

曹操人才統御之探討

涂榮華 博士

提 要：

- 一、西晉陳壽寫成的《三國志》，是離三國時期較近的史書，其論述的內容貼近史實，對曹操的文治武功和卓越才華能合理論述。陳壽稱曹操是超世傑出的人才，是出自史實觀點下的看法。
- 二、近代不少學人，開始翻轉民間對曹操不好的觀感，而持較公允的評價，認為在非常惡劣的環境下，能開創非常事業與建立非常功蹟，是相當不容易的事，顯現曹操的所作所為是三國時期真英雄的表現。而曹操偉大之處，正是擁有獨特的人才統御術，此乃值得學習的地方。

關鍵詞：曹操、人才統御、權謀

壹、前言

中國歷史有一位被眾人描述成奸臣的人物—曹操，其充滿負面評價，如奸雄、挾天子令諸侯、權謀、濫殺無辜、殘暴、多疑、寧我負眾人等不堪語彙。不過經筆者探索正史《三國志》、《後漢書》、《資治通鑑》後，發現正史所描述的曹操，是一位偉大的政治家、軍事家、謀略家、文學家和詩人，具有遠大眼光、謀略出眾和善於用人等雄才大略，重要的是在漢末王室衰敗後，仍未覬覦皇位稱帝，反而採取一系列政治、軍事、民生諸措施，努力維護漢朝後期的正統，堪稱一位了不起的歷史人物。

貳、曹操人才統御術

東漢末年混亂時局下的曹操，能傲視群雄，甚至一統中原北方，確有其不可磨滅的歷史地位，故近代學者對曹操持正向看法者，有民國時期的學者魯迅，就稱曹操是「改造文章的祖師…是一個很有本事的人，至少是一個英雄。我雖不是曹操一黨，但無論如何，總是非常佩服他。」¹另外國學大師章太炎也評「中國的人才，越到後世越衰落，所以當異族憑陵之際，出而主持國事者，只會做趙匡胤，做秦檜，卻不會做魏武帝，做宋武帝。」²其中顯示的是曹操有值得我輩效法的地方，故以內化與外顯來說明曹操特

註1：魯迅，《魯迅著作全集·卷一》，臺北市：谷風，1989年，頁500。

註2：引自屈文峰，《三國大祕密》，臺北市：商訊，2014年，頁158。

有的人才統御作為。

一、內化令人信服的基本學養

曹操身為領導者，確有令人服氣的領袖才能，就其內化的基本特質來看，歸納起來有不斷學習的典範和深藏儒家思想的底蘊二項，分述於後。

(一)不斷學習的典範

陳壽稱曹操是「文武並施，禦軍三十餘年，手不舍書，晝則講武策，夜則思經傳。登高必賦，及造新詩，被之管弦，皆成樂章。」³曹操文武兼修，是文武全才的人物，不論身在哪裡，總是手不釋卷，認真研讀各種書籍，白天探討用兵法則，夜晚就獨自思考經傳文學，顯見曹操自學甚勤，也酷愛詩詞歌賦，擅吟詩作對，雅好絲竹管絃，每有文學新作，就令人譜上樂曲編為樂章，是很有文化底蘊和品味的人⁴。

1. 居領導地位的文學造詣：

曹操是政治奇才，軍事上有雄才大略，自漢末獻帝建安年起，三十餘年都忙於用兵理政，同時生活上卻喜歡文學、音樂，特別在文學上的成就，傲視千古斐然可觀。

沈德潛指出〈蒿里行〉、〈薤露行〉兩首古辭，是送人出殯的輓歌，曹操卻用來寫漢末時事，開啟用樂府舊題寫時事的先聲，所以沈德潛才評：「借古樂府寫時事，始於曹公。」⁵這是曹操繼承樂府寫實主義的創

作傳統，一方面在詩篇中真實描寫漢末的大動亂、大分裂，表現對民生疾苦的關切；另一方面又藉詩歌抒發自己想混亂時局裡，建立偉業的雄心壯志。若從中國文學發展史來看，曹操的詩歌古質沉靜，橫槊賦詩確具文學造詣⁶。

不只曹操，還與其子曹丕、曹植，史稱三曹；加上孔融、陳琳、王粲、徐幹、阮瑀、應瑒、劉楨等建安七子，這些文人的文采相互激盪，以風骨遒勁著稱，具有慷慨悲涼的陽剛之氣，語言簡練剛健，自然明白而流暢，形成文學史上獨特的建安文學與建安風骨⁷。此乃曹氏父子聯手獎勵當時文人所締造的成就，成為後世詩歌推崇的榜樣，也被後人尊為典範的代表，其中曹操更是建安文壇的領袖。

2. 高超的軍事素養：

裴松之注引孫盛《異同雜語》說曹操是「博覽群書，特好兵法，抄集諸家兵法，名曰接要，又注孫武十三篇，皆傳於世。」⁸此述曹操所注的《孫子》，是除孫臏外，單行本《孟德新書》裡的《孫子》，為天下最早兵書註釋之一。⁹而唐朝杜牧說：「孫武書數十萬言，魏武削其繁剩，筆其經切，凡十三篇，成為一篇。」¹⁰不管注、著、削，乃說明漢末天下動亂，曹操多留意兵家論著，可見曹操精研兵法與獨具慧眼，更是

註3：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，臺北市：臺灣商務，2010年，頁28。

註4：屈文峰，《三國大祕密》，臺北市：商訊，2014年，頁153。

註5：清·沈德潛，《古詩源》，北京市：中華書局，1996年，頁105-106。

註6：戴宗立，《曹操與馬基維利》，臺北市：遠流，2004年，編輯室報告。

註7：陳文德，《曹操爭霸經營史3》，臺北市：遠流，1990年，頁778。

註8：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

註9：曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，臺北市：海天印刷，1972年，頁56。

註10：曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁76。

一千八百餘年前第一位選注《孫子》的人¹¹，當為華夏古學大家¹²。

3. 征戰實現軍事謀略：

曹操不僅論著兵法、兵書和獨特見解，更重要的是能以此兵法帶兵打仗，且不斷打勝仗，可見其活用兵法與善戰的本事，其實戰成就分述如下。

(1) 官渡戰前的征伐：

黑山賊于毒等攻東武陽時，曹營諸將認為應當還兵自救。但曹操以孫賓「圍魏救趙」之計，舉兵西入山，攻于毒等本營，于毒聞之乃棄武陽還，解除東武陽的危機；曹操進擊黃巾賊時，舊兵少，新兵不習練，舉軍皆懼，曹操乃被甲嬰冑，用盡兵力設奇計，險勝而破賊兵，受降黃巾卒三十餘萬口；呂布從東緡與陳宮率萬餘人來戰，曹操兵少，便令婦人守城，埋兵在高堤裏，縱奇兵攻擊而大破呂布；曹操南征張繡，在用兵不利情況下，只好撤軍。當張繡來追時，「公軍前後受敵，乃夜鑿險為地道，設奇兵。」以步騎夾攻大破張繡軍隊，乃置之死地而後生的謀略；曹操至下邳，打敗呂布，呂布固守，曹操便決泗、沂水以灌城，月餘，舉城投降¹³，其戰果豐碩。

