

博源 / 译著

三国智谋人物，无一不好无一不诈，有的粉妆奁，有的粉黑脸，有的粉白脸，表面不同，本质一样，都得不择手段方于死地，无所不用其极。在这些人中，曹操独得奸雄之名，实在有点冤枉，好在本书只论智慧，无须论这种名分问题。曹操的智慧主要靠在三战中，在战场上爬爬滚打得来，算度虽不及诸葛亮深透，却高明实用，主要靠顺度取胜。如果对他的智慧作一形容，可喻之为剑，剑之为物，其状纤柔，其性冷硬；火中炼，水中淬，百炼成钢，不可人负我，宁可我负人，成为盗，流血五步；成为侠，解民倒悬。能壮英雄胆，能恨小人魂；律严日月，出鞘鬼神惊。

SANGUOWENTAO WULUECAOCAOZHUIJIN YONG

三国文韬武略



曹操智慧今用

民主与建设出版社

毛泽东一生最爱看的书是《三国演义》。

遵义会议上有人说：毛泽东打仗就靠两本书，

一本是《三国演义》，一本是《孙子兵法》。



读曹操之性 解谋略之真

三国纷争，群雄并起，谁都想置对方于死地而一统天下，又随时有被对手吞并和消灭之危险。

乱世出英雄，逼出了超人智慧，其韬略计谋被后人沿用至今，惠及世界。

三国智谋人物，无一不奸，无一不诈，有的扮红脸，有的扮黑脸，有的扮白脸，表面不同，本质一样，都恨不得置敌方于死地，无所不用其极。在这些人中，曹操独得奸雄之名，实在有点冤枉。好在本书只论智慧，无须为这种名分问题操心。

曹操的智慧主要靠在江湖中、在战场上摸爬滚打得来，算度虽不及诸葛亮深远，却简明实用，主要靠硬度取胜。如果对他的智慧作一形容，可喻之为剑：剑之为物，其状纤柔，其性冷硬；火中炼，水中淬，百炼成精。不可人负我，宁可我负人。或为盗，流血五步；或为侠，解民倒悬。能壮英雄胆，能慑小人魂；锋芒耀日月，出鞘鬼神惊。

当今商战竞争激烈，国际局势动荡不安，风起风涌，此时借用古代先贤之智慧，必可立于不败之地。

博源于芦沟晓月

目 录

前言 读曹操之性，解谋略之真	1
①人小鬼大多机变——②使诈弄巧	1
③孟德挥棒重法纪——④执权伏势	5
⑤杀敌立功见上司——⑥礼官示功	8
⑦官场老成识进退——⑧谏而不争	11
⑨为顾自身杀无辜——⑩奸雄本色	15
⑪谋刺未遂献宝刀——⑫机智沉着	19
⑬置酒张筵图大计——⑭谋求人助	24
⑮不论贵贱荐良将——⑯唯才是举	30
⑰招贤纳士图大业——⑱因贤得贤	35
⑲避实击虚筹军粮——⑳以战养战	40
㉑曹操诈死欺吕布——㉒将计就计	44
㉓迁都移驾挟天子——㉔择地任势	48
㉕巧施计谋收渔利——㉖驱虎吞狼	52
㉗深谋远虑留玄德——㉘纳近吸远	57
㉙不避亲疏定赏罚——㉚治军严谨	61

④曹操借头息众怒——→④逼人受过	64
④割发代首明军法——→④以身垂范	69
④水淹下邳困吕布——→④关门打狗	72
④许母围猎辩异己——→④打草惊蛇	78
④细验袍带探虚实——→④投石问路	82
④青梅煮酒论英雄——→④察言观色	87
④诈患头风诱吉平——→④引蛇出洞	93
④连串带诈擒国舅——→④声东击西	97
④根除后患缢董妃——→④斩草除根	102
④预伏兵马反劫营——→④以静制动	105
④许诺三约收关羽——→④英雄相惜	109
④故示愚拙诱文丑——→④撒饵诱敌	115
④相送路资又赠袍——→④重诺守信	119
④遣书求计问荀彧——→④坚守待变	123
④跣足携手迎子远——→④慎于守密	127
④鸟巢劫粮转劣势——→④釜底抽薪	131
④官渡大战挫强敌——→④谣言惑敌	135
④曹操焚信安反侧——→④笼络人心	140
④背水而战鼓士气——→④十面埋伏	144
④褒山用兵破刘备——→④攻其必救	148
④技高一筹败袁尚——→④攻其不备	153

