

曹操領導統御之探討

空軍備役中校 涂榮華

提 要

西晉陳壽成書的《三國志》，是離三國時期較近的史書，其論述的內容貼近真實，對曹操的文治武功和卓越才能的論述較為可靠。陳壽稱曹操是超世傑出的人才，乃出自史實觀點下的看法；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，渠認為在非常惡劣的環境下，能開創非常事業與建立非常功績，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，在於特有的領導風格，這是值得我輩學習的地方。

關鍵字：曹操、權謀、通變、孫子兵法

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、挾天子以令諸侯、權謀、濫殺無辜、殘暴、寧我負眾人等負面評語。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，卻是一位偉大的政治家、軍事家、謀略家、文學家和詩人，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，其所具備的領導統御，也是值得我輩效法。

曹操生平及當時局勢

一代梟雄稱號的曹操，自有其形成的環境背景，也就是漢末混亂的朝代，造就了曹操一世的英名。曹操字孟德，名吉利，小字阿瞞，沛國譙縣(今安徽亳縣)人，生於漢桓帝元壽元年(西元155年)。¹

東漢王朝末期正是天下大亂、時局大動盪、大破壞、大分裂的朝代。東漢在一百九十六年中，十四個皇帝，就有八個皇帝是十五歲以下登基，最小的也僅出生一百多天。這些皇帝在位壽命不長，和帝到靈帝九個皇帝中，和帝只有27歲、殤帝2歲、安帝32歲、順帝30歲、沖帝3歲、質帝9歲、桓帝36歲、靈帝34歲、少帝18歲，平均壽命20歲出頭。²因此造成外戚干政。皇帝年長後，又聯合宦官打擊外戚，使得外戚、宦官輪流執政、輪流清算，成為固定的惡性循環，把東

1 晉·陳壽撰，王靜芸譯，《白話三國志》，台北市：河洛圖書，1980年，頁1。

2 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，台北市：海天印刷，1972年，頁14-15。

漢朝廷弄得糜爛不堪。

其次是第三股力量，乃社會人士所組成的知識團體，他們藉由清議來批評宦官的專權。³不過，士大夫夾在混亂之中，便與這兩股勢力對抗，進而造成兩次「黨錮之禍」的整肅，導致朝廷善類清空。隨後民間黑山、黃巾賊的作亂，加上邊境鮮卑、匈奴、烏桓、西羌等游牧民族長期的外患襲擾，逼得漢廷屢屢遣兵進討，不僅國庫陷入困境，軍閥更趁機擁兵自重。⁴這些勢力導致朝廷失勢，加上皇帝威權無力，對地方又過度放權，致各地軍閥擁兵割據，甚至欲稱帝為王的局面。⁵

曹操所處桓帝、靈帝之時，是失去封建秩序和政治制度，裏裏外外散發著腐朽的氣息，社會生產遭到嚴重破壞，給百姓帶來深重的災難。因此，讓曹操親眼目睹，並親身感受這樣殘酷的歷史現實，而產生較深刻的人生體驗。

東漢末年時局

一對曹操正面的評價

東漢末年軍閥割據，自立為王的紛擾局勢下，朝廷中央又無具有能力的朝臣可依恃，和主持勤王正義，此期的漢朝隨時有被

篡奪取代的可能。當時大環境裡，曹操的出現，以忠君、征戰軍閥等作為，確是朝廷可依靠的人才。所以正史，或近代學者在探討漢末歷史時，均對曹操持較客觀與肯定的看法。

一、正史對曹操的評價

《三國志》著力描寫曹操的文治武功和卓越才能，凸顯曹操曠世奇才和濟世能力，所以作者陳壽給曹操的評語是「抑可謂非常之人，超世之傑矣。」⁶《三國志》裡出現的人物，也對曹操做出評論，如善於觀人的喬玄，就稱讚曹操是「天下將亂，非命世之才不能濟也，能安之者，其在君乎。」⁷這個「命世之才」是指文韜武略的領袖人物。裴松之在《三國志》注解中提到，曹操在拜訪許劭後，許劭給曹操的評價是「治世之能臣，亂世之奸雄。」⁸此外，還有楊阜評論袁紹與曹操時，說曹操是「有雄才遠略，決機無疑，法一而兵精，能用度外之人，所以各盡其力，必能濟大事者也。」⁹這些都是正面肯定的評判。

