

治
興
語
錄

足
本
曾
文
正
公
全
集

乙亥二月

杜就田署



曾文正公治兵語錄

目錄

第一章	將材
第二章	用人
第三章	尙志
第四章	誠實
第五章	勇毅
第六章	嚴明
第七章	公明
第八章	仁愛
第九章	勤勞
第十章	和輯
第十一章	兵機
第十二章	戰守

曾文正公治兵語錄

第一章 將材

帶兵之人，第一要才堪治兵；第二要不怕死；第三要不急急名利；第四要耐受苦。治兵之才，不外『公明勤』。不公不明，則兵不悅服；不勤，則營務鉅細皆廢弛不治；故第一要務在此。不怕死，則臨陣當先；士卒乃可効命，故次之。爲名利而出者，保舉稍遲，則怨稍不如意，則怨。與同輩爭薪水，與士卒爭毫釐，故又次之。身體羸弱者，過勞則病，精神短乏者，久用則散，故又次之。四者似過於求備，而苟闕其一，則萬不可以帶兵。故吾謂帶兵之人，須智深勇沈之士，文經武緯之才，數月以來夢想以求之，焚香以禱之，蓋無須臾或忘諸懷。不抵有忠義血性，則四者相從以俱至，無忠義血性，則貌似四者終不可恃。

帶兵之道，勤廉恕明，缺一不可。（以上會語）（一）

古來名將，得士卒之心，蓋有在於錢財之外者。後世將弁，專恃糧重餉優爲牢籠兵心之具，其本爲己淺矣。是以金多則奮勇，蟻附利盡則冷落默散。

軍中須得好統領營官。統領營官，須得真心實腸，是第一義。算路程之遠近，算糧仗之缺乏，算彼己之強弱，是第二義。二者微有把握，此外良法雖多，調度雖善，有効有不効，盡人事以聽天而

已。璞山之志，久不樂爲吾用；且觀其過自矜許，亦似宜於剿土匪，而不宜於當大敵。

揀選將材，必求智略深遠之人，又須號令嚴明，能耐勞苦；三者兼全，乃爲上選。（以上會語）（二）

儉以養廉，直而能忍。

爲政之道，得人治事二者並重。得人不外四事：曰廣收，慎用，勤教，嚴繩。治事不外四端：曰經分，綸合，詳思，約守。（以上會語）（三）

古人論將有五德：曰『智信仁勇嚴』。取義至精，實望至嚴。西人之論將，輒曰『天才』。析而言之，則曰天所特賦之智與勇，而會胡兩公之所同唱者，則以爲將之道，以良心血性爲前提，尤爲扼要探本之論，亦即現身之說法。咸同之際，粵寇蹂躪十餘省，東南半壁淪陷殆盡，兩公均一介書生，出身詞林，一清宦，一僚吏，其於兵事一端，素未夢見，所供之役，所事之事，莫不與兵事背道而馳。乃爲良心、血性二者所驅使，遂使其可能性發展於絕頂武功，爛然澤被海內。按其功事言論，足與古今名將相頡頏，而毫無遜色。得非精誠所感，金石爲聞者歟？苟會胡之良心、血性，而無異於常人也，充其所至，不過爲一顯宦，否則亦不過薄有時譽之著書家，隨風靡以殄瘁已耳。復何能崛起行間，削平大難，建不世之偉績也哉！（以上蔡松坡評語）

曾文正公治兵語錄 用人 尙志

第二章 用人

今日所當講求，尤在用人一端。人材有轉移之道，有培養之方，有考察之法。

人材以陶冶而成，不可眼孔太高，動謂無人可用。

竊疑古人論將，神明變幻，不可方物，幾於百長并集，一短難容。恐亦史冊追崇之詞，初非預定之品要。以衡材不拘一格，論事不求苛細，無因寸朽而棄達抱，無施數罟以失鉅鱗。斯先哲之恆言，雖愚蒙而可勉。

求入之道，須如白圭之治生，如鷹隼之擊物，不得不休。又如蠅之有母，雉之有媒，以類相求，以氣相引，庶幾得一而可及其餘。大抵人材約有兩種：一、一種官氣較多，一種鄉氣較多。官氣較多者，好講資格，好問樣子，辦事無驚世駭俗之象，言語無此妨彼礙之弊。其失也，奄奄無氣，凡遇一事，但憑書辦家人之口說出，惡文一寫出，不能身到，心到，口到，眼到，尤不能苦下身段，去事上體察書番。一、鄉氣多者，好逞才能，好出新樣，行事則知已不知人，言語則顧前不顧後，其失也，一事未成，物議先騰。兩者之失，厥咎惟均。人非大賢，亦斷難出此兩失之外。吾欲以『勞苦忍辱』四字教人，故且戒官氣而姑用鄉氣之人，必取遇事體察，身到心到口到眼到者。趙廣漢好用新進少年，劉晏好用士人理財，竊願師之。（以上會語）（四）

專從危難之際，默察機拙之人，則幾矣！

二

人才非困阨則不能激，非危心深慮則不能達。（以上會語）

（五）

會謂人才以陶冶而成，胡亦曰人才由用才者之分量而出，可知用人不必拘定一格，而薰陶裁成之術，尤在用人者運之以精心，使人人各得顯其所長，去其所短而已。竊謂人才隨風氣爲轉移，居上位者有轉移風氣之責。（所指範圍甚廣，非僅謂居高位之一二人言，如官長居目兵之上位，中級官居次級官之上位也。）