②智掘漳水取冀州——→②假戏真做	157
②不计前嫌赦陈琳——→②纳敌为友	160
②厚葬许攸责许褚——→②御人有术	163
②智用降将夺壶口——→②调虎离山	166
②按兵不动待其变——→②隔岸观火	169
②先赚徐母诓元直——→②击其要害	174
②先礼后兵攻樊城——→②收买人心	180
②假言骗降斩刘琮——→②反客为主	184
②用人不疑责降将——→②将能勿御	189
②以情动人过华容——→②攻心为上	193
②诸将争锦铜雀台——→②激将赏众	198
②暗渡蒲阪断后路——→②以动诱敌	203
②冒险断后渡渭河——→②身先士卒	207
②担土泼水夜筑城——→②谋天为用	212
②鼓励将士战马超——→②掷盔激将	216
②巧施谋略间叔侄——→②挑拨离间	220
②威福日甚逼荀彧——→②免死狗烹	226
②退兵惑敌占阳平——→②以退为进	229
②收买内奸取汉中——→②以奸除奸	233
②沉着冷眼辩奸谋——→②审时度势	239
②求医害贤留骂名——→②多疑生误	243

①从强攻屡败战濮阳 → ②急功近利	247
③从贪恋女色蹈危机 → ④因色起祸	253
⑤从杜绝后绝剿袁谭 → ⑥围师必阙	260
⑦从轻漫俊良失宝图 → ⑧傲中视人	264
⑨从清醒安排身后事 → ⑩老而弥辣	271
综评：曹操的统御术	276

使诈弄巧

——人小鬼大多机变——

【重点提示】

大凡行诈术者，往往是利用别人不易察觉的心理盲点。

【原文片段】

操父曹嵩，本姓夏侯氏，因为中常侍曹腾之养子，故改姓曹。曹嵩生操，小字阿瞒，一名吉利。操幼时，好游猎，喜歌舞，有权谋，多机变。操有叔父，见操游荡无度，尝怒之，言于曹嵩。嵩责操。操忽心生一计，见叔父来，诈倒于地，作中风之状。叔父惊告嵩，嵩急视之。操故无恙。嵩曰：“叔言汝中风，今已愈乎？”操曰：“儿自来无此病；因失爱于叔父，故见罔耳。”嵩信其言。后叔父但言操过，嵩并不听。因此，操得恣意放荡。

【理性分析】

曹操自幼聪明伶俐，但少年放荡无度，叔父将其劣性告诉了曹操的父亲，曹操因此怀恨于心。为了报复叔叔，竟然佯装中风欺骗叔父，从这一点来讲，曹操人品可见一

般。但同时从他使用计谋上说，却实是胜人一筹。这种人只有两条路可走，一是走正途，创立伟业；二是走邪路，久必遭殃。曹操的人生转折点全在于他的几个朋友奉劝：“为什么不在这样的乱世做些救国救民的大事呢？”曹操听此劝言后，从此归于正途，从举孝廉为起点，成为魏国之王。现在来看，一个可造之材能否成功，关键在于自己能否把握自身。笔者就曾走访过一些囚犯，这些囚犯中的许多人都有一技之长，且智商较高，可惜的是他们把聪明用错了地方。可以假设如果曹操当年不务正业的话，恐怕中国历史的卷册里，就没有曹操的名字了。

曹操奸诈源于他的天性，在他后来的政治生涯中，奸诈一直是他的特色，在三国那样一个群雄逐鹿的年代里，奸诈是一种环境氛围，也是一种生存本领。更是寻求发展的竞争要求。

【智慧今用】

我们每个人都有自己的特长，都会成为某个行业中出类拔萃的人物，但是也有许多人并没有意识到自己的天才所在，即使意识到，也是要些小聪明，注重眼前的得失，最终一事无成。我们要借鉴前人的经验：一要看清自己有什么特长，二要找准适合自己特长的行业，三要走正途，四要持之以恒。

【经典案例】

唐高宗时，王皇后、萧妃同当时仍是昭仪的武则天争



宠。永徽四年，武则天生下皇子，高宗很高兴。武则天因此身价倍增，她便滋生了登上皇后宝座的野心。尽管这时高宗很喜欢武则天，但并没有废黜王皇后的意思。永徽五年，武则天又生了一个女儿，更受高宗的喜爱。为了能荣升皇后之位，武则天精心策划了一场阴谋。

一天，王皇后来探望武则天的女儿，武则天故意躲避不见。王皇后见小公主正在睡觉，却不见武则天，很快就离开了。王皇后前脚刚走，武则天就从内室转出，狠下心

来掐死了自己的女儿，再用被子盖好，若无其事地离开了。不一会儿高宗也来看小公主，武则天打开被子，发现小公主面色青紫，已气绝身亡，顿时哭得死去活来。高宗不禁“龙颜大怒”，盘查追问，宫女们都说只有王皇后来过。如此一来，王皇后有口难辩，再加上武则天在高宗面前添油加醋，高宗终于废掉王皇后。