二、後世對曹操的正面看法

後世的朝代，對曹操持有較公允的評價，有唐朝開國皇帝李世民，對曹操用兵神準的評價是「臨危制變，料敵設奇。」¹⁰在

3 戴宗立，《曹操與馬基維利》，台北市：遠流，2004年，頁13。

4 傅樂成，《中國通史》，台北市：大中國圖書，1990年，頁222-230。

5 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁153。

6 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，台北市：台灣商務，2010年，頁28。

7 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

8 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

9 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁343-344。

10 宋·司馬光，《資治通鑑》，台北市：台灣商務，1978年，頁78。



《全唐文》提到的曹操是「帝以雄武之姿，當艱難之運，棟梁之任，同乎曩時，匡正之功，異於往代。觀沈溺而不拯，視顛覆而不持，乖徇國之情，有無君之跡。既而三分肇慶，黃星之應久彰；卜主啟期，真人之運斯屬。其天意也，豈人事乎！」¹¹這些乃指身處非常環境，能開創非常事業與建立非常功績，只有曹操才能做得出來，這也是別人想做卻不敢做，或連想都不敢想的大事。

近代學者對曹操持正向看法者，有民國時期的學者魯迅，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。」¹²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。」¹³在曹潤之著作的《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》就說曹操「為千古雄才已幾成不爭之論。」¹⁴甚至說：「三國之世，孫吳與蜀漢都不是曹操的對手。」¹⁵這正是近代學者肯定曹操，也只有曹操才是三國時期的真英雄。

曹操的領導統御藝術

近代學者把曹操負面的印象，給予肯定與正面的翻轉來看，說明長年在民間流傳的歷史小說《三國演義》，已造成相當大的影響，這正是學人努力扭轉曹操歷史定位的出發點。以東漢末年混亂時局下的曹操，能傲視群雄，甚至一統中原北方的地區，確有其不可磨滅的歷史地位，也有值得我輩效法的地方，故以曹操內化的領導特質與外顯的領導藝術二方面，來說明領導風格。

一、具備內化的領導特質

曹操身為領導，如何發揮特有的領導風格，就其內化的特質來看，歸納起來有自我要求、不斷學習、感情流露、儒家底蘊等四大點，說明如下：

(一)自我要求的特質

1.為官時的自律表現

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，縣門左右各十餘枚，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。」¹⁶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，

11 周紹良主編，《全唐文新編·卷十》，吉林市：吉林文史出版社，1999年，頁142。

12 魯迅，《魯迅著作全集·卷一》，台北市：谷風，1989年，頁500。

13 屈文峰，《三國大祕密》，台北市：商訊，2014年，頁158。

14 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁1。

15 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁3。

16 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

17 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5-6。

並下達禁絕淫祀的命令，取締漫無節制的祭祀活動。¹⁷濟南一帶在曹操整頓下、政治清明，社會安定。

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，確能做到對事不對人的公平原則，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。¹⁸夏侯惇是曹操從父兄弟，最受曹操信任及重用的將領，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。¹⁹

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，而違犯法令，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「援劍割髮以置地」為懲戒。²⁰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。」²¹說明曹操貴為領導還自封為魏王，地位相當崇高，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。²²

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。²³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〉。²⁴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。

(二) 不斷學習的特質

18 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁271-272。

19 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁270-271。

20 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

21 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

22 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁110-111。

23 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，台北市：知書房，2010年，頁141。

24 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁16。



《三國志》作者陳壽稱曹操是「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。」²⁵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，白天探討用兵之法，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，是很有文化底蘊和品味的人。²⁶

