第一章

如何与人友好相处

需要全本请访问 www.ertongbook.com



不要与人狡辩

你赢不了争论。要是你输了，你当然也就输了；如果你赢了，可你还是输了。真正的推销精神不是争论。人的内心不会因为争论而有所改变。

在第二次世界大战刚结束不久的一个晚上，我在伦敦学到了一个极有价值的教训。当时，我担任罗斯·史密斯爵士的私人经纪人。在战争时期，史密斯爵士曾担任澳大利亚空军飞行员，被派往巴勒斯坦工作。而在欧洲战场取得胜利，宣布和平不久之后，他因为在 30 天之内飞行了半个世界而轰动了全世界。自从有史以来，还从来没有过如此惊人的壮举，那可真是一件轰动一时的大事。澳大利亚政府奖励他 5000 美元，英国国王封他为爵士，于是一时间他成了英国境内最受关注的人——他是大不列颠帝国的林白。有一天晚上，我参加了欢迎罗斯·史密斯爵士的宴会。在席间，有一位坐在我旁边的先生讲了一个幽默的故事，这故事正好应验了这样一句格言：“谋

事在人，成事在天。”

这位讲故事的先生提到这句话出自《圣经》，但他错了，我敢肯定，这一点毫无疑问。于是，为了显示我的优越，我讨人嫌地想纠正他。他坚持他的说法：“什么？出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话确实出自《圣经》。”他非常的自信。

这位讲故事的先生坐在我的右边，而我的一位老朋友加蒙先生则坐在我的左边——加蒙先生潜心研究莎士比亚的著作已有多年了。所以，这位讲故事的先生和我同意请加蒙先生来作裁判。加蒙先生静静地听着，但暗中用脚在桌下踢我，然后说道：“戴尔，你错了。这位先生是对的。那句话确实出自《圣经》。”

那个晚上回家的时候，我对加蒙先生说：“老实说，你明明知道那句话是出自莎士比亚。”

“是的，当然，”他回答说，“是在《哈姆雷特》第五幕的第二场。但是亲爱的戴尔，我们只不过是参加一次盛会的客人，为什么非要证明一个人是错的呢？那样做难道就能使他喜欢你吗？为什么不给他留点面子呢？他并没有征求你的意见，而且也不需要你的意见。你为什么要和他争辩呢？应该永远都不要和别人正面冲突。”

“永远都不要和别人正面冲突。”说这句话的先生现在早已经长眠于地下了，但他给我的教训却难以磨灭。

那个教训对我来说极其重要，因为我向来是一个非常固执的辩论者。在我的少年时期，我曾与我的哥哥就天下所有的事发生过争论。上了大学以后，我又选修了逻辑学和辩论术，并参加了许多辩论赛。后来我又曾在纽约教授演讲与辩论课，不

好意思的是，我还曾打算写一本辩论方面的书。从那时起，我曾听过、看过、评论过、参加过好几千次辩论赛，并注意它们的影响。通过这些活动，我得出一个结论：天底下只有一种能赢得辩论的方法——那就是避免辩论。就像避免毒蛇和地震一样避免辩论。

十之八九，辩论的结果只会使辩论的双方都比以前更加坚信自己是绝对正确的。你赢不了争论。要是输了，当然你也就输了；但是即使你胜了，你还是失败的。为什么？如果你胜了对方，把他驳得体无完肤或千疮百孔，证明他毫无是处，可是那又能怎样？你也许会觉得很得意。但是他呢？你只会让他觉得受到了羞辱。既然你伤了他的自尊心，他自然会怨恨你的胜利。而且“一个人即使口头认输，但心里根本不服。”

伯恩互助人寿保险公司为他们的推销员定了一条不许违抗的规矩：“不要辩论”

真正的推销术不是辩论，哪怕是不露声色的辩论，因为人们的看法并不会因为争辩而有所改变。

例如，多年以前，有一位争强好胜的爱尔兰人哈里先生参加了我的辅导班。他受过的教育虽然很少，但却非常喜欢与人争论,他曾给别人当过汽车司机。后来，他改行推销载重汽车，但是并不怎么成功，便到我这里来求助。我稍微询问了他几句，就可看出，他总是同他的顾客争辩，并冒犯他们。假如有某位买主对他推销的汽车有所挑剔，他就会怒火难捺，和对方大声强辩，直到把对方驳得哑口无言。

