

领导干部

读经典

曾胡治兵语录

重读经典

丰富思想

提升境界

增强修养

蔡锷著



长征出版社

领导干部

读经典

曾胡治兵语录

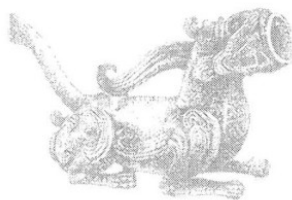
重读经典

丰富思想

提升境界

增强修养

蔡 锷 著



长征出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾胡治兵语录/蔡锷著. —北京: 长征出版社, 2008. 8

(领导干部读经典)

ISBN 978 - 7 - 80204 - 477 - 7

I. 曾… II. 蔡… III. ①曾国藩 (1811 ~ 1872) - 语录 ②胡林翼 (1812 ~ 1861) - 语录 ③兵法 - 中国 - 清代 IV. K827 = 52 E892. 52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 149745 号

书 名: 曾胡治兵语录

作 者: 蔡 锷

责任编辑: 刘志军

特约编辑: 陈丽杰

装帧设计:  张合涛

出版发行: 长征出版社

总 经 销: 北京时代华语图书股份有限公司

社 址: 北京阜外大街 34 号 邮编: 100832

电 话: (010) 68586781

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市梦宇印务有限公司

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 131 千字

印 张: 12.25

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

书 号: ISBN 978 - 7 - 80204 - 477 - 7

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)

出版说明

德国哲学家雅斯贝尔斯指出：个体自我的每一次伟大的提高，都源于同古典世界的重新接触。意大利文学家卡尔维诺说：经典是那些正在重读的书，经典是常读常新的书。《领导干部读经典》正是这样的一些为领导干部精心辑选的书。

中华民族历史悠久，源远流长，博大精深的历代经典作品中蕴藏着富民强国的丰富智慧，也有许多值得后人反思和汲取的经验、教训，这些都应成为现代领导干部执政为民的宝贵财富。前人提倡的人本思想、民本思想，对今天我们所倡导的构建社会主义和谐社会有着重要的镜鉴和启迪作用。除此之外，精忠报国、捐躯济危的爱国情怀，富贵不淫、威武不屈的气节操守，自强不息、精进向上的积极人生，格物致知、知行合一的求是精神，温良恭俭、己欲达而达人的人间关爱，厚德载物、不涓细流的博大胸襟，允公允能、以德帅才的用人标准，清正廉洁、克勤克俭的为官之道，如临如履、朽索驭马的防腐意识，先天下之忧而忧、后天下之乐而乐的幸福观，天下兴亡、匹夫有责的忧患意识等，都是现代领导干部应该汲取的精神财富。

《领导干部读经典》辑选晚近人文精粹，为领导蹊索“价值”和“判断”提供治国理政的思想，是一套值得温故知新并具有现实指导意义的丛书。

《领导干部读经典》系列丛书共41种，所选诸书均为晚近大师名家之作，亦择其精善之版本。丛书下又分有若干系列，如文学艺术类丛（16种）、历史类丛（6种）、思想史类丛（9种）、十六讲系列（7种）、历史人物类丛（3种）。是编为思想史类丛。为方便领导干部从上述角度阅读参考，对原著名称有更动，具体如下：蒋维乔、黄忏华谈佛（蒋著《中国佛教史》、黄著《中国佛教史》）、许地山、傅勤家论道（许著《道教史》、傅著《中国道教史》）、杨树达讲周易、老子（《周易古义》、《老子古义》）、蔡元培讲中国伦理学（《中国伦理学史》、《中学修身教科书》）、曾胡治兵语录（《曾胡治兵语录》）、杨树达讲论语（《论语疏证》）、梁启超谈佛学（《佛学研究十八篇》）、章太炎讲国学（章氏相关作品、讲演录等汇编）、陈柱讲诸子（《诸子概论》）。

书后所加“编后记”对著者爵里、版本流布、各界评论均有说明，以期为读者提供阅读指南。因所收诸书原版本大多为繁体文本，在其流布过程中，难免出现版本差异、文字讹讹等现象，为方便读者，做了如下整理工作：