1.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。」²⁷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。²⁸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。」²⁹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，更是一千八百餘年前第一位選注《孫子》的人³⁰，當為華夏古學大家。³¹

曹操除注《孫子略解三卷》外，還註解過《司馬法註》、《太公陰謀三卷》兵書，且曹操自己著作的兵書有《孫子兵法註二卷》、《續孫子兵法二卷》，其中，《孟德新書》是十萬言書，還頒給眾將依法作戰，且往往得勝。³²可見曹操在著作上有相當成就，這在徐瑜論著的《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》中提到「《漢書》記載《孫子兵法》八十二篇，圖九卷。《太平御覽》引有《孫子兵法雜占》。《隋書·經籍志》載有《吳孫子牝八變陣圖》一卷及《孫子戰鬥六甲兵法》一卷。《新唐書·藝文志》載有《孫子三十二壘經》一卷。其他如《通志》、《文選》注中有些《孫子兵法》佚文外，這些著述都只是書名而已。」³³由此引文看來，或許少了曹操，《孫子兵法》內文可能就不會問世，這也間接證明曹操對兵法獨到之處。

2.文學造詣的領導地位

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

25 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

26 屈文峰，《三國大祕密》，頁153。

27 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

28 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁56。

29 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁76。

30 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》，台北市：台灣古籍，1996年，頁21。

31 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。

32 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁303。

33 徐瑜，《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》，台北市：時報文化，2012年，頁28。

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，開了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。」³⁴ 這是曹操繼承樂府現實主義的創作傳統，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。³⁵

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。³⁶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學的領袖。

(三)感情流露的特質

1.人性化表現

官渡戰役是曹操對袁紹的重要戰役，官

渡戰後袁紹敗走憂病而死，當鄴城為曹操攻陷時，曹操便親自到袁紹墳前拜祭，感於早年交往，共事十餘年，最後竟成了打天下的宿敵，不禁悲從中來，放聲大哭，身邊陪祭的諸將也為之淚下。³⁷曹操很重情誼，除和屬下謀臣，或武將關係緊密，就連交戰的袁紹也一樣；甚至曾背叛曹操的朋友，如陳宮原是曹操的摯友，後來政見不同，離開曹營投奔呂布，呂布滅亡，陳宮被捉拒不投降，曹操含淚把他殺了，但曹操卻將陳宮老母迎來奉養，直到去世；陳宮女兒長大後，還為其操辦出嫁事宜。³⁸

當黃巾賊攻袁州，濟北相鮑信請曹操來共同合擊黃巾賊。因黃巾賊勇猛精悍，致使鮑信戰死。

戰事稍歇，曹操重賞尋鮑信屍首未果，只好刻木頭像，痛哭流涕祭奠。³⁹此外，曹操因與蔡邕的情誼，將被胡騎劫走收為妾的蔡邕女蔡琰，以大批黃金外加軟硬兼施，從胡人左賢王手中贖回來，曹操還以父執輩身分為蔡琰作媒，許配給屯田都尉董祀，⁴⁰充分流露豐沛情感。

2.對妻女剴切期許

曹操在政治上是鐵血的，但生活中的曹操卻是人性的，可謂是兒女情長的曹操。在

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

35 戴宗立，《曹操與馬基維利》，編輯室報告。

36 陳文德，《曹操爭霸經營史3》，頁778。

37 陳文德，《曹操爭霸經營史2》，頁437。

38 東野君，《曹操用人五大絕招》，頁71。

39 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，頁34-35。

40 陳文德，《曹操爭霸經營史2》，台北市：遠流，1990年，頁491-498。



曹操留下的《遺令》中記載：「吾婢妾與伎人皆勤勞、使著銅雀台，善待之。」⁴¹說自己身邊的婢妾歌伎們，平時勤勞辛苦沒享什麼福，希望自己死後，大家不要虧待她們；又囑咐妻妾們「餘香可分與諸夫人，諸舍中無所為，學作履組賣也。」⁴²是要她們自立自強，學會做些手工鞋來賣錢，不用靠他人就能自食其力養活自己，當作臨終遺言，流露出對生活的關心和對親人、妻女惦念的感情與不捨。

