

曹操  
心戰



心理三國之

曹操

陳禹安 著

心戰



香港中和出版有限公司  
www.hkopenpage.com



## 目 錄

### 孟德獻刀

1 索取的藝術	10
2 豪氣只有一瞬間	16
3 豪情戲背後的心理博弈	21
4 千古惡語有來由	26
5 為了進步的退步	31
6 類別的力量	36

### 徐州恩怨

7 污泥裡不會有美玉	42
8 天上真的掉了個餡餅	47
9 為了名聲的謙讓	52
10 輕信的後果	57
11 辭讓也要看對象	62
12 神奇的天命	66
13 皇帝是個好工具	71
14 眼淚紛飛未必是軟弱	77
15 美麗也是一種罪過	82
16 最昂貴的泡妞	87
17 每個人都活在期望中	92

## 剪除呂布

- 18 盲目模仿很危險..... 98
- 19 替罪羊是怎樣煉成的..... 103
- 20 天大的一個玩笑..... 107
- 21 單個的謊言騙不了人..... 112
- 22 一份無法撕毀的檔案..... 117
- 23 誰都希望有個好標籤..... 122
- 24 致命的一個污點..... 126
- 25 最有價值的一哭..... 129

## 許田打圍

- 26 草叢裡跑出一隻鹿..... 136
- 27 富貴夫妻也悲哀..... 140
- 28 說反話是個技術活..... 146
- 29 權力能幫你說謊..... 152
- 30 問天下誰是英雄..... 157
- 31 污點證人不可信..... 162
- 32 有機會就快意一把..... 167
- 33 真正說服你的是誰..... 171
- 34 讓誰生疑的疑兵..... 176

## 血詔事件

- 35 你殺我兒也不計較..... 182
- 36 狂傲不是一種手段..... 187

37	天下自有殺你的人	192
38	救命的醫生要下毒	198
39	不信老鼠敢咬貓	203
40	聲勢浩大的一次探病	208
41	天使如何變成魔鬼	213
42	我的士兵我的城	217
43	愛上一個留不住的人	221
44	將恩惠進行到底	225

## 覆滅袁氏

45	曾經的好朋友打上門	232
46	他難道有個測謊儀	237
47	帥小伙子招人愛	242
48	當明詔碰上了密詔	247
49	那風情萬種的一劍	252
50	狂妄付出的代價	256
51	讓敵人為你服務	261

## 赤壁之敗

52	成功帶來了壞毛病	266
53	超級“粉絲”在江南	272
54	有了“稻草”好交差	276
55	不是救星是災星	282
56	老同學又來“串門”	287

57	雀斑讓美人更真實	292
58	人生難得醉與歌	298
59	冬天裡的一把火	303

## 烈士暮年

60	一件錦袍引發的廝打	310
61	最後一個血詔黨	315
62	我的笑話你儘管看	320
63	就這樣瓦解了敵軍	324
64	傲慢不是通行證	329
65	一路相伴的陌生人	335
66	有用的只是一句話	341
67	天命讓奮鬥黯然失色	346
68	聰明誤了卿卿性命	352
69	烈士暮年的悲愴	356
70	神龜雖壽猶有竟時	361



孟德獻刀

## 1 索取的藝術

殺，還是不殺？

董卓已經在床上轉過身來，曹操必須在這電光石火的一瞬間作出決定！

曹操之所以要面對這個驚心動魄的抉擇，是因為他和司徒王允之間的一個約定。這個約定的達成，既要歸因於曹操的年輕氣盛，也要歸因於王允的老謀深算。

此前一天的晚上，王允在自己的家裡舉辦了一次生日宴會。他邀請一班舊臣故交，到自己府上宴聚。

掌燈時分，公卿皆至。王允一看，來的都是漢室舊臣，不由心中暗喜。王允一高興，舉著酒杯就哭了出來。

這王允莫不是有病吧？你要過生日，大家很給面子，都來捧場，你好端端地哭甚麼啊？

哭笑歌歎是屢試不爽的注意力吸引策略。王允一哭，大家都慌了，驚問其故。

王允並不是為自己而哭，而是為漢室的江山而哭。這一天其實也不是他的生日，而是王允假託的一個藉口，他聚攏這幫漢室舊臣是為了商量一件大事。

這件大事就是如何除掉董卓！

原來，董卓自藉何進之命入京以來，憑藉武力，獨霸朝廷，倒行逆施，強行廢了少帝劉辯，另立陳留王劉協為帝，是為漢獻帝。董卓得知劉辯心懷怨恨，就下手鳩殺劉辯及其母后愛妃。此後，董卓更是肆無忌憚，每夜入宮，夜宿龍床，姦淫宮女。

漢室忠臣們夙夜憂歎，憤懣不已，急欲除之而後快，但一時卻無

計可施。司徒王允不願坐以待斃，就假託自己過生日，找來一幫可靠的人共商大計。

王允找來的這幫人，按照他內心的標準，都屬於漢室舊臣。這些人以及他們的列祖列宗既然已經為漢朝效忠多年，當然是會站在反對董卓的立場上的。王允的這個判斷也生動地表明了在人類認知過程中根深蒂固的類別化衝動。

人們喜歡將不同的人歸結為不同的群體，“我們”和“他們”當然是不一樣的，無論是價值觀、行為方式，還是對事物的偏好，都是如此。我們信任自己的群體，而排斥自己以外的群體。

王允所持的判斷標準就是一個“舊”字。這個“舊”是和“新”相對的。所謂的“舊”，就是在董卓把持朝政之前就已經為漢室效力，並且還可以追溯到列祖列宗的群體。而所謂的“新”，則是指董卓來了之後，為董卓效力的群體。

