在小問題中，可得極大收穫。

虛耗時間，去解決別人已得答案的問題，殊不值得，所以我們遇有問題，須先向專家請益。

解決未經入道の問題，最好用實驗方法，向自然界求解。

養成愛好實驗的習慣，以增進你的知識，而所得的知識，定屬真實不虛，有裨你實際生活。

第十章 怎樣纔有正確的决定

一 決定問題切勿武斷

科學家愛迪生說：「有許多事，我初以為是的，但經實驗證明，實在誤認了。所以凡事，最忌先有成見，主觀太強。應該慎思明辨。覺有錯誤，立刻捨棄，勿稍遲疑。」凡是大科學家，無不抱着客觀態度，惟真理是從。決不堅持他業已證明為錯誤的見解，使自己的主張，始終一貫，不相矛盾。我們的主張本來須隨四周境遇，和自己地位而有改進，纔可以因應適當。決無一定的軌迹，可被人預測。

佛蘭克林一生不輕下肯定的斷語。在他發表意見時，常留伸縮的餘地，所以在社會服務，至四十年之久，沒有人說他武斷事理。「不過於自信，而輕下斷語。」這真一很重要的原則。你的思想，你的主張，難保不今是昨非。你若先下肯定的斷語，無異授人以柄，使你失去改過遷善的自由。

況且各人有各人的信仰，各人有各人的見解，你怎樣可以一手掩盡天下的耳目，武斷一切，輕易決定呢？常人學養愈淺，見解愈窄，非蛙不可以語海，夏蟲不可以語冰。他們不自知見解的錯誤，不免有武斷鄉曲的行徑。所以輕下斷語的人，實在是自已顯露見聞的孤陋！

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

無論何事，你若要取信於人，最有效的辦法，便是超脫於利害關係之外。這樣纔可以純潔真

禁的態度，得人同情。你若誤入個人利益有關的一方面，就是你嘔嘔爭辯，舌疲唇焦，決難以言辭使人信服。你愈加辯析，人們將愈加懷疑，懷疑你設辭詭辯，以袒護個人的利益，所以竭力為自身洗刷。

二 任何言行均應超脫於利害關係之外

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

當你聽別人為自己辯護，怎樣所以喝醉了酒；怎樣所以竊取人物；怎樣所以玩忽職務；怎樣

所以接受賄賂；怎樣所以浪費舉債；怎樣所以不準時是約你聽了這些掩飾的遁辭，你一定不能置付。已所勿欲，勿施於人，所以你的言行，也應加以反省，以客觀的態度，詳批自己的理由，是否屬於遁辭。是否是希圖掩飾不合理的言行，或是動機屬於自私自利。我們評判自己，應該比評判別人還要嚴格。因為人之常情，嚴於責人，而寬於律己。自己的過失，不免袒護縱容，自陷於不義。你能掃除感情，純從理智方面，以客觀態度，細細檢索自己言行的動機，不使稍涉師心自用，那末你纔能得正確的決定。

三 勇於認過勿稍遲疑

常人不免因顧惜自己的面子，不肯承認以前的錯誤。認為一加承認，便示弱於人，是莫大的羞恥。寧可維持一貫的謬見，將錯就錯，姑息縱容。從想不到，因為維持謬見，而使自己墮落泥潭，愈陷愈深，償付絕大的代價。流於剛愎自用，冥頑不靈。所以當你擬維持自己的主張時，你應自問，使自己主張先後一貫，是否切合事理，還是僅屬被感情所衝動。若未盡洽於理，你就不應堅持一貫。

一九二二年美國總統初選運動時，羅斯福在新求授某小城市，對質樸無文的民衆演講，經

氏論及女子選舉權時，妙緒環生，竭力贊成。聽衆中忽有人狂呼：「大佐！你怎麼變更五年前的主張！」羅起山然答道：「誠然！五年前學識不足，所以主張錯誤；現在已有進步了！」羅氏自承今是昨非，絕不稍加掩飾，態度何等光明磊落，真摯動人。所以勇於認過的人，決不被人輕視，反顯明他的思想，言行自強不息，與時俱進。

領袖人物，有時不免獨斷獨行。如果他因屬員庸懦無能，不能自有建樹，不得不出於專斷，便於指揮，在事業上是必須的。如果不加別擇，濫用權力，付一己的謬見，箝制屬員天賦的喉舌，決非事理通達，有守有爲者的態度。紐約太陽報業主卻耐（Charles A. Dana）他認爲必須刊登的稿件，習慣上，一定在稿件上註一「必」字。註有「必」字的稿件，令在必行，屬員便不敢刪去。但某次，一青年編輯密西爾（Edward P. Mitchell）見一稿件，略稱：「敬向閱者萊德護德先生，深致謝意。他贈給我們一個妍紅碩大的蘋果。這果品，不特色香味俱臻上乘，且不易爲他人誤取。因果皮上，印有本報編輯的姓氏，筆劃分明，令人不得不驚歎人工栽培的奇蹟，神祕玄妙，莫測高深！」這稿件上，密氏註有「必」字。但密氏以這篇文字，揄揚過當，知識幼稚。蘋果皮上顯露字跡，無非當蘋果未成熟，還是青色時，剪紙爲字，黏貼果上。其後果實漸次成熟，果皮被陽光照射部分，漸變紅色，被紙片遮掩部份，不受陽光，仍爲青色。這種常識，雖兒童閱覽的自然科學書上，亦多有記載。僅屬

小小幻術，有什麼驚奇神祕。所以他爲愛護報紙聲價起見，甘犯邵氏之誡，刪除這篇稿件。第二天早晨，邵氏追詢注有「必」字的謝贈蘋果稿件，爲什麼沒有刊登。密氏雖爲邵氏聲威所懾，往見邵氏，舉措不安，但解釋刪去稿件的理由，辭理充沛。邵氏也從善如流，不稍芥蒂，對密氏說：「理由確甚充足，無須顧忌。已註有「必」字，而覺不安。巨怒逆首，固無須執法者判決以後，纔知道他將受死刑。」

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

四 決定前須加充分考慮

要使判斷正確，第二個原則，便是在決定前，須留充分的時間，詳審考慮，不要操之太急，以致債事。我們對於判斷，務求正確。至於時間方面，只能聽其自然。如果對於這問題，澈底清楚，自然無用猶豫，當機立斷。假使事理尚未透達，論證尚未確實，或精神上適有變態，你就不應盪浪決定，徒貽後悔。但在你考慮期間，切勿杞人憂天，作無謂的狐疑。這樣你將優柔寡斷，無補於事。你須將問題詳細剖析，檢討事實，使無隱情。你所得的論證愈豐富，精神愈健全，你所下的判斷，便愈正確。

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

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

五 須先求得根本原則再行決定

判斷的第三個原則，是先須求得適於這問題的根本原則，再以此原則為準繩，下適當的決定。胡佛總統最善於運用這個方法，以解決一切問題，迅速確實。凱樂格 (Vernon Kellogg) 曾述胡佛總統的一則軼事，可以為證。凱氏說：「在斯坦福大學時，某晨，胡氏招我同進早餐，討論教授薪給的標準。胡氏主張，各級教授，不論助教，副教授，主任教授的薪給，以能使他們悉心教授，不致

旁黨，而又足以維持在社會上尊嚴的地位為準則。這個原則既定，薪給數額，自迎刃而解。」胡氏能將問題內容，剖析清楚，所以能提要鉤玄，着眼在主要之點，以定根本原則。原則既定，枝枝節節的小問題便悉了廓清，都有歸宿，不難循此以得解決的途徑。

所以你能探聽得球，問題已解決過半。如你以誠實處世，則決不致有盜竊行為，你將來的志向已定，則現在的職業問題，便有所取捨。反之你未得根本原則，對於問題，便沒有正確的決定。

六 廣徵別人的意見以為決定問題之助

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

我們遇事固須虛心領受別人的意見，但最後的決定，須由自己。同時，事情的成敗，更須由自己負責。不能因別人曾參與其事，便將責任委卸給別人。羅斯福總統辦事的精神，便是這般。他某

次敦請泰德 (T. E. De Witt) 出任大理院審判官，他的信上說：「這件事，你願否擔任，仍須請你自己負責決定。猶之我自己的出處，須由我自己決定。沒有人能代我決定。我決定馳赴前線參加作戰，抑仍留國內運籌幟幄。也沒有人能代我決定改就副總統職，還是仍任省長。因為決定以後，便須自己去幹，沒有人可以庖代，所以別人也不能越俎代謀。」此次泰氏接受羅氏的請求，動機雖出於羅氏，但決定卻純是泰氏的自由意志。所以泰氏自任職以後，戮力公務，卓著賢勞。更因出於泰氏的自由意志，所以就算泰氏不幸失敗，我也想也決不致諉過羅氏，有失大丈夫光明磊落的態度。

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

你所遇的問題，如一時不得要領，自須不輕下決定，請益於有識之士。但問題若洞悉底蘊，確有把握，你就無須浪費時間，當機立斷。柯立芝總統 (Calvin Coolidge)，他對於一事的決定，準今酌古，洞察將來，所以協情合理，無往不宜。他更能自信，毫不猶豫。當他初在漢曼和斐爾德律師

事務所服務時，麻省哈特福市政府委員普曼替他去移去因在湖中划船被人槍殺的屍體。所以對事務所，該律師指教，可否這樣做。當普氏至事務所時，除一不認識的青年，坐在桌前，按圖法律書外，別無他人。普氏不知這青年，便是柯氏，不以為意。普氏在所，等待律師，久久不至，心殊焦灼，踉蹌室中。最後因移屍一事，不能再緩，便將來意告知柯氏。柯氏靜聽以後，不假思索，答道：「你可將屍體搬走。」回答以後，即請如故。這種有關法律的事件，柯氏輕易決定，實在使普氏不能貿然信任。鄭重地再問柯氏，是否無誤。柯氏仍答以：「你可將屍體搬走。」普氏將信將疑，及出門時，適遇漢曼回所，便將經過情形，告知漢氏。並問道：「不苟言笑的青年是誰，他所述的辦法，是否可靠。」漢氏笑着回答道：「這青年確不大說話，然言無不當，既然他說屍體可以搬走，你可放心照着他辦。到所未久，但他的識見，已足使我們信服。」柯氏對於移屍一事，確知可行，所以乾脆答後，無待辭廢。正是識見超越，並非輕率從事。

X

X

X

X

X

不要過於自信，武斷一切。

決斷問題，須以事理為前提，切勿為自私自心所誤。

勿為飾辭詭辯所欺騙。

勇於改過，寧前後矛盾，勿將錯就錯。

你所要解決的問題，一時不待要領，寧稍延緩，細加考慮，切勿輕下決定，追悔莫及。你須先求適於這問題的根本上原則，然後藉此解決問題。

廣徵別人的意見，使問題認識清楚，但最後決定須由自己負責，就是失敗，不能推諉別人。對於問題若事理已明，見解已確，便可當機立斷。

第十一章 怎樣使你的注意力集中

一 興趣足以集中注意力

芝加哥機車公司總經理列契 (Ritchie)，某次因一車夫撞壞了一輛高價的車子，查詢肇事的原因。這車夫被詢，敷衍差澀，自承過失。肇事原因在沒有將全神貫注在車輛上。及肇禍以後，方恍然知道身在車中。然對這破損的車機，徒呼負負，追悔莫及。列氏於是問他：「既然不將全神

貫注在車上，你的心思，放在什麼地方去了呢？」車夫被詢，神色詭異，眼淚奪眶而出。他說：「我因生活困難，欠醫院裏的債，已經很多。最近妻子病重，不得不送她到醫院裏去治療。但宿逋未清，恐遭拒絕。眼睜睜望着她病在牀，一籌莫展，內心的焦灼，無時或釋。尙有……」這時氣噎喉間，竟至語不成聲。列氏對那車夫陳述苦衷，不禁惻隱之心油然而生。深以未盡浪德處，停歇他的職業，在良心上稍得安慰。於是出資送他的妻子入醫院療養。並給他兩星期的假期，使他得休間的機會，恢復健全的精神。車夫也非常感激，從此對於職務更加忠實誠懇。

人類的心思，原是時時活動。一息常存，決不休止。就是睡着時，也會幻想成夢。但想着一事時，自必舍棄另一件事。假如你對某事特別感覺興趣，或與自己最是關切，則這事定然占據你思想的領域，而排除一切其他事項。雖然其他事項，比這事還要重要，仍屬毫無關係。列氏深明這種心理狀態，所以他問車夫：「既不得全神貫注車上，你的心思放在什麼地方去了呢？」真是一語道破車夫的隱衷。車夫因被生活所迫，以致他妻子有了病，不能醫治。這是何等關心的事。所以車夫心不在車，藥生禍端，是心理自然的現象，決不能算是車夫的過失。

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

一 興趣是立業之本

葛特蘭夫林登德 (William Randolph Hearst) 之父維爾治林登德 (Senator George F. Hoar) 是美國的名宿，但林氏不願託庇父蔭，安享其成，立志要手創事業，卓毛維美。他在哈佛大學肄業時，辦理學校報紙，引起他對於新聞事業的興趣，所以他父親提出以廣表的農場，給他去種植，和以遺產費的礦地，給他去開採，他都不願接受，他寧願接辦三藩市觀察報，這事業，是原主派債他父親的債款，勉強接承下來。葛特蘭德，常致賠本，但他父親，不願掃他的興，允許他接辦，他得父親允許，如獲至寶，以不足二十四歲的青年，成為獨有日報的業主，他對於自己的事業，有無限的興趣，所以有無限的希望，他視新聞事業，是無盡藏的世界，和孩子們幻想神祕世界一樣，中有巨人，拳龍，力大無窮，仙子，魔怪，幻化交測，以及海盜埋金窟，財富至不能數計，俠客飛劍驚漢，變化如探囊取物，他其沈醉於他的事業，至於他的興趣所鼓勵，不避艱險，努力進取，不能自禁。終究觀察報，在兩年內，已躍視內美，五年後，執大西洋沿岸報界的牛耳。

興趣足以左右事業的成功，我們不要輕視去幹不願幹的工作，無興趣的事業，但興趣是由

漸漸養成的，林氏辦報的興趣，就是他在大學時辦報養成的。你對這事，未經嘗試，切莫先下決定，認為無趣。你姑妄試之，縱能分辨得出，是否適於個性，或有興趣。

三 設法引起興趣

波斯頓郵報創辦人葛樂綏 (Darwin A. Frozier) 某次他在報上刊一廣告說：「我們報館定預備買三隻大象，施以訓練，陳列在動物園裏，給大眾玩賞。買象的錢，我們很願完全由自己出。但為引起波斯頓境內及附近的小朋友興起見，願憑小朋友和我們合作，加入我們的團體，共同做馴象的主人翁。不論那位小朋友，就是僅出一分錢，他若將錢交來，我們定將他的姓名，登在報上，表示他是購象股東之一。」廣告登出以後，全境兒童，陸續捐錢，送交報館。大多數僅捐一分錢。報館為酬答這一分錢的盛意，寧願費十數倍價值的廣告地位，把捐款人的姓名，刊登報端。兒童們見自己的姓名，登在報上，莫不歡欣鼓舞，興高采烈。所以兒童們爭來捐款，彙集零星的小數，竟達一萬多元。報館裏再加了幾千元，不久，就有三隻馴象，陳列在預定的處所。

興趣常可因工作而養成。你若悉心盡力去幹一件事，你對於這事，便漸感興趣。及發生興趣

以後，自然對於這事，專心致志，無須勉強，即能努力。你若抱怨你所管的工作，或見異思遷，實無目的，怎會發生興趣，更談不到專心致志。好像愛迪生所說：「蝴蝶紛飛」一樣。所以對工作沒有興趣的人，多半是不悉心盡力去幹事的人。

