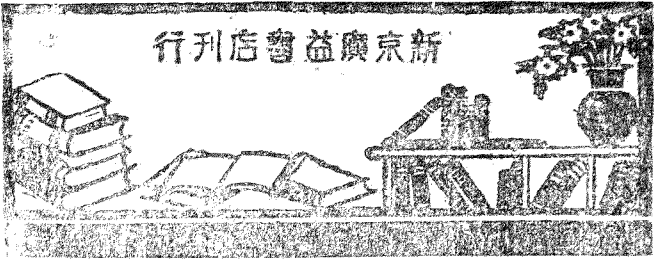


# 處世教本

青年指導

新北京廣益書店刊行

新東京廣益書局刊行



本店實用類出品號數——63

康德八年十二月十日印刷  
康德九年一月十日發行

總發行所 滿洲書籍配給株式會社

發行所 廣益書局

新東京廣益書局一二九ノ三  
電話二二三二五三番

青年指導處世教本

全一册 定價五圓三角

主編者 佟政

校正者 饒鏡

發行人 張丹

印刷人 邢日

印刷所 廣益書局印刷工場

新東京廣益書局一二九號三



# 處世教本 目次

## 第一編 創業的基本方法

- 一、青年與創業……………一
- 二、創業的三要素……………二
- 三、怎樣籌集資本……………四
- 四、怎樣發掘人才……………九
- 五、怎樣利用人才……………一三
- 六、處事的策略……………三三

## 第二編 服務的要有常識

- 一、基本的服務術……………四〇
- 二、要具備正確適宜的作風……………四六
- 三、怎樣獲得機會……………五三
- 四、樂業的藝術……………五八

五、克服逆境的方法	六二
六、對上和對下的技巧	七〇
第三編 交際的談話法術	八〇

一、基本的談話術	八一
----------	----

二、幽默與諷刺	八八
---------	----

三、怎樣使用比喻	九四
----------	----

四、機智的運用	九八
---------	----

五、怎樣使用暗示	一〇四
----------	-----

六、說大話的藝術	一〇八
----------	-----

七、使用理論的方法	一一二
-----------	-----

八、演說的技巧	一一七
---------	-----

第四編 求智成功途徑	一二一
------------	-----

一、求智的出路	一二三
---------	-----

二、求智的幾個術	一二四
----------	-----

三、求智的一條路	一三九
四、善用官方的動力	一四五
五、實質的助力	一五二
六、適當安插的訣竅	一五五
<b>第五編 自己建設是一種什麼科學</b>	<b>一五八</b>

一、做事的發想	一五八
二、效率的意義	一六〇
三、效率增加的實例一：電信	一六一
四、效率增加的實例二：農作	一六二
五、效率增加的實例三：寫作	一六三
六、發明家的功勞	一六四
七、思想的權威	一六五
八、自己建設的真諦	一六六
九、什麼是幸福	一六八
十、科學管理	一七〇

十一、自己建設的効用	一七〇
十二、基礎的意義	一七一
十三、基礎非僅限於物質	一七二
十四、自己建設的四個基礎原則	一七三
十五、第一個基礎原則：知識	一七四
十六、知識廣博而正確	一七五
十七、第二個基礎原則：審度	一七六
十八、習慣應以理智為依歸	一七八
十九、練習良好的習慣	一八〇
二十、第三個基礎原則決斷	一八〇
二十一、沒有決斷的結果	一八一
二十二、第四個基礎原則行動	一八二

## 創業的基本方法

### 一 青年與創業

我覺得一個青年而能創業，對於社會，對於個人，祇少有下列幾點好處：

第一青年而能够創業，至少可以騰出自己的位置來，安插一個失業者，間接是救了一個人。而況創業的結果，成功大的，可以造出幾十幾百甚至幾千的飯碗來，安插失業者。青年如果人人能創業，現在社會上認為最嚴重的問題，失業尖銳化，可以完全消滅了。

第二就青年本身而論，青年人大都是性好活動，熱心的，前進的，那麼，創業正也需要這點要件，換一句話說，創業正合於一般青年的性情。

第三有不少青年，平日往往有懷才不遇的感難，如果能够創業，那末自己的才能，可以無阻礙的發展了。

所以天下最快意的事，祇有創業。但創業所經挫折必多，可是成功與挫折是成正比例；而挫折的結晶

在事業爲成功，在精神方面則爲經驗。經驗是無價之寶，成功的要素，它是從創業中得來的。但，話雖這麼說，假如你直像『盲人騎瞎馬』的亂撞，一點沒有懂『創業的技術』。那末就是成功，也是渺小的，因此，你要創業，非把這一冊『創業技術』來仔仔細細研究一下不可了。

## 二 創業的三要素

(甲) 創什麼業：創什麼業？業的種類正多着呢。那自然你創你的業，不能隨便去做，更不能逐一去做，選業的標準，不出下列幾點：第一要合於個性，就是性之所近的。性近於甲，就去創甲，不必去問乙。性近於乙。便去創乙，不必去顧丙。合於自己個性的事，不覺它的討厭，成績自然也優良。不合自己個性的事，往往是吃力不討好的。

第二要合於能力，就足夠得上的。甲事雖然性之所近，但自問本領，實在夠不上，那末還是先行儲蓄實力，或另作他圖。過分勉強，不會有好結果的。

第三便是經濟，如果經濟不夠，那末巧媳婦難燒無米飯，還是先行寬籌經濟。在經濟問題未會解決以前，不必急進。

第四要合於需要，甲事與性最相合的，能力也够得上，經濟也不成問題，似乎可以創業；其實創業的對象，是社會，不是自己，社會上是否需要甲事，還須加以切實的研究才對。



(乙) 如何準備：業是選定了，似乎可以創業了，其實在實行創業以前，還有許多預備工作。

第一要調查社會的情形，社會對於中事的新趨勢，是增，還是減。有什麼別的變化，各方面需要數據如何？一年四季中何時最旺？何時最滑？

第二要明瞭中事的實況，這種事業有多少年歷史，有回劇烈變化？那一家營業最為發達？領袖商家每年營業總數如何？這種事業總營業數重多少？這一項營業有什麼秘訣？有什麼慣例？要怎樣才能成爲異軍突起？不受擠軋？就是受到擠軋，也不致被別人打倒。

第三要獲得相當人才，創業純靠人才，要創某一事業，應當預先物色人才，才不致臨時匆忙，支配不當，弄出許多不必要的麻煩來。

第四要有相當助力，所謂助力，可分精神的和物質的，精神方面有前輩來肯指導；物質方面經濟上可以『通商』！這一種助力，是很重要的。

(丙) 如何實行：實行創業，要十分審慎，先要預定計劃，第一年怎樣？第二年怎樣？第三年怎樣？第四年怎樣？……這樣步步爲營，處處設覺才興。而且這些計劃，最好還得稍有經驗的專家指教。計劃定後，還須慎重嘗試。初時不妨分幾步來做，第一部做完，覺得成績不差，再啟第二步，第三步……開始創業，經驗薄弱，挫折一定不會少，倘使不採安步就班的方法，一往直前，萬一失敗，全軍覆沒了。

此外，青年不創業則已，既經動手了，那祇有抱必勝之心，非達到成功不止的意志，有這種切實奮鬥

的精神，魄力，自有水到渠成的一日。同時，切忌得到一些小小的成功，就自滿起來。這是大忌的，一定要繼續不已的改進，今日發見一個缺點，立刻改過，明天又發見一個缺點，也立刻改正；在已經做的工作，盡力找缺點，在未做的事業中，盡力找新路。

總之，青年創造精神，應該早早養成，而開始創業，應該在實力充足之後，在平時要多讀些成功人傳，多訪問成功人，把成功的原因，逐一摘出，來充實自己的經驗，同時留心社會調查，倘有發現，專心致志的探究，研究透澈，從事演繹，到了可以創業的時候，就可一鳴驚人。假如平日沒有預先的一切準備，偶然得了一時的興奮，立刻開始創業，那末要想事業的成功，直是『緣木而求魚了』。

### 三 怎樣籌集資本

要創業，第一須資本，這是誰都不會否認的。所以怎樣去籌集你的資本，是任何創業者所亟須知道的，在這裏，把它具體的來說一說：

#### (一) 怎樣籌集小額資本

(甲) 一次籌集的方法：一次籌集的最好方法，要算『集錦會』了。這種集錦會，我國社會中一向通行的，是一個『好』『籌款』和『儲蓄』方法，他的辦法是：

一、人數——最少的有五人，八人，十人，或十一人！最多的有多至廿五人或五十人……的。

二、組織——首會一人（就是需用款項的人，也就是發起人），會員若干人，都是首會分別在親友中徵集的，會員的名稱有二會三會……等，依各人所認的前後而定。另有會證一人。

三、數額——集會的幣額，有一百元，五百元，一千元，五千元，……等，依會首需用量而定。

四、方法——（一）第一次由全體會員，各照規定款額交付，合成規定總額，（各會員應付款依所認前而定詳見后例），交與首會。（二）第二次起由會員照認定前後次序，按期輪收，輪收者應交會款，由首會代付。至全體輪完為止。（三）會員先後，有的用抽簽法，有的自由分認。（四）各會員應付會款的多寡，由於各地習慣和各會的性質的不同，稍有出入，現在舉一個總額一千元，會員十一人每年一次的例子如后：

首會——第一次無需付款，第二次起代替輪收人，交付該會員每次應付數目。（所以自二會以下，各會員，於輪收時，自己不付款，可實收應收總額）。

二會——除輪收時不必付款外，每次應付一四五元。

三會——除輪收時不必付款外，每次應付一三五元。

以下四會五會……十一會，各遞減十元，（即四會每次應付一二五元，五會每次應付一一五元，六會每次應付一〇五元，七會每次應付九五元，八會每次應付八五元，九會每次應付七五元，十會每次應付六五元，十一會每次應付五五元）

五、會期——有每月一次的，也有三月，六月，一年一次的，於舉會時決定。在薪水階段，每月有收入，一月或三月舉行一次，尚屬適宜，但在鄉間，農人的收入，是一年一度的，那末以一年舉行一次，較為適宜了。

六、會規——（一）每逢會期，必須準期付款；（二）會外往來，不得在會內扣除；（三）會期日期及會款數額等，一經議定，不得更改。

簡單講來，首會第一次收各會員的總數是一千元，第二次起按次交還於各會員，至於各會員呢，每會期支付較小的款項，每人都有一個收取一筆整款的機會，名義上是首會自己在籌集一筆資本，無形中在籌會員們提倡儲蓄，所以你如同親朋們借貸銀錢，也許易於遭人拒絕，但你若徵求『集郵會』的會員，很少拒絕，而且是受人歡迎的。

但須加注意的，第一是各會員的能力——你須估量他是否有按期交付會款的力量，倘使是沒有力量的，你千萬不要徵求他，因為即使他勉強加入了，會款的交付，是要發生問題的。第二須明瞭對方的信用，假使信用是不好的話，萬一他輪收時收了去，要交會款時，他便不來了，這是使首會非常為難的，在物色會員的時候須加注意。第三會款總額的確定，做首會的事前必須審察需用的用途和自己的力量，再行確定，否則過分大了，自己不勝負擔；過分小了，不能周轉，這也應該加以注意的。

（乙）分期籌集的方法：自己於有志經營商業時。在事前先行儲蓄。假定自己計劃在五年以後，

是辦一個一千元資本的事業，那你便須每月節省十二元左右，（註一）存儲在可靠的銀行裏，利上生利，五年期滿，可得一千元整款，便可以如願以償了。

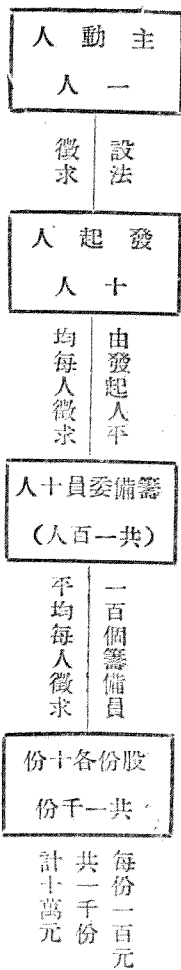
倘使有志使事業擴展，你仍可照樣的繼續儲蓄，再過五年，又多了一千元，這樣的遞增，於自己並不覺得吃力，而於事業確易於成功。

若你嫌五年一增資本，覺的隔離太長，而你每月的收入，有一倍或一倍以上的十二元時，那你或者開一個五千元的分期儲蓄戶，或者用分期遞加法，例如：第一年開一個十二元左右（五年又收一千元）的儲蓄戶，第二年再同樣的加開一戶，第三，第四，第五，每年都照樣的增一戶；至第六年領取第一年存入的存款，便可以創辦事業了，以後四年中每年都有一個一千元存款收入，那你的事業，便又逐年擴展了。事業往往隨着經驗和信譽而逐年發展，這個逐年增資方法，正合這個原例。不過存儲的銀行，須擇那實而又可靠的，否則一朝倒閉，你便白費心思了。

### （二） 怎樣籌集巨額資本

籌募巨額資本——最好用公司性質的企業，假使自己沒有相當資力的話。那你便須推動多數人的投資了。推動多數人的投資，要避兔流產、在事先須作下列的準備：（1）須擇有權利的，易於發展的為一般人所需要的或大多數人認為需要的事業。（2）須有縝密的計劃，和大家認為可靠的辦法。（3）須由在社會上富有信譽的人，發起，提倡，推動。（4）須有『具有毅力』的人，負責從事。

推動的方法，普通是先徵求發起人，再徵求籌備委員，再徵求股東。例如，要籌資本十萬元，分一千股，每股一百元，推動的方法，如后：



$$1 \text{ (主動人)} \times 10 = 10 \text{ (發起人)} \quad 10 \text{ (發起人)} \times 10 = 100 \text{ (籌備員)} \quad 100 \text{ (籌備員)} \times 10 = 1000 \text{ 股}$$

$$1000 \text{ (股份數)} \times 100 \text{ (每股數)} = 100000 \text{ 元 (全部股本)}$$

照上述方式進行，主動人，只需推動十個發起人，進行工作；由十個發起人，也不需自己工作，只需推動自己名下的籌備委員，由籌備委員去分任徵求股份。好像機器上的齒輪，主動者只需推動一鈕，全個機器便可以發動了。這不過是一個例子，人數或多或少，都可以隨情形而定。

諸君！十萬元的數目，不能說少；在合理的也可以說是科學的方法之下，聚沙成塔，也不難成功，上述方法，筆者往年在協助上海市長籌募二百萬航空會費的時候，曾經應用過，而且收有成效，有志創辦大規模企業的，可以一試，這是一個曾經實驗而收有成效的方法啊！

#### 四 怎樣發掘人才

資本有了，不是可以創業了麼？然而假如你用人不當，還是要失敗的。因為每一種事業，決不能你獨力所可負擔，必須藉他人的助力，羣策羣力，才能克底於成。

可是要人們羣策羣力，倒也不是一件容易的事，要達到這一目的，就要懂得怎麼去物色人才——發掘人才。而況在事實上，往往因用人不當而以致斷送事業的是很多很多。所以我覺得「用人問題」，的確是有關事業生死的問題。

用人須要用有才幹的人，才能得心應手，爲所欲爲，可是人又不是呆板的商品，可以一看就知他好壞的。所謂：「畫虎畫皮難畫骨，知人知面不知心」，「人心難測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯」，我們要知道人，要發掘人才，必須在古人的經驗中找尋方法，太公會說：「夫士外貌與中情不相應者十五，有賢而不肖者，有溫良而爲盜者，有貌恭而心慢者，有外廉謹而無恭敬者，有精精而無情者，有湛湛而無誠者，有好謀而無決者，有如果敢而不能者，有恍恍惚惚而反忠實者，有詭激而有功效者，有外勇而內怯者，有肅肅而易人者，有嗃嗃而反靜懿者，有勢虛形劣而出外無所不至，無使不遂者，天下所賤，聖人所貴，……」，所以有時我們不能專以外表判斷人才，應當第一點須考查其歷史背景與經歷，並注意其工作，行動，環境，與其接近的是何等樣人，日常生活及嗜好，從這幾點裏，可以瞭解其個性，思想，志願，技

能與特長。這裏有幾個中外名哲考察人才的方法：

孔子：「視其所以，觀其所由，察其所安。」

太公：「必見其陽，又見其陰，乃知其心。必見其外，又見其內，乃知其意。必見其疏，又見其親，乃知其情。」

孔明：「聞之以是非而觀其志，窮之以辭辯而觀其變，咨以計謀而觀其識，告之以禍患而觀其勇，醉之以酒而觀其性，臨之以利而觀其廉。」

陪根：「察知我們須要與之週旋的各個人的脾氣。慾望，見解，風俗，習慣等等如何？在我們的主要背景上，獲取他們的權力的援力，扶助，保障等如何？在他們的主要的罅隙上，獲取他們有機可乘之缺陷弱點如何？再有他們的朋友，黨派，庇護者，依附者，妒忌者，怨仇，匹敵等如何？以及他們在何種時機，何種情況下，是可接近或不可接近？但最難得佳而簡扼的。則為他們的脾氣和性情或目的和計劃。」

除此以外，我們還可在每個人生理的構造情形上，以及當時的氣色，態度，語言，表請上注意觀察，也可得到相當的效果，蘇聯的特務人員，他們大都是對於「科學形相學」一書有相當的研究的，就是求之歷史上，也可得到不少的例子，可以作我們的參考，如：

孟子：「存乎人者，莫良於眸子，眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉，胸中不正，則眸子眊焉；聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉。」他以一個人的眼睛，可表示一個人的思想和性情。



淳于堯：「淳于堯二次去見梁惠王，惠王雖然屏絕左右，以便密談，但當時堯氏發覺惠王的內心，實在不注意在談話上，於是始終未曾發表一點意見。這樣，梁惠王當然不高興，他以為淳于堯是一個沒有才幹的人物，因此責怪那鄭介淳于堯的人，鄭介者就去問堯氏不發言的原故」。堯氏說：「吾前見王，王志在驅逐，後復見王，王志在聲音，吾是以默然。」

後來惠王知道了，非常吃驚與佩服，因為確確實實，第一次見堯時，恰巧有人貢獻一頭好馬還沒有看；第二次，又恰巧有貢獻鵝者沒有見到，所以形式上雖做得非常認真，而自己的內心，實在另有所歡。淳于堯何以能知道惠王的內心？實在有意觀色工夫的精微。

子產：「子產出巡，申途聽見一個女人的哭聲，子產把那哭聲細細辨認之下，覺得沒有悲哀的成份，只有帶恐懼的成份。因此他就發手下人去問她，果然不差，那婦人是做了一樁謀殺親夫的工作」。

孔子：「據說孔子有一次正在向到齊國的路上走，他忽然聽到前面有一個人的哭聲，非常悲苦，但當孔子翻過那哭聲之後，他就對手下人說：『此哭哀則哀矣，然非喪者之哀也。』當時，手下人也將信將疑。後來，走近那個人了，孔子就問他姓名，他說：叫丘吾子，再問他：『子今非喪者之所，何哭之悲也？』丘吾子答道，吾有三失，晚而自覺，悔之何及。』孔子又追問他的「三失」，丘吾子說：『吾少時好學，周遍天下，後還喪吾親，是一失也。長事齊君，君驕奢失士，經節不遂，是二失也。吾平生厚交，而今皆離絕，是三失也。夫樹欲靜而風不息，子欲養而親不在，往而不來者，年也，不可再見者，親也，請從此

辭。」便投河自盡了。這也許好像是神話，但我們大家知道人的七情是喜，怒，哀，樂，悲，惡，慾。轟演於外，則喜樂是笑，悲哀是哭。但從笑裏面，可辨出真笑，苦笑，假笑……。哭裏面也可辨別真哭，假哭……。這。可說一般人都可辨別的。不過，孔子與子產等的修養功夫是高人一等吧了。

同時，不要忘記，我們瞭解他人，不應該單憑人生一環的現實事實的表現，或者祇是「聽其言而觀其行」。以未來的事實來證明他的言論，我們應當「觀其行而聽其言」。就以過去的事實來引證他現在的言論。因為任何人在偶一不慎的場合裏，也免不了有失言的地方，所謂：「聖人也有三分錯」。並且有許多人才，爲了某種需要的情況下常常故意做些放蕩的行爲，讓當事者的目光迷惑，利用一般人的錯誤瞭解，因之，可以避身事外，或成就一種目的，在這裏，我且舉一二個例子來證明它：

唐伯虎因爲要避兇奪主的利用，因此做出放蕩的行爲，果然達到此項目的。

袁江凱想要做皇帝，蔡松坡將軍是袁氏最注意的一個人物，他就故意尋花問柳，使袁氏目光中看起來蔡將軍已過腐化，而疏忽他的防守，因之蔡將軍就能逃脫袁氏的掌握，達到他推翻帝制的志願；假如袁世凱能够注意蔡將軍過去的行爲，那末就可知道蔡將軍的腐化行爲，背後一定藏着巨大的陰謀而預防了。

總上所述，我們可以得到一個結論，就是我們發掘人才，應當細細考察，面面俱到，不可扭一角而概之全牛，才能萬無一失。

## 五 怎樣利用人才

我們發掘了人才後，如不會懂得怎樣來利用他，那末還是白費心思的。所以利用人才的方法，也是必須懂得的。它的方法是：

### (甲) 別人的原則

(1) 人才的選擇——我們當知道，天下的高般事物，總是相對而非絕對的，所以每個人有他的特長，也有他的短處，可以說，普天之下，祇有偏才，而沒有全才。對於這，祇要看揚子宜在他兵經中一段關於人才的話，就可證明了，他說：「人以拂氣生，才以怒氣結，若行兵必求不繼者而後用，天下有幾？兵非善事，所利之才，則爲有軍之才。勇者必狠，詐者必殺，智者必詐，怯者必忍；兵不能謂勇武知謀之人，則不能謂狠勢詐忍之人，不用狠勢詐忍之人，又無勇武知謀之人。故善戰者，使其能而去其凶，收其益而杜其損。則天下無非才也，位可招也，寇可撫也，濟賊可舉，而具敵輕法，夷狄遠人皆可使也」。他雖然说的是軍事。其實一切都是如此的。

因此，我們選擇人才，首先要能容恕他的短處，發見他的長處。其次，要能會乘他的短處，利用他的長處，最後，慢慢地把他的短處除掉，特長全部發皇起來。記得時說在他表摺中對於人才會這樣說過：「人之才行，自昔罕全，苟有所長，必有所短，錄長補短，天下無不用之人，責短舍長，天下無不棄之

士。」

所以，我們對於一個人，不能拘拘於小節上論值，必須拿整個價值的估計才對，這裏舉一個例子：

鮑叔與管仲：「管仲與鮑叔合股經商，所得利益，管仲總佔大半，公子糾難，管仲未曾殉難，三戰三北，三士三逐，在當時一般人看起來，以管仲直是一個「貪財」「無恥」「怯弱」「不肖」的劣等人物，但鮑叔始終以他是一個特出的人才，絕不因此而輕視他，後來，果然管仲幫助桓公以完成霸業。」

我們用人的原則，祇以才能為選擇的標準，我們要什麼才能，那麼儘可以不問黨派，不問地域，不問愛惡，不問親仇，我們只要懂得如何巧妙地運用他們就得了。莫索里尼說過：「我之利用大眾，像美術家的利用各種材料以作他的傑作一樣。」

(2) 求才的方法——求才要懂得一個「下」字，「下」就是自己不要以為我是一個非常了不起的，神聖不可侵犯似的，要使別人對你奴顏婢膝，匍匐叩地，唯唯否否，搖頭擺尾，自己高高在上。那末結果你的周圍盡是些爛銅破鐵，朽木枯石的劣等貨色之外，是不會有一個特異的人才的。老子說：「善為士者不武，善戰者不怒，善勝敵者不與，善用人者為之下……。」所以下問者能得智，下位者能得事，下人者能得衆。」孟子也說過：「湯之伊尹，學焉而後臣之……桓公之與管仲，學焉而後臣之。」他如：魏傭的三顧孔明，威廉一世的遷就俾士麥。所以不識「下人」的人，是不會得到人才的。

(3) 自信信人——用人不疑，疑人不用。因為信人不疑，能將獲取他人的發大忠誠與效率。古人所

謂：「自信者，不疑人，人亦信之，自信者，不信人，人亦疑之。」你常常疑惑你所用的人，那末他們也為疑惑的態度對你。這樣的疑他疑我，結果，你是無法得到他的死力的。那江陵曾說過：「欲用一人，須慎之始，務求相應，既得其人，則信而任之。如魏文侯之用樂羊，雖謗書容箴，不為所動。」這樣可以明白用人，要在未用之時，審慎考察；等到任用之後，就不可心存多疑了。

(4) 量其才專其責——天下的學問，窮一人的腦力，不能盡知，天下的事業，窮一人的力量，不能成就，天下的技能，窮一人的智力，不能備具。所以利用人才，知道他的特長後，就給他擔任他所能勝任的去做，以不同的需要，用不同的人才，每一部份，必須全權委託他，「量其才專其責。」這是發揮辦事效率的最要原則。

其次，我們為表示信任他們，並且經濟時間精力，以便從事其他事務起見，對於次要的人才選擇權，不妨讓他們去處置。因為領袖慾，是每個人所同具的，不是這樣，能幹一些的人，就不能叫他們照服貼貼的在你懷抱裏了。這裏有一個很好的例子：

衛出公使人問孔子曰：「察人之任官，無大小，一一自觀察之，猶復失人，何故？」答曰：「如君之言，此即所以失言也，人既難知，非言問所及，觀察所盡，且人君之慮多，多慮則意不左右以不精之意，難難知之人，宜其有失也。君未之聞乎，昔者舜臣堯，官才任士，堯一從之；精，曰，人君用士，當自任其目，而取信於人無乃不可乎？堯曰，吾之舉舜，耳目之矣，今舜舉人，吾又耳目之，是則耳目人，終無

「己已也；君苟付則付，則己不勞而賢才不失矣。」所以我們任用幹部人才之後，必須讓他們自成一環，我只要攪環成一鐵鍊。這樣，我祇要握一環而得衆環相隨。如是，人盡其能，辦事順利了。

(5) 冒險式的選才——在某種場合下，如其人有優異的特長，而爲我事業中不可缺少的人才，或者，那人有特殊勢力，而爲我事業前途中必須利用的人物，明知此人之不可靠，但不得不大膽選擇他，甚至不得不賦以大權；那末，只要自己有特殊的駕馭本領，也未嘗不可以運用。不過，若運用失當，則常發生喧賓奪主，反主爲奴的自拆自臺的結果。

### (乙) 用人的策略

(1) 弱點的利用——人，都有他的弱點，而且都有他特有的弱點，我們能制服他弱點的話，一切自能如我所願的給我利用了。

什麼是人的弱點？就是「名與利」，我們知道，人，無不爲名，亦無不爲利。不過，其間稍有一些差異，有的名重於利，有的利重於名，有的名利双重，有的表面上好名實際上要利的，有的表面上好利實際上好名的，這全在你精確的觀察與縝密的研究。現在舉二個歷史上名哲們利用弱點的例子，以作解說。

當太公隱居渭水釣魚的時候，文王去求見他，他對文王說：用人是和釣魚一樣，有三等權術的，第一是「祿等以權」，就是一個領袖的以祿取人，等於漁翁的以餌取魚的權術，第二是「死等於權」即指在重祿之下，必有死士，等於良餌之下必有死魚的權術。第三是「官等以權」，即指用人時必須以其才器的大

小而異位，等於因魚的大小而異用的權衡。他又說：「鱗微餌明，小魚食之，鱗綱餌重，中魚食之，鱗降餌豐，大魚食之。夫魚食其餌，乃牽於鱗，人食其祿，乃服其君。故以餌取魚，魚可殺，以祿取人，人可竭。」不過，話雖不錯，但，我們應當知「變」，前面已說過，人，總是爲「名利」，可是應注意的，是人對於名利的輕重差異，我們應當權衡其側重而才對，名利双重的人，應該名與利都給他，祇要名的人，就給他名，祇好利的人，就給他利，表面上好名實際上好利的，那末與他虛名而給他實利，表面上好利實際上好名的，那與他像煞有利而實際能得名便行了。總之，你如能利用對方內心中的真正慾望之所在而滿足他，那末任何人才都可利用了。

此外，一個人的特長，在利用人的看來，這正是他的弱點，因爲一個人的特長，也正是他的嗜好，你能投其所好而利用他，那他不會不被你利用的。譬如一個精於騎馬的人，他一定非常愛好騎馬的，你假如請他坐了汽車到郊外去散步，倒不如請他騎馬去來得容易達到目的。

(2) 寬大的態度——一個人沒有一種「不恃勢狎侮人」的涵養，和與自己的仇人交好的大度，他的事業是不會偉大的。換句話說，度量大小的比例，與一個人事業成功大小是成正比的。

怨仇宜解不宜結，多一個仇敵，就多一份阻力，我們要事業順利，一定要減少阻力而增加助力。解仇的唯一祕訣，就是寬容大度。佛經中說：「以恨報怨，怨無已時；以德報怨，怨恨皆已。」這確是含有至理的話。又記得楊繼盛在他訓示兒子的一封信中說：「審讓人而勿使人讓我，寬容人而勿使人容我，審吃人

虧而勿使人吃我虧，奪受人氣而勿使人受我氣；人有恩於我，則終身不忘，人有怨於我，則即時丟過；見人之善，則對人稱揚不已，聞人之惡，則絕不對人言。人有向你說某人感你恩，則云他有恩於我，則感恩者其感益深；人有向你說某人惱你謗你，則云他平日與我最相好，豈有惱我謗我之理，則惱我謗我者聞之，其怨即解。』朱子所謂：『大丈夫當容人，勿爲人所容。』拿破崙也曾經說過：『一個人應該知道怎樣與人，決不可堅持一種仇恨及悻悻的態度去計算斤兩，蓋如是，徒增他人的敵意，傷左右的心情，損自己事業而已。』不過，假如自己沒有能力的屈辱，而假冒寬大以欺已欺人，那就毫無價值可言了。所以自己有權力報復而不去報復，才是一種真正的寬恕。

(3) 罪己功人的運用——罪己功人，是什麼意思呢？所謂罪己功人，就是在事業的進行中，有成功當然也有失敗的地方，那末聰明的當事者，應該把成功的地方歸功於自己，遇到失敗的罪過，無論怎樣，全盤由自己一個人完全負責。這個策略最高的效用，能把任何人的『心』統受我俘擄了。本來世界上最難的事，便是俘擄別人的心，但我們又可說：『俘擄別人的心不難，難在自己沒有罪己功人的能耐』。普通的，一個人總是『功己罪人』，更談不到代人受過，無怪世界上事業成功的難而少了。

罪己功人所以具着如此的威力，這也利用人類的二種心理『虛榮與羞恥心』。你把任何事業的成功部份歸給你的部下，無疑的他們覺得榮耀和滿足。你把任何的失敗罪過，全由自己來擔任，那末『人』雖然每每把自己已過失及略，甚至當別人指出時，竟變成『老羞成怒』的。但，『人』究竟也有自覺錯誤的時候



當你的部下覺得這是他們的錯誤的時候，而你替他擔當了，感激當然也不必去說了，一面又因羞恥心的激發，使他對你慚愧不已。這樣，不要你去叮囑他，他自己一定自動地分外細心賣力的去做事，以補他內心的缺陷。

現在請你看前人的故事吧：

當美國南北戰爭的時候，聯邦統帥李將軍，他在指揮維吉利亞的戰役中，因部將不聽他的命令去進攻，以致失去極好的勝利機會。照理，這種過失，儘可歸他部下，可是他不但不去責備部將，並且在他寫給合維斯總統的信中說：「假如不是給大雨的阻礙，我相信一定可以得勝的。」又如貝爾倫第二次大戰中他的部將羅斯特貝因不遵從他的命令去進攻，以至差了一天的功夫，失却勝利的機會，他也不去責備郎氏。接着在葛斯塔布地方，郎又因意見不合而幾次遲不進攻，以致全軍大敗。照理，一定要治以應得之罪，可是他對部下及合維斯說：「這是我的錯誤，失敗的咎責，不應該放在軍隊身上……」。

4) 談話的策略——談話在用人策略上是佔到非常重要地位的，因為一切必須經過談話的過程。孔子會說：「可與言而不與之言失人，不可與言而與之言失言；知言者不失人，亦不失言。」。可知談話的重要哩。

談話要做到「知言」，那是有條件的。條件是什麼？就是在同任何人談話，先要注意對方的環境，需要，心情，嗜好，然後作各種不同的談話。在談話時，更須注意他的需要。我們明明要他幫忙，但偏偏說

要這樣做，全是爲他自己，一切都在替他打算，那末，這樣不必牽他走，他自然會跟你走了。

像戰國的時候，趙國因爲秦國圍攻邯鄲，派平原君到楚國去約縱攻秦，平原君與楚王談了半天，毫無成就，後來平原君客毛遂祇對楚王說了這樣幾句話：「……以楚之強，天下莫能敵，白起小豎子耳，率數萬之衆，興師以與楚戰，一戰而舉鄢郢，再戰而燒夷陵，三戰而辱及王之先人，此百世之怨，趙之所羞，而王弗知惡焉。合縱者，爲楚非爲趙也。」楚王就同意簽了盟約。這就是採用這個策略的成就。

其次，講到談話的態度，也應當隨人而異，史記載孔子與人談話的態度說：「不憤不啓，舉一隅不以三隅反者，弗復也。其於鄉黨恂恂似不能言者。其於宗廟辯辯言，唯謹爾；與上大夫言，誾誾如也，與下大夫言，侃侃如也，入公門，鞠躬如也，趨進，翼如也，君召使價，色勃如也，君命召，不俟駕而行矣。」所以我們談話的態度，也應以人的身份不同而轉變自己的態度。

再次，談話要投機，話不投機，而要達到預期的目的，簡直是水中撈月。要如何方能說話投機？現在先看韓非子的一段話來參攷。他說：「凡說之務，在知飾所說之所矜，而滅其所恥，彼有私念也，必以公理示而強之；其意有下也，然而不能已，說者因爲之飾其美而少其不爲也。其心有高也，而實不能及，說者爲不暴其過而見其惡，而多不行。有欲矜以智能，則爲之舉異事之同類者，多爲之地，使之資說於我伴爲不知也，以資其智，欲內相存之言，則必其美名明之，而微見其合於私利也；欲陳危害之事，則顯其毀辭，而微見其合於私患也，譽異人與同行者，規異事與同計者，有與同珥者，則必以大飾其無傷也；有與

