

前言

本书可以让读者知道，那些有心计的人是怎样处理我们在日常生活中经常遇见的人际关系问题的，并且对他们所采用的心理策略进行分析说明。出人意料的是，这些小小的心理策略往往能够取得显著的效果。

保尔·里奇是《芝加哥日报》的著名记者。此时，他正坐在胡佛的专车上，并且还和胡佛在同一节车厢。现在，他感到十分烦恼。他紧紧地跟着胡佛，对他来说，这是一个采访这位著名人物的绝佳机会，眼看着这个可以获得第一手资料的绝好的机会就要过去了，他却一无所获，因为胡佛根本不想开口。

有好几次，里奇都把话题扯到了胡佛平时最感兴趣的事情上，想调动起他谈话的积极性。

可胡佛那双机灵、暗蓝色的眼睛告诉他，他的努力是徒劳的，胡佛对此根本不感兴趣。

此时的里奇面临着一个每个人都曾遇到过的难题：他想给一个比他年长，而且位高权重的知名人士留一个好印象，可这位知名人士对他一点兴趣都没有，冷淡得很。

在这种状况下，里奇该用什么方法才能让胡佛注意到自己呢？

就在他束手无策时，他灵机一动，想到了一个在新闻采访中常常会用

到的心理策略：对内行故意发表一些外行的错误看法，以此引发被采访人反驳的兴趣。

里奇说：“正当我想要彻底放弃时，上帝保佑，我对一件事发表了一些明显错误的看法，而胡佛对这件事是很内行的。

“当时火车正行经内华达州。我望着窗外那些寂静而凄凉的荒地和远处烟雾弥漫的群山说：‘上帝！没想到内华达州还在用锄头和铲子人工垦殖呢。’”

“听了我的这些话，胡佛马上接着我的话说：‘近代以来，那些旧式

的、毫无目的的开垦早就被先进的机械方法替代了。’就这样，他几乎用了整整一个小时的时间跟我聊有关垦殖的事情，他越说越高兴，后来还跟我说起石油、航空、邮递等其他几个方面的问题。”

胡佛是当时世界上地位最显赫的人物之一，他作为共和国总统候选人到巴罗·阿尔托作巡回演讲。不知有多少重要的客人在他的专车里盼望能与他交谈，以引起他的注意，可他却与从未谋面的里奇神采飞扬地聊了将近两个小时。

里奇成功了，通过这次谈话，他给胡佛留下了很深的印象。

从这里我们可以知道，里奇能赢得这次机会，不是靠他所表现出来的聪明，与此相反，正是由于他表现了自己学识不足的一面，才让胡佛有了一个指出他错误的机会。在无形中，他也得到了自己想要的结果。

里奇的这个策略为何会对胡佛如此有效呢？

其实，这个答案很简单。事实上，里奇当时运用的这个策略只是那些交际高手在与别人相处时所运用的最普通不过的方法而已。

在本书中，我们将对众多人际关系中的典型案例加以分析，尤其是其中所蕴涵的心理策略。在本书中，我们将看到莫罗是怎样通过提出一些小问题而使众多知名人士对他恩宠有加的；胡佛是怎样通过假装熟练使用打字机而开启他毕生的事业之门的；西奥多·罗斯福为什么能够对一些人们经常忽略的细节加以重视，而使一名素不相识的人转变为他最狂热的支持者的。诸如此类的案例可以让我们明白，那些世界上最耀眼的大人物们是如何成功地应对那些我们时常会面临的各种问题的。

在所有人际关系的案例中，我们都能找出一个能够直接运用的、卓有成效的心理策略。

我们想让你从这本书中明白这些心理策略有多么重要，以及学会正确地运用这些简单而实用的心理策略，将会给你的生活和事业带来怎样巨大的变化。

与此同时，我们将解答那个被无数人问了多次的问题：“成功人士与
我们有何不同？”

在人际交往中，越是成功人士越是谨慎。他们能够时刻注意那些人们不曾留意的细节。他们明白，自己想要成功，就要在别人身上多下工夫才行。

有很多人，特别是年轻人，他们才华横溢，思想活跃，做事勤奋，有

良好的职业道德，可他们通常不愿意为学习人际交往的方法而多费精力。正因如此，他们在现实生活中才会受制于人。

所以，查尔斯·什瓦普能在长达 30 年的时间里被人冠以“美国最伟大的推销员”的称号决非偶然；罗斯福是公认的“私人交际专家”；欧文·扬可以对别人的各种困难了如指掌；亨利·福特以能了解他人的需求而闻名，这些都并非出自偶然。

这些声名显赫的成功人士处世的最主要技巧之一就是：洞察人的心理和本性，运用相应的心理学小技巧来处理人际关系的大问题。在本书中，这种技巧被称为“心理操纵术”。在后面的文章中我们可以看到，其实这些“心理操纵术”都不是很复杂。但是，人们通常以为掌握这些心理策略十分神秘，以致于没人能通俗地解释这种策略。

实际上，就连那些领袖人物自己也说不清他们身上所具有的那种感化别人的能力是怎样一回事。对于领袖人物来说，他们会比平常人更仔细地观察他人；对于许多关于人性的知识，他们也十分了解。在人际交往中，他们善于运用一些心理学的基础知识。可通常来说，在人际交往中，虽然他们总会运用这些心理策略，虽然他们对这些心理策略可能并没有非常清晰的概念，但是在他们看来，这些似乎都是再自然不过的！

因此，一般来讲，他们并不能很轻易地就将他们所应用的心理策略清楚地描述出来。

正因如此，我们才会明白连许多领袖人物的秘书也成为领袖人物的原因——日积月累，他们也能自如地运用那些高超的交际方法。

塞缪尔·因撒尔是托马斯·爱迪生的秘书；约翰·拉斯可普是皮蓬的秘书；安德鲁·卡内基是托马斯·斯科特的秘书；乔治·科特刘是西奥多·罗斯福的秘书；帕林杰是约翰·帕坦森的秘书；詹姆士·辛普森是玛希尔·菲尔特的秘书等，他们在日后所取得的杰出业绩是与他们给领袖人物做秘书的经历密切相关的。

几百名政界的风云人物都是从担任领袖人物的秘书开始自己毕生的事业的。通过这样一个潜移默化的机会，他们领悟了有效运用“心理操纵术”的方法。

本书将对这些领袖人物在人际关系中的“心理操纵术”详加分析。这些“心理操纵术”将帮助我们更好地处理人际关系，应付在日常生活和工作中遇见的人和事。

第1章 让他人喜欢自己的心理策略

请求他人帮个小忙

本杰明·富兰克林和安德鲁·卡内基在其事业起步时，都运用过一些巧妙的心理策略。

创业初期，他们都面临着一种普遍性的困难：有的人反对他们的计

划。卡内基事业受阻，因为他有一个合作伙伴突然撤出了；而富兰克林则碰到了一个喜欢和他作对的人。

可他们几乎是运用了相同的方法，轻而易举地将那些困难一一克服。那么，他们到底用了什么方法呢？他们自己就兴致盎然地描述过这些事情的详细情形。

几乎只用了一夜的时间，富兰克林就成功地让一个对手转变为他终生的朋友。

那时的富兰克林还很年轻，他在费城开了一家小印刷厂，在州议会的复选中，他被推举为宾夕法尼亚议会下院的书记员。

可就在这最紧要的关头，却出现了危机。一个新当选的议员在正式选举之前为难他，那位议员公开发表了一篇反对演说，演说篇幅很长，措辞尖锐，在那位议员眼里，富兰克林简直一文不值。

面对这种出人意料的状况，富兰克林真的有点手足无措了。

他该怎么做呢？之后，他告诉我们说：“坦白讲，这位新议员提出了他的反对意见后，我挺生气，可对方是一位十分有名望、有修养、有才识的绅士，他加入议院后，他杰出的才能也使得他的地位十分重要。当然，当时我并不想为了博得他的好感而在他面前装出一副卑躬屈膝的样子。那次演讲后，我运用了另外一种更恰当、更有效的方法。

“我听说他收藏了几部十分名贵而罕见的书，于是，我就给他写了一封短信，表示我十分想读一读这些珍贵的书籍，希望他能答应我的恳求，让我得以饱览他那些珍贵的书籍。他一接到我的信，就马上把书送过来

了，一个星期后，我准时送还了那些书籍，还附了一封十分热情的信，表达了我对他的衷心感谢。

“后来，我们在议院偶尔碰面，他竟然很主动跟我打招呼(以前他根本不和我说话)，而且十分客气。临别之时，他答应我会尽他所能地帮助我。于是，我们成了很好的朋友，直到他去世的那一天。”

实际上，富兰克林自己也对这一心理策略所产生的如此有效的作用而感到惊讶。

我们再来看看安德鲁·卡内基的故事。安德鲁·卡内基博闻强识，他运用了同样的方法来对付他的一个居心不良的伙伴。也许，他就是在富兰克林的自传中学到这个方法的呢!

卡内基的副手派伯中校是一位有些古怪、有些可爱的人。在一个关键时刻，中校竟然想背叛卡内基。

那时，他们正准备在圣路易斯的某个地方为公司刚修好的一座桥征收税款。在这关键时刻，中校却突然想家了，他头脑一热，就想搭夜班车马上回匹兹堡。

眼看着卡内基的计划就要毁于中校的心血来潮的行为之下了。

在这关键时刻，卡内基灵光一闪：他没有乞求中校留下，帮他把手头的事办好。相反，他不动声色地和中校谈起了另一个话题。平时，他就注意到，中校特别喜欢名马。于是，卡内基就对中校说，以前他听人说过，圣路易斯

专门产名马，因此一直以来，他都想给他的姐妹买匹好马，以供她们驾车，所以，他请求中校帮他挑匹好马，暂时不要急着回家。

听了卡内基的话，这位可爱的派伯中校果然心甘情愿地留下来了。

卡内基自己写道：“鱼儿果然为这个香饵所诱……我们终于成功地完成了我们应做的工作，派伯也完成了他的光荣使命。”

卡内基就是这样让这位中校答应留在他身边，还没有一点抱怨的情绪。在这一点上，卡内基同富兰克林一样，通过向对方乞求一些小小的帮助，获得了自己事业的成功。

不知道你注意到没有?当他人拜托自己帮个小忙时，自己通常会十分高兴，特别是当他人所恳求的东西又恰恰是自己最拿手的东西时，尤其会感到高兴，人就是这样。

这个策略看起来十分巧妙又十分简单，可惜的是，没有几个人能十分恰当地运用这种技巧。从上面的两则事例中我们可以看出，富兰克林与卡内基所运用的这个策略取得了十分明显的成效!

正是因为这种策略契合了存在于人类天性中的一种潜在的需要，它才能取得如此巨大的成效。现在，我们来研究一下，这种潜在的需要是如何在富兰克林和他的对手的关系上发挥作用的。

为何那位议员能在瞬间改变对富兰克林的看法呢?是什么东西在促使他迅速消除愤怒，培养起与富兰克林的友情呢?

其实，答案很简单。富兰克林通过向那位实力派议员借书这一小小举动，已经在向他人暗示自己十分推崇这位议员，他主动将自己放在了一个

相对较低的位置，从而抬高了对方。这样，那位议员就好比高高在上的施主，而富兰克林则是乞求他给点帮助的人。这种策略使人感觉到自己在受他人的尊重，在他人心中，自己是很重要的。

用心理学的角度来解释便是：富兰克林通过这个策略激发了他人的自尊心(Ego)。

在拉丁文中，“Ego”是“我”的意思。心理学家用它来解释我们“自己”所拥有的“观点”。这是人们判断自我重要性的一个基本依据，是人们对自身价值的总体衡量。说得形象点儿，这是我们在审视自己时为自己画的一幅自画像。

维护“自尊心”的欲望是人类所有欲望中最强烈的欲望。

当我们向他人提出一些恰好与其意见一致的意见或建议时，我们就能获得他人的好感，因为我们满足了他人这种维护“自尊心”的心理需要。

因此，帮助他人维护“自尊心”是获得他人好感的最佳策略。这种策略实行起来十分容易，上文提到富兰克林与卡内基所运用的就是这种策略：在既让他人十分满意，但又不会很麻烦他人的情况下，主动乞求他人的帮助。

维护他人的自尊心

每个人都有过这种经历：当我们能够在某种程度上帮助他人时，想

到自己的举手之劳就能让他人很感激地接受，我们会感到十分快乐。

另外的一种情形是：我们反而不想见那些给予自己太多恩惠的人。出现这种状况的原因就是：在我们帮助他人时，我们满足了自己的“自尊心”；而当我们接受他人太多恩惠时，在无形中，我们的“自尊心”就受到了伤害。

当然，这种解释并不适用于那些在日常生活中的体贴行为——那些出于对我们表示尊敬的，并不需要我们回报的行为。因为这种殷勤的行为恰恰就表示了我们在他人眼中的重要性，我们不但不会为此而感到痛苦，反而会感到愉快。所以，如果想聪明地让对方快乐，赢得他人的好感，就应该不时地这样殷勤地关心他人。

但是，如果你过分地帮助他人，让他人觉得他自己十分软弱，引发其自卑的情绪，就会让他人陷入一种觉得自己“没有能耐”的苦恼之中。如果他在这种苦恼中过于痛苦，就会把自己苦恼的原因推罪给帮助他的人身上，反而对帮助他的人心生怨言，以“怨”报德。这种过分帮助的行为就有点愚蠢了。著名记者福勒敦交际很广，他曾说过，那些得到他帮助最多的人才是他最大的敌人。所以，明智的人都看到了这一点：人们应该以委婉而巧妙的方式去帮助他人。这样既维护了他的自尊心，又强烈地刺激了他，让他从心底里对你十分感激，希望自己也能有帮上你忙的一天，以报答你对他的恩惠。

聪明人知道在什么情况下接受他人的帮助，以满足他人那种“施舍”的满足感和成就感。这种行为比冒失地帮助他人更能获得他人的好感。

有一次，著名的芝加哥广告商亨利·史丹敦突然感觉他的一个老朋友在渐渐地远离他，简直就要弃他而去了。史丹敦是不会眼睁睁地看着这种状况继续发展下去的。他的朋友是一位工程师，考虑到这一点，亨利·史丹敦就诚恳地请他全权负责自己新屋的水管系统的设计，并且希望朋友能提出自己的见解。

出乎意料的是，老朋友爽快地接受了史丹敦的请求，勤奋地工作起来，还对这个工作提出了一些中肯的意见，然后再把他设计好的图纸给他看。就这样，从那天起，他们的交情又如往日一般了。

汤纳德·史密斯是加拿大太平洋铁路著名的建造者之一，后来，人们都称其为斯特拉·斯特纳爵士。我们在他早期的事业中，也能找到一个相似的故事。他年轻时是一名皮货商，因为工作的关系，他只得去一个与自己有过冲突的猎户谈一些事。史密斯利用一个在猎户家借住一晚的机会，迈出了赢得猎户好感的第一步。

英皇爱德华七世是大名鼎鼎的外交家。他也曾使出浑身解数去赢得就任美国大使的约瑟夫·乔德的好感。他与约瑟夫·乔德初次相见时，就态度谦恭地请大使送他一张麦金利和罗斯福合影的照片，他因而达到了自己的目的。

世界是丰富多彩的，人与人也是各不相同的。可是，因为上面所说的策略乃是迎合人类的一种普遍的需求而生，因此，它几乎适用于所有人，而且效果显著。不管是对待上司还是下属，陌生人还是亲友，满意我们的人还是对我们不满的人，它都可以说是一剂灵丹妙药。

但是，在人际关系中，我们必须留心：人们身上所有的嗜好和习惯，也是每个人与他人区别最明显的地方。对这些人来说，与他们个人的特殊爱好相关的小恩小惠才是他们最乐意给我们的。

于是，当我们请求他人赐予我们一些他们乐于奉献的小恩小惠时，我们就赢得了他人的好感，也能使他们很高兴地注意到我们。

这就是成功人士所运用的众多感化他人的十分妥帖的方法之一。但是，如果我们能细心地观察成功人士所运用的这类典型的方法的话，我们就会明白：成功人士使用这种方法时的诚恳是他们之所以能常常取得成功的重要因素。这种诚恳是我们也可以学到的。正是这种诚恳的态度使得他人轻而易举地对运用这种方法的人产生了好感。如果你在运用这种策略时表现得十分冷淡，反而会让人觉得你在使用技巧以骗得他对你的好感。

从中我们可以看出，当我们想让他人知道我们是真心地需要他伸出援手之时，这种方法就成为赢得他人好感的绝妙方法。

满足对方的个性化需求

最近，有人在芝加哥的商界盛会上讲了一个有关会计升职的故事。通过这个故事，我们可以更形象地理解为人处世的重要道理。

史丹莱·阿林是一名会计，25岁时他就已经是颇具规模的国家银器公司的审计员了。35岁时他又做了财务主管，直到现在。阿林之所以能成功，完全要归功于他对人们容易忽略的琐事的关注。

在他还是一名普通的小会计时，公司的创始人约翰·帕特森想看到一种形式特殊的账目：他想让会计编制一种比报纸还要大两倍的账单。可那些会计们都认为他的主意太荒谬了，因此拒绝那样做。

可阿林却顶住了来自直接上司的压力，将拟好的关于这种“怪异”账单的意见书呈给帕特森。帕特森马上同他研究那个意见书，这奠定了阿林毕生事业的第一步。

从这件事开始，帕特森就对这个迎合他意愿的小会计注意起来。在这个规模巨大的公司里的众多年轻雇员中，阿林马上显得很突出。他有了一个展示自己才华的机会，从此，他开始了迅速升迁的人生旅程。

因为阿林给了自己的领导一些他所期望的东西，所以，他也给领导留下了一个深刻的印象。

有多少人能注意一下自己的领导那点看似微小的期望呢？有谁会将自己的心思放在领导身上，以实际行动迎合他们的想法呢？

在小威廉·里克利最初做推销员时，他也运用这个策略去说服一个顽固的批发商。最后里克利成功地与他签订了许多合同，还赢得了他的友谊。当时，他注意到一个很多试图接近这个批发商的人所忽视的一个小习惯，所以，他达到了所有目的。这个批发商有个每天清晨就开始工作的习惯，因此，里克利就比他更早地来到办公室。当他来上班之时，里克利就站在他办公室的门口问候他。里克利这样尊重他的习惯，让他十分愉快。

若要深刻地影响他人，就要做到从他人最细微的需求出发。他人的希望、问题、需要都是他的兴趣里最现实的部分。无论这些东西是怎样显示

出来的，我们都必须最先注意这些他人需要的东西。

人际交往中，有一点必须要牢记：人的欲望是多种多样的。每个人真正关注的欲望往往都是十分个性化的。聪明的人总会十分努力地去探知他人的特殊需求，不管多么细微的事他们也会小心在意。

聪明人发现这些小事能帮他们更好地驾驭他人。通过这些小事，聪明人可以使他人的自尊心得到满足，从而赢得他人的友谊与支持。

迎合对方特别的习惯

安东尼·提莫克只是一个办公室的小工，他希望能向纽约银行行长推销一些公债券。

这个 18 岁的新英格兰穷牧师的儿子刚从菲利普斯学院毕业，正处于个人事业的起步阶段。3 年后，他就成了百万富翁。而在此时，提莫克还只是个勤杂工，替一个商人干点杂活，挣着一星期一块半的工资。他的老板觉得他是个十分可爱的少年，就让他去销售铁路公债券。因此，他希望能与纽约银行行长摩西·泰勒说几句话，他知道泰勒对铁路很有兴趣。可他怎样做才能引起这位银行行长的注意呢？

据提莫克自己的记载：“在我走到他的办公桌面前时，他正烦躁地对一个饶舌的人说：‘说正题！说正题！’不一会儿，他就摇了摇头，把那个人赶出去了。接着，他向我点头，示意我过去。我把公债券放到他的办公桌上说：‘97’。

“他很奇怪地看了我一眼，拿过他的支票簿问：‘你的老板叫什么名字?’

“‘伯兰克先生。’

“签好支票后，他又问：‘伯兰克先生给你多少回扣?’

“‘0.25%。’

“‘太少了，你管他要1%的回扣，如果他不付给你，我就替他付。’”

就这样，提莫克成功地把公债券卖掉了。同时，他也成功地使行长注意到了他，为赢得这位大人物的友谊奠定了坚实的基础，这可是比卖掉公债券更为重要的收获啊!

凭借敏锐的眼光，提莫克看出泰勒有个很小但也很强烈的脾气：他喜欢人们使用简洁的语言，极度讨厌那些不必要的繁文缛节。因此，在之后与泰勒打交道时，提莫克就一直用简洁的方式应对他，不说一句废话，这让泰勒很高兴。后来，他继续买提莫克的公债券，还在其他事情上给了他有力的支持。

提莫克用这个方法迎合了许多人的口味，得到了那些人的鼎力支持。

因此，提莫克之所以能成功，是因为他早就懂得这样一个心理策略的重要性，那就是：从最细微的细节里去迎合他人的心理。

时不时地献些小殷勤

芒西的同事欧尔曼·雷奇著有《芒西的传记》一书。书中有一个对人很有启发的故事，从这个故事中我们可以看出，芒西是如何从一个地位很低的人而登上《纽约太阳报》出版人那样的高职位的，从中我们也可以找出芒西成功的原因。

芒西去世后，雷奇说：“大约25年前，我便右耳失聪了。从此，每当我们共处时，他总站在我那只完好的耳朵的那边，无论是在他的房里、写字间，还是在汽车里、大街上、用餐时……无论何时，他总站在我的左边，这让我感觉，我并不是一个残疾人。而且，他这样做的时候是那样的自然而随意，没有人能注意到他是有意的，这太让人惊讶了……他真是一个处处为朋友着想的好人。”

我们从这件小事中可以看到，芒西也像所有有才干的人一样，总会在细小的事情上照顾他人。

这种细节上的注意被称为敏锐、殷勤或体贴。所有的有心人都会知道如何小心经营，去赢得他人的好感和支持。

卡尔文·柯立芝任副总统之时，有一次，他参加阿拉巴马州土斯凯其公立医院献礼，就曾十分小心地改变过一项计划。本来，是应该由阿拉巴马州州长来搭乘柯立芝的专车的，但柯立芝考虑到州长的处境——在州长自己的辖区，于是决定改变计划，自己去搭州长的车。

这确实是一件小事，可正因为有这些小事，才能与他人结下深厚的友

谊，从而迈向成功的彼岸。

切斯特·菲尔德爵士是英国一位大名鼎鼎的政治家，直至今日，人们仍称他是最卓越的大政治家。他曾说：“愉悦他人是最伟大的艺术，也是人们最应学习的艺术；”如果你想受到众人的欢迎而非众人的厌恶的话，你就应该时刻想着随时恭维他人，这能极大地满足他人的虚荣心。

如果有人天生就憎恶一种东西，你就嘲弄他的这一点，或因不小心，或未在意的原因，你却做了他所憎恶的事，在这种情况下，第一种行为会让人感觉你是在侮辱他，第二种行为会让人感觉你怠慢了他。这两种情况都会让他对你记恨在心。如果你能明白他的需求而照顾到他，或者知道他讨厌什么而使他能够回避……这就是最大的恭维，这种恭维的效果比你替他做一件重要的事更能赢得他的友谊。

詹姆斯·利夫斯是纽约利夫斯食品店的创始人。他相信，只要用这些献点小殷勤的方法，所有人都能成为自己的顾客。他说：“我不知道，除了这个方法，还有什么方法能让生意做得更稳妥。这种小殷勤有多种形式。比如，一个小孩受母亲之命拿一张清单和钱来买东西，在这种情况下，懂事的店员就会把找回的零钱用纸包好，以免孩子不小心在路上将钱丢掉。”

一位著名的华盛顿记者曾对作者讲过一些新闻记者是如何献些小小的殷勤而成功地做到定期访问柯立芝的。那些记者对柯立芝那些著名的、十分乏味的幽默能够抱以大笑，对此，柯立芝一定十分满意。

人们很容易忽略他人在哪些小事上有所希望，这种忽略往往会给自己带来巨大的损失。

钢铁大王安德鲁·卡内基的手下就有一位年轻人因为小事而未能当上公司的经理。本来，上级已经指定他去担任经理的职务，他也做好了就职的准备。但是，据卡内基的秘书欧文斯说，就因为他最后见卡内基时“穿得很不像样子，根本没修饰一下自己。在这样重要的场合，一般人都会修饰一下自己的。于是，这就有足够的理由让卡内基免掉先前的任命了”。

这就是一个不会办事的年轻人。他忽略了上司在衣着这样的小事上的看法。哈佛商学院院长都纳姆说：“虽然，没有哪本讲商业的书会郑重地告诉你，你应该知道老板讨厌哪些细节。可是，多注意这样的细节不是很重要吗？”

第2章 与他人结交朋友的心理策略

进入他人的“私人乐园”

民主党员罗斯福在奥马哈的一次筵席上，发现有很多自己并不认识的共和党人。

很明显，这些共和党人认识罗斯福，但由于之前他们并无什么交往，所以他们之间只是礼节性的应酬。但在筵席结束之前，罗斯福想对每个共和党人表示自己至诚的好感。当时，刚从非洲回来的罗斯福正为1912年的选举做准备，在他看来，这是一个展现自己魅力与风度的绝好机会。

他已经有了充分的准备来应对这些在筵席上与他素不相识的人。他准备了一个计划，可这一计划的实施必须由一个简单的问题展开。

当时，罗斯瓦特博士就坐在罗斯福身边，他回忆说：“在彼此互相介绍之后，罗斯福悄悄凑近我耳边对我说：‘罗斯瓦特，你说一下我对面的这些人的大致情况。’于是，我向他简单说了一下那些人的性格特点。”

接下来，罗斯福就开始着手“进攻”这些陌生人了。对他来说，这太容易不过了，因为他已经知道了对方的情况，明白每个人自傲的东西和特

殊嗜好等。

所以，从这件事我们就明白为什么罗斯福会被人称为“私人交际天才”了。

接着，罗斯瓦特博士又回忆道：“了解这些人的背景之后，他与在座的每位共和党人谈话的尺度与分寸马上就了然于心了。”

为了应对这些陌生人，他一遍又一遍地打听有关那些人的细节。这样，他才能吊起那些人的胃口，那些人也认为罗斯福对他们有着浓厚的兴趣。通过这种策略，罗斯福满足了筵席上的每一个人。散席后，罗斯福也成功地赢得了他们的好感与支持。

罗斯福十分擅长运用这种心理策略。在他做了总统以后，著名新闻记者马可森也说过：“他早在一个人来拜见他之前就已经掌握了关于这个人所有的资料……人们多多少少都会有点虚荣心，所以，让人觉得你对他们所有的事都有浓厚的兴趣，而且把这些事真正地放在心上，这就是对人的这种虚荣心最合适、最有效的恭维。”

罗斯福真诚地重视那些与他人息息相关的事情和他们特别关注的事情。于是，他就运用这样一个再简单不过的方法满足了所有他想赢得其好感的人的自尊心。

大人物通常都会运用的最重要的心理策略就是：世界上没有两片相同的树叶，也没有完全相同的两个人。每个人都是与众不同的，所以也应用不同的方法对待不同的人。

大人物都懂得这样一个事实：每个人的个人兴趣是人与人之间最明显的区别。既然如此，如果能有效利用这种差别的话，就会取得事半功倍的效果。因为，如果了解一个人，就得先掌握与之有关的各种资料，比如这个人生活中的人和事，他曾说过、想过、做过的主要的事，他的习惯、嗜好以及他对某些问题的看法，等等。这些都是应该了解和掌握的。这种策略的关键之处在于：从外围着手，在攻入堡垒之前，先了解堡垒的周边环境，以做到胸有成竹。有了这样稳固的基础，在你要逐步接近堡垒时，才能做到游刃有余，准确地抓住对方所想，轻而易举地得到自己想要的结果。

一位优秀的销售人员就曾把这种人们赖以生活、活动的个人空间称之为“私人乐园”，这是很高明的。

能在人际交往中顺利地进入他人的“私人乐园”，是大人物取得成功的重要原因。

加利在初任美国钢铁公司总经理时，就面临着一个很大的麻烦——他的同事对他并不太欢迎，也没有几个人支持他，所以他的工作很难做。

据加利的一个熟人说：“一次，他对我说，在他刚做钢铁公司总经理之时，很多同事都不太认同他。他必须改变这种状况，而想要有所改变，就得先从他们为何不欢迎他下手，还得努力与他们交朋友，之后，才能获得他们的认同，从而改善自己困境。”

这位著名的工业领袖是用什么方法解决这个难题的呢？

史可特是西北大学的校长、著名的心理学家，他曾说过：“加利常

在

他给下属写的有关业务的信件中夹杂点私人话题：或写几句话谈谈收信人最感兴趣的事，或谈及收信人的特殊才能、收信人的家人和朋友，或顺便提起他们上次见面的愉快情形，等等。于是，没过多长时间，几乎所有的同事都开始拥戴加利了。”

其实，这种让他人感觉到你的关注的方法是十分简单的，但简单的方法却往往会收到让人意想不到的效果。

努力记住他人的癖好

曾经有一位年轻的商人兼政治家十分不喜欢马可·汉纳，他甚至都不想见汉纳。

当时，马可·汉纳是克里夫兰的大商人，几乎是世界闻名的美国政坛的风云人物了。麦金利正是在汉纳的帮助下，才于1896年顺利当选为总统的，并且是他的坚持才使美国采用金本位制。

尽管如此，在年轻而骄傲的纽约商人、政治家威廉·比尔眼里，汉纳也不过就是个“笨蛋”，一个克里夫兰的“红发妖魔”而已。有一次，比尔为了信仰而专门到圣路易斯参加议会会议，偶然间，他看到了一家报纸上登有诋毁汉纳的报道，于是便感觉汉纳十分恶劣，视汉纳如瘟疫，避之唯恐不及。

后来，有朋友劝比尔，如果想在政坛上有所作为的话，最好还是见一

下这位共和党领袖。权衡利弊之后，比尔才决定退让一步，登门拜访汉纳。

于是，比尔在南方某个宾馆的一间拥挤而喧哗的房间里见到了汉纳。当时汉纳十分沉静，穿着一身灰色的衣服，安静地坐在椅子上，旁边放着一杯水。

经过介绍之后，汉纳就开始“进攻”这位对自己有所不满的人，他滔滔不绝地说了很多话，多得不让他人有插嘴的余地。

出乎意料的是，比尔发现汉纳从头到尾讲的都是与他自己有关的事：关于他父亲(一位民主党法官)的事，还有他自己对政纲的意见。汉纳说：“你来自俄亥俄州吧?……你父亲是不是比尔法官?”比尔目瞪口呆。

“嗯，你父亲可害得我几个朋友在一次石油生意上损失了许多钱呢!……”讲到这儿，汉纳概括地说：“其实很多共和党的法官都远远不如民主党的法官……我想想……你是不是有一位在阿需兰的伯父?……好，现在……你对我的政纲有哪些看法呢?”

就这样，这位就在前不久还鄙视汉纳的年轻而高傲的政治家开始说话了，当他讲完了自己想说的话时，已经口干舌燥了。

汉纳说：“不错。”

几天后，威廉·比尔就成了汉纳忠诚的支持者。

在此后的几年中，为自己曾经最厌恶的汉纳服务是威廉·比尔最愿意做的事情。

查尔斯·什瓦普是著名的锦标赛冠军骑师，他还曾建立了佩恩莱享钢

铁公司，他也这样认为：做一名成功人士的公认的利器便是对他人怀有浓厚的兴趣。

“一战”期间，查尔斯·什瓦普担任紧急装备军舰公司的领导，他就曾运用了这样的策略，使一个下属听从自己的指挥。

当时，他对担任火克岛造船所所长的海军司令说，如果他能提高军舰的制造数量，从30艘提高到50艘，他就将得到一头“全美最棒的泽西牛”。海军司令听后十分兴奋，日夜赶工，果然创造了造船史上的最高纪录。所有的功劳都得益于什瓦普事先了解到那个海军司令平生最喜欢泽西牛的事实。

塞乐司·克提斯先生曾是《星期六晚报》和《妇女家庭杂志》的出版商，在他年轻的时候，就懂得如何运用这种策略以取得巨大成功。

起初，他在缅因州波特兰的一家卖织品的店里学做生意，刚过学徒期，他就开始独自创业，办了一份微型杂志，就是如今名满天下的《妇女家庭杂志》。

可在当时，没有一个著名作家会替这样微不足道的小杂志写文章。而如果想提高杂志的销售量，最好能刊登一些著名作家的文章，因此，克提斯得与一些名人建立起关系才行。路易莎·沃尔科特女士就是当时著名作家中最受人欢迎的一位。不久以后，这位作家帮克提斯扭转了命运。

一天，克提斯听说这位女作家对慈善事业十分热心。

根据爱德华·博克的记载：“这位能力非凡的约稿专家将矛头对准了那位女作家，他以给她的慈善事业捐助100美元为代价邀请她写一段文

章。对于一个热衷于慈善事业的人来说，这个条件确实充满了诱惑。于是，她十分高兴地为他写了一篇文章，他则将一张 100 美元的支票送给她作为回报。”

- 其实，克提斯只是在名义上把支付给她的稿费作了改动，投他人之所好，就轻而易举地使这位女士改变了对自己杂志的态度，获得了她的好感，顺利地渡过了他出版事业的第一个难关。

英国著名外交家弗利德里克·汉密尔顿爵士在他的事业起步之时，也曾运用过类似的策略来对付一位十分难缠的老绅士。

汉密尔顿在外交界的最初工作是与里斯本的意大利主教昔里·农希奥这位老绅士攀交情。

事先，汉密尔顿已经打听到，这位主教对一般人是绝对不会注意的。但是，他有一个特殊的嗜好：喜欢美味佳肴与高超的烹调技术。于是，汉密尔顿悉心收集了很多意大利烹调方法，在与主教交谈时，他表现出对烹调十分感兴趣，这方面知识也很丰富。

汉密尔顿说：“自此以后，我就成了主教最欢迎的客人。”他们总会探讨有关烹调的事情，“直到主教双眼发光，大流口水为止”。

当汉密尔顿将要结束他的任期时，他回忆着：“我的上司——英国大使对我说，主教说我是他认识的年轻人中学识最渊博的人，对于我的评论，他感到十分高兴，我的谈话能让他很开心。在这个基础上，我所遇到的很多棘手的事情都变得容易解决了。”

关于这一策略的具体实施，不同的人会有不同的方法。

弗利特·凯里是著名的新闻记者。他说，他认识一位十分出色的推销员，那个人有很多详细记载他的客户的嗜好的小卡片。

沃尔特·蒂尔·斯科特也说过有这样一位经理，他有一个记事簿，上面记录着他的员工的生日，以便他能在员工生日那天给他们加薪。

当我们山其不意地给他人一个惊喜时，这种策略就十分有效。因此，我们应当对我们所知的他人的嗜好善加利用。

休·富乐敦告诉我们，当他与罗斯福会面时，每次一说到棒球的话题，罗斯福就会特别高兴，罗斯福经常问他：“现在棒球怎么样？安松还打棒球吗？”

无论是对大人物还是普通人，这种策略都同样有效。

新闻记者马可森以访问大人物而闻名，他告诉我们：“大人物最喜欢的就是你提起你们上次谈话时他说过的话。”

银行行长劳伦斯·怀廷是芝加哥金融界一位十分敏锐而博学的人物，前不久，一位广告商曾说起过他的一些事。

他明白如何适当地去向他人发问。在交谈中，他总会在适当的时刻顺便问一两句你的私人的事情，以表示他在记挂你正在做的事、你的喜好以及那些你认为他早就该忘记了的小事。对他来说，我并不重要，他只是认识我而已。可当我登门拜访时，他常常会笑着问我：“最近，你还打牌吗？”“你又去那什维尔了吗？”“你的那个孩子又赢了几次赛马？”

这个方法实施起来是十分容易的，也许正是如此，人们才最容易忽略

它。对于我们来说，我们不总是只记得与自己有关的事，而忘记他人的事吗？

因此，伟人之所以被称为伟人，就是因为他们能够竭力关注他人，对与他人相关的事情，都能加以关注，这也是他们解决问题的一种策略，同时，他们也赢得了人们的好感。

尽可能地尊重他人

在很长的一段时间里，威廉·霍华德·塔夫脱每个月都会用几乎 20 个夜晚很敏捷地扭动着自己肥胖的身体，与一些脚步轻灵的女人愉快地跳舞。

西班牙战争爆发后，紧接着菲律宾也开始出现暴动。身为菲律宾全国委员会主席的他不停地在各省之间奔波，向那些对政府有仇恨情绪的人宣扬政府的新政策。为了让人们接受自己，他特地学会了利戈顿舞。因此，他几乎每天晚上都与那些皮肤微黑的女人们跳舞。奥斯卡·戴维斯说：

“他魅力无边。菲律宾人脾气乖戾，而且总是存着怀疑之心……可他却能成为他们最好的朋友。”

为了对菲律宾的本地习俗表示尊敬，塔夫脱就专门学习当地的舞蹈，以达到接近本土居民，进而取得他们信任的目的。

卡尔文·柯立芝也这样做过。为了表示自己人乡随俗的亲近之意，他拍了一张身穿工作服，手拿干草叉的照片。他总是戴着一个装饰着鸟羽的

头巾向印第安人致敬，这种装束极富乡土气息，为他以后在争取农民的选票上立下了汗马功劳。

当克舍尔司将军受命去开凿巴拿马运河之时，他脱下将军服，穿上了平民的衣服。所有人对他的这一举动都很诧异，起初，许多官兵都很吃惊，但很多平民和工程师却十分高兴，他们折服于克舍尔司平易近人的领导作风。通过这样一个简单的方法，克舍尔司赢得了更多的支持者。

本杰明·富兰克林是美国最有民心的大外交家。在第一次遭遇挫折后，他就学会运用这个策略了。

以前，他曾在一个印刷厂里干活，他想破除厂里的陈规陋习。按照不成文的规定，排字房里的老工人要对每个新工人征收一些不合法的“税”，可富兰克林拒绝支付这笔“税”。于是，在几个星期里，他的压力都很大。富兰克林后来说：“要让那些无知的工人心悦诚服，就只能与他们打成一片，以赢得他们的欢心。”不久之后，居然有很多工人都很拥戴他。

那些想成为大人物的人必须先对其所属的团体的习惯表示尊敬，无论是一个俱乐部、一家商店、一所学校，还是一个国家。那些平时不太注意我们习惯的人，我们不也是冷淡地对待他们的吗？有时候，也许还会充满了怀疑。因为他们轻视我们所尊崇的东西，我们也会如法炮制。富兰克林这一生只犯过一次这样的错误。

在出任美国驻法大使初期，他并不认为人乡随俗有多么重要，因此在与他人谈话时，他仍使用自己的母语。于是，他的工作出现了许多本不应出

现
的麻烦。在他对这个问题有所认识之后，他马上就想办法解决。几年后，
他
的法语已经与法国人不相上下了，这使他在法国大受欢迎，没有哪个美国
人
能像他那样受法国人的欢迎。直到后来大战期间，他受法国人欢迎的程度
才
被麦伦·赫利克超过。

名字是与一个人的自尊密切相关的东西，聪明的人只需对他人的名字
表示尊敬，就能使他人对自己俯首帖耳。

当“钢铁大王”安德鲁·卡内基还是一个英格兰穷工人的儿子时，他
就能运用这个方法，让人帮他养兔子。

他说：“我雇佣的小伙伴帮我喂一季度的兔子，这是我的第一个商业
经验。我答应小伙伴，在母兔生出小兔子后，用他们的名字给小兔子起
名……就这样，很多人都答应了，他们每天去帮我采集蒲公英等饲养小兔
子。这种工资微薄得很，可我又有什么办法？在当时，我拿不出别的东西
作为回报。我永远珍视这份美丽的回忆，在这一次经历中，我明白了在用
人方面，我有一些特殊能力。在以后的事业上，这种能力也不断地得到了
印证。”

后来，卡内基还将这一策略运用于钢铁的销售之中。宾夕法尼亚铁路
局是他最大的买主。为了表示对这个大买主的感谢，他把在匹兹堡建好的

新钢轨工厂命名为“埃德加·汤普逊钢铁厂”，以此纪念宾夕法尼亚州
长约翰·埃德加·汤普逊对他的帮助。

安德鲁·卡内基运用同样的策略对待任何行业的人，对每个人的名
字，他都会表示出由衷的尊敬。

撒缪尔·冈斯伯是著名的工人领袖。他告诉我们，平时他喜欢叫工人
们的名字，如“比尔”、“约翰”。让他引以自豪的是，在他管理工厂的期
间，从未有过罢工事件。

很多商界精英认为，最必要又有效的策略莫过于知道自己众多下属的
名字，能够随时叫出下属的名字，并能与他们顺利交谈。

从卡尔莫斯被人从国家银器公司挖墙角这件事，我们就可以看出这种
策略的巨大作用。罗衣·采平与霍华德·科分合作成立了汤姆斯·提托罗
汽车公司，他们想让卡尔莫斯加盟公司，但卡尔莫斯供职于国家银器公
司，年薪高达7万美元，所以他拒绝了他们。但是，当汽车公司许诺将以
卡尔莫斯的名字为公司命名以示尊敬时，卡尔莫斯便再也无法拒绝如此巨
大的诱惑了。于是，汽车公司改名为卡尔莫斯·提托罗汽车公司，卡尔莫
斯也如他们所愿地放弃了原来的工作。

有谋略的人经常会用各种方法来表示自己对他人的重视的东西的
尊敬。

曾经出现过这样的场景：新教教徒那特·伍德走在古巴的一条被太阳
烤得灼热的大街上，一个大主教的香炉正在庄严地晃动，一个天主教的华
盖遮在他这个新教教徒的头顶上，他的身边有一个头戴法冠的主教伺候

着，围观的群众热烈地欢呼着。当时，西班牙战争刚刚结束，伍德将军任古巴总督，他想使这些暴躁而多疑的古巴人安静下来，把这个狂热而混乱的岛国治理成一个自由民主的国家。以上的场景就是他对古巴人所信仰的宗教表示尊敬的策略。

第一次世界大战后，英国政治家阿瑟·鲍尔弗来到美国时，也曾以这种

方法表示自己友好的态度。他在公共场合称赞胡佛、詹姆斯·杰勒德、美国

的天气；他出口必称“民主主义”，还经常讲些笑话。为表示他信仰“民主主义”。他出门就驾着一辆自由式汽车。像威尔逊一样，他也说自己爱看侦探小说。在开始演说时，他就告诉听众，自己也是一个自由集会的一员。

如今拥有数百万资产的大实业家小威廉·里克利在刚做推销员之时，也是运用这种策略去从事他的毕生事业的。最近，他告诉作者：“在去一

个地方推销商品之前，我一定会先打听一下此地的风土人情和民俗，并在与那些商人交谈时尽量使用他们的本地话。”

比如，他想把肥皂卖给法属加拿大人时，每到一家商店，他就会拍着他的货箱说：“Jovan Mineral!”他只会说这句关于这种矿质肥皂的法文，然后，他就开始讲英语，而这简单的法文居然也能起到巨大的作用。听了家乡话，那些商人都十分高兴，而别的推销员很少能有意识地去注意这种小小的礼貌。

第3章 让他人心悦诚服的心理学策略

从他人最感兴趣的事着手

爱德华·博克是《妇女家庭杂志》的著名编辑。13岁时，他给当时的每位名人都写了一封信，引起了他们的注意。当时，他只是西联电报公司里一个送电报的小孩而已。可他没费什么力气就与众多名人交了朋友，比如格兰特将军夫妇、拉瑟夫特·海斯、休曼将军、林肯夫人、杰斐逊、戴维斯等人。

在博克的众多朋友中，拉瑟夫特·海斯后来当选为美国总统。博克初创《伯罗克里杂志》时，拉瑟夫特在头版发表了一篇文章，使杂志的身价倍增，一路看涨，销量大大提高。

在这个世界上，许多人都盼望着那些地位显赫的大人物能在百忙之中注意

一下自己，如果没有合适的方法的话，这种渴求也只是一个遥不可及的梦想罢了。

年轻的爱德华·博克却十分幸运，他与这些大人物交上了朋友，很明显，这些友谊对他的人生有很大的作用。

他给大人物们写的信都很特别。为了加大信件的针对性，他熟读名人

的传记，熟悉了每位名人的性格。这样，他写的信自然就很有吸引力，因而也深深地打动了那些名人。

彼亚特回忆道：“博克想核实一下伟人传记中的一些事情，于是，他就凭着孩子特有的真诚直接写信去问加菲尔特将军，问他小时候是否真的做过

纤夫。同时，他还将写这封信的原因向将军一五一十地道明。不久，将军客

气地回复了他，详细地回答了他的问题。他从将军的回信中受到了不少鼓舞，他还想得到其他名人的书信，不只是为了能得到他们的手迹，更重要的

是，他想从名人的回信中学到一些对自己有益的知识。

“因此，他又开始写信了。他不是追问那些伟人们做事的理由，就是询

问他生平最重要的事情或日期……还有几个人欢迎爱德华去做客。所以，每

当那些与他通过信的名人来到伯罗克里时，他都登门致谢，以示敬意。”

我们都想让那些自己不曾有机会接触的大人物注意到自己，我们都想攻克这些重要的碉堡，可我们有哪些良枪良炮呢？我们能否像博克一样去从他人的事情中寻找属于自己的枪炮呢？

要想打动他人，首先应该赢得他人的注意，并牢牢抓住这个机会。

这是博克成功的所在，他运用了所有能干的人所常用的策略达到了自

己的目的：以每位名人最感兴趣的事作为出发点去接近他们。

安德鲁·卡内基能在事业陷入生死存亡的关头奇迹般地扭转溃败的局面，除了他的好运气之外，大部分是因为他成功地运用了这一策略。当时，有一笔规模很大的铁路桥梁工程的生意几乎快被别人抢去了，卡内基眼睁睁地看着他将失去这份巨额合同。

他想尽了一切办法，想让桥梁建筑公司的决策层改变主意。当时，人们对于熟铁好于生铁这一重要事实并不了解，于是，卡内基就以此为突破口，开始了他的行动。据卡内基说，那时，仿佛是上天注定一般，发生了一件出乎意料的事情，给了他一个绝妙的机会。一位管理人员在黑暗中驾驶一辆马车时，不小心撞到了一根生铁做的灯柱上，发生了惨剧。

卡内基马上做出反应。他说：“大家看见了吧？如果灯柱是用熟铁做的，这样的惨剧就不会发生了。”于是，在事实面前，他们相信了卡内基的说法，他得到了为他们详细解说为何熟铁比生铁好的机会。

在那些决策人已经准备接受那家公司标价的关键时刻发生了这样的事，而卡内基竟然在如此短暂的时间里从竞争对手那里抢过了这笔大生意。他及时而恰当地运用了与爱德华·博克同样的方法：从管理人的切身经验中寻找让自己脱颖而出的机会，最终达成目标。

当我们和他人交谈时，如果发现对方的眼神在游移，同时感觉到他们的注意力并不在我们身上之时，也许是因为我们忽略了这个策略；我们没有去关心对方的经验和体会，谈话中没有他特别感兴趣的东西。杰勒德·斯沃普的失败就是最好的例证。

关心他人最关心的事情

在斯沃普事业最重要的时期，他竟然失掉了一笔很大的生意。尽管现在他是通用电气公司的总经理，而在当时，他只是西部电力公司里的一个年轻的小员工而已。他想要凭实力当上一家分公司的经理。