(2) 官渡戰役：

官渡戰役，曹操以聲東擊西之計北救白馬城，斬袁軍大將顏良，袁紹發覺後派文醜

渡河追趕，結果中曹操計策，又折損文醜。袁紹軍在官渡與曹操分營對峙，曹操採袁軍謀士許攸計燒燬袁紹在烏巢的軍糧，使袁軍士氣大潰¹⁴。官渡戰後曹軍攻下鄴城，袁尚為救鄴舉兵前來，曹營諸將認為應避之，曹操卻說：「袁尚從大道來，當避之；若循西山來者，此成禽耳。」結果袁尚循西山來，而大破之；另袁尚、袁熙與蹋頓等數萬騎來襲，曹操登白狼山見敵軍陳列不整，便縱兵攻擊，袁尚等軍大敗，投降者有二十餘萬人；遼東太守公孫康恃遠不服，曹操破烏桓後舉兵征伐，卻突然自柳城還，公孫康便斬尚、熙及速僕丸等人，此乃曹操知道公孫康畏懼袁尚，若曹營發動攻擊，渠兵力便匯合反擊，若不攻則各自盤算，這是局勢所然¹⁵。

(3) 赤壁戰後的征戰：

三國時期的大小戰役不少，其中較為重要者有二，一是官渡之戰，曹操戰勝袁紹後，統一中原北方區域；二是赤壁戰役，但此役卻讓曹操戰敗，並形成三國鼎立的局面。嚴格說來，曹操赤壁戰敗，實在是非戰之罪，並不是曹操能力不足，其述如下。

a. 赤壁戰敗乃非戰之罪：

曹操赤壁戰敗，並非《三國演義》所述孔明借東風火燒連環船的精采畫面，其原因在於疾病。《三國志》提到「公至赤壁，與備戰，不利。於是大疫，吏士多死者，乃引

註11：就孫子三家注(曹操、杜牧、陳皞)、孫子十家注(曹操、李荃、杜牧、陳皞、賈林、孟氏、梅堯臣、王皙、何延錫、張預)，或十一家注(曹操、李荃、杜牧、陳皞、賈林、孟氏、梅堯臣、王皙、何延錫、張預、杜佑)所述，曹操都是位居第一人，引自周·孫武著，周亨祥注，《孫子》，臺北市：臺灣古籍，1996年，頁21。

註12：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5，其述為「能明古學」，說明曹操學問之大。

註13：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁8-11。

註14：宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》，頁3419-3435。

註15：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁15-17。

軍還。」¹⁶而《資治通鑑》所述「進與操遇於赤壁，時操軍眾已有疾疫，初一交戰，操軍不利，引次江北。」¹⁷說明曹操在赤壁戰敗，乃因疾病的問題；另《三國志》裴松之引〈江表傳〉、《蜀書》、《吳書》¹⁸，對曹操在赤壁戰役的部分和司馬光《資治通鑑》所述內容大致相同，都因疾病的問題而導致敗戰，再自焚戰船而返。赤壁位於南方長江流域，因多雨潮濕、處處沼澤、高山峻嶺、重巒疊嶂，與北部乾燥天候、地形明顯不同，曹軍深入後發生水土不服是正常現象，因而染疾造成戰力受損，實是非戰之罪。

b. 後續的征戰：

曹操赤壁戰敗後，仍積極對各方不服勢力進行征伐，如馬超與韓遂等多位軍閥起兵反曹，率漢、羌、胡等聯兵十萬人馬進逼潼關，曹操用離間計令馬、韓內訌，接著與之會戰，先以輕兵挑之，久戰之後，縱虎騎夾擊大破。對此役曹操知道敵軍守潼關，若曹軍入河東，敵必引守諸津口，則西河不可渡；曹軍舉兵向潼關，敵便全力南守，西河防備一虛，曹軍便可派二將率兵輕取。另交戰開始後，敵每一部隊趕到，曹操便有喜色，此乃關中地廣，敵軍分守險要地，要征服，沒有一、二年無法平定；現在都引兵前來，敵軍聚集雖多，卻是誰也不服誰，軍無主帥，可一舉擊滅¹⁹。可見曹操對戰局瞭若指掌，也精於軍事理論與作戰實務，實是令人服

氣的地方。

(二) 儒家思想的底蘊

漢朝時期的儒學異化現象，讓曹操自我意識覺醒，便在傳統儒家思想下雜糅法家，如同曹操對自己治世之策的說明：「治平尚德行，有事尚功能。」²⁰很明顯的在德行概念下，曹操治理施政仍有儒家思想的根底，和擁有滿懷匡復漢室的理想，便以此勤王、平亂、伐異。這無非想恢復中原時局的穩定，讓連年在戰亂中貧苦百姓企及和平的願望實現。

1. 解決民生問題：

為官之道，絕不是為了升官發財，或只講關說求官位，而是要顧慮天下蒼生，為百姓謀取福祉，此乃儒家仁民愛物的表現。曹操體現以民為本的思想，最顯著的是對百姓生存問題的關注，如採取「屯田」策略和獎勵農耕，就是具體有利於戰亂百姓謀生的政策，使黎民百姓有田地耕作，面臨戰亂的疾苦，能獲得平復和緩解，更在北方統一後，使黃河以北成為當時民生狀況最好的地區，充分顯示曹操卓越的政績，也是曹操懷仁為本的作為。

此外，對戰亂尤甚地區的百姓，曹操會格外體恤，在結束與袁紹交戰後下令：「河北催袁氏之難，其令無出今年租賦。」甚至戰死沙場的將士，都給予人道關懷，做妥善安置，故下令：「將士絕無後者，求其親戚

註16：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18。

註17：宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑16冊》，臺北市：臺灣古籍，2000年，頁3537。

