

第一计 瞒天过海

【原文】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之外。太
阳，太阴。

【译文】

自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪；平常看惯了的，往往就不再怀疑。‘秘密蕴藏在暴露的事物中，而不是与暴露的事物相排斥。非常公开的经常蕴藏着非常机密的。

恨叔管教装中风 骗父疑叔得逍遥

曹操的父亲叫曹嵩，本来姓夏侯氏，因为是中常侍曹腾的养子，所以就假冒姓曹。曹操小字阿瞒，一名吉利。曹操幼时，好游猎，喜歌舞，有权谋，多机变。

曹操有位叔父，看见曹操终日游荡，毫无节制，曾经极生气地向曹嵩历数了曹操的劣迹。曹嵩因而怒斥曹操。曹操怀恨在心。

有一天，曹操看见叔父迎面走来，便计上心来。他猛然间躺在地上，两眼发直，口吐白沫，浑身抽搐不止。叔父见状大惊失色，以为曹操患了中风，慌忙告知曹嵩。曹嵩闻讯匆匆赶来，一见曹操安然无恙，大惑不解地问：“叔叔说

你中风了，这么快就痊愈了吗？”曹操故作惊讶地说：“儿子我什么时候得病了？准是叔父不喜欢我，所以故意蒙蔽您说我病了。”曹嵩

圖式世之確也而
今矣致此
請去見曹嵩
三



相信了曹操的谎言，从此以后，叔父只要说到曹操的过错，昏庸的曹嵩再也不听信了，曹操乐得纵情放荡。

就是这个刁钻的顽童，此后成了乱世之奸雄，开创了雄据中原的魏国大业。

这个故事见于《三国演义》第一回“宴桃园豪杰三结义，斩黄巾英雄首立功”。曹操一出场，作者便追忆了他幼时当面欺诈叔父蒙骗父亲的劣迹，展示了他狡诈多谋的性格。小小的阿瞒，成功地运用了“瞒天过海”之计。他通过在叔父面前假装中风，诱骗叔父信以为真；而在父亲面前健康如故，促使父亲怀疑叔父疼爱子侄的诚意，就这样轻易地瞒过了父亲这层“天”，而达到他摆脱叔父的监督和父亲管束的目的；渡过了约束之“海”，又开始了他那纵情歌舞、专事游猎、放荡无度的生活。

第二计 围魏救赵

【原文】

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

【译文】

与其攻打集中的正面之敌，不如先用计谋分散它的兵力，然后各个击破；与其主动出兵攻打敌人，不如迂回到敌人虚弱的后方，伺机歼灭敌人

围乌巢孟德劫粮 战官渡本初丧胆

官渡之战，曹袁第一次交锋，曹操因寡不敌众，被袁绍驱兵掩杀，大败而归。袁绍移军逼近官渡下寨，并在曹操寨前筑起五十余座土山，分拨弓箭手，控制了曹军的咽喉要路，曹军大惧。曹操连夜造发石车数百乘，候弓箭手射箭时，拽动石车，炮石飞空，弓箭手无处躲藏。袁绍又令军人

暗打地道，直透曹营。曹操闻报，连夜差军绕营掘长堑。至此，两军僵持不下。

一日，袁军细作落到曹军手中，得知袁将韩猛运粮将至，曹操命徐晃前去劫粮，结果大获全胜。袁绍见败军还营大怒，欲斩韩猛，众官劝免。审配说：“行军以粮食为重，不可不用心提防，乌巢乃屯粮之处，必得重兵守之。”于是袁绍遣大将淳于琼，带领眭元进、韩莒子、吕威璜、赵睿等诸将，率二万人马守乌巢。那淳于琼性刚好酒，至乌巢后终日与诸将聚饮。

