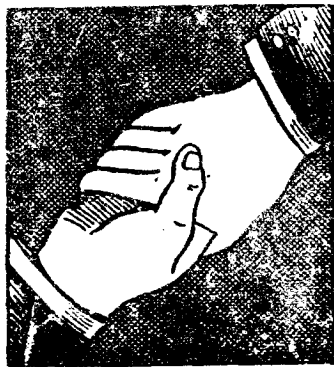


編主 誼高 陸
書叢 功成 年青

處世與修養

譯 輔 聖 著 忒賴·頓爾米



世 界 書 局 印 行

青年成功叢書前言

陸高誼

當今之世，各種職業，粥少僧多，人浮於事，但求立足，已屬不易，更何有乎成功？東奔西走，僕僕風塵，馬齒日增，依然故我，老年猶未成功，更何有乎青年？然則青年成功，豈易言哉？

論者每以青年爲社會中堅，國家棟樑；而青年亦未嘗不自負，以爲未來民族之主人翁，舍我其誰，趾高氣揚，目空一切。然而一旦遇事，有所措施，則往往心粗氣暴，不能容物；或目光淺近，不負責任；債事失職者，比比皆是。職是之故，青年縱有滿腔熱血，通天妙才，而在經驗豐富之事業家視之，又往往以爲黃口小兒，乳臭未乾，初出茅廬，不懂世故，未可加以重任。青年因懷才不遇，於是垂頭喪氣；事業家因用人不易，於是才難之歎。此種供不應求，用違其長之現象，非僅爲目前教育上一嚴重問題，抑亦爲國家原氣上一重大損失，有心人士，乃重有感焉。

雖然，事在人爲，人定勝天，此種缺憾，未嘗不可以補救；考其由來，乃在青年缺少適當之修養與訓練。倘吾人能將成年立身處世之經驗，預爲提示，預爲訓練，則青年未嘗不可以早熟，蔚爲世用。且青年果具

有成年之經驗，則如識途之新駒，當更爲有用，更爲可畏。茲姑就其一生工作時間言之，因其出山較早，亦必較常人爲久長。縱其人能力稍差，而有較長之時間，從事同一之工作，寧有不能成功之理哉？余嘗戲謂人曰，余之經驗學識不如人，然人猶睡眠未起，而余已開始工作；人已回家休息，而余仍孜孜兀兀，奮力不息。長此以往，人果能成功而余獨失敗者，是誠天無眼睛矣。此固爲戲語，然余自信亦非誑語。

余因久存此觀念，故除編譯世界名人傳記叢刊外，又有編譯本叢書之計劃，以爲青年修養與訓練之助。而友人趙宗預，詹文滸，胡山源諸君，皆對於青年問題特別有研究者，樂爲擔任編譯，本叢書之計劃，遂得迅速實現。

惟於此，余尙有不能已於言者，卽本叢書並非太上感應篇，專以勸人爲善爲目的，亦非酬世大觀，專以灌輸應對之知識爲滿足。本叢書之內容，要皆爲「如何爲人」之實地經驗。凡所欲言，必能身體力行，見諸事實者；決不信筆所之，紙上談兵。對於現實的人生觀，尤多啓發與鼓勵，以養成青年快樂，勇敢，偉大的人格。青年果能仔細閱讀，深信必能獲得成功之途徑。尙希學校，家庭，以及團體機關，凡感有青年修養與訓練之需要者，進而教之，則幸甚矣。

高登說主編
青年成功叢書

處世與修養

米爾頓·賴忒 著
聖輔 譯

世界書局印行

譯者序

隨着物質文明的進步，人類間的接觸日益頻繁，在古時儘管有許多遺世獨立的高人隱士，可是在今日的世界，個人決不能脫離社會，倘要在任何活動範圍內獲得成功，他必須懂得應付世間的技巧，否則即使有真才實學，也難免要挨餓。他必須懂得他周遭的人們的心理，懂得怎樣去迎合他們，以獲得他們的好感，尊敬，和合作。好多人在這方面失敗了，因此而發生不少的悲劇。

關於討論處世之道的書，出過的已經不少了，其中有的未嘗不說得頭頭是道，娓娓動聽，然而讀過之後，還是使人感到茫然，於實際的處世仍無多大幫助，有的則太枯澀乏味了，因此都不大合於我們所希望於這一類書的理想。

本書就不同了，它裏面既沒有無聊的空話，也沒有乾燥的說教。著者 Milton Wright 以心理學爲出發點，根據實際的人生經驗，用親切而趣味化的筆墨，指導我們以處世的正規以及有時必要的權變。他的話絕不是隔靴搔癢，句句都是鞭辟入裏，值得我們的深長體會。原書在美

國出版後不脛而走，批評家認爲是一本值得一讀再讀的好書，譯者敬以誠意把這一本譯文獻給中國的讀者，希望讀者接受本書的指示之後，能夠獲得一個更爲充實，豐富而幸福的人生，如著者所期望的。

本書原名 *Getting Along with People* 原指處世而言，但因其中有許多地方，講到修養的方法，而且那個部份，又是最精彩和最有用處的部份，所以我把書名改譯爲「處世與修養」。

聖輔民國二十八年五月

目次

譯者序

第一章 應付人的技術·····	一——六
第二章 懂得人們的心理·····	七——一六
第三章 識得對方的脾氣·····	一七——三二
第四章 比較可靠的看相術·····	三三——四五
第五章 爲什麼別人喜歡你·····	四六——五四
第六章 怎樣使人喜歡你·····	五五——六七
第七章 怎樣吸引他人的注意·····	六八——八一
第八章 聯絡人的祕訣·····	八二——八九

第九章	怎樣立名	九〇——九八
第十章	談天的祕訣	九九——一〇七
第十一章	機智與幽默	一〇八——一一五
第十二章	吹的藝術	一一六——一二七
第十三章	暗示的效力	一二八——一三六
第十四章	言成之理	一三七——一四七
第十五章	拒絕人的技巧	一四八——一五六
第十六章	自卑意識	一五七——一六五
第十七章	做領袖的條件	一六六——一七四
第十八章	怎樣做領袖	一七五——一八四

處世與修養

第一章 應付人的技術

一個故事 這是一個著名的美國醫師所告訴我們的關於白太太的故事：

「有一天，我到白太太的一位鄰舍那裏，替一位素性倔強的孩子診治，恰巧，白太太也在那裏。我診好了病，就拿藥出來，預備給那個孩子吃。孩子看見我手執藥匙，走向他那邊去，立刻握緊拳頭，咬緊牙齒，表示不肯服藥。我知道那孩子的性氣，固執而倔強，他不願意服藥，那就表明我們無法使他服藥，——任憑用恐嚇或用甜言蜜語，都不能改變他的態度。我們有點窘了，我們一時間不知道怎麼做才好。

「白太太開口了，他說「醫生，聽說，我們看孩子怎樣服藥，就可知道這孩子的年齡多大，這句話是否正確？」我推測她語中有意，連聲說是。

「據說，假如一個孩子倔強哭喊，不肯服藥，那他至多不過二歲，是否？」

「不錯。」

「假如他憂容滿面，非常勉強，那他也許有三歲了，是否？」

「對的。」

「假如他服藥時，笑嘻嘻地表示出勇敢的神情來，那他至少也得有五歲了，是否？」

「不錯，我們就可憑他服藥時的神氣，斷定他已有五歲，已是有志氣的孩子了。」

「我從眼角偷望那個孩子，他正在留意地傾聽着。」

「我把她的話，總結一遍：「不錯，二歲大的孩子，倔強不肯服藥；三歲大的孩子，哭喪着臉服藥；五歲大的孩子，滿面笑容地極勇敢地服藥。」我把藥匙送入孩子的口，孩子極勇敢地毫不遲疑地把藥服下去了。

「真會應付的白太太！」

成功之路 也許「能夠應付」，對於一生的成功，所關極大。假如你是一個兜銷員，希望售去一批貨色；或是一個新聞記者，希望謁見一位大人物；一個書記員，希望你的上司，到了年終，給你優越的昇遷；一個初入某團體的人，希望能在該團體內，握住一些勢力；一個政治家，希望競選勝利；一個年青的工作者，希望得到一個職位；一個追求女孩子的青年，希望那

女孩子，悉心愛你，終於成爲你的配偶；那你的希望，能否變成事實，就全看你有無「應付能力」，或具此能力至於如何程度，以爲決定。

也許你要說，上面所說的，就一般而言，固屬正確，然而是否每一件事情，都是如此呢？例如一個作家，他的成功，就全靠他的作品，不見得靠他的「應付能力」吧？

那也不見得。有一位雜誌的投稿者，相信他的稿件，倘能於投去之時，與主筆見一次面，談幾句天，就更有錄取的機會。也有寫稿的人，不相信這一點，所以不與主筆認識。但在某一時候，倘這二篇稿子，內容相差不多，那主筆對於前一個人，有較好印象，他的稿子，就容易被錄取了。

不容說，應付人的能力，不是成功的唯一要素，卻是成功的重要要素。具備這種能力的人，雖其他的能力，稍差一些，也還可過去；缺乏這種能力的人，雖其他方面，處處優勝，也要吃虧。因爲一個人的成功，決不單靠他的頭腦優越。試把現在在政府中，在機關中，佔據高位的人，作一研究，就可知道他們之所以能據高位，倒並不因爲他們是有優異的頭腦與智力，大半卻因爲他們具有應付能力。試把你們知道的政府要人或機關領袖，平心靜氣地分析一番，你就知道應付的能力，在個人的成功上，佔據如何重要的地位了。做領袖的人，都有領袖才

能，這所謂領袖才能是什麼？大半還是一點處世與應付人的能力。

應付的能力是可以栽培的。這種能力是否可以栽培的呢？我們能否根據學習，使別人特別來注意我呢？（當然這所謂注意，指好的注意而言。）我們能否根據學習，使別人對我發生興趣，並喜歡和我接近呢？我們能否根據學習，使我逐漸具備那種能力，可以影響人，並領導他們呢？我們的回答，是一個「是」字。別人都走過這樣的路，路的痕跡，非常顯明，我們只須按照路標，追上去就得了。

我們具備種種慾望，但其中最大的，怕要算是能與人相處，即能應付人的慾望了。在事實上，也許有少數幾個人，不願別人對於他的批評，他總是「我行我素」，然而他們所不願的，是一般的人批評，但對於某某幾個人的批評，他仍不能不願。至少，倘有人說他好，尤其他所欽佩的人說他好，總是他所私心自慰的；由此可知我們都具備一種慾望，希望在此生內，能充分應付人，因而達到善與人相處的目的。

我們不缺乏善與人相處的慾望，我們也不缺乏善與人相處的能力，這所謂能力，當指基本的而言。我們都具備手，足，眼睛，面部筋肉，聲音等工具，我們要表現什麼，都可利用這種工具去表現。天下應付人的一等能手，他們具備的，也不過這些工具。於是我們的問題：

爲何他們能應付得如此週到，而我們卻不能呢？

這其間的區別：他們知道利用這些工具，求達他們的目的；我們卻不知道這些技能。所以相差別的，分析至末，還只一個知識與技能的問題。知識與技能，是可以學習的，所以應付人的能力，也是可以學習的。

三大因素 假如你把應付人的問題仔細加以分析，你就會發現，內中包括三個因素，那就是：

(1) 你自己。

(2) 他人——你所願與應付的人。

(3) 影響他人的態度或行爲的方法。

就中最難瞭解的，是關於你自己的因素，蘇格拉底說：「知道你自己！」我們卻很難真正知道自己。我們應常格外知道自己，但在事實上，偏偏又不能知道自己，這其中的緣故，大半因爲我們對自己不誠實。

我們必須對自己誠實。真能誠實的話，就很容易學習應付他人的訣巧。在我們自己的性格中，有許多因素，都足阻止我們，不能與人接近，不能引人喜歡，而這些因素，卻又最是你所

疏忽的。你試詢問自己：你是否怕羞？是否見人發窘？見人出窘汗？見人說不出話？見人想說話，但不知話從何處說起？

讓我們坦白承認這些，但有這些缺陷，算得什麼呢？我們很容易改正它們，我們最大的弱點，並不繫於此處。

我們最大的弱點 我們最大的弱點，卻繫於我們的性格的組成上，我們或是畏怯或是懶惰，唯此二者，方是我們不能與人相處的基本原因。當然，我們還有許多其他的弱點，例如欺騙，錯誤的判斷等，但這二點是我們最大的弱點。

然而我們也不必怕它們，它們是我們生活中的二個大妖魔，但是最希奇的，它們全不是我們生活所需要的，我們儘可全把它們滅絕。你畏怯嗎？當你畏怯他人的時候，你試想想看，你為什麼要畏怯他？他不是同樣的人嗎？你有懶惰的習慣，只要你決心改正，任憑它是怎樣根深蒂固的習慣，總是可以改正的。

我們應當認識自己，也應該認識他人，現在就讓我們根據最近的心理學說，把我們人的共同特性，詳細分析一番吧！

第二章 懂得人們的心理

假如你不能應付人，或和人相處得很好，也許你的失敗，由於下列的二種原因：

(1) 你不喜歡人。

(2) 你怕人。

無論是前一種原因，或後一種原因，真正的理由，就因你不懂得人們的心理。我所謂人們的心理，乃是一般人的心理，也可說是一般人的天性，乃指一般人對於某一種環境所發生的共同反應而言。例如你罵我「豬糞」，我忿怒異常，我會扯你的耳朵，或反罵你「癩三」，我會尋找機會，向你施行報復。我的反應如此，一般人處於我的地位其所發生的反應，也莫不如此。我們從這種地方，就可看出一般人的普通心理或天性。倘我們知道人們不喜歡受罵，那我們就不罵人，這樣，我們對於人們的心理的認識，就可對於應付人的技術上，有切實的助益了。

轉敵爲友——利用人們心理的實例 假定你要和一個人做朋友，而那個人，卻又偏偏不喜歡你，那時，最好的辦法，就是利用他和一般人所同具的心理，而與之接近。我們且拿著名的富蘭克林自傳中的一件事實，作爲實例，證明此點。富蘭克林最懂得人們的心理，而且最會利

用它們，他的故事，值得我們特別研究。

當他在美國菲拉台爾菲亞州做印刷伙計的時候，他被舉為該州大會的書記員，所得權利，在能獲得一個印刷工人的職位。等到重新選舉的時候，有一新到的會員，在大會中，公然責斥這年青工人。結果，雖然富蘭克林重獲勝利，但他總覺得和這位會員，須應付一下。

普通人處於這個地位，自然用「加惠於人」的方法，來應付這會員，但富蘭克林懂得人們的心理，知道加惠於人，雖可使人喜歡，但你加惠於他，他就對你負有義務，這種義務之感，反而使他覺得不安，因而你的加惠，很容易被這種不安心理打銷。反之，倘你設法使他加惠於你，那他必覺舒服得多，所以富蘭克林說：

「一次加惠於你的人，很容易再度加惠於你。」

他知道那人的圖書館內，藏有一本珍貴名著，他寫信去，向他借一禮拜，到期歸還給他，並附上一個謝柬。下次這個新會員碰見了他，就特別和他說起話來了，（以前完全不睬他），從此以後，就變成他的朋友了。

他能夠如此做，我們也何嘗不能，只在我們能夠懂得並能夠利用人們的心理罷了。

把握人類心理的基本原則 我們常聽見說：「保存自己，是自然界的基本原則」；不錯，

保存自己，確是依於一般人心深處的鐵則。我們可用這四個字，來瞭解一般的心理，我們也可用這四個字，來決定我們的應付方法，是否有當。試把人們的任何情緒，任何本能，或任何衝動，加以分析，你就可以明白，所有這些東西，都可歸根到「保存自己」的基本心理上去。

原始的情緒 任何一個嬰孩，都有而且都只有三個原始的情緒，那就是：

(1) 懼怕

(2) 憤怒

(3) 愛

懼怕的情緒，為突然強烈的刺激所引起。當你是嬰孩的時候，只有二種經驗，可以引起你的懼怕，其一是突然把你從手中放鬆，使你感覺要跌下去的樣子；其二是突然的大聲，這大聲，竟會使你怕得大哭。

關於憤怒的情緒，在最初時，只有一個經驗，會使你惱怒，那就是束縛你那自然的動作的經驗。假如你年幼時，母親把你的雙手，縛在兩邊，使你不能吮指，不能搔面，你的小面孔就會漲得緋紅，你那前額的幾根青筋，就會漲得很大，你在惱怒了。

所謂愛的情緒，乃指你對於愛護你，養育你，給你食物吃的母親的親熱而言。

從懷抱中突然放鬆，突然給你聽見大聲，突然阻止你自然的動作，和養育你並愛護你的人親熱，這幾種，都與你的生存有關。否則，也許你會被人跌死了；也許你會被兇惡的野獸吞嚥了；也許你要逃遁，因為被拘束住，逃遁不得了；也許養育你的人得不到你的好感，對你冷淡起來，因而不悉心愛護你了。這種種，都有害於你的「自我保存」，所以我們說，繫在你的各種情緒後面的，只是一種「自我保存」的基本心理。

你逐漸長大了，你逐漸長大了，你的情緒也隨而增多了。上面所說的三種原始情緒，永遠被保留着，從不會遺失，但愈後愈複雜起來了。

情緒發達起來了，你所用的表示情緒的方法，也逐漸變換方式了。本來你懼怕時，會大聲哭喊，現在你卻一聲不響地躲在一邊了；本來你憤怒時，會倔強反抗，現在你卻忍耐下去，徐圖報復的機會了。

又次，你的經驗增多了，你那原始的三種情緒，不一定被有限幾種刺激所引起，卻被許多的刺激所引起了。例如關係「怕」的情緒，本為「失所依恃」與「突然的大聲」所引起，現在卻為下列各種經驗所引起了：

夜半醒覺時聽見奇怪的聲音。

突然與人面對面相遇。

從高塔頂上看到地面。

而對着野獸。

關於「怒」的情緒，可爲下列諸事所激起：

別人批評你。

不經你的許可，擅自拿你的東西。

當你用心做事時，中途被人攪擾。

你所認爲非常重要的東西，別人漠然淡視。

別人不盡本份；要你去了結工作。

從「愛」的原始情緒上，發生下列各種慾望：

在異性面前，儘量表示你的美點。

希望別人和你同情。

和同種，同族，同國家，同教門的人相接近。

替你所愛護的人做各種事，不辭勞瘁。

我們現在，就想進一步來研究我們一般人所共同具備的基本情緒了。

我們所同具的七種基本情緒 你的年事增長了，你的經驗增廣了，你的環境，你的教育，你的宗教，你的其他社會團體，都會使你的三大原始情緒，發生枝葉，向外發長，而形成下列的七種基本情緒，是一般人所共同具備着的：

1. 懼怕 (fear)
2. 嫌惡 (disgust)
3. 驚奇 (wonder)
4. 憤怒 (anger)
5. 沮喪 (dejection)
6. 得意 (elation)
7. 愛 (affection)

上面所舉的每一種情緒，都能促成我們極大的成功，都有一種心理學上所說的本能，與之相俱，形成我們行爲的極大衝動力。

什麼東西使你怕 「怕」的情緒引起「逃」的本能（註）。對面來了一個獅子，你自然而

然地會奔走，或爬上樹頂。這是原始的一個例子，但個中情形，和你遠遠看見一個債主從馬路的這邊走來立刻避到馬路的那邊去的理由，完全相同。

(註) 情緒 (emotion) 指發於我們內部的心理狀態，本能指表現於外的動作。例如我們因「怕」而「逃」，「怕」是內部的心理狀態，是情緒，「逃」是外部的動作，是本能。「怕」的情緒與「逃」的本能，可使你發出意想不到的大力，例如老虎追上腳跟，你能跑得非常快，快於運動場上的短距離跑手，你能跳過高笆，高於運動場上跳高選手所能跳過的。它既有這樣大的勢能，我們應當善為利用它。宗教家創出「地獄之火」來勸人為善，就是利用這種心理；藥商替口香藥大登廣告，也是利用你這怕人說你口臭的心理。

什麼東西使你嫌惡 「嫌惡」的情緒，引起「拒絕」的本能。在最初時候，「嫌惡」的情緒為惡味惡臭引起。假如你要不討人厭，就該在這個情緒上，加番工夫。有一句關於大蒜的名語：「它助你身體發長，但使你社會地位降低。」許多商店推銷員，就因不時從口齒中，發出難聞的烟臭來，以致營業清淡。反之，聰明的女郎，就因能用一二種香水，用的非常得當，大受年青人的歡迎。

什麼東西引起驚異 「驚異」的情緒與「好奇」的本能相俱，它有點和「懼怕」相似，但

引起懼怕的東西，是你所知道其爲危險的東西，引起驚異的東西，是你有點知道有點不知道，因而使你發生驚異之心的東西。你知道鬧鐘的外形如何，但不知它的內部構造如何，所以把它拆了開來，加以研究。

倘你要別人注意你，最好不要把你的一切，坦白地毫無遺漏地告訴別人，**隱**使他們不時對你猜度，這不時猜度，會使他們特別注意你。

什麼東西引起憤怒 「憤怒」的情緒，引起「鬥爭」的本能，它的原始刺激，是一個人的自然動作，受了阻礙。到了現在，你愈寫明「不准闖入此處」，人們愈要闖進來試試看。真有不闖進來的，並不是因爲尊重你的警告，卻因爲有較大的「怕」的情緒，在那裏發出壓力。

這樣，你要激起人們的反感，只須禁止他們發言，禁止他們集會就好了。英國不能與華盛頓時候的北美十三州相處，就因英國壓迫得太利害了。

什麼東西引起沮喪 「沮喪」的情緒，引起「自卑」的本能，也許你不相信，你曾有這樣的情緒，但倘若你參加盛大的宴會，內中每一個人，都着上禮服，端莊整飭，你忽發現自己忘帶了領帶，這時你如何感覺？倘你在那時候，不感覺窘，那你真是奇人了。

但你也可利用這情緒，來獲得他人的親近，在大家志氣揚揚，得意非凡的時候，你忽以退

爲進，表示謙讓，別人就會對你發生極好的印象。

爲何我們意氣揚揚 「得意」的情緒，和上述「沮喪」的情緒相反，和它相當的本能，是「自尊」的本能。發生「得意」的情緒的原因，是因你看到周圍的人，都不及你，因而你有超脫之概。我們在許多地方，可以利用這情緒，以使他人對我們服貼。例如你要討好一個人，而你的目的，是要他同意或履行你的計劃，那你就可利用他那「得意」的情緒和「自尊」的本能。你可把他抬高到重要地位，使他自負不凡，而你就在他自負不凡的當兒借重他。這在做領袖的人，尤其是用人的不二法門。

我們最大的情緒 末了，我們要講「愛」的情緒，與它相當的本能，就是所謂父母性的本能。有一個時候，這個情緒，冠蓋一切情緒，因爲嬰孩只要有父母保護，什麼「懼怕」「憤怒」等情緒，竟可全然不用，而仍能生存下去。

照理，這個情緒應該是相互的，父母怎樣愛兒女，兒女也該怎樣愛父母，然而事實上，天下只有「孝順的父母」，很少「孝順的兒女」，這自然是因爲嬰孩年幼，非父母愛護，不得長大；父母雖然年老，但還可自立，即使不能自立，無所依托而死，那對種族的前途，也無大礙，因爲他們已傳出了後代，在保存種族的任務上，本已可以死了的緣故。

我們應該怎樣利用「愛」的情緒，求達善與人相處的目的呢？可利用的法門，非常之多，最顯著的，在美國，有許多議員的得選，不是因為他們在路上和許多孩子接吻的緣故嗎？

我們總算把人類所共有七種基本情緒說明白了。倘使你懂得這七種情緒，知道怎麼樣情境，引起這些情緒，它們又怎樣和本能相連，那你對於人們的心理的認識，已經很有基礎了。再進而研究實際的處世之道，你就大有把握了。

第三章 識得對方的脾氣

我們已研究過人們的七大情緒，那是各人所同具的情緒。懂得各人所同具的情緒，照理，即可利用它們，善與人相處了，然而不然，人們是複雜的動物，我們很難用簡單的原則，概括一切。我們前面所說的七大情緒，乃是人們所同具的基本情緒，人們逐漸長大了，因各人的環境和教育，各不相同，有的對於某幾種天性，特別發展，有的對於另幾種天性，善為栽培，其結果，就造成各不相同的脾氣。因此，我們單知道一般人的共同心理，還是不夠，還得進一步，研究各人的特殊脾氣，而與之周旋。亦就爲了這個緣故，所以我們要在這裏，專門檢討各人個別的脾氣。

當然，我們於討論這問題時，仍假定人們的脾氣，雖各不相同，但大體上，還有相似的發展的；否則，我們的討論，就無從下手了。我們很可把一般的人，分成若干類，知道某人屬於某類，就用應付某類的人的方法去應付他。

把人們分類的方法 我們可用許多方法，把人們分類，例如我們可用性的標準，把人們分成男性或女性；也可用膚色的標準，把人們分成黃種，白種，黑種等；也可依各人所做的工作

之不同，而把人們分成勞心者或勞力者。但這些分類法，對於我們沒有多大用處，因為我們所注意的，是應人與處世的問題，我們所欲首先知道的，是這人的脾氣，如何與那人不同。上述的幾種分類法，對於我們當前的目標，都不能有重要的指示。

例如我們就男女的分類來說，男女之間脾氣的不同，並沒有像我們一般所設想的那麼大。一個家庭的主婦，她的脾氣，儘可完全與男性相同：喜歡控制人，善於計算，相當地殘忍，喜歡野外運動。反之，他的丈夫，也許十足具備太太們的脾氣：小氣量，委縮，不會打算，喜歡躲在火爐旁邊，享受他的寫意生活。真的，倘你單研究二個人脾氣，你決不能辨別誰是男性，誰是女性。

倘我們用種族或民族的標準來分類，所得困難，亦復相同，我們喜歡作這樣的結論：尼格羅人不喜歡鮮豔的服裝，猶太人善於經商，意大利人有音樂天才。然而這種特徵，如說是性氣上的區別，毋甯說是社會風俗上的區別；而且這種區別，對於我們應付當前的個別的人，究有什麼助益呢？

