

曾胡治兵语录

蔡锷◎著

明志◎编译

本书是一部治军强兵、修德兴商、全面提升领导管理能力的智慧全书。
汇集曾国藩、胡林翼、蔡锷三大名将兵学思想与智慧。黄埔军校重要教材。



曾胡治兵语录

蔡锷◎著 明志◎编译



图书在版编目(CIP)数据

曾胡治兵语录 / 蔡锷著 ; 明志编译. —北京: 中国长安出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5107-0546-5

I. ①曾… II. ①蔡… ②明… III. ①曾国藩 (1811 ~ 1872) - 语录②胡林翼 (1812 ~ 1861) - 语录③兵法 - 中国 - 清后期 IV. ①Z425.2②E892.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 155350 号

曾胡治兵语录

蔡锷 著 明志 编译

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

信箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: 010-85099947 85099948

印刷: 三河市航远印刷有限公司

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 17

字数: 249 千字

版次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0546-5

定价: 32.00 元

前言

在介绍本书之前，先来简单了解一下与本书相关的3个人：

蔡锷(1882~1916)，原名艮寅，字松坡，汉族，湖南宝庆（即今邵阳市）人。蔡锷曾经响应辛亥革命，发动反对袁世凯洪宪帝制的护国战争。中国近代史上著名的民主革命家和杰出的军事家。遗著被编为《蔡松坡集》。

曾国藩(1811~1872)，原名子城，字伯涵，号涤生，谥文正，湖南湘乡人，清末著名的军事家、理学家、政治家、书法家、文学家，晚清散文“湘乡派”创立人。是镇压太平天国起义的湘军的创立者和统帅者。与左宗棠、胡林翼、彭玉麟并称晚清“中兴四大名臣”。

胡林翼(1812~1861)，字貺生，号润芝，谥文忠，湖南益阳人，晚清中兴名臣之一，湘军重要首领。

曾国藩、胡林翼是中国近代史上的风云人物，对于他们的是非功过，后世因阶级立场不同而有截然相反的评价：统治者赞之为“中兴名臣”、“民族英雄”，革命者则斥之为“屠夫”、“汉奸”。然而，不论是褒是贬，在军事才干方面，却公认他们是擅于用兵的将帅。

《曾胡治兵语录》成书于1911年夏，是蔡锷辑录曾国藩、胡林翼有关治军、用兵方面的言论而编成的一部中国近代语录体兵书，共12章，1.4万余字。

1911年春，蔡锷自广西赴云南担任新军训练工作。数年的军中生活，使他亲身体会到：所谓的“新军”依然是风气败坏、纪纲废弛。面对这



曾胡治兵语录

种现状，他就从湘军统帅曾国藩、胡林翼的奏章、函牍和日记中，摘取曾、胡有关治军、用兵方面的大量有价值的内容，编成《曾胡治兵语录》一书，作为云南新军的“精神讲话”文稿。全书共分12章，前10章围绕置将、整军、训练等方面，论述治军中的种种问题；后两章则专门论述战略战术中的一些重要问题。全书系统地概括反映了曾国藩、胡林翼的军事思想。

蔡锷在每章之末，都附有一段简略的按语，这些按语或是对本章大意概括归纳，或是对曾、胡言论加以评述，或是借题发挥，阐述自己的军事思想和对时局的看法。尤其是在第十一章、等十二章的按语中，蔡锷根据新的时代特点，在战略战术方面提出了许多重要的见解，并对曾、胡的某些言论做了修正，很有参考价值。

《曾胡治兵语录》汇集了曾国藩、胡林翼兵学思想的精华，又溶进了编辑者蔡锷将军的一些心得体会，所以，问世之后，深受后世官兵的喜爱，成为了著名的兵法著作，对后来的军事实践和军事理论都产生了较大的影响。《曾胡治兵语录》虽然是一部兵书，但其中的道理并不局限于行军打仗，对今天的人们来说也具有借鉴和学习意义，尤其对于领导者和管理者来说更是值得学习和借鉴。对此，本书结合曾、胡两人的治兵实例和当今的管理实践，进行了系统的延展解读。

《曾胡治兵语录》不仅值得对兵法感兴趣的读者一读，也值得所有对领导艺术和管理之道感兴趣的读者一读，相信大家必会获益匪浅。



前言

梁启超代序

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



曾胡治兵语录

蔡锷自序

辛亥之春，余应合肥李公之召，谬忝戎职。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、胡二公，中兴名臣中铮皎者也，其人其事，距今仅半世纪，遗型不远，口碑犹存，景仰想像，尚属匪难。其所论列，多洞中瀉要，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。我同胞列校，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



