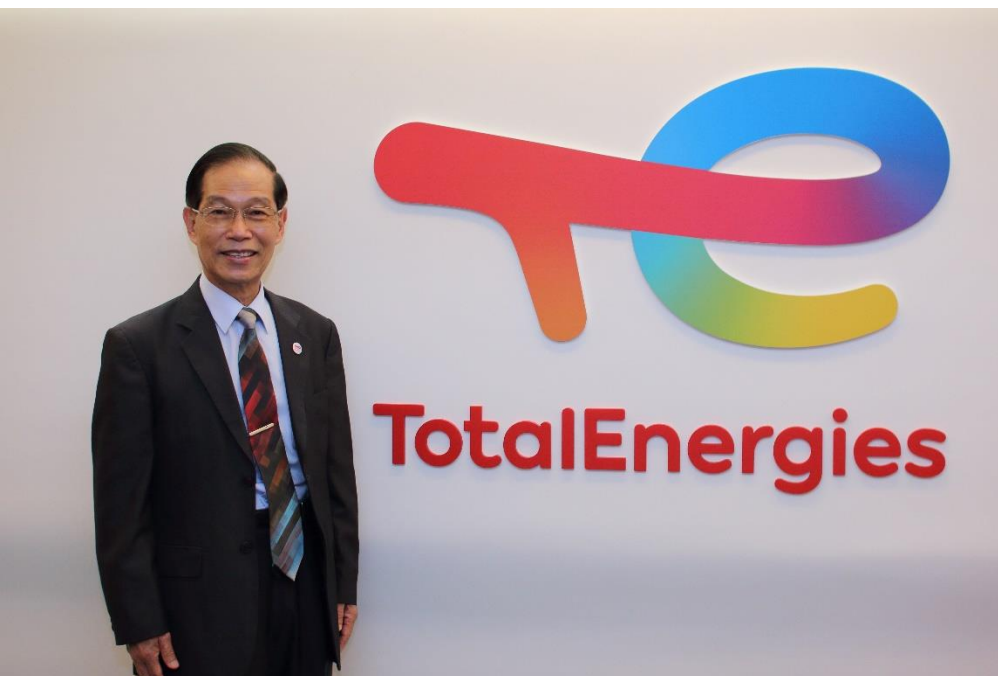


《項羽本紀》#7~自控性向情緒， 而避免自認控制全局，合利而動

1



19世紀狄更斯《雙城記》
這是最好與最壞的時代！



Linker Lin, DTM
(Mr. Never give up)

林金輝

永不放棄先生

中華企經協會/中華企經學院-110.07.24.

大綱-1

2

(A) 悲劇英雄；項羽

1. 《霸王別姬》經典緣起
2. 項羽力拔山兮氣蓋世
3. 項羽之崛起與敗亡
4. 悲劇英雄三件大事
5. 鉅鹿與彭城之戰
6. 鴻門宴
7. 垓下之圍
8. 西楚霸王之敗因；戰略錯誤分封十八路諸侯

大綱-2

3

(B)痞子皇帝;劉邦

09. 劉邦的崛起

10. 劉邦對奕項羽

11. 項羽的個人願景

12. 劉邦的團隊管理

13. 劉邦與項羽生涯的比較

14. 戰場危機之處理與對策

15. 戰場風險之預防與管控

16. 領導者3sion + 2W 1H的抉擇

(C)《項羽本紀》的省思

17. 且說益通太陽能吳世章五十億豪賭

18. 再論佳世達陳其宏成功轉型華麗轉身

19. 劉邦的華麗轉身與項羽的自刎敗北

《霸王別姬》等經典將重映

4

「有美人名虞，常幸從；駿馬名騅，常騎之。於是項王乃悲歌慷慨，自為詩曰：「力拔山兮氣蓋世，時不利兮騅不逝。騅不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！」歌數闋，美人和之。項王泣數行下，左右皆泣，莫能仰視。」

項羽一遍又一遍地慷慨悲歌，淚流不止，左右的人也一個個泣不成聲，英雄陷入了生離死別的窘境，他在痛苦的思索中得出結論；時不利兮騅不逝.....，這真是天真又執迷！



「力拔山兮氣蓋世，時不利兮騅不逝。
騅不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！」

5



項羽自別於
虞姬,被漢軍
追殺,到烏江
自刎片段影劇

- 楚軍一度迷路，在東城（今安徽滁州市定遠縣南）被灌嬰追上。幾度衝突後，項羽身邊僅剩26人，烏江（今安徽省馬鞍山市和縣烏江鎮）亭長建議他前往江東，但項羽自覺起兵有八千江東子弟追隨，今日孤身而還，無顏見江東父老，不願過江，不久，漢軍數千騎追至，項羽令二十六騎下馬步戰，斃殺漢軍五百餘人後，乃揮劍自刎而亡，把騅馬贈與烏江亭長，頭顱送給故人呂馬童。

「力拔山兮氣蓋世，時不利兮騅不逝。 騅不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！」1

□ 項羽：溯本求源(前232-前202)名籍，字羽，下相 (江蘇宿遷)人。楚將之後，隨叔父項梁起義，與劉邦爭天下五年，自封為西楚霸王。後在垓下被圍，突圍至烏江自刎身亡。秦末著名軍事家、中國軍事思想「勇戰」派代表人物。是力能扛鼎氣壓萬夫的一代英雄豪傑。大澤鄉起義不久，項羽在會稽郡斬殺郡守後崛起，舉兵反秦。鉅鹿之戰後，率軍入關中，以五諸侯滅暴秦。

□ 威震海內坑殺二十萬秦降卒，進咸陽後又燒殺搶劫，背離民心求安定統一的願望。是時，仗分天下，冊封十八路諸侯。司馬遷評價道：「大政皆由羽出，號稱西楚霸王，權同皇帝。位雖不終，近古以來未嘗有也。」他的出現，為中國的歷史掀起了一場風雲，寫下了一段不朽的神話。

「力拔山兮氣蓋世，時不利兮騅不逝。
騅不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！」2

- 《垓下歌》是西楚霸王項羽敗亡之前吟唱的一首詩，是足以驚神泣鬼的一首壯歌。抒發了項羽在漢軍的重重包圍之中，損兵折將，糧草吃盡，山窮水盡，潰不成軍。那種充士怨憤和無可奈何的心情。這也是一個很有名的歷史故事。
- 王位、天下，得而復失，連自己心愛的女人和戰馬都保不住了。項羽關心他們的命運，不忍棄之而去。虞姬也很悲傷，眼含熱淚，起而舞劍，邊舞邊歌，唱道：“漢兵已略地，四方楚歌聲。大王意氣盡，賤妾何聊生？”歌罷，自刎身亡，好不悲壯！

