

谋略智略精华版

战官商情四场通鉴

兵家机巧智谋全书

中华大方略全书



政心爲止政道以詐立人以動

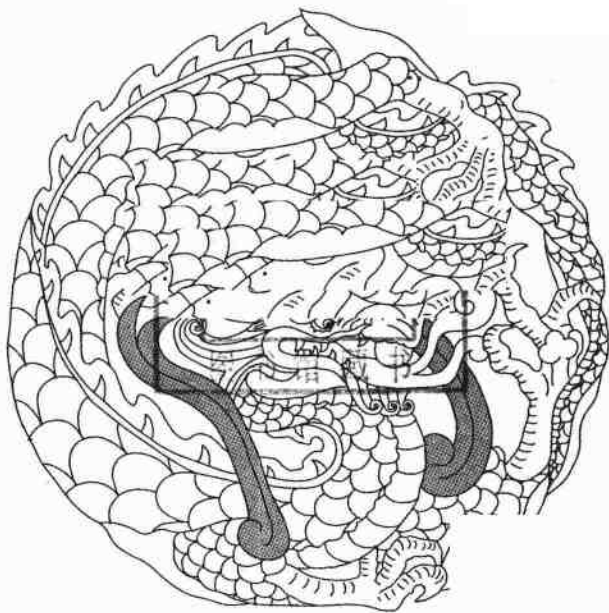
先發制人
以靜制動
用間不厭其詐
先發制人
以靜制動
取不意



中华大方略全书

兵家机巧智谋全书

曹冈 编



内蒙古人民出版社

目 录

第一章 先发制人力争出奇制胜

- ◇料敌在先李靖攻守自如 (1)
- ◇唱楚歌使其军心大乱 (2)
- ◇通权达变陈平把握先机 (4)
- ◇先声夺人 (5)
- ◇先发制人班超主动出击 (6)
- ◇曹操活用孙子兵法 (7)
- ◇邓艾率军勇闯七百里无人区 (12)
- ◇孙武用兵先发制人 (14)
- ◇韩信放水冲垮龙且 (18)
- ◇韩世忠关门捉兀术 (19)
- ◇出奇兵贺齐败敌 (21)
- ◇晋文公的策略 (22)
- ◇前后夹击石勒大胜 (26)
- ◇李密的大局观 (27)
- ◇高瞻远瞩宇文泰透过现象看其本质 (29)
- ◇不动声色的陈寔 (32)
- ◇背水一战 (32)
- ◇李嗣源绕道救幽州 (34)
- ◇张巡智守雍丘 (35)

- ◇李世民料敌制胜 (39)
- ◇死诸葛亮吓跑活着的司马懿 (40)
- ◇刘郡随机应变 (41)
- ◇知人善任 (42)
- ◇裴行俭深夜移大营 (46)
- ◇小人善于揣测 (47)
- ◇李愬雪夜袭蔡州 (48)
- ◇争主动朱元璋变中求胜 (50)
- ◇巧计得骏马 (52)
- ◇一切以胜利为重 (53)
- ◇运筹帷幄乘机取胜 (54)
- ◇主动出击以攻为守 (55)
- ◇杨锐急中生智退敌兵 (58)
- ◇乘其不备楚庄王出奇兵 (59)
- ◇抢先机项梁举义 (63)
- ◇周瑜纵火烧赤壁 (64)

第二章 避实击虚以攻敌必救

- ◇避实击虚攻敌骄兵 (68)
- ◇陆逊用谦辞使关羽放松了警惕 (69)
- ◇李世民活捉窦建德 (70)
- ◇不让须眉洗夫人用计 (71)
- ◇攻敌必救孙臆巧解围 (72)
- ◇明修栈道，暗渡陈仓 (76)
- ◇金蝉脱壳 (78)
- ◇田畴以假诱敌 (79)
- ◇不战而屈人的田穰苴 (80)

- ◇“声东击西”擒魏王豹 (82)
- ◇联齐打魏、和东打西 (83)
- ◇巧用计谋，转不利为有利 (84)
- ◇马燧引蛇出洞 (86)
- ◇后唐军神速取大梁 (87)
- ◇“出其不意”破淄城 (88)
- ◇陈泰施巧计退姜维 (88)
- ◇温造奇计夺兵器 (89)
- ◇李自成朱仙镇出奇兵 (90)
- ◇奇复为正，巧复为拙 (91)
- ◇扬言救韩，齐军袭燕 (93)
- ◇唇亡齿寒 (93)
- ◇曹玮用兵如神 (96)
- ◇赵匡胤避强击弱 (97)

