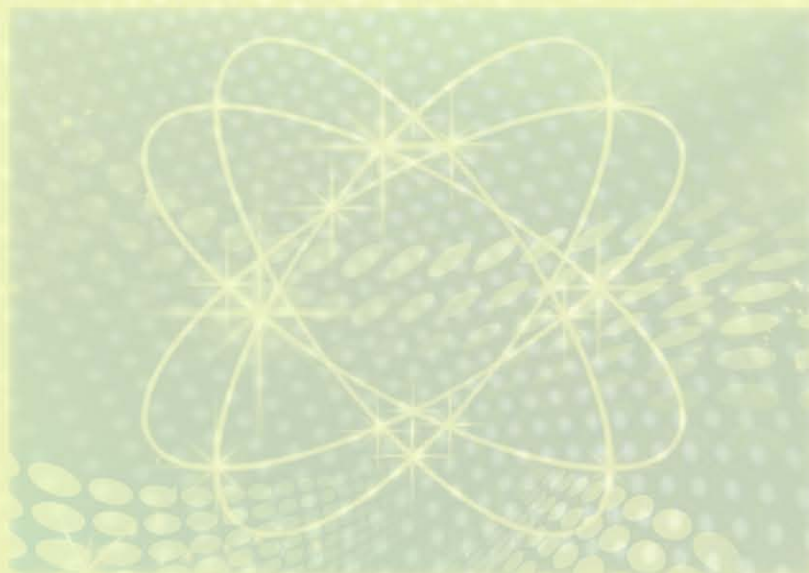


心理 关 羽



01

一个跨时空心理学家对关羽的贴身观察记录

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者题记

“关羽是不可能投降的！”说话的是郭嘉，字奉孝，曹操帐下首屈一指的谋士。

心理学家忍不住赞扬了一声。这个结论和他的推断完全一致。

（这是个刚出道的心理学家，博览群书，热爱观察，勤于思考，经常会发表议论。我们必须很快适应他跨越时空在关羽故事中的不时出现。）

郭嘉说这话的时候，曹操刚刚把刘备打得落荒而逃，不知去向。关羽因为保护刘备的家小被曹操大军团团围住。曹操素来爱惜人才，不忍心关羽就此战死，想派人劝降，收归己用。

郭嘉给出的理由是，关羽是个忠义之士，所以不会投降。

可为什么忠义之士就不会投降呢？难道随便给人贴上个“忠义”或“奸诈”的标签，就可以让这个人按此行事，从无逾越？！显然，事情没有这么简单。

心理学家矜持地一笑。这个理由可以让曹操和他的部下首肯，但并不能让一个训练有素的心理学家满意。

真正的原因应该用“承诺——一致”原理来分析。

一般来说，当一个人以各种方式许下承诺后，总是想保持言行一致的，其行为就自然而然会按照承诺去执行（除非有一种外在的巨大阻力阻止他这样做），而行动又会进一步强化了原先的承诺。如此周而复始，不断强化。人之所以会这么做，是出自生存和可持续发展的需要。因为，自相矛盾被普遍认为是一种不良的品性。如果一个人的信仰、言辞、行为前后不一致，这个人就会被看作优柔寡断、头脑混乱、两面三刀。在我们的社会共识中，这样的人显然是不被认同的。一个不被社会认同的人，势必会被社会唾弃。一旦被整个社会唾弃，人的生存就没法保障，更不用谈什么发展了。

承诺对承诺者的束缚强度与承诺的公开程度是正相关的。承诺越公开化，知道的人越多，其束缚力就越强，承诺者就会越难摆脱承诺的约束。

十几年前，关羽有过一次承诺。这次承诺在三国中非常有名，可以说是人尽皆知。和关羽一起参与承诺的还有另外两个人，一个叫刘备，一个叫张飞。这三个人风云际会，一见如故，想一起建功立业，就在张飞家的桃园中，准备了乌牛白马，一应祭礼用品，焚香对天盟誓说：“念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，

天人共戮！”

承诺给关羽界定了而他这一生中最主要的社会角色——做一个忠义之士。忠义这两个字就像两条大绳栓住了关羽。纵观关羽这一生行事，非忠即义，断然不会偏离这两个字。

桃园三结义名闻天下，知道这个承诺的人太多了。如果三人中有任何一个出尔反尔，势必被天下人唾弃。刘关张严格按照这个承诺，言行一致，形影不离，也有十好几年了，在思维、行动上都形成了惯性定式。虽说这些年来，刘备居无定所，四处奔走，也不时转换主子。但不管刘备投靠谁，关羽从来没离开过刘备自立。所以说，关羽可以跟着刘备投降别人，但不会背弃刘备去投降别人。而且这一次，三兄弟是被曹操击败，刘张在乱军中不知去向，你说，关羽能背叛刘备而投降敌人曹操吗？

所以说，并不是说关羽是个忠义之士就不会投降，而是承诺束缚住他的手脚，让他必须保持言行一致，不能或不敢投降。

也许有不服气的就说了，“承诺——一致”原理真的有那么大威力吗？是不是关羽是个特殊的个例，承诺对他特别有约束力，其他人并非如此。

心理学家想起了西汉开国三杰之一韩信的故事。

韩信曾经有多次机会，可以背汉自立，把命运掌握在自己手中。

韩信攻克齐国，刘邦却被项羽死死围住，急令韩信发兵解围。此时，项羽就派人来说韩信，劝他自立门户，以成项刘韩三国鼎立之势，常保富贵。这个时候，韩信是决定楚汉相争最终结果的关键力量。韩信助汉，则汉胜。若韩信帮楚，则楚胜。若韩信两不想帮，则楚汉为蚌鹤，韩信为渔翁。主动权一切都掌控在韩信之手。韩信没有同意。

