

試論鄭和的領袖魅力

著者／涂榮華

現為同德家商進修部教導組長

無論失敗與成功，總要試一試、闖一闖；但是如果不做，就像每天早上起來，仍走原路是一樣的道理，這就不可能有新的突破與發展。鄭和是一位明朝時期的太監，是明朝軍隊在雲南作戰俘虜的回族幼童。鄭和在侍奉朱隸期間，能突破身體殘缺，參與靖難之役；後被重用領導船艦遠渡西洋，成就船隊最龐大、航程最遠、次數最多的紀錄，確有其令人折服的本領，這本領就是鄭和的領袖魅力。

壹、前言

鄭和是明朝時期的一名太監，不是什麼重要的皇室，也不是驍勇善戰的武將，或進士出身的文官，僅是朱隸身邊侍奉皇族的太監。不過，為大眾所知悉及令人津津樂道的，就是七下西洋的盛事，也因此流芳千古備受敬仰和稱頌。對此，筆者認為鄭和之所以能下西洋，絕非僅受朱隸之令前往，重要的是鄭和確有過人之處及令人

折服的本事，方能獲朱隸信賴，在眾多文武百官中，非要找太監出身的鄭和，且執行七次之多，是少有的舉動。

鄭和自1405年第一次下西洋起，迄今2018年，長達六百多年間，中國未再出現第二個鄭和。就目前的環境氛圍來看，要有如此大器成就的人才出現，實不容易。有關鄭和的史料，並沒有論述鄭和如何憑著個人的領導能力，來統領部屬和龐大艦隊出海達成任務。但就其讓朱隸首肯欽點

下西洋，就知道有相當的領導才能，這也許是環境使然，或是鄭和本身學養，或者君王促成。故以《明史》為根基，擴及近代對鄭和相關研究的專書、資料，進行分析與歸納，找出鄭和雀屏中選和達成此一艱鉅任務的能力，這些或可給我輩當成學習的典範。

貳、鄭和

鄭和在中國歷史上的成就，比諸多帝王要有名氣，大家都知道鄭和，和七下西洋的成就，卻對朱隸（明成祖）、朱允炆（明惠帝）、朱高熾（明仁宗）、朱瞻基（明宣宗）等人或事蹟較為陌生。有關鄭和生平與相關論述，《明史》只有短短七、八百字，史料記載不多。為何鄭和下西洋的大事卻從簡記載？對此，明朝兵部車駕司郎中嚴從簡，在論著的《殊域周咨錄》提到：「三保下西洋，廢錢糧數十萬，軍民死且萬計，縱得奇寶而回，於國家何益！此特一時敝政，大臣所當切諫者。舊案雖有，亦當毀之以拔其根。」¹說明鄭和七次下西洋耗費錢糧數十萬，軍民

死傷萬計，不值得再執行，故一把火燒掉遠航壯舉的檔案，使現今可供參研鄭和的史料不多。

《明史》中說鄭和是「雲南人，世所謂三保太監也。」²生於明洪武四年（西元1371年），卒於明宣德十年（西元1435年），享年六十五歲。³鄭和本姓馬名和，小名三寶，又作三保，回族，雲南範陽（今屬晉寧昆陽）寶山鄉知代村人。明洪武十四年（西元1381年），朱元璋派兵平定雲南時，年僅十一歲的鄭和被擄隨軍至北平，被施宮刑成為太監。⁴宮刑乃明初諸將用兵邊境時，為防叛變而有閹割俘虜幼童的習慣。⁵鄭和便以雲南回族後裔，好端端變成閹人，帶給他個人的浩劫，之後便入朱隸官邸侍奉朱隸本人。

參、鄭和的崛起

一、朱隸發動靖難之役

朱元璋於洪武三十一年（西元1398年）潤五月崩殂，享年七十一歲，旋由年僅十六歲的皇太孫朱允炆即位，正式成為明惠帝。⁶此時，諸藩王擁兵自重，形成尾大不掉

之勢，惠帝遂採齊泰、黃子澄之策厲行削藩。⁷建文元年（西元1399年），周、代、湘、齊、岷等五藩王相繼被羅罪廢除，其最大目標便指向有乃父之風的燕王朱棣。⁸是年朱棣與屬僚鄭和、道衍、李挺、徐元等共同策畫，⁹決議以「清君側」的旗號，舉兵意圖奪權，並援引祖訓，¹⁰自稱為「靖難」之師，發兵攻打明惠帝。¹¹自建文元年（西元1399年）八月到建文四年（西元1402年）六月，發動延續三年的內戰。

鄭和最初服務朱棣藩邸，受命透過組織戰，聯絡應天府內不滿的太監于淳作內應，隨時通報，發揮內外呼應之效。¹²這是因為朝中大臣效忠惠帝，不得不援太監之力，便以太監做為情報收集和內應的重要來源，也使太監紛紛潛逃投靠朱棣，並提供情報出賣自己的主子。當鄭和從應天府的「平安軍」內部，獲得意外情報：「據平安軍作戰會議指出，朱棣因糧不足，陷困境，正朝北方撤軍，並命徐輝祖歸返；其殘留軍旅，已無須追擊。」¹³加上有太監稱京師甚為空虛，顯然此時出征燕地大軍已在返途中，京城正處空虛狀態。朱棣當下定計，發兵大舉南下直攻京城。¹⁴