那时他的确赢过不少次争论。后来他对我说：“每当我走出人家的办公室时，总对自己说：‘我总算把那家伙教训了一次。’我的确教训了他，可是我什么也没有推销出去。”

因此，我的第一个难题不只是教哈里如何与人交谈，现在我立即要做的是训练他如何克制自己不要讲话，避免与人发生争执。

现在，哈里先生已经是纽约怀特汽车公司的一位明星推销员了。他是怎么取得成功的呢？下面是他自己叙述的经过：

“假如我现在走进一个顾客的办公室，而他却说：‘什么？怀特汽车？它们可不怎么样，你白白送给我，我都不要。我只买某某牌的汽车。’我说：‘请听我讲，老兄，那种汽车的确很不错，你买那种汽车绝对错不了。那家公司的汽车质量可靠，而且推销员也很优秀。’

“于是，他就无话可说了。他没有和我争辩的余地了。如果他说某某牌的汽车最好，我说确实不错，那么他就只好住嘴不说了。既然我同意了他的看法，他当然也就不能整个下午不停地说‘某某牌的汽车最好’了。于是，我们不再谈某某牌的汽车，我开始向他介绍怀特汽车的优点。

“我若是在当年听到他那样的话，一定会大发脾气。我会立即和他吵起来，挑剔某某牌汽车。而我越是挑剔贬低它，我的顾客则会越卖力地辩护，他越这样辩护，就越坚信和喜欢我的竞争对手的产品。

“现在回想起来，我真的不知道我一辈子究竟能卖出多少东西。我把自己一生中的许多时间都耗费在与别人抬杠上了。现在我缄口克己，很是有效。”

正如睿智的本杰明·富兰克林常说的：

“如果你争强好胜，喜欢与人争执，以反驳他人为乐趣，或许能赢得一时的胜利，但这种胜利毫无意义和价值，因为你永远得不到对方的好感。”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

所以，你自己应该仔细考虑好：你宁愿要一个毫无实质意义的、表面上的胜利？还是希望得到一个人的好感？你不能两者兼得。

有一次，波士顿《临摹》杂志刊登了一首很有回味意义的顺口溜：

威廉的尸体躺在这里，
他死去之时还带着他的正确——
他是正确的，绝对正确的，
但是当他匆匆而去时，
他是死的，正同他是错的一样。

在你与人争辩的时候，或许你是对的，甚至绝对正确，但你若想改变对方的想法，你可能会一无所得，正如你错了一样。

威廉·麦肯罗是威尔逊总统任内的财政部长，他从自己多年的政治生活中得到的一条教训是："争论并不能降服无知者。"

"无知者"？麦肯罗先生说得太保守了。根据我的经验，对任何人来说——无论他的智力高低——都绝不能靠争辩来改变他的想法。

例如，一位名叫巴森的所得税顾问，因为一项 9000 美元账目发生了问题，而与政府一位税收稽查员争论了一个小时。巴森先生认为这 9000 美元实际上是应收账款中的一笔呆账，永远不会收上来，所以不应该征税。"呆账？胡说！"那位稽查员反驳说，"这税非征不可。"

“这位稽查员非常的冷漠、傲慢，而且很固执，”巴森先生在我班上讲述这经过时说，“无论我如何与他讲道理，还是摆事实，都没有作用……我们越是辩论，他越是固执。所以，我决定不再和他辩论，而是改变话题，给他说些赞赏的动听话。

“我说，‘与你所要处理的其他重要而困难的事相比，我这件事简直微不足道。我也曾研究过税务问题，但那只不过是书本上的死知识。而你的经验和知识全都来自业务实践。有时我真希望能有一份你这样的工作。这种工作可以使我学到许多东西。请相信我的每句话都出自真心实意。’我说得非常认真。