註18：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁437-626。

註19：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁19-20。

註20：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁15。

以後之，授土田，官給耕牛。」²¹展現仁民的胸襟，如同儒家關注民生，主張「養生喪死無憾，王道之始也」般²²，只有讓人民過豐衣足食的生活，才能達到這種理想境界。

2. 重視孝道本質：

曹操具有孝行，二十歲便舉孝廉為郎²³，常從「孝」的角度去察覺人情世故，如陳琳與曹操為敵時，寫了一篇檄文痛罵曹操。當陳琳歸順曹操後，曹操說：「卿昔為本初移書，但可罪狀孤身，何乃上及父祖邪？」對陳琳辱罵自己祖先的憤怒，乃為孝道表現，是可理解的。曹操在兗州時，東平畢諶的家人被張邈抓起來，曹操說：「卿老母在彼，可去。」諶當場表現忠君無二心，可是離開曹營後就逃跑，後來畢諶被曹操生擒，大家都為諶擔心，曹操卻說：「夫人孝於其親者，豈不亦忠於君乎，吾所求也。」²⁴便讓他擔任魯相，是曹操對孝子禮遇和敬重的表現。

3. 維護儒學秩序與禮教：

曹操本人喜讀書，「晝則講武策，夜則思經傳」，可知曹操對經傳的春秋、禮記、詩經，連諸子百家的思想都有涉獵，當能通曉古文經學²⁵。身為一代梟雄，腦子裡是深受儒家王道政治天下大一統觀點的影響，認

為天下只有實現統一才會安定，只要國家安定，百姓才可安居樂業。所以，曹操在第一道〈求賢令〉裡，就明顯的自比齊桓公和晉文公²⁶，要匡輔王室和求取社會秩序的健全與安定。特別在夏侯惇勸曹操順民意稱王時，曹操便說：「施於有政，是亦為政。」²⁷就是重視政治秩序，此乃儒家治理國家的最高原則。

儒家的「君使臣以禮，臣事君以忠」²⁸，是講求忠義操守的行為，是注重君臣之禮，也是君臣之道。從曹操一生經歷來看，不僅在太平之世講究「禮」、「德」，在亂世之中，更隨著時機和遭遇的不同，將儒學加以運用，以達「禮義興，才能天下平」²⁹的儒家思想。東漢自和帝以後，政教陵夷，外戚、宦官相繼擅權，後黃巾起義，繼以軍閥混戰，漢朝天下早已名存實亡。曹操卻以「奉天子以令不臣」為方針，侍奉漢天子不稱帝的作為來看，就是維護漢帝君臣之禮的儒家精神。

4. 名正言順的領導框架：

在儒家思想的底蘊下，曹操養成牢不可破的忠君意識，其重要的表現便是「奉天子以令不臣」的正統框架，且是一輩子的侍奉漢獻帝，並非口號而已，其述如後。

註21：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁14-16。

註22：謝冰瑩等注譯，《新譯四書讀本》，臺北市：三民，2006年，頁317。

註23：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

註24：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁293。

註25：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5-28。

註26：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18，其述為「若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世！」而裴松之注「齊桓、晉文所以垂稱至今日者，以其兵勢廣大，猶能奉事周室也。」注又引汝南王？跟劉表說的話：「曹公，天下之雄也，必能興霸道，繼桓、文之功者也。」是以輔佐周室的不衰自居。

註27：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁27。

註28：魏·何晏集解，宋·邢昺疏，清·阮元校勘，《論語注疏彙編》，臺北市：子豐文教基金會，1994年，頁154。

註29：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁110。

(1) 挾天子以令諸侯：

漢末天下諸侯都擁有個人的武裝軍隊，都在積極建立自己的霸業。這種現象造成中央政府內輕外重的形勢。對此，漢末王室沒有能力處理地方實力的問題，只好承認各諸侯的地位並任其發展。當時兵荒馬亂之際，具有野心的軍閥都想稱帝，最初提出謀廢靈帝想法的是兗州刺史王芬³⁰；之後有做皇帝夢的董卓；還有建安二年(西元197年)，袁術在壽春稱帝³¹，是漢末稱帝最早者；袁紹亦不忠漢室想要建立自己的王國；劉備也一直謀劃自己的版圖³²；孫權同樣積極策劃興建新的王朝³³。

「挾天子」乃東漢朝廷由外戚大將軍何進把持，召喚西涼刺史董卓進京謀誅宦官，何進卻被宦官所殺，當董卓率兵進洛陽城掌權後，廢少帝逼死太后，在宮裡作威作福，朝廷大權都在董卓的控制下，之後為鞏固地位，便焚燒洛陽城，挾持漢獻帝遷都長安，董卓沒皇帝命，被呂布所殺。其次是袁紹的謀士沮授、田豐所提出的，沮授說：「挾天子而令諸侯，蓄士馬以討不庭。」田豐說：「挾天子以令諸侯，四海可指麾而定。」³⁵不過，袁紹沒有遠見，覺得弄來一個皇帝反而多事，就放棄了。

(2) 曹操奉天子不稱帝：

曹操秉持的不是「挾天子以令諸侯」，而是果斷採納謀臣毛玠提出「奉天子以令不臣」的建議，又在荀彧勸說下，乘獻帝出走時勤王迎帝，故在漢獻帝建安元年(西元196年)，曹操迎奉漢獻帝，從洛陽遷都許昌，使曹營威勢大增，也使漢室得以保存。

袁術、袁紹、曹操、孫權、劉備諸人當中，最有實力稱帝的就是曹操，卻始終沒有稱帝。就連孫權上書稱天命，說曹操該做皇帝，曹操將書信示眾，陳群等就上言勸進，曹操便說：「欲踞吾著爐火上邪。」說明自己不肯做皇帝。《三國志》裴松之注提曹操稱：「若天命在吾，吾為周文王矣。」是引周文王匡輔王室來比喻自己，正見曹操不肯篡漢心之堅³⁶。

曹操可篡漢而不篡漢，直到建安二十五年(西元220年)去世時，都以漢朝宰相自居，始終擁戴漢獻帝，前後達二十四年之久，終究沒有篡奪皇位。這在東漢末年，皇帝合法權威喪失殆盡，不受多數士人擁戴下，如果沒有曹操撐起一片天，不知又有多少人想當皇帝³⁷，甚且蜀的劉備、吳的孫權都先後稱帝，曹操仍未篡漢稱帝。如果沒有曹操的擁護漢室，在兵慌馬亂的時代，已無發言權的漢帝，或許早就在戰爭中自然消逝。

曹操不廢帝自立，不光嘴上說漂亮的話

註30：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁6。

註31：南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，臺北市：臺灣商務，2010年，頁158。

註32：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁453，諸葛亮在《隆中對》中提到：「誠如是，則霸業可成，漢室可興矣。」

註33：陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，臺北縣：動靜國際，2004年，頁154。

註34：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁17-18。

註35：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11、91。

註36：屈文峰，《三國大祕密》，頁153。

註37：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁19，曹操所述：「設使國家無有孤，不知幾人稱帝，幾人稱王。」

