

# 曾胡治兵语录

(民国)蔡锷 著

## 目录

蔡锷序.....	01
卷一·将材.....	02
卷二·用人.....	06
卷三·尚志.....	09
卷四·诚实.....	12
卷五·勇毅.....	17
卷六·严明.....	21
卷七·公明.....	23
卷八·仁爱.....	26
卷九·勤劳.....	29
卷十·和辑.....	32
卷十一·兵机.....	34
卷十二·战守.....	39

## 蔡锷序

辛亥之春，余应合肥李公之召，谬忝戎职。时片马问题纠葛方殷，瓜分之谣诼忽起，风鹤频惊，海内骚然。吾侪武夫，惟厉兵秣马，赴机待死已耳，复何暇从事文墨，以自溺丧。乃者统制钟公有嘱编精神讲话之命，余不得不有以应。窃意论今不如述古，然古代渺矣。述之或不适于今。曾、胡二公，中兴名臣中铮皎者也，其人其事，距今仅半世纪，遗型不远，口碑犹存，景仰想像，尚属匪难。其所论列，多洞中要，深切时弊。爰就其治兵言论，分类凑辑，附以案语，以代精神讲话。我同胞列校，果能细加演绎，身体力行，则懿行嘉言，皆足为我师资，丰功伟烈，宁独让之先贤！

宣统三年季夏邵阳蔡锷识于昆明

## 卷一·将材

带兵之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公、明、勤。不公不明，则兵不悦服；不勤，则营务巨细，皆废弛不治，故第一要务在此。不怕死，则临阵当先，士卒乃可效命，故次之。为名利而出者，保举稍迟则怨，稍不如意则怨，与同辈争薪水，与士卒争毫厘，故又次之。身体羸弱者，过劳则病，精神短乏者，久用则散，故又次之。四者似过于求备，而苟阙其一，则万不可以带兵，故吾谓带兵之人，须智深勇沉之士，文经武纬之才。数月以来，梦想以求之，焚香以祷之，盖无须臾或忘诸怀。大抵有忠义血性，则四者相从以俱至；无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。（曾国藩）

带兵之道，勤、恕、廉、明，缺一不可。（曾国藩）

求将之道，在有良心、有血性、有勇气、有智略。（胡林翼）

天下强兵在将。上将之道，严明果断，以浩气举事，一片肫诚。其次者，刚而无虚，朴而不欺，好勇而能知大义。要未可误于矜骄虚浮之辈，使得以巧饰取容。真意不存，则成败利钝之间，顾忌太多，而趋避愈熟，必至败乃公事。（胡林翼）

将材难得。上驷之选，未易猝求，但得朴勇之士，相与讲明大义，不为虚骄之气、夸大之词所中伤，而缓急即云可恃。（

胡林翼)

兵易募而将难求。求勇敢之将易，而求廉正之将难。盖勇敢倡先，是将帅之本分，而廉隅正直，则粮饷不欺，赏罚不滥，乃可固结士心，历久常胜。（胡林翼）

将以气为主，以志为帅。专尚驯谨之人，则久而必惰；专求悍鸷之士，则久而必骄。兵事毕竟归于豪杰一流，气不盛者，遇事而气先怯，而目先逃，而心先摇。平时一一禀承，奉命唯谨，临大难而心中无主。其识力既钝，其胆力必减，固可忧之大矣。（胡林翼）

古来名将，得士卒之心，盖有在于钱财之外者。后世将弁，专恃粮重饷优，为牢笼兵心之具，其本为已浅矣。是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散。（曾国藩）

军中须得好统领营官。统领营官须得真心实肠，是第一义。算路程之远近，算粮仗之缺乏，算彼己之强弱，是第二义。二者微有把握。此外良法虽多，调度虽善，有效有无效，尽人事以听天而已。（曾国藩）

璞山之志，久不乐为吾用，且观其过自矜许，亦似宜于剿土匪而不宜于当大敌。（曾国藩）

拣选将材，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦。三者兼全，乃为上选。（曾国藩）

李忠武公续宾统兵巨万，号令严肃，秋毫无犯，湖南、湖北、安徽、江西、浙江等省官民，无不争思倚重。其临阵安闲肃穆，厚重强固。凡遇事之难为而他人所畏怯者，无不毅然引为己任。其驻营处所，百姓欢愉，耕种不辍，万幕无哗，一尘不惊。非其法令之足以禁制诸军，实其明足以察情伪。一本至诚，勇冠三军，屡救弁兵于危难。处事接人，平和正直，不矜不伐。（胡林翼）

乌将军兰泰，遇兵甚厚。雨不张盖，谓众兵均无盖也。囊无余钱，得饷尽以赏兵。（胡林翼）

兵事不外奇正二字，而将材不外智勇二字。有正无奇，遇险而覆；有奇无正，势极即阻。智多勇少，实力难言；勇多智少，大事难成。而其要以得人为本。得人者昌，失人者亡。设五百人之营，无一谋略之士、英达之才，必不成军；千人之营，无六七英达谋略之士，亦不成军。（胡林翼）

统将须坐定能勇敢不算本领外，必须智勇足以知兵，器识足以服众，乃可胜任。总须智勇二字相兼。有智无勇，能说而不能行；有勇无智，则兵弱而败，兵强亦败。不明方略，不知布置，不能审势，不能审机，即千万人终必败也。（胡林翼）

贪功者决非大器。（胡林翼）

为小将须立功以争胜，为大将戒贪小功而误大局。（胡林翼）

打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化。办事无声无息，既要精到，又要简捷。（曾国藩）

俭以养廉，直而能忍。（曾国藩）

为政之道，得人治事，二者并重。得人不外四事：曰广收、慎用、勤教、严绳。治事不外四端：曰经分、纶合、详思、约守。（曾国藩）

#### 【蔡锷评语】

古人论将有五德，曰智、信、仁、勇、严，取义至精，责望至严。西人之论将，辄曰“天才”，析而言之，则曰天所特赋之智与勇。而曾、胡两公所同唱者，则以为将之道，以良心血性为前提，尤为扼要探本之论，亦即现身之说法。咸、同之际，粤寇蹂躏十余省，东南半壁，沦陷殆尽，两公均一介书生，出身词林，一清宦，一僚吏，其于兵事一端，素未梦见，所供

之役，所事之事，莫不与兵事相背而驰，乃为良心血性二者所驱使，遂使其可能性发展于绝顶，武功烂然，泽被海内。按其功事言论，足与古今中外名将相颉颃而毫无逊色，得非精诚所感金石为开者欤！苟曾、胡之良心血性而无异于常人也，充其所至，不过为一显官，否则亦不过薄有时誉之著书家，随风尘以殄瘁已耳，复可能崛起行间，削平大难，建不世之伟绩也哉！

## 卷二·用人

今日所当讲求，尤在用人一端。人材有转移之道，有培养之方，有考察之法。人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。（曾国藩）

窃疑古人论将，神明变幻，不可方物，几于百长并集，一短难容，恐亦史册追崇之词，初非预定之品。要以衡材不拘一格，论事不可苛细，无因寸朽而弃连抱，无因数罟以失巨鳞，斯先哲之恒言，虽愚蒙而可勉。（曾国藩）

求人之道，须以白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。又如蚌之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得其一而可及其余。大抵人材约有两种，一种官气较多，一种乡气较多。官气较多者，好讲资格，好问样子，办事无惊世骇俗之象，言语无此妨彼碍之弊。其失也，奄奄无气，凡遇一事，但凭书办家人之口说出，凭文书写出，不能身到心到口到眼到，尤其不能苦下身段，去事上体察一番。乡气多者，好逞才能，好出新样，行事则知己不知人，言语则顾前不顾后。其失也，一事未成，物议先腾。两者之失，厥咎惟均。人非大贤，亦断难出此两失之外。吾欲以劳苦忍辱四字教人，故且戒官气，而姑用乡气之人，必取遇事体察、身到心到口到眼到者。赵广汉好用新进少年，刘晏好用土人理财，窃愿师之。（曾国藩）

