

**HOW TO WIN FRIENDS AND
INFLUENCE PEOPLE BY
DALE CARNEGIE**

育教世廣

第一編 與人交往的基本方法

一 不要批評別人

一九三一年五月七日，紐約全市警察和密探一百五十餘人，悉數出動，搜捕一個殺人如麻，無惡不作的劇盜，綽號「雙槍手」，真名可落雷。經過好幾禮拜的偵察，最後知道他正在一個情人家裏，便把那家屋子包圍起來，四圍架好機關槍，甚至打算使用催淚彈，可落雷知道許多探警互相開槍，激戰一小時後，終於被擒。在被擒之前，他正在寫一封信，上面說：「諸位，我的心是溫和而善良的，我從沒有傷害過任何人！」事後，可落雷被判送「狴狴」刑場，用電椅處決。當他臨死時，他還自嘆命薄，大呼冤枉。他說：「我因為自衛而傷人，竟被處以這種苛刑！」

這故事告訴我們：萬惡如可落雷，他還不肯自認其錯，甚至至死不悟。

其次，我們再來看當年美國大盜中，鼎鼎大名的愛爾克伴，在他臨死時，他說：「我對於慈善事業盡粹一世，至今只獲得萬人唾罵和盜魁的罪名！」這個大盜，不但不肯自認其錯，還要辯白他自己是一個為世人所誤會的一等良民！

又有一個當年紐約的著名大盜，名叫斯爾赤，綽號「鼠」，他也是個萬惡不赦的罪人；但他臨死時，硬要一個新聞記者在報紙上證明他是一個良民。

關於這類事，我曾打聽「狴狴」刑場場長洛亦士先生好幾次，據他告訴我說：「一般將被處決的犯人，多半

不肯承認自己是一個壞人，他們對於任何天大壞事，都有各種推托之詞。我們對於這些人的心理，當然深致厭惡；但試想我們自己，是怎樣的呢？

一樣的，任何人有了一錯都不願意自己承認。美國大律師美克說：「我在三十年前就已知道隨實旁人是天下最笨的事。」他的理由是：「因為任何人在一百次的錯誤中，總有九十九次是不肯自己認錯的。」

所以批評是毫無效益的事，牠只能使對方掩飾自己的錯處。而且批評是很危險的，牠不但有礙對方的顏面，並且足以引起人的反感。在德國軍隊中有一規定：一切士兵都不准隨意指摘任何同志，或軍隊裏的事物。如有違反這條規則的人，就要受到重罰。因此有許多士兵的嘮叨只能在睡夢中去發洩。我以為一般人的日常生活，也應該有這麼一條規則，牠特別適用於專愛叱罵子女的父母，滿嘴嘮叨的主婦，苛責雇員的老闆等人。

關於批評是毫無效益的這話，我們可以從歷史上舉出許多事實來證明。如老羅斯福和塔夫特的事情：他們倆人本來是共和黨裏的好同志，但因後來羅斯福實地守舊，雙方發生劇烈爭執，致使本來勢力很大的共和黨分成兩派，結果同歸失敗，而希望較小的威爾遜却得坐收漁利。在下次大總統競選中繼任總統。據說當時塔夫特總統對於老羅斯福的實備，曾經含淚申辯說：「我自己覺得並沒有做錯了什麼事呀！」這件事證明老羅斯福的批評，不但沒有使塔夫特反省，却只讓塔夫特益發走了極端。又如轟動一時的美國油田舞錫案，當時內務部長福爾接受了十萬元的賄款，把政府的油田私自出租，這事經舉發後，竟連哈定總統也被牽累下台，福爾入獄。那時大家都痛斥福爾是美國政界的敗類。但是過了幾年後，有一次胡佛在公開談話時，偶然說到哈定總統是被福爾牽累，氣憤致死。福爾夫人在旁聽了，突然站起來哭着說：「甚麼？哈定受了福爾的牽累？福爾根本沒有做錯什麼事！那就是給他滿屋子的金子，他也不至於替你做賠心的事。他才是被人牽累受刑的可憐人！」

由此可知一個人甯願嫁罪於他人，不願自己認錯。所以當我們要去批評旁人時，必須防備對方反將過錯推到自己身上來，轉而指摘我們的過失。或如塔夫特回答老羅斯福那樣來回答我們。