(四)儒家底蘊的特質

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柔法家，如同曹操對治世之策的說明：「治平尚德行，有事尚功能。」⁴³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，這些無非想恢復中原時局的穩定，讓連年戰亂中貧苦百姓企及和平的願望實現。

1.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。」⁴⁴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。⁴⁵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，⁴⁶來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。」⁴⁷就是重視政治秩序，此乃儒家治理國家的最高原則。

儒家「君使臣以禮，臣事君以忠。」⁴⁸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，即是「禮義興，才能天下平」的儒家思想。⁴⁹東漢自和帝以後，政教陵夷，外戚、宦官相繼擅權，後經黃巾起義，繼以軍閥混

41 清·嚴可均輯，《全上古三代秦漢三國六朝文》，上海市：上海古籍出版社，2009年，頁358。

42 梁·蕭統編，唐·李善注，《文選》，台北市：華正書局，1960年，頁833。

43 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁15。

44 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

45 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

46 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。」注又引汝南王儁跟劉表說的話：「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。

47 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁27。

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

49 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁110。

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。

2. 重視孝道本質

曹操具有孝行，二十歲便舉孝廉為郎，⁵⁰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？」⁵¹對陳琳辱罵自己祖先的憤怒，乃為孝道表現，是可理解的。曹操在州，東平畢諶的家人被張邈抓起來，曹操說：「卿老母在彼，可去。」畢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，大家都為畢諶擔心，曹操卻說：「夫人孝於其親者，豈不亦忠於君乎，吾所求也。」⁵²便讓他擔任魯相，是曹操對孝子禮遇和敬重的表現。

3. 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，如採取的「屯田」策略和獎勵農耕，就是具體有利於戰亂百姓謀生

的施政，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表現。

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。」⁵³甚至戰死沙場的將士，都給予人道關懷，做妥善安置，亦即下令：「將士絕無後者，求其親戚以後之，授土田，官給耕牛。」⁵⁴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。」⁵⁵只有讓人民過豐衣足食的生活，才能達到太平的理想境界。

二、外顯的領導統御藝術

曹操領導藝術所外顯的行為，有名正言順的領導、人才的統御、征戰彰顯的軍事、權謀與通變四點表現，分述如下：

(一) 名正言順的領導藝術

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，漢末皇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，

50 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁5。

51 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁293。

52 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁293。

53 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁16。

54 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁14。

55 謝冰瑩等注譯，《新譯四書讀本》，台北市：三民，2006年，頁317。



具有野心的軍閥都想稱帝，最初提出謀廢靈帝想法的是冀州刺史王芬。⁵⁶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，⁵⁷是漢末稱帝最早者；袁紹亦不忠漢室而想要建立自己的王國；劉備也一直謀劃自己的版圖；⁵⁸孫權同樣積極策劃興建新的王朝。⁵⁹

「挾天子以令諸侯」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，之後為鞏固地位，便焚燒洛陽城，挾持漢獻帝遷都長安，⁶⁰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。」⁶¹田豐說：「挾天子以令諸侯，四海可指麾而定。」⁶²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. 曹操得奉天子不稱帝

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。⁶³又在荀彧勸說下，趁獻帝出走時勤王迎帝。⁶⁴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。⁶⁵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。」⁶⁶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。」⁶⁷是引周文王來比喻自己，正見曹操以輔臣自居不肯篡漢心之堅。⁶⁸