一将岂能独理，则协助之文员武弁在所必需。虽然，软熟

窃不可用，谄谀者不可用，胸无实际大言欺人窃不可用，营官不得人，一营皆成废物；哨官不得人，一哨皆成废物；什长不得人，十人皆成废物。滥取充数，有兵如无兵也。（胡林翼）

选哨官、什长，须至勇至廉。不十分勇，不足以倡众人之气；不十分廉，不足以服众人之心。（胡林翼）

近人贪利冒功，今日求乞差使争先恐后，即异日首先溃散之人。屈指计之，用人不易。（胡林翼）

人才因求才者之智识而生，亦由用才者之分量而出。用人如用马，得千里之马而不识，识矣而不能胜其力，则且乐驽骀之便安而斥骥驥之伟骏矣。（胡林翼）

古之治兵，先求将而后选兵；今之言兵者，先招兵而并不择将。譬之振衣，不提其领而挈其纲，是焚之也，将自毙。（胡林翼）

无兵不足深忧，无饷不足痛哭。独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得，此其可为浩叹也！专从危难之际，默察朴拙之人，则几矣。人才非困厄则不能激，非危心深虑则不能达。（曾国藩）

非知人不能善其任，非善任不能谓之知人。非开诚心、布公道，不能尽人之心，非奖其长、护其短，不能尽人之力，非用人之朝气，不能尽其才，非令其优劣得所，不能尽人之用。（左宗棠）

【蔡锷评语】

曾谓人才以陶冶而成，胡亦曰人才由用才者之分量而出，可知用人不必拘定一格，而薰陶裁成之术，尤在用人者运之以精心，使人人各得显其所长、去其所短而已。窃谓人才随风气而转移，居上位者有转移风气之责，因势而利导，对病而下药，风气虽败劣，自有人挽回之一日。今日吾国社会风气败坏极矣，

因而感染至于军队，以故人才之消乏，不能举练兵之实绩。颓波浩浩，不知所届，惟在多数同心共德之君子，相与提挈维系，激荡挑拨，障狂澜使西倾，俾善者日趋于善，不善者亦潜移默化，则人皆可用矣。

### 卷三·尚志

凡人才高下，视其志趣。卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下；高者慕往哲隆盛之轨，而日即高明。贤否智愚，所由区矣。（曾国藩）

无兵不足深忧，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得。或仅得之，而又屈吾卑下，往往抑郁不伸，以挫、以去、以死，而贪饕退缩者，果骧首而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死，此其可浩叹者也！（曾国藩）

今日百废莫举，千疮并溃，无可收拾，独赖此耿耿精忠之寸衷，与斯民相对于骨岳血渊之中，冀其塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心，庶几万一有补。不然，但就时局而论之，则滔滔者吾不知其所底也。（曾国藩）

胸怀广大，须从平淡二字用功。凡人我之际，须看得平，功名之际，须看得淡，庶几胸怀日阔。（曾国藩）

做好人、做好官、做名将，俱要好师、好友、好榜样。（曾国藩）

喜誉恶毁之心，即鄙夫患得患失之心也，于此关打不破，则一切的学问才智，适足以欺世盗名。（曾国藩）

方今天下大乱，人怀苟且之心，出范围之外，无过而问焉者。吾辈当立准绳，自为守之，并约同志共守之，无使吾心之

贼破吾心之墙。（曾国藩）

君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘却三军之气，而未尝轻于一发。（曾国藩）

君子欲有所树立，必自不妄求于人知始。（曾国藩）

古人患难犹虞之际，正是德业长进之时，其功在于胸怀坦夷，其效在身体强健。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日。将此心放得实，养得灵，有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境，则身体虽有外感，必不至于内伤。（曾国藩）

军中取材，专尚朴勇，尚须由有气概中讲求。特恐讲求不真，则浮气、客气，夹杂其中，非真气耳。（胡林翼）

人才由磨炼而成，总须志气胜，乃有长进。成败原难逆睹，不足以定人才。（胡林翼）

兵事以人才为根本，人才以志气为根本。兵可挫而气不可挫，气可偶挫而志不可挫。（胡林翼）

方今天下之乱，不在强敌而在人心。不患愚民之难治，正在士大夫之好利忘义而莫之惩。（胡林翼）

吾人任事，与正人同死，死亦附于正气之列，是为正命。附非其人，而得不死，亦为千古之玷，况又不能无死耶！处世无远虑，必有危机，一朝失足，则将以薰莸为同臭，而无解于正人之讥评。（胡林翼）

士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则不甘为下流，有识则知学问无尽，不敢以一得自足，有恒则断无不成之事。三者缺一不可。诸弟此时惟有识不可骤几，有志、有恒则诸弟勉之而已。（曾国藩）

凡人心之发，必一鼓作气，尽吾力之所能为，稍有转念，则疑心生，私心亦生。（曾国藩）

余死生早已置之度外，但求临死之际，寸心无可悔憾，斯为大幸。（曾国藩）

舍命报国，侧身修行。（曾国藩）

古称金丹换骨，余谓立志即丹也。（曾国藩）

天下纷纷，吾曹适丁其厄。武乡侯不云乎：成败利钝，非所逆睹，则亦殫其心力，尽其职守，静以待之而已。（左宗棠）

【蔡锷评语】

右列各节，语多沉痛，悲人心之陷溺，而志节之不振也。今日时局之危殆，祸机之剧烈，殆十倍于咸、同之世，吾侪身膺军职，非大发志愿，以救国为目的，以死为归宿，不足救同胞于苦海，置国家于坦途。须以耿耿精忠之寸衷，献之骨岳血渊之间，毫不返顾，始能有济。果能拿定主见，百折不磨，则千灾百难，不难迎刃而解。若吾辈军人，将校则以跻高位、享厚禄、安福尊荣为志，目兵则以希虚誉、得饷糈为志，曾、胡两公必痛哭于九泉矣。

## 卷四·诚实

天地之所以不息，国之所以立，圣贤之德业所以可大可久，皆诚为之也。故曰诚者物之始终，不诚无物。人必虚中不著一物，而后能真实无妄。盖实者不欺之谓也。人之所以欺人者，必心中别著一物，心中别有私心，不敢告人，而后造伪言以欺人。若心中了不著私物，又何必欺人哉！其所以欺人者，亦以心中别著私物也。所知在好德，所私在好色，不能去好色之私，则不能欺其好德之知矣。是故诚者不欺者也，不欺者心无私著也，无私著者至虚者也。是故天下之至诚，天下之至虚者也。（曾国藩）

当读书则读书，心无着于见客也；当见客则见客，心无着于读书也。一有着则私也。灵明无着，物来顺应，未来不迎，当时不杂，既过不恋，是之谓虚而已矣，是之谓诚而已矣。（曾国藩）

知己之过失，即自为承认之地。改去毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此关，寸心便异常安乐，省得多少 曷，省得多少遮掩装饰丑态。（曾国藩）

盗虚名者有不测之祸，负隐慝者有不测之祸，怀伎心者有不测之祸。（曾国藩）

天下惟忘机可以消众机，惟懵懂可以袪不祥。（曾国藩）

用兵久则骄惰自生，骄惰则未有不败者。勤字所以医惰，慎字所以医骄，二字之先，须有一诚字以立本。立意要将此事知得透办得穿，精神所至，金石亦开，鬼神亦避，此在己之诚也。人之生也直，与武员交接，犹贵乎直。文员之心多曲、多歪、多不坦白，往往与武员不相水乳。必尽去歪曲私衷，事事推心置腹，使武人粗人坦然不疑，此接物之诚也。以诚为之本，以勤字慎字为之用，庶几免于大戾，免于大败。（曾国藩）

