

美好的人生

第一部 十二种赢得友谊和 思考的方式

1 你无法赢得争论

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己绝对正确。你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；如果赢了，还是输了。

第二次大战刚结束的某一天晚上，我在伦敦学到一个极有价值的教训。当时我是罗斯，史密斯爵士的私人经纪。大战期间，史密斯爵士曾任澳洲空军战斗机飞行员，派在巴勒斯坦工作。欧战胜利缔结和平后不久，他以三十天之内飞行半个世界的壮举震惊了全世界。没有人完成过这种功业，他造成很大的轰动。澳洲政府颁赠他五千美元，英皇授予爵位；有一阵子，他是联合王国治下最受谈论的人——大英帝

国的林白。有一天晚上我参加一次为推崇他而举行的宴会。宴席中，坐在我右边的一位先生讲了一段幽默故事，并引用了一句话，意思是：“谋事在人，成事在天。”

那位健谈的先生提到，他所征引的那句话出自圣经。他错了。我知道。我很肯定地知道出处，一点疑问也没有。为了表现优越感，我很多事，很讨厌地纠正他。他立刻反唇相讥，什么？出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话出自圣经，他确定是如此。

那位先生坐在右边，我的老朋友法兰克·葛孟在我左边。他浸淫莎士比亚的著作已有多多年，于是我俩都同意向他请教。葛孟听了，在桌下踢了我一下，然后说：“戴尔，你错了，这位先生是对的。这句话出自圣经。”

那晚回家的路上，我对葛孟说：“法兰克，你明明知道那句话出自莎士比亚。”

“是的，当然，”他回答，“哈姆雷特第五幕第二场。可是亲爱的戴尔，我们是宴会上的客人。为什么要证明他错了？那样会使他喜欢你吗？为什么不保留他的颜面？他并没问你的意见啊。他不需要你的意见。为什么要跟他抬杠？永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突。说这句话的人虽已经过世了，但我受到的这个教训仍长存不灭。

那是我最需要的教训，因为我向来是个积重难返的杠子头。小时候，我和我哥哥为天底下任何事物都抬杠。进入大学，我又选修逻辑学和辩论术，也经常参加辩论比赛。后来我在纽约讲授演讲与辩论；有一度我曾想写一本这方面的

书。从那次之后，我听过、看过、参加过、也批评过数以千次的争论。这一切的结果，使我得到一个结论，天底下只有一种能在争论中获胜的方式，就是避免争论。要象你避免响尾蛇和地震那样避免争论。

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己是绝对正确。你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；如果赢了，还是输了。为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处。那又怎么样？你会觉得洋洋自得。但他呢？你使他自惭。你伤了他的自尊。他会怨恨你的胜利。而且——

“一个人即使口服，但心里并不服。”

潘恩互助人寿保险公司立下了一项铁则：“不要争论。”

真正的推销精神不是争论。人的心意不会因为争论而改变的。

举例说明：几年前，有位很冲的爱尔兰人名叫欧哈瑞，上过我的课。他受的教育不多，但却很爱抬杠。他做过人家的汽车司机，后来因为推销卡车并不成功而来求助于我。我问了几个简单的问题，就发现他老是跟顾客争辩。如果对方挑剔他的车子，他立刻会涨红脸大声强辩。欧哈瑞承认，那时候，他在口头上倒赢了不少辩论。他后来对我说，“我老是走出人家的办公室说：‘我总算整了那驴蛋一次。’我的确整了他一次，可是我什么都没有卖给他。”

我的第一个难题不在于教欧哈瑞怎么说。我立即要做的是，训练他如何自制，避免口角。

欧哈瑞现在是纽约怀德汽车公司的明星推销员。他怎么

成功的？这是他的说法：“如果我现在走进顾客的办公室，而对方说：‘什么？怀德卡车？不好！你送我我都不要，我要的是何赛的卡车。’我会说：‘老兄，何赛的货色的确不错。买他们的卡车绝对错不了。何赛的车是优良公司的产品，业务员也刮刮叫。’”

“这样他就无话可说了。没有抬杠的余地。如果他说何赛的车子最好，我说没错，他只有住口了。他总不能在我同意他的看法后，还说一下午的‘何赛的车子最好’。接着我们不再谈何赛，我就开始介绍怀德的优点。