（一）所选著作，以其原始版本为底本，尽量搜求不同版本，分别校勘，择善而从。

（二）校勘中，只校是非，不校异同。凡底本脱衍讹倒而他本不误者，据他本勘正，并出校记。

（三）凡笔画小讹，不见字书，显系误刻者，一律径改，不出校记；凡日曰淆乱，己巳已混同，戊戌戌不分，一律径改，不出校记。

(四) 一般不用理校方法径改原文。确有把握且非改不可者，改后出校记说明。

(五) 繁体字改为通行的简体字，但容易引起误解的人名、地名用字，仍保持原貌；习见的异体字、通假字，原则上保持原貌。

(六) 个别著作的一些观点、提法等，明显带有时代局限性，为保持原著的完整，本次出版，极少删改。相信读者自会明析，取其之长，舍其之短。

(七) 标题层次也多与原版本近似。

(八) 标点符号用法，多依从作者习惯，除个别明显排印有误之外，均未予改动。

(九) 插图过程中，尽量选择文物照片、明清画本或刻本当中的图片，以期全面展示历史的风貌。

(十) 图注参考有《辞海》等权威工具书，皆有据可查、文字精练、尽量使用专业术语。

编选这样较大规模的丛书，疏漏之处在所难免，欢迎方家学者不吝指正。

代 序

松坡既死于国事，越一年，国人刊其遗著《曾胡治兵语录》行于世。世知松坡之事功，读此书，可以知其事功所由来矣。自古圣贤豪杰，初未尝求见事功于当世也。惟其精神积于中，著于外，世人见之，以为事功耳。阅世以后，事功或已磨灭，而精神不敝。传之后世，遭际时会，此精神复现为事功焉。松坡论曾、胡二公之事，谓其为良心血性二者所驱使，则松坡之事功，亦为此良心血性所驱使而已。曾、胡二公，一生兢兢于存诚去伪，松坡于此，尤阐发不遗余力。精神所至，金石为开，二公屡言之，松坡亦屡述之。二公之言，不啻诏示松坡，使其出生死，冒危难，掬一诚以救天下之伪。则虽谓松坡之事功，皆二公之事功可也。松坡自谓身膺军职，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。今松坡得所归矣，而救国志愿，曾未达其万一。护国军之起，仅使民国生死肉骨。如大病方苏，元气已伤，将养扶持，所需于事功者，正复无限。来者不可见，惟恃此耿耿精神，常留存于吾国民隐微之间，可以使曾、胡复生，使松坡不死，以解除日后之千灾百难，超苦海而入坦途。而此语录十余章，实揭吾国民之伟大精神以昭兹来许者也。

民国六年四月新会梁启超序。

自序

辛亥之春，余应合肥李公之召，谬参戎职。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，赴机待死耳，复何暇从事文墨，以自溺丧？乃者统制钟公有囑编精神讲话之命，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、胡两公，中兴名臣中铮佼者也。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，多洞中窍要，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。我同袍列校，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。

目 录

出版说明.....	001
代 序.....	001
自 序.....	002
第一章 将 材.....	001
第二章 用 人.....	006
第三章 尚 志.....	009
第四章 诚 实.....	013
第五章 勇 毅.....	017
第六章 严 明.....	021
第七章 公 明.....	024
第八章 仁 爱.....	028
第九章 勤 劳.....	031
第十章 和 辑.....	033
第十一章 兵 机.....	036
第十二章 战 守.....	041
附录 曾国藩治兵语录.....	046
编后记.....	183

第一章 将 材

1.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，则万不可带兵。故吾谓带兵之人，须智深勇沉、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。

2.带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。（以上曾语）

3.求将之道，在有良心，有血性，有勇气，有智略。

4.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，而趋避逾熟，必至败乃公事。



5.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。

6.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。

7.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，而目先逃，而心先摇。平时一一禀承，奉命惟谨，临大难而中无主，其识力既钝，其胆力必减，固可忧之大矣。（以上胡语）

右论将材之体

8.古来名将，得士卒之心，盖有在于钱财之外者。后世将弁，专恃粮饷重优，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。

9.军中须得好统领、营官，统领、营官须得好真心实肠，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。

10.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。

11.拣选将材，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐辛苦。三者兼全，乃为上选。

12.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。

13.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。

14.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。

15.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。

16.贪功者，决非大器。

17.为小将须立功以争胜，为大将戒贪小功而误大局。（以上胡语）

右论将材之用

蔡按：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、胡公之所同唱者，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，武功灿然，泽被海内。按其事功言论，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，不过为一显宦，否则亦不过薄有时誉之著书家，随风尘以殄瘁已耳！复何能崛起行间，削平大难，建不世之伟绩也哉！

第二章 用 人

1.今日所当讲求，尤在用人一端。人材有转移之道，有培养之力，有考察之法。

2.人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

3.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，无施数罟以失巨鳞。斯先哲之恒言，虽愚蒙而可勉。

4.求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。又如蚨之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得一而可及其余。大抵人才约有两种，一种官气较多，一种乡气较多。官气多者，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)

5.一将岂能独理，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。

6.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。

7.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。

8.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。

9.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。

10.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，是棼之也，将自毙矣。

(以上胡语)

蔡按：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，而熏陶裁成之术，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（所指范围甚广，非仅谓居高位之一二人言。如官长居目兵之上位，中级官居次级官之上位也），因势而利导，对病而下药，风气虽败劣，自有挽回之一日。今日吾国社会风气败坏极矣，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。惟在多数同心同德之君子，相与提挈维系，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。

第三章 尚 志

1.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。

2.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，果攘首而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死。此其可为浩叹者也。

3.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。

4.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。

5.做好人，做好官，做名将，俱要好师、好友、好榜样。

6.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。

7.方今天下大乱，人怀苟且之心。出范围之外，无过而问焉