同敗者，則必明飾其無失也。彼自多其力則毋以其難慨之，自勇其斷，則毋以其譎怒之。自習其計，則毋以其敗窮之。大意無所拂忤，辭言無所繁糜，然後極勝智辯焉。此所謂道視近不狃，而得盡辭也。」他雖然純在遊說上立論，但，不論何人，談話的中心，能投對方所好，那末決沒有話不投機的。譬如你和一個詩人去談什麼和一個大文家去談甚麼和一個野心家談家常瑣事，希望談話投機，那簡直是『緣木求魚』了。

又，你同任何人談話，最忌拖泥帶水，囉哩囉嗦，使別人費了許多時間和精力，仍是莫名其妙真意所在，那不但時間上太不經濟，而且給人以不良的印象，所以你同任何人談話，要揀最緊要的話，簡單扼要而有力地擊中要害。假如你要十句話說完的，現在要用一句話裏表達出來。這樣十句話的精彩，併在一句上，這句的精彩，當然可觀了。

俾斯麥曾說：『凡是有人同我談話，務必在二十分鐘以內說完。他又說：『字句越淺近，印象越有力。』及『何論一件怎樣繁複的事體，必須選擇祇用幾句話就將心願的話來表出。』蔣委員長也有對人『談話五分鐘』的準則。這樣，一方面不糜費精神，一方面不浪費時間。

還有：你不論和你的朋友或屬下發生意見衝突時，假如你祇有教訓與指示式談話下要他們自認錯誤或拋棄他原有的主張，不但不易達到，結果，你只有表示你自己是絕對的對外，徒然傷別人的自尊心，因之失去助力而已。所以你記着，要收變他人的意見，唯一的，我們不要和他作正面衝突。

富萊克林會下其一生談話的型式道：「當我和人討論到能引起爭辯的任何問題時，我是從不說『當然的』『無疑的』或其他肯定的語句。我已習慣於用『也許是』『或者是』『大概是』『我想以為是』或『假如我觀察及思辨沒有錯的話，那麼，該是如此』……等說法。」這真是一個很好的原則，供我們採用的。

現在我們可以得到幾種方式：（1）要知人者多，被人知者少。（2）多發問題，少表意見。（3）多述資料消息，少陳信仰判斷。（4）發勸要由自己，而探詢對方的意見。（5）注意對方談話時的態度及其辭色，聲息，氣息。（6）注意對方最切臂痛癢問題之所在。

（5）潛移默化的運用——你假如要改變任何人的思想習慣，那末一定要懂得潛移默化而策略，古人所謂：「如入芝蘭之室，久而不聞香，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭。」就是潛化在時間的下面，因潛移默化而作用而呈現新的現象。如現在各國的集中營，他們把一切反己的份子集中的關起來，加以長時間思想的洗滌，行爲的訓練，你每日所見所聞，所學所習，都是某一類型的東西，最後，便會因漸漸的潛化，而更徹底地失去原形而變成他們的份子。

現時一切商業廣告與政治宣傳，都是具有持久性與一致性，能使人們的心理中逐漸起潛移作用而獲成效。所以你要使用一個策略時，你一定要能支持一個相當長久的時間，在這一個時間裏，要使你的計劃在對方的心理中起化學作用，須經過三個階段：（一）是疑而不信時期，這時，言者自言，聽者自聽，其心靈中仍爲潛勢力所佔據。（二）是爲半信半疑的時期，這時言者聽者之間已發生某種關係，其心靈中的驚

勢力，因新勢力的侵入而已呈動搖的趨勢。(三)是信而不疑的時期，這時言者聽者已化而爲一，對方的內心中，已完全給新勢力所佔有了。

所以，你要別人依照自己的意志而轉移，那末這是不可少的一個策略。

(6) 威與信的建立——「威」與「信」，在用人策略上很重要。古語說：「言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦，行矣；言不忠信，行不篤敬，州里行乎哉。」蓋無威不能使人，無信不能服人。

現在舉一二個例子來作證明：

孫武子拿了他自己所著的兵法十三篇去見吳王闔廬，吳王就叫他用婦女來試操。以宮中美女一百八十人，分做左右二隊，大家拿了兵器，而以吳王寵姬二人充任左右隊長，起先孫子喊令操演，婦女們祇當是兒戲，於是孫子斬左右二隊長，以振軍紀，雖吳王說情，孫子回以「將在軍，君命有所不受，」爲辭而斬了。這樣重新再操，果然整齊嚴肅，沒有一個敢違抗命令了，吳王乃知道他的能耐而用他。

明太祖起兵破宋右後，長驅收集慶路，水陸并進，先破陳兆先營，把所有俘擄全部釋放任用，并且據其中勇壯者五百人叫他擔任衛隊，那五百個俘擄非常恐懼。太祖知道後，就想了這樣的一個方法，使他們能够安心任事。他令這五百人索性入內衛環伺，舊部統統遺在外面，自己解甲以寢，只叫馮國用一人侍臥旁邊。這樣一來，那五百人人心大定，都相信太祖的真心用他們的了。等到進攻集慶的時候，那五百個人，個個身先他人，由敵人而一變死士，這就是要全盤歸功於「信」了。

所以你要利用他人時，像身之使臂，臂之使指，靈活迅速，那非建立自己的威與信不可。

(7) 抑已揚人的運用——抑已揚人，也是一個重要的策略，貫子說：「江海之所以能爲百川王者，以其善下也，故能爲百川王，是以欲上民，必以言下之。欲先民，必以身後之。是以聖人處上，而民不重；處前而民不害。……」一個領袖，要在其高而故示不高，大而故示不大；當能降身到大眾隊伍裏去，使人認你是一個朋友，當然也不要使他們忘記你是他們的領袖。這樣，你是無形中抬高他們的身分，因之刺激他們的自尊心，結果，你便得到他們百分之百熱烈的同情，心悅誠服地擁護你，愛戴你，而且自願的替你赴湯蹈火。

你不要疑惑這策略，要知道人是情感的動物，一切行那的動力，都爲情感衝動的表徵，所以我們要獲取他們的助力，先要獲取他們良好情感，獲取他人良好情感的唯一辦法，全在你的表示瞭解他，尊敬他，契重他，同情他，甚至做幾樁愛護他們的小動作。

現在來看看事實的證明吧：

譬如劉備死他本是高臥隆中，無心用世，但因了劉備的三顧，就不能不見，一見之後，劉備就挖出心窩話來與他商量天下大事，并且謙虛的說自己是智術淺短，全靠他的大力幫助。這樣，就很容易賺得孔明鞠躬盡瘁了。

又如美國的麥金萊總統，同樣地是一個懂得怎樣獲取他人友誼與合作的領袖。他常用個別的舉行秘密

談話，使參加者感到祕密性與你待他的優異和契重。他曾有一次，把一個素來反對的人，舉行一次密談後一變成爲他的擁護者了。事實是如此：

當這個人反對他的人，在白宮謁見麥金來後，麥金來就手挽手表示極親熱的態度說：「老哥，在一切人裏，這次我是完全要仰仗你的大力去打勝仗了。」於是那反對者，就自負起來，他認爲「總統也要仰仗着我的力量去打勝仗。」因此很忠誠的擁護麥金來了。其實麥氏是用同樣手段對付許多人的。

其次要實譽一個人，應當在他的自矜處，興趣所在的地方，正在努力的事件，以及他的希望所在去稱譽才行。而且他實美別人，在我與他單獨會面時稱贊，是還不及在大庭廣衆中稱贊，而直接的稱贊又不及簡接的稱贊的效力大。

此外，一個人談話與聽他人說話時的態度，也是要十足的恭維狀態。莫索里尼他最懂得這個，他無論對「學友」，「仇敵」，「同志」的意見，都能够洗耳恭聽的，其態度能恰到好处，能給人一個滿足的有力印象。正人羣中，無論是自己內心如何煩惱，暴躁不安，但表面上總是裝一副笑容。而且他并不將朋友中分若十等級，身處一時的人官和對一個職業工人，是用同一的態度。他知道需要達官大人的助力，但更需要勞苦大眾的竭誠擁護。你要注意，我們的態度一有不恭敬的表現，那就會不知不覺「拒人於千里之外了。」

不過，千萬注意，抑己揚人，「要恰到好处」。假如反到曲線頂點的背面去，那就要弄巧成拙得到相

反的結果了。

(8) 賞罰運用——「賞」是驅人上進，效忠，能爲你而犧牲。「罰」是防人墮落，儉安，或反動。這二個相反的鎖鑰，對於用人策略上也很重要。

但，我們又必須注意的，運用得當，果然是成功的動力，運用失當，那就要成爲失敗的動力了。如何能恰到好處呢？那又得乞靈於先哲的經驗了。

武王問太公：「將何以爲威，何以爲明，何以爲禁止而令行，」太公答稱：「將以誅大爲威，以賞小爲明，以罰審爲禁止而令行。故殺一人而三軍震者殺之，賞一人而萬民悅者賞之。殺貴大，賞貴小……」我們可以明白，賞罰的功効，不要單單使身受者感覺到，要使大衆也感覺到。

韓非子：「法不阿貴，繩不撓曲。法之所加，智者勿能辭，勇者不敢爭。刑過不避大臣，賞善不遺匹夫。」這是叫人對於賞罰的運用，要至公無私，嚴明無矢，結果，才能無怨無尤，收到良好的效果了。不過，也許有時對於這個人的功罪還有些兒難定，那末應當：「罪宜從輕，賞宜從重」。

在另一方面，雖然是自己的仇敵，但祇要一有功勞，就應當格外的賞他。祇須有功勞，雖是不歡的人也應當錄用。記着：「念舊惡而棄新功者凶。」

賞罰嚴明至公，當然是鐵一般的定例，不過，有時我們又當變通一點了。蘇詢在伊討論賞罰一事中曾這樣說：「昔者，漢高帝一見韓信而採以上將……一見鯨布以淮南王……一見彭越而以爲相國……當是時，



三人未嘗有功於漢也。高帝知三人之志大，不定天下不已也。」又說：「至於樊噲，滕公，灌嬰之徒，則不然，拔一城，陷一陣，然後增數級之爵，否則終歲不遷也……高帝知其才小志小，雖不先賞而不怨，而先賞之，彼將泰然自滿，而不復立功爲事故也。」這全在以人才的高下，立志的大小而定賞的大小先後。所以我們對於先賞的方法，是祇能參考，而不能死守不變的。

最後，要指出的，用罰不如用賞，因爲罰是消極的，其最大的功效不過是避免與防止自己事業的墮敗。賞是積極的，它可以驅使他人爲你赴湯蹈火，出生入死的工作，因而成爲促使你事業臻於成功的原動力。不過，也應注意的，運用一有不當，那末弊變百出，功效相反，所以應該特別審慎。

(9) 預示的運用——人，大家爲什麼都在忍苦耐勞的奮鬥，老實說，大家都在希望明天的幸福，可說每個人都給「明天的幸福」所被拘着。假如有人知道自己明天已沒有幸福的話，他準可停止他的奮鬥的。

別人的被利用，他當然也是抱着理想的幸福的。跟着你，可以得到內心中所希冀的慾望，光明，榮譽，那末，一個事業的領袖者，就應當用預示法來增強他的信念。使他們深信，跟着你，確確實實可以得到預期的幸福。

在歷史上，拿破崙可算最懂得運用此法的一個，他知道，在什麼時候，什麼地方，什麼情形之下，什麼是要部下最需要的，應該使用那一種預示。

譬如：他在二十五歲的時候，新任法國的將軍，統率着的是極饑餓的飢餓都衆，於是，他用衣食的慾望刺激他們，預示他們將能滿足他們的需要，他向大眾說：「弟兄們，現在，大家已是半餓了，半裸死了，我要領你們到全世界最富饒的城與富足的州縣去……」當他佔領米蘭後，他的預示，改爲滿足自尊心的慾望。他贊譽軍士是歷史的創造者，國家的英雄。在金字塔作戰時，他就大聲的喊道：「弟兄們：千百年的光榮歷史在瞧着你們……」。

我們應該在某一時某一地用某種預示來刺激他們的慾望，使他們奴役在此種慾望下面，而替以效勞。不過，預示，雖然不能百分之百的兌現，但至少是要兌現一部份的。因爲人是不相信百分之百的預示家，而却相信百分之九十九的預示家呢！

(01) 壓低自己的享受——壓低自己物質上的享受，就是與你部下在物質享受上要處於同等地位。在患難時內，甚至應先他人而後自己。這也這俘獲人心的另一法門。你當知道，人是感情動物，所以一個領袖對人，應當常常表示同情和親熱，但單單祇是空言或文字上的表示，那遠不及壓低自己的物質享受，以行動來表現的效力宏大了。

揭子宜在他將兵的祕訣裏說：「……然而得其心者亦自有術，與士卒同衣服，然後忘乎邊陲之風霜，與士卒同飲食，然後忘乎馬上之飢渴，與士卒同登履，然後忘乎關隘之險阻，與士卒同起息，然後忘乎征戰之勞苦。愛士卒之愛，傷士卒之傷，然後忘乎刀創之癢。故以戰鬥爲安，以死傷爲分，以冒死爭先爲本

務，而不知其蹈危也。……處險如夷，毒如飴也。」將兵如是，待人也並不異樣的。

再拿筆者的經驗來說，從前曾經擔任過××工廠的經理，平日一切物質上的享受，完全與廠中工人相同，包飯與工人包在一起，早點大餅，有時工人倒吃吃大肉麵呢！當工人們初次見到我吃大餅的時候，他們覺得非常奇怪的問我：「×先生，你這個也吃得慣麼？」我微笑回答他們：「在這個時候，能够吃飽肚皮，已經算上等的了，在這時候，只有苦苦做，渡過這個難關的了。」工人們是非常感動，他們的大肉麵當然不好意思再吃，而工作方面，自動地格外努力，連休息都忘記，常常要我去說：「太辛苦了，休息吧。」所以我覺得要勞資双方的融洽，工作效率增加，壓低資方的物質享受是一個最有效的策略。

(11) 旁敲側擊的運用——什麼叫旁敲側擊？就是我們利用別人的時候，不是直接指示，而用曲徑的手段，說得通俗些，有些像村婦的「指桑罵槐。」不過，那是消極的，這是積極的。不可弄錯，說得再明白些，就是我的目的在甲，而表面上却在乙，我明明要叫他東面去，但表面上却叫他西面去，而結果呢？他便如我所願了。這種方法，就叫旁敲側擊。旁敲側擊在前面已約略說過，這裏再來具體的說一說：

(甲) 指摘：

別人做錯了事情，切勿盛氣凌人，當面申斥，那你一定要感到失望的，你要使別人改過，你就應當在揚善中，指出他的錯誤，就是你起初應用誇獎與諷刺的讚賞後，再指出他的錯誤，那他一樂於服從你，你也可很便當的達到預期的效果了。現在再看事實的證明吧！

當一八九六年麥金萊參加美國總統競選，有共和黨員某代撰一演講稿，寫作未甚駁等，但他却很高興地在麥氏前誦讀，麥氏聽了之後，覺得其中雖也有可取的地方，但未臻盡善，用時難免給人挑釁，心想不取用他；轉念一想，不應當負他的熱心。於是對他說：「這篇稿子好極了，用它來演講，一定能夠感動別人，不過，用在普通應酬呢？真是萬全無失，但本屆情稍微有些兩樣，在閣下以爲此篇很合拍了，我的意思在黨情方面似乎應該稍爲加以斟酌，假如你願意的話，煩你另選一篇，參加一些鄰見。」這樣某議員非常高興地照做了。結果，這篇演講稿，竟成這次競選中演說稿中最有效力者。

(一) 評人：

我們見到別人錯誤時，要避免直接說他的錯誤。因爲如此做，改正他人的錯誤不但容易得到效果，並且一些也不會招他怨恨的，且看一個事實吧！

斯考伯先生有一天正午偶然走過一所鋼廠，看見幾個工人在吸煙，在牆上正掛着「禁止吸煙」的招牌。他要糾正他們的錯誤，但決不說「你們識這四個字嗎？」的命令式語調，他走到工人面前，自己取出煙盒，每個工人一枝，然後說：「你們能夠到外面去吸煙，我一定非常贊同。」這時，工人們已發覺自己做錯了事，他們非常欽佩斯氏，不但不說錯誤，反而給一些贈品使人自知。

又費城某百貨公司主人萬納梅克，他也用此法來管理職員。萬氏每天到商場巡視一次。某一次他看見一個主顧立在櫃外要買東西；店員們却正在自顧的談天，萬氏不說什麼，自己招待這位顧客，等到東

西買本之後，方才給與店員包紮，這樣，店員們是如何的自愧，那個再不想改過他的錯誤呢！同時，那個不感激萬氏呢！

#### (丙) 訓人：

當你教訓別人時，應當想一想自己的錯，切不可直言申斥，一似自己沒有錯誤似的。並且，當你未曾教訓他人之先，先來一番安慰他的話。什麼是安慰他的話呢？就是先來說一說自己的過失，這決不是損自己的面子，是緩和對方的情感，而得到預期的效果。

#### (丁) 激勵：

我們要別人替我工作，要最有效的依我意見去做，決不是強迫的命令；唯一的是用激勵法，俗語所謂：「遣將不如激將。」現在且看事實的證明吧！

美國鋼鐵大王卡尼基之名助手斯老伯管理下的某鋼廠，每日出產總是不足定額，於是斯氏親至廠中詢問該廠主任：這是什麼原故？你是非能幹的人才，何以成績竟如此呢？

該主任却如此答稱：「我自己也不明白，這是什麼原故。我會用好話苦勸工人們，沒有效果；再用斥責，降級，撤職，威嚇等等，但也徒然，他們總是如此而已。」

這時，恰巧日工工作完了，夜工換班的當兒，斯氏乃道：「給我一枝粉筆」。再開附近的一個工人道：「今天完成幾噸鋼？」工人回以「六噸」。斯氏於是用粉筆在地板上寫一個很大的「六」字，不說一

句話就走了。

夜班工人上班時，看見地板上之「六」字，就問是什麼意思？日班工人解釋道：「大前日今天廠  
 看一看，問我們一共完成幾噸鋼，我們說六噸，他就寫了這個「六」字。」

下一天斯氏又到廠內，看見夜班工人將六字擦去，改一個「七」字，後來日班見了，心想夜工倒比日  
 能幹，於是努力工作，到下班時，把「七」改成「十」字。這裏沒有多少時候，這廠的出品數量竟超過其  
 他各廠了。

(12) 切勿做左右的傀儡——一個人最容易給左右的人所包圍，尤其是綳帶的潛移力。但，你假如不  
 要使自己事業失敗，那應該極力避免「做你左右的傀儡」。拿破崙會這裏說：「我們切不可太過於相信包  
 圍在我們周圍的人們，是不徇私的」。

所以你對左右的態度，對於人才的搜羅與推薦，對於工作的計劃與意見是可全部叫你左右的人共同而  
 又分別負責去幹，可是，取捨與決斷的權柄，一定要由我自己作主。

現在再看太公的一段言論，當可更加明白了。太公對武王說：「不能獨斷，以人言斷者，殃也」。又  
 解釋道：「不能定所去，以人言去，不能定所取，以人言取，不能定所為，以人言為，不能定所罰，以人  
 言罰，不能定所賞，以人言賞，賢者不必用，不肖者不必退，而士不必敬……是以不必治也」。

因此盡信左右，不如無左右，盡信人言，不如無言。以耳朵代眼睛，以別人代自己，一切聽人指揮，

自己毫無決斷的能力，這是非常危險的一件事。你看，歷代君王的興國是靠左右，但歷代帝王亡國也爲了左右，左右同而所得結果相反，關鍵全在人君的有無辨別與決斷能力而已。張江陵說得不差：『天下之事，處之貴祥，行之貴力；謀在於衆，斷在於獨』。

所以你要做一個事業的創導者，必須具備那：組織與綜合的能力，分析與辨別的能力，決斷與指揮的能力，思和行動的能力。

## 六 處事的策略

對事是和戰爭同樣的，其策略對於成敗上關係的重要，一如戰略與戰術對於戰爭的勝負上的重要。一個對事不懂策略的人，是同伴作戰的指揮者不懂戰略和戰術一樣地可笑，而其策略的運用錯誤結果，是與戰略與戰術運用上的錯誤也同樣嚴重。

所以一個創業者，對於用人方面，果然要下一番研究，但對『處事的策略』也不能忽略的。這裏的事策略，當然不是完全是『金科玉律』它祇不過給你一個規矩，至於方圓變化成就，那當然是要看你自己的了。

(1) 避免外來的阻力——一個事業最大的惡魔，要算外來的阻力了，所以我們要首先注意，如何去避免外來的阻力。

要避免減少外來的阻力，首先你在未踏進那種事業之前，要注意的是：逐鹿的人多不多？他們都取這一條路走？當你這樣的精密考察後，你最好不要去湊熱鬧，因為逐鹿的人多，抵抗力也非常巨大，這一定要費去大量的時間精力才力，而成功的把握仍是很渺茫的，那不如另選他業為妙。不過，倘使為了自己才能和志願，非幹不可，那你應當不走官場大道——大家同取的途徑——你要獨創一條奇徑來走。這樣，官場大道上因人多，勢必你擠我擁，不易成功；在我獨創的奇徑上，那不是祇有我一個人走麼？當然可以避免擁擠的阻力，而能捷足先得了。

(2) 利用羣衆的力量——誠然，你一個人是撐不起一片天的，所以一個人事業的成就，是必須靠羣衆的力量才行。不過，利用羣衆，是要懂得組織羣衆，這裏不談組織的本質，祇談如何利用組織的策略。利用組織羣衆的方法，可分三種：一、是在組織的一面，跟着很勢有力組織走，團體成功，自己便也成功。二、是在組織之上，自己創造一個團體，而標以某種宗旨，自己站在組織之上，使團體跟着自己走。三、是在團體之外，自己不受組織的牽制，但能够巧妙地利用各個組織的弱點及其利害衝突點，運用靈活的手腕與機智，能使他們都諧和，使他們的勢力均衡；自己在不倚不偏地使他們都忠誠地在你的指揮之下。

(3) 慎重準備——我們在立志要做某一事業之先，必須先要一番慎重的準備。但，注意，所謂準備絕不是猶豫，是預備的意思。

我們在未做事業之前，要多方面的計劃着充實自己的實力，和策劃怎樣打破難關而達到成功的境地；



同時還應當預備失敗後的計劃。紀得揚子宜在伊兵經中一段話，很可作我們對這借鏡，他說：『我可制人，則思人亦可制我，而設一防。我可以此防人之制，人即可以此防我之制，而思一破人之防。我破彼防，彼破我防，而又設破彼之防。……；』『法以生，踵事而進，深乎深乎』。這雖純從軍事上立論，其實我們做任何事業，都要步步為營，處處用心，才能打破任何難關，而達成功的境地。切忌，慎重的準備，不是無計劃的猶豫，是多方面的策劃。

(4) 利用環境——利用環境，必須順應環境，順應環境，不是被環境所屈服，是利用環境的潛力來幫助我事業的成功。環境，它所表現的力量是：宗教，思想，風俗，習慣，語言，文字，血統等關係的力量，而某一區域內所表現的宗教，思想，風俗，習慣，語言等等事態，就是適應這一區域內大眾的需要而形成的，那末我們為要達到自己的目的而順應它，就在無關大體的地方投到他人的懷抱裏，來滿足他人的需要而贏得他人的愛戴與助力。現在我且來舉一例子證明它。

成吉思汗的縱橫一世果然是得力於軍事，但他特具一種為人所輕視而實為其成功之最大要素，就是他所到各地，對於各派宗教，皆一視同仁，對於任何一地的風俗習慣宗教等，無不於以尊敬。因此獲得多量的同情與助力。

再如拿破崙除了用武力征服外，他又懂得在無關大體的小地方，去順從對方以贏得別人的愛戴。他曾說：『我因為變做一個天主教人，才能平定芬底的亂事，因為變做一個回教人，才能在埃及做了一番事業』

……』

又如西藥商們，他們爲了推廣起見，不惜借用許多他們認爲不通的中國古有醫書上的病名，來配合他們的藥品的效用；這樣，使一般人易於瞭解藥品的功效，因而普遍地購用。

所以我們不論做任何事業，須要順應環境的時候，是應當順應的。但切不可因順應環境，而失去自己的本性和目的，甚或給環境所同化，那可糟了。

(5) 順反的策略——什麼叫「順反」？現在分幾方面來講：

第一是「順」我自己內心中的目的，「因」事實上的需要，表面行動，好像恰似在「相反」的進行着周書所謂：『將欲敗之，必姑輔之，將由取之，必姑予之。』如：『鄭武公欲伐胡，便先以其女妻胡君，以娛其意。』後乃問羣臣：『吾欲用兵，誰可伐者？』大夫關其思曰：『胡可伐！』武公怒而戮之，曰：『胡兄弟之國，子言伐之，何也？』胡君聞之，以鄭爲親已，遂不備鄭，鄭人襲胡，『取之』。

又如應用在商業上，當一件新出的商品，信用未曾確立，當然不會引起大眾的購買，於是聰明的商人們，知人是貪小利的，於是情願在成本以下推銷，等到大家知道他的優點後，就老實不客氣的逐漸增加價格了。這時，人們因腦海裏深印這商品的優點，所以也很樂意的接受增價了。

第二是「反」事實之實在情形，「因」謀略上的需要，而「順」對方的某種慾望的滿足。例如順應環境中的某點，來滿足對方大眾的慾望，因之得到他們的信仰，由信仰而得到助力。那末我之順應環境，不

是眞在替別人打算，實實在在是爲了自己。

(6) 慎防幾微——凡百事業成敗的關鍵，總在「幾微」的差點，所以你必须懂得「防患於未然」的策略，才能使你的事業易於成就。記得太公對文王說「……涓涓不塞，將爲江河，熒熒不救，炎炎若何？兩柔不去，將用斧柯」。這就是叫人防患於「幾微」的意思。老子也說過：「爲之於未日，治之於未亂」管仲也說：「備患於未形」。鬼谷子更說得明白：「聖人見萌芽嚙羶則抵之以法，始可治抵而塞之，不可治則抵而得之，或抵如此，或抵如彼，或抵反，或抵覆之……」。這一段中最精要一句，就是「見萌芽嚙羶則抵之以法。」蓋「生事者，幾之勢」。「立事者，微之積」。所以一個人對於任何事情，不要以其小就抱馬虎態度，不要以爲「患小」，就貿然幹下，以爲這是無關大要的，那末重大的失敗，就要緊跟着你了。「一失足成千古恨」。切記，切記。

又記得蕭伯納也會這樣說過：「領袖之所以爲領袖，不在其事事能長人一看，而在能見遠一看」。所謂見遠，就是能够知道事情「幾微」的變化。考其所以能够知道「幾微」的變化，並不是有什麼天賦的特別，完全是他能够注意：「能不忽常人之所忽，不輕常人之所輕。於細微末節處，當常人未之見，未知之時，他即能見，能知」。這樣乃能策常人之所策，爲常人所不能爲。記得蔣委員長對於這，也有二句很透澈的話，他說：「窮理於事物始生之處，研幾於心意初動之時」。的確，這是任何事業所不能忽略的。

(7) 如何採納他人的意見——一個人剛復自用，一意孤行，他人所貢獻亦不聽，不肯好交，一概屏

之門外，那末這個人的事業，成就也就有限了，甚而要遭到失敗呢？

我們翻閱歷史來看，最顯著，莫若「項王與漢高祖」。假如項王不那麼固執好大喜恃，愷而好用，能採納范增的建議，那末其成敗的關鍵，決不在鴻門不殺漢王上，反之，漢王對於一切事情，雖然自己操着決斷的權力，但他能採用別人的意見。譬如蕭何要拜韓信爲將，高帝起先不允許，但一經蕭何的解說，便應允了。後來淮陰候要封王，高帝本意又不以爲然，但一經張良的暗示，又應允了。所以採用他人的意見，是事業成功上不可少的一個條件。因爲集合多數賢者的智能溶合成一個智力，集合多數的明哲的見解，變成一個見解，那末，當然比較你單獨的見解要精密了。俗語所謂：「三個臭皮匠，合成一個諸葛亮」。

不過，假如自己毫無辨別決斷的能力，一味盲目的聽人意見指揮，那又當別論了。

(8) 時間的選擇——時間，在事業的成敗上，也是一個極重要條件，選擇得當，則事半功倍，選擇不當，則功敗垂成。孟子說得不差：「雖有智慧，不如乘勢，雖有磁基，不如待時」。

一個事業領導者，必須懂得「因時變化」的原則，不可老守成法。記得鬼谷子逸文中曾這樣說：「聖人不朽，時變是守」。所以你無論在行動上，計劃上，一定要隨時而變異，假如你不注意時代的變更，而一味固執你的舊見，那失敗還用說麼？

現在我來告訴你選擇時間的訣竅，應當洽爲：「勢之維繁處」「事之轉變處」「物之緊湊處」「時之衰

合處」。

最後，你應當注意的是：「望時而待之」。萬不如：「應時而使之」。這就是叫你不要「守株待時」，要「時」來適應我；應當要我自己去適應「時」才對。

## 第一編

### 服務的應有常識

人生的目的是服務，服務是人生的唯一目的，因為各種不同的職業，都是推進整個世界的原動力，而這些原動力的能獲得功效，定全基於人羣的動作，——服務。

然而在形形色色的職業裏，無數萬人的不同工作中，我們祇要隨便注視一下的話，便會發現了如下的現象：

在任同一種職業的服務者裏面，有些是確已盡了最大的努力，完成自己的任務，同時，也使自己的名譽，地位，財產增加了。其次的，雖不能達到如此的目的，但對於自己所服務的職業，確也其樂「融融」，勝任愉快。然而還有許多呢？却可憐的被淘汰了。其次，雖還沒有被淘汰，但自己對自己所服務的職業，直認為一種苦役的淩奈何事，因此終日愁眉苦臉着呢？

這是爲了什麼，竟有如此相反的事？一言以蔽之，關鍵全在：「服務」技術上。你服務的技術高明，你就能造福世界，國家，社會，自己和家庭。反之，如服務技術低劣了，那你就會獲得不幸的後果。如此看來，高明的服務技術，對於任何一種職業的服務者，是多麼的需要啊！那末，高明的「服務技術」是怎樣的？請：

### 一 基本的服務術

所謂「基本的服務術」，說來也很平常，就是每一個從事服務者，不論在就業之前，和就業之後，切勿拋棄「自我訓練」。俗語說：「做到老學到老。」就這個意思。訓練的方法：

(1) 堅定你的志願——王守仁曾經這樣說：「志不立，天下無可成之事。」相反地說：「志立，天下無不可成之事。」這祇要看古今的大偉人，沒有一個不是預先打定一個志願，做一生事業的發軔，就可充分證明了。

的確，一個人在人生爭鬪的場合裏，假如沒有一個堅定的標的，那無異富風雨的夜裏，一隻浮於驚風駭浪無邊大海裏沒有舵沒有羅盤的船一樣，一去茫茫然，定無成就可言，

所謂立志，應該自己站穩腳跟，打定一堅固不拔的志願，按着自己的標的，抱着那「一息尚存，此志不容稍懈」的精神，埋頭過去，而且必須一步一步的做去，切不可希望一步登天。拿破侖他說得對：「一

個祇知道自己要往何處去的人，他是不會走得很遠的。」偉大的成功人，常於自己的路線中途，豎立許多小目標，依着這些小目標，一步一步的逐一計劃它實現。這樣既可使計劃成爲空頭支票，並且能增加一個人的興趣。

志願不是一種天賦的秘密，它在乎你的想像之發皇與訓練。一個人對於物質生活，應該取十分滿足的態度，對於事業生活，則應當抱永不滿足的心理，打定主意，樹立一個追蹤的偶像，有計劃無止境的活動有目標無盡期的前進，「吾志所向，一往無前」。越是失敗，越是要幹，再接再勵，記着，失敗即成功之母。

(2) 強固你的機器——一分精神成分事業，十分精神成爲十分事業，西諺也說：「有健全的身體，方有活潑的精神，有活動的精神，才能成就偉大的事業」。我們要做大事，必須有百分之百的精神，那必須在百分之百的健康身體上產生。

我們的體質，雖然有先天稟賦的差異，但祇要能注意後天的訓練，那麼？健康的身體，是不難獲得。大家總知道吧。清末大名鼎鼎的大力士霍元甲，他在小的時候，在他們弟兄中間，是最文弱的一個，可是在他決心訓練之下，到後來，竟凌駕他弟兄之上，成爲舉世赫赫聞名的大力士。當然，我們這裏的堅強體力，目的並不是大力士，不過是一個普通健全的毫無病態存在的人。

至如何能達到此項目的，那每一個人都可知道，最怕沒有恆心去實行吧了。像睡眠定時，早睡早起，注意營養，屏絕一切不良的嗜好，每天定時運動，如散步，深呼吸等等。

(3) 度量要寬大——世界上的學識，你一個人決不能全部瞭解，一切事情，你一個決不能完全獨做所謂：「獨木不成林，」「衆擎易舉。」無論作一個小職員，或店主經理主任，都要合作努力，才能克處於成，因之，任何人都要具備着相當的度量，尤其是在上者，更要有容人之大量不可。

相傳拿破侖有一次當衆受空斯道的侮辱，但他毫不計較，下一天却請他來，也不責備他，祇是把自己的意見發揮而已。拿氏認爲：「一個人應當知道怎樣饒人與容人，假如你老是有着一種復仇及悻悻的態度，這樣，對於我自己可說毫無榮耀和裨益，反而使你失去許多人心，增加阻力而失去助力。」所以他對部衆仇敵，都能寬恕他們的。

所以我們服務任何一種事業，要達到成功的境地，必要做到那「任人之所不能任，爲人之所不能爲，忍人之所不能忍，容人之所不能容」。

要達到如此的能耐，希望你多看些修養的書籍，及名人傳記等等。

(4) 鎮靜的態度——當你踏進事業的門牆內，切不可爲自己是真能的，一意要破壞你的天才與感勢，在着那偉大的前程。不要貪多嚼不碎，飛得高跌得重，反會使你步人那毀滅之門的。

