

# 現代名人成功之分析

摩爾根 著  
衛伯 譯  
曾寶 施 譯

王伯羣先生通書捐贈  
光復商業專科學校

商務印書館發行

上海图书馆藏书



A541 212 0010 8599B

John J. B. Morgan  
Ewing F. Webb  
曾寶施 著  
譯

現代名人成功之分析

商務印書館發行



圖書室中之羅斯福 (Theodore Roosevelt)  
他勝過了她的缺憾 (見一九頁)



道斯 (Charles Gates Dawes)  
他以烟斗爲個人的商標 (見二二頁)



民主黨領袖亞爾弗烈·史密斯 (Alfred Smith)  
他會操土腔 (見二三頁),  
他的心智是一本索引 (見一五九頁)



大發明家愛迪生 (Thomas Alva Edison)  
幸運的遭遇 (見三一頁)



伯利恆鋼鐵公司創辦人許華勃 (Charles Schwab)  
他會唱歌 (見三三頁)



通用汽車公司總經理史樂安 (Alfred P. Sloan)  
他以為錯誤是意中事 (見六〇頁)





拉斯卡伯 (John J. Raskob)  
他替自己定了一個競爭標準 (見六二頁)



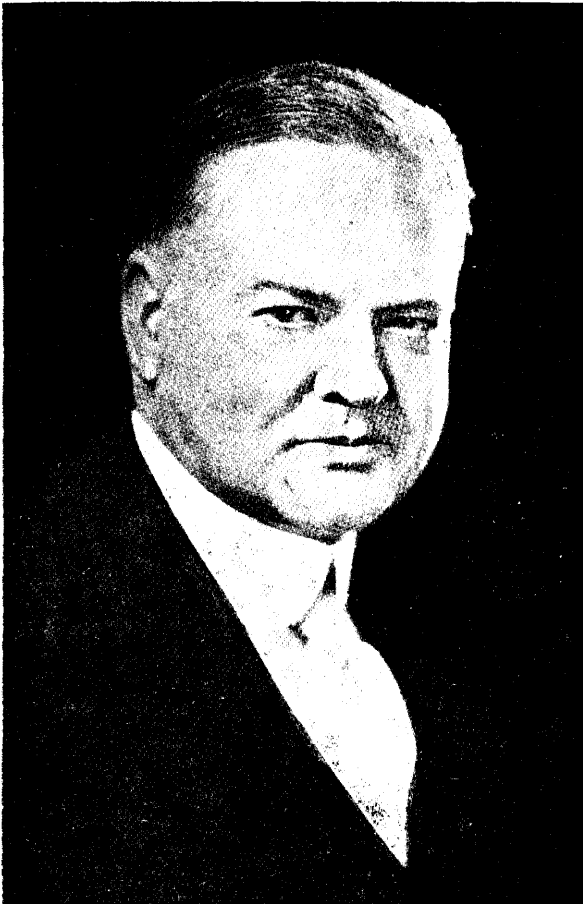
美國總統馬琴力 (William Mckinley)  
他挫折了一個議員 (見六五頁)



洛克斐勒及其子 (John D. Rockefeller  
and John D. Rockefeller, Jr.)  
他能忍住怒氣 (見六六, 六七頁)



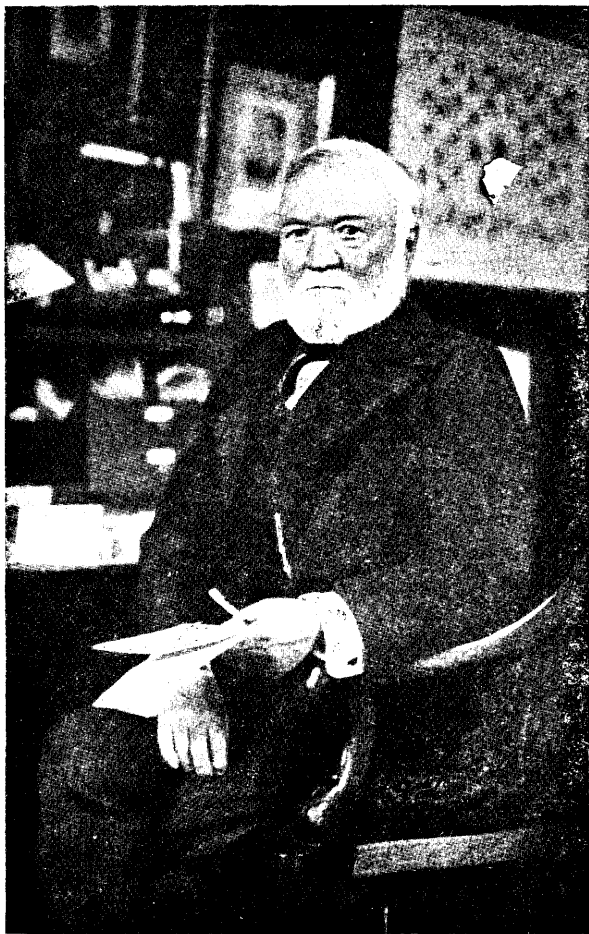
芝加哥商界鉅子飛爾得 (Marshall Field)  
他請教於看門人 (見八四頁)



第三十一任美國總統胡佛 (Herbert Hoover)  
他有一種概括的政策 (見一一〇頁)



花園中之柯立支 (Calvin Coolidge) 及其夫人  
他有他的特點 (見二二頁),  
他曉得事實 (見一一三頁)



鋼鐵大王卡內基 (Andrew Carnegie)  
氣味使他難受 (見一三九頁)



鐵路大王哈里曼 (Edward H. Harriman)  
他曉得如何消遣 (見一四七頁)

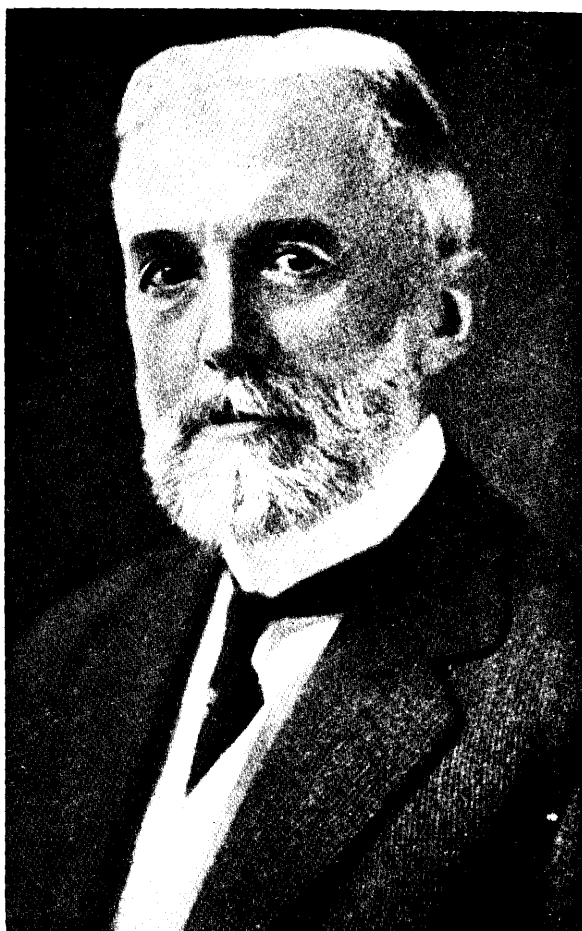




美國電話電報公司總理季斐德 (Walter S. Gifford)  
他先求了解而後去記憶 (見一六一頁)



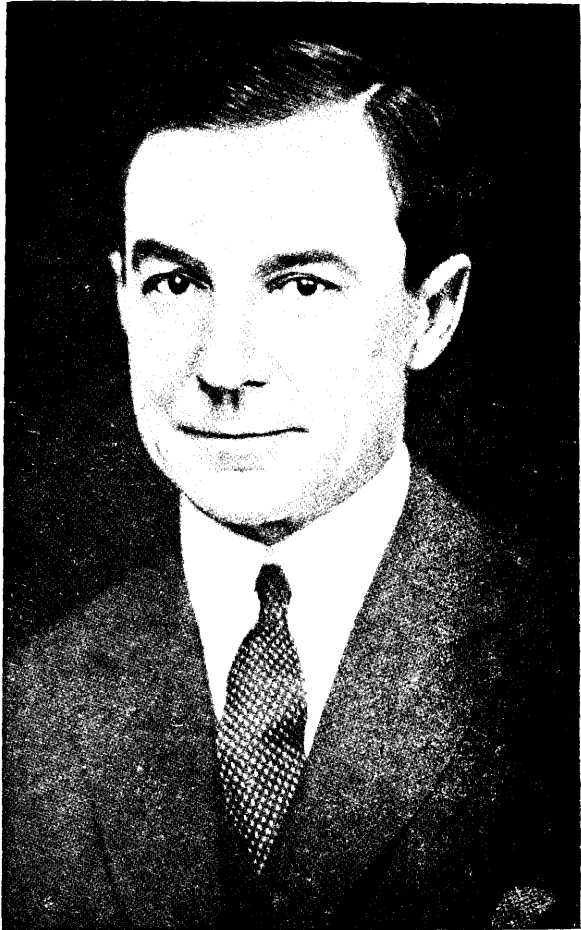
英國歐戰時之內閣總理魯意佐治 (David Lloyd George)  
他光是外表像爾莽 (見一八六頁)



出版界領袖西勒斯·刻替斯 (Cyrus Curtis)  
當別人認為事務很危急時，自己不在場了  
(見二一一頁)



火旁之福特 (Henry Ford)  
他指出成功之危險 (見二二八頁)



芝加哥第一國家銀行總經理垂勒 (Melvin A. Traylor)  
他指出自傲的危險 (見二二三頁)



摩爾根及其子 (J. P. Morgan and J. P. Morgan, Jr.)  
他信託下面的人 (見二六四頁)

目次

第一章 如何欣賞生活的遊戲

一 瓦格林把賣藥當作遊戲

二 如何使厭惡變為樂趣

三 用熱忱來工作

第二章 你曉得你自己是要幹什麼麼

一 拉斯曼稱夫爵士專找那些不滿足的人

二 卡內基總是望着前面

三 考爾比要爬最高的梯子

四 柏爾如何發明了電話

第三章 勝過你的缺憾

一九

一五

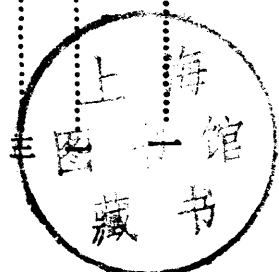
一二

一〇

八

七

五



王伯廉先生遺著捐贈  
光復商學社

一 羅斯福咬緊他的牙根……………一九

二 道斯的煙斗……………二二

三 庇得做不可能的事……………二三

四 拿破倫以窮困爲進展之階……………二四

五 狄摩西尼練習演說的方法……………二八

#### 第四章 捉住你的機會……………三一

一 愛迪生的幸運……………三一

二 許華勃因唱歌而入鋼業界……………三三

三 巴克在一個骯髒的窗子上看見了機會……………三六

四 斯騰把乖運變爲好運……………三八

#### 第五章 利用別人的批評爲進展的階梯……………四二

一 康能把別人的嘲笑轉爲稱贊……………四三

二 林肯因受打擊而騰達……………四五



三 司退里因失業而成功·····	四七
四 紅油治好了易於受騙的麥卡羅·····	四九

第六章 如何養成成功的習慣·····	五五
--------------------	----

一 漢拉利用短篇演說·····	五五
二 初次的幸運可以造成成功的習慣·····	五七
三 葛拉德士吞教訓了一個誇大的報館主筆·····	五九
四 羅斯福的認錯表示他偉大的個性·····	六一

第七章 你能制服你的情緒麼·····	六五
--------------------	----

一 馬琴力總統制服了一個議員·····	六五
二 洛克斐勒激起一個律師的憤怒·····	六六
三 憤怒使弗雷成爲一個行長·····	六九
四 戴約瑟的巧計轉移了羣衆的憤怒·····	七一
五 伍德嚇爾用紅墨水發洩自己的怒氣·····	七三

第八章 堅持好問的態度……………七九

一 禮拜堂的燈引起伽利略的好奇心……………七九

二 麥克蘭問錯了人……………八二

三 飛爾得請教於看門的人……………八四



第九章 要用你的腦筋……………八九

一 海茲用銅牌鉤引人……………八九

二 愛迪生將汽笛聲變作電報符號……………九〇

三 衛斯亨豪斯發明空氣制動機……………九四

四 季斐德研究出「夜電」的辦法……………九七

第十章 如何能有正確的決定……………一〇三

一 不可說太自信的話……………一〇三

二 有許多理由大半是飾詞……………一〇五

三	寧可矛盾不可將錯就錯·····	一〇六
四	審慎決定·····	一〇九
五	胡佛採用一種概括的原則·····	一一〇
六	羅斯福對於一切決定都由自己負責·····	一一二

## 第十一章 如何集中注意力····· 一一七

一	立契治好了一個打野的車夫·····	一一七
二	黑爾斯特接辦一個破了產的報紙·····	一一九
三	骨魯齊利用買象·····	一二一
四	愛迪生忘卻了自己的姓名·····	一二二
五	霞飛將軍忘了替自己伸辯·····	一二三

## 第十二章 多做工作的代價····· 一二七

一	事情做得多的人是幸運的·····	一二七
二	馬克道厄爾因上司的懶惰而陞遷·····	一二九

- 三 衛斯亭豪斯用競爭的方法……………一三三
- 四 阿斯忒因困於冰而學習了皮貨業……………一三七

### 第十三章 休息與消遣……………一四二

- 一 努力工作和盡量鬆弛……………一四三
- 二 愛迪生在棹上小寐……………一四五
- 三 馬薩林紅衣主教跳椅子……………一四六
- 四 用調換工作的方法來休息……………一四九
- 五 要有一種特別的嗜好……………一五一

### 第十四章 記憶的方法和材料……………一五九

- 一 布梭可以記得二十年前偶然認識的人……………一五九
- 二 湘茲總是把眼睛打開的……………一六二
- 三 一個曉得一萬人名字的招待員……………一六三
- 四 一個妻子教丈夫記憶的方法……………一六六

第十五章 幽默的價值和功用……………一七一

一 笑話打消了一個議員的憤怒……………一七一

二 綽特開自己的頑笑……………一七三

三 一個士兵勝過了將軍……………一七六

四 克雷使布卡南塞住了口……………一七八

第十六章 何時應當冒險……………一八三

一 佛羅曼敢於公演一齣已經失敗了的戲……………一八三

二 魯意佐治並不是一個鹵莽輕率的人……………一八六

三 息謨茲踏過了長官的頭……………一八七

第十七章 如何得到可靠的指導……………一八九

一 大人物總不會獨斷獨行的……………一八九

二 查理亞當斯所得的指導太多了……………一九一

- 三 羅斯福服從一個牧場工人……………一九三
- 四 衡量別人指導的幾個原則……………一九五
- 五 要當心那些專橫的人……………一九七

## 第十八章 如何得到別人的助力……………二〇一

- 一 訓練別人來推你……………二〇一
- 二 卡內基造成了四十三個鉅富……………二〇三
- 三 凡別人能做的事不要自己攬做……………二〇四
- 四 史脫里受了奉承的騙……………二〇六
- 五 選擇與你才幹不同的人……………二〇八
- 六 要信任人纔能得力於人……………二一〇

## 第十九章 如何由閱讀得到快樂和利益……………二一七

- 一 塞爾佛利在閱讀時如何保持他的清醒……………二一七
- 二 要弄清閱讀的動機……………二一八

三	以閱讀爲娛樂·····	二一九
四	一本華盛頓當作知友的書·····	二二一

## 第二十章 謙恭的價值····· 二二五

一	失敗者纔會自誇·····	二二五
二	陞遷使你自大麼·····	二二七
三	佛蘭克林所得的教訓·····	二二九
四	哥塔斯迴避歡呼他的人·····	二三一
五	喜爾想用一個圖書館來交換慶祝會·····	二三四

## 第二十一章 如何勝過過敏的自感····· 二三七

一	如何養成泰然的習慣·····	二三七
二	帕涅爾找着了一個代替怕羞的東西·····	二四〇
三	一對古怪的老夫婦可作爲榜樣·····	二四二

第二十一章 合作的精神……………二四七

一 忠實的友伴擁護佛羅曼……………二四七

二 記者對於普利茲的忠心……………二四九

三 洛克斐勒寬恕一個輕慢的寫字員……………二五一

四 盧密斯的智巧得人的欽佩……………二五三

第二十三章 令人可愛的特性……………二五七

一 羅斯福有令人可愛的特性是因爲他喜歡別人……………二五七

二 伍德將軍與士兵開懷對飲……………二六一

三 羅孫伴門丁早操……………二六二

四 摩爾根重視個人情感……………二六四



# 現代名人成功之分析

## 第一章 如何欣賞生活的遊戲

### 一 瓦格林把賣藥當作遊戲

有一個小藥店的店主，企望了許多年，想找一種較大的機會做大事業。他恨他的藥店，每日早晨想望能得到一個好機會，每天下午便到跳舞花園裏去玩耍，讓他的藥店自動的去飄搖。

我們大半的人都不免像這個店主。我們看見別人便忌妒，以為別人的工作是很好的，自己的是無希望的。我們以為別人的運氣真好，於是自己也想好運臨到我們的頭上來。

這個藥店主後來勝過了他的這種態度，我們可以視為榜樣。他的辦法是很簡單的。就是遇着了無論什麼高下地位的人，就和他去接洽。

有一天他這樣問自己：「我何必去調換別樣我一無所知的行業呢？何必去耍別的把戲呢？何不就在本行裏耍把戲呢？」

他於是決定像這樣做。他把藥業當作一種極有興趣的遊戲，以發展他的生意。他以極高興的態度告訴別人，他的服務如何使顧客滿意，使他對藥店發生了如何大的興趣。

「如果住在附近的某人打電話來，我一面接電話，一面舉手使我的店夥注意，大聲的回答說：『好，赫士博克夫人。兩條某類的肥皂，三兩一瓶的樟腦油，半磅巧克力。不要別的了。』」赫士博克夫人，今天天氣很好，不是嗎？還有……以後我還想些別的話，和她談下去。

「同時，我指揮店夥，要把這些東西都找出來。送貨的人，面上露着笑容，便忙着穿外衣。在赫夫人說完所要的東西之後，還不到一分鐘，送貨者已帶着東西在路上走了。而我則仍舊和她在電話中談閒話，直等她說：

「呵，瓦格林先生，請等一等，我家的門鈴在響呢。」

「於是我笑笑，手裏仍拿着電話筒。不到好久，她又在電話中說：

「喂，瓦格林先生，剛纔叩門的便是我所要的東西。我真不曉得你如何這樣迅速，實在是太希奇了。因為我打電話給你還不過半分鐘呢！我今天晚上一定要告訴赫士博克先生。」

「幾條街以外藥店旁附近的居民，也都跑到我們店裏來買東西。不久之後，城中別處的藥店老板都跑來查問，爲什麼我的生意會做得這樣好。」

這便是查理瓦格林 (Charles R. Walgreen) 用的方法，使他的小藥店在他這一行中一變而爲許多最發達興盛的分店，是以前從未有過的。在今日的美國藥業中，他是第二個分店最多的；並且繼續在發達下去。

他學的一個小小祕訣便是：假使你願意將自己的行業當作一種有趣的遊戲，而用熱忱去經營之，機會便站在你的門口。

瓦格林的成功多半得力於他對於工作的態度，而不是工作的本身。當他認明白他的工作便是遊戲中的作戰者，時運便跟隨而至了。他承認自己是作戰者，研究這遊戲中所有的規則，然後盡自己的力量好好的幹。這樣，他感覺得容易，感覺得有趣。你何不也自己試試呢？

## 二 如何使厭惡變為樂趣

繫釘！繫釘！繫釘！一滿車的繫釘都要鑄出來！對於剛做鑄車管工的撒母耳·服克蘭(Samuel Vaucrain)似乎覺得自己的一生都消磨在鑄釘子上了。他埋怨着，一個人何處不可以去，一定要來鑄釘子呢？即算他將這一大堆的繫釘都鑄完了——但是更會有一車來堆在這原來的地方。多麼可怕呀！

在第二架的鑄車管工聽了服克蘭的埋怨，也回報了一聲表同情不快樂的哼聲。他和服克蘭一樣的討厭這種工作。

怎麼樣做法呢？難道他應當去對工頭說，他有較高的智力而希望得到較好的工作麼？但是他可以想像到工頭聽見這話時的輕蔑態度。

然則辭工不做去另外找一件工作麼？可是他已費許多力氣纔得到這個工作。他決計不能辭掉的。

難道沒有方法可以使這種工作少討厭些嗎？這似乎是一件可能的事。這位年青的撒母耳·服克蘭便是後來鮑耳文火車頭製造廠的廠長，當他想到這一點時，他立時想出一個很聰明的方法，使這種單調無味鑄釘子的工作變成一件有趣味的事。他將牠變成了一種遊戲。他轉回頭對他的同伴說：

「讓我們來競賽罷，荷維德。你在你鑄機上磨釘子，把外面粗糙的一層磨下來。我便將牠們鑄成一定的尺寸。我們看誰做得快。假如你磨厭了釘子，我便和你來調換工作。」

荷維德信了他的話。他們開始競賽，釘子成得非常之快。工頭不久便給了他們較好的工作。

服克蘭並不是咬緊他的牙齒，好像受酷刑一樣，勉強自己做所恨的工作。他是將工作變成了一種遊戲，而使自己做起來有興味。後來他說：

「假使你不能在你所作的工作中打一條路出來，你還是換一種工作的好。」

這是一個很好的忠告，但是祕訣便在尋求的方法上。你不是可以由埋怨和討厭方面找得到的，而是要找一種較好的方法去做。

安德烈·卡內基 (Andrew Carnegie) 說：「假使一個人在他事業中不能找出「羅曼斯」，不能歸罪於事業，而祇能歸咎於人。」

卡內基在他工作上之所以能够成功，便是因為他能生活快樂而且工作快樂。當他還是一個小孩開始嘗人生味道時，他便是快樂的；假使他不是如此，就或許不能有這樣大的成功。他在他事業中能够感覺快樂，並不是因

爲他的成功而是在事業開始時便有一種樂趣。他的快樂的外表造成了他現在的生活。

決定工作將來是一種快樂或是愁苦，多半由於你對於工作的態度，而不是由於工作的本身。假使你能將第一個石頭安放在有價值的生活根基上，你可以使之成爲一種快樂的工作。

一個人的降生，便是表示他在自然所計劃的最大遊戲中——生活的遊戲——被選爲選手之一。這是怎樣的一個遊戲呀！假使你讓自己加入，你所嘗試的震驚是如何的大呀！每一個黎明便是一個新作戰者進入一種新的競爭。你昨天是失敗了麼？今天又是一個機會讓你好生幹。你應當將生活，你每日的生活，視爲一種機會去克服作戰時的阻礙。你每日希望得勝的機會便比前一日好。每日早晨當你打開眼睛的時候，你可以看到新的機會，新的得勝的機緣，新的可得的獎品，新的可學的規則，以及新的競爭者。

享樂的生活或以生活爲苦役，是由你自己選擇的。

你對於你所做的事，應當抱一種高興的態度。這樣，你可以做得快些。如果你對於現在的職務盡自己的才能去幹，利用每一個機會，一直玩耍到較好的地位，這樣，你是可以得勝的。

### 三 用熱忱來工作

伯利恆鋼鐵公司 (Bethlehem Steel Corporation) 的總經理查理·許華勃 (Charles M. Schwab) 說：「一個人在無論什麼事上都可以成功，祇要他對於那件事是具有真正的熱忱，非常的興趣，即算多受些苦，多比

旁的同工者苦心思慮些。坐着不動祇受旁人指揮的人，是做不出大事業的。」

一個人如果用「我恐怕不能做這個」的態度去開始一件工作，是決不會做得好的。他除了滿途都是障礙外，看不見別的什麼。反之一個人如果是具有熱忱去工作，也必定會遇着困難；但是他們是用極端的精力去對付，因此在尚未下攻擊之先，似乎困難都無形的消滅了。

使自己對於工作和生活快樂，和使自己厭惡工作和生活，正是一樣的容易。一個人恨惡他的工作，並非因為工作本身可恨，而是因為他沒有學到幾種很簡單的祕訣，可以改變他的態度。

本書的目標便是告訴你如何能使你的生活變成一種遊戲。告訴你這遊戲中的一些規則，告訴你一些偉人的例子，如何由損失而轉為勝利，如何使顯明的失敗而有轉機，如何從事業上得到震驚。

\* \* \*

把自己的生活看為一個作戰者參加一個極有興趣的遊戲。

努力學習遊戲中的規則。並且在玩耍時常實習之。

在任何遊戲中，有熱忱纔能得勝，尤其是生活的遊戲。所以常常保持你的熱忱。

打開你的眼睛，你可以發現好些機會——施展工作的機會——牠們就在你面前。

你對於工作態度是一件很重要的事。你可是一個苦工而恨你的工作，或者呢，你可以使工作成爲一種遊戲。不可對於你的現狀滿足。對於自己的所作所爲，應當嚴格的看着，這樣，你纔可以知道如何弄得更好。

## 第二章 你曉得你自己是要幹什麼麼

世界對於那些有目的的人，是準備着路徑的。如果一個人有目標，有對象，曉得自己是向着何處前進，那麼，他比較那些遊蕩無定，不知往何處的，就要多有成就了。

沒有對象，就不能有迅速的進步。紐約國立化學銀行的副總經理蔣石東先生 (Percy H. Johnston) 曾經這樣說：『如果你不知道你是往何處去，便不會達到什麼特殊的目的。』

凡是曉得自己需要什麼，曉得從他所處的地位達到他所想望的地位要經過什麼路程，而且不易覺得自滿，那麼，這樣的人就可成就事業。

那麼，一個人怎麼曉得他需要什麼呢？那些大人物的偉大志願，不是生來現成就有的。他們是根據於許多經驗，以及別人所未見到的，造就而來的。他們是因爲不滿於現在覺悟而來的。

志願是根據於不滿而來。一個人如果不是不滿於他已有的，決不會有什麼需求；但是偉大人物和庸者最大的區別，即在如此。

庸人有了不滿，祇知呆坐呻吟，埋怨自己的境遇不佳。偉人則努力改造環境。

一 拉斯克利夫爵士專找那些不滿足的人

新聞界的拿破倫，倫敦泰晤士報的大老板拉斯克利夫爵士 (Lord Northcliffe) 最初賺八十元一月的時候，不滿於自己的地位。即算後來倫敦晚報和每日郵報爲他所有的時候，他還是不覺滿足。直到他得到倫敦泰晤士報之後，他纔覺得滿足。林肯說：除了米西西皮河之外，倫敦泰晤士報是世上最有力的一件東西。

即算得到泰晤士報，他還是不肯干休；他利用泰晤士報所給與他的力量，「暴露官僚的腐敗，打倒了幾個內閣，推翻而且擁護了幾個內閣總理（亞斯蔡斯和路易喬治），而且不顧一切的攻擊政府之昏迷不醒……由他這種大膽的努力，增進了國家不少的效率，改革了英國政府整個的制度。」

他對於那些自覺滿足的人，是不去和他們週旋的。

有一次他在一個從未見過的次等編輯助理的棹前停着問：「你到這裏來有幾久了？」

「將近三個月，」他答着。

「你覺得怎樣呢？你喜歡你的工作麼？你對於我們辦事的程序熟悉了麼？」

「我很喜歡我的工作。」

「你現在的薪金是幾多呢？」

「五鎊錢一星期。」



「你很滿足了麼？」

「很滿足了，謝謝你。」

「啊，但是你要曉得，我是不盼望我下面的職員，得了五鎊錢一星期，就覺得滿足了的。」

天下真不知有幾多人一無所成，原因就是因爲他們太容易滿足了！得到了一個穩當的位置，終其身總是得那一點薪水，每天總是做那一樣的工作，直到死而後已，於是他們以爲一生所能獲得的，卽盡於此矣。

不滿足是痛苦的，爲着要避免這一點不滿足的痛苦，於是許多人尋找一個安樂窩，不要有一點憂慮或責任。知足可以爲動物的目標，但是不可把人類的目光弄窄狹了。牛和豬有了適當的看護和充足的糧食，便滿足了；但是人類的目標是要成就事業，不是專供別人的魚肉。

有些人還有一種方法，去逃避不滿足，那便是把他們遭遇歸咎於別人，或是歸咎於不幸的環境。埋怨自己是爲外界的環境所捆綁，實在是蠢極了。不滿足的感覺應當使我們曉得錯處是在我們自己，應當在某方面改變我們自己而後纔能有所成就。

真正的大人物並不怕承認自己是無缺點的。他們並不閒坐着回味自己的優點，希望朋友們來稱贊，因稱贊而覺得自滿。

大人物不希求奉承，而祇是以批評的態度查看自己，把他們現在的地位和他所志願的情況來比較。

「你要把你現在自己望一望將來你所欲成就的自己。」格斯特 (Edgar Guest) 的這句話便是這個意

思。格斯特是在報紙上寫詩全世界最受歡迎讀者最多的一個詩人。他之所以成功，大半是因為他能常常望着他理想的自我，而不滿於現在的自我。

他還說：「我去年夏季暑假的時候，便是如此；而我發覺我所希望的那個自我比現在的自我要聰明些。在離城市熱鬧很遠我那鄉間的茅舍裏，我擬了一個表，一方面寫出我所要的東西，一方面我所不要的東西……這個表使我的人生要豐富些，快樂些。」

要求自己上進的第一步，是要決定不可停留現有的地位。不滿於現在的感覺可以幫助你第一步的決定。但是僅僅不滿足是不够的。有了移動而無目標也是無用的。你必須決定你是往那裏去。這一點要怎樣辦呢？

## 二 卡內基總是望着前面

如果你感覺得不滿，你朝上朝四周朝前望，便可看出許多可能的發展出來。這些可能性起初似乎是一些模糊的臆像，大半是想像所構成的。因此，如果你想發展你的志願，便必須訓練善用你的想像能力。

如果你有志願的夢想，即算不能實現，也還是有其價值的，因為此種夢想可使你看到許多可能的機會，是別人所未見到的。

大人物的童年時代，都是充滿了各種很幼稚的夢想。鋼鐵大王卡內基 (Andrew Carnegie) 十五歲的時候，便對他那九歲的小弟弟湯姆談論他的種種希望和志願。他說假如他們長大些的時候，如何可以組織一個卡

內基兄弟公司賺很多的錢能够替父母買一輛馬車

塞爾佛利 (Gordon Selridge) 是馬夏非爾公司 (Marshall Field & Co.) 許多年的總經理，而且創立了倫敦最大的一個百貨商店。他很小的時候，常常同母親作一種空想的遊戲。他的母親常常這樣對他說：

「假如你長大了，得了一個小小的位置，有一天晚上便回家對我說：『母親，我的薪金每星期加了一元，現在我們可以儲蓄一點了。』」

「假使過一兩年後你對我說：『母親，我現在買了一輛四輪馬車了。』」

他們天天頑着這種遊戲，勢必塞爾佛利自然是抱着許多志願了。這種「假如」的遊戲，總是訓練他理想成功，催促他往前工作；等到機會真正來的時候，他便在實現中抓着，正如他在理想中抓着一樣。

「你以為我做了掌車者便滿足了麼？這是要做鐵路公司的總經理的。」但是說這句話的青年在當時并還沒有做到掌車者，他在鐵路上做了兩年事之後，還祇是在一個三等的火車上做一個司制動機的工人，月薪四十元。他說上面的那句話，是因為有一個鐵路上的老手激起他說的。那個老手對他說：「你現在做了司制動機的工人，以為自己是發了財了，但是我老實對你講罷，你現在這個位置要再做四五年，然後纔會陞為掌車的，大約月薪一百元；如果你不被開除的話，就可以一生安然做掌車者。」

聽這個話的青年便是佛里蘭 (Herbert H. Vreeland)。他聽說他可以得到一個一生安穩的工作，他并不以為樂觀。他所說的話，後來真個做到了；他一步一步的努力，後來做到大都會電車公司 (Metropolitan Street

Railway Co.) 的總經理。因為他不滿於一種安全穩定的工作，給他一種刺激，使他努力得到高的位置。

志願是由不滿而來。有這種起始，便有一種不同的夢想，接着是勇敢的努力，把現狀和夢想中間的溝鴻連絡起來。

偉大的人物並不是空空的夢想者。他們將來的意思是根於確切的事實的。他們是因着有目標的夢想使他們對於現在不滿意，因不滿而刺激他們加勁的奮鬥以求成功。

### 三 考爾比要爬最高的梯子

有些人還沒有把眼睛十分打開，不能看見當前就是阻礙。他們沒有進步的時候，便覺得很奇怪，但是他們不曉得如果他們自己不經過根本的變換，前途是無希望的。

『我從樓梯的最低一級儘力朝上看，看能夠看到最高的是怎樣高。』這是美國五大湖上的運輸大王考爾比(Harry Coulby)在最初入社會做事時所說的一句話。

但是他一無所有，而他所希望的那樣高遠，則他根據什麼以實現他的希望呢？他非常之窮困，最初他是從紐約一步步走到克利夫蘭(Cleveland)，後來在湖濱南密執安鐵路公司總理之下謀了一個書記的位置。

但是他工作了一些時，朝上望的時候，覺得這裏的梯子太矮。他一望就望到底了。他覺得這個位置除了忠實的機械工作之外，沒有什麼發展，沒有什麼前途。

他覺得矮梯子並不一定就安穩。他覺得坐在一個矮梯子的顛上，還容易跌倒些，不如爬一個看不見頂的梯子，一心祇是朝上爬。

他辭了這個位置，另在赫約翰大佐（Colonel John Hay）的下面得了一個位置；赫約翰就是後來就任過國務總理并美國駐英大使的。考爾比的想像力已經看到如果與前者在一處，不會有什麼發展，與後者在一處，則會有很大的發展。

一個人要有眼光纔有進步，但是眼光也必須時時改進。考爾比說：『我最初走到克利夫蘭來，原是想做一個普通水手的——這是一種兒童追求冒險和浪漫的思想。但結果我沒有當水手，而每日每時與美國最完全的一個理想人物相接觸（就是赫約翰大佐），這也是我的好運氣；他便成爲我各方面的理想人物了。』

考爾比能夠見到假如他同一個小人物相處，決不能有很大的發展。他選定了一個大人物，然後以這個人爲他自己所欲實現的人物。他選定了赫約翰，便爲自己豎立了一個理想——他就曉得自己將來想做一個什麼樣的人。

如果你並不覺得不滿意，你便不會想改進你的地位，不會有一種光明前途的理想。但是如果你有了理想便滿足了，作爲實際生活失望中的一種安慰，那也就錯了。理想的用處，就是因其能把現在的事實，襯出其將來的可能性。

如果你自滿於這種理想上的成就，那實在是使你進步的障礙。理想的甜蜜，必須同時有一種想改革現狀使

之接近於理想的迫力。

理想可以作爲一種刺激，因爲理想可以把你的現在和將來的大區別擺在你眼前。理想之於人，應當好像一種挑畔，催促他實行改進現有的地位。如果他祇是空想着成爲一個大人物，或是以爲自己已經是一個大人物，那麼，他便永無什麼改進。那樣，實際上他應當怎樣前進呢？

聰明的人，最初要劃出路線來，照着路線從他現在的地位達到他想要的地位。他在中途豎立許多小目標，對於最近的目標積極的努力進行，因爲這可以在比較短的時間內實現。他達到這個小目標的時候，覺得有了進步，便感到很高興，然後休息一會，又鼓起勁來，豎起第二個目標，向着那裏前進。

最後的大目標，距離很遠，恐怕祇能隱約的看見。最高的目標當然是模糊，因爲比低的目標要遠多了。據說拿破倫曾經說過這樣一句話：「一個人祇曉得是要往何處去的，不會走得很遠。」

人生好像是爬山一樣。你最先必須有一種心願達到山頂，否則你不會上山。但是如果你祇是想，祇知不滿意於你現在是站在山谷中，你還是不會到山頂的。你祇是優閒的望着山頂，或是想像着你已經到了那裏，那你就決不能達到山頂的。你必須鼓起勁來，努力工作。

如果你祇望着山頂，糊糊塗塗的往上爬，不管前進的巖石，那麼，你也不會達到山頂。你必須當心你眼前的腳步。你的目的地是山頂，山頂有時清楚，有時模糊完全看不見，但是，不管看見不看見，總可以給你最後的目標。你所要時時注意的是眼前的步驟——如何越過石頭，如何跳過溪流，如何灣過山腳，如何免得從絕壁溜下去。

最後的目標是使你不至迷失路途，好像指南針一樣。不過如何爬山是要你自己努力的。

#### 四 柏爾如何發明了電話

大事業之成功，是要以前澈底解決眼前的問題。有時澈底解決了一個問題，可以引到意外的結果。

發明電話的柏爾 (Alexander Graham Bell)，是每個將近成年的小孩都羨慕的，但是他最初是否以決定發明電話為目標呢？并非如此。如果等他有了這種理想再去發明電話，恐怕他不會成功。他之所以發明電話，是因為他努力於一個另外不同的目前的目標。

「他是在一個聾子學校裏做教員，在那裏和他的一個學生結了婚。幾年之後，他經過許多試驗，想發明一種用電的工具，使他的妻子能夠聽見聲音。在他那種種試驗之中，偶然發明了電話。」

這是一種偶然之事實？這實在是因為他對於目前的問題，能夠澈底的研究。他並不是呆坐着夢想成爲一個大發明家。他祇是專心的工作，因為他對於眼前的問題決意解決之，解決了纔肯干休。

如果一個人對於他的目標期望得太過度，而忘卻了自己的實情，就會有一種錯覺覺得自己離目標要近些。這容易造成他的自滿，而忘卻眼前的工作。

波斯頓大學商科的教務長羅爾得 (Everett Lord) 對於畢業生曾經有這樣的告誡：「大學生每每似乎容易有一種危險——便是因着分心於其他一個問題，而把目前的問題疏忽了。青年人有許多失敗了，就是因爲

把目前的職務看得太容易簡單，以為不值得用他全副的精神去幹。」

一個高的目標不可矇障了目前的需要。固然，一個人要曉得是往何處去是重要的，曉得自己與那目標的距離關係也是重要的，但是最重要的是要有一種確實的計劃，依着計劃由現在的地位前進以達到目的地。

至於前進的速度，並不是像一般青年所想像的那樣重要。重要的問題是我現在做的事，是否幫助我達到最後的目的呢？許許多大人物之從一種工作換到別種工作，並不是好像蝴蝶從一朵花飛到別一朵花。他們之所以換工作，是因為他們覺得是走到了不通之路。大人物的眼光，是要能看到一種情況發展的可能性，同時也要能看到一種情況的閉塞。

卡內基如果不是看見了另有一種較大的發展，恐怕他一生還是在鐵路上做事。他因為想實行他的一種獨立的計劃，於是堅決辭謝了賓夕法尼亞鐵路管理局陞他為副總管理的位置。這並不是一種隨便的見異思遷。他是決計想有大的發展，而他覺得在賓夕法尼亞鐵路局做事不能達到他的目的。

恐怕你要試走幾條路，然後纔能達到你真正想要達到的地方。恐怕你難免要調換幾種工作，或回頭望望，但是你這種改變必須是經過聰明的考慮，根據於已往的經驗。你之改變，不可是因為好變動，或是因為對於目前的工作畏難。

克利夫蘭著名的銀行家克拉斯 (Joseph R. Kraus) 許多年就有一種理想主持一個大銀行，但是他有許多年是做各種各樣的工作，試了一樣又試一樣，最後才接近他的目標。



他曾經做過交易所的職員，木料公司的職員，簿記員，收賬員，折扣計算員，簿記主任，出納員，收支課員等。但是經過這種種不同位置之間，他總是注視着他的目標，利用他的經驗以增進他銀行知識。

假使是一個軟弱些的青年經過這許多的變動，便會意氣消沈了，但是他卻利用這許多工作幫助他達到最後的目的。

他說：「一個人可以有幾條不同的路徑達到他的目的地。有時如果是在一個機關之內得着他的一切學識和經驗，或許是很對的。有時卻要時常變換……不過我以為他必須曉得他幹的是什麼事，而且何以要幹這種事。」  
「如果我調換位置，就是為的多賺幾個錢，每星期多得幾元薪金，那麼，恐怕我的將來便為現在所犧牲了，便於我沒有什麼好處……我之所以變位置，完全是因為我對於那方面所想的經驗，已經吸盡而無可再學了。」

一個目標應當作為一種指南，引導你決定是否要換位置，應當把精力用在何處，以及其他枝節問題發生時如何處決之。目標是一種進行時的南針，不是一種最後固定的地點。

你是向前瞻望着，等到你達到了目標，便可退休呢？若果如此，則你不是一個偉大的人物。像這樣做的人，便是他的生命失掉了光輝火燄。人生的意味，便是在乎幹事，在乎有進步。閒坐着默想你的成就而等着死，實在是錯誤了。偉大的人物直等到他完全精疲力竭了，纔肯放手，不管他已往的成就如何。

許華勃 (Charles M. Schwab) 是一個大半自己奮鬥出來的鄉間孩子，後來曾經做過許多總統的顧問，許多君王的伴侶；他認為無止境的活動，乃是人生的目的，人生的終結。他說：「某次有人問我，一個大商人是否有

達到他目的的時候。我回答他說：「如果一個人有達到他目的的時候，他便不是一個大商人了。有成就的人總是永遠前進的，直到肉體無生命的時候。」

人類的願望，是起於不滿足。

不滿足是表示你需要較好的東西。你要注意這種標記，因為牠可以催促你向着好的方面進行。

不可怨天尤人。把你的不幸歸咎於別人或外界的環境，由是而發洩你的不滿足。你應當讓不滿足激發你，採取一種廣大的人生觀。

志願並不是一種天賦的祕密。你應當訓練想像到將來種種的發展，由是而發展你的志願。

不可做一個空泛的夢想者。要曉得如何切實前進，從你現在的地位，向着你想要達到的地位前進。

你要真實的認清你自己。「你將來想做什麼人，先要看看你現在是什麼人。」

目標要能刺激你把現在的工作做好。要把眼前的問題解決，纔能夠前進向着目標進行。

把目標作為你的一個嚮導，決定你進行時的種種問題。

不要總是想到達到目的時的那種滿足，或是那個終結的時期。一種志願的成功應當刺激你進行第二個志

願。

## 第三章 勝過你的缺憾

坐在學校課室中有一個八歲脆弱懼怕的小孩，面上顯露出一種驚懼的表情。他呼吸時好像喘氣一樣。如果被喊起來背誦，他立起來腿子是戰慄的，嘴唇也顫動不寧，回答得含糊而不連貫，然後傾頰的坐下來。假使他有好看的面孔，也比較好一點；但是，當你望着他時，他的牙齒是暴出的。

像他這樣的小孩，自我的感覺一定很敏銳，迴避活動的生活，不喜歡交朋友，成爲一個祇知自憐的人！但是這個小孩卻不是如此，他雖然有這一切的缺憾，他也有奮鬥的精神——一種無論何人都可具有的奮鬥精神。確實，他的缺憾便增加了他的熱忱去奮鬥。他不因爲同伴對於他缺憾的嘲笑，便減低了勇氣。他使喘氣的習慣變成一種堅定的噤聲。他用堅決的意志，咬緊自己的牙牀使嘴唇不戰，而克服他的懼怕。這個小孩便是狄奧多·羅斯福 (Theodore Roosevelt)。

### 一 羅斯福咬緊他的牙根

他不因自己的缺憾而自餒。而且他利用牠們，以牠們爲資本，以牠們爲扶梯而爬到名譽的臺上。他用一種方法勝過了他的缺憾，這種方法是大家都用都能有效的。在他晚年，很少的人知道他是有嚴重的缺憾的。美國的

人民都愛他。他成爲美國第一個最得人心的總統，是以前未曾有過的。

他所成功的是何等樣的人物！然而他從先天得來的做人的質料又是何等可憐！他不等候幸運來找他，他一直的幹下去。

像他這樣的人，如果停止不奮鬥了，是何等的容易！但是他。假使有什麼可憐的地方，他讓朋友們來可憐他。他從來不落入自憐的羅網裏，這種羅網害過許多比他的缺憾還輕的人。沒有人能想像這位被愛的『狄多』是會爲自己憂愁的。

假使他爲自己的身體着想，他能做到什麼地步呢？他或許會要花費好些年功夫去遊『溫泉』，喝『衛生水』，服『休養劑』，花時間航海旅行，坐在甲板的睡椅上，希望恢復自己的健康。他大部分的談話便都會集中在他『最近一次的開刀上。』

他不把自己當作嬰孩看待，而使自己成爲一個真正的人。他看見別的強壯的孩子玩遊戲，游泳，騎馬，做各種極難的體育活動。他也變爲活潑，騎馬，玩耍，激烈的活動，變爲最能耐勞的模範。他看見別的孩子用剛毅的態度去對付爲難的情形，以克服自己的懼怕。當他遇着可怕的環境時，他用一種探險的精神，也覺得自己勇敢了。當他和別人在一處時，他覺得他喜歡他們，並不願意迴避他們。他這種對於人的興趣使自我的感覺便無從發生。他覺得當他用『快樂』這兩個字去接待別人時，是不覺得怕別人的。

「在他未進大學之先，已由自己不斷的努力，有系統的運動和生活，將健康和精力恢復得很好了，他變成了

強有力的人，利用自己的假期在亞利桑那（Arizona）追趕牛羣，在落磯山（Rockies）獵熊，非洲打獅子。有人會疑心這位西班牙戰爭中馬隊的領袖羅斯福的精力麼？或是有人對於他的勇敢發生過疑問麼？然而羅斯福便是這個體弱懼怕的小孩子。」

羅斯福使自己成功的方式是何等的簡單，然而是何等的有效！這是每個人都可以實行的。

他由行動以自己爲一個健康的人而得到健康。他由行動使自己像一個不怕者而克服了懼怕。他由行動以爲自己和別人一樣能吸引人而改進了自己的體貌。

沒有一個人比羅斯福自己曉得更清楚，他是有許多缺憾的。他從來不使自己受欺騙以爲他是勇敢、強壯、或好看的。他由行動好像自己是沒有缺憾的人而得到成功，正是因爲他對於自己的缺點認識得很清楚；然而他從來不縱容牠們。

凡是他能克服的缺點他便克服，不能消除的他便利用之。由演講他學會了如何利用一種假聲，他的無人不知的暴牙齒，以及他的打樁工人態度……他破壞了一切演講的規律，他不因自己的聲音和態度而遭失敗……他沒有洪鐘的聲音或是威重的態度，他也不像有些人一樣有驚人的詞令，然而在他當時，他也是最有力量的演說家中之一。

