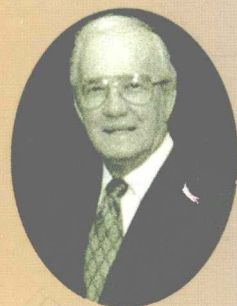
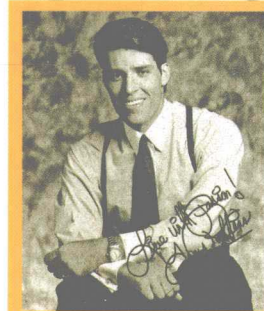


# M a s t e r

感悟成功励志大师经典

主编 萧 枫



下

# Endeavourers

# 演讲口才实用全书

【戴尔·卡耐基】\* 著

辽海出版社

· 感悟成功励志大师经典 ·

# 演讲口才实用全书

主编 萧枫

(下)

辽 海 出 版 社

## 第三章 说服他人的技巧

### 第一节 从对方的角度来看问题

“如果成功有任何秘诀的话，”亨利·福特说，“就是了解对方的观点，并且从他的角度和你的角度来观察事情的那种才能。”

这段话真是说得太好了！

这句话太简单，太直接了，任何人应该第一眼就能看出其中的道理；但是世界上有百分之九十的人在百分之九十的时间里，却忽视了其中的道理。

举个例子，看看明天早上放在你桌上的信件吧，你就会发现，那些信件多数违反了常识。拿这封信来说，写信的是一家广播公司的无线电部门主管，全美国都有分公司，这封信发给全美各地的无线电台经理。卡耐基对此事发表了他的见解。（每个括号内的文字，是卡耐基对此做法的反应。）

印第安纳州亲爱的布兰克维尔约翰·布兰克先生，本公司希望在无线电界保持广告业务的领导地位。（谁管你的公司希望什么？我担心的是我自己的问题。银行正准备没收我的房子抵押，害虫正啃噬着蜀葵，昨天股票大跌，今天早上我误了八点十五分的火车，昨天晚上钟斯家没有邀请我去跳舞，医生说我的血压过高，有神经炎，头皮太多。然后，又发生了什么呢？我今天早上抵达办公室心烦得很，打开我的信件，却读到纽约一个名不见经传的人物，唠叨他公司的什么希望。如果他能了解这封信给他人的印象，他就会离开广告界，改行去制造消毒液。）

本公司的广告客户，是那些无线电台。每一年，本公司的营业额，都是名列前茅。（你又大，又富，又遥遥领先，那又怎样？我才不管，即使你的公司有通用汽车公司、奇异电器公司和美国陆军总部合起来那么大的话。如果你不这么浅薄，你就应该明白我只关心我有多大——而不是你有多大。你提到自己有多成功，这一切

只使我觉得渺小和不重要。)

我们希望把有关无线电台的最新消息，提供给我们的客户。(你希望！你这个不知天高地厚的笨蛋。我才不管你有什么希望，或墨索里尼有什么希望，或平克劳斯基有什么希望。我要干脆地告诉你，我只对我的希望感兴趣——而对于这一点，你却没有在你这封荒谬的信中提到一个字。)

因此，你可以把本公司列为你们报告每周消息的必要对象——每一项对广告公司有利于在黄金时间插播广告的细节。(“必要对象”。好大的口气！你大谈特谈你们的大公司，使我觉得微不足道——然后你要我把你们列入“必要”的对象中，甚至连个“请”字也不说。)

即刻回信，告诉我们你们最近的“活动”，这将对彼此有益。(你真是愚蠢！你寄给我一封低级的复写信件——一封像秋叶似的寄至天涯海角的千篇一律的信；你居然斗胆地在我担心房子抵押、蜀葵和高血压的时候要我坐下来，亲自口述一封私人的信，告诉你收到这封复写的信——而且你要我“即刻”回信。你这“即刻”是什么意思？难道你不知道我跟你一样忙碌——或者，至少我喜欢想象成跟你一样忙碌。还有，既然我们是在谈这个问题，我倒要问问你，你有什么权力命令我做这做那的？……你说这件事将对“彼此有益”，终于，你开始看清了我的观点。但是怎样对我有益，你却含糊不清。)

诚恳地，无线电台部门经理约翰·布兰克再启：所附上的布兰克维尔日报副本，对你有参考价值，你也许要在贵电台播放出来。(终于，你在再启中，提到了一项也许可以帮我解决一个问题的一件事。你为什么不在信的一开头就提到这点——但又有什么用呢？任何广告界的人犯了你这种毛病，脑髓一定有问题。你不需要写信来要一份我们的近况，你需要的是一夸脱的碘，注入你的甲状腺。)