幸虧王允使用的是“舊即是忠”的標準，否則，我們的主人公曹操就會被拒之門外了。因為董卓得勢之後，曹操和他走得很近，而且因其精明強幹而深得董卓信任。而按照“舊”的標準，曹操的先祖曹參是漢室的開國功臣，整個曹氏家族前後已經“食漢祿四百餘年”。這樣的舊臣，當然就是忠臣了。

王允藉著這一陣大哭，說出了自己的想法：“今天哪裡是老夫的生日？我不過是擔心董賊生疑，才藉這個由頭，和大家聚會。我所哭者，不是為自己，而是為了漢室四百餘年的天下。如今董卓氣焰沖天，無人可制，我們都是朝夕不保啊。”

王允的這番話觸到了這幫漢室舊臣的痛處。這幫人大多年老庸碌，除了一顆紅心，確實也沒作好除賊的準備。眾人只好藉酒發泄，學著王允的樣兒掩面而泣。

實際上，王允的這個舉動實屬冒險之舉。他所聚集的這些人中，只要有一個人洩漏了機密，王允及參與眾人就將人頭落地。但以當時的社會道德規範來看，人心尚古，王允的“舊”標準還是頗有可取之處的。那時，忠義自在人心，賣主求榮者屈指可數。所以，一旦出了個呂布，就成了萬夫所指。

哭並不能解決問題，但笑能夠解決問題。

在一片哭聲中，突然響起了一陣狂放的大笑。笑聲在哭聲的映襯下更顯突兀，迅即讓全場的哭聲戛然而止。眾人紛紛將目光投向發笑者。

曹操，這個不安分的年輕人，這個早就想出人頭地、建功立業的年輕人，就這樣，用一陣大笑為自己鋪就了走向一生榮耀的開場白。

曹操笑道：“滿朝大臣，從夜裡哭到天明，從天明哭到夜裡，難道能哭死董卓嗎？”

一語驚四座。

王允一看，大怒道：“你的祖宗吃了漢朝的俸祿也有四百多年了，不思回報，反倒在這裡說風涼話？！你是不是要去密告董賊？我們死了也是漢家之鬼！”

王允雖然發怒，其實內心驚懼不已。他的第一感覺就是大事要壞在這個姓曹的小子手上了。

他立即想到自己的“舊”標準存在著重大缺陷。曹操雖然符合舊臣的標準，但現在他卻是董卓眼前的紅人。所以，王允的喝斥雖然直接宣稱自己並不怕死，但內心卻已經懊悔不已。王允強迫自己冷靜下來，想方設法擺平這個小子，否則在場的漢室忠臣個個都將死無葬身之地。

但曹操的目的並不是要去告密。如果他要去告密，就根本沒有必要在此放聲大笑，暴露自己。他只需冷眼旁觀，伺機告退，就可以神

不知鬼不覺地置王允等人於死地。

曹操內心中還是忠於漢室的，他也看不慣董卓把持朝政，倒行逆施。但作為一個抱負遠大、血氣方剛的青年，曹操在董卓之前一直沒有得到足夠的施展平台。他之所以與董卓交往過密，就是出於欲展宏圖的目的。

從這裡，也可以看出曹操作為一個優秀政治家的潛質了。政治家的抉擇標準和忠臣義士的抉擇標準是大不相同的。忠臣義士往往不論情勢而堅持忠義的標準，但政治家卻因情勢而動，選擇對自己最有利的方式。而這樣的選擇，往往是以犧牲某種忠義的標準為代價的。

曹操其實本不必跳出來嘲諷挖苦這些“忠臣”，但這一片軟弱無能的哭聲激起了他的英雄好勝之心。

每個人都不可避免地受社會評價體系的影響，每個人內心裡也都有過度自信的傾向。在曹操眼裡，這群位高權重的公卿，不過是“行屍走肉”，只會像婦人一般啼哭。而放眼環顧，唯有他自己能夠輕鬆解決問題。

在這種心理驅使下，曹操又說出了一番驚天動地的話：“我也不笑別的，只是笑眾大臣竟然無計可殺董卓。我雖然不才，只要略施小計，就可砍了董卓的頭，懸掛在城門之外，告慰天下！”

這段話可謂最典型的過度自信的表現。

曹操能夠近距離接觸到董卓，刺殺他是不難的。但是董卓身邊甲士環繞，更有天下第一驍將呂布，勇猛無敵，寸步不離。刺殺董卓後，曹操自身必然難以倖免。所以，砍了董卓的頭並懸掛於城門，實在是曹操充滿浪漫主義色彩的一種想像罷了。

但曹操的這番話還是讓王允暫時放下了那根緊繃的弦。不過，王允出於對曹操新近形跡的懷疑，還是不敢完全放心。

王允離席走到曹操跟前，態度大變，恭敬地問道：“孟德，你有甚麼高見可以匡扶漢室？”

曹操自信滿滿地說：“我之所以要進身以事董卓，就是想找個機會幹掉他。他現在對我很看重，有事往往都和我商量。我聽說司徒有一口寶刀，希望你把刀借給我。我就用這把刀去刺殺董賊。”

曹操為甚麼提出要借王允的寶刀？難道普通的刀就殺不了董卓？

眾所周知，近距離的刺殺與是不是寶刀的關係並不大，一般的利刀足可要了董卓的命。那麼，曹操為甚麼要多此一舉呢？

其實，曹操向王允索取寶刀，只是他用來取信於王允的一種手段。因為曹操敏銳地感覺到了王允對他的不信任。曹操所要做的，就是用最簡單的辦法洗清自己與董卓交往過密的痕跡。如果曹操不能取得王允最徹底的信任，那麼他這一番豪氣干雲的表白就失去了意義，而且還可能有性命之憂。狗急尚要跳牆，如果王允等人認定曹操將會前去告密，即便他們手無縛雞之力，恐怕也要蜂擁而上，先行殺人滅口。