四 把注意力集中於一事

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

又如紐約糧食貿易銀行總經理弗琉 (Froth)，當他思考一問題時，雖盛饌當前，亦食而不知其味。某次有一厨子，想得弗氏歡心，盡其所能，烹調幾樣美味的佳肴。及弗氏進餐時，適專心在一問題上，毫不賞識這厨子的烹調。這厨子很捕興的說：「當弗琉經理思慮時，就是給他一盤紙

層，他也會吃下去的。」

勉強集中注意，在它無興趣的事情上，一定勞而無功。你若對這事感有興味，這事自然獨占你的思想領域，無待努力，而注意即已集中；有足够的精力，應付當前的問題，無不迎刃而解。大銀行家傑安義 (J. P. Morgan) 說得好：「我只擇有興趣的事業纔做，決不虛耗精力在無謂的事情上。」培耳 (E. C. Peirce) 又說：「你應將心思精力，專注於你的事業上，目光不經透鏡屈折，集於焦點，決不能使物燃燒！」

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

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

五 養成專心的習慣

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

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

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

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

× × × × × × ×

欲專心在某事，先須對這事發生興趣。

所擇職業，最好是你感覺興趣的。這樣，你便自然會專心從事，增進工作的效力。

你對所幹的工作，悉心盡力，積久以後，與你關係漸深，你將變更你對這事的態度，由無興趣而成有興趣。

集中心力於有興趣的事上，則其他與這事無關的，自然悉被排除，不能兩存。

練習集中注意力時，先須養成對於此事的興趣，並須先擇範圍較小，內容較簡，時間較短，紛擾較少的。

你對這事若沒有興趣，而欲勉強專心，則勞而無功。

第十二章 怎樣是工作時應取的態度

一 幸福可由多做工作得來

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

惟其準備要幹艱巨的工作，纔鼓得動來精神奮發，纔能應付一切。所以雷葛列辦公室的座

右銘是：「去幹分外的的工作，是何等有趣的事！反之，人若優閒自在，則精神四體，均將鬆弛頹廢，漸成朽木，不可彫飾。即使幹些事業，也卑卑不足道，只盡了他精力的一小部分。」

我們要效法雷氏，視工作為樂事。隨時努力工作，便隨時得事業成功的安慰，感覺滿足，樂趣無窮。不僅以自掃門前雪為己足，尙要幹分外的的工作。工作幹得越多，樂趣便格外豐富。所以工作繁忙的人，纔是真正快樂的人。他對工作態度樂觀，無暇訴說勞苦，決不口出怨言，懷恨工作。至於以為工作過重，而感覺痛苦的人，實在工作未必逾量。他遇事畏怯，急躁不安，但知怨天尤人，無病呻吟，而不盡力去幹；怎樣會使工作的成績優良。事情越失敗，越覺得煩悶，而急躁也越厲害。西北大學校長史開德 (Waller Dill Scott) 說得好：「常人口中的工作繁重，未必盡然。常人常把工作繁重，與工作實少，而僅畏怯煩怨，混為一談。人們如努力工作，得有成就，自然心安理得，感覺輕鬆，如意情輕忽，一事無成，反若胸有宿逋，積悶難消，好像費力。所以樂於從事，以勝過堅難為舒適的人，反比畏怯工作，視職務為重擔壓迫的人，反輕快舒鬆，不覺疲倦。」

紐約中央鐵路局總經理葛魯萊 (Patrick E. Crowley) 在十二歲時，便開始擔任過量的工作，他所擔任的工作，常出人意料。他不辭待工作之至，而尋求工作，惟恐不得。那時他僅是鐵路上一送信的孩子，但在晚上，便學習電報。這事並非受人指派，非幹不可；是出於他自己的志願，以

為學習電報，可有利於將來的發展。他不但學習電報，凡鐵路上的一切事務，無不留心學習。所以他對於鐵路上的知識，無不熟悉通曉。這時適值法勞需要一火車通信員。路局高級職員，便推薦他承乏其事。稱道他學養有素，才堪勝任。葛氏勤奮工作，任務超出他的職守，為別人意料所不及；這是被人識拔的根本原因。若他僅和機器一般，只幹分配給他的工作，決不會習得本業上充足的知識，以應付職位較高的任務。

二 不憚煩勞事業方有發展

珂穆爾肥料廠廠長麥道爾(Charles Henry Madowell)初僅廠中一迷記生。他的主管人文書主任，是一懶漢，常以自己應幹的事情，推給屬員去幹。認麥氏為應從驅遣的人，常常令他幫忙。某次廠主珂穆爾，囑文書主任，編製往歐洲時所用的電報密碼本。文書主任，畏憚這麻煩工作，轉囑麥氏編製。麥氏別出心裁，精細編製。以打字機很清楚的印成，並加以精美的裝訂。當主任交給廠主時，廠主素知主任疏懶，決不會有這樣精細的製作。便詢問出於誰手。主任想及這種機密的事，令下級職員去幹，疏懶之咎，無可置辯；但又難於隱瞞，只能據實報告。廠主非常賞識麥氏，

漸委辦重要的事件，不久升任爲文書主任。

著名地產經紀人卻約瑟，原是某商店中聽差的兒子。十四歲時，即在父親執役的商店中，幹些輕易的工作。要想做一店員，被階級觀念所阻，未能如願。忽然機會來了。在美國國慶日（七月四日）的前夜，有一支加哥顧客，來選購多量的貨品，須於七月五日，轉程赴歐。勢必在國慶日，辦理交易手續。經理便派一個青年店員，應付顧客。誰知這店員，抱怨放假日期還要派他工作。一心要去參觀賽球。卻氏使自己推薦，願代替他工作。卻氏在顧客將貨樣看過，選定要購的貨後，逐件檢查包裝辦理妥當，好像熟手一般。因此被經理重視，在十七歲的那年，居然充任店員。

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

這裏，還有一件事，可以給我們取法。

第屈律與克列平蘭航業公司總經理襄資(A. A. Zehant)初在公司任外勤辦事員。遊行各地，接洽行李轉運業務。某年春間，至第屈律視察。在一天傍晚，入公司中行李房，向一行李房辦事員愛爾蘭人，自告奮勇，幫助工作，而不取報酬。愛爾蘭人驚異他的舉動，對他說：「你在五時半，即可休息，現已七時許了。在規定辦公時間之外，煩神勞力，非特你不向我取報酬，公司中也不會額外加給薪金。況現正春光臨渴，大多數的青年，均及時行樂，遊目騁懷，你還要分外工作，不太自苦麼？」但他正脫去外衣，捲起袖管，好像老手一樣。欣欣然答道：「這是出於我自己的志願。我想到此地來，除與乘客接洽之外，還想學些其他業務上的知識技能。而這裏的工作，是我願意學習的。」他認分外工作，好像受教育一樣，並不斤斤於報酬。在自己辦公時間之外，決不妨礙職務。大半的人，都各往行樂，不求人的稱譽。而他欣欣然從事，不以煩勞為苦，更值得我們效法。

三 工作須有程序和計劃

威斯亭荷士(George Westinghouse)常以競賽的方法，激勵所管理的工人。使他們樂於從事，而收卓效。某次，他對一努力多年，技術熟練的工人說：「密勒，我囑你做的工作，為什麼做得

這樣慢，沒有霍爾那樣快呢？但他對霍爾卻又說：「你何不取法霍勃？工作既迅速製成品又精良呢？」無非使他們兩人，顯出他們的能，比賽起來，所以霍爾霍勃兩人，互相爭勝，不很稍讓。在某次霍爾被派赴外，事畢回來，正值星期六，威氏囑他鑄造一物，即送給直隸及信箋版去，翌晨，威氏查詢，則早已鑄好，送往指定處所，即威氏也在誇他工作的神速，而霍爾見威氏意中嘉許，自亦感覺無限快樂。

羅斯福精神飽滿，皮虎有生氣，他日以競在精神幹事，但他的競賽，是自動的，而非被動的，他把他所要幹的事，記錄下來，支配在什麼時間內幹什麼事，按着程序，力求在規定時間內，趕走了，結決不稍自縱容，讓事遷延，好像自己對自己該查，又好像一架蒸汽機，爐火能燒，鍋中蒸汽勿發，使機械不斷工作，按照議定的期，獲得美滿的結果，他自早晨九時，和他夫人在自宮草地上散步起，至晚間招待賓客進餐為止，無一分鐘，一秒鐘，停止他的工作，渡過時間，除非他在睡覺時，纔暫時擱置他的事務，安然入睡，不再更慮。

照密計劃自己的工作，分辨出何者重要，何者次要，何者應先辦，何者可稍緩，並估計處理時所需的時間，安排在自己辦事的日程表，有條不紊，循序進行，這是羅斯福成功的祕訣，本末倒置，緩急失當，以及不先事準備，急來抱佛腳，乃庸人的常態，至於羅氏，無事不早有計劃，應付裕如，嚴

使有人請他演講或寫文章，在約瑟或兩個月，或甚至六個月前，已從事準備。所以他的日理萬幾，而不現忙迫的姿態，我們無論任務的大小，都應取法羅氏，訂定辦事程序表，盡力照表實行。在一小時可以完成的事，決不讓他逾限一分一秒。治事有暇，不妨從事遊戲，怡情養性。工作的時間工作，遊戲的時間遊戲，兩者都以全力赴之。切勿漫漫散散，又像玩，又像幹，將一小時可完成的事，延至一日尚未竣工，宿逋未清，又增新債，終日似甚忙碌，而實際一事無成。

我們要開設一工廠，大家都知道，先要立定計劃。至於自己工作，卻又胸無成竹，豈不僥事。開設工廠，沒有計劃，大家都知道，不能管理工人，使他們熟練技巧，製作精良。至自己幹事，卻又漫無秩序，措置失當，怎會使事業成功。所以我們應該將我們應做的事，通盤計劃一下，分別輕重緩急，自付能力時間。如果時間充足，精力足數應付，自然按着程序，以全副精神對付。反之，你只能在事前辭去不重要的事，以集中精力和時間在重要的事上。這樣你費去一分精力，一分時間，便有一分精力和一分時間的代價。不致死勁蠻幹，終日不得休息，連睡眠也不容你安寧，而結果則一無成效。

某次有人問費省商界聞人衛耐梅寇 (John Wamanake) 說：「你怎樣會幹這樣多的事呢？」他簡單扼要的答道：「我從不將事情重覆再幹。」怎樣纔不致重幹已幹的事呢？就在你辦

事是否先有計劃，你若沒有計劃，遇事不能徹底解決，做了又做。你若先定計劃，工作纔有效力，所費的時間，纔會取得代價。工作的效率，全在你計劃得是否周密妥善，繼續先幹，好像獅子搏兔，勞而無功。

你如計劃工作，列成程序表，你便可以和你自己的成績競勝。你要今日打破昨日的記錄，更準備明日打破今日的記錄。自強不息，你不要學沒有工作計劃的同伴們的樣，進行遲緩和蝸牛般，在屋角匍匐一般。假使你本身的工作，可以在短時間完成，你儘量提早辦妥，把其餘的時間，好好利用，找尋別的工作，以豐富你的精神生活。不要姑息你的精神，精神愈用而愈出。伊利鐵路局局長恩德伍 (Frederick D. Underwood) 說得好：「節省時間和浪費時間是事業成功和失敗的根本原因。凡在睡眠時間之外，神經沒有一刻不在活動，你決不會使醒時神經暫停活動，你便不利用活動的神經，來盡力工作，若任神經空白活動而一無收穫，豈不可惜！」

四 利用暇日

美國皮貨業大商人亞斯威 (John Jacob Astor) 原籍德國。在一七八四年，美國革命戰爭，

業已停止，他乘了開往巴的摩的船，想到普大陸來，找尋好機會。不意航至察諾比克，被冰所阻，不能進行，歷兩個月之久。常人在這種環境之下，必消磨歲月，空耗資斧。但他利用這個時間，為他將來的事業，樹立鞏固的基礎。他從一個同船伙伴，探詢皮貨的生意經絡，如各種皮貨的產銷情形，交易門徑，以及怎樣從小本經營，逐漸擴充的方法，都記在筆記簿上。航行被阻，在別人是失望的事，在他，反是一良好的機會，就因為他能隨處用心，利用時間。

又有一個青年，在探礦時，失足落在一百多呎深的礦穴裏，以致兩腿受有重傷，在醫院裏療養，至六個月之久，方克漸痊。他利用這個時間，研究法律，深存心得。傷痊出院，即從事律師業務，盡善法界。他也能將不幸的遭遇，轉變成良好的機緣。

所以遭遇不幸至有力無所施的時候，在懶漢正是鬆懈的良機。偷安目前，在有為的人，正可利用時間學習平時渴望學習的知識，以發展將來我們的眼光。應高視遠矚，切不可像小孩子一般，一經工作，立即垂頭喪氣。這種幼稚思想，目光如豆，決難有偉大的成就。我們放開眼界，定一將來的目標。雖現在未必即享其成，仍不斷努力，繼續計劃，及水到渠成，自有偉大的成功。就以爲他不屑斤斤於小的報酬，所以纔獲得大的報酬。當你希望取將來的大報酬時，處心積慮一遇機會，儘量利用，決不放過，自然不會有偷安鬆懈的卑怯行爲。達拉斯新聞報總編輯萊 (George

B. Dealey)說：「努力工作的精神，較工作的結果還要重要。」這大期許，便是努力工作的精神。行遠自邇，登高自卑，這大期許，須從簡易入手，並須持之以恆，忍耐勞苦，循序漸進，方克有成。不然一遇危險便即中止，你須養成不憚煩勞，艱苦卓絕的精神，纔能打破難關，戰勝厭惡的工作。

卡內奇太太要把新製成的鈍子，浸在各種油裏，而有幾種油類，氣味的惡劣，令人作三日嘔，極難忍受，他雖下很大的決心，仍不免被偷安心理所搖動，幾至功敗垂成。最後他深自惕勵，以華雷斯 (Wallace) 勃魯司 (Bruce) 的忠實信徒自命，寧犧牲性命，而不願屈服。他忍受惡劣氣味，雖至早餐午餐均不能下咽，僅在晚餐時，稍進食物，仍堅持不輟，終至完成工作。這種堅定忍耐的精神，真令人敬佩。慈濟家侯傑漢 (Daniel Guggenheim) 說：「我喜堅忍耐勞的人，過於幹練明達的人。」底特律儲蓄銀行長李文斯敦又說：「人有努力的能力，堅持的耐性，便是天才。」堅持不移的耐性，是由訓練而來，並非出於天賦。你平素對於小事，幹得徹底，不稍苟且，你便漸能養成堅忍的習慣。及養了習慣以後，雖危難當前，也不被轉移。

伊里諾斯中央鐵路局長馬堪 (Charles H. Markham) 初僅登明車站一清潔夫。當路局巡邏審計主任葛拉特 (E. F. Gerald) 和副監察主任普雷特，乘車經過該站時，見他穿藍色工服，掃除月臺，掃得非常清潔，不留一點塵埃，卻又非常得法，不安運一帶，不安費一絲氣力，好像

