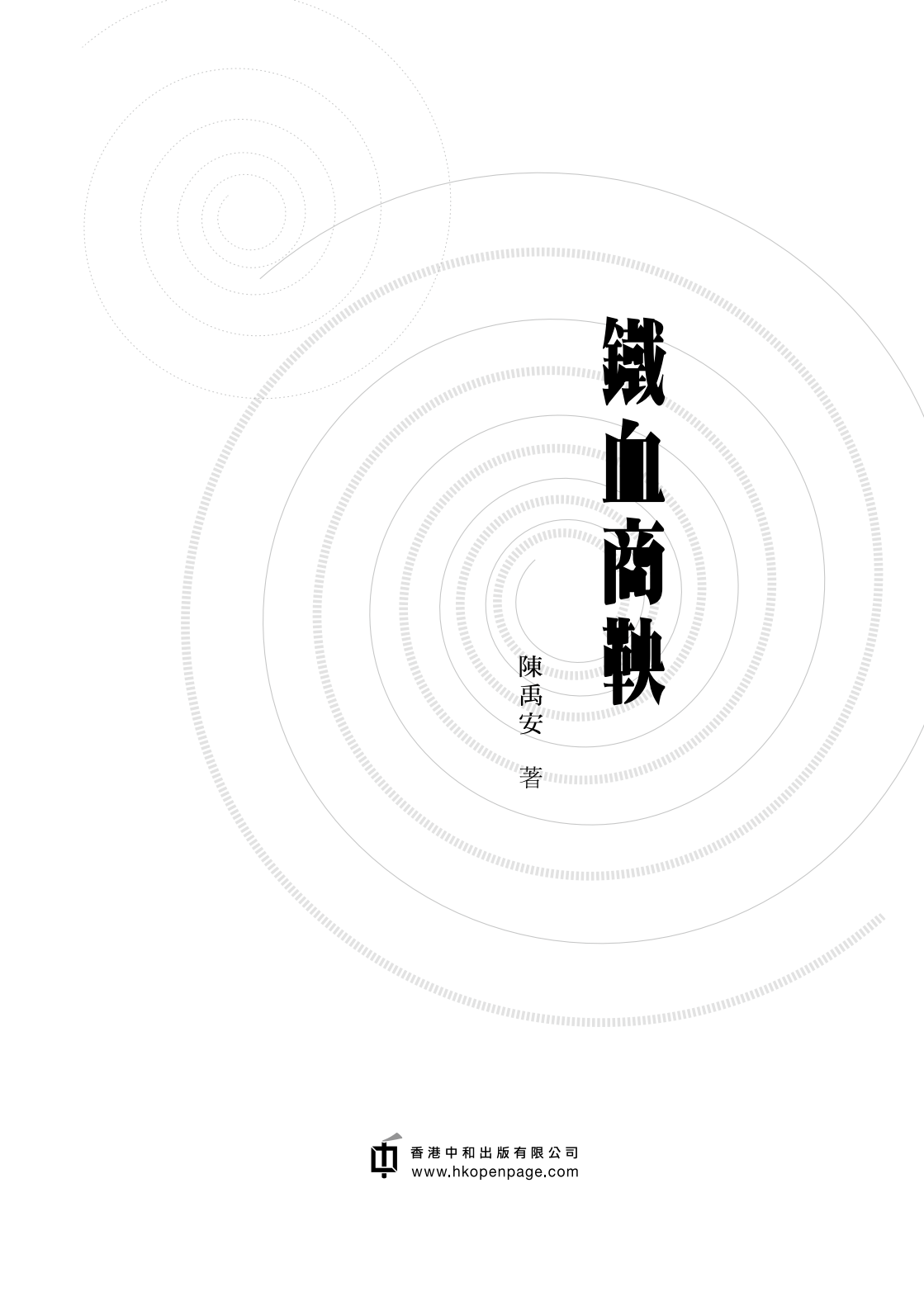




鐵血商鞅

陳禹安
著



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com

我們一直以為，死去的才是歷史。

但唯有讓歷史復活，才對我們的現實人生更有意義。

——
題記

目 錄



代序

歷史的溫度——兼談對《史記》的一些看法.....9

舉薦風波

- 1 一句話裡犯了三個錯..... 15
- 2 還有一個更大的錯..... 22
- 3 一個最大的錯誤..... 28
- 4 翻開舊賬找真相..... 34
- 5 一個僕人的神機妙算..... 40
- 6 不幸言中的預言..... 47

遠大夢想

- 7 一條少有人走的路..... 55
- 8 追隨前人的足跡..... 63
- 9 愛的就是那份決絕..... 69
- 10 尋找另一個巴掌..... 75

三試孝公

- 11 一個不怎麼樣的巴掌..... 83
- 12 好了傷疤不忘疼..... 92
- 13 大失所望的會面..... 98
- 14 精心設計的陷阱..... 105

鐵血變法

15 不夠自信的權威	113
16 把自己包裝成聖人	118
17 聖人與聖人的戰鬥	124
18 驚天動地的變革	129
19 站在巨人的肩上	135
20 有了葫蘆才能畫瓢	141
21 用砍頭來洗腦	147
22 一條道走到白	153
23 太子頭上也動土	159
24 光明正大的謊言	165

身敗名裂

25 謙遜只是一個幌子	175
26 充滿偏心的對比	181
27 大難怎會臨我頭	187
28 貓當老鼠的滋味	193
29 因果之間的報應	199
30 誰識商君真面目	205

後記	210
----	-----

附錄 本書主要人物活動時間表	212
----------------	-----

歷史的溫度 ——兼談對《史記》的一些看法

以史為鑒的重要性，似乎人盡皆知。但後人在復盤、體味歷史的時候，很容易落入一種無意識的陷阱。我們往往傾向於將那些曾經叱風雲的歷史人物當成一成不變的死人來看待，卻從根本上忽略了他們必然曾經是有血有肉的活人。