卡耐基认为，如果一个人一生致力于广告事业，自以为具有劝说他人购买广告的高等才华——假如他写出一封这样的信来，我们对屠夫、面包师傅、汽车机械修理者，还能期望什么呢？

下面是另一封信，是一家大货运公司的主管写给卡耐基班上的一名学生维米兰先生的。这封信对收件人会产生什么效果呢？

纽约布洛克林前街 28 号次里加公司

收件人：维米兰先生

敬启者：

我们外运货物接受站的作业，常受到阻碍，因为好多货物都在傍晚时才送来，

结果造成交通拥挤、我们的人员加班、车辆的迟延、有时候还延误开车。11月10日，我们从贵公司收到一批510件的货物，抵达这里时已经是下午四点二十分。

我们请求贵公司合作，共同克服这种由于货物晚到所产生的不良影响。我们能否请求，以后贵公司要把当天所交的货当天运出去的话，尽量请你们的卡车早点来，或者在早上先送来一部分？

这样安排的话，你们的卡车可以更迅速开走，而且也更能使贵公司送来的货物在当天就运送出去。

主管启次里加公司的销售部经理维米兰先生读完这封信后，把它寄给了卡耐基，另加下列的评语：“这封信所收到的效果，跟原意正好完全相反。这封信一开始就描述货运公司的困难，一般来说，这不是我们感兴趣的。接着又请求我们给予合作，丝毫没有想到是否会给我们造成不便。在最后一段，终于提到如果我们合作的话，将可使我们的卡车迅速开回，并且使我们的货物在送到的当天，就可以运出去。换句话说，我们最感兴趣的在最后才提到，并且所产生的整个效果是敌对，而不是合作的心理。”

我们来看看是否能重写和改写这封信。我们不要浪费时间谈论我们的问题，正如亨利·福特所说的，我们该“了解别人的观点，从他的角度和我们自己的角度来看事情。”

下面是修正的一种方式，也许不是最好的方式，但这也是一种改进。

纽约布洛克林前街28号

次里加公司转交维米兰先生

亲爱的维米兰先生：

贵公司14年来一直是我们的最佳顾客之一，当然，我们对你们的照顾十分感激，因此非常乐意为你们提供迅速而有效的服务。但是，我们遗憾地说，如果你们的卡车在黄昏的时候运来大批货物的话，例如11月10日那天的情形，我们就无法提供这种服务了。因为许多其他的公司，也是在黄昏的时候才把货送来。这样，拥挤的现象就产生了，使得你们的卡车不可避免地在码头受阻，有时候甚至使得货物无法按时运出去。

这种情形很糟，非常的糟糕。怎样避免呢？就是尽可能在中午之前把你们的货物送到码头，这样就能使你们的卡车活动自如，也能立即把你们的货运送出去，而且我们的工作人员也能早点回到家中，享受贵公司出产的美味通心粉。

请不要认为这是一封抱怨的信，请不要以为我在告诉你们如何经营贵公司。我

写这一封信，主要是希望以更具实效的方式为你们服务。

不论你们的货物什么时候抵达，我们都会欣然而迅速地以最大的力量来为你们服务。

你们很忙。请不必回信。

主管启

在纽约一家银行工作的芭贝拉·安德生，为了儿子的健康而搬到亚利桑那州凤凰市去。她就用了在卡耐基班上学到的原则，写了下面的一封信给凤凰市的 12 家银行：

敬启者：

本人在银行工作已有十年经验，对快速成长的贵银行很感兴趣。

本人曾在纽约银行家信托公司各部门工作，现已升为分部经理，熟悉银行各部门业务，包括与存户之关系、信用、贷款及行政。

本人将在 5 月迁居凤凰市，深信能有助于贵银行的成长与获利。本人将在 4 月 3 日前后一星期到达凤凰市，如能蒙赐机会，使本人显示如何有助于贵银行达到目标，则感激不尽。

敬颂

商祺

芭贝拉·安德生

这封信发出后，12 家银行中有 11 家来信请她去面谈，足可以供她选择。为什么呢？安德生太太没有说她要什么，而只在信中说她如何地可以帮助他们，是着重他们的需要，而不是她自己的需要。

有成千成万的推销人员徘徊在路上，又疲惫，又消极，又收入不足。为什么？因为他们所想的一直是他们所要的。他们没有发觉，你或我都不想买任何东西。如果我们要买的话，我们自己会去买。但我们一直想解决我们的问题，如果一位推销人员能让我们知道他的服务或商品将如何能帮助我们解决问题，他就不需要向我们推销了，我们自然会买。顾客喜欢感到是他自己要买——而不是被卖。

