

第一章 佈局 — 製造引力

三國演義記載劉備與諸葛亮三顧茅廬的故事程序如下：

1. 劉備拜訪地方名人「水鏡先生」司馬徽，談求得天下俊傑，司馬徽推舉「伏龍、鳳雛，兩人得一可安天下。」
2. 劉備軍師徐庶與諸葛亮私交甚篤，也推薦諸葛亮，並請劉備要親自拜訪，不可差人傳來。
3. 劉備帶著關羽及張飛去隆中，拜訪諸葛亮。第一次恰巧諸葛亮不在家，只好敗興而歸。
4. 第二次劉關張三兄弟冒著大風雪去，不料諸葛亮又外出閒遊去了。劉備只好留下一封信表達求才若渴的敬意。
5. 第三次劉備吃了三天素再去，關羽認為孔明徒有虛名不用再去，張飛主張由他一人去把孔明捆綁過來，都被劉備責罵一頓，並留關張二人在遠處，自己獨自登門拜訪。
6. 這次孔明在家卻是在睡午覺，劉備獨自在書房看孔明的文書擺設，等他睡醒才坐下來談話。
7. 最後，孔明才向劉備發表三國策略，史稱「隆中對」奠定伏龍成為蜀軍國師和千古留芳的地位。

三國演義記載劉備與龐統見面的過程如下：

1. 司馬徽推舉諸葛亮為伏龍，而自己的侄兒龐統為鳳雛。「伏龍、鳳雛，兩人得一，可安天下。」
2. 龐統先到曹操及孫權兩大陣營任職，卻未得到重用。
3. 魯肅及諸葛亮寫推薦信給龐統，讓他去找劉備。
4. 劉備初見龐統禮不足又貌醜，只派他到當縣宰。
5. 龐統在任內不稱職，幾乎被免官。龐統才把魯肅及諸葛亮的推薦信拿出來，劉備於是才重用他。

諸葛亮的政治婚姻：

- 諸葛亮的大姐夫蒯祺。蒯家在地方上的地位舉足輕重，家中的蒯良、蒯越兄弟是荊州牧劉表的心腹。
- 諸葛亮的二姐夫是襄陽名士龐德公的兒子龐山民。龐山民也是荊州名士，在魏國做官做到了黃門吏部郎。
- 諸葛亮的岳母是蔡諷的女兒。蔡諷的另外一個女兒嫁給劉表，蔡諷的兒子蔡瑁是劉表最依賴的大將

《伏龍 vs. 鳳雛》

伏龍諸葛亮精心佈局製造引力，讓劉備三顧茅廬，歷史及民間對諸葛亮這位人物幾乎有神話般的評價與傳說，其個人在當代乃至今日，對人們的行為及思想都發揮極大的影響力。反觀鳳雛龐統，同為地方名人「水鏡先生」司馬徽所推薦，智慧能力應與伏龍相當，卻沒有經營「佈局」而不為人知，讓劉備對他冷落只給小差事做做，沒有發揮他應有的影響力。

大部分的歷史描述孔明的成功啓源於劉備的三顧茅廬。事實上，仔細研究諸葛亮三顧茅廬的機會並不是天上掉下來的，是孔明在擁有「一人之下萬人之上」的地位之前，已經做了一連串的精彩策劃的影響力「佈局」。由結果倒過來看，我們會發現下列情況：

