

名将败战深度解析

MINGJIANG BAIZHAN
SHENDU JIEXI

总编◆张应二

用人失察的教训

YONGREN SHICHA DE JIAOXUN

TEXT

主编 刘建吉 杨荣芝

国防大学出版社

丛书总主编 张应二

丛书副总主编 张 伟 罗克祥 刘建吉 段振峰

名将败战深度解析 用人失察的教训

主 编 刘建吉 杨荣芝
副主编 张 伟 庞世伟
撰稿人 盛 璞 王长刚 郭 飞
张耀伟 曲 哲 臧德龙
刘建吉 杨荣芝 张 伟
庞世伟

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人失察的教训 / 刘建吉, 杨荣芝主编. —北京: 国防大学出版社, 2013. 4

(名将败战深度解析丛书)

ISBN 978 - 7 - 5626 - 2043 - 3

I. ①用… II. ①刘…②杨… III. ①战争史 - 世界 IV. ①E19

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 000585 号

名将败战深度解析：用人失察的教训

刘建吉 杨荣芝 主编

出版发行：国防大学出版社

地 址：北京市海淀区红山口甲 3 号

邮 编：100091

电 话：(010) 66772856

责任编辑：卜延军 吴辅佐

经 销：新华书店

印 刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：15

字 数：238 千字

版 次：2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：30.00 元

总序：从败仗中吸取教训 才能打胜仗

徐焰

“闻过则喜”，此为古圣贤之明鉴。一个民族、一个政党和一支军队的进步，恰恰都是以过去的失误为借鉴。恩格斯曾说过：“没有哪一次巨大的历史灾难，不是以历史的进步为补偿的。”毛泽东也有句名言：“错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来了”。古往今来的贤帅名将，无不注重研究自身以及他人失败的教训，从而将失败作为成功之母。

记得1992年夏天，笔者曾到美国军官的最高学府国防大学了解其军事历史课设置情况。使我非常感叹的是，这个拥有世界上最强大实力的国家反而较少研究过去成功的战例，而是很注重分析失利的教训。坦率地讲，美国军事研究人员正是通过研究越南战争没有打好的教训，才能在海湾战争中打得如此顺利。我们反对美国推行的霸权政策，不过对他们国家军人那种愿意开诚地探讨失利教训的反思态度，还是应该赞许的。

其实，在中国革命战争期间，中国共产党党内和党外也非常注

徐焰，国防大学教授、少将。

重发扬民主，特别注重检讨失利原因，并开展批评与自我批评，这是打一仗进一步的保证。毛泽东领导的延安整风，恰恰是通过发动全党深入检查过去失败的教训和自身的缺点，随后，党才领导人民很快势如破竹地取得了解放全中国的辉煌胜利。

毛泽东是人不是神，过去个人崇拜时造神式的描写其实是唯心主义先验论的表现。在战争年代，毛泽东高超的指挥艺术得以形成，同样是经历了挫折和教训。1956年9月，毛泽东在党的八大第二次预备会上的讲话中说过：“我是犯过错误的。比如打仗，高兴圩打了败仗，是我指挥的；南雄打了败仗，是我指挥的；长征时候土城战役是我指挥的，茅台那次打仗也是我指挥的。在井冈山的时候我提出的那个土地法很蹩脚，不是一个彻底的土地纲领。肃反时我犯了错误，第一次肃反肃错了人。”毛泽东高于他人之处，不在于没有错误和失利，而在于能在失利后及时总结经验，避免再犯同样的错误。对此陈毅曾感慨说：“毛泽东伟大之处，就在于他不二过。”

同样值得人们引为教训的是，苏联所搞的那套个人崇拜，导致其战史一向言胜忌败，而掩盖错误的结果必然会重犯错误并造成严重的思想僵化，最终导致有着辉煌历史的国家走向崩溃。1978年邓小平提出的改革开放，正是对“文革”错误乃至对整个苏联模式的教训反思而来的。党的十一届三中全会，开始了拨乱反正和思想解放，才能引导全党全军走向新的辉煌。

他山之石，可以攻玉。如今，我国已经有几十年没有经历战争，和平环境对开展经济建设是莫大的好事，但在某些意义上却不利于军人直接吸取经验和教训。因此，在和平时代的军人更需要学习历史，而且了解失败的教训比沉溺于胜利的辉煌更为重要。历史

