

张林川等 译评

将帅奇术

——
曾国藩兵法



武汉出版社

将帅奇术 曾国藩兵法

张林川 肖惠兰 译评
郭康松 杨 薇

武汉出版社
一九九四年元月

鄂新登字(08)号

将 帅 奇 术
——曾国藩兵法
张林川等 译评

*

武汉出版社出版发行

(武汉市江岸区北京路20号 邮政编码430014)

湖北省新华书店经销

新洲县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 9.5印张 字数220千字

1994年5月第1版 1994年5月第1次印刷

印数1—20000册 定价:6.80元

*

ISBN7—5430—1123—9/I·113

序

在中国近代史上，曾国藩是一位产生过一定历史影响的人物。对于这位集是非功过于一生的人，尽管学界的看法纷纭聚讼，但从总体上说，他在某些方面还是有功于历史的。这是我们在给曾国藩作评语时所不能也不应忽视的。

众所周知，曾国藩对太平天国农民起义军的血腥镇压，为他的一生抹上了极不光彩的一笔。太平天国农民起义声势浩大，威震一时，腐朽昏聩的清政府在这股正义力量的慑服之下，大有摇摇欲坠之感。但这次农民起义最终还是失败了——这其中，起义军自身负有不可推卸的责任，但由曾国藩统领，代表清政府军事力量的强大，也是导致起义被镇压的主要原因。因此，以曾国藩为首领的湘军名噪一时。于是，人们通过一件件清晰可辨却又平凡普通的事实去研究，观照湘军崛起的内幕，从而发现曾国藩整治湘军的一系列行之有效而又独具特色的方式方法，并冠之于“曾国藩兵法”的雅称。

且不说这种称号允当与否。当我们对曾国藩一条又一条的治兵方法了然于心之后，你便会觉得其中的难能可贵与值得推崇。统军治兵历来并非易事，它要求将领与兵士之间默契配合，戮力同心，这样，军队方有凝聚力。因此，曾国藩对将帅的要求首先要有将材，其具体标准就是统兵之术，临阵当先，不急急名利，经得起磨炼；其次是用人才不可掉以轻心；其次要勇毅果敢；其次是严明肃整且不失仁爱之人……对于兵士的要求则要有朴实忠诚之心，又须有舍命报国之志，心专志诚，心无旁骛，遇战方能勇猛无敌，战则必胜。

曾国藩本为一雍雅儒生，自幼深受中国传统儒家文化的熏

陶，因而自从政，从戎之后，几乎处处都打上了儒家思想的印记。在治兵方面，他所要求的“诚实”、“严明”、“公明”、“仁爱”、“勤劳”、“和辑”、“治心”等，正体现出这位儒生治兵的特色。曾氏把儒家之道与治兵之道相互糅合，使原本脱节的二者融为一体，并且达到了极为显著的效果。品味曾国藩兵法，联系，对照湘军的实际，你定会对这位以儒生治兵的人物的军事思想概貌有较为深刻的了解。

《将帅奇术——曾国藩兵法》从十三个方面归纳和介绍了曾国藩治兵的十三种方略。由于曾氏治兵方式熔铸了儒家思想的基因且符合新的时代条件下的独特要求，因而又具有新的特点和价值，其中的很多内容又可以弥补《孙子兵法》的不足。所以，我们认为《孙子兵法》与此书在总体上应该是相得益彰的。

过去的时间将成为历史，但历史会淘汰和分离很多很多的东西。那些有用、有价值的则不会被湮没沉积。如今，奉献在我们面前的这本《将帅奇术——曾国藩兵法》不就是历史老人的恩赐吗？它不仅对我们每个军人极富启迪，就是对于其它各行各业的芸芸众生的为人处世、立身安命，也有着增才益智的广泛效用。

张林川

一九九三年十月

目 录

序 (1)

一、将材 (1)

在这忙忙碌碌的世俗社会里,又有谁不想高居众人之上为众人之统领?然而人又有所不知;学有学风、匠有匠心、艺有艺术、将有将材。何为将材?曾国藩朴实而又高明的见解,当引以为训:拥兵打仗须有治兵之材——没有对千军万马的统帅之术,军队就会从根本上失去战斗力;拥兵打仗就得不怕死——临阵当先,以身作则,士卒则勇而无畏;拥兵打仗而不急急名利——为名利所羁绊,战而忘利则胜而有功;拥兵打仗要耐受辛苦——必须具备强壮的体魄,才能经得起各种磨练。

二、用人 (28)

成就各行各业,用人之道非同小可。军队之中,用人更不可掉以轻心。而军事的特殊性又要求用人有自己的特点。曾氏在此篇将会告诉你与用人有关的“求人之道”、“培养之方”及“考察之法”,并谆谆告诫于你“遇事体察,身到心到口到眼到者”当用!