辦事忍耐勞苦，澈始澈終，不因小事而玩忽，以訓練自己堅忍的習慣。不要憂慮工作過度，而使身體受損，你若預定工作計劃，作息便可合度。

第十三章 怎樣纔是適當的休閒

一 聚精會神地工作儘量鬆弛地休息

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

華爾蒲 (Walpole) 工作時，沒有人再比他聚精會神的了。然在他休閒的時候，儘量把精神鬆弛下來，狂歡笑語，聲勢四座。他身當英國政治要衝，責任甚重。常有政務的糾紛，擾及他的精神；政敵的陰謀，煩困他的思慮。但他態度從容，應付裕如。同儕中驚奇他，怎樣會這樣安詳綽雅。他答道：「當我退休時，卸除公服，同時將責任也一齊卸除下來！」

葛萊斯頓 (Gladstone) 也有這樣的態度。當一大工作完畢，隔日間的任務錯綜紛紜，尚須調整。但他決不容職務，侵犯他酣適的睡眠。所以他常有清醒的頭腦，充足的精力，以應付明日的事務。他在日常睡眠的時間，或並非睡眠的時間，而忽思睡眠時，精神均能立刻鬆弛下來，擺脫一切，鼾鼾入睡。

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

大陸伊里諾銀行及芝加哥信託公司總經理史梯文 (Eugene Morgan Stevens)，在童年時，他的母親，就訓練他，養成午睡的習慣。這時他在一家馬車製造廠做事，每天回家午餐後，他的母親，令他摒除一切思慮，書寫五分鐘至十分鐘。說是對於他的事功，身心，均有裨益。他照着做，不久便養成習慣，雖然只睡了幾分鐘，醒後，精神非常靈活。習慣養成以後，隨時隨地，覺有睡眠

需要時，不論靠在辦公室的椅背上，或火車的坐位上均能忘懷一切，安然入睡，以恢復他困倦的精神。

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

二 利用短時間的休息

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

言行幽默，也是恢復精神的妙法。愛迪生常愛說笑話，講故事。林肯常在事態嚴重時，忽以一

二風趣的言語舉動，破除枯寂的空氣，使自己和別人都感覺輕鬆愉快。

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

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

三 消遣的方法兒童化

消遣的方法，越是兒童化，恢復疲勞的功效越著。拿破崙呵叱風雲，一世之雄。他的消遣方法，常喜歡盲人亂打，和頑童一樣。而馬賽靈紅衣主教 (Cardinal Mazarin) 消遣的方法，更出人意料。他常閉居一室，將許多椅子，依其高低廣狹，排列起來，逐一躍過。馬氏這種消遣方法，雖自知行同頑童，自己也覺好笑，所以關起門來，獨樂其樂，不使人知。其實他所以這樣幹，無非藉此神經

方面，可以得一短時間的休息；纔有充足的精神，應付艱巨的工作。

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

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

能保持他滿的精神，隨機應變，措置適當。

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

一九〇八年泰孚德（William H. Taft）當選為美國總統。當選舉結果公布的那天晚上，辛辛那地武德衛德軍官學校的學生，在夜裏一時左右，往見泰氏，祝賀競選勝利。到了泰氏的寓所，看門人對他們說：「泰氏現已入睡。在九時臨睡時，曾再三叮囑，無論當選為美國總統與否，今晚不再見客。雖掌任元首，亦不願耽誤他的睡眠時間。」

史維德（Gustavus F. Swift）對於工作休養，也是兩不偏廢的。他以超出常人的忍耐、毅力，奮鬥成功。但他既能把精神極度緊張，以應付工作；也能把精神立刻鬆弛，從事休養。他每日常於晚間十時就寢，決不容別人妨礙他的睡眠。即特殊的嚴重事變，也不能例外。一天晚上，電話鈴聲不住作響，僕人喚醒他，並告訴他說：「電話中報告貨棧失火，事態嚴重，請指示應付方針。」他

不願起身接聽，囑僕人回復說：「有事至明晨七時再談！」他不願濫用精力，一無限度，使自己頭腦常是糊塗悖悖，更不願空耗精力在無益的憂慮和憤怒上，致妨礙有效的工作。

四 調換工作以收休養之效

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

你若對於工作，預先計劃，訂定日程。在訂立時，你務須注意，不要專幹一事，至身心困倦，不能支持時，纔變換工作。這樣你在變更工作之前，已經精疲力盡，失去調劑身心的功效。你要在未覺困倦時，即變換你的工作。你應將一天的工作時間，分成幾個短時間，每一短時間，變更一種工作，

周而復始。這樣，你雖努力從事，然在逐日工作完畢時，仍不致感覺疲倦。

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

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

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

五 尋求你最有興趣的消遣方法

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

西北大學校長史閣脫(Sturges)說：「青年們，在他業務之外，均應選擇一種正當消遣的活動，使餘暇的精力，得正當發洩。這種活動，當隨個性所好，樂於從事，纔能顯出它的功效。這些活動的興趣，或屬於家庭方面，或屬於團體生活，或係運動，或係藝術、文學、讀者、宗教等。有

此人專從事一項活動。有些人無暇從事運動、勞作、體力方面的活動，常可與藝術、文學、宗教等精神活動，同為一人所兼收並取，作為業餘的消遣方法。所以葛萊斯頓喜作研樂遊戲，同時又為研究希臘學術的專家。卡內奇喜擊高爾夫球，同時又為慈善家。樂克斐婁 (Mrs. M. L. Clark) 喜擊高爾夫球，及樂善好施。不過樂氏喜以財產捐助學校，提倡教育。卡氏則捐資建立圖書館，為社會造福。細考偉人們的生平，雖業餘的活動，各有不同，其中大多數愛好運動，及宗教慈善。大約這三項活動，最能引起人們的興趣。所以吾人應趁青年時期，選擇一項或幾項活動，作為業餘時的消遣方法。

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

×

×

×

×

×

工作時，聚精會神努力工作；休閒時，儘量鬆弛，擺脫一切。

人們有適當的娛樂，纔能工作有效，精神愉快，身體健康，三位一體。

言行幽默，也是恢復精神的妙法。

消遣的方法越兒童化，恢復疲勞的功效越著。

各人的消遣方法，隨個性而不同，選擇時應以興趣為前提。休閒時不可為正務所妨礙，和不以休閒妨礙正務一樣。調換工作，可以調劑精神，能得與休養同等的效果。死勁工作，不特不會收穫事功，抑且傷害神經，使自己變成廢物。各人應於業務之外，至少選擇一二項有興趣的活動。

第十四章 怎樣增強記憶

一 對所要記憶的事物發生興趣澈底瞭解

勃靈 (James G. Braine) 有一特殊的天賦才能，為常人所不及。他善於記憶偶然認識的人，一經別人介紹，雖僅作普通寒暄，已經過二十多年不相謀面，但若一朝會見，宛如契友。縱談初次會見時的地點和情形，歷舉不爽，恍如昨日。他與老農握手道故，追述往昔與老農交易白馬的

情形，而那事已隔了好多年了。選舉時，他與投票選舉他的人，一一談話，道及各人的家世，歷歷如數家珍，使人驚訝，怎會知道得這般熟悉。某次和人散步，有一輛馬車駛來，他注意車中前排座上的一個人，已隔二十七年沒有會過，但默想三分多鐘後，即能舉其姓氏。

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

我們真羨慕，有堅強記憶力的人。認為他們有不可思議的魔術，無法學得。其實你若精密選擇你應加記憶的知識，而儘量運用記憶的法則，你就能增強你的記憶力，獲得意外的效果。

(一) 記憶的第一條法則，是你對於這事物，如果發生興趣，就容易記得。

勃靈能記住許多人的姓氏、家世，就因他對於交際有很大的興味，樂和人家接近。所以無須將別人姓氏、家世，強迫記住，而自能深印腦中。史密士有超過常人的記憶力，也因他對於每事、每物都發生興趣。尋求這些事物的知識，如饑如渴，自然印象清晰歷久不忘。羅斯福也有記憶人名、面貌的特殊能力。同時，他也有愛好交際的特殊性情。不論王公大人，以至工農雜流，無不樂於接

近在人羣中，見有熟識的面孔，便如空谷足音，或如故人，遂自過一二次，並無深切的交情。
林爾（Linnell）在美國人中，只記憶力強著稱。他說：「凡自己歡喜的事情，必較易記憶。」所以凡是預備記憶的事物，你應先查成對於這事物，的興趣，及興趣養成，便無須再下苦功，自然記憶堅強。

(二) 你對於這事物，如澈底明瞭，便容易記住。

美國電報報公司總經理傑羅特（J. C. Jerome）在哈佛大學肄業時，三年中，即修畢大學課程。別人都以爲他，不分晝夜，埋頭用功，不再有休息的時候。但他並不這樣做。他自述他讀書的方法，是着眼在主要之點，提綱攝領，從不虛耗精力在瑣細的末節。然而對於學業大端，則務求澈底明瞭。譬如，數學上的原理原則，則深加注意，至於繁複的計算，就不去用心。對於歷史，則細考入彀演進的根本理法，以及因果遞嬗的主要跡象。至於無關重要的一人一事，就不去措意。然當根本理法，既澈底明瞭以後，細枝末節也均有歸宿，不會忘記。所以明瞭事實，最能幫助記憶。且所記憶的，均係切實有用的知識。反之，若零零星星，強記許多觀念不清的知識，就算竟能記得，也一無益處。

但怎樣便能將事實澈底明瞭呢？你應將你預備記憶的事實，細加分株。更和相類的事實，比

較它們的異同，和各個的特點，再辨明這事的本質，和對於空間、時間的關係。這樣研究，務求詳盡。經過這番考查，自然這事的真相畢露，關係分明。至於這事，若無精密考查的價值，就無記憶的必要。不特我們不要記憶它，並且要立刻忘掉它。我們寶貴的腦子，決不讓無謂的知識來塞滿。

二 仔細觀察事物的特性

(三) 你對於這事物的特性，研究精細，洞悉無遺，便容易回憶。

美國五大湖上航業大王賽登 (A. A. Schantz)，自述幼時他的母親，怎樣指導他記憶的方法。他說，在他六歲時，他的母親，便開始教導他怎樣去觀察事物，和記憶知識。在他每往鄉間野宴，店舖購物，或街頭散步，回家以後，他的母親，必詳細詢問，在外所見所聞的一切。如你碰見了什麼人，他穿什麼服裝，講什麼話，有什麼舉動，以及怎會遇見他，在什麼地方，什麼時間，不憚煩瑣。又教導他，初見一生客時，最好聯想這人和自己熟人中，那一個最相像。這樣，對於生客的面貌，便有深刻的印象。並周視這生客的五官四體，細察有什麼特點，可以幫助記憶。再反復誦讀他的名字。經過這樣的訓練，所以他成年以後，在街上遇一素昧生平的行人，若對這人的面貌，加以詳察，雖

一月之後，重又再見，必能回憶在何時何地，以及何種情形之下，曾經見過他。

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

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

三 訓練自己觀察的能力

福特汽車公司的招待員杜恆 (Louis Down) 成年後，纔訓練自己的觀察能力。終至以能認識一萬人的姓氏著稱。有一個美國旅居非洲的僑民，為饑寒所驅，離國已有二十五年，櫛風沐雨，和飽受陽光的灼射，膚色焦黃，頭髮斑白，額上皺紋，顯示年華易逝，因謀生而喪失他的青春。他面貌變得這樣厲害，連家裏的人，都不能認識他。忽動故鄉之思，重返美國，至福特公司乘車回

鄉。這時公司中候車室裏擠滿了旅客，杜氏忙於招待，應接不暇。這位僑民向杜氏招呼，以為決不會認識他的。那時杜氏也覺生疏，但凝神半晌，猛然回憶這人的姓氏，握手道故，縱該離情別緒，杜氏的記憶力，真是使一般人驚異。我們不禁要查問他怎樣學得這種過人的本領。他自己說，他原來在克列半爾一家百貨店中，做鞋子部店員。每天招待許多顧客，找出適當尺寸的鞋，給顧客試穿，送往迎來，對於顧客，竟一個都不認識。不免對於他的職務，有許多不便之處。他立志要在顧客第二次來的時候，還能認識他。於是他買了一本簿子，每次招待的顧客，都將顧客的姓名，及所買鞋子的尺寸，式樣，價錢都記下來。還恐不能記憶，再注視他的面貌姿態。他這樣實行了十七年。開始時，雖也感覺困難，及後，因眼睛受了訓練，只須稍加注視，便一目了然。深印腦際。漸漸減少簿子的幫助，最後竟可不用簿子。他又說，我們對於這人，如能尋出他的特點，便不易忘掉。某人在多年以前，再穿華麗花紋的衣服，還是普通男子，不常見的特例。在他結婚以後，被他的妻勸阻他再穿那種惹人注目的服裝。這人居然一變以前的態度。在杜氏再見這人時，已服裝樸素，和修道士一樣。但用字間，似乎還表示，他久已未穿的華服，由華服而記起這人是誰。所謂特點，其實也並非一定怎樣離奇，如他的姓名生僻，不易上口，肩都偏斜不平，行路的姿態異於常人等而已。就是這些小小的不同，便可以幫助你的記憶。

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

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

四 利用文字言語以幫助記憶

(四) 你對於這事物，如能利用聲帶或肌肉，反複練習，便易於記憶。

凡經我們做過的事情，必較僅是想過的事情容易記憶。所以樂克斐 (John I. Rocker-

凡屬我要記憶的事情，常利用我的發聲機關將這件事，反複唸好幾遍。林肯也常將要記憶的事，高聲朗誦。

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

(五) 你對於事情，儘量以文字記載，幫助記憶，節省腦力。

你若對於瑣事，全憑腦力記憶：如晚上要買些點心回去；經過藥房時，要添購一管剃鬚用的藥膏；以及想帶回一索鮮花去，給你的妻子等等。這樣，你的心神將被瑣事所紛擾，而不能專心於重要的事上。你的精神力，未免浪費得可惜。

有一位某君，他竭力想得妻子的歡心，和受他妻子稱他思想靈敏，記憶堅強的贊美。他外衣袋中，常備一小簿子，把他妻子生於的日期及豫備購買的禮物，或妻子愛好的物件，戲票，或家中要購買的東西，都寫在簿子上。這樣，他便不會將精力浪費在瑣事上。同時，他回到家裏，也不會看見妻子，因忘購東西，而露失望的顏色。

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

培耳 (Alexander Graham Bell) 也常將要記住的事，摘要記在紙片，放在內衣袋裏。胡佛 將偶然想到的感想，隨時記在眼前現成的紙上，甚至報紙的邊緣，也寫滿了字。路易·喬治 常將腦中想到，或談話中得來的感想，意見，記在身邊所帶的小簿子上。史密士 常備一本剪貼簿，將報紙上，或雜誌上，有價值的文字，都剪取黏貼，或將剪下來的紙片，分類收藏在抽屜中。他這樣實行了好幾年，所以漸漸以記憶力堅強著稱。

液化碳質公司總經理勃倫克 (Albert Brunker) 以記得故事最為聞名。常有人延請他講述故事。原來，他每遇新得的故事，便記入目錄卡片，分類收藏。至講述時，抽取三四張，放在衣袋裏。

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

(六)任何事物，如果變成你所愛好的，必易於記憶。

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

孔衛爾 (Russell Conwell) 曾與衛耐梅遜會過一次，時間雖短，衛氏對於孔氏卻非常欽慕。以後相隔十年，未曾相見。某次衛氏赴暑期講學會演講。正走上講壇，受聽衆鼓掌歡迎時，看見孔氏坐在紀錄桌前，即趨前握手，互頷頰。衛氏對於孔氏，時歷十年，仍能認識，正因欽慕之忱，使他久久不忘。