阿拉巴马州伯明罕市的郝华·卢卡斯，说到了同一家公司的两名推销员如何处理同一类型的状况。他说：

“几年以前，我在一家小公司担任高层工作。我们公司附近有一家大保险公司的地区分公司，他们按区域分配工作给他们的推销员，我们公司正好在其中两名推销员负责的工作区域以内。我称这两名推销员为卡尔或约翰。

“一天早晨，卡尔到我们办公室来，闲谈中提到他的公司刚刚设立了一个专门为高级职员保险的计划，认为过些时候我们会感兴趣，并且说在他获得了更多的资料之后会再来看我们。

“就在同一天，我们去喝咖啡回来走在人行道上，约翰看到了我们就大喊着说：‘等我一下，我有好消息告诉你们。’他赶了上来，很兴奋地告诉我们说他的公司就在那一天新设了一个专门为高级职员保险的计划（与我们和卡尔闲聊中提出来的计划一样），他要我们做第一批的保险者，并且还说：‘这种保险和过去的完全不同，我已经请总公司明天派一个人来做进一步的说明。现在就请各位签下承保书，然后整理好，那就有更多的资料供他作说明了。’虽然我们还不知道这种保险的详细情形，但是他的热忱已经使我们升起对这种保险的迫切需要。等保险合同送到我们手中时，我们发现里面的内容完全符合约翰对这种保险的初步了解。他不但使我们每一个人都参加了保险，稍后还把保险额加倍。

“卡尔本来可以得到这些保险的业绩，但是他没有努力引起我们要参加这种保险的欲望。”

专业人员也常犯同样的错误。几年前，卡耐基走进一位著名耳鼻喉科专家的诊所。专家在检查他的扁桃腺之前，就问他从事哪一行。专家对他的扁桃腺大小不感兴趣，他感兴趣的是卡耐基钱包的大小。他主要关心的，并非他该如何治疗；他主要关心的是，他能从他人那里得到多少钱。结果呢，他什么也不能得到。卡耐基走出他的诊所，并蔑视他没有人格。

世界上充满这类的人：贪婪、厌求。因此，少数不自私而存心帮助别人的人，就会有很大的收获，他没有什么竞争者。欧文梅说：“一个能从别人的观点来看事情，能了解别人心灵活动的人，永远不必为自己的前途担心。”

## 第二节 强调双方的共同目标

卡耐基指出，跟别人交谈的时候，不要以讨论异见作为开始，要以强调而且不断强调双方所同意的事情作为开始。不断强调你们都是为相同的目标而努力，唯一的差异只在于方法而非目的。

要尽可能使对方在开始的时候说“是的，是的”，尽可能不使他说“不”。

“一个‘否定’的反应”，奥佛斯屈教授在他的《影响人类的行为》一书中说，“是最不容易突破的障碍，当一个人说‘不’时，他所有的人格尊严，都要求他坚

持到底。也许事后他觉得自己的‘不’说错了；然而，他必须考虑到宝贵的自尊！既然说出了口，他就得坚持下去。因此一开始就使对方采取肯定的态度，是最最重要的。

“懂得说话的人都在一开始就得到一些‘是’的反应，接着就把听众心理导入肯定方向。就好像打撞球的运动，从一个方向打击，它就偏向一方；要使它能够反弹回来的话，必须花更大的力量。

“这种心理模式很明显。当一个人说‘不’，而本意也确实否定的话，他所表现的绝不是简单的一个字。他身体的整个组织——内分泌、神经、肌肉——全部凝聚成一种抗拒的状态，通常可以看出身体产生一种收缩或准备收缩的状态。总之，整个神经和肌肉系统形成了一种抗拒接受的状态。反过来说，当一个人说‘是’时，就没有这种收缩现象产生，身体组织就呈前进、接受和开放的态度。因此开始时我们愈能造成‘是，是’的情况，就愈容易使对方注意到我们的终极目标。

“这种‘是的’反应是一种非常简单的技巧，但是被多少人忽略了！一般看来，人们若一开始采取反对的态度，似乎就能得到他们的自重感。激烈派的人跟保守派的人在一起时，必然马上使对方愤怒起来。而事实上，这又有什么好处呢？他如果只是希望得到一种快感，也许还可以原谅。但假如他要实现什么的话，他在心理方面就太愚笨了。

“一名学生，或顾客，或丈夫，或太太，‘在一开始就说‘不’的话，你需要天使的智慧和耐心，才能使这一种否定的态度转变为肯定的态度。”

这种使用“是，是”的方法，使得纽约市格林尼治储蓄银行的职员詹姆斯·艾伯森挽回了一名主顾，否则就失去他了。

“那个人进来要开一个户头”，艾伯森先生说，“我就给他一些平常表格让他填。有些问题他心甘情愿地回答了，但有些他则根本拒绝回答。

“在我研究做人处世技巧之前，我一定会对那个人说，如果他拒绝对银行透露那些资料的话，我们就不让他开户头，我对我过去曾采取的那种方式感到羞耻。当然，像那种断然的方法，会使得我觉得痛快。因为我表现出了谁是老板，也表现出了银行的规矩不容破坏。但那种态度，当然不能让一个进来开户头的人有一种受欢迎和受重视的感觉。

