

序

蔡锷

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，赴机待死而已耳，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，景仰想象，尚属匪难。其所论列，多洞中窾要，深切时弊。爰就其治兵言论，分类凑辑，附以按语，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。

第一章将材

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。

带兵之道，勤怒廉明，缺一不可。

（以上曾语）

求将之道，在有良心，有血性，有勇气，有智略。

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。

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。

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。

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，遇事而气先慑，而且先逃，而心先摇。平时一一禀承，奉命惟谨，临大难而心中无主，其识力既钝，其胆力必减，固可忧之大矣。

（以上胡语）

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。

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，有效有不效，尽人事以听天而已。

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。

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。

（以上曾语）

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，百姓欢忭，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。

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。

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，英达之材，必不成军；千人之营，无六七英达谋略之士，亦不成军。

统将须坐定能勇敢不算本领外，必须智足以知兵，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。

贪功者决非大器。

为小将须立功以争胜，为大将戒贪小功而误大局。

（以上胡语）

打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化，办事无声无臭，既要精到，又要简捷。俭以养廉，直而能忍。

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。

（以上曾语）

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。而曾胡两公之所同倡者，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。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，莫不与兵事背道而驰，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，不过为一显宦，否则亦不过薄有时誉之著书家，随风尘以殒瘁已耳，复何能崛起行间，削平大难，建不世之伟绩也哉！

（以上松坡评语）

【大意】

本章主要论述军队高级将领应具备的一些基本素质。曾、胡治兵，首重选将。他们对将领的选择近乎苛严，提出了种种要求，概括起来，是要将领做到文武兼备。值得注意的是，在各种要求中，曾、胡最为注重的似乎不是军事才能，而是道德品质，一再强调为将要“有良心，有血性”。这与曾、胡所处的时代背景极有关系。关于这一点，蔡锷在评语中已做了简要的解释和评论，可以参看。

第二章用人

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。

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，论事不求苛细，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。

求人之道，须如白圭之治生，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，乃遇一事，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，刘晏好用士人理财，窃愿师之。

（以上曾语）

一将岂能独理？则协理之文员武弁，在所必需。虽然，软熟者不可用，谄谀者不可用，胸无实际，大言欺人者不可用。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。

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。

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。

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，而斥骐驎之伟骏矣。

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

（以上胡语）

无兵不足深忧，无饷不足痛哭，独举目新世，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。

人才非困阨则不能激，非危心深虑则不能达。

（以上曾语）

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，不能尽人之才；非用人之朝气，不能尽人之才；非令其优劣得所，不能尽人之用。

（以上左语）

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。窃谓人才随风气为转移，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，自有挽回之一日。今日吾国社会风气财坏极矣，因而感染至于军队，以故人才消乏，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，相与握挈维系，激荡挑拨，障狂澜使西倒，俾善者日趋于善，不善者亦潜移默化，则人皆可用矣。

（以上松坡评语）

【大意】

这一章主要论述对中下级军官的选择。曾、胡既重视中下级军官的素质，又强调要善于培养和造就人才。所以，他们一再指出，人才由陶冶而成，不可求全责备，不可眼界太高。曾氏指出，人才有官气较多和乡气较多两种，主张“姑用乡气之人”。这与曾氏募兵选将时喜欢从农民中挑选的实际做法，是完全一致的。

第三章尚志

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。

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，而又屈居卑下，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。

今日百废莫举，千疮并溃，无可收拾，独赖此耿耿精忠之寸衷，兴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！

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。

做好人，做好官，做名将，俱要好师、好友、好榜样。

喜誉恶毁之心，即鄙夫患得患失之心也。于此关打不破，则一切学问才智，实足以欺世盗名。

方今天下人乱，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。

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。

君子欲有所树立，必自不妄求人知始。

古人患难忧虞之际，正是德业长进之时，其功在于胸怀坦夷，其效在于身体强健。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。

（以上曾语）

军中取材，专尚朴勇，尚须由有气概中讲求。特恐讲求不真，即浮气客气，夹杂其中，非真气耳。

人才由磨练而成，总须志气胜，乃有长进。成败原难逆睹，不足以定人才。

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。

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

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，而无解于正人之议评。

（以上胡语）

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。

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。

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。

舍命报国，侧身修行。

古称“金丹换骨”，余谓立志即丹也。

（以上曾语）

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。

（以上左语）

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，以死为归属，不足渡同胞于苦海，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。