富爾頓 (Hugh S. Fullerton) 說：「人如素性孤僻，不喜和人接近，而欲熟識別人，難於緣木求魚。這等人的職業，最好選擇無須與人接觸的，方可勝任。又如我偕同加蘇普 (Jeremiah Casoop) 先生對人說，誰能在街上再認識他，便可得一萬元獎金。人們聽了這話，一定很注意的，

觀察他的髮膚顏色，長短髮，並將他的姓名，默誦不已。想在街上遇見時，不致失去得獎的機會。足見人們的想要認識他，正因被獎金而引起的興趣。反之，不能熟識別人，就因妄自尊大，對別人毫無同情心，親愛心，所以不加注意，不加觀察。」

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

× × × × × × ×

你對於想記憶的事物應發生興趣。

澈底明瞭，所擬記憶的事物。

詳細觀察，所擬記憶的事物。

朗讀或演習，所擬記憶的事物。

以文字記載，所擬記憶的事物。

你對於想記憶的事物，應養成愛好心。

第十五章 怎樣使幽默發生價值

一 以風趣打消爭執

麻省省議會中某議員，正在發表一篇冗長乏味的演講。另有一議員，走近這人身旁，輕輕地勸他結束演講，以經濟時間。這人正在得意，豈肯聽從勸導，以嚴厲的態度低聲叱道：「走開！」這被叱的議員，覺得好意勸阻，反受他叱罵，心實不甘。想要伸怨復恨，又被人氣得發昏，不知怎樣纔好。只能和小學生遇着冤屈時，向教師申訴一樣。他走到會長柯律支（Calvin Coolidge）前說：「你聽見某人剛纔對我發的惡聲麼？」滿擬柯氏立刻爲他洗雪冤屈，以消忿怒。可是柯氏不動聲色地答道：「但我已查過法典，你無須退出議場。」柯氏以幽默的口吻，毫不費力，將緊張的局面，化爲趣談。既使自己不致捲入無謂爭執的漩渦，同時使對方也自知齟齬抗辯，實屬無聊。真是排難解紛，息事寧人的最好辦法。

世上決無在喜笑時和人鬧臉的人。所以你若引人歡笑，便可以平息忿怒，復歸和平。卽素性憤憤難以理喻的人，也俯首帖耳，就你的範圍。所以樂哲士（*Plato*）以談笑折衝壇坫，較莊嚴外交家，尚思慮，以排解國際糾紛，反勝過十倍。惟這種幽默的態度，須使人歡喜，方盡其能事。若用失其當，使人但覺你冷酷的譏刺，或輕薄的嘲笑，反足引起對方的反感，而陷交涉於僵局。同一幽默的言語，或使人欣然樂於接受，或予人以難堪的刺痛，全由你所持的態度。你若但知損人利己，不惜以口舌犧牲對方，或奸行小慧，顯得自己聰明，別人愚蠢；那末你對於幽默，便不會用得適當。你若以忠恕對人，己所勿欲，勿施於人，寧委屈自己，以顯揚別人，這樣自然受人歡迎，而深得幽默的妙用。實業家卡本特（*Charles E. Carpenter*）擅長演講，參與公共演講，至一千五百餘次之多。他說：「風趣的言語，最受聽者歡迎的，要算是演講的人，自道本身的趣談。這樣不僅受人歡迎，且措辭得體，深得機宜。」

二 幽默有益於身心

名律師珂特（*Joseph Choate*），態度嫺雅，謙和有禮。某次哥倫比亞大學校長蒲特斐（*Dr.*

John Murray Barkin) 在柯氏演講時，介紹語中，稱他是「美國第一個國民。」他受寵若驚，並不以此自傲。他反自謙道：「貴校長所稱「第一個國民」一辭，實在使我不能索解。大約是莎士比亞戲劇中，扮演人物的「第一國民，」「第二國民，」「第三國民」等。貴校長研究莎士比亞，深有心得，因此偶然想到劇中的人物，諸位讀過莎士比亞，都知道戲劇中的「第一國民」「第二國民」「第三國民」等，本非劇中主角，僅是用來裝點場面。其「第一」「第二」「第三」等序數，也在分別彼此，無關宏旨。即彼此更換，也沒有什麼出入。」輕輕數語，將自己與聽衆立在同等地位，自能獲得聽衆熱烈的好感。這等地方，莊重的言詞，決不會有如此合適。而最要的一點，就是幽默的言詞，是針對自己而發，並非諷刺別人。你自謙與常人無異，別人自亦樂與爲友，得道多助，處處快樂和平，有裨身心。伊里諾斯大學教務主任寇麥克(Thomas A. Kirk)說：「幽默可以調劑精神，平息忿怒，增進友誼，消散愁慮，補助消化，延年益壽。所以無論何人，均須養成幽默態度。」

伊里諾斯大學教務主任寇麥克(Thomas A. Kirk)博士年高德邵，享壽至九十四歲，畢生常保持青年時的精神。他說：「我祖，我父，均因憂鬱致死。我若不及早猛省，未免重蹈覆轍。我以爲人生要風趣的及和平的。以幽默態度，使我得享高壽。」同一人生歷程，你可以逍遙一生，快樂無涯，也可以憂愁苦慮，以

促天年。全由你自己選擇。你無須以嫉妬的態度，對待風趣歡笑的人們，你應丟去鬱勃煩悶，無病的呻吟。

風趣的詞令，可使遭遇危險的人，忘卻當前的不幸，而笑逐顏開。西北大學的化學教授伊文思博士 (Dr. Ewins) 曾經說，一個學生，站在梯上，把一大瓶硫酸，注入杯內，不意梯子忽斷，瓶撞在壁上，硫酸飛濺滿身。這學生惶急萬分，跑出室外，狂呼將被硫酸銷蝕，喪失性命。伊氏立刻同他到自來水管下面，放水沖洗，並脫去他的衣服。及危險時期過後，伊氏對他說：「衣服已代你犧牲了你的體膚，雖已得救，但你的衣服從此不能醫好。」這個學生立刻忘了剛纔的危險，自顧狼狽的情形，也好笑起來。伊氏幽默的言語，能將恐怖的神經安靜下來，毫不費力。

小孩們對父母有所要求時，常涕淚橫流，以號泣為得到別人同情，和注意的工具。使父母允許他的要求。這種幼稚的手段，你若於成人時運用，使人但覺厭惡，絕難生效。美國的「鐵路醫生」斐爾頓 (Samuel N. Felton) 說：「以埋怨的態度，向你的領袖訴苦，而希望領袖稱許你，決難辦到。若以子女過多，家累太重為理由，而請求加薪，是用錯了方法，來解決你的問題。」所以取得別人同情的手段，是幽默的態度，而決非訴述困苦之言辭。

林肯、羅斯福、威爾遜、物萊安等，均天賦以幽默的特性，所以和藹可親，而沒有自傲的言行，因

此取得朋友間的交情，避許多糾紛和決裂。林肯一生，待人接物，風趣和平，世人無不稱道。勃萊安能以幽默制勝一切。至羅斯福和威爾遜私人交際時，溫文爾雅，使人如坐春風。惜不能以此在政治上運用。若威爾遜對大衆演講時，也像朋友談話時那樣風趣，則他在政治上的局面，將有更大的成就。

莎士比亞筆下的葛略佩采 (Cleopatra)，當爲古今第一個秀外慧中的女子。她的風趣，尤過於她的美麗。使安東尼 (Anthony) 傾倒的，就是她風趣的性格和輕快的幽默。

風趣的歡笑，可以深入別人的內心，而使別人愛好。若傷心的涕泣，雖一時也可使人同情，而得別人的憐惜。但你若刺刺不休，老是對人哭喪着臉，定遭別人的嫌惡。所以傷心的涕泣，是孤僻的舉動。你喪心你自己的，誰有許多眼淚，爲你不時揮灑。將使人遠避，不願再和你接近。這樣，你更有誰來援助你，維護你，和你相處，和你合作。

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

三 譏刺雖可得勝但勿濫用

亞倫(Grimm Allen)某次競選時，遭遇勁敵，畢竟以幽默的演講，取得大眾同情，被選為國會議員。此次選舉時的勁敵，是鐵格將軍(Confederate General Tucker)，將軍在南北戰爭中，著有殊勳，並已任國會議員，至兩三次，聲譽亦很優良。競選時，將軍對大眾演講，末後數語說：「在十七年前，昨天晚上，鄙人曾率領健兒，在那座山苦戰整夕，出生入死，還記得在那一叢林之下，安設露營。我希望諸君，在預選會時，不忘這個曾為同胞捨生效力的忠僕！」這樣贊關的演詞，自是打動聽衆的心弦，而使聽衆擁護。但亞倫的演詞更為精警，他說：「親愛的同胞們！鐵格將軍在叢林間設營，確係事實。那時，鄙人充守衛，在將軍安歇時，鄙人竭力守衛，克盡厥職。凡諸君身任將軍，睡時須哨兵守衛的，請選舉鐵格將軍。若也是哨兵，須為酣睡的將軍守衛的，請選舉約翰·亞倫。」這樣平民化的演詞，使自己與大眾，站在一條戰線上。自不僅被選民同情，而使他競選護勝。並使同時候選的議員們，也發生好感。

亞倫不僅在競選時以幽默制勝，及身任議員時，也常以幽默為手段，而得勝利。某次，他要求

全體議員准許也在國會演講。但有某議員起來反對。他裝作哭喪的臉，以欲泣的聲調，對在場議員說：「那麼，請答應我極低限度的要求，在這次會議紀錄付印時，請在我不成立的議案下面，加一句歡呼鼓掌吧！」原來付印時酌改，是國會中對於議員常用的俏皮話。他述此想入非非的辦法，而以滑稽態度出之，惹得全體議員，不禁失笑。結果，他得全體同意，發表他的演講。這樣不僅達到目的，並可使全體議員，都注意他的建議，使演講發生效力。所以最後他說：「議長先生，我要陳述的理由，已舉無遺。現在要退至休息室中，接受朋友們的祝賀勝利了。」這時全場議員及聽衆，又一致歡呼。

在爭執時，幽默的態度和言語，確可以爲武器，而制勝對方。但不免使對方難於忍受。這種難堪的諷刺，在事實上雖然得到勝利，在友誼上，不免造成仇敵。

四 以幽默的態度解脫窘境

蒲達南(James Buchanan)和菲萊克(Henry Clay Frick)以政見不同，常相抵毀。蒲氏說菲氏的所以贊助亞當斯，爲的是自己想做內閣總理。菲氏則一遇機會，便設法使蒲氏受窘，

以爲報復。蒲氏是一個聯邦主義者。某次國會中，彈劾他在一八一二年戰爭時，不忠於國。他申辯道：「那時，英軍佔領巴的摩爾，我加入義勇軍，義勇軍還沒有到巴的摩爾，英軍就跑了。並沒有交綏，怎樣可以分辨出忠和不忠來。」菲氏趁這機會，故意問：「你到達巴的摩爾嗎？」蒲氏答：「到達的。」菲氏又問：「這時你全身武裝麼？」蒲氏答：「全副武裝。」「你到巴的摩爾，英軍已經退走了麼？」「已退了。」最後菲氏對全體議員說：「那末就請這位代表賓省的議員，答覆我們：究竟是因爲這勇敢的軍隊，到了巴的摩爾，而把英軍趕走；還是因爲英軍走了，這義勇軍，纔敢開上前去！」詰問剛完，笑聲四起，寔得蒲氏無話可答，沖天怒氣，只會忍在心裏。以致兩人間的裂痕，日益深刻。所以以譏刺爲武器，在準備與敵人繼續對壘時，不妨一試。你要化敵爲友，消除怨讎，切勿嘗試。

哥薩士大佐 (Colonel Goethals)，辦理開鑿巴拿馬運河時，有幾個昧於實際情形的議員，以調查員的名義，勘查一切。無非想尋求瑕疵，以顯自己辦事精幹。某議員在走遍職員住宅的樓上樓下，各處視察以後，對大佐問：「房子很不錯，值多少錢？」大佐告訴他們，這房子是前任所建築，以及建築費的數目。又問：「分配住宅，是否以各該職員所得的薪金爲標準？」大佐答：「是的。」又問：「我們到這案來做事，也可以住這樣好的住宅一所，年薪七千五百元職員的住宅麼？」大

佐聽了，知道議員們責備他浪費公款。他裝着笑臉回答說：「不會的，你們到這裏來做事，不會得年薪七千五百元的！」這無異說，在工程界服務，須有專門的技術學識，所以待遇自也優異，豈一般人所得濫竽充數。這些多事的議員，被他諷刺得啞口無言。

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

幽默的性格，可以解脫窘迫的困境，若常人遇此一定束手無策，不能應付。某次上院議員李德 (Senator Reed) 於演講將畢，聽衆正聚精會神，傾聽他的結論時，忽有一人，因椅腳折斷，跌在地上。這時秩序突被擾亂，聽衆不再注意他的演講。李氏在此情形之下，立刻想到一維持秩序的

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

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

幽默自有他不可磨滅的價值和效用。惟須注意，切勿誤用為刺傷別人的武器。

× × × × × × ×

幽默可化嚴重爭執為輕鬆愉快。

須自道本身的趣談，勿輕蔑別人，述別人的趣史。

自道本身的趣談，可引起別人的好感。

幽默可以鬆弛緊張，安慰恐怖，平息憤怒。

養成幽默的性格，可以和平你的性情，消散你的愁慮，踐登濤域。幽默的性格，可以自脫窘境。

諷刺是一種危險的工具，雖可以之制勝他人，但將增加別人的惡感，喪失友誼。

第十六章 怎樣纔應當冒險

一 冒險須與準確判斷相聯係

世界娛樂界的豪傑弗萊孟 (Charles Frohman) 十七歲時，即服務劇場，充售票員。積十二年之經驗，深知觀衆的心理，這時有一劇本，名「桑耐多」 (Shenandoah) 的，在波斯頓公演失敗。大家都以為不合觀衆心理，決計不得成功。有三個著名劇場經理，都不願承演。弗氏獨排衆議，以為這劇本很合觀衆心理，定可成功。一二次公演失敗，不能就斷定這劇本的價值。他自信判斷準確，不聽別人勸阻，收買這劇本的公演權。當時他的友好，都認為他已瘋了，無端耗損這巨額的

金錢。誰知後來再行公演，居然不出菲氏所料，大為觀衆所賞識，哄動一時。菲氏的成功，並非盲目的賭博，偶然取勝。他是能以冒險性和判斷力，兩者聯合起來。如果只有冒險性，而無準確的判斷力，那纔是孤注一擲，自取覆敗。如果他有精確的判斷力，知道這劇本的價值，而人云亦云，不敢輕於嘗試，也不會成功。惟其他當機立斷，而又勇於進取，所以有這樣的成就。無怪他後來執英法三國戲劇界的牛耳。一身兼任幾十處大劇場的經理，使幾千個劇員，都能施展才能，盡其所長。所以一個人，如沒有獨立的思想，卓越的見地，堅定的毅力，和不惜與常人的識見相衝突，獨行其是，決難出人頭地。

太平洋汽船公司總經理海尼斯 (Anell F. Haines) 說：「某次我因接洽商業，至一大公司總經理辦公室，那時這公司的總經理，正披閱他的助理所擬具的航線計劃書。這件計劃書中，把航行路線，擊劃周詳。並且分析得很清楚，指出航行這條路線，與航行其他路線，有什麼不同的結果。明晰透澈，非將整個事實，融會貫通，決難有此手筆。我不禁表示異常的欽佩。但這位總經理，對我說：「這位助理，思想靈敏，確勝過我好幾倍。他能將問題，條分縷析，得其竅要。而且學識優長，態度嫺雅，真令人可愛。但可惜優柔寡斷，他能指出六條路線，各會發生怎樣的結果，而不能決定應航行那一條路線。所以他只能充任我的助員，而不能獨當一面。」人如但有才識，而無決

