

哈佛经理的交往礼仪

◆一、介绍

介绍和被介绍是社交中常见而重要的一环。介绍的规格虽不必严格遵守，但了解这些礼节就等于掌握了一把通往社交之门的钥匙。特别是对企业家来，经常需要与生人打交道，了解了这些礼节就能帮助他更好地进行社交活动。◆

◆ □ 正式介绍

在较为正式、庄重的场合，有两条通行的介绍规则：其一是把年轻的人介绍给年长的人；其二是把男性介绍给女性。在介绍过程中，先提某人的名字是对此人的一种敬意。比如，要把一位约翰介绍给一个玛丽的女性，就可以这样介绍：“约翰，让我把玛丽介绍给你好吗？”然后给双方作介绍：“这位是玛丽，这位是约翰。”假若女方是你的妻子，那你就先介绍对方，后介绍自己的妻子，这样才能不失礼节。再如，把一位年纪较轻的女同志介绍给一位德高望重的长辈，则不论性别，均应先提这位长辈，可以这样说：“王老师，我很荣幸能介绍约翰来见您。”在介绍时，最好是姓名并提，还可附加简短的说明，比如职称、职务、学位、爱好和特长等等。这种介绍方式等于给双方提示了开始交谈的话题。如果介绍人能找出被介绍的双方某些共同点就更好不过了。如甲和乙的弟弟是同学，甲和乙是相距多少届的校友等等，这样无疑会使初识的交谈更加顺利。◆

◆ □ 非正式介绍

如果是在一般的、非正式的场合，则不必过于拘泥礼节，假若大家又都是年轻人，就更应以自然、轻松、愉快为宗旨。介绍人说一句：“我来介绍一下”，然后即作简单的介绍，也不必过于讲究先介绍谁、后介绍谁的规则。最简单的方式恐怕莫过于直接报出被介绍者各自的姓名。也不妨加上“这位是”、“这就是”之类的话以加强语气，使被介绍人感到亲切和自然。在把一个朋友向众人作介绍时，说句“诸位，这位是玛丽”也就可以了。◆

在非正式的聚会上，你可采取一种“随机”的方式为朋友作介绍：“约翰，你认识玛丽吗？”“约翰，你见过玛丽了吗？”然后把约翰引见给玛丽。即便约翰是你的好友，也不应在作介绍时过于随便：“约翰，过来见见玛丽。”或者，“约翰，过来和玛丽握握手。”这种介绍让人听起来觉得缺乏友善和礼貌。在聚会中，友好、愉快的气氛比什么都重要。◆

作介绍时，一般不要称其中某人为“我的朋友”，因为这似乎暗示另外一个人不是你的朋友，显得不友善，也不礼貌。◆

除非特殊情况，人们一般都不习惯毛遂自荐，主动地自报姓名。如果你想知道某人的名字，最好是先找个第三者问一问：“那位穿西装的是谁呀？”其后在你和这位穿西装的玛丽见面时就可以说：“你好，玛丽。”无论如何不要莽撞地问人家：“你叫什么名字？”这显得唐突。如果万不得已也应说得婉转一点：“对不起，不知该怎么称呼您？”◆

◆ □ 自我介绍

有时企业家为了某事需要结识某人，在没有人介绍的情况下你也可以直截了当地自我介绍：“我叫约翰，我们曾在广州见过一面。”或者是：“你是玛丽吧，我是约翰，你弟弟的朋友。”如果能找出你和对方的某种联系作为介绍时的简注，这固然是再好不过了，但即使是素昧平生也没什么关系，只要你能彬彬有礼，对方自然也会以礼相待。”◆

◆ □ 在介绍时如何应对

当介绍人作了介绍以后，被介绍的双方就应互相问候：“你好。”如果在“你好”之后再重复一遍对方的姓名或称谓，则更不失为一种亲切而礼貌的反应。对于长者或有名望的人，重复对其带有敬意的称谓无疑会使对方感到愉快。◆

如果由你负责出面组织一个聚会，届时你就应站在门口欢迎来客。如果是正式一点的私人聚会，女主人则应站在门口，男主人站在她旁边，两人都须与每一位来客握手问候。◆

按现代西方礼节，当一位妇女走进房内，在座的男子应起立为礼。但若在座之中也有妇女的话，则此礼可免，这时只需男女主人和其家人起身迎客就行了。一般来讲，男子应等女子入座后自己再就座。如果有位女子走过来和某男子交谈，他就应站起来说话。但如果是在某种公共场所，如剧院、餐馆等也不必过于讲究这种礼节，以免影响别人。◆

◆ □ 用好交际的称呼

人际交往离不开语言，如果把交际语言比喻成浩浩荡荡的大军，那么称呼语便是这支大军的先锋官，没见哪个人不打招呼就说话的。然而仅仅有称呼也不行，还要看你的称呼是否合适，因为人们对称呼的恰当与否，一般来说都很敏感。尤其是初交者，它在一定程度上影响着这次交际的成败。可见称呼语的使用是很重要的。那么，到底在交往中派出什么样的“先锋官”才恰到好处呢？

◆ □ 怎样避免称呼的“张冠李戴”

在企业家的交际活动中，特别是在一些慰问、会客、迎送等人们接触不多而时间又比较短暂的场合中，容易发生把称呼弄错的张冠李戴现象。这样不仅失礼、令人尴尬，有时还会影响交际效果。◆

如何避免张冠李戴呢？◆

1. 企业家要从思想上认识到张冠李戴的消极作用和不良影响◆

在某市的一次经济技术开发洽谈会上，一方的负责人竟连续发生张冠李戴的现象，引起了另一方的注意，觉得这样的合作者头脑不清晰，生产经营能力不可信赖，从而取消了合作的打算。可见，对张冠李戴的现象必须引起注意，因为它是交际活动的障碍。◆