楚军水陆师之好处，全在无官气而有血性。若官气增一分，血性减一分。（曾国藩）

军营宜多用朴实少心窍之人，则风气易于纯正。今大难之起，无一兵足供一割之用，实以官气太重，心窍太多，漓朴散淳，真意荡然。湘军之兴，凡官气重、心窍多者，在所必斥，历岁稍久，亦未免沾染习气，应切戒之。（曾国藩）

将领之浮滑者，一遇危险之际，其神情之飞越，足以摇惑军心；其言语之圆滑，足以淆乱是非。故楚军历来不喜用善说之将。（曾国藩）

今日所说之话，明日勿因小利害而变。军事是极质之事，二十三史除班马而外，皆文人以意为之，不知甲仗为何物，战阵为何事，浮词伪语，随意编造，断不可信。（曾国藩）

凡正话，实话多说几句，久之人自能共亮其心。即直话亦不妨多说，但不可以讦为直，尤不可背后攻人之短。（曾国藩）

驭将之道，最贵推诚，不贵权术。（曾国藩）

吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚则志专而气足，千磨百折而不改其常度，终有顺理成章之一日；心虚则不客气，不挟私见，终可为人共谅。（曾国藩）

楚军之所以耐久者，亦由于办事结实，敦朴之风未尽浇散。若奏报浮伪，不特畏遐迩之指摘，亦恐坏桑梓之风气。（曾国藩）

藩)

自古驭外国，或称恩信，或称威信，总不出一信字。非必显违条约轻弃前诺而后为失信也，即纤悉之事，一笑之间，亦须有真意载之以出。心中待他只有七分，不必假装十分。即已通知讲好，凡事公平照拂，不使远人吃亏，此恩信也。至于令人敬畏，全在自立自强，不在装模作样。临难有不屈挠之节，临财有不沾染之廉，此威信也。《周易》立家之道，尚以有孚之威归反诸身，况立威于外域，求孚于异族，而可不反诸己哉！斯二者似迂远而不切合事情，实则质直而消患于无形。（曾国藩）

破天下之至巧者以拙，驭天下之至纷者以静。众无大小，推诚相与。咨之以谋而观其识，告之以祸而观其勇，临之以利而观其廉，期之以事而观其信，知人任人，不外是矣。近日人心，逆亿万端，亦难穷究其既往，惟诚之至，可救欺诈之穷。能欺一事，不能欺诸事，事欺一时，不能欺之后时。不可不防其欺，不可因欺而灰心所办之事，所谓贞固足以干事也。（胡林翼）

吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。一部《水浒》，教坏天下强有力而思不逞之民；一部《红楼》，教坏天下堂官掌印司官督抚司道府及一切红人，专意揣摩迎合，吃醋捣鬼，当痛除此习，独行其志。阴阳怕懵懂，不必计及一切。（胡林翼）

人贵专一，精诚所至，金石为开。军旅之事，胜败无常，总贵确实而戒虚捏。确实则准备周妥，虚饰则有误调度，此治兵之最要关键也。粤逆倡乱以来，其得以肆志猖獗者，实由广西文武虚饰捏报，冒功幸赏，以至蔓延数省，流毒至今，莫能收拾。（胡林翼）

事上之诚意感之，实心待之，乃真事上之道。若阿附随声，非敬也。（胡林翼）

挟智术以用世，殊不知世间并无愚人。以权术凌人，可馭不肖之将，而亦可仅取快于一时。本性忠良之人，则并不烦督责而自奋也。（胡林翼）

君子之道，莫大乎以忠诚为天下倡。世之乱也，上下纵于亡等之欲，奸伪相吞，变诈相角，自图其安而予人以至危，畏难避害，曾不肯捐丝粟之力以拯天下。得忠诚者起而矫之，克己而爱人，去伪而崇拙，躬履诸难，而不责人以同患，浩然捐生，如远游之还乡，而无所顾悸，由是众人效其所为，亦皆以苟活为羞，以避事为耻。呜呼！吾乡数君子所以鼓舞群伦，历九载而戡大乱，非拙且诚者之效欤！（曾国藩）

凡说话不中事理、不担斤两者，其下必不服。（曾国藩）

【蔡锷评语】

吾国人心，断送于伪之一字，吾国人心之伪，足以断送国家及其种族而有余。上以伪驱下，下以伪事上，同辈以伪交，驯至习惯于伪，只知伪之利，不知伪之害矣。人性本善，何乐于伪，惟以非伪不足以自存，不得不趋于伪之一途。伪者人固莫耻其为伪，诚者群亦莫知其为诚，且转相疑骇，于是由伪生疑，由疑生嫉。嫉心既起，则种种恶德，从之俱生，举所谓伦常道德，皆可蹴去不顾，呜呼，伪之为害烈矣！军队之为用，全恃万众一心，同胞无间，不容有丝毫芥蒂，此尤在有一诚字为之贯串，为之维持，否则如一盘散沙，必将不戢自焚。社会以伪相尚，其祸伏而缓；军队以伪相尚，其祸彰而速且烈。吾辈既充军人，则将伪之一字，排斥之不遗余力，将此种性根拔除净尽，不使稍留萌蘖，乃可以言治兵，乃可以为将，乃可以当兵。惟诚可以破天下之伪，惟实可以破天下之虚。李广疑石

为虎，射之没羽，荆轲赴秦，长虹贯日，精诚之所致也。

## 卷五·勇毅

大抵任事之人，断不能有誉而无毁，有恩而无怨。自修者但求大闲不逾，不可因讥议而馁沈毅之气。衡人者但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之材。苟于 者过事苟求，则庸庸者反得幸全。（曾国藩）

事会相薄，变化乘除，吾尝举功业之成败、名誉之优劣、文章之工拙，概以付之运气一囊之中，久而弥自信其说之不可易也。然吾辈自信之道，则当与彼赌乾坤于俄顷，较殿最于锱铢，终不令彼独盛而吾独败。国藩昔在江西、湖南，几于通国不能相容，六七年间浩然不欲复闻世事，惟以造端过大，本以不顾生死自命，宁当更问毁誉。（曾国藩）

遇棘手之际，须从耐烦二字痛下功夫。（曾国藩）

我辈办事，成败听之于天，毁誉听之于人，惟在己之规模气象，则我有可以自立者，亦曰不随众人之喜惧为喜惧耳。（曾国藩）

军事棘手之际，物议指责之时，惟有数事最宜把持得定：一曰待民不可骚扰；二曰禀报不可讳饰；三曰调度不可散乱。譬如舟行遇大风暴，只要把舵者心明力定，则成败虽未可知，要胜于他舟之慌乱者。（曾国藩）

若从流俗毁誉上讨消息，必致站脚不牢。（曾国藩）

不怕死三字，言之易，行之实难，非真有胆有良心者不可。

仅以客气为之，一败即挫矣。（胡林翼）

天下事只在人力作为，到水尽山穷之时，自有路走，只要切实去办。（胡林翼）

冒险二字，势不能免，小心之过，则近于蕙。语不云乎：不入虎穴，焉得虎子！（胡林翼）

国家委用我辈，既欲稍稍补救于斯民，不可再避嫌怨。须知祸福有定命，显晦有定时，去留有定数，避嫌怨者未必得，不避嫌怨者未必失也。古人忧谗畏讥，非惟求一己之福也，盖身当其事，义无可辞，恐谗谤之飞腾，陷吾君以不明之故，故悄悄之忧心，致其忠爱之忱耳，至于一身祸福进退，何足动其毫末哉！（胡林翼）

