

“談驗經功成根學王太融金國美”

戰作事大



Strategy
Handling
People



第一章 偉大人物的成功訣竅

一 利其怎樣使胡佛暢談起來

前任美國大總統胡佛，是以「沉默寡言」聞名的人，尤其當他和新聞記者見面的時候，沒有一個人不感棘手。某次，芝加哥的記者利其，偶然與胡佛同趁特別快車，得到一個會談的機會，但利其多方試探的結果，胡佛除了答應了幾聲「是」或「否」以外，別的話一句也沒有。

後來，利其君想到如果把胡佛最感興趣的問題提出來，也許可以使他發表些意見；但是他從未知胡佛最感興趣的是什麼。雖經多方試探，也毫無效果。

當時他們乘的是特別快車，此刻正經過荒涼滿目的內白大州。利其從車窗裏遙望着給雲霞籠罩着的山脈，忽然他若有所感似的，回轉頭來對胡佛氏說：

『這地方，現在還盛行用老式的方法採礦呢？』

本來沉默着的胡佛，聽了這話，立刻分辨着說：『但是現在不用那種呆笨的方法了。他們早已改用近代的新法採礦了。』

於是，他們立刻長篇大套地暢談起來，歷時二小時之久；並且又從開鑛談到石油、航空郵政，以及其他等問題。

那時胡佛是共和黨大總統的候選人，爲了要去參加故鄉亞爾特舉行的指名儀式，所以趁車

西下，這時，乘車的人都是些貴族和在社會上有地位的人物，但胡佛沒有理睬他們，祇和利其君滔滔不絕地暢談了兩個多鐘頭，使利其君和這位被人稱做謎一般的大總統胡佛氏，完成了一席極有價值的會談。

可是利其君原是一個「見識有限」的新聞記者，他也知道自己的才能不如其他的記者，現在被胡佛氏的啓發開來，使他獲得了引起別人「談鋒」的方法。

利其君的偶然發現的這種方法，實在是有能之士常常用以打動他人的手段之一。但爲什麼利其君能够在日常生活中得着如此意外的成功呢？這並沒有什麼值得驚奇的地方，凡是讀過佛蘭克林、胡佛、羅斯福等的傳記的人，都不難充分理會到這種動人的「奧妙」的。

我們從這些傳記中可以知道佛蘭克林、胡佛、羅斯福等當代的偉人，都是善用這種直截爽快的方法來引起別人談話的興趣的，那麼我們爲什麼不用這種方法來應付和我們互相接觸的人們呢！

世界各國偉大的領袖，他們在應付每一個人的時候，都是非常慎重的；但一般人卻從未注意到這一點。

如果我們仔細把今日自身所逢到的困難，和過去的成功和失敗回想一下，那就可以明白在我們的日常生活中「待人接物」確是一種最感困難的事情。

世間常有討厭地糾纏着別人的人們，尤其在目前的青年之中，這樣的人就很多。他們祇有着「一顆『勤勉忠實』的心，但缺乏一種打動別人的方法。」

著名的製鐵大王休外蒲，他是被人稱爲美國唯一具有天才的販賣者，羅斯福則被稱天才的

交際家，而楊格氏關於人事的洞察力是名聞全球的，而汽車大王福特，他所以能成名於世，也決不是沒有緣故的。總之，那種有地位成功者，他們都集中其注意力，用在打動別人的那一方面。

二 怎樣打動人

去打動我們周圍的人以及怎樣去處置人事，這事並不困難；但也有許多人認作是一種不可思議的「難事」。

所謂「指導者」，他們雖有着實驗應付人們的方法，但要叫他們簡明地說出道理來，就很費事了。這到底是為什麼呢？因為他們的成功不過是比較慎重地去注意別人，獲着一種人情的機微的心得，換句話說，就是利用心理學的原理來左右他人，在實際上，他們完全不知道這種學理上的基本知識，所以不能把自己所利用着的操縱人的方法明白地說出來。