2. 事先要有充分的准备◆

交际刚开始时，一般双方都要互相介绍，但比较简略，速度也快，印象难以深刻。因此事先要对会见对象的单位、姓名、职务、人物特征有个初步的了解，做到心中有数。这样经过介绍后，印象就比较深刻。必要时，在入室落座或会谈、就餐前，再做一次详细介绍有条件的，交换名片则更理想。◆

3. 注意观察对方的特征，掌握记忆方法◆

介绍，要留意观察被介绍者的服饰、体态、语调、动作等，特别注意突出特征或个性特征。对统一着装的人，要格外注意观察高、矮、胖、瘦、脸形、戴不戴眼镜等。◆

4. 注意掌握主要人物◆

在人员较多，一下难以全部记住时，要首先注意了解和熟悉主要对象（带队的负责人）和与自己对等的对象（指单位、所从事的业务、职务、级别与自己相同者）。现在，一般都不太讲究主客、主从关系的礼节，单从行止、座位的位置上判断是不准确的。如有的人把来客中的司机当成了经理，弄得经理很难堪。◆

◆二、交谈

交谈是人们传递信息和情感、增进彼此了解和友谊的一种方式，但在交谈中想把话说好却不是轻而易举的事。要使交谈起到上述的媒介作用，你应该培养和提高自己的交谈技巧。◆

□ 交谈的话题

与人谈话最困难的，就是应讲什么话题。一般人在交际场中，第一句交谈是最不容易的。

因为你不熟悉对方，不知道你的性格、嗜好和品性，又受时间的限制，不容许你多作了解或考虑，而又不宜冒昧地提出特殊话题。这时就地取材，似乎比较简单适休，即按照当时的环境觅取话题。如果相遇地点在朋友的家里，或是在朋友的喜筵上，那么对方和主人的关系可以作为第一句。比如说：“听说您和某先生是老同学？”或是说：“您和某先生是同事？”如此一来，无论问得对不对，总可引起对方的话题。问得对的，可依原意急转直下，猜得不对的，根据对方的解释又可顺水推舟，在对方的生活上畅谈下去。如：“今天的客人真不少！”虽是老套，但可以引起其它的话题。赞美一样东西常常也是一种最稳当得体的开头话。如赞美主人家的花养得好之类。◆

◆ □ 交谈的技巧

如果你能和任何人持续谈上 10 分钟并使对方发生兴趣，你便是很好的交际人物了。不过不论难易，总要设法打通这难关。常见许多人因为对于对方的事业毫无认识而相对默然这是很痛苦的。其实如果肯略下功夫，这种不幸情形就可减少，甚至于做个不错的交际家也并非难事。工欲善其事，必先利其器，虽是一句老话，直到现在仍然适用，所以企业家要充实自己的知识。◆

◆ □ 交谈的礼节

谈话的表情要自然，语言和气亲切，表达得体。说话时可适当做些手势，但动作不要过大，更不要手舞足蹈。谈话时切忌唾沫四溅。◆

参加别人谈话要先打招呼，别人在个别谈话，不要凑前旁听。若有事需与某人说话，应待别人说完。第三者参与谈话，应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中遇有急事需要处理或离开，应向谈话对方打招呼，表示歉意。◆

一般不要涉及疾病、死亡等事情，不谈一些荒诞离奇、耸人听闻、黄色淫秽的事情。一般不询问妇女的年龄、婚否，不径直询问对方履历、工资收入、家庭财产、衣饰价格等私人生活方面的问题。与妇女谈话不说对方长得胖、身体壮、保养得好之类的话。对方不愿回答的问题不要追问，对方反感的问题应表示歉意，或立即转移话题。一般谈话不批评长辈、身份高的人员，不议论东道国的内政。不讥笑、讽刺他人，也不要随便议论宗教问题。◆

谈话中要使用礼貌语言，如：您好、请、谢谢、对不起、打搅了、再见，等等，一般见面时先说：“早安”、“晚安”、“你好”、“身体好吗？”、“夫人(丈夫)好吗？”“孩子们都好吗？”对新结识的人常问：“你这是第一次来我国吗？”“到我国来多久了？”“这是你在国外第一次任职吗？”“你喜欢这里的风景吗？”“你喜欢我们的城市吗？”分别时常说：“很高兴与你相识，希望再有见面的机会。”“再见，祝你周末愉快！”“晚安，请向朋友们致意。”“请代问全家好！”等。◆

◆三、会见

◆ □ 会见技巧

企业家经常有会见活动。既讲究实在，又讲究艺术，才能够取得会见的最佳效果。下面介绍一些会见要诀：◆

(1) 问候时最好点名道姓。迈进会客室的门，你的第一句话可能是：“你好，见到你很高兴。”但这却不如说：“王经理，你好，见到你很高兴。”据测，后者比前者要热情得多。◆

(2) 若对方没请你坐下，你最好站着。坐下后不应掏烟，如对方请你抽烟，你应说：“谢谢。”请记住，切莫把烟灰和火柴头弄到地板上，那是很不得体的。◆

(3) 请不要急于出示你随身带的资料、书信或礼物。只有在你提及了这些东西，并已引

起对方兴趣时，才是出示他们的最好时机。另外，你得事先准备好，当对方询问你所携带资料中的有关问题时，你应给予详细的解释或说明。◆

(4)主动开始谈话，珍惜会见时间。尽管对方已经了解到你的一些情况和来访目的，你仍有必要主动开口。你可再次对某些问题进行强调和说明。这不仅仅反映一个人的精神面貌，也是礼貌的需要。◆