在这个关键时刻，他却遭遇了不幸。他精心策划的一份竞标方案根本没能达到他预期的那种效果。

基恩·萨姆那记载道：“看上去，好像他应该重新上一课了。原来，斯沃普是从一名工程师而非普通人的角度来写这份报告的。所以，那篇报告中的公式、详细的数据对于公司的领导们来说就像天书一样。结果，另外一家竞争对手拿到了合同。”

斯沃普的失败与卡内基运用策略取得成功的差距是多么大啊！

卡内基能抓住灯柱这个事件，抢来一笔大生意，而想折服他人的斯沃普却没能引起他人丝毫的注意，遭遇了重大的挫折。这就是因为斯沃普忽略了他人的兴趣和知识层次，对非专业人士使用了专业术语。卡内基却能利用他人所经历的小事来引起他人对自己的注意。因此，我们越是接近他人的兴趣，就越有机会吸引他们的注意力。

在日常生活中，我们阅读的每种报纸都因采用这种策略而发迹。肯特·库珀是《联合日报》的总经理，他曾说过：“有一个要点，编辑们应当铭记于心，那就是：人只对自己有兴趣。还有一个衍生要点就是：人只对自己相关的人或事感兴趣。”因此，库珀又说：“你从来都不会注意那

些登在报纸头版或二版上的关于欧洲的重要新闻，你只会急于了解你应该缴的所得税是否有了新规定；是否修建了一条新公路，使你每天晚上可以在不大拥挤的人群中走回家去；你所住的那条街地价涨了没有；是否有你认识的人死去了；在你昨晚参加的重大宴会中是否有神秘嘉宾；在这条消息中，是否提及了你？”

我们可以这样说，在报纸上，法国总统杜梅克还不如巴比·鲁斯能够吸引我们，这是怎么回事呢？杜梅克确实很重要，可我们中的大部分人却对巴比更熟悉一些。

正因为如此，假如我们的名字被印刷出来，即便它的字再小，我们也能看到。因为我们的名字是组成我们的一部分。

同理，当我们被银幕上或小说中英雄的冒险活动牢牢吸引住时，我们所注意的仍是自己。我们会随着英雄的开枪而情不自禁地做扳枪栓的动作；随着他们的逃跑而做两腿夹马的姿势。为何报纸上的那些关于你素不相识的人的标题，如“蒙面人掳人妻子”能吸引我们的注意力呢？因为这时，我们似乎已经成为那名可怜的受害人了。总而言之，库珀说：“人们

普遍喜欢自己曾经历过的事，无论是悲是喜，他们总能想象自己是其中的英雄或可怜人。”新闻记者称之为“大众兴趣题材”的故事就是那种读者能情不自禁地将自己假设为主角的故事。其实，我们只对自己最感兴趣。

日后，你可以仔细观察一下你的朋友。当你要给他照相时，他一定会摆出一定的姿势，这是他下意识的行为，而我们中的其他人可能也会这

样做。

在新泽西州，托马斯·爱迪生在自己的实验室里用一个巧妙的方法来观察他的年轻职员对哪种工作有着浓厚的兴趣。对于那些职员自己所说的话，爱迪生并不很在意，他换了个角度调查这一点：在他的公司，有一种能使年轻职员有显示个人兴趣的机会的组织。

他的儿子查尔斯·爱迪生对记者说：“通常来讲，我们这里有四名年轻职员，他们只有一个任务，那就是要巡查各个商店。他们必须每天写一个关于他的建议和批评的报告，这些报告里有许多值得深思的思想。我们也可以从这些报告中看出他们真正的兴趣所在，并以此作为分配工作的依据，其实这比那些人说的话更重要。

“比如，一位化学工程师说化学是他的专长，而在他的报告中，他却很少谈及有关化学方面的问题，他详述了注意怎样出货以及陈设商品的事情。很显然，市场销售管理才是他真正的兴趣所在。既然知道了他最喜欢，做什么，我们就能针对这一点去分派他做这方面的工作。”

有时，连我们自己也不会察觉到，我们已经很自然地被与我们兴趣最接近的事物所吸引。

总而言之，人们总会特别注意自己以及与自己相关的事：自己所欠缺的，与自己相关的所有问题，还有与自己的经历有关的事情。

除此之外，人们还会特别注意到一些新生事物。

与以上所讲的策略不同的是，头脑灵活的人往往能利用新事物去应付他人。

如何吸引他人的注意力

亚历山大·克雷厄姆·贝尔是电话机的发明者。一次，他来到朋友哈波特家，希望朋友能赞助自己正在研究的新发明。

为了达到这个目的，他是一开始就对朋友说经他预算能获多少利润，或者讲他的科学理论吗？这种蠢事贝尔是不会去做的。在谈及资金之前，他先布置了一个“陷阱”。几乎没人知道，他不仅是一位伟大的发明家，更是一名出色的商人。

据麦肯其记载：“贝尔本来正在练钢琴，可他忽然不弹了，问正在看书的哈波特：‘你相信吗？假如我把这踏脚板按下去，对着钢琴唱一个音，钢琴自己就会复唱我唱的音哩！比如我唱一声“都”，钢琴也会如此回应。

“哈波特怎么会明白贝尔的用意呢？于是，他礼貌地放下了手中的书，好奇地问贝尔：‘那到底是怎么一回事？’于是，贝尔顺理成章地给哈波特上了一堂有关和音和复音电唱机的原理的课。结果，哈波特自愿资助贝尔继续实验。”

其实，贝尔成功的策略十分简单，他在说出自己真正的意图之前，先吸引了对方的注意力。如果你成功地引起了对方的兴趣，那么，你所要做的事情就已经成功一半了。

“你看，我能让钢琴自己演奏！”

贝尔给哈波特表演这件神奇的事，成功地吸引了哈波特去注意钢琴自己演奏，这种策略很有效。但是，我们都知道，这一策略也并非万能，我

们不是总会看见许多运用该策略而最终失败的事吗?人们有时也会对其毫不在乎的。头脑灵活的人总是有很多技巧，在展示一些“新颖”的东西时，他们能注意到这个要点。

如果我们比较一下贝尔的策略和斯沃普那份失败的报告，我们自己便能顿悟这种策略的精要所在了。

斯沃普的报告之中，全是专业术语，新颖是新颖了，却是不合时宜的，他的失败在于这份报告根本不能使人们对它有所注意。

可以说，斯沃普所用的文字对那些决策者来说是太新颖了，反而使人对之兴趣大减，同时，这些专业术语只能令人心烦意乱。新颖并不是怪诞与难以理解，之所以不能引人注意，是因为分不清“新颖”与“难以理解”之故。

而贝尔却能在熟悉中透出“新颖”来，在这一妙计中，哈波特的钢琴可谓功不可没。只要是“新颖”的事物都能引起我们的注意，但是，我们所注意的“新颖”是局限在某种条件之下的东西，如果没有令人熟悉的东西包含着“新颖”，如果看到它不能让我们联想到自己以前的经历，我们还是忽略它。

因此，我们得出一个结论：“只有那些我们熟悉的、新颖的事物才能吸引我们，才能使我们好奇。”那些出色的销售人员、编辑、演说家所贡献给我们的就是这种策略。如果想成功地吸引他人的注意，只能运用这种策略。

据说，就连在平时的谈话中，贝尔也很善于运用这个策略。他很健谈，人们也都喜欢听他说话，因为他说话就像说戏剧一样有趣。

赛勒斯·迈考朱特就是巧妙地运用了这一策略，才成功地把他的收割机推销到英国的。

伦敦的农业展览会规模宏大，除了迈考朱特的收割机之外，其他参展机器都漆得光彩夺目，他的机器看上去却又破又旧，还用一些样子很丑的小马拖着。因为运载这台机器的船在途中沉没了，迈考朱特将计就计，故意让人们以为机器是刚从水中捞起来似的。

当这奇形怪状的机器在展会中大获全胜时，人们惊讶极了!几天下来，成千上万的人都知道迈考朱特的机器，结果，他的机器获得了空前的成功。

“一战”期间，查尔斯·什瓦普曾做过一件让英政府十分惊异的事。有一笔很大的买卖，要求他在6个月之内完成，他不同意。他要求英政府给他8个月的时间，英政府答应了，签了合同。于是，他悄悄地日夜赶工，在6个月之内就交货了。

当今世界上，弗里德·利帕德以善于拍卖著称。有一次，他说过，这个方法会给买主造成他们所买的东西异常低廉的感觉。利帕德常常最先拍卖最珍贵的物品，相比之下，次等物品的价格就十分低廉。和贝尔的钢琴自动演奏，迈考朱特的破旧的收割机，什瓦普的合同一样，利帕德利用了一种出人意料的行为，成功地吸引了人们的眼球。

他们都非常懂得如何更好地层出商品。他们利用新奇的东西勾起人们

的好奇心，趁机展示自己的商品。

但在试图与他人打成一片时，他们很小心地利用了他人的经验和兴趣，让“新颖”包含在他人熟悉的东西中间。

当然，吸引住他人固然很重要，但这不是那些人的唯一目的，他们还要牢牢抓住他人的注意力，并使之倾倒。

当我们想使他人接受一个新思想，并对之有所行动之时，我们应当注意要用他人的经验去解释其中的原理。

运用他人最熟悉的语言

就是因为运用了这个策略，纽约著名的编辑阿莫斯·科明才能在报界获得一份工作。

他 18 岁时第一次到纽约来，他只想到一家报社去做编辑。当时，纽约有成千上万的失业人员，几乎所有的报社都被求职的人挤满了。在这种情况下，科明是很难达成他的愿望的。

科明在一家印刷厂做过几年排字丁人。这是他所有的也是唯一的工作经验。

但是，他知道，和他一样，《纽约论坛》的老板荷拉斯·格利莱幼年也在印刷厂里做过学徒，所以，科明决定先去《纽约论坛》试试。

科明想，格利莱一定会对与他有相似经历的孩子感兴趣的。

他是对的，他果然被录取了。

他十分容易地让格利莱相信他是值得雇用的。正如卡内基的成功一样，科明完全是因为能巧妙地借用格利莱自己的经验来达到目的的。

这种方法也是十分简单的。比如，当我们看见一种新式飞船时，我们想让他相信这飞船令人惊异的长度，于是，当你想说给街上的行人听时，你就得说它有三个街区那么长，或说它有从榆树街到林肯街那样长。这些人经常在街上走，所以你说，他们就知道飞船到底有多长。如果你要对乡下人说飞船的长度，你就说飞船有他牧场的两倍那么长。如果你要说给一个纽约人听，你就得说飞船的长度和 42 号街上新建的克莱斯勒大厦的高度一样。因此，我们想让他完全理解自己的语言时，一定要引用他人的经验才行。

很多时候，除非你能引用他人的经验去让他理解你所说的话，否则，他甚至不知道你在说什么。确实是这样，有些人只有在自己的经验范围内才能理解他人的话，因此，与这种人交流时，如果不能迅速引用他们自己的经验，他们也不会了解我们想要表达的事物。这是因为，大部分人都很懒惰，懒得动脑去思考问题，如果他们从一开始就不明白你在说什么，那么，他们可能就永远也不会明白了。

所以，当一个聪明人想把自己的想法和意见说给他人听时，他总会想方设法地运用对方所熟悉的语言，使其能迅速理解自己想说的话。

一次，许多摄影记者把石油大王洛克菲勒的儿子和三个孙子包围住了。本来他们是出去旅行的，洛克菲勒的儿子不想让孩子们的照片曝光，那么，他会当场严词拒绝吗？不会！如果这样做，他还是聪明的洛克菲勒

的儿子吗?为了不让那些摄影记者扫兴，同时又达到自己的目的，他就想方设法让他们情不自禁地同意他的意见：他不把他们当新闻记者，而是当成一名父亲或将要做父亲的平常人，与他们交谈着。他合乎情理地提出自己的意见：把小孩子的照片登在大众读物上对儿童的教育是不利的。这些记者也认为他的想法是十分有道理的，最后就很客气地告辞了。

在查尔斯·布朗的故事中，我们也可以看到这种简单而有效的策略。本来，查尔斯·布朗是一名船长，后来，他成了全球最大的玻璃工厂匹兹堡平板玻璃公司的总经理。

创业初期，他在明尼阿波利营做着彩色玻璃的生意。当时，有一家同行与他一起竞争一笔大生意，因为他能及时了解买主的特殊经验，他获得了成功。

这份合同的决策者都是美国西部的人，因此，布朗故意做了一份粗率而狂放的计划书，而他的竞争对手却恰恰相反。最后，布朗拿到了这份合同，因为他充分利用了买主的经验。

伊万杰林·普斯女士也运用过相同的策略，在与顽固的犯人交谈的几分钟时间里，她就能让犯人泪流满面地低头忏悔。

沃尔多·沃伦记载道：“她一开始就谈犯人幼年的事，以勾起犯人对美好纯真的童年的怀念。也许，犯人能应付那些外来的高压，如威胁、刑罚等，可他们却不能抵抗那些浮现于内心的种种回忆。”

.’ 少年时代，我们曾经崇拜过著名的探险家拉，撒里。他一开始也因为被印第安人仇视而遭遇了很多挫折，后来，他学会了用印第安语以及印第

安人常用的特殊语言与他人交流，受到了其中一个部落的欢迎，最后在当地人的帮助下，他终于完成了历史上著名的墨西哥湾旅行。

• 亨利·桑敦是美国铁路专家，他之所以能在英国坐上大东铁路公司总经理的位置，就是因为他在一个恰当的时机，巧妙地说了一句他人常说的成语。

在他刚刚就任之时，他发现别人对他很冷漠，他自己就像处在“雾都”五月的寒霜中一样。原来，他曾说过：“任何英国人都没有担任此职的资格。”这句话使英国人十分愤怒。因此，英国人对他十分不满。但是，这位后来的加拿大有铁路公司的局长、数千万人的领袖只用了一个小小的方法就将人们的敌意消除了。在英国人面前，他用英国人的成语，迎合他们的口味发表了一次公开演说。在演说中，他特意说，自己到英国来任职只是想有个“户外竞技的机会”罢了。

多年来，约瑟夫·乔特都是纽约律师界的领袖，他的雄辩家地位从未曾有过一丝动摇。这恰恰就在于他善于在演说中运用这种策略。

有一个艺术学校是以陶瓷为主要科目的。乔特在这个学校一开始演讲就说自己是校长手里的一堆“陶土”，接下来，他就开始讲述自巴比伦及尼奈梵时代以来的陶瓷简史。

在他担任一家钓鱼俱乐部主席时，一开始演说，他就把自己比喻成被俱乐部的职员放进来的一尾“怪鱼”，也许，他这尾“怪鱼”会让他们的钓鱼失败。这样打趣自己之后，他才接着讲英国渔业委员会在繁殖江河鱼类方面所做出的突出业绩。

他在英国一所学校里演说时，就列举了许多从这个学校毕业的大人物，以此证明在教育方面，美国是远远不如英国的。

总而言之，他的所有演说总是集中在他人感兴趣的事物上。

民主党领袖阿尔·史密斯十分擅长此道，他的语言和题材都源自不同的听众，无论是在大学里演讲还是在纽约的政治集会上提出见解时。

优秀的雄辩天才费利浦斯曾说：“雄辩的第一意义便是以听众的经验为自己演讲的根本出发点。他所演说的内容十分符合听众的口味。”

费利浦斯说：“演讲者愈能将自己的思想融入听众的经验中，就愈容易达到目的。”他还说：“我跟朋友说我的邻居买了一车紫苜蓿。我这位从未见过紫苜蓿的朋友对此十分困惑。因此，我又说：‘紫苜蓿是一种草。’于是，他马上就对紫苜蓿有了一个大体的印象。这样，经过我一补充，这句话就变得十分容易理解了，这是因为说者将解释融入了听者的经验之中。”

费利浦斯还举过一个相似的事例：“当我的朋友踏人家门之时，天气十分晴朗。一小时后，我走进门说快要下雨了，开始，他不相信我的话，我告诉他，西方乌云滚滚，闪电划空，冷风四起，他便信了我的话。我是如何说服他的呢？我只是向他说乌云、闪电和狂风三种事实而已，而这种事实是与他之前经历过的风雨即将来临时所有现象都相同。因此，他便信了我的话。”费利浦斯得出一个结论：如果要他人相信你，关键是要列出与听者的经验相似的事实。

第4章 让他人畅所欲言的心理策略

做全世界最好的倾听者

踌躇满志的德怀特·弗罗是一名刚出道的外交家。他曾经任摩根的法律秘书，现在，柯立芝总统任命他为墨西哥大使。

布鲁斯·巴顿说：“这个差使相当困难，墨西哥是山姆大叔手上最敏感的手指头，去那里做大使可不是一件容易的事。”

因此，对弗罗来说，第一次拜见墨西哥总统卡尔斯，是具有历史意义的一刻。

他能否给墨西哥总统留下个好印象？他能为自己和自己的祖国增光吗？

在这个关键时刻，弗罗运用了一个策略，使绷紧弦的墨西哥人和焦躁难安的美国人都因他的话而放下了心中沉重的石头。巴顿记载道：“第二天，卡尔斯总统对一个朋友说，这才是真正进退有据的大使。”

究竟这位刚出道的大使对总统说了哪些话？是怎样的策略使卡尔斯总统对他赞赏有加呢？

巴顿告诉我们：“弗罗根本没提那些应由大使负责谈判的严重问题，

他只是称赞了厨师的厨艺，多吃了几块饼，抽了一根雪茄，并请卡尔斯总统谈了一些墨西哥的状况。内阁对国家有何希望，总统想做哪些事，对于未来，他有什么看法，等等。”

卡尔斯总统之所以能如此称赞弗罗，就是因为弗罗利用了一个策略：让他人掌握话语权。他诱使卡尔斯开口讲话，并非常注意倾听，无形中，弗罗就显示出对他人兴趣的尊敬，这样便引起了总统的荣誉感并使其感觉自己受到了尊敬。

作为一名成功人士，他应该知道如何倾听。如果我们能看看那些与成功人士有着密切关系的人是如何记载这一问题的，我们就会有所领悟。

克洛威尔是这样回忆的：“什瓦普先生可以一言不发、恰到好处地使一个朋友获得荣誉感。

“对他而言，倾听简直就是他的一种魔术般的天赋。哪怕是他的雇员或账房先生去和他谈话，都会感觉先生在十分注意地听他们讲话，他凝视着你，直至你说完自己的话。”

赫斯特也说：“一个日理万机、交际广泛的人绝对也是世界上最棒的倾听者。当他想让你开心时，他可以让你感觉自己像公主或王子一样受宠。”

有的人评价美国著名的政治家海·约翰说，他“不仅是一名出色的演说家，也是一个最棒的倾听者。在倾听他人说话时，他的姿态是一种最明显的恭维他人的姿态。只要和他说半个小时话，无论是什么人，都会感觉这位先生为自己所倾倒，同时，也会感动于自己优秀的表现”。在诺桑顿，

那个“沉默”的卡尔也是以倾听者出名的：他总是在自己的办公室里认真地倾听他人的谈话。

豪斯的一个老朋友在记载他大学生活的文字中也曾说过：“他是个优秀的倾听者。”豪斯的这种倾听策略对他后来做到美国副总统的位置起了十分重要的作用。他就是运用这个策略使威尔逊在与他首次见面时，对他有了极好的印象。

这些大人物都掌握了倾听的艺术，他们明白，比起不感兴趣地说话来，倾听能达到更好的效果。他们不仅饶有兴致地听他人讲话，还会把倾听时那种美好的感觉表现出来。然而，却有很多人忽略了这一点，即便是在他们急于讨好的人面前时也不例外。

新闻记者马可森以采访领袖人物而闻名，他说：“很多采访大人物的年轻人不明白，为什么自己不能给对方留个好印象。在那些大人物看来，这些年轻人通常是有偏见或者很粗心的人。实际上，是他们让他人对自己产生了这种印象。他们没能认真倾听被采访者的谈话，只是想自己接下来该说什么，而不是认真倾听对方谈话。一些六人物对我说，他们喜欢那些善于倾听而非健谈的人。由此可知，倾听是非常难拥有的才能。”

因此，倾听便是你所能给予他人的最好的恭维。倾听不仅是一种取悦于人的十分简单的方法，也是诱导他人说话的良策。

找到他人感兴趣的话题

威廉·爱尔莫利特·培因是著名的投资银行——培因·韦伯公司的总经理，有好几年，人们都称他是波士顿城中的首富。但是，当他最初与一名银行的会计合伙创业时，他们只有3美元现款，还有就是对于成功的渴望。他当过银行的送信员，也干过会计，因此对银行的业务很熟悉。他说：“由我这种年薪不过千元的银行小职员来创办这种为比我富有不知多少倍的大款做经济顾问的业务，简直就是天方夜谭。”

可威廉·培因先生开始与客户接触时，发现了一个很有趣的现象。他说：“一次，我偶然注意到了一件事情，这让我十分惊讶，它打消了我最后的顾虑。我发现，当地的一些老人很愿意和我说一些他们感兴趣的事。”

所以，培因觉得他可以像佛罗对待卡尔斯那样，给他的客户留下一个好印象。于是，他就以这个利器去开拓他的事业，就是在与人交谈的过程中，假如能找到对方感兴趣的话题，对方就会散发出更多的谈话热情。多数能干的人都承认这个利器是十分重要的。尼古拉·朗沃斯是投资银行的代言人，我们可以看看他是如何在办公室中接见客人的。达夫·其尔曾这样记载：“他和每个客人都低声地交谈……但大多时候，是他在倾听客人说话……经常有很多人对他讲各种事情，这都是客人不由自主地说出来的，因为在与每个人交谈时，他们之间似乎总有美妙的共同话题。”

曾任费城市长的彼得·迈考尔十分有趣，该州州长彭尼珀克曾这样说

过：“如果前来拜访的客人并不健谈，甚至是木讷的，他也能在交谈中广泛地涉及众多的话题，直到能找到这位客人感兴趣的话题为止。之后，他就开始倾听客人的话了。”

在大战时期，正因为李莲·艾可乐能灵活运用诱导他人说话这一策略，他才能使新的阿拉伯部落加入他的军队中。这位“推翻土耳其帝国”的年轻英国军官曾说，在他与阿拉伯交谈时，他总是“诱导他们点燃自身深藏的思想的火线”。因此，阿拉伯部队终于自动地怀着狂热的信仰来支持这位年轻的军官。

其实，只要你把自己置于谈话中背景的位置，让他人有机会说话，就能显示出你对他人谈话的浓厚兴趣，这样就能诱使他不断地说出自己真实的想法，这种方法是多么简单啊！

但是，却有少数人经常对此视而不见，不能在这方面有所反省。于是，在谈话中，当他们只顾神采飞扬地谈论自己感兴趣的话题时，忽然发现对方似乎很是厌烦，就多少有点尴尬了。

因此，在谈话中，只有将话题引到对方感兴趣的话题上去，让对方主导这场谈话，我们才能自如地保持大脑的清醒，以避免在人际交往中经常会遭遇的麻烦，达到主宾皆欢的效果。这是与素不相识的人交谈的唯一方法。当我们找到了对方感兴趣的话题，而让他不由自主地侃侃而谈时，这是多么值得欣慰的事啊！

很多人都因为忽略了这一点而惹出了无穷无尽的麻烦。其实，我们很容易就知道他们到底错在哪里：他们只喜欢滔滔不绝地谈论自己。如果他

是个推销员，他肯定会失去许多客户，因为在那铺天盖地的谈话中，别人根本插不上嘴。如果他是我们的熟人或朋友，那么，他常常会让我们感到厌烦。毋庸置疑，这种恶习会阻碍他的发展。他抱着那个幼稚的希望——希望借此来吸引他人的目光，使人们对他青睐有加，于是，他滔滔不绝地讲着自己。

还有一种喜欢评论我们的工作或性格的人，也会让我们厌恶。他们和上面说的那种人不同，认为他们应该逢迎我们。为此，他们绝口不提他们自身的事情和嗜好，而是想通过评论我们的工作或性格来让我们对他们抱有好感，这个方法也是很笨的。

聪明人是不大会犯这些幼稚的错误的。他们给他人提供展示自己的机会，以此满足他人的自尊心。

在第一章中，我们说过，记者保尔·里奇因为给了胡佛一个纠正其错误的机会，而达到了让胡佛展示自己的目的。当所有方法告罄时，说错了胡佛最在行的事情却成功挽救了这次访问。里奇以这种明显方式暗示胡佛比他博学得多，从而满足了胡佛的“自尊心”，并挑起了他谈话的兴致。

以后，如果你也遇见一个不善言谈的人，你可以向里奇学习一下，你可以试着曲解对方所精通的事情。对他人的专长表示由衷的敬意，也许是诱导他人说话的最好方法了。

就他人最在行的事情提问

马可森曾经访问过纽约的大资本家亨利·罗杰斯。

马可森这样记载这次访问：“因为我实在是太多问题想问他，因此，采访之前我就对此向他表示了歉意。”

他立即说：“如果你一个问题都没有的话，不是说明你是个没趣的人吗？”

马可森接着说：“有很多人，无论到任何地方都一无所获，这是因为他们总是害怕问他人。他们认为多问会让大人物恼怒，或引起他们的反感，而事实却并非如此……”

一次，因为一名报社记者采访银街一位著名的银行家，向他请教金融学中一个最复杂的有关国际汇兑的问题。大约 15 分钟之后，记者脱帽准备告辞。临行时，他对银行家说：“十分感谢，我已经十分了解这个问题了。”

那位银行家在他快走到门口时把他叫住了，告诉他：“年轻人，你很了不起啊！我在银行做了 40 年，直到现在，我也不是特别了解国际汇兑的事呢。”

就像这名记者一样，有些人之所以总是不肯提出问题，也许是因为他们十分愚蠢地以为自己已经对此十分了解，或者怕暴露自己浅薄的真面目吧。

可是，据我所知，取信于人的一种有效方法就是适当地多提些问题。罗斯福就属于这种“打破沙锅问到底”的人。

对此，查尔斯·西莫说：“罗斯福总统的白宫大门永远欢迎能使总统提起兴趣的人。无论是各领域的专家，还是其他的访客，他总能立即找到一个双方都感兴趣的共同的话题。”在为人处世方面，罗斯福是很出色的，这也常让人产生误解。因为在人们眼中，他好像是一个无所不知的天才，所以，人们总认为他只是在炫耀自己的学识，以达到吸引他人的目的。可事实却并非如此，他能够真诚地赞美他人之所长，这才是他受人欢迎的关键所在，这才是他成功的原因。无论讨论任何问题，他那孜孜不倦的学习热情都会让对方感到十分惊异。

有才干的人在利用发问来取信于人时，通常会特别注意以下原则：第一个原则是：提出的问题一定要能显出自己对他人的知识的敬佩，这种谦恭的态度是重要的。麦克兰就是因为忽略了这一原则而“失去至少 20 份工作”。自始至终，他都是一个十分刻苦的专于炼铸技术的工程师，经过他的不懈努力，他成了世界知名的炼铸技师。可当他开始工作时，根本不会提问。他说：“我不断失去工作，这是因为在上司眼里我懂得太多了，可我又喜欢提问，很明显，我的问题使我上司十分下不来台，然后我就会失业了。”

仅仅是一个不合时宜的问题，就会导致我们十分不快。在日常生活中，这样的事太多了。当麦克兰发现自己问错了对象时，他立即改正了错误。他开始学会对上司所懂得的知识表示敬佩。他向上司问了一个后者十

分精通的问题，上司也很快、很详细地解答了。在他毕生的事业中，这是具有里程碑意义的一天。

发问时应注意的第二个原则是：确定你真的对这个问题有兴趣。

李莲·爱可乐女士曾告诉我们：“有一次，一位少妇就一个有关道德哲学的问题向普林斯顿大学校长迈克什博士发问，校长立刻反问她道：

‘夫人，你是只想了解一点知识呢，还是想重点谈一下这个话题?’”

我们必须承认，博士对少妇的态度是粗暴了些，可这位太太也是自讨没趣，因为她问这个问题时根本就没什么诚意。

还有第三个原则应当予以重视：确定对方乐于回答这个问题。

就连我们也会时时躲避那些想打听我们的隐私、想让我们上证人席的人。

比如，有人问：“据说隔壁要加房租，你掏了多少钱?”

“这个俱乐部的会费怎么样?你得付多少?”

这种人不是很冒失吗?

当然，这种过错是可以避免的，而找出一些可以让你占上风的问题也是很容易的。

提问题，和用别的方法与人接近一样，关键在于你是否能找到一个合适的话题。比如说，我们该如何面对一个素不相识的人呢?这里就有很多合适的方法。李莲·爱可乐女士说：“每个人都喜欢谈自己酷爱的事情。因此，你应该先问问他闲暇时喜欢干什么。每个人都喜欢讲一件以自己为主的事情，如果那个人是有汽车的，你可以问他所经历的险情中最危险的

是哪一次；每个人都喜欢发表自己的看法，所以，对一个你一无所知的人，你可以问他对近来人们谈论的暗杀事件持何种意见。”

无论是商场精英还是社交名人，恭维他的最好方法就是：提出一个他熟悉的问题，请他谈谈自己的看法。

另外，还有一个话题甚至能让最沉默的人侃侃而谈，那是一个任何人都喜欢谈论的话题，也是一个最容易运用的话题，即：谈论他人。

一位知名的广告人曾说，人是“天底下最有意思的东西”。这句话几乎就是一条真理。我们对与自己相关的东西最感兴趣，其次就是与“他人”相关的东西。当我们听到一些与我们相关的人的消息时，不管他是谁，我们都会马上认真地听着，同时心里立刻就会有一些自己的看法。

如果在谈话中你已经无话可说了，可以运用一下这种简单的策略。你可以说起一个你们都很熟悉的人，如你们的朋友，以及社会上的名人，如某个作家、运动员等。总之，你应该选择一个能让对方感兴趣的人来谈论。

第5章 让他人主动帮忙的心理策略

让他人不知不觉上套

著名漫画家纳斯特给威廉·鲁道夫·赫斯特画了一张让后者不太满

意的漫画。对此，赫斯特感到特别失望。

我们知道，如今的赫斯特拥有 23 家报纸，12 家杂志，是著名的出版商。而在当时，他只在旧金山有一份报纸罢了。

有一次，适逢纳斯特来到旧金山，赫斯特就请他帮助自己完成一个非常重要的计划：为了保险起见，他想发动人们敦促电车公司在电车前面装上保险杠。

可纳斯特替他画的第一幅画却令他不太满意。

怎样才能让纳斯特画出真正的作品呢？那张失败的漫画肯定是要作废的，他必须让这位著名的漫画家重新画一张。可是，如何才能让纳斯特心甘情愿地为他重画一幅漫画呢？据温可勒的记载：“一天晚上，在他们共用晚餐时，赫斯特大大夸赞了那幅漫画。接下来，他又说：‘这儿的电车

已经造成许多孩子或死或残。有时候，我觉得那些开车的司机就像吃人的妖精一样，根本不像人。他们好像从来不会思考，总是直接冲向那些当街玩耍的孩子们。’纳斯特跳了起来，惊讶地嚷：‘天啊，先生，我保证可以画出一张出色的漫画，请把原来的那张撕掉吧，我重画一张。’”

于是，纳斯特兴高采烈地在宾馆挥舞着画笔，一直到深夜。第二天，他果然送来了可使电车公司屈服的杰作。

由此可知，实际上，纳斯特是在赫斯特的诱导下主动请求重画的，还按照赫斯特的想法辛苦了大半夜，重新画了一幅画。在纳斯特看来，他还以为自己杆无意中有了一个绝妙的构思呢！赫斯特就是这样不动声色地用

这种暗示的方法把自己的思想植入到纳斯特的头脑中去的。这个方法很常见，因为人们总是尽可能地去表达自己的思想。因此，如果你想让他人愉快地接受你的意见和计划，最好是让他们相信一切都源自他们自己的创作，而不是沿袭他人的思路。无论是对付我们的上司还是下属，这一策略都能满足他人的“自尊心”，让他们感觉到自己的重要。

这种用巧妙的暗示方法让人上套的事简直不可胜数。

泰勒是著名的工程师。他也曾对自己的雇员使用这种方法，“让他们以为是他们自己构思出了那些别人逐渐灌输给他们的思想”。

莱芬维尔是他的一个很有才子的手下。他说：“泰勒对于自己的目的是十分明确的。他淡于名利，只是想做好工作。实际上，这种策略让他以能感化他人而闻名。”

林肯主持白宫时，也是用这种策略，才使一位很有能力的政治家查尔·撒姆纳听他的话。林肯很巧妙地利用了他的虚荣心，让他相信是在他的谋划下，那些内阁早有定论的议案才得以执行的。后来，格兰特继任林肯做总统时，就没有林肯这种高超的驭人技巧，对查尔·撒姆纳，他就有点无计可施了。

很多人都不愿承认他人曾对自己的计划提过哪怕是多么微小的建议，这是一个很明显的道理。因此，在对付他人时，如果其他方法都不奏效时，你可以运用一下这个策略，放手让他人占据我们的思想，这样，在无意识中，他就走进了我们的圈套之中。

巧妙地与他人灌输思想

威尔逊主持白宫时，只有豪斯上校能真正地影响总统。总统很少采纳他人的意见，有时根本不给别人进言的机会，而却能经常采纳豪斯上校的建议。史密斯这样记录豪斯的口述：

豪斯自己说：“自从我认识了总统，我就发现，如果你想让他听你的安排，你最好利用一个偶然的机会有这个计划事先以某种方式告知他，让他对此产生兴趣。这样，他自己就会思索。这是我在一个偶然的事件中发现的。一次，我去白宫拜访他，提出了一系列政治方案，当时，他很不赞成。但是，几天以后，他却把我的建议作为他自己的想法在一次宴会上发表出来，这让我非常吃惊。”

后来，豪斯一有什么意见，他就如法炮制，使总统认为那就是他自己的思想。于是，豪斯为总统做了很多计划，使他赢得了民众的拥戴。

比如，1914年春，威尔逊曾慎重地赞同豪斯提出的积极参与第一次世界大战的计划。

但是，在1915年豪斯从巴黎写给威尔逊的信中却称这是威尔逊个人独创的计划。豪斯详细记录了与法国外交部长的谈话，在谈话中，他称是总统大无畏的勇气和先见之明才产生了整个计划。

也许就因为这个特长，豪斯才能在把握住自满的威尔逊的同时，也能把握其他人。

1912年，最终获胜的民主党国家委员会的一位委员曾记载过豪斯上校

的一段事迹。当时，虽然豪斯上校在总部的地位并不高，可所有人都承认，在那次竞选中，他才是最大的功臣。

豪斯经常会走进一间办公室，与你平和地说几句话，在他离开后，你总会忽然想起一个主意，然后把这个主意说给你的朋友或上司听，并受到

他们的赞扬。可是，过一段时间，你就会察觉，那些思想其实是在不知不觉中

灌输给你的。他就像神枪手打靶一样，总是给你灌输特别准确的思想。

上述行为便是在威尔逊执掌白宫时期，豪斯上校运用的主要策略。

“这是一种从来未曾为办公室以外的人所运用过的力量，这是一种任何政治领袖或内阁大臣都没有的力量。”豪斯上校确实是一位“移花接木”的大师。

莱芬维尔是著名的管理工程师，我们来看看他如何对待那种我们在日常生活中经常会遇到的刚愎自用的人。莱芬维尔想说服一个分部负责人

更换一种新式指数表，而这个负责人拒绝在自己的部门作任何改变。

莱芬维尔叙述这件事时说：“看来，我得想个法子了。我夹着一个新式的指数表去找他，手里拿着一些文件去征求他的意见。当我们讨论文件

的内容时，我不断地把指数表从左腋换到右腋，如此反复。终于，他问我：‘你夹着什么东西？’”

我随意地说：“哦，是这个么？这只是个指数表而已。”

“我看看行吗？”

我假装要走，对他说：“你不会想看这玩意儿的，这是专门给其他部门用的，你们用不着。”

“但我确实想看看。”

于是，我又故意装作很勉强的样子，给他看那个指数表。在他仔细端详这个指数表时，我非常随便但十分详尽地向他介绍了它的功用。

终于，他大喊了一句：“谁说我们用不着？见鬼！我找这东西可找了好长时间了！”

就这样，莱芬维尔故意掩盖了自己真实的意图，巧妙地解决了这个棘手的难题。

这个聪明的人也曾和我们一样，因为不懂得如何运用正确方法而陷入过困窘之中。他对我们说，他的妻子曾经嘲笑和责备过他，因为他想指导自己的妻子如何高效地管理家务，节省时间。后来，他略施小计，才让妻子乖乖地听他的话。

’ 比如，当他想让妻子换一种洗衣方式时，他就会看似无意地说他是如何在公司解决类似问题的，从而让太太自己去思考。这样要比自己直接说教有效多了。他自己也说：“这招很管用。”

很多人都为自己的建议得不到认可而烦恼。在莱芬维尔看来，这是因为他们没有在向上司提意见时使用这种策略。他说：“我们必须先思考一下自己的方法是否正确，然后才能向那个双眼放光、头脑顽固的老古董老板提意见。”

聪明的人都知道，通常来讲，让他人相信你的建议是没什么报酬，也谈不上愉快的。因此，他们追求的是一种驾驭他人的力量，聪明的人经常愿意牺牲自己可以得到的名声，而使自己的主意能够执行下去。只要他人能完全信任他们的建议，他就会十分满足。

可里夫兰水压炼钢厂的创始人福斯特就是这样。如果他想在工人中间施行一个计划，哪怕这个计划明显是有利于工人的，他也会事先在一些工人心中播下“意见的种子”，让工人们相互讨论，让他们以为是他们自己提出的这个计划，而他只是个帮忙的人而已。

麦克·汉纳是美国最权威的政治领袖，在 1896 年召开的共和党会议上，他力扛所有的反对意见，将那条著名的“黄金党纲”收入政纲之中。这一成功是颇费了一番周折的。当时，他警告政纲委员会的人说，如果他们不支持“黄金党纲”，他就会反对他们准备选为总统的麦金利！汉纳强硬地表达了自己的意见，给委员会的人施加了巨大的压力，最终取得了成功，不负他的追随者的拥戴。

因此，如果你想要他人按照你的意见去做，那么，就让他们以为是他们自己提出了这个意见，并绝对信任他们，这才是最好的方法。这样，他们就会信心百倍地去执行你的意见了。

让他人尝到小甜头

怀特罗·利德是赫拉斯·格里莱手下的《纽约论坛报》的主编，当时，他想找一个能干的助理编辑。这位助理编辑不仅要自己能成名，还要帮格里莱成为《纽约论坛报》的所有者和出版人。

利德看好年轻的海·约翰。当时，海·约翰刚在西班牙首都马德里完成外交任务，正准备去伊利诺伊州做律师。

利德的全部外交目光都集中在毋庸置疑的海·约翰身上。

他如何使这个年轻有为的人抛弃原来的计划，来到报馆就职的呢？

西亚思记载道：“利德请海·约翰去‘智慧俱乐部’吃饭……就算他替朋友想出了其他计划，他也不能立刻就在俱乐部宣布出来。”

吃过饭后，他请海·约翰去报馆玩。他从众多的电报中找出一条十分重要的消息。当时，正值负责国外新闻的编辑外出，于是他对海·约翰说：“帮我给明天的报纸写一段关于这个消息的社论行吗？”

海·约翰当然不好拒绝。

他的社论写得非常棒，格里莱特别满意。于是，利德请他再待一星期，一个月，就这样，海·约翰成了报社的一名编辑。

就这样，这名年轻有为的人放弃了回乡做律师的计划，留在纽约做了一名新闻记者。

就是运用了这样的策略：利德使得海·约翰甘心归于他的麾下。

他并没有很冒失地就说出自己的想法，一开始，他只是请海·约翰写一篇小社论，从而逐渐达到了自己的目的。

在运用同样的策略时，我们要明白一点：如果想让他人加入自己的事业，当务之急就是要让他人对自己的事业感兴趣。

当我们想让他人做一些并不难做的事情时，我们应先让他尝到胜利的滋味。我们一定要强烈地刺激他，激发他内心的渴望，想马上获得成功。这样，我们就激活了他的自尊心，成功也在激励着他。为了进一步获得成功的快感，他们就会很愿意在初步成功的基础上尝试第二次。

因此，奥弗斯特利特在他的名著中说：“如果想知道一个人是否能影响他人，就要看他能否激发他人参与到他的事业中去。”

聪明的人都深谙此道，并知道什么时候才是运用它的最恰当的时机。

比如，比亚来在准备远征北极时，几乎把所有做雪橇用的材料都带齐了，可在需要做雪橇时，他却总是十分诚恳地放手让那些爱斯基摩人做。

我们知道，西班牙战争结束后，莱昂纳·伍德是如何将已支离破碎、陷入疯狂的古巴变为一个独立的、近代国家的。伍德的秘诀就是：让那些古巴人竭尽所能，参与国家的发展。他甚至不让美国教师来古巴施教，而是把古巴的子女送到美国去接受教育。

聪明的人往往也要经历很多挫折才能自如地运用这个策略，但是，在

通常情况下，比如利德在处理海·约翰这件事上，只要稍加准备就行了。

激起对方的自尊心

曾经有一位一意孤行的爱尔兰老妇人使鲍尔文机车公司的一个重要工程受到了阻挠，她把撒默尔·夫克兰的计划彻底打乱了。当时，夫克兰还只是那家公司的小职员而已，而后来，他竟成了这家公司的总经理。

公司在夫克兰的建议下买了一块地，想建造一座急着投入使用的办公场所。

有 100 多家住户住在这块土地上，公司通知他们之后，他们答应搬迁。

可到后来，竟有一些住户在这个一意孤行的爱尔兰老妇的煽动下坚持不搬迁。而且，由于她的煽动力特别强，使其他人一致支持这位老妇人的做法。

夫克兰对上司说：“如果动用法律强迫他们搬迁，肯定会拖上几个月，而我们需要尽快破土动工。我们不想以不理想的方式将他们驱逐出去，那样会招致很多仇敌……公司是在我的建议下才决定在此建楼，所以我请求公司将此事交给我去处理。”

结果，他竟然让那些住户立刻自动搬离了此地。

这次行动的困难之处就在于那个一意孤行的爱尔兰老妇身上。一天，她坐在巷子里一个带屋檐的门槛上，他们同时看见了对方。

老妇人口气很不友善，她对夫克兰说：“你在这儿走来走去想干什么？”

他头戴旧草帽，身穿旧衬衫，像工人一样将两只衣袖一直卷到臂膀上。他见这个老妇人主动问他，就走到她面前，嘲弄地说：“你自己在

这儿坐着，什么也不干，真是太丢人了。像你这种有能力的人，就该劝你的邻居搬出去，去住条件好一点的房子。”

夫克兰只用这几句话就赢得了主动权。那老妇人的气焰也不那么嚣张了。

后来，夫克兰说：“她马上成为那里最忙的女人，她力劝她的邻居们搬离了那个地方。我却花了不到预想的一半精力就把事情办完了。”

当一切都顺利结束后，临别时，老妇人对夫克兰说：“为你帮忙是我的荣幸。”

对付这样一个难缠的妇人，他究竟用了什么办法呢？

实际上，他做的事也很普通。他只是勾起了她的兴趣罢了，这是一切胜利的源泉。

可这种方法的效果是十分出入意料的。这样一个困难而重要的业务问题竟让他在几分钟之内顺利地解决了，还让一个满腔怨恨的生事者成了他的热忱的拥护者。

夫克兰胜利地降服这个一意孤行的老妇，与富兰克林使一个反对者成

为自己终身之友的方法是一模一样的：他们都激起了对方的“自尊心”。

他尊重老妇人的人格，十分诚恳地请她支援，还恭维地说凭她的才干足以胜任一名领袖的工作。

他让她感觉自己十分重要，而且具有卓越的领导能力。

这是让他人欢迎我们，并愿意主动与我们共事的良策。

换句话说，如果你想树敌的话，就故意伤害他人的“自尊心”，这是最有效的方法。

许多平庸的人遇到这种事就只会想到利用权势、暴力，却没想到这样只会招来失败而已。如果他们想以自身的力量驯服他人，只能是伤害对方的自尊心。

比如，现在的历史学家都认为，威尔逊总统事业会失败是因为他犯了两个明显的错误，这使他所依赖的支持者的自尊心受到了伤害。

1918年11月，威尔逊在休战条约签署后大获全胜，全世界都臣服在他的脚下。在美国，两大党联合拥戴他。世界各国的政治家和人民也在关注他的所有言行。可一年后，威尔逊的威望就完全丧失了，谁都不愿再信任他。

也许，上议院否决国联和《凡尔赛和约》只是他的失败中的一小部分。比这更惨的，是使他在个人和政治生命两个方面彻底崩溃的两次真正的失败。而这两次失败，完全是他自己造成的。

威尔逊的第一个大错是在休战条约签署的前些天，从他的手中签发了一封致命的信，他命令选民只能选择民主党议员。无疑，这种举动沉重地

打击了那些忠心拥戴他的共和党人。这样，他的对手就有了可乘之机。结果，共和党在上议院反而获得了多数席位。

没过多久，他又犯了第二个大错。他不顾朋友的劝阻，没有安排哪怕一个上议院议员或者一个重要的共和党人，如鲁特、塔夫脱等人进入和平委员会。这对于共和党和上议院来说都是一个重大的打击。大家都知道，上议院的权力很大，只有上议院批准，威尔逊希望通过的条约才能生效。

事实上，他在“一战”时各国中的地位完全是他的和平委员会帮他奠定的。

因而在国内，等候他的将是狂怒的对手。上议院中，连民主党人都开始不再支持他，更何况执掌着上议院大权的共和党人。于是，威尔逊几乎是自己点燃了毁灭自己的烈火。

在这样一个涉及千百人的大范围内，威尔逊的错误是任何领袖都应避免的，即：伤害他人的自尊心。

威尔逊的失败与夫克兰的成功的对比是十分有趣的。因为威尔逊伤害了朋友的“自尊心”，让朋友远离了他；而夫克兰却因为满足了对手的“自尊心”而使之拥护自己。

所以，大人物能够手握重权，使无数人追随其左右，大都是因为别人能从他这里获得足够的自信。

第6章 化解他人敌意的心理策略

显示自己的谦卑

普莱思说：“‘几年前，在西班牙战争爆发之前，在华盛顿的宾夕法尼亚街上，我曾碰到过一位刚从白宫出来的著名的国会议员。他踏着大步，帽子微向左斜，他面露微笑，非常高兴地挥着手杖。

“我说：‘法官大人，今天你好像特别高兴啊!’”