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

56 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁6。

57 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，台北市：台灣商務，2010年，頁158。

58 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。」

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

60 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁17-18。

61 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁91。

62 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11。

63 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁178。

64 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁146。

65 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁132。

66 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁27。

67 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁27。

68 屈文峰，《三國大祕密》，頁153。

沒有曹操撐起一片天，不知有多少人想當皇帝。⁶⁹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。

曹操不稱帝，不光嘴上說漂亮的話，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，⁷⁰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。⁷¹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。⁷²最後，還把他三個女兒獻給漢獻帝劉協為妃。⁷³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。⁷⁴故曹操要迎漢獻帝時，曹營一些將領表示過懷疑。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」並不能命令逆臣。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。」⁷⁵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。⁷⁶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。⁷⁷在這堂堂正正著眼於正義下，就是捍衛漢朝皇室，維護大漢帝國的統一，使曹操站在正確旗桿下，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

69 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。」

70 屈文峰，《三國大祕密》，頁155。

71 羅吉甫，《走訪三國》，台北市：遠流，2008年，頁30。

72 東野君，《曹操用人五大絕招》，台北縣：新潮社，2009年，頁145。

73 東野君，《曹操用人五大絕招》，頁160。

74 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，董卓見頁1057-1068；楊奉見頁57。

75 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁624。

76 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，頁45。

77 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁248。



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的吸引力。

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。」⁷⁸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)人才統御的藝術

1.人才之眾與善用幕僚意見

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，後期有劉備、孫權。其中曹操成就最大，主因就是「得人者昌，失人則亡。」⁷⁹誠如曹操自己所說：「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。」⁸⁰此乃曹操深知各種才能的文臣武將之重要性，招攬賢才始終是主要策略，故能總攬三分天下一半的人才，形成「謀臣如雲，武將如雨」的興盛局面。⁸¹

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而為曹操採納；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。⁸⁵曹操又採用袁紹降臣許攸之計，破烏巢燒糧草大敗袁紹軍隊。⁸⁶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，給予人才充分的尊重與授權，是得人心的最佳寫照。

這裡所述，曹營不僅是高品質的人才眾多，重要的是曹操懂得運用他們，即善於發現與任用這些人才，始能讓賢才充分發揮，在戰場上提供許多寶貴建言，展現計謀策略

78 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁10。

79 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁329。

80 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17。

81 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁382。

82 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，頁1040。

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》，台北市：大是文化，2010年，頁76。

84 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁13。

85 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁93。

86 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁93。

源源不絕之勢。

2.招降納叛中挖掘人才

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。後張繡舉部降曹，張繡反復無常，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」。⁸⁷

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。⁸⁸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。⁸⁹

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。⁹⁰其它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。⁹¹

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。」⁹²說明曹操的遠見，才能在面臨非常時期，善用非常之人。

3.唯才是舉仍注重品格

曹操求才令是「唯才是舉」。⁹³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。」⁹⁴不過，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。⁹⁵

此乃基於戰亂環境表現出的效能觀，

87 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁10-12。

88 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁260。

89 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁293。

90 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11-12。

91 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁249-257。

92 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁28。

93 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18。

94 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18。

95 陳文德，《曹操爭霸經營史3》，頁717。



所以曹操在求才若渴的號召裡，發出三道求才令，便以獨特、現實、能力為主的用人政策。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，⁹⁶如呂布戰敗，畢諶被活捉，因畢諶是出了名的孝子，不僅不治罪，還讓他做魯國相；再如邢顗德性卓著，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。⁹⁷

《三國志》列舉的人物，荀彧、荀攸、賈詡、程昱、陳群、邴原、鍾繇、劉曄、田疇、王朗、任峻、鄭渾、夏侯惇、曹仁、曹洪、李典、徐晃、張遼、臧霸等人都是品行傑出又重視德行的人物，也是忠肝義膽、高風亮節、寬大博達毅重顯名的賢士；⁹⁸又如夏侯惇、曹仁、徐晃、樂進、張遼、夏侯淵、李典、于禁、文聘等人都是威猛過人的先鋒，或智勇雙全，或驍勇善戰的猛將。⁹⁹此乃曹操治軍嚴明的作風，在行為展現的身教言教，投射在管理上，直接影響部屬表現具有德行的效果。

