

曾胡治兵語錄



3 0477 3889 7

序

辛亥之春。余應合肥李公之召。謬忝戎職。時片馬
問題糾葛方殷。瓜分之謠詠忽起。風鶴頻驚。海內
騷然。吾儕武夫。惟厲兵秣馬。赴機待死已耳。復何
暇從事文墨。以自溺喪。乃者統制鍾公有囑編精
神講話之命。余不得不有以應。竊意論今不如述
古。然古代渺矣。述之或不適於今。曾胡兩公。中興
名臣中錚鏦者也。其人其事。距今僅半世紀。遺型

不遠。口碑猶存。景仰想像。尙屬匪難。其所論列。多
洞中窾要。深切時弊。爰就其治兵言論。分類湊輯。
附以案語。以代精神講話。我同胞列校。果能細加
演繹。身體力行。則懿行嘉言。皆足爲我師資。豐功
偉烈。寧獨讓之先賢。宣統三年邵陽蔡鐸識於昆
明。

曾胡治兵語錄序

松坡既死於國事。越一年。國人刊其遺著曾胡治兵語錄。行於世。世知松坡之事功。讀此書。可以知其事功所由來矣。自古聖賢豪傑。初未嘗求見事功於當世也。惟其精神積於中。著於外。世人見之。以爲事功耳。閱世以後。事功或已磨滅。而精神不敝。傳之後世。遭際時會。此精神復現爲事功焉。松坡論曾胡二公之事功。謂其爲良心血性二者所驅使。則松坡之事功。亦爲此良心血性所驅使而已。曾胡二公。一生兢兢於存誠去僞。松坡於此。尤闡發不遺餘力。精神所至。金石爲開。二公屢言之。松坡亦屢述之。二公之言。不啻詔示松坡使。其出死生冒危難。掬一誠以救天

下之僞。則雖謂松坡之事功。皆二公之事功可也。松坡自謂身膺軍職。非大發志願以救國爲目的。以死爲歸屬。不足渡同胞於苦海。置國家於坦途。今松坡得所歸矣。而救國志願。曾未達其萬一。護國軍之起。僅使民國生死肉骨。如大病方甦。元氣已傷。將養扶持。所需於事功者。正復無限。來者不可見。惟恃此耿耿精神。常留存於吾國民隱微之間。可以使曾胡復生。使松坡不死。以解除日後之千災百難。超苦海而入坦途。而此語錄十餘章。實揭吾國民之偉大精神以昭茲來許者也。

民國六年四月新會梁啟超序

590.18
565

曾胡治兵語錄

目錄

第一章	將材
第二章	用人
第三章	尙志
第四章	誠實
第五章	勇毅
第六章	嚴明
第七章	公明
第八章	仁愛
第九章	勤勞

松坡遺集

曾胡治兵語錄

目錄



A 231934

松坡遺集 曾胡治兵語錄 目錄

第十章 和輯

第十一章 兵機

第十二章 戰守

曾胡治兵語錄

第一章 將材

帶兵之人。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。則兵不悅服。不勤。則營務鉅細皆廢弛不治。故第一要務在此。不怕死。則臨陣當先。士卒乃可效命。故次之。爲名利而出者。保舉稍遲。則怨。稍不如意。則怨。與同輩爭薪水。與士卒爭毫釐。故又次之。身體羸弱者。過勞則病。精神短乏者。久用則散。故又次之。四者似過於求備。而苟闕其一。則萬不可以帶兵。故吾謂帶兵之人。須智深勇沉之士。文經武緯之才。數月以來。夢想以求之。焚香以禱之。蓋無須

與或忘諸懷。大抵有忠義血性。則四者相從以俱至。無忠義血性。則貌似四者。終不可恃。

帶兵之道。勤恕廉明。缺一不可。以上會語。

求將之道。在有良心。有血性。有勇氣。有智略。

天下強兵在將。上將之道。嚴明果斷。以浩氣舉事。一片肫誠。其次者。剛而無虛。朴而不欺。好勇而能知大義。要未可誤於矜。虛浮。憍之輩。使得以巧飾取容。真意不存。則成敗利鈍之間。顧忌太多。而趨避愈熟。必至敗乃公事。

將材難得。上駟之選。未易猝求。但得樸勇之士。相與講明大義。不爲虛僞之氣。夸大之詞。所中傷。而緩急即云可恃。兵易募而將難求。求勇敢之將易。而求廉正之將難。蓋勇

敢倡先。是將帥之本分。而廉隅正直。則糧餉不欺。賞罰不濫。乃可固志士心。歷久常勝。

將以氣爲主。以志爲帥。專尙馴謹之人。則久而必惰。專求悍鷙之士。則久而必驕。兵事畢竟歸於豪傑。一流氣不盛者。遇事而氣先懾。而目先逃。而心先搖。平時一一稟承。奉命惟謹。臨大難而中無主。其識力既鈍。其膽力必減。固可憂之大矣。以上胡語。

右論將材之體

古來名將。得士卒之心。蓋有在於錢財之外者。後世將弁。專恃糧重餉優。爲牢籠兵心之具。其本爲已淺矣。是以金多則奮勇蟻附。利盡則冷落獸散。

軍中須得好統領營官。統領營官。須得好真心實腸。是第一義。算路程之遠近。算糧仗之缺乏。算彼己之強弱。是第二義。二者微有把握。此外良法雖多。調度雖善。有効有不効。盡人事以聽天命已。

璞山之志。久不樂爲吾用。且觀其過自矜許。亦似宜於剿土匪。而不宜於當大敵。

揀選將材。必求智略深遠之人。又須號令嚴明。能耐勞苦。三者兼全。乃爲上選。以上曾語。

李忠武公續賓。統兵鉅萬。號令嚴肅。秋毫無犯。湖南湖北安徽江西浙江等省官民。無不爭思倚重。其臨陣安聞肅穆。厚重強固。凡遇事之難爲。而他人所畏怯者。無不毅然。

引爲己任。其駐營處所。百姓歡忭。耕種不輟。萬幕無譁。一塵不驚。非其法令之足以禁制諸軍。實其明足以察情僞。一本至誠。勇冠三軍。屢救弁兵於危難。處事接人。平和正直。不矜不伐