因勢而利導，對病而下藥，風氣雖敗劣，自有挽回之一日。今日吾國社會風氣，敗壞極矣！因而感染至於軍隊，以故人才消乏，不能舉練兵之實績。頽波浩浩，不知所屆，惟在多數同心共德之君子，相與握挈維繫，激揚挑撥，障狂瀾使西倒，俾善者日趨於善，不善者亦潛移默化，則人皆可用矣。（以上蔡松坡評語）

第三章 尙志

凡人才高下，視其志趣。卑者安流俗庸陋之規，而日趨污下；高者慕往哲隆盛之軌，而日即高明。賢否智愚，所由區矣。

無兵不足深憂，無餉不足痛哭，獨舉目斯世，求一撻利不先，赴義恐後，忠憤耿耿者，不可亟得，或僅得之，而又屈居卑下，往往抑鬱不伸，以挫以去，以死。而貪饕退縮者，果驥首而上騰，而富貴而名譽，而老健不死，此其可謂浩歎者也。

今日百廢莫舉，千瘡並潰，無可收拾，獨賴此耿耿精忠之寸

裏與斯民相對於骨髓血淵之中。冀其塞絕橫流之人，欲以挽回厭亂之天心，庶幾萬一有補。不然，但就時局而論之，則滔滔者吾不知其所以也。

胸懷廣大，須從平淡二字用功。凡人我之際，須看得平；功名之際，須看得淡。庶幾胸懷日闊。

做好人，做好官，做名將，俱要好師，好友，好榜樣。

喜譽惡毀之心，即鄙夫患得患失之心也。於此關打不破，則一切學問才智，實足以欺世盜名。

方今天下大亂，人懷苟且之心，出範圍之外，無過而問焉者。吾輩當立準繩，自爲守之，並約同志共守之，無使吾心之賊，破吾心之牆子。

君子有高世獨立之志，而不與人以易闊；有藐萬乘卻三軍之氣，而未常輕於一發。

君子欲有所樹立，必自不安求人知始。

古人患難憂虞之際，正是德業長進之時。其功在於胸懷坦夷；其効在於身體康健。聖賢之所以爲聖賢，佛家之所以成佛，所爭皆在大難磨折之日，將此心放得實，養得靈，有活潑潑之胸襟，有坦蕩蕩之意境，則身體雖有外感，必不至於內傷。（以上會語）

（六）

凡人心之發，必一鼓作氣，盡吾力之所能爲，稍有轉念，則疑心生，私心亦生。

大幸！余死生早已置之度外，但求臨死之際，寸心無可悔憾，斯爲

舍命報國，側身修行。

古稱『金丹換骨』，余謂立志卽丹也。（以上會語）（七）

右列各節，語多沉痛，悲人心之陷溺，而志節之不振也。今日時局之危殆，禍機之劇烈，殆十倍於咸同之世。吾儕自膺軍職，非大發志願，以救國爲目的，以死爲歸屬，不足渡同胞於苦海，置國家於坦途。須以耿耿精忠之寸衷，獻之骨髓血淵之間，毫不返顧，始能有濟。果能拿定主見，百折不磨，則千災百難，不難迎刃而解。若吾輩軍人將校，則以躋高位，享厚祿，安福尊榮爲志，目兵則以希虛譽，得餉糈爲志，曾胡兩公必痛哭於九原矣。（以上蔡松坡評語）

第四章 誠實

天地之所以不息，國之所以立，聖賢之德業所以可大可久，皆誠爲之也。故曰『誠者，物之終始，不誠無物』。

人必虛中，不著一物，而後能真實無妄。蓋實者，不欺之謂也。人之所以欺人者，必心中別着一物。心中別有私見，不敢告人，而後造僞言以欺人。若心中了不著私物，又何必欺人哉？其所以自欺者，亦以心中別著私物也。所知在好德，而所私在好色，不能去好色之私，則不能不欺其好德之知矣。是故誠者，不欺者也不欺者，心無私著也，無私著者，至虛者也。是故天下之至誠，天下之至

虛者也。當讀書則讀書，心無着於見客也；當見客則見客，心無着於讀書也。一有着則私也。靈明無着，物來順應，未來不迎，當時不難，既過不戀，是之謂虛而已矣。是之謂誠而已矣。

知己之過失，即自爲承認之地，改去毫無吝惜之心，此最難之事。豪傑之所以爲豪傑，聖賢之所以爲聖賢，便是此等處磊落過人，能透過此一關，寸心便異常安樂，省得多少轉轉，省得多少遮掩裝飾醜態。

盜虛名者，有不測之禍；負隱匿者，有不測之禍；懷憤心者，有不測之禍。

用兵久則驕惰自生，驕惰則未有不敗者。勤字所以醫惰，慎字所以醫驕。二字之先，須有一誠字以立之本。立意要將此事知得透，辦得穿，精誠所至，金石亦開，鬼神亦避。此在己之誠也。人之生也，直與武員之交接，尤貴乎直。文員之心，多曲多歪，多不坦白，往往與武員不相水乳，必盡去歪曲私衷，事事推心置腹，使武員粗人坦然無疑，此接物之誠也。以誠爲之本，以勤字慎字爲之用，庶幾免於大戾，免於大敗。

楚軍水陸師有好處，全在無官氣，而有血性。若官氣增一分，血心必減一分。

軍營宜多用樸實少心竅之人，則風氣易於純正。今大難之起，無一兵足供之用，實以官氣太重，心竅太多，漓樸散醇，真意蕩然。湘軍之興，凡官氣重、心竅多者，在所必斥。歷歲稍久，亦未免沾

