



曾国藩

兵法

曾国藩◎著 常万里◎点评

兵法之道 兵法之道 兵法之道

兵法之道 兵法之道 兵法之道

兵法之道 兵法之道 兵法之道

兵法之道 兵法之道 兵法之道

兵法之道 兵法之道 兵法之道

兵法之道 兵法之道 兵法之道



曾国藩

智慧经典丛书

晚清第一名臣

后来者推崇其为千古完人

曾国藩 兵法

曾国藩◎著
常万里◎点评



本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩兵法/(清)曾国藩著;常万里点评.

—长沙:湖南人民出版社,2014.4

(曾国藩智慧经典丛书)

ISBN 978-7-5438-9779-3

I. ①曾… II. ①曾… ②常… III. ①曾国藩(1811~
1872)—军事思想—研究 IV. ①E092.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第285720号

曾国藩兵法

编著者 曾国藩 常万里点评

责任编辑 骆荣顺

出版发行 湖南人民出版社 [http://www.hnppp.com]

地址 长沙市营盘东路3号

邮编 410005

经销 湖南省新华书店

印刷 北京嘉业印刷厂

版次 2014年4月第1版

2014年4月第1次印刷

开本 787×1092 1/16

印张 21.25

字数 357千字

书号 ISBN 978-7-5438-9779-3

定价 36.80元



营销电话: 0731-82683348 (如发现印装质量问题请与出版社调换)

目 录

第一章 建 军	1
第二章 治 军	40
第三章 用 兵	90
第四章 谋 划	127
附录 曾胡兵法十三篇	262
第一章 将才篇	266
第二章 用人篇	272
第三章 尚志篇	276
第四章 诚实篇	280
第五章 勇毅篇	288
第六章 严明篇	295
第七章 公明篇	298
第八章 仁爱篇	304
第九章 勤劳篇	308
第十章 和辑篇	312
第十一章 兵机篇	315
第十二章 战守篇	323
第十三章 治心篇	329

第一章 建军

一、创建湘军

曾国藩以一介书生统率大军，与声势浩大的太平军作战，使一场蔓延大半个中国、持续十几年的农民革命以失败告终，原因之一：曾国藩改革绿营弊端，创建了一支崭新的军队——湘军。

在湘军创立之前的一个时期里，清王朝仰仗的主要军事力量是绿营兵。其兵种有马兵、步兵、水师三种。在京师者，为巡捕营，隶于步军统领；在各省，由地方长官统率。其编制分为标、协、营、汛四级。总督统辖的曰督标；巡抚统辖的曰抚标；提督统辖的曰提标；总兵统辖的曰镇标。标下设协，由副将统领；协下设营，由参将、游击、都司、守备分别统领；营下设汛，由千总、把总分别统领。清军的建制原则是：“凡天下要害地方，皆设官兵镇戍……量地形之险易，酌兵数之多寡。”（——《康熙大清会典》）因此，绿营军的编制，在定员上没有一定的标准。遇到战时调遣，则弊病丛生。首先，兵员定制不一，平时难以进行必要的阵法训练，“夫有兵不练与无兵同，练之不精与不练同”，平时没有系统的训练，战时便无法取胜。其次，军情瞬息万变，如何合理地调配，指挥兵员，则尤为重要。兵员无定，统帅则胸中无数。第三，由于军队平时分地驻防，遇有变故，便从各地营中抽调兵士，组成军队，另派将领统率，造成兵不识将，将不识兵，由此而产生的恶果是极为严重的。曾国藩对此认识极为深刻，“盖缘调兵之初，此营一百，彼营五十，征兵一千，而已抽调数营或数十营之多，其卒与卒已不相习矣。而统领之将又非平日本营之官。一省所调若此，他省亦如之。即同一营也，或今年一次调百人入粤，明年一次调五十赴楚，出征有先后，赴防有远近，劳逸亦遂乖然而难以相入，败不相救之故半由于此”。