第一章 将才

——治兵先需治将，天下强兵在将

本章主要论述军队高级将领应具备的一些基本素质。曾、胡治兵，首重选将。他们对将领的选择近乎苛严，提出了种种要求，概括起来，是要求将领做到文武兼备。值得注意的是，在各种要求中，曾、胡最为注重似乎不是军事才能，而是道德品质，一再强调为将者要“有良心，有血性”。这与曾、胡所处的时代背景极为有关。

曾胡治兵语录·将才.....2

领导与管理现代应用.....12

1.千军易得，一将难求：选择将才是领导与管理的重要环节...12

2.火车跑得快，全靠车头带：德才兼备才能服众人.....16

实战指南.....18



第二章 用人

——善用其长，重在培养

本章主要论述的是对中下级军官的选择，曾国藩与胡林翼两人对中下级军官虽重选拔，但更重培养。他们一再强调，用人不可求全责备，而要善于用其所长，并在实践中对之进行培养和熏陶。这一用人思想，时至今日对领导者和管理者来说仍有很大的指导作用。

曾胡治兵语录·用人·····	24
领导与管理现代应用·····	31
1. 适才适所：没有无用的人，只有不合适的职位·····	31
2. 战略性投资：培养人才也是一种投资·····	34
3. 培养接班人：持续发展的必要条件·····	37
实战指南·····	40

第三章 尚志

——立志高远，才堪大用

曾、胡强调，做人要有志气，做军人，更要胸怀宽广，志存高远，淡泊名利。胡氏所谓“兵事以人才为根本，人才以志气为根本”，可以视为本篇的要旨。蔡锷在评语中，把曾、胡的意思讲得更为简明，提出军人“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”。



曾胡治兵语录·尚志·····	46
领导与管理现代应用·····	51
1. 看其志向：志向决定人一生的顶峰位置·····	51
2. 拒绝庸俗：庸俗者与小人不可重用·····	53
3. 提问识人：通过提问来识别对方的工作态度·····	56
实战指南·····	57

第四章 诚实

——治军先治心，诚实质朴方为优

本章所讲的诚实是每个人都应具备的修养和素质之一。曾国藩和胡林翼治兵提倡诚信朴实，反对虚伪圆滑。曾、胡认为，军人做到诚实质朴，这不只是个人修养问题，而且是一个直接影响到战争胜负的关键性问题。蔡锷评语说：“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。”蔡锷乃针对当时情势而言，在今日仍足以发人深省。

曾胡治兵语录·诚实·····	62
领导与管理现代应用·····	71
1. 忠诚可靠：要注意所用之人的忠诚·····	71
2. 人才取舍：能力与忠诚的取舍·····	73
3. 以德服人：做个诚实的带头人·····	75
4. 恪守承诺：承诺的事情一定要做到·····	76
实战指南·····	79



第五章 勇毅

——匹夫之勇不是“大勇”

勇敢强毅是军人必须具有的一种基本素质。曾国藩和胡林翼所论的勇毅，并不是匹夫之勇和刚愎自用，而是一种“鞠躬尽瘁，死而后已”的大勇。就如蔡锷评语所说，“右章所列，多指大勇而言，所谓勇而毅也”。

曾胡治兵语录·勇毅·····	86
领导与管理现代应用·····	93
1.承担责任：要勇于和下属共同承担责任·····	93
2.学会耐烦：“耐烦”是管理者必备的心态·····	95
实战指南·····	97

第六章 严明

——赏罚分明，方能做到军纪肃整

本章讲的是练兵、带兵的方略和原则之一——严明。曾国藩和胡林翼认为，赏罚严明、军纪整肃是克敌制胜的保证。只有使军队做到“号令未出，不准勇者独进；号令既出，不准怯者独止”，才能够确保战争的胜利。俗语说：“国有国法，家有家规。”不论是军队还是企业，在管理上都要纪律严明，只有这样才能人心思齐、鼓舞士气。

曾胡治兵语录·严明·····	102
领导与管理现代应用·····	110

1. 纪律严明：用兵管人该赏则赏，该罚则罚·····	110
2. 表明态度：杜绝“老好人”的管人方式·····	114
3. 可白可黑：黑脸白脸要一起唱·····	117
实战指南·····	120

第七章 公正

——握生杀大权者，做事应出以公心

本章讲的是练兵、带兵的方略和原则之一——公正。“公正”一章紧承上一章“严明”，强调做事要公正无私，曾国藩和胡林翼认为，将帅身居高位，掌握军中生杀大权，做事就应当出以公心，尤其在用人之时，要做到“外举不避仇，内举不避亲”，任人唯贤。组织的领导者和管理者要知人晓事，在提拔人才、处理事务之时，力求做到公正无私，只有这样才能服众。