曹操的辦法就是借寶刀。

這一招，戰國時期秦國的老將王翦曾經用得爐火純青。

當時，王翦率秦國主力六十萬大軍，傾巢出動，發動統一天下的最後一戰。素有猜忌之心的秦王嬴政對此很不放心。王翦深知這一點，在率領部隊離開國都咸陽不久，就讓部隊停駐，自己掉轉馬頭往回走。秦王此時尚未回宮，看見王翦回來，驚問其故。王翦說：“我老了，今後替大王效力的機會不多了。所以趁著現在還能動彈的時候，向大王為子孫謀點田產。”

秦王哈哈大笑說：“大將軍平定天下後，何愁沒有富貴呢？”王翦說：“我只要大王現在賞賜我良田美宅。”

秦王當即爽快地答應將咸陽西邊的一萬畝良田賞賜給他。

此後，王翦在行軍中又先後兩次向秦王索要田舍豪宅，秦王也都一一依准。

王翦為甚麼要這樣做？難道他真是老糊塗了，藉著領兵出征之際向秦王提前邀功請賞？

其實不然，王翦之所以要不斷地索取，甚至是貪婪地索取，就是要將他與秦王之間的關係巧妙地轉化為互惠式的交換。

互惠是人類長期進化形成的一種根深蒂固的行為範式。滴水之恩，當湧泉相報。只有你用某種形式回報了人家的恩惠，你的內心才會覺得踏實。

王翦為秦王攻城掠地，重權在握，秦王是很不放心的，擔心其擁兵自重，甚至謀反。古往今來帝王解決這個問題的一般做法就是在功成之後，大加殺戮，以絕後患。所謂的“兔死狗烹”就是這個道理。

而現在王翦預先主動索取，等於提前對衝抵消了他所立之功。既然秦王已經賞賜給了他最為看重的田舍豪宅，那麼秦王也就覺得不欠他甚麼，可以心安了。而王翦既然索要了這麼多財物，當然是想在功成身退後好好享受一把的，也就不太會有甚麼異心了。

這就是主動索取的妙處。不妨設想一下，如果王翦用賭咒發誓的辦法，能換來生性多疑的秦王嬴政的信任嗎？

曹操的做法也有異曲同工之妙。這等於是王允以寶刀為互惠之物來勉勵曹操的義舉。這樣，雙方在“等價交換”之後，互信關係就牢固地建立了起來。

---

心理感悟 **索取，有時候遠比發誓更能取信於人。**

## 2 豪氣只有一瞬間

王允大喜，說：“如果你真能這麼做，漢室就有救了。”曹操這才開始發誓說一定效忠漢室，萬死無悔。

先索取，後發誓，這兩個取信於人的步驟在這種特殊的狀況下，次序是絕對不能顛倒的。曹操就這樣取得了王允的信任。王允當即命人取出寶刀，交給曹操。

這果然是一柄寶刀，刀長尺餘，上嵌七寶，鋒利異常。曹操神態恭謹地將刀配於腰間。

曹操此刻還不會想到，儘管不用寶刀也可以殺了董卓，但正是這把“寶”刀給了他一種新的選擇，一種新的可能。

王允的大事有了解決方案。漢室舊臣們都欣喜異常，宴飲甚歡，夜深方散。

次日，曹操早早出門，去見董卓。但到了董卓的相府，卻已經很晚了。

董卓見到他的第一句話就是：“孟德怎麼來得這麼晚啊？”看來，曹操平常都是很早就到董卓的丞相府問安了。而董卓的言辭平靜，沒有任何的責怪之意，仔細體味一下，這句話足以說明董卓確實是把曹操當成心腹的。

曹操說：“我的馬羸弱不堪，騎行不快，所以來晚了。”

這個理由其實根本不成立。一直以來，曹操騎的都是同一匹馬，此前怎麼就沒遲到呢？所以，曹操遲到的原因其實並不是胯下之馬羸弱遲緩，而是他的“思想之馬”出了問題。

當昨晚的激情消退後，天明出行的曹操就開始冷靜地考慮起這次行刺之舉。

曹操之所以要行刺董卓，其目的就在於要藉此壯舉，名揚天下，



以博得更為寬廣的舞台。處於過度自信狀態的曹操理所當然地認為自己可以在行刺之後，全身而退。但其實這個可能性是很小的。雖然曹操深得董卓信任，可以零距離接觸到董卓，但董卓的相府裡戒備森嚴，天下第一勇將呂布更是隨侍在側。如果曹操刺董成功，必然很難脫身。也就是說，曹操在成為英雄的同時，也將成為烈士。

但刺董只是曹操的手段，而不是目的！

當曹操想明白了這一點後，深深覺得自己昨晚的豪言壯語過於孟浪了。曹操確實看不慣董卓，但要他以自己的性命為代價來除掉董卓，他卻覺得不劃算。他希望自己這個正當盛年的大好身軀，能在今後的漫長歲月裡建立更大的功業。

一句話，曹操並不想死。但此時的曹操還有退路嗎？

箭在弦上，不容不發。曹操騎著馬上了路，但思想上的猶疑直接影響了騎行的速度。

曹操該何去何從呢？

第一個選擇就是立即以寶刀為證，向董卓告發說王允唆使自己前來行刺。這樣自身可保無憂，而且會更得董卓信任。但是，王允等人必將身首異處，株連三族。而曹操本人也將遺臭萬年。曹操不能選擇這條路。