三、尚志 (51)

大千世界,人面各异,志趣亦殊。其根本原因在于追求有别。对于治兵之人来说,其崇尚的“志”应是“舍命报国,侧身修行”,置生死于不顾,历磨难而不屈。如此则士卒有楷模,也能以畏难苟活为羞,克敌战死为荣。否则,以“跻高位、享厚禄、安富尊荣为志”,或以“希虚誉,得饷糈为志”,志趣卑俗,军心涣散矣。

四、诚实 (73)

和绝大多数治兵之人注重权诈不同，曾国藩治兵则以忠诚为天下倡。因此，他招募兵卒“多用朴实少心窍之人”，以达到“风气易于纯正”的目的。熟悉“湘军”历史的人都知道，曾氏统率下的“湘军”全来自“朴实山农”。再加上整治有方，这些人均成了骁勇悍将，敢于出生入死。在将领的驾驭上也以“诚”为重，不贵权术。轻浮圆滑之人均不得为将。诚所谓“心诚则志专而气足”——“湘军”之兴盛与此关系极大。

五、勇毅 (105)

如果说勇敢而又坚毅，对于一般人的事业成功具有辅助之力的话，那么它对于军人来说就显得尤为重要。勇敢是军人的天职，因而怯懦和软弱将会损毁他的形象。在军事受挫之时，有了坚毅的品性，可以克服焦躁和气馁，从而于恒心与耐力之中求得成功的喜悦，领军之将官对“勇毅”的内涵当心领神会且孜孜以求。

六、严明 (132)

“严明”作为军纪的重要内容，多被古今中外的治兵者奉为圭臬。的确，严明的纪律是一支军队取得胜利的可靠保证。曾国藩治兵可谓深谙此道。在长期的军事实践中，他认识到“驭将之道，以严为先”，并要求部将也要做到“以法立令行，整齐肃严为先”。对兵勇要严明纪律使“兵不敢玩”，临阵时心存畏惧，不敢违令。总之，曾氏治兵，“宁可失之严，不可失之宽。”当然，我们不可不知，曾氏以一儒生治兵，“礼”又与“严”是相辅相承的。

七、公明 (148)

在曾国藩的眼里，区分君子与小人的标准在于是公正光明还是偏私暧昧。这不仅仅表现在“治事”上，而且表现在对待“名”“利”上。治军之事也情同此理，赏罚分明，秉公无私，方能是非得

辨,军心得正。

八、仁爱 (171)

曾氏治“湘军”以严明为务,但又以“仁爱”相辅。这位以儒生而折节从戎的人物,把先前所受的儒家思想的影响和熏陶与治军之道结合起来,以儒家所倡导的“仁”字去处理军事。这样军内上下能“以情意相孚”;在下者能尊上,如子弟之事其父兄;在上者有威信,恩信“如父兄之管子弟”,各统领官之间,以“平恕之心”相待,处处“严于责己而薄于责人”。如此,军内感情从纵横两方面得到联络,内部团结更得到了很好的维系。

九、勤劳 (185)

勤劳本是中华民族的传统美德,但曾氏治兵于此尤为强调。其基本要求是不使身心有一刻之怠惰。“古之成大业者,多自克勤小物而来”,因此,“治军之道以勤字为先”。在“勤”字的调教下,军队的军务乃至士气都有一种奋发的活力。同时,曾氏自己以身作则,“兢兢自持”,又起到了极好的表率作用。从中,读者诸君受到的启发与鞭策也应是很大的。

十、和辑 (206)

和辑即和睦,和衷共济、团结一心之意。一个大的集体要想完成共同的事业,实现共同的追求,就需要集体中每一分子的积极努力,众人心往一处想,劲往一处使,是实现目的的重要保证。要提高军队的战斗力,官兵们必须团结一致,顾全大局,否则,相互猜忌、彼此抵牾,战斗定会遭到败绩。其实,能做到精诚团结,齐心和睦,受益的又岂仅在军事一门。