“那天早上我决定采取一点实用的普通常识。我决定不谈论银行所要的，而谈论对方所要的。最重要的，我决意在一开始就使他说‘是，是’，因此我不反对他，我对他说，他拒绝透露的那些资料，并不是绝对必要的。

“‘是的，当然’，他回答。

“‘你难道不认为，’我继续说，‘把你最亲近的亲属名字告诉我们，是一种很好的方法，万一你去世了，我们就能正确并不耽搁地实现你的愿望吗？’他又说，‘是的’。

“那位年轻人的态度软化下来，当他发现我们需要那些资料不是为了我们，而是为了他的时候，改变了态度。在离开银行之前，那位年轻人不只告诉我所有关于他自己的资料，而且还在我的建议下，开了一个信托户头，指定他母亲为受益人，而且很乐意地回答所有关于他母亲的资料。

“我发现若一开始就让他说‘是，是’，他就会忘掉我们所争执的事情，而乐意去做我所建议的事。”

“在我的区域内，有一个人，我们公司极想卖东西给他，”约瑟夫·亚力森说，他是西屋公司的推销员。“我的前任，找他接洽十年了，一点结果也没有。当我接收这个区域时，我也连续找了他三年，都拿不到订单，最后，在无数次的拜访和谈话之后，我们卖了几部发动机给他。如果这些发动机不出毛病的话，我深信他会开下一张几百部发动机的订单。这是我的期望。

“我知道这些发动机不会有毛病的。因此当我三星期之后又去见他的时候，我兴致很高。

“但是我的兴致并没有维持很久，因为那位总工程师以这段惊人的话来招呼我：‘亚力森，我不能再买你们的发动机了。’

“‘为什么？’我惊讶地问。‘为什么？’

“‘因为你的发动机太热了，我的手不能放上去。’

“我知道跟他争辩不会有什么好处，我已经那样做太久了。因此我想起获得‘是，是’的反应。

“‘听我说，史密斯先生，’我说。‘我百分之百同意你’。

如果那些发动机太热，你就不应该再买。你的发动机热度不应该超过全国电器制造公会所立下的标准，不是吗？”“他同意，‘是的’。我已经得到我的第一个‘是’。

“‘电器制造公会的规则是，设计适当的发动机可以比室内温度高出华氏72度。对不对呢？’

“‘是的，’他同意。‘的确是的，但你的发动机热多了。’

“我没有跟他争辩。我只是问：‘厂房有多热呢’。”

“他说，‘大约华氏 75 度。’

“‘那么，’我回答，‘如果厂房是 75 度，加上 72 度，总共就等于华氏 147 度，如果你把手放在华氏 147 度的热水塞门下面，是不是很烫手呢？’

“他又必须说‘是的’

“‘那么，’我提议，‘不要把手放在发动机上面，不是一个好办法吗？’

“‘我想你说得不错，’他承认说。我们继续聊了一会，接着他叫秘书过来，为下个月开了一张价值三万五千美元的订单。

“我花了好多钱，失去了好多生意，才终于学到：跟人家争辩是划不来的，也学到从别人的观点来看事情，使他说‘是的，是的’才更有收获和更有意思。”

在加州奥克兰市主持卡耐基课程的艾迪·史诺，叙述他之所以成为一家商店的好顾客，只是因为那家商店老板婉转的话，使他说出了“不错”这句话的关系。艾迪喜欢用弓箭打猎，并且在买弓、箭以及装备方面花了不少钱。当他弟弟来看他的时候，他想向常光顾的那家店租一支弓带他弟弟去打猎。但是店员说他们不出租弓，因此艾迪就打电话给另一家商店。艾迪描述了以后发生的事。

“一个声音听起来非常令人愉快的男士接听了电话，他对我租弓问题的答复和原来那一家商店完全不同。他说很抱歉他们不再租弓了，因为他们负担不起。然后他问我以前是不是租过弓，我回答说，‘不错，几年以前’。他又提醒我当时可能要付二十五到三十美元的租金，我又说了‘不错’。然后他又问我是不是一个希望省些钱的人，当然我又回答‘不错’。他说明他们正在拍卖一些附有一切装备的弓，只要三十四块九毛五分钱一套，我只要付出比租金多四块九毛五分钱，就可以买下一整套。他解释这就是他们为什么停止出租弓的原因，他问我这样做是不是很划得来。我的‘不错’的答复引导我去买一套弓，而当我去拿弓的时候，我又在他的店里买了一些其他的東西。并且从那以后，我便成为他们的固定顾客。”