第三章 威逼利诱以攻心为上

- ◇胆识过人，刚柔兼具 (99)
- ◇裴行俭孤军深入镇突厥 (101)
- ◇兵虽多，人心不一 (102)
- ◇胜之有方，败之有道 (103)
- ◇因势设疑，以攻其心 (104)
- ◇“虚张声势”解雁门之围 (105)
- ◇他山之石，可以攻玉 (106)
- ◇寇準的攻心战 (108)
- ◇李广胆大心细 (111)
- ◇两军交战，可斩来使 (112)
- ◇勇敢善战，身先士卒 (113)

- ◇软硬兼施，恩威并举 (114)
- ◇七擒七纵诸葛亮以攻心为上 (115)
- ◇吕蒙用诈骗取零陵 (118)
- ◇陆逊的胆识 (119)
- ◇虞诩的增灶与减灶 (120)
- ◇“声东击西”班超取胜 (121)
- ◇示假诱敌、欲擒还纵 (122)
- ◇齐宣王“趁火打劫”占燕国 (123)
- ◇骄其心诱杀僧格林沁 (124)
- ◇空城计 (125)
- ◇祖逖智感桃豹 (126)
- ◇田单的“火牛阵” (128)
- ◇郑庄公养精蓄锐，以逸待劳 (129)
- ◇拓跋焘勇取夏国 (130)
- ◇知敌情吕蒙亲自击鼓攻城 (133)
- ◇迂腐可笑的宋襄公不懂兵法 (134)
- ◇李光弼奇计擒高、李 (137)

第四章 以静制动在被动中争取主动

- ◇周亚夫以静待变 (138)
- ◇贼饥我饱司马懿缓攻城 (139)
- ◇“半渡而击”，收复成皋 (140)
- ◇为救孤儿程婴假离间 (142)
- ◇临危而不乱 (144)
- ◇积之愈久，发之愈猛 (144)
- ◇军事制衡术 (145)
- ◇王霸奇计退苏茂 (148)

- ◇先下手攻打可夺人之心 (149)
- ◇司马懿倍道兼行剿孟达 (150)
- ◇以守为攻曾国藩不浪战 (150)
- ◇慕容超不用公孙五楼之策 (152)
- ◇战邯郸平原君在被动中求胜 (153)
- ◇韩谔定计以逸待劳 (156)
- ◇草木皆兵 (157)
- ◇为争主动郑成功收复台湾 (159)
- ◇采石大战虞允文以静制动 (163)

第五章 兵不厌诈故无所不用间

- ◇选赵括，长平惨败 (171)
- ◇反间计与火牛阵 (172)
- ◇岳飞用间废刘豫 (173)
- ◇石勒用间出奇制胜 (174)
- ◇秦穆公设计称霸西戎 (177)
- ◇范雎巧施离间计 (178)
- ◇因人而异，因事而异 (180)
- ◇嫉贤妒能的离间计 (181)
- ◇随何痛陈利害，英布归顺 (182)
- ◇两面三刀反害己 (183)
- ◇秦嬴政阴书陷李牧 (184)
- ◇王允的美女间谍 (185)
- ◇古时的间谍都是美人 (186)
- ◇刘邦用间除范增 (192)
- ◇秦王离间计灭魏国 (195)
- ◇郑武公派自己的女儿当间谍 (197)

- ◇瓦解联盟，先后归顺 (198)
- ◇燕王朱棣的计谋 (199)
- ◇武媚娘的“骨肉计” (202)
- ◇烛之武退秦师 (203)
- ◇耿弇诱敌上当 (204)
- ◇以谣言离间敌人 (205)
- ◇赵奢反用敌间 (205)
- ◇陈友谅自毁长城 (206)
- ◇谋略鼻祖用间 (207)
- ◇皇妃“上阵”当了间谍 (210)

第一章

先发制人力争出奇制胜

料敌在先李靖攻守自如

唐武德四年，萧铣占据江陵，高祖诏令李靖同河间王李孝恭率部前往征讨，并在夔州集结兵力。当时，正值秋雨连绵，江水暴涨，波涛汹涌，不宜行船。萧铣认为李靖在这个时候肯定不会率兵东进，因此便不设防备。