韩信帐下的谋士蒯彻则用另一种更具说服力的方式劝说：“我早年曾经遇见异人，蒙他传授神相之术。我连日来给你看面相，从正面看呢，最多不过封侯，但如果从背后看呢，则贵不可言。”蒯彻话中有话，“背”字一语双关，即指“后背”，又喻“背汉”。韩信还是没有同意。

时移机逝，韩信最终没有逃脱“狡兔死走狗烹，飞鸟尽良弓藏”的命运，还连带三族被灭。

我们从历史的这一头往回看，如果韩信背汉自立，天下归属确实尚未可知。虽然韩信未必就能取代刘邦为天下之主，但至少也能有一番作为，就算难逃一死，也可以死得轰轰烈烈，不至于窝窝囊囊束手待毙于未央宫吕后之手。

但韩信为什么就是不背叛刘邦呢？

答案还是要归结到“承诺——一致”原理。

当初韩信在项羽手下不受重视，官不过郎中，位不过执戟，言不听，计不从。但刘邦却筑坛拜他为大将，节制三军，可谓是“一人之下，万人之上”。韩信感其知遇之恩，拜谢说：

“臣闻国不可从外而治，军不可从中而御，二心不可以事君，疑志不可以应敌。臣既受命，专鈇钺之威，敢不尽竭驽骀，以报陛下知遇之恩哉？”

这段话，就是韩信当面对刘邦许下的承诺。在这个承诺中，韩信表达了两层意思。第一，他把自己定位为“臣”，把刘邦视为“陛下”。第二，他要鞠躬尽瘁，竭尽全力以报效刘邦的知遇之恩。

这两层含义的承诺明确界定了两者之间的地位关系，以及韩信必须要承担的责任和义务。正是“承诺——一致”的内在要求，束缚了韩信的选择。韩信在临死之前的哀叹：“吾悔不停蒯彻之计，乃为儿女子所诈，岂非天哉？”，有力地说明了承诺对韩信的约束是何等之重，他内心又是何等的挣扎！

心理学家想，如果韩信的例子还不足以说服，那么我把时间拉回来，再举个曹操的例子。

曹操挟天子以令诸侯，军政大权一手掌控，皇帝已成傀儡，为什么不敢戳破最后这层薄薄的窗户纸，篡汉自立？

也是“承诺——一致”在曹操的内心起作用。当然，曹操并没有对汉献帝发誓承诺，永不篡位。但承诺并不一定完全是用语言完成的。

有些承诺是不需要语言来特别说明约定的，是一种内化的自然附随的心照不宣。在封建官僚体制中，一个人能否当官能当多大的官，取决于对组织的最高领导人——皇帝的忠诚程度和对组织的贡献程度。而且，后者（对组织的贡献程度）往往不是占主要地位的。所以，当一个人的官阶升得越高，其内化的承诺就是要对皇帝越忠诚。组织内外的舆论对这一点的期望值也是如此，水涨船高。

君主对臣下的擢升、赏赐、优遇，其实是对臣下效忠承诺的不断强化。当然，就臣下而言，这种承诺是被迫的。曹操已经位极人臣，封号“魏王”，社会舆论对他的忠诚要求也就达到了极端。曹操心里对这种承诺的束缚力当然是不情愿的，但他仔细掂量了一番，还是不敢轻举妄动，弄不好物极趋反，天怒人怨，鸡飞蛋打。

孙权上表要曹操称帝，曹操知道他不安好心，大笑说：“这儿子是想把我放在炉火上烤啊！”曹操手下的文臣武将也纷纷劝他称帝。他们的理由是：汉室式微，天下乃有德者居之。曹操称帝，是顺应天命。但曹操的苦衷和无奈他们没法体会。曹操说：“算了吧，如果天命真在我们家，我就当周文王吧。”

周文王姬昌打下基础，却让儿子姬发伐纣兴周，是为周武王。曹操的意思是他自己就算了，让儿子称帝。

后人有一首诗，专门写曹操的这一幕心路历程，颇为传神：

“奸雄曹操立功勋，久欲临朝废汉君。

只恐万年人吐骂，故言吾愿学周文。”

曹操怕挨骂，这骂声就是承诺表现在外的一种束缚力或阻力。

所以，即便是奸雄如曹操之辈，都不敢冒天下之大不韪，违背“承诺——一致”原理，其威力足可见一斑。

可是，有人还是会说，这世上也不到处是背信弃义之人吗？很多这样反复无常的小人不是也捞了很多好处吗？

心理学家冷笑一声，看来，不到黄河心不死，还真得让你看看违背“承诺——一致”是个什么样的下场。

心理学家感悟：想成就大事的人，善于让别人承诺比自己善于承诺更重要。

02

一个心理学家的跨时空贴身观察记录

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者题记

吕布是三国中第一猛将。你知道他是怎么死的吗？

有人说，是死在曹操手上。打不过曹操，被曹操缢死。还有人说，是死在刘备手上。因为刘备不但不救他，反而落井下石，促使曹操杀了他。

其实，这些说法都没有说到点子上。吕布的真实死因是他多次违背了“承诺——一致”原理。

吕布自幼跟随丁原丁建阳，拜为义父。后董卓专权，荆州刺史丁原与之不和，两家开战。吕布勇不可当，董卓大败。董卓有意将吕布收归帐下，就派了李肃带着赤兔马一匹、黄金千两、明珠数颗、玉带一条，来见吕布。