武则天在这一事件中，利用了人们相信母亲不会掐死亲生女儿这一心理盲点，采用自我伤害的手段，借此嫁祸于王皇后，除掉自己的眼中钉。

公元208年，曹操占领荆州，准备率领大军一举灭吴。东吴都督周瑜率军前来迎战，两军于赤壁相持。曹操得知周瑜智勇双全，一时也难取胜，便派周瑜的旧友蒋干到江东去劝降周瑜，并借此机会探听东吴的虚实。蒋干来到东吴后，受到周瑜的热情接待，并且领着蒋干在军营四处观看，在欢迎蒋干的宴会上，周瑜故意狂饮，佯装酩酊大醉，并且要求蒋干与自己同寝。蒋干趁周瑜沉睡之机，偷偷翻看周瑜的案卷。无意中发现了曹操的战将蔡瑁、张允写给周瑜的一封投降书信。蒋干大吃一惊，急忙把信揣进怀里，不告而辞，连夜跑回荆州，将信交给曹操。曹操见此信大怒，不容蔡、张二人辩解便杀了这两员水军将领。很快曹操就意识到自己上当受骗，但已无法挽回了。

曹操派蒋干到东吴，本来是准备劝降周瑜并刺探军情的间谍，但周瑜“因其敌间而用之”，故意示以伪情，使蒋干不知不觉中做了周瑜的反间，这就是反间计中的“疑中之疑”，利用别人的心理盲点达到自己的目的。

执权伏势

——孟德挥棒重法纪——

【重点提示】

手握权柄，不欺良善，不避豪贵，方可成大器。

【原文片段】

（曹操年轻时较为放荡。）时人有桥玄者，谓操曰：“天下将乱，非命世之才不能济。能安之者，其在君乎？”南阳何颙见操，言：“汉室将亡，安天下者，必此人也。”汝南许劭，有知人之名。操往见之，问曰：“我何如人？”劭不答。又问，劭曰：“子治世之能臣，乱世之奸雄也。”操闻言大喜。年二十，举孝廉，为郎，除洛阳北都尉。初到任，即设五色棒十余条于县之四门，有犯禁者，不避豪贵，皆责之。中常侍蹇硕之叔，提刀夜行，操巡夜拿住，就棒杀之。由是，内外莫敢犯者，威名颇震。

【理性分析】

所谓盛世出贤臣，乱世出奸雄。这话一点不假。曹操初入道时，虽然只是一个管几千人的小官，但他很会做官，

曹操智慧今用

并恰当使用自己手中的权力以法度行事，敢于以下犯上，不惧权势，显示出他的无畏与年轻有为。有权未必有势，如果手握权力，却只知道在老百姓面前耀武扬威，而在权贵面前趋炎附势，终难成大器。在《诸葛亮集·将苑·兵权》中有很好的解释。文曰：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之权，操兵之要势而临群下，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海，随所欲而施之。若将失权，不操其权，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游衍之势，奔涛戏浪，何可得也。”意思是说，兵权操纵着三军的命运，如何掌握它直接反映出主将的威势大小。如果主将能妥善地掌握、运用兵权，便如虎添翼。

【智慧今用】

日常生活中，我们常看到有些人虽然手握权力却没有威严之势，有些人即使有权而不用权，也会对别人产生一种威慑。这是为何呢？就在于当权者会不会使用自己的权力。权力本身就带有一种威严，如果在使用时没有发挥效力，权力及权力的使用者也就失去了威严。因此，得出结论：用权一定要到位。

【经典案例】

唐宪宗年间，许孟容出任京兆尹。

一上任他就碰上了棘手事情。自从唐德宗光元年以后，由于驻守长安的禁军在保卫皇室中立下大功，再加上禁军的头领不是朝中权贵就是受皇帝宠爱的人，禁军们因此自

居有功，骄傲情绪不断滋长，军官士兵越来越放纵蛮横，在京城里为非作歹，耀武扬威，闹出事儿来拍拍屁股就走，连京兆府及属县衙门都无法管制。许孟容却是个刚直之人，他决定摸摸这个老虎屁股，杀一杀禁军的威风。

禁军中有个军官叫李昱，倚仗权势在城里胡作非为。两年前向长安县一家富户借了一千贯钱，至今不还。富户几次上门讨债未果，愤怒之下，那富户向京兆尹告发。

听了富户的申诉，许孟容心想：“禁军已经到了这么猖獗的地步！在不整治整治，他们还晓得天理王法！”

周围吏员都劝告许孟容禁军神通广大，以前的京兆尹都斗不过他们，你会有什么办法。

许孟容却坚定地说：“我做大唐的官，办大唐的事，我许孟容一定要将他们绳之以法，谁敢把我怎样！”