一八六五年四月十五日的早晨，那天正是禮拜六，林肯總統突然被刺殞命。這是美國的一大損失，全國無論老少貴賤，無不表示哀悼。陸軍部長司坦登往謁遺容，悲惜無已，指著林肯總統的屍身說：「這裏睡着的，是一位無人能及的永無差池的大元首呀！」林肯爲什麼能够這樣得人心呢？作者曾經對林肯下過十年研究工夫，並曾費時三年，寫過一本林肯評傳，深知林肯處世待人，頗有獨到之處。林肯幼時脾氣並不甚佳，他不但愛道人家的長短，更喜歡用書信或詩文來罵人。他常常把這些大作擲在路上，讓人拾了去，讀他的罵語。其中有一封信，竟令某人懷恨在心，至死不忘。他這個壞脾氣到了做律師時還沒有改正。但有一次，險些兒因此鬧出一場人命大案。那時正是一八四二年秋，林肯化名在「春田報」上用書信體投了一篇稿，嘲罵一個驕橫喜爭的政客愛爾蘭人西爾刺。西爾刺讀到這封信，立刻惱羞成怒，查出這信的作者，親往拜訪，要求林肯與他決鬥。林肯本來無非舞文弄墨，耍耍而已，至此却也下不了台，只得一口答應，約定日期和地點。等到到了那天，林肯居然扮成一個武士，長槍匹馬，幾乎與西爾刺真個鬥了起來，幸虧後來被雙方朋友勸開，一場惡鬥才算沒有發生。

經過這一場危險事件後，林肯不覺恍然大悟，知道去行爲的不當，從此立志改正，不再批評他人。當南北美戰爭時，部下的將軍如麥可萊蘭、不波、彭恩色、胡開米德等人，都因措置不當，出過一些岔子，全國人民痛加斥責，說他們未能稱職。但林肯始終沒有對他們批評一句話，他打定主意：「不批評他人。」

一八六三年的安次堡之役，南軍統領李將軍在一個暴風雨的晚上，率部狼狽敗退。敗兵逃到了色特美克地方，被水所阻，弄不得處境之險，可說無亦復加。林肯獲得這個消息後，立刻連夜拍急電，派事差下令米德將

軍飛速進軍，米德將軍並沒有照辦，他在那裏不慌不忙地開起軍事會議來，致使已成囊中物的李將軍，乘河水降落時，輕輕逃脫。這事使林肯大為震怒，他在白宮裏氣得發跳如雷，立刻動手寫信，想寄給米德將軍，加以訓誡。但後來這信在他死後一個抽屜中發現，他並沒有把牠寄出，就是寄了出去，也不會使米德將軍感到怎樣不快，因為信上詞句寫得十分委婉，只說他對於丟掉這種良機，表示惋惜，完全沒有露出盛怒的痕跡。

我們對於這事，不妨做一猜想：林肯擱下筆，他仔細想道：「我做事不應該這樣粗魯，也許米德將軍確有某種苦衷，不得不預先開會商量商量，然後進攻。總之，事已至此，如果我把這信寄出，固可消除一些胸頭的悶氣，但米德將軍讀了這信後，一定要竭力分辯，甚或推過於我，說不定更因過於難堪，影響他効忠的心志，以至於提出辭呈。」這樣一想後，林肯怒氣立刻消失，將信擱過一邊。

一八 老羅斯福總統是十分欽慕林肯的人，他在辦公室的壁上懸了一幅林肯的油畫像，每天達到困難問題解決不下時，就拾起頭來，注視林肯畫像，向自己問道：「假使林肯遇到這問題時，他將怎樣辦呢？」

如果你要指摘別人的錯處，我勸你還是先從指摘自己做起的好。詩人白朗尼說：「一個偉人決定一件事情，必是先從他自己的內心交戰開始的。」

記得我年輕的時候，很愛出風頭，有一次我在給美國作家台維斯的一封信，結尾寫了「他人代筆，未及重閱」八個字，這是我從一個友人的信上學來的，我以為這樣一來，顯得寫信者漂亮不少，所以也用了上去。誰知台維斯接到我的信後，竟認為不屑回信，只在原信末加上一行「你太沒禮貌了」的批注，退還給我。雖然這事是我自作自受，可是，人的天性都是一樣，因此，我便對台維斯懷恨在心，十年後，當我在報上讀到他逝世的消息時，我仍沒有消失這種恨念，因為他的短短幾個字，太傷了我的感情了。

