

官渡戰役中探討曹操戰略布局

作者簡介



涂榮華先生，備役空軍中校，政戰學校專科74年班，空院87年班，香港珠海大學中國文學博士；現任同德家商進修學校教導組長、修平科大通識教育兼任講師。

提要》》》

- 一、東漢末年，中央皇室孱弱，外戚、宦官傾軋於中原；外圍的官僚、軍閥、豪強爭戰於四方；民間的黃巾、黑山等農民起義，此起彼伏地與中央部隊進行殊死戰鬥；國境周邊的外患有鮮卑、匈奴、烏桓、西羌等遊牧民族，連年侵擾北方邊境。
- 二、這些兵連禍結的混亂形勢，使整個中原社會遭受到極大摧殘。所幸漢朝有曹操，在中平6年(西元189年)12月起兵討伐董卓，初平元年(西元190年)正月與袁紹結盟征討董卓，初平3年曹操打敗黑山賊十餘萬人，初平3年冬又戰黃巾賊，受降黃巾30餘萬人。
- 三、曹操隨後南征張繡、東討袁術、長驅勝呂布、官渡勝袁紹；也對付外患，阻隔外族入侵的威脅，保衛漢朝北方及邊疆的安全，使長江以北的混戰局面扭轉過來，實現中國大半版圖的統一。
- 四、如果沒有曹操統一北方，及時清理各地軍閥割據混亂局面、阻止南匈奴、



烏桓、鮮卑、西羌等民族的侵擾，中國歷史極可能重新改寫。當時一統北方的決定性戰役，就是曹操以寡擊眾取勝的「官渡戰役」，而曹操在此戰役中的「奉天子令不臣」、「屯田」、「重視人才」三項戰略構想之適切運用，可說是有效實現戰略布局的成功因素。

關鍵詞：曹操、官渡戰役、戰略布局

前言

就中國歷史上，被描述成奸臣的曹操，有著不堪的評價，如「奸詐」、「陰險」、「寧我負人」等評語。不過經筆者探索正史《三國志》、《後漢書》、《資治通鑑》後，發現正史裡所描述的曹操，乃是一位偉大的政治家、軍事家、謀略家、文學家和詩人，重要的是在東漢末期王室衰敗之際，仍未覬覦皇位稱帝，反而採取一系列政治、軍事、民生等諸措施，繼續維護漢朝王室的正統，並阻斷軍閥篡奪王位稱帝，堪稱是位了不起的歷史人物。對此類歷史人物，殊值我輩效法。故以東漢末年的三大戰役中，曹操以寡擊眾的「官渡戰役」為文，探討曹操取勝的戰略布局與作為。

官渡戰役背景、經過與結局

官渡乃現今河南省中牟縣東北地，傍官渡水而得名。¹「官渡之戰」是發生

在東漢末年的「三大戰役」之一，時間在東漢獻帝建安5年(西元200年)，由實力雄厚的河北大軍閥袁紹，領10萬大軍、擁千名戰將、如雲謀臣，南下與僅有4萬餘人的曹操相持在官渡，並展開一場以少擊眾、以弱勝強的知名戰役。以下區分戰前、戰中與戰後三部分略述。

一、戰前的局勢

(一)東漢末年的亂象

東漢中、後期的帝王普遍壽命不長，且皇帝幼年便即位，導致漢和帝以後至漢末近百年間，外戚屢屢專擅亂權，皇帝年長後，又聯合宦官打擊外戚，使得外戚、宦官輪流執政，成為固定的惡性循環，兩派人馬互相殘殺，把東漢朝廷弄得糜爛不堪。其次是士大夫夾在混亂之中，便與這兩股勢力對抗，進而造成兩次黨錮之禍，導致朝廷善類清空。之後民間的黑山、黃巾賊的作亂，再加上邊境鮮卑、匈奴、烏桓、西羌等游牧民族的外患襲擾，逼得漢廷屢屢遣兵進討，不僅國庫陷入困境

1 晉·陳壽撰，王靜芸譯，《白話三國志》(臺北市：河洛圖書，1980年)，頁12。

，軍閥更趁機擁兵自重。²

中平6年(漢獻帝永漢元年[西元189年]，即中平6年，「詔除光熹、昭寧、永漢三號」，復稱中平6年)，外戚大將軍何進遭宦官所殺，其後軍閥袁紹引兵進宮殺宦官，接著董卓兵到，袁紹與董卓不和，棄職逃往冀州，董卓於是廢少帝、殺何太后、另立劉協繼帝位為獻帝。董卓恣意聲色、濫用刑罰、殘殺無辜，所屬軍隊紀律廢弛，使百姓飽受荼毒。董卓後為王允與呂布合謀刺死，然接續的是各地盤據的軍閥間，展開割據領土的混戰，使得東漢中央政權落入軍閥手中。³

(二)曹操面對不利的局勢

漢獻帝建安4年(西元199年)官渡戰前，青州的田楷軍團遭袁譚擊敗，青州北境大部分地區落入袁紹勢力範圍，袁紹擁有冀、幽、并、青4州，結連烏桓，盡有黃河以北之地，成為中原的首席雄主，⁴是東漢末年很有影響力的軍閥，也是當時北方最大的割據勢力。⁵袁紹轄地廣人眾，可動員兵力數十萬以上，當然帳下武將成林，個個早已名震河北，像顏良、文

醜便是，⁶也開始意圖南向爭奪天下的野心。

初期形勢，是袁紹強大而曹操弱小，袁紹具有號召力，是討伐董卓各路軍閥的盟主，又是勃海太守職位，擁有地廣、兵多、將眾等優勢，⁷對戰局的勝負早已顯見。另除河北的青、幽、冀3州的袁紹二代主力兵團外，還有關中諸將馬騰、韓遂等在觀望；南邊荊州的劉表、張繡不肯降服於曹營；江南的孫策蠢蠢欲動；河東太守郭援與并州刺史高幹，聯合南匈奴部隊，強行攻克河東郡；甚至暫時依附曹營的劉備，也想獨立自行封王，這些軍閥的勢力對曹操陣營形成包圍態勢，⁸不利於曹操在戰場上開拓勢力範圍。