(5)保持相应的热情。在谈话时，你若对某一问题没有倾注足够的热情，那么，对方会马上失去谈这个问题的兴趣。◆

(6)当愤怒难以抑制时，应提早结束会见。愤怒会使你失去理解他人和控制自己的客观尺度。它不仅无助于问题的解决，反而会把事情搞得更糟。◆

(7)学会听的艺术。听有两个要求，首先要给对方留出讲话的时间，其次要听“听话听音”如对方首先讲话，你不可打断对方。应做好准备，以便利用恰当的时机给对方以响应，鼓励对方讲下去。

不能够认真聆听别人谈话的人，也就不能够“听话听音”，更不能机警、巧妙地回答对方的问题。记住：不论是社交场合，还是在工作中，善于听乃是一个人应有的素养。◆

(8)避免不良的动作和姿态。玩弄手中的小东西，用手不时地理头发、搅舌头，清牙齿，掏耳朵，盯视指甲、天花板或对方身后的字画等，这些动作都有失风度。◆

也不应忘记自己的身份去故作姿态，卖弄亲近：“咱俩无话不谈，要是对别人，我才不提这个呢！”俚话和粗话更应避免。◆

(9)要诚实、坦率，又有节制。若在一件小事上做假，很可能使你的整个努力付诸东流。对方一旦怀疑你不诚实，你的各种不同凡响的作为都将黯然失色。谁都不是十全十美的完人，因此，你可以坦率地谈起或承认自己的缺点或过失。在评论第三者时不应失去体量他人的气度，无节制地使用尖刻语言只会让人疑心：“谁知哪一天，他也许会在背后这样说我呢。”

◆(10)要善于“理乱麻”，学会清楚地表达。善于表达使人终生受益。讲话不会概括的人，常常引起人们的反感；叙事没有重点，思维头绪混乱的人，常常迫使人们尽量回避他。一般来说，你若从没有担心过别人会对你的话产生反感，就意味着你已引起他人的反感了。◆

(11)作一次音色和语调的自我检查。把自己要讲的话录音5分钟，听听是否清晰，喉音鼻音是否太重？语速怎样？语调老成、平淡吗？如不满意，改进后再录一段听听。充满朝气的语调会使你显得年轻。此功重在平时留心多练。◆

(12)注意衣着和发式。第一次见面就给人一种不整洁的印象，往往会给你的自我表白投下阴影。平时不修边幅的企业家，在会见前应问问懂行的人，让他根据你的年龄、体形、职业及季节等因素设计一下你的衣着和发式。◆

(13)如果对方资历比你浅，学识比较低，你应格外留心自我优越感的外露。当你介绍了自己令人羡慕的学位职称等情况后，对方也得谈到他的相应情况。为了避免对方自愧不如在介绍自己时你应该谨慎一些。对对方可以表示赞赏。过度的关心和说教应该避免，要表现出诚意和合作精神。◆

(14)会见结束时，不要忘记带走你的帽子、手套、公事包等东西。告别语应适当简练，克制自己不要在临出门时又引出新的话题，因为没有理由认为告别才是会见的高潮。◆

◆ □ 说话的姿态

姿势是内心状态的外部表现，完全依你自己的情绪、感觉与兴趣而定，一个从内心所发出来的姿态，不知要比一千条规则所指示的好得多少倍。姿势不是衣服，你可以根据你的欲望加以改变，而且得由你的内心感觉，才可以表现出来。因为姿势是内心的表现，所以你如果坚持要训练成为一种模型，那不但单调，而且是可笑的举动。有些人在说话越高越

响的时候，常把两手高举着。真情愈流露，动作和姿态也愈显得自然。有时因心情快乐，便把两手在空中挥动，有时因心情悲苦，忍不住握着拳头，紧紧地靠在自己的胸前；而当愤怒的时候，更不免拳拳猛击，但是这种动作和表现姿态，都是以自然和灵活为要素。◆

当然，许多演说家的姿态，仿佛是戏剧的小丑一样，十分古怪，十分可笑，但是他们都是出自心灵，都是内心的表现，无论是笨拙、是灵活，我们都不必去批判他们，只有一点我们必须牢记，就是他们是否是由自己所创造。或许你会认为只要是由内心自然流露的姿态，我们尽可以不必加以注意了，这种说法对吗？不，决不是的，我们为了要吸引听众，我们也必须注意姿态，不过姿态决不是口才训练的主要科目，它是帮助口才更动人的一个助手。◆

除了演说的时候，大部分的谈话，总是有机会可以坐下来的。关于坐的问题，有很多种不同的方式，有的人喜欢坐在人们的中间，让大家围坐在自己的身边。有的喜欢坐在会场的角落，不让大家能够清楚地瞧着自己，有的喜欢坐在听众的外围，主要用意是不让人家能看得仔细。其实，坐位最好是对着听众，让大家可以瞧得清清楚楚。但是你如果要坐的话，应该把坐位选择在听众的中间，使人们都能清楚地瞧见你。不过坐的时候，姿势要自然，而且保持端正，切不可斜靠在椅中。有的盘起腿，有的把手臂搁在椅背上，这些都是引人轻视的动作，必须加以注意。◆

一个人在发表意见时，对于手的安放问题，确也值得留心。究竟两只手应该怎么处置呢？倘若可能的话，最好是忘掉它们，让它们自然地垂直在身体的两边。不过万一你觉得它们讨厌，而觉得有些累赘，不妨把双手插在衣袋里，或是放在背后。总之一句话，必须使你的情绪安静，绝不可过度注意两手会妨碍你的动作，更不必顾虑听众会留意到你手的位置。手的位置是演说者不必多加留意的问题，你应当集中注意于真情的流露，而两手却是帮助你的真情流露的工具。这工具愈放得适当，在需要应用它们的时候，就可以立刻派上用场。不过你不要学习那种下流人，故意把手交叉在胸前，更不可勉强扶在讲桌上，这样使你的身体不能自由行动了。如果两手故意去玩弄自己的衣服，那更会使听众转移注意，实在是一种愚拙的行动。◆