（以上松坡评语）

【大意】

曾、胡强调，做人要有志气，做军人，更要胸怀宽广，志存高远，淡泊名利。胡氏所谓“兵事以人才为根本，人才以志气为根本”，可以视为本篇的要旨。蔡锷在评语中，把曾、胡的意思讲得更为简明，提出军人“非大发志愿，以救国为目的，以死为归宿，不足渡同胞于苦海，置国家于坦途”。

第四章 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：诚者物之终始，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，必心中别着一物，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，而所私在好色，不能去好色之私，则不能不欺其好德之知矣。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。

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，物来顾应，未来有迎，当时不杂，既过不恋，是之谓虚而已矣，是之谓诚而已矣。

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。能透过此一关，寸心便异常安乐，省得多少纠葛，省得多少遮掩装饰丑态。

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。

天下惟忘机可以消众机，惟懵懂可以袪不祥。

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，须有一诚字以立之本。立意要将此事知得透，办得穿，精诚所至，金石亦开，鬼神亦避，此在己之诚也。

人之生也直，与武员之交接，尤贵乎直。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，使武人粗人坦然无疑，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。

楚军水陆师之好处，无在无官气而有血性，若官气增一分，血性必减一分。

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，漓朴散醇，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。

将领之浮滑者，一遇危机之际，其神情之飞越足以摇惑军心，其言语之圆滑足以淆乱是非，故楚军历不喜用善说话之将。

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。

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。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

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。

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

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，顰笑之间，亦须

有真意载之以出。心中待他只有七分，外面不必假装十分。既已通和讲好，凡事公平照拂，不使远人吃亏，此恩信也。至于令人畏敬，全在自立自强，不在装模做样。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，尚以有孚之威归诸反身，况立威于外域，求孚于异族，而可不反求诸己哉？斯二者，似迂远而不切于事情，实则质直而消患于无形。

（以上曾语）

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，逆意万端，亦难穷究其所在，惟诚之至，可救欺诈之穷。欺一事而不能欺诸事，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。

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。

人贵专一，精神所至，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，实由广西文武欺饰捏报，冒功倖赏，以致蔓延数省，流毒至今，莫能收拾。

事上以诚意感之，实心待之，乃真事上之道。若阿附随声，非敬也。

挟智术以用世，殊下知世间并无愚人。

以权术凌人，可驭不肖之将，而亦仅可取快于一时。本性忠良之人，则并不烦督责而自奋也。

（以上胡语）

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？

凡说话不中事理，不担斤两者，其下必不服。

（以上曾语）

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，则无数恶德，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，同袍无间，不容有丝毫芥蒂，此尤在有一诚字为之贯串，为之维系。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。

（以上松坡评语）

【大意】

曾、胡治兵，提倡诚信朴实，反对虚伪圆滑。曾氏说：“湘军之兴，凡官气重、心窍多者，在所必斥”，“楚军历来不喜用善说话之将”。胡氏说：“吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。”蔡锷评语说：“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。”蔡锷乃针对当时情势而言，在今日仍足以发人深省。

第五章 勇毅

大抵任事之人，断不能有毁而无誉。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，苟于嶮嶮者过事苛求，则庸庸者反得倖全。

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，终不令囊独胜而吾独败。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！

遇棘手之际，须从耐烦二字痛下工夫。

我辈办事，成败听之天命，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耳。

军事棘手之际，物议指摘之时，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数倍。

若从流俗毁誉上讨消息，必致站脚不牢。

（以上曾语）

不怕死三字言之易，行之实难，非有胆有良心者不可。仅以客气为之，一败即挫矣。

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。

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！”

国家委用我辈，既欲稍稍补救于斯民，岂可再避嫌怨？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，未必失也。古人忧馋畏讥，非惟求一己之福也，盖当其事，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？

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！

讨寇之志，不以一眚而自挠，而灭寇之功，必须万全而自立。

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骄轻敌之心。纵常打胜仗，亦只算家常便饭，并非奇事。惟心念国家艰难，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。

侥幸以图难成之功，不如坚忍而规远大之策。

兵事无万全，求万全者无一全，处处谨慎，处处不能谨慎。历观古今战事，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。

战事之要，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。

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。

(以上胡语)

