

待 人 藝 術

GETTING ALONG WITH PEOPLE BY M. WRIGHT

譯 合 · 汀 魯 · 萍 逸



待 人 藝 術

魯 汀 編 譯

192.3
132

目錄

| | | |
|----|--------------|-----|
| 一 | 爲什麼要懂得待人的藝術 | 一 |
| 二 | 心理學的妙用 | 五 |
| 三 | 怎樣研究人家的個性 | 一三 |
| 四 | 從外貌看出性格的幾個法門 | 二六 |
| 五 | 人家歡喜你嗎 | 三七 |
| 六 | 使人歡喜你的祕訣 | 四六 |
| 七 | 怎樣使人關心你 | 六〇 |
| 八 | 攏絡奇術 | 七三 |
| 九 | 成名捷徑 | 八一 |
| 一〇 | 談話的基本方法 | 九〇 |
| 一一 | 運用你的機智和幽默 | 九八 |
| 一二 | 吹法螺的技巧 | 一〇六 |
| 一三 | 運用暗示的奇蹟 | 一一七 |

| | | |
|----|---------------|-----|
| 一四 | 議論須知…… | 一二六 |
| 一五 | 拒絕人而不致招冤的方法…… | 一三五 |
| 一六 | 爲什麼怕難爲情…… | 一四四 |
| 一七 | 做領袖應具的七個條件…… | 一五二 |
| 一八 | 怎樣做領袖…… | 一六〇 |

爲什麼要懂得待人的藝術

有一天，波太太鄰家的孩子生了病，請一位醫生來診治。她瞧見孩子服藥時，倔強，無論用什麼恐嚇或甜言蜜語，這孩子依然不改變他的強硬的性子。波太太便笑着向那醫生

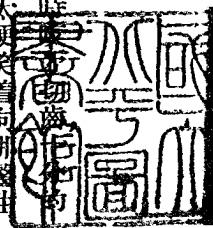
說：

「先生！我說孩子們的年齡與個性的關係，是可以在他們服藥時看出來的。一個孩子二歲時，給他吃藥一定倔強哭喊；三歲時，給他吃藥，他便知道憂容滿面，非常的勉強；但現在這孩子已有五歲了，他那個性一定變得很有志氣了，我們要他服藥，不妨略加鼓勵，他一定將笑嘻嘻地表示勇敢的神情，吃下去了……」

醫生聽了波太太的話，知道她是個善於觀察人們心理的人，覺得她所講的話十分確切可靠，不禁暗自贊歎道：「波太太真會應付人！」

這雖只是一個「故事」，但從這故事中，我們可以知道：世上一個人有一個人不同的個性，迎合每個人的不同的心理，實在是與人交往的第一條件。

「與人交往的技巧」對於你一生事業的成功，攸關極大。譬如一個推銷員，他當然希望多脫售些貨物；一個書記，當然希望能夠逐步上升；一個探訪記者，一定希望謁見當代偉人；又假使你參



加了某一團體，最大的野心一定是希望握住一部分勢力，獲得選舉的勝利；又如你正在追求一位女性，也總希望你那心愛的女子真心愛你，好結成佳偶……但事實上這許多希望的能否實現，都得看你有沒有「與人交往的技巧」以及你的這種技巧是否老練爲定。

也許有人要問：是否每一件事情都是如此呢？比方一位作家，他的成名應該完全靠他作品的好壞呢？還是靠他與人交往的技巧呢？

是的，你問得不錯。但是最近有一位靠賣文爲生的朋友對我說：他將一篇稿件投到雜誌報章去後，同時總希望能和那編者見見面，談上幾句天，因爲這樣一來比較錄取的機會更多。當然，也有不主張使用這種方法的投稿者，他們認爲和那些編者認識，認識是不需要的。這兩種人顯然有着各異的脾氣，不過實在說來，使一位雜誌或報章的編輯先生，對你發生好感，當然比那些漠不相識的人更易獲得錄取的機會了。

與人交往的技巧，不但是成功的一部份要素，而且正是成功的最大關鍵。你有了這種技巧，即使並不特別高明，比起那些缺乏這種技巧的人來，真不知要勝過幾千百倍！

你看：現在的那些名流政客和要員們，那一個不是善於與人交往的？你說他們的成就是由於他們有卓越的頭腦和智力，倒不如說由於他們有着極老練的處世技巧更妥當！

單從政府要人這方面加以分析一番，便使你知應付的能力在個人成功史上，是佔據怎樣重要的地位了。因此，你就能明白領袖的才能，除了所謂頭腦與智力豐富之外，最不能放棄的便是

一種處世與應付人們的能力。

說到這裏，你心中一定忍不住要問我：這種能力是不是可以培養的呢？我要想把握住這問題學習，是不是人家會對我注意呢？是不是這樣之後，人們對我發生了興趣，來接近我？是不是我逐漸具全了那種能力，便可以領導着他們了呢？我的回答當然「是」！因為歷史上的偉大成功者，都會經走過這一階段的路程，明顯的痕跡至今猶在，只要你迅速效學着，走上他們的原路好了！

這種「應付能力」，人人雖是想學習的，然而，事實上也許有一小部份人，却不顧人們的批判糾正，一味抱緊了「我做我的」主張，杜防人家對他的批評，就生出一種逃避與人共同相處的心理來。這種人，就根本不要夢想學得「應付」的技巧呢！

每一個人，當然連你也在內，應該要具有與人們共同相處的慾望，同時絕對不能缺乏與人相處的能力。這所謂「能力」，當然是指基本的能力。人們既有手足、眼睛、筋肉等，掙取這種能力的工具，就要把這一切工具去表現和運用。要知道：天下應付人的頭等能手，也不過同樣備有這種工具而已。所以問題應該是這樣：為什麼別人能夠應付優超，我却沒有把周圍人應付得周到呢？

這個問題之下，顯然有兩大區別在。就是人家都知道運用這種工具，天天向着目的進行；而你却不曾懂得這些的技巧。因此說來說去，結果還是分出「知識」與「技能」的兩個極端焦點來。不過，知識和技能兩點，是人人可以根據着去細心學習的，那末換句話說，一個人的應付能力，也可以效法着去學習的。

了。
你明白了這個區別嗎？下面，我們就直接可以把應付人的問題，展開來詳詳細細的研究一下。

要分析怎樣應付人的條件，由此看來，其中就可以發現包涵着的三個因素。即是——（一）你自己。（二）——他人，你所要應付他的這個人。（三）——要影響他人的態度和行爲的方法。條件便是這三項。但你得知道：其中最難瞭解的，倒是第一條——關於「你自己」的因素。

蘇格蘭蒂曾經這樣說：「要知道你自己的一切！」

這是個對自身警覺的口號。然而以事實而論，我們却很難真正的知道自己。其實「自己」應該要分外知道，所以自己不知道的人的緣由，則不外乎對「自己」太不誠實所致！

必須誠實！這裏就成了個先決條件，你不要再對此大意或忽略了啊！老實說：自己能真誠的說話，處處地方就容易學習「應付他人」的技巧。你不知道嗎？在你自己的性格中，往往有許多因素攔住了你，使你不能和人接近而受人喜歡。但這些因素時常你又疏忽，試問：有時你見了人家就難爲情，窘急，說不出話，甚至於還會滿頭大汗，你自己也覺得吧？

不要抵賴，你自己誠實招供出來好了。即使有，這也算得什麼呢？因爲，你能發覺，你也就隨時的改過，你的生平最大弱點，原不在這個地方呢！

你那最大的弱點，却繫於你的性格的組成之上，譬如你性格上有了「難爲情」和「窘急」這二點，便永久使得你沒有勇氣去與人們共同相處，那基本失敗的原因還在於此。當然，除開了這

二點之外，你別的缺憾還有着不少，也許，你時時說慌話，處處欺騙人，或者一味下着錯誤的判斷……這又何嘗不是，不過後者的一切，總沒有比你前者的二點來得成了致命傷！

然而你也不必害怕，鼓起精神來用靈活的技巧去應付人吧。對於你生活之中的這二個魔鬼，應該認清，它們不是你生活上所需要者，要竭力去全部消燬了它們，使它們滅跡才是！

你畏怯嗎？你難為情嗎？當你應付人的時候，不幸再有這心理的發現，那時你自己立刻就得要鎮定一下，把腦子理理清楚，試試想想看，你為什麼要畏怯他？而自己覺得難為情，甚至不敢呢？他——被你應付的不是同樣的一個人嗎？——

你有懶惰的習慣，快一點兒決心改正。無論，這習慣是怎樣根深蒂固，只要決心起來，天大的事也可改正的。

二 心理學的妙用

為什麼你不能够把人應付得很好？為什麼你不能够和人們共同相處得很好呢？在這兩個問題之下，產生出來的答案不外是二種原因：（一）你一定不喜歡人。（二）你怕人！

造成這二種壞原因的理由，就是你不能猜透人家的心理。這裏所謂「心理」二個字，即是一般人的心理，一般人的天性。也就是指一般人對於某種環境所發生的共同反應。譬如：你罵了我一

聲「豬鬃」我當然十分忿怒，會拉了你一把耳朵，怒目睜睛反罵你一聲「瘟三」我一定會尋個機會向你施行報復手段！我的反應是這樣，一般人所對我的反應，未必不是這樣。從這種地方看起來，我們就可以看出一般人的心理或天性了。我們既然知道人們是不喜歡挨罵的，那我們就不能開口罵人；能這樣用哲理來待人，則你對於人們的心理和天性，便可以有個正確的認識，應付起來，技巧就精明得多了！

再用個比喻講給你聽吧：例如你要跟某人作朋友，但對方偏偏不喜歡你，與你沒有好感，這時候你最好的法子，即是應該立刻猜透他的心理，用迎合他歡心的手腕去與之接近。富蘭克林在他著名的自傳中，曾經證明了這一點是正確的。因為他懂得人的心理，他能猜透人們的心，所以他那平生動人的故事，便保持了豐富的歷史價值。

富蘭克林在美國做印刷所工人的時候，他被選任了費納特爾非亞州代表大會的書記。這書記所獲的權利乃是永久能夠保持職位。但後來複雜時，集會中有個新會員，却公然的排斥他們；結果，雖然富蘭克林獲了勝，而他心中則覺得那個新會員，非去鄭重應付一下不可。

通常人在這個時候，總是採用「加惠」的方法去應付那新會員，富蘭克林則不然。不然的理由是什麼呢？他說：

「你給予人家一次的加惠，後來却受累無窮了，因為人的心往往不滿足，這樣一來，對方必然會發覺你給他的加惠正像一種應盡義務似的。」

因此，富蘭克林跟那個新會員的認識，並不採用「加惠」的方法，正面去討好對方，而是在某一次中，向那個新會員圖書館中借一本書，後來歸還時附了個謝柬，因此，對方的人第二次碰見他的時候，就表現出了一種友情來了！

他能夠這個樣子做，難道你就不能夠如此嘗試呢？只是你需要隨時隨地去猜透人家的心罷了。

「保存自己，是自然界的本原則。」時常有人這樣說。不錯，這的確是每個人心底深處的鐵則。不信，你不妨把人們的無論那一種表現，那一種本能，那一種衝動來分析一下，你立刻就可以明白這些都可以歸納到「保存自己」的心理上面去的。

你瞧，無論那一個小孩子，總有着三個原始的表現，那就是「懼怕」、「憤怒」和「愛」！

孩子們的懼怕的表現，乃是被突然強烈的刺激所挑動。你應該明白孩子在二歲的時候，有人抱着他，只要一時不小心放了放手，他便馬上恐懼作跳；或者，抱着他的人僅僅大聲喊了一下，那孩子也就立刻放聲大哭，表現出萬分害怕的神情。

關於憤怒的表現，我也用孩子來講，一個孩子偶然被人束縛了他那自然的動作，他便露出憤怒的原始情緒。你不記得自己在嬰孩時代吧，當母親把你的雙手縛在兩邊，便得你不能亂抓，不能吮指的時候，你那小小的臉兒就會漲得發紅，額上的青筋也會漲大起來；這時，正是你在表現惱怒了！

所謂愛的表現呢，在這裏，便是指你孩童時代表現出偉大的母愛而言。

上面所說從手中一不小心放一放，突然給你聽見了大聲，有人控制你的自然動作，和你對慈母的親熱表現，這幾種都跟你的生存是有關的。不是這樣，也許你已經跌死了，嚇喪胆了，被人監禁了，你那撫養的人對你沒有好感了！因而，在各種本能表現的那塊幕布後面，便伸出一顆「自我保存」的長頭頸來。

脫離童年，當你在逐漸長大的時候，你那情緒，不也就隨之而增多了嗎？惟上面說的三種原始表現，則是永遠給你保持在腦裏身心中，非但不會遺失，而且愈趨復什呢！

隨着這種表現情緒的發展，你所用表現情緒的方法也逐步在變更方式了。本來你是怕懼的，却變得毫不害怕；本來你憤怒的當兒便要暴噪倔強，變得却能夠忍氣吞聲耐一下，只想到「將來待機再行報復」的念頭了。

再說吧，你在逐漸的變化之中，所說的那三種原始表現，却絕對不止光被這麼放一放手，大喊一聲的刺激所致，而其他更有無數新的刺激，激動了你那靈敏的感覺。就說一個「怕」字吧，這時候，也許你是這樣所致：當你聽見了半夜奇異的鐘聲；驀地裏和人對面碰了一頭；從高的建築物上望到下面；看見了兇猛的野獸……

談到那個「憤」字，可列為以下的刺激所感動：當人家批評你也使你不滿時；不經你的允準，人家擅取你的愛物；你正在用心做事情而突然被人攪擾；一件你認為萬分重要的東西給人們藐

視時……

至於那個「愛」字的原始情緒上，却也發生了下面種種的慾望。即是希望在異性朋友的面前儘量去表示出你的美點來給她瞧，希望別人都愛護你以及同情你，希望和同一種族同一教門與同一國家的人相接近，樂意地去代替愛護你的人們不辭勞辛的做事……

上面說了一大套，當然還是包括不了的，其實何止這幾種原因可以激起你的「怕」「憤」和「愛」呢？但我們現在已經明白了這些，接下去我們就進一步來研究一般人所共同應具的基本情緒吧。

當你踏上了成人階段之後，無疑地，你的齒齡是增長了，一切經驗和閱歷豐富了；你所處的環境，所愛的教育，以及所信仰的宗教跟社會的關係，由於你那基本的原始情緒的溢露，表現，發展，而形成了下列的七種基本情緒，即所謂一般人共同具備的基本情緒是也。

那裏七種東西呢？(一)怕懼 (Fear) (二)嫌惡 (Disgust) (三)驚奇 (Wonder) (四)憤怒 (Anger) (五)沮喪 (Dejection) (六)得意 (Elation) (七)愛 (Affection)。

這上面我所舉出的每一種情緒，都能夠促成你極大的成功。因為，這裏面都含有一種心理學上所說的本能，所以由這所致，同時也形成了每個人的極大衝動力。

「怕」這個字，至少帶着六七分逃避的嫌疑。比方你對面來了一頭可怕的猛虎，當你一見牠就心驚肉跳，想奔走，或是想迅速爬到樹巔暫時逃避牠的視線，這是必然的事實。這個本能例子的

個中情形，和你在遙遠瞧見一個討債朋友走來，就想從橫馬路中逃避的理由，是並沒有什麼兩樣的。

由「懼怕」而「避免」是一般人的現象。不過考其究竟，「怕」是心理的內部表現，「逃避」則正是他的外表行動，當然這其間離本了不能的驅使。怕的情緒與逃避的本能，可以使得你發出意想不到的大力，單說一頭老虎追著你的時候，你一定會縱身越過一條小河的這個比喻，就可想像到一切了……

既然有着這樣大的衝動力，你就應該利用這種勢能。近代的宗教家們創出「地獄中火花」這一說法來勸人行善，就是利用了這種心理；其他，在普通商業疇範裏，藥房老闆拚命宣傳口香糖的妙用，這其實正是猜透了你那怕人說一聲口臭的心理。

說到「嫌惡」的情緒，便同時引起了「拒絕」的本能。人類在最初離出母胎後，就有了一「嫌惡」的本能。假使，你想要做到不使人家討厭，就應該在這個情緒上修養一番。喜歡吃大蒜的人到處碰壁，逢人掩鼻，受人白眼，就因為人家嫌惡他嘴裏的臭味難聞之故。因而現代商業場中無論當推銷員或是做賣貨員的，都「拒絕」吃大蒜，爲了防止人家的「嫌惡」。許多女人們，爲要使人不討厭，討人喜歡，相反地不但發覺這種人家「嫌惡」的心理，而且自己的身上臉上和頭髮上，搽了一些刺鼻的香水，去吸引人家的歡迎呢！

在「驚異」的情緒下，一定有着「張」好奇」的護身符。「驚異」有地方也和「怕懼」相

像。但是，所能引起你「怕」之事物，你一定知道含有「危險」的色彩而引起你「驚異」的事物。你有時所知道的也許似是而非了。譬如，一隻鬧鐘的偶然響起了一片高聲浪，使你爲之吃驚，那時你如果只知道鬧鐘外形的構造，第一次也許就要爲了明白內部是如何構製，而把它拆開來研究一番吧！

如果要使人家見了你驚異或注意，有時你却切不可把一切坦白地去告訴別人的；相反着是你應該使人家來猜度你，人家有了這猜度的心，自然對你是驚奇注意無疑了。

「憤怒」和這個情緒相交臂並行的是「鬥爭」的本能。它的原始的刺激，便是一種自然的動作遭了攔阻所致。但這年頭，一切的管理，攔阻，約束是無效了。例如你在門上高高掛了一塊「不准擅入」的警告牌，人們却愈加會「擅入」進來，好奇地嘗試嘗試看。那些少數尊重你警告的人不闖進來，只是因有着較大的「怕」的情緒濛住他們吧了。

你要禁人引起反感，杜防人家與你鬥爭，除非是加以壓迫！如今日的英國之所以不與北美十三州相處，爲的是英國厭迫得太嚴重了啊。

至於「沮喪」的情緒，引起「自卑」的本能，也許你不信自己會有這樣的情緒。譬如在一個極壯重的宴會席上，人家都穿了筆挺的禮服，漂亮的衣飾，你忽然發現自己所穿的衣服太腐舊，或是你偶不小心忘戴了領結，這個時候你作何感想呢？假使你再能鎮定，不「沮喪」「不自卑」的話，那你就可算是天字第一號的怪人了！

然而你正可以利用這個情緒，來引逗人家的注意和接近。在大眾們的趾高氣揚，與奮狂歡時，你忽而不自卑地由退而進，向衆人表示謙讓，這時不是任何人會對你生出極佳的印象嗎？

和「沮喪」相反的，正是「得意」的神情，也引起「自尊」的本能。你要知道：發生得意情緒的原因，是當你看到四周人都比不上自己時，自己因而存了飄飄然超脫之概。在許多的地方，你就可以利用這情緒，以使人衷心服情願。猶如你想要巴結一個人，你想像中希望這人能履行你的計劃，你就得利用他那「自尊」的本能以及「得意」的情緒。你可以將他捧上天去，使他自命不凡，就在這時你去借重他好了。世界上的領袖們，往往視此爲他們錄用人材的不二法門的。

最後，再來談談「愛」的情緒吧。與它相當的本能，就是父母性的本能。這情緒，在某個時期，却會冠蓋了一切，這就是它之所謂特長了！

依理說來，這情緒應當是含有「相互」成分的；父母怎樣的暱愛子女，子女們也就怎樣相愛父母。可是事實上，天下「孝順的父母」較多，能知道「盡孝的兒女」却反倒少數。這自然，父母們有撫養兒女的本能，故非把「愛」的情緒，透露不可！這情緒的表現你明白了嗎？

在這世界上，天天有人主張把「愛」的情緒表現到一般頭上。這你就應該那篇話加研究了。怎樣利用「愛」的情緒，求到與人共同相處的目的呢？

回答可以利用此法的話很多：有的主張本能地展開「愛」的表現，有的主張把「愛」字建築在心理，可以讓人家有猜測的機會。但是最顯著的，在美利堅的國境之內，晚近有許多議員們之

所以能夠得選，據說是他們表現了「愛」的本能，在路上遇見孩子便親吻，握手，因而受多數對他們發生了好感所致。這說法，在我看來不見得是些諷刺的話吧！

人類的七種基本情緒，在上面我總算已經把它完全說出來了。如果你瞭解了這七種情緒中，這一種情緒是什麼環境所促成，那一種情緒又是何種環境所造就，以及每種情緒怎樣和基本的本能相連，那我想，你見了任何人就能夠立刻猜透他的心理；換句話說，你對人們的心理認識，已經很有基礎的了。再進一步，我和你也就可以研究起「處世之道」來了啊！

三 怎樣研究人家的個性

在前一節裏，我們已把人們的七大情緒研究過了！也就懂得世界上人們所共同具備的情緒了！

說起來，只要一把握這些弄懂，即可以利用一下，來處到世界上去。可是事實則不然！爲什麼呢？因爲，人們是思想複雜變化無窮的動物，絕對難以這麼簡單的原則，把一切概括下來的。正如上面所說過：七大情緒是隨時在增濃成份的。人的年齡逐漸增大起來，因着各人的環境，教育的不同，有的對某種天賦的本能性的發展，有的對這幾種天性的悉心修養，因此其結果，便造成了每個人具有的不相同的脾氣。

有了「脾氣」變化不是更錯綜複雜了嗎？所以你處在世上，單知道一般人的共同心理還是不夠的，應該再要進入一步，去研究各人特有的脾氣才對！

爲了這個緣故，在這裏，我們首先要專門把各人的脾氣，大大的討論一下子——

當我們在再初討論這大問題的時候，最好，仍然假定人們的脾氣，在大體上還有相同的地方。否則不是這樣，這個討論就很難下手。好好，就這樣幼稚地談談吧，我們姑且把世界上人們的脾氣分作若干類，明白某種人是屬於某一類，規劃得清清楚楚，就斥應付某類的人的方法，去應付他吧。

怎麼樣把人們的脾氣分類呢？這雖是匹頭一個問號，其實並不難答覆。譬如把它像分人的性別一樣，可以分作男性和女性；也可以用膚色的標準，把人們分作紅種，黃種，白種，黑種，棕種等等；也可以依據各人所做的工作，而分作勞心者或是勞力者。只是這樣類同的分決太單調，太對我們無甚益處了。因爲要知道我們所注意的，是應該着重於處世問題；我們所要最先知道的，是這人的脾氣怎樣異於他人。自然，單是那麼草率地像分糖菓似的排排開，對我們所要討論的目標距離差得太遠了！

但，也可以這樣打個基礎：同是分作男女，男女之間的脾氣就顯有不同之處。例如一個家庭的主婦，她的脾氣，儘可完全與男性們相同，喜歡指揮人家，會打盤算，而且心地還相當殘忍。反之，觀察她的丈夫，也許是個十足具有太太脾氣的男子：萎縮，懦弱，小氣量，逢事就會縮縮打抖，喜歡躲在爐

灶旁邊烤火，吃吃現成飯，享享清福。……不錯，單在這二個人之間，你怎會辨別出誰是男性和誰是女性的脾氣來呢？

假使分種族的話，也同樣是難於辨別的，不信，且來試試看：尼葛羅人是不愛穿豔麗的服裝的；猶太人是善於經商；意大利人很有音樂天才；中國人頂相信模範；這脾氣試問是一律的嗎？當然不是！因此如其說是性格上的區別，倒不如說是社會風氣的形成的區別。後者這區別，如果展開來研究一下，對我們當前所需要的便利裨益了！

然而，也有一種所謂心理學家根據了心理傾向來把人們分類的方法，却於我們是有實際幫助的。那就是他們根據了人的性氣，分作爲向內派（Introvers）和向外派（Extrovers）這二大類。

什麼叫向內派呢？「向內派」是比較靜默一點的人，喜歡把自己的思慮和情緒向內觀看，正如同通常所說的「內省派」同樣解釋；例如詩人，音樂家之流，便是屬於這一派的人。至於所謂向外派，是怎樣解釋呢？這乃是指些好動的人，不注意自己的內省工作，而一味側重於對外事業，通常就稱爲有「才具」的那些人；例如決斷乾脆的經理，口齒玲瓏的推銷員，乃是隸屬於這一派中的人物。

誰是「向內派」？你一知道之後，就應即以對付之手段來應付他；誰是「向外派」？你曉得了他的全貌，也儘可能用對付的手腕去與之交接。你具有了這樣應付人的技巧，處世就便利得多多

了！

至於「向內派」者之特徵是什麼？你怎麼就可以知道他是個「向內派」？那你只要看對方人是不是具有下面的條件：他不愛多談吐；即是說起話來也很正經，從來不敷衍人，雖然得罪他人，也是在所不計；他容易時常受窘；他的舉動通常總很鄙吝；他的每個動作，往往不很矯捷；他所寫作出來的東西比其嘴裏說的來得流利；他不大交得有心心相印的朋友；他謹慎地保管自己物件，簡直比生命還看得重要；他的意志每容易動搖，而且時常一個人在躊躇……

其次：他打定了主意後，總要三番兩次的改變；他非常注意着芝蔴莖荳般的小事，甚至人家不注意到的細小地方，他也要顧問；他似乎有些怕羞，不大與異性朋友相接觸；他每在盛大的集會上，當著衆人面前顯得非常侷促和不安；他一個人時而不息地憂慮；也時而不息地自尋煩惱；他單獨在生活中做事都很有成績；他的興趣，便徧重在智理這一方面；他老是會想入非非……

此外：他什麼事都非常謹慎；他任何做那樁事情，都非有緣由不可；他不喜歡受人們的指揮，不聽他人的吩咐；他乏味了，會垂頭喪氣；他喜歡什麼都要正正確確，精精密密的；人家如果讚賞了他，他便十二分的感動，但並不舞鼓；他喜歡自謀出路，自己解決一切；他喜歡預測和猜疑；他的意見動動就趨向了極端；但他對於失敗，却絲毫不能忍受……

這上面所說的特徵，便是「向內派」的人們所具的特徵。你明白嗎？如果你從現在起，對於這一點有了深切的認識，做起人來一定省力得不少了！

假如說：你有一位性情是屬於向內派的朋友，你就得迎合他的心理去應付他。例如他是不喜歡笑的，那你切莫和他時常說笑話，相反地應該多跟他說些正經事；例如你的朋友是容易發窘的，那你不必當着大庭廣衆之前，替他行施介紹，也不必叫他的公然的在集會上演說致辭；如果你這位朋友做事十二分的謹慎鄭重，你對他也這樣鄭重其事，當然你會在他的腦海裏留下了深刻的印象；如果他是個喜歡人們鼓勵和嘉獎的人，則你對他一切讚賞的語句，一定可以發出好感；如果他好靜而不好動，那末你不要時常勸他活躍，或是威脅他的行動；這位朋友不喜歡聽人指揮的，你也別用命令的口氣去使喚他，而得要用理智的辯論，去和他婉轉其言地談話才是。

現在，你且聽我講一段故事，說明對那些向內派的人應該用什麼方法去應付吧。——

這故事是這樣：在美國一個極大的商業機關裏，某次一位新的總經理剛剛榮任，便說要有一次人事上的調動，令全國各地的分局經理都去見去。當然吃了人家的飯，是不能違抗的，於是在約定晤談的那一天，總公司的經理室外面，已擠滿許多的人——那些爲生活而服從的各地分局經理。

接見開始了，有規律地挨着程序，一個個人都應召而入，和新的總經理談着一切。可是，沒有一個分局的經理談得投機；本來大家鼓足着滿腔的勇氣進去，而出來的時候，却誰都碰了一鼻子的灰！

原來，沒有一個人能使新總經理軋美看得上眼。

最後輪流到謝克深 (R. Hickson) 去接見了。他乃是美國西部的一位分局經理，當他進去的時候，外面其他的人都以為他將遭受同樣命運，而暗地露出了譏諷的笑。誰知半個鐘頭之後，他却掛着滿臉自得的笑意，興沖沖地退出經理室來。

自然這個驚奇的表現引起了大家的注意，便有人向那謝克深問道：「你接見的結果怎麼樣？可以告訴我們吧？」

他欣然地點點頭，說道：「印象很不錯！新總經理說明天在此午餐，席間你們大家儘管靜聽我講述處理分局的辦法好了……」

「怎麼？」這一片驚奇的問句從每個人的嘴裏吐將出來：

「你們不必驚奇，軋美先生正和我決定這件事情了！」

「真的嗎？那倒要請問，你談話用什麼法術沒有啊？」

「沒有，沒有！我只用一種個性問題，摸着他的脾氣。他是個向內派的人，我就用應付這種人的手段去應付了他，才得到他的歡心呢！」謝克深這樣笑着講給大家聽。

但大家還弄不懂這是怎麼一回事。最後要求他解釋最大的緣由，謝克深便將此事之顛末，一一的講出來了。他說：「諸位，俗語道得好，叫『彎腰拾起地下針』。這一次我到他的房間裏，所能引起他老人家注意的，正是我在地上拾起了一枚掉下去的針。」

另一位碰了滿鼻子灰的分局經理約翰不耐煩地催促道：

「密斯脫謝克深！你快說，請快告訴我們實情吧！」

「要我告訴你們實情吧？事情是這樣的：當我推開總經理刺美先生的門兒，不說見了他的豐采如何，單說看見了房間的陳設，已跟前完全不同了。記得從前，房裏落花碎亂，擺得各物歪斜；滿桌除了一堆零亂的文件外，又會發現半寸來厚的灰塵，像永久無人收拾似的。但現在，則房中擺設井然有條，每樣東西都精光潔滑，使我立刻猜透新總經理一定是個嗜愛清潔的人；他的個性和脾氣，一部份是被我摸着了！」

他又滔滔不斷地接下去道：「我進門自從看準了形式之後，和他招呼了一聲，便小心翼翼地在旁邊椅位裏坐下來。正這時候，給我發見了地上掉着的一枚針，於是我將針拾起來放在他的檯上，然後開始了我第一句問話：「刺美先生！你可有什麼吩咐嗎？」……」

「他那時很對我注意，一頭看見我這樣細心，心兒便有所感觸，於是對我很誠懇地笑了笑，立刻講到正經的事情上去。原來，他是個不喜歡針兒落在地上你們不捨的人！」

「之後，他面色和善地和我談起過去三個月中的費用問題來了。我在談話中，發現他歡喜詳細數字，歡喜仔細項目，我就盡我所知道的完全詳細地告訴他聽；他之能這樣靜心聽我的話，也許正爲了我拾起這一枚針兒之故吧！」