項羽敗亡之主因

8



▲一代名將項羽烏江自刎，令人不勝唏噓！

- **分裂天下，引起爭鬥**
不善識人，衝動易怒，眼光短視
- **背關懷楚，失去地利**
缺戰略思維，無立國大志
- **放逐義帝，諸侯叛亂**
不夠沉著鎮定，也不信任外人
- **自矜攻防，不行仁政**
胸襟不足，捨不得封官賞賜
- **專恃武力，失去民心**
過度崇尚武力，不能征服民心

叱咤風雲悲劇英雄三件大事

9

- 項羽被堅執銳，前207.11.殺上將軍『卿子冠軍』宋義、宋襄(齊國)父子，體軍情、調軍心。以五萬軍救趙王於鉅鹿，敵秦將章邯二十萬及王離十萬大軍。《孫子·作戰篇》殺敵者，怒也。故殺敵者，怒也。……是謂勝敵而益強。

- 鉅鹿, 彭城之戰

- 鴻門之宴

- 垓下之圍



头条@历史社会哥

鉅鹿之戰 (BC208. 10. ~BC207. 6. 河北平鄉縣西南)



10

- 『鉅鹿之戰』，是秦末大起義中，**BC 208年10月項羽**率領**五萬楚軍**（後期各諸侯義軍也參戰），同秦名將**章邯**、**王離**所率**四十萬秦軍**主力在**鉅鹿**（今河北平鄉）進行的一場重大決戰性戰役，也是中國歷史上著名的以少勝多的戰役之「鉅鹿之戰」。
- **項羽**率領全軍渡過黃河，命令全軍『**破釜沉舟**』，燒掉房屋帳篷，只帶三日糧，以示**不勝則死，有去無回**的決心，以迅雷不及掩耳之勢直奔鉅鹿，擊敗**章邯**部保護甬道的**秦軍**，斷絕**王離**部的糧道，包圍了**王離**軍隊。**項羽**的決心和勇氣，對將士起了很大的鼓舞作用。**楚軍**把**王離**的軍隊包圍起來，個個士氣振奮，以一當十，越戰越勇。
- **章邯**在決戰前，得知朝廷**趙高**獨攬大權，如今仗能打勝，**趙高**必定嫉妒我們的戰功;打不勝，我們更免不了一死。於是**章邯**派人求見**項羽**，想訂和約，**章邯**見了**項羽**，禁不住流下眼淚，向**項羽**述說了**趙高**的種種劣行。**章邯**帶領**二十萬秦軍**投降**項羽**，**項羽**封**章邯**為**雍王**，安置在**項羽**的軍中。任命**司馬欣**為上將軍，統率**秦軍**擔當先頭部隊，『鉅鹿之戰』結束，**秦軍**主力幾乎全軍覆沒，**秦朝**已名存實亡，為**項羽**一生之頂峰。
- 『鉅鹿之戰』**項羽**大捷也並不是因為他破釜沉舟，勇往直前才取勝的，他有戰略頭腦，他運用了《孫子》的：「**知可以戰與不可以戰者勝;識眾寡之用者勝;上下同欲者勝;以虞待不虞者勝;將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也。**」

彭城之戰

項羽以3萬精兵戰勝劉邦56萬軍

11

- **彭城之戰**，又稱**睢水之戰**(江蘇徐州)，在BC205漢高帝二年四月發生，是楚漢戰爭其中一場大戰，**項羽以3萬精兵在彭城一帶擊潰漢軍56萬人**，是中國歷史上以少勝多的著名戰例。
- 彭城之戰是楚漢雙方首次大規模短兵相接的會戰。此戰後，漢軍藉為義帝復仇一舉殲滅項楚集團彭城的企圖宣告破產，而項羽也沒能摧毀漢軍的根基，導致了之後**楚漢相持局面**的出現。
- 但項羽自千里之外的齊國，精選3萬騎兵，回師彭城，剩餘兵馬則繼續拖住齊國。利用騎兵的**高度機動性**，出其不意奔襲，一路之上與各路敵軍未多做糾纏，擒賊先擒王，對劉邦親自率領的反楚主力軍**從側面進行閃電突襲**，倉促之下漢軍大敗，諸軍倉皇逃遁之下，被楚軍斬殺10餘萬這是**項羽的高光時刻**。
- 漢兵雖多，但嫡系較少，多屬諸侯之兵，**諸侯各懷異心**，士卒雖衆，不能齊心合力，實為烏合之衆，此其敗一也。包圍彭城後，志得意滿，自以為天下盡在我手，日日貪歡享受，**既不能料敵機先，又不能警惕防備**，此其敗二也。排兵布陣未能統籌把握，**兵力安排分散，反應遲鈍**，未能發揮出兵力優勢，給予敵人穿插作戰機會，此其敗三也。

鴻門宴-1

12

- ◆ **項羽**整個人情緒暴走，先以優勢兵力破關直入，甚至聽聞劉邦手下將領左司馬曹無傷向他通報：劉邦想自立為秦王，項羽立刻放話要徹底消滅劉邦及所屬部隊！本想逃跑的劉邦，在謀臣張良的建議下，決定主動前往項羽的軍營示弱求和，由於項羽當時駐紮在鴻門，因此後世稱這場會談為「**鴻門宴**」。鴻門宴上，劉邦遞出**檄欖枝**，溢於言表**主動跟項羽示好**。
- ◆ **BC206**漢元年12月「當初若非將軍在河北大破秦軍主力，我又怎麼有機會從河南突破秦軍較薄弱的防守呢？我**BC206**年10月可以先入關中完全是僥倖，我是等著您來呀！一定是有小人從中挑撥，讓您對我產生誤會呀。」
- ◆ 項羽回答：「是你底下的曹無傷派人跟我說你想自立為王，否則我也不會想找你算帳，現在誤會釐清，來！咱們喝酒去！」(後來劉邦離開鴻門宴後就把曹無傷給剝了~**項羽不熟兵法又斷了內線**)。