胆量人人皆小，只须分别平日胆小、临时胆大耳。今人则平日胆大，临时胆小，可痛也已！（胡林翼）

讨寇之志，不以一眚而自挠，而讨寇之功，必须万全而自立。（胡林翼）

两军交绥，不能不有所损，固不可因一眚而挠其心，亦不可因大胜而有自轻骄敌之心。纵常打胜仗，亦只算家常便饭，并非奇事。心念国家艰难，生民涂炭，勉竭其愚，以求有万一之补救。成败利钝，实关天命，吾尽吾心而已。（胡林翼）

侥幸以图难成之功，不如坚忍而规远大之策。（胡林翼）

兵事无万全，求万全者无一全。处处谨慎，处处不能谨慎。（蒋批：非久历乱世、深识戎机者，其言焉能确切至此！）历观古今战争，如刘季、光武、唐太宗、魏武帝，均日濒于危，其济，天也。不当怕而怕，必有当怕而不怕者矣。战争之要，不战则已，战则须挟全力；不动则已，动则须操胜算。如有把握，则坚守一月二月三月，自有良方。今日之人，见敌即心动，不能自主，可戒也。（胡林翼）

古今战阵之事，其成事皆天也，其败事皆人也。兵事怕不得许多，算到五六分便须放胆放手，本无万全之策也。（胡林翼）

贤达之起，其初类有非常之撼顿，颠蹶战兢，仅得而全。厄疾生其德术，荼蘼坚其筋骨，是故安而思危，乐而不荒。（曾国藩）

道微俗薄，举世方尚中庸之说，闻激烈之行，则訾其过中，或以罔济尼之，其果不济，则大快奸者之口。夫忠臣孝子，岂必一一求有济哉！势穷计迫，义不反顾，效死而已矣。其济，天也，不济，于吾心无憾耳。（曾国藩）

时事愈艰，则挽回之道，自须先之以戒惧惕厉傲兀郁积之气，足以肩任艰巨。然视事太易，亦是一弊。（曾国藩）

人心思乱，不自今日始，亦不自今日止。除日月练兵，人人讲武，则无补救之方。练一日得一日之力，练一人得一人之力。（胡林翼）

时艰事急，当各尽其心力所能，不必才之果异于人、事之果期于成也。遇事每谋每断，不谋不断，亦终必亡。与其坐亡，不如谋之。（胡林翼）

不苦撑，不咬牙，终无安枕之日。近事非从吏治人心痛下功夫涤肠荡胃，必难挽回。（胡林翼）

大局日坏，吾辈不可不竭力支持。做一分算一分，在一日撑一日。（曾国藩）

强毅之气，决不可无，然强毅与刚愎有别。古语云：自胜之谓强。曰强制，曰强恕，曰强为善，皆自胜之义也。如不惯早起，而强之未明即起；不惯庄敬，而强之坐尸立斋；不惯劳苦，而强之与士卒同甘苦，强之勤劳不倦，是即强也。不惯有恒，而强之贞恒，即毅也。舍此而求以客气胜人，是刚愎而已

矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不谨。日慎一日，以求事之济，一怀焦愤之念，则恐无成，千万忍耐，忍耐千万。（曾国藩）

久而敬之四字，不特处朋友为然，即凡事亦莫不然。袁了凡所谓从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生，另起炉灶，重开世界。安知此两番之大败，非天之磨炼英雄，使予大有长进乎！谚云：吃一堑长一智。吾生平长进，全在受挫受辱之时，务须励志咬牙，蓄其气而长其智，切不可忝然自馁也。予当此百端拂逆之时，亦只有逆来顺受之法，仍不外悔字诀、硬字诀而已。百种弊病，皆从懒生，懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趣功不敏，一处迟则百处懈矣。（曾国藩）

【蔡锷评语】

勇有狭义的、广义的及急遽的、持续的之别。暴虎冯河，死而无悔，临难不苟，义无反顾，此狭义的、急遽的者也。成败利钝，非所逆睹，鞠躬尽瘁，死而后已，此广义的、持续的者也。前者孟子所谓小勇，后者所谓大勇，所谓浩然之气也。右章所列，多指大勇而言，所谓勇而毅也。军人之居高位者，除能勇不算外，犹须于毅之一字痛下功夫。兵一往无前之志，具百折不回之气，毁誉荣辱死生皆可不必计较，惟求吾良知之所安，以吾之大勇表率无数之小勇，则其为力也厚，收效也广。至于级居下僚（将校以至目兵），则应以勇为唯一之天性，以各尽其所职。不独勇于战阵也，即平日一切职务，不宜稍示怯懦，以貽军人之羞。世所谓无名之英雄者，吾辈是也。

## 卷六·严明

古人用兵，先明功罪赏罚。（曾国藩）

救浮华者莫如质，积玩之后，振之以猛。（曾国藩）

医者之治痼痼，甚者必剜其腐肉，而生其新肉。今日之劣弁羸兵，盖亦当为简汰，以剜其腐者，痛加训练，以生其新者。不循此二道，则武备之弛，殆不知所底止。（曾国藩）

太史公所谓循吏者，法立令行，能识大体而已。后世专尚兹惠，或以煦煦为仁者当之，失循吏之义矣。为将之道，亦以法立令行、整齐严肃为先，不贵煦妪也。立法不难，行法为难。凡立一法，总须实行之，且常常行之。（曾国藩）

九弟临别，深言御下宜严，作事宜速。余亦深知驭军驭吏皆莫先于严，转恐明不傍烛，则严不中耳。吕蒙诛取铠之人，魏绛戮乱行之仆，古人处此，岂以为名？非是无以警众耳。（曾国藩）

近年驭将，失之宽厚，又与诸将相距遥远，危险之际，弊端百出，然后知古人所云作事威克厥爱，虽少有济，反是乃败道耳。（曾国藩）

自来带兵之员，未有不专杀立威者。如魏绛戮仆，穰苴斩庄贾，孙武致法于美人，彭越之诛后至者，皆是也。（胡林翼）

世变日移，人心日趋于伪，优容实以酿祸，姑息非以明恩。居今日而为政，非用霹雳手段，不能显菩萨心肠。害马既去，

伏龙不惊，则法立知恩。吾辈任事，尽吾义分之所能为，以求衷诸理之至是，不必故拂手人情，而任劳任怨，究无容其瞻顾之思。（胡林翼）

号令未出，不准勇者独进；号令既出，不准怯者独止。如此则功罪明而心志壹矣。兵，阴事也，以收敛固啬为主；战；勇气也，以节宣提倡为主。故治军贵执法谨严，能训能练，禁烟禁赌，戒逸乐，戒懒散。（胡林翼）

治将乱之国用重典，治久乱之地宜予以生路。（胡林翼）

行军之际，务须纪律严明，队伍整齐，方为节制之师。如查有骚扰百姓，立即按以军法。吕蒙行师，不能以一笠宽其乡人，严明之谓也。条侯治兵，不能以先驱犯其垒壁，整齐之谓也。（胡林翼）

立法宜严，行法宜宽。显以示之纪律，隐以激其忠良，庶几怀德畏威，可成节制之师。若先宽后严，窃恐始习疲玩，终生怨尤，军政必难整饬。（胡林翼）

【蔡锷评语】

治军之要，尤在赏罚严明，煦煦为仁，足以堕军纪而误国事，此尽人所皆知者。近年军队风气，纪纲大弛，赏罚之宽严，每不中程，或姑息以图见好，或故为苛罚以示威，以爱憎为喜怒，凭喜怒以决赏罚，于是赏不知感，罚不知畏。而此中消息，由于人之浇薄者居其半，而由于措置之乖方者亦居其半。当此泄成习、委顿疲玩之余，非振之以猛，不足以挽颓风。与其失之宽，不如失之严。法立然后知恩，威立然后知感，以菩萨心肠，行霹雳手段，此其时矣，是望诸勇健者毅然行之，而无稍馁，则军事其有豸乎！