贤达之起，其初类有非常之撼顿，颠蹶战兢，仅而得全，蹶疾生其德术，荼蘼坚其筋骨，是故安而思危，乐而不荒。

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，义无反顾，效死而已矣！其济，天也，不济，于吾心无憾焉耳。

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。

(以上曾语)

人心思乱，不自今日始，亦不自今日止。除日日练兵，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。

时艰事急，当各尽其心力所能，有必才之果异于人，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。

不苦撑，不咬牙，终无安枕之日。

近事非从吏治人心痛下工夫，涤肠荡胃，必难挽回。

(以上胡语)

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。

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，而强之有恒，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。千万忍耐千万忍耐。“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，从后种种譬如今日生，另起炉灶，重开世界。安知此两番之大败，非天之磨练英雄，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，务须咬牙励志，蓄其气而长其智，切不可茶然自馁也。

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。

(以上曾语)

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，临难有苟，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，所谓浩然之气者也。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，尤须于毅之一字，痛下工夫。挟一往无前之志，具百折不回之气，毁荣誉辱死生皆可不计较，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，为效也广。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，不宜稍示怯弱，以貽军人之羞。世所谓无名之英雄者，吾辈是也。

(以上松坡评语)

【大意】

勇敢、强毅，是军人必须具有的一种基本素质。曾、胡所论的勇毅，不是匹夫之勇和刚愎自用，而是一种“鞠躬尽瘁，死而后已”的大勇。诚如蔡锷评语所说，“右章所列，多指大勇而言，所谓勇而毅也”。

第六章严明

古人用兵，先明功罪赏罚。

救浮华者莫如质，积玩之后，振之以猛。

医者之治瘡痂，甚者必剝其腐肉，而生其新肉。今日之劣弁羸兵，盖亦当为简汰，以剝其腐肉者，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。

太史公所谓循吏者，法立令行，能识大体而已。后世专尚慈惠，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，总须实实行之，且常常行之。

九弟临别，深言驭下宜严，治事宜速。余亦深知驭军驭吏，皆莫先于严。特恐明不傍烛，则严不中礼耳。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。

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，虽少必济”，反是乃败道耳。

（以上曾语）

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。

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，只尽吾义分之所能为，以求衷诸理之至是，不必故拂乎人情，而任劳任怨，究无容其瞻顾之思。

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一矣。

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。

治将乱之国，用重典；治久乱之地，宜予以生路。

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；绛侯治兵，不能以先驱犯其垒壁，整齐之谓也。

立法宜严，用法宜宽，显以示之纪律，隐以激其忠良，庶几畏威怀德，可成节制之师。若先宽后严，为恐始习疲玩，终生怨尤，军政必难整饬。

（以上胡语）

治军之要，尤在赏罚严明。煦煦为仁，足以隳军纪而误国事，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。此中消息，由于人心之浇薄者居其半，而由于措施之乖方者亦居半。当此沓泄成风，委顿疲玩之余，非振之以猛，不足以挽回颓风。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。

（以上松坡评语）

【大意】

本章论述治军必须赏罚严明，令行禁止。蔡锷纂辑此章，主要是针对“近年军队风气，纪纲大弛，赏罚之宽严每不中程”的现状而发。

第七章公明

人君以生杀予夺之权，授之将帅，犹东家之钱银货物，授之店中众伙。若保举太滥，视人君之名器，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，况贪天之功，以为己功乎！余则略改之曰：窃人之财，犹谓之盗，况假大君之名器，以市一己之私恩乎！余忝居高位，惟此事不能力挽颓风，深为愧惭。

窃观自古大乱之世，必先变乱是非，而后政治颠倒，灾害从之。屈原之所以愤激沉江而不悔者，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，而几不能自立也。后世如汉晋唐宋之末造，亦由朝廷之是非先紊，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，则吾辈皆有不可辞之责，顾亭林先生所谓匹夫与有责焉者也。

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，乘城者独觉其旷。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趋于平实，颇不易易。若能事事求精，轻重长短，一丝不差，则渐实矣，能实则渐平矣。

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，晓事则可以阅历黾勉得之。晓事则无论同己异己，均可徐徐开悟，以冀和衷。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，卯刻偏私晦暖，则为小人。故群毁群誉之所在，下走常穆然深念，不能附和。

营哨官之权过轻，则不能各行其志。危险之际，爱而从之者或有一二，畏而从之者则无其事也。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。

