

先進觀念・輕鬆掌握



商周數位學院

926期封面故事《謀略》

建議最佳閱讀版本：powerpoint 2000

BUSINESS WEEKLY  
商業周刊



Originally

三國戰場智慧・現代職場生存學

## 《謀略》

劉備與諸葛亮是歷史上公認最完美和諧的君臣，  
兩者如魚得水，缺一不可；

反觀現在企業經營致勝關鍵也在人和，  
上司與下屬如何能夠擁有完美的關係？  
從三國故事中的劉備與諸葛亮四段故事，  
精粹出現代職場的致勝哲學。

BUSINESS WEEKLY  
商業周刊



Originally

## 從三國演義看職場生存

研究三國歷史的作家羅吉甫認為：三國演義可說是一部職場生存學。老闆要懂得禮賢下士、識才；下屬也要如何找對主子，善盡職能，其中盡是學問。

如果，把三國視為現代商場和職場，劉備、曹操、孫權，和部下的關係，就是不同類型老闆和下屬的相處和互動。其中，劉備和諸葛亮的君臣關係，更是典範。

劉備與諸葛亮的「君臣學」，可從劉備三顧茅廬（西元二〇七年）開始，到白帝城託孤（西元二二三年）結束，十六年間的四段故事轉折出四個古老智慧。

BUSINESS WEEKLY  
商業周刊



Originally

《職場生存學》

## 第一課：識才與求才

西元二〇七年，苦無人才的劉備，和關羽、張飛「三顧茅廬」拜訪年僅二十六歲的諸葛亮，直到第三次，諸葛亮終於願意走出山林，投效劉備，開啟了「君臣學」的第一課：識才與求才。

做為一個領導者，最重要的一課也是找人才。

前奇異總裁傑克・威爾許（Jack Welch）就說：「找人是我的最大工作。人才優先，策略其次。」唯有用專業的好人才，把他們擺在對的位置上，自然有可觀成績。

下跪、罰站、送消夜，為了求才，主管可以不顧位階、自尊，自然可以**以誠動人**。



Originally

《職場生存學》

## 第二課：先功後權

三顧茅廬後一年，發生赤壁之戰，諸葛亮自動請纓，一個人前往孫權陣營，尋求結盟。

當時曹操在北方擁百萬大軍，隨時有可能南下攻打孫權與劉備。十萬火急之際，身無可用之兵的諸葛亮觀察必須用激將法，才能使孫權答應結盟，他一方面對孫權說：「你乾脆投降曹操算了！」一方面卻又說許多君主不願「屈處人下乎。」寧可戰到最後一刻。

這席話反而讓孫權不願投降，願意和劉備結盟。之後原本對諸葛亮有異議的聲音都消失。而這也讓劉備更加佩服諸葛亮，說出：「孤之有孔明，猶魚之有水也。」



Originally

《職場生存學》

## 建立戰功

在現代職場上，老闆挖來的空降部隊要得到人心，最重要的也是**建立戰功**。

張立秋與治軍嚴謹著稱的元大集團總裁馬志玲的君臣關係能夠和睦，並且在元京證總經理位子上長達六年，就是因為張立秋一來就建了戰功。出身證期會的張立秋，帶了三十多位員工集體跳槽元大，包含現任元京證承銷副總黃幼玲在內，都是過去戰功輝煌的強將，而且替元大建立全新的承銷業務團隊。

張立秋還建立一套績效制度，賞罰分明並確實執行。每個月，所有營業單位裡的人績效都會排名A B C等級，績效不好的經理人，二話不說就得走人。



Originally

《職場生存學》

## 第三課：容納異己

對老闆而言，最重要，是不能「嫉妒」下屬，或怕下屬「功高震主」。以夷陵之戰為例，諸葛亮勸劉備不要出兵攻打孫權，後來證明諸葛亮是對的，劉備最後不但表達後悔沒聽諸葛亮的話，還把兒子託孤給諸葛亮。