第二個選擇則是按原定計劃行事，用寶刀刺死董卓，然後以烈士的身份名垂青史。曹操不願選擇這條路。

一般人的考慮也就是這兩個方向。但費盡心機的曹操卻想出了第三個備用方案。這是因為他手中所擁有的是一把“寶”刀，正是奇貨可居的稀缺資源。

董卓聽曹操如此說，立即說：“西涼剛剛送來一批良馬。吾兒呂布，你親自去選一匹好馬給孟德吧。”董卓對曹操的關愛與貼心由此可見一斑。

呂布急忙小步跑出，前去辦理。

曹操大喜，心想：董賊合該斃命了！這確實是一個行刺的良機。呂布一走開，曹操只要拔刀相向，董卓猝不及防，肯定是一刀斃命。而曹操也有相對充足的時間可以逃離。

曹操正要拔刀，卻又擔心董卓力大無窮，不敢下手。其實董卓外強中乾，沉溺於酒色，早已虛弱不堪。但董卓的積威頗深，氣勢迫人。事到臨頭，曹操內心還是頗為懼怕。

真正能夠殺人的不是甚麼寶刀，而是心靈之刀。曹操內心的猶豫讓他失去了最好的機會。

董卓身體肥大，稍坐了一會兒，就側在床上，後背衝外臥倒了。

這個動作更是表明了董卓對曹操的深信不疑。如果不是把曹操當成親信，董卓是不會這麼隨便在人前臥倒的，更不會毫無戒心地將後背暴露無遺。

上天再次給了曹操一個行刺的好機會！曹操這一次沒有猶豫，立即拔刀在手！但還沒等他揮刀相向，董卓已經從床上的穿衣鏡中看到了他的這個動作，急忙回身喝道：“孟德，你想幹嘛？！”

曹操眼睛餘光瞟到呂布牽著馬已經走到了門口，當即倒轉刀把，跪在地上說：“我有寶刀一把，特地獻給恩相！”

很多人以為，這是曹操急中生智想出來的辦法。其實不然。董卓喜怒無常、行事暴虐，素有積威，眾人均對其畏之如虎。在王允面前，曹操豪氣干雲，將刺殺董卓說得易如反掌。但到了董卓面前，曹操卻屢屢遲疑，不敢行刺，剛才董卓這一喝，更是讓曹操心膽俱裂，怎麼可能還急中生智，想出這麼一招來？

這個做法正是曹操一路上苦思冥想的第三個備選方案。而這個方法得以成立的重要基礎就是這是一把“寶”刀！

寶刀！曹操是不會辜負這個稀缺資源的。如果曹操缺乏這種高妙的資源辨識及運用能力，他今天也不可能順利脫險，更不能在日後雄霸天下了。

董卓是個行伍老將，如果是一把普通的利刃，他一眼就可以識破曹操的謊言。但這的確是一把寶刀，董卓接過，因著對曹操的信任慣性，也就沒有起疑心。董卓把玩一番，笑著收納了。曹操當即解下刀鞘，一併獻給董卓。

呂布進來，招呼曹操去看他挑來的良馬。曹操對董卓拜謝道：“待我去試騎一下！”這倒是曹操的急中生智。因為董卓賜馬，並不在曹操的盤算之中。

董卓當即吩咐下人給馬配上鞍轡。曹操強自鎮靜，牽馬走出相府，連家也不敢回，快馬加鞭，急往東南馳去。

曹操這一去，可以說既辜負了王允，也辜負了董卓。這是一次典型的臨陣退縮，而曹操此時還沒有想到，儘管行刺並未成功，但這一行為已經為他的未來鋪就了一條康莊大道。

再說呂布，早在窗外就看見了曹操拔刀、獻刀的怪異之舉，心中生疑。但因曹操也是董卓眼前的紅人，當著曹操的面，呂布沒有多說甚麼。等曹操一走，呂布就對董卓說：“父親，剛才我看曹操有行刺之狀。等到被您喝破，這才託言獻刀。”

董卓經他一提醒，覺得很有道理。但又想起自己一直對曹操信任有加，曹操應該不會辜負背叛自己吧？

董卓的這種看法與大多數人一樣，均受制於互惠規範。當你對某一個人付出了很多恩惠之後，你內心必然會預期這個人會給予同等份量，甚至更大份量的回報。在這種預期的驅使下，你就會陷入選擇性知覺。你會傾向於相信投桃報李，而不是恩將仇報。

但曹操的行為確實非常反常。董卓未免有些遲疑不決。

正在此時，李儒來見董卓。董卓急忙詢問此事。

這個李儒，足智多謀，尤擅深察人心。他想了一個辦法，足可辨別出曹操的真實動機。

李儒說：“丞相您現在趕快派人去曹操住處召喚他前來。如果曹操不疑而來，說明他心懷坦蕩。那麼剛才他就是誠心獻刀。反之，如果遲疑推脫不來，則一定是心懷鬼胎。剛才之舉，就是行刺。那麼，就可以立即把他抓起來審問了。”

董卓一聽，深以為然，立即派人去傳召曹操。過了一會，手下人回報說，曹操連住處都沒有回，騎著丞相剛剛賞賜的黃馬，飛奔出了東門。門吏問他，他說是奉了丞相的密令，有緊急公事，縱馬而出，停也不停。

李儒立即說：“這一定是曹操做賊心虛，逃竄而走了！”

李儒的依據——“做賊心虛”其實是一條非常高妙的心理學原理。做賊之後為甚麼會心虛？這是“透明度錯覺”在作怪！

所謂“透明度錯覺”，就是指我們最清楚自己內心的想法和情緒，因為我們的內心對自己是透明的，但始終以自我為中心的我們，卻會誤以為他人也會像我們一樣洞察我們的內心，而事實上，他人和我們的內心之間相隔甚遠，根本不了解我們。在透明度錯覺的驅使下，我們就有可能在言行舉止上泄露出我們以為他人必然知道（其實卻絲毫不知）的信息。