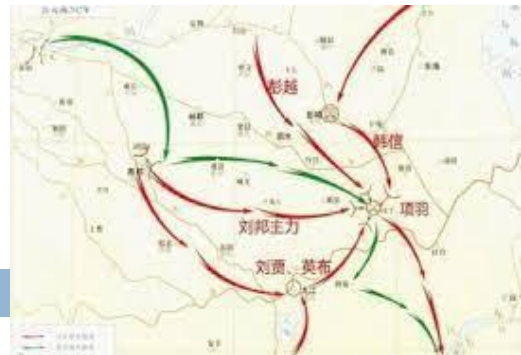
鴻門宴-2

13

- ◆ 宴席上濟濟一堂，項羽的謀士范增，三次舉起自己的玉玦(缺口的玉環訣別之意)，暗示項羽快把劉邦給殺了。當范增看到項羽漫不經心，不理他時，又傳召項羽堂弟項莊，吩咐他在席上舞劍，乘機刺殺劉邦，結果先有劉邦的暗樁項伯拔劍起舞，趁機擋住項莊，後來又有劉邦手下第一猛將樊噲前來救場，這才讓劉邦最終得以用「尿遁」逃離險境，腳腿麻利，順利脫險。**(項莊舞劍志在沛公)**
- ◆ 范增對於這個結果非常的火大，當張良呈上玉器說是劉邦要送禮給范增時，范增立刻拔劍砍爆玉斗，並怒喝：「唉！豎子不足與謀。奪項王天下者，必沛公也，吾屬今為之虜矣！**(豎子不足與謀)**
- ◆ 項羽冊封十八位諸侯各管理一部分土地，而自己的封國則位於以前楚國的西部。當時就立刻有人建議項羽應該建都關中，這才好管理天下，但項羽卻說自己只想衣錦還鄉而拒絕。**(項羽沒有高瞻遠矚)**
- ◆ 項羽決定和劉邦合談，最終雙方以鴻溝為楚河漢界，並約定各自退兵。這是一個重要的會盟時刻，然後劉邦聽從張良建議立馬撕毀合約，趁項羽東歸戒心下滑之際，一路窮追猛打，造成日後項羽垓下大敗烏江自刎的結局。**(立誓與毀約)**

垓下之圍~1

14



- 劉邦採納張良之意，將陳以東直到大海的大片領土封給齊王韓信；睢陽以北至谷城封給彭越。劉邦以加封土地為報酬，終於搬動了韓、彭二人盡數揮軍南下，同時命令劉賈率軍聯合英布自淮地北上，**五路大軍共同發動對項羽的最後合圍。**垓下之戰隨之開始。
- 前202年(高祖五年)十月下旬，灌嬰引兵進佔彭城，攻下許多楚地。淮南王的英布也遣將進入九江地區，誘降了守將、楚大司馬周殷，隨後合軍北上進攻城父(安徽渦陽東)。劉邦也由固陵東進，形勢對楚極為不利，項羽被迫向東南撤退。十一月，項羽退至垓下(今安徽靈壁東南)，築壘安營，整頓部隊，恢復軍力，此時楚軍尚有約十萬人。**(楚軍10萬對奕劉邦57萬)**
- 韓信、彭越、英布等會合劉邦後，前202年10月(前202年初，當時以秦制十月為歲首)在垓下將向江南撤退的十萬楚軍層層包圍。漢軍以韓信親率三十萬人為主力，孔將軍為左翼，費將軍為右翼，劉邦坐鎮後方，周勃、柴武等預備軍在劉邦軍後待命。韓信率漢軍向前推進，在不利的情況下開始向後後撤，而由兩翼向前推進，楚軍受挫，**韓信率軍向前推進大敗楚軍於垓下。**

垓下之圍~2

15

- 漢軍夜間高唱楚歌(媽媽請妳也保重!)，乃士氣崩潰。項羽眼見大勢已去，便乘夜率領八百精銳騎兵突圍南逃。天明以後，漢軍得知項羽突圍，派遣五千騎兵追擊。項羽渡過淮水後，僅剩百餘騎相隨，行至陰陵(今安徽定遠)因迷路耽擱了時間，被漢軍追及，項羽突至東城(今安徽定遠)，手下僅剩二十八騎。
- 項羽指揮來回衝陣，再次殺開一條血路，向南疾走，至烏江(今安徽和縣東北長江邊的馬鞍山市)邊，自覺無顏見江東父老，乃令從騎皆下馬，以短兵器與漢兵搏殺，項羽一人殺漢軍數百人，自己身亦被十餘創，最後自刎而死，年30歲。項羽死後，漢軍全殲八萬楚軍，楚地皆降漢，獨項羽原封地的魯人不肯投降(楚懷王曾封項羽為魯公)，後劉邦將項羽首級示魯，魯人乃降。至此，歷時4年半之久的楚漢戰爭終以劉邦的勝利而告終。
- 公元前202年，項羽退守垓下(今安徽靈璧縣)，突圍烏江(今安徽和縣烏江鎮)。最後霸王別姬，自刎於烏江旁。前202年(漢高祖五年)二月甲午日，劉邦稱帝於汜水北岸，建立西漢政權。
- 項羽25歲稱霸天下, 30歲就兵敗自刎,他的快速成功告誡領導人暗藏致命危機!

西楚霸王之敗因

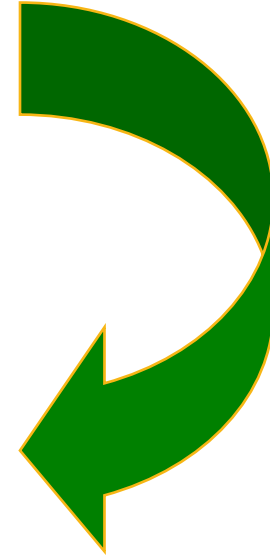
16

- 一、**剛愎自用，用人不信**韓信、黥布、陳平等都是他的謀士、猛將，但卻離楚歸漢，後來連僅有的一個高級謀士范增，也由於猜疑而使之隱退。
- 二、**個人英雄主義傾向**；項羽喜歡逞匹夫之勇，圖一時之快，一味相信自己，恃才傲物，讓文臣武將倍感壓抑，勇武有餘，謀事不足，疏於謀略。
- 三、**婦人之仁與婦人之見**；范增設計鴻門宴機會讓項羽殺掉劉邦，這是項羽這種粗獷性格的體現，沒把兵法學到家。
- 四、**殘殺無辜，缺乏寬宏大量的國君氣度**；命英布殺義帝熊心犯下「弑君之罪」
坑殺秦降卒，屠咸陽、殺子嬰、燒秦宮。
- 五、**不該分封天下**；他們諸侯都只想逐鹿中原，而非效忠於項羽。
- 六、**忽視民生**；殺燒搶劫，驅民徭役比起暴秦沒絲毫改變，不懂鬥智爭民心。
- 七、**沒有遠大的抱負**；只圖殺秦報仇，但他卻不能成為萬人之上，不圖謀天下。