李肃是吕布的同乡，他对吕布很了解，对吕布的评价并不高，叫做“勇而无谋，见利忘义”。

这李肃也是个有两下子的人，他拿着这些贵重的贿品，运用了心理学上的一个叫做“登门槛”的技巧（这个技巧在后面会重点提及），让吕布心动不已，立即就杀了丁原，投奔董卓。

亲生父子关系本是一种隐性承诺，相互间虽然不用明言，但父爱子，子孝父是题中应有之义。而义父义子间的承诺约束力反而强于亲生父子。因为亲生父子关系纯粹出乎自然，父也好，子也好，相互间都没有选择的可能，即便不是出乎自心，也无从改变这种事实。义父义子则不然，两者没有任何的血缘关系，纯粹是经由双方的自愿选择而缔结成此种关系。这当然是一种契约，一种显性的承诺。既然是契约，双方都得承担相应的责权利。但承诺的约

束力在于内心，仅仅让一个人作出承诺是不够的，除非让这个人从内心深处对这个承诺负起责任来。

吕布既然拜丁原为义父，就必须遵循为人子的各种条件束缚。现在，两军交战，董卓仅凭一匹赤兔马，就让吕布轻易突破了承诺的束缚，他不但没有尽到为人子的责任，甚而作出了大逆不道的“弑父”行为。

接下来，吕布又作出令人更为不齿的举动。他刚来到董卓帐中，董卓是非常看重他的。董卓首先向他下跪，以示尊敬。吕布杀丁原的时候，给自己找了个借口是：“丁原不仁，吾已杀之。”如果吕布是个聪明人的话，借着董卓的敬意，稍微拿个矜持的架势，也许天下人的舆论还不至于太过激烈。但吕布却让董卓落座，拜倒在其膝下，说：“我今天弃暗投明，愿意把你当成父亲来看待。”又给自己认了个义父。董卓笑而纳之。

但是，这个新的义父子契约也没有束缚住吕布。司徒王允以美女貂蝉设下连环计，吕布再次拔刀弑父。

承诺内蕴着一种力量，对违背者产生阻力。但一匹绝世神驹和一个绝世美女就让吕布内心产生了克服这种阻力的冲动，从而交换了吕布两位义父的性命。尽管这两人，尤其是后者董卓，天下人莫不恨之入骨，但吕布以义子之身份杀之，还是不能为舆论所容。

杀了董卓之后，吕布的日子很难过。

董卓旧部李傕郭汜兴兵为董卓报仇，作乱长安。吕布逃出武关，去投袁术。袁术怪吕布反覆不定，拒而不纳。吕布去投袁绍，袁绍接纳了他，和他一起共破张燕于常山。吕布自以为得志，对袁绍手下将士十分傲慢。袁绍想杀了他。吕布只好去投奔张杨，张杨纳之。这时庞舒在长安城中，私藏吕布妻小，送还吕布。李傕、郭汜知道后，斩了庞舒，又写信给张杨，让他杀掉吕布。吕布只好弃张杨去投张邈。恰好张邈的弟弟张超引陈宫来见张邈。陈宫念旧情，托了吕布一把，吕布这才得以暂时安身。

但曹操不容他安稳，大军来袭。吕布兵败，被部将所擒，押送到曹操面前。此时，刘备正好在曹操手下。吕布想想自己曾和他结拜，辕门射戟，解了袁术来攻打之围。两个人之间交兵，刘备战败弃妻小逃走，自己也善待她们，保其周全。这个时候刘备应该帮帮自己了吧。吕布对刘备说：“你是座上客，我是阶下囚。现在我身上绳索绑得很紧，你能不能在曹公面前说句话，给我松松绑？”刘备点点头。

吕布对曹操说：“您所忧患的不过是我一个人，如今我已经被你收服了，天下不足虑了。我们两个联手，还不能征服天下吗？”按照吕布的习惯性思维，估计他本来也要认曹操为义父的，但年龄实在不合适。吕布曾经和刘备结拜，吕布年长，称呼刘备为贤弟，纪灵奉袁术之命来攻打刘备时，吕布从中调停，就曾经对纪灵说：“刘备是我贤弟，不能不帮。”曹操和

刘备年纪差不多，吕布实在没办法给自己认个年龄相仿的义父，所以才没有“以父事之”。

曹操听了他这番说词，心里有所触动。可没想到刘备兜头一盆冷水，浇灭了曹操心中之火，也浇灭了吕布的一条小命。

刘备说：“曹公，难道你想成为丁原董卓之后的第三人吗？”

这句话的杀伤力是非常大的。吕布气得说不出话来，他再对别人无情无义，对刘备还是有恩的。这个大耳贼怎么就如此忘恩负义？！

曹操不想当“第三者”，吕布只好纳命。

违背承诺是对个人信义的一种透支。透支后当然要本息加倍来偿还。吕布透支信义，得到了赤兔马和貂蝉，这两样东西都是世间极品，价值极高。吕布透支得太多，就只能用生命来支付了。

说到这里，又有人提问了。三国里经常转换主子，东奔西走的好像不是吕布一个人吧。有个人比吕布还换得勤呢。怎么偏偏没有透支信义，还混了个好名声呢。

心理学家知道说的是谁。就是吕布临死前破口大骂的“大耳贼”刘备。

说实话，刘备投靠的人确实多。袁术、袁绍、曹操、孔融、刘表、吕布，凡是占个地盘的有点实力的大多都投靠过，有的还反复过好几次。其间也不乏不告而别，欺诈而去的行为。有一次，曹操要攻打袁术，刘备主动提出前往。曹操给他一支部队，刘备半路就拥兵自立了。还有一次，袁绍要刘备去招关羽前来，以补颜良文丑之失。没想到刘备悄没声息就溜之大吉了。难道这些不算违背承诺吗？难道这些不影响刘备的声誉吗？

当然影响了，违背“承诺——一致”原理无人可以幸免。其实，刘备的真实名声远没有《三国演义》里塑造的那么好。只不过，罗贯中的这部书扬刘抑曹，影响太大了，以致给人们一个错觉。