## 卷七·公明

大君以生杀予夺之权授之将帅，犹东家之银钱货物授之店中众伙。若保举太滥，视大君之名器不甚爱惜，犹之贱售浪费，视东家之货财不甚爱惜也。介之推曰：窃人之财，犹谓之盗，况假大君之名器以市一己之恩乎！余忝居高位，惟此事不能力挽颓风，深为惭愧。（曾国藩）

窃观自古大乱之世，必先变乱是非而后政治颠倒，灾害从之。屈原之所以愤激沈世而不悔者，亦以当日是非淆乱为至痛，故曰兰芷变而不芳，荃蕙化而为茅。又曰固时俗之从流，又孰能无变化！伤是非之日移日淆，而几不能自主也。后世如汉、晋、唐、宋之末造，亦由朝廷是非先紊，而后小人得志，君子有遑遑无依之象。推而至于一省之中、一军之内，亦必其是非不揆于正，而后其政绩少有可观。赏罚之任，视乎权位，有得行，有不得行，至于维持是非之公，则吾辈皆不能辞其责，顾亭林先生所谓匹夫有责焉者也。（曾国藩）

大抵莅事，以明字为第一要义。明有二：曰高明，曰精明。同一境而登山者独见其远，乘域者独觉其旷，此高明之说也；同一物而臆度者不如权衡之审，目巧者不如尺度之精，此精明之说也。凡高明者，欲降心抑志以遽于平实，颇不易易，若能事事求精，辘重长短一丝不差，则渐实矣，能实则渐平矣。（曾国藩）

凡利之所在，当与人共分之；名之所在，当与人共享之。居高位，以知人晓事二者为职。知人诚不易学，晓事则可以阅历勉得之。晓事则无论同己异己，均可徐徐开悟，以翼和衷。不晓事则挟私固谬，秉公亦谬；小人固谬，君子亦谬；乡愿固谬，狂狷亦谬。重以不知人，则终古相背而驰，决非和协之理。故恒言皆以分别君子小人为要，而鄙论则谓天下无一成不变之君子，亦无一成不变之小人。今日能知人能晓事，则为君子，明日不知人不晓事，则为小人；寅刻公正光明，则为君子，卯刻偏私么暖，则为小人。故群毁群誉之所在，下走常穆然深思，不能附和。（曾国藩）

营哨官之权过轻，则不得行其志。危险之际，爱而从之或有一二，畏而从之则无其事也。此中消息，应默察之而默挽之。总揽则不无偏蔽，分寄则多所维系。（曾国藩）

举人不能不破格，则须循名核实，否则人即无言，而我心先愧矣。（胡林翼）

世事无真是非，特有假好恶。然世之徇私以枉事者，试返而自问，异日又岂能获私利之报于所徇私利之人哉？盍亦返其本矣。（胡林翼）

天下惟左右习近不可不慎。左右习近无正人，即良友正言亦不能进。朝廷爵赏，非我所敢专，亦非我所敢吝，然必积劳乃可得赏，稍有滥予，不仅不能激励人才，实足以败坏风俗。荐贤不受赏，隐德以及子孙。（胡林翼）

国家名器，不可滥予。慎重出之，而候军心思奋，可与图后效而速成功。天下惟不明白人多疑人，明白人不疑人也。（胡林翼）

是非不明，节义不讲，此天下所以乱也。（胡林翼）

知天之长，而吾所历者短，则遇忧患横逆之来，当少忍以

待其定；知地之大，而吾所居者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌；知学问之多，而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而约守之；知事变之多，而吾所办者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是，则自私自满之见，可渐渐蠲除矣。（曾国藩）

【蔡锷评语】

文正公谓居高位以知人晓事为职，且以能知人晓事与否判别其为君子为小人，虽属有感而发，持论至为正当，并非愤激之说。用人之当否，视乎知人之明昧；办事之才不才，视乎晓事之透不透。不知人则不能用人，不晓事则何能办理。君子小人之别，以能否利人济物为断，苟所用之人不能称职，所办之事措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无他，究难为之宽恕者也。昔贤于用人一端，内举不避亲，外举不避仇，其宅心正大，足以矜式百世。曾公之荐左中堂而劾李次青，不以恩怨而废举劾，名臣胸襟，自足千古。近世名器之位滥矣，幸进之途，纷歧杂出。昔之用人讲资格，固足以屈抑人才，今之不讲资格，尤不足以激扬清浊。赏不必功，惠不必劳，举不必才，劾不必劣。或今贤而昨劣，或今辱而昨荣；扬之则举之九天之上，抑之则置之九渊之下；得之者不为喜，失位者不为歉。所称为操纵人才策励士气之具，其效力竟以全失。欲图挽回补救，其权操之自上，非吾侪所得与闻，惟吾人职居将校，在一小部分内，于用人一端，亦非绝无几希之权力，既有此权，则应于用人惟贤循名核实之义，特加之意，能于一小部分有所裨补，亦足心安理得。

## 卷八·仁爱

带兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼。仁者，所谓欲立立人、欲达达人是也。待弁兵如待子弟之心，常望其发达，望其成立，则人知恩矣。礼者，所谓无众寡无小大无敢慢怠而不骄也。正其衣冠，尊其瞻视，俨然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，临之以庄，无形无声之际，常有凜然难犯之象，则人知威矣。守斯二者，虽蛮貊之邦行矣，何兵之不可治哉！（曾国藩）

吾辈带兵，如父兄带子弟一般。

无钱无保举尚是小事，切不可使之因扰民而坏品行，因嫖赌洋烟而坏身体，个个学好，人人成材，则兵勇感恩，兵勇之父母亦感恩矣。（曾国藩）

爱民为治兵第一要义，须日日三令五申，视为性命根本之事，毋视为结粉饰之文。（曾国藩）

大将以救大局为主，并以救他人为主。有嘉善而矜不能之态度，乃可包容一切。觉得胜仗无可骄人，败仗无可尤人，即他人不肯救我，而我必当救人。（胡林翼）

必须谆嘱将弁，约束兵丁，爱惜百姓，并随时访查，随时董戒，使营团皆行所无事，不扰不惊，戢暴巡良，斯为美备。（胡林翼）

爱人当以大德，不以私惠。（胡林翼）

军行之处，必须秋毫无犯，固结民心。（胡林翼）

长官之于僚属，须扬善公庭，规过私室。（胡林翼）

圣贤仙佛英雄豪杰，无不以济人济物为本，无不以损己利人为正道。（胡林翼）

爱人之道，以严为主，宽则心弛而气浮。（胡林翼）

自来忠臣义士，于曾经受恩之人，必终身奉事惟谨。韩信为王，而不忘漂母一饭之恩，张苍作相，而退朝即奉事王陵及王陵之妻如父母，终身不改，此其存心正大仁厚，可师可法。（胡林翼）