我们的理论虽不能奉为金科玉律，但下面几条原则是应当注意的：①不要重复姿势，无论任何一种姿势，重复了总会令人觉得乏味；②做手势的时候，不要只从肘部做起，这样会使人感觉你的手势不自然；③不要把姿势结束的太快。譬如当你伸出手指指向前面，这种姿势是帮助你说话的语气，那么你绝不可立刻把手缩回，最好等到说完了一句话以后才缩回那手臂。④想保持姿势的自然，是必然练习的；而这种练习，却应下苦心；也许在练习时有些觉得勉强，但经过多日后，便可以渐渐成为自然了。⑤你得注意，勿让你的动作或姿势，减低听众对你说话的注意力；许多人的动作过火，而使听众反多注意于他的动作上去了。◆

说话的态度是谈话技巧的基本原则，态度不是指着你的行动，而是指着说话的本身，因此你必须留心自己的话有什么应注意的地方。当你跟别人闲谈的时候，根本用不着要装成十分正经的态度，只要一切任其自然就好了。◆

你要使说话态度自然，还有一种方法，就是把自己当作一位讲师，你的说话，正和对一般学员讲解一样，别人只会尊敬你的意见，不必有什么恐惧，更不必担心什么，自己心坎的思想就让它自然地流露出来，这种说话方式一定可以非常自然的。◆

许多人学鸟叫声学得十分逼真，几乎使你听不出那是人模仿出来的，却总无法令你感动，但是如果听到树上的鸟叫声，立刻会令你感动，觉得有一种说不出的愉快，这就是因为自然和不自然的分别了。你能激动自己的情绪，使说话自然流露出来，那么你的说话，一定可以格外动听。◆

你曾否留心过，如果有人把一种主要的意见，用诚挚而易令人感动的语气，对你说出来，

你的心里就不易产生相反的意见，因此，如果你预备给人一个的好印象并使人赞同，请记住，激起人的感情，比引起人的思考更为有效。◆

“肢体动作”也是一种语言。从你在别人眼中出现，一直到你开口之前，这一段时间，你都在说着话，只是并非用口来说。在你开口之前，你的眼睛、你的动作、你的全身都在表现某种意思，这些你所表现的东西，会使人准备听你说话，或是不想听你说话，使人对你发生敬意或是产生恶感，所以在开口之前的这段时间要特别注意。在你开口之前，你必须用你身体全部，向听的人，传达你对他们的敬意与好感，暗示出你所要说的话的重要性，和它基本的色调。这不只是在演说的时候要如此，在平时说话的时候也是这样。即使在闲谈的时候，在朋友们的客厅里，坐着的你忽然站起来，或者把你的座位向对方移近一点，或者在众人之中，选择一个良好的位置；或者突然采取一个不寻常的姿势，只要你做得自然得体，对你的言语会有很大的帮助。◆

我们的手是最会说话的了。我们不必每一句话都配上手势，因手势做得太多，会使人觉得不自然。可是在重要的地方，配上适当的手势，就会吸引人们的注意。如果能够使人在听你讲话的时候，不但有得听，而且还有得看，那你几乎可以不必担心对方的注意力，会从你的身上游离开。

唧唧乱叫不算是说话，乱挥乱舞不算是手势。不自然的手势，会招致许多人的反感，造成交际的障碍。优美动人的手势常令人心充满惊喜。非常柔和温暖的手势会令人心充满感激。非常坚决果断的手势，好像具有千钧万钧的力量。有的手势令人深刻地感到他的热情和欢喜；有的手势却轻率得像个阿飞；有的手势漫不经心；有的手势使人觉得他洋洋自得；有的手势告诉你他非常忙，正要赶着去办一件紧急的事情；有的手势又告诉你，他有要紧的事情要向你谈，请你等一等。在让坐、在握手、在传递物件、在表示默契、以及在谈话进行中，手势有时成为谈话的一部分，可以加强我们语言的力量，丰富我们语言的色调，有时候，手势也成为一种独立且有效的语言。◆

有位评论家说：“大家都爱说自己受理智的支配，其实整个世界，都可以被感情所转移的。”如果一个人只是竭力装得严谨和敏锐，那他一定失败无疑；但是倘若他的话是从心底里发出来的，就不会失败了。不管他在讲重大的政治经济问题，或是个人的旅行杂谈，只要他感到心里确有一番非说不可的话，那他的话，就会像火一般的炙热了。具有恳切和热诚的人，他影响对方的力量之大，像膨胀的蒸气一样，即使他在修辞上犯了多少错误，也不会惨败的。◆

美国著名的心理学家威廉·詹姆斯，曾写过下面一段话：“动作好像是跟着感觉的，但实际上动作和感觉是同时发生的，所以我们直接用意志去纠正动作，也就是间接去纠正了感觉。例如我们失掉了愉快，唯一的恢复方法，便是快活地坐起来，主动说话，愉快就似乎已经和我们同在一处了。如果这办法还不能达到效果，那便不再有别的方法了。所以，当我们感觉到勇敢时，我们就会真得变成很勇敢。用我们整个意志去达到目的，是用你的勇敢去代替惧怕的最好方法。不过，你必须先准备好一切动作，否则恐将仍旧不易生效。假使你要讲一些话，在充分想了后，就该立刻走出来，先作半分钟的深呼吸，因为多吸一些氧气，可以增加不少勇气。你吸足了气，你便能支持住自己。◆

◆ □ 说话的禁忌

世上没有十全十美的人，随随便便说人家的短处，或揭发别人的隐私，不仅有碍别人的声望，且足以表示你为人的卑鄙。首先你要明白，你所知道关于别人的事情不一定可靠，也许另外还有许多隐私非你所详悉的。你若冒然拿你所听到的片面之言宣扬出去，就会颠倒是非，混乱黑白。说了就收不回来，事后你完全明白了真相时，你还能更正吗？◆