項羽的個人願景



Vision



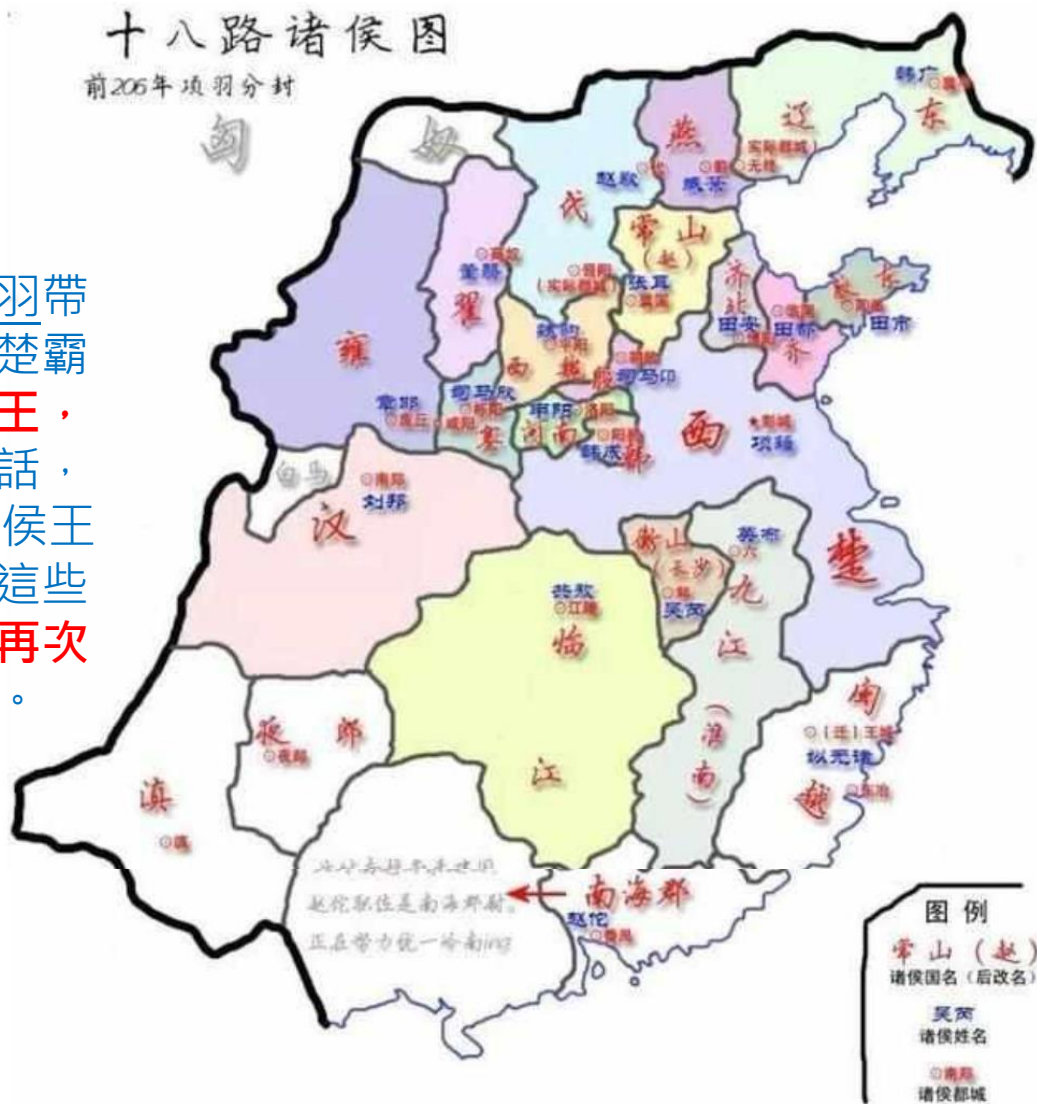
- 滅秦復國為項燕,項梁報仇
- 只相信項家親族
- 好勝喜功,剛愎自用
- 遠君子而近小人
- 婦人之仁,沒得天下之大志

太史公評價了項羽的功過

太史公曰：吾聞之周生曰：“舜日蓋重瞳子。”又聞項羽亦重瞳子。羽豈其苗裔邪？何興之暴也？夫秦失其政，陳涉首難，豪傑蜂起，相與並爭，不可勝數。然羽非有尺寸，乘勢起隴畝之中，三年，遂將五諸侯滅秦，分裂天下而封王侯，政由羽出，號為霸王，**位雖不終，近古以來，未嘗有也。**及羽背關懷楚，放逐義帝而自立，怨王侯叛己，難矣。**自矜功伐，奮其私智，而不師古，**謂霸王之業，欲以力征經營天下，五年，卒亡其國，身死東城，尚不覺寤，而不自責，過矣。乃引“**天亡我，非用兵之罪也**”，豈不謬哉！

項羽分封十八路諸侯戰略失誤

項羽集團最大的失誤在於，當項羽帶領諸侯軍推翻秦朝，被尊為「西楚霸王」後，**沒有趁機削弱其他諸侯王，而是給了他們封地。**算上項羽的話，總共分封了18個諸侯王。這些諸侯王的手上，都握有自己的槍桿子。這些有槍有糧的諸侯王，就極有可能**再次爆發動亂。**又有**分封不公平之爭。**



劉邦之崛起-1



20

- **將相本無種，英雄不怕出身低，創業初期劉邦(BC256~BC195)的修身之道**
出身低微，志高氣遠。
生性豪邁，立志要學信陵君。
市井環境中誕生的民間領袖 出任泗水亭長，風流倜儻。
見王風範，大丈夫當如此也 天上掉下的美少女呂雉 因禍得福，逃犯頓成英雄，風雲際會，英雄崛起 順應時勢，沛公揭竿而起。
- **秦失其鹿，群雄共逐 - 劉邦抗秦的用兵之道**
BC207率十萬軍搶占先機，先入關中者為王，南轅北轍，西征北上。
意外收穫，彭越鼎力助劉邦。
知錯必改，劉邦禮待酈食其。
迷途知返，劉邦傾權威張良。
剛柔並濟，懷柔策略立竿見影 劉邦兵臨城下，秦王兵敗受降
入秦宮，劉邦納張良諫自善其身。
約法三章，劉邦關中樹形象、收人心。