曹操雖然膽略過人，但終究也沒逃脫這一心理學規律的桎梏！而曹操在這一點上的無知，在今後的歲月還將讓他付出更多的代價。

心理感悟 **做賊不可心虛，心虛不可做賊。**

### 3 豪情戲背後的心理博弈

“恩將仇報”無論在哪一種社會文化背景下都是傷害力最大的社會交往方式。

董卓再暴虐霸道，對曹操還是另眼相看的。他將曹操視為親信，不但允許曹操進入他的內室，而且在得知曹操坐騎不良後，立即讓呂布親自去給曹操挑一匹好馬。董卓希望這些恩惠能夠獲得曹操對自己忠誠的回報，但行刺不成的曹操卻騎著董卓剛剛賞賜給他的良馬一溜煙跑了。這怎麼不讓董卓氣得七竅生煙？

恩將仇報當然會引發瘋狂的報復。這也是互惠硬幣的另一面。董卓立即下令，遍行文書，描其模樣，畫影圖形，星夜捉拿曹操。抓住者賞賜千金，封萬戶侯。

曹操狼奔豕突，晝伏夜出，直奔譙郡而去。譙郡是曹操的故鄉。故鄉在每個人的心目中都佔據著極其重要的地位。當然，衣錦還鄉是出於炫耀，而落魄歸鄉，主要是尋求一種安全感和歸宿感。是啊，在最失意的時候，除了故鄉，還有別的甚麼地方能夠帶給你心靈的撫慰呢？所以，儘管逃歸故鄉充滿了風險，但曹操還是熱切地奔向了它。

但曹操顯然低估了董卓的能量。這個橫行霸道的軍閥，處事果斷，雷厲風行。捉拿曹操的公文圖牒以比曹操更快的速度傳達下發。當曹操逃至中牟縣的時候，回鄉的夢想在頃刻間破滅。

關卡上早已張貼了曹操的畫像，把關者按圖索驥，一下子就把曹操逮個正著。曹操辯解說：“我複姓皇甫，從泗州而來，哪裡是甚麼曹操？”但把關者也不是好糊弄的，況且他們寧可錯抓一千，也不會放過一個。他們不由分說，就將曹操拿下去見縣令。

曹操見了縣令，還是不肯承認自己就是曹操。縣令喝道：“我當年

在洛陽求官，當面見過你，你還敢狡辯？來人，把曹操給我拿下，明日起解赴京。萬戶侯就是我來當了，千金的賞賜大家都有份！”眾人歡喜散去。

曹操知道自己難以倖免了，心情複雜，一時說不出話來。

到了晚上，中牟縣令叫親信隨從從牢中取出曹操，帶到後院審問。機敏過人的曹操立即意識到活命的機會來了。

按照常理，縣令既然已經確認了曹操的身份，那就只須嚴加看管，次日一早押赴送京，就是奇功一件，絕無可能橫生波折，再來審問的。而且，即便是要審問，在牢裡審問也更為穩妥。但現在，縣令卻讓親隨把曹操提到後院審問。這一反常的行為實際上已經隱隱透露出了這位縣令內心某種微妙的傾向。當然，要捕獲這麼微妙的信號不是一般資質愚鈍者能夠做到的。

縣令發問道：“我聽說董丞相對你不薄，你為甚麼要自取其禍？”

這個時候曹操的應對策略就非常重要了。如果自以為已經窺知縣令有暗中放了自己的可能，順著桿子往上爬，為自己尋找一個理由，苦苦告饒，反而會扼殺這可能的一線生機。

曹操的應對是，揣著明白裝糊塗，不但不利用縣令可能同情自己的立場，反而故意將縣令的立場設定為與自己相反。

曹操擺出一副大義凜然的樣子說：“燕雀安知鴻鵠之志！你既然已經抓住了我，就趕快押我去領賞，何必多問？”

很多人擔心曹操這樣說會激怒縣令，從而喪失了那微妙的一線生機。但其實曹操的這種說法最穩妥，即便不能讓情勢好轉，至少也不會讓情勢惡化。

我們可以設想一下，如果縣令鐵了心要將曹操送去領賞，曹操受戮勢在難免，那為甚麼不擺出一副豪氣干雲、視死如歸的姿態，留下

一個絕非舛種的硬漢名聲呢？這是建立在縣令與董卓是同一立場的前提下。反之，如果縣令的立場與董卓的立場稍有不同，那麼這一番意含藐視貶低的話就可能成為試探性的激將法，刺激縣令說出自己的真實意圖，並進一步做出更有利於曹操的行為來。

果然，曹操的策略奏效了。縣令說：“你不要小看我。你有鴻鵠之志，難道我就沒有沖天之志嗎？我只是沒有遇到合適的主公罷了！”

縣令的這句話立即暴露了他的真實立場。曹操是多麼狡黠的人啊！縣令將他提到後院審問，他就嗅出了一線生機。而此時縣令的話更加佐證了他最早的判斷。曹操決定將豪情戲一演到底。

曹操大聲說：“我是相國曹參之後，祖宗歷代已經有四百多年食用漢室的俸祿，如果不想著報效，那和禽獸還有甚麼區別呢？我以前屈身事奉董賊，就是為了尋找機會為國除害。沒想到這次事敗，天意如此，我也沒辦法了。”

曹操聊聊數語，不但洗清了此前與董卓交往甚密的污點，也將自己包裝成一個赤膽忠心的大英雄形象。任何一個對漢室忠心、對董卓不滿的人，聽了這番話都會感動不已。

縣令聽了曹操的自我表白，口氣立即就變了：“孟德，你此行本來打算要去哪裡？”