，而是真心誠意去落實，曹操對漢獻帝一直奉行「以大事小」的作為，絲毫不以為忤³⁸。這在幾方面的表現中顯露無遺，首先在軍閥割據的慌亂局勢，君王衣食住行樣樣都無法自主與如意，曹操對獻帝是真的侍奉，至少表面功夫做足，還蓋景福殿給獻帝住，皇帝總算有點尊嚴³⁹；其次，曹操向漢獻帝供奉御物計達十四次之多，每次不少於三十種；最後，還把他三個女兒獻給漢獻帝劉協為妃⁴⁰，顯然曹操忠君道德觀的重視，是非價值也非常清楚。

(3) 奉天子對時局的正面價值：

東漢末年禮崩樂壞、諸侯自立，漢獻帝已失去天子的威儀，不但不被尊崇，還失去對諸侯的號召力。「奉天子」不能說是一種有效的謀略，在實際戰爭中奉迎天子並沒有多大效果，甚至遭諸侯的譏笑與攻擊，如董卓、楊奉等人是典型的例子⁴¹。故曹操要迎漢獻帝時，曹營一些將領表示懷疑。因為當時漢室已虛有其表，天下士人離心力十分強烈，「奉天子」並不能命令諸侯，所以曹操有天子在手，不但不能對各諸侯發號施令，還得花心思供奉天子，正如赤壁戰時，曹操與孫權、劉備對壘，曹操雖打出漢獻帝的招牌，孫權、周瑜就認為曹操是「雖託名漢相，其實漢賊也」⁴²，可見在漢末士族集團眼中，早已沒有漢室王朝的存在。

不過，曹操迎來漢天子獻帝，還是有其正面功能，如曹操得到大將軍和武平侯的封號，也確實擁有發號施令的權力，在正義旗桿路線下，實力便漸漸壯大起來⁴³。此外，曹操「奉天子令不臣」的作為，在政治上佔了優勢，以丞相自居，奉詔討賊，打的就是正義旗幟⁴⁴。在這堂堂正正著眼於正義下，就是捍衛漢朝王室，維護大漢帝國的統一，使曹操站在正確旗桿上，比其他諸侯有更高的戰略位置。

所以說曹操奉迎天子取得一定的效果，主要在輿論上的勝利，因中國忠君思想根深蒂固，在漢末仍有較大影響力，對曹操事業確有一定的幫助。曹操迎天子成為一面旗幟，當時士大夫看來，曹操是忠於漢朝的忠臣，所以值得投奔，確實對士大夫產生很大吸引力。

奉天子重要的是維持了漢室地位，如《三國志》所述：「自天子西遷，朝廷日亂，至是宗廟社稷制度始立。」⁴⁵將落魄的漢獻帝重安坐回「漢天子」寶座，漢室才不會在戰火硝煙中灰飛煙滅；而流離於戰火中的黎民，才有得到平和的喘息機會，這就是曹操為漢末王朝做出最大的貢獻。

二、外顯人才統御能力

曹操具有的真本事，就人才統御術，這種獨特的用人方法，就像馬基維利在《君王

註38：屈文峰，《三國大祕密》，頁155。

註39：羅吉甫，《走訪三國》，臺北市：遠流，2008年，頁30。

註40：東野君，《曹操用人五大絕招》，臺北縣：新潮社，2009年，頁145-160。

註41：南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，臺北市：臺灣商務，2010年，董卓參見頁1057-1068；楊奉見頁57。

註42：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁624。

註43：童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，臺北市：知書房，2010年，頁45。

註44：陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁248。

註45：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁10。

論》中所提的君主在詭譎的外表下，內裡藏有兩個特質，即狐狸的狡猾和獅子的勇猛⁴⁶。即是「獅子不能夠防止自己落入陷阱，而狐狸則不能夠抵禦豺狼。」⁴⁷就這些論述來看，君主必須像獅子的兇猛，能使其他猛獸害怕；又同時具有狐狸般的機敏、狡滑來躲避陷阱，還能夠掩飾自己的獸性，和察言觀色、見風使舵，令人親近。

因此曹操就同時具備這兩大特質，具有獅子的作風，即強硬的威嚇，對違犯律法者刑以嚴厲懲處，如採殺無赦和坑殺的手段，使部屬不敢為惡；二是狐狸的權謀效應，以重賞、重用和掌控人才的謀略技法手腕，讓部屬聽命於指揮和提供意見，其述如後。

(一)獅子的強硬作風

1. 為官時的嚴明表現：

曹操二十歲時，被任命洛陽北部尉，遷頓丘令後，便命人造五色棒，縣門左右各十餘支，有犯禁者不避豪強，皆棒殺之。甚至敢得罪任何權勢，如殺「靈帝愛幸小黃門蹇碩叔父」。因執行律法嚴明，洛陽北部的治安為之一振，一連數月都沒有犯法事件。當曹操隨中郎將黃甫嵩領兵鎮壓潁州黃巾賊時，因軍功任濟州南國相，管轄濟南以下十個縣。曹操一到任，即罷免八個貪官汙吏，並下達禁絕淫祀的命令，取締漫無節制的祭祀活動，濟南一帶在曹操風行嚴厲整頓下，政治清明，社會安定⁴⁸。

曹操從不循私情，就算自己的子女或嫡

系將領犯禁一樣處罰，確能做到一視同仁的公平原則，如二子曹彰有次率兵平亂，見到狼狽北逃的胡騎，一時忘記曹操明令「追敵不得獨在前在後」的訓示，直追敵軍並大破之，還自以為會受曹操讚許，誰知曹操知道違犯軍令後，就斥責曹彰，另獎賞對曹彰提出勸告的人。夏侯惇是曹操從父兄弟，最受曹操信任及重用的將領，常常與曹操同坐一車，有時不經通報就直接進入曹操臥室。當夏侯惇所屬的青州兵搶劫百姓，還脫光百姓衣服的違紀事件，被曹操知道後，便處罰治軍不嚴的夏侯惇⁴⁹。

曹操一生執法如山，鐵面無私，就連自己違犯軍紀也要受罰，曾在出兵爭戰行經麥田時，下令士卒不可踩入麥田，違犯者處死。騎兵都下馬小心行走，但曹操的座騎卻踏入麥田，而違犯禁令，為此曹操便公開認錯，還叫主簿來議罪，部屬勸阻認為軍中不可無帥，曹操只好自請處分，以「援劔割髮以置地」為懲戒⁵⁰。其實，曹操可以找更多、更好的理由搪塞卸責，或將責任歸究馬匹，甚至霸氣不認錯，但曹操卻自我認錯，可見其自律精神的嚴謹，連自己都不可違犯。