曹操军粮告急，派人往许昌筹办粮草。使者行至半路被袁军截获，捆住见谋士许攸。当下搜出曹操催粮书信，来见袁绍说：“曹操屯军官渡已久，许昌必定空虚。若趁曹操粮草已尽，兵分两路，许昌可拔，曹操可擒。”袁绍非但不听，还因许攸少时与曹操为友，认为有意诓骗他，说：“本当斩首，今权且寄头在项。”许攸出，仰天叹曰：“忠言逆耳，竖子不可与谋。”欲拔剑自刎，左右劝他弃暗投明，点醒了许攸，当夜直奔曹营。

曹操见到许攸，大为高兴，立即请教破袁绍之计。许攸道：“我曾教袁绍用轻骑乘虚袭许昌，首尾相攻。”曹操大惊说：“若如此，我的事就败了。”并拉着许攸的手说：“子远你很看重我们旧日的友情，你肯为我出个良策吗？”许攸说：“袁绍的军粮辘重，全都囤积在乌巢，现今派淳于

琼把守。淳于琼嗜酒而又没有戒备，您可选精兵，诈称袁将蒋奇领兵到他们那里护粮，乘机烧其粮草辎重，则绍军过不了三天，便不战自乱了。’曹操大喜。

第二天，曹操亲自挑选了五千名马步军，命令张辽、许褚在前，徐晃、于禁在后，曹操带领诸将居中，打着袁军旗号，军士皆负草柴，人御杖，马勒口，黄昏时便向乌巢进发。

曹操领兵夜行，经过袁绍的别寨，寨兵问是何处军马，曹操让人回答说：“蒋奇奉命往乌巢护粮。”袁军见是自家旗号，便不再疑惑。这样经过数座营寨，都诈称是蒋奇的军队，一点也没受到阻碍。等到了乌巢，四更已尽。曹操命令将捆好的草点着，围着乌巢高举火把，众将校击鼓高喊，径直冲去。

这时淳于琼与众将饮酒作乐后正醉卧帐中，听到击鼓和呐喊之声，连忙跳起身问：“为什么喧闹？”话没说完，早被挠钩拖翻。眭元进、赵睿运粮刚刚回来，见粮囤起火，急忙救应。曹军飞报曹操说：“贼兵已到大军后面，请分兵阻挡。”曹操大声喝道：“诸将只顾奋力向前，等到贼兵杀到背后，才可以转身迎敌！”于是众军兵无不争先掩杀。一时间，火焰四起，烟弥夜空。眭、赵二将驱兵来救，曹军勒马回身大战，二将抵挡不住，全被曹军所杀，粮草也都被烧尽。淳于琼被擒，曹操命人割去他的耳朵、鼻子和手指，再

劫烏巢孟德燒糧



把他捆在马上，放回袁绍营中，存心羞辱袁绍。

此时袁绍在大帐里，听报告说正北方向火光满天，知道鸟巢失守，急忙走出大帐召集文武官员商议派兵援救。张郃说：“我与高览同去救助。”郭图说：“不可以。曹军劫粮，曹操必然亲自前往。曹操既然出来了，军寨必然空虚，可以率兵袭击曹操军寨，曹操听到，必定速归。这是孙臧围魏救赵之计啊。”张郃说：“不可以。曹操足智多谋，外出必然做了防备。现在如果攻击曹操不成功，淳于琼被捕，我们也要被擒了。”郭图说：“曹操只顾劫粮，难道还留兵在大寨吗？”再三请求劫曹营。于是袁绍派张郃、高览率领五千兵马，去官渡攻打曹营，派蒋奇领兵一万，去救鸟巢。

在鸟巢，曹操杀散淳于琼的军兵，尽数缴获了他们的衣甲旗帜，诈称淳于琼的部下，败退回寨。走到山僻小路，正好与蒋奇的军马相遇。蒋奇的军士问，回答称是鸟巢败军。蒋奇不疑，驱马径直过去。张辽、许褚忽然来到，大喝：“蒋奇休走！”蒋奇措手不及，被张辽斩于马下，又将蒋奇之兵斩尽杀绝，又派人谎称：“蒋奇已杀散了曹兵。”袁绍因此不再派兵接应鸟巢，只向官渡添兵。