在安迪生手下服務的因柴、台尤朋氏的祕書喬拉斯可蒲、司各得氏使用着的卡內基、羅斯福大總統的祕書可推爾、猶菲爾特公司的西普生等，他們的能够成名於世，也不外乎是當他們在偉大的成功者手下服務時，從實際上學得觀察動人的措置的緣故。

換句話說，那些在社會上做事的人，他們之有否動人的力量，就能決定他們在事業上是否能獲得成功，趕快學些打動別人的方法，用來應用到日常生活以及你的事業上去，是會幫助你到達「成功」的境界。

第二章 使人心悅神服的奇術

一 卡內基和佛蘭克林常常這樣做

卡內基和佛蘭克林兩人在青年的苦鬪時代，都會使用過很有趣的措置來應付任何在日常生活中所遇到的困難。在卡內基方面來說，他的計畫，有時被狐疑不決的同僚所阻礙，在佛蘭克林的方面呢，則受到反對者的冷嘲。但是他們兩人都靠了有着使人歡喜的祕訣，使對方做到隨心所欲的地步。

佛蘭克林在他充任菲拉台爾菲亞當印刷所主人的時候，被選為配西白尼亞州的書記長。那時他正暗暗自喜，不料突然間有一個議員當衆演說發表不滿於佛氏的言論。佛蘭克林對於這個出於意外的勁敵的出現，着實吃驚不小。但他知道這個反對他的議員，是一個古籍的愛好者，在他家裏，藏有非常珍貴的古書多種，佛氏就投其所好，誠懇地向那個勁敵請求鑒賞一下這珍本書。在那以蒐集古書為榮的人，爲了表示他是一個擁有極多古書的緣故，馬上就把書借給了佛蘭克林。一星期以後，佛氏寫了一封感謝的信，連同借來的書，遣人送還給他。此後沒有多時，在議會裏彼此見面的時候，那個勁敵對於佛蘭克林出乎意料地把態度改變過來了，從此以後他竟成了協助佛蘭克林的知交了。

卡內基曾經爲公司籌集包辦鐵橋的製作費，逗留在生特依斯。和卡內基同來的派依派上校，

因急於回去，丟下這個籌集資金的任務，打算趁夜車到披茲白克去了。卡內基一見好容易到了這裏來，目的倒沒有完成，同事卻要溜走了，這不是把臉都丟盡了麼？這時候他就設法挽留那個同事。卡內基知道那派依派上校是個愛馬家，他就以買點東西去送給妹子爲由，請上校去挑選兩匹馬上校慷慨地就答應了。卡內基的請求，暫時逗留在生特依斯。卡內基就在這個時間內和派依派協力完成了所負的使命。這是抓住了對方的弱點，投其所好，而充分利用對方的一例。卡內基在這一點上可說是確已到了成功的地步。

二 投其所好

滿足對方的希望，原是極好的「待人接物」的一種方法，是使你踏到「成功之路」的一條捷徑。例如在佛蘭克林他就利用了這件法寶使素來厭他的敵人成爲朋友。

佛蘭克林怎樣引起別人的「自尊心」而自己卻做了些無謂的事，使在對方看來將這種珍貴的古書借給佛蘭克林，便足以自豪的了。「自尊」是每一個人的通性，所以打動一切人的第一個要點，是在擁護他們那種「自尊」的脾氣。我們假使把對方的身價抬高，能使對方心意滿足，那麼，他自然會同樣引起對你的好感的。

三 聰明人常常用的祕訣

加拿大的鐵路大王司密斯，他是一個苦鬪出身的成功者，當他年青的時候，他到加拿大的內地去販買該處出產的毛皮，那時在商務上他有個強大的勁敵，但他極願意和這個敵人成為朋友，果然在一天晚上，他在那個敵人的家裏過夜，他就充分地利用了這個機會，獲得了敵人的信任。當然，人是無論如何總有點不同之處的，但前述的方法是抓住了人們共同的弱點來進攻的，所以只要對方是一個普通的人，利用了這個方法，是一定有效的。自然，趣味和嗜好是因人而異，利害關係必定也不是彼此相同的，因此當我們在運用此種策略時，我們在事先不能不加以慎重的考慮。