商場上也不乏老闆不容忍有才幹的屬下，而釀成大錯的例子。一九七〇年代福特董事長的亨利福特二世，就因為讓公司起死回生的大功臣李·艾科卡憤而出走，影響福特日後的業績。

功高震主的艾科卡，被亨利福特擔心會「篡位」，開始削減他的權力，甚至在一九七八年無預警開除艾科卡。

「我永遠忘不了當時這件事帶給我的羞辱。」艾科卡事後回憶。他後來被克萊斯勒挖角擔任總裁，僅花六年又將公司起死回生，獲得汽車界不敗執行長的美譽。



Originally

《職場生存學》

## 第四課：信任與授權

夷陵之戰後，隔年劉備退守至白帝城永安宮，此時身心俱疲的他一蹶不起，他把諸葛亮找來哭著說：「你的才能比曹丕還高十倍，一定能讓國家安定。如果我的兒子劉禪能輔佐得起來，就輔佐，如果拉拔不起來，你可以自立為王。」諸葛亮聽到劉備這麼說，手足失措承諾劉備：「我一定竭盡所能輔佐少主，直到我死為止！」

如無信任，怎能託孤（小孩、國家）？君臣間最難練就的相處藝術，就是**信任與授權**。台大工管系教授戚樹誠認為現在企業要留住人才很難，但如果能夠培養員工與上司彼此間的信任感，「這比用薪水、升官更能吸引人。」他說。



Originally

《職場生存學》

## 授權的心理戰術

劉備願把整個國家交給諸葛亮，這種精神放諸國內企業界，可以放下血緣凝結捨棄傳子的董事長，有前宏基董事長施振榮與奇美集團總裁許文龍兩位。

「這個東西（指公司）也不是說可以傳的啊。這是公眾的，不是私人的。」許文龍日前接受《商業周刊》訪問時說，況且公司還有更多優秀的人。

而從另一方面來看，白帝城託孤可以看出劉備授權的厲害。他深知諸葛亮對自己的信任，利用這席話的「心理戰術」可以增加諸葛亮的忠心。黃鈞鈞就表示，老闆放的權越多，越能換得部屬的忠心。老闆如果習慣「one man show」，不把鎂光燈分給下面的人，那絕對無法眾望所歸。



Originally

《職場生存學》

## 以信任善用英雄

企業要長期留住人才靠的不是薪資與位置，而是信任。戚樹誠說，信任關係有三種層次，分別為計算性（用契約規範職責產生信任）、知識性（理性上認知他是我老闆的信任）與認同基礎（以情感為基礎）的信任。

鄒紀萬認為，劉備和諸葛亮兩人信任關係如此深厚，關鍵在於「以義相合，非以利結合。」一代梟雄曹操，才勝過於劉備，但最後並未能統一天下，甚至在死後連國家都被昔日部屬司馬懿所奪，「就是因為有才少德，因此對臣子也不重德。」羅吉甫認為。

綜觀三國，其實就是一部人才爭戰的大歷史，以三國志正史為腳本的漫畫書《世紀三國——孔明之三分天下》中即提到：「三國是中國歷史上英雄最多的時代。」在這樣的時代裡，得以有一番作為者，都是能善用英雄的人！



Originally

## 三國人物的職場升官學

「浪花淘盡英雄」的三國時代，  
超過三百個歷史人物，  
除了留下無數風流事蹟讓後人緬懷外，  
他們如何料敵機先、大展身手的智慧，  
在兩千年後的今天，仍值得現代人借鏡。

曹操養了一大批聰明之士，在這群謀士中，有個人的來歷最特別：他一直換主子，名聲其實很差，但肚子裡的計謀卻似乎取之不盡，在戰陣上屢幫曹操出奇制勝，最後還只用兩句話就幫曹操決定了接班人選，還享高位壽終正寢，這個特別人物就是賈詡。