张郃、高览攻打曹营，左边夏侯惇，右边曹仁，中路曹洪，一齐冲出。三下攻击，袁军大败。不久，曹操又从背后杀来，四下围住掩杀。张郃、高览夺路逃脱。袁绍见淳于琼耳鼻皆无，手指尽落，当得知他因饮酒误事，大怒，当即把

他斩了。郭图恐怕张郃、高览回寨证对是非，使用计逼着张、高投降曹操了。

袁绍失去了许攸、张郃、高览，又丢了乌巢粮草，军心惶惶。当夜三更时分，曹军出动三路劫袁寨，混战到天明，各自收兵，袁军损失大半。荀攸献计说：“现在可以扬言，说调拨人马一路取酸枣，攻邺郡；一路取黎阳，断袁兵归路。袁绍闻知，必然分兵拒我。我方可乘兵动时击之，袁绍可破。”

曹操用其计，袁绍听说果然大惊，急遣袁谭、辛明分兵援救邺郡、黎阳。曹操分派八路大军，直冲绍营。袁军全无斗志，四散奔走。袁绍披甲不迭，曹将张辽、许褚、徐晃于禁四员战将，率军追赶。袁绍急忙渡河，图书、车仗、金帛全部丢弃，只引八百余骑逃出。曹操尽获所遗之物，所杀计八万余人，血流盈沟，溺水死者不计其数。

在官渡之战中，袁绍拥有大军 10 万，战马万匹，占有冀、并、青、幽四州之地。曹操用来抵抗的兵力只有一二万人，仅占兖、豫二州。而曹操劫烧乌巢粮草，最终大败袁军，创造了历史上著名的以少胜多的光辉战例。

在官渡之战中，从袁、曹两家当时的决策看，此战至少有四处讲到或实际运用了这一战法。一是：决战前，谋士许攸曾向袁绍献计，认为袁、曹两军在官渡相持，许昌必然

空虚，若分一军星夜掩袭许昌，则许昌可拔，曹操可擒，这是运用“围魏救赵”的一招绝妙之计。如果袁绍采用此计，袁、曹两军当时的战争结局就不同了。但袁绍“不足与谋”，他不但不听，反而因故要治许攸的罪，结果逼反了许攸。二是：曹操劫烧乌巢之粮，实际上也是成功运用了“围魏救赵”之谋；“敌阳不如敌阴”明打不如暗袭。袁军因粮草被烧，军心涣散，根基摇动；曹操则因这一胜算，逐渐变劣势为优势，为取得官渡之战的胜利打下了基础。三是：在袁绍得知曹操劫乌巢之粮的消息后，谋士郭图曾向袁绍献计说，曹操率兵劫粮，其寨必然空虚，可纵兵攻击曹寨，迫使曹操回救，“此孙臆围魏救赵之计也”。此计并非不善，但曹操谋高一筹，事先有备，因而未能得逞。四是：曹操采纳了荀攸之计，让军中谣传曹兵将分两路攻取邺郡和黎阳，断绝袁兵归路，诱使袁绍分兵营救两地，致使袁绍在官渡的兵力大减。曹军则乘机一齐出击，直冲袁绍营寨，最后大败袁军。荀攸此计，也是对“围魏救赵”之策的灵活运用。