當那派應當謹慎從事一個事業，專心致力埋頭苦幹，拿破侖曾說：「使我失敗的，不是別人是我自己。我一生最大敵人是我自己，我是製造我無數不幸的工程師，我要包攬的事件太多。」

這便我們知道，我們應當集中思想和精力於一事的中心點，用你整個靈魂的力量，向這中心點猛進。



這一個時間裏，我們要忘記事外的一切，具着那：「陳鹿與於左而目不瞬；泰山崩於前而色不沮」的能耐，我們當知道，不在焦點之下的陽光，決不會起燃燒作用的。

因之，我們必須一方面集中全生命的力量於一事之一點上，再定委乘或利用其它全數的事件或全數的語言，幫助此點的成功。一方面集中全靈魂之力於一情感之一點上，於是或委乘或利用其它全數情感的諸點幫助此點的成功，這裏有兩個證明：

大發明家愛迪生，當他在研究同一時期可收發四信的一組電報機，他的腦海裏，從不讓日常的事務或他事件混進去。一天，他要去納稅，走到納稅處，依次排立而前，其實這時他仍是一心一意在想他發明的事件，毫沒有納稅的影子，這樣挨次前進，不知不覺他已挨到納稅的窗口，可是他一點沒有覺到，直等到辦事員問他叫什麼名字時，他才醒悟，可是一時竟瞠目不知所答，等到他想起我叫愛迪生，那辦事員早已開始另一人的稅務，叫伊亦到最末一個再交了。

法國霞飛將軍，他也曾有一段關於這種有趣的故事；一次，霞飛將軍散步到馳名的卡納摩堡去，他乘機以堡壘專家的目光，專心一意於其軍事工程的各方面的觀察。因其所着係平民的服裝，因此引起哨兵的疑感是德國的偵探，把他逮捕，送到上級軍官那裏去，他毫未注意到此種行為而加以辯白，仍是專心思他的堡壘問題，後來，別人問他為什麼當時不把自己的姓名告訴哨兵呢？他說：「思想已被堡壘吸引了去，外表的行動變異是覺不到了。」

(5) 愚公移山般的精神——事業與學問，是以時間的累積而成，一切事業，欲速則不達，無恒則不成，有一分時間，就有一分成績，世界上許多成功人，他們都有卓越超人的恒心，對於自己的職業，決不作朝三暮四的「馬浪蕩」式。像哥倫布的發現新大陸，愛迪生，斐爾，馬可尼——等的成功，都是恒心的結晶，易曰：「君子恒其德貞。」「以天地之大，不恒無物。」「事業之業不恒無成」。

(6) 不怕失敗——在勾心鬪角的人海裏，你事業的成功與失敗；又要看你表演能力如何，你愈能堅持，愈能奮鬥，那決不會淘汰的。

我們萬萬不能托辭環境困難而灰心；天下決沒有一帆風順的成功者，成功都是包含着無數失敗的原子。古今中外偉人的成功，什麼都從患難艱苦失敗中奮鬥成功的。

我們更不可把自己發力量估得太低，把環境的束縛力量估得太高，要自信，並非自大，堅定底去與外力博戰，失敗一次，就是增一分知識，長一分經驗，失敗愈多，成功也愈大。

假如一個人失敗而不灰心，不悲觀，不消極，而研究所以失敗的原理，那末一定能和成功之神握手的。一個偉大人物和一件偉大的事業，至少必須一次或幾次的屈辱與失敗。

許多人常常被困於自己的逆境裏，失去奮鬥的勇氣，羔羊般的做那逆境的俘虜。其實可怕的不是逆境而是你自己。在逆境中，雖然有時我們不能向原有方法前進，使你不得不拋棄或停止原有工作，但你應當換一個方式去奮鬥，所以逆境是不可怕，可怕是你是否能隨機應變勇氣。

(7) 勿把書本捐棄——一般人多以爲祇在學校裏才是與書發生戀愛的時間，出了校門，書本便成了秋扇之捐了；就是偶然看看，也無非是一些野草開花吧了。加以一般人的趾高氣揚，既誤認天下事易如反掌，又錯看做事與讀書完全是風馬牛不相及；其結果，雖也能買空賣空而取巧一時，但到底難望其有長久的支持與偉大的成就。

當然，學問決不單靠書本，現實的社會裏，正有許多寶貴的寶藏，也要你去發掘。但書本究竟是萬千時間，萬千血汗，萬千智慧的結晶，我們用極少的犧牲，可獲極多的代價，這在古今中外偉人成功史裏，是很明顯的指示出的，他們除了於其事功的奮鬥生活中：遞取費重的智慧外，沒有一個不在前人的或當代的書籍內，得到不少的助力。

蓋：「工欲善其事，必須利其器。」做事的器具，第一便是學問。但讀書要懂得方法，天下正有一般終生鑽在書本堆裏，結果，祇做一架空書架，或一條蛀書蟲而已。原因就是讀書不得法；我們不能死讀書，讀死書，我們切不可做著書人的奴隸，要著書人做我們的奴隸。

讀書要知「變」，舉一反三，聞一知十，要在故人的真理中以獲新知，切不可拾古人的唾餘。所謂「博學」，「慎思」，「審問」，「明辯」。同時還要實踐，記得左宗棠教訓他的兒子說：「識得一字，即行一字，才是善學，終日讀書，而所行不逮一郵野農夫，乃能言鸚鵡耳。」

服務要有成就，不能專靠模倣，偷竊，抄襲。最要的在創造，變化，實行。朱子說：「讀書不專就紙

上求強弱，須反轉就自己身上推究。」

同時也不以為我已是「明日黃花」，用不到讀什麼書了，那是你的錯誤！師曠說得非常的透澈：「少好學者如日盛陽，老好學士者如乘燭夜行。」記着「老當益壯。」古今中外正有不少大偉人，是這樣產生的；像：「會子七十乃學，名聞天下。」「荀卿五十始遊學，猶為鴻儒。」「公孫弘四十才讀春秋，以此登丞相。」

以「訓練自己」，作為「基本的服務術」？因自己的一切健全，才能得到相當的成就。換句話說：一個人的成敗，全在「訓練自己」的關鍵上吧！這樣，它豈不是基本服務術麼？

## 二 要具備正確的工作觀念

一般人的失敗，就是缺乏了正確的工作觀念的原故。因為正確的工作觀念的對於任何一種職業的服務者，不啻是一枚指南針，它永遠指示你光明的前途。

所以請你把下面所列的種種！必須熟讀而牢記。

(一) 要把工作做得十全十美——我擔任任何工作，一定要十分細心，萬分努力，做到完美的境界。我們不能把工作做到「還好」，「不差」的境界。一定要做到「最好」，「無可再好」的境地。

你看法國大小說家巴爾扎克，他對於寫作，處理得異常的精密，他為一頁小說，有時竟費了七天的時間呢！那麼他小說的受人歡迎，當然是竟中事了。

又如英國名小說家迭更斯，當他完成一篇小說後，並不立刻去發表，一家先要經過六個月的推敲後，才能公諸於世。

我們做任何工作，都要像他們一般的慎重才對。因對工作「馬虎」「疏忽」，有時受害者不祇是你個人，同時還要使大眾受苦，造成悲慘的不幸。

就像三十年六月四日，日機轟炸重慶時，有一長一英里半的防空隧道，因不幸流通空氣的設施，發生障礙，於是發生了空前的慘劇，喪失生命的有四百五十一人，重傷的有二百九十一人，其中竟有全家喪生的，這就是從建築流通空氣設備的工作者的疏忽結果。

可是考一般人的對工作疎忽的主因，有許多是沒有「責任心」，「祇抱着做一日和尚撞一日鐘」的觀念。還有呢？對工作的不滿意，或是不滿意那職位過低，大才小用，所以不肯好好的幹。

還有一部份呢？托詞比這還更不當，往往推說「時間不夠」，聲言如能給我充分的時間，我就不會如此了。這理由粗看起來，似乎還很充分的。但實際一細想，就有些不健全了，其實他們不是缺乏時間，是缺乏「澈底」的精神。

(2) 工作與報酬——一般都以工作最貴的報酬是薪金，理由也很當有，因為了要維持生活，薪金是少不了的。不過，但普通的專在薪金上打算，是錯誤的，要知道，工作最貴重的報酬，不是薪金，是在你因工作而獲得經驗，才能的訓練，品性的修養，這些才是工作給你一生享受不盡的真實報酬。

所以在可能範圍內，你不必斤斤於薪金的計較。像一般淺視的人們，一心注意在薪金上面，不去努力工作。還有許多初入世的青年，他們自以為本領高強，技能優越，竟自己定了薪金的數目；非此數目不幹更有些聰明人，抱那「一分價錢一分貨」的態度，他們往往故意減低工作的質與量，以便和薪金的數目相等。

爲了報復雇主，不妨這樣做。但，你敷衍慣了，習慣成了自然，使自己變成一個儉懶，輕忽的人物，消滅自己才能，枯萎自己生命，斷絕自己希望。終生做一個庸碌，鄙吝，怯弱失敗者。

不過，說也得說回來，假如我是忠誠地工作，而雇主給我的薪金，實在不能維持生活，在這種環境下那非請雇主增加薪金不可了。

總之，第一你必須要抱定工作的最高目的，是爲了發展才能，建立德性，擴大思想，增進智慧。在工作時，決心發揮所有的能力，智力，用全副精神去工作，儘量吸取職業上的知識，技能……造成一個進步優秀的模範人才，這樣，受福者不只是你個人，社會，國家，甚至整個世界，都受到你的利益了。

(3) 必須有日新不已的態度——世界是進步的，而且在迅速的進步着。所以，我們不能違反自然的定例，固守自己的一切，永遠不變。你應當抱定日新不已的態度，精益求精的前進着。

猶如河中流水，當它暢流不已的時候，是永能保持它的清潔，假如一天停滯不流的話，那不是就要變成濁水了麼？所以事業若停留一點之上，你認爲永恆留住這點，就心滿意足。結果，不會給你滿足的，是

要遭到停流的澆水同樣的命運的。

一個保守的人，他的成就，不會偉大的。假如世界上的人類，全是保守的話，那也不會由野蠻而進到文明的。

所以我們每天在工作之前，必要下如此的決心：「我今天的工作，一定要勝過昨天的成績，今天我應該怎樣去着手改進我的事務？」

(4) 不說謊不欺騙——這一種觀念也很重要，你不論從事那一種職務，都應抱定不說謊不欺騙的觀念。

但事實上，很多人是以爲說謊欺騙正是自己得意傑作，因此到頭來一敗塗地，真是咎由自取，會有一綉緞店，他把原疋的綉緞，故意剪成零段，一面大登巨幅廣告說：「本店有大批零段衣料出售，它的價格，比按碼計算的整疋，不但便宜，而且實惠多了。果然，如此一來，門庭若市，戶限爲穿。但不久，他的假面具給買客所戳穿，從此以後，再不沒有人願意上他的門了。當然，叫人上當鑽圈，祇有一回而決不有第二回的。

有些人呢在平常的時候，確是誠實的君子，可是一等到與自己切身權利相關時，他就要捨去誠實，來一下「說謊和欺騙」了。

還有的呢？在表面上是「一老二實」的，但考他實際的動向，那真是說謊的大王。

這種種雖或能得售，「歸根結蒂」總是一敗塗地的。

因此？不論從道德上，或個人的功利上，都應實行百分之百的誠實不欺。

(5) 要有為公衆服務的精神——任何一種事業，它簡接或直接，總是和公衆有利害相關的。那麼，任何一個服務者，就不能專以個人的私利，實行危害大衆福利的勾當。

所以有時我們也不能爲了私利，而放棄服務，像陶淵明那樣，我相信，在自今還有不少的人很佩服他的清高呢？然而這種「清高」，我們要大聲疾呼的打倒它。爲什麼呢？第一陶淵明既然做了縣令，就應替老百姓服務，他既然感覺着當時政治不清明，現在英雄既有用武之地，就該努力從事，而他却因不滿上級以上級是一個低微的人物，自己對他折腰是可恥的，這種自大是多麼的不對。其次，他的「出世」思想，我們更應屏除它，什麼：「……寓形宇內復幾時，曷不悉心任去留，胡爲乎遑遑欲何之……」他的這種「出世」思想，奇怪現在有許多學校裏，還在灌輸給一般青年人，真是一種罪過。

我們應當抱「入世」的思想，世界上的一切，因了它有缺陷，才須我們去改進，改進是並不容易的一件事，當然是阻礙重重，不能因阻礙放去自己的責任，要具備：「我不入地獄，誰入地獄」的意志。其次不要感不可一世，依老買老，看不起人家。

(6) 要有快幹的精神——所謂快幹，並不是叫你像「盲人騎瞎馬」的亂幹一下子。而是叫你把已經計劃好的事情，決斷好的事情，不要就誤下去，立刻付諸實施。



我們往往見到一般有「執誤」習慣的人，以為「有來不怕沒飯吃」，今天不做，明天也可去做的。其實一天有一天的事，祇有眼前的事是鮮的。昨天的事已經是陳舊了。所以無論做什麼事，計劃好，決斷好，趁熱情高漲的當兒，立刻去實施，如此可得「事半功倍」的功效。

反之，你如遲延不做，起初呢，熱情變成冷淡；接着，再由冷淡變成強迫，最後，實在不能遲延下去才用沒奈何的態度去做，結果之慘可想而知了。

譬如你是一個著作家，當一個偉大的想像在腦際閃耀着時，你必須立即動筆寫述下來，假如你想優一刻再寫的話，結果；那想像已不知去向了。

你是一個藝術家，當你心頭上突然顯露出一幅精美的幻圖的時候，必須立即把它描寫，倘要稍為遲延一下，那末這幅精美的幻圖，會連一些影像也沒有了。

西文脫會說：『一個人切不在「等一等」的街道上徘徊着，要向那「立即實行」的路上去』。這是很對的。在事實上，遲延有更可怕的惡果呢？請你看幾個歷史上的例子吧：

當年凱撒大將，在某一次戰爭時，稍一疏忽，遲延了閱讀一張報告，因之遭到殺身的慘禍。

又如：美國著名的拉爾大佐，在軍事緊急時，玩弄紙牌，延誤了軍令，結果不及應戰，慘遭全軍覆沒，他自己也殉職了。如此看來，我們對於要做的事，還可遲延麼？

(7) 就職時最應堅持的一點——就職時最應堅持的一點是什麼呢？就是要堅持非正當的職業不就，

無論待遇好的怎樣，也必須拒絕它。

世界上許多不正當的職業，因它具備着巨額的薪金，以致一般意志薄弱的人，竟欣然從事，多可惜，尤其是一個有爲的青年，前途遠大的青年，本來是可以做那高尚職業，做受人尊敬的青年。現在因爲幹了那出賣人格，泯滅良心的勾當，不但受人唾罵，而且他的一生，也就此葬送。

更奇怪的，有一般青年，他明知道，這一種職業是不正當的，可恥的，他們的天良還沒有全部泯沒，他們明知從事那種職業，是在出賣人格，毀滅自己，良心與行爲，也常常在起衝突，他們深怕人家指謫他，譏罵他，所以往往對於自己的職業，諱莫如深。那末爲什麼明知故犯呢？當然也有他們的理由，這理由便是：「這種職業，雖然不是正當的，但報酬優厚，目前暫時幹一下，將來再脫離它，放下屠刀，立地成佛也。不是還來得及嗎？」

然而這一種歪曲的理由，祇有拿來自欺欺人而已。將來他真能脫離麼？恰恰相反，他們非但不會脫離且將愈陷愈深而不能自拔，因所謂將來，是沒有止境的，等到習慣成了自然，就是有時良心要想反抗，但行爲已不受良心的指揮了。

記得幾年前，我碰到一位青年，他很自然的告訴我，他說：「我現在的職業，是一種可恥不正當的職業」。我問他：「那末，你已幹了幾年呢？」他回答說：「幾年麼？已經六個整年了，我覺得很可恥，從事那種職業，徒然使自己下流，毀滅自己光明的前途而已。」接着他又說：「可是爲了收入豐厚，暫時還

想繼續下去，等到自己有了相當積蓄後，決計立刻脫離它的。」

你想，那位青年，不是很明白那職業不正當嗎？但爲了唯一的藉口「收入很好」，欺騙自己已達六年長久，而且還是很安心，不想立刻就離它，「暫時」和「將來」還不是自欺欺人語嗎？

要知道，一種不良的行爲，既已養成了習慣，久而久之，就不能自拔了。因到那時，是非已經倒置，黑白已經混亂，良心也已埋沒，羞恥之心，也早已拋之九霄中去了。這種不正當的職業，受害者並不祇是自己，小之於社會，大之於國家，世界全人類，都受它的慘毒。

所以於己於人，我們在做職時，必須絕對堅持「不正當的職業不幹」。我們寧願幹那築路，開礦的神聖勞工，做那布衣菜飯「粥」的信徒。絕不可爲了金錢，從事那種有污你清白的職業，出賣你的人格，出賣你的祖宗，泯沒你的良心，去取那不義之財……：：：做那大眾的罪人，並且也是自己把自己來毀滅呢！

### 三 怎樣獲得機會

一般人都在「怨天尤人」，爲什麼別人能够遭遇良好的機會而成功，自己却老是得不到良好的機會呢？其實，良好的機會是隨時隨地在降臨你的面前，不過，它當然不會像下雨一般地落到你頭上明顯；同時你不但要牢牢把握它，並且還要去適當運用它——努力。才能發揮威力啊！

但大部份人的想獲得機會，一面是：「守株待兔」般等待它，另一方面祇希望機會來造成我一切，做一

個機件的投機家。無怪他們找不到「機會」了。

所以這裏所討論的，決不是這樣的「機會」，而是叫你把握住一個機會之後，去努力從事，達到那「事半功倍」的成就，免除那「頂了石臼做飯，吃力不討好」的得不償失而已。

我們更得知道，機會的降臨，是大公無私的開展在每一個人的面前，不過，大多數人不能發現吧了。爲什麼不能發現呢？這是有重大原因的。原因是自己缺乏「把握機會」「利用機會」的條件。這條件是什麼呢？

(1) 你必須作智力，體力，一切能力的準備——這幾種在前面「基本服務術」裏已討論過了。現在這裏不談理論，且用事實來證明它：

大家總知道吧？愛迪生是世界發明之王，但他怎樣走上發明成功的大道的？動機很偶然，有一次愛迪生偶然到羅氏標金交易所去，恰巧交易所裏的標金記錄機出了毛病，所裏的人們，正在束手無策，愛迪走近那機邊面前，細心地觀察一下，並對主人羅氏說：「這機器我能够修好它。」羅氏就非常高興地說：「那末，請你進來試試吧！」

愛迪生很有把握地走到那標金記錄機面前，東一敲，西一弄，果然那架機器又恢復了原狀。全所的人都萬分敬佩他。主人羅氏尤其高興和愛迪生交談：愛迪生又把那機器的優點和缺點一一指出，這一來，更使羅氏驚服。結果，羅氏一定要愛迪生替他管理這個機器，後來，愛迪生因了管理那架機器的經驗，便發

明了另一種新機器叫「交易所市價通信器」。以後，他便向發明的大道邁進，成了世界發明之王。羅氏佩金易所說的「機會」——標金記錄簿的損壞——碰到的人，何止愛迪生一個人，這別人毫無有利用的能力，祇有他能夠利用。這原因是什麼？原來愛迪生對於電學，早已有了深切研究，因此才能把握住而利用它了。(2)不要貪心等候「大機會」——當然一個人有遠大的志願，是件很好的事，不過，要實現遠大的志願，倒不在大機會上，有時看去好似很小的機會，却是完成你遠大志願的階梯。所以一個有作為的人，他決不肯白白讓過時間去等候大機會的，他祇要一有機會，那末不論大小，馬上毫不放鬆地握住而利用它。

事實上，像「默子望天塔」的等候大機會，結果是沒有不失望的。

譬如以前有不少的歐洲人，他們聽得人說：「新大陸上遍地都是黃金。」於是有人抱了很大的希望到新大陸去，當他們踏上了新大陸，東闖西跑，忽然有一個同伴發現路旁有一個銀幣，便說：「啊！人們是說得多麼準確，我們在路旁可以拾到錢了。」

但他的同伴們却說：「啊！你不要去拾它，我們把拾銀幣的時間，留着去候拾金子吧！」結果，他們是毫無所獲，失望地回去了。這當然是諷刺的寓言，可是很可做一般專等候大機會人的一個警告。

(3)要具備着靈敏的感覺——因為機會的來臨，是沒有明顯的標誌，供你認識，它一定要運用你靈敏的感覺，才能給你發現。這種靈敏的感覺，倒並不是天賦的祕密，祇要你隨時隨地運用你的注意力，努力搜索每一件在你身邊發生的事情就得了。

像美國婦女家庭雜誌社總編輯巴克，當他在少年的時候，生活非常狼狽，想在放學後找一點工作來補助家計。因之，天天跑來跑去，希望找到一點工作做。一天放學後，他走過一戶伙食店的商品陳列窗前，無意中發現以玻璃很骯髒，於是他一面目不轉睛的望着那玻璃窗，一面心裏想，假如把這玻璃窗揩拭清潔，不是要好看多嗎？正在這當兒，恰巧店內的老闆走出來，察看他自己所陳列的樣品，他看見巴克正在出神地看那店窗，就隨便問道：「朋友，擺得好不好？」巴克也隨便的回答說：「擺得很不差，祇可惜玻璃太骯髒了。」「那末你可以把它揩拭清潔麼？」「好吧！我來試試看。」

於是巴克只用了兩階拭那玻璃窗，果然揩得非常明亮，店主很高興的僱用他，條件是每禮拜二五二要放學後，來店裏揩拭玻璃，工資是一角五分。

後來，麵包店裏的生意，一天天的分外的繁忙，店主正弄得手忙腳亂的時候，巴克趁休息的空閒，自動替店主來招待主顧，而成績做得很好，因此店主請他每天下午來做半日的店員。

(4) 要有把惡運變成好運的勇氣和能力——因為一個良好機會的來臨，它的表面或前導，每每看上去好似不幸的遭遇，但假如你要能够克復這表面或前導的不幸，那末，幸運就和你握手了。記着，天下的任何事的本身，它不能決定你幸與不幸，而是由你自己應付的方法來決定的。你懷疑這話嗎？我用事實來證明。

曾有一戶雜貨店，生意倒也不差，可是後來有人在他附近也開了一戶雜貨店，而新開的那戶雜貨店，

它拿一批極廉價的糯米號召着主顧，那批糖的價格，比老雜貨店自己的成本還低，這一來，主客當然都要到那新店去了，老店的主人急得一無辦法。於是跑到他老朋友斯騰那裏去商量應付方法；斯騰對他說：

「你現在回到店裏，仍舊照常做生意，讓主顧們自動買好所要買的東西，將要走的時候，你可如此說：『某太太，現在正是做果醬的辰光，你一定要想買一些糖吧？那末我來介紹勃蘭克店裏的糖——新開雜貨店名——賣得比這裏要便宜多了，假如你要的話，我可以替你去買來。』」

那位店主回到店裏以後，就照樣實行起來。結果，主顧們一面感到他的誠實，一面省了許多麻煩，於是都很樂意的跑到他的店裏來交易，想不到勃蘭克店內的糖，却吸引了老店的主顧。

又如著名的美國銀行家普勒斯登，當他年青的時候，祇當一個低微寫字員，一天，他對主任說：「我想我的才幹決不止賺二十五塊錢一月，至少可以值到三十五元」。

主任却他說：「也許如此，但在這城裏的寫字員，大都的薪水沒有超過二十五元，這正如襪子是賣二角五分一雙一樣，你決不會肯出高市價去買襪子或帽子。所以銀行給寫字員的薪金，當然決不能比市價高啊！」「但，我必須要多一些」。「這樣，你祇有辭職不幹」。這是普勒斯登的不幸嗎？那裏，他跳了出去，努力的找那適合自己的工做，造成了後日的地位。

不過，要知道的，當受到一種不幸的刺激後，你必須不抱怨，不姑息，把那「不幸」改成你的「機會」，利用它而成就你一切。這樣，你就變成普氏的第二。

四 樂業的藝術

「做一行怨一行」，把自己的工作認為『洪水猛獸』般的可怕，或把自己工作祇當它是出賣勞力以換一口飯吃的無可奈何；事然而看起別人的工作來，却又那嚮羨慕，或竟妒忌他的成功。

這種種，正充滿在現社會大部份人的腦海裏。他們爲什麼如此呢？要知道，一個人的憎惡自己的工作並非因爲工作的本身可恨，而是因爲他沒有學到幾種很簡單的祕訣的原故，假如他們獲得了這幾個祕訣的話，那麼，他們就不會再『做一行怨一行』了。這幾個祕訣是什麼？就是：

(1) 如何使工作遊戲化——所謂工作遊戲化，並不是叫人對工作的本身當作遊戲，是叫人對於工作態度遊戲化，假如你對工作的本身遊戲化，那便是『玩忽職務』了。但假如對工作態度遊戲化呢？那你對自己的工作認識明白，祇是在趣味上，當『它』好像是一種遊戲，承認自己是遊戲者，研究這遊戲裏的種種規則，然後盡自己的力量，努力好好地去做。這樣，使你對工作感覺容易，感覺有趣，決不致對自己的工作再怨憤不滿了。

就像美國藥業鉅子查理瓦格林，起初他祇開了一小小小的藥店，有一個時期，幾乎不能維持了，於是

他恨他的小藥店，每天出去亂闖，跳舞場，夜花園，想找另一個好機會，這小藥店麼？讓他自己去亂闖



時間匆匆的過去，好機會在那裏呢？於是有一天，他忽然想到：『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？何不就在本行裏要把戲呢？』

於是他決定改變以前的態度，決定在本行內努力一下了。他就把藥店當作一種極其有趣的遊戲，以發展他的生意。一方面，他研究自己要用如何的服務方法，才可使顧客滿意？

下面就是查氏成功後的『自我報告』。

當住在四週的人打電話來的時候，我一面接電話，一面舉手使我的夥計注意。例如，有一次赫士博克夫人打電話來，我高聲的回答說：

『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，別的不要了麼？赫士博克夫人，今天天氣很好，不是嗎？……』

同時，夥計們聽見我的回答，早已把她所要的東西找出來，送貨的人，面上露着笑容，忙着穿外衣，在赫夫人說完所要的東西後還不到一分鐘，送貨人早已在路上了。

接着不久，赫夫人的電話又來了，他說：

『啊；瓦格林先生，我真不曉得你爲什麼這樣的迅速，實在太希奇了，我打電話給你還不過幾分鐘呢！你的貨品已送到我門口。我今天晚上一定要告訴赫士博克先生。』

就這樣，幾條街以外的居民，也都跑到我店裏來購買東西，生意頃刻興盛起來了。於是許多同行的老

開都跑來查問我：『用什麼方法，生意會如此興盛的？』

方法是很簡單，便是：你祇要把自己的行業當作一種有趣的遊戲，承認自己是作戲者，研究這戲劇中所有的規則，然後盡自己的力量好好的去幹。

(2) 如何使苦役變爲快樂——一個人對工作目爲苦役或是快樂，多半是由於你對於工作的態度，而不是由於工作的本身，假如你有一種高興的態度去做事，那就可對工作有興趣了。

泰斗鮑耳文火車頭製造廠的創辦人撒母耳服克萊，他在年青的時候，曾經做過『旋車管的工人』，當他整日地繫釘！繫釘！一滿車，一滿車的釘都要旋出來，他真怨恨極了，常常發出憤怒的呼聲。

他的同伴聽了服克萊的埋怨，也常回報一聲同情的『哼』聲。

這種工作，實在是一種苦役，那末辭職不幹，另外去找生路嗎？但，那裏能够呢？費了九牛二虎的力氣，才找到這個工作，現在怎能辭掉『它』呢？

年青的服克萊，究竟想出了一個減少工作討厭的方法，他回頭對他的同伴荷維德提議說：

『荷維德，我們來競賽吧，你在旋機上磨釘子，把外面粗糙的一層磨下來，我就來把它們旋成一定的尺寸，看我們誰做得快？假如你對磨釘子的工作討厭了，我就和你把工作對調一下，你看好嗎？』

荷維德聽到了這個辦法，也很高興，就說道：『好！我們立刻開始吧！』

這樣他們兩的工作做得異乎尋常的迅速，大家對自己的工作做厭了，便互相調換一下，重新開始競賽

結果，不但減少自己生活的痛苦，把本來認爲苦役的工作，變成了一種愛好的工作，並且因成績的優異，被工頭所信任，而升任了其他較好的工作。

從此以後，服克萊總是用種方法來減免工作的枯燥，增進工作的成績，步上成功的大道。

所以卡內基說得不差：「假如一個人在他事業中得不到『成功』，這不能歸罪於事業，而能歸咎於自己。」

快樂是事業成功的要件，你要在開始做一樁事業的當兒，就要具備一種樂趣，這種快樂的外表，是樂業的唯一要件。

不過，要有快樂的精神來做事，心裏一定要抱着萬分的高興，這種高興的態度，又產生在你百分之百的『熱忱』上。伯利恆鋼鐵公司的總經理查理許華勃說：「無論是誰，要使事業成就，祇要他對於那件事，具有真正的『熱忱』，非常的興趣。……這真是經驗之談了。」

最後，還得說的：當你要動手去做一件事情的時候，萬不可心裏存着：「我恐怕不能做這個」的猶豫念頭；因爲存着如此念頭的人，他除了滿途都是障礙外，看不見一點光明，一遇困難，便敗退下來，毫無『東山再起』的勇氣了。

所以你應當立定：「我一定能够做」的意志，如此你在未下攻擊之前，任何困難，早已無形的消滅打碎了。并且決不會對工作有煩悶怨恨的意念了。

## 五 克服逆境的方法

「克服逆境的方法」，在服務技術上佔到相當重要的，因為「天下不如意事常八九」，任何人都要遭遇到逆境的襲擊，你如沒有克服它的方法，就要遭到它的毒手了。

逆境的類別，有「貧困」，「事業失敗」，「失業」，「財富」，「生理上的缺陷」等等。克服它們的方法，是各有不同的，現分別來談一談。

(甲) 怎樣克服貧困——一個生長在貧苦環境裏的人，正是他莫大的幸福。你驟然聽了這句話，一定要訕笑的，其實却有至理的。

我們得知道，世界爲什麼進步，正因了它的貧困，——表面上。人類受了生活的壓迫，才把世界上的一切推進了，假如原始的人們，一直能够不勞而獲，我相信直到現在，還是數萬年如一日的，你不是看見熱帶地方的土著，他們因了物產的豐富養成了懈怠的性情，這正是給我們一個很好的證明。而且，你再去看看歷史上的大偉人，或現社會的成功者的歷史，他們可說全是從貧困的環境中鬪奮出來的。

奮鬥的方法，是要具備堅強的性格——自恃和自立。另一方面絕對避免「浪費」和「懶惰」。

(乙) 事業失敗後怎樣，——假如你失敗了怎樣？這一個問題，的確有關你一生的成敗。

你不要給失敗所以戰勝，你必須記着愛馬遜所說的幾句話去忠實的奉行它，他說：

「不論環境惡劣到什麼地方，阻礙多得有點數不清，但能够誓志不移，貫徹初衷的人，他一定是在失敗後，有再來的勇氣，這種百折不回，堅毅勇敢的意志，是一個偉大成功者所必須具備的」。這的確說得很對，現在就以最普通的事，來證明它：

譬如一個意志薄弱的孩子學習溜冰，當他遭到一次傾跌後，不敢再來第二次，那末，他就永遠不會溜冰了。意志堅強的孩子呢？却完全相反了，跌盡管跌，溜還是溜。結果，自然是成功了。所以一切成功都是由於一再努力，不畏艱苦而得到的。

菲力蒲會這樣說：「失敗？天下沒有這件事，他不過是走上較高的地位階梯而已」。

任何人能够做到這點，那麼？戰勝失敗，定能馬到成功。

此外，還應鄭重提出的，就是有不少的人們，當自己遭到巨大的失敗，或非常的刺激；神經被強度的感情所衝動，理智已暫時失去了控制的能力；一任情感的衝激，往往不顧一切，逞一時的暢快胡幹一下，絕不計算到將來的禍福。

譬如一個自殺的人，他雖也想到現在的痛苦，將來未必沒有光明的。可是因不能忍受當前的壓迫，寧願痛快一時，出此下策。又像女子爲了在婚姻上遭受重大打擊時，也往往爲報復起見，寧願去遷就嫁給平日所不願嫁的人。

這種人，在旁觀者看來，真替他們可惜，但假如你也遭到巨大的刺激的時候，恐怕你的理智也不能控

制你的情感吧！

這真是多麼危險的一個時期，告訴你，要避免感情劇動時的錯誤，唯一的，你不要在自己心境惡劣，精神頹喪，感情過度刺激而缺乏理智和頭腦糊塗的時候，貿然決定生活上的重要問題，或更張事務上重要事項，以免終生受害。你必須要等到情感恢復常態，理智有了控制情感的能力，然後再敏速的下斷，才能正確而受用。

「一失足成千古恨」。因一念之錯，正不知埋沒了幾許有為的青年，葬送了幾許英明的人才，造成了許多終身抱恨的不幸者。總之，當我們遭到巨大的失敗，或非常的刺激，被強度的感情所衝動，心情惡劣意志廢頹的時候，不要作缺乏理智的判斷。貿然的實行。

(丙) 怎樣應付失業——失業是任何人不能避免的，一個人且失業後，自然難免發生恐慌，加以向各方尋求遭受拒絕或碰壁之後，更不免失望，而引起心理上的悲觀。如是，一經相當時期，而所謀仍一無成就，就不免變成麻木，造成漠不關心的態度，甚或感到沒有事做，是快樂事，安享閒逸慣了，對於尋求職業愈見困難了。

但，找尋職業，並不一定怎樣困難，祇要能够照着適當的方法去做，包你有成功的希望。

一個失業者，在心裏要存着正常的心理狀態，此種心理狀態，是希望他首先能够抑壓自己的恐慌，使頭腦趨於冷靜，能够冷靜，恐慌的心理，自然可以抑壓下去，進一步才可以仔細分析自己的才能，品性，