你对一个朋友说：“M先生借了N先生的钱不肯还，真是岂有此理。”其实这话是从N先生方面听来的，他当然把自己说得头头是道，因为人都觉得自己是对的。你明白了人类的

弱点，你就不会诋毁 M 先生，因为你若有机会见到于某，他也许会告诉你，他虽借了 N 先生一笔钱，但有一张房契押在 M 先生手里，因房租跌价，到期款未还清，只好延长押期，而 N 先生则急于拿回现款，M 先生一则无法立刻清付，再则借据声明若房租因环境关系而减租时，得延长押期，至 N 先生将该款全数收回为止，所以不能说赖债，由此看来，双方皆有理。◆

人际关系大半是如此复杂，若不知内幕，就不宜胡说乱道。社会上有一种人，专好推波助澜，把别人的是非编得有声有色，夸大其词地逢人就说，世间不知多少悲剧由此而生。你虽不是这种人，但偶然谈论别人的短处，也许无意中就为别人种下恶果，而恶果滋长到如何程度，有时非你所能预料的。总之这种作法对你无益，对人有损。要是有人向你说某某人的短处的时候，你唯一的办法是听了就算，不可做传声筒，并且不要深信这片面之词更不必记在心上。谈论别人，不可就片面的观察便在背后批评别人，除非这是好的批评。说一个坏人的好处，旁人听了最多以为你是无知。把一个好人说坏了，那就不仅是道德的问题了。◆

日常许多事情没有几件是值得我们去争辩取胜的。而你却偏偏如此做，好像你的精神和时间都不值一钱，更不要说到感情的损害了。除了彼此都能虚心地，不存半点成见，在某一个问题上专程讨论之外，一切的争辩都应该避免，即使这是一个学术性的争辩也不必以为这种争辩就是发扬文化的精神。◆

哲学论争了二千余年，至今胜负未分；心理学的争辩也至少有几百年，现在仍然不分高下，你可以著书发表你的主张，但是不可在谈话中句句争辩。才智是可敬佩的，但不是好胜。而且，你应该听过大智若愚的话吧！修养高深的人，决不肯与人计较的。◆

你爱和人争辩，是否你以为可以用理论压倒对方，就会给你很大的利益呢？你定会明白，你必不会压倒对方。即使对方表面屈服了，心里也会不平，你一点好处也得不到的，但害处却多了。好争论辩首先会使你损害了别人的自尊，对你产生反感，第二会使你很容易犯下专挑剔别人错误的恶习，第三它使你积久变成骄傲，第四，你将因此失掉一切朋友。◆

请人体育上所谓“动员精神”做起吧，输了，不必引为可耻。然后，竭力去学习尊重别人的意见。好胜是大多数人的弱点，没有人肯自认失败的，所以一切的争辩是无益的。谈话的艺术就是警告你怎样游出了这愚蠢的漩涡，更清醒地去应付一切。如果能够常常尊重别人的意见，你的意见也必被人尊重，如此，你所主张的，就会很容易得人拥护，不必把精神花在无益的争辩上。你可以实现你的主张，你可左右别人的计划，但不是用争辩的方法来获取。如果你想借某一问题来增加你的学识，就应该虚心请教，绝不可借助争辩。记着吧：争辩是一个永无止境的战争。◆

用质问式的语气来谈话，是最易伤感情的。我看见许多夫妻不睦，兄弟失和，同事交恶，都是由于一方面喜欢以质问式的态度来与对方谈话所致。有这种习惯的人，多半心胸狭窄、好吹毛求疵、或脾气乖癖、或自大好胜、或患心理上的虐待狂，以使人受苦为乐，所以就在谈话上，也把他的品格表现出来。

除非遇到辩论的场面，否则质问是大可不必的。如果你觉得意见不对，你不妨立刻把你的意见说出，何必一定先来个质问，使对方难堪呢？有些人爱用质问的语气来纠正别人错误，先质问，后解释，犹如先向对方的精神打了一拳，然后再向他解释一样，这不必要的一拳，足以破坏双方的情感。被质问的人往往会弄得不知所措，自尊心受了很大的打击，如果他也是个脾气不好的人，必然恼羞成怒，而激起了剧烈的争辩。◆

尊敬别人，是谈话艺术的必须条件。把对方为难一下子，借逞一时之快，于人于己皆无好处。你不想别人损害你的尊严，你也不可损害别人的自尊心，甚至于你的儿子或者下属，如果有不之处，你可以向他们询问，可以向他们解释，但方法态度要来得真诚大方。质问是不适宜的，如果你想获得对方心悦诚服，越是在紧张竞争的场合中，越不可用质问

的方法。当对方为你的质问所窘迫时，他虽然形势已趋失败，但他必怀恨在心，不会让你舒舒服服地得到胜利。虽然在朋友中，偶然以质问来取笑是可以的，不过不可用得太多，更不可使之成为习惯。倘若你专用质问的态度向人进攻，而反被对方以更大的理由把你压倒时，你将会丢脸。以温厚待人就是为自己留有余地，向前冲得太猛，站不牢而摔倒时，伤得当然更为厉害。不侵害别人，就是保卫自己，你轻易地进攻别人，如果估计失当，必然惨败!◆

人们做错事，或做了件吃亏的事，只要是他自动告诉你，他可能还会坦白地承认错误，倘若是由你指出，那么他必有种种的理由为他的错误辩护。你可以在你的朋友或家人当中试试看，无论是极小的疏忽或错误，没有几个人能在一经指正之后就坦率地，不为自己解释一番而承认的。便是父对子，兄对弟，或雇主对部属，甚而对知己朋友，也有互相纠正的义务。所以绝对不批评别人是不可能的，我们要研究的就是怎样批评。◆