2. 儉樸自律精神：

曹操生活極為簡約，物質慾望不高，在《三國志》記載：「雅性節儉，不好華麗，後宮衣不錦繡，侍禦履不二采，帷帳屏風，壞則補納，茵蓐取溫，無有緣飾。」⁵¹說明曹操貴為領導者還自封為魏王，地位相當崇

註46：尼可洛·馬基維利(Niccolo Machiavelli)著，林漢昭編譯，《君王論》，臺北市：德威國際文化，2009年，頁9。

註47：尼可洛·馬基維利(Niccolo Machiavelli)著，閻克文譯，《君王論》，臺北市：臺灣商務，1998年，頁88。

註48：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5-6。

註49：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁270-272。

註50：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

註51：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

高，平日所穿的衣服，卻是土黃色的長袍，頭飾就是裹著一塊灰白色的頭巾，睡覺用的被褥也僅求保暖，從不講究精美的刺繡裝飾，有破損也就加以縫補後再使用，所有的器具僅符合實用原則，不塗鮮艷色彩，甚至還告誡大臣和他的宗室，務必奉行節儉⁵²。

曹操的妻妾也不著錦繡的衣裳，穿的鞋子一律是單色，在她們身邊侍候的僕役只不過十人；家中的帷帳和屏風有破損，就補上繼續使用，一生所用的金錢，大都賞賜給眾人⁵³。曹操也反對婚喪嫁娶的靡爛風俗，曾下令杜絕奢靡腐化的風氣，如〈整齊風俗令〉⁵⁴。其實曹操位高權重，想過奢華的生活是很容易的，但曹操卻不然，一生不尚奢華，宮室器用都本著高雅而不奢華原則，確有儉樸美德，尤為可貴。這種作風，讓部屬見識到曹操自我要求之高、修為之深，而深感佩服，也都在此風氣下，受到感染和效法樸素之習。

3. 殺人不手軟的威嚴：

(1) 坑殺敵對軍民：

官渡之戰袁紹一敗塗地，倉惶逃回河北，約有數萬名士兵遭曹操軍包圍，棄械投降，曹操即下令加以屠殺。另在初平四年(西元193年)親自征討徐州牧陶謙，攻拔十餘城，陶謙兵敗逃走，徐州軍民遭殺人數萬餘口，都把泗水給堵住。又因曹操父親曹嵩在徐州被害，又在興平元年(西元194年)再舉兵

復仇東伐徐州，所到之處「多所殘戮」，以殺死大量百姓為懲罰⁵⁵，是對待政敵採取的嚴厲鎮壓，和表現殘酷的一面。

(2) 藉機殺人：

曹操在征戰途中，有次因倉穀不夠，私下問倉管的人員，要他提出解決的意見。管倉的人說只有改用小斛，或者可以搪塞一下。曹操一時沒有更好的辦法，也就同意這個意見，便命令管倉的人照著這個辦法做。後來被兵卒發現，因而議論紛紛都說曹操欺詐。曹操便對管倉的人說道：「現在只有借用你的人頭，才能平息眾議，不然事情不能解決。」說畢立即將他斬首示眾，說他是「行小斛，盜官穀」。另裴松之在注解中引用《世說新語》的內容指曹操被董卓追殺期間，遇到呂伯奢，伯奢便準備款待曹操，在殺豬雞買酒之際，曹操竟誤殺伯奢一家八口人，只因「疑其圖己」的心理⁵⁶。對於這些曹操殺人事件說來，前者是權謀陰險狡詐、後者是疑心殘忍，對待這些人展現無比的冷酷。

(3) 殘殺良臣：

對於忠臣，曹操也是毫不手軟，漢朝名臣孔融，平時和曹操不合，曹操便以「破浮華交會之徒，計有餘矣」，將孔融羅織罪名，以「大逆不道，宜極重誅」下獄棄市，連同妻子被誅⁵⁷。當時具有很高名望的荀彧，因不贊同曹操晉爵國公位加九錫一事，曹操便拘彧於壽春，之後憂鬱而亡。其他如南陽

註52：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁110-111。

註53：童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，頁141。

註54：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁16。

註55：晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，臺北市：三民，2013年，頁18、369。

註56：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁6、280。

註57：宋·范曄撰，唐·李賢等注，《後漢書》，臺北市：宏業書房，1973年，頁589-590。

許攸、故友婁圭因相處已久，習以為常，對曹操的態度不佳，而被曹操藉故誅除⁵⁸。

最負重名的毛玠也因一句「使天不雨蓋此也」閒話，被罷官死於家中⁵⁹。其他尚有袁忠，初為沛相，嘗想方法懲治曹操；沛國桓邵，亦因平時看輕曹操的為人；陳留邊讓，則因言語忤逆曹操。袁忠和邊讓先後被曹操族誅，桓邵自己向曹操自首，並跪拜庭中，曹操卻對桓邵說：「跪拜能夠免死嗎？」⁶⁰終亦被害。對這些良臣，曹操也採取陰狠的手段，不講情面加以殺害。

(4) 殺害親友：

曹操見到曹植的妻子衣繡華麗，便以此有違律制的小事，命其還家賜死⁶¹。曹植的妻子，就是崔琰的姪女，崔琰也是曹操最親信的心腹尚書，卻因崔琰說了句：「時乎時乎，會當有變時。」是對不明事理者譏論的瑣事，卻為校事密報，曹操怒將崔琰逮捕罰役，最後甚至逼之自殺⁶²。

除至親外，皇親犯錯也一樣不留情面，在建安十九年(西元214年)伏后因給其父寫信，說曹操殘逼的情形，但不敢發出去，事後被曹操知道後，大怒逼帝廢后幽禁，終幽崩，所生二皇子也被曹操醜殺⁶³。曹操兇殘殺害敵降軍、部屬、民人、良臣，甚至親友乃至王室，因此部屬在曹營底下做事不敢輕忽與怠慢，當起了很大的威嚇作用，更不敢

輕違律法。

(二) 狐狸權謀效應

曹操人才眾多，但絕不是攀親帶故、也非雞犬升天的升官發財，而是在曹操獨具的御才術下，具掌控與運用的方法，能令人才發揮集思廣益的功效。

1. 人才聚集器：

曹操年輕時，在與袁紹對談中，曾說：「任天下之智力，使人盡其才，就可無往不利了。」此乃說明在官渡戰前，曹操便已經謀定「人才」是天下的智力，是打天下的必要條件，所以廣納人才為其戰略方針。甚至官渡戰勝後，擴大徵求人才，還發出〈求賢令〉，其中提到「不仁不孝而有治國用兵之術」⁶⁴，顯示曹操採不拘一格的用人原則，連敵對陣營的人才都招攬，此用人方針是有其功效的。