滿座的人這時大家歎氣着道：「謝克深先生！幸虧你那時恰巧有一枚針兒落在地上！」

他聽了之後，却毫不爲奇地答道：

「朋友，你別譏笑我，原來那枚針正是我帶到裏邊兒去，在我坐下時暗將牠丟在地上的，不過這不是我的狡滑，而是非用這個方法，不足以應付那位新總經理的脾氣啊！」說着說着，大家不得不驚歎他的智機聰穎，和對人認識本領的利害了！

這位謝克深用此手法去應付而獲取了美滿的勝利；但是翻過來說：如果他用這個同樣的方法，去應付一位個性不合，是個屬於「向外派」的經理，所得的結果將會失敗的。而這裏之所以能迎合新的總經理的心，因為新總經理正是個「向內派」人的緣故！

上面我所講的故事，你看的時候，也許會博你笑得噴飯吧？但這不是些笑料，你應該嚴肅地去理解這故事的價值。因為這故事的反面，正告訴着你：對於那些「向內派」的人，只有用此種技巧去應付他們才是。

現在，你既明白了「向內派」人的心理，接下去我們應該談談「向外派」人的個性了。「向外派」人的特徵是什麼？你怎樣能知道對方人是否屬於這一派，你只要看他下列這種條件之有無。——因為，「向外派」人的特徵是：

他時常喜歡放聲大笑的；他很少發窘；他很願意把金錢接濟人家；他的動作，什麼都非常迅速敏捷；他說起話來一定流利得很；他不喜歡固執辯論，他願意讓步；他喜歡交友，而朋友們也極希望和他交接；他的氣度相當大，自己的日常用品及物件，全不經心；他有堅毅的判斷力，而且一經斷定之後，不肯輕易改變他的宗旨……

其次，他喜歡大綱而不喜歡底細的；他是時常易受異性朋友們的誘惑的；他的交際功夫一定很好，任何在什麼大的集會中，大的宴會席上，談吐總是落落大方，並不引爲奇罕；他很少是憂慮的，相反地他時常在愉快中過活，他不顧別人的對他批評如何如何，總一味抱定主張幹，他不喜歡關緊了門兒做小皇帝，他的辦事，正喜歡在當着衆人的面前；他十分喜歡戶外的健身運動……

此外，他並不是個謹慎的人，他很少在冥冥的沉思之下棧戀，他從來不肯白費心機，他很易衝動，常爲一時之衝動而行事；他很服從一切的命令，並且認爲這是最自然的一回事；他不大沮喪的，因爲沮喪對於他沒有親近過；他無論辦理那件事，不講究精密周到，只求大致無誤便算了；他不希望人家時而不息稱贊他，同時他對讚賞並不表示驚奇得寵；他不自以爲然，每當解決一個問題之前，總是虛心地喜歡去向人乞教，對於別人的語言與動作他總很願意表示接受；他不怕失敗，但能夠忍受失敗的痛苦；他不是個保守主義者；總之，他一切都好動！

「向外派」的人，總逃不了上面幾種特殊的脾氣，只要你去注意和辨別好了。現在，你既懂得了這個門徑，具備了這許多鑰匙，那你就很容易瞭解對方的心理和情緒了。

如果對方是個「向外派」者，你與他交接，立刻應該用適合他心理的手腕去應付他，切不可

以矛盾了他的脾氣；猶像你跟他去談談健身運動，他就引起了許多方面的注意；相反地你如若去與他談到辯證法，或是愛因斯坦的相對論，則與他的心理矛盾了，他自然要用背部來向着你，搖擺着腦袋而離開你呢。

你對於那一派人，應該違忌下列幾點：你不要見了他面常掛着沮喪的神情；你不可以在他們跟前有所慮疑；你見他要求你事的時候，立刻就給他答覆，切莫支支吾吾，一無決斷；在他們面前，你對於失敗不要認爲可恥，應該要再接再厲順他的脾胃；你不可表現出氣度狹小的態度來叫他滿意；你與他們談話，要乾脆爽直，避免用嘮嘮叨叨，纏纏不休的詞句……

總之，「內在派」人是有他喜歡在外形上表現的特徵的，你要明白才是！說了一大套，到這裏爲止你一定了解他們是有着怎樣的脾氣了嗎？是的，在下面，我再引用一個故事，來說明對於「向外派」的人應該用怎樣的方法去應付吧。

故事依然是十分平常的：曾經有一位精明強幹的太太，到某大洗染公司裏去乾洗一套衣服；在說定的那天她去取衣時，發現那套洗好的衣服上面，有了一個明顯的焦痕。這焦痕，當然證明是由於洗時不慎所致，並且發覺正是在那烘乾的時候所變焦了的。

某太太生氣得了不得，因爲這件稱心的衣服被這樣一來，穿在身上總不夠漂亮了，所以最後的決定她一定要求賠償。但那家公司的洗衣單上，註明在洗染時衣服質料受傷公司不負責任，因之談判了多時雙方各執一詞難於解決；她不得不挺身要見經理，準備當面交涉一番。

無奈該洗染公司的職員，都推說經理先生不在，只可將她的來意轉達後再給回音。一星期之後，她等得不耐煩起來，再去與之論理，誰知又是老花樣，職員們推說經理出去了，而且即使見了經理，也不會獲得勝利，你想某太太的燥暴脾氣耐得住嗎？當然最後她便毫不遲疑地自動闖進了一

「經理室。」

經理先生原來確實在房中辦公，她這進門時除了已有些不誠實色彩之外，立刻當面鄭重地道：

「高迪納先生！我就叫萊根夫人，我來不是爲了別的，因爲我的衣服被你們弄焦了，我來要求你們賠償，這件衣服我做的時候是十二塊錢。」

「對不住！這事我知道的，但是那紙單上明明寫着不負責任，你看見嗎？」

萊根夫人至此頓口無此，再也說不出話來了。可是她抬起頭來，驀地看見牆上掛着一根高爾夫球棍，立刻她智機一動，便向經理突然轉變了語氣問道：「高迪納先生！你喜歡玩高爾夫球的嗎？」

「呀！是的，我生平最喜玩這東西，你也一定歡喜嗎？」那位經理聽見她的問話，立即丟開了賠償衣服的事情。

「我也喜歡的，高迪納先生！這位太太索性借那球棍的開端來應付他了：「近來我們正在研究執握球棍的姿勢，先生！你喜歡照佛爾騰握法呢？還是喜歡聯鎖握法的？」

「你問我嗎？我對於這兩種握法都不大喜歡的。」經理先生這時興奮地說下去：「我現在另外在研究一種握棍姿勢，那真是好極了！」

「哦，高迪納先生！你可以告訴我嗎？——不過今天我沒有空與你研究，我打算回家去一次！」

「那末，這問題我們以後談吧！萊根夫人，你的衣服，一共是十二塊錢嗎？好好，我可以打張支票給你……」

說着說着，他隨即按鈴叫人進來，打了一張十二塊錢的支票給萊根夫人，同時又轉身向她說：「萊根夫人，這裏的十二塊錢，是我賠償你衣服損失的話，不要多講了，我來教你我的握球棍方法吧，我深信你如果這樣學起來，對於球藝上一定是大有進步的。」

這一次，萊根夫人不但是如願以償的獲得了十二塊錢的賠償費，而且，她又從洗衣公司經理高迪納先生那裏學得了球藝，又承這位經理送給一本關於玩高爾夫球的書，從此使她在球藝上得到了不少的進步。

結束了這個故事，現在我們來討論討論這位太太的應付吧。她鼓足一口氣進去本來爲的是要求賠款，但明知自己理由不十分充足，因而立刻運用心機，轉變了話頭；她由於看見了牆上掛的一個高爾夫球棍，而測知經理是個高爾夫球的愛好者，因之暫不和他講賠償，和他談到心愛的事兒上，講起握執球棍的姿勢來。這正是萊根夫人的摸着那位經理脾氣，知道怎麼應付「向外派」人的方法罷了。

說到這裏或許你對這向外和向內兩派分別發生疑問了嗎？這是一定的，當你看到上面我說的二種不同特徵時，萬一你兩派的特徵都有，那你就不能斷定自己究竟是個向內派人呢，還是屬於向外派的人！

例如你向我問道：「我自己很容易受窘的，當我每在大庭廣衆前，我也喜歡辯論，我也十分巴細自己的物件，以上這些都是向內派人的特徵，但我也具備。不過在同時，我又喜歡浪用金錢，我又喜歡大笑，又不會受人家的讚賞的激勵，所有這脾氣，乃是向外派人的特徵，但我也具備。那末，我既有向外和向內兩派人的特徵，我還算是屬於那一派的人呢？」

這是事實上確乎有的現象。我的回答：對你這樣的人便稱做「內外混合派」的人。社會上如此的人也頗多的啊！

爲了這原因，你就得知道一個向外或向內派的人，並非精神完全健全的。唯有內外混合派的人，正是精神健全的不失常態的人。可是對這些混合派的人，如果他「向內派」的特徵的成分比較多一點，那你就得用向內派的應付方法去對付他；反之，應當要用「向外派」的應付方法了。

更有一件值得注意的事，就是在新認識一個朋友的時候，如若他正是個向內派的人，你只消看到他幾點表演之後，其他的，你就儘可能去推測好了。那是決不會發生錯誤的。

例如你那新認識的朋友是動作遲鈍的，個性頑固的，氣度狹小的，那末其他你只要去加以推測便知，又如你那朋友假使是個向外派的人，他決斷很迅速敏捷，他很慷慨，他談鋒很健，做事情不畏失敗，你知道了他這幾點，其他也便可以去猜測好了。不過比這推測更有幫助可以摸着人家脾氣的方法，就是運用可靠的看相術。你有這種本領嗎？

你別以為看相是無稽之談，這確有科學的根據的。因此，我們現在要把這可以公開的法術研究一下，對的話，大可以利用它去認別他人，而和他人接近，這豈不更好嗎？

四 從外貌看出性格的幾個法門

「喂，朋友！識相一點，你爲什麼這樣不識相！」

在今日的社會上，這片聲浪幾乎到處都是一般人往往爲了「識相與不識問題」而反目，甚至於極要好的友誼也爲此而格鬥破裂；凡這種種，就證明我們處世是應該「識相」才對！

識相，也就是看相。關於看相和相面的法術，自來研究的人不可謂之不多，可是爲了研究困難，一般人結果還是十分的含糊，得不到什麼要領！

你要知道：人們有幾種外貌，確乎是能夠表示出他的脾氣的，因此你粗粗看了他一下，便可憑藉這結果分別出對方的脾氣和個性來。我單只這樣說說你是決不會明白的，所以我首先便來舉些例子，給你作爲對人們外貌上觀察他脾氣的參考資料吧！

人的良善與否，外貌上不外有以下的六種特色：

(一) 一個身體高大的人，比起一個身體矮小的人來，確實要剛壯得多；也就是說：長得高大的，人容易與他接近，且他易做領袖人物。

(二) 凡是體軀比較大，四肢長得比較小的胖子，比起平常的人來，總要和悅可親，並且十分談諧。因此這些人容易與他交往！

(三) 體軀比較小，四肢比較大的瘦長子，比起其他的人來，却要莊嚴、鎮定，因而接近他十分困難，且易為一般人所害怕。

(四) 人的外貌如何，一定與其所寫的字跡相似；並且能夠辨別出男性或女性。

(五) 一個人頭部的長短闊狹，與其智力和個性大有關係，可於一定範圍之內觀察得之。

(六) 濃眉大眼的人，心地往往兇狠，宜遠避為是。

上面這六個條件，是指一般而言的，但除了這幾種有限的特徵以外，其他如手心的紋線和頭額的突出，嘴唇的厚薄，耳朵的大小等等，與每個人的相貌雖有差別，但與每人的個性或脾氣却並沒有直接關係。

關於這個問題，世界著名的心理學家騰拉普 (Prof Knight Dunlay) 曾經這樣地說：

「只要我們張開眼來一看，就可以看出近代一般人所研究的看相術，是沒有科學上根據的；縱使他們偶然所說的話有一部份是靈驗了，却也只有碰得巧！因為他們在看一個人的相貌時，既沒有生理學的知識作為依據，也沒有心理學的研究作為支撐，更加談不到體質上的辯證了。其實他們什麼都沒有根據，就連那最簡單的統計學以及靈驗方面的原則，也從來不曾運用過。總之，他們之所謂信口開河，大吹大拍，完全是空虛；同時他們的理論的部份也是憑藉着單方面的瞎猜而

不錯，騰拉普先生的見解確實是不錯的。因為，一般研究看相者對於此人和那人之間的理論，多數總充滿着矛盾的衝突，正爲了這樣，他們的相術就不可靠了。

換一句話說：科學是不承認人的「個性」與「相」之間有什麼關係的，所以我們絕對不能憑着一個人的相，來看出人家個性如何如何？那末你也許要問我「科學」所承認的是什麼東西呢？科學却承認一定的情緒，具有一定的外相上的反應。

譬如一個人面色死白，混身打抖，這你當然知道他是怕懼的表示；他淌着眼淚，愁眉不展，心中一定是悲傷無疑；他嘴巴裂開往上昇，他的心興奮地跳着，一定是愉快的表示；他牙齒咬緊，捶胸蹙足，乃是憤怒的現象。一切人的情緒，當然時刻隨心所欲，身體上依據着而變化的。

這些身體上的變化，多半發生在心肺內，胃腸內，筋骨內，血液內，不過這種內部變化的影響，却時常的會反映到面部以及體外的動作上來。爲什麼要這樣呢？據史蒙斯先生（Percival M. Smyth）所回答的是這樣的話：

「在某種情緒發動的時候，身體方面因爲神經交流的作用便很迅速地增強了筋肉的跳動，所以才有心驚肉跳的現狀；由於這所致，內部胃液的分佈，也變爲緩慢。瞳孔放大之後，可使光度較多地映到眼內；汗腺分泌增速，使身體的熱度得到調劑，不再活動過度而狂熱了；致於膽的部份，有了糖質的液汁流入便會增強腎力；腎腺素上的分泌增速，一方面可以移去身體的廢料，一方面可

促進血液的立刻凝結起來……」

此外，與「科學的相」有着關係的，便是一個人面部的痕跡。你要知道：一個不時有相同的情緒表現的人，在他的面部也一定會留下個痕跡。假使說他是個開心的人，必然多笑，因為笑的關係他的眼角旁邊就有皺紋顯露着，同時在他的嘴角旁邊也便可以尋到一對半圓形的紋路；假使他是個時常憂悒的人，他那額角上和眉心之間，一定會發生皺紋或是些裂痕；假使他是一個自卑的人，則在其動作上說起來，就會處處的了人逃避。你只要不時去觀察這些徵象，等你見識多了，也許你就可以替人看相了，而且看起來正是千準萬確的。

總之，要知道對方是一個怎樣的人物，你只要觀察對方的面部表情和動作傾向，並再研究對方所時常做着的動作，那你連他的脾氣和個性也可以知曉一些了。既然知道了，就可以怎樣地去應付了！

我上面雖是這麼說，要探知新交朋友的人性如何，只消去觀察他的臉上痕跡的如何，但並不是個完全標準的說法。比方你碰到了一個人，發現他的嘴角老是向下拖斜着的，那你疑到他乃是個善悲的人，因而不願意去和他接近，甚至遠避他。其實呢，有也個幾個是富有趣味的動作，時常在他的臉部溢露，證明他又是一個快樂的人，那末你對這位朋友將怎樣決定他的脾氣呢？自然武斷的看相法這裏要不適用了。所以就應該要在這時候，用個其他更較可靠的方法去猜疑了。

這是研究在某種的特殊環境下，所發生的是怎樣的反應問題。你應該要看出他那時的姿態

怎樣，面部表情怎樣？聲音腔調怎樣和行動怎樣？這種種，其中當然以他的措詞最爲主要。你看到了這一層，要是能夠觀察透澈的話，那便更爲可靠一些了！

我來舉個例子說吧。美國有一位著名的商界中人，他不但商情諳熟，並且又有商業行政的技巧。他每次聘請雇員時，主要便是他對應徵者的口試，口試的第一個題目，千篇一律總是這樣的問道：

「先生！你能夠對我們的公司裏貢獻些什麼意見嗎？」

他發此問號，應徵的人往往會窘得答覆不出來；但固執的他，一看見對方人訥訥不答，則再也沒有被聘任下來的資格了。

他爲什麼要如此問話呢？他也有獨到之處的。他說：「在我們這引公司中，應當要雇用頭腦清晰的人來行施職務。他如果對我這個疑問答不出口來，別的都可以想見了！」

誠然，凡是一個真能夠錄用人才的人，總覺得對方人絕對不能百依百從，而應該有所新發展的。如果對方人一味只知依從，新的創造力，是他決計不會有的！

因而事實已證明我們不能以一二條件，去判斷人們的全體行爲的。人的行爲本來是十分錯綜複雜的，任你如何想法概括，也總包含不了。關於這些，著名的世界教育界權威者桑達克（E. D. Thorndike）曾經說明：

「應該是這樣說的：在一張無論怎樣整齊的人類行爲圖上，也有大半是不正確的；當我們還

未曾將一個人幾百種的不同行爲全部寫上去以前，我們根本不能着手做這張表圖的，因為天賦給人們的智力與天性，本來是不同的，再加上了學習和訓練工夫的不同，個性的複什，怎麼樣能夠考慮他的全部行爲呢？從這裏說起來，足證不能從幾個單純的象徵，一躍而作成概括的理論的。」

是的，你的確是不能夠憑着少數幾個外貌，去推測一個人的全部情緒，但相反地說，如果他憑着詳細的默默觀察，則很能夠推測到對方的思想，以及這個思想在他身上所引起的情理之反應。

一位心理學界的先驅，前任美國哈佛大學的教師蒙司退勃爾（Prof. Hugo Münsterberg），這位善於研究情緒的人曾經這樣地說：

「要是在家庭中一間談話室裏，我一提到男性的名字時，我身旁那位小姑娘就會面紅耳赤，雖然她是十分坦白的對於這事情。假使，她已經拆開了一封信，在觀看的時候，一方面暗露愁色，我們已可以知道得她的內心感觸了。假使，她在某一環境下與高采烈地和熟悉的男人談話，偶然一位年青的陌生男性進來，就可以發現她一定是會埋下頭子，去玩弄自己的手帕或扇子；她的呼吸立刻變得沉長，她的眼框立刻較大，表現出正在渴望的神情來，那你便可以從她的默然表示中知道，她現在是多麼地想望那異性；一不如願，她就立刻消極地感到失望，那時她雖然嘴角邊尚露笑意，但是默察她的其他行爲，其他反應，則兩樣了：例如她的眼色，聲音，都在失望和抖慄，那末明明她內心已感受到極度的失望了！」

這些默察，這些看着人家情緒反應的智識，是非常普遍的，也許你平時每天都在生活中運用的，但你却不知道自己不知道在每天運用嗎？不信，我試問你可是看見了一個女子的面紅耳赤就知道她發窘了嗎？不是你看見她的臉色蒼白四肢無力，知道她害怕了嗎？不是你看見她無故出汗的當兒，知道她焦急了嗎？不是你看見她嫣然一笑知道她愉快了嗎？更不是看見了她的頭部筋骨在膨脹，握緊拳頭，你知道她在憤怒了嗎？

這是最後的默察方法，我相信，如果你就只懂得這個法門，便可以更明白對方的個性了。這種說法完全是十分正確的，要是將來待賢明的讀者們一注意這個方法，而大衆確認這是可靠的相面術，那末至少在比較可靠的相面術上，真的比其他方法，更加有效多多了！

美國最馳名的游覽地方，總有一二個伴侶，手裏提了照相機替人拍照，但若輩有時竟沒有得你同意，替你拍好了照以後，給你一張卡片，才再和你要寄二角五分錢去，他們可以按址寄給你的照片。

這是一件冒險的買賣，人家是否會寄二角五分錢來向你購買照片，全看你對於替他拍照的人的認識是否正確。他們生活上進益的多寡，那自然全看他們對雇主的識相與不識相了。他們對於識人的本領，應該使我們可以贊歎為專家。正因為是見多識廣，所以某次上有人去向那班人訪問，便得到了下列的結果。待我記錄下來，給你做些參考的好資料吧。

「朋友！你倒底用什麼標準，去決定那人會作成你的生意經與否？」這個訪他的人問着說：

了。」他笑着這樣回答。
「這我全從經驗中得來的。至少，我已替人拍過了一百萬張照片，因此現在很容易看出來。」

「但你總有幾個眼點的，可以告訴我嗎？」

「你問我的眼點，首先我看他的衣着，能否負擔二角五分錢的照相資，這是其一。」

「但他不會向你說願意負擔之前呢？」

「這我就要看他的臉容怎樣，走路姿勢怎樣而定。」

「那末他的姿勢和臉容能表示出什麼來呢？」

「這似乎要聯帶到虛榮心上去。我們先看他的嘴，角是否浮露喜色，可以測其心緒；他走路的姿勢正可以表示其自尊心。一般地說吧，我總得揀幾個走路挺胸凸肚和跨步較緊的人拍照。」

「這樣說來，女人十九愛虛榮，你就替女人拍照去吧！」

「不，這也不見得！男女的比例正是平衡的。」

「但你所拍的照，付錢的人和付錢的人比例如何呢？」

「這個嗎？大概是百分之十五那樣子！」

「那也不算得大呢！」

「可是也不能算小了，我們的收入已可觀了啊！因為我們開始拍照時，多半要是瞎猜的；有些」

願意拍的人丟開不談，有些不願拍的人，如果一旦給我們三言兩語之後，却也把他們的心說服了下來。可是還有些意外的人，中途會將我們的卡片遺失，也不在少數哩！」

「你既是瞎猜，也能得到百分之十五的結果嗎？」

「絕對瞎猜，漫無眼點的做法，去當然要失敗。我們過去曾經試過。」

「那末，你最初時跟現在的比率有什麼差別呢？」

「差別很遠！最初我統計寄錢來購照的，只有百分之五。因為我起先很遲鈍，見了人不大會辨別的，只要他的衣飾漂亮我就動手拍，但結果，不用默察的方法去仔細注意，成績就沒有現在的好了。」

「後來你怎麼樣練起你的看相術來呢？」

「到了後來，我知道自己的觀察力不強，便改變眼點，試用了一次分類的方法：一天專拍大胖子們的照相，另一天專拍瘦子們的照相，另一天又拍長子的照相，又另一天專拍矮子的照相，又另一天專拍老年人的照相，更另一天便專拍青年人的照相；但是所得的結果，又是平衡相等，我的營業依然不肯上漲起來……」

「別人呢？他們也許會比你好吧？」

「比我好的正多！所以我試到後來，終於去請教他們指示了。他們的本領真不錯，據說每天所拍的照，有百分之五十的人，都寄錢來買照的。他們說願意幫助我，但是却無法說明此中的方法。」

「爲什麼緣故？你現在明瞭了吧？」

「什麼緣故！他們後來告訴我：這是沒有教授的必要的，因爲觀察主雇，一半也靠自己本能的條件。像我們老於此道的，根本只要這個人走來，我眼裏一關，便斷定他能否摸出錢來取照的了！」

「嗯！他還向你指示了什麼呢？」

「我只能到了一點暗示。我當時想：我應該努力默察一會了，於是我又費了些時間，每拍好一人的照，在送給他卡片的時候，看他是如何處理我分送給他的紙片。即使他是撕破了這卡片，我並不懷恨懊喪，我只有更用心地留神他的動作和姿勢，以便矯正我後來的錯誤。這經驗，最後是懂得了我的看相術了！」

這位問話的人問到這裏，覺得話已問完，便回身就跑。便驀然又旋回頭來向那個「專家」的朋友笑問起來：

「請問，爲什麼你不替我也拍了照呢？」

他笑着很自然地回答着說：「噢！你要我替你拍照吧，那可沒有這麼簡單。——我可以老實對你說，因爲我見了你頭上戴的那頂破呢帽，叫我怎麼還有本能驅使來替你拍照？你想哪！」

那問的人聽到這裏，自己也不覺「撲嗤」地笑了出來，因爲他今天出門的時候，家裏的夫人早對自己這樣道：「一頂破呢帽套在頭上，看你出門去碰了滿鼻子的煙灰回來呢！」他自己愈想

愈好笑，最後終於走開了！

我們看了上面這段故事，不是知道識相也需要加以修養的嗎？不錯，我們不得不承認，那位馬路攝影專家又兼是一位偉大的相面專家，他在這段對話裏明顯地告訴我們：只有實習（反覆地不斷的實習）方能幫助我們認識別人家的真正性格。他在替人照相時，研究過人們的情緒的反應，即從這些反應之中，他認出虛榮心是他所應該保留的特徵。換言之，如果我們要懂得人家的脾氣和性格，也該從研究別人的情緒的反應上着手才是！

要得知對方人的反應，你必須忘記「解剖學」上的事，而相反地把注意全部集中到「生理學」的方面去。這裏可以找出一個結論說：能使你懂得對方性格的特徵，不是觀察他的身材和他的體軀；而是他那面部的表情和他的身體的動作。下面的幾條請你注意一下吧。

注意他的一切姿勢；他的語詞的改變；以及他的音調聲腔的改變！

注意他的四肢的動作；注意他眼睛的神色，並且注意他的一切表情……

找尋到了這些線索，我敢說：也還不夠看出對方人的全部個性來的。那末，進一步將要怎樣去研究呢？我認爲需要研究是那一些事情引起了這種種的情緒，才激起了情緒的反應。這樣你便可以較進一步的認識更多了。

你要測量對方人的心情：是什麼東西使他會覺得怕懼？什麼東西使他會動怒？什麼東西什麼環境使他會覺得表現出愉快來？

此次，是什麼東西引起他會自得什麼東西什麼環境能夠吸引了他的注意不懈？

你試把上面這種記熟一下，按照其問題去測量你的對方人，把他投到實驗室裏去，立刻給他一個足以激發出情緒的環境，再用些精密的儀器來測看他心跳的程度，和對於他的胃部，肺部，他的腺液的反應如何，我想必然可以有更多的發現和認識。

但使，你招不到一個可以實驗的環境，那不妨創造出一個新的環境來，或是提幾個問題出來，只要與實驗相關的問題，例如你贊賞他幾句啊！挑撥他幾句啊！譏笑他一番啊！有意無識地罵他幾聲啊！然後再看他的意見如何？再看他的動作如何？他的情緒的源泉沉伏在何處？並且你注意他反應出來的表情和語句，到底是含有怎樣的意嚮，然後，你可對他更有深刻的認識了。

識相，此所謂科學的識相，自然是處世應該學習的一種。但你切不可不識相。朋友！願你時時訓練自己，詢問你自己怎樣才能真正的做個識相者？

你對人的認識愈深，我相信你在這世上處身也愈容易得法。但總概括一句話：「全憑你要去利用這可靠的看相術才是啊！」

五 人家歡喜你嗎

生存在這個世界上，凡是每天生活中和你發生接觸的人們，你總得要把他們一一作個估價

的；同樣地，別人家對於你，也要這樣估量着才是！

當別人家將你藏進了意識中之後，他們就立刻把你所有的特性開始估量起來，結果便產生出了一種見解；一次二次的想起你，經常地將對於你的估量加以修正。

我可以說：普通的人一見你之後，不一定就對你下什麼決斷的批評。他們之所以喜歡你或者不喜歡你，就認為你這個人是有趣或是無聊，聰明呢還是愚蠢；狡滑呢還是誠實，巴結呢還是懶惰；以及其他種種的觀念。因為，你的行為一落入人家的眼裏，別人就馬上生出了印象；這印象多半在第一次會面時候造成了；不過，有許多見解別人暫時總替你保留着，直到證實了之後才下着決斷；但也有時候，你的初次印象他們直到和你交熟了之後，把你的全部行為認識也許會改變過來的！世界上的人，總有各不相同的每一張臉兒；也就是所謂處世的形態。這在英文中稱為（Personality），希臘文就稱之為（Persona），指演劇時伶人所戴的假臉也是這個名字。我們要評斷一個人的個性，就可從這作為觀察的根據。

你那「個性」既表現於你的舉動行為上，別人可以從這上面儘量的看出你內在的品性來，那當然，一切你的能否受人喜歡之處，全憑你自己去表現了。

人們的感情是相同的，人們的觀察能力也是相同的，因此任何人觀察你的舉動行為，結果的見解乃是一律的。你要用怎樣的態度去迎合對方人，首先要看對方人的個性怎樣而定，上面說過人類的天性中包括着恐懼、驚奇、憎惡、憤怒、憂鬱、得意和愛悅七種不同的情緒，如果你能夠迎合別

人心所需要的情緒，處處能這樣去做，相反地你就受到他人之喜歡了！

我再可以進一步把這點說得更明白一些的——警覺，本來是人性中的基本原則。你假使根據了這條的原則，你就可以發見對方人是否真實；反之，如若別人從你的眼光中，你的說話中，或是你的行動上得到一個你樂於護衛他的印象，這種印象便是非常的深刻，他也就立能和你接近。否則他得到你相反的印象，就會諷嘲你的沒有警覺性，以後漸漸見你遠而避之不歡喜你了。

這個條件設使要加以說明，就有着許多的方式：你應該要使他自覺重要，你應該要使他感到安全，你應當隨着時機提高他的地位，引起他的自負，你應該要時常去投合他的虛榮心……凡此種種，你無論是用什麼說法都可以，祇要你能懂得此中的意思就好了！

你把我上面的說話弄明白了之後，接下去便可以研究到性質了。你自己付一付有那幾種性質可以叫人喜歡你。這下面一類的性質中你將能夠揀出幾種來呢？

愉快的心緒；寬容的大度；真誠的人格；堅強的毅力；同情心；圓滑的手腕；正直無私的精神；可以使人信託；並不私自利；見人謙恭客氣，知道感恩人家；有自恃的本領；有自制的能耐；無論見了誰會樂予援助……

上面十幾條條件所組成的東西，讀起來很像一篇揭曉「美德」的賬吧？也許你就因為它只是些理論，只是些空空洞洞的名詞，而認此為不合實際嗎？但是事實上，我可以武斷地向你證明，雖然你是個笨伯，雖然你臉兒或許醜得像個冬瓜，如果在這種美德上你能夠獲得一百分的分數，我