“他用手臂勾着我的肩膀对我说：‘是的，我的朋友。刚才，我在白宫里见到了总统。他说：‘老兄，你是所有人中我最信赖的人了，这次全靠

你帮忙去打胜仗了。”以前，在很多事情上我都不同意他的做法，可现在，我很支持他。他还得拜托我帮忙呢。’

“和他聊了几句后，我们就分手了，我心里由衷地佩服麦金利总统结交朋友的本领。我知道，同时麦金利总统靠很多其他人的帮忙，取得的效果是一样的。在大家的共同努力下，他获得了胜利。”

很多人都不能像麦金利那样学会巧妙地赢得他人的友谊与合作。

钱瑟里·迪皮尤曾说：“他有一个策略，他会邀请你去参加一个私人

聚会，让你感觉到聚会的秘密性，感觉到他对你的言论的信任，这种方法最能达到恭维的目的了。”

《芝加哥日报》记者里奇曾经告诉我说：在一个十分有趣而略嫌鲁莽的事例中，有一位新闻记者也成功地运用了这个原理。

里奇说：“大约在 5 年前，我认识了一位在采访大人物方面十分成功的新闻记者。他以引起大人物的同情心来达到自己的目的。他脸颊红润，长得像天使一样。于是，他总是装成一个天真的记者，在刚开始说第一句话时就显得自己特别害怕，故意去引起大人物的怜惜。事实上，虽然他只有 25 岁，可他已经是一个反应十分敏捷、经验丰富的老记者了。”

这一策略的关键之处就是：不强调自己是重要的，如果你想给他人留下一个对你来讲十分重要的印象，你就应该显示自己的谦卑。这样，他就会对我们及我们要做的事情产生浓厚的兴趣了。

因为美国著名的政治家海·约翰十分善于运用这个方法，所以马可森称他为自己所见过的“最伟大的人物”。他说：“他会让一个普通人在他面前很放松，就如在家里一般。如果说人际交往有诀窍的话，那么，这是一个真正让人受益终生的妙策。”

大人物会让人们觉得他很平易近人，他也不想对人们说他的工作有多重要以至只有他才能胜任。这些夸口都是十分幼稚的表现，他们知道如何才能避免。那种过时的打肿脸充胖子、逢人便诉苦的事情他们是不会做的。最近，美国电报电话公司总经理福特在一次访问中对他人说，他认为他所做的事都不是很难，没有什么了不起的。他是全国最大的公司的领导

者，却还说他的工作很容易做！

因此，真正的大人物根本没时间标榜自己，他们太忙了。不过，往往只有事实是最有发言权的。

让对方提出可选方案

罗斯福任纽约市长之时，有一次，普兰特·马修斯请教他是怎样使那些政治头目乖乖听他的话的。他想知道罗斯福是怎样做到既能赢得这些人的友谊，又能将他们所反对的一系列改革实行下去的。

罗斯福把他的策略说给马修斯听，这一策略虽然在原理上十分简单，但只有特别用心才想得出来。

罗斯福说，在他刚开始实行这个计划时，有一个机关缺人。他的第一招就是拜托那些政治头目“推荐”出一个人来。

罗斯福说：“刚开始，他们也许会把一个很有嫌疑的人推荐上来，你得小心防范这个人。于是，我对他们说，恐怕人们不会赞成委任这样的人。接下来，他们肯定会另外派来一个走狗，一个顽固的官吏，虽然这个人不会让人讨厌，可也不会让人产生好感。我就对他们说，这也不是人们所希望任用的那个人，我请他们再推荐一下，看看是否还有人能胜任这个职位。

“他们再推举出来的人肯定也和前两人一样，不算是特别好的人选。

“但是，我还是对他们表示感谢，让他们再试试；于是，他们推荐的

第四个人肯定是能让人接受的人了，那个人正好就是我心目中的人选。于是，我对他们的帮忙再次表示感谢，立刻任用了这个人。我的这种举动会很容易让他们相信，我之所以能任用这个人，都是他们极力推荐的结果。”

特迪解释说：“这种策略使他能赢得许多政治小头目的友谊。”罗斯福又说：“我会告诉他们，为了取悦他们，我曾经做了这些事情，现在，是他们头我做一些使我愉悦的事情的时候了。”后果，罗斯福果然很高兴。比如，在文官职务改革案及特免税改革方案的推行上，他得到了那些人的支持。

就这样，罗斯福用他的才智使这些政治小头目俯首帖耳，他也和他们相处得十分融洽。

他会运用一种我们特别容易忽略的策略来应付真正的困难。他总是花许多精力去与人协商。他发现了一种任用他心目中人选的方法，可他还要感谢那些小头目的建议。看得出，当我们请他人提出一些意见的时候，他人一定会很容易地接纳你。这是让他人感觉到自己的重要性的最简单的方法。但是，我们是否也要学罗斯福，一遍又一遍地向我们所希望合作的人表示这种感谢呢？我们能把它看成一种策略吗？

有一句成语因特迪而闻名，而有很多人都忘记了它的上半句：“如果你想走得更远，你需要带上一根手杖，然后温和地说话。”

罗斯福就因为会“温和地”说话，而替“粗手杖”拓展了自己的地盘，最终成为纽约市长。向对方请教他最感兴趣的问题，并和他商量解决的办法是获得他人好感的最稳妥的办法。

就是因为运用了这个策略，一个刚刚来自乡村的默默无闻的孩子才能与当时纽约最有权势的人见面。

年轻的法华尔在想尽了办法进入了雅阁普·阿斯特的办公室之后，他对这位大名鼎鼎的人物说：“我想向您请教，怎样才能像您一样，成为一名百万富翁呢？”

听了这句话之后，阿斯特非常惊讶，也很高兴，他不仅耐心地和法华尔聊了起来，还把他介绍给当时的很多大人物，如费什、斯图尔特、贝内特等。

这句话听起来似乎漫无边际，可在这句话中我们看到了对于人性的一种敏锐的洞察，最终，这种洞察力帮助法华尔成为一位实业界的百万富翁。其实，我们很容易明白他的这种策略所遵循的原则。他只是十分成功地将他对人性的洞察力运用到一个实例中罢了。他的方法就是：咨询对方的意见，夸奖他们的才智，使其真正感觉到受到了恭维。

在各类人群中，那些有才干的人总合十分诚恳地向他人请教一些问题。这确实是一种最有效的方法，他们可以通过这个方法确保其职员对他们的忠诚。

只要有希望，聪明的大人物都想让下属认为那些计划是他们自己提出来的。他非常喜欢听取下属的意见，并按照下属的意见来做事，而不会表现出其实这些意见是他自己提出来的。

约翰·沃纳梅克对待职员的著名格言中有一条是这样说的：“就算是一个外行来向你提出一个意见，哪怕这个建议根本不能被采用，你也得鼓

励他几句。”

从上面的众多事实中，我们可以看到，有才干的人都会用各种方法满足他人的自尊心，让他们感觉自己是很重要的。

建立私人之间的信任

我们来看麦克·汉纳是如何结交上他的克里夫兰公交公司中的一个司机的。

乘车时，为了能跟司机聊天，汉纳总喜欢坐在靠近驾驶室的地方，所以，他几乎认识公司的每位司机。

可彼得·考克斯却总是不喜欢和他说话。

一次，汉纳在游泳时不幸摔伤。不久，他已经拄着一根木棍上车了。这一次，他得到了考克斯的祝贺，祝贺他不用使用两支拐杖。这就让汉纳有机会跟他聊天了。

他就把他所遭遇的意外事故详细地告诉了考克斯。考克斯后来说，他当时的仪态“特别友爱，他讲得很详细，就像我是他十分亲密的朋友一样……无论雇员的地位如何，在自己的雇员面前，他总是很轻松，说话也很随和”。

由于汉纳手下的员工对汉纳的人格魅力的认同，公司的业务蒸蒸日上，25年间从未发生过一次罢工风潮。在这个故事中，我们可以看出汉纳的待人方法：以出人意料的信任去恭维他人。

我们明白，通常情况下，这种私人之间的信任最能激发人的“自尊心”。这种信任可以让他人觉得他是一个特别重要的人。此外，当我们只为自己心境平和，就把自己的事情倾诉给他人之时，我们也就使他承担了一种责任——有时候这还是一个让他必须去担负的责任，他得承受这种责任的考验。

因此，当我们向他人倾诉之时，当我们像汉纳一样用我们的坦诚、直爽、信任去恭维对方之时，我们就使他们的自尊心得到了满足。这是大人物常用的策略。

1924年，当查尔斯·道斯为拉选票去新英格兰做巡回演讲时，对于他不认识的那些新闻记者，他行动的第一步就是竭尽所能地和他们交谈。他坦率地讲了很多笑话，还有他参战时一些可信而有趣的故事。他以这种方式让记者们明白，对于他们的评判能力，他是抱着绝对信任的态度的。

还有一个更简单，却经常被我们忽略的满足他人自尊心的方法，那就是：向他人表示自己诚挚的敬意。

劳伦斯主教有一幅罗斯福总统在应用这种策略时的特写照片，同时，我们还要展示一幅卡伯特·洛奇的照片以兹对照。

劳伦斯主教说：“当他们站在一起接受人们的致意之时，细心的人就会看出他们的差别，洛奇脸上的笑容总是很勉强，他尽他那洁癖所允许的最大限度跟那些鞋匠和农夫们打着招呼，与人们‘热烈地’握手，然后，为了修饰这样虚伪的集会，他再说几句冠冕堂皇的套话。而罗斯福却肯定会先环视一下四周，然后再走上前去，像见到久违的老朋友一样，与每个

陌生人打着招呼。他的谈话技巧是那样的高超，使人们都以为自己就是总统经常惦念的人。”

因此，一直到现在，还有许多人在愉快地回忆罗斯福那著名的、发音特别的“dee lighte”。

我们经常会对那些表示出他见到我们真的特别高兴的人感到特别亲热!反之，我们也会对那些以一种冷淡而随便的态度来跟我们打招呼的人感到非常失望。

可是，我们在生活中遇见他人时，不也总是忽略向他人表达我们的喜悦之情吗?

罗斯福却从未犯过这种错误。像他这样的大人物都是利用诚恳而热情的招呼这个简单的方法来赢得朋友的。

在自己的事业刚刚起步时，撒莫尔·夫克兰就发现了这个策略。年轻时，他做过车床工。有一次，法庭命他必须偿还 4000 元的债务，这让他很是惭愧。可是，一个与他只是点头之交、叫希林的犹太衣料商却给了他一个不小的惊喜，希林主动提出替他承担这笔为数不小的债务。接受了他的帮助后，夫克兰问这位商人为什么要帮助他。希林说，在艾尔土那城中，只有三四个人肯在街上和他很热情地交谈，而夫克兰就是其中之一。不管我们用什么方法，满足他人自尊心的根本原理就是：表示我们对他们十分在意，对他们的事情也确实抱有浓厚的兴趣。

每次我们微笑地面对他人时，就传递给人这样的信息。最近，《芝加哥日报》的发行人斯特朗告诉作者：“通常来讲，一个微笑比一分钟内说

几千句话都有效。”

在这个世界上，也许没有什么东西比微笑更能表达我们对他人的满意，十分尊重他人的感情了。

英国海军上将戴维·贝提是日德兰战役的胜利者，他拥有“磁石一样”的人格，千千万万的士兵都受他感化，对他十分忠诚，当时有一名美国海军军官称其微笑为“打败德国海军的神秘武器”。

大人物们都会自觉地运用这种策略，在许多连他们也会忽略的琐事中，他们使他人的“自尊心”得到了充分的满足。

第 7 章 获得他人支持的心理策略

识别对方的真实意图

在纽约，约瑟夫·戴被称为“‘世界上最伟大的地产销售商。。有一天，身为美国钢铁公司总经理的阿尔伯特·加里把他请了过来，说：“戴，我想买一幢钢铁公司自己的房子。”

从加里的办公室向外看，都能看见哈特森河上码头云集，船舶穿行于水面之上，真是一幅热闹的风景画!对于他们来说，这是很重要的。

加里说，他想买一幢既能看到如此美景，又能眺望港湾的房子。

“你帮我看看吧!”

约瑟夫·戴画图、制表、做预算，花了好几个星期研究怎样才能找到“合适”的房子，却一点收获都没有。而在实际操作时，他只用两个问题和5分钟的沉默就成功地让加里买了一栋房子。

钢铁公司办公室附近的房子当然是许多“合适”的房子里最理想的，只有帝国大厦符合这个条件。因为，除了这栋大楼之外，再也没有比这更漂亮，能让加里喜爱的风景了。看上去，加里似乎更中意旁边那栋更时尚的房子，而且他说他的一些同事也力主买那栋房子。

约瑟夫·戴知道，除此之外，还有许多别的符合条件的房子。所以，为了避免事情有变，他想尽快解决这件事。

当加里第二次请他去时，他立即建议加里买他们原本就一直住着的那栋旧房子——帝国大厦。他说，旁边的房子确实也能看到美景，可过不了多久，一座新建筑就要拔地而起，一切景色都将被遮住。如果买了帝国大厦，就没有这层顾虑，可以安心观赏哈特森河美丽的风景。

加里立即表示不想买帝国大厦，约瑟夫·戴一句都没有申辩，只是默默地倾听加里的话，脑子也在飞速地运转着。加里到底是什么意思呢？

目前，很明显，加里坚决不同意买帝国大厦，像律师一样，他陈述着自己的意见，但是，他所有拒绝的理由都集中于一些很小的地方，显然，这并不是加里的意见，而是那些想买旁边的新房子的职员的意见。

因此，到最后，他忽然有一种感觉，加里在说违心的话，其实，他是想买帝国大厦的，尽管他嘴里极力反对。

后来，因为谁也没反驳他所说的话，所以，他就不再讲下去了，于

是，在接下来的一段时间里，他们一起静坐，一起眺望窗外那些加里特别喜欢的景色。

据约瑟夫·戴自己的记载：“我不动声色、十分沉静地说：‘先生，刚到纽约时，你的办公室在哪儿？’沉默了一会儿，他才说：‘什么意思？就是这栋房子。’过一会儿，我说：‘那么，钢铁公司是在哪儿成立的？’他又沉默了一会儿，说：‘也是这里，就是我们现在坐着的办公室。’

“他慢慢地说，我也再没说话。一句话都没有！时钟走了5分钟，我们在绝对的寂静中坐着，望着窗外，这5分钟像15分钟一样漫长。

“终于，他兴奋地说：‘几乎所有的职员都主张买那栋新楼，可这是我们
的老家啊！可以说，我们是在这里成长壮大的，我们实在是应该永远在这里住
下去啊！’”

就这样，只用了不到半个小时，约瑟夫·戴就办妥了这件事。

无须高超的推销术，更没有过多的图表，这名优秀的销售专家就这样成功地卖掉了房子。约瑟夫·戴集中自己的精神，去猜测加里的想法。他很敏锐地抓住了加里的软肋，并让他自己说了出来。正如一名守林人一样，他吹起一个微弱的火星，让其燃烧为熊熊烈火。

正确揣测出加里的意图，这才是约瑟夫·戴的成功所在。

约瑟夫·戴感觉，加里心中有着一种他自己也不太清楚的情绪，一个内心的矛盾。

一方面，与其他职员一样，他也想住新楼；另一方面，他又不想离开这个自己曾经奋斗的地方，仍想住在这里。

虽然连加里自己都不太明白自己为什么想在这栋旧式的帝国大厦里住下去，可我们却十分清楚，那是因为这里是他的发迹之处，他熟悉窗外的景色，这栋老房子对他已经十分重要了，他的“自尊心”因这栋老房子而得到了满足。

同时，加里想买新楼的理由也是十分明显的，起码在我们看来是十分明显的：他感觉自己不能让职员领会自己的意图，人们会笑话他的这种想法，因此，他怕职员们反对自己坚持住旧楼的想法。

约瑟夫·戴让他用一个新方法解决了这个矛盾，这就是约瑟夫·戴能办妥这样的事的原因。总而言之，让他人自己心甘情愿才是说服他人做一件事情的关键。我们要清楚他人对于事情抱着怎样的态度，然后想方设法迎合他。只有迎合他人的窟图，我们才有机会做成某件事。

描绘一幅美好的前景

皮尔帕特·摩根曾拒绝收购卡内基钢铁公司。

卡内基和加里都曾希望摩根能做这笔数额巨大的生意，可是，他们都未能成功地说服摩根。

前不久，什瓦普就任公司的总裁，卡内基委托什瓦普说服摩根。什瓦普抓住摩根不小心犯的一个错误，折服了这位美国金融界的巨擘。

什瓦普以智巧闻名于世。他设计了一系列使摩根只能倾听而无法拒绝的计划。接下来，他又用一个人们非常熟悉的简单办法，达到了自己的目的。

亚塞·斯特朗记载道：“纽约的多位银行家设宴款待什瓦普。他们事先商定，一定请摩根参加宴会。什瓦普在宴会上作了十分精彩的演说。他展望钢铁工业的美好未来，使许多人都十分神往，他没有特意强调某家公司，也没露出演说专为摩根而设的痕迹。他只是说，公司之间的合并可以成为一个完美的增进效率、促进良性竞争，为发起人创造巨大财富的工业组合。他才华横溢，口若悬河，让人无法抗拒。因此，摩根就在散席后找到他，问了几个问题。在他们谈完话后，什瓦普竟不负重托，以4.92亿美元的价格把卡内基的公司卖给了摩根。结果，一家拥有数亿资金的规模庞大的美国钢铁公司就这样诞生了，加里担任执行委员会主席，什瓦普任总经理。”

由此可知，什瓦普运用了一个十分简单的策略——激发摩根的想象力，刺激他对金钱的渴求，从而完成了有史以来最重大的收购。

如果我们想邀请一位朋友一起去露宿旅行，我们就应该对他说：“森林里实在是太吸引人了。我们可以漫步在广阔的天空下，泛舟于碧绿的湖水中，在凤仙花丛中甜美地睡去。如果你感觉有点饥饿，你随时可以生起篝火，跳动的篝火中散发出阵阵诱人的野物的香味。啊！这简直是凡尘难有的美景！……”

我们应该用语言的魅力先让他去想象旅行的美妙，以勾起他随我们同

去的欲望。

什瓦普就是这么做的。

他先让摩根想象到那样一幅美好的画卷，他猜到在散席之时摩根一定会与他单独计算一下自己能得到的利益。

因此，假如我们想让他做我们想让他做的事，就应该预先刺激一下他的欲望，以达到我们的目的。

拿破仑就是能熟练使用这一策略的大师。

一位年仅 25 岁的法国将军是如何使那些衣衫褴褛、饥肠辘辘的意大利军队听命于他的呢?起初，机智的拿破仑抓住了士兵们对衣食上迫切的需求，开始鼓励他们：“兄弟们，现在，你们无疑是在衣不蔽体、食不果腹的苦难中过活的。

“我将把你们带到世界上最富足的地方去，在那儿，你们可以看到繁华的都市和富饶的乡村……”

在占领米兰之后，他又改变了说法。这时，他不再在士兵们的食欲上下工夫，而是在他们的“自尊心”上下工夫。拿破仑用热烈而优美的词句赞美他的士兵是“历史的创造者、家乡的英雄”，还说：“待你们荣归故里时，你们的邻居会热情地指着你们，说：‘他曾经服役于那伟大英勇的意大利军队。’”

因此，路德维希在撰写拿破仑传记时说：“意大利进军能够胜利，大

部分是因为他说话深具魅力。”

无数的事例显示，拿破仑擅长把他的军事计划和士兵们的欲望紧紧地联系在一起。他们就像被他施了魅惑的符咒一般。

在埃及金字塔底下打仗之时，他们成了古今无双的英雄，他鼓励他的士兵说：“弟兄们，四千年的历史都等着你们呢!”

在惨败莫斯科之前，他又鼓动士兵们说，恭候他们的是光荣、“丰富的供给、舒服的防寒营房和早日凯旋、共享天伦的美好景象”。他的这些话正中士兵们的下怀，自然，他们就肯为他效命了。

人的欲求各不相同

胡佛能保全他在“比利时独立救济委员会”的职位，完全是因为他提出了被德国军官遗忘的要点。

当时，因为恼怒于协约国媒体的攻击，德国为了报复，想将“比利时独立救济委员会”驱逐出境。胡佛得知这个消息后，马上从伦敦赶往德国。

一名著名的德国军官怒气冲天地宣布，委员会必须马上出境，他说，那些委员会其实就是一帮“协约国的间谍”。他还愤怒地指责协约国报纸对德国战略的“不公正”的批评。虽然，胡佛当时也试图解释，可那位军官根本听不进去。

就是在这个关键时刻，胡佛忽然想出了一个办法。

他十分明白地对这位手握重权的军官说，如果他一意孤行，那就意味着他想断绝比利时的粮食供应，这样，他就会面临无比严重的考验，以后，他个人也会被当做“杀害一个民族的屠夫”而遭到后人的唾骂。

那位军官听了胡佛说的这些不堪入耳的话后马上咆哮起来。可不一会儿，他的暴怒就平息了。再过一会儿，他告诉胡佛“明天早上”再去见他。

就在这种几乎已经绝望的情况下，胡佛赢得了胜利，保存了比利时的救济会。

这位军官将自己名誉视作生命，这就是他的软肋，这是他生命中最大的渴求。可在当时，他很显然从来没有严肃地考虑过自己的欲求与驱逐比利时救济会出境之间的紧密联系。

因为能看到他人追求的足什么，所以胡佛才能随心所欲地决定与人交际时谈话的重心。

但是，在人际交往中，人们应该特别注意的是：人的欲望是各不相同的。

普遍的欲求，如食欲、性欲等都应该受到尊重，这个道理是人所共知的。但是，在每个人身上，这种共同的欲求又会以各种特殊形式表现出来。

人人都知道，在任何时候，任何人都会有一种特殊的欲求。正如面貌、声音等各不相同一样，这种欲求也是各不相同的。因此，你绝对不能用一个完全相同的方法对付两个人。

前不久，小威廉·里克利曾对作者说：“一生之中，我和好些人都打过交道。在这个过程中，我感觉到的最清楚的一点就是：每个人都各有特点。”

阿尔伯特·布仑克尔是一名矿务工程师，他 30 岁时就当上了液体碳酸公司的经理，40 岁以前就成了百万富豪。他也曾很风趣地说过：“如果你想用同样的方法训练人们，让每个人都对吃热橄榄乐此不疲，那么，是没什么好结果的。人生而不同，必须有针对性才行。一种方法对一个人可能有效，然而，用在另一个人身上，也许就无效了。因此，你必须知道何时做事是适当的时机，怎样才能有效地达到自己的目的。”

为了便于解释，布仑克尔讲了一个关于一位老板的故事，就是因为老板没有在适当的时候做适当的事，才使得一位好员工离他而去。

布仑克尔说：“有一家公司想请他的一名雇员去工作，可这名雇员并不想跳槽，因此，他想找自己的老板商量一下。可这位老板对他说，他在公司发展得很好，他应该感到满足才对。在这点上，老板根本不理解雇员的心情。这位雇员年富力强、才华横溢，又十分想干出一番事业，这时怎能让他就满足现状呢？雇员自己都十分明白，他不可能就此而满足。因此，他马上辞职走人了。”

这位老板猜对了一半：没错，这位雇员确实不想走，而且也没有让老板马上给他升职的意思。可老板太性急了，又在关键时刻做了一件不恰当的事，反而把事情搞砸了。

他以为只需安慰一下那位年轻人，给点什么甜头以资鼓励，就可以使

年轻人安稳下来。当然，这是一个十分普通的需求，可他完全错了。这位职员真正想要的是一个发展的机会，开创自己未来的机会。本来，老板只需在谈话中随意地探他的口风就能知道他真正想要的是什么，然后再想办法满足他的欲求。可他连这点心思都不愿意花费，结果使一名能干的员工离他而去。

因此，从大量的经验中我们可知，对待他人的时候，首先要探知对方真正的欲求，特别是要知道那些与我们密切相关的人的欲求。

别被假面具迷惑

尤金·史蒂文斯是芝加哥的伊里诺州大陆银行的行长。年轻时，他在明尼阿波利斯卖过公债券。30岁时，他以1美元起家，创办了自己的银行。

前不久，他告诉作者说，有次为了赢得一位重要的新顾客，他试用过一个策略。在最关键的时候，他抓准了对方真正的意图。

史蒂文斯说：“那是一位长着两道浓密的眉毛的老人。至今，我还能十分清楚地回忆起他当天的神情。”

这位老人是一位十分成功的富翁，史蒂文斯有机会与他合作实属幸运，可是，他马上意识到，与这位老人打交道可不是一件容易的事。他回忆道：“当我们说出自己的每个想法时，他总能细致地驳回我的看法。我觉得他简直是不可征服的。隔着桌子，我们相对而坐，忽然，我想到了一

个办法，就对他说：‘当然了，您也清楚得很，您的这些反对意见其实不是很重要，无论如何它们都不能使这些公债券贬值，也根本不能对公债券产生威胁。’

“于是，老头的脸上呈现出一丝少见的笑容。

“他说：‘这倒是真的。’

“从那时起，事情就比较顺利了。结果，我做了一笔大生意。”

以当时的情形来看，史蒂文斯与这位老人像两个打牌的人一样，隔桌相对。

老人的策略十分明显：故意提出一些微不足道的批评，以考察史蒂文斯，看他的业务水平如何，到底对公债券了解多少。这是考察人的最有效的方法。

史蒂文斯这方也很有计谋，他忽然看出老人的意图，而且进一步猜出老人行为之下隐藏着更大的意图，那就是想使金钱得到切实的安全保障。他想知道史蒂文斯对公债券的这些想法是否可行，因此，史蒂文斯突然的反驳恰好迎合了当时老人的欲求，可谓正合其意。

只有常常思考问题，才能有机会了解他人的意图。也许，也可以这样说，对于他人告诉我们的话，我们绝不能轻而易举地就相信了。比如加里，有时连他自己对自己的意图都不是很明白，所以，有时他不想也不能把自己的意图详细地说出来。更有像史蒂文斯所面对的这位老人那样，他压根就没想到过要透露自己的真实意图，因此，史蒂文斯只能用一语中的

的方法击中对方的要害。

“一战”时，美国国家银器公司承担了替政府制造很多精细货物的工作，这项工作是很难做的。当时，帕特森公司任命绰号为“杰克”的巴联松先生为经理。巴联松发现，因为工人不断流失，工厂生产受到了严重的阻碍。

这是什么原因呢？管理人员是这样解释工人流失的现象的：他们想要“挣更多的钱”，但巴联松并不满意于这样的解释。

他决定要和那数百名想结账走人的工人谈一谈。他遣走了所有的员工，只留下自己的秘书。然后，他问那些想离职的工人为什么想离开公司。结果，他有了一个新的收获，那就是：工人们对工作环境不满，他们的工作环境需要改善。

于是，他马上保证要逐一改正这些问题，还讲了大战和政府的困难，他

一遍又一遍地向工人表达自己的诚挚之心，最后，大多数人选择了留下。

巴联松说：“当我们分析了他们想离职的理由时，我发现加薪并非是最重要的因素，实际上，它只排第四位而已。”

从中可以看出，加薪只是一个靶子，在这个靶子后面，还有工人们不想说出的许多真正的意图。

可是，有时即便是我们使他人这种真正的意图得到了满足，我们最好还县不要说破它。前芝加哥大学校长马克思·梅森就是因为能注意到这个细节，才能筹措高达数百万美元的捐款。

在此之前，他曾接受过一份捐赠：价值 50 万美元的实验室。

马克思+梅森将此事告诉了当地的媒体。

第二天早晨，那位捐助实验室的富翁在阅读《芝加哥论坛报》时，在第三版上看见了关于自己的慷慨之举的报道，他在封底的大事摄影报道中，看见了两张关于他的慷慨之举的照片，其中有一幅是他的照片。

结果，马克思·梅森又在数日之内收到了那位富商整整 100 万美元的捐赠。

梅森的做法正好满足了这位捐赠者在第一次捐赠时隐藏的动机。

这位富翁自然希望自己能被大众关注，这种关注能够满足他的虚荣心，无论是公开的还是秘密的，这是我们每个人都热切企盼的。

可是，在此之前，梅森提起过这个动机吗？肯定没有，他们是以帮助科学、提倡教育为名进行捐赠的。毋庸置疑，这位富翁是很诚恳地捐出这笔钱的。也许，他事先也从未想到，这个举动能抬高自己的身份和名誉。

人们所有行为的动机都是十分复杂的，哪怕某种行为是再简单不过的。

人们会忽略那些并不值得过于夸耀的最强大的动机，而是去关注其他能给他们增添光彩的动机。

其实，注意他人的需求并不是一件难事。只要你把注意自己的精力分出一些，多多去关注他人，并且琢磨他们的意见就可以了。可是，实际上，我们总是连他人最基本的需要都不记得，根本不会关注这些。

比如，爱迪生就因为忽略了他人的需要，就使他的第一件专利品成为

一个失败的产品。他发明了一种虽然十分巧妙，可是谁都用不着的机器：一台立法团体用于记录投票的机器。

后来，连他自己也说：“这个教训很值得我反思。”从此以后，他只有确认自己想要发明的东西有实际用途，才会动手去开发产品。

用对方的观点说服对方

汽车大王亨利·福特曾说：“从我和他人的很多经验中可以看出，那个所谓的成功的策略就是：从他人的角度去考虑问题，用‘推己及人’的思维去看待各种事物。”

通用电气公司经理欧文·扬也说过：“那些拥有光明前程之人，恰恰是那种有易地而处的思维，能够探究和关注他人心理的人。”

亨利·福特和欧文·扬在这两句话中已经完全抓住了我们在上文中讲过的用人要诀了。福特用“推己及人”四个字说明了人与人之间的不同之处：人们各有各的需要、问题、偏见和独特的趣味、经验。如果我们想把握住他人，就要从他人的观点出发去接近他们才行。

其实，这个要点也十分简单。只要我们在说话时稍微注意一下说话的时机和内容就可以了。

你知道卡内基的弟弟和善良的老人派伯的有趣故事吗？

卡内基基斯顿桥梁公司有一位股东叫派伯。他十分妒忌卡内基的其他

事业，如专为桥梁公司供铁的钢铁厂等。为此，还争吵过许多次。一次，派伯以为一份合同抄错了，于是就表示出对卡内基的弟弟十分不满意。

卡内基说：“他想弄清楚‘实价’的意思。价目表上标的是‘实价’，可当交易顺利结束时，没有人提到‘实价’这件事。我弟弟说：‘哦，派

伯，那是不需要再加钱的意思。’派伯满意地答道：‘哦，那就好。…

卡内基评价这件事说：“很多事都是要这样解决的，如果说‘实价即不打折扣’，也许就会马上引起纷争。”

卡内基的弟弟以对方能够了解的方法迎合了派伯的心思。

以下这个小故事就说明了一个运用语言来感化他人的原理。

纽约的著名律师马丁·里特尔顿以雄辩而闻名。他也十分清楚地解释过这个原理：“如果不能令与我们交谈的人提起兴趣，或者不能将其折服，也许就是因为我们不能站在对方立场去考虑问题的缘故。”

只要是推销过商品的人都知道，一个想法是否成功不只由那个想法本身的性质决定，很大程度上还要看你是以怎样的态度去向他人展示你的想法。

当威尔逊总统为组织国联而游说欧洲各国时，豪斯上校就用一个小方法使威尔逊说服了法国政府。豪斯在威尔逊与那位绰号叫“法国老虎”的克莱·门索会晤的前10分钟贡献了一个尽管很小、但却十分聪明的主意。他建议威尔逊把先谈海洋自由问题作为说服法国的方法，因为这是法国急需解决，而与国联又密切相关的事。

果然，克莱·门索对此十分感兴趣，后来他终于支持成立国联。威尔逊之所以能赢得“法国老虎”的支持，完全是因为他告诉后者国联可以满足他的某种需要，从而把自己的计划与克莱·门索的观点融合在一起。

可是我们总是不能运用这一法宝，因为我们总是忘记思考问题。

比如，在出席一个集会之前，我们是不是总会考虑自己该说什么呢？我们是否能顺着对方的兴趣来表达自己的意见呢？是否能顾及他人的最急切的需要呢？在向上级汇报之前，在见一位顾客之前，在与一个同事交谈之前，在召见一个下属之前，有多少人能真正地考虑过这些人的需要呢？多纳姆说，有一次一位很能干的推销员曾经说过一句十分有道理的话：“如果我们在拜访一个人之时，不知道应该对他说什么，也没想过要观察他的兴趣和思想，他会怎么回答我们的话，就鲁莽地冲到他的办公室，这种做法是非常不明智的。你不如在他办公室外考虑两个小时，然后再去敲人家的门。”

尽量多让对方说“是”

前不久，作者曾向芝加哥著名的印度印刷所唐纳里父子公司的经理唐纳里请教过这样一个问题：“你认为什么才是人际交往中最聪明的方法？”

于是，他讲了地产商弗利西根的故事。

唐纳里讲，地产商弗利西根准备帮唐纳里公司买一块地，还制定了最

高价格标准。

这份共有八块地的地产属于八位业主。

于是，弗利西根先将这几块地的定买权买下来。

可八位业主的要价却两倍于唐纳里愿意支付的价格。很明显，在那些业主第一次开价时，弗利西根并没有还价，而是非常爽快地接受了他们的开价。

有人问弗利西根：“这样做是为了什么呢？”可他并不表态，仍去购买土地的定买权，直到买到了八位业主的土地。

接下来，他把八位业主请到他在芝加哥的信托公司。他对那些人，他们的开价太离谱。他提醒他们：“也许，这是出售地产的唯一一次机会了。”他又告诉他们，公司方面能提供这些土地提出的总价目，希望由他们自己去分配。

唐纳里说：“这是我所知道的最聪明的办法了。”

于是，弗利西根几乎没有任何麻烦，没耽误一点时间就办妥了一件十分难办的事情。

在预定之时，他用一十棕定的价格让那八位业主自动出售了自己的地产。他也运用了一个著名的推销方法。

起初，对每一位业主，他都抱定一个原则：尽量以他们应允为原则，避免他们提反对意见，先接近他们。

为了顺利完成其他交涉，便于日后的交涉，他先和八位业主分别进行

了谈判，使他的意见能为他们所接受，这个工作是很重要的。

奥弗斯特在其所著的《有影响的人类行为》中，对这个方法有着十分生动的描述。他称这种方法为：获得肯定回答的艺术。他说：“我们得到他人愈多的，是’，我们就愈能为自己的意见争取主动权。推销商品也好，其他的一切需要使他人信服的事也罢，这一法则都都很有效。初步了解他人的需求是这一方法的目的。”

他在这本书中讲了一个书商的故事，用来说明这种“获得肯定回答的艺术”。现在，我们来看看这个故事。

一个书商走上一级台阶，穿过一扇半掩的门，看见了屋里的女主人。

如果他不太聪明的话，他会直接问：“你想买一套美丽的故事书给孩子吗？”

她肯定会说：“不需要”然后就用力把门关上。

可是，聪明的推销员是不会以这种方式开始与他人谈话的。他说：“太太，你有一位少爷和一位小姐在中心小学读书吧？”

“是啊！”

好！这样就可以了，在不知不觉中，他已经接近了女主人。虽然，他不一定能从太太这里拿到什么订单，可是，至少他已经有了一个良好的开端。

当人说“是的”或心里这么想时，我们就已经接近他了，因为我们非常了解他的需求，还特别尊重他。因此，他也同样会关注我们，并表现出十分温和的态度。

但是，当对方说“不是”或者心里在拒绝之时，事情就不一样了，当我们的问话看似与他一点关系都没有时，就相当于我们并不关心他想要什么，他肯定会生气的。

如果别人以“不是”回复了我们的建议，这就说明他认为已经没有继续谈下去的必要了。他的立场和“自尊心”都源于此。因此，有时，如果我们与他人打交道时得不到对方一个“是”的回应，我们最好想方设法不让对方说出“不是”这个词。

我们都知道在加里与卡内基的努力均告失败后，查尔斯·什瓦普成功地让摩根买下卡内基钢铁公司的方法。什瓦普先准备了一个宴会，摩根为客，他则为演说者，在这种情形之下，摩根只好听他说而没有说“不”的机会，更没有时间去想怎样去说“不”。

通常情况下，让他人得不到发表的机会是非常危险的。因此，尽量让对方开口才是明智的选择。可是，一旦遇到像摩根那样的人，他相信自己已经完全洞察我们的想法并且拒绝我们的建议，在这种十分困难的情况下，就只能被迫采用如上策略了。

不给对方说“不”的机会

胡佛也曾采用过类似的策略使劳合·乔治采纳了一个有关战时比利时财政计划的重要建议。

据维里夫说：“在读了胡佛的备忘录后，劳合·乔治认为这一建议并

不合适，就请胡佛过来，想告诉他自己的意见。”

对于乔治可能有的态度，胡佛早就做好了准备。因此，在与乔治谈话之前，他就先让乔治陷入他的重围之中。在乔治准备给胡佛泼冷水之前，胡佛就很仔细地将他的想法和动机，以及计划的必要性与执行的方式向乔治进行了解释。他不断地陈述自己的想法，乔治根本插不进嘴去。乔治也只能听着……胡佛明白什么时候适合说话，什么时候应保持沉默，他很清楚，这次应该是劳合·乔治听他说话。

就在胡佛仍在滔滔不绝地说话时，劳合·乔治就已经改变了先前的主张。胡佛停止说话后，乔治静静地坐了很长时间，才说：“本来，我请你来是想告诉你这件事根本行不通的。可现在我觉得可以实行，而且应该实行。因此，我会立即作一些必要的安排。”

胡佛就是发现自己不能让乔治说“是”时，而立刻采取了第二个对策：阻止乔治说“不是”。

但是，在通常情况下，没有必要运用这种过于强迫的方法。在事情的开端就得到对方肯定的回应，也不是一件非常困难的事。

在处理类似事情时，我们应该把自己置于“是”这一情景之中，将对方可能采取的反对意见铭记于心，同时，还应牢记我们所熟知的对方的观点。

乔治·霍普金斯是美国推销员协会的创始人。他曾说过，通常来讲，一名出色的推销员都是一个非常感性的人，而且，还有一个特点，就是能

够判定顾客是否会买他的产品。当他感觉到顾客有此需要时，他肯定能做成生意。

由此可知，我们相信某件事往往可能帮我们赢得对方的支持，因为，人的感觉是会传染的。

地产商威廉·哈蒙十分成功。有一次，他就与詹姆斯·特利安一起讨论过这个策略。哈蒙说：“以肯定的说法开拓自己前程的销售员才是最好的销售员。比如，已经卖出八千块地，而我还想卖出一块地。我肯定会把有关这块地的价值的材料准备好，如置备一处房产的重要性、付款的方式等，然后才去拜访对方。

“于是，等我见到他后，我就对他说：‘嗨！史密斯，你是不是特别想买一块地？我听说你们夫妇想建一幢房子，没有什么比这个更能吸引人了。’

“接着，我就从他们的立场来阐述买下这块地有哪些好处。然后，我只需请他在空白的申请书上签个字就行了。

“可是，如果我对他说：‘嗨！史密斯，你认为自己根本买不起一块地，是吗？’

“他一定会回答你说：‘正是如此。’如果他这样说了，你再怎么说都没用了，因为如果你说他买不起，他就会认为的确如此，这样的话，结果就是：他与你一样，都有胜利的机会。”

第 8 章 了解他人需求的心理策略

小心谨慎地观察

不久前，在纽约有一场十分简单和偶然的谈话，它促成了广告史上最大的一次合作。

威廉·约翰斯是乔治·巴滕公司的经理。一天，他随口对巴顿·德斯廷·奥斯本公司的副经理德斯廷说了一句十分有效的話。

约翰斯的话让很多机器有了使用的机会。可在当时，他只是提了一下对方可以合并的理由而已。后来，德斯廷对作者说，当时的情形是这样的，约翰斯说：“前天晚上，我发现我们两家公司的经销处在客户方面并没什么实质性的冲突。”

德斯廷问：“你什么意思？”

“啊，其实，这和你没什么关系。”约翰斯边说边笑着走开了。

此后的几个星期里，他们都没有交流。

实际上，约翰斯看似随意的話已经让德斯廷十分上心了。

约翰斯是在建议两个公司合并吗？德斯廷想仔细研究一下。于是，在两人第二次会面时，规模宏大的合并——成立巴顿·巴尔顿·德斯廷及奥斯本

股份公司，就在第一个论题下开始仔细讨论了。

在这次合并中，约翰斯采用了一个多年前拿破仑经常使用的妙计，这是人们十分熟悉的。约翰斯抓住了对方的感觉，使这次合并得以顺利进行，他不动声色地提出了一个要点，又用一些微笑将意图掩盖起来。就在这个过程中，对方已经接收到他想要传达的信息。约翰斯的目的十分明确：他想在正式提出自己的建议之前摸清他人的想法。

我们不能准确地预测他人对于一个新的建议的回应。我们所能做的，’最多是按常理猜测一个结果。可是，如果我们总是按照这样的猜测做事，肯定会吃亏。因此，聪明的人总会想方设法避免承担这种失败的风险。

拿破仑在阿尔福特会晤俄国沙皇时，是如何用一个十分隐蔽的方法暗示俄皇，他想娶一位俄国公主为妻，以分享他新皇位的想法呢？拿破仑告诉俄皇，他想休息，以享受天伦之乐，可他现在的妻子大他 10 岁。最后，他又向俄皇表示歉意，请他宽恕他坦白地发泄心中苦恼的行为。静默片刻后他才说：“到进餐时间了吧？”于是，他便告辞了。

路德维希在撰写《拿破仑传》时说：“这种做法多有趣啊！他能在进晚餐之前提出一个如此美妙的话题，在这个话题成为人们关注的焦点之前，他还有溜走的机会。”

富兰克林在费城时，也是运用这种策略推行他的那些计划的：他不去请政府帮助，而是运用这种策略让费城用上了电灯，有了警察局，建立了费城大学和美国哲学学会。做一项事业之前，他总会先把他的想法在集会或报纸上表达出来。如果人们对此没有什么反响，他就向后延迟计划，然

后再想方设法探知他所希望拥护他的人的观点。

； 在老圣保罗与太平洋铁路戏剧性的交易中，詹姆斯·希尔抓住了机会。他曾在这笔交易成交前的多次谈判中正式提出欲收买那条铁路，可他也明白，人们一定会拒绝他的这一要求。实际上，这是他的一条妙计，他故意用这种方法满足某个铁路股票持有人的虚荣心，打听好收购的条件和价格，为之后的行动打下基础。

在乔治·华盛顿想廉价收购正在集中受训以参加法印战争的美国军官的位于肯塔基的土地。我们可以从他给弟弟写的信中知道，他也抱有相同的目的。

在给弟弟的信中，华盛顿说：“既然你住的地方很好，可以时刻见到很多军官，那么，假如你可以用一种玩笑的方式打听到他们对这块土地如何定价，我将十分高兴。”

当聪明人面临陌生人或要解决一个新问题时，他们总会缓慢而谨慎地去应对他所面临的人或事。

我们知道，在罗斯福一生中的关键时刻，即他在奥尔巴尔初露锋芒之时，他是在十分谨慎地与他人交谈，探询了他人的意见之后才谨慎地发表自己的见解的。

出于同样的用意，在任职于纽约下议院时，阿尔·史密斯曾采取了后来被人们称为著名的“沉默的前三年”的策略。他的领袖汤姆·福莱曾告诉他，一定要小心谨慎地等待，直到确定自己的地位，彻底认识自己所处

的新环境之后，才能挺身而出。这样，史密斯便成了一代杰出的领袖。

因此，我们经常会发现，许多大人物在真正作决定之前，总是会先想方设法地了解他人可能有的各种意见。

据马可森记载，当英国战时首相劳合·乔治与法国举行“艰难谈判”时，人们都以为他不会说法语，因此他身边总有一群翻译。于是，他就会听到很多原本不想让他听到的话了。

最初，人们以为帕特森的收银机是一种狂妄的发明，而他将收银机卖给很多零售商时，也运用了这种策略。

帕特森为了销售自己的收银机，亲自组织训练了一批销售员，后来这批推销员成了全国最出色的推销员，许多制造商对他们都十分尊崇。

帕特森坚信：在刚与一位商人打交道时，他的推销员一定不能立刻就推销自己的产品。他对撒莫尔·可罗赛说：“当一名推销员还不十分了解推销对象的商业心理时，是绝对不能开口推销产品的。”

他说：“我的推销员经受过训练十分完备。比如会告诉他当他进入一家店铺时，他该注意什么。他会试着买点东西，看看他人是怎样做生意的，观察他人记账、送货、收银的方式；他还要主动与店员搭茬儿，对那些可能发生连带反应的错误特别留心。除此之外，他还得学习那些老板或店员经营店铺的策略和特点，甚至去记录每个店铺是如何布置的。”

这是著名的帕特森推销术中的一部分，几乎所有的美国销售商都十分佩服这种策略。可是，这些事其实是多么简单啊！帕特森只是让他的推销

员去弄清楚每位商人的需要而已，然后根据他们的需要，去推销收银机。

也许，克莱·哈姆林可以说是世界上最优秀的保险推销员，他也经常这样做，他称这种方法为“事先摸底”。

在这种策略下，他把话语权让给他人，自己则专门提问或倾听。

最近，哈姆林在他们价值 10 万元的商业“‘工作计划年鉴”中提到一个重要的策略：必须学会倾听。

这件事不是简单得很吗？为什么还得为它花时间呢？可是，我们不是总会遇到那些让我们插不上嘴，只顾自己喋喋不休地说那些他们早就预备好的话的推销员吗？

预测他人的需求

多年前，一个在铁路商店里打过工，一个小时才赚三毛钱的小伙计竟然发了一笔大财。

1924 年，消费者忽然都十分喜欢新近问世的克莱斯勒汽车。成功的销售让汽车制造人一跃成为美国最大的汽车制造商中的一员，一时间名声大振。

华德·克莱斯勒是用什么方法让全国人民都喜欢他的汽车呢？他曾说过一条任何管理者都能用上的十分简单的妙计。

他说：“像我们这种只有在客户完全满意的情况下才有机会发展事业的人，不妨把所有的客户都想成一个具体的人，从各个方面去探知人们想

要什么。无疑，这是一个最好的方法。

“将整个营业对象都想象为一个人并不夸张，在相当长的时间里，它可能改变你整个事业的前景。严格说来，这不仅与一个人的满意相关，而且与你所有客户都有密切的关系。”

由此，我们得知，克莱斯勒是如何研究自己客户的兴趣和需求的：他以一名典型的顾客为例，然后以客观的观点、虚荣心、道德意识和习惯去设计汽车，修正自己的工作和推销政策。

无论是商人还是教师，是喜欢饭后聊天的人还是技师，是银行家或作家，编辑或制造商，他都知道自己面前是一群人。他要感化那些变化多端的人，可人们的需要是时时变动的，有时还很模糊。因此，无论谁都不能做到以成千上万的人为对象，清楚地想出一个应对的策略。如果你要这样做，只能被自己的需求和兴趣所左右，根本无法了解他人的需求。因此，假如你不能将成千上万的人看成一个集体来考察，那么，我们就对即将受我们引领的人毫不了解。

因此，为了不犯这样的错误，克莱斯勒制定了一个简单的标准以制约他所有的决定：选一名典型的男人和女人分别代表他所有的顾客。

一位十分成功的广告商也运用同样的策略，在他的办公桌上有各种人物的照片，以代表他想对付的几种典型的人：如买橡皮鞋的农民，买优质咖啡的妇女，买办公室用具的男人等。这样，他才能不拘于自己的观念，而能时时注意他人所感兴趣的问题。

华德·斯特朗是著名的《纽约日报》的发行人。最近，他告诉作者他是如何分析被自己当成一个横截面的读者的。按照读者收入的不同，他把他们分为四个级别，然后派 10 个人去与分别代表这四个阶层的 4000 名读者逐一说话，征询他们的意见，如最关注《纽约日报》的什么报道，最喜欢哪些文章等。

斯特朗成功的秘诀就是：对这些人的话加以分析和总结。他说：“我们，就像要摸黑射击一些不断变幻的东西一样，如果我办报纸只适合我自己，那么，是肯定卖不出去的。”