(1) 招降納叛挖掘人才：

曹操高舉「忠君愛國」和維護大漢王朝的旗幟廣納賢才，甚至招降納叛都是獲取人才的方法，如張繡奇襲屯駐宛城的曹操，曹操因輕敵大敗，長子曹昂、姪子曹安民及侍衛長典韋戰死，曹操身中流箭敗走。之後張繡舉部降曹，張繡反覆無常，不僅傷過曹操，且與曹操有殺子之仇。但曹操終與張繡握手言和，還大擺宴席，安排娶張繡的女兒做媳婦，舊事一概不提，甚至封張繡為「列侯

註58：晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，頁460、546。

註59：晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，頁554-555。

註60：語出自晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28，裴松之在注中引《曹瞞傳》。

註61：黃守成，《曹子建新探》，臺北市：雲龍出版社，1998年，頁45。

註62：晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，頁546。

註63：宋·范曄撰，唐·李賢等注，《後漢書》，臺北市：宏業書房，1973年，頁134。

註64：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁15-26。

」⁶⁵。

臧霸先從陶謙，後助呂布，布為操所擒，臧霸藏匿，因其具有才華，曹操懸賞募得，即任為瑯琊相，將青、徐二州完全付託於他。陳琳原為袁紹記室，官渡戰前寫了〈為袁紹檄豫州〉討檄文，指責曹操身處三公之位，而行盜賊之實，還罵曹操祖宗三代。曹操官渡大破袁紹後捉住陳琳，因「愛其才而不咎」，不但不殺還讓他擔任司空軍謀祭酒管記室⁶⁶。

再看曹操如何對待背叛他的魏种。曹操推舉魏种為孝廉，當魏种叛逃的消息傳來時，曹操憤怒地說：「种不南走越，北走胡，不置汝也！」可是當曹操活捉魏种時，卻說：「唯其才也」，令人替魏种鬆綁，仍然加以重用。其他如張遼原是呂布的部屬、張郃是袁紹的部將、徐晃是楊奉的部將，三人投靠曹營後都被重用，成為曹操的心腹愛將，為曹操鎮守一方⁶⁷。

曹操對歸降者往往能夠寬待，即使是他的仇人亦同，可看出曹操不計私怨、有寬廣胸懷及容人雅量，更能從大局著眼，不僅成功凝聚軍心，還從敵陣營獲取大批人才。曹操不拘一格的選人用人，重點在於「官方授材，各因其器；矯情任算，不念舊惡」⁶⁸，說明曹操的遠見，才能在面臨非常時期，善用非常之人。

(2) 廣納人才不分貴賤：

曹操任人唯賢，不論出身、地位，也不管之前投靠誰，只要有才能，曹操都能量才錄用。曹操這種獨具慧眼，除手下的謀士、武將基本班底是本族外，大抵上都不是什麼大氏族、豪強，像張遼、荀彧等都是出身小官吏或小地主。曹操也不排斥貴族，像李典、許褚等人具貴族身分，曹操一樣重用他們。又如于禁是鮑信手下的士兵，樂進是曹操帳下的小吏，都具有才能，也都成為曹營重要將領⁶⁹，使曹操成功地實踐唯才是舉的人才觀。

又如王修，建安十年歸附曹操，擔任司空府椽兼代司金中郎將，主管采鹽、冶鐵、鑄幣、製造農具和兵器。王修代司金中郎將七年，都沒有得到升遷，心中不免產生不滿和委屈情緒，就寫了一封八十餘字的短信給曹操，訴說心中苦悶。曹操不僅及時回信，且寫有四百五十餘字，並誇獎王修與王修談心，訴說從事鹽鐵等事業意義的重大，鼓勵王修安心鹽鐵事業。曹操的回函使王修大受感動，滿腹牢騷頓時煙消雲散，此後更加勤奮工作，後來升為魏郡太守⁷⁰。

(3) 愛才使人才齊聚：

東漢末年群雄活躍，有實力問鼎天下的軍閥，北有袁紹、公孫瓚，南有袁術、劉表，西南有劉璋，此外還有董卓、孔融、陶謙等人，其中曹操成就最大，主因就是「得人者昌，失人則亡」⁷¹誠如曹操自己所說：「

註65：參見晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁10-12。

註66：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁260-293。

註67：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11-12、249-257。

註68：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

註69：參見晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁249、145、258、262、251。

註70：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁165-166。

註71：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁329。

吾起義兵誅暴亂，於今十九年，所征必克，豈吾功哉，乃賢士大夫之力也。」⁷²這是曹操深知各種有能力的文臣、武將的重要性，招攬賢才始終是主要戰略佈局，故在愛才、惜才下，終能總覽三分天下一半的人才，形成「謀臣如雲，武將如雨」的興盛局面⁷³。曹操這種不拘一格、不問出身、門第，亦厚待歸順者；又不念舊惡，不計私仇的用人方式，是不畫地為牢，如大海納百川般，具有容忍難容之人的氣度，乃曹操愛才的表現，才能由這些謀臣建言、戰將出生入死中，統一中原北方區域。

2. 知人善任：

曹操是一位知人善任的人才統御者，所以《三國志》在評價曹操的用人之道時，說是「官方授材，各因其器。」⁷⁴在司馬光的《資治通鑑》裡，就對曹操給予好的評價，說曹操是「知人善任，難眩以偽。識拔奇才，不拘微賤。」⁷⁵如崔琰、毛玠清廉正派，曹操就讓他們去選拔官員；棗祗、任峻能吃苦耐勞，曹操就讓他們負責屯田；還有具名望的士人，如華歆、王朗、徐弈、何夔、陳群等士族，都不是智謀之士，曹操任命他們擔任地方官⁷⁶，是著重他們對特定地域內的士民，有相當強的號召力，通過他們便能安頓一方民眾，有利曹操陣營對地方的管控，正是曹操獨具的知人眼光，也說明人才是謀

取天下的堅實基礎。

(1) 信任部屬獲部屬忠誠：

曹操處在一個亂世、人心浮動、道德淪喪，人與人之間缺乏誠信的朝代，還能講究信任誠屬不易。曹操的用人原則就是推誠取信，加上人才來自四面八方，或原來朝廷的官員，或一直跟著曹操的，或投奔而來的，或從對手那邊招降納叛的，曹操對這些人才是都是誠心誠意的對待。

曹操擊破袁紹，查獲到袁紹許多書信，有許多書信是許昌方面及曹營軍中的人士寫去的，曹操即刻下令當眾焚燬所有書信，不再追究，這些書信牽涉極廣，可能會犯叛國重罪，嚴查究辦將掀起一連串的反叛，進而難以收拾，故焚燬證物，對安定戰後人心具有正面效果⁷⁷，這也是曹操對部屬信任的作為，不去追究。又程昱是曹操另一重要的將領，由於「性情剛戾，與人多注，人有告昱謀反，曹操卻賜待益厚。」此外，還有郭嘉「不治行檢」、賈逵「性剛，素侮易諸將」⁷⁸，就有人多次向曹操檢舉他們，但曹操對於他們這些個性上的缺點一笑置之，可見曹操對下屬的信任。