縣令本來是直呼曹操之名的，現在卻叫起了曹操的字——孟德，語氣中透露著幾分親近。曹操知道自己的命肯定丟不了了，而且主動權也已經掌握在自己手中了。曹操說：“我本來想回到鄉里，假託皇帝的命令，號召天下，讓各地的諸侯聯合興兵，討伐董卓。只恨老天不讓我如願啊。”說完，還故意長長地歎了一口氣。

曹操的這句話本是應景之語，但奸雄畢竟是奸雄，這種隨機性的話語中竟然也考慮到了他日後行事的戰略規劃。這時的曹操已經認識

到皇帝或者由皇帝發出的詔書命令是一種奇貨可居的資源，而且他根本沒認為假託皇帝的命令是很大的罪過。日後曹操的“挾天子以令諸侯”的大政方針，其萌芽即發乎此。而後半句的哀歎，更是曹操對縣令發起最後一擊的攻心武器。能否脫困，成敗就在此一舉！

縣令聽了，立即親手給曹操解開繩索，扶他在上位落座，然後倒了一杯酒敬獻給他，下拜道：“公真乃天下義士也！我願意棄官跟隨您！”

曹操大喜，急忙詢問縣令的名字。

縣令說：“我姓陳名宮，字公台。現在老母妻子都在東郡。我願意跟著您共謀大事！”

曹操這一次能夠順利脫險，並贏得人生中第一個追隨者，主要在於他能夠敏銳地從貌似細枝末節的小事中深刻洞察人心，並不斷利用試探性的手段，步步深入，終於逆轉乾坤，上演了一幕有驚無險的虎口脫險。如果曹操的應對稍有不慎，即便陳宮還是有可能放他一條生路，卻絕不會甘冒大險，棄官相從。反觀陳宮，雖然也是足智多謀之輩，但在曹操面前卻不知不覺墜入彀中，甘心棄官相從，由此亦可見曹操的領導魅力初露崢嶸。

兩人當即收拾盤纏，更換服裝，趁著夜色直奔曹操的故鄉——譙郡而去。

曹操、陳宮一路急行，行至成皋，天色已晚。曹操知道父親的結義兄弟呂伯奢就在成皋居住，帶著陳宮到呂家投宿。

二人來至呂伯奢莊前下馬入見。

董卓行事確實雷厲風行，此時抓捕曹操的文書已經遍行全國，呂伯奢也已知悉。但呂伯奢與曹家交情深厚，儘管收留逃犯罪責很重，呂伯奢還是熱情地接待了曹操。對中國人來說，因私廢公，並不是甚



麼見不得人的事情。況且董卓專權早已招致天下不滿，而曹操敢於公開行刺，雖然未果，但也已經博得了相當大的政治名聲。這樣，收留曹操，對呂伯奢來說，於公於私，都是一件榮耀的事情。

呂伯奢首先告訴了曹操之父曹嵩的消息。曹嵩因為擔心受牽連，已經離開譙郡到陳留避禍去了。這個信息對曹操來說非常重要，否則他千里奔波回到家，卻看不到一個家人，那份孤獨和無助可能會讓他失去奮爭的勇氣。

呂伯奢又再問起曹操是如何逃脫的。

曹操說起了陳宮的義舉，呂伯奢對陳宮稱謝不已，說：“要不是使君您仗義施救，曹氏就要滅門了。”

呂伯奢見到曹操平安無事，非常開心，決定開懷暢飲，好好酬謝陳宮一番。但正好家中沒有好酒，呂伯奢就對曹操說：“賢侄，你與使君先在家裡寬懷安坐，待我到西村去買樽好酒，好好款待使君的救命之恩。”

呂伯奢說完，騎著驢出門而去。

呂伯奢情深義重，將曹操視如己出，所以才會對陳宮感恩不盡。他深感於陳宮的巨大恩惠，決定親自去買好酒來回饋陳宮。本來這個差使完全可以派一個小廝去做，但呂伯奢在互惠規範的驅使下，非要親自去買。但他卻絕不會想到，自己的這個回報之舉竟然會招來一場滅門之災……

---

心理感悟 所謂未卜先知，不過是善於看透細節罷了。

#### 4 千古惡語有來由

殺，還是不殺？

先下手為強，後下手遭殃！曹操心念一閃，果斷拔劍出鞘，招呼陳宮一起，闖入呂伯奢家後院，不分青紅皂白，將呂家八人，不論男女老少，盡皆殺死。

曹操為甚麼會殺心頓起，大開殺戒？

原來，呂伯奢出門去買酒後，曹操與陳宮枯坐頗久，忽然聽到了莊後的磨刀之聲。這個聲音頓時讓曹操警覺起來。

前面說過，透明度錯覺會讓人做賊心虛，草木皆兵。曹操在連續僥倖逃脫後，身心憔悴，心理能量消耗殆盡。在這個時候，很容易發生對外部事物認知上的錯覺相關。

所謂錯覺相關，就是將實際上沒有關聯或只有弱關聯的兩件事情聯繫起來，甚至認為這兩件事情之間具有直接的因果關係。

當曹操將呂伯奢親自去買酒和此刻聽到的磨刀聲錯覺相關後，他立即就懷疑起呂伯奢的動機來。他以為，呂伯奢一定是故意穩住自己和陳宮，託言買酒，去向官府告發去了。因為買酒這件小事完全可以派下人前去，何須親自前往？

曹操當即對陳宮說：“呂伯奢不是我的至親，他的行動很可疑，我們趕快到後院去竊聽一下。”

此時的曹操在陳宮眼裡，是一個不折不扣的大英雄，也即是一個權威人物。權威者的光暈效應非常強大。一般而言，崇拜者對權威者的指示近乎本能地頂禮膜拜，盲目服從。陳宮不假思索地跟著曹操潛步走入後院。