二、交戰過程

曹操初據兗州後，攻破黃巾賊，順利收編黃巾賊的30萬農民，以其精銳為青州兵，勢力漸強。當時一些有識之士，包括曹操的謀士荀彧、郭嘉，還在張繡麾下的賈詡，以及涼州從事楊阜等，在綜合分析曹、袁的優劣後，認為袁紹外寬內忌，好謀無決，他們都看好曹操，認為局勢會

2 傅樂成，《中國通史》(臺北市：大中國圖書，1990年)，頁222～230。

3 同註2，頁230～232。

4 陳文德，《曹操爭霸經營史2》(臺北市：遠流，1990年)，頁353。

5 東野君，《曹操用人五大絕招》(臺北縣：新潮社，2009年)，頁21。

6 戴宗立，《曹操與馬基維利》(臺北市：遠流，2004年)，頁266。

7 晉·陳壽撰，南朝宋·裴松之注，《三國志》(臺北市：臺灣商務，2010年)，頁7。

8 黃文郎，《三國時報》(臺北市：遠流，2013年)，頁127。



漸漸有利於曹操；再加上曹操還將洛陽的漢獻帝迎至許昌，在政治上取得正統地位的優勢。⁹果然如謀臣所料，曹營漸有基本實力之後，便與袁紹對壘於官渡。袁、曹兩軍交戰官渡勢在必行，此役分兩階段，前者是白馬、延津的前哨戰；後者是官渡決戰。

(一)白馬緒戰及延津會戰

建安5年(西元200年)2月(官渡戰前)，袁紹親率大軍進駐黎陽，並派顏良進軍包圍白馬，白馬守將劉延兵微勢弱，便向曹操求援。曹操同意出兵，但為避免腹背受敵，先擊破與袁紹聯合的劉備，再進駐易守難攻的官渡。之後曹操再採荀攸之策，以聲東擊西之計北救白馬城，採佯動戰術在延津欲渡河襲擊袁紹之勢，誘使袁紹分兵西向，曹軍再以輕兵突襲白馬，此役斬殺袁軍大將顏良，解除白馬城之圍。¹⁰

曹操白馬緒戰取勝後，深知白馬城受袁紹優勢兵力的壓迫，軍隊進駐白馬也難以堅守抵擋，所以就沿黃河南岸向險要的官渡撤退，並在延津之南止兵紮營。袁紹發覺後立即渡河追擊，此時沮授勸阻

袁紹要「屯延津」，力諫以持久戰來應敵，然袁紹不聽，仍派文醜渡河追趕，結果反中曹操計策，又損失另一大將文醜，袁紹軍連失兩大將後，士氣大大低落。¹¹

(二)官渡決戰(如圖1)

曹軍在白馬、延津得到初戰勝利後，逐漸撤退至官渡。袁紹軍亦進逼官渡，屯營東西數十里，曹操軍亦分營相據。這時，沮授再次建議袁紹要「宜徐持久」，¹²但是袁紹還是否決了沮授的建議，兵臨官渡，又派人堆土建高樓台，在上面對曹營射箭；命人挖地道偷襲曹營。曹操則避免正面交戰，運用的方法是使用「發石車」，以石攻打袁紹的弓箭部隊，掘「長塹」反制阻斷袁紹的偷襲部隊，¹³形成「敵進我退」的局面。

建安5年9月，袁紹派數千輛運糧車到官渡。曹操採納荀攸的建議，派徐晃、史渙於半路襲擊，果然成功，燬其輜重。10月，袁紹再次遣軍運糧，由淳于瓊等率兵萬餘人護送，宿在袁紹本營以北40里的故市烏巢(今河南封丘西)。沮授建議袁紹加派蔣奇在運糧部隊外圍保護，還是不被袁紹採納。¹⁴

9 龔書鐸等主編，《圖說三國、兩晉、南北朝》(臺北市：知書房，2007年)，頁6。

10 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑15冊》(臺北市：臺灣古籍，2000年)，頁3419。

11 同註10，頁3420。

12 同註10，頁3426。

13 同註7，頁93。

14 同註10，頁3430。

此時，袁軍謀士許攸投奔曹操，向曹操獻計燒燬袁紹在烏巢的軍糧。曹操聽取後採納，即親率5千輕騎，喬裝成袁軍夜襲烏巢，放火燒了袁軍糧草。天亮袁紹得知後，派遣高覽、張郃率兵進攻曹軍本營，但不能攻克。此時高、張兩將忽聞烏巢守軍淳于瓊戰敗，便棄械投奔曹營，使袁軍軍心大亂士氣大潰。曹軍得兩將後乘勢出擊，大破袁軍，袁紹見大勢已去，便帶領其子袁譚，率僅剩的八百騎兵渡河北逃；¹⁵兩軍作戰彙整如表1。

