

因失误而造成的失败，
是金钱买不到的经验。

有成就者，善于借鉴别人的成功，
更善于借鉴别人的失误。

序

安作璋

任何一个人在他的一生中，不论是学习、工作还是生活，总离不开失败与成功这两种结局，而且一般来说，一帆风顺者较少，因失误而遭受挫折者居多，所谓天下事不如意者常八九，就是这个意思。

失误是不可避免的，问题的关键是如何正确对待失误。我以为编著出版这一套《失误丛书》，正是要回答这个人人所关注的人生重大问题。

大凡撰文立说，多从正面下笔，而从反面着眼或着手者为数较少。至于大谈失误之作，更属罕见。其间，似含有无可名状的忌讳。令人欣慰的是，丛书作者凭着历史使命感和社会责任感，凭着初生牛犊不怕虎的精神，斗胆闯入这一禁区，个中勇气与良苦用心，实为可嘉。

细读丛书，不能不被书中所涵盖的丰厚内容和真情实感所吸引。全书不拘泥于干巴巴的理性追寻，而是更贴近人生、贴近生活，撷取古今中外的典型实例，采用实录、记叙的手法，将一幅幅异彩纷呈的画面端示于众，令人从中受到许多教益。

前事不忘，后事之师。丛书名为“失误”，其宗旨则在于借失误这面镜子，给人以忠告：减少失误，避免失败，提高成功率。即使遇到失败，也不必自弃自馁，灰心丧气。失败乃成功之母。只要认真总结和吸取教训，就能很快地摆脱失败的阴影，从而走上胜利与成功的金光大道。

丛书作者心怀坦诚，实事求是；不盲从，不偏激；构思新颖，脱常人窠臼；风格独特，无雷同之嫌；行文畅达，无晦涩之感。读来兴趣盎然，可谓开卷有益。是为序。

1994年12月

前 言

人们往往为成功而自豪，为失败而沮丧。

面对数不胜数的成功与失败，似乎总结成功经验者颇多，顾及失败之由者嫌少。即便探寻失败的原因，总免不了历数客观外在的一面，对主观内在的方面则被从简从淡，至于涉及这样那样的失误，更为罕见。好象一谈失误，就贬低了某人，小觑了某事，以致于被视为带有某种成见或敌意。此乃研究者之悲哀，大氛围之悲哀。

失者，过也；误者，错也。失误作为一种最普遍最常见也最易为人疏忽的现象，存在于你我之中、事件之中，存在于社会生活的方方面面。人生的每一步，世上的任何事情，无时无刻不与失误相伴。

举凡食人间烟火者，无论是名不见经传的平凡人物，还是声名显赫的各界名流，都在生活和事业的领域里，时而享受成功、幸福的喜悦，时而痛饮失败、悔恨的苦酒，个中的酸甜苦辣难以尽诉。固然，成功的喜悦无法忘怀，但失败的苦酒饮来也是那样的余味烈烈。他们或因婚恋家庭困惑不已，或因政治丑闻陷入泥潭，或嗜于女色名誉扫地，或贪于钱财身败名裂，步入罪恶的深渊……失误、失败、犯罪等虽然不是同一个概念，但

许许多多的失败、犯罪又的确与失误紧密相关，往往因失误而引起，正所谓一失足成千古恨。也许，人们跋涉在一帆风顺的人生之路，无暇念及潜在的失误、失败乃至犯罪，可一旦发生产意想不到的问题，却后悔已晚；

细览历史上的重大战例，胜利也好，失败也罢，都不同程度地与失误有缘，因指挥家个人谋略等原因导致战役出现挫折的例证，比比皆是。他们或狂妄自大，或错估敌我实力，或贻误战机……令战役产生于己不利的重大转折，甚至濒于失败；

商场犹如战场。商战中虽没有战场上的刀光剑影，但其间的尔虞我诈、防不胜防丝毫不比战场逊色。智者千虑必有一失，即使颇有建树、八面玲珑的公司老板，在决战商场的过程中，也不可避免地会因诸如信息不灵、判断不准之类的失误，与成功擦肩而过；

.....