欲使別人真心待我，先要自己用真心來對待別人。充分理解對方的嗜好，而使其滿足。假使沒有這樣的誠心，那是不會獲得別人的信心，而不能左右和利用你周圍的人們的。

他們都對大總統羅斯福，有着極好的印象，即使是他的勁敵，對他也懷着相當的好感，這是為什麼呢？因為羅斯福亦誠，這個理由是他對待別人，而能做到「推己及人」的一步。

第三章 交友策略

一 羅斯福怎樣獲得人心

羅斯福從非洲探險回國之後，被邀出席於亞馬赫市的歡迎會中，當作尊敬的上賓。羅氏在他還沒有發表演說之前，先和隣席的祿慈亞太博士略一耳語，詢問眼前在席諸人的人品和脾氣。從博士口中得到了簡單的說明之後，羅斯福就憑着這點所得發爲長篇的演說，竟博得滿場的喝彩。那些對羅斯福毫無印象的人，也於不知不覺間給羅氏吸住了。認爲羅氏是一個了不得的偉人，大家都願意和他接近。

羅斯福先將對方的人品，襟懷，嗜好都明白了，然後開始演說，把自己的事放在後邊，而處處涉及到聽衆們自身的事情，這在聽衆方面看來，對於連自己的事情也有着詳細的注意的羅斯福，不用說是對他抱着無限的好感了。

在大總統任中的羅斯福，當他接見許多到白宮來訪問的名士的時候，他仍舊沒有忘記先把訪問者加以仔細的觀察，然後引起他們的自尊心，對於對方特別關心的事物表示真心的爲重。

出人頭地的英雄，他們知道每一個人有他們自己的特點，所以不得不用着各色各樣的手腕來分別應付。而個人所關心的事，也是因人而異的。就以嗜好，趣味，習慣等來講，幾乎在百人中間找不出二個相同的人，所以這等地方也不得不加以充分的認識。

葛耶利初任世界第一製鐵公司的經理的時候，受同事之嫌，在業務的執行上發生了極大的困難，但他極力克服這個困難，他的方法是把反對的人拉到自己的營陣裏來，誠懇地和他們軋朋友，以後得到他們的協助。他在寫給對方的信件上，結尾的時候，常常寫些和對方的嗜好、口頭禪、家庭、交友方面相關的話。這是葛耶利捧對方的方法，因此那些反對者變成了他的友人，結果，葛耶利做了一生的斯幾羅公司的經理，發揮了非凡的統率的才幹。

一 化敵爲友術

人人皆知的權威雜誌波斯敦，是一個擁有着三百餘萬讀者的週刊；但當初卡幾斯氏把該週刊收買下來的時候，還不過是銷數很有限的一個刊物罷了。在孟州的綢緞舖做着夥計的卡幾斯氏，把波斯敦收買了下來，第一個困難，是得不到第一流作家的稿子。實際上，當時的著名作家，對於那個無名刊物，是不放在眼裏的，其中如當時的有名作家奧可敦女士等，也不把卡幾斯的刊物看在眼上的。

可是卡幾斯是知道奧可敦女士對於慈善事業是很關心的。就把慈善事業這個問題去請求女士寫稿，女士因爲是在小說之外素來留意的問題，馬上接受了卡幾斯的請求。卡幾斯的嘗試，就獲得圓滿的成功。從此，卡幾斯便常常得到了奧可敦女士的小說稿，使波斯敦的聲價陡高，銷路一天天增加起來。這種方法是善於利用對方的趣味，拉他來爲自己效勞的一例。

用這同樣的方法，在外交上獲得成功的也大有人在，例如英國的哈米頓卿，當他成爲候補外

交官的時候，在業務上，非得與叫做農幾奧的意大利的大僧正接近不可。哈米頓知道大僧正是個有名的吃客，事先他努力，研究意大利的烹調，學得一手烹調的本領，然後再和農幾奧大僧正交際，不久以後他就很得大僧正的信任，成為非常要好的朋友了。