如果你想使人恨你一世，你只要給他一些難以忍受的批評就成了，無論這批評是應該的或不應該的。我們必須知道：我們待人並不是在對待專講理性的動物，對方都是有情感，有偏見，有虛榮心，和自尊之念的。星星之火，足以燎原，批評正是如此，牠是出含子的導火線，有時且可使人喪生，米德將軍之死，無非因為挨了人們的責罵，且不許他往法國參戰，羞憤過度的緣故。英國小說家哈代因為受到刻薄的批評，發誓永不再作小說。英國詩人索特頓因受人指摘，憤而自殺，富蘭克林以青年任美國駐法大使，就是因為他老於世道之外，更能「掩人之短，闢人之長。」這八個字成為他的成功秘訣。

批評，指摘，只是呆子做的事。卡萊爾說：「當一個人與小人交往時，便可看出他是否偉大了。」我們在責備他人之前，應該設身處地的替對方想一想，我們必須深知他對於某件事為什麼要這樣做，這就比批評有價值得多了；而且從這裏又可以產生出同情，寬宥和恩惠來。蔣申博士說：「弄清楚後，自然會得到諒解的，非至世界的末日，上帝也不願定人善惡。」

二 一個待人的秘訣

你要人家對你服從，或為你効勞，只有一個方法，就是設法使人自己「情願。」當然，如果你把手鎗對準人的胸口，自可逼他交出財寶來；你用手鎗威嚇，也能強使工人替你做工；你也可以用叱責打罵來逼你孩子服從，都是這種蠻幹手段的結果，一定都很惡劣。

那麼，用什麼方法使人自己情願呢？簡單一句話，就是給與人所愛好的吧了。奧國大心理學家羅特說：「人們做任何事，都有動機，這些動機的出發點不外乎兩種：就是性慾的要求和好勝心吧了。」美國大哲學家杜

威博士也說：「人^和來最大的希望，無非想做個出人頭地的人物。」這些話都說得十分中肯，道理也互相融通。我們試將日常所希望的事物分析起來，約可分成八個要點，就是一、健康長壽，二、飲食充足，三、睡眠舒暢，四、物質或金錢上的滿足，五、生命持續，六、兩性生活的美滿，七、子女安泰，八、被人尊崇。在這八點中，最值得我們注意的就是第八點，因為其餘七點都可由自力獲得，而「被人尊崇」却非借重於人不可。福羅特所說的「好勝心」和杜威的「想做個出人頭地的人物」正是根據於這一種心理。所以我們在與人交往時，如能滿足對方的這個心理要求，必能引起對方的好感，而達到你所期望的目的。林肯說：「人人歡迎一句稱頌的話。」威廉·詹姆士也說：「人類天性，個個渴望被人尊崇。」這就是告訴我們：「被人尊崇」是人人所亟需的一種心理上的糧食，誰能加以滿足，誰就能將任何人的心抓在手掌裏，成爲一個萬人錦注的人物。

人類和別種動物最重要的分別，就在於人有「被人尊崇」的願望。記得我小時，父親善養豬，牛，常上市場去參加牲畜競賽會，得過許多次的一等獎狀。我的父親把這些獎狀悉數綴在一塊紗布上，逢人便拿出來炫耀一番，洋洋得意。但直接與競賽有關的豬、牛，却毫無所知，對於獎狀也漠不關心。這就是因爲牲畜根本沒有「被人尊崇」的觀念。

如果我們的祖先沒有這種進取向上的心，人類將永遠不會達到今日的文明，說不定我們現在還過着與禽獸無異的生活。據傳林肯在雜貨店裏當一名小小的職員時，他惜化了五角錢，買一本法律書來讀，後來終於成爲一位著名的大律師。這就是一種進取向上的心使他獲得成功的。又如迪更司，他寫了無數的不朽佳作，目的也無非是希望被人尊崇。煤油大王羅其佛洛能够獲得今日的百萬資財，他的成功也是由這四個字的希冀而來。他如愛建高樓大廈，穿時裝，乘最新式汽車的富翁們，和一般喜歡談自己子女的聰明的人，都是希望「被人尊崇」。