以及能够做些什麼的可能性，第二步才計劃到怎樣謀事，而以自己所分析出來的結果去進行。所以第一件應當做的，是要研究他自己究竟能够做些什麼事，這雖是說起來很簡單，並沒有什麼出奇巧訣，但是很多的失業者，因為忽略這一點，沒有做到這步工夫而告失敗。一般人謀事的方法，有下列三個方法：（1）拜託親友。（2）注意報紙上徵聘廣告。（3）到職業介紹機關登記。

大體說來，這些方法，要說有什麼成效，恐怕很難，但是，我並不說不該用這些方法，意思是我們如果專靠這些方法，或專門依賴戚友，不自打出路，成功的希望，比較少了。

因拜託朋友，方法自然不錯，但無確切深厚關係的，成就很難。報上的徵聘廣告，應徵者成千累萬，成功性也小，至於到職業介紹機關請求介紹，現在社會繁榮，工商業興盛時代，自然是最合理最合于找尋職業的地方，但在社會凋敝。工商衰落，極度不景氣的時期，粥少僧多，試問成功的機會，又有幾何？

比較妥善一點的方法，最好用自薦方式，可以用書面，或是當面懇求的兩種方法，應該將自己的學歷經歷，擅長學術，以及能做而希望要做的事，很真實懇懇的擬好一封很好的自薦信，然後調查社會上某種機關，需要如我的這種人才，在電話簿或工商名錄中，查出各公司行號或其他機關的名字，經理姓字，按他的地址，逐一發出，這種信件最好親筆繕寫，（中英文同）過了相當時期，你自然可以接到許多回信，雖是有許多回信說：「沒有空位」但是回信說要你來談談的，也一定不在少數，經過面談後，你果然能够如你信中所說的一切據實談話，自然有很大的希望，而底於成功的。

這種自薦的方法是很可以用的，祇要確實的本領，優美的人格就够條件。在歐美各國，一般失業者，用這種方法而找到職業的，很是普遍的一件事。就如我的朋友中間，用這種方法而獲得職業的，也是很多呢！

至於當面自薦的方法，當會見的時候，不問是函約，或是當面請見的，有幾點是應該特別注意的：衣服要整潔，可不一定漂亮，你雖然不善說話，但現代的社會，無論工商界或任何機關，都是需要一種言語流利理解力很强的人。態度舉止都要帶一點活潑和富有朝氣的樣子，應該很自然，很誠摯，毫無假作，並且在你會見的人眼光中看來，至少要使人相信你是可用之才，而你自已更要有這種自信力。

在面談的時候，應當說些什麼話，這自然也很重要，但也不易規定，所以「臨機應變」的工夫，是應當有的，並且一種職業有一種職業的特殊情形，某一事有某一事的特性。除普通應有的寒暄外，譬如你去請求當一個打字員的職位，所答的答復，說是「沒有空的位置」，你在這種時候，不能因他說沒有，便開步走，應當如此說：

「是的，我相信貴××是不會有空位的，不過我很感謝你，如能准許我先做一些普通雜務，你們××裏，如果加了一個肯做事負責的人，對於你××，總有一些益處，並且我相信我一定能够使你滿意……」

這種話的效力不一定有，但沉悶的空氣既打破，話匣子就可拉開了，到此關頭，你應當表示你的能力



能說國語或何種方言，你就說些國語或是何種方言，能說英語，就說些英語，很幹練，很活潑，誠懇的和他討論事情，並且要流露出一種懂得世故人情，頭腦清楚的樣子，但切不可使人討厭，倘使他還說沒有位置，你就可以這樣說：

「我很感謝你，倘使以後有機會的時候，請記着我，並且請你把我的姓名住址寫在案頭日曆，或是小冊子上，……過了兩個星期後，我可否再來見你嗎？我相信再來看你的時候，一定比初見的情形好……。」

最後，向他說聲謝謝，然後離開，等到過來一兩星期之後，你再去看他，我相信他對你的態度一定比上次客氣！而成功的希望，一定比較多些。

最要緊的是：使人家腦海中能够存留着你那樣一個人，過了十天或一星期之後，你無妨打個電話問問他，或寫信去問候也可。總之，要設法使他記着你這樣一個人，引起他的注意，一旦有空位，那時你自然有優先入選之權。

根據我個人的經驗，找事應該用全副精神來應付，至少要比你平時做事更加要特別努力，要忍受一切磨折，要打開一切困難，那末切不可畏難，或是怕難爲情。尋求職業固然是很困難的。但，你確做不可；怕難，怕難爲情，怕不成功，怕白費氣力，這些都是不應當存留在腦海中的。

應該問你自己的能力如何？是否真實本領？是否有不畏難的決心？我們應該存一種「不問收穫，祇問

耕耘」的態度和心理去做，切不可顧慮，怕不成，怕白費精神。天下事那有不費精神不苦幹而達成就的。何況失業後去向失業狂潮中尋求職業呢？坐在家中，垂頭喪氣，怨天尤人，不想法子努力，不打出路，職業怎會送上門來？

(丁) 怎樣跳出財富的陷阱——「財富」也竟算它是逆境，這不是發瘋麼？但你可知道，人，爲什麼要奮鬥？就是不滿現實的生活。他要改變不滿的現實生活，才肯努力奮鬥的。求之事實上，一般富家子弟的奮鬥力，確不及那般貧苦的青年。這樣，「財富」不是坑人的陷阱麼？

那末用什麼方法，才能跳出財富的陷阱，我以爲一方面做父母的，嚴令自己的子弟，刻苦奮鬥，祇供給少數的費用，並且這樣預告着：「一定要自己的子弟，達到某一種成就，才把財產贈給他」。這是屬於強迫的。另一方面，做一個富家的子弟，對自己的私生活必需嚴肅，最好要像貧苦者一樣的生活着，訓練自己的一切。話雖這麼說，事實上，財富的陷阱，能跳出的是微乎其微的，而也沒有絕對的良好方法來克制它。

(戊) 怎樣克服生理上的缺陷——一個人患了生理的缺陷——如折手壞腳等後，大多數都是悲觀的，認爲自己的一生，就此完了。其實，這是莫大的錯誤，因爲我們可以克服它們，甚而可以利用它們。

不過，我們對於自己的缺陷，要準確地認識清楚，並且要坦白的承認，然後要當它沒有一般地遺忘它才不會牽制你的行動。但，假如你祇在行動方面好像你沒有缺陷，而並不真正對自己的缺陷認識清楚。那祇

有使你自已變成更可笑吧了。

譬如你祇有一隻脚，便不能去參加賽跑，你面貌欠缺，便不能參加美容的比賽；身體短小，休想去炫耀你的風格，一個粗野的女人，便要做出羞羞的動作，祇有使自己變成更可笑吧了。

所以你先要把自己真正的缺陷認識清楚，更要坦白的承認它，進一步，再用行動來制服這些缺陷，使它成爲你偉大的原動力，作成功的磐石。現在再用事實來證明：

美國總統羅斯福，他是美國第一個得人心的總統，你總以爲他從小就一定異於常人吧？可是告訴你，恰與你理想相反；他是一個異於常人患着嚴重缺陷的孩子：面孔上老是顯露出一種驚懼的表情，呼吸好像患着氣喘病，在學校裏讀書，逢到教師喊着他的名字，叫他背誦時，兩腿戰慄，嘴唇顫動，回答的話不連貫而含糊，完結了又沒精打彩坐下，他牙齒又是暴露在嘴唇外面。

缺陷像這樣多的人，却能成功超越常人的偉人，他是靠了什麼秘訣呢？簡單得很，就是因他絕不因自己缺陷而自馁，而且利用這些缺陷！

他因了自己有這許多的缺陷，於是加倍格外努力奮鬥，他對於任何人嘲笑，不但不減低他奮鬥的勇氣，並且反而增加他的決心；他努力使氣喘的習慣變成一種堅定的叫聲，他用堅決的意志，緊咬自己的牙牀，使嘴唇不顯露外，一方面克服他的怕懼。他做各種體育活動，如騎馬，遊山玩水，他的身體漸漸的健全起來……他利用剛毅的態度，去對付艱難的情形，用探險的精神，克服可怕的環境，他很歡喜和人

交際因了這種「對人的興趣」，他的自我感覺——自慚自卑的感覺——就無從發生了，羅氏對於自己的缺陷，是非常知道清楚的，他規定可以克服則克服它不可以克服則利用它，譬如他暴露的牙齒，他從不會想掩飾過，到底做了他個人特有的標誌。

又像古代希臘大政治家狄摩西尼，他是一個聲音低弱，言語不清，氣促的缺陷者，但他却用它的艱難訓練，終做到了「人力勝天」，成爲大演說家。

據說他爲要克服齒唇的缺陷，每天用石子含在嘴裏，向山上跑去，嘴裏背誦演說稿，練習一口氣會讀許多行字，又站在鏡子前面演講，以便自己矯正姿勢。他這樣苦功的訓練，終於達到了願望。

所以一個人的缺陷，不必悲觀，它正是供我們利用它做上升的梯子，祇要你能夠克服它，利用它就興了。

## 六 對上和對下的技巧

每種職業裏，都有經理，主任，局長，×長，職員，僕役等等，其間是劃分成上級和下屬。我們要使每一個商店或機關事務順利進行，發達，那非使上級和下屬互相信任合作不可。要做到這一步，那麼不論是上級或下屬，對於自己的一切行爲，要獲得對方的歡心。

的確，上級而能獲得下級的歡心，便可以獲得死心塌地與你合作的下屬，使你工作獲得十分順利進展

至於下級而能獲得上級的歡心，那其在服務過程上的便利，當然更是不言可喻了。

可是得人歡心，也不是一件容易的事，下級而欲獲得上級的歡心，固是不容易，上級而欲獲得下級的歡心，更是不容易，爲的是上級和下級，相處在一處，接觸頻繁，不論在意見上，工作上，和利益上，其間難免不有互相衝突或互相磨擦的地方，偶一不慎，便會留下裂痕。而況「人心之不同，各如其面」，在應付的技巧上，設或不得法，往往把自己的一團好意，變成惡意，所謂「欲樹德，反而樹敵」的弄巧成拙，在服務的過程中，也正數見不鮮。例如：

有一位上海私立學校的校長，他是一位年逾知命的老校長，一生盡萃教育事業，因深感自己早年不事儲蓄的痛舌，爲博得教員歡心起見，替教員們從事儲蓄，他的辦法是：先替教員們每人加薪一成，把這所加的薪金，代教員存入可靠的銀行。

教員們初時聞得加薪，莫不喜形於色，及至辦法一經佈告，個個都垂頭喪氣起來，當着老校長的面，雖不好說什麼反對的話，可是內心却一致反對着，認爲他以老奸巨滑的手段，欺騙教員，美其名曰加薪，實則給教員吃了一個「空心湯糰」，從此，當教員們三三二二在談話時，總是拿「老傢伙」「混蛋」做題目，於是校長與教員之間，翻上了一條深深的裂隙。

又有一位剛從大學畢業的學生，半年的失業，把他磨成一個「肯吃苦，肯做事」的人了，當他以月薪六元的最低代價入某機關服務時，巴不得立刻獲得上級的青睞，予以識拔，做事十分買力，不但自己分內

的事，悉力以赴，即是自己份外的事，祇要他看得到，見得到，也無不自告奮勇地努力幹去，豈知這位倒運的大學生，却因此而又遭到失業的厄運，原來他的上級是一位神經過敏者，他認為以六元的代價而能如此努力的工作，一定是別有用心，所以到月終便不加思索的把他停職了。

像這樣的例子，我們在職業界裏可以找到很多很多，他們唯一的癥結，是因為沒有懂得「博人歡心」的技巧。因之，無形中在上下級之間，存着一個莫測高深的關隔，使雙方的動作，都不能獲得對方明晰的窺見，於是是非好惡，便難免倒置了。所以職業界人士，不論是上級，抑或是下屬，對於下面的幾點技巧不但都應深切的瞭解，而且更應靈活的運用。

#### (甲) 怎樣對待你的下屬

怎樣可以做一個下級心目中好上級？怎樣可以做一個獲得下級歡心的好上級，最要訣竅是：

第一是「親密」，像美國紐約報界泰斗破利芝，他對持記者，真好像對待自己兒子一般地親愛，結果那些記者們對待他老人家，也真像兒子孝敬慈父一般地忠心。

第二是「不記小過」像美國煤油大王洛克斐勒，他很喜歡運動，但，他的空閒時是很少的；因此他常帶一付手拉的彈簧，以便隨時應用。

一天，他到自已的一個分行裏去見經理，別人都不認識他，有一個職員很神氣的對他說：

「經理現在很忙」。

洛氏很謙恭地答：「不要緊，我在會客室等一回兒好了」。

當洛氏坐在會客室椅子上，一眼看見牆上有一個鉤子，就掛起了手拉彈簧，很高興的拉着。彈簧的聲音，驚吵了剛才的那個職員，因此他匆忙的走至洛氏面前，大聲地說：

「喂！這是什麼地方？趕快把你的彈簧收起！」

洛氏仍舊很和氣的答：「好！我還命收起」。

幾分鐘內，經理走出來了，看見洛氏，很恭敬的請他進去。那個職員嚇了一跳，再一打聽，原來是行裏的大老闆，更使他嚇呆。後來洛氏臨走時，又對他點了點頭，他覺得這個飯碗一定要打破了。可是結果一天天的過去，一些沒有什麼，因此那個職員就格外用心做事了。

第三是「留人餘地」，像曾經做過美國紐約鐵路局總經理克勞利，他就有一種留人餘地的能耐，記得他還在當鐵路段長的時候，曾有如此的一件軼事：

一次，他所管轄下的一段鐵路，忽然出了毛病，以致火車險些兒闖下了大禍。這件事被上級知道以後，認為是管理該段的工程師疏忽，於是命令克勞利，叫他馬上把這兩個工程師開除。可是克氏接到這命令以後，他覺得應有考慮的餘地，因為這兩個工程師，在鐵路上已服務好幾年了，一向成績很好，併且現在假如辭退他們，也無異斷絕他們的生路。

因此他請求上級說：「這一次的疏忽，當然是兩個工程師的過失，應當要懲罰他們。可是他們已在鐵

路上服務了好幾年，成績一向很好，所以這一次不小心的過失，免除他們退職的處分吧！假如一定開除的話，就連我也一起開除。……」

結果，上級接受了他的請求，克氏便因此而獲得兩個忠人的助手。

第四是「使人心服」，像利亥谷鐵路段長盧密斯，當他接任以後，實行減縮政策，他把一個守夜的職工裁去，把守夜的責任，叫每個工人輪流擔任，許多工人都在竊笑那位新段長，這不是給他們偷竊木料的便利麼？

接着一個月裏，建築鐵路用的木料，失竊得很多，而盧氏竟好像瞎子一般，一些也不提起失竊木料的事，看見任何工人，都很客氣。工人們揚揚得意，幸運地碰到那個阿木林的段長。

付工資的日期到了，各個工人接到工資的信封，發覺他們的工資扣去了不少，一查看扣錢的清單，却很清楚的開着各人所偷木料的數量，大家都非常驚奇，怎麼算得一些也不差呢？

後來盧氏告訴他們說：「我在一月之中，天天總在衡量木料，計算你們夜裏所偷去的。」於是工人們只有苦笑，他們沒有怨恨，只有佩服，從此不但不偷木料，而且都很忠心工作了。

第五是「替人打算」像中國教育家陳鶴琴，他擔任上海公共租界華人教育處長時，對於他屬下的教職員，總是先替他們把具體的辦法計劃好，然後交與他們去實行，行不通的，再替他們設法解決，直到事情做得盡善盡美為止。所以凡是在工部局學校服務的人員，沒有一個人不感激他，更沒有一個人不擁護他。



的。

第六是「至公無私」，像中國軍事委員會副委員長馮玉祥將軍，他對待部下，更是至公無私的，一個小小的兵士，只要有能力，便可以一帆風順的爬上高枝兒，同樣的一個高級官員，一經發現，過失，不管你職位如何的崇高，他也要毫不徇情的，予以一個鐵面無私的執法。所以在他部下，既沒有倖進的人，更沒有一個人存着倖進的心，因此他們都能小心翼翼的悉聽調度，

第七是「利用激勵」，像美國鋼鐵大王下內基的名助手斯老伯管理下的某鋼鐵廠，每天出品總是不足定額，斯氏詢問該廠主任，這是什麼原故？你是非常能幹的人才，何以成績竟如此呢？

該廠主任却如此的回答說：「我自己也弄不懂，我用好話苦勸工人們，沒有效果；再用斥責，降級，撤職，威嚇等等，也是徒然，他們總是不肯努力。」

因此斯氏親自至那廠裏，這時適值日工工作完了，夜工換班的當兒，斯氏乃道：「給我一枝粉筆」。再問日班工人道：「今天完成幾噸鋼」？工人回以「六噸」。

斯氏於是用粉筆在地板上寫一個很大的「六字」，不說一句話就走了。夜班工人上班時，看見地板上的「六」字，就問是什麼意思？日班工人解釋說：「大頭目今天來過，問我們共完成幾噸鋼，我們說六噸，他就寫了這個「六」字，下一天斯氏又到廠內，看見夜班工人將六字擦去，改一個七字了。後來日班見了，心裏想要超過夜班，於是努力工作，下班時把七字改成十字，這樣沒有多久，該廠的出品，竟超過其

他各廠了。

第八是「信任下屬」，像明太祖起兵破采石磯後，長驅直攻集慶集，水陸並進，先破陳兆先營，把所有俘虜全部釋放任用，並且揀其中繞勇的五百人，擔任衛隊，那五百俘虜非常恐慌，太祖知道後，就想一個法子使他們能够安心任事。他索性令他入內衛環伺，舊部統統遣開，自己解甲以寢，祇叫馮國用一人在榻邊。這樣一來，那五百人人心大定，都相信太祖真心在用他們了，因此都出死力來效命了。

第九是「利用天才」像劉備得了孔明，他深知孔明的才幹，可以當大任，於是便把一國大政交給他，由他去依照計劃進行，後來卒賴了他力量，以一川之地爭鼎中原，造成三國的局面。

第十是「贊揚勞績」像上海中國評論報經理朱君，他雖有許多地方和部下感情並不十分和洽，可是對於贊揚部下的一點却能做到。一次，有一位很得力的職員，堅決要辭職，用種種方法挽留他，始終沒有獲得絲毫的效果，恰巧那位職員結婚，請朱君去證婚，他便利用這機會，當着該職員的親友，把他大大的贊揚了一番，從此，該職員非特不再表示辭退，而且工作方面，反較前更爲勤奮了。

第十一是「做好榜樣」，像中國革命先進陳英士先生，他便是能做好樣給部下看做一位賢明領袖，某次，當黨人們出發去進攻上海某個機關時，誰走在第一個，大家正在徬徨，但他却毫不猶豫的執了手鎗挺起胸大聲的說：「你們跟我來！」接着大踏着脚步領頭便走。他這樣勇敢的舉動，不由的使他部下個個感服起來。

第十二是「禍福相共」，這裏也仍是陳英士先生的實事，有一次，正當他在滬都督任上，有一位總務科長朱某的，後來因革命失敗，大家非常狼狽，而這位總務科長朱某，却患起病來，真是窮途末路，醫藥費用，全無着落，陳氏除安慰外，立即卸下自己唯一值錢的褂子，向當舖質了，盡數交朱某做醫藥費用。一掛之值，雖是無幾，但他卻從此深感陳氏知遇之恩，至死不膩了。

待下的方法，何止這些，然而爲了篇幅所限，祇止此而止了。最要的，當在你的舉一反三，聞一知十了。

## 乙 怎樣對待你的上級

關於這，許多職業界前輩提示得很多，現在把他們歸納成下列的條目：

### (A) 什麼態度最得上級歡迎

(1) 對上級的指示，馴順服從，指示而有錯誤的地方，不鄙視，不盲從，不背後竊竊私議，相繼告誦上級錯誤的地方，設法加以改正或補救。

(2) 對上級的事情，重於對自己的事情，因爲前者是對「公」，後者是對「私」。

(3) 上級指示的時候，話還沒有仔細聽明，切切亂諾，盲目去做，因爲這樣容易聽錯，甚或做到半道，頻頻向上級請示，惹得上級加倍的麻煩。所以當上級指示時，須仔細聽明，並且內心計劃如何做，

遇有疑點，在指示完了之後，立即請示，請示明白後，然後去做，即可使工作順利迅速，且可減少上級許多不必要的麻煩和損失。

(4) 謙恭，和悅，馴服，敬仰……等等，固是上級最歡迎的態度，但不可過火，你若過火了，便會變成自卑，諂媚，奴化等等，不但有損自己的人格，甚會引起上級的鄙視。

(5) 對上級說話時，要相機應對，上級話還未完，勿搶言，上級要你說話時，勿舌吐。說話時，須層次清楚，非井陳說，使你的意見，上級全部獲知，遇須聲辯處，勿高聲抗辯，遇自己錯過處，勿支吾其詞，須以理智克服情感做和婉清晰的合理的陳說。這樣，使上級對你的陳說，發生良好的印象。

(6) 對自己的職務，上級在面前時，與不在面前時，須同樣努力，同樣的廉潔，這是一種無定期的信用儲蓄，一朝當上級發現你的忠誠時，你便可獲得意外的信任。但你却不能向上級自詡，因為上級對你自詡的感動力很微的。

(7) 同事間互相合作，合洽親愛，切勿在上級面前指摘他人的過處，即使上級以別人做錯的事叫你補救時，你也不能乘機攻訐他人，你須毫不猶豫的思索如何補救法，考慮一個最好的方法，迅速把他做好這種事實的表現，比任何空口「攻訐他人」「自詡才能」要高明多了。

(8) 興奮，熱心，努力，謹慎，負責等等。固是服務的要件，但不能形之於色，更不能作過火的表現，因過火的興奮，會變成狂妄，過火的熱心與努力，容易走上越俎的道路，過火的謹慎，會形成自卑的

態度，過火的負責，會給人誤會爲「把持」。

(9) 做了一件「功績」須認爲是自己份內的事，勿存希望上級「優賞」的心，做了一件錯事，須坦  
白陳說，設法補救，勿存隱瞞的心，遺誤事機。

(10) 不故作聰明不自棄，遇事不怕難，不忽微，不因小事而輕視，交辦工作，不論巨細難易，既經  
允應，赴湯蹈火，在所不懼。

### (B) 什麼人才上級最亟需

(1) 體格健全，能勝任工作，不時時生病，有些小病，不動輒請假，對於自己健康，時時注意珍攝  
使勿因病而中止工作。

(2) 有應付工作適當才能，專心一意的的工作，祇在工作中求上進，勿存心幸進，或「心猿意馬」中  
求升遷。

(3) 做事細心，不苟且，工作沒有完，不隨便中止，不遲到，不早退，愛護公物，愛護團體。

(4) 指示一個計劃，便會自己去做了，而且能做到『盡善盡美』。

(5) 在工作時，不隨便與人談話，致礙雙方工作，尤不可竊竊耳語，致啓他人疑竇。

(6) 遇工作空閒時，研究如何改進工作，或作工作上有關之進修，使自已工作效能增加。

(7) 祇知盡自己的職任，謀公共福利。不爭權，不奪利，不操其他野心，忠實服務，不用手段，不

給上級上當。

(8) 不爭報酬，但憑自己本領，冀求獲得適當報酬，即使報酬較少，也須努力工作。

但，得申說的，上級是必須服從的。但如你的上級，做那有害公衆的勾當時，你必須力諫，如無效，不妨宣佈他的罪狀，奪作光榮的失業，在所不惜，切記切記。

### 第三編

## 交際的談話法術

談話是一切事業的前哨，無論做什麼事，都是最先需要它的。一個善於談話的人，他隨處都可佔到便宜。假使一個地位並不崇高的人，他的學識品格雖有些兒欠缺，往往因他能利用美妙動聽的言詞，引起上級的好感而上升。同時善於談話者，又可使不相識的人見了他，立刻發生良好的影響，這種人，交際廣闊，到處受人歡迎。因此在事業上處處能佔到便宜，甚至沒有職業的，也求到了。相反地，一個不善辭令，詞句拙劣，言不達意的人，他往往與人有格格不入之勢，因此失却了許多朋友，遭受到巨大的損失。

世界上最可憐的，不是詞不達意的口吃者，而是那些不會說話的人，他們談話的時候，往往用最粗俗的語調，使人不堪入耳，因此發生惡劣的印象。

更有許多人，對於說話，不肯三思而言，也一點不講技巧，往往想到那裏，說到那裏，重來覆去，使人厭煩；這不是善談，簡直囁嚅，不但得到相反的效果，並且因爲不慎重發言的緣故，往往會洩漏自己所不願給人家知道的秘密，

那末，談話的技藝，是不是天賦的？關於這，我們承認它祇佔到十分之一，其餘十分之九，全靠自己努力練習而成功的。

所以談話的技術，任何人祇要立志學習它，都可達到預期的願望的。至於怎樣去學習它？就是下面所要討論的。

## 一 基本的談話術

基本的談話術是什麼？世界著名談話藝術專家却司脫，費爾特(Lord Chestertield)氏告訴我們說：你應當時常說話，但不必說得過分長。見人隨機應變，什麼人就向他說什麼話。少敘述故事，除了真正是貼切而簡單外，總以絕對不講最好。

和人談話，同時也要注意到態度，切不可拉住別人的衣袖，指手劃腳的講話，應當恭敬一些，切忌妄自尊大，在分子複雜的羣衆集團裏，通常的談話要避免爭論。並且談話要一般化，勿作自我的宣傳，把自己說得偉大萬分。外表應該坦白而誠直，內心應該謹慎而仔細。

談話時候，姿態可以表出你的誠意，所以要正面向着人家。不要隨隨便便；不要模倣他人；也不要稱許別人所模倣的地方。和人家開口賭咒，閉口發誓，是既壞又蠢而粗鄙俗劣的事。」

費氏的這些號例，都是以尊重他人爲出發點的。確是含有至理的。

譬如第一個條件吧，你應當說話，但不要說得太長。這是什麼理由呢？因爲談話不是獨白，你聽見人家背書一樣的說話心理引起什麼感想？不是容易覺得討厭和不耐煩嗎？至於常常發言，是要增強別人對你的印象。

又如：隨機應變，對什麼人說什麼話，這理由也很明顯的。因爲，不是這樣見機也許引起十分難堪的結果，而使對方給你留下一個不良的印象。尤其是當你在批評人家的時候，應該特別留意這一點才是。現在來舉一個例子來給你看：

某一次，在宴會席上某人向他隔座的那位太太講起某校校長的秘密。他指示那校長的行爲卑鄙，表示不滿，說話中大大地攻擊一番。最後，那位太太開口問：

「喂！先生！你知道我是誰嗎？」

那人說：「倒沒有請教你的貴姓」。

「啊！我告訴你，我正是你所說的校長的妻子。」

這位先生窘得面紅耳赤，隔了一會，又問她：



「那末你可認識我嗎？」

「不。」那位太太笑着說。

「哦！那還好！」

上面故事裏的兩位主角，就是犯了不能隨機應變，以致造成了如此尷尬的局面。

談話的原則，除了最須避免違背費氏的各條例外，還有一點必須注意的，就是：「虛心」。

在歷史上，最能運用「虛心」技巧的，要算美國的富蘭克林了。他會有這樣一段的自述：

「我要改善自己的一切，最初學有十二種美德，但有一個教徒的朋友，有一天前來向我說：

大家都在認爲我太自做，原因是說我的驕傲常在談話中吐露，當辯論一個問題時，我不但固執地滿足我的主張，而且有些輕蔑別人的樣子。我聽了他的話，立刻自己就糾糾正這種缺點，因此我加上了一種美德——虛心。」

自從我添加了「虛心」後，雖然不能說在實際上對它有什麼成效，但在表面上，我至少已經改善了不。我決心避免直接去冒犯別人的情感，和武斷自己的言論；我甚至對自己下着如此的命令：決心以後把「當然」「不消說」等等棄掉，替以「據我所知」「我祇覺得」「似乎」「例如」等做口頭禪了。

以後，我發覺別人如果真的說錯了話，我也不去爭辯，不去爭執，或直接指出他的缺點。我改用那：

「我的說法似乎不大對吧」的口吻。

久而久之，功效來了，事實證明：我無論到什麼地方去陳述意見，因為用那謙虛方式，使人家容易接受，反對的可說是很少的。就是自己說錯了話，也減輕自己的窘態不少。

回想在我實行這種能耐的開始，是相當困難的，但經了我不斷地努力，在數十年後，我的驕傲態，是消滅無跡了。」

富蘭克林雖然不是現世紀的人，然而他的經驗談話，對於現時代，還是非常適用。在任何談話裏，——少數人或大庭廣衆間。如果你發言時有些頑強生硬的態度，對於人將會立刻反對你，敵視你，最低限度也將給你留下一個不良的印象。

同時，你談話的原則：假如你和一個朋友談話，那麼你的發言數量，是三分之一。如果是三個人在一起談話，那你祇有三分之一了。在大庭廣衆間，以一個人的本位爲止。但，話雖這麼說，活變在你自己呢！

至於碰到一個初交的朋友，我們怎樣來與他展開話匣子呢？這的確是一個難題，往往有許多人見了陌生朋友，是「噤若寒蟬」的。這裏來貢獻你一些訣竅：

你碰到陌生的朋友，你不妨從天時談起，如今天天氣怪冷怪熱，對於農作人體等的不利啊；其次，再看對方是一個何等樣人？假如是一個運動家，你可以和他談些運動方面的話，假如是一個愛好旅行的人，你和他談些關於各地的奇風怪俗。他如報紙上的新聞，政局上一切事件，生活情形等等，都可使談話展開

利。

不過，任何一種談話，總要有局部的中心點。這也就是談話的目的。那目的就能够促進你和對方的關係。你必須覺察自己是一個有理智有觀點的，絕不是個「混蛋」。記着，單單空洞的瞎談，是不能給對方留下一個良好的印象的。

能够做到：「局部的中心點」，一定要有充分的知識；這種充分的知識，可以分成：「專門的」和「一般的」的兩類。

專門的知識，就是一個人的特長，這一種知識的獲得，你可以依據自己的性情，去發展你的特長，發達的方法：你可以從書本上，生活中，儘量去觀察，去體驗，去實踐，或者，在其他場合上去獲得關於某事的智識。

一般的知識的獲得，最要的當然是閱報了，其次是：隨時留意周遭所發生的事件，雖然是極瑣碎的事也不要輕輕放過它。其他像不時和人家談話，因爲你和別人的談話次數愈多，知識也愈廣。資料也豐富了而且還可使你談話有瞻量，有興趣，談話的技術也因此而熟練。所謂：「熟能生巧」呢！

關於說話的技巧，再來重覆一下：第一，你必須避免粗俗語句，你和任何人談話時，必須要用清楚，流利，簡潔，明顯的語調，發出優美而精湛的談吐，有條不紊，態度自然誠懇。有時對方須要你表示同情時，你必須極力表示同情。總括一句，你和人談話時，必須使對方絕對滿意你，要使對方滿意你，必須滿

足對方的需要。這樣，才能引起對方的對你好感和信任。

談話的訓練，決不能採用呆板的方法，所以，這個訓練是活動的，自動的，全要你自己從人羣社交的經驗中得來的。因此，你要多多的去接交有德學和擅長談話藝術的人，使你起同化作用。

不過，最要緊的，優良的談話是必須從自己經驗中得到的，所以你必須不顧一切的嘗試，起初也許會遭到失敗，往往當你發表談話時，不是捉不住意思，便是忘記了詞句，但，請你放大膽子，祇要不斷努力的嘗試，自然會熟能生巧，隨機應變，久而久之，不論任何曲折艱深的意見，都可用最適當動人的說話傳達出來了。

但，還須注意的；說話的技，果然必須求之於自己的經驗中，可是，也必須要多多閱讀書本，使你的智識增高，胸襟開豁，而且還能在書本上得知許多可貴的名詞，熟悉許多優美的語詞，所以經驗果然重要，書本也不能拋棄。

總之，要注意下列幾個條規：(1) 儘管談話。(2) 適當其量。(3) 保持着和善寬容和殷勤的態度。(4) 對於人類的弱點，人類的性情，必須認識與同情。(5) 要想到別人的處境，自己易地以處的想像力。(6) 不要為一時的感情衝動，發表直率反對他人的言詞，得罪別人。(7) 自己要氣量大處平心靜氣。(8) 有迅速判斷事件利害的所在處。(9) 在大庭廣眾中，你不要固執己見，要知你的主張不過是佔到百分之一，千分或萬分之一。(10) 真誠正直的精神，可以使仇敵變成擁護者。(11) 愉快，

虛心，禮貌。

## 二 幽默與諷刺

一般以爲幽默就是諷刺，諷刺就是幽默，根本是二而一的。其實它們是「差以毫厘，失之千里」的。幽默是：針對自己而發，並非諷刺別人。

諷刺是：對人而發，係冷酷的譏刺，或輕薄的嘲笑。

幽默的最高效用，是：「引人歡笑，平息忿怒。」

諷刺的最高效用，是：「用鋒利的談話，不惜以口舌犧牲對方，顯得自己聰明，別人愚蠢，使對方屈服。」

至此，我們知道幽默是幽默，諷刺是諷刺；決不能混爲一談了。

現在爲了單憑理論，還不够說明，所以特地舉例如下：

### (1) 關於幽默的

#### 柯立支的妙語

柯立支，還在當麻省省議會會長的時候。一次，省議會開會。有一個議員滔滔不絕地演講，經過很多時間還沒有停止，另一議員不耐煩起來，走到演講者身邊，輕輕的說：「請你把演講縮短一些。」那個演