曾胡治兵语录·公正·····	126
领导与管理现代应用·····	133
1. 做事公正：公正在企业管理中的重要性·····	133
2. 公正无私：做事公正，才能得到拥护·····	135
3. 制度公正：要站在公平与公正的起点上·····	138
实战指南·····	140

第八章 仁爱

——以仁爱之心带兵

本章是讲练兵、带兵的方略和原则之一——仁爱。曾国藩和胡林翼



都认为，在治军之时，应以仁爱之心带兵，使士兵有军营是第二家庭的感觉。而蔡锷也对此深表赞同。以仁爱带兵，让下属把企业当成自己的第二个家，这对于今天的企业领导者和管理者来说仍然有着借鉴意义。

曾胡治兵语录·仁爱	144
领导与管理现代应用	152
1. 尊重下属：有人情味的领导必然尊重下属	152
2. 人本管理：充满人情味的管人方式	155
3. 关心下属：做员工的好家长	159
实战指南	162

第九章 勤劳

——时刻勤于训练

本章是讲练兵、带兵的方略和原则之一——勤劳。曾国藩和胡林翼指出，行军打仗，经常会遇到一些常人难以忍受的痛苦，军人只有时刻勤于训练，才能克服这些困难。对于现代的企业和组织的领导者来说，“勤劳”也是必不可少的，但要学会合理分配自己的时间。如果想要让下属勤于工作，那么就需要激发其工作热情。

曾胡治兵语录·勤劳	168
领导与管理现代应用	173
1. 提高效率：管理者要合理使用时间	173
2. 激发潜能：提出高标准目标激发员工潜能	176
3. 懂得授权：不做一个被累坏的主管	178
实战指南	182



第十章 和辑

——联合行动，团结协作

本章是讲练兵、带兵的方略和原则之一——和辑，即和睦团结。曾国藩和胡林翼认为，当几支部队联合行动时，必须号令统一，团结协作。胡林翼还说：“为大将之道，以肯救人顾大局为主。”不论是历史上敌我双方对战还是如今的企业经营管理，都离不开团队合作。只有具备团队精神、精诚协助，才能够战胜对手，屹立不倒。

曾胡治兵语录·和辑·····	186
领导与管理现代应用·····	193
1.精诚协助：要组建一支精诚协助的团队·····	193
2.团队精神：团队合作不是人力的简单相加·····	197
3.精简机构：合理有效地配置资源·····	199
4.未雨绸缪：化解冲突要未雨绸缪·····	201
实战指南·····	204

第十一章 兵机

——养精蓄锐，不打无准备之仗

本章所论多与用兵谋略相关，集中反映了曾国藩和胡林翼的战略战术思想。曾国藩和胡林翼两人论兵都主张谨慎稳重，并一再强调，如果没有做好准备，决不轻言出战。他们特别强调运用士气，讲究养精蓄锐、以逸



待劳。曾、胡善于将古代军事理论的精华，灵活运用于战争实践之中，并能根据新的情况提出新的解决办法。不打无准备之仗对今天的领导者和管理者来说，仍是一个十分重要的经营管理法则。

曾胡治兵语录·兵机·····	210
领导与管理现代应用·····	224
1.有效预测：有效预测是英明决策的前提·····	224
2.危机意识：时刻防范，保持危机意识·····	227
实战指南·····	229

第十二章 战守

——掌握主动权，出其不意

曾国藩和胡林翼两人在攻守作战方面极重主客之说，力求掌握战争中的主动权。论防守时，强调控制重点，选择枢纽之地厚集重兵把守。曾、胡还指出，兵机是时常变化的，作战时必须“奇”“正”相辅，灵活应对。运用到企业管理中来，就是做事要分清主次，在与对手竞争时要掌握主动权，出其不意。

曾胡治兵语录·战守·····	234
领导与管理现代应用·····	248
1.积极主动：掌握竞争的主动权·····	248
2.竞争合作：在竞争与合作中达到双赢·····	249
3.快速行动：速度决定竞争的成败·····	251
实战指南·····	254
参考文献·····	258

第一章 将才

——治兵先需治将，天下强兵在将

本章主要论述军队高级将领应具备的一些基本素质。曾、胡治兵，首重选将。他们对将领的选择近乎苛严，提出了种种要求，概括起来，是要求将领做到文武兼备。值得注意的是，在各种要求中，曾、胡最为注重的似乎不是军事才能，而是道德品质，一再强调为将者要“有良心，有血性”。这与曾、胡所处的时代背景极为有关。





曾胡治兵语录

曾胡治兵语录·将才

【原文】

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。

（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