「在搞鬼。」

可是，最奇怪的，是這種慾望竟能驅使許多青年去做強盜。據前紐約警察局局長霍爾說：「目前有許多年輕的罪犯，在被捕後，往往要求報上披露他們是一條好漢，他們爲了希望自己的照片像許多名人那樣刊諸報端，就是遭遇被用電椅處決的酷刑，也不以爲意了。」

如果你告訴我，你打算如何去達到你的「被人尊崇」的目的，我就可以猜出你是一個怎樣的人物。例如摩油大王 羅其佛洛因想揚名，不惜化費重資，在北平設立了協和醫院。相反地，美國劇盜迪林格却用做強盜的方法，來達到揚名的目的。當他被追捕時，他還誇耀地向人說：「我是大名鼎鼎的迪林格！他把自己的罪惡當做光榮。他與羅其佛洛的目的雖然一樣，但因所用方法不同，所以竟成爲絕對不同的兩個人物。」

歷史上的偉人，多半希望獲得人的尊崇。華盛頓希望人家稱他爲「偉大的總統」；哥倫布希望獲得「海軍大將和印度總督」的稱號；俄國凱賽林女皇對於沒有「皇上」尊稱的信件，拒絕拆閱；林肯夫人會因大將哥蘭的夫人未經賜坐而冒然在她面前坐下，痛加申斥，此外如白耳將軍南極探險時，有許多富翁破鈔捐助，目的只想將來自己的名字能被題爲新島地名。法國名小說家露俄，渴望自己的大名能代替巴黎名震寰宇的戲劇作家莎士比亞，因想增光門楣，非常希望獲得一個武士的尊號。

有些女人爲博人注意或同情，甚至故意裝病。像麥慶利夫人，她的丈夫——當時的美國總統——公證忙，可是她常常硬要丈夫把這些國事丟在一邊不幹，去陪伴她；侍候她睡覺，陪她醫牙。有一回，麥氏因被要務纏身，沒有陪她醫牙，她就大哭大鬧起來。她的動機也無非是「於想」被人尊崇。」又據呵特女士告訴我：有一個美麗的青年小姐，因想惹人關心，竟在床上裝病，一躺十年，在這十年中每天都得勞她母親，爲她在三層樓走上走下，侍候

案飯。後來這可憐的母親因勞瘁而死，死後沒有多久，這位小姐的病忽然好了，重新過她的健康的生活。

據許多醫生的研究，有些人因為在平時無法進入尊榮，便去求之於瘋狂和夢想。在美國，幾乎有十六分之一的人是有神經病的。單拿紐約一城做比吧，平均二十個人至少有一個是神經病患者。神經病發生的原因，普通說來是由於腦病、酗酒、梅毒等身體上的傷害而起的。但實際上，大多數却只是由於一種空自妄想被人尊榮而起。他們因為在真實世界上得不到這種滿足，獨自嗟怨吟嘆，於是成了瘋人。他們在瘋狂後，往往從自己的夢想中達到了他們的目的。這情形有許多事實可以證明。據一位神經病院的院長告訴我：有一個女病人，她結婚後，本來是和一般女人一樣，非常需要愛情、美滿的性生活、子女和社會地位。可是她的丈夫一樣都沒有使她滿足。他不愛她，甚至和她分桌吃飯，分床睡眠。她得不到愛情，得不到子女，同時又受人鄙視，於是她瘋了。她幻想自己已和丈夫離婚，嫁給一位英國的貴族。她硬要人家改稱她為史密斯夫人。並且自稱每夜都要生下一個孩子。她瘋了以後的生活的確較從前為幸福，至少她自己這樣想的。結尾，那位院長說：「即使我能將她完全醫好，我也不這樣做了。因為如今她比沒有瘋時快活多了！」

真的，瘋人們比我們快活多了。他們可以簽一張百萬元的支票給你，他們可以替你寫一封介紹信，去見印度國王。在他們的心目中，自己都是了不起的人物。這當然是十分可憐而又可笑的。但是我們試想，他們的瘋狂既然由於希望「被人尊崇」的心理，那麼如果我們在他們還沒有瘋狂之前，用真誠的讚美和重視，來滿足他們的希望，使他們不致走入瘋狂之路，那不是一種很大的功德嗎？