歷史是由活生生的人創造、演繹的。同樣，歷史也是由活生生的人記錄、傳播的。所以，歷史必然帶有人主觀溫度而無法完全客觀冰冷。

從這個角度來說，《史記》是當不得「信史之首」的名號的。

這句話很可能招致鋪天蓋地的口水與磚頭。但其實，非唯《史記》如此，二十五史中的任何一部都不能視為百分百的信史。

這其中的原因很簡單。

現代心理學的發展與研究，使得人類對於自身的思維、行為與決策有了更為準確而深刻的認知。人作為一種社會性動物，不可避免地會受到諸多心理規律的驅使或約束，而表現出種種主觀偏見或認知誤區。也就是說，追求歷史百分百的真實可信，純屬一廂情願的天方夜譚。無論是歷史的創造者，還是歷史的記錄者，都做不到這一點。

即以司馬遷這個公認的千古良史為例，我們也很容易發現其在創作《史記》時，作為一個人，所表現出來的那種強烈的個人好惡、情

感傾向。《史記》正是投射了司馬遷強烈的個人主觀傾向、甚至是偏見的一部作品。但唯其如此，才活色生香，才不會冰冷刻板，才能讓千年之後的我們洞見歷史曾經如此精彩。正如屢屢出現的錯判讓世界第一運動——足球更添魅力，有溫度、有誤漏、有觀點的記錄才讓歷史更為風姿卓然。

比如，人們在評判他人的行為時，很容易犯「基本歸因錯誤」，即傾向於判定是這個人內在性格、意圖的真實反映（性格歸因），而忽視了外部情境因素的影響（情境歸因）。司馬遷也不例外。他在評判法家代表人物吳起、商鞅的時候，鮮明地表露了這一傾向。司馬遷說吳起「以刻暴少恩亡其軀」，說商鞅「其天資刻薄人也」、「亦足發明商君之少恩矣」，是非常典型的性格歸因，認為正是他們刻薄寡恩的性格決定了他們的悲慘命運，但卻完全忽略了這兩個人當時所處的環境與情勢對他們的驅迫。

再如，比起尋找證據證偽自己已有的信念，人們更願意證實它們。這就是驗證性偏見。這一認知偏見在司馬遷的身上也經常出現。在《報任安書》中，司馬遷曾經寫過一段傳頌千古的名句：「蓋西伯拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃賦《離騷》；左丘失明，厥有《國語》；孫子臙腳，《兵法》修列；不韋遷蜀，世傳《呂覽》；韓非囚秦，《說難》、《孤憤》；《詩》三百篇，大底聖賢發憤之所為作也。」为了更好地論證「困厄砥礪是聖賢們發奮圖強的動力」這一觀點，司馬遷不惜大量扭曲事實以強化論據。孫臏的神妙兵法，顯然不是在罹受臙刑後才寫出來的；呂不韋聚集門客編著《呂氏春秋》（即《呂覽》），是在其地位鼎盛之時，而不是被貶謫之後；韓非子的名篇《說難》、《孤

憤》也是在入秦之前完成的。秦始皇是在看到流傳到秦國的這幾篇雄文後，才起念要見韓非，根本不可能是韓非被秦國所囚後的作品。

另外，司馬遷不但會在無意識的狀態下受到某些心理機制的驅使，還會有意識地通過選擇性認知來抒發他內心積鬱的壁壘和強烈的愛憎。他本人因為戰敗投降匈奴的好友李陵辯護而觸怒了漢武帝，被處以堪稱世間男人頂級恥辱的腐刑。司馬遷內心對喜怒無常、剛愎自用的漢武帝充滿了憤慨。所以，我們在《史記·武帝本紀》中只看到了關於武帝封禪的記載，而武帝波瀾壯闊一生中的其他事跡竟然蹤跡全無。這其實是對漢武帝的無聲批判。

在專制統治下，司馬遷本人無法為自己雪冤泄憤，於是，他將內心的這種嚮往寄託在筆下的歷史人物身上。舉凡蘇秦、范雎這些曾經遭受人生困厄的人物，其苦盡甘來的快意恩仇，都得到了司馬遷淋漓盡致的渲染鋪陳（詳見《蘇秦列傳》、《范雎蔡澤列傳》）。

再有，司馬遷對「烏盡弓藏、兔死狗烹」的韓信寄予了無限的同情，所以，在寫作《淮陰侯列傳》時，他寫盡了劉邦種種對不起韓信的地方，卻一字不提韓信對不起劉邦的地方。而這些其實無可省免的重要情事，最終被司馬遷挪至《項羽本紀》中。

上述種種，不勝枚舉。由此可見，《史記》確實是帶有司馬遷貼身體溫和強烈個人色彩的一部作品。這是今天的我們，在品讀《史記》時不可不知、不可不注意的一點。

但我們絕不是要以此否定《史記》的價值。

心理學是解讀人類心理與行為的最佳工具。通過心理學的諸多原理與規律，我們不但能夠有效還原出歷史人物背後的心理動因、情境

影響，而且能夠有效識別出歷史記錄者的認知誤區、情感偏見。所謂「繫鈴解鈴均是心理學」是也！

我們既然能夠通過心理學分析發見司馬遷的「心理缺陷」，當然能夠通過心理學分析來彌補歷史記錄者的這一缺陷，也能夠通過心理學分析來遙探歷史創造者的「心理脈動」。

人固有一死，或重於泰山，或輕於鴻毛，但都會被時間的浪潮汰滅。而有了心理學，我們就可以將死去的歷史人物闡述得栩栩如生了。這樣的一種演說歷史的新流派，就是「心理說史」。