Originally

《跳槽學：掌握跳槽術的賈詡》

## 棄強取弱換更大發展空間

賈詡原先是在董卓殘部李傕旗下，董卓被王允、呂布殺掉之後，李傕心生恐懼，想私底下落跑，當時身為李傕參謀的賈詡勸阻說：「你一丟開大軍逃跑，小小一個亭長就能把你抓起來，不如沿路收兵反攻，去為董卓報仇，成功了就可奪得大權；萬一失敗，再散伙落跑也不遲。」李傕照辦後，果然成功打跑呂布、殺了王允。

賈詡的智謀當時已名聞遐邇，段煨怕自己被賈詡架空，賈詡也擔心總有一天會被段煨所害。正好在南陽有個叫張繡的將軍正缺謀士，想挖賈詡過來，這正中賈詡下懷。



Originally

《跳槽學：掌握跳槽術的賈詡》

## 棄強取弱換更大發展空間

當時有人勸賈詡說，段煨對你很好，不應該拋棄他。賈詡卻回答：「段煨生性多疑，怕我搶了他地盤，如果我離開他，他反而鬆一口氣。而現在張繡又缺謀士，我去他那邊正適得其所。」後來賈詡投靠張繡，張繡也對他言聽計從。

當時北方兩大勢力曹操、袁紹正在對抗，他們不約而同都找上張繡，張繡認為袁紹強曹操弱，就想向袁紹投降，賈詡反而建議他投靠曹操。理由是：「現在袁強曹弱，我們一個小勢力去投靠袁紹，他底下人才濟濟，一定不稀罕我們；但是去投靠曹操，曹操現在比較弱，正想收羅人才，我們去一定會被重視。」張繡心想不錯，就投降曹操。



Originally

《跳槽學：掌握跳槽術的賈詡》

## 棄強取弱換更大發展空間

賈詡換了三個老闆，終於換到曹操底下，此後就一直在曹營服務，而賈詡在戰陣上各種狡詐奇謀，屢屢幫曹操建功，也真的讓人不敢輕視他的智慧。

賈詡的智謀不僅屢在戰場上建功，他更只用短短兩句話就幫曹操決定了接班人選。曹操晚年要立繼承人，雖然按理應是年長的曹丕接班，但曹操卻比較喜歡較小的兒子、「才高八斗」的曹植。

有一次，曹操問賈詡：「我要選誰當接班人？」賈詡不答，曹操說你為什麼不回答，賈詡說：「我在想事情，所以不回答。」曹操問你在想什麼，賈詡回答：「我在想袁紹、劉表父子！」袁紹、劉表父子都是因「廢長立幼」導致國內大亂，最後被曹操利用他們兄弟間的矛盾而一舉消滅，曹操對這兩對父子的事情了然於胸，聽完賈詡的話，曹操大笑，決定立曹丕當接班人。後來曹丕當上皇帝，知道賈詡有過此建議，還立賈詡當上三公之一的大尉。



Originally

《跳槽學：掌握跳槽術的賈詡》

## 跳槽時的雪中送炭

現代啟示錄：

中國大陸著名三國評論家陳華勝在《三國奇談》一書所說：錦上添花不易受人重視，雪中送炭才會讓人感激。這句話在轉換工作跳槽時，也值得參考。

許多人跳槽時，常把當時最紅的公司當做第一志願，但最紅的公司往往已人才濟濟，就算自己加入也未必能脫穎而出；如果對自己的才能很有自信，投靠不是那麼紅、但未來發展潛力雄厚的公司，不但「邊際效益」較大，自己也能得到更大的發揮空間。



Originally



本文摘自  
商業周刊926期  
封面故事  
〈謀略〉

本數位檔所有內容文字版權屬商業周刊所有  
本檔案由商業周刊新事業中心製作 歡迎轉寄

[紙本雜誌訂閱](#) [我要訂閱商業周刊](#) [電子雜誌訂閱](#)