（以上曾语）

举人不能不破格，则须循名核实，否则人即人无言，而我心先愧矣。

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。

天下惟左右习近不可不慎，左右习近无正人，即良友直言亦不能进。

朝廷爵赏，非我所敢专，尤非我所敢吝，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，隐德必及子孙。

国家名器，不可滥予。慎重出之，而后军心思奋，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。

是非不明，节义不讲，此天下所以乱也。

（以上胡语）

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。

（以上曾语）

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，不晓事则何能办事？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。昔贤于用人之端，内举不避亲，外举不避仇，其宅心之正大，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。近世名器名位之滥极矣，幸进之途，纷纷杂出。其之用人讲资格，固足以屈抑人才。今之不讲资格，尤未足以激扬清浊。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，失之者不为歉。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。

（以上松坡评语）

【大意】

本章强调将帅行事必须出以公心，而且要善于知人，通晓事理。

第八章仁爱

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，当望其发达，望其成立，则人知恩矣。礼者，所谓无众寡无大小无敢慢泰而不骄也。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。

吾辈带兵，如父兄之带子弟一般。无银钱，无保举，尚是小事，切不可使之困扰民而坏品行，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。

爱民为治兵第一要义，须日日三令五申，视为性命根本之事，毋视为要结粉饰之文。

（以上曾语）

大将以救大局为主，并以救他人为主。须有嘉善而矜不能之气度，乃可包容一切。觉得胜仗无可骄人，败仗无可忧也。即他人不肯救我，而我必当救人。

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，戢暴安良，斯为美备。

爱人当以大德，不以私惠。

军行之处，必须秋毫无犯，团结民心，长官之于属僚，须扬善公庭，规过私室。

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。

爱人之道，以严为主，宽则心弛而气浮。

自来义士忠臣，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，而退朝即奉事王陵之妻如父母，终身不改。此其存心正大仁厚，可师可法。

（以上胡语）

不慌不忙，盈科后进，向后必有一番同甘滋味出来。

（以上曾语）

带兵如父兄之带子弟一语，最为慈仁贴切。以此存心，则今带兵格言，千言万语，皆可付之一炬。父兄之待子弟，虑其愚蒙无知也，则教之诲之；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，亦必如子弟爱其父兄矣。军人以军营为第二家庭，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，殆无异耳。及其同莅战役也，同患难，共死生，休戚无不相关，利害莫不与共。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。国为家之集合体，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，是悖用兵之本旨也。兵者民之所出，饷亦出之自民，索本探源，何忍加以扰害？行师地方，仰给于民者岂止一端，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，下招讟。仁师义旅，决不出此。此海陆战条约所以严掳掠之禁也。

（以上松坡评语）

【大意】

曾、胡认为，治军须以“礼”为根本，带兵则以“仁”为首要。文中一再强调，将帅应体恤士卒、爱护百姓。曾氏“吾辈带兵，如父兄之带子弟一般”，后来成了兵家的带兵格言。

第九章勤劳

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。

天下事未有不由艰苦中得来，而可大可久者也。

百种弊端，皆由懒出。懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趣功不敏。一处弛则百处懒矣。

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

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。吾辈当共习勤劳，始之以愧厉，继之以痛惩。

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。

养生之道，莫大于惩忿窒欲，多动少食。

（以上曾语）

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。

将不理事，则兵无不骄纵者；骄纵之兵，无不怯弱者。

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。设以数万人顿兵境上，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。

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，不戢则焚；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。

（以上胡语）

耐冷耐苦，耐劳耐闲。

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。

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。

总须脚踏实地，克勤小物，乃可日起而有功。

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。

不轻进，不轻退。

习劳为办事之本。引用一班能耐劳苦之正人，日久自有大效。

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。

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。

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，则勤劳而以恬淡出之，最意味。

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。

（以上曾语）

战争之事，或跋涉冰天雪窟之间，或驰驱酷暑恶瘴之乡，或趁雨雪露营，或昼夜趲程行军。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属，欲其效命于疆场，尤宜于平时竭尽手段以修养其精神，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，为治军之第一要义。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，劳则恩，逸则淫。闲居无所事事，则为不善，此常人恒态。聚数百千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！

（以上松坡评语）

【大意】

本章论述军队训练必须勤奋刻苦。曾、胡认为，军事训练如同学生学习功课一样，不进则退，故平时“治军以勤字为先”，最戒“骄惰”二字。

第十章和辑

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：不佞不求，何用不藏？伎求二端，盖妾妇穿窬兼而有之者也。