徐建在《曾国藩对清代选将制度的改革》（载《北京大学学报》

1993.3) 一文中也论及了绿营军的弊端：

绿营以行伍出身为正途，将领大多由行伍升迁。清朝承平日久，绿营兵丁子承父业形成世兵制。由于缺少人的多，补缺困难，入伍年龄一般偏大。士兵的升级由守兵而步兵，由步兵而马兵，再由马兵升额外外委。以后再升外委、把总，进入下级军官行列。由守兵升至把总要经过五级阶梯，需要花费很长一段时间。此后，再经过千总、守备、都司、游击、参将、副将等阶梯，论资排辈，逐级升迁。待至升为总兵进入高级军官行列，多已是垂暮之年。

从第一次鸦片战争中绿营参战高级将领年龄来看，据所能查到的资料列表如下（注：按 1841 年计算）：

鸦片战争参战将领年龄表

姓 名	职 务	生 年	1841 年周岁
关天培	广东水师提督	1781	60
刘允孝	湖北提督	1775	66
陈化成	江南提督	1776	65
杨 芳	湖南提督	1770	71
陈阶平	福建水师提督	1766	75
王得禄	浙江提督	1768	73
李廷钰	总兵	1791	50
王锡朋	总兵	1786	55
葛云飞	总兵	1789	52
郑国鸿	总兵	1777	64

从以上统计数字看，50 岁以下者竟无一人，60 岁以上者占绝大多数，最大的 75 岁。此表足以反映出清军将领老化的严重程度。

张之洞在评论清朝选将制度时说：“三四十岁以外，犹为厮养之贱卒，五十岁以外，始为循资之裨将，既已纯乎暮气，岂能建立奇功。”（《张文襄公·奏稿》卷 30，《酌拟变武科新章析》）张之洞所言切中选将制度的时弊。

清朝这种选将制度的弊端，在第一次鸦片战争中已充分地暴露出来。如以余步云为代表的将领老朽怯懦，惧怕英军，临阵脱逃，丧师失地。以

齐慎、齐允孝为代表的将领，昏庸无能，在英军进攻面前束手无策，连起码的占领制高点，歼敌于登陆之际等军事常识都茫然不知。即使是爱国将领陈连升、关天培、葛云飞、陈化成等人，也明显暴露出旧式选将制度所造成的局限性。他们在战争中仍然采用诸如分兵把守，固守炮台，一线防御，正面拒敌等呆板陈旧的战术，不能适应近代战争机动灵活、散兵作战的要求，组织不起有效的抵抗，缺少克敌制胜的方法。

未带兵前，曾国藩早已明白当时绿营军的腐败不堪，力主裁汰冗员，以待急用；到了他奉命剿匪之际，他觉得无兵可用，非别开生面，另成劲旅，是无法达成任务的，因而乃有成立湘军之议。他致江忠源书：“岳武复生，或换孱兵之骨；孔子复生，难遽变营伍之习气。今欲图大局，万众一心，自须别开生面，斩新日月，专用新招之勇，不用守备以上之将。”致王鑫书：“今日将欲灭贼，必先诸将一心，万众一气，而后可以言战。而以今日营伍之习气，与今日调遣之成法，虽圣者不能之一心一气，自非别树一帜，改弦更张，断不能办此贼也。鄙意欲练乡勇万人，概求吾党质直而晓事之君子将之，以忠义之气为主，而辅之以训练之勤，相激相摩，以庶几于所谓诸将一心，万众一气者，或可驰驱中原，渐望澄清。”江忠源、王鑫，带兵和作战的经验，都比曾国藩多；可是一针见血，另树新军之胆识，则都不及曾国藩。

二、选拔将官

曾国藩主张建立一支能够代替绿营军、担负起镇压太平天国起义任务的新式武装——湘军。为了使这支军队有较强的战斗力，曾国藩认为，湘军的组建，关键在于将领的选拔能否得当。如果将领选任得人，不仅弱军会成强军，而且还能带动一批所谓的“正人”，去自愿为清王朝卖命。反之，则不但不能与势头正猛的太平军对抗，更重要的是不能“塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心”。故曾国藩创建湘军伊始，即把选将工作放在极其重要的位置上。

关于湘军将领的标准和如何选将，曾国藩有过许多论述。他认为将领应具备四个条件。在写给彭筱房、曾香海的信中，他指出：“带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不汲汲名利，第四要耐受辛苦。治民之才，不外公、明、勤三字。不公不明，则诸勇必不悦服；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，士卒仍可效