从来是一面多棱镜，让人正确地认识一个民族的传统和军队的特点，必须同时讲其优缺点两方面。毛泽东曾说过：“每个民族都有它的长处，不然它为什么能存在？为什么能发展？同时，每个民族都有它的短处。”同样，每一支军队，每一个统帅，也都会具有两重性，过去许多历史书出于“为尊者讳”的传统，只愿谈胜而忌败，这种形而上学式的片面表述方式，无法使人们全面地看待历史并得出正确的结论。

早在五四运动时期，鲁迅便引用日文的“国民性”一词来分析中国传统中的优劣两面，可惜这种研究后来在“革命群众不容诬蔑”的一味颂扬声中湮没了。在我们的教科书中只讲中华民族发展中的长处，而忌讳提及短处。改革开放后，自20世纪80年代起兴起“文化热”，国内一些学者才真正认识到中国传统文化的长处和弱点。中国的文化传统与日本的文化传统有很多相似之处：两国社会的主流文化都在不同程度上对历史均缺乏深刻反思，掩饰本民族弊病的特点。当然，二者性质不一样。日本右翼不肯否认战前的“皇国史观”，而当年恰恰是这种毒汁四溢的历史观灌输了“大和民族”和“天照大神后代”对其他亚洲民族的优越感，才调教出那么多“喝狼奶长大”的凶残无比的武士。中国自古以来强调以礼服人，没有对外扩张侵略的文化传统，不过也存在一些不良基因。若是不加分析地笼统地颂扬前人，而不认识历史上的错误，后人势必要犯同样的错误。为此，中国某些历史教科书也应做些修改，即改变过去不太合乎实际的正面宣传，力戒鲁迅在《阿Q正传》中所批评的“精神胜利法”这种传统的民族性中的弊病。人们全面了解了真实的历史事实，才会知道近代中国民族解放的艰难，才能根据历史的延续性全面地认识现在的社会。

外国军队在古代直至现代的作战经验教训，同样值得中国人借鉴。中外战争有着人类军事斗争的共同规律，外国军队的许多失败同样可以让中国读者从中受益。虽然各国的战争在政治上有着正义与非正义之分，在战术技术层面上却有着共同点，因此任何军队在作战中的经验和教训都有着参考价值。

现在，徐州工程兵学院的一些年轻教研人员汇编撰写了这套反映中外以往战史上著名将帅吃了败仗的丛书——《名将败战深度解析》，是一件军史研究和知识普及中的好事。古语称“兼听则明”，过去长期习惯于讲胜仗的人看看败仗的教训，应该是全面丰富自己知识结构的一个好机会。

今天，崛起的中国需要提升“硬实力”和“软实力”，丰富的经验智慧就属于“软”力量。丰富军事智慧的最好方式就是汲取历史经验，这包括正反两方面的经验——懂得历史才能很好地走向未来，了解失败才能很好地走向胜利。

这就是出版这套丛书的意义，也是它的价值之所在。

目 录

四十万赵军惨败长平

- 赵括纸上谈兵 / 1
- 赵王欲易长平主将 / 2
- 邯郸将门骄子 / 3
- 赵括接替廉颇 / 8
- 肠断羊肠道 / 9
- 从赵军坚壁到秦军坚壁 / 12
- 赵括治军 / 16
- 战败长平 / 22
- 评析 / 26

痛吞疑人苦果

- 袁绍一招不慎满盘皆输 / 28
- 袁绍在天赋上已处下风 / 28
- 轻敌冒进已露失败征兆 / 36
- 骄兵变成哀兵 / 42
- 评析 / 47

蜀军兵败祁山

- 诸葛亮错用马谡 / 49
- 策反孟达 / 49
- 编组北伐军团 / 53
- 作《出师表》 / 55
- 进入阳平关 / 57

- 孟达起义失败 / 59
- 不用魏延进军方案 / 61
- 攻陷凉州 / 63
- 起用马谡 / 65
- 街亭失守 / 67
- 挥泪斩马谡 / 70
- 评析 / 74