但有一種方法，即心理學家根據心理傾向來把人們分類的方法，卻於我們有實際的幫助。他們根據人們的性氣，把人們分成下列二大類：

1、向內派 (Introverts)

1)、向外派 (Extroverts)

向內派是比較靜默的人，喜把他的情緒和思慮，向內觀者，相當於流俗所說的「內省派」的人；例如一個音樂家，普通都是向內派的人。向外派是好動的人，不注重內省工作，而側重外界事業，相當於流俗所說的有「幹才」的人；例如靈活的兜鎗員，普通都是向外派的人。我們知道誰是向內派的人，就可用對付向內派的人的手段，去應付他，知道誰是向外派的人，就可用對付向外派的人的手段，去應付他。這樣，我們的應人術與處世道，就可用得非常順手了。

向內派人的特徵 下面是若干特徵，憑這幾個特徵，你可知道對方是否向內派人：

他不多笑。

他說話正經，絕不敷衍，雖得罪他人，亦所不計。

他容易受窘。

他容易鄙吝。

他的身體動作，甚為遲緩。

他所寫的，比說的更流利。

他喜歡辯論。

他不容易交友。

他管理自己的東西，非常當心。

他容易動搖，容易躊躇。

他不時改變主意。

他極注意細小地方。

他不十分與異性接近。

他在大衆面前，侷促不安。

他不時憂慮。

他容易惱怒。

他一個人的時候，工作最有成績。

他的興趣，偏在理智方面。

他不時想入非非。

他非常謹慎。

他做任何事情，都有一個理由。

他不願受人吩咐。

他不時垂頭喪氣。

他喜歡正確，喜歡精密。

他易爲讚賞所激勵。

他喜歡自力解決問題。

他喜歡猜疑。

他的意見，易趨極端。

他不能忍受失敗。

你明白否，這種研究，對於我們的處世道，大有幫助？假如我們知道某人的性情如此，我們就知道他是屬於向內派的人，我們也知道怎樣去應付他，就有成效，怎樣去應付他，就會失敗。假如他不大喜歡笑，那我們不必和他講笑話，我們應多和他講正經事。假如他容易發窘，那我們不必把他介紹到大庭廣衆之前，叫他臨時演說。反之，假如他做人非常謹慎，那你的謹慎行爲，就可在他腦中，留下好的印象。假如他喜歡讚賞，那你的讚賞語句，定可使他幫你相

常的忙。假如他不喜歡他人吩咐他，而喜歡和人辯論，那你欲得的助力，不能用命令的口氣，去命令他，應該用理智的論辯，去和他磋商。

怎樣應付向內派的人。這裏有一個故事，說明對於向內派的人，我們可用怎樣的方法去應付他。

美國有一家極大的商業機關，它的新總經理，剛上了任，命令全國分局經理，都去見他，據說也許要有人事上的調動。分局的經理，奉命而行，一個一個地走到新經理的辦公室裏去，和他接談種種，但沒有一個分局經理，談得投機，各人滿肚子的高興進去，等到退出總經理室的時候，都變做滿鼻子的烟灰了。

終於輪到薛克遜 (R. Hickson) 的機會了，他是美國極西部的一個分局經理。他進去之前，別人都和他握手，一半算是和他同情，一半也算是開他的玩笑，因為誰都知道，他的命運，也將和其他的人一樣，弄到一個終極的沒趣。經過三十分鐘的晤談後，他退出經理室，滿面笑容，並對大家說：

「明天將有午餐宴，餐間你們都得靜心聽我講述處理分局的方法。」
「什麼！」大家驚異地說。

「一點不必驚奇，新總經理已和我決定了這件事。」

「新總經理和你？你用過催眠術的嗎？」

「並無催眠術，只是一個個性問題。」薛克遜這樣說着，他們大家不懂。

過後，一位和薛克遜非常相熟的分局經理，得到了這事的全部解釋。

「我只拾起了一枝針，薛克遜一面笑着，一面解釋給他的朋友聽，「你記得那句成語嗎？」

「看見一枚針，趕快拾起它，這樣，你將終日快樂了。」

「我要知道真實的情形！」薛克遜的朋友傑克催促着說。

「我在告訴你真實的情形啊！事情是這樣的：我一開進門，發現總經理室的佈置，全然兩樣了。你記得從前總經理室的佈置嗎？那裏有什麼佈置！滿櫃子的文件，東一張西一張，擱在櫃子上。香烟灰沾滿烟灰碟的四週。他自己的衣服，也隨隨便便地向衣架上一擲，一隻袖子向天，一隻袖子拖地。你記得嗎？」

「我記得。」

「現在不同了，完全不同了，我們不看見一點烟灰，也不看見零碎的文件紙，什麼都歸了案，上了櫃，放在櫃子的中心了。他自己的衣服，也很整齊地掛在衣架上，決不像隨便擱在衣

架上似的。

「『早安！哥曼先生，』我一開進門去，就招呼他。

「『早安，請坐，』這是他的回答，滿口子的冰冷神情。

「我走近他椅子面前的椅子，正要坐下去的時候，忽然對他說：『啊，請原諒。』我屈下身去，從地板上拾起一枚別針，放在他椅子上面的玻璃缸內，然後坐下去對他說：

「『有什麼吩咐，哥曼先生？』這就是經過的情形。」

「就只如此嗎？」

「就只如此。我們以後所講的，都關於公司的正經事。但你懂得，哥曼先生是愛好整潔的人，他很整潔地佈置他的辦公室，處置他的應用物，他決不喜歡有一枚別針，落在地板上。」

「他對那枚別針，曾說什麼話嗎？」

「他在面孔上，表示頗爲驚奇的樣子，隨說：『謝謝，薛克遜先生，我現在要和你談你過去三個月間的費用情形。』我感覺到他的副冰冷神情，已消去了一大半。

「從那時候起，我們就談正經業務。我發現他喜歡詳密數字，喜後仔細項目，我就盡我所能地，說得完全，講得周詳。幸而我的材料，就在指頭，不至爲難。然而他對我的態度的好

轉，全在我拾起那枚別針以後。」

「總算你運氣，恰巧有一枚別針，落在地板上。」

「但我得招認，那枚別針，何嘗在地板上呢，那是我自己帶去的，當我屈身下去的時候，那枚別針早就在我手中了。」

這樣，這位分局經理，終因懂得對手的脾氣而取獲勝利了。但他倘把同樣的方法，用於前一位經理，他必要失敗，因為從前那位經理，是一位向外派的人。

向外派人的特徵 向外派人的主要特徵，不外：

他易於大笑。

他顧到別人的感覺。

他很少發窘。

他很肯借錢給人。

他的動作非常迅速。

他說話流利。

他不喜歡固執辯論。他願意讓步。

他容易交友。

他於自己的日用物件全不經心。

他判斷迅速。

他一經斷定，輕易不變。

他喜歡大綱，不喜歡底細。

他易受異性的誘引。

他在大庭廣衆前，落落大方，不以爲意。

他很少憂慮。

他不願別人對於他的批評如何。

他喜歡在衆人面前做事。

他喜歡戶外運動。

他很少耽於冥索。

他不十分謹慎。

他常根據衝動而行事。

他服從命令，認爲這是最自然不過的一回事。

他不大沮喪。

他不講精密，只求大體無誤。

他不受讚賞的激勵。

他於解決問題時，喜歡求教於人。

他很容易接受別人的語言與動作。

他的大部份意見，偏於保守的方法。

他很有耐敗，是一個撐得起失敗的人。

倘你具備這許多鑰匙，那你就很容易瞭解對方的心理和情緒了。你和他談棍球足球，你可吸住他的注意，倘你和他談愛因斯坦的相對論，也許他要掉首他顧了。

你讚賞他，他全不感受激勵；你舉出許多事實的根據，他不會注意你的事實，只注意你的結論。你對他提出一個問題，要他考慮十天，再給回音，那時你所得的答案，和他一聽見問題時所提出的答案相同，他的判斷，總是很敏捷的，總是不肯改變的。

應付向外派的人方法，我們現在舉出一個故事，說明對於向外派的人該用怎樣的方法去應

付。

有一位能幹的太太，在某洗染公司的分店裏，乾洗一套衣服；洗好後發現衣服上面有個焦疤，很顯明地是洗時不慎，在洗筒旁邊烘焦的。她決意要求賠償，但公司給他的收據上，明白寫着：「倘洗染時，質料受傷，公司不負責任，因此她得不到總公司去見經理，請求賠償。」

她去了，公司職員聲稱經理不在，但當代為轉達，給以回音。一星期過去了，她再去交涉，據公司辦事員說，經理已考慮過這事，不能賠償。她要求遇見經理，據覆，經理恰巧有事，不能會面。她定下心來，四週一望，看見「經理室」三字，也不問三七二十一，推門進去，看見一位結實漢子，坐在寫字檯上，向她凝視。

她說：「早安，戈迪南先生，我是賴亥忒夫人。」

「哦！」

「我的衣服，被你們弄焦了，我來要求賠償，共洋十二元，你知道這事？」

「是的，我知道，但收據上寫的明白，我們不能負責，應請原諒，而且……」

「呀，戈迪南先生，」賴亥忒夫人攔住他的話頭，很輕鬆地喊着說：「你玩哥爾夫球嗎？」原來她一走進門，就注意室內的環境，希望找個話頭，和經理應酬，以期求達賠償目的，她終

於看見一根哥爾夫球棍，於是就在它上面做起文章來了。

「呀，是的，我喜歡哥爾夫球，你也喜歡嗎？」

「喜歡的很。近來在我們伴侶中，正研究着如何握執球棍的問題，你於『梵爾屯握執法』和『聯鎖握執法』之間，喜歡那一種？」

「我嗎？我所用的方法，和兩者都有點不同，而我所得的結果，認為比任一種方法，都來得好。讓我告訴你我的方法，你用那球棍，我用這把傘，你用左手手指，照我的方式，握住球棍，然後……」

「我不願失去這機會，——雖則我於幾分鐘後必須回家。」

「那當然。我幾於忘記那張支票了，我立刻辦好，你說的那套衣服，共多少錢？」

「十二元。」

他隨即按鈴，看見有人進來，就對他說：「打一張十二元的支票，給賴亥忒太太。」同時，又回轉頭來，對賴亥忒太太說：「乘他們開支票的時候，我來教你這握執法，深信對你球藝的進步上，必有相當助益。」

結果賴亥忒太太，不僅如願以償，獲得十二元的賠償，又承那位經理，送給她一本關於玩

哥爾夫球的書，以後，在球藝上，確有切實進步。

我們現在研究這位太太的應付方法。她看見一根哥爾夫球棍，知道這位經理，對戶外運動，感覺興趣，所以暫時不和他講賠償的問題，而和他談他所極感興趣的事。並在這一點使他感覺只有他們二人，真正能夠欣賞哥爾夫球戲，其餘四周的書記辦事員，只知道一點日常瑣務，不能理解生活中較有興趣的球戲。

其次，她請教他握執球棍的方法，那是另一種心理的應用，即我們在前面說起過的，每一個人，都有自尊的情緒，都喜歡自己被人認為非常重要，被人目為對於某一件事，具有極高的權威。不過應得注意的，對於向外派的人，該從向外派的人所喜歡的事情中，利用他的自尊心，否則，倘在詳細與精密的事情上，想引起他的自尊心，那就要遭失敗了。

你是怎樣的一個人 講到這裏，也許你要對這向內或向外的分類法，發生疑問了，因為當你閱讀上面這二張表時，你感覺對於這兩派的特徵，都具備着，因而不能斷定你自己是向內派的人，或是向外派的人。

例如你對你自己說：「我自己在大庭廣衆前，很易發窘，我也喜歡論辯，我也非常當心自己的物件，所有這些，都是向內派人的特徵。可是在同時期內，我又喜歡大笑，又喜歡用錢，

又不容易受讚賞的激勵，所有這些，都是向外派人的特徵。我既有向內派人的特徵，又有向外派人的特徵，我究屬那一派人呢？」

我們的回答，你是一個內外混合派的人，大多數人，都和你一樣，都是內外混合派的人。實則完全向內或完全向外派的人，並非精神健全的人，唯獨內外混合派的人，方屬精神健全的常態人。不過，在混合的常兒，有時向內派的特徵，比較多些，我們就可對付向內派人的方法去對付他；有時向外派的特徵，比較多些，我們便可對付向外派人的方法去對付他。

還有一點值得注意，即我們於某人身上，發現一定的向內派的特徵以後，即可據以推測向內派的其他特徵。例如你要接近某一個人，你知道他有這些特徵：他不願借錢於別人，他的動作遲緩，他極固執，不易與人接交，而且他的主意，又不時改變，沒有一定。因為你和他接觸的機會有限，你雖知道他有上述特徵，但無法利用它們，而你想要利用的，卻正是你所不知道他是否具備的其他特徵，於是只好推測了。

所有上面所說的，都是向內派人的特徵，因而他的脾氣，多半是向內派人的脾氣吧？也許他喜歡辯論吧？也許他不顧及他人的感覺吧？也許他對於自己的日用品物，非常當心吧？你這樣推測，也許正確，也許不正確，我們有無實際辦法，可幫助我們，去認識他人的脾氣呢？要

使我們確能看相，而看相術確有科學根據的話，我們就可利用看相術，去認別他人，而善與之接近，那豈不更好了嗎？

我們研究有無方法，去達到這項目的呢？那是我們下次所欲討論的問題。

第四章 比較可靠的看相術

關於看相或相面的法術，自來研究的人，不可謂不多，但其結果，還是模糊不得其要領，有幾種外形，似乎確能表示一個人的個性，倘憑藉一個人的外形，確能窺探一個人的個性或脾氣的話，下面的幾個例子，可算是比較最可靠的結論了：

1. 身材高大的人，比身材矮小的人，更易佔據攻勢，更易與人接近，且亦更易做個領袖。
2. 軀體較大四肢較小的胖子，比其他的人，更來得坦白，和悅，談諧，因而易與交往，易為一般人所悅樂。

3. 軀體較小四肢較大較長的瘦子，比其他的人，更來得鎮定，莊嚴，因而不易與人接近。
4. 憑恃一個人的字體，可以決定其為男性或女性。

5. 頭部或長或短或闊或狹，可於一定範圍之內，決定其智力與個性若干。

6. 愛好整潔的個性，可於一定範圍以內，從他的書法與字體中觀察得之。

除了這幾種有限的特徵以外，其他如手心的紋線，額部的一定部份的突出，嘴唇掀起或皺下，耳朵的捲束與張開均於一個人的個性或脾氣，沒有直接關係。關於這問題，著名的心理學

家屯拉潑教授 (Prof. Knight Dunlap) 曾說過這樣的話：

我們不必用多大的研究，就可斷定現代一般人所說的看相術，沒有科學上的根據；假如他們所說的話，確有一部份是靈驗的，那真是碰巧的奇遇了。他們於論述這類事情時，既沒有生理學的知識，作為依據，也沒有心理學的研究，作為支撐，更談不到發生學方面的論證了。實則，他們連到最簡單的統計學或實驗方面的原則，也不會應用過。

他們只靠幾個特殊事例，作為依據，實則，有所依據，已經算是很好的了，他們的理論的主要部份，還是憑藉單純的瞎猜。……他們各自提出一套理論，在這入與那人的理論中間，充滿着各種矛盾與衝突，即就這些矛盾與衝突而言，已足使一般人對於他們的骨相術發生疑慮了。

研究情緒的反應——換言之，科學不承認個性與相之間，具有何種關係，我們不能憑着一個人的相，來斷定他的個性如何。不過反轉來說，科學卻承認一定的情緒，具有一定的外相上的反應。例如一個人面色蒼白，四肢戰慄，我知道那是懼怕的表示；倘使他悲傷，他的眼睛，自然充滿淚珠；倘使他快樂，他的嘴角往上提昇，他的心跳增速；倘使他憤怒，他的牙齒咬緊。他的任何情緒，都有一定的身體上的改變，與之相俱。

這些身體上的改變，大半在身體的內部發生，在心內，胃內，腸內，肺內，筋肉內，血管內發生，不過這種內部的改變的影響，常反映到面部及其他身體外部的動作。爲什麼要這樣呢？據 Perival M. Symonds 所回答的一番道理是這樣的：

某種情緒發動時，身體方面，因着交感神經系的作用，立即增強筋肉的活動，準備作強有力的鬥爭或逃避。心跳增加，這樣可把因疲勞而發生的毒素，很快地移去；呼吸變深變快，其目的亦在飛快移除血液中的二氧化碳，——那種因劇烈的新陳代謝作用而產生的二氧化碳。

血液從消化器官中退出，集中在筋肉部份，同時胃液的分泌，亦變爲遲緩。瞳孔放大，這樣，可使較多的光，進入眼去；汗腺分泌增速，這樣，身體的熱度，得有所調劑，不致因爲劇烈的活動而熱度過高；膽的部份，把糖汁放在血液中去，增加動的膂力，腎上腺素的分泌增速，它的效用，一方面可移去身體的廢料，一方面可促進血液的凝結——在萬一外皮受了傷血液需要趕緊凝結的場合。

表情的習慣 這樣，一個不時有相同的情緒發生的人，就在他的面部，他的身體，他的外表的動作上，留下一個痕跡。假如他笑的很多，他的眼角旁邊，就有輕微的皺紋，他的嘴角旁

邊，就可辨出一對像圍括弧那樣的紋路。假如他不時憂戚，他的額角，就會生出皺紋。假如他羅犯「自卑的情緒」，他的動作，就會處處避免他人。不時觀察這些徵象，等你觀察得夠了，也許你就可看了一個人的相，推測他的個性如何他的脾氣如何了。

觀察對方的面部表情，觀察對方的動作傾向，研究對方所不時做着的動作，那你多少是得到一點暗示，知道對方是怎樣一個人，應該怎樣去應付他。我們每一個人，都有同樣的感覺，也許都有同樣的經驗，以為看了對方的相，就可約略知道對方的為人。我們碰到一個人，發現他的口角，老是向下拖曳，我們知道他是抑鬱不樂的人，因而不願和他接近。然而在事實上，有幾個最有趣，最討人喜歡的人，就是看上去像是非常抑鬱的人。這樣，我們要認識對方的真脾氣，就不得不用較此更為可靠的線索了。

研究特殊情境中的反應 一種比較可靠的線索，即為研究對方在某特殊的情境中，發生怎樣的反應。看他在該情境中的姿態如何？面部表情如何？聲音腔調如何？行動如何？當然最重要的，是聽他的措詞如何？你看他在該情境中的反應如何，你就可推度得出他在相似的情境中的反應，將為如何了。

美國有一位著名的商業行政人員，他每招請雇員，必要舉行口試，口試的第一個題目，即

爲突然發問，「你想，你能對我們的公司，有何種貢獻？」

他發這個問題，總是突然而出，被口試的人，往往狼狽不堪，訥訥不知所對，倘真不知所對，那就沒有被任用的希望了。

他的理由是這樣的：「我們在這公司裏，需要有頭腦的人，來擔任職務，倘他在我的問題下，感覺困難，那他對於主顧的問題，亦必不能回答。」

的確，一個真正能夠用人的人，決不喜歡百從百順的人，百從百順的人，從一方面講，果然能夠服從，但從另一方面講就是缺乏頭腦，缺乏判斷力，擔當不起重要任務。

當然，我們要用一二個特徵，來判斷人的全體行爲，是不可能的事；人類的行爲，實在太複雜了，任憑你推究得如何完備，也總不能概括一切，在這裏，著名的教育心理學家桑戴克 (Edward L. Thorndike) 有很適切的說明：

事實是這樣的，一張整齊簡單的人類行爲圖，大半都是不正確的，在我們未把許多人的幾百種行爲項目，都開了出來，排列上去以前，我們不能製造這樣的圖表。人類的天賦本性，天賦智力，本來不同，再加上學習和訓練的工夫，個性益復不同，各人的情緒如何，應試考查他的全行爲，從而得到一個結論，不能從簡單的幾個徵象，縱身一躍，就作成概括的理論。

默察別人的思想 的確，我們不能憑着少數幾個外形，推斷一個人的全部情緒，然而憑着周詳的默察，你能夠推度一個人的思想，以及這個思想在他身上所引起的情緒反應。前哈佛大學的蒙斯退傑教授 (Prof. Hugo Munsterberg)，是心理學界研究情緒的人的先驅，他說過這樣的話：

假如在家庭談話室內，我們提起一個男孩子的名字，我們面前的姑娘，就面紅耳赧，那任憑她怎樣否認她對他的好感，然而在她幼年的心坎內，決沒有像她所說的那般坦白了。假如她拆開一封信，且讀且現愁色，那任憑她說這封信不關重要，然而我們所知道的，要比她多的多，假如她和你談天，任憑她怎麼說，她的興趣，全和你在一塊，但倘使一個年青的客人，走了進來，她見了之後，即刻感覺兩樣，她的手指，很不自遂地玩弄扇子，她的呼吸，逐漸變為深長，她的瞳孔，逐漸放大，表示渴望的神情來，那你就可知，她在等候那個年青的人過來，萬一他不過來，那她就感覺失望，那時她的微笑，雖仍掛在嘴邊，然而你觀察她的神情，她的眼色，她的微微顫抖的聲音，你就知道她的失望程度，是相當地深了。

也許你每天運用着這一類關於情緒的知識，雖則你自己毫不感覺你在運用這類知識。不是嗎？你看見他面紅耳赤，你知道他發窘了嗎？你看見他臉色慘白，四肢發抖，你知道他懼怕了

嗎？你看見出汗很多，你知道他焦急了嗎？你看見他筋肉脹大，你知道他喜樂了嗎？你看見青筋脹起，拳頭握緊，你知道他動怒了嗎？

默察這些情緒的徵象，研究什麼原因，使他發生這樣的情緒，以及根據這些情緒而發生的徵象，那你就得一個線索，可以理會這人的個性了。要是天下確有可靠的相面術的話，這至少是比較可靠的相面術了。

專家的話 在美國，任何著名的遊覽地方，總有一二個人，手持照相機，替往來的人照相。他們替你照相，不先得你的同意，替你照好了以後，就給你一張說明，告訴你只要寄二角五分錢去，他們就會把你的照相寄給你。這是一個比較冒險的買賣，人們的是否寄二角五分錢來，向你購買照片，全看你對於你所替其照相的人的認識是否正確。他們的收入的大小，就全看他們識人的能力，是否高明。他們對於識人的方法的意見，應該是專家的意見了。曾有人根據這種心理去問這班人的識人方法，他們的對答，應該是我們最好的參考資料了。

「你用什麼標準，來決定這人應替他照相，那人不應替他照相呢？」一個人問他。

「照過第一個一百萬張照相後，就很容易決定了，」他回答說。

「但你所用作觀察的着眼點的，究竟是什麼呢？」

『衣服是一個着眼點。你看一個人的衣着如何，就可決定他能否化用二角五分錢。』

『但他能夠化用，並不表明他願意化用。』

『當然不是，因此你也得看他們的面孔，他們走路時候的那副姿勢。』

『他們的面孔或姿勢，究能表示出什麼呢？』

『那，那或許就是你們所稱的虛榮心。我們看一個人的嘴角，可以猜得出他的心緒；他走路時的姿態，也可表示出他的自尊性。就一般而言，我總揀選身體挺直的人照相，又揀選步子較緊的人照相。』

『假如你用虛榮心來做標準，那你應當多替女人照相吧？』

『那也不見得，男女購買照相的比率，是五十對五十。』

『在你所照相的人當中，約有怎樣的比率，送二角五分錢給你呢？』

『約有百分之十二。』

『這個比率不能算大吧？』

『也不算小，也着實可靠此生活了。當我替他們照相時，我知道每一個人，很少機會做我的主顧，我知道他們當中，有許多人，不願買這照片，我只能大部份依靠瞎猜。而且有許多

人，也許存心要買照片，但把那張說明書遺失了，無從買起。也許有人存心想買，但要郵局寄遞二角五分錢，實在費事，因而也日久遺忘了。但大多數人，已經拍過並買過這樣的照片，因而不願再買。」

「但倘使你隨意瞎拍，你也能得到百分之十二的比率嗎？」

「當然不能，我都試過，成績都不好。我最初做這工作時，進行極慢，我每看見一個人，就要詢問自己，這個人衣服很漂亮，走路的姿勢，也很特別，好像全城之內，只有他一個旅行者；因而很願把照相寄回家去，我決定替他照相。那時候，我自以為很能識得別人的性格了，然而結果，只有百分之五的比率，來買他們的照片。」

「於是我結論着說，原來所謂看相的事，是靠不住的。願意購買照片的人的比率，只是一個平均數。我只要拍足人數，總有百分之五的比率，前來購買照片。其次，我們又用一點分類方法，我有一天專照胖子的相，另一天專照瘦子的相，另一天專照長人的相，另一天專照矮子的相，另一天專照青年人的相，另一天專照年老者的相，所得結果，覺得每個團體中，都有差不多相同比率的人，來購買相片。」

「但在同時期內，我們的老闆抱怨我了，說我的生意，做得不大得法，於是我只好向另一

個操同樣職業的人去請教，他所得的比率，那時平均有百分之十，比我高明得多。他說他願意幫助我，但無法說明方法。

『他告訴我說：「我不能指示你適當的方法，我想這也許是根據本能的，但我很快地把經過的人看一遍，我就知道怎樣的人，有送錢來的可能；怎樣的人，定然把那張說明書撕碎。」』

『他不說明什麼，但我得到一些啓示了。我當時想，我該早就想到這個辦法。我急速回到自己的地段，儘我所能地在一看之下，就決定替他照相或不替他照相。既替他們照相後，就把那張說明書遞給他們，同時又觀察他們，如何處置這說明書，倘他們把說明書撕碎了，我就注意他們的動作和姿勢。我這樣弄熟了，現在不必再回頭去看他們領受說明書後的態度和神情了。』

那個詢問的人，覺得要問的話，也問完了，就立刻離開這位專家，但忽然間又回轉頭來，問這專家說：

『你爲什麼不替我照相呢？』

他笑了一笑，隨即回答說：

『那也簡單，因爲人們所拍的照，不僅用來給自己看，也用來給別人看。我一看見你頭上

所戴的那頂破舊呢帽，就知你不是我的主顧了。」

那個詢問的人，一聽見「那頂破舊的呢帽」這幾個字，就連忙走開，因為今天他出門的時候，他的夫人還對他說過這樣的話：「你這個人真不要好，還戴着這樣破舊的一頂呢帽！」

真的，我們不得不承認，這位馬路攝影師，實是一個相面專家。他告訴我們只有實習，只有反覆的實習，方能幫助我們認識別人的真正性格。他研究人們的反應，即從這些反應中，他認出虛榮心是他所應該遵守的特徵。我們要懂得別人的性格，也該從研究別人的反應入手。