由於信任部屬，故部屬往往能戮力殺敵報效曹操，如劉表的大將文聘，文聘在劉琮投降曹操時並沒有投降，後來經過勸說才投降。文聘對曹操說：「生不負於孤弱，死無

註72：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17。

註73：戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁382。

註74：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

註75：宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》，頁3685。

註76：參見晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁175、309。

註77：黃文郎，《三國時報》，臺北市：遠流，2013年，頁119。

註78：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁205-233。

愧於地。」是說生要對得起前主劉琮，死也要對得起劉表，曹操反而說文聘是個真忠臣，任命他為江夏太守。此乃曹操的信任，使文聘勇戰關羽、拒孫權，數十年守住此兵家必爭之地，而有「名震敵國，賊不敢侵」⁷⁹的名號；再如張繡把曹操的兒子、侄兒、愛將典韋殺死，但張繡率兵投降後，曹操既往不咎，不計私仇寬宏大量的信任張繡，所以張繡每次出戰，就異常勇猛⁸⁰。

許褚跟隨曹操征戰，常一夫當關，立下許多汗馬功勞。當馬超率步騎萬餘人來追趕曹操時，「矢下如雨」，許褚扶曹操上船。然「賊戰急，軍爭濟，船重欲沒。褚斬攀船者，左手舉馬鞍蔽太祖。船工為流矢所中死，褚右手並溯船，僅乃得渡。」⁸¹正說明許褚拼死拼活保護下，才使曹操全身而退。乃是曹操對部屬的信任，部屬方能如此賣命。

(2) 善用幕僚意見：

曹操迎天子的意見，是出自毛玠的建議，再由程昱及荀彧勸進，當時兗州才剛收復，群臣對迎天子的時機認為過早，紛表反對。但荀彧強力認為迎天子才能贏得民心⁸²，方為曹操所採納；並在迎天子後，採棗祇、韓浩意見實施「屯田」措施，建立穩固的農業和經濟基礎⁸³。在官渡戰時，曹操因軍糧不足，想要撤返營都許昌時，荀彧建議：「紹悉眾聚官渡，欲與公決勝敗。公以至弱當

至強，若不能制，必為所乘，是天下之大機也。」⁸⁴曹操聽取荀彧意見，堅持到底，終獲勝利。

其他如官渡戰時採納劉曄之策，用「發石車」投石殺土山上袁紹軍的弓箭手；接著採「掘長塹」之策，阻斷袁紹軍在地道裡的襲擊；曹操又採用袁紹降臣許攸之計，破烏巢燒糧草大敗袁紹軍⁸⁵。這些都顯示曹操重視人才，方能聽取、採納他們的意見。所以說曹操有寬廣的胸襟，能多方聽取及接納幕僚意見，給予人才充分的尊重，此乃得人心的最佳寫照。

(3) 賞罰分明及對事不對人：

曹操作為統帥，從不和部下爭功，總是把功勞歸於部屬，但又不盲目委功，誰有什麼功勞他清清楚楚，如建安十二年(西元207年)下令：「吾起兵誅暴亂，於今十九年，所征必克，豈吾功哉？乃賢士大夫之力也。」便行功論賞，大封功臣二十餘人。另在建安二十年(西元216年)因感「軍自武都山行千里，升降險阻，軍人勞苦；公於是大饗，莫不忘其勞。」於是在十月，開始設置五大夫爵位，與原有的列侯、關內侯加在一起共分六等，用來獎賞有戰功的人。此乃曹操「以至仁待人，推誠心，不為虛美，行已謹儉，而有功者無所吝惜。」⁸⁶的激勵術。此乃賞罰分明，做到有功必賞，有罪必罰。他很

註79：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁261-262。

註80：東野君，《曹操用人五大絕招》，頁105。

註81：參見晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁263。

註82：南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，臺北市：臺灣商務，2010年，頁1040。

註83：三宅崇廣著，黃文玲譯，《破解三國：讓智謀升級的人性攻略本》，臺北市：大是文化，2010年，頁76。

註84：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁13。

註85：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁93。

註86：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17、24-25、148。

能用重賞來鼓勵將士立功，凡是攻城拔邑所得到的貴重財物，都拿出來賜給有功的人。若是勳勞該賞的，雖千金亦不惜；沒有功的人，分毫也不給，而四方進獻之物，也都與部屬共享。

此外，曹操北征烏丸時，諸將均說不可深入征伐，曹操仍執意北征。當時天寒地凍，無水又無糧，因而「殺馬數千匹以為糧，鑿地入三十餘丈乃得水。」當獲勝返營時，對當時勸諫的人都厚賞，因為勸戒曹操不要對北用兵的人，是出於對大局著想才出言阻攔，雖打勝仗歸來，不僅沒有重罰，還給予重賞⁸⁷，乃是曹操對事不對人的觀念。

3. 人才的統御術：

(1) 聰明的用人術：

曹操是位人才聚集主軸和知人善任的大師，洞悉人性，善於觀察，別人很難迷惑他。這絕不是靠關說、買官位，來賺取高薪任用所能勝任的。因為曹操用人是適所適用，有這份才華及能力，才可擔任這份工作。故曹營所用的將士都能賣命奮勇殺敵；謀臣都能竭盡力提出有效的建言，供曹操裁奪。更重要的是，曹操不僅懂部屬，也懂得運用他們。

如張遼大戰肖遙津的事件，就是典型例子。當時孫權率領十萬大軍攻下皖城，指向合肥的時候，守衛合肥的只有張遼、樂進、李典率領的七千人。在敵強我弱的情況下，如果內部不能通力合作，必敗無疑，而這三

個人恰巧是相處不睦。張遼有勇有謀，能統率大局。樂進穩健，李典儒雅。李、樂早年對後來投降曹操的張遼不服氣。在關鍵時刻，曹操派人送來一個木匣，上書「賊來乃發」，並在文書內對合肥的防禦做了具體安排，若孫權至，張、李二將軍出征，樂將軍守城。張遼貫徹曹操命令，表示要與來敵決一死戰，李樂被感動，表示願聽指揮⁸⁸。後來果真大敗吳軍，還差一點捉住孫權，從這點安排看來，反映曹操高超的用人藝術。