斷，對於任何事件，就不會有努力前進的勇氣和毅力，自難得有成功。因為你若過於謹慎，非有十分把握之後，不敢輕於嘗試，則夜長夢多，坐失時機。我們做事時，難免不小有錯誤，但決不因噎廢食。有見識的人，隨時發現錯誤，便隨時加以糾正，處處以小心謹慎的態度，設法避免，仍無礙於事業的進行。衛耐梅遂說得好：「俟資本充足了，然後經商，決不會創立任何商業。」

毫不顧慮，想徒手泅渡密執安湖，與株守湖濱，俟湖面冰結而後，踏登彼岸，同屬愚笨的事。聰明的人，既不輕率，也不猶豫。或設法造一小船，航渡湖面；或運用其他實際有效方法，以達目的。憑自己的思考力，判斷力，時時在進行之中，他以一主要目標，為一切行動的歸宿，至如何達此目的，則隨機應變。他選定認為有效的方法，便放膽嘗試。即使這方法失敗，也不停止進行，拋棄原定的目標。他只是另求方法，捲土重來。如斐爾德(Marshall Field)，自幼即以致富為目標，雖然畢竟以經商致富，遂其初願；但在他經商時，假使不幸而中途失敗，我想他也決不變更他的宗旨，他可別尋路徑，以達到這個目的。

二 冒險須以機警思考為後盾

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

在你未將這事情認識清楚，胸有成竹以前，自須出之審慎。若見理明，辦事清，確有把握，可以自信，儘不妨放膽冒險。美國電力公司的史華普 (Gerard Swope) 說得好：「一加二是四，誰都會放膽說出，無容疑慮。因這句話的真實性，誰都自信。所以一件事，你若自信對這事確有辦法，堅定不移，你也勇往直前，毫不顧忌。此種主宰行為的自信心，完全根據對於事實的知識而生，並非由於自己的主觀。所以常人誤認別人的行為是冒險的舉動，就是因為沒有知道這人對於這事

的信仰心。這人冒險而竟然成功，也並非由於他的幸運。我們應該學這等人努力考察事實的精神，如果你對於事情，也不得真確，辨得清楚，自然也有一樣的信心。一樣放膽進行而得成功。你若不注意這點毫無知識，徒學成功人的冒險進取，這纔真是行同賭博，孤注一擲。

三 有自信心纔有決心和毅力

錫謨士 (William Sims) 在軍艦上，充任海軍上尉時，海軍中尚無訓練射擊的良好方法，使射擊有命中的把握。這時有一司各脫隊長，想得一法，能够訓練砲手，發射準確，不致虛耗藥彈。錫謨士極端贊同，建議當局採作訓練方法。但人微言輕，上級長官不加理會。他深信他的建議，確有價值。照例下級軍官，有所建議，必先陳諸最接近的長官，由直轄長官，轉陳海軍部長，然後方達大總統的視聽。越級陳訴，軍法所不許。但他不再顧慮這些程序，直接上書給羅斯福總統。羅氏從善如流，竟破格採納，給他一個試驗機會。在試驗時，如用舊法射擊，五小時中，不能命中一砲。證實有改變方法的必要，大得羅氏稱許。錫謨士的冒險越級陳訴，全被自信心所驅使，好像骨髓在喉，非吐不可。所以有此決心，有此毅力。絕對不是他的虛榮心和誇大狂。

無論何事，在你細加考慮，悉心計劃以後，你便有急於一試的心理。當然在你着手試驗之時，不能預斷結果的成敗。惟其成敗演變無定，纔覺興趣濃郁，使你欲罷不能，人生的意味，就在這一點上。銀行家傑安義（Giamini）說：「人無自信心，便沒有勇於進取的決心。你的精力專用在預測將來事業的成敗上，將使你徘徊觀顧，消失進取的決心和毅力；坐失試行的良機，辜負了極好的理想。所以當你計劃一經決定，就應急起直追。好像射擊比賽，雖未能恰中鵠的，就是擊中鵠的外圍，也可得分。比持槍不發的人，還勝一籌。許多年來，凡經我決定的計劃，如屬有成功的可能者，我再加考慮，從反面着想，如就算失敗，也沒有多大影響的，我便決定進行了。」

進行事業的態度，不外小心和勇敢兩種。究竟那一方面，應該較為着重呢？那完全要看你的個性。假如你的個性，偏於陽剛方面，遇事魯莽操切，不由理智制裁，你便須小心謹慎。假如你的個性，偏於陰柔方面，優柔寡斷，徘徊觀顧，不思前進，你便須勇於進取。

×

×

×

×

×

要有特立獨行的主張，即使不為別人所諒解，也須我行我素。
要勇於進取，不要徘徊觀顧，坐失良機。

第十七章 怎樣請人指教

一 集思廣益

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

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

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

善於徵求別人的意見，接受別人的意見，利用別人的意見，差不多是成功人的普遍特性。成功人和庸人的分別，就看他能否使別人貢獻意見，以利自己事業的進行。剛愎自用，不肯接受別

人的意見，徒然顯示他自己是一個庸人而已。你若妄自尊大，桀傲不羣，以致遭人遺棄，失去別人幫助的機會，無非使你自己受到損失而已。

歐戰時，魯濱生上校 (Colonel R. P. Robinson) 先派一個上尉到德軍陣地，逮捕兩個逃卒。這個上尉奉命逮捕，非但沒有完成任務，自己和隨從的士兵，都一齊犧牲。於是他又派另一個上尉，擔任這項工作。這第二個上尉，自知對於這事缺乏經驗，向一個曾幹過同樣工作的法國軍官，請求指教，應該怎樣進行，纔可免除困難。畢竟他很安全地捕獲逃卒，回歸自己陣地。這兩個上尉，同一任務，同一勇敢，一個居然成功，一個不幸失敗。他們的不同之處，就在第二個上尉，能利用別人的經驗，以增益自己的不足。喜歡學習，不以問人為恥辱的人，實在是最有頭腦最有才幹的人。你能虛心請益別人，那末別人的經驗學識，就是你自己的經驗學識，可以使成千萬別人的心思才力，都為你一人所有。你若不能利用別人的經驗學識，那末在你心思才力不足應付的時候，惟有失敗，別無解救。

獨具卓識，絕不倚傍別人的，都是好學敏求，曾歷艱險，所以積理極富，學養極深，絕對不是勉強可做到的。你若無這等人的學識經驗，也要學他們的樣，以自炫耀，以自掩飾，那末畫虎不成反類犬。好像一個低能的孩子，讀了五年書，還在初級小學二年級，他卻對他的教師說：「你教不

出我什麼本領！憤然離校。世間決沒有比這等事再荒謬的了。

福特汽車公司副總經理柯聖思 (James Couzens)，某晚因要發許多緊急通告，給各經理處。他和福特兩人，都很忙碌的工作，還覺得來不及。於是令一青年職員，幫同封信，這青年很高傲，自以為可以擔任大事，不屑幹這樣聽人驅遣的瑣事。悻悻然回答說：「不願幹公司中，不是請我來封信的。」這種可厭的態度，自難令人容受，於是柯氏便辭退這人。這人自離公司到別處服務，經過好幾次變更。最後深自覺悟，知道性格高傲，不肯受教的錯誤，自願再回公司服務。柯氏允許他的請求，果然態度大變，虛心接受別人的意見。後來漸有積蓄，居然面團團做富家翁了。這青年深慶有柯氏的教訓，纔改變他錯誤的觀念。

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

二 不過於依賴他人

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

人若依賴成性，雖然問題有人代你解決，自然容易得多；錯誤有人代你受過，自然安全得多；責任有人代你負擔，自然輕鬆得多。但你將喪失大丈夫的性格，養成沒骨梁的懦夫。所以你要時時反省，有無這等怯弱無恥的行為。你在兒童時，飲食作息是否處處依賴父母；在學校時，製作演習是否都要教師、同學幫忙；在服務時，自己的工作，是否死勁卸給同事代做；有一於此，你就沒有骨幹，沒有大丈夫的氣概。急須痛改這等事依賴的劣根性，發展自立的能力。但你又不應粉飾場面，實際沒有才力，而徒裝作能自立的樣子，自欺欺人。執中的態度，一面要充分發展自立的能

力，養成自信堅強的態度；一面又須虛心領受別人的意見和指導，儘量利用，以利事功。就是說，雖處處接受別人的意見，確處處主動，由自己決定一切，不稍假借。

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

在你徵詢別人意見之前，你須加以別擇。你所請教的這個人，是否對於這個問題，有深切的研究。超人的見解。他若對此問題，並無特殊的經驗學識，雖然你是你最忠實的朋友，最崇拜的名人，也不要去問他。人們各有所長，不能事事均有可靠的見識；你的妻子，當然是你最忠實的伴侶；但你若請她指導投資事業，未必有健全的方略。你的丈夫，或許是天才，目光敏銳的人，但你要購買飾物時，請他參加意見，未必有適當的指導。所以你要利用對方的專長。要想請一個人，指教世間一切繁瑣的事變，實際上，怎樣會辦得到！

三 服從真理

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

電影女明星，對於表演劇情，當然是她的特長。但捲煙公司若利用她為號召，廣告上說，公司中的出品，經她品評，品質優殊，未免離奇可笑。傳道的牧師，當然是正直篤實的人。但藥房中的廣

告說，某種特效藥，經他證明，功效偉大，未免有受藥房欺騙之慮。人格好的人，未必對於任何事物，均有證明者的資格。我們要求真確的結論，當然須請教專家。我們所信仰的是真理，並非是人。理若是真確的，不論是誰說的，我們都信仰。理若不真確，就算是出於名人之口，我們也不能輕易相信。

我們求人指教時，最易犯的通病，便希望別人替同自己的意見。似乎要別人證明自己的意見超卓，並非為的是探求真理，實在是絕大的謬誤。衛耐梅說：「少不更事的人，徵求別人的意見，並非探求真確的知識，或探探有閱歷人的經驗。他僅想別人頌揚他的意見，滿足他的虛榮心。這樣決不會改善他事業的進行，得到別人的助益。」所以你要因請人指教而發生價值，便須拋棄這種愛好虛榮的心理，先有成見的態度。處處以真理為前提，勇於服善。

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

四 仔細衡量別人的指教

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

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

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

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

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

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

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

7. 他的動機是否含有惡意？他和你如有利害衝突時，更須注意。

8. 他是否以你的利害為前提？

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

五 避免盲目的服從

橫暴的領袖，常濫用他的權力，強迫你服從。他不許你有理智，容你加以別擇。看待你，好像一匹劣馬，非縛以轡頭，施以鞭策，不能就範。這實在是錯誤的態度。就是駕馭劣馬，也須順着馬的性情。托爾斯泰教學生馭馬的方法，他說：「如果馬不循正路，旁行斜出，你索性把韁繩順着馬所斜

的方向那邊拉。直至馬打了一個圈，便回循正路了。這時的馬，尚以為隨自己的意旨走路，不知已被人糾正牠的方向，所以雖是頑劣的馬，也服從駕馭人的指揮。」辦事的職員，當然不能視同劣馬，但駕馭不得其法，就將影響辦事的效力。

至於才德兼全的領袖，有豐富的經驗，超卓的見解，他雖不以權威相迫，屬員自然信服，樂於接受他的指揮。但這等領袖，反不希望你僅僅盲目服從，機械工作，還希望你獨特的表現，儘量施展你的才能。

歐戰時的英雄，霞飛將軍，不僅希望他的部下，能服從命令，還希望他的部下，能對於自己的職務負責進行。某次一免職的將軍，對霞飛將軍說：「凡屬你的命令，我都服從遵守，為什麼還要免我的職呢？」霞飛將軍便答覆道：「你自己的職守，還應當幹得好一些！」霞飛將軍督察部下的軍官，不僅以能遵守命令，即為盡其職責。他還希望部下，也能表現自己的思想，方算是他軍隊中健全的份子。他深信平民主義，如果士兵有意見貢獻，無不使士兵自由發表。軍官和士兵，一律平等，共同討論計劃，以利軍事的進行。

在精明幹練的領袖下服務，是何等快意之事。他有妥適的計劃，使你可以遵循，不用費心。但你的思想，將無磨鍊的機會，而有漸趨朽腐的危險。所以過於馴服，和過於倔強，均不是執中的應

度。我們一方面要有獨立的思想，一方面卻又要能接受較你的思想更健全、更聰明的意見。

× × × × × × ×

留意別人的言論行動，凡屬有價值，可增進自己的事功的，應虛心接受。

別人的意見，接受與否，全憑自己的自由意志。勿養成依賴性，完全聽人播弄，不加別擇。

應向對這問題最有研究的人，請他指教。

各項專門問題，應分向各專家徵詢意見。世上沒有萬能的專家。

不要為滿足虛榮心，而向阿諛奉承順從你意見的人，徵詢意見。

對於指導者，應考察他的才能，是否勝任，動機是否純正。

不要盲目服從，須要值得服從的纔服從。

不要過於馴服，而犧牲你的獨立思想。

第十八章 怎樣得人助力

一 注意屬員的福利

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

幾個原則，方能不致使事業失敗。而這種原則，已經成功人採用，而著有成效的。

領袖人物，若但知行使自己的職權，強人幫助，決難使屬員真誠效忠。況有時需人幫助的事，並非屬員的職責，領袖的權力，無法干涉。所以明達的領袖，不濫施職權，強迫屬員屈服。他是常以屬員的福利，放在心上，以至誠感人，使屬員心悅誠服，願盡自己的才智，效忠領袖。雖赴湯蹈火，亦所不辭。若人之樂者，人亦樂其樂；憂人之憂者，人亦憂其憂。你能為屬員謀福利，屬員自為你效忠。你若顯指氣使，奴視屬員，雖能使屬員表面馴服，卻難抑制內心的憤激。表面的馴服，無濟於事；內心的憤激，則足以償事。

培利亨鋼鐵公司總經理，及歐戰時美國政府造艦主任旭華（Charles M. Schwab）說：「能造成別人的地位和福利的，纔是最偉大的人物。我雖手致鉅富，並不以此自榮。其最使我引為快事的，還是我以前手下許多青年，斐然成章，蔚為國器。如葛雷士先生（Mr. Grace），鋼鐵業中後起之秀，較我更更有成就，為初料所不及。從前選定為培利亨公司董事的十五個青年，雖當時並無特異的功業，但現在均一一顯其天才，成為精明強幹的領袖人物。這都足以自傲的。」這幾位青年，無不受旭華的提攜栽培，遂致蜚聲社會。旭華絕不嫉妬屬員的勝過自己，反因屬員的成功，而更增進自己的地位。所以氣量窄小的人們，決不能為人領袖。這等人雖想抑制屬員，使不能

出人頭地，結果屬員沒有給他犧牲，而自己反失敗了。

賓省鐵路局局長圖頓德 (A. J. Cassatt) 在路局任職很久，將賓省鐵路築至紐約，一手經營，卓著勞績。常選拔才識優長之士，共濟艱巨，推誠相處，絕不稍存排擠嫉視之心。他所識拔的人士，如麥克萊 (James Mc Crae)，李·薩漢 (Samuel Rea)，亞德柏烈 (William Wallace Atterbury)，均雄才大略，相繼擔任路局局長。

