

【案例 1-1】推進的本質：配合是被「設計」出來的

真正的推進，必須建立在「別人願意配合」之上；而配合從來不是被逼出來的，是被你設計、累積出來的。

著名的「執行長教練」馬歇爾·葛史密斯 (Marshall Goldsmith) 在《What Got You Here Won' t Get You There》一書中指出，成功的專案必須經歷七個階段 (前三個為：評估現狀、找出問題、制定方案)。然而，許多人在邁向最終「實施」階段時受阻，正是因為忽視了中間三個涉及溝通與政治支持的關鍵步驟：

第四階段 (向上爭取)：取得上級的批准與資源。

第五階段 (向左右爭取)：獲得同儕的配合與支持。

第六階段 (向下爭取)：讓部屬理解並心甘情願接受計畫。

唯有打通這三個層面的協調，完成上下左右的「合作成本」管理，專案才能真正落地實施。

【案例 1-2】供需性影響力：你能給別人多大的舞台？

回頭看劉邦、朱元璋與賈伯斯，他們身邊的頂尖人才本來都不缺機會。為什麼這些人願意拋棄安穩的選項，押注在一個看起來「條件不如自己」的領導者身上？

因為在職場與歷史的賽局中，對方怕被忽視，你給他尊榮舞台。這些領導者洞察了人才的需求，讓他們看見了一個比原來位置大得多的舞台。正如同《掌局者》所言：劉邦不是最強，卻能讓張良、蕭何、韓信站到他這邊；賈伯斯不是工程、設計、營運全才，卻能讓頂尖人才把青春押在他的願景上。

1. 劉邦的漢營舞台：從邊緣小吏到開國元勳

- 蕭何：從秦朝屈居的小官 → 成為大漢開國宰相。
- 張良：從韓國流亡的遊俠 → 成為運籌帷幄的謀國元勳。
- 韓信：從楚國不被重用的衛兵 → 成為統兵萬軍的齊王。
- 陳平：從項羽麾下被視為貪財的二流謀士 → 獲信任施展「六出奇計」，官拜丞相。

- 樊噲、周勃、曹參等：從屠戶、吹鼓手、監獄小吏 → 躍升為開國功臣、輔政重臣。

2. 朱元璋的明朝舞台：從社會邊緣人到王侯將相

在朱元璋的隊伍裡，有和尚、乞丐、強盜與教書匠，這些元朝社會結構下的邊緣人物，都在他搭建的舞台上徹底翻轉命運。這印證了：「被需要的程度」決定了人才的聚集度。

- 劉伯溫：從仕途平淡的元朝進士 → 成為被譽為「明朝諸葛亮」的開國軍師。
- 徐達、常遇春：從普通農民與市井草莽 → 成為驍勇善戰的開國第一大將與猛將。
- 沐英、傅友德：從流離失所的孤兒與敵營降將 → 獲賜展現軍事天賦的機會，成為威震一方的名將。
- 李善長、宋濂：從地方書吏與隱居窮儒 → 躍升為開國文臣之首、太子之師。

3. 賈伯斯的蘋果舞台：從職業經理人到改變世界

這份橫跨工程、設計、營運與行銷的華麗名單，完美詮釋了「供需性影響力」的最高境界。

- Steve Wozniak：從 HP 工程師兼業餘發明家 → 成為設計 Apple I/II 的技術奠基者。
- Jony Ive：從 Apple 內部不受重視的設計師 → 躍升為 iMac、iPhone 的首席設計靈魂。
- Tim Cook：從多家 PC 公司倚重的幕後供應鏈主管 → 成為接掌 Apple 的世界級 CEO。
- John Sculley：被一句「要賣一輩子糖水，還是改變世界？」打動，從百事可樂明星 CEO → 躍入高風險科技戰場並名留青史。
- Tony Fadell：從屢遭拒絕的專案承包人 → 獲完整授權與資源，搖身變為「iPod 之父」。

結語：你是「強者」，還是強者的「放大器」？

仔細拆解這些掌局者與屬下的關係，核心邏輯非常清晰：他們從不與人才競爭「誰比較強」，而是致力於成為他們生命中「無法被取代的供應者」。賈伯斯展示了供需性影響力的極致：他洞察了這群頂尖人才內心最深層的渴望（需求），並提供了其他老闆給不起的舞台（供給）。真正的成就，不是你一個人多強，而是你能否成為強者願意靠攏的舞台。

真正的成就，不是你一個人做得多好，而是你有多會讓比你聰明、比你能幹的人，心甘情願與你同行。