命，故次之。身体羸弱者，过劳则疾；精神乏短者，久用则散，故又次之。三者似过于求备，而苟阙其一，万不可以带勇。”

曾国藩还认为，“血性”、“廉”、“明”等素质对于一个将领来说也是不可缺少的。三者缺一，若失辄辄，终不能行一步也。”所谓“血性”，是指“忠义”精神。而对于“廉”“明”二字，他解释说：“弁勇之于本营将领，他事尚不深求，惟银钱之洁否，保举之当否，则众目眈眈，以此相伺；众口啧啧，以此相讥。惟自处于廉，公私出入款项，使阖营共见共闻，清洁之行，已早有以服弁勇之心，而小款小赏，又常常从宽，使在下者恒得沾润膏泽，则惠足使人矣。明之一字，第一在临阵之际，看明某弁系冲锋陷阵，某弁系随后助势，某弁回力合堵，某弁见危先避，一一看明，而又证之以平日办事之勤惰虚实，逐细考核，久之，虽一勇一夫之长短贤否，皆有以识其大略，则渐几于明矣。得廉明二字以为之基，则智信仁勇诸美德，可以积累而渐臻。”

曾国藩还认为，“朴实”二字对于一个将领来说也很重要。在给左宗棠的一封信中，他指出：“李迪庵兄弟之选营官，专以简默朴实，临阵不慌。弟子能于临阵观人，而取简默朴实，略仿李氏之意。”崇尚朴实，就必然反对浮滑。在给姚浦的信中，他指出：“将领之浮滑者，足以淆乱是非。是故楚军历不喜用善说话之将，非仅弟一人然也。”

对于一个将领来说，不要求“善说话”，但要求说话要“有条理”。曾国藩在一封家书中指出，对于一个将领来说，“说话宜有条理”。他在另一封家书中具体举例说：“杨镇南不足恃，余与其平日说话知之，渠说话最无条理。凡说话不中事理，不担斤两者，其下必不服，故《说文》君字后从口，言在上位者，出口号令，足以服众也。”

此外，曾国藩还认为，在选拔将领时，还应注意的一个问题是：决不能选用闷冗者。他指出：“其闷冗者，虽至亲密友，不宜久留，恐贤者不愿共事一方也。”（苗长青：《曾国藩的个人素质与湘系军事官僚集团的崛起》，载《理论学刊》1992.6）

黄顺力在《试论曾国藩的建军思想》（载《厦门大学学报》1989.4）一文中将曾国藩的选将要求总结为四点，即：血性为主，廉明为用；简默朴实；打仗坚忍。

所谓“血性为主”，就是要求湘军将领效忠清王朝，自觉维护三纲五常的封建统治秩序，具有誓死与起义农民顽抗到底的决心。曾国藩认为强

调这一点对于选拔将领至关重要，他说：“带勇之人，第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不汲汲名利；第四要耐受辛苦……四者似过于求备，然苟阙其一，则万不可带勇。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。”

在曾国藩看来，选用有“忠义”“血性”者为将，整支军队就可以达到“以类相求，以气相引，庶几得一而可及其余”的效果，带动全军为维护封建统治和纲常名教而战，从而使湘军不但具有镇压起义的军事功能，还具有“转移世风”的政治功能。

其次，鼓吹“廉明为用”。曾国藩说过：“为将之道，谋勇不可强几，‘廉明’二字则可学而几也。弁勇之于本营将领，他事尚不深求，惟银钱之洁否，保举之当否，则众目眈眈，以此相伺；众口啧啧，以此相讥。惟自处于廉，公私出入款项，使阖营共见共闻，清洁之行，已早有以服弁勇之心。而小款小赏，又常常从宽，使在下者恒得沾润膏泽，则惠足使人矣”。

曾国藩强调“守廉”，因为他深知，绿营将帅克扣兵饷，冒领缺额以自肥的腐败行为早已成为公开的秘密。这种情况日益加深兵士们的不满情绪，严重影响部队的战斗力。那么，现在他要组建一支新军，能否在这个问题上使将帅有所收敛，将直接关系到湘军战斗力的强弱。因此，他要求将官以“廉”自守，“欲服军心必须尚廉介”，并常常以“崇俭朴”，“不要钱”与部属相标榜，反复告诫他们说：“兵勇心目之中专从银钱上著意，如营官于银钱上不苟，则兵勇畏而且服，若银钱苟且，则兵勇心中不服，口中讥议，不特扣减口粮、截旷而后议之也。”