二 訓練屬員的才能

卡內奇熱忱訓練職員，使其各有成就。熱忱鼓勵後進，當世無出其右。由他提攜的青年，有四十三人之多，均由赤貧而致鉅富。更有一人，置身政界，有功國家。他悉心造就人才，使人我均蒙其利。卡內奇識拔了旭華之後，纔能使他的遠大計劃，得以順利進行。惟其能得有才幹的人，為他效忠，所以他公司的組織，堅強穩固，立於永久不敗的地位。否則，如史挺士 (Hugo Stinnes)，在德國也手創同樣的大公司。可惜他沒有訓練成幹部人才，後起無人，事無鉅細，均要史挺士親自策劃。所以史挺士死後，不到二年，公司瓦解。史挺士的事業，徒為歷史的陳蹟而已。所以假使預先沒

有造就繼任人才，樹立百年大計，那末公司的基礎，沒有穩固，好像建築在沙灘上，不免有一旦崩潰的危機，真可引為殷鑒。

拿破崙馳騁歐亞，呵叱風雲，乃不旋踵間，煙消雲散，因居孤島，不堪回首。他失敗的原因，和史提士一樣。當拿破崙青年時，精力充足，而事務尚簡，雖然事必躬親，尚可應付裕如。後來年齡日增，精力日衰，而事務反更加煩重。以有限的精神，應付錯綜的事變。而他的部下，向來都是承奉他的意旨行事，沒有受充分訓練，可以代他安排。所以一遇危急，不免有疏忽之處，使敵人有瑕可擊，乘虛而入。他在來比錫失敗的原因，便是如此。所以領袖人物，必須訓練人才，相助為理。凡屬員能做的事，均須將責任權力，都交給屬員。

三 凡屬員能做的事不要攪在自己身上

英國大出版家，諾士烈孚博士(Lord Northcliffe)，勤於治事，敏捷妥適，雖百事叢脞，而應付裕如，似乎毫不費力。他自述他辦事的方法，所以能從容不迫的根本原因，全在他能計劃周密，支配適當，將實際的工作，均交給別人去幹。他覺得欲求事業成功，這人必須有敏銳的思想，而輔以

指揮適當，監督嚴密的權力。至於實際工作，凡屬員能力所及，儘量交付給他們分擔，不要攬在一人身上，以致尾大不掉，勞而無功。

因立金錢收支器公司的摩德生 (John H. Dewey) 也這樣說：「事如有適當的人，可以交給他們，便無須親自去幹。」他的意思，就是說，領袖人物，應該在大處着想，不要斤斤於細枝末節。領袖人物的主要的任務，在能確定辦事的方針和計劃，而不可浪費精力時間。在一二小事上，並須組織一健全的機構，雖自己不在時，也能按部就班，進行無阻。他為要證明自己的主張，是否對於事業有利起見，他在辦公室和工廠中，故意使重要主任十一二人，替換職守，而全部事業，都仍能照常進行。

但領袖人物，不必躬親細務的重要價值，在能使身為領袖的人，可以接續會辦，去處理最重的事務，並非將責任職務，完全拋棄，以致廢事。這樣不但失去價值，而且自取自棄，決難保持領袖的地位。所以當接續他人 (Successor) 之任職，或自己辭職時，其友有議中，對各主任說：「諸君須將工作分配給各副職員，凡屬職員們應辦的工作，務給他們做。這樣辦理以後，你們若對於主任應辦的職務，不能努力從事，那便是諸君的過誤了。」

分配工作給下級職員，使下級職員盡力幫助主任，其目的，並非使主任們可減少職責，後開

自在，實在是要使主任們，能成就更多的事業，增進辦事效率。假使分配得當，使各個職員，都能盡其所能，分工合作，自然比僅有幾個主任，在辦公桌前，拳拳屹屹，做些無關緊要的工作，而任下級職員，漫漶散放，盲目亂做，或竟無所事事，可以得較優良的成績。

四 知人善任

由京鐵路公司總經理史晏萊 (William R. Hayes)，年青時，自己雖努力工作，但不知怎樣去支配別人工作。某次，他被派主持設計某項建築工程，他率領三個職員，至一低窪的地方，測量水的深淺，以他知在須經過多少深淺的水，纔可以達建築的堅固石礎。這時，史氏年方二十，閱歷尚淺，雖有好幾年假期，在各鐵路上測量隊或工程隊服務，但獨當一面，指揮別人工作，尚屬第一次。他極想為三個職員的表率，以增進辦事的效率，在最短的時間中，完成工作。所以開始的第一天，他埋頭工作以為別人一定學他的樣，一回努力。誰知這三個愛爾蘭人職員，世故甚深，狡猾成性。他們見青年主任，這樣努力，認為少不更事，可欺以方，假為恭順，竭力讚揚史氏的工作優良。而自己卻袖手旁觀，幾乎一事不幹。成績當然難達史氏預先的期望。畢竟史氏腦子清楚，不為欺

睡，思索了一晚，發覺自己措施失常。知道自己若將工作完全攬在身上，則他們自無須再行努力。第二天工作時，史氏便改正以前的錯誤，專力於指揮監督，不再事必躬親，果然成效大著。

所以身為領袖的人，若僅為好勝心所鼓動，以為事必躬親，方可成績優良，這樣，屬員們就將養成怠惰的習慣和寄生蟲一般。自己就是做得精疲力盡，究竟係一人的精力，受天然的限制，決計難得優越的成績。自己的辛苦，僅足表示為一無能的領袖而已。假使史氏不翻然改悔，仍舊埋頭苦幹，事畢歸來，決沒有人安慰他的勞苦。因為別人只評論他事業的成績，不再計及他對於這事所費的勞力。所以領袖們的精神，應該大部分費在計劃、組織和監督、指導上。就是現在的地位，尚非領袖，也因注意訓練計劃、組織和監督、指導的才能，庶將來身為領袖時，可以得人助力。

如果他要使屬員能盡其才能，第一你須將各人的個性認識清楚，纔可達知人善任的目的。人心之不同，各如其面。有些人，天生是絕物，既不能令，又不受命。做領袖的人，既不能根本改造他的天性，就只能捨棄這些絕物，而選擇可以造就的人才，依其興趣和才能，因勢利導，漸漸加重其責任，使得儘量發展他的才能。

匹茲堡汽船公司總經理柯爾培(Harry Conlby)說：「有些人，生性不肯負絲毫責任。寧願躲在安樂窩裏，享受舒適的生活。不願跑出安樂窩，冒些風霜，出一些力。這種自暴自棄的人，他

的墮落，是當然的，不能歸咎別人，只能埋怨自己。世間豈有不費心力，坐享其成的人？」

身任領袖的人，為事擇人時，就應放出目光來，分別這人是否可以造就，而推舉適當的人，去擔當事務。張盛道所以能為偉大領袖，就因他能知人善任，使事業成功。所謂為事擇人，當然須以事業為前提，而不應以自己的喜怒為取捨。這人對於這事，如果最為適當，那就是與自己感情不洽，性格相反的人，也因拋棄嫌怨，誠意推舉。而和性格不同的人同事，反可取彼之長補己之短，相得益彰。

五 領袖人物應有寬宏的度量

林肯組織內閣時，所選任的閣員，個性各有不同。林肯的個性，魁奇傑出，不同流俗，有老子猶龍之概，而他的閣員中，有勇於任事，迭著勳績，聲威並著的軍人史泰頓（Stanton），莊重嚴厲的修華德（Seward），冷靜善思的葛斯（Gass），堅定不移的康邁倫（Cameron），而林肯能使各個性格，絕對不同的閣員，互相合作，因為林肯有過人的度量，能舍己從人，樂取於人以為善。尤其，是史泰頓，那種倔強的態度，如在常人，斷乎不能容忍。惟其他有過人的度量，所以駕馭閣員，指揮

如意，使各個關員，都能為國事效忠。

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

六 領袖人物應坦白的信任同事

你若對同事，毫無猜疑地信任他們，纔能使他們忠實真誠地為你效力。你要坦白地信任他

們，纔能使他們負起他們應負的責任。你要看待他們，好像自己的左右手，信任他們，如同信任自己一樣。

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

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

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

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

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

竭誠效忠呢。

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

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

×

×

×

×

×

凡屬員能勝任的事，你不必攬在自己身上。

屬員的助力，勝於上司的提攜。

你把事務計劃妥當以後，便分配給屬員。

你將細事，使屬員負責以後，便須專心於更重要的事，以增進辦事的效力。你可照下面的各種方法，使你託付的人，為事效忠：

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

第十九章 怎樣取得閱書的樂趣和利益

一 所讀的書須時有變化

綏爾佛列 (Harry Gordon Selfridge) 是現在倫敦最大的百貨公司創辦人，蜚聲商界。在青年時，他的朋友某君，藏書很多，情願隨綏氏到他藏書室中，任意取閱。而在這時，綏氏每星期中，有五天下午，可得三小時的餘暇，從事閱覽。真是極好的機緣。可惜每遇他閱書時，一卷在手，便昏昏入睡，不能使他有清醒的腦筋，自由研究。他引為恨事，盡力設法免除。這種插興的習慣。終究被他想出一個辦法來，就是所讀的書，時時變換。他想，我們如果做一件事，持續過久以後，頭腦便覺昏眩。我們閱讀書籍，如果專讀一種，不加變換，當然也得同樣結果。所以他規定，第一小時讀很費腦力的書，第二小時便讀名人傳記，以調節腦力。第三小時，又換閱較有興趣的遊記，或小說。這樣他在腦子清醒時，讀須專心致志方能瞭解的書。及精力漸覺渙散，便即換讀他書。最初實行時，他

不到一小時，即調換閱覽，絕不勉強，以保持豐富的興趣，和清醒的腦子。他實行以後，果然大著成效。讀書時，睡魔不再來侵擾。其實這種方法，不但蔡氏行之有效。和蔡氏同病的人，均可採取，一樣能驅逐睡魔，保持清醒的腦子。

有些人，以閱書為催眠劑，一場橫陳，拋書入夢。如果养成了這種習慣以後，書籍簡直成爲劇烈的麻醉藥品。一卷在手，腦子立刻暈眩，不讓你讀書時再有清醒的腦子。這樣把你讀書的自由權，完全剝奪，終身不許你享受讀書的興趣和利益。所以臥着讀書，是最不良的習慣。他的流弊不僅這樣，還有因臥着讀書，而造成失眠症。有時所閱的書籍，有劇烈刺激力，激動你的情緒，奔騰澎湃，在腦中盤繞不休，使你不能安然入睡。這樣，書籍便由麻醉藥，而一變而爲興奮藥。會使你的腦子，受極大的損害。

二 認清讀書的目的

人們讀書的目的，各有不同，因此選擇閱讀的書，也不能一致。你如能認清自己讀書的目的，那選擇書籍，便有了標準。你可以隨着你的目的，而在雜誌索引，圖書目錄，百科全書，或叢書，類書

中，選定你應讀的書。這本書，如屬專門討論合於你目的的問題，當然須整本閱讀，不遺一字。如果不是這樣，你只須選讀關於你問題方面的部分，而略去沒有關係的材料。這樣方可節省腦力，經濟時間，以最少勞力，取得最大的效果。

某次愛迪生要研究打字機中某部份的構造。他便請他的助手，搜集關於這問題的書籍。他的助手，爲他選取一大堆書籍，有數尺之高。如果要從首至尾，閱讀一過，不知要費多少時日，方能竣事。但愛迪生並不過樣笨做，他只選讀有關係的部份。僅費去一個下午的時間，已將所要知道的知識，從書本中獲得。所以含英咀華，而遺棄糟粕，是讀書最經濟的方法。

三 選讀有興趣或合程度的書籍

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

事、詩歌、幽默小品等。

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

又如你讀書的目的，不僅志在消遣，還想辨導理知，或增進學識，或激勵志氣，或裨益事功。那你最好於選擇讀物時，去請教圖書館的管理員，或經驗學識豐富的人士，當可給你以適當的指導。

拿破崙讀書的興趣極廣，不論破學、戰術、哲學、憲法、歷史、傳記、財政、經濟、犯罪學、天文學、地質學、氣象學，以及宗教方面的書籍，都喜閱覽。當然普通人，要和拿破崙一樣，有那么多方興趣，無書不讀，自屬不可能的。但你要對於無論何種科目的書籍，閱讀以後，既感興趣，又得益處，不是絕無方法。密契爾 (Charles F. Mitchell) 指示我們，對於任何科目，應先讀平易淺近的書，然後循序漸進，方纔讀一書得益處。而因易於瞭解，心領神會，自然津津有味。你若好高騖遠，躐等以求，開卷茫然，如墮五里霧中，既不得益，又感乏味。所以你在圖書館請管理員代選讀物時，不但要告訴他你的目的，並應告訴他你的程度。你對於某種科目，知識幼稚，並非可恥之事。偉大的學問家，誰不從基本上開始研究。

四 學以致用

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

書籍的種類，浩如煙海，汗牛充棟。有許多書，是你終身未見的。有些書，你雖曾溜覽，並未能得其助益。只有極少數的書，和你發生密切的關係，改變你的性格，增益你的知識，是你的嚴師益友。這等書，隨各人的興趣、嗜好、性格、環境，自由選擇，極不一律。一本書雖對別人，發生極有價值的效用，對自己，卻無若何影響。好像人們擇友一樣，別人的摯友，未必即係自己的良朋。擇書時，應從自己着想，只要這書對你有好感，你就當它為嚴師益友。不過一個人，至少總該有這樣的書籍一種。

或幾種。

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

共和鋼鐵公司總經理記實 (John A. Rowland) 年青時，他的父親見麥科雷 (Macaulay) 著的論文，覺得辭藻靡麗，紛於是便令他誦習，從此他便學得表現自己思想的方法。所以託賓並非假飾字句，抄襲成文。他是探礦得珠，學他的方法，以表現自己的思想，這樣真得麥科雷文章的神髓，而麥科雷的文章，確實幫助了託賓。

你對於所讀的書籍，應該一一見諸實施，說得出，做得到。假使你讀了一篇故事，你應能演述給別人聽，或摘要默寫出來，以試驗自己表現的能力。讀了一篇論文，你應該以言語複述，或著文爲這篇論文辯護，或著文與這篇論文辯駁，以試驗自己的思想和推斷能力。讀了一篇敘述或抒情情的文章，你應該改變這篇文章的章法句法，重行寫作，以試驗自己著述的能力。這樣你便能使

所讀的書籍，對自己有益，而使所讀的書籍與自己的思想，熔化爲一。不致像海棉吸水，海棉是海棉，水是水，雖然吸得很多，但稍加擠搥，便仍舊流了出來。

變換讀物，使腦子常保清醒。

在腦子清醒時，閱讀要專心的讀物，精神渙散時，便換讀極有興趣而不費心思的讀物，不可以讀書促睡，這樣你將喪失讀書的興趣和利益。

認清讀書的目的。如爲尋求某問題的答案而讀書，則應選有關這問題的部分閱讀，而忽略其他部分。如因消遣而讀書，則應擇有興趣的書閱讀。

讀書應養成多方面的興趣，以擴大自己的人生觀。

應有幾本最喜讀的書，視同嚴師益友。

所讀的書，要能運用，要能識別，要能變化，要能使與自己的精神熔化爲一。

第二十章 怎樣是謙遜的價值

一 誇大是失敗的飾詞

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

大凡獲得真正勝利的人，他的功業，已昭然在人耳目，無待自己表揚，所以態度反謙遜恭敬。如果所得勝利，實無足稱，惟想別人等間視之，不得不故意炫耀，使人注意。所以妄自尊大的人，就