建文四年（西元1402年），朱棣連克眾城，六月在鄭和前導下，渡過淮河、長江，長驅南下，惠帝軍隊抵抗失利，守備南岸鎮江的童俊降伏，朱棣軍便一舉直搗南京應天府。¹⁵靖難之役成功後，七月朱棣於奉天殿正式登基為明成祖，改年號為永樂元年（西元1403年），同時遷都北平，此時朱棣四十三歲。¹⁶

二、鄭和被重用

明朝靖難之役，太監是惠帝的逆賊，卻是朱棣的功臣。當朱棣軍逼江北時，太監多逃入其帳下，洩漏朝廷內部虛實情報給朱棣，朱棣相信太監都是忠於自己。¹⁷政變成功後，朱棣對太監特別寵信，便大肆獎賞，授以高位、委其重任，甚至掌理軍務。¹⁸

在擁立朱棣發動「靖難之役」中，鄭和隨軍作戰，除充當幕僚，忠於職守外，還出入戰地衝鋒陷陣，又保護朱棣及屢立戰功，充分發揮聰明才智，備受肯定與讚許。靖難之役成功後，鄭和升為內宮監太監。¹⁹為配合漢族姓氏，成祖在封爵中舉行賜姓儀式，將親筆寫下的一個「鄭」字，御書賜姓給賞識的鄭和（原為馬和），是

年鄭和三十四歲。²⁰

鄭和為朱棣立了大功，成為心腹近臣後，獲得十足的重用與信賴，進而列入派任重責大任的陣營，才有機會踏上一生中最光輝燦爛的航海旅途。

肆、明朝大事—鄭和下西洋

永樂三年（西元1405年），鄭和奉命出使西洋諸國，三十五歲是鄭和一生中很重要且明顯的分界點。之前，是出入戎馬的軍事生活時期；以後，則經常漂泊海上，到處折衝樽俎的外交生活。前者是後者的基礎，後者是前者的延續。²¹為何鄭和會出使西洋，主因是追隨朱棣多年，朱棣對他的才能知悉，加上政變立有大功，當是心目中第一人選，便以太監出身的鄭和擔負此任務。所以鄭和帶著「大明國統兵大元帥」的頭銜，展開下西洋的壯舉，受命可便宜行事，包括宣撫、征討，還配有尚方寶劍，可先斬後奏，人們視為欽差正使。²²

鄭和出使西洋的原因，是明成祖懷疑惠帝逃亡海外，為尋找其失蹤下落，以消除政治隱憂與杜絕後患；另則耀兵異域、揚威海外，展示中國的富強，進而壯大明成

祖的聲威，使各海國臣服及向中國朝貢。

²³故於是年六月，「命和及其儕王景弘等通使西洋。將士卒二萬七千八百餘人，多齎金幣。造大舶，修四十四丈、廣十八丈者六十二…首達占城，以次遍歷諸番國，宣天子詔，因給賜其君長，不服則以武備之。五年九月，和等還，諸國使者隨和朝見。和獻所俘舊港酋長。帝大悅，爵賞有差。」²⁴鄭和第一次下西洋，與副使太監王景弘等，率二萬餘人與巨大船艦組成的使團通使西洋。

船隊從蘇州劉家港（今江蘇太倉東瀏河鎮）出海，泛海至福建五虎門，補充糧草和淡水，等陰陽官觀測氣象後，在冬季乘東北季風揚帆啟航，踏上遠洋航行的征途。²⁵第一次下西洋所帶回的成果豐碩，成祖賞賜也是相當慷慨，這就是《明史》所述：「三保太監下西洋，為明初盛事云。」²⁶此後鄭和又陸續奉旨，率相當等級的龐大船團，航行西洋達七次之多，最後在歸途中病逝。

鄭和下西洋規模之大、隨從人員之眾、船數之多、船舶噸位之巨、組織之嚴密、航海技術之先進、氣魄之雄偉、航程之

長、歷時之久、拜訪國家之多都是前所未見，是歷史上不可思議的航海事蹟，也是世界的一個奇蹟。²⁷對此，若非有顯赫才能，是無法帶領如此龐大的船隊，此乃筆者認為鄭和令人敬佩之處（鄭和七下西洋路線，如圖1）。

伍、鄭和的領袖魅力

鄭和以一名太監身分，獲明成祖賞識，受令率龐大船團，達成七下西洋前所未有的使命，乃值得探討之事。而鄭和下西洋的壯舉，除鄭和本身大器外，更重要的是

在朱隸帳下眾多人才中，脫穎擔任此一使命的，是鄭和具備令人折服的膽識與能耐，此為鄭和敢下西洋的動力所在，亦是本文所述的領袖魅力，有紮穩根基與發揮才能；熱情、創新與冒險犯難兩大項。