要這樣地見好於人，但首先還在乎注意別人的事物上去，那些老是想著自身的事的人，決不能引起人家對他的好感的。

假使對手是一個喜歡球類的運動家，那末你就從球類談起，而涉及其他的各種問題上去，這種過份的迎合別人雖然是多餘的事，但畢竟人是聽了和自己同一起味的話是開心的。

三 注意對方所關心的事

美西戰爭結束後，菲列濱正式劃歸為美國的領土，從美洲派去了大批的宣撫人員。其中宣撫委員之一的塔夫特，爲了使菲列濱的土人討好起見，特地去學習一種菲列濱特別的跳舞。想和土人接近，本來疑心病很重的菲列濱人，無論用盡了怎樣的方法，總不肯和白種人接近，但經塔夫特用跳舞的方法去和島民交際，他就成為菲列濱人共同愛護的人物了。

當美國的汽車工業還沒有像現在的發達的時候，卻品可夫因兩氏在台特羅依特創立了一家汽車公司，推薦一個叫做卻買斯的青年去做經理。卻買斯這時候做着國立收銀機公司的經理，年俸有七萬美金，所以不願接受卻品可夫因兩氏的聘請。但是卻品氏爲抬高卻買斯的聲譽，提出條件把公司名稱改爲卻買斯·台特羅依特汽車公司，結果卻買斯終於辭去了國立收銀機公司的職務，到卻品可夫因兩氏的汽車公司來任經理了。

在少年時代做着賣報童子後來成爲糖果大王的利辯來氏，也是一個用前述方法築就基礎的人。利辯來氏曾經在一家肥皂公司當過跑街他每次在外兜銷他的商品時，沒有一次不是一銷不空的，因爲他在商品銷售的時候，必定充分利用該地的方言和習慣，例如在住着大批法蘭西的加拿大的某個地方利辯來氏在銷售商品的時候，必定牢牢地記着用法蘭西語來作應酬。原來在銷售貨物的時候，用該地的方言來作交易，很容易獲得當地人的親近，談話就可以漸次進行了。

總之，要使人喜歡獲得這個人的協助，第一，應特別留意對方所關心的是什麼？更進一步，關於對手的性情、趣味、收藏品、事業的功蹟，以及對方所崇拜的人物，都應該加以密切的注意，然而，即使是這樣做了，但對於對手所關心的事，未能加以尊重，也是「徒勞無功」的。

章四章 怎樣吸引人和說服人

一 白克用什麼方法使另眼看待

美國第一流婦女雜誌的名編輯白克氏，在他十三歲的那一年，曾當過蒲羅克林電報公司的侍童。但並不影響於他燦爛的前途，因他在那個時候已經受着喬拉德將軍、林肯夫人、夏孟將軍、愛伊斯大總統等著名大人物的知遇。其後他在編輯蒲羅克林雜誌的時候，愛伊斯大總統還特地寫了文章寄給他，所主編的雜誌。

我們要問，那個無名的貧苦少年白克，為什麼會受到這許多名士們的「另眼相待」呢？這是因為白克明白吸引人的方法的緣故。白克在年青的時候讀過佩雅德女士的大著哥菲爾特傳記，哥菲爾特在少年時代，當過開導運河的小工，在傳記中有這樣的一段插話，白克爲了想明白這件事情的真相，立刻寫信給哥菲爾特大總統，哥氏很佩服白克少年這種率直的性格，就把自己的少年時代的歷史老老實實地告訴了他。

白克接到了哥氏的原信後，心中說不出的高興，此後他努力搜求多數知名之士的逸事趣聞，差不多全部的名士都有富於興趣的回信寄給他，其中也有希望和他見面的名士，那些名士們偶然到達蒲羅克林地方，白克就親到他們的寓所深深地致謝。