想你無論遇見了誰，他們就都會變成你的好朋友無疑。

這並不是說得過甚其事，實則情形確是如此的。告訴你，你也許不知道這種性質中的任何一種都會使他人覺得和你交接了以後，對他自己很有裨益的嗎？我且不說別的，就拿最後「樂子援助」這一條來和你說吧。——

我說：如果別人看出了你很願意幫助他的話，無論走路去替他作一件事，竭力去探出他的嗜愛，或是立能預想到他的內心需要，他就不能再不喜歡了。

因為這已經觸發了他的自負，投合了他的虛榮心，使他感覺到了自己的重要，引起了他的興奮得意的情緒。所以這時候你無論要他作些什麼，它當然是很有效力的了。

同樣地，請你再想到上列的其他任何性質上去吧。假如你是一個愉快的，別人會自然而然地喜歡了你；因着那以幫助使他覺得更加的愉快，但愉快這二個字，總跟康健，強壯，成功，安全，權力，血氣以及其他和這些有關的。

如果，你是一個寬容的人一定使得對方的喜歡，因為大度與寬容，暗示着勇氣和權力的感覺。一個腦筋裏藏着無限嚴密，而有武裝的大力的人，他可以用不着担心周遭人對他怎樣的野心。別人對於他，因而也喜歡了！

再說一個人的誠懇吧，那可更不必說起；因為說謊的人往往是靠不住的。他隨便走到那裏，別人總會感到不安。因此凡是誠實真摯的人到處都受到歡迎。

至於毅力呢，毅力的反面便是事事懶惰。懶惰往往使人家不喜歡。一個人應該是這樣：工作時無論是做或慢或快，無論用腦力工作也好，用肌肉工作也好，工作的結果成功或是失敗，只要自己不失是個游惰者，那也還是能夠改進其效率，可以再叫人家來喜歡你。反之，如果你是一個不做事情的浪子，這便休想與別人相處。

其他的美德也是同樣的。只要能夠自己同情別人，深知別人在同一的環境之下會發生同一的情感，把這種利害在彼此間聯繫起來，彼此也就能達到互愛的。

再把上面我所說出來的美德分析下去吧：——

圓滑，可以在任何環境下避免嚴重的衝突，避免情感的損傷，就可以使對方人喜歡你了。

你一味用正直的意識去對待朋友，朋友所回報你的也一定是正直的，那時他當然無須防備着你。

你是個可以信託的人，朋友就知道你可以副他們的厚望，那時，你自己也可以意會到自己的力量。

平時你不是自私自利的，則朋友們知道你就決不會掠奪他們的利益。不自私自利，亦即是寬宏，亦即是公平義俠的精神，這些都是幫助你去接受朋友的主要條件。

由於你的處處謙恭客氣，別人深知你決不致和他力爭上風，奪去他們的重要地位，反過來也就會喜歡你。

感恩是每個人都相信領受的。自恃呢，你有了自恃的力量，朋友再不會疑心你的懶惰，依倚，這樣不是他們也會喜歡你嗎？

自制力是必要時能忍耐的精神；有了這個條件，你可以不與朋友折衝，或是暴露出足以引起任何不幸來。你有了自制的力量，一定不致於無端發怒，無端憂愁。朋友對你這一種精神，必然會佩服得五體投地的。

上面這種種，我都用彼此的關係來作了淺近的解釋，這就可以聯繫到一般的形態上了。現在，如果你再要問我別人喜歡你些什麼？那我的回答將是這樣：上面的所有美德條件，你若是俱有的話，人家便會喜歡你的。

這一切也是根據着人類的原始形態而假定的。你要知道：人類每天都在文化的孕育之中成長，每天都受着情感的支配，所以近代人正與千萬年前的原始人無異。我再丟開一切，談些故事來把它證明吧。

先來談到「樂子幫助」這個故事——

在某天的清晨，我爲要出門去，在大街的中段等候着公共汽車。一會兒一輛汽車開到我的面前，停了下來，上面那個司機的人一見我立刻就招呼道：

「喂喂！我的車子是到××去的，你要去嗎？」

「是的——」我點頭答應了他一聲。

「那末你就上來吧！」

隨即，我跳上了這輛車子，他向前開去了。

「多謝您的誠意，」我湊過去很誠懇地向他感謝着。

「這不用謝的！」他一邊繼續回答我道：「我天生是這樣一個脾氣，自己有了這輛車子，爲什麼可以不給人家坐呢？因此，我時常是這樣，招呼別人搭趁我的車子，今天適巧碰到了你。」

我很敬佩他的意識。但我們默無一聲地駛過了一段路程，當車子在一處停下來之後，我便有意無識地向他問道：「哦！你是住在這個地方嗎？」

「對了……這裏我住下來已有兩年了吧。我的名字叫史密司，你可知道了沒有？我是開屠宰作的！」

原來生意發達的史密司屠場是他開的，我知道，我老早已經知道；於是我驚奇地回答：

「久仰久仰！——你們生意很好嗎？……我是叫賴愛脫。我以前曾經擔任過爲童子軍捐募經費的職司，我還沒有忘記，好像向你也捐過一筆錢吧！」

「也許有此事的，可是我也記不清楚了。——賴愛脫先生！我是這樣的大凡人家登門來有所求教，我無論怎樣不拒絕人家，不使人家失望的！」

「你到現在也許捐過了不少錢嗎？」

「當然！可是我並不會白費一文……老實說我的生意就是這樣幫助興隆起來的！」

「原來是這樣吧！但我總以為你的生意發達，爲的是你價錢賣得便宜呢。」

「不錯的，這也是我的另一種主張，先生！我根本是個作買賣的人，我在這個村子裏做生意，我也住在這裏，和二萬多些村人共同相處着。我憑着這些做人的行爲，肯處處幫助人，所以人們大家都喜歡我……」

「可是，我怎樣叫他們喜歡我呢？……我每天都要讓他們知道我是他們的朋友。這不單是說我所認識的人，而且連其他的一切人們也在內，也許我是認識他們的。」他又這樣說着。

最後他又告訴我道：「但是，怎樣讓他們知道我是他們的朋友呢？——我在生意眼上，我用公平的價錢賣給他們最好的肉。本來這價錢如果我再抬高一些，也不會就此失了主顧的，但我不歡喜這樣做法！我需要他們都和我發生好感，因此我和他們作買賣，總抓緊和氣生財的主意。——你明白嗎？」

我聽見他這樣的剖解着，說出他的做人之道，不禁爲之大大地感動了。我接上去道：「史密司先生！你的說話真有理。不過，我不懂得捐錢做善舉有什麼道理？你難道不會因此而得到利益的嗎？」

「不，不能的！你可沒有知道這些哩！——我問你，您還記得幾禮拜之前，市長發起的賑濟會在找船俱樂部裏舉行慈善跳舞嗎？」

「是的。我記得這慈善跳舞而且我也參加。」

「我那天正買了一大把票子。後來，我忽然想起：如果化一元錢一次抽籤的方法賣掉一批火腿，也許更加可以使他們多獲得一筆錢。」——我這樣終於把意思告訴了他們，他們很同意，我便捐了幾隻火腿去。」

「史密司先生！您真是熱心公益的人啊。」

「但也是推廣營業的法子呢。——當這跳舞會開始後的第二天早上，賑濟會的主席委員打個電話來向我定一星期的貨。我當然是照本錢賣給他的，因為這肉價會影響到家人的頭上的。後來怎樣呢？先生！後來那位主席盧特跑來笑向我說：史密司先生！我們本來不是你的主顧，可是從現在起，我們也都要向你買肉了！」……

當時我遭遇到了史密司之後，心裏不覺被他挑起了許多感觸。你看了這回事也許同樣的感觸着吧。不過我要告訴你，這位史密司先生並不是個成功的商人；我頗不贊成他的某種條件，就是招呼一個立在街頭的陌生人揸搭汽車，而也許會胡亂闖事。

但是，我絕對佩服在這個屠夫的行爲後面的那種精神；他能和人家相處，因爲人家能夠看出他的樂予助人的特點；可是他也並不把這些特性隱藏，而繼續行使出來。

你瞧，凡是一個每爲他人所喜歡的人，只要他一到場，誰都會見了他興奮，這是什麼道理呢？你能從自己的知識與經驗中，想起些例子來回答我吧？

你說他善於交際，是的，但他爲什麼會善於交際呢？他有應付人的本領，他喜歡笑，他能夠口若

懸河滔滔不絕地說話，他到處不露拘束不露窘態，他什麼事都去參加；這乃是他的交際手腕和他之所能受人喜歡之處。

這個說法是對的，然而還可以作更進一步的講。想到這個問題的時候，你便可以判斷一下，你那對方人有沒有下面這些討人喜歡的條件——

他很愉快；他時常愛笑；他十分的喜歡人；他是有毅力的；他的對人手腕處處圓滑……

其次：他的氣度很寬容；他不愛和周遭人們爭吵；他不嫉忌人；也不去多疑別人……

這是可以針針見血地試驗的。換一句話說起來，就是要看對方人否這許多可以稱爲社交的美德的特性：愉快，愛笑，毅力，圓滑，以及樂於助人，大度寬容……

說到這裏，相反便是從人家眼光之中望出來看你了。你具有這種社交美德的特性嗎？因爲人家喜歡你的，不外是這些條件，願你努力的效學，我想別人必然會因而來喜歡你，和你接近的呢！

六 使人歡喜你的祕訣

別人喜歡你些什麼？在上面一節我已經提出來討論過，而且很精密地分析過了。你應該知道在你身上，既然有着爲別人所喜歡的性質，但怎樣才可以使他們知道呢？那倒是一個有關「表現」的問題。

反過來說吧，人們爲了要從你身上找到印象，不外用下列幾點來評斷你的一切。那便是——
你的外貌，你的表情，你的談吐。
你的興趣，你的行爲，你的動機。

從這上面幾點中觀察一下，人們就立能看出你是個何等樣的人物；也可以從這幾點上決定他們還是喜歡你呢，還是不喜歡你。在你的本身，覺到究竟與世相處是難是易，這也就能夠從那幾點上得到一個答案。

首先，我們來研究一下你的外貌吧。在你外貌上，有幾點缺憾是沒法可以填補的：就像你的身體，有些人當然喜歡是高大的，有些人却喜歡自己是個矮子。譬如你的身體自認爲不夠高大，那你整天整夜所想到的，便是羨慕或想要成爲一個魁梧的身體的人。

這是不可能嗎？一個成人後長足了的青年當然再也不可能了。因此惟一的填補辦法，便是不可以把這種自己認爲缺憾的地方放在意識裏，而你要用「身長是和處世無關」的這一句話來藉以自慰，雖然身體高大的人到處是佔得了便宜的。——

你瞧吧：譬如在一羣彼此不熟悉的人的團體中，當他們在初次選舉領袖的時候，大家眼光總投定在一個身體高大的人上。這種情形，你如果未曾踏進社會尚在學校中，你也可以從大學一年級「新生」組織級會時注意到這種趨勢；不過，那種現象的發生，只是在大家未曾熟悉之前才有。要想希望矮子變長子是不可能的事，如果想要矯正自己的姿勢，那却還談得到。比彷彿你是一

個垂着頭彎着腰的人，這便容易給人看了想像到你的懈怠。你要矯正這種不應該有的姿勢，並不困難。只要你時常覺得自己的胆量很大，走路時身腰挺直頭部端正，漸漸自會矯正的。

一個居心正直的人，外貌一定是很軒昂的。所以你雖是個正直的人，如果彎腰曲背之後，人們也許會疑心你的內心多陰謀。因而你的身體上姿勢非得要矯正不可。換句話說，要使人愛你的話，須要把自己身體上姿勢矯正才是！

體重也是你的外貌的一種因素。雖然一個瘦子也得要與人相處，不過一般人常常相信瘦子動動就要發脾氣，而那些胖子，一天到晚總是一團和氣的。我們雖知道這句話並沒有多大的價值，但是你在和別人相處的時候，尤其是別人還沒有熟悉你的時候，你總不希望自己是個絕對瘦子，或者絕對胖子，而希望不胖也不瘦，那是最妙的了！

其餘你的外貌上無論那點固定之處，例如臉龐的輪廓，頭髮的或多或少，手足殘廢了，或是損毀了自己色相的疤痕等等，這些都沒有辦法補救了。不過，你設是患了上面的缺點，却也不必自己悲傷，你依然要安心地認為這些並不十分重要，與處世無關的。

這是單指不能改變的外貌，但還有一種比你容貌和身體形態更為重要的，便是你的衣服。說也奇怪，你穿衣服一來因為可以蔽體，二來則因為衣服便是你品性的直接表現。爲什麼呢？讓我告訴你吧，無論你是誠實的，虛榮的，喜歡吹牛的，馬虎的，或是固執的人，以及你的行爲舉動是否高尚，別人都可以從你的衣飾上看得出來。

人們可以僅從你的衣服上推想到關於你的一切他能斷定你是貧是富，是乾淨還是爛污，是時髦還是落伍，頭腦是激進還是頑固以及你的虛榮心大不大……因此，如果要使人愛你，你就該記住衣服雖然是一個次要的因素，卻很能夠給人家一個印象的。

除開這以外，更比你的身體上的或衣服上重要的是你的臉部表情。臉部，本是你內心的直接表示。由於你的臉部的表情的不時改變，使人們都可以看出你的心地來。

假使你的臉兒一天到晚板着，人家就知道你有着一副惡劣的脾氣。假使你老是皺着眉頭的，話雖然或是在凝思着什麼事，但人家看了就以爲你在厭惡他們。假使你斜睨着眼睛，皺起了額角，也許因爲你的眼力不大好，但是別人却很爲疑心你是個缺乏自信力的人。

需要養成一種惹人喜歡和討人見愛的表情，你在面部的表現上可以練習而成。練習的方法怎麼樣呢？首先我得勸你照鏡子，但並不是叫你睜大眼睛去看你自己，也不要對那鏡兒裝腔作勢。應該當你在讀完了一本書之後，你就把這書本一丟，走到一面玻璃鏡之前。那時你可不能移動了臉上的任何一根肌肉，必然要保持着原來的表情。如果你的眼睛是沒有光采了，也只好讓他毫無光采去。如果你的嘴角邊二片肉是拖曳下去的，也就讓它去。你要像看別人一樣去看鏡中你自己的影子，自然地表現你的內心的情緒，這樣，你瞧一下吧！

你對於鏡中的你是滿意呢還是不滿意呢？

如若你真是這副神情，我想你一定是不滿的。自己不會愛着自己的。可是，只要你立刻把

顎部放得堅定一點，眉毛略略放得低一點，或是微微露出些笑容來，那就你自己看來也可愛一點兒了。是的，朋友你那臉兒上的表情，因為是直接可以將心緒溢露之故，所以，你是需要隨時改變才是！

能這樣的去勤勤地練習，此後，你立刻可以脫離鏡子了。總之，你的臉兒感觸是比一切更靈敏的，你一想到愉快的念頭時，你那臉容上就立刻透露出愉快的神情來。你如若時常這樣的想着，你那臉上便永遠浮上愉快的表情了。——在生活中，你多多注意到周身遭遇的事，你的臉兒就漸漸會變成活潑天真的，這時你的神情也就可以說是從容不迫了！

一個人，平常總認為含笑乃是因為心腔愉快的表現，哭泣乃是感到悲哀的結果，咬牙切齒乃是憤怒的形態，見了情急奔逃乃是因為恐懼之所致；——但實際卻並不這樣；心理學家可以證明這種觀念恰恰是「倒果為因」。你快樂是因為你在笑着；你悲傷是因為你在哭泣着；你憤怒是因為你在咬牙切齒；你恐懼是因為你在情急奔逃……

因此，我叫你養成愉快，活潑，寬容以及其他種種美德，方法是非常簡單的；就只要養成那種表情好了。——

每一天，清晨起身的時候，在你的臉上就推起笑意來，裝着笑。假使你無法裂開笑嘴來，用手去掀開唇皮也何嘗不可以！每天你都要一想到就這樣做，今天這樣明天也這樣，逐漸地會在你的臉上，發現一種常常很自然而且帶着一副惹人喜歡的笑意來了。最可驚的是你那神色，久而久之也

會隨着改變，十足使人家見了會更加的愛你。

但是你要知道：表情並不是一件靜止着的東西。感情的變動，就隨時會反映在你的容貌的變化上。你既已明白：從你那臉部和態度的改變上，可以表示出你對別人的觀念怎樣，不論是有意還是無意，有心還是無心。因此你的臉態，也可說並不是依據了這個定理遵循的。

你的臉態老實說應該要隨機應變才是。你不能用同一的外表。態度和行動來在任何環境下向任何人發生同樣的效力，你必須要因人因事而順應才是。

譬如：某種態度對於某人是有利於你的，但拿這態度別人却不行了。你這裏得知道，你的朋友中A也許喜歡你踏着細步的態度和言論，B所喜歡的却是你的大度和寬容；而C所愛你之處正是你這人生來十分幽默。B會換一句話，你要人家的愛，就必須看準對方人的特性，然後運用你的智慧去適應他。

這裏再讓我講一段故事你聽吧：——

英格蘭地方有一家著名的鞋廠鬧着罷工風潮，所有的工人們，都組織了工會，推舉三個代表去向廠主們要求增加百分之十五的工資。依這家鞋廠的本身而論，還算能夠勉強敷衍得下，但再要鬧着工潮而大家堅持下去，工資一加以後，也就要瀕於破產了。

這位廠主知道這情形當然很詳細，但當那三個代表出來交涉時，他又知道這三人的勢力也可不小。就不得不小心翼翼，處處鄭重地去和他們個別談話，但結果，這嚴重的工潮竟獲得平伏，你

「可知道爲什麼能使這件事情不擴大呢？」

原來廠主是個極有手腕的人物，當那第一個代表前來接見談話時，他老人家裝出了一股坦白合作的神氣說：

「我今天請你到這裏來，不是要想和你辯論，乃是要大家談判之後看彼此能否相互地了解。……你們工人何以都覺得必須要增加工資呢？」

那個工人的第一代表者毫不猶疑地回答道：

「你廠主問我們加工的理由嗎？——老實說，因爲生活費用在增高了……我們做工人的，只希望獲得的工資能夠加到足以敷衍一家人的開支，那不是很公平的嗎？」

「是的，那很對——我也明白金元的跌價，使你們工資打了個折扣，可是，你們也得替我着想，我這工廠能否維持下去呢？如果再抬高工資的話。」

「怎倒沒有我們可以承認，爲什麼我們要從你們的立場上考慮這個問題呢？」

「這你理由似乎欠缺了一點。因爲我廠中現在的地位，和你們的工資，是關係十分密切的。你需知道，目前我們所用原料的價格，也隨着環境，一天比一天的高漲起來了啊！」

「不錯，原料價格確也在高漲起來的。」

「不但是原料的進價一天天高漲，而且我們負擔的稅額也在增加，你們知道嗎？」

「這與我們工人隔膜，所以不大仔細的。」

「你不知道，但你們看看現在廠中貨色的銷量減低，這你們有沒有覺到啊？」

「那跟我們沒有關係，更不知道。我們只曉得工資的收入不夠每人家的支出，因而想要求增加工資來的。」

「這些都有聯帶關係，我絕對知道的。——不過現在問題的重心，不是我要不要加你們百分之十五之工資，而是要不要付你們的工資！」

「這話倒蹊蹺了！請問，這是什麼意思呢？」

「意思是這樣的：我們此刻廠中的收入，簡直連開銷都不夠，如若再要加上工資，雖然僅是一個小小的數目，也許我們就維持不下去了！」

「這些話都是真的嗎，廠主？」

「當然完全是真的。你不信，我可以把賬目公開給你看看。」廠主說時，一壁便把賬目拿出來擺在桌子上，很坦白地接下去說：「這是我們去年所買進的一筆劣等革，但單這一筆數目，已經是那麼大了！」

他老人家這樣簡單而清楚地解釋下去，說明了工廠目前的處境，那代表者是個很有腦筋的人，自然明白了。

現在，要輪到第二個代表接見的了。——

第二個代表進門之後，廠主的態度立刻就完全的兩樣起來，也許因為第一次獲了勝利吧！於

是他說道：

「對不起！我已經把你們的要求攷慮過了，不過無論怎樣我總答應不下。」

「答應不下？那我們只有辭職！」

「好的，好的！——請你們儘管放心吧，當你們一走出了我的工廠後，我決不會再去找第二批工人來繼續做工。我只有關門大吉。」

「廠一關門，你的損失不是要比我們大了？」

「這老實說，要是我現在關了門，我可不能算有一點損失的。千幹萬幹，蝕本生意不幹，即使我有了富裕的財產我也不願意的。……對於你們，我原希望給你們公平的待遇。可是我不能賠了本錢來加你們的工資的。」

「廠主這一部份還是你的事，你再另行解決去吧！我只要請問你，我們的工資你到底願不願加？」

「我不能加！我不能加！」

「好！這我們沒有法想，只有採取罷工一條路徑了！」

「隨你去吧。——但我要你記住一件事情，我已經在這地方住了幾十年，人家都知道我是個講公道的人，無論是外面的人，或是你們廠裏的工人，都明瞭我待雇員待工人從未會苛薄過。——我一向辦法總是一言爲定，罷工的事，倘使你們發生了，也許你們工人本身比我更痛苦，但這是誰

的錯處呢？你必須要明白這一層才是！——你簡直是一個鼓動工潮的激烈份子，前次罷工事件你也會經勸動，好好！我決計將你的罪狀提出來告訴大家，我想大家一定明白誰是擾事者。你儘管鼓動罷工吧，工廠縱使今天關門，可是別忘記，全體失了業的工人，將會找着才算帳。他們都與自己有一切身利害關係的，他們決不會就此放鬆了你的。我的話到此已完了。」

於是，在廠主這片嚴肅決斷的說話下，他只好更快地退出門去。但是，廠主是更加的鎮定了。最後是要第三個代表上來和他接見了。

第三個正是女工代表。名字叫做馬利亞。廠主對於她，這回又採取了另一種態度。他說：

「哦，我請你到這裏來，爲要叫你告訴我：這一次罷工你們究竟爲了些什麼事情？」

「你到現在還不明白嗎？廠主總而言之你不能照加我們的工資，我們就難於繼續工作下去。」這是馬利亞她一片狡滑的回答。

「你們不工作吧？那我這廠也就不再想開下去了。工廠關了門，大家就沒有工做。你們可有這決心嗎？……但反過來說，假使我照加了你們工資，那我廠方就要增加三千塊錢，一個月的出款，我們現在根本賺不到如許的錢，工資如若實行增加了，每個月就明白要我蝕三千塊錢的本，這我也吃虧得下嗎？」

「但是，我們好好地工作着，爲了換取勞力的代價，理應該有個相當的權利的。我們總要求得到公平的待遇。」

「馬利亞這話你太說得不顧到我廠方的困難了——我得請問：你有沒有從你工資裏積蓄起錢來？」

「談不到積蓄！因為我每個月要養活我的父母生命！」

「但是，你們工人中間，也許正有許多人是積蓄了錢的。是不是啊？」

「廠主！這可不見得有因為，一般工人都靠每星期掙出來的工錢養家活口的。」

「真的嗎？這可大大地糟糕了！既然是這樣，我可替你們擔心到這個冬天了！」

「這幾句話，是什麼意思？請你告訴我。」

「我告訴你好好——我是說：現在的物價昂貴了，開支鉅大了，一些既無職業又無儲蓄的人，那冬天的日子，將怎麼樣過去呢！」

「廠主！你既然知道，你就可憐可憐我們，給我們增加工資吧。」她現在變成用哀哀求懇的口吻了。

「是啊！我應當可憐你們，我很知道你們的痛苦……我自信一定能夠幫你們的忙。不過，在這個情勢之下，我真的無法可想，救濟金還是可以領到的，余可以相信我，我一個月也得捐去一百多塊錢。——我知道，對於幾百家正在嗷嗷待哺的人家，這點錢原也算不了什麼的，不比工廠在開着工的時候，還能夠每一個月可以有兩萬塊錢拿出來養活你們，可是我祇覺得，關了廠門以後，我也只能做到這一層的工作了……」

那位廠主一味幌着頭自言自語地說下去，自然，對方的她開始懷疑罷工的慘痛和工人的切身問題有關了。馬利亞此刻心頭完全湧上了一片的同情；一個本來情感極豐富的女子，等到談話繼續下去，她對於周遭同伴們的同情心自然是愈加增長，而愈加地能用她的雇主的眼光來觀察現在和未來的一切了。

就在這樣三種說話下把一個嚴重的工潮安然解決，這却不能不使我們佩服那位廠主手段的圓滑，應付的適當。你看哪，他用着三種不同的手腕修正了三個代表者的態度，他用理智，用開誠佈公的態度來對付第一個代表，他又用堅決的意志對付着第二個代表，他更用那同情心對付着第三個代表。但是，這位能夠應付，懂得自愛愛人的道理的廠主，在平時也正用同樣誠摯的態度，去對待他生活中所遭遇到的周遭人呢……

看了上面這個故事，你就應該更加知道：當自己在應付別人的時候，所說所做到的事，必須要互相一致才是。不錯，你的說話，必須要和你的精神和行動相應合。比彷彿你現在當着人們的面拚命稱贊着整潔的好處，同時你却身穿了一套怪醜醜的衣服，你想多麼說不過去。而人家將是否會信仰了你的話呢？

又比彷彿，你對一位朋友說：從此我將好好地幫助你了，但你始終袖手旁觀，沒有一點實際表現，那麼人家對於你的話，必定會認為如同一張空頭支票無疑。

誠然，原來一般人之所以相信你的說話，遠比不上相信你的容貌和行動來得過甚。你的臉部

表情。倒是時常是你真實態度的透露和內心的情緒的自然表現，你相信我這個說法的吧。

你那真誠的態度，和你那真實的動機，乃是被你每天接觸的人所要探索的。萬一你做了的兩件事情不能一致的話，別人不單將認為你是缺乏真誠，而且，也許有人要批評你的動舉卑醜，不合做人的原則呢！

因此言行一致，也是你要人家敬愛的一條基則。這可以使別人從你的外表和動作上看出你的正當的動機來。但是，別人所喜歡所敬愛的正當動機是什麼呢？這你就應該要注意，並且要體味到下列幾個條件上——

別人（也可以自身地看法）是歡喜能夠幫助人家的朋友；別人總喜歡和他們自己嗜好相同的朋友；別人總喜歡能夠同樣敬愛着自己的朋友……

別人總喜歡大家意氣相投的朋友；別人總是喜歡能夠來賞識自己的朋友……

你要使人家愛嗎？那你就只要用上面這種正當的舉動中去求得，自然不會失敗下來的。你能這樣做下去。一等到別人對你也獲得了好感，那他們對於你便已經是敬愛的開始。但在這中途，如果他們有些地方是你所決不喜歡的。那麼，你就要想到別人其餘所能使你喜歡而感佩的地方……

一般地說起來，一種或幾種的特性，是不能評斷了整個的人的。你不要因為某人有些地方為你所討厭，憎恨而被你完全一筆抹殺，也許他們可取的地方正多着呢！這一種也就是你的一個弱點，你也可以在周遭所有的朋友中注意一下，並且揀個機會來研究研究，研究出一個是非來，那時

你才知分曉，也許才能證明我這個說法並不是無稽的了。

要人愛你，說到現在我還要說這問題先是建築在你自身上的。你應該多多練習喜歡別人，尤其是那些有着某種特殊性格的人。要試驗這個法門，我以為最好能夠在你身旁找出一個你所頂不喜歡的的人來試試，試到慢慢地使你自已也會喜歡他為止！

對於被試的那個人，第一你要問：你自己爲什麼不喜歡他！這問題之下的第一個答案也許是因爲你覺得他不喜歡不愛你吧！但不妨你再作更進一步的自己問自己：你有沒有辦法使他喜歡你和愛你呢？

一個你素不喜歡的鄰居或相識人，你可以把你的情感分析一下的。你就會奇怪你的理由是多麼薄弱。而且你會覺得極容易發現一些你有時也在喜歡他的地方。

難道你始終不喜歡他了嗎？那末，你還是死了心，別再浪費時間，別再浪費腦力，不必再存在世界上與他共同相處的好。換一句話說。一個人總是有使你喜歡的地方的，只要一探得線索，反過來他也便會愛着你的呢！

上面我所說的原來是叫你儘量去喜歡你所平日不喜歡的人，要他慢慢地也會來愛你的理由。

但是當你已經決定了喜歡某人之後，你的第二步自然就要表示出來。這有千萬種方法可以做。向他表示你對於他所關切的事情也很關切；向他提出一些關於他的瑣事，使他吃驚你居然也

知道得很清楚，記憶得很詳細；再次，你要獲得一些關於某方面的特殊知識，至少也可使他對你發生出興味來。

這「要使人反過來愛你」的一章已可以至此結束了。最後，關於一般人心理的判斷的條件，我將重複提出來寫在下面，願你把它記住才好——

在你周遭共同相處的人，他們總喜歡感到自己的重要；他們總喜歡向人示惠；他們總喜歡被人請教；喜歡人家注意他們微小的慾望；喜歡人家向他們吐露心腹；他們一切喜歡人家知道他們；但是他們獨不喜歡受人之惠，因為報答在他們認為則是一種負擔呢……

七 怎樣使人關心你

一個人的生存，無論怎樣想要避開羣衆總是不可能的。因為你也想獨處，他也想孤居，這世界就不成世界，社會就不能成爲社會了。所以歸根結底，大家在世上生活還是要共同地相處下去的。和人們相處的方法，首先當然就從初次接觸開始；以後既然大家發生了接觸，彼此間的關係，完全得視你最初用怎樣方式去引人矚目而定的。

引人矚目，也就是吸引人們的注意；這原是件很容易的事情。但是要吸引得適當良好，則却不是件易事，而是一種頗要含些藝術成分的事兒。我上面既說過彼此間的關係完全得視你「最