算勝利，也定屬淺薄可鄙。

至於黎將軍在失敗時，戎裝佩劍，整齊莊重，則反不是他態度驕矜，正是他胸襟豁達，勇於接受失敗。就因為他所處的地位，在失敗之際，所以對於儀表，更應整飭，表示他雖然暫時失敗，猶有重能自振的一日。

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

至於葛朗德將軍，他虛懷若谷，他承認戰爭獲勝，不全由自己的力量，是由天時、地利、人和等幾方面的機緣湊合，纔告成功。所以不蔑視黎將軍，鄙薄戰敗的敵方。當柯其 (Kamer) 稱頌他勞苦功高的時候，他回答說：「這次戰爭，是由好幾方面，機運的湊合，纔得成功。那時維勒尼亞氣候惡劣，道路泥濘，不進行軍。而我方天氣則非常晴朗，軍隊運輸，很是便捷，也是戰爭得勝原因之一。若遲延一、二天，氣候驟變，就不會有這樣的成功了。」他雖辭意謙遜，以戰勝歸功天氣，但能利用天時，正是主將指揮得當之處。他若被人稱頌時，而得意忘形，則反見其器量之窄。蔡士德是說得好：「喜別人阿諛的人，是想勝過別人，而實力不濟的人。」

人之常情，豈羨別人的成功，企望自己也有這般成就。因被虛榮心所驅使，所以在實際並未

成功時，而有人稱頌他已經成功，使得意志形，趾高氣揚。你若沾染這種態度，處處粉飾場面，而在實際上努力，自欺欺人，就不會得真正的成功。這便是喜歡阿諛奉承所釀成的惡果。至於成功人，他全憑自己的實力，以至成功，乃自然結果，無事驚異。不但不以一得自喜，而追求更大的成功，即別人誠意讚揚，也毫不稍露自矜之色。所以小有成績，即言過其實的人，一定中正前進的志氣，難於再有成就。

二 不以一得自喜

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

狄潘(Chauncey Depew)也不以得失榮心，喜入阿諛的習性。當他辭去議長之職，以擁護林肯政府時，無人不敬佩，不惜犧牲忠誠護黨的精神，譽滿全國。但他卻說：「這樣過分的頌揚，似乎我半夜被選為紐約州州長，不及一小時已被選為上議院議員，清晨之前，已不為年齡所限，破

格選舉我爲美國大總統。未免與事實背謬。」這時狄蒲雖尙青年，但頭腦清醒，決不因大衆瘋狂般的推崇，而神經麻醉，以爲居之無愧，稍露趾高氣揚的態度。

你是否以得失繫心，而舉措失常；或受不虞之譽，而卽得意忘形；正可以此爲衡量自己器量廣狹的標準。福特說：「如自以爲已有成就，便不會再有進步。大多數人的失敗，不是因爲事實上必須失敗，而反因爲自己已覺成功，不肯努力所致。常有任事之初，不避艱辛，努力進取，雖歷受挫折，以至犧牲、流血，也不退縮及戰勝困難，否極泰來，小有成就之時，忽因自滿的心情，漸漸倦怠，中道而斷，功敗無成，真是最足惋惜的事。所以有志之士，計劃務求遠大。當事有小成，而被人稱讚時，以現有的成績，與將來的計劃相比較，便覺無可稱述，就不致自滿，而遭失敗。他們預期的目的，高至尋常人所不能測度，所以在常人視爲已足震驚之時，在他還僅以爲計劃中極初步的小小成功。」

樂克斐斐 (John D. Rockefeller) 早年經營煤油事業，漸獲進展時，深自惕厲。每晚就寢時，必自己對自已說，你現在小有成就，便若不能容受，則覆敗立至。切勿已經以大商人自居，仍須堅持初衷，奮鬥到底。這樣，他的頭腦，所以能常保清醒，而不爲小有成就所迷惑，終至得有偉大的成功。所以一人在開始成功時，乃一絕大轉變之機。可以由小試成功的刺激，而更加努力，持續向

光明之路前進；也可一得自覺，受不住小小的成就，而忽忽將來的希望，全在你器量的廣狹，能否容受得住成功。

三 痛改驕傲的態度

當我們事業漸有發展時，得意忘形，常於言語態度中，流露驕傲的神情，而苦不能自覺。果有讎友，不稍顧忌，進以忠告，使得反躬自省，痛改前非，誠屬幸事。佛蘭克林早歲獨立謀生，少承庭訓，所以不免有倨傲的態度。雖然自己並不覺得，而已使人難堪。某次他集合同志，所組織的朋友會中，某會友對他說：「佛蘭克林，你的態度，未免太倨傲了。常別人與你意思不同時，你常因執成見，自以為是，指摘別人的弱點，痛快直率，令人難堪。這樣，你雖有卓見，別人非但不願接受，甚至被人嫌棄，不願與你相應。假使你德性上，學識上，有欠缺的地方，也不願講誠相告。因為他們不願空費唇舌，而得不快的結果。這樣你德性，學識，將永不能得朋友之助力，而有進境。」佛蘭克林聽了，覺得切中自己的過失，而他畢竟是力求上進的人，深自傷勵，力改倨傲的態度，立志革新自己的精神，重做出一個人來。所以他原是態度倨傲的人，終究成爲一值得人受人崇敬，爲國家社會，

建設許多事業；即對於後代，也有很大的影響。

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

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

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

四 以事實爲自己辯護

哥薩士大佐 (Colonel Goethals) 辦理巴拿馬運河工程時，潛心工作，不計外界的毀譽。在別人批評他的時候，他置之不理，準備以手創的事業，來答覆這些批評他的人。

及巴拿馬運河大功告成，本可稍自慶幸，受人祝頌。但他仍將全副精神，貫注在運河工程上。在水閘內，細察啓閉水閘的機器，在加頓湖濱，庫雷布刺港旁，注意往來船務，務使通行無阻。而不在通過運河第一隻船的船頭上，準備接受羣衆的歡呼。

哥薩士但論事功，不計毀譽的精神，可由某英國外交官致友人的信中看出。這位英國外交官，是乘第一隻船，由大西洋通過巴拿馬運河，而達太平洋。信上說：「哥薩士大佐，並未在船上。他僅在克立斯脫波看着我們的船開駛。其後，即至加頓湖，和裴得祿密格爾的水閘上視察，和我們相會。這時巴勒德本來準備三呼萬歲，以示敬崇。乃正要開始歡呼時，而穿着襯衫，準備工作，而不準備接受祝賀的哥薩士大佐，已倏然而逝，只留巴勒德一人，獨自歡呼而已。」哥薩士，不尚虛榮，而求實際。他以運河完成，爲自己勝利，以運河不能成功，爲自己失敗。以這樣精神治事，自然功業

京藩，而答覆了別人的批評。

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

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

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

從前有許多學問家，組織一個團體，定名「愚人會」，他們自信頭腦清晰，不是癡呆愚妄，所以敢定這個名稱，自開頑笑。若真是愚人，人們所組織，一定避免愚人二字，不會用這個名稱。而用意

義屬於智慧方面的，如「沙羅門博士會」等，以資掩飾。

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

聯合水果公司總經理葛德(K. O. Cutler)說：「現代大公司著名領袖中，決沒有驕傲慢，輕視別人，而自以爲無事不知的人。」葛德奮鬥三十年，由美洲中部，某香蕉園的一個小職員，而升任最大水果公司的總經理。他就因態度謙遜，纔得別人賞識，而逐漸躍升自己的位置。所以我們在機關中任事，態度謙遜，則前程遠大。若遇事傲慢，則將遭人嫌棄，而不能得有進展。

五 以榮譽歸之公衆

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

林爾的建議，雖未為全城人士所接受，仍願贖資為熱烈的慶祝。但林爾謙遜的態度，以及為公而忘私的熱忱，更感動全城人士之心，愛戴林氏，歷久不忘。所以林氏愈謙遜，人們對於他的崇敬愈真摯。他若做優越性，恐連提議為他慶祝的人，恐怕都會沒有。

驕傲是失敗的掩飾。所以自覺驕傲時，立刻要注意謙恭，方不妨礙你將來的發展。

小貳成功，常易啓倨傲之端；此時應深加惕勵，以遠大自許，方可免於驕縱。

你在別人誇大時，而生厭惡心，則自己也不可以有誇大的言語態度，方能使人樂於相處。

你若成功時，不可盡以爲個人的力量，應該自知還有別種機緣，湊集而成。

你若處處注意自己的器量，力求開展，則不會暴躁。就是別人有損於他的尊榮時，也不會覺得不安。

憑藉外力而成功，不可自居其功，而抹殺一切。

第二十一章 怎樣養成從容的態度

一 克服自我感覺

一位少女，在某次赴宴會的時候，因為想給她的情人，以好的印像。赴宴前極意裝扮，務盡修飾的能事，並預備了許多話和他談。誰知會見以後，局促不安，舉措失常，要想交談，而瞠目結舌，不能說出一句話來。心裏愈覺慚愧，窘態愈加厲害，只得很痛苦地靜默着，無端失去交際的良好機會。於是憤憤地告訴她的朋友，請他指導。她說：「爲什麼我這次這樣默呢？我以前也赴過不少宴會，態度本極從容。這次極想給別人以好的印像，而結果反這樣糟。從前會見他時，情苗未茁，毫不經心，娓娓清談，他對我頗覺好感。這次舉措失常，在他心目中，一定要當我一個默子。怎樣纔能解除我這樣的痛苦呢？」她的朋友說：「世上誰不是默子，你未必比人還默得厲害些。原因就在你太矜持了，所以你太想到自己，而自我感覺過甚。你時刻想到自己，注意自己的態度，言語，惟恐使

人得一不良印像，所以處處拘泥，而覺得侷促不安。但你要不想到自己，如果竭力抑制自己，不去想，反將自己記在心裏，提醒自我感覺。越想不去想，越不能把自己拋開。最有效的方法，你須注意對方，察言辨色，研究他有什麼興趣，引逗他和你談論。在你全神貫注於對方的時候，自然能忘掉自己。人們的精神常集中在興趣上，你若對於他，比對於自己更有興趣，自然只想着他，而不想到自己。這位少女，照着這個方法，居然獲得良效。開始實行時，雖尚覺拘索，不很自在，及對於他的興趣漸濃，態度自然從容，周旋中節。

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

珂德 (Cathy Thero) 態度從容，以心境安閑著稱。無論私人交際時，法庭辯護時，社交宴會時，沒有人能擾亂他泰然的心情，而露窘態。就是他樂於別人接近，留心對方的心思感覺，以人和天賦的同情心，研究他的審判官，陪審員，以及旁聽席上的羣衆，使他們為同情心所感應，也同

情於他，彼此心理上的隔障盡除，精神融化為一，使自己好像他們的骨肉至好。就是離開他們，還留下自己的思想，在對方的腦子中，成爲不可磨滅的深刻印象。

所以你若以興高采烈的態度，與人相處，不但使自己爲興趣所左右，而移轉了自我感覺，態度從容不迫，同時使對方也成爲健忘，增進情感。

一 以他種有興趣的事轉移自己過敏的感覺

當柏里爾 (Paine) 青年時，神經過敏，態度極不從容。在年方二十八歲，下議院議員競選時，他對羣衆演講。這時他走上講臺，羣衆停止欷呼，肅然靜聽。誰知他張開枯燥的嘴唇，發盡力氣，僅說出：「諸君，我乃代表都柏林的候選者。」說完這句話，便接不上來，停了好一會，吞吞吐吐說了幾句，只有自己明白，聽衆茫然不解。再後更不知所云，只好踉蹌下臺。這時，別人竟加以「十足笨貨」的頭銜。他那種自我的敏感，使他態度欠促不安，無怪別人稱他「笨貨」。誰知八年之後，他竟成爲世界偉大政治領袖之一，被人推譽爲「愛爾蘭最快樂的人」，「愛爾蘭無冕之王」。就因爲他能克服自己神經過敏的弱點，養成專心於某一事件上，而不顧其他一切，以至不顧自

己的本身。態度落落大方，驚訝了他的朋友以及仇人。

在他正在政治界最得盛譽時，忽有人誣告他，勾結刺殺愛爾蘭國務總長彭沙士（Penny）的兇手，以倫敦泰晤士報所登載，同情於兇手的一封信為證據。這封信署名，雖為柏塞爾，實係捏造，及真相大明時，報館賠償他名譽損失費五千金鎊。

當涉訟時，他在議院，說了一篇很短的演講，辯駁這封信不是他寫的。講畢即走到會客室裏，和他的朋友林頓（Heniker Hutton）談話。旁人還以為他正在申辯他冤屈的事件，但他卻是向林登晚報上所載，澳洲西部發現金鑽的消息，報載已將鑽石運到英國。林登告訴他，確有其事，並已得金鑽的樣品，而分一部分金鑽樣品給他。他拿了樣品回去，整整一個禮拜，沒人見他。這時，為這案件，鬧得滿城風雨。贊助他的人，卒向報館攻擊。而他卻很安閑地，在試驗室中，分析金鑽的成分。後來他對林頓說：「金鑽分析的結果，大約每噸鑽石，可鍊得純金三十二兩。我對於鍊金事業，非常感覺興趣。威克魯山有一部分地方，是我的產業，我已在那裏設有小廠，製鍊山中的鑽石。」他對於鍊金事業，確有興趣，所以忘懷他的煩惱，而保持冷靜，鎮定，嫺雅的態度。惟其他在事態嚴重時，能從容不迫，纔使人深信他，確沒有參與暗殺案件，真相纔得大白。

三 得一專心的對象便可保持泰然的態度

一天晚上，支加哥城裏，正舉行賽會。有一大羣好事之徒，圍着一對來自鄉間的老夫婦，注意他倆的舉動，以為笑樂。這對老夫婦，卻有些怪形怪狀，所穿的衣服，還是九十年以前，流行的出客裝束。他倆難得到城市裏來，只管自己注意街上熙攘往來的行人，店舖窗內五光十色的貨品，欣賞繁華景象，津津有味。滿不在乎這羣好事之徒，指手畫腳，正在評長論短，當他倆為怪物。

神經過敏的人，常恐被人注意。戴一頂新帽子，穿一件新衣服，就覺得會惹人注目，不敢大方方在人前露臉。其實完全是自己的臆想，誰有閒暇工夫，來留心與己無干的事。如果因此而傷促不安，藏頭露尾，捏手捏足，無端做出許多可笑的事，那纔惹人注意。

又有人在工作時，若有別人在旁參觀，便也會引起過敏的感覺。深恐自己工作做得不好，被人恥笑，以致面紅耳赤，手戰聲頭，好像無地自容。其實他只須專心於他的工作，自然處處泰然，決不會露出破綻，被人笑話。

某次，一羣學生，想戲弄一個女孩子。他們都知道，這女孩子，神經過敏，怕難為情。這時，她正在

聽耳旁裏講學，他們故意坐在她視線所及的地方，靜默地注視她，她漸漸覺得心神不安，手足無措，不能再鎮定自己的心思，仍舊彈琴，只好立起來，逃避他們的視線，心神纔得安寧。她注意自己，較注意音樂還厲害，這使他們有可乘之隙，擾亂她的心情，苦地也和支加哥賽會時這對鄉下老夫婦，專心看熱鬧，便使這頑皮的學生，無所施其技了。

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

蘇聯將軍 *Sergei Eisenstein*，所以為業卓著，成為陸軍界的領袖，便因他深究各種人的心理，洞悉無隱，他不僅明瞭部下各人的特性，即敵人將帥部下的特性，也瞭如指掌，所以知己知彼，百戰百勝，你如也能澈底瞭解與事業有關各人的特性，自然態度從容，應付裕如，你研究別人的特性，好像解決難題一樣，你要努力尋繹答案，不要徒然神經過敏。