“当年若是听到他那种话，我早就气得一阵红一阵白了。我会开始挑何赛的错；我愈批评别的车子不好，对方就愈说它好；愈辩之下，对方就愈喜欢我的竞争对手的货品。

“现在回忆起来，真不知道过去是怎么干推销工作的。我一生里花了不少时间在抬杠。我现在守口如瓶了。果然有效。”

正如睿智的班杰明·富兰克林所说的：

“如果你老是抬杠、反驳，也许偶尔能获胜；但那是空洞的胜利，因为你永远得不到对方的好感。”

因此，你自己要衡量一下：你宁愿要那样一种字面上的、表面上的胜利，还是别人对你的好感？

你在争论中可能有理，但要想改变别人的主意，你就错得使你一切都徒劳。

美国威尔逊总统任内的财政部长威廉·麦肯铎，以多年政治生涯获致的经验，归结为一句话：“靠辩论不可能使无知的人服气。”

“无知的人？”麦肯铎说得太保留了。据我本人的经

验，不论对方聪明才智如何，你也不可能靠辩论改变任何人的想法。

比方说，所得税顾问派生，为了一笔关键性的九千块钱，跟一位政府的税务稽核争论了一个小时。派生解释这九千块钱事实上是应收帐款中的呆帐，不可能收回来，所以不该徵收所得税。那位稽核反驳道，“非徵不可。”

“那位稽核非常冷酷、傲慢，而且顽固，”派生在课堂上说，“任何事情和理由都没有用……我们愈争执，他愈顽固，所以我决定不再同他理论，开始改变话题捧他几句。”

“我说，‘比起其他要你处理的重要而困难的事情，我想这实在是不足挂齿的小事。我也研究过税务问题，但那是书上的死知识。你的知识全是来自实务工作的经验上。有时我真想有份象你这样的工作，那样我就会学到很多。’我说得很认真。”

“这下，稽核员在椅子上伸直身子，花很多时间谈论他的工作，告诉我发现过许多税务上的鬼花样。他的口气慢慢地友善起来；接着又谈起他的孩子。临告别的时候，他说要再研究研究我的问题，过几天会通知我结果。”

“三天后，他打电话到我办公室，通知我那笔所得税决定不徵了。”

这位税务稽核表现了人性最常见的弱点。他要的是一种重要人物的感觉。派生愈和他争论，他愈要高声强调职务上的权威。但一旦对方承认了他的权威，争执自然偃旗息鼓，有了扩张自我的机会，他就变成一位富于宽容和有同情心的人了。

拿破仑的家务总管康斯丹，在“拿破仑私生活拾遗”中，写到拿破仑和约瑟芬打桌球时曾说：“虽然我的技术不错，但我总是让她赢，这样她就非常高兴。”

我们可以从康斯丹学到颠扑不破的教训。让我们的顾客、情人、丈夫、太太，在琐碎的争论上赢过我们。

释迦牟尼说：“恨不消恨，端赖爱止”，争强疾辩绝不可能消弭误会，只能靠技巧、协调、宽容，以及用同情的眼光去看别人的观点。

林肯有一次斥责一位和同事发生热烈争吵的青年军官。“任何决心有所成就的人，”林肯说，“决不肯在私人争执上耗费时间。争执的后果不是他所能承担得起的，而后果包括发脾气，失去了自制。要在跟别人拥有相等权利的事物上多让步一点；而那些显然是你对的事情就让步少一点。与其跟狗争道，被它咬一口，倒不如让它先走。’就算宰了它，也治不好你被咬的伤。”

在《点点滴滴》一书中的一篇文章，提出了怎样使不同的意见不致成为争论的建议：

一 欢迎不同的意见

记住这一句话：“当两个伙伴意见总是不同的时候，其中之一就不需要了。”如果有些地方你没有想到，而有人提出来的话，你就应该衷心感谢。不同的意见是你避免重大错误的最好机会。