認識你的錯處然後由行動好像自己是沒有的，一樣，確實是一種很好的方法建立自己的自信心。但是假使你祇行動好像沒有錯處，然而並不真正的承認錯處，那你祇能使你自己變成更爲可笑而已。

支加哥大陸商業銀行的行長梭諾爾咨 (Arthur Reynolds) 說：『一個人必須對於自己有信心，那意思便是說他對於自己的所短和所長必須自己誠實認清。實在說，我以為要除掉一個人的短處的第一步驟，便是能認識其存在。』

假使你小心觀察一個缺憾，有時你會發見牠不值得改除而值得利用的。實在說，缺憾便是一種表記表示與人不同；在有些行為上這種特徵便表示是超乎常人之上。假使羅斯福沒有他特出的牙齒和大眼鏡，諷刺畫上怎樣好形容他呢？一班人都愛這些諷刺畫，他們喜歡看這些牙齒發亮的對着他們，同時還加上他那種平常用以接待人的口頭語『高興』二字。

## 二 道斯的煙斗

有些沒有特點的人，甚至特意造成一種特點出來。例如道斯 (Charles Dawes) 含煙斗的態度；林肯的瘦長身材；史密斯 (Alfred Smith) 的帶土音的俗語；拿破倫的高傲的氣概；柯立支 (Calvin Coolidge) 的沈默；以及雷勝 (Carrie Nation) 的斧頭等。

某種你私自以為是不如人而希望改除的地方，或許正是一種最好的特點，假使你能正當利用之。無論是利用或克服一種缺憾，對於牠的存在，我們總應當是承認的。

這便是一些利用缺憾成功的一些祕決。一般人喜歡羅斯福的牙齒，因為牠們引起人一種愉快；他們喜歡道

斯的煙斗，因為牠使道斯表示一種謙遜，使人親近的神氣；他們喜歡林肯醜陋的單瘦身材，因為牠好像一根粗糙有力的柱子和一種絕對可依靠的能力；他們喜歡亞勒弗烈·史密斯（Alfred Smith）的土語，因為牠使他好像普通人一樣；他們喜歡拿破倫的高傲氣概，因為他們覺得自己也享受他一部分的光輝；他們喜歡柯立支的沈默，因為沈默便是一種可信托的表示；最後，他們喜歡雷勝的斧頭，因為牠表示一種大無畏的精神。

使你的缺憾能够引起別人的喜歡，別人便會真正歡喜，同時因為牠而更喜歡你。反之，假使一個缺憾會引起人家的不歡喜，牠會使別人怕你，或是使別人為你憂愁，則會沒有人喜歡這種缺憾，你最好設法解脫之。

這位美國直言無忌的副總統道斯將軍，他的商標是不意而造成的，當初看起來，還覺得是一件不幸的事。他的醫生告訴他，說他不能再照平日的習慣，每天吸二十枝雪茄，同時還能保持身體的健康。因為要減少雪茄的枝數，覺得是一種大犧牲，他便很快樂的換了吸煙斗，使煙斗變成了他不離的伴侶。他的煙斗便變成了一種承受他的犧牲的標記。當然，這是一個極好的商標。

### 三 庇得做不可能的事

當茶坦姆的伯爵（Earl of Chatham）威廉庇得（William Pitt）做英國的國務卿時，有一個海軍上將跑來訴說，他被派的工作，實在是一件做不到的事情。庇得聽了立時拿起他兩根支持痛風症的柺杖，去打這位海軍上將，並且發怒的喊着說：「做不到麼？好，我偏要在做不上去。」

庇得生着關節腫痛的痛風症，尙能持着柺杖蹣跚而行的做他的工作，這位健壯的海軍上將有甚麼權利，爲得一些很少的困難來訴苦呢？健壯的人時常尋求避免的方法，而有缺憾的人反做出驚人的奮鬥，使普通人看爲不可能的事而能成功，是何等尋常的事呢！

一個缺憾可以利用之爲懶惰或膽怯的寬恕招牌，或者也可以利用之使你去和困難的工作奮鬥，而使自己克服缺憾。

#### 四 拿破倫以窮困爲進展之階

拿破倫有一次幾乎要脫離爲他成功基礎的地方。他的父親是一個極高傲但是窮困的科西嘉 (Corsica) 的貴族，送拿破倫進了一個在布里恩 (Brienne) 的貴族學校，在這裏他所要往來的都是一些在他面前誇示自己的富有，而譏諷他窮的同學。這種一致譏諷他的行爲，雖然引起了他的憤怒，然而他祇能爲這種威勢所屈服。後來實在受不了，他寫信給他父親：「爲着忍受這些外國孩子的嘲笑，我實在疲於解釋我的貧困了，他們惟一高於我的便是金錢，至於說到高尚的思想，他們是遠在我之下的。難道我應當在這些富而驕的人之下謙卑下去麼？」

「我們沒有錢，但是你必須在那裏讀，」這是他父親的回答，因此便使他受了五年的痛苦。但是每一種嘲弄，每一種欺侮，每一種輕視的態度，使他增加了決心，他是要做給他們看看，他確實是高於他們的。



他如何做的呢？這當然不是一件容易的事。他一點不空口自誇。他祇自己心裏計劃，而決定利用這些沒有頭腦傲慢的人作爲橋樑去使自己達到權能，富有，名譽的地位。

在他十六歲當少尉的那年，他受了另外一個打擊，便是他父親死了，從他最少的薪金中，還須餘出一部分來幫助他母親。當他接受第一次軍事差遣時，必須很遠的步行到發隆斯（Valance）去加入他的隊伍。還有比他開始時再壞的運氣麼？

等他到隊裏時，看見他的同伴正在用他們多餘的時間在追求女人和賭博。他那不受人喜歡的體格使他沒有資格得到以前的那個位置，而他的貧困也使他失掉了後來的這位置。於是他改了方針，用埋首讀書的方法，去努力和他們競爭。讀書是和呼吸一樣自由的，因爲他可以不要錢在圖書館裏借書，這使他得了很大的收穫。

他並不是讀沒有意思的書，他也不是專以讀書來消遣自己的煩悶，而是準備自己所理想的將來。他下了決心要對世界表示他有些什麼才能，因此，在他選擇書方面，以這種決心爲引導的範圍。他住在一個小而氣悶的房間內，在這裏他是臉無血色，孤寂，悶熱的，但是他不停的幹下去。

這幾年的用功，他從讀書方面所抄下來的記錄，後來印刷出來，共有四百多頁。他想像自己是一個總司令，將科西嘉島的地圖繪出來，地圖上繪明那些地方應當佈置防範，用數學的方法計算精確。因此，他數學的才能，便由此而發達了，給了他第一次的機會去表示他能做什麼？

他的長官看見拿破倫的學問很好，便派他在教操場上執行一些工作，是需要極複雜的計算的。他的工作做

得極好，於是他又有了別的機會，在他以及全世界還不知道將來會變成怎樣的情形之前，拿破倫已走上有權勢的道上了。

一切的情形都改變了。從前嘲笑他的人，現在都擁到他面前來想分潤一點他得的獎勵金。從前輕視他的，現在都希望成爲他的朋友。從前揶揄他是一個矮小，無用，死用功的，現在都改爲尊重他。他們都變成了他的忠心擁戴者。

難道這是天才造成的這種奇異的改變麼，抑或是因爲他不停的苦作而得的成功呢？他確實是聰明，他也確實是肯下苦功夫，不過還有一種驅使的力量比知識或苦工更爲重要，這便是他的野心超過這些戲弄他的人之上。

假使他那些同學沒有嘲笑他的貧困；假使他的父親允許他退出學校，於是他的感覺不會難堪；假使他沒有受貶黜的痛苦；會成一種甚麼情形呢？那現在世界上決不會有婦孺皆知的拿破倫。他之所以成爲這樣偉大的人物，完全是由他的一切不幸造成的。他學到了由克服自己的缺憾而得到勝利的祕訣。

凡是偉大的人物從來不承認生活是不可改造的。他會對於他當時的環境不滿意；不過他的不滿意不但不會使他抱怨和不快樂，反而使他充滿一種熱忱想對於牠做一點事，而所做的這一點事便得出了結果。

我們尊敬拿破倫是因爲他做了這許多事，而希望我們也能做一點事。假使我們做了一件也還有價值的事而失敗了，我們便借故來掩飾自己，那我們即是以自己的缺憾爲自炫。缺憾應當作爲一種激勵，而不可以作爲一

種寬恕。牠可說是一種表徵告訴你對於牠是應當做一點事的。

重要的地方不在你所做的是什麼事，而在你應當做點事。最大的錯處便是不做一點事——躲藏在困難的後面。容易爲困難所阻便容易造成人一種自卑的感覺，對於什麼事情都不敢下手去做。什麼時候一個人應當自承無用，什麼時候應當去和困難奮鬥呢？

假使你祇有一隻腳，便不會勉強去做一個會賽跑者。假使你的面貌長得不端正，便不必在一種美麗的比赛中去競爭。在這種情形之下，一個人對於某項確實是缺欠的，便完全不要與人爭勝。

一個矮小的人想去得體格上的炫耀是何等的愚笨！一個粗大的婦人勉強要扮出驕羞的態度，是何等的可笑！對於你和你的朋友很顯明的那些你不能做的事，不要枉費精力去幹。

但是這些缺憾並不會阻礙一個人去做出一些有價值的事情來的。缺乏體格的健強和缺乏急進的性格並沒有防阻豪斯大佐 (Colonel Edward M. House) 成爲歐戰時最有影響的人物。在這些不利的情形之下，他是如何成功的呢？

在他早年的時候，他就知道他那矮小的體格，是一種永遠不可救藥的缺憾，去使他得到軍警方面的位置的。因爲這種位置太注重在別人對於他的第一次印象。

他因爲不能依賴自己表面的印象，於是換了方法去結交朋友。結納真正的朋友成爲他一種嗜好。他成爲威爾遜 (Woodrow Wilson) 最信任的指導，然而他與威爾遜僅僅祇有友誼的關係而已。

同樣，佛蘭克林 (Benjamin Franklin) 之所以成爲偉大的人物的一個原因，也是因爲他承認他在演說上的弱點。他說：「我是一個很壞的演講家，從來不能以詞動人，在用字方面常常要躊躇很久，還難得用字得當，然而我還是能够表達我的意思。」

他用別種方法使人歸服於他，以補償他演說上的弱點。他提議案件多半用間接或和緩的方法，他發表的意見也是和平的，他還能承認自己的錯處。他的弱點告訴了他一個很重要的教訓——便是：專用辯論決得不到勝利。假使他是一個會演講的，決不會學到這個有價值的教訓。

如果你決定要勝過一個困難，便是要你甘心情願的不斷的幹去，以達到你的目的。

## 五 狄摩西尼練習演說的方法

在某基督降生三百年以前，有一個希臘大政治家，給予了我們一個關於堅持性很好的例子。

狄摩西尼 (Demosthenes) 是一個聲音極弱，吐字不清，而氣促的人。「R」這個字母尤其是他說不清楚的；而他的發音也非常之壞。

「傳說他克服這些齒唇上的缺憾，是以石子含在嘴裏練習……站在法利藍 (Platerra) 的海濱想將波浪喊平靜……向山上跑時便背誦，練習一口氣念好幾行字，站在鏡子之前演講，以矯正自己的姿勢。當他站起來對大衆演講時，他失敗不止一次。第一次嘗試時，他的語句都混亂了，於是聽衆都放聲大笑。並且我們還聽說，他建

築了一個地洞，每天在裏面練習他的聲音和演說的姿勢，每次練習總是兩個月或三個月，他還將頭髮剃了半邊。這樣，他可以使自己抵抗想到街上去的試探。」

他的堅持終久到了結果，於是狄摩西尼成爲從古以來最大的演說家。

\* \* \*  
一種弱點可以成爲你最大的激勵，也可以成爲你喪膽的原因。練習你的弱點成爲一種激勵。

知道你的弱點是什麼。對於你自己的弱點應當誠實。

確當的決定對於你的弱點是應當克服，遮掩，利用，或是不理。

克服弱點最好的方法，是由行動表示好像沒有牠存在。假使你已學會了由行動表示沒有牠，你便可以克服牠。

利用弱點最得當的方法，是使牠變成一種令人愛的標記，別人便會喜歡牠，因牠而更愛你。

此  
页  
空  
白

## 第四章 捉住你的機會

### 一 愛迪生的幸運

「一個人的一生常常有許多事不是他特意去做的。幸運時常可以發生；但是我們要記得，這種幸運雖然時時刻刻都有，如果別的情形同等，機會總是歸於已經有了預備的人。」

重要的地方不在乎發生的機會有多少，而在乎牠們來時你是否捉住那些機會。我們看偉大的電學家愛迪生(Thomas A. Edison)，當他還是一個青年人的時候，他成功的第一步，完全是由於一種偶然的機會——幸運的遭遇。假使他在那一次機會上不是那樣做，他的一生或許會與現在完全不同！沒有一個人能夠說這次機會對於他所值的是多少。在當時他也不知道這對於他會有什麼關係，雖則他不能看出牠的重要，他還是沒有讓他的機會溜脫。

有一次，他偶然到羅氏標金交易所去玩，正當所裏的標金記錄器壞了，全所的人都在騷動擾鬧。這是一種機會，但是愛迪生所做的卻不是碰機會。他對於這次機會是佔了優勝的地位。他站在正在修理機器的機匠肩後，專心的看了一會，便說：

「我並看不出這機器出了什麼特別毛病……我想我能够馬上修好牠。」

「跳進來，看你怎樣做罷。」羅氏立刻的回答。

愛迪生一隻手還放在口袋裏，一隻手拿一把小鉗子，走向前來，甚至他插在口袋裏的左手都沒有動，他移動一個已經鬆了的發條，因為這發條放錯了位置，而且跌陷在機輪中間。立時這架機器又如從前一樣轉動起來。

羅氏覺得十分高興，立時和愛迪生交談，想要知道他多一點。

「這個機器很不錯罷？」

「是嗎？」愛迪生回答的聲音含着一種問話的口氣。

「你能更使牠改進麼？」

「我還沒有想到這一層，不過差不多每個機器都有改進的可能的？」

羅氏又問了幾句話，愛迪生便從容不迫的在幾分鐘之內，指出這機器一切好的地方和不好的地方。他的知識使羅氏非常驚奇。

「你什麼時候研究過了這機器呢？」羅氏問。

「我還沒有機會去研究牠。不過當機匠在這裏修理時，我已看出了這些地方。」

愛迪生並不是吹牛，羅氏也知道他有真實本領，於是給了他一個管理機器的位置。不錯，這是愛迪生的一個機會；但是假使他不懂得電學，他還是不能得到。在這個新位置，他發明了一架新機器，這是他成功的真正開端，這



架機器便是交易所市價通信器。

在那天早晨羅氏標金交易所的門口，並沒有牌子掛着寫上「機會」二個大字。也沒有人對愛迪生說：「現在你的機會來了，顯你的本領給他們看罷！」

愛迪生本人恐怕並不知道這是一個機會。不過他看出這是一種他可以幫助的事情，於是他做了。直到我們後來回看，纔曉得我們做的有些小事情，便是我們一生事業上一個很重要的轉機，做這種偶然碰巧的事情，我們便不知不覺的接待了我們的機會。

## 二 許華勃因唱歌而入鋼業界

查理是一個看馬的孩子，正在馬廐裏很忙的收拾馬匹，清洗馬具，做些零星的工作，同時口裏很快樂的唱歌。他的工作並不是什麼了不得的工作，然而他非常快樂。他的歌聲送到鋼鐵大王卡內基 (Andrew Carnegie) 耳朵裏去了，卡內基正是坐在一個靠近的廂廊上。這個歌是他很喜歡的一個，他也喜歡唱這歌的孩子的聲音。

他要這個唱歌者到他屋裏來，他可以在近邊聽他唱。他覺得不但喜歡這歌，並且也喜歡這位唱者的性格和查理·許華勃 (Charles M. Schwab) 後來一生的行事。許華勃後來便是伯利恆鋼鐵公司的總經理。

好碰巧！許華勃唱歌並不是因為預知歌聲可以使他上好運。完全是一種碰巧的幸運使卡內基聽見了他並沒有預料他會有這樣的好運氣。想不到像他這樣一個看馬的孩子，因為唱歌而使他的老板聽見了，喜歡他的聲

音，而給他這樣好的一個工作！

幸運的機會多半是那些碰巧的事情，而幸運的人便是當機會來時，他能婉曲的去應付牠。但是假使牠們不能符合你所預定的計劃又如何呢？如果是那樣，還是應當照着機會去做。實在說，預定的計劃如果太固定了，對於機會實在是一種阻礙。羅伯克公司 (Sears Roebuck Organization) 的創辦人羅孫瓦德 (Julius Rosenwald) 說：「假使我以前有預定的計劃，而且依照這計劃做，我現在一定仍在衣裝行裏。」他最初是做衣裝行，後來他看見郵購的機會，他便變了他的計劃。

無用的人常常浪費自己的時間去等候大的機會；有作爲的人祇要看見機會，不論大小，便隨時利用。有時候這種小機會，如果你去估計牠的收穫，常常是可以算爲大機會的。

我們好些人都像到美國去的移民，不願意拾一個小銀幣因爲他們是尋找金洋的。他聽說美國遍地都是機會——在路旁便可以拾到金角子。他剛登紐約的陸地，便在街上四處遊蕩，尋找自己的機會。他的同伴看見路旁有一個銀角子便說：

「看，他們說得真對。你可以在路旁便尋到錢呢！」

「哼！爲什麼要枉費時間去拾這種小銀角呢？我是留着這點拾銀幣的時間，等候拾金子。」

這個人的名子可說是侮辱了那些成功的美國人。

一種遠大的目標當然是應有而必需的，但是總祇望着遠的目標，會使一個青年人目空一切，而看不見近在

眼旁的機會了。他會變成碳化流質公司 (Liquid Carbonic Company) 的總經理布倫克 (Albert Brunker) 所說的一位老探礦者一樣。這位老探礦者看蛇看得太多了，以致近在他腳邊的蛇都看不見。布倫克有一次和他同出去工作，便問他這帶地方是不是有響尾蛇。

「沒有，這裏從來未看見過蛇，這不是一個有蛇的國家。」

「我們還沒有走好遠，我便聽見一條響尾蛇在路上。我的朋友和他都在蛇上面跨過還沒有看見牠。我於是喊他注意，我們大家把蛇殺了。過了一會我們又遇見了一條蛇，也將牠殺了。然後又遇見而殺了第三條。我們在歇下來吃中飯之前，已經殺了擋在路上的八九條蛇。中午休息的時候，我正在一條溪旁用手捧水喝，在我背後的叢樹中，忽然聽見一聲驚怪的喊叫。原來是這位朋友正在和另外一條蛇交戰，他單獨一人弄死了牠。」

「天黑之後我們回到他的小屋裏，我出來到小冷泉房去，因為他放了兩杯牛奶在那裏。我的頭剛伸進門，便聽見一種噼噼的響尾蛇聲音。這種聲音在那天真不知聽了多少！牠正在吃我們的牛奶。我們於是又殺了牠。這一天的工作可說完全是殺蛇。這位探礦者以前所以毫未注意之緣故，便是因為太看慣了。」

「對於有些青年人，如果你談到機會，他們一定會說「這不是一個有機會的國家。」但是假使他們打開自己的眼睛和心智，或許會發見他們每舉一步便跨過了一個機會。」

「一個人決不會預先知道，當他走進一個昇降機，或拆一個信封，或聽一個電話，會有什麼新幸運降臨。不過每天都有許多新的機會，或許第二個角上的機會便能改變你整個的將來。但是，有時候一個人看清了這是一個

機會，另外十二個人在同樣情形之下什麼也沒有看見。」

### 三 巴克在一個骯髒的窗子上看見了機會

一個麪包店臨街的玻璃窗非常不清潔。無數的人經過窗前，都沒有覺得牠的骯髒，但是因此使一個上進的小孩得了好運。

這個小孩便是巴克 (Edward Bok)，後來成爲婦女家庭雜誌 (Ladies Home Journal) 的總編輯。他正在尋找工作。當他在街上無目的的走的時候，希望有什麼事情發生，無意的停在這麪包店窗前，隔着骯髒的玻璃，看裏面陳列的食品。當他看的時候，正遇着店裏的老板走出來看自己剛選出來擺好的東西。

「陳列得還好看，是嗎？」他說。

「假使你的窗子擦清潔些，是還不錯的。」

「真的嗎？你可以替我擦窗子麼？」麪包店的老板說。

結果他擦得很乾淨，麪包店的老板答應給他每星期一角五分錢，要他每禮拜二，五從學校出來之後爲他擦玻璃窗。

這個機會又給了他另一個機會。因爲有一天，當麪包店老板正在很忙的時候，他自動的替他招待了一位顧客。結果他也做得很好，於是老板叫他每天下午來做半天店員。

當有機會來時，你便能利用，是於你有益處的。這便是最重要的。這點可訓練你如何認識機會以及如何去利用機會。假使你每次的行事都是由碰運氣而來的，便更鼓勵你希望發生好機會，而你在希望時，最奇怪的是，機會便真的發生。

你不能半醒半睡的等候着，希望機會拿着一個大棒槌走你面前經過，將你敲醒，使你知道牠已經來了。但是假使你逢着機緣便利用，你便會對於別的良機都能感覺靈敏，牠們決不能從你面前溜過去。如果一個很好的機會走你面前經過，似乎要溜脫了，你應當馬上去追趕牠，或許可以捉回來的。佛達（Felix Fuld）便做了一件這樣的事。他是班堡哲（Louis Bamberger）所創辦的紐亞克百貨公司的股東之一。他的格言便是：『如果你曉得這是好的事情，當然應當去做——不過無論如何應當做一點事情。』

以下所說的這個例子，便是證明這句格言的功效。當佛達失業的時候，便到班堡哲那裏去找工作。有一天班堡哲到他家裏，預備叫他去幫忙佈置一次大廉價。不幸碰着佛達不在家，於是班堡哲留下一個片子交給女僕，片子上寫着：『到商場街一百四十七號紐亞克來見我。』

佛達後來說：『但是這位女僕並沒有將片子交給他，雖則班堡哲是禮拜五來的，我到禮拜六纔在客廳的桌上看見這張片子。我不曉得商場街一百四十七號紐亞克有什麼事情，以及班堡哲爲什麼要我去。從禮拜五到禮拜日是很久的時間，恐怕禮拜日已經另有人先在那裏，於是我趕了第一班車到紐亞克去，正遇着班堡哲穿着襯衫在標貨物的價目，我算是趕上了。』

「你不能很快的就可以追到你的機會；然而捉住時的那一刹那常常表示牠是在失敗與成功的毛髮之間的。」佛達之捉住這次機會，是他後來成班堡哲公司的副經理成功的第一步。

幸運表現時不是標着記號的，而且或許牠是標着錯誤的記號。有些事情表面上看似似乎是一種不幸，或許裏面卻蘊藏着一種機會。事實的本身並不能決定幸與不幸，而是由你應付的方法決定之。

#### 四 斯騰把乖運變爲好運

某小雜貨店的主人正在陷於一種困境。因爲他苦心得來的一些主顧都將離開他了。有一個和他競爭的，有一大批糖出賣，價錢比這小雜貨店買進來的價錢還低。他的主顧們當然都會到他對手那裏去買糖，然後無疑的，別的東西也會要到那裏去買。

他可以預料到他的小店一天天冷落下來，他的主顧都跑到與他競爭者那裏去。他想不出什麼辦法，不過他曉得一定非想辦法不可。失望之下，他到一個朋友那裏去問計。這位朋友便是安吉拉信托儲蓄銀行（Los Angeles Trust and Savings Bank）的總經理斯騰（Charles F. Stern），他是使不幸變成機會而造成他的地位的。

斯騰說：『我告訴你如何做法，現在仍就回到你店裏去，照常做生意——不過最先不要說到糖。讓別人將所要的東西都買好，將要走的時候，你便說：『我想，某某太太，現在正是做果醬的時候，你一定要買些糖罷？勃蘭克店』』

裏進了一大批糖，賣得非常便宜——比我買進來的價錢還低。假使你要糖的話，我可以代你去買些來。」

三四天之後，這位商人帶着笑臉來報告說：「佛蘭克，你的計策真好！我差不多把他們的糖都賣完了！而他們不能奪到我一個主顧，因為我替這些主顧們省了麻煩，不必親自進城到他們店裏去。而且這些主顧們還因此而感謝我呢。」

幸運來時，標着「不幸」兩個很大的字，是很尋常的事。祇有有作爲的人便能將「不幸」二字改成「機會」，利用牠而使自己得益處。

有人問國立市銀行 (National City Bank) 的總經理斯狄門 (James Stillman)，什麼是他一生最感覺興趣的。他的回答便是：「去計劃一件好些人都說辦不到的工作，然後親自雙腳跳進去努力去幹。」

不過有時候，失敗可以說是一種幸運。有時牠是一座警鐘，警醒我們，叫我們調換途徑。因為我們或許走錯了途徑，做了我們不合宜的事。一種慘敗或許便是一種幸運。

有一個後來成爲世界大科學家之一的，最初因爲觀察力的錯誤，在亞那波里 (Annapolis) 某海軍學校做了一個學生。他對於學海軍一點都不相宜，常常被同學目爲可笑的人物。他所有的時間都耗費在玩物理試驗上，因此結果學校的考試都失敗了。他對於礮學尤其壞，在這科完全失敗之後，便受學校的警告說：「小伙子，你應當注意你學校的功課，不要去弄那種無聊無意思的科學。」

對於這個人，幸虧他考試沒有及格。假使他及了格，或許永遠是一個低能的海軍軍官。因爲這種結果，他便不

得不被逼退出海軍學校，而走上自己所喜歡的工作研究物理了。

這個人便是邁克爾孫 (Albert Michelson)，他計算出光的速度而為愛因斯坦的相對論立下了一個基礎。在他礮學考試不及格的那天，對於他是如何幸運的一天呀！

失敗可以作為一種必需的經驗告訴我們：我們是走錯了途徑，我們選錯了工作，走了死路，或是投錯了領袖。我們沒有發展的機會。假使我們想發展，就必須走自己合宜的正途。如果我們已經走錯了途徑，能夠得一種搖動使我們改變，也是非常幸運的。

普勒斯登 (Thomas R. Preston) 是一位查大拿加 (Chatanoga) 很著名的銀行家，當他年青的時候，他覺得他走了一條不通的路。

「我想我的才能不止賺二十五塊錢一月，我可以值得三十五塊。」他對主任說。

「或許你是如此，不過在這城裏的寫字員，普通薪金都是二十五塊，正如襪子是買二角五分錢一雙一樣。你決不會把比市價還高的錢去買襪子，帽子，或鞋子。銀行給寫字員的薪金，當然也不能高過市價。」

「但是我必須要賺得多點，」普勒斯登爭辯着說。

「那你最好退出這門職務，」主任回答。

這算是普勒斯登幼稚不懂事麼？不，老實說，他是得了一種幸運。他算是得了一個很好的打擊，使他從寫字員界內跳出來。假使他姑息自己這種受傷的感覺，而覺得自己無知的可笑，那便不幸了。他並不抱怨，但是他確實



做了點事他得了一個使他發展機會的工作。

幸運並不是有什麼事情對你發生，而是看你對於發生的事情怎樣去應付。你可以由做一些錯事情而養成背時的習慣——例如承認你是背時的，情願服從那些似乎是不幸的事，不斷的用頭去撞石頭牆，對於自己的不幸祇知姑息等等。反之，你也可以由盼望機會，打開眼睛望着四處尋找牠們，如果牠們來了便能利用等等，而養成幸運的習慣。

\*

\*

\*

\*

幸運不是一種偶然發生的事體——而是一種習慣。一種將偶然的事變為於你有好處的事的習慣。每個人都可以碰到好些機會，然而祇有他所捉住的那些對於他纔可以發生關係。

擒捉機會的祕訣，多半是做那些偶然而來的小事情。

如何去認識機會是可以養成的。這種眼光多半可由盼望幸運而得。

碰着壞運氣便失了勇氣，是無意識的。在表面不幸中或許藏着好的幸運。

此  
页  
空  
白

## 第五章 利用別人的批評爲進展之階梯

### 一 康能把別人的嘲笑轉爲稱贊

康能 (Joe Cannon) 是曾經受過打擊。他第一次在美國衆議院演講的時候，被言詞流利的新澤稷 (New Jersey) 的代表非爾卜斯 (William Phelps) 中途這樣譏諷了一句：『這位從伊里諾斯 (Illinois) 來的先生，恐怕口袋裏裝着了雀麥。』

全院的人聽了便哄堂大笑了一聲，假使被譏諷的是一個臉皮薄的人，恐怕就會不知所措了，但是康能卻不然，他外表雖然粗蠻，但內心卻明白這句話是事實。

『我不僅口袋裏有雀麥，而且頭髮裏藏着草子。我們西方的人大都是這樣鄉土味兒，不過我們的草子是好的，能够長出好苗來。』

康能因着這種反駁，以致全國聞名，而大衆都稱他爲『伊里諾斯的草子議員』。他能够使別人的譏諷變爲稱讚和同情，因爲他熟諳一種自貶的方法，這種方法我們人人都可以很容易學得的。

他曉得從批評逃走是不好的。批評是好像一隻狗一樣，狗看見你怕牠，便愈加追趕你，恐嚇你。如果某項批評

把你嚇住了，你便日夜都痛苦不安。但是如果你回轉頭來對着狗，牠便停着不叫了，反而搖着尾，讓你來摸撫。批評來了你聳頭對付，就反而爲你所溶化克服了。我們之所以怕批評，是因爲怕批評乃是真的事實，愈真實則我們愈害羞而想逃避。然而批評之所可貴者，便是因爲裏面包含着真實的原故。

別人批評康能好像草子的樣子，他並不害羞而逃避。他向自己望一望，承認自己比別人所譏諷的還是土頭土腦些。不過在他這粗野的外表的裏面，他能顯出他是一個純正的人。

如果我們時時總是努力改進我們人格上的種種要點，則我們便沒有空閒的時間對於那些細節神經過敏了。

凡是有頭腦的人總曉得不是完全的人。他曉得他自己確有許多缺點。批評是揭發此種缺點一種很好的方法，是我所應當歡迎的。我們應當練習不可臉皮過薄。我們不可對於一點小小不快的批評使神經過敏，差不多全身要崩潰了。不過同時有一點重要的，便是我們對於批評不可臉皮太厚，以致我們的言語行爲，不知有那些方面是別人所不喜歡的。

不可臉皮太薄，也不可太厚——我們要利用別人的批評以求自己進步，第一步就是要能夠得到這種平衡。批評我們的卽算是我們的仇敵，或是想侮辱我們以掩飾他自己的弱點，那又何妨呢？無論批評者的動機爲何，我們總可以利用批評作爲改進自己的一種指南的。確，敵人的批評比朋友的批評恐怕還可貴些。

批評你的或許動機不好，但是批評的事實或許是真的。他或許是想害你，但是如果他的批評能使你改進，那

他反而是幫助你了。你如果因着他的批評而自己喪氣，那他就真害了你了。

我們大半的人是太幼稚了。我們希望別人重視我們，我們做了什麼事，便希望別人稱讚我們做得怎樣好。如果別人說我們的錯處，便覺得受了屈，或是要發怒。於是我們的朋友不敢說我們的弱點，他們或者是稱讚，如果無可稱讚的話，便默不發言。

對於我們有反面批評的，大半是那些不喜歡我們的人，或是想傷害我們的人。因為這個原故，所以我們以為仇敵或是不喜歡我們的，對於我們的批評是可以不去理會的。但是從反面看，如果我們是聰明人，則我們會利用這種批評以改進自己，而以為這是一件很合算的事。

一個普通的行員，或是粗魯的警察，或是出差的聽差，常常以為自己是居於特殊的地位，而侮辱別人。凡是曉得如何對付批評的人，對於這種傲慢的行爲，不會覺得受屈，或是下自己的身份來對抗。甚至有些在高地位的人，也好像聽差的行爲，侮辱那些較低一級的。一個人對於這種侮辱的反應如何，就可以作為他處世的衡量。

## 二 林肯因受打擊而騰達

就是林肯也曾經受過人的輕慢的。當他是一個年青的律師的時候，因為有一個重要的案件到支加哥來，但是無人理會。在支加哥那些較年老的律師，以後有一個外來的後進的律師和他們在一處弄低了他們的身份。他們自視自己的地位很高，除他們以外看不起任何別人。他們把林肯完全拋在一邊——無論到什麼地方不

請他同在一處，也不和他同吃飯。

林肯怎樣辦呢？是否把鼻子比批評他的翹得更高，想設法報服呢？他並不如此。後來回到斯勃林菲爾德（Springfield）的時候他說：『我到支加哥纔曉得我自己所曉得的是怎樣少，我要學習的是怎樣多。』這種輕慢對於他是一種刺激使他改進。後來他升到了很高的地位，而那些輕慢他的還是一無長進。他做了美國的大總統，那些律師還是無名的律師。他們的輕慢不過是替林肯預備了一級梯子，使林肯爬到榮譽的頂上。

想侮辱人的輕慢和朋友們好意的開頑笑是不同的。但是即算開頑笑也可以指點我們的缺點出來。羅斯福曉得如何對付朋友們的開頑笑。他因着朋友們的開玩笑在西方把他的身體練習好了，但是他並不幻想着自己的體力是比當地的本土人還要勝一籌。他老老實實的承認他們比他要高超些。

有一天他在培德蘭（Bad Lands）同幾個人斫樹清理一塊空地出來建造房子，到晚上工作完畢的時候，工頭問他們一日工作的成績如何，他聽見有一個工人答着：『皮爾斫了五十三株，我斫了四十九株，羅斯福咬下了十七株。』羅斯福回想起他所斫的那些樹真個好像海狸咬下來的一樣，便禁不住自笑起來。他老老實實的承認他斫樹實在是趕不上他的同伴們。

還有一次羅斯福在培德蘭開牧場的時候，他想獵打白山羊。他聽說在白易達何的科亞倫有一個會打獵的，名叫維爾斯。羅斯福寫信給他，聽說他善於打獵，請他做一個打獵的嚮導。

信的最後幾句這樣說：『如果我出來打獵，你相信我會打得着一隻山羊麼？』

那個打獵的回信，就寫在他的信的背面：『如果你放槍的技術不比你寫信的技術要好些，我相信你很難打得着一隻山羊。』

但是羅斯福回電仍舊請他作嚮導。

羅斯福曉得從一個粗野而講老實話的人，比一個一味祇知奉承的人，所學的一定要多些。奉承羅斯福的人實在不知其數。卽算別人的批評是很魯莽的，也還是可以利用以改進自己。

### 三 司退里因失業而成功

司退里(Gene Staley)十六歲的時候，在一個大五金號裏做店員，這正是他所希望的一個位置。他前途的機會似乎很大的。他努力工作，各方面盡心學習，自己想着將來做一個成功的五金兜攬員。他以為自己是上進，但是他上面的經理卻看法不同。

「我不要你了，你是決不會做生意的。你到塞強鑄造廠去做一個工人罷。你那種蠻力，除了做這種工人之外，沒有什麼別的用處。」

對於一個青年人的侮辱，還有甚至此的呢？辭退了，這是怎樣的打擊！然而他自己卻以為是工作得很好的。那麼，他是否預備到鑄造廠去呢？他的頭腦裏是否充滿了風和水的馬力而不是思想呢？他是受了很大的打擊，他是被打倒了。他的第一陣衝鋒打敗了，但是結果他重整旗鼓決心要得到勝利。

「你可以辭退我，但是你不能消滅我的志願。」他對那個殘酷的經理反抗說。「有一天如果我還活着的話，我也要開一個像這樣大的五金店。」

他的話並不是空空的吹牛。這個青年因着他第一次的失敗驅使着不停的努力，一直等到他成爲全國最大的製玉蜀黍糊的商家之一。如果沒有受這次的打擊，恐怕司退里永遠是一個平庸的兜攬員而已。在受打擊之前，他以爲自己的工作是很好的——這種自滿心足以消滅他那種求上進的刺激。他在那個粗魯的經理之下所受的打擊，正是他所需要的原動力促使他上進。若果不然，則他一生的歷史恐怕又完全不同。有時要勝過一種不當的自滿心，惟一的方法是受一次很重的打擊。

美國汽車并鑄造公司的總經理威廉伍定 (William H. Woodin) 有一次把他那種自恃心完全打得粉碎了。他自以爲是一個很大的演說家。這也不能怪他，因爲他是當過國會的議員，他的演說常常是全體拍手的。有一天晚上，他是要對一羣煤礦工演講，這班工人有些是外國人，有些是完全不識字的。全廳都擠滿了人，似乎極想聽他的演講。他很細心的預備了一篇演說，自以爲是很好的。他一邊講的時候，聽衆都拍手來。愈往後則拍手的聲音愈大，他以爲這次的確是講得不錯。最後這種熱烈的歡迎狂放極了，差不多喝采有十五分鐘之久。然後他很高興的坐下來時候，他對旁邊坐着的一個新聞記者說：「他們似乎很喜歡我的演講。」

那個新聞記者答道：「你不曉得這大羣聽衆之中祇有三四個人會講英文的麼？」

「那麼，他們爲何拍手呢？」伍定問。



「啊，假如你注意，你就曉得那個會說英文的看見應當拍手的時候，便發出一個記號叫其餘的人拍手麼？」講到這次的事，伍定最後自己說：『我後來注意第二個上臺的人演講的人，曉得實在的情形的確是如此。而且那個發令的懂得英文的人似乎也不行，因為他往往在不當拍手時而叫人拍手。如此我纔曉得我一心祇想到我自己的口才和我的演講，而毫未想到我的聽衆。』

伍定曉得成功是不能靠自己的自滿心而衡量的。我們很高興的計算自己的成功，但是別人並不和我們同意。

#### 四 紅油治好了易於受騙的麥卡羅

紐約電話公司的總經理麥卡羅 (James S. McCulloh) 小時被人開過一次最大的頑笑之後，纔醒悟過來。那時他是一個幼稚的野孩子。他那時那種非常之易於受欺騙，差不多所有同工的人都曉得。他祇知靠別人而且絕對的信托別人，所以他自己毫不費思索。他那時是在火車站的車道上做各種零碎的工作。

有一天七月極熱天的下午，西岸車站在山岩與河之間好像火熱的鍋爐一樣。有一個工頭叫做比爾哥林斯的，便叫麥卡羅去拿一點『紅油』來爲紅燈之用。他說紅油是在離那裏一哩遠的圓房子裏。麥卡羅很恭敬的聽了工頭的話，便一心朝着那方走去完成他的使命。到了圓房子裏，他便問那裏的人要『紅油。』

『紅油麼？』那裏的職員奇怪的問：『做什麼用的呢？』

「點燈用的，」麥卡羅解釋說。

「啊，我曉得了，」那個職員心中明白了，「紅油是在過去那個圓房子的油池裏。」

於是麥卡羅又在那滾燙的焦煤渣上走了一哩之遠。那裏的人告訴他紅油並不在那裏，而且不曉得究竟是  
在那裏，頂好是到站長的辦公室裏去問問。於是麥卡羅又提起腳走了。因此，在一天火熱的下午，他便從一個笑面  
的同工走到別個笑面的同工。最後他急不過了，便跑去問一個年老的工程師，這個慈祥的老工程師便很可憐的  
望着他說：「孩子呀，你不曉得那些紅光是紅玻璃映出來的麼？你現在回到工頭那裏去和他理論罷。」

那個工頭不曉得他是和將來的紐約電話公司的總經理開頑笑，也不曉得這孩子將來手下所用的職工有  
六萬之多。麥卡羅得了這次教訓便覺得凡是這樣被人開頑笑的孩子一定是一個獸子。他纔曉得將來應當把眼  
睛耳朵打開些，而且腦子不專是用來放帽子的。

麥卡羅得了一個很重要的教訓——不可太信靠人。但是他并不趨於另一極端，對於人人都猜疑。這也是被  
批評的人所易於陷入的另一種陷阱。

批評我們的無論他們的動機是怎樣的惡意，但是如果對於人人都猜忌，以為人人都是我的仇敵，也是危險  
很大的。

「大人物是難免不受不公平的批評，無理由的侮辱，以及惡意的誹謗。人人崇拜的民主主義的偶像和大聖  
哲斐孫 (Thomas Jefferson) 曾經毫無所忌的被人用泥團和壞蛋打過。原因是因為一個為公家做事的人如果

不受當時人的侮辱和嫉恨，便不是一個政界上的大人物。」

人人都是有仇敵的。大人物恐怕比那些弱者的仇敵還要多些，不過敵人的數目之多並不是要緊的。偉人是常常利用敵人得到高的地位，這並不是因為他和敵人對抗或是怨天尤人，而是他能因着敵人的攻擊對於自己看得更清楚些。

敵人的批評，每大半是對的。小人就以為無論他自己對不對，總要設法來替自己庇護，於是漸漸養成一種總以為自己是對的觀念。「硬頭皮的人總是那些思想簡單智力有限的人。」

美國救生圈公司的副總經理并美國航業救生公司的總經理查理皮茲某次不得不開除一個很有希望的青年高級職員，因為他不能接受別人的批評。這個青年是由一個小聽差升上來的。因為他的才幹很好，而且受人歡迎，所以升得很快，一直升為該公司工程估計部的主任，計算該公司各項工程的估計。

有一天一個速記員查出了他的估算中算錯了兩千元，於是他報告他的上司。後來這件事弄到皮茲面前來了。

這個錯誤提到這青年主任面前，他便非常之憤怒。「這個速記員不應該查問我的核算！」他氣憤的說，「他不應當提出來。」

「但是你承認你的核算是錯了，是不是？」皮茲問他。

「是的，」他說

「然而你以為速記員還是不當該說出來，而公司應當受損失以免有傷於你的威嚴麼？」  
這個青年主任以為應當是如此。

皮茲便規勸他，說他如果像這樣做，便難得做一個幹大事的人。後來這件事漸漸大家不提起了。大約過了一年之後，這個青年主任交上來一個兩萬元的估計，是美國中西部某項工作。在這主任上面的某主任校對他的核算，覺得這數目應當再加一倍。這事又提到皮茲面前來了，於是皮茲便叫了他來。你想他對皮茲說的什麼話：

「我曉得你是怎樣的，你是想用這項工程來陷害我。你上次恨了我，於是你特為請了工程師計算說我是錯的。我的計算是對的，你是欺侮我。」

皮茲回答說：「那麼，好，你自己去請幾個工程師來計算罷，看結果怎樣。」

最後他進來承認他的計算是錯了，皮茲便對他說：

「現在我們祇能各走各人的路了。你不能接受公正的批評。」

像這個青年的這種態度，實在是切切不可沾染。把自己的任何錯處都歸咎於別人，以為別人是有意傾軋自己，就是以為自己是完美無缺的。如果我們已是完美無缺，便不必再求什麼上進。一個人一旦有了這種觀念，他在世上便沒有他的地位了。

別人的批評是極可貴的，可以顯出你是在什麼地位，但是你可不在你那地位停着不動。

別人批評的時候，接受之作爲你上進的嚮導，不可作爲你失敗的遁詞。要以客觀的態度來估計別人的批評。不要衡量牠究竟傷害你到如何程度，或是別人批評你的動機究竟如何。

利用別人的批評來看清自己的行爲，看出你究竟是對還是錯。如果你是錯了，便修正過來；如果你本來是對的，便不必牽累着別人的批評而感覺不安。

別人批評的時候。不要養成一種感覺得自己是受逼迫的習慣。無論怎樣你的仇敵，如果他能指出一條路打破你的自負心，使你能够改進，那麼，你的仇敵實在是替你幫了一個大忙。

此  
页  
空  
白

## 第六章 如何養成成功的習慣

### 一 漢拉利用短篇演說

前不久去世美國政界的盟主共和黨的領袖漢拉(Mark Hanna)初上政治舞臺時，還不能夠演講。一個人不能演講，又怎能任政治領袖呢？但是這個青年有政治活動的野心，然而不敢在聽衆之前露面。

他第一次對公衆演講的時候，實在是令他難受，但是又無法逃脫。他對着羣衆的時候，臉色變白，膝蓋戰慄，他的妻子在旁着急，恐怕他要昏倒了，因爲他那種苦惱的樣子是很顯明的。

他是否讓這種恐懼淹沒他制服他呢？是否這樣讓他自己失敗，失敗下去呢？機巧的漢拉是決不會如此的。他可以很隨意的任其過去，而養成一種失敗的習慣；但是他用了一種很聰明的方法，而變成一個極會演講者。他曉得不能咬着牙根，強迫自己講完一長篇演講，以勝過他的懼怕。他曉得是要培養他的自信心，於是他努力從這方面進行，怎樣進行法呢？

在最初第一次政治運動遊行演講的時候，他祇講些很短的演說，使他不容易失敗。這些小小的成功增長了他的自信心，直到這次遊行將近完畢時，他可以繼續講半小時之久，而不覺得頂吃力。

後來漢拉對於公共演講成爲一種可傲的工作，成爲他娛樂的泉源。『他在辦公室裏關了一個長時期之後，再花一個星期的遊行演講，實在是他再好的娛樂和休息沒有了。』

先從容易的做起，漢拉養成了一種成功的習慣。

『有了自信心能够把一件小事做好，漸漸對於大事也就能夠做好；而且你要牢記着：小事業總是大事業之先。』這是以釘樁的工人開始，後來做到山達鐵路公司的總經理史脫里 (William B. Storey) 所說的。

使人前進最大的一種刺激物，是一種成功的感覺。做了一點事的人，無論事是怎樣小，祇要他嘗着了一點成功的意味，便會渴望再求成功的光榮。

美國西北大學的校長斯卡特 (Walter Dill Scott) 說：『如果一個人能够對於某種物負起責任，自動的前進，能够覺得他是有一種創造，是把他的個性在工作上表現出來，那麼，他便對於此種工作養成一種愛好而極想前進之心了。』

美國最有名的一個戲劇經理哈利斯 (Sam Harris)，從前是一個送信的童僕。他講到如何用這種方法把麥加芬 ("Terrible Terry" McGovern) 練成世界輕體重拳鬪的錦標保持者。

他說：『這完全是要好好的選擇和他比拳的對手；任何人在任何事上要成功都莫不如此。我叫麥加芬和某拳手比，然後又和另一拳手比，這樣一個一個的上去。我每次所選的對手，不是使他太難得勝的。不過每次我總是把對方的標準提高，每次得勝比較要難一點，每次要能够使他學一點東西。』