凡两军相处，统将有一分龃龉，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，而薄于责人，则唇舌自省矣。

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。

湘军之所以无敌者，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。

（以上曾语）

军旅之事，以一而成，以二三而败。唐代九节度之师，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。

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。

兵无论多寡，总以能听号令为上。不奉一将之令，兵多必败；能奉一将之令，兵少必强。

（以上胡语）

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，雪不自知。沅之声色，恐未始不厉，特不自知耳。

（以上曾语）

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，盖不以公而废私，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。三十数镇之帅，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。欲求和衷共济，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，乃可以言破敌。

（以上松坡评语）

【大意】

本章论述军队之间要团结协作，以大局为重。曾氏说：

“湘军之所以无敌者，全赖彼此相顾，彼此相救。”蔡锷按语则从反面论述了互相猜忌的危害，“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”。

第十一章兵机

前此为赴鄂救援之行，不妨仓卒成军。近日为东下讨贼之计，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。

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，士卒无生还之气，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。

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，黑子著面，纵能速达皖省，究竟于事何补？是以鄙见总须战舰二百号，又补以民船载七八百，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。

夫战，勇气也，再而衰，三而竭。国藩于此数语，常常体念。大约用兵无他妙巧，当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，皆初气过锐，渐就衰竭之故。惟荀之破偃阳，气已竭而后振，陆抗之拔西陵，预料城之不遽下，而蓄养锐气，先备外援，以待内之自毙，此善于用气者也。

日中则昃，月盈则亏，故古诗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，战兢恐惧，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。

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，屡悔和议，而主战守，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，恐未必不终刖折。且聚数太少，亦不足以分布海隅。

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。

能战，虽失算亦胜；不能战，虽胜算亦败。

悬军深入而无后继，是用兵大忌。

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

（以上曾语）

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。

古人行师，先审己之强弱，不问敌之强弱。

兵事决于临机，而地势审于平日，非寻常张皇幽渺可比。

军事有先一着而胜者，如险要之地，先发一军据之，此必胜之道也。有最后一着而胜者，待敌有变，乃起而应之，此必胜之道也。至于探报路径，则须先期妥实办理。

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。

先安排以待敌之求战，就后起而应之，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。

临阵之际，须以万人并力，有前有后，有防抄袭之兵，有按纳不动以应变之兵，乃是胜着。如派某人守候，不应期而进，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，以前为美，以后为非，必不妥矣。

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。

不轻敌而慎思，不怯战而稳打。

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。

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。

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，得胜之进，尤宜整饬队伍，勿求痛杀。

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。

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。

兵事有须先一着者，如险要之地，以兵据之，先发制人，此为扼吭之计，必胜之道也。有须后一着者，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。

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。

军队分起行走，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。

临阵分枝，不嫌其散；先期合力，必求其厚。

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。

战阵之事，恃强者是散机，敬戒者是胜机。

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？兵权至活，非随时谨密，不能防人，矧可粗心而大意？

侦探须确，须勤，须速，博方以资众论，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。

（以上胡语）

凡善弈者，每于棋危劫急之时，一面自救，一面破敌，往往因病成妍，转败为功。善用兵者亦然。

（以上曾语）

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。

凡事过于求好，转多不妥之处。

（以上胡语）

凡危急之时，只有在己者靠得住，其在人者皆不可靠。恃之以守，恐其临危而先乱；恃之以战，恐其猛进而骤退。

凡用兵须蓄不竭之气，留有余之力。

（以上曾语）

曾胡之论兵，极主主客之说。谓守者为主，攻者为客，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，势力不厚不可成行，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，尤足以赅括战术战略之精妙处。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，即战略上之聚中展开，及战术上之开进等是也。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。

（以上松坡评语）

【大意】

本章汇集了曾、胡关于战略战术的言论。文中曾、胡所论，如重视战前准备，善于运用士气等，都是历来兵家所一再强调的。蔡锷在评语中，对曾、胡的战略战术思想做了较多的阐述，并指出曾、胡的思想与近世各国军事家的论述相合。

第十二章战守

凡出队有宜速者，有宜迟者。宜速者我去寻敌，先发制人者也。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，地势不察，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。