“于是，那位税务稽查员在椅子上伸了伸腰，向椅背上一靠，开始兴奋地讲起他的工作来。他告诉我他发现过许多在税务上巧妙舞弊的鬼花招。他的口气逐渐变得友善起来；接着他又谈起他的孩子来。临走时，他告诉我说，他会再考虑考虑我的问题，并在几天之内给我结果。

“三天之后，他来我的办公室，告诉我说，他已经决定不征收那 9000 美元的税了。”

这位税务稽查员正表现出了一种人类最常见的弱点。他需要一种自重感；巴森先生越是和他辩论，他就越努力地强调他职务上的权威，以获得他的自重感。一旦巴森先生承认了他的权威，辩论立即偃旗息鼓。自重感得到了满足，他也就变成一个富有同情心的、和善的人。

拿破仑的家务总管康斯坦经常与拿破仑的妻子约瑟芬打台球。他在所著的《拿破仑私生活回忆录》中说：“我虽然技术高明，却总是要设法让她获胜，这样可以使她非常高兴。”

我们应该不忘康斯坦这个颠扑不破的教训：要使我们的顾客、朋友、丈夫、妻子，在琐碎的争论上胜过我们。

佛祖释迦牟尼说：“恨不止恨，惟爱能止。”误会永远不能靠争辩来消除，只有靠技巧、调解、宽容，以及用同情的眼光来看待对方的观点。

有一次，林肯责罚一位与同事发生了激烈争执的青年军官。“凡是决心想要成功的人，”林肯说，“决不能在私人成见上浪费时间，而争辩的结果也是他无法承受的，包括脾气变坏、丧失自制。如果你们各自都有正确的一面，你不妨多让步些；即使是你完全正确，也不妨向对方做些让步，哪怕少让一点。与其同狗争道而被狗咬，还不如让狗先走。因为，即使将狗杀死，也治不好你被狗咬的伤口。”

在一本名叫《点点滴滴》的书中，有一篇又章提出了建议，如何使不同意见避免争论

1. 欢迎不同的意见

应该记住这句话：“当两个合作者之间总是意见分歧时，其中一人就不再需要了。”如果有些问题你没有想到，而有人向你提出来了，你就应该向他表示衷心的感谢。

不同的意见是使你避免犯大错的最好机会。

2. 不要相信你的直觉

当有人提出不同意见时，你的第一反应，也是自然反应，就是进行自卫。但是你一定要小心谨慎。你要保持一种平常之心，并且警惕你的直觉反应。因为这种直觉可能是你最致命的错误，而不是最好的决策。

3. 自我克制

记住，你可以根据一个人在什么情况下会发脾气，来推这个人的气量和成就将有多大。能够自我克制的人，永远会比那些动不动就发脾气的人更有成就。

4. 倾听别人的意见

你应该把机会给你的反对者，使他可以直接与你交谈。你应让他把话说完，不要抵制、不再自卫或争执，否则只会加深矛盾和分歧，增加沟通的障碍。努力建立了解的桥梁，而不是再加深误解。

5. 寻找共同之处

当你听完了反对者的意见之后，应该先想想哪些意见是你可以同意的。

6. 待人以诚

不要害怕承认错误，而要坦诚地说出来。就你的错误向人道歉，这样有助于解除反对者的武装，减少他们的防卫。

7. 认真考虑反对者的意见

这种行动要发自内心。你的反对者所提的意见有可能是对的，这时认真考虑他们的意见无疑是明智之举。如果等到对方这样说：“我早就告诉你这件事了，可你就是听不进去！”那时你可就无地自容了。

8. 感谢反对者的关心

任何人只要愿意花时间来表达他的不同意见，就一定是和你一样关心同一件事情的。如果你把他们这种不同意见当成是对你的帮助，把反对者看成你的帮助者，那你也许会将反对者变成你的朋友。