講的議員却怒聲回答：「你不要聽，請你退出去吧！」然後繼續講下去。

這個受屈的議員便走到會長面前，說：「柯立支，你聽見剛才的某某人說話麼？」

柯立支溫和地說：「聽見的。但，我已看過法律書了，你可以不必走出去。」

這個受屈的議員，聽了柯氏的答復，滿腔的憤怒，頓時平靜了。

隨機應變的里德

里德是美國上議院的議員，有一次在議會裏發表一篇十分精彩的演說，講到最末一段的當兒，忽然有一人的椅子腳折斷，仰面倒了下去。

這時里德知道聽衆們的注意力將被轉移，他立刻大聲的說：「諸位，現在一定可以相信，我提出的理由，實是可以壓倒別人了。」於是聽衆們都大笑起來，沒有人不注意他的演講了。

聰明的拒絕

法官布洛肯布魯要求他朋友約克孫將軍，把他知道的軍事秘密告訴他。起先使這位將軍非常爲難，拒絕呢？有傷朋友的交誼，告訴吧，有干國家的法紀，轉念一想，被他想到了一個應付的辦法：

將軍微笑問：「法官，你能絕對保守秘密嗎？」

法官肯定的說：「將軍，你放心，我一定能够。」

將軍微笑的說：「那末，我也能够的。」

他的朋友聽了如此的拒絕，沒有不快的情緒，反而覺得萬分有味。

棋高一着的演說

某一次，舉行國會議員的選舉。密士失必州當時有二位候選人，就是：塔刻將軍和約翰，阿能，塔克將軍在國會裏已擔任過三次的議員，成績很不差。而且他又是一個有功的將軍。約翰，阿能想取勝他，真是一件極不容易的事。

塔克將軍某一次作選舉運動的演講時，結束是「親愛的同胞們；在十七年前的昨天晚上，我正帶着軍隊，作激烈的戰鬥——指美國南北戰爭——後，在一所樹林內露宿。假如各位還能够記憶那時這班人困苦奮鬥，我希望各位選舉的時候，不要忘記這卑微的僕人。」

約翰，阿能却把這動人演說，多轉了一個灣，搬到自己身邊來了。他說：

「親愛的同胞們；塔克將軍說昨夜裏的經過，確是百分之百的事實。但，諸位要明瞭，我那時也是一個哨兵，當塔刻將軍睡着的當兒，我就保衛他，這也是真確的事實。那末，假如各位是當將軍而睡眠時有士兵來保衛的，可以選舉塔刻將軍；假使是各位弟兄們，而保衛睡着將軍的，請不要忘記，選舉約翰，阿能。」

結果約翰，阿能獲得最後的勝利。

片言解驚

一個學生站在梯子上，把一瓶硫酸，注入杯內，不料梯子忽然折斷，瓶撞在壁上，硫酸飛濺滿身，那個學生惶急非凡，跑出室外，大聲呼救。這時適給該校化學教授伊文思博士看見，立刻同他到自來水管下面，放水沖洗，並把衣服脫去，等危險過去，伊氏對那個學生說：『衣服已代你犧牲了，你的體膚雖已得救，但你的衣服從此不能醫好。』那個學生聽了伊氏的話，立刻忘了剛才的危險，自顧狼狽的情形，也好笑起來。

(2) 關於諷刺的

布卡南和亨利，克雷

布卡南和亨利，克雷，同是美國國會議員。一次有人控告布卡南在一八二二年戰爭時不忠於國家，原因是當時布氏加入義勇隊，攻打巴爾的摩爾英軍防線。但不知爲什麼緣故，在他們軍談還沒有到達巴爾的摩爾時候，英國軍隊却早已退去。當國會把這件事開始辦論時，卡氏申辦說：

『我們的軍隊沒有到達，英軍就撤退了，叫我們跟誰開戰呢？』

亨利，克雷問道：『不過，你還是到達巴爾的摩爾，是嗎？』

『是的。』

『是穿着全副戎裝的麼？』

『一些也不錯。』



「噢！請你告訴我們：究竟是因爲你們勇敢把英軍嚇走了的？還是英軍走了後你們才敢去的呢？」  
整個的會場充滿了笑聲，享氏完全勝利了，可是他的仇敵又多了一個。

哥薩克大佐

哥薩克大佐，在辦理開鑿巴拿馬運河時，有幾個不識相的議員，他們不懂實際情形；以調查員的名義來勘查一切，無非想尋些瑕，以顯自己辦事的能幹。

某職員在走遍職員住宅的樓上樓下，各處視察以後，對大佐問：

「房子很不錯，值多少錢？」

大佐告訴他們，這房子是前任所建築，以及建築費的數目，那個議員又問：

「分配住宅，是否以各該職員所得的薪金做標準的？」

大佐說：「不錯，是的。」

「假如我們到這裏來做事，也可以住這樣好的一所住宅，年薪七千五百元嗎？」

大佐聽了，知道議員們責備他浪費公款。他裝着笑臉說：

「不會的，你們到這裏來做事，不會得年薪七千五百元的！」

這無異說，在工程界服務，須有專門的技術學識，所以待遇也優異，豈一般人所得濫竽充數。這些多事的議員，被他諷刺得默默無言。

瑪旭爾律師

瑪旭爾是康特啓的著名律師，品優學粹，擅長演說。其次，在勃法羅公開演講，忽然有人頻頻狂喊：『聲音放大些！』

起先他隱忍着，但後來實在忍不了。便回身對主席說：

『主席先生！假如地球到了末日，天使舉起揚聲器，大聲疾呼，驚覺世人，恐怕還有勃法羅人在人羣中高呼，聲音放大些。』說過以後，再繼續演講，果然沒有擾亂秩序的狂呼了。

孟子

孟子是以辯論著構的，但我們在孟子書裏看到的，都是充滿着諷刺的語調。如：

『梁惠王曰：寡人之於國也，盡心焉耳矣，河內凶則移其民於河東，移其粟於河內；河東凶亦然。鄰國之政，無如寡人之用心者，鄰國之民不加少，寡人之民不加多，何也？』

孟子對曰：『王好戰，請以戰喻，填然鼓之兵刃既接，棄甲曳兵而走，或百步而後止，或五十步而後止；以五十步笑百步，則何如？』曰，不可。直不百步耳，是亦走也，曰王如知此，則無望民之多於隣國也。』

孟子的話，明明諷刺梁惠王的治理國政本領，比起他的隣國來，真五十步與百步，沒有什麼特出，怎樣可以使你的百姓多於隣國呢！

又如：『孟子謂齊宣王曰：王之臣，有託其妻子於其友，而之楚遊者，比其反也，則凍餒其妻子，則如之何？』王曰：棄之。曰：士師不能治士，則如之何？王曰：已之曰：四境之內不治，則如之何？王顧左右而言他。』

從這看來，諷刺的最高效用，就是使對方不能答辯。

至此，幽默與諷刺的界限，總可明白了吧？而兩者的效用的分別也很大，你使用幽默，可使人家歡喜自己歡喜，可利用它來緩和憤怒的情緒，可利用它來使陌生的朋友對你好感。使用諷刺，可解除你的窘境制勝別人，但結果往往是：你使用一次，便增加一個或幾個的仇敵。

話雖這麼說，幽默與諷刺，都有它特有的功效，我們祇要用得適當，都可以使你得到有意想不到的效力的。假如用得不得當，都要使你遭到有意想不到的阻力呢！

這裏，再把幾條規律，寫在下面，以便你得到使用它們的訣竅，希望要熟讀而牢牢記住。(1)幽默可化嚴重爭執為輕鬆愉快。(2)須道本身的趣談，勿輕蔑別人，述別人的趣史。(3)自道本身的趣談可以引起別人的好感。(4)幽默可以鬆弛緊張，安慰恐怖，平息憤怒。(5)養成幽默的性格，可以和平你的性情，消散你的愁慮，踐登壽域。(6)幽默的性格，可自脫窘境。(7)諷刺雖可以制勝他人，但將增加別人的惡感，喪失友誼。

至於幽默與諷刺的學習，沒有別的方法，祇有多看這一類的書籍，以及常常和擅長這種談話的人廝混

晰混。此外，應用的方法，也祇有求之於自己的經驗中。

### 三 怎樣使用比喻

我們爲什麼要使用比喻，就是要使自己所說的話使對方充分的瞭解清楚。譬如你是看見過海洋的，當你把海洋的情形講給一個沒有見過海洋的人聽，那末你如直說你所看見的，自己以爲非常清楚，但聽的人祇是『知其然而不知其所以然；』一定沒有深切的瞭解，他的想象也一定不和你相同的。這就是不够清楚。

我們要補救這一個缺點，就得使用『比喻』。什麼叫『比喻』呢？就是我所說的一切，儘量用本地日常習見的東西來作比喻。例如：

泰山的高，是相等於上海國際大廈的幾倍，或是幾個國際大廈，才能等於泰山的高度。

揚子江的闊，等於黃浦江的幾倍，或幾條黃浦江等於長江的闊。

上海的愛多亞路的闊，要像此地街道幾條的闊呢！

利用比喻的功效，誠如耶蘇所說：『因爲我所講的東西，他們看不見聽不到，我不用比喻，他們根本不會懂得。』

當你對聽衆講些他們完全生疎的題材時，你能够希望他們對你所講的比耶蘇所講的更易了解嗎？當然

是件不容易的事件，那我們該怎樣辦呢？請記住，耶蘇碰到這種情形時，他就努力設法把這人家覺得生疎的東西，化成簡單而顯示一些的形象，他用人所習知的東西做比喻，把那生疎的事物形容得明明白白。

在歷史上，我們中國的大辯論家孟老夫子，他確是使用比喻的能手，例如：

『孟子和齊宣王的談話裏……：孟子問：有復於王者曰：吾力足以舉百鈞，而不足以舉一羽，明足以察秋毫之末，而不見輿薪，則王許之乎？曰：否。

今思足以及禽獸，而功不至於百姓者，獨可歟。然則一羽之不舉，爲不用力焉。輿薪之不見，爲不用明焉；百姓之不見保，爲不用恩焉；故王之不王，不爲也，非不能也。

曰：不爲者與不能者之形何以異？曰：挾太山以超北海，語人曰，我不能，是誠不能也。爲長者折技，語人曰，我不能，是不爲也，非不能也。故王之不王，非挾太山以超北海之類也；王之不王，是折技之類也。』

又如：『……：孟子問：王之所大欲，可得聞與？王笑而不言。曰：爲肥甘不足於口與？輕煖不足於體與？抑爲采色不足視於目與？聲音不足聽於耳與？何樂不足使令於前與？王之諸臣，皆足以供之，而王豈爲是哉？曰：否，吾不爲是也。曰：然則王之所大欲可知已，欲辟土地，朝秦楚，蒞中國而撫四夷也；以若所爲，求者所欲，猶緣木而求魚也。

王曰：若是其甚與！曰：殆有甚焉，緣木求魚，雖不得魚，無後災；以若所爲，求者所求，盡心力而

爲之，後必有災。曰：可得聞與？曰：鄒人與楚人戰，則王以爲孰勝？曰：楚人勝。曰：然則小國不可以敵大，寡固不可以敵衆，弱固不可以敵強。海內之地方千里者九，齊集有其一，以一服八，何以異於鄒敵楚哉？！……』

比喻的最要條件，是要用日常易見的東西做比喻，才能達到明顯的效用。假如你取用一些當地不易見的來做比喻，那祇有增加聽的人的糊塗了。

這裏有一個很好的例子：有些牧師，想翻譯聖經給非洲近熱帶的居民讀。可是譯到『你們的罪惡雖然是深紅的，但也可以變成像雪一樣的白』的時候，難題就發生了。因爲熱帶的土人，他們根本不知道雪是什麼東西，雪的顏色和煤的顏色有什麼不同的。但是，他們常把那椰子樹上的椰子弄下來吃，因此牧師們就改譯成『你們的罪惡雖然是深紅的，但是也可以變成像椰子肉一樣的白。』這一來，不是够明白了嗎？真是一個聰明的比喻。

現在再請把下面的例子比較一下，看看那一個清楚？

(1) 離開地球最近的星，中間的距離有三五，○○○，○○○，○○○，○○○，○○○英里

(2) 要是一分鐘走一英里的火車，要走到四千八百萬年之後，才可以到達離我們地球最近的星球上  
如在那星球上唱一隻歌，要在三百八十萬年之後，這聲音才能傳到了我們的耳朵裏。

如果一根蜘蛛的絲，從地球上拉到那星球上，這些絲的總重量要有五百噸。

有名的英國物理學家羅滋爵士，他對普通的聽衆，講述原子的本質和體積，就是應用這一種的方法。他對一羣歐洲的聽衆說，一滴水中的原子，正像地中海的水滴一樣的多。這個例子舉得真恰到好處。因爲聽衆中有不少是從直布羅陀海峽經過地中海而到蘇彝士運河來。所以極易對此瞭解。我相信，假如他在我們中國演講一滴水中的原子來，他的比喻當是長江或黃海了。

但他又爲了還要說得更明白些，所以另外又作一個比喻說，一滴水中的原子數，正像全地球上的草葉一樣的多。

你以後講話，可以應用這個原則。譬如你要形容上海國際大廈的偉大，你不妨先說它有多少層高，然後你再用他們日常所見到的建築物作比喻。你可以告訴他們：該大廈的高度，要像本城中某最高的房屋幾座的高。

你不要對人家說這個有多少加侖，那個有多少桶，不妨說某種東西，多到可以裝滿這一個演講的大禮堂；你要說某種建築物的高，不妨說比這演講的禮堂高着多少倍；你不要用丈里的數目來表示距離，應該說從這裏的車站一直到某街一般的遠，這不是比較更明白了嗎？

總之，使用此喻，是要使你所講述的東西，給聽的人一個明明白白。所以我們作比喻，能够把生疎的事物，用人們所習知的東西做比喻，使他們都知道得清清楚楚，那你的比喻技術，已够精明了。

四 機智的運用

一個人的說話要『誠實』，可是你表面的一切，太過於『誠實』的話『誠實』到頂點的曲線去，那你一定要遭到意想不到的挫敗了。

青年們的談話要『真實』是很需要的，而且也是一件非常可貴的東西，可是我們必需用『機智』來輔助它，庶幾可以相得益彰了。要知道『機智』是一種誠實的手段，它決不是惡劣的『機詐』，這是千萬要分清它的。

『機智』的所以可貴，就是它能使人談話時『隨機應變』因之達到『人和』的成就。

所以『機智』對於一個人的交友上，是佔到相當重要的地位的；一個人能不能得到朋友，就要看他有沒有『機智』的能耐，也就是說，你對於別人，有沒有隨機應變的談話能力。

因為人性不同，各如其面，嗜好不一，要得我們的好感，當然要迎合各人的胃口，要迎合他們的胃口那你必須懂得隨機應變去適應它，不能執一不變了。所以一個有『機智』的人，他和人談話時，能找到別人興趣所在的談話資料，能抓着一個人的癢處，使人怪高興的。

什麼是一個人的興趣所在？那就是他切身的事，和他的希望所在。你祇要把握着這二點，去和任何人談話，決沒有格格不入的了，而且也永遠使人歡迎你，信仰你。



一般人談話時所以缺乏「機智」，是有如此的二大原因：「不識時務」和「思想不靈」所造成的。曾有一位女人，她在朋友那裏避暑，當她要回家臨別時，爲了感謝主人招待的盛意，她對主人說：

「這次承蒙熱烈招待，非常愉快和感謝，不過府上的蛟蟲實在利害，我的傷痕沒有好呢！同時，府上也缺乏一間良好的浴室，覺得十分不方便……。」

你想，像這樣的話，還算道謝麼？使主人多麼不快，他還能對你有好感麼？

這樣「弄巧反成拙」的言語，就是思想遲鈍，過於「真實」，缺乏「機智」，因而變成不識時務的愚魯者。

現在再請你來看一個工廠的主，他用了他「機智」的談話，去應付工人，才解除了一次嚴重的工潮，事實是如此的：

英格蘭地方有一家著名的鞋廠，一次，工人們要求廠主增加百分之十五的工資，組織工會，推派代表，假如不能達到目的，立刻就要實行長久罷工。

可是廠主非常爲難，因爲工廠本身，祇能維持現狀，假如工資一加之後，就要遭到破產的厄運了。那廠主怎麼辦呢？他就運用「機智」來應付了。當工人們推派三個代表來和他交涉時，他就用個別談話方法當接見第一個代表時，廠主用非常坦白的態度說：

「我想，我們今天的談話，不是辯論，是要求彼此互相瞭解……：你們爲什麼一定要增加工資呢？」

那代表很直率地說『廠主！我們爲什麼要增加工資，還用問麼？因爲生活程度太高，我們原有工資，不能維持家庭生活啊！』

『不錯，我也明白，那金元的跌價，使你們的工資打了折扣，可是，你也知道，假如工資增加了，我的工廠能維持下去呢？』

『這，我們是當然不去想它的！』

『但，你不能忽略呢！工廠的地位，與你們工資的關係倒是很密切的呢！你當然也知道，原料的價格也一天天的高漲了！』

『這是不錯的』。

『同時，我們負擔的稅額也在增加啊！』

『這，我們工人可不大明白的。』

『可是，你總也知道，現在廠中貨色的銷路不好麼？』

『那一切都是你的事，我們工人只知道要增加工資，因爲不增加工資，生活就過不下去。』

『這，不全是我的事啊！與你們工人也有密切的關係呢！現在，我所想到的，倒不是增加你們百分之十五的工資問題，倒是要不要付給你們工資的問題。』

『啊！這是什麼話？』

『請你不要疑惑，意思很明白，現在工廠中的收入，祇能勉強維持現狀，假如再要增加工資的話，雖然爲數有限，但恐怕不能支持下去了。』

『廠主！你不是在說謊嗎？』

『說謊？不信，我可以公開我的賬目。』那廠主就拿出賬簿來給他看，并且指給他說：

『這就是去年我們購進的一批劣等的皮革，但僅僅這一項，損失也很巨大了。』

接着，他又很坦白誠懇解說，提出種種證明，那個代表很感動地放棄他增加工資的主見了。現在是接見第二個代表了，廠主立刻又換了一種態度說：

『你們要增加工資麼？但，我已再三考慮，不能允許你們。』

『不允許？那我們祇有辭職了。』

『辭職？我很感謝你們。當你們走出我的工廠，我就可關門，決不再去找請接替工人的。』

『但，工廠關了門，你的損失，總比我們工人大吧？』

『可是，恰巧不對，告訴你，我很希望給你們優厚工資，但不能叫我賠本來給你們的啊！』

『廠主，我們不能顧到這點，祇要增加我們的工資。』

『不能，萬萬不能！』

『真的如此固執麼？那我們祇有實行長期罷工來應付你了。』

「隨便吧！不過，你告訴我，我在這個地方，也有幾十年了，對待工人，大家都知道是很公平的，這也許也是很明瞭的。我會苛薄過我的雇工麼？假如長久罷工下去，最痛苦的，還不是你們工人自己麼？」

這第二個代表也有沒話說，放棄他的增加工資的主見了。

第三個是女工代表，廠主的態度又改變了，他說：

「啊！請你告訴我，這一次究竟爲什麼要罷工呢？」

「你不加我們的工資啊！我們當然不能繼續工作下去了。」

「啊！那末你們是真的下了決心嗎？那我工廠關了門，就完篇大吉了。不過，你不要以爲我刁滑而不肯增加你們的工資，實在我不能負擔比現在稍爲多一些的開支啊！」

「可是，我們盡心竭力地工作，爲了生活所必需，這要求是萬分公平的。」

「當然，你的見解是很對的，但，你忽略了廠方的困難，噢！我請問你，你有沒有積蓄？」

「那裏談得到積蓄，隨來隨去，也感覺着不夠呢！」

「真的如此，那可糟了，今年的冬天怎麼過去呢？」

「這是什麼意思？」

「這麼？我是說，現在生活程度日高，一切開支浩大，一些沒有職業的人，沒有儲蓄的人，一到冬天

很難以爲生了。』

『噢！廠主，你也明白勞苦大眾的苦衷，那麼？可憐可憐我們吧！給我們加一些工資吧！』

『當然，理應如此。現在現在百物昂貴，各業破產，失業頻增，我有什麼法子呢？現在幾百家的失業工人，只靠了救濟金過活，我每月也損去一百多塊錢；這當然算不了什麼！我想，假如我工廠關了門，我也只能做到這一步了。』

那個女工代表深深的感動了，增加工資的意念，已給那同情心趕走了。

個別談話的結果，工資也無形解決了。這完全得力於廠主的『機智談話』。可是有一點要注意，運用機智，心須輔以『真誠』，才能發揮以上的効力。假如你摻入了一分虛偽的『機詐』時，那你一定會遭到相反的效果的。

你有沒有『機智』的能耐？也許你正感覺着缺乏機智的痛苦吧？這裏，告訴你一個如何使你訓練機智的法則。你應當認重的研究，慎重的信守：（1）對於人類的弱點，人類的性情，必須認識與同情。（2）要想到別人的處境，自己已有易地以處的想法力。（3）不要爲一時感情的衝動，發表直率反對他人的言論，得罪他人。（4）自己要具備着大度，不可與人爭權奪利。（5）要有迅速判斷事件利害的所在處。（6）在大庭廣衆中，你不要固執己見，要知你的主張，不過佔到百分之一，千分之一或萬分之一。（7）要有真誠正真的精神，可以使仇人變成朋友。（8）真誠，愉應，禮貌。（9）優良的品性，超特的人格。

## 五 怎樣使用暗示

大凡人類，都喜歡自己發現各種事實，也喜歡自己來下判斷的；而且在達到決斷之前是不喜歡別人阻撓的。因此，你倘使要使別人出力來做一件事，在事前切不可對他們說出不可不做的理由，最好是給對方來一個「暗示」，成績一定會良好的。

如何使用暗示？所謂暗示，就是你要使人的注意轉向某方的意思。當你在用暗示的時候，你必須要確定所要引起的是那種情緒。這裏舉一個事實來說明：

曾經有一家公用事業公司，一天，有一位女太太來講買一隻電氣冰箱，但她覺那冰箱的式樣不大滿意，夥友們雖然一再指出那具冰箱的長處，可是那位太太仍是無動乎中。這事給該公司的副經理知道了，立刻出來招待這位主顧，副經理微笑着說：

「這具冰箱很不差，是嗎？」

「我也看不出它的好處？」這位太太淡淡地說。

「怎麼？你說不好嗎？那箱子，是由全國最著名的第一流技師共同設計的結晶，你看哪，配裝得多麼好，不小也不大，不高也不矮，幾條腳，和這扇門兒，那一點可以說它不調和呢？」

「這果然很好，但是，最大的缺點，是頂上裝着這個圓圓的東西！」

「不錯，我很想如何談談箱子的頂蓋，但你不喜歡的，相反也正是這箱子的最大特色。」

「最大特色？」

「是的！冰箱的式樣有不少，但其它的都比這座價鋼硬宜，而且，我敢說別的貨色，什麼都比我們不上。單說頂蓋吧！其它的都大同小異，不知道改良，惟獨這個箱子，蓋頭是圓形的，裏面可以裝馬達呢！

這種最新的式樣，是可以兩用的。你聽我說，如果我們把那馬達從頂上拿去，放在廚房裏，也可以和普通冰箱同樣的用。說不定有一位太太把它買去，放在廚房裏，鄰家有一位太太過來看見了，一定會拍手大笑，說那太太的眼光不錯，講得一具最新式的器皿了！

如果，那位太太買了另外一隻沒有圓形頂蓋的冰箱，去擺在廚房裏，那決不會引起別人觸目而注意！其原因，正是和別人家老式的冰箱沒有分別啊！

所以我想那些太太們，如果能够想到這一點，把它買回去，一定能使自己滿意，得別人稱贊的。

那副經理說完了話，便轉身走了進去，而這位太太，却也毫不猶豫，講買那具冰箱了。

這一筆交易的成功，就是得力於那副經理一番暗示。假如那位副經理不用旁敲側擊的暗示，用那直實的勸買，結果是不會成功的。

因為那個經理的暗示，正是引起那位太太的「高貴感」，說得明白些，就是她要做能幹的太太啊！

又如左傳所記鄭伯克段子邠一篇裏，其中有一段是：「……鄭莊公賞姜氏于城穎而誓之，曰：不及黃

泉無相見也。……穎考叔爲穎谷封人，聞之，有獻於公，公賜之食。食，舍肉，公問之，對曰，小人有所皆嘗小人之食矣，未嘗君之羹，請以遺之。公曰，爾有母遺，繫我獨無，穎考叔曰，敢問何謂也，公語之故……對曰，君何患焉，若闕地及泉。墜而相見，其誰曰不然，公從之……」

這一位穎考叔也够聰明了，他知道直言勸諫莊公，叫他去和母親相見，是沒有把握，所以借著名目舉見莊公，莊公賜給他肉吃，他放着不吃，等着莊公問他不吃肉的原故，他才說出自己的母親來，莊公經了穎考叔的暗示，頓時引起他思母之念，悔恨之心，於是穎考叔獻計，完成了莊公的心願了。

再如一位女子，愛上了一位品性不十分好的少年，女子的母親若向女兒直言勸諫，可是沒有一些效果。但，後來給那位女子的父親想得了一個方法，事實是如此：

那位父親溫和地對他女兒道：「孩子，你母親昨夜會經和我談到你跟曉林的事！」

「爸！是的，我已長成了，我有自主權，我知道媽也許不喜歡他，但我是十分愛他的。」

「嘿！我以爲如果你媽聽了我的話，一定會轉變的。」

「那末爸爸意見怎樣呢？」

「我嗎？我希望他時常來往才好！」

「哦！爸爸你也喜歡他了嗎？」

「你聽我說啊！我是知道他無論到那裏做事，都要被老板辭歇的，但也許結了婚以後，不會這樣了。」



我頗覺得他的個性，跟其他青年人們不大對的，但那是別人的錯，不是他的錯——你知道他今晚帶來嗎？」

「今晚恐怕不見得來的。」

「不來？你爲什麼不打電話去叫他來呢？要知道時常來往，你交際也會廣闊些呢！」

父女倆的談話到這裏告了段落。父親走到房中，把一切告訴了妻子，他的妻子問道：

「照那樣做，不太冒險嗎？」

「冒險嗎？當然是冒險一些兒！丈夫回答着說。『但，假如你中途橫加阻攔，比起來更加危險呢。你要知道，女兒的個性是非常頑強的，我們越是反對他，他越是非嫁那個傢伙不可。結果，也許會私奔的。』」

「可是，依你這個辦法，能够收到良好的效果嗎？」

「我想，是可以的。因爲女兒的眼光和見識相當高明，假如我任她自作主張，她當然暢所欲言，這時她一定會精心地自己考慮了。他會把曠林細細地觀察的，那時，他發現他品格不好，準會落選的。我可以斷定她的迷戀不會十分長久的。」

結果，果然不出那位父親所料，他的女兒，終於不愛曠林了。

這雖然使女兒自己運用判斷力結果，然而他父親的幾句暗示，的確是她的判斷力的動力呢！

又如有一位年輕的少婦，一天，她忽然發生激烈的肚子痛，她立刻想到肚子痛的病源，因爲在幾個月

前曾經在海濱沐浴過浴，這一定是吞下了魚的卵子，現已睜出小魚來，在肚裏作祟吧！她立刻請醫生來診治，並且鄭重地告訴病源，當醫生聽了那種奇怪的論調，嘲笑她過於妄想，結果病勢却沉重起來了。後來再請一位醫生來，而那位醫生也和第一位醫生一樣的嘲笑她，因之，使那位少婦的病是有增無減。

接着去請了一位著名的醫生，他是一個醫學專家，當他聽了那少婦的病源，知道由於自己心理恐懼所致，他很懂得心理，並不譏笑和分辯，却恭敬地承認這病的起源，的確是肚中有小魚，非經過施用手術不可，最後，他把那位少婦載到自己的醫院內，給她上了麻醉藥劑，在她肚子上割了一條線縫，待她醒來，一方面說已開過了刀，一方面把一條小魚放在火酒瓶裏，說那條魚是剛從她肚中拿出來的，這樣那位少婦信以為真，結果，她的肚痛病竟霍然而愈了。

從此知道；一個人對某事越是深信不疑的時候，你和他辯論是很少功效的。但假如利用那『暗示』的方法呢！定可使你得到那：『有意想不到的效力』的。

## 六 說大話的藝術

『說大話』，通俗些，就是所謂『吹牛』，『吹牛』是不誠實的，我們怎可提倡呢？

是的，這是一個『偏術』，這裏所以提到它，因為這個世界裏，的確有用得到它的時候，假如你不會說大話，也要吃虧不少。當然，你如『吹』得過分，那要遭到信用破產的危機。

的。

我爲什麼說在這個世界裏缺不了它呢？例如：

我隣家的某人，有一晚他打從大街經過，剛踏進一條暗街，忽然有一個彪形大漢，從一株樹旁跳出來，這漢子蒙住了臉，袖出手槍，向那隣人大聲喝道：

『別動！站在這兒，快把手舉起來！』

豈知那位隣人居原是個不大見機的人，他並不舉起手來。

於是那個強盜再度大喝着：『快！舉起你的手！』

『我不高興舉手。』那位隣人說：『你要什麼東西，不妨請說一方面細細考察他的手鎗。』

『錢！快拿出來！』

『我沒有錢怎辦？』

『我立刻開鎗打你！』

但那強盜祇把手鎗揚了揚，却並不開鎗，這樣隣人知道盜匪的鎗是假的了，於是他凶狠的喝道：

『你這小賊，你開鎗，有膽量敢開！』

『什麼？』那個強盜的態度不穩了。

『沒有聽清楚麼？我說你不敢開鎗。』

這一來，那個強盜軟化了，那位隣人的手摸在褲袋裏，裝着執鎗的樣子。一面大聲喝道：

『快滾！不然我把你交到巡捕房裏去了。』

果然，那個強盜立刻逃之夭夭了。

但，『吹牛』要注意的，是要『識機』，你不能瞎吹，一定要瞭解對方，才能不會拆穿你。譬如，你沒有仔細認清那盜匪的鎗是假的，就冒失地『吹牛』，結果，當然是不堪設想了。又如你是一個窮小子，如在知道你的人面前，『吹牛』自己是富有的，不是增加對方的鄙視你嗎？

同時，說大話也要具備勇氣，你不能使你的態度發生變化，使人家立即窺破你。此外，必須也要有一些根據，不能胡亂的說說才是。

在另一方面，『吹牛』在某一時期，也可說是一種策略。但要實行這種策略，必須要配以敏捷和機警，才能相得益彰，功效大著。

就像一位新聞記者，某次探聽得一件公寓中的自殺案件！他立即趕到那地方，想去從死者文件中獲得自殺的原因。他用手敲那大門，出來開門的是房主太太，他劈頭就說：

『你是新聞記者嗎？捕房關照不許記者進去，你回去吧！』

『太太！你怎麼把我當作記者？』這位記者鄭重地說：『我是奉命來驗屍的。你知道法律麼，法律上規定自殺的人一定要驗過屍體，別瞎說，快領我進去。』

這樣一說，房主太太真以為驗屍者！很恭敬地領他進去。記者察看了屍體，同時又向房東太太詳細地問一番，得意地去了。

不久，第二個記者來，也是一個善『吹牛』的記者，他一見房東太太：立刻說：

『太太！我是來驗屍的，』

『驗屍的人早已來過了。』

『噫！有這樣的事麼？』

『是的，我沒有瞎說。』

『是不是一個瘦長的青年，戴了棕色呢帽的？』

『一些也不錯，正是他。』

『唔！又是這小子，太太！你上當了，他是一個新聞記者，冒充我已經幾次了。等會兒我驗完了屍，去和他算帳去。』

如此，那位記者也賺得房東太太的相信，得悉了一切，臨走，那位記者又鄭重地說：

『太太！切不可再讓那些記者進來啊！』

後來，真的驗屍員本人來了，但房東太太却一口咬住，說他是新聞記者。雖然經那驗屍員拿出了證明文件，但還是沒用。結果，那位驗屍員叫了一位警察來證明，才算完成了任務。

這二位記者『吹牛』本領，真够高明了。但，這種有干法紀尊嚴的勾當，是不值得效法的。

再如有一位記者，他急於要搭乘特別快車到某都市去，但當地是一個小站，例不停靠的，怎麼辦呢？結果他想得一個辦法，他打長途電話到前站去，說這裏有許多乘客，有要事到某地去，情商乘這一次的快車，果然對方應允了。不久，快車來了，準言停下，那位記者不慌不忙的上了車，車上的管理員，祇見他一人上車，不覺奇怪地問道：『還有人呢？』『人麼？都不是已上車了麼？』記者笑着說。

你應該記住，在說大話的當兒，決不可有徘徊遲疑的態度，另一方面，須適可而止。因為你一旦吹穿了，那末將使你信用破產，永遠不會得到人家的信任了。

所以『吹牛』在說話技術上的地位，我們祇認它是一種『偏術』。可用而可多用的。

現在再有幾條規例，希望你牢牢地記住，細細地研究，慎重地信守。(1) 不必要的時候，不要去亂吹。(2) 不要常常施用。(3) 最好當你要施用『吹』之前，讓對方先表明態度。(4) 對自己的一切要絕對表示自信。(5) 切勿過度。(6) 當心自拆自台。

## 七 使用理論的方法

說話最要的技术，就是打動對方的情感，上面所說的，便是屬於這一個方法。但也有時候，須要用一種理論的方式，去使對方受你的影響，單憑情感是不够的。因之用理論方式的說話去打動人，比較用情更

重要，尤其是在下列幾種時間及場合裏：

當對方對你的意見已經達到了覺得興趣的當兒。

當你要把一個新奇的意見展開來和朋友討論的當兒。

一個問題相當重要，用情感不足表達的時候。

要顯出誰是誰非的時候，非採用理論不可。

假如說：雙方討論一個問題而達到了彼此思想上契合以後，那時再要決定的，便是解決彼此共同願望的一個步驟，在這個時候，再也用不到去誘惑對方的驕傲態度，或是設法去引他內心短處的表现，而需要在於搜集事實。

例如有一位，經營保險事業的人，他作掮客的本領還好，現在已經用了他所擅長的技巧，使一個主顧知道自己正應該拿出一萬塊錢來保壽險了。接下去祇要談些保險的長處上去。這時祇有把各種理論一齊搬出來，用不到情感的滲雜，方能達到決定，使這筆交易成就。