不慌不忙，盈科后进，向后必有一番回甘滋味出来。（曾国藩）

#### 【蔡锷评语】

带兵如父兄之带子弟一语，最为慈仁贴切。能以此存心，则古今带兵格言，千言万语都可付之一炬。父兄之待子弟，虑子弟蒙昧无知也，则教诲之；虑其饥寒苦痛也，则爱之护之；虑其放荡无行也，则惩戒之；虑其不克发达也，则培养之。无论为宽为严，为爱为憎，为好为恶，为赏为罚，均出之以至诚无伪，行之以至公无私，如此，则弁兵爱戴长上，亦必如子弟之爱父兄矣。军人以军营为二家庭，此言殊亲切有味。然实而按之，此第二家庭，较之固有之家庭，其关系之密切殆将过之。何以故？长上之教育部下也如师友，其约束督责爱护之也如父兄；部下之对长上也，其恪恭将事，与子弟之对于师友父兄殆无以异耳。及其同莅战役也，同患难，共死生，休戚无不相关，利害靡不与共。且一经从戎，由常备而续备，由续备而后备，其间年月正长，不能脱军籍之关系，一有战事，即须荷戈以出，为国宣劳，此以情言之耳；因为家之集合体，卫国亦所以卫家，军人为卫国团体之中坚，则应视此第二家庭为重，此以义言之

耳。古今名将用兵，莫不以安民爱民为本。盖用兵原为安民，若扰之害之，是悖用兵之旨也。兵者民之所出，饷亦出之自民，索本探源，何忍加以扰害。行师寺方，仰给于我者，岂止一端，休养军队，采办粮秣，征发夫役，采访敌情，带引道路，何一非借重民力。若修怨于民，而招其反抗，是自困也。至于兴师外国，亦不可以无端之祸，乱加之无辜之民，致上干天和，下招怨谤言，仁师义旅，决不出此，此海陆战条约所以严掳掠之禁也。

## 卷九·勤劳

练兵之道，必须官弁昼夜从事，乃可渐几于熟，如鸡伏卵，如炉炼丹，未可须臾稍离。（曾国藩）

天下事未有不由艰苦中得来而可大可久者也。（曾国藩）

百种弊端，皆由懒生。懒则弛缓，弛缓则治人不严而趣功不敏。一处弛则百处懒矣。（曾国藩）

治军之道，以勤字为先。身勤则强，逸则病；家勤则兴，懒则衰；国勤则治，怠则乱；军勤则强，惰则败。惰者暮气也，常常提其朝气为要。（曾国藩）

治军以勤字为先，由阅历而知其不可易。未有平日不早起而临敌忽能早起者，未有平日不习劳而临敌忽能习劳者，未有平日不能忍饥耐寒而临敌忽能忍饥耐寒者。每日应办之事积搁过多，当于清早单开本日应了之件，日内了之，如农家早起分派本日之事，无本日不了者，庶几积压较少。（曾国藩）

养生之事，莫大于惩忿窒欲，多动少食。（曾国藩）

军旅之事，非以身先之劳之，事必无补。古今名将，不仅才略异众，亦且精力过人。（胡林翼）

将不理事，则无不骄纵者；骄纵之兵，无不怯弱者。（胡林翼）

凡兵之气，不见仗则弱，常见仗则强，久逸则终无用处，异日则必不可临敌。兵事如学生功课，不进则退。不战则并不

能守。敬姜之言曰：劳则思，逸则淫。设以数万人屯兵境上，无论古今无此办法，且久逸则筋脉皆弛，心胆亦怯，不仅难战，亦必难守。（胡林翼）

淫佚酒色，取败之媒；征逐嬉娱，治兵所戒。金陵围师之溃，皆由将骄兵惰，终日酣嬉，不以贼匪为念。或乐桑中之喜，或恋室家之私，或群与纵酒酣歌，或日在赌场烟馆，淫心荡志，乐极忘疲，以致兵气不扬，御侮无备。全军覆没，皆在宣淫纵欲中来也。夫兵犹火也，不戢自焚；兵犹水也，不流则腐。治军之道，必以苦其心志、劳其筋骨为典法。（胡林翼）

耐冷耐苦耐劳耐闲。（曾国藩）

立法不难，行法为难。以后总求实实行之，且常常行之。应事接物，时常从人情物理中之极粗极浅处着眼，莫从深处细处看。（曾国藩）

身体虽弱，却不宜过于爱惜。精神愈用则愈出，阳气愈提而愈盛。每日作事愈多，则夜间临睡愈快活。若存爱惜精神的意思，将前将却，奄奄无气，决难成事。（曾国藩）

总须脚踏实地，克勤小物，乃可日起有功。（曾国藩）

精神愈用而愈出，不可因身体素弱，过于保惜；智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽尔摧沮。（曾国藩）

不轻进，不轻退。（曾国藩）

习劳为办事之本。引用一班能耐劳之正人，日久自有大效。（曾国藩）

欲去骄字，总以不轻非笑人为第一义；欲去惰字，总以不晏起为第一义。（曾国藩）

每日临睡之时，默数本日劳心者几件，劳力者几件，则知宣勤国事之处无多，更宜竭诚以图之。（曾国藩）

自古圣贤豪杰、文人才士，其志事不同，而其豁达光明之

胸，大略相同。吾辈既办军务，系处功利场中，宜刻刻勤劳，如农之力穡，如贾之趋利，如篙工之上滩，早作夜思，以求有济。而治事之外，此中却须有一段冲融气象。二者并进，则勤劳而以恬淡之，最有意味。（曾国藩）

用兵最戒骄气惰气，作人之道，亦惟骄惰二字误之最甚。扶危救难之英雄，以心力劳苦为第一义。（曾国藩）

【蔡锷评语】

战争之事，或跋涉于冰天雪窟之间，或驰驱酷暑恶瘴之乡，或趁雨雪露营，或昼夜攒程行军，寒不得衣，饥不得食，渴不得水，枪林弹雨之中，血肉横飞，极人世所不见之惨，受恒人所不经之苦，其精神其体力，非于平时养之有素、练之有恒，岂能堪此！练兵之主旨，以能效命于疆场为归宿，欲其效命于疆场，尤宜于平时竭尽手段，修养其精神，锻炼其体魄，娴熟其技艺，临事之际，乃能有恃以不恐，故习劳忍苦，为治军第一要义。而驭兵之道，亦以使之劳苦为不二法门。盖人性似猴，喜动不喜静，宜劳不宜逸，劳则思，逸则淫。闲居无所事事，则为不善，此常人恒态，聚数千百血气方刚之少年于一团，苟无所以范其心志，劳其体肤，其不逾闲荡检，溃出堤防之外者，乌可得耶！

## 卷十·和辑

祸机之发，莫烈于猜忌，此古今之通病。败国亡家丧身，皆猜忌之所致。《诗》称“不忮不求，何用不臧”，忮求二端，盖妾妇穿窬兼而有之者也。（曾国藩）

凡两军相处，统将有一分齟齬，则营、哨必有三分，兵、夫必有六七分。故欲求和衷共济，自统将先办一副平恕之心始。人之好名，谁不如我，同打仗，不可讥人之退缩，同行路，不可疑人之骚扰，处处严于治己，而薄责于人，则唇舌自省矣。（曾国藩）

敬以持躬，恕以待人。敬则小心翼翼，事无巨细，皆不敢忽；恕则凡事留余地以处人，功不独居，过不推诿。常常记此二字，则长履大任，福祚无量。（曾国藩）

湘军所以无敌者，全赖彼此相顾，彼此相救。虽平日积怨深仇，临阵仍彼此照顾；虽上午口角参商，下午仍彼此救援。（曾国藩）

军旅之事，以一而成，以二三而败。唐代九节度使之师，溃于相州，其时名将如郭子仪、李光弼亦不能免。盖谋议可资于众人，而决断须归于一将。古来将帅不和，事权不一，以众致败者，不止九节度使相州一役。（胡林翼）