一、紮穩根基與發揮才能

鄭和七下西洋的事蹟，是外顯出來的成就，但鄭和最令人佩服的，則是所具備內在無形的品行修為，就有突破身體的障礙；儒家底蘊；軍事才能；專業技術等四部份。

（一）突破身體障礙的樂觀

梁啟超說：「論人不可有階級之見存，受閹割去勢界中，前有司馬遷，後有鄭和，皆國史之光。」²⁸大部分的太監，閹割後只得隱忍苟活。因為閹割後的生、心理殘缺，受到外在人們的嘲諷、冷漠，太監們只能將苦水和淚水往肚裡吞。而能化痛苦為力量，化屈辱為堅強，建立功業的太監，則是少數的一群。

1. 生、心理痛苦的轉化

閹割又稱去勢，是一種殘酷而侮辱人格的刑罰，它僅次於死刑。但是受宮刑者，所受的折磨遠勝於死刑。死刑，只受一時

的皮肉之痛，一死即休；受宮刑者，在肉體上受到慘絕人寰的酷刑後，便永遠活在這種陰影下。²⁹如司馬遷因禍下獄遭宮刑，曾提到在所有刑罰中，宮刑是最恥辱的，故在《報任少卿書》中，提到：「每念斯恥，汗未嘗不發背沾衣也。」³⁰語中飽含憤懣之情，可見宮刑對人身體和精神上的摧殘是何等殘酷。受宮刑者不僅肉體上被摧殘，在精神上永遠被折磨，即閹割後的男人，往往心存自卑，對自己身體缺陷之事極為敏感，心胸狹窄又常有妄想，會把瑣碎小事看得很認真，變得乖戾和具報復心理，常會迅速作出殘酷的決定。³¹

鄭和遭閹割身體殘缺後，生、心理雖受嚴重影響。但，這並未擊倒鄭和的信心，反而不甘淹沒於險惡無常的宮闈政治漩渦，更加感悟人生，便奮發圖強，積極努力求表現，不被外在殘缺所擊倒。在朱隸面前把所交付的任務戮力達成，特別是參與「靖難之役」立有戰功，被朱隸視為心腹，甚至賜「鄭」姓，獲重用的機會。

2. 傳統觀念的昇華

鄭和雖是雲南回族人士，卻仍有深厚傳宗接代、繁衍子孫的觀念。《孟子》提

鄭和下西洋路線圖



圖1 鄭和下西洋路線圖

（圖片來源：〈地理教室-無國界〉，《高二第三冊L4東南亞補充資料-鄭和下西洋》，網址：https://tw.images.search.yahoo.com/search/images;_ylt=A8tUwYP4TZJadHQACHr1gt;_ylu=X3oDMTBydTVzYnFyBGNvbG8dHcxBHBvcwMyBHZ0aWQDBHNlYwNzYw--?p=%E9%84%AD%E5%92%8C%E8%88%AA%E6%B5%B7%E5%9C%96&fr=yfp-search-sb#id=7&iurl=http%3A%2F%2Fimg.chinatimes.com%2Fnewsphoto%2F2013-12-08%2F656%2F20131208001045.jpg&action=click，2018年2月26日檢索）

到：「不孝有三，無後為大。」³²《孝經》也述及：「身體髮膚受之父母，不敢損傷，孝之始也。」³³這是根深蒂固的思想，在古代哪個家族，哪個人沒有子嗣，勢必遭外人歧視，甚至一輩子都抬不起頭，連說話都感覺毫無氣力。³⁴閹割後身上少了最重要的部位，不能傳宗接代，太監們一想到這些，就無地自容感到自卑。³⁵閹割之事使太監上辱其先、中傷其體、下絕其後。每個太監都犯了違背傳統思想與道德準則的罪名，何況在京城裡，大多做些卑微下賤的工作，毫無立身行道之榮可言。³⁶

這對鄭和來說，不僅沒有因太監出身不好而自暴自棄，反能調適心境。這不是不在乎身後有無子嗣，也不是損及父母，而是戰勝自己的殘缺，態度全然接受及脫離道統觀念，以破釜沉舟之勢，將重心轉向效忠朱隸，之後再奉獻航海事業，終其一生表現對海洋和航海的熱愛，才能成就偉大的盛名。

（二）厚實的儒家底蘊

鄭和雖為雲南人氏，但對中國傳統思想，亦多有涉獵，在《鄭和遺事彙編》中就提到鄭和是「才負經緯，文通孔孟。」

³⁷這深耕道統的仁愛思想、和平德化的修為，更在下西洋之際，徹底貫徹實現。

1. 仁愛思想

哥倫布三次遠航美洲，結果導致近億美洲原住民被殺，僅在邊緣地帶殘留五百萬人。西元1436年，貢薩爾維什在博哈多爾角登陸時，第一次遇到黑人，從此葡萄牙人便進入非洲，更在五年後，將十名非洲黑人運往歐洲當奴隸，「黑非洲」就成為白人奴隸的來源。³⁸鄭和與哥倫布等人的殖民強盜行徑，形成鮮明對比。哥倫布給美洲原住民帶去的，是無窮災害和野蠻殖民統治；而鄭和遠航所及，都是解決紛爭，給亞、非各國帶去明朝政府的賞賜、安撫弱小民族國家，和增進彼此的深情厚誼。³⁹鄭和這種人道精神，也使各海國相率歸附及向中國朝貢，如滿刺加、古里等十九國便派遣使者來中國朝貢，⁴⁰為明朝贏得響亮的海外名聲，之後來大明朝貢的海國也越來越多。⁴¹對照哥倫布等人的行徑，鄭和出使西洋的表現就值得讚許，這是鄭和深化的中國傳統仁民愛物思想根柢。