“雅典的牛蝇”苏格拉底是个伶俐的老童心，虽然常打着赤脚，却在 40 岁秃头的时候娶了一个 19 岁的女孩子。他做了一件历史上只有少数几个人做到的事：他彻底地改变了人类的思潮。而现在，在他死后 23 世纪，他还被尊为在这个争论不休的世界中最卓越的口才家之一。

他的方法是什么？他是否对别人说他们错了？没有，他太老练了，不会做那种事。他的整套方法，现在称之为“苏格拉底妙法”，以得到“是，是”为根据。他所问的问题，都是对方所必须同意的。他不断地得到一个同意又一个同意，直到他拥有很多的“是，是”。他不断地发问，直到最后，几乎不知不觉之下，他的对手

发现自己所等到的结论，是他在几分钟之前所坚决反对的。

下次我们要自作聪明地对别人说他错了的时候，不要忘了赤足的苏格拉底，而提出一个温和的问题——一个会得到“是，是”反应的问题。

中国人有一句格言，充满了东方悠久的智慧：“轻履者行远。”

如果你要使别人同意你，请记住下列规则：

“使对方立即就说‘是的，是的’。”

### 第三节 用提示来引导他人做出选择

美国西北大学校长史可特博士说：“当我们将一种主义输入他人脑中后，若没有引起相反的意见，就是那人相信它是真实可靠的证据，不用再把那个意见的真实性说服他了。譬如我向你讲：‘美国所造的汽车轮胎质料都很不错。’你心里若不曾生出和此相反的意见，那么，你当然是已经相信美国的汽车轮胎都是好的，我也不必再说什么证明了。”

这真是一个十分重要的心理学上的发现。一切演说家，都可以用得着。公元前300多年，希腊大哲学家亚里士多德说：“人是有理性的动物——他的行动是根据逻辑的。”其实他把我们夸奖得太过分了，我们的行动，完全合乎纯粹的理性是少有的，多半还是由外界的建议和暗示而产生的。提示的功用，是不必提出什么证据。而使人心接受一种意见，比方我对你说：“邓禄普的网球是最坚固耐用”时，我尽可不必加以证明，因为我只是提示你一个事实罢了。但如果我对你谈到制造网球的原料和著名网球家对于这种网球的意见时，那我便得用证据来证明我的话了。处世有术的人，他们常用提示的方式，造成比用辩论方式更佳的结果。这种提示方法在售货术和现代广告术上也是十分重要的。

一个人相信一件事常比怀疑一件事容易。因为你对某事发生怀疑，必须先对该事有相当的经验、了解和考虑。如果我们对小孩子说，圣诞老人是从烟囱中进来的。对野蛮人说，雷声是神的发怒，他们可以深信不疑，一直到他们有了相当的知识，才会发生疑惑。几百万的印度人，他们都十分诚恳的相信恒河的水是神圣的，蛇是神的化身，杀牛和杀人是同样的罪恶。他们这些思想，并不是经过了事实的证明，他们只得到古人的提示，对他有了极久远极深刻的印象。我们不必耻笑这么愚蒙可笑。其实如果把我们深信的一切细加推究，结果大半是由于一种提示而没有经过理智的推究。

人是一种接受提示的动物，这话谁都无法否认。如果我们生下不久，在摇篮里就被印度人抱到印度去抚育了，我们长大起来，自然也会和一般的印度人一样，从小就相信牛是神圣的，我们在街上碰到了牛，也会去对他接吻而对之崇拜，也会对猴神、象神、木神、石神叩头。

现在我们来举一个十分平凡的例子，来证明我们每天是怎样受着提示的影响。你一定读过论饮咖啡之害的文章，便打算戒掉咖啡，你在踏进店后，心中早已打定这个主意。但如这时有一个并不高明的女招待走来问你“你要咖啡吗？”你至少将在心里发生要和不要的冲突。虽然，结果，也许仍是你的自制力得到胜利。但是她说：“你不要咖啡吗？”你一定将毫不犹豫的立刻回答一个“不”字。

真不知有多少不曾受过训练的售货员，常常会对顾客说出这种愚不可及的反面的建议。最聪明的售货员，她常常这样问：“你还是现在要咖啡呢还是再等一会？”这结果，常使本来不想喝咖啡的你，不知不觉地说：“现在拿来吧。”原来她在这句问话中，已经表示你是一定要喝咖啡的只是迟早问题罢了。这样一来你的心中便不易生出相反的意见来。和这相类似的情形作者不但常常碰到，就是读者也是常常有得碰到的；只要你仔细考察，可以看见这种情形，一天中不知要发生多少次。