错用统帅清军必败

- 叶志超一夜溃退三百里 / 76
- 初战成欢 / 76
- 平壤大战（上） / 82
- 平壤大战（下） / 89
- 评析 / 98

庸碌无能大笨猪

- 刘峙任徐州“剿总”总司令 / 101
- 进攻中原解放区 / 102
- 接任徐州“剿总”总司令 / 107
- 上将变为一名小学教员 / 113
- 评析 / 117

慌不择路误信将

- 黄维双堆集被捉 / 119
- 被逼用的兵团司令 / 120
- 被欺骗了的信用 / 124
- 伪装突围未成 / 130
- 评析 / 133

奥斯特利茨蒙羞

- 库图佐夫无能为力 / 135

- 两个打一个的三皇游戏 / 136
- 形同虚设的总司令和急于建功的沙皇 / 138
- 避战主张被否决 / 143
- 无能为力的联军总司令 / 146
- 艰难的奥斯特利茨决战 / 148
- 评析 / 153

数易军事统帅的悲剧

- 加利波利登陆作战丘吉尔失蹄 / 156
- 丘吉尔一意孤行 / 156
- 初战受挫 / 159
- 临阵易将 / 161
- 强行渡海遭重创 / 162
- 陆海联合登陆受阻 / 164
- 遍地死尸 / 167
- 惨败 / 169
- 出色的撤退 / 170
- 评析 / 172

内部不和失良机

- 敦刻尔克大撤退为希特勒的最终失败拉开序幕 / 178
- 武断地放弃西线的防御计划 / 179
- “西线无战事” / 182
- 纳粹铁流滚向西欧 / 185
- 希特勒突然下令停止前进 / 192
- 戈林空军狂轰滥炸 / 195
- 终失歼敌良机 / 199
- 评析 / 206

临阵换将一败再败

- 奥金莱克成为败兵之将 / 209

欲死守托卜鲁克	/ 209
聪明反被聪明误	/ 210
“战斧”计划遭到挫败	/ 212
奥金莱克走马上任	/ 214
“十字军远征”	/ 215
坚持对敌继续进攻	/ 218
“阿伯丁军事行动”	/ 221
托卜鲁克陷落	/ 224
评析	/ 225

参考书目	/ 227
------	-------

后记	/ 228
----	-------

四十万赵军惨败长平

——赵括纸上谈兵

秦国原来在现在的陕西省一带，是一个比较落后的国家。公元前4世纪中期，秦孝公任用商鞅实行变法，国家一天天富强起来。以后，秦国经常出兵去攻打东方各国，到了公元前3世纪末，秦国已经成为“战国七雄”中最强大的一个封建国家了。

公元前262年，秦昭王采用范雎“远交近攻”的策略，派兵攻下韩国的野王（今河南省沁阳县），把韩国拦腰斩成两段。韩桓惠王害怕秦国进一步进攻，打算把上党郡（今山西省长治市一带）献给秦国，向秦国求和。可是韩国的上党郡守冯亭另外有个计策：他主张把上党郡献给赵国，这样可以把秦国的兵锋引向赵国，以减轻秦国对韩国的军事压力；另一方面，可以借此结好赵国，韩、赵两国联合起来，就可以抵挡秦兵的进攻。冯亭派人到了赵国，赵孝成王认为平白地得到上党郡，是无处找到的大便宜，就高兴地派人去接收。秦王一看到了嘴边的肥肉要被人抢走，当然不干，就派王齮领兵攻取上党。赵军驻在上党的兵力很少，顶不住秦军的进攻，被迫撤退到长平（今山西省高平县西北）防守。

赵王听说秦军东进的消息，就派名将廉颇率领大军到长平，抵御秦军的进攻。秦强赵弱，秦军利于速决战，赵军利于持久战。廉颇根据这个特点，决定凭险固守，拒不出战，秦军挑战，他也不肯应战；他准备把秦军拖得士气疲惫，给养困难，再找秦军的弱点进攻。这个主张是正确的。廉颇在长平一直坚守了三年。可是昏庸的赵王却以为廉颇胆小怯战，屡次责备廉颇。秦王看到战争旷日持久，还攻不下长平，就采用范雎的离间计，派人携带千金重礼到邯郸去贿赂赵王左右的人，并且散布流言说：“廉颇老了，容易对付，而且他就要投降了！秦国最怕的是赵括。”赵王听了，