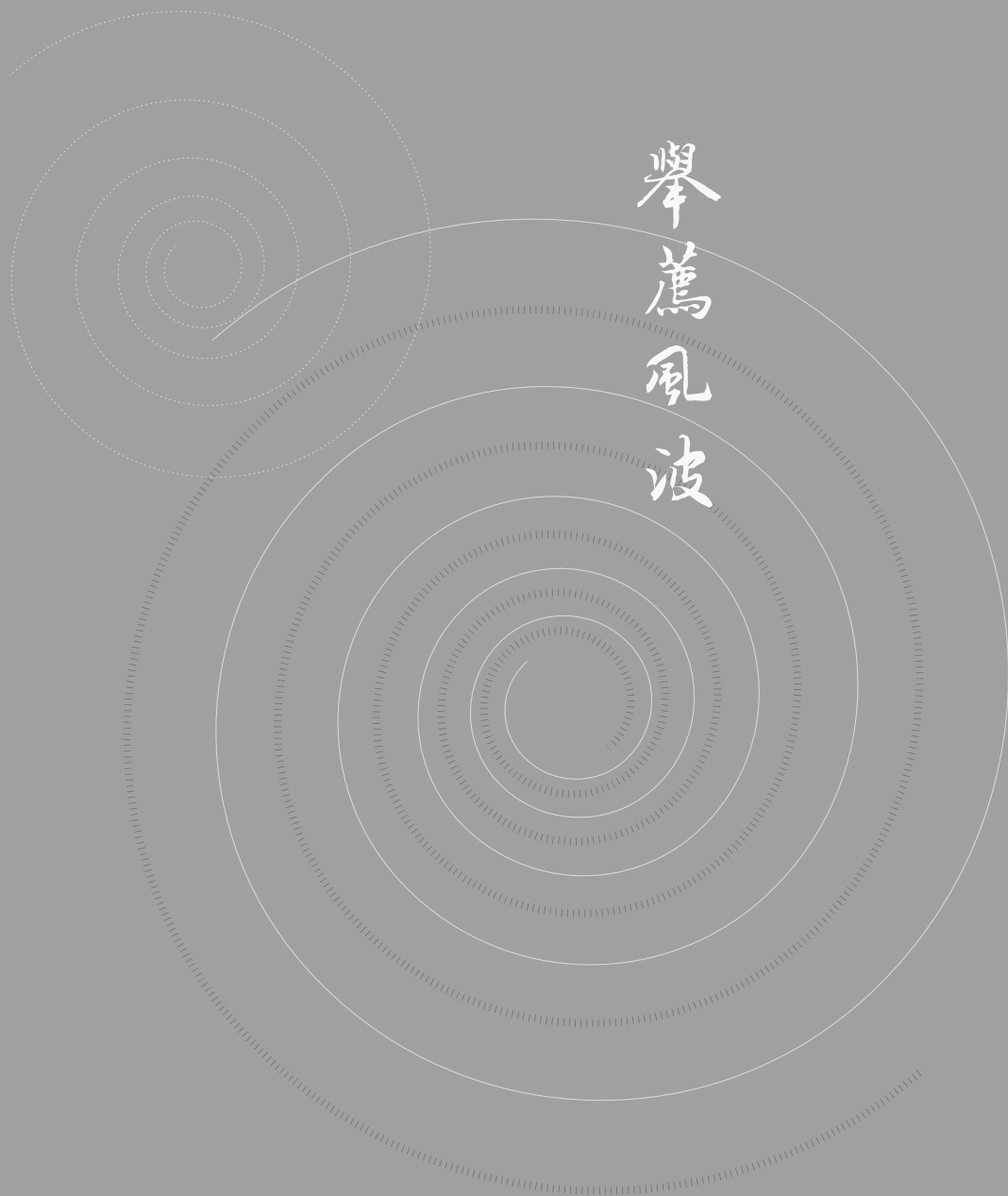
「心理史記」是「心理說史」的一個全新系列。在此之前，已經有「心理三國三部曲」（《關羽心戰》、《諸葛亮心戰》、《曹操心戰》）、「心理三國·逆境三部曲」（《劉備心戰》、《孫權心戰》、《司馬懿心戰》）、「心理吳越」三部曲（《鞭楚》、《辱越》、《吞吳》）問世。

沒有溫度的歷史，是殘缺的歷史；無視心理的歷史，是表象的歷史。「心理史記」系列精選《史記》所載的各有特色的重要人物，一人一卷，一人一析，以期讓歷史在心理學意義上復活，也讓當今的人們得到更多的橫跨歷史與現實的人生感悟。



2013年6月28日

舉薦風波



1 一句話裡犯了三個錯

「阿鞅，你趕快逃命去吧！」

病榻上的魏國國相公叔痤神情嚴肅地說道。剛剛趕來的門客公孫鞅不由大吃一驚。

公叔痤臥病已久。這一天，魏國國君魏惠王親自來到公叔痤府上探病。魏惠王的這一舉動，充分表明了公叔痤在魏國的尊崇地位。

此時的魏國，是天下第一強國，自戰國初期魏文侯魏斯當政以來，到現在稱霸天下已經有八十餘年。魏國目下是魏文侯的孫子魏罃當政。魏罃繼任魏侯也已八年，此時並未僭越稱王，他的稱王還要在五年之後，為行文方便計，我們提前用魏惠王來稱呼他（國君的謚號在其死後才被授予，如一個國君像魏惠王這樣在其一生中經歷了從侯至王的變化，最終得到的是王的謚號，而不可能有其他。故我們在追述歷史時，只能用這一謚號來稱呼）。而公孫痤在魏惠王的父親魏武侯時就已經擔任國相，至此已長達二十一年，確屬魏國德高望重、一言九鼎的權威人物。

