

曾國藩全書



曾国藩全书

曾国藩文集(下)

肆

## 【曾胡兵法】

### 第一章 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。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、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，一片鹿诚。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)

蔡锷按：右论将材之体。

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。

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，有效有无效，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)

李忠武公绂宾，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)

蔡锷按：右论将材之用

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！

## 【译 文】

带兵的人，第一应有足够的治军才能；第二不可贪生怕死；第三要不过分追求功名利禄；第四要肯吃苦耐劳。治军的才干，不外乎公、明、勤三个方面。如果不秉公不严明，则士兵必定不会心悦诚服；如果不勤勉，则军中的大小事情都难免被荒废，得不到及时的解决。所以，对于统兵的人来说，精明能干是第一要素。将领若不怕死，则作战时身先士卒，冲锋陷阵，这样众士兵才会舍生忘死，血洒沙场，鞠躬尽瘁。因此，对于带兵的将领来说，不怕死是第二重要的。为谋求功名利禄而来的军官，如果自己被保举得稍微迟缓一点，就会怨声载道；如果碰上哪怕一丁点不尽人意之事，就会怨天尤人。他们与同僚们争竞薪酬、待遇的高低，与士兵们争夺微薄之利。因此，对带兵的将领来说，不过分热衷于名利是第三重要的。身体虚弱的人，如果过度劳累就会因为身体疲惫不堪而生病；精神支柱缺乏的人，如果长期任用就会背心背德，弃我而去。因此，对于带兵的将领来说，身体健康、精神饱满乃是第四重要的。这四条似乎是有些过于求全责备了，但是如要带兵作战就缺一不可。所以，我认为带兵的人，必须要多谋善断，勇敢沉着，具有文武兼备之才。数月以来，我梦寐以求，并且时常焚香祈祷，希望早得良将，此事几乎无时无刻不牢记于心。大致只要是有忠义血性的人，则这四条都不具备；如果没有忠义血性，则即使貌似具备这四条，而最终也是不可以依靠的。

带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。（以上为曾国藩语）

求将之道，关键在于探求有良心、有血性、有勇气、有智略的人材。

天下强兵的关键在于将领。优秀的将领，必须要严明果敢，浩气当空，一片赤诚。其次的，刚正而无虚浮，质朴而不欺瞒，好勇而能明大义。最重要的是，千万不能被骄傲虚浮之人所蒙蔽，使得他们能够借巧饰取容，受到重用。如果真意不存，就会在成败利钝之间，有太多的顾虑；而越是善于趋利避害的人，最终就越有可能败坏自己所负责的公事。

将材好比优异的千里马，短期内很难得到。只要能够得到淳朴勇敢之士，并且向他们讲明大义，而不要被虚骄之气、夸大之词所中伤，这样的人，到了紧急的关头，就值得信赖，并委以重任。

千万兵士容易募得而良将一个也难求。求勇敢的将领倒还容易，而求廉正的将领甚难。这大概是因为勇猛顽强，身先士卒，乃是将帅的本份；而将领若公正廉明，则军队的粮饷不欺，赏罚分明，只有这样，才能稳固军心，历久常胜。

将领以气为主，以志为帅。如果一味推崇驯谨之人，则时间久了他们必定会陷于怠惰；如果专门寻求剽悍之士，则时间久远了他们必定会骄横难驯。统兵打

仗毕竟属于英雄豪杰们的事，意气不盛的人，一遇到事情自己就先被震慑住了，于是目光游移，神色飘忽不定，而平时唯唯诺诺，奉命惟谨的人，一旦遇到非常危急的事情，自己心中却毫无主见，再加上求学见识不高，其胆力必减，这本来就是最令人忧虑的。（以上为胡林翼语）

蔡锷按：上面所论的乃是将材之体。

古代的名将，其深得军心的手段，大概有超出钱粮之外的。后世的将领，专门依据粮饷重优，作为笼络人心的手段，其基础是很肤浅的。所以，当钱财多时，士兵们就勇猛冲锋，不顾一切；可是一旦军队没有了钱财，他们就会毫无兴致，作鸟兽散。