法国名将福煦在“一战”中任联军总司令。当他刚刚走出军校的大门时，他不想像其他青年军官一样，为被派到条件优越的城堡而兴奋不已。相反，他自愿申请去条件艰苦的塔布。他有自己的想法。这个城市有各个种族的法国人，他们经常去赶马市，因此，在这里，他能很方便地观察那些人的不同的气质。毕业后，他一直都在研究人的性格。劳夫林说：“他知道关于各种人的心理状态。对各种典型人物他都十分了解。他能自如地对付这些人，并能与之融洽相处。在这方面，他的贡献可与他的军事天才媲美。”

埃德温·克罗泽早年做过新闻记者，后来成了《波士顿日报》的发行人和大股东。有一次，他说，为了在纽约做好报纸编辑，他总是在深夜穿梭于城市拥挤的人群中；在台阶旁漫步，以听妇人们的闲谈……或者独自在人群旁休息，用递烟的方式加入到人群中去，以了解人们的真实想法。

以前，阿道夫·朱克曾做过工厂的工人，现在，他是派拉蒙特影片公

司的大股东，他也运用过类似的策略。每天，他都站在自己戏院的过道中去研究人们的表情，听散去的观众如何评价戏剧。

可是，很多人都往往会在对待自己的老板时，忽略这一点。哈佛商学院院长多纳姆认为，这就是为什么有些人会失败的主要原因之一。他曾对布鲁斯·巴顿说：“商界好像有许多看似聪明能干的年轻人，他们热爱自己的事业，为了公司的发展辛勤地工作着。他们因此而做到了主管或领班的位置，可是，也就到此为止了。这是为什么呢？我认为，对于许多问题，他们不能从整个公司的历年经营和老板的立场出发去解决，总是从自己所熟悉的那一小部分营业角度去解决问题，这才是造成他们停滞不前的根本原因。他们根本没想到那个坐在老板位置上的人是怎么想的：他到底想怎样做？他怎么看待这个人？如果我是老板，我应该怎样处理这件事呢？”

美国国际公会会长马修·布拉什曾经做过报童。他说：“我从所从事过的众多职业中学会的最大的一件事就是学会了如何迎合上司去做事。在每件事、每个动作、每个意愿上，我都力图赶上他，尽我所能做得比他好。我总是比他更早地上班，准备好他办公的写字台，为他当日要做的工作做准备。你要比你的上司更超前地想到一些事情，预测他接下来要干什么，如果你的行动显示你早就有所预料，那么就可表示你是十分的机灵。”

但是，有许多人甚至在请求升职这样的关键时刻还不注意，或是完全忽略老板的看法。多纳姆又说：“人们也许会说：‘我工作了好几年，那

么，我肯定能做一些更好的工作。’或是：‘我家又添了一个人，我想能多赚点生活费。’或是：‘为什么你能给琼斯加薪，就不能给我加薪呢？’也许，这句话可以勾起老板对你的同情心，但并不说明你在工作上很出色就能挣到更多的薪水，升迁到一个更高的职位。”

那些总能领会上司意图的人在要求升迁之前，就能找到很多能够满足自己需求的机会。由此可知，一个聪明的人是根本不用刻意找机会去谋得利益的，因为，对他来说，好处自己会送上门来，而不用劳烦他出口要求。

查尔斯·什瓦普这样描述一些大人物在早年职业生涯中所运用的策略：永远把工作当成自己分内的事。

当然了，这个策略也适用于你找工作之时。可是，大部分人还是不会注意这十分重要的一点。工程师摩根接过 503 封求职信，他对这个策略的印象十分深刻。

他说：“不动大脑几乎是每个失败者常犯的错误。可以说，几乎所有人，无论是工程师、挖煤人，还是大学教授，他们都没能站在老板的立场上来思考问题；这往往就是他们为什么会在求职路上失败的致命原因。”

驾驭他人的策略就是：揣测并牢记他人的意图。

反对意见是金子

在 23 岁那年，约翰·马克在费城第六街与菜市街交接处有了自己

生以来的第一个小店。所有人都认为，这家店肯定会在几个月内倒闭。从 14 岁给他人送信开始，约翰就开始攒钱。但他所有的钱只够与合伙人购买店内陈列的商品。因此，在人们眼中，他的资本确实太少，并且当时，国内又有即将爆发内乱的迹象。

可他却取得了令人惊异的巨大成功。现在的约翰·马克已经是美国为数不多的著名商人之一了。

开店之初，他就不用旧有的商业手段，而运用了一个从未有人用过的新鲜手段。他不断地改革，几乎每次都遭人攻击，可他终于改变了当时整个的营业制度。

其实，他的方法非常简单：他只是有决心寻找使满意顾客的新方法而已。

吉朋士说：“他永远有那样的想法——不断研究顾客的心理。”

华纳超市的创始人马克打破的费城陈旧商业习惯的第一条是统一定价，每件货的价格都是相同的。当时的商店仍流行讨价还价。那么，顾客都喜欢固定价格吗？还是他们都喜欢争论呢？马克说：实际上，顾客们喜欢固定价格。

马克经营的策略就是：研究顾客的心理。即使他现在的铺子已经大得像一座百货迷宫，我们仍可以看到，他就像芝加哥的马夏尔·菲尔特一样，每天都抽时间巡视自己的店铺，亲自接待顾客，整理货物，十分在意顾客对商店提出的意见。

纽约的查尔斯·巴尤罗兄弟最初创业时的资本不到 4000 元，经过一

番艰难得超乎想象的奋斗后，他终于成为地产业巨子。他之所以能成功，大部分是因为他能耐心地听取女人们对门窗、厅堂等各种细节提出的意见。在这些意见的启发下，他开始改造旧式套间，又窄又长又暗的客厅和显得过小的起居室，设计出一种与旧式房子完全不同的新式公寓。这种公寓设备先进而齐全，居住起来舒适而方便。终于，他建成了纽约著名的派克路 270 号那座打破了所有华丽与昂贵纪录的大公寓。巴尤罗博士从第一次冒险开始，就想出一个策略：为了解客户真正的需要，他去租自己的公寓。像马克一样，他从一开始就研究顾客的需要。这样，他就能走在顾客的前面，在顾客感觉需要什么东西时，就把他们所需要的东西提供给他们。

在 36 岁那年，爱德华·伊文思不仅倾家荡产，还背负 1.6 万元的债务。可他却十分高兴地找了一份五块钱底薪的推销员工作。他负责销售一种运载汽车用的木板。在做推销员的不长时间里，他积攒了一些资金。几个月后，他就攒下了一个 6000 万元的汽车工业的营业资金，迅速成为代托罗伊的大资本家。

于是，他开始翻身了，他想以这些资金为赌本大胆地赌一把，于是他去研究他人的需求。这种木板似乎确实是汽车制造商所需要的，可是，他们是怎样解决关于运载汽车的整个问题呢？有什么是他们需要的却尚未被开发出来的东西呢？

于是，他自己租了几辆卡车、一部引擎、一段路；买了几部旧汽车、一些运载设备零件样品、各种各样的木材样品；又借了一些器材之后，便

开始每天敲敲打打、装拆不停。他花了好几个星期的时间，开着破汽车一次又一次地做实验，路上留下了汽车碾过的车辙，甚至还不断撞车……

终于，他的试验有了结果。他不仅发明了优质的木板，还发明了一种能让汽车更安全、迅速地装载重物的方法，而且花费不多。

此后，伊文思就经常对顾客说：“我还能卖给你一些比木板更好的东西。”现在，他担任代托罗伊的伊文思自动运载公司总经理，专门向国内的众多大汽车制造厂销售运载设备。

伊文思不想只提供人们需要的东西，他还能“发明”一种新的需要。

在某种时候，没有任何方法能像这种策略一样更快地促使交易完成。

纳明顿·兰德公司的董事长詹姆斯·兰德也曾屡次失败，直到他运用了 this 策略之后，才扭转了失败的局面。

由于与父亲意见不合，他用很少的资本独自在圣路易斯开了家小店，与父亲竞争。起初，他的生意很不好，好像没人想购买他那儿的打字机。

于是，他决定亲自去街上推销自己的商品。他想去各大银行转转，看看银行工作人员的办事习惯怎样，了解他们真正的困难，发现他们工作上的弊病，然后根据自己商品的特性制订出较好的改良方案。按照这样的计划，不久，他就签了一笔大合同。

他在关注与自身计划相关的需要和兴趣的同时，还会考虑与自己设想相反的因素，对种种可能出现的反对意见和冲突都事先作了预测。

我们总是在遭受种种挫折之后，才知道自己碰了壁，遇到了无法想象

的挫折。

芝加哥富商朱利恩·罗森沃德从前做过南华批发商店的伙计。他也是通过一种简单的预测挫折的方法而获得成功的：在卖给他人东西时，他能以顾客的眼光来看待问题。

他说：“我总是这样想：东西是卖给自己的。如果席尔斯·罗巴克商店有一个柜台，我肯定能同时站在柜台两边。”

欧文·扬总是用罗戴思为例，来说明这一策略有多重要。他说：“塞西尔·罗戴思是南非帝国的建设者，每当要作出重大决定时，他就在房间里来回走动，以对方的身份向自己提出各种反对意见。”

基尔·布莱克被人们称为“东方最了不起的人寿保险专家之一”，他曾运用一种策略去应对这种潜在的挫折。在那些小顾客的启发之下，他进入了商界，也许这没什么利益，可是，因为这些小顾客喜欢反驳他人，还喜欢发问，所以，他自然就开始注意在顾客那儿他可能会遇到哪些潜在挫折。他说：“大人物不常提问，可并不代表他们就没有问题。实际上，与普通人一样，他们的问题也很多，只是隐而不发而已。因此，即使他们并不发问，我们也要设法让他们满意。”

因此，不管他人有没有提出反对意见，如果我们忽略他人的感觉，我们的失败就理所当然了。如果可以，我们应该对这种潜在的挫折加以警惕，想好应对的策略，这就会为我们的成功打下良好的基础。

成功人士总会尽可能地事先留意他人的需求，以他人的需求为自己行动

的指南。但是，你也要做好驾驭那些随时会发生的意外的准备，以趋利避害。这样，才能克服种种困难，获得成功。

第9章 处理他人反对意见的心理策略

耐心地听完对方的抱怨

一个老头儿怒火冲天地站在柜台边，这时，纽约电话公司的青年调查员布鲁莫站在老头儿的旁边，不知道自己该说什么。后来，布鲁莫成了西部电力公司的经理。布鲁莫从这个老头儿的一连串咒骂中发现了一个将来会帮助他成功的策略。

原来，这名暴怒的旅馆主人曾给电话公司写过一封对电话公司的服务不满、措辞严厉的投诉信。因此，公司指派布鲁莫来调查情况，解决这个问题。

布鲁莫说：“听说我是电话公司的调查员，他的脸变得与那封信一样的阴沉。”

让老头把火山爆发一样的怒火归于平静就是布鲁莫此次的任务。这

次，他偶尔用了一个好方法。他是这样描述的：“忽然，我决定闭嘴了，让他痛快淋漓地往下说，我就站在一旁静静地倾听。终于，他埋怨完电话公司的服务，我只稍微说了几句动听点的话。在我说完之后，他拍拍我肩膀说：“年轻人，虽然我很讨厌那家电话公司，然而，你的话还真是挺对的。”

“于是，我说：‘谢谢，可如果您不表示已经满意电话公司的话，我就回不去了。’

“他说：‘好吧，我答应你，以后，再也不往你们公司写投诉信了，你看行吗？’

“后来，他还真那样做了。从这件事中，我学会了一个非常重要的教训：尽量让一个人发泄山他的愤怒；要让他用语言把大部分怨恨发泄掉。，，通常情况下，大部人都会夸大自己的愤怒，在受了委屈后，人们往往会产生一种幻觉。事实上这是虚荣心使然，不是他们的“自尊心”受了委屈，就是他们想用愤怒显示自己的威风。

因此，无论他有多凶狠、愚蠢，我们只能像布鲁莫一样，静静地听他说个够，以此向他表示我们愿意了解他，这样才能让他平静下来，即便我们不能同意他的做法，也应表示我们的同情。

差不多所有人都不會輕易認錯，所以，你要花上許多時間才能讓他們認錯。一旦他們到了某種狀態，想讓他們回去就很難了，這是他們的“自尊心”使然。如果我們在起初就讓他們知道他們有多愚蠢，那麼，無意之中，我們就是在讓他們頑固地堅持自己的觀點。可是，如果我們一開始就

表示我們很同情他們，很尊敬他們，我們就會很容易地讓他們遵從我們的意見。

我們在推銷產品或試圖讓他人做事之時，會碰到一些意外的挫折，這時，耐心地聽完對方的抱怨就是一種很棒的對策。

博登和巴瑟在他們合著的書中說過：“一名出色的推銷員是善于根據他事先料定的反對意見來調整自己的用詞的，有時，這甚至會比原先的話更有效。”擁有這項本領，我們不但能讓人信任我們，還能探知他們的意圖，從而使對方的反擊力度有所減弱。

假如他十分頑固的話，這個方法就相當有效了。除此之外，我們還能贏得思考如何對付他的那些反對意見的時間，這點也是十分重要的。

當他人反對我們時，最聰明的辦法就是，在開始的時候就讓他說出反對意見，這樣，我們就可以早一些了解對方的真正意圖，想出辦法去應對。

約翰·帕特森甚至會在一些十分緊迫的時刻仍堅持讓每個人都有機會說出自己的想法，比如，當他要強行實施某種計劃而不惜以開除下屬相威脅時；當他頂住所有反對的聲音召集所有不良管理者，警告他們如果再不改正就馬上辭退他們之時，等等。儘管他知道自己基本上不會聽這些意見，但是這也沒什麼大不了。帕特森曾說：“我總是喜歡讓他人先把他們的反對意見說出來。”

當我們必須與反對意見爭個高低時，這幾乎是最明智的做法了。如果

我们想平息反对的浪潮，这种方式是最有可能实现我们期望中的合作的。如果我们一定要说服他人，以顺利实行我们的计划，这个策略依然十分重要。

菲德舒兹被称为纽约电气事业的“沙皇”，他是官方的劳工纠纷仲裁员，他曾说过自己是如何对付员工们的愤怒和诉苦的：

“召集了争执不停的双方之后，我发现，他们都渴望他人的同情。我不
是说我要承认哪方是对的，从而让他们感觉到他们的处境让你十分同情，而
是承认他们的话是有倾听的价值的。如果他们的山羊被人牵走了，那么，就
替他们被牵的山羊说几句惋惜的话。

“私下调解也好，合法仲裁也罢，倾听是我一贯的态度。我鼓励双方说出所有他们想说的话。我从来禁止他人讲话，无论他们说对还是错，无论他们说的话是否离题，我也从来不拒绝他们，也不轻易断言。

“没错，这是非常重要的。这样一来，双方不但有了一个公平的地位，还让他们有自己得到公平处置的感觉。每次即将结束调解时，我都会问他们是否还有话要说，不等他们自己承认那些纠纷已经得到解决，我早就把我的裁决准备好了。”

可能是因为许多人诉苦都希望赢得他人的“同情”吧，因此许多长于统治的人就对这一点十分清楚，常常对那些情绪不对的下属表示真切的同

情，从而让他们感觉他是可以亲近的。

戈瑟尔斯将军在开凿巴拿马运河时曾设立过被称为对“行政界一大打击”的著名的“星期日法庭”。在他手下的3万多人都可以把他们所有的不满发泄出来。

撒姆尔·夫克兰在担任鲍德温机车公司总经理时，认为“容忍职工心中的不满”是他最主要的任务，这样便可以使每一名雇员都觉得他是十分和气的。

萨宾是纽约保证信托公司的董事长，他曾说：“我的办公室永远欢迎任何一名工人，我甚至可以暂停手头十分重要的工作来接待他们。”

为了能让每名有申诉愿望的职工都能马上见到他，英国大出版家诺斯科克利夫爵士不但在办公室，还在伦敦的家中设立了——一个能接待职工的固定电话。’他还宣称是由自己或他十分信任的秘书来拆开信件。当信件比较多
的时候，他总是先处理下属的信件。

这些大人物时刻准备听下属的申诉。这种做法往往能让人们那颗敏感而被夸大的愤怒之心早静下来，这就是“兵不血刃”的道理。

比如，诺斯科克利夫爵士运用的处理下属信件的策略就取得了十分理想的效果。实际上，6个月里，他收到的抗议信件不到6封。

聪明人通常能预知并阻止发生申诉与反对意见的各种机会。可当这些事情不可避免地发生之后，大人物最先用耐心听对方诉说的方法来对待他

人，以表示自己愿意了解他，十分尊重他的意见。

对反对意见作些让步

海·约翰斯·哈蒙特被称为世界上最伟大的矿务工程师。让我们来看看他寻找第一份工作的情形。他毕业于耶鲁大学，又在德国弗莱堡做3年研究工作，现在，他要找工作了。

他想去找美国西部的大矿主威廉·仑道夫‘赫斯特的父亲、参议员琼斯特。

哈蒙特只运用一个小小的策略就找到了工作。

据福布斯说，那位参议员十分顽固，是个很现实的人，他从来都不信任那些长得十分斯文，只能一味地讲理论的矿务工程师。所以，他粗暴地对哈蒙特说：“我之所以不满意你，就是因为你曾在弗莱堡研习过一段时间，你的脑子里肯定充满了一堆理论。我可不需要什么文质彬彬的工程师。”

哈蒙特立刻接着说：“我想跟您说个事儿，当然，这不能告诉我爸爸。”参议员点了点头。哈蒙特说：“其实，在德国，我没学什么东西。”

于是，这位参议员马上就和他约定：“那好，你明天就过来工作吧！”

在一个固执的人面前，哈蒙特怎么就能非常轻松地达到自己的目的呢？事实上，他运用了一个非常普通的策略，被很多商界人士称之为“小让步”的策略。

在上文中，我们说过，倾听对方意见，以示即便我们不能同意，但仍很尊重对方的态度。这是应付一些意外的反对意见的最好办法。

可在某种情况下，我们还需要更进一步：先作点让步，才能控制那些反对意见，即“退一步海阔天空”。

聪明人在面对反对意见时，总能尽可能地作出让步。每当发生争执时，他们常常会马上想：如果在这方面作些让步，于整件事情是否有损呢？

通常情况下，他人会与我们争执那些他们以为对我们非常重要的问题，就像那位参议员对哈蒙特的偏见一样。发生这种事情时，人只是想让他人尊重他，使他的“自尊心”得到满足罢了。

一次，电气总公司董事会主席欧文·扬听说，他手下的一名年轻职员十分不满，因为他以前曾经十分成功地完成过一件工作，但他感觉自己并没有因此而得到更多的信任。他认为扬独占了所有荣誉。扬的助理凯斯告诉了作者，扬是怎样处理这件事情的。扬只是简单地退让了一步，他写信给那位年轻人，说：“年轻的我们总会觉得他人根本不能全部认同自己的工作。可是，随着我们渐渐地成熟，我们会感觉到，其实，是他人过分信任了我们。”

李·艾维是美国著名的顾问，他是一位很有见地的人。查尔斯·什瓦普、石油大王洛克菲勒以及其他许多声名显赫的大人物或公司，经常向他咨询一些重要的决策。前不久，他还非常妥善地处理了一个十分棘手的事件。

当时，李·艾维正在英国，他想邀请著名的阿斯特夫人参加位于纽约派克路的阿斯特利亚宾馆的奠基典礼。

阿斯特夫人说：“十分抱歉，你只是想替那家宾馆做广告才邀请我的，我不能去。”

接下来，李·艾维的回答让她很是吃惊：“没错。”

但他又说：“可是，难道你就没有收获吗？借此机会，你可以接近更多的群众。”于是，他给她详细地介绍了这个典礼，说将会通过收音机向全国广播。而且，他保证只要她到场，她无须发表任何演说。之后，他又再三表达了他们的诚意。结果，这些话让阿斯特愉快地应邀参加典礼。

从中，我们可以很容易地看出，李·艾维的方法之所以能产生作用，就在于他从一开始就坦白承认了阿斯特夫人拒绝邀请的理由，在这一点上，他作出了让步，随后，又迎合她的意愿，最终成功地邀请到了阿斯特夫人。

斯朋特曾如此描述战时英国首相劳合·乔治的“圆融的劝诱术”。在别人都以为他不会成功时，他总能取得胜利。他懂得在适当的时候作出一些牺牲，以赢得全局的胜利。

有时，甚至需要创造出一个让对方获得一些小胜利的局面。我们可以故意准备一些并不影响全局的枝节来让对方对之反驳，我们则就此退让一步。就是因为这样，一位芝加哥广告商才故意在一头猫的脖子上画了一个让人哭笑不得的红圈儿。

一家大锅炉公司的经理将要来鉴定那只已经画好的猫，一见到这幅

画，他就怒火冲天地喊：“去掉那个红圈儿！”于是，广告商不动声色地去掉了那个红圈儿，之后，他就再没挑剔过什么。这是这位经理生平第一次如此迅速地认可一幅画，没再提出什么苛刻的修改要求。

因此，无论何时，只要可以做到，应对反对意见的最佳方法就是：同意对方的意见。在小处让步，我们就能争取大局上的胜利，有时，还须暂时完全收回你的意见。

尽量避免争辩

在罗斯福取代麦金利成为美国总统之后，亨利·弗莱秋想去华盛顿拜见罗斯福。

和西班牙战争时代特迪的众多骑士一样，弗莱秋不想错过与罗斯福相见的机会。前不久，他讲了自己白宫与罗斯福见面的情形：“我的老朋友

微笑着站在那儿，与从前在圣地亚哥时一样。

“他的手臂搭在我的肩膀上，对我说：‘哦，你想要什么？’

“当他这样问我时放声大笑起来。可是，我想，他是在用笑来掩饰一些之前的不愉快。也许，我和好些急于尝试政治生活的骑士们是不同的……因此，我也笑着说我不需要什么。

“他好像松了口气，说：‘不可能！在那些人中，你可是唯一的人才了，他们不是做了官就是进了监狱。’

“他对我的拜访感到十分满意，我知道，如果我提出与其他骑士一样的要求的话，我马上就能得到一份工作。可是，我想，如果我一无所求地告辞的话，我们之间的关系一定会更好。所以，我就此告辞了。我带着那本西班牙字典回了钱伯斯堡，开始准备今后的外交事务。

“大约一年后，我从报上得知，政府想派遣首位美国驻古巴大使，我想我的机会来了。我懂西班牙文，而且我想我早就表示过，我很熟悉古巴。在这种情况下，其他事就不难办了。于是，我又来到华盛顿，把我的想法和之前的学习经历告诉了他，于是，我又有了一次与他前往古巴的机会。”

正星通过过种方法，亨利·弗莱秋才能出任美国驻古巴大使，步入其悠久而光荣的外交生活。

在感觉到罗斯福心中暗藏反感时，他能适时退出，再寻合适的机会。这才是罗斯福十分赏识他的原因。

我们在生活中经常会遇到这样的阻碍。也许是因为时机不够成熟而引起了对方的反感，在这种情形之下，聪明人便会马上退让。在处理某些事情时，小小地退一步反而能达到我们渴求已久的目的。这就是“以退为进”的道理。

基尔·布莱克是著名的保险业推销员。他曾说过，从这种诀窍中，他学会了一种重要的手段。“一天，为了推销保险，我闯进了一个写字间，结果，写字间的那个人颇有兴致地对我说，他已经在早晨见了四个保险推销员，我是第五个。所以，我便对他说，我明白他肯定不想听我说话。”

他说：“是的，你倒挺聪明，我还没说，你就明白我的想法了。”

没过多久，当他再次拜访这个人时，就成功地拿到了订单。

亨利·弗莱秋说：“我对他人想做的事没什么兴趣，但是，我经常会研究他人在想什么，以作为我做事的参考。”这就是整个让步策略的要点。

这些大人物主要是想让他自愿地听他们的话，让他有兴趣与之合作。当然，有时也避免不了会产生一些反感和冲突，但这并不是多么可怕的事情。只要时刻想着尊重他人，满足他人的需求，那么，你的诚意将会感动任何一个通情达理的人。但是，如果你刚愎自用，对他人的意愿随便地加以践踏，那么，你最终会为自己的固执付出代价。

如果你碰到了与你的事业发展密切相关的问题，那么无论你运用什么策略，最终都是为服务于你自己的事业，以获得最大利益的。

“一战”后，当克莱·门索主张在凡尔赛宫召开和平会议时，他得知劳合·乔治与豪斯上校更希望在日内瓦召开和平会议。于是，他就回避了这个问题，而是说留待将来讨论，因为他需要有布置自己的活动计划的时间。最终，他胜利了。

大部分人都十分不愿被勉强而让步。因此，推销员在每一次接触顾客时，一定要注意不要露出勉强他人的态度。你最好让他有机会端正自己的观点，以维护尊严。因为这些人往往会在事后觉得他的反对根本没有道理。由此可知，在当时，他的确是因为要强撑面子才会固执己见的。如果当时你能让他有马上自己改正意见的机会，那么，就可以很容易地解决问题。

柯南道尔是塑造福尔摩斯这一著名侦探形象的作家。在他第一次把戏剧权卖给号称“戏剧界的拿破仑”的查尔斯·弗罗曼时，曾附加过小小的限制，即：戏里的福尔摩斯不能与爱情有什么联系。

当时，弗罗曼一口气答应了这个条件。

但弗罗曼并没把这个条件告诉后来被聘将柯南道尔的小说改成剧本的威廉·吉勒特。于是，为了迎合美国观众的心理，吉勒特在其中加了点浪漫故事。

一年后，弗罗曼和吉勒特在英国会见了柯南道尔，将吉勒特的剧本交给他。但弗罗曼一点没提那些恋爱的故事，终于，柯南道尔认可了这个剧本。

在这种情况下，弗罗曼故意避开了阻碍。在对方完全明白整个事实的真相后，这种阻碍也就不会起什么作用了。但是如果弗罗曼一开始就对柯南道尔说自己在其中加了一些爱情故事的话，柯南道尔肯定会想起之前自己的那个限制。事实证明，那个限制是不大合理，甚至是有点可笑的，这会让柯南道尔很尴尬，很可能就会造成这样的后果：要么弗罗曼彻底胜利，而使柯南道尔在面子上过不去；要么就是柯南道尔为了自己的面子而一味坚持之前的限制，这样事情肯定会陷入僵局。

“一战”时期驻比利时的大使布兰德·怀特罗克曾说：“如果对许多问题不闻不问，自然就能够解决。正如许多信件一样，你把它放那儿不动，就等于已经回信了。”

的确，曾经有一位大人物有一个特别的抽屉，那个抽屉里尘封着许多

难以回答的信件，这就是一个避免争辩的最好的解决方法。

问问对方“您的高见是……”

纽约房地产商威廉·哈芒卖出过总价值超过2亿美元的房子。一次，他为了说明推销员的禁忌，就举出了一个大家都知道但总是忘记的例子。他对詹姆斯·戴利欧说：“我想告诉你，推销员最大的禁忌就是与人

争论。争论就是一种竞争，而你肯定不想在竞争中失败，是不是？”

如果你一定要迫使他人承认自己的错误，你往往会一无所获。也许，只有

那些没有经验的新人或蠢材才会采取这种笨方法。

我们可以发现，许多真正的大人物总会十分谦虚地请他人评判自己的意见，并因此使他人赞成自己。因此，管理大师莱芬维尔就会说：“在我

看来，那句机智的‘您的高见是……’要比其他呆板的说法更有效。”

富兰克林影响过数千万人。在他年幼还住在费城时，就已经明白这一点。

与很多机智敏锐的年轻人一样，他十分骄傲，总是带着一种自信自傲的神气与他人说话。有一天，一位老人当面将他的这一缺点指了出来。

他说：“你的所有意见对每一个与你意见不同的人都是一种打击。因

此，谁也不喜欢听你说话，你的朋友们甚至觉得你不在时他们会更愉快。无疑，这是一件糟透了的事情。”

这句话大大打消了这位未来领袖的气焰。后来，经过认真的反省，他把自己的处事方式重新作了调整。

他立刻采取了一个完全不同的方法，他自述道：“我用谦虚的态度表达我的意见，当我碰到一些可能引起争辩的话题时，我坚决不会使用：当然’、‘无疑’这样一些表示肯定语气的话，而通常采用‘在我看来’或‘也许，我想是这样’或‘据我想象，应该是这样的’或‘如果我的看法是正确的话，那么，应该是这样的’等等说法。”

富兰克林又说：“在我发表自己意见，并想获得他人赞同时，这种习惯是很有好处的……我用谦虚的态度说出自己的意见，经常能增加我发言的机会，减少碰壁的机会……

“正是拥有这种习惯，所以，我才能影响我的人民……事实上，我是一个蹩脚的演说者，我没什么辩才，总是木讷地寻找一些合适的文字，发音还总不标准。不过，尽管如此，好在我还可以勉强表达我的想法。”

当然，某些时候，绝对、独断的见解有利于使我们的意见和计划易于让他人接受。我们知道，许多大人物都是为了这个目的而引用它们的。

在某些情况之下，辩论确实是很有必要的。比如，律师上法庭为当事人辩护时，就需要与人争辩，抓住一切可能的机会击败对方。在这种情况下，你真正要折服的对象正是听众。

在两个乐于辩论的朋友之间，也许，对双方来说，一场“辩论”是有

益而使人愉悦的。那时，就不是辩论，而是研究了。比如，威尔逊总统曾经一口气问了爱德华·博克一小时的问题，使博克只能支持与他自己的观点截然相反的意见。可到了后来，博克却大吃一惊：威尔逊告诉他，他改变了主意，在刚才的争论中，他能从另外的角度去观察这个问题了。

可是，这种策略在引起相互谅解上能起多大作用呢？这还是值得思考的。

总而言之，我们完全可以预料，他人也许会在一些问题上与我们意见不同，如果是这样，又有什么关系呢？

一名反对罗斯福的几项政策的新闻记者评价罗斯福道：“如果想与他

维持友谊，你不用时刻与他保持一致。当你与他意见不合时，他会说：

‘亲爱的朋友，你到这儿来与我争论这个问题，真是太好了。你是个很聪明的人，可是，我们在这点上有分歧，我们谈点别的事情吧。’

“于是，他就在你不知不觉中诱惑你放弃自己的想法，去接受他的意见。”

运用这种策略的例子简直大多了。

比如，在召开和平会议时，克莱·门索第一次与威尔逊见面，豪斯上校回忆道：“他们都十分小心地绝口不谈那些会让谈判分崩离析的问题。”

休琴斯也说过：“克利夫兰是一个绝妙的倾听者，当他的意见与来客的意见相反时，他也会礼貌地倾听客人把话说完。”

爱尔兰人帕内尔是英国政治史上最有权力的领袖之一。也是因为运用

了同样的策略，他才能在旅行美国之时得到爱尔兰籍美国人的资助。在遇到各种挫折时，他总会采取这种倾听的策略。

有时，我们可以运用豪斯在日记中提到的方法来表示反对的意见，那就是：“当你想说出自己的反对意见时，你最好保持沉默以克制自己的情绪，而倾听他人的谈论。”

不管那些大人物运用哪些方法去控制他人，我们都可以发现，避免辩论是他们共同的策略。他们用迎合他人的意愿和防备反对意见来作为感化他人的策略。

第 10 章 避免与他人结仇的心理策略

换个角度传达坏消息

豪斯上校带给布莱恩一个坏消息，粉碎了他迫切而强烈的希望。这件事发生在 1915 年 1 月，“一战”爆发后的第二年。

政府并没有批准国务卿布莱恩到欧洲出任美国和平密使一事。总统决定由豪斯去完成这个艰难的任务——将这个消息告诉布莱恩。

豪斯得让布莱恩放下他高翘的骄傲尾巴，还得让他心甘情愿。豪斯在自己的日记中描述了这次与布莱恩棘手的会面：“他听说是派我去欧洲充

任和平密使而不是他时，脸上很明显地显得十分失望。他说他已经为这次使命做了很长时间的准备……”

“我说：‘总统的意思是，无论是谁，都不适合接受正式的任命，因为这样一来，人们就会广泛注意他，会对此感到奇怪，他为何要到那儿去？’

“听了我的话，他就慷慨地说：‘如果政府不能正式委派他出使欧洲，如果一定要采取非正式，那么，我一定会是最合适的人选……’”

就这样，豪斯很灵巧、很自然地治好了这位国务卿的创伤。

豪斯的这句“会广泛注意……”无疑安慰了布莱恩的虚荣心。那个“非正式”任命的密使只是个巧妙的借口罢了。这就使布莱恩的自尊心得到了充分的维护，他自然是应该留在国内的。

当时，豪斯把最着力的一点放在使布莱恩意识到自己地位的重要上，让他感觉自己的任何举动都能引起人们“广泛的注意”。

豪斯巧妙地运用这个策略解决了问题：通过表示对布莱恩的尊敬，使布莱恩的自尊心得得到维护。于是，他只是对布莱恩轻轻一拍和一推，就十分迅速地把布莱恩甩到了后面。

豪斯能清楚地认识到给人带去坏消息是一件很难办好的事，消息本身并不是最困难的，更困难的是传递消息的方法。

许多人都不能清楚地明白这一点，一见到他人没有成功，就会犯自我

膨胀的毛病，总是不由自主地这样做。而对方一旦发现这种行为，就会认为他们是在幸灾乐祸，哪怕是一闪念的怀疑也会令人怀恨终生。

聪明的人在必须传达给他人一个坏消息或必须粉碎他人的希望时，会想方设法不让他人有耻辱的感觉。

在必须拒绝他人的请求时，亨利·福特有着自己一套固定的应付办法。为了减轻对他人的打击，维护他人的尊严，他一定会让自己的助手接见这个人，并“暗示应该怎样应付他和他的请求”。有时，福特居然还用一种私人代码，他让求他之人去见他的助手时顺便带一张便条给助手。如果便条上的“see”字拼写正确，他的助手就知道福特应允了此人的请求，如果“see”被拼成“sea”，他就知道应该拒绝这个人。

麦金利总统和菲尔特会用一种更简单、更直接的办法来表达自己的想法。如果他们要拒绝某人，就会格外恭敬地招待他，如请他吃点心或午餐等。

奥尔科特曾这样描述麦金利：“他有好几次必须要拒绝别人，于是他说得是那样的诚恳，以至于那些被拒绝的人都成了他的好朋友。”

如果我们要以调侃的方式传达给他人一些坏消息时，我们应该慎重对待。

你一定听过一个几乎人人都知道的故事。以前，霍普金斯就用它来形象地说明了这样一个道理：

“一家鞋店的推销员对一位正在试一双舞鞋的妇人说：‘太太，您的这只脚比那只脚大。’

“第二家鞋店的推销员却说：‘太太，您的这只脚要小于那只脚。’

“结果，那位妇人在第二家鞋店买了双舞鞋。

“可以说，第二家鞋店的推销员是一名优秀的推销员，与之相比，第一家鞋店的推销员就逊色多了。”

纽约一家大建筑公司的主人约翰·托德的手下就有一个十分擅长此道的叫沃德的年轻雇员。约翰·托德说：“有一次他要给纽约的一个很怪的人传达一个很坏的消息，他要到那个人的私人办公室去，在他离开那个办公室时，他已经与那个人成了无话不谈的好朋友。”

因此，如果你一定要带给他人一些坏消息，或粉碎他人的希望时，你更要尊重他人，一定要注意小心地维护他人的虚荣心。

让自己表现得笨拙一些

在人们的嘲弄面前，他沉默不语。在众人面前遭到讥讽，无疑是一种令人没齿难忘的屈辱。

他第一次上台演讲时，人们不想听他讲话，就这样，他的第一次演说彻底失败了，但后来，他成了一名优秀的演说家。

这个苍白而瘦弱的犹太人注定要成为众人的领袖，用不了多长时间，这个判断就得到了验证。

当年轻的迪斯雷里穿着白色马甲，系着黄金链在人们眼前出现时，他立即成了英国下议院的笑柄。

在落座之前，他这样说：“总有一天，他们会认真听我讲的。”

果然，过了不久，他就开始行动，他希望能实现自己的理想。

迪斯雷里的计划简单而超乎寻常。在他刚开始讲演时，他笨得很，推理的思路也很模糊，举例时过于琐碎，事无巨细，把所有数目、日期、评估统计等像倒豆子一样全部说出来。

在几个月的时间里，他故意将自己的才能潜藏起来。

然后，他忽然揭开了自己的伪装，发表了一场漂亮的演说，让英国议员听得瞠目结舌。

这次，他们十分安静地听他演讲，自此以后，他们开始用另外一种眼光来看迪斯雷里。后来，迪斯雷里做了英国首相，还成了欧洲少数著名的大政治家之一。尽管他的演说并不算好，可他却凭借自己的策略在英国下议院得到了所有人的认可。毫无疑问，这种策略的神奇效果是十分明显的。

那些顽固的英国人自看见迪斯雷里第一眼就很讨厌他。在很早的时候，他背上了浮华的名声。他穿着那样鲜艳夺目的衣服，人们自然看不起这种徒有其表的公子！在人们眼里，他只是一个不尊崇优良传统和习俗的浪荡子弟，是一个自作聪明的家伙。

在他面前，人们觉得遭到了他无理的冒犯。

于是，人们看他的目光是带有敌意的，可他却在这种对他不利的处境中看到了光明。

他所做的几次愚蠢的演说让那些讨厌他的人放下了武器。原来，他的

演讲几乎是相同的内容。议院每周都能听到无数的演说，他的演说在告诉人们：我没有高人一等的感觉，我不比你们聪明多少。

迪斯雷里虽然牺牲了一些“自我”，却更多地慰藉了他人。

因此，许多人之所以不会驾驭他人，其真正的困难就是：过于自负，老认为自己是伟大的。过于抬高“自我”，而没有满足他人的“自我”。

无意中，因为伤害了他人的虚荣心而把事情弄糟是很常见的事。汤姆林斯的一个学生就是一个很明显的例子。这是汤姆林斯的朋友最近告诉作者的。

汤姆林斯是大名鼎鼎的美国合唱队的指挥。当时，他正在全神贯注地指点一名年轻的女子。这女子本来是他的好友，可她却让汤姆林斯感到非常吃力。

一天，汤姆林斯去拜访瓦伦(即说故事的这个人)。

汤姆林斯对他说：“本来，她可以从我这里学到许多东西，我能帮她，也许，通过我的帮助，她能少花五年时间。可她总想让我明白，她早就熟悉了那些我教的东西。所以，我和她根本谈不来，你看，能有什么办法改变她呢？”

于是，瓦伦找到那位姑娘，告诉她汤姆林斯的想法，她很快就改正了。据瓦伦说，后来，她进步得很快。

起初，那位姑娘并不了解这一切，她只是想尽量去表现自己，就像迪斯雷里第一次演说一样，她想表现“自我”，却牺牲了他人的“自我”。

许多老板在对待下属时也会犯这样的错误，很多前程光明的青年在自

己前程面前也会如此，结果总是把事情弄得一团糟。

一位年轻人就是因为用这种态度对待他的经理而被迫辞职的。著名的心理专家米切尔博士曾针对这个故事说：“有好几次遇到紧急事情时，这个年轻人总是非常粗鲁地指责自己的主管，他从未感觉自己如此指责他人有何不妥——人们习惯这样。”

原来，有一种感觉一直隐藏在我们的意识深处，那就是，我们总以为自己在某些方面比其他人更聪明、充实。可一个真正的大人物所追求的是一个更伟大、更永恒的拥有权力的感觉。他会让其他人大步向前，自己却躲在后面拉绳子，他甚至会尽量维持那些最卑微的人的虚荣心。

泰勒是一个伟大的管理大师。他就懂得如何巧妙地抑制住他的“自我”，即使是与下级讲话，他也不一口一个“我”字。

因此，我们从这些例子可以看出，那些有领导才能的人知道如何才能更好地与人相处，他们不让别人在自己面前有自卑感，这是他们人际交往艺术的第一步。

桑德柏格在谈到林肯和道格拉斯之间那场著名的辩论时这样写道：“林肯说自己一无所知，当时，他讲了许多令人惊叹的妙语，可他自己绝对没想过要让他人颂扬他的机智。”

费城著名的工艺家卡朋特在筵席间的演讲特别精彩，在这种场合，他发现了自己成功的“主要原因”。

有一次，他说：“你在众人面前口若悬河地说话，如果你以为自己智慧超群，有着别人无法相比的聪明，并且十分自满于自己的表现，那么人

们是不会对你的演讲有多大兴趣的……

“那些连这一基本常识都不懂的演说家总是绞尽脑汁地想弄点新颖材料，自以为这样做就能为演讲锦上添花，事实上，他们并不能取悦听众，只是满足了自己而已。”

因此，越是平庸之人便越想让他知道他是绝顶聪明的，与他相比，其他人就像傻瓜一样。可真正的大人物根本不会这么做，他不会让群众有一种仰视他的感觉。大人物的巧妙之处就在于：他能让听众觉得他们自己十分聪明。

著名政治家和外交家海·约翰在与人谈话时，便运用这种策略。毕修伯曾这样写道：“海·约翰有着非凡的谈吐，好像他是从听众那里获得灵感，而他自己其实很是平凡的。在这方面，他和法国具有谈话天才美称的雷加米尔夫人很相似，她总能让那些与她谈话的人感觉自己很优秀。”

你必须要小心地维护那些你想与之保持友谊的人的自尊心。在他们面前，你不能认为自己超凡脱俗，比其他人更重要。你须谨记，只要你有一丝自大的心理，无论你是否在言行之中表现出来，它都能时刻通过你的内心而影响你的行为。

让他人站在聚光灯下

有一次，著名的帕特南出版公司经理乔治·帕特南公开抄袭他人将演说的演讲辞，然后又调换演讲的顺序，以达到一种特殊目的。

帕特南原本应该做压轴演说，可他仔细考虑又与主持人商量后，便决定让著名牧师亨利·凡·戴客博士享受这种荣誉。那么，帕特南为何要这样做呢？

看上去，这像是一个让人鄙视的阴谋诡计！事实上，它是帕特南深思熟虑后作出的决定——这也是他所采取的推动事业成功的若干聪明的举措之一。帕特南对凡·戴客十分了解，他觉得博士一定会同意和他调换顺序、互换演说辞的。

帕特南曾在很多家代理店都干过，他经过艰苦的奋斗、经历了许多挫折，才成为出版界的领头羊，并在国际版权的竞争中荣获全胜。正因如此，那天晚上他才与博士一起受邀发表演说。帕特南对博士所要演讲的内容十分清楚，而且他知道这些内容都非常好。可帕特南并不是为了这个才与他调换材料的。他是想让博士替他说出他那讨论很久的、重要的商业问题，才想与他调换材料的。

帕特南说：“当时，我把博士的演说辞说了一遍。到他演说的时候，就根本没有任何顾虑，只要根据我所讲的内容，用商业角度考虑一下这个问题，就能取得很好的效果。”

换言之，帕特南是藏身幕后，用巧妙的手段将博士推到前方，使之成为该问题的第一责任人。

这件有趣的事说明作为领袖必须遵循的一条重要原则。通常，人们总认为做领袖的人多数都是名不副实的，只对自己的光荣和显赫感兴趣。当人们发现领袖出现一点为自己邀功的苗头，就会变得冷漠，甚至出现敌对

的情绪。因此，真正的领袖都是在幕后进行他的计划的。

大实业家富兰克林也是这样。25岁时，他还是一个默默无闻的青年，当时，他创立了费城图书馆，后来又建成了一个学院(即今日宾夕法尼亚大学)。可是，他总是避免在这两项事业中“出面”。他用朋友的名义为喜欢读书的人创立图书馆；建立学院之时，他也隐瞒自己创始人的身份，而归功于一些热心于公益事业的绅士。

富兰克林这样说道：“当你倡议一件于人类有益的事业时，不应老是想表现自己。如果这样，人们就会很自然地以为你是个贪图名利之人，也会使一些人心里不痛快，而正是这些人将决定着你的事业……总而言之，牺牲自己一时的虚荣心，日后也能得到更多的补偿。”

所以，聪明人处理问题总是以事业为根本出发点，并不看重个人的得失。

伟大的铁路建筑家哈里曼病逝前，沙纳西在其身边陪伴，在谈到这件往事时，沙纳西说：“我感觉……他有一种伟大的力量，使得那些接触过

他的人都十分忠诚于他。他能具备这种力量，是因为他能慧眼识人，还能让他身边的人对他怀有一种深深的信仰，坚信他不为私利而为大众谋幸福的志向，那是一种比任何人的志向都博大高远的志向。”

《纽约世界报》的创始人和出版人普利策也秉承这种精神，他对他的编辑们说，如果在一个紧急时期他所发的命令违背了该报的政策的话，编辑们可以不予理睬。

斯威夫特创办了斯威夫特公司。一次，因为天太黑的缘故，公司的门卫没有认出他，就禁止他去发电所，后来，他反而为这个门卫加了薪。

在面临众多问题时，庸人总是将自己的利益、妄想和虚荣心居于一切事物之上。于是，真正具有领导才能的人，即使面临事业中一件极细微的琐事，也会把它看得比自己所有的事情都重要。

第 11 章 让他人积极效力的心理策略

向对方表示钦佩

当伍特将军的汽车驶来之时，一位士兵正与其女友并肩漫步，他没有向长官敬礼，而是假装没看见，蹲下身去系鞋带。他对自己的长官失礼了。

这事发生在 1917 年秋季，这名士兵是波士顿兵营中两万多个受训士兵中的一员。伍特将军的责任就是把这些刚进军营的新兵训练成精兵良将。

伍特会严厉地责备这个懒散而愚蠢的兵吗？不会。伍特有着自己独特

的带兵方法。后来，几乎每个人都知道这个故事了。

海奇唐说：“伍特停下来，把那个士兵叫到面前说：‘你看见我了吗？’”

“那士兵尴尬地小声说：‘看见了，长官。’

“将军接着说：‘为了不向我敬礼，你故意装作系鞋带的样子，是不是？’

“士兵只好承认。

“伍特说：‘现在，我要告诉你，如果我是你的话，我一定会对我的女友说：‘等下，看我怎么让这个老头儿给我敬个礼的！’知道吗？，

“那士兵敬了一个礼，尴尬地说：‘是的，长官。’

“将军极其严肃地回礼之后，就驱车前行了。”

为了让这些尚不成气的野小子懂得当兵的荣耀，伍特将军用了一个许多人都不太注重的方法。他让士兵把自己当成笑柄，他清楚地告诉他，为了让这“老头儿”给他回礼， he 可以先敬个礼。

与任何大人物一样，伍特成功地让他的士兵们欢迎他，因为将军能让他们感觉自己是很重要的。

有人问他手下的一个参谋：“伍特为何会如此受士兵们拥戴呢？”

参谋回答：“我可以告诉你，那是因为，就算你站在最后一排，他也会认为你在部队里是不可缺少的。”

无论你是不是行政人员，你都得和一些必须听命于我们的人打交道。也许，我们都曾注意过，当我们为他们所从事的工作鼓励他们，让他们为

之骄傲时，他们会显现出多么大的兴趣！

效率工作制的创始人泰勒就常让他的下属们相信，他们做的事情是最重要的，对整个大局的发展有着非凡的意义。

夫克兰告诉我们：“只要你能让一个人敬仰你，你也表示十分钦佩他的某些才能，你就可以轻而易举地指挥他。”