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。¹⁰⁰此乃曹操選人用人中，亦講求約束人才的藝術手腕。顯然曹營帳下的人才，絕非庸庸性質，或庸才可以承受與擔任的。

(三)征戰彰顯的軍事藝術

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。但曹操卻以孫賓「圍魏救趙」之計，舉兵向西入山，攻于毒等本營，于毒聞之乃棄武陽還，解除東武陽的危機。¹⁰¹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。¹⁰²呂布從東緡與陳宮率萬餘人來戰，曹操兵少，便令婦人守陴，悉兵拒之，隱兵隄裏設伏，縱奇兵擊，大破呂布。¹⁰³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。」¹⁰⁴以步騎夾攻大破張繡

96 羅吉甫，《走訪三國》，頁42。

97 東野君，《曹操用人五大絕招》，頁87-88。

98 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁338。

99 戴宗立，《曹操與馬基維利》，頁272。

100 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁214。

101 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁8。

102 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁8。

103 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁9。

104 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11。

105 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11，曹操說：「虜過吾歸師，而與吾死地戰，吾是以知勝矣。」

軍，乃置之死地而後生的謀略。¹⁰⁵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，舉城降，¹⁰⁶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，¹⁰⁷袁紹發覺後派文醜渡河追趕，結果中曹操計策，又折損文醜。¹⁰⁸袁紹軍在官渡與曹操分營相據，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。¹⁰⁹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。」¹¹⁰結果袁尚循西山來，而大破之；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。¹¹¹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。¹¹²

3. 赤壁戰後的征戰

(1) 赤壁戰敗乃非戰之罪

曹操赤壁戰敗，並非《三國演義》所述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，乃引軍還。」¹¹³而《資治通鑑》所述的「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。」¹¹⁴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〉提到曹操修書與孫權說：「赤壁之役，值有疾病，孤燒船自退。」¹¹⁵此外，在蜀書中提到的是「時又疾疫，北軍多死，曹公引歸。」¹¹⁶吳書也提到「公燒其餘船引退，士卒飢疫，死者大半。」¹¹⁷曹操在赤壁戰的部分和司馬光《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

106 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁11。

107 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》，台北市：台灣古籍，2000年，頁3419。

108 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》，頁3420。

109 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》，頁3434-3435。

110 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁15。

111 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17。

112 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁17。

113 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁18。

114 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑16冊》，台北市：台灣古籍，2000年，頁3537。

115 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁626。

116 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁437。

117 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁551。



非戰之罪已明顯。

(2)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，乃縱虎騎夾擊，大破之。對此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，曹軍二將可率兵輕取。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，¹¹⁸可見曹操對戰局瞭若指掌。

曹操是個軍事兵法奇才，他統御海內威服四方，用兵打仗，大抵依照孫武、吳起的兵法，但又不拘泥常規，總能因事而變，出奇制勝，變化如神，還能在將領外出征戰時，身處後方做出準確指示且獲勝，足見用兵之神。¹¹⁹上述戰術運用的「假途滅虢」、「聲東擊西」、「示弱予敵」、「伏兵」、「離間」、「誘敵」等作為，都是兵法所述「兵者，詭道也」，¹²⁰或「近而示之遠，遠而示之近」¹²¹的奇正互用，也是孫子兵法上

「迂」、「勢」、「奇」、「速」的作為。曹操善於用兵，不僅精通古代兵法，更能將兵法運用在軍事上實踐，如此能夠在危難情況下，神態安詳自若，毫無衝鋒陷陣時劍拔弩張之態，似乎舉手投足間就能取得勝利。此乃憑藉豐富的軍事理論與知識、超人軍事智慧和沉著冷靜的頭腦；加上戰前充分準備，¹²²從容對形勢作出正確預見與選擇，確能有效穩定陣前軍心與鼓舞鬥志，顯然曹操精於軍事理論與作戰實務。