2. 和平外交

鄭和下西洋完全沒有掠奪和搶佔土地，

主要的指導思想是「厚往薄來」、「宣德化而柔遠人」，完全秉承明朝「共享太平之福」的和平外交政策。⁴²這說明鄭和本身具有敦厚思想與觀念，所形成的共享心理，更在下西洋時，傳佈到海外諸國人民身上。鄭和船隊作為中國人民友好的使團，在尊重各國主權、尊嚴、宗教信仰和風俗習慣的前提下，與各國人民往來，公平貿易，促進與他們的政治、經濟、文化交流，同時蕩威海盜、保護海商、建立、維護西太平洋及印度洋的和平秩序，為各國的社會進步和發展作出卓越貢獻。⁴³所以，鄭和七下西洋，既表現中國古代外交家的博大胸懷，也展現鄭和鎮定自若，智勇雙全的良好品格。⁴⁴

《孫子兵法》述：「將能而君不御者勝」，⁴⁵說的就是將在外，國君不會去牽制、干擾，或可說君令有所不受。對此，鄭和大可不受帝王牽制在外的行為，也可大肆擴張武力與謀取自己私利。但是鄭和卻全心全意去執行帝王旨意的和平外交，說明鄭和真的具有內化高貴品德和人格，才能展現和平作為，對一個受閹割殘缺的太監來說，確是難能可貴。

（三）軍事才能的展現

1. 深研軍事知能

鄭和不僅是朱隸貼身保鏢，對軍備之事，更素有諳習。⁴⁶在十四世紀最後二十五年間，明朝與蒙古在中國北部邊境激戰，蒙古軍的剽悍善戰，連朱隸與之作戰都感怵目驚心，⁴⁷而鄭和至少兩度與蒙古軍作戰。鄭和走過華北荒涼不毛的褐色大漠時，便懂得尋找蹄印和馬糞追蹤敵跡；又在一次往北長途跋涉過程中，記錄所能找到海水水井和動物死屍，⁴⁸掌握飲水及動物出沒的地方，解決官兵飲食的後勤問題。由此看來，對戰事的發端，鄭和已清楚後勤補給是獲勝的關鍵，當具備軍事作戰的知能。另在靖難之役爆發時，鄭和拖延惠帝的將領李景隆，讓朱隸有時間派遣增援騎兵，內外夾擊李景隆的圍城部隊。⁴⁹顯然，鄭和累積作戰經驗和獲取戰功，才能成為朱隸心腹，在朱隸陣營中是優秀的指揮官之一。故具有軍事和戰鬥的指揮才能，方能獲取朱隸信賴，出任許多任務和受令帶兵打仗。

2. 平亂的兵法運用

除參與蒙古戰役外，鄭和也參與朱隸的

靖難之戰，這就累積豐富的實戰經驗。其後七下西洋所採取的是武力做後盾；財物賜予為手段的和平外交，非不得已絕不使用武力。而使用武力的大戰役有三，一是生擒陳祖義；二是活捉錫蘭王；三是生擒蘇幹刺，這些戰役可印證鄭和具備軍事作戰能力。

其一，鄭和出使西洋前的海洋情勢是動盪不安，到處都有猖獗的海盜橫行，特別是鄭和所航行的東南亞、南亞，都因海盜，導致海上交通得不到安全保障。如《明史》記載：「陳祖義，剽掠商旅。」⁵⁰為此，鄭和出使時，發現海盜陳祖義兇橫，便率兵設奇計突襲及火攻，剿滅賊黨五千多人，燒賊船十艘，獲賊船五艘，還生擒海盜陳祖義等三賊首，⁵¹這是鄭和第一次出使西洋的軍事行動。

其二是《明史》記載：「六年九月，再往錫蘭山。國王亞烈苦奈兒誘和至國中，索金幣，發兵劫和舟。和覘賊大眾既出，國內虛，率所統兩千餘人，出不意攻破其城，生擒亞烈苦奈兒及其妻子官屬。劫和舟者聞之，還自救，官軍復大破之。九年六月獻俘於朝。」⁵²指鄭和趁敵方傾兵而

出，國都兵力空虛之際，率領隨從二千官兵，取小道出其不意突襲亞烈苦奈兒的王城，生擒亞烈苦奈兒及家屬。圍攻鄭和船隊的錫蘭山軍，聞訊緊急回師，仍被鄭和部隊擊敗，這是鄭和第三次出使西洋的軍事行動。

其三，《明史》述：「十年十一月復命和等往使，至蘇門答刺。其前偽王子蘇幹刺者，方謀弒主自立，怒和賜不及己，率兵邀擊官軍。和力戰，追擒之喃渤利，並俘其妻子，以十三年七月還朝。」⁵³這裡指鄭和及部屬被蘇門答刺前偽王子蘇幹刺追擊，鄭和戮力反擊打敗追擊部隊，並擒獲偽王蘇幹刺，這是鄭和第四次出使西洋的軍事行動。