要得到名士們的知遇，白克的方法值得我們取法學習，我們沒有和那些名士們相接觸以前，

你必須關心他們所注意的是些什麼，通過了名士的特殊的關心，然後來和名士接近，這是白克的手腕，而足爲我們借鏡效法的。

二 斯奧普爲什麼錯過了一筆大生意

斯奧普現在是美國最大的電氣工業公司的經理了，這還是在他充作愛來克德利克公司販賣員時候的故事。

那個時候，某一個刑務所要定一票數目很大的電氣器具。斯奧普一聽到這個消息，想抓住這個絕好的機會，來一顯身手，他用着精細的數目字和滿紙專門的術語，開了一張價目單子，送到刑務所去，但是出於意料地，刑務所竟把這張定單退了回來。

斯奧普的定單爲什麼會退了回來呢？理由很簡單，寫了一張非常詳細的報告書，在一個技師方面是分內的事，但在賣機械的方法來講，卻是用不到這許多。如此精細的定貨單，無非是羅列着許多枯燥乏味的數字而已！這在刑務所長看起來，是不會引起什麼興趣的。但也有一個例外，假使刑務所長有着一種特殊的怪脾氣，而對斯奧普的價目單引起了興趣，那麼，這個交易就很易於成交。

美國唯一的大通訊社普來斯的總經理克伯氏，關於這一點，說過下列的話，他說：

「凡是一個聰明的新聞記者，他所注意的，應該是關於讀者自身的問題。因爲完全陌生的人，是不會引起人們的興趣，所以無論何人，最先注意到的，是對於自己有交情的人，或是和自己接近

的人例如在報紙上揭載了歐洲的重要報訊但是注意這電報的人卻非常之少，遠不如所得稅率的高低，住宅附近的地價的漲落，新設地下鐵道的通車的時期一類的消息，在讀者倒覺得切實一點。讀者的注意和自身有關的事，比歐洲的電報看得重，那是理所當然的。」

現在再把該通訊社的經理披堪氏的談話介紹如下。他說世界上最有趣的人物，莫過於每個的本身了。由此，假使每個人在看報紙的時候找不到關於自身的新聞，那就想讀一讀自己所知道的，或是聽過的人的記事。例如法蘭西的大總統土美爾是非常重要的人物，但是美國人卻還沒有像野球選手羅斯那樣的知名。換句話說，羅斯是美國人親近的人物，所以關於羅斯的記事，比土美爾大總統的記事受人注意。

假使那個人的名字被刊載在報紙上，即使是用小號的活字附在一角上，自己也是非常注意的。一切的事物，在和自身有關的時候，雖然是一件無關緊要的小事情，也必予以密切的注意，當作什麼了不得的大事看待。

看了銀幕上的主人公的動作，讀了小說中的主人公的故事，我們的心胸也就躍躍欲試，這是和前面所說的同一的理由。報紙的社會欄，所以惹起一般讀者特別的注意，詮釋起來，那完全是讀者自身能够和新聞記事的主角設身處地想一想的緣故。

讀者諸君如果把許多照片請你的朋友鑒賞，那末，這位朋友一定是把自己留影的照片多看一回。把那些和自己沒有關係的照片看過就算，而注意和自己有關係的照片。

安迪生曾經調查在奧蘭地的研究所裏服務的青年們所懷的抱負，他不僅仔細地記錄青年社員所說的話，同時還用別的方法參照着事實來加以研究。關於這一個，據安迪生的令郎所說，研

究所裏有着四個青年，他們在研究所內每天所做的工作是報告所見所感的事，在此類報告中常常可以發現有益的意見。

舉一個例來說，一個青年照他自己說是要做化學技師，但他在他的報告書裏面，寫上了和化學問題完全不相關，關於生產和設計的意見。根據這個，就可知道那個青年很明白地分心在生產和設計的問題上，其後那個青年被調去擔任生產設計的事務，得到很好的結果。

總之，人關於自己身邊的問題，自己經驗過的事情，常予以密切的注意的，因此，充分把握了這一點，用在人事的應付上，不難獲得意外的成功。

三 喜新厭舊是人情之常

被稱為美國電話業「開山祖」的倍兒，曾爲了募集資金製造他所發明的電話機，他去訪問一位名作哈白德的朋友請求援助，可是倍兒見到了他開頭並沒有談起借錢的話，他毫無目的地彈着鋼琴，突然停止了手，回頭向哈白德說：