劉邦之崛起-2

21

➤ 能屈者，方能伸 - 劉邦保身之道

顧全大局，退出關中，讓項羽自食其果。項莊舞劍，生死關頭沛公談笑自如。項羽猶豫不決，英雄相惜，項羽重禮待樊噲，劉邦智躲橫禍，富貴不還鄉，如錦衣夜行，隨心所欲，項羽分封天下天然囚籠，漢王被迫入漢中，火燒棧道，鬆懈項羽防範心理，臥薪嚐膽，劉邦漢中徐圖自強。

➤ 善將將者勝於善將兵者 - 劉邦馭將、用人之道

駕馭天下第一大將韓信 蕭何月下追韓信，劉邦漢中拜大將，揭開楚漢相爭序幕的「漢中對」，戲奪韓信軍權，劉邦馭將有奇謀，暗渡陳倉，韓信妙計定關中征魏伐代，開創軍事新格局 背水奇陣，韓信大破趙軍團，大敗齊軍，韓信擺開魔術陣 十面埋伏，項羽兵敗如山倒 得韓信者，即得天下。蒯徹遊說韓信三分天下，劉邦不吝封王，收買韓信，有容乃大，盡攬天下奇才張良 黃石老人巧傳《太公兵法》，劉邦 張良一見傾心劉邦的第二大謀士蕭何 『成也蕭何，敗也蕭何』 劉邦的第三大謀士陳平若為天下宰，可將公平付人間，用人不疑，劉邦坦然納陳平 受金盜嫂，此乃小節也。

劉邦之崛起-3

22

➤ 楚漢相爭，雙雄對峙-劉邦的戰略智謀

弔義帝師出有名，劉邦籠絡眾諸侯為攏陳餘，劉邦斬殺假張耳 王陵之母死義，劉邦佯悲暗喜 隨何智說九江王 英布 離間計逼走亞父范增，增漢軍凝聚力，劉邦率軍攻彭城，項羽回軍收彭城，漢軍方贏即大輸，劉邦三棄親骨肉，躲藏下邑重振旗鼓，劉邦固守滎陽，被困滎陽，劉邦詐降脫身引蛇出洞，劉邦陣前辱曹咎。

➤ 垓下大捷，畢其功於一役-劉邦：弱勢大贏家

『若烹我父，請分我一杯羹，我寧可鬥智，不願鬥力』，項羽射中了我的腳趾頭，為穩軍心，劉邦帶傷巡營取得優勢，主動求和，兵不厭詐，漢軍襲楚調兵遣將，劉邦大封諸侯王，腹背受敵，楚軍逃亡垓下，四面楚歌，霸王別姬，項羽兵敗，烏江自刎。

劉邦之崛起-4

23

➤ 治大國若烹小鮮-劉邦治國之道

巧奪兵權，穩固根基 鞏固王權，非劉氏而王者天下共擊之
納諫如流，劉邦遷都關中，遷徙豪門，分封劉氏子弟論功行賞，功犬不若功人。

賞不勝賞，先封最討厭的人為侯，天下最奇特的賞罰方式赦季布、誅丁公；赦蒯徹、樂布 田橫盡節，劉邦感慨 攘外安內，進擊冒頓，陳平解圍，計退匈奴，用和親政策解決匈奴危機 馬上得天下，不可馬上治之。
廢立太子，理智戰勝情感 黃老之治，開創百年盛世。
蕭規曹隨，選好身後接班人，威加海內兮歸故鄉。

➤ 豁達大度，對人才的吸引力. 但最後屠殺許多功臣/七位異姓王

吸引蕭何、張良、燕王臧荼、楚王/淮陰侯韓信(BC196被誅三族)、韓王韓王信、梁王彭越(誅三族)、淮南王英布、趙王張敖、燕王盧綰、長沙王吳芮(沒被殺)、陳平、灌嬰、黥布、酈食其、陳豨、樊噲、曹參、王陵、周勃才智之士，劉邦隱藏好酒、好色、傲慢、狠毒、猜忌、**屠戮**的負面形象意豁如也、常有大度，抓住時代脈動+幾分幸運~**通往帝王之路**。

劉邦對奕項羽 — 1

24

楚漢之爭 項羽雖善戰 劉邦勝在用人；

第一點：戰略方向的錯誤。我們都知道，再精確、努力的戰術，也很難挽回戰略上的失誤。項羽集團最大的失誤在於，當項羽帶領諸侯軍推翻秦朝，被尊為「西楚霸王」後，沒有趁機削弱其他諸侯王，而是給了他們封地。算上項羽的話，總共分封了18個諸侯王。這些諸侯王的手上，都握有自己的槍桿子。這些有槍有糧的諸侯王，就極有可能再次爆發動亂。

第二點：人才，人才問題，一直是一個大問題。能創下基業的人，肯定需要有別人的幫助。楚漢雙方，都有一批人才。項羽有范增、英布、龍且、季布、鍾離昧等人。劉邦有韓信、張良、蕭何等人。但對於人才，項羽跟劉邦有不同的做法。項羽自己能力強，很多事都是自己幹的更多一些。對於項羽在人才的問題上的失誤，劉邦曾給過一個答案。劉邦說：『自己之所以能夠成功，是因為用了蕭何、韓信、張良這三個人，而項羽有一個范增卻不能用而離開，怎麼能不失敗呢？』

劉邦對奕項羽 — 2

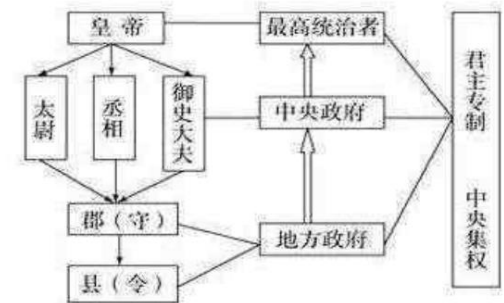


25

- ◆ **蕭何**(BC257~BC193)、**張良**(BC250~BC186)與**韓信**(BC231~BC196)在漢初所擔任的職位，分別約當現今企業中的執行長、策略長與行銷長（經理人）。
- ◆ **劉邦**(BC256~BC195)評三傑的故事是「人才學」的經典，精闢描繪出一位傑出領導人（即劉邦）的畫像：有能力、意願任用比自己更優秀的部屬。
- ◆ 「夫運籌帷幄之中，決勝千里之外，吾不如**子房**；鎮國撫民，給餉饋，不絕糧道，吾不如**蕭何**；連百萬之眾，戰必勝，攻必取，吾不如**韓信**。三者皆傑，吾能用之，此吾所以取天下者也。」，認為**張良**（子房）、**蕭何**、**韓信**三人在運籌帷幄，治理國家，帶兵打仗方面的傑出才能是其取得天下的原因。
- ◆ **張韓蕭**雖同為漢初三傑，其各自卻有著迥然不同的結局。**張良**得以功成身退，**蕭何**自污委曲求全，而**韓信**則被告謀反，被呂后騙入長樂宮，斬於鐘室誅三族。
- ◆ 漢五年（前202年），**漢高祖**以**蕭何**功最盛，封為**戰鄴侯**。**漢六年**（前201年），封**張良**為**留侯**。**韓信**曾被封為**齊王**、**楚王**。**漢六年**（前201年），因有人告**韓信**謀反，被貶為**淮陰侯**。~「飛鳥盡，良弓藏；狡兔死，走狗烹。」