初」用怎樣方式去引人矚目的話，正就是指你和任何友人交接的一個良好的初次印象。這問題現在頗有值得我們努力去思攷一下的必要。

就在這裏，先說一段小故事吧。

我們所看見的新聞紙上，不是每天刊載着「聘請」和「徵求」的啓事嗎？有一次，某商號也同樣登了這樣一段報，有個孩子看見這招雇練習生的廣告，便興沖沖地應徵去了，

時候是清晨，那商店未曾開門，門前早已擠足了人。

許多的孩子們都列隊等候着老板來開門。我所說的那個孩子，他一看便對和他同來的那個小弟說：

「你快到家裏去一次，叫小朋友們大家抓些狗來。在牆角那邊等候着，你自己，却去捉一隻貓放在布袋之中，靜待我使個眼色，你就把貓兒放出來好了。你快去辦吧。」

那小弟果然遵命一一辦到，這孩子便放了心。

一直等了會兒，店門開了，老板也來。在理孩子們都要爭先恐後搶上去應徵，可是我說的那個孩子很機警，他囑咐把貓放出來，一羣狗便包圍了貓兒打起架來，許多前來應徵的孩都去瞧熱鬧，老板皺着眉頭走到門口，這孩兒他便迎上前去道：

「先生！沒有什麼大不了的。我剛把他們已經打發開了，我可以和你先生談談了嗎？」

老板看到了這回事，立刻就矚目着他，不消說由於這初次印象的良好，便將這孩子重重地錄

用下來了。至於他們雇主雇員間以後的問題怎樣，那是另一件事。

你得知道：這個故事中，那孩子正爲了有叫人初次注意的本領而獲得了職業，不得不佩服他的聰明，故事的要點也就在於此：如果他不用一種特殊方式引起老板的注意，根本就沒有被老板器重的可能吧！

朋友！你們可以看到這種引人注意的法子，是用得多麼適當啊！要是這孩子想了個另外法子，翻一個跟斗，或者擺起一個兩隻腳舉起，頭兒着地的蜻蜓點水的姿勢來，雖然也許能引起大家注意的，可是結果，我們一定能夠斷定他要被老板罵一聲「野孩子滾出去！」然後將他驅逐下來的。可是他的吸引注意方面雅而不俗，多麼耐人尋味呢！

原來，當你在初次和別人見面的時候，別人不會十分把你放在心上。不錯，第三者也許會介紹你們的認識，但對方的他，這時心裏大部份都放在他自己的事情上呢！

如果要他抽出一部份精神來注意你，那你一定要做些什麼事，或說了句什麼話，使得他感動之後，方才能夠在他意識中留下你的印象。

這也就是說，要使他人的注意力從另外地方移轉到你的身上，必然要利用你的容貌，你的言語，或是你的聲帶；換句話說：要使他人的思想或視線集中到你的身上，最有力的法子，便是利用你的動作。

倘使，當你在森林之中打獵的時候，眼裏看到了一隻鹿，但牠可沒有注意到你，這是什麼緣故

呢？因爲那隻鹿尙未對你有所注意，如果你稍爲發出一些的聲音來，牠便立刻注意到你，一吃驚就向前沒命地逃了。

就這樣說起來，動作便是使人注意的條件，所以無論在什麼地方，只要你一有動作，人就會對你矚目。比彷彿說你正在向着一大羣人望，其中你一個人也不相識的，但突然有人向你招招手，你眼睛就會馬上認出了他，也許是你的老友。在他不會有所動作之前，你不會注意到他，這完全是他有了動作，方纔引起了你的注意呢！

再說吧：當你在街上走路的時候，你走過不少商店的櫥窗，但總沒有新鮮刺激使你矚目之處；突然，在某一家商店前面給你見到了大堆人，在那裏擠軋着，你走上前去看熱鬧，正是一個年青人在櫥窗裏磨着剃刀，向路人裝着醜態，原來他也是用動作來引起了羣衆的注意。

從我上面所說的看來，你就應該知道：你靜立着不動而希望引起別人注意是不可能的。朋友！如果你無所表示，結果將一無成就；反過來講，萬一你要使人矚目，就非用行動來表現不可！

假使你在大街之上，碰到了一個朋友，你要他注意你的話，就該向他點頭或揮手招呼，也許你和他是大不熟悉的，也許你和他祇見過一面，但你要使他更爲熟悉的原故，與他招呼又何妨呢？

相反地，假使那時候你偶然顯露了忸怩羞怯的樣子，不敢和僅見過一二人的人招呼，那末，你去試着這樣做，正是一個很好的練習。雖然你不能越過禮貌的界限，而在禮貌的界限之內，你也儘可以做着這些事呢！

一種引起注意的動作，也許是精神上的；即是所謂意思的動作。但是這種的動作也必須有身體上的動作相輔助。譬如你站在一大羣人們之前開始演說，羣衆的眼光集中到了你的身上，你暫時就得到了他們的注意了；可是你會不會失去這種注意或是更能夠引起人家非常的注意，這就要聽他那時所說的話，或者動作之表現而定了。

曾經有一位著名的傳道家，他常用的技巧，老是在未曾說話之前有幾秒鐘時候靜止着不動，那些聽衆們往往會好奇地等候着他，像要發生一件什麼事情似的。於是，在這時候他就突然伸出一條手來，漫無目的地指着房屋中間，大聲地喊着道：

「哦，不得了，不得了，今晚你們的罪惡將被清算了！」

千遍一律地，他每一次總是悚動了聽衆，然後方始伸手出來，驚心動魄地喊着，博得了在場每個男女的全神注視的。對於那些講話時動動就指手劃腳的人，也許你覺得可笑吧？然而他們，也竟利用了這一法子吸引人們注意，你想奇罕得很嗎？

又有一個教士，他平時總歡喜在開始宣教以前，就把他所預先計劃好了的道理，提綱挈領地講上一遍。這位老先生，雖然他的學問很深淵精博，但是等他一宣教，那所有的聽衆們多半便會昏昏睡去，有的甚至悄悄地走開了他，他是失敗了。至於他失敗的原因在什麼地方呢？原來，他一點也不懂得用動作可以吸引人家注意的法術。

還有一些演說家們，曾經學了在一開始就引人注意的法術。那個最普通的方法，就是先講一

段軼事作爲開場，聽衆們便因此可以想像到幾個角色在那裏談話似的。他們這一種的演講裏，當然也包含着「動作」。

他如成功的小說家們，也是有着這種技巧的。在他們小說之中，爲要把主題引起讀者的注意，因而在開宗明義的第一頁，就是使人物活生生的動作……

然而光是動作，不論是身體上抑或精神上的兩者兼備，還覺得不夠。因爲動作是漫無目的的，它必須有所趨向。前面我曾經說過的傳道家，如果他要引起人家注意時，手兒隨隨便便劃個圓圈兒，我想聽衆一定不會被十分激動；他必然要將手指點着一個方向，一個目標，很迅速地表現出動作來，這才得使人們的視線，一齊集中注意。

又像那個樹窗裏的青年，單在那裏向路人裝着怪態，也許別人會當他發了瘋病嗎；他必然要有目的地把動作投在剃刀上，磨着磨着，實地試驗，同時用小丑的臉態來引人側目，這樣街道上行人的注意力，全被他抓住了。

明白了引人注意，矚目必須動作有目的這一點，接下去我們再談到另一個問題上去吧：——我現在和你談些什麼呢？我說引起人家矚目的有效法術，最好更要使動作的結果半隱半露。這樣，方可以誘出人家的好奇心來。這裏我不得不仍用傳道家以及其他的故事來作個比喻了。

傳道家的開場白，使羣衆聽了最好要自己問：「現在他接下去會說些什麼呢？」演說家先講了一段軼事，最好把人們的心都說得發癢，好奇地非聽他的下文不可；小說家的讀者一看了他著

作中的第一頁，最好要引起他趕快把第二頁翻轉來，以求明白幾個角色的命運，大有非這樣不可的形勢！

一般地說來，最有吸引人們矚目的便是那些走江湖買解的滑頭人了。因為，他們的生活全靠有本領去吸引人們注意而維持；他們站在一張凳子上，變了幾套戲法立刻就有一大羣來包圍他，爲的是想要看看從他手裏一霎眼不見了的銀幣，倒底會從什麼地方再變出來。吸引羣衆們注意矚目的法術，便是這個好奇的不可預知的成分。

又如：一個在馬路上露天演講的人，爲要引起人家的注意矚目，首先就用一株粉筆，在那行人道上寫些奪目的大字，當路人走過見他寫着的字，行人們的好奇心就被這一來吸引住，把它一字一字的讀起來。他從容不迫地繼續寫着一手罕人的字句，直到寫完，他便可以向四圍一大堆人開始演說了。

在這一類吸引人們矚目的法術的動作中，你一定可以看到那是都有好奇成分的。猶像那個街頭演說家似的，如果首先不寫字，人們也許會當他是個乞丐；但如果他的字寫得不動人，不好奇，人家也許不會駐足靜聽他的演說。那就失去它的效用了。然而另一方面，引起人家注意矚目的設計，却也不可過於新奇。在你的言語和行動中間，除開了所要新奇的成分之外，只要你的一切是人們所熟悉的便行了。

上面說過：當你要去吸引人家矚目的時候，主要固然是誘起驚異的情緒，但是其他的各種

情緒或本能，也同樣可以引人注意的。譬如憤怒的情緒，好鬥的本能，可以引人的反感，挑戰性的言辭，打賭的口氣，可以立刻使人家的思想集中於你……

這裏來談談「挑戰性」言辭之效力吧！

一種挑戰的言辭，不必專對你的聽衆而發。你可以請他們最好做個觀戰者。鬥爭本來是每個人所歡喜的，但也有些人臨到戰鬥時却情願掛下雙手不參加，不過「挑戰」兩個字，已足夠引人注意了。

然而挑戰必須要合理才對。假使，你要向公務員、黨員或是政客們透露挑戰的意識，而你將要公然侮辱每一個公務員、黨員或政客們都是貪污的，像這種過於廣泛的指責，因為不大合理，因為你不能證明人人是貪官污吏，所以一定不會引起人們多大的感動的。

那末怎樣才算合理呢？合理的挑戰，你應該用正義感來吸引人們同情，那時你所造成的對人們的印象就更加的深刻了。

在吸引注意的時候，時常利用到的情緒乃是所謂得意的情緒，如果你的言辭或動作，足以讓人們知道自己的重要，他人會立刻用全部注意力集中到你身上來的。

要利用這種情緒，却宜鄭重一點才是；因為這比之利用驚異的情緒，更需要着技巧呢！

比彷彿說：你有意恭維一位朋友爲了要使他對你發生好感，你也許當着他的面：「啊！你穿着這套衣服真漂亮！」

這原是一句普通話，不過說的時候，你的情緒要得意，否則對於一個自負的朋友說着，他就會疑心你話中譏笑他。挪揄他，有意奚落他，他也許認為你別有作用，所得的反響斷然是不佳的。

那樣說還不夠明顯，最好你不要說得這樣直爽，應該是：「老兄可否請你告訴我，這套衣服是那裏做的，因為式樣顏色都好，我真喜歡極了！」

這同是一句話，但比起前面來，挪揄譏笑的成分却一點也不露骨。你不但在恭維他的外表，並且在恭維他的鑑別力；同時你又使自己的得意和他的得意合一，增強了他的得意，你給予他的印象是又佳又深刻了。

至於發問，當然也是一種足以引人注意矚目的有效辦法。它有着兩重價值：能使人覺着自己的超越；能使人們加以考慮怎樣回答你。

但是，你和朋友的談話一開場就想發問，也許會毫無結果的。因為你的疑問，在別人的腦筋裏根本不會引起什麼聯想。其次，你所提出來的問題，也不可顯示出僅由於好奇心之所衝動，或者問話中含蓄着妄預的語氣。老實說你如果提出這類問題，很易於引惹人們惱怒的反響，他們似乎怪你漫無目的，太無聊，太討厭，假如你滔滔不絕繼續接下去，也許還會引人發憤呢。

這一點我可以舉事實來證明適當發問的價值——

里契——這位芝加哥日報的名記者有一次去訪問胡佛，他將訪問的情形記在一本叫做青年之友的雜誌上：

原來胡佛總統在第一次參加總統競選的集會中，那時他每一句話已能夠抓住大眾的心理了。這位記者很幸運地在專車中見了他開始訪問，那知胡佛老是不大開口，里契的問話像聯珠箭一樣發射着，對方只用淡漠的單音字節含糊回答，這顯然是感不到興趣的表示，記者里契已碰了一鼻子灰了。突然車輛經過一塊荒無的山野，那時里契瞧着窗外便說道：「唉這裏依然是個用鋤鐵墾掘鑛苗的地方，多麼可惜呢？」

這句話在效果上當然也可以算是一個質問：「爲什麼此刻美國還不儘量去利用科學和機械來開掘這山區呢？」

胡佛聽着這一說，他的注意力立刻集中到了里契的身上。這位記者的話，不單是一句帶着感慨的問話，而且他也知道胡佛是個鑛學的專家，一定有所反應的。

里契見胡佛已逐漸露了注意的形態，這時就索性把鑛事展開來與他談了一小時，又談到石油，郵航問題，以及鑛務工程上。里契這次之所以能夠吸引他的注意，我們不能不說他得力於一個適當的發問上。

不過，對於上列這故事，還顯示着另外一條關於獲得注意的重要定律：就是你可以去迎合他人所感到特殊興趣的地方加以吸引和啓發。我們知道一般人總喜歡關心自己研究的事的，所以像里契這樣和胡佛談到鑛，立刻便吸引了他的矚目注意。

還有一種，是偶然的摹倣的引人注意法。這就是指：凡你能夠知道了別人的特殊興趣，而你也

去配合這種特殊興趣的表現，亦足以受人注目。譬如你有一位朋友如果是個「蓄狗會」的會員，當你知道了他對於蓄狗的特殊興趣，也在你的胸前懸了一枚這樣的徽章，當然你們倆在街道上行走偶然遇見時，對方的他，也許瞧見了你胸前掛的同樣一塊徽章，會引起注意來了。

但是爲了要使你處處感到有利，你所吸引注意的法則必須要能得到人家的好感。你應該儘先去探出對方的品性如何，做人如何；倘使你缺少這方面的充份了解，那就得要運用你關於人性中各種情緒和本能的知識了。

你所利用的那種情緒，然而却要十分留神；應當順着環境，而選擇適當的情緒。同時，你須要了解所引起的情感不可對你己不利。例如，你要引人矚目，可以利用服從的情緒使人對你注意。用這動作來吸引人家當然不是件難事，然而對你自己可有什麼利益呢？

引人注意原是彼此間以後情感上所發生關係的開始，你假使可能的話，你所注意的策略應該要顧到後來的言行一致。此外你得要明白：一般人們往往不喜歡作心理上的矯正，譬如某人感到了第一個印象的錯誤後，他總不會矯正，反而意識裏感到惱怒，這便是一個明證。

在戲院裏，有幾個大學生時常會惡作劇的。例如等待舞台上表演到緊張關頭時，他也許會突然舉起手來，吊高了嗓子嚴重地問：「喂喂！這裏可有醫生嗎？」

「我就是醫生！怎麼樣？」那邊有人也站立起來胡着調，頓時戲院裏的空氣完全混亂了，騷動了！

「真的嗎？醫生！我看見你興奮極了！」大學生說。

這樣一來，舞台上的表演完全被毀壞了。那些登場的演員，以及其他管理員們都氣得暴跳如雷，但他們看出胡調的人是個油滑少年，當然將他逐出。可是事實上，他已經利用這機會引起人家很大的注意了。

無論這種惡作劇是應該的或是不應該的，總之它已證明了關於引起注意的另一條件，即是注意必須要有「一個二焦點」，就拿上面這個故事來說，那個油滑青年當他坐在座位裏的時候，是沒有人注意他的，真等到他一站起來，他立刻就成了全場人注意的焦點，因為全場只有他一個人站着答話的緣故。

還有，你應該知道，引人矚目是不可以過分離了人家的注意，也就是須要簡明爲是。這裏我舉兩則報紙廣告來證明給你看吧。其中一則廣告是滿版都排滿了字，另一則全頁留着很大的空白，祇有中間寥寥幾個主要的字；你可知道那一強廣告吸引力大呢？[？]比起來還是後者的效果宏大，因爲它正有着一個注意的焦點在。

當你發問時，不要用一長串問題以圖吸引朋友的注意，只消一個問題儘夠了；同時，也不要指幾件事情，只消指一件事就夠了。總而言之你儘管使它巧妙動人，以及簡單好了。這也就是說：你要注意一個焦點才是。

舞台上的演員導演們，是很明白這焦點的價值的。他們常常插入編劇者的脚本中所沒有的

台詞，演去各種臨時所加上去的姿勢，想法獲得比舞台上其他演員更重要的地位。因此有時候一個配角配演的適當便超越了主角的成就，那完全是因為他能夠使自己成爲注意的焦點之故。

一般伶人們，更知道另一條吸引注意的規則，可以給你作個參考。那就是他們時常能夠「顯出特點。」這樣，使你的注意力被他收住，再也不肯鬆懈了！

曾經有一胎生出來的三位弟兄，一個叫亨納，一個叫查姆士，一個叫梵奴。他們彼此那麼酷似，真使誰都辨認不出來。當然這三弟兄之間的任何一人，都受人家矚目的。但是，他們彼此間的不能給人分辨也認爲是一種障礙，事實上他們也須要希望自己的形態有些特點才是。

爲了要這樣，於是後來他們留起了不同式樣的鬍子，亨納在他的兩頰上蓄着長髯，唇上也橫了一條短鬚，很像一個「H」字似的。查姆士則在額下留了長鬚，唇上橫着一道短鬚，成了個「T」字形。梵奴光赤着上唇，只在顎下留起長髯，並且把鬚鬚的下端削尖，成爲一個肖像「V」字的式樣。這一來，不是大家都有差別了吧。

所以，凡是利用外貌上，態度上，聲音上等種種特色作爲一種個人商標，對於你也有很多的好處。這一類的特色，正因爲很可以幫助你獲得別人的矚目。

但是，你應該留心不要怕羞做作。要知道你的外表舉動越是古怪，越能引人注意矚目，也越是顯得可笑。記住你在別人腦裏所留下的第一次印象，是你此後和他發生關係的開端，這個印象必

須要使它鮮明，有力，因為印象越是生動，便越是深刻。

凡是你利用了身體上或思想上的動作以引人注意，則必須有一個目標，而這個目標，不可以過分顯露，應該結果要帶些隱藏性。

你如果是利用任何情緒，「挑戰」是一種吸引人們注意的有效方式，「發問」也是一種可使對方思索的很好法術。但應該要不忘挑戰必須合理，發問必須簡單；其結果，才能有豐滿的收穫。

你用新奇的事物去引人們注意時，必須要在這新奇之中加些人們所熟悉的成分進去，而且還要有個焦點，憑着這個焦點去叫人們矚目於你。那時你的印象，便將持久地保留在他的意識裏。

總之要叫人矚目的法術，在於你自己設法顯出特點來，但這個特點不會引起人們的反感。將使人們迅雷不及掩耳似地來注目你，那時你的效果必然是成就了！

八 攏絡奇術

近幾年來，世界上許多國家，都在積極的採用攏絡手腕，互相友好與互相親善。這現象的主要

目的，當然是爲了大家一有攏絡，物質的文明進步愈速。所以我們生存在這時代，「攏絡」兩個字是不可以不懂得的。

祇是我們這裏並不主張談國際間的攏絡，而牽連到政治上去；我們要談的，乃是社會一般的，朋友和朋友之間的聯絡。現在，讓我來說下去吧。

美國西部某城，有一位市政廳的書記，他能夠把握住全城的消息，一談起他的大名誰都會撓起大姆指，說聲「了不得」！如果你去問他：明年稅率增加是否必要？救濟失業工人這計劃怎麼樣？過去三個月中離婚案件研究有多少？某某行政指導員是否將去職？長途汽車的停車站有否改換？像這一類的問題，在他是什麼都立刻能夠對答如流的。

他簡直成了全市一切消息的總匯。不消說：當地報館的新聞記者要向他探訪新聞了。可是他竟守口如瓶，絕對不肯走漏了絲毫風聲。許多真有新聞價值的消息，因他嚴守祕密而沒有公開發表出來的可不在少數。

有一位新任探訪市政消息的記者，他爲了責職所在，曾向他作了一次訪問，問他能否給予可供發表的新聞，他依然搖搖頭，雖然記者向他問起一些市政上極平凡的事，他也堅不吐實。最後快快地退了出來。

那位新記者在路上遭遇了另一位報館的記者，對方人瞧見他失望的臉兒，立刻便問：「查禮！你今天印象怎麼樣？探聽到了什麼吧？」

「倒罷！講了半天一點兒也無成就！」

「也這樣嗎？我早知你不必白費時間的。——老兄！下一次你還是不去訪問他的好，我勸你！」

「不塞姆！我不怕失敗的。那傢伙既然裝飽了滿肚子的新聞資料，我非去訪問出來不可！」

這個晚上，查禮到公共圖書館去借了一部小說火與劍，是名作家歇克維支的傑作。他回家看了一晚，因為失眠而眼睛有些紅腫。但第二天清晨，他又去到市政廳訪問那位書記去了！

「噯！你也許昨夜睡眠不足嗎？」這位書記嘲笑說：

「是的一點也不錯！」記者查禮回答道：「我昨天晚上和一個名叫哈曼爾尼次基（其實是火與劍小說中的主要人物）的人，在一塊兒逛呢！」

「那一位？」書記覺得十分驚訝；

「白克丹哈曼爾尼次基後來我離開了他之後，因為我依然想念他，所以失眠了！——今天精神有些恍惚。」

「哦！原來你也是愛讀歇克維支的小說嗎？」

「對了，我正是個忠實的讀者。」

「火與劍這部書，你已讀到什麼地方了呢？」

「恐怕是第二三九頁吧。」

「真的可巧得很！我現在讀着那本書，已讀到三七四頁了。你可知道，這是一本寫實的東西，其

中的故事，是完全真實的嗎？」

「這……我想作者也許有地方略為誇張。」

「是的，這也在所不免。不過他也有些成見，你應該明白，他對於這方面很有研究，關於波蘭獨立運動的領袖，在他很知道怎樣的描寫才能動人呢！」

他們倆現在經過這樣一來，話匣子便揭開了。於是繼續下去談了長久的天。最後，這位青年記者歎了一口氣，輕描淡寫地說：

「目前的那些大人先生們，過的生活真太單調了。你想哪，在這城裏，似乎什麼事情都沒有發生過呢。」

「這話我可不相信，你弄錯了！」市政廳書記連忙打斷了他的話尾道：「我承認我們的四周，天天有真實的戲劇在一幕幕的展開來演着。你要曉得，無論是那一天，歇克維支筆下所寫的波蘭人和哥薩克人的後裔之間，都有隨時發生流血慘劇的可能！」

「哦，你覺得真的嗎？」

「當然。我從來不欺騙人。——猶像名人約翰雷福特，最近曾經懷疑到警察署的力量，能否保護他那家鐵廠的安全問題，你知道嗎？」

他單只流露出這一句話，使記者查禮已經非常愉快了，因為他現在已經得到了一個他平生最重要的一樁消息的暗示，詳細的情形，他可以接下去打聽出來了。

從此，這位青年記者和市政廳書記之間發生了一種真實的友誼感情，每天，他們倆總要作一次長談，同時談論着小說中所表現的波蘭歷史上可歌可泣的事蹟。以及時日久長了，相交更莫逆了，他們每天總又透露出一些閱報者的感想，以及興趣的消息。

但是這位固執的書記，對於其餘的許多記者們，仍舊是守口如瓶不肯露出絲毫消息的，他對於青年記者查禮，雖也不正面談着消息，然而單從某種閒談之上，使記者得到了無窮盡的消息的暗示。

這段關係傳到其他記者們的耳膜裏，人人認爲是一個奇跡。於是，有人好奇地問查禮可有什麼祕訣？他笑着，最後忍不住向大家宣佈了這段祕密。

「那末，你怎麼樣才猜中了他心理中最感覺到興趣的事情呢？」其中有人問道。

「這個問題嗎？其實我也毫無技術，全靠調查所得的。」記者查禮接下去說：「那是很早的事。有一天，我到他辦公室去的時候，我一眼瞥見他桌子上面擺着一本書，原來正是歐克維支的火與劍這部小說。在全書讀過了三分之二的地方有一張書籤，我才立刻對此書有了注意。——我想：如果他不喜歡讀那部小說，決不會把這麼厚的一部書一直讀了這許多頁的。」

「哦，這調查，你真靈敏極了，不過，你也要讀完那部書，不是很受累的吗？」

「受累？我還怕什麼！」記者查禮這時興奮地道：「我爲要迎合他的興趣，爲要以此作爲接近他的媒介，我願得了什麼？——因此，我就連夜到圖書館中把火與劍那本書借來，代了一整夜的代

價的。」

「你就這樣在第二天鼓起勇氣去見他嗎？」

「是的！我和他保持親密友情的故事，就這樣開始的，你們還嘲笑我沒有能耐嗎？」

「哦！你真有些本領，在他嘴裏會引出許多話來，確實太名貴了。」

這一個故事，雖是那麼狹小，而被我所指譏的只是一個書記身份，不過我們不要從身份上評人的短長；總之這故事的結構已明顯地告訴你：和諸如此類的朋友聯絡，初步須要找到對方的特殊興趣，才能展發你的手腕呢！

不錯！你如果要和一個人聯絡，使他對你發生良好的印象，那個人的一種特殊興趣，是你非了解不可的。你應該探訪了它出來之後，自己快去養成這種興趣才對。憑藉着這種興趣作為進取的信號，你就可不虛摸不到其家而入了。總之你能從他的嗜愛部份中着手，無有不利於你的事情的。

「但，萬一沒有機會可從他的特殊興趣方面去聯絡他呢？」這問題自然也很重要，故在這裏顯出：「你就要注意我下列兩點，同時這也就是你的弱點：一、也許你知道他的情形並不詳細；二、和你要聯絡的人相處太淺，也許夠不得大家貿然談些個人興趣方面的問題呢！」

其實機會那會沒有，祇要你看得準足一些罷了。但在未曾取得絕對聯絡時，你對朋友非得要費力在種種上考慮不可——

說到興趣，這裏又應該談一談了。興趣可以分爲兩種：一種是對於有關的事物的興趣，一種是對於無關的事物的興趣。

所謂有關的事物，即是指你所想要使別人發生興趣的事，有連帶關係的事物。你如果能常常利用那種興趣，不難可以在人我的中間，建立起一種良好的關係來。譬如講商家吧，商人最愛最興趣的都會遷就主顧，所以這也就是做生意人的惟一眼力無疑。

然而有許多人，他們對於自己業務外的某種事物，比較對於他的本商更有興趣。平時在辦公時間，人們往往覺得生活不是爲了自願而是爲了要活命；但在業餘的時候，他們所關心的事，則是自己所選擇的：如組織什麼互助促進會啊，種植花草啊，搜集郵票啊，跳舞啊，看戲啊，扶了孩兒們戲謔啊等等皆是。

換一句話說起來，就是辦公時間往往他們毫無興趣，他們的興趣乃是在辦公室以外；因此，在他們業務之外你在聯絡，比之業務時間去聯絡他們，當更見著效。

可是在他人業餘時間去聯絡較爲有效的說法，也有另一個最大的原因在。那就是：在業務上，對方人常在胆心着你要分代他的腦力的；在業餘呢，他因着要投合這種興趣，必然會伸開兩臂在歡迎你。這時，你去和他取得聯絡，自屬可保無憂了。

你那個對手所感到的興味，這裏當然也要你去觀察的。如果你有耐心的話，一定要找出他所最感到興趣的事，然後從這點上去聯絡他。倘若不能夠得到這種機會，也就應該揀出儘你所能着

手的一方面去利用。雖然，那種興趣對於你是絲毫無用，絲毫無關，甚至你平生絲毫無研究；但爲了你要去聯絡他，你就不必顧到這一些，管自己去研究純熟。因爲主要的目的，是使得他以後因此而對你發生好感呢。

從別人的興趣上建立一種良好的關係，你必然要注意。在你一方面必須把自己的那種興趣表示出來。你的興趣，應當視作真實的，單說你很有興趣是不夠的。

爲什麼呢？比方上面所述的記者查禮吧，他既然知道那個書記對火與劍這部書發生興趣，如果你當他面說：我也愛讀這部書，很感興趣，而實際你還並未知道其書本內容的話，倘若他問起你來，和你談起書中主角的讀後感來，你將如果應付呢？

因此，你必須要同樣去研究他所感到的興趣的事，正如查禮連夜看完了這本小說火與劍的，那回事一樣，待等對方與你談起話來，談到他最感興趣的地方，任他反覆的問着，你不但不會窘迫，反而你會對答如流，使他確實感到有和你聯絡之必要了！

你意識之中，覺得某人越是值得你和他聯絡，那麼你越是應該竭力對他所感興趣的事，獲得一些知識。你所獲得的，雖然不必去趕上他的前，但也該足夠使你和他作一次長談，而使他樂予供給你所曉得的事！

在這些聯絡朋友的過程中，你的主要目的，是實現興趣上的完全一致——
這句話是什麼意思呢？回答的理由是這樣：

「我們喜歡同樣的事物，我們有着同樣興趣的感觸，因此我們彼此間感情應該融洽一下的。……」這是很合邏輯的定理。由於這樣的說法你便可以推測下去道：「我們必然能發展其他的許多事情；我們今後還能幫助人家呢！」

這話說得雖似乎遠離了原題，但一般的實情正如此呢！朋友，你不妨試聽我的話，向周遭瞧一瞧看便知。

如果你統能照我上面的方法去聯絡人家，我得再要告訴你一句話，就是你應當明白誠懇的價值。假使你說自己的嗜愛和別人相同不過是一句假話，那末你的假話便將被人戳穿。對於別人的興趣你來一次學習，這我認爲並不是件難事，只要你常常設法表現就爲純熟無疑的。

說到這裏，我再來向你作個結論吧。總之，你要聯絡朋友，離不了下列三個基本條件：第一要找別人感到特殊興趣的事物。第二你對於那題目必須獲得認識。第三你對於那事物要真的感到興趣。

朋友！我認爲在無論那種環境之下，你要去聯絡友人，只要是出於至誠，同時再能夠依照我這三個步驟進行，就不難與一個平凡朋友建立起親密的友誼關係來。

九 成名捷徑

「成名」二個字，說出來多麼動聽！當然都會躡進誰的耳鼓之內的。你瞧！一部世界史幾乎一半載着成名偉人的傳記。而在現今的時代裏，也正有不少數的人，爲着成名二字在各種環境下刻苦磨煉，其中有的果然成名了，但有的却是嘗試失敗了，也有有的爲了中途不能忍耐而把滿心欲求成名的熱度漸漸減退下來，結果竟或認爲「成名」只是妄想，只是空口說白話而已！