唐军将领也都请求待江水平静以后，再发兵东下，但李靖却说：“兵贵神速。现如今我军刚刚集结，锐不可当。如若乘江水暴涨之时挺进江陵，就会成为迅雷不及掩耳之势，必然会使萧铣惊慌失措，聚兵不及，无法阻挡，萧铣一定被我所擒。”李孝恭表示同意。

于是他们便率战舰二千艘沿江而下，顺道攻占了荆门和宜都两个军镇，迅速抵达夷陵。这时萧铣已解散了军队，令士兵正在务农，仅留宿卫部队数千人。因此当他们听到唐军已经到达的消息后，惊恐不已，慌忙下令征集士兵，但这些士兵都在长江以南，道路遥远，不能很快集结，所以萧铣只得率全部宿卫部队，前来迎战。

李孝恭准备当即率兵进攻，李靖阻止说：“萧铣所率仅是应付败局的军队，实属应急之策，其势决不会长久。不如暂且将军队驻扎在长江南岸，等待一天，萧铣一定会分散兵力，或者派部分军队留下来，抵挡我军，或者派部分军队返回，守卫江陵。等他分散兵力，军势削弱以后，我们再趁机进攻，必胜无疑。如果现在就发起进攻，他们一定会合兵死战。江南之兵作战勇敢，是不容易对付的。”李孝恭不听劝阻，派李靖留守军营，自己率领精锐出战。果然大败，逃至南岸。

萧铣兵众也都弃舟登岸、争抢军事物资，每个人都身背重物。李靖看到萧铣的兵众忙于抢掠物资，阵营不整，战机已到，便率兵出击，大败其众，乘胜直抵江陵城下，并攻占了外城，获得了大批战船。

李靖劝说李孝恭把这些战船全都散置江中，但诸将都说：“击败敌军以后所获得的战利品，应加以利用，对付敌军，为何却要抛弃，再送给敌人呢？”

李靖说：“萧铣的领地南达岭外，东抵洞庭，我们孤军深入，如若江陵久攻不克，他们的援军从四面云集，我军就会腹背受敌，陷入进退两难之地。到那时虽然有战船，也不能使用。现在抛弃船舰，使其沿江而下，援兵看到以后，一定会认为江陵已失，不敢贸然前进，往来窥探，最少都要耽误二三十天时间。这样，我们就必然会攻克江陵。”萧铣的援兵看见沿江而下的船舰后，果然引起了猜疑，没有立即前进。

唱楚歌使其军心大乱

公元前二〇二年，汉高祖刘邦率兵进入楚地，围攻寿春今安徽寿县，又派人诱使驻舒县今安徽庐江的楚国大司马周殷叛楚降汉，以舒县兵屠破六县。到了十二月，终于将项羽围困于回奔彭城的路上一——垓下今安徽灵璧东南。

再说项羽兵至垓下时，登高西望，只见汹涌扑来的汉兵像蚂蚁一样多，不禁仰天长叹道：“我悔不该当初不杀刘邦，竟受他欺骗，与他议和。如今他背约发兵，太无信义了！”项羽怒不可遏，命十万将士就地扎营，布兵列阵，准备与汉军决战。

韩信受命汉军总统领之后，将三十万人马分成十队，布置了十面埋伏阵，四环接应，请刘邦守住大营，亲率三万马身上前挑战。士兵按韩信命令，冲着楚营高喊：“人心皆背楚，天下已归刘。韩信屯垓下，要斩霸王头！”项羽一听，气得七窍生烟，大骂一声：“这个钻裤裆的叫花子，想必活得不耐烦了！待我先杀了他再说！”说罢，率众冲杀出去。两军相接，交战几个回合，韩信且战且走，把项羽引进了包围圈。楚将虞子期怕中埋伏，打马追上项羽，劝道：“韩信多谋，汉军势众，主公不必急于追

杀，待我江东援兵赶到，汉兵粮草空虚，再杀他也不迟。”此时项羽已怒不可遏，如何能听进这些话，他狠狠瞪了虞子期一眼，全不把汉军放在眼里，一直杀奔过去。

忽听一声号炮响，汉军伏兵两路杀出。两军鏖战一阵，项羽冲开汉军，直追韩信；没追出多远，又听得一声号炮，又有两路伏兵杀出，截住项羽，再度厮杀，不多时，又被项羽冲破。项羽气得血往上涌，一心要抓住韩信，径直追去。接连是炮声大响，汉兵伏兵四起，十面埋伏，一起杀出，将楚军团团围住。项羽方知中计，余气未消，身心俱惫，只得奋力杀开一条血路，带领残部退回垓下大营。