12. 如果諸葛亮不為蜀漢的軍師，他怎麼可能寫入歷史發揮萬世的影響力呢？
11. 如果諸葛亮沒向劉備成功地發表「隆中對」，劉備怎麼會聘納他為軍師？
10. 如果諸葛亮在發表「隆中對」的當下，關羽和張飛二位沙場老將也在場，他們二人一定認為諸葛亮是在紙上談兵，不當場搗蛋才怪。劉備怎麼可能聽得完而且認同諸葛亮「隆中對」的主張呢？
9. 如果諸葛亮在劉備第二次大雪天來訪就接見劉、關、張三人，以張飛的脾氣，諸葛亮怎麼可能有機會對劉備個人發表「隆中對」呢？
8. 如果劉、關、張三人，第二次就見到諸葛亮，劉備就不會留下書信表達求才若渴的來意，唯先生吾往也的期望，諸葛亮怎麼可能將「隆中對」準備好在第三次會面時投其所好，正中下懷呢？
7. 如果諸葛亮第一次就以山野農夫的姿態見了劉、關、張三人，諸葛亮則會缺乏了神秘面紗，變成唾手可得，劉備怎麼會對諸葛亮如此敬重呢？
6. 其實龐統後來也有與劉備面試的機會，但是結果是天壤之別。為什麼呢？
5. 如果不是軍師徐庶也推薦諸葛亮，劉備怎麼會只找諸葛亮而不找龐統呢？
4. 如果不是諸葛亮與徐庶和名人黃承彥交友，並娶了黃承彥的醜女兒（她是荊州刺史劉表的外甥女；後來荊州是劉備軍隊的重要根據地），徐庶怎麼會只推薦諸葛亮呢？

3. 與他齊名的龐統為什麼就沒有「三顧茅廬」的機運呢？
2. 如果不是地方名人水鏡先生，同時推薦諸葛亮及龐統，劉備怎麼會知道諸葛亮這個人物呢？
1. 如果不是諸葛亮平日就求教於這位社會名流司馬徽，建立類似師徒的良好關係，司馬徽怎麼會介紹「伏龍」這麼神秘的外号人物給劉備呢？

這些原因和機會都是源於諸葛亮的精心「佈局」，製造引力讓劉備在不知不覺下被他所影響。

《 沒有吸引力就沒有影響力 》

影響力的展現不是可以自我宣告的，也不是強壓別人接受的。想要成為有影響力的人，要對準受影響人作一定的佈局，也就是先引起此人關注，讓對方接近到你到你能持續地對他發射影響力的範圍內。

影響力第三層級「佈局」就是製造吸引力，鎖住對象，才能讓你發揮影響力。

試想你若擁有「領袖特質三元素」(信任、公正、成功)，你也能提供且滿足人們的「三大基本需求」(公平自治、身份地位、安全穩定)，可是沒有人被你吸引注意到你的影響力，所有影響力的「格局」與「設局」都將無效。要發揮影響力，就要將影響的對象吸引過來，你才有十足的力量影響他(們)。

2020 年美國新聞報導一位中國籍女留學生 Christine Fang「方芳」在 2011 和 2015 年間利用她美麗的外型打入舊金山地區的政治圈，分別與多位市長、州議員甚至正在擔任 CIA 管理委員會的國會議員都有往來，FBI 將她列入間諜行為的調查對象。一位了解方芳在政壇活動的人說：「She was everywhere」(她無所不在)。可見佈局吸引力在影響力的關鍵重要性。

值得注意的是刻意地追逐對象反而事倍功半或毫無效果，重點是在把對方吸引過來，不是自己附和過去。諸葛亮便是吸引劉備過來「求賢」而成功的；龐統卻是刻意地去拜見劉備「求職」，其成果當然不同。

經驗分享 家裡養狗的人都知道，狗是相當機靈的。當你有好事叫牠時，牠會興奮地跑向你來；可是有壞事找牠麻煩時，牠會感覺到大事不妙而避你遠遠的。此時，你越追牠，牠越跑離你遠去，你的速度絕對是追不到牠的。這時，你若設法離牠遠去的方向跑，牠反而會回頭追你，而正中下懷被你逮住。

經驗分享 吸引客戶的方法，不是不停地將自己或產品的優點一味地灌輸給對方。反而是將自己和產品塑造為客戶理想的追求對象和目標，讓他們來追求你，才能完全地吸引客戶的忠誠。