我們的注意點 這樣，我們要曉得對方的人的反應，必須忘記解剖學上的事，而把注意集中**在生理學的方面**。使你懂得對方性格的線索，不是他的身材，他的軀體，乃是他的面部表情，他的身體動作。注意下列數事：

他的姿勢。

他的語詞的改變。

他的音調的改變。

他的雙手的動作。

他的眼睛。

他的喉嚨。

尋求這些線索，這些足爲他那情緒或情操的指標的線索，單憑這些線索，不能表示別人的整個性格，但倘再進一步，研究怎樣的事情，可以引起這些情緒，可以激起這些情緒的指標，那你就可明白：怎樣的事情，可以激起那個興致和性格了。

關於你的對手，不時詢問這些問題：

什麼東西使他怕？

什麼東西使他怒？

什麼東西使他喜歡？

什麼東西使他自得？

什麼東西吸引他的注意？

假使你能把他放到實驗室中去，創立一個足以激發他的情緒的情境，再用精密的儀器，測度他的心跳，他的肺部，他的胃部，他的腺液，他的筋肉，那你對於他的性格，必可有極多的發現與認識。然而我們不能把一個人放到實驗室中去實驗，因而我們不能不退一步來研究他的動作了。

他使現成的環境，與你所要尋求的線索無關，那你就得創造一個環境，問他幾個問題，——幾個和你目前的興趣相關的問題，頌揚他幾聲，挑撥他幾句，介紹一個談話題目，在那時候，你就可以發現他的興趣何在？他的意見若何？他那動作的總泉源，繫於何處？注意他的說話，但同時還得進前一步，看他說話後面，含着怎樣的意嚮，並注意他的動作。

時時訓練自己，時時詢問自己，怎樣才能認識別人；你對於別人的認識愈深，你和別人相處起來，也愈容易得法。

這就是我所謂比較可靠的看相術。

第五章 為什麼別人喜歡你

凡是和你發生接觸的人，你總要把他作一個估價，同樣別人對於你也是這樣。你一進入他們的意識之中，他們就要對於你的這種那種特性開始估量起來，而造成了一種見解；每次想起你的時候，繼續把他們原先對你的估價擴充或改正。

通常他們自己並不覺得他們抱着一種批評的態度。他們歡喜你或者不歡喜你。認為你這人無聊或有趣，蠢笨或聰明，老實或滑頭，懶惰或有勁，以及諸如此類的觀念。有許多見解連他們自己也不會知道，就已經在第一眼看見你的時候造成了；有許多見解他們都暫時保留起來，直到得着較為充分的證據方纔加以判斷。有時他們和你較為熟識之後，他們對於你的個性和品格的最初的見解，也會改變過來。

個性是評斷一個人的根據。然則它究竟是什麼呢？英文中 Personality 一字出於希臘文 *Persona*，原為演劇時伶人所戴的假臉。每一個不同的角色用一張不同的假臉。

個性與品格 你的個性表現在你的外表和行為舉止上，別人即可從這上面看出你的內在的品格來。他們歡喜你或者不歡喜你是因為他們認為已經看出了你的品格。至於他們從你身上所

看到的是使他們中意的地方呢還是不中意的地方，那就全在你自己了。

你的那一點可以使人看中，這固然要看他是個怎樣的人而定。但是你該記住，人類的感情都是相同的。人類天性中包括七種情緒：恐懼，憎惡，驚奇，憤怒，憂鬱，得意，和愛說。如果你能在別人心裏引起其中之一的情緒，按着那種情緒的性質，他就會被你所吸引或對你避之若浼。至於你的人格中那一種特殊的性質會在某某人心裏引起某種特殊的情緒，那又要看那人的個性而定了。

我們可以再進一步把這點說得明白一些。自衛是人性中的基本原則。根據這條原則，我們就可以判斷我們的某些特質是不是有助於人我的相處。如果別人從你的眼光，你的說話，或你的行動上得到一個你是樂於衛護他的印象，這種印象往往是很深刻的，他就會和你站在一起。如果他得到相反的印象，他就會反對你。

說明這條原則可以有許多方式：你使他自覺重要。你使他感到安全，你提高他的地位，你引起他的自負，你投合他的虛榮心——無論怎樣說法都可以，祇要你懂得這個意思。

使人歡喜的性質 明白了這一點後，我們可以看一看你究竟有那幾種性質可以使別人歡喜你。這一類性質大概如下：

- | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 1 愉快 | 2 寬容 | 3 真誠 | 4 毅力 | 5 同情 | 6 圓滑 | 7 正直 |
| 8 可信託 | 9 不自私 | 10 謙恭 | 11 感恩 | 12 自恃 | 13 自制 | 14 樂於助人 |

讀上去很像一張美德的名單，是不是？假如是，又怎樣？因為它是空空洞洞的幾個名詞，就認為不切實際嗎？事實上我可以不費力地向你證明雖然你醜得像一堵爛泥牆，笨得像一隻牛，要是這幾種美德能夠獲得一百分，無論什麼人遇見了你都會成為你的朋友。

你不知道這種性質中的任何一種都會使人覺得和你結交以後對於他很有好處的嗎？舉最後一種——樂於助人——來說吧。我把它最先提起，因為它是最綜合而重要的。

為什麼別人喜歡你 如果別人看出來你很願意幫助他，和他合作，走遠路去替他作一件事，竭力探出他的嗜好，預先想到他的需要，他就不能不喜歡你。它觸發了他的自負，投合了他的虛榮心，使他感覺到自己的重要，引起了他的得意的情緒。無論你何以名之，它總是很有效力的。

用同樣的方法再想到上列的其他任何性質。如果你是愉快的，別人會自然而然歡喜你，因為那可以幫助使他覺得愉快。愉快總是和成功，康健，強壯，安全，權力，以及其他和自衛有關的事物相連的。

他會歡喜你如果你是寬容的，因為寬容和大度暗示着勇氣和權力的感覺，一個防衛得很嚴密，武裝齊備而氣力比別人大的大，可以無須擔心他周圍的人們抱着怎樣不同的意見。誰都願意和這樣一個人聯盟。

再說真誠吧。那可以無須說明。說謊的人，總是靠不住的；有他在身邊，誰都感到安全。

再說毅力吧。懶惰使人家不歡喜你是事實。無論你工作得慢也好快也好，用腦力工作也好，用肌肉工作也好，你的工作成功也好失敗也好；不論你的活動屬於何種性質，祇要你不是一個無法可想的游惰者就行了。要是你是個不做事的浪子，那你就不用想和別人相處得來。

其他的美德也是這樣。由於同情別人知道你和他在同一的刺激之下能發生同一的情感，共同的利害把彼此聯繫起來。你和他完全站在一邊。

由於圓滑他知道你總是在避免傷害他的感情，這就可以表明你在關心着他。

由於正直他下意識地感覺到安全。他無須防備着你。

你如果是可信託的，他就知道你可以副他的期望。知道他能夠相信你，可以使他意會到自已的份量。

你如果是不自私的，他知道你不至於掠奪他的利益，如不自私與寬宏相近的，是公平和義俠的精神，都是幫助你和人交友的重要性質。

由於謙恭別人知道你不會和他力爭上風，奪去他的重要的地位。

感恩是表示你對他十分看重；它投合他的得意的情緒。

自恃的用處是很顯然的。如果你依賴着別人，就會引起卑弱的印象。

有了自制力，你就不會向他翻臉，或暴露出足以引起不幸的弱點來。你不致於無端發怒，或憂鬱。能自制的人纔是可信託的。

這一切似乎都根據着人類仍然未脫原始狀態的假定而來。是的。人類所穿的一層文化的外表是很薄的。他受感情而不受理智的支配。現代人的感情，完全和一萬年前原始人類的感情無異；非洲最黑暗部分的生番，正和住在我們對街的人一樣。

幫助人的好處 前天早晨我在大街的一角站着等公共汽車。一輛車子到我面前停下，開車的人向我招呼：『到××去嗎？』

『是的。』我說。

『上來吧。』我上了他的車子，他向前開去。

『多謝您的好意。』我說。

『那沒有什麼，』他回答。『我就是這個脾氣。自己有了車子。幹麼不給別人也坐坐呢？我常常招呼別人搭坐我的車子，今天恰巧是你。』

我們不作聲地駛過了一段路，於是我有意無意地問他，『您住在這裏嗎？』

『是的。住了兩年了。我的名字是史密斯。您知道——開屠場的。』

我知道史密斯的屠場。沒有別家肉舖比他們生意更好了。

『久仰久仰。敝姓是賴埃脫。我曾經擔任過爲童子軍募捐的事情，好像您也捐過一筆錢。』

『我記不得了，可是也許您記得不錯。人家爲了好事登上我的門，我總不拒絕。』

『您一定化過不少了吧？』

『呃，是的，可是那並不白費。我的生意就是這樣興起來的。』

『我以爲您的營業發展是爲着價錢便宜。』

『不錯。那也是我的一種主張。我是一個賣買人。我在這村子裏做賣買，我住在這裏，二萬個人的中間。如果我要跟他們好好兒相處，一定要叫他們歡喜我纔行。』

「可是怎樣叫他們歡喜我呢？我要讓他們知道我是他們的朋友。那不單是說我所認識的人，而且連其餘一切的人在內，也許我會認識他們的。」

「可是怎樣讓他們知道我是他們的朋友呢？我用公平的價錢給他們好肉。也許我把價錢抬得略為高一些，也不會就此失去主顧；但那又何必呢？我需要他們的善意，甚於需要他們的交易。我知道和氣生財。」

「那很有理，史密斯先生，可是捐錢行善事又是什麼道理呢？您不會因此而得到利益的。」

「不嗎？您記不得幾星期之前市長的賑濟委員會在遊船俱樂部舉行過一次慈善跳舞會？」

「是的，我也去參加的。」

「當然我買了一大把票子。後來我忽然想起要是用一角錢一次的抽彩方法賣去一批燻腿，也許可以使他們多得到一筆錢。我把這意思告訴了他們，他們說可以，我便捐了幾隻去。」

「您真是熱心公益，史密斯先生。」

「那是推廣營業的法子呢。跳舞會舉行過後的一天早上，賑濟委員會的主席打電話來定一周期的貨色。我照本錢賣給他，因為那些肉是要佈施給窮人吃的。您想後來怎樣？羅德先生

——他是賑濟委員會的主席——「一天通知我說：『史密斯先生，我們一向不是你的主顧，可是從現在起我們要向你買肉了。』」

你懷疑史密斯是一個成功的商人嗎？我並不主張你要學他的樣招呼一個立在街頭的陌生人坐汽車，也不要你胡亂行好事。

但是我要你注意這個屠夫的行爲後面的那種精神。他能和人家相處，因為他們能夠看出來他樂於助人而不自私。他並不把這些特性隱藏。他繼續把它們行使出來。

得人心的要素 從你自己的知識與經驗中，你可以想起一百個例子證明我的話。瞧那個爲每個人所歡喜的人：他一在場，大家就興致勃勃，是什麼道理呢？

他善於交際，不錯。可是他何以會善於交際呢？他有應付人的本領，他歡喜笑，他口若懸河，他到處不露拘束之態，他每事參加，他有一副令人歡喜的個性。

這樣說法比較好一些，但還可以更進一步。想到這個問題時，你可以判斷一下他是否具有下列條件：

他歡喜別人

他愉快。

他有毅力。

他圓滑。

他寬容。

他不愛爭吵。

他不多疑。

換句話說，他有許多我們可以稱爲社交的美德的特性，毅力，愉快，圓滑，以及樂於助人。注意他替別人所做的那種小事情，他對於別人關切的事所表的興趣，預先猜測到他們的需要，使他們脫去拘束，暗示他們可以信任他的那種態度。你祇要仔細一想，就會知道幫助人是他的最顯著的特性之一。

要是你也希望像他一樣和別人合得攏來，你必須讓他們看到你也有那種社交的美德。

第六章 怎樣使人喜歡你

你有了爲別人所歡喜的性質以後，怎樣纔可以使他們知道呢？那是一件很容易的事。把你的本性隱藏起來，總比把它顯露出來難得多。

人們憑着他們所見所聞而評斷你。對於你的印象，不外由下列諸點而構成：

你的外貌。

你的表情。

你的行動。

你的興趣。

你的動機。

從這幾點上他們構成了一個你是何等樣人的見解。從這幾點上他們決意還是喜歡你還是不喜歡你，究竟和人們相處是難是易，這問題就可以從這幾點上得到答案。

你的外貌 讓我們先把你的外貌考慮一下。有幾點缺憾是無法可想的，譬如說你的身材吧，有些人歡喜高個兒的，有些人歡喜矮子。你也許是個身材不夠高的人，而你所最想要使他

對你發生印象的，偏偏是個主張大腦子是在魁梧的身體裏的。

唯一的補救辦法是不要把這種缺點放在心上，但你也可以用「身長與處世無關」這種思想來聊以自慰。當然，在一羣彼此不熟悉的人的團體中，他們在選舉領袖時總着眼於一個身材高的人，你可以在大學一年級新生組織級會時注意到這種趨勢，但那種現象的發生只是因為大家還不會有機會熟識的緣故。

有一個辦法就是把姿勢擺正。如果一個人垂着頭彎着腰，那很容易給人懈怠的印象。你常常可以看到一個胆怯的人總不能把身體挺直。一個彎腰曲背的身體，好像表示着對於自己缺少信心。雖然一個高大異常的人，往往因為必須俯身向人談話而養成了身體向前彎曲的習慣。

有一種流傳的說法是居心正直的人，他的外表一定很軒昂。也許這句話沒有十分道理，但事實上人家是這樣相信着，因此我勸你對於自己的姿勢能略加注意。如果你要人家相信你，你的樣子上必須好像你很信得過自己似的。所以你該挺起胸脯來。

你的體重也是你的外貌的一種因素。無論你是胖也好瘦也好，總可以和人相處得來。不過一般人常相信瘦削而有一副害着胃病神氣的人，動不動就要發脾氣，而胖子則常是一團和氣的。我們都知道這句話沒有多大價值，但你在和別人相處的時候，尤其是別人尚未熟悉你的時

候，總以不要因為過胖或過瘦而引起他們注意為妙。能夠肥瘦適中，那最好。

其餘你的外貌上的任何固定的特徵，例如臉部的輪廓，頭髮的豐富或稀少，毀壞容貌的疤痕，跛足等，都是沒有法子的。人家總喜歡正常的人，但不幸而有了缺點，你還可以安心這些並不十分重要。

說來奇怪，比你臉貌和身體的形態更為重要的，却是你所穿的衣服。一則因為它遮蔽着你的大部分的身體，人家不能不注意到，二則因為它是你的品性的直接表現。不論你是虛心的或歡喜吹牛的，馬馬虎虎的或整飭的，你的鑑賞力是否高尚，別人都可以從你的服裝上看得出來。

想想看人家可以從你的衣服上推想到關於你的一切。他斷定你這人有沒有錢，乾淨還是爛污，時髦還是落伍，虛榮心大不大，頭腦激進還是頑固。也許他所推測的不全正確，但那是你的錯處，不是他的過失，如果你要別人贊助你，該記住衣服雖然是一個次要的因素，卻很能給人一個印象的。不要太趨極端。

表情的顯示 比之固定的外貌，無論是身體上的或衣服上的，更為重要的是你的臉部的表情。它們是你的內心的直接表示。它們告訴別人你對於他的態度怎樣。

假如你老是板着臉孔，你就不能怪別人會斷定你有一副惡劣的脾氣。假如你老是皺着眉

頭，雖然也許是因爲你在凝思甚麼事，人家總要以爲你在討厭他們。假如你歪着眼睛皺起額角，也許因爲你的眼睛不大好，但別人很容易認爲這是你缺乏自信的特徵。

養成一種惹人歡喜的表情。你可以練習而成。第一步我勸你照鏡子。不要只是睜着眼睛看你自己，也不要裝腔作勢。當你讀完這一段文字之後，你就把書放下，走到一面鏡子前面。且慢！不要移動你臉上的一根肌肉。保持着原來的表情。你的眼睛如果是毫無光彩的，就讓它毫無光彩；你的嘴角如果是拖下的，就讓它拖下。你要像別人所看見你的看見你自己。好，現在瞧吧。

你滿意不滿意？我想你是不滿意的，可是你如果把顎放堅定些，眉毛略放低些，或者微蹙笑容，就是你自己看起來也就漂亮些了。是的，老兄，你那副經常的表情，或者也許是缺少表情，應該改變一下纔是。

祇要勤於練習就行了，此後你就可以忘記了鏡子。記住你的臉部表情是你的內心的透露。你一想到愉快的念頭，你的臉上就露出愉快的神情來，你如果常作這種思想，你的臉孔就會永遠是愉快的。多注意你周圍所發生的事，你的臉就會變得活潑起來。有了自信心，你的神情就會從容不迫。

簡單的方法 我們平常都以爲我們含笑是因爲心裏快樂，哭泣是因爲感到悲哀，咬緊牙齒是因爲憤怒，奔逃是因爲恐懼。實際卻並不如此，心理學家可以證明，這種觀念恰恰是倒果爲因。你快樂是因爲你在笑，你悲哀是因爲你在哭，你憤怒是因爲你咬緊牙齒，你恐懼是因爲你奔逃。

因此我教你養成愉快，活潑，寬容，以及其他各種美德，方法是很簡單的。祇要養成那種表情就行了。每天早晨起身的時候，在你的臉上堆起一個笑容來，要是無法使你的嘴角翹起，就用手指把它揪上去。每一天想起就這樣做。下一天也是這樣，再下一天也是這樣。不久你就會發現你的臉上常常很自然地帶着一副惹人歡喜的笑容了。尤其可驚的是，你的性情也居然改好了許多，人家會更加喜歡你。

但表情並不是一件靜止的東西。感情的變動反映在你的容貌的變化上。從你臉部和態度的改變上，可以表示出你對於別人的觀念怎樣，不論是有心無心，無意有意。你對於所遇到的人的感情各各不同，因此你的表情和態度也各各不同。

隨機應變 它們是應該不同的。你不能用同一的外表，態度，和行動在任何時任何地對任何人發生同樣的效力。你必須因人因事而順應。某種態度對於某人是於你有利的，對付另一

個人卻糟糕。最能使某甲感動的也許是腳踏實地式的態度和言論，某乙所歡喜的卻是你的溫和的寬容，某丙所中意的卻是你的幽默感。換句話說，你要對付某人，就必須看準他的特性而使你自己去適應他。

新英格蘭有一家大的鞋廠鬧着罷工。工人們組織起來，推舉三個代表去向廠主要求增加工資百分之十五。照廠方的現況而論祇能勉強維持過去；再要加工資就要瀕於破產了。廠主知道這三個代表在工人中間很有勢力，就和他們個別談話，結果罷工的事終於沒有發生。

第一個代表進來的時候，廠主裝出一付坦白合作的神氣。他說：『我請你來不是要和你辯論，乃是要試試看我們能不能彼此了解。你們何以覺得必須增加工資呢？』

那工人毫不遲疑地說：『因為生活費用增高了，我們只希望我們的工資能夠加到足敷一家人家的用途。那不是很公平的嗎？』

『不錯，那很對。我也明白金元的跌價使你們的工資打了個折扣。可是你有沒有從我的立場考慮過一下？』

『沒有。爲什麼我們要從你的立場考慮呢？』

『因爲我現在的地位和你們的工資是關係十分密切的。你知道我們所用原料的價格都已經

漲起來了嗎？」

「我想大概是漲起來了。」

「而且我們的捐稅也大大地增加？」

「那我不大仔細。」

「你也知道，我們現在貨色也不容易銷出去。」

「那跟我們沒有甚麼關係，不過你少賺幾個錢就是了。」

「很有關係。現在的問題不是我要不要加你們百分之十五工資，而是要不要付你們工資。」

「你是什麼意思？」

「是這樣。我們的收入簡直連開銷都不夠。如果再加上僅僅百分之一的薪工，就要維持不下去了。」

「真的嗎？」

「當然真的。我可以把賬目給你看。這是我們去年所買的躉革，一共有那麼多錢。」他這樣簡單而清楚地解釋下去，說明工廠目下的處境，那代表是個有頭腦的人，他明白了。

對待第二個代表，他的態度就完全兩樣。他說：『我已經考慮過你們的要求，我不能答應。』

『那麼我們辭職。』

『很好，你們可以放心我不會雇用別人來替代你們。你們一走工廠就關門。』

『你的損失要比我們大。』

『老實說，假如我現在關了門，我一點沒有損失。我不能幹蝕本生意，即使我有財力我也不願。我希望給你們公平的待遇，可是我不能賠了本錢來加你們工資。』

『那是要你去想法的。我們的工資加不加？』

『不加。』

『那麼我們罷工。』

『我要你記住一件事情。我已經在這地方住了這幾十年，人家都知道我是個講公道的人。無論外面人廠裏的工人都明白我待雇員從不會苛刻。而且說過的話總是算數。罷工的事倘發生，工人就要喫苦了。我要叫他們明白這是誰的錯處。你是一個搗亂份子是有前案可稽的。我要把我的情形明白白告訴罷工工人，我想他們總會了解。你儘管鼓動罷工，工廠就會關門，

可是別忘記工人們將要找你算賬。他們並不是好惹的，完了。」

第三個是女工代表，廠主對於她又採取了另一種態度。他說：「我請你來此，要你告訴我這次罷工究竟是什麼意思。」

她的回答是：「你不加我們工資，我們不工作，就是這個意思。」

「你們不工作，我這廠就不能開下去。工廠開不下去，大家就沒有工做。倘然我答應加工資，那我就增加三千塊錢一個月的出款。我們現在根本賺不到錢，增加工資如果實行了，一個月就要虧折三千塊錢。那我可虧不起。」

「但是我們做了很好的工作，理該有合理的工資。」

「瑪莉亞，你有沒有從你的工資裏積蓄些錢？」

「我要養活父母，怎樣談得上積蓄？」

「但是你們中間有許多人很有些積蓄，是不是？」

「可不見得。他們要靠每星期的工錢喫飯呢。」

「那可糟。我擔心着這個冬天。」

「你是什麼意思？」

「現在物價昂貴，既無職業，又無儲蓄，日子不容易過哩。」

「你可憐我們嗎？」

「是的。我知道你們的痛苦，我也很想盡力幫助你們。當然真沒有辦法想，救濟金還是可以領到的，你可以相信我一個月也要捐一百塊錢去。我知道對於幾百家嗷嗷待哺的人家，這筆錢真算不得甚麼，不比工廠開工的時候，還可以有兩萬塊錢一月拿出來養活你們，可是我祇能做到這一步了。」

談話照這樣下去，她開始懷疑罷工有什麼意思起來。一個情感豐富的女人，談話繼續下去，她對於她的同伴們的同情越是增長，而越是能用她雇主的眼光來觀察了。

罷工的事並未實現。廠主用三種不同的手段修正三個代表的態度。他用理智和開誠佈公的態度對付第一個代表，用堅決的意志對付第二個代表，用同情心對付第三個代表。可是他同樣誠摯對待每人。

你在應付別人的時候，你所說所做的必須互相一致。你的說話，必須和你的神情，你的行動相應。要是你一面稱贊着整潔的好處，同時你所戴的領圈卻是醜陋的，那怎麼使人取信呢？也許你對人家說你要幫助他，但是你始終袖手不動，那麼人家對於你的空話決不會看重。

實在，一般人相信你的說話，還不及相信你的容貌和行動。臉部表情常常是你的真實態度的線索。

你的真實態度和真實動機是爲與你有所接觸的人所要探索的。如果你所做的兩件事不能一致，人家不但將以爲你缺少真誠，而且要判定你有一種不好的動機。

被別人喜歡的人，言行一致，使人家從你的外表和動作上看出你的正當的動機來，唯一的方法就是有一個正當的動機。記住並且體味下面這幾條說話：

人們歡喜能夠幫助人的人。

他們歡喜和他們嗜好相同的人。

他們歡喜歡喜他們的人。

他們歡喜和他們同樣的人。

他們歡喜能賞識他們的人。

如果你要獲得別人的好感，你必須歡喜他們。你應設法使你自己歡喜他們。如果他們有些地方是你所決不能歡喜的，那麼你就要想到他們其餘可以爲你喜歡而佩服的地方。一種或數種特性不能代表整個的人。不要因爲某人有些地方爲你所憎惡而全然把他一筆抹殺。就是那一種

弱點，你也可以研究出一個所以然來而加以原諒。

怎樣喜歡人家 多多練習喜歡別人，尤其是某種特殊的人。最好能夠在你的近隣找出一個你所不喜歡的人，使你自己歡喜起他來。

第一你要問你自己你爲什麼不喜歡他。一個答案也許是因爲你覺得他不喜歡你。再進一步你問你有沒有設法使他喜歡你？試着做些事情向他證明你是他的朋友。

對於你所不喜歡的隣居，你可以把你的感情分析一下。你就會奇怪你的理由是多麼薄弱。而且你會覺得很容易發現一些實在喜歡他的充分的理由。

怎麼！你真的不能喜歡他嗎？那麼好，你還是死了心別再浪費時間，不必再想和他合得來了。

已經決定了喜歡某人之後，第二步自然就要表示出來。這有一千種方法可做。向他表示你對於他以及他所關切的事很關切。向他提起一些關於他的瑣事，使他吃驚你居然知道得這樣詳細，記憶得這樣清楚。獲得一些關於某方面的特殊知識，使他對你發生興趣。