十万楚军经过几番厮杀，剩下的已不足两三万人，垓下被围，岂能动弹！一晃几日过去，粮草断绝，外无援兵，不禁陷入一筹莫展的苦境。时值隆冬，寒风刺骨，雪飞冰凝，楚军将士忍饥受冻，多有怨声。这天夜里，寒风凄凄，忽高忽低，像是怒号，又像是哭泣。随着凄切的风声，四面隐约地传来楚歌，低沉凄怆，如泣如诉：“寒月深冬兮，四野飞霜，天高水涸兮，寒雁悲怆。最苦戍边兮，日夜彷徨，披坚执锐兮，孤立山岗。虽有田园兮，谁与之守？邻家酒热兮，谁与之尝？白发倚门兮，望穿秋水，稚子忆念兮，泪断肝肠。终生在外兮，何时反省？妻子何堪兮，独宿空房。一旦交兵兮，蹈刃而死，骨肉为泥兮，衰草沓茫。魂魄幽幽兮，不知所往，壮士寥寥兮，付之荒唐……”项羽听了，暗暗吃惊，对身边的爱妃虞姬说：“莫非汉军已把楚地全占了吗？为什么汉军里有那么多楚人呢？”楚军将士也被这歌声引动了思乡之情，无心再战，纷纷逃散，跟随项羽多年征战的将军们，也暗地里不辞而别，就连项羽的叔父项伯也偷偷离去了。军心大乱，一夜之间，项羽身边只剩下了千余人。项羽愁眉不展，坐卧不安，连声叹息。次日凌晨，项羽别姬突围，几经转战，只身来到乌江（今安徽和县东北四十里江岸的乌江浦边，见前有滔滔江水，后有汉将灌婴率兵紧追不舍，心灰意冷，无颜再见江东父老，便拔剑自刎了。一代悲剧英雄，就这样血洒乌江之滨，时年三十一岁。自此，历时四年的楚汉战争终于以刘邦的胜利而告终。

韩信先以歌谣激怒项羽，使其误入十面埋伏之阵，后用“四面楚歌”之法，致使项羽的八千子弟离肠寸断，战斗力荡然无存。可以说，这是韩信采用的心理战略的成功战例，充分显示了韩信卓越的军事指挥才能。

通权达变陈平把握先机

公元前一九五年三月，汉高祖刘邦在平定英布的叛乱中身受重伤，身体十分虚弱。由于年老体弱，终日对别人持怀疑态度，经常做出一些错误决定。

北方燕王卢绾反叛的时候，刘邦听到这个消息，让樊哙督兵出征。正当樊哙在前线激战的时候，和樊哙平时有怨仇的人乘机对刘邦说樊哙的坏话。刘邦本来病情沉重，时时提防有人反叛，一听说樊哙有不轨之谋，破口大骂：“樊哙老匹夫，见我有病，竟然希望我马上死掉！”立即命令陈平用驿马把周勃送到樊哙军中，前去接替樊哙的主将职务，同时叫陈平取樊哙的首级回来。

陈平和周勃两人接受了诏令，马不停蹄直奔前线。些许小事，听信片面之词就要杀掉与自己出生入死、忠贞不贰的战将，看来权力的确是把刘邦毒害得心理变态了。作为刘邦的老部下，陈平和周勃心中明明知道这是天大的冤枉，但是王命又不能违抗，一场考验落在了两位老臣身上。

在路上，两人商议说：“樊哙是皇上的老部下，战功累累，关系网极广，又是吕皇后的妹妹吕嬃的丈夫。皇上素来倚重他。这次皇上生病，容易动怒，听信别人的谗言，一时明白不过来，这才要杀他，恐怕将来病好后就会后悔。皇上一后悔，就要拿我们出气。即使皇上不怪罪我们，吕皇后也会怪怨。再说，如果皇上一旦驾崩，那麻烦就更大了。我们是不能亲手杀他的，不如把他装入囚车，押回长安，交给皇帝，怎样处理与我们毫不相干。”