「我叫他慢慢的前進，但是我總不叫他停着。我不要他太過於自信了，叫他去敵對那些他不容易打下的人。我也不要他失去自信心，叫他去敵對一個必定會被他打败的。」

「你要造成一個大商人，一個好醫生或律師，一個偉大的戲劇家或藝術家，都可用訓練拳手這種方法。最大的危險是不可走得太快。你如果由小事業一步跳上大事業，必定是失敗的。先去進攻一項較難一點的工作，然後又更難一點，這樣一步一步的學上去。你要得到錦標，便是用這種辦法。大半人的危險，就是太急於想去對付一個大的對手——一個大的工作；然而他們沒有從小工作上得到充分的基礎。」

你的上司是否把容易的貨把你賣，容易的信把你寫，容易的問題把你解決呢？那麼，你先把這些事情做好，使漸漸養成一種成功的習慣，時機到了的時候，便有準備做難的工作。

## 二 初次的幸運可以造成成功的習慣

焦煤大王佛里克(Henry Clay Frick)之所以對於高爾夫球很有興趣，因為他的運氣很好，在第一次打的時候便成績不錯。在此以前他的朋友們勸他打高爾夫球無論如何也勸不動。他說這種球對於活人『太慢了』，『太單調了』，『太無謂了』。最後他們勸動了他試打幾下。他打歪了幾下，但是打中了一下距離遠的。『他的問題便這樣決定了。從球打中了的那一剎那之後，他便成爲一個高爾夫球戲者，而他以後對於此種球戲的興趣一直未衰。』

最要緊的，如果一個人要養成成功的習慣，是要初試便成功。這種開始的勝利非常之刺激人渴望再進一步。打過許多贏官司的名律師約瑟科特 (Joseph Choute)，以爲他早年所勝利的一件官司——菲茲與約翰波特敵對的那案件——對於他一生的事業有很大的關係。旁觀的法官或許以爲這案件無甚關係，但是這表明了約瑟科特能够在法庭爭勝的才能，後來他一想起來便能够刺激他上進，因而得了許多勝利。

像這樣早期的勝利，能够產生一種其他刺激所不能代替的自信心。一個人有了許多連接的勝利——雖然是很小的勝利——便想再追求大的勝利。這是他不能自己的。

「如果某種事——你自己也包括在內——能有很大的信心，你便對於這件事獨自努力的幹去，結果你便會登天，或是你的名子在報上用大號字登着，或是住大房子，看你努力的是那方面。如果你對於任何事物——你自己也包括在內——沒有強的信心，則你隨意遊蕩前進，最後你所賺的錢足夠買一輛汽車，送給你的乾兒子：『最後你疲勞了，死了。』」

這種對於自己完全信仰的心，一切成功的大人物都是有的；這是因爲他們不斷的勝利——就是成功的習慣——這也是祇能從許多經驗得來的。但是這種自信心，不可與那些虛偽的誇大狂相混；那些誇大狂實在是因爲心虛懼怕而顯露出來的。那些總是失敗而用虛偽的誇大來支持他的勇氣，實在是欺哄自己。

吹牛者大都是自己能力所辦不到的，而宣言辦得到。如果別人叫他來實行這種誇張，則結果一定是失敗了。他說能做到，但實際上做不到。他愈失敗，便愈誇張，又愈加失敗。如果你想要自己跌倒，最好的辦法是趕快去吹牛。

最好是把你所能的說得謙恭一點而結果勝利，不可說得過甚而結果失敗——特別是在你入社會做事的時候。惟一可以稍許誇張的，是那些已經養成了成功的習慣的。但是像這樣的人，實際上總不會誇張的。凡是吹牛的大都是那些初出茅廬的，然而他們實在是不宜於吹牛。

### 三 葛拉德士吞教訓了一個誇大的報館主筆

有一次有一個傲慢的報館主筆想對着英國的內閣總經理葛拉德士吞 (Gladstone) 誇張。這個名過其實初出茅廬的青年，因着一個很好的機會得與葛拉德士吞同在一處宴會，葛拉德士吞很客氣的對這個青年說：

「幾天之前我接得了你的一封信。」

「是我寫的吗？一定不是我。我一定沒有寫。恐怕你是接了我書記的一封信，絕對不是我寫的。」

葛拉德士吞先生雖然覺得很難受，仍舊平和的點了點頭。宴會漸漸熱鬧的時候，葛拉德士吞先生便當然的成爲大眾談話的中心。所有的客人都向着他，聽他談話，而他對每人都輪流談話——祇除了這位主筆先生。他那個整晚總是想設法與葛拉德士吞先生交談，但總不成功。

因爲好誇大之故，這位主筆先生反而失去了與葛拉德士吞先生的接交。無事好吹牛，實在是養成失敗的習慣。你沒有練習低欄，便不能跳高欄；如果你專門吹着會跳高欄，並不能增加你絲毫的本領，惟一的辦法，祇有暫時努力跳低欄。

最好是承認自己的短處，切不可誇張而掩飾之。

我們看各成功者的一生，可以證明人生並不是單方面的。沒有什麼人是自始至終時時勝利的。做錯事是人所難免的，問題是這種錯誤使你喪氣呢，還是作為你的橋樑，使你達到勝利。

通用汽車公司的總經理史樂安 (Alfred P. Sloan) 這樣說：『人生的本身便是一種試驗和錯誤的過程，那些毫無錯誤的人，便是毫無成就的人。』

西北鐵路公司的喜爾先生 (James J. Hill) 對馬爾可孫先生說：『毫無錯處的人大概不是一個獸子，便是一個膽怯者。我曾經做過許多錯事，將來恐怕還要做出許多錯事，但是每次我總要從錯誤學得一點東西。』

錯誤是有教育上的價值的，人可以由錯誤中學習。一個小的錯誤可以教訓人避免大的錯誤。那些頭皮硬的人不肯承認自己做錯事的，便失掉了這種教育的價值，而以後總是繼續這種錯誤。結果他祇好坐下來，悲嘆自己的乖運。

託辭來掩飾錯誤實在是一種蠢辦法。芝加哥的包肉專家多瑪威爾說：『我甯願一個人有錯處，而不喜歡他托辭迴避，祇要他不錯第二次。托辭是一種危險的東西，容易養成他的習慣。一個從不託辭迴避的人，雖然工作不好，但總是盡力從好方面做。』

#### 四 羅斯福的認錯表示他偉大的個性

像羅斯福這樣的人，是不怕承認自己的錯處的。早年他在紐約保安團第十八隊當隊長的時候，他便表現了他這種特性。

從前在這隊裏有一個中尉說：『當羅斯福叫我們練操的時候，他常常在中途這樣喊一聲：「停一下子！」』

『喊的時候，他便從褲口袋裏拿出一本教練手冊來，而全隊等着的時候，他翻着某一面，找出他所要找的那一頁來，然後說：「我錯了一點，本來應當是這樣做的。」像他這樣極端誠懇的人，我們實在忍不住要笑了。』

他當紐約市長的時候，有一次更嚴重的情形，他也顯出他這種特性。他在國會努力通過了一個議案之後，然後敢於自動的承認自己是錯了。

『我實在自己很慚愧，』他當着國會大眾前承認說，『當我極力贊成這議案的時候，我實在是有一點軟弱，不應當如此做的；我一部分是有點報答之心，一部分是隨從紐約人民的意思。』

他並不托辭逃遁；他祇是直率的承認自己的錯處而糾正之。像這樣異常坦白的人，實在是不得不令我們欽佩。

著者認識有一個人，書桌上總是放着一隻石膏驢子。他說：『這是提醒我：假如我的行爲是像牠一樣，下次便不要如此了。』像這個有幽默性的人如此做，或者是一種有效的辦法。但是我們不可太過於總是記着我們的錯

處，因為如此便會養成一種失敗的態度，而不是成功的態度。

支加哥著名的民衆律師斯塔安 (Silas Strawn) 把柯立支總統派他往中國爲外交官的信以及稱贊他服務的謝函，用相框掛在牆上，提起他那種成功的精神。這種紀念物可以作爲促進繼續成功很好的刺激物，但是如果作爲現在失敗的一種寬慰之物，便有害了。

一種表格式升降的記錄是很好的，因其時時對於我們是一種挑畔的標記，可以表明我們現在的地位與過去地位的比較，可以使你與自己競爭——這是最好的競爭。

鼓起勁來打破別的記錄，也是一種很好的刺激。拉斯卡伯 (John J. Raskab) 告訴我們：他最初的一個成功，便是自己特意豎立一些要打破別人的標準。當他年青時在俄海俄拉克波特 (Lookport) 的克拉克商業學校學速記的時候，便是因爲他特意要勝過要比他略快一點的學生，以致引起他對於這項工作的興趣，而使他成爲一個專家，後來做皮耳旁 (Pierre S. du Pont) 的速記者。

常常勝利的光榮，發奮做更難的工作，以及一種有能力的感覺等等，都可使成功的習慣之養成，充滿着快感。外人看來似乎是一種苦功，但當事者卻以爲是一種遊戲。

像這樣養成的態度，可以遍及於人生的各方面，使人對於凡是有挑畔性質的工作都有興趣。

譬如：「有一個不甚聰明的孩子，在十九歲之前，總是不願工作，無興趣，無志願。他實在是毫無希望的人。然後，他喜歡打起網球來了。他找着了一件能够使他發生興趣的東西。他打得很好，覺得很有味，於是他漸生出野心來。

他贏了一次又一次，得了許多獎品，得了許多錦標。然後，等他回到他的學業和別的工作的時候，他有了一種前進的步驟了——有了一個標準。聖靈取着網球拍的形式降在他身上，他於是變成一個新孩子。他找着他自己了。」

\*  
你要得到一種勝利。無論是關於什麼的勝利——祇要是勝利。  
\*

成功的習慣，是起源於許多小小的勝利。在小事上練習如何得到勝利，則在大事上曉得如何得到勝利了。在最初不可冒大險而失敗。你能養成成功的習慣之後，則你會增加勇敢，小小的阻礙便不要緊了。你不能每次都是勝利的。如有一次失敗，則利用之為將來成功迴避的陷阱。

不可用愚妄的誇張以掩飾自己的失敗或錯誤。如果你誇張了，則你必須做到你所誇張的那個地步，於是你失敗的機會多了。

你自己可用各種方法顯露你的成功，表格式的標記是一種很好的方法。  
不可停歇在過去光榮的桂冠上。

此  
页  
空  
白



## 第七章 你能制服你的情緒麼

### 一 馬琴力總統制服了一個議員

馬琴力總統 (President William McKinley) 某次在一種本來可以發怒的情形中，而能制止自己的憤怒，這就足以證明他是一個能够勝過難關的人。他有一種很聰明而極簡單的方法，以克服那發怒的對手。

「有幾個代表，圍着總統指派某人爲收稅的經紀人，而來抗議。其中的領袖是一個議員，六呎二吋高，脾氣很粗暴。他用憤怒的口氣罵着總統，差不多是一種侮辱的言詞。但是總統毫不作聲，任他去洩盡他的精力。然後總統很平和的說：「現在你覺得好些麼？」然後接着說：「照你所說的這種言詞，你實在是無權利要曉得我何以要指派某人，不過我還是告訴你。」

「那議員的臉馬上紅了，想道歉，但是總統又用一種笑臉說：「無論什麼人如果不曉得事實，總是容易弄得發狂的。」然後他便解釋其中的事實。

「馬琴力總統這種冷靜的譏刺的答覆，就足以使這個議員覺得自己用這種粗暴的語言是錯了，而這次的指派或許是對的。總統這種很聰明的對付，使他完全無所施其力了。」

「這個議員回去報告他交涉的結果的時候，他祇能說：『伙計們，我忘了總統所說的是些什麼，不過他是對的。』」

發怒的結果，總是承認自己是錯了。你能制止不發怒，證明你是對的，你的對方便無能爲了。行動冷靜，則對方也會冷靜下來。對方的辦法，是要激起你發怒而做出一種不合理的事來，使你後來後悔。落在這種陷阱裏實在是愚蠢。一個不反應你這種憤怒的人，而你對他發怒，實在是毫無辦法的。打倒一個憤怒的對方，沒有比冷靜的辦法更好了。

大律師綽特 (Joseph Choate) 用這種漠不經心的方法，用得最有效果。『當審案的時候，他不是把腳翹上，便是把椅子往後仰着，把手抱着頭；或者便是把腿子伸直，手放在口袋裏。他總不是奮激的，不是發脾氣的，不是吃力的樣子。他好像把審案當作一個大笑話一樣；沒有什麼爭論，而是一種演劇。他那種幽默性，使法庭充滿了笑料。向着他吼叫或憤怒是不可能的。』

這種冷靜的方法，如果使對方發脾氣，就更有效力。對方想激起你的憤怒而得勝的，反而很容易把他壓倒了。

二 洛克斐勒激起一個律師的憤怒

洛克斐勒 (John D. Rockefeller) 在某案件被審時，因爲他對於對方激奮的詢問時平和的態度和不動聲色的答覆，使他贏了這個案子。那個質問的律師在態度上對於他懷着個人的惡意，是很明顯的，如果洛克斐勒

也發怒，本來是應該的，不過他太聰明了，不會那樣魯莽。

「洛先生，我要你把某日我寫給你的那封信拿出來！」那律師用一種很粗暴的聲音說。

「這封信是質問關於美孚煤油公司許多事件，而這些事件那個律師在法律上並無權利去質問的。」

「洛先生，這封信是你接的麼？」法官問。

「我想是的，法官。」

「你答那封信麼？」

「我想我沒有。」

「然後又拿了許多別的信出來，也照樣宣談了。」

「洛先生，你說這些信都是你接的麼？」

「我想是的，法官。」

「你說你沒有答覆那些信嗎？」

「我想我沒有，法官。」

「你爲何不答覆那些信呢？你認識我，不是麼？」那律師問。

「啊，當然！我從前是認識你的！」

洛克斐勒所答覆的這句話如此之明顯，以致那律師「氣得差不多要發狂了。全庭寂靜得毫無聲息。而洛克

斐勒坐在那裏毫不移動一下，好像他不曉得大家鬧的是怎樣一回事一樣。」

不能因為別人發怒，你便非發怒不可。那正是你應當平和的時候。

支加哥第一國家銀行董事會會長維特摩亞(Frank O. Wetmore)說：「如果某人發怒，我總覺得對於我自己的地位反而有幫助。」

如果你想要發怒的時候，便先想想這種爆發會發生什麼影響。如果你曉得發怒必定會有損於你自己的利益，則頂好約束你自己，無論這種自制是怎樣的吃力。

那麼，如此說來，一個人總不可發怒麼？這又不然。有許多人就是對於這一點認錯了。他們舉出許多例來說發怒是不好的，於是結論以為一個人總不可發怒。這是錯誤的。

因為我們容易誤用憤怒，並不是我們就總不可發怒。容易錯用，所以要用得正當。憤怒在人生有一種很高的價值，用得正當是很好的東西。

「凡是天才的大人物，曾經駕馭過別人，勝過對抗的情形和力量的，都是因為他那種大怒的脾氣的幫助或阻礙。熱烈的情緒是包含着能力的。」

「鐵路大王喜爾先生(James T. Hill)當然也不是例外。當他發怒的時候，一切的人都要躲避。他忍受不住那些無能的人，庸碌之徒必須走開。他的憤怒對於無能的人時常發出來——懶惰的，無頭腦的，特別是不可信實的。這些人在他那狂風之前趕快的都吹走了，於是他便安靜下來。他對於努力的人，非常之溫和親愛。他們總遇

不着他那種憤怒的狂風，總不會聽見他說一句粗語。」

做事的人，反動起來也就很激烈。憤怒不過是催促人激烈的行動。這好像是一種標記，表示要做什么事情。

當你發怒的時候，要記着這個原則：你是要做一件有目的的事。不可壓制一切行爲，因爲壓迫反而增加緊張受不住。你是要做一種事，不過是要有價值的事。

約束憤怒並不是壓迫憤怒，而是把憤怒導引爲一種行動，以增進自己的事業。

### 三 憤怒使弗雷成爲一個行長

紐約穀業貿易銀行的總經理弗雷 (Walter E. Frew) 因着發洩他的憤怒，而建設了一個大規模的銀行。從前他想要在長島設立一個昆士郡銀行，自以爲進行得很好，但是有一次有一個大銀行的行長來見他時，講了一句輕蔑他的話，於是使他改變態度了。

這個行長很自大的樣子，臨走的時候，隨意對弗雷說了一句這樣的話：『如果你活得長久，或許可以在這裏辦一個銀行出來。』

『這句話真氣得我不知如何是好，』弗雷說，『結果你活得久，意思好像是我呆坐着等年代過去，希望事業自己臨到一樣。這種譏笑，是我聽了不能不起來幹點事的。我那時便決意要打倒他，我真的就辦到了。過了四年後，我銀行的存款，有他的一倍多！』

弗雷並不是壓倒的憤怒，而是把憤怒引到努力的途上，使他的銀行比侮辱他的人的銀行還要大些。

憤怒可以作為努力後面的一種大原動力。一個完好的機器轉動時毫無聲息，但是在牠的後面是有極大的力量的。一個弱小的吵鬧的機器，外表看來因其聲音似乎是有很大力量的，但是這種機器太不調協，如果後面有很大的力量，則會把機器轟破了。

如果有什麼困難發生，你覺得非常急躁不安時，恐怕就要把機器暫時停停（一點事也不做），但是如果你延長無所動作，便會好像破舊的汽車一樣，要辦往垃圾堆了。

憤怒無非是使前進的「汽」，不是要關住，而是要適當導引之。要造一種機器能夠利用「汽」，而且要用得不動聲色，極有效力。但有時「汽」太多，機器跟不上，則不得不用一種安全塞，把汽關住。

有時發生一種無意識的狂妄的爆發，這是因為他們祇知想壓制他們的怒氣，而不知準備一種關閉的活塞。譬如狂叫，扯頭髮，丟盤子，用力關門等等，都不是好的活塞，因為這使別人注意我們這種難受的情形，使我們覺得可笑，或是使我們留着傷痕，以後難於補救。

馬琴力總統在憤怒者之前，有一種安靜自制的態度，這是一種無害的安全的活塞。

有一個行為很可鄙的上議員，某次他對着馬琴力總統說了一些令他忍不住的話。他說他自己如何的信實，如何的不自私，如何的忠心；但是實際上總統確實曉得他的行為是恰與此相反。馬琴力總統咬着牙齒，以忍住自己的憤怒。直到那議員走了之後，他纔發洩出來。「他異常憤怒的痛罵那個議員是說謊，用力錘着棹子，以致惟一

在當場看見的那個人（也就是他的一個好友），驚訝得跳起來了。他好像激怒的獅子一樣。

心氣平和的人並不是總不發怒的，而是把憤怒發洩於有益之途，而同時在太過度時，有一種安全活塞以制止之。

兩百餘年之前，詩人德來登（Dryden）便把一句拉丁成語這樣改編着：『你們要當心一個有耐心者的憤怒。太長久太受壓迫的情緒，一旦放鬆的時候，便會釀成最激烈的爆發。』

某大商人曾經這樣說：『如果我要發怒的時候，我絕不讓別人知道。我便趕快走開，跑到樓頂上我辦公室旁的健身房去，套上打拳的手套，便和我的教師把怒氣打出來，如果教師不在時，便和那皮袋相打。』

這個人的想法確實是對的。當他被刺激的時候，他並不呆坐着，竭力壓制他的憤怒。他跑到一個能發洩的地方，與拳師或袋子打出來。如果他打的時候，想像着他所打的袋子便是激起他怒氣的那個人的頭，那就更合他的口味了。

#### 四 戴約瑟的巧計轉移了羣衆的憤怒

世上最大的一個地產經紀人戴約瑟（Joseph D. Day）自述他如何用這個原則對付一班羣衆，避免了自己身體上受什麼損傷。

有一班羣衆對他憤怒。他們想打他，如果不是他很聰明，能够了解他們，而且爲他們這種憤怒預備一條出

路，則他一定是被打。

他是否演一篇講，制止他們的怒氣呢——在打他之前先數七下呢？他不會這樣幹。他的辦法要聰明多了。

這次是政府請他在斐爾佛拍賣一千八百九十八棟房子，在新澤稷的卡謨登附近。這個鎮市，是從前戰爭時爲造船廠的工人所建設的。

「這些租房子的工人大聲吼着，說是政府叫他們搬到這裏來，現在又把他們趕出去。」但是經過調查，在一千八百八十九家人之中，在戰時搬來的祇有三家。其餘都是後來自動搬來的。如果是要和他們辯駁道理，指出他們的錯處，實在是很明顯的。但是辯駁——卽或你是對的——並不能打消別人的憤怒。

戴約瑟在規定的時間一點鐘之前，便開始拍賣，這樣便免得拍賣時正是羣衆的憤怒達於高潮的時候。而且他最初選定的那所房子，他曉得住在那裏的那個佃家，是急於想買得的。

戴約瑟說：「我預料那個佃家馬上便會出價來買，結果他必會買得。這必使他很快樂，羣衆見了也必快樂。這樣便把他們的氣趕跑了，因爲他們所氣憤的，便是以爲政府是要把他們赶走。」

「一切正如我所預料的進行很順利。那個佃家得了那所房子，羣衆都歡呼着，我也幫着歡呼。這樣，他們便開始出了一點氣。但是歡呼完畢了之後，我便發起喊着：「現在我們大家來叱罵拍賣者罷！」我是領頭來叱罵的。」

「此時好有十幾個火車頭出氣的叫聲一樣。這幾百上千的人的確是出着氣。叱罵完畢之後，大家又大笑起來。我和他們一同大笑。我曉得這時這些本來想打我的人要把我帶走，一定是把我擡在他們的肩上。」



這班羣衆本來是非常之憤怒的，計劃着想打傷戴約瑟以發洩他們的氣憤。但是戴很聰明，另外替他們預備了一種發洩怒氣的出路。他替他們準備了歡呼，叱罵，最後是大笑，結果救了他自己未受傷，而房子在最短的時間內都拍賣了。

不過有一點要緊的，我們另外所預備的發洩的出路，必須是無害的。

## 五 伍德嚇爾用紅墨水發洩自己的怒氣

美國鈔票公司的總經理伍德嚇爾 (Daniel F. Woodhull) 想出了一種很好的辦法，以發洩他的怒氣。

在很年青的時候，他在某公司佔一個很小的位置。他很不悅乎，因為別人不大重視他，而且覺得上面提陞他。不快。有許多做事的青年都有這種感覺，但是如果他們表現得太明顯，反而引起上面的人不高興。伍德嚇爾是怎樣辦法呢？

他說：「有一個時期，我這種感覺非常之厲害，漸漸擴大，以致我覺得不得不離此而去了。但是在我寫辭職信之先，我去拿了一枝筆和一瓶紅墨水——因為黑墨水不足以發洩我火熱的憤怒——坐下來把我對於公司中每個上級職員和經理的評判，都寫出來。我寫得很不錯，用了不少的形容詞。然後我把這單子收起來，把我的憂憤訴給一個老友聽。」

這個老友叫伍德嚇爾另外拿一瓶黑墨水來，把這些人的才能寫出來，並把他自己所能做的事也寫出來。如

此他再計劃在此十年中他如何可以改進自己的地位。然後他把這紅黑墨水的兩個單子互相比較，於是他的切憤怒便都消滅了。他冷靜的察看事實，決定仍舊在這裏做。

「以後凡是我忍不住的時候，」伍德嚇爾說，「我便坐下把我所要說的語而不敢直說的話都寫下來。這實在是一種很好的安全活塞。我寫了之後，便一身鬆爽多了。我把寫的這些東西收藏起來，並不把人看；一年一年之後，別人都曉得我有一種自制的力量。我勸告一班要管理別人的人，無論年青年大的，都學着寫這種紅墨水單子，以約束自己。」

紐約的電氣大王愛德利茲 (Charles L. Fidlitz)：「寫憤怒的信有時是很好的，可以使你的情緒鬆弛一下。不過這種寫要留一天再發。重要一點是要你有相當的時間想一想這個重要的問題：『我這種憤怒的言詞如果實行出來會使我有什麼結果呢？』」

對於無關重要的事發脾氣，可以養成對於大事時的鎮靜，而這時的心理是很重要的。

曾經在民衆煤氣焦煤公司做過三十年總經理的比令茲 (Albert Merritt Billings)：「有一種特別的怪脾氣，便是對於小事容易發脾氣，而對於嚴重的事則若無其事……有一天他把一盒雪茄煙遺忘在四輪馬車裏。過一會他記起來了，便回頭去找，但是不見了。」

他非常之憤怒，大聲吼聲起來，旁邊站着的人以為是失了很貴重的希罕的煙。但事實上是五分錢一枝，一共不過二元五角錢。

他這次的憤怒，與某次他損失一筆大款時的情況，實在是相差得很遠了。『這是正當經濟恐慌時，比令茲先生因爲臥病在牀，有幾天沒有出去。正當這幾天，銀行裏有幾筆借他的款項，一共大約三萬元之譜，沒有擔保的，當時倒閉了。』別人把這項損失告訴他的時候，『他祇把手摸着頭髮，想了一下，然後說：「算了罷，如果不打破幾個蛋，是做不成軟煎蛋塊的。」』

如果因小事而急燥，便找一種發洩的辦法；然後就要平和起來，保持你的精力，以準備大事臨頭時應付，因爲大事是要極大的自制能力的。一些小小的煩惱如果不放鬆出來，便會堆聚成一種長期的積憤，到大事來時便完全不能自制了。

還有一點重要的，便是怒氣發出之後，如果要收其實效，就必須發洩後把神經鬆弛下來。如果對於這些小事的緊張繼續下去，任其放縱，便會延長至數天數星期之久。像這種急燥的心情，是難於與相處的。

紐約波曼皮爾提摩亞旅社聯合公司前不久去世的總經理波曼(John M. Bowman)述及他下面有一個職員因爲不明瞭這個原則，而使自己陷於困境。

『有一天波曼在家裏田間的時候，竊聽着他公司裏有一個職員埋怨他自己的工作，說公司叫他工作太過，而上面的人未能賞識他。波曼想馬上走向前去，把他辭退。但是他等了一下——等他自己的怒氣消一點的時候。然後他走向前去對那職員說：「喬治，你近來是不是覺受了委屈？」』

「啊，沒有，」他答，「我覺得很好。」

「我剛聽說你似乎工作太過度了，而你有點不滿於你的工作。」波曼和顏的繼續說着。

然後那個人顯出慚愧的樣子，便自己承認說：他之所以覺得受委屈，唯一的原因是因為他前一天晚上在一塊泥濘地上換一個汽車胎不高興的緣故。

如果在人生中這些瑣碎的急燥非常之厲害，你頂好是休息一下，或是遊歷，或是往鄉野散步；或者至少你要找出何以你是如此常常急燥，而設法解除或補救之。

大銀行家斯提爾曼 (James Stillman) 某次很殘酷的痛罵銀行裏的一個高級職員。這個可憐的職員站在他面前的時候，「他坐在寫字檯後，冰鐵似的面孔，一枝鉛筆在他的手指間梭上梭下，按時一下一下在棹上敲着。像這樣，他不動，也不換聲調，也不停止那鉛筆的響聲，他便對着這個職員，用一種冷嘲熱笑的口吻，嚴厲的痛罵着。到最後的幾句話如此之殘暴，以致那不幸的職員祇能戰慄，大棵的汗珠佈滿額上。」

這次的痛罵，是當着一個客人的面前；那客人覺得太可怕，於是忍不住說出來：「斯提爾曼，我一生中從沒有看見過像你這樣粗暴的。這個人在你銀行裏是佔一個很重要的位置，而你當着一個生客面前侮辱他！假如你激起他馬上用刀把你刺死，我都不會覺得希奇！一個人不能如此對待別人，或是任自己這樣放縱。我至多能够替你說的一句話，便是你的神經將近要崩潰了，不能再留在辦公室裏！」

「斯提爾曼聽了這種反斥靜默不動，他的臉色潛伏着憤怒，鉛筆還是不住的在棹上敲着。」那客人等了一會之後，便走了。

但是斯提爾曼究竟還是很聰明，能够認清他這種爆發乃是長期許多瑣細的急燥造成的結果，而現在達到一種崩潰的時期了。他於是往別處休息了一個時期，拋棄他的一切憂慮，等到回來時完全變爲另一個人了。

發怒表示我們是在一種要馬上行動的狀態。凡是稍有精力的人對於這種狀態必有一種精力膨脹的反應。如果我們對於這種情況不知如何應付，或是如果行動時會釀成爲難的情況，那麼，頂好暫時不要有什麼行動。

在一種非常的情況中要保持冷靜，直到你想清楚應當如何對付。

當別人發怒時，保持冷靜是最有效的應付辦法。如果你任你憤怒幹出一些蠢事情出來，那就是你有弱點的表示。

發怒時保持冷靜，意思并不是我們應當永久壓迫憤怒。在憤怒暫時制止之後，我們便應當想一種辦法發洩之。你要養成某種發洩憤怒的適當方法。

此  
页  
空  
白

## 第八章 堅持好問的態度

### 一 禮拜堂的燈引起伽利略的好奇心

「你的腦筋是一個貨棧呢，還是一個工廠？」這句話是大陸伊里諾斯銀行（Continental Illinois Bank）和芝加哥信託公司（Trust Company of Chicago）的總經理尤金·斯提芬茲（Eugene M. Stevens）問的。「你的知覺僅祇當作一種門戶，讓事實進入腦筋裏來專儲藏着呢……抑或能將事實當作一種原料，讓你的腦筋工作出產新的出品呢？」

伽利略（Galileo）發明過一種原理，由這種原理於是有了現在搖擺的鐘，他這種原理是如何發明的呢？法拉第（Faraday）如何發明他的電磁感應原理，而使電氣發動機和電流傳達變為現代最估勢力的東西呢？柏爾（Bell）的電話是偶然發明的麼？馬可尼（Marconi）的無線電也是碰巧發明的麼？這些發明家所看見的事情，也是其他的人都看見的。他們儲藏事實的棧房並不比人大些，但是常人所造出的東西卻比他們少。這是什麼緣故呢？

他們成功的祕訣說起來實在簡單。他們每人在心智的門前站了一個哨兵，尤其是他們的眼睛和耳朵，要詢

查每一個要進來的客人，不斷的問一些這類的問句：『你是什麼人？為什麼要進來？你與剛纔進來的一些人有什麼關係沒有？你的相貌為什麼要長得這樣？為什麼你的聲音與我剛纔所聽見的不同？你有什麼好處？為什麼你能被允許進來？為什麼？為什麼？』

這些發明家知道如何問問句；並且他們不斷的問問句；他們決不會讓他們的父母，教師，親戚，或朋友阻止他們問問句的勇氣。

假使你不養成使你問問題的习惯，生動靈活，便不會曉得有問題的存在；如果你不曉得有問題的存在，便不能解決問題。假使你吸收東西到腦筋裏，任牠們儲藏着，那你的腦筋不過是一個貨棧而已。你所儲藏的東西應當有卡片目錄，需要的時候你便可以找出來。假使你的腦筋專是一間儲藏室，大部分的東西都不會取出來用。

在另一方面，這個哨兵的職務並不是阻止東西不讓進來，而是當牠們進來時過細詢察牠們。他歡迎外國人和奇異服裝的人物。他捉住牠們詢問是要多知道牠們，然後決定牠們對於這個新加入的團體——腦筋——可以有什麼幫助。訓練你的知感哨兵養成好詢問的習慣，不可目空一切或盛氣凌人。有時候最重要的客人來時，是穿着極平常的衣服，毫無聲息，沒有偉大的表現的。

引起伽利略觀察而造成最大的發明的，並不是一件什麼驚人炫目的東西，而是一件小而簡單的物件，許多別的人都看見過的，不過大家對於牠都以爲是如此而沒有人發過疑問。伽利略看見牠卻使自己問問句，由是而產生最大的發明。



「當他在十七歲的那年，有一天他走進他本地一個天主教堂裏。他心裏在幻想的時候，擡頭望着從禮拜堂高天花板上用長鏈懸掛下來的燈。突然一種很難解釋的事情發生了。他忘記了禮拜堂，做禮拜的人，以及正在進行的節次……當他望着這些搖擺的燈的時候，突然發生一種感想，或許這些燈的振動，長擺和短擺，一定不是在同時發生的。於是他默數自己的脈搏以實驗他這種臆想，因為在那時候脈搏是他惟一所帶的時計……最正確的振擺的鐘便是伽利略的發明後來結果之一。」他實驗出來，凡振擺不問其振幅大小，週期總是一定的。

問問句是有代價的。但是假使你問了沒有結果又如何呢？如果你不斷的問，問得足夠時，最後，便會引你問到一個最要緊的問題上去。如果你從來不問，便會看不到問題，如果從來沒有見過問題，當然不能回答牠們。每一個發明都是一個問題的答案。

有一次美國電力公司 (General Electric Company) 的大老板斯泰因麥茲 (Charles Steinmetz) 說：「如果一個人不停止問問句，世上是沒有愚蠢的問句和愚蠢的人的。」

如果有人說我們的問句問得蠢，多半是因為他們不能回答的緣故。父母答兒女的問句，也是直到他們不能回答時，便停止之不許問。一個工頭如果曉得的不多，也是不喜歡工人問多了問句的，因為這會使他出醜。在另一方面，一個人問問句不可在不適當的時候或一種糾纏的態度或故意暴顯被問的人的無知。問問句是有一種藝術的。

## 二 麥克蘭問錯了人

在世界鑄造專家的先進中，聞名的大衛麥克蘭 (David McLain) 曾經因為他問問句，而失掉過二十個工作。他被辭退的緣故多半是這樣的。『在一個鑄型中，我們做了五十個鑄物，二十個壞了。我過細察看了牠們，並且將所有的日期都記載在紙上。每一次我們都是用的同樣的鑄型，同樣的金屬，一切進行手續也都相同。然而差不多總有一半的鑄物是不好的。我冒險去和工頭說，或許是金屬之中含有什麼別的元素，而使之起這種不同。』

「好的鑄物中的金屬不是和壞鑄物中的一樣麼？」他問我。

「金屬實在是一樣的，然而總不能得一樣的結果。假使我們可以找出結果所以不同的緣故來，我們可以節省出這許多壞範型的浪費。」我回答着。

「工頭立時辭退了我因為「干涉」他的事務。」

麥克蘭這種好問的態度並不是他所問的事情錯了。他始終堅持的要問，最後他還是得了很大的成功。他的錯處實在是找錯了人，他找了一個不曉得回答也不知道回答的人。

由問問句而得不幸的結果多半表示你是問錯了人。這種碰釘子並不是說你以後不應再問了，而是你應當找別的方法去得出答案來。如果一定要問別人來得答案，就必須問一個確實知道這個答案的人。去糾纏那些不曉得答案的人是一件很蠢的事，這不過是使他們不高興而已。問知道的人罷！

最好的方法，還是自己找出自己所要問的答案來。無論什麼問題，人類想解決牠，決不是拿着別人無知的話當作最後的決斷。他們未必能解決每一個問題，但是他們不會相信因為別人說不能解決，便以為真正不能解決。愛迪生的一生，從小孩直到老死，沒有停止問過『為什麼？』他雖然沒有將自己所問的問句都得出答案，然而他所得出來的例子，數目也就可驚。例如，有一天，他在路上碰見一個朋友，看見他手指節腫了。

「爲什麼會腫的呢？」愛迪生問。

「我還不曉得十分確實。」

「爲什麼你不曉得？醫生曉得麼？」

「各醫生說的都不同，不過多半的醫生以爲這是痛風症。」

「什麼是痛風症呢？」

「他們告訴我說是這便是尿酸淤積在骨節裏。」

「然則他們爲什麼不從你骨節中取出尿酸來呢？」

「他們不曉得如何取法。」病者回答。

這時的情形好像一塊紅布對於一個鬪牛一樣。『爲什麼他們會不曉得如何取法呢？』愛迪生生氣的問着。

「因爲尿酸是不能溶化的。」

「我不相信，」這位世界聞名的科學家回答着？

愛迪生回到實驗室裏，立時開始試驗看尿酸到底是否能溶化或不能溶化。他排好一系列試驗管，每隻管內都灌入四分之一管的各種不同的化學液體。每種液體中都放入數顆尿酸結晶體。兩天之後，他看見有兩種液體中的尿酸結晶體已經溶化了。這位發明家是證明出來了，這個發明使很快的傳播出去，現在這兩種液體中的一種 hydrate of tetra-ethyl ammonium，在醫治痛風症中用得最廣。

重要的地方，不是在乎你能否得到答案，而是在保持一種疑問的態度。組織美國羊毛公司 (American Woolen Company) 的威廉·吳德 (William A. Wood) 說：『得真正教育的惟一方法便是問問句。我們祇學我們所要學的。你之所以問一個問題便是因為你想曉得牠的答案；因為你想要曉得牠，於是心裏便記得牠。所以一個好疑問的腦筋是一件很大的財產。』

### 三 飛爾得請教於看門的人

一個好疑問的腦筋可以從好多方面和一種不驚動的方法得到知識。我們當然無須糾纏那些不曉得回答的人問問句，然而，在另一方面，假使你是注意尋找知識或答案，你可以從很卑微或想不到的地方而獲得。林肯利用『問話式的交談』的方法得到許多關於他所喜歡的問題方面的知識。飛爾得 (Marshall Field) 曾從一個看門的人得到許多有價值的知識。這個看門的人認得所有的重要的顧客，他們有多少小孩，他們的年齡等等。他也認識各店的總經理，對於鋪店各方面的知識曉得非常之廣。當飛爾得在溫泉休養的時候，一定要送信給這

看門的人叫他來住幾天，整天的時間便問他的問句——把他所有的知識都擠出來。

許多人恨問別人的問句，不喜歡承認別人比他們曉得多些。這是一種極愚昧的驕傲，結果是極浪費的。假使你問人家的問句，是一種表示你對於這答案早已曉得的態度，那你最好不問。無論答案的來源如何卑微，你的問句必須誠懇，有一種真正想知的態度。從別人得到知識的惟一祕訣，便在乎你能使別人感覺得，你是確實承認和仰佩他們高深的知識。這種誠意的敬重便能打開別人如泉湧的心門，而你也收穫了利益。

最後關於問問句的態度便是：不斷的承認你自己有許多事情是你不曉得的。承認世上有許多事情都待你去學習。承認即算一個洗刷的婦人，關於洗刷的事情，總比你曉得多些，或許你也可以從她學點什麼。承認你所知的總比你所不知的少，而你在虛心的想學。反之，假使你自己以為你是比旁人知道得多些，假使你和他們交談是因爲要證明他們比你愚蠢，那你在想做一個成功的思想家，最重要的第一步便失敗了。

卡倫博士 (Dr. Frank Crane) 提出了一些問題，你可以問你自己，看你對於你的機會，是否盡量利用了你的好奇心？

「你是否盡量利用好好奇心證明你是一個很活動的人麼？」

「你是否充分利用了你的好奇心想要知道你事業的一切以及凡與事業有關的麼？」

「關於科學，經濟，藝術，道德，或歷史等書激起過你的好奇心麼？小說當然有牠的價值。是否這類的讀物都吸盡了你的好奇的衝動呢？假使是如此，你便容易變爲不留心和空虛無物的心智了。」

「如果你是在一個洋貨店裏做店員，你對於店內各種不同的貨品，如絲，羊毛，綿花等，從來奇怪過牠們是從什麼地方來的麼？」

「假使你是一個教師，你是否盡了你的好奇心去研究各種教育原理，並且在班上實地實驗過麼？你是否奇怪過為什麼有些孩子聰明有些孩子愚笨？」

「假使你是一個機械師，你是否做了你本分所應做的事便以為滿足了，或是對於整個的機械有一種好研究的態度？」

「假使你是為父母者，你曾以你的子女當作一種有興趣的問題研究過麼？記錄他們的特性，尋出他們生存的原因，以及研究如何訓練他們麼？你知道現在有兒童訓練法這門科學，以及關於這題目出版了許多書麼？」

「好奇心也可以使我們變成無價值的忙碌。例如我們跑到窗口去看什麼人在敲對門隣舍的大門，私拆別人的信件，偷聽別人電話中的談話，或是從門縫裏偷看等——這都是將好奇心浪用了。你的好奇心是否訓練了，使你祇用正當的方法對於正當的事情起好奇心呢？」

\* \* \*

對於你四周的東西和事情抱一種疑問的態度。

尋找問題。問問句。尋找困難和矛盾的地方。

承認世上有許多你可以學習的事情，而別人，甚至比你位置低微的，可以供給你極有價值的資料。

養成喜歡討論問題的習慣。假使你喜歡討論，你便能懂得透澈，而可以訓練思想。假使討論問題使你討厭，你便會躲避牠們，也決不能學習怎樣思想。

此  
页  
空  
白



## 第九章 要用你的腦筋

### 一 海茲用銅牌鈎引人

著名的食品罐頭業家「五十七種」食品公司的創辦人海茲先生(Henry J. Heinz)有一次將自己從一種危困的情形中救出來，在最初看時，似乎已無救藥的。他計劃了好幾個星期花了很大一筆錢，送他的公司出產的食品到支加哥世界博覽會中去陳列。但是不幸博覽會中將所有的食品展覽都派定在一個偏僻的閣樓上，這事使他非常的氣憤。

不久博覽會便開幕了，這事很顯明的，參觀的人決不會有多少跑到這邊來。每個人以及博覽會中的經理，都覺得這是無可救藥的事。海茲思慮了一夜。第二個禮拜，這些來博覽會參觀的人，在地上各處發見好些黃銅的籌碼。他們拾起看時，籌碼上有一句話：凡是拾到籌碼者都可以到海茲食品部去對換一件紀念品。

他發出了好幾千籌碼。跑到食品展覽部來的人如此之擁擠，以致最後不得不想法加強閣樓的支持力。形勢既一旦轉變過來，便不停的繼續下去。甚至沒有紀念品，食品部還是一樣擠滿了人，從那時起到閉幕止，食品部在博覽會中成爲最受歡迎的展覽之一。在海茲先生所得的獎品中，有一個可愛的杯子，是其他在會中展覽的食品

公司共同送的，因為海茲這次由失敗的情形中得到成功，使他們都蒙了好處。

無論什麼問題都是有辦法的。海茲相信這個原理而且依了去做，因此他能使看去似乎會失敗的事，變為真正的成功。旁的人都情願屈服於以為不可能的事情。困難的問題刺激海茲的腦筋思想，因而得出解決的辦法。

海茲不願意說凡是他所能盡力的，他都做過了。這種自怨不過是一種腦筋懶惰的表示。他堅決的相信一定有辦法，於是馬上去尋求。他問他自己：「我如何可以招引人到這陳列食品的閣樓上來呢？」他承認他必須蹲在這閣樓上無法更動的，然而他不承認難道他不能引人到這閣樓上來。

當一個人陷於一種困境，如果記得一定可以有解決的方法，是很值得的。同時應當努力將解決的方法找出來。假使你確實的相信有救藥，而且努力的追求，你對於你的成功一定會感覺驚異。

## 二 愛迪生將汽笛聲變為電報符號

在休倫 (Huron) 和薩尼亞 (Sarnia) 兩口岸之間的海底電線，相距大約半哩多長，被大冰塊打斷了。地間有許多緊急訊息是必需傳遞的。但是照當時的情形看，似乎非等電線修好，一切電信都須停頓着。大家都覺得這種停頓是沒有辦法的事。

碰巧這個時候，一八六三到六四年的冬天，愛迪生正在休倫。他不相信就真無辦法可想。問題是：「電線雖然斷了，我如何可以仍使兩地相訊呢？」他不能用口喊，也不能游泳過去，船也不好走，除非是冒極大的危險，而且也

太慢。他忽然發見了一個火車頭，立時爬進車廂去，開鳴汽笛，長短停間都仿着摩斯氏電報號碼而鳴。他的自造電報被對方懂着了，而且接到了一個用同樣方法的回電。用這個方法，兩方的電報得繼續傳遞，不必一定要等電線修好了。

愛迪生機敏麼？當然。很簡單的原因就是因為他在未試各種可以解決方法之先，是決不會將問題放棄的。而且他深信每個問題都有解決的可能。

機敏便是能以舊東西變為新用處。當一個問題發生的時候，機敏的人便檢查他一切舊東西，自問看是否有什麼東西可以利用之去應付當前的困難。火車頭上的汽笛是用之警告別人離開鐵軌的，海底的電線是傳遞長途電訊的。一個不熟用自己機智的人，決不會想到用汽笛去代替斷了的電線。然而愛迪生是能熟用他的機智的，凡是有愛迪生這種熟用機智的習慣的人，都能成功，而不會完全無動作的屈服。

在你開始練習解決這類問題時，或許是要費很長久的時間的。海茲思慮了很久的時間，愛迪生或許也是如此。不過，如果我們已經養成了解決問題的習慣，我們得到答案自然也能快些的。最好我們將全副精神放在解決問題上，不必去管快慢。

以下一個例子是卡內基 (Andrew Carnegie) 如何用急智降服了一個強暴的漢子，他想破壞一個解決勞工問題的會議。這個人在工人裏面很有勢力。他祕密的開了一個酒店，因此得了那班去吃酒的人的好感。正派的人都怕了他。

卡內基對於參加這個會議的人大半都認識，也能叫出他們的名字。這位強暴的漢子便是他們的領袖，他們必須聽他指揮。這時大家都圍着一張會議的長桌坐着，強暴的漢子坐在長桌的一端，卡內基坐在另一端。不久卡內基便在會中將他的議案提出來，於是這位強暴的漢子便從桌上將他的帽子拿起來，慢慢的帶到頭上去，表示他將要離開這個會議。一句話不說而離開這個會議，便可以使這個會議討論不出什麼結果，這正是他所希望的。但是卡內基比他更快，他看見了一個機會立時便說：

「先生，你是在一班上等之前呀！請你赶快取下你的帽子，否則便請離開這個屋子！」

卡內基事後說：「我這時眼睛注視着他，全場都感覺一種寂靜的空氣。這位強暴的漢子露出躊躇的神氣，不過我曉得無論他怎樣做，他是被打倒了。假使他離開會場，便是因為他不是一個上等人，他對於會議中人無禮，將帽子戴在頭上；假使他留在會場中而取下他的帽子，他便為譴責所懲服了。我隨他任取一途，他也僅有兩條路可走，而這兩條都是不利於他的。他始終是屈服在我手中了。他很慢的將帽子取下來放在桌上。以後在這次會議中，他一句話沒有說……旁的人大家都參加討論，於是會議便有了很好的結果。

這算是卡內基一種急智麼？不，這不過是他平日養成的留心分析問題和解決問題的習慣的結果。這位強暴的漢子的舉動並沒有使他害怕，祇激起他問自己：「我如何能禁止他不破壞這個會議呢？」他之能够平心靜氣的思想出解決的方法，便是因為他平日對於解決問題，已有很深的信心，知道牠們是尋得着的。