神經過敏，俱由自我感覺太甚所致，所以要態度從容，便須克服自我感覺。
要克服自我感覺，須轉移自己的精神，集中在其他有興趣的事上。
你若注意對方的人士，或自己的事業，便不會注意自己個人，而神經過敏。

你要注意對方的人士，使須研究別人的性情舉動。

神經過敏，全聽感想，別人決不會如你所想的那樣關心你。

養成樂與別人接近的習慣，則可解除自己的自我感覺，而又得別人好感。

態度從容，不能假裝得出，是心境安閒的自然流露。

第二十二章 怎樣纔使人與你合作

一 感情是合作的基礎

「遊藝界的拿破崙」弗樂亞 (Folmar)，二十一歲，在哈維萊街頭歌詠隊裏做事。和歌詠隊裏的同伴，遊行各地，演奏技藝，已歷三年之久。他對待同伴，凡有人需要他幫助，便去盡力幫助。完全出於至誠，並不希望別人的報酬。他並不像政客一樣，想要別人選舉他，纔取悅於人。所以每個同伴與他相契，也都出於至誠。以他為緩急相助，可以信託的摯友。這時歌詠隊的原經理畢

爾老大(“Big Bill” Fook)辭職了。有許多外來的人，想爭得這個位置。當隊員聽了這個消息以後，都以為菲樂孟官望相當，大可繼任，不願外來人爲他們的領袖。於是他們在布魯克林的舞臺上，舉行會議，大家在請願書上，寫了圓形的簽名，以示一致擁護，無分彼此，遞給樂業主哈維萊(Jack Harvey)。堅請委任菲樂孟爲他們的經理。業主順從衆意，請菲樂孟爲經理。就在那天晚上，奏技之後，菲樂孟到臺上來，輕輕地說：「現在，我已是你們的新經理了。」當時大衆熱烈歡呼，有五六個隊員，舉起臉色紅潤，帶着孩子們天真神情的菲樂孟，擡在肩上一邊喝，一邊走，在舞臺上繞了好幾個圈子。他能使隊員這樣的熱忱擁戴，自然能使隊員竭力效忠，大家合作。

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

和我，同行同止，推誠相與，纔得到現在的成就。」

二 愛護職工

普利茲(Joseph Pulitzer)是紐約世界報的業主，並曾經是聖路易郵報的主筆和業主。他對待他的報館記者，親愛精誠，好像自己的子弟。所以他後來因病失明，報館的記者們對他還情如肉骨，好像孝子的對待慈父一般。某次他報館裏有一個記者，赴某教會的佈道會。一個教士請這記者，坐到前面去，纔可以暢聆教義。他卻答道：「我是記者，為採訪新聞，盡我的任務而來，並非來聆受教義的。」教士說：「世間沒有比對救主耶穌的任務，還重要的。」記者說：「或許沒有，但你沒有知道我們主人普利茲的為人，所以不能瞭解我對他應盡的任務。」他的記者，為他死心塌地的效忠，在上面的對話中，就可以見到。所以你若對人親愛，別人為你工作，比對自己的事，還要熱心努力些。你所得的朋友愈多，則所得別人的助力也愈大。能得別人的助力，纔可使事業進行順利，收效偉大。

才智的領袖人物，無不竭力增進友誼，而設法避免造成仇敵。決不願使職工們對他懷恨。鮑

爾溫機中廠總經理亨克明(Emmet Yarbrough)說：「我自任事以來，總不懷念別人的舊惡，而設法報復。即使別人對我發生誤會，我必開誠布公，解釋清楚。如果他不瞭解，只得聽其自然，設法迴避他，決不城府在胸，乘機洩憤。」

紐約中央鐵路局總經理葛魯萊(Patrick E. Cooney)即使職工們確有過失，也給他們一個自新的機會，決不苛求責備，諒薄寡恩，使犯過的職工絕其生路。當他在鐵路某段段長時，有兩個職員，都在鐵路任事很久，偶然疏忽，調派車輛行駛，有兩次幾乎要在中途相碰。這次的過失，當然責無旁貸。總局命令馬上開除這兩個職員。但葛魯萊竭力設法，保全他們。對總局以去就力爭。他說：「這事當請加以考慮。他們辦事疏忽，自須給以懲罰，但懲罰而使他們失去終身專業，則他們歷年在路上所著的勞績，廢於一旦，未免過於刻薄，使職工們都為之寒心。請收回成命，減輕處分。如果一定要開除，請連我也一併開除了罷。」這兩個職員畢竟因葛魯萊對總局力爭，保全位置。他們感激葛魯萊的真誠愛護，自然竭智盡忠，努力於自己的職守，不負葛魯萊對於他們的好意。結果，葛魯萊雖然幫助的是兩個職員，實在無異為自己造成兩個忠心的助手，幫助了自己。故以執法如山自誇的主管人員，一定是初躋高位，不更事的少年。

二五 寬恕職工

成功人總是豁達大度，決不因職工們禮貌不周，而濫用權威。至於睚眦必報，徒見其為小人而已。

樂克斐數 (John D. Rockefeller) 早年工作很忙，沒有空閒工夫，從事運動。所以他把運動器械中的彈簧拉鏈，縮疊帶在袋裏，一遇機會，便將拉鏈掛在牆上，練習運動。某次他到一分行裏去，要見經理。分行裏的人不認識他就是總經理。一個倨傲的職員，見他衣服樸素，冷冷地對他說：「經理很忙。」樂氏回說：「等一等，不要緊。」當時會客室中，別無他人，而牆上正有一個適當的鈎子。樂氏便取出彈簧拉鏈，掛起來，練習運動，以利用這個空閒時間。正興緻很好的時候，這個倨傲的職員，被拉鏈聲音所擾，跑進會客室，責備樂氏說：「此地不是健身房，趕快把運動器具收拾起來。如果不聽話，我怪罪逐出室。」樂氏和顏悅色地，接受責備，立刻把拉鏈收拾起來。不久經理來了，很謙恭地請樂氏進去。這個職員，到此纔知樂氏的身分，恐怕萬分，以為他的職位，將被停歇。雖樂氏臨走時，揚揚如平時，對他很有客氣的點頭道別。但他還心神不寧，以為到星期六發薪時，

停職的信，將和薪金同時到手。回家很懊喪地，將這事告訴他的妻子。星期六到了，安然過去。過了一星期，再過一星期，也沒有發生什麼，真出於他的意料。及三月以後，纔認識樂氏的胸襟，決不將小職員的失禮，芥蒂在心。這職員前倨後恭，以小人之心，度君子之腹，所以他只能做一個小小職員而已。

卡內奇青年時，不免意氣用事。某次因為職員犯了過失，曾開除了一人，還有兩人受暫時停職的處分。及後年事漸長，閱歷漸深，極悔當時措置過嚴。他說：「我每想到這事，心中便感覺不安。這時我好像初次就職的法官，執法如山，雷厲風行，判決不免失之過刻。只有閱歷，纔能教訓人們以和平中正的德性。」誠然人在青年，喜以明察自誇，濫施懲罰，不留餘地。至於以公正守法為護符，而實在是為私人的不快謀報復，則這等人的心術，更是不堪問的了。

威斯荷士說：「上行下效，捷如影響。如主管人員，希望職員能有忠心，必須先忠於職員。」

四 處事精明以駕馭職員

對人寬厚，並非顛倒糊塗，可以任人欺騙。我們居心雖然寬厚和平，而處事確應精明練達。

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

盧氏精明幹練的處置，折服了路工，使路工們誠意尊敬，服從駕馭。他說：「人們如果不洞悉事理，心理，便不能折服別人。而要洞悉事理，心理，便須虛心體察物理，人情。一個人對於所任的職務，就算學識豐富，工作努力，但他沒有駕馭的才幹，便不能成為適當的領袖人物，使人敬服。」

紐約擔保信託公司總經理沙賓(Charles H. Sulz)他的公司中，有一個服務已久的職

員，久不升級，來理怨沙氏，爲什麼有這樣不平的待遇。沙氏本想和他談話，指示他服務應有的精神。沙氏對他說：「我現在開誠布公，對你解釋久不升級的原由。但你一時未必領受，你姑且聽了我的話，細細的思索一番，經過一個時期，再來答覆我。你在公司中，服務已經很久了，本應逐漸晉級。但你在公司中，只爲自己着想，沒有爲公司着想。所以只算你爲自己做事，而不能算爲公司做事。你就因此，而滯留在原來的位置。」這人被沙氏說中隱情，性慍囁囁，想要爲自己辯護，但被沙氏阻止。以後便沒有再向沙氏申請。而自此他工作的態度，大加改變，處處爲公司利益着想，再爲自己利益着想。

所以在機關中的低級職員，如爲自己的前途着想，應效忠機關，處處與同事合作，則主持人員，自不辜負你的好意，而漸漸給你以較高的位置，重要的責任。所以沙氏不僅教訓這個自私的職員，實在教訓一般機關中的低級職員。

×

×

×

×

×

你能使同事發生好感，纔能同舟共濟，緩急相助。
 你能使職工們心悅誠服，纔能使他們努力工作。
 你應體諒職工們的過失，纔能使別人效忠於你。

不要苛求責備，以致失去你的朋友。

你對職工們忠心，纔能使他們也忠心於你。

居心寬厚，而處事精明。

合作是成功惟一的途徑。

第二十三章 怎樣使人敬愛

一 泛愛衆人

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

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

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

某次有年老的牙醫生，憤憤不平地說：在同城市某青年牙醫生，醫術不及他高明，取費比他昂貴，而且對請他醫治的病人，不講和醫術有關的話，如牙科的理論，以及填補病牙最有效的方等。僅海闊天空，與老太太們，談論球賽電影等無意思的話。然而反有許多，信任他，請他醫治，業務發達。而自己則業務清閒，門可羅雀，相形未免見細。

推究這兩個牙醫生，業務興衰的原因，實由於青年牙醫生，真誠愛好病人，不僅注意於他們的病牙，並注意他們的心性。引逗病人談話，不忌有妨工作。而這個年老牙醫生，除病人腐壞的牙齒以外，其他便漠不相關。而視喋喋不休，爲足使他不能施行手術。所以病人無不樂就青年牙醫，而厭惡年老牙醫。假使年老牙醫，在任何病人到診所裏來，請他醫治的時候，除注意於診療手

術之外，更以真誠的情感，親切的態度，使病人對他發生好感。如果病人寫信給他，或由電話中與他接洽，也抱同樣的態度。這樣決計可以使年老牙醫，業務復振。

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

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

二 打破階級的差別

偉人們對人誠懇寬厚，樂與別人周旋，決不因自己的權勢地位，而對人驕傲。

谷爾德 (Norman I. Ford) 說：「吳德將軍 (General Leonard Wood) 雖然居於高位，握有大權，但和藹可親，真是難能可貴。某次吳德將軍乘了一半夜的火車，到紐海文來。下車後急求果腹，便走進車站旁一家菜館。餐室中擠滿了人，見將軍進來，便有三個退伍兵士站起來，招呼將軍坐下。一個退伍兵士，在軍役時，原犯了過失，受過懲罰。他給將軍以半束葡萄。其餘兩個人，一人送上一盤火腿蛋，一人砌了一壺熱茶。將軍與那三人，同桌進餐，談笑風生，宛如素識。這三個退伍兵士，從來沒有受過大將軍的榮寵，而將軍卻不以階級自高。」

吳德將軍胸襟開拓，對待任何人，無不親愛精誠，真情流露。所以能打破階級的觀念，和人類同樂。這等崇高的人格，怎會不使人敬愛。

在一九〇〇年夏天，麥金萊在康頓自己家裏，以長途電話，與華盛頓討論某項重要問題。這時有一個工人，提着水桶，至自來水管下汲水。水管和電話機，同裝在窗前。水管開放以後，潺潺的

某次威廉森爵士，問克列字爾候爵夫人道：「爲什麼，和葛萊斯頓在一起時，常被他所感動？」候爵夫人道：「因爲他能覺取使人感覺興趣的題材，談得津津有味。就是任何題材，出諸他口，也生動透澈，使你感覺興趣。」確實談話時，須以對方爲本位，務使對方發生興趣，而使對方默然融洽。如以自己爲本位，豈難自己學識淵博，經驗豐富，使人厭倦欲眠，徒增加不良的情感而已。

舊金山的銀行家佛萊克 (Herbert Fleischaker) 自稱：他一生雖然忙碌，但能將天賦的靈心始終保持。幽默的神情和簡的態度，純然出於自然，毫不做作。他的交遊，非常平民化，對任何人均笑逐顏開，引以爲友。偶然家宿旅館，能在二十四小時中，認識自茶役小孩以至經理，並和他們非常親熱。

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

四 對人的情感須超脫於利害關係

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

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

黎克德(Ter Wickard)曾援救一個流浪的窮人，及黎氏死後，這事纔傳出來。是見黎氏施惠於人，純出於惻隱之心，不希望別人知道。或受惠的人報答。黎氏死後的第二天晚上，有一寄身於卑田院的寡人，被人稱作多嘴老梅的說：昨天去世的黎先生，曾救過他的命。十五年前冬天某

怎樣創造你自己

美國馬爾薩斯著 二實價國幣
張學忠譯 二七角五分

指導青年怎樣應付環境，怎樣向前邁進，怎樣達到成功。根據科學的立場，發為哲學的訓練，實踐這事切理明達，比書袋始知社會的壓力，對於個人生活的努力，非特不能阻礙，反而於其良好的機會，迫使他奮發有力的反應，而助長其偉大的成就。

怎樣建設你自己

美國羅特著 二實價國幣
施雲香譯 二七角八分

這本書，是告訴你建設自己的方法和建設自己的條件的一不完善的書。裏面把各種當建設的各個點，條分縷析，不但使你知自己建設的原則，並且使你知怎樣建設自己，是最有效率，更使你在無形中把學習工作打成一片，而成功一個人人所敬愛的人。

怎樣使生活美術化

奧野鹿著 二實價國幣
二七角五分

藝術化的生活，不僅使你的物質的創造上得到最經濟的利益，更能使你的精神的創造上得到最豐饒的收穫。惟有這始能使人格高尚，情感熱烈，志願堅忍，其宏大有感，纔是身體與精神我與人格階梯的主因。

怎樣

使人

敬服

你

此書上篇為甚麼有許多的人受人敬服呢？為甚麼有不少的人被人唾棄呢？這個問題，是一個很有研究必要和研究價值的問題。『怎樣使人敬服』一書便是借給大家研究和取法的一本好書。裏面敘述許多多有才幹的人物，怎樣在社會上處理事物的種種方法，並且說明他們所採用的方法，為什麼常常能獲得非常圓滿的效果。社會人士，如果能把這本書翻閱一回，學照著在人間努力與奮鬥，結果，敬使他人敬服，則正在你時時所期望事業的成功，也必從此而先上勝利的大道。

一九四〇年二月初版

怎樣發展

你自己

Ways of Developing
Your Career

實價玖角伍分
(外埠酌加郵運費)

著作者：Dr. T. Went
Morena

編譯者：儲 沅

出版者：縱 橫 社

發行者：儲 麟

發行所：東方書局

地址：上海愛文義
路一三四號

電話：九三七十七

版權所有
翻印必究

10
002547

由許多世界前列名
人的言行事蹟中，選
取可以效法的一言一
行，寫成此書，而組
織得條理分明，若網
若綉，以供應有志人
士修養時的觀摩。