军中必须有优良的统领、营官（相当于今团、营级军官），统领、营官必须具备真才实学，这是第一要义。计算路程的远近，掌握粮草的多寡，熟知敌我的强弱，这是第二要义。这两点自己还尚可稍有把握。此外，好办法虽多，调度虽善，但有的成功有的不成功，我们只不过是尽自己最大的努力以任由天命而已。

王璞山的心里，早就不愿意为我所用了。再看他过度地自高自大，目中无人，也像是只适宜于剿灭土匪，而不适宜于对付大敌。

挑选将材，必须要寻求有勇、有谋、有远见的人，而且还必须号令严格开明，能够吃苦耐劳。只有这三个方面都具备的人，才是最佳的人选。（以上为曾国藩语）

李续宾统兵百万，号令严明，秋毫无犯。湖南、湖北、安徽、江西、浙江等各省的官民，无不争先恐后地想倚重他的。他临阵时镇定自若，稳如泰山，每当遇到十分棘手、别人都畏缩不前的事情，他没有一次不是毅然挺身而出、引以为己任的。他驻扎营地的地方，百姓欢心，农事不误，家家安居，丝毫都不受其影响。之所以能够如此，并不是因为他的法令足以禁制诸军，而是因为他善于明察秋毫，辨别真伪。李续宾为人赤胆忠心，勇彻三军，多次帮助有困难的士兵。他待人处事，平和率直，从不居功自傲，盛气凌人。

乌兰泰将军对士兵很好。天下大雨时，他绝不先搭帐篷避雨，说是众士兵都没有帐篷，自己可以特殊化。他的口袋中从没有多余的钱，所得的饷银全都赏给士兵了。

军事关键在于奇正二字，而将材关键在于智勇二字。有正无奇，遇险必败；有奇无正，势穷即阻。智多勇少，实力难说；勇多智少，大事难成。而其关键，是以得人心为主。得人心者昌，失人心者亡。一个拥有五百人的军营里，如果居然没有一名谋略之士，英达之材，则必不成其军。一个拥有千人的军营里，如果没有六、七名英达谋略出众之士，必定也不成军。

将领除了必须具有沉着勇敢的素质之外，还必须要让士兵信任你，服从于你，方能担当大任。无论在什么时候，都必须智勇双全。有智无勇，则能想到说到而不能做到；有勇无智，则兵力弱小时会遭受失败，而兵力强大时也会吃败仗。

如果将领不明战略,不知部署,不能审时,又不能度势,那么那使有千军万马,最终也不免落得个惨败的下场。

贪功的人,绝不会成就大器。

做小将的必须立功以争胜,做大将的必须避免因小失大。(以上为胡林翼语)

蔡锷按:以上所论的是将材的使用。古人论为将应有五德,即:智、信、仁、勇、严,取义极为精深,所提出的要求也极高、极严。西方人评论将领时,总是称为“天才”。分析起来说,就是先天所特别赋予的智和勇。而曾、胡两位先生所共同主张的,则是认定:为将之道,要以良心血性为前提。这的确是扼要探本之论,同时也是现身说法。咸丰、同治期间,太平军蹂躏十几个省,东南的半壁河山,沦陷殆尽。两位先生都属一介书生,都出身于词林,一个是清官,一个是幕僚,他们关于军事,即使在睡梦中也没有想过。他们平素所接受的任务,所从事的工作,没有不与军事逆道而行的。但是,这两位书生却为良心、血性所驱使,乃使其“可能性”发挥到了极点,最终为国家立下了赫赫的战功,全国人民都蒙受了恩惠。他们的功绩言论,足以与古今任何名将相媲美而不相上下。这难道不是人们常说的“精诚所至,金石为开”吗!倘若曾、胡二人的良心血性与平常人无异,则充其量不过是一时的达官显宦而已;再不然,也只不过是做一个在当世略有名望的作家,随风尘碌碌无为而已!又怎么能崛起于行伍之间,最终消除大难,建立盖世的丰功伟绩呢!