就我所知，世上只有兩個每年賺百萬月薪水的人：一個是瓦特·柯達拉，一個就是在鋼鐵大王卡尼基手下服務的茄里·西卡伯。西卡伯有什麼天大的本領，使卡尼基開給他這許多薪水呢？他是一位天才？他有製鋼絕技？

都不是，他能賺得這樣多薪水的重要原因，說來很平凡，只是「善於待人」吧了。他曾經親口告訴我一些待人的祕訣，在我看來，這些祕訣真可算得金玉良言，值得任何人把牠抄下來，懸在壁上，每天熟讀一遍的，我們如能照這祕訣做去，我們的生活一定要爲之新。他說：「我把我的待人的本領，看做一份最大的財產，我用以使人充分發展其才能的方法，是讚美和鼓勵。我以為世上最能令人對事灰心的，莫過於上司的指責，所以我從未批評過任何人，我只用輔導的方法，使人自勵努力工作。我已經養成一種習慣，專喜誇獎人的優點和掩飾人的短處。就我所知，世上的偉人，在被獎譽的環境中所成事業，遠較在被指摘的環境中所成者爲偉大。」

當然，卡尼基肯出這筆大薪水給西卡伯，證明他自己也是一個有識見及善於用人的人物。他常在人當面或背後誇獎其優點，因此與全體職工，十分融洽。他甚至於在自己做的墓碑文上，還誇獎他的屬員，至今我們還可以看見那墓碑上寫着這幾個字：「這裏安息着的，是一個能與比他更能幹的人相處得來的人。」

煤油大王羅其佛洛也是一個極善稱頌的人，有一次，他的一位股東替公司做錯了一筆生意，致使公司損失百餘萬元。換一個人當然要憂憤交集，把那人譏斥一番。但羅氏却毫未動容，反而慶幸自己損失有限，認爲是那位股東的功勞。

當年美國百老匯歌舞業巨子齊格費，也是以善於吹噓贊揚而成功的一人。他常常用這種手腕，使許多極普通的女孩子，一變而爲煊耀的歌舞明星。他深知贊揚和鼓勵是使她們迅速進步的唯一方法。他又懂得用加薪的方法來提高她們的興趣和地位。他常常在她們上台表演之前，極力稱頌鼓勵，並贈以鮮花，表示贊美。

稱頌贊揚實在與我們日常所需的飲食一樣重要，一個人如果六天不進飲食，一定要覺得周身無力，疲憊難堪。同樣的，一個職工如果六天或六個星期，六個月沒有得到一聲讚語，他對於手頭的工作，一定將心灰意懶，不會

十分起勁了。所以我們在給予我們子女、朋友、及職工以物質上的享受外，對於這種稱頌贊揚的心理上的糧食也不可或缺。

可是我所說的稱頌並非就是阿諛，這一點請讀者不要誤會。因為阿諛近於欺騙，牠雖能獲得一時的成功，但結果是必歸失敗無疑的。梅澆寧兄弟憑着一種超人的阿諛手段，獲得「王子」的綽號，而與世上聞名的電影歌女明星及富女結婚。英國政治史上也有一位著名的阿諛專家，那就是迪司達里，他用圓滑微妙的阿諛手段，博得維多利亞女皇的歡心。但是這些阿諛結果，多半是靠不住的。牠所給你的損害遠較利益為大。牠正如不兌現的假鈔票一樣，使用久了，終有被發現的一天。

稱頌和阿諛的分別，十分明顯，一個是出之於心，一個却是出之於口。人人歡迎稱頌，但對於口是心非的阿諛，無不深致厭惡。最近我去過墨西哥，卡派爾宮，那裏立着歐勃瑞甘將軍的半身銅像，銅像下方刻着一句當年將軍的名言：「我們要抵抗侵略者，但也要提防專喜阿諛的朋友。」前英皇喬治五世的書齋壁上貼着許多格言，其中有一條寫着：「我不奉承別人，也不受人沒意思的稱頌。」這裏「沒意思的稱頌」，可說把「阿諛」兩字解說得十分透澈。美國文豪愛羅孫說：「你所說出來的任何話，都能表示你是一個怎樣的人。」所以我們出口必須當心，切莫把真誠的稱頌說成無意思的阿諛，以致弄巧成拙，鑄出大錯。你要避免這個錯誤，最好於說話時先忘却自己，專替人家着想，那就能夠恰當地看出人家的優點，然後你把這優點毫不吝惜地說出來，對方當然會覺得你的話說中他的心坎，而對你深表好感了。