第三计 借刀杀人

【原文】

敌已明 友未定 引友杀敌 不自出力 以损推演。

【译文】

敌方的情况已经明确，友军的意向却不稳定，这就要想方设法诱导友军前去杀敌，以避免过分消耗我方的战斗力。这就是根据《损》卦“损下益上”的道理推演而形成的谋略。

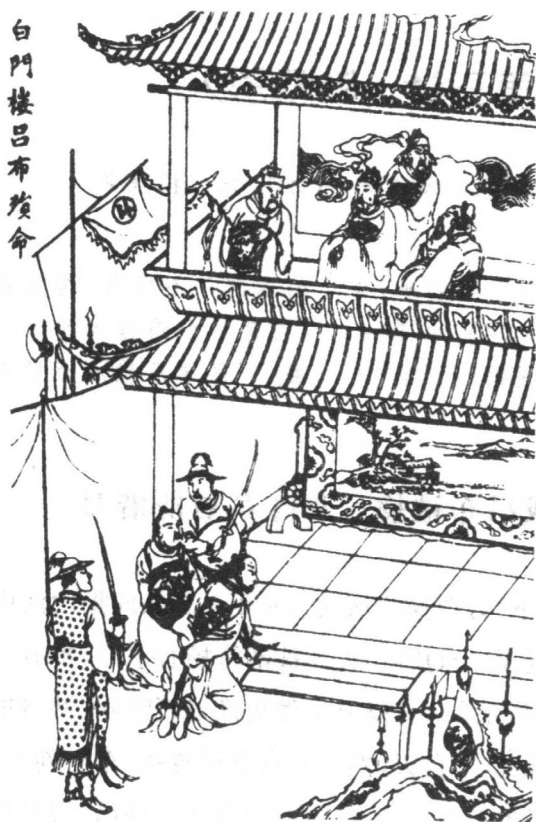
施淫威吕布被擒 欲自立刘备借刀

吕布坚守下邳，曹操攻城两月不下。忽然闻报：“河内太守张杨出兵东市，想救吕布，却被部将杨丑杀之。杨丑又被张杨心腹眭固所杀。”曹操立即派史涣追斩眭固，并召集众将说：“张杨虽侥幸自灭，然而北有袁绍侵扰，东有刘表、张绣之患，下邳久围不克。我想放弃吕布还都许昌，暂时息

战如何？”荀攸急忙阻止说：“不可以，吕布屡战屡败，锐气大减，军队以将军为主，将军无斗志，军队更无心参战。那陈宫虽然有谋，但缺机敏。现在吕布的士气未恢复，陈宫的谋略还未定，应迅速进攻他。”

荀彧、郭嘉献计决沂、泗二水淹下邳。曹操大喜，令军

士决二河之水，水淹下邳。结果，下邳一城，只剩东门无水。众军飞报吕布，吕布说：“我有赤兔马，渡水如平地，又有什么可怕的。”仍然终日与妻妾饮酒寻欢。因酒色过分，



形容萎靡。一日取镜照看，惊道：“我被酒色伤了，从今天开始，应当戒掉。”于是下令，只要有饮酒的全斩。

吕布的部将侯成，有十五匹马被养马的士兵盗去，献给曹操。侯成将马夺回，诸将给侯成作贺，想饮酒助兴。侯成恐怕吕布见罪，先送给吕布五瓶酒，说：“托将军虎威，追得失马，众将作贺，酿酒数斛，未敢擅饮，特先奉上，略表敬意。”吕布大怒，命推出斩首，众将反复哀求，改打五十大板，然后放回。众将无不丧气，见吕布视诸将如草芥，而下邳又危在旦夕，决心擒吕布献曹操。

侯成盗走吕布的赤兔马，飞奔到东门，魏续打开城门，佯作追赶，放走了侯成。魏续同宋宪准备献门迎曹军。侯成至曹寨，献马并说献门事。曹操闻讯，便押榜数十张射入城中，用以威慑城内军民，孤立吕布。

第二天天刚亮，城外喊声震地。吕布大惊，提戟上城，各个城门巡视，责骂魏续让侯成走脱，失了战马，想要治罪。此时，城下曹兵望见城上白旗，竭力攻城，吕布只得亲自抵挡。从清晨一直混战到中午，曹兵稍退。吕布在城楼休息，不觉睡着。宋宪赶退左右，先盗走画戟，又与魏续一齐动手，将吕布绳缠索绑，然后大开城门，曹兵拥入，瞬间占领了下邳。