## 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。又如蚌之有母,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，则且乐驾驽之便安，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）

蔡锷按：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。颞波浩浩，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，使西倾，俾善者日趋于善，不善者亦潜移默化，则人皆可用矣。

## 【译 文】

今天首先谈论用人一事。人材有转移之途径，有培养之方略，有考察之办法。

人材要靠培养而成，千万不可眼界过高，动不动就抱怨说没有可用之材。

我怀疑古人点评将士，神明变幻，无法形容，几乎是只能接受长处而不能接受短处，这恐怕也是史书事后的溢美之词，而不是起初的预定之品。关键是，衡量将才时要不拘一格，论事时不苛求细枝末节。不可因为有一寸的朽蚀就抛弃一根成人也抱不拢的巨木，不要因为贪得有限的小鱼小虾而舍弃罕见的大鱼。古圣先哲的这些至理名言，哪怕是愚昧的孩童也可用以自勉。

求人之道，一定要像战国巨贾白圭做生意，或者像勇猛雄鹰捕捉猎物那



样,不达到目的,誓不罢休。又像青蚨有母,雉鸟有媒(指猎人所驯养的雏雉,待其长大后用以招诱野雉),它们以类相吸,以气相引,只要能得到其中之一,就能够引来其他的。大体上,人材约有两种:一种是官气颇多,另一种是乡土气颇多。官气多的,喜欢谈论资格,喜欢做样子,办事没有惊世骇俗之举,言语中没有彼此矛盾之弊。这种人的缺点,主要在于整日无精打采,毫无生机,每当遇到一件事情,只会按条文办事(指各级衙门里管办文书的属吏)、家人的意见,然后用文书写出来,不能做到身到、心到、口到、眼到,尤其是不能放下官架,深入基层,仔细了解事实的真相。乡土气多的人,喜欢展现自己,标新立异,行事则只顾自己,而不顾别人,言语则顾前不顾后,顾东不顾西。这种人的缺点,主要是一件事情尚未办成,而社会舆论却已接连不断。这两种人的缺点虽然不相同,但是其所引发的后果却是一样的。若非真正出类拔萃的杰出人物,几乎是没有什么可能超出这两种缺点之外的。我想用劳、苦、忍、辱四个字教诲世人,所以尽可能不用官气较多的人,而用乡土气较多的人,务必找那些遇事能够明察秋毫,身到、心到、口到、眼到的人。赵广汉喜欢重用后起的年轻人,刘晏喜欢任选理财之士,我愿意向他们学习。(以上为曾国藩语)

将领一个人是不可能做到尽善尽美、处置周全的,因而帮助自己理事的文、武官员是不可缺少的。尽管如此,也要注意,性格软弱的人不可用,阿谀奉承的人不可用,腹中没有真才实学,只会口出狂言的人不可用。

营官不称其职,则一营的人马都变成废物,哨官(相当于连长)不称其职,则一哨的人马都变成废物;什长不称其职,则十个人都成为废物。只讲求数量,而不求质量,滥竽充数,有兵和无兵没有什么不同。选拔哨官、什长,必须要选最勇敢、最廉洁的人。如果他们不特别勇敢,就不足以激励众人的士气;如果他们不特别廉洁,就不足以使众人心悦诚服。

近世的人多贪功近利。今天争先恐后地请求任务的人,也就是日后临阵时首先溃散之人。屈指算来,用人确实是难。

人材凭借求才者的智能胆识而生,也由用才者的分量而定。用人如同用马,如果得到了千里马却不认识,认识了之后又无能力很好地使用它,则得千里马者反倒乐得骑乘驯服、稳当的劣马,而指斥千里马样子的高大、伟骏。

古人治兵,先求良将而后招兵。今日谈兵的人,都是先招兵却并不选将。这就好比想抖落衣服上灰尘的人,不提衣服的领子,反而拏其纲,此举实际上是在损坏衣服,其结果必将自毙。(以上为胡林翼语)