另外，还要特别说明的刘备的背信弃义，东奔西走和吕布是有本质区别的。

刘备和他所依附的豪强间是一种职业契约。对中国的传统来说，职业契约的主旨精神是“好鸟不栖二枝，良臣不事二主”。背信弃义，更换主子当然是要受到社会舆论唾弃的。但刘备所处的时代有些特别。他所栖身的是个乱世。当时，皇室式微，诸侯割据，胜者为王。乱世兵刀，这些所谓的豪强也许今天还是挥斥方遒，明天就已经灰飞烟灭了。所以，到底投奔哪一个豪强，是一个非常艰难的选择。并不是每个人都有足够的眼光能认准最后笑傲群雄的明主的。要知道，在那个乱世，一语不合，就会送掉性命的。所以，社会对违背职业承诺，另事他主的行为的容忍度就会加大。但不管怎样，经常“跳槽”总归会给人留下信誉不好的印象。

但吕布和丁原董卓之间并非简单的职业契约。他得到的并非只是一份工作，还夹杂着父

子的亲情契约。如果吕布也仅是和刘备一样，东投西靠，社会舆论也不是不能容忍他。曹操收留他的可能性也非常大。但他背叛的父子之情。他的忤逆断送了两个“义父”的性命。而且，他的举动有着明显的利益交换关系，绝非大义灭亲。这样的人，还有什么主子不会杀呢。这时，吕布的惊世武功反而成了他的累赘。他太强了，一旦他赤兔在胯，画戟在手，还有谁能制住他呢？只有一杀永绝后患。

可是，不管怎么样，刘备和吕布曾经也是兄弟，结义的兄弟关系也是一种契约，类似于义父义子之间的关系契约。刘备向来把兄弟看得很重，但为什么同是异姓兄弟，刘关张情同手足，刘吕却屡屡刀兵相见，最后白门楼刘备不但不相救，一席话反而断送了吕布的卿卿性命呢？

心理学家感悟：不要轻易地承诺，更不要轻易地违反承诺。

03

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者陈禹安题记

谁知道吕布和刘备也曾经结拜为兄弟？

知道的人不多。公开化程度极低。这也正是刘备敢于公开置吕布于死地的原因。

越是公开的承诺越是不敢公开地违背。越是不敢公开的承诺越是会被轻易地违背。

吕布死前应该后悔没有将他和刘备结义的事情广为告之。

吕布只在人前两次提过这件事。

第一次是在关羽张飞面前。

刘备蒙陶谦让了徐州。吕布兵败来投。此时吕布威名尚重，刘备心虚，有心要把徐州让于吕布。吕布本来是个老实不客气的主，正要接过，看看刘备背后关张二人满脸怒色，只好悻悻而止。刘备设宴款待，吕布次日回请。刘备与关、张同往。酒至半酣，吕布请刘备走入后堂，关、张随入。吕布令妻女出拜刘备。刘备再三谦让。吕布说：“贤弟不必推让。”张飞听了，瞋目大怒：“我哥哥是金枝玉叶，你是何等人，敢称我哥哥为贤弟！你来！我和你斗三百合！”

按照时间推算，董卓死后，吕布和刘备在长安有过一段共处的时间。两人结拜应该就是在这一时期。吕布和刘备已经多次见面，此前没有听他称呼刘备为贤弟。刘备也没有多提这件事。这说明两人结拜可能属于逢场作戏，都没怎么把结义当回事。这次吕布兵败来投，心理处于弱势，他把家眷叫出来拜见刘备，也有加强兄弟之情的想法，以便容身。

第二次实在袁术手下大将纪灵面前。

纪灵率兵来讨刘备。刘备求助于吕布。吕布对纪灵说：“玄德与布乃兄弟也，今为将军所困，故来救之。”

此时，吕布心理处于优势地位，说刘备是他兄弟，对他是无利可图的，反而有一份责任。正是这份责任，让吕布想出了辕门射戟的办法，说和了两家不再交兵。

事实上，刘备还和曹操结拜过兄弟。这也是曹操自己说出来的，刘备几乎不对人提起。可以推想，刘备那时候寄人篱下，到处和人结交，也是出于无奈。但刘备对后面的这些结拜，从来未用真心，所以内心也从不受其束缚，该走就走，该打就打。

刘备为何能如此潇洒呢？他本人秘而不宣是一方面，另一个原因则是，这些结拜的仪式过于草草，以至于无人留下深刻印象，从而削弱了自身的影响力和约束力。

反过来看，刘关张的结拜。仪式比较正规的（参见第一节），在彼此心中留下了深刻的印象，对相互间的约束力就非常强。

越是隆重、正规、广为人知的承诺仪式，就具有越强大、持久、无法抗拒的约束力。

我们还是以韩信拜将为例来说明这一点。

当时，刘邦想要把韩信叫过来，拜他为大将。萧何说：“大王素来傲慢无礼，今日拜大将，好像叫个小孩子过来玩家家一样，这样的话，韩信还是会走掉的。因为您对他不够重视。”走掉就说明约束力不够。刘邦问：“那该怎么办呢？”萧何说：“王如拜信为大将，必择日斋戒，设坛祭告天地，如黄帝之拜风后，武王之拜吕望，然后言拜将之礼。”刘邦同意了。

萧何专门画了个筑坛图，坛高三丈，象征天地人三才，阔二十四丈，象征二十四节气。东南西北中按五行各设二十五人。坛有三层，各具祭器祝文，周围执旗者三百六十五人，按三百六十五度。坛之前，从北而南，左右列文臣武将，中间筑黄土甬道，直至坛下，四面立镇静牌，如有喧哗者，即时擒拿，以军法斩首。命令灌婴监工管理，限一个月内赶工完成。