訓練機智最好的辦法，是在事後過細思想對於這問題你還可以有些什麼方法去應付。不過不要讓這種思

想使你後悔或是自責，覺得已經做過的不好，或是沒有做得快等等。你可以拿牠當作一種解決問題的練習，使你第二次可以做得好些。假使你能養成一種在某種情形之下，你便曉得如何做的習慣，那你對於解決問題便漸漸可以成爲專家了。

成功的人是從來不自滿的。如果他們感覺自滿，他們的思想便會變爲陳腐，而成功也會漸漸的減少了。明尼亞波利斯 (Minneapolis) 的西北國立銀行 (Northwestern National Bank) 的總經理德克 (Edward W. Decker) 這樣說：『在事業上失敗的一個最大原因，便是我們所謂「滯腐」。任何經理如果讓這種滯腐攪入他的思想中，那麼，他思想的組織便是用木塞阻住了。』

「換一種方法說，我的意思便是如此：一個青年人開始一種事業，他的思想是與時代並進的。於是成了功。後來他年紀老了，他開始時的思想當然也漸變爲腐銹陳舊了。然而他不改變他的思想，這便是滯腐；不能隨時代而進展。」

決不可以爲用慣了的方法是最好的方法。改進是永遠不會停止的，應當努力去尋求之。

當季斐德 (Walter Gifford) 做美國電話電報公司 (American Telephone and Telegraph Company) 的總經理的時候，從紐約打電話到芝加哥差不多要費一點多鐘，因此許多人都用電報，因爲這比電話還快些。季斐德對於這種缺憾覺得很不滿，他提議應當發明一種方法使長途電話和地方電話一樣方便。這種革新的思想使那班公司裏年久的職員聽了非常驚嚇。他們覺得這種思想是決無法實現的，以爲季斐德是存心要用他的激

烈的思想來破壞這個公司。

不顧一班公司的舊人懷疑，兩年之內，季斐德便設置了一切花錢很貴的設備，在紐約與菲列得爾菲亞（Philadelphia）實行他的計劃。他的這種新改革招徠了許多新主顧，不久這個設備不够用，不得不加新電線了。在他新計劃實行了四年之後，百分之九十的電報生意都是由電話通行的，而電報便大受搖動了。

### 三 衛斯亭豪斯發明空氣制動機

衛斯亭豪斯（George Westinghouse）發明空氣制動機，是因為他對於舊的停止火車的方法感覺不滿意。這個新發明增加了現在旅行上的速度。在當初，一定先要機師下一個停車的號令，然後由司制動機的人用手去使制動機，纔能將車停了。做完這些制動機的步驟需要很長久的時候，停一次車是非常慢的。

有一次衛斯亭豪斯從斯克涅塔狄（Schenectady）到特類（Troy）去。他所乘的火車在兩站之中途突然停止了，他跑下來查詢突然停頓的原因。原來是兩個火車頭相碰住了。這天天氣很好，軌道很遠的就可以看得很清楚。看去實在是無須有的闖禍。衛斯亭豪斯問一個鐵路上的人，這是怎樣發生的。

「兩車的司機者彼此都看見，並且都盡力停止自己的車，然而他們還是遲了。」鐵路上的人說。

「爲什麼遲了呢？難道制動機不能工作麼？」

「制動機當然能够工作，不過時間來不及了，你不能一下就將火車停住。」

「這次事情使衛斯亭豪斯想了一天……很顯明的，這次相撞的原因是因爲下停車的號令和下制動機到車輪上所費的時間太久。當然，兩車的機師看見危險臨頭時，都儘他能快的幹；但是如果機師將發信號給另外幾個人的時間，直接的自己施制動機，這次的損失或許還能減少點。」

衛斯亭豪斯既是這樣想，於是決計想找出一個改進的方法來。後來各火車上用的空氣制動機，以及能拖一百五十個車廂的快車，便是他這次思想的結果。

衛斯亭豪斯成功的祕訣，便是因爲他情願想出一種解救的方法，不專是埋怨一下就滿意了。埋怨是每個人都曉得的；但是有創造的思想比埋怨要有價值得多。主張火車走得慢些是解決不了這個問題的。反而衛斯亭豪斯用空氣制動機的方法增加了火車的速度。

從積極方面訓練你的思想使之富於創造，不要空埋怨和破壞。

不一定必須很大的事情如火車相撞，纔能激起你用腦筋思想。願意解決小的問題也常常能引起很大的結果來。一片薄鹽肉改變了著名的山毛榉伙食公司的創辦人阿克羅 (Bartlett Arkell) 整個的前途。他在一個印刷公司做不好，於是想找別的事情做。

「有一天在紐約城裏，阿克羅走過一處兩磅紙盒裝賣薄片鹽肉的地方，並且曉得這種薄片肉很受人歡迎，牠的滋味因爲肉薄的緣故都出來了……無疑的這個做生意的算是想出了一種好主意——然而在阿克羅看來，兩磅紙盒裝的鹽肉對於一個普通家庭，實在是太多了。因此他回家去，便試行他的計劃，將鹽肉切成紙一樣厚

的薄片，用一磅的盒了裝起來，送到市場上去賣。買的人非常踴躍。

一磅裝和兩磅裝的不同看起來似乎是很小的事情，然而常常是這點小地方便能表示出成功和失敗來。這話並不是說一個思想家應當退化到專門注意到不重要的細節，但是他能看到某一點細節的重要，在旁人是以爲尋常的。

萊格烈 (William Wrigley) 本來想丟棄橡皮糖的事業，而用別的貨品來吸引主顧，但是他還是很快的看出了橡皮糖將來是有發展的東西。許多人，像阿克羅和萊格烈，都是看出了別人不屑爲的小事情的好處，而創成了大事業。

有作爲的人物也是不爲習俗所縛束的。「因爲習俗如此，」這句話對於大鐵道建築家哈里曼 (E. H. Harriman) 是覺得不滿意的。克勒特希尼特 (Kruttschnitt) 說：「有一天，我和哈里曼在鐵道旁散步。他看見一個軌道上的螺釘，便問我爲什麼釘子要伸出釘套之外這許多？我回答說：「因爲普通都是用這個長度。」

「爲什麼我們一定要用這個長度伸出一節沒有用處的呢？」他問

「如果你一定要盤根問底，我也說不出原故來。」

「我們又向前走，他問我一哩長的鐵軌大概有多少螺釘，我告訴了他。

「於是他說：『照這樣說起來，太平洋聯合鐵道公司 (Union Pacific) 以及南太平洋鐵道公司 (Southern Pacific) 共有鐵路一萬八千哩，則鐵軌螺釘應有五千萬。假使你每一枚釘上省下一兩鐵來，你可以省出



五千兩鐵這五千兩鐵又可大有用處了。這種釘子的長度實在應當改變啊！」

因為在這一點小事情上講經濟，後來美國西部鐵道由哈里曼管理的纔辦得合算。甚至在很小的事上不屈從習俗，也是有收穫的。

#### 四 季斐德研究出「夜電」的辦法

實在說起來，一個問題除非是將牠變成很簡單的形式，是不能解決的。能將模糊不清的困難變成一種精確具體的形式，在思想上是一種很重要的元素。

美國電話電報公司的總經理季斐德是一個最慣於將模糊的問題變成簡單精確的問題的人。他是這樣說：「明白事實是對於記憶事實最好的幫助——而且也是惟一的方法使事實有用。一個人可以記得很多很多的事實，但是假使他不明白這些事實，牠們對於他有什麼用處呢？」

以下便是當季斐德還是副經理時做的一件事。「有天在吃早飯之前，維爾先生 (Mr. Vai, 前美國電話電報公司的總經理) 打電話給季斐德說：「我要一篇關於電報的用途的文章，請你趕快做出來。」說完便將電話掛了。

「維爾先生所謂「電報的用途」是何所指呢？季斐德覺得有點不大懂——然而他不去問維爾。他曉得他非單獨弄出來不可，維爾是不會多加解釋的。

「於是他決定搜集關於這題目自己以為最重要的事實。叫他下面的職員調查每天公司裏可以發出多少電報，同時實地計算真正所能發出的。」

「第二天早晨，他將報告呈上去，但維爾看了報告極不相信的搖頭。維爾說數目上一定有錯誤，他不相信實在發出之數目竟與應當發出的相差如此之遠……」

「季斐德又過細將數目檢查了一遍……便對維爾建議數目既是這樣少，應當設法增多電報的數目。」

「維爾很快的對於這個問題便尋到了一個解決的辦法。他創辦了現在很普通的「夜電」，這種電報是在夜上打，價錢比日間的便宜。」

季斐德將一個含糊差不多沒有意識的問題：「電報的用途是什麼」變成了一個極精確極有意義的題目：「我們如何能夠增加從某某地方到某某地方的電報數目？」像這樣說，解決的辦法便容易了。一個問題如果已找出了精確適當的說法，牠的答案已是得出十分之九了。

假使你不曉得一個問題的答案，多半是因為你沒有將問題說得清楚。你應當反覆的研究問題，用各種不同的方法去說，使牠最後的形式變成單用「是」或「不是」便可以回答的。

哥格斯將軍 (General Gorgas) 軍隊中的軍醫官長，被委派考查瘧疾的原因。如果問：「瘧疾是如何發生的？」實在是一個太含糊的問題。他使用方法使之變為簡單的。

他對於瘧疾的病狀，曉得是由於某種微生物所致。

「這種微生物是從何而來呢？」

這樣問還是太含糊了。於是他改了問：「是由潮溼而來麼？」「是由臭蟲所傳染麼？」「是由蚊子所傳染麼？」這些問題每個在合法的實驗之後，都是可以用「是或不是」來回答的。他實行試驗去回答每一個問題，因此而得了答案。瘧疾是由蚊子傳染的。

成功的思想家是能夠將他的思想化成簡單的形式。失敗的思想家便是因為他滿意於含糊的問題。因為含糊的問題決不能得到答案，失敗是決無疑義的。假使你希望找到任何問題的答案，先將你的問題化為簡單，可以用「是或不是」來回答的。

這種試驗不論問題的簡單和複雜都可以應用。關於買賣，效能，組織，勞工糾紛，科學研究等等問題都是一樣的。分成若干簡單的問題，用「是或不是」去回答，直到這主要的問題能解決方休。

在你問了一個問題之後，應當找找看是否有人已經對於這問題有了回答。因為或許有人問過這同樣的問題而且發現了回答的。至少去尋是有價值的。假使你尋找，你應當走到最豐富的泉源——去找對於這問題有專精的人；或是他對於這問題著有書或作過論文的。

胡佛總統還是一個小孩的時候，就有這種從最豐富最可信靠的泉源去尋求正確的知識的習慣。「假使他要知道一件事，他總是去問對於這件事曉得最多的人……假使一塊隕石落在後面院裏，別的小孩便找着一個剃頭匠或是送牛奶的人問問。胡佛卻一定要去找一個天文家，而且要一個最好的天文家。」

……這便是胡佛做事情的方法。也是他之所以對於凡是他曾參議的事情總是曉得，而且曉得非常正確的緣故。」

去研究別人早已解決了的問題，是如何的浪費了可貴的時間！一位著名的築橋工程師哈林頓（John L. Harrington）便曉得像這樣的一件事。「某一次在火車上，有一個人拿一張他父親所設計的一種機器圖樣給他看，這張圖樣他希望出售與別人。他說他父親爲這機器曾研究了二十年功夫，這機器的好處，是在槓桿安置的不同，比市上現在最好的機器所耗用的油，可以少用一半。」

「我打破了他的好夢。我告訴他關於這種機器各種可能的槓桿安置法都試驗過了，每種安置法所得的效能都可以由數學算出來，像他所說的方法和圖樣，實際上並辦不到。」

「這個人的父親費了二十年功夫所做的，祇要一個經驗豐富的工程師，花四個月的功夫，便可以告訴他這機器的無用……這種人的失敗便是因爲他沒有得到對於他最有價值的知識。或者是他們不曉得從那裏去得，再不然便是他們根本沒有去找。」

如果你已將你的問題變成了很簡單可以用「是或不是」去回答的問句，同時你也曉得這問題現在還沒有答案。那你怎樣做呢？實地的試驗去尋找答案。

例如哥格斯將軍，當他想要知道瘧疾菌究竟是否由蚊子所傳染，便實行了一個小小簡單的實驗。他叫一些兵士在試驗期內永遠留在帳幕中，因此不會受蚊子咬。另外一些便住在可以被蚊子咬的地方。經過若干日後，便

顯明了經蚊子咬過的兵士都發生了瘡疾沒有被咬的都未發生這個試驗便回答了他的問題。

實驗便是向「自然界」討答案。最好是先向專家問問題；如果他們不曉得，然後再向自然界求答案。

凡是有作爲的人物，對於簡單的問題，總是不斷的尋求答案。這便是他們求智的方法。「有一個夏天，史密斯孫學會的幹事 (Secretary of the Smithsonian Institute) 蘭格力 (S. P. Langley) 和大天文學家紐卡畢 (Simon Newcomb) 在一處做客，幫助柏爾 (Alexander Graham Bell) 研究爲什麼貓跌下的時候總是腳先下地……這三位博學超羣的人物，一個站在涼臺上，兩個站在涼臺下，一站數點鐘之久，將貓從欄杆外丟到地下的軟褥上，看牠在空中打轉，然後腳爪先落在地上。」

在你解決問題之先，你必須相信一定有解決的辦法。養成相信每個問題都有答案的習慣。

假使你尋找的方法是對的，你和別人一樣的有好機會可以尋出答案來。

即算須費很久的時間，也應學習解決問題。一旦你熟習了解決問題的門徑，速度也會隨着增快的。解決問題注重正確比速度更爲重要。速度是可以任之自由伸縮的。

遇着問題，都應當將牠變爲簡單可以用「是」或「不是」來回答的問句。

不要對於凡事是這樣辦就滿足了，而讓自己的思想漸變陳腐。要懂得改進是沒有止境的。不可輕視小的問題。有時候牠們的結果可以得到大的收穫。

尋求問題的答案應當去找專家。花費時間去解答一個別人已經解決的問題，是再愚笨沒有的。如果專家不能回答你的問題，可以用實驗的方法去向『自然界』尋求答案。養成好試驗的習慣。牠可以回答你許多問題，同時能增加你人生的快樂。

## 第十章 如何能有正確的決定

### 一 不可說太自信的話

「有許多事我以為是對的，但是試驗之後，我卻錯了，因此我無論對於任何事都沒有一種很自信的判定，如果某事臨時使我覺得不對的，我便可以馬上拋棄之。」這是科學家愛迪生的表白，凡是一切大科學家也莫不如此。要有伸縮，要有隨時改變判斷的勇敢，比較堅持一貫不矛盾還重要些。

但是從別方面觀之，別人都希望我們能够一貫。如果別人曉得我們是處在如何的地位，曉得我們不會改變地位，那他們就容易預知我們將來的行動。

佛蘭克林有一種很好的辦法，使他在必要時可以改變他的心思，而同時使別人不會批評他是好變的。他養成一種習慣，「在他表明他的意見時，用一種很活動的言詞，以致四十年之中，沒有一個人說他曾經說過任何武斷的話。」

這裏有一條很好的原則：不要說太自信不移的話。如果你能守這一條原則，則你在將來對於你的話有錯誤時，不必收回你以前所說的話。你要曉得：你的意見或信仰，究竟還祇是你個人的意見和信仰而已，而別人也還是

有他的意見和信仰的權利。

我們也還要曉得：我們的意見所根據的基礎愈淺，則更易於武斷和自以為是。我們這種過度的肯定，實在無非是想遮掩對於自己意見的懷疑之處。

但是假如我們沒有佛蘭克林那樣聰明，假如我們說了一句武斷的話，而過些時又必須要收回來，那麼，有什麼辦法可以改變從前的斷言，而同時不至於失面子呢？

英國的大政治家葛拉德士吞 (William E. Gladstone) 有一次正是困於這種兩難之間。在他年青的時候——年青總是氣盛而武斷的——他關於愛爾蘭對於教會的關係，有一種堅決的主張。後來他在庇爾 (Peel) 當政時他是閣員之一的時候，他卻很贊成庇爾的主張，而與他以前的主張恰是相反的。如果他公然的擁護庇爾的政策，則他必須收回他以前的主張，而別人便會罵他是因為政治利益的緣故而改變自己本來的主張。他必須設法使別人曉得：他之所以改變，不是為個人利益，乃是為政策的本身對與不對，而後纔能收回以前的主張。他如何纔能辦到這兩方面的條件呢？

他便辭去閣員之職——在政治上自殺——而後極力擁護政府的主張。他因着主義而把個人的利益犧牲，這樣纔證明他改變主張乃是極誠懇的。他證明了他之改變主張，乃是因主義之本身，而不是為個人的利益。他這種主張，使他失掉了自己的利益，於是別人不能疑心他是不誠懇，而大家都擁護他了。他這種行動，獲得了許多人的同情。



如果你在兩難之中要選定一方的時候你要當心不可墮入爲你自己利益的那方如果你不小心自持你便很易於以個人的利益爲決擇的動機。但是我們不喜歡承認我們的決定是自私的，而舉出許多原因出來使我們的決定外表看來是不自私的。這種外表的原因大半不過是藉故而已，以袒護這種完全個人自私的決定。

## 二 有許多理由大半是飾詞

某次啓拆涅爵士 (Lord Kitchener) 下面有一個官員沒有服從他的一個命令，舉出許多原因來。啓拆涅爵士聽了這些原因之後，便對他說：「你所說的這些原因，是我所從未聽過的好原因……好，現在你照我的命令去行罷。」

啓拆涅爵士對於這個官員所舉出的原因並無信心，他曉得那不過是他想掩飾他自己過犯的藉詞而已。如果葛拉德士吞仍舊保留他的位置，而改變他的主張，則一般人民決不會相信他之所以改變主張不是爲個人利益的緣故。人人都會以爲無論他舉出什麼原因，都是藉託之詞。但是如果他改變主張的結果使他自己的利益損失，則別人就相信他這種改變并非自私的。

如果你發覺你某種判定乃是因爲個人利益的動機，則你應當把這些原因不算。或許你的判定，完全是因爲個人動機的緣故。

如果別人的理論，是爲着他個人利益的，則你不會相信他的理論。有一條原則可以試驗你的判定是否對的：

如果你因着這種判定而得着個人利益，則這種判定是不大可靠的。這種判定或許是對的，但是因爲包含你個人利益的緣故，使你的判斷難免不有成見。

你試試去聽別人提出許多理由來，以辯護自己何以喝醉了酒，何以有小小的偷竊，何以議論別人的是非，以及疏忽了自己的工作，選舉某人，沒有付帳，到遲了，等等許多不應做的事情。你是否相信他們那些藉故的託詞呢？然後你再聽聽你自己的理由，要這樣問問自己：『我是否想掩飾呢？我舉出的理由是否真實合理的，還是託詞呢？我這種判定對於自己有什麼利益呢？』你像這樣檢查自己應當比檢查別人還要嚴格些，因爲你欺哄自己比欺哄別人要容易些。

如果你要估評你自己的判斷，應當先檢查你的動機爲何。你不能僅分析正面和反面的理由而估評之，因爲判決大半是一種決定行動，而此種決定很少僅僅是根據於理智的分析或是邏輯的推論，而同時也是一種情緒上的催促。如果你要完全了解一種決定，便應當從理智和情感各方面都檢查之。

### 三 寧可矛盾不可將錯就錯

如果你想前後一貫，這種一貫是否因爲有事實根據呢，還是因爲要得到情緒上的滿足呢？你何以一定要一貫呢？是否因爲自傲心呢？你是否因爲承認以前的錯誤就覺得羞恥呢？要自傲而堅持錯誤是容易的。你以前的判斷難免不是有錯誤的，如果你堅持這種錯誤惟一的原因就是因爲你以前是這樣判定的，那麼，你爲要『救你的

面子」你就要出很大的代價了。祇有那些頑固不化的纔堅持着永遠前後一貫的。所以你應當以對與不對爲要，而不可頑固的堅持一貫。

「當一九一二年美國總統的初選運動時，在新澤稷一個小小的城市裏有一個集會，在那裏羅斯福對一班粗野的鄉民的演講。在演講中，羅斯福提及女子選舉權的好處。當時聽衆中有一個粗大的聲音從後面喊着說：「大佐呀，五年之前你并不是這樣主張呢！」

羅斯福的答覆就足以表現他這個人的人格出來。他說：「是的；那時我的學識還不够，我錯了。現在我進步了。」他并不說什麼「但是，」「假若，」或是其他逃避之詞，而是一個堅強有頭腦的人直率勇敢的自白，能與時代俱進，勇敢直率的承認他是增長進步了。」

許多統治者有時以爲他們必須專斷而後能使下級的職員受他們的統治，這種威權對於下級無能的職員或許是必須的，因爲這種無能的人遇事需要別人替他們想好。不過像這樣的情形，統治者不可以爲自己所說的話本是錯的，而也以爲是對的。他或許可用專斷的方法以掩飾他是哄着下面的承受他的錯誤，但是如果他是聰明人的話，決不會同時也來哄自己。

紐約太陽報的老板德那 (Charles A. Dana) 有一種習氣，就是把他凡認爲重要而必須刊登的文章上面批一個「必」字。凡是批有「必」字的文章，排字間的人都不敢刪掉。但是有一天晚上有一個年青的編輯密拆爾 (Edward P. Mitchel) 看見批了「必」字的文章中有一段像這樣的：

「我們很感謝閱者萊特瓦爾特先生，送給我們一個極大極紅極神祕的蘋果。這是一個很異怪的蘋果，其原因不止一端。這個蘋果又好，又好看，但是如果有人割下來吃，那就倒霉，因為蘋果皮上顯出很清楚的白字，是本報編輯的名字；於是我們不得不驚訝這種人工培植之驚奇而令我們不可解了。」

密拆爾曉得有許多關於自然界魔術的兒童書籍，告訴兒童如何當蘋果還是青色時，用紙剪成字母貼在蘋果皮上，所以其他部分因着陽光都變為紅色之後，而紙遮的那部分仍舊是青色的。他不願他上面的主筆對公衆承認這種小小的把戲是「驚奇而令他不可解的。」於是密拆爾扣留了這篇文章沒有發表出來。

「第二天早上德那先生來的時候，便馬上追問：『那篇關於蘋果的文章我批上必字的，那裏去了呢？』密拆爾戰慄着解釋他何以把這篇文章扣留了，而德那先生的回答實足以表現他那種真正偉大的地方：『如果有一個像那樣好的原因，不要怕把我的「必」字取消。你不必呈請法官或陪審員之通過就可以判其死刑。』」

密拆爾何以曉得他取消這篇文章是做對的呢？這就是因為他採用上述的原則，而他有十分的把握。他取消這篇文章對於他個人自己並沒有什麼利益，反而他有冒犯德那先生憤怒的危險。當然，最後他個人所得的好處是不少的，正如葛拉德士吞犧牲祿位以維護他的主張而最後得到勝利一樣。不過他的判定，不是因着眼前利益欲望的動機。如果不是像德那這樣坦白的人，恐怕馬上便會辭退他。凡是一種判定結果使你個人得到利益的，就應當懷疑此種決定是否正確。

#### 四 審慎決定

要擔保有正確的判定，第二個原則便是要有充分的時間來判定。如果你不能決定如何辦法，頂好是等等。不過你不可在等候的時間中專心來憂慮，而是要追求關於這問題的事實。你所得的事實愈多，則你愈容易決定，而你最後的決定就愈能覺得是正確的。

如果你對於問題各方面的情形完全透徹明瞭，那你就可馬上決定，不過這是要對於同樣問題長期熟悉的纔能辦到。情形愈生疏，則判定時愈需要慎重。

第一要求正確，而速度任其自己去伸縮。

有時遲延可以完全改變我們的觀點，因為我們心情上的偏見或許是由於某種小小的情形而來。譬如美國著名的化學家力特爾 (Arthur D. Little) 若非在行動之先等候了一會，險些兒做了一件大錯事。「我一個人單獨經營工業化學幾年之後，忽然我的收入差不多全都虧空了。我望着前途很是暗淡，於是決定以為我一個人的單獨的幹是幹不好的。當時有幾個位置我可以去幹，我決計想去選定一個做。我這樣決定的時候，正是下午將近晚邊了。我正忙着收拾我的東西，忽然從前用我的一個東家來了。我便想把我這種不樂的情形告訴他。

「現在天晚了，我們去吃了飯再說罷，」他說。

「我同他到他所屬的那個俱樂部去，他叫了幾盤好菜來。然後我們便隨便亂談起來，以致把我自己的困難

完全忘卻了。

「喂，你剛纔說你的生意幹不好了，究竟是怎樣一回事呢？」他忽然插嘴說。

「不要談算了罷，」我回答說。

「第二天我回到的化學試驗室裏，從那天以後我就再也不想丟棄我自己所經營的事業了。從那次經驗以後，我便斷定無論何人正當飢餓或是異常疲乏的時候，絕不可決定什麼事。凡是這兩種情形，都足以減低你的精神和自信力，而你的判斷力是變態而不可靠的。你是戴着藍色眼鏡來看世界的。」

經過一晚好好的睡眠，吃一餐豐美的飯，在新鮮空氣中活潑的走一遭，玩耍一下子，或是有小病時吃一點藥，那麼，你對於整個的情形就會完全改變觀點了。正當你暫時急躁不安時，而去決定一個有關於你終身的問題，實在是太愚蠢了。大半的情形，如果你能略等候一下，祇有很小的損失，而有極大的利益。

### 五 胡佛採用一種概括的原則

第三個原則是：你要有一種概括的政策，以作為你判決時的南針。胡佛總統之所以常常能够很容易而很快的決定，大半就是因為他能用這個原則。凱洛克(Vernon Kellog)述及有一件事，足以證明胡佛用這種原則是用得怎樣有效力。

凱洛克說：『我記得在斯坦福大學時，有一天早上胡佛叫我去吃早飯，討論教授薪金標準的問題。胡佛先生

開始的第一個問題便是：「凡是各級教授（如助理教授、副教授、主任教授等），各需要若干薪金纔能使他的工作最有效力而且保持他在社會上尊嚴的地位呢？」最後我們商量了一個數目。「好罷，」胡佛說，「我想這個數目是最低限度的薪金了。」

凡是對於某問題，要把內容看得清楚，看牠有什麼概括的原則或目標。你祇要追求問題的中心點，便可肅清你的思想，而同時指點一條判決的途徑。這是一件很容易做的事，不過我們每每臨事忘卻了。

有了一個概括的原則，常常有許多問題在未發生之先便有答覆了。如果你處世的哲學是『誠實』，則『今晚我去搶銀行麼？』的問題不問而知其答覆了。『我是否去做一個旅館的寫字員呢？』如果你的人生有一定的目標，那答案便容易了。你祇要問：『那個位置能否幫助我達到我所想達到的地方呢？』如有幫助你便去做，否則不去做。如果你沒有一個大的原則，則你不能有一個正確的決定。

判斷的第四個原則是徵求別人的意見。基安里尼（Giamini）在加利福尼亞當意大利銀行行長時，曾經這樣說：『雖然大半的事情是我自己來想，自己來決定，但是如果遇着什麼特別難辦的事，而我不能十分自信的究竟如何辦法，我便到一個可靠的朋友那裏去，把整個問題講給他聽。大半我是把我自己想出的辦法提出來，然後叫他盡力的指出不妥的地方。』

## 六 羅斯福對於一切決定都由自己負責

羅斯福總統是相信請教別人的，凡是他的顧問對他說的話他都靜心聽着；不過他曉得無論什麼事最後總還是要自己來決定，不論別人的意見怎樣。他對於這一點，在他某次寫給塔夫脫（Taft）的一封信中寫得很清楚。他極力請塔夫脫接受大理院中的審判官之一，但是他曉得最後的決定必須由他自己作主。羅斯福的信上是這樣寫的：

「威爾，這件事究竟如何是好，還是要你自己負決定的責任。沒有人能替我決定：究竟是去打戰呢，還是留在國內做海軍次長？也沒有人能替我決定：是去做副總統呢，還是繼續做省長？因為無論怎樣決定，總是要決定的人自己去幹。別人不能替他去幹，因此別人也不能替他怎樣的決定。」

塔夫脫答應了羅斯福的請求，這或許是因為受了羅斯福誠意請求之故，但是他最後決定之後，能够自己完全負起責任。他的決定或許是對的，但是即或錯了，我們也不能想像着塔夫脫會去埋怨羅斯福。成功的人時時是去徵求別人的意見以便能有正確的決定，但是他不會用別人的意見而迴避自己決定的責任。

你可以聽別人的意見，因為他們的意見可以使你看清楚些，不過如若你叫別人來替你擔任決定的責任，那便錯了。如果你徵求別人的意見看怎樣做，將來事情弄壞了你便怪他，那你實在是一種弱者不光明的行爲。別人的意見錯了，切不可怪別人，別人的意見接受與否是你自己的責任。要以批評的態度聽別人的意見，要以獨立



的精神，自己作最後的決定。如果別人的意見錯了，要責備自己沒有選擇適當的顧問。如果你因為錯誤的見解而吃了虧，就可以教訓你以後要找那種能做顧問的。要把精力集中去追求可靠的意見，而不可浪費時光專門去埋怨別人。

柯立支總統 (Calvin Coolidge) 便是能够用上述的這種原則。「他對於一事的決定，不僅是參考本時代人的意見。他要很深切的看到將來。」因此，他每次的判決，大半是很正確的。如果他能十分自信，便不去耗費時間去反覆辯駁理由，下述的這件事便可以為證。

某日麻省哈德栗的一個市政府委員普牢梯想去取一個人的屍體，是在一個小湖裏划船時被別人鎗殺死的。他到漢曼和非爾得律師事務所——這是那一個區域最著名的兩個律師——去查詢情形。

他到事務所的時候，「除一個他所不認識的青年坐在一張小棹子前之外，一個人也沒有。那青年正在研究一本法律書。普牢梯問他是否沒有一個別的人在此了，他很客氣的回答說是的。當然，那時普牢梯沒有把那個青年放在眼下。

「普牢梯耐不住的樣子在辦公室裏走來走去，等了好幾分鐘，希望有一個律師回來，但是老等着不來，於是把他到這裏來的事務告訴那個青年。他因為馬上另有別的要事，這屍體必須趕快處置。

「這個青年便是柯立支，他靜靜的聽了之後便回答說：「你可以把那屍體搬走。」他對於如此重要的一件事，並不覺得怎樣了不得的樣子，他說了他的話之後，便一句什麼也不說了。他這種鎮靜的態度使普牢梯有點急

燥起來，問他是否能擔保不會錯，他答曰：「是的，你可以把屍首拿走。」

「然後普牢梯跑下樓去，遇着漢曼剛吃過午餐回來了。」

「喂，樓上那個緊口不言的後生是那個？」普牢梯把他那困難的情形講給漢曼聽。

『漢曼笑着回答說：』那個後生子是不大說話的，但是做起事來好像牛一樣。如果他說你可以把屍首搬走，你就可以放心大膽的搬。他到我們這裏來不到幾個月，但是我們已發覺了他口裏說的是什麼，事實便是怎樣的。』

如果你對於各方面的事實曉得清楚，便可以決定得快，而大半不會錯，也無須乎熱烈的辯護。這種判決是可以自己成立的。

不要說太過於自信的話。

把你判決的動機要查驗出來。如果你因着這樣的決定而有個人的利益，除非有別的事實為根據，你便要考查這種決定究竟是否對的。

要當心不可把藉詞當作原因。

如果你曉得你是錯誤了，便要馬上更改你的判決。寧可矛盾，不可錯誤。

要有充盈的時間來判決。如果你不能十分自信，便暫時等候着。

要有一種概括的原則，以衡量你的判決。

番。

徵求多數人的意見，以得到這問題各方面的看法。不過最後的決定要你自己負責。不可錯誤了便埋怨別人。正確的判決是可以自己成立的，無須乎熱烈的來辯護。如果一種決定需要熱烈的辯護，便要細心的考查一

此  
页  
空  
白

## 第十一章 如何集中注意力

### 一 立契治好了一個打野的車夫

「你的心思既沒有放在開車上面，放在什麼地方去了呢？」

這是芝加哥鐵路機關車公司 (Chicago Motor Coach Company) 的總經理立契 (Richie) 查問一個可憐不幸的車夫的一句話，因為他撞破了一輛極貴重的車子。事後調查發生的原因，完全祇能歸咎於開車者的不小心。他開車時完全沒有將心放在開車上。立契想要探出這次出事的真正原因，並沒有立時開除這個車夫，因為他數年之間一直是一個最會開車者。

「現在告訴我這次出事的原因罷，吉姆，」立契說。

「立契先生，實在沒有什麼可以告訴的，」他帶着一種沙澀的聲音說。「我是應當責備的，我沒有臉可以再留在這裏。我因為沒有心思，直到車身撞碎了，我纔看見那架鐵機器。」

「但是，吉姆，你的心思沒有放在開車上，放在什麼地方去了呢？」

「立契先生，如果你一定要曉得，我是想解決我自己的困難問題。我的妻子病了應當進醫院，但是欠醫生的

債已經很重了，我籌不出一筆錢送她到醫院裏去，而且……」眼淚從他眼睛裏流出來。

「你能爲這種原因去責備這個可憐的人麼？我們險些將他辭退了呢！……我們怎樣做呢？我們何不送他的妻子進醫院，送他到鄉下去休息兩個星期。後來她從醫院裏出來好了，他從鄉下回來快樂了，而成爲我們車夫中最好的一個。」

像這個人發生意外的事情，算得奇怪麼？他這種不斷的想自己的妻子和自己經濟的困難，而沒有將心思放在開車上，難道不是一種自然的事體麼？這是當然之理，當我們全部的心思佔據在一件事上時，我們便不能分心去注意另外一件與這事毫無關係的事。我們的心思多半總是專注於我們最感興趣最關心的事上。

立契問這個人「你的心思既沒有放在開車上，放到什麼地方去了呢？」是非常問得對的。他曉得人的心思總是活動的，假使我們沒有想這件事，必是另外想一件事。進一步說，假使「另外這件事」可以將我們所應當想的事擠開，我們曉得這便是表示「另外這件事」比被推開的事要重要得多。

如果我們對於一件事是真有興趣，使用不着在專心上用功夫，我們不會想到別的事情上去的。因此，如果我們想對於某一件事專心，我們必須使自己對於這事發生興趣。專心的祕訣便是要使自己對於所做的事發生興趣。

## 二 黑爾斯特接辦一個破了產的報紙

黑爾斯特 (William Randolph Hearst) 辦報所以有很大的成功，便是因爲他喜歡做這種事，對於辦報有很大的興趣。在他開始擇業的時候，有許多別的機會比辦報還要顯得有希望得多，但是他都一一推開了而選自己所喜歡的。

在一八八七年是他和他父親喬治黑爾斯特 (Senator George Hearst) 商量他擇業的重要關頭。當他父親提出這個問題時，他還是一個害羞溫柔，可愛的青年。

「我相信你一定不願意專做一個富人的兒子，而希望出去自己幹一點事業的。」

「正是，父親。」

「我有很大的農場，你可以去開發。」

威廉黑爾斯特使勁搖他的頭。他不喜歡農業。

「開礦好麼？」

所得的回答又是搖頭。

「然則你要做什麼呢？」

「我要三藩市觀察報。」

「真的嗎？」他父親擡起頭來驚訝的問着他。「我對於這報所花的錢難道還不算多麼？我之接受這報是因爲由一筆債做抵押的，這當然是一種賠本的事業。但是，假使你已決定了，那麼？你就去做罷。」

「於是這位本來在哈佛大學辦報快樂而成功的經理黑爾斯特，在二十三歲十個月的那年，成爲獨資創辦日報的主人。不用說像他這種好冒險的性情，辦報對於他好像一個無盡藏的世界，裏面的巨人飛龍可以任性殺戮；也像一個從未去的仙境，裏面充滿着海盜，印第安人，和仙子；更是一個光彩奪目的虹霓，在弧的盡頭堆着無數的黃金。」

這種冒險的精神，這種驚人的興趣，使他對於他的事業發生一種極端的熱忱，而毫無一種懊惱或責任的感覺。他並無須強迫自己專心於工作，而是對於工作如此的熱愛連自己都禁止不住。兩年之內，他將觀察報變爲西方規模最大的報紙——五六年之後，這個報在大西洋沿岸成爲最賺錢的一家。

祇要工作有興趣，其餘一切都是容易的。

假使你所做的工作不是你所喜歡的，最好是放棄不做。不過，有一點很奇怪的，便是有時你可以對於牠養成一種興趣。黑爾斯特喜歡辦報的事業，便是因爲他從前在大學時辦過報，因此對於辦報發生了興趣，而得到後來的成功。你不可太自信以爲決不會喜歡某種工作，你應當讓自己去幹一下試試，是很值得的。



### 三 骨魯齊利用買象

波斯頓郵報 (Boston Post) 的創辦人骨魯齊 (Edwin A. Grozier) 有一次會引起無數兒童的興趣去買三隻大象訓練使之工作。他的報館決定預備買好，然後送與動物園裏。

他說：『我們是十分情願自己出錢去買這些象，但是我們不是這樣做。我們希望波斯頓城內以及附近的小朋友們做我們的股東共同來買這些象。即算祇能出得起一個便士的，也希望他們把錢交來。凡是出了錢的小朋友，我們都將他的姓名登在報紙上。』

『這次報館出了幾千元，總共的價目大約是一萬至一萬五千元之譜，確實的數目我忘記了。不過大半數是由兒童捐出的。我們每天將他們的姓名登在報上。許多兒童都是祇捐一辨士的。但是爲酬答這一辨士的盛意，我們必須費三角錢一行的廣告地位來登每個人的姓名。然而凡是捐了一分錢的小孩子，看見自己的姓名登在報上，感覺得異常快樂，因爲將來據有這些象的主人翁中，他也是一份子。』

如果你真正去做一件事，你對於所做的便會發生興趣的。抱怨工作的無味，多半是那些對於工作不好生去幹的人。工作是能養成興趣的。祇要興趣養成了，專心方面是用不着努力的。

我們都可以專心，問題便是我們所專心的是什麼。假使我們主要的興趣并不在我們所做的事業上，那麼，事業決難做得好。假使我們對於人生各種細微的事情也是不斷的專心，假使我們像愛迪生所說的『蝴蝶滿處飛』

一樣，我們便會成爲那種無用無目的的人物。

#### 四 愛迪生忘卻了自己的姓名

日常的事務對於有問題在心的人是看得非常微小的。當愛迪生研究同時可收發四信之一組電器裝置時，他是很少想別的事情的。有一天他去納稅，因爲人多都挨次序等着，然而這時他的心思仍在想他的電器裝置。忽然他聽見坐在窗口的人問：『什麼姓名？』突然驚醒過來簡直不知怎樣回答，等他想出自己的姓名時，這位不耐煩的辦事人，已開口叫他站在頂後面去。

勉強自己去對於一個問題專心是不可能的。你必須對於牠有興趣，然後牠纔佔據你一切思想，使你的工作有成效。

專心便是對於某問題養成了一種興趣。例如紐約穀米貿易銀行 (Corn Exchange Bank of New York) 的總經理佛盧 (Frew) 專心於一個問題時，時間對於他是不曉得的，沒有一件事對於他存在。『有一個飯店的侍者，預備了一些特別好吃的東西，想討佛盧喜歡，但是很掃興的說：「如果當佛盧先生在想事情的時候，卽算我裝一盤紙去，他也會將牠吃下的。」』

柏爾 (Alexander Graham Bell) 有次說：『你應當集中一切的思想於所做的工作上。不是在焦點之下的陽光是燃燒不起來的。』

集中的意思便是要排除腦筋內一切無用的思想。大銀行家基安里尼 (Gianini) 便實行了這一點。他說：「我對於我的事業，祇選對於我發生興趣的去幹。我是不讓我的腦筋去裝塞於我毫無用處的材料的。」

排除腦筋無用的思想和集中精力去對付目前的事業，這種習慣如何纔可以養成呢？

第一步便是練習短時間的專心。幾分鐘的集中興趣比當環境不合宜時，強迫的長時間的專心，要有益處得多。大鐵路建築家哈里曼說，他的決定，凡是可值得紀念的，都是短時間極端專心的產物，在這時間內，他詳察問題的一切情形因果，趁着思想在極熱度的時候鍛鑄出結論來。

趁最容易使自己思想專一的時候，去思想重要的問題，效能是非常大的。每天什麼時候最合宜，對於各人都不同，你可以實際試驗，找出一個最適合於你的時候。芝加哥刺士醫科大學的教務長 (Dean of Rush Medical College in Chicago) 比令茲博士 (Dr. Frank Billings) 說，他從來不能在早晨好好專心的，他多半的工作是在晚上單獨一人時做的。有些人則覺得在早晨他們的思想最清楚。

## 五 霞飛將軍忘了替自己申辯

多數的人覺得要專心時必須單獨一人的時候，尤其是專心尚未成一種固定的習慣之先。例如霞飛將軍 (General Joffre) 在他早年的時候，有一種習慣，在思慮問題時必須長途散步……關於他的散步曾有一段軼事，是由他姐姐說出來的：「某次他到里非沙茲 (Rivesalles) 去，有一天他散步到卜拉摩堡壘 (The Cite de

Prats-de-Molls)。這個由服榜 (Vauban) 建築的著名的堡壘吸引了他的注意，於是他用一種堡壘建築專家的眼光特加觀察。堡壘上的伍長看見他穿着平民的衣服，以為一定是德國的偵探，因此立刻捉拿了他。我兄弟反抗沒有呢？一點沒有。他讓他們帶到上級軍官那裏去。由說一口加達魯尼亞 (Catalonia) 省的話，祇有庇里尼斯山脈一帶的土著纔說得出的，證明了他不是一個德國人。「爲什麼你不告訴他們你是誰呢？」事後我們問他。他說：「我一心在想那個堡壘，以致不覺得自己的行爲有什麼怪異了。」

常常一人單獨去想自己有興趣的事情，便會漸漸養成專心的習慣，甚至可以像霞飛將軍一樣，沈思至對於外界毫無知覺了。

許多人都愛笑像霞飛，愛迪生，柏爾，佛盧一類的人物。他們叫他們爲心不在焉的人。但是這些心不在焉的人，因爲全部心思都沈浸在某一問題上，並不以爲他們是做了異乎常人的事，實實在在說起來，他們的確不是異乎常人的。他們不過是對於他們認爲有興趣的事情，養成了一種極端專心的習慣。這些事情因爲對於旁人不感覺興趣，所以他們不能懂得這種專心。

克利夫蘭 (Grover Cleveland) 是可以讓他辦公室的門開着辦公的。他有如此的專心能力，雖然許多人在外面室裏走出走進，並不會擾攪他。

與羅斯福在哈佛大學的同學也常常喜歡講，羅斯福可以坐在一間充滿了人熱鬧的房裏，打開一本書預備第二天的功課，而毫不覺得四周的喧嘩。

羅斯福專心的習慣，是在年青時候養成的，這個時候是最好訓練的時候。有些人則是後來纔養成的。重要的一點我們應當記得的便是：對於問題能專心以及對於所做的事能發生興趣，都是養成的。

專心的祕決便是：要能對於所做的事發生興趣。

假使是可能的話，所選擇的職業最好是你所感覺興趣的，那樣，你對於牠專心就非常容易了。

做一件無興趣的工作，或許會變爲一件有興趣的工作。任何工作，你所用的功夫越多，你所曉得的越多時，也越容易對於牠專心。

集中你的興趣於某一項事上。你不能對於一件毫無邊際模糊的事情專心，也不能同時專心於幾件事。

從小的範圍去養成一種對事發生興趣的習慣。選擇一個比較簡單的問題，開始時祇練習短時間的專心，同時選擇一個少有擾攪的時候和地方。

不可強迫自己專心。有了興趣之後自然會專心的。

此  
页  
空  
白

## 第十二章 多做工作的代價

一 事情做得多的人是幸運的

「除了一個人的工作是超過他能力所能做的，便不能盡量利用他的能力。」德龍曼得 (Henry Drummond) 所說的這句話，是馬克盧耳 (Samuel S. McClure) 一事業業中轉變的一個關鍵。

馬克盧耳雜誌 (McClure's Magazine) 的老板，受一八九三年經濟恐慌時，精神上喪氣極了，身體也病了，便到德龍曼得而前來訴他的苦楚。馬克盧耳是以貧賤起家，每個錢都是親身賺來的，有時還遇着很大的困難。到三十六歲的時候，他想把雜誌大加發展，抱着很大的希望。但是現在因着經濟的恐慌，差不多完全要失敗了。他便請教於德龍曼得，看如何對於他的工作能够勝過這次難關。他覺得他的能力不够，最後他說他所做的事，實在是超過他所能做的。

德龍曼得是否主張丟棄他一部分的工作呢？他是太聰明了，他決不會提出這樣的辦法。他告訴馬克盧耳，一個人的工作要超過他所能做的，纔能得到最大的成效。他鼓勵他要繼續往前奮鬥。他的這種主張，揭舉了成功者最重要的一種祕訣，使馬克盧耳仍舊站立在自己的足上，使他充滿了勇氣往前，使他永不會忘記。如果你被迫而

做超過你能力以上的工作，就能得到最大的成效了。

有充分的工作要做，就能够鼓起很大的勁來，使他把所有的能力都喚醒起來；這對於那些有能力的人實在是一種正合心理的鼓勵。萊格烈 (William Wrigley) 在他那辦公室的牆上掛着這樣的一個座右銘：「除了你所能做完的事，再還加你一點事，實在是再好頑沒有了。」一個人如果沒有這種刺激，便會鬆弛下來，把事情不當一回事，結果他便會彊硬起來，不會長進，他所成就的事祇是他能力所能做的很小的一部分。

忙人纔是快活人。他對於他的工作如此之快樂，以致他沒有空閒的工夫來訴說自己是怎樣的勞苦，我們也就不會聽見他出什麼怨言。出怨言的總是那些沒有做什麼工作，而時時祇知作急的。使他自已痛苦的並不是工作，而實是由於自己着急。西北大學的校長窩爾特·司各脫這樣說：「工作過度並沒有像一般人所猜想的那樣危險或是那樣普遍。有許多人把工作過度和實在工作過少而着急過多混爲一樣東西了。一天做事很有成就，覺得很安適的，而一天做事無所成就反而覺得是很吃力的。一個人對於工作極有興趣，覺得勝過工作的困難是一種快樂，比那些以爲工作是一種重擔的人，並不覺得疲倦些。」

你要比你所能做的還是多做一點。把這種過多的工作作爲一種刺激使你盡力做你所能做的；這種你便有一種滿足的感覺，覺得你成功了這許多。如果你以爲你工作太重了，急燥不安，便會把你的精力完全用在着急上，而不用在工作上。你要養成萊格烈的態度，覺得做完了工作是一件好頑的事。如果你有分外的工作要做，你並不可憐，沒有事做的纔可憐。