公叔痤年事已高，魏惠王擔心他康復無望，所以親臨探問，而他真正的目的就是要問公叔痤一句話。

寒暄過後，這句話就冒出來了：「如果您有個三長兩短，我們魏國的社稷又能依靠誰呢？」（公叔病有如不可諱，將奈社稷何？）

這其實就是在問公叔痤，誰可以接替他的國相之位。

公叔痤聽了這句話，內心頗為感慨，但更多的還是感動。他的

感慨是因為這一問提醒他已經走到人生的盡頭，來日無多了。而他的感動，則是因為國君依然如此高看、尊重自己。

對於這個事關魏國大局的重大問題，公叔痤根本用不著費盡思量，因為他早就發現了一個絕佳的人選，只是因為某種原因一直沒有推薦給魏惠王。

現在正是時候了！

以魏惠王屈尊以問的誠意和公叔痤一言九鼎的威望，公叔痤的推薦應該一擊成功。而那個有幸得到他舉薦的人，也將在一夜之間飛黃騰達，得到那個多少人熱望以求的天下第一強國的國相之位！

病榻上的公叔痤很有把握地提出自己的人選。

他清楚地知道，自己已經活不到這位奇才大展宏圖的那一天了。但是，他堅信自己這一次的薦賢之舉必將隨著這位奇才為魏國開創新的輝煌而被傳為絕世佳話！這樣的想法讓非常在意生前後名的公叔痤心滿意足。

他抑制住內心的欣喜，輕輕地說道：「我的門客中有一位中庶子公孫鞅，雖然年紀很輕，但卻身懷奇才，願國君您舉國而聽之。」（座之中庶子公孫鞅，年雖少，有奇才，願王舉國而聽之。）

所謂「舉國而聽之」，是一個委婉的表達，但意思十分明確，就是讓公孫鞅來接任魏國的國相之位。

公叔痤沒有意識到自己太過樂觀了，畢竟，人們總是慣於陷入過度自信障礙之中。

魏惠王聽了這句話，驚得連眼珠子都快掉了出來。讓一個素未聞名的年輕人來擔任天下第一強國的國相？！而且，這個人還只是公

叔痤門下一個小小的中庶子？！

中庶子雖在門客中職位較高，但在一國之君魏惠王看來，仍不過是無足輕重的小人物罷了。但魏惠王還是強自控制住了自己的情緒，沒有直接否決公叔痤的舉薦，只是沉默不語。

在官場摸爬滾打了幾十年的公叔痤頓時明白，魏惠王的沉默是出於對自己這個老臣的慣性尊重而表現出來的一種委婉拒絕。但無論是直截了當的堅拒，還是沉默不語的婉拒，都是公叔痤始料不及的，這也讓他感到了一種強烈的挫敗感。

那麼，為甚麼公叔痤沒能如願說服魏惠王重用公孫鞅呢？是不是因為公孫鞅年紀太輕，名聲不揚才造成了這樣的結果？

其實，根源並不在公孫鞅身上，而在於公叔痤說錯了話！

公叔痤這句短短的、只有二十一個字的話，犯了三個嚴重的錯誤。

這句話可以細分為四個部分，分別是「座之中庶子公孫鞅」、「年雖少」、「有奇才」、「願王舉國而聽之」。

第一部分表明了公孫鞅的身份是公孫痤的門客。公孫痤的本意是想通過這一介紹表明，正因為公孫鞅是他的門客，所以他有機會深入了解公孫鞅的才能。但他卻忘了，這樣的介紹正犯了舉薦的最大忌諱。

這個時候，誰的門客都可以舉薦，卻唯獨不宜舉薦公孫痤他自己的門客。因為舉薦最忌諱的就是假公濟私、夾帶私貨。

兩百多年前，晉國發生過這樣一件事。

當時是晉平公當政。

有一天，晉平公問大夫祁黃羊：「現在南陽正缺一個縣令，你看誰可以勝任？」祁黃羊回答說：「解狐可以。」晉平公奇怪地問道：「解狐不是你的仇人嗎？」祁黃羊平靜回答說：「國君您問的是誰可以勝任南陽縣令，並沒有問我的仇人是誰？」晉平公點頭稱是，按照祁黃羊的舉薦，任用了解狐。後來，大家都說用對了人。

過了一陣子，晉平公又問祁黃羊：「現在還缺少一個法官，你看誰可以勝任？」祁黃羊回答說：「祁午可以。」晉平公奇怪地問道：「祁午不是你的兒子嗎？」祁黃羊還是平靜地回答道：「國君您問的是誰可以勝任法官，並沒有問我的兒子是誰？」晉平公點頭認可，按照祁黃羊的舉薦，任用了祁午。後來，大家也說用對了人。

後來，孔子聽說了這件事，不由讚歎道：「善哉，祁黃羊之論也！外舉不避仇，內舉不避子，祁黃羊可謂公矣。」

晉平公之所以一開始會對祁黃羊的「外舉不避仇，內舉不避子」表示質疑，是因為按照人之常情，人往往都是自私的，很難秉持公正。對仇人不加報復，已經很難做到，而舉薦仇人任職，顯然更為不易。而舉薦親屬任職，更是會被人懷疑為營私自肥。要避免這樣的嫌疑，最好的做法是「內舉避親」。祁黃羊之所以在「內舉不避子」時能消除晉平公的懷疑，很大程度上也是因為此前有過「外舉不避仇」的鋪墊。這一次鋪墊為祁黃羊樹立了一個公正無私的良好形象。如果沒有前一次的舉薦，或者這兩次舉薦發生的次序顛倒了過來，恐怕祁黃羊同樣的回答並不能讓晉平公釋懷。