三 釣魚得用適當的魚餌

我每年夏天都要上門安去釣魚玩，我自己所愛吃的是楊梅和乳酪；但是我知道魚是不愛吃楊梅和乳酪的，牠們愛吃蚯蚓。因此我去的時候，總是想到「要帶些蚯蚓去」，而不是想到「要帶些楊梅和乳酪去」。我所着想的是魚，而不是我自己。同樣地，我們對人交往，如果也用這個釣魚的方法去釣人，一定可以事半功倍，收得很好的效果。

英國政界名人勞特·喬治，他能在歐戰人物如威爾遜、歐倫達、克里蒙梭等人相繼失勢下台時，在政治舞臺上碩果獨存，毫未發生動搖。他曾經答覆人家關於這事的問話說：「若是我確有一個本領在支持我的地位，那本領也許就是我能以釣魚的法子待人了。」

一個人所最關心的，無非是他自己吧了。我們待人正可利用這種心理，將對於自己的關心，推而及於別人，譬如別人有什麼事情時，你尋誠代他設法，替他解決，那麼人家自會對你衷心感激，永懷不忘了。

當你的兒子染了吸煙的習氣時，你不必當面斥責，明言不許再吸，因為這樣是不會發生效果的。你必須抓住他的所好，譬如他喜歡運動，你就可以告訴他，吸煙是怎樣不利於他的運動，長此以往，他將在運動場上永無獲勝的希望，於是你所收的效果，一定事半功倍，達到目的。有一次，美國文豪愛米孫要把一頭小牛趕進牛棚裏去，令他的兒子在前面扯，自己在後面推，可是那頭小牛只知自己要吃青草，死也不肯進去。後來被一個經驗豐富的小農女看見了，她懂得小牛的脾氣，就把自己的手指放入小牛的嘴中，讓小牛像吃奶一般吮着她的手指，很馴服地跟她是入棚裏。愛米孫自慚空自寫了一世文章，竟不如一個鄉下女孩。這就是因為他忘了替小牛着想的緣故。

世上沒有一個不做一件事，不是替自己着想的。有些人化了許多錢，捐給慈善機關，他們的動機似乎都是做好事，幹功德了。但是他們爲甚要做好事，幹功德呢？實際上他們還是有爲自己着想的需要：有的爲了名利，有的爲

了迷信，有的爲了情面，有的爲了求得良心上的安慰。

名教授奧菲斯說在他的一本名著上說：「一個人的作爲，必有他所需要的目的。所以我們無論設身於社會、學校或家庭，要想獲得人的同意，必先滿足人的希求。能照這條規律與人交往的人，必可獲得世上一切人的擁護，否則，必將沒人和他接近，成爲一個孤獨者。」這真是千古不朽的名言！證之事實，也確是如此。如鋼鐵大王卡尼基，幼時本是一個窮苦辛勤的小孩子，他只進過四年學校，開始做工時，一小時只有四分錢的薪水。但是因爲他從小能够迎合人的心理，處處替別人着想，所以後來竟成了一個團圓大富翁。他真可說是一個最懂事的「天才」了。有一次，他與一個朋友打賭：他的嫂嫂有兩個兒子在外讀書，那兩個兒子因爲懶得通信，竟把他嫂嫂思念成疾。他說他如今寫一封信給這兩個姪兒，信中並不寫明候覆，姪兒們自會立刻回一封信給他。他與那個朋友賭了一百塊錢。於是立刻動手寫信，信裏無非是些東談西扯，不關重要的話。信末，他附寫一筆，說是信中附上五元匯票兩張，交他們兩人分用。可是他故意沒有把匯票附了進去。幾天後，回信果真來了，不消說，是那兩個姪兒親筆寫的，信中說得非常親熱，對於他寄贈匯票，深致謝忱，不過……這下面的話是可想而知的了。

如果以後你想人家照你的意思去做什麼事，你不必冒冒失失地就跟他去說上一大套，因爲那是一點用處也沒有的。你應該事先想一想：「我怎樣做，可以使他自己『情願』？」

我每季都要作一次演講，地點是租的紐約一家旅館的跳舞廳，每次共租二十天，習以爲常，已經是他們的一個老主顧了。可是有一次，當我已經公佈了演講題目和日期，並印發了許多入場券之後，這家旅館主人突然送來一個通知，說是要把租金加價三倍。