一个雇员说，西部电力公司经理伯隆能让人感觉他对他们的期望是多么殷切，他们所做的一切是多么重要。

有一次，联名管理专家对制止罢工者查尔斯·吴特华谈起一个主管，他说，一开始，那个主管简直不知道怎样才能纠正一个严重的错误。后来，他用了一个简单而巧妙的方法就取得成效，即让每个与之有关的雇员都感受到自己对于解决这个问题是十分重要的。

他是一家纸厂的经理，他的产品中水分过多，为此他苦恼极了。

吴特华说：“他用了各种方法，想找出原因加以补救，可都没有任何效果。后来，他给每个雇员发了一张普通的表格，让他们把隔日所出纸张混合物中的成分检验结果写下来，竟马上有了改进的方法。”

这件事包含着重大的意义：本来，这位主管是可以不必告诉他的雇员他自己的事的，可他决心试一试，竟然得到了那么好的回报。

登莱·雷素是汤普森公司的总经理，他总是用自己发明的办法来让年轻的雇员为自己的工作而自豪。他对把自己的雇员介绍给名人的事十分热心。当本书的作者之一还是一名幼稚的打字员时，被雷素先生介绍给那些与公司有交往的名人，他当时内心无比激动，直至今日他还能清晰地回忆

起来。

丹尼尔·古亨汗是铜矿大王。他甚至能让办公室的行政人员也有自尊自重的意识。他说：“在整个组织之中，办公室人员应该与其他成员一样受到同等的尊重。如果一个工作人员来给你送信、报纸，或者因为其他事情来到你身边，你绝不能让他在一边干等着，因为他和我一样，时间都是很宝贵的。”

最能迷惑人的头衔

斯坦梅茨是通用电气公司的怪人，在他做行政主管时，就几乎不对自己不抱任何希望了。

几年来，他所管理的事务越来越糟，简直让人疯狂。

他到底能做些什么呢？斯坦梅茨的能量是无法估计的，他的感觉也十分敏锐。

这时，管理人员运用了一些奇妙的驭人策略。

他们称斯坦梅茨为最高法院。

一位高级职员对另一位职员说：“斯坦梅茨所极力维护的是一个科学的最高法院的形象。”

对于斯坦梅茨来说，这只是人们对他的非正式的尊称罢了，他真正的头衔是通用电气公司的顾问兼工程师。事实上，“最高法院”只是对他正在从事的工作的另一种称呼罢了。

在电气史上，斯坦梅茨都很顺利地连续创造了许多奇迹。同时，审计部没有他也照样可以运行。于是，公司的管理人员便运用赐给他人头衔的方法很容易地就解决了他们的难题。

几乎没有人能够真正抗拒这种公开的赞誉。这种头衔能够让许多人激动不已，刺激他们更努力地工作，也能赢得他们的忠诚。

赛谬尔·冈伯斯是 50 个不同行业的工会倡导人，美国劳工协会的缔造者。在他刚开始开展工作时，感到特别难。工人基本上都是毫无组织的，当时，他既缺少钱财，又急需外界源源不断的帮助。

一天，他忽然想出一个计划，创立一个“民间委任状”，主要是授予那些愿意组织工会的人的一个荣誉称号。他以这种方式在一年中委任了 80 个人，从此以后，美国劳工协会的会员数目开始急剧攀升。

很少有人如拿破仑一般清楚头衔的价值，也很少有人能比他更懂得人有多么迫切地想得到这种极具诱惑的东西。

为了能让他新创的帝位在那些拥戴者的维持下永远不倒，他毫不吝惜地创设和封赐了许多崇高的头衔和荣誉。他制定了一种荣誉和勋章，并马上将 1500 多个十字勋章授予他的臣民；他重新起用法兰西陆军上将的官衔，还给 18 位将官都封赐了这一官衔；他还授予优秀的士兵以“大军”的光荣称号。

尽管头衔是虚的，但它们的功效却非同小可。当芝加哥律师埃默里·斯托尔斯要求进入内阁时，大总统阿瑟感到十分为难。因为这位律师是一位不可轻慢的实权政治家，但同时，又不能让他担当重任。于是，阿瑟便

给了他一个“外交考察专员”的头衔，虽然这个位置十分尊贵，其实却是个虚职。斯托尔斯就这样顶着这个光荣的头衔扬扬自得地到欧洲观光去了。

来自美国的哈雷·哥登·塞尔弗里曾经做过杂工。后来，他成了英国最大的一家商店的老板。在激发他的那些英籍推销员的忠心时，他常常把他们称作“公司的一员”，而不是按照当地的规矩叫他们“推销员”。当他对他人提及此事时说：“这种方法可以让他们对工作更感兴趣，效果是十分显著的。”

纽瓦克的路易斯·班伯格创建的著名商店里的员工们都互相尊称对方为“同事”，他们从来都不使用“雇员”这个词。

许多实业界的风云人物都为他们那些最能干的下属建立了许多头衔。正因为如此，什瓦普创立了“伯利恒钢铁公司钻石十字勋章”，像威廉大帝授予德军铁十字勋章一样，将它们分别授予那些于公司贡献十分巨大的助理们。伯利恒钢铁公司几乎有 1m 多人都获得过这个勋章。人们都认为这个勋章是业绩优异的象征。长期以来，许多公司成员做梦都想得到它，拥有此勋章的人则以此为荣。

适时地探望员工

42 街和百老汇路的拐角处站着一位纽约电话公司的职员。他看到街中的一个洞里面突然钻出一位衣冠楚楚的人。这就是贝尔电话的主人——

伯奇·福勒克。

福勒克因为公司的事务在这个寒冷的冬夜，在他从剧院回家的路上，钻进了这个地洞。

他的公司遇到危险了吗？他有一个十分难解的难题吗？不，都不是。

他只是想起了两个正在那个洞里紧张工作的接线工人而已。忽然间，他决定私下里探访他们一次，跟他们闲聊几句。

后来，人们称福勒克为“10 万人的好友”。密歇根·贝尔电话公司是美国电话事业杰出的先锋，而他正是公司的总经理。

这个钻地洞的故事只是福勒克许多故事中的一个，他很乐于做这种心血来潮式的意外之举。

他经常会十分和善地去看望他的属下，以表示他们对他们的工作十分重视。

差不多所有优秀的管理人员都会运用这个方法，只是有所不同不相而已。在不损伤下属的尊严和不让人感觉到刻意为之的前提下，他们会毫无保留地表示出他们对下属的关切之情。

比如，约翰·沃尔梅克会天天在他那规模巨大的商店里巡视。他总是停下来和公司的各层人员唠一会儿家常，问问他们的家人，打听一些他们的家事，有时，还会在私事或公事上劝告他们两句。

忽视下属是对待下属最危险的方式。一个经常被忽略的人会逐渐觉得他们的工作并不重要。无形之中，他们自身也就严重受挫，接下来他们很可能丧失对工作的兴趣。几乎所有人只有在感觉到被人看重的时候，才

能做出优异的业绩。

如果一个老板能经常探望他的下属，并让他们以为那是一种很愉悦的事，那么，他就确实懂得有效地驾驭他人了。

但是，我们应牢记一点：如果一名普通工人感觉你的探望是一件好事，但对一位薪金较高的部门主任来说，就未必如此了。有时，他们会觉得你在试探他们，或是故意让他们难堪。如果要避免发生这类事，就一定要注意：每个人的见解是不同的。只有让人愉悦的接触才能取得理想的效果。

时至今日，本书的那位作者还能回忆起他刚在广告公司上班时，老板就探访了他几次。

那位老板就是杨·雅阁。一直到现在，他都是广告界杰出的领袖。在他 40 岁时，他辞掉了那些繁忙的工作，去当汤普森公司的荣誉副总。

杨·雅阁和福勒克一样，也喜欢对下属作一些非正式的友好的探访。他经常会一脸红光地去他们办公室小坐，随便和他们聊几句，问一些轻松的问题，或者提出一些有益于生活的小建议。公司的许多职员都十分喜欢他的这种探望，公司的工作也焕然一新，职员们满怀热诚地工作着。

威廉·哈德曾以此评价胡佛：那些为他的无数企业卖力工作的人已经不是他的下属，而是他的朋友了。

拿自己“开涮”

在某种情形之下，我们常常要面临如何拉近人与人之间距离的问题。这种特定情况是：我们面对陌生人，或是向熟人介绍自己的新想法。

有一种处理策略对我们有很大的益处，可我们都经常忽略它。而许多聪明人则常常能够利用这个策略，以获得显著的效果。

威尔逊初当新泽西州州长时，一次，他参加“纽约南社”举行的一次午宴，别人介绍他是“未来的美国大总统”。自然，对他来说，这是一种抬举。

讲了几句开场白后，威尔逊说：“我感觉自己在某个方面与别人给我讲的一个故事中的人物特别像。我的一位朋友与一些人去加拿大钓鱼，其中的一位先生想尝尝名叫‘松鼠’的威士忌酒。据说，只要喝上了这种酒，就会壮着胆子去爬树，这也是‘松鼠’酒之所以被称为‘松鼠’的原因，他真是勇敢啊！”

“这位先生喝醉了，在和别人一起坐火车时弄错了方向，原本他应该去北边，谁知他却上了南下的火车。

“他的伙伴想把他弄回家去，就给那列往南的火车上的管理员打电报说：‘请把那个叫约翰逊的送到往北的火车上来吧，他喝多了。’

“列车管理员马上回了电报：‘请告诉我他们的处所，车里有3个人，他们既不清楚自己的姓名，也不知道自己的目的地在哪里。’

“我的确是知道我叫什么的，可我不能像你们主席一样，确实知道哪里才是我的目的地。”听众听了哄堂大笑。接着，威尔逊讲了一个他擅长的有意思的故事。

听众十分兴奋，心中十分愉快。威尔逊征服了他们。

然而，当时在座发笑的人也许没有几个人真正知道自己有了什么变化。

人们认为值得一笑和能让人开怀大笑的笑话都是说笑话的人在拿自己打趣。

可威尔逊不仅要让听众们笑一下，事实上他是用一个最有力的方法来赢得了人们对他的支持，消除了原有的隔阂。他牺牲了“自我”，提高了他人的“自我”。

每当胜利者在接触人时，就进行自嘲或自批，这种事多常见9日！人们可以从中得到充分的愉悦，至少在当时，他们有一种比他更优越的感觉。

华盛顿的道斯副总统有一种能吸引群众的本领。他运用了各种策略，努力扩张自己的权力，把原本只是一种象征性的工作变成了一个十分重要的职务。他所运用的策略之一就是“经常在演说时讲一些他遇到的无数的笑话”。

有一天，菲斯克牧师意外地发现，听众们对他那天的布道显现出前所未有的诚恳，连他自己都感到十分奇怪。后来，他在一次布道中发现，当他开始在无意中说牧师们“装模作样”，致使很多人都不想去教堂，或者神圣的文字“未必总是真实”，或者牧师们总是喊“宗教的口头禅”十分

起劲，但实质上并没有什么进步，这样下去实在是很危险的事等类似的话时，观众的反应总是特别好。

这位聪明的牧师正是以这种有意批评自己的态度抓住了观众。

同样，著名的黑人领袖华盛顿因为体味出人们对他的反感，便开始“牺牲自己的种族，讲了个偷鸡的故事”，结果获得了意想不到的成功。

珀欣将军也是一样，当他在墨西哥边疆花了大量时间都一无所获时，一位穿红衣服的哨兵在众多新闻记者面前看了他一眼，说：“将军，据我所知……人们已经包围了我们的村庄。”他却愉快地跟着别人大笑起来。

诺斯凯是美国航务局前任主席，也是一位广告商，有上百万的家产。一次，他恭维对他有敌意的理事会说：“各位，我是一个广告员，一名犹太人，因此，你们得好好照顾我才行。”

赫金斯是一位优秀的执行官，后来他当了芝加哥大学的校长，当时他才 30 岁。可他在第一次向报纸公开发表自己的谈话时，却告诉人们要留意他的两大缺点：第一，作为一个 30 岁的人，他的学识太浅薄；第二，在许多地方，他都要依赖他的助手(代理校长)。这些话帮了他不少忙，在他开始自己新事业的路途上，由此克服了许多危险和困难。

平庸的人几乎不会用这种强有力的策略。他们只知道在哪儿显示自己有多伟大，或是有多聪明能干，然后嘲笑身边的人。

于是，像我们说过的那样，一位真正的大人物的目光是很高远的。他以控制他人、扩展自己的影响力为目的。而自己谦虚地退居幕后，让他人

大步向前则是他们的方法之一。

一次，一位有名的商店经理马克诺希南说，男人和女人都只是“长大了的小孩”而已。这句话切实地道出了做领袖的要旨。在任何时候，一位大人物都不会只关注自己的感觉，他们看待众人就像在看长大的孩子一样，他关心他带给人们的是什么样的感觉。

自嘲或者自我批评是培养领袖风范的最有效方法，它不仅能赢得人们的友谊，还能化解仇怨。

牺牲自己的虚荣心

这个故事仍未陈旧。一位商店经理接到了手下一位推销员写的极具侮辱性的信。

推销员在这封信里认为，经理一无是处，他对他的印象很恶劣，也不觉得自己应该尊敬经理。他希望他下台，让副经理取代他的职务。总而言之，这是一封措辞十分严厉、让人大吃一惊的信。

可真正令人惊奇的并非这封信，而是经理对这封信的态度。

这位经理就是贝克，后来他成了《考利欧周刊》的发行人。那位和推销员很亲近的助手叫巴腾。

原本，这封信不是寄给贝克，而是寄给巴腾的。而且，那位推销员也没想让贝克亲眼去看这封信。可是，贝克总和巴腾互拆商业信件，当这封信寄来时，恰好巴腾不在。

在读了这封充满挑衅的信后，他就拿着信跑到老板纳勃的办公室里。纳勃是《考利欧周刊》的老总，还拥有许多其他产业。

贝克对纳勃说：“你看，我做经理做得多出色啊！带出了一个这么好的副手，连我手下的推销员都认为他比我强。”

贝克在看到这封信竟然没有丝毫的嫉妒和恼怒之情，他只为他那能干的副手而感到自豪。

就这样，贝克把一地碎砖变成了花球。鼎鼎有名的人物总会这样做。他们手下常有在智慧和能力上都胜过他们的人，他们就是用这个秘诀来拉拢和驾驭那些人才。

平庸的人根本就不会明白这个道理。他们常会嫉妒能干的下属，事实上，这也是因为人们没有看重他。总而言之，他一定要特别看重自己，希望自始至终他都是所有工作的主体。但是，真正的领袖人物往往视野开阔，不在乎一时的虚荣，而只珍重结果。

比如说，卡内基在说起他的成功之时，总是把功劳让给周围的人，他认为他身边的人要比他聪明许多。

林肯在选择内阁成员之时，不仅对那些意志坚定、难于控制的人有着浓厚的兴趣，就是那些一向鄙视他的人，他也会量才使用。我们来看两个例子。陆军司令史丹顿是继卡梅伦之后的一员名将，他经常侮辱林肯为

“原始的大猩猩”，并说是由于林肯管理无方，才造成了布尔仑的灾难。还有，林肯最得力的财政大臣柴斯起初也很讨厌林肯，他还曾背地里反对过他。

无论他人对他什么感觉，林肯自己总能兼容那些能够担当重任的人。同时，他对自己的弱点是很清楚的，他所重用的人都是能够克制他的弱点的人。

平庸的人不仅不能容忍那些不易操纵的人，他甚至不愿让权力从自己手中分离出去，还总是抱怨没有一个真正能用得上的助手。也许，他说的一部分是对的。可事实上，他并不需要那些人才。他永远看不清自己，以为世界上只有他才能把事情做好。无论他是否能看清自己，实际上，他已经把“自我”提高到了一个至高无上的境界。

如今，人们认为，正是因为德皇威廉二世在全盛时期不想让他人与之竞争，才导致了德国在马尔纳一役甚至在世界大战中的失败。因为，大战之初他所任用的都是能对他俯首帖耳的人，他的参谋部就是最好的例证，这是十分明显的事。现在，我们知道莫奇因为缺乏勇气而没能坚持充分实施参谋总部原拟的进攻计划。也许，实施这个计划立刻就能取得胜利。这个计划就是：在关键时刻，把进攻阿尔萨斯、洛林的左翼德军抽调出来，加强右翼力量，直接攻打防守巴黎的法军。

与威廉二世这个不幸的孙子相反的是，威廉一世多年来都能与气焰嚣张的宰相俾斯麦和平共处，因为他知道俾斯麦聪明，只有他能统一普鲁士与分裂的德国，使之成为世界上的强国。

当明尼波利斯西北国家银行主席戴克谈起人们成功和失败的原因时，发表了如下有趣的言论：“我们知道……一名成功的商人身边总会有很多有着坚强意志的人。如果这位商人怕这些人危及到他而没有努力重用这些人做助手的话，那么，他就没有资格成为一名商业领袖。仅凭一群只知逢迎的人去发展商业是不可能的。因此，在一个蒸蒸日上的组织里，应由一些位置较低的人去作出一些重要的决议。如果不是这样，建设一个健全而伟大的商业就是一则笑谈。”

因为真正的领袖有追求事业的热情，所以他们能够轻易牺牲自己的虚荣心。只有这样，他才能在身边发掘人才以及有能力和肯帮忙的朋友。

我们知道，那些勉强出名的人不愿意和比他地位更高的人在一起。他们宁可鄙视他人，也不愿意恭维他人。有时，他们也愿意让他人“看到”他和声名正隆的人在一起。可他的心腹朋友都是在地位上低于他，因而他能给予他们一些小惠的人。所以，那些真正能帮助他的人其实是与他绝缘的。

马克西姆是著名的发明家和工艺家。他是这样概括上述思想的：“人们只是想从他人那里得到赞扬和友爱而已。然而，人行于世，应该抛开他人的赞扬，让人们伸出友爱之手。这是因为：只要是接受他人的赞扬，并为此而陶醉不已，就会遭人嫉妒。嫉妒是仇恨之源。”

归功于他人

什瓦普曾说：“只有那些能把机会让给他人的人才能称得上是伟大的商人。有很多商人因为只顾着个人的利益和荣耀，所以不能建立伟大的事业。”

有一次，洛克菲勒在立法委作证时，就将其个人成功的原因归功于其他人。

卡内基说：“如果事必躬亲，将所有荣誉归于自己，那么这种人怎么能成就伟大的事业呢？”

著名铁路建筑家哈里曼对许多工程都有着杰出贡献，正是因为他，整个加利福尼亚大峡谷才在洪水的攻击下得以保全。后来，凯南这样写道：“如果有人问哈里曼，那是谁控制了科罗拉多河，并使大峡谷转危为安，他肯定会说：‘是伦道夫、科罗、欣特、克拉克，还有所有的同事。’可这几位先生都曾公开表示，正是因为他们的领袖有着百折不挠的决心，才使得他们永远有工作的动力。”

我们应该知道，真正的大人物未必要时时追名逐利，他应该尽可能地让他人有赢得名利的机会，至少他应与他人共享这种名利，这就是他赢得部下的支持与拥戴的最好的办法。

事实上，这种策略是很常见的，可人们往往却忽略了它！还有一些人因为不能抗拒名利的诱惑而牺牲手下的利益。

著名的圣路易斯城执行官威尔金森就提到过这种明显的例证。他对斯

图尔特说：“现在，我想起了以前的一位执行官，他总能在开理事会时提出一些新意见。对这些意见，他十分自负，还会为了我能采纳这些意见而不懈地努力奋斗。因为这些意见多数都很中肯实用，所以，我们也采用了许多。他便因此到处制造舆论，好像所有的功劳都是他自己的。

“可是，随后我就发现，其实，这些意见几乎都是他从下属那儿得来的，而他从未为他的下属表达过什么。在知道事实的真相后，好些下属十分愤怒。本来，他管辖的部门的纪律很好，就是因为这件事，那个部门被弄得一团糟。

“相反，如果这个执行官对我们说：‘昨天，比尔·琼斯提出了一个建议，我觉得特别好。现在，我就向大家汇报一下，请大会审议。我的下属能为公司发展提出这么好的建议，我为此而感到骄傲，能有这样的下属是我的莫大荣幸。’这样就能做到皆大欢喜。”

这位执行官过于“自我膨胀”，从而导致了失败的。有些人建立了十分严密的组织，最终取得了成功。无论他担任任何职，我们都能看到与那位执行官大不相同的结果。

米切尔是《生命》周刊的创立人和发行人。一次，马森讲起他的这位领袖时说：“他根本没有虚荣心。他的鼓励让公司上下都能感觉到自身的重要性，而他总是在幕后指挥着一切。结果，在米切尔去世之后，公司上下都以为这家刊物能继续办下去。在他在世时，人们都没有感觉到，实际上，是他一人独立支撑刊物的运作的。

“我还记得，一次，他对我们的一个广告员说，不仅广告部十分重要，

就连这名广告员也是肩担重任的。后来，我表示了自己不同的看法，我认为，如果编辑目标不固定，广告就几乎为零。米切尔却说，从广告员的角度来说，他确实是十分伟大的，我们应该让他有一种骄傲的感觉。”

有时，一名领袖竟然会让他人担当领导的头衔，这是因为，他可以用这种办法去弥补自身的一种局限。比如，英国政治家迪斯雷利将做总理时，就推举了他人担任党的领袖。其实，他才是党的真正的领袖，但他却谨慎地做着任何事，甘做此人的助手，直到他逝世。他明白，他不如他人能更让公众欢迎。

一名真正的领袖不但要敬重他的部下，而且，当自己的部下犯了错误时，还应该主动替部下承受谴责。

南北战争时联邦统帅李将军是世人公认的军事将领中的佼佼者。也许，没有人更能像他一样感化自己的部下，使之对自己忠诚不渝。军事批评家们认为，李将军有一种特殊的品格，即他敢于公开地将所有失败都揽到自己身上，这是他的部下对他如此忠诚的主要原因。

但是，正像英国的一位名将说的那样，任何人也没有像李将军那样有可以推罪他人的好机会。比如，在维吉利的早期战争中，他的部将不能按照他的命令在适当的时机发起进攻，以致失去了取胜的良机。但李将军总是绝口不提此事，他在写给总统戴维斯的信中说：“如果当时没有下雨，我想我们一定会取胜。”可是，他却在私下里承受着公众狂风疾雨一样的责难。

在贝尔伦的第二次大战中，朗斯特利德违背了李将军要求他进攻的命

令，拖延了一整天，胜利就在眼前白白地溜走了。可是，统帅居然在整整一天里都没有训斥过他。

在盖茨堡时，朗斯特利德又违背了李将军的命令，两次都不肯发动进攻，使得战役失败。可李将军却对自己的部下和总统戴维斯说：“都是我的错，我应当承担所有失败的责任，军队没有错，我个人的错误不可原谅。”

后来，打败李将军的格兰特也是用这一策略来对待他的部下的。事实证明，没有比这种策略更高明、更有效的了。他的部下道奇记载道：“他让旁人去享受自己应得的尊崇和名望。所有在他手下任职的人都知道这一点。当我还很年轻时，他就交给我许多比我的资历多得多的权力。格兰特将军总是为我所做的或正在努力做的事而鼓励我。如果我失败了，他就将罪过揽在身上；如果我胜利了，他就想办法让我升职。他像注意军士们的动作一样，时刻关注军队的士气，如果士气消沉，他就及时采取措施，好像他能让全国人都关注军队的士气一样。”

作为一名领袖，都对部下抱有一定的希望。当他领导他们时，他像一名宽容的长辈一样护着他们，保护他们不受委屈。无论是什么性质的事情，他都能担起所有的责任。在他眼里，他们就是他“正在成长的孩子”。

他把荣耀推给他人，也就是这样，他为自己赢得了荣耀，他牺牲了自己的虚荣心，所以，人们对他万分忠诚。

在讲起格兰特时，卡内基说：“在战场上，他永远以颂扬自己的部下

为乐事。每当提起自己的手下时，他就像一名父亲提起自己的孩子一样。”

第 12 章 有效地赞美他人的心理策略

真正挠到痒处

一次，乔治·黑文·帕特南只运用一个十分简单的策略，就取得了惊人的成就。

当时，他是著名的帕特南图书公司的总经理。他以此重要的身份连夜赶往华盛顿，出席国会某一委员会的会议，以支持一项议案。无论是对他还是对整个出版界，这项议案都有着非常重要的意义。

当时，他正处于一个非常尴尬的关键时刻，而他的律师却临阵退缩，令他十分失望。

他只好独自去对付那些十分聪明而又想阻止此议案通过的人。

关键问题是，议会主席卡帕特森也不同意这个计划。

可是，帕特南终于赢得了这场斗争的胜利。他用一场公平的游戏取得了卡帕特森的支持，将此议案递交到国会。

帕特南并没怎么改变其他人的看法，可他却成功地做了一些比这更重要的事。

他用一种十分简单的方法使卡帕特森支持了他。

在这次拜见中，他一直以“陛下”称呼卡帕特森，他称卡帕特森领导的委员会为“贵会……具有左右法院的权威”。

帕特南以独特的语气将卡帕特森置于法庭之上，让其成为一位不偏向任何一方的法官。最终，他以这种恰当的颂扬获得了卡帕特森的支持，进而获得了胜利。

我们都明白，适宜的颂扬是一种很有效的方法，他可以抬高他人的“自我”，以“赢得他们的友谊与支持”。

几乎所有的大人物都是运用这种技巧的行家里手。

从西摩那里我们得知，罗斯福总统是一个最妙的例证。他能够恰如其分地使用与某人特征相吻合的称誉。

桑德伯克曾说过林肯的这种使用称誉的水平，他说：“林肯每日必做的事就是：观察出某人的兴趣和他的自傲之处，然后再说一些真诚的符合他的性格与兴趣的话。”

林肯曾说：“一滴蜜糖比一加仑苦胆汁更能捕获苍蝇。”

任何人都喜欢那种契合的适宜的称颂。这能让他们有双倍的成就感和自信心，这也是一种感化他们的最有效的方法。

当然，我们也见过那些能引起对方的怀疑、厌恶的不合适的颂扬。但

是，称颂的艺术确实能够以几个简单的策略来概括。

只要我们死死记住那些我们已经说过的经验，颂扬就很有用。自大狂们的虚荣心是最重的。他们生来骄傲，无论是在哪里，都喜欢他人的恭维，正如上文中所说的那样，他们在他人过分的恭维中欣欣然、飘飘然。

其实，多数人只在几种特殊事物上喜欢让人恭维。比如说，一位著名的新闻记者弗里德·凯利就这样描述过洛克菲勒和卡内基的乐于接受他人恭维之事。

凯利说：“如果有人称赞这位石油大王的琐细的家庭经济，他一定十分高兴。同时，他也十分愿意让他人说他是如何热心于教会与主日学堂的事的。”一次，当凯利赞誉了几句他在主日学堂里向一群孩子所发表的讲话时，他马上变得兴奋极了。只要你恭维钢铁大王卡内基在某次演说十分成功，他的演说是多么有益，多么动人，你就能轻而易举地让他回答他平时根本不会搭理的问题。

如果你当着他们的面去赞誉他们的商业和领导才能，他们是不会理你的。在他们看来，这种话不仅没有诚意，甚至是愚蠢的。

家庭琐事和公开演说是多么别致的话题啊！这就是他们特有的虚荣。

上文说过，几乎所有人都有这种独特的虚荣，他们对那些事并没有太大的把握，可是，他们又想在这些事情上显示出自己的优秀来，以此让人们欣赏他们。只要你去称颂其中任何一件事，都能取得出其不意的效果。

切斯特菲尔德伯爵说：“每个人都有自己的优越之处，至少，他们

自

己是这样认为。他们固然想让人们公正地评价他们那些比较优越的地方，可是，他们更喜欢别人对于那些他们没有把握做的事进行恭维。”

伯爵说：“罗伯特·沃波尔爵士十分能干。他很清楚自己卓越的能力，所以他不喜欢别人恭维他的才干。但是，他是个浮华之辈，像个花花公子一样对待女人，可他又怕别人这么看他。所以，他喜欢听别人说他是温文尔雅的人。这是他乐意谈到的话题。他特别喜欢人们恭维他这方面的‘温文尔雅’，当然，这也是他的弱点。”

于是，我们便得到了开启他人在意的虚荣的钥匙。

伯爵说：“你会轻而易举地发现每个人身上都存在的最普遍的弱点。言为心声，只要你细心观察他最喜欢的话题——他越是希望自己能做得出色，他也就说得越多——恭维他的这些地方，他就会乐不可支的。”

一次，弗里德·凯利告诉我们，因为找到了两种大人物所喜爱的有极大差别的虚荣，他获得了不少的利益。

他说：“有一次，我想与新上任的首席大法官傅罗说一些事。当时，他刚结束在西部一所大学的演讲。我明白，对于这位先生来说，你恭维任何关于他演说的话都不会有任何效果。因为他已经对这些演说很熟悉了。于是，我对他说：‘想不到一位最高法庭的法官是如此的有人情味。’

“他马上露出了发自内心的微笑。这位一贯严肃的老人一直都很喜欢他人把他看成是一位普通人。

“有很多人却喜欢听相反的话。有些人喜欢他人只把他当成聪明的机器。有一次，我在与一个有商业往来的人交谈时，他就习惯用笔把所有的事情都记录下来。

“我对他说：‘你是如此的冷静、敏锐，我更想知道，我们下一步该怎样做。’

“听了我说的话，他马上笑得喜气洋洋的。在商务上，他最喜欢他人夸他敏锐、冷静了。”

伯爵告诉我们，几乎所有的女人都喜欢他人恭维她“仪态万方”，就是那些质朴的女人也不例外，因此，这样的赞美是最有效的。只有那些惊世艳俗的绝代佳人才会对自己有绝对的自信，这时，你可以称赞她十分聪明，也许，这正是她缺乏自信的地方。

恰如其分地赞美

阿奇·巴特是罗斯福的竞选参谋，他曾对颂扬这一问题作过准确而有益的评论。

一些与罗斯福打过交道的人都认为他似乎永远不会犯错误。巴特称这些人为“疯狂的摇尾者”，这些人总是这样不停地重复：“太难以想象了，这可真是奇迹！多么超凡脱俗啊！”

阿奇·巴特同样对罗斯福十分钦佩，但他和那些人不同。于是，很少人能像他那样能顺利地赢得罗斯福的敬重。

事实上，大人物们很讨厌那些无止境的恭维。特别是罗斯福，他很讨厌那些疯狂说“是”的人，而永远欢迎批评他的人。

过于赞颂还不如不赞颂。

对手陌生人，你最好先慢慢地去了解，直到你找到他们喜欢别人怎样赞扬他，再运用这一策略也不晚。你应该时刻谨记：绝对不要随便去恭维他人。为此，我们可以举一个极端的例子。如果一个陌生人在见面之初就突然对我们的头发和指甲大加赞美，也许无论谁都会对此十分恼怒。

但是，那种委婉的、间接的赞颂却往往是万无一失的。

可以想象，假如我们得知有人在背后称颂我们，我们会不高兴吗？而如果我们亲身听到他人的这种赞扬，也许还会让我们反感，或者说这话的人没安好心呢！可是，就是因为间接知道了这一事实，这些赞扬才会变得如此动听，因为人们往往认为，背后说的话肯定是发自内心的。

“铁血宰相”俾斯麦就长于此术。当他想驾驭一位与他作对的下属，他就会故意在他人面前赞扬他，因为他知道，那些人一定会把他的话千方百计地说给那个敌视他的下属听的。切斯特菲尔德说：“这种策略没有破坏性。在第三人面前称颂他，这第三人为了献殷勤，多半会把这些说给他听，为了加强效果，他也许还会夸大其词。无疑，这是各种恭维的策略中最愉悦人、最放心的一种。”

还有一个间接恭维他人的好办法。贝克斯是前任军事部长，也是克里夫兰的律师。前不久，在芝加哥法庭上，他就运用了这一策略。当他向一

位出生于外国的法官陈述案情时，他假装偶然地，事实上是故意地说了一句赞誉非土生土长的美国公民的话。当时在场的一位机灵的律师和其他几个出庭的人都留意了他的这个小招术，贝克斯正是凭借这个小方法而顺利使法官对他有了十分深刻的印象。

这种计策十分简单。假如约翰·史密斯十分自傲于自己讲故事的手段，那么，我们可以当面称赞有谁怎样擅长讲故事，听了这些话，他也会特别高兴。切斯特菲尔德伯爵说：“让你所恭维的人在心里洋洋自得便是其中的诀窍。因为你所夸奖的他人的优点也恰好是他所具备的。你夸奖他人和夸奖他并没有任何区别。”

当我们直接赞美他人，而不非得让他正式肯定时，我们同样可以达到目的。

在竞选民主党总统候选人时，威尔逊就运用了这个策略使他和布莱思之间的关系得以缓解。有人把威尔逊多年前写的一封信公开了。威尔逊曾在信中发誓把布莱恩打得晕头转向。面对这样的突发事件，威尔逊并没有直接澄清事实，可在不久以后，在布莱恩也参加的华盛顿的某次宴会中，他夸赞了布莱恩的品格，还对他之所以闻名于世的缘由大加赞赏。不久，布莱思就亲热地向威尔逊表示他不会再为从前写过的信而烦恼了。

颂扬是大人物用来驾驭和团结他人的一种最有力的工具。

也许，最靠得住，又最能立即生效的赞扬是这样的：在我们发言之前，他们觉得自己没有什么信心，那么，这种赞扬则可以决定他们成功与否。女人永不厌倦丈夫赞美自己是个好主妇。同样，男人也同样珍视来自

于上司的赞赏。我们可以发现，许多大人物从不吝惜赞扬他们的下属。

找出值得赞美的地方

贝特福特是帮助洛克菲勒创建标准石油公司的老友之一。一次，他遭遇了事业上的挫折，这次，他是因为过度扩张而惨遭“滑铁卢”的。之后发生的事情让他十分惊讶。

贝特福特记述道：“一天下午，我刚离开百老汇路 27 号，就注意到洛克菲勒和普拉特两位先生在我后面的不远处。但我并没有停下自己的脚步，我不想再碰触自己的伤疤。但是，他们把我叫住了，洛克菲勒先生轻轻地拍了一下我的背，诚恳地说：‘太好了，贝特福特，我们刚刚才听说你在南美的事业。’

“我想，他们肯定要责备我，或者听到一些错误的消息，于是我连忙说：‘可是，这次确实产生了很大的损失，就算竭尽全力，我们也只收回 60% 的投资。’

“‘这已经很不错了，多亏你的决断，才替我们创造了如此棒的成绩，我们也有许多时候不如你。’”

这就是洛克菲勒，在应该责备他人之时，他反而替对方找出一些值得赞赏的地方来。

如果想让下属对自己忠诚不已，那么，赞美无疑是最有力的方法。而

且这种做法有更深远的意义。成功的自信心能让人不断地努力，只要你能及时而恰如其分地颂扬和信任自己的下属，他们的心中就会容易生出成功的自信心来。

什瓦普曾经这样说过卡内基：“他是一位时时会握你的手，鼓励你一下，赞美你几句的人。我曾经和世界上的许多伟人打过交道，无论他的地位有多高，我还从未见到一个人会不赞赏他人，而靠一味的批评就能建立伟业或长期发展自己事业的。”“我不知道你是否易地而处地想过，如果你就是这种知人善任的领导的下属，你是如何竭尽全力，以报其知遇之恩的……对于这一伟大的事实，卡内基先生很早就明白了，而且，正是因为他十分精于此道，才能成为商业巨子。”

在卡内基的学生什瓦普看来，赞美下属就是一种获取超强动力的源泉。

那时，什瓦普刚刚就任一家造舰厂的总经理，为了唤起工人们工作的热情，斯顿克·伯立奇记述道：“他广泛赞扬各个层面的人，从经理到铆钉工人，无所不至，那些受到赞赏的人对此比对金钱还要珍视。”

只用了短短的 27 天，“伏灵号”军舰就竣工了，打破了甘登造船场的所有纪录。

为此，他把所有参与造舰的工作人员都召集到他身边，发表了一篇充满热情的庆功演说，给每个人都颁发了一枚银质奖章，还宣读了威尔逊总统亲自写的嘉奖信。接下来，他从自己口袋里掏出自己的一块金表，作为

一个小小的纪念，亲手交给了负责监理的“汤姆”梅森。什瓦普先生就是依靠这种私人间的亲密接触、赞誉、重视……成就了他新的事业。与他过去依靠这些取得事业上的成功一样，道理都是一样的。

领袖对下属的赞赏就像食物对于饥民一样重要。在日常生活中，它的价值是至高无上的。

《芝加哥日报》的出版者沃尔特·斯特朗曾跟作者说，他的保险柜里有自己珍藏的3封他的前任维克多先生在与他共事的20年间写给他的短笺。他说：“这3封短笺是对我过去工作的肯定——或许，那种赏识并非必需的。”

有些高级职员是不会轻易称赞他人的，但他们也有自己的计策去赞扬那些行事稳重的社会名流。

爱德华·博克曾说，著名的《星期六晚报》的出版者赛勒斯·克提斯对于批评和赞扬都很谨慎。

可是，现在的大人物们都已经抛弃了那些旧思想，他们不再相信不断的批评和凌厉的威严就能成就宏伟的事业。

他们也不会困于那些陈旧的管理模式。如果下属想让上司赞赏自己，那多半是想拿更多的薪水。小兰德是雷明顿·兰德公司的总经理，他说：“赞美增加不了企业成本，反而能带来更多的利润。”

当然，的确存在着那种人，他们一听到他人赞美他，就会变得很危险。在上文中我们已经说过这种人，他们会在上司的赞美下忘乎所以，直到最后败得很惨。鉴于这种情形，管理人员就得采用一种严厉的方式，痛

打落水狗。只有痛责才会让这种人奋发图强。

除此之外，还有十分重要的一点需要人们牢记：当一位领袖为众人所憎，限之时，他往往会压抑自己的意志去赞美下属。当一个让人憎恶的人称

赞我们所做的工作时，停止做这件事就是我们本能的反应。不过，真正的领袖不会因这种可能性而退缩。因为，赢得下属的好感才是他的首要目标。

波特是著名的公益活动家，他曾制定过六条规则，作为管理工人的重要方法。其中有一条是这样的：“要当着众人的面对他们所做的事给予充分的赞美。”

希尔和哈里曼是美国两大实力最强的铁路建筑家。我们在这两个平时十分严厉的人身上也发现了相同的态度。派尔告诉我们，希尔十分重视自己的下属，而且对他们寄予厚望。同时，正像我们提过的那样，哈里曼最大的特点就是能挑选出各种人才，并对之加以无尽的赞美。

第13章 洞察他人内心的心理策略

从小处观察人

人们永远不能忘记林肯讲过的那些有名的故事，那些故事就像无穷

无尽的棉纱一样，而他则在永不停息地纺织着。

他之所以要讲这些故事，有一个原因是众人皆知的，那就是：他不仅想让人们开心，更重要的是，他想清晰地表达自己的观点。

但是，人们却忽略了林肯运用这种策略时的另外一个重要原因：他是有针对性地讲这些故事的。

康韦尔说：“通常情况下，聪明人能够很快就领悟某个事实，无须人去做过多的说明，有时，过多的说明还会让人愤怒不已。”

林肯都是在小心地衡量过对方之后，才讲故事的。那些故事对大多数人来讲都是有价值的。可是如果对方异常聪明的话，他就要另想办法了。

大家都知道，大人物常常会用各种各样的方法去驾驭各种各样的人。在上面几章中，我们已经讨论过他们所留意的几个方面，如人们的特殊癖好、需要和各种问题。现在，我们来讨论一下存在于人之间的真正的基本差异，即人们思考与做事的能力范围，还有他们在品行上的特别之处。

一般情况下，判断一个人是否聪明是一件非常简单的事情。可是，对于驾驭一个人来说，这点小事是十分重要的。在一个重要的官司之中，前任陆官司令贝克就将自己全部计划的基础放在了这点小事上。

贝克以克里夫兰著名律师的身份，代表约克镇巡回法庭的麦考密特家族来到了芝加哥。

在那里，所有出席的律师都为他所运用的策略所倾倒。他在法律上技巧的娴熟自然无可挑剔，更重要的是，他在对付法庭上的法官时所使用的策略让人钦佩。

贝克对这位威严的法官有些耳背的事情早有察觉。而此前的许多优秀的律师之所以败在他的法庭上，都是因为他们让法官很迷惑。

于是，贝克就故意站在离法官很近的地方。

一位目睹了贝克此次出庭的著名芝加哥律师说：“一般来讲，以贝克

这样重要的身份，接这种案件一定会引证若干不同的案件，说出许多法律论点的。可在这位法官面前，他只说了两个论点，引用了几个例证。他说他的这两个论点是无须反复申诉的，事实上，他完全仰仗这两个论点。经他简洁地阐述后，真相大白，还以同样的论点结束了为当事人的辩护。

“法官立刻就来了兴趣，他逐一听了贝克所讲的内容，还完全领会了他的意思，他感觉贝克说的话很有意思。”

贝克事先就已经仔细衡量过这位法官了。

人各有特性，而特性又有着不同的种类。我们会经常讨论一些如诚实、勇敢、忠诚、纯洁之类的特性，而有些特性却不怎么为人提起，其实，对于驾驭他人来说，这些特性就显得更为重要。现在，我们来讨论一下那些少数的不为人所注意的特性。聪明的领袖会时刻注意这些特性，他们时时在思量如何才能更好地利用这些特性。

约翰逊创建了克里夫兰市，也成为克里夫兰市最著名的市长。一次，他像对待孩子一样对待一位成年人，反而取得了最理想的效果。

克里夫兰市因为某种选举权而爆发了一场论战。约翰逊很愿意授予这种选举权，因为这对公众最有利。可那些私心很重的人却极力反对这一政

策，因为这样可能会损失他们的利益。

如果这件事不能在那天晚上的议会会议上通过，就再也没有机会了。

这时，约翰逊接到议员高尔举报的一个重要消息：有人向他行贿。在这最后关头，约翰逊抓住了这个制胜的机会，反败为胜。

如果能使高尔假意接受行贿，然后再将之公布于会议上，就一定能取胜了。可是，用什么办法才能让他放心地接受贿赂呢？

对于高尔的为人，约翰逊是很了解的。他让高尔放心去做，对他说：

“如果你天生胆小，我就会给你提点建议；可我知道你根本不是胆小怕事的人，因此，我也没有必要给你出什么主意。”

约翰逊说：“这几句话果然刺激了高尔的虚荣心，他征求我的意见，他表示，只要不坐牢，他愿意为我做任何事。还说如果我答应保他的话，他连坐牢都不怕。”

于是，高尔就这样上钩了。

接下来的那天，会场里就像在上演一幕话剧一般精彩。在关键时刻，高尔把他收受的金条摆在约翰逊面前的桌子上。很多人都对这一突发事件感到十分震惊和愤怒。议会马上以全票支持通过了这一法案。

高尔为什么能同意那样做呢？那是因为约翰逊了解他的性情和为人，他对高尔就像对待一个跃跃欲试而有所顾忌的孩子一样。

像高尔这样的人，只要刺激他一下，他就会挺身而出。一些老于世故的人会很反感这种激将法。但是，对于一些在某些方面还很幼稚的人来说，刺激法就是最稳妥的办法了。

在这种特性的背后，潜藏着人性的一个十分重要的事实：许多人总有一种己不如人的恐惧，他们总是对自己没有自信。

容易被激将的人总是有一种己不如人的感觉，为了补偿这一点，他们也只能采用这种幼稚的方式。因此，就敢做一些不可思议的事情，以便在众人面前炫耀。

所以，当我们想驾驭他人时，这种特性是很值得注意的。

还有一种方法是非常有效的：只要能适时地利用激将法，几乎每个人都会中招。如果让人两手空空地去与凶狠的狮子搏斗，人们肯定不干。这是因为，我们都能明确这样一个事实——我们打不过狮子。

只要是他人不肯或不愿去做某事，用激将法也没有用。反过来讲，如果他人认为能很容易就做某事，就算不刺激，或许他也会照样去做。

可是，如果和多数人一样，他怕自己不如他人，怕自己不能成功，你就可以用激将法鼓励他大胆地去做。

比如，罗斯福就至少有一次中了激将法。

被人称为“圣胡安山的英雄”的罗斯福刚从古巴回来，普拉特就委任他做纽约州州长。

普拉特想培养这位大胆的骑士，以便让他在将来的政治舞台上大显身手。

但是，他们很快就遇到了阻碍。罗斯福的对手听说他在做海军秘书助手之时，曾在纽约发誓说决不纳税，于是，他的对手指责他是非法公民。

普拉特记述道：“在这紧要关头，罗斯福拉着我，以从未有过的慌乱

对我说：“我不能在这待了，我得退出这场竞争。”他害怕了，想就此放弃，所有人都明白他想干什么。”

普拉特想让罗斯福勇于接受挑战，他就使出激将法来对付罗斯福。

“我就干脆地对他说：‘哦，难道圣胡安山的英雄就是个懦夫吗？’

“听了这句话，他立即满怀豪情地说：‘不！我不是一个懦夫！’”

普拉特成功了。在那些著名律师的帮助下，罗斯福最终当上了纽约州州长。

普拉特之所以能让罗斯福接受挑战，是因为他十分了解他。

毋庸置疑，罗斯福的勇敢与不屈不挠可以说是一种成熟，他不是装模作样，更不同于那些愚蠢的俄罗斯农民。幼年的罗斯福体弱多病，但他勇敢地战胜了体弱与胆怯。他用实际行动告诉了人们该如何战胜恐惧。所以，他不允许他人怀疑自己的勇敢。因此，他才会中了普拉特的激将法。

每个人几乎都能遇到如罗斯福一般的困难，人总有比不上他人的感觉，我们急于表白自己的身份而克服这种自卑感，这时我们不免会带点虚荣心，也就容易正中他人的下怀，几乎每个人都会有这种轻微的虚荣心。

如果你想了解他人，就一定要记住一件最重要的事，即：他们的虚荣心的性质及深浅程度。

聪明人很少会对事情抱有虚荣心。可是，我们都知道，有些人是几乎事事都有强烈的虚荣心。

透过行为的表象

在钢铁大王弗兰克早期的事业中，他之所以能克服种种困难，步入事业的坦途，就是因为他能吃苦，善于衡量他人，而且能正当地利用他人。

他 30 岁之前，就已经冲着百万富翁的目标努力了。但刚开始，他为了生存而在一家乡村小店的柜台里整整混了两年。

之后，他去麦克仑姆和卡莱尔大商场里做推销员，每周拿 8 美元的薪水。当时，商场里有 20 名推销员，为了创造更好的成绩，每个人都在拼命地工作着，弗兰克是他们之中最后一个进店的。

可是，不久之后，他的业绩就排在了众人的前面，这件事的确令人吃惊。更让人惊讶的是，他能赢得那些比他差的人的友谊。

当时，有一位名叫柏莱尔的推销员，他是弗兰克最强劲的对手。许多人都很喜欢柏莱尔，长时间以来，他不但被称为推销员中的领袖，而且还有“为高级顾客服务的权力”。这是所有其他推销员主动让出的特权。