請你記住 下面這幾條關於一般心理的判斷，該好好記住：

他們歡喜感覺到自己的重要。

他們歡喜向人示惠。

他們歡喜別人知道他們。

他們不歡喜受人之惠，因為報答是一種負擔。

他們有他們的特殊癖好。

他們歡喜想你的利害和他們的利害相同。

他們歡喜被人請教。

他們歡喜人家向他們吐露心腹。

他們歡喜人家注意他們的微小的欲望。

第七章 怎樣吸引他人的注意

和他人相處的方法，第一步就從初次接觸時開始。事實上，也許你和他人之間以後的關係，完全要視你最初用怎樣方式引起他人的注意而定。

吸引注意是很容易的，可是要吸引得適當，卻非易事，而是一種頗需研究的藝術。吸引注意，換句話說即是引起一個良好的初次映象，是一件非常重要的事，值得努力去思考一下。

有一個孩子看見報上登着某商家招雇練習生的廣告，他去應徵了。許多孩子列隊等候着老板來開店門。他一看便對同來的他的小兄弟說：『快到家裏去，叫你的朋友們大家弄許多狗來，在牆角邊等着。你自己捉一頭貓放在布袋裏。等我打個招呼，你就把貓放出去。快去！』

老板來了，貓放出來，一羣狗爭先恐後地撲上去鬧成一團，排着隊的孩子們都去看熱鬧，老板走到門口，這孩子迎着他說：『先生，沒有什麼。我剛把他們打發開，我們可以談談嗎？』

他得到了這個位置因為他引起了注意。後來他和他的雇主相處得好不好是另一件事。這故事的要點是表明他如果不用一種特殊的方式引起雇主的注意，就沒有和雇主相處的機會。

你們可以看到這種引起注意的法子用得很適當。這孩子如果擺起兩腳朝天頭着地的蜻蜓點水姿勢來，或者也可以引起很大的注意，但唯一的結果只是給攆出去而已。

你第一次和別人見面的時候，別人不曾十分把你放在心上。不錯，第三者也許會介紹他和你認識，但他的心大部份是在他自己的事情上。如果要分出他一部份的注意來注意到你，你一定要做些什麼事或說句什麼話，必須使他的心理上發生一種變化，方可以使他的意識中有你存在。

使他們的注意力從其他事物上轉移到你的身上，無論是你的容貌，你的言語，或你的動作，換句話說，使他的思想從內向轉為外向而注意到你，最有力的方法是利用動作。

動作引起注意 一個人在林中打獵的時候也許他的眼睛正向着一隻鹿，但他卻不曾看見它。這是什麼緣故呢？因為那鹿一動也不動，你如果略為發出一些聲音來，鹿便吃驚逃去，它一跳你才看見了它，可是它已經很快消失了。

這事實也可以從反面說明。一個有經驗的獵人有時看見一隻野獸行近，可是那野獸卻還不會看見他。他一見了它，便連忙靜止不動。甚至於他的一隻腳如果剛剛提起預備走上去，也讓它就這麼懸在空中，因為他知道最微小的行動都會引起那野獸的注意。

無論在什麼地方，動作總是最能吸引注意的要素。你也許正在向着一大羣人望着，其中你一個也不認識。突然有人向你招手，你一眼就認出了他是你的老朋友。你的眼光已經看到他好多次，可是在他不會有所動作之前你全然不認識他。動作方纔引起了你的注意。

當你在街上走的時候，你走過一百家商店的櫥窗。其中有一家前面擠滿着一堆人。你走過去一看，一個年青人正在表演磨剃刀具的用法。他的動作引起了羣衆的注意。

練習動作 從以上所說，你可知道靜立不動而希望引起別人注意是不可能的。無所表示，結果將一無所成；你一定要有行動的表現。

如果你在街上遇見一個你所希望對你發生注意的人，就該向他點首或揮手招呼。也許你和他不大熟悉？你祇和他有過一次匆促的會面，也許他不記得你？那又何妨。如果你有希望他更為熟悉你的原故，如果你有需要引起他注意的些微理由，你就該利用動作來有所表示。

如果你有忸怩羞怯的脾氣，不大敢和偶然見過一二次面的人招呼，那麼你去試着不但向認識你的人，而且向應該認識你的人招呼，是一種很好的練習。當然你不能越過禮貌的界限，但在禮貌的界限之內，你儘可以做許多事。

引起注意的動作，也許是精神上的，即意思的動作，但這種動作如屬可能，也必須有身軀

上的動作相輔助。你立在一羣聽衆之前開始演說。羣衆的眼光集於你身上。暫時你得到了他們的注意，但是你會不會失去這種注意或得到更大的注意，就要看你那時所說的話或所作的動作而定。

演說的技巧 有一個著名的傳道家所常用的技巧是未說話之前有幾秒鐘功夫靜止不動，聽衆都在好奇地等候着將有什麼事發生。於是他突然伸出手來，指着會堂的中央喊着說：『就在今夜你們的罪惡將被清算！』

他每回總是悚動了聽衆。那突然伸出的手，以及他的驚心動魄的呼喊，博得了在場的每個男女的全神貫注。我們對於那些講起話來動不動指手劃腳的人常覺可笑，但他卻利用了最能吸引注意的一種工具。

還有一個教士歡喜在開始說教以前先把他預備宣講的道理提綱挈領地講一遍。雖然他的學問很淵博，他的聽衆不但稀少，而且昏昏思睡。他完全不知道用動作來吸引注意。

餐後演說家們曾經學到了在一開始就引起注意的祕訣。他們所用的一個最普通的方法就是先講一段軼事作為發端。聽衆可以想像到兩個或兩個以上的角色在那裏談話或做些什麼事，在對他們所說的某種思想之中，就包含着動作。

有目的的動作 成功的小說家們也學到了這種技巧。爲要引起注意，他們在開宗明義的第一頁就使人物動作。

但單是動作，無論身體上的，精神上的，或二者相兼的，都還不夠。動作不可漫無目的，它必須有所趨向。前述的傳道家也可以把他的手畫一個圈子；但他的聽衆一定不會被激動。把它伸向一定的方向，很迅速地對準一個目的，他們的注意就集中於他了。

商店櫥窗內的表演者如果單單把磨剃刀具開閉了一下，把柄轉動了一下，也許可以吸引少數觀客。但他用鈍的剃刀片放上去，實地試驗，這樣被吸引的人就多起來了。因爲他的動作是有一個確定的目的的。

誘動好奇心 引起注意的最有效的方法是使動作的結果半隱半露。這樣就可以誘動人家的好奇心。觀者或聽者不得不試測下文究竟如何。

傳道者的開場白使他的聽衆自己問自己，『他現在將要說些什麼？』餐席上的賓客們都在自忖不知那軼事的用意究竟何指。小說的讀者讀完了第一頁趕快翻讀第二頁以求知曉這幾個角色的遭遇。

最善於吸引注意的，要算是那些走江湖的滑頭叫賣人了，因爲他們的生活全賴吸引羣衆的

本領而維持。立上一張小小的可以摺疊的墊腳凳上，變了幾套戲法，立刻就有一大羣人擠了攏來，想要看看從他手裏消失不見的那枚銀幣到底會從什麼地方再變出來。吸引他們注意的，便是那不可預知的成分。

一個在街頭作露天講演的人先用一株粉筆在人行道上，寫一些奪目的大字以吸引注意。路過的人看見他寫字。他們的好奇心被引起了，便去讀他所寫的字。他從容不迫地繼續寫一些動人的字句，等到寫完以後，已經有很多人圍着他可以開始演說了。

勿過於新奇 在這一類吸引注意的努力中，你們可以看到都有一種新奇的成分。餐後演說家所講的軼事如果為聽眾所熟悉，那麼就失去它的作用。但另一方面，引起注意的設計卻也不可過於新奇。在你的言語和行動中間，除了新奇的成分之外，還須有一大部分為你的聽眾或觀眾所熟悉。

吸引注意的時候，主要固然是在誘起驚異的情緒，但誘起其他的各種情緒或本能，也同樣可以吸引注意。

憤怒的情緒——指最廣義的解釋——和好鬥的本能常在吸引注意的過程中很有效地利用着。挑戰的言辭無疑地會使聽眾的思想集中於你。打賭是挑戰的另一方式。

挑戰引起注意 挑戰不必專對你的聽衆而發。你可以請他們做觀戰者。鬥爭是每個人所歡喜的，但有些人寧願旁觀而不願參加。無論何種挑戰，通常總可以引起注意。

但如果希望挑戰發生效果，那挑戰必須是公平的。大衛接受巨人歌利亞的挑戰很吸引別人的注意。但歌利亞向大衛挑戰卻能引起多少注意，而且引起的是怎樣一種注意呢？

再者挑戰必須合理。假如你宣佈你可以證明每個公務人員，不論屬何政黨，或地位如何，都是貪污的。你這種過於廣泛的指責不會引起人多大的興味。

尤其有效的挑戰是企圖把你的聽衆在鬥爭時拉到你的一方。把你的利害和他們的利害合爲一致，他們就會感到非常深切的關心，在好鬥的本能上再加合羣的趨勢。你所造成的印像就加倍深刻了。

引起得意的情緒 在吸引注意的時候常常利用到的一種情緒便是所謂得意的情緒。如果你說話或行動足以使他人感覺到自己的重要，他就會用全副精神注意着你。

利用這種情緒，當然不能太隨便，比之利用驚異的情緒更需靈技巧。譬如說，你決不能利用過於明顯的阿諛來希望博得好感的注意。

我們姑且假定爲了某種充分的理由，你希望用恭維某人外表的方法來引起他的好感的注

意。你也許說，『你穿了那一身衣服真漂亮！』

即使對於一個最自負的人，那句話中的阿諛也會嫌太明顯了，也許立刻會引起他的疑心，以爲你別有用意。所得到的反應斷然是不利的。

反之，假如你說，『我希望你肯告訴我，某先生，你這身衣服是那裏做的。我真中意極了。』

這樣說法其中阿諛的成分并不少於前者，但卻一點不露骨。你不但在恭維他的外表，並且在恭維他的鑑賞力。同時你又使你的興味和他的興味合一，增強了他的自負心。你所造成的印象是既良好又深切的。

發問 發問是吸引注意的一個很有效的辦法，它有兩重價值：

第一、它使別人覺得自己的超越。

第二、它使他考慮怎樣回答你。

但僅僅想用發問的方法來開始談話，也許會毫無結果，如果你的問題在別人的腦中引起長快的聯想。

你的問題也不可顯出僅僅由於好奇心的衝動，或似乎在妄預和你自己無關的閒事。這類問

題很容易引起惱怒的反應，似乎是漫無目的的無聊的問題，會使你的聽者厭煩，如果再繼續下去，也許會使他發惱。

我們可以舉一件實事證明適當的發問的價值。支加哥日報的名記者李區有一次訪問胡佛。訪問的情形後來他記在青年之友雜誌上。

那時胡佛第一次參加總統競選。他的每一句話都為百萬讀者所關心。這位記者很運氣在他的專車裏得到一個訪問的機會。但是這位競選人不高興開口。李區向他接連發問，胡佛只是用單音節字含糊回答。顯然他是毫無興趣，這位記者大有自討沒趣的危險。後來李區一望車窗外的荒蕪的山景說，「這裏仍然是用鋤鉞探掘鑛苗的地方。」

這句話在效果上等於一句質問：「爲什麼科學和機械不會在這裏運用呢？」

胡佛的注意立刻被引起了。這位記者的這句話不單是一個問題，而且也是一種挑釁。鑛山工程是胡佛的專門學問。

「現在的方法，」他說，「已經代替了從前的盲目的探索。」他把開鑛的事講了一小時，於是話題轉到石油，航空郵政，以及其他當前的題目上，一個適當的發問吸引了他的注意。

特殊的興趣

上列故事中還顯示着另外一條關於獲得注意的重要定律。你可以迎合某人的

特殊興趣以引起他的注意。大多數人歡喜解釋他們所專門的事情，就是未來的美國總統也不是例外。給他這樣一個機會的問題，自然會引起他的注意。

任何事情凡能迎合別人的特殊興趣而使你在這點上和他一致的，都足以祛除冷漠。它不必是一個問題，甚至於不必是一句話。譬如說，某君是「國際長毛矮腳狗畜殖協會」的發起人。你在街上遇見了他，你的錶鍊上懸着該會的徽章。立刻就引起了他的注意。

爲要對你有利，你所吸引的注意必須是能得人好感的。你應當先去探出你所希望對你發生印象的那人的爲人如何，倘缺少這方面的充分的了解。那麼必須運用你的關於人性中各種情緒和本能的知識。

選擇適當的情緒 可是對於你所利用的那種情緒，卻必須十分留心；應該順應環境而選擇適當的情緒。同時更須留心你所選擇引起的情緒，不可對你自己不利。例如說，你可以利用服從的情緒使人對你注意。用言語或動作引起別人注意，同時使他自感卑微，這並不是難事，但這樣獲得的注意，對於你沒有甚麼好處。

常常記住引起注意不過是以後彼此間所發生的關係的開端。因此你假如可能的話，所用的策略必須和你此後所說所做的有關。人們不歡喜作心理上的矯正；他們知道他們的第一個印象

是錯誤的以後，都會潛意識地感到惱怒。他們有權利希望你所用以吸引注意的策略不會使他們誤入歧途。

大學生們有時歡喜在戲院裏玩這麼一種惡作劇。在舞臺上表演得十分緊張的時候，觀眾中間一個青年突然立起，舉起手來，高聲嚴重地問，「這裏有醫生沒有？」

一陣騷動引起了。於是在某個角落裏一個人站起來說，「我是醫生。」

「看見你很高興，醫生，」這大學生用誠懇的聲調這樣說，而坐下了。

舞臺上的表演完全被毀壞了。演員和管理人暴跳如雷。觀眾很有趣地看着這青年給趕出去。他引起了很大的注意，但這種注意不是能促進他此後和戲院方面的關係的。

注意的焦點 不論這樣一種惡作劇是多麼不對，它卻證明了關於引起注意的另外一條基本原則，即注意必然有一個焦點。這青年和幾百個人坐在一起的時候，他是毫不顯著的。等到他一立起來，他就成爲注意的焦點，因爲在全場中祇有他一個人站立着。

如果你要引起而不是分散你的觀者或聽者的注意，一定不可有太多的事物。舉兩則報紙廣告來證明吧。第一則排着滿頁的字。第二則全頁留着很大的空白，祇有中間有一段小小告白。兩者間吸引力的差異是不言可喻的。後者有一個注意的焦點。

不要向人發一大堆的問題以圖吸引他的注意，只問一個就夠了。不要同時指幾件事情，只指一件就夠了。無論你用什麼方法來吸引注意，儘量使它巧妙而動人，務必簡單，要有一個注意的焦點。

舞臺界中人很明白注意焦點的價值。他們常常插入編劇者的脚本中所沒有的句子，表演種種臨時加上去的姿勢，設法獲得較舞臺上其他演員更重要的地位。有時一個次要的配角會使主角相形而減色。那是因為他能夠使自己成爲注意焦點的緣故。

利用特點 伶人們又知道另外一條吸引注意的規則，可以供我們研究利用：那就是『顯出你的特點來』。如果你有什麼特別的地方，不要因此而煩惱。你儘可以利用它作爲吸引注意的工具，表示出你的與衆不同來。

有一胎生的三個兄弟，一個叫 Henry，一個叫 Thomas，一個叫 Vernon。他們彼此那麼酷肖，誰都辨認不出來。當然作這樣三兄弟中之一人是很可以使人特別注目的，但三個人彼此不能分辨卻無疑是一種障礙。他們必須使人們能夠從不同的特點上辨別他們。

爲要解決這個問題，他們留起了不同式樣的鬚鬚。Henry 在南頰留着長鬚，嘴唇上一抹長的橫髭，恰好成功一個 H。Thomas 留着一道橫髭和一把領下的長鬚，一看就知道是個 T

字。Vernon 薙光了上唇和前額，他的鬚鬚下端尖削，成爲一個很好的 V 字。

採用外表上態度上或聲音上的特色作爲一種個人的商標，對於你也許很有好處。這一類的特色很可以幫助你獲得及維持別人的注意。

構成適當的印象——但你該留心不要過於矯揉造作。你的外表舉動越是古怪，越能引起別人的注意，但同時你也越顯得可笑。記住你在別人腦中所當下的初次印象，是你此後和他發生關係的開端，這印象必須竭力使它鮮明有力，因爲印象越是生動，便越是深刻而持久。

記住你可以利用動作——身體上的或思想方面的——以引起注意，但那動作必須有一個目標，而其結果不可完全顯露。

記住你可以利用任何情緒以吸引注意，挑戰是一種有效的方式，發問以使對方思索是一種很好的技巧。但不要忘记你的挑戰必須是合理的，你的問題必須能使你的興趣和對方的興趣合而爲一。

記住新奇的事物引人注意，但新奇之中必須參入大量熟悉的事物的成分。記住注意必須有一個焦點。

設法顯出你的特點來，但不要引人反感。不要失去任何吸引注意的機會，但最重要的是那

種注意必須是你所希望獲得的。構成一個惡劣印象比之不能引起注意更爲糟糕。

第八章 聯絡人的祕訣

美國西部中區某城的市政廳書記是全市一切消息的總匯。在各個公園之間築起路來以救濟數千失業工人這計劃是否真實？明年稅率增加三點是否必要？過去三月中離婚案件是否有驚人的增加？某某重要當局是否行將去職？全城的首富某氏是否有控訴市當局損害他的產業的價值之意？長途公共汽車公司是否要在市區找一處地方設立終點站？諸如此類的問題，他都知道答案。

不用說當地的報館記者都要向他採訪消息。可是他是個守口如瓶，絕對不肯走漏半絲風聲的人。許多真有新聞價值的消息，都因他的嚴守祕密而未曾發表出來。

一個新的記者擔任了市政消息採訪。他向這位書記作了一次訪問，問他有沒有什麼新聞可以發表，回答是說沒有。他問了幾個問題關於有幾件他認為正在進行中的事，但一點確實的情形也探問不出來。

他出去的時候，另一家報館的一個記者遇見他了，看見他失望的臉孔，笑着說：「好，却利，你打聽到了些什麼？」

「毫無成績。」

「誰也不會從他嘴裏得到過些什麼，你還是不用浪費時間去瞞他了吧。」

「山姆，那傢伙有一肚子的材料，我一定要去調查出些來。」

那夜卻利到公共圖書館裏借了一本顯克微支所做的小說火與劍。明天早晨他到市政廳書記的辦公處去的時候，他的眼睛因為夜裏不睡而紅得利害。

「噫，年青人，你瞧上去昨夜不曾睡覺吧？」那官吏嘲笑着說。

「是的。」記者回答，「我昨夜和一個名叫赫曼兒尼次基（小說中的人物）的人在一起盤桓。」

「誰？」

「薩格丹赫曼兒尼次基，後來我離開他之後，因為只是想着他而睡不成覺。」

「原來你也對於顯克微支的小說很有興味嗎？」

「當然是的。」

「你已經讀到什麼地方？」

「祇二百三十九頁。」

實在的。」

「噫，我想作者恐怕略爲有些誇張。」

「也許他有些成見，你知道他是波蘭獨立運動的領袖，可是他很知道怎樣寫得使人讀了驚心動魄。」

於是談話這樣繼續下去。後來這個青年記者嘆了一口氣說：「現在的大人物們過的生活真單調。這城裏似乎什麼事情也不會發生過。」

「你弄錯了，」市政廳書記說。「我們四周都有真實的戲劇在一幕幕串着呢。你知現在無論那一天，顯克維支筆下所寫的波蘭人和哥薩克人的後裔之間，都有發生流血慘劇的可能嗎？」

「真的嗎？」

「約翰蘭福特已經請問過他的鋼鐵廠究竟能信賴警察方面多少限度的保護。」

那已經夠了。這記者已經得到了一個他學生中最重要的一樁消息的暗示，詳細的情形他可以去打聽出來。

這青年記者和市政廳書記之間發生了一種真實的友誼。每天他們總要談論着小說中所表現的波蘭歷史上可歌可泣的事蹟，每天總要透露出一些閱報者所極感興趣的消息。對於其餘的記

者們，這個書記仍然是一個緘口如瓶的人，但是對於這個從他的嗜好上和接近的青年，他卻是一個無窮盡的消息與暗示的泉源。

後來過了多時這記者告訴我這段事情。

『你怎麼會猜中他所最感興趣的事情？』我問。

『我想要調查出他的嗜好來，』他回答。『就在第一天到他辦公處去的時候，我看見他桌上有那本書。在全書讀過三分之二的地方有一張書籤。一個人倘不十分歡喜那本書，決不會把這麼厚的書一直讀了這許多的。』

『很好，這法子很不錯，可是要讀完那許多怕很受罪吧。』

『受罪？我從不曾讀過比這更有趣的小說了。』

找出特殊的興趣 也許你要使某人對你發生良好的印象。那個人有一種特殊的興趣。你該把它探訪出來，使自己也養成這種興趣。藉着這種興趣作爲進身之階，你就不思不得其門而入。能夠從他的嗜好著手，總是很有利於你和他的交接的。

『但是如果沒有機會從他的特殊興趣方面聯絡他呢？』這是一個很容易引起的問題。『第一，我對於我所要聯絡的人知道得並不深切；第二，我和他相知尚淺，夠不上和他貿然談論傷

於個人興趣方面的問題。」

機會總是有的，祇要你能看得準。關於那個人你多少總知道一些，那一些些的知識就可以給你利用。它不必一定是個人方面的。至於說你和他相知尚淺，夠不上和他談論偏於個人興趣方面的問題，那麼我可以告訴你，講論一些他所深感興趣的事，比之講論一些他所毫無興趣的事，是更能顯出你的有禮而親切的。

興趣的種類 興趣可以分爲兩種，一種是對於有關係的事物的興趣，一種是對於無關係的事物的興趣。

所謂有關係的事物，即指與你所想要使別人發生興趣的事有連帶關係的事物。利用那種興趣，常可以在人我之間建立起良好的關係來。良好的經商術的一個基本的原則便是遷就主顧的眼光。不要企圖別人來遷就你的看法。

業務外的興趣 可是有許多人對於他們業務外的某種事物較之對於他們的本業更有興趣。通常在辦公時間，一個人所作的工作不是出於自願而是爲了謀生的必要，但在業餘的時間，他所關心的事是他所自己選擇的，例如組織互助會，種植薔薇，搜集郵票，和孩兒們嬉戲等等。換句話說，他的最深切的興趣是在他的辦公室以外。因此，從業務之外和某人聯絡，比之從業

務上和他聯絡，當更有效果。

可是從業務外的興趣上和人聯絡之所以更有效果，另有一個更有力的理由，那就是在業務上你的對手常在提防着你要使他的抵抗軟化；可是在業餘的嗜好或其他特殊興趣上，他就會伸開兩臂歡迎你。你和他建立良好的關係這問題，簡直不成問題。

當然，你所希望和他相處的人有許多不同的特殊興趣。他對於它們的興味並不是同等程度的；有的他特別歡喜些，有的他比較冷淡些。如果可能的話，找出他所最感興趣的事，然後從這點上去聯絡他。倘不能得到這種機會——這種機會是不容易得到的，——也該揀儘你所能著手的他的最大的興趣供你利用。那種興趣對於正在進行的事有無直接的關係可以無庸顧及。主要的目的是使他對於你發生興趣。

表現你的興趣 從別人的特殊興趣上建立一種良好的關係，你必須記住在你一方面必須把你的興趣表示出來。你的興趣必須是一種真實的興趣。單單說一句你甚感興趣的話是不夠的。那也許足以引起談話，但在對方的究問之下，你將不能掩飾你的缺少真正的興趣。

問題在於你怎麼能使他人明白你對於某事真的和他感到同樣的興趣。答案很顯然：你必須對於這題目有相當的知識——不是可以隨便掇拾得到，而足以證明你曾有相當研究的知識。

某人越是值得你和他聯絡，那麼你越是應該竭力對於他所感興趣的事獲得一些知識。你所獲得的知識當然不必趕得上他，但總該足夠使你和他作一次深遠的談話，而使他樂意供給你所要知曉的事。

在建立良好關係的過程中，你的主要目的是實現興趣上的完全一致。「我們歡喜同樣的事物，因此我們彼此感情融洽，」是很合理的邏輯。由此可以再推下去，「我們歡喜合作許多其他的事。」再進一步，通常便是：「我願意給那人做些事情。」

不要以為這種話說得太遠了，人們正是這樣的。

諂媚是必需的 用這種方法聯絡人的時候，我必須讓你們明白誠懇的價值。如果你說你的嗜好和別人相同不過是一句假話，那麼不久你的假話便會給人看穿。對於別人感興趣的事物自己也培養起興趣來，那麼你要表示出那種興趣全非難事。甚至於你常常可以不必設法表示出來；別人自然而然會發現到，並且將以他的發現而深感喜悅。

總之，以下是聯絡人的三個步驟：

(1) 找出別人感到特殊興趣的事物。

(2) 對於那題目獲得若干知識。

(3) 對他表示你對那事物真的感到興趣。

在任何情形之下，能夠依照這三個步驟進行，就很容易和別人建立良好的關係。

第九章 怎樣立名

「我想去借五萬塊錢來，」一家出版公司的會計某天在吃飯的時候這樣對我說。

「你有什麼用途？」我問。

「沒有什麼用途，」是他的回答。

「那麼爲什麼要借呢？」

「不過是要造起一個名聲來。」

「聽上去像是一個不平常的理由。」

「我想不平常的理由纔是正常的理由。你知道我們已經經營了五十年，從來不曾借過一塊錢嗎？」

「我以爲那也就是一個很穩固的名聲的基礎了。」

「說是也可以說，不過我以爲我們應該有另外一種略爲不同的名聲。」

「我希望你解釋一下。」

「你知道最近我們因爲廣告方面的關係，改和另一家銀行來往。不多幾天以後，我和那銀

行的副經理談話，他說，「據說貴公司將要出兩種新的刊物，這句話真不真？」

「是的」，我對他說，「但總要到一兩年之後。我們現在資力尙感不足，雖然我想我們可以借一筆錢來。」

「你想你們可以借到多少？」他問。

「無限制的數目。」

「他的下一句話很使我有點吃驚。」我想你把你們的借貸能力估計得太高了。你明白你們在外面沒有甚麼信用嗎？」

「我並沒有明白，因此他接着解釋：「單單準期付賬這一件事，並不能表明債款到期後也會如數清還。假定你們需要十廿萬塊錢辦你們計劃中的新刊物，銀行裏怎麼會知道把那筆數目借給你們是靠得住的？」