奉行集體主義的中國人的自我概念的內涵是很寬泛的，舉凡親屬、好友、子弟、門人都被包含在內。所謂一榮俱榮，一損俱損。

從好的方面來說，是「一人得道，雞犬升天」；從壞的方面來說，則是「一人獲罪，株連九族」。這與奉行個體主義的西方人是截然不同的。西方人的自我概念往往只包含自己一個人，無論好壞，都是一個人擔當。

現在，公叔痤點明了公孫鞅是自己的門客，那麼，兩人的利益顯然是一脈相承的。魏惠王很容易將公叔痤的舉薦視為私心暗藏的「內舉不避親」，為了肥水不流外人田，而將國相之位私相授受。但國家是魏惠王的，他怎麼可能容忍公叔痤這樣做呢？要不是公叔痤素有令名積德，魏惠王難免不像晉平公那樣當面提出質疑！

但這僅僅是公叔痤這句話中的第一個錯誤。

公叔痤的第二個錯誤是顛倒了「年雖少」和「有奇才」這兩個部分的次序。

心理學的研究表明，信息的先後次序對於人們形成對外界事物或人物的印象影響非常之大。在一項頗具開創性的心理學實驗中，實驗者向被試提供了關於同一個人的，但排列次序正好相反的兩組信息。

第一組：某甲是一個聰明、勤奮、衝動、挑剔、固執、好嫉妒的人。

第二組：某甲是一個好嫉妒、固執、挑剔、衝動、勤奮、聰明的人。

這兩組信息是關於同一個人的，只不過第一組信息中以一些正面特徵起頭，而第二組信息正好相反，以一些負面特徵起頭。

結果，看到第一組信息的被試對這個人給出了正向積極的評價，而看到第二組信息的被試則對這個人給出了負面消極的評價。也就是說，同樣的一個人，卻僅僅因為信息次序的不同而被評價為

兩個看似完全不同（甚至是對立）的兩個人。

這就是心理學上的「首因效應」，即最初出現的信息對於人們的判斷具有很大的影響力。

公叔痤在推薦公孫鞅時，先說他「年雖少」，再說「有奇才」。由於「首因效應」的作用，作為受眾的魏惠王首先知覺到的是「年雖少」。一般而論，年紀輕的人，會被視為閱歷膚淺，不堪大用。這樣，即便公叔痤隨後說了「有奇才」，但「有奇才」這個具有震撼力的信息細節由於後置的緣故，已經被「年雖少」所蘊含的負面聯想的陰霾所掩蓋而效力不彰了。

反之，如果公叔痤先說「有奇才」，讓魏惠王產生良好的預期，那麼，「年雖少」不但不會拉後腿，反而會更添資采。

公叔痤犯的第三個錯誤就是在這句話中加入了太多的因素，從而導致了「稀釋效應」。

所謂「稀釋效應」，是指中性的或無關的信息會弱化人們的判斷或印象。心理學家曾經用以下兩組信息來驗證了這一效應。

第一組：某甲平均每週課外學習時間大約 31 小時。

第二組：某乙平均每週課外學習時間大約 31 小時。他有一個兄弟和兩個姐妹。他大約每三個月去看望一次他的祖父母。他曾經約會過一個女朋友。他大約每兩週打一次台球。

結果，參與實驗的被試們一致認為某甲比某乙更聰明上進，學習成績也更好。但事實上，某甲和某乙每週花在學習上的時間完全相同，而某乙展示出來的其他信息對學習其實並沒有直接的負面影響。某甲並不是缺乏類似的學習之外的信息，只是沒有被展現出來而已。

之所以會導致這樣的判斷偏差，是因為與實質問題無關的一些不相關的和不典型的信息會導致相關的重要信息效力降低。

在公叔痤的舉薦中，一共說了四個信息因素。在前三個因素中，真正與舉薦直接相關的只有「有奇才」這個因素，而「座之中庶子公孫鞅」和「年雖少」這兩個因素非但沒有起到好的作用，反而對核心觀點起到了稀釋作用。這也導致了公叔痤話語的說服力大大下降。實際上，「座之中庶子公孫鞅」和「年雖少」根本就用不著提出，更不能放在優先的次序上。公叔痤只需說：「公孫鞅有奇才，願王舉國而聽之」就已經足夠了！

公叔痤短短的一句話裡犯了三個錯，這就難怪魏惠王會沉默不語了。但不幸的是，這還不是公叔痤犯的最大錯誤……

心理 感悟

人生最大的錯誤往往是在臨終的那一刻犯下的，因為再也沒有機會補救了。

本篇心理學精要

過度自信障礙 人們對自己判斷力的信心往往超過客觀現實。

自我概念 關於「我是誰」這個問題的內涵與外延。

首因效應 最初出現的信息對於人們的判斷具有很大的影響力。

稀釋效應 中性的或無關的信息會弱化人們的判斷或印象。

2 還有一個更大的錯

公叔痤更大的錯在於：他是在病榻上說的這一句話！

人類是一種情境性動物。在不同的情境下，人們會不由自主地按照情境分配給自己的角色的要求行事。所以，**人們會努力調適自己的言行舉止，以符合某個特定情境以及其所扮演的某一社會角色的要求。這就是情境迎合和角色迎合。**

魏惠王和公叔痤這兩人此刻組成的是一個探病的情境。魏惠王扮演的是一個體恤老臣的仁君角色，而這一情境對公叔痤的角色要求就是扮演好一個病人。在這樣的情境與角色推動下，公叔痤必須「努力地」讓自己顯出有氣無力的病態模樣。唯有如此，才能襯托出魏惠王前來探病的必要性，也更能襯托出魏惠王善待賢臣的形象。