光是举行仪式的场所，就安排的如此隆重。拜将当日，汉王刘邦先到斋宫盥手。只听三声炮响，一路香风，引礼官导引韩信上第一层坛，汝阴侯夏侯婴与韩信行礼如仪，念祝文毕。至第二层坛。相国萧何与韩信行礼如仪，念祝文毕。再至第三层，汉王刘邦北向而拜，亲捧虎符玉节，金印宝剑，授予韩信。自此，汉王三军，尽归韩信节制。

不要以为仪式只是一种形式，是花架子，如果运用好这种形式，对于确保实质性承诺的兑现和执行是非常有好处的。

隆重的仪式、盛大的排场在韩信心中留下了难以磨灭的印象，韩信感激涕零，自此终身效忠刘邦，为他打下了整个江山。即便后期刘邦屡屡加疑，韩信也没能摆脱承诺的束缚，俯首就死。

可见，仪式的规模排场对承诺者的影响是正相关的。同样，仪式过程的困难程度越大或

者对承诺者的要求越苛刻，对承诺者的约束也越有力。也就是说，做出一个承诺所需要付出的努力越多，这个承诺对许诺者的影响就越大。

心理学家觉得意犹未尽，胡乱翻了翻书，竟翻出一个有些骇人听闻的故事。

非洲南部有一个叫铜迦的部落。在这个部落，一个男孩要成为真正的男人必须经过一个冗长而又复杂的仪式。也就是说，一个铜迦男孩要在经历很多痛苦的折磨后才能迈入成年人的行列。

当一个铜迦男孩长到 10 至 16 岁之间的时候，会被父母送到“净心学校”去。这样的学校大概每隔四五年举办一次。成年男性对未成年男孩的侮辱和折磨就在这个学校里进行。成人仪式的第一个项目是男孩从两道手执棍子抽打的人墙中跑过，然后他的衣服被剥掉，头发也被剃光。随后，他要坐在石头上，拜见一个盖着狮子鬃毛的“狮人”。有人会后面打他，当他回头看的时候，他的包皮被“狮人”抓住，三下两下就割了下来。

接下来，男孩要在“神秘院”隐居三个月，在这三个月里，只有通过了成人仪式的人才可以去看他。

在整个成年仪式中，一个男孩要经过六种主要考验：毒打、酷寒、干渴、吃难吃的食物、惩罚和死亡的威胁。随便一个小小的借口，他就可以被一个刚刚通过成年仪式的人痛打一顿，而这些刚刚通过成年仪式的人则是由部落里年长的男人派来的。男孩在寒冷的冬天里不盖被子睡觉，在整整三个月的时间里不喝一滴水，食物上经常被倒上令人作呕的羚羊的胃里消化了一半的草。如果他破坏了仪式中任何一条重要的规矩，马上会受到严厉的惩罚。他对所有这一切都乖乖服从，因为他被告知以前试图逃跑或者把这些秘密告诉给妇女或未成年男孩的人被吊死了，尸体被烧成了灰烬。

看完这个故事，你的第一感觉是不是这是一个非常愚昧落后，与现代文明格格不入的部落？如果是这样，你就会被心理学家的小伎俩骗过了。

这个故事只有心理学家才能解释。铜迦部落当然是落后的，但他们的成年人仪式却蕴含了与整个人类心理反应吻合的道理。

那些经历了千辛万苦才得到的东西会比那些不费吹灰之力得到的东西更值得珍惜，尽管两者其实就是同一样东西。

一个小男孩，要付出这么多的努力与坚持，经受这么多的侮辱与折磨，才可以获得成人资格。那么，他对这种资格会是多么的珍惜啊，同时，他对这种资格所带来的责任又会是多么的勇于并乐于承担啊！一个部落组织，只有拥有了许许多多具备这样素质的成员，才有可能在极为恶劣的环境中生存和发展。

所以说，这个部落的做法是非常明智的，他们完全可以让自己的孩子们轻轻松松快快乐

乐地长大成人，就像现代文明社会所作的那样。但他们人为丰富了仪式的形式，增加了仪式的难度，让每一个经历仪式的男孩子终身不忘，从而牢牢锁住了承诺。

不仅仅是这个原始部落，很多现代组织也采取类似的方式来强化组织的价值感和吸引力，以及成员的忠诚度和归属感。

美国海军陆战队的新兵在做完 10 个弹跳训练之后，便会收到他们的金翅膀别针。每一个别针后面独有两根半寸长的针，在别到新兵的衬衫上之后，会被使劲地压到新兵的胸膛里去，新兵会痛得尖声大叫。

这件事被新闻媒体曝光后，参与折磨新兵的老兵绝大多数都安然无事，没有受到任何惩罚。看来，对于一个把建立一种持久的团结力和优越感看得很重的组织来说，加入过程的艰难和严格是绝不会被轻易放弃的。

心理学家突然有点担心，和这些近乎残酷的仪式比起来，刘关张结义的仪式似乎太简单容易了，其约束力会不会不足以阻挡关羽投降呢？

心理学家感悟：就承诺而言，形式至少和内容同样重要，如果不是更重要的话。

04

一个心理学家的跨时空观察记录

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者题记

尽管郭嘉说得有道理，曹操还是喜欢关羽这个人才，还是要他投降。郭嘉不再多言。张辽就站了出来。

张辽说：“我和关羽有过一面之交，我去跑一趟，劝说他投降。”

心理学家冷笑一声，就凭你一介武夫，也想去说服关羽。你懂得什么叫做“承诺和一致”吗？！

张辽其实和关羽也说不上有多大的交情，反倒是关羽对张辽有莫大的恩情。当初张辽在吕布手下，差点用火攻烧死曹操。后来，曹操击溃吕布，张辽本来也是难逃一死。幸亏刘备和关羽苦苦求情，曹操这才不计前仇，张辽也降了曹操，并得到重用。