十一、兵机 (219)

兵机主要讲述军事战略上的智谋巧变之术。尽管曾国藩治兵不以权诈为当务之举,但军事又毕竟是拥兵打仗之事,斗勇的

同时还必须斗智。兵机运用得法，往往可以使扑朔迷离的战局变得豁然开朗，从而赢得最后胜利的主动权。借助本篇，您又可以了解到曾国藩这位以儒生治兵的人物的另一番世界、另一种面貌。

十二、战守 (252)

战守之事在每场战争中都会遇到，因而战守之道为历来兵家所看重，不敢掉以轻心。进攻的方式千差万别，防御的办法也多种多样。曾氏在此篇中将会告诉您何时该主动出击，何时只能冷静自守、以待战机等等。如果您是一位军事指挥家，曾氏所言足资借鉴；即使您认为自己是碌碌匹夫，从中也能学到生活之道、处世之道、经营之道等等。

十三、治心 (269)

人的自身素质的形成要取决于很多方面的因素。但素质往往要通过“心”、“气”、“神”、“体”四个方面的形式表现出来。其中，“心”至关重要，它即指人的心理素质。曾氏把“治心”作为治军之要道，是颇具卓识的。这又是曾国藩治兵独具特色之处。人心治则军心治，其中道理包容甚广，很是耐人寻味。

后记 (300)

一、将 材

带兵之人，第一要才堪治兵，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦^①。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^②。不怕死，则临阵当先，士卒乃可效命，故次之^③。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^④。身体羸弱者，过劳则病；精神短乏者，久用则散，故又次之^⑤。四者似过于求备，而苟阙其一，则万不可以带兵^⑥。故吾谓带兵之人，须智深勇沉之士，文经武纬之才^⑦。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^⑧。

【评注】

- ①堪:能够,可以。 治:治理,管理。 急急:急切,急迫。
耐:禁得起,受得住。
- ②才:才能。 公:公正无私。 明:廉明,明察。 勤:辛勤,努力。 悦服:乐意服从,愉快听从。 营务:军中事务。
巨细:大小。 废:废弃,停止。 弛:放松,松懈。 要务:主要任务,关键任务。
- ③临阵:到了阵前,临作战时。 当先:走在最前面。 乃:才。 致命:奋不顾身地出力服务。
- ④出:出仕,做官。 保举:推荐,提拔。 旧时大臣给朝廷举荐人才时需要作保,所以叫保举。 怨:埋怨,责备。 意:心意,意愿。 同辈:年龄与级别相同的人。 毫厘:极微小,极少的一点点。 十丝为毫,十毫为厘。
- ⑤羸弱:瘦弱。 过:过分,太甚。 劳:劳累,疲劳。 短:不足,缺少。 乏:疲乏。 散:分散,不集足。 此指精力匮乏。
- ⑥似:似乎,好象。 求备:要求完备。 备,完美,完全。 苟:假若,如果。 缺:缺少。 万不可以:绝对不可以。
- ⑦智深勇沉:足智远谋,勇敢沉着。 文经武纬:文事与武功。
- ⑧以求之:指希望得到具备以上四个条件的将领。 焚香:烧香。 祷:祈祷,希望。 须臾:一会儿,很短的时间。
忘诸怀:指为求得好的将领而忘怀。 忠义血性:指忠心报国的本性。 四者:做将领的四个条件。 相从:跟从,随之。 俱至:具备。 此句话强调了“忠义血性”是具备做一个好将领的根本条件。 貌:外表。 恃:依靠。

※ 我国历史上最伟大的军事家孙子说过:“知兵之将,生

民之司命，国家安危之主也。”又说：“夫将者，国兵辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。”意思是说，深知用兵之法的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危的主宰者。将帅是国君的助手，辅助得周密，国家就会强盛，辅助得有缺陷，国家就会衰弱。由此可见，“将”不仅仅是一个关系战争胜败的重要因素，更重要的是“将”乃国家与民众之命运的主宰者。所谓主宰者，是指对一切能起支配作用的人，他应该是一位具备了超凡的才能、有卓识、有气魄、有能力胜任一切重任的栋梁之才。所以，历来兵家对“将”的地位和作用都看得至关重要。