「一個人和團體並不靠着運氣而得到一個信用很高的地位。他們設法造起一個名聲來。他們利用信用以獲得信用。如果他們借了錢去再準期歸還，他們就給人一種信仰而可以借得更多些。一個從來不曾借過錢的商人忽然開口要起錢來，銀行家總是不大肯輕易借與的。」

「換句話說，從來不曾借過錢的人，不能借到像一個常常借錢而有從不拖賬的名聲的人

所能借到那樣多的錢，而且借起來也格外不容易。」

「那是這銀行家對我說的話，你以為怎樣？」

「我想他要跟你做些生意。銀行家賺錢就是靠這種本領呀。」

「那當然不錯，可是我想他的話確有幾分道理，一兩年之後我們大概要設法實現我們的出版計劃。可是誰也不知道會有什麼變化發生，我想現在極該造起一個信用來，免得萬一湊手不及的時候發生困難。這意思我必須去和經理先生談一下，可是我懷疑他能不能同意。他這人很保守頑固，認為富蘭克林是歷史上最智慧的人。」

「我不是一個財政專家，不敢勸你借或是不借，但是我可以教你一個計策，你可以向他引一句富蘭克林的話。我可以抄一句給你，很切合這個目的。」

那晚上我從名為對於少年商人的忠告一篇小文裏抄下了這一段：

「凡是到期能準時如數償還借款的人，可以在任何時間任何情形之下借到他的朋友們所能湊集的錢。這有時是大有用處的。除了勤勞和儉約之外，沒有比之守信和公正更能提高一個青年的地位了。」

把這段文字寄去給他之後兩星期，我又和他在一起吃飯。

「你有沒有開始你的建立信用的計劃？」我問。

「沒有，」他回答說。「我和老頭子竭力辯論，把你寄給我的那段文字也讀給他聽作爲證明。」

「他怎樣說？」

「他從眼鏡上面掀起了眼珠向我望了一會不說一句話，於是他到書架上拿下一本書來，翻了幾頁，說，「這裏，讀下去。」

「後來我給你抄了下來。我想你願意把它一讀的。也是富蘭克林的一段小小文字，全文的題目是致富之道。聽：

「啊！想一想你欠了債該怎樣辦。你把你的自由交給了別人。如果你不能到時償還，你將羞於看見你的債主，和他說話的時候你要心裏害怕；你將作種種拙劣的可笑的推託，漸漸失去了你的誠實，而終至於說起卑鄙的謊話來，因爲說謊是隨欠債而來的罪惡，一個自由的美國人，和任何人見面或談話，都該堂堂然無愧於中的。」

「我又和他辯論了一會，但是我知道沒有用處，他以從不借一塊錢的名聲自傲。他有幾條像這一類的信條，是不可更變的，即使富蘭克林也不能使他改過來。」

我把這件故事告訴你，不是要比較借債以建立信用與不借債以建立不假外債的名聲何者更為適宜，我的目的只是要證明，名聲是可以建立起來的東西。

建立名聲的原則 做了一件特殊的事，或者在某種環境之下表現了一種特殊的行動，也許會給人一種確定的印象覺得你是怎樣一種人，但這種印象是要經過時間的試驗的。以後和你的接觸將會證實或加強那種印象；也許會把它再加擴充，也許會把它完全逆轉過來。

在建立名聲時，有四條原則必須遵守：

- 一、確定你所要建立的是怎樣一種名聲。
- 二、利用每一個機會把足以增進這種名聲的各種特性表現出來。
- 三、言行始終一致。
- 四、切勿貶抑自己。

為什麼你要確定你所要建立的是怎樣一種名聲，一個理由是因為你本來就已經在獲得一種名聲，不論它是你所歡喜的或不歡喜的。你說話也好，靜默也好，人家對於你總會產生一種意見，或者說你太孟浪，或者說你太懦怯，或者說你很親切，或者說你很自私，或者說你聰明，或者說你蠢，或者說你是個快活人，或者說你脾氣陰沈，或者以為你是個有趣的人或有結交必

要的人，或者以爲你是個不值得放在眼裏的無足輕輕的人物。

你所造成的是怎樣一種名聲，對於你的處世上是一個很重要的因素。往往某種行動全然賴着某人的名聲而成爲可能，但另一個人因另外有一種不同的名聲，便做不到了。名聲往往使一個人在極端不幸的情形下俾免一般人的譴責，這種情形如果使一個名聲較遜的人處之便難免身敗名裂。一個好的名聲不但可以促進人我間的關係，並且還可得到意外的收穫。

在確定你所要建立的是怎樣一種名聲時，當然你要著眼於主要的各種美德：服務，寬容，真誠，正直，堅定等。你必須要是別人所歡喜，佩服，而信任的那種人。

各方面的分析 但是你不能僅僅以籠統下了一個決定爲滿足。你必須從各方面作精密的分析。你怎樣可以爲人服務？對於那些事情你是寬容的？在何種情形之下，你曾經向別人表明過你是正直的？在那些事上你是堅定可靠的？

你願意人家把你認爲怎樣一個人，必須先給自己描下了一幅清晰的輪廓。於是一切依照它的思想而行動。記住你不能無所表見而希望獲得你所願望的名聲。你必須作一些事情以造起你的名聲來。你必須實際去幫助別人，實際地表示你的寬容，真誠等等。

因此，除了固定的美德之外，你必須再加上兩個條件：第一，顯出你的特色來；第二，應

當敏於決斷。

顯示你的特色，對於建立名聲正如對於吸引注意那樣重要。實際上建立名聲即可說是用繼續吸引注意的方法造成一個永久的印象。至少在一件事上你應該與衆不同。在你一羣相識者中間，你可以就某個題目上獲得比任何人更多的知識，在某件事情上比任何人更爲擅長，不論是敘述蚯蚓的家族生活也好，用桃核琢成籃子也好。總之要在什麼事情上做一個權威者或專家。

自信的重要：你不但應當在某件事上是個專家，而且必須時時自信你是個專家。一遇到有人發問關於你的專門知識範圍之內的事，你就該立刻迅速陳述你的意見，不要猶豫。自己下了決斷，便帶着確信而表白出來，如果你能達到使人家這樣說起你來，『他倘以爲這樣，那一定是這樣；他說的話總是靠得住的』，那麼你在建立名聲這一件事上可說有些成就了。

自然，你不能神氣活現賣弄你的本領以使他人感服，那是足以給你一個妄自尊大的名聲的，但同時你也不能過於虛懷若谷。顯出你的特色來，不是用吹牛的方式，而是實際表現出來。留意着可以顯示你的知識，你的熱心，你的親切，你的技能的機會。遇見了這種機會，你必須把你希望特別著重的特性表現出來；否則人家就會以爲你缺少這種特性。也許你將被認爲恰恰相反的那種人。

言行一致的價值 如果要獲得你所希望得到的名聲，言行一致是必要的。要是你今日而明日暴，你就得不到仁的名聲；反之，你的不仁的名聲卻已經建立了。要是你對某甲很熱心幫忙，然而某乙和某甲有同樣需要你幫助的理由，你卻不去幫助他，那麼你所建立的名聲，不會是樂於助人，而是徇私偏袒。

言行一致，還有另一方面的價值。在類似的環境下總是憑着同樣的精神行事，不但可以使你得到在某種特性上卓越的名聲，同時又可以給你一個可以信賴的名聲。人們希望知道你的立足點。他們希望知道在某種情形下你將如何行動。他們希望知道他們可以信賴你到若何程度。要是他們對你懷着疑慮，那正和他們知道你並不和他們站在一起同樣壞。

人們在沒有反證的時候，往往就從表面認識你。你要是搬到一羣不相識的人們中間，掛起一塊醫生的招牌來，宣稱你是治喉疾的專家，他們就會居之不疑。你要是再說明在治耳疾的這一方面你並不專門，他們尤其會相信你。

換句話說，人們對於你所說的關於你自己的否定的話，較之肯定的話更易相信。你倘然要人知道你在某方面有特殊的技能，儘管老着臉皮說出來好了。甚至於略為吹一下牛，也比自謙自遜好得多。人們大都關心自己的事，甚於要來調查你的究竟。因此他們很願意讓你幫助他們

造成一個意見，即使是對於你的意見。

所以不要貶低你自己的身價，而讓人家看不起你。要是你自己也表示信不過你自己，那麼人家又怎樣會信得過你呢？

第十章 談天的祕訣

全部的處世藝術可以包括在一次談話之中。你估量對手的爲人；你自己的個性使他窺察到你的性格；你以你的知識，你的觀點，和你的判斷的正確使他信服你的說話；你的外表，你的禮貌，和你的動作補充你的說話所給他的印象。在談話中你可以取悅他或使他不快，左右他或受他的左右，促進或妨阻未來的關係。人類行爲中很少有像謎話一樣深切而廣大地影響到我們的生活上了。

談話不在乎力求精彩方能動人聽聞。你不必有講得一口俏皮話的本領，也不必滿肚子裝滿着笑話，你儘管拙於對答，你儘管鈍於理解，可是你仍可以得到美滿的談話的結果。企圖和別人爭勝是拙劣的策略；你越是能做到這一步，越不能使他做你的朋友。

顛撲不破的規則 契斯脫斐爾特爵士 (Lord Chesterfield) 是談話藝術的大師，曾經留給我們幾句智慧的話。他說：

常常說話，但不要說得太長。

對什麼人說什麼話。

少講故事，除非貼切而簡短，總以絕對不說爲妙。

切不要拉住別人的衣袖或手講話。

隨和衆人，不要獨斷自尊。

在分子複雜的人衆中，避免辯論。

勿作自我宣傳。

外表坦白而率直，內心謹慎而把細。

談話時正面視人。

不要隨便播散或聽受蜚語。

不要模倣他人，也不要贊許他人的模倣。

賭咒是既壞又蠢而粗鄙的事。

高聲哄笑是下流羣衆的娛樂，真實的機智和健全的理性決不會引起哄笑。

以上各條勸告，除最後一條外，我們都可同意。粗聲的喧笑固然失態，但出自衷心的大笑卻於任何人無害。時代已經改變了，「君子笑不出聲」這種話已不通用。喜笑的人，容易給人較好的印象。

其餘的各條到現在還是和一七四八年剛寫下的時候一樣恰當。如果考究起理由來，即是因為它們都是以尊重他人爲出發點的。

各條規則的理由 例如，你應當常常說話，但不要說得太長。爲什麼？因爲談話並不是獨自。聽別人講和自己講比例總是相等的，許多人只知道發表自己的意見而不要聽別人說話。常常發言可以增強別人對你的印象，但繼續不斷地說下去容易使他厭倦而不耐煩。

對什麼人說什麼話，這理由是很明顯的；因爲否則也許會引起十分難堪的結果，而在對方的腦中留下一個與你原意相反的印象。尤其是當你批評別人的時候。

有一次在一個宴會裏某人向他鄰座的一位太太說起一位大學校長的事情，他對於這位校長很不滿意，很劇烈地攻擊了一大篇。後來這女人說，「你認識我嗎？」

「不認識，」他回答。

「我就是他的妻子。」

這個人窘住了，隔了一會兒吃吃地問她，「你認識我嗎？」

「不。」

「還好？」他如釋重負地說。

富蘭克林的辦法 談話中最須避免的一個毛病卻還不會被契斯脫斐爾特所列入。但另外一個對於人性更有研究的人，富蘭克林，卻不會忽視這件事實。富蘭克林在早年時曾經作了一張表，表上列舉各種他所資以改善他自己的美德。幾年之久他照着這表而身體力行，獲得相當的成就。可是他立即發見還有一件應該實行的美德，那美德是和談話有關的。我們且聽他自己的話：

「我的美德的表起初只舉了十二種；可是有一個教友派教徒的朋友好意地對我說大家認為我有些驕傲，我的驕傲常常在談話中吐露出來，在辯論什麼問題時，我不僅以自己的主張正確為滿足，而有些盛氣凌人的樣子（他舉了幾件實例證明）。聽了他的話，決意盡力矯正這個劣點；因此我在表上添列了「虛心」一項，給這名詞一個很廣泛的意義。

「我不能自誇在「實際」做到這一步上有若何成就，但至少表面上已經改善許多了。我決定避免一切直接觸犯他人感情的話，和一切獨斷自是的言論。我甚至於禁止自己使用一切表示確定的字眼，如「當然」，「不用說」等，而代以「照我想起來」，「我覺得」怎麼怎麼，或「似乎」，「好像」怎麼怎麼。

「別人如果肯定地說了一句我認為是錯誤的話，我抑制自己不去和他正面爭辯，直接指出

他的謬妄來；我先說在某種情形或環境之下，他的意見是對的，但在目前的情形，據我看起來「似乎」有些不同之處等等。

「不久我就發覺了我這種改變態度的利益；我所參加的談話進行得更爲愉快。我在陳述意見時所用的謙虛的方式使他們更容易接受而較少反對，說錯了話也比較不致於十分坍臺，如果我的話是對的，我比較容易使他們捨棄了他們的錯誤而信服我。」

「起初我用很大的困難克服了素性而採用這種方法，後來漸漸習慣成自然，在過去五十年中，恐怕沒有人會聽見過我一句獨斷的話。」

「除了行爲方正的習慣之外，我想我在提議作種種改革的事情的時候能得到我的同胞的信從，以及在會議場中給人極大的影響，大半是得力於這種習慣；因爲我並不是一個擅於口辯的人，字眼的選擇每多遲疑，文字上常有錯誤，可是我的意思總可以達出來。」

寬容的重要 也許富蘭克林對於他所稱爲「虛心」的這種特性的重要過於重視，但寬容和溫和之有絕大的影響，是無可否認的。在談話中如果用了挑戰的態度，你的聽者就要採取防勢；在你沒有發言以前，他們就預備反對你，而對於你個人懷着敵意，他們的爭吵的本能已經引起了。

你在任何談話中無論說甚麼話，不論是有意的或無意的，你的對手總要加上他自己的解釋去。這種解釋往往和你的原意大相逕庭。譬如你敘述你自己的一件得意的事情。你自己覺得那是很有趣的，可以表示出你的鎮定，勇敢，機警，或其他長處來。但別人是不是也這樣想呢？也許他覺得這故事頗有興味，而他主要的印象卻是你有些自以爲了不得。

這並不是要你把自已的長處隱藏起來，或是貶低你自己的聲價。尤其我不希望你在談話中緘口不言。如果是兩個人的談話；你該說半數的話，如果還有第三個人在場，你該說三分之一的話；如果在一大羣人的中間，那麼談話大概祇限於少數人，而其他的人旁聽，你該成爲那少數人中的一個。

盡你的本分 參加談話是你對於衆人的一種當然的義務。如果你對於所討論的某事可以供獻若干知識，你就該拿出來；如果談話的目的只是爲了娛樂，當然你應該盡你一部分的名分。你有什麼權利靜坐着享受着聽別人談話的樂趣而自己一無供獻呢？

可是爲了你自己著想，你尤其應該有積極參加談話的必要。如果人家在談話時你老是不發一言，人家對你的印象將不以爲你是那種堅強而沉默的人，而要想你是一個遲鈍無味，毫無意見的傢伙。

可是假如你真的沒有什麼話好說呢？無論如何總想法說一點兒，不要讓談話中斷。可不可以談談天氣？爲什麼不？那是一個決不會得罪人的題目。棍球和足球怎樣？當然可以，如果對方對於運動有興趣的話。報紙上的一條有一般性的新聞，當地政府的新政策，商業景氣的趨勢，以及其他無數可以很隨便自然而安心提出的事情，都可以使談話繼續下去。你甚至於可以講到談話的好處。瑣屑的話題也是不容輕視的。

有目的的談話 然而即使你的話題極爲瑣屑，你也該記住你的談話須是有目的的。這目的就是促進你和對談者之間的關係。你必須使他覺得你是一個有理智而觀點正確的人。單單無聊的空談自然不夠給他一個良好的印象。你必須知道些什麼，如果你能比別人有較多的知識而不可以此自傲，那就最好了。

可以在你的談話中用到的知識，可分專門的和一般的兩類。

在某樣事情上比其餘的人知道得更多，這是公認的一種社交的資產。它給你一種無價的名聲，使你有機會當你所專門的某題目被談起的時候發聲娓娓動聽之言。總之你該儘量從讀書，觀察，實驗，或其他的方法上得到關於某一特殊事情的可能得到的知識。

但在這個意見裏含有兩種潛伏的危險：也許一不小心會把你的專門知識強行塞入不適當的

地方，也許你一開了頭會滔滔不絕地講個不休，阻礙他人發言的機會。在這種場合，對於你是有害而無利的。

獲得知識 關於一般的知識你應該能隨時應付。人既是社交的動物，又必須盡力和他人維持良好的關係，那麼對於世界周圍所發生的事當然應該知道一些。

得到這種知識的一種最好的方法自然是常常閱報。還有一個方法是隨時留意所發生的事，即使最小的小事也不放過。另外還有一個法子便是和他人談話。你和他們不經意的談話次數愈多，那不但可以貯積知識以供將來談話之用，而且也可以使你談話的技術更加熟練起來。

只是一大堆的事實雖可以使談話延續下去，但未必能使你談話的對手對你發生深切的印象。理智是比僅僅的知識更為重要的。所羅門曾經說過：「智慧是主要的東西，因此去獲得智慧吧，可是你在獲得一切智慧的時候，第一要獲得理解。」從你所曉的事實上推出一個合理的結論來，構成一種見解，得到一種觀念。不但把你所知道的告訴別人，還要把你所想的告訴他們。同時別忘記詢問他的意見。

比之你所講的事情，你的知識的深度，或你所表示的意見更為重要的是你的態度。不要加入也許會觸犯他人的閒談。爲了你自己著想，趕快戒除那種人類的弱點。在你對面聽你談話的

人，將要從你的說話裏窺測你的性格，他會疑心你在和別人說話時也在說他的壞話。

爲要防免這種危險，問你自己這一個問題：所對談的人，能不能從我所說的言語從我說話的態度中看出來我的精神是樂於助人，寬容，不自私，不猜疑的，換句話說，我是個朋友？

做一個議論風生的人，並不足以促進人我間的友誼。抱着促進和他人間的關係的目的而談話，是一件極簡單的事。你祇要：

一、有話可說。

二、談話得恰如其量。

三、保持着和善，寬容，和殷勤的精神。

如果在談話終了之時，你的對方能感到歡然意滿，那你的談話就是成功了。

第十一章 機智與幽默

「你簡直在玩弄炸藥。」一個朋友聽我說要寫一篇關於機智與幽默的文章，這樣說着。

「你這句話是什麼意思？」我問，知道他希望我這樣問他。

「機智對於人是害多利少的，我想起了兩個口才非常敏捷的人。他們的談鋒咄咄逼人，爲了自己出風頭，往往不給他人留一些餘地。因此他們在我的相識者中間成爲兩個最被人敬而遠之的人。」

我的朋友是全靠熟悉一般人心理而使他的業務蒸蒸日上起來的人，所以他的話大概有幾分意思，而且別人也作過同類的見解。約翰遜博士可算是歷史上最健談的人了，他曾經偶然寫過這幾句詩：

「一切使人窘困的苦痛，

最難堪的是冷嘲熱諷；

命運傷害一顆慷慨的心，

不及蠢漢的侮辱更深。」

威廉麥修士博士曾經說過朋友間最不幸的嫌隙是起於一兩句打趣的話。

反之，傳說中的醫學的鼻祖哀斯邱拉比厄斯卻據說常常製作滑稽的歌曲以刺戟他的病人的血液循環。那效力比藥方更大。望遠上也有這麼一句盡人皆知的諺語：『一顆快活的心勝於藥餌。』

是的，機智和幽默就像炸藥一樣，用得適當有驚山拔地之功，但必須謹慎使用。

機智不一定可笑 機智以智力為根據，照我們平常所說的意思，它是一種才華的閃現，把通常不相關涉的兩件所知的事情巧妙地連在一起。它大抵是一種文字上的搬弄花樣，不一定使人發笑。

機智需要活潑靈敏的腦力，能隨時發見機會把不相關涉的觀念相提並論，用正面的說話暗示反面的意義。所謂警語也者，必須驚人而巧妙。

幽默的性質 幽默與機智大不相同。它以某一些狀態為構成條件，而不是一種文字方面的玄虛。

和機智一樣，幽默也以不調和為基礎。一個人頭帶絲帽，鼻架單眼鏡，神氣活現，在香蕉皮上滑了一交。這是很可笑的，因為原來的威風和此時的狼狽恰成一個對照。可是他倘然是個

衣衫襤褸的窮人，一上眼就是一副可憐相，那就沒有對照，也無所謂幽默了。

機智與幽默是兩件大不相同的事物，應該記住它們的區別。你儘可以完全沒有機智。那對於你的處世全無影響。幽默卻是你所需要的；它是使社會這部機器不致於過熱的油。

機智你可以獲得；幽默卻是天生的。機智需要思想；幽默需要感覺。但兩者是有關係的。一句話可以同時是機智的又是幽默的。兩者都側重於把通常不相聯屬的事物驚人而巧妙地結合起來。兩者過於濫用，都會使人生厭。

機智與幽默的用處 機智與幽默在與人交際上用處很多。我們可以提出下面幾項來：

表顯你自己的聰明

鼓起他人的興致

壓倒別人

緩和緊張的空氣

娛樂

這些作用中的第一項通常都被過於重視。人對着滑稽的事發笑，因為他們感覺到一種得意。情緒上他們是在一個安全的地位，可以寬容地俯看在這一幕喜劇中暴露出來的人類的弱

點。

但聽了笑話而發笑的人，不一定便成爲作那個笑話的人的朋友。有時適得其反，要是你模倣我的一個知交的特別的講話姿態，我也許會因你模倣得那樣神似而笑起來，但一想到明天也許你會對着別人模倣我，心裏便有些悚然。即使你的嘲諷全無惡意，也許我並不因爲和你抱同樣而笑，卻是在笑你。如果是這樣，那麼我怎麼能重視你的更爲堅實的品性呢？

可是你可以一顯你的聰明以使人佩服，如果你真是聰明的話。倘使你並不聰明，那麼不妨自己安慰自己：單憑着聰明而得到的報酬是極有限的，不值得費去許多時間和精力以求成爲一個聰明人。

鼓起他人的興致 你倘用你的機智和幽默來鼓起他人的興致，那你不但值得他們的感激，而且他們是會感激你的。一句笑話可以像一線陽光一樣驅散密密的陰雲，一切的懷疑悲觀，恐懼的暗影，一接觸到這一線陽光便都消散無踪。還有什麼比這更好的方法可以使你和其他人之間建立起良好關係來。

機智可以很有效地運用以使反對者啞口無言，但在這種場合中你也許可以博得第三者的好感，卻不能希望和對方成立良好的關係。雙方經過一番舌劍唇槍之後，當然他們的惡感愈深，

好在他們本來不希望彼此關係的促進。但各人都希望加強他的贊助者的擁護，也許希望影響中立觀戰者的態度。他們所要求的便是衆人的佩服，更善於使用他的武器的一方獲得更多的喝采，如果他出之以堂堂正正的態度。

這一類機智是危險的，因為它可以把一星星的憎恨的火爐煽成白熱的怒焰，交戰的結果也許你會不幸而失敗。除非你確有制勝的把握，不要輕易作這種嘗試。

緩和緊張的空氣 機智與幽默的一個更大的用處就是消解怒氣。一句幽默的回答，最有弭忿釋恨的功效；不是辛辣的諷刺，而是諛而不虐的溫和的談話。有一個參議員向柯立芝總統陳訴另外一個參議員叫他到地獄裏去；柯立芝說：『我翻過法律，法律上沒有這一條。』

緩和任何的緊張大概是幽默的最高效用。馬歇爾副總統接見一個訪問者，後者熱切地和他討論着國家當前最切近的需要，他的說法是這國家最需要的是一種很好的五分錢一枝雪茄。

留心六件事 在運用機智和幽默時，你如果希望不要得罪人，就該記住幾件事情：

不要嘲笑別人。

不要作滔滔不絕的長談。

不要一味滑稽。

不要在不適當的場合打諢。

不要信口開河。

不要無禮。

最低級的幽默 最低級的幽默就是諷笑。它是最容易，最常用，也是最有用的。一句諷刺的使他人丟臉的話，總是要觸忤他人，因此是不可原宥的。

溫和的嘲諷卻和譏笑不同。如果用得適當，它也可以增加歡樂而不會傷人。但有時在嘲笑中不免含些惡意，即使說話者出於無心，但對方因被你觸到了他的弱點，也就要有些芥蒂了。

不要諷刺人家，也不要揶揄他人的神態行動作為取笑，不論你在他背後或當着他的臉。即使忍俊不住，也該竭力抑制，以避免即使是極輕微的觸忤人家。記住你是要保持他們的友誼的。

嘮叨的害處 另外一個須要避免的錯處就是開了話匣子關不攔來。你多分會被別人當作厭物。不但你的不讓他人有插嘴餘地的態度是自私而不合社交原則的，而且話越是說得囉嗦，你的要點何在越是模糊。不論人家討厭你也罷，瞧不起你也罷，總之你已不能和他們建立良好的關係。

一味俏皮一味幽默的不幸的結果，性質卻有些不同。用許多時間講一則笑話結果會使別人認為你這人一點不「發噱」，笑話說得太多，老是在打趣，人家便要認為你這人不過是個「噱頭朋友」而已。

小丑的名聲一傳出去，人家便再也不會把你的話看得認真。瑪克吐溫在出版他的貞德回憶錄，一本真的美麗的書的時候，知道了這一點。他不敢用他的真名字和他的筆名，因為恐怕人家要從他這本書裏找出幽默來。柯立芝在大學裏是合級中的幽默家，可是一進入政界之後，便把幽默的習慣棄掉，因為他明白是說笑話的人，民衆對他不會有十分信仰。

時地的關係 機智與幽默的效果並不單單看它本身的好不好而定。時間和地點對於一句話的可笑不可笑是很有關係的。你對於某一羣人說一句話，也許他們會哄堂大笑，可是對另外一羣人說這句話，卻毫無反響。或者今天十分動人的一句話，到了明天都全無意味，雖然聽的人仍舊是昨天的人。你必須了解你的聽衆，而了解聽衆的祕訣，只有從經驗中可以獲得。