從「劉邦評三傑」談人才管理



劉邦的團隊管理

26



人才資源管理

重用漢初三傑

授權管理

策略戰心理戰

重民生掌民心
得天下

劉邦與項羽生涯的比較

27

- 自信,有膽有識,自惕激勵vs.個性勇猛,剛愎自用
- 勤奮善用心理戰,體恤民心,合利而動vs.背離民心
- 正向,樂觀,團隊,目標,堅持vs.孤軍奮戰
- 忍挫,合作,弱者轉強者,成功vs.自刎失敗
- 控制全局,成功者找方法vs.自控性差,失敗者找藉口
- 善於用人,改變命運,天道酬勤vs.離心離德,最終敗北



真是的
也稍微考慮下
SURVEY

局長

時，貓咪森林敬上。

擔任內偵調查的
三番隊可是特地
為新隊員新設的部隊

真是的
太嚴格了喲
土方先生

如今柱先生和
成為了隊員們
憧憬羨慕的對
手

柱先生
干得太棒了
呢

看到
呢

新人
力
成為
那樣

你目標技巧手段的戰鬥



作為
卻活
我們

吱

啊嚕

吱

吱

地球到底將
走向何方呢

我是說擠在一起
熱得難受死啦
你們這群混蛋!!

在這種熱得要
擠得像糰子三
才更加疑團
28

出去

DD

戰場上堅持的信念

29

堅持的力量

Power of Insistence

成功
Success

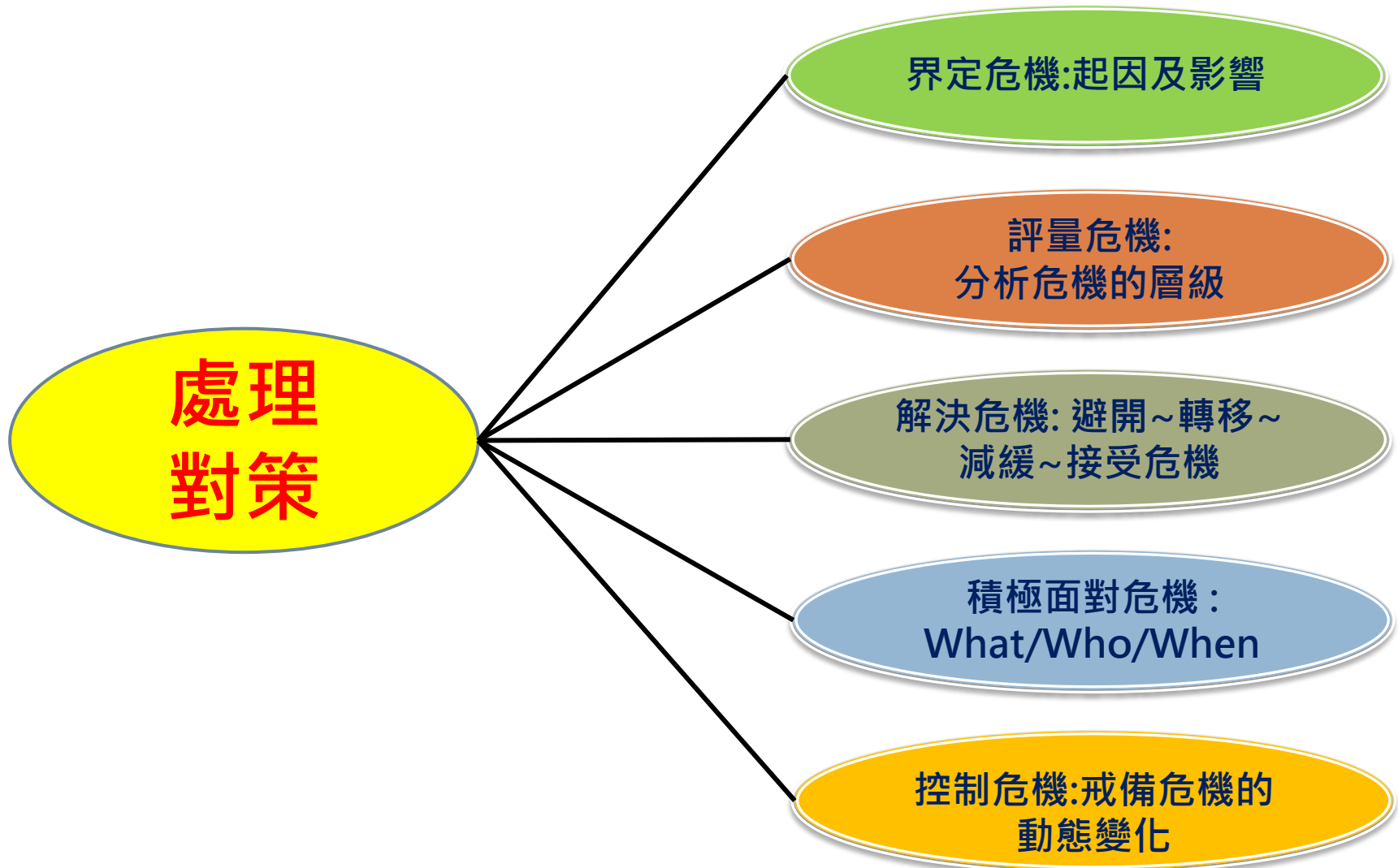
原則