『哈白德君，這個鋼琴，像我發音似的，我說「銅」，鋼琴也應着「銅」。』

倍兒這樣地說着題外的話。在哈白德覺得很新奇，卻不知道他什麼意思。於是倍兒才把自己發明的電話機，仔細講解給他聽了之後，漸漸談到本來的題目上，結果，哈白德非常願意拿出一筆錢來援助倍兒發展他個人的事業。

這個措置是多麼地值得稱頌的呀！就是倍兒先不把籌資問題提出，卻將全副精力用來引起

對手的好奇心。但我們要注意這是「耳目一新」的事物，必須豫先確定能否惹起對手的注意。世間對於特別的「新發見」不加注意的例子很多，而自己感到極大興趣的「新發見」，意外地被對方所抹煞的時候也決不少。例如像前面所講過的斯奧普失敗的事，便是一個很好的注解。

斯奧普的提案，因為太過於「新奇」了，所以反而使對方感到枯燥乏味。倍兒的成功，他是從日常的會話，對於自己的計劃，引起對手的好奇心的緣故。

四 談話必須因人而異

說起客明克斯，是美國新聞界一個有名的人物。他在十八歲的時候，到紐約來找尋職業，因為市面不景氣，失業衆多，那個只有在鄉下的印刷所做過學徒的一點經驗的他，老是找不到適當的職業。但他知道紐約的茲利平報館的經理辯理利的少年時代也做過印刷所的學徒，他以爲去找辯理利，一定可以雇用他的，於是就直接去拜見辯理利，說了一番引起對方同情的話，結果，他得到了職業。

原因是辯理利經理對於和自身有着同樣的經驗的客明克斯少年的說話，表示着同情，抓住了這樣的人情的機微的客明克斯少年，他的頭腦是多麼的聰明呀。

假使要告訴人家以飛艇的長度的話，你可以對旁邊的人說「那隻飛艇的長度有三條街的樣子。」這樣說時，對手大概可以把長度想像得出。爲什麼呢？因為他們是每天在街上來往的，說是

有三條街那麼長，他早已明白了有着多少的距離了。如果說話的對手是個鄉下人，那末你對他說「三條街那麼長」，他就弄不清楚這個距離的多少了。倒不如說做「有你的田的兩倍那樣長」，在對手就容易明白得多了。

自己所想的，要使對手瞭解，最好是用上述這個法子。原來我們所說的話，是要觸着對手的特殊經驗，所以能够使對手聽懂。因此，手腕靈活的人，把自己所想的事提出來的時候，特地用着對方所熟悉的言語，也就是要把對手吸引到自己這一方面來的緣故。

松敦是美國有數的鐵路經營者，他曾經被英國依斯坦鐵路公司聘做經理，但大部份的股東反對聘請美國人的松敦來做經理。然而，松敦氏一到了英國，他出席依斯坦公司的股東大會，用着活像英國人的作風，把自己的抱負宣布出來之後，博得非常的好評，就把經理的位子取了過來。曾經脫離美國政界，最近重返實業界的司密斯，他也不把自己的見解強使人瞭解，每次和人談話時，總仔細吟味地選擇使對手容納的話題，例如在大學裏演說的時候，或是在貧民窟鼓着如簧之舌的時候，他還很留意地把聽衆的習慣和言語嵌入自己的話中。

『談話藝術』的著者菲利普斯說過這樣的話：用聽衆所體驗的言語來說話，是說話的方法的要訣。就是說「如果演說家把自己要說的話告訴聽衆的體驗似的說來，這演說是一定成功的。」總之，要引起對手的注意，說服對手，先須通過對手的體驗和對手接近起來，是要緊的。不僅是選擇對手在實際上所使用的言語，且要以「對手的心爲心」去和對手說話。更從無意中，引起對手的好奇心，使他對他的話感到興趣。這是只要從對手所熟知的事物中，添加嶄新奇特的東西進去就得了。