两人商议已定，在樊哙的军营外围，设了一个祭坛，用皇上的符节把樊哙召来。读完诏书，由周勃接任统兵之职，陈平把樊哙押进囚车，解往长安。

在回长安的途中，陈平听说高祖驾崩，担心吕后恼恨这件事，马上单骑先回长安，向吕后汇报了事情的经过。吕后一听樊哙未死，暗暗长出了一口气。陈平在刘邦的灵前，边哭边把擒押樊哙的事说了。等到樊哙的囚车一到长安，吕后就下令放了他，并恢复了他的官职和封邑。

陈平不愧是位深晓人情世故的谋士，他对吕后的内心活动把

握得如此准确！如果不是他通权达变，恐怕吕后这只母老虎是不会放过使其妹成为寡妇的左丞相的——尽管他是奉圣旨行事！

先声夺人

宋国的司马华费逐有三个儿子，即华疆、华多僚和华登。华多僚得国君宋元公的信任，就经常在元公面前说两个弟兄的坏话。华登被迫逃亡到国外后，他又在元公面前诬陷华疆，说他打算接纳逃亡的人。

宋元公经不住华多僚的一再挑拨，便派人通知华费逐，叫他驱逐华疆。华费逐知道这件事是华多僚干的，恨不得杀了他，但又只得执行宋元公的命令，准备叫华疆去打猎，然后打发他走。

华疆了解到这是华多僚干的坏事，本想杀了他，但又怕父亲伤心，决定逃亡。

临行时，华疆打算与父亲告别，不料在朝廷上遇见了华多僚。他一时性起，就与侍从杀死了华多僚，并召集逃亡的人一起反叛宋国。宋元公请齐国的乌枝鸣帮助守卫城池。

这年冬天，逃亡在外的华登带领了吴国的一支军队，前来支持华疆攻打宋国。眼看华登的队伍快要来到，有位名叫濮的大夫对乌枝鸣说：“兵书《军志》上有这样的话：‘先向敌人进攻可以摧毁敌人的士气，后向敌人进攻要等待他们士气衰竭。’我们何不乘华登的军队疲劳和还没有安定而进攻？如果敌人已经来到而且稳住，他们的人就多了，到那时我们就后悔不及了。”乌枝鸣听从了濮的建议。

结果，宋国和齐国的联军击败了吴军，俘虏了两个将领。但是，华登率领余部又击败了宋军。宋元公想逃，濮拦住他说：“我是小人，可以为君王战死，但不能护送你逃跑。请君王等待一下。”

濮说完这话，一面巡行，一面向军士们喊道：“是国君的战士，就挥舞旗帜！”

军士们按照他的话挥舞旗帜。宋元公也壮着胆下城巡视，对军士们说：“国家败亡，国君死去，这是大家的耻辱，不仅是我一个人的罪过，大家拼死打吧！”

乌枝鸣命军士们用剑与叛军拼搏。齐军同宋军一起攻击华登，华登支持不住，节节败退。濮冲到前面刺死华登，将他的头砍下，裹在战袍里，一边奔跑一边喊道：“我杀了华登！”

先发制人班超主动出击

公元七十三年，东汉明帝的高级侍从官窦固奉命征伐匈奴，四十一岁的班超被任命为假司马。在这次征伐中，班超立了战功，深受窦固赏识。不久，窦固派他和军中的高级参谋郭恂一起出使西域。

班超带了三十六名勇士，首先来到鄯善国。国王开始对他们很尊敬，礼节也很周到，但不几天忽然变得冷淡起来。班超与手下判断认为，这必定是北方匈奴的使者来了，国王态度摇摆不定，吃不准服从哪一方的缘故。于是他把接待他们的胡人叫来，诈说：“匈奴使者来了几天，此刻在哪里？”

那胡人很惶恐，招认了实际情况，证明班超的判断是正确的。班超把这胡人禁闭起来，然后把三十六名勇士全部集合起来喝酒。喝得畅快的时候，班超激怒大家说：“你们和我都在这极远的地方，想立大功以求得富贵。现在匈奴使者来到这里才几天，国王对我们的礼节和敬意就中止了。如果他逮捕我们，把我们送给匈奴，那我们连尸骨都会被豺狼吃掉。你们看，这事怎么办？”

他的下属表示了同一个意愿：“现在处于危急关头，不管死活都听从您的命令。”