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。昔璞山带兵，有名将风，每与敌遇，将接仗之前一夕，传各营官齐集，与之畅论敌情地势，袖中出地图十余张，每人分给一张，令诸将各抒己见，如何进兵，如何分支，某营埋伏，某营并不接仗，待事毕后，专派追剿。诸将一一说毕，璞山乃将自己主意说出，每人发一传单，即议定主意也。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。

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。离敌既近，时时作敌来扑营之想，敌来之路，应敌之路，埋伏之路，胜仗追击之路，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。

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。

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。

（以上曾语）

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。

军旅之事，守于境内，不如战于境外。

军事之要，必有所忍，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。

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。

碉卡之设，原所以省兵力，予地方官以据险慎守之方。有守土而无守之人，虽天堑不能恃其险；有守人而无守具，虽賁、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。

有围城之兵，须先另筹打仗之兵；有临阵打仗之兵，必须安排劲旅，或预杜抄后之敌，或备策应之举。

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，技艺精熟，庶战守皆能有备。

（以上胡语）

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，亦须深沟高垒，为坚不可拔之计，则防御之紧严，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，其兵器未有今日之发达，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。近自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，举凡战略战术，皆极端的主张攻击，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。兵略之取势，固也。必须兵力雄厚，士马精炼，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，俄军以交通线仅恃一单轨铁道，运输不继，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，每镇临战，至多不过得战兵五千，须有兵力三镇以上，方足与他一镇之兵力相抗衡。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，能否说到精炼二字，此稍知军事者自能辨之，他日与强邻一相角逐，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有利益之攻势，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。昔俄人之蹶拿破仑于境外，使之一蹶不振，可借鉴也。

（以上松坡评语）

【大意】

本章汇集了曾、胡关于进攻和防守方面的一些重要论述。曾、胡用兵，极重防守，这与他们当时所处的环境有关。关于这一点，蔡锷在评语中了解释。蔡锷在评语中还指出，作战是主攻还是主守，应根据具体情况来决定。

第十三章 治心

治心治身，理不必太多，知不可太杂，切身日夕用得着的，有过一两句，所谓守约也。

凡沉痾在身，而人力可以自为主持者，约有二端：一曰以志帅气，一曰以静制动。人之疲惫不振，由于气弱。而志之强者，气亦为之稍变。如贪早睡，则强起以兴之；无聊赖，则端坐以凝之。此以志帅气之说也。久病虚怯，则时时有一畏死之见憧扰于胸中，即梦魂亦不甚安恬，须将生前之名，身后之事，与一切妄念，扫除净尽，自然有一种恬淡意味，而寂定之余，真阳自生。此以静制动之法也。

外境之迁，未可滞滬，置而遣之，终履夷涂。

心欲其定，气欲其定，神欲其定，体欲其定。

古之成大事者，规模远大与综理密微，二者缺一不可。

兄自问近年得力，惟有悔字诀。兄昔年自负本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见人家不是，自从丁巳戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家有几分是处，故自戊午至令九载，与四十岁以前，迥不相同。大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者发奋自强，站得住也；达者办事圆融，行得通也。

不为圣贤，便为禽兽。莫问收获，但问耕耘。

古人办事，掣肘之处，拂逆之端，世世有之，人人不免。恶其拂逆，而必欲顺从，设法以诛锄异己者，权奸之行径也。听其拂逆，而动心忍性，委曲求全，且以无敌国外患而亡为虑者，圣贤之用心也。借人之拂逆，以磨砺我之德性，其庶几乎！

与胡中丞商江南军事，胡言凡事皆须精神贯注，心有二用则必不能有成。余亦言军事不日进则日退，二人互许为知言。

研几工夫最要紧。颜子之有不善，未尝不知，是研几也。周子曰：几善恶。中庸曰：潜虽伏矣，亦孔之昭，刘念台曰：卜动念以知几。皆谓此也。失此不察，则心放而维收矣。

诵养气章，似有所会，愿终身私淑孟子，虽造次颠沛，皆有孟夫子在前，须臾不离，或到死之日，可以仰希万一。

神明则如日之升，身体则如鼎之镇，此二语可守者也。惟心到静极时，所谓未发之中，寂然不动之体，毕竟未体验出真境意来者，只是闭藏之极，逗出一点生意来。如冬至一阳初动，贞之固也，乃所以为元也；蛰之坏也，乃所以为启也；谷之坚实也，乃所以为始播之种子也。然则不可以为种子者，不可谓之坚实之谷也。此中无满腔生意，若万物皆资始于我心者，不可谓之至静之境也。然则静极生阳，盖一点生物之仁心也，息息静极，仁心之不息，其参天两地之至诚乎。颜子三月不违，亦可谓洗心退藏、极静中之真乐者矣。