這三件戰事，鄭和面對數萬敵軍，且在沒有主場優勢，也沒有龐大後援部隊下，全靠鄭和獨自面對與處置，終平亂事，彰顯出鄭和勇敢善戰，確達整飭海上治安、貿易和海防安全。這些突襲、火攻、趁虛而入、戮力反擊等戰術作為，可看出鄭和乃深知兵法與具備軍事涵養。

（四）以專業技術創造時勢

抓住每一個可向上的山岩，自我努力。

鄭和發揮自己的聰明才智和堅定執著的品格，不斷將自己的優勢展現出來，不僅勤快好學，做事更是手腳俐落，加上頗有才幹和聰明伶俐，獲朱隸賞識成為心腹，進而躬逢其盛的參與出使西洋任務，也因當時航海技術純熟，便借勢使力達成豐功偉業。

1. 具備航海等多項專業技能

明朝初期，已嫻熟運用航海羅盤、日月升落、過海牽星術等來測定方向、航線和船

舶航行的位置，⁵⁴表示當時天文導航技術的先進，使航海能力達到一定水準。所以，鄭和便接受各種知識，外加自建完整通訊體系，如傳令船、信鴿、銅鑼、喇叭、旗幟、燈籠等信號，⁵⁵傳達船團間的訊息。鄭和船團有寶船（第一等船艦總稱）、馬船（運載諸國貢馬）、糧船（糧食）、坐船（搭乘人員）、戰船（摧敵主力）等，⁵⁶如此龐大的船艦，當然要有精確的天文、地文和海文航海技術，才不會在一望無際



圖2 寶船重現模型圖

（圖片來源：石玉平，〈鄭和寶船到底有多大（二）〉，《中國船舶報》，2005年7月1日，網址：<http://blog.xuite.net/issplsf/twblog/152594574-%E9%84%AD%E5%92%8C%E5%AF%B6%E8%88%B9%E5%88%B0%E5%BA%95%E6%9C%89%E5%A4%9A%E5%A4%A7%E5%BC%88%E4%BA%8C%E5%BC%89>，2018年2月26日檢索）

的汪洋中迷失方向。此外還有氣象預測，能及早因應暴風雨的襲擊。⁵⁷這些技術在下西洋前，鄭和就已具備，說明鄭和知識淵博，⁵⁸當有一定的航海知能；另又熟悉各國歷史、地理、風土人情和宗教習俗，且是伊斯蘭教徒，也精通阿拉伯語言、文字，⁵⁹鄭和具備這些專業技能，方能受朱隸拔擢擔任下西洋的重責大任。

2. 萬事俱全爭取成功機會

基本條件沒有準備好，機會來了，是無法開啟大門。朱隸奪權成功登基為帝後，好大喜功的個性使然，除進行中國了不起的百科全書《永樂大典》修纂工作外；就是建設後世稱謂的「永樂盛世」；再有是積極擴張帝國版圖，向蒙古等內陸領地伸展；另則在海外宣揚德威。此時的鄭和在各方面表現，均已備齊相關基本技能，在捨我其誰的企圖下，當能勝任七下西洋的重責大任，達到歷時二十八年，足跡遍及三十六國和地區的成就。

倘若鄭和未具備上述條件，朱隸口袋裡還是有其他人選，如成就與鄭和不相上下的侯顯便是，到時下西洋壯舉就不是鄭和的專利，或許侯顯的成就會比鄭和來得大

也說不定。不管如何，事實證明，鄭和因具備多項專業知能，當機會來了，才能順勢出線擔任與執行，並接受時代考驗和創造歷史。

二、創新、熱情與冒險犯難

(一) 創新格局的作風

1. 在既有基礎上創新

朱元璋即位建立明朝後，紛紛派遣使節赴海外諸國，敦促海國來朝入貢。除日本、高麗、琉球外，還有安南、暹羅、蘇門答刺、爪哇、彭亨、西洋鎖里等，這些海國均遣使節前來朝貢。⁶⁰明初的海上活動規模浩大，是有其道理可循。在明朝之前，就有數十萬中國人在東南亞從事各種貿易和商業活動，其中以福建、廣東居多。⁶¹朱隸一登基就派太監馬彬參訪爪哇、蘇門答刺；尹慶出使滿刺加等國。⁶²鄭和就在既有的路線上，尋求突破與創新，故能在西元1418年左右越過赤道，到達位於非洲東海岸南緯三度左右的麻林（今肯尼亞馬林迪）。顯見，鄭和七下西洋雖不是明初唯一通使海外活動的人，確是開創航行更遠的成就。