前紐約中央鐵路局的總經理克勞利 (Patrick M. Crowley) 從十二歲時起，便做他做不下的工作，所以他每每總是超過別人所希望他做的。他並不等工作到他這裏來，他出去找工作做。他最初是一個送信的孩子，晚上便學習電報。他這樣勤奮，並非他非如此不可，乃是他自己要是如此的。他本來可以在鐵路上做別的工作，不過他覺得學電報可以有助於他。他不僅學習電報，也學習關於鐵路上種種別的東西。他對於鐵路所曉得的東西如此之多，以致當時在布法羅需要一個火車送信員時，局裏有一個上級職員便說：「叫那個年青的克勞利去罷，他曉得他是幹什麼事，關於鐵路上的事他無論什麼都曉得。」

克勞利以及其他許多成功的人都曉得：超過別人所希望你做的，是很值得的。這種額外的工作可以使一個對於本行業有一種寬廣的眼界；如果他像機器一樣祇做所分配的工作，便對於本行業不能抓得緊，看得清。像克勞利這種情形，便是早年陞職很快直接的原因。

## 二 馬克道厄爾因上司的懶惰而陞遷

阿穆耳肥料工廠的廠長馬克道厄爾 (Charles Henry McDowell) 之所以能够由一個速記者而上陞起來，便是因為他能做並未希望他做的工作。他最初是在一個懶惰的書記之下做事，那書記總是把事情推到下面職員的身上去做。他覺得馬克道厄爾是一個任憑驅使的人，某次便叫他編一本阿穆耳先生往歐洲時用的密碼電報書。那個書記的懶惰，使馬克道厄爾有做事的機會。

馬克道厄爾不像普通編電碼一樣，隨意簡單的編幾張紙頭；而是編成一本小小的書，用打字機很顯明的打出來，然後好好的用膠裝訂着。做好之後，那書記便交把阿穆耳先生。

「這大概不是你做的，」阿穆耳先生問。

「不……是……」那書記戰慄着回答。

「是那個做的呢？」

「我的速記員馬克道厄爾做的。」

「你叫他到我這裏來。」

「馬克道厄爾到辦公室來了，阿穆耳說：「小夥子，你怎麼把我的電碼做成這個樣子的呢？」

「我想像這樣你用起來方便些。」

「你什麼時候做的呢？」

「我是在家裏晚上做的。」

「哼，我很喜歡曉得這件事。」

「過了幾天之後，馬克道厄爾便坐在前面辦公室的一張寫字檯前；再過一些時之後，他便代替以前那個書記的位置了。」

最著名的地產經紀人戴約瑟最初是因為自願替一個同事的做一筆生意於是便陞為一個售貨員了。事情

是這樣的。

十四歲的時候，戴約瑟祇是一個聽差的小孩，他覺得要做一個售貨員是一件不可能的事，而這正是他亟想做的事。『有一天下午，』戴約瑟說，『從支加哥來了一個大主顧。這正是七月三日，他說七月五日便要動身往歐洲去，想在動身之前定一批貨。這要等到第二天纔能辦好，但第二天正是國慶日，當然是放假的日子，不過店家答應第二天有一個店員來照料。

『普通定貨的手續，是主顧先把各色貨樣看過，然後選定他所想要的貨。然後售貨員把所定的一捲一捲的貨拿來檢查一遍。

『但是這次叫這個年青的店員犧牲他的假日來取貨，他說他的父親是非常之愛國的，決不肯叫他的兒子把國慶日這樣賣掉了。這當然是一種託詞。我曉得他真正的原因是想去看賽球。

『我告訴那個店員說我願意代替他做，結果我陞了位置。到十七歲的時候，我便是一個售貨員。』

如果你的某同事性情懶惰，你便可以利用為一種多做事的機會。這可以發生一種意想不到的結果。切不可一心想比別人還要懶些，或是向他埋怨。像這樣便會把你的機會閉塞了。有許多成功的人都是因為除派定的工作之外做許多別的事，而得到不少的經驗；他們做同事者的工作，不要報酬，時間在辦公時之外，而常常是別人或上級職員不知道的。

『大概四十年之前，在底特律 (Detroit) 一個春天溫和的傍晚，有一個青年進入底特律與克利夫蘭輪船

公司的行李房裏向着一個行李經理員愛爾蘭人自告奮勇，以致弄得那個愛爾蘭人差不多莫名其妙了。

「那愛爾蘭人說：『你說你要幫助我，但是不要錢？』」

「此時那個青年已經把衣服脫了下來，好像老手的樣子，丟在箱子旁邊。」

「他笑着答說，『我是新來的遊行經理員，我是來看看這條航線的行李是怎樣辦理的。』」

「但是，伙計，」那個愛爾蘭人更覺得驚訝的說，「現在是過了七點鐘了。你休息的時候應當是五點半鐘，而公司方面在別的時候無論把手弄得怎樣髒，是不會給你錢的。」

「啊，那沒有什麼要緊，」那青年人說，「現在的事是出在我自己身上的。我現在是想除了與乘客接洽之外，想學一點別的東西，而你這裏是一種好開始學習的地方。」

「那麼，如果你一定幫助我，你就來幫助我罷，」那愛爾蘭人最後說，「不過我覺得恐怕你是太寂寞了。像這樣好的春天晚上，大半的年青人是想出去頑頑的。」

但是他並不寂寞。這就是他如何得到教育，最後使他陞為底特律與克利夫蘭航業公司的總經理的。他就是湘茲 (A. A. Schantz)。

但是你們要注意，這種做額外的工作，必須是以一種熱忱而有趣的精神去做，而後纔有成效。上述的那些人，對於他們的工作都是覺得有趣的。如果是以埋怨的態度去做，或是專門想引起同工或上面的人注意，叫他們表同情或稱贊，則工作不會有什麼成效。成功的人並不希望稱贊，而祇覺得工作有味。工作的態度比工作本身還重。

要些。

比希望於你的要多做些，但是要帶着笑臉去做。

### 三 衛斯亭豪斯用競爭的方法

與別人去競爭，是一種最好的刺激使你做出最好的工作。你做工作時，正像加入什麼比賽會一樣，則你做時又快樂又有成效。

衛斯亭豪斯 (George Westinghouse) 管理下面的職工，便是用這種方法。『有一次他對一個許多年很努力的熟練工人說：「米勒，何以我叫你做的一件工作這樣慢纔做出來呢？你何以不能像赫爾那樣快呢？」

「他對赫爾卻這樣說：「赫爾，你何以不學米勒的榜樣，像他那樣做事很快呢？」

「過了不久，赫爾因為公事出外旅行剛回來，衛斯亭豪斯便下了一個條子叫他做好一個鑄物，馬上送到鐵道開關及信號製造廠去。

「這個條子是星期六下的，但是星期日早晨赫爾便把這件事辦好了。星期日早晨衛斯亭豪斯在製造廠裏見着了赫爾便問：「赫爾，你看見了我的條子麼？」

「看見了。」

「你何時去鑄呢？」

「已經鑄了。」

「啊，何時可以鑄好呢？」

「已經鑄好了。」

「真的麼？現在何處呢？」

「已經送到製造廠裏去了。」

衛斯亨豪斯聽了無話可講。他看着這種用競爭的方法激動工頭趕快做事這樣的有效，實在是覺得很驚奇。而在赫爾方面，他看見衛斯亨豪斯那種嘉許的態度，自己也感覺得如何的快樂！

羅斯福是一身充滿着精力的人，他也是用這種競爭的方法使自己盡力做事，不過他不是等別人來替他安排一種競爭與某人來比賽。他是時時不斷的與自己來競賽。他把他所要做的事都記載下來，然後擬定一個程序。某時間內做某事。如此，他便按時做各項事。『他總是往前進的；即算是當他管理火爐的時候，燒火的時候，氣管總是開着的，機器總是充滿着汽的。……他的辦公日程表，可以看出他從上午九點鐘與他的夫人在白宮草地上散步時起，至夜晚招待客人吃飯等爲止，總是有事做的。當他去睡覺的時候，他能完全丟棄心中的一切憂慮思想，一直去睡覺。他每日按時去睡，睡得很熟。』

細心計劃自己的工作，這便是羅斯福之所以辦事有力的祕訣。每當一項工作來的時候，他便先計算需要幾多時間，然後安插在他日程表裏。他既然能够把重要的事很早的安插在他的辦事程序表裏，所以他每每能够把

許多事在預定的時間之前做完。對於一件重要的工作，到最後一分鐘還沒有充分的準備來做的，就是那些做事無統系的人。至於羅斯福，譬如「有人請他演講或寫文章，在日期尚未到之前兩三個月，甚至六個月，他便馬上準備起來。他這種辦事迅速，使他能自由辦別的事。他雖然辦事很起勁，但不是急促急忙的樣子。他總不浪費時間，不是玩便是工作，兩者都是以全副精神對付。」

無論你做的事是多或少，總要擬訂一種程序表，盡力按着表去做。如果你的工作祇需一小時做完，便在一小時之內完成之，其餘的時間便去玩耍。本來祇要一小時的事，而拖延到一天纔做完，實在是愚蠢。如果你的事太多，而時間不夠，則選擇最重要的做好，把不重要刪去，而在事先把不重要的辭去。

要開一個工廠，如果不預先計劃，便辦不到；然而有許多人以為祇要努力工作，便可以有成效，至於在一日中可以做幾何工作，還有幾何因時間短少而做不成的，則心中毫無成竹。

所謂工作過度而吃力，實在並不是工作過度了，而實是因為沒有計劃，沒有統系。那些工作習慣無規定的，總是這樣覺得：『我必須工作，我必須工作，我必須工作。』總是埋怨自己，一日工作完畢之後還不能休息，把工作帶到遊戲裏去，帶到床上去。然後他又埋怨自己勞苦過度。沒有計劃，你是不能管理工廠裏上千的人，不能訓練他們的工業知識，不能叫他們製造汽車無線電出來。然而有些人卻是這樣無頭腦的。如果你不曉得怎樣做，而祇知死力做去，是無成效。如果你是每日有計劃的，則你在每刻鐘之內，都應當曉得做什麼事。

某次有人問菲列得爾菲亞著名的大商人瓦烈梅克 (John Wanamaker)：「你如何做這許多事的呢？」

「任何事不重覆做兩次。」

無計劃的人，做事總是打圈圈，做了的事又做一次，自己阻擋自己進行的路。而且最壞的是：把自己的精力耗費在憂慮着沒有什麼成就。

你應當計劃你的工作。在這方面所花的時間是值得的。如果不計劃，你總不會成爲一個工作有效率的人。工作效率的中心問題是：你對於工作計劃得如何好法，而不是：你工作如何的努力？

最好的競爭，是與你自己的成績競爭。把你每日所做的事，都記載下來。你要今日打破昨日的記錄，計劃着明天打破今日的記錄。

如果計劃工作，你就會發覺對於普通的工作可以在較短的時間內做好，還有多餘的時間，尋找別的事做。像這樣，你就可以勝過那些無預先計劃的同伴們。他們好像蛇一樣的慢慢爬着，而你則有多餘的時間來改進自己。

伊利鐵路局的局長恩德伍 (Frederick D. Underwood) 說：「有許多人失敗，都是因爲把時間浪費了。一個人之所以勝過別個人，是因爲一個人能節省時間，而別個人浪費時間。你不能叫腦子做六個或八個鐘頭的工作，然後叫腦子去睡覺。在二十四個鐘頭中凡是醒的時候都盡力的工作，對於身體當然是有害的，但是除了睡覺之外叫你的腦子活動卻是無害的。」



#### 四 阿斯忒因困於冰而學習了皮貨業

在美國革命戰爭完畢後的一年——一七八四年——有一個二十歲德國的移民阿斯忒 (John Jacob Astor) 乘着一隻開往巴爾的摩 (Baltimore) 的船，在折撒比克 (Chesapeake) 被冰圍困了兩月之久。圍困了兩月，把他那一點點錢也用光了。他本是想到美國來找好機會，而尚未上岸的遭遇便是如此。

但是他在船上這兩月的時間，不僅沒有浪費，而且爲他開闢了一條路，使他後來達到異外的成功。他從一個同船的人，得知了許多關於皮貨生意重要的事實，而他把這些事實記在一個小簿子上——如價格，各大城市經理皮貨的，以及其他許多重要事實。年青的阿斯忒當時正是確想知識，不想沒有學習的機會。因此之故，不幸的遭遇，反而變爲打開成功之門的一把鑰匙。

他不僅由此而曉得這項生意的內情（就是因之他以後美國組成很大的皮貨業的），而且他學習了實行許多如何由小小的開始漸漸做成大事業的種種方法門徑。

有一個青年——後來頗有一點名聲的——在探礦的時候，『不提防掉在一個一百二十呎深的礦坑裏，把兩腿跌傷了。他在醫院裏睡着的時候，便全副精神來研究律法，在六個月之後畢了業，出院後馬上便得以加入一個律師事務所。』

外表看來似乎是不幸，但我們可利用爲機會，做我們平日想做而無時間去做的事情。譬如阿斯忒本來可以

很容易的說：他到美國來本來是要做某種事業的，現在既爲冰所困了，祇好等冰解了之後再說。那個探礦的青年也可以說：腿子傷了不能探礦，這是一種藉詞休息最好的機會。然而他利用以爲研究法律的絕好機會。

如果你是生性懶惰，則你會欣然利用任何不幸作爲藉詞偷懶的好機會。如果你是精力充盈的，則你會把任何不幸變爲一種學習你平時想學而不能學的好機會。

我們工作，唯一的原因便是想得到某種東西。在小孩子的時候，我們工作時必須看見我們所希望的報酬，而且要看得很清楚，纔肯前進。我們漸漸長大的時候，則我們能工作較長的時間，追求較遠一點的目標。這我們對於工作就必須有一種持久性，即算我們不能得到馬上的報酬。不過報酬總還是有的。持久性便是要養成一種把希望的熱度保持得很高的習慣，雖則目標看不大清楚。這就是以前所說過的所謂成功的習慣。在種種計劃的後面，對於所欲達到的目標，應當有一種很清楚的辨認。工作的計劃，要使我們一天一天能夠走近這個目標，不過同時雖則有時目標看不大清楚，我們還是要繼續我們的計劃。

達拉斯新聞報的總編輯第利 (George B. Dealey) 如此說：『我相信一個人對於一件工作努力的精神，對於所成就的結果還重要些。』

如果你要有此成就，最好是先從容易的入手，堅持直到做完爲止，然後找一件較難工作努力勝過之，然後又找一件更難的工作向之進攻。像這樣你便養成一種堅忍卓絕的精神，使你能够勝過最困難最厭惡的工作。

卡內基有一個時期做某項工作時，必須以他全副的精神來堅持做完。他自己敘述的情形是如此：『現在我

的工作，是要把許多新製出的銹子浸在各油缸裏。幸而我單獨有一間房子專為這項工作的，但是雖則我下很大的決心，並且對於我自己的軟弱反抗，總不能制止我肚子裏的那種難受。因為油的特別氣味，使我難聞，我總不能克制之。但是雖則我不吃早飯，不吃午飯，晚飯便吃得些。如此我總是能把我的工作做完了。一個窩雷斯 (Wallace) 或是布魯司 (Bruce) 的真正信徒情願死了，也還是不情願屈服的。」

慈善家格根漢 (Daniel Guggenheim) 這樣說：「如果一個人有腦力，有能幹，一個人有持久性，我每次一定情願要那個有持久性的人。」

底特律儲蓄銀行的行長威廉李溫斯敦 (William Livingston) 這樣說：「所謂天才，就是能夠有努力的能力，就是具有堅持的耐力。」

這種堅持性不是天賦的。卡內基並不是天生着雖則聞見氣味而仍能工作的。堅持性是平時把許多小事做得徹底訓練而來的。雖則目的物很小，但是能夠養成一種堅忍的習慣。堅忍性是要把一項工作徹底做完而養成的。

馬坎 (Charles H. Markham) 之所以做到伊里諾斯中央鐵路局長最初的一步，是因為做一件極小的事做得徹底的緣故——就是掃車站上的月臺掃得非常細心。該鐵路前巡迴審計主任革拉爾得 (E. F. Gerald) 說：「我初次見馬坎，是在登明的地方。我正坐在月臺前一個專車裏，他穿着深藍工人服走出來，掃着月臺。他那種掃月臺的方法，引起了我的注意。他不遺留一點塵垢，也不亂用一點氣力。他好像工程師做一項工程一樣。當時副

監察主任普雷特也與我同在車上，我便叫他注意那個工人掃月臺的方法，並覺得這個工人是值得注意的。我們以後對於他便很留心。不久以後，我們叫他在車站上做某項工作試試他。後來種種成效的結果，便把他陞為頭等站長。」

在馬坎個人，他自己毫未料到做一件像掃月臺這樣小事情，因為做得有效率，就是他後來陞為鐵路局局長的第一個進階。

許華勒說：「我總覺得做一項工作最合格的人，是對於此項工作比別人要努力徹底些……如果你要做一個貪得無厭的人，那麼，你可以對於工作貪得無厭。」

\* \* \*

要使自己有額外的工作做。這樣就可作為一種刺激把你的才能都盡量用出來。

設法與別人競爭或打破自己的記錄。競爭是使你竭力做好的方法。

要比別人所希望於你的多做些。如果你的同事是懶惰的，你便可以做他們的工作，而多學習一點。如果你埋怨他們，或是設法比他們還要懶，那麼，你便是害你自己。

把你的工作組織起來，你便可以有一種確定的目標。

把工作在最短的時間內做完然後再去玩，比較工作拖延得長久——雖則你有充分的時間——要好多了。不可把同一件事重覆做二次。如果你對於工作有詳細的計劃，便不會如此。

利用閒空的時間來改進自己。外表似乎是不幸的事，可以利用來改進自己。把小事堅持做完而且做得好，以訓練自己堅忍的習慣。不要怕工作過度。工作過度是不會害你的。有害於你的乃是憂慮，工作有了計劃便不會憂慮。

此  
页  
空  
白

## 第十三章 休息與消遣

### 一 努力工作和盡量鬆弛

「凡是沒有功夫休養的人，遲早必會有功夫來生疾病，」這句話是瓦列梅克 (John Wanamaker) 說的。他是一個極努力工作者，然而他總找時候休養，以保持他的健康。

「沒有比窩爾坡爾 (Walpole) 再肯死力工作的了，然而他是極端的快樂，他那喧嘩的笑聲是大家都傳誦的。」

窩爾坡爾是現代英國最大政治家之一；雖然他滿身的是責任，要為小糾紛勞神，為陰謀的政治家所煩困，然而他那種安閒的態度處理許多國家大事，是使他同時代的人非常驚異的。

他是如何做的呢？以他能肩着這樣重的擔子還能這樣安閒呢？他給我們的答案便是說：「當我脫下我的衣服時，我也將重擔脫下了。」他之能夠工作便是他知道如何放鬆。

葛拉德士吞 (William E. Gladstone) 也有這樣的特點。當一天工作完畢之後——或許是一天極冗長煩厭的工作——他從不讓工作到睡覺的時候還牽掛在心裏的，他這時的心境與工作之間掛了一層透不過的

簾子，在簾子後面他完全休息以準備明天……他這種可以睡覺的能力，不論是因為到了時候，或是因為想睡，都是可以隨時辦到的。」

工作的時候便努力工作，放鬆的時候便完全放鬆，是效能，快樂，和健康，三者合一最好的公式。放鬆便是摒開一切——如你的煩惱，你的問題，你的興趣，你的衝突，你的失望，你的野心等——一切都要摒開。

如果你不能睡覺，便是因為你不能摒開一切心思，這些心思是最擾人清夢的——牠不但不讓你睡，並且還要困擾你後悔什麼事情是做錯了，懼怕什麼事會要發生，對於未解決的問題苦思答案，以及種種瑣屑問題都油然而生。為什麼讓這些心思破壞你的休息呢？你可以學窩爾坡爾，葛拉德士吞的榜樣，脫衣服時便將心思都脫了。還有其他的人因為有這種好習慣，而得到效能，快樂，和健康。這種習慣是有大收穫的。假使你煩惱因為你不能立時入夢，你不過是另加了一件心事，而更是難得睡覺的。開始最好在比較簡單的事上學習放鬆，有了習慣之後，對於睡覺使用不着愁了。

大陸伊里諾斯銀行 (Continental Illinois Bank) 及芝加哥信託公司 (Trust Company of Chicago) 的總經理斯提芬茲 (Eugene Morgan Stevens) 告訴人，他在兒童時代如何養成了日午休息最有價值的習慣。『當我小的時候，在一家製造馬車的工廠裏做事，每天都走回來吃中飯，我母親總是要我在飯後睡五或十分鐘。我那時還是小孩子一樣，覺得這沒有一點意思。

『不要管，』她說：『睡着休息好了。對於你總是有好處的。』



「我祇好照着她的話做。但是這對於我確是很好。沒有好久的功夫，我便成了一種習慣。我覺得睡時我可以摒開心中的一切思想，有時雖祇睡幾分鐘，醒來異常新鮮而能多作工作。」

「我還可以零碎打瞌睡，祇要有機會我總覺得這是可貴的。一天之中，祇要我覺得需要的時候，我可以靠在辦公室的椅背上，或是火車的座位上，忘記一切，兩分鐘之內便熟睡了，而醒後非常振興。」

要學習這種習慣是如何的容易啊！祇要去做就是了。即算你睡不覺有什麼關係呢？靠在你的椅子上，讓你的思想去浮遊，想些輕鬆愉快的事體；不論你是否睡覺了，你會感覺腦筋清新的。時間是這樣的用法，是一種極好的投資。

## 二 愛迪生在棹上小寐

許多人對於愛迪生的持久性都嘆為驚奇。他可以長時間的工作而長時間的不睡眠。他之能够這樣做，是因為他能明瞭和利用短時間的完全休息。常常晚上在實驗室裏做到早晨三四點鐘時，他便可以臥在一張實驗桌上，用二本書做枕頭，大睡其覺。經過一刻或半點鐘之後，異常新鮮的醒來，繼續工作。

經過短期間的休息後，他又繼續長時間的工作，直到他做完，因為他開始一件工作，未做完是不肯放鬆的。然後纔長期休養一下。有一次他繼續不斷的做了六十個鐘頭，接連便睡了三十六個鐘頭。愛迪生曉得怎樣工作，也曉得如何放鬆。這兩者是分不開的。

小寐並不是唯一休養的方法。凡是工作很重的人都必須有許多不同的方法作為短時間的消遣。這些消遣的行爲便是一種休息和恢復精神的方法，牠們的功效差不多和酣沈的睡眠一樣的好。

幽默算是消遣方法中之一種。愛迪生常常愛說笑話或故事的。林肯差不多大家都曉得他有一種才幹，能够在事情嚴重的時候，加入一點言語或行動上的幽默，這種方法無疑的減輕了他那種過於負重的緊張。

芝加哥每日新聞 (Chicago Daily News) 的總編輯亨利斯密司 (Henry Justin Smith) 有一種習慣，在吃中飯的時候，必須招集一大羣朋友，大家作互相欺哄的遊戲。每個人都專心於遊戲自己所做的部分上，便沒有功夫去想嚴重的工作，因此在飯吃完之後，大家都精神振興的回去辦公。

巴爾的摩爾與俄亥俄鐵路局 (Baltimore and Ohio Railroad) 的副局長加羅威 (Charles W. Gallo-way) 的辦公室裏，另有一張長桌上面放了六十隻象。這些象都是由瓷、銅，以及別的質料做的。加羅威要費許多時候把牠們分類起來。每隔一點鐘光景，他必從辦公的椅子上站起來，圍着長桌走，將桌上的象四處移動。這是他唯一短時間的鬆散腦力的方法。

大概說起來，消遣的方法越是兒童化，其恢復的功效也越大。例如拿破倫最愛的遊戲便是盲人亂打。

### 三 馬薩林紅衣主教跳椅子

更奇怪一點的，便是馬薩林紅衣主教 (Cardinal Mazarin) 用的方法。他喜歡將自己閉在一間房裏，將一

些椅子按其難易，係次排列，然後從上面一張一張的跳過去。

當然，這些人因為要保持他們的莊嚴，這些遊戲都是避着人做的。普通的人以為莊嚴的人決不會做這些小孩子的遊戲，其實這是他們不懂得，這種短時間的完全休息是對於做煩雜工作的一種必需。遊戲越小孩子化，牠的價值越大。

每個人都有一些消遣的方法。不論是站起來，在辦公室裏走走，看看窗外面，燃一枝紙煙，雪茄，或是煙斗，沿街散散步，說一個故事，頑玩具小象，或是跳椅子等等，都是依各人個性所好。你所做的是那一類方法並無多大關係，而是必須做一點事以鬆散緊張的神經。沒有一個人能夠不斷的工作而毫無消遣的方法。假使你不能有規則的養成一些消遣的方法，你不久便會感覺自己是陳朽無用了。

選擇一種最合於你的消遣方法，凡在你感覺神經太緊張的時候，事情煩厭的時候，或是感覺疲倦的時候，便按時實行，你會驚奇牠所恢復於你的新鮮活力。進一步說，假使你在需要的時候，已知道如何休養自己，遇着嚴重的時期，你也會知道如何完全使自己休息。

假使你不讓嚴重的事情去擾攪你的休息，你還可以處理得好得多。哈里曼，這位對於美國西部鐵路功績最多的人，是從不因嚴重的事情的緊張和竭力而擾動不安的，並且在這些事情中，他的責任最大。

美國一九〇七年金融市場的那一次危機，他是應當最着急的人物。在前一晚他和一個朋友在一起，分離的時候他朋友說：「晚安，我希望你能好好的睡一晚，明天金融界的危機自然會平安過去的。」

哈里曼微笑答道：『我從來不會爲事業着急而一晚不睡的，我現在也決不會這樣做。』第二天早晨在吃飯的時候，他還是和平日一樣的新鮮快樂，雖則他比旁人要曉得清楚得多，他的公司的事業以及美國金融界本身在當天有很大的搖動，破壞的勢力一定來得非常之兇。

拿破倫有一次戰場上接觸，打了兩日夜，尙未打完之先，他非常的疲倦了，便吩咐隨從的人鋪一張鹿皮在戰場上，囑咐二十分鐘之後叫醒他，便酣然睡着了。按着規定的時候醒來後，精神異常飽滿鮮活了。

愛急進的加里波的 (Garibaldi) 在打仗的時候，也有伸開帳篷短時間休息的習慣。羅斯福大佐去參加一九一二年的支加哥會議時，在火車上很早就安息了。布賴安 (Bryan) 在有一次困難關頭時，他的黨人都覺得異常嚴重緊張，但是他跑回臥室去，脫下衣服，好像沒有看見這些圍着他喧嚷的代表似的，酣睡了一個鐘頭。

一九〇八年塔夫脫 (William H. Taft) 當選爲美國總統的那晚上，當大家都曉得他是得勝了的時候，有些從辛辛那提 (Cincinnati) 的武德衛德軍官學校的學生便決定去見塔夫脫恭賀他。看門的人看見他們晚上一點鐘跑得來，覺得非常驚奇。他告訴他們說塔夫脫先生已經睡覺很久了。他在九點鐘臨睡的時候，曾經嚴格的囑咐，不許有人來驚擾他，不論他是否當選爲美國總統，決不願意耽擱一晚睡眠的。

還有一位最能死勁工作同時最會休養的算是斯尉夫特 (Gustavus F. Swift) 了。他的得到成功是由於他那種特出的勇敢，忍耐，和毅力。他能極端的驅使自己前進，同時也曉得如何放鬆。他平日晚上總是十點鐘睡覺，睡後決不許人叫醒他，卽算發生了旁人以爲非起不可的事……有一天晚上，電話鈴響個不停，驚醒了一個女僕。

她將斯尉夫特叫醒，但是他不肯去接，她驚慌的告訴他，電話裏面說他的貨物棧起了火，他的回答便是：「無論什麼事情，叫他們明天早晨七點鐘再來告訴我。」……他可說是知道如何保藏他的精力，有價值的時候纔去用牠。

這些人都曉得如何去用精力對付事情。他們極肯盡心做事，但是到事情毫無辦法時，他們卻曉得將精力耗費於無用的着急和發怒，是毫無益處的。這時他們反而安心休息，等到適當的時候，好有新精力去對付。

#### 四 用調換工作的方法來休息

調換職務是得到休息最好的方法。某次有人問瓦烈梅克 (John Wanamaker)，他的休息方法是什麼。他的回答是：「我麼？我是調換工作作為休息的。好像批發與零售是完全相反的……我拿起另外一件事做，便使剛做的事得到了休息。我是常常換的，我有許多喜歡做的事情，可以在牠們中間調換着做。」

對於一件事物疲倦了時，而換一件事做，你會確實感覺這種調換使你得到了休息。許多人工作繁重的，總是利用這種方法，既做了許多事同時得到了完全的休息。羅斯福，葛拉德士吞，福特都證明這種方法的功效之大。羅斯福之能做這許多事情便是因為他能從這件工作換到那件工作。調換職務即是他休息的方法。

因此，每天應當有一張預定的工作表的價值，在此是很顯明了。如果做一件工作直到弄得身心完全疲倦之後，纔換一件工作，是最有損無益的。你應當將一天的時間分為若干短段落。第一個時間內做這件，第二個時間便換一件，過後又換一件，最後又回到第一件。照這樣做法，你不但可以做得很多事，而且一天工作完畢後，你仍不覺

得疲倦。

最奇怪的是，有時我們絞盡心思得一個問題的答案而得不着，休養反而能給予我們。我們搜索枯腸的追求，然而我們越用心得厲害，答案似乎離我們越遠。這時我們的腦筋好像昏亂得打圓圈一樣。如果這種情形發生了，最好的方法是丟開問題完全不想，而找別的事做。常常當我們完全不想的時候，答案卻忽然從心裏跳出來了。

大衛麥克蘭是美國空前的一位鑄造專家，他說及他一段經驗：這種經驗並不是他一人經驗過，其餘許多大思想家都是如此。他正在試驗一根鋼條和一根鐵條，他看見在鐵店裏的焦煤爐上，鋼條先鎔。然而在實驗室裏的泥杯中燒時，鐵條先鎔。爲什麼會有這種不同的現象呢？好幾個禮拜這件事還縈繞在他心中……有一晚睡在床上忽然想出一個道理來了……因爲鋼條在實驗室的泥杯中燒時，沒有和焦煤接觸；而在鐵店裏是接觸的……並且焦煤含炭的成分很高。無疑的鋼條在鐵匠的火上吸收了一些炭，因此而減低了牠的鎔度。於是又由實驗證明了這理論的不錯。

動感情和煩燥也是不能思想清楚的。有時一個問題的答案想不出，我們多半容易生氣，而決定非想出來不可或是完全不想了。這種態度是永遠也找不到答案的。最好的辦法是暫時忘記牠，去做別的事，或是完全休息。等到腦筋清新後再來思索；不過，多半的例子，答案之來，不是在你腦筋緊張疲倦的時候，而是在你完全休息絲毫不想的時候。

## 五 要有一種特別的嗜好

總括一句說，每個人應當有一種嗜好——假使是可能的話最好自己的嗜好便是自己所長的——不過最少應當是自己所最感興趣的。有這種嗜好便是一種理想的休養。一個人之有嗜好用不着別的原因，專是因爲喜歡就夠了；要養成這種喜愛的態度——爲找快樂而做一件事——應當在一個人正當工作完畢之後。

我們以前說過，一切的工作都應當用一種遊戲的態度，很高興的去。有嗜好更能幫助這種態度與趣濃厚。或許因爲一件嚴重的事體，我們必須堅持的緣故，因此將平常可以從這方面得的興趣，都消滅了。如果是這樣，你最好去做你嗜好的事情，爲活動的緣故，你可以在活動中增強你與致的感覺。用這種方法恢復興趣之後，立時帶着還存留的高興心情回到正經工作上。一種嗜好不應當是一種工作的代替者，而是一種休養和增加工作熱忱的製造者。

有一位著名的推銷經理送許多卡片給他下面的職員，叫他們填寫自己的嗜好並註明精通到一種什麼程度。他看差不多每個人都有些喜愛的嗜好，有些人的嗜好竟是非常之精通。有一個是他本省最會打高爾夫球的，另一位是保持世界臺球中角球的記錄的，還有一位是一家日報館的戲劇批評家。

幾句話：西北大學 (Northwestern University) 的校長瓦特司各脫 (Walter Dill Scott) 關於這問題說過這

「每一個青年人在他正當職務之外，應當挑選一門別的活動或興趣，這種活動是他願意花費一部分注意力的。最好是他去做的時候，能够全神灌注，那樣，便可以使他忘懷自己的事業了。」

「這種興趣或許是家庭；或許是一種運動；或許是團體生活；或許是藝術，文學，好善，宗教等。總之必須是一件合乎個人的才能而自己愛幹的事。有些人覺得每個人應當多有幾種興趣。有些運動或勞動是可以與藝術，文學，宗教，或其他智慧方面的興趣，同時作為個人的休養的。因此，葛拉德士吞是以斫柴作為遊戲者同時是一位研究希臘學術的專家。卡內基是一個熱心的高爾夫球家和熱心的慈善家。洛克斐勒 (Rockefeller) 也是喜歡打高爾夫球和行善事的；不過他的善事是行於教育方面，以款捐助學校。卡內基則是建築圖書館。假使我們研究各大人物的生平，可以找出許多不同的休養的方法；不過行善，宗教，以及運動是最普通的——或許是業餘興趣中最受歡迎的三種。

「因此，青年人應當趁年青的時候，挑選一些興趣，作為業餘短時間的休養。」

無論是什麼興趣，在你正當職業之外，總應當選一門。最好是選你最愛做的，為尋快樂而去。做牠。你所可選的嗜好和生命的本身一樣的寬廣。後面的一個表是一些可選的嗜好和曾經選了這些嗜好的人名。假使你不曉得如何挑選，這個表可作為你一種參考。



騎腳踏車——Arthur J. Balfour, James Stillman.

加入兒童會社——E. H. Harriman.

拳術——E. H. Harriman.

砌磚——Winston Churchill.

露營——E. H. Harriman, Cyrus McCormick, Eugene M. Stevens.

划船——Cyrus McCormick.

玩紙牌——Herbert Asquith, H. C. Frick, Charles M. Schwab.

餵牲畜——James Stillman.

合唱——Lord Alverstone.

斫木——Cyrus McCormick.

搜集——(古物)Henry Ford, (藝術品)W. R. Hearst, (書)Clemenceau, Elbert Gary, (表)H. J.

Heinz.

板球戲——Lord Alverstone.

珍奇——Clemenceau.

偵探小說——Wm. H. Baldwin, Arthur J. Balfour, Thomas A. Edison, Herbert Hoover, Charles

Evans Hughes, Nicholas Longworth, John J. Pershing, Woodrow Wilson.

狗——J. P. Morgan.

開汽車——Albert Billings, E. H. Harriman, J. D. Rockefeller, Montgomery Ward.

種田——Alexander Hamilton, E. H. Harriman, Samuel Insull, Charles M. Schwab, Theodore N. Vail, Thomas E. Wilson.

鋸樹——William E. Gladstone, William Pitt.

釣魚——Wm. H. Baldwin, Andrew Carnegie, Grover Cleveland, Calvin Coolidge, Clarence Dillon, Thomas A. Edison, Lord Grey, E. H. Harriman, H. B. Hepburn, James J. Hill, Herbert Hoover, Lord Northcliffe, Eugene M. Stevens, Montgomery Ward.

花園園藝——Lord Grey, Alexander Hamilton, Thomas Jefferson, Edward E. Loomis, William Pitt, John D. Rockefeller, Frank Wetmore.

森林——E. H. Harriman.

高爾夫球——Herbert Asquith, Arthur J. Balfour, Cyrus Curtis, Marshall Field, H. C. Frick, H. B. Hepburn, Lloyd George, Nicholas Longworth, Andrew Mellon, C. F. Murphy, Lord Northcliffe, John D. Rockefeller, Charles M. Schwab, Alfred E. Smith, William Howard

Taft, John Wanamaker, Woodrow Wilson.

步遊——W. R. Hearst, Charles Evans Hughes, Cyrus McCormick.

養馬——James J. Hill, John D. Rockefeller.

講笑話——Abraham Lincoln.

打獵——Grover Cleveland, Clarence Dillon, E. H. Harriman, James J. Hill, George Washington.

大規模打獵——H. B. Hepburn, Theodore Roosevelt, Lord Wellington.

冶礦——Charles S. Parnell.

音樂——Clarence Dillon, Elbert Gary, H. L. Higginson, Charles M. Schwab, Eugene M. Stevent,

Duke of Wellington.

研究自然界——Thomas Jefferson, Cyrus McCormick.

看小說——Herbert Asquith, H. C. Frick, Charles Evans Hughes.

風琴——Andrew Carnegie.

擲骰子戲——Thomas A. Edison.

攝影——W. R. Hearst, James Stillman.

養鴿——Andrew Carnegie.

馬上球戲——Charles Sabin.

看書——Andrew Carnegie, Rufus Choate, Charles G. Dawes, Clarence Dillon, Elbert Gary, Wm. E. Gladstone, James J. Murphy, Napoleon, Lord Northcliffe, W. A. Paine, Lord Roberts, Theodore Roosevelt, John Wanamaker, Woodrow Wilson.

做裁判員——Lord Alverstone.

騎馬——J. H. Barringer, Joseph Choate, Cyrus Curtis, W. R. Hearst, Thomas Jefferson, Andrew Mellon, Mussolini, John J. Pershing, Theodore Roosevelt, Gerard Swope, John Wanamaker. George Washington, Duke of Wellington.

射擊——Arthur J. Balfour, Grover Cleveland, Calvin Coolidge.

滑冰——John D. Rockefeller.

改革社會——Wm. H. Baldwin, Pierre du Pont.

教主日學課——John D. Rockefeller, Alfred E. Smith, John Wanamaker.

網球——Lord Alverstone, Arthur J. Balfour, Admiral Beatty, J. P. Morgan, Duke of Wellington

旅行——這是不會壞事的，差不多人人都存這種興致。

看戲——Herbert Asquith.

凡娥玲——Thomas Jefferson, Mussolini, Duke of Wellington.

散步——Edgar S. Bloom, Clavin Coolidge, H. C. Frick, Wm. E. Gladstone, James J. Hill,  
Charles Evans Hughes, Lord Northcliffe, Theodore Roosevelt, John Wanamaker.

買東西——William Randolph Hearst.

寫作——Andrew Carnegie, James J. Hill.

遊艇——J. H. Baringer, J. P. Morgan.

此  
页  
空  
白

## 第十四章 記憶的方法和材料

一 布梭可以記得二十年前偶然認識的人

狄蒲有一次說：『布梭 (James G. Blaine) 先生有一件特別天賦的禮物據說是祇有君王纔有的。他從不忘記一個人。一經介紹後，經過許多年，他還能記出在什麼地方會見的，以及這人的名字。』

「他可以遇見一個和他二十年未會面的人，而詳說他們最後會見時的情形。他可以和老農夫們握手，記得他們的白馬和他與他們交易的事情。」這真是奇怪，他如何曉得我有一個妹妹嫁給鐘斯這人呢？一個去投他的票的人說。還有一天有一輛馬車到門口來了。他的一個朋友說：「我相信這馬車一定是爲你來的。」布梭回答說：「不錯，不過這還不是我所注意的。我所注意的是坐在前排座上的一個人，我有二十七年沒有看見他了，我正在想費二分半鐘記出他的名字。」而他真正記出來了。」

亞爾·斯密司 (Al Smith) 據說也是有異常的記憶力。『他的腦筋背後好像放了一架子東西，無論什麼時候要用，不論祇隔二分鐘或隔了二年，他都能找出來。』『他的腦筋也是事實，數目，故事，笑話，人名等一種可靠的目錄。他仍舊記得他兒童時代最不通行的民間歌曲。甚至他還能够唱出來。』

一個人有堅強的記憶力是何等的佔便宜呀！我們是怎樣的羨慕這類人！以致差不多以為他們含有一種神祕的法術而矇着我們！不過真正的祕訣不在乎據有這種希有的特長，而在如何去選擇我們應記的事物的知識以及幾個如何應用記憶的簡單法則。

不可寬恕自己，說自己記憶力不好。應當熟悉眼前幾個法則，盡量的去利用自己所能的，你一定會感覺得快樂驚奇。

(一)記憶的第一條法則是：凡是你想記牢的東西，應當對於牠們有興趣。

布梭能够記得人，便是因為他對於人有很大的興味。他喜歡與人接交。他並不是用什麼方法使別人的印像深印自己心中，而是真心的想多知道別人一些。亞爾·斯密司能够記得許多事情，是因為他對於四周的事情，看得非常之快而感覺有味。羅斯福記人名和記相貌的能力非常驚人，也是因為他喜歡人，凡是與人接交他總是高興的。常常在一大羣人之中，凡是看見一張熟悉的面孔，便很快樂的和他打招呼，或許這人他以前僅會過一次或二次的。

喜爾 (James J. Hill) 恐怕要算美國記憶力最好的人，也是這樣說，凡是自己喜歡的事情，比較容易記得多。

對於你所要記的事情，養成一種興趣，你便無須用苦功去記憶了。

(二)對於你所要記憶的，應當懂清楚。



有人問美國電話電報公司的總經理瓦特·季斐德何以能在哈佛大學三年完畢大學的課程

「瓦特，我想你在大學的時候，無時不是鼻子觸在書本上罷？」他的一個朋友問。

「我從來不這樣！」季斐德否認說。

「然則你如何能這樣容易經過考試了呢？」

「我的方法是，從來不去記不重要的細節。而努力懂清楚凡是重要的地方！這些對於我考試的時候都是有用的。因為我能懂得清楚，於是我便可以記得。」

「我的記憶力並不好。當我在學校裏的時候，連乘法表都背不出——如果是去呆記的話。然而假使我在算術中對於問題的根本原則懂得透徹，或是對於歷史清楚牠的意義，我從來不會忘記的。」

「明白事實是最有助於記憶的——也是惟一能使事實致用的方法。一個人可以記幾千幾百個事情，但是假使他對於所記的事情並不懂得，這於他有什麼好處呢？」

然則明白事實的方法又是如何呢？說起來是很容易的：考求事實的關係和相同點與不同點。對於凡是值得記憶的事情問清是何物，何時，何處，何以等問句。如果事情太細微值不得問這些問句的，大概也值不得去記憶；因此，你何不試試這個方法呢？一件事值得記憶便是因為牠對於別的事有許多連帶關係。尋求這些關係便是盡力的幫助你記憶了。切不可使腦筋堆塞與自己毫無關係的事實。凡是找不出關係的便應當忘掉牠。

## 二 湘茲總是把眼睛打開的

(三)對於你所想記憶的事，應當小心研究牠所有的特性，所見的細微末節越多，便越容易回想出來。

美國北五大湖 (Great Lakes) 的航業大王湘茲 (A. A. Schantz) 告訴人如何他在小時候，母親便告訴他這種記憶的方法了。

「到我們六歲的時候，母親便開始告訴我們如何觀察和記憶了。當我們去野宴一次，或是到鋪裏，或甚至在街上走一趟回來，母親總盼望我們能告訴她在外所看見的一切——我們碰見了什麼人，他們的裝飾是如何的，他們的所言所動，以及我們如何遇見他們，什麼地方遇見他們等等。」

「她又告訴我們：「初見一個生人時，最好想這個人像不像別的人，或許他像自己的一位熟朋友，這樣你對於他的面貌可以有深的印像。注視着他的眼睛，看你能否在他臉上找出一種使你容易記得他的記號來；介紹之後，常常唸他的名字。」

「結果便是甚至在今日，當我在街上走的時候，每一個過路人我都詳察他的面孔，一月之後，如果某人到我辦公室裏來了，我還能告訴他在什麼地方，什麼時候，什麼情形之下，我在街上看見過他。」

打開你的眼睛。留心觀察事情，你便能自然記憶的。你沒有留心觀察的事情，便決不能記得。你的眼睛是生成看東西的——因此你應當去用牠們。看看！看看！漸漸學習多看！不要勉強去記憶，學習多看和觀察——然後你自然

能記憶的事情看得多時，你便會對於牠們發生興趣，有了興趣之後，你便會覺得懂得多些。

假使你想建築一種好記憶力，必須從基礎上建起。你不能從上面開始而建下來。觀察便是記憶的基礎，如果你沒有將這層基礎打好，別的記憶總是會顛覆下來的。

湘茲能够在小時候將這種觀察的習慣養成，是很幸運的。假使你還沒有這種習慣，最好從現在做起，即算你年齡是很大了。

### 三 一個曉得一萬人名字的招待員

懷特摩托公司 (White Motor Company) 的招待員多惇 (Louis Dorn) 以能認識一萬人的姓名而聞名，而且他是在成人後養成這種記憶力的。

有一天，一個人跑進懷特摩托公司來了。他是一個中等身材，寬肩膀，受陽光風暴曝黃了皮膚的人。逝去的年代和苦工已經在他面上深刻了綉紋，將他的頭髮變灰了。他以前在南非洲，有二十五年沒有踏過美國的國土了。非洲和逝去的光陰，使他改變得連他家裏的人都不認識他了。

長椅上坐滿了等候的人。招待員多惇從電話處跳到桌子旁，從桌子旁跑到電話處，正在忙得不開交的時候，這個從南非洲回來的人一直走到多惇的窗口前。

「喂，路易，這裏有個你不認識的面孔呢！」他伸着曝黃了的手進去。

路易·多悖擡起頭來。注視了這位生客半分鐘，然後緊握着剛伸進來的黃手，而說出了生客的姓名。他的記憶本領是這樣學來的：

多悖說：「我以前是在克利夫蘭一個洋貨店裏做店員，每天我要招待許多顧客試鞋子。他們來來往往我一個都不認識。

「某天我出去買了一本簿子。每次我侍候了一個顧客，我將他的姓名，他所買的鞋子的號碼和式樣，所付的價錢，以及其他值得記載的，都記在我簿子上。我立志要在這個人第二次來的時候，我還能認識他，因為怕辦不到，還要過細看一下這人的面孔……」

「然後，我用方法使這些人的特點與他們的名字有一種聯絡，這樣，我如果看見這人時，對於他的名字我便可以引起一點線索，因為記起了名字，而凡是我記在簿子上的別的事情都可以記起來了，這一切都留心去記了的。

「我這樣實行了十七年。剛開始時是很感覺困難的。漸漸的更容易些。後來我的眼睛，因為有了訓練的緣故，祇要望一下便能記住人。因為不斷的記憶，漸漸的很少依靠自己的簿子，後來便簡直不用簿子了。