曹操入城，传令退了所决之水，出榜安民。一面与玄德同坐白门楼上，关羽、张飞侍立一旁。提过吕布，吕布叫

道：“捆绑得太紧了，求你们捆松点！”曹操说：“捆绑不得不紧。”吕布见侯成、魏续、宋宪都站在旁边，就对他们说：“我待你们众将不薄，你们为什么忍心背叛我？”宋宪说：“你听妻妾的话，不听众将的计谋，这怎么说不薄？”吕布低头不语。

一会儿，吕布又对刘备说：“您为坐上客，我为阶下囚，为什么不说句宽宏大量的话？”刘备点点头，然后吕布对曹操说：“您曹公所顾虑的，不过是我吕布；现在我归顺你了。您为大将，我为副手，天下不难平定呀。”曹操回过头来看着刘备问道：“怎么样？”刘备回答说：“您不曾见到了建阳、董卓被杀身亡的事吗？”吕布看了刘备一眼，大骂道：“你这大耳儿，太不讲信用了。你难道不记得辕门射戟的事了吗？”此时，曹操想起吕布被金钱和美女所诱，杀死他的两位主人的劣迹，便不敢再养虎为患了。于是，立即下令缢死吕布，并枭首示众了。

丁建阳即丁原，吕布最初是他的部下，后来吕布在董卓的唆使下杀死了丁建阳。董卓又因王允等人巧施连环计，也死在吕布手里。

吕布所说的“辕门射戟”一事，讲的是当初袁术派大将纪灵率领三万人马进攻刘备，刘备求救于吕布。吕布为双方调解，在辕门竖立一支画戟。当时，吕布说：“诸位看我

射戟的小支，一发射中你们和解撤军，射不中时你们再留下来决斗不迟。”吕布举弓射戟，正中小支，纪灵大惊，这才罢兵。

吕布这时旧事重提，是想让刘备知恩图报，以保性命。但是，刘备老谋深算，深知如果曹操收服了吕布，就会如虎添翼，无敌于天下。当时，刘备虽然暂时依从曹操，却怀有自立之心。吕布所言，正是刘备所担忧的，那样自己争霸天下的计划就会更加难以实现。因此，他一言提及吕布的最疼处，让曹操明白吕布的为人，假曹操之手除掉吕布，既削弱了曹操的力量，也为自己的发展铺平了道路。

刘备一言斩吕布，堪称“借刀杀人”之计的妙用。

第四计 以逸待劳

【原文】

困敌之势 不以敌 损刚益柔。

【译文】

要使敌人处于困难的境地，不是直接出兵攻打，而是采取“损刚益柔”的办法，令敌由盛转衰，由强变弱。

陆伯言以逸待劳 刘玄德焦头烂额

刘备在成都做了蜀汉皇帝 随即发兵七十五万 东下伐吴。

刘备带领本国大兵及蛮王沙摩柯的数万番兵，另外还有洞溪汉将杜路、刘宁两支兵，水陆并进。孙权闻讯，与百官商议，众皆沉默不语。这时少年将军孙桓愤然而出，愿率兵抗蜀。结果在宜都，孙桓被关兴和张苞打得大败，还损失

了李异、谢旌、谭雄等将士。孙桓派人向吴王求救，吴王大惊失色。张昭建议韩当为正将，周泰为副将，潘璋为先锋，凌统为后援，甘宁为救应，起兵十万抵御蜀兵，孙权依奏。

此时，刘备从巫峡建平起，直到彝陵地界，绵延七十余里，连结四十余寨。刘备见关兴、张苞屡建大功，感叹道：“过去跟随我的众将都无用了，现在又有二位侄子如此英雄，我为什么还顾虑孙权不平呢？”正说着，有人报韩当、周泰领兵来到。还说老将黄忠带领五六个人投东吴去了。刘备笑道：“我因失口说老人无用，他不服老，所以奋力迎敌去了。”于是派关兴、张苞去接应。

黄忠来