三、戰後的結果

官渡戰後有兩個結果，一是奠定曹操在中原北方的霸主地位；二是逐步完成統一中原北方的區域，概述如下：

(一) 奠定曹操北方霸主地位

官渡之戰是曹操勢力存亡的關鍵，通過此戰役，消滅了勁敵袁紹的主力，保存了自己，也成為北方最強的軍事集團。¹⁶官渡戰役的勝利，對曹操來說，不僅是一項軍事行動

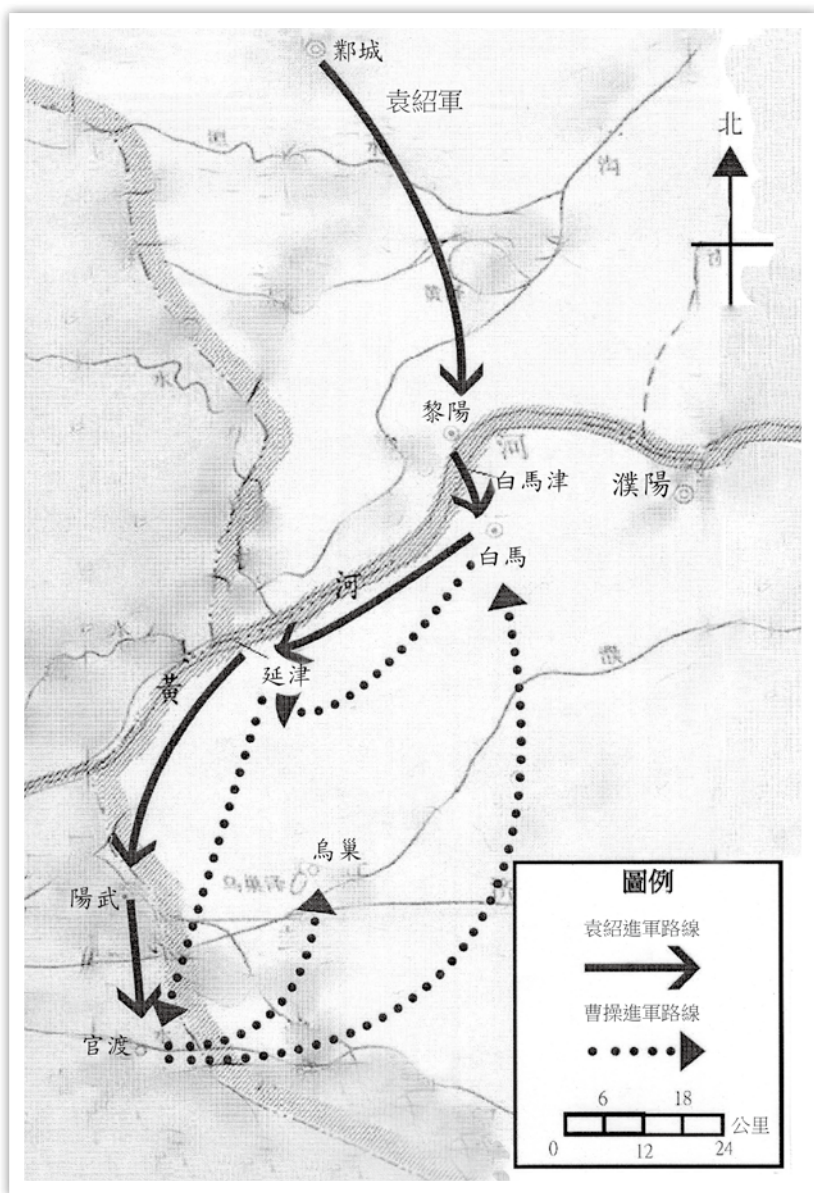


圖1 官渡戰役示意图

資料來源：劉政陞，〈東漢晚期政治動態—以袁紹、袁術為中心〉《臺北市立大學歷史與地理系碩士論文》，2015年，頁125。

的勝利，更是以寡擊眾打敗北方霸主袁紹，取代了袁紹當時的地位，讓舉世震驚。

15 同註10，頁3434、3435。

16 同註9，頁6。



(二)統一中原北方區域

官渡戰後兩年袁紹死，其子袁譚、袁尚爭位，互相火拼。在幾年內，曹操更進一步掃清袁氏及北方其他主要殘餘勢力，攻下鄴城，殺袁譚，占有幽、冀、并、青4州，袁尚投奔烏桓王蹋頓。建安12年(西元207年)，曹操率大軍北伐征戰，大破蹋頓和袁氏的聯軍，斬蹋頓。袁尚又奔逃遼東，為遼東太守公孫康所殺。北方反曹勢力終弭平，使北方各諸侯、民族對曹操俯首稱臣，解除戰亂多時的危機，也結束長江以北長期分裂的狀態，¹⁷中原北

方進而統一。

曹操官渡戰役的戰略布局分析

現就戰略布局的意義切入，來探討曹操在官渡戰役全程，所做的戰略構想與謀劃，以下就此說明。

一、戰略布局

戰略是戰爭的策略，¹⁸就是發展、分配和使用國家權力以及資源，來達成國家政策目標的科學和藝術。¹⁹而布局則是安排，²⁰也是規劃，是有層次性質的妥適運用。故戰略布局，乃針對國家所要達成的

表1 官渡戰役曹、袁兩軍作戰彙整表

戰區	白馬城		延津		官渡	
陣營	袁營	曹營	袁營	曹營	袁營	曹營
主帥	顏良	曹操	文醜	曹操	袁紹	曹操
兵力數量	萬人	一支輕兵	5、6千騎	500餘騎	10萬	4萬餘
用兵方式	攻白馬城 分兵西向攻延津 兵力無法集中運用	用計佯攻延津 以輕兵突襲白馬袁軍	渡河向延津追擊 搶奪輜重 戰志盡失	用計將輜重棄於路上 突擊袁軍	揮兵決戰進逼官渡 淳于瓊率萬餘人守烏巢糧倉 遇襲兵亂失主控權	固守官渡採持久戰 曹操親率5千騎襲烏巢糧倉
戰損	大將顏良被殺		大將文醜被殺		大將淳于瓊被殺 7萬餘兵被屠殺	
結果	兵敗	解白馬之危	兵敗	帶人及物資回防官渡	兵敗北逃 河北大亂	實力大增奠定統一北方基礎

資料來源：筆者整理。

17 同註6，頁288。

18 鐘文出版社，《辭海》(臺北市：鐘文出版社，1996年)，頁367。

19、20 於下頁。

目標，進行高瞻遠矚、大規模的計劃。可能是進行國家發展，可能是進行外交、也可能進行戰爭，也就是指導方針與策略的安排與規劃。所以戰略布局具有整體性、長期性的概念。²¹

二、曹操的戰略布局

《三國志》中，並無提到曹操對官渡戰役前的時局分析與需要採取的策略，不過有謀臣毛玠提出「奉天子以令不臣」的建議；²²另臧祗、韓浩等建議始興屯田。²³這有如諸葛亮對劉備提出時局的分析及所要進行的方針說明，即「北拒曹操，東和孫權」，²⁴與孫權聯合對抗曹軍的二分天下構想；另孫權的戰略構想，就是甘寧所提出「據楚關，大趨彌廣，即可漸規巴、蜀矣。」²⁵的併吞蜀後，隔長江與曹營形成二分對決的構想。對此，並不能斷定曹操本身在官渡戰役上，就沒有做戰略構想與戰略上的布局。若從官渡戰役曹操能以少勝眾，顯然並非如史簡單的記載「火燒烏巢，趁勢擊潰袁軍主力」而已。其