尽管这些失误千差万别，形态各异，但归根结底还是人的失误。

失误，恰如一个个变幻莫测的魔物，给纷纭复杂的社会生活添加了许多不吉祥、不和谐，也给我们每个人带来莫名其妙的困惑和苦恼。难怪许多人怯谈失误，总偏好于把更多成功的喜悦抹上双唇，津津有味地说过来说过去。但怯谈也好，有意回避也好，失误这一个个来去无踪、漂忽不定的魔物，时时地隐伏在我们周围。

既然有失误存在，自然就要认识它，研究它，以期从令人眼花缭乱的失误中启悟灵智，千方百计地加以提

防，使我们的生活和事业增加一些成功的系数，减少一些挫折和失败，从而在分享一桩桩成功的欢娱中，更多地领悟和体验人生、社会的美好，于许多失败的烦恼中获得心灵的震撼和警醒。为此，我们怯生生地握住手中沉甸甸的笔，小心翼翼地做起解剖失误的工作。

我们深知，失误无处不在，无时不有，对其进行任何理性的诠释，都将显得面目苍白，加之善于用心思考的人们对某些蹩脚的理论阐释早已厌倦，更热衷于省察失误本身，所以，我们选择了“录”的形式，以《商战失误录》、《大人物失误录》、《著名战役失误录》、《人生失误录》为题，精心选取古今中外一些实实在在的典型，在忠于事实的前提下，站在客观的角度，展示一幅幅色彩斑斓的失误画面，使人们从对失误浓笔重彩地叙述记事中，像品茗茶道那样，耐心咀嚼回味其中的深刻意蕴。透过因失误铸成大错的逆向审察，引导人们从失误例证中顿然幡悟，以便有效地避免失误，减少失败。

这里，我们不是为了猎奇和展览历史的污点，更不是为了揭短亮丑，而是着重凸现失误的感召和震撼作用。

丛书乃专为记述、研究失误而作，内容自然以失误为主，不惜笔墨地叙述个中的闪失或失败，对于失误者已取得的成绩，则惜墨如金。这决非故意抹杀某个人某件事的历史功绩和作用（当然这些是需要大书特书的）。因此，希望读者在阅读中，挑毛病时勿将这一点归入其中，以免对丛书产生误解。

路由众多的人一步步走出来，人也一步步走向成熟。我们怀着一颗虔诚的心，将本丛书奉献出来，愿望只有一个，那就是：但愿更多的有志之士，在人生的漫长旅途中，以前人的失误为训戒，时时处处把握好自己，立足于现实，脚踏实地地迈向人生、事业的辉煌。

失误，这个该死的字眼，能否在以后的岁月里少出现几次呢？我们热切期待着，和读者一样。

丛书参考借鉴了大量的公开发表的资料，吸收了许多专家、学者的研究成果。著名历史学家安作璋教授给予了热情指导，并欣然为丛书作序。山东省出版总社、山东人民出版社给予了大力支持。在此一并致谢。

王世农 孔繁轲 张 鲁

1994 年 12 月

目 录

序.....	安作璋	(1)
前言.....	王世农 孔繁轲 张 鲁	(1)
怒而用兵	楚军一败涂地	(1)
选将不慎	赵军惨败长平	(6)
照搬教条	赵军败于井陉口	(11)
自恃兵众	莽军昆阳告覆亡	(15)
刚愎自用	袁军覆没	(20)
弄巧成拙	曹操兵败赤壁	(26)
麻痹大意	关羽痛失荆州	(32)
过于谨慎	诸葛亮兵败祁山	(38)
恃众轻敌	秦军淝水败北	(42)
分兵以战	明军惨败萨尔浒	(47)
胜后滋骄	湘军反胜为败	(52)
故伎重演	英法联军大沽口受挫	(58)
屡胜而骄	清军“剿捻”败绩	(63)
连失战机	清军血染马江	(69)
不谙地利	波斯海军遭殃	(75)