美国百货公司训练售货员来叫他们对买客说：“这东西你自己带去吗？”因为如果说：“你要不要我们把这东西为你送去？”结果，买主常会点头称：“好。”这样做使得他们了许多送货的费用。

### 第四节 用欲望克服欲望

奥佛史屈教授在他那本启发性的《影响人类的行为》一书中说：“行动出自我们基本上的渴望……而我所能给予想劝导他人的人——不论是在商业界、家庭中、学校里、政治上——最好的一个忠告是：首先，撩起对方的急切欲望。能够做到这点的人，就可掌握世界；不能的人，将孤独一生。”

我们所做的每件事，都是有计划和有感觉的，这是什么缘故呢？就是由于欲望的缘故。对于这道理，除非被禁在疯人院中的人，每个都适用的。我们在每小时每日夜只被极少的渴求所统治着，一个演说家，如果他能够知道这些动机是什么，并且能够有充分的力量去应用，那他将具有异常强大的权能。

举一个例子，一位父亲，发觉他的儿子时时偷吸纸烟，他就异常震怒，命令他的儿子以后不许吸烟，因为吸烟是有害身体的。如果他的儿子并不珍爱自己的身体，

反而爱着纸烟的味道以及从口中吐出来的烟圈，那结果做父亲的忠告是要失败的。因为那位做父亲的，他还没有抓住打动儿子心里的动机，所以他是失败的。如果这位儿子在学校里想加入田径赛而获得锦标的话，那位父亲可以不必发着盛怒，只要诚恳地告诉他吸烟足以妨碍他的运动成绩的，那他就可以很顺利的得到成功了。因为吸烟足以妨碍运动的成绩，这是确实的事实。就是牛津、剑桥两大学，他们在划船比赛前的练习期间，加入比赛的选手，是一概不准吸烟的。

现代人类有一个极大的严重问题，就是人类和昆虫的争斗。在几年前，有一种果树害虫的飞蛾到了美国，那是跟了日本政府送给美国种植在华盛顿的某湖边上的几株樱花花一起来的。这种飞蛾，繁殖的能力极速，对于美国的各种果树，都给以极严重的威胁。喷药杀虫水的效力完全失掉了，没有办法，不得不向日本去借专吃飞蛾的一种昆虫，这是美国农业专家所采的以毒攻毒的办法。

善于激发人的人，也是用着这种技巧的。他找出一种动机去和另一种动机挑战，这方法是灵验、简单、明显而使人想象到应用是十分普遍的，但事实上完全相反，人们真能利用的并不多见。

卡耐基有一次参加某大城俱乐部的聚餐会，会中有人提议组织一个高尔夫球队，去和某邻城比赛。会员中签名愿意参加比赛的没有几人，而且人数还不够一队，因此会长十分不快。因为，不足人数而无法出场比赛这和他的面子是大有关系的。他想用一种方法去号召，使会员大家乐于参加这个比赛，但是他所说的话完全失效，因为他讲上一大堆去参加比赛的话，他并不能去巧妙地处理人们的情感，完全是发泄自己的感触，正像责骂偷偷吸烟的儿子的父亲一样。

正确的说，他应当怎样做呢？他应当先在自己心中计算一下，并且对自己这样说：“他们为什么大都不愿意去参加呢？也许有人怕费车钱，也许有人忙得没暇来参加，我怎样能够去克服这一切的困难呢？我应该提醒他们，天天无休止的埋头工作，并不见得有多大功效，如果在工余之暇，到野外去运动一次，吸一些新鲜的空气，五天之内，可以完成六天的工作。再告诉他们，花一些车钱，正是健康和快乐的投资。我应该引起他们对郊外的幻想，使他们自己知道一直伏在城市中赚钱而不去领略野外的风景，真是人生的一件憾事。”

请你想一下，这样的讲法，比对人说“我要你们去参加高尔夫球的比赛”究竟那一个好呢？

操纵着我们行为的基本欲望是什么？如果能够知道并应用这欲望对我们的成就有密切的关系的，那让我们还是赶快来加以研究罢！这些动机中最强烈的是什么？

就是想得到什么。在我们的欲望中，比想获得金钱的动机还要强烈的那是“自卫的欲望”。因此，用“健全自己”来做号召，是一个最好的引诱人们来参加比赛的方法。

例如，某城市的宣传，就是该城各处地方适合卫生食品的公司宣传着的产品而又能增强体力。牛乳厂说他的牛乳卫生消毒而富有维生素；药商宣传着他的秘方能治百病；宣传戒烟的人说吸烟足以影响健康的，这样的宣传，足以引起我们爱护生命的欲望，而想用物质的力量加以挽救。