這本來是一齣非常完美的「演出」。但是，當情境突然從「探病」轉變為「薦賢」後，公叔痤就沒法一下子從前一個情境中擺脫出來了，只能仍然以前一情境的姿態樣貌來發表他的薦言。所以，他躺在病榻上，病懨懨地對魏惠王說出了「座之中庶子公孫鞅，年雖少，有奇才，願王舉國而聽之」這句話。

說服能否達成，與說服者表達時的自信程度、堅定程度密切相關。現實生活中，很多騙子之所以能夠得手，正是「得益」於他們偽裝出來的自信與堅定。唯有自信，才能帶來他信。這是說服中顛撲不破的真理。而對於推薦國相這樣一件重大事項來說，如果說服者自己沒能表現出足夠的自信與堅定，又怎麼可能說服魏惠王呢？

可是，一個病臥於榻，氣若游絲，眼看來日無多的病人又怎麼可能說出自信堅定、氣勢磅礴、不由人不信的話語呢？

如果公叔痤真的想一擊成功，他就必須立即從「病人」的角色轉化為「重臣」的角色，並通過絕不可或缺的隆重禮節，將「探病」的情境轉化為「薦賢」的情境。

當魏惠王問出「公叔病有如不可諱，將奈社稷何？」這個問題時，公叔痤應該立即從病榻上下來，整肅衣冠，對魏惠王行以最隆重、最正式的朝見之禮，然後鄭重其事地提出公孫鞅的名字。

這樣前後判若兩人的做派，必然在給魏惠王帶來強大震撼的同時，將「公孫鞅」這個不見經傳的名字深深地銘刻入魏惠王的腦海！

如果公叔痤真的這樣做了，即便他那句舉薦的話還是犯了前面所述的三個錯誤，也還是有很大的可能成功地說服魏惠王接受他的舉薦。

但躺在病榻上的公叔痤還是錯過了這個機會。

魏惠王沉默不語，兩個人頓時陷入了一種極為尷尬的情形中。

在這樣的社交情境中，往往是身份地位較低的人承受著更大的壓力來打破沉默的局面。這就是地位壓力背反律。

除了這個原因，公叔痤內心還有另一種更大的心理動因要急於打破沉默。

公叔痤一向苦心經營自己的正面形象，也因此深得魏武侯和魏惠王父子倆的信任。但魏惠王此刻的沉默卻不啻於對他的懷疑。**這使得公叔痤陷入了強烈的認知失調之中。**

所謂認知失調，就是指當某一個人做出了與自己習慣的，而且

通常是正面的自我概念不符的行為而產生的一種內心糾結感。心理學的研究表明，最強烈的認知失調發生在一個人的行為威脅到他的自我形象時。

公叔痤一向注重自己的外在形象。如果因為這次舉薦不當而影響了自己在魏惠王心目中的形象，那是他無法接受的。為了擺脫內心的認知失調，公叔痤必須要立即洗清自己的嫌疑，挽回這不利的局面。

於是，公叔痤再一次要開口說話了。

這一次，公叔痤不但顧及了說服的形式，而且口氣也堅定了許多。他首先請魏惠王屏退左右。這一個舉動，具有很強烈的暗示作用，意味著公叔痤接下來將要告訴魏惠王的是非常重要而機密的事情。（如果剛才公叔痤舉薦的時候就這麼鄭重其事，說不定他已經成功了。）

魏惠王感覺到了這一暗示，吩咐侍從全部退下。內室中只剩下了魏惠王和公叔痤兩個人。四目相對，公叔痤一字一頓地說道：「大王您如果不願聽我的推薦任用公孫鞅，那就請您把他殺掉，千萬不要讓他逃出國境，去為別的國家效力！」（王即不聽用鞅，必殺之，無令出境。）

公叔痤不愧是職場的老狐狸，在這麼短的時間，就能想出來這麼一句威力巨大的話語。這句話有兩層含義。

首先，公叔痤強悍地為自己洗脫了私相授受的懷疑。如果公叔痤是出於私心而推薦公孫鞅為相，那麼他們倆之間的關係必然是親密的，利益必然是一體的。如果真的是這樣，公叔痤就不可能向魏

惠王提出將公孫鞅殺掉的請求。

這樣做確實能讓魏惠王相信公叔痤還是像以前那樣一心為公。但這還不夠，還不能完全挽回公叔痤的形象損失，他還必須讓魏惠王相信自己先前的推薦並不是「信口開河」。

這就是第二層含義的價值所在。

公叔痤著重提出不要讓公孫鞅出境，去為別國效力，就是為了表明公孫鞅的價值所在，從而也是間接為自己辯護：這一次舉薦從技術角度上來說，是沒有疑義的，公孫鞅確實是一個不可多得的人才。

公叔痤相信自己的這一句話一定能夠絕地反擊，逆轉前面那句話帶來的不良後果。果然，魏惠王這一次不再沉默，而是爽快地答應了他的請求，然後離去。

公叔痤長長地出了一口氣，內心恢復了平靜。但很快，他的內心又陷入了一種新的糾結之中。

公叔痤之所以能力挽狂瀾，平復自己內心的認知失調，是以犧牲公孫鞅的性命為代價的。但公孫鞅是公叔痤的門客，而門客和主人之間存在著一種隱性的職業承諾。門客必須為主人盡忠，主人也必須在自己的能力範圍內維護門客的利益。這是不言自明的題中應有之意，任何一方如果背離這個職業承諾，都會遭到社會輿論的鞭撻與嘲諷。