《 佈局五部曲 》

有如市場經濟的供需情況，有「需求」的一方會被能夠「供給」的另一方所吸引。若是供給者是唯一的源頭，則此供給者便能影響需求者的行為。成功的影響力佈局不僅要吸引對方到你的影響力範圍內，善用外力幫助自己吸引對方，同時要杜絕其他外部或他人的影響力干擾，形成本章的主題，影響力佈局五部曲：

1. **發掘需求**: 發掘對方真正的需求(而且是你能滿足他的)。
2. **挑啟動機**: 挑起對方追求需求的動機。
3. **尋找管道**: 透過合適的管道，讓對方知道你有能力滿足他的需求。
4. **擴大助力**: 於此同時，設法透過第三方給予你更多的助力。
5. **隔絕阻力**: 阻斷其他方面的影響變數，使自己成為唯一的需求提供者。

這五個步驟必須多管齊下而且面面俱到，才能引人來到你影響力的有效範圍內。

《 第一部曲 – 發掘需求 》

庸庸碌碌的人們，只對自己關心的需求有興趣，想要吸引一個人或一群人，就必須先發掘了解這個人或這群人的需求。如果有許多需求，則專注在他們最「急迫的」而且是你能滿足他(們)需求的主要部分。

如何了解他們的需求呢？

1. **傾聽**：「菩薩從不說話，但人人拜」，聰明的領袖們少說話多傾聽，不僅能暗示自己的權威，也顯示關心別人，更能聽出弦外之音，發現表象吶喊外的內心真實心聲。一般人以為能滔滔不絕地敘述自己的能力和優點，就能吸引人，這是完全不對的做法，反而無效，甚至會讓人認為你是自大而厭惡你。關心地傾聽是最有效的，表現出你能提供安全感、可靠、自主、尊重、等等的「領袖特質」。
2. **觀察**：表面的言詞，並非真正的內心需求，「慾望決定行為」，所以觀察人們的言行是否合一，更能探實其真正的需求。何況大部分的人因自尊心作祟，真正的需求絕不會從口中說出，而是從行動中洩露出來的。
3. **驗證**：美國總統雷根，很喜歡用俄國諺語「信任，但要查證」(Trust, but verify) 來處理國際間軍備管制的事務。後來的川普總統也用「不信任，一定查證」(Don't trust, verify) 來處理與北韓的交往。我們必須了解透過傾聽和觀察所得到的信息，也要再透過其他方式查證一下，避免被誤導。常見的錯誤是自認為聰明地舉一反三，聽到一點訊息就自行做出許多假設。最糟糕的行動就是一開始的假設錯誤。所以，未經證實的假設都需要更小心的驗證。

所有需求皆可歸類於「**身份地位**、**公平自治**、**安全穩定**」三大基本需求之內。綜合傾聽及觀察得到的資訊，過濾表面雜訊，研判其真正急要的需求，歸納於三大基本需求之一、二或三，才能對症下藥，提供你正確方向。

龐統被劉備派去做知縣，到任百日每天飲酒都未處理政務公文，有人報告給劉備知道，劉備大怒派張飛及孫乾去該縣就地處理龐統。張飛到了縣府果然發現龐統如此渙散，正想拿下龐統處理，孫乾建議先問明清楚。龐統回說此百里小縣政務不是難事，於是張飛限龐統三日內把積壓的政務全部處理完畢。結果，龐統不到半日便處理完善。張飛大驚，回報給劉備。原來龐統因不滿大才小用，有「身份地位」的需求而故意如此做，來引起劉備的注意。可見聽到的情況並不會是真實的問題所在。

經驗分享 單位 A 的職員小張來向我抱怨另一位單位 B 的主管，說他老是撈過界地去指揮別的單位員工做事，而且居功不下。如果我因此採信小張的主見，去要求主管 B 節制，有可能會造成單位間沒有了合作意願，全公司的生產力因此而下降。作為領袖的你我一定要認知，任何