## 第五节 诉诸于高尚的动机

有一位邮购杂志的编辑，曾公开的对人说，在所有的售货的信函之中，凡是可以作为号召的理由，再也没有比用光荣和利益的号召更有效了。事实上，你所遇见的每一个人、甚至你在镜子中看见的那个人，总是把自己看得很高，在作自我评价时，总认为自己是个大好人，而且公正无私。

皮尔旁特·摩根在那本分析性的著作中说，一个人去做一件事，通常是为了两种原因：一种是真正的原因，另一种则是听来很动听的原因。每个人本身都曾想到那个真正的原因，你用不着强调它。但是，我们每一个人，在心底里都是理想主义者，总喜欢想到那个好听的动机。因此，为了改变人们，就要挑起他们的高贵动机。

卡耐基给大家叙述了他以前的一位学生詹姆斯·托马斯所说的一个真实故事：

某家汽车公司的六位顾客，拒绝付服务费。这么做的原因并非每位顾客对整个服务费表示拒付，而是每人都宣称有某一项账目发生错误。每一位顾客，在每项服务工作完成时都曾签字。因此，公司知道那些服务工作确实做过了，他们就如此对顾客说明。这是第一个错误。

以下就是该公司贷款部人员催讨这些过期账款的步骤。

你看看他们会成功吗？

1. 他们分别拜访每一个顾客，直截了当地告诉他，他们是来收取一项早已过期的账款。

2. 他们明白表示，公司是绝对而且无条件地正确；因此，他——顾客——是绝对无条件地错。

3. 他们暗示，公司对汽车的认识比他要深得多。因此，到底还有什么可争论的？

### 4. 结果：他们争吵了起来。

这些方法能否令顾客感到满意，而使账款获得解决？这个问题，我们都可以自己去回答。事情发展到这种地步，贷款部经理打算打官司。幸好，这件事引起了总经理的注意。他调查了这些欠账的顾客，发现他们以前都是很快就把账付清，享有很好的名声。这里面一定有什么不对，收款方有很大的错误。于是，他把詹姆斯·托马斯叫到面前，让他去收取这些“无法收回的账”。

以下就是托马斯先生所采取的方法。

1. “我去拜访每一位顾客，”托马斯先生说，“同样也是为了要收取一项早已到期的账款，同时我们知道这笔款项绝对没错。但我完全不提这些。我解释说，我奉命来查看公司做了些什么，或什么事忘了做。”

2. “我明白表示，在我听完顾客的说明之前，我没有什么意见。我告诉他，公司并不认为本身绝对没有错。”

3. “我告诉他，我只对他的车子有兴趣，他对自己车子的认识，比世界上其他任何人都要深；他是这方面的权威。”

4. “我让他尽量谈话，我听他说话，表现出很有兴趣而同情的样子，这正是他所需要的，也是他所盼望的。”

5. “到了最后，当这位顾客处于一种合适的心理状态时，我使他认为这件事是公平交易。我诉诸于他的高贵动机。‘首先，’我说，‘我希望你明白，我也觉得这件事处理不当。我们公司的一名代表曾为你带来了不便，使你觉得不快和恼怒。对这件事，我很抱歉。身为公司的一名代表，我特别在此郑重向你道歉。我在这儿坐了这么久，也听了你这方面的说明，使我不禁对你的公正和耐心留下深刻印象。现在，由于你既公正又有耐心，我想请求你为我做件事，这件事你可以做得比其他任何人更好，也比其他人懂得更多，这儿有一张你的账单，我请求你对这张账单作一番估价，我想如果你是我们公司的董事长，你也会这么做。我让你全权决定，你说多少，就算你多少。’”

“他是否评价了那些账单？他当然那么做了，而且慷慨得很。那些账单分别从一百五十美元到四百美元不等。那些顾客是否都付出了最高额？除了其中有一人对某项有问题的项目坚决不付一分钱外，其他五个人全都付出最高额！而且令人高兴的是，在以后两个之内，这六位顾客都向我们订购了新车。”

“经验告诉我，”托马斯先生说，“在尚未得到顾客的确实资料之前，最妥当的方法，就是假设他是诚心、诚实、正直的，一旦使他相信他是对的，他就会心甘情愿

愿而且急于把欠款付清。以另一种可能更清楚的说法来说，人们都很诚实，并且希望推卸他们的责任。这项规则的例外很少，而且我深信，即便是那些性喜诈骗的人，在大部分案例里，反而会有更有利的反应，只要你能使他觉得，你认为他诚实、正直和公正。”

林肯曾经用光荣的号召动机进行诉讼得到了胜利，那是在 1847 年塔兹卫尔的乡镇法庭上，有姓薛的兄弟两人，他们向开斯君买进了 1 块田和 4 只牛。这兄弟两人虽未达成年，但开斯君倒很诚实，把这些东西向他们只收 200 元的代价。后来，到了取款的日期，开斯君不但收不到分文，而且还当场受到了一场俏皮的讥诮，因此他就把这一件事请林肯律师代向法庭起诉。