(2) 唯才是舉仍重品格：

曹操求才令是「唯才是舉」，想入曹操帳下，門檻不高，不需出身名門，也不需要大仁大義或當世名士，即使德行不佳也沒關係，只要有一技之長，能將才華充分發揮以濟亂世，正所謂「今天下尚未定，此特求賢之急時也。孟公綽為趙、魏老則優，不可以為滕、薛大夫。」⁸⁹可說才德兼備仍為理想的首選，退而求其次是有才無德之士，也是亂世的至寶，甚至不仁不義而有治國用兵之術，也是尋才的標準⁹⁰。

此乃基於戰亂環境表現出的效能觀，所以曹操在求才若渴的號召裡，發出三道〈求賢令〉，以獨特、現實、能力為用人的政策。但曹操所任用人才的主流和核心價值，還是當世德高望重者；所網羅的人才，仍以品德、操守為擇人出任職位的條件。此乃曹操欣賞有格調、忠君、孝順、講信用的原則⁹¹，如呂布戰敗，畢諶被活捉，因畢諶是出名

註87：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17。

註88：晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，頁815。

註89：晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18。

註90：陳文德，《曹操爭霸經營史3》，頁717。

註91：羅吉甫，《走訪三國》，頁42。

的孝子，不僅不治罪，還讓他做魯國相；再如邢顛德性卓著，曹操便命他為廣宗長，可見曹操重視德性和講求忠孝仁義的思想⁹²。

總之，曹操具有高明的領導技巧，只要找到有才華的人，不需考慮德性，因為曹操自有一套領導御人方法，透過多方牽制，讓人才無法為惡，即使品德不佳，也不敢做出逾越德性的行為⁹³，此乃曹操選人用人中，亦講求約束人才的手腕。顯然曹營帳下的人才，絕非酬庸，或庸才之輩可以承受與擔任的。

(3) 通權達變的靈活作為：

官渡之戰袁紹一敗塗地，倉惶逃回河北，約有數萬名士兵遭曹操軍包圍，棄械投降，曹操下令加以屠殺；曹操與黃巾賊作戰時，把投降的黃巾賊收編為青州兵；又官渡戰後，在清理戰場時，曹操從敗軍不及銷燬的機密文件中，搜出一批曹營人士與袁紹暗通的書信，曹操看也不看一眼就丟進大火裡燒了。

對比上述三者，卻有天壤之別。總的來說，袁紹官渡戰敗後，仍佔有黃河以北的冀州、幽州、并州、青州等絕大部分領土，戰敗的降軍再度背叛的風險很大；這與農民、暴民為爭一口飯起義的黃巾賊；或與同在一營區企圖背叛的不忠官兵不同。黃巾賊有飯吃、有兵當，教育程度受限，忠貞度高；不忠的曹營官兵，因已戰勝袁紹，無處可去投靠，當不會背叛，若擴大處置曹營官兵，反使人心浮動，引起更大規模的叛逃行為，故

需要容忍來重建部隊內部的信心。此乃曹操時而殘酷，時而寬仁；時而獨斷，時而納諫；時而忌才，時而容才，隨時適應外在局勢變化，不斷調整自己的通權達變作為。

參、結語

曹操對歸降者往往能夠寬待，即使是他的仇人亦同，可看出曹操不計私怨、有寬廣胸懷及容人雅量，更能夠從大局著眼，不僅成功地凝聚軍心，還從敵方陣營獲取大批人才。曹操不拘形式的選人用人，說明曹操陣營不僅高品質、高素質的人才眾多，重要的是曹操懂得安排他們，即善於發現、運用這些人才，始能讓賢才充分發揮，在戰場上得以奮勇殺敵，展現銳不可擋的戰志，此乃曹操人才運用構想下，所達成許多非常的任務。

對於曹操而言，只從《三國演義》小說著手者，當然不會喜歡曹操，若讀到正史《三國志》的話，就會對曹操的言行感到欽佩，翻轉對曹操的刻板印象。經由本文的探討，能清楚明白曹操不為人知的正面價值。特別是曹操獨具的人才統御術。探討歸納有兩大點，一是內化令人信服的基本學養，不斷學習的典範和儒家思想的底蘊；二是外顯的人才統御能力，有獅子的強硬作風和狐狸的權謀效應，二者軟硬兼施達成人才統御，是筆者發現此作為，殊值我輩身為領導幹部者可效法及具備的條件。

< 參考資料 >

一、古籍

註92：東野君，《曹操用人五大絕招》，頁87-88。

註93：陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁214。

1. 周·孫武著，周亨祥注，《孫子》，臺北市：臺灣古籍，1996年。
2. 魏·何晏集解，宋·邢昺疏，清·阮元校勘，《論語注疏彙編》，臺北市：子豐文教基金會，1994年。
3. 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，臺北市：臺灣商務，2010年。
4. 晉·陳壽撰，梁滿倉等注譯，《新譯三國志》，臺北市：三民，2013年。
5. 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，臺北市：臺灣商務，2010年。
6. 南朝宋·范曄撰，唐·李賢等注，《後漢書》，臺北市：宏業書房，1973年。
7. 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑》，臺北市：臺灣古籍，2000年。
8. 清·沈德潛，《古詩源》，北京市：中華書局，1996年。

二、專書

1. 三宅崇廣著，黃文玲譯，《破解三國：讓智謀升級的人性攻略本》，臺北市：大是文化，2010年。
2. 尼可洛·馬基維利(Niccolo Machiavelli)著，林漢昭編譯，《君王論》，臺北市：德威國際文化，2009年。
3. 尼可洛·馬基維利(Niccolo Machiavelli)著，閻克文譯，《君王論》，臺北市：臺灣商務，1998年。
4. 屈文峰，《三國大祕密》，臺北市：

商訊，2014年。

5. 東野君，《曹操用人五大絕招》，臺北縣：新潮社，2009年。
6. 徐瑜，《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》，臺北市：時報文化，2012年。
7. 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，臺北市：海天印刷，1972年。
8. 陳文德，《曹操爭霸經營史》，臺北市：遠流，1990年。
9. 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，臺北縣：動靜國際，2004年。
10. 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，臺北市：知書房，2010年。
11. 黃文郎，《三國時報》，臺北市：遠流，2013年。
12. 黃守成，《曹子建新探》，臺北市：雲龍出版社，1998年。
13. 戴宗立，《曹操與馬基維利》，臺北市：遠流，2004年。
14. 謝冰瑩等注譯，《新譯四書讀本》，臺北市：三民，2006年。
15. 羅吉甫，《走訪三國》，臺北市：遠流，2008年。

作者簡介：

涂榮華先生，備役空軍中校，政戰學校專科74年班，空院87年班，香港珠海大學中國文學博士，現任同德家商進修部教導組長、修平科大通識教育兼任講師。