2. 突破格局的盛大

鄭和下西洋的船隊，按大小與作用，大致分為五個等級，最大者是可容納上千人的「寶船」，長四十四丈（125.65公尺）、寬十八丈（50.94公尺）共六十二艘；船分四層，有九桅十二帆，錨重數斤，寶船要二百名壯漢一起用力才能起帆。⁶³另有大型可容納四、五百人的戰船；⁶⁴其他還有大大小小的馬船、糧船、坐船等百餘艘左右。⁶⁵梁啟超曾拿鄭和寶船與西元1905年世界最大的商船—美國大北公司「彌奈梭達」號，長620英尺（約192公尺）、寬73英尺（約22.25公尺）比較，結果「彌奈梭達」號較長；寶船的寬卻比美國商船寬兩倍多（如圖2）。顯見中國在明朝，即已造出巨大船艦，且有六十二艘之多，⁶⁶這是西方造船技術所無法比擬；再說鄭和所帶領的船團數量，堪稱世界之最，比哥倫布的船隊三至十七艘；達伽馬船隊的四艘；麥哲倫五艘，都要多得多，這是突破格局，造就舉世無法與此匹其恢宏氣勢的成績。乃鄭和擔任內宮監時，⁶⁷便熟悉營造宮殿和監造船隻等豐富知識，才能親自監管造出又大又穩，具抗風浪性能佳的航船。⁶⁸

(二) 對工作的狂熱

1. 全職奉獻於航海

許多受閹割者被送到全國各地的王府、京城，做最低賤、臨時性的卑微差事，⁶⁹擔負太監必須履行的職責，承受著來自主子的賞與罰，和受世人無端的歧視，過著卑躬屈膝與無趣的生活，日夜侍奉主子，天天端茶、倒屎尿，捶腿、揉背，打掃庭院，沒有一點人身自由，也沒有個人前途，幾與牛馬無異，確是活的很累、很無聊、很孤獨。⁷⁰從歷史上看，更多的太監都在痛苦的泥淖中，終日掙扎，碌碌無為，只求苟且偷生。

但鄭和不一樣，是一位具有遠見的人，知道太監工作既無趣，又難以發揮才能。因此，全心全力奉獻在工作上，極力獲取朱隸賞識，才能在永樂三年（西元1405年）受令下西洋，從始航到宣德八年（西元1433年）返航，長達二十八年間，前後出使七次，從健碩的壯者到垂垂老者，把一生中美好年華都獻給航海事業，⁷¹將畢生的熱血與生命傾注於大海。這是狂熱與全心奉獻下，才有的表現，也才能在世界航海史上，定位為偉大的航海先驅。

2. 積極努力向上攀升

我輩知道要做大事不要做大官，但不做大官，憑一己微薄之力何以成就大事？因此，要做大事還需要做大官，有了大官的權與勢，才有成就大事的可能；然而許多大官，卻什麼大事也成不了，更甚者還遭禍國家，如太監魏忠賢之輩就是。鄭和，如果僅以小太監自居，只能在宮裡侍奉皇族，甚麼大事都做不成，終其一生就是平凡的太監。《明宮史·火集》〈禦寒〉篇中記載，明代太監在十月的作息：「內臣始燒地炕，飽食逸居，無所事事，多寢寐不安。又三五成群，飲酒擲骰，看紙牌，耍骨牌，下棋打雙陸，至二三更始散，方睡得著也。」⁷²這是平凡太監的生活寫照，貪求逸樂的生活，是閹割後補償心態的一種反應。對此，鄭和便積極求表現，「公勤明敏，謙恭謹密，不避勞勩。」⁷³不放棄任何一個向上攀升的機會，時時留意、處處留心。故，在對蒙古及靖難之役中，全心力去展現個人才華，並獲晉升為內宮監太監，最後拔擢出任下西洋的正使太監官銜，是配有尚方寶劍的欽差總兵太監，⁷⁴職等之高，方可統領龐大艦隊，獲致七下西洋的壯舉與成就。

（三）勇於冒險進取

鄭和勇於探索未知的地域、擁抱生命的本質、體驗蠻荒的世界，為明朝開疆闢土，這是冒險進取的精神驅使，並表現在參與靖難之役和堅忍毅力的遠航。

1. 強烈參與靖難之役的挑戰

靖難之役是內戰，對掌權者來說，是謀反叛變；如果失敗，下場會很淒慘，不僅參與者會被處死，親朋好友都將滿門抄斬。歷來藩王造反少有成功，主要是皇室所擁有的將領與兵力、實戰經驗、糧秣等，都是應付外敵而設，戰力當然勝過各藩王。朱棣發起靖難之役，結果如何無法得知，鄭和當然很清楚可能的後果，仍不顧一切毅然參與。建文元年（西元1399年），惠帝軍的將領李景隆，率六十萬南軍和朱棣的北軍交戰。當李景隆領九營新銳圍攻北京朱棣大營時，關鍵時刻，鄭和在北京蓄水池鄭村壩附近掘壕固守，遲滯李軍攻勢，使朱棣有足夠時間派軍馳援；⁷⁵另建文四年（西元1402年），朱棣帶將領之一的鄭和，沿著大運河向南，奪取糧船，切斷重要城市的運輸線，李景隆果然不堪重負，敗下陣來。之後的白溝河之戰，⁷⁶李

景隆亦無力回擊，為朝廷召返回京。正因為鄭和積極參與朱棣發動的靖難之役，並取得關鍵性的勝利，打開鄭和響噓噓的名號，進而升格為朱棣的心腹，此乃鄭和具有冒險犯難的精神。