为大将之道，以肯救人固大局为主，不宜炫耀己之长处，尤不宜指摘人之短处。（胡林翼）

兵无论多寡，总以能听号令为主。不奉一将之令，兵多必败；能奉将之令，兵少必强。（胡林翼）

沅弟谓雪声色俱厉。凡目能见千里而不能自见其睫，声音笑貌之拒人，每苦于不自见，苦于不自知。雪之厉，雪之不自知；沅之声色，恐亦未始不厉，特自不知耳。（曾国藩）

【蔡锷评语】

古人相处，有愤争公庭而言欢私室，有交哄于平昔而救助于疆场，盖不以公废私，复不以私而害公也。人心之不同如其面，万难强之使同、驱之相合，则睚眦之怨，芥蒂之隙，自所难免。惟于公私之界分得清，认得明，使之划然两途，不相混扰，则善矣。发捻之役、中日之役、中法之役，列将因争意气而致败绩者，不一而足，故老相传，言之凿凿。从前握兵符者，多起自行间，罔知大体，动以意气用事，无怪其然，今后一有战役，用兵必在数十万以上，三十余镇之师，情谊夙不相孚，言语亦多隔阂，统驭调度之难，盖可想见，苟非共矢忠诚，无猜无贰，或难免不蹈既往之覆辙。欲和衷共济，则惟有恪遵先哲遗言，自统将先办一副平恕之心始，功不独居，过不推诿，乃可以言破敌。

## 卷十一·兵机

前此为赴鄂救援之行，不妨仓卒成军；今日为东下讨贼之计，必须简练慎出。若不教之卒，窳败之械，则何地无之，而必远求之湖南，等于辽东自诩之豕，仍同灞上儿戏之军，故此行不可不精选，不可不久练。（曾国藩）

兵者阴事也，哀戚之意，如临亲丧，肃敬之心，如承大祭，故军中不宜有欢欣之象，有欢欣之象者，无论或为和悦，或为骄盈，终归于败而已矣。田单之在即墨，将军有必死之心，士卒无偷生之气，此其所以破燕也。及其攻狄也，黄金横带，有生之乐，无死之心，鲁仲连策其必不胜，兵事之宜惨戚不宜欢欣亦明矣。（曾国藩）

此次由楚省招兵东下，必须选百炼之卒，备精坚之械。舟师则船炮并富，陆路则将卒并愤，作三年不归之想，为百战艰难之行，岂可儿戏成军，仓卒成行，人尽乌合，器多苦窳，船不满二百，炮不满五百，如大海簸豆，黑子着面，纵能速达皖省，究竟于事何补？是以鄙见总须战舰二百号，又补以民船七八百，大小炮千余位，水军四千，陆军六千，夹江而下，明年成行，始略成气候。否则，名为大兴义旅，实等矮人观场，不直方家一晒。（曾国藩）

夫战，勇气也，再而衰，三而竭，国藩于此数语，常常体念。大约用兵无他巧妙，常存有余不尽之气而已。孙仲谋之攻

合肥，受创于张辽；诸葛武侯之攻陈仓，受创于郝昭；皆初气过税，渐就衰竭之故。惟荀 之拔 阳，气已竭而复振；陆抗之拔西陵，预料城之不能遽下，而蓄养税气，先备外援，以待内之自毙。此善于用气者也。（曾国藩）

日中则昃，月盈则亏，故古人有花未全开月未圆之句，君子以为知道。故余治兵以来，每介疑胜疑败之际，战竞恐惧、上下悚惧者，其后常得大胜；当志得意满之候，各路云集，狃于屡胜，将卒矜慢，其后常有意外之失。（曾国藩）

国家之强，以得人为强，所谓无竞惟人也。若不得其人，则羽毛未丰，亦似难以高飞。昔在宣宗皇帝，亦尝切齿发愤，卒以无良将帅，不获大雪国耻。今欲罢和主战，亦必得三数引重致远折冲御侮之人以拟之。若仅区区楚材，目下知名之数人，则干将、莫邪，恐未必不终之折。且聚数太少，不足以分布海隅。用兵之道，最忌势穷力弱四字。力则指将士之精力言之，势则指大局大计及粮饷之接续、人才之继否言之。（曾国藩）

能战，虽失算亦胜；不能战，虽胜算亦败。（曾国藩）

悬军深入而无后，是用兵大忌。（曾国藩）

危急之际，尤以全军保全士气为要。孤军无助，粮饷不继，奔走疲惫，皆散乱必败之道。

有不可战之将，无不可战之兵；有可胜不可败之将，无必胜必不胜之兵。（胡林翼）

古人行师，先审己之强弱，不问敌之强弱。（胡林翼）

兵事决于临机，而地势审于平日，非寻常张皇幽渺可比。（胡林翼）

军事有先一著而胜者，如险要之地先发一军据之，此必胜之道也；有最后一著而胜者，待敌有变，乃起而应之，此必胜之道也。至于探报路径，则须先期办理。兵事之妙，古今以来

莫妙于拊其背、冲其腰、抄其尾，惟须审明地势敌情。（胡林翼）

先安排以待敌之求战，然后起而应之，乃必胜之道。盖敌求战而我以静制动，以逸待劳，以整御散，必胜之道也。此意不可拘执，未必全无可采。（胡林翼）

临阵之际，须数万人并力，有前有后，有防抄袭之兵，有按纳不动应变之兵，乃是胜著。如派某人守后，不应期而退，便是违令；应期而不进，便是怯战。此则必须号令严明者也。徇他人之意，以前为善，以后为非，必不妥矣。（胡林翼）