「有一個人許多年以前，喜歡穿極華美有花紋的衣服。後來他結婚了，我許多年沒有見過他，在這個期間他妻子改正了他那種愛穿華美衣服的嗜好。然後我又看見了他一次，但是已經穿得樸素得像一個牧師，不過他的面部仍舊顯示出他那久已未穿的華服，由華服使我記起了他是何人。

「雖然不過是某字的併音奇特，或是肩膀垂得怪，走路有點特別的地方，然而這些小的不同便是造成我們所以成爲個人。如果願意吃點苦將每個人的特點找出來，以後你決難得忘記他們的。」

對於一個人，你多遇見一次的時候，便能發現他一些新特性。多留心這些新的特點，不要專拘守舊的一點。假使你在第一次見面時，祇看出某人是歪鼻子，以後有機會接觸，你或許看出他說話時，每句話落尾的聲音很奇怪，走路時手搖動得有一種特別的姿勢，微笑時嘴顯露一定的曲形，思想時一種特別縐眉的樣子，或是他的褲子總是穿得很整直，他的耳朵長得比普通人伸開些，以及其他等等。這些特點不可讓牠們在你腦筋單獨存在，應混合成爲某人一種單獨的個性，這樣你對於他的印像纔不致與旁人混亂。

照這樣做你一定會覺得人類都很有趣，而你也願意去和他們往來。進一層說，觀察人類不可用一種批評的態度，而應具一種真正的熱忱，如果你是這樣做，你會比較喜歡他們得多。

在學術上想記牢任何東西，也可以用這種方法。這種方法不但可以記人，也可以記別的東西。假使你讀一首詩，每讀一次便可以找出牠一點新意義來。假使是一個數學公式，你每次用的時候，便應當研究牠裏面的新變化。對於各種事物關係，便應當尋求新見解。要使自己不成老古板沒有比這再好的方法。老古板便是沒有新方法，不留心看新關係的。沒有經驗的人也是和老古板一樣，因此，你不可對於一切的事，都將牠們看呆了。

#### 四 一個妻子教丈夫記憶的方法

(四)對於你想記憶的事情應當做出來或是念出聲來。我們對於做過的事情比祇想過的事情要容易記得些。

洛克斐勒 (John D. Rockefeller) 說，「凡是他特別要記得的事情，他的方法是將這件事重覆念好些遍。」林肯也有這種習慣，凡是他要記的，總是大聲的念出聲來。

一件事做出來或是念出來比專是想，要使你感覺熟悉得多。假使你覺得要大聲的背誦，就應當這樣做，如果你能找到一個高興聽的人，你便可以背誦給他聽。奧爾巴尼晚報 (Albany Evening Journal) 的編輯韋德 (Thurlow Weed) 是一位聞名的報界主筆和政治領袖，發見了他妻子可以由聽他講話而幫助他記憶。

他說：「我的記心最不行，無論是日期，人名，約會，事情等等，什麼都記不得。」

他因為想訓練自己的記憶力，於是每晚靜坐十五分鐘，回憶日間一切的事。他這樣做了一些時之後，他的妻子對他說：「你何不將日間的事情告訴我，以代替默想的方法呢？這樣一定有味些，而我對於這些事的興趣也可以使你有一種反應。」

「我覺得我妻子的注意很不錯，於是改換用言語述事的習慣，這樣，一直不斷的行了五十年。每天晚上在安息之前，我告訴她當天一切的事情：早晨，中時，茶點時候吃些什麼東西；會見一些什麼人以及說些什麼話；我為報

紙寫的文章，也告訴她大概的意思……我覺得我的背述，一年比一年容易完善，不但不覺得厭倦，每日背述反而成一種樂趣了。」

這樣背述的習慣不但使韋德容易記憶，並且使他對於四周進行的事關心得多。因為他曉得晚上必須報告日間一切的事，便自然而對於牠們注意得多了。

(五)凡是在可能的時候，將你所要記的事寫下來，以減鬆腦筋記憶。

假使你浪費精力去記憶瑣屑的小事，便會沒有精力來對付重要的事情了。你是否耽誤過一天最寶貴的時間去記牢晚上應當帶一塊麵包回去或是到街角上的藥店裏買一管剃鬚膏呢？假使剃鬚膏，剃刀片，麵包，或甚至要買給你妻子的花擾攪你不能專心於某件重要的事情上，那便是表示你浪用自己的精力。在你未採用一種可依靠的機械方法去記憶之先，你決未想到為記這些瑣屑的事情，所失去的精力是如何之多。

某人——他的名字在此不必提——因為極有思想和驚人的記憶力而得了他妻子的稱贊。他從來不忘記一個紀念日，到那天他總獻給她一點小小的禮物，是她平日表示喜歡的，或是她曾經說過她想去看的戲院的戲票，或是家裏所需要的東西。他外衣口袋中總帶着一個小簿子，無論什麼時候遇着要記的事，便立時寫在簿子上。他既不會在忙的時候浪費精力時間去記憶這些小事，同時他也不怕回家去的時候，因為忘記帶某件東西，使妻子表示一種失望的顏色。

飛爾德 (Marshall Field) 對於他的商業，也是用同樣的方法。他有一本備忘錄，幾天之前便將要記的事

情載進去，因此當要用的時候，他便能按時做出來。

柏爾 (Alexander Graham Bell) 也有將要記的事情簡略寫在一張紙上的習慣，這張紙他便放在內衣口袋裏。當胡佛想要保留偶然想出來而有用的思想時，祇要看見一張紙——甚至是報紙的邊緣——便塗滿了表白意思的文字。魯意·佐治身上總是帶一本小簿子的，凡是從思想或談話中得來的意思或建議，總簡略的記下來。亞勒弗烈·斯密司，以記憶力而聞名的，許多年以來總備有一本雜記簿，裏面貼滿從報紙及雜誌剪下來的記載。他還有一種習慣，凡是他覺得有興趣的記載，都剪下來依次排列在櫃子裏。

碳化流質公司的總經理布倫克，是著名記得故事最多的。他的朋友常常希奇他如何能記得如此之多，直到他後來告訴人，原來他所有的故事都有卡片目錄，依照題目分類依次排好了的。他說：「我搜集故事已經好多年了。我每次預備去演講時，便在目錄中抽出三四張卡片，擺在我衣袋內。」

由這些人的經驗表明，祇要是可能的話，我們應當採用一種方法記載我們所要記的事情。專是記的動作便是可貴的，牠給予了一種動的表现去使項目固定。備忘錄便好像一種提醒物，牠減輕你的煩惱使你忘卻，留出心去思想別的重要的事。

(六) 凡是你想要記的事，必須使之變爲你所喜歡的。

人類對於過去的經驗，多半是喜歡記得那些快樂的而忘記那些不快樂的。著名的精神病治療家準茲 (Ernest Jones) 說：「我看見過無數有意忘記約會的例子，尤其是對於病人。假使我有一個非常討厭無味的病



人，我是很容易忘記某點鐘應當去看他的，同時如果有醫生打電話來，問我在那個時候可不可以去看一件有趣味的病狀，我差不多情願回答他我那時是自由的。」

康維爾 (Russell Conwell) 曾和瓦烈梅克短促的會過一次，以後十年未見過他。第二次會見是當瓦烈梅克走上夏期連續講學會的講臺上，受衆人鼓掌歡迎的時候。他一眼看到記錄桌上坐的一位少年書記，是他十年前見過一次的，於是俯向前很客氣的和他握手，表示相識。這件事便表明這位著名商人驚人的記憶力以及他寬大仁慈的性情。仁慈心便是他記憶力的祕訣。他並不是想做給人家看，而是真正的喜歡這位少年書記，他的相認是專爲表示喜愛的心。

佛勒頓 (Hugh S. Fullerton) 說：『假使你對於別人沒有興趣，而想去記得他們，你是決不會努力去幹的。這好像將自己鎖閉在地窖裏，希望發現一種治瘤的方法一般。最好是挑選一種職業無須與人類接觸的……因爲我觀察了許多人都是祇能記憶自己所喜歡的事。假使我帶着迦薩苦 (Jeremiah Gazoop) 先生來見你，假使他說如果你第二次在街上遇見而認識他時，便給你一萬塊錢，你決會毫無困難而記得他的。你會注視他的眼睛，耳朵，鼻子，腳等。你會過細從頭到腳的察看他，你會一遍又一遍的併他的名字，直到完全記清了。然後你走到街上去偵候他，如果他出現了，你便捉住他而得到這一萬塊錢。』

「換句話說，你之所以突然對迦薩苦發生這樣大的興趣，是因爲你曉得如果這樣做，於你有很大的利益。」「然而這也正是我們大多數的人容易忘記人的緣故。因爲我們如此的愛自尊自大，以致對別人完全失了

興趣。因為我們如此的高興表現自己，以致疏忽了觀察別人……假使你希望記得人，最好對於人能養成一種興趣。」

一切關於記憶的法則可以總括成爲一句話：我們可以記得我們所要記的，我們有興趣去記的，或是我們所喜歡記的。其他法則都是根據這條而來。牠們都是很簡單的。你可以學會牠們並不斷的利用之。

\* \* \*

(一) 對於你想記的事情應當發生興趣。

(二) 懂清楚你所要記的。懂清楚是由追尋事情的關係，相同點及相異點而得。

(三) 對於你所想記的事，應當詳細觀察牠一切特性。細微末節看見得越多，便越容易回憶。打開你的眼睛。

(四) 讀出或做出你所要記的事。我們對於做過的事情比專是想想的事情容易記牢得多。

(五) 凡是可能時利用記載以減輕腦筋的擔負。記事簿，日記簿，備忘錄，提醒錄，或甚至字條都是有價值的。

(六) 凡是你所記得的事，使之變爲可喜的。我們對於過去的經驗，總是容易忘記那些不快樂的，而記得那些快樂的。

## 第十五章 幽默的價值和功用

### 一 笑話打消了一個議員的憤怒

一個可憐的莊嚴的省議員覺得是爲人所侮辱了，把他的怒氣激發起來了。他想報復，但不知用什麼方法。結果他的行動好像一個小學生遇着同樣困難時的行動一樣。小學生是去申訴於先生，要懲罰他的敵人；這個議員就是去申訴於會長。

這次這個議員所申訴的是麻省省議會的會長柯立支（Calvin Coolidge）。這議員以爲這次柯立支一定是可以替他當場叫屈了，但是柯立支卻以一種幽默的口氣對付過去了。

糾紛是這樣起來的。有一個議員講一篇很漫長的演說，另有一個議員走近他，「低聲說着叫他把演說弄短些……那個演講的議員便回頭用嚴厲的口氣低聲回覆他，叫他頂好走出去，然後仍舊繼續他的演講。」

這個受屈的議員便走到會長的面前，說：「柯立支，你聽見某某剛剛對我說的什麼話麼？」

「聽見了，柯立支毫不動聲色的答着，「但是我已經看了法律書，你不必走出去。」

柯立支的這種答覆實在是很聰明。他把那議員的憤怒變成笑話了。他不使自己轉入這種兒童爭吵式的旋

過，就是因為他能看出這種爭吵幽默的地方。

在事情弄得很緊張嚴重的時候，便把幽默的那方面看出來，這樣便可以避免麻煩糾紛。如果柯立支對於這次爭吵也取一種嚴重的態度，於大家有什麼好處呢？無非是更增加兩方面的爭吵。取一種幽默的態度，他便可以打散那種殺風景的糾紛，制止兩方的爭論。會長既然把這事情當作笑話看，議員自己也就會覺得是無謂的爭吵了。

像威爾·羅哲士 (Will Rogers) 這樣的人，比較十幾個莊嚴的外交家，還能够排解國際上的糾紛些。一個人笑的時候，是不能打架的。你能使對方發笑，便把他的怒氣打消而變為笑聲了。

大半人利用幽默的錯處，是不能使對方發笑，而是去譏笑他。

你的幽默是否用得正當，可以從這幾方面衡量：如果有一個關於你自己的笑話，你可以看出來麼？如果能够，你的心智就是平穩的。反之，如果你祇能看出關於對方的笑話時，那就表示你祇能利用幽默犧牲別人以擡高你自己。那就你把自己看得太重，把別人看得太輕。

如果你犧牲別人以贊揚自己，別人就會恨你。如果你的笑話是顯明你自己是怎樣聰明，祇使別人受辱，別人便不會看重你的笑話了。你要牢記着，在跳在別人的身上之先，要看對於自己有什麼笑話。

曾經有過一千五百次公共演講的實業家卡益特 (Charles E. Carpenter) 如此說：「聽衆最喜歡聽的笑話，是關於演於演講者自己的笑話。能够講這種笑話的人，最足以證明他是一個常態的人。」

## 二 綽特開自己的頑笑

著名的律師綽特 (Joseph Choate) 是最善於講關於自己的笑話的。某次哥倫比亞大學的校長蒲特勒 (Nicholas Murray Butler) 介紹他演講時極稱贊他，說他是「我們的第一個國民。」

這實在是一種自負的絕好的機會。他可以自傲的站起來似乎說：「你們看第一個國民要對你們演講了。」但是綽特決不會如此的蠢；他把這種稱贊變成對於自己的笑話了，因而護得聽衆熱情的好感。

他說：「你們的校長偶然說了一個名詞，我初聽時有點不大懂。他說什麼「第一個國民，」我想他一定是指莎士比亞戲劇裏的什麼國民。我想你們的校長一定是研究莎士比亞很有心得，那時他一定是想到莎士比亞了。你們諸位曉得在莎氏的許多戲劇中，國民不過是舞臺的妝飾品，如第一國民，第二國民，第三國民等。每個國民說的話很少，而那一點點話也說得不大好。不過他們彼此都是一樣好的，如果把各國民的號數彼此相兌換，別人還是看不出什麼分別出來的。」

這實在是一種極聰明的方法，使自己與聽衆居於同等的地位。他不想停留在蒲特勒所擡舉他的那種高地位。如果他是用一種莊重的言詞，決不能那種贊詞變爲一種輕鬆的笑話。「你們的校長稱我爲第一國民，實在的意思他不過是說我是舞臺上無用的妝飾品而已。」

能够想出關於自己的笑話，實在比造一個關於別人的笑話要重要得多。這可以使你對於世事有一種健全

的態度，因着你與別人是平等的地位，可以贏得你不少的朋友。不你自己看得太嚴重，你的壽命便可以長久些。伊里諾斯大學男生的教務主任多馬·葛拉克(Thomas Arkle Clark)說：『幽默可以救濟一個人的神經，調和他的脾氣，補助消化力，增加友誼，延年益壽。每個人都應當有幽默的訓練。』

狄蒲(Chauncey Depew)曾經這樣說：『我的祖父是因憂慮死的，我的父親也是因憂慮死的。我差不多也要因憂慮而死了，但是我幸而及時獲得了幽默——看出了人生溫和滑稽的那方面。幽默救了我的命。』狄蒲博士直到他九十四歲死的時候，總是一個青年人的神氣。你或者可以一直笑到很老快樂而死，或者就一生憂慮不快樂而早夭。這任憑你去決擇罷。那些反對笑的人，祇有那些鬱慍的冷情者，因為他覺得你從人生比他獲得多些，便有些詬嫉。

歡笑甚至於可以打消實際不幸的遭遇。西北大學化學系的伊文思博士(Dr. Evans)述及如何使一個把硫酸傾在一身的學生，勝過了他的恐懼。一個學生站在梯子上想把硫酸灌往一個玻璃杯裏，梯子忽然斷了，裝硫酸的瓶子撞在牆上，以致硫酸濺在他一身。他跑到另一間房裏大聲喊着會死，硫酸會把他鎔化而死。

伊文思博士趕急把他推到一個噴水管之下，把他的衣服脫下。但是那學生還是繼續喊着會死。危險的時期既已過了，現在就是需要一種方法使他的神經安靜下來。最後，用理解勸導既不能制止他，於是伊文思博士便大聲喊着：『喂，你看你的衣服都破壞了。你的皮膚是可以醫好的，但是看你的衣服，衣服是醫不好的了。』這實在是無道理的話了。那學生便忘了恐懼，而對於自己那種狼狽的情形笑起來。

有些人不贊成伊文思博士對於這學生的辦法。他們想利用每個不幸的遭遇作為得到別人的同情和注意的工具。兒童便是用這種方法強迫父母允許他們的要求。但是一個成人用這種的方法以達到他的目的，是不會有人稱許的。

美國的『鐵路醫生』斐爾吞 (Samuel N. Felton) 說：『一個總是埋怨，總是對上面的人訴苦的人，是不會得到上面的人稱許的……一個有六個小孩子的人，覺得難於養家，而去訴苦要求加薪，是用錯了方法來解決他的問題。』

歸根說起來，一個養成了幽默的習氣的人，比較那些總是呻吟訴苦的人，要能夠得同伴的同情些。

林肯，羅斯福，威爾遜，布賴安等，『都是天賦有一種幽默的特性。這是一種制止自負自傲的安全塞，得友朋的好工具，並且在個人的關係中可以避免許多討厭的決裂和危機。這種特性在林肯的身世上特別的顯著，差不多是全國無不知名的。布賴安的幽默是他的敵人所最怕他的一種武器。至於羅斯福和威爾遜的幽默就不是一種政治上的工具，而是個人間關係的媒介。如果威爾遜對公衆演講的時候，能够像他私人友朋間談話時那樣有趣，則他在政治上的局面恐怕要大大的改變了。』

『古今最大的一個聰慧人要算克利奧佩克拉 (Cleopatra) 了。在當時，他的那種幽默性，比他的美麗還要著名些。她之所以最能够迷住安多尼 (Antony) 的，就是因為他那種滑稽的性格和輕鬆的幽默。』

你可以笑着進入別人的內心，但是哭着很難入別人的內心。如果你哭，或許暫時能得別人的同情，但是如果

你長久繼續在人前訴苦，別人不久就會對於你厭倦了。你笑着，別人反會愛你。

「你笑，世界便隨着你笑；你哭，就祇有你一個人孤獨的哭着。」你哭的時候，應當孤獨。哭是一種自私的幼稚的行爲。那意思就是你爲你自己憂愁。別人不願因着你的流淚而隨着痛苦，他們會趕急離開你。你對着你的不幸歡笑，世人便會都來幫助你勝過厄運。

格羅斐·克利夫蘭 (Grover Cleveland) 的內閣能够進行得很順利，就是因爲幽默的功勞。『每個閣員都有一種幽默性，時時各人有各人的笑話講出來。各人都是在相等的地位，沒有人專門聽別人或享受別人的談話。大家都是好朋友。如果有一個留聲機把他們的談話記載下來，而不說出各人的名字，恐怕沒有人曉得那個是他們之中的主席。』

如果你想別人在你面前覺得安樂自在，最有效的方法是講點笑話給他聽。

### 三 一個士兵勝過了將軍

有時幽默是爭論時得勝最好的一種方法。約翰·阿能 (John Allen) 當某次很困難的選舉運動時，因爲他的幽默而得着大衆的同情，結果能被選入國會裏去。『最初阿能運動選舉時，他最大的勁敵是塔刻將軍 (Confederate General Tucker)，塔刻將軍當內戰時有很顯著的戰績，而且在國會已經擔任過兩三次很好的議員。』



「塔刻將軍在某次選舉運動演講時，最後結論這樣說：『親愛的同胞們，在十七年之前的昨天晚上，鄙人帶着軍隊在那山上經過一場苦戰之後，便在那一叢樹下露營。凡是各位能够記得那時那班人的困苦奮鬥的，我希望在預選會時，各位便不要忘卻站在此處的這位卑微的僕人。』」

「在那時期這種言詞是很能打動聽衆的，但是阿能把塔刻將軍的這種話轉到自己身上來了。他這樣說：

「親愛的同胞們，塔刻將軍說那天晚上在那樹叢下露營的，確是真的事實。但是各位還要曉得，我那時也是一個哨兵，當塔刻將軍睡着的時候，我便護衛他，這也是真的事實。那麼，凡各位是當將軍而睡着時有士兵來護衛的，可以去選舉塔刻將軍；凡是各位當弟兄們而有睡着的將軍必須去保衛的，就可以來選舉約翰·阿能。」

「結果密士失必州 (Mississippi) 的同胞們把約翰·阿能送上國會去，直到他的名聲傳遍了全國。」

阿能的幽默不僅使他選舉獲得勝利，而且也使他能够獲得一班同時議員們的同情心。

「某次他要求全體議員允許他對國會演講……但是某人起來反對，於是阿能好像辦喪禮時用錢請來哭臉的人神氣一樣，帶着悲痛哭泣的聲調說：

「那麼，既然如此，至少請你們答應在會議記錄付印時中間插一句歡呼鼓掌罷。」本來「付印時酌改」是國會對於演講的議員一種常用的羞辱，而阿能以幽默出之，於是惹得全體議員都忍不住笑了。結果他得到了全體的允許，這是他最渴望的。他演講的結論，表現他那種充分的自信心，這種自信心增加他的名譽，比那篇演說的本身還得力些。最後他說：「議長先生，我答覆對方的理由，都已答覆完了，現在我要到休息室去，接受我的朋友

們的恭賀罷。」然後全院的議員及其他聽衆莫不歡呼。」

在對壘爭論的時候，幽默也可作爲一種武器，而且是一種很有用的武器。不過你要曉得，如果你用幽默爲武器時，雖則你可以得勝，但總不免要造成一個仇敵，因爲由諷刺而失敗，是最令人覺得刺骨難受的了。

#### 四 克雷使布卡南塞住了口

布卡南(James Buchanan)曾經詆毀過亨利·克雷(Henry Clay)，說他贊助約翰·亞當斯是爲着自己想達到做內閣總理的目的。在克雷方面凡是遇着機會的時候總使布卡南居窘迫的地位，結果他覺得這種方法很有效力。下面所記載的便是一個例子。

「布卡南原是一個聯邦主義者，在國會裏有一次有人控他當一八二二年戰爭時不忠於國。他說那時英軍攻打巴爾的摩爾(Baltimore)時，他加入了一隊義勇軍。「我那時連仗都沒有打，」他說，「我們的軍隊還沒有到，英軍就跑了。」

「不過你還是到了巴爾的摩爾，是不是？」亨利·克雷插着問。

「是的，」布卡南馬上答曰。

「是穿着全副武裝麼？」

「是的，全副武裝。」

「但是你的時候英軍已經退了」亨利·克雷接着問。

「是的。」

「那麼，亨利·克雷最後問，「就請你這位代表賓夕法尼亞的議員告訴我們：究竟是因爲你們這勇敢的軍隊到了巴爾的摩而後英軍嚇走了呢，還是因爲英軍走了你們纔敢去呢？」

「在坐聽的人無不大笑，布卡南雖然要怒氣冲天，但祇得忍住不答。」

這種諷刺是一種很利的武器；受着的人一定會遺留着很重的傷痕。如果你想繼續與這敵人對壘，便可以用這種利劍，但是如果你想與敵人妥協，則絕不可用。

哥塔斯大佐 (Colonel Goethals) 用這種諷刺的方法，打退了幾個他認爲是多事的議員。當建築巴拿馬運河時，這幾個不知實情的議員是以調查委員的資格來調查情形，而他們的來意就是想來找錯處的。「我們上樓去看看他的生活情形是怎樣罷，」有一個議員說。在各房中走過了一遍之後，另有一個議員便問哥塔斯大佐：「房子很不錯，共值幾多錢呢？」

「斯提芬先生，這是我前任的人造的，」哥塔斯大佐答着，然後把建築費說出來。

「你是照各人所得的薪水，而分配所住的房屋麼？」是繼續提出的問題。

「是的，」大佐答着。

「那麼，如果我們到這裏來做事，每人就會住一所一半這樣好的房子麼——一所年薪七千五百元的人

的房子麼？」

「啊，那不會的。」大佐戴着笑臉糾正說，「如果你們到這裏來做事，不會得到七千五百元一年的。」  
如果一個演講的爲某聽衆所責罵的時候，有時他必須回抗。如果他曉得如何用幽默，則易於勝利，而得到其他聽衆的同情。

『聖塔啓 (Kentucky) 律師界很著名的一個律師馬沙爾 (Thomas F. Marshall)，是一個人格高尚，與致很好，充滿了幽默的人。某次他在布法羅 (Buffalo) 對一大羣聽衆演講，不時總有一個人喊着：「聲音大些罷，講大些罷！」

『馬沙爾對於這喊聲略忍耐了一會；但過些時再忍不住，便很莊嚴的樣子回頭對在座的主席說：「主席先生，假如將來在地球末日的時候，天使拿着金的號筒，宣佈着說：「再不會有時間了，」我相信也必定有一個從布法羅去的獸子從那大羣的後面喊着：講大些罷，講大些罷！」

「然後馬沙爾繼續他的演講，但是再沒有喊的聲音了。」

『另有一次大會的時候，馬沙爾剛演講不久，在大衆中便有一個愛爾蘭人肆口大罵。但是馬沙爾泰然處之，然後高聲這樣唱着：

「喋喋不休罷，我就是 Pat Murphy，我就是上帝的 G 字拼作小楷的，把自己姓名的 M 字拼作大楷的。」  
「這樣大衆都大笑起來，便把那個愛爾蘭人打倒了。」

有幽默性者要從一種窘迫的情形中逃出來，比別人要容易些。某次上院議員里德 (Senator Reed) 有一篇演講將近完畢了，聽衆非常之緊張，每個字都傾耳聽着，但忽然有一個人的椅子腳斷了，人跌在地上。如果演講的不是像里德這樣靈巧的人，恐怕就有一種破壞的影響；『但是聰明的里德馬上說：「各位現在一定可以相信我提出的理由實足以壓倒別人。」於是馬上就恢復了聽衆的注意，而不使這事有一種破壞的影響。』聽衆大家都歡笑着，很快的能回到原題上去，而里德勝利了。

如果你不得不做一件使人不快的事，使用一點幽默以達到你的目的，而不用直接的攻擊。譬如某次法官布洛墾布魯 (Judge Brockenbrough) 請約克孫將軍 (General Jackson) 把他的軍事秘密告訴他。布洛墾布魯原是將軍的好友，將軍不想拒絕他的請求使他難堪，而同時又覺得怕告訴他不好，於是他便這樣的應付。

「法官，你能絕對守秘密麼？」將軍問。

「將軍，那當然，我想我是能夠的。」

「那麼，法官，我也能夠。」將軍答着。

法官聽了這種很巧妙的拒絕，不但不心中不快，而且覺得很有趣。許多年之後，他們兩人每憶及此事時，每引以爲笑談。

這班人的智巧，並不是特賦的天才。人人都可以養成幽默的性格，不過你要做到這步必注意一個重要的根本原則，那就是：不要把自己看得太重要，以致在任何情況中看不出其幽默性來。

事情弄得太嚴重時，便要看出其幽默的那方面來。

要願意談論關於自己的笑話，正如容易談論關於別人的笑話。

無論在一班很好的朋友中，或是在大羣的聽衆中，談論關於自己的笑話是最好的方法以得到別人的同情。

幽默是打消緊張，解除畏懼，以及平息憤怒一種最好的工具。

把幽默養成一種個人的性格，因其可以被除你的過於自負心，打消你的憂慮，並且延年益壽。

遭遇不幸時，如果你有幽默性，能夠看出不幸事的幽默那方面，則可使你從窘迫中逃出來。

諷刺是一種危險的工具。諷刺可以使你得到勝利，但是決不能增加友誼。

## 第十六章 何時應當冒險

### 一 佛羅曼敢於公演一齣已經失敗了的戲

佛羅曼 (Charles Frohman) 後來之所以異常成功，是因為初時有一齣本來失敗了的戲，許多人主張他不要再演，然而他堅持着還是要演。別人笑他這是一種蠻幹，但是他不聽別人的勸告仍是要演，因為他十分相信這戲終久必會成功。他的成功，便是最初這種獨立見解而起。

這戲名叫『孫南多』 (Shenandoah)。『這戲原來在波斯頓公演失敗過，三個著名的戲院經理都不要這戲，都共同相信不會成功。但是一八八九年佛羅曼卻把牠買過來。在戲劇界頗有名的他的一個朋友說他是發瘋了，把錢丟了不要。』

但是他勝利了。他對了，別人錯了。公演起來，結果大大的成功，他判斷的準確證實了。他買這個劇本，並不是一種瞎眼的賭博，他是根據於十二年對於戲劇經驗所得的好判斷力而賭博。

他的好判斷力與他的冒險性相聯便是他這種驚人成功最重要的因素。他在一八七七年十七歲的時候便在戲院裏售票。到一九一五年他和『琉息退尼亞』號 (Lusitania) 船一同遭難時，已經是稱爲『世界娛樂界

之第克推多』了。『他統治着世上幾十個大戲院的命運，使幾千個演員得以用其才，無論是美國的，英國的，或法國的。他是戲劇界的拿破侖。』

一個人在本行業裏如果不能有獨立的思想，自己的結論，單獨的行動，以致於不怕與友朋輩的見解相衝突，則不能出頭。

要有準確的判斷力，並有冒險之心，兩樣聯合起來，纔能成功。兩者缺一，並不能勝利。如果佛羅曼祇有冒險之心，而無好的判斷力，則不會得勝。如果他有的判斷力而不願意冒險，則也不會成功。

太平洋汽船公司 (Pacific Steamship Company) 的總經理海涅斯 (Ancil F. Haines) 述及一個例子，證明有好的判斷力而無實行的勇敢，也是無用的。他說：『幾年之前我到一個某大公司總經理的辦公室裏。我們談論着生意。當時他要一個報告，是他的一個助理研究的結果。那助理把報告拿來了。這報告是我所從未見過的一項令人驚嘆的文件。這助理把一個很複雜的問題，分析得異常之精確；他預計着如果走這條路或是走那條路，便會有如何的結果。他把整個的情況弄得好像玻璃一樣清淅透明。我不禁表示異常的欽佩。』

『令人可驚罷，是不是？』我的朋友笑着說，『這個人的腦子比我要好兩倍；他能够分析任何問題或許多問題；他很文雅，有好的訓練，令人可愛——但是他總祇能做我的助理。』

『什麼緣故呢？』我覺得很驚訝的問。

『因為他不能決斷。他可以告訴我如果走某六條路，各會發生如何的結果。然而我叫他自己決定要走那



條路好，卻辦不到。」

海涅斯的話是對的。一個人能夠看出六條不同可能的路，而對於任何路無進行的勇氣，則總不會有何大進步的。

如果你總是等待要十分看出行動的結果如何，則你總不會動一步。事情弄錯總是難免的，聰明的人便時時總是察看這種意外的不幸，而預爲之防備。瓦烈梅克說過：『要資本積蓄够了纔去做生意的，不會做出什麼生意來。』

貿然想游過密執安湖 (Lake Michigan) 的，和老等着湖冰凍了而後過去，同是一樣的馱子。聰明人是設法造一隻小船渡他過去，或是其他實際的方法使他能達到那邊。重要之點便是他對於問題總是進行着，而所進行的的是他的判斷力認爲是有成功之可能的。

成功的人大概有一個主要的目標以導引他的行動，但是他必須常常行動而後纔能看出如何纔可以達到他的目的。他選定認爲最好的方法，而給以試驗的機會。如果這方法失敗，便另試一種方法，但是主要的目標總是保持着的。他所注視的目標，便是催促他前進的。飛爾德 (Marshall Field) 自幼時便決定『他不要做一個窮光棍。』他總覺得他想做一個商人，『但是如果他初次對於商業的冒險大失敗，大概他還是不會捨棄他原來的目標，而會試用別的方針以達到他的目的。』

## 二 魯意佐治並不是一個鹵莽輕率的人

一個進取成功的人，由外人看來，好像是一堆火似的堅強的熱情，實際上他乃是竭力專心追求一種目標。魯意·佐治 (Lloyd George) 便是一個很好的例子。『對於魯意·佐治的特性祇曉得片面的人，總當心他恐怕會在政治的絕崖上跌下來。他們覺得他的那種熱情會把他鎔化爲烏有。他在政治的道路上踏着火燄的路程，他假如遇着一個大火星，便會消滅爲烏有。』

『然而他總沒有遭遇這種災害。何以呢？因爲在這種熱烈的火星之後面，他有一種堅定的目標，使有頭腦，小心，機警。』每當我看見魯意·佐治似乎是魯莽的時候，「與他常在一處的一個老友這樣對我說，「我便曉得在這種魯莽的後面有一種冷靜的機警的思考。」」

如果沒有充分的事實指導你，那就是你要小心的時候。如你能對於你自己的地位愈能自信，則愈可以去冒險。正如美國電力公司的斯伍卜 (Gerard Swope) 所說的：『一加二是四，這句話你無須乎要勇氣纔說得出來！換言之，如果你對於所知的事實能十分自信，則無須乎勇氣說出來。你之所以根據知識而行動，並非你對於自身有信心，而是因爲對於事實有信心。』

因此，那些你以爲是冒險的人，是因爲你對於他所信仰的事實，你不知道。如果你的知識有限，也像他那樣冒險而行，那就完全是賭博性質了。

如果你看見一個人似乎是運氣很好的，你頂好是學他那種考查事實努力的精神，而不是祇求比他還冒險些。反之，如果你得知了充分的事實，便要有充分的信心實行出來。

### 三 息謨茲踏過了長官的頭

息謨茲 (William Sims) 本來是處於一種不能說話的地位，但是因為他所曉得的事實，刺激他不得出來。他說了，他也終於勝利了。他不過是軍艦上一個小小的海軍上尉而已。當時的海軍還沒有一種訓練打靶的好方法，不能自信的射中任何物件。另有司各脫隊長想了一種訓練打靶的方法，息謨茲深覺得這種方法能够訓練敵手射得很準確，而不會耗費許多火藥。

息謨茲想呈請上面的官員採用，但是未得許可。然後呈請再高級些的長官，還是打回來了。最後，他便直接寫信給羅斯福總統——一個小小的上尉做這樣的事是極不合法的。在軍界裏，一切往上的信扎，都必須先經過最接近的長官；息謨茲先寫了信給海軍部長，然後又寫信給大總統，照軍法認為是很大的罪犯。

雖則如此，他終究勝利了。羅斯福決定給這個上尉一個試驗的機會。先立了一個大靶子，叫各船用舊方法去開礮，但是打了五個鐘頭之久，一礮也沒有打中。息謨茲證實了他的見解老方法不行，必須有一種確定有系統的訓練射擊的方法；他得勝了，他還得到了羅斯福總統的稱許。如果他祇想圖名譽來吹牛，他對於事實不能十分自信，則結果又要不同了。

歸根說起來，人生的意味就是要把你所計劃的事情給以試驗的機會。當然，你不能絕對曉得將來的結果會怎樣；如果你都曉得，又沒有什麼好煩了。有趣的地方就是因其不能確定。

善於組織的銀行家基安里尼 (Giannini) 說：「如果你沒有自信心進行的勇敢，專門預測將來會如何如何，是無用的。有許多極好的理想，失掉了機會，就是因為那理想的人沒有一種實行出來的決心毅力。

「如果你不能每次剛剛打中鵠的，那是無妨的。打中鵠的的外圈也還是有分數的。許多年來，每晚上我總是理想着許多計劃。如果我看出某種計劃是有成功之可能的，我便預想着如果失敗時最壞的結果會怎樣，如果最壞的結果也還不壞，那我就決定要進行了。」

前進有很明顯的兩點是要注意的：小心和勇氣。那一方面要着重些呢？那就完全要看你是那一類的人。你是偏於賭博性麼？你是否毫無理智的制裁而時時想亂動呢？如果你總是不思想而好動的，那麼，你便要小心，把將來各種可能的結果細細思量之後，而後再行動。

或者，你是否常常總是思量着在如何情形之下會發生如何的結果，而總不起來實幹呢？如果你太保守了，便要練習去小小的冒險，訓練勇氣，直到你能感到一種自信心。

要獨立思想，得到自己的結論，然後即算朋友不贊成，也還是要實行出來。

你總是要進行着。如果你總是等候，要絕對看清將來的結果怎樣，那你總不會做出什麼事。

## 第十七章 如何得到可靠的指導

### 一 大人物總不會獨斷獨行的

「美國總統之中，總是設法徵求別人意見的，無過於羅斯福了。他不怕相信人，常常把一件重要的事和那些有關的人詳細的談論，從幾千里外召人來問意見，要使自己把問題的各方面都看到了。」

魯意·佐治曉得自己的知識是不够的。「當他預備把預算案交下議院審議的時候，他每日總是和財政專家會議，每一點和他們詳細討論。他的方法總是如此——盡量的從別人學。」

關於美國鋼鐵公司的總經理加利 (Elbert H. Gary)，有人說：「他那種樂於聽別人的意見，聽反面的意見，是超乎常人的。他徵求同人的意見，聽每個人所說的話。」

還有無數其他成功的人，善於徵求利用別人意見的，實不勝枚舉。樂於徵求並接受別人的意見，是領袖人物一種普遍的特性。的確，一個人物的大小，就是要看他能否得着同伴的合作，能刺激他們供獻意見，並能由這些意見得到益處。每每是弱者纔不聽別人的意見。徵求意見的能力，是大人物最顯著的一種特徵。

你不要以為一個獨幹而自傲，不要別人的幫助不聽別人的話而自傲。你可以從四周許多人得到幫助，如果

你蔑視此種機會，結果是你自己受損失。

當歐戰時，羅濱孫上校 (Colonel R. P. Robinson) 在他的隊伍裏有兩個上尉。他打發一個帶一隊兵出去要他到德軍的前線上捉兩個犯人回來。他沒有成功，他和同行的兵都打死了。另一個上尉接着去，很平安的把那兩個犯人帶回來了。

原因是第二個上尉曉得他自己對於這種工作缺乏經驗，便找了一個有經驗的法國軍官，告訴他從前是用什麼方法進行的，以及如何打破種種難關等等。

這兩個上尉都是同樣勇敢的，同樣能幹的。不同之處就是第二個曉得有別人比他更有經驗的，而他願意學習別人的經驗。求別人的指導並不是一種恥辱，而實在是表現一個人有頭腦。一個人何必如此之自傲，以為自己無經驗的，能和別人有經驗的做得一樣好呢？在日常生活中，我們不求別人的指導，不會被鎗斃打死，但是我們不曉得不利用別人的經驗，在別的許多方面不知損失了多少。

獨立乃是若干年經驗學識的結果；這是實至而名歸，並不是能達到獨立行事的人用以自炫的。祇有那些年幼無知的後起者，纔炫耀他那種表面似乎的獨立——那不過是一種做作，是一種掩飾無能的假面具。

有一個低能的孩子，在學校裏讀了五年，而還祇能到初等二年級，於是對先生說：『你教不了我什麼！』而離開學校了。他說的話或許是不錯的，但是過錯在他自己，而不在先生。

前福特汽車公司副總經理庫曾斯 (James Couzens) 述及他如何教訓了一個青年，那青年有一種錯誤

的觀念以爲自己是能獨立行事了。這青年在庫會斯下面做事，是一種書記的性質。「某晚我們要發許多通告給各經理處。福特先生和我也都很忙的幹着，我叫那個青年幫忙封信封。」

「那我懶得封，」他反抗着，「公司不是請我來封信封的。」

「那麼，你就不要在這裏做事罷；如果你覺得做這事太卑下了，我們就用不着你。」

「他不在那裏做了。然後他在別處做了好幾處地方，最後便很勇敢的仍舊回到我這裏來，說他從前是一個馱子，現在他頭腦要清楚些了。我又用了他，現在他是一個富翁了。」

聽別人的意見是一件難事麼？有人給你以指導，你後來會後悔麼？他們供獻你的意見，你疑心他們有什麼作用麼？

若果如此，那或許是錯用了你的信心。或者是你缺乏自信心，而做出一種能獨立的樣子，以免別人發覺你是缺乏自信的。

如果你要從別人的意見得到最大的益處，就不可退縮，急躁，多疑。要養成利用別人的經驗的習慣。他們或許是去了很大的代價而得的經驗，如果他們願意告訴你，何不接受呢？

## 二 查理亞當斯所得的指導太多了

但是從另一方面看，太過於依賴別人，太容易接受別人表面的話，也是有危險。查理·亞當斯 (Charles

Francis Adams) 當兒童的時期，就是因為上面的護衛太週到，太依賴人了。他家裏有錢，有地位，無論何事，都有他家裏照顧，雖則他們是好意的。

他說：『如果我那時是一個反抗者，跑到海上去，或是到魔鬼那裏去，那我現在就要尊敬自己多了。的確，如果我生性上有一點頑皮，或是不顧一切，而發展出來，那我就好了。但我不是一個頑皮的孩子，也不是冒失鬼，而我是生性對於自己循規蹈矩，對於別人也是循規蹈矩的。』

依賴別人解決你的問題要容易多了，無論何事發生有別人可以歸咎要覺得安全多了，別人願意負完全的責任要使自己舒適多了，於是這種人便容易養成一個無背脊骨的弱者。

你要看看你自己：你是否在兒童時常常完全是依賴你的父母，在學校時你的功課是否總是靠先生或同學幫忙，在辦公時是否總是揪某人做，是否平時總沒有機會表現能獨立行動；若果如此，那你一定就是太依賴別人，就應當趕早擺脫此種依賴性，而發展獨立的能力。

但是你不可又走到那一個極端，自己哄自己，以為自己是獨立的。你的目標，是要盡量用你自己的才幹，要做到這步，是要發展相當的獨立能力，而同時要曉得利用別人的意見和指導。

上述種種，可以得這樣的結論：要得到最好的指導，第一要點是要能十分自信你自己是能夠由別人的意見而得到好處的人。

如果你是附在別人身上，那你便會上當，因為你不能分別出來別人的話究竟是對的還是不對的，而你對於



別人的動機也就茫然不知。

或者，如果你一生總是祇求獨斷獨行，則你會失掉許多利用別人經驗的機會。

如果你需要別人指導的時候，你便問：我想問的這個人對於這個特殊問題，能够供獻什麼新意見麼？如果他能够，就可以向他去請教。如果他不能，則無論他是你怎樣好的朋友，或是他對於別方面怎樣的有才幹，你還是不要去問他。

對於一個人，不是無論在何方面都是可以同樣信靠他的。你的妻子或許是你一個很忠心的伴侶，但是關於投資的問題想從她得到健全的指導，那就完全弄錯了。你的丈夫或許是一個極會做事的商人，但是如果你買帽子去請教於他，也就找錯了人了。選擇最好的人來指導你，但同時你要確實曉得選定的這個人對於你的特殊問題是特長的。不能把各種各樣的問題專去請教一個人。一個人對於各種專業都是專長，是事實上不可能的是某項專題，就去請教某方面的專才。

### 三 羅斯福服從一個牧場工人

羅斯福總統打獵的時候，是去請教一個獵人，而不是去請教政治家。他有政治問題的時候，是去請教一個政治家，而不是去請教獵人。

某次羅斯福在牧場做工時，同他上面的一個頭目麥利非得在培德蘭 (Bad Lands) 打獵。他們看見了一

羣野雞子，羅斯福便追去打。

『不要打，』麥利非得喊着。

羅斯福對於這命令毫不理會。他的眼睛正望着雞子的時候，忽然從樹叢中跑出了一個獅子，往那邊跳走了。羅斯福想拿出他的手鎗，但是已太遲了。

麥利非得紅着眼珠，責罵羅斯福是怎樣的傻子，最後說：『我每次舉起手的時候，你就要站着不動，懂麼？』

羅斯福安然的忍受着同伴的怒氣，因為他曉得他是對的，以後他也馴良的服從他的命令。他之所以服從是因為那個獵人對於打獵表現了高超的知識和經驗。

一個電影明星對於表演或許是不錯的，但是她證明一種煙之好壞，恐怕把所寫的那張紙都糟蹋了。一個傳道的牧師或許是一個很正直誠實的人，但是如果他要他證明某種專賣藥品是好的，就恐怕是被人欺哄了。一個人的人格好，並不是對於任何事就有作證明者的資格。中心的問題：他是否懂得他講的是什麼東西？

我們求教於人最容易走錯的路，便是我們總是找那些使我們心中覺得舒服的人，要那些說我們是對的。然而實際上我們乃是要追求真理。瓦烈梅克曾經說：『年青的人徵求別人的意見，並不是想追求真的智慧，或是利用長者已有的經驗。他們不過是想別人再肯定他們自己的結論，如果得不到這種同情，就還是照他們自己的計劃而行。』

無論是你覺得舒服不舒服，要緊的是要求得真理。你可以找得可靠的人，獲得你所需要的見解。丟掉使你

覺得舒服的意見，終究是值得的。你要養成一種對於別人的意見無成見的態度；要使你的斷論與你的感覺完全獨立不相關。

關於求教有一件很重要而不可避免的事，便是你對於別人的意見之敏於接受以及敢於拒絕。一件事做錯之後，不可責備朋友，說：『你怎麼不另教我採用別的方針呢？』結果恐怕是：如果他說別的，恐怕你不會聽他的。

如果朋友給你的指導錯了，切不可歸咎於他們。如果你照朋友的意見做去，而結果不好，不可把錯誤歸到朋友身上。你是否曉得求教於人最普通的原因，就是等候事情弄壞時，可以有人來責備。你是否也有這種毛病呢？是否結果好時便自鳴得意，結果不好時便歸咎於人呢？

#### 四 衡量別人指導的幾個原則

你對於請教人的態度得到了平衡之後，你就可以以批評的態度估批你所請教的人和他們的見解。

關於這方面，你可以提出下列各問題：

(一) 你的指教者發表意見是鬆弛的還是嚴格的？如果他是對於任何人供獻關於任何問題的意見，那你對於他的意見就不要十分認真。如果他發表意見時很慢，但是很細心，那你對於他就可多有信仰。

(二) 他是否對於你所想問的問題最適當的人呢？看你指導者對於問題的才能程度如何，而給以相當的信仰。

(三)他的意見是否與那些同類的專家相同呢？你頂好要多得到幾個專家的意見。

(四)他是否因為想取悅於你，便告訴你所喜歡的意見呢？如果他是想因着你的好感而從你得到某種利益，便特別有這種情形。

(五)他是一個保守者呢，還是一個急進者呢？如果他是趨於某一極端的，對於他的意見便要打些折扣。

(六)他對於你是否有信仰呢？他或許覺得你的才能不足以實行一種困難的計劃，或是他供獻意見時的動機，恐怕你不能成就一種複雜的工作。他或許是怕你失敗。

(七)他是否懷着惡意，特意思叫你走錯路呢？他因着你的失敗可以得到什麼利益麼？如果你照着某人的意思做，他便可以得到利益，那麼，你對於這種指教便要當心。

(八)他是否真心以你的利害為前提呢？

羅斯福屢次對比沙普 (Joseph B. Bishop) 說：「我之所以覺得你可貴，是因為你所供獻於我的意見乃是我所需要的，而不是你以為我所喜歡的。」

衡量別人的意見最簡單的方法，是看指教者是否真正喜歡你，誠意的想幫助你，而且他充分的了解你曉得你的能力怎樣。他的誠意是很重要的中心點。

不過誠意不是選擇指教者惟一重要的條件，有許多動機很純潔，然而意見很錯誤的，也不在少數。

## 五 要當心那些專橫的人

最危險的一種指教者，是那種侵略而專橫的，總是好像總經理一樣。他到處施展他的威權，他發表意見並不是要幫助你，而是要籠罩你。

據說托爾斯泰教學生打獵時，叫他們如何駕馭馬。如果馬走斜行而不肯跳回來，你便把韁繩向着牠所偏的那邊拉，一直打一個圈回到正邊來，所以那隻馬不知究竟是自己斜着行還是騎馬者拉着牠往那邊行。你隨着馬而叫牠做，你便是他的主人了。