思想僵化	“无敌舰队”覆灭·····	(80)
凭想当然	奥军胜利得而复失·····	(86)
主观臆断	俄奥联军落入陷阱·····	(93)
墨守成规	普军受重创·····	(99)
用兵分散	法军兵败莱比锡·····	(104)
用人不当	拿破仑饮恨滑铁卢·····	(110)
轻敌求快	德军凡尔登败北·····	(116)
疏于战备	波兰迅即灭亡·····	(121)
坐失战机	希特勒放虎归山·····	(127)
因循守旧	头号陆军强国败降·····	(132)
延误战机	“海狮”计划破产·····	(137)
通讯失误	超级战列舰覆灭·····	(143)
一厢情愿	苏军无备受创·····	(149)
供养匮乏	“沙漠之狐”折戟北非·····	(153)
戒备懈怠	珍珠港罹难·····	(159)
军机泄露	山本五十六惨败中途岛·····	(165)
骄狂自信	日军屡败瓜岛·····	(171)
判断失误	希特勒“大西洋防线”被突破·····	(177)
顺境滋骄	美舰葬身海底·····	(182)
错判虚实	麦克阿瑟出师不利·····	(187)
疏于戒备	赎罪日以军遭袭击·····	(192)
迷于假象	阿军马岛陷落·····	(198)
循规蹈矩	叙军惨败贝卡谷地·····	(204)

怒而用兵 楚军一败涂地

公元前 632 年。卫国城濮（今山东鄄城西南）。冬末初春的东北风猛烈地刮着。突然间，战鼓声震天动地，晋国的军队向楚国的军队发起了攻击。顿时，楚军大乱，士兵弃阵逃跑，楚军一败涂地。

公元前 638 年，楚国在泓水之战中打败了宋国，从而控制了黄河流域的许多中、小诸侯，成为霸主。其时，位于楚国北方的晋国逐步强盛起来，成为楚国称霸的劲敌。公元前 636 年，晋国公子重耳做了国君（晋文公）。晋文公在外流亡了 19 年，周游列国，积累了丰富的治国经验。回国后，他着力整顿国政，训练军队，奖励生产，减轻赋税，逐渐使晋国强大起来。

晋国强盛起来后，一度臣服楚国的宋国背楚亲晋，这一行动引起了楚国的不满。为此，公元前 634 年冬，楚国派子玉和子西两位将军率军伐宋，未克。次年冬，楚成王会合陈、蔡、郑、许四国再次攻宋，兵临宋都。此时，宋国急忙向晋国求救。晋国一些大臣认为，晋国建立霸业的条件已经成熟，极力主张出兵。晋文公采纳了大臣的意见，答应了宋国的要求。他在庐地检阅军队，将原有的上、下两军扩充为上、中、下三军，并确定了各军的将领和中军元帅，加强了军事力量。公元前 632 年春，晋国出兵讨伐归附楚国的曹国和卫国。晋文公亲率大军杀

奔卫国，势如破竹，正月初九占领了卫国的五鹿，同时，又采纳中军元帅先轸的建议，同齐、秦建立了联盟。接着又攻破了曹国，俘国君曹共公，逼临宋境，企图迫使楚军主动北上作战，解除宋围，同时避免因援宋而受曹、卫的夹击，从而争取到了有利的作战形势。

楚成王看到长期围宋，战坚兵顿，师劳士困，救曹、卫不及，失掉盟国屏障。晋军逼临，大有晋、秦、齐联合攻楚之势，于是决定收缩兵力，撤除宋围。楚成王告诫前线统帅子玉，且勿与晋军交战。但子玉咽不下这口气，骄傲自负，认为晋国新兴，实力远不如楚国强大，便极力要求楚王同晋军作战。楚成王实际上也不甘心让晋国称霸，故未坚决制止子玉，还增派了少量兵力，希望能侥幸取胜。