当然，剥削阶级的劣根性和清军官场中的积弊是不可能轻易革除的，“盖凡带勇之人，皆不免稍肥私囊，余不能禁人之不苟取”，真正的“廉”是难以做到的。仅靠口头上的要求和训诫还不够，必须辅之以实际上的物质利益，才可能使将官们不必明目张胆地“与同辈争薪水，与士卒争毫厘”，不因小利弄得将弁反目，影响军心。为解决这个矛盾，曾国藩认为，必须把将官的利益从制度上规定下来，即“初定湘营饷项，稍示优裕，原冀月有赢余，以养将领之廉，而作军士之气”，谓之“养廉”，试图用这种方法防止将领克扣兵饷，从而维持军心的稳定。曾国藩私下开导部属说，守“廉”并不吃亏，守个“廉”字，名位日尊，岂有怕穷之理。常使在下之将官多占些便宜，士卒多沾些恩泽，则人人悦服，切不可处处打算，惹人谈论。得到名就顾不得利，莫生名利双收之想。为了得到更大更远的利

益，而暂时舍弃眼前的小便宜，这是十分必要的。因为守“廉”能够升官（名位日尊），升官就自然能够发财（岂有怕穷之理）——这就是曾国藩要求守“廉”的真实用意！

至于“明”字，主要是要求将领努力做到赏罚公道，是非不淆。曾国藩强调，将官必须要有“明”的素质，“‘明’之一字，第一在临阵之际，看明某弁系冲锋陷阵，某弁系随后助威，某弁回力合堵，某弁见危先避。——看明，而又证之以平日办事之勤惰虚实，逐细考核。久之，虽一勇一夫之长短贤否，皆有以识其大略，则渐几于明矣”。他认为，“一军之内，亦必其是非不揆于正，而后其政绩少有可观”，将领必须“得‘廉明’二字以为之基，则智信仁勇诸美德，可以积累而渐臻。若不从此二字下手，则诸德亦茫无把握”。

应该说，曾国藩选将强调守“廉”以及具有“明”的品质，这对调整湘军将弁之间的关系是有好处的，在一定程度上也有利于维系部队内部的团结。湘军战斗力之所以高于绿营军队，这是其中的原因之一。

第三是“专取简默朴实之人”。曾国藩曾抨击绿营军队积习难改，即使“岳王复生，或可换孱兵之筋骨；孔子复生，难遽变营伍之习气”。他说：“国家养绿营兵五十余万，二百年所费何可胜计。今大难之起，无一兵足供一战之用，实以官气太重，心窍太多，漓朴散淳，真意荡然之故”。

为了解决这个问题，曾国藩主张“军营宜多朴实少心窍之人，则风气易于醇正”，强调“凡官气重，心窍多者，在所必斥”，并明确规定：湘军不用入营已久的兵和守备以上的官，希图用这种办法来摒除军队中的衙门习气，亦即官气。他说：“取人之式以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法以‘五到’为要。五到者：身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，安巡乡里，治军则亲巡营垒，亲探贼地是也；心到者，凡事苦心剖析，大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也；眼到者，著意看人，认真看公牍也；手到者，于人之长短，事之关键，随笔写记，以备遗忘也；口到者，使人之事，既有公文，又苦口叮嘱也。”

曾国藩主张重操守、轻官气以及身到、心到、眼到、手到、口到的选将要求，就是尽量舍弃一切官气重、心窍多、浮滑取巧之人，而选用那些能够耐劳实干、不浮夸虚饰者为将，这种做法无疑对提高整个湘军的战斗力极为有利，从而使湘军在与太平军对抗的过程中，迅速成为一支最凶悍