2. 堅忍不拔的毅力

鄭和所率船隊，於航海過程中，以堅忍不拔的大無為精神，與大自然的海洋、氣候及各種環境搏鬥，無形中成為引導人類邁向海洋開發的先驅，此精神、勇氣、毅力和信心，著實令人佩服。鄭和七下西洋先後到過占城、爪哇、真臘、舊港、暹羅、滿刺加、渤泥、蘇門答刺、錫蘭山、木骨都束等凡五十九處三十餘國。⁷⁷從這些國家和地區的分布來看，鄭和所率領的船隊到過印度中南半島、孟加拉灣、波斯灣、馬爾代夫群島、馬來半島、南洋群島、阿拉伯海、亞丁灣等地；還先後四次橫渡印度洋，將觸角延伸到非洲東岸的紅海、中部肯亞的蒙巴薩一線和伊斯蘭教的聖地麥加。其航海足跡遍及亞、非地區和國家，首開實現人類大規模跨海洋的航行，確是世界航海史空前的創舉。⁷⁸其最有力的證明，就是瑞獸麒麟圖（如圖3），這



圖3 瑞獸麒麟圖

（圖片來源：《國立故宮博物院》，網址：https://topick.hket.com/res/v3/image/content/545000/548218/giri-giraffe_1024.JPG，2018年2月26日檢索）

是長頸鹿，亦是非洲特有的動物之一。

鄭和是第一個航行至赤道以南、非洲東岸的人，是航海家中的先驅，也是大航海時代的開創者。這在十五世紀初期，歐洲普遍認為赤道周圍的海水是沸騰的，長期不敢向南航行。西元1445年，葡萄牙人到達佛得角；西元1471年到達幾內亞時，都

還不敢越過赤道。⁷⁹鄭和卻敢於延伸觸角到不知名的地域，為人類征服海洋的歷史，寫下曠古未有的燦爛篇章，並為當時沿岸多國帶來友誼與文明，⁸⁰此乃鄭和不畏艱險，敢於面對惡劣大海，以打死不退的精神去開拓，乃勇於冒險和征服大自然的價值趨向；更以百折不撓、堅忍毅力，奮鬥到底之心去克服與達成。

（四）統御力與使命必達精神

1. 統合及應變力

鄭和等人奉命出使西洋，隨從官員之眾，包括將士、船師、水手、工匠、醫官、書算手、廚師、翻譯、辦事、鐵錨及搭材等人員，共二萬七千八百餘人。⁸¹除航船必備成員外，船上還有三種特殊人物，即道教法師、佛教和尚、卜卦者，⁸²他們具有心理治療功能，讓船員得到寧靜，避免面對大海產生不良雜念；還分設佛堂、小道觀的心理治療場所；有船員敬奉天妃媽祖，也設置祀奉的廟壇，當遇有不測風雲時，他們便叩頭祈求平安，具穩定軍心之效。⁸³特殊的是，船上還有兩名婦女，因船隊所到地區都有義診，兩婦便具有為當地落後地區孕婦接生的功能，⁸⁴可見鄭和船隊

組織分工細密與人數之眾。

要統領如此龐大的隨人，防範途中船隊叛變，當要有嚴明的紀律；還有海上航行，遇上大風浪、颶風、颱風、大霧、大雨等惡劣海象，或晚上無星月的時候，如何統合指揮船艦前進、後退與左右轉等就格外重要；另對船員生活起居的照顧、緊急應變措施等，在缺乏現代精密科技儀器輔助下，就考驗指揮官的統御能力。再說下西洋期間，不可能都一帆風順，遇上大風大浪是家常便飯。所以，鄭和對龐大數量的船艦指揮得宜、治理有方，才能讓船隊嚴整；統御眾多隨人的領導力強，使組織管理嚴明，方能統一調度；又依據海上航行與作戰需求編組，形成一支既嚴密又訓練有素的戰鬥體，更能確保龐大艦隊行船的安全，防止船隻碰撞、沉船和單艦流散等情事，終能圓滿完成出使西洋的任務。

2. 戮力達成使命

致力海外貿易最為積極的是明成祖，在其主政時期，派遣鄭和下西洋，遠航印度、東非等國家，將中國生產的絲綢、茶葉及諸貨遠銷和換取特產，以己有易

己無，雙方各得其利，換回不少香料、皮毛、木材、礦物、絹紗及若干奇禽異獸和珊瑚、珍珠、瑪瑙、寶石，亦或購買，乃開拓中華民族的眼界，豐富人民的物質生活，甚至激發對海外拓展的渴求。這些物品或御用，或軍給，或富民等不一而足，確已開啟海外貿易的發展，⁸⁵促進與亞非各國的經貿交流。⁸⁶

鄭和船隊所到之處，都展開積極的外交活動和展示中國的富強，「以抑強扶弱、負起國際仲裁的責任。」⁸⁷遍歷諸海國，宣詔、給賜，把中國先進的文化、藝術、農業技術和工藝傳授給到訪地區；又掃蕩海盜集團，保障漁民、商船的安全，對穩定南海周邊國家的局勢具有助益，讓諸海國畏服，紛遣使團來朝貢，⁸⁸如《鄭和遺事彙編》所述：「諸番王等無不祇順王命，共皆仰體皇仁。」⁸⁹在鄭和全力以赴下，不辱君命，終能戮力達成朝廷派鄭和下西洋的任務。