這當然是我極爲反對的事，但我想如果冒然向他提出抗議，一定不會發生什麼效果，因爲他純粹是爲自己

的利益着想兩天後，我打主意去見旅館主人，我向他說：「我很覺得你的通知有些唐突，可是我知這並不是你的錯。因為假使我換了你，一定也想替旅館多賺幾個錢的。不過我對於你加租後的損益有些懷疑，我們不妨拿一張紙來，開誠佈公地計算一下。」說着，我拿一張紙，用筆在上面劃一直線，左邊寫「一」益「字，右邊寫「一」損「字。接着說：「現在你爲了利益着想，你當然情願把我在舞廳租用的二十個晚上，改爲跳舞會和宴會之用。因爲這樣一來，你的收入一定比較我的租金爲多。可是任何事有其利必有其弊，你既實行加租，我爲了拿不出這一大筆租金，以後只好永不上你的門。於是你最大的損失來了：向來聽我演講的人，大半是些知識界中的人物，他們對你都可以成爲好顧客，換句話說，就是我的演講實在是替你做了很好的廣告，這廣告的效力，遠較你在報上化了五千地錢所刊載的爲大。」

我隨說隨把這意思在損益雙方分別寫下，便將紙交給旅館主人，請他仔細斟酌一下，再給我回答。

第二天，我接到他的回信，允許把增加「三倍」改爲「五成」。這次數目有限，我當然也就不再堅持。我的能獲這樣美滿結果，就因爲我從未向他說起我自己的希望，我所說的，儘是爲他打算。如果我當時任性一點，趕到他那裏，怒聲斥責：「你真是豈有此理，爲什麼早不加，遲不加，偏偏在我公佈了講題，發出了入場券，才要加了？而且一加就是三倍！我偏不加，看你怎樣。」那麼他將「怎樣」呢？他爲了自己的面子，當然不肯認錯。他堅持要加，而且一文不讓，你又能把他怎樣？

汽車大王福特說得好：「若是世上只有一個成功的祕訣，那就是把別人的意見，當做自己的意見來考慮。」這真是一句至理名言，是我們應該牢記在心的。世上有許多人往往在這方面犯了錯誤，如果明天你在辦公時，把外來的信仔細拆開，就可以看見其中大都違反了這個準則。下面是某大公司無線電廣告部發給各電台的一封信。

信。這封信裏恰好充滿了有我無人的弊病，其中括弧內的評語是我附加的：

勃倫先生：

本公司素執無線電廣告業的牛耳，並希望以後仍能保持這個地位。（你的希望帶大家什麼鳥事！我已現在正煞思重重：銀行裏催我還付房產押款；昨天股票市價漲落飄忽；今天早上，我偏偏又錯過了八時十五分的火車。昨晚的約翰舞宴大會，他們沒有邀我參加。醫生告訴我，血壓太高。我現在懷了一腔煩惱，偏偏拆着你不識相的一封信，一起頭就說你自己的希望。你還是個廣告部主任哩！）本公司營業範圍遍及全國，本公司借各電台播音次數，亦佔全國播音廣告業之首位。（好個「遍及」！好個「首位」！滾你的吧！就是你的生意多過全國各界營業的總數，也不干我什麼事。我有我自己的地位，你這樣自吹自擂，目中無人，簡直是在罵我爲「膿包」！多麼不識相啊！）我們希望本公司歷次播音節目，均能羅列播音新聞中。（笨驢！老是你希望，你希望！別說「你」！希望，就是墨索里尼或羅司拜希望，也不干我鳥事。我有我的希望，可是你一點也沒有說起。）所以你可以在目錄中把本公司以顯著的地位刊載進去，以便於需要廣告時，隨時通知我們。（你簡直在發昏了，「顯著地位」！你竟然這樣自大，在這上面，一個「請」字都捨不得用！）我們等你立刻寫回信來，並且把貴電台的近況告知，實屬兩便。——××公司播音廣告部主任約翰啓。（好糊塗！你用這樣一封複印出來的「信」寄給我，已經引不起我的注意了，你還夢想我「立刻」給你回信，並且用了命令口吻。我真不明白你把自己看做了怎樣一個了不起的笨蟲了！）又，本公司印有播音新聞，承索即寄。（你說了一大套，只有這一句，還可入耳，但還有什麼用呢？）