中隱含未提的，當是曹操官渡戰前，具關鍵性的戰略構想，和以此構想所鋪陳的布局與運用，以下就此說明。

(一)戰略構想的建立與發展

曹操在官渡戰前，即有相對應的戰略構想。以一個深究兵法及文學造詣的指揮官，當然有其作戰腹案及構想，歷史雖無詳載，教科書也少有提及，學者更未將此觀點與戰略層級聯結。不過，筆者相信，史書上的記載，當有其可資參考及搜尋的蛛絲馬跡。

以中國歷史群雄逐鹿中原、爭霸天下，看起來是軍事上的較量，但某種程度上，卻是更多「謀略」方面的角力。要在競爭對手中脫穎而出，不光要靠客觀條件的優勢，更重要的是發揮領導者個人獨特的才能與優點。曹操在官渡戰前，對「謀略」已有所認識。然而，謀略運用要從戰略層次思考，方能於策劃戰略構想之際，同步納入謀略思維。基此，他能深切體認個人的地位與角色，如體悟名正言順

19 孫弘鑫，〈1950年以後臺灣的國防觀點：從文化戰略到戰略文化的觀點分析〉《淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文》，2003年，頁15；另在徐瑜，《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》（臺北市：時報文化，2012年），頁82，提到的戰略是國軍的標準定義「建立力量，藉以創造與運用有利狀況之藝術，俾得在爭取同盟目標、國家目標、戰爭目標、戰役目標或從事決戰時，能獲得最大之成功公算與有利之效果。」

20 同註18，頁290。

21 同註19，頁8-15。

22 同註7，頁178。

23 同註10，頁3434、3435。

24 宋·司馬光著，李國祥等編，《資治通鑑16冊》（臺北市：臺灣古籍，2000年），頁3506、3507。

25 同註16，頁3511。



的重要，故須先取得道德上的優勢；戰亂頻繁缺乏糧食，又暴民四起，當以民食優先；再有是識人用才的功夫，像王芬、袁紹、董卓、呂布之類，便不與渠為伍，另又廣納賢才，如荀攸、荀彧等人加以重用，方能在東漢末年混亂時期，取得雄霸北方的機會。顯然這三點便是曹操的戰略構想，並以此來布局運用，以下分述說明(如表2)。

1. 奉戴天子的旗幟鮮明

曹操的「奉天子令不臣」，終將形成順天應人的政治優勢，不僅大張勤王的旗幟，又可名正言順討伐各路跋扈的諸侯，可以在軍事上，取得強有力的權力與袁紹集團對抗。

(1)「挾天子令諸侯」與「奉天子令不臣」不同

一個是挾持，具有貶抑的意思；一個是供奉，具有景仰、尊敬之意。前者是袁紹的謀士沮授、田豐所提出的。沮授說：「挾天子而令諸侯，蓄士馬以討不庭。」²⁶田豐說：「挾天子以令諸侯，四海可指麾而定。」²⁷不過，袁紹自己沒有遠見，還覺得把皇帝挾持過來反而掣肘多事，最後就放棄了。

後者則是曹操果斷地採納謀臣毛玠提出「奉天子以令不臣」²⁸的建議，又在謀士荀彧勸說下，在漢獻帝出走的時候勤王迎帝。²⁹故漢獻帝建安元年(西元196年)，曹操設法迎獻帝，還從洛陽遷都到

表2 曹、袁政治主張對照表

主帥	曹操	袁紹
當時地位	四面受敵	地廣人眾，據有黃河以北之地
政治主張	奉天子以令不臣	挾天子以令諸侯
提倡者	毛玠建議、荀彧勸進	沮授、田豐建議
目的	修耕植，畜軍資	蓄士馬以討不庭 四海可指麾而定
主政者作為	廣納建言採用	剛愎自用
預期效果	從民望、服雄傑、致英俊 堂堂正正，無往不勝	失去正當性
實際結果	保住漢室天下 威勢大增	北方勢力盡失

資料來源：筆者整理。

26 同註7，頁91。

27 同註7，頁11。

28 同註7，頁178。

29 南朝宋·范曄撰，唐·李賢注，《後漢書》(臺北市：臺灣商務，2010年)，頁1040。

許昌，曹操威勢果然大增，進而先後擊敗呂布、袁術，占據兗州、徐州以及部分豫州等地；這一構想也使漢室王朝得以保存。顯然曹操這個構思，是傾向臣下對君上的儒家禮教。

(2)自比周文王輔翼王室的高格局

袁術、袁紹、曹操、孫權、劉備諸人當中，最有實力稱帝的就是曹操，但卻始終沒有稱帝，³⁰就連孫權也曾上書稱天命，說曹操該做皇帝，曹操還將書信示眾，部將陳群等就進言勸進，曹操便說：「欲踞吾著爐火上邪。」³¹說明自己不肯做皇帝。《三國志》裴松之在註裡提到曹操所言：「若天命在吾，吾為周文王矣。」³²是引周文王來比喻自己，可見曹操不肯篡漢心之堅，也在第一道「求賢令」裡，自比齊桓公和晉文公，³³顯然都以輔臣匡扶漢室的忠義來明心志。

(3)正當旗幟有戰略高度

曹操迎來漢天子獻帝，因此得到大將軍和武平侯的封號，也確實擁有發號施令的權力，在正義旗桿路線下，實力便

漸漸壯大起來。³⁴曹操「奉天子令不臣」的作為，在政治上占了極佳優勢，間接促成其他勢力的歸附，且歸附者逐日漸多；再者曹操是以皇帝的保護者自居，官渡戰後接受漢獻帝冊封丞相之位，奉詔討賊，打的便是正義旗幟。³⁵在這堂堂正正，著眼於正義名目裡，就是捍衛漢朝皇室，維護大漢帝國的統一，使曹操站在正確旗幟下，比其他諸侯有更高的戰略位置。

2.推行屯田措施與民休息

東漢末年外戚、宦官的專權，軍閥的混戰，頻繁的天災人禍，使得經濟全面遭受嚴重破壞。當時的軍閥集團既沒有高明的政治理念，又沒有合適的經濟措施，戰事一起，軍隊基本上是沒有後勤的保障。而城鎮基礎建設與民生糧食生產上，有著相當舉措的，就是曹操所推行獎勵農耕的「屯田」措施，此為保障軍隊戰力的根基。