他派皂隶将李昱逮捕归案，李昱根本没将许孟容放在眼里，傲慢得很。许孟容命左右搬出刑具，上刑拷打，这一下直打得李昱哭爹喊娘，直喊饶命。许孟容说：“必须在某日之前还清一切欠账！如若不按时归还，按大唐律法判处死刑，决不宽恕！”

许孟容秉公执法，敢于用法律制裁傲慢无礼的禁军官员，这件事在禁军中反响很大，他们不得不有所收敛。一时京城风气为之一新。

礼官示功

——杀敌立功见上司——

【重点提示】

礼官示功，意在引起上司重视，不使自己的功劳埋没。

【原文片段】

（曹操在二十岁时，已为洛阳北都尉，治县有功。）
后为顿丘令，因黄巾起，拜为骑都尉，引马步军五千，
前来颍川助战。正值张梁、张宝败走，曹操拦住，大杀
一阵，斩首万余级，夺得旗幡、金鼓、马匹极多。张
梁、张宝死战得脱。操见过皇甫嵩、朱雋，随即引兵追
袭张梁、张宝去了。

【理性分析】

礼官示功，即拜见上司，展示功劳，就是人们常说的
“善于自我表现”的作法。在这里，曹操不去乘胜追杀溃
敌，却去拜见皇甫嵩、朱雋，不仅表现其对领导的尊敬，
也乘机显示功劳，不做无名英雄，从而崭露头角，为其一
路升迁做好铺垫。当做过较大的统御系统“管官的官”之

后，对此策便会有更深的理解。在你曾管辖的众官之中，你不可能对所有的官都有较清楚的了解，反映在你脑海中的一般都是其本人的表现在你印象中形成很深的烙印。这种现象，亦即时下所说的“官僚主义”吧！由于统御系统庞大，你对属下的官了解得也不可能全面。因此，在这种客观条件下，“礼官示功”之策便常被人们以各种形式运用之。

【智慧今用】

一个人的升迁，除了功绩之外，有没有提拔他的人非常重要。因此，想升迁的人总要找机会显示自己的才能，给领导留下深刻的印象。只有这样，在用人之际，领导才会想到有你这个人。

【经典案例】

在尼克松执政时，黑格以他的机警和精明而闻名遐迩。在担任基辛格的助理时，由于工作出色，深得上司的赏识和信任。因此，基辛格在出国进行秘密谈判时，从来没有后顾之忧。他坚信，忠心耿耿的老黑格在白宫里会把他的电报一字不动地传给尼克松。通过这条途径，黑格获得了随时晋见总统的机会。

然而，雄心勃勃的老黑格，并不甘心一辈子当别人的副手，他做梦都想成为由总统直接任命的人。为实现这一目的，黑格决计施展自己的政治手腕，四下活动。他首先在基辛格发给尼克松的密电上做手脚，使之带有一定的倾

向性。他在电文上这删一点，那改一点，然后将改动的电报交给尼克松，以此迎合总统的虚荣心。这样，黑格就操纵了这两个人。一方面，他忠诚、尽职、谨慎，巩固了他在基辛格心目中的地位；另一方面，在总统面前又显得他是一个有革新思想的人，具有正确的判断力，因为他对世界形势的看法同尼克松基本一致。此外，由于基辛格本人是政界一个热门人物，所以人人都想探听他的秘闻逸事，而这种消息只有黑格能够提供。于是，他就利用这一资本，不时地向同事们谈一点基辛格的桃色新闻，以此赢得了许多反对者的支持。

黑格利用频繁的政治活动，终于实现了他梦寐以求的愿望，很快尼克松就任命他为总统国家安全事务助理的第二号人手。

谏而不争

——官场老成识进退——

【重点提示】

下属谏上司，关键只需一句，听不听由你。否则谏诤不已，有害无益。

【原文片段】

（汉灵帝病危，听中常侍蹇硕之言，欲废辩立协，杀掉何进，何进知道后，邀众官员来府商议除掉朝中宦侍，正议间）座上一人挺身而出曰：“宦官之势，起自冲、质之时，朝廷滋蔓极广，安能尽诛？倘机不密，必有灭族之祸：请细详之。”进视之，乃典军校尉曹操也。进叱曰：“汝小辈安知朝廷大事！”

正踌躇间，潘隐至，言：“帝已崩。今蹇硕与十常侍商议，秘不发丧，矫诏宣何国舅入宫，欲绝后患，册立皇子协为帝。”说未了，使命至，宣进速入，以定后事。操曰：“今日之计，先宜正君位，然后图贼。”进曰：“谁敢与吾正君讨贼？”一人挺身出曰：“愿借精兵五千，斩关入内，册立新君，尽诛阉竖，扫清朝廷，以安天下！”进视之，乃司徒袁逢之子，袁隗之侄：名绍，

曹操智慧今用