蔡锷按:曾国藩认为人的才能都是后天培养而成的,胡林翼也说人才由用才者分量而成。由此可见,用人不必拘泥于一格,而重陶裁定之术,尤其在于用人者精心授用,使每个人都能充分地显示自己的所长,同时尽可能避开自己的短处。我认为人材应该随着社会风气的变化而变化,做官的人,有责任致力于改善社会风气,因势利导,对症下药,这样,社会风气虽然败坏了,但是有朝一日有挽

回的那一天。今天，我国社会风气的败坏已经达到顶点，因而也影响到了军队。所以，现在人才十分匮乏，无法练出一支富有战斗力的优秀军队。大厦将倾，世风日下，不知何时才能有所改观。只有占世人绝大多数的同心同德的君子，相互提挈维系，拨乱反正，力挽狂澜，扭转乾坤，使好的不断更好，不好的也受到影响，从而潜移默化，那么天下人人都是可以成为有用之才。

### 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；高者攀往哲隆盛之轨，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，果攘首而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死。此其可为浩叹者也。

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，做好将，俱要好师、好友、好榜样。

喜誉恶毁之心，即鄙天患的患失之心也。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，其效在于身体健康。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。

人才由磨炼而成，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）

蔡锷按：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。须以耿耿精忠之衷，献之骨岳血渊之间，毫不返顾，始能有济，果能拿定主见，百折不磨，则千灾百难，不难迎刃而解。若吾辈军人将校，则以跻高位、享厚禄、安富尊荣为志，目兵则以希虚誉、得饷糈为志，曾、胡两公必痛哭于九原矣。

## 【译 文】

人材的优劣，要根据其志趣来定。劣的安顿于世俗庸陋之规，因而越来越无用；优的向往古代贤人的事迹，因而越来越高明。人材的优劣智愚，根据这些就可以清楚地分辨出来了。

没有兵不值得深忧愁闷，没有饷不值得痛哭流涕。只是我举目四望，茫茫神州大地上，想寻求一个见利不争、赴义恐后、赤胆忠心的人，却难上加难。即使偶尔一个，然而又屈居下层，往往郁郁不得志，最终或者遭受挫折，或者被迫离去，或者忧愁而死。反而，那些贪生怕死之辈且飞黄腾达，荣华富贵，名扬四方，并且老健不死。这才是真正叫人心灰意冷的事情。

如今国家动乱不定，实在是无法收拾。唯有依赖这耿耿精忠的寸衷（即心），与广大黎民相对于骨山血渊之中，期望能借此塞绝横流的人欲，挽回早已厌倦战乱的天心，或许还有万分之一的可能性，绝不可轻易放弃。否则，单就现在的形势而论，像这样乱纷纷的局面，我不知何时才是个尽头。

要想胸怀宽广，必须在“平淡”二字上下大功夫。对于众人与自己的利害冲突，必须看得很平；对于功名之事，必须看得很清淡。只有这样，胸怀才可能逐渐变宽广。

做好人，做好官，做名将，都要有良师益友、好的榜样。喜欢被别人称赞，厌恶被别人批评的心理，也就是庸俗之辈患得患失的心理。如果这一层通不过，则一切学问、才智，都只能是用来欺世盗名。

当今天下大乱，人人都怀有苟且存活之心，对与自己无关的事情，没有人愿意去过问。我们应当树立一个标准，身体力行，并且联合那些志同道合的人共同

努力,千万不能让自己心中的敌人,攻破了自己心中的那道城墙。

君子有绝世而独立的志向,不露于表面让人轻易地看出来;有藐视帝王、退敌三军的气概,却从不轻率地展现一次。

君子如果想有所建树,就必须从不要求于人开始。

古人患难忧虑的时期,却正是其德业长进之际。其功表现在胸怀无私宽广,其效表现在身体无疾。圣贤之所以成为圣贤,佛家之所以能成为佛,其关键都是在遭受大难折磨之日,把此心放得实,养得灵。如果有活泼如水的胸怀,有坦荡如山的意境,则身体即使有外感,也必定不会伤及内部。(以上为曾国藩语)