這在曹操迎天子定都許昌後，深知「民人相食，州裏蕭條」的戰亂年代，以

30 陳旭光，《最偉大的商戰教父曹操》（臺北縣：動靜國際，2004年），頁132。

31 同註7，頁27。

32 同註7，頁27。

33 同註7，頁18，其述為「若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世！」而裴松之注「齊桓、晉文所以垂稱至今日者，以其兵勢廣大，猶能奉事周室也。」注又引《左傳》所說的話：「曹公，天下之雄也，必能興霸道，繼桓、文之功者也。」是以輔佐周室的不衰。

34 童超主編，《三國風雲：群英雲集的智勇較量》（臺北市：知書房，2010年），頁45。

35 同註30，頁248。



「定國之術在於強兵足食」³⁶為前提，對百姓的關懷最切實有效的作法，就是讓飽受戰亂之苦的黎民能夠填飽肚子。當擊敗黃巾賊時，獲得降卒30餘萬，同時也擄獲大批可資利用的耕牛與農具，便收編其精銳成「青州兵」，餘者皆可務農，就此開始籌劃恢復經濟的措施，所以採用棗祗、韓浩的建議，開始興推屯田，³⁷更任命棗祗為屯田都尉，全權負責屯田事宜，持續招募各方流亡百姓，廣泛設置田官推行屯田政策。

曹操在各州郡設置田官，興辦屯田策略，採取各種措施扶植農耕。就在屯田推行上路之後，「得穀百萬斛」、「所在積穀」，³⁸有效解決糧食供給問題，使民生狀況得到緩解。又騰出人力修築河堤、建造橋樑、疏通川流；挖掘溝渠，從根本上建設民生經濟。³⁹此一舉措，不僅解決流民、兵源問題，還得到大量糧食的囤積，⁴⁰對恢復和發展民生物資的生產，起了積極的作用，終能在四處征伐、平定北方的過程中，取得「無運糧之勞」，更保證

軍事上立於不敗之地。⁴¹此項戰略作為，明顯的穩定了軍心和民心。

3.廣納人才及知人善任

曹操年輕時，在與袁紹對談中，曾說：「任天下之智力，使人盡其才，就可無往不利了。」⁴²此乃說明在官渡戰前，曹操便已經謀定「人才」是天下的智力，是打天下的必要條件，所以廣納人才及知人善任為其戰略方針之一。

(1)廣納人才

曹操任人唯賢，不論出身、地位，也不管之前投靠誰，只要有才能，曹操都能量才錄用。曹操這種獨具慧眼，除手下的謀士、武將基本班底是本族外，大抵上都不是什麼大氏族、豪強，像張遼、荀彧等都是出身小官吏或小地主。曹操也不排斥貴族，像李典、許褚等人具貴族身分，曹操一樣重用他們。又如于禁是鮑信手下的士兵，樂進是曹操帳下的小吏，都具有才能，也都成為曹營重要將領，⁴³這些人物使曹操成功實踐了唯才是舉的人才戰略觀。

36 同註7，頁10。

37 同註10，頁3434、3435。

38 同註7，頁10。

39 同註4，頁289。

40 同註5，頁153。

41 同註5，頁151。

42 同註7，頁15。

43 同註7，頁249、145、258、262、251。

(2)知人善任

曹操是一位知人善任的人才聚集器，洞悉人性，善於觀察，所以《三國志》在評價曹操的用人之道時，說是「官方授材，各因其器。」⁴⁴比如崔琰、毛玠清廉正派，曹操就讓他們去選拔官員；棗祗、任峻能吃苦耐勞，曹操就讓他們負責屯田等相關事宜；⁴⁵還有具名望的士人，如華歆、王朗、徐弈、何夔、陳群等士族人物，都不是智謀之士，曹操任命他們擔任地方官，⁴⁶就是借重他們對特定地域內的士民，有相當強的號召力，通過他們便能安頓一方士民，有利於曹操陣營對地方的管理，也是曹操戰略構想所設定的用人哲學。

(二)戰略布局規劃及運用

正史對官渡戰役過程的描述，僅以寥寥數語帶過，自是不足以由此役中探知曹操戰略布局的主要脈絡，本文試從曹操個人行事風格、戰略修為及戰法應用等方面來分析說明。戰爭的發展常是瞬息萬變，任何人都無法有效控制它行進的脈絡，而曹操卻因本身修為與遠見，能冷靜沉著及早洞見先機，還有通權達變、活用兵法等方法，和結合部屬建議與廣納意見、

善用謀略、堅持到底等作為，才能在官渡戰役中，隨著戰場變化，指揮若定的掌握戰況，取得最後的勝利。

1.注重修為與深謀遠慮

曹操性格作風有其爭議性，乃指多元、複雜，甚至矛盾的風格，不過綜論起來，曹操確是一位善用謀略的人物，且懂得通權達變與開明觀念的政治家，以下就此加以說明。

(1)冷靜判斷與洞見先機

曹操能夠冷靜、沉著洞察時局，在面對戰爭的時候，亦能根據天下大勢理出正確的戰略脈絡，和作出得體的選擇，就如曹操與袁紹等各路軍隊合力討伐董卓時，對袁紹等人「莫敢先進」的消極態度，分析天下大勢與戰略局面說：「舉義兵以誅暴亂，大眾已合，諸君何疑向使董卓聞山東兵起，倚王室之重，據二周之險，東向以臨天下雖以無道行之，猶足為患。今焚燒宮室，劫遷天子，海內震動，不知所歸，此天亡之時也。一戰而天下定矣，不可失也。」⁴⁷

另袁紹率十餘萬部隊攻打許昌，眾將都認為敵我戰力懸殊，勸曹操不可力抗。但曹操以正確的判斷，一針見血的分

44 同註7，頁28。

45 同註7，頁175、178、235。

46 同註7，頁191、194、179、180、309。

47 原文引用同註7，頁7。



析說：「紹之為人，志大而智小，色厲而膽薄，忌克而少威，兵多而分畫不明，將驕而政令不一，土地雖廣，糧食雖豐，適足以為吾奉也。」⁴⁸看出袁紹的才識氣度不足，治軍不嚴，軍紀渙散、士兵浮濫，軍隊外強內乾。⁴⁹這在官渡戰前，曹操即已掌握了解袁紹的性格特質，雖擁有極佳優勢，卻不願接受幕僚的建議等，便已顯露袁紹戰敗的跡象。