夹击原是上策，但可密计而不可宣露，须并力而不宜单弱，须谋定后战，相机而行，而不可或先或后。

兵分则力单，穷进则气散，大胜则变成大挫，非知兵者也，不可不慎。敬则胜，整则胜，和则胜，三胜之机，决于是矣。（胡林翼）

我军出战，须层层布置，列阵纵横，以整攻散，以锐蹈瑕，以后劲而防抄袭。临阵切戒散队，得胜尤忌贪财。（胡林翼）

熟审地势敌情，妥谋分击之举，或伺敌之缺点，蹈瑕而入，或趋敌之重处，并力而前，皆在相机斟酌。惟临阵切忌散队，切戒贪财，得胜之时，尤宜整饬队伍，勿求痛杀。（胡林翼）

军务只应以一处合围以致敌，其余尽作战兵、援兵、兜剿之兵。若处处合围，则兵力皆为坚城所牵缀，顿兵坚城之下，则情见势绌。（胡林翼）

用兵之道，全军为上策，得土地次之；破敌为上策，得城池次之。古人必四路无敌，然后围城，兵法所谓十则围之之义也。（胡林翼）

兵事有须前一著者，如险要之地，以兵据之，先发制人，此为扼吭之计，必胜之道也；有须后一著者，愈持久愈神妙，

愈老到愈坚定，待敌变计，乃起而乘之，此可为奇兵而拊其背，必胜之道也。（胡林翼）

一年不得一城，只要大局无碍，并不为过；一月而得数城，敌来转不能战，则不可为功。（胡林翼）

军人分起行走，相隔二日，每起二千人。若前队遇敌先战，非必胜之道也，应于近敌之处，饬前茅、后劲、中权，会齐并力，乃可大胜。（胡林翼）

临阵分枝，不嫌其散，先期合力，必求其厚。（胡林翼）

荀悦之论兵也，曰权不可预设，变不可先图，与时迁移，随物变化，诚为用兵之至要。（胡林翼）

战阵之事，恃强者是败机，敬戒者是胜机。（胡林翼）

军旅之事，谨慎为先；战阵之事，讲习为上。盖兵机至精，非虚心求教不能领会，矧可是己而非人；兵机至活，非随时谨密不能防人，矧可粗心而大意。（胡林翼）

侦探须确、须勤、须速。博访以资众论，沉思以审敌情。敌如不分枝，我军必从其入境之处并力迎剿；敌如分枝，则我军必于敌多之处专剿。（胡林翼）

凡善弈者，每于棋危却急之时，一面自救，一面破敌，往往因病成妍，转败为功。善用兵者亦然。（曾国藩）

平日千言万语、千算万计，而得失仍只争临阵须臾之顷。凡奇谋至计，总在平实处，如布帛菽粟之类。愈近浅易，愈广大而精微也。（胡林翼）

凡事过于求好，转多不妥之处。（胡林翼）

凡危急之时，只有在己者靠得住，其在人者不可不靠。恃之以守，恐其临危而先乱；恃之以战，恐其猛进而骤退。（曾国藩）

凡用兵，须蓄不竭之气，留有余之力。（曾国藩）

【蔡锷评语】

曾、胡之论兵，极主主客之说，谓守者为主，攻者是客，主逸而客劳，主胜而客败。尤戒攻坚围城。其说与普法战争前法国兵学家所主张者殆同。（其时俄土两国亦盛行此说）其论出师前之准备宜十分周到，谓一械不精不可轻出，势不厚不可成行，与近今之动员准备用意相合。其以全军破敌为上，不以得土地城池为意，所见尤为精到卓越，与东西各国兵学家所唱道者如出一辙。临阵分枝宜散、先期合力宜厚二语，尤足以赅括战略战术之精妙。临阵分枝者，即分主攻、助攻之军，及散兵、援队、预备队之配置等是也；先期合力者，即战略上之集中展开及战术上之开进是也。所论诸端，皆从实行后经验中得来，与近世各国兵家所论若合符节。吾思先贤，不能不馨香崇拜之矣。

## 卷十二·战守

凡出发队伍，有宜速者，有宜迟者。宜速者，我去寻敌，先发制人也；宜迟者，敌来寻我，以主待客者也。主气常静，客气常动；客气先盛而后衰，主气先微而后壮，故善用兵者，每喜为主，不喜作客。休、祁诸军，但知先发制人一层，不知以主待客一层，加之探报不实，地势不审，敌情不明，徒能先发而不能制人。应研究此两层，或我寻敌先发制人，或敌寻我以主待客，总须审定乃行，切不可于两层一无所见，贸然出队。（曾国藩）

师行所至之处，必须多问多思。思之于己，问之于人，皆好谋之实迹也。昔王璞山带兵，有名将风，每与敌遇，将接仗之前一夕，便各营官齐集，与之畅论敌情地势，袖中出地图十余张，每人分给一张，令诸将各抒所见，如何进兵，如何分枝，某营埋伏，某营并不接仗，待事毕后专派追剿。诸将官一一说毕，璞山乃将自己主意说出，每人发一传单，即议定之主意也。次日战罢，有与初议不符者，虽有功亦必加罚。其平日无事，每三日必传各营官熟论战守之法。（曾国藩）

一曰扎营宜深沟高垒。虽仅一宿，亦须为坚不可拔之计。但使能守我营垒安如泰山，纵不能进攻，亦无损于大局。一曰哨探严明。离敌既远，时时作敌来扑营之想，敌来之路、应敌之路、埋伏之路、胜敌追击之路，一一探明，切勿孟浪。一曰

痛除客气。未经战阵之兵，每好言战，带兵者亦然，若稍有阅历，但觉我军处处瑕隙，无一可恃，不轻言战矣。（曾国藩）

用兵以渡水为最难。不特渡长江大河为难，即偶渡渐车之水、丈二之沟，亦须再三审慎。恐其半渡而击，背水无归，败兵争舟，人马践溺，种种皆兵家所忌。（曾国藩）

隘路打胜仗，全在头敌。若头敌站脚不住，后面虽有好手，亦被挤退。（曾国藩）

战守机宜，不可纷心。心纷则气不专，神不一。交战宜持重，进兵宜迅速，稳扎猛打，合力分枝，足以括用兵之要。（胡林翼）

军旅之事，守于境内，不如战于境外。（胡林翼）

军事之要，必有所忌乃能有所济，必有所舍乃能有所全。若处处设备，即十万兵亦无尺寸之效。（胡林翼）

防边之要，不可处处设防。若处处设防，兵力必分。不能战亦不能守，惟择其紧要必争之地，厚集兵力以守之，便是稳固。（胡林翼）

碉卡之设，原所以省兵力，予地方官以据险慎守之方。有守土而无守之之人，虽天堑不能恃其险；有守人而无守具，虽贲、获无所展其长。有进战之营，必须留营作守。假如以十营作前茅为战兵，即须留五营作后劲为守兵。其留后之兵，尤须劲旅。其成功一也，不可争目前之微功而误大局。（胡林翼）

有围城之兵，须先另筹打仗之兵，有临阵打仗之兵，必须安排后劲，或预杜抄后之敌，或备策应之举。（胡林翼）

扼要立营，加高加深，固是要着，惟须约束兵丁，不得滋扰，又须不时操练，使步法整齐，技术精熟，庶战守皆能有备。（胡林翼）

【蔡锷评语】

右揭战守之法，意括而言赅，曰攻战，曰守战，曰遭遇战，曰局地战，以及防边之策，攻城之术，无不独具卓识，得其要诀，虽以近世战术之日新月异，而大旨亦不外是。其论夜间宿营，虽仅一宿，亦须深沟高垒，为坚不可拔之计，则防御之严谨，立意之稳健，尤为近世兵家所不及道者也。（按咸、同时战争两方多为不规则之混战，来去飘忽，不可端倪，故扎营务求坚固，以防侵袭）曾、胡论兵，极重主客之见，只知守则为主之利，不知守反为客之害，盖因其时所对之敌，并非节制之师、精练之卒，且其人数常倍于我，且兵器未如今日之发达，又无骑、炮两兵之编制，耳目不灵，攻击力复甚薄弱，故每拘泥于地形地物，攻击精神未由奋兴，故战术偏重于攻击防御，盖亦因时制宜之法。近日普法、日俄两大战役以后，环球之耳目一新，攻击之利，昭然若揭，各国兵学家举凡战术战略，皆极端主张攻击。苟非兵力较弱，或地势敌情有特别之关系，无复有以防守为计者矣。然战略战术，须因时以制宜，审势以求当，未可稍事拘滞，若不揣其本，徒思仿效于人，势将如跛者之竞走，鲜不蹶矣。兵略之取攻势，固也，必须兵力雄厚，士马精练，军资（军需器械）完善，交通便利，四者均有可恃，乃足以操胜算。四者之中，偶缺其一，贸然以取攻势，是曾公所谓徒先发而不能制人者也。普法战役，法人国境之师，动员颇为迅速，而以兵力未能悉集，军资亦虞缺乏，遂致着着落后，陷于防守之地位。日俄之役，俄国以交通线仅恃一单轨铁道，输运不继，遂屡为优势之日军所制，虽迭经试取攻势，终归无效。以吾国军队现势论，其数则有二十余镇之多，然续备、后备之制尚未实行，每镇临阵至多不得过战兵五千，须有兵力三镇以上，方足与他一镇之兵相抗衡，且一有伤亡，无从补充，是兵力一层，决难如邻邦之雄厚也。今日吾国军队，能否说到

精练二字，此稍知军事者自能辨之，他日与强邻相角逐，能否效一割之用，似又难作侥幸万一之想。至于军资、交通两端，更瞠乎人后，如此而曰吾将取战略战术上最利之攻势，乌可得耶！鄙意我国数年之内，若与他邦以兵戎相见，与其为孤注一掷之举，不如采用波亚战术，据险以守，节节为防，以全军而老敌师为主，俟其深入无继，乃一举而歼除之。昔俄人之蹴拿破伦于境外，使之一蹶不振，可借鉴也。