柏莱尔的特权就是弗兰克进攻的目标。可是，他既想夺取特权，又不想招致他人的嫉妒。

他只用了—个方法就顺利达到目的：他用合适的办法对付柏莱尔和其他推销员。弗兰克仔细衡量了柏莱尔，发现他是一个很爱虚荣的人，是一个喜欢像骄傲的孔雀—样昂首阔步的人。

弗兰克由此断定，柏莱尔肯定是想让人知道他有多么能干。

虽然柏莱尔也会因弗兰克的成功而感到苦闷、难过，有时候心里也十分不舒服，可是，因为弗兰克能体谅柏莱尔，还总用一些圆滑的手段安慰他，没过多长时间，柏莱尔就很喜欢他了，其他推销员也同样很欢迎他。

在这个例子中，我们可以看出，一个精于处世的人是如何处理人际关系的。如果他粗鲁地与柏莱尔争锋，又会产生怎样的结果呢？

爱慕虚荣的人总是喜欢追求暂时的荣耀。他们昂首挺胸、装模作样，只不过是提高“自我”而已。只要我们能维护他那颗“高贵”的虚荣心，就算是吃点亏，他也会心甘情愿的。他顽固地维护自己的面子，害怕他人比自己强大，他人的称颂和谄媚，他根本不能抗拒。因此，这样的人会养成很多报复的习惯，虚荣心是，吹牛也是。

人们常常能在吹牛的人所夸耀的事物里看出他们的弱点所在。

有时，人可以巧妙地隐藏自己的缺点，但事实上，它已经在别人心中扎根了。无论这种人处于何种职位，都没有太大的发展。

前不久，赫金生公司芝加哥办事处主任施韦普就曾处理过一个想找工作的推销员。

这个推销员有个缺点——他换工作过于频繁，而且他还能找到各种理由来为自己的频繁变动辩护，他还出卖过主管。

施韦普在他那狭小的办公室里坐着，以冷酷的毫不客气的语气对这位十分自信的推销员说：

“你能为赫金生公司做什么？”

这个推销员吃了一惊，被吓坏了，他勉强回答了几句，一点力度都没有。谈话结束得很快。这位推销员满腹希望而来，两手空空而去。

后来，施韦普评价这次谈话道：“我驼背没错，可他却连神经都没有。”

这位推销员显得十分坦然，话也很动听，也很令人赞许，可一遇到真正的困难，那些好听的话就原形毕露了。他根本不是一名称职的推销员。对此，施韦普也有点怀疑，就用这个办法考验他。

我们知道，至少有一些人是和这位推销员相似的。他们总怀疑自己比他人差，努力用一种虚伪的高傲来伪装自己的自卑，保持自己的神秘性。

通常情况下，这种人看起来十分自信。说起话来口若悬河、风趣幽默，给人留下美好的印象。当事情一帆风顺时，他们志得意满，颇受大家欢迎，特别是那些不太了解他的人。而他们的实力却与虚假的外表不符，因此，一旦遇到挫折，他们就会迅速崩溃。

福特的股东参议员卡曾斯拥有百万身家，一次，在谈及用人的问题上，他就说自己曾犯过大错。他所委任的人显然与上述的那种人一模一样。

卡曾斯说：“有一次，我遇到一个比我年长、善于言论的人，这是我生平最大的失败。不知道为什么，他竟让我忘记了自己所有的原则。后来，我居然让他来指挥我。其实，这个人一点能力都没有。虽然，他的口才很好，显然，他的口才也是经过专门训练、专门用来求职的。可他一到

工作岗位就什么都干不了。”

这位“年长的人”骗过了卡曾斯这位汽车制造家。

施韦普面对的推销员经不起考验，逐渐暴露出弱点，便立刻招致失败。

如果能够了解各方面的一些情况，是很有好处的。一次，一位年轻的推销员到处碰钉子，几乎要绝望了。但是，在圣路易斯大百货的总经理兼老板的威金生指点下，他很快就被升为一位很有能力的执事。这全是因为威金生犀利的眼光能立刻洞察他人的问题所在。

这位推销员马上就要失业了，因为他根本不能与顾客和同事搞好关系。威金生知道他心里很愤怒，只是因为别人不欢迎他。他又发现，其实，这位推销员是很渴望成功的。

威金生说：“那天晚上，我到丝绸部去，他大约有一丈四尺的存货放在那儿。我告诉他如何布置他的柜台，又告诉他一些有关推销员口才和技术的话，我是在告诉他：我信任他。”

第二天早晨，威金生漫步到他的柜台前，提醒部门经理注意他那巧妙布置存货的方式，又郑重地表扬了他。

威金生说：“这个小把戏推动了他后来的发展，部门的所有人都改变了对他的态度，这让他重拾了东山再起的勇气。”

过了不长时间，这位即将一败涂地的年轻推销员就当上该部门的领导，一步步地提升了自己的职位。

这就是为什么在美国商业界威金生获得“最能干的领袖之一，也最善

于培养人才”的美誉的原因。

原来，威金生十分清楚这位推销员为何处理不好与人的关系。在这位推销员心中，他觉得自己不如他人，于是只好用与人争斗的方法来补偿心中的缺憾。威金生的行动就让他重塑了自信，给了他一次成功的机会。所以，他改变了以往那种盛气凌人的姿态，开始冷静地处理一切人和事。这个人本来就正当年少，而且他心机也较重，威金生只是向他指出了一种较好的补偿方法，所以，他的策略才能如此有效。

那些高傲自满、令人憎恶的人其实是想得到某种补偿的。对待这种人，你不能毫不留情地训斥他，而应赞美他，鼓励他，使之重塑自信。

有时，我们还会遇到另外一种比较少见的十分自负的人，那就是：正在成长的，一向都以为“人不如我”的骄傲的年轻人。

布仑克尔曾经说过，正是运用了一种正确的策略来对付这种骄纵的人，耶鲁大学著名的体育指导员墨非才得以带领队员在一次田径比赛中取胜。

那是一次十分激烈的竞赛，而且，如果耶鲁想赢，就必须让那名运动员取得 200 米比赛的资格。而前不久，在另一次比赛中，这位运动员获得了第二名，成绩与第一名几乎没差多少。

布仑克尔说：“这位运动员根本不管竞争有多激烈，就十分自负地走出场外。他不想他人给他按摩，还放话说要打败对手根本不用劳他上场。我这辈子都忘不了墨非当时盯着他的神情。他脸色迅速发白，用各种词语大骂了那位运动员一顿。你简直不会相信，这个世界上还有那样难听的

话，我也没见过一个人能让人骂得这么惨。墨非安排他参加最后一项比赛，他愤怒至极，结果，他胜利了。他的成功使得耶鲁取得了那次比赛的亚军。”

墨非的方法是个极端的例子。可是，要对付这种以为自己就是太阳的骄纵的年轻人，就要用这种办法让他明白他到底是谁。

有时，这种人会把这种“天下第一”的傲气隐藏在虚伪的谦和之中。

唐斯是伊利诺伊州中央铁路局的总经理，他就说到过这种人：“那种人自以为不可一世，赞美他是一件很危险的事，因为你越赞美他，他就摔得越惨。”

可是，这种人毕竟很少的。

我们可以底气十足地说，多数自负的人心里都存有“己不如人”的恐惧心理。

是否愿意说“是”

除此之外，我们还应注意一种特性，本来，这是豪斯上校从威尔逊的为人那里发现的。

西摩说：“每次，当豪斯上校向威尔逊总统提出什么意见时，他并不奢望总统能对此表示赞扬。当总统不说话时，他就知道总统同意了。他说：‘如果总统一言不发了，我就可以放心地去做这件事，总统很少用语

言表示自己肯定的态度。如果他不同意，他立即就会表示出来。’”可是，威尔逊为什么不喜欢向人表示他肯定的态度呢？如果你还记得豪斯是如何让威尔逊接受自己的思想的话，这个问题就很容易解答了。

威尔逊有一种“己不如人”的恐惧，他以一种十分幼稚的方式来补偿这种缺憾。这种奇特的方式就是：假装(甚至他自己也这么认为)他的学识与头脑都十分丰富，他拒绝承认自己需要任何外来的建议。

因此，每当他听到一些需要他肯定的很好的意见时，他感觉自己很难说“是”。于是，他便选择了默许。

我们知道，这种人不喜欢接受他人的意见。心理学家称这种人为消极派，就是指那些专门喜欢拒绝以及喜欢考虑问题的负面影响的这种消极的人。

如果这种人像威尔逊一样特别聪明，还接受过良好的教育的话，我们会说他很有批判精神；如果不是，我们就只能说他们太过顽固了。

你知道工业专家莱芬维尔是如何把一个新产品——看得见纸片的索引——卖给一个商店的吗？他让那位老板看了一个自己的产品，然后说这个产品在他店里开不适用，然后让那位老板自己去发掘新产品的价值。让人惊讶的是，那位老板以为那产品就是为自己研究出来的，他很是喜欢，他觉得莱芬维尔的话是错误的，因此心里十分愉快。

美国推销员协会创始人霍普金斯曾经提到过对付这种人的办法，他还提到一些有意思的典型人物：

“每开拓一个市场，就要面对不同的顾客，只有天生的蠢材才会用同

样的方法去对待不同的人。一名出色的推销员要使吝啬的商人感到事少而利多；要使一个阔绰的顾客感觉自己很伟大；要使一个性急的顾客立即做出决定；以最好的形式把该说的话给那些天性谨慎的顾客，然后静等其次日订货，而不是急于向他推销自己的产品。”

胡佛之所以能在做工程师时迅速地让老板注意到他，就是因为他看出自己的老板是哪类人。

他仔细地衡量了自己的老板，知道老板非常乐于接受他人哪怕是下属提出来的批评。所以，他就不时地冒险，去打探老板的意见。

是否愿意承担责任

胡佛 21 岁时并不像现在我们看到的这样，他的脸像个椭圆，而不像现在这样肥头圆脸，像个圆圈一样。

胡佛不停地打字，他很高兴能找到这个工作。此前，他都是在矿井里工作的。

他毕业于斯坦福大学，受过工程师训练，可在当时，这些资历都没能帮上他什么忙。

可现在，至少，他可以替一位工程师工作了。事实上，这位工程师就是西部圣弗朗西斯科的嘉宁，他是西部最大的矿业工程师。

这时，胡佛瞪着他那蓝灰色的眼睛，笨拙地在键盘和文件之间巡视着，他正在找一些重要的文件。

可他现在看到的比键盘和文件都远得多、深得多。他打的字激发了他的想象。

他想起在大学休假时自己在格拉斯谷工作的情形。

他所查找的文件里提到了那块他很熟悉的矿区，在格拉斯谷时他曾经实地测量过，却从来没有公开过测量结果。

忽然，胡佛停下了打字的手。

文件中记录的情况是错误的，那上面的内容根本不存在。

嘉宁和他那位著名律师都错了。胡佛该怎么办呢？

于是，他就把自己的意见说给嘉宁听。

威德记述道：“起初，这位著名的工程师十分恼怒。他的打字员居然怀疑他错了：可他还足让胡佛说了他想说的话。过了一会儿，他便起了兴趣。不仅如此——他还把这位打字员带到律师事务所，和他仔细研究起来。

“于是，按照胡佛的意见，所有的文件全部改过。因为指出了这个错误，胡佛不当这个月薪 45 元的打字员，公司派他到各地去调查矿产情况——加利福尼亚西部各州都是他工作的地方。”

从此，胡佛开始了他辉煌的事业。两年后，他成为澳洲某重要矿产公司的总工程师。

对于让胡佛担当这样一个重要的职位，嘉宁是非常放心的。

胡佛赢得了嘉宁对他的信任。他仔细地衡量过嘉宁。

可以说，嘉宁是一个很独特的人。当然，他很伟大，但他却从不担心

自己有什么地方比他人差。很快，摩根和其他的一些有才能的领袖就注意到了他这种特性。对于自己所不知道的一切，他是很谦逊、很愿意请教他人的。

像胡佛这样的人都会先很仔细地衡量即将与其打交道的人物，这是他们获得权力的主要来源之一。

仅仅知道人们在做什么还不够，我们还要明白人们那样做的理由，要知道如果我们处于那个位置，应该如何控制局面。

城市服务公司的前任经理弗律霍夫在衡量一个人的重要特性时，喜欢仔细观察到他那儿去的人是有着自己的主张，还是想向他请教的。

一次，他敏锐地品评了自己的这种做法：

“一位公司代表进来说：‘先生，你想这样这样做吗？’他是在利用我的智慧。另一个人进来说：‘我认为，我们应当这样这样做！’你能从他送来的信或草拟的报告中看出许多事情。”

弗律霍夫对一个人的果断程度很是重视，这种果断能让人养成负责的习惯。

克尔曼·都庞十分清楚地这样总结过：“当然，适合担任那些需要肩负重责，可以果断作重要决策的人并不多。有的人能把下作做得很好，如果有人指导，他就会做得更好。他们虽然非常能干，也十分忠实，是一个特别有用的人，可是他们缺乏创造力和勇气，因此他们做不了领袖。”

事实的确是这样，大部分人在重任面前都忍不住想向后退缩。

一个有着坚强意志的人知道，如果战胜了困难，那种成功就能让人无比快乐。所以，他能愉快地接受挑战，担更多的责任。在成功之中，他能体味到拥有权力是何等滋味。这样，他的“自尊”就能够得以保全。

他已经把成功当成一种习惯了。

我们都知道世上有一种依赖他人的人，他们在这个世间像一个无助的孤儿一样，总想以自己的可怜来赢得众人的帮助，以维护其“自尊”，他们是把懒惰当成习惯了。

大部分人都是介于意志坚强的人与依赖他人的人这二者之间的。

因此，衡量一个人时如果以这两种特性作为参考，将是很有用处的。可以把这两种特性来为一个人的真正天性和适合做何种工作的指数。

无意识的小动作

有一次，纽约商人普仑提斯说起菲尔特是如何用一个实验来测验他的记忆力的。

年轻的普仑提斯初涉世事，有着天不怕、地不怕的精神，他主动去找芝加哥巨商菲尔特求职。当时，菲尔特会亲自接待每一个毛遂自荐的人。

数年后，提起那次会面时，普仑提斯说道：“我从未见过有人能问出那么多问题来。我曾在一个矿里做过骡夫，他知道后，竟然问我那头骡子

叫什么?”

从中，我们可以看出，菲尔特衡量人时是多么深沉。

大人物测量人的性情与能力时，曾经用过许多巧妙的方法。我曾在前几章里提到过一些，在这一章中，我们继续就此问题进行讨论。

首先，我们要对领袖们判断时的依据进行考察。也就是说，他是依据怎样的线索来衡量人的呢?

你相信吗?墨西哥的奥伯雷岗在衡量人时有一套“稻草理论”，意思是只根据风中的一根稻草，就能作出正确的判断。后来，他用自己的机智打败了这个人，得以存活下来。

所有人都知道，墨西哥总统奥伯雷岗只有一只胳膊。1928年，他被刺身亡，在那个多灾多难的国家中，他是少数的杰出的政治家之一。

当时，他是一支革命军的将领。他第一次会见他的第一首领加仑沙，等加仑沙离开后，有人问他感觉加仑沙怎么样。

狄龙详细地讲述了奥伯雷岗的回答：

“他说：我不太了解他，不好作出什么判断。但我可以说说我对于他做元帅的才能的印象。显然，在小事中，他是个大人物；可在大事上，他却十分渺小。他一叶障目，总想占上风，喜欢武断。”

“德拉胡托说：‘你的结论很有意思，可是，我奇怪的是，你的结论从何而来?’”

“一半来自我的直觉，一半是我通过观察一些小事而得出。那天晚上我们说话时，有两三次，他都突然停下来，到外面去看他的马吃得是不是

很好。我们都知道，他有专门的人替他照料马匹，如果管马人是一名称职的马夫，他就不用这么担心。这只是一件小事，像这样的事还有很多。总而言之，他很注意一些小事，在特殊环境的诱惑下，他根本没有抗拒的能力，他这样是不能做到统筹全局的。”

结果证明，奥伯雷岗对加仑沙的评价于其自身是十分有益的。一次，加仑沙邀请他去首都墨西哥城，奥伯雷岗面临逃亡或赴约的两种选择。结果，他决定去墨西哥城，那个被他的朋友称为“死亡陷阱”的地方。因为他对对方的为人十分清楚，他也知道，他所面临的是一个有点小而愚蠢的陷阱。他决定勇敢地去面对它。他预感到，将有一个莫须有的叛国罪加在他身上。但这并不可怕，他已经做好了充分的准备。他准备在万众愤怒之时，打败他的对手。

当然，奥伯雷岗的“稻草理论”只是衡量一个人的小把戏，也是很多聪明人所拥有的一种神秘的技术，这让他们正确地衡量一个人。人们往往认为这种技巧很神秘，跟一个人的直觉有很大关系。事实上，大人物们是十分注意人们经常忽略的琐碎凭证的。

他们靠的就是人们性情里表现出来的真实的暗示：“他做的是什，已经做了什么。”总而言之，他们会观察出人们在特定环境下的行为细节，普通人根本做不到如他们一般的勤勉。

如果我们发现是什么能让人全神贯注，人所忽略的、有喜忧情绪的、震惊恐惧的、骄纵的东西是什么时，我们就开始真正地了解这个人了，我们发现了自己真正想知道的东西：在特定的情况下，他的感觉是怎样?会

采取什么样的行动？

比如，假如史密斯身陷困境，他是否会手足无措？他会推罪他人，以求自身无罪吗？还是正好相反，他会主动承担责任？

我们不能断定史密斯会如何做。可是，以往史密斯是怎样处理类似的事情的，会对我们了解他此时会怎么做而有个参照。

和我们一样，史密斯有自己的动作和情感习惯，这成为他一贯的风格。我们称这种习惯为个性。人们往往通过这几方面来表现自己的个性：动作、姿势、变幻的面部表情、语言、声音等。

有时，虽然人们没有表露出明显的喜怒哀乐，可他们通常会在下意识中流露出自己的真情实感。

作者有位认识很久的旅行家朋友。每当这位朋友生气时，他就会打呵欠，或是装作打呵欠。而另外一位商店执事很烦恼时，却会哈哈大笑或微笑；还有人在烦闷时喜欢把手放在衣袋里。

一位商人在玩扑克时老是输钱，佟哈姆——哈佛商业学校校长——曾经描述过当时的情形，这位商人告诉他：“一天晚上，我和五位银行家玩牌。每当我摸到一手好牌时，就有一位银行家不停地喂我的牌，当我赢了时，他也不会喊冤。玩完后，我就问他为什么。他说：‘哦，每次你的喉结不停地上下蠕动时，我就知道，你摸到了一手好牌。’”

很多人都惯于隐藏自己的天性和情感。其实，他们那些下意识的小动作往往会将他们内心的秘密泄露出来。

暗中考察他人

葛奇是芝加哥第一国家银行的总裁。一次，有一位从明尼阿波利斯来的出纳要求见他，这真是一个再稀奇不过的会见了。

出纳福根这次来，只是想向新总裁致敬而已。葛奇在这个大城市是一位很有实力的银行家，操纵着福根那个银行主要的芝加哥账目。

而葛奇这位大人物是十分喜欢与人闲聊的，所以，他延长了会见时间。

后来，福根记述道：“他和我说话时，特别喜欢打破沙锅问到底。比如，他能从我的幼年问到我当时的工作，特别是我的银行经验。这让我十分吃惊。”

福根确实有些不明白，直到他回去之后，也不明白这到底是怎么回事。

过了不长时间，葛奇亲自提拔福根为第一国家银行副总裁，福根自然欣然从命。

六年过去了，在葛奇加入麦金利内阁后，福根便取代了他的位置，成为全国领袖银行家之一。

葛奇果然为自己选出了一位十分能干的副手，可这一切并非出自偶然，他与福根交谈的时候，就开始研究福根的为人，而福根本身却丝毫没有察觉。葛奇也没有明说，只是和他闲聊，问他任何的问题，然后倾听他

的回答，注意他的言行。

一个人在放松的状态下的言行便暗示着他的为人，成功人士总是喜欢采用葛奇这种方法来研究他人。

百万富豪工程师布仑克尔是实业界领袖，他坚信，与人娱乐是衡量一个人最佳的办法。

彭氏人寿保险公司西部业务经理戴维斯认为，他早年的成功与他的善于选择和训练推销员有着莫大的关系。他的推销员都是他在一些店子里留心观察的人，或是他在偶然的时候在旅馆和火车上认识的人。在这些人根本不设防之时，他已经暗中观察了他们，他之所以提拔他们，是因为他了解他们的为人。他是在他人无意识的情况下了解这些人的。

曾任宾夕法尼亚铁路总裁的司考托曾提拔一名头发灰白的青年作为他的助手，他已经观察这个青年很久了，这个青年便是卡内基。

科芬曾做过通用电气公司的经理，他发现有一位与他有过过节的律师特别有才华，他不计前嫌，聘这位律师做他的副手和首席顾问。这位律师就是欧文·扬。同样，钢铁大王盖茨也选择了一位律师——加里——替他办一件破产案。

在人们未曾留意时，这些人已经在用心研究他们的性情了。在这些人暗中留意他人时，他们异常慎重，以免作出错误的判断。

我们对人的第一印象通常是很不可靠的。

当史丹顿第一次看见格兰特和他们的将领时，他挨个地看了一遍，在他看到格兰特将军时，他想：“虽然我不知道哪个是他，可是，这个人

肯

定不是。”可是，这个人却正是格兰特将军。马科森说过：“阿奇博尔德操纵美孚石油公司多年，但他的外表丝毫不出奇，这和他的某位秘书十分相似，这种表现是十分低调的。”

亚伯拉罕·林肯来自小城镇，他瘦削而粗鲁，专门从辛辛那提赶来处理麦克高密克收成的案子。有一次，他却被那些从东部来的著名律师着实冷落了一下。

我们往往会被第一印象所蒙蔽。

某种固定的面部形态是一切不可靠的暗示中最容易让人误解的，比如某人的下颏、鼻子的形态，两眼间距、耳朵的位置，等等。许多人认为，人的性情可以由这类形态表现出来。当然，在现在，科学已经打倒这种源自远古的迷信了。

世上成功的人是从来不信这些迷信的。他们知道，下颏无力未必性情软弱，而两眼间距小也未必就天生低贱。

从一个人脸上的不同神情可以看出其不同的情感，这种看法固然没错，可是，一个人的神情也并非永远代表他的情感。最近，金丝伯利教授说：“一位实验家通过实验得出一个结论：当别人注视他时，如果他能从容地反视那个人的眼睛，那么，这个人一定具有十分坚强的意志。反之，如果他目光游离，那么他多半是软弱胆怯的人。”

一个惯于把微笑挂在脸上的人，给人的感觉多半是快乐而开朗的。

如果一个人动不动就发脾气，甚至用伸出下颏的方式来表示不满，那

么，别人就会认为他好勇斗狠、性情恶劣。

这些特点都是他通过长期运用面部肌肉而形成的，同时，也是一个人性情的最直接表现。

所以说“有些人会很自然地表露出自己的鄙陋”，或者说“只要看一下一个人的面相就会知道他是什么样的人”，这样的话是非常正确的。

我们常常可以依据一个人曾做过的事和他在做事时所表现出来的各种行为习惯来判断一个人。

但是，想要单纯从一个人的脸上获得正确的第一印象的情况是很少见的，实际上，第一印象通常是靠不住的。

那些漂亮、敏捷、年轻的推销员，或招待所的登记员，总是瞪着他们那双能参透一切的眼睛，在瞬间便能判断一个陌生人，他们为此而骄傲不已。可是，一个真正的领袖却会异常小心地判断一个人。

安托波莱是宾夕法尼亚铁路总裁。即使是对自己的下属，他也不会贸然就作出结论。他说：“对我来说，我要提拔一个人去负责铁路事务，先

要与他的同事商量才作出决定，因为同事也许比我更清楚我将要任用的人是什么样。”

像他这种人是不刻意对人评头论足的。他们善于运用自己的眼睛，务求能客观而准确地判断自己关注的人。

我们知道，大人物在必要时都会特意培养他的部下，使他们能成为他得力的助手，比如卡内基的很多同事就都曾经做过工人。卡森说过：“他

任用过 43 名一无所有的青年，后来，他们都成了百万富翁。”

很多大公司领袖在自己公司范围以外甚至连主管都没做过；成功人士往往来自底层，而他们也常以此为自豪。

聪明人只会依据确定的证据来作出判断，因为只有这些根据才能如实地反映一个人的性情和能力。

在没有提防的情况下

曾任南太平洋总裁的铁路建筑专家哈里曼正在评估他的总经理克鲁茨尼。

几个星期以来，他接到了很多与克鲁茨尼有关的电报。对于当时的情形，克鲁茨尼说：“当时，他收集了一大堆写了些琐事的电报。”

克鲁茨尼的能力到底怎么样呢？他有多了解自己指导下的工程建设呢？他的忍耐力怎么样？他的品行好吗？他有好的判断力吗？哈里曼仔细地看了一遍对方回电中回答的所有问题。

克鲁茨尼写道：“我和朋友们讨论了这件事，他们判断他显然是在用一种特殊的方法对我的性格、品德、能力和对工作细节的各种程序作一个很认真的考察！

“我听别人说，他有着十分明确的待人态度，要么他完全信赖，要么就绝对不信任……如果他不信任某人，他一定会立刻让他所信赖的人顶替

这个人的位置。

“后来，我和他相处了不到一年，他多次告诉我，有许多事，如果他沒有問，我就不用浪费时间去一一汇报给他听，他让我根据自己的判断去解决所有的问题。”

克鲁茨尼受到了哈里曼的信任，过了不长时间，他就接替了哈里曼的位置。看得出来，哈里曼就是用这些方法来考察下属的。

宾夕法尼亚铁路公司采用了许多极其有趣的考察人的方法。安托波莱就使用过。他曾测验过一位即将晋升的、看似十分能干的车床工程师。上司吩咐他去解决一个分部职员已经解决过的问题，他做得不错，又经过考验，于是便顺利晋升了。

安托波莱说：“我们经常会定期考察自己的部下。作为上级，他可能会在休假的时候考察他的助手独自处理问题的能力。一位管理者可能会让他的部下去解决一个他早已解决的问题。有前途的人在按照上级的指令做事时，他的事业便有了转机。他们完成这些任务的业绩将决定他们的命运。有些人在被上司考察后仍做着以前的工作，在几个月后，得到了升职的机会；也有些人因为能力有限而永远固定在那个岗位上。不过，不管怎样，他们都能从中得到一些启示，即使他没有升职，也有助于他的事业发展。”

斯克里普斯是个大出版商，他惯用一种十分特殊的方法来考察他人，至少在霍华德的这件事上，它起了巨大的作用。

霍华德身形瘦小，但衣冠楚楚。到斯克里普斯的报社求职时，他希望

自己可以做人事主管，于是他被派到加利福尼亚牧场见斯克里普斯这位老人。

1907年，当斯克里普斯第一次见霍华德时，就发现了霍华德的特殊之处。于是，他便提拔了霍华德，使之成就了一番事业。现在，他已经是斯克里普斯—霍华德新闻联合社的社长和出版社的所有者。

巴滕说：“这位领导人以前就听过不少关于霍华德的故事，有点轻视他，见面一分钟后，他们就开始像打仗一样地辩论。这位领导人想让这个瘦小的人恐惧，于是他开始发脾气，想让霍华德说出一些蠢笨的话。可霍华德避过了他的话锋，巧妙地还击了他。”

斯克里普斯特别喜欢舌战。他喜欢提出一个谬论，用来考验下属的能力和聪明的程度。

前不久，霍华德告诉里夫斯：“斯克里普斯很有品位，我喜欢他。我想，他也很喜欢我。可那些受制于他的人根本占不了他的便宜。如果我不赞同，我就把我的真实想法告诉他，我们就会不知疲倦地争论，直到把问题弄清楚为止。这是考验人的非常好的办法。”

表面看来，斯克里普斯的这种试验有点粗鲁。人们经常用到的是以下这些较为普通的测试。

比如，已故的纽约中央铁路总裁史密斯常常会就一个他不太满意的记录向他人征求意见，问他人是否满意这种记录。史密斯说：“假如对方说

非常满意，我就会觉得他没什么用。如果他说：‘虽然我尽了力，可是我觉得自己还能做得更好。’那么，我就会全力支持这个人。”

彭尼商店的创立人和开拓者就曾这样描述过他在寻常会客时所做的测试。一年之中，在和至少 5 咖名求职者谈话后，他写了一篇文章。

在论文中，他说：“问一个人的担保人是察看他的最好的时机。如果你在他不设防的情况下突然发问，那么，如果他心怀坦荡，他就会毫不犹豫地說出实情。可是，如果他沉默不语，你就应该考虑一下他为何不敢立刻回答。事实证明，后者往往在工作中有过不愉快的经历，而且，他们知道我们一定会非常在意这种经历。”

“对于前来求职的人，我首先要将条件说得很差。我干脆告诉他：工作将很苦，时间也很长；而且要详细地给他描述一下那些无聊的小城镇，又特别强调在他工作的最初阶段，薪水是很低的；如果他同意在这里工作，将来有合伙经营的机会。这就是他最后的好处。说的时候，可以用这点来打动他。如果此人目光远大，知道什么才是他想要的，愿意为合伙而付出代价的话，我随时都能看出来。当我把那种可怕的未来描绘出来时，如果他们面露微笑地说：‘我不会因此而被吓倒。我很愿意去工作!’那么，我一定会欢迎他加入我的事业。”

“有时，他们会含糊其辞地说：‘丁作虽不错，可我得和我妻子商量一下，我不知道她是不是能适应这种小城镇’等类似的话。

“如果他们就此而畏惧退缩，我们就不会任用他。”

聪明的人常会留心这样的事，恰恰就是这些细节才显示出一个人的胆识。上面的测试只是考察人的几种方法而已。可是，却有许多人不但忽视这些测试，更不肯注意那些往往可以反映一个人品行和特征的细节。结果，他们就失去了一个观察人的好机会。

只要人们能稍微留心一下这些细节，便能逐渐增加对周围人群的了解。

了解对方的所有信息

皇宫的阳台上，皇帝正与一名身材瘦长的美国人兴致勃勃地说着话。几尺之外，一位大使和一位著名的政治家已经有点不耐烦了。他们的谈话要什么时候才能结束呢？他们究竟在谈些什么呢？怎么这么有兴致呢？

皇子来到阳台上，皇后是让他来打断他们的谈话的。皇子看到父亲谈兴正浓的脸，便悄悄地退下去了。

后来，皇后亲自来看，可她也被二人的状态镇住了。她犹豫了一下，便悄悄离开丁。后来，被皇后派来的御前大臣插了嘴，被皇帝生气地斥退了。

当时，德皇威廉二世像吃了迷魂药一样，他不想做任何事，只想和豪斯上校说话。

不久，整个柏林都震惊了，人们在猜测这二人到底说了什么，为什么

皇帝这么喜欢这个美国人。

豪斯终于停止了说话。然后，他们互相道别，这位古怪的豪斯上校连忙跳上丁他的特别专列。

在柏林 6 月的那天，豪斯究竟和德皇说了什么，一直都是个谜，可这并不妨碍我们在本书中讨论问题，我们知道，豪斯是为了干一番“惊天动地的事业”才来到欧洲的，他想阻止两个月后爆发的那场可怕的战争。

现在，我们要知道的不是他跟德皇说了什么，而是用什么方式去说话的。

豪斯上校究竟用了什么神奇的策略，使皇帝被他深深吸引呢？我想大家一定十分感兴趣。

原来，豪斯早在去欧洲之前，就已经仔细地研究过德皇的为人了。

几个月前，还在美国的豪斯就一心想找机会见德皇。史密斯说：“他从不放过关于德皇的有价值的书报。他还遍访那些熟知德皇的美国人。因此，在他动身去见德皇之前，对德皇的嗜好、忌惮、人格、信仰等许多方面都有了深刻的了解。”

这样，豪斯便能控制他所有的言行，也能轻易地驾驭对方。

他很明白对方的一些与众不同的地方。

他的特性、能力、所需的事物、问题与偏见、嗜好、事业。

他征服了德皇，正如之前因为相同的情形而使几百人屈服于他一样，他使德皇屈从于他的策略之下，屈从于他的人格。

养成研究人的习惯

葛莱也运用这种策略来经营自己的事业，使他名利双收。

葛莱居住在密苏里的一个小镇上，长得人高马大，还有一嘴的胡须。这时，有人正想买他的矿产。

可当时的葛莱还只是个经营地产和债券的小镇商人而已。

葛莱花了两午时间用来整顿那些矿产，最后，他把那些矿产卖到 40 万元，而之前，他只花 6 万元便买下了这些矿产。同时，他还在做这笔生意的过程中

结识了很多著名商人和实业家，这对他未来的事业发展有很大的帮助。

这位青年因此结识了许多很有实力的商人。他去拜访了哈里曼、希尔、亨廷顿等铁路业巨头。

在这些巨头中，有几位不久就成了他的商业伙伴。没过多长时间，他就和 30 家银行打起了交道，有许多银行都是他在做这笔生意时结交的。

葛莱是如何成就了这样的伟业呢？

达顿说：“他想方设法地搜集这些名人的资料，对他想要结交的每个人，他都搜集了很多资料。他对这些人的习惯、财产、特性等都十分了解。他买来那些人所著的书，仔细地研究。除此之外，他还很注意他们在那些重要事件上的意见。同时，他也把自己的反对意见列出来，这些意见不一定能让人赞同。总而言之，他希望在他与那些购买矿产的人会面之时

就能与他们的立场一致，以他们的语句讨论问题，以他们可能乐于接受的条件谈生意。”

他按照豪斯上校的方法不断地说服了一些重要的顾客，考察每一位生意上的对手。

像豪斯与葛莱一样，我们在与陌生人作重要谈判之前，最好先研究一下这个人。

即使我们没有预先研究他人的条件，从与其初次见面起，我们也能看到很多能表现他的品行、喜好的细节。由此可知，仔细研究细节是我们最需要做的事情。

芝加哥有一所规模巨大且发展神速的保险公司，其经理福尔是按照一种规定的计划搜集这类暗示，并对之加以说明的。

他手下有一位名叫奥伦的推销员，前不久，奥伦对作者说：“当他走

入一个人的办公室时，他会仔细地留意一下办公室和这人的一些情形，如他用墙上及桌子上的图画推测此人的家庭和兴趣；用桌子上面的摆放推测此人在公司的地位和他的工作方法。总之，办公室的所有小东西都是他留意的对象，为的是全面评估这个人的品性、爱好和习惯等。”

还有就是，我们应详细地研究与我们形影不离的人，这是最重要而又最容易做的事。

我们可以在什瓦普的事业中找到一个关于这一点的明显的例证。50年来，在钢铁等业界居于领袖地位的他从未遇到过工人罢工的情况，也从未

使一个好人闲置。

斯托克普利奇在谈到什瓦普成功的秘诀时说：“他之所以能如此成功，完全是因为他就像商人把金钱当成生活中的一部分一样，他也把自己的下属看成是生活中的一部分。”

他知道，在任何特殊情况下，什么才是对那些最有效的兴奋剂，怎样激发人的情感，怎样研究人的性情，以及怎样衡量人们的相对价值，怎样对付一种特殊的人和如何使人灵活地反应，等等。

要正确认识我们周围的人并不是一件很难的事，其实只要我们稍加留意，我们就能正确认识。只要我们能善加利用我们已知和我们时常忽略的事实，在合适的时间内倾听或适时提问，我们就能让他们焕发出自己的情感和热情。

本来，就是人所共知的!可是，说实话，我们肯花时间去了解那些我们想驾驭的人吗?我们是否用不同的方法小心地去应付不同的人呢?

大部分人即使是在应对顾客和老板时也会忽略这种策略，也许他们只会用这种手段去对付必须听他们命令的人吧!可是，这种对于细节的注意却是成功的必经之路。

第 14 章 增强自己说服力的心理策略

将实物展示于人

几乎每个人都听说过米切尔这个人。这个本来每周领 10 美元薪水的办事员，后来当上了美国最大的一家银行的董事长。

一次，他向布鲁斯·巴顿讲起了他成功的“奥秘”。

当时，他们正在纽约银行俱乐部一起吃午饭。米切尔还不是国家城市银行行长，而是国家证券公司一家分公司的主任。

巴顿说：“我们在窗口站了一会儿，望着窗外高耸入云的建筑物，还有远处那惹人遐想的景色。我闲聊了几句，不知道他有没有听到我的话，但是，我们面前的景致却触动了他的记忆。

“他说，有一个证券销售人总往我办公室跑，抱怨没有一个人愿意购买证券。每当发生这种事时，我也不和他争辩，就说：‘把你的帽子戴上，我们一起吃点什么。’于是，我就领他到这里来，随便找一个窗口对他说：‘仔细地看看下面，那里有咖万居民，他们的收入一共有几十亿。他们正等着有人到那里去告诉他们如何才能最好地利用他们的积蓄，好好看看

吧。”米切尔的话的含义我们都明白，可我们却又经常忽略这种策略。

米切尔不只用言语来鼓励那些意志消沉的销售人员，他把所有真实的事物都摆在他们面前，让他们用自己的耳朵听，用眼睛去看，以分析事实的真相。

因为希尔让一位特别的人亲眼目睹了一些真实的情景，所以他才能成功地处理好一件具有历史意义的事，并赢得“建筑之王”的称号，还修建了北方大铁路。在希尔冒险承包已经破产的圣保罗城至太平洋沿岸的铁路公司时，他将加拿大银行家乔治·斯蒂芬拉下了水。他不仅让斯蒂芬成为股东，还让他提供了银行信贷和其他各种便利的条件。

起初，斯蒂芬对这个计划一点兴趣都没有。希尔让他同自己从圣保罗城上了火车，沿着锈迹斑斑的铁轨向西部驶去。不久，他们就把村庄和垦殖区甩在了后面，深入到了广袤无垠的大草原里。据希尔讲，斯蒂芬一看到那儿就直摇头，这样荒凉的地方怎么运营铁路呢？

当火车到达德格拉弗车站时，出现了一个十分重要的景象。在一所设计合理但建造粗糙的建筑物周围聚集了很多，各种运输车辆把小路塞得满满的。

这是爱尔兰大主教垦殖区。然而，这是很平常的，人们早已经知道了这地方。最关键的是：这一天正好是礼拜日，垦殖区的人民从四面八方赶来，奔向教堂。

看见如此多的垦殖民，斯蒂芬兴奋起来。现在，他已经可以想象出一幅到这里大移民的情景了。

从这时，他就变得十分友好，而且愿意合作了。

如果想引起他人的注意，赢得他人的信任就要像上文说的那样，把实物摆在他人面前。对于普通人来说，亲眼所见最能让人信服。你可以提供一些实物。我们看到，那些聪明人总能熟练地使用这种方法。

车夫约翰·赫茨创建了黄色汽车公司，成为百万富豪。他能获得如此的成功，很明显是由于他能引人注目。他请了许多工人为他的自动车漆上了一种最为明显的颜色。

在俄亥俄州约翰·帕特森的代顿收银机厂里，有一些被封锁在玻璃柜里的收银机，永远成了实物教训。那些是在运往英国途中受损而被退回的机器。帕特森说：“你在这座宏伟的工厂里随处都能见到这句话：‘我们眼见为实。’”

为了能顺利地向他人传达意见，刚刚退任的美国电话电报公司总经理西奥多·韦尔在与人交谈时，总是拿着一个本和一支笔，靠着办公桌画出一些草图来，以便能够正确地阐明自己的意见。共和党领袖史密斯也有在谈话时用画图解释思想的习惯。我们已经说过，史密斯是如何用他那满是图解的册子让人们明白他在任州长期间所建的公共设施的。他曾与爱达·塔贝尔说：“现在，光用数字和语言是远远不够的，只有画图才能让人更明白。”

很多成功的商人也运用过这种策略。他们知道，展览实物是一种最有效的销售方法。无论他们是在同小商人往来，还是同银行经理交易，只要是可以阅览的，一律热心地收集起来。

奥弗斯特里德在《感化人类行为》中解释这种方法，即一张附几句解释的话的图画，可以使原本需要两分钟才能讲清楚的事情在一分钟内就表达得十分清楚。

一次，著名工程师莱芬维尔在申报一个方案时，看到某位经理没有理睬他，便改变了策略。他把那位经理领到另一家工厂去看一个同样方案的实施过程，结果，他轻而易举地就售出了这一方案。

蒙哥马利·沃德公司的经理梅塞利斯在召开了几次毫无效果的员工会议后，终于想出了一个能一扫员工那种散漫状态的方法。在接下来的一次会议中，他引用自己的话：“让他们坐在一起”，梅塞利斯请那些与他一起坐的人站出来讲一讲他们的经历：如何从一星期3块或10块薪水开始，与公司共同发展，升到如今有着丰厚薪水的位置上的。

梅塞利斯说：“让事实说话是我多年来在做指导他人的工作中所得到的最好的经验之一。”

为了让员工学到更好的工作方法，食品大王亨利·海因茨喜欢以身作则，在场地四处巡视，和自己的雇员一起劳动。他还告诉他们如何才能更快地搬运砖木，还脱掉外衣做示范，主动帮助他们工作。

马科森对我们说，为了提倡节食主义，意大利的独裁者墨索里尼曾带头过着简朴的生活。他还鼓励人们生育，并树立了榜样，自己首先做了父亲。

约翰·沃纳梅克也以身作则，为渎职的职员作出了榜样。吉本斯说：“有一天，他在巡阅时，看到柜台前站着一位似乎想买什么东西的女顾客，

而两个女销售员居然在与一个包装工聊天，根本没看见有人想买东西，这位费城最出色的商人亲自走到柜台后面招呼那位顾客。在他已经开始搬出装货的匣子时，那两个女销售员才觉察到这边的事。当她们慌乱地赶过来时，他只微笑了一下，一句话也没说，就走了。他也没有说话的必要。”

最容易引人注目，并使之牢记不忘的莫过于将实物展示于人了。无论我们是在教导还是在销售，是劝告还是责备，让事实说话是能感动他人的最简单的方法。

用图画说服人

有一次，托马斯·爱迪生想为一位皇家的来宾讲解一件新发明，他想让这位贵客知道究竟电是什么。

他说：“陛下，我想，我听到的有关电的本质的最好的解释就是一位年迈的苏格兰电线修理员说的话。

“假设有一只脚短身长的猎狗，它的腰身有从爱丁堡到伦敦的距离那么长，那么，假如你去爱丁堡拽它的尾巴，它就会去伦敦狂吠。”

爱迪生继续说：“这就是我能想到的有关电的解释。我不能明白地告诉你高架电线里所流动的究竟是什么玩意。”

爱迪生以猎狗作比，借助人们的日常经验，用语言描摹出了一幅生动的画面，就把很抽象的东西说得很清楚、很形象。

速记员拉斯科布后来成为杜邦得商行中百万资产的主人。一位细致的

观察者常说：“他用图画构思，我不知道这种能力是不是他成功的主要原因。甚至在涉及经济问题时，他也不会用那种抽象的概念，他一定会把事情转化成可以想象的图画……他在思考时，不仅大脑里会形成图画，他还会画出来，连普通人甚至小孩子都能看懂那些简单的图画。”

当然，我们不能随时让人看一些可以看得见的东西，但是，只要有耐心，经常用语言勾勒出一幅图画，还是能让人们更准确地了解自己的想法的。

这种方法的好处就是以人们能看到的实物作为谈论的对象。有时，可以称这种方法为“具体”或“实质”性方法。那些作家、大演说家，以及企业界的精英们都经常会使用这种策略。

比如，有一次，约翰·乔特为一名被指控欺骗的人辩护。他被控诉的依据是：他修饰、改造了某个古墓，使之失去原有的价值。乔特问：“有人听说过谁会把重物向下举吗？”他就是用语言描述了这样形象的画面，以向人清晰地阐述他的当事人是无罪的。马丁说乔特善于把事情形象化，这是他做律师的最大的本领之一。

一位推销员因为在日常工作中发现了如何应用这种策略，就使他立即升为一家公司的营销主任，他现在每年的总营业额都在 200 万元以上。

麦拉伦整整花了两天时间试图向一家大制造公司的总电机师推销一种安全电闸，可是却一无所获。当他想方设法想发动下一次进攻时，他们公司的一个员工忽然被一个裸露的开关电成重伤了。

公司的领导们迅速赶到医院，在医院里，他们会见了所有相关人员。

到处都是控诉和抗议的声音。后来，这位不幸的工人因无法医治而死亡。

就在这天，麦拉伦拿到了一个连他自己都十分吃惊的订货单。

福布斯说：“直到这时，他才恍然大悟。如果一个推销员正在想向一个固执的电机工程师推销安全电闸时，一位工人因触电而死，那么，工厂就会立刻需要大批安全电闸。当然，如果在每笔生意谈不妥时就去杀死一名工人是绝对不可能，也是没有必要的。可他却可以用这种语言来表达出自己的意见。

“他按照这个计划实施。在以后的几个月中，他所创造的营业额在制造安全电闸的四方公司里一直高居榜首。过了不长时间，他就升迁为营销部主任，结果，他用自己的方法训练了全体推销员。”

麦拉伦用形象的语言来让人同意他的观点。

用图画说话是最容易让他人明白我们的意图，也是最有效的一种方法。所以，图画一直都是一种阐释思想的最有力的工具。

让故事自己说话

女口果不是这个关于奶瓶的故事，也许，巴拿马运河永远都建不成。

现在，人人都知道巴拿马运河在开工的前几年里，工程管理不力、拘泥形式的事情。但在当时，却很少有人知道这个事实。华盛顿的一个委员会仍在负责主管该工程，他们用电报说话，以至于不能及时医治哥格士博

士的黄热病。

这时，美国医学会委派前任会长里德博士到巴拿马作实地考察。不久，里德携带一份报告返回美国。在报告里，他讲了一件后来成为史料的小事。

亨德里克说：“这件事主要是因为某医院的一位妇女想为她刚出生的孩子要个奶瓶。于是，一位护士就去拉·加迪少校那儿领一个橡皮奶嘴和一个奶瓶。可上校那里什么都没有，因为9月份的领物单还没填出来呢。于是，她填了一份临时的领物单，先请哥格士上校批准，再请求物资供应局局长托比先生批准，然后再让书记处重新抄一遍，再派人到药店买一个奶瓶和一个奶嘴，等那位妇女拿到奶瓶时，已经是两天后的事了。”

里德博士说：“如果把每个人所花的时间算进去，这个仅值三毛钱的奶瓶竟让政府花了6元7角5分左右，委员会那种在大事上糊涂，在小事上斤斤计较的政策蠢得让人发指。”

亨德里克说：“多小的事都能推翻内阁，毁灭一个国家。巴拿马运河能够顺利建成与这个奶瓶有着莫大的关系。美国的所有媒体都争相报道这件事，引起了民众极大的反响，人们纷纷谴责政府的这种官僚作风……这种事给总统留下了深刻的印象。里德的报告揭示了一种不容人争辩的教训。接着，罗斯福总统有了大动作，撤了第一任委员会的七个主任的职。人们再也不能忍受如此冗长的巴拿马运河的故事了。”

这件小事竟然做到了别的东西不能做到的事。美国人因此而清楚地知道了在巴拿马运河的令人无法想象的情形。

对于整个社会来说，运用故事是使意见得以顺利传达的一种最稳妥的方法。

首先，一则故事可以描绘出一幅形象的图画，也如一幕戏剧一样形象生动。其次，人们容易接受并理解。所有人多多少少都有一些惰性，你需要有极大的耐心才能让他们理解一些新观念，而轻松的故事却可以解决这个问题。如果故事很有趣，他们就很愿意去听，而且也就能轻松地吸收隐藏在故事之中的新观念。