班超下决心说：“好，不进入老虎洞，不能捉到小老虎。眼前的办法只有一个，就是趁着黑夜，用火攻击匈奴派来的人。他们不知道我们有多少人，一定非常震惊，这样就可以把他们全部消灭。消灭了这些敌人，国王就会吓破胆，我们大功告成，事业也建立了。”

大家同意班超的行动计划，但又提出这件事要和郭恂商量一下。班超发怒说：“是凶是吉决定于今天。郭恂是个文弱而又庸俗的官员，听到这件事必定害怕，会泄露我们的计谋，这样我们就会白白送命，当不成好汉。”

大家都同意班超的看法。当天夜里正刮大风，班超带领勇士

们悄悄来到匈奴使者的驻地。他布置十个勇士拿着鼓，藏在匈奴使者的房舍后，并跟他们约定，见火烧起来就打起鼓大喊大叫。其余的勇士都拿着武器，埋伏在大门两侧。

一会儿，班超顺着风势把火烧起来，顷刻之间战鼓齐鸣，杀声四起。匈奴人惊慌失措，乱成一团。班超亲手杀死三个敌人，勇士们杀了匈奴使者和随从三十多人，还有一百多人被烧死。

第二天，班超把这件事告诉郭恂。郭恂听了大惊失色，班超马上对他说：“你虽然没有参加行动，但我哪里会独占功劳呢？”郭恂听了这话很高兴。

接着，班超去见鄯善国王，并把匈奴的头颅给他看。国王吓得不知如何是好。班超对他做了解释，并且加以抚慰。这样，国王终于决定靠向汉朝一边，并把自己的儿子送到汉朝去做人质。

由于班超主动出击，因此取得了出使西域的第一个胜利。以后，他又处处争取主动，避免被动，先后使于阗、疏勒等西域诸国归服了汉朝。此后，他治理西域三十多年，为当地的发展做出了巨大的贡献。

曹操活用孙子兵法

官渡之战发生在东汉末年三国鼎立局势形成之前。当时，东汉王朝已经名存实亡，各地、州豪强官吏以镇压黄巾起义为名占据地盘，扩大、发展势力范围，形成了许多大大小小的割据势力。这些割据势力之间连年争战，互相兼并，全国上下出现了军阀混战局面。

当时割据武装集团主要有：河北的袁绍，兖豫的曹操，徐州的吕布，扬州的袁术，江东的陈策，荆州的刘表，幽州的公孙瓒，南阳的张绣等等。在这些割据武装势力中，袁绍与曹操的势力较强。袁绍出身于世代官僚地主家庭，人称“袁氏四世三公”汉代官职：太尉、司徒、司空。因袁氏四代都做这三个官，故称四世三公。他是东汉末年官僚大地主的代表人物，在公元一九五年，袁绍经过几番征战，已经占有冀州、青州、并州、幽州，是一支地广兵多、势力较强的割据力量。

曹操出身于官僚地方家庭。公元一八四年，他参加了镇压黄

巾军起义，后升为西园新军的典军校尉。他曾经参加反对董卓之战，并投靠于袁绍。在镇压黄巾起义的战斗中，曹操组成并发展了自己的武装力量，与袁绍势力分离。至公元一九六年，曹操已占有了兖州、豫州地区，成为黄河以南的一支较强的割据势力。

曹操与袁绍两大割据集团，到公元一九九年夏，大致形成了沿黄河下游南北对立的局面。袁绍在击败了河北的公孙瓒后，就已将整个河北地区都控制在自己的手中，为了进一步称霸中原，袁绍准备南下与曹操决战。当时，袁绍拥军十万，具有较强的实力；曹操不仅兵力不如袁绍众多，且南面有荆州刘表、江东的孙策与他为敌，处于不利的地位。但是曹操客观地分析了袁绍兵多但内部不团结，而且袁绍性格疑忌，骄傲轻敌，常常贻误有利战机的情况，决定以自己所能集中的近万兵力抗击袁绍的进攻。公元二〇〇年，袁、曹两军在官渡作战。在这场战斗中，曹操善于捕捉战机，能够根据战场势态的发展灵活地变换战术，以正兵抵挡袁军的进攻，以奇兵袭击袁军的屯粮库，烧毁了袁军的全部粮草，使袁军军心动摇，内部分裂，最后击败了袁军，创造了中国历史上以弱胜强的著名战例。