一般而論，凡是你的對方，要想得到某種事情上面的知識時，理論是不可缺少的；你能在這時告訴他的問題，對方就會對你『五體投地』了。

猶如：你要向人們推售一種新奇的商品，你一定要把那東西可以代替其他東西的理由，講得明白明白。

在美國宣佈嚴行禁酒的時候，受到影響最大的，是幾家製麵業者，因此他們聯合起來，立志要打開一條出路。後來畢竟給他們想得了如此方法，說『麵』已有了新的用途，它可以刺激腸胃分泌和其他輔助內臟消化的功能。這一個新的觀念，憑着他們麵商中幾個中堅份子一發起，用正確理論辯論後，結果他們的營業，突飛猛進了。雖然，他們是也會買了幾張歐洲大醫士的證明書，來證明此係事實，但主要的效力，完全得力於他們的理論啊！

理論的所以可貴，就是使對方有充分瞭解你所說的一切，深信不疑。

所以有時候，理論比情感要着重，這時候不能去遷就情感，而要去執行理論，使用理論，讓事情可以獲得推進。

譬如有一羣工程師，正在集體討論着架設一座橋樑問題，希望迅速地討論出一個基點來。那時他們所注意的是事實，問題在：『那一處比較適當呢？』雖然，他們之間是有人主張把橋基設在這裏，也有人主張把橋基設在那邊，如果你也是工程師之一，當時要發表你的主張，必須用你的理論去說出緣理來，才可獲得人家的贊同。假如你用情感的話是不會獲得人家贊同的。

也許你還有些懷疑吧？現在再來一個假定：譬如你要向朋友面前去促使他採用你所設計的新計劃，去實行某事件，那個計劃，雖然你朋友已略知一二，但却還不以爲然的。在如此情勢下，你祇能用理論來使他信仰你的計劃了。



現在我們知道『理論』在談話裏，是佔着極重要的地位。然而功效的優劣，不在『理論』本身，是在使用『理論』者的技巧上。所以你要使你的理論得到別人信仰，一定要服從這一條基本的原則：

『旋用理論時，必須注意到言詞清楚，簡要，鋒利，動聽。』

這個基本的原則裏，最着重的是『清楚』。因為，對方如果聽不懂你的話是什麼意思，就根本談不到信服了。誠如名作家阿倫晉說：

『一個頭腦清晰的人，當他談話或作文的時候，是佔到很大的便宜的，尤其是在研究到邏輯的事情上。……當他施用議論時，任何人，往往因為每句都能瞭解而贊成他。』又說：『我們讀文章，最討厭那些說理不清，嚙哩嚙嚙的文章。而那些也人喜歡的文章，就是看了使人一目瞭然，清清楚楚的文章。……說話正也如此，清楚使人歡迎信服，嚙嚙使人討厭。』

其次是：說話要簡要。你要節省自己和你的聽衆的時間，應該在你的陳述中，必須有充分的時間包括每一個要點。

你把要點說明之後，就要告一結束。要知道說話太多，是很容易引起別人的討厭。有事也許會就誤了你所要說的一句主要的話，有時，或者對方已經有些被你說動，但因了你閒話一多，却重生了變卦呢！

曾有一位青年的店員，他爲了薪金的太低，職位太微，於是向店主力爭，希望改善自己的待遇和提高自己的職位，先起店主確已給他說動了，但那不識事務的店員，却不適可而止，仍是嚙嚙不休，店主覺得

討厭了。結果、非但沒有達到本願，險些兒連固有的職位也取消。

因此，說話非注意簡要不可，請記住，在你理論裏，必須要牢牢握緊你的要點；就是每一句子，甚至每一個字，都須是組成全部理論的要素。你牢握着要點去理論，有多方面的利益。既能够使對方注意集中，又能防免其他用不到的話印入他的腦筋，而激起意外的反應。此外，相反的可使對方對你發生一種良好的印象出來。

一般人施用理論時最大的缺點，就是犯了如此的弊病：（1）說話裏有了謬妄的理論。（2）過分把事實誇張。（3）語氣沒有着實。三種之中，你祇要犯上一種，那你的理論就不會正確；使人感覺你缺少真誠，當然不會來信服你了。

理論的組成法則，證是包括着如此的基本原則的：

就是爲了要和人家比較各個「論點」的短長；爲了要使對方了解各點「論點」的價值；爲了要使對方在你「論點」中選擇一點。

理論的組成法則是如此。那末如何才能使理論正確呢？那你必須記住下面的十大規律：（1）言詞必須鋒利。（2）用語應該簡要。（3）條理務要分明。（4）正確而敏捷。（5）精華而不求繁。（6）切勿含有瑣屑。（7）集中才有力量。（8）細碎沒有益處。（9）一死貫到底。（10）態度必須真誠。

最後，還得申說的，情感和理論，在談話上，並不是「風馬牛」絕對性的。有時我們用理論的時候，也須要用到情感，用情感的當兒也須要理論。

## 八 演說的技巧

你要做一個領導者，那末對於演說的技巧，應當懂得而精妙的。

普通擅長說話的人，對於演說，却不一定擅長的；原因是演說的技巧，是另有一功的。

怎樣的另有一功呢？諸：

(甲) 最要的基本原則——最要的基本原則，就是培養自信心和勇氣。怎麼培養它們？首先自己要下着堅定的希望，希望自己做一個演說家，你一定要像獵狗追野貓般努力學習，才能成功。

其次，是須澈底瞭解你所要講的話。這是什麼意思呢？因為一個人演說時，如果不預先把演說詞計劃好，當他站在羣衆的前面，必將覺得十分不自然，好像一個盲人，在領導着一個羣盲人，他自然要感到懊悔疏忽而羞愧。

再次是放大膽子去做，演說時要膽大，這是一定的，因假如你在開始時一膽小，心驚肉跳，那末當然不會有流利的演說了。

怎樣發展你的勇氣，就需要動作來幫忙；例如你要講些什麼？已經充分想好後，就該敏捷走出來，在

面對聽衆之前，該先作半分鐘的深呼吸，因爲多吸一些養氣，可以增加你不少勇氣。

所謂動作，果然不限於深呼吸，如在黑板上寫幾個字、或是搬動一下桌子，打開一下窗子，……之，不論你取用那一種動作，祇要能夠帶着一些用意，都可增加你的勇氣。此外，一個人心理的作用，對於膽子的大小，也有決定因素，誠如：美國著名心理學家威廉詹姆士說：

「動作好像是跟着感覺的，但實際上動作和感覺是同時發生的，所以我們直接用意志去糾正動作，也就是簡接去糾正感覺。例如我們失掉愉快，唯一恢復方法，便是快活的舉動說話，結果我們真的又得到快樂了。所以當我們感覺到勇敢時，我們的膽子自然的會大起來了。……此外是重覆的練習，重覆的練習，是可以增加你的勇氣，純熟你的技巧，達到成功的唯一法門。」

(乙) 怎樣去準備——做任何事情，都要來一下準備，演說正也沒有兩樣。怎樣去準備它？

演說的最要事，當然是選擇題材，當題目找到後，你就去找各種材料，來充實內容，但切忌廣泛，祇要把一個題目一方或兩方面作充分的發揮就夠了。

例如你選取了一個「爲什麼要學習演說」的題目。你就可以問着自己：我的困難是什麼？我以前曾經講過嗎？在什麼時候？什麼地方？得到了什麼結果？有了善於演說的本領，對於一個人的事業有什麼重要？就你所知道的人中，他們的演說得到成功，主要原因是不是他有自信心？……。

你的說話，最好要舉出實情，切不可弄成空洞的說教，因爲那是令人討厭的，而且真實的事情，比了

空洞的意思來得容易的記憶，還可以幫助增進你的發展力。

這裏，還有關於組成演說詞的訣竅介紹在下面，這些都是成功者經驗中的結晶。第一個訣竅：(1) 先把事實講出來。(2) 再把這些事實來加辯論(3) 勸人家去實際的做。第二個訣竅：(1) 先把一切事情的錯誤指明出來。(2) 然後再說出怎樣可以去補救錯誤。(3) 請求別人合力去做。第三個訣竅：(1) 這裏有一種需要補救的事情。(2) 我們對這事情應該這樣那樣去做。(3) 因了種種的理由，你是應幫助的。第四個訣竅：(1) 獲取人家感覺到興趣的注意。(2) 獲取人家對你的信任。(3) 講出事實，使人對你陳述的意見加以重視。(4) 請人們真實的去實行。

(丙) 演說的技巧——這正和「戲法人人會變，各有巧妙不同，」一樣，你演說的技巧高明，你就得到別人的信服而成功。你演說的技巧低劣，你就不能得別人信服而失敗。

關於演說的技巧，真是千變萬化，這裏祇不過舉出最要的幾條吧了。但如你能反覆研究它，定能悟出無窮的變化呢！

(1) 怎麼去吸引住聽衆的心——這是很要緊的，要使你的演說發生效力，一定要使聽的人「心誠悅服」。要做到這一步，當你演說的一開始時，就有立刻抓住聽衆興趣的力量。

這種技巧的最要點：就是把你所要講的話爽快的簡要講出來，不要多說無用的廢話，以致懈怠聽衆的注意力。

你看賈里斯可伯，他是美國鋼鐵大王助手，有一次，他在紐約本薛文尼亞洲協會演講時，正值美國鬧着經濟恐慌的時候，他說到第二句，就托出他主要的意義：「目前存在美國人民心中最大問題，就是現在商業衰落，到底是什麼緣故？將來的結果又是怎樣？據我個人看起來，那是很可以樂觀的，爲什麼呢？因爲……」

這真是一篇多麼緊湊而有力量的演說，那個聽衆的注意力，不會被他緊緊地吸住呢？

(2) 利用人們的好奇心——任何人都有好奇的心理，如果你在開始演說的時候，第一句話就能引起聽衆的好奇心，那你已經做到了：「引起聽衆的有興味的注意。」一條了。

就像美國著名電影新聞報告家陸威爾，曾用這一個開頭，講述一個叫勞倫斯上校在阿拉伯歷險的故事時，他是這樣開始的：「有一天，我走到耶魯撒冷的基督街上，碰到一個人，身上穿着東方皇帝所穿的華服，腰掛一柄墨罕默得子孫常佩的金質彎刀。但這人的外貌一點也不像阿拉伯人；因爲他的眼睛是藍的，阿拉伯人的眼睛却永遠是黑色或棕色的。……」

這段話當然立刻引起了你的好奇心，一定張大了嘴，急欲一聽下文。大家一定如此的想：這人究竟是誰？爲什麼他要打扮得像一個阿拉伯人，他做過什麼事？後來怎樣了？

此外，預先述說一件事情的結果，使聽衆急於知道這件事的經過情形，也是引起聽衆好奇心的最好方法：例如：有一位美國學生說：「最近立法院開會的時候，我們的某議員提議通過一條法律，說是在不論

那一個學校兩里地內，所有的蝌蚪，都禁止變成青蛙，以免擾亂學生讀書。」

你如聽見這樣一個開始，一定心想這位演說者在開玩笑嗎？天下竟有這樣的事嗎？事實究竟如何？無疑的，你的思慮，已給他所束縛了。

(3) 如何處理很長的演說——要把一篇長時間的抽象演說很順利地灌進聽衆耳裏去，你非多舉出幾則有趣的實例穿插進去不可。

(4) 必須如此的辯論——一個演說者，如果和聽衆爭辯起來，決不會改變聽衆的心理。反使他們加倍倔強起來。所以如果你當辯論時，一開始就說：「我要證明這個，我要說明那個」這是一種愚笨的辦法是要失敗的。

如果你就着重在講些和你的聽衆意見相同的事實，然後再提出聽衆樂於解答的問題，那就便利多了。你可以做得好像在和聽衆共同探討問題的答案，然後再把你觀察得十分透澈的事實提出來，引誘聽衆在不覺中接受你的結論。並且對你有了十分的堅信。所以：「好的辯論必須好像解說一般的。」

## 第四編

### 求智的成功途徑

#### 一 求智與出路

「智」的範圍，原很廣大；凡是屬於人類的智等方面的，都可以列入「智」的圈子裏。所以莊老夫子也會說過：「我生也有涯，而知也無涯。」他的所謂「知」，便是「智」；於此可見「智」的範圍的廣大和求「智」的不易。同時，更反映出求的技術，尤有講求的必要了。

「智」的範圍，既如上述的的廣大，本書限於篇幅，然後不能作廣泛的討論。因此我們把討論的對象儘量的縮小，放棄其它方面的「求智」術，而只討論關於實用方面的求智術。雖然關於方面的「智」，對於我們都不可偏廢，但我在職業的立場上看來，總覺得在目前的社會裏，實用的「智」較重於一切。你看世界發明之主愛迪生，他怎樣走上發明成功的大道的？原因非常簡單，就是因為他有了實用的「智」。

據說，有一次愛迪生偶然到羅氏標金交易所去看看，恰巧那裏的標金記錄機出了毛病，所裏職員正在束手無策的當兒，愛迪生走近那機器面前，細心地觀察一下，他對主人羅氏說：



「這機器我能修好它。」

羅氏就非常高興地說：「那末，請你進來試試吧！」

愛迪生很有把握地走到那標金記錄機面前，東一敲，西一弄，果然把那架機器又恢復原狀。全所的人都萬分的欽佩他；主人羅氏尤其高興和愛迪生交談；愛迪生又把那機器的優良地方和欠缺所在指出，這一來，更使羅氏驚服。後來，愛迪生因了管理那架機器的經驗，便發明了另一種新機器叫「交易所市價通備器」。以後，他便向發明的大道邁進，成了世界發明之王。

羅氏標金交易所裏的「機會」——標金記錄機的損壞——碰到的人，何止愛迪生一個人，但別人毫無有利用的能力，只有他能够利用，這是什麼原因呢？就是愛迪生對於電學方面的「智」，早已有了深切研究的緣故！

從上面的一個例證裏，我們可以知道，「智」的求得和取用，正像你向銀行支取存款一般；當你到銀行裏去提取你的存款，他的數目，是不能超過你自己所存儲的。所以，一個人不能僥備充足的「智」，而要靠希望饒倖地貿然來應付任何事業，這無異叫那巧婦做「無米之餐」，怎能避免那失敗呢？

「智」在人生的道途上既如此的重要。那末我們爲求智的人們易於獲得成效起見，對於「求智的技術」，有加以商權和研究的必要了。

## 二 求智的幾個「術」

求智的方法，第一條的康莊大道當然是學習了。但本書的讀者，至少是大多數。已失掉了正常的學習的機會，所以他們的「求智」工作，必須在補救式的方式下進行，因此他們的求智技巧，也和普通正常的學習方式絕不相同了。其間最大的部分，便是：時常的學習，有師傅教授，一切由師傅安排，學者大都是處於被動的；而補救方式的求智，有時雖也有師分教授，但大部分都須自動的學習，更須由自己安排一切。在本篇所討論的便是以這一方面做對象，也可以說是一種近乎自學方式的求智術。

自學方式的求智術，大體講來，不外下列幾端：

第一，是以書本做師傅，憑自己的智力，獨個兒的研究又研究，努力再努力；最後，使自己所要求得的「智」，如願以償。人們循這個方式而成功的，為數很多。下面便是一位由自學成功者的自白，他就是中華書局的總經理陸費遼先生。

「我（陸先生自稱，以下同。）幼年受母教五年，父教一年，師教一年半，我一生只付過十二元的學費。到十三歲，讀過四書，詩經，易經，左傳，唐詩三百首六部書，沒有造過句，沒有作過文。因為先母主張多讀多看，反對挖空心思作八股，並反對作疏空的論說，却學過珠算，看過綱鑑，我十三歲正是戊戌年，我那時勉強能看日報和時務報，有點思想了，和先父的思想不免衝突，先母却贊成我的主張，於是便

不照老式子讀書，自己研究古文、地理；後來居然自習算學，並讀格致書了。那時遷住在南昌，有一個閱書報社開辦，我隔日去一次，上午九時去，午後五時出，帶一點大餅饅頭作午餐，初時尚有閱者二三十人，後來常常只剩我一人。管理員也熟了，他便將鑰匙交給我，五大間的藏書，好像是我的了。這三年中，把當時新出的書籍雜誌，差不多完全看過；舊書也看了許多。遇歡喜的便摘抄於簿子上；遇不懂，也記出來，以便查書或問人，不上閱書報社的那天，便在家裏用功。那時定閱中外日報，有時看申報滬報，報上遇着地名，便去查地圖，所以我對於地理一科格外有興趣。照這樣做了三年，學問漸漸進步，文理漸漸通順，常識漸漸豐富。十七歲——實在未滿十六歲——便教書。從十七歲到二十六歲，每日早六時至八時，一定自修，晚間也差不多總是自修或編著。十九歲著岳武穆傳——未刊至今存篋中——恨海花小說、正則東語教科書。二十歲為漢口楚報撰論文小說，二十一歲著本國地理，為申報、南方報作論說，後來編教科書，主持教育雜誌和師範講義；自己編著的有：文明修身、國文、算術、商務的簡明修身、最新商業修身講義、學校管理法講義等。二十七歲以後，職務繁忙，不能從事編書，但計畫編輯，校閱稿件和作論文，却永不斷斷。每日總有一、二小時讀書閱雜誌，我以為青年人只要識得二三千字，能閱粗淺書報，便有自修力量。』

採用上述求智方式最經濟而最適宜的處所，當然是圖書館了，現時各地圖書館和閱報室等，均已相當發達，新出版物的質和量方面，也已較陸先生自學時代進步多了，讀者倘能加以利用，悉心自學，具成較

陸先生更爲有望了。

萬一一時找不到適當的圖書館，那末可以集合同志，各人分頭去買各種不同的所需的書籍，交換閱讀或向朋友們借閱，或收買人們已閱的書籍，或向舊書店授買舊書，或以自己已閱過的舊書去向舊書鋪調換他種自己所需要閱讀的舊書，這都是很經濟的求智路徑。

等二，是由補習以求充實自己的「智」，像目前充塞於上海和各通商大埠補習學校，傳習所，函授學校……等等，都是供你先實「智」的好處所。這種學校和普通的學校不同的地方是：科目與時間可由自己選擇，而且如函授學校等可不限時間，不拘地域，更較一般補習學校爲自由。所以入這種學校的，儘可去一方面工作，一方面求智，時間上毫無衝突。上海商務印書館總經理王雲五先生，他的求智的初期，便是靠了補習學校做工具的，現在節錄王先生的一段小史於后，以供讀者借鏡。

「王先生從小就生在貧苦之家，父親是個小商人，他們有兄弟四人，王先生最小。他從十一歲到十四歲，只進了三年私塾，就送到一家商店裏去當學徒。

他的天資很愚笨，但求智慾特別強，他日間在當學徒，晚上便到補習學校去學習英文。那時他對於英文一些基礎也沒有，夜間讀書，精神又很疲乏。然而他不怕困難，竭力刻苦的來彌補這個缺陷。這樣的繼續了六個月，英文成績雖然進步得很快，但他的求智慾却更加強烈起來，覺得晚上一些讀書的時光，不能滿足他高漲着的慾念，於是在十六歲那年，決計稟知父親，離開學徒生活，到一個教會所辦的英文學校去

讀書。因為他勤學的緣故，只有半年工夫，竟從第五級級速升到第二級，程度相當於現在的高中。但這種學校生活繼續得並不久，他父親因自己生意的需人幫助，他又不得不重新離開學校，做父親的幫手，可是在晚上，他仍是做自修工作。他第一個自修成功的科目，是算學；當他在學校中時，雖沒有學完小數，但離校幾月後，竟把算術，代數，幾何，都自修完畢了。

在十七歲那年，開始擔任一個夜校英文教員和某公立學校的助教。同時為求深造起見，又利用夜校及助教的小小收入，作為白天自己讀書的費用。當時他就入英國布茂林所辦的同文館，繼續攻讀，進校的時候，班次很低，但因了他的努力，不多時便越級升到了最高級。不久，又被校長例邀為助教，除免夜校的學費之外，還得到每月十八元的收入。那時他辭去了夜校和某公學助教的職務，除了擔任半天的助教以外，其餘的時間，完全用來研究自己喜歡的學科。有時遇着困難的地方，便去請教布茂林先生，這位先生博學多能，給了他的不少的指導。在這時間，王先生所研究最力的學科，是算學，自然科學和歷史。在算學上他循着從前自修所得，繼續的研究下去，不到兩年，對於高等數學，已都窺得其門徑了。

他在同文當學生時，得了一些關於自然科學的基礎；因為他對於算學很感興趣。至於他對於歷史的研究，是因為同文有西洋史科目，他讀了以後，對於時間空間的視線擴大了不少；他把布茂林先生所藏的各種史書，像小說一般的全都讀完，他又因為對於英文已有相當的造詣，便感覺自己對於國文的根基太淺，於是就開始自修國文，他自修國文的方法，彷彿像富蘭克林一般，把愛讀的書，飽看和熟讀，隔了多少時

候，便用自己的文字把內容寫出來，隨再取原書對照，以資改進。

他那時候每日有十八元的收入，平素沒有絲毫嗜好，祇有買舊書是他唯一的去處。

我們看了王先生的求智過程，他雖會進過三年私塾，做了他的求智基礎，而學徙時代的夜校生活，實做了他求智的重要跳板，以後，他對英文科的獲得成績，工讀機會的獲得，以及博通各科，都是以這個跳板做出發點。

目前各通商大埠都有補習學校的設立，這原是一個可喜的現象。但因教者學者的未能切實從事，像王先生一般的能獲得很好成就的，爲數還是不多。像上海有許多補習學校，在開學時全課堂塞得滿坑滿谷，過後遂漸減少，及至學期終了時，出席授課的，已是寥寥無幾了。這唯一的原因，是在學者沒有決心，缺少毅力，以致求智的慾念，一轉瞬即便煙消雲散缺課相繼，甚或中途輟學了，所以欲求補習而獲得成績，至少限度，也須像王先生一般的努力，你看王先生以一個笨童，靠了他的好學不倦的精神，利用夜校，利用工讀，利用自學，利用質疑，在四五年之間，居然能獲得驚人的念績，博通各科。可見在求智的路上，並沒有智愚的界限，一個人只要有決心，有毅力，孜孜以求，且且行之，累積到相當的時日，自會獲得相當的成功。

第三，是運用「思攷」「研究」「實驗」而求「智」的，關於這一類的求智步驟，大概不外：由求智慾引起意攷，由思攷生出問題，有了問題，便加以研究，把研究的結果，加也實驗，初時難免走錯路頭，

及經了再三再三的往復「思考」「研究」「實驗」，結果獲達了求智的目的。用這一類方法而成功的例證要算最多了，像一個發明家的發明新事物，一切學術家的獲得新發現，一個技術家的應付一件新事物，大概都經過了這樣的一個歷程。

當然，應用這個方法以求智，最低限度的根基，無論如何總是需要。可是這一種根基也不一定由師傅傳授，反之，倘由自己去自習，也不難獲得良好的效果。下面的例便子是以自修做出發點，經「思考」「研究」「實驗」而獲得成功的；

「發明飛機的卡的斯先生，他的成功，完全靠着他自己的自修功夫。當時，他見到自由車的速率太慢，他想創製一種速率較快的摩托腳踏車，但他是個對於機械知識毫無基礎的少年，爲要實現他的理想，苦熬三個月，努力研究機械方面的書籍，才使他在機械知識方面，略窺門徑。之後，便下實際的工作功夫。

「叮噠」的鐵鏈聲，引起隣人的訪問，輕視和竊笑的神態，往往在他們的面部表現出來。經過了一年之後，「發動機」的模型雖具，但乃缺乏旋動能力，四圍空氣，仍是充滿着黑暗氣象，他依賴自信力的維持，再延長半年時間，果然，卡的斯發動機製造所的市招，發見於市上了。

這時，在空中飛行的飛機，還沒有誕生；人們用以在空中飄蕩的，只有一種氣球，這種氣球在那時也只是玩具性質，還未把它應用到任何工作上去。當下的斯的發動機問世以後，美國馬戲班主波爾塔文，便要求把它裝在汽球，上以增加升高的高度，於是他又埋頭在實驗室裏，專心研究。在這時，人們常見他，

有時打樣，有時裝修，有時翻閱書籍，有時愁眉不展，有時略露笑容，喜怒哀憤，每天表現殆遍，光陰如駛，忽忽的又是一年，發動機已和船身連絡運用了，這才成功了現代飛機的模型。

此後，他仍舊伏在實驗室裏，繼續研究，由過往的經驗幫助了他，這一次的成功時間較迅速了，不多時，便給他完成了世界上第一架新勢飛機。

他看當他在埋頭實驗的時候，有時打樣，有時裝修有時翻閱書籍，有時愁眉不展，有時略露笑容，……這便是他有時在思索，有時在研究，有時在實驗，當思索不得，或研究實驗而無結果時，便愁容滿面。反之，當他在思索上，研究上，或實驗上，獲得了成就，便笑容滿面了。在這一愁一喜之間，他的求智，便獲得了成功。

採用這一種方法以求智，成就雖大，而求智的歷程最爲困難，所以非有特殊堅毅的精神，不易獲得成功。所以讀者如要走這一條路去求智，自己須下最大決心，更須再接再厲的鞭策自己，勿懈怠，勿中輟，這樣才能獲得成功。

第四，是利用「問題」「討論」以達求智目的。採用這一個方式的，自己對於所欲求的「智」，須會相當的涉獵，至少對於所欲研習的學科的書籍，有閱讀的能力。閱讀而發見了疑問，便去請教一問別人。古諺說：「做到老，學到老，不恥下問，必有進益」。孔子也說：「舜其大智也歟？舜好問。」問可說是增進知能的絕好方法。問的對象，不一定是名師高士，凡有一知之明或一技之長的，不管其人的地位高



於我，或低於我，你都可以去請教他，不過詢問須得相機，第一別妨害別人的工作，第二勿惹起別人的厭惡，而詢問的問題，更要切要，這樣方能得益。

像上述王雲五先生的小史中：「……研究自己所歡喜的學科，有時遇着困難的地方，便請教布茂林先生……」這是王先生獲得多量知識的祕竅，也是任何人求「智」的絕好方法。

其次，講到討論，凡是一種知識，往往愈討論，愈易明白；而且，有許多真理，往往在和人討論中間不知不覺的激悟，所以和人研討，也是求得「知能」的一個方法。

至於討論的方法，也有多種，例如：

(甲) 當你發見了一個問題，便拿去和人家討論，這便是個別討論。

(乙) 約集許多人，擬訂許多問題，共同思考，共同討論，求得他的答案，這便是集團討論。不論是集團討論或是個別討論，這種增進「知能」的工作，都是於己於人很有益處的。

在學校生活的人們，不論個人討論或集團討論，他的機會比較的多，而況近來在各校中也有不少關於這一類的組織，像各種座談會，討論會……之類。至於在職業界，個別的討論，雖或可能，但集團的討論機會，那須比較的好了。職業界的人們，如能利用同業間的組合，把各該業中的弱點，不論「知」的方面或「能」的方面，共同研究，共同商討，使有所改進或發明，那對於自己本身和職務，都是裨益非淺！

在上海方面，關於這一類的組織，尚不乏人在提倡，其中組織較往而成績較著的，計有中國交際家黃

警頊先生主持的小工藝研究社，和職業與修違叢刊主編者所主持的「生產技術研究會」。前者是專以各人研究所得工藝投能傳授給別同志，後者是集合對各種生產技術深有研究和經驗的人（按：生產技術研究會的會員，大都是現任工商界機關的技術師技術學校的教師和學生）。各人以自身所專長的技術，加以研究，俟有所收穫，便以這種收穫結果，貢獻於同志，以促進技術進步。這二種組織，可說是團體的討論好例子，同時也是職業界同人所亟宜取法的「求知術」。

第五是以「參觀」「實習」以求「智」的。

「參觀」原是在取入之長補人之短，但有時也會獲得新的「知能」。參觀的對象，不必定要去參「大工廠，大機關，」才能獲得，「知能」。換一句話說：便是隨時隨地，你都可以抓住參觀的機會，例如當欲在路上走時，發見了一個人在做什麼，你駐足細看，求得他的技術，也能同樣的獲得，「知能」。

就以編者個人的經驗而說，也常常在無意間，化了數分鐘的時間，看了一位技術人員工作的過程，而學得一種技能。例如：有一次，辨事室裏的一架Under wood英文打機偶然發生了故障，於是去雇一位修機匠來修理，我因近水樓的機會；在旁邊看這位機匠把機件一一卸下，加以揩刷，然後一一裝上去Under wood牌英文打字機，原是一種機件較為簡單的打字機，裝卸的方法，也還不十分煩難，所以當這位機匠走後，我嘗試的把這架機器照樣的拆裝一次，居然毫無錯誤，這使我喜出望外，無意中學得了一種技術。此後，本着已知的知識和經驗，並利用同樣的機會，又學得了其它幾種英文打字機的修理法，最後連機件

較爲複雜的華文打字機的修理法也看會了。從此以後，我們辦事室裏的打字機，除了機件定大損壞以外，差不多都由自己去修理，絕不需要再找機匠了。後來，經驗稍多，添配零件的門經也漸漸的懂得了，於是不但自己的打字機自行修理，而且還訓練了幾個人，組織服務部替別人家修理，無形中開闢了一條生利之路。

又如：有一次到一家舊書店去看書，看見他們正在修理已經蟲蛀和破碎不齊的線裝書，他們的方法：第一步先把全書拆散，逐頁鋪疊在台上，然後用和書紙同色的紙張，用白淨毛筆蘸了十分稀薄的漿汁，把所有孔洞，破碎，一一裱好。第二步，當所裱的紙張漿汁乾後，仍把它照原書一般的折疊好，換上一個書面，照原樣釘好。第三步用細砂皮在書的天地頭及釘線一邊的外緣磨擦，磨擦的用意，一方面使書的邊緣精滑，一方面使書煥然一新，這樣，把修舊的技術，看了一個全程以後，修理破舊的線裝書的技術，無形中是獲得了。

講到『實習』，對於求『智』，當然更是重要。因爲學習容或有未明，研究容或有錯誤，思攷容或有疏漏，觀察容或有不清，而況各種『知能』，非經實驗地試驗，不易獲得正確的觀念和經驗。所以欲求獲得正確的『知能』，『實習』這一個節目，實是不可缺少的。

這裏有一個『實習』而成功的例子，這一個例子，很足以證明上言的不謬。同時更爲使讀得窺全編起見，把他的簡史，不嫌贅累的全部摘錄了。

「關勒銘自來水筆，在目前的我國文具市場上，已頂刮刮的老牌貨品了。但關勒銘筆創製者關勒銘先生的獲得製筆的技能，他完全得力於實習。」

關先生原籍廣東開平，壯年時僑居在外國三十餘年，初時在他族兄開設的店裏服務，因了他的鑒劃鳳詳，營業蒸蒸日上。嗣因鑒於中國工業不振，遂犧牲固有的職位，從事研究製筆法，入美國最大的自來水筆廠 WaterMans Jovntunip Penco 實習，天天與工人爲伍，前後三年半間，盡得製造金筆尖與筆桿的奧妙，乃在美國設廠製造，創製自來水毛筆，在一九二五年獲得美政府的專利權。但規模太小，出品有限，乃與朋輩合作，於民國十五年間，組織股份有限公司，出品各種自來水筆，經久耐用，書寫流利。

但，遠托異國，寄人籬下，終非常久之計，於是關先生在民國十九年，把美廠結束，回國建設關勒銘自來水筆股份有限公司於上海康腦脫路，從事製造國貨自來水毛筆，在它的出品應世以後，深得國人信仰。關勒銘廠的自來水毛筆便成了文具市上一件走紅的商品，同年，更獲得工商部的專利權。

關先生鑒於海關報告冊所載自來水鋼筆每年輸入數量達數百萬元，漏卮巨大，於是添購機器，從事製造自來水鋼筆，現在該公司的出品，除了風行國內之外，還遠及海外及南洋羣島等地。」

這位關先生的獲得製造自來水筆的技術，可以說完全得之於「實習」，實習對於「求智」的實效，我們正關先生小史上，更獲得了顯明的證據。

最後，還得補述的，有計劃的「參觀」與「實習」，它的機會，須得自己去搜尋，在通商大埠如上海

等，參觀的機會相當的多，除了隨時隨地留意以外，還可參加人家的參觀團，招待會……等等，去滿足你參觀的慾望。至於實習，機會比較以上是難得了，但我們在報上或其他地方，如職業介紹機關等，常有代其機關（工廠，商店等都有）招考練習生的機會，這便是獲得實習的好機會，此外，實習的機關也可以請親友介紹，最要緊的，當你獲得一個實習的機會後，勿貪懶，勿爭待遇，一心一意，用心實習，以期獲得優異的成績。這樣你的『求智』便有成功之望了。

第六是從『模仿』『好奇』『嘗試』中求智。

『模仿』，便是看了別人怎樣做，或者在書本上得知了如何做，自己便去照樣做。例如：國貨華生電扇的創製者楊濟川先生，他的製造電扇的方法，便是得之於模仿，現在摘錄他的一段模仿過程以供讀者的參攷：

『楊先生原是一家洋布店的學徒，祇因他對於科學的書籍。很感興趣，所以在工作餘暇孜孜於科學方面研究。他的研究方法是一面看書，一面實驗，所以在他工作的桌子的抽屜裏，常裝滿了許多的鑿子，鎚子，電線種種東西，一有了空，便把他拿出來玩。

初時，也只在暗中的模仿的自修。後來，覺得這樣的空做，無甚意思，想在實驗中得到一些結果。同時又看到那時的舶來品電扇盛行市上，漏卮很大，想製造一種國貨風扇，以挽回漏卮。

那時，他並沒有什麼實驗室，更沒有工廠的設備，只拿他自己所用的抽屜，做他的實驗室。工具和設

備，真是簡陋得可憐。

他爲了試製電扇，須得賣一個舶來品電扇的做標本。可是在當時舶來品的電扇每個至少要一百多元，當時的他，那有力量來購買，於是他只得轉轉設法去向人家借，結果，給他借到了一架。

他便根據平日的研究，把這架風扇上的機件，仔細的研究一下，先把圖樣設計起來。

圖樣設計了以後，又勉強湊借了十幾塊錢，買了鐵皮到馬口鐵店去叫他們依他設計所規定，指導他們照做；又到鐵匠店和翻砂作去也叫他們照他所設計的圖樣照做成吸鐵石和鐵盤等件，風扇上的鋼葉子，也由他設計了圖樣叫銅匠店的銅匠照他的圖樣而照做，只有電線，他是向電料行買得了現存貨，至於其他部份，大半都是東拚西湊而來。