染習氣，應切戒之！

將領之浮滑者，一遇危險之際，其神情之飛越，足以搖惑軍心。其言語之圓滑，足以淆亂是非。故楚軍歷不喜用善說話之將。

今日所說之語，明日勿因小利害而變。

軍事是極實之事。二十三史除班馬而外，皆文人以意爲之，不知甲仗爲何物，戰陣爲何事，浮詞僞語，隨意編造，斷不可信。

凡正話實話，多說幾句，久之人自能共亮其心。即直話亦不妨多說，但不可以許爲直，尤不可背後攻人之短。

取將之道，最貴推誠，不貴權術。

吾輩總以誠心求之，虛心處之。心誠則志專而氣足，千磨百折，而不改其常度，終有順理成章之一日。心虛則不客氣，不挾私見，終可爲人共諒。

楚軍之所以耐久者，亦由於辦事結實，敦樸之氣，未盡澆散。若奏報浮僞，不特畏遐邇之指摘，亦恐壞桑梓之風氣。

自古馭外國或稱恩信，或稱威信，總不出一信字，非必顯達條約，輕棄前諾，而後爲失信也。即纖悉之事，嘲笑之間，亦須有真意載之以出，心中待他祇有七分。外面不必假裝十分。既已通和講好，凡事公平照拂，不使遠人喫虧，此恩信也。至於令人畏敬，全在自立自強，不在裝模做樣。臨難有不屈撓之節，臨財有不沾染之廉，此威信也。周易立家之道，尙以有孚之威，歸諸反身。況立威於外域，求孚於異族，而可不反求諸己哉？斯二者，似迂遠而不切

於事情，實則質直而消患於無形。（以上會語）（八）

君子之道，莫大乎以忠誠爲天下倡。世之亂也，上下縱於亡等之欲，姦僞相吞，變詐相角，自圖其安而予人以至危。畏難避害，會不肯捐絲粟之力以拯天下。得忠誠者起而矯之，克己而愛人，去僞而崇拙，躬履諸難而不責人以同忠，浩然捐生，如遠遊之還鄉，而無所顧悸。由是衆人效其所爲，亦皆以苟活爲羞，以避事爲恥。嗚呼！吾鄉數君子所以鼓舞羣倫，歷九載而堪大亂，非拙且誠者之效歟？

凡說話不中事理，不撻斤兩者，其下必不服。（以上會語）（九）

吾國人心，斷送於僞之一字。吾國人心之僞，足以斷送國家及其種族而有餘。上以僞驅下，下以僞事上，同輩以僞交，馴至習慣於僞，祇知僞之利，不知僞之害矣。人性本善，何樂於僞？惟以非爲不足以自存，不得不趨於僞之一途。僞者人固莫恥其爲僞，誠者羣亦莫知其爲誠，且轉相疑駭。於是，由僞生疑，由疑生嫉，嫉心既起，則無數惡德從之俱生。舉所謂倫常道德，皆可翫去不顧。嗚呼！僞之爲害烈矣。軍隊之爲用，全恃萬衆一心，同袍無間，不容有絲毫芥蒂。此尤在有一誠字爲之貫串，爲之維繫。否則如一盤散沙，必將不戢自焚。社會以僞相尙，其禍伏而緩，軍隊以僞相尙，其禍彰而速且烈。吾輩既充軍人，則將僞之一字，排斥之不遺餘力，將此種性根拔除淨盡，不使稍留萌蘖，乃可以言治兵，乃可以爲

將，乃可以當兵。惟誠可以破天下之僞，惟實可以破天下之虛。李廣疑石爲虎，射之沒羽，荊軻赴秦，長虹貫日，精誠之所致也。（以上蔡松坡評語）

第五章 勇毅

大抵任事之人，斷不能有毀而無譽，有恩而無怨。自修者，但求大閑不踰，不可因譏議而餒沈沈之氣。衡人者，但求一長可取，不可因微瑕而棄有用之材。苟於噉噉者過事苛求，則庸庸者反得倖全。

事會相薄，變化乘除，吾輩舉功業之成敗，名譽之優劣，文章之工拙，概以付之運氣一囊之中，久而彌自信，其說之不可易也。然吾輩自信之道，則當與彼暗乾坤於俄頃，較殿最於鐔銖，終不令囊獨勝，而吾獨敗。國藩昔在江西、湖南，幾於通國不能相容，六七年間，浩然不欲復聞世事，惟以造端過大，本以不顧生死自命，甯當更問毀譽？

遇棘手之際，須從耐煩二字痛下工夫。

我輩辦事，成敗聽之天命，毀譽聽之於人。惟在己之規模氣象，則我有可以自立者，亦曰不隨衆人之喜懼爲喜懼耳。

軍事棘手之際，物議指摘之時，惟有數事最宜把持得定：一曰待民不可騷擾，二曰稟報不可諱飾，三曰調度不可散亂。譬如舟行，遇大風暴，祇要把握舵者心明力定，則成敗雖未可知，要勝於他舟之慌亂者數倍。

若從流俗毀譽上討消息，必致站腳不牢。（以上會語）（十）
道微俗薄，舉世方尙中庸之說。聞激烈之行，則警其過中，或以罔濟尼之。其果不濟，則大快奸者之口。夫忠臣孝子，豈必一一求有濟哉？勢窮計迫，義不返顧，効死而已矣。其濟，天也不濟，於吾心無憾焉耳。