我辈求静，欲异乎禅氏入定，冥然罔觉之旨，其必验之此心，有所谓一阳初动，万物资始者，庶可谓之静极，可谓未发之中寂然不动之体也。不然，深闭固拒，心如死灰，自以为静，而生理或几乎息矣，况乎其不能静也？有或扰之，不且憧憧往来乎？深观道体，盖阴先于阳信矣，然非实由体验得来，终掠影之谈也。

自戒惧而约之，以至于至静之中，虽少偏倚，而其守不失，则极其中而天地位，此绵绵者，由动以之静也。自谨独而精之，以至于应物之处，无少

差谬，而无适不然，则极其和而万物育，此穆穆者，由静以之动也。

天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载福。颐，君子以慎言语，节饮食；损，君子以惩忿窒欲；益，君子以见善则迁，有过则改；鼎，君子以正位凝命。此六卦之大象，最切于人。颐以养身养德，鼎以养心养肾，尤为切要。

读书之道，朝闻道而夕死，殊不易易。闻道者必真知而笃信之，吾辈自己不能自信，心中已无把握，焉能闻道。

余生平略述先儒之书，见圣贤教人修身，千言万语，而要以不伎不求为重。伎者，嫉贤害能，妒功争宠，所谓忌者不能修，忌者畏人修之类也。求者，贪利贪名，怀土怀惠，所谓未得患得，既得患失之类也。伎不常见，每发露于名业相侔势位相埒之人；求不常见，每发露于货财相接，仕进相妨之际。

将欲求造福，先去伎心，所谓人能充无欲害人之心，而仁不可胜用也。将欲立品，先去求心，所谓人能充无穿窬之心，而义不可胜用也。伎不去，满怀皆是荆棘；求不去，满腔日即卑污。余于此二者，常加克治，恨尚未能扫除净尽。尔等欲心地干净，宜于此二者，痛下工夫，并愿子孙世世戒之。

附作伎求诗二首录左：

善莫大于恕，德莫凶于妒。妒者妾妇行，琐琐奚比数！己拙忌人能，己塞忌人遇，己若无事功，忌人得成务，己若无党援，忌人得多助。势位苟相敌，畏逼又相恶。己无好闻望，忌人文名著；己无贤子孙，忌人后嗣裕。争名日夜奔，争利东西鹜。但期一身荣，不惜他人污。闻灾或欣幸，闻祸或悦豫，问渠何其然？不自知其故！尔室神来格，高明鬼所顾。天道常好还，嫉人还自误。幽明丛诟忌，乖气相倚伏，重者裁汝躬，轻说减汝祚。我今告后生，悚然大觉悟。终身让人道，曾不失寸步。终身祝人善，曾不损尺布。消除嫉妒心，普天零甘露，家家获吉祥，我亦无恐怖。（右不伎）

知足天地宽，贪得宇宙隘。岂无过人姿，多欲为患害。在约每思丰，居困常求泰，富求千乘车，贵求亏钉带。未得求速赏，既得求勿坏。芬馨比椒兰，磐固方泰岱。求荣不知厌，志亢神愈怏。岁燠有时寒，日明有时晦。时来多善缘，运去生灾怪。诸福不可期，百殃纷来会。片言动招尤，举足便有碍。戚戚抱殷尤，精爽日凋瘵。矫首望八荒，乾坤一何大。安荣无遽欣，患维无遽愁。君看十人中，八九无倚赖。人穷多过我，我穷犹可耐。而况处夷涂，奚事生嗟气？于世少所求，俯仰有余快。俟命堪终古，曾不愿乎外。（右不求）

日课四条：

一曰慎独则心安。自修之道，莫难于养心。心既知有善，知有恶，而不能实用其力，以为善去恶，则谓之自欺。方寸之自欺与否，盖他人所不及知，而已独知之。故《大学》之诚意章，两言慎独。果能好善如好好色，恶恶如恶恶臭，力去人欲以存天理，则《大学》之所谓自慊，《中庸》之所谓戒慎恐惧，皆能切实行之。即曾子之所谓自反而缩，孟子之所谓仰不愧、俯不怍，所谓养心莫善于寡欲，皆不外乎是。故能慎独，则内省不疚，可以对天地，质鬼神，断无行有不慊于心则馁之时。人无一内愧之事，则天君泰然，此心常快足宽平，是人生第一自强之道，第一寻乐之方，守身之先务也。