笑話的不能使人感到興趣，一個理由是因為它的不適切，如果正在討論某項題目，而你插入一句全無關係的打諢，你也許會自招沒趣，那也是活該。機智與幽默是談話中的調味品，調味品放得不適當反會使味道變劣。

作無禮或不敬的笑話，有些相近於在不適當的時地說笑話，但並非完全相同。不錯，你在一間男子吸煙室中所說的笑話，不能拿到日學校的講臺上去講，但你如果希望別人對你發生好感，這一類笑話在無論何種情形之下都是不說為妙。

在每一羣所謂頭腦開通的人中間，總有一個有些頑固的人；在每一羣不信宗教者中間，總有一個人還有幾分虔敬存留着。不要使他人吃驚。不要把上帝，貞潔，或其他人們認為神聖的事物肆意嘲笑。不但那是種惡劣的趣味，而且會使聽者看輕你，即使他們聽了也在發笑。

最重要的一點 運用機智與幽默時，最重要的是你的心理狀態。有些俏皮話是含着妒嫉的；有些惡作劇是出於殘酷的；有些巧妙的批評是帶有惡意的毒質的；有些尖刻的反駁是插着憤怒的利刺的；有些模倣只是要暴露別人的醜態；有些所說所作的事，雖然目的只是引人一笑，然而卻忘記顧慮到別人的感情。這種都是招怨之道。與其一笑而傷人還是不笑的好。

第十二章 吹的藝術

「吹——一個道德上的問題。」這是曾經出現在美國的一份教育雜誌上的一篇論文的題目。作者是一個中學校長，曾經向六班英文課的學生發出一張調查表，調查的結果使他大為吃驚。有大約百分之二十五的兒童承認他們覺得實際上未曾預備功課而瞞過教師使他相信他們已經預備過，這件事沒有什麼不對。

教育家們通常用字都非常審慎，可是這裏卻用得不大適當，吹並不是一個道德上的問題；它是一個技術上的問題，吹並非說謊；它的本身並非壞事；它的是好是壞，須視其動機如何而定。你當然不會說我不該學習駕駛汽車，因為罪犯是駕着汽車逃脫警察的追捕的。吹也是一樣。你不能因為它有時被壞人用在不好的地方而武斷說那是件壞事。

虛張聲勢也許是最高尚的英雄氣概的表現。我們不妨舉一個例子。有一隊法國義勇軍的支隊在沙漠中被一大隊阿拉伯狂徒所圍困。援軍正在開來，但相距太遠，會不會按時趕到呢？碉堡中的軍士一個一個相繼死去，最後只剩了六個人。無論如何，決不能讓阿拉伯人把碉堡奪去，三色旗一定要繼續飛揚着，直到援軍開到。

攻擊的軍隊如果知道了他們敵人的真的虛弱，他們就會衝入堡中，一切都完了。這六個負傷而絕望的人把他們同伴的屍體拖到城牆上，用槍柄把他們撐起來。那些阿拉伯人給他們騙過了，以為防禦的軍隊人數仍然很多；他們只敢從遠處開鎗，而不敢向前突擊。援兵開到，危城終得保全。

什麼面三色旗繼續飄揚，保全了法國的光榮呢？不過是虛張聲勢而已。當然這是一種欺詐的行爲，但我們不能過於苛責這些可憐的兵士；誰也不會教訓過他們欺騙敵人是道德的。

但有人也許會說這是一個很羅曼諦克而空想的例子，在實際生活上虛張聲勢是正人君子所不屑爲的。

一個鄰人的經驗 可是虛張聲勢真的是一樁壞事嗎？讓我告訴你我的一個隣人的事。有一夜他在街上走路，經過一條黑暗的街堂，突然有一個身材高大的漢子從一株樹背後鑽了出來。這個怪客的下半張臉孔用手帕遮着，他的帽子拉下蓋住他的上半張臉孔，一管手鎗捏在他手裏。「舉起手來！」他粗聲地喝着。

我的鄰人是個不大機靈的人，還不會想到他遇見攔路的強盜了，他的脾氣有點滿不在乎的，立是立定了，兩隻手仍舊插在腰袋裏。

「舉起來！」

「我不高興，」我的鄰人回答。「你要什麼？」

「錢。趕快拿出來。」

「不拿出來便怎樣？」

「我就開鎗。」

我的鄰人保持着全然的安靜。那個蒙面人威嚇地搖弄着他的鎗。沉默了好久，我的鄰人說話了。「你這鼠賊！你沒有膽量開鎗。」

這怪客嚇了一跳。「什麼！」

「你沒有聽見？我說你不敢開鎗。」

這個強盜有點酥了下去，好像給刺了一針而洩氣了似的。舉鎗的那隻手垂下去了。

「快去，否則我要把你交到警察手裏了。」

那「強盜」開始放開脚步走了。我的鄰人跟在他後面走。強盜拔腳飛奔；我的鄰人也追奔上去，可是他個蹣跚脚趕不上，因此他拾起石頭來丟上去，直到那強盜轉了彎。

商業上的「吹」無論那一種商業，總少不了吹。我認識一個個性強烈而才幹出衆的人，他

創立了一種新的事業，自己覺得很能勝任，而且深信他可以藉此發一筆財。他在紐約第五街設立辦公處，因為他相信一種莊嚴而穩固的氣派，是招攬主顧的必要條件。

一直過了六個月方纔有了一注似乎有希望的生意。一羣羅徹斯特 (Rochester) 的商人請他去商量一個問題。他替他們出了一個主意。他的談話和氣派很使他們佩服。講到報酬時，他需索一萬五千元，把他們嚇倒了。

後來他告訴我，「以後的五分鐘是我一生中吃緊的關鍵，我爲了設立辦事處和維持場面，已經化了二萬塊錢，快要山窮水盡了。如果那個合同訂不起來，我只好宣告失敗。我是萬分焦急，可不能讓這些人知道。」

「他們對我說，『我們曾經考慮過招聘幾個担任這件工作的人，你的索價比誰都高。價錢是我們最要考慮的重要條件。』」

「『那麼，列位，』我回答說，『我恐怕我們談不下去了。在現在這種時候，願意得到低廉的酬報試幹這種工作的人很不少。也許有的覺得他們的工作成績不配領受巨額的酬報。有的因爲環境困苦不得不自貶身價。我卻不是那種人。沒有一萬五千元我不幹。』我把皮包隨手闔好。

「我是在吹，可是我已在開始的時候索了高價，決不能退步。倘然他們看出來我需要錢，

我的信用便要掃地，合同也訂不成了。我的大言不慚挽救了局勢。這種人所要的是結果，而我所表示出來的那種堅決的態度，以及滿不在乎的樣子，使他們答應了我的條件。我的第一張合同就這樣訂下了。」

許多青年律師都會在事務所裏無所事事地一天一天等候着主顧的到來。好容易有人上門了。他便來人在外邊等着，希望這樣可以使人相信他正在和人家商議要事，或者在寫一張重要的文書。隔了好久纔請來人進去，那律師是擺着一副才智而勤勞的樣子。全然虛張聲勢。可是那來人如果只是來替某雜誌兜銷生意的，那就白費心機了。

「新聞記者的詭計」「吹」有時也是一種策略。在這種場合敏捷和機警是必需的。有一個新聞記者探到了一樁在公寓中自殺的案件。他趕到那地方，想去從死者的文件中調查出自殺的動機來。

「房東太太開開門來說，「你是新聞記者嗎？捕房關照過不許報館裏人進來。」

「太太，你是要侮辱我嗎？」這位記者說：「我是奉命來驗屍的，不曉得什麼新聞記者。你如果知道法律，你該曉得發生了什麼自殺案件，總要把屍體驗過。趕快同我進去。」

沒有別的問話他就走了進去，察看了一下房間，向房東問了幾個問題，出來的時候一切都

已了然於心。他去後不到五分鐘，又有一個記者來了。

「我是照規矩來驗屍的，」他向房東太太說。「我不知道你是誰，可是驗屍的已經來過了，」她回答。

「什麼！」

「噫，他說他是來驗屍的。」

「他是一個高高的瘦瘦的，年紀不大，戴着棕色軟帽的嗎？」

「是的。」

「太太，你上了當了。那是一個新聞記者。他冒充我不止一次了，我一回去就去報告捕房。現在讓我把手續辦完再說。我先要問你幾個問題。」他也得到了材料，臨去的時候關照她不要讓新聞記者們進來。

第三個來的是驗屍員本人。儘管他怎樣聲說，拿出他的證章來，都沒有用處。他不得不叫了一個警察來，方纔能夠跑進去。

這一類詭計有失尊嚴，不足為訓。但有時你確有需要吹一下的理由：也許有時你陷於困難的情形之中，似乎「吹」是唯一的脫身之策；也許你一天內遇到倒霉的事，回來不得不裝出笑容

來招呼你親愛的人；也許你要防禦別人向你攻擊，或是避免某件重要事業的失敗的危險。任何人都無數正當的理由使他非吹不可。因此你不妨知道幾條關於吹的基本的原則；何時何地若何狀態中是可以吹的，何時何地卻不可嘗試。

從撲克戲所得的教訓 在撲克戲中，吹是常常用到的一種手段，拿到點數小的人，使對方以爲他的點數很大，據心理學家測驗的結果，發現了下列幾條原則：

- 一、常常吹沒有甚麼好處。
- 二、如果你有百分之六的時間用在吹上，你的對手不能斷定你是不是在吹。
- 三、如果你有百分之六以上的時間用在吹上，你很容易被人家看穿。
- 四、當局的人都不大能判斷人家是不是在向他們吹。
- 五、吹得最利害的人，他的點數大概很小。
- 六、最勝利的人別人最要向他吹。
- 七、最不善於吹的人，最容易猜疑他的對手在吹。
- 八、最急於求勝的人最要吹，但他不肯輕易冒險。
- 九、想要吹和能不能吹很少關係。

十、最冒險的人他的牌一定最壞，輸去的錢一定最多。

十一、最冒險的人得勝的機會較少於比較審慎的人。

這些原則的發現，其價值在於它們在其他人類互相鬥智的活動上也可適用。任何事情上吹得太利害了，結果總會失敗。到處瞎吹的人，往往事實上並無必要。

當心露馬脚。盲人騎瞎馬是危險的。吹不是胡說八道。如果有吹的必要時，必須儘可能地避免露出馬脚來，使你的話能夠取信於人。

我們可以舉一個瞎吹而失敗的例子。有一個中學裏在上拉丁文。教師問一個學生，「理髮匠 (Barber) 在拉丁文裏叫什麼？」

「Barbor」他吞吞吐吐地回答。

「很好，我以為你答不出來呢。怎樣拼法？」

「Barbor」這回他膽大起來了。

「怎樣變化呢？」

「Barbor barboris barbori barborum。」

「好，坐下。」於是教師再問另一個學生，「你以為理髮匠叫作什麼？」

「Pondor。」

「不錯。」對第一個學生說，「你畢業之後很可以寫小說，你的杜撰的本領很好。」

同一天這班學生去上英文課，那英文教員是全校最招人厭惡的一個人。他說，「你們算是已經讀完蓋斯凱爾夫人的克蘭福了。我看你們中間一定有人還不會讀完它。我們看着吧，大家給我寫一篇三百字的文章，題目就叫馬蒂姑娘開店。」

這班裏有個學生是這教員的死對頭。那本書他祇讀過開頭的十頁。但是他必須寫那篇文章，因為他覺得那教員要吃癩他。他靜靜地默坐十分鐘，於是振筆疾書。教員給他批了個「乙上」，在他手裏這是個很高的分數。

他用推論的方法完成了一篇不著邊際的傑作。他這樣自己問自己：馬蒂姑娘還是因為經濟困難而開起店來維持生活呢，還是因為得到了一筆資本而開店呢？他不知道，因此他這樣寫：「因為環境的變化，馬蒂姑娘決意開一引店。」這件事情也許是出於她的鄰人的意料之外的，否則作者不會在她的小說裏大書特書。因此他寫下去，「當然囉，她的鄰居們看見她居然採取這種辦法是大為驚異的。」

這樣他憑空寫下去，用逐步精密的思考作成了一篇無隙可乘的文字。

六條規則 我不想爲一個學生的吹牛辯護它的正當，雖然我覺得對於這樣一個教師，實在也難怪他。我所要指出的是，如果要吹得成功，除了大膽以外，必須還要仔細地精密地澈底地吹。注意下面的六條規則：

- 一、不必要的時候，毋庸亂吹。
- 二、不要常常吹。
- 三、讓對方先表明態度。
- 四、對於自己的地位表示絕對自信。
- 五、不要吹得過度。
- 六、不要自己打自己的嘴巴。

這些規則的理由是很明顯的，如果你不必要地亂吹，勢將吹出破綻來。吹是一種冒險。人家一覺得你在吹之後，那麼即使是真情實話，要使他們相信也加倍爲難了。如果你常常吹，人家便會感覺到在你大言不慚的後面，實在並沒有多少真價值。有了一個常常吹的名聲，要得到別人信服是非常之難的。

講價錢的技術 先讓對方表明他自己。這是講價錢時所用的技術。如果你先討了某價，結

果當然不能得到高出於此的價錢。愛迪生早年在電報公司當電氣技師的時候，得到幾種改良電報機械的專利權。後來他自己敘述把他的專利權賣給公司的情形：

「我已經決定五千元是適當的價格，但因十分需要錢以作更進一步的試驗，無論什麼價格我都願意出售。」

「『好，愛迪生君，』總理說，『你的那種機械要賣多少錢？』」

「『我不知道它們對你的價值，』我回答。『你先說個數目吧。』」

「『四萬元怎樣？』」

「我相信那時我吃驚得你可以用一根羽毛把我打倒。」

據說愛迪生從此以後，總是要別人先說價錢。好幾次對方以為他要一個比他實際所要的更高的價錢，結果提出了一個非必要的巨價來。這是一種很有效的虛聲奪人的方法。

老着臉皮吹 要吹得圓滿而獲到成功，唯一的希望在於表示絕對的自信。不要在你的言語，神情，或姿態中洩露出些微的弱點來。慕索里尼是歐洲大亨之一，也是全世界一個最偉大的法螺博士，他完全懂得這個訣巧。曾經有一時他失去意大利所有各黨的支持，除了他自己的黨之外，他的勢力完全被削弱了。輿論和軍隊都反對他，他的信徒們焦躁不安。他的政敵在

內閣會議中要他辭職。

「很好，」他說：「我就提出辭職。可是你們接受了我的辭職以後，半小時之後我就要率領我的國民軍在羅馬街道上起事了。」

他們撤回了請他辭職的要求。出席的人大家都知道一兩團兵就可以把黑衫黨員衝散，但在慕索里尼的傲岸的態度中，卻有些使他們畏懼的地方。他並不取防禦的姿態，他像一個戰勝者似的而說話。好一個靈感的吹牛者！

在你吹的當兒，決不可有徘徊遲疑的樣子。儘量地吹到適可而止。如果別人表示懷疑，就格外表示出你的力量和自信來使他信服，做一個吹牛者是需要勇氣的，不是膽小懦怯的人所能做到。

不要容許別人說你在吹。如果你的意志比他更強，他會先退步下去。真到不得已的時候，應當把你的虛聲恫嚇變成實際的行動。決計不可示弱。

吹得成功以後，不要自己說出來你是在吹。那會使你將來需要吹的時候削弱你自己的力量。不要給人加上你一個吹的名聲，但當萬一必要的時候，就儘量用力地吹。

第十三章 暗示的效力

人類受感情的支配而非受理智的支配，這是必須了解的事實。許多人以為他們採取某種行動，因為他們以為照邏輯上應當如此，然而其實邏輯和他的決斷是極少關涉的。感情，經驗，和個人的特性，都是決定行動的要素。

你也許以為法庭裏是純粹憑着理智的。然而同一的案件在兩個法庭裏也許會得到不同的甚至於全然相反的判決。這種情形常有發見。如果邏輯是一種和數學同樣精密的科學，那麼至少兩個判決中之一是不用邏輯來決定的。

如果你要和其他人相處，不論在一般或特殊狀態中，你決不能單單靠着理論。老古話說，「不得已而屈服的人，心裏仍然是不服的，」這句話描寫出人類的一種顯著的特性。人們歡喜覺得自己比別人好，如果有人能使他們自覺超出衆人，就會對他發生好感；反之，他們不喜歡覺得自己不如別人，如果有人使他們自覺低劣，就會對他發生憎惡。

怎樣使別人憎惡你 如果你要用純粹的理性使別人相信他是錯的你是對的，也許你可以得到勝利，但別人如果心裏仍舊不以為然，那你的勝利也是極無謂的。你的理論越是正確，他的

弱點越是被揭露出來，因此你越是激起了他的不快的被屈之感。

你的對方不一定會採取不合邏輯的行動。他所做的事即使純然由於衝動，也許是他所能採取的最合理的行動，但動機決不是根據邏輯的判斷。在某種地方某種場所是需要動之以理的，但目的如在增進彼此的關係，那麼理論的實際作用大半是輔助的。

把你自己的行動放在理智的基礎上，如果你要使人相信你所要他做的某事的合理，也決不要忘記了動之以理。但同時不要以為單憑着理論就可以使人信服。一副「你錯我不錯」的態度是招人憎惡的一個最好的法子。

利用暗示的方法 人們歡喜自己發現各種事實；他們歡喜自己下判斷；在達到決斷之前，不歡喜被別人阻撓；他們惱恨人家告訴他們結果如何。因此你倘要使人出力做一件事，不要對他們說明非做不可的理由，給他們一個暗示。

所謂作一個暗示，你祇要使人的注意轉向某方；他的感情和想像就會替你完成其餘的任務。在作暗示的時候，你當然必須確定所要引起的是那種情緒。我可以舉一件事證明。

一家公用事業公司特別開出一間很大的陳列室來專賣家用器具。副經理是個夥計出身的，有一天走進這間室內，看見一個女人在和一個夥計談話，從兩人的樣子上看來，他斷定那夥計

在向那女人兜售一具電氣冰箱，可是她不想買。副經理跑過去，說，「這東西很不錯，是不是？」

「我看不得，」這女人回答。

「你說不好嗎？那箱子是由全國最著名的幾位技師設計的呢。瞧那配份的均稱，不大不小，不高不低，那腳的樣子，門的線條，一切都是那麼調和。」

「但是他們爲什麼要把那圓圓的可笑的東西放在頂上呢？那樣多麼難看。」

「我很高興你問起我這一點，那是這箱子的最大的特色；真可以說是得意的傑作。」

「我不懂。」

「冰箱的式樣有許多。大多數比這具價錢便宜一些，而且我們相信貨色全都比我們的推板。其他的冰箱樣子都大同小異。祇有我們這具頭上有圓形的裝置，裏面裝着馬達。」

「假如我們把那馬達從頂上拿下，和人家一樣藏在冰箱裏。一位太太把它買去了，放在廚房裏。假如說廚房的門一半開着，鄰居的嫂子偶然走過看見了，她也許說，「你新買了一具冰箱嗎？很不錯，」如此而已。」

「可是假如她買的是這一具。人家只要把眼睛瞥視一下，就會喊起來，「啊！你買了一具

奇異牌冰箱了！好極好極！」她的聲音裏充滿了羨慕。她知道那不是一具平常的冰箱，一看見那圓形的裝置就知道那是表示與衆不同的記號。

「我想他們能夠想到這一點，使得別人一看見它就知道購買者是一位有眼光的主婦，真算他們聰明。」

副經理轉身去了，這女人回到那夥計的地方，她的興趣重新發生了。她把那冰箱買了回去。

得意的感覺 注意這副經理的手段。他等於在說，「太太，你歡喜感覺到得意。你不但要有一點兒比你的隣居所有的更好的東西，而且你更希望你的隣居知道你有一件好東西。你可以讓你的隣居明白你已經買來了一隻價錢很貴的冰箱，可見得你一定很有錢。你祇要買一隻頂上有那個圓圓的東西的冰箱，就可以得到你所希望的結果。」

那種話當然不能公然出口，但是他可以暗示出來，而他果然暗示了出來。語意間他暗指在他對面的女人也許有過他所描寫的經驗。而在這顧客的想像中，則把他的暗示應用到自己身上。我可以斷定那冰箱送到她家裏去的時候，她一定要讓廚房的門半開着。

暗示力在有許多職業上是很重要的法寶。以魔術家爲例，他要使一枚錢幣消失不見。他先

用左手把它拿得高高的。然後再伸過右手去把它接過來，於是再用左手拿着它，仍舊把右手伸過去。於是把右手放開；裏面什麼也沒有。他左手放開，也是空的。

不用說他是把那錢幣夾在左手的手指中間而凸出於手背後的；從前面看卻看不出什麼來。觀眾的眼光都隨着他的右手而移動，實際上右手毫無作爲。他第一次用右手把錢幣拿過來，暗示着把戲將是右手所幹。每一個變戲法者都知道手快不如眼快，他的大部分本領靠着微妙的暗示，把觀眾的注意力從實際的重要動作上轉移開去。

自動的暗示 有一個體格不甚魁梧的業餘拳擊家自述和一個又高又大的鐵匠比賽的經過，他說：

「我們等候着發令開手。他簡直是一座人山，很和氣地俯身向我笑着說。『這好像前回的蘇里文與科佩脫之戰，是不是？』」

「「是的，」我回答。那時我忽然想起那回是瘦瘦的科佩脫打敗結實的蘇里文的。於是我腦中起了這個疑問，「不知他也這樣想不到？」」

「我瞧着他的臉孔，我可以看得出來什麼時候他也想到了這個念頭。他眯着眼睛有些深思的樣子；他唇邊的笑容消失了。」

「我們沒有說別的話，但從那時候起我知道他必敗無疑，而且他自己也知道。他的話是一句暗示，引起了他的想像。那暗示是決定勝負的主要的原素。」

富於反抗性的人 有許多人是天生富於反抗性的人，他們有一種不肯人云亦云的自然的傾向。你越是和他們爭辯，他們越是不服你。你如果命令他們做什麼事，他們偏偏逆着你的意思做去，並不因為服從命令是一件難事，只是因為他們不願被人指揮。

這一種倔強的癖性對於一個人的才力並無關係，可以從下列的軼事上表明出來，那是在世界大戰之後和議開始的時候，巴爾福爵士和克里孟梭總理一同從會場裏出來，前者戴着一頂絲織的高頂禮帽，後者戴着一頂舊的垂邊帽。

「人家對我說一定要戴這種帽子，」巴爾福指着他的帽子這樣解釋。

「人家對我也這樣說，」克里孟梭回答。

對付逆抗的辦法 對付上述這一類人的策略很是簡單。你祇要指示他們一條和你的本意相反途徑，他們就會反其道而行之。這種方法也可以稱為反面的暗示，有時對付年青人用這辦法有特殊的效力。舉個例：一個父親對他的女兒說，「孩子，你母親跟我談過你和小林的事。」

女兒說，「爸爸，我年紀已經不小，可以自己作主了。我知道媽不歡喜他，可是我歡喜他。」

「嗯，我想她現在知道了我的意見，看法也許有點改變。」

「你的意見？」

「是的，我說多跟他見見面，常常來往來往。」

「怎麼，爸爸，你不是不喜歡他的嗎？」

「那沒有關係。我知道他做一件事給人家辭職一次，但那有什麼關係？結了婚之後，也許不是這樣。我知道他跟別的年青人們不大合得來，但那是他們的錯處，不是他的錯處。他今晚上我們家裏來嗎？」

「今晚不來。」

「你爲什麼不打電話去叫他來？常常來往來往。我看你也許交際太廣闊了些。」

那次談話就此爲止。那晚上這位父親和他的妻子討論他的策略。

「你以爲那不危險嗎？」妻子問。

「危險當然是危險，」他回答，「可是在中途橫加阻礙，還要危險得多哩。女兒倔強成性，

我們越是反對她，她越是非嫁給這傢伙不可；也許會私奔也說不定。跟她理論是沒用的。」

「可是你這新政策會不會產生良好的結果呢？」

「我想會的。女兒的眼光見識其實很高明。如果我們放任她自作主張，如果我們讓她明白她可以如心所欲，她就會感到責任心而自己考慮起來。她會把小林和別的男孩子們比較，結果小林當然會落選。我敢擔保她這次的迷戀不會經過一個月。」

他的話一點不錯。父母的反對給了那青年一種魔力，那反對一撤除，就沒有再可以刺激她的反抗性的東西；她有機會運用她的判斷力了。

幻想中的困難 一個人對於某事越是深信不疑，你和他辯論越是沒用，而用得到暗示的機會也越多。尤其是醫生們常利用暗示以處理疾病，特別是當那病症實際上是病人自己疑心出來的時候。

這種情形可舉一個少婦的事作為極端的例子。她的肚子痛得利害。幾個月之前她曾經到海濱游泳，嚥進了些水。她相信她已經吞了一個章魚的卵在肚中，現在它已孵了出來，在她的肚子裏長大了。她的家庭醫師嘲笑她這種妄想的無稽，可是她的病越變越利害。另外請一個醫生來，也同樣嘲笑她的意見，可是她的病狀有增無減，最後不得不請一個專家來診治。

這位專家來了，略略一察看，就知道這少婦的病的癥結所在，就是她的恐懼心理。他並不和她分辯，卻對她說她的猜想是對的，她必須經過一次手術。他真的把她載到醫院裏去，給她上了麻藥。她在她的肚皮上割了一條淺縫，假裝已經開過刀了，後來再給她看一條浸在火酒裏的小章魚，對她說是從她肚子裏拿出來的。從那天起這少婦很快地復了原。

像那個專家醫生的經驗大概你決不會逢到，但這可以供給你一個有價值的暗示。不要嘲笑別人的恐懼，不要想用爭辯的方法使他們解除迷惑，因為你將發現你在跟一堵石牆講話。別人有什麼得意的意見不妨敷衍敷衍他，再用巧妙的暗示使他自動地同意你。

羣做性 暗示的一種方式是誘動大多數人所共有的羣做性。人們大抵歡喜隨波逐流，看大家怎樣也便怎樣。這種羣做性恰恰是逆抗性的反面。它的作用等於說，「別人都是這樣做，因此那一定是最好的辦法。」

出版家常採用這種方式的暗示。他們在一本書的廣告上印着銷售出去的鉅大的數目，表明它多少受人歡迎。就是傳道者也常常用到它來吸引信徒。

第十四章 言之成理

如果你要說動一個人，就得從打動他的感情入手。但有時如果你必須用議論的方式來使別人受你的影響，那麼單單憑着感情也是不夠的。有時你必須用純正的冷靜的邏輯來確定你的立場。

