



领导者必备
曾国藩成就大事的学问^⑭

曾国藩兵法



以天下为己任者之必读书
克己修身勤政者之必读书
借古代的智慧 讲今天的道理

中国华侨出版社

曾国藩成就大事的学问

14

曾国藩兵法

曾国藩智慧研究 永恒的人生经典

目 录

第一章 建军	1
一、创建湘军	1
二、选拔将官	4
三、招募兵勇	16
四、编制成军	19
五、筹建水师	22
六、严格操练	32
七、思想训练	35
八、后勤保障	44
九、湘军特点	53
第二章 治军	58
一、强化管理	58
二、春霆的军队到处骚扰百姓	62
三、严禁骚扰 抚慰百姓	63
四、营官亲兵制	67
五、兵不在多，在于精	74
六、城乡团练有别	77
七、团练重在团，不重在练	78
八、招募兵勇察胆气	80
九、营营相救	82

十、除非练成一支众心归一的万人军队	84
十一、江忠源的功勋威望如日中天	85
十二、练兵之要	87
十三、阵法开始没有固定阵式	90
十四、新定的营制	91
十五、调兵出战	92
十六、治军与治家同理	95
十七、治兵在严管	97
十八、治理水军的难度与陆军相比	98
十九、以重赏鼓舞好胜之心	100
二十、治军宜适当分权	103
二十一、细心防奸	105
二十二、湘军不宜迁地而处	106
二十三、治军须严	107
二十四、先稳后扬之策	108
二十五、长江水师，约法三章	109
二十六、水师不准干预盐务	110
二十七、严惩虐兵之将	111
二十八、严惩侵饷恶习	112
二十九、遣散之勇饷暂补一半	114
三十、要注意选择将领训练士兵	117
三十一、打造战船，增募兵勇	119
三十二、治军须脚踏实地	123
三十三、贤者在位，国家将要兴旺	125

第三章 用 兵	131
一、为将不可贪生	131
二、将在外，君命有所不授	132
三、坚持一“慎”字	133
四、将才应具四大端	134
五、兵分力单	138
六、救败何以难	139
七、有爱民之心者能带兵	140
八、奖将不如激将	141
九、临事而惧	143
十、攻打金柱关	144
十一、向别人求援确实难开口	145
十二、独当一路	147
十三、告诫将领	150
十四、兵勇三千，水陆设防	152
十五、不可过稳	153
十六、时事很难	154
十七、众志成城	155
十八、用兵重气	157
十九、先自治	158
二十、行军当相机行事	159
二十一、移营之要	160
二十二、用兵的方法	161
二十三、贵得人和	163
二十四、用兵以审势为第一要事	165

二十五、用兵全在主力自强	168
二十六、应手救急当自裁	169
二十七、老子云两军相对衰者胜矣	171
二十八、用兵贵在自强	173
二十九、用人不可率冗	174
三十、筹饷必有责成之人	177
三十一、先清剿溧阳	179
三十二、凡事都要进行全盘考虑	182
第四章 谋 划	185
一、攻守奇正无定	185
二、防守之道	187
三、一是饷项不多	189
四、以寡击众	191
五、水师不可顺风进击	192
六、火箭没有可利用之处	193
七、火箭好坏如何	194
八、兵不厌诈	195
九、探看地势	196
十、伤亡人数超过千人	197
十一、用大炮守卫阵地	198
十二、天下的道理	201
十三、贵在坚持	204
十四、剿抚宜有主见	205
十五、打仗贵在多杀敌人	206
十六、军威大振，不可不慎	207

十七、以静制动	208
十八、危急时只有自己靠得住	210
十九、哀兵必胜	211
二十、千万不能急躁	212
二十一、敌疲我追	215
二十二、治军以能战为第一	216
二十三、军队合围之举	221
二十四、专做自我守御之计	223
二十五、极大风波	227
二十六、进兵须由自己作主	229
二十七、四面合同	233
二十八、自以为聪明多识	235
二十九、最要防备的是浪战	238
三十、带兵自以杀敌为志	240
三十一、约期打仗	241
三十二、大兵共守	245
三十三、制胜的方法在于人而不在于武器	247
三十四、经一番大惊恐	250
三十五、兵力调动也因情报而出差错	253
三十六、专心守住大壕	256
三十七、一定听从我的意思	258
三十八、专心守住一个静字	263
三十九、招募军规	265
四十、不必寻敌开仗	277
四十一、直隶练兵之法	279

四十二、深恐营兵腐败	285
四十三、营私将弁须严惩	288
四十四、守势已定	294
四十五、倣效尤而肃众志	296
四十六、心平气和	300
四十七、其他方面不必担忧	302
四十八、联络众志	305
四十九、带勇应体察人才	307
五十、谋定而后战	312
五十一、考虑退兵办法	313
五十二、用兵能识时务，能取远势	316
五十三、保全军为上	319
五十四、我用兵失之太呆	321
五十五、多用活兵少求速效	323
五十六、带勇勿存畏难之念	325
五十七、劝慰诸将无过忧郁	328
五十八、用人全赖方寸权衡	331
五十九、湘军征战致胜歌	334
六十、行军之道	346
六十一、以防道路上的士兵被水冲击	351
六十二、带勇以能打仗为要	352
六十三、不应郡城失陷而一无所知	357
六十四、艰难的情况，不知何时终了	361
六十五、误中贼兵埋伏	364
六十六、诸殿元殉难	367

六十七、贼兵仅开十多炮	370
六十八、两次遭大挫败	374
六十九、近日内还未开战	378
七十、不如先离远些为上策	381
七十一、返驻汉地也不算难	384
七十二、即令鲍军进教陵卫	387
七十三、察看泰安地形、军情	389
七十四、军事上的情况不见一点好转	391
七十五、探报最难准确	393
七十六、有关训练的方法	396
七十七、只怕打不胜	398
七十八、缺少一个静字	400

附录 曾胡兵法十三篇

(曾胡兵法，是曾国藩与胡林翼两人的
治兵语录，由蔡锷选编)

曾胡治兵语录·蔡锷序	404
曾胡治兵语录·蒋中正序	406
第一章 将才篇	411
第二章 用人篇	423
第三章 尚志篇	431
第四章 诚实篇	439
第五章 勇毅篇	454
第六章 严明篇	467

第七章	公明篇	474
第八章	仁爱篇	484
第九章	勤劳篇	492
第十章	和辑篇	501
第十一章	兵机篇	507
第十二章	战守篇	523
第十三章	治心篇	535

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，或今年一次调百人人粤，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人，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

续表

姓 名	职 务	生 年	1841 年周岁
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盲然不知。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，慨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，相激相靡，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。四者似过于求备，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，——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，非仅第一人然也。”

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：决不能选用闾冗者。他指出：“其闾冗者，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》一文（载《厦门大学学报》1989.4）中将曾国藩的选将要求总结为四点，即：一血性为主，二廉明为用；三简默朴实；四打仗坚忍。

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，如营官于银钱上不荀，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