军队中选拔人才,特别崇尚朴勇,但也必须在气概的基础上追求。只恐怕讲求不真,使得浮气、客气夹杂其中,而不是真正需要的气概。

人才是通过历经磨炼而成的,总是必须志气胜而后才能有所长进。成败本来是难以在事前料定的,因而不足以用来评定人才。战事以人才为根本,人才以志气为根本所在;军队可以受挫而气不可以受挫,气可以偶尔受挫而志绝不可以受挫。

当今天下大乱追根究底,不在于强敌,而在于人心所向。不怕愚民难以管治,只怕官僚士大夫见利忘义却无人加以德治。

我们做事,如果与正人君子同死,则死而无憾,这就是正命。如果投错了人,即使能够不死,也留下了千古的罪名,更何况还不能幸免一死呢!处世若没有远见,就必定会有危机。一朝不慎失足会造千古恨,即使自己心有未甘,不愿同流合污,也会招至千夫指、万人骂,永远无法摆脱正人的讥讽。(以上为胡林翼语)

蔡锷按:以上各节,言辞多显沉痛。曾、胡两位乃是悲叹人心不定,志节不振啊!如今,国家境遇的险恶和灾祸的程度,远大于咸丰、同治期间。我们作为军人,若不痛下决心,立志以救国救民为目标,以战死疆场为光荣的归宿,就不足以拯救处于水深火热之中的亿万同胞,就无法使我们的国家转危为安。我们必须把这颗对国家对人民的赤胆忠心,义无反顾地奉献于疆场之间,死而后已,才能于事有补。如果大家果真能够坚定主见,意志坚定,则千灾百难,不难迎刃而解。假如我们这些做将校的,以居高官、拿厚禄、享受富锦奢华作为追求的目标,士兵们则以获虚名、得饷钱为追求的目标,那么曾、胡二位先生必定要遗憾于九泉之下了。

## 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，不着一物，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。若心中了不着私物，又何必欺人哉！其所以欺人者，亦以心中别着私物也。所知在好德，而所私在好色。不能去一好色之私，则不能欺其好德之知矣。是故诚者，不欺者也；不欺者，心无私着也；无私着者，至虚者也。是故天下之至诚，天下之至虚者也。

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，省得多少纠葛，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。

天下唯忘机可以消众机，唯懵懵可以拔不祥。

用兵久则惰情自生，骄惰则未有不败者。勤字所以医惰，慎字所以医骄，此二字之先，须有一诚字以立之本。立志要将此事知得透，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，庶几免于大戾，免于大败。

楚军水、陆师之好处，全在无官气而有血性。若官气增一分，血性必减一分。军营宜多用朴实少心窍之人，则风气易于纯正。今大难之起，无兵足供一割之用，实以官气太重，心窍太多，漓朴散醇，真意荡然。湘军之兴，凡官气重、心窍多者，在所必斥。历岁稍久，亦未免沾染习气，应切戒之。

观人之道，以朴实、廉介为质。有其质而傅以他长，斯为可贵。无其质而长处亦不足恃。甘受和白受，采古人所谓无本不立，义或在此。

将领之浮滑者，一遇危险之际，其神情之飞越，足以摇惑军心，其言语之圆滑，足以淆乱是非，故楚军历不喜用善说话之将。

今日所说之话，明目勿因小利害而变。

军事是极质之事。《二十三史》，除班马而外，皆文人以意为之，不知甲仗为何物，战阵为何事。浮词伪语，随意编造，断不可信。

凡正话实话，多说几句，久之人自能共谅其心。即直话亦不妨多说，但不可以诤为直，尤不可背后攻人之短。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚则志专而气足，千磨百折而不改其常度，终有顺理成章之一日。心虚则不客气，不挟私见，终可为人共谅。