這對於騎馬者是一種好的指導，因為騎馬者總不免是要做一個專橫者。但是你不可做馬。

如果有人給你以指導，供獻你意見，對你發命令，其惟一的目的就是叫你屈服於他的威權之下，那麼，你便要當心這種人。祇有真正的領袖纔是值得服從的，因為他有豐富的經驗，超越的智慧，而他也不會利用他那種官銜的威權來叫你服從不必服從的事。你所工作的領袖，要他的本領是你所尊敬的，接受他的指導是你認為一種利益，他的命令你樂於服從。這種領袖他希望你接受他的指教，但同時他希望你自己有相當的獨立。

一個真正的領袖不希望他的屬下好像是機器一樣，不能思想的。歐戰的大英雄霞飛將軍對於下面的人不僅希望他們能服從命令，而是要他們同時能負責任，同時能接受指導。某次他免職了一個太馴服的將軍。

「何以把我免職呢？你的命令我都服從了。」

「但是你的工作還應當做得好一點。」是霞飛將軍的答覆。

「霞飛將軍察看他手下的軍官，不僅是看他們能否服從，也是要看他們的思想能如何。每個兵士也是要他自己覺得乃是全軍中有思想的負責的一份子。如果他有可供獻的意見，他可以自由供獻。許多軍官總是與屬下商議，把他們的計劃大家談論。霞飛將軍是相信平民主義的軍隊。」

服從一個有才幹的領袖是一件很適意的事，恐怕你漸漸便懶得來獨立思想。你要避免這種太馴服的危險。但是，反之，不可對於不關重要的小事太頑固，以表現你思想的獨立。你要在兩者之中得到一種均勻；一方面能使你有相當思想的獨立，而一方面對於那些比你幹得比你聰明的人樂於接受他們的意見。

\*

\*

\*

\*

要避免獨斷獨行。有些人要比你曉得多些，祇要你打開耳朵聽，便可以從別人的經驗而得到好處。

不可養成依賴別人的習慣。從他們的經驗去學習，考量他們的意見，但是你要曉得接受或拒絕別人意見的責任完全是你自己的。

對於任何特殊問題，總是要找對於這問題最有研究的人而去請教。

對於各項專門問題，要去找專家，不要希望一個人對於各種問題都能給很好的指導。

不要專門去找那些使你覺得舒服的指導，或是與你相同的意見。

對於指導者，一方面要考慮他的才能，一方面要想到他的動機。

凡是專橫爲目的，的便不可去請教他。如果你要服從，就要那個人值得你的服從。要是他是一個有才幹者的標準，他比你曉得透徹些。

不要覺得依賴別人很舒服，便去服從。不可摒棄你獨立思想的權利。

此  
页  
空  
白



## 第十八章 如何得到別人的助力

### 一 訓練別人來推你

由下面的人來推你，比由上面的人來拉你，要容易進步多了。衛斯亭豪斯空氣制動機公司的總經理漢符理 (Arthur L. Humphrey) 說：「任何負大責任的人，就是能得人幫助的人——他曉得如何在困難時得人的援助——曉得如何把自己的擔負分與別人……他自己就祇做別人不能替他做的事情。」

「我們日常所接觸的人大概有兩種，一種是在我們之下或是某方面服從我們威權的。另一種就是在我們之上的。我們有些人的錯處，便是祇想到第二種人，我們想他們把我們拉進去。我們容易忘記在下面的人，而他們對於我們實在是有推進之力。」

你是否真能得下面的人的幫助呢？他們是否樂於替你做事呢？如果你請同工的做事，他們是否願意做呢？否你還沒有問，他們祇要看見了你的需要，便替你做事呢？若果如此，則你在成功的道路上已是走過一段很遠的路程了，因為一個人要達到領袖的地位，別人這種熱忱是不可少的。

再從反面看，別人是否總是迴避不肯替你幫忙呢？如果你叫他們做事，他們是否藉詞迴避，或是馬上假裝着

把他們自己的工作趕忙起來呢？若果如此，則你可以採用幾個簡單的原則，以獲得別人的合作；這些原則是別人曾經用過而有效力的。

你對於別人並非責任上應做而施用你的權柄叫他們做的事，要曉得如何使他們能自動的替你做。

一個真正的領袖，並不是用他那有權勢的地位，強迫別人在他的命令之下屈服。他是把屬下的人的福利放在心中，下面的人也曉得他是如此。他們信靠他，仰望着他，願意盡他們的力量替他做任何事。

你強迫下面的人來推進你，是辦不到的。你要推進他們，而後纔能得他們的心。你愈能增進自己的利益。想各種辦法使別人更能有奴性，能馴服你，能尊從你的威權，實在是走錯了方向，結果必會失敗。如果你要下面人的幫助，要使他們工作有效力，使他們有一種興盛的氣象。

伯利恆鋼鐵公司創辦人和總經理，並歐戰時美國政府戰時造艦主任許華勃 (Charles M. Schwab) 說：「最偉大的人物，是那些能把別人也造出來的。我雖然現在賺了這許多錢，但是最使我高興的，還是因為我從前手下的許多青年現在都很發達了。造人比造錢實在是有價值多了。譬如格累斯先生 (Mr. Grace) 就是鋼鐵界一個比我更大我所希望不到的人。我也覺得很自傲：在我從前選定為股東的那十五個青年之中，沒有一個不是現在很發達的，雖則從前選定的沒有一個是佔高位置的……現在他們每個人都顯明是一個幹事的領袖人才了。」

他們之成為幹事的人才，是因為許華勃先生把他們造成的。這些人有才幹了，是否許華勃先生就要受損失

呢？絕對不如此，他反而不知得了許多幫助。那些把下面的人壓迫成一種懼怕服從的心理，而怕他們勝過他的，實在是自己心中有點膽怯。他並不是真正的偉大，足以做一個真正的領袖；而最後的結果，雖則他竭力想做一個威權者，反而會爲別人所勝過了。

在賓夕法尼亞省把鐵路築到紐約並賓省鐵路局若干年的局長卡撒特 (A. J. Cassatt) 『總是找他能找到的最大的人物來共事，總想不到他們會勝過了他。他所找着的人如去世不久的馬克里 (James McCrea) 就是曾經繼續他爲局長的；還有撒母耳·黎 (Samuel Rea) 阿忒柏立 (William Wallace Aterbury) 等都是輪流做過局長的。』

## 二 卡內基造成了四十三個鉅富

『以訓練職員而論，恐怕無人能勝過卡內基了。他用了四十三個青年，本來都是貧苦的，後來都成爲百萬富翁。此外，除了一個入了政界，把他們都變聰明了。』

卡內基找着了提拔了許華勃 (Charles M. Schwab) 之後，纔能實行他那種種大計劃。他發展別人的才能，是否他自己受損失呢？他造成了一個很偉大的組織，比已往的組織要強大多了，可說是他的事業的紀念碑。

用相反的方法，斯丁司 (Hugo Stinnes) 在德國造成了一個同樣大的組織，但是他沒有訓練一班職員。整個的組織，完全是以斯丁司爲中心。結果，現在的斯丁司公司崩潰了，斯丁司的事業是成爲一種過去的史蹟了。『斯

丁司死後，斯丁司公司的壽命沒有延長到兩年之久。何故呢？因為他沒有準備他死後是如何辦法。他沒有造成一班主幹的職員，他的組織是建築在海濱沙灘上的堡壘。」

拿破侖也是有同樣的錯誤。他也沒有養成一班主幹的人才。當他年青的時候，他對於一切細事可以看顧週到；但是當他年紀漸大，而細事增多，他便不能一切都由自己來幹了。他不得不把許多責任交與下面的人，而下面的人是沒有受充分訓練的。『他在來比錫（Leipzig）之失敗，大半是因為他疏忽了許多細點，把那些細點都交付與下面的人了。已往他對於一切的事都是替下面的人想好了的，現在在這種危急之秋下面的人毫無一點指揮的才幹，都指望着他來替他們安排一切。』

你要選擇有才幹的助理人員，把一切他們所能做的工作都交與他們做。

### 三 凡別人能做的事不要自己攬做

英國的大出版家拉斯克利夫爵士（Lord Northcliffe）生來是一個勤快的人，但是他總不顯出忙的樣子。有一個朋友問他何以這樣不費氣力的樣子，而能成就那許多事，他回答說：『我指揮一切，把一切實際的事都交把別人做。我發覺了成功的祕訣，是創造新思想，指揮，督察，至於一切凡是助理人員可以做得一樣好的事，自己都不要做。』

國立金錢收支器公司的約翰·帕忒孫（John H. Patterson）說：『如果你能找得別人做的事，不要自己

去做。」

帕忒孫以爲一個做領袖的人，祇有別人不能做的事纔自己去。領袖者主要的事務，是思想和計劃，而不是把時間耗費在小事上。一個真正領袖的試驗，是要能創造一種機器，在本人不在時，還是能够安然前進。帕忒孫想試驗這個原則是否對的，便在辦公處和工廠中把重要的主任提出十一二人來，而整個的組織還是能照常前進。你要曉得，一切大的領袖，都明瞭這個原則。他們曉得把細事交把助理和下面的職員去做。不過這問題有一點最關鍵的地方：你之所以把小事交把別人，就是要使你能對於重要的事能幹忙做。

有些人把事情交與別人做，是想自己偷懶。這種假領袖不過是想掩飾偷懶罷了。他們不能稱爲領袖，祇能稱爲無賴的遊民。

把小事與別人做，對於重要的問題來趕忙，這纔是真正的領袖。把事情全把別人做，自己一點事也不做，結果下面的人會要來代替你的位置了。

塞爾佛利 (Gordon Selfridge) 當任馬夏非爾公司總經理時，某次與各部主任開會議，他對各主任說：「把你們的工作傳往下部去，把你們的工作凡助理所能做的都給他們做；然後，假如你們自己不忙起來，那就是你們自己的錯處。」

分派工作，叫別人做你的工作，其目的並不是減少你自己的負擔，而是要成就多的事業。如果你能把事務安排得互相聯絡起來，比較你一個人在棹前吃力做那些不關重要的工作，而別人則無計劃的亂做，或是無所事事，

就要成績好多了。

#### 四 史脫里受了奉承的騙

山達鐵路公司的總經理史脫里 (William B. Storey) 從前某次曾經被三個滑頭愛爾蘭人所欺哄了。那時他還年青，工作努力，但是他不知如何叫別人工作。上面派他計劃一件建築工程。派了他還有其他三個工人幫忙，到一處潮溼的地方測量那裏的水究竟有幾多深，看要通過好深的水纔達到堅石的基地。

「那時史脫里還剛祇有二十歲的光景。他曾經有好幾年當假期時在各鐵路上加入各測量隊和工程隊等；不過這一回還是第一次有別的人在他的指揮之下。他很想做一個模範的指揮者，想在最短的時間內把工作完成。所以第一天他比其餘的人都做得努力些，以為別人會以他為榜樣，也照樣努力做。」

「然而這同來的是三個滑頭的愛爾蘭人，年紀不小經驗也多了。他們看見這位年青的上司這樣努力做，便稱贊他的確是做得不錯，他不斷的奉承他以致不知不覺的他們自己差不多一點什麼也沒做。那天晚上史脫里精疲力竭，很覺得失望的樣子。」

「那天晚上我大半的時間沒有睡覺，」史脫里說，「我奇怪何以今天工作的成績這樣少。我輾轉滾着，想着，最後斷定是那班愛爾蘭人把他當了傻子。他們看見我是替大家工作了，當然他們以為不必再來賣力！我看出我是走錯了路。第二天我於是站開，指揮他們如何做。他們做工，我站着看，指揮他們。從那時以後，我們工作的成

績就快多了。」

史脫里學了一個很可貴的教訓。他曉得用腦力計劃，指揮工作，比自己總攬一切來做，成績要好多了。

若是你無經驗，或是有一種自傲之心，以為「把一件事做好，還是自己趕急去做」，那麼，你的助理和屬員就會任你去做得精疲力竭，而他們便成爲一班懶惰的寄生蟲，而不是有效力的協助者。

如果你是公司中「工作最苦」的人，不要以此自鳴得意。如果你是的，或許是因為你不知如何把工作分派與別人做，你不知如何組織事務，使各人盡力做其本分。你的苦工，祇是表現你是一個無效率的領袖。

史脫里或許自己做得要死了，帶了一個他自己苦工的報告回來，但是這並沒有什麼價值。別人不是要曉得你個人如何的吃力，別人是要曉得你所成就的有多少。

你不要以為你個人努力工作，比指揮組織得法的工作，要成就得多些。

再者，也不要以為發揮組織與指揮的才幹，必定是要在很高的位置。就你現有的地位，叫別人幫助你工作，則高的地位會自然臨到你頭上來。你對於接近的少數人得到他們的合作，而後纔能指揮大的組織。

如果你對於下面的人要盡其才，便要對於各個人的脾氣認識清楚，而使各人依其個性發展。

有些人是要特殊指導的，他們不能負責任，也不想負責任。做領袖的不是要把一個人根本改造，而是依各人的興趣和才幹使用之。如果一個人不能負責，不可勉強把責任堆在他身上。

匹茲堡汽船公司的總經理考爾比（Harry Coulbly）說：「有些人是不喜歡負責任的。留在平滑的安樂坑

當然很舒服，他們甯願留在坑裏，不情願出來肩着擔負在路上走。如果一個人的心願樂於此，也就不成問題。但是如果他決定如此，當他不能達到高的地位時——是那些不怕風霜纔走到的——那麼，他就不能埋怨別人，而祇能歸咎自己。」

雖則有些人不肯負責，但是你不能因為他們的無能便卸卻自己的責任去發展有才能的屬員。你選擇那些願意負責的人，漸漸把他們的責任加重起來。

「一個大領袖的功用，就是要對於眼前的工作，能够選擇比自己還要做得好的人去做。華盛頓之所以爲一個大領袖，其偉大處便在於此……他能够選擇適當的人，使工作做得極有效力。」

選擇屬員做工時，要把工作的性質記在心中。你所認爲最適當做某項工作的人，或許是你個人所不喜歡的人，或許與你個人的性格完全不同；但是如果有了適當的選擇，便不可任個人的好惡從中阻止。性格上的弱點，或許可因人才選擇的適當而彌補起來。

## 五 選擇與你才幹不同的人

林肯組織內閣，所選擇的閣員與自己的個性完全不同，而他們彼此也各不相同。在個人習慣上，林肯是比較怪特而無系統的。在他的內閣中，有忙碌而有效力的嚴厲軍官斯坦吞 (Stanton)，莊嚴的秀厄德 (Seward)，冷靜而有思想的徹斯 (Chase)，腐化的坎麥倫 (Cameron)。



而且林肯曉得如何激發各種不同的人，能互相合作。『他雖然對於內閣有一種駕馭的才幹，但是他並不很苛刻的一定要隨處合乎他自己的心意，無論此種心意是明顯的或暗示的。他反而很能夠容忍——特別是對於斯坦吞——他們那種強倔和不敬；如果林肯不是一個根本有大作爲的人，恐怕就容納不住了。』

同樣，羅斯福也選擇了一個與他的性格根本完全不同的人爲他的顧問，就是洛治（Henry Cabot Lodge）。洛治是一個觀察者，羅斯福是一個實行者；洛治是一個學者，羅斯福有許多行動是衝動而未經過思考的；洛治與人往來是難於取悅而沈默的，羅斯福是人人見了便開心的；洛治的語言是準確而尖銳的，羅斯福的語言是爆發的，不準確的，淺近的，而且含着一些滑稽和幽默的。

就是因爲他們不相同，纔是彼此很能合作的伴侶。這一個可以補充那一個之不足。這比較羅斯福選擇一個與他自己性情很相同的人要好多了。羅斯福能夠認清這種性情差異的價值，可以從一九〇〇年他寫給洛治的信中看出。他說：『你是我一生中惟一所遇着的人，屢次在各方面替我做了許多我自己做不到，除你外別人也做不到的事。』

這些話就可以表現真正當領袖者的祕訣。你要選擇那與你不同的人，他可以做你自己所不能做的事。如果你選擇一個完全與你自己一樣的人，則你不過是把自己的人格更加擴大而已。這種選擇會把你的缺欠和限制更加增多，更加深刻。如果你能認識自己的特點，以及與你個性不同的價值，那就可貴多了。

## 六 要信託人纔能得力於人

要能够得你同事的最大的幫助，要毫無猜疑的信任他，而且要明白的表示信任他。訓練人擔負責任，惟一的方法就是要信任他。要做到這步，祇有你去坦白的信任他。

你下面的職員，要好像成爲你自己的一部分，你信任他們正如信任你自己一樣。

摩爾根 (J. P. Morgan) 付託與手下職員的工作，銀錢方面的責任多至數千百萬元，這並不是因爲他沒有看重錢，而是因爲他訓練他們能够擔負這種責任。

「在某案件中，有一天對方的律師盤問摩爾根關於一九〇一年時他購買北太平洋公司一千五百萬元的股票。

「那股票共值若干？」

「我完全不曉得，」摩爾根答着。

「你們公司裏賺了幾多錢？」

「我不曉得。」

「那麼，你是賺了一百萬元呢還是賺了一千萬元呢？」那律師還是不肯放鬆的問着。

「我告訴你我不曉得。我沒有過問詳細的情形。我祇說買來罷。」司梯爾 (Steel) 曉得詳細的情形，他可以

告訴你。」

「現在關於這故事最重要的一點，就是雖然摩爾根不曉得詳情，但是司梯爾曉得。摩爾根說那些話，表現他已經是在金融場中身經百戰的，是一生辦理事業成熟的結果。許多年前他做一個小職員的時候，他曾經對於各種工作的細節不倦的考察過。現在他選擇有才幹的人細心來做這些複雜的事，不必個人親身來料理了。」

摩爾根把複雜的事託付與司梯爾，不僅他自己可以去做別的事，而且他對於司梯爾這樣大的信任心，使司梯爾處於不得不從好的方面去做的地位。但是摩爾根若是不曉得司梯爾是可以這樣信任的，他決不會把這樣大的責任付託與他。他最先是關於小事信託他，然後是重要的，這樣司梯爾漸漸證明他自己是很可依靠的。

當你最先把責任付託與別人時，恐怕你會覺得很難給別人以完全的自由。你總還是不想脫手，那就證明你並不是信任別人了。

凱洛克電氣公司的推銷部主任倭爾夫 (Wolf) 之能够成功，就是因為他學得了這個教訓。他說他最初是最喜歡干預別人的事的，他交把別人做的事，總是要自己查看一遍。有一天他決計要改變這種方針。他決計無論如何不從中干預，要他的同事們有一個機會證明自己是能够做事的。他的計劃出乎他意料的成功。他不必去從中干預。

星期六晚刊 (Saturday Evening Post) 和婦女家庭雜誌 (Ladies Home Journal) 的大老板西勒斯·刻替斯 (Cyrus Curtis) 「每當別人認為是事務很危急的時候，便自己不在場了。他並不是走開一天或

一星期，而是好幾個月的確，他似乎總是選擇這樣的時候自己來休假，而把一切最重要的事都交把別人去辦。事實上，每次的事總是辦好了。

「這完全是習慣的問題，」某次他說，「如果你讓別人靠你，別人便會靠在你身上。你跑開，他們便不能夠了。他們祇能自己來幹。這就是考驗他們的方法，也同時試驗你的組織是否堅強的。如果一個人覺得他不能離開他所建立起來的組織，那就證明他不是一個善於組織者。這是他自己的毛病，不能歸咎於組織。」

你把責任交與別人。但是這不是就算了。你要給他們完全的信任，任他們無論如何做。甯願給他們過多的信任，不可給他們不夠的信任。像這樣你便可以得到他們可靠的忠心，這是用別的方法不能得到的。

海軍司令納爾孫 (Nelson) 當某種時機某種情形他手下的軍隊本來是可以講變的，但是他能夠獲得他們難得的忠心。他之所以能做到這一步，大半是因為他能信靠下面的人。

有一次呼得爵士 (Lord Hood) 對納爾孫說：「你在巴哈馬羣島一帶巡邏得很久，我想你對於這一帶的船行一定是很熟習了。」

納爾孫答着說：「我也還熟習，不過對於這方面我手下的少尉比我要熟習多了。」

納爾孫常常是這樣把贊詞讓與別人。本來別人稱贊他的時候，他可以不必去稱贊他的少尉。假如是一個自負的人，就不會像納爾孫這樣做。但是納爾孫以這種慷慨稱贊別人，比較把自己來吹噓，實在所得的要多多了。

最偉大的領袖還要更進一步。他不僅對於屬員能完全信任，而且假如屬員有什麼錯處的時候，他自己代替

來承擔。每每有許多人把責任負託與別人，便是想把錯誤歸與別人。他們是恐怕事情弄錯時，便可以迴避責任。如果你利用屬員作爲迴避責任的一種工具，則你不值得別人的忠心，也得不着別人的忠心。但是更壞的是別人受攻擊的時候你跑開。

著名新聞界的領袖德那 (Charles A. Dana)，有一次遇着了很困難的情形，他本來可以把責任推到寫評論的編輯身上，自己脫身，而且那編輯是當然應負責的，但是德那的人格太正大了，不是一個做這樣事的人。「一八八六年關於所謂電氣舞弊案國會打發好幾個委員來盤問他，問太陽報所發表的那幾篇評論是何人寫的，他回答說：「那不是我寫的，不過我很希望是我寫的，我希望我能够寫出那樣有力的文章。」」

任何人對於這樣的東家，能否不忠心嗎？他不僅不從這種困難情形逃出來，也不僅贊可那編輯本人應負責的行動，而且表示他寫這種評論的才能是自己所不及的。

西勒斯·刻替斯對於巴克 (Edward Bok) 編輯婦女家庭雜誌的政策，也是取同樣的態度，雖則外面有很大的壓力壓迫着叫刻替斯把巴克辭退。

巴克激起了全國各婦女會社的憤怒，因爲他批評這些會社對於促進知識方面的工作是很淺薄的。她們如此之憤怒，以致她們設法使他不能繼續編這雜誌，以爲報復。各會社有若干上千上萬的會員都簽名請求刻替斯把巴克辭退。

「這究竟是怎樣一回事呢？」刻替斯有一天拿了一封請求書來問巴克。

巴克把事實簡略的告訴了刻替斯。

「那與我有什麼相干呢？她們何以要寫這些長的請求信把我呢？」

「她們想要你辭退我。」

但是刻替斯毫不爲這些請求受絲毫的影響。他對於巴克有完全的信任，沒有任何事可以動搖他。那次以後，他便把那一堆一堆的請求信全未打開的丟在巴克的棹上。巴克要請他看一看，但是無用。他對於這事毫不理會。他既然這樣的信任，你想巴克有什麼事不甚替他的東家努力來幹呢？

凡是別人能做得像你一樣好的事，你就不必去做。

你訓練下面可靠的職員，比等候着上司提你上去，所得的要多多了。

你自己對於細事先要明瞭，然後把牠們付託與別人。

把責任付託與別人，但是不要自己偷懶，而是要去專心於更重要的事務。把工作分派與別人，然後自己再趕忙起來，這便是增加生產的方法。

你所信託而付與各種責任的人，要用以下各種方法激發之：

(一)表示你是信靠他們的。

(二)不要干預他們的事。

- (三) 當事務危險時，你可以離開，讓他們自己去解決。
- (四) 他們所做的事，應當把榮譽歸與他們。對於他們甯可過譽，而不可吝於稱贊。
- (五) 他們做錯了事，要自己勇於代負其咎。

此  
页  
空  
白



## 第十九章 如何由閱讀得到快樂和利益

### 一 塞爾佛利在閱讀時如何保持他的清醒

塞爾佛利 (Harry Gordon Selfridge) 是很幸運的。某青年有一個很好的圖書館，情願請塞爾佛利到他家裏去給予他看書的權利。

不過有一點不幸的。每星期他有五個下午可以花三個鐘頭去讀書，不過他覺得，當他想讀書時，總是昏昏想睡，而不能清醒。他是喜歡讀書的，他有許多書可讀，也有充分的時間可讀；然而他總是想睡覺。

塞爾佛利便是現在倫敦一個極大的百貨公司的老板，後來為飛爾德公司股東之一的，也和許多常人一樣，讀書時有想睡覺的習慣。不過這種愛瞌睡的原因是很容易尋出來而其治療法也是很簡單的。無論何人都可以像塞爾佛利一樣克制這個習慣。

他發現了一個很重要的原理：假如你想長期間的做一件事，結果一定是無味的，而無味便使你想睡覺。解決的方法便是要在你所讀的書中有變化。

塞爾佛利是採用的這個方法：「第一點鐘的時候，我是讀一本很費思想的書籍。第二點鐘我便讀傳記，可以

少費思想些；從第三點鐘直到睡覺的時候，我讀小說或遊記。」

開始當你腦筋清醒時，可以讀需要專心的書籍。然後覺得你心思有點散漫時，便可以調換別的書。開始練習時，最好是不到一點鐘就換，總之，不可勉強自己讀不感覺興趣的或是使你想睡覺的。

有些人利用讀書以催眠自己睡覺。這實是一個很壞的方法。你或許可以由讀書使瞌睡來，但是同時，你也養成了一種無論何時讀書就想睡覺的習慣。你不能將讀書作為一種催眠藥，同時希望讀不是頂興奮的東西而能清醒。再則，如果你睡在牀上讀了很刺激的書使你清醒，你多半會造成失眠，或是睡眠不安，因為由書所激起的情緒總是在你腦筋中縈繞不休。

如果你想讀書對於你有益處，便不可用之作爲催眠的方法。你不能希望在某一時候能使你睡覺，而在另一時候能使你清醒。

## 二 要弄清閱讀的動機

如果想從讀書多得益處，便應當在讀的時候，問自己爲什麼要讀。你讀書的動機不一定是固定的，而你所讀的書也是因時而異，不過假使你的動機弄清楚了，你對於選擇書便已有很好的嚮導了。

你是想專研究關於某科目的學識麼？如果是這樣，你的讀書便是專尋求這方面的學識，而你也應當迅速去達目的。這種研究包括用雜誌索引，百科全書，索引，參考書等。同時你祇讀那些與你科目有關的部分，而不去整

本都讀。如果一個人研究某一種學識，每本書都是整本的去念，那便是糟蹋時候，除非那本書是專討論他這門學識的。

有一次愛迪生想要知道打字機某一部分的構造。他怎樣做呢？他告訴他的助手，要他到圖書館裏去，將凡是討論這機器的書都找出來，送到他的辦公室裏。他的助手替他找了一堆幾尺高的書。

這是一種什麼工作呢！難道他應當爲得這一件事，坐下來讀完這許多書麼？決不能這樣，如果這樣做，不知要費幾個禮拜。愛迪生祇在每本書中選讀他所要看的，而忽略無用的。像這樣做，他祇費了一下午功夫將他所要曉得的，都從這些書中找出來了。

如果你是專門研究某門學問，卽應當專選與這門有關的讀，而忽略其他無用的材料。

### 三 以閱讀爲娛樂

或許你是疲倦了，爲一天的工作弄得精疲力倦了，因此想休息一下，完全忘記工作。你或許是想到森林中或高山上去爽爽心。如果這一層辦不到，多半的人便以讀書鬆爽情感。在這種時候不可選一定要有教育價值的書，而必須你所愛讀的。例如偵探小說，故事，詩，幽默小品等。總之，選擇一種讀物能刺激你的情緒，使你感覺有味的。無論你的興趣是偏於那種讀物，總要選那些合乎你興趣的書籍和雜誌，坐在一張舒服椅子上，使自己忘懷一切。這種短促的休養可以使你重又變成一個新鮮活潑的人。

如果你想看書有味而能得益處，是看你當時所最需要的是那一類而定：刺激理智的呢，增進學識的呢，討論休養的呢，關於娛樂的，或是興奮的呢？或是某種能給予你勇氣的讀物，使你再為生活奮鬥的呢，徵求圖書管理員，朋友，有知識的人的意見，而選擇合乎你心情的讀物——告訴他們你所想看的是那方面——這樣，讀書對於你是有了新意義了。

據說拿破倫讀書的興趣極廣：各類學識如礮學，牠的原理及其歷史；戰術的科學；哲學；憲法；歷史；傳記；財政；犯罪學；天文學；地質學；氣象學；人口增加律；人口死亡率；以及宗教等等。

當然，一個人一時便想對於這許多科目發生興趣，自然是辦不到的。不過米恰爾 (Charles E. Mitchell) 告訴了我們一個對於讀物養成寬廣興趣的方法，這方法他自己實行了而有效的。他和自己訂了一個非正式的合同，決定每年必須讀幾種新科目，不管自己對於這些科目能得多少益處。

對於任何科目，最先應選淺薄易懂的書去讀。假使你拿了一本書看不懂，這並不是說這科目對於你太深，而是這本書太深的原故。你可以去選一本比較淺鮮而你看得懂的。你可以誠實的告訴圖書管理員，你希望一本看得懂的書，而不是看後仍不知所云的。對於一種科目表示無知，並不是可羞的事。無論什麼書本來是應當從基本的讀起。

#### · 四 一本華盛頓當作知友的書

華盛頓在年青的時候，有一本書對於他極寶貴，好像是他私人的朋友一樣。這本書使他感覺有味，使他得了不少的幫助，他也以牠爲終身的指導。或許這本書對於別人並不覺得有趣，不過祇要幫助了華盛頓，牠的目的也就達到了。這是一本很希奇的小書，叫做青年伴侶，馬得（W. Matier）著的。現在這本書在市面上是一件很可貴的古董了。

對於華盛頓，青年伴侶確實是他的伴侶。這書的前後白頁上有他親手簽名的名字，每頁書面都有他手指撫摸的痕跡。書的內容討論如何測量木材和土地，如何做一個上等人，如何種植有用的樹木，如何寫信給各種不同階級的人，如何用很少的資料做墨水，如何計算利益，如何學習做公文……書內許多引證他都細心揣摩體會，使自己懂得透徹。許多格言他都抄下來。

書籍也和人類一樣。有無窮的書你永遠也沒有和牠們相熟的機會，有一些你對於牠們是大概的熟悉，但是有極少數的對於你非常有價值，而你和牠們也是相知最深。每個人確實應當有幾本像最親近的朋友一樣的書籍。

你的最深知的書不一定與別人所選的相同。不過這毫無關係。我們不都是擇同樣的人作朋友的。我們或許並不敬佩別人的選擇，而別人也未必敬佩我們。選擇本來應當從你本身着想，因爲某本書值得深知與否，是由牠

對於你個人的價值而決定的。

不可讀死書。所學應當致用。假使你讀傳記曉得別人是如何行事的，如果遇着相同的問題時，便應當利用別人的經驗。你可以避免別人做錯的地方，而照他們的方法解決自己的問題，假使你懂得他們是如何的應付他們的問題時，甚至你還能比他們做得好些。

共和鋼鐵公司 (Republic Iron and Steel Company) 的總經理塔賓 (John A. Topping) 由讀麥科雷 (Macaulay) 的論文而知道如何表現自己。塔賓的父親覺得這些論文的詞藻極好，因此要他的兒子讀。讀過之後他並不是有心去摹仿麥科雷，不過這些論文指示了他各種方法去表現思想。他說：「我並不希望我的談吐好像麥科雷所寫的一樣，我用不着如此。不過我能確定說，牠們確實幫助了我，使我用自己的方法去表現自己，可以容易些。」

對於你所讀的東西，應當要實行出來，說得出來，實驗出來。試驗這位著者對於自己所說的話是否確實有把握。

假使你讀了一個故事，用你自己的話將這故事講給別人聽，或是簡單的默寫出來，你一定會驚奇這種嘗試是如何的幫助了你表現你自己。假使你讀了一篇論文，就用你自己的話將牠說出來。同時學習為這篇論文作一篇辨護或是攻駁，以試驗你自己的想法和推論能清楚到一種什麼程度。假使你讀的是一篇敘述或形容的文章，試以自己的口氣將這篇文章重述出來。

不可做一個被動的讀者。如果你對於你所讀的能够利用和實行，牠便變爲你的一部分了。你讀書不可像海絨吸水一樣，儘量的祇吸了進去，其餘吸不進的就讓牠流了。凡是你所讀的總要想方法用出來，然後你纔能總是準備着接收新的進來。

依照你的需要，你當時的心情，你的身體狀態，而變換讀物。

在清醒的時候讀需要專心的讀物，在疲倦的時候讀不用費心思的讀物。

不可利用讀書作爲催眠劑。如果你是這樣做，便不能成爲一個好讀者。

依照你所求的目的而改換你讀書的方法。假使你是尋求某一問題的答案，則專看關於這方面的知識，而忽略其他一切。如果你是想借書遣愁，則挑選你最喜歡看的。

對於讀物應當養成寬廣的興趣，然後纔能擴大自己的人生觀。

應當有幾本最深知的書，好像自己最深知的朋友一樣。

所學的要能應用，要能討論。應用不是一字不改的呆背出來，而是要有變化，能溶化爲你思想的一部分，這樣，你纔可以較好的表現自己。

此  
页  
空  
白



## 第二十章 謙恭的價值

### 一 失敗者纔會自誇

奏着凱旋的格蘭特將軍 (General Grant) 要藉此來軒昂自高，實在是絕好的機會！經過了一番苦戰之後，南方的軍隊崩潰了，勝利是歸於他的，李將軍 (General Lee) 是要在阿坡馬托克斯的縣審判廳裏簽訂他的降詞了。

他是否有一種可以自大的權利呢？如果是一個平常的人，恐怕就會這樣做，但是格蘭特將軍不是一個平常的人，而大人物是喜歡謙恭而不喜歡驕矜的。格蘭特將軍對於他的勝利是很謙恭的，由他的記載上可以看出：

格蘭特將軍這樣記載着：「李將軍還是穿着完整的軍服，還是全新的，腰上佩着一把很寶貴的劍，恐怕還是維基尼阿 (Virginia) 省政府賜與他的那把劍。我是穿着一套很髒的旅行的服裝，是一套士兵的衣服帶着陸軍中將的條子，我這種樣子，與他那六呎高的身軀，穿得很好看的樣子，對立起來一定是很有趣。不過這種情形，是我後來纔想到的。」

一個勝利的人，成就已引起人注意的人，是很可以謙恭——他的成就自然會表揚出來的。如果自己的成就

還是有疑問，不知能否得着別人的稱贊，便想吹牛了。如果是真正值得人稱贊的，則自大是淺薄而不必的。

李將軍在屈服時穿着很莊重的軍服，也並不是不謙恭。他所處的地位是不同些。他是失敗者，當然覺得是受了恥辱。但是他以勇敢的態度接受他的失敗；他穿着完整的軍服，是表示他雖則失敗了，還是可以擡起頭來。他是以一種豁達的態度接受他的失敗，這也是合乎他那偉大人格的身分的。李將軍和格蘭特將軍是一樣的謙卑，不過李將軍是居於一種失敗者的地位。

換言之，吹牛，自負，誇大，倨傲等，是未能成功或完全失敗一種掩飾的證明；謙卑是對於成功十分有信仰的表現。

格蘭特將軍並不蔑視李將軍。他不誇耀自己的成功，或是鄙薄那被打敗的敵人。他曉得除了他個人的能力之外還有別的因素湊合他的勝利。當科爾勒（Koerner）稱贊他，說他這次的勝利在這長期戰爭中是最偉大的。一個成就，他回答說：「這是有許多機運湊成功的。那時在維基尼阿的天氣很壞，他們的軍隊總是陷在溼泥土裏；而我們這方的天氣則非常之好，路程很乾淨，可以隨意到什麼地方去。兩天之後，天氣又完全變了，一點行動也不能夠。」

他說是天氣幫他的忙，表示他是有一種自信心。他利用了他的機會，他自己也明白。他不誇張，不把天氣及其他機運居爲己功。

如果他承受科爾勒的稱贊，或是更顯揚自己的勝利，這就表示他的弱點。拆斯忒飛爵士（Lord Chester-

(held) 說：「那些愛別人奉承的人，是那些想勝過別人，而不知究竟是否勝過別人的人。」

如果你有一種自傲的感覺，對於別人的稱贊很容易感受，「自己拍着自己的背，」那你自己就有危險了。那表示你是欺哄自己，把自己估量得太高，因為你對於自己的估量還不能十分自信。這種自負，使你下次難於勝利。你哄你自己以為你一切成功都是由你的力量而來，而不知實際上並不如此；於是將來有同樣情形發生時，你就不知如何能得到成功了。你要當心喜歡受別人奉承的地方，要認識那些就是你的弱點，就要設法改進之。「差不多人人對於不會的事，便有一種虛榮之心；對於自己會做的，卻並不怎樣。」

如果你有一點成功，便把頭擡起來，那是準備着要失敗了。即算你做了一點有價值的事，也還是不必自以為了不得，因為這種自大矇閉了你第二次工作時的困難。

## 二 陞遷使你自大廢

一個人陞了職的時候，還是能保持他頭部原有的地位，要一個大人物纔做得到。很少的人能做到這步。

魯意·佐治便是這少數中的一個。在下議院有一個老僕人這樣說：「凡三十年中，我曉得祇有一議員當了部長之後，還是沒有改變他那種說話的態度和語氣。這議員便是魯意·佐治。」

狄蒲 (Chauncey Depew) 對於這種愛奉承的習氣，也是一個例外。當他把議長之職讓出來，以擁護林肯的政府的時候，「一般人因着他對於黨的貢獻，不知如何熱烈的歡呼稱贊他。他說：「半晚我被選為紐約州州長，一

小時之後被選爲上議院議員。不到早晨，好像美國大總統的位置，便等不及我的年紀足夠以當選爲此高位了。」雖則狄蒲那時很年青，但是頭腦還是很清醒，不因爲對於他這種狂放的稱贊而自大起來。即算在這時他還是能保持他那種真正的偉大——不因爲別人的奉承而昂頭闊步。

你能够受得住忽然的騰達麼？要衡量一個人真正的大小，就是要看他能否有這種忍受的能力。福特：「那些自以爲做了很多的事的，便不會再做什麼事。有許多人之失敗，不是因爲失敗了，而是因爲覺得自己成功了。他們努力奮鬥，勝過了不知若干的困難，犧牲，流血，使不可能的要辦到；然後他們得了一點小小的成功，便站立不住了。他們便懶怠起來，滑着，跌倒了。因爲榮譽和獎賞而懈怠打倒了的，真不知有多少……」

「你的計劃要很遠大，很困難，別人稱贊你的時候，與你那遠大的計劃比較起來，好像毫不算什麼一回事一樣。頂好你的計劃要大得連羣衆都來不及稱贊；你的計劃如此之大，以致剛剛起頭的時候，一般人對於你的稱贊，還沒有窺見你計劃的初步。」

洛克斐勒 (John D. Rockefeller) 述及他早年從事煤油業時，如此說：「我的事業漸漸有些起色的時候，我每晚把頭放在枕上睡時總是這樣對自己說：現在你有一點點成就，你就會立不住的，就會跌倒了。因爲你有一點開始，便儼然以爲是一個大商人了。你要當心，要堅持着前進，否則你便會神智不清了。我覺得我對於自己這樣親切的談話，對於我的一生有很大的影響。我恐怕我受不住我的興盛，便訓練我自己不要爲一些蠢思想把自己來誇張。」

我們開始成功的時候，如能受得住這種興盛，能够不因而自大起來，實要算是我們的幸運了。每次的成功，祇能視爲一種新努力的開始。我們要在將來的光榮上生活，不要在過去的冠冕上生活，則終會有代價的。

### 三 佛蘭克林所得的教訓

如果我們有一點發達起來便覺了不得，但是假如有一個人來教訓我們一番，正如佛蘭克林早年自傲時有一個人來教訓他，那我們就很幸運了。佛蘭克林沒有父親裁制過他，所以早年他那種過分自負的態度，使別人看不過眼。有一天有一個朋友會的會友把他叫在一旁，告誡了他一番，便把他的一生都改變了。

「佛蘭克林，像你這樣是不行的，」那個朋友會的會友說，「凡別人與你的意見不同時，你總是強硬而自以爲是的樣子。你這種態度如此令人覺得難堪，以致別人懶得聽你的意見了。你的朋友們覺得不同你在一處時，還覺得自在些。你好像無論什麼都曉得，別人對你無話可講了。的確，人人都懶得來和你談話，因爲他們費了許多氣力，反而覺得不快而很吃力。所以你以後比現在不會增添什麼知識，而你現在所曉得的實在很有限。」

「佛蘭克林聽了覺得無話可說。那時他的神氣，大概是站立起來，把身上的灰塵打去，說：「我很慚愧。我實在是很想長進。」

「那麼，你第一件事要學習的，就是你已經太蠢了，現在還是太蠢了。」

「他又受了一下打擊，不過他站起來的時候，把一切驕傲心都拋往地下去了……他所需要的第二步，便是

與自己私自作一次談話。他對於這一點馬上便實行起來。他現在要研究一個新的題目，便是他自己。他是曾經在印刷方面製過版的，現在他要從一點無希望的材料，製造一個人出來。」

佛蘭克林起初是一個自負的蠢人，後來便造成一個成器的人物了——他爲許多人所喜愛，替當代的人做了許多建設的事業，而且對於後代也有很大的影響。

如果那個朋友會的朋友不給他這個謙卑的教訓，他後來的結果怎樣，我們不得而知；不過從那次以後，他完全改變爲另一個人了。以前他總是驕傲，總是炫耀他過去的才能；現在他卻瞻望他的將來，想把自己造成一個有用的人物。

佛蘭克林對於自己的這種改造，並不是一件難事。凡是像他這樣自負的，也可同樣的加以改造。最重要的一點，便是要看清楚謙卑是做人所必需的條件，吹牛是阻止進步的。

你要記着這一點：你將要做什麼事，比你已經所做了的事，要重要得多。過去的價值，便是看牠能幫助你將來做什麼事。如果你把你一生的事都做完了，別人就會聽你講過去的事。他們之所以聽你，或是與你表同情，或是想從你得到一些經驗。除此以外，則他們不大關心你所做的事。如果你總是談論你的成就，他們不但不覺得有味，反而覺得很討厭。

如果你要吹牛的時候，便想想自己是如何恨惡別人吹牛，那就不會來幹這種蠢事了。如果你要朋友，就不要吹牛。

一個人最難免吹牛的，便是當別人看不起你所做的事的時候。我們想把自己的成就，要在別人心目中弄清楚。別人似乎不能賞識我們的成就，我們講出來的時候，甚至引起別人的譏笑。別人的批評激起我們反抗，覺得要把自己看得很清楚的，別人也看得同樣清楚。不過像這種情形，最有力的辯護不是用語言，而是做一件更有價值的事出來，以證明他們的錯誤。

#### 四 哥塔斯迴避歡呼他的人

凡有人批評哥塔斯大佐 (Colonel Goethals) 建築巴拿馬運河的時候，他的表白總是這樣：「我們以後再答覆這些批評罷——用運河來答覆他們。」

他這種抹殺自己的態度，是很難能的，然而沒有對於自己工作之享受榮譽，是趕得及他的。他的心思，完全沈浸在工作裏，對於外界的毀譽毫不在心上，所以他的工作能做得異常之完美。

運河完成之後，他本有權利可以大大慶祝一番的，但是他並不如此。「他不是站在通過水閘第一隻船的船頭上，而是在水閘內細心研究開關的機器。他不是站在通過運河第一隻船的船橋上，而是在水閘的閘上，在加吞湖 (Gatun Lake) 的岸邊，在庫雷布刺港的旁邊，觀察機器的作用，以及進行中的船所造成的波動。」

「有一個英國外交官，是第一隻由大西洋通過運河到太平洋的船上的客人之一。他寫信給朋友說：「哥塔斯大佐並未上船。他在克利斯脫波 (Cristobal) 看過我們開船，然後我們又看見他在加吞湖和斐得祿密

格爾 (Pedro Miguel) 的水閘上。巴勒特 (John Barrett) 本來準備到斐得祿密格爾時，替他大聲歡呼三聲，但是剛開始的時候，穿着襯衫的哥塔斯大佐便轉身跑了，留着巴勒特獨自喊着。」

哥塔斯不是希望別人的歡呼，他祇是希望這運河的工程能够完成。如能完成，則他勝利了，如不能成功，則他失敗了。他說過他「要用運河來答覆他們，」現在他做到了。

把精力集中在工作上，則名譽會隨之而有了。如果你要宣傳，就要宣傳你所創造的事業。如果你宣傳你自己個人，則別人會覺得討厭，因之對於你的事業也討厭。你替自己個人自己吹牛，則結果會一無所得。

哥塔斯大佐這種對於事業的專心，把個人的驕傲放在有價值的事業之下，與對於別人的疏忽感覺過敏的羅斯伯利爵士比較起來，實有天壤之別。

關於這事卡內基這樣記載着：「有一天早晨羅斯伯利爵士特別要我去見他。進去時我看見他書棹上好好的擺着一個信封。講了見面的客套話之後，他便把棹上的信封拿來對我說：「我想要你把你的書記辭退了他。」我回答他說：「爵士，這個命令關係太大了。究竟是怎樣一回事呢？這書記是我所不能少的，他是一個蘇格蘭人。」

「這封信顯然不是你寫的是他的字跡。他怎麼把我的姓氏寫兩個 r 呢？」

「我回答說如果我對於這類的事這樣感受過敏，我會活不下去了。」我每天在家所接的信不知若干，而其中我相信總有百分之二十至三十把我的姓名拼錯了的，錯得從 Karnaghie 以至於 Carnagay。



「但是他的確是有這種感覺不安。像這種小事總是使他非常煩惱。做大事的人對於這些小事應當一笑置之，不然，他們自己就會變爲小人了。」

如果一個人易於暴躁，或許是因爲覺得自己的地位不安穩。救濟的方法，是要改正自己那種懼怕的心理，而不是要與那個傷害自己虛榮心的人去計較。較高地位一點的人，每每總是需要下面的人稱揚致敬或其他卑屈的表示，因爲地位是要許多低級的人造成，那些低級的人是不能受別人尊敬的。地位愈小的人，則對於別人的這種致敬的表示愈加苛刻。原因就是因爲一個不值得別人尊敬的人，纔要藉着地位來要求別人的尊敬。這實在是人格軟弱者一種可憐的掩飾。