9. 三思而后行

建议你在当天稍晚些时间，或次日再开会讨论，好让大家都有时间把问题考虑清楚和周到。在准备下次开会的时候，要问自己下面这些问题：

“反对者的意见是不是对的？或者有部分是对的？他们的

立场和理由是否站得住？我的反应是在解决问题，还是为了自尊而不愿接受对方意见？我的反应是使反对者亲近我，还是让他们更加远离我？我的反应是不是能够提高别人对我的评价？我将成功还是失败？如果我能成功，代价是什么？如果我不说话，反对者的意见就会消失吗？这是不是我的一个新机会？”

男高音歌唱家杰恩·皮尔士的婚姻生活将近 50 年之久，他有一次透露说：“我夫人和我在很早以前就订了一条协议，不论我们如何不满对方，我们都必须遵守这条协议：当一个人大吼大叫的时候，另一个人应该安静地听着——因为当两个人都大吼大叫时，就毫无沟通可言了，有的只是噪音和震动。”

所以，第一项规则是：

赢得辩论的惟一方法是避免辩论。

2

避免指责别人的错误

即使在最温和的情况下也不容易改变别人的主意，那为什么要使它变得更困难呢？承认自己或许弄错了，就可以避免争论；而且可以使对方和你一样宽宏大度，承认他也可能出错。

当西奥多·罗斯福入主白宫时，他承认如果能有 75% 的时候不出错，就达到了他的最高期望标准。

如果这位 20 世纪最杰出人物的最高希望也只是这样，那何况你我呢？

如果你能确信你有 55% 的正确率，你大可以去华尔街，一天赚个 100 万美元。如果你没有这样的把握，你又凭什么说别人错了？

无论你用什么方式，例如用眼神、声调，或手势，指责别人说他错了，就像用话一样来明显地说他错了，你以为他会同意你吗？绝对不会！因为你直接地打击了他的智慧、他的判断

需要全本请访问 www.ertongbook.com

力、他的自豪和自尊。这只会使他起来反击，但永远不会使他改变他的看法。即使你搬用所有柏拉图或康德式的逻辑与他辩论，也改变不了他的看法，因为你伤了他的感情。

永远不要这样说：“我要给你证明这样……”那就会把事情搞砸了。因为那等于在说：“我比你聪明。我要告诉你怎样怎样，使你改变看法。”

那是一种挑战。那只会引起争端和反抗，使对方甚至根本不听你下面的话就和你争论起来。

即使是在最温和的情况下，也不容易改变别人的主意，那么更何况在其他情况下呢？你为什么要自找麻烦呢？

如果你想要证明什么事，大可不必声张宣扬，而要讲究策略方法，不要让任何人看出来，使其在不知不觉中接受你的观点。

“教导他人时，不能使其发现是在受教导；指出人所不知的事，使其觉得那只是提醒他一时忘记了的事。”

300 多年前，意大利著名天文学家伽利略说：“你不可能教会一个人所有的事情；你只能帮助他自己学会处理这种事情。”

这正如英国 19 世纪的著名政治家查斯特·菲尔德对他儿子所说的：“如果可能，应该比别人聪明；但绝不能对人说你比他聪明。”

除去乘法表之外，我现在几乎不相信我 20 年前所相信的任何事，甚至当我再读爱因斯坦的书时，我也开始产生怀疑。如果再过 20 年，我或许就不再相信我在这本书中所说的话了。我现在不像从前那样轻易确定任何事了。

苏格拉底在雅典一再告诫他的门徒说：“我只知道一件事，

那就是我什么也不知道。”

我可不敢奢望比苏格拉底更高明，所以，我也尽量避免告诉别人说他们错了。我发现这么做很有帮助。

如果一个人说了一句你认为错的话——是的，即使你能肯定那是错的——但你这样说也许最好：“噢，是这样的！不过我还有另一种想法，但我也许不对。我总是会出错的。如果我错了，还请你指正。且让我们来看看问题的所在。”

用这类话，如“我也许不对”，“我常常会出错”，“且让我们来看看问题所在”，确实会收到神奇的功效。

无论在什么地方，永远不会有人反对你说：“我也许不对，且让我们来看看问题的所在。”