時事愈艱，則挽回之道，自須先之以戒懼、惕厲、傲兀、鬱積之氣，足以肩任艱鉅。然視事太易，亦是一弊。（以上會語）（十一）
大局日壞，吾輩不可不竭力支持，做一分算一分。在一日，撐一日。

強毅之氣，決不可無。然強毅與剛愎有別。古語云：『自勝之謂強。』曰強制，曰強恕，曰強爲善，皆自勝之義也。如不慣早起，而強之未明即起，不慣莊敬，而強之坐戶立齋，不慣勞苦，而強之與士卒同甘苦，強之勤勞不倦，是即強也不慣有恆，而強之有恆，即毅也。舍此而求以客氣勝人，剛愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不謹。

日慎一日，以求事之濟。一懷焦憤之念，則恐無成，千萬忍耐！忍耐千萬！久而敬之。『四字，不特處朋友爲然，即凡事亦莫不然。』

袁了凡所謂『從前種種譬如昨日死，從後種種譬如今日生。』另起爐竈，重開世界。安知此兩番之大敗，非天之磨練英雄，使予大有長進乎？諺云：『喫一頓長一智。』吾生平長進，全在受

挫受辱之時，務須敵牙勦志，蓄其氣而長其智，切不可恭然自餒也。

予當此百端拂逆之時，亦祇有逆來順受之法。仍不外悔字訣，硬字訣而已。

百種繁病，皆從懶生。懶則弛緩，弛緩則治人不嚴，而趣功不敏，一處遲則百處懈矣。（以上會語）（十二）

勇有狹義的，廣義的，及急遽的，持續的之別。『暴虎馮河，死而無悔』，臨難不苟，義不反顧，此狹義的急遽的者也。成敗利鈍，非所逆睹，鞠躬盡瘁，死而後已，此廣義的持續的者也。前者孟子所謂『小勇』，後者所謂『大勇』。所謂浩然之氣者，也。右

章所列，多指大勇而言。所謂勇而毅也。軍人之居高位者，除能勇不算外，尤須於『毅』之一字，痛下工夫。挾一往無前之志，具百折不回之氣，毀譽榮辱，死生皆可不必計較，惟求吾良知之所安，以吾之大勇，表率無數之小勇，則其爲力也厚，爲効也廣。至於級居下僚（將校以至目兵），則應以勇爲惟一之天性，以各盡其所職，不獨勇於戰陣也，即平日一切職務，不宜稍示怯弱，以貽軍人之羞。世所謂無名之英雄者，吾輩是也。（以上蔡松坡評語）

第六章 嚴明

古人用兵，先明功罪賞罰。

救浮華者莫如質，積穢之後，振之以猛。

醫者之治瘡癰，甚者必剗其腐肉，而生其新肉。今日之劣弁

羸兵，添亦當爲備汰，以剷其腐肉者；痛加訓練，以生其新肉者；不循此二道，則武備之弛，殆不知所底止。

太史公所謂『循吏者，法立令行，能識大體而已。』後世專尚慈惠，或以煦煦爲仁者當之，失循吏之義矣。爲將之道，亦以法立令行，整齊嚴肅爲先，不貴煦煦也。

立法不難，行法爲難。凡立一法，總須實實行之，且常常行之。九弟臨別，深言禦下宜嚴，治事宜速，余亦深知馭軍馭吏，皆莫先於嚴，特恐明不撓燭，則嚴不中禮耳。

呂蒙諫取鑑之人，魏絳戮亂行之僕，古人處此，豈以爲名，非是無以警衆耳。

近年馭將，失之寬厚，又與諸將相距遙遠，危險之際，弊端百出。然後知古人所云『作事威克，威愛雖少必濟。』反是乃敗道耳。（以上會語）（十三）

治軍之要，尤在賞罰嚴明。煦煦爲仁，足以隳軍紀而誤國事。此盡人所皆知者。近年軍隊風氣，紀綱大弛，賞罰之寬嚴，每不中程，或姑息以圖見好，或故爲苛罰以示威，以愛憎爲喜怒，憑喜怒以決賞罰，於是賞不知感，罰不知畏。此中消息，由於人心之澆蕩者居其半，而由於措施之乖方者亦居半。當此沴成風，委頓疲玩之餘，非振之以猛，不足以挽回頹風。與其失之寬，不如失之嚴。法立然後知恩，威立然後知感。以菩薩心腸，行霹靂手段，此其時矣。是望諸勇健者，毅然行之，而無稍緩，則軍事其有豸乎。（以上

蔡松坡評語）

第七章 公明

大君以生殺予奪之權，授之將帥，猶東家之錢銀貨物，授之店中衆夥。若保舉太濫，視大君之名器，不甚愛惜，猶之賤售浪費，視東家之貨財，不甚愛惜也。介之推曰：『竊人之財，猶謂之盜；況貪天之功，以爲己力乎？』余則略改之曰：『竊人之財，猶謂之盜；況假大君之名器，以市一己之私恩乎？』余忝居高位，惟此事不能力挽頹風，深爲愧慚。

竊觀自古大亂之世，必先變亂是非，而後政治顛倒，災害從之。屈原之所以憤激沈世而不悔者，亦以當日是非淆亂爲至痛。故曰：『蘭芷變而不芳，荃蕙化而爲茅。』又曰：『固時俗之從流，又孰能無變化？』傷是非之日移日淆，而幾不能自立也。後世如漢晉唐宋之末造，亦由朝廷之是非先紊，而後小人得志，君子有遑遑無依之象。推而至於一省之中，一軍之內，亦必其是非不揆於正，而後其政績少有可觀。賞罰之任，視乎權位，有得行有不得行。至於維持是非之公，則吾輩皆有不可辭之責。顧亭林先生所謂『匹夫與有責焉』者也。