(2) 深究兵書與活用戰法

《三國志》裡裴松之註引孫盛《異同雜語》，說曹操是「博覽群書，特好兵法，抄集諸家兵法，名曰接要，又註孫武十三篇，皆傳於世。」⁵⁰此述曹操所註的《孫子》，是除孫臏外，單行本《孟德新書》裡的《孫子》，為天下最早兵書註釋之一。⁵¹而唐朝杜牧說：「孫武書數十萬言，魏武削其繁剩，筆其經切，凡十三篇，成為一篇。」⁵²不論是註解、著作、乃至削減等，總而言之，就是曹操多方

留意兵家的論著，也見出曹操精研兵法的專注與用心，更是一千八百餘年前第一位選註《孫子》的奇人，⁵³當為華夏古學大家之一。⁵⁴

曹操除註《孫子略解三卷》外，還註解過《司馬法註》、《太公陰謀三卷》等兵書，且曹操自己著作的兵書有《孫子兵法註二卷》、《續孫子兵法二卷》，其中《孟德新書》更是十萬言書，並頒給眾將依書中兵略作戰，還能無往不利的取勝，⁵⁵可見曹操鑽研兵法有相當的成就；這在徐瑜論著的《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》中提到「《漢書》記載《孫子兵法》八十二篇，圖九卷。《太平御覽》引有《孫子兵法雜占》。《隋書·經籍志》載有《吳孫子牝八變陣圖》一卷及《孫子戰鬥六甲兵法》一卷。《新唐書·藝文志》載有《孫子三十二壘經》一卷。其他如《通志》、《文選》注中有些《孫子兵法》佚文外，這些著述都只是書

48 原文引用同註7，頁12。

49 同註6，頁266。

50 原文引用同註7，頁5。

51 曹潤之，《魏武帝曹操的繼絕世與興廢國》（臺北市：海天印刷，1972年），頁56。

52 同註51，頁76。

53 就孫子三家註（曹操、杜牧、陳皞）、孫子十家註（曹操、李荃、杜牧、陳皞、賈林、孟氏、梅堯臣、王皙、何延錫、張預），或十一家註（曹操、李荃、杜牧、陳皞、賈林、孟氏、梅堯臣、王皙、何延錫、張預、杜佑）所述，曹操都是位居第一人，引自孫子著，周亨祥譯注，《孫子》（臺北縣：臺灣古籍出版社，1996年），頁21。

54 同註7，引自頁5，《三國志》所說「能明古學」，說明曹操學問之大。

55 同註6，頁303。

名而已。」⁵⁶由此引文看來，或許少了曹操的註著，《孫子兵法》的內文可能就不會問世，這也間接證明曹操對兵法傳承的獨到助益。

曹操是一位軍事奇才，統御部下威服四方，用兵打仗，大抵依照孫武、吳起的兵法，但又不拘泥常規，總是能因事而變，出奇制勝，變化如神；又能在將領率兵出外征戰時，身處在後方，適時給予準確的指示和獲取勝利，足見其用兵之神。⁵⁷再如黑山賊的于毒攻打東武陽時，諸將認為應當還兵自救，曹操卻以孫賓「圍魏救趙」之計，直接攻打于毒等本營，解除了東武陽的危機。⁵⁸另曹操南征張繡，在用兵不利的情況下，只好撤軍。當張繡來追時，「繡與表兵合守險，公軍前後受敵。公乃夜鑿險為地道，設奇兵。」⁵⁹以奇兵步騎夾攻，大破張繡軍。

可見，曹操確有軍事才略，不僅精通古代兵法，還能善於用兵，即結合兵法運用在戰事中及實踐。如此，能夠在危難情況下，還可神態安詳、悠然自若，毫無衝鋒陷陣時劍拔弩張之勢，似乎舉手投

足間就能取得勝利。此乃憑藉著豐富軍事理論與知識、超人的軍事智慧和沉著冷靜的頭腦，加上戰前充分的準備與洞見，對形勢作出從容正確的判斷，才能不慌不亂面臨陣前的對決，不僅有效穩定軍心，更能在最終取得勝利的果實。⁶⁰

2. 結合部屬建議與堅定必勝信念

身為統率部隊的將領，都有固執己見的特質，也有選擇接納與不聽屬下建議的霸氣。而曹操就是一位會接納部屬諫言與建議的領袖，也是曹操用人方面的寬廣胸襟與氣度表現，更何況為顧全大局不念舊惡的雅量，以下就此說明。

(1) 氣量恢宏與容納諫言

曹操迎天子的意見，是出自毛玠的提出，再由程昱及荀彧勸進，當時兗州才剛收復，群臣對迎天子的時機認為過早，紛表反對。但荀彧強力認為迎天子才能贏得民心，便為曹操所採納；並在迎天子之後，採賈詡、韓浩意見實施屯田措施，建立穩固的農業和經濟基礎。⁶¹在官渡戰時，曹操因軍糧不足，想要撤返營都許昌，荀彧建議：「紹悉眾聚官渡，欲與公決

56 原文引用徐瑜，《孫子兵法：不朽的戰爭藝術》（臺北市：時報文化，2012年），頁28。

57 同註34，頁141。

58 同註7，頁8。

59 同註7，頁11。

60 同註30，頁19。

61 三宅崇廣著，黃文玲譯，《破解三國：讓智謀升級的人性攻略本》（臺北市：大是文化，2010年），頁76。



勝敗。公以至弱當至強，若不能制，必為所乘，是天下之大機也。」⁶²曹操也聽取荀彧意見，堅持到底終獲勝利。

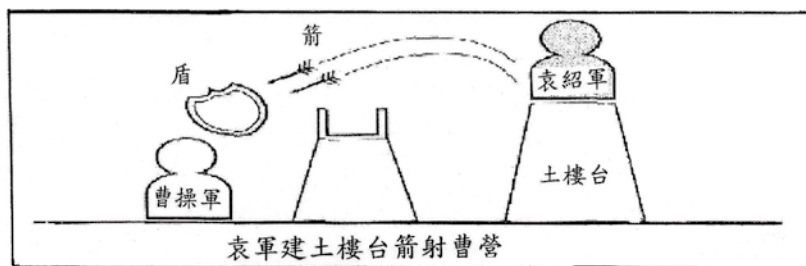
其他如官渡戰時採納劉曄之策，用「發石車」投石殺土山上袁紹軍的弓箭手；接著採用「掘長塹」之策，阻斷袁紹軍在地道裡的襲擊；⁶³曹操又採用袁紹降臣許攸之計，破烏巢燒糧草大敗袁紹軍隊。⁶⁴這些都顯示曹操重視人才，方能聽取、採納他們的意見。所以說曹操有寬廣的胸襟，給予人才充分的尊重與授權，是得人心的最佳寫照。