决定召回廉颇，派赵括去代替廉颇做统帅。

2

赵王欲易长平主将

廉颇将军坚壁不战，军报说秦军不断得到增援，而为长平赵军转运军粮频繁调发役夫军马，已经引得民间怨声载道。邯郸街头，天天都有百姓愤懑地抱怨运输军粮的劳役过于繁重。军粮传输至长平战区，要经过著名的羊肠坂等高山险道，一路都是上坡，道路曲折峻陡，往往折轴伤马。对于这条异常艰险，军事意义却极其重要的古道，后人曾经有生动的形容。例如，曹操的《苦寒行》诗中，曾经这样写道：“北上太行山，艰哉何巍巍！羊肠坂诘屈，车轮为之摧。树木何萧瑟，北风声正悲。熊羆对我蹲，虎豹夹路啼。溪谷少人民，雪落何霏霏！”这是冬季严寒季节行军的情形。另外，也有描述盛夏炎热季节行经太行羊肠道情形的诗作。例如，唐人刘长卿的《太行苦热行》诗：“迢迢太行路，自古称险恶。”“火云从中起，仰视飞鸟落。”“清风何不至，赤日方煎烁。石露山木焦，鳞穷水泉涸。”又如独孤及的《太行苦热行》诗：“已忘羊肠险，岂惮湿风热。摇策汗滂沱，登岸思纾结。炎云如烟火，谿谷将恐竭。”“山长飞鸟堕，目极行车绝。”由此可以想见当时行经羊肠险道转运军粮的艰难。

长平战事一起，服役者多是老弱病残，行役事倍功半，简直是一步一嗟叹。前几天，赵孝成王曾经派遣一名宫官作为专使，前往长平调查粮运问题，期望能够设法控制粮草消费的需求，减轻运输负担，不想使臣回邯郸汇报时说，廉颇大将军竟然又有在廩山大批屯粮的计划。要实现这一计划，还需要更大规模地调集运力。“这老将军，看来真是一点儿也不知道长途运粮的艰险哪！”赵孝成王深深地叹了一口气。

当时，相当多大臣对廉颇大将军的做法提出了批评。“马服子”赵括还曾经援引兵书，指出廉颇这种做法应当纠正。《孙子·作战》中写道：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”这是说，善于用兵的人，兵员不征集两次，粮秣不运输三回，军需在国内取用，粮秣就从敌国征发，这样，部队的粮秣需求，就基本可以得到满足了。这部兵书中又这样写道：“国之贫于师者远输，远输则百姓贫。”强调说，国家之所以会因为军队出动而贫穷的，就是由于长途运输。长途运输会造成百姓的穷困。那么，军粮的需求应当如何满足呢？《孙子

用人失察的教训

教

YONG HEN SHI CHA DE JIAO XUN

名将败战深度解析

·作战》中又说：“故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；苜蓿秆一石，当吾二十石。”所以，聪明的指挥官务必努力力争就粮于敌国。吃敌国的一“钟”粮食，抵得上本国远输的二十“钟”粮食，用敌国的一“石”草料，抵得上本国远输的二十“石”草料。赵括认为，廉颇大将军的做法，违背了兵书中的基本原则。

赵孝成王于是发书申明应当限制粮运数量的缘由。他指出，赵国虽然号称男子皆能骑射，但是与秦国比较，仍然是一个弱国；虽然号称女子皆能歌舞，但是与秦国比较，仍然是一个穷国。然而廉颇将军却上书答道：“赵国之存亡，关键在此长平一战，大王应务必下决心倾国力决一死战，方可能救亡图存，卫护社稷。希望大王继承武灵王余烈，率领全国军民奋发进取，力抗强秦。长平若败，则赵国危在旦夕，长平若胜，则可以振奋诸侯之志，约兵合纵，抑止秦军于函谷关以西。因而，还请大王三思！”