Principle

堅持的力量
影片

信心
Confidence

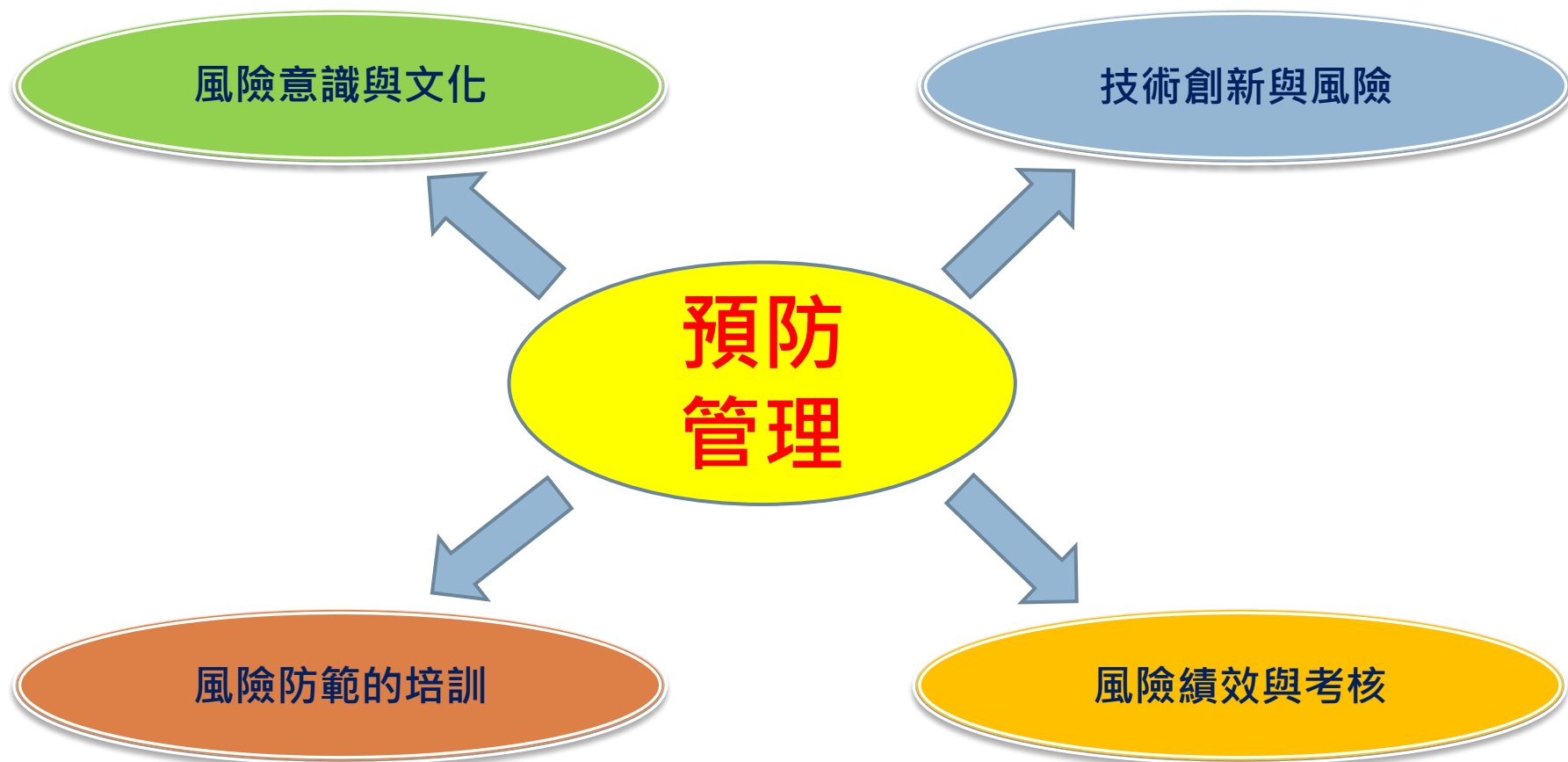
戰場危機處理與對策

30



戰場風險預防與管理

31



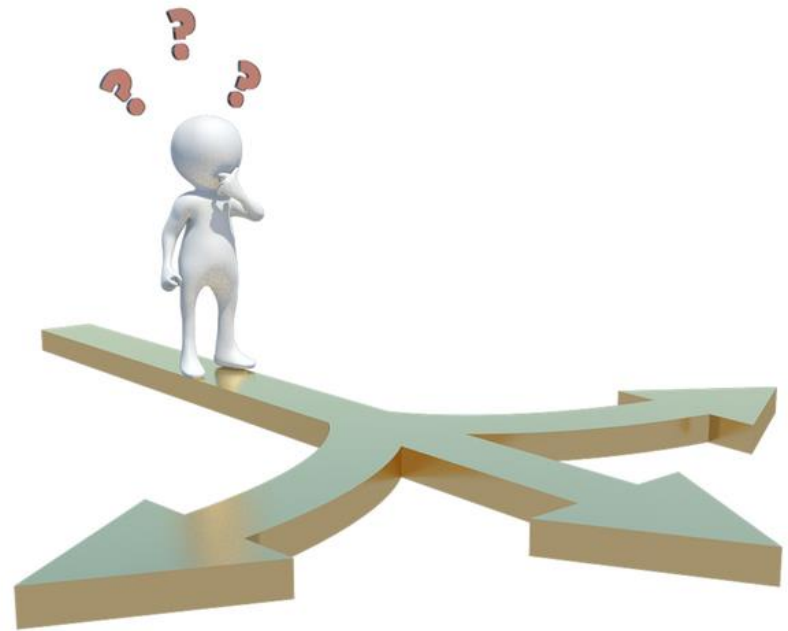
領導者的抉擇

32

人生旅途沒來回票

詢問自己五個什麼？

- 1) 目標
- 2) 對錯
- 3) 效益
- 4) 代價
- 5) 轉變



領導者抉擇3-sion三原則

33



領導者2W+1H的抉擇

34

怎麼做 為何做 做甚麼

Know-How方法
(可行的)
規範

Know-What如實
(目標的)
描述

Know-Why因果
(科學的)
標準

《項羽本紀》的省思1

SUMMARY

35

- 性格,用人,願景,目標與任務導向, 是人生關鍵
- 劉邦生涯抉擇,華麗轉身,由虧轉盈
- 信任與授權vs.猜疑與不用, 由勝轉敗
- 孟子曰:天將降大任於斯人也,必先苦其心志,勞其筋骨,餓其體膚,空乏其身,行拂亂其所為,所以動心忍性,增益其所不能。
久居人下,天下謀略,量才用人,審時度勢,當仁不讓,成就大業
- 《史記 越王勾踐世家、淮陰侯列傳》 《資治通鑑 卷第十一》 歷史歸宿 『狡兔死，走狗烹；飛鳥盡，良弓藏；敵國破，謀臣亡。』