楚军之所以耐久者，亦由于办事结实，敦朴之气未尽浇散。若奏报浮伪，不特畏遐迩之指摘，且恐坏桑梓之风气。

自古驭外国，或称恩信，或称威信，总不出一信字。非必显违条约，轻弃前诺，而后为失信也；即纤悉之事，哂笑之间，亦须有真意载之以出。心中待他只有七分，外面不必假装十分。既已通和讲好，凡事公平照拂，不使远人吃亏，此恩信也。至于令人畏敬，全在自立自强，不在装模做样。临难有不屈挠之节，临财有不沾染之廉，此威信也。周易立家之道，尚以有孚之威归诸反身，况立威于外域，求孚于异族而可不反求诸己哉！斯二者，似迂远而不切于事情，实则质直而消息于无形。（以上曾语）

破天下之至巧者以拙，驭天下之至纷者以静。

众无大小，推诚相与。咨之以谋，而观其识；告之以祸，而观其勇；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信；知人任人，不外是矣。

近日人心逆，亿万端亦难穷。究其所往，惟诚之至，可救欺诈之穷。欺一事不能欺诸事，事欺一时，不能欺诸后时。不可不防其欺，不可因欺而灰心所办之事。所谓贞固足以干事也。

吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。一部《水浒》，教坏天下强有力而思不逞之民。一部《红楼》，教坏天下堂官、掌印司官、督抚、司道、首府及一切红人，专意揣摩迎合，吃醋捣鬼。当痛除此习，独行其志，阴阳怕懵懂，不必计及一切。

人贵专一。精神所至，金石为开。

军旅之事，胜败无常，总贵确实而戒虚捏。确实则准备周妥，虚饰则有误调度，此治兵之最要关键也。粤逆倡乱以来，其得以肆志猖獗者，实由广西文武欺饰捏报，冒功幸赏，以致蔓延数省，流毒至今，莫能收拾。事上以诚意感之，实心待之，乃真事上之道，若阿附随声，非敬也。

挟智术以用世，殊不知世间并无愚人。

以权术凌人，可取不肖之将，而亦仅可取快于一时。本性忠良之人，则并不烦督责而自奋也。（以上胡语）

蔡锷按：吾国人心，断送于伪之一字。吾国人心之伪，足以断送国家及其种族而有余。上以伪驱下，下以伪事上，同辈以伪交，驯至习惯于伪，只知伪之利，不知伪之害矣。人性本善，何乐为伪？惟以非伪不足以自存，不得不趋于伪之一途。伪者，人固莫耻其为伪；诚者，群亦莫知其为诚，且转相疑骇。于是由伪生疑，由疑生嫉。嫉心既起，则无数恶德从之俱生，举所谓伦常道德皆可蹴去不顾。

呜呼！伪之为害烈矣。军队之为用，全恃万众一心，同袍无间，不容有丝毫芥蒂，此尤在有一诚字为之贯串，为之维系。否则，如一盘散沙，必将不戢自焚。社会以伪相尚，其祸伏而缓；军队以伪相尚，其祸彰而速且烈。吾辈既充军人，则将伪之一字排斥之不遗余力，将此种性根拔除净尽，不使稍留萌蘖，乃可以言治兵，乃可以为将，乃可以当兵。惟诚可以破天下之伪，惟实可以破天下之虚。李广疑石为虎，射之没羽；长虹贯日，荆轲赴秦，精诚之所致也。

## 【译 文】

天地之所以能够持久不息，国家之所以能够建立并且持续下去，圣贤的德业之所以能够长期在行于天下，皆是因为一个“诚”字。所以说：诚，关系到万事万物的生死存亡，不诚，就谈不上万事万物。

人必须虚怀若谷，心底坦荡，毫无私心杂念，然后才能做到真实无妄。大概“实”，就是指不欺骗。人之所以要欺骗人，必定是因为心里还装着其它的东西。心中另有私心，不敢于告诉别人，于是只得编造假话骗人。如果心里没有杂念，又何必去欺骗人呢？他们之所以要欺骗人，也是因为心中还装有私心杂念。良知在于好德，而私心在于好色。如果不能抛弃好色的私心，就不能不欺骗好德的良知。所以说，诚，就是不欺骗；不欺骗，就是心无杂念；无杂念，就是至虚（即胸怀若谷，心底无私）。因此可以说，天下的至诚，就是天下的至虚。