大抵治事以明字爲第一要義。明有二：曰高明，曰精明。同一境而登山者，獨見其遠；乘城者，獨覺其曠。此高明之說也。同一物而臆度者，不如權衡之審；目巧者，不如尺度之精。此精明之說也。凡高明者，欲降心抑志，以遠趨於平實，頗不易易。若能事事求精，

輕重長短，一絲不差，則漸實矣。能實，則漸平矣。

凡利之所在，當與人共分之名之所在，當與人共享之。居高位以知人曉事二者為職，知人誠不易學，曉事則可以閱歷勉得之，曉事則無論同己異己，均可徐徐開悟，以冀和衷。不曉事則挾私固謬，秉公亦謬；小人固謬，君子亦謬。鄉愿固謬，狃狃亦謬。重以不知人，則終古相背而馳，決非和協之理。故恆言皆以分別君子小人為要，而鄙論則謂天下無一成不變之君子，亦無一成不變之小人。今日能知人，能曉事，則為君子；明日不知人，不曉事，則為小人。寅刻公正光明，則為君子；卯刻偏私嗜嗜，則為小人。故羣毀羣譽之所在，下走常穆然深念，不能附和。

營哨官之權過輕，則不得各行其志，危險之際，愛而從之者，或有一二畏而從之者，則無其事也。此中消息，應默察之而默挽之。總攬則不無偏蔽，分寄則多所維繫。（以上會語）（十四）

知天之長，而吾所歷者短，則遇憂患橫逆之來，當少忍以待其定；知地之大，而吾所居者小，則遇榮利爭奪之境，當退讓以守其雌。知學問之多，而吾所見者寡，則不敢以一得自喜，而當思擇善而約守之；知事變之多，而吾所辦者少，則不敢以功名自矜，而當思舉賢而共圖之。夫如是，則自私自滿之見，可漸漸蠲除矣。（以上會語）（十四）

文正公謂居高位以知人曉事為職，且以能知人曉事與否，判別其為君子為小人。雖屬有感而發，持論至為正當，並非憤激

之說。用人之當否，視乎知人之明昧。辦事之才不才，視乎曉事之透不透。不知人，則不能用人；不曉事，則何能辦事？君子小人之別，以能否利人濟物為斷。苟所用之人，不能稱職，所辦之事，措置乖方，以致貽誤大局，縱曰其心無他，究難為之寬恕者也。

昔賢於用人之端，內舉不避親，外舉不避仇，其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之薦左中堂，而劾李次青，不以恩怨而廢舉劾，名臣胸襟，自足千古。

用人講資格，固足以屈抑人才！今之不講資格，尤未足以激揚清濁，實不必功，惠不必勞，舉不必才，効不必劣，或今賢而昨劣，或今辱而昨榮，揚之則舉之九天之上，抑之則置之九淵之下。得之者不為善，失之者不為歎，所稱為操縱人才，策勵士氣之具，其効力竟以全失。欲圖挽回補救，其權操之自上，非吾儕所得與聞。惟吾人職居將校，在一小部分內，於用人一端，亦非絕無幾希之權力。既有此權，自應於用人惟賢，循名核實之義，特加之意。能於一小部分，有所裨補，亦是心安理得。（以上蔡松坡評語）

第八章 仁愛

帶兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者所謂欲立立人，欲達達人是也；待弁兵如待子弟之心，常望其發達，望其成立，則人知恩矣。禮者所謂無眾寡，無大小，無敢慢，泰而不驕也，正其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之，威而不猛也。持之以敬，臨之以莊，無形無聲之際，常有凜然難犯之象，則人知威矣。守斯二者，雖

豈陌之邦行矣，何兵之不可治哉！

吾輩帶兵，如父兄之帶子弟一般。無銀錢，無保舉，尙是小事，切不可使之因擾民而壞品行，因嫖賭洋煙而壞身體，箇箇學好人成材，則兵勇感恩，兵勇之父母亦感恩矣。

愛民爲治兵第一要義，須日日三令五申，視爲性命根本之事，毋視爲要結粉飾之文。（以上曾語）（十五）

帶兵如父兄之帶子弟一語，最爲慈仁貼切。以此存心，則今帶兵格言，千言萬語，皆可付之一炬。父兄之待子弟，慮其愚蒙無知也，則教之誨之，慮其飢寒苦痛也，則愛之護之，慮其放蕩無行也，則懲責之，慮其不克發達也，則培養之，無論爲寬爲嚴，爲愛爲憎，爲好爲惡，爲賞爲罰，均出之以至誠無僞，行之以至公無私，如此則弁兵愛戴長上，亦必如子弟愛其父兄矣。

軍人以軍營爲第二家庭，此言殊親切有味。然實而按之，此第二家庭較之固有之家庭，其關繫之密切，殆將過之。何以故？長上之教育部下也，如師友，其約束督責愛護之也，如父兄，部下之對長上也，其恪恭將事與子弟之對於師友父兄，殆無異耳。及其同蒞戰役也，同患難，共死生，休戚無不相關，利害靡不與共，且一經從戎，由常備而續備，由續備而後備，其間年月正長，不能脫軍籍之關係，一有戰事，即須荷戈以出，爲國宣勞，此以情言之耳。國爲家之集合體，衛國亦所以衛家，軍人爲衛國團體之中堅，應則視此第二家庭爲重，此以義言之耳。