而現在，公叔痤的所作所為顯然是對這一職業承諾的踐踏——為了維護自己的形象，不惜犧牲門客的性命！

這一消息傳播出去，公孫痤一直以來苦心營造的良好形象必將

蕩然無存，世人定會紛紛指責公孫痤是個欺世盜名的小人。這同樣是注重聲名的公叔痤無法接受的。

公叔痤既想當一個盡忠的重臣，又想當一個盡職的主人，但兩者顯然不可得兼。**公叔痤就這樣陷入了嚴重的身份衝突之中！**

每個人在社會中都會有多個不同的身份，每一個身份相應地有不同的約束與要求。當兩個或多個不同的身份在某一項特定的社會事務上出現了對立性的約束與要求後，個體就會陷入身份衝突。

具體而言，在魏惠王面前，公孫痤的社會身份是國之重臣——國相。這個身份要求他必須盡心竭力，為國效忠。所以，當魏惠王詢問國相人選的時候，他會毫不猶豫地推薦公孫鞅，因為他知道公孫鞅完全具備這個能力，他的推薦完全符合魏國的最大利益。

在門客公孫鞅面前，公叔痤是他的主人。主人的身份也意味著必須要對門客的前途、安危負責。公叔痤的推薦也是為公孫鞅的前途打算，希望他能夠在魏國大用，盡展其才。

本來，如果公叔痤的說服一擊成功，他的這兩個身份不但不會衝突，反而會和諧共處，皆大歡喜，取得三方的共贏（公叔痤贏得薦才的好名聲，公孫鞅獲得施展的大舞台，魏惠王覓得頂級的賢才）。

但由於公叔痤的說服不得力而導致魏惠王委婉拒絕後，公叔痤的身份衝突就不可避免地出現了。為了維護自己的形象，他只能先犧牲公孫鞅的利益來自保。之後，他又不得不再來想方設法，以消弭辜負公孫鞅所帶來的負面情緒。

公叔痤擔心魏惠王回去後，很快會按照自己的建議，派人來捉拿公孫鞅。他必須在最短的時間內作出決斷。公叔痤真不愧是一個

處理危機的高手，他很快有了主意，立即吩咐下人將公孫鞅叫到自己的病榻前……

心理 感悟

身份衝突是一場永不落幕的內心戲。

本篇心理學精要

情境迎合 個體會努力調適自己的言行舉止，以符合某一特定情境的要求。

角色迎合 個體會努力調適自己的言行舉止，以符合自己正扮演的某一社會角色的要求。

地位壓力背反律 在社會交往中，地位較低者或者自認為地位較低者承受著更大的壓力來維持交往活動的和諧進行。

認知失調 當某一個人做出了和自己習慣的，而且通常是與正面的自我概念不符的行為而產生的一種內心糾結感。

身份衝突 每個人在社會中都會有多個不同的身份，而每一個身份對於個體有著不同的約束與要求。當兩個或多個不同的身份在某一項特定的社會事務上出現了對立性的約束與要求後，個體就會陷入身份衝突。

3 一個最大的錯誤

公孫鞅來了之後，公叔痤說：「剛才國君前來探望我，詢問能夠勝任國相的人才。我推薦了你。但是，我看國君的神色，很不認可我的推薦。很抱歉，我只能按照先君後臣的立場，對國君說，如果他不能任用你，就趕快把你殺掉。國君同意了我的請求。阿鞅，你趕快逃命去吧！」

公叔痤說完了這番話，頓時感到了一種解脫感，同時也對自己的急智十分欽佩。是啊，當謀國之忠與待下之義出現不可調和的對立時，環顧天下，還有哪一個人能夠在這麼短的時間內想出這麼好的應對之策呢？

公叔痤覺得，只要這番話一說，無論公孫鞅能否逃脫魏惠王的追捕，他自己都可以置身事外，不會再受到社會輿論的批判了。如果公孫鞅逃出了魏國，自然說明公叔痤盡到了作為主人的維護之責。反之，如果公孫鞅沒能逃脫，那麼，公叔痤也已經在第一時間盡到了提醒之責，所有的後果都只能怪公孫鞅自己命苦了。

更重要的是，公叔痤一開始就給自己戴上了一頂「先君後臣」的大高帽。先君後臣，就是先公後私，這當然是無可非議的。而且，儘管先公後私，但畢竟也是公私兼顧了。所以，公叔痤為自己準備的這頂大高帽，無異於一頂足可抵禦世俗非議的保護傘。

公孫鞅聽了這番話，內心裡卻是另一番景象。他的心情在這短短的一瞬間內經歷了大起大落，大喜大悲。

他剛一開始聽到公叔痤說已經向魏惠王推薦自己為相，情不自禁地一喜。他長路迢迢，從衛國來到魏國，投身在公叔痤門下，不就是想通過公叔痤的引薦而得到魏國的重用嗎？但是，公叔痤嚴肅的神情擺明了這不是一個喜慶的情境。隨即，他又聽到了魏惠王的拒絕，以及公叔痤讓他趕快逃命。這又讓公孫鞅的內心變得無限悲涼。如果不能一步登天，就將墜入無底深淵。這兩者間的差距實在太大了，一下子打破了生活的平靜，迅即將公孫鞅推向了命運的風口浪尖！

一般人在這樣的噩耗衝擊下，很難再保持平和的心態。但公孫鞅卻很快控制住了自己的情緒，以直覺中的冷靜說出了一句令公叔痤震撼不已的話：「如果國君不能採納國相您的建議任用我，又怎麼會採納您的建議殺掉我呢？」