試想，這家公司的廣告部有了這樣一位不識世故的大來做主任，他們的生意還會好起來嗎？

這五再來介紹一封某食品公司從某處車站運貨課收到的信。那家食品公司的管理大接到這封信後，心中很感不快。原信如下：

執事先生：台鑒：近因各家多將托運貨物於午後送來，以致每至下午各貨堆積如山，一時不易出清，不但本站人員爲之忙亂不堪，且常致延誤開車時刻。貴公司亦常將貨物於下午送來，如四月十日下午四時二十分所送來之五百十件，以後倘望設法將貨物早予運下。如能於上午送來一部尤佳。果能如此，即貴公司亦可使貨物早日運達矣。

貴公司
××鐵路××站運貨課主任蔣申啓

這封信一開始就說他自己的困難情形，接濟又毫不思索地指摘人家送貨太遲，一點也不替人家的困難着想。最後纔說到「可使貨物早日運達」的話，他把人家最關心的事放在最後面說起，令人覺得他把自己看得比人更重要。因此，這封信的結果，恰足引起人的反感，而故意去與他爲難。

如果我們把它略加修改如下，其結果一定要較前信好得許多。

經理先生：台鑒：十餘年來，多蒙惠顧，無任感禱。故每於貴公司之貨物至，必迅予裝運，聊以報答雅誼。惟邇來

各家托運之貨，多於下午送來，而貴公司四月十日托運之大批貨物亦係下午送來，當因各貨擁塞，一時不

易出清，致使貴公司之貨車在外久候，未免即時裝運，深以爲歉。茲爲便於貴公司來貨卸運迅速起見，未

審可否以後來貨於上午送下，藉免送貨工役久候，而得早返家中，以進貴公司出品之美味。此純爲貴公司

之利益着想，非欲藉以定出規律也。以後仍請源源惠顧，敝處水願效勞。又接信後請不必賜覆，免勞精神。

貴公司
××鐵路××站運貨課主任蔣申啓

多少公司的推銷員，東奔西走，勞碌一世，而不獲溫飽；他們為什麼會有那樣淒慘的命運？無非因為不知迎合顧客心理，專在自己的利益上打算而已。如果他們能够打破以往的利己觀念，以顧客的需要為前提，再來推銷他們的產品，那麼，顧客自然會樂予接受，無需乎強迫式的懇求了。

可是一般推銷員，做了一世買賣，往往對於這一點，始終沒有知道。譬如有一次，我偶然因往車站，與一個地產商相遇，我知他經營地產業已經多年，對於我所住的嶺丘區的房子，也知道得很詳細，就順便問他我所住的是不是鋼骨房子。我滿以為他將給我一個詳細的回答，誰知他竟說不知道。只叫我去問嶺丘建築公會去。其實我不過是順便問他一聲，嶺丘建築公會，我當然也知道可以去問，無需他指教的。第二天早上，忽然他寄了一封信給我，信裏要求我把房子的保險交他去辦。信末附筆對於我昨天問的事，仍說可去問嶺丘建築工會。其實這事既已隔了一天，他即使去打個電話也可以問了來告訴我了，但是他這樣做，他從來沒有想到我所需要的是什麼，他只看見了自己的利益。這人確有學學處世方法的必要。

專門職業者，如醫生等，也常犯這種毛病。記得幾年前，我到斐城一位耳鼻喉科名醫處去，求醫我的扁桃腺炎。當他一看見我時，不但不聽我訴說病狀，反而把話頭扯到我的職業上去。他一點也沒有注意到我所希冀的是什麼，却專門在打量我能付給他多少醫費。因此，我立刻十分不滿地走出了診所，他也因此失去了一筆生意。世上和他這樣因利己的慾望，受到損失的，實在不計其數。只有很少數的人能够捨己為人，而這少數的人才真能獲得利益。楊歐文說：「一個能替別人着想，了解別人的人，他的將來一定不愁沒有希望。」

有許多人，他們從大學裏求得許多精深的智識，但他們從沒有學得怎樣去運用了解人的心思。記得有一次，我正在與某公司的許多新從大學畢業出來的職員們談話時，其中有一個職員，忽然想請另外幾個職員陪他去