纠正别人，要具有极大的同情心，这样你不仅不会犯吹毛求疵的毛病，而且对别人犯错的原因也必定加以谅解。你要时常有意和他站在一边，而不是和他对敌。说话要温和，不可用刺激的，或使人听了不舒服的字眼。“你真糊涂，这件事完全弄错了!”这种说法是无人可以忍受的，无论父亲对儿子，雇主对下属，后者虽慑于前者的威势，但心里仍旧不会服气的。说话时先要表示同情对方错误的原因，使对方减少害怕，然后再用温和的方法指出错误来。指正时话说得越少越好，能用一两句使对方明白了，就可转到别的地方，不可噜嗦不绝，使对方陷于窘境，导致反感。◆

对方所有不妥当部分，固须加以指正，但妥当部分须加以赞扬，受者因你的公平就易于心悦诚服。想要改变对方的主张时，最好能设法使自己的意思暗暗移植给他，使他觉得是他自己修正，而不是由于你的批评。对于那些无可挽救的过失，站在朋友的立场，你应当给予恳切正确的指正，而不是严厉的责问，使他知过而改。纠正对方时，最好用请教式的语气，用命令的口吻则效果不好。“你不应该用红色!”就不如说：“你觉得不用红色是否会好看一点呢?”用声东击西的方法，以保存或激励对方的自尊心。◆

你自己有兴趣，是否别人也会发生兴趣呢?有些人喜欢絮絮不休地说他自己从前在学校的情形；说者津津有味，却不会想到对方可能会感到难过，因为他既非你的同学，脑中毫无你的学校生活印象，最可怕的，莫过于把打麻将的情形告诉别人了，凡喜欢打麻将的人大概都有这一副记忆力，至少是记忆麻将牌的本领。他可以把自己手上的牌，上下两家的出牌次序，以及自己的如何获得胜利记得烂熟，一丝不苟地对你背出来，这是使人惊佩的却同时也使人讨厌的。◆

人们最高兴的就是谈自己的事情，而对于与自己毫无关系的事不关心。自己对感兴趣的事，不仅难引起别人的共鸣，而且还觉得好笑。年轻的母亲会热情地对人说：我们的宝宝会叫“妈妈”了!她说时是很高兴的。但旁人听了会和她一样高兴吗?谁的孩子不会叫妈妈呢?不会叫的才怪哪!所以你看来是充满了喜悦的，别人不一定有同感。◆

竭力忘记你自己，不要老是噜噜嗦嗦的谈你的个人生活、你的孩子和你的事业。每人最喜欢的是自己熟知的事情，那么在交际上你就可以明白了别人的弱点，而尽量去逗别人说他自己的事情了，这是使对方高兴的最好方法。你以充满了同情和热诚的心去听他的叙述一定可给对方留下最佳的印象。◆

在谈论自己的事情时，和人发生争辩是不明智的表现。还有一样最不好的，就是在别人面前夸自己，在一切的愚笨行为中，再没有比这个更愚笨，更可怕的了。“那一次的纠纷，如果不是我给他们解决了，不知要弄到怎样。你们要知道，他们对任何人都不放在眼里，不过当着我面前，就不敢妄动了”。即使这次的纠纷，确因为你的排解而得到解决，如果把上面的话改成“当时我恰巧在场，就替他们排解了。”这种说法不是更使人敬佩吗?当一件值得称赞的事情被人发觉之后，人们自然会崇敬你的，但倘若你自己夸张叙述出来，所得结

果必恰恰相反，人们听到你的自夸，轻视就会把崇拜掩盖了。一句自夸的话是一粒恶的种子，它由你的口中而种在别人的心里，滋长出憎厌的芽。◆

爱自夸的人是找不到真正的朋友的，因为他自视甚高，轻视一切，不大理会别人的意见，只会自己吹牛，他只想找奉承和听从他的群众，不是朋友，于是朋友们都避之唯恐不及了他常自以为是最有本领的人，如果他做生意，他觉得没人比得上他，如果他是艺术家，就自以为是一代的大师。要是他在政治舞台上活动，就会觉得只有他才能救世界、救人类。面子是别人给的，脸是自己丢的。你自己若具真实本领，那么赞美的话应该出自别人的口自吹自擂，其实是自己丢脸而已。凡有修养的人必不随便说及自己，更不会自夸。你应该明白，个人的事业行为在旁人看来是清清楚楚的。◆

请你不必自己吹擂，与其自夸，不如表示谦逊，也许你自以为伟大，但别人不一定同意，自己捧自己，决不能捧得太高的。好夸大自己事业的重要性，间接为自己吹擂，纵使你平日备受崇敬，听了这话反而会令人对你反感的。世间没有一件足以向人夸耀的事情，自己不吹擂时，别人还会来称颂，自己说了，人家反瞧不起了。◆

千万不要故意与人为难，有的人专门喜欢表示与别人不同的意见。如果你说这是黑的，他就硬说是白的；但是如果下一次你也说这是白的，他就又反过来说它是黑的了。这种处处故意表示与别人看法不同的人，和处处随声附和的人，一样都是不老实的，被人看不起甚至惹人憎恶的不忠实的人。口才是帮助你待人处世的一种方法，没有人愿意作一个口才很好，而到处不受欢迎的人。不要为了表现你的口才，而到处逞能，惹人憎厌，口才一定要正确而灵活地表现。◆

听了对方说话之后，发现其中有一点自己不大同意，立刻就提出异议，而对方一听，也就立刻以为自己的意见全被否定了，这当然是一件严重的事情。在这种场合，我们一定要记得预先说明那一点，或者那几方面，自己是完全同意的，然后指出自己与对方意见不同的只限于某一点。这样，对方很容易地就接受了你的批评或修正，因为他知道双方对于主要部分的意见仍是完全一致的。即使你所不同意的是对方意见的主要方面，但是你最好仍能预先表示对方意见中你所同意的各点，即使它是最不重要的一点。这并没有什么不老实的地方，因为你并没有作违心之论。你之所以要这样作，是为了缓和一下谈话的空气。

