

著名世界譯漢

如何應付人

著 基 尼 卡  
譯 儒 清 何

商務印書館發行

漢譯  
世界  
名著  
著世

何

江苏工业学院图书馆  
章傳藏

清儒著  
譯

商務印書館發行

應付人

中華民國二十八年四月三初版

(24202.3)

漢譯世界名著 如何應付人一冊

How to Win Friends and Influence People

每冊實價國幣壹元肆角

外埠酌加運費匯費

原著者 D. Carnegie

譯述者 何清儒

長沙南正路

發行人 王雲五

印刷所 商務印書館

各

發行所 商務印書館

版權所有 翻印必究

(本書校對者喻飛生)

\*G二八三五

## 這本書對你有十二種功用

- (一)使你由心理的舊轍出來，給你新思想，新眼光，新志向。
- (二)使你交友快而容易。
- (三)增加你的受歡迎。
- (四)幫助你得別人同意於你。
- (五)增加你的勢力，聲望，成事的能力。
- (六)使你得到新的客人，新的買主。
- (七)增加你的收入能力。
- (八)使你成爲更好的推銷員，更好的高級職員。
- (九)幫助你處理聲訴，避免辯論，使你保持與人接觸的順利愉快。
- (十)使你成爲更好的演講員，更有趣的談話者。

(十一)使心理學的原則爲你容易在日常接觸上實行。

(十二)幫助你在你交往的人中激起熱心。

## 譯者序

凡是有處世經驗的，大約都有一種共同的感覺，即對人的應付，比什麼事都更困難。即未有處世經驗的，對於入世所感覺的問題，亦以對人的應付為最畏懼。所以如此，恐係因為別種事情，都有處理的原則，知識，可以運用，而人與人的關係，好似不受什麼固定的原則約束，沒有很多存在的知識可用。所以在對人的交往應付上，多數人祇是在黑暗中摸索，全憑「試驗錯誤」的方法去學習。

關於應付人的原則方法，自然根據對人的了解。我們如明瞭人的天性，及刺激反應的因果，不難控制或推測人類的行為。心理學對於這方面的知識，已經有相當的供獻。但心理學的文字，往往不易明瞭，並且心理學的原則，往往與實際問題相隔過遠，不易實用。所以為普通的人，能有根據心理原則，應用通俗文字，將應付人的原則方法，陳述出來的著作，是一種急切的需要。

卡尼基 (Dale Carnegie) 研究應付人的藝術，已經二十餘年。他由研究及經驗中，抽出許多的原則，能在日常生活上實用，並且能用生動的文字，實際的例證，將這些原則表現出來。他這些原

則亦經過多人的試驗，證明有切實的效果，所以不是完全理論可比。這種著述正是人人處世必需的一部手冊，所以在美國出版以後，極受歡迎。在五個月之中翻印十六版之多，共售三十萬冊。這可以證明一般人對於這種知識需要的急切。

譯者向來對於心理學與人生的關係極爲注意，永遠希望個人的生活，能受心理原則的影響。這本書是在這範圍內最切實用的一冊，所以極願譯述，以供國人的採用。譯述的文字力求簡明，並保持原書的語氣以求讀者的便利。至錯誤之處當所不免，尙希讀者指正。

# 導言

## 顯揚的捷徑

湯姆士 (Lowell Thomas)

去年一月，在一個寒冷的晚間，二千五百個男女擠入紐約本薛文尼旅館大跳舞廳中。在七時半以前，所有座位均已坐滿。在八時的時候，熱烈的羣衆，仍往裏衝入。寬敞的樓廂不久塞滿，站立的地位，都不易得到。數百人在一日事務疲乏之後，那晚站立一小時半要觀看——什麼？

是新裝表演麼？

是六日的自由車競賽或電影明星登台表演麼？

不是。這些人是被報紙中廣告所吸引。前兩晚間，他們檢起紐約太陽報，看見全面的廣告如下：

「增加你的收入



學習有效的講話

預備領袖資格

是老套頭麼？是的，但信不信由你，在世界上最有排場的城市中，在經濟衰落，有百分之二十的人民受救濟的時候，二千五百人離開家跑到本薛文尼旅館，爲要回答那個廣告。

並且要記住，那廣告不是登在小報上，乃是登在市中，最守舊的晚報中——紐約太陽報。回答這廣告的，都是在經濟上高級社會的人——高級職員，僱主，專業家，收入每年由二千至五萬不等。這些男女是來聽一個最摩登，最實用的，「在商業中有效講演術及如何影響人」學程的開場。這學程是卡尼基有效演講術及人類關係研究所 (Dale Carnegie Institute of Effective