其實，「成名」是否妄想，是否真的辦不到嗎？你如果提出這話來問我，我一定要譏笑你的見解太徧狹。睜開眼來，我們不是看見現世界中有無數成名者在那裏活躍嗎？因此成名決不是騙人的幌子，也決不是妄想的東西，只不過問題在於「怎樣成名？」我想這也就是你要問的話吧。

我現在再用一段小故事作爲開話吧——

那是我某次碰到一位出版公司的會計先生，在大家吃飯的時候對我這樣說：

「我要去借五萬塊錢來，決心這樣嘗試一下！」

「有什麼用途呢？」我表示對於他的話很驚奇：

「用途沒有什麼。」這是他的回答。

「那末，你爲什麼要借這許多錢？」

「五萬塊錢借來，我想造起一個名譽來。」

「原來如此！那你的理由太平凡了。」

「是的，只有不平凡的理由我以爲才是正當的理由。你可知道我們已是經營了五十年來，從

來不會借過「塊錢嗎？」他又反問起我來：

「這才是個很穩固的名譽的基礎啊！」

「你的話雖是這樣說，不過我以為我們應該有另外一種比較不同的名譽！」

「這話是什麼意思，你可以解釋給我聽嗎？」

「告訴你也不妨——最近，我們因為廣告方面的關係，已和另一家銀行來往了。不多幾天，爲了應副經理的談話，我親自到銀行裏，他接見我時第一句話就說：『先生！聽說貴處將要新出兩本新的刊物，可有這樣偉大的計劃嗎？』」

「我對他答道：『有是有的，不過總得一兩年後才實現。因為，我們現在的資力未曾充足。雖然立刻出版的話，我們可以去借一筆錢來作爲資本的。』」

「他湊上來說：『你們想借到多少錢才行呢？』」

「這也最好是個無限數目！」

「他再接下去，這話有些使我吃驚了！他說：『我認爲你把你們的借錢能力太估得高了吧。要你自己明白，你們公司的名譽，在外面並不怎樣好啊！』」

「我有點兒費解，於是要求他再述一篇，他終於分析給我聽了：『借錢是很不容易的事，經驗告訴我們，單單是準期付賬這件事，並不能表明債款到期會如期清償的，如果，你們需要十萬和廿萬塊錢辦你們計劃之中的新刊物，叫我們銀行裏，怎麼知道把這筆巨額款子借給你們，是穩妥的』」

呢？
……

「無論是私人，是商號，都不是靠運氣來掙得一個信用卓着的地位，却全靠要造成一種相當響亮的名譽，別人才可以信用你的信用。如果你向我們行裏債了錢去如期還清，你以後憑這信仰再多借一些錢也不妨，但一個從來不曾借過錢的人忽然開口要來借錢，我想無論那一家銀行，也不會隨便濫放款項的……」

「再要講得明白一點，從來不曾借過錢的人，一定比不上一個時常在借錢，而信用卓着的人借得那麼多，而且借起來，也格外覺得不能受人信仰呢！」

「這是那位銀行副經理對我說的話，你覺得怎麼樣？」

「我以為，那是他們做生意經的手腕吧了，老實的說，銀行家全靠這種功夫賺着人家利息的。」

「話當然是這樣的，不過，我想他的話末始無理，在一兩年後我們想實現我們這新計劃的。可是誰也難預料會有變化。——爲了這緣故，我從現在起就想造起一個信用來，以便手頭周轉不靈時防備防備後路的資助。這意思我必然想和我們經理討論一下，但我只怕他不願這樣做，他的脾氣是很固執的，和他談起話來，他總認爲富蘭克林乃是歷史上一個最有智慧的人物。」

「這我並不是一個財政學者，因此不敢勸你借錢不借錢，但是我可以教你一個計策，只要你向他引用一句富蘭克林的話，而且我等會兒可以抄給你，很切合這個問題。」

白天我們談話至此終了。到了晚上，我便從一本叫做忠告少年的商人那篇小文裏，抄下了如下這段文章：

「大凡許多到期都能清償債款的人，可以在任何時間任何的環境之下，請朋友人湊些錢來借給他。這有極大的利益的。……凡是青年人們，除開了有勤儉二個之外，寫信和公正，同樣也能造就高尚的人格和地位。」

我把這段文字抄錄下來寄給那位會計，時光很快的過了兩星期，我又約他在一起吃飯了。席上我問他：

「開始建立信用的計劃，你有沒有現實啊？」

「沒有！」他痛苦地搖搖頭：「我跟這老頭兒苦苦辯論了好久，我也曾經把你寄給我的一段文字請他考慮……」

「他意思怎麼樣呢？」我迫切地問着：

「他嗎？他只從眼鏡上面射出兩道目光來望着我，好半響不說一句話。最後，他方才到書架上去拿出一本書，翻了開來對我道：『你這裏讀下去吧……』」

「當時，我不但把它讀了一篇，而且也把它抄了一段下來。那是富蘭克林所作的短文，題目正叫做富捷徑——

「呀！你想欠了債怎麼辦呢？如果到期不能歸償的話，你就失去了自由，怕去看見你的債主。」

即是見了他，說起話來心裏一定恐怕，並且常常會作出種種拙劣的舉動來，漸漸離開了誠實的條件，甚至說的話也會卑鄙，很好的言詞而變作了誑話。說誑話，是人類最無恥的行爲！你瞧那些自由的人們，不欠債，不見了債主迴避，每天和任何人談話總是官冕堂皇，從來不說一句誑話的……！

以後，那會計便將他和經理談判的結果告訴我道：

「我接着跟他辯論了好久，可是結果我沒有用。因為，他咬定一個主張，說自己平生不喜歡和人家借一塊錢，這才叫做名譽好。他很堅決，我無論說些什麼話，都不能搖動了他的信心；我想即是富蘭克林也不能使他改變的。」

上面乃是我所親身遇見的一件事。我把這段事告訴你，並不是想說明可以借債和不可以借債的問題，或者是以「不借債」三個字來建立名譽的問題，我的目的，只是要證明「名譽」是可以建立起來的東西。

朋友！凡是做了一件不平凡的事，或者在某種環境之下表現了一種特殊的行動，也許會使人建立起一個正確的印象；估量到你是一個怎樣的人；但是這一種印象，是必然要經過長時間的試驗的。以後，你的接觸將會證實或加強那種印象，也許會更加把那印象擴充起來的。

建立名譽，也是就想要成名。當你想成名的時候，有下列四個條件，你應該看作「成名」的原則：

你要確定建立一個怎樣的名譽？須想定再做。

利用機會把能夠成名的各種特性表現出來，你不可以忽略了特性；而且切莫讓機會滑過。在平時，要言行一致，才是成名的基本原則。

無論在任何環境之下，你切勿貶抑了自己。

說到這裏，你也許要問我爲什麼要確定你所建立的是怎樣一種名譽呢？理由是因爲你本來就已經在獲得一種名譽，不論是你所歡喜的或者不大歡喜的。你說話也好，靜默也好，人家對你就總有一種意見；說你太孟浪，說你太儒怯；或者倒說你很誠懇，很自私；或者說你是聰明的，是愚蠢的；或是說你樂觀的，說你脾氣古怪；或者說你是個交際很廣的人，或者說你是個有些無足輕重的人。

你將要建立的一種名譽，對於你的處世上，確是有着重要關係的。一般人往往往他們的行動全賴其名譽而成；但是換之另一個人，便辦不到了。名譽，往往使一個人在極端的不幸之下，可以倖免人家的譴責。這種情形，如果一個名譽比較差遜一點的人，就要弄得身敗名裂了。總之，一個名譽很好的人不但可以促進與別人間的關係，並且憑藉他這名聲還可以得到意想不到的收穫呢。

當你要確立一個名譽時，除此之外，你要注意到各種的美德：如寬容，真誠，堅毅，服務等等。你必須要使自已成功一個爲別人所喜歡，信仰，而五體投地的人才是。

但是，你不能够勉強下個決定就算了事。你應當從各方面作精密的分析。你怎麼樣爲人們服務？你對於某種事怎麼樣的寬容呢？你怎麼樣向人家表示自己的真誠呢？在那些事上你是有堅毅

的表示呢？

要想「成名」，總要先有個目標的。譬如你願意人家把你認為怎樣一個人，必須要先給自己描下一幅清晰的輪廓。以後，你再依照你的思想而行動。不過你要記住，不能無所表達而希望成名，你應該要作一些事，來造成你的名譽；你應該要實際去幫助他人，實際地表示你的大度和寬容，真誠，堅毅等等。……

爲要這樣，因此除了幾點上述的美德之外，必須再加進兩個條件去，即是一方面顯出你的特色來給人家看，一方面應當有敏捷的決斷才是。

關於顯示出你的特色，對於你的成名是非常有幫助的。在實際上，成名確也可以拿引人注意的方法，來使人腦裏留有你的深刻印象。譬如說在你的一羣朋友之間，你可以去抓到一處地方，獲得比任何人更多的知識，使人家得知你在某一件事情上有着比人更顯著的特長，雖然你只能從一件細小的事情上著手，總之，你要有在一件什麼事情上做一個權威者的魄力！

你不但應當在某件事上做一個專家，而且，須隨時隨地的確立起一個自信心，一碰到有人問及你那專門知識範圍內的事，立刻你就應當陳述意見，不要遲疑。這就是所謂決斷敏捷。如果你能夠達到使人家這樣批評你：你說怎樣就是怎樣，你的話總是靠得住的。那末，你就在這一件事上，已有着成名的把握了。

可是，你不能神氣活現的，賣弄關子的；如果你正這樣的話，那你便要給人說聲妄自尊大了；而

且，你同時也不能過分虛張聲勢，這也得注意一下的。

至於要顯出你的特色，你絕對不可以用吹牛的技術。相反地正應該實實在在的表現，注意着儘量顯出你的熱心，顯出你的知識，你的技能，你的誠懇來。這一層，也全靠你去找尋機會，在機會一發現之後必須把你所要表現的熟悉地表現出來。否則，人家會疑心你缺少這種特性哩！

這下面，我要和你談談「言行一致」的價值了。

要想「成名」是不能吹牛，不能胡說亂道，這我已經在上面說過了。如果，你要想實際地去求得成名，換句話說便是你要注意「言行一致」這四個字。

今天你是「仁」，明天你是「暴」，這是很壞的現象。反之，你在別人的腦裏便是絕對的「不仁」了。此外你的待人態度，也要隨時保持這種「言行一致」的原則，比方今天你待某甲好，明天你待某乙的態度不好，那樣的結果，是會影響你的「成名」的。因為在某乙的印象中你已不是個和藹可親的人，而是一個強暴無理的人了。

言行一致還有其他的價值哩。簡單地說，你應該在同樣的環境下用同樣的精神行事，這不但可以使你得到某種特性上的名譽，同時人家會因此而信仰你的。你須要知道：別人總是希望隨時地探知你的行動，隨時測驗你的辦事精神的；如果有一處你給他們看出了劣點，你將會前功盡棄，被他們一言所抹煞的。

至於爲什麼你要不貶抑自己呢？這我也和你談談。

譬如說，你偶然搬到一羣不相識的人們中間，去掛了一塊醫生招牌，自己宣稱能夠擅治喉疾，當然大家不會引起疑竇。如果你說眼科自己是不看治療的，那末人家對於你看喉科的本領一定優越，而更加的會信賴你是專家無疑了。

換句話說，你想成名，是不能貶抑自己的。有些地方你果然應該自己抬高身份，但是不可以過份吹牛或者過份的謙遜。最要緊，你還是要實事求是，使得人家可以公認你名譽的卓著。

不要貶低你自己的身價，而讓人家看不起你。這也可以輔助你成名的效率的，你如果要想求得「成名」的話，儘量去效法我上面所說的情形好了！

一〇 談話的基本方法

每一個人的處世藝術，我也可以這樣武斷說一句：包括在你的談吐藝術上。無論對於社會，對於朋友間的接觸，要能夠使人們滿意你的話，我以為正繫於你與人第一次談天的印象之中。憑着這印象，人家就可以辨別你的一切了。

翻過來說，你要測量某人的一切，也可以召他來和自己談上一次天，然後你去估量他的爲人好了。

在這次談話中，你自己的個性可使他窺察到你的性格；你運用你的知識，你的立場，和你的判

斷，可使他感服你的說話；你更可以用外表，用禮貌，和用你的動作來補充你的說話所給他的印象。在談話中，你可以使他愉快或使他不快，左右他或是受他的左右，促進你們或者阻擋你們以後的關係……

常言道：「唇槍舌劍，」「天花亂墜。」這兩句話，前者是指談話須要精彩，後者是指談話須要一瀉千里的意思，但是，我認爲談話並不在乎力求精彩方能動人，也不在乎口若懸河，專門講些俏皮話和空洞的笑話。談話的時候你儘管笨拙地對答，遲鈍地理解，這樣也仍舊可以得到美滿的談話結果的。假使你一味想與人爭雄辯，奪勝利，越是這樣的去做，越不能使他做你的朋友。

世界著名的談天藝術的專家却司脫·費爾特（Lord Chesterfield）先生，曾經教人談話中應該保持着下列的各種主要條件。他說道：

「你應當時常說話，但不必說得太長。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短的之外，總以絕對不講爲最佳……」

「和人談話，同時也要注意到態度，切不可拉住別人的衣袖，使手揮脚地講話，應當附順一些，切忌妄自尊大，在份子複雜的羣衆集體裏，通常的談話要避免爭論。再好談話要一般化，勿作自我的宣傳，把自己捧上十八層天去。外表應該坦白而率直，內心應該謹慎而仔細……」

「談話的時候，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；也不要贊賞他人所模倣之處……」

「和人家開口賭咒，閉口發誓，是既壞又蠢而粗鄙俗劣的事。高聲兒的哄笑，是下流羣衆的口氣；真實的機智和健全的理性，決不會引人哄笑的。咬人耳朵，像蚊蟲叫似的通常談話態度，沒有再比它難受了！……」

這位談話藝術專家以上列的各條來教育人家的談話藝術，除開「禁止人家哄笑」這一條外，我們都可以同意的。因為這一條粗聲的喧笑固然是失却常態的，但是出自情感挑動的大笑，我以為是不會妨害到任何人的。要知道：今日的時代已經改變了，說什麼「君子笑，不出聲」這已經早不通用了。在現在，我認爲喜笑的人却反而會給人一個較好的印象。

至於他說的其餘各條，到現在還是和費爾特先生生時（一七四八年）的情形一樣的。但我們把他的理由考究起來，則因爲他的這些條例都是以尊重他人爲出發點的。

譬如第一條吧，你應當時常說話，但不要說得太長。這什麼理由呢？因爲談話並不是獨白，你聽見人家背書一樣的話，你應當時常說話，但心理引起什麼感想？不是容易覺得討厭和不耐聽進去吧？至於常常發言，是爲要增強別人對你的印象呢。

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，而對方人腦裏會留下一個與你原意相反的印象。尤其是當你在批評人們的時候，應該特別注意到這一條上。

下面來述一段富有趣味的故事給你聽吧——

有一次，在宴會席上某人向他隔座那位太太講起某校校長的秘密來。他指斥那校長的行爲卑鄙，表示不滿，說話中大大地攻擊了一番。可是直到後來，那位太太問他：

「喂！先生！你可認識我是誰嗎？」

「倒沒有請教你的貴姓。」他回答道。

「啊！我正是你說的校長的妻子！」

這位先生窘住了。但隔了一會兒，却又凜然地問她：

「那末你可認識我嗎？」

「不。」那位太太也是搖頭作笑着。

「哦！還好，還好！」那人如釋重負地才放了心。

這裏，那位先生是犯了隨便說話的毛病；而那位太太，也犯了不隨機應變的毛病。才形成了這個幽默的故事！

你要知道：談話中最須避免違背上述費爾特先生的各條規例。然而另一個對人們性格更有研究的人——富蘭克林，却不會忽視了這些事實。他在早年，也曾經作了一張表，表上列舉出各種他所要改善自己的美德。這樣幾年之久他表力行，果然也獲得了相當成就。可是，以後他又找出了還有一件極應當實行的美德，那也跟談天藝術有極大關聯的。我們且聽他的自述吧。他說——

「我在要改善自己的表裏，最初舉有十二種的美德。但有一個是教徒的朋友，有一天前來向

我說大家都在認爲我太自傲，原因是說我的驕傲常在談話中吐露，當論辯一個問題時，我不但固執地滿足我正確的主張，而且有些輕蔑別人的樣子。我聽了他這話，立刻自己就想矯正這種劣點，因而在我表上的最後一行加了「虛心」這一條。

「我到現在，雖然不能自誇在實際上對這點有何成就，但表面上，我至少已經改善許多了。我決心避免直接去觸犯他人的情感，和武斷自己的言論；我甚至對自己下了一道命令，決心以後把「當然」、「不消說」等等字眼改掉，換以「據我所知的」、「我祇覺得」、「似乎」、「猶像」等等的口頭語……」

「我發覺別人家如果真的說了一句錯誤的話，我這時也忍得住不去與辯，不去爭執，或直接指出人家的缺點來。我即是說話，也總用「你的說法似乎不大對吧！」的口吻……」

「這樣不多久，我果然發覺我的改變後的態度是獲益得多了。因爲事實告訴我：我在無論那裏，陳述意見時所用的謙虛方式，使人家容易接受而絕少反對；說錯了的話，在自己也比較不致自覺受窘了……」

「在我矯正的過程中，起初確用了很大的困難，來克服素性而去嚴守這「虛心」二個字；但後來習慣漸成自然，數十年來恐怕很少有人見過我驕傲形態的顯露吧……」

「這全是我的行爲方正之故。但除此以外，在我改善這個習慣的過程之中，我更能處處地方注意到談話的藝術。我時常鎮壓自己別去做一個擅長雄辯者；因而我和人談話時字眼的選擇每

多變成遲疑，技巧也時常有意愚拙；不過結果我是什麼意思都可以表達出來的……」

富蘭克林的這席話，雖然他自認是由於「虛心」所致，但是，一種寬容與溫和之影響，也是誰都無可否認的，在談話之中，如果有了些頑強生硬的態度，你的對方人將會立刻反對你，或許竟會敵視着你，這一來，彼此間爭吵的本能便引起來了。

無論你說些什麼話，無論在任何環境之下你的話是有意或無意的，你那對方人總會仔細地聽進去的，和仔細地解釋的。這種解釋，往往和你的原意大相逕庭。

譬如，你在敘述着一件自以為很得意很滿足的事情，你自己當然覺得非常興趣，可以從這談話之中表示出你的勇敢，你的胆量，你的機警以及其他長處來。但在別人是否也同樣的想呢？他縱使他覺得是很有興趣的，而他興趣的原因乃是被你那表情，談吐所引起的。

這個比喻的結果，我並不主張叫你把自己的長處隱藏起來，或是叫你貶低自己的身價；尤其我並不希望你在談話之中緘口不言。我只願你這樣：假使你是和朋友二人談的，你該說出半部份的話；如果是三個人在一起談話，你該說出三分之一的話；但是許多許多人在一起兒你的談話，該以一個人的本位為止。這是我的主張。

雖然，在集體中談話你也是應該的義務，不過你不能過分說下去，侵佔了別人發言的機會，也不能默默無言的靜坐，自己一無供獻。總而言之你應該儘自己知道的作一個相當限度的供獻。

但爲自己着想，尤其不能默默無一語的。如果你在人家談話時老是偶像般地坐著，人家對於你

的印象，將以爲你是個沉默寡言，而性格懦弱的人，同時更會疑心你是一個感到生之多餘，笨拙，遲鈍，毫無見解的木頭人。

談天實在太難了。所以，我在這裏儘量教你的自學速成法，請你更進一步，將下面我的話注意才是。

上面我是指出了你不應該保持緘默的理由，但如果在一個三人的座談會上，你真的沒有什麼話說，便如何是好呢？我以為：你無論如何總要說一點兒，不讓談話中斷才對……

那末，可否瞎談些時令，例如說天熱啊，天冷啊，或是行將下雨了，大風快要怒吼了這些話呢？那是不會得罪人家的題目，當然可以談的。此外，如果你那對於是個運動家，你不妨與他談些足球籃球和棍球的知識，也未始毫無興趣。他如報紙上的一條條普通新聞，和當局政府的新政策，國際新聞動向，商業概況，及無數只耍可以提出來談談的事，都足以打破沉寂，使談話繼續下去的。你甚至於可以談到生活的瑣碎，何尚對方會不與你胡着調呢！

不過，每一種的談話，無論怎樣瑣碎，總要局部地有個中心點的。這也就是所謂談話目的。那目的就能夠促進你和對方的關係。你必須使他覺察你是一個有理智有觀點，絕非是個糊塗虫。單單無聊的空談，是決不能使對方人對你有一點良好印象的。

但話又得這樣說，當你們談話正用閒語來進行時，你仍須要不失是個「虛心」者，依須要保持費爾特先生的每個條例。不可自傲，是你最應該注意的口號！

在你與朋友的談話之中，能用到的知識，大體上可分作「專門的」和「一般的」兩類。

某一件事情，你知道得比人更詳細，你對於這方面的知識更豐富，這乃是公認的一種社交上的寶貴的產業。它給你的將是一種無價之名譽，能使你有機會在談到那件事情的時候，給你發表宏論。這些知識，你可以從書本上，生活中，儘量的去觀察，去體驗，去實踐，或者，在其他場合上去獲得關於某事的知識。

但在這個意見裏，潛伏着兩重的危險：一不小心你會把那專門的知識弄錯，也許你滔滔不絕的展開來談，阻礙了別人發言的機會。這兩點你應該要鄭重地注意。

你如果充份地有了一般知識，你就可以拿出來隨時的應付。一個人既然是社交的動物，而每天的生活當中，又須與他人發生接觸，所以對於世界上的形形色色，自己應當去獲得各方面的知識。

怎樣可以得到這些知識，以便你談天之中有所幫助呢？我以為爲惟一的最好方法，便是每天閱讀報紙。還有一個方法，是隨時留意你周遭所發生的事，雖然極瑣碎的事也不要輕輕放過它。至於另外還有那個方法呢，則是時常和人談話。你和別人閒着無事談談天，次數愈多，不單腦裏可以貯藏起許多知識來，可足下次談話的資料，而且也可以使你談話有胆量，有興趣，甚至談話的技術因而會更加熟練起來的。

瑣碎的話，雖然可以作爲繼續延長談話的營養料，不過是否能夠談些閒話，使得別人對你有

印象，這却不敢肯定地回答，依我看來恐怕未必能夠的吧。

談話之中，不但須要具全各種的知識，而更須要運用你的智理。蘇羅孟曾經這樣說過：「智理本是一個人的主要東西，但要運用智理之前，首先你要去獲得理解。」

是的，談話當然也要智理來推動才能產生出動人的話來。智理是可以學習的，求精的，不過須你自己去修養！這下面再要講到談天的藝術上面去。

在任何談話之中，必須記住，切不可會觸怒他人的閒話上去。因為凡是在你面前聽你談話的人，一定會從你談話上窺測你的個性，同時也在留意你是否會說他本人的許多壞話！

你要避免這樣的事情發生，應該時常的問自己：站在我面前與我對談的人，他是否能夠從我的一席談中，看出我的精神是豪爽，寬容，不自私，而是個夠朋友的人？

談天，是處處地方應該這樣細心研究的。也許你是個不善辭令的，怕談話的人，如能依照我上述的條件去實踐，我別的不敢誇大說什麼，我却敢担保你的談天本領，因此能在最短期內速成的。談話是極簡單的，學習之初步，你祇要注意下列三個條規：

(一) 儘管談話。(二) 適當其量。(三) 保持着和善寬容和殷勤的態度。如果你在與人談話之後，你的對方人能夠欣然感到滿意的話，你的談天本領也就是成功的了！

一一 運用你的機智和幽默

我想：凡是生存在社會上的人，誰也不能估計因缺乏機智而遭受的損失吧！——有許多的
們，正爲了臨着事變而不知應付，以致遭受了錯誤；那簡直可以說到處皆是呢。

但是機智和幽默有什麼關係呢？大家認爲它們是各不相涉的。因此，一位朋友到我家裏來，聽我說要寫一篇關於機智與幽默的文章，便很驚訝地向我這樣道：

「老兄！你近乎在玩弄炸藥啊……！」

「這是什麼意思？老弟！我不懂你的話。」

我反向着他，但同時自己明白這是他希望我所問的話。

「你不懂嗎？我告訴你：我以爲機智對於人是害多利少的。」他接下去說：「我現在想起兩位
口才非常敏捷的朋友來了。他們二人的談鋒，同樣是咄咄逼人的，而且往往仗着機智，到處出風頭，
所以話匣子一打開便不給他人留一點餘地。因此，他們二人在人們眼中，總以爲是最敬愛而一方
面則應該遠避的人。」

我的這位朋友，他是全靠熟悉一般人的心理，而供其業務上蒸蒸日上。所以他的這席話我
很有些相信。還有關於機智的見解，歷史上聞名的約翰遜博士，他曾經偶然寫過這樣一首詩——

「使人窘困的苦痛，

莫過於冷嘲熱諷；

命運摧殘一顆慷慨的心，

不及蠢漢的自卑更深。」

威廉墨守池博士曾經說過：一對本來很要好的朋友，不幸而一旦發生齟齬，考其原因，總不外是爲了言語；尤其是偶然由一兩句打趣的話所造成的。

相反地，在歷史的傳記上，醫學的鼻祖安司丘彼厄斯據說他却不時製作些滑稽的歌曲，去治療病人，去刺激他的病人的血液循環，說其効力比服藥來得宏大。

在聖經上，也有這麼一句盡人皆知的成語，可以作爲人們的生活箴言。它說：「人們有着一顆快活的心，簡直勝於懷藏着一隻藥囊，可以治療心理上的百病。」

由上觀察起來，我想你也要承認：機智和幽默真像炸藥一樣，用得適當，則有驚人動魄之功；用得不得適當，便隨時會鬧出笑話來。所以必須謹慎地使用才是。

接下去我們來把「機智」研究一下吧——

機智，是以智力爲根據的。照我們平時說起來，機智的，正是一種才華的閃現，憑着機智可以把通常不相關涉的兩件事情，巧妙地使之連在一起兒。它也可以在文字上搬弄花樣，因，此不一定會叫人發笑。

然而機智也需要活潑靈敏的腦力，方能夠遇到機會，把那些不相關涉的觀念連繫起來，方能夠用正面的說話暗示出反面的意義。你自己所對人發的警語，則必須講得巧妙而動人。

至於幽默和機智是不和同的。幽默所構成的條件，並不是一種字限方面的玄虛。但它正和機

智一樣不以調和爲基礎。譬如說：一個人頭上戴了絲帽，鼻樑上架了眼鏡，走路來神氣活現，不料正在自鳴得意的時候，腳底踏了一張香蕉皮，一交滑倒，兩脚朝天。這樣的事情當然是可笑的。因爲他那本來的威風和跌了一交後的狼狽態度，正形了一個反比例。

然而反過來說，他倘使是個衣衫襤褸的窮人，他本來有着一副可憐的臉兒，跌了一交不致會多大逗人注意，因此也無所謂幽默了。

我上面說過，機智是可以獲得的，但幽默却不能獲得，因爲幽默是天生的。此外它們二種不同的地方：機智需要思想，幽默是需要感覺的；只有說話時兩者可以發生些關係，不過兩者不能濫用，不幸濫用之後就會使人討厭。

在交際時，幽默和機智的用處也很廣。在這裏我們可以提出下面幾項來觀察一下。

幽默與機智，在交際上可以表顯出你自己的聰明之處；也可以鼓起他人的興緻；壓倒別人；可以緩和緊張的局面，可以幫助你的娛樂……

上面這些條件的作用，其第一條通常是被人們十分重視的。此外我們知道：凡是一個人對着一件滑稽的事發笑，正因爲是感到了某種的得意。情緒上，他們是在一個安全的地位，儘管看着一幕喜劇之中所暴露出來的弱點。

那個笑着人家的人，我想不一定會被那個製造笑料的人作爲朋友，反而有時會顛倒地：要是你去摸做了一個知友的講起話來的姿勞，自己也許會因而造出幽默的資料給第三者哈哈大笑。

的。想到這一點，你也要感覺到毛骨悚然吧！說起來，雖然你的嘲諷全無惡意，但人們聽見時，正以為你是惡意的模倣呢！

你真正是個絕頂的聰明人的話，儘量可以顯出你的聰明來引人佩服。倘然你是不聰明的人呢，那末不妨自己安慰自己吧！

你用機智和幽默去鼓起他人的興緻，他人對於你，將會十分感激的。你說一句笑話可以像一線陽光似的驅散了重重黑雲；別人的懷疑，悲觀，憂鬱的成分，恐懼的暗影，一聽見你一句笑話，立刻會消散無蹤的。也就是說：你憑這些趣味的材料，可與他人之間建立起良好的關係的。

把機智運用得法，很可以使一個竭力反對你的人啞口無語，也許在某個場合還能夠獲得第三者的好感。不過當你們雙方經過一番唇槍舌劍之後，惡感往往是愈結愈深，但這時誰也希望有贊助來擁護自己，也希望影響到中立的觀戰者們的態度。最好自己使用了一「機智」的武器之後，旁觀者對你會熱烈鼓掌，喝采，那才夠味呢！

其實，這一類的機智是危險的，因為它可以把一粒星火煽成白熱的怒焰，你和對方爭辯的結果，也許你不幸而慘敗，那不是很可怖吧？——縱使你確有制勝的把握，我也不希望你去作這種冒險的嘗試。

所以你應該在極端時，運用機智採取折衷主義的。

機智與幽默，不止上述的用處，另一個更大的用處就是消散怒氣。一句幽默的回答，最有釋怒

解恨的功效；這不是說辛辣的諷刺，而是有意無識的輕鬆的談諧。從前，有一位參議員曾經向總統柯立次告發另一位參議員，力主要把他推入獄中，柯立次歇斯的里地道：

「哦！法律我是嫻熟的，但沒有見過這樣武斷的一條！」

柯立次的這個機智和幽默，是折衷了一幕緊張的戲劇。

這可以說是緩和法則。要緩和任何的緊張，大概可算是幽默的最高效用了。吧！還有一段故事當副總統馬歇耳有一次接見一位訪問者時，要談到國家前途的事，他正用一枝五分錢的雪茄煙上說開場的。