大将廉颇

官使从长平带回来的，还有廉颇语气更为激烈的话，如“切不可好施小惠而不识大体”“切不可有妇人之仁，而无丈夫之决”，等等。真是一旦握有重兵，就有恃无恐了！赵孝成王想，是不是应当更换长平军的主将呢？如果更换，应当指派谁去呢？赵孝成王想到了这些天来许多人都说起的赵括。

邯郸将门骄子

赵括是赵国名将马服君赵奢的儿子。他自幼就熟读兵书，勤习弓马，待成年之后，更是状貌奇伟，仪态雍容，言谈不凡。邯郸人说起他，都以为正可以证实“将门出将”的古语。

赵奢将军去世以后，赵括仍然每天刻苦攻读兵书，又勤于演习骑射，每次出外时乘车，也都自己亲自驾驭，赵孝成王率领贵族公子往山泽行猎

的时候，往往看到只有赵括马后所系猎物最多。他常对人说：“王恩浩荡，日后定当疆场死战，立功报答。所以日夜勤勉谨慎，不敢稍有懈怠。”于是，当时人们仍然用他父亲赵奢的名号来称呼他，直接称作“马服”，或者称作“马服子”。

这一天，赵孝成王召见平原君赵胜，和他商议是否可以任命赵括取代廉颇统率长平军。平原君赵胜，是朝中地位最为显贵的赵国王族，在赵惠文王时代和赵孝成王时代连任丞相。轻车肥马，金铃华盖，尽管平原君赵胜随行车骑的赫赫威势丝毫不逊于赵孝成王本人，按照传统的礼制，他也只能将车列远远停在宫门之外，自己步行入宫。

长平军粮转运所调用的人力和物力，使得邯郸许多富家都感受到沉重的压力。平原君赵胜首当其冲，因而他也是力主速胜一派中的代表人物。由于廉颇将军的固执，这一派权臣已经开始有迫使廉颇交出军权的要求。至于以谁作为长平军新的主将，赵括也是他们首先考虑到的主要人选之一。

不过，当赵孝成王提到赵括的名字时，平原君赵胜却没有直接表示赞同。

“马服君赵奢受命出军阙与，是臣的荐举。因此对于‘马服子’赵括的任命，臣似乎应当避嫌，不宜……”

“不，不，你今天一定要谈谈你对长平用将的意见。寡人用人，从来都不能不倚重你。长平决战，关系非同小可，用将尤其必须慎之又慎。”

长平决战，意义确实非同小可。

对于赵括是不是能够胜任长平军主将的职务，平原君内心实际上也疑惑不定。平原君赵胜曾经为两代君王承担丞相的责任，面见君王，历来从容自若，但是今天却已经感到背上热汗涔涔。他想到，赵括年少气盛，自以为天生将才，不可一世，然而却不免空疏狂妄。而且，作为军事指挥官，他并没有在军队基层训练与作战的经历。

平原君赵胜还曾经听说，赵括起初曾与父亲马服君赵奢讨论兵法，赵奢竟然往往不能驳倒他。赵括的母亲询问其中的原因，赵奢回答说：“兵家相争，是你死我活的事，



赵括

而括儿却想得简单粗浅，说得平易轻松，只是空言巧辩，一点儿也不能切近战地的实情。用兵作战，是绝对不能只靠熟记兵书上的词句就可以取胜的。今后赵国若不用括儿为将则已，如果用他为将，使赵军败亡的一定就是括儿了。”

平原君赵胜又想到，廉颇毕竟年迈，又自恃功高，往往不能顺应君心。将在外，君命有所不受，固然是战时军中既定之规，但是，君王与主将如若不和，终究将是国家的祸患。赵括即使确实志大才疏，与秦国白起那样的名将对垒，无疑不能相敌，但是抵挡王龔这样的秦将，应当还是能够基本胜任的。

平原君赵胜又犹豫了片刻，终于回答道：“臣以为，如果委派赵括主持长平军务，他应当是可以胜任的。”赵孝成王注视着平原君赵胜的表情，又问道：“不过，赵括毕竟没有实战经历呀？”平原君赵胜从容地回答道：“臣以为不妨。蔺相如原本也只是宦者令缪贤门下的舍人，素不知兵，然而也曾经带兵进攻齐国，连战连胜，一直打到平邑。”