Speaking and Human Relations) 的一種學程。

這二千五百商界男女爲什麼到那裏？

因爲由於經濟衰落，忽然饑渴，要多受教育麼？

顯然不是，因爲同樣的學程，在紐約市每季對滿廳的人講演，已經二十四年。在那期間，有一萬

五千人以上商人及專業家，受卡尼基的訓練。甚至規模大，不重人情而守舊的機關，亦在各本機關內舉行這種訓練，以爲他們職員的便利。

這些人在離開大中小學十年或二十年以後，來受這種訓練，這件事實，是對於我們教育制度的驚人缺欠，一種顯明的表示。

成人究竟要研究什麼？那是一個重要問題。爲要回答這問題，芝加哥大學 (Chicago University) 美國成人教育會 (American Association for Adult Education) 及青年會聯合學校 (United Y. M. C. A. Schools) 會費了十二萬五千元美金，二年的時間，作一調查。

那個調查表示出來，成人的主要興趣是健康。亦表示出來，他們的第二種興趣，是在人類關係上發展技術。他們要學習與人交往，影響別人的技術。他們不要做公共演講員；他們不要聽些高調的心理學演講——他們要得到可以立刻在事務上，交際上，家庭中，應用的建議。

所以那是成人要研究的，是不是？

作調查的人們說，「好了，如果那是他們所要的，我們即要供給他們。」

向各處尋求教本的時候，他們發現出來，沒有人會編著過適用的手冊，幫助人解決人類關係中的日常問題。

這是極可探討的一個問題。數百年來關於希臘拉丁以及高等數學，專門的著作極多——這些題目，普通成人以為不值一文。但在有求知的饑渴，求助的欲望的問題上，什麼著作亦沒有。

這可以解釋為什麼二千五百熱望的成人，擠入本薛文尼旅館大跳舞廳，回答一個報紙的廣告。顯明的，這裏有他們很久尋求的東西。

從前在中學大學，他們曾閱覽過許多書籍，相信祇有知識是經濟的及事業的酬勞來源。

但在事業中掙扎數年後，使他們深刻的失望。他們曾看見有些最重要的事業成功，得到的人是在知識以外，有說話，轉移人的思想，「出售」自己及他們意念的能力。

他們不久發現出來，如果要希望駕駛事業的船，人格與說話能力，比對於拉丁動辭的知識，或哈佛的文憑，還為重要。

紐約太陽報的廣告，應許那次在本薛文尼旅館的集會，極有趣味。實在，那次集會真有趣味。

十八位曾學過那學程的人，被引導到收音機前面——其中十五個人每人給予準七十五秒鐘，講述他的經過。祇有七十五秒鐘的演講，以後兵的一聲將槌一擊，主席大呼，「時間到了！下一位講員！」

這件事進行之速，如一羣水牛奔過平原一樣。觀看的人，站立一小時半，觀看這種表演。

演講的人，代表美國商界的橫斷面：一位連鎖商店的高級職員；一位製麵包者；一位公會會長；二位銀行家；一位載重汽車推銷員；一位化學品推銷員；一位保險商；一位製磚公會的祕書；一位會計師；一位牙醫士；一位建築師；一位威士格酒推銷員；一位基督教科學 (Christian Science) 施行者；一位藥劑師，由西部來紐約修習這學程的；一位律師，由南美洲來，為預備自己講一重要的三分鐘演講。

第一位講員名叫歐海爾 (Patrick J. O'Haire)。他生在愛爾蘭，祇入過四年學校，漂流到美國做機械匠，以後充汽車司機。

到四十歲的時候，他的家庭擴大，他需要更多的錢，所以他試行售賣載重汽車。他有自卑心理

的毛病，照他所說，將他的心智都浸融了去。在他能提起充足膽量進門前，他必需在一個辦公處前面來往徘徊。他做推銷員很失望，他想回到機械店用手工作。有一天他接到一封信，請他到卡尼基有效講演術學程的組織開班會。

他不願意到會，他怕要與一些大學程度的人往來，他即要感覺不安。

他的失望的妻子堅持使他去說，「亦許對你有益。你實在需要那個（指學程）。」他到集會的地方，在能產生充足自信力進入室內以前，他在便道上站立了五分鐘。

起初幾次他試行演講的時候，他恐懼的使他昏亂。過幾個星期以後，他失掉所有對聽衆的恐懼，並不久覺得喜歡說話——聽衆愈多愈好。他亦失掉他對個人的恐懼。他失掉他對顧客的恐懼。他的收入猛進的增加。現在他是紐約市一位推銷明星。那天晚間，在本薛文尼旅館，歐海爾站立在二千五百人之前，敘述了一個他成功的歡樂故事，聽衆一陣一陣的大笑。很少專門演說家，能比上他的表演。