的反动力量。

第四是“打仗坚忍”。曾国藩非行伍出身，他以儒生治兵，建军之初也没多少军事经验，但他知道，行军作战非常艰苦。将领平时须带兵士严加训练，整肃营务；战时则要有临阵胆识，敢于冲锋陷阵。因此，他选将以“耐冷、耐苦、耐劳、耐闲”为警句，提倡“习苦为办事之本”，具有苦熬苦撑，敢与起义农民顽抗到底的决心和勇气。后来，薛福成评论曾国藩时，称他率领湘军将弁“立坚忍不拔之志，卒能练成劲旅”，而后“数年坎坷艰辛，当成败绝续之处，持孤注以争命。当危疑震撼之际，每百折而不回”。薛福成对曾国藩的评价自然有溢美之词，但也毋庸讳言，“打仗坚忍”的选将要求，对提高湘军士气和军事素质是有一定成效的。

仔细分析以上四条选将要求，我们可知，曾国藩反复强调和首先要求的是将帅的品质操守，也就是注重“德”而不是“才”。因为不论是“血性”、“廉明”，还是“朴实”、“坚忍”，均属于思想品德范畴。作为封建社会末代的道学家，曾国藩主张“才生于德”，一个人的思想品德乃是至关重要的基本条件，才能的优劣都要以此为前提。例如他曾明白无误地说过，“智”可以因“忠”而生，“忠不必有过人之才智，尽吾心而已矣……能剖心肝以奉至尊，忠至而智生焉”。这种思想具体落实到选将要求上，就是“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，算粮仗之匮乏，算彼己之强弱，是第二义”。因此，以上四条具体的选将要求，归结起来围绕的中心只有一个，即选拔那些能自觉遵奉封建纲常伦理，忠于封建君主为基本原则的“忠义血性之士”，以他们为湘军的基本骨干，从根本上保证这支军队的阶级性质。

湘军的数百名将领，都是按上述标准选拔出来的。

对于曾国藩的选将标准，隋丽娟评论道：

曾国藩在其一整套的选将标准中，一反中国古代兵家论将、选将的方法，而将“忠义血性”，意即对封建政权的忠心放在了第一位。为此，他不拘一格，不限出身，大量地提拔书生为将。罗尔纲先生在《湘军兵志》中考证，在湘军将领中，书生出身的人占可考人数的58%。

在曾国藩看来，中小地主阶级知识分子，出身卑微，迫切希望改变所处的社会地位。按惯例是应通过读书做官的方式来达到其目的。然而，清朝末年的状况却使他们无望改变社会地位。据

统计，清末全国士绅人数约有 145 万，政府官职及衔位仅能容纳 15 万，闲居乡里的士绅至少有 130 余万，两者之间构成了悬殊的比例。当社会统治秩序受到农民起义的冲击，他们将本能地站出来，以封建的卫道精神同农民军进行对抗，捍卫封建的统治，加之无官可做只好投笔从戎，一显身手。

同时，加入湘军的中小地主阶级知识分子，深受理学的影响，既懂得一些军事战略战术和用军之道，又善于总结实际经验，在战争中磨炼出坚强的意志。于是他们走出一条以文人带兵打仗的途径。

曾国藩在选将制度上的改革，使清朝旧制中绿营军将领的腐败无能、贪生怕死、败不相救等现象得以改变，从而培养出一批较有实力，能征善战的湘军将领。

徐建在《曾国藩对清代选将制度的改革》（《北京大学学报》1993.3）一文中将部分湘军将领的年龄列一简表，与绿营将领作一对照（以湘军成立的 1854 年和太平天国失败的 1864 年作为统计年）。

部分湘军将领军龄表

姓 名	生卒年	职 务	到 1854 年周岁	到 1864 年周岁
江忠源	1812—1854	统领	42	已死
胡林翼	1812—1861	统领	42	已死
左宗棠	1812—1885	统领	42	52
李元度	1812—1887	统领	33	43
罗泽南	1808—1856	统领	46	已死
塔齐布	1817—1855	统领	37	已死
杨载福	1822—1890	统领	32	42
彭玉麟	1816—1890	统领	38	48
李续宾	1818—1858	统领	36	已死
李续宜	1824—1863	统领	30	已死
曾国荃	1824—1890	统领	30	40
多隆阿	1818—1864	统领	36	46
鲍 超	1828—1886	统领	26	36
刘长佑	1818—1887	统领	36	46
刘松山	1833—1870	统领	21	31

