

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，勤恕廉明，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）

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。

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）

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，无施数罟以失巨鳞。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，而斥骐骥之伟骏矣。

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，不能尽人之力；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，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，惟在多数同心共德之君子，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。

（以上松坡评语）

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，此其可谓浩叹者也。

今日百废莫举，千疮并溃，无可收拾，独赖此耿耿精忠之寸衷，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！

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子。

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，则浮气客气，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，而无解于正人之讥评。

(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，以死为归宿，不足渡同胞于苦海，置国家于坦途。须以耿

耿精忠之寸衷，獻之骨岳血淵之間，毫不返顧，始能有濟。果能拿定主見，百折不磨，則千灾百难，不难迎刃而解。若吾輩军人，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原矣。

（以上松坡评语）

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。

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，省得多少轳轳，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