子玉得到增援，更坚定了与晋军决战的决心。为寻找与晋军交战的借口，便派大夫宛春同晋军谈判，提出若允许曹、卫复国，楚国即解除宋围。这时的晋国，由于受到秦、齐、宋等国的支持，又占据曹、卫的大片土地，也不肯罢兵，但又不好回绝让曹、卫复国的条件，于是同曹、卫国公“商谈”，私下答应曹、卫恢复自己的国家，但条件是要曹、卫与楚国断交。同时扣留了楚国使者宛春，激子玉来攻。子玉见晋军扣留了使者，又挟持曹、卫与楚国断交，气得暴跳如雷，怒气难遏，立即下令撤去对宋国的包围，全力追击晋军。

晋文公见楚军逼近，立刻命令晋军撤退。原来晋文公流亡楚国的时候，楚成王把他当作贵宾。在一次宴会上，楚成王问晋文公：“公子如回国做了国君怎样报答我呢？”晋文公回答：“如果我回到晋国，将来晋同楚发生战争，双方军队碰上了，我一定命令晋军‘退避三舍’，如果您还不谅解，我们就只好同你们较量较量了。”古时路程单位，一舍为30里，“退避三舍”就是撤退90里。晋文公命令晋军撤退，一则履行了自己的诺言；

二则取信于民，激励晋军士气，使自己在政治上处于主动地位；三则可以麻痹楚军，诱敌深入，避开楚军的锋锐，挫伤楚军的士气，选择有利时机同楚军决战。

晋军撤退了 90 里，在卫国的城濮驻扎下来。这时宋国也派兵出城配合晋军作战，秦、齐两国军队也赶来了。

楚军将士见晋军后退，已占了上风，便想就此罢手。但子玉已是头脑发热，认为晋军的后退是由于害怕楚军。因此，他不顾士兵的疲倦劳累，一直紧追不舍，追至城濮，背靠着一个个名叫鄢的险要丘陵扎下营寨，准备同晋军决战。子玉派大夫斗勃到晋营挑战，晋文公很有礼貌地回复说，楚君的恩惠未敢忘，所以才退避到此，……既然大夫还不肯谅解，那就请整顿好军队，明天战场上相见吧。

晋军有战车 700 辆，士兵 5.25 万人，装备齐全。战斗开始前，晋文公登上高坡，检阅全军。他说：“上下一致，纪律严明，可以同楚军一战了。”接着，他吩咐士兵砍伐树木，作为补充武器，并排开阵势，迎战楚军。

楚国的军队分为左、中、右三军，左军由大将子西率领，右军由陈、蔡两国军队组成，由大将子上率领，中军是主力，由子玉亲自指挥。双方对阵形势是：胥臣带领晋下军进攻楚军右军，狐毛、狐偃带领上军进攻楚军左军，晋文公和先轸率领中军进攻楚军中军。决战前，子玉满有把握地说：“今日必无晋！”他传令：左右军先进，中军随后跟进。

会战开始，战鼓震天。晋文公抓住弱点，命令下军副将胥臣率领一支部队，首先进攻楚右军。此时，胥臣看到楚军兵马众多，来势凶猛，决定用虎挫败敌兵。可是，在当时战局紧张的情况下，哪里去找那么多老虎呢？胥臣心生一计，叫士兵做了许多假虎皮，一个个蒙在战马身上，用假虎去冒充真虎。

当楚军的骑兵冲过来时，胥臣命令士兵驱赶“猛虎队”冲

了出去。这些“虎”都是骏马装扮的，个个体大力足，猛不可挡，向着陈、蔡联军冲击。陈、蔡军中的战马看到一只只老虎扑过来，吓得惊恐万状，直往后退；士兵也怕被老虎吃掉，纷纷溃逃，楚右军崩溃了。