1854年湘军成立时这些人平均年龄35岁，至1864年太平天国运动被镇压时，这些将领的平均年龄也只有45岁（除去已死的6人）。由此可见，湘军将领以中青年为主，精力充沛而强悍，具备坚忍耐劳的条件。

湘军在组建之后用了几年的时间，逐步建立了从选将、培养到使用的一整套选将的制度，使湘军将领的素质和能力比绿营有明显提高。

曾国藩长于用人。徐建《曾国藩对清代选将制度的改革》（载于《北京大学学报》1993.3）一文论述了曾国藩对湘军将领的任用与考察。

湘军的用人原则有以下几个特点：

第一，将“德”放在首位。曾国藩对将领的选用，首先注重其是否具有“忠义血性”，其次才是“娴熟韬铃之秘”。曾国藩认为：“忠不必有过人之才智，尽吾心而已……能剖心肝以奉至尊，忠至而智亦生焉。”可见他对“德”的偏重。中国古代兵家论将才，皆以孙子的“智信仁勇严”为衡，把将领的才智放在首位。曾国藩一反古法，把对封建王朝的忠诚放在第一位。这使得湘军的封建性异常突出，其残暴性也超乎寻常。

第二，不拘资格，不限出身。曾国藩提出：人才“不宜复以资地限之”。“卫青人奴，拜相封侯，身尚贵主，此何等人，又可以寻常行墨困倔奇男子乎？”在湘军中，出身低微而至高级将领的大有人在。

湘军用人，不拘资格，不限出身，但主要以书生为将。在曾国藩看来，中小地主阶级知识分子，出身低下，亟欲改变自己的社会地位，在农民起义的威胁下，必能为清王朝卖命。同时，中小地主阶级知识分子深受理学熏陶，知书懂兵法，既肯冲锋陷阵，又善于总结实战经验。曾国藩打破了清朝文武殊途的用将模式，以文人为将领兵打仗，收到了特殊的效果。

第三，用其所长，不求全责备。湘军选将的方法是“广收”，而“广收”的原则是用其所长，不求全责备。曾国藩认为：“衡人者但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之材。”实际上，湘军中将才虽众，但并无“全才”。被誉为“儒将之雄”的李续宾，“智谋”不及其弟李续宜；悍将鲍超，虽“英鸷无匹”，但“目不识丁”。

“用其所长，不求全责备”，从另一角度看是用人是否得当的问题。曾国藩强调，人才“苟不适于用，不逮庸流”。一是要适时地选用将才；二是要置将才于适当的地方和部分，适时适地地用其所长，发挥才能。

第四，严格考察，不讲情面。考察的内容主要是道德、品行、作风、

思想、能力诸方面。

就道德而论，查其是否恪守封建道德。从品行上讲，验其是否“有操守而无官气”，“朴实廉洁”。从作风上说，考其是否能“耐劳苦”，能与部将相亲近。语言上，查其是否有口才，“有条理而少大言”。从能力上讲，湘军衡将的标准是以杀“贼”多寡、征战的胜负，来区分能力的高下。胡林翼提出：“武可杀贼”为武将考察的最主要的标准。他强调：“将不能战者杀之不足惜，汰之惟恐不速。”在实战当中，凡溃散之营，规定不再收集，营哨兵勇一律裁去不用。湘军岳州、靖港、湘潭战后进行整顿，曾国藩的弟弟曾国葆因作战不利，亦被裁撤。曾国葆为此居家而羞于见人。可见湘军对将领的考察是较为严格的。

苗长青在《曾国藩的个人素质与湘系军事官僚集团的崛起》（载于《理论学刊》1992.6）一文中写道：

曾国藩和汉朝开国皇帝刘邦一样，不善将兵，但善将将。《湘军志·营制篇》称，曾国藩“用将则胜，自将则败”。湘军打的几次败仗，差不多都是曾国藩自己亲自指挥的。

对于将将，曾国藩有许多论述。在给郭筠仙的一封信中认为，能否知人晓事是能否成功地将将的前提条件。他认为：“窃谓居高位者。以知人晓事为职。”“不晓事则挟私固谬，秉公亦谬；小人固谬，君子亦谬。”对此，蔡锷曾在《曾胡治兵语录》中评论说：此“论至为正当”，“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，不晓事则不能办事。”“苟所用之人，不能称职，所办之事，措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无它，究难为之宽恕也。”