张辽主动提出去劝降关羽，并不是为了报关羽救命之恩，而是归降之后，寸功未立，不免立功心切。

心理学家心想：“想立功，也没错。不过要借此立功，可是有点辛苦的。”

张辽出了中军帐，提刀上马，边走边想，要劝关羽投降，该从何下手呢？

跟红面孔玩硬的，逼他就范？现在曹军大兵压境，关羽已经被团团围住，插翅难飞。如果不投降，只有死路一条。

张辽想了想，觉得这条路走不通。你看，刘关张三人，刘备和张飞都是脚底抹油，溜了。凭刘备那点三脚猫的本事，都可以突围而出。何况关羽呢？所以，关羽如果要突围，围是围不住的。现在关羽死守在此，是因为刘备把家小都交给了保护。目前，甘糜两位夫人都已经落入曹操之手，关羽推卸不掉肩上的责任，所以才困守土山。但关羽是个吃软不吃硬的家伙，如果把他逼急了，只能是个两败俱伤的局面。

和红面孔讲道理？这家伙就认“忠义”二字，难道有一个道理可以把背刘降曹解释成既忠且义？

和红面孔拉拉关系，动之以情？要说感情，曹营里和关羽有点关系的人只能是曹操了。

那还是董卓作乱的时候。十八路诸侯歃血为盟，以袁绍为盟主，征讨董卓。在汜水关前，被董卓部下悍将华雄拦住去路。华雄连斩数将，吓得各诸侯心惊胆战，无人敢出战。。彼时，刘备不过是个小小的县令，关羽只是他手下的一个马弓手，看不过眼，讨令出马。袁术听了大怒，喝道：“你是不是欺负我们这么多诸侯没有大将啊？你一个小小的马弓手，怎么就敢在大帐上胡言乱语。来人，给我乱棍打出！”曹操急忙拦住，说“公路兄息怒。这个人既然敢口出大言，必有勇略；不如让他出马试试，如果打不赢华雄，再问他的罪不迟。”盟主袁绍，与袁术是兄弟，出身高贵，家里四世三公，门生故吏遍布天下，最是注重礼仪，也说：“我们堂堂之师，十八家诸侯，竟然只派一个弓手出战，必定被华雄耻笑。”曹操说：“这个人仪表不俗，华雄怎么会知道他只是一个弓手？”

全凭曹操支持，关羽才得到出战华雄的机会。曹操给关羽倒了一杯热酒壮行，关羽说：“酒先放着，我去去就来。”不一会，只听关外鼓声大振，喊声大举，如天摧地塌，岳撼山崩，众诸侯正在纳闷间，只听鸾铃响处，马到中军，关羽提着华雄之头，掷于地上。关羽赚足了面子，曹操大喜。袁术心胸狭窄，面上可挂不住了，怒骂道：“区区县令手下一个小卒，竟敢在此耀武扬威，都给我赶出帐去。”曹操说：“论功行赏，怎么能考虑身份贵贱呢？”大家闹得很不愉快，各自怏怏散去。曹操暗中派人给刘关张送去酒肉犒赏抚慰，当然是为了收买人心，储备感情。

张辽苦笑一声，总不能回去把曹操请过来，让他自己劝降吧。再说了，就凭曹操对关羽的这一点感情，又怎么能比过刘备和关羽的结义之情呢？刘关张三人食则同桌，寝则同床。如果刘备在人多的地方坐上一坐，关羽张飞就整天站在他身后，一点也不觉得疲倦。这样深厚的感情基础，是别的感情能动摇的吗？

中国人做事，一般是按照“情”、“理”、“法”这样的先后次序来解决的。情排第一，情大

于理，理又大于法。先要看看相互间有没有感情，有没有交情。如果有，一切都好商量。感情好，错的也能变成对的。感情不好，对的也是错的。如果“情”不能解决问题，接下来就要看看能不能“晓之以理”，如果言之有理，无可辩驳，也能解决问题。如果道理说不通，最后只好公事公办，束之以法。这个“法”是个广义的概念，不仅仅是指法律法规，它包含一切约定俗成的惯例、规矩。其直接的含义就是采用强制的手段解决问题。

“情”威力最大，但需要长时间的投入培养，临时报佛脚是没有用的。“理”需要聪慧的头脑，敏锐的眼光，出众的口才，能够随机应变，要求也比较高。只有“法”是借势逼人，无须太多的讲究，但把握不好就会激化矛盾。

除了情理法之外，还有一个招数。那就是诱之以利。这是不入流的办法，但却屡屡成功。世上不乏见利忘义，背信弃义的小人，这样做的前提是小人背信弃义得到的利益远大于遵守承诺所能得到的。可是，利是忠义的天敌，关羽既然要忠义，就不可能为利所诱。用钱能解决的事情是世界上最容易的事情，但钱不是唯一的解决方案，总是有的人，有的事是不能诱之以利的。

张辽想想，这个红面孔情不能动、理不能晓、法不能束，利不能诱，该用什么办法去说服他呢？如果不能劝说关羽投降，自己在曹营可就颜面扫地了。

看到张辽愁眉苦脸，硬着头皮去劝降关羽的样子，心理学家忍不住想送给他爱默生 1849 年时说的一句话：“如果一个人不屈不挠地坚信自己的才能，并且能够一直坚持，那整个世界就是他的。”

情理法都不能说服关羽，并不是因为情理法对关羽不起作用。相反，是因为情理法对关羽的约束。想通了这一点，张辽觉得找到了对付关羽的办法。那就是帮他打破情理法对他的束缚。