上文中我们已经说过，对于那些感觉敏锐的人，林肯很少用故事。此外，他天天都会用那些小故事来表达他的意见。有一次，他这样表现自己的观点：“大部分人只是墙头草，那种广博而幽默的例证比其他任何方法都更能使他人感动。”

后人常常称颂内战爆发后的某个时期林肯所讲的一个令人愉悦的故事。故事概括了当时的军事状况：“有一头公牛绕着一棵树追一名农夫。最后，农夫抓住了牛尾巴。于是，两个一起向相反方向跑去。农夫不敢放开牛尾巴，因为他怕自己会跌倒，以至折断脖子。农夫大声对牛说：‘别说啦，是谁引起这场错误的?’”林肯想说，他已经抓住了牛尾巴，虽然南方联盟想逃跑，可他却不敢放手。这则故事用一种谁都能懂的方式形象地描述出当时国内的形势。

几乎所有的大人物都会运用这个方法。与林肯一样，他们知道，大多数人都没有聪明到不需要用这种方法的地步。

胡佛曾任赈济比利时战乱委员会会长。有一次，他发现，德国潜水艇把他手下的一艘运粮船给击沉了，另一艘船也受到了德军飞机的威胁。威利佛记载道：他马上赶到了柏林，要求德方马上停止这种行动，请潜艇和飞机司令官尊重赈灾会的旗帜。德国当局虚伪地表示，他们对这次错误表示万分遗憾，并保证再也不会发生这类事件。

胡佛泰然回答：“我想到了一个故事，有个人被邻居的狗咬了，他就很愤怒地向邻居诉说。他的邻居说：‘嗯，不要为狗烦心了，它不会咬你的，它不是那种会咬人的狗。’那个人说：‘我知道，我也知道你也很明白，可是，那只狗明白吗?’对于德方来说，这则故事比一次漫长的辩论有效多了。德方官员忙说：‘刚才我已经和这只狗通了信，它已经知道了。’”

威尔逊也善于运用故事来表达他的想法。1916年5月，一批名人代表团来拜见他，反对他的普遍军事训练计划。他们认为，美国人民的个人自由准则会因此而受到威胁。威尔逊用如下办法解决了这个问题。

他说：“我想起一个有百万家财的爱尔兰人的故事。他在旅馆里开了间房，还告诉伙计早晨7点时叫他起床，说有位老板要召见他。当伙计叫醒他时，他却说：‘不去，不去!让那老板走开吧!’这就是他的自由观念。”

如想申明一种主张，未必要用很有趣的故事。谁都不能忘记人类最伟大的导师与领袖耶稣所讲的故事，他的福音在万世以后仍余响不绝，如败

家子、乞丐与富人等寓言都是很好的例子。

故事不但能让人更好地理解和记忆观点，还免除人们费力思考和记忆一些抽象概念之苦。

同理，有些语句如“巩固共和”、“恢复正常”等，都能产生重大的影响，一种观念用这类独特的语句表达出来，在让人们能广泛地注意它的同时，又能清楚地阐述论点，诱导人们主动思考它。几乎所有人都喜欢简单清

楚的标题，讨厌枯燥抽象的概念。

很少有人像罗斯福那样明白简洁词句的功能。他创造许多诸如“公平交易”、“勤奋生活”等词句，至今仍十分形象，几乎没有人能像罗斯福那样灵活地运用这种本领。

只有我们用奇特的词句去解释一个计划，才能产生理想的效果。莱芬维尔说：“一位建筑工程师想呈递给银行委员会一个十分安全的计划，就是因为他总是想突出图中深颜色的东西，称其为‘半掩盖的东西’，结果居然彻底失败了。而另一位设计了一间经理室的工程师，因为把他的布置用了一个晦涩的名词——‘参议院计划’来说明，他本来是想表达这是一个宏伟的计划，结果，经理们也避之唯恐不及，他白白丧失了机会。”

简洁的语句往往一语破的，这是因为人都有懒惰的习惯。正因为人们有这种特性，所以具体的建议也就颇有成效。

大众已经公认了那种“提出一条具体建议，使人能够迅速采纳”的方法。比如，我们想给俱乐部配舒适的宿舍，如果我们只是提出这个要求，

没有人会重视我们的提议的，这是因为这样笼统的建议还需要人费力去思索，来确定这件事是否合适，而多数人都为此而拖延这件事。

但是，如果我们能拟出一个完整的计划，告诉他们怎样实施我们的意见，需要多少钱，可以取得怎样的效果。那么，我们就能大大增强自己获胜的机会。我们替他们省去思考的麻烦，就能轻而易举地赢得他们的注意，便于让他们容易作出决断。我们不在乎他们怎样修改我们的计划，我们只需要他们说“是”。

与其他方法一样，在某种意义上讲，我们的具体建议就是道最后盾牌，我们建议将所有可能产生的争论都摆在台面上，在这种平静之中就多多少少带了一点威胁的意味，好像在说：“如果你不同意，恐怕日后会后悔。”

无论是谁，只要是成功的人都运用过这种提出具体建议，使人迅速作出决断并执行下去的策略。

有一段时间，征服秘鲁的皮沙诺的追随者饥肠辘辘，精神萎靡不振，这时，皮沙诺就用了这种方法使那些追随者仍旧忠诚于他。那时，秘鲁仍未被开发，他们只好在太平洋中的一个小岛上等候给养和补充船只。结果，却有一艘巴拿马总督派来的船来到那里，船长告诉他们，巴拿马的人都认为这次

远征是不会取得成功的，还说总督下令命他们马上返回。

这时，皮沙诺走到部下的面前，用剑在沙滩上画了一条线，然后对他的部下说，愿意和他在一起的就跨过这条线，剩下的就可以回家。结果皮沙诺赢了。

采用具体建议还能让你避免陷于误解之中。

艾维·李是美国一位著名的先知人物。前不久，他对作者说，正是因为能够免于陷入误解之中，他才会可能的范围内采用具体的意见。他举了个例子，当他和洛克菲勒学院的董事西蒙·弗莱克斯那医师在一起时，常会因拟订计划、发表医学上的新发明而陷入争论之中，双方的意见总不能达成一致。但是，当一切材料都摊在眼前时，他们的意见就能很快达成一致了。

第 15 章 隐藏自己真实想法的心理策略

放一个“烟幕弹”

最近，有一名叫戴维斯的年轻人去福特的工厂里找他，想卖给他一

块地皮。

福特穿着一双破靴子，斜着身子靠在那儿，仔细地倾听戴维斯说的话。那块地皮正好在福特已购买的地皮中间，按理说，他们很快就能谈成这笔生意，而且，戴维斯的推销技巧也很不错，可福特的反应却让戴维斯在很长时间内都摸不着头脑。

福特没有直接回答他，而是把桌子上的织状物递给戴维斯看，福特问：“你知道这是什么吗？”

戴维斯摇摇头。于是，福特开始详细地给他解释，说这是一种新发明的材料，福特想用这种材料做“福特汽车”的骨架。

福特给他介绍了这种材料的来历，说它有什么样的好处，福特针对这个新材料足足谈了一刻钟。他给戴维斯详细谈了他准备对明年的汽车换个新式样的计划，显然戴维斯搞不清福特为什么这么做，可他却感到很高兴。

最后，福特才说他对那块地不感兴趣，然后亲自送他出门。

福特没说他不为什么不想买那块地，也无须与人争辩，就直接回绝了他人的建议，同时，还让那个人很高兴地离去。

福特的方法是十分巧妙的。他把自己的计划全部告诉了他人，让人感到高兴。可是，其实这是在放“烟幕弹”：他早就下了某种决定，以免让自己的真实想法流露在自己的言行之中。如果一个人不能在必要之时隐藏自己的想法，那么，他一定不能成为特别出色的领袖。一个人只有先控制自己的情感，才有机会去控制他人，这是驾驭他人的最重要的一点。

我们看福特、什瓦普、林肯这些人，他们都能熟练地运用这一策略，不到紧要关头，决不透露出自己的真正想法。他们会在可能的范围内尽量赢得对方的好感。

史特朗曾这样描述什瓦普：“拜访者见他是十分容易的，可是当他们离开时，他们才发现，自己没能打听到任何想要的消息，只是听了很多笑话。”

当他人问林肯一些十分难以回答的问题，而该问题还不能尽快解决时，他就会反过来询问对方，或者给对方讲些小故事，这就是在暗示：客

人该告辞了。

一位年轻记者总能得到采访大实业家冯德彼特的机会，可是却总也得不到什么实质性的东西。

可是，冯德彼特的亲和力却经常让他在谈论中忘记时间。他为对方独特的魅力所倾倒，觉得能和他在一起谈话是一种极其美好的享受。

这些领袖要么让对方说话，要么就讲故事，或者向对方提问，或者用一种奇妙的方式让对方拜倒在自己的魅力之下。总而言之，他们擅长用迷人的方法使你不能达到自己的目的。

我们再看另一个妙策。

曾做过菲尔德公司秘书的辛普森后来成了公司的总经理。早年，有一次，他在代表菲尔德会见各地客商的会议上一言不发，只是在那儿闷着头

抽烟。后来，他人向菲尔德说了辛普森的表现。

菲尔德说问辛普森：“听说你抽了特别多的烟？”，

辛普森回答：“是啊，为了不开口，我也只能抽烟了。，’

我们也应该在类似的事情上多加留心。在某些场合，我们不但要少说话，还要努力让自己神色平静。有时，一脸平静地听他人讲话也是非常必要的。

老于世故的芒格说：“在他人讲话时，你可以看一些别的东西，比如说，你可以悠闲地看看桌上的一个花瓶，在他人看来，你就会有一种捉摸不透的感觉。”

纽约一位优秀的律师曾经对作者说，他就运用过辛普森的方法：“我总是在谈判的时候抽烟，借以掩饰自己的真情实感。”

在一些特殊场合，我们需要冷漠地对待他人，不作任何反应。

著名的基安尼里是意大利银行的创办人，他说自己就遇到过这种情况。当时，他就作出了如下对策：无论对方是什么反应，他一概不理，只是专心想自己的事情，“对于对方的话，你可以左耳进，右耳出嘛。”

也许，这些人要让自己在任何状态下都能做到稳如泰山。在提及拉斯科普做共和国国民会议主席时，普兰格尔说：“人们可以安心与他共事，他早就学会了不动声色地对待任何人和事。当一个人了解一件事的来龙去脉，但表面上却不动声色时，这才是真正的聪明人。对于商业精英和目光远大的人来说，这只是小把戏而已。”

当我们处于一种尴尬的处境，但不回应他人又显得有些蠢笨的时候，我们也可以讲几句令人发笑的笑话，就像下面两个例子中的豪斯将军和惠灵顿公爵那样。

1917年夏天，当豪斯将军退居他的别墅时，外界传言说他和威尔逊总统已经决裂。新闻记者在他身边转悠，让他对此事作出明确的回应，他答道：“这个谣言好像传播得太晚了，总的来说，它总是伴随着仲夏海蛇的神话一同到来。”

惠灵顿公爵打败了拿破仑，后来，有人给他看法军在屠龙一带布置得不太严密的计划，那些人请求公爵批准将此事作为历史上的一段趣闻。惠灵顿严肃地说：“好计划……如此美满的计划!太妙了!请你把这个计划还给拿破仑将军，并代我向他表示谢意。”

有时，为了谨慎起见，可以如实地告诉对方自己在某方面的无知，以免日后证明自己判断有误时，为众人所笑。

斯普拉格是芝加哥一家大批发店的经理。一次，他就说起了菲尔德是如何运用这个技巧的。少年时，斯普拉格总去拜访菲尔德，他们是世交，他问菲尔德怎样才能做到明智地投资。菲尔德是许多公司的顾问，他当然十分熟悉内幕消息，但他不可能用自己的地位介绍任何特别的投资。于是，他就只对斯普拉格说自己以前做过什么生意，但是，接下来，他往往会说：

“我不知道你还对这些有兴趣……”或者是：“我的意思并不是要你注意我说的话……”有时，我们无须掩饰自己的行动，却一定要掩饰自己的

动机。

美国内战后很长的一段时间里不大太平，对于南方的重建问题，约翰逊与议会的意见不一致，并扬言要阻止立法。当时，格兰特手握军权，是国家的军事首脑，他的处境很艰难，他反对约翰逊，可不想因为他们之间的分歧而使政府的威信有损。所以，他就运用了一个策略。约翰逊总统强迫格兰特和他一起去全国各地作巡回演讲，就算格兰特一句话也不说地坐在那儿也可以，无形中，就说明他是拥护总统的。结果，格兰特“十分烦恼，竟然病倒了，还借此脱了身”。所以，就算是装病这种老办法有时也能应急，甚至还十分有效。

格兰特的军事秘书巴托上校说格兰特在必要时，可以“像拒绝陌生人一样拒绝身边最亲的人。有时，就算是心腹也不知道他到底想的是什么”。

隐藏起自己的动机

道奇将军曾说，虽然他曾和林肯长时间地探讨过某一问题，可是，几年后，他才知道林肯的真正用意。

当时，道奇是美国西部联邦军队里的一位将军，格兰特将军在东部的波恩特城，他在那儿住了两个星期，就顺道去白宫拜见总统。

此时，魏尔德涅斯和普陀马克战役刚刚结束，格兰特将军的压力很大。

道奇和林肯谈了一会儿，就想告辞。可是，林肯却打发走了其余的客

人，单独把他留了下来，领他到了另外一间屋子里。

道奇开始有点不安了。见此情景，林肯就随手从书桌上拿起一本书。

很久以后，道奇才对他人说：“他打开那本书，跷起腿，开始朗诵书中的一段话。那篇文章特别有趣，我听着听着就笑了，感觉自己轻松了不少，他见我落入了他的陷阱，便放下书，迟疑着问我最近访问普陀马克军队时有何感想。”

后来，他们共进午餐，林肯知道了格兰特将军及其军队的一切事实和道奇对军队的看法。道奇说：“过了许多年，我才明白他的用意。”

“那时，我根本不知道林肯的桌上堆满了要求换掉格兰特，另外派人顶替他的信件。”于是，林肯在不知不觉间，就得到了所有自己想知道的消息。

史密斯是纽约中央铁路局前任经理。他曾说过：“你要让你的行为使人感觉十分自在，他就会自然地给你讲很多事，你就可以探听你想知道的消息了。”

在探听他人的消息时，我们应隐藏自己的真实意图，其实，要做到这一点是十分容易的。

芝加哥第一国家银行总裁韦特莫尔曾告诉作者：“单刀直人往往得不到答案，但是，如果你表示出对他的事业很关心的话，你也许就能得到所要的东西。”

南北战争前夕，道奇曾在伊阿华与林肯见过面。当时，道奇正在密西

西比河以西考察太平洋联合铁路。道奇说：“林肯找到我，就在太平洋饭店

的走廊里向我询问有关密西西比河以西地域的所有情形，一口气问了我两个小时。他这样关切我所担任的工作，这让我感动极了。他说，太平洋沿岸的铁路建造是国家的当务之急。他从我这里套出了很多消息，到后来，我才发觉，我原本应保守的秘密全都泄露给他了。’

所有领袖都对这种策略十分熟悉，也运用过。他们总是能很巧妙地掩饰自己对某一消息的需要。

作者曾经询问过一名经常与大人物往来的商人，这些人运用的哪种方法最能让他感动。他说，应该是那种在不知不觉中就能打探到他人消息的人。他们只是随口提起他人的名字，或者用几句话引出他人说话的兴致，然后在那儿静静地倾听。

这种方法通常都是十分重要的。有时，我们过度关注自己想知道的东西，反而会败露自己的意图，把事情搞砸。

严格保守秘密

前不久，一些知名人士在纽约联邦同盟俱乐部里讨论青年职业问题。兰德记录了他们的谈话。他说：“有人提出‘为何能成就伟业的青年特别少。’于是，大家就这个问题展开了激烈的辩论，整整持续了大半天。

在辩论结束时，这些知名人士达成了共识，即：青年人很难保守秘密。

在谈话中，有人说了这样一件事。一位年轻人受人之托去经营一项事业，因为受人鼓动，在火车中，他就泄露了此事。最后那件事办砸了，他的前程也被毁掉。兰德接着说：“你应坦诚地对待与你经营的事业有直接关系的人。可是，和局外人谈论公事却是不可原谅的，结果往往不堪设想。……我不会相信一个喜欢将公事告诉其他人和自己妻子的人，他根本没什么前途可言。”

切斯特菲尔德伯爵说：“告诉他人与其无关的秘密，也就是在向人表明你不能保守秘密。这样，他们会认为你也会把这个秘密告诉其他人，所以，就算他们把这个秘密说出去，也绝对不会被你发觉。”

他又说：“你的大多数朋友都会利用他听到的并认为对自己有利的任何一句漫不经心的话。”

如果我们不能做到保守秘密，我们就支配不了他人。几乎所有的大人物都是能够保守秘密的人。

比如，在福特父子共同经营福特公司时，每次有政策出台，谁也不会知道这到底是谁的主意，他们也难免有意见不一致的时候。但是，人们总是搞不清那到底是他们父子谁的主意。

格兰特的秘书巴托说，格兰特几乎知道所有他认识的人的秘密。可是，他自己的许多秘密却从未有人知晓。

对于某些人来说，为什么那种策略会特别困难呢？他们为什么很容易

地就把秘密泄露出去呢？

事实上，多数时候都是因为人们觉得泄露秘密很有趣，才会这样做的。首先，告诉他人一个秘密往往会让他人很开心。其次，这样做能因此而扬扬得意，获得一时的满足。

那些不能严守秘密或不能守信的人多数会成为其自我虚荣的牺牲品。

聪明人对于这种虚荣是不屑一顾的。对于那些没有充分理由而不能保守秘密的人，他们根本不会予以信任。那些听了他人泄露的秘密的人，如果够聪明的话，就不应把秘密告诉这个泄露秘密的人。是否能守口如瓶是树立自己信誉的要点之一。

有些人还会在保守秘密方面犯一些严重的错误：对于那些本该守口如瓶的东西，他们四处宣扬，以炫耀他们拥有这些秘密。

切斯特菲尔德说：不要装出一副莫测高深的样子，人们不仅不喜欢有人这样做，也许这样做的人还会招致怀疑。如果你以一种神秘的神气对他人，他们也会如法炮制，你就不一定能知道某些事情了。

那些喜欢故意装神秘的人不过是欲盖弥彰罢了。

没有哪个大人物会故作神秘，恰恰相反，他们不会让秘密露出丝毫的痕迹。坦白率直会让人感觉这个人和善可亲，也能轻易地取信于人，当然了，谁都能在谈他人的时候做到坦白率直。

对于加拿大太平洋铁路建设者之一史密斯的为人，普雷斯顿作过如此评价：“他能保守他人的秘密而不四处宣扬，他的态度也很天真，好像对于他人的事，他一无所知。在这一点上，在美洲，他都是独一无二的。”

偶尔的秘密泄露已经足以让人们怀疑日后发生的事了。从这方面来讲，也许，这还是一件好事。可是，如果一个人习惯泄露秘密或者为了满足自己的虚荣心而不能保守秘密，那就错得离谱了。

切斯特菲尔德说：“每个人都应有其真正沉默的态度，不要假装对人

沉默，人们会很反感，而不沉默又是十分危险的。要做到二者之间的平衡是不容易的，有很多人甚至对一些琐事也装出一种神秘的样子，还有一些人会轻易地告诉他人一些事。”

必须要小心翼翼地保守他人的秘密，有时，还要做一些动作。

比如，在“一战”期间，当西班牙大使把奥地利的秘密求和书呈递给威尔逊总统时，威尔逊必须装出一种吃惊表情。虽然英国通讯社早就拦截了这个求和书，他也早就知道了真相，可仍有必要掩盖这一事实。

吹嘘一下自己的实力

洛克菲勒曾经说过，虚张声势这一策略在其成为石油大王的过程中起了很大的作用。那时，他 35 岁，要在克里夫兰创办美孚石油公司在行业内是一件十分普通的事情，这时，机会降临了。

仅凭他那微薄的财力，这位传奇人物——美孚石油公司的前秘书——设法收购了同行的许多工厂，创建了美孚石油公司，在工商界，这是人所共知的一个伟大的业绩。

谈妥了价钱，准备交涉时常常是关乎生死的最关键的一刻，而洛克菲勒却轻松地处理了这件事。福布斯和温克勒把洛克菲勒后来的解释转录过来：“当时，我们只能借我们的专家向人虚张声势。”

“真的，现在想起来都有些好笑，但那时都是十分严肃的。我随手抽出了我的支票簿，以傲然的神气和语调，似乎全然不在乎这件事似的说：

‘你们想要支票，还是美孚的股票？’结果，他们多数都选择了股票，这正合我意……”

福布斯问洛克菲勒：“如果人家要现金呢？你该怎么办呢？你不是总说资金不足吗？”

“我们总能想办法对付对方。而且，我们已经知道如何让银行放款给我们了。”

洛克菲勒主动提出开空头支票，结果就赢了。因为在提出这个方案时，显得很有经济实力，所以，他就不用开支票了。

于是，我们应该注意在适当的时候虚张声势。如果人们想要求洛克菲勒做点什么，他也总能对付下去。

我们都有过虚张声势的行为，大人物也总是使用这个工具。与其他应对他人的方法一样，也很有效。它的目的是驾驭他人，大人物只需稍微显露一下自己的实力，就能得到众人的敬仰或畏惧。

洛克菲勒边掩藏自己的困境，边表示自己信赖他人。他的竞争者都认为，他是十分有前途的。

他不愧是运用这种艺术的大师。

在他早年做产品销售商时，就向一位富人借过 5000 元以保证自己日常的开支。他先向这位商人表示：日后他愿意在这位商人的事业上投两倍的资本。结果，这位商人当真了，还借了他 5000 元钱。

胡佛在初出校门，未曾步入社会时，也采用了同样的策略。

当他向旧金山著名的工程师嘉宁求职时，嘉宁说他不需要助理，而且，已经有许多候选人了。但是，他说他需要一名打字员。没等他说完，胡佛便说他可以打字。不过，他事先说，他得在四天之后才能正式上班。

因为胡佛不知道如何去用打字机，他能求职成功多半是因为他的自信与大胆，他想在 4 天内学会打字——结果，他胜了。

克莱斯勒在做盐湖铁路工场的小工时，也有过同样的经验。一天早晨，铁路工人几乎都下班了，铁路局却想在此时装妥一辆机车，在下午三点左右开出去，克莱斯勒恰好在旁边，他们便问他能不能做这件事。虽然 he 知道自己没什么经验，可他却没表示出惊讶的神色。像胡佛一样，他掩饰了自己的疑虑，装成很胆大的样子。他请教了一些有经验的人，然后便开始工作。结果，六点左右，那辆机车就准时装妥了。

克莱斯勒告诉作者，这件事就是他一生事业的转折点

3 个月后，他在另一条铁路线上当工场总头目。33 岁时，他成为芝加哥大西铁路成立以来最年轻的工程监理。从此，他一步一步向美国最著名的工业领袖之一的最终目标迈进。

在无数大人物的生涯中，都能找到应用这种策略的例子。

普雷斯顿是田纳西州著名的银行家。25 岁时，他从查塔努加一家小银

行的打杂工升到了经理。他也运用这种方法挽救了即将破产的银行。

1993 年，查塔努加的 17 家银行倒闭了 10 家。很快，各家银行都爆发了挤兑风潮。焦急的存款人都挤在普雷斯顿的银行门口，他没有恳求，也没有申辩！他明白，只要他能平息这一事件，就能挽救银行。于是，他宣布，无论要求兑现的人要兑多少钱，一律给予兑换。他又宣称，只要不信任银行的存户一概接受兑换。一位客户想试探一下他是不是在说谎。于是，普雷斯顿就亲自领他到库房点了 16000 元，请他带回去。相持了很长时间后，那位客户请求银行继续代他保管，然后便出去告诉所有人，说他们和傻子没什么区别。

有时，大人物还会故意夸大自己的困难，以显示自己有雄厚的实力。威斯汀豪斯第一次到匹兹堡推销天然气时，人们怀疑他是否能供应充足的煤气，人们观望着，谁也不敢轻易投资。有人作过统计，说匹兹堡每天大约需要 3 千万吨煤气，市民听了都大吃一惊。威斯汀豪斯不仅不否认此事，反而故意说不久之后每天的需求量将达到 4 亿吨。他大胆的措辞终于让人们信任了他。

每个领袖都应该能鼓起他人的信心和勇气，但并不是不顾自己的危险。事实上，他时时刻刻都在估量这件事。只要他认定他能在他人的帮助下成功，他就迎头赶上，好像所有问题都不是问题。我们知道，大人物在小事上也会注意到这一点。

比如，著名拍卖商李珀特曾告诉别人，他每次与客户见面时，无论自己身体怎么样，他都说自己健康得很。同时，和他人热情地握手，微笑。

李珀特说：“就算我身体欠佳，我也不会让别人知道。”

成功的律师在法官面前总能在不知不觉中推翻那些对自己不利的证据。

杜诺凡说：“有一次，乔特律师出庭时，有一名证人提出了对他办的案件极其不利的证据，他要求证人慢慢地重述一遍，他则小心翼翼地记录那些话。乔特的虚张声势让法官觉得他发现了与他代理的一方有重大关系的一点。”

劳伦斯是《大漠叛乱》的主角，虽然旅途劳累，可他仍能做出很有精力的样子，还与他人说笑。他只是想让同样筋疲力尽的阿拉伯人振作精神而已。

能干的人会在适当的时机运用这种策略，而且将之作为预定计划的一部分。只有弱者才会为了夸耀自己而盲目地做事。

自负的人总是吹嘘他知道的事情，认为这样做很有意思。其实，这是再愚蠢不过的举动。但如果大人物夸张地说什么，也只是为了达到某种特定的目的而已。

德莱思是《伦敦泰晤士报》的主管。库克勋爵曾经巧妙地批评他在采访内部消息时的狂热：“德莱思能特别大方地提供一些消息，因为他希望他人也能像他一样大方地提供消息给他。外交家和报馆主笔都知道，他在采集消息方面是有充分的知识的，至少在表面上是这样的。”

有时，虚夸我们的知识也是很好的一种手段。同样，我们可以在说话时带些武断的态度。我们知道，陈述自己意见时，只是习惯抱着这种断然

态度的人，通常都不能达到自己的目的。但是，能干的人使用强硬的手段往往能唤起他人的信仰。

芝加哥的某位著名商人曾经告诉作者一位广告经纪人是如何因运用这个方法而使一笔重要的生意得以保全的。

那位委托人是英国人，因为他决定把广告交给其他广告社办理，所以，他是特意来告诉经纪人的。

广告经纪人问他：“你为什么要这么做？”“因为由你们代办的广告没有什么效果。”“只是因为这个吗？”“是的。”“哦，我并不认为这是个充分的理由。我们的广告向来都很有效果。你一生都在从事制造业，而我则从事广告业。因此，在这方面，我知道的比你多一点。何况，你是英国人，我是美国人。我知道什么样的广告才符合美国人的心理取向。”

那位广告人居然用如此专断的语言挽回了客户对他的信任，让他取消了此前的决定，重新委托他办理广告的事宜。

一些有高智商和坚强意志的人几乎天天都运用这个方法。铁路建筑师哈里曼就是其中的一个。他用率直和粗暴赢得了人们对他无限的信任。可是，他也因此结下了许多不必要的仇怨。他去世时才 62 岁，大半是因为操劳过度而致。

在紧急时期，如果能适当地用一下粗暴和专断，也是一个有力的战斗武器。

大人物就像战士一样，必须随时准备在必要时大显身手。可是，他们却能以圆通、仁爱和善解人意作为感化他人的主要武器。

虚张声势又何妨

1907 年经济萧条，令人十分恐慌，威斯汀豪斯因此要将电气公司申请破产。

可是，勒普说，第二天到公司参观的人看到工人们都在像以往一样地忙碌着，接管的人就很宽慰了。

威斯汀豪斯谈笑自如地接待他的代理人。他的下属和股东都见到了他那坦然的神态与动作。于是，局势开始有所扭转，他开始发行新股。结果，他的 5000 名雇员居然认购了 60 万元！

就这样，他凭借着自己优良的心理素质挽救了公司。

无论何时，只有做领袖的人有足够的自信，才能对下属有较强的号召力。领袖对下属要负绝对的责任。当然，领袖也有犹疑的时候，但真正的领袖是不会把自己的犹疑表现出来的。特别在危险之时，他更要表现得泰然自若。这种十分自信的姿态不仅能使他人受到鼓舞，也能渐渐消除自己的疑虑，从而坚定自己的信心。

当哈里曼的事业衰落时，他借着自己的自信而赢得了那些胆小的执行委员会的资助，而且以大胆的手段将惨淡的联邦太平洋铁路公司变成美国运营状况最好的铁路公司之一。当在执行委员会尚在商讨他所要求的整顿费时，他就冒险先花掉了大部分经费，又设法让他人知道他买下了这家徘徊在破产边缘的铁路的 5000 股优先股。

西克尔斯将军在盖茨堡战役中负了伤，当人们将他抬上担架下前线经

过士兵身边时，他还一边叼着烟，一边和人谈话。

军心由此而大振，不久就打赢了这场战役。

滑铁卢战役前夜，惠灵顿仍未搞清敌人的具体位置，可他却镇定地在布鲁塞尔里士满公爵夫人家跳舞到舞会结束。

每当大战在即的时候，海军总司令罗德曼都会在严厉地发号施令后转身对身边的军官说些不着边际的话。

只要领袖稍微露出担忧的神色，人们就会被深深地感染。反之，他们的自信也能轻易地激起部下的热情。

越是在危难之时，领袖越是能掩饰自己的恐惧，他们就像优秀的演员一样，笑对自己面临的危难。在一切成功人士的生涯中，如亚历山大、拿破仑、卡内基、希尔等，都能见到这种情况。而且，无论是著名银行家和实业家，还是最普通的年轻的主任，只要他是真正的领袖，他都会用到这种方法。

在竞争的场合运用这种方法却有不同的目的。大人物之所以在那种场合这么做，是为了炫耀自己的实力，以威吓对手。

在巴拿马运河开通期内，工人曾酝酿罢下之事，哥萨尔说了狠话，他说只要是早晨不来上班的人会立即遭到永久辞退。他的这一威吓的效果十分明显，罢工事件流产了，他胜利了。

哥萨尔也如洛克菲勒用他的支票簿一般在虚张声势，然而这种虚张声势却不是空洞的，他同时也做好了在必要时做补救的准备。

哈里曼在与其他商业领袖打交道时，经常凭借这种策略而稳操胜券。

卡恩说：“哈里曼先生对于虚张声势的行为并不讨厌，相反，他很喜欢。可他不会轻易运用这个方法，一定是在做好准备之后才会这样做。

“如果谁想试探他的实力，他可以迎头赶上，让对手对他重视起来，日后绝不这样轻敌。布赖斯是前上院议员，他用另外一种虚张声势的方式把镀镍铁路卖给了凡德比尔特。本来，这条铁路是与凡德比尔特的铁路并行的，但因为经营不善而处于破产的边缘。当布赖斯说出自己的想法时，凡德比尔特只是说要等抵押赎回权取消后再从执行官那儿购买。”

于是，布赖斯便想了个法子让布尔德帮他个忙；他一方面在报纸上宣称布尔德要收购镀镍铁路，一方面让布尔德对此不作回应，还让布尔德坐在火车上慢慢地走这条路线。人们看见布尔德抽着雪茄，稳坐在游览车的后面。这个方法果然很有效。布朗说：“在布尔德到芝加哥之前，凡德比尔特突然向布赖斯表示，他愿意收购镀镍铁路。就这样，布赖斯获胜了。”

弗雷德曼大获全胜后，拿破仑实施了一次具有历史意义的虚张声势。当时，西班牙叛军步步紧迫。他的全权代表塔罗同意了战败国普鲁士削减最初议定的赔款。可处于危难之际的拿破仑却凭借过人的胆识取得了胜利，他否认了塔罗签订的条约。普鲁士不仅没能减少赔款，反而有所增加。

让别人先开口

约瑟夫·乔特在 27 岁时就成了纽约一家著名律师事务所的领导人，

这并不是一件偶然的事，他不仅很有才干，还善于运筹帷幄，所以才能在后来成为司法界领袖。

但是，在数年前，他还只是布特勒·埃瓦茨·索思梅特律师事务所的一名普通职员。后来，他觉得自己在那家事务所不会有应有的前途，便毅然辞职。这种选择是非常明智的。

而我们更感兴趣的是乔特回到这家事务所时的情形。在他离开不久之后，他原来的老板希望他能回去工作。

乔特故意装作一无所知。埃瓦茨越是想让他回去，他就越冷淡。乔特曾经说起过这件事。他说：“埃瓦茨开始提出其他建议，开始，他说让我

介绍认识的青年到他那儿去工作。我说没有。但他还是继续不放，最后才松口说：“你没明白我的意思吗？我是想让你回来做律师。…乔特真正想要的建议终于出来了。他运用了一个人们十分熟悉的方法，诱导他人先说出他的期望。从埃瓦茨那里，他得到了自己所期望的东西。用冷漠的态度掩饰自己的意图是支配他人思想的最佳方法。

在与人谈判时，聪明人经常会用到这种方法。

有一次，爱迪生在一个偶然的场合中发现了这种策略。此后，他便经常运用这种方法专门向他人兜售自己的发明。

20 几岁时，爱迪生在金业证券和电报公司做电气工程师，改进了当时的通信器。

罗尔特·惠勒说，有一天，公司的两个董事召爱迪生去经理室，要和

他谈谈有关购买他的通信器发明权的事。爱迪生想：“如果能卖到5 000元就好了。但是，如果连卖都卖不出去的话，还不如随口说个价钱，正好我做实验缺笔钱。”经理来福兹说：“爱迪生先生，你想卖多少钱呢？”爱迪生说：“你觉得能值多少钱，就开个价吧。”经理说：“你觉得4万块能卖吗？”

爱迪生不敢相信自己的耳朵，他觉得自己快要晕倒了。

靠这4万元，爱迪生才能独立经营制造和发明的事业。他也记住了得到这笔财富的秘诀。

“你开个价吧！”这成了爱迪生回答所有建议的回答。运用这个方法，他又把两种发明卖给了电报局，共得20万元。

爱迪生和乔特一样，先让他人说话，然后自己占便宜。在交易中，我们运用这种方法常常能占据优势，那些成功人士有时也让他人掌握发言权，可事实上他们却总是大占优势。

桑德勒是芝加哥著名的地产经纪人。前不久，他也是运用了这种方法而做成了一笔大生意的。在最后一次待签证书时，人们总会提出反对或拖延的理由，这种事是很正常的，而桑德勒却化解了这样的危机。

他揣着合同来到客户的办公室。但是，他并不是一开始就拿合同出来，反而和客户谈一些能让他大感兴趣的事。

最后，当那人忍不住说“合同怎么样了”时，他就取出合同，在上面签字。他把责任推给了他人，让对方先为此而着急。

有些时候，只有掩饰自己的意图，才能让他人按我们的意思做事。如

果我们装得很冷漠，他人就会把我们的计划看成是一种机会；如果我们急切地想说什么，他们就会开始戒备了。

所以，费尔斯通在早年看中克利斯蒂时，就跟踪他到了芝加哥，与他住进同一家旅馆，晚上和白天大多时间都躲着他，只是想在克利斯蒂去餐厅用早点时与他“偶然”相遇。

费尔斯通说：“我们共进早餐，他问我营业上的事，自然地谈到其他事情。在用完早点之前，他就认购了10000元股票。后来，克利斯蒂一共买了我们大约5万元股票。最后，他成了我们的经理，在我们急需支持时，大大地帮助我们。我之所以能成功，完全是因为我选择了适当的时机去会见他。”

正因为费尔斯通将他一切的事情掩饰了起来，他才能奠定建立大规模车轮工业的基础。

为达目的，聪明人总是躲在暗中做事。比如说，莫德莱为了让格兰特总统委任他做驻英大使，就将自己的选举运动的演说辞送到格兰特的秘书巴林那儿。他知道，巴林一定会将他的信转给格兰特看的。因此，他没有将演说辞交给格兰特。政治家和外交家们常常不会直接告诉目标是什么，只是将想说的告诉与之有关的人，让其代为转达。

凭借这种方法，古巴总督伍德让某城市那些多疑的居民参与了美国政治，还推举一位古巴人做市长。当时，正好有一位商人拜访伍德，伍德就问那位商人，古巴的绅士们是不是都是些“受到冷漠教育”而“害怕做官”的人。然后，他又再次请求商人不要泄露这次谈话的内容。结果，那

些他不敢公开说的话没过多久就传遍了整个城市。数天后，古巴的一位领袖出来应战，并被委任为市长。

大人物运用的掩饰自己真实情感的策略是最有趣的，也许这是普遍被人讨论得最多的方法。可是，想要自如地运用这种策略却不太容易，你应该认真地了解他人的性格，仔细观察对方的反应，分清乖巧和狡猾的区别。

第 16 章 展现自己正面形象的心理策略

关键时刻当仁不让

我们可以从柯立芝的两则著名逸事中发现另外一种十分有趣的驭人技巧。第一则可以说明他那妇孺皆知的谦逊；第二则从表面上看，正好与他那谦逊的美德相反。

第一则逸事是：

柯立芝在爱莫斯特大学的最后一年里获得了一枚金质奖章，这种荣誉

为许多人所看重，是由著名的美国历史学会授予的。可是，他没有对任何人，包括他父亲提起过这件事。他毕业后 6 个星期，他的上司诸坦普顿的法官菲尔德才在无意中看到了《斯普林菲尔德共和》杂志上刊载的关于这件事的报道。

柯立芝一生中，从家乡到白宫，都以真诚的谦逊而闻名。

可是，他还有与其谦逊不同的另一面。

当他竞选麻省省议员连任时，因为在一个偶然的情况下听到了省会议长一席已虚席以待的消息，于是他在选举即将进行的前夜，忽然提着他那“又小又黑的手提袋”，快步赶到诸坦普顿的车站，两天后他从波士顿回来了。他那个手提袋里已经满是大多数议员亲笔签名推举他为省议会议长的联名信。于是，柯立芝成功地进军政坛，出任麻省省会议长。

这位以谦逊闻名于世的人却在这样的紧要关头以惊人的气势脱颖而出，主动出击，得到了他应该得到的东西。

我们可以从以上两个故事中看到在很多人身上存在的相互矛盾的事：一面是真诚的谦逊；一面是主动出击，抓住晋升的机会。让我们再看一位以谦逊出名的人——南北战争时期南方联盟的猛将、绰号“石城”的托马斯·杰克逊。现在，与李将军一样，他们都被人们称为世界上最伟大的军人之一。

“天生谦逊”是托马斯·杰克逊的显著特征。他在西点军校时就是以谦逊闻名的。在临死之时，他还认为“石城”不应只属于他个人，而应赋予他所率领的那一旅之师。此外，在墨西哥战争中，总司令斯科特将军还

曾公开高度赞扬他的英勇善战。对此，他在后来也从未提起过，连在亲朋好友面前都不例外。

可就在墨西哥战争刚刚爆发之初，杰克逊就给他姐姐写过一封豪情四溢的信。他说他想建功立业，为自己博取显要的地位。在信中，他说他很清楚要达成这个愿望可能会遭遇的挫折。因为当时，他只挂着一个十分不起眼的副官的空头衔。这个勇敢而谦逊的人在追求名誉之时也做过一件聪明事。他采取了令总司令亲口称赞的行动，这就是他之后几次迅速升迁的直接原因。他主动要求把自己从常规部队调到炮兵队中，因为他坚信，那里的“长官更容易把整个部队的业绩都归于一人”。无疑，这是对自己日后的升迁有利的。几年后，我们又看到他在想方设法地去争取弗吉尼亚陆军大学的教席，因为他事先就看到这个位置“十分显赫”。

像柯立芝一样，我们在杰克逊身上也看到一种类似的矛盾：真诚、谦虚和敏锐的上进观念，而且，你可以在任何一个大人物的品性中找到这两种表面上的矛盾。

事实上这里面根本没有矛盾，一切都是很完美的。

其实，他们只会在一定会让人们关注的事情上默默无言，而一旦人们将忽视他们引以为荣的功绩时，他们就会采取果断的行动。

在此，我们不能讨论如何树立自己的声誉以及道德上的各种话题。但是，我们必须重视几个常见的问题。当然，如果想获得成功，必须要以完美的品格、真正的才能作为竞选的基础。可是，良好的道德并不能在这个务实的世界中为自己带来报酬，紫罗兰长在苔藓丛生的青石旁也会被人

遗忘。如果我们有高贵的品质和才干而又不让人知道，那么，我们实在是骗人骗己，阿！但是，不管怎样，在所有可能的情况下，聪明人最真、最先的愿望还是谦逊，他们愿意用功绩说话。

比如，在回答他人问题时，洛克菲勒就说：“一个人能成功就是因为

他找准了时机，而不是非得要知道得那么多。”

铁路建筑专家哈里曼习惯于这样的谦逊，甚至他的一个很好的老朋友，还一直以为他只是几百个稍有成绩的经纪人之一。直到后来，他朋友还是在无意中了解到真实情况的。

真正的大人物都是以这种谦逊著名的。只有那些浅薄的人才在众人面前吹嘘自己，一遍一遍地提醒他人他做了多少事，自己多么有学识，不要忽略自己，等等。他的这种自命不凡的感觉是十分浅薄的。

大人物总能从这种浅薄的虚荣中挣脱出来，最重要的是，这种虚荣常常会让自己倒霉，或者遭遇灭顶之灾。许多人都讨厌那种无论何时都要成为焦点的人，我们甚至想亲手撕开这家伙那华丽的外表，露出他们丑陋的本来面孔。人们尊敬那些谦逊的人。在处理许多事情的问题上，恰当地表示出自己的谦逊就是获得美好声誉的最好办法。

举个例子。几乎没有人像巴拿马运河的建造者哥萨尔斯将军那样能彻底隐藏自己的优点。当巴拿马运河顺利竣工时，他几乎回绝了所有的公开庆祝活动。当第一艘轮船在这条运河上驶过时，人们看到穿着衬衣的他正站在佩特罗·米克尔的水闸上。当人们向他欢呼时，他却飞也似的走开

了。事实上，没有谁能比他更有资格获得崇高的声誉了。我们在下面的话中可以发现这件事的关键所在：当他人批评他的事业时，他总会说：“日后，我们会运用运河本身来回答这一问题。”

和我们今日的英雄林德伯格一样，哥萨尔斯从来都不这样大肆声张自己的成绩，宁愿让功勋自己讲话。这些大人物正因为有着这样谦逊的特质才会声名远扬。

谁都不会信任那些爱慕虚荣和喜欢空谈的人。人们往往会怀疑他的看法，因为他常常高估自己。因此，在他做别的事情上，人们也会允许他判断

失误。但是，如果一个人过分看低自己的话，也无利于在他人的心中树立一

个良好的形象。虚伪的谦逊就像虚伪的自尊心一样，也是虚荣的一种。

聪明人是谦逊的，但是他也最明白什么是积极进取的灵丹妙药。

让人注意自己的长处

24 岁的本杰明·富兰克林用自己借来的钱将合伙人的股份买下，成为一家印刷厂和一家小《宾夕法尼亚报》的主人。

这位少年勇敢、追求快乐，他将是美国第一个真正的“自由人”，而且，他将永远是最伟大的美国人之一。现在，他要主宰自己的命运了。他负债累累，不知道是成功还是失败，但他一定要在商界建立起自己的个人

声望。

他决定，不但要减少自己的失误，控制自己的缺点，还要让他人对自己的行为有所注意。他说：“为了赢得我个人的声望，我不但让自己勤奋

而节约，还尽可能地避免出现言行不一的情况。我穿着俭朴，从不在任何地方游荡……”

“有时，为了显示我并没有不守本分，从店里买纸时，我还会用一辆小车把它们从街上运回来。这样，别人就会认为我既勤俭节约，又追求上进。我这样的人在商业界一定是很守规矩的。渐渐地，我开始与那些文具商打交道，还有些人开始给我提供书稿，就这样，我的事业开始稳步前进了。”

富兰克林用这种自我展示的方法让他人看到了自己的优点。

聪明人都知道，良好的声誉是人们不懈努力而得来的，并不能凭空而来。埃尔伯特·加里曾这样说菲尔德：“他为自己赢得了一种诚实守信的

名声，因此，人们都喜欢到他那儿去买东西。”

已故的简斯是《明尼阿波利斯杂志》的所有者和出版人，他就运用了一个人所共知的巧计建起了自己的声誉，最终成为一家新闻杂志的老板。

当他还是这家杂志的普通记者时，就向一家银行借了一笔他并不需要的 50 元钱——这便是他事业的开端。

简斯说：“那次借钱为之后的几年内的许多次借钱打下了一个坚实的

基础。我借钱只是为了树立起我的声誉。对于这些借来的钱，我从未动用过。每当还款的日子来临时，我仍还给他们借给我的钱。逐步地，我增加借款的数目，最后一次，我借到了 2000 元!其实，我不缺钱，可我却需要建立起一种信誉!我要让他人明白，我借钱一定会按时偿还，我很讲信用。

“我的理论在我决定要创办一种有关商业的新闻杂志时得到了证实。至少有 15000 美元才能让这家杂志成功地运行起来，而我所有的存款也就 5000 美元。于是，我去了那家我常去借钱的银行，我和他们特别熟悉，于是我给他们讲了我的计划。

“营业员非常高兴地借了我 10000 美元，但是，他说他还要请示经理，而银行行长却用一句话使这个问题得以解决。他说：‘我同意把钱借给简斯先生，虽然我不太了解他，但是，我注意到，这么多年来，他时时到我们这里借钱，还能做到按时偿还。’”

简斯说：“15 年来，我按照自己的计划就这样走着，希望能有几个大人物注意到我，以便在我人生的关键时刻，像那位行长一样为我说一句话。”

简斯总会用一些心计来让他人相信他是可靠而守信的。

尽力维护自己的信誉

我们都知道，最近，人们所拥戴的大名鼎鼎的驻法大使赫里克不幸去世了。他是在克里夫兰做律师时，开始他一生的事业的。

与任何青年律师一样，在赫里克事业的初期，他遭遇了一件十分不幸的事。由于一桩官司未能胜诉，他只好为当事人赔付一项他担保的款项。他毫不留情地以一种粗鲁的态度把他管账簿的银行营业员赶了出去。

依照法律规定，已经在几天前终止了合同，他也不用再在法律上承担自己的责任。可是，即便是存有这种漏洞，他还是依靠他微薄的薪水偿还了这笔钱，这就是他廉洁正直的证明。但是，赫里克所做的远远超出了这些。他不是被动地等待机会，而是主动为自己的行为博取一个好名声。他不想通过那个经常出错的营业员来散布消息，他要亲自把处理这件事的前因后果讲给银行的高级职员听。

于是，赫里克马上取得这家银行的大笔业务，他的损失完全可以得到弥补，而且还有许多余利。

赫里克十分谦逊，但他却十分擅长不声不响地为自己那些不容易被人注意的美德邀功，以提高自己的声誉。

阿尔·史密斯正是抱着这种精神出任纽约州州长的。在他的办公室里，始终保存着一份报告，他总是向人展示这个报告，报告上用图片和文字很形象地展示出他杰出的业绩，正是因为他纽约州才新建了那么多漂亮的养老院、医院和其他的公共设施。