需要理論的場合 在下列四種不同的場合，理論比感情更爲需要：

- 一、對方對於你及你的主張已經感到興趣。
- 二、你所討論的是一個新奇的意見。
- 三、問題相當重要。
- 四、理論本身就含有極大的感動力。

兩人討論一個問題而達到了思想上的融合點後，那時所要決定的就是什麼是滿足彼此共同願望的方法。這時候不需要誘動對方的驕傲，貪心，或其他性質，要點在於搜集事實。

我們假如說一個保險公司的攬客已經用了他所擅長的技巧使一位主顧明白他應該保一萬元壽險。對於感情方面的煽動已經有效地利用過，餘外就該討論一下各種保險的長處。祇有把正

面的反面的各種理由列舉出來，而不參雜一些情感，纔可以達到一個決定。

一個廠家的兜銷員向一個百貨公司的進貨員招攬生意，這時候也會發生同類的情形。這進貨員知道他所要買的是什麼，他所預備出的價錢是多少。在他不會動用公司中銀錢之前，他必須有充分的理由向他的上司解釋，萬一所進的貨銷路不佳賺不到錢的話。

，大概而論，當你的對方希望得到關於某事物的知識的時候，理論是需要的，你祇要回答他的問題，使他的好奇心得到滿足。

新奇的意見 你所提出的事情，如果是十分新奇的，關於它你的對方一無所知而且完全莫名其妙，那就需要作一番解釋。在這解釋裏包括着你要他採取那幾種步驟的理由。

譬如說，你要向人介紹一種新的商品，你希望它可以代替現用的某種東西的地位。假定你發明了一種用雜質橡皮製成的輪胎，你希望使人家相信它比現行的純橡皮胎經久耐用，你必須說出理由來。製造商有時用理論說明某種舊出品的新用途。例如有一個牙膏的製造者宣稱磨潔齒齦，可使牙齒潔白而健全，並且把理由解釋出來。你倘然接受他的理由，自然就得出買他的牙膏，因為他說那是特別製成兼供刷牙與磨擦齒齦之用的。

美國宣佈禁酒的時候，最受影響的要算是製麪業。全國最大的麪商必須為他的出品另尋出

路，因此他發現了一個新的用途：刺戟胃腸分泌及其他內臟功能。這是一個新的觀念，所以必須加以說明。他的宣傳手段非常高明，還有歐洲醫士的證明，結果他的營業比禁酒以前格外興盛，而不得不添設起工廠來。

重要的事 所要考慮的事如相當重要，那麼理論也是需要的。如果是一件小事，你儘可用巧妙的暗示使他贊同你的計劃，可是你倘要他化一大筆的錢，或採取一種影響很大的步驟，那麼必須要有充分的理由。

關於這一點的所以然有許多理由。第一在關係重要的事情上，你如果引誘他決定一件他的理性所不容許的事，似乎有些不道德。第二事情作了之後，必然會有反響發生。一個人也許因為一時的感情作用而被引誘決定某種方策，或化費大宗金錢，或接受一個責任重大的位置。但事後他會重加考慮。你如果不能讓他明白你的態度與他的行動是基於正常的合理的理解，他多半要抱怨你。『但是你爲什麼不向我解釋呢？』他會這樣怪你。倘有那種情形發生，就可以充分證明出來你和他相處得不是頂好。

大概而論，在這種場合，如果你的任務是在說服對方使他作一件重要的改革或費去大筆的錢，那麼理論是必要的。

特殊的理由 有時理論本身比之某事中所含有的感情的原素更能動人。在這種場合所需要的是嚴密的理論，但當然你也不能不考慮到你的對手的利益。

假定你要使某人贊同每年十三個月的曆法，一般的辦法就是用理論向他說明這種辦法的好處；似乎用不到什麼感情。對方考慮的結果，也要憑實在的價值而定。可是也許對方有一大批已經印好的日曆要銷售，在他不會出清存貨以前，不希望這種新的曆法會實行起來，那就又當別論了。

或者假定一羣工程師在那裏辯論應當選擇那兩點作為橋基。他們所關心的只是事實。那一個所在比較適當呢？有人主張這裏，有人主張那裏。祇有用理論纔能使人贊成你，雖則即使在這裏也許仍有個人的私意參入其間。

或者讓我們再作一個假定。假定你要想使某人採用一種新式的辦公設備，這種設備他略知一二，但不以為有多大用處。你祇能用理論使他恍然大悟，對他解釋它可以省去多少時間和人力，可以做多少的工作，以及其他他可以欣動之點。

不需要理論的場合 在許多地方的確用得到理論，但即使在這種地方，有時在某種情形之下理論也許是多事。這類情形共有三種：

一、事情已告絕望。

二、對方懷有成見。

三、對方是個專愛與人反對的人。

倘有那些年青聰明奮鬥到底一流的人要立起來抗議說世間無絕望之事，務請免開尊口。請開對於下述的情形作何意見？

哥兒對姐兒說，『你愛我的，是不是？』

『是的，』姐兒回答。

『你知道我愛你的，是不是？』

『是的。』

『好，我有好消息告訴你。我得到一注百萬元的遺產了。』

『好極！』

『我們明天結婚好嗎？』

『我不能。昨天我已經跟小徐結過婚了。』

你看怎麼辦？事情已無希望。那哥兒也許提出無可否認的經濟上，社會上，心理上，生理

上種種理由證明爲什麼那姐兒非嫁給他不可，但有什麼用處呢？這已經不是理論的時間了。

我們通常總不大甘心承認失敗，但能夠正視事實也是一種智慧。法庭已經宣告無罪，律師再提出一個證人來已太遲了；合同已和第三者訂立，你再把價錢壓下些也已無用；戰事已經覆敗，增援也來不及了。

有成見的人 和一個無理可喻的人理論，也是同樣沒有希望的。假如一個人胸有成見，他自以爲他的判斷絕對正確，你不能再有插嘴的餘地。

這種對於你的提議的成見也許是全然誠意的，它所根據的理由也許未曾爲你所認識。假如你到某處地方去銷售安全剃刀。那地方的居民都留着一臉長長的鬍鬚。你也許會說一次盛大的刈穫在等待着我的剃刀。你也許要去謁見當地的一位名流，想要向他證明你的剃刀是世上頂好的剃刀。他有禮地聽完你的話，於是說，「仁兄，我是蓄鬚會的會員。」

你只能收起你的議論，包好你的貨色，趕快到別地方去。

吹毛求疵者 另外一種路路有些不同的人就是吹毛求疵者。這種人自以爲是一個敏銳的批評家；他會從你的理論中找出他以爲是錯誤的地方，即使你向他辯明並非錯誤，他仍舊會以爲那是錯誤的。

有時這種人也會似乎恭而敬之地聽着你，可是輪到他說話的時候，他便從不重要的一點上斤斤計較，說這是你的致命的缺點。不滿意雇主指揮的雇員屬於這一類；因全不重要的某點而堅決推拒的主顧也屬於這一類。

這類人天性喜和別人作對。你可以設法使他們做你所要他們做的事，但決不是用理論可以奏效。

四個注意點 在你沒有開始運用理論之前，先要考慮是否有理論的必要，對方是不是個可以和他理論的人。倘使你自覺言之成理，然後再收集起事實來。

如果你希望你的理論得勝，必須注意下列四點：

一、清楚。

二、簡單。

三、鋒利。

四、動聽。

這四種必要條件之中，最重要的是清楚。因為第一要是對方聽不懂你的話什麼意思，就根本談不到使他信服。第二，我們可以引美國文學中思想最清楚的作家亞倫坡的話：

「一個頭腦清晰的人在談話或作文時佔很重要的便宜，尤其是在有關邏輯的事情上。當他的議論進行時，對方往往只是因為句句都能懂得而贊成他。事實上極少人能很快地辨別出一句話的能否理解與它的是否合理兩者之間有什麼不同來。」

「我們常常因為我們能夠了解而喜悅，以致於激動得認為無可非議。高明的作家常藉此恣其詭辯，而不致被讀者所窺破。麥考萊是富於這種魅力的一個顯著的例子。我們太容易輕信他的說話，因為他的話是這樣明白清楚而易於了解。」

祇要你的頭腦清楚，那麼把你的理論清楚說出來是很容易的事。用簡單而常用的字句，把你的說話安排得條理分明，一個思想可以直接地很自然而順利地引起另一個思想。

簡潔的重要 話說得簡單是很重要的。你要節省你自己和你的聽者的時間。在你的陳述中你必須有充分的時間包括每一要點，但不能佔去太多的時間。

要點說明之後，就把它告一結束。說得太多有很大的危險。第一你的聽者也許會厭倦。第二也許你會誤說了一句可以減弱你自己力量的話，本來對方已經有些被你說動了，因此而重生變卦。我知道有一個少年曾經說動一家商店的老闆給他一個薪給優厚的位置，可是因為話說得太太多，幾乎到手的飯碗又失去了。

握住要點 在你的理論之中，必須牢牢握住你的要點。每一句句字，甚至於每一個字，必須都是組成全部理論的要素。引證佚事，祇限於確能增加興趣或證實要點的時候。

握住要點有許多利益。第一它可以使聽者的注意集中；第二它可以防止不相干的論點進入他的腦中，從而給他一個相反的影響；第三它可以使你的聽者對你發生一個良好的印象。

你的理論必須動聽是不用說的。倘使不能達到使人信服的終極目標，那麼就是失敗。不論你自以為你把各點排列得多麼合於邏輯，倘對方不能信服你，你的理論中一定尚有缺點，除非對方確然是無理可喻的。

三種弊病 你的理論中的缺點也許在於事實的本身，也許在於你的陳述的方法。倘使你不能使人信服你的話，原因也許由於下列三種弊病：

一、謬妄的理論

二、誇張過實

三、語意模稜兩可

像這一類的弊病，即使在沒有它們也可以成立的理論中，也容易在聽者的腦中引起懷疑，他會覺得你這人缺少真誠，而對於確無可疑的各點也不肯置信起來。你倘已在你的聽者腦中引

起這種現象，再要博得他的信仰是很難的。

理論的基礎 我們已經講到怎樣提出一串理論的方法，現在我們不妨再略為觀察一下理論是怎樣組成的。你是企圖別人順着你的看法，不去買別人的東西而買你的，投你的一黨的票而不投敵黨的票，使他多化一筆支出來給你一個位置，等等。不論你的理論的目的何在，總是包括着五條基本的原則。它們是：

- 一、兩個以上論點，其中一個是你希望對方採取的。
- 二、了解他必須採取何種行動，如果他接受了你的論點。
- 三、了解各論點的價值。
- 四、比較各論點的短長。
- 五、決定選擇那一個論點。

這是一個大概的輪廓，就這輪廓上你可以適當地充實起你的理論的內容來，以使他人信服。我可以再悄悄兒地關照你一聲：當然你對於自己一方面的論點要格外着重一些，雖然為公平起見應該不偏不倚地把兩方面同等提出。對方當然要想在你的理論中找出錯處來；他會在他自己的腦中儘可能地補充為你所輕描淡寫過去的另一方面的事實。如果他在你的理論之中看出

了有些不公偏私之處，就要找理由來反對你。所以你如果作一個合於邏輯的理論，必須公平，真誠，而正確。

綜上所述，有詩爲證：

立言須鋒利，用語貴簡潔；

條理宜分明，堅確而敏捷；

精華不在多，勿涉於瑣屑；

集中方有力，細碎復何益；

一氣貫始終，直搗黃龍穴，

目的既已達，不必再多說。

第十五章 拒絕人的技巧

我的一個朋友說，「我國人民所需要的是一種防禦高壓手段的售賣的方法。這種販賣員會經受過嚴密的訓練，學到一種非使你答應向他買不可的法子。我們這批羣衆一下子就會成爲他們的犧牲品。假使這些油嘴的販賣員不會用便利的付款辦法誘得我們上了當兒，那麼在這次不景氣籠罩之下有許多人不致於負那麼重的債。」

「你可以拒絕呀，」我插嘴說。

「拒絕不是一件容易事，」他繼續說下去。「那販賣員全然不把你的拒絕放在心上。他已經訓練過一種吸引你的注意，激起你的興味，挑動你的欲望，壓服你的反對，使你終於和他成交的狡猾的技術。許多不幸的人因爲不知道怎樣拒絕而只好答應。」

也許我的朋友有點誇張過實，因爲一個人壽保險的搨客那天上午和他談去了三刻鐘的功夫。其實那種麻煩是可以避免的；拒絕並非難事，因爲尙有要事而停止討論，也是很簡單的事情，只要略略堅決一些就行了。如果對方是一個陌生人，他來向你招攬生意，那再便當沒有了：你只要切切實實地向他說「不」。你對他毫無義務；反之，他是要竭力來巴結你的。

可是有許多時候似乎說「不」是世上最爲難的事，但又不能不說。東家發出一個命令來，你知道照那命令做是對公司不利的；一個朋友請你幫忙，你知道如果答應了他，反而對他有害；一個你和他有通財之誼的商人向你兜售一注貨色，你知道這注貨色買來沒有好處——無數的這一類情形，你必須拒絕，可是如果拒絕了，就有失去交情，引起惡感，被人誤會，或甚至於遭人唾罵的危險。拒絕人家而仍能維持原來的關係，有時需要過人的智慧與本領。

拒絕人的五條規則 然而拒絕的技巧如能用得得當，也可以反而促進你和被你所拒絕者之間的關係。學習這一種拒絕的方法時，下列各條規則對你很有幫助：

- 一、不要把責任推在別人身上。
- 二、須堅決果斷，不可游移。
- 三、解釋你的理由。
- 四、不要傷害別人的自尊心。
- 五、讓他明白你不能答應他，他會覺抱憾。

不論對方向你提出而被你所拒絕的是件什麼事，比之你當前的決斷更爲重要的是你的性格的表現。你認爲那項要求必須拒絕，然而你不願傷害別人的感情，因此你也許會說，「我必須

去問問我的內人，『或者』這事情我不能作主，要去問老闖。』

這種方法的唯一好處是它是脫出窘境的最容易的辦法。它甚至於不能避免傷害別人的感情。你採取這種方法，你的實際的理由也許是因為你不願對方認為你這人毫不給人面子；你希望免得招怨。

如果這樣的理由可以成立，那麼還有可說，然而這理由並不能成立。通常你這樣說決不會騙過別人；他總會看出你在推托。你已向他的顯露了兩種性格上的弱點，因此他對你的印象變壞了。這兩種弱點一是怯懦，二是虛偽。

不但如此，而且你的避免作決絕的回覆使他有勇氣再進迫一步。不論你終於答應或拒絕他，他對於你總是意存輕視了。

爽快快拒絕 舊時的外交界有一種規矩，即不可作直接的拒絕。下面這幾句話很可以代表一個外交家所取的態度：『外交家說「是」的時候，他的意思是「也許」；說「也許」的時候，他的意思是「不」；說「不」的時候，他就不是個外交家。』

在外交競尙欺騙隱蔽的時代，那是很對的。可是如果認為外交的目的是在敦睦邦交，那麼就該講坦白而不尚掩飾。你的意思如果是說「不」，就該不含糊地老實說出來。你可以儘力使

你的拒絕溫和而婉轉，但同時卻要堅決而無通融的餘地。

爲要使別人明白你確是說一是一的人，你必須自始至終表示你的立場的堅定。對方必須知道你是個有決斷的人，不但對於眼前所提出的這一樁事上下了不可改移的決心，而且你的全部行動和思想都是合於邏輯而必然地引到了這個結論。

始終不變立場 如果你一向有遇事堅決的名聲，你是很運氣；對方會知道再說下去也終於無益。如果你沒有這種名聲，或者對方並不知道你是這樣一個人，你就該使他明白你是這樣一個人，堅決，果斷，而毫不游移。這不難做到，祇要從一開始就表示着這種態度。讓他知道你有你的明白的立場。

也許對方的技術很巧妙，會說得使你沒有理由可以拒絕他。對付這樣一個敵手也很容易；你祇要絕對不讓步。

『憑着一個商人的立場，你可以看出來這是一個適當的方針，對不對？』他會這樣說。

你不要開口。如果他一定要你發表意見，你就請他繼續說下去，等到說完之後對於全部事實完全明白了，然後答覆。你倘和他辯論，也許你將失敗，因爲對於所討論的這一件事，也許他比你預備得更充分些，不要讓他對你行蘇格拉底式的問答法，即先使你承認若干次要的事

實，根據這些次要的事實，使你結果不得不承認主要點之爲唯一合於邏輯的結論。

即使對方的理論完全無可辯駁，也不必發窘。你並不要和他辯論。如果你要拒絕他，而有勇氣向他說『不』，那麼儘管這樣說好了。如果他一定要向你請問理由而你無辭可答時，你可以說，『你的話也許很不錯，可是我還有別的方面要加以考慮，恕我不能直告。』不必再說別的話。

面子關係 當然有時拒絕一項請求在面子上是很說不過去的，譬如那請求是根據交情或商業上的來往關係的。在這種場合你必須說出充分而有力的理由表示不能答應的苦衷，而且要說得非常委婉。

舉個例子。一個大公司的經理召集各部主任討論一個新的商標。實際上他已選中了這商標，他們都是唯其馬首是瞻，決無異議的。他向衆人說：『各位，我徵詢你們一些對於這個擬定的商標的意見。這是我親自設計的，我覺得很是得意。讓我向你們解釋。』

『你們可以看見這是一幅旭日的圖畫，我覺得畫得很不錯。這象徵用得很適當，實在是越想越妙。第一，它有愛國的涵義。你們記得當獨立宣言簽字的時候，主席座位的背後正是一幅旭日的彫刻，當時曾引起不少的警語。旭日象徵着國家的誕生。』

「這一個仿繪的旭日，表示我們開始進入遠東市場。我們將要大放光明，蒸蒸日上。當然日本也將是我們的一個主顧。這商標和日本的國徽很是近似，日本人見了一定很樂於購買。」大家都非常佩服地一聲不響望着這幅圖畫，想要搜索出一些恭維的話來。

「你以為怎樣，葛烈格司？」經理問。

「好極了，」這位營業主任回答。

「你呢，福克納？」

「很動人的設計，」是這位廣告主任的批評。

這樣每個人都熱烈地贊美着老頭子的意見。最後問到的是一個名叫湯普孫的青年。他是出口部的助手，因為主任有病請假，所以他代表出席。

「你也贊成嗎？」經理問他。

「不，我不贊成，勃來特雷先生，」湯普孫立起來回答

「全室中各人出驚地望着這個乳臭小兒，他居然敢和老頭子鬻扭。」

「什麼！你不歡喜它？」經理吃驚地問。

「那倒不是，」湯普孫回答說。實在從藝術的觀點看起來，他實在不歡喜它，他知道和

他的老頭辯論一個審美方面的問題是沒有什麼好處的。『我恐怕它是太好了。』

經理笑起來，『這話倒有些古怪，你且解釋一下。』

『同樣是很鮮明生動；那是沒有疑問的。旭日的象徵誰都能明白。我想得到無論那個日本人一見到我們這種商標，便會聯想到他們的國旗。』

『不錯，這正是我的意思。』經理插嘴說。

『可是我們還有一個比日本更大的市場；那就是中國了。中國人一看見這種商標，他也會和日本一樣想到了日本的國旗。我們不想對日本國旗有什麼不敬之處，但中國人對於它是不歡喜的，看見了這種牌子，一定不願意購買。結果我們在中國將要全無銷路，除了賣給日本的僑民之外，各位都知道我們現在很想擴充對華的貿易呢。』

『天哪，你的話很對！』經理喊着說。『我以為這是個很充足的理由。你以為怎樣，葛烈格司？』

『你說得對，勃來特雷先生。』營業主任表示同意。

湯普孫所以能夠說服經理，在於他的立場是正確的，而且他能夠指出對方的缺點。但是你注意到他所用的技巧嗎？

說明理由 如果你必須向一個有權力的人表示反對，你必須有充分的理由，而且要能說得使人信服。不要規避責任。否則你將後悔。假如湯普孫對於採用旭日商標一事也是唯唯從命，一切順利進行。可是中國方面的營業報告來了。那時經理就要責問出口主任爲什麼當時他不提出反對。出口主任說他因缺席不會得到發表意見的機會，責任就要落在湯普孫身上，他既然懂得遠東的貿易心理，爲什麼不反對採用這商標？那時湯普孫將有什麼話說？

在事業上如果要你作一個決斷，你就有應當照你眼光所能及到的下一個最適當的決斷的責任。這決斷也許和你上司的意思相反，甚至於也許是對於他的命令的顯然違抗。那不要緊；如果照你看來，爲了忠於你所服務的機關，你應該反對他的措施，你就得斷然反對他。祇要你能用適當的方法說『不』，你就可以得到成功。

運用技巧 這樣做必須運用技巧。你看湯普孫怎樣說：『我恐怕它是太好了。』一句恭維的話使被反對者不致於難堪。對方總是以爲自己的見解，知識，和眼光十分高明。他對於他自己的成績總是很感得意，即使他的成績只是構成了一個不切實際的意見。

不要損害他的自尊心。不要使他感覺屈服。讓他繼續自滿；如果可能的話，使他格外自滿。

你一面要說『不』，一面仍要和他保持好感，那麼就該讓他明白你不能和他同意是很引以為憾的。讓他明白你的拒絕是出於不得已。讓他明白如果他和你易地相處，也將如此。

第十六章 自卑意識

自卑的感覺對於你的應付人的能力，大有影響。人們常易用你自己對自己的評衡來判斷你。你如果有一種自卑意識，那必然會顯露出來。不論你怎樣巧妙地企圖把它掩飾，不論你怎樣猛烈地自己否認，別人自然會感覺得到，因此而對你發生輕視。你倘要和他們建立良好的關係，就得克服這種自卑的感覺。

不要對我說你全無自卑意識，因為我不相信你和一般人有異。我也許可以承認你並不感覺到你有這類感覺，但我知道它總是有，它總是在那裏影響到你和他人交接的成功或失敗。

我們第一要了解它。我們必須把它分析出來究竟是怎樣發生的。於是我們可以決定怎樣消滅它，使它不會再成爲我們前途的阻礙。

假定說一個人是有斜視眼的缺點的，他以為別人見了他都會覺得可笑，因此就往往不敢在引人注目的所在露臉，不敢在集會中向羣衆演說，不敢在衆目昭彰之處惹人注意，甚至於不敢和異性交接。他的斜視眼給他一種自卑的感覺，或者也可說是自卑的意識。

四種起因 另外一個人記性很不好。他也許曾經被介紹和某人認識過好多次了，可是仍然

記不起他的名字來，使他常常發覺他迴避一切需要記憶的事情。這種智力貧弱的自卑意識，妨礙了他和別人的交接。

另外一個人也許有一種秘密的惡癖，或者一種犯罪的意識，或其他道德上缺陷的自覺，引起了他的自卑之感。還有一個人也許不幸有一種特殊的腔調，習慣，口頭禪，或不能改掉的動作，他以為是別人所厭惡的。他的特殊的自卑感覺集中於某種癖性上。

由此可知自卑感覺或自卑意識是起於下列各方面的缺點：（一）生理的，（二）智力的，（三）道德的，（四）社交的。

這缺點也許是真實的，也許是幻想的，但同樣會影響到你的個性上。問題的癥結不在於這缺點的本身，而在於你的感覺到這麼一種缺點。所以很明顯地你所應當着手的是除去這種自卑感覺，而代之以自信的優越感。你祇要肯作必要的努力，這是可以做得到的。

第一步手續 克服這種自卑感覺的第一步，我要你了解所謂自卑感者，並沒有可以引為慚愧之處。你甚至於可以安慰你自己，因為它是表明你智力的一個證據。在原始人類中是無所謂自卑意識的，祇有在文化社會中纔會發生。一個人的智力越低，他越是不容易感覺到自己的不如別人。

而且，自卑意識並不一定是成功的阻礙，拿破崙是有自卑意識的；地摩替尼斯，愛迪生，該撒，以及一大串世界上最偉大的人物，都有這種自卑意識。實在說起來，這一類人的所以卓越，都可以直接推溯之於他們的自卑意識。

我請你不要因承認你的特殊弱點而自愧，因為我要你不用自己掩飾。壓制是最壞的手段；它將繼續蛀蝕你的內心，侵入你的性情之中，也許會腐害你的一生。

因為你所知道的決不會忘記；腦中一留下印象，便永遠存留在那裏，即使或者你似乎已經淡然而忘。你也許曾經在什麼時候做過一件使你感到罪疚的舉。想起它是很不愉快的，因此你有意把它從你的意識中遺開。然而它仍然在你的記憶的一角之中，不時給你以打擊。

心靈分析學者的辦法 像這種情形，很用得着一個心理分析學家來分析一下。他探索你過去的歷史，詢問你各種事情，有些一直回溯到嬰孩的時期，搜尋出一些你長大後未曾想起的瑣事，於是說「喏，原因就在這裏。」

也許那是在人家對你說你倘不乖，他們要叫檢垃圾的把你抱了去的時候；也許那是在你擲破了街上的路燈，警察走上門來，你躲在門角落裏的時候。那件小小的事故現在看起來是微乎其微，實際上都是一切不幸的根源，你倘把它一揭露出來，病根就可以立刻糾正了。

你的自卑感覺也許不起於童年時代，雖然大抵起於那時候的爲多。在發育的全期中，孩子在對於他的父母和世間一般人的關係上常有自卑的感覺。我們中間有許多人不論已經長得多，仍然還保留着若干幼時的習性。這一種童年時的殘餘物，往往是一種猶豫不定及羞怯的感覺。

付量一下你和別人在一起時你的心理狀態怎樣。你是否有些神經過敏得張惶失措？你發表意見時是否有些吞吐其辭？你有時是否快快不樂？你是否不大高興交結新朋友？你是否容易臉紅？你是否好事吹求？你是否多疑？你是否覺得別人不了解你的真正優長之處？

探究原因 把你的感覺詳加分析。是那些情形使你自覺低劣？在你發生懊惱的感覺以前，你說過些什麼做過些什麼？誰在那裏？使你餒縮的那次談話的性質如何？循着這條自卑意識的線索，一直推究到它的源頭。