那就是科学家所做的事。有一次我访问著名的探险家、科学家史蒂文森，他曾在北极圈一带居住了 11 年，其中有 6 年时间除兽肉和水之外，再也没有其他食物。

他告诉我他所做的某一个试验。我问他想借此来证明什么？他的回答我永远忘不了。他说：“一个科学家永远不打算证明什么，他只是在尽力寻求事实。”

你希望使你的思想科学化，是不是？那好，除非是你自己，否则没有人会阻难你。

我班上有一位名叫哈尔德·伦克的学员，他在道奇汽车公司担任蒙他拿州比林斯郡代理商。他就在自己的工作中采用了上面这种有效的方法。他说在汽车销售行业，压力非常之大，因此他以往在处理顾客抱怨和纠纷时，常常以自我为中心，不考虑顾客的利益，结果总是发生冲突，导致生意锐减，同时还会出现其他不愉快的事情。

于是，伦克开始改变策略。他在班上这样说道：“当我确

信这样做对我并没有什么好处时，我就开始尝试另一种方法。我这样对顾客说‘我们确实犯了许多错误，真是万分抱歉。关于你的问题，我们也可能有错误，请你告诉我。'”

“这个办法在解除顾客的对立情绪方面很是有效。而等他们平静下来之后，他们往往会很讲道理，于是问题也就容易解决了；甚至还有许多顾客来向我表示感谢，因为我这种态度让他们感到了自重感。其中还有两个人还把他们的朋友介绍到我这里来购买新车。在这种竞争激烈的商场上，我们当然需要更多的这种顾客。我认为尊重顾客的所有意见，并且采取灵活的、有礼貌的方式来处理的话，就会有成功的希望。”

如果你能承认或许是你错了，那么你永远不会惹来麻烦。这样做，你不仅可以避免所有的争论，而且还能使对方和你一样地宽宏大度，承认他也难免会犯错。

如果你确实肯定某人错了，你就直接地告诉他，那么结果会怎样呢？我可以举一个特殊的例子来说明。

某先生是纽约一位青年律师，最近参加了由美国最高法院审理的一个重要案件的辩论。这一案件涉及一大笔金钱与一项重要的法律问题。

在辩论中，最高法院的一位法官对某先生说“《海事法》的追诉期限是 6 年，是不是？”

某先生顿时有些吃惊，他注视该法官许久，然后直率地对他说：“审判长，《海事法》中没有关于追诉期的条文。”

“法庭立即寂静下来。”某先生后来在我的辅导班中叙述他的经历时说，“法庭中的温度好似降到了零度。我是对的，这位法官是错的，而我也如实地告诉了他。但那能够使他变得更加友善些吗？不。尽管我相信法律可以作为我的后盾，而且我

也很清楚当时我的发言比以往任何时候都更加精彩，可是我并没有说服他。我犯了个大错，当众指出一位学识渊博的、极有声望的人错了。”

很少有人会进行逻辑性的思考。我们之中的大多数人都犯有主观的、偏见的错误。多数人都有成见、嫉妒、猜疑、恐惧，以及傲慢等许多缺点。所以，如果你习惯于指出别人的错误的话，就请你在每天早餐以前，坐下来读一读下面这段文字。它摘自詹姆斯·哈维·鲁宾逊教授那本极具启迪意义的《决策的过程》一书。

“有时候我们会在热情或冲动之下改变自己的思想，但是如果有人指出了我们的错误的话，我们反而会固执己见，并迁怒于对方。我们会在无意识中改变自己的某种观念。这种行为完全是潜移默化，不被我们注意的。但如果有人要来指正我们这种观念，我们反而会极力维护它，使其不受侵犯。很明显，这并不是由于那些观念本身非常宝贵，而是我们的自尊心受到了伤害……在为人处世时，‘我的’这简单的两个字，是最重要的词。妥善适当地用好这个词，才是智慧之源。无论是‘我的’饭，‘我的’狗，‘我的’屋子，‘我的’父亲，‘我的’国家，还是‘我的’上帝，这些都有着同样的力量。我们不但不喜欢别人说我的手表不准，或我的汽车太破旧，也不喜欢别人纠正我们对于火星上水道的模糊的概念，对于 E·Pictetus 一字的读音，以及对于‘水杨素’药效的认识，或对于亚述王利亚大帝生卒年月的错误……我们总是愿意相信以往所习惯的东西，当我们所相信的任何事物受到怀疑时，我们就会产生反感，并寻找各种理由来为它辩护。结果呢，我们所谓的理智、所谓的推理等等，就变成了维系我们所惯于相信的事物的