古今名將用兵，莫不以安民愛民爲本。蓋用兵原爲安民，若擾之害之，是悖用兵之本旨也。兵者民之所出，餉亦出之自民，索本探源，何忍加以擾害？行師地方，仰給於民者，豈止一端？休養軍隊，採辦糧秣，徵發夫役，探訪敵情，帶引道路，何一非借重民力？若修怨於民而招其反抗，是自困也。即於興師外國，亦不可以無端之禍亂，加之無辜之民，致上千天和，下招怨讎，仁師義旅，決不出此。此海陸戰條約所以嚴擄掠之禁也。（以上蔡松坡評語）

第九章 勸勞

練兵之道，必須官弁晝夜從事，乃可漸幾於熟。如鷄伏卵，如鑪鍊丹，未可須臾稍離。

天下事未有不由艱苦中得來，而可大可久者也。

百種弊端，皆由懶生。懶則弛緩，弛緩則治人不嚴，而越功不敏，一處弛則百事懶矣。

治軍之道，以勤爲先。身勤則強，逸則病；家勤則興，懶則衰；國勤則治，怠則亂；軍勤則勝，惰則敗。惰者暮氣也，常常提其朝氣爲要。

治軍以勤字爲先，由閱歷而知其不可易。未有平日不早起，而臨敵忽能早起者；未有平日不習勞，而臨敵忽能習勞者；未有平日不能忍耐，而臨敵忽能忍耐者。吾輩當共習勤勞，始之以愧厲，繼之以痛懲。

每日應辦之事，積攏過多，當於清早單開本日應了之件，日

內了之。如農家早起，分派本日之事，無本日不了者，庶幾積壓較少。

養生之道，莫大於懲忿窒慾，多動少食。（以上曾語）（十

六）

耐冷耐苦，耐勞耐閑。

立法不難，行法爲難。以後總求實實行之，且常常行之。應事接物時，常從人情物理中之極粗極淺處著眼，莫從深處細處看。身體雖弱，卻不宜過於愛惜，精神愈用則愈出，陽氣愈提而愈盛。每日作事愈多，則夜間臨睡愈快活。若存愛惜精神的意思，將前將卻，奄奄無氣，決難成事。

總須腳踏實地，克勤小物，乃可日起而有功。

精神愈用而愈出，不可因身體素弱，過於保惜。智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽爾摧沮。

不輕進，不輕退。

習勞爲辦事之本，引用一班能耐勞苦之正人，日久自有大

效。欲去驕字，總以不輕非笑人爲第一義。欲去惰字，總以不晏起爲第一義。

每日臨睡之時，默數本日勞心者幾件，勞力者幾件，則知宜勤國事之處無多，更宜竭誠以圖之。

自古聖賢豪傑，文人才士，其志事不同，而其豁達光明之胸，

大略相同。吾輩既辦軍務，係處功利場中，宜刻刻勤勞，如農之力穡，如賈之趨利，如篙工之上灘，早作夜思，以求有濟而治事之外，此中卻須有一段冲融氣象，二者並進，則勤勞而以恬淡出之，最有趣味。

用兵最戒驕氣怕氣，作人之道，亦惟驕惰二字誤之最甚。扶危救難之英雄，以心力勞苦爲第一義。（以上曾語）（十七）

戰爭之事，或跋涉冰天雪窟之間，或馳驅酷暑惡瘴之鄉，或趁雨雪露營，或晝夜趨程行軍，寒不得衣，飢不得食，渴不得水，槍林彈雨之中，血肉橫飛，極人世所不見之慘，受恆人所不經之苦，其精神，其力體，非於平時養之有素，練之有恆，豈能堪此練兵之主旨，以能効命於疆場爲歸屬，欲其効命於疆場，尤宜於平時竭盡手段，以修養其精神，鍛鍊其體魄，嫻熟其技藝，臨事之際，乃能有恃以不恐，故習勞忍苦爲治軍之第一要義，而馭兵之道，亦以使之勞苦爲不二法門。蓋人性似猴，喜動不喜靜，宜勞不宜逸，勞則思，逸則淫，閑居無所事事，則爲不善，此常人恆態，聚數百千血氣方剛之少年於一團，苟無所以範其心志，勞其體膚，其不踰閑蕩檢，潰隄出防之外者，烏可得耶！（以上蔡松坡評語）

第十章 和輯

禍機之發，莫烈於猜忌，此古今之通病。敗國亡家，喪身皆猜忌之所致。詩稱『不忮不求，何用不臧』，忮求二端，蓋妾婦穿窬兼而有之者也。

凡兩軍相處。統將有一分齟齬。則營哨必有三分。兵夫必有六七分。故欲求和衷共濟。自統將先辦一副平恕之心。始人之好名。誰不如我。同打仗不可譏人之退縮。同行路不可疑人之騷擾。處處嚴於治己。而薄於責人。則唇舌自省矣。

敬以特躬。恕以待人。敬則小人翼翼。事無鉅細。皆不敢忽。恕則凡事留餘地。以處人。功不獨居。過不推諉。常常記此二字。則長履大任。福祚無量。

湘軍之所以無敵者。全賴彼此相顧。彼此相救。雖平日積怨深仇。臨陣仍彼此照顧。雖上午口角參商。下午仍彼此救援。（以上會語）（十八）

沉弟謂『雪聲色俱厲。』凡目能見千里而不能自見其睫。聲音笑貌之拒人。每苦於不自見。苦於不自知。雪之厲。雪不自知。沉之聲色。亦恐未始不厲。特不自知耳。（雪謂彭雪琴。即彭玉麟也。沉爲會沉甫。即曾國荃也。）（以上會語）（十九）