公元一九九年，袁绍谋划南下进攻曹操的统治中心许昌。袁绍手下的谋士沮授、田丰以为袁军与公孙瓒作战了三年，军队已相当疲劳，应先“务农逸民”，休养生息，以增强经济与军事力量。他们主张暂时不急于攻打曹操。但是，袁绍的另外两个谋士审配、郭图则力主马上出兵攻曹。袁绍采纳了审配、郭图的意见，挑选精兵十万，战马万匹，陈兵黄河北岸，准备伺机渡河，同曹操决战。

袁绍举兵南下的消息传到许昌，曹操手下的一些部将为袁绍表面的优势所吓倒，认为袁军强不可敌。但曹操很了解袁绍，他对将士们说，袁绍野心虽大，但缺少智谋，表面上气势汹汹，而实际上谋略不足；他疑心重且忌人之能，兵虽多但组织指挥不明而且将帅骄傲、政令不一。因此，战胜他是有把握的。曹操的谋士荀彧也分析了袁绍军队的情况，认为袁军内部不团结，将帅、谋士之间矛盾重重，并非坚不可摧。曹操与荀彧的分析，增强了曹军战胜袁军的信心。曹操经过对敌我双方兵势情况的分析，决定采取以逸待劳、后发制人的战略方针。他将主力调到黄河南岸的官渡当时夺取许昌的必经之路，以阻挡袁军的正面进攻，同时派卫凯镇抚关中地区，以魏种守河内，防止袁绍从西路进犯；又派

臧霸等率兵从徐州入青州，从东方钳制袁绍军队；派于禁屯守黄河南岸的重要渡口延津（今河南延津北），协助扼守白马（今河南滑县东，在黄河南岸的东郡）太守刘延，阻滞袁绍军渡河和长驱南下进攻。

公元一九九年十二月，正当曹操布置对袁绍的作战计划的时候，刘备起兵，占领了曹操征服吕布后占驻的徐州及下邳等地，并派关羽驻守。东海及附近郡县亦多归附刘备。刘军增至数万人，并与袁绍联系打算合力进攻曹操。

曹操为了避免两面作战，打算首先击破刘备。公元二〇〇年正月，曹操亲率精兵东击刘备，将刘备击败。当刘、曹作战时，袁绍的谋士田丰建议袁绍袭击曹军的后方，袁绍犹豫不决，没有采纳田丰的建议。因此，曹操顺利地击败了刘备，使刘备只身逃往河北投靠了袁绍，然后及时返回官渡继续抵御袁绍的进攻。

公元二〇〇年正月，袁绍发布声讨曹操的檄文。二月，袁绍大军开进黎阳（今河南浚县东北），把这里作为指挥部，企图渡河寻求曹军主力决战。袁绍首先派大将颜良进攻白马的东郡太守刘延，夺取黄河南岸要点，以保障主力渡河。颜良率军渡过黄河，直扑白马与刘延交战，刘延在白马坚守城池，士兵伤亡严重。这时，曹操的谋士荀攸向曹操献计说：我军兵少，集结在官渡的主力也只有三四万人，要对付袁绍众多的兵力，正面交锋恐怕不易得手，应设法分散袁绍众多的兵力，他提议曹操引兵先到延津，佯装要渡河攻击袁绍后方，这样，袁绍必然分兵向西；然后我军再派轻装部队迅速袭击进攻白马的袁军，攻其不备，一定可以击败颜良。曹操采用了荀攸这一声东击西之计，袁绍果然分兵增援延津。曹操见袁绍中计，立即调头率领轻骑，派张辽、关羽为前锋，急趋白马。曹军在距白马十余里路时，颜良才发现他们。关羽迅速地迫近颜良军，乘其措手不及，刺颜良于万众之中。袁军大乱，纷纷溃散。

袁绍围攻白马失败，并丧失了一员大将，十分恼怒。曹操解了白马之围之后，便沿黄河向西撤退。袁绍率军渡河追击曹操，这时沮授又谏阻袁绍说：军事上的胜负变化应仔细观察。现在最好的办法还是驻黄河北岸，分兵进攻官渡，若能攻下，大军再过河也不为晚。如果贸然南下，万一失败就有全军覆没的危险。袁绍骄傲自负，根本不听他的劝告。沮授见袁绍如此固执，便推说有病向袁绍要求辞职，袁绍不准，还把他统领的军队交给了郭图指挥。

于是，袁绍领军进至延津以南，派大将文丑与刘备率兵追击