二曰主敬则身强。敬之一字，孔孟持以教人，春秋士大夫亦常言之。至程、朱则千言万语，不离此旨。内而专静纯一，外而整齐严肃，敬之工夫也。

出门如见大宾，使民如承大祭，敬之气象也。修己以安百姓，笃恭而天下平，敬之效验也。程子谓上下一于恭敬，则天地自位，万物自育，气无不和，四灵毕至，聪明睿智，皆由此出，以此事天饬帝，盖谓敬则无美不备也。吾谓敬字切近之效，尤在能固人饥肤之会，筋骸之束。庄敬日强，安肆日偷，皆自然之征应。虽有衰年病躯，一遇坛庙祭献之时，战阵危急之际，亦不觉神为之悚，气为之振，斯足知敬能使人身强矣。若人无众寡，事无大小，一一恭敬，不敢懈慢，则身体之强健，又何疑乎？

三曰求仁则人悦。凡人之生，皆得天地之理以成性，得天地之气以成形。我与民物，尤大本同出一源，若但知私己，而不知仁民爱物，是于大本一源之道，己悖而失之矣。至于尊官厚禄，高居人上，则有拯民溺救民饥之责。读书学古，粗知大义，即有觉后知觉后觉之责。若但知自了，而不知教养庶汇，是于天之所以厚我者辜负甚大矣。孔门教人，莫大于求仁，而其最切者，莫要于欲立立人、欲达达人语。立者自立不惧，如富人百物有余，不假外求；达者四达不悖，如贵人登高一呼，群山四应。人孰不欲己立己达，若能推以立人达人，则与物同春矣。后世论求仁者，莫精于张子之《西铭》。彼其视民胞物与，宏济群伦，皆事天者性分当然之事，必如此，乃可谓之人，不如此，则曰悖德，曰贼。诚如其说，则虽尽立天下之人，尽达天下之人，而曾无善劳之足言，人有不悦而归之者乎？

四曰习劳则神钦。凡人之情，莫不好逸而恶劳，无论贵贱智愚老少，皆贪逸而惮于劳，古今之所同也。人一日所著之衣，所进之食，与一日所行之事，所用之力相称，则旁人韪之，鬼神许之，以为彼自食其力也。若农夫织妇，终岁勤动，以成数石之粟，数尺之布；而富贵之家，终岁逸乐，不营一业，而食必珍羞，衣必锦绣，酣豢高眠，一呼百诺。此天下最不平之事，鬼神所不许也。其能久乎？古之圣君贤相，若汤之昧旦丕显，文王日昃不遑，周公夜以继日、坐以待旦，盖无时不以勤劳自励。《无逸》一篇，推之于勤则寿考，逸则夭亡，历历不爽。为一身计，则必操习技艺，磨炼筋骨，困知勉行，操心危虑，而后可以增智慧而长才识。为天下计，则必己饥己溺，一夫不获，引为余辜。大禹之周乘四载，过门不入、墨子之摩顶放踵，以利天下，皆极俭以奉身，而极勤以救民。故旬子好称大禹、墨翟之行，以其勤劳也。军兴以来，每见人有一材一技，能耐艰苦者，无不见用于人，见称于时；其绝无材技，不惯作劳者，皆唾弃于时，饥冻就毙。故勤则寿，逸则夭；勤则有材而见用，逸则无能而见弃；勤则博济斯民，而神祇钦仰，逸则无补于人，而神鬼不歆。是以君子欲为人神所凭依，莫大于习劳也。

（以上曾语）

【大意】

本章汇集了曾、胡关于治心养心的言论，以曾国藩的议论居多。曾氏认为：“自修之道，莫难于养心。”强调“以志帅气”、“以静制动”，主张把远大宏阔的目标与具体细微的客观情况结合起来，致广大，尽精微。对修心养性提出了许多独到的见解。本章虽非直接论述军事问题，但与军事密切相关，可视为曾、胡治兵的灵魂，对身为将帅者尤具启发意义。