他這樣的忙碌的奔波，研究，支配，裝卸，改進，足足忙了半年，才把意想中的兩架電風扇仿製成功。

現在風行在市上的國貨華生電風扇，便從這二架粗陋的電風扇所蛻化而來，我們試看楊先生既不是電工科畢業生，又不電器工場的實習者，他何以能製成電扇？「模仿」實助成了他的成功。

但這裏所謂「模仿」，並不是指影跡式的模仿，而是模仿前人的成就，以作自己「求智」的助力。這一點，讀者須加明察。

其次，「好奇」對於「求智」有什麼助力？我在未說明方法之前，先來舉一個例證。這也是一個發明

家的故事：

世界上計時正確擺鐘，誰都知道，這是伽利略的結晶，他怎樣會發明這東西？事情非常的偶然。當他在十七歲那年，有一天，他走進一個本地的天主堂裏。一抬頭，看見幾盞用長鏈從天花板上掛下來的燈正在有節奏似搖擺着，於是突然使他發生一種感想：「或許這些燈的振動，長擺和短擺，一定不是在同時發生的。」因此他默數自己的脈搏以實驗他這種憶想。後來，經他一再努力研求，結果，知道：「凡振擺不問其振幅大小，週期總是一定的」。如此，最正確的振擺鐘便誕生於世了。

教堂裏的長鏈燈的擺動，看見它的人，何止千萬，大家都對它沒有發過疑問，伽利略看見它而立刻為好奇心的驅使，由是而產生最大的發明。從這一個例證裏，我可以很明白的看到：凡是一種「新發見」的問世，他的出發點，往往在「好奇」心的促使下。像愛迪生的發明各種電器，柏爾的發明電話，馬可尼發明無線電，以及瓦特的看見壺水沸騰而發見蒸汽的利用，牛頓的看見蘋果從樹枝落到地上而發見「地心吸力」，荷蘭一個童子的玩弄二斤凹凸鏡片而發見望遠鏡，……舉如此類的成功，都是由「好奇心」做了他的「求智的助力」。

不過，利用這一種助力的，第一須對任何現象，能發生疑問而有作進一步研究的雄心。否則單靠好奇心還是不能成功的。

最後，要講到「嘗試」了。古語說「自古成功在嘗試」，不論那一種「智」的求得，都是從「嘗試」

中得來。例如：你學一種技術，而沒有嘗試的心志，那末便會一天一天的遷延下去，不知何日方能去學，更不知何日方能成功了。例如上述的楊濟川先生，他倘使沒有嘗試的意志，那末電扇的製造不會成功，而在今日的市上，當然也不會有華生牌號的電扇了。所以「嘗試」在求智的過程上，實佔着最重要的一個地位。「求智」的人們，你千萬不可忽視了它。

此外，「求智」的方法，還可多種，例如：「交換教授」「通訊詢問」「聽專家演講」……等，讀者可隨時隨地利用機會，以冀達到「求智」的目的。不過，投用交換教授的，你自己必須具有一種「知能」，這種「知能」又須為對方所需要的，這樣才可在互利條件下，達到「求智」的目的。至於通訊的機會，可分「個別的」與「公開的」二種，「個別的」就是以自己的疑問向專家詢問，以冀求得答案。（應用這個方法的時候，如對方是同自己熟識的，當然毫無問題，倘是不熟識的，你可先致以欽佩之意，然後把問題說明，並附足函件郵資，更可能的話，請一位和對方有交情的人介紹一下，這樣，收效較為可靠了。」「公開的」在書報上時有「公開通信」如「信箱」之類，以供利用。至聽專家演講，在通都大邑，聽講機會較多，大都不收費用，這是一個最廉價的求智機會。「求智」的人們，遇到這一種機會，千萬不可放過它。



### 三 求智的一條「路」

關於「求智」的幾個「術」，我們已是提供過了。現在更進一步來談談運用上述「求智術」的幾條「路」。

「求智者」所採用的「求智術」，雖大多是從「看」和「做」的方面得來，但大部份總是缺不了書本在這些途的幾個例證中便可以很明顯的看出，所以我們談到「求智的路」中的第一條路，當然是從讀書出發了。

那末，我們將讀些什麼書？——我的答案，當然要讀自己所需求的「智」方面的書。可是什麼書才是自己所需求的「智」方面的書。這一句話，似乎很難作具體確定的答覆，為的是「智」範圍太廣了；而且每一種「智」，有每一種的專門書籍，倘要在這小小的冊子中，把各種「智」的書籍一一臚舉起來。事實上是十分困難的。所以在這裏，我們只能舉幾個例子給讀者看：

(甲) 商業方面，例如：

- 一、關於經商和開店的：可讀上海中國圖書雜誌公司出版的葉心安編『怎樣經營商業』，世界書局A叢書中的『商業經營』，和世界書局出版鄭世賢的著的『怎樣開店』，及長城書局的『怎樣創業』等。
- 二、關於文書和打字的：可讀上海中國圖書雜誌公司出版葉心安著『怎樣做文書員』，嚴譯聲著『中華書局出版的上海慣例』，以及商務的商業文件備要，中華的商業文件大全等。

三、關於商店管理的：可讀商務印書館出版的商店管理，商店管理法；中華書局的商業管理，企業組織

織等。

四、關於售貨術的：可讀中華圖書雜誌公司出版葉心安編的『怎樣做推銷員』，商務印書館的售貨術零售貨物推銷法，以及中華書局的商店銷貨術等。

五、關於簿記術的：可讀中國圖書雜誌公司出版胡猷善著的『怎樣做簿記員』，商務印書館的簿記學大綱，商業簿記，實用簿記，及中華書局的商業簿記，復式商業簿記，新式商業簿記等。

六、關於會計學的：可讀中國圖書雜誌公司出版胡猶善著的『怎樣做會計員』，商務印書館的會計學綱要，實用成本會計，會計學原理，中華書局的會計學概要，會計及審計，以及大東書局的成本會計的原理與實用等。

七、關於廣告術的，可讀中國圖書雜誌公司出版葉心安編『怎樣做廣告員』，商務印書館新廣告學，世界書局的廣告作法百日通，最新廣告學，惠中書局的廣告實施學等。

八、關於鑒別僞幣的：可讀上海商業實務社出版的『真假鈔票備查錄』。（該書上海中囑圖書雜誌公司亦有出售）。

九、關於店員常識的：可讀中國圖書雜誌公司出版葉心安編『怎樣做店員』，商務印書館的店員須知等。

十、關於辦貨常識的：可讀商務印書館的探辦貨原理等。

(乙) 工藝方法：例如：

一、關於鐵機技藝的：可讀上海作者書社出版黃遠榮編的鐵工技藝學等。

二、關於製造藥品的：可讀上海中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造醫藥品」，小工藝社出版的「小工藝製造法」等。

三、關於製造日用品的：可讀上海中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造日用品」，學生書局出版的「小工藝指導」，及作者書社經售的一〇一種小工藝製造法等。

四、關於製造食品的：可讀上海中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造食品」，中國出版社的「食品大觀」等。

五、關於製造玩具的：可讀中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造玩具」，及文華書局出版「兒童教育玩具製造法」等。

六、關於製造文具的：可讀中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造文具」，商務印書館的「造紙」等。

七、關於製造化粧品：的可讀中國圖書雜誌公司出版葉心安編的「怎樣製造化粧品」，商務印書館的「最新化粧品製法」，「人造香料」，「雪花膏之理論及其製法」等。

八、關於無線電的：可讀中華書局的「無線電初步」「無線電淺說」「無線電收音機構造」商務印書

館的「實用無線電淺說」「無線電實驗」，開明書局的「無線電的修理術」，以及譚玉田編的「無線電修理法」等。

九、關於編結技術的：可讀秋萍編結法，培英編結法及最新毛絨綫編結法等。

十、關於漂染技術的：可讀商務印書館的漂染概論，人造染料，染色術等。

(丙) 農藝方面，例如：

一、關於農場經營的：可讀中華書局及商務印書館出版的「農場管理」「農業常識」等。

二、關於土壤肥料的：可讀中華書局出版的「土壤淺說」「肥料學」等。

三、關於種植技術的：例如閱讀「農作學」「各種種植法」「栽培法」等書。(農作物種類的書繁多不便一一列舉)。

四、關於畜產方法的：例如，閱讀上海南星書局的「生物培養指導」「最新養馬法」「實驗養牛問答」「最新養蠶法」「最新種桑法」，開明書局的「育種原理」，中華書局的「實驗養蜂法」「最新水產學」，新華書局的「最新養魚法」等。

五、關於副業方面的：例如閱讀商務印書館的「農家副業」等。

(丁) 實用方面，例如：

一、關於應酬文件的：可以參閱世界書局出版的「大眾應用文件」，以及各種世界文件和指南等。

二、關於醫學術法的：可以閱讀文司書局的『普通醫學新知識』，中華書局的『醫藥概論』、『健康指導』，張紹昌的『婦女救護十勢』，上海雜誌公司出版的『怎樣看護』，醫藥書局的『普通衛生急救治療法』，中國文化服務社的『公共衛生』，及其它各科問答、指導、自療、衛生、常識等。

三、關於書算技術的：珠算方面可以閱讀中華書局的珠算捷徑，春明書局的活用珠算指導等；筆算方面可以閱讀中華書局的算術捷徑，商務印書館的算學，及各種數學方面詳解書等；書法方面可以閱讀葉心安編『怎樣做文書員』下篇，（中華書局見前）及其他各種書法指導，書法捷徑，書法講話條等書。

四、關於旅行方面的：可以閱讀各地遊覽指南，旅行指南，各地風景一覽，以及如上海中國旅行社出版的旅行雜誌書。

五、關於待人接物的：可以閱讀本叢書中的『談話的技術』、『服務的技術』、『交際與交友』等。

六、關於語言文字的：像國語，和各國文人們，各國文字的會語，以及像本叢書中的『交際會話』等。

七、關於娛樂技術的：音樂方面，可以閱讀中華書局的『五線譜導引』、『音樂概論』；商務印書館的『口琴吹奏法』，小提琴教科書，以及其它唱歌和樂器的演奏法等。戲劇方面如中央書局的『戲劇指南』，商務書局的『戲劇化裝術』、『話劇演員的基本智識』等。運動方面，可以閱讀各種技術指導和拳術指導等攝影方面，可以閱讀商務印書館的『攝影術』、『攝影術顧問』，中華書局的『攝影初步』、『攝影術的原理』

與藝術」等。畫圖方面，可以閱讀商務印書館的『山水入門』，中華書局的『毛筆畫法』『圖案畫法』『圖案構成法』『鉛筆畫法』，世界書局的『構圖法』，以及其它關於畫圖的書籍。

八、關於日常生活的：家事方面，可讀中國圖書雜誌公司出版的新女性手冊，本書中的『家庭常識』之部。養生方面讀中國圖書雜誌公司的『新青年手冊』及本局書中的生活的書等。此外備生活隨時參考的像中國書局的家庭常識等。

(戊)專技方面，例如：

一、研究圖書館學：先讀圖書館學概記或要旨（商務印書館中華書局均有出版），然後讀圖書館管理法，書目編製法，以及圖書館研究等書。

二、研究新聞學：先讀新聞學概論，然後讀新聞寫述法，編輯法以及關於其它各種研究新聞學的書籍。

三、研究教育法的：先讀教育論，教育原論，教育心理，課程學，教學法，然後再讀教育制度，教育行政，教育實施法，以及其教育學上的各種理論和方法。

四、研究統計學的：先讀統計學概論和原理，再讀統計方法，然後再作進一步研究和實驗。

五、研究法律學的：先讀法學通論和要綱，再讀各種法律要義，然後再進一步研究各法的精義和其它。

六、關於寫作術的：先讀各種文章寫作法等，再讀修詞方面的書，然後讀些寫作經驗談，並時時加習作。倘欲作更進一步研究的，可再讀一些書籍編輯法之類的書籍。

這樣的一科一科的寫下去，再寫上幾十科，在編者也不是難事。但如此某版的寫，也許讀者感到煩厭。經濟讀者時間起見現在為經濟者時讀開起見，特擬訂一個研究專技的公式如左：

第一步——從『概論』『淺說』『要旨』入手，以及求得該科內容概念或基本知識。

第二步——作演說式的研究，對該科作透澈的認識，以期深入。

第三步——作歸納式的研究，使自己對於所研究的，能有所獲，同時更證之於實踐或加以應用。

第四步——作更進一步的研究，以期對於該科，有所供獻和改進。

不論你研究那一科，尤其是工科，理科，農科等等的技術，上述幾個階級，更是必由的道途，此外關於讀書的方法，讀參閱本叢書生活一書，這裏恕不贅述了。

#### 四 利用有力的動力

凡是一種動作的開始，都需要一種動力去推動它，動力愈大，推動的程度也愈大，動力小了，推動的程度也便隨之而小了。例如我們用手去推動一輛小孩的臥車，你用力大了，車子的移動速而且快；反之，你如用力少了，移動程度也便隨之而減遜了。我們『求智』，也越不出這個定例，所以我們當着手『求智』

之初，須先抓住一個動力，而且要抓住一個最大的動力。

那末，什麼是『求智』的動力？而且是最大的動力？如何去抓住它？現在容就個人的觀感所得，作一個概略的陳述。

動力，就心理學的立場講來，原只是一種刺激的反應。它的刺激來源，大概可以分爲兩方面：一種是發自環境方面，一種是發自自身方面。前者可說是社會方面的動力，也就是外感的動力；後者是個人方面的動力，也就是在內的動力。

所謂『求智』的動力，當然他逃不出這個常例。現在先舉調激發動力的例子，然後再談抓住動力和運用動力的方法。

### (甲) 環境的動力

(一) 看到某一地方的需要某一種知能，而激發了『求智的動力』的，例如：

在上海商界中，華洋雜處，和外人的往來頻繁，你如廁身在這種環境之下而不懂外國語——最主要的如英語，日語，法語……次要的如德語，俄語……等，在應付環境上，你便感到十分困難了，處在如此環境之下的青年，將於外國語的求智慾望，當然是會油然而生，而且你所激發的動力，較其他地方——比不需要外國語的地方——的商人，較大而更較有力了。

就像我的一位朋友謝蕙余君，他世居上海，在上海南京路等地擁有很多地產，他父親是一位不通外國



文的好好先生。當外人初到上海，收買地皮，開闢馬路，建造房屋，都自『翻譯』（即譯員）居間接洽。我們得知道，當外人初來時，擔任『翻譯』的，大都是一班馬車夫等下流的人物，靠著外人勢力，對於同胞，任意魚肉，有一天，一位『翻譯』陪着一個外國人，來找謝君的父親，外國人向他講些什麼話，他的父親完全不懂，只聽得『翻譯』說：在某某等處的幾塊地方，洋大人要收買，如你不願出賣，就把你的地方圍掉（意即充公）。在這樣的威脅之下，他的父親自然是允許了，在一張滿篇洋文西紙上畫了一個『十字』。豈知道一個『十字』字一經簽下，却闖下一個大禍，把他在南京路一帶大大小小的地產全都斷送了。其後，託人去交涉，也不過是平白的給人騙去了幾筆錢，毫無結果。他的父親也就氣憤的死了。這時謝君正在求學時代，這一個巨大的刺激，便打了他立志學習外國語的動力。結果，使謝君對於外國語獲得精湛的造詣。這便是環境給予他的『有力的求智動力』。

(二) 看到社會上某一缺點，不忍坐視，而激發他的『求智動力』的，例如：  
我國有許多前進的商人，看到外貨輸入，漏卮巨大，於是對於外貨悉心研究，設法做與，以挽回利權。關方這一類的例子，很多很多，就像下列幾位先生，大都從這個動力中激發出來。

一、吳蘊初的研究味精：他原是研究化學的，民國十一年，日本的『味之素』，在中國的市場上大銷而特銷。於是他便去買了一瓶日本的『味之素』，拿到家裏來化驗。一經化驗之後，發現其中有含『哥羅登醒鈉』，於是採用分析蛋白質法，把國產的麵筋化驗一下，發現麵筋中也有『哥羅登醒鈉』存在着。繼

來經多次的試驗，方才成功。於是招集股本，發行味精，和日本的『味之素』一樣。

二、張公權的研究數：學他在日本留學的時候，他回憶甲午戰役，我國海軍，全部毀滅，所以要復興中國，一定要重振海軍，於是立志研究造船學，造船學堂，以東京帝國大學最爲著名，設備也很完善；不過，要考入帝大，必先投入第一高等學校研究數理，於是先入神田數學院研究數學、講到張氏的研究數學在早年還有這樣的一段軼事：十七歲到北京考入北京高等工業學堂肄業，工業最重數學，張氏對於數學一門，沒有基礎，起先非常困難，不過，經他竭盡相當時間的苦力研究，日以繼夜的研求，睡夢中也常常驚醒後來，他用餅乾匣子一只，旁邊鑿個洞，把洋燭點在匣子裏，很高興的學習數學，結果，對於數學很有心得。

三、安迪生等研究燈泡：我們日常所用的『電燈泡』，大家都知道它是安迪生所發明的，安迪生確是創造電燈泡的鼻祖，這正和二加二等於四一樣的不會有人否認。可是目前我們所用電燈泡，早已滲入許多人的腦汁，與安迪生原來所造的世界第一只電燈泡比起來，早已面目全非了。

原來在安迪生前，有很多人，對『電燈泡』的發明，會作最大的努力，他們的時間，遠在安迪生發明電燈泡之前，可是他們都遭到了失敗。

## 乙 自身的動力

我們都知道，個人與環境，不能分離；所以這裏所謂自身的動力，實際上也只是間接的「環境的動力」，也可以說是「環境的動力」發自較切身的因素而已。現在我且舉幾個例子來說：

(一) 由發見工作缺點激發的「求智動力」。例如：

世界鑄造專家的進中，聞名的大王哥鼓克萊，當他在做鑛工工人的時候，因為看到平均每一次鑛物，總有一半的鑛物是不能用的，他於是向工頭說：

「或許金屬裏含有什麼原素，所以成績如此壞吧？」

工頭却反問說：「好的鑛物中的金屬，不是和壞鑛物裏的同樣的麼？」

麥氏又說：「金屬是固然同樣的。但不能得到一樣的成績：假如我們可以找出所以不同的緣故來，那我們定可節省這許多壞鑛物的浪費。」

結果，工頭覺得麥氏太麻煩，把他辭退了。

麥氏雖然碰了一個釘子，失去了職業，但，絕不灰心，自己來解決這個疑問，最後是成功了。

(二) 由職業激發的「求智動力」。例如：

一個人在失業的時候，如其是生活困難的人，當他在求生慾萬分高漲的時候，爲了生活上的需求，爲了「未來的慾念」的迫使，對於訓練什麼缺點或學習什麼技能，更能用心，更能有效，並且更易成功。譬如一個專會英文打字員的打字員，當他不能任他的任中文打字所遭到解職時，叫他去學習中文打字，它的效

望，一定比別人高，爲的是在他的職業的生活上，和在他的「未來的慾望」上，中文打字是他所唯一的需

求的。

(三) 由求業決斷激發的「求智動力」。例如：  
 有一家煤油公司招請一個店員，投考的人有一百多個，大家都是小心翼翼於聽問的回答，以及萬分留心做一切考的成績。其中只有一位，他却另外貢獻一個報告，在那報告裏，大意說：他已經研究了這煤油燈所以比煤油優良的地方，並且研究貴公司的煤油爐比別人家優良的所在，不過，當然也須要求精以及如何推廣的策劃，都很詳細的寫着。這張報告經過公司中的主持者審查後，沒有一個不認爲滿意的，於是

他中選了。

事後，有人詢問他：你怎樣能够作這樣一報告的？他說：一些也沒有什麼新奇，我不過在事前行一條較迂迴的路徑別人不肯去做吧了！我起初很小的研究這公司的出品，然後再去拜訪在這家公司中任職的三位朋友，詢問他們是不是歡喜這公司？再進一步問，喜歡的喜歡在什麼地方？不喜歡的不喜歡在什麼地方；第二步，再去設法詢問那對敵的公司中任事的人；第三步再去設法詢問用煤爐的用法，就這樣相互的互爲研究，作了這一個報告。於是成功了。

(四) 由不滿於現實缺激發的「求智動力」。例如：

現在介紹二位新時代的奇婦人；她們的敏智動機，完全發動於不滿現實上面。換一句話：便是「不滿

現實成了她們求習的動力」。

這二位奇婦人，一位是五十歲入學六十歲留學的蔡夫人，一位是五十歲開始新生活的徐太太。

這位蔡夫人，是湖南湘鄉人，生長人家，從小過著養尊處優的生活。嫁後遇人不淑，獨負子女教養之責，熬了數十寒暑。到了五十歲那年，她忽發憤起來，要入學讀書。當她到一個小學去報名，校長以其年高，又是小脚伶俐，當然拒絕不充。她這一氣竟非同小可，立刻到縣裏控告那位校長，終於她獲得勝利償其入學之志。既入學後，校長以爲她志在識幾個字，以便於寫信看報而已；故勸她不必讀英文，體操等課也不必上。那知校長又小視了她，她的念書，是在追求新生活；不但讀英文格外努力，且體操時和兒童們同儕跳繩跑遠，雖鬧笑話，全不管得。到了六十歲，更想一吸西洋空氣，同了子安到法國去勤功儉學，雖然十分艱苦，還是孜孜的不倦不厭。這種不知老之將至的精神，更使萬分感動，萬分折服。五十歲婦人致考的固多，但在五十之年開始拋棄家庭進入學校，更進入社會，實未之聞。所見者，是許多受過教育之婦女，一旦做了主婦，就絕了求知之欲；不但不求新知，已有的學問知識，也惟恐其不荒蕪，她們追求着個人之享樂。不知她們看了蔡夫人的五十入學，六十出國，將發生何種感想？

還有一輩也到五十歲開始方生活的，是徐特立人。他五十歲時，已有完美的家庭，完美的地位。（長沙師範學校）這在一般人看來，一個去墳墓已不遠的老婦，有這樣現狀，堪稱美滿無雙，他足娛晚景的了然而他竟不滿於現實；鄙視這現實。以老命之年，開始他的新生活。遠走巴黎，繼赴莫斯科，追求新識，

回國之後，更不辭千山萬水，萬苦千辛，相從二萬五千里之長征，直到現在已六十多歲了，在陝北禪負全部教育責任，過他比少年更刻苦有精神的生活，爲人敬慶的老戰士。社會上五十歲的，以少壯之精神，從事於已成事業的成功者，固比比皆是；若徐氏之拋棄美滿生活，而另求途徑，披荊斬棘，以進入艱苦的新生活者，又有誰呢？我寫這些，不是勸老人學徐氏，而是敬佩他的不知老之將至的精神。希望一切少壯者。都學他的精神。不愛個人之享樂，要刻苦地爲人羣服務。

## 五 寶貴的助力

在求智的過程中，寶貴的助力是什麼？在常理論來，當然是師夫了。但本書所講的不是帥夫而是朋友。因爲神道尊嚴，和學者不能打成一片，他的助力有時甚至不及朋友的大；同時本書讀者大概都着重於勤習。那末接近帥夫的機會，當然是甚少或是沒有了。所以我們以朋友做了「求智」的第一個寶貴助力。

俗語說：「益友勝良帥」，古人也以益友與良帥並稱，可見益友對於個人的重要了。我們現在爲求得明證起見，先來舉二個例子給讀者看看：

第一是大科學家拉馬克，他是因朋友的董陶的成爲學術界巨人。現請看他的一節故事：

拉馬克原是一位貧苦家的一位孩子，他的幾個哥哥，都先後死在戰場上，他是最小的一位，曾在教會學校讀了幾年書。十六歲那年死去了父親以後，適逢法戰爭爆發。他便過着軍隊生活。直至戰事終了，他

結束了軍隊生活。有一次，他到巴黎植物園散步，碰到當時法國人一致尊敬的羅梭，他倆一見以後，就非常熟睦，近來者赤，近墨者黑，這樣就引起了他的研究植物的興趣了。從廿四歲起一直到卅四歲止，在這長長的十年間，他專門在研究植物學。他以研究的結果，著了一部「法蘭西植物」。在上面的一个故事裏，我們可以很明顯的看出，拉馬克於植物學的研究，完全得之於朋友羅梭的薰陶。

第二個是讀費華生電風扇的通製者楊濟川先生，在他的研究和實驗過程中，也得力於二位好朋友的工作，記得在他的「小史」中，有這樣的一段記載：

在他作電學的研究和實驗的時候，他認識了兩位同道合的朋友，一位是葉友才，一位是袁宗耀，每天在下午五點鐘辦公時過後，這兩位朋友就常來看他，他便把自己試驗用的大大小小的東西，都拿了出來，擺滿一桌，碰一碰，捏的捏，打的打，鑽的鑽，接的接，一面幹，一面和他們大談其心得，談者聽者大家都津津有味。這樣的工作了一年多，對於電學才獲得相當的造詣，打下了他創製各種事器——如電風扇，限止表……等——的根基。

於此，可是朋友在自己的求智過程中，實也占着重要的地位。像上面這樣的例子，我們原可以找到很多很多，但為經濟篇幅起見，我們不再多舉；讀者如欲多看幾個例子的話，可參閱中國圖書雜誌公司出版葉心安主編職業與修養叢書中的「世界實業家」「世界政治家」「世界發明家」「世界成功人」等書。

「求智」的第二個助力，是貧窮。真奇怪！在世界上，往往愈是貧窮而沒有求智機會的人，「求智

「愈是高漲。這正如一個失了自由的犯人，當他被禁牢獄而形體失却自由的時候，他的「求自由」的慾念，一定要比平常的人高漲得多。所以鋼鐵大王卡尼基說：「成功的秘訣，第一是光在窮人的家裏。」這句話，一點也不錯。你看：

義國歷史上的著名大總統林肯，在他少年時，窮得無力購置一本書。但他的「求智慾」知十分的高漲有一次，他步行了幾十里路，向一個朋友去借華盛頓傳，回家閱讀。不料夜間下了大雨，雨水漏進他住的簡陋的屋頂，把這本華盛頓傳浸壞了。他無力償還書，但於是只好替朋友去做工，作為賠償書價。他如此的貧窮，如此的不易獲書讀，而他的求智慾，反特別的高，終於成功了一代的偉人。

像林肯一般的苦青年，經不斷的求智而獲得成功的，當然尚有許多。我們從這些例彙裏，可以知道，凡是貧窮的人，因他對於求智機會的不易獲得，而反能促進他對於「智」熱烈的追求。而這種人，在他們的追求過程中，熱烈的程度，我們假使要找一個適當的比喻的話，活像一個饑餓的人的追來他們的糧食，其努力的程度，與成功的期望，當然要駕凌任何人之上了。

貧窮的青年，假使你因自己貧窮而自以為沒有「求智」機會的話，那你當立即以林肯比喻，努力進取古語說：「後生可畏」，你如能努力要努力，也許你的成就還較林肯等為大呢！

求智的第三個助力是「重大的刺激」。關於這一類的例證，最顯著的，便是戰國時蘇秦先生刺股讀書的故事。他同秦王遊說失敗還家的時候，吃盡當光，身上衣衫襤褸不堪，到了家裏，父母妻嫂，都十分鄙



視他，甚至大家不去理睬他。這一個冷酷的侮辱，使他內心受到巨大的刺激，氣忿之餘，便演出一幕刺股讀書的求景劇。終於使他獲得了意外的成功，儼上六國的相印。

因受了重大的刺激，發奮「求智」而獲達成功的，我們在各種記載裏，不難找到很例子，所以當你受到了一個巨大的刺激，切莫自棄，你該抓住這個刺激，使它在你的腦海裏時時的激勵你成爲你，求你求智助力。

此外，像虛心接受別人的批評和指示，養成自己的求智迷或者利用「教人」的機會……等，凡此種種，都是「求智」的絕好助力。

## 六 獲得成功的訣竅

求智的方法，我們已大略的提供了。但在「求智」的過程中，還有幾樞應行注意的事項，也有一述的必要，現在趁着墨有餘瀝，爲讀者略述如后：

(一) 在着手「求智」的時候，勿把自己的希望標的太高，因爲好高騖遠，不但不易獲得結果，而且常會因失望而形成自暴自棄的後果。

(二) 「智」有的是利己人的，有的是己人都利己的，我們求智，當然是取前者人舍後者，但有許多「智」，像投機術……之類，看上去似乎是利己利人，而其後果却是人已都不利的，這在着手的時候，須

加以明瞭的認識，倘自己無從分別的話，可去請教可靠的師友。

(三)「求智」前的準備工作，最重要的是：(甲)時間的支配——你支配適宜的時間，日日以行之，這樣一方面可以避免中輟，一方面可以增加學習效率。(乙)工具的準備——如知識科方面的名參考書，字典，筆記……等等，技術科方面如應用工具，實驗用具……等等。(丙)工作的處所——如自修地方，實習的處所——指工廠，學校，實驗室等，都須在事前佈置妥當。

(四)我們知道，從事一種工作，都難免發生種種的阻力，「求智」也不能例外。都末「求智」的阻力是什麼？最易見的，例如：(甲)自身的——像經濟不充分，身體的缺陷，時間上的沒有空閒，遭遇種種足以阻礙求智工作的事。 (乙)外來的——像朋友的引誘，家屬或雇主的阻止，失去了求智的機會。前者固可以憑着自己的毅力去克服他，後者如雇主的阻止等，事實上似乎此較的不易應付；但你如能以改良自己的工作使雇主蒙受利益方面出發，向雇主婉轉剖白，也不難突破這個難關。總之，當一個難關來臨時，你便當以冷靜的態度，抓住難關的癥結所在，然後徐圖妥善的解決，那末難關也許會變成助力了。

(五)「疑問」也是「求智」過福中難關之一。解決疑問的方法，不外「自己研究」與「請教別人」最經濟而最有效的方法，當你發現了「疑問」，先把它逐一的記錄下來；有一部份的問題，在經過一度思索或繼續研究之後，便會獲得解決；其自己不能解決的，再去請教別人。這樣不但使被請教的人，少却許多麻煩，而且因問題經過了自己的思索和研究，所得的答案，在自己的腦海中，較易發生深刻的印象。

(六) 「求智」的開始時，進步往往是十分緩慢的，這是初「求智」者必經的過程，過後便會逐漸的進步，所以你在這時，初莫因此失望，更切莫畏難者退。

(七) 當你在「求智」時，有了少量的獲得，切勿自滿。偶然所得，便謂已足，結果，使你停滯在這個階級上，不會再求上進了。

(八) 上述的「貧窮」「刺激」……等等，固是「求智」的動力和助力。但這種機會，是可遇而不可求的。倘使你為要得「求智」的動力而去造成貧窮，為欲得「求智」的助力去找刺激，那是大可不必的。

(九) 我所提供的方法，是以「補習者」為對象，這在前面已是明白的說過了。但你如是現在求學的學生，倘採用這種方法來做為求獲較多「智能」之助，當無不可；你如因了發現「求智」新途徑，而放棄正常的「求智」之路——學校——而舍近就遠，那也是大可不必的。

(十) 「求智」原無「秘術」，所謂「秘術」，只不過是借閉前人的經驗而已。所以閱讀成功人的傳記和經驗談，便是求得「秘術」的最好法門。

## 第五編

### 自己建設是一種什麼科學

#### 一 做事的條理

社會上有兩句常用的成語，在書局裏出版的辭典中，我們也可以查到它的解釋。可是，在我們日常生活中引用起來，腦子裏所感覺的意義，就很難有一個明確的觀念了。這兩句成語是什麼呢？就是「有條不紊」和「雜亂無章。」

舉個例子來說，假使我們濱海而居，或竟過着海上的生活，則我們對於海的認識，對於海上生活的習慣，自然比一般人知道得多，因為一隻船從歷史上看，至少有這麼三個過程，就是「過去」、「現在」、「未來。」過去的一代把其經驗知識傳給「現在」，「現在」接受之後，熟習它，保存它，並且加以發揮再遞給「未來」者。於是我們對於海上生活的一切習慣，一切措施，都能適如其當，決不像陌生人那樣的覺得困難了。

在船上，一切適用器具，有的放在上面，有的放在旁面，有的放在船頭，有的放在船梢，都井井有條

的安置着，取用起來也很自然。但在不慣海上生活的陸居人看來，船上一切事物的安置，是凌亂不堪的。其實，在熟習海上生活的船員看來，便覺得非這樣安置不可。船上的帆檣、繩索等物，安置得整齊劃一，正像提梁上的纜索一樣，是有條不紊的。設或在月黑星昏的半夜裏，狂風驟雨突然來襲的時候，船員立刻一致動員，縮短風帆，把繩索繫於木柱上，把舵的人把舵，看守艙艙的人看守艙艙，都能克盡厥職。總之，船上的動作是合法的，有秩序的，倘若船員中有一個人不盡職，或者有一個船員的動作稍一慌亂，那末全船的生命，將隨着風浪的衝激，沉沒於海底了。所以鐵鏈、錨、索、纜、桅、燈指南針，以及平日的日常用具，都有它安置的地位，而且必須這樣的安置，纔是合法的，像這樣合法而有條理的安置，就是那句成語「有條不紊」最適合的意義。

據說有一個做水手的人，他後來改行習農。但是因為他早年是過慣水上生活的，一切的行動、措置，都受過了相當的訓練，所以他家裏的一切農具、雜物的安置，都非常有秩序。例如騎馬時的各種用具，他總很有順序的掛在一定的地方，當他把馬從馬廄中牽出來時，他就能很迅速地將馬鞍、馬轡等配備齊全，立刻出發，不致於浪費時間。其他如刀、鉤、鑷、鋤、斧、鋸等，也都編成號碼，掛在架上。他這樣有條理的布置，也就是那句成語「有條不紊」的意義。

凡是做事能夠有條不紊，是足以自豪的，同時我一定是辦理任何事務的負責者。在從前很少有人注意到女子，因為通常的見解，總以為女子的工作，無甚重要。可是，現在却不同了，許多婦女的工作效能，