战争，可以这样说，实则是地地道道的人的智慧和勇气的较量，即使在众多先进的现代化手段已被广泛地运用于军事装备的今天也不例外。而在战争的较量中智与勇高低之分的关键人物是“将”。

什么样的人才能称得上“将”呢？总历代兵家所论，大凡为将者，应具备“智”，多谋善断；“信”，赏罚有信；“仁”，爱护士卒；“勇”，勇敢坚定；“严”，明法审令的品德修养。还要有“治众如治寡”的军事才能；“出门如见敌”的战备观念；“临敌不怀生”的献身精神，“虽克如始战”的谨慎态度；“法令省而不烦”的治军作风。一言以蔽之，为将者，应具有“总文武，兼刚柔”的军事素质和才能。以曾国藩的观点而论，即为将者“须智深勇沉之士，文经武纬之才”。曾国藩以此作为选录将才的至为重要的条件，即所谓“才堪治兵”。才能胜任，兵才悦服，军才能治。试想，若无曹刿充满智识的治军之才，鲁国哪能取得长勺之战的辉煌战绩。若无孙臆绝妙的“围魏”之策，哪得齐国不劳兵伤卒以“救赵”之困的典型战例。若无诸葛亮深谋远虑的治兵之才，刘备怎能西取巴蜀、东联孙

吴、北拒曹操！蜀汉又何能在众多军阀列强之中鼎足而立！

然而，诸葛亮若没有独立空城迎战司马懿的胆量，想刘备也不会“三顾茅庐”，屈身求贤。为将者，最基本的素质就是——勇敢。没有非凡的勇气和胆略，纵有天大的指挥才能，也不能在战争舞台上成为涉冠称雄的胜利者。所以，曾国藩选将的第二个条件即“不怕死”。不怕死，才能冲锋陷阵，勇往直前。将不惧死，士兵怎会不效命！

军人的天职就是保国卫民。作为军之将领，更应该以“献身”二字作为人生的准则。如果说为将之人以谋取职位作为获利的台阶，这种人绝不配统领军队，稍有不如意，便会产生非份之想，是军中之患，国中之害！所以，此种人断不可用！

充沛的精力和旺盛的斗志对于日理万机、转战千里、风餐露宿的带兵之将来说是非常重要的。为此，曾国藩在集历代兵家的论将之说时又作了进一步的发挥与补充。他认为，为将还须能“耐受辛苦”。因为只有耐得辛苦，才能持久地并信心十足地去对付一切艰难险阻；只有长时间地保持生龙活虎的精神，治兵打仗才能驾驭自如、得心应手。这条件看起来似乎有点苛刻，可道理很简单，如果一个将领一如贾府里的林妹妹转战疆场，纵使他有非凡的才识和胆略，也无力胜任带兵之职责，所以，曾国藩强调：“四者似过于求备，而苟阙其一，则万不可以带兵”。

然而，什么样的人才具有如此完备的条件呢？“大抵有忠义血性，则四者相从以俱至；无忠义血性，则貌似四才终不可恃。”

貌似之人虽似有才，却可能只是个善纸上谈兵的赵括，或生搬教条的马谡，再或是贪图功名、投机取巧的伪君子。

孙子说：“将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。”意即，有勇无谋，只知死拚，就可能被诱杀；临阵畏怯，贪生怕死，就可能被俘虏；急躁易怒，一触即跳，就可能受敌凌辱而妄动；廉洁好名，过于自尊，就可能被污辱而失去理智；只知“爱民”，就可能被敌烦扰而陷于被动。貌似者常有这五种毛病，所以，他们不是可靠的录用对象，真正有“忠义血性”之人，应是“战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也；故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也”。根据战场实情确有必胜的把握，即使国君命令不要打，也可以坚决地打；如果根据战场实情不能取胜，即使国君命令打，也可以不打。作为一个将帅，应该进不贪求战胜的功名，退不回避罪责，只求国家和军队得以保全，符合于国家的根本利益，这样的将帅才算是国家最宝贵的人才。