要不得罪別人，在運用機智和幽默時，你就應該注意到下列的六個「不要」的條件——

不要挖苦和嘲笑別人。不要與他人作纏繞不休的滔滔的長談。不要一味滑稽下去，毫無真實透露出來。

不要在不適宜的場合濫調幽默。不要信口開河，胡說亂道。也不要絲毫沒有禮貌。

幽默，却也有區別的。有些是文雅，有些是武腔；有的是高尚，有的是低級。這裏我以為低級的最容易，那就是指着「譏笑」二個字吧；然而低級的幽默最有害處。往往一句普通的譏諷話會使他人當場丟臉，觸怒人家，所以幽默極應該使它高尚，斯文才是。

不要譏笑別人，也不要時常模倣他人的動作，無論在他人的背後或面前。即是你真的忍耐不住，也該設法竭力鎮靜。但如果已觸犯人家了呢，則應該立刻和——被你觸怒了的人保持友誼的

關係。

至於說話牽絲攀籐，滔滔不休，卽就是所謂嘮叨，嘮叨是有害的，所以你要改正與人家打開了話匣子，不攏來的習慣。因爲這樣下去，多數朋友會說你是個討厭的人，不但你的這種態度朋友會痛恨你，而於你自己，談話越嘮嘮則所要表達的話越是會模糊。

一味的俏皮，無止的幽默，我以爲其結果反會不幽默的。譬如，你把一個笑話翻覆地講了三篇五篇甚至八篇十篇，人家的印象裏，起初雖認爲你非常幽默，到後來聽厭之後，便不會感到十分興趣了！

你因爲擅長說些俏皮話，一旦「小丑」的名聲傳了出去，以後人家對你將會覺得沒有另外可取之處，這也就是說：別人一手把你的真實抹煞了。馬克吐溫所著的一本美麗的書——貞德回憶集，他在出版該書時便知道了這些。因而他不再用真名或筆名來具名，惟恐人家把該書當做幽默文章；柯立次在大學讀書時，原是全級中一位幽默大家；可是一走上仕途，自己便知道沉浮在宦海不應該再幽默了；他明白一味幽默會失去廣大羣衆的信仰心，所以後來下了決心，便毅然決然辦了一次肅清幽默的工作。

幽默和機智的效果，你應當知道並不是單看它的本身好與不好而定的。一句話的發笑與不發笑，與時間和地點也很有關係的。比方你對某一羣人說一句話，他們會前扑後仰的哄堂大笑。也許對另外一羣人說這句話，却毫無反響了。或者今天十分動人的一句話，到了明天都全無意味，雖

獲得的。

至於說笑話，有時也會使人不感到興趣的。其理由是因為適當與不適當之故。譬如大家聚精會神在一堂嚴肅地討論一件事情，你忽兒在這時插進一句全無關係的笑話進去，則不但使人不發笑，也許會遭到無趣，所以，機智與幽默的運用雖是談話中的調味品，但是，調味品放得不適當反而會使味道變劣的。

凡是講一些無禮貌的或者不敬的笑話，以及在不適當的時間不適當的地點說笑話，是不行的。比方你在一間男子吸煙室中所說的笑話，是不能夠把它拿到學校講台上去說的。如果你要希望別人對你發生好感，這一類的笑話，無論如何切不可濫說，隨隨便便地講。

要知道，笑話雖是人人愛聽，但現在我也可以說，在每一羣所謂頭腦開通的人的中間，總有一個頑固的人在着；譬如在一羣不信宗教者的中間，總有一個人還有幾分虔敬存留在腦裏的。那時你如果諷刺上帝，則不但是不會引人發笑，而人們也根本不覺得一些趣味呢！

最後，我還要講到在運用機智與幽默的時候，最重要的是你的心理狀態，也要注意及之。尤其，不可以掀起人家的招怨。因此你大致上應該諱忌下面這些說話——

含着妒嫉的話；出於惡作劇的殘酷的話；批評人家而帶有惡意的毒質的話；尖刻反駁插着憤怒芒刺的話；暴露別人醜態的話；……凡這種種，你出口時必須要加以審慎，總之是不說為佳！

二 吹法螺的技巧

「吹牛」一般人總以為是很便當的，因為世界上人人都會吹牛，連那些兩三歲聰明的小孩，有時也會躲在娘懷裏天真地吹一會牛的。其實，吹牛的藝術很有高低，很有區別；乾脆地說一句：就是「吹牛」也非有本領不可。

有人認為「吹牛是一個道德上的問題。」——
那是出現在美國的一份教育雜誌上的一篇論文題目。這篇論文的作者，還是個中學的校長先生呢。

他曾經向全校英文專修科的學生發出一張調查表，調查他們的成績；但結果每個學生都拚命說自己如何用功，誰知一一地試驗時，發覺他們的說好盡是吹牛，於是那位校長認為是他們的道德喪失，不應該破壞了道德來作「吹牛」的勾當。

實際上那校長這見解不見得正確。因為「吹牛」並不是道德上的問題，而是一個技術上的問題！我可以解釋給你聽的：我認為不限定說謊便是吹牛，所以它本身不是件壞事。不過吹牛的是好是壞，也應該視其動機如何而定的。

譬如說開汽車吧，當然是一件我也可以去學習的事；但你對我學開汽車的動機不了解，也許

所不屑作爲的。

我絕對不說虛張聲勢不是件壞事的理由，就藏在下面這段一個鄰人的故事裏——

我鄰家的某人，有一晚他打從大街經過，剛踏進一條暗街，驀地裏一個彪形大漢從一株樹旁出來。這漢子戴上了蒙面具，並且帽子的邊幾乎遮住了臉；他不管三七二十一，袖出手槍向我的鄰人粗聲喝道：

「別動！站在這兒，快把手舉起來！」

我那鄰居原是個不大見機的人，他未曾知道這是個歹人，雖然被一聲吆喝站住了身體，可是並不舉手，手兒仍然插在褲袋裏。

「你舉起手來！」那強徒第二陣大喝了。

「我不高興舉手。」我那鄰人回答道：「你要些什麼東西，不妨請說。」到這時，他才知道遇了歹人，但依然態度很鎮定，不讓那大漢發覺他有一點兒恐怖。

「錢。你趕快拿出來。」

「嘿！我不拿錢出來你就怎麼樣？」

「我立刻開槍打你。」

我的鄰人保持着仍然的安靜，含笑望着那個蒙了面的大漢，在威嚇地搖弄着手中的槍。沉默了一會兒，我那鄰人却同樣兇狠地喝道：

疑心我學成後會憑此本領，可以劫人財物後自己駕車脫逃，吹牛也是一樣，你不能够說因爲它有時被壞人用在不好的地方，而武斷那是一件壞事。

吹牛有時也就指「虛張聲勢」的行爲；但這種行爲也許是高尚的英雄氣概的表現。下面我不妨舉個例子來——

若干年前，有一小隊法蘭西的義勇軍，在廣大無邊的沙漠中被大隊阿剌伯軍士所包圍了。他們情報雖然發出，但援軍的距離很遠，會不會趕到是他們焦慮的疑問。他們困守的礮堡中，同志一一禦敵而亡，最後祇剩下六個人，但六個人緊緊抱定意志，保衛這座礮堡，決不讓敵人佔領，拔除礮堡上的一面三色旗，當援軍未到之前。

攻擊的軍隊沒有知道他們的虛實的，所以也未會展開激烈的攻打。孤軍們實在的力量是不支的，可是，他們的六個人很聰明，將旁邊戰死了的屍體一一拖到城牆上，用槍柄把他們撐起來，阿剌伯軍隊不敢猛攻，蓋以爲礮堡內的人數一定不少。這樣直到危軍的援兵開到，解決了敵人，那座危急的礮堡乃是保全。

他們之所以能夠保全礮堡，保全了法國軍人的光榮，完全憑着虛張聲勢。這何嘗不是一「吹牛」？不是一種欺騙手段呢？但誰會譴責那六個士兵的行爲不好，和指斥他們的這種欺騙是不道德的呢？

雖然，有人要說這是一個羅曼諦克的空想的例，但在實際上，一切的虛張聲勢，是正人君子們

「你這小賊！你開槍，你沒有胆量敢開！」

「什麼話？」

那個歹人聽見這一喝，全身「別」的一跳。

「沒有聽清楚嗎？我說你不敢開槍，你敢？你敢？」

這一來，那個強盜反而軟化了，臉不住地幌動幌動，像給什麼刺戟了一下似的，將舉槍的手自動放下。

「滾你媽的！不然我要把你交到警署去了。」

我的鄰家這時有了七八分把握，將手指挺直，在褲袋內假裝着手槍的模樣，挺出了胸脯，語氣也響亮了一些。那個「強徒」見狀，開始放鬆脚步，倒退回去。強徒被他的假手槍威逼着，拔脚奔跑，我的鄰人却是個有些跋足的人，直迫到對方逃過馬路，再也不趕上前去；但那強徒也始終不敢回頭再顧一下……

以上二則故事，還是證明了虛張聲勢的效果嗎？可是在下面，我們就應該講到商業上「吹牛」的問題去。

無論是那一種商業，總不可缺少了個「吹」字。我曾經認識一個很具才幹的人，他創立了一種新事業，自覺很能勝任，而也自信可藉此發一票小財。他乃在紐約第五號街設了個辦事處，爲了要裝成這副莊嚴穩重的氣派，才足以吸引主顧上門來。

但是直到過了半年，方纔有一注生意。那本來是一羣魯徹斯突（Rochester）的商人來邀請他前去商量一個問題，他替他們想出了主張，因為他的談話和氣派很使這些商人佩服之故。但與之講到配報的事，他索價一萬五千塊錢，嚇得對方人人吐出了半截舌尖。

後來他把這事告訴我道：「老哥！我和他們最後談話的五分鐘，簡直是我生平最着急的一刹那。老實告訴你，我爲了設辦事處已經化下了二萬塊錢，自己精疲力盡了，如果再不與他們成交這筆生意經，我什麼都完了。當時我那會不着急呢？不過我可不能讓人家看出來……」

「那幾個人對我道：『我們曾經公認你的主張很好，不過你的索價太大，這事我們還得考慮。』……」

「我這時立刻回答道：『那末，恐怕我們已經談不下去了！在現在這時候，幹這工作而拿低廉代價的人雖很多，但是他們本領有限，或是環境困苦，不到這一萬五千數目也肯幹的，但我却不是那種人，非此數不可！』——老哥！我這時候心雖跳着擔憂生意逃走，但是皮包不得不擗一下的……」

「我完全在吹牛呢。但我既已開出了代價，就堅持到底不讓步。如果給他們看出我在等候錢用，我想合同十九訂不成的。後來，我的大言不慚挽救了局勢，他們再也不忍爲了代價過高而放棄我的合同正這樣訂下來的。」

這也是個商業上「吹牛」的本領。此外我說到許多青年律師，大都也會在事務所裏候等主

顧到來的。但一有主顧上門，他的架子可不能不搭。叫上門來的當事人在外面等，隔了好久，才捧着大盞卷宗走出去會見，裝出自己忙於業務的樣子。這不是在「吹」嗎？在虛張聲勢嗎？

「吹牛」在某一時期也可以說是一種策略。但不得不配以敏捷和機警上去。我要來述一段記者的事給你聽：有一位新聞記者某次探得了一件公寓中自殺的案件；但他還趕到那地方，想去從死者文件中獲得些自殺的原因來。

那裏，這位房主太太開出門來向他道：

「你是新聞記者嗎？捕房關照不許記者來此的，你回去吧！」

「太太！你怎麼把我當作記者？」這記者堆起一臉孔的正經：「我是奉命驗屍來的。你知道法律上規定自殺了的人一定要驗過屍體，別瞎說，快領我進去！」

這樣一說，房主太太便躬了身體，領他到了房中去。他察看了屍首，同時又向房東詳細問了一陣子，欣然地離去。但五分鐘之後，又有一個記者上門去了。

「太太！我乃是驗屍來的。」那記者的自稱。

「什麼？驗屍的人來過了早已去了。」她的驚疑回答。

「有這樣的事嗎？還了得！」

「剛才確有人來驗過屍的，我不說謊話。」

「可是一個瘦長的青年，戴了棕色呢帽的嗎？」

「是。正是一個瘦瘦的高高的小伙子。」

「還了得！太太你上了當了，那是一個新聞記者啊！他冒充我連這已有三次了，我再也不饒他，等會兒讓我把驗屍手續完畢後，一定去報告捕房抓他問罪。」

這樣，他終於也獲得了不少消息，滿載而歸，臨走，還一本正經叮囑房主太太：「不要再讓那些討厭的記者進來啊！」

第三個真的是驗屍員本人來了！但在門口碰了滿鼻尖煙灰，任他拿出證章來都沒有用。最後不得不叫了一個警察伴同，方才跑進房去驗屍！

這一類的詭計，雖是極盡乖巧，但有失尊嚴而與法律抵觸，頗不可取！不過有時可能的話你也得這樣取巧試吹一下的。這吹牛倒也可以作為脫身之計的。

但吹牛最要緊應該注意態度；何時何地你怎樣吹，以及「可以吹」與「不可以吹」；你都要慎重才是。普通的知識，猶像你某天遇到了倒霉的事，回家不得不用笑臉來招呼你的愛妻；這便是適合情理的「吹牛」！

在玩弄撲克牌時，簡直非「吹牛」不可。拿到了點數小的人，要使對方信以為點數大，全靠吹的效力。據心理學家測驗的結果，在「吹牛」上發現了下列幾條原則：——

時常吹是不會完全奏效的。十盤中六盤吹，對方很難捉摸你是吹是不吹。十盤中你吹了六盤以上，你的吹與不吹便易於被對方猜到了。

當局者判斷人們吹與不吹似乎比較不易一點。吹得最利害的人，他的點數也許最小；最勝利的人，別人家最要對着他吹。自己不善吹，就容易猜疑人家在吹。

急於求勝的人，容易大吹特吹。想要吹和能吹不能吹很少關係。冒險嘗試者，最容易吹的得法而輸錢。審慎的不常吹的人，輸錢比較要少！

以上這些原則的發現，不限於玩牌，大體幾條在人類互相鬥智的活動上也可適用的。總之，我認爲任何事情上你吹得太利害太過分了，結果總易爲失敗。所以到處瞎吹，事實上是不必要這樣做的。

吹牛，我上面也說過不應該胡說亂道。像盲人騎瞎馬似的那種吹法，也十分地危險。如果在有吹牛的必要時，我想你得要儘可能地避免露出馬腳來。

我來舉兩個因瞎吹而失敗的例子吧——

有一個中學在上拉丁文一課的時候，教師向一個學生道：「理髮匠在拉丁文之中叫作什麼？」

「Bardor」他有點糊裏糊塗，但人人在場，却不能不鼓着勇氣，管它猜着也好不猜着也好地

說。

「怎麼拚呢？」教師忍着笑再向他問：

他在沒奈何的情勢下，只好將自己剛才說的這個字的字母唸出來。那教師皺皺眉頭問：

「那末，Tondor（正是拉丁文中的理髮匠）這個生字，拉丁文解釋作什麼？」

「理髮匠」說到這兒，那學生才知自己瞎吹失敗了。

可是教師幽默地補充了一句：「嘿！理髮匠怎樣有了二個。大家快要打架了啊！」

又有一個故事，也發生在學校裏。有個英文教員，不知怎樣和學生不和，人人見了要討厭他。有一天，他要測驗學生的成績了：「你們已經讀完了一本克洛夫小說了，大家立刻寫一篇讀後感吧。對於後來那個茂蒂姑娘開店的這段事情，大家多多注意啊！」

這些學生平時多半是他的死對頭，那本書根本只讀了十頁就丟在一旁冷落它，現在要他們寫讀後感，太家爲要不願被他鄙視，都振起精神的寫。但是盡是些文不對題的寫下去，雖然，那教師在每人的文卷上寫了個「A」字，可是他最後很嚴厲地訓斥他們道：

「吹牛，不應該毫無根據的，我給你們的批分是A字，但以後我不希望你們大家再考A分，而希望你們吹牛不要瞎吹，瞎吹的結果是會失敗的啊……！」

學生們受此訓斥後，大家低頭不再與他作「死對頭」了。

我不想爲學生們的吹牛辯護，下面我所要指出的是：如果要吹得成功，除了大胆以外，必須要仔細精密地澈底地吹。請注意下列的六條規則吧！

（一）不必要的時候，是不要去亂吹。（二）不要時常去吹。（三）最好當你要吹之前讓對方先表明態度！

(四)對於自己的地位，要絕對表示自信。(五)不要吹得過度。(六)不要自己打了自己的嘴巴。

這六條的規則，理由是很明顯的：如果你不必要去亂吹，勢將吹出破綻來貽笑大方。吹是一種冒險。人家一知道你在吹了之後，即使你是真實的話，要使人再相信你，是十分困難了。如果你是時常在吹的，人家會覺得你在大言不慚的後面，不會有什麼真價值的。總之有了一個常常吹牛的名譽，要使人信服是難辦到的了。

上面的第三條說先讓對方表明他自己，意思也就指着商人講價錢時所用的技術。如果你先討了價，其結果當然不能夠再超出了你的討價。愛迪生早年，在電報局裏充當電氣技師的時候，得到了幾種改良電報機械的專利權。後來，他向人訴述當時把專利權賣給公司的情形：

「我既已決定了五千塊錢出賣我的專利權，這便是我認爲一個適當的價格，但當時我正需用錢，所以心裏想再便宜一些也不妨事的！」

「後來總經理問我道：『愛迪生！你打算把全部機械的專利權出賣，你要多少錢代價呢？』」

「我回答的是：『我不知道你們多少錢才要，請你先說出個數目來聽聽好嗎？』——」

「他揚揚四個手指：『那末四萬塊錢好嗎？』」

從此以後，據說愛迪生總要別人先說價錢了。由此證明，在你未吹之前先讓他人表示，是多麼

的有利於你呢！

吹牛的技巧大致上已是這樣的了。但是，要吹得圓滿而又獲得成功，則惟一希望還側重於你表示絕對的自信。不要在你言語，神情或姿態中洩露出一絲一毫弱點來，現代歐洲大亨之一的墨索里尼，他正可以說是世界有名的吹牛大王了；他完全懂得這種吹牛的本領。曾經有過一個時期，他失去了意大利所有法西斯蒂黨外其他各黨黨徒們的支持，只有除了幾個基本朋友之外；於是他的勢力這時幾乎削弱。

你能記得嗎？那時全意的軍隊和輿論曾經直接或間接地反對過他；他的信徒一天到晚焦躁不安；他的政敵們也在內閣會議中要他立刻辭去首相之職。

「好！」他強硬地道：「我辭職很好！可是你們接受了我的辭職之後，我可以在半小時之後，率領我的國民軍在羅馬街道上起事……從此，血腥的內戰將開始了。你們願意嘗試不妨也強硬起來，我誓死不怕戰爭的血腥！」

憑他這法螺一吹，政敵們便撤回了要他辭職的提案。出席的人在墨索里尼傲慢的態度中，有些見他怕懼。可是你應該明白他這時身上又不取什麼防禦之勢，他的能夠囂奪衆人，完全得力於他的吹牛本領！

你應該記住，在你吹牛的當兒，決不可有徘徊遲疑的態度，換言之就是要強硬逼真地吹；適量地吹到適可而止。這樣，如果有人表示對你懷疑，你得格外表示出「吹」這方面的自信來，使他信

服爲止。因此，吹牛者極需要勇氣，胆小和懦弱是不能的。

你意志應比他人強，不讓人家來說你吹。真不得已的時候，你那所吹的牛，儘可能也應當讓它成些事實。

不過你吹的本領學成之後，不可以在人道穿你是會吹牛的，因爲這樣一來，以後吹的時候，會在各方面削弱了你那自己的真才實力的啊！

三 運用暗示的奇蹟

在上面某一節裏我似乎已說過：人類是受情感的支配，而非受智理的支配的。這是我們必須先要了解的事實！

但研究處世之道的朋友和先進者，也有的却以爲凡是人類的行動處處應該合乎邏輯。我對於這句話，正面反對雖不怎樣劇烈，至少側面我應該說：在實際上邏輯和某種決斷是極少關涉的。只有感情、經驗和每個人不同的個性，方是決定每個人行動的要素。

法庭——也許你以爲是純粹憑着理智的嗎？然而我可以說你：同一案件在兩個法庭裏審判，有時也許會得不到同樣甚至於全然相反的判決的。這原不能算希罕，因爲隨時可以發現或使你想像到的。那末根據某些朋友說起來，如若邏輯是一種可與數學相比較的精密的科學之說，則至

少兩個判決之中，其一是不用邏輯來下着決斷的。

因此我們要和他人相處，無論在一般的或者特殊的狀態中，決不能夠單靠着理論的。常言道：「你壓迫我屈服，可是我心裏總是不屈服的。」這一句話，就足夠顯示出人類的一種最顯著的特性，是的，人人都喜歡覺得比他人好，如果有人能使自己超出羣衆，則人家對他就會發生好感；反過來說，如若他沒有這種心想，便會引人覺得憎厭。

假使用純粹的理性使別人相信他是錯誤你是對的，也許可以獲得勝利的，但如果別人心裏不這樣呢，那你的勝利便屬於虛無了。從這裏找出結論來，就是你的理論越正確，弱點也越是會被揭露出來。所以你越是激起了他的不快，就有被他屈服的可能。

把你自己的行動放在理智的基礎上是對的；當你要使人相信所叫他做的事是合理的時候，也決不能忘記了行動須放在理智之上，不過，你同時不要以為憑着理論就能使人信服一副「你錯我不錯」的態度，只能用暗示方法去向人們表示才對，否則當場道穿了人家，無論何人總會引起對你有幾分厭惡和憎恨。

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被別人阻撓的。因此，你倘使要使人出力做一件事，事前切不要對他們說出不可不做的理由。那末要怎樣才對呢？這就是要給對方人一個「暗示」，最爲適宜。

如何暗示？乃是我們這裏研究的重心。所謂作一個暗示，就是你要去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。這裏我可以舉一件事情來證明。

曾經有一家公用事業公司，他們那裏特別打掃了一間很大的陳列室來專賣一些家用器皿。那公司裏的副經理，原也是從夥計出身的。某天他走到這房間裏去，瞧見了一個夥友正在跟一位女性談話，從他們倆的態度上看起來，這位夥計正在向他兜售一隻電氣冰箱，可是她似乎無心購買。副經理在這時候，跑過去道：

「這具冰箱倒很好的，不是嗎？」

「我看也不見得怎麼好。」那女性搖搖頭回答着。

「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製造的——你瞧哪，配裝得多麼好，不大也不小，不高也不矮，幾條腳，和這扇門兒，那裏一點可以說它不調和呢？」

「這果然還可取，但是，他們何必把那圓圓可笑的東西裝在頂上呢？……這頂兒多麼難看啊！」

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

「這句話我不大懂得！」

「冰箱的式樣正有許多，但其他的都比這座價錢便宜，而且，我絕對相信其他的貨色，什麼都比我們的不好。……單說頂蓋吧，其他的都大同小異，不知道改良，惟獨我們這種箱子，蓋頭是圓形

的，可以在裏面裝馬達呢！

「這式樣是最新的，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，隣家的大嫂子過來看見了，一定會拍手大笑，說那太太的眼光不錯，購得一件最新式的器皿了！」

「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，鄰家大嫂子走過來，也不會引她觸目的了。其原因，正是別人的樣子太老式，頂蓋上沒有裝着這圓形的東西呢！」

「我想那些太太們如果能夠想到這一點，把它買回去，使得別人見了就知道他們確是有眼力的主婦。」

那副經理說畢便轉身走了進去。而這位女性，聽完他的話，已笑顏逐開的走到那夥計身旁，她的新興趣發生了。後來真的把這座冰箱買了回家。

這位副經理的手腕，真是圓滑極了。他用那適當的暗示，正彷彿直接告訴了她道：「太太！你喜歡做一位有眼力的主婦嗎？喜歡感覺到得意嗎？如果喜歡的話，你不但要購得比你鄰家更好的東西，而且，你更希望鄰家大嫂子知道你有一件好東西。——太太！你要買冰箱，該知道別人的東西無論如何不及有圓頂蓋的好，你要買着好貨，非買這一隻冰箱不可！你考慮考慮吧！」

那種話，副經理當然不能公然向他說的，說出來倒反而被人家當作你吹牛了，所以惟一方法，只能夠在話中暗示出來，但他終於這樣的暗示了。他的語氣間，是在暗示指出對面那女人的心上

的得意話。這位女性顧客接受了他的暗示，不買也要買它回去，而且買回去之後，她一定要去叫鄰家大嫂子來瞧瞧這東西呢！

暗示，在商業上也是一種不可缺少的法門。以魔術家來作個例子說，他要使一個銀幣消失不見，他就先得用左手把那枚銀幣舉得高高的，然後再伸過右手去把它接過來，再這樣掉個左右的動作，把那銀幣玩了幾轉，最後，再把一手放開來，裏面的銀幣變得無影無蹤了。他即是放開還有那隻手，也是什麼都沒有的了。

這不用說，那枚銀幣是被他夾在某一隻手的手指背後，從他前面却看不出什麼的，當時，觀眾在他雙手掉換動作時，個個被他掙得眼花撩亂了，這種掉槍花法術從左手掉到右手裏，也就是向觀眾暗示：右手將要玩把戲了。我相信每一個變戲法的人都知道手快不如眼快，他的大部份全靠微妙的暗示，分散了台下觀眾們的眼力。

但暗示也有出自「自動」的和「被動」的。談到「自動的暗示」再來舉個例吧——

有一個體格不十分魁梧的業餘拳擊家。他曾經自述某次上和一個又高又大的鐵匠比賽的經過情況。他說：

「真了不得！我這次遇見的鐵匠簡直像一座人山。我們在等候着發令開手——那時他很和氣地俯身向我笑着道：『我們今天的比賽，真好像昔日的沙里汶和柯佩太之戰，朋友！你想是不是呢？』」

「我知道那一次結果，是瘦瘦的柯佩太打敗了結實的沙里汶的，我想他這也許偶然想到，但我略爲點了點頭，我不敢多說什麼話。」

「我接着留意他的臉色，瞧他有否想起胖胖的沙里汶被擊敗的那回事。但最後他的眼睛一眯，不再笑下去了。」

「我們沒有再說什麼話，然而從那時候起，我知道他是必敗的了，也許他自己早知道了吧！——他的話，是一句「暗示」，引起了他的想像，那暗示是決定勝負的主要因素呢！」

世界上，有許多人是天生富於反抗性的；他們有一種不作人云亦云的自然傾向的。如果遇到這班人，你越是和他們爭辯，他們越是不服你。你假使去命令他們做什麼事，他們却偏偏不照你的意思去做，而且，他們認爲服從命令是一件辦不到的事，因爲他們是不願受人指揮，聽人命令的。

這一種倔強的性格，對於才力並無關係的，爲什麼意思呢？讓我用下列的軼事來表明一下吧：

那是第一次世界大戰後和議開始的時候，拜爾富爵士和卡里門索總理一塊兒從會場之中走出來，拜氏頭上戴着一頂絲織品的高禮帽，那位總理卡里門索呢，却戴着一頂舊的呢帽，邊已掛下來了。

拜爾富自覺有點不安，便指着自己的帽子解釋道：

「這是人家對我說一定要戴此種帽子的。」

對方的卡里門索生硬地接上去說：

「人家對我也是這樣說的。」

這是兩個不同的個性，我想你一定能夠看出來吧。

我以為，對付上面這一類人的策略很是簡單的。祇要你「指示」他們一條違背你本意的事，他們則立刻會適得其反地對付你。此種方法便是反面的暗示，或稱之為被動的暗示。有時你用此類方法去對付青年人，則很有特效！我來舉個例子出來證明一下——

一位父親對他的愛女道：「孩子！你母親昨夜曾經和我談到你跟露林的事！」

「爸！是的，我年齡已是長成了，的確已有自主權了！我知道媽也許不喜歡他，但我十分的愛他呢。」

「喂！我以為如果她聽了我的話，一定會轉變的！」

「那末爸爸的意見怎麼樣呢？」

「我嗎？我希望他時常來往才好！」

「哦！爸爸你現也喜歡他了嗎？」

「你靜聽我說啊！我是知道他無論到那裏做事，都要被老闖們辭歇的，但也許結了婚之後，不會這樣了。我頗曉得他的個性，跟其他青年人們不大對的，但那是別人的錯，不是他的錯——你可知道他今晚會來嗎？」

「今晚恐怕不見得來的。」

「不來？你爲什麼不打電話去叫他來呢？要知道時常來往來往，你交際也會廣闊些呢！」

這一次，他們父女談話到這裏告了段落。父親回到母親房中，和她再商討這個問題了。

「照那樣做，你不以爲太冒險嗎？」妻子問道。

「冒險果然是冒險的！」丈夫回答着說：「不過，你中途橫加阻攔，比起來是更爲危險呢。你要知道：女兒的個性非常倔強的，我們越是反對她，她越是非嫁了這個傢伙不可。這結果，也許會私奔的。如果你眼前跟她理論，是沒有什麼用的。」

「但是，依你這個辦法，會不會收穫良好的效果呢？」

「我想，是很好的辦法。我看女兒的眼光和見識很高明，假使我們任她自作主張，她當然暢所欲言，這時，她會精心地自己考慮了。她會把露林和別的男子比較的，真金不怕火。露林的人格不好，以後自然要落選的，我可以斷定她的迷戀不會再延長到幾個月的。」

他的話是很有哲理成分的。做父母的不反對女兒的自主，便是給了她一個運用判斷力的機會。

凡是一個人，對某事越是深信不疑，你和他辯論越是沒用，而得到用暗示的機會也越多。尤其，那些醫生們常利用「暗示」以處理病家的疾病，特別是當那病症是病人自己疑心所致的時候。此類事實，我知道尤以少婦們最多。譬如一個少婦的肚子痛，是因爲幾月前她曾經在海濱游

泳過度，吞下了海水。她病發之後，便疑心肚裏也許吞下了魚的卵子，現在已解出了小魚來，在肚子裏作祟了吧！她的醫師對她這種非非之想實在可笑，但她的病越來越利害了。另外再請一位醫生來吧。