◆

不要令人认为你抹杀了他的一切，而且一点也不承认他的好处，这样就可以使谈话很融洽地进行下去了。无论你的意见和对方的意见距离多远，冲突多厉害，我们要表现出一切都可以互相商量，并且相信无论怎样艰难，大家都可以获得比较接近的看法。任何事都可以谈，但是在浩渺无边到处都可以航行的大海里，也有一些小小的礁石，要留心避免。对于你不知道的事情，不要冒充内行，因为这是一种不老实的自欺欺人的行为。你知道多少，就说多少。没有人要求你作一个百科全书。即使一个最有学问的人，也必有不知之事所以，坦白地承认你对于某些事情的无知，这决不是一种耻辱。相反的，这是使别人对你的谈话，认为有值得考虑的价值，没有虚矫，没有吹牛。◆

总之，不要对陌生人夸耀你的私生活，例如你个人的成就、你的富有、或者总向人说自己的儿子怎么怎么了不起。不要在一般的公共场合把朋友们的缺点和失败当作谈话的资料不要老是重复同样的话题，不要到处诉苦和发牢骚，诉苦和发牢骚并不是争取同情的良好方法；做人的基本态度，亦应该是这样的。◆

◆ □ 说话的素材

言语是以生活为内容，有生活，就有谈话的内容；生活内容丰富，谈话的内容自然也比较丰富。因此，你对于你的国家、社会、朋友、亲属、以及同事等等，都要经常注意而且关心。你对于所见所闻，都要去研究一通，尽量地去了解它们的意义，而不是对什么都漠不关心地让它们在眼前在耳旁溜过。你要随时都在计划、安排、改进你的生活，而不是马

马马虎虎地过日子。◆

你是不是认为自己和国家大事、社会人群息息相关，而不是安于作一个井底蛙，对于身外事都不闻不问呢？如果这些问题的答案，都是肯定的，你是一个善于思考、善于观察、遇事认真、兴致勃勃的人，那你就和“口才”的距离不远了。即使你现在还是一个不大会说话的人，你已经具备了大批的本钱。如果不是呢？那你就需要下决心和努力了。◆

在你看报纸的时候，拿一支红蓝铅笔，把每天最有兴趣的新闻，或是所见的好文章勾起来。要是能剪下来就更好。每天只要两条，两个星期之后，你便记得不少有趣的新闻了。在你看杂志或书籍的时候，每天只要能够记住其中一两句你认为很有意义的话，用红蓝铅笔，在那句话旁边画上线，若能抄在你的日记本上或是笔记本上那就更好。开始时不要贪多，否则不几天，你就会放弃了。如果你每天不停地记一两句下去，两三个月后，你就会发觉你的思想比以前丰富得多了。谈话的时候，很容易地就想起它们，或者用自己的话把它们加以发挥。这些有意义的话，随时随地都会跳出来，帮助你或排除你的困难。在听演讲时，在听别人谈话时，随时都可以遇见表现人类智慧的警句或是谚语。把这些记在心中抄在纸上，久而久之，你谈话的题材和资料就越来越丰富了，你的口才就越来越纯熟了，甚至可以出口成章，随便说什么都可以有条有理。◆

为提高我们的口才能力，在此举几个常常利用的话：①无论何时都不要拒绝工作中间的细小事情，因为伟大的事情是由细小的事情构成的。②爱一个人，最要紧的是爱他的将来③个人一定要顾及团体，因为团体可以保护个人。④如果别人给你束缚手脚的爱和友情，就宁可两样都不要。⑤永恒的东西只有事业！生命是要在活动中才能发展起来。⑥对于学习，永远没有太老的时候；对于改过，永远没有太迟的时候。⑦聪明人从傻瓜所学到的，比傻瓜从聪明人所学到的多。⑧你真爱她吗？那么为什么不为她的前途打算一下呢？⑨你如果爱她，为什么要她牺牲努力多年才得来的学业或是社会地位呢？⑩◆无论你的男朋友说他怎样爱你，都是假的。除非他的一举一动，都是为你的前途着想。单是为你着想，还是不够的，一定要为你的前途着想才是真正的爱。⑪◆请你放心，我是很看重我自己的前途。◆

为了远大的前途，就不能过得太偷懒、太马虎、太随便，多少要强迫自己努力去做现在所希望做的事情。“他出去找一匹驴子，结果却发现一个王国。”这是说人常常有这种的奇遇，本来自己所要求的很小，结果却得到无限的收获。学习口才，你将来得到的却不只是口才，是比口才不知大多少倍的王国。这王国是什么呢？是你的伟大而丰富的生活！你整个的品质，和各方面的能力，都会大大地提高。◆

对于谈话的题材和资料，一方面要懂得去吸收，一方面懂得去应用。只要懂得去应用，即使是一句普通的话，也往往会得到惊人的效果。◆

有一个慈善家动员他的朋友们去募捐，兴建教堂用，募捐的情形是很困难的。他有一个朋友，打算放弃这项工作，并且引用一句古诗“十叩柴扉九不开”，来说明募捐困难的情形。“十叩柴扉九不开”真是把募捐困难的情形形容得恰好，确实会令人感到灰心泄气啊。可是这位慈善家把同一句话，以另外的角度去应用它，就得到完全相反的效果。他说：不错，我们现在的情形是十叩柴扉九不开；可是这也是说十叩柴扉有一扇是开。那么，我们要敲开十扇门，只要努力一点，多敲几十个门就是了。于是他把这句十叩柴扉九不开这句诗，发展成“百叩柴扉十扇开”，此语果然鼓舞了他的朋友们，而完成了募捐。◆