(2)策劃奇襲與掌握戰機(如圖2)

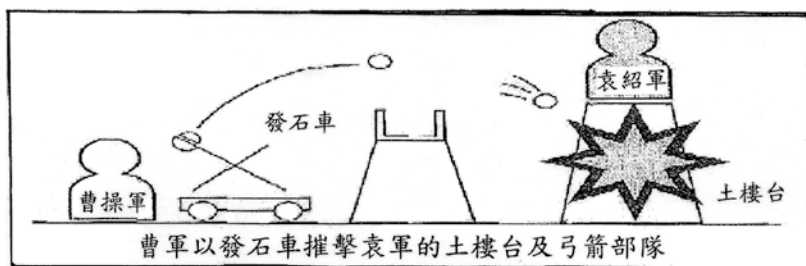
官渡戰役初期，

資料來源：參考自網址http://csir.hfu.edu.tw/~STLS/files/archive/49_3325e166.pdf檢索時間106年8月8日。

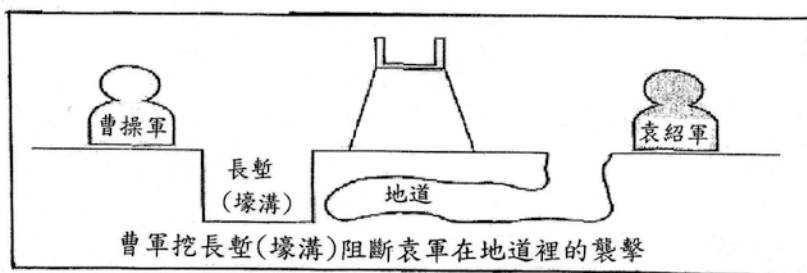
明援延津，暗襲白馬，斬顏良解白馬之圍。解白馬之圍後，根據敵強我弱的形勢，主動放棄延津和白馬退回險要的官渡，不讓部隊受制於敵，也是要使敵軍的戰線拉長。為避免與敵正面交鋒，又運用技術性手段殺敵，如使用「發石車」，攻打袁紹部隊，掘「長塹」拖延



袁紹軍建起比城牆還高的土樓台，在台上向曹軍射箭，曹軍屋外行動時只能舉盾牌防衛。



曹操採劉曄策，用「發石車」投石摧擊土樓台及袁軍的弓箭手。



袁紹命人挖地道，準備潛入地道進行偷襲。曹操則採劉曄策，挖長塹(壕溝)對抗袁軍地道偷襲。

圖2 官渡戰役曹、袁兩軍用計示意圖

袁紹部隊，⁶⁵形成拉鋸戰略以靜觀戰局變化。又根據許攸的情報及「火燒烏巢」計策，親自領兵燒燬袁紹的糧草，迫使袁紹

⁶² 原文引用同註7，頁13。

⁶³ 同註7，頁93。

⁶⁴ 同註7，頁93。

⁶⁵ 同註7，頁93。

的大將張郃投降。更抓住這一戰機，集中兵力，趁袁紹喪失鬥志、軍心渙散之際，大舉擊潰袁軍主力，都是出奇計、謀略致勝的例證。

(3)重要時刻堅持到底

在戰爭曠日持久時，曹操憑著堅強的意志，咬牙堅持中，等待時機的到來，如袁紹部隊自然的演變。首先是劉備離開袁紹投奔劉表；接著是袁紹的重要謀士許攸叛逃至曹營，都是曹操在堅持中等到的曙光。當曹操長期被圍困在官渡時，因兵馬疲乏、糧草不濟而考慮撤退的兩難之際，主動徵詢荀彧意見，得到「公以至弱當至強，若不能制，必為所乘，是天下之大機也。且紹，布衣之雄耳，能聚人而不能用。夫以公之神武明哲而輔以大順，何向而不濟！」⁶⁶因而打消撤退念頭，繼續奮戰，此乃關鍵時刻得以貫徹堅持到底的決心，終能等到機會而擊敗袁紹大軍。

(4)戰役分析與檢討

對上述官渡戰役曹操獲勝，除袁紹犯了太多的錯誤，如許攸勸袁紹緩攻曹操不被接納；也不聽沮授持久戰和增派部隊於側翼護糧的建議；烏巢遇襲，只派輕騎救援，不聽張郃全力救援的建議等情外，主要仍是曹操深諳識人與用人之道。

曹操的識人與用人，雖非多高明的能力，卻是當時眾多割據勢力和武裝集團，如袁術、張繡、陶謙、劉表、公孫瓚等人中最為突出的作為，終能與逐鹿群雄中聲望、實力最強盛，無人敢對敵的袁紹開戰。顯然，曹操比袁紹強數倍，也讓曹操贏得以少勝眾的官渡戰役，乃不爭的事實，也是曹操戰略布局的一環。

3.通權達變與臨機獨斷

官渡之戰袁紹一敗塗地，倉皇逃回河北，約有數萬名士兵遭曹軍包圍，而棄械投降，曹操卻下令加以屠殺。對比黃巾賊被收編為「青州兵」，有著天壤之別；又官渡戰後，在清理戰場時，曹操從袁軍不及銷燬的機密文件中，搜出一批曹營人士與袁紹暗通的書信，曹操看也不看一眼就丟進大火裡燒了，顯現曹操在坑殺降兵與赦免叛軍的作法上，能因時因地而制宜。