你將發現原因不外兩種：

一、本身的弱點。

二、深刻的經驗。

認定了原因之後，要糾正過來就很容易了。要是你發現那不過是由於幻想或無足重輕，儘

可一笑忘之；它不會再來煩擾你。認清楚了它不過如此，它就無能爲力了。

對付弱點的辦法 但是你的自卑感覺的原因如果是實際的弱點，那麼就該採用另一種辦法。你不能說，『不，人家說我的耳朵像風車是假的。』拒絕承認一件實在如此的事情，是沒有用處的。它只使你更加難堪，因爲在你的潛意識中你知道那弱點是存在着，阻礙你和別人的相處。

你可以採取兩種辦法：

一、克服那個弱點。

二、發展一種可與那弱點抵銷的優點。

前者我們可舉金尼烈爲例，他是一個毫無特長的青年，一次給鎗彈彈去了一條臂。從那時起他漸漸把自己鍛鍊成一個出色的運動員，他是全美足球選手，棒球的中堅健將，後來加入了半職業的組合，在高爾夫，網球，拳擊，游泳，短距離賽跑，各方面都大出鋒頭，他又是彈球專家，射球好手，和籃球隊的前鋒。

他有一個實實在在的身體上的缺點。他坦然承認而動手把它克服。別種事業上也有同樣的實例可舉。例如作家J. R. 洛威爾在哈佛二年級讀書的時候，曾經因爲惰於學業而被當衆斥責，

後來甚至於受到停學的處分。此後他發憤起來，終於成爲一個著名的淵博的作家。許多罪人都棄邪歸正，許多不善交際的人都克服了弱點使別人樂於接近他。

抵銷弱點的優點 但是也許你所感到的弱點不能克服至適當的程度，那麼很好，你就在這方面承認你的缺陷，而就別方面發展一種特色，使你可以超出別人之上。因爲和你的同輩平等或高出他們是很要緊的事；但尤其要緊的，你必須知道你和他們平等或高出他們。即使承認他們在某方面比你好，你該知道在別的方面你顯然遠勝他們；使他們明白你這種優長，那麼你的自卑感覺就消失了。

金尼烈如果是另外一種型的青年，他也許接受一個獨臂者的命運，自認在身體上不如人而致力於學問的研究，在學問上優勝以彌補體格上的缺憾。爲防免自卑感覺起見，這也是一個很好的辦法。

你也許知道丹尼爾韋白斯的進學校，是因爲他的家裏看他身體不好，不能在田裏工作的緣故。我認識一個人，他做了幾年會計，地方也換過好幾次，這工作他實在不勝任，就是他自己也知道。後來他去做推銷員，出於他自己意料之外地，做了三個月之後，就在同事之間首屈一指了。因爲有了這次新的成功，他的根深蒂固的自卑意識就此消失。

避免失敗 也許你所從事的工作需要你所缺少的一種才能。也許那種工作無論你怎樣努力總是做不好的。你感覺到你不及別人那樣敏捷能幹。你有一種自卑意識。

給你這種自卑意識的是失敗。你嘗試一件你的能力所不及的事情而失敗了。因為這次失敗而了解到你的不勝任，也許你再試而再失敗。你愈加深信你自己的低劣了。你竭力不要想起這種念頭，表面上確乎好像把它忘懷，可是自卑意識的種子已經植下，它會漸漸發展長大。

你還是應該繼續從事原來的工作，而力圖改進呢，還是應該另就適合於你的才能的事情？這是要你自己決定的。別人對於你的長處短處，總不及你自己了解得清楚。可是我要向你指出這件事實：你倘要努力克服自卑意識，一次失敗將使它的根基更為加深；而一次勝利，即使是小小的勝利，也是對於束縛你的鎖鍊的重大打擊。何去何從，你該知所抉擇。

克服自卑意識的工具 在和自卑意識作戰時，你需要一切可以利用的助力。很運氣這種助力並不缺乏：

理性

宗教

更充分的知識

專門本領

別人對你的認識

所謂理性的助力，意思即是說你可以用推論來向你自己證明這種表面上的弱點在常識上並無存在的根據。如果你能用理論使你自己明白你所煩惱着的自卑的感覺，全然是無意識的，那麼你要掃除它就不是難事了。

宗教對於你也可以成爲極大的助力。關於這一點我並不專指某一宗教，而泛指任何目的在於改善人類的宗教。如果你有一種妨害着你一生的弱點，使你不能達到最高的幸福，盡你最大的用處，宗教往往有改正那種弱點的力量。

知識的獲得常可以消釋懼怯與猶豫，這是一件公認的事實。儘量求取知識；設法諳曉無論那一方面的事實：汽車，蝴蝶，保險，建築，灌木，服裝，伊利沙伯時代的戲劇，等等等等，你就會發現它對於擯除自卑意識大有用處。你如果在某方面是個權威者，別人就要來向你請教。知識即能力，這句話可以認爲心理學上的真理。

專門與集中 專精一件事；做一個專家。精力的集中比之分散更能增加你的克服自卑感而代之以優越感的機會。專心可以促進意志的統一。決定實際的效力的，不單是推動的力量，還

要看反動力量的有無。

不論在你原來所感到能力薄弱的領域裏，或你所改入的新的更有希望的領域裏，當你獲得力量的時候，你必然會得到若干小勝利，一些小小的證明表示你的同輩已經有些認識你的才能。即使這一些認識也可以把你從自卑的深淵中拔出來。等到最後你知道你的同輩在仰望着你，你就不會再瞧不起自己了。祇要用適當的方法，你總可以克服那種自卑感覺。記住，在有些地方你是勝過一般人的。鍛鍊你的優長而顯示出來，那麼你的自卑意識就會消失。

第十七章 做領袖的條件

做領袖可以說是做人的最高本領。然則我們可以斷定凡是最能和別人順利自然而有效地相處的，是最適宜於做領袖的人物。我們也可以斷定有助於人我間關係的各種條件，也便是一個領袖所應該具備的條件。

下誤的結論是多麼容易！事實是一個人儘管具有若干反社交的性質，如果他是個平常人，將很難於和別人相處，然而他仍然可以成爲一個特出的領袖。例如：

他也許心地褊狹，不願承認反對者的長處。

他也許脾氣暴躁。全無控制能力。

他也許好作大言，把自己無與的事引爲己功。

他也許全不知道他手下人的家庭狀況，對於他們的幸福毫不關心。

他也許出言俚俗，舉止粗野。

他也許喜歡強辯，不肯認錯。

也許他有這許多不幸的性質，然而他仍然可以做一個領袖。如果平常人有了這許多缺點，

他會發現要和別人相處是非常難的。然而一個領袖常可以把這些忽略過去。領袖的主要特性，足以掩這些次要的缺點。

爲證明起見，我們可以舉出一些著名的領袖人物來。克朗威爾？他是氣量狹小的。該撒？那傢伙脾氣多壞！慕索里尼？天字第一號的大言不慚者。拿破崙？我才不顧手下人的死活呢。勞特喬治？他多麼愛和人家嘮叨爭論！

七種條件 然而這幾個人都躋登領袖的高位。什麼使得他們統率羣倫呢？如果要想做一個領袖，應該有那幾種特性？

- 一、意志力
- 二、知識
- 三、熱誠
- 四、自信心
- 五、毅力
- 六、責任感
- 七、勇氣

以上七種之中，最重要而最難解釋的，要算是意志力了。這種意志力既非理智，也不是情感。它是一種性格上的力量，一種使他人翕服的不屈不撓的力量，沒有這種力量的決不能成爲領袖。

羣衆需要領袖是一件事實。不錯，人人都有要求自由的心理，但同時他們却是膽怯狐疑而缺乏信心的。他們希望有人指導他們的路向。勒滂曾經說過：

『一羣生物聚在一處的時候，不論是動物或人類，他們都本能地受一個頭腦的統率。羣衆心理上主要的需求，不是自由而是服役。』

基本條件 或者他還可加上一句去：一個團體中的人數愈多，他們對於其他個人方面的優點愈不重視，而對於作爲一個領袖的基本條件愈益重視。領袖後面的羣衆愈多，他的意志力就愈是重要。

造成這種爲領袖所不可缺少的意志力的主要原素是決心，即對於他所進行的方針的不變的堅持，雖遇一切艱危脅迫而不屈不撓的偉大的氣魄。

意志力是性格上的堅強，人們到處都在尋求着堅強的人。他們直覺地認出他是可以爲他們所倚靠的人。他知道，他們也知道，因爲他的內在的性格，他是適宜於領導他們的。

對於事實的知識 知識是每個領袖所需要的，分爲兩種：

對於事實的知識

對於人的知識

他所應當知曉的事實，當然是在他所領導的範圍以內的。瞧一羣在玩着棍球的孩子。做隊長的是誰？當然是最熟悉這種球戲的一個孩子。他也有另外的各種性質，但他懂得這種球戲的門檻，是他們舉他為隊長的一個主要理由。在商業機關中他們總是舉誰做經理的？當然是最熟悉這種業務的人啦。

沒有過人的知識，便不能躋登領袖的地位。沒有人能保持他的領袖地位，如果在他所領導的範圍以內，他所知曉的不及他手下的人那麼多。當然他的屬員也許在某一特殊部分知道得比他格外明白，但領袖總該具有最完全的一般的知識。實在說起來，一個領袖所知道的細節愈多，他愈是一個好領袖。不論在戰事上，財政上，商務上，政治上，俱樂部生活上，運動上，都是如此的。

領袖對於事實的知識，可以從他的遠見上表示出來。在原始民族中，許多人因為具有使人敬畏的預言的木頭而佔有領袖地位。現今有許多人因為能熟察環境，得以準備非常而保持着手下人的權戴。沒有什麼事情比之對於現實的蒙昧更容易毀壞一個人的信譽了。

領袖必須運用他的知識的另一方面，即是財力和人力的適當的組織。保持領袖的地位在於事業進行的能夠得到勝利，用最聰明的方法組織，委派，及指揮，是制勝的重要助力。

對於人的知識 可是比之對於事實的知識更爲重要的是對於人的知識。領袖如果能夠個別地知道每個人的底細：他歡喜些什麼，不歡喜些什麼，什麼是他的主要的情緒，他對於某種特殊環境的反應怎樣等等，當然也是很有用的，可是實在需要的是他對於人該有普遍的知識，了解人性，知道在一個團體中人們怎樣行動。

粗粗想起來，似乎團體既然由個人集合而成，祇要能獲得各個人的擁護，自然會達到領袖的地位。那可不一定。集合體的人與個別的人是有分別的。他們更容易受人領導，他們較少理性，他們的情緒較爲原始而更易激動。一個具有領袖條件的人，也許不能個別地得到人心，但作爲一團羣衆，他却可以把他們操縱，這是很可能的。

熱誠的必要 領袖必須有熱誠。熱誠不能假裝出來，它必須是對於他所從事的工作的真心喜愛。對於他所抱的主義信念愈深切，致力愈懇篤，他的部下對他也愈忠心。不論他在領導一種商業，一個球隊，一種宗教，或一個民族。

熱誠換句話說就是忠心，不是對於部下的忠心，而是對於主義的忠心，孜孜一意地希望事業的勝利。它比之對於部下的忠心重要得多。領袖可以欺騙他的部下而仍然保持着領袖的地位，但一放棄了主義，他的地位就崩潰了。

絕對的自信 沒有自信心，就不用希望做領袖。如果他自己懷疑，別人對你就不再有所信任；他們知道你是不能領導他們的。你必須絕對確信你能完成你所從事的工作，這種信心決不能讓它動搖。環境愈艱難，你的信心必須愈高，更有力地確信你可以完全控制你自己，環境，和你的部下。

讓我們舉出古今來最卓越的一個領袖，拿破崙的一件軼事來作為證明。他被派遣到巴黎去指揮軍隊。將領們對於這個身材矮小的新貴不大樂意；其中有一個名叫奧哲羅，是個魁梧粗魯驕傲放肆的傢伙。他抱着倔強抗命的態度。

拿破崙讓那些將領們等候了好久，這是使一羣陌生人對你發生深刻印象的一種老法子。隔了一段悠長的時間他來了，戴着帽子，解釋他的計策，發佈他的號令，於是叫他們退下。每一個在場的人都肅然敬聽。

一到外面，奧哲羅恢復了他的自主力，承認他被脅服了，和平常一樣賭了一大批的咒。他說他不懂為什麼這個新統帥會全然壓倒他。但我們可以懂得，那是因為拿破崙對於他自己和他的命運握有絕對的把握。這樣一種感覺常會傳染到別人身上。

這種自信心是不能辯論的；你必須把它認為理所當然。你不能想法證明它；你祇有承認

它。不論你所做的事多麼可笑，祇要有相當堅強的自信心，總有人會跟從你。

真正的領袖從說話中可以表現出他的自信心來，他不用冗長而詳細的話說明他的政策的理由，他說的只是一些精警而獨斷的言辭。他不事解釋，只是發出命令。

領袖必須有毅力。領袖而無毅力，便不成其為領袖。有許多人服從能力遠不如他們自己的領袖，只是因為他們懶於作領袖的緣故。思想，計劃，行動，都是需要毅力的，大多數人肯願讓別人去麻煩。

你常常可以看見一個真的領袖對於他的事業所用時間之勤，總過於他的手下人。他做事更迅速而勤勞，即使在休假的時候，也常常想到他的工作。也許一部分原因是他的熱誠。但無論如何他總是一個有毅力的人。

這種毅力的一種主要的表現是他的進取精神。為羣衆先導是領袖的特徵。他是創立事業的人。他永遠在開始新的計畫，不只是提示別人採取這種那種步驟，而是實際上開闢出一條道路來。

羣衆希望脫身於他們所陷的泥淖。凡是願意領導他們出去的，他們便蜂擁在他的左右，不論他是要領導他們進入一個新的宗教，一種新的營業方針，或是一個新的政黨。領袖所走的路

是未爲人跡所經的；以服從傳統爲滿足的決不是領袖。你將看到領袖總是一個具有進取精神的人，隨時熱切地準備着開出新路來而把羣衆領着走。

不迴避責任 領袖的又一特徵是對於他所參與的任何事肯負完全的責任。責任是做一個領袖的代價，如果他不肯付這代價，他就得不到領袖的名聲。

迴避責任是無用的表徵。真的領袖不但準備擔負他自己行動的責任，也準備擔負他部下行動的責任，即使他們所做的事和他的本意相反。他對於那部下的態度也許是極嚴厲的申斥，甚或至於能免，但對於外界却是領袖自任其咎。

從這種負責的特性上，你可以看出何以領袖的各種特性如此重要的一個原由來。人們大抵歡喜迴避責任。任何地位或行動，凡可以招致不幸的結果而受人咎責者，他們總是閃避開去。大多數人實際上都是膽小而怠惰，樂於把他們的恐懼憂慮放在肯毅然負責的領袖的廣闊的肩膀上。他負起了這個責任之後，他們希望好處有份而不任其咎。人們的選擇領袖，豈不是全不足奇嗎？

血氣之勇與精神上的勇 最後一種領袖所必要的條件，但並不是最不重要的，便是勇氣。懦夫決不能成爲領袖，即使懦夫的領袖也做不到。假裝的威勢也許可以博得一個勇敢的名聲，

但不久紙老虎就會戳穿。

真的領袖決不命人家去做他自己不敢做的事，他手下的人也明白這一點。領袖的勇氣也不只是血氣之勇。在任何領域之內，在商業上，社交上，宗教上，以及其他地方，經歷艱危困苦而貫徹到底，一定需要精神上的勇氣。這勇氣也許在於對威權的反抗，也許在於長期攻擊的支持不懈，也許在於對引誘的拒絕，也許在於一種大膽的改革，或其他種種危急的場合。

做一個領袖必須有個人的勇氣，還要把它向你的手下人顯示出來。他們必須知道你是比他們更勇敢的。

由上而論，這七種性質，意志力，知識，熱誠，自信心，毅力，責任感，和勇氣，是領袖的特徵。我們可以看到做領袖是性格上的事而不是技術上的事。人家常常說，領袖是天生的，不是人爲的。

這句話是真的嗎？不一定。曾經有過不少人立意把自己鍛鍊做領袖而終得成功。有爲者亦若是。

第十八章 怎樣做領袖

你真的要做領袖嗎？回答這問題之前，先請你想一下看。你是真的爲要取得領袖地位呢，還是爲了貪圖安富尊榮？你想要在後方適適意意地躺着發表你的願望，讓別人去爲你效勞嗎？那不是做領袖，那是享福。

你想要博人欽佩，爲大家所仰望嗎？那不是做領袖，那是出風頭。

不，你說，你的目的並非如此，你是要權力。很好，爲什麼你要權力呢？是不是因爲權力的本身可以給你快樂？是不是因爲你想要使你所關心的事業得到更大的成功？是不是做了領袖個人方面是有好處？

我要你確定你實實在在要做一個領袖，因爲那是很費時費力的攀登，在你未曾達到頂點之前，你將遭逢無數的阻礙。

讓我們換一種說法。中國有一隻老故事，說有一個年青讀書人，讀書讀到厭煩了，他以爲書是這樣多，無論如何讀不完，他一定不能成功一個哲學家。他把書丟出窗外，跑出門外散步，想要改行了。他遇見一個老婦人在把一根鐵棒放在大石上磨。

『你爲什麼做這種事？』他問。

『我要一隻針，』她回答，『除了用這根棒來磨成之外沒有法子可以得到。如果我不停地磨下去，終有一天會磨成功的。』

這讀書人聽了之後，對於自己的浮躁深感慚愧，便重新埋首於書本，孜孜不倦地用起功來，終於成了一代大儒。

如果你不是一個天生的領袖人才而想要做領袖的話，方法也是這樣，長久的刻苦的持久努力。

你仍舊要做領袖嗎？好！讓我指點你怎樣把握那『鐵棒』的方法。

志願爲先決條件 第一件事就是你的確有做領袖的志願。你必須熱切地企圖着。因爲你的志願是那麼堅決，你甘心拋棄安樂舒適的生活，矯正你的習慣，甚至改造你的性格。果能如此，那麼你已立下做領袖的始基了。

這種做領袖的志願，不可含糊曖昧；你必須確定你的方向。你預備在那方面做領袖呢？政治上嗎？運動界嗎？商業上嗎？社會事業上嗎？你要領導那一班人？把你的領袖地位先立下一個正確的輪廓。

把理想形像化 再進一步，你要把你自己設想爲你所志願成爲的那種人物。換句話說，把你的理想形像化起來。

在這時候，你也許會禁不住作起白日夢來。不要緊，祇要不老是做過去就是了。我們有許多工作要做，就得着手起來。

這種理想的形像化決不可是把自己想像作騎着白馬，扯着帥旗，後面跟着大隊人馬的那種無聊的空想。你必須想像你自己具有那幾種領袖的必要條件：意志力，知識，熱誠，自信力，毅力，責任感，與勇氣。

這就是你的理想。常常記住它，放在你的眼前，當你向這目標努力的時候。

自省的表格 現在你的問題在於怎樣獲得這些理想中的條件。爲求辦法簡單而切實起見，你可以用卡片作一張這樣的表格，把你每天的進展記錄下來：

領袖資格進展表	
意志	上
	午下
力	午
	X

你決定關於每一種性質該做些什麼事之後，便在表上「上午」的一格裏每種性質之下作一個「V」號。然後就出去開始一天的活動。一到了應該運用你的意志力，探知一件新事實，表示你的熱誠等的時間，就照你所計劃的實行。

除了你所預先想到而準備過的這些事情之外，也許還有其他偶然的事發生可以試驗你的領袖資格。把你當時的行動記好：不論你作得像一個領袖的樣子或像一個部下的樣子。

一天事情完畢，就把卡片拿出來，記錄你的成績。每種性格之下，如果能夠按照清晨所預定而實行的，便在「下午」一格裏記一個「+」號，否則就記一個「-」號。在意外情形中表示是否合於領袖條件的行爲，各在「x」一格中每一性質下標記「+」或「-」號。這一格裏，也許一種性質你可以記下好幾個記號，或一個記號也不記，視實際情形發生的次數有無多少而定。

假定的一日 譬如說，你在清晨看着表格，心裏想，「意志力？我今天在正餐以前決計不吸香烟。」隨手劃了一個「V」號。「智識？我決定收集一些統計作爲估計明年生產額的根據。」再一個「V」號。「熱誠？我一定要使下個月的營業擴充百分之三十，我要這樣去對經理說。」「V」號。「自信心？那公式今天我要自己動手解決，不去問白萊文；如果他能，爲什麼我不

能？」「V」號。「毅力？今天我要比昨天多做十分之一的工作。」「V」號。「責任感？我今晚要自己打電話給瓊斯家裏，說因為要早睡不能和他們玩牌；我不叫我的太太打電話。」

「V」號。「勇氣？我要向經理要求加薪。」「V」號。

沒有什麼驚人之處嗎？沒有，領袖資格是從小事情上堆積起來的。

一到夜裏，把你的卡片拿出來。你問你自己，「意志力？我今天不會吸煙」。隨手劃了一個「+」號。「知識？我已經得到了一些統計，但來不及搜集完全。」「+」號。「熱誠？我得承認我已經完全忘記了」。「-」號。「自信心？我把那公式試了一下，然而終於仍去請教白菜文。那只做到了一半，可是沒有折中的記法，還是記上「-」號吧。「毅力？不，今天工作做得仍和平常一樣。」再一個「-」號。「責任感？不必說起。我們到底仍舊到瓊斯家裏去；不去多好。」再一個「-」號。「勇氣？不，老頭子今天好像有些不高興，我沒有對他說。」再一個「-」號。

現在想想看還有什麼別的事。「那傢伙說「咱們回去的時候上咖啡館坐坐吧」，我聽了他的話，但是我實在不想去。」在「X」格的「意志力」項下作了一個「-」號。「我跟桑普孫打賭五塊錢說我們的東區支店下個月營業要比南區支店好。」那好像可以在「熱誠」項下作一

個「十」號。『今天早晨我上寫字間比平常早到十五分鐘。』在「毅力」項下作一個「十」號。成績可不大好？不要緊，明天也許可以進步些。

保持永久的記錄 把明天後天的成績和今天相比較，很可以鼓起人的興趣和勇氣。因此你應當保持一種永久的記錄，記載着你獲得領袖資格的進展情形。當然你也可以每天用一張卡片標明日期，一起保存起來，但這也許查起來不大方便。最好把每天的「十」「一」總數按月抄錄在另一張紙上。

要待到領袖的資格，這種用卡片自省的方法是不是唯一的方法？當然不是。但那是遵循你所可行的唯一的途徑的一個簡便法門。人類是習慣的動物。你的思想，言語，及動作都因為習慣於某種方式而固定化了。也許你在風度上習癖上舉止上有些習慣是追隨者所特具而非領導者所常有的。某種局勢發生了，你應當有所行動。那種局勢也許是可以使人發窘的。最容易的辦法是閉上眼睛不管，或者讓別人去決定怎樣處置，或者把應幹的事延擱起來，或者聽天由命。你選擇了這種容易的辦法，因為你習慣於這樣做。

怎樣改變習慣 當然一定要把你這種追隨者的習慣改變成領導者的習慣。改變任何習慣都有一定的程序。威廉詹姆士曾經立過四條明白的準則：

一、運用最大的努力。

二、否定任何的例外。

三、抓住每一個機會實行你的決心。

四、視作日常的功課繼續不懈。

我們再可以補充三點：

第一，在你進行改變你的習慣時，你必須時時明確地記住你的目標。腦中保持着有了那些領袖特性之後的你自己的姿態。

第二，你必須有一種估計你自己的進展程度的方法。第一那可以給你一個機會判斷你所走的路是否正確。如果你全無進步，你的記錄就會告訴你這種事實，你可以看到毛病在什麼地方，知道非改變一下你的方法不可。第二個理由是由它可以給你一種鼓勵，當你作着悠長的奮鬥以求達到領袖地步的時候，一切鼓勵都是需要的。

第三，你不可性急。你現今的各種固定的習慣，都是經年累月所積成，決不能把它們用一朝一夕之功改變過來。在你的第一星期裏能夠有一絲一毫的進步也是可以欣幸的事。慢慢你的進展就會加速起來。

外表的特徵 把自己造成一個領袖，你必須能使你自己和別人都相信你確有領袖的資格。如果你能裝出一些領袖的神氣，採取一些慣於發號指令者的特殊姿態來，那對你很有幫助的。在你的臉上堆起一副笑容來，不但可以使別人認為你是個一團和氣的人，而你自己也會真的覺得格外快樂些，同樣，採用領袖們所用的言語動作，也會使你覺得自己更像一個領袖，而自然會於思想行動上養成了領袖習慣。

你應當照下面幾條規則糾正你自己：

- 一，走得快一些。領袖們決不踱方步；他們是大踏步走的。
- 二，話要說得有勁一些。領袖們決不哼啊哈啊地半吞半吐；他們說起話來是敏捷而鋒利的。
- 三，立得正一些，頭擡起，腹向內，肩挺後。領袖們決不垂頭曲背。
- 四，口齒要清楚一些。領袖們決不讓別人請他複述已經說過的話。
- 五，行動要敏捷；不要躊躇。領袖們總是當機立斷的，即使他們的決斷是錯誤的。人們知道他有確定的主張。
- 六，集中注意於問題的要點。領袖們決不在細節上吹毛求疵。
- 七，不要白天做夢。領袖們決不用茫然的眼光注視着空間。

八，當面向人說話。領袖們發言的時候決不俯首看地板，舉頭望屋頂。

九，做事有始有終，領袖們定好了一個計劃，便要始終不懈地進行；他們決不一事未了換做他事。

這些你覺得都是小事而無足重輕嗎？小事也許是小事，但却不是無足重輕的。每一條都是使鐵棒變成縫針的一次碾磨。

繼續你的建立領袖資格的工作。把你理想中的自我時時放在眼前作為鵠的。堅決地認定沒有力量可以阻礙你。每天無畏地接受你的力量的試鍊。抱定每次勝利可以使你更有力量對付下一次的試鍊這種思想而自加慰勵。不斷地堅持前進，深信總有達到目的的一天。照這樣做去；我的朋友，你就可以成爲領袖了。

10
(77)+43

10

77+43



77+43

15443