聪明人会采用各种方式把那些能让人赞赏的特点以委婉的方式展示出来。比如，对任何大人物来说，守信和履约都是极重要的声誉，可人们却很容易忽视这些。这并非是在说人们诚实，而是他们没对此在意过。聪明人都会采用一种十分简单的方法：他们不轻易订下约定，在力量允许的范围内，很少许下诺言。

林肯会在紧要关头问他人几个问题，或给他们讲故事，以达到转移话题，避免许下对自己不利的诺言的目的。

威尔逊也很少许诺。所有人都知道，有时，柯立芝是极度厌恶许诺的。

人们还应对以下的事情多加注意：本书作者就认识一位因过于羞涩而经常被人怀疑的十分诚实的人。在说一件重要之事时，他经常左顾右盼的，并不注意听众的脸。我已经在上文提过，这种习惯大多显示出某种弱点。与之类似的人都可以用切斯特菲尔德伯爵介绍的方法来改进。

当你与他人讲话时，你应该经常注视对方；不注意这一点，人们就会以为你心中有鬼。

那些事业有成的人就是在很多“原则”之下来提高自己的声誉的。

把握自作主张的时机

一位身材短小而头发稀疏的青年遇到了一个棘手的问题，而这件事的重要性，在当时连他自己也不太清楚。

斯科特是宾夕法尼亚铁路匹兹堡分段的段长。当时，卡内基已经从一名送信的仆役升为电报收发员和斯科特的秘书。

一天早上，卡内基到达办公室时，发现整个铁路已经被一辆破车堵上了，运输一片混乱，关键是，这时斯科特又偏偏不在。

这时，卡内基该做什么呢？当然，什么都不做是最保险的办法。因为，只有铁路分段段长才有发出调车命令的权力。多年后提及此事时，卡内基说：“我知道，如果我走错一步，都有可能受到严厉的指责、革职，甚至是刑事处罚。”

然而，就在那时，许多货车被迫停滞，特快客车也严重误点。

管不了那么多了，卡内基破坏了铁路管理中最严格的一条规定，擅自发出了调车命令，还在命令上签上了斯科特的大名。

等斯科特赶到时，铁路已经恢复了运输，一切都是那样顺利。斯科特感到十分奇怪，但是，他什么都没说。

不久之后，卡内基就听说斯科特叫他“白头发的苏格兰小鬼”，他心里十分高兴。

这件事对卡内基一生的影响都是十分重大的，以至于连宾夕法尼亚铁路局的局长约翰·爱特乔·汤姆生都听说了他“调车的伟绩”。很快，卡内基就成为斯科特的私人秘书，24岁时卡内基成为这一分段的段长。

斯科特在评价这件事时说：“卡内基既然能有接近高级职员的机会，那么，他就已经在他事业的战场上获胜一半了。每个年轻人都应该关注他职责范围之外的事，这样，就有可能让他的上司注意到他。”

和其他千百个邮递员一样，一位年轻的邮递员用陈旧的方法分发着信件。邮递员们总是用他们不太准确的记忆来拣选、发送这些信，所以有很多信件都会因为邮递员的原因而白白地耽误几天甚至是几周。于是，这位年轻的邮递员开始为另外的方法而努力。他发明了一种制度，即把寄往某地的信件统一集中起来。他就是西奥多·韦尔。这件看似简单的事成了他一生中最具有深远意义的一件事。上司们开始注意他的图表和计划。他立刻得到了升迁。5年后，他被提升为铁路邮政总局的局长，还登上了美国电话电报公司总经理的宝座。

这些人获得上司注意的方法就是：做出一些出人意料的成绩，注意多余的责任，多注意职责范围之外的事。

什瓦普说，尤金·格雷总是能想起一些他职务之外的事。所以，他能在8年内就从一个开关引擎工人成为拥有亿万资产的富豪，还当上了伯利恒钢铁公司的总经理。

查尔斯·马卡姆是伊利诺伊州中央铁路公司的主席。有一天，他穿着青色衬衫和外衣在车站打扫月台，这成了他事业的起点。当时，几位高级主管注意到他工作的样子。后来，其中一位主管对他人说，他就像在做一件伟大的工程一样做着这件事。

什瓦普说：“那些能随时思索和从小处表现自己的人才能吸引他人……那些时刻想在上级面前夸耀自己能干的人永远都不能使上司注意到他。”

他谈到，他厂里有一位雇员就是因为每次下班时都能等下一班人来，

并向他们详细交代当天的问题后才走而得到提升的。

只要用一些简单的办法就能吸引住上司。比如，马克斯·贝尔这位年轻的小伙子就能屡受提拔，而成为罗克岛铁路局的副局长。我们可以从以下的事例中找出他成功的原因：当他接到一项任务时，并不过多地依靠他人的监督来完成。无论这个任务有多难，他都不轻易问别人该如何去做。

史蒂文斯是大陆伊利诺伊州银行的行长，手下有400名职员。前不久，他与作者提及过这样的一个问题：如何发掘能担负重大责任的人。

他伸开双手按在自己的办公桌上说：“假如这有1000人在司令官面前排成一行站好，在这位司令官看来，所有人都几乎是一样的。他不能单独挑出某个人。只是当其中一个人站在行列之外时，他才那么引人注目。”

我时常想在这家银行的职员里找出几个能向前走两步的人。只要他们明白这个秘诀，他们就应该明白，得到他人的注意是他们最先要做的事情。如果你想要成功地做出一些非凡的成绩，又不想听他人的指挥的话，——一定要具备自发的创造力和坚强勇敢的精神。

有时，就像卡内基一样，为了能赢得他人的注意，即使是要冒很大的危险，也是十分值得的。

依靠常识去打破常规

一位青年海军中尉曾给罗斯福总统写过一封惊人的书信，信的主要内容就是——海军不能总是射大豆！

这位海军中尉越过了他的主管长官和海军部长，已经破坏了军中向来十分严格的军情惯例，而这几位先生已经决定不采纳他的意见。现在，他

冒着可能受到严厉惩罚的危险，请总统考虑他的意见。

这就是海军大将西姆斯一生辉煌事业的起点。后来，他成了“一战”中的战时舰队总司令，被誉为当代海军中最有建树的人。

这次上书，他获益匪浅，大西洋舰队中的 5 艘战舰被拨给这位刚刚崛起的海军中尉，紧接着他又被任命为司令官和海军演习的监察官。

西姆斯发表了自己精辟独到的见解。

然而，他那敢于打破行政程序的超凡的勇气也是十分值得人称赞的。

他因为这一次勇敢之举而得到了上司的器重，从成千上万的士兵中脱颖而出，为之后的名誉奠定了坚实的基础。

这种战术是十分冒险的，我们应该确定自己确实能适合一种需要，才可以使用这种战术。然而，一旦我们作出正确的判断，我们的冒险就会带

来丰富的回报。

卡内基说：“一个不能打破僵化的条条框框来提高效率的人，是一个无能的人。”往往是那些能够依据正确的判断而打破规则的人才能获得升迁的机会。“如果一个人看不出有破除铁律的需要……那么，他就已经到了他能力的极限了。”

任何事业规律都有其例外之处。随着时光的流逝，有许多规则和习惯

已经不能按照规则发展了，而人们之所以还照做不误，是因为他们图其安稳便利。然而，敢于挑战这种铁律，往往是用来博得上司的注意和树立个人威望的最简单的方法。当然，无论在什么样的组织，服从纪律也是十分必要的。很多时候，下属必须无条件服从上级的命令，但是，当一件事已经错得十分明显时，聪明而想脱颖而出的人就会开动自己的脑筋。

爱德华·博克曾这样描述出版家赛勒斯·柯提斯：“在柯提斯先生眼里，有两种人是毫无大用的，一种是不肯服从命令的人，一种是不能做命令之外的事的人。”

杨·雅各是著名的芝加哥广告人，他曾担任过美国广告协会会长。对他来说，一次迅捷而毫无背景的晋职可谓是他平生事业中最关键的一步。

雅各先生从 13 岁起就在印刷公司的办公室打杂，后来他被提升为汤普森公司辛辛那提分部的打字总监。

恰好此时纽约公司总部召分部的领导斯丹利·里索回去做总干事。一时之间，辛辛那提分部便空出一个重要的职位。当时，有 3 个候选人，几周之后，一直没能确定由谁来担任此职务。

就在这个紧要关头，雅各想到了一个主意，于是，他为此而拼命努力，终于赢得了这个职位。

他在他人未曾察觉之时向前迈了一步。

后来，上级命令 3 位候选人以投票的方式确定由谁来担任分部领导。除自己之外，需选出一个人。投票结果没有详细公布，可杨·雅各却走马上任了——他没有选其他任何人。

他冒险试了一次，结果，他成功了。

他人不会信服一个人的自封的权威，也不会遵从其发布的命令，这都是失败的根源。然而，如果一个人能顺利渡过此关，就会有丰富的回报等着他。

在一个组织之中，有很多方法都能让人脱颖而出。你要把所有的回答都集中在制订一个升迁计划上。

丹尼尔·伍德哈尔是美国钞票公司总经理。他就相信，一个人能够得到重用，“一半是因为他有才干，一半是因为他有升迁的欲望”。他说：“明白自己的价值和明白应在何时以何种方式表现出自己的价值是两件不太容易的事情，需要有随机应变的能力，才能让二者很好地结合起来。”

从铁路测量员逐渐升至伊利诺伊州中央铁路的传奇人物唐斯曾制定过一种赢得晋升机会的程序。他说：“一个人应当做到的事情就是：不动声色而顺利地让你的老板认为你值得提拔。”在这一过程中，最重要的是：“做好本职工作，对下一步工作心中要有数，随时做取而代之的准备。”

我们会发现，那些真正想做事的人时刻准备着抓住什么机会，然后迅速让自己脱颖而出。他不仅会避免去做那些没有前途的事业，还随时都加入新兴的事业中去。

也许，没有谁能比戴维·撒莫夫能更好地应用这一策略了。9岁时，他从最下等的船舱里出来，来到了这个国家，那时他连一个英文单词都不会读。32岁时他已经成为美国无线电公司总干事了。现在，他已经是公司的总经理了。多年以前，他依据自己敏锐的判断力断定，在不久的将来，

无线电事业一定会有很大的发展。于是，当他还是一个小孩时，就已经开始研究这一领域了，而且一直坚持着。正是因为他跨入了这一新兴行业，才让他在很年轻时就显出杰出的才能。

充分展现自己的个性

弗·坎农准备在众议院发表自己的第一次演讲。

很快地，这位青年就成为漫画家们十分喜欢的“弗伯”，此后的几年中，他都是众议院的发言人，而此刻，他还只是一个来自伊利诺伊州的默默无闻的青年，是议会的新成员而已。

他似乎是专门冲着那些粗俗无礼的讥讽来的。

一位议员不太友好地开他的玩笑：“这位从伊利诺伊州来的绅士口袋里一定藏了燕麦吧？”

顿时，会场里一片爆笑。可机智的弗·坎农一点都没紧张。他犀利地回应：“是的，不但我口袋里装着燕麦，就连我的头发里还带着草籽呢！”

就凭这样一句暗藏机锋的话，弗·坎农跨上了显赫的地位。

从此，这位“草籽议长”风靡全国，弗·坎农正是做了一些独特事情，才能让人们普遍关注他，维护持久的名声。

也许这只是一个偶然事件，可这的确是一种处世技巧。它有点冒险、有点刺激，但是，人们还是经常会用到它，那就是：充分展示自己。

这种策略还可能带来一种主要的危险，即：很多人也想展示自己。

可事实上，有些人却总引来人们的反感，因为他没做过任何精细的升迁计划，用实际行动去实现这一目的，而只是举止怪异，引人驻足，满足其虚荣心而已。

而弗·坎农的自我展示是大大不同的，因为，他为自己创立了一种让千百人愉快、又让其舍不得抛弃的标志。

罗斯福正是此中高手，人们曾称其为“拿破仑之后最成功的政界展示者”。

人们把他描绘成“一个莽撞的骑士”其实也不是偶然的。梅里亚姆说：“他明白在何时可以穿他那粗糙的骑士装，如果没有那些威严的卫队、黄铜的马口铁和咔叽布制服，也许，他就当不了纽约州的州长。”

对于罗斯福来说，这些不是另外一种标志，而是他勤奋生活的象征，也不是偶然的事。举个例子，一次，罗斯福和博伊登·斯帕克斯一起在牡蛎湾，不远处有一架活动的摄影机对着他们。斯帕克斯对我们说：“他把

双手插在口袋里，说了几句话，这时管理员就开始转动摄影机了，而罗斯福马上抽出他的双手，像一个职业拳击手一样冲着他们做了很有趣的动作。这种情形发生得很自然，而且他一直都很镇定。当然，如果你乐意看的话，这简直是一场精彩的演出。”

一位著名的摄影家曾经说过，罗斯福经常拒绝在摄影师的指挥下摆出姿势，他力图拍摄一些自然的镜头，无论他面庞扭曲也好，姿势丑陋也

好。这样，罗斯福就为自己打造了一种生气勃勃的形象。

我们可以举出无数个有关这种技巧的例子来。

从前的查尔斯·道斯总统，后来的美国驻英国大使都有过许多经典的照片，尤其是那张著名的叼着烟斗的照片。

芝加哥的银行家约翰·法森是最受芝加哥人民爱戴的人。一次，他对体育作家富勒顿说，为了让人们容易记住他，他的衣服总是配上红领结。而且，他还劝富勒顿也为自己树立一个这样的形象。

我们应该注意，这些自己创立的标志性的形象都是真实的，“草籽”议员弗·坎农身上确实有一种乡土的气息，而他也代表很多农民的利益；罗斯福的确勤奋地活了一生，而且他的确有点牧童和“莽撞的骑士”的气质；道斯的烟斗和法森的红领结也都源自他们平时的习惯和嗜好。

人们发现，这些极具个人特色的、甚至有些怪异的举动总能获得人们的好评，所以，才特地把它提将出来。以前也许从未有人注意过它。造假是为自己塑造形象时最大的忌讳，与使用其他策略一样，大人物运用这种策略时会十分注意这条定律，却保持天真自然的样子。

一个商业界的年轻人也能运用这种方法以使上司注意他吗？很多大人物都曾十分客观地指出：不当的方法往往会将事情弄得更糟。但是，至少在某些时候，一种旨在引人注意的技巧是十分有效的。

据说，波特兰水泥公司的总经理莫伦·阿·托拉斯就是因为阿穆尔包装公司做推销员时运用了一个巧妙的策略而崛起的。

在一段细心的观察之后，他发现，每天早晨，阿穆尔先生总是很早就

去
丁地了。因此，他也每天早早地到位，而且穿一件十分抢眼的红色毛绒衫，不穿自己平时的工作服。阿穆尔先生自然就注意到了这个年轻人。一天阿穆尔问：“那人是谁？”他人就将莫伦介绍给他。于是，阿穆尔先生开始特别注意他，从此以后，他在众多推销员中脱颖而出，而且获得了一个施展自己才能的机会。

有时，甚至一些看似于人不利的注意也能获得比较好的效果。

大作家马克·吐温深受人们的爱戴。一次他穿着一件白色法兰绒衣服，在漫天的大雪中，走在华盛顿的一条条大街上。全国的人民都为他这一奇异的举动而惊诧不已。当时，他力图使国会通过一项关于保护版权的提案。

这种奇怪的穿着也是他宣传运动计划的一部分。钱普·克拉克对我们说：“他那雪一样的白色法兰绒衣服让他成了全城乃至全国人民谈论的对象。”在任何地方，这都是一个十分吸引人的题材，众多新闻媒体争先报道此事，漫画家们则画了一些有趣的讽刺画以示支持。最终，人们广泛认可了他的提案，只是稍微修改了一下，就顺利通过了。

马克·吐温认为，为了能让公众注意到他的计划，使自己的提案能顺利通过，就算自己做点滑稽的事，又有什么要紧呢？

亨利·福特在自家公司出过许多丑，经常让成千上万的人哄堂大笑。他也是抱着同样的目的来做这些事的。他对福布斯说：“它们是很不错的广告。”

我们可以在乔治·科汉为自己的戏剧所做的一张小报纸里找到这个策略的另外一个典型案例。科汉在这张报纸里用很大的篇幅刊登一些颇有敌意的批评，他只是想让人们更广泛地驳斥自己而已。科汉说：“一月又一月，他们总是十分热烈地回应着这些批评。”

说它是“价值数百万元免费广告”未免有点夸张，可身为编剧，科汉确实富有起来。他的这招奇妙无比，而那些公然咒骂人或事的人肯定不会成功，因为这只会让大众将注意力集中在他们攻击的目标上，就像人们特别喜欢看那些经过检查的戏剧或书籍一样。

爱德华·博克在他一生的事业中犯过几个大错，但有一件事他感到最尴尬。当时，女士们十分流行在帽子上装饰羽毛，而他却在《妇女健康杂志》里攻击了这一现象，他劝妇女们人道一点，不要享受这种奢华。他公布了许多惨遭人们杀戮的母鸟和挨饿的小鸟的种种惨景。可是，4个月后，羽饰的销量不仅没有减少，反而增加了4倍以上！博克的所有行为只是在向众多妇女做广告，想让她们将羽饰当成时髦而已。当初，他是想攻击他人，但到了最后，却成了自我攻击，而那些羽饰商人则因此而获得了巨大的收益。

人们不会经常用到那种会引起人们带有敌意的注意的策略。但是，我

们也应了解这种策略，它们之所以能帮助亨利·福特、马克·吐温、科汉和羽饰商人，主要有以下几点理由：

第一，他们能提供一切确实为实际所需要的东西，如福特那廉价汽车，马克·吐温的法律提案，科汉引人入胜的戏剧，供给妇女所需的羽饰商人。

第二，他们用那种他们最有把握的办法吸引人们注意，调动人们的感情，我们是不会轻易忘掉那些可以激起我们情感的事情的。

第三，我们的感隋是十分善变的。许多妇女在清晨确实对那些残暴的羽饰猎取者感到很喷怒，可到了下午，就会十分愉快地为她的帽子装饰新羽毛了。

著名演说家卡朋特有一次说，假如他竭尽所能还不能让听众对他有所注意，他就会十分巧妙地惹怒观众。一个不能控制人们的思想活动的演说家确实是失败的。可如果你激起了他们的愤怒，你就已经得到了他们的注意，一旦达到了这一步，就有可能将其愤怒转变为友好的爱慕。

很明显，用一种让人不快的方法去博取人们的注意是一件十分危险的事。而且，任何依靠引人注意来博取名誉的方法都有一定危险性。引人注目固然重要，然而，我们一定要明白，要引起人们对我们的好感也是同样重要的。

有计划地自我宣传

“一战”后，当查尔斯·道斯回到美国时，他一生中最大的机会降临了。他在前线是负责军需采购的，所以，有人召见他到参议院的一个委员会里，试图证明这次战争的浪费问题十分严重。

他在面对质询时的行为让他在一夜之间成了名。

安迪生记载道：“道斯上演了最富戏剧性的精彩表演。他在这恰当之时跳了出来。他怒火冲天地大叫：‘哦!圣母啊!我是在前线打胜仗的，又不是算账的。如果我们损失了几车东西，那又有什么关系呢?关键是我们打赢了!你们知道有多少兄弟在炮火下丧了命!当我们接到一个请求调拨一车医用酒精治伤药时，难道我们要先把这批紧急用品上账后再送到前线吗?哦!圣母啊!让那些可恶的账下地狱去吧!’就这样，他说了将近一个钟头。

“他在委员们面前走来走去，不停挥舞着他的拳头……他用一堆妙语驳得那些委员们哑口无言，他的愤怒让千万民众激动不已。

“经过仔细的观察可以看出，这位得胜的将军在退下时眼中掠过了一丝得意，而且嘴里好像还发出一声冷笑。这个国家又有一个新的英雄诞生!”

道斯开始发动第一次进攻。

一位敏锐的观察员说：“对于如何抓住公众的注意力，他做过仔细的

研究。这个‘哦!圣母啊!’的宣言让他当上了副总统，可以说，这是一种有计划的自我宣传。”

在他当上了副总统后，他再次应用这种方法。

谁都对那次他攻击参议院议事规则的耸人听闻的演说记忆犹新。芝加哥国家银行行长特雷勒说：“许多人都认为，道斯不是一时发病才会向参议院发表他那著名的演说的。然而，他曾亲自对我说，他是想让公众注意他想矫正的错误才会这样做的。他达到了自己的目的。对于参议院的其他议员对此事抱何种态度，他并不在意。”

那篇演说辞使许多参议员愤怒至极，可它的回响却传遍了全国。

道斯用这种攻击人的方法再次赢得了巨大的荣誉。也许，没有哪种方法能像它一样引起人们的广泛注意了。无论在何方，那些攻击什么人或事的人物总会成为众人关注的焦点。

肯特·库伯是联合印刷公司的总干事，他就说过：“在我们之中，都有一个元素，当我们看见两种不同意见发生冲突之时，它们就会立即活跃起来。这也是报纸的体育和娱乐专栏能保持永久的影响力的原因，人们天性就好斗。”

像罗斯福、劳合·乔治、威尔逊这样的人，自从开始自己的事业，就已经会运用这种方法来获得和保持民众的注意了；许多新闻报纸和杂志的出版者之所以能突然提高自己的发行量，就是因为他们不断地奋力抨击某种现象和弱点。

运用这种策略时，我们只能牺牲自己攻击的目标。所以，这是一件危险的事。如果想让事情顺利进展，我们就要给下列的问题一个肯定的回答：我们这样做值得吗？我们是在诚挚地拥护它吗？在那些真正能帮助我们的人群中，我们得到的反应对我们是否有利？

还有一种与上述战术完全不同、能使无数人获得声誉并取得成功的方法。不过，它也有点危险。事实上，仍有很多人在下意识地应用它，还有一些人是在巧妙地使用着它。这个方法就是：保护威严。

我们总能在大人物身上找到这种威严，让我们来考察一下它的意义。

在托马斯·爱迪生还在大干线铁路上卖糖果时，人们就说他那种“孩子式的庄严已足以让人敬重他了”。

从早年起，乔治·华盛顿那让人印象深刻的外表就帮了他不少忙。同时，他也很在意自己的权力。他博大的精神可以原谅他人的轻视，这些都是我们早就知道了的。同时，只要有机会，他也会迅速维护他的威严。比如，在法印战争期间，他态度强硬地拒绝了省委陆军上校的军职，因为他知道，自己不愿屈就于任何英皇委派的军官之职。

本来，罗斯福对公共事业是很热心的，可在他离开纽约州议会后，却再也不愿屈就纽约卫生局局长的职位，因为他认为这于他的尊严有损，他宁可回到他的牧场里。

史蒂文斯曾将有尊严意识列为获得成功的主要因素之一。同时，农产品贸易银行行长沃尔特·弗鲁也曾说过，他在雇用人才时有三个要点，而尊严是他最先关注的一个：“如果一个人相貌堂堂，更容易让人相信。”

我们对自己的尊严都很重视；我们了解且珍视我们的真正价值；我们对自己的权利十分清楚，并准备随时捍卫它；这是一种保护自己的策略，也是赢得信任，树立个人威信的方法。

假如一个人自己都不尊重自己，他人是不会信任他的。人们会怀疑他会威胁自己。因为如果连自己的利益都维护不了，又怎能指望让他去维护他人的利益呢？

但是，“威严”二字周围有多少陷阱呀！只需巡视一下四周，我们就会看到那些固执、夸张、傲慢、自大的人以为自己有多吓人的威严。他们压根就不明白什么叫威严，只知道昂首阔步、装模作样，以此掩盖他们的自卑和懦弱。这样，他们不仅不能使人们信任他们，还会引起人们的反感。

芝加哥有个十分浅陋的商人，他对自己的弱点也很清楚，可他却总想用愚蠢的方法来伪饰自己的威严。当有客户因生意上的事而去他的办公室找他时，只见这位“兄台”在窗口走来走去，好长时间都不理客人，也不打招呼，更不让座。

也许，他能用这种无礼的高傲来向少数人显示他的自命不凡，但大多数人都会憎恶他，离他远远的。

真正的大人物根本不会犯这样的错误。首先，他们想赢得他人的好感，他们知道这种好感的重要性，决不会让任何虚伪的自尊阻碍这种好感的产生。所以，他最终能够赢得人们的尊重。

吉尔芳特这样评价众议院的发言人朗沃思：“他能在转瞬间就从发言

人变为天使。”

这就是大人物成就伟业的要素：威严与慈祥的完美结合。

人们往往认为林肯在白宫闹的笑话和他常用讲故事的方法使人愉快的逸事有损于他的威严。他的朋友曾因为此事而提醒过他，他也曾对德普说过此事，可他仍旧如此。

真正的威严不是假装威武得来的，就如诚恳地关怀他人而生慈祥一样，真正的自重是获得威严的基础。

我们知道，大人物十分在意建立威信、获得名誉，但是无论他们采用什么方法，无论他们的地位多高，他们最初的步骤往往是：重视他人和他人的意见，并有可以获得正面反响的把握。

增强自己的人格魅力

前不久，莫罗为了出任美国驻墨西哥大使而辞去了在摩根公司年薪100万元的工作，举国震惊。

这位曾做过法庭书记员的莫罗为什么要做出这样的惊人之举呢？

我们可以从他的朋友们最近的评论里得到答案。

吉尔伯特对我们说：“只要是特别了解他的人，都十分了解他一生中

最重大的一件事，即当他第一次成为全国的商业巨子，成为实力雄厚的摩根银行的大股东之一的事。”

据说，莫罗之所以能担当起如此重任，不仅是因为他在经济界的大名，还因为他有自己的人格魅力。

人格!这个名词是很奇妙的。

范德利普在任纽约市银行总裁时，在要雇用一位年薪 2.5 万的人时，首先便要考察这个人的性格。

前不久，曾做过拿政府津贴的书记员的美国电报公司总经理的吉菲德对作者说，他认为，人之所以能成功，其中有一项真正重要的因素，那就是：人格。当然，“谁也不能正确地说出何谓人格，如果一个人潜在的特性并不健全，那么，人格也没有什么用。可是，毋庸置疑，人格在所有的事业中都非常重要”。

摩根、范德利普、吉菲德等人认为，人格的价值是不可估量的。他们认为，一个讨人喜欢的个性和忠诚的品格才是一个人最大的财富。

那么，到底什么是人格呢?人格是如何发展的呢?

我们可以在什瓦普说过的一些话里找到这个问题的答案。其实，我们很熟悉他说的那些有关人格的话，他说：“我们的一生之中，天天都在做推销员，我们把我们的思想、计划、精力和热诚推销给那些和我们打交道的人。”

坦言说，人格就是我们影响他人的效果的总和。

如果我们善于推销自己，让人欢迎我们和我们的计划，那么，我们便有了一个良好的人格。

一位大名鼎鼎的商店经理曾说：“有些人天生便拥有优秀的人格，

他

们能自如地利用它。可对于多数人来说，他们得经过自觉的努力，才能让他人欢迎他……我们想方设法仿照那些聪明人的做法，并对之加以研究，予以实施……我们称那些获得他人善意的方法为‘人格’。”

本书所讨论的便是那些为获得人们的欢迎而应用的健全的方法。所以，聪明人大都能充分利用一切机会来发展自己的人格，当然，我们也可以这样做，但是，这只是一部分而已。

虽然有一些人是偶然情况下才与我们相遇的，可是初见之下就能让我们注意到他，让我们开心，这又是为什么呢?他们为什么能让我们对其友善呢?什瓦普说：“人格有一种无法言喻的美，它就像人们遇见芳香的花朵一样。”这句话又该如何解释呢?

那些人所特有的“无法言喻的美”的后面隐藏着一种非常简单的、每个人通过修养却能得到的东西。

也许，这种东西是他们的目光、微笑、面部表情，或是举止。事实上，如果综合起这些特征，便能得出一个单纯的结论，那就是他们对人类有些浓厚的兴趣。在不知不觉间，我们与他们接近，便提高了自我。

我们之所以能在他们那里感到愉悦，是因为他们身上有一种极具感染力的热情。我们知道罗斯福拥有“交际天才”之美称，这便是一个显著的例子。

如果你想拥有迷人的人格，那么千万不能忽视一件事，那就是：要对人类有着发自内心的浓厚兴趣。

有些人就对人类没什么兴趣，其原因也是十分明显的，他们只对自己感
兴趣，从未品尝过与人交往是什么滋味。他们冷漠地对待他人，就像打桥牌
而不能操纵它，玩高尔夫的人并不擅长此道似的。他们是应该好好学学上述
内容的。

有的人会让我们在与之交往时让我们感到乏味，我们无法发展自己
“无法言喻的美”。在这种状态下与人打交道是肯定要失败的。反之，如果
我们在与人交往中培养起自己那种“无法言喻的美”，那么，我们就一定会成功。

谁也不能强迫我们喜欢他人，但我们自己却可以主动培养兴趣。这种力·法十分简单，即运用正确的方法小心谨慎地与那些人打交道。

如果我们能在人际交往中不断取得胜利，我们也会增强自己对他人的兴趣。那时，我们不仅能在人际交往中很好地应对他人，还能巧妙地照顾自己，这样的事情是多么美妙啊！

如果我们对他人的同情心能够与日俱增，我们也就能更好地洞察人们真正的需要和情感。亨利·福特说：“待人友善是了解人性的最好方法。”

本书所说的影响他人的方法不仅有助于我们解决日常生活中的问题，还可以培养我们对人类的浓厚的兴趣。这样，在人际交往中，我们也能使自己的热情格外高涨。这种热情是人格美的源泉，我们的策略只有在这种

热情之下才能产生效力。

第 17 章 巧用幽默情绪的心理策略

善意的幽默

俄亥俄州的布劳德在拜访林肯总统时，曾经陷入十分尴尬的境地；

他们正在交谈时，一队站在白宫门前的士兵正等着总统出来训话。

林肯请朋友和他一起出去，并继续亲切地和他说着话。但是，当他们走到回廊时，士兵们一起欢呼起来。这时，一位副官请布劳德向后退几步，林肯立刻说道：“知道吗？他们怕士兵们分不清哪个是总统。”

林肯善意的幽默解了布劳德的围。他只是开了自己一个小玩笑，就把布劳德从尴尬之中解脱出来。

我们知道，幽默的价值在于可以让人身心放松，从而赢得他人的好感。与林肯一样，许多大人物都很擅长运用幽默，幽默已经是他们公认的驾驭他人的方法之一了。

如果了解这一策略，就要牢记这一事实：幽默是一把双刃剑，既能使人欢笑，也可以攻击他人。从驻意大使弗莱彻的生平之中，我们就可以找到一个显著的例子。弗莱彻的一句戏言办成了两件事：他不但使一大群人拥护他，取得了外交上的胜利，还惩罚了一个人。

弗莱彻在某次局势紧张之时受命担任驻智大使。柯林斯说：“前任驻智大使被撤回，为避免战争爆发，派遣弗莱彻为驻智大使。”

一位嫉妒弗莱彻的老朋友——一位巴西大使——带他到当地一家有名的俱乐部，并把他介绍给俱乐部的老板。这位智利的著名人士没有任何诚意地和弗莱彻握手。有人说：“如果弗莱彻以私人身份来智利的话，他十分欢迎，但不喜欢他以美国代表的身份来到这儿。”这个人不知道弗莱彻会说西班牙语，又用西班牙语对他朋友说：“美国产的东西么，连根鞋带我都不屑去买。”

柯林斯说：“刚开始，弗莱彻一句话都没说。现在，他终于有了机会，他用西班牙语对众人说：‘诸位，我觉得自己失败了。这世道，改善两国之间的贸易关系就是外交的目的，可我又能做什么呢？我到这儿第一天，我就看见鞋带在这儿已经没市场了。’”，

拉丁美洲人敏感得很，当他们听到弗莱彻用西班牙语说话就很惊诧了，而弗莱彻说话又这么幽默，他们就大笑起来，同时表示十分欢迎弗莱彻参加俱乐部的活动。

后来，那个侮辱过美国的人成了美国最好的朋友和支持者之一，在圣地亚哥的富商们控制之下的智利政府也很遵从弗莱彻。很快地，双方的所有分歧就完全解除了。

弗莱彻让这些人为了他们同胞的错误而开心地欢笑，通过嘲弄一个

人，他赢得了众人的欢迎，那个后来成为他朋友的人，显然不是因为他也觉得弗莱彻的笑话很好笑，而是因为弗莱彻变相地惩罚了他。

如果想恰当地运用幽默，就要问问自己一些问题：我们要取笑谁？这样做会有什么后果？

早先柯立芝在爱莫斯特大学被人称为“幽默大师”时，他就学到了这个原则。他说：“按照惯例，我们年级用投票的方式选举了一个人在举行授予学位的仪式上发表演说。年级有个习俗，就是委托人用幽默的措辞来叙述本年级的历史，即‘林中演说’，而我则荣幸地担负了这一任务。我的努力起了点儿作用，通过这次演讲，我明白，公然取笑他人不是维持友谊的好方法。所以，自此之后，我总会很小心地避免这样做。”

幽默在带给人欢笑的同时，也可能会给对方带来痛苦。当人们嬉笑时，一定是在取笑什么东西，或是取笑人。小孩看见他人在冰上跌倒时准会笑个不停；我们看见漫画家丑化总统时也会忍不住笑。只要笑了，就必然有笑柄。人们发笑时是觉得那个笑柄无形中可以提高自己，让他们有一种优越感，所以，他们就有点扬扬得意了。

洛奇从来都不知道这个道理。劳伦斯说，这就是他这一生中的一个“小小的悲剧”。和柯立芝一样，他觉得在大学演讲时开他人玩笑很容易让他人反感，可他在实际行动中却记不住。有一次，他的演讲因此而被迫中止，洛奇这种明知故犯的行为给他带来了许多麻烦。就是因为他的这个毛病，使得许多人都十分憎恶他。

以过分“自尊”的人作为笑柄是对其最巧妙的攻击，反语、讽刺、讥

笑都是十分有效的武器。聪明人会用这些武器去对付冒犯他的人，打击他们的敌人。

不过，有一种幽默方式也肯定能获得人们的好感，那就是前面说过的林肯的方法：自嘲而使他人愉悦。领袖们很爱用这种手段，取笑自己肯定不会出什么事。当他人取笑我们时，我们也和他人一样大笑，也能收到同样的效果。

在柯立芝那有名的机智中，我们还会发现一种善意的幽默。某个夏天，在黑山避暑的他邀请了许多新闻记者，告诉他们7月4日是自己的生日，他邀请记者们参加届时举行的宴会。在场的人十分高兴，后来，有人问他那天是否会放焰火。柯立芝眨眨眼，说：“不，还是记者先生们去放吧。”他开了记者们一个小玩笑，但他是先礼后兵的。

最后，我们来谈谈那些存在于报纸游戏中的幽默。这种幽默是最保险的，因为那些笑柄或者只存于理解之中，或是不在眼前。许多大人物都长于此道。

大人物开的玩笑能为被取笑的人着想，所以能引起人们的好感。他们十分小心，决不会开过分的玩笑，伤害他人的感情。善意的幽默让人高兴，进而缓解紧张的局面，笼络人心。

笑语化僵局

摩罗任驻墨西哥大使时，却让罗杰斯当了他的副手，这让人们十分惊诧。

巴顿曾记载了摩罗这个笼络罗杰斯的行为。巴顿说：“摩罗让他做了大使的随从之一，这让墨西哥政策在一天之内就发现了美国国民性的另一面。人们在总统府里，总统的专车里，政府的办公室里听到的只有庄严的外交辞令。现在，人们听到了与套话不一样的新的声音。在嬉笑的气氛中，一切事情都会很容易办……

“总统请摩罗、罗杰斯和内阁军官等人驾车出游。这时，正是三名候补总统失去资格后的紧张时期。在拜见总统时，罗杰斯忽然后退，大声叫翻译官过来。

“罗杰斯指着考尔斯大声说：‘我只是来看风景的，你对他说，我只想解解闷，我可不是什么候选人。’

“考尔斯放声大笑……

“罗杰斯回国后，继任了美国大使，也能很轻松地与墨西哥政府商谈问题。可能是人们在一起玩笑惯了，彼此之间就很自然了。’”

弗特莫尔曾任芝加哥第一国家银行行长。他常告诉记者：“为了增进两个人的感情，我总是讲一些笑话，开点小玩笑。我不知道还有什么方法能让两个人亲亲热热的。”

赫伯特说：“克里夫兰总是以闲话作为内阁会议的开场白，然后才渐人正题。每名内阁成员都有其独特的幽默感，多少都能开点玩笑。”

现任驻英大使道斯在做副总统时，总会突然成为最能缓和气氛的人。

在他还是银行家时，也总会在沉闷的业务会议里说点笑话，以调节气氛。

无论人们从事何种职业，如果能运用恰如其分的幽默就能帮他在人际交往中如鱼得水。

纽约地铁总督察梅利特说：“一个和蔼、敏捷，善于说笑的人在拥挤的月台上比 10 个手执警棍的警察还要管用，而且这种幽默也会很容易地感染他人。我的一个同事能用滑稽的声音对乘客说：‘里面有很多地方啊！向前跑啊！’结果总能把车子装得很满。车里的地方越小，那种情形也越有意思，而乘客也会笑着听他的话。”

像梅利特说的那样，幽默可以传染他人。幽默的人未必非得说笑话才能提高我们的自我，只要他们离我们近点就可以了。他的一些动作能让我们想起一些有趣的事，当他人笑时，自己也会很开心。

第 18 章 巧用愤怒情绪的心理策略

发威要迅猛有效

约瑟夫·巴克林是林肯的前任秘书。他曾讲过林肯生平中一件有趣的事。他说：“有一次，我们正说着话，有个求职的人从门外走进来，他已经来几个星期了。这次，他又提出了他的请求。林肯说：‘朋友，这样

没用，你回去吧，你说的位置我安排不了。’

“这次，那个人十分生气，就很无理地大声说：‘总统，你是不肯帮

我忙了，是吗？’林肯的忍耐力向来很强，这次，他也忍不下去了。他盯了那个人一会儿，然后慢慢地站起来。

“他不动声色地走到那个陌生人面前，揪起他，拖他到门口，猛地把

他推倒在门外，关上门，回到座位上。那个人爬起来推开门，大声地叫：‘把证书还给我！’林肯抓起桌子上的文件，走到门口，把那些东西扔了出去，又关上了门。在当时与事后，他再也没提过此事。”

在必要的时候，就连温和而隐忍的林肯也会大发雷霆。

大人物都是坚强的战士。他们无所不能，精通各种战略。

他们知道在必要时如何自卫，他必须面对战争，他不仅要维护自尊，还要让人正视他。他们知道发怒是对付敌人的有力武器，只有弱者才永无敌人。

可他们绝不是非要他人畏惧他，他们尊重应尊重的人，也非易怒和好斗之辈。商业巨子夫克兰则概括地总结这一点：“我从不回避必要的战斗。”这些人只会在紧要关头毫不犹豫地出手。

在此，我们来讨论一下他们经常运用的几种方法。无论是和敌人贴身而战，还是只去对付讨厌的人，他们都会用最便捷、最可靠的方式去赢得胜利。这种方式或许只是一拳，或许是几句嘲讽的话语。

我们早就知道，有些时候，幽默也是一种战斗方法。

道斯总是给伯欣添麻烦，因此，伯欣就稍微讽刺了他几句，保持了自己的风度。

当时，副总编道斯出席了庆祝莱克星顿和康克德战役 150 周年纪念的盛典，而他则是盛典的明星主持人。伯欣和他形影不离，他们每到一个检阅台或庆祝厅，道斯就高呼伯欣的名字，向大家介绍：“伯欣——当代美国最伟大的将军。”

对此，伯欣十分恼火，总想着怎样才能报复他。节目休息时，伯欣乘机回击了道斯，终于让他闭了嘴。当道斯再次这么说时，伯欣答道：“查理，您这位当代最了不起的副主编要吩咐小的什么事？”

柯立芝做马萨诸塞州议会议长时，也用同样的方法回击了一个想和他

斗嘴的议员。在一位议员演讲时，另一位议员想给他提点儿意见，结果让人家小声骂了一句：“滚开！”

亨尼西说：“他听了那位议员的骂声后，恼怒地走到议长席，愤怒地对柯立芝说：‘卡尔，你听见他跟我说的话了吗？’柯立芝一动不动地回答：‘听见了，我已经查过相关的法律，你无须滚开。’”

守住自己的缄默

有时候，冷笑也能像正面给人一拳一样猛烈。比休普告诉我们，格里利就是这样对付一名愤怒的政客的。那是一名政党的领袖，因为格里利不拥护该党的某些主张，他专门到格里利的办公室闹事。比休普说：“他说格里利是叛徒，说他破坏党和本市的安全，还有许多别的罪名。

“当时，格里利先生正在写稿，看他进来了，仍然做自己的事，当他是空气一样。那人见格里利不理他，更愤怒了，他大声地骂格里利，可格里利还是不出声地写稿。他没办法了，在屋子里走了一圈，又回到桌旁大骂格里利。

“格里利还是没理他。他重复了几遍，结果都没有任何改变，格里利依旧写稿，直到他消了火，又想不出词，准备离开。

“在门快关上时，格里利停下了手中的工作，露出了天真的笑容，侧头丢了个眼色，和气地说：‘别走，别走啊！回来再痛快地说一会儿！’”

迪皮友曾对我们说，林肯也这样对付过一个想在内战时期捣乱的下

属。这人名叫甘森，秃顶，是个国会议员。在内战最黑暗的时期，他请林肯马上告诉他前方的战况，无论结果怎样，以作为他一直拥护政府的报答。林肯看了他一会儿，然后说：“甘森，你的头剃得真亮啊！”林肯就用这句话打发了他。

乔特在办理重大案件时，也以相同的利词获得成功。16年前，军事法庭宣判波特将军有罪，而乔特则翻了案。当时，一身戎装的陆军参将作证，表示他对此持着怀疑的态度，他的理由长得很。

斯特朗说：“乔特表现了他那独有的天真的姿态，辩论道：‘对于著名的美国陆军参将的高论，我们已经聆听完了。他那一大段的理由让我想到以前对田纳西神学院毕业班的忠告：学生们，你们要牢记一件事，不要作过长的祈祷。记住：上帝只知道一件事。’”

在对付冒犯自己的人时，大人物往往用直接的惩罚方式。可是，通常情况下，只有对方再无反驳之力时，他们才会这样做。

乔特曾用这个方法征服了一位不懂得尊重他人的法官。这名法官有个不太好的习惯，他总喜欢在律师辩论时和其他法官说话，而谁也不好说他。有一天，他居然在乔特辩论时也是如此。

布朗说：“乔特立刻不说话了，他那英俊的脸色稍显苍白。这时，全场一片寂静。那位法官也有所察觉，便转过头，用疑问的眼光望着乔特。

“乔特立刻说道：‘法官大人，我只有40分钟来做最后辩护了，我连一秒钟都不能浪费，不过，我更想让你专心地听我说话。’

“‘你会得到你想要的。’那位法官回答道，同时脸上浮起红晕，显然，

他也知道自己错了。”

还有一种方法是人们非常熟悉的，大人物总能用它来使人臣服：沉默是金，冷淡对人。

用沉默挫败敌人

巴顿说：“洛克菲勒年轻时，曾有个暴躁而粗鲁的人闯进他的办公室，径直走向他的写字台，一拳打在桌面上，愤怒地说：‘我恨你，你这

个虚伪的东西，伤天害理的事你没少做吧，我要控告你！’

“他大声地谩骂洛克菲勒足足十几分钟。办公室的其他人都听得十分清楚，人们都以为洛克菲勒会用墨水瓶砸他，或者让门卫赶他出去。可洛克菲勒没有这样做，他放下笔，温和地看着眼前这位暴汉，那个人越是愤怒，他就越温和，他的身体向那个人倾斜，好像要把他的话铭记于心似的。

“那个人有点摸不着头脑。渐渐地，他平息下来。在没人反击他的愤怒时，愤怒也维护不了多久。终于，他不再说话，好像在等待洛克菲勒回答他。

“洛克菲勒还是一言不发。那个人咽了一口唾沫。本来，他是想决一死战的。他已经想遍了洛克菲勒可能说的话，准备了反驳的话。可洛克菲勒就是不说话，他又能怎么样呢？

“他又敲了几下桌子，仍然无济于事。然后，他就尴尬地站起来，慢慢地走到门口，当那人关上门时，洛克菲勒拉着椅子回到写字台，拿起了笔，从方才中断的地方开始继续往下写。此后，他也没有提起过这件事。”

我们可以用这种简捷的方法征服他人。不理不睬便是对一个人最大的打击，这种实例简直不可胜数。

有一次，美国的一位大富翁出言不逊，使豪斯上校非常生气。史密斯说：“之后，那个人打电话过来，想给豪斯道歉。可豪斯总说工作忙，根本不接电话…此后，我又看见他用过几次这样的手段，好像都达到了目的。”那个富翁向人诉说他的冷遇，他怀疑豪斯十分刻薄。

豪斯对史密斯说：“对于这种目中无人的人，这就是惩戒他的最好方法。”

一次，一个傲慢的主笔与格拉德斯通一起吃饭，他毫无顾忌地说了一句轻视这位英国大政治家的话。格拉德斯通很高兴地说，几天之前，他接到过那位主笔写给他的一张便条，可那人却说自己没写过，可能是他秘书给他的。格拉德斯通听了之后一句话都没说。可是，自此之后，格拉德斯通不听他说话，也不再看他。后来，格拉德斯通在宴会上喜笑颜开，如鱼得水，而那人却一脸颓废，十分懊丧。

有时候，大人物对付敌人的有效策略就是装作不在乎，让对方不由自主地发脾气。

迪斯雷利是出了名的格拉德斯通的政敌。莫里说：“每次格拉德斯通攻击他时，他肯定抱着手臂静静地坐在那里，只是一次又一次地用

配光正确的眼镜看墙上的时钟。要么就把格拉德斯通弄乱的东西整理好，这种态度比激烈地回敬他人更让人难受。”

乔特在法庭上最善于运用这种方法打败敌人。

成功人士在对方失态时，仍然能冷静对付对方，这就是他们常战常胜的原因。他们能控制住自己愤怒的情绪，沉着应战。

有预谋地发怒

当然，成功人士在稳操胜券时，他们才会运用发怒作为攻击的武器。

“一战”期间，道斯代表伯欣将军出席一个重要会议。贝内特说：“那时，道斯只是一名陆军中校。当他会见那位英国陆军大将时，那位傲慢的将军故意不看道斯，着急地问：‘伯欣将军呢？伯欣将军应该在这儿啊！伯欣将军来这儿是最重要的事！’

“道斯说：‘你这该死的，我就是伯欣将军的全权代表！’”

道斯受到惩罚了吗？没有，相反，他们立即进行了谈判，而且效果很好。1919年，这位大将不仅推荐道斯获得了最优秀的英国勋章，还不远万里来参加道斯的宴会。

在道斯对上院委员会发表著名的《地狱与圣母》（见本书第272页）演说时，也运用过这种策略。他的暴怒不但是事先计划好的，而且他还应用了另外一种精明的策略，以达到目的。

他故意让委员们用一些很小的问题为难他，最终让他们自己犯错而听凭他的谴责。

拿破仑也十分擅长有计划的发怒。当他在意大利打了胜仗之后，曾用这种方法让犹豫了几个星期的奥地利大使被迫接受他的条件。

拿破仑怒火冲天地摔破了花瓶，逼着奥地利大使签了和约。