先从“情”下手。你不是看重结义之情吗？可为什么只有你关羽必须要遵守桃园三结义时的诺言，刘备就不用遵守了吗？张飞就不要遵守了吗？这两个人，一个跑到青州投奔了袁绍。一个带了几个败兵当芒砀山做了强盗。这两人，一看形势不妙，也不顾同年同月同日死了，也太不讲哥们义气了吧，还谈什么感情啊？

这也告诉了我们，同一个承诺，对不同的承诺者的约束力确实是不一样的。我们要正视这种个体差异。

张辽顺着这条思路想下去，曹操是大汉丞相，刘备身为皇叔，口口声声要为大汉效力，那有什么理由和大汉丞相搞对立呢？既然这样，刘备也应该为曹操效力，更何况是刘备手下的关羽呢？为曹操效力，就是为大汉效力，这当然是忠义之举了。

心理学家有些怜悯地看着张辽——这个已经走入歧途的家伙。这些理由只能你自己心理

想想的，如果你真的拿这几句话去说服关羽，没等你说完，红面孔就把你刀劈了。

如果关羽是一把锁，那么刘备就是这把锁唯一的钥匙。关羽不允许任何人说刘备的坏话，刘备是他自己选择的大哥和领导，如果刘备错了，那不就说明关羽看错人，选择错了。这是关羽不能接受的。心理学家想，你要想打开关羽这把顽固的锁，只有想办法用好刘备这把钥匙。别无他法。

张辽还沉浸在自娱的喜悦中，马行迅疾，已经来到关羽面前。关羽一声断喝，把张辽吓了个激灵，一下子就回到了现实中。

心理学家感悟：情理法三者之间的演义构成了中国人生活的全部。没有人可以摆脱这三者的纠缠和困扰。

05

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者题记

关羽板着脸，喝问道：“文远是来为敌的吗？”

关羽素有积威，加上吃了败仗，心里窝火，这一声断喝真是有雷霆之威。

张辽一惊之下，刚才肚子里盘算好的说辞一下子忘了个干干净净。

张辽也是急中生智，连忙回答：“不是的，不是的。我想起了我们的老交情，过来看看老兄您啊。”说着，赶紧把手中的刀扔到了地上，下得马来。

这种微妙时刻的人际交往，第一句话，第一个动作是非常关键的，起到定调的作用，说错了话，弄错了举动，就是定错了调，整个交往过程就会偏离预想的方向。

张辽这把刀扔得很及时，也很有效。双方正处于交战状态，张辽拎刀而来，关羽第一个反应就是来打仗的。张辽把刀一扔，就从作战状态退到了和平状态，相当于给了关羽一个恩惠。

张辽无意中用出了心理学里面另一个重磅武器——互惠原理。互惠原理的威力一点也不亚于“承诺——一致”原理。

互惠原理的本质就是来而不往非礼也，你敬我一尺，我敬你一丈。

心理学家记得以前翻过的书中，有很多关于“互惠原理”的论述。社会学家埃尔文·古德纳 1960 年说，在这个世界上，恐怕找不到一个不认同这条原理的社会组织。著名的考古学家理查德·李凯认为，人类之所以成为人类，互惠系统功不可没。他说：“我们人类社会能发展成为今天的样子，是因为我们的祖先学会了而在一个以名誉作担保的义务偿还网中分享她们的食物和技能。”

互惠原理认为，我们应该尽量以相同的方式回报他人为我们所做的一切。如果曹操青梅煮酒论英雄请了刘备一次，刘备就得回请一次。如果董卓送了赤兔马给吕布，吕布就得为董卓效力卖命，无可推托。

心理学家想，关羽以前救过张辽一次命，张辽现在就得救关羽一命。弄不好张辽就得被关羽绕进去，劝降不成，可能还得帮关羽逃走。

张辽开了个好头，但关羽也不是那么好对付的，马上跟了一句：“那么，你是来劝降的？”这句话又顶了张辽一下，如果张辽回答“是”，那么下面就没法谈下去了，马上就是刀兵相见；如果回答“不是”，就等于堵死了自己的路。

张辽话锋一转，避实就虚：“哪里啊。云长兄，我是来救你的，当年你救了我一条命，今天该我来帮你了。”

张辽说出这句话，可有点不简单。知恩图报是人之常情，也是互惠原理的本质内涵。如果一个受恩者打着报恩的旗号，对施恩者采取一些行动，施恩者很难不信任受恩者的所作所为对自己是有利的。也就是说，受恩者以此为借口，很容易取得施恩者的信任。这也是对互惠原理的逆向使用。

关羽也逃不过这个规律，口气缓和了许多，说：“那么，你是来助我突围的？”

张辽摇了摇头，说：“那倒也不是。”

关羽有些懊恼了：“不是来打仗的，不是来说降的，也不是来助我突围的，那你到底是来干什么的？”要不是张辽前面已经打下了良好的基础，关羽就要翻脸了。

心理学家有点为关羽着急了，这个红面孔，怎么说话的，你不用问张辽是不是来帮你突围的，你应该直接说，既然你还记得当年我救过你一命，那么现在你马上帮我突围，另外，我大哥刘备的妻小也拜托你照顾，不能有任何闪失。

关羽如果这样说的话，等于把互惠原理的主动权控制在自己手里，但他没有，他错过了最好的机会。

张辽感觉，拿嘴和关羽过招，比拿刀容易多了。经过几个回合的嘴仗，张辽放松了很多，嘴巴也油滑了许多。

张辽说：“老兄，现在你们的刘老大不知去向，张老三也不知生死，曹丞相已经攻下了下邳，也没伤着老百姓。他还命令士兵保护好刘老大的家眷，不许任何人惊动她们。我是特地来告诉你这些消息的。”