知道自己的过失，便敢于承认，并尽力改正，毫无偏隐之心，这是最难做到的事情。豪杰之所以是豪杰，圣贤之所以为圣贤，就是因为在在这方面光明磊落，常人望其兴叹。如果能闯过此一关，心里便异常安乐，由此从中省去了多少纠葛，避免了多少遮掩装饰的丑态。

窃取虚名，包藏祸心的人，过分嫉妒的人，都将会有无法预料之祸。

天下惟有忘机可以除去众机，惟有懵懂可以驱除不祥。

用兵久则必产生骄惰之心，产生了骄惰之心则没有不失败的。“勤”字则是医治怠惰的良药，“慎”字则是医治骄傲自满的良药。但是，在这两个字的前面，还必须有一个“诚”字作为前提。一定要立志将此事深入了解，处理完美。精诚所至，金石为开，鬼神回避，其关键就在于自己的诚意。人生性是直爽的，与军人交往时，直爽就显得尤为珍贵。文人的心多曲、多歪、多不坦诚，往往与军人水乳不相交融。文人必须彻底去除歪曲私衷，事事推心置腹，使武夫粗人坦然无疑，这是与人交际中的诚实。以“诚”字为根本，以“勤”字、“慎”字为用，大概就可以避免获大罪、遭大败了。

楚军的水陆之师的优点，完全由于没有官气，而有血性。如果官气增加一分，则血性定会减少一分。军官中应当尽量多用朴实无华、不攻于心计的人，这样风气就容易树正。如今，国家遭遇大难，却无一兵一卒可供调遣派用，这实在

是因为军队中官气太甚，心计太甚，纯朴无存，诚意荡然。湘军在昌胜时，凡是官气重、心计多的人，一律革其职。但是，随着时间的推移，湘军难免也会逐渐沾染一些坏习惯，对此问题务必要严加预防。

观人之道，应以朴实、廉直为基础。有了这样的本质之后再具备其它的长处，才能算是可贵的。如果没有这样的本质，则其它的长处也不足以看重。甘受和白受，采自古人所谓的无本不立，其含义大致就在于此。

轻浮圆滑的将领，一旦遇到危险，便心神不定，神色慌张，这样就会大动军心；而他们圆滑、模棱两可的言辞演说，也足以混淆是非。所以，楚军从来不喜欢使用能言善辩的将领。

我们今天所讲的话，明日不可因为有细小的利害冲突而改变。

军事是极为现实的事情。在《二十三史》中，除了司马迁、班固的作品之外，其他的纯属都是文人凭主观想象臆造出来的。他们不明白兵器铠甲是什么，也不知道攻守战阵是什么样子，只会凭借自己的“生花妙笔”随意编造，因此根本不值得相信。

凡是正话实话，尽量可以说几句，时间久了大家自然能够理解你的心意。就是直话，也不妨多说几句，但是千万不可以谈论别人的隐私为直，尤其是不可在背后诋毁别人的短处。驭将之道，最为重要的是开诚布公，而不是玩弄手腕。

我们应该永远保有诚心请教，虚心处世。心诚则志专而气足，千磨万难而不改变其初衷，最后必定会有顺理成章的那一天。心虚则不矫揉造作，不挟私见，最终必定可以被众人所理解。

楚军之所以能够耐久，也是因为办事可靠，淳朴之气还没有完全消除。如果向朝廷报告的情况，不但害怕远近人士的指责，而且恐怕还会败坏了家乡的社会风气。

自古以来，中国驾驭、控制外国外族，或者是用恩信，或者是用威信，总之离不开一个“信”字。并不一定明显地违反条约，不守诺言，才称其失信；而是即使是很细小的事情，谈笑之间，也必须真心诚意地说出或办理。心中对他只有七分，表面上不必要装成十分。在双方讲和、友好之后，凡事应当公平合理，体恤对方，不让对方的人吃亏，这就是恩信。至于令人敬畏，完全在于自强自立，而不在乎装腔作势。面临危难时有不屈不挠的气节，面对财宝时有不贪不占的廉洁，这就是威信。《周易》中所讲的立家之道，尚且以有孚之威反过来要求于自我，何况立威于外域，求孚信于异族，难道可以不反求于自己吗？这两种做法，看似迂远而不着边际，实际上十分明智有效，可以消灭灾难于无形之中。（以上为曾国藩语）