只聽到有人在說：“趕快綁上殺了吧。”

曹操一激靈，內心的假設就在這一瞬間得到了驗證，他當即招呼陳宮，拔劍闖入後院，不由分說，將呂家八人全部殺掉。

兩人一路搜尋，搜到廚房，卻發現綁著一口豬。原來呂家之人是要殺豬款待，哪裡是要殺曹陳二人呢？

曹操、陳宮頓時面面相覷傻了眼。

陳宮的第一句話就是：“孟德多心，誤殺好人！”

在判定責任時，人們最容易受到自我服務偏見的影响。這種偏見也稱為自我保護偏見，也就是說，人們傾向於將成功歸因於自我內在的因素，而將失敗歸因於外部的情境影響或他人的作為。

在這一起誤殺事件上，曹操確實起到了主導作用，但陳宮也是重要的參與人，所殺八人也有死於他的劍下的。而且，如果陳宮足夠清醒，適時提醒一下曹操不要衝動，也許慘劇就不會釀成。陳宮之所以沒能做到這一點，是因為對曹操權威的崇拜。但不管怎麼說，陳宮在這一事件上是要負一定責任的。而陳宮的這句話等於是說：“曹操，一切都是你的錯，和我沒關係。”同樣，如果反過來從曹操的角度來釐定責任，曹操也會埋怨陳宮沒有提醒自己。

但現在情勢緊急，曹操顧不上考慮其他，立即說：“趕快上馬走人！”

陳宮又一次無條件服從了曹操的指令，但誤殺無辜已經在陳宮心理造成了極大的內疚感。

兩人騎行不到二里，迎面正好遇到呂伯奢騎驢而來，驢鞍前掛著兩瓶好酒，手中捧著水果糕點。

呂伯奢見曹操、陳宮二人要走，急忙叫道：“賢侄，你怎麼就走了？”

這真是一個難堪的時刻！呂伯奢盛情相待，而曹操、陳宮卻殺了他滿門老小！以一般人的心理素質，到了這個時候可能會馬上崩潰，不知所措。

但曹操卻依然能夠保持冷靜，這是非常可怕的一點。他竟然不動聲色地對呂伯奢說：“我是被通緝的人，不敢久留！”

呂伯奢說：“我已經吩咐家人宰一口豬來款待感謝陳使君，為甚麼不住一宿再走呢？”

曹操不顧，撥馬便走，行不到數步，又撥轉馬頭，對著丈二和尚摸不著頭腦的呂伯奢說：“你看，那邊誰來了？”

呂伯奢不疑有他，回頭一看，曹操卻手起一劍，將呂伯奢斬於驢下。

陳宮在一旁急叫：“剛才是誤殺，現在已經知道真相了，為甚麼還要殺人？”

曹操說：“呂伯奢如果一到家，看見全家老小被殺，怎麼肯善罷甘休？我們倆就會遭殃！”

曹操的這一舉動，至少揭示了兩點。

第一，曹操的決斷力極強，能夠在極短的瞬間內判斷情勢，並作出最快的反應。事物都具有雙重性，刀能殺人，也能救人。這個特性用在正當的地方，就是一個非常好的特質。比如他刺董不成，立即出逃。而用在不好的地方，就顯得極為殘忍。就像眼前的這一幕慘劇。

第二，曹操確實是一個極度自私的人，考慮問題總是從自己的角度出發。刺董之前，他在王允面前信誓旦旦，但一旦到了生死關頭，他首先考慮的是個人的安危。這一次還是如此，他擔心呂伯奢會對自己報復，就先下手為強殺了他，全然不顧自己此前已經犯了嚴重的錯誤。

而這時的陳宮，已經從對權威的盲目服從中清醒過來。巨大的愧疚心理激活了他正常的道德觀和價值判斷。陳宮說：“你這樣說是不對的。知道原委了，還要殺人，是大不義的行為！”

陳宮是仰慕曹操的“大義之舉”才棄官相從的，而現在曹操卻做出了“大不義之舉”，這在陳宮內心造成了極大的認知不協調。他只

有通過譴責曹操的這種行為來强行修補內心失調帶來的痛楚。

但是，沒想到，曹操竟然說出了一句震驚天下的名言：“寧使我負天下人，休教天下人負我！”

這句話給了陳宮沉重的一擊，讓他無言以對！

曹操為甚麼會說出這樣的話來？難道他真是一個厚顏無恥到了極點的卑劣人渣嗎？

不可否認，曹操確實是一個非常自私的人，但他說出了這句遭到千古萬代唾罵的惡語，還不僅僅是因為自私。

這其實是一種非常典型的、近乎本能的“自我辯護”現象。這種現象會發生在幾乎每一個犯了錯誤的人身上。我們其實並不能僅僅從這句話就將曹操定義為大奸大惡之人。

1997年，美國三十九名天堂之門教成員在加利福尼亞州喬聖菲高級住宅區集體自殺。幾週前，這個教派的首腦一直宣揚當哈雷彗星降臨的時候，後面會跟著一艘宇宙飛船，而這艘宇宙飛船將會拯救他們。幾名信徒曾經到一家專賣店購買了一架昂貴的大功率望遠鏡。他們相信，當哈雷彗星靠近地球的時候，就是他們從地球解脫的時機。他們將通過殺死自己來做到這一點，以便自己的本體靈魂被飛船接走。買走望遠鏡的幾週後，這些信徒又回到了專賣店，退掉望遠鏡，並要求退款。當店主問他們望遠鏡有甚麼問題時，他們說這架望遠鏡有缺陷：“我們可以很清晰地看到彗星，但是卻看不到跟在它後面的飛船。”