接着，晋上军主将狐毛、狐偃在军中虚设中军大旗，装着想退兵的样子。同时，下军主将栾枝派士兵用战车拖着树枝奔驰，车驰刮地掀起尘沙飞扬遮天。楚将子西误以为晋中军退却，即率军奋力冲击。狐毛、狐偃且战且退，子西紧追不舍。突然，子西被晋中军拦腰袭击，狐毛、狐偃也指挥上军迅速回头夹击，子西军大乱，就这样楚军左军又崩溃了。

面对败局，子玉认为再战不堪设想，便急传令撤军，连夜南逃。晋军随即追击，直追到楚军后方屯粮之地，利用楚军粮秣、营舍休整了3天，然后又毁其营舍。城濮之战，晋军俘获了楚国战车100辆，步兵1000人。子玉因战败，在连谷（楚地名）自杀。

本来，当楚成王看到晋、秦、齐联军联合攻楚，且形势对楚不利，决定采取收缩兵力、暂时避免决战时，这一方针是对的。但由于子玉被晋文公的策略所激怒，一时感情冲动，执意与晋军作战，这就为其最终失败埋下了种子。特别是在晋军扣留宛春之后，子玉怒而用兵，在既知己，又不知彼的情况下，急于求战，结果被晋军激将引诱陷入被动，落得兵败身亡，也使楚国丢掉了霸主地位。

孙子曰：“主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战；合于利而动，不合于利而止。……故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”宋人陈亮也说：“怒敌者危，轻敌者败。”楚军之败，诚如是言。

太刚必折，过直必蹶。大凡容易发火的人，容易感情用事，从而不顾客观实际去盲目行动，以致误入对手的圈套。能忍人

所不能忍者，才能为人所不能为。远谋方有深韬略，方能趋利避害，而不为一时的感情用事。

战争中会出现各种复杂的现象，聪明的指挥员既要善于刺激敌人在不利条件下决战，更要加强自己的思想修养，做到急而能安，缓而不辍，即便在最激动的时候，也能按下“心头火”，沉着冷静地考虑问题。

选将不慎 赵军惨败长平

公元前 260 年 7 月，赵王派将赵括与秦国军队战于长平（今山西高平西北）。会战中，由于赵括死搬兵书，不知灵活处置，结果 40 万大军（除 240 个小孩）全部被秦军坑杀，造成了人类战争史上最残酷的一幕。

战国时，秦国封建制的改革较其他各国彻底，国家日益强盛，不断向四周扩张，成为最强的诸侯国。公元前 307 年，赵国武灵王进行军事政治改革，建立了骑兵，势力也逐渐壮大起来，具备了与秦抗衡的实力。于是，秦国便把进攻的重点指向了赵国。

公元前 266 年，秦昭襄王任范雎为相，接受了他提出的“远交近攻”的战略。公元前 262 年，秦首先向最近的韩国进攻，韩国献上党郡求和。上党是韩、赵、魏三国的交界地区。当时，秦国已占有河东魏国部分地区，如再占上党地区，则形成三面夹击邯郸的有利态势。上党郡守冯亭不愿投降秦国，将上党献给赵国，请赵抗秦。赵国平阳君赵豹反对受地，指出赵国不具备战胜秦国的条件。但平原君赵胜持反对意见，他认为不费力就取得上党 17 座城邑是有利的事，于是赵孝成王采纳了赵胜的意见。

赵国接受上党，引起秦国的不满。范雎认为秦所以未成霸

业，是因赵国还未屈服，建议攻赵。秦王采纳了他的意见。公元前260年4月，秦国派左庶长王龁率军攻韩夺取上党。上党的赵军兵力薄弱，打不过秦军，便退守长平，赵王派将廉颇到长平拒秦。6月，赵军初战不利，连丢两座营垒，形势十分严峻。廉颇认真分析了敌情，认为秦军乘胜追击，士气旺盛，赵军难以争锋。但秦远离后方，后勤供应困难，由于连续作战，已十分疲劳。为此，廉颇改变策略，改取守势，依托有利地形，筑垒固守，坚壁不出，以逸待劳，疲惫秦军。

