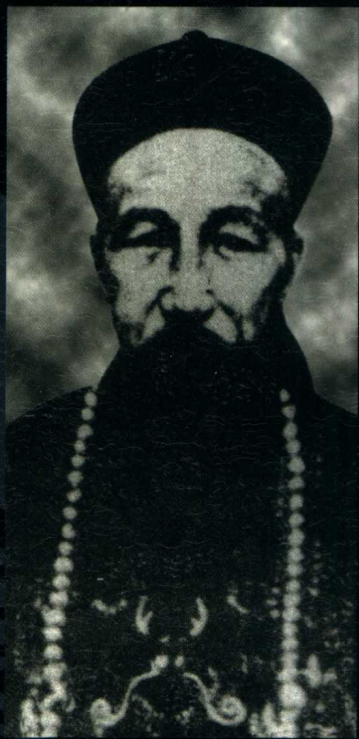


蔡锷
编

曾胡治兵语录



《挺经》，曾国藩的秘传心法。
《冰鉴》，曾国藩的相人之术。
《求阙斋日记》，曾国藩的内心独白。
《曾胡治兵语录》，曾国藩的兵法秘诀。

中国民族摄影艺术出版社

曾胡治兵语录

蔡锷 编

中国民族摄影艺术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾胡治兵语录/(清)曾国藩,(清)胡林翼著;蔡
锷编. —北京:中国民族摄影艺术出版社,2002.10
ISBN 7-80069-479-8

I. 曾… II. ①曾…②胡…③蔡… III. ①曾国
藩(1811~1872)-语录②胡林翼(1812~1861)-语
录 IV. K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 080085 号

曾胡治兵语录

出版发行:中国民族摄影艺术出版社

(北京东城区和平里北街14号 邮政编码:100013)

河北新华印刷一厂印刷 各地新华书店发行

2002年11月第1版 2002年11月第1次印刷

开本:16 印张:14.5

书号:ISBN 7-80069-479-8/Z·39

定价:22.80元

目 录

《曾胡治兵语录》	(1)
序	(3)
第一章 将材	(3)
第二章 用人	(6)
第三章 尚志	(7)
第四章 诚实	(9)
第五章 勇毅	(12)
第六章 严明	(14)
第七章 公明	(16)
第八章 仁爱	(18)
第九章 勤劳	(20)
第十章 和辑	(21)
第十一章 兵机	(22)
第十二章 战守	(26)
附：曾国藩亲订军规军纪选	(29)
《挺经》	(41)
卷一 内圣	(43)
卷二 砺志	(44)
卷三 家范	(45)
卷四 明强	(46)
卷五 坚忍	(47)
卷六 刚柔	(48)
卷七 英才	(49)
卷八 廉矩	(50)
卷九 勤敬	(51)
卷十 诡道	(52)

卷十一	久战		(53)
卷十二	廩实		(53)
卷十三	峻法		(54)
卷十四	外王		(55)
卷十五	忠疑		(56)
卷十六	荷道		(57)
卷十七	藏锋		(58)
卷十八	盈虚		(59)
《冰鉴》			(61)
第一篇	神骨		(63)
第二篇	刚柔		(64)
第三篇	容貌		(65)
第四篇	情态		(66)
第五篇	须眉		(67)
第六篇	声音		(68)
第七篇	气色		(69)
《求阙斋日记》			(71)
问学		(73)	
省克		(99)	
治道		(121)	
军谋		(128)	
伦理		(140)	
文艺		(142)	
鉴赏		(169)	
品藻		(174)	
颐养		(183)	
游览		(189)	
附录：《清史稿·曾国藩传》			(220)

曾胡治兵语录

《曾胡治兵语录》是近代名将蔡锷于1911年辑录的，并作了序和按。1917年在上海印行。

书中的“曾”为曾国藩，“胡”为胡林翼。二人同为清末的中兴名将，经历和思想观点非常相似，特别是在军事上，二人观点极为一致，并彼此渗透，相辅相承。

蒋介石任黄埔军校校长时，曾对此书亲加增补，并将此书定为教材。

原书空白页

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，赴机待死已耳，复何暇从事文墨，以自溺丧？乃者统制钟公有嘱编精神讲话之命，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。