太史公評價了項羽的功過

太史公曰：吾聞之周生曰：“舜日蓋重瞳子。”又聞項羽亦重瞳子。羽豈其苗裔邪？何興之暴也？夫秦失其政，陳涉首難，豪傑蜂起，相與並爭，不可勝數。然羽非有尺寸，乘勢起隴畝之中，三年，遂將五諸侯滅秦，分裂天下而封王侯，政由羽出，號為霸王，位雖不終，近古以來，未嘗有也。及羽背關懷楚，放逐義帝而自立，怨王侯叛己，難矣。自矜功伐，奮其私智，而不師古，謂霸王之業，欲以力征經營天下，五年，卒亡其國，身死東城，尚不覺寤，而不自責，過矣。乃引“天亡我，非用兵之罪也”，豈不謬哉！

益通太陽能吳世章 五十億的豪賭



37

- 益通(#3452)太陽能成立於2001年, 五十億豪賭兩年蒸發, 吳世章把金雞母變賠錢貨。
- 益通2006年上櫃曾股飆1,205元股王, 2010.8.30.益通上半年淨虧12.65/股, 昔日英業達, 鴻海爭搶股, 誤判情勢轉投資52.82%股權, 美國GIH 2008.9.8. Nasdaq掛牌 Gloria Intern' l Holding Inc., 兩年賠掉兩個股本, 2020.1.13.只剩1.47元/股下櫃。
- 趙伊尹擁有德州大學材料工程碩士以及普渡大學企管碩士學位, 在2008.1.益通決定購併多晶矽製造廠Adema Technologies之際, 經益通小公主吳盈慧向父親以及董事會大力推薦, 讓趙出任Adema執行長, 從此趙成為Adema營運的靈魂人物。2008年益通結合旗下生耀光電, 以五十億元代價買下Adema百分百股權。
- 趙伊尹接手Adema後, 營運卻急轉直下。隨著多晶矽晶圓價格暴跌, 原本居市場主流的五吋矽晶圓競爭優勢急遽流失, 全球多晶矽製造大廠開始更新設備, 轉向以六吋或八吋為主, 然Adema仍堅持生產五吋矽晶圓導致停產。
- 過去10年台灣太陽能產業燒掉大廠所投入的千億元資金, 市場與大廠的信心, 明星產業迅速殞落成為慘業, 從益通的歷史走勢得以窺見。不過, 全球都持續尋找替代能源, 台廠如何在混沌的發展中找到方向, 併購投資仍有待觀察。

佳世達陳其宏的成功轉型



38

- 明碁電通BenQ李焜耀董事長宣布併購德國西門子手機SIEMENS Mobile已虧損350億。私募集資不順利向西門子Munich求援也遭拒，李焜耀董事長授權陳其宏為佳世達集團董事長，也是集團轉型創新的總舵手。
- 自1991年以研發工程師的身份加入明基（佳世達Qisda前身）後，陳其宏不僅參與各項新產品開發工作，更一路擔任管理要職。在研發與管理的綜合經歷使他成為擔負佳世達轉型重任的最佳人選。
- 在他的領導下，佳世達致力朝2022年高附加價值事業營收過半之願景邁進，並設定四大贏的策略為「優化現有事業、擴大醫療事業、發展解決方案和佈局5G網通事業」，讓集團透過自然有機成長積蓄實力，並以聯盟式投資成長策略，以「互惠雙贏」的價值觀，投資布局超過70家海內外企業籌組「聯合艦隊」。
- 他將佳世達定位為資源整合平台，推動佳世達集團營收成長翻倍、獲利增加五倍，展現顯著的價值轉型成果。陳其宏1985年畢業於國立成功大學電機工程系，2001年取得美國Thunderbird商學院國際管理碩士學位。

佳世達董事長與總經理~傳承接班

39



佳世達董事長陳其宏



佳世達總經理黃漢洲

佳世達Qisda大艦隊

40

事業群



* 紫色框: 表「高附加價值事業」, 營收佔比加總已達41%, 其個別事業群營收介於150億-300億之間, 營收已具相當規模

陳其宏的傳承與黃漢洲的接班

- 陳其宏打下江山，黃漢洲接棒治理。
- 電子大廠佳世達啟動接班，董事長兼總經理陳其宏2021年4月卸任總經理，交棒給現任資深副總黃漢洲。而為何黃漢洲能被陳其宏點名，接下營收破2000億的「佳世達大艦隊」，他又如何持續經營陳其宏在任七年多打下的赫赫戰功？**將世用命，合力打下江山並且經營治理！**
- 談起接棒總經理，黃漢洲表示：「**董事長很會打江山**，我跟了他20多年，從顯示器、投影機，到口罩機、超音波機都是他弄出來的，」黃漢洲指出，自己則是在陳其宏打下江山（創立新部門、併購）後**負責「治理」**：生產製造，供應鏈、行銷。
- 第一，佳世達本業要轉型。
第二，**要加強新事業的「投後管理」**。
佳世達近年不斷併購各類企業，包括工業電腦、網通、醫療、通路商等。

楚漢相爭年表

42

- 項羽鉅鹿之戰 BC208年10月~BC207年6月, 項羽『破斧沉舟』之計,以五萬之軍大敗秦朝名將章邯,王離四十萬大軍
- 項羽BC207年11月殺上將軍(卿子冠軍)宋義及宋襄(齊國)父子,楚懷王立為上將軍
- 劉邦與項羽『鴻門宴』 BC206年12月漢元年
- 劉邦BC206年6~7月出關中, 10月攻入秦都咸陽,維持治安,安撫百姓
- 項羽BC206年12月攻入秦都咸陽,屠秦兵將,殺子嬰,燒搶咸陽阿房宮
- 項羽BC205年(漢高帝二年4月),彭城之戰打敗劉邦
- 劉邦率軍垓下之圍, BC202年漢高帝五年10月下旬, 項羽自刎於烏江

《項羽本紀》的省思2

- 於今思項羽不肯過江東，後人對才氣蓋世者，失敗英雄的懷念！
晚唐詩人杜牧有詩云：勝敗兵家事不期，包羞忍恥是男兒，
江東子弟多才俊，捲土重來未可知！《題烏江亭》。羽之神勇，千古無二
- 北宋女詞人李清照亦有詩云：生當作人傑，死亦為鬼雄。
於今思項羽，不肯過江東《烏江~夏日絕句》。
- 長江後浪推前浪，世上新人趕舊人，近水樓台先得月，向陽花木早逢春
- 明主慮之，良將修之，非利不動，非得不用，非危不戰。主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰；合於利而動，不合於利而止。
—《孫子·火攻》
- 莫道君行早，更有早行人
莫信直中直，須防仁不仁
山中有直樹，世上無直人



Thanks for your listening

44

Pour vous, notre énergie est inépuisable.



TOTAL

Q & A