往往可以和她的丈夫相等，一切的措置，都能合於經濟的原理，這便是由於她們漸漸知道「有條不紊」的道理的緣故。

相反的，假使一個農場上，工作沒有計劃，工具的安置沒有一定的地方，那末工作時定然要七忙八亂，工具定然要隨處遺落，甚或至於以鐵索代繩，水桶和糞桶並列一處。這種情形，就是「雜亂無章」的解釋。還有許多人，他們的本性雖然很良善，德行雖然很端方，假使他們做事是「雜亂無章」的，那末他們雖然不至於被人輕視，但也一定沒有人重視他們，從此吾人可以知道秩序的重要了。

## 二 效率的意義

「有條不紊」和「雜亂無章」的兩句成語，若要用簡明的科學的解釋，則「有條不紊」是相當於「有效率」，「雜亂無章」是相當於「無效率」。你在一天裏，一週間或一月間的工作，若能事先作一個精密的計劃，那末不但工作可以如期完成，就是時間、精神，可以免除白白的浪費。你對於收支若能量入為出，則你不但可以不受窘急的痛苦，或許還可以有些小小的盈餘和積蓄。你若是知道怎樣修養，那末你的精神一定是常常飽滿而煥發的。你若是能够言語明晰，思想正確，舉動嚴謹，那末決不會有人誤解你的意旨的。你若是能够在工作之餘，尋求一些有趣味的正當娛樂，時時存心為善；從生活中找取安慰，并且使他人也得着安慰，那末，你的工作一定是有效率的，同時，你在這過程中一定得着自己建設的良好功能。

相反的，你的工作若是沒有計劃，則對於工作的前途一定常常感到不安；你若是不能安慰自己，協助他人。則你的生活一定是枯燥乏味的；你若是不喜歡負責，則精神一定是非常痛苦；你若是不怠惰、懦弱、患病等，那末你的工作一定是無效率的。在這樣情形之下，還怎能得到自己建設的功能呢？

照理，人，都能用自己的權能去建設自己。但事實上能有自知之明，善用自己的權能的，一百個人中間不過一二人而已。一二人便是事業的成功者，其餘的人竟降為碌碌之輩，或形成傷心的失敗者。——自己訓練是多麼重要呀！

關於工作的效率，是你一生事業成功和失敗的分岐點。下面便是各種的事例。

### 三 效率增加的實例一：電信

雲報是摩斯(Morse)所發明的。在四十年前初發明的時候，以為每一條電綫上，在一個時間內祇能拍發一個電報。如果當時有人說一條電綫上同時發出幾個電報，便好像是不可能的神話。豈知後來幾經研究改良的結果，發現若在一條電綫上用數種不同的電流通過，則同一時間內，就可以拍發幾個電報；到現在一條電綫上竟能同時拍發十二個以上的電報了。效率竟較當初增加十二倍以上。可是你不要就此心滿意足要知道任何事物，效率的增加，是無窮的，永無止境的，因為人類的進步是無限的。你若能繼續的研究，一定還能使效率更為增加。或者還會產生其他意外的效能來。

四 效率增加的實例二：農作

美國的巴托里克 (Porto Rico) 島，是一個土地肥沃，出產豐富的地方。可是二十年前，島上的土人，耕耘田地，工具非常簡陋，普通祇知用木棒或鋤頭來翻土，最進步的也不過用木犁耕耘罷了。在那時，土地雖然良好，他們雖費了許多的勞力和時間，辛勤得胼手胝足，可是所得的收穫，却非常微小。現在呢，木棒、鋤頭、木犁等工具，都變為自動的「犁田機」「收穫機」了。這些機器是用汽油發動的引擎，它能夠同時拖動許多的裝配，在同一時間內工作各種不同的工作，它所經過之處，田地完全深耕了，片刻之間，可以耕田數頃，和木棒、鋤頭相比，其效率和產增加萬倍！那些土人們，本來是辛苦終年，僅能糊過一家或一己的溫飽，現在他們却生活得異常優裕，因為他們從前只能耕種幾畝田，現在却用了新式的機器耕種廣大的土地，而獲得巨量的收穫了。

又如新英倫，是美洲的一個小農村，從前農人們耕種的情形，也和巴托里克島相像，現在却不同了，用割草機代替了鐮刀；用引擎的新式的鋸子，代替了老式的鋸子；用汽油耕田機代替了耕牛，耕牛再也沒有人家畜養了。改良耕種田畝的結果，一面使農夫的辛苦減低，一面使生產量增加百倍。現在全世界都知道美國人的財富增加了。可是這並非是於由美國人工作增加的結果，而是由於工作的效率增加的結果。將現在的情形和七十年前一比較，美國的財富境增加了八倍，就是說美國每個人的財產平均甲三〇七萬元。



增加到二八〇〇萬元。可是美國人的工作時間是最少，辛苦程度也是最低。

據一九二三年的統計，美國農村的農人，平均每人每年有十二噸半的生產品生產，其他各國每個農人每年祇能生產一噸半。產量的相差不可謂不大。但考其原因，你立刻可以發覺到美國農人的耕種是用引擎機的，栽培的方法是科學的。他們都經深思熟慮之後，決定使用機器的。因為他們發覺到非用機器不能節省勞力，不能增加效率。

再舉美國的種麥一項來說，現在美國的種麥，舉凡播種、耘草、收割等，統計全年全國需七百萬日的工時。若在百年之前，應用那陳腐的老法子，那至少須要一萬三千萬日的工時；每年節省了一萬二千三百萬日的光陰，也就是說效率增加十八倍半。這足以表示科學的發現，對於人類幸福的改善是怎樣的重要了。大家都知道華盛頓是一個精明的會計師，但是他又是一個書法家，這一點，恐不很爲人知道的。當初他的筆雖然也是鵝毛管製成的，却非常精善，墨水也是特製的，所以他寫字比普通一般人迅速。

### 五 效率增加的實例三寫作

一般人迅速現在我們都知道，金屬製的鋼筆尖比鵝毛管筆尖便利，掛在衣襟上的自來水鋼筆更加便利可是我們又知道，打字機打字，則比自來水筆尤爲便利敏捷了。到將來若是留聲機的製造價值改低，郵政局能代爲遞寄，那末寫作的效率還要增加哩！

## 六 發明家的功勞

中國人有一句古語：「工欲善其事，必先利其器。」所謂圓滿的效率，必先具有善用一切工具的本領爲前提。現在無論文化上，生產技術上，都有顯著的進步了，人們精力所以能够儘量的節省，而事業所以能够大量的發展，安全是由於改用機器的結果，我們知道原始人的應用木棒，是能夠助其臂力的，這是人類應用工具的開始，而木棒就是變爲機器的始祖。機器越發明越完備，則對於個民族或全人類的貢獻也越大，不過機器的應用，其運行仍須人們的體力來發動的，那還不能說已進步到極點。我們一翻開歷史來，就知道會有這麼一個時期，而且很長的時期。一切的簡陋機器如鐮刀、滑車、槓桿、紡車、轆轤等都齊備的，但是因爲這一切機械都是要人們的體力來運行的，所以進步極慢；同時，人們應用了這些工具，便心滿意足，所以結果進步是停止了。在那時，人類只知靠託他自己的體力。現在我們知道單靠體力，人類決不能脫離困苦的窘境，要能應用風力、煤力、水力和汽力，以發動機器，生活纔能改善，文化纔能有進步。中國的農人都很貧苦，因爲他們到現在還只知道用鋤頭、木犁，用兩隻腳車水。而歐美人若是處在中國農人的地位，他們一定應用抽水機來灌溉、耕耘機來耕耘那廣大的田畝了。中國人這樣的工作，既費時間，又耗勞力，而所得的代價，却非常的少。衣食住行往往不給，這就是因爲中國人的工作僅恃其體力的印度有一種童工，他專門爲人拉風扇，把風扇一拉，就有一陣涼風，但是，我們現在消暑解熱，有電風扇

，及冷氣亭，清涼愉快，豈不比風扇超過百倍，而我們所出的代價，何嘗超過僱用一個童工呢？

在古代，做酋長或領袖的人，大都是身軀魁梧，膂力過人的人，因為他能用他的超越常人的力量降服他的部下或敵人。可是到現在，全然改觀了，體力優異的人固然很受人羨慕，但是並不一定能居於重要的地位，因為人類的腦力發達了，他們能用機器來代替人力，人若用體力去和機器相競爭，怎能勝過機器呢？機器的効力大，所以勝利是必然屬於機器的。前次歐洲大戰，協約國方面所以得最後勝利，唐克車實居首功。

## 七 思想的權威

機器的效率比人力大，固然是天經地義的事。但是，人類是被習慣所控制的動物，因此在許多地方，如工廠中，農村間，辦公室裏，家庭間，雖然是使用機器了，但是還不能做到全然使用機器的地步。對於種種動作，你往往不加思索地照着向例去做，不知用你的腦力去想想，這樣做是不是最善的，那樣做結果可否比這樣做更有效些。所謂自己建設，無非要做到你在任何一件事務中，即使是一件極細微的事情，你也要加以思索、探求、比較、然後再去做的良好習慣。思索是理智的理智行動，纔能產生出新的成效來。

巴托里克島的農人，在他們使用木犁或更簡陋的工具來耕種時，就是因為他們從來沒有想到，除了木犁之外，還有更好的方法去耕種的緣故。講到這裏，我可以問問讀者們：在你們工作任何事情的時候，你

們可會想到，怎麼去安置你們應用的東西？就可以使你們時間經濟的問題嗎？你們可會想到你們的書桌要怎樣佈置纔有條理嗎？你們隨身帶的用品，可有規定安放的口袋嗎？你們對於讀書，可會在事前作一個計劃，使能有按步的前進或適當的研究嗎？你們要有餘暇，可會想到怎樣去作正當的娛樂嗎？你們的工作休息，是否是根據理智的，抑或是依照因襲的習慣行事呢？要之，你們的一切言行動作，你們自己會否加以思索過，使你們自己深深地認識你們自己呢？

能用科學的方法來處理你們的一切，就是自己建設唯一法門。你們有了好的習慣之後，你們的一切事務，必有驚人的效果，正如把新式的耕耘機送給巴托里克島的農人一般，使他們將異機器效率的偉大。用了科學的方法來管理你們自己一切之後，你們將覺得光陰的寶貴，節省財物和涵養精力的重要。總之你們能收事半功倍之效。

## 八 自己建設的真諦

在一件工作前進中，你如果能時時思索，求考其原委，則你就是在建設自己。於是一件事情的完成，或一筆款項的支出，你不但能得較大的效果，而且可以從而獲得許多心得。你必須如是纔能辦事穩妥而有效率。所以自己建設決不是偷懶之謂，因為效率只能增速事務的定成及美滿，却不是替代了你的工作。福特特的汽車之所以馳名世界，是因為他用了有效的方法。他對人說，他的成功，全靠他工作和自信他信任他

的理想，他更努力的去工作，使他的理想能够實現。因此他是工作的努力者，自己建設的成功者。

法蘭克 (Franka, Munsey) 大家知道是一個印刷業大王，但是他對於他的成功，曾說了下面的一段話：『我現在的成功，可以用我的資產來表示。可是我的資產只有兩個根本的來源：第一，是四十年前我起程來紐約所帶的四十塊錢；第二，是我的工作的力量。我可以爲，生財之道，並無秘訣，更無僥倖的捷徑。誠教育之，則惟有應用理智去觀察、研究和處置，如有心得，更放膽去做，把工作的成績做你的代價看待，做你的責任看待。我是一個信任工作的人，我認爲工作是成功的酵母。世人都能努力工作，則世人一老都稱成功。世上沒有不勞而獲的事物。唯有應用我們的思想，謹慎而機警的去工作，將工作視爲代價，認爲責任，纔能使我們的事業成功。』

由此可知用理智來計劃工作：用科學的方法來管理工作，工作的效率方能得到最大的收穫。

在歐西流行着下面一首詩：

這是一條成功的大路，  
人們都應該循着前赴；  
一切偉大事業的成功，  
工作是唯一的因素；  
但是，雙手雖然高能，

還要聽你腦子的吩咐。

有一次，我在一處地方看見一個乞丐，在他身上貼着「遭遇不測，雙手竟廢」八個字，唉！他真是一個可憐的人。可是一個人因為，失掉了兩隻手，竟致流為乞丐，實在是無理由的事。我以為他若能用科學的方法來處理他自己，那末他一定仍能生活的。

自己建設意義，並不是取普通教育或職業訓練而代之，是使你所受的普通教育或職業的技能在實施時得到較高的效率和圓滿的結果。真正的自己建設，在你自己怎樣去運用教育的原理，怎樣去完全實現你所受的職業技能，所以它的價值祇的增加教育的效能，它祇能說是教育原理中的一個主要原素，而它本身並非就是教育。

自己建設並不是注重你肉體的價值，它是指示你怎樣運用你天賦全智能，以求其發展。你的修養工夫越深，所得的效果也越大。

### 九 什麼是幸福

普通人往往以財富來衡量福利，這個觀念是錯誤的。有些人說「財富非福利」也是偏見。你如果明白了所謂精神生活是和物質不能分離的，那末財富未始不是福利的尺度。在美國的獨立宣言中，曾詳細而又明確的指示出人類有生活、自由和找快樂的種種權利。自然，這纔是真正的福利。從前的人們，認為福

利是繫於國家的政治，現在却時過境遷，全靠個人的努力了。你個人對於自己的事業愈努力，效率愈增加，也就愈接近福利。

人類生活必須品，是衣食住行等等，你要獲得這幾項必須品以維持生命，則應先具有強健的體魄和活潑的精神。但是一個人若不能用有效的方法來訓練自己，他們是很難得到這種種要素的。

自由的涵義不僅是消極的，如不犯法，不被褫奪公權等，自由的領域是非常廣大。如果我們要獲得真正的自由，應該積極地不使你的生活被憂慮和恐怖所籠罩。要實現這種自由，你惟有努力地訓練自己，和奉公守法。

所謂尋求快樂，則因人而異。不過快樂的真義決不是愚昧的滿足；「知足」，固然可以「常樂」，但一味知是往往陷於固步自封。我以為快樂的獲得，應在你的事業完成之後，及怎樣建設自己，以增加效率。凡是能理解這個道理的人，便是成功者。福特實行了這個原則，他就成為富翁；孫特 (BILLY SMITH) 實行了，他就成為著名牧師，路易士 (Louis T. Leitch) 實行了，他就成為世界的大實業家；愛迪生實行了，他就成為偉大的發明家；羅斯 (Charles E. Hurley) 實行了，他就成為大政治家，且使政治成為一種新的科學。雖然各人的努力和成功的方向不同，他們最初的心願雖然未必一定為發財致富，可是他們所用的方法，及努力工作，在工作中的要求自己，建設自己，以增加效力，都是合於科學化的。

## 十 科 學 管 理

能使工作增加效率，這是提倡科學管理第一個人泰婁 (Frederick Taylor) 的信念。他把他自己工廠裏的各項工作情形仔細的觀察研究之後，他驚異地發覺到，有許多工作，往往不但沒有效用，而且竟完全是浪費的虛耗的，錯誤的。於是他另行設計了一個新計劃。將機器重新安置。工人對於工作，他覺得是被動的。於是他提出了一個口號「以好的方法做工作的標準。」他以為一件工作的完成，雖然有許多異途同歸的方法，但是，我們應該應用那最良好的方法去做。所以泰婁是從工作得着最優良方法的一個人。他以他的發現去指導工人工作，所以結果，他的方法遂成了工作的標準。

工廠裏實施科學的管理法，不但可以減少浪費和錯誤及破動等流弊，而且是使生產增加，消費節省的最妥善的方法，個人的創造能力也因之而大為發展。所以你若能利用科學的方法來管理自己，也能獲得同樣的效果的。

### 十一 自己建設的效用

自己建設的原則明白了之後，而且能切實付諸實施的，則你所期望着的東西，一定會從理想而變為事實。工作效率的增加，精神愉快程度的提高且不必說，即如日常生活上的一切，也將大有補助。可是你應



該澈底的明白，所謂自己建設，並不是叫人去奪取他人的福利以滿足自己，也不是叫人去犧牲他人的權益以自己享受。倘若有一種人他的實施自己建設，是基於自私的意念的，則他自己根本違反了自己建設的道德基礎。因為正當的自己建設，不但是於自己有益而於人無害，而且應該於大多數人是有福利的。自己訓練是叫你以科學的方法，來管理你的事務。它的效用是叫你以最少的代價，去獲取最大的酬勞。用了這個方法，可以使你實現愛默生（Harrington Emerson）的名言：『效率是達到真實的喜悅的、最好最易、最快的捷徑。』愛默生是最著名的講求效率的專家，自己建設的效能，就能使你在最經濟的條件中。獲得最美滿的結果。

要之：自己建設的原則是一條平坦而光明的道路，你遵着前進，你就會成功，使你得到一種權力，可以做衆望所歸的領袖人物，使你可以毫無阻礙地完成你的事業。這決不是自矜之論，亦非過甚其詞，你從一件最微小的事情上，都能證實它的真理。古今世界的成功者，他們沒有一個不是身體力行的自己建設者。因為你的事業，你的成功，除此之外，是沒有別的最好的方法的。

## 十二 基礎的重要

基礎是一切事業的立腳點。有穩固的基礎，事業纔有偉大的發展希望。我現在來舉一個例子：在我（作者）的辦公處不遠的地方，某人壽保險公司，建築了一所崇巍的大廈。這塊地方是靠近海濱的，前幾年，

當大廈未建築時，這塊地常爲潮汐的氾濫淹沒，所以土質很是疏鬆，且是砂礫的土性。這所大廈在建築之前先在地下打了幾百棵六七丈深的木樁，所以在造屋之前，已費去了很多的人工，木樁和千百噸的水泥。然後，纔開始那崇偉的巨廈，一層一層的建築起來。這打樁工作看來似乎是很麻煩，又似乎是多餘的。其實在建築師的眼光中看來，這一步的工作比其他任何部份重要得多。沒有這樣牢固的基礎，那大廈決不能巍然高聳的建築起來，至於保持長久的歲月，那更做不到了。

如果基礎不堅固，祇能用幾塊木板，蓋些鷄埒而已。造屋是這樣，一切的事業也都是這樣。

任何事業，如果沒有基礎，總不免使人發生疑惑。你自己試問一問，誰喜歡那空中樓閣呢？對於沒有依憑的事業，誰會去贊同呢？所以一件事業的成敗利鈍，全繫乎基礎的是否穩固，倘若基礎安如磐石，則其他一切的枝枝節節，無不可迎刃而解的。

### 七三 基礎非僅盡屬於物質

現在美國政府，盡人都知比世界上任何國家的政府爲穩固。凡推行類似美國政治制度的國家，其政府亦較爲穩定。考其原因，因爲美國政府的組織，是根據了人民在政治上平等的原則；其他君權主義的國家，則根據了莫須有的神授君權錯誤觀念而建立的。基礎的觀念已經錯誤了，那有不失敗的道理呢？你們看，那些君權國家的失敗和覆沒，大都是由於他們基礎觀念的錯誤。

現代文化比古代是超越得多了。因為現代社會的基礎是在於道德的普遍，和家庭組織的合於法理；而古代社會的基礎是建立在蠻性，無知和家庭的合理的立場上的。所以現代文化能高出於古代而逐漸進步。現代商業的發展，有一日千里之勢。可是經營者的才略，貿易機會的增加，却並不是根本原因，其所以能發展者，是現代商業是建立在和古代商隊不同的基礎上，就是現代的商業是靠着信用和服務兩個原則來維繫的。

你如果希望做事有效率，那末首先應當問你的建設是否有牢固的基礎。自己建設決不是空話，是要靠真實證據的。一所屋子如果只有三塊基石，那末屋子的倒塌和沒基石的是一樣容易，因為它們的基礎那是不穩固的緣故。自己建設也是這樣。

自己建設的這項工作，從學理上看，有四個基本原則。四者不可缺一，且四者是聯絡一體的。正好像二件事有四個原素一樣。我們爲了便利說明起見，所以就把它們分開來了。

#### 十四 自己建設的四個基礎原則

所謂自己建設的四個基礎原則，就是：一、知識；二、審度；三、決斷；四、力量。一個人，他若是有健全的知識，明晰的審度，精明的決斷，雄厚的力量，這個人纔是完全的人，竟然可以說，祇有這樣的人，纔得稱爲完人。這四項雖然不易做到，但是你不妨照着這個目標去做。你愈能多做到一些，就愈接近

了完人竟地。

成爲一個完人僅僅祇有這四個要素，似乎是不够的。因爲人們最重要的要素，一是道德，二是物質，如祇有這四個要素，道德等豈不是被忽略了嗎？其實，這個疑問是不成立的。所謂道德和物質，通通包括在這個原則中了。

### 十五 第一個基礎原則：知識

知識是什麼？自然是很難立刻就下一個解釋。但是你至少可以回答說：知識是一個人的見聞閱歷的總和。凡是動物都有他的知識。狗能守門是知識，政治家爲着國家的安危而奮鬥也是知識。自然狗的知識不能和政治家打比，但同爲知識則一。世界上從未有沒有知識的政治家、文學家科學家出現。我們人類生命開始之日，就是廣羅知識之時。知識是無窮的，而生命是有涯的。俗語所謂「做到老，學不了，」真是不錯。但是你們對此，不必憂慮，我所以要這樣講，是爲了要向讀者諸君建議，就是你們應從有涯的生命中向那無窮的知識的海洋裏去找求那對於你們最有用的部份，而不要毫無計劃，毫無選擇的去糊亂取舍。

選擇最重要而適合於你們的知識的事，是做專門學問的基礎，但是，那些雖非重要，若能有所知道，也不必拒絕收納。因爲你們的見聞，無論是什麼，總會在一個時候有用的。我的意思正像下面的一句格言一樣：「學問要廣博，在廣博中，還要有特著的專攻」

你對於一切事物，在沒有應用以前，往往知道一些皮毛，或是一知半解。但是你要若把一件事務切實的去應用時，那末對於這一件事務的各項問題，你就非下一番深刻的研究，而具有正確的認識不可了。否則，你的所謂知道，是全然無用的。根據了不正確的知識而從事工作，非但無益，抑且有害。普通人們所謂知識，實在大多數是一些皮毛或一知半解。你的見聞若不加以精審的快擇，那末明明是錯誤的事情，往往會循循以爲貴，憑藉以爲據。

一隻船上的船長，他的重要正如一個國家的元首。全船的生命財產，都寄託在船長的掌握中。所以他的知識，不但在日中可以判別出他的船行的方向和位置，即在沒有星月的晚上，由着指南針的指示，也要能判斷出船行的方向和位置。可是這還是不夠。他除了經驗之外，還須精通一切的航海科學。他心須這樣纔能算標準的船長。航海是這樣，一切事物上的知識，也都應該這樣。醫師的治病。律師的對於法律，速記員的記錄和翻譯，甚或廚子的烹飪，商店營業員的接應顧主，銀行家的投資，進貨者的選擇貨品，以及教師的教授課等，凡是一種專門的職業，無一不是須要有精密而正確的知識的。

## 十六 知識廣博而正確

關於知識有下面的兩個要件：

### 一、知識的範圍要廣博。

二、知識的實質要正確。

我們的知識不是由注射式而得來的，同時別人也無法將他們自己的心得去注射給我們。知識是要自己去求得的。求知識的途徑雖然是取舍各殊，因人而異，但大體是相彷彿的。其實，知識的求取，是非常容易，一個人除非他的周圍有種種障礙物，障礙着他的視聽；不然，絕不會全然沒有知識的。所引以為感的就是一般人都有一種障礙，這種障礙大抵不外乎：一、稟性愚魯，對於事物的真相，不能澈底的瞭解；二、是疏懶成性，以致遇事隨便；三、是心有成見；四、是心志不專；五、是身體上的缺陷。所以你要自己訓練有成效，你就要找出那阻礙你的進見聞的障礙，究竟是那一項，然後設法去破除他。

有高超的知識人而獲得成功的人，徵諸古今之外，實不勝枚舉。由知識而變做能力的，自沙羅曼（Solomon）以至於富蘭克林，（Benjamin Franklin）無不是最好的例證。

要找尋例證，其實不必追溯到富蘭克林甚或沙羅曼的時代去，你隨時隨地皆可以找尋到例證的。你試在你的同伴們中找一找，有沒有一個人，他的職位常常是升遷的，或是由上級人員破格升擢的。他的升擢不是因為他的才能過人，便是因為他對於職位上所有的知識豐富，或是特別通達待人接物的道理。你不妨看看那些有知識的人，是怎樣的受人的尊敬和重視啊！

審度是一個人必具的才能。單靠知識，還不穩固。因為知識雖然重要，但它僅是自己訓練中的原則之一，而不是立身處世的全數。記得我在學校裏求學時代，在同學中就有這樣的一個人。論他的知識，實遠在一般同學之上，各科成績，都很優越，每試皆列前茅。可是他雖然博學多知，滿腹詩書，因為他缺乏了審度和決斷的才能，一踏進社會，他就着受了可怕的打擊，證明他終於是一個有缺陷的人。他曾試着作各種努力，熱心去擔任工作，但結果還是徒然。並且因為體力的衰弱，致二十餘年來，且處困境。到了後來他僅能靠了家人的贍養和親友的救濟而已。這就是因為對他自己的建設，沒有建立在穩固基礎上的緣故。

就以商業而論，有許多商店往往不惜耗費大量的資金，從事作廣告的宣傳，有許多商店的經營和計劃看去是很合商業原理的，但如果對於市場的轉變，供求的需要，缺乏審度或判斷，那末，成功的成份祇佔百分之一，失敗的成份倒佔百分之九十九。

從這兩個例子中，我們可以明白到知識若是缺乏了度審的指示，是等於無知。前面我們會提沙羅曼，他是以智慧著稱於世。他的智慧並不是別的，是知識和審度的結晶。在他的詩歌和箴言中，往往流露出對於這結晶的讚頌。智慧真是無價之寶，你應當求到那無價之寶。

當然，沒有知識的談不到審度的。可是世間却儘有許多有知識而缺乏審度的人。比如，德國的科學是現代各國中最發達的，德國的教育程度也比任何民族為高。世界各國，無不同聲稱道，就是美國也派遣了青年學子前往受教，以求深造。可是德國人缺乏了審度能力，故在前次大戰中，遭遇了空前的失敗。

同時，審度和道德也有密切的關係。若審度而沒有道德的因素，就會變成武斷或自私的。這證之大戰開始時，德國軍事領袖決定攻打比利時的計劃可知道。第一是德國的攻擊比利時，是違反國際間的道德，因為比利時是局外中立國。第二他們武斷了比利時的抵抗力量。所以審度應以道德為依歸。不然是不會有好結果的。

審度對於知識的補助是顯而易見的。知識是主幹，審度是繩尺，二者實相互輔翼的。譬如你想購一輛舊汽車，當你走進舊貨商店中時，看了許多舊汽車，倘使你對汽車是有知識的，那你就很容易選擇一輛滿意的，加以審度，便可決定了；不然，你雖然要選擇一輛滿意的，試問你將何從着手？

審度的敵人是成見。譬如有一個青年，他面前有兩種工作由他選擇：即銀行和鐵器店。他的審度告訴他，他若進鐵器店工作，則工作時間短，而發展希望也較多。可是他的成見則使他迷惑於銀行的薪金豐厚外表高尚，於是成見就帶他到錯誤的路上去了。

## 十八 習慣應以理智為依歸

事無大小，你都應當付諸良好的審度。你若能從小事件中施行審度，則遇大事就能應用審度了。讀者們，你們的日常生活，如每日起身的時刻，穿着的衣服，早餐的食物，閱讀書報雜誌，上辦公室的時間以及走那一條路徑等項，其中有那些是經過審度而行的呢？



這些事件看來都是瑣屑之事，但是你必須辨別出何者是由審度而行，何者是聽命習慣的。

又如，你的頭髮爲什麼要這樣梳？捲煙爲什麼要吸？鈔票爲什麼放在口袋裏？你的領帶爲什麼要揀紅色？這幾項我知道讀者們都是聽着習慣的驅使的。習慣之驅使我們，正像牧童之驅使牛羊，牛羊是盲目的習慣的養成在最初是經過精密的審度的，那末這習慣當然是良好，不然就是惡習慣了。良好的習慣是你事業上的優良的僕役，但是惡劣的習慣，却是事業的破壞者。自然，舊有的習慣，並非盡是不合理的，新習慣的習得，也並非完全是合理的；總事，習慣，你必須使它能適合於你的需要。由於精密的思慮結果而養成的良善習慣是合理的，它能消滅惡劣的習慣。

一個幹練的主事人，當他把事務分配給部屬去辦理時，他一面要信任部屬們用他們認爲良好的方法去便宜行爲，不過他應隨時要部屬造具報告，以考核他們的成績，於必要時，他更有權限改變他們的方法，或撤換他們的職守。總之，他操着最高的權柄，而對部屬則必須信任。

你對於習慣，也應該效法主事人的行徑。對於日常的細微事件，要時時刻刻想法改善，反省，這樣的施行，固然不很容易，但是，若遇着有餘暇的時候，便應當用來檢查一下。看看你的習慣是否良好，有否應該改良的地方。這種工作，對於你自己將有許多好處。若是檢查的結果，發覺了許多事情，平時在行使時而不自覺的，那末，就是被習慣所操縱着你了。總之，你是你自己的管理人，你應該洞悉你自己的行徑。

習慣的養成，並非難事。你的腦子和筋肉，很容易去重演過去的事象的。一種舉動經過了幾次的重演就會變爲性癖，從而再經過相當的時間，就不知覺間變爲習慣了。

### 十九 練習良好的習慣

當你在進行自己訓練之時，可以選擇一件有益於你的行爲，以作證例。如：每日早上必定散步一小時，衣帽掛在一定的衣架上，遇着朋友應用和需的態度去打招呼。這些舉動每日不間斷地練習，則經過短促的時期之後，自然變了習慣。養成了習慣之後，還要能够記錄，以查核其成效。

### 二十 第三個基礎原則決斷

邏輯上有專門講推論方法的一章。審度也可視爲推論的一種方式。不過事事推論，多麼麻煩，因此許多人就忽略了它的效用。當你獨行在荒山叢林之間，迎面發現了野獸來襲，當此之時，你自然不會多費時間去推論：奪路而逃爲上呢？抑或舉槍迎襲呢？不決定舉槍迎擊之後，再應考慮擊其腦部呢？因爲禍在眉睫，時機稍縱即逝的。於是我們惟有用理智推論出最妥善的安全方法，立刻決斷，以付諸實施。這樣的審度，對於自己，才有最大的裨益。

審度必須要有決斷來繼續其後，方能生效力。不過決斷不經一番審度，只知魯莽的抉擇，其弊害正

如審度了而不能當機立斷一樣重大。你是你的事務的執行者。執行的第一個任務就是決斷。不論一種什麼事務，若既由你負責辦理，則你一定要加以處決的。不過處決遲早，須視事性質的輕重大小，和你對這一件事務認識的溫度而定。但一經審度明確之後，那末你即應立刻下個決斷，不能專事拖延，以致坐失良機，或因循誤事。

## 二一 沒有決斷的結果

不用說，沒有決斷的結果，自然是隱慘的失敗。我們常常看見許多知識淵博，審度明晰的人們，可是他們仍然是失敗者。因為他們沒有決斷的能力。他們只能坐而言，不能起而行。

沒有堅強的毅力，膽小或懦弱的人，往往是優柔寡斷者。我們都有一種經驗，當我們去游泳時，我們站在池邊跳板上，只對着水發呆而不跳下去，因為我們不知水的深度。如果是這樣，我們應該設法知道水深是否足以使我們跳下去而沒有危險，如果知道了水深是够用的，我們就應得即刻跳下水去。不然，始終的呆着，不但要爲他人所嘲笑，而且我們也失去了去游泳的初衷了。

因爲意去薄弱而遇事沒有決斷，却是很不幸的事。但是若有意志薄弱的弊病的，也正不必自怨，自艾心灰意懶。因爲意志薄弱的造成，有關個人的環境及素養等，並非都應由我們個人負責的。發震意志和克制恐懼，本來就是講求自己建設的課程中所要研究的主題之一。

所謂自己訓練，除具有了淵博的知識，明晰的審度，機敏的決斷之外，還應有雄厚的力量來推作你的決定。力量是使一切事務發生效力的原素，例如國際法上所承認的，當交戰團體的某一面面要封鎖另一國家的海岸時，其封鎖力量要能為第三國所戒意，則其封鎖方發生效力，不然，一紙的通牒，能為第三國所接受麼？

又如一個國家的革命團體，若是要想得到外國的承認，那末必須這團體有控制國家大局的力量，方始能够獲得。

## 二二 第四個基礎原則力量

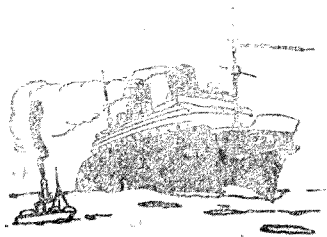
有了決斷而沒有力量為支撐，那決斷是徒然的。這種事情，歷史的前例，真是更僕難數。如加紐脫 (Carrute) 同他的臣屬的命令海潮退去，中世紀教會的反對慧星，魁極梭特 (Don Quixote) 的命令鬼神等，已久為後世所竊笑，因為他們不但昧於事理，而且更無力量施行其權力。一個教師對於學生的懲戒，若是不能付諸執行，那末再可不必去恫嚇他們。一種法律若是不能施行，那末對於社會有何裨益。所以你應該自己知道，你的決斷，在體魄上，意志上，道德以及精神上，有否實行的力量。若是沒有，則你的一切知識，審度，決斷，都是無用的。

不過，力量可以從培養中得到的。即如身體羸弱的人，若能注意鍛鍊，總能回復健康的。可是你在自

已建設中，須知道這一原則的重要。

對於一件正在進行的工作，你應該聚精會神專心一志的去做着。精神的懶散，注意力的分散，是會減損你的力量的。所謂「目不旁視，心不旁思」是增加力量的最佳妙法。

你若是希望你理想中的專業能够成功，你若希望你自已更偉大，更良善，更健康，更愉快，同時能克制自己領導他人，那末你就有計劃地，有系統地來打定訓練自己的知識，審度，決斷，力量這四種基礎。這個基礎是使你成爲完人，至於善境，令人佩服的基本要素。



第五編