第二位講員，麥雅爾 (Jodfrey Meyer)，是一位蒼白的銀行家，有十一位子女。第一次他在班

中試行演講的時候，他真是說不出話來。他的腦筋不作用了。他的經過，清楚的證明，能說話的人如何能有成領袖的傾向。

他在華爾街作事二十五年，居住在紐約的鄰州一小鎮中。在那期間，他沒有活動的參加社會事業，認識約五百人。

在他加入卡尼基學程以後，不久他接到他的捐稅帳單，對於他以爲不公平的帳目，非常忿怒。平常的時候，他即要坐在家中生氣，或提出與鄰人發牢騷，但他這次不這樣。那天晚間，他戴上帽子，走到鎮中集會，在公衆場中發洩他的氣憤。

那忿怒演講的結果，是那鎮中的公民催促他競選鎮中參議的位置。所以有數星期的功夫，他由這集會跑到那集會，指責浪費，及市政的奢侈。

候選人共有九十六人。開票之後，麥雅爾的名居第一。差不多一天的功夫，他在這社會四萬人中，成爲公共人物。他演講的結果，使他在六星期中，得到的朋友，比他以前二十五年所能得的，多八十倍。

他做參議的薪金，使他由他的投資，得到每年百分之一千的收穫。

第三位講員，一位食品製造全國公會的首領，敘述他從前如何不能在董事會中站立發表他的意見。

學習站着思想的結果，發生了兩件驚人的事。他不久成爲會中的會長。在那位置中，他必須在全國各種集會中演講。他演講的摘要由聯合通訊社通電，刊布在全國的報紙與職業刊物中。

在他學習演講後，二年之中，他爲他的公司及出品得到免費的宣傳，比他用二十五萬元直接登廣告所得的還多。這位講員承認他從前對於打電話請重要商界職員吃午飯猶疑，但由他演講所得的資望結果，這些人現在給他打電話，請他吃午飯，並因爲占用他的時間，向他道歉。

說話的能力是顯達的捷徑，使他受人重視，高出衆人之上。能說話受人歡迎的人，常得到功績，出乎他真正才力比例之外。

現今全國有一種成人教育運動的掃蕩；在這運動中最可觀的勢力，即是卡尼基。他曾靜聽並批評，比任何人都多的成人演講。按最近一幅「信不信由你」的漫畫說，他曾批評過十五萬個演

講。如果那總數不足使你發生印象，你可記住那數目等於從哥倫布發現美洲後，差不多每日演講一次。或換一說法，假若所有在他面前說過話的人，每人祇用三分鐘，並且連續的在他面前發言，要整整用一年的功夫，日夜不斷去聽他們。

卡尼基自己的職業生活，充滿了相對的情形，是一個可驚人的例，證明人在充滿創造的意念及盛烈的熱誠時，能成就什麼事。

生在西部農間距鐵路十哩的地方，他在十二歲以前，沒有見過電車，而今日在四十六歲的時候，他對於世界各地的情形都熟悉。由香港至韓末非士德 (Hammerfest)；並且有一時期，他距離北極比白德少將在小美洲的駐所距離南極還近。

這位鄉下孩子從前揀楊梅割莠草每小時五分錢。現在訓練大公司職員的自表術，每分鐘得一元錢。

這位從前的放牛牧童，以後到倫敦在英儲皇贊助之下，舉行表演。

這個少年，在起初五六次試行在公衆中演講時，完全失敗。以後成爲我私人的管理員。我許多



的成功，是由於卡尼基的訓練。

青年的卡尼基需要掙扎求得教育，因為在西方的農場上，命運總是不佳。年年河水暴漲，淹沒玉蜀黍，沖走稻草。季季豬羣生虎疫，牛騾市場降落，銀行拒絕抵押。

因失望而病，將全家家產售出，另在州立師範學院附近，購一農場。食宿可出一元一日，在鎮中得到，但青年的卡尼基沒有資力，所以他住在鄉間，每日騎馬來往學校三哩之遠。在家中他搾牛奶，伐木，喂豬，用煤油燈研究拉丁動辭，直到他的眼睛模糊，並頭部下沉。

甚至在午夜入睡的時候，他將鬧鐘放在三點鐘。他的父親養杜羅捷賽豬（Duroc-Jersey Pigs），在嚴冷的夜間，小豬有凍死的危險，所以將牠們放在籃中，用麻袋蓋好，放在廚房爐灶後面。按牠們的天性，這些豬需要在早三時吃熱食，所以鬧鐘響時，卡尼基爬出被窩，將籃中小豬帶到牠們的母親那裏，等牠們吃奶以後，再將牠們帶回到廚灶溫暖的地方。

州立師範學院有六百學生。卡尼基是被隔離的五六人之一，不能住在鎮中。他因貧必需每日騎馬回鄉搾牛奶，這使他極為羞恥。他的褂子太緊，褲子太短，他亦以為羞恥。很快的發生一種自卑