借口。”

著名心理学家卡尔·罗吉斯在他写的《怎样做人》一书中说：“当我尝试了解别人的时候，我发现这实在是太有意义了。你对我这样说也许会觉得很奇怪，会想我们真的有必要去这样做吗？而我以为这是绝对必要的。我们听别人说话的时候，所做的反应一般是进行判断或评价，而不是试图去理解这些话。当别人说出他的某种感觉、态度或者信念的时候，我们总是会做出各种判断：‘不错’、‘太可笑了’、‘这正常吗’、‘这不合乎道理’、‘这太离谱了’、‘这可不对’……而我们很少去真正了解这些话对别人有什么意义。”

有一次，我雇了一位室内装饰设计师，为我家中装一些窗帘。当账单送给我时，我大吃一惊。

过了几天，一位朋友来我家，他看到这窗帘，问了问价钱，然后带着得意的口气大叫说：“什么？简直太过分了。我想你大概上了他的当。”

真的吗？是的，她说的是实话，但很少有人愿听别人羞辱自己判断力的实话。所以，受习惯的驱使，我开始竭力为自己辩护。我说最好的东西总是最贵的，一个人不可能希望用便宜的价格买到既品质优良，又具有艺术特色的东西，等等。

第二天，另一朋友来我家。她很热心地赞赏那些窗帘，并表示她也希望自己有能力为家里安装这么精美的窗帘。我这时的反应完全不同了。“哦，说老实话，”我说，“我也没钱买那些窗帘，它们实在太贵了。我现在还后悔买了它们。”

当我们犯错的时候，我们或许会自己承认。如果对方待我们非常和善友好，我们也会向别人承认，甚至会对我们自己这种直率坦诚而感到自豪。但如果有人硬是要将难以下咽的东西

塞进我们的喉咙，那可办不到……

美国南北内战时，最著名的编辑哈里斯·格里莱激烈地反对林肯的政策。他相信用辩论、讥笑、诟骂等办法可以迫使林肯同意他的观点。于是他月复一月、年复一年地持续使用这种苛刻的办法。就在林肯遇刺的那天晚上，他还写了一篇文风粗暴而苛刻的文章来讽刺攻击林肯。

但所有这些尖刻的攻击使林肯妥协了吗？丝毫没有。讥笑、谩骂永远于事无补。

如果你想要得到一些关于待人处世、自我控制、增进品德修养的有益建议，不妨读一读本杰明·富兰克林的自传——这是一本极吸引人的传记，也是美国文学史上的名著之一。

在这本自传中，富兰克林讲述了他如何克服好争辩的陋习，使他成为美国历史上最能干、最和蔼、最善于外交的人。

当富兰克林还是一个冒冒失失的青年时，有一天，教友会一位老教友将他拉到一边，用尖酸刻薄的话训斥了他一顿。那几句话大致如下：

“你可真是无药可救。你嘲笑、攻击每一位和你意见不同的人。你的意见太不实际了，没人接受得了。你的朋友甚至会觉得，如果你不在场的话，他们会更加自在。你知道得太多了，没有人能再教你什么东西了，而且也没有人愿意去做这种费力不讨好的事。所以你不可能再学到新知识了，而你现在所知却又十分有限。”

据我所知，富兰克林最大的优点之一，是他接受那尖刻责备的态度。尽管他已经成熟，也很明智，但他能领悟到那是事实，并发现这样下去的话，他将面临前途及社交失败的危险。于是，他改掉了陋习，立刻抛弃了他的骄傲、固执的态度。

需要全本请访问 www.ertongbook.com