曾国藩还认为，将将不仅要求知人晓事，还需对将领以诚相待，这样才能实现对将领们的真正的领导指挥。在给李鸿章的一封信中，他指出：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术。”在给李宫保的一封信中，他指出：“敝处对待诸人以诚，不肯片语欺人。不重保人官阶，而在成人之美。”在致李筱泉的信中云：“仆于各将领，以保持其令名为第一义，银钱等事不掣肘次之，保奖功名又次之。”在致左宗棠的一封信中，指出：“用人当先得其心，而后得其力。”

驭将难，驭难驭之将更难。李世忠原系土匪，此人暴戾险诈，

后投奔湘军，在曾国藩胞弟曾国荃麾下作战。曾国藩在给曾国荃的一封信中，阐述了驾驭李世忠这样的将领的方法，其见解甚精彩。他说：“李世忠穷困如此，既呼吁于弟处，当有以应之……此辈暴戾险诈，最难训驭，投诚六年，官至一品，而其党众，尚不脱盗贼行径。各辈待之之法，有应宽者二，有应严者二。应宽者：一则银钱慷慨大方，绝不计较，当充裕时，则数十百万，掷如粪土；当穷窘时，则解囊分润，自甘困苦。二则不与争功，遇有胜仗，以全功归之；遇有保案，以伏奖笼之。应严者：一则礼文疏淡，往还宜稀，书牍宜简，话不可多，情不可密；二则剖明是非，凡渠部弁勇，有与百姓争讼，而适在吾辈辖境及来讼告者，必当剖明曲直，毫不假借，请其严加惩治。应宽者名也利也；应严者礼也义也。四者兼全，而手下又有强兵，则无不可相处之悍将矣。”

三、招募兵勇

曾国藩不仅高度重视选拔将官，对招募兵勇也同样非常重视。他曾手定《招募之规》，规定招募兵勇的标准是：技艺娴熟；年轻力壮；朴实而有农夫之气。

黄顺力在《试论曾国藩的建军思想》（载《厦门大学学报》1989.4）一文中论述了曾国藩初创湘军时招募兵勇的方法：

首先，重视兵勇素质，严定募兵标准。曾国藩很欣赏明朝抗倭将领戚继光的募兵标准。戚继光招练兵勇时曾强调，第一切忌不可用城市游惰之人，而是首先招募乡野老实之人。曾国藩积极加以仿效，主张“募勇须择技艺娴熟，年轻力壮，朴实而有农夫土气者为上，其油头滑面有市井气者，有衙门气者，概不收养”。他认为，“大抵山僻之民多犷悍，水乡之民多浮猾，城市多游惰之习，乡村多朴拙之夫。故善用兵者尝好用山乡之卒，而不好用城市近水之人。”

曾国藩主张招募穷乡僻野、朴实土气的农夫为兵勇，其目的有三：一则山野之民大都“朴实少心窍”，容易受其诱导而甘为封建统治阶级充当炮灰；二则拙朴的农民易于整肃成军，供其驱使，防止临阵脱逃现象发生；三则山野之民大多体格壮健，平时又惯于习苦耐劳，可以有效地提高部队的战斗力。这里应该指出的是，曾国藩招募朴实的山民为兵勇与前述

选择“简默朴实”者为将官，在原则上既是一致的，又有其区别。他对将官要求“简默朴实”，重点在于强调他们对封建君主、纲常名教的“愚忠”，而对士卒“朴实”的要求，则主要在于性质的“朴拙”，以利于实行“愚兵”政策，更好地驱使他们为封建统治者卖命。

其次，取具保结，以利控制。曾国藩规定：“招募兵勇须取具保结，造具府县、里居、父母、兄弟、妻子名姓、箕斗、清册名结，附册以便清查。”如果说，曾国藩选择“朴实而有农夫土气者为上”，是从士卒素质上易于推行“愚兵”政策，以控制役使他们，那么，规定“取具保结”则从措施上加强对士卒行动的控制权。这种“取具保结”的办法实际上是把民间的“保甲之法”，运用到军事的募兵制度上，就像一条无形的绳索紧紧捆住兵勇的手脚，使他们不敢“犯上作乱”或临阵脱逃，控制权自然得以加强。