綜合來說，袁紹官渡戰敗後，仍占有黃河以北的冀州、幽州、并州、青州等絕大部分領土，戰敗的降軍再度背叛的風險很大；與農民、暴民為爭一口飯起義的黑山、黃巾賊；與同在一營區企圖背叛的不忠官兵不同。黑山、黃巾賊有飯吃、有兵當，教育程度受限，忠貞度高；不忠的曹營官兵，因已戰勝袁紹，無處可去投靠，當然不會背叛，若擴大處置曹營官兵，

66 原文引用同註7，頁13。



反激起人心浮動，引起更大規模的叛逃行為，故需要信任與容忍，來重建部隊內部信心。此乃曹操時而殘酷，時而寬仁；時而獨斷，時而納諫；時而忌才，時而容才，隨時肆應外在局勢變化，不斷調整自己通權達變的作為。

(三)戰略布局的印證運用奏效

從上所述觀之，曹操在官渡戰役全程，以戰略構想為依據，並在戰役中有效實現布局的鋪陳與運用，是可以得到印證的，說明如下：

1.戰略構想研擬得宜

首先是曹操確有分析時局的能力，在官渡戰前，各諸侯出征董卓時，就對各諸侯不出兵征討董卓，提出見解：「今董卓焚燒宮室，劫遷天子，海內震動，不知所歸，此天亡之時也。一戰而天下定矣，不可失也。」⁶⁷是具有透澈時局的分析，而戰略構想是「使勃海引河內之眾臨孟津，酸棗諸將守成皋，據敖倉，塞轅轅、太谷，全制其險；使袁將軍率南陽之軍軍丹、析，入武關，以震三輔：皆高壘深壁，勿與戰，益為疑兵，示天下形勢，以順誅逆，可立定也。」⁶⁸亦具有相當的謀劃，只是當時不受反董卓盟軍的各路諸侯們採

用。

其次是官渡戰的戰略構想，幾乎都是徵詢謀士，或由謀士的建議所形成。原因乃身處最高的領導者，不像謀士許攸、甘寧、諸葛亮，都得向曹操、孫權和劉備提供分析局勢，再逐一說明戰略構想；既是最高領導者，當然不能像謀士一般，把腹案向部屬分析說明，只得以變通的方法，轉向謀士提出問題，藉由謀士之口，來說出曹操心中的戰略規劃。這些都可在《三國志》裡，看到謀士們向曹操提出一件件的建議及看法，供曹操定奪，並獲曹操首肯採納，此乃領導者與謀士不同之處。

其三，由前兩點所述，對曹操在官渡戰前的見解與說明，看出曹操不可能沒有腹案或戰略構想，就急著上戰場打仗，以曹操做事如此嚴密之人，當有自己的判斷與想法，更何況還是兵法家，又註解孫子兵法，不可能不知道「勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。」⁶⁹的道理。再者，即使部屬提出再好的建議案，主將不接納，如袁紹般，不能被接納與執行是沒用的。當然，這也說明曹操早已有定見在腹案裡，只是多了一道手續，就是透

67 原文引用同註7，頁7。

68 原文引用同註7，頁7。

69 同註53，頁41；此外，曹操官渡戰前即掌握北方群雄中，聲望最高、實力最強的袁紹性格特質：「紹之為人，志大而智小，色厲而膽薄，忌克而少威，兵多而分畫不明，將驕而政令不一，土地雖廣，糧食雖豐，適足以為吾奉也。」乃筆者認為曹操先勝的要件之一。引自同註7，頁12。

過謀士之口而已。

這裡又可得到兩個好處，一是曹操以此提問，當成考驗謀士的考題，即測試謀士所說的意見，是否為優異的意見，或者符合曹操心裡的構想，以表示此謀士足堪大用；二曹操可將功績歸給謀士，讓謀士感受意見被重視與採納取得勝利，這種被尊重感，更能使謀士賣命和聽從指揮。顯然，曹操在官渡戰役前，即已有戰略構想是事實，這兩點也構成後世對曹操產生「重權謀」的印象。

2. 戰略構想指導與布局運用正確

官渡戰役的獲勝，就已驗證曹操戰略構想的正確。曹操是在完全不被看好的情勢下獲勝，能以寡擊眾獲得勝利，除增強了曹操部隊實戰經驗，又擴增部隊數量，乃奠定統一北方的基礎。因此曹操在官渡戰後，持續供奉天子，即使可篡漢還是不篡漢，仍以漢朝宰相自居，始終擁戴漢獻帝，沒有廢帝自立；擴大屯田措施，在官渡戰後還置揚州郡縣長吏，開芍陂屯田，⁷⁰準備充足的糧食與厲兵秣馬；重用人才取得極佳效果，之後更加發出〈求賢令〉徵求天下賢才等作為，厚植根基、充實戰力。顯示曹操就在這三大戰略構想下，逐一進行戰略布局茁壯自己，終能在武裝集團並起的氛圍下，在官渡擊敗強大的袁紹，進而稱霸與統一北方。

結語

《三國演義》是大眾所熟知的歷史故事，而《三國志》的史實則是貼近真實的歷史事件，僅論述故事或事件，實無太大意義，本文的探討，試圖從史實的官渡戰役中，釐出曹操以寡勝眾的關鍵，探求曹操戰略構想及實踐的過程。官渡戰役是袁、曹雙方力量轉變的關鍵，使當時中原北方由分裂走向統一的轉捩點，對於東漢後期歷史發展，有著極其重要的影響。此戰曹軍的勝利不是偶然，當歸功於曹操獨特戰略能力；袁、曹間的兼併爭戰，雖屬於封建割據勢力之間的爭鬥，但實現區域的統一，恢復北方的封建秩序，就客觀上來說，當是符合大眾的期望。

官渡戰役是曹操一生事業的重要轉折，是曹操創造大運勢的時刻，從官渡戰役戰略構想的擬定與布局運用，歸納有「奉天子令不臣」輔佐路線的正確；「屯田」解決暴民、遊民及糧食問題，更重要的是能使百姓休養生息，經濟穩定發展；「重視人才」接納諫言、知人善任，集思廣益使計畫更加周延等，都出自戰略層級的全般構想，也是曹操所採用的富國強兵方針與戰略作為，此乃筆者歸納出曹操的戰略布局主要輪廓與執行成效。

70 同註7，頁18。