陸、結語

歷史是一面鏡子，看歷史也是一種教育，透過歷史去學習過去的經驗，當有體

悟後，便可避免歷史悲劇重演，即使是科技進步的今天，所面臨的狀況已全然不同以往，都還能讓我輩引為借鑑。這就是用昨日的經驗，來解決今日的問題，就從現在開始的明證。鄭和，一個非漢族的外人，又被閹割的太監，究竟有何能耐成就中國歷史上，唯一率眾七下西洋，打通印度洋、大西洋、紅海、阿拉伯海等海域，開拓等同成吉思汗橫跨歐亞非的實力。

經探討發現，鄭和下西洋的成就，要歸於鄭和本身具備的能力，此乃鄭和的領袖魅力。在紮穩根基上：有突破身體障礙的樂觀、厚實的儒家精神、軍事才能的展現、以專業技術創造時勢；在熱情、創新與冒險犯難上：有創新格局作風、熱愛工作、勇於冒險犯難、統御力與使命必達等，這些魅力就是鄭和展現出來的精神所在，或多或少都可給我輩啟示和學習，甚至用來培養和激發幹部的潛能。

一、古籍

- 春秋·孫武，普穎華編，《孫子兵法》，臺北市：正展，2006年。
- 南朝梁·蕭統，唐·李善注，《李注昭明文選》，臺北市：河洛圖書出版社，1975年。
- 明·嚴從簡撰，《殊域周咨錄》，臺北市：華文，1968年。
- 明·劉若愚撰，《明宮史》，臺北市：藝文印書館，1965年。
- 清·張廷玉等撰，《明史》，臺北市：臺灣商務，2010年，百衲本十四史。

二、專書論文

- 中華書局編，《辭典》，臺南市：啟仁書局，1974年。
- 王玉德，《第三性：中國太監大寫真》，臺北市：新視野，1996年。
- 王玉德等著，《閹宦檔案：太監的奴性與人生》，臺北市：漢揚，1997年。
- 李峰等，《海魂-從鄭和的大航海時代到東瀛崛起》，臺北市：大旗出版，2012年。
- 李露晔，《當中國稱霸海上》，臺北市：遠流，2000年。
- 杜婉言，《失衡的天平：明代宦官與黨爭》，臺北市：萬卷樓，1999年。
- 范金民，〈鄭和遠航世界的歷史地位〉，《鄭和與海上絲綢之路》，澳門：澳門大學，2005年。
- 夏傳才，《十三經概論·孝經》，臺北市：萬卷樓，1996年。
- 張研，《鄭和下西洋》，臺北市：雲龍出版，1992年。
- 梁實秋主編，〈鄭和〉，《名人偉人傳記全集》，臺中市：名人出版社，1982年。
- 陳水源，《傑出航海家鄭和》，臺中市：晨星，2000年。
- 楊允中，〈鄭和精神與海洋文明〉，《鄭和與海上絲綢之路》，澳門：澳門大學，2005年。
- 楊伯峻譯，《孟子譯注》，臺北市：五南，1992年。
- 蔡石山著，江政寬譯，《永樂皇帝》，台北市：聯經，2008年。
- 蔡石山著，黃中憲譯，《明代宦官》，台北市：聯經，2011年。
- 鄭鶴聲編，《鄭和遺事彙編》，台北市：台灣中華書局，1970年。
- 鴻葉編著，《斷尾求生：中國太監奇聞》，台北市：驛站文化，2007年。
- 黃溼仁，《從海洋巡護探討鄭和寶船與海巡船艦之比較分析》，東方設計學院文化創意設計研究所碩士論文，2013年。

三、國際網路

- 石玉平，〈鄭和寶船到底有多大（二）〉，《中國船舶報》， 2005年7月1日，網址：http://blog.xuite.net/issplsf/twblog/152594574-%E9%84%AD%E5%92%8C%E5%AF%B6%E8%88%B9%E5%88%B0%E5%BA%95%E6%9C%89%E5%A4%9A%E5%A4%A7%E5%BC%88%E4%BA%8C%E5%BC%89，2018年2月26日檢索。
- 地理教室-無國界》，《高二第三冊L4東南亞補充資料-鄭和下西洋》，網址：https://tw.images.search.yahoo.com/search/images;_ylt=A8tUwYP4TZJadHQAchJr1gt.;_ylu=X3oDMTBydTVzYnFyBGNvbG80dHcx9HBvcwMyBH20aWQDBHNlYwNzYw--?p=%E9%84%AD%E5%92%8C%E8%88%AA%E6%B5%B7%E5%9C%96&fr=yfp-search-sb#id=7&iurl=http%3A%2F%2Fimg.chinatimes.com%2Fnewsphoto%2F2013-12-08%2F656%2F20131208001045.jpg&action=click，2018年2月26日檢索。
- 《國立故宮博物院》，網址：https://topick.hket.com/res/v3/image/content/545000/548218/giri_giraffe_1024.JPG，2018年2月26日檢索。

com%2Fnewsphoto%2F2013-12-08%2F656%2F20131208001045.jpg&action=click，2018年2月26日檢索。

com%2Fnewsphoto%2F2013-12-08%2F656%2F20131208001045.jpg&action=click，2018年2月26日檢索。