当赵军初战失利时，赵王采纳了大夫楼昌的建议，派郑朱赴秦议和。秦国为防止各国联合抗秦，利用赵国求和的机会，有意向各国宣传秦、赵已经和解，借以防止各国出兵救赵。魏、齐、楚等国本来就怕秦国，现又为秦国所迷惑，纷纷疏远赵国。于是，赵国的处境更加孤立。

秦国阻止了赵与魏、齐、楚的合纵企图后，对赵军展开攻势。当时，赵军在金门山麓（今山西高平县北）立垒设营，东西列营数十里，星罗棋布，互相连接。同时，廉颇传令各营垒将士悉心据守，禁止正面与秦兵交战。秦军统帅王龁率领主力逼近赵军主营垒地带，当即发起进攻。尽管攻势极猛，但赵军坚壁不战，因而赵军阵地稳如泰山。王龁屡次三番地向赵军挑战，赵军始终拒不应战，双方耗了足有4个多月，秦军进攻毫无进展。王龁绞尽脑汁，无计可施，只得派人去禀报秦王，说：“廉颇是个很有经验的老将，不轻易出来交战。我们老远地到了这里，真要是这么长时期对峙下去，粮草接济不上，可如何是好。”秦王当即与范雎商讨对策。范雎认为：廉颇更事久，作战经验丰富，秦军道远难以持久，廉颇企图疲劳我师，乘机待时反攻。他说：“要打败赵国，必须先进行反间计，促使赵国换掉廉颇。”秦王说：“这哪里能办得到啊！”范雎说：“让我试试看。”

过了几天，范雎派人携带重金，从小道潜往赵国进行离间。

他们买通赵王左右亲信，散布说：“秦最怕赵奢的儿子赵括为将。廉颇容易对付，而且快降秦了。”左右纷纷议论传到赵王耳里，他本来就不同意廉颇坚壁不战，听到这些话，便招来赵括，问他能不能把秦军打退，赵括说：“要是秦国派白起来，我还得考虑一下，如今来得是王龁，他不过是廉颇的对手，要是碰上我，不是我说大话，简直就像秋天的树叶遇见大风，霎时便会呼呼地刮下来！”赵王听后，欣喜若狂，当即任命赵括为大将，去接替久经沙场、经验丰富的廉颇。

赵括何许人也？赵括，大将赵奢之子，自幼学习兵法，谈起兵法来，滔滔不绝，自认为天下莫能当。常与其父奢言兵事，奢不能难之。但赵奢并不认为他有本领，说：“打仗是生死攸关的大事，赵括把带兵打仗看得很容易，如果赵王将来把军权交给他，必然导致赵军覆没。”

因此，当赵王决定一出，立即引起蔺相如和赵括母亲的强烈反对。蔺相如说：“赵括只不过会读他父亲留下来的兵书，而不知随机应变。大王您只凭赵括的空名便任命他为大将，岂不太书生气了吗？”赵括的母亲也对赵王苦求：“赵括这小子不尚实际，不爱惜兵力，缺乏经验，好纸上谈兵，难以担当重任。如果大王一定要任用他，打了败仗，希望您不至于诛连我受罪”。赵王则劝赵母说：“我已经决定了，请不必再多说此事了。”随即派赵括率20万兵马直奔长平关。

秦国通过一系列活动，搬掉了廉颇这块绊脚石，便秘密地命令武安君白起为上将军，王龁为裨将，并命令军中严守秘密，以麻痹赵括。

公元前260年7月，赵括率军到达前线，接替廉颇为将，并以所带亲信接替旧将，更换部队将领。同时，为了显示自己的声望和自以非凡的将才，立即改变了廉颇筑垒固守、疲劳秦军的持久战术，把战略防御改变为战略进攻，用攻击战代替持久