从前还有一个发明家想发明一件东西，他和他的助手已经举行了一千六百四十二次的试验，可是都失败了。他的助手说：你看，试验了一千六百四十二次，一点用也没有。这个发明家说：为什么没有用呢？这使我们知道这一千六百四十二次的方法是不能成功的，要成功必须在这一千六百四十二个方法之外去找。◆

有一个音乐家被关在监牢里仍经常拉小提琴，到了执行死刑的前一天，狱卒就问他：“明天你就死了，今天你还拉它干什么呢？”音乐家说：“明天就要死了，今天我不拉，还有

什么时候拉呢?”◆

□ 说话的称呼与话题

称呼，虽是件极简单的事，但只要留心现代称呼名目的复杂，就会明白一个适宜得体的称呼，常会发生微妙的作用，至少也不致因错用而闯下了不愉快的事件了。有人喜欢叫先生，有人爱叫小姐。有些在社会中活动的女性，虽然已婚，但仍然不高兴冠丈夫姓的，而愿意别人叫她做某小姐。有些更要别人称她做某先生。在拜访她之前你最好调查清楚，以免误事，若有人在旁介绍，则应按介绍人所用的称呼方法，不可自作聪明，擅自更改。◆

先生两字是最普通的，甚至可以通用到称呼一切高级职位的人们，当你觉得没有称呼他的职衔之必要，或急切中不知如何称呼的时候，就称他为先生吧！以职衔来称呼一个军政长官时，不必叫出对方的姓氏。总司令三字就够了，在同一地方，难道除了他还有第二个总司令吗？对于董事长、校长等亦然，除非同时有两个董事长或校长在座，才加上他的姓氏。有些人在十年前作过市长，现在还喜欢别人称他作市长，若你是一个宴会里的主人，在一个适宜的情形下，你直呼客人们的名字，是可以打破了会场中严肃拘执的空气，使客人们受到你的暗示而更感到自由随便的愉快。◆

跟人谈话最困难的，就是应讲什么话题。关于话题，最普遍的误解是：只有那些令人兴奋刺激的才是值得一谈。因而便苦苦地搜索，想找一些奇闻，惊心动魄的事迹，或是令人神经错乱的经验，以及最不平凡的情形。这一类的话题，虽是一般人听起来最有趣，而且能够在谈话的时候，讲出这样动听的事件，无论听的人，或是讲的人，都是一种满足。但这类的事情，到底不多，有些轰动社会的新闻，根本不用等你来讲别人就已经听过了。即使你亲身经历过比较特殊的事件，你也不能把它到处一讲再讲。因为你在某一个场合讲得很受欢迎的故事，在另外一些人的面前，不一定会适合。因此，你以为只有那些最不平凡的事情才值得谈，那你就会经常觉得无话可谈了。◆

有些人常常想跟别人谈一些很抽象的哲学理论，或是什么原子弹爆炸的问题。但这一类问题，即使你准备得很充分，却很难找到和你有同样兴趣的谈话对象，因此，在大多数的场合，你就会觉得无话可谈了。◆ 任何题材都是良好的谈话资料，只要我们在日常生活中多加留意的话，你可以谈足球、篮球和羽毛球；你可以谈食物、谈饮料、谈天气；你可以谈生命、谈爱情；你可以谈同情心、谈责任感、谈真理、谈光荣；你可以谈证券市场、谈流行的服装；你可以讨论书籍、戏剧、电影、广播的节目、国际新闻、或者地方上的问题你可以交换一下关于某个故事、或是某个人物的意见；你可以复述一下，你在某个杂志上面看到的一篇论文的要点。◆

一般人在交际场中，互道姓名之后，第一句交谈是最不容易的，因为你不熟悉对方，不知道他的性格、嗜好和品行，又受时间的限制，不容许你多作了解或考虑，而又不能冒昧地提出特殊话题。“今天天气哈哈……”这话最被常用，但除了在甲板或沙滩上散步时不妨用用之外，在别的场合上说来不仅太过于敷衍，而且缺乏内容，未能引起对方作进一步的谈话。此时，就地取材似乎比较简单适体，就是按照当时的环境而寻找话题。如果相遇地点在朋友的家里，或是在朋友的喜宴里，就可由对方和主人的关系作为开场白。◆

“阁下和某先生大概是老同学？”或者说：“阁下和某先生是同事？”如此一来，无论问的对不对，总可引起对方的话题。问得对的，可依原题急转直下，猜得不对的，根据对方的解释又可顺水推舟，在对方的生活上畅谈下去。“今天的客人真不少！”这句话虽是老套，但可以引起其他的话题。“这礼堂布置得很不错！”赞美一样东西常常是最稳当得体的开始。如果是游园会，则说：“湖边的杜鹃花开得很灿烂，颜色真好看，阁下有去看过没有？”或暑天在园子里喝茶，也可以说：“实在太舒服了！”◆

第一句话，是要使人人能了解，人人能交流意见。由此再探出对方的兴趣和嗜好，拓展谈话的领域。如果指着一件雕刻说：真像××的作品！或听见鸟唱就说很有门德尔松音乐的

风味!除非知道对方是内行,否则不仅不能讨好,而且会在背后挨骂的。在目前的环境里,如果不知道对方的职业,就不可胡乱问他。因为现在社会失业的人太多,问他的职业无异迫他自承失业,对于自尊心很重的人是不大好的。◆

想知道他的职业,只能用试探他的方法:“阁下常常去游泳吗?”如果他说:不。你就可以问他是否很忙,每天上哪儿消遣居多呢?接下去即可探出他每天是否有固定的工作。如果他说常去游泳,便可问他平常在哪些时间去而决定他有无职业,如果说是星期日或每天五时后,无疑是有固定职业的,否则就不必再详问了。确定了别人工作,才可去问他的职业这样就可以和他谈他的工作范围内的事情。