开庭的一天，薛姓兄弟辩称他们还不到法定年龄，所以订立的契约在法律上是无效的。这在原告方面当然也很明白。林肯起立辩论，也承认他们未到法定年龄而订立的契约无效，他说：“各位，我承认这句话是对的。”照这样的说不是林肯自己认输了吗？然而，他转过头来，对那 12 位的法庭见证人说：“诸位证人，你们愿不愿意让这两位青年人在生活的开端就染上这种羞耻和不名誉的习性呢？”

然后，再指着这两兄弟说，如果不是误信了他们律师的怂恿，那是绝不会有这种不良的行为的。并且再指出高尚的律师业，有的时候竟不但不主持正义，反而对正义来加以破坏。他竟严厉的攻击着对方的辩护人。

他继续说道：“各位见证人，你们有着一种权力可以使他们兄弟二人走进正常的轨道。”这些证人当然不能用自己的名义来袒护罪恶的，林肯正是利用着法庭上见证人的光荣心理，所以结果竟全体一致的主张，两兄弟应该偿还开斯君的债务。

在这样的事例之中，林肯也曾把主持正义诉之于见证的人们。主持正义，我们每个人都有这种心理。比方，我们在街上见到一个小孩欺侮小孩。我们一定是帮小孩的。人是感情的动物，谁都爱适意和快乐的。我们喝咖啡，穿丝袜，上戏院，睡床而不睡地，就是为的要适意。所以，如果你所建议的能够增加我们适意的，你便得到了有力的动机。

因此，如果你希望人们接受你的思考方式，请遵守这一条规则：“诉诸于高贵的动机。”

还有一种动机可以影响我们很大的，我们可以称之为宗教的动机；不过，这并不是指那纯粹的崇拜或是信奉某一种教义的条文。我们的意思，是指广泛的基督耶稣的教训、正义、忍耐、慈爱、服务而已。谁都不会自己在内心承认自己刻薄卑鄙，所以别人用这些来说动我们，我们都很乐意的。

青年会国际协会的秘书华德先生，他有许多年用全副的精神去筹募建筑会所的经费。如果一个人签了一张 1000 元的支票去捐给青年会，这人并不能增加他的资产和势力。然而，大家愿意这样做的原因，正是为了要表现出他的尊贵、正直和慈善的缘故。

有一天，华德先生在美国西北部的某大城市发起募款运动，他并且去和一位向来不进教堂或是参加社会运动的一位著名商人去接洽。照我们的猜想，要想这位商人放下他自己做生意的一星期工夫而从事募款，真是登天一样困难。可是，后来这位名商人竟答允去参加首次的募款大会。他完全被华德先生用尊贵和博爱所感动，真的竟用了一星期的光阴去热烈的募捐，而且这位商人向来是无神论者，他竟也祈祷着这一次的募捐能够成功。

已故的美国铁路大王詹姆斯·希尔，在当年曾有许多人去看他，请他沿着西北铁路建立青年会的会所。这是要用一笔巨款的，他们知道希尔是一位精明的商人，所以对他劝说，说是青年会的会所建立以后，对于他铁路公司是有怎样的利益，希尔先生听了他们的劝说后说道：“你们还不曾说出那件真正可以使我应允的原因，那原因就是我愿为正义增加一种力量，去养成基督教的品格。”

为了一件久悬未决的边界纠纷，到了 1900 年，阿根廷和智利两国几乎要开火了。他们立刻建造军舰，征集兵器，增加赋税，不惜用重大牺牲来求这问题的解决。在 1900 年的复活节，有一位阿根廷的主教，用了耶稣基督的名义向全国做了和平的呼吁。而智利有一位主教也起来响应，于是两国的主教，纷赴各乡村去向国人劝说保持和平，两国的人民应像兄弟一般的友爱。这种演说，起先只有妇女去听，后来轰动了全国，结果由民意去迫使政府裁减军备。他们毁去了原有的炮垒，他们把军械铸成巨大的耶稣圣像，手里握着十字架，立在两国交界的安地斯山顶，基石上刻着：“智利和阿根廷两国的人民，如果忘掉了耶稣留下的神圣和誓言，此山就立刻倾倒而化成泥土。”

这便是诉之于宗教动机的威力的表现。

## 第六节 让对方说出自己的看法

卡耐基认为多数的人，要使别人同意他自己的观点时，将话说得太多了，尤其是推销员，常犯这种划不来的错误。尽量让对方说话吧，他对自己事业和他的问题，了解得比你多。