其實，哈雷彗星後面根本就沒有甚麼飛船，信徒們看不到飛船是很正常的事情。但是他們的信仰怎麼可能會錯？那艘可以拯救他們的飛船怎麼可能不來？所以，問題只能是出在望遠鏡上。

這個案例很生動地說明，當人們對某種信念或自己的行為確信不疑的時候，任何與之相反的東西都會被視為錯誤。人們總是會找到很

多理由，甚至是很荒謬的理由來為自己辯護。只有這樣，才有可能消除內心的認知不協調。

陳宮因為誤殺無辜而深感內心的認知不協調。同樣，曹操也有這種感覺，而且其強烈程度遠勝於陳宮。畢竟，陳宮只是外人，而曹家與呂伯奢交情深厚。

在這短短的一瞬間，曹操無法排遣內心巨大的認知失調，就只能用“拒不認錯”來強行為自己辯護，以求為自己尋找到一個理由來平息內心的掙扎與煎熬。

面對如此慘重的錯誤，除了“寧使我負天下人，休教天下人負我”這句話，還有甚麼更“好”的理由能夠遮擋住認知不協調帶來的狂風暴雨的肆虐衝擊呢？

這句話，可以讓曹操永遠立於正確的位置，可以讓他置身於任何社會道德規範的約束之外。

否則，面對這無可挽回的錯誤，曹操只有以死謝罪了，而曹操顯然不會選擇“死”。今日所發生的這一切，都是源自於曹操的不肯赴死。他要不畏死，這一刻早已成為了萬人敬仰的漢室烈士，哪裡還用得著千里逃亡呢？

而曹操之所以脫口而出這句話，除了出於強烈的自我辯護之外，我們還可以窺見曹操性格中的另一面，那就是，曹操其實是一個沒有甚麼城府的人，心中所想，毫不掩飾，就直截了當地表達出來，根本沒有顧及這樣的口無遮攔會給自己帶來甚麼樣的惡劣影響。

---

心理感悟“讓自己正確”是支撐人們活下去的基本動力。

## 5 為了進步的退步

殺，還是不殺？

這一次是陳宮面臨著艱難的抉擇。

曹操在經歷了一連串的驚心動魄事件後，心力交瘁，倒在客店床上就呼呼入睡了，這也說明曹操這個人具有極為強悍的心理素質，但陳宮卻輾轉難眠。他站在曹操的床前，看著這個令他愛恨交迸的人，慢慢拔出了長劍……

曹操先是誤殺呂伯奢家人，緊接著又將呂伯奢殺害，這一系列的反常行徑給陳宮造成了極大的困擾。此前他甘願放棄當縣令的安穩日子，冒著被砍頭的風險跟著曹操，想要為振興漢室做一番事業。但曹操悍然殺戮，一下子就扯掉了他在陳宮眼中的光環，曾經的英雄不過是個狼心狗肺之徒！按照陳宮一貫的價值標準，他應該義無反顧地殺掉這個暴露了本來面目的曹操。

但是，“自我辯護”傾向無意識地扼住了陳宮的心靈，就像曹操口出惡言以證明自己沒有錯那樣。

如果陳宮殺了曹操，那就證明他此前私放曹操、棄官跟隨是一個天大的錯誤。陳宮不能接受一貫英明決斷的自己竟然會犯下如此愚蠢的錯誤。這樣造成的認知不協調絲毫不亞於曹操濫殺無辜造成的心理失調。

所以，陳宮握劍的手顫抖起來：我是為了國家大義才跟著他到這裡的，如果殺了他，就是對國家的不義，唉，算了吧，還是不殺他了。

為了國家大義而不殺曹操，這個理由很冠冕堂皇。曹操現在是董卓的敵人，董卓是國家的敵人，據此，殺了曹操正好稱了董卓的心意，那麼就是對國家不利了。這個理由足以讓陳宮的心理恢復平衡。

但是，陳宮再也不想追隨曹操了。如果再跟著這個和自己的道德準則格格不入的“狼心狗肺”的傢伙，陳宮的內心就會每天不得安寧。

陳宮只能悄悄地離開，自行踏上去東郡的路途。

從陳宮這一段的行為來看，他是個很果斷的人。但是，果斷的同義詞往往就是衝動。他一時衝動追隨了曹操，他又一時衝動離開了曹操。這也注定了他的職業生涯就要在動盪中度過。實際上，即便是要離開曹操，他也完全可以不動聲色，採用一種更為柔和的方式離開。因為，他剛剛離開的這個人，雄才大略，即將在風雲變幻的權力舞台上粉墨登場。而想要做一番事業的陳宮，無論是與他為友，還是與他為敵，都擺脫不了這個人的陰影。

次日天明，曹操一覺醒來，發現陳宮不見了，頓時就明白了：這個人聽我說了這兩句話，就懷疑我不是仁義之人。其實這不過是我找的一個理由罷了。

曹操不敢久留，立即出發，連夜趕到陳留，和父親家人會合。

陳宮的不告而別對曹操是一個極其沉重的打擊。這並不是說陳宮是有意起事的曹操不可或缺的助手，而是因為陳宮是曹操人生中第一個虔誠的追隨者和崇拜者，尤其這種追隨還發生在曹操的逃亡途中。人們對於第一個總是最在乎的，就像人最難忘的是初戀情人，對人打擊最大的也是第一次失戀一樣。陳宮之後，有很多人成了曹操的追隨者，但都沒有像陳宮這樣讓曹操欣喜；陳宮之後，也有很多人背叛了曹操，但都沒有像陳宮這樣讓曹操難過。

陳宮的追隨點燃了曹操的雄心壯志，讓他第一次有了成為“登高一呼，應者雲從”的大人物的自信心。

反過來，正因為曹操如此看重陳宮的追隨，那麼，他的離去也讓曹操備受打擊，始終沒有忘懷。