公孫鞅的言下之意是：你的好意我心領了，但我根本用不著逃走。

這句話讓公叔痤怦然一驚！

公孫鞅的這個判斷是公叔痤始料不及的，這也使得他不得不慨歎公孫鞅的能力與才幹確實遠在自己之上。是啊，如果魏惠王認為公孫鞅並非足堪擔任國相之才，又為甚麼要勞神費力，捉拿並殺掉他呢？況且，如果魏惠王真的把公叔痤的請求當回事，當場就可以在他的府中將公孫鞅帶走，而根本不可能給他留下預警公孫鞅的機會。

公叔痤這才明白，魏惠王此前的首肯不過是對自己的虛與委蛇罷了。公叔痤頓時感到一陣強烈的失落感：他在魏國政壇意氣風發、一言九鼎的日子就這樣一去不返了。

人們在低落的時候，往往更能清醒地看待自己。公叔痤隨即認

識到，如果公孫鞅真的按照他的安排開始逃亡，他那精心籌劃的「先公後私、公私兼顧」看似「兩面光」，其實是「兩面傷」！

社會公眾完全可以從截然相反的角度進行解讀。

如果公孫鞅逃脫並在日後對魏國造成了傷害，那麼公叔痤就等於是犧牲了魏國的利益，也就背離了謀國之忠。反之，如果公孫鞅未能逃脫，被魏惠王所殺，那麼，公叔痤就是背離了待下之義。

公叔痤內心的身份衝突由此再一次嚴重爆發。他只能寄希望於公孫鞅所言是正確的。只有這樣，他才能獲得心靈的解脫。可是，如果真是這樣，那麼魏惠王顯然沒有將他放在眼裡，他汲汲營營幾十年，到頭來還只是一場空。

這些紛雜對立的思緒在公叔痤心中不斷地來回激蕩，他再也無法讓它們平復下去，而這最終構成了對自己致命的打擊！

而對公孫鞅來說，儘管他做出了極為準確的判斷，但他內心裡卻不希望真的出現這樣的情形。

相反，他寧願魏惠王趕快派人來捉他。

公孫鞅為甚麼會這樣想呢？

其實，公孫鞅並不是不怕死，而是存在著一種根深蒂固的「與眾不同感」。這種感覺源自絕大多數人都擁有的「積極錯覺」，即一種期待事情結果將會趨向良好的判斷傾向。心理學的研究表明，絕大多數人相信他們會遇到更多的好事情，而遇到不好事情的可能性較小。而對於那些才智出眾、能力卓絕的人或者自認為如此的人來說，其所產生的積極錯覺則更為強烈。

公孫鞅正是一個才智出眾、能力卓絕的人。

他的積極錯覺遠勝常人。他樂觀地認為，如果被魏惠王派來的人擒獲了，自己反而有了分辯解釋的機會，從而有可能衍生出面見魏惠王的可能，而一旦有了這個機會，公孫鞅相信自己一定能夠憑藉強悍的口才，有力地證明自己的能力，並說服魏惠王重用自己。相反，如果就這樣偷偷溜走，不但將會背上不光彩的名聲，而且會永遠地失去在魏國政治舞台上大展宏圖的機會。

失去這個機會對公孫鞅的打擊是非常大的。而他隨即又清醒地判斷出，這一次舉薦不成的根本癥結其實並不在於當天公叔痤的應對失措，而是在於沒有早一點舉薦。

公孫鞅雖然有著強烈的慾望，想要成為魏國的國相，但他從來也沒有奢望自己可以一步到位。

平心而論，再有魄力的君主，也不會輕易地將最重要的職位一下子交給一個素未聞名的年輕人的。所以，在這件事上，魏惠王的做法實屬正常，無可厚非。

而公孫鞅投身在公叔痤門下已有數年。公叔痤早就知道公孫鞅是個不可多得的人才，在兩人的閒談中，公叔痤也明確表示過舉薦他接替自己的想法。那麼，按照正常的思路，公叔痤應該盡早將他舉薦給魏惠王。

這樣做，至少有兩個好處。

首先，這可以將公孫鞅從公叔痤門客的身份中解脫出來，讓他成為魏惠王的直接下屬。日後，公叔痤再行舉薦，就可以避免被人詬病為「私相授受」。

其次，公孫鞅可以先從一個較低級別的職位做起。以他的才

幹，一定能夠給魏惠王留下良好的印象，從而為日後的高昇奠定基礎。**這也是職場中往上躍升慣用的「登門檻策略」。**

要想登堂入室，首先就得先登上門檻。如果連門檻都跨不過去，那還談甚麼更大的目標呢？登門檻策略實際上就是一種「得寸進尺、以小博大」的說服妙招。當你對他人提出一個小小的要求時，對方往往不好意思拒絕這個微不足道的請求。而當對方同意了這個小小的要求時，其潛意識中保持言行一致的心理動因就開始發揮微妙的作用。當你進而提出另一個稍大的要求，對方就很難斷然拒絕，因為這樣的前後不一致會讓他產生認知失調。由此，從登門檻開始，多次累積、反覆運用後，最終就實現了登堂入室的目標。

以公叔痤的威望，推薦公孫鞅出任一個低級別的職位，魏惠王顯然是不會也不好意思拒絕的。而當公孫鞅登上了門檻之後，公叔痤只要抓住時機，屢屢舉薦，用不了多長的時間，就可以讓公孫鞅擔任要職。而到了最後時刻，將已經身居要職的公孫鞅推上國相的寶座，也就不成其為難事了。

公叔痤在魏國政壇上呼風喚雨了數十年，不可能不知道這個慣用的策略，但他卻無動於衷，一直將公孫鞅雪藏到自己病重臨終之際。

這才是公叔痤在舉薦公孫鞅這件事上犯的最大的根本性錯誤！

那麼，公叔痤為甚麼非得拖到最後一刻，而不是早一點舉薦公孫鞅呢？