赵孝成王慢慢站起身来，在地毯上踱来踱去，地毯是代地进献的宝物，毛色上好，以淡青色为基底，上面织出的图案中，飞奔的鹿体态矫捷。“听相君的意思，似乎是不必有累年战绩，也可能一战即创立战功的了？”他又面对平原君赵胜问道：“那么，君以为赵括是可以代廉颇为将的了？”

“臣以为赵括是能够胜任长平前线军务的。”平原君赵胜又补充了一句，他说：“不过，力求稳妥，大王不妨再征询一下蔺相如等其他几位大臣的意见。”

“昔年武灵王决意‘胡服骑射’时，曾经说过，‘夫有高世之功者，负遗俗之累；有独智之虑者，任鸷民之怨。一般创立特殊历史功绩的人，胸怀非凡政治见解的人，在当时往往总是受到传统势力的非议和世俗舆论的否定的。’寡人现在决心已定，不必再与别人商议了。”赵孝成王语气坚定地说了。

邯郸很少有这么狂烈的秋雨，雷声似乎紧贴着树梢滚动，连续发出令人惊骇的轰鸣。宽阔的街道上空无一人。只见一辆轻车急速驶过漫流着泥水的路面，飞一般向宫中疾驰而去。蔺相如是在听到赵孝成王准备令赵括主持长平军务的消息之后，冒雨驱车赶到宫中求见赵王的。他一路催促急行，车盖不能遮挡迎面斜飞的雨滴，来到宫门前时，驭者和乘者都已经全身湿透。他急急忙忙地踏着殿前的石阶向上走，直到走在殿内华贵的地毯

上，也仍然没有放慢速度，以至每一步都留下了湿漉漉的水印。

“大王，琴瑟的音色纯美而和谐，在于音阶的高低能够变化有致，可是如果用胶粘住琴瑟的弦柱，以致无法调节音的高低，那么乐曲就无法演奏了。”蔺相如恳切地对赵孝成王说，“大王如果委赵括以大任，则是只凭借精通兵法的空名而用将，就好比胶柱而鼓瑟一样。”他用袖子擦了一把脸上的雨水，接着说道，“大王，赵括只不过读了几本其父马服君赵奢将军留下的兵书而已，而兵家之术，其实运用之妙，存乎一心。《孙子·势篇》说：‘凡战者，以正合，以奇胜。’‘战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。’”

“这个寡人是知道的，这不就是说，作战总是用所谓‘正’的形式迎敌，用所谓‘奇’的形式取胜，作战的形式，不过是所谓‘奇’与‘正’的结合吗？”

“大王说得对，可是‘奇正之变，不可胜穷也。’‘奇’与‘正’本身的相互转化，形式是无穷无尽的。赵括从来没有亲临实战，怎么可能真正地理解和灵活地运用兵法所谓‘奇’‘正’之术呢？”

然而赵孝成王却答道：“寡人记得，蔺相君就任上大夫与上卿之前，也一直不过是宦者令缪贤的舍人。后来将兵攻齐，兵锋一直推进到干邑。在此之前，相君不是也从来没有亲临实战吗？”

“可是，大王，长平之役，赵、秦双方都竭其全力，其胜败关系全局，绝不是任何其他战役可以相比的。”蔺相如显得有些激动。“战役有大小，用兵有强弱，但是寡人以为，兵法的原则应当都是一样的。”赵孝成王不以为然地说。

蔺相如又说：“可是……”“寡人以为赵括少年俊才，今日破格任用，一定将招致嫉妒。但是没有想到以蔺相君之宽怀豁达，竟然也会流于俗见。”说到这里，蔺相如知道已经无法使赵孝成王改变成命，只得叩首致礼，匆匆告辞退下。

马蹄踏着街上的泥泞走在归途中。因为大雨还没有停，赵孝成王于是让蔺相如乘坐自己的一辆辎车回府。辎车封闭得相当严密，里面的空气十分沉闷。“什么‘宽怀豁达’，‘宽怀豁达’难道就是容忍庸才玩兵，误国误民吗？”蔺相如坐在车中想，赵孝成王的话，是说自己与廉颇将军初有隔阂，后来结为刎颈之交的往事。

那是完璧归赵以及洹池之会以后，蔺相如因两次在外交场合折败秦