從前有一班學者組織了一個會社叫做「痴頭會」。他們很自信自己是有頭腦的，不是痴頭痴腦的，所以開頑笑的用了這個名稱。如果他們對於自己的智力有懷疑的地方，便不會用這個名稱。「痴頭會」是爲有頭腦者會社一種適當的名稱；獸頭獸腦的纔需要像「所羅門爵士會」一類的名稱來掩飾自己。

你是否依賴公司的招牌，或是你的地位，以支持你的尊嚴呢？還是你能單獨自立起來呢？支加哥第一國家銀行的總經理垂勒 (Melvin A. Traylor) 說：「我們這裏有一個毛病是許多年青的職員很容易自傲起來，特別是地產部和證券部。他們做了一筆大生意，便完全以爲自己的才幹做成的，而其實乃是因爲後面有銀行的招牌使他們能成交的。」

你可以利用一個大機關的招牌來做事，特別是當你年青的時候，但是你切不可爲你的成功完全是因爲

你自己的努力，而不是招牌的關係。做了一筆好生意的時候，要對於你的公司覺得可傲，不要以為你離開了那裏這生意就會做不成，或是以為自己很重要，別人認識你了。

使你在公司裏從最低的地位達到最高地位的，不是驕傲，而是謙卑。聯合水果公司的總經理克特（V. C. Cutler）這樣說：「現代的公司真正領袖之中，是否有傲慢的，對人不敬的，或是以為一切都知道呢？」

克特本人就是對於這問題的一個答覆。他是一個偉大的人，在二十年之中，由中美香蕉園的一個小職員，而做到世界最大的水果公司的總經理。

你對於所做的事能謙卑，則會得到別人的賞識，如果驕傲，就會得到別人的不喜歡，忽視，而總是滯留在你那下級的位置。

##### 五 喜爾想用一個圖書館來交換慶祝會

聖保羅城的人民至今還是愛戴喜爾（James J. Hill），就足以證明謙恭是有代價的。他所建築的鐵路，對於全城的人民是一個最大的貢獻；建築成功之後，全城的人便準備舉行一次盛大的慶祝。他們準備全城的人都休假一天，籌出五萬元為慶祝之用。他們準備在街上建築許多牌坊，長隊的遊行，最後並有全城人的公宴。

「喜爾先生聽了市民委員會的話，便說：『各位，我並不是不曉得各位對於我的榮賜，我心中很領謝，對於各位的這種好意非常之銘感。但是這要費很多的錢，是不是呢？』」

「那些委員便說是預備了五萬塊錢，這數目在當時本不少，不過是很容易而且大家很願意捐來的。」  
「喜爾先生便說：『那麼，這件事便照我的意思來辦罷。聖保羅城需要一個公共圖書館，市政府似乎無錢來建立。如果你們把這筆款子撥為建築圖書館之用，而不用來慶祝；或是你們再捐一倍的款子，我再捐贈兩倍你們的款子，那麼，我們就可馬上建立一個好圖書館了。我對於你們的好意還是同樣存記在心，而一般人民的生活可因此更加富足了。』」

「他們沒有接受他的提議，全城的人還是捐了錢，大家熱鬧了一番。」但是一般人對於他這種謙卑，這種為公之心，就更加尊敬他。一個人謙卑，別人自然而不得不愛他的。謙卑總是值得的，驕傲總是無好結果的。如果喜爾本是一個傲慢的人，他們最初便不會提議來慶祝他。

如果你覺得自己驕傲時，覺得自己了不得時，那你就注重謙恭了。你這種驕傲或許是因為工作做的不好的一種掩飾。無論此種驕傲是否應不應當的，總不免會阻擋你前進的路。

你有一點小小成功的時候，便要當心，因為這最容易使你自大起來。要把目光注視你將來所要做的事，而不要注視過去已做的事。你想到將來還有許多事要做的時候，便不會驕傲了。

如果你忍不住要吹牛的時候，便想到你如何恨惡別人吹牛，這樣就會制止你不吹牛了。如果你要朋友，就要謙卑。

不要把你過去的成功，看得太過分。或許你的成功，不是因為個人的努力，而是因為其他的因素。這點不看清楚，便會使你軟弱無能。

如果你易於暴躁，或是以為別人有傷於你的尊榮時，那就表示你心中是有一種不安穩之感。不要對那個失敬的人出氣，要追求更大的自信力，那你就不会暴躁了。

廁身於很發達的機關，常與大人物交往，利用各種在社會已有地位的面子，是可以的，不過你不可欺瞞自己，以為由此而得到的成功，乃是完全由於你自己的能力。

## 第二十一章 如何勝過過敏的自感

### 一 如何養成泰然的習慣

「爲什麼我竟是這樣的獸子呢？」

一位年青可愛的姑娘很憤恨的對她一位朋友說，她是特意來告訴他求他指導的。當然，她這時是十分的憤恨自己。

她的朋友心平氣和的回答她說：「世上的人誰個不是獸子，你從那方面比其餘的人還要獸得厲害些呢？」

「啊！我是怎樣的想給予別人一種好印象。我費了很久的時間纔穿好我最好的衣服。我詳細想了我應當說些什麼。我計劃了我們應當怎樣做，以爲一切都會進行很順利的，然後我自己破壞了整個的一切。」

「我以前也赴過不少的宴會。我也和好些人同去過，而能保持我安閒的態度。我以前從不感覺沒有話講。而這一次，我努力想做好的辦，反使他以爲我是沒有腦子的人。我想尋話講，然而口結的說不出，終於祇能很痛苦的靜默着。我疑心他一定以爲我是一個癡子。」

「如果我不在乎別人會怎樣想，或是不在乎我會給別人一種什麼印象，似乎我便能做得好些。如果我想做

最好的辦，結果反而最壞。造成我這種痛苦的原因究竟是什麼呢？我從未關心過那些以前和我同赴過宴會的人，然而我和他們弄得很好。這個人是我第一個感覺我可以喜歡的人，而我和他在一起的時候，自己卻好像是一個獸子。有什麼方法可以使我勝過這種不安麼？」

她的朋友說：「當然有的。而且很容易。祇要不想自己就夠了。你的自我的感覺太重，簡單的說便是你太愛想到你自己。如果你想到自己，你的樣子怎樣，你應當說些什麼，猜想別人會怎樣想你，以及你是否給予了人家一種好印象等等，當然你會感覺不安了。」

「我會這樣做過，但是我不能禁止不想自己，我越想不去想，越不能把自己拋開。」她答着。

「不過你用錯了方法。當你對你自己說：『我不可想自己，我不可想自己，我不可想自己，』反而總是將自己記在心裏了。這正是一種相反的方法提醒你的自我的感覺。你決不能用這種方法去驅走一件事。忘掉自己的方法是能對一件別的事情發生興趣。」

「我有一個方法，一定是可以行之有效的，」她的朋友繼續說。「當你和他在在一起的時候，你決定不想自己，而想到對方。研究他有些什麼興趣，鼓勵他談論牠們。尋出他的所好，你會覺得因為研究他，你便能忘記自己。我們多半是想我們最感興趣的事。你現在是對自己比對於他感興趣些。對於他多發生興趣，對於你自己的興趣自然會退到後面去。」

於是這位姑娘回去決定實行這個新方法。不久她再來時臉上帶着勝利的笑容。

她說：「你的方法真好，好像一道靈符，我開始行時很難，但是我決定祇想到他和他的興趣，最後他感覺我對於他是有興趣，於是我們談得很自然。我想他一定也很喜歡這樣。」

一般人自我的感覺不能改除，是因為在想克服的時候，他們努力做好的辦，然而反弄糟了。

你有自我的感覺麼？你也受過像這姑娘一樣的痛苦麼？她已由實行一個很簡單的方法而克服了自己的毛病。她克服了她的自我感覺由於不去想自己，她之所以能不想自己，是因為她找到了一件事情，她身外的事情，比自己更有趣。

你不能空口說不想自己，便可以強迫自己的注意力離開。你必須尋找一種代替物，而這種代替物必須比你自身更能吸引你注意些，否則便不能發生效力。

如果你不能克服自我的感覺，你可以曉得你的困難之點便是——你太閉關自守了，尋不出比你自已更感興趣的事。自我的感覺可以說也是自大的一種形式。

如果想克服這種自大，最好的一種興趣可以修養的便是對人的興趣。人類是很有興趣的，祇要你有長久的時候和他們往來，或特意和他們往來。凡是喜歡研究別人都覺得他們是值得的。

綽特 (Joseph Choate) 研究人是得了代價的。他是以心境泰然而著名的，然而他並不是生性如此；而是依照我們上述的方法學來的。

他非常能够自持，無論是在私人談話的時候，在法庭上，或社交宴會中，沒有人能擾亂他那種泰然的態度。他

之所以能心境泰然是因爲他不斷的研究與他接近的人。無論什麼人，如果有他這種態度和才幹，而感覺自己是了不得的人物，原是不足怪的；然而他完全沒有這種表示，他總是想到別人，留心研究對方的心思和感覺。他有一種同情的觀察去研究他的陪審員，審判官，以及聽衆，他的最得意的方法去獲得他們的批評，是能勇敢的衝進他們私人經驗和興趣的園地，使他自已好像他們家裏的人一樣，而在離開的時候，留下他自己的思想在聽衆的腦筋中，好像成爲他們家具的一部分一樣。

假使一種興趣能够使你自己同時使別人也感覺有味，那牠便是達到了兩種目的。牠想你不自己，因此消除了你不安的感覺；而同時牠使別人快樂，於是別人以爲你對於他發生了興趣。總之，最好的方法克服自我的感覺是留心別人，他的興趣，他的奢望，他的行動等等，因此而可以忘了自己。

## 二 帕涅爾找着一個代替怕羞的東西

在另一方面，假使你不能對於人發生興趣，你還是可以尋求一種別的方法去忘記自己。例如帕涅爾 (Par-nell)，因爲對於鍊金術有很大的興趣，於是忘記了自己。

當帕涅爾三十六歲的那年，他被推譽爲「哀爾蘭最快樂的人」——「哀爾蘭的無冕之王」。他的那種心境泰然和自信的程度驚訝了他的朋友以及仇人。

然而當帕涅爾年青的時候，大家都還可以記得，他是一個自我感覺最重的人。他在二十八歲時，想在下議院



競爭一席，但是因為當他演講時出了一個很大的醜，於是他失敗了。

在他第一次競選演講時，「他走上講臺去，羣衆都停止了歡呼的聲音，預備靜聽他演說。他張開他那枯乾的口唇費很大氣力說：「諸君，我是代表都柏林城的候選者！」於是他默然了，停了一會，他想接下去，半吞半吐的說幾句，又停頓下來，後來簡直不知說些什麼，最後祇好不說了。」

當時會中有位領袖說，他們代表中有位「十足的笨貨。」八年之後，帕涅爾變爲世界偉大政治領袖之一，這種驚人的轉變是如何成功的呢？

確實，帕涅爾在最初的時候，實在是一個「十足的笨貨，」其原因很簡單，便是他不能忘記自己。無論什麼人，如果總是掛念着自己，確實是笨貨。但是他後來能克服這種弱點，由養成一種將心思專注於某一件事上而不顧其他一切的習慣，這是每個人都養得成的。

不過有一個時期，當他在政治界最盛的時候，他又有一個機會真正想想自己——有人控告他說他表同情於刺殺哀爾蘭國務總長卡芬狄士 (Cavendish) 的兇手。因爲有一封署名帕涅爾寫的信和這個兇手表同情的登在倫敦泰晤士報上。這封信後來證明了是僞托的，帕涅爾從報館方面得到了五千鎊金洋的賠償名譽費。

「赫登 (Heniker Heaton) 後來告訴了我們一段關於帕涅爾在受冤屈的時候的故事，證明了他那種極端的冷靜和自信的態度……他說了一篇很短的演講辯駁那封信不是他寫的。然後走進客廳來和我極熱心的談話。旁的人都以爲他是在告訴我關於擾動人心的不幸事件。實在他和我談的是這兩句話：「我剛剛在晚報

上看見了一段新聞說澳洲西部發現了一個金礦，已經送了幾噸樣金來給你。我說這是真的，現在我議員席的抽屜中便藏有一些。於是我給了他大約一滿酒杯的碎樣金，而他拿走了。以後整整的一個禮拜沒有人看見他。他手下的人都覺得希奇。在這禮拜的末了，差不多是在同時，我又在議院的會客廳裏看見了他。他微笑着走到我面前來說：「我已經將樣金分析過了，大約每噸可以淘出三十二兩純金……因為我對於煉金非常感覺興趣。威克婁（Wicklow）山上有些部分是我的，我在那裏開了一個小店煉驗山中出產的礦產。」最奇怪的地方是：當他無數的信徒正發狂似的對倫敦泰晤士報發吼，而他竟能很安靜的坐在試驗室試驗金礦的成分。」

他之所以能忘記個人的煩惱，是因為他尋着了一件比煩惱更使他感興趣的事。他之能够冷靜，安閒，自持，並不是他有意努力去養成這些特性的，而是因為他能够除自身之外，對於人物能發生興趣。

但是，假如他確實參加了這次陰謀，或甚至曾經有過這種思想，則對於這次被控決不能這樣泰然。懼怕和憂愁最容易使我們表現自我的感覺，而別人也最容易看得出。我們越將控告當作一回事，則越易使人相信是真的。普通人對於冤告比有一點真情的總可以看得寬心些。不過，無論是冤枉或是真的，自己所應處的態度，最好是像帕涅爾一樣，找一件別的有興趣的事去做。

### 三 一對古怪的老夫婦可作為榜樣

甚至在一種極特別的情形之下，祇要我們能找着另一個專心的對象，我們仍是能保持泰然的態度的。許多

年以前，有一天晚上支加哥城裏舉行某一次賽會，有一大羣人正圍着一對看熱鬧的老夫婦。這是一對樣子很怪的老夫婦，穿着九十年前的出客衣服。這羣耐煩的羣衆跟着他們，注意他們的一舉一動，以爲笑樂。但是他們似乎完全不覺得自己被衆人注目。他們祇管自己，注意街上的喧嚷，光色，窗內陳設的貨品，擁擠等等。他們被街市的繁華所吸引，而毫未想到自己。但是他們的那種鄉土模樣舉止引起了別人的注意，變爲衆目之矢。

我們最大的毛病便是常常以爲自己是被注意的中心，然而實在並未如此。當我們戴一頂新帽或穿一件新衣，總以爲衆人都在注目了。其實這完全是自己的臆想。別人或許也正和我們一樣以爲自己是在被人注目；如果真正有人注意我們，那大概是因爲我們的自我感覺使我們表示一種可笑的態度而不是由於衣服。

同樣的原理也可以應用在許多別的情形上。如果某人十分專心他的工作，你決不能使他感覺不安，甚至他不覺得有人在身旁。假如有人看你工作，你便覺得不安，解救的方法是專心去做得更好些，而不要勉強克制自己的不安。如果你曉得自己做得很好，人家望你時便不會感覺不安；這種不安是因爲你怕工作做得不好，怕弄出錯處，怕別人看出你祕密的思想，於是而引起你臉紅，手顫，聲音戰慄，這些行爲都是你怕顯露出來的，但是正因你怕反而顯露出來。

某次有一羣中學生想戲弄一個女孩子，他們曉得她的自我的感覺最敏銳。她這次是在一個禮拜堂裏彈琴，於是他們故意坐在使她可以看見他們的一邊，而注視着她。他們並不扮怪相，也不笑，也不說話；祇專注視而已。這個女孩子因爲她自我的感覺極其敏銳，一會功夫便覺得了他們堅定的注視，開始蠕動，臉紅，心神不安，最後祇好

中途停止彈琴，退出了會。這些學生深知她注意自己比注意音樂還厲害些，這便是他們曉得用注視的方法可以擾亂她的緣故。假如她能有那對進城看熱鬧的老夫婦一半的專心，她甚至不會覺得那些少年人是在望她。

專心想到自己是不能增加做事的效率或減少自我的感覺的，專心想到工作卻能做到。

不過在許多情形之下，最重要的不是你的工作或你所要做的事，而是別人。假如你惟一克制的方法祇是工作，你便會設法迴避這種情形，因此你較以前更是懼怕。

研究人類，你會發覺他們是世上最有興趣的。推用本章前面所說的那個女子所實行以克服自我感覺的方法——對於你四周的人都能發生興趣。這個原則是福煦將軍 (General Foch) 之所以能成爲陸軍界的領袖的一塊基石。

「要成功像福煦將軍這樣的人，則懂得各種人的心理，以及各種心理的如何作用，是絕對不可少的。……許多別的年少軍官，以爲祇要懂他們手下各個人鄉土的特性，已經足够了，然而福煦卻不以爲然。差不多他對於整個戰爭的認識便是基於「人」以及人在某種壓迫的情形之下的動作——不是預料他們如何動作，而是他們實際上如何的動作，以及可以引導他們如何動作。」

假如你能像福煦將軍這樣研究人，那麼人類對於你便不是可怕的東西，會使你面紅，聲顫，手戰的。如果你解決一個困難問題，鑽求牠困難的地方，你決不會望着牠紅臉，而是縐着眉頭，加勁的努力去解決。研究人類正如解決難題。如果他們做了你所不懂得的事，努力去尋出其解釋，而不可自感過敏。

發生自我的感覺完全是因爲想自己。克制的方法便是不想自己。

不想自己的方法是要能尋一點別的事來想。你必須尋找一種代替物。尋得了代替物之後，想自己的習慣便可毫不費力的除去。

假使你演說時祇想着你所說的，以及聽衆，而不想你自己，你便不會自感過敏。如果你做一件工作，祇想到你的工作，也不會對自己發生興趣。

剛開始時，你或許不能了解與你同在一起的人。專門想自己是不能幫助你去了解他們的。去想別人卻是可  
以辦到。

自我的感覺是臆想的一種形式。別人並不會如你所想像的那樣關心你。他們有各人的事情要忙。記得這一點，你在他們面前便不會感覺不舒服了。

養成喜歡和人親近的習慣，那樣，你和他們在一處時便不會感覺不舒服。別人看見你喜歡他們，同時也會感覺愉快。這種方法還能增加你安閒的態度。

安閒的態度不是可以由矯飾或假裝冷淡得到的。態度要自然，不可把自己看得太嚴重了。

此  
页  
空  
白

## 第二十二章 合作的精神

### 一 忠實的友伴擁護佛羅曼

『我們要佛羅曼 (Frohman)，我們要佛羅曼！』哈味呢街頭歌詠隊總是這樣合唱的。他們並不是這樣叫着好頑的，他們心中的意思實在是如此。他們想佛羅曼做他們的經理，他設法要達到這種目的。

這時佛羅曼還祇有二十一歲。他同這歌詠隊遊行了三年之久，每個同伴都非常喜歡他。別人對他的這種友愛，並不是他故意想得他們的歡心的結果。他之友愛他們，並不是像政客們有一種自私的目的，想得選舉票。他祇是真心喜歡他們，是他們的一個好友，一個可信託者，一個每人可訴苦者。

他不知不覺的明白了，要能夠統制別人，是要得到他們的心，他們的感情。他最初是祇要別人需要幫助的，他便去幫助別人，並沒有想到什麼報酬。他之所以如此，是因為他喜歡他們，他要像這樣做。但是雖則他不要報答，而現在他自然得到報答了。

從前的經理皮爾老大 (‘‘Big Bill’’ Foote) 辭職了，於是許多人想爭得這個位置。『但是當這歌詠隊聽說有一個外來的人要擔任這個位置，而本來佛羅曼是可以繼任的，於是他們覺得非常憤怒了。他們在布魯克

林的舞臺上開了一個會議，然後人人簽了一個圓形請願書遞與他們的老板哈味呢 (Jack Haverly)，堅持要佛羅曼爲他們的經理。」

他們的請求很有效力，佛羅曼被請爲經理。有一天晚上表演之後，他回到臺上來輕輕的對他們說：「伙計們，現在我是你們的新經理了。」

「當時大家一陣歡呼。他們之中有五六個把這個紅臉小孩氣的佛羅曼（因爲那時他還剛過二十歲的光景，）擡在肩上，唱着「聽那些鈴聲，」在臺上繞了幾個圈子。大家像這樣的熱忱，卽算他後來所享的榮譽，也沒有使他這樣深深的感動。」

佛羅曼後來之成爲「戲劇界之拿破侖，」豈是偶然的事嗎？他是因爲同伴們的熱情，把他擡到這個地位的。如果人是彼此和愛的，就能調協的合作。他們愛他們的經理的時候，無論何事都情願替他做。情感是合作惟一真正的基礎。

你要花時間去獲得同伴們的感情。得了他們的熱情，他們就能一貫的替你做事，在爲難的時候幫助你。如果你激起了他們的敵意，則你總不能建立一個結實的合作基礎。你不能逼迫他們爲你工作，但是如果你能充分得到他們的熱情，則他們自願來替你做事了。

佛羅曼「總是承認他的成功是由於同工的幫助他的。某次有人問他這個問題：「假如你能從頭再在上活一遍，你還是情願做一個戲劇經理嗎？」



「他毫不遲疑的答覆說：『如果我還是能够有這一班演員和寫作家在一處，我還是情願，否則我不情願。我相信一個經理的成功，不是由於羣衆，而是由於演員。如果他們情願與他同行同止，不論結果如何，則他已經是成功了。』」

## 二 記者對於普利茲的忠心

普利茲 (Joseph Pulitzer) 是紐約世界報的老板，並有一個時期也是聖路易郵報的主筆和老板。「他對他的記者們，好像待兒子們一樣。而且我也可以說那些記者們後來對待這位有病的瞎了眼的上司，好像孝子敬奉慈父一樣。」

「有一個故事可以表明一個記者對於普利茲先生的感情如何，可以在此講出來無礙的。某次有一個記者赴一個教會的奮興會，在會的進行中有一個勸道者低着頭對這記者說：『你不到前面來麼？』」

「他答曰：『對不起，我是一個記者，我到這裏來祇是爲公事的。』」

「那個勸道者說：『沒有公事比天主的公事還重要的。』」

「記者說：『或許沒有，但是你不曉得普利茲先生是一個什麼樣的人。』」

如果別人對你好，則他們會死心替你工作，比你自已替你自己工作還要熱心努力些。你能愈多得好友，則愈能擴大你的人格；你愈增加一個仇敵，就愈使你渺小。得朋友是個人工作效率最重要的一部分。

一個真正領袖的人物，總是設法避免造成一個仇敵，或是使一個職員或工人懷恨心。鮑爾文火車頭工廠的總經理服克蘭先生 (Samuel Vaucrain) 說，『在我做事的這許多年來，我總沒有懷恨別人，或是想對某人報復。如果某人對我某事錯了，我並不總是懷念在心。我或者和他談清楚，或者設法永遠迴避他。』

紐約中央鐵路局的前總經理克勞利 (Patrick E. Crowley) 以為即算某人分明是錯了，還是可以給他退步。祇有那些初上臺的，纔嚴格的執法，不管這種嚴格對於被處者會發生如何的影響。

「克勞利當某段的段長的時候，差不多出了一次大事。有兩個工程師，都是在鐵路上服務很有年代的，有一次差不多使兩次火車要碰頭了。這次的事是完全無可推諉的，上面有命令來要馬上開除他們兩人。但是克勞利的想法卻不同。

「像這樣的人應當給以相當的考慮，」他反對着。「他們的這種行為是不可寬恕的，是應當懲罰他們的。你可以對於他們無論怎樣辦，但是不可奪去他們的位置，奪去他們惟一可以為生的專業。歸根講起來，許多年來，他們不知有許多的好成績，是應當歸功於他們的。他們這次的不小心，要奪去他們以前不少的功績，但是總還剩下一些。你可以懲治他們，但是不可以開除他們。如果你一定要開除的話，那麼，就連我也開除。」

「結果還是把他們留在那裏，一直還是在那裏，是很忠心而有效率的職工。」

像這種情形，無怪他們對於克勞利要忠心做事了。他是否替他們幫了一個大忙呢？或許是如此，但同時也是替自己幫了一個忙。他本來可以小氣，刻薄，嚴厲，而同時是合法的。他可以開除他們，而他們無話可反抗，但是他像

這樣做合法的事，便會失去兩個忠心的助手了。他擇定合乎人情的辦法，所以得了兩個有力的助手。

### 三 洛克斐勒寬恕一個輕慢的寫字員

洛克斐勒 (John D. Rockefeller) 某次本有一個很好的機會可以報復一個愛管閒事的職員的，但是他並不去報復。成功的人不是小氣的事情的經過是如此：

「在那時早年洛克斐勒閒空的時間很少，所以他總是帶着一個可以收縮的運動器放在隨身的袋裏——就是手拉的彈簧可以閒時掛在牆上用拉扯的。有一天他走進他自己的——一個分行裏去，別人都都不認識他。他要見經理。

「有一個神氣很自大的職員見了這個襤褸的人便回答說：「經理很忙。」

「洛克斐勒便說等一等不要緊。當時客房裏沒有別人，而看見牆上有一個適當的鉤子，洛克斐勒便把那運動器拿出來，很高興的拉着。彈簧的聲音吵擾了那職員，以致他急忙跳進來，很不高興的神氣的望着。

「他吼着說：「喂，你以為這是什麼地方，健身房麼？這不是的。趕快把那東西收起來，否則快出去。懂得麼？」

「好，我收起來罷。」洛克斐勒和顏的答着，然後把東西收起來。五分鐘之後，經理先生來了，很客氣的請他進去坐。

「那個職員馬上氣餒了。他覺得他在這裏的壽命靠得住是斷送了。洛先生臨走的時候，還客氣的和他點了

點頭，而他則不知所從的樣子。他覺得在這個星期六的時候，他和付薪金的信封一定會脫離關係了。他把這事告訴了他的妻子。

「星期六晚上到了，但是並沒有出什麼事。過了一星期，再過一星期，也還是沒有事。過了三個月之後，他纔覺得安心些。現在是很明顯的，因某種不可解的緣故，洛先生對於這事是不放在心上。當然，這原因是因為洛先生有許多別的重要的事要做，沒有閒工夫來保持自己的尊嚴，恐為下面的職員所損害了。但是那個職員不明顯——因而也不明瞭何以他自己總是祇能做一個小小的職員。」

卡內基在年青的時候，因為下面的職員做錯了一件事，曾經開除了一個人，有兩個人暫時停職。像這種事，是浮燥的青年纔做的。他年紀大些的時候，便善於處理些了。對於這件事，過了許多年後他這樣說：

「我一想到那次的事，心中就感覺不安，好像初次登臺的法官一樣。一個新法官身子總是挺得直些，而且向後靠一點。祇有經驗纔能教訓人溫和的力量是怎樣大。」

這些人都認清了獲得別人的好感是非常重要的。我們懲罰別人，每每是因為一種愚蠢的自傲心之故。而這每每是在法律的面具之下，為私人的不快謀報復，表面上則以為是公正的公事。

衛斯亨豪斯曾經這樣說過：「任何組織，忠誠必須從上面做起，這是根本重要的。如果上面的人希望下面的職員忠心，就必須先對於職員忠心。」

#### 四 盧密斯的智巧得人的欽佩

你對人慷慨，並不是說你可以任人欺哄。人類是喜愛尊敬光明正大的。利亥谷鐵路局的總經理盧密斯(ward Eugene Loomis) 從前在伊利鐵路當段長時有一天的事，證明了這一點。

因為當時的減縮政策，盧密斯裁了一個守夜的人，那守夜人的職務是防備小竊把場裏的木材偷去。他叫那守夜人做別的工作，而當時別的工人心中不禁竊笑起來。

「接着的那一個月中，在黑夜時場子的附近常常總看見一些黑影子。然後從前許多破爛的籬笆，現在都好起來，後面還做了一些狗洞和雞欄。走廊和板級上的板子都修好了。但是在這一月之中，盧密斯總是笑着，碰着人總是和氣的樣子，看不出發見了什麼。將近這一月之末的時候，差不多偷木是一種普遍的現象。這個新來的段長顯見得是一個瞎子。

「付工資的日子到了。各人接到工資的信封，查看所扣的錢的時候，便顯出不快的樣子了。因為在凡是偷了木材的清單上，很清楚的開着各人所偷木材的長度，以及應扣去的價錢。當時大家很驚異的交談着。盧先生何以曉得的呢，何以計算得這樣精確呢？處處都算得絲毫不差！

「盧密斯告訴他們說：「在這一月之中。我在白天總是衡量新材料，計算你們夜間所偷去的。我從前本來是做木匠頭子的，所以量得一點不差。我一點也沒有遺漏。」

「那些工人祇能苦笑。他們被捉了，但是捉得很好。他們公然的自認這次是爲盧先生的智巧所勝了，而心中還是悅乎。以後再沒有偷竊的事了。如果他們的東西是出錢得來的，那儘可以叫別人送到家裏來，何以要在晚上偷偷摸摸的自己費力搬到家裏來呢？這位新來的段長實在是少見的。」

盧密斯獲得了他們的尊敬，也獲得了他們的心服。他能够駕馭他們，因爲他懂得他們，也喜歡他們。盧密斯說：「如果你不懂得別人，就不能制服別人；要懂得別人，就必須與他們發生親切的關係。無論一個人怎樣的能幹，怎樣對於自己的工作了解透徹，以及怎樣努力的工作，但是如果他不能以適當的方法來駕馭人，則不能成爲一個超卓的領袖。我曉得有許多大機關的頭腦是不能以適當的方法來對待人的，然而我終以爲雖則他們成功，但是不能得一般人的愛戴。」

如果你是在一種低下的位置，你要學習對於那機關忠心，對於同事的忠心，對於上面的人忠心。你的位置漸高責任漸重的時候，便會曉得這種忠誠的性格是你最可貴的一種特性的。確，事實上你做事不忠心合作，便不會有進展。這種性格可使你隨時交不少的朋友；如果到高位置的時候，更容易得到下面人的忠心，建立一個辦事順利的健全組織。

你之所以能得到別人的重視，是因爲你替別人工作，不是替自己工作。無論你做事情怎樣有效力，你總不能孤立無援。

紐約擔保信託公司的總經理沙賓 (Charles H. Sabin) 說：「不久以前有一個職員到我這裏來，埋怨着

他在公司裏做了很長久的時間，但是沒有得到相當的報答。我正是想他講這種話——我等了好幾個月了！

「我說：「我現在要告訴你一件事，恐怕你聽了要發狂，要和我打起來。但是我要說一句：我講完的時候，你不要說一句話。你等到明天再答覆我，那時隨便你說什麼話。我要你過細想了之後再講。今天不要講。」

「你到這公司來已經有很長久的時間了，本來應當是高陞了一些的，但是你到這裏來沒有替公司做過一點鐘的工作。你到這裏以來，總是替自己做事，沒有替別人做過事。這就是何以你沒有陞遷的緣故。」

「那個人臉紅起來了，想要答覆，但是我制止了他，他便出去了。第二天他沒有來看我，以後他就從不提到這件事了。但是我想他回想的時候，一定是與我同意的。」

「無論怎樣，結果他對於他的工作完全改變態度了。他不是先替自己作想，而後替公司作想。現在他是先爲公司的利益作想，而後爲自己作想。」

這纔是真正的合作。先爲機關，而後爲自己。若果如此，則比較你先爲自己作想而後爲公司作想，你所得的要多多了。

替你自己工作，你便是一人單獨而行。你替別人工作，則有數十百人都替你工作。

多花些時間獲得你同工的好感。如此，則在你困難的時候，他們會替你解圍。

你不能強迫一個人爲你工作，但是你能夠得他的心，則他可以自動的要替你工作。

嚴格的依法從事，是一種未成熟的表徵。成熟的人是要替別人的錯處，疏忽，損害，着想的。像這樣，別人就會忠心於你。

不要太急於責罵人，責罵人祇會使別人憤怒，而你失掉了一個朋友。

如果你希望下面的人對你忠心，你便要對他們忠心。忠心是從機關上最上的人做起的。

不要取一種居上撫下的態度。受人的撫護正如受人的侮辱一樣難受。

不要獨斷獨行，大家合作是人生成功惟一的途徑。



## 第二十三章 令人可愛的特性

一 羅斯福有令人可愛的特性是因為他喜歡別人

一九〇〇年羅斯福從西部遊行演說回來後，在華盛頓和威廉·馬琴力同處了一早晨。當天晚上他和裁判官洛茲 (John Carter Rose) 說：

「今天早晨我和馬琴力談了兩個鐘頭。我相信他非常之喜歡我。」

「你和馬琴力有許多地方不相同，」洛茲回答說，「不過你有一種特點，便是你無論對什麼人，祇要談五分鐘的話，沒有不使他覺得你是喜歡他的。」

羅斯福帶着疑惑的神氣，微笑的用一種問話式的口氣說，「的確，我相信凡是和我談了五分鐘話的人，我沒有不喜歡他的。」

這個近代最令人可愛的人所說的這句話可說是表明了個人可愛性的根本祕訣。如果你想私人方面引人喜愛，你必須去喜歡別人。設法使別人以為你是喜歡他們是不夠的——而是要你能真正的喜歡。花費許多時間去決定你是否喜歡某人，也是無須的。最初可以普愛一切的人，即算後來因為深知的緣故，而改變了你的態度。

惟一的方法想使別人喜歡你，便是你去喜歡別人。進一層說，你去喜歡別人，必須是出乎真心，而不是因為想他們喜歡你，纔是這樣做。凡是說喜歡了別人而別人並不喜歡他的，便表示他喜歡人的動機是出乎一種交易的性質，『我和你交換親熱。』抱這種動機去喜歡人是得不到多大效果的。

如果你去喜歡人沒有存着一種他們是否喜歡你的心思；你一定會驚異他們確實喜歡你，覺得你可愛。如果矯飾可愛想去討他們的歡喜，你也會發覺他們會看穿你的策略而不喜歡你。

某次有一個牙醫憤憤不平的說，在同一城市有一個比他年青的牙醫，醫術不及他好，反能得到一切有錢的主顧，得許多人的信任，而超過了他，雖則他的手術好些，價錢公道些。

他往下又說，他的敵手總是和那些老太太們談論足球，電影，以及一些無意思的話，而他則和他們談講牙科的理论，以及填補牙洞最有效的方法。他聽見人說，一個人既是跑到牙醫面前來診牙齒，診牙便是這個人所最注意的事，因此他便應當和他談論牙科，以顯自己的效能。他雖照了這話做，但是得不到好結果。爲什麼這個青年牙醫把他的生意都拉走了呢。

實在的原因便是因爲這個年青比較成功的牙醫，能真心的喜歡他的病人。他喜歡他們的個性，他是對於人感覺興趣，而不是專對於他們牙齒上的洞。但是年老的醫生是不喜歡他的病人的，除了他們腐壞的牙齒之外，他對於他們毫無關係，這樣不知不覺的養成了主顧們不喜歡他的心。而年青的醫生卻鼓勵病人談話，甚至有時談話防礙了他的工作。年老的醫生卻要病人沈靜，然後他纔好工作。他說：『當一個人喋喋不休的時候，是不好去替

他填補牙齒的。」

但是在病人方面，覺得這個年青醫生可愛，而說年老的醫生是一個「老厭物。」

這個年老的醫生不過是千萬人之一，具有一種根本錯誤的思想，以為表現自己的個性，祇要由衣服、禮貌、學識或才幹方面改進自己就够了。當然，這些地方都有幫助——然而卻要你能用得恰當。牠們祇能當作你表現的工具，使別人和你在一起時感覺自然，使別人喜歡你。假如你用之炫耀自己，使別人忌妒或不舒服，那你個人的可愛性反被牠們損傷了。

那個失敗的牙醫解救的辦法是應當採取下面的這個法則：「無論有何病人到你診所來或與你有其他接觸時，便應當設法使這次的接洽使他能得到一種快樂。如果有病人寫信與你，你應當如此的答覆，以致他接得你的信便覺得喜歡你。如果他打電話給你，便應當設法使他在掛電話筒時，對於你和你的診所有一種親切的感覺——即算他是和你下面的一個女職員談話。如果你補牙時免不了使他疼痛，也要使他覺得你是小心做的，他也就會還是喜歡你。使他對於你手術的優良有信仰，更重要的是要使他因這次的接觸感覺得快樂些。」

這醫生採用了這個法則之後，他的生意便轉變過來了。

如果你喜歡別人，你的行動使別人愉快，你便是養成一種可愛的特性。

如果你的行動是故意把你的特點或本領顯給別人看，那你就是一個六歲的小孩了。你不是常看見六歲的小孩子，當着一些人耍把戲，或是演講，要邀得別人稱讚他聰明麼？像這樣的顯本領，對於一個六歲孩子可說聰明，

但對於一個成年的太人卻不能說是「聰明。」

衡量個人可愛性的標準是在於此：如果你是真令人可愛的，別人與你接觸之後，便會對人說：「我喜歡他。」如果他們說：「他不是很可愛麼？」那麼，話裏面便帶着一種懷疑。他們真正的意思是：「他的動作不是很好麼？他的外表很光潤，但不知他的裏面何如。」

一個人如何纔會喜歡別人呢？這很容易。與別人混在一起，觀察他們，對於他們的事有興趣——不是以一種忙人的態度，而是一種同情的態度和他們談話，和他們玩耍，與他們混合爲一。如果你懂得別人，你就不會不喜歡別人。如果你不懂得他們，則無論你如何假裝着喜歡他們，也還是不會喜歡他們的。

馬爾可孫 (Isaac Marcossou) 說：「我所曉得最偉大的人要算赫約翰 (John Hay) 了……他總是能使一個普通人在他面前感覺得安心……祇有那班庸俗之流（世上充滿了這類的人），纔把自己關在許多書記和外表的形式之內。他們自視重大，叫別人覺得他們太忙，無暇見客……赫約翰則恰與此相反。他雖則在當時是一個很重要的人物，然而他還是很誠懇，真淳，容易見人。」

如果你要喜歡人，就必須懂得人。要誠懇，真淳，容易接近。如果你要懂得人，就要以同等的地位對待他。偉大人格的人便是這樣做的；雖則他們有許多權勢地位的阻隔，還是能够做到。

## 二 伍德將軍與士兵開懷對飲

照谷爾德 (Norman J. Gould) 所知的，伍德將軍 (General Leonard Wood) 便是這樣的一個人。谷爾德說：「伍德將軍雖則有那高的地位，那大的頭銜，還是非常之和藹而容易接近的。他有那種大人物中很難得的特性——就是使別人覺得安心自在……最近伍德將軍坐了二十四個鐘頭的火車之後到新哈文 (New Haven) 來，下車想找點東西吃。他進了車站的那個菜館，看見人都坐滿了。其中有三個穿着軍服而出伍的人便站起來讓位給他。他坐了一個。有一個是開除了的兵，給他半束葡萄；另一個給他一盤火腿蛋；還有一個替他叫了一壺熱茶。伍德將軍馬上與他們熟識起來，大家談話都覺得很有趣。這班士兵是初次與一個大將軍同棹吃飯的，但是伍德將軍並不把他們之中階級的差別顯露出來。」

伍德將軍能够像這樣做，是因為他真正喜歡別人。因為他真正喜歡他們，所以能打破彼此間階級的差別，他們彼此大家都享受一點快樂的時間。像他這樣，較之那些藉頭銜把自己關起來，不肯見那些不熟識或故意不喜歡的人，實在是有天壤之別了。

有一個關於馬琴力總統的故事，證明他如何能與一個工人為友。「在一九〇〇年夏季，馬琴力先生在廣州自己家裏的窗前，與美國華盛頓打着長途電話，談論關於中國某項重要的問題。當時有一個工人提着水桶從草場上走過來要打水，就把馬琴力先生窗下自來水管的開關扭開，出水的聲音如此大，以致把電話吵擾了。馬先生

從窗子伸出頭來說：「梅克，你可否停一下等我講完再放呢。」梅克便在窗下坐下來，吸着烟斗，傾耳聽馬先生談話。最後馬先生談話完了，便叫梅克可以繼續放水。「少校老爺，」然後那個愛爾蘭僕人問（在廣州他們都稱他爲少校老爺，）「你拿着那東西幹什麼？」

馬琴力是否因着這僕人那種親切的口氣而覺得可恨呢？並不如此，他反而覺得這個愛爾蘭人喜歡他，使他心中非常之快樂。真正偉大的人是喜歡別人的，也歡喜別人喜歡他，無論他們的地位怎樣。他曉得別人之喜歡他是喜歡他本人，而不是喜歡他的地位。

### 三 羅孫伴門丁早操

有一天芝加哥每日新聞 (Chicago Daily News) 的老板羅孫 (Victor F. Lawson) 到報館裏來，他覺得守門的人不知因某種什麼緣故不認識他。守門的正在階級上做徒手體操，與羅孫攀談起來，勸他也應當練習體操。於是羅孫便站在他的旁邊，也操起來。後來守門的曉得了那次便是羅孫先生，於是覺得非常之奇怪。

羅孫先生由這次的經驗心中感覺得一種異常的快樂，這種快樂是由於別人真正喜歡他，喜歡他這個人，而不是因爲喜歡他的錢財，社會地位，或是報館等。

如果你喜歡養成一種可愛的個性，便不可把自己登到臺上，希望別人向上望着你。有幾個少數的人恐怕會來望你，但大多數的人不會這樣幹，因爲扭着頸子仰着頭是很吃力的。一個塑像或許會引起人的驚嘆，但是決不

會引起看的人心中的熱情而欲親近之感。個人的可愛性不是一種隔離很遠祇可驚嘆的東西，而是要互相欣樂的事。事實上是如果你自以為可愛，別人是不会如此想的。

有一次刺爾夫·威廉茲爵士問克利夫蘭侯爵夫人：「何以無論何人與葛拉德士吞先生在一起時，總是爲他所吸引呢？」

侯爵夫人答曰：「因爲對於別人感覺有味的題材，他能够談得津津有味。無論是什麼題目，他都能够談得非常起勁，能够有一種透徹的了解以及暫時深切的興趣。」

葛拉德士吞曉得要別人曉得他對於他感覺興趣，是很重要的。他的談話不過是要達到這個目的而已。要與別人得到一種融洽的關係，談論的空氣比談話的本身還重要些。如果你談話誇耀你曉得怎樣多，則別人會討厭你；如果你談論是因爲對於同伴個人發生興趣，則別人會喜歡你。

關於舊金山的銀行家佛萊希哈克（Herbert Fleischacker），有這樣的記載：「在他那忙碌的一生中，總能够保持一種童心，而他那種幽默和和藹是出乎自然毫無做作的。他的交遊非常平民化，凡是在他那笑顏的範圍之內的，都是他的朋友。他進入一個旅館，在二十四小時之內，從聽差的小孩以至於大經理，他都會認識，而且都和他們親熱。」

你要做到這個地步，並沒有什麼機械的法則。你不能練習對於經理或聽差的小孩應當說些什麼話，或是見了人應當如何握手交談。這完全要看你對於人要有一種敏銳的反感，而這種感覺是由於認識人喜歡人而來的。

無論大人物，小人物，有錢的，無錢的，對於個人的接觸都是會有一種反感的。如果發出的情感是真實的，別人便不由不接受；如果是虛偽的，便是浪費精力。

#### 四 摩爾根重視個人情感

有一次六月間斯提爾曼 (Stillman) 在倫敦的時候，聽說摩爾根 來了，沒有什麼家裏的人陪伴他。某日上午他便去看摩爾根，他的朋友正在花園裏吃草莓。兩人談了一會，又停了一會。然後摩爾根 問着：

「你何以到這裏來的呢？」

「啊，」斯提爾曼 遲疑着慢慢的說，「我怕你一人在這裏孤單呢。」

摩爾根 聽了便跳起來，從棹邊走過來，在斯提爾曼 頰上接了一下吻。

的確，那些常常為一些另有作用的人包圍着的，比較那些地位低微的人，對於個人一種真實的興趣和情感，還能够真心重視些。

像這樣成立的互相間的感情，即算有一個人離開之後，其印象還是能持久些。塞爾佛利 (Selthorse) 在飛爾德 公司時便造成了這樣的情形。他脫離了該公司二十五年之後，該公司各部的主任遇着了困難時，還是能够談到塞爾佛利 先生遇着了這種困難，會如何的辦法。

里卡得 (Tex Rickard) 有一次救了一個流浪的人，直到他死後這事纔傳出來。他做這事完全是出乎喜



愛人之心。這事的經過是如此：

「里卡得死後的第二天晚上，在鹽湖城監獄臥室鐵欄的後面，有一個穿着破靴而無神氣的犯人名叫多嘴老墨的，說昨夜在邁安密死的那個里卡得先生，曾經救了他的命，否則恐怕他早就凍死了。

「老墨說在十五年之前的某冬天，他睡在歐非蘭鐵路公司火車登箱鐵板上，那時如果不是里卡得把他拖進來，恐怕他就要凍死了。

「我在那上面睡了三個鐘頭之後，忽然有人抓着我的領子，把我提起來，我以為是被鐵路上的巡查捉住了，」這個在火車上揩油的老手說，「他對我沒有說什麼，祇叫了一個茶房來，叫他給我一杯熱茶，並把我安放在牀上。第二天早我在奧格下車，茶房給了我五塊錢。這是里卡得先生送給你的：茶房對我說。」

一個人死了之後，別人對於他所做的那些個人的小事，比他做的那些大事，所留的印象還要深些。

養成個人可愛性的祕訣，在乎你喜歡別人的能力如何。

你要養成一種可愛的性格，便要與人混在一起。你不能過孤獨的生活，而要別人喜歡你。

你要喜歡別人，就要研究他們，對於他們的興趣，嗜好，希望，懼怕等，都很熟悉，而且表現你對於這些東西都很重視。

不要把自己擡到臺上。或許有人喜歡擡頭看看你，但是他們不喜歡擡得太高。

對於別人要感覺敏銳。要曉得你是否令別人快樂，或是令他們討厭，雖則在你那種怠慢時，別人對你客氣，把他們真正的感覺藏匿起來。

你得到一個新朋友，就增加一點你個人的可愛性。

中華民國二十四年五月初版

(21224.1)

現代名人成功之分析一册

Making the Most of Your Life

每册定價大洋捌角

外埠酌加運費匯費

原著者

John J. B. Morgan  
Ewing T. Webb

譯述者

曾寶施

發行人

王雲五  
上海河南路

印刷所

商務印書館  
上海河南路

發行所

商務印書館  
上海及各埠

\*\*\*\*\*  
\* 有所權版 \*  
\* 究必印翻 \*  
\*\*\*\*\*

嚴

中央宣傳委員會圖書雜誌審查委員會第一五一九號審查證書

上海图书馆藏书



A541 212 0010 8599B

H32958

1-399



H32958