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。

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）

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。

带兵之人，须智深勇沉、文经武纬之才。

带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。

求将之道，在
有良心，有血
性，有勇气，
有智略。

天下强兵在将。

求勇敢之将易，
而求廉正之将
难。

将以气为主，
以志为帅。

古来名将，得
士卒之心，盖
有在于钱财之
外者。

拣选将材，必
求智略深远之
人，又须号令
严明，能耐劳
苦。

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，遇事而气先怯，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）

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！

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。

得人者昌，失人者亡。

贪功者，决非大器。

古人论将有五德，曰：智、信、仁、勇、严。取义至精，责望至严。

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

人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。

求人之道，须如白圭之治生，如鹰隼之击物，不得不休。

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。

软熟者不可用，谄谀者不可用，胸无实际、大言欺人者不可用。

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，是棼之也，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。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，使西倾，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

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，果攘首而上腾，而富贵，而名誉，而老健不死。此其可为浩叹者也。

人才因求才者之智识而生，亦由用才者之分量而出。

古之治兵，先求将而后选兵。

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。

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。

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，其效在于身体康健。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）

胸怀广大，须从平淡二字用功。

做好人，做好官，做名将，俱要好师、好友、好榜样。

君子欲有所树立，必自不妄求人知始。

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。

人才由磨炼而成，总须志气胜乃有长进。

处世无远虑，必有危机。

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、胡两公必痛哭于九泉矣。

拿定主见，百折不磨，则千灾百难，不难迎刃而解。

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。

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。

实者不欺之谓也。

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。

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。

盗虚名者，有不测之祸；负隐慝者，有不测之祸；怀忮心者，有不测之祸。

天下惟忘机可以消众机，惟懵懵可以拔不祥。

用兵久则情情自生，骄情则未有不败者。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

精诚所至，金石亦开，鬼神亦避

以诚为本，
以勤字、慎字
为之用，庶几
免于大戾，免
于大败。

官气增一分，
血性必减一分。

驭将之道，最
贵推诚，不贵
权术。

以诚心求之，
虚心处之。

令人畏敬，全
在自立自强，
不在装模作样。
临难有不屈挠

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，无一兵足供一割之用，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，明日勿因小利害而变。

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，顰笑之间，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，不在装模作样。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，实则质直而消患于无形。（以上曾语）

破天下之至巧者以拙，馭天下之至纷者以静。

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《水浒传》，教坏天下强有力而思不逞之民。一部《红楼梦》，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，可馭不肖之将，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

之节，临财有不沾染之廉，此威信也。

破天下之至巧者以拙，馭天下之至纷者以静。

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。

军旅之事，胜败无常，总贵确实而戒虚捏。

挟智术以用世，殊不知世间并无愚人。

人心之伪，足以断送国家及其种族而有余。

军队之为用，
全恃万众一心，
同袍无间，不
容有丝毫芥蒂。

惟诚可以破天
下之伪，惟实
可以破天下之
虚。

衡人者，但求
一长可取，不
可因微瑕而弃
有用之材。

遇棘手之际，
须从耐烦二字
痛下工夫。

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；荆轲赴秦，长虹贯日，精诚之所致也。

第五章 勇 毅

大抵任事之人，断不能有毁而无誉，有恩而无怨。自修者，但求大闲不逾，不可因讥议而馁沈毅之气。衡人者，但求一长可取，不可因微瑕而弃有用之材。苟于峣峣者过事苛求，则庸庸者反得幸全。

事会相薄，变化乘除。吾尝举功业之成败，名誉之优劣，文章之工拙，概以付之运气一囊之中，久而弥自信其说之不可易也。然吾辈自信之道，则当与彼赌乾坤于俄顷，较殿最于辘铢，终不令囊独胜而吾独败。

国藩昔在江西、湖南，几于通国不能相容。六七年间，浩然不欲复闻世事。惟以造端过大，本以不顾生死自命，宁当更问毁誉。

遇棘手之际，须从耐烦二字痛下工夫。

我辈办事，成败听之于天，毁誉听之于人。惟在己之规模气象，则我有可以自立者，亦曰不随众人之喜惧为喜惧耳。

军事棘手之际，物议指摘之时，惟有数事最宜把持得定：一曰待民不可骚扰，二曰禀报不可讳饰，三曰调度不可散乱。譬如舟行遇大风暴发，只要把舵者心明力定，则成败虽未可