古人相處。有憤爭公庭而言歡私室。有交關於平昔。而救助於疆場。蓋不以公而廢私。復不以私而害公也。人心不同。如其面。萬難強之使同。驅之相合。則睚眦之怨。芥蒂之隙。自所難免。惟於公私之界。分得清。認得明。使之劃然兩途。不相混擾。則善矣。髮捻之役。中日之役。中法之役。列將因爭意氣而致敗績者。不一而足。故老相傳。言之鑿鑿。從前握兵符者。多起自行間。罔知大體。動以意氣用事。無怪其然。今後一有戰役。用兵必在數十萬以上。三十

數鎮之師。情誼夙不相孚。言語亦多隔閡。統馭調度之難。蓋可相見。苟非共矢忠誠。無猜無貳。或難免不蹈既往之覆轍。欲求和衷共濟。則惟有恪遵先哲遺言。自統將先辦一副平恕之心。始功不獨居。乃可以言破敵。（以上蔡松坡評語）

第十一章 兵機

前此爲赴鄂救援之行。不妨倉卒成軍。近日爲東下討賊之計。必須簡練愼出。若不教之卒。窺敗之械。則何地無之。而必遠求之湖南。等於遼東自謂之豕。仍同灞上兒戲之軍。故此行不可不精選。不可不久練。

兵者。陰事也。哀戚之意。如臨親喪。肅敬之心。如承大祭。故軍中不宜有歡欣之象。有歡欣之象者。無論或爲和悅。或爲驕盈。終歸於敗而已矣。田單之在即墨。將軍有必死之心。士卒無生還之氣。此其所以破燕也。及其攻狄也。黃金橫帶。有生之樂。無死之心。魯仲連策其必不勝。兵事之宜慘戚。不宜歡欣。亦明矣。

此次由楚省招兵東下。必須選百鍊之卒。備精堅之械。舟師則船礮並富。陸路則將卒並慣。作三年不歸之想。爲百戰艱難之行。豈可兒戲成軍。倉卒成行。人盡烏合。器多苦贗。船不滿二百。礮不滿五百。如大海簸豆。黑子著面。縱能速達皖省。究竟於事何補。是以鄒兄總須戰艦二百號。又補以民船載七八百。大小礮千餘位。水軍四千。陸軍六千。夾江而下。明年成行。始略成氣候。否則名爲大興義旅。實等矮人觀場。不直方家一哂。

夫戰，勇氣也。再而衰，三而竭。國講於此數語，常常體念。大約用兵無他妙巧，常存有不盡之氣而已。孫仲謀之攻合肥，受創於張遼，諸葛武侯之攻陳倉，受創於郝昭，皆初氣過銳，漸就衰竭之故。惟荀彧之破偃陽，氣已竭而後振，陸抗之拔西陵，預料城之不遽下，而蓄養銳氣，先備外援，以待內之自斃。此善於用氣者也。日中則昃，月盈則虧，故古詩「花未全開月未圓」之句，君子以為知道。故余治兵以來，每介疑勝疑敗之際，戰兢恐懼，上下悚懼者，其後常得大勝。當志得意滿之候，各路雲集，狃於屢勝，將卒矜慢，其後常有意外之失。

國家之強，以得人為強，所謂「無競惟人」也。若不得其人，則羽毛未豐，亦似難以高飛。昔在宣宗皇帝，亦嘗切齒發憤，屢悔和議，而主戰守。卒以無良將帥，不獲大雪國恥。今欲罷和主戰，亦必得三數引重致遠，折衝禦侮之人以擬之。若僅區區楚材，目下知名之數人，則干將莫邪，恐未必不終刊折。且聚數太少，亦不足以分布海隅。用兵之道，最忌「勢窮力弱」四字，力則指將士之精力言之，勢則指大局大計及糧餉之接續，人才之繼否言之。能戰雖失算亦勝，不能戰雖勝算亦敗。

懸軍深入而無後繼，是用兵大忌。

危急之際，尤以全軍保全士氣為主。孤軍無助，糧餉不繼，奔走疲憊，皆散亂必敗之道。（以上會語）（二十）

凡危急之時，祇有在己者靠得住，其在人者皆不可靠。特之

以守，恐其臨危而先亂；恃之以戰，恐其猛進而驟退。

凡用兵須蓄不竭之氣，留之餘之力。（以上會語）（二十一）

曾胡之論兵，極主主客之說，謂「守者為主，攻者為客，主逸而客勞，主勝而客敗」。尤戒攻堅圍城，其說與普法戰爭前法國兵學家所主張者殆同。（其時俄土兩國亦盛行此說。）其論出師前之準備，宜十分周到，謂「一不精，不可輕出，勢力不厚，不可成行」。與近今之動員準備用意相合。其「以全軍破敵為上，不得土地城池為意」所見尤為精到卓越，與東西各國兵學家所唱道者，如出一轍。「臨陣分枝宜散，先期合力宜厚」二語，尤足以賅括戰術戰略之精妙處。臨陣分枝者，即分主攻助攻之軍及散兵援隊預備隊之配置等是也。先期合力者，即戰略上之要中展開及戰術上之開進等是也。所論諸端，皆從實行後經驗中得來，與近世各國兵家所論，若合符節。吾思先賢不能不響嗟崇拜之矣！（以上蔡松坡評語）