另一位醫生一來，同樣是嘲笑她的妄想無稽，可是她的病態更利害了，末後，不得不另請第三位醫生來診察。

這是一個醫學專家，他看了一下，就知道少婦的病的來由，原是由於自己心理恐懼所致。他認識時務，並不和她分辯，卻悄悄地承認了她的疑心是事實，非經過施用手術不可，他結果將少婦載到自己醫院裏，給她上了些麻醉藥劑，在她肚皮之上割了一條綫縫，待少婦醒來時，一方面說已開過了刀，一方面把一條小魚藏入火酒瓶，說是剛才從她肚中拿出來的東西，從那時候起，她的病則完全消除了。

這故事，前者二位醫生都是不識時務者，同時也是不懂得運用暗示的人；只有第三個專家醫生，在病人面前提供了一個有價值的暗示。

所以切不可看了上一面一段故事去嘲笑別人的恐懼，也不要用爭辯的態度去使你的對方人解除迷惑，因為你這樣不識時務是容易到處碰壁的。

那末應該怎樣呢？別人有什麼得意的見解，你趁此可去敷衍敷衍他們；再用一種巧妙的暗示方法，去使他們自動地同意你，這奏效是很易成功的！

人們大多是喜歡隨波逐流的，你應該看大家怎樣也就怎樣。這種摹仿性的暗示，恰恰是和反抗的暗示相反。

暗示人們的方法，在出版界方面，常是採用有價值的一種的。譬如他們出版了一部書，廣告上印着「已經傾銷鉅萬」的字樣，結果讀者們都樂予購買的。像這樣的事，不能不說是運用了「明顯的暗示」的效力。

一四 議論須知

說話是一個人的本能。但是，說話有時假使不上軌道，是會影響了人們的情感的。譬如父子不和，夫妻反目，朋友絕交，……等等的事變，起因不外是爲了幾句說話講得未會上軌道。因此爲要避免那種情事發生，我們日常的說話則不能不使之走上軌道。

如果你要說動一個人，就得從打動他的情感着手。但也有時候，是須要用一種議論的方式，去使別人受你影響的，於是這時候單單憑着情感是不夠了。

不過，用理論方式的說話去打動人，比較用情感更爲需要，尤其是在下列這四種的時間及場合之上：

當對方對於你的主張已經達到了覺得興趣的時候。

當你要把一個新奇的意見展開來和朋友討論時。

一個問題相當重要，用情感不足表達的時候。

要顯示出誰是誰非的時候，非採用「理論」不可！

比方說：兩個人討論一個問題，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緒，在這個時候，再也用不到去誘惑對方的驕傲態度，或是設法去引其內心短處的表现，而需要的在於搜集事實。

例如有一位，經營保險事業的人。他作捐客的本領還算好，有一次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。他在情感方面已用過了極大的誦惑，接下去只要做點生意經，談到保險的長處上去。這時候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，使這票生意經十拿九穩。

一個工廠的推銷員，向一家百貨公司進貨部主任兜生意，這時也會發生同樣的情形。進貨主任知道要進些什麼貨，付給多少錢。當我在未曾付貨款以前，必須有進貨的理由，不幸虧了本也可以向經理解釋貨色沒有進錯。

一般而論，凡是你的對方，要想得到某種事情上面的知識時，理論是不可以缺少的；你能在這時回答出他的問題。他的一腔好奇心就可以滿足了。

向他所提出的你的事情，如果是新奇的，你就不得不用一番解釋配上去。在這個解釋之中，連

你希望他採用的步緒也可以附帶講明的。

猶如：你要向人們推售一種新奇的商品，你一定要那東西可以代替其他同等東西。假若你已發明出了一種車胎，那車胎的皮質雖是不大好，你總希望人家相信這東西堅牢耐用的。但你在主顧前面非解釋其理由不可。

近來有一班廠商老貨翻新，往往會用理論來說明如何好，例如如有個化妝品專家說：用牙膏可保齒白。在這句話的下面，我認爲一定要把理由說出來，方能使人家信仰購買。

在美國宣佈嚴行禁酒的時候，最受重大影響的，莫過於製麵業的幾家廠商了。因此他們聯合起來，一定要打開一條出路，才是後來終給他們想出了新奇的方法，說「麵」已有了新的用場，可以刺激腸胃分泌和其他輔助內臟消化的功能。這是一個新的觀念，憑着他們麵商幾個中堅份子一發起，一用正確的理論辯論之後，結果他們的營業，可說比禁酒令未發之前生意要利市百倍，雖然他們買了幾張歐洲大醫士的什麼證明書，來證明此係屬實，但其主要的得力原因，完全由自己的理論上的效果。

一件需要鄭重致慮的事，也就是說需要用理論去加以辯證的事。小事應該要化以小事的理論，大事更得要大加理論，總之非有充分的理由不可！

這個說法也有其原因的。因爲這種場合，就靠要說話上軌道，你的話證到別人耳鼓後就會發生出信服的影響來。如果，你不能把說話來打動人家，使人們得不到正確的理解，這也可以說：你

的說話尚未完全走了正軌。

有時候，理論本身比之某事之中任何情感要着重，所以不能去遷就情感，而要去執行理論，使理論讓事情可以獲得推進。這種理論，便是使你說話走上軌道去的嚮導者。

不過遇到每次你需要發表嚴密的理論時，却不能不去考慮到你那對方的利益。

假使，你要想使某人贊同每年十三個月的曆法，一般的辦法，當然只有用理論去向他說明這曆法的好處。在這裏，情感是用不着的。

又如：有一羣工程師，在集體討論着架設橋樑的問題，希望迅速討論出一個基點來。那時他們所注意的完全是事實，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，如若你也是工程師之一，當時要發表你的主張，必須用你的理論去說出緣由來，可獲得人家的贊同。同樣在這裏，情感也是不需要參入進去的。

你明白這意思嗎？或者，我再作一個假定，比方你要向朋友面前去促使他採用個辦公的新計劃，那個計劃，你的朋友雖然略知一二的，但是却不以爲是十分的合宜。在這樣一個情勢之下，你祇能用理論去使他恍然大悟。不過這種理論必須是正確的，猶像這時候你可以對他解釋：採取了辦公的新計劃，可以省去多少的人力和時間，可以增進工作的效率，以及其他許多的優點。

說到這裏，也許你要問我：據這樣說起來，談話之中不是情感沒有用了嗎？不是的，有時雖然非着重理論不可，可是在某種情形之下，理論也將成爲多餘的。什麼時候呢？就是事情已經宣告絕望

的時候，非用情感再去設法把對方人打動不可。

在這時因為對方人也許早已懷了成見，或是他天生是個愛與人家反對的人，所以理論在那時就失了其全部效力，將會沒有一點兒用處！

世界絕望之事，是常有的。如果有人抗議說世間無絕望之事，我想還是免開尊口的好。不信，請看我下述的事情，不知你對這個情形將作何感想？

「妹妹！你一定很愛我的，是嗎？」

「一個青年男性向他的情人問着。」

「當然是的。」女的回答。

「你知道我也愛你的，是嗎？」

「當然，是的！」

「那很好，我現在有個消息告訴你，我已得到一筆百來萬的遺產了。」

「這最好都沒有啦。」——

「妹妹！我和你明天結婚好嗎？」

「這可不能夠的。因為昨天我已經和威廉結過婚了。」

你如果是主角，這時怎麼樣辦呢？事情已經絕望了，雖然那位情郎儘量提出了心理上，經濟上，和社會上的種種理由來，想去叫愛人嫁給他，但有什麼用處呢？這已經不是理論的時候了。

人們大都是如此：通常總不甘心承認失敗的，可是能夠正面去觀察事實，却是一種智慧。譬如法官已經宣判一個人犯徒刑了，律師再提出一個證人去辯駁，是太遲了；你的合同已經和對方簽訂之後，你要想再去壓低一點價錢，也已無用了；激烈的一場戰鬥，已使你的軍隊從前方潰退下來，要想增援去洗除剛才戰敗的恥辱，已來不及的了……

你跟一個無理的人理論，也將會遭到同樣的絕望。假使你，如果是胸有成見的話，當然是以爲判斷絕對正確可靠，別人再和你理論，我想你已可以駁斥他人。使人家沒有插嘴的餘地的。

這種你的成見，也許是出於誠意，但其根據的理由，有時你未曾獲得認識，我想也有的。——

比方你是一位跑街，或一位推銷員，某次上到一個地方去銷售安全剃刀；那個地方的居民們，都喜歡留着長長的鬍子，以爲美觀，那末你雖然當衆宣傳你的剃刀是怎樣好，堅固耐用，價錢便宜，甚至去請求當地的名人介紹，爲要推銷你的貨物，他們總會向你白眼的。

這時候，你只好收拾了你的理論，快快而回吧。

還有一種人，常歡喜在你的長篇大篇的理論之中找出他認爲錯誤之處。這種人，也就是所謂吹毛求疵者。你如果遭遇到這班人，即使你向他辯明自己的理論正確，用很上軌道的說話去據理力爭，他仍會以爲你的見解是錯誤的。

這種人，有時雖也會恭恭敬敬地聽着你的話，但是，輪到他要上來說話的時候，就立刻從不重要的地方和你斤斤較量，抓住你某一點的地方認爲是你的最大錯處。在這裏，你那上軌道的說話

也是失其效用了。

誰是屬於此類人呢。譬如那些不滿意你指揮的雇員，便是屬於這類的人。

因為，他們的天性喜歡與人作死對頭。要對付這班人，得要略施情感，去暗示他們，設法使他們做你要指揮他們的事。但決不是用理論可以奏效的。

當你要向一個人用理論的時候，最好你要在事前，先經過一番思攷，審定你有無向他理論的必要，而同時，也要觀察對方是不是一個可拿理論去膺服的人，倘使，你自覺可以用很上軌道的話去開導他，然後你再收集起事實來也不算遲。

要你的理論得到勝利，必須要注意到言詞清楚，簡單，鋒利，動聽。那才是獲得理論上勝利的基本條件，你非得加以注意不可。

這幾個基本條件之中，尤其是「清楚」比較更為重要。因為，對方如果聽不懂你的話是什麼意思，就根本談不到使他信服。這我可以引美國文學界中思想最清楚的作家阿倫普的話來說給你聽：

「凡是一個頭腦清晰的人，在他談話或作文的時候，往往佔了最大的便宜，尤其是在研究到邏輯論的事情上。……當他的議論進行時，他的對方人，往往因為句句都能聽懂而贊成他。

「我們每讀文章，總是厭惡那些嘈囂，纏繞不清的。但是喜歡的文章喜歡它的什麼呢？便是它的清楚之處，能使你看後一目瞭然。……說話也同樣，清楚易受人的喜歡。茂喀萊是富於這種魅力的

的一個人物，我們對他太容易信服，這原因就爲了他的說話，總是上軌道，而且清楚易辨！

你祇要具有清楚的頭腦，那你的理論，就能清楚。總之你要記住，說話時多用簡單而常用的字句，把你的談話按照條理，規劃清楚，不但能夠達到說話順口的目的，而你那頭腦，也很容易因此而清晰的了。

第二，話說得要簡單也是很重。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要點。

你如果要點說明之後，就要告一結束。要知道說話說得太多在很容易引起他人討厭的，不但討厭也許會耽誤了你所要說的一句最主要的話。有時，比方對方已經有些被你說動，但你的話一繁複，因此而使對方重生變卦。

曾經有一個朋友告訴我，有位青年店員，他爲了薪金太低，位置太微，某些上曾向老闆去力爭，希望老闆能給他滿足。最初，老闆的確被他說動了，但後來這位青年店員的言詞纏繞不休，老闆覺得討厭之極，險些兒要敲破他的飯碗！

因此，說話非注意簡單不可。請記住，在你的理論之中，必須要牢牢握緊你的要點：就是每一句子，甚至是每一個字，須得都要組成全部理論的要素。雖然你想引證一些軼事，這時候不大適宜，應該在相當要增加事實的興趣的時候加以引證才是。

你握緊了要點去理論，有多方面的利益。既能夠使對方的注意集中，又能防免其他理論中

用不到的話印入他的腦海。而激起他的意外反應；此外，相反地可以使對方人對你發生一種良好的印象出來。

理論須動聽，不用說。如果你的理論不能達到使人信服的目的，那就證實你的失敗了。所以你還得隨時檢察自己的理論是否合於邏輯，則藉此可以看出對方是否真的在信服着你。

理論之中的缺點，往往在於事實之中的，倘使你不能使人信服的話，其原因不外含了下列三種的弊病：

就是你的說話中有了謬妄的理論；有了過分誇張事實之處；和語氣未曾着實之故。

這三種的弊病，如果你犯了其中之一，便會使對方人覺得你這人缺少真誠，對你其他全部的正確理論，也將會不肯的置信了。這時候，再要想把你的對方人說服，恐怕是一件不易辦到的事情了。

上面，我已經講了許多關於「理論」的話，並且怎樣使自己說話走上軌道的方法，現在，我們不妨可以觀察一下理論的組成法則了。我相信，不論你的理論的目的何在，總包括着下列的基本原則。

那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個「論點」的價值；爲了要使對方人在你的「論點」中選擇一點。我可以說一切的理論全是由此組成的。

理論正確，可以駁斥任何非議。你能夠達到這個目的，也就證明你的說話已經走上軌道了。但

怎樣才能使說話上軌道呢？綜合起來，不外下列十個要點：

- (A) 言詞須鋒利。
- (B) 用語應簡單。
- (C) 條理要分明。
- (D) 正確而敏捷。
- (E) 精華不求繁。
- (F) 切勿含瑣屑。
- (G) 集中始有力。
- (H) 細碎無益處。
- (I) 一死貫到底。
- (J) 態度宜真誠。

一五 拒絕人而不致招冤的方法

如果你在工作時間，或是在你正想休息一下的時候，出你意外有一個人跑來纏住了你，嘮叨不休的要和你借錢，要懇你謀事，要請你幫助，一定要你答允他頻頻的要求，購買他一點東西……你覺得忿恨嗎？

我碰到了這樣的事，最覺得頭痛腦漲，當然你也不會兩樣吧。但有什麼方法可以避免這些多餘的頭痛呢？在這時候的最好方法，就非得用諛言拒絕的本領不可。

然而拒絕人家也要有祕訣的。拒絕得好的話，對方人便心服情願；如果拒絕生硬了一點，來人

一定對你不滿，甚至懷恨你，仇視你。而這些是常見的事，是人人生活中要遇到的事。我們爲要不讓人家在被你拒絕後引起不良的反感，特地把這「拒絕」的祕訣，在這裏公開討論。

一位朋友曾經告訴我一段事，他說：

「在我們的境地裏，近來不知是那位聰明人，訓練了許多嘴口靈活的街頭負販員，祇要你一出門，路上隨時會碰到他們的攔斷，向你纏繞不休，兜售物品。他們學到一種非使你買下他們東西不可的本領……我對這班人實在覺得應付不了。」

「那你可以拒絕的啊！」我插嘴上去說。

「拒絕，也不是一件容易的事啊！」他繼續的說下去道：「那些販賣員們，全然不把你的拒絕放在心上……因爲，他們早已學成了一種激起你興味，吸引你注意，壓服你反對，挑動你慾望，使你終於會作他買賣的狡滑手腕。許多的人，因爲不知道怎樣拒絕而結果只好答應。」

這位朋友，他說話也許過分誇張了一點吧。我想，如果真的被那些販賣員所包圍，你一時堅決說個「不」字，那他們也毫無辦法的了！這難道不是個拒絕的很好方法嗎？

可是一般地說起來，人們在這時候似乎說個「不」字，像世界上最爲難的一件事一樣。然而我可不是這樣。有一次，一個人壽保險的捐客到我家來兜生意，一上午他整整和我談了二個多鐘點，結果我堅決用個「不」字來拒絕，他只好快快地退出去了。

幾天之後，有朋友來告訴我：一位身子很高的青年，在外面口口聲聲來破壞我的聲譽。我驚

奇得很，因為我外面並無仇人的；直到後來他說明那青年的額上有個黑疤，我才恍然大悟：原來正是那天被我拒絕保險的跑街！

是的，世界上拒絕人家不得其法，實在太危險了。例如一個荒唐朋友來向你借錢，你知道如果答應他反而對他有害；一個相熟的商人向你兜售貨物，你明知買下那貨物就要虧本，諸如此類的事你必定加以拒絕；可是拒絕了之後，就有失去交情，引人惡感，被人誤會，或者甚至遭人唾罵的危險……

要避免這種事情發生，惟一的辦法，便要自己極力運用些聰穎的智慧出來。

有時候，拒絕的技巧你如能用得適當，倒反可以促進被你所拒絕者之間的關係。學習這一種拒絕方法的時候，則不能不注意下列的幾條規則：

你應該向對方解釋自己拒絕的理由。

拒絕的言詞最好用堅決果斷的暗示，不可游移。

不要把責任統推在人家身上，含糊其詞。

注意不傷害他人的自尊心，否則定遷怒於人。

讓對方人明白你的拒絕出於萬不得已，很抱遺憾。

無論對方向你提出的而結果被你所拒絕的是什麼事，你應該最要注意自己的性格表現。你達到一件必須拒絕的事情。一旦你因為不願傷害了別人的情感，有時，我想你一定要含糊其詞。

去推托地說：「對不起！這事我實在不能決定，我必須去問問我的父母。」或是：「讓我去和內子商量商量，待稟明了副經理再答覆你吧！」

這種方法，有人當然也視為唯一的脫窘的好方法的。因為這一來既不傷害朋友情感，而且也許可使朋友覺得確實是你的難處，不來招怨於你的。

但這方法總太嫌不乾脆了。因為這樣一時敷衍了以後的結果，對方人還會再三再四來纏擾你的。總有一朝他發覺這是你的拒絕，以前你的話全是托詞，敷衍，騙人，這不單他對你印象變壞，而且你的兩種弱點：懼怯和虛偽，已給被你拒絕的人抓去了。

更有一個印象，就是他對你始終將會輕視起來了。

在國際外交的歷史上，舊時曾經有一個規則：就是不可以作直接的拒絕。曾有一位學者諷刺着當時的外交家道：

「大凡外交家們說——是——的時候，他的意思之中，已本能地含有——成許——的成分；他說——也許——已經是——不——字了；至於他說——不——字的時候呢，則他本身就不是個外交家了。」

在外交欺騙隱蔽的時候，那樣說法是很對的；可是，如果說外交的目標在於促進邦交，那末就應當講究坦白而不講究掩飾了。你的意思如果說是「不」，就應當不含糊地老老實實講。你可以儘管使你的拒絕溫柔而和緩，婉轉而圓滑，但同時，也要有堅決果斷，毫無通融餘地的適當底表

示。

想要使人家知道你確是個一點一劃的正派君子，你自己必須自始至終，表示你的立場堅決。不單在對方人要求你的那件事上，你下了不可改變的決心，而且，你與他的談話時，無論是舉動和言詞，都要合於邏輯，從正確的立場上找出個結論來揭示對方。

你那固執堅決的脾氣，如果一直爲對方人所知道的，那却不必說它。假使對方不知道你的堅決的素性，你那時首先就該使他明白你的脾氣是果斷堅決，而毫無游移的態度，這也很容易辦到，就只要你的談話一開始，先表白你的立場就行了。

比方對方的技巧也很高明，有時甚至於會使你沒有理由拒絕他，對付這樣一類人，却非得「不讓步到底」不可！

有時，對方人會用種種反問的口氣來探你的心理，那時你只要不開口，一直要等他的全部意思先說出來，你完全明白了以後，然後再去答覆他的一切。假使，你性急慌忙而和他辯論，說話也許要走上極端。因爲，人家向你要求，事先一定計劃好了而來的，當然預備得比你充分，隨時也可抓住你的破綻而頻頻下着要求。

即是你對於他的理論無可辯駁時，你也不要發窘，不要立刻和他爭辯。你仍舊可以鼓起勇氣，堅決吐着一個「不」字好了。如果，他一定要向你請問理由，而你無辭可答時，你可以比較圓滑地說：「是的，你的話也很對的，不過，我也有我的苦衷，恕我不能告訴你了！」

當然，有時也許拒絕人家一項要來，在面子上是很說不過去的，比方他的要求，乃是根據商業上或交誼上的來往關係的，在這種情勢下，你必然要充分而有力地說出你拒絕他的苦衷，而且言詞應該十二分的圓轉。

這裏讓我來舉個例子吧：——

某大公司的經理，爲了討論一個新的商標，去召集各部主任會議。實際上，他早已決定了一個商標了，而知道大家一定合意的，他却仍然向衆人道：

「諸位！我今天需要徵詢各位關於商標的意見。——這裏我已經選定了一枚，我可以把寓意告訴你們聽——

「這是一個旭的商標，畫得還算好吧。——這象徵也很不錯，第一提示了愛國意識。你們不會忘記：旭日是一個很好的警惕，而且是代表國家誕生的記號嗎？

「這一個旭日，第二表示出我們已踏進遠東市場了。——從此我們可以如日之昇，大放光明。而且東方的日本，也是我們主顧之一，這商標很和日本的國徽相似。他們國內人民見了一定樂於購買的啊！」

經理說畢，誰都非常得意地瞧着那幅商標畫。但下面沒有人說話，因爲大家正在搜索着將要說的一套恭維話。

「怎麼樣？密司脫加來刺司！」經理向一位營業主任問。

「好——真好極了！」加來軌司答道：

「富克倫！你以為呢？」

「這設計很動人呢！」是一位廣告主任的批評。

於是大家都異口同聲贊美經理白雷突萊的才能。最後他問到是一個名湯卜生的青年——他是出口部的一位職員，因為主任告病假，他就替病中的主任作代表。

「你以為這商標怎麼樣？」經理問他。

「不，白雷突萊先生！」湯卜生站起來搖搖頭道：「我不大贊成這旭日作爲商標。」

全室中的人都凸大了眼烏珠，驚奇地瞧着那個不知順水推舟的大孩子，居然他敢叫老頭兒碰上一鼻子灰。

「怎麼？你不喜歡這幅畫嗎？」經理也吃了一大驚：

「倒並不是我不喜歡這圖畫。」湯卜生鼓足勇氣回答道。其實，從藝術觀點上看來他確是有一點討厭那圓圓的紅圈兒。但他很明白，和經理辯論審美力，是得不到什麼好處的，所以他只說了這麼一句：「我恐怕它太好了。」

「這話倒使我不懂。」經理好笑起來：「你解釋一下看，湯卜生！」

「我對這幅畫，也覺得鮮明而且生動，自然毫無疑問的。旭日的象徵誰都會知道，而是屬於日本的國徽，無論那個日本人一見到這商標，會覺得喜歡的。」

「是啊！我的意思就是如此的。」經理不耐煩地說：

「然而，我們在遠東還有個比日本更大的市場，就是中國了。中國人一看見這圖記，也未始不念想到這是日本的國徽。日本對它果然愛好，中國人却不會引起好感的。也就是說那們不願意購買這東西了。——白雷突萊先生這不是在中國將要全無銷路了嗎？……照本公司的營業計劃，在國內，原想對華擴充貿易的，這樣一個商標做定之後，結果定然會顧此而失彼了。」

「天哪！我倒沒有想到這一層。湯卜生的話是對極了。」經理先生猛然幾乎叫了起來。但後來又問營業主任：「你對於湯卜生的話怎樣加萊卡司？」

「是的。」營業主任答道。

「是的你說誰是的？」經理惡意地向他：

「湯卜生說的很不錯。」他不安地回答着。

經理先生歎了口氣，但他很欣喜地接受了那位小伙計的主張，決心把商標改掉，重新設計新的圖畫。

這故事之中，湯卜生之所以能夠說服經理，在於他的立場是正確的。而且，他能夠指出對方的缺點。然而你看出了他所用拒絕對方的技巧嗎？

假使，你要向一位有權威者表示反對，表示拒絕，你必須要有充分的理由，而更要能夠說得使他人完全信服。不過實際上，你切不可劃分立場和地位的界限，不要規避自己的責任。否則你將

後悔莫及的。

要是這一次，湯卜生對於採用那旭日作商標一事也是和其他人一樣地對經理唯唯從命，讓旭日真的作了商標，那將來貨色行銷到遠東之後，中國方面的營業報告一到，生意清淡，存貨退回，那時假使給經理知道在中國不能傾銷的原因爲了商標問題，勢必大拍桌子，責問當時出口部的主任爲什麼不提示反對？

出口主任說明了他告假不能列席的原因，當然責任要落到那天代表出席的——湯卜生身上來了。

這時經理一遷怒，問起他來爲什麼不反對採用這個商標，叫湯卜生還有什麼話說？

在事業方面，我們現在看了上面這段故事之後，深知如果要你作一個決斷時，你肩膀上就有應當照你眼力所能及得到的，下一個最適當最正確的決斷的責任。

這個決斷縱使和你的上司意見極端相反，甚至於說出去也許侮辱他的體面，是對他的命令顯示違抗，那也不要緊。只要依照你看起來，爲了忠於你所服務的機關，你應該去反對的，你就得毅然決然的反對。同樣地，你就用那堅決拒絕的精神說出個「不」字開場，把你反對或拒絕的理由和盤托出，你的一切就「成功」了！

不過技巧的運用，不能不注意的。你看，上面故事中的湯卜生是這樣說：「我恐怕它太好了。」一句恭維的話，先填平了被反對者——經理先生的某種怒氣，同時也不使他失其體面，後來雖然

湯卜生陳述了比他更充分的理由，經理並不因此而自覺難堪呢！

切記：不要損傷了他人的自尊心，不要使他人感覺屈服。難堪；你雖然反對或拒絕了他，還是讓他自己繼續自滿，繼續的得意！

願你見機運用此種拒絕人家的技巧去吧！

一六 爲什麼怕難爲情

我說世界上人們所謂的「難爲情」三個字，除了是類近無恥之外，一切都是由於人的心理所造成的。

不錯，凡是自以爲「難爲情」的人們，意識中至少有五分藏着「羞澀」的成分吧！然而所謂羞澀，乃是自卑的一種現象，而自卑又是恐懼的細胞。凡這些羞澀、自卑、恐懼，都是人們的劣點，被這劣點佔據了以後，無論是誰，都不會幹出驚人的偉業來。換句話說，在一個欲使成功者身上是決不能找出這些劣點來的；尤其是「難爲情」三個字。

你如果有了「難爲情」的感覺。對於你應付人的能力，將會受着致命的打擊。但這種「難爲情」的意識，偏偏不知廉恥，會隨時的顯露出來；不論你怎樣巧妙地企圖把它掩飾，不論你怎樣猛烈地自己否認，在別人的眼裏，自然會感得到，因此而對於你便發生了輕視。

我想你在社會上，一定企圖獲得和人們發生良好的關係的，然而被「難爲情」三字就失去了人們對你的好感。所以你今後想重新和人們建立良好的關係，就得抱定打倒「難爲情」主義，然後大胆地去進行你前途無限量的事業。

不過當着我的面，請你不要狡賴；不要對我說你全無自卑意識的。因為，我不會相信你和一般人異。

也許我可以承認你並不感覺到你自己也有這種感覺。但我知道你無論如何總是有的，它總在隨時影響着你和他人交接的失敗！

但是，「難爲情」的這種自卑意識。是怎樣發生的呢？這我們必須要去了解它，然後再把它詳細的研究一下，決定再採用一個消滅它的辦法。使它永遠不再留在你的身內，阻礙着你的前程。

比方說，你一隻眼睛有着缺點，看人的時候非斜視不可，你心理不就覺得人家見了你都會發笑嗎？爲了這一關係，你往往因此而不敢在引人注目的所在露臉，不敢去廣大的集會中上台向羣衆演說，不敢在衆目昭彰的場合惹人注意，瞧人一眼，甚至使你縮在一個角隅不敢去和異性交接。凡此種種，都是你那斜視眼給你的「難爲情」的感覺，也就是你的一種自卑意識無疑。

也許，你是個記憶力很薄弱的人，譬如曾經有人介紹給你認識過的朋友，你却仍然記不清他們的名字來，因爲如此，你便常常會迴避一切需要記憶的事。你有了這種智力貧乏的自卑的意識，自然而然的難爲情和別人交接，這也妨礙了你的對外交際。

另一種是祕密的惡習：比方你身體上不幸有了一種特殊的腔調，或是不能改掉的動作，你也將感覺到這是爲人們所討厭的，於是自覺「難爲情」地不敢和別人交接吧。

凡此種種，可知「自卑」意識是由於下列各方面的缺點所形成的：A、屬於生理方面。B、屬於智力方面。C、屬於道德方面。D、屬於社交方面的。

這個缺點，雖然也許是真實的，也許是幻想的，但同樣會影響到你的個性上。其實，你只要肯作必要的努力，去克服你所感覺到的缺點，這是很容易做到的。

克服這「難爲情」心理的自卑意識，第一步只要你了解所謂「難爲情」和「自卑」的這種意識，是並沒有可以引爲慚愧之處。要知道在原始時代，是無所謂自卑意識和「難爲情」的；祇有經過若干年後，由於文化社會基礎的奠定，纔會發生。但是一個智力比較低弱的人，他却是不易感到自己的不如別人。就這一點，可以證明自卑意識之有無，與智力的高下有着極大關係的。

你更應該瞭解的，就是自卑意識並不是不能改革的東西。在歷史上，聞名的拿破崙是有自卑意識的；其他像蒂姆梯尼斯、安迪生、凱撒以及許多世界上最偉大的成功人，都有自卑意識的。但他們都能打倒「難爲情」主義，克服這種自卑的心理，所以實在說起來，這些人們的所以能夠卓越，也間接得力於受了自卑意識的影響。

不過，你不能因爲承認了你的特殊弱點而自慚。請你注意，這種不吐實情的壓制，是更容易使你內心的自卑意識成長；繼續下去它將蛙蝕你的才能，侵入你的性情之中，也許會腐害了你的一

生的。

我這裏用一般心理來向你作個解剖吧——

例如你知道了一件事之後，當然這事情便深深印入了你的腦裏，永遠不能忘懷。即使你有時淡然若忘，但影子總是留存着的。你也許曾經在什麼時候做了一件負疚的事情，想起了它，後來你的心中當然是很不愉快的；因此，你有意地會把這樁負疚的事從你的意識之中遣散。然而在你的記憶裏仍然留着不能肅清，反而會不時的打擊你呢！

如上述的情形，當你一翻開童年的回憶，我想你便會立刻發現到吧。比方說，有人說你是從垃圾堆裏拾來的，你一定覺得難爲情；有人說你曾經擲石子打破了盞街燈，在你童年的時候，你也必然覺得負疚不安的。