第三、原籍招募，统兵亲选。曾国藩创建湘军既具有地方特色，又具有私家性质，反映在募兵方法上就是原籍招募，统兵亲选。

鉴于旧绿营兵将不相习的弊病，曾国藩主张尽量在原籍募兵，并由统兵将领亲自挑选成军。最初，他“添募义勇，以湘乡、宝庆人为主，而他县人亦时用之”。初创湘军水师则“皆须湘乡人，不参用外县的人，盖同县之人易于合心故也”。曾国藩为什么强调原籍招募，以邻里乡亲关系组建成军呢？

我们知道，由于封建自然经济的影响，在中国这样一个以农立国的国度里，乡族地主势力是一个不可忽视的重要力量。他们在平时可以通过各种乡规、族规、家规等无形的绳索去束缚朴实农民的身心，延长封建王朝集权统治的触角，扩大其统治权力的范围。一旦遇有动乱，又可利用传统的封建地域观念，打出“守望相助”、“保卫桑梓”的旗号，胁迫朴实的农民为其卖命效力，以补充封建国家军力的不足。在传统观念的影响下，这种以邻里乡亲关系组建的军队具有很大的欺骗性。封建地域观念所固有的排外心理，也会使这种军队在一定时期内更具有一种向心的凝聚力。曾国藩要利用的正是这一点。因此，他极力主张在原籍招募兵勇，即使出省作战，也必由统兵将官回湖南原籍募兵前往，以期达到“非其同乡，即其旧部……则将士一心，于大局必有所济”的目的。

曾国藩不仅主张在原籍募兵，以乡土感情维持军队的团结，而且强调士卒由统兵亲选，以私人情谊维系军心的稳定。他的具体做法是：“帅欲

立军，择统领一人，檄若干营。统领自择营官，营官择哨官，以次而下，帅不为制……或帅欲更易统领，则并其全军撤之，而令新统领自择营官如前制。或即其地募其人，分别汰留，遂成新军，不相沿袭也。”曾国藩认为这种方法的作用在于“一营之中，指臂相联。弁勇视营、哨，营、哨官视统领，统领视大帅，皆如子弟之事其父兄焉”。

这种统兵亲选的做法虽非曾国藩首创，戚继光在其《练兵实纪》中已有述及。但在晚清动荡不安的政局下，曾国藩运用此法组建湘军，却对后世产生了深远的影响。他曾说，统兵亲选之制“譬之木焉，统领如根，由根而生枝、生叶，皆一气所贯通。是以口粮虽出自公款，而勇丁感营官挑选之恩，皆若受其私惠。平日既有恩谊相孚，临阵自能患难相顾”。这样一来，军队无形中就有了一些私家武装的意义。一旦条件成熟，统兵者即可以把军队作为扩充自身权势和派系势力的资本。可以说，这种募兵方法既是清末“兵为将有”的源起，亦是后世军阀私家武装的发端。晚清政局的混乱，使有野心的将官纷起效法，遂给近代中国社会历史的发展带来了深远的影响。

四、编制成军

曾国藩既网罗了一批号称有“忠义血性”者为将，又招募了大批朴拙的山野农夫为兵，下一步就是要把他们编练成军，以发挥其镇压农民起义的军事功能。

黄顺力在《试论曾国藩的建军思想》（载《厦门大学学报》1984.4）一文中提出了曾国藩关于成军的两点设想。

第一，关于军队编制的设想。我们知道，曾国藩创立湘军之前，绿营军队是清王朝统治的主要权力工具。鉴于绿营编制本身存在的毛病，曾国藩采取了两项改进措施。

其一，仿戚继光军队编制之法，采取以“营”为基本单位的兵员定编制。最初，他把部下罗泽南、王鑫率领的一千多湘勇，分成左、中、右三营。营下设“哨”，哨下设“队”，每营360人。1853年底，曾国藩在衡阳增募水陆两军，每营改为500人，并成为湘军定制。“营”的兵员数目是固定的，兵员增加，营也跟着增加，而每营的人数不变。这样的军队编制，平时利于训练，战时有利调遣并便于布阵，在一定程度上消除了旧绿营因编制定员不一、不易训练、不便合理使用兵力的弊病。