战胜天下最巧者的方法是用“拙”，对付天下最纷乱之事的的方法是“镇静”。部属无论贫富贵贱，我们都应该坦诚相待。向他们询问谋略，以观察熟知其



见识的高低；让他们去办一件很危险的事情，以观察其勇气多少；让他们面对可观的财富，以观察其廉洁程度；交待给他们一件限期完成的事情，以观察其信用如何。知人用人，不外乎这些。

近年来人心太坏，大逆不道的邪恶念头千奇百怪，无穷无尽。仔细推究其将来，唯有至诚，可以拯救无穷的欺骗。能在一件事上骗人却不可能在每件事上都骗人，骗人的事情只能欺骗当时，不可能永远骗住人。我们不可不防范其欺诈，却不可因其欺诈而对所办的事情心灰意冷。这就是所谓的只有坚韧不拔才能成大事。

我们不可世故太深，天下的事中唯有世故是深误国事的。一部《水浒传》，教坏了世间强有力而又不安份守己的农民。一部《红楼梦》，教坏了世间堂官、掌印司官、总督、巡抚、司道、首府及上上下下红人，让他们费尽心机揣摩迎合，吃醋捣鬼。我们应当痛改这些恶习，独为其志，阴阳怕懂懂，不必顾及一切。

人贵专一。精诚所至，金石为开。

战场上的事情，胜败无法确定，但是无论任何时候，真实都是十分珍贵的，而随意捏造事实则是要绝对禁止的。事实确凿则可以周密部署，谎报军情则会造成指挥失误，这是治军中最为关键的事情。洪秀全、杨秀清等人发动金田起义之后，之所以能够快速发展，横行无忌，实际上是由于广西的文武官员文过饰非，谎报军情，来冒功请赏，结果致使了太平军蔓延数省，流毒至今，依然没有人能够收拾。事奉上司时要以诚意感动人，实心待之，这才是发自内心的事奉上司之道。如果只会随声附和，阿谀奉承，这不是真正的对上司恭敬。

要想凭借智术在天下有所成就的人，根本没想到世界上并没有愚蠢之人。

以权术欺凌人，可以驾驭不肖的将领，而且也仅能够得逞于一时，不可能长久奏效。本性忠良的人，不需别人督促也会自我鞭策，奋发图强。（以上为胡林翼语）

蔡锷按：我国的人心，其实是断送在一个“伪”字上。我国人心的虚伪程度，足以断送整个国家及中华民族，而且绰绰有余。统治者以虚伪驱使下属，下属以虚伪事奉上司，同辈之间以虚伪相互往来，渐渐地大家都习惯于虚伪，只知道虚伪的好处，而不知虚伪的害处。人的本性是善良的，怎么会喜欢虚伪呢？唯一的原因就是，如果不虚伪便无法让自己生存发展，因而不得不走上虚伪的道路。虚伪的人，人们固然不会以他们的虚伪行径为耻；诚实的人，众人也不知道他是诚实的，反而会十分惊诧，视之为怪物。于是乎由伪生疑，由疑生嫉。一旦产生了嫉妒心，则无数的恶行就会油然而生，所谓的伦理道德都可以搁在一旁，不加理睬。唉！虚伪的危害实在是十分严重啦！军队能够发挥作用，全仗团结一心，同舟共济，不允许有丝毫的芥蒂，在这种情况下尤其需要用个“诚”字来团结民众，维系人心。不然的话，好比一盘散沙，最终不战而自溃。社会上崇尚虚伪行为，其危害隐秘而且迟缓；军队中崇尚虚伪，其危害明显、迅速，而且险峻。我们