但我想你的自卑感覺，絕對不止起於童年時代；當你在長到十七八歲發育的時期中，這種難爲情的感覺和自卑意識，正隨着你身體細胞的發育而增加。有許多人，不論年紀已長得多大了，依舊還保留着幼時的習性。這一種童年的殘餘物，往往是猶豫不定及羞怯的感覺。

說到這裏，我希望你忖量一下：你和別人在一起時，你的心理狀態是怎樣的呢？

是否有時神經過敏，反而感覺到惶恐失措嗎？你有時發表意見，是否會吞吞吐吐呢？在思想的時候是否你也快快不悅呢？你有時是否不願意再交新朋友？你有時是否一陣陣會臉兒泛紅？你是否有時多疑多慮呢？你有時是否譴責別人不了解你的長處呢？

如果要思索你那自卑意識和「難爲情」感覺的起源，只要把你的感覺詳加分析，究竟是那些情形使你自覺低劣？使你見而迴避，見而餒縮的談話的性質如何？這樣凡是將所感覺事時常分析，你就會發現不外是下列的原因，養成了你那自卑意識。那就是——

A. 你那本身上種種的弱點。

B. 一種你性格上深刻的習氣。

你把這原因認定之後，現在要去糾正它便很容易了。

但是，你的自卑意識的原因如果是本身上的弱點的話，你就應該採取下列兩個堅決的態度去對付它：

——你須要有克服那個弱點的決心。

——同時發展一種可與那弱點抵消的優點。

第一個態度，我可以舉出肯尼列的例子來告訴你。他乃是一個毫無特長的青年，因爲在某次上，他不幸被一顆槍彈擊斷了他的一條手臂。但他知道殘廢了，於是從那時候起，漸漸地把自己鍛煉成一個運動員。他知道兩腿未曾殘缺，便在足球、賽跑、游泳等各項可能利用兩腿的運動上深刻求進。結果，他成了全美運動界中的足球名將，和短距離賽跑、游泳的選手！

在別種事業上，也同樣有其他的實例，我可以舉出來。例如名作家J.R. 羅惠爾，他在哈佛大學二年級讀書的時候，正是一個聞名的頑皮者，他而且又很懶惰，因此學業成績低劣而時常被入恥。

笑，甚至受師長的斥責。後來，爲了受到停止他求學的處分，便激起了他內心的憤怒，自覺非把這本身的弱點改除不可！他就從那時起埋頭苦學，有志者事竟成，數年後他終於成了一位著名的淵博的著作家。他如許多罪人的棄邪歸正，許多不善長交際的人，起來克服自身的弱點而樂予與別人交接，這不是很好的證據嗎？

但是，也許你所感到的弱點，有時不能改得全無吧。不過這你也不用焦慮，你一方面只要繼續能承認自己是個有缺點的人，而另一方面你去發展一種特色，使你可以超出別人之上，這結果，未始不會漸漸把弱點克服的。

你應該明白：隨時有超出人頭地的企圖，也正是你的一種應有態度。爲什麼呢？因爲和你的同輩平等或高出他們，這是做人的必然情理。但尤其要緊的，你必須先去承認他們在某方面確乎比你好，然後你應該表現出自己的特長，去在別的方面遠勝他們。他們一旦明白了你的這種優良，那末某方面你的自卑感覺，我相信你會消失的。

就拿上面說過的肯尼列來講，倘使他不在于運動上用功夫求得成名，他一旦接受了一個獨臂命運的支配，自認身體上比不過人家，而去致力於求學，在學問上拚命研究，使得以學問之優勝來補償體格的缺憾，爲了防止自卑感覺起見，這樣也是一個很好的辦法啊！

丹涅兩韋勃司脫，他的體格很不好，他那老農夫的父親爲了防止他對於體格上自卑感覺起見，便不叫他在田裏工作，而將他送進學校。結果他在學術上成了名，他於體格的自卑感覺便頓時

消失，這也和上面的例子同樣解釋。

還有，我曾經認識一位朋友，他做過幾年的記賬員，服務的所在也換了好多次；他覺得這工作實在不能勝任，後來，他決心去做一名推銷員。出於意料之外，三個月的工作，他竟在同事之間成了個成績最佳的人！他對於這推銷術上有了顯著的奏效，自然他對於記賬員職務上的自卑意識，就此全消了！

在眼前，也許你所從事的工作，是你自己挺不喜歡，所需要你做的是使你最感缺乏的一種才能吧？也許，你雖想做的工作而結果總是做不出成績來吧？和你感覺到自己及不上人家的那樣敏捷能幹，而自己有着十足的自卑感覺吧？

你給這種自卑意識蒙住了心，當你嘗試每件事情而失敗後，一定覺得「難為情」。凡這種種，我認為都是使你今後更失敗的象徵！因為，這次失敗而了解你的不能勝任，下次嘗試也許再失敗；你愈加深信你自己的低劣了。你須竭力避免這種想念才是！

但事情既然是給了你這樣一個遭遇，你還是應該繼續在原來從事的工作上力圖改進呢？還是應該去在另一種才能上下功夫，以圖抹去你「自卑」和「難為情」的污跡呢？

這是要你自己決定的。別人對你的短處長處總不及你自己了解的清楚。就是無論怎樣，你總要去消滅這「自卑」意識，和打倒「難為情」主義。

在當你和「自卑意識」對抗，和「難為情主義」作戰時，你如果需要獲勝，則應該循着正確

的路線進取。但同時，你得注意從下列不可缺乏的諸點上做去——

即是從理性上，宗教上改除你的弱點，

用更充分的知識，用你那專門技能作爲你鬥爭的據點；儘量暴露你的長處，使別人對你的優良認識。

你把握住上面的幾條基則，獲得一次勝利，就是一次減少了你「自卑」的「難爲情」的成分。願你竭力嘗試去吧！

但我所謂理性的助力，意思即是說：你可以用理論來證明你的弱點，在常識上是並無根據存在的。至於宗教，爲什麼也可以影響你去改除「自卑」意識呢？比方你已有一種足以妨礙你一生的弱點，使你不能達到最高的幸福，這時候，宗教往往有改正那種弱點的力量。

那末，爲什麼最後我要希望使別人認識你的優良呢？例如上面一再所說的斷臂者肯尼列，當他殘廢後，他對自己的斷臂總不免自卑，怕「難爲情」伸出去與人互握；所以，他後來就決然放棄了這自卑一方面的一切，而去利用他那健全的脚步，鍛煉成一副優良的踢足球本領和賽跑技能。當他再把這自己優良之處向人顯示，人們認識了他優良的特點，忘却了他的殘廢的缺憾，終於使他自己對於先前的「自卑」感覺和「難爲情」意識，也完全消滅了！

總之，你要希望獲得成功，就應該設法去肅清你的「自卑」意識；而肅清「自卑」意識的口號，便是——

一七 做領袖的應具七個條件

領袖慾我相信是人人有的。因爲一個人的誕生下地來，誰都希望超出人頭，而所謂「超出人頭」的另一解釋，不是指做「領袖」，是指什麼呢？

不過人們往往以爲做領袖是件難事，因而蠕蠕縮縮地不敢去掙取領袖的冠冕，其實做領袖只要你有志向，能把你的全副精神貫注在那個「做」字上，也就不難。

是否命運會規定誰配做領袖，誰不配做領袖呢？如果有人向我提出這兩句話，我就可以不客氣地對他說：「你這見解錯了。世界上的領袖人物，決不是出世後就生有一副領袖骨格的。總之人人都有做領袖的可能，只要你趨定方向堅決地做去。

我記得是不久以前的事吧，一位朋友爲了做「領袖」問題，特地寫信來和我討論。他的信中，力主一個已有缺點的人，無論是性格上，容貌上，言語上有了不幸的性質，就不配再做領袖。並且他又舉出些不配做領袖的人的例子來，在他那封信的尾末——

凡是心地褊狹，不願摹倣反對者的長處的人。
性格暴躁，控制能力全無的人。

喜歡大言不慚，專與人們爭功的人。

不知道他手下人的處境，對他們幸福漠不關心的人。

也許出言俚俗，粗曠，舉動野蠻的人。

專門強詞奪理，自己不肯認錯的人。……

我當時看完了他這封信，便立刻給了他的答覆。凡是人們雖有這許多不幸的特性，但他們仍然可以做一個領袖人物的。我以為平常人有了這許多缺點，他會發現與人相處的困難；而一個領袖，常可以把這些忽略過去；因為領袖所具有的主要特性，足以掩飾過那些地方次要的缺點。

爲了要證明我的說話屬實，我就舉出一些著名的領袖人物來，用紅墨水寫在那覆信中：——
克郎瓦而，他的氣量是不能最狹小了。

凱撒將軍，那傢伙（不是辱罵）的脾氣多麼壞！

墨索里尼，是世界上天字第一號的大言不慚者。

拿破崙，他不顧手下人的死活！

勞達喬治，最喜歡和人家爭鬧的。

這是被我所引證的世界有名領袖者。然而這幾個人之所以能夠越登領袖的高台，他們是憑藉什麼條件，可以統率羣倫呢！這我自然應該說下去的。

如果，要想做一個名垂不朽的領袖者，應該注意主要的特性，不外乎下列七種：——

(一) 意志力。(二) 知識。(三) 熱誠。(四) 自信心。(五) 毅力。(六) 責任感。(七) 勇氣。

在這上面的七種特性中，我認爲最重要而最難解釋的，要算是第一條「意志力」了！這種意志力既不是理智，也不是指着情感，而是一種性格上的力量，一種足以膺服他人的不可磨滅的力量。如果失去了這一種的力量，那才可以說不能成爲領袖了。

目前的世界，不論那一個國家中羣衆們，需要領袖是一件事實。是的，人們誰不是希望着這種的心理？因爲，他們都是些胆怯而無強有力的自信心的人，當然唯一的希望，是有人來指導他們的出路。在這個偉大要求之下，領袖的地位便適應地產生了。

萊鮑曾經這樣說道：「聚在世界上的一羣生物，不論是動物或人類，他們都本能地受一個傑出者的統率，引導羣衆心理上的主要的需求，不是愛好散漫，也是希望服役……」

這裏我可以補充一句說：每一個集體中如果人數愈多，他們對於其他個人方面的優點就愈爲漠視，所以要求領袖的統率。而對於作爲一個領袖的基本條件益加重視。是的，領袖所領率之下的人數愈多，他自己的意志力，愈加的要注重。

但這種領袖所不可缺少的「意志力」是由什麼造成的呢？當然它的主要原素便是決心。即對於他所進行的方針不變的堅持，和凡是遇到一切阻礙，危難，威脅而仍能不屈不撓的偉大的魄力。

性格上的堅持，乃是意志力的基本要則。現在的人們就到處找尋着那些有堅持能耐的人，作

爲他們惟一的領導者。他們直覺地認出一個可否倚靠的傑出人才來。因爲他們知道，他的內在的性格是適宜於領導他們的。

每個領袖人物所需要的「知識」，可以分爲兩類。第一是對於事實的知識；第二乃是對於羣衆的知識。

領袖所應當知道的事實，乃在他所領導的範疇之內的。譬如說，一個小小的球隊之中，做隊長的人，當然是其中最熟悉球藝和球規的一個人。他正因爲比其他隊員更懂得多，這便是能夠被當選隊長的主要理由。商業機關裏，比方你要問那個公司的經理誰配做呢？也當然是最諳熟商法和商務的一個人！

假使你沒有超出他人的知識，也就沒有被選作領袖的資格。換句話說，如果他在領導的範疇以內，自己所知曉的反不如手下人的多，那他就沒有永久保持領袖地位的可能，因此，領袖就非得完全具有一般知識不可。無論在政治、軍事、財政、學術上，領袖所知道的細節愈多，他愈是一個能幹完善的好領袖。

對於事實的知識，領袖可以從他的遠見上表示出來。在原始社會中，許多人具有膂力，或者具有使人敬畏的預言的本領，而佔了領袖的席地。在現世界呢，有人則因爲熟悉環境，得以準備非常，保持了他們的羣衆的擁戴。這些敬畏的預言、膂力、準備非常、熟悉環境，便是事實的知識。

然而每個領袖者，除此以外，必須運用他知識的另一方面：財力和人力的適當組織。即是領袖

爲要鞏固自己的地位，非有委派，編遣，指揮，以及組織等等本領不可。

還有比之對於事實的知識更重要的，乃是對於人的知識。要做領袖，也應該要知道人們的心理：如他喜歡什麼？反對什麼？什麼是迎合他的？什麼環境羣衆有什麼反應等等，因此做領袖者，往往都能藉此以觀察集團的行動，和推動集團的運動……

集體是由每個羣衆的單位所組成的，那末一個人只要獲得各個人的擁護，便會得到領袖的地位了。但那可不能這末說。因爲集體的人與個別的人是兩樣的，集體的人有一致推動的力量，個別的人只能單獨的從事。所以領袖者不但要抓緊個人心理，也要有把握住集體的心理的本領。

「熱誠」是領袖必需的東西。熱誠決不能假裝出來，乃是一種從事工作的真心喜愛。不論是「一領導商業，或是球隊，宗教，一個民族集體，領袖所抱的主義信念愈深切，致力愈熱忱，他的部屬們當然愈爲團結密切。

忠心，是熱誠的代名詞。領袖對一個集體沒有熱誠，也就是沒有忠心。如果一位領袖不忠心的結果，不消說他的統率却失效能，他的地位就崩潰了。

缺乏自信心是不必再想做人們的領袖的。你在做着領袖的時候，如果一懷疑，人們對你當然不再有所信任了。因此，領袖者必須絕對確信自己能夠完成任務，不可以搖動了本位上的自信心。應該在環境愈艱難時你的自信愈深，這才使羣衆能夠對你順服。但自信心必須是正確可懷的，否則這種自信便反而失了羣衆的信仰！

我來舉出歷史上首屈一指的領袖人物拿破崙的一件軼事，來作爲一個明證。他那時派遣到巴黎去指揮軍隊作戰，但他那矮小的身材，不夠使部屬們注意，終於其中有一個叫烏什魯的彪形大漢，態度傲慢，勢無忌憚地以圖倔強遠抗他的軍令。

在集合成隊的時候，拿破崙很仔細地察看全軍的動靜，最後自信很堅強地召全隊軍士訓話。但他有意戴着帽子，一面解釋他的作戰計策，經過長久的時候，才號令一聲，宣告解隊。全體軍士們看見他的威嚴，五體投地，誰都肅然敬禮。當然連那個烏什魯也同樣在內。

解了隊，烏什魯恢復了自由，却也承認自己被主帥所脅服了。他說他不懂爲什麼這位統帥壓倒了自己。而我們可以懂得，因爲拿破崙有堅強的自信力。他自信可用威嚴的訓話去壓倒他們的一切。

不論是你做的事是多麼可笑，祇要你有充分的理由，堅強自信的精神，後來總有人會服從着你的命令。

在領袖的談話中能夠表現出他的自信心來，也用不到長長大篇，不厭求詳的說出政見的理由來，只要說幾句精警而獨斷的言詞，或者發一道命令，已足夠的了。

世界上沒有一個無毅力的領袖的。因爲毅力也是領袖必具的精神，在思想上，計劃中，各種行動之下，領袖應該具有果敢的判斷，堅韌的毅力，方能使人羣的崇拜。

每個集體裏的領袖，對於他的事業所用時間之勤，往往是超過於他的手下人的。他的做事不

但迅速，而且還非常的勤勞。即是在休假的時候，也常常想起他的工作。這就證明他是個富有毅力的人物。

進取精神便是這種毅力的表演，不錯領袖的特徵應該是永遠做着羣衆的先導者；領袖乃是創業宏偉的人物，他的計劃總是嶄新的，而不只是提示了別人採取這種步驟做算數，在實際上是更加要去開闢新的途徑，領導羣衆一齊走上正軌。

羣衆總希望從泥淖中掙扎出來的，因而社會上有每個小集體的組織，而歸附到一個大的集體裏去。凡是有人願意領導他們的，他們便擁戴着他，承認他是個領袖。不論是在一個宗教集體裏，一個商業機關裏，一個黨的組織裏，都有一個最高的權威者——領袖的。

領袖領導羣衆所走的路，應該是未爲人跡所經的新路；抄舊路的領袖將會失棄人家的信仰；以服從傳統爲滿足的，也決不是領袖的資格。所以領袖是必須具有進取的精神，必須隨時熱切地準備開出新的路徑來，領着羣衆們走向新階段去的人。

對任何事件肯負完全的責任，也是一個領袖人物的另一特徵。責任，乃是領袖應付的代價，如果領袖不肯付以此種代價，對參與的任何事件不肯負責，也就得不到他領袖的頭銜。

迴避責任，是領袖最切忌的表徵。凡是真正的偉大的領袖，不單是準備擔負他自己行動的責任，而也準備擔負他部下人們行動的責任。他對於部下的態度應該嚴肅和嚴厲爲了。

從這一種負責的特性上，我想你一定可以看出領袖的各種特性爲什麼如此重要的理由來。

的了。

你應該把眼光移向周遭去觀察，看出人們歡喜迴避責任的心理來。你要知道：人們總喜歡把責任推給人家，因而證明他們實際上都是胆小而怠懶的。但是當他們把恐懼憂慮放在肯毅然負責的領袖的肩膀上，則領袖負起了這個責任之後，決不迴避的。所以人們選擇領袖，也可以注意他這種心理之有無而定。

最後，我還得告訴你一種領袖所必要的條件；但這條件同樣非常的重要，便是「勇氣」。不錯，一個懦弱的人是決不能成爲領袖的，那當然是誰都不能否認。

但從前有一個懦夫聰明地說：難道不可以假裝些威勢，去博得一個勇敢的名聲嗎？他終於後來也照此辦法，去試做試做領袖，但是不到多時，他的假面具終於被戳穿了！

領袖的勇氣，不只是血氣之勇，而更要精神上之勇。在任何領域之內，譬如在商業上，社交上，宗教上，政治上等，越是經歷艱苦，越是要肯茹辛耐苦的貫徹到底！這勇氣也許在於對威權的反抗，對引誘的拒絕，也許在於對大膽的改革。……總之，做一個領袖必須要具有個人的勇氣，並且更要把它向手下人顯示出來才是。

上面這七種領袖的特性，在上面已經說明了。所以要做領袖並不難，只要你對於上述的條款有深切的實踐，雖然你是一個性格上有某種缺點的人，也可以漸漸成爲一位偉大的領袖的。

要知道領袖並不是天生成的，世界上凡屬的人們，祇要在上面所說的七個特性上深加鍛鍊，

結果是誰都可以做領袖的。

一八 怎樣做領袖

「真的你希望做領袖嗎？」

這是我的問話。因為諸位讀到這裏時，我深信誰都會掀起了心中一股領袖慾的。但是在回答這問題之前，應該請你先思索一下——

你是真的爲要去取得領袖地位呢？還是爲了要貪圖富貴榮祿？設若你做了領袖之後，你的主張是否想在象牙塔裏寫寫意地靜躺一下，或者自己只要發表些宏論，讓別人去爲你效勞呢？

如果你正是這樣的話，即使做了領袖，也不會持久的。因爲那不是做領袖，簡直是在享福！

那末，也許你做領袖的意識是爲了想要博人欽佩，想爲大家所仰望嗎？不能的，這也不是真正的做領袖，完全要自己想自己出風頭呢！

這樣說來，做領袖的意義倒底何在呢？想定之後也許你作個解答：要做領袖爲的是要爭取權力。這便對了！但是爲什麼你要權力呢？是否一有權力就能給你本身快樂了呢？是否有了權力對你個人本身方面便有益處呢？

「權力」這二個字不見得是指在這上面的。老實說，做領袖乃是一件很費時費力的攀登，而

在你未曾達到頂點以前，不但會遭逢到無數阻礙，而所吃的苦也不能用車載斗量的，

你可懂這意思嗎？讓我來舉一個故事你聽。

中國有一個老故事中，說一個年青讀書人，到了讀書厭惡的時候，他便滿心以為這樣許多書是一輩子讀不完，自己要成個「哲學」者的念頭也變成夢想了！於是他把書朝窗子外面一丟，邁步出門，立志要改變作風，把志向掉到另一種事業上去。

他出門去後，路上遇見了個老婦人，在那裏用一根鐵杖，放在一塊大石上磨。

「你這老太太，這樣在做什麼事——發瘋嗎？」

他看見這，又驚又疑地向那老婦人問。

「我並沒有瘋，我正要得到一隻針。」她回答着說：「但是我除了這根鐵杖之外，却找不到別的東西。這也是鐵質，如果我不斷地磨下去……」

「磨下去怎麼樣？瘋婆！」他苦笑地問着。

「終有一天，會給我磨成功一枚針的！」

這位讀書人聽到這裏，不覺對於自己剛才的浮躁，深深地覺得慚愧起來。他被這樣一句話所感動，立刻知道「只要功夫深，鐵杵磨成針」這定理確實可靠，因而他仍然跑回家去拾起了被丟在窗外的書，重新埋首於書本上，孜孜不倦地用功繼續讀起來。果然，他後來終於成了一代的儒學家。

做領袖的方法，當然和這個定理同樣；只要下着長久刻苦和持久的努力，也就是做領袖的真精神。

做領袖是須要和握住「鐵杖」磨針的道理一樣。第一件事，即是你應當有個確定自己做領袖的志願。你必須要熱切地企圖着。因為你自信志願是堅決的，你自己甘心拋棄了安樂舒適的生活，去矯正自己的習慣，甚至直到改造自己的性格，果然你能這樣，那你做領袖的基礎，已開始在腦筋裏鞏固地建築起來了。

這種做領袖的志願，你切不可有曖昧迷糊的，相反着你得要確定前面的方向，方能把基樁打穩。但這裏你也許要問：怎樣做領袖和預備在那方面做去呢？我回答的是無論在政治上，社會上，商業上，宗教上，運動上，你要去揀個地位領導他們，同時可以立下一個正確的輪廓。

一待有了方向目標，進一步你便可以把你所設想到的標準人物，使理想立刻變成形象化。但在這時，改新是特別須要注意的一件事。你切不可專門作人家做過的舊事，講些人云亦云的話。應該去創造發覺眼前所需要做的事，便立刻着手做起來。

然而，所謂的理想形象化，決不是把自己的想像，投在戴皇冠，騎白馬，扯着帥旗，後面能有大隊人馬可以跟隨的那些無聊空想上。你必須想像自己已經具有了那幾種領袖的必要條件——

(A) 意志力？

(B) 知識？

(C) 熱誠？

(D) 自信力？

(E) 毅力？

(F) 責任感？

(G) 勇氣……

請你先檢察一下自己的內在力量，然後，你再去根據自己所具有了的條件，利用着它們向你的目標努力做去。

怎樣獲得這些想像中的條件呢？這問題我想你一定要向我提出來了。不錯，爲了要求辦法簡單而切實起見，你很可能造成一張表，把這七個特性列成七格，不妨將你每天在生活中所遭遇的事的進展，在這週記錄下來，以做着你「自我」的測驗。

當你每天清晨離家之前，先打算一下，今天應該找到一個機會來表現你的意志力，獲得一些有用的知識，多少顯示出你的熱誠；要抖擻精神作一些事情證明你有自信心；要負點兒責任給他人一些你勇敢印象……

雖然你是個很忙的人，但對於這工作則不得不放鬆。真的沒有空閒，你也得催促自己：「這是一件要事啊！」

你對於每種性質決定了應該怎麼做之後，你可以在「表」上每格分作上午下午兩欄，上午做了一件關於意志力的，或一件關於熱誠的事，就在「上午」的表格裏劃一個符號；下午做的事也同樣在「下午」那表格裏分門別類，劃上個記號。每天都是這樣的實行着。

但你也可以預先決定，在每天的早上，這樣打定主意，然後開始出去一天的活動。你堅決做着

吧；不論你做的事像一個領袖的樣子或像一個部下的樣子。

說到這裏，我還得告訴你該從那些地方着手去做呢？譬如說：你在清晨看見了這個表格，心裏想着：「意志力——好！我今天的上一定不吸一口煙。」這樣就可以須先決定，在那「意志力」一欄的「上午」那格裏劃個記號。

譬如你想到：「智識好，我決定計劃收集一切統計，作為估計明年度的生產預算的根據。」也同樣在那「智識」下劃個符號；想到：「自信力好，這篇公式今天我我要自己動手解決，不再去請教他人；我深信自己一定可以辦得到的。」這也照樣在「自信力」上加個記號……

如果你想到：「毅力我今天決定要比昨天多做十分之一的工作。」在「毅力」那格上照例也劃個記號。「責任感呢？我一定要親自打電話給喬治，因為受人家之托。」這樣也劃個記號在「責任感」那格上。至於想到勇氣，「勇氣呢？我一定要向經理要求加薪。」想定之後也加個記號在那「勇氣」的一格之中吧！

這雖然沒有什麼驚人的事蹟，但是，你要知道領袖資格是從小事情上堆積起來的。

每天的夜裏，你把那表格拿出來，你問你自己道：「意志力，今天我不會吸煙吧？」「知識，我已經得到了全部統計嗎？」「熱誠，我今天做到了嗎？」「自信力，我確已把那公式解決了嗎？」「毅力，今天我的工作做得仍和平時一樣呢，還是比往常努力？」「責任感，我可曾打電話到喬治家裏去了嗎？」「勇氣，那經理被我說服了嗎？」

天天的晚上你這樣自問了以後，再測量你的學習有否使你的言行一致？至於成績方面，雖然眼前不大好，但是不打緊的，你只消自己繼續去求進步好了！

在進行你這一步工作的過程之中，你如果能把前天昨天的成績來和今天相比較，這一定很可以鼓起你的興趣與勇氣。因此，在你那表格中，只有「記號」在一天天的加多，假使「記號」一天天的減少，那就證明你是退步了。

你應當保持一種永久的記錄，記載着你的優越的成績才是。

上面說的方法，如若你問我只消如此做便會做領袖了嗎？那當然不是；這不是做領袖的標準方法，只是遵循你所可行的唯一的途徑的一個簡便法門。你得知道：人類是習慣的動物。人的思想、言語以及動作，都被習慣所固定了的。不過我上面所說的一切，雖也是你的習慣，而這種習慣你只能作個追隨。追隨這種習慣，是通常人的應有的規則，可是領袖者不是這樣了。

領袖者一定把這種追隨性的習慣，改變成領導的習慣。而且任何習慣，都有一定的程序的——威廉戴姆斯曾經對於這加以分析，結果他立出了四條明白的準則：

- A. 要達到領導者的成功，必須用最大的努力。
- B. 要造成自己地位，應該否定任何的例外。
- C. 抓緊了每一個發展的機會，實現你那決心。
- D. 須要這種條件視作日常功課，努力不懈。

我們在這四條準則下，再可以補充三點上去——

(一) 當你在進行改變你習慣的時候，須時時明確地記住你建立的目標。腦筋裏應該隨時保持着那些領袖的特性，然後再注意你自己的姿態。

(二) 你必須要有一種估計你自己進展程度的方法。這樣可以使你有着準確的判斷力，檢視你所走的路正確與否。如若你毫無進步，你可以隨時執問自己無進展的毛病在那裏，然後迅速地改善它。另一方面，它可以給你一種鼓勵，當你作着悠長的奮鬥以求達到領袖地步的時候，一切鼓勵都是需要的。

(三) 要免避欲速則不達的危險，要知道你現有的各種固定的習慣，都是經年累月所積成，決不能把它們用一剎那的功夫改變過來的。在開始的第一個禮拜中，只能有一絲一毫的小進步，但你不可以認為進步太遲鈍而不興奮，相反地你要認為是一種歡喜的預兆；因為慢慢地繼續改變下去，進展就會加速起來的。

凡是要把自己造成一個領袖，必須你自己和別人，都相信你確有領袖的資格；如果，你能裝出一些領袖的神氣來，並且採取一些善於指揮的特殊姿態來，那對你更加有幫助。

你要做領袖，臉兒雖應該嚴肅的，但不能一味過分的嚴肅，因為過份的嚴肅，使人會見你生忌。相反地，在你臉上得堆起一絲笑意，則不但可以使別人認為你是個一團和氣的人，而你自己也會真的覺得格外快樂；同樣，採用領袖們所用的言語動作，也會使你覺得自己更加像一個領袖。自然

而然的，在思想行動上今後便養成你的領袖習慣。

總之，你應該依照着下面的規則糾正你自己：

(一) 領袖們所誇的步伐是很快的，踱方步不是領袖的精神。所以你應當糾正你踱方步的遲鈍行爲。

(二) 說話要有力。因爲領袖們決不吞吞吐吐的。他們說話鋒利而且矯捷；希望你隨時注意及之。

(三) 領袖們決不是垂頭俯頸，駝腰曲背的人。因此，你要糾正自己的姿勢。

(四) 口齒要清楚，領袖們決不讓自己再講重複的話的；同時也不讓別人這樣做。

(五) 不要躊躇，領袖的行動要敏捷。要是你想做領袖，總得當機立斷。雖是決斷錯誤，人們也會知道你的決斷一定有某種的主張的。

(六) 討論一個問題的要點，爲領袖的一定要有個集中的目標。領袖們決不是在細節上吹毛求疵的。

(七) 領袖的理論不能空泛；你有空泛的理論一定要改除。

(八) 要當着人的面前說話。領袖們的發言是應該堂而皇之。同時發言時決不俯首看着地板，應該抬頭望着前面。

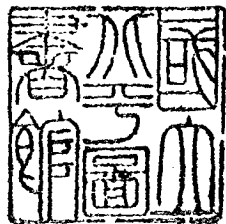
(九) 非非之想，這不是領袖所有的思想。相反地，却應該改除那種惡習；因爲領袖們決不用茫

然的眼光來觀察一切；而是用現實的眼光來處理事業。

(十)有始有終。領袖們有了一個計劃，便要不懈地進行；決不可半途而廢。

這十條規則你能夠辦得到嗎？我認爲你要做領袖的話，必須認識這些條件，同時應這樣的隨時糾正你自己的態度，雖是小事，也得仔細地做去方是。

願你每天無畏地接受你的力量的試鍊；願你抱定決心，這樣繼續建立你做領袖資格的工作，認定世界上沒有力量可以阻礙你終有一天，你必然會達到那成功的目的。



“待人藝術”

版權所有

翻印必究

一九四〇年三月初版

實價八角五分

編譯者：魯 汀

出版者：天下書店

上海山東路永樂里204號

總代售：天一公司

香港祖庇里街4號

00

909017