关羽听明白了：“你这么说，不还是来劝我投降的？我现在虽然身处绝地，但丝毫没把生死放在心上。你赶快回去，我马上下山迎战！”

到这个时候，张辽已经完全占据主动权了，哈哈大笑，说：“老兄，你这么说可要惹天

下人笑话了！”

关羽冷笑一声：“我为忠义而死，怎么可能被天下人耻笑呢？”你小子，哪怕你口吐莲花，要我投降曹操，也是痴心妄想。

张辽说：“你今天如果战死了，就犯了三大罪状！”

关羽哼了一声：“你倒是说来听听，我犯了哪三大罪状？”

张辽心想：“就怕你不问青红皂白，孤注一掷。只要你来问，就不愁你不投降。”张辽说：“当初，你和刘备结拜兄弟，说好不求同年同月同日生，但求同年同月同日死的。现在，刘备在乱军中不知去向。但我敢肯定，他还没有死。他要是死了，肯定会被发现。因为他两耳垂肩，双手过膝，体征明显异于常人。刘备既然没死，你今天先死了，就违背了当初的誓约。这是你的第一大罪状。”

关羽沉默不语。

张辽知道自己赢定了，继续往下说：“刘备把两位夫人交给你保护，你今天要是逞匹夫之勇战死了，两位夫人无人照料，你就辜负了刘老大的重托。这是你的第二大罪状。”

“第三，你老兄仪表堂堂，文武双全，一身的好本领，应该辅助刘备，匡扶汉室，建功立业，名垂青史。如果今天随随便便就死了，等到刘备复出，需要你帮助，你却只能在地下长叹。这难道不是你的第三大罪状吗？！”

心理学家不由得对张辽刮目相看了。这家伙，不但懂互惠原理，还懂得灵活运用“承诺——一致原理”哪。你看他三句话，句句不离刘备和桃园结义的承诺。绕来绕去，就变成了如果关羽不投降，就是违背了当初和刘备张飞一起许下的承诺，就成了不忠不义之人。只有投降，才是保持承诺和一致的唯一途径。

关羽的命门就是刘备，关羽的底线就是忠义。关羽想要一死了之，就是为了不辜负刘备，就是为了做个忠义之士。这本来是毫无疑义的。可是，张辽运用了“承诺——一致”的精髓。从表面看来，关羽最初选择的做法是符合承诺和一致原理的。但张辽透过表面，深及内核，从本质上进行分析，彻底断了关羽的死路。现在关羽已经不能死了，死了就辜负了刘备，死了就成了不忠不义之徒。

关羽左思右想，总觉得不太对劲，可张辽的话，严丝合缝，找不到反驳的空隙。关羽只好说：“既然如此，那你说该怎么办？”

一个人发出了这样的提问，就等于把自己命运的选择权交给了别人。关羽的一只脚已经迈入了曹营的大门。

心理学家忍不住表扬了一下张辽。刚表扬完，突然想起自己刚刚还讥笑过张辽不自量力去做劝降关羽的无用功。心理学家脸上红了一下，不过毕竟是心理学家嘛，擅长调控自己的

心理，很快就恢复正常了。

心理学家回过神来，心想：“张文远，你别高兴得太早。关羽还是有可能不投降的。别忘了，关羽是个很要面子的人。尽管你说得天花乱坠，可投降曹操毕竟是不光彩的栽面事儿。关羽真的能接受吗？”

从“关羽是不可能投降的”到“关羽是有可能不投降的”，心理学家的判断已经退了很大一步了。看来，即便是心理学家，要从心理来判断一个人的行动，也不是件容易的事啊。

张辽还真是不简单，他是太了解关羽了。你绝对不能让关羽觉得自己是走投无路才投降曹操的，你得让他觉得投降并不是绝路，而是通往新生的必由之路。张辽说：“老兄你看，四面全是曹操的兵，不投降就是死路一条。不如先投降了曹操，可以随时打听刘备的消息。一旦有了他的消息，就可以去投奔他。这样做，还有三大好处呢。第一是不用违背和刘备桃园结义的誓言。第二，可以保护两位嫂子平安，不辜负刘备对你的重托。第三，可以留得有用之身，将来再为刘备效力。你看怎么样啊？”

三大好处还是句句不离“刘备”，刘备就好比是张辽手中的一根杠杆，轻轻松松就可以把关羽这块顽石撬起。张辽这样的做法，是从承诺出发的，又回到了承诺本身。也就是说，并不是张辽说服了关羽，而是关羽自己说服了自己。张辽是用关羽的承诺来约束关羽的行动，让关羽觉得自己并没有背弃承诺，而是保持了一致。

不过，关羽也不是吃素的人。张辽随口一句“你可以随时打听刘备的消息。一旦有了他的消息，就可以去投奔他”只不过是巧舌如簧，一旦你上了贼船，要想下船可就由不得你了。关羽听在耳里，想：“这倒是个没办法的办法。”内心虽然已经同意投降，但又一转念，如果这样轻易被张辽说服，岂不是太没有面子了，沉思片刻，心中有了数，开口道：“要我投降，须得依我三件事。否则，我宁愿身负三大罪状，死战到底！”

到底关羽说出了哪三件事，张辽能不能依他，且看下节分解。

心理学家感悟：说服的最佳途径是“以子之矛，攻子之盾”。

06

生活是正着来活，却要倒着去理解。如果你能够倒着理解历史，那么你正着的生活一定可以少走弯路，少犯错误。——作者题记

张辽想，只要你能投降，丞相面上有光，我也是大功一件。别说是三件事，就是三十件事也依你。

“说来听听。”

“第一，我曾经与刘皇叔盟誓，共扶汉室，我今天之投降汉献帝，不投降曹操；第二，