(四)權謀與通變的藝術

官渡之戰袁紹一敗塗地，倉皇逃回河北，約有數萬名士兵遭曹軍包圍，而棄械投降，曹操卻下令加以屠殺。對比黃巾賊被收編為「青州兵」，有著天壤之別；又官渡戰後，在清理戰場時，曹操從袁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，不成對比。

綜合來說，袁紹官渡戰敗後，仍占有黃河以北的冀州、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；與農民、暴民為爭一口飯起義的黑山、黃巾賊；與同在一營區企圖背叛的不忠官兵不同。黑山、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，當然不會背叛，

118 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，頁19-20。

119 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，頁141。

120 周·孫武著，周亨祥注，《孫子》，頁9。

121 周·孫武著，周亨祥注，《孫子》，頁9。

122 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，頁19。

若擴大處置曹營官兵，反激起人心浮動，引起更大規模的叛逃行為，故需要信任與容忍，來重建部隊內部信心，對安定戰後人心具有正面效果。¹²³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，不斷調整自己通權達變的作為。

結語

有句廣告詞「只有鑽石可以切割鑽石，只有領袖才會明白領袖」，說明才華相當的人，能體會和惺惺相惜同樣具有才華的情誼。對於曹操而言，只從《三國演義》小說著手者，當然不會喜歡曹操奸詐形象；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。由本文的探討及說明，更能清楚明白曹操不為人知的正面價值。

特別是曹操獨具的領導統御，本文所歸納有兩大點：一是內化的領袖特質，有自我要求、不斷學習、感情流露、儒家底蘊等四項；二是外顯的領導藝術，有名正言順的領導、人才的統御、征戰彰顯的軍事、權謀與通變等四點。這些是筆者的歸納，亦值我輩身為領導幹部，效法及具備的基本素養。

參考資料

一、古籍

1. 周·孫武著，周亨祥注，《孫子》，台北市：台灣古籍，1996年。

2. 魏·何晏集解，宋·邢昺疏，清·阮元校勘，《論語注疏彙編》，台北市：子豐文教基金會，1994年。
3. 晉·陳壽撰，王靜芸譯，《白話三國志》，台北市：河洛圖書，1980年。
4. 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》，台北市：台灣商務，2010年。
5. 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》，台北市：台灣商務，2010年。
6. 宋·司馬光，《資治通鑑》，台北市：台灣商務，1978年。
7. 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑》，台北市：台灣古籍，2000年。
8. 清·沈德潛，《古詩源》，北京市：中華書局，1996年。
9. 清·嚴可均輯，《全上古三代秦漢三國六朝文》，上海市：上海古籍出版社，2009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》，台北市：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》，台北市：德威國際文化，2009年。
3. 周紹良主編，《全唐文新編》，吉林市：吉林文史出版社，1999年。
4. 屈文峰，《三國大祕密》，台北市：商訊，2014年。
5. 東野君，《曹操用人五大絕招》，台北

¹²³ 黃文郎，《三國時報》，台北市：遠流，2013年，頁119。



- 縣：新潮社，2009年。
6. 徐瑜，《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》，台北市：時報文化，2012年。
7. 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》，台北市：海天印刷，1972年。
8. 陳文德，《曹操爭霸經營史》，台北市：遠流，1990年。
9. 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》，台北縣：動靜國際，2004年。
10. 傅樂成，《中國通史》，台北市：大中國圖書，1990年。
11. 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》，台北市：知書房，2010年。
12. 黃文郎，《三國時報》，台北市：遠流，2013年。
13. 魯迅，《魯迅著作全集》，台北市：谷風，1989年。
14. 戴宗立，《曹操與馬基維利》，台北市：遠流，2004年。
15. 謝冰瑩等注譯，《新譯四書讀本》，台北市：三民，2006年。
16. 羅吉甫，《走訪三國》，台北市：遠流，2008年。

作者簡介

涂榮華先生，空軍備役中校。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。現為同德家商進修部教導組長。



E2-T空中預警機 (照片提供：葉秀斌)