带兵之道^①，勤、廉、恕、明，缺一不可^②。

【评注】

①道：方法，原则。

②勤：勤恳，勤苦，勤勉。 廉：廉洁，正直。 恕：宽容，宽厚。恕，原意为用自己的心推想别人的心。 明：明法审令，洞察秋毫。

※ “勤、廉、恕、明”岂止只是带兵之道！

古人早有“业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随”的名训。

“业”已远非源起时“学业”的含义，它已成为放之“百业”而皆准的真理，历史上君王的兴亡之道，凡公正廉明、宽仁爱民、明法审令、勤恳努力的治国者，皆百废俱兴、百业得举。而那些沉溺于酒色，荒淫无度、昏庸无能、鱼肉人民、助纣为虐者，无不国覆家亡。

治国如此，治军更如此！军队乃治国经邦的基石，国家的坚强支柱！军不强，国难存。强军则需强将。治兵之将，不仅需要充分的才识、英勇无畏的胆略、不取功名的献身精神、吃苦耐劳的身体素质，还需要得宜的方法和强有力的手段。故“勤、廉、恕、明”为治兵的基本之道，缺一不可。

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^①。是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散^②。

【评注】

①将弁：旧时武职的通称。清代称参将、游击以上武官为将，都司、守备以下为弁。专恃：专门依赖，专一依靠。粮重饷优：丰厚的粮饷，优裕的待遇。牢笼：笼络，收买。具：工具，手段。本：根本，本质。浅：肤浅。

②奋勇：勇往直前。蚁附：象蚂蚁一样的群集趋附。意即蜂涌而至。

利尽：利益没有了。兽散：象群兽一样跑开。意即四散而逃。

※ 为将之人须深得士卒之心，方可使军容整肃、军纪严明、军心不移。得人心者昌，失人心者亡，这是人人都懂得的道理，如何得人心，各人的方法不同而已。

孙子说：将帅应“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”意思是，将帅对士卒能象对待婴儿一样体贴，士卒就可以跟随将帅赴汤蹈火；将帅对士卒能象对待自己的“爱子”一样，士卒就可以与将帅同生共死。古来名将，凡得人心者，并非以钱财收买，良好的品德修养和精神素质，是赢得军心的根本。

而公正廉明、严纪明法、诚朴宽厚、身先士卒，才能使士兵心悦诚服。所以孙子又说：“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也”。如果对士卒过份厚养而不能使用，一味溺爱而不教育，违犯了纪律而不能严肃处理，这样的军队，就好比“骄子”一样，也是不能用来打仗的。

物质、金钱固然是人生之所需，但依靠它并不能笼络军心。社会生活中，民心亦并非物质、金钱所能笼络。物质刺激所带来的只是短暂的人的私欲的满足和人们对物质利益长期的、强烈地获取欲，这种欲望的发展终久会导致社会心理的倾斜。追求物质利益的欲望一旦恶性膨胀，人性中最纯净，最美好的一隅，也会被污浊的铜臭熏染而改变颜色。人类精神境界的物质化，会使人们错误地将应尽的义务和责任以索金换银为代价。所谓“重赏之下必有勇夫”，实际上就是偏离了精神世界而强化了物质世界的必然产物。

物质刺激不能换得牢固的赤诚之心，也换不来振奋的精神和蓬勃的斗志。在过繁过重的物质鼓励手段的刺激下，如果人们并不具备强健、丰富的精神境界，必然导致其行为

无不以获利为目的，其结果诚如曾国藩所说的“金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散”。

而以物质为万能的将领，其结局也必然是人财两空。

军中须得好统领营官。统领营官，须真心实肠，是第一义^①：算路程之远近，算粮仗之缺乏；算彼己之强弱，是第二义^②。二者微有把握，此外良法虽多，调度虽善，有效不有效，尽人事以听天而已^③。

【评注】

①统领：官名。清制，京营有统领官，如前锋统领，护军统领，步军统领等。各地防营武官统军二员以上者，部属称之为统领，上官称之为统带。营官：营一级的长官。曾国藩建湘军时设置，以五百人为一营。设营官、哨队官及亲兵。第一义：此意即为第一位的。

②粮仗：粮食与武器。缺乏：此处意指多寡。彼己：对方与自己。

③微：无，没有。把握：掌握，了解，懂得。良法：好办法。调度：安排，调遣。人事：人力所能及的事。听天：任凭天命。

※ 为将用兵，不外人、事两个方面。善用兵者，须善于发现和运用人才，委以重任。自己则统筹全局、把握关键，就用人而言，所用之人当首先具备优异的品格，全心全意，致力于