二 不要相信你直觉的印象

当有人提出不同意见的时候，你第一个自然的反应是自卫。你要慎重。你要保持平静，并且小心你的直觉反应。这

可能是你**最**差劲的地方，而不是你最好的地方。

三 控制你的脾气

记住，你可以根据一个人在什么情况下会发脾气的情形，测定这个人的度量和成就究竟有多大。

四 先听为上

让你的反对者有说话的机会。让他们把话说完。不要抗拒、防护或争辩。否则的话，只会增加彼此沟通的障碍。努力建立了解的桥梁。不要再加深误解。

五 寻找同意的地方

在你听完了反对者的话以后，首先去想你同意的意见。

六 要诚实

承认你的错误，并且老实地说出来。为你的错误道歉。这样可以有助于解除反对者的武装和减少他们的防卫。

七 同意仔细考虑反对者的意见

同意出于真心。你的反对者提出的意见可能是对的。在这时，同意考虑他们的意见是比较明智的做法。如果等到反对者对你说：“我们早就要告诉你了，可是你就是不听。”那你就难堪了。

八 为反对者关心你的事情而真诚地感谢他们

任何肯花时间表达不同意见的人，必然和你一样对同一件事情感到关心。把他们当做要帮助你的人，或许就可以把你的反对者转变为你的朋友。

九 延缓采取行动，让双方都有时间把问题考虑清楚

建议当天稍后或第二天再举行会议，这样所有的事实才可能都考虑到了。在准备举行下一次会议的时候，要问问自

己：

“反对者的意见，可不可能是对的？还是有部分是对的？他们的立场或理由是不是有道理？我的反应到底在减轻问题或只不过是减轻一些挫折感而已？我的反应会使我的反对者远离我还是亲近我？我的反应会不会提高别人对我的评价？我将会胜利还是失败？如果我胜利了，我将要付出什么样的代价？如果不说话，不同的意见就会消失了吗？这个难题会不会是我的一次机会？”

歌剧男高音真·皮尔士的婚姻差不多有五十年之久了。一次他说：“我太太和我在很久以前就订下了协议，不论我们对对方如何地愤怒不满，我们都一直遵守着这项协议。这项协议是：当一个大吼的时候，另一个人就应该静听——因为当两个人都大吼的时候，就没有沟通可言了，有的只是噪音和震动。”

因此，规则的第一条是：

“从争论中获胜的唯一秘诀是避免争论。”

2 如何避免造成敌人

承认自己也许会弄错，就能避免争论，而且，可以使对方跟你一样宽宏大度，承认他也可能有错。

当提奥多·罗斯福入主白宫的时候，他承认说，如果他的决策能有百分之七十五的正确率，就达到他预期的最高标准了。象罗斯福这么一位本世纪的杰出人物，最高希望也只有如此，你我呢？

如果你有百分之五十五的胜算把握，大可以到华尔街证券市场一天赚个一百万元，如果没这个把握，你凭什么说别人错了？

不论你用什么方式指责别人——你可以用一个眼神，一种说话的声调，一个手势，就象以话语那么明显地告诉别人他错了——而如果你告诉他他错了，你以为他会同意你吗？绝不会！因为你直接打击了他的智慧、判断力、荣耀和自尊心。这会使他想反击，但决不会使他改变心意。即使你搬出所有柏拉图或康德的逻辑，也改变不了他的己见，因为你伤了他的感情。

永远不要这样开场：“好，我证明给你看。”这句话大

错特错，等于是说：“我比你更聪明。我要告诉你一些事，使你改变看法。”

那是一种挑战。那样会掀起战端，在你尚未开始之前，对方已经准备迎战了。

即使是最温和的情况下，要改变别人的主意都不容易。那为什么要使它更不容易呢？

为什么要使你自己的困难更加一层呢？如果你要证明什么，不要让任何人看出来。技巧要到家，使对方察觉不出来。

“必须用若无实有的方式教导别人，提醒他不知道的好象是他忘记的。”

三百多年以前意大利天文学家伽利略说：

“你不可能教会一个人任何事情；你只能帮助他自已学会这件事情。”

正如英国十九世纪政治家查士德·斐尔爵士对他的儿子所说的：

“如果可能的话，要比别人聪明，却不要告诉人家你比他聪明。”

苏格拉底在雅典一再地告诫门徒。“我只知道一件事，就是我一无所知。”