第十二章 戰守

凡出隊有宜速者，有宜遲者。宜速者，我去尋敵，先發制人者也；宜遲者，敵來尋我，以主待客者也。主氣常靜，客氣常動。客氣先盛而後衰，主氣先微而後壯。故善用兵者，每喜為主，不喜作客。休戚諸軍，但知先發制人一層，不知以主待客一層。加之探報不實，地勢不審，敵情不明，徒能先發而不能制人，應研究此兩層，或我尋敵，先發制人，或敵尋我，以主待客，總須審定乃行，切不可於兩

層一無所見，貿然出隊。

師行所至之處，必須多問多思。思之於己，問之於人，皆好謀之實迹也。昔璞山帶兵，有名將風，每與敵遇，將接仗之前，一夕傳各營官齊集，與之暢論敵情地勢，袖中出地圖十餘張，每人分給一張，令諸將各抒所見，如何進兵，如何分支，某營埋伏，某營並不接仗，待事畢後，專派追剿。諸將一夕說畢，璞山乃將自己主意說出，每人發一傳單，即議定主意也。次日戰罷，有與初議不符者，雖有功亦必加罰。其平日無事，每三日必傳各營官熟論戰守之法。

一曰：紮營宜深溝高壘。雖僅一宿，亦須爲堅不拔之計，但使能守我營壘，安如泰山，縱不能進攻，亦無損於大局。一曰：哨探嚴明。雖敵既近，時時作敵來撲營之想，敵來之路，應敵之路，埋伏之路，勝仗追擊之路，一夕探明，切勿孟浪。一曰：痛除客氣。未經戰陣之兵，每好言戰，帶兵者亦然，若稍有閱歷，但覺我軍處處瑕隙，無一可恃，不輕言戰矣。

用兵以渡水爲最難，不特渡長江大河爲難，即偶渡漸車之水，丈二之溝，亦須再三審慎，恐其半渡而擊，背水無歸，敗兵爭舟，人馬踐溺，種種皆兵家所忌。

隘路打勝仗，全在頭敵，若頭敵站腳不住，後面雖有好手，亦被擠退。（以上會語）（二三）

右揭戰守之法，意括而言賅。曰攻戰，曰守戰，曰遭遇戰，曰局地戰，以及防邊之策，攻城之術，無不獨具卓識，得其要訣。雖以近

世戰術之日新月異，而大旨亦不外是。其論夜間宿營，亦須深溝高壘，爲堅不可拔之計。則防禦之緊嚴，立意之穩健，尤爲近世兵家所不及道者也。（按咸同時戰爭兩方多爲不規則之混戰，來去隨倏，不可端倪，故紮營務求堅固以防侵襲。）

曾胡論兵，極重主客之見，祇知守則爲主之利，不知守反爲客之害。蓋因其時所對之敵，並非節制之師，精練之卒，且其人數常倍於我，其兵器未如今日之發達，又無騎敵兩兵之編制，耳目不靈，攻擊力復甚薄弱，故每拘泥於地形地物，攻擊精神，未由奮興。故戰術偏重於攻勢防禦，蓋亦因時制宜之法。近自普法日俄兩大戰役以後，環球之耳目一新，攻擊之利，昭然若揭。各國兵學家，舉凡戰略戰術，皆極端的主張攻擊。苟非兵力較弱，或地勢敵情，有特別之關係，無復有以防守爲計者矣。然戰略戰術須因時以制宜，審勢以求當，未可稍事拘滯。若不揣其本，徒思仿效於人，勢將如跛者之競走，鮮不蹶矣。兵略之取攻勢固也，必須兵力雄厚，士馬精練，軍資（軍需器械）完善，交通利便，四者均有可恃，乃足以操勝算。四者之中，偶缺其一，貿然以取攻勢，即曾公所謂徒先發而不能制人者也。普法戰役，法人國境之師，動員頗爲迅速，而以兵力未能悉集，軍貨亦虞缺乏，遂致着着落後，陷於防守之地位。日俄之役，俄軍以交通線僅持一單軌鐵道，運輸不繼，遂屢爲優勢之日軍所制。雖迭經試取攻勢，終歸無效。以吾國軍隊現勢論，其數則有二十餘鎮之多，然續備後備之制，尙未實行，每

曾文正公治兵語錄 編者誌

鎮臨戰，至多不過得戰兵五千，須有兵力三鎮以上，方足與他一鎮之兵力相抗衡。且一有傷亡，無從補充，是兵力一層，決難如鄰邦之雄厚也。今日吾國軍隊，能否說到『精練』二字，此稍知軍事者，自能辨之。他日與強鄰一相角逐，能否効一割之用，似又難作僥倖萬一之想。至於軍資交通兩端，更瞠乎人後。如此而曰吾將取戰略戰術上最有利之攻勢，烏可得耶？鄙意我國數年之內，若與他邦以兵戎相見，與其爲孤注一擲之舉，不如採用波亞戰術，據險以守，節節爲防，以全軍而老敵師爲主。俟其深入無繼，乃一舉而殲除之。昔俄人之蹴拿破崙於境外，使之一蹶不振，可借鑑也。（以上蔡松坡評語）

右蔡松坡將軍評編之曾胡治兵語錄。錄其關於曾公之部分者，其胡公部分，俟編胡公集時再列入。後人增補編入者皆未錄。

編者若翁誌 二四·二·二四