我不能奢望比苏格拉底更高明，因此我不再告诉别人他们错了。我发现，这么做会有收获。

如果有人说了你认为是错误的话——是的，即使你知道是错的——你若这么说不更好吗：“唔，是这样的！我倒另有一种想法，但也许不对。我常常弄错，如果我弄错

了，我~~不~~愿意被纠正过来。我们来看看问题的所在吧。”

用这种句子“我也许不对。我常常会弄错。我们来看看问题的所在。”确实会得到神奇的效果。

无论什么场合，没有人会反对你说：“我也许不对。我们来看看问题的所在。”

我们班上一位同学哈尔德·伦克是道奇汽车在蒙他拿州比林斯的代理商，他就运用了这个办法。他说销售汽车这个行业压力很大，因此他在处理顾客的抱怨时，常常冷酷无情，于是造成了冲突，使生意减少，以及产生种种的不愉快。

他对班上说，“当了解这种情形并没有好处后，我就尝试另一种办法。我会这样说：‘我们确实犯了不少错误，真是不好意思。关于你的车子，我们可能也有错，请你告诉我。’

“这个办法很能够使顾客解除武装，而等到他气消了之后，他通常就会更讲道理，事情就容易解决了。很多顾客还因为我这种谅解的态度而向我致谢。其中两位还介绍他们的朋友来买新车子。在这种竞争剧烈的商场上，我们需要更多这一类的顾客。我相信对顾客所有的意见表示尊重，并且以灵活和礼貌的方式加以处理，就会有助于胜利。”

你承认自己也许会弄错，就绝不会惹上困扰。这样做，不但会避免所有的争执，而且可以使对方跟你一样地宽宏大度，承认他也可能弄错。

如果你肯定别人弄错了，而率直地告诉他，可知结果会如何？我举一个特殊的例子来说明。施先生是一位年轻的纽

约律师，最近在最高法庭内参加一个重要案子的辩论。案子牵涉了一大笔钱和一项重要的法律问题。

在辩论中，一位最高法院的法官对施先生说：“海事法追诉期限是六年，对吗？”

施先生停顿住，看了法官半晌，然后率直地说：“庭上，海事法没有追诉期限。”

“庭内顿时静默下来，”施先生后来在作者的班上讲述他的经验说：“似乎气温一下就降到冰点。我是对的。法官是错的。我也据实地告诉了他。但那样就使他变得友善了吗？没有。我仍然相信法律站在我这一边。我也知道我讲得比过去都精彩。但我并没有使用外交辞令。我铸成大错，当众指出一位声望卓著、学识丰富的人错了。”

没有几个人具有逻辑性的思考。我们多数人都犯有武断、偏见的毛病。我们多数人都具有固执、嫉妒、猜忌、恐惧和傲慢的缺点。因此，如果你很想指出别人犯的错误时，请在每天早餐前坐下来读一读下面这段文字。这是摘自詹姆士·哈维·罗宾森教授那本很有启示性的《下决心的过程》中的一段话：

“我们有时会在毫无抗拒或被热情淹没的情形下改变自己的想法，但是如果有人说我们错了，反而会使我们迁怒对方，更固执己见。我们会毫无根据地形成自己的想法，但如果有人不同意我们的想法时，反而会全心全意维护我们的想法。显然不是那些想法对我们珍贵，而是我们的自尊心受到了威胁……‘我的’这个词，是做人处世的关系中最重要，妥善运用这两个字才是智慧之源。不论说‘我的’

晚餐，‘我的’狗，‘我的’房子，‘我的’父亲，‘我的’国家或‘我的’上帝，都具备相同的力量。我们不但喜欢说我的表不准 或我的车太破旧，也讨厌别人纠正我们对火车的知识、水杨素的药效或亚述王沙冈一世生卒年月的错误……我们愿意继续相信以往惯于相信的事，而如果我们所相信的事遭到了怀疑，我们会找尽藉口为自己的信念辩护。结果呢，多数我们所谓的推理，变成找藉口来继续相信我们早已相信的事物。”

杰出的心理学家卡尔·罗吉斯在他的《如何做人》一书中写着：

“当我尝试去了解别人的时候，我发现这真是太有价值了。我这样说，你或许会觉得奇怪。我们真的有必要这样做吗？我认为这是必要的。在我们听别人说话的时候，大部分的反应是评估或判断，而不是试着了解这些话。在别人述说某种感觉、态度或信念的时候，我们几乎立刻倾向于判定‘说得不错’或‘真是好笑’，‘这不正常吗’，‘这不合道理’，‘这不正确’，‘这不太好’。我们很少让自己确实地去了解这些话对其他人具有什么样的意义。”

有一次，我请一位室内设计师为我家布置一些窗帘。当帐单送来时，我大吃一惊。

过了几天，一位朋友来看我，看到了那些窗帘。她问起价钱，而后面有得色的说：“什么？太过分了。我看他占了你的便宜。”

真的吗？不错，她说的是实话，可是没有人肯听别人羞辱自己判断力的实话。因此，身为一个凡人，我开始为自己

辩护。我说贵的东西终究有贵的价值，你不可能以便宜的价钱买到高品质又有艺术品味的东西，等等。

第二天另一位朋友也来拜访，开始赞扬那些窗帘，表现得很热心，说她希望家里负担得起那些精美的窗帘。我的反应完全不一样了。“说句老实话，”我说，“我自己也负担不起。我付的价钱太高了，我后悔订了它们。”

当我们错的时候，也许会对自己承认。而如果对方处理得很巧妙而且和善可亲，我们也会对别人承认，甚至以自己的坦白率直而自豪。但如果有人想把难以下咽的事实硬塞进我们的食道……

美国南北战争期间，最著名的报人哈里斯·葛里莱，激烈地反对林肯的政策。他相信以论战、嘲弄、詈骂就能使林肯同意他的看法。他发起攻击，日复一日，年复一年。就在林肯遇刺的那天晚上，葛里莱还发表了一篇尖刻、粗暴、攻击林肯的文章。

• 那些尖厉的攻讦使得林肯同意葛里莱了吗？一点也没有。嘲弄和詈骂是永远办不到的。

如果你想知道一些有关做人处世、控制自己、增进品格的理想建议，不妨看看班杰明·富兰克林的自传——最引人入胜的传记之一，也是美国的一本古典名著。

在这本自传中，富兰克林叙述他如何克服好辩的坏习惯，使他成为美国历史上最能干、最和善、最圆滑的外交家。

有一天，当富兰克林还是个毛躁的年轻人时，一位教友会的老朋友把他叫到一旁，尖刻地训斥了他一顿，情形大致

如下：

“班，你真是无可救药。你已经打击了每一位和你意见不同的人。你的意见变得太珍贵了，弄得没有人承受得起。你的朋友发觉，如果你不在场，他们会自在得多。你知道的太多了，没有人能再教你什么；没有人打算告诉你些什么，因为那样会吃力不讨好，又弄得不愉快。因此你不可能再吸收新知识了，但你的旧知识又很有限。”

我知道富兰克林的优点之一是，他接受了那次惨痛的教训。他已经够成熟、够明智，以致能领悟也能发觉他正面临社交失败的命运。他立即改掉傲慢、粗野的习性。

“我立下一条规矩，”富兰克林说，“决不正面反对别人的意见，也不准自己太武断。我甚至不准许自己在文字或语言上措辞太肯定。我不说‘当然’、‘无疑’等而改用‘我想’、‘我假设’、或‘我想像’一件事该这样或那样或者‘目前在我看来是如此’。当别人陈述一件我不以为然的事时，我决不立刻驳斥他，或立即指正他的错误。我会在回答的时候，表示在某些条件和情况下，他的意见没有错，但在目前这件事上，看来好象稍有两样等等。我很快就领会到改变态度的收获；凡是我参与的谈话，气氛都融洽得多了。我以谦虚的态度来表达自己的意见，不但容易被接受，更减少一些冲突；我发现自己有错时，也较没有什么难堪的场面，而我碰巧是对的时侯，更能使对方不固执己见而赞同我。

“我一开始采用这套方法时，确实觉得和我的本性相冲突，但久而久之就愈变愈容易，愈象我的习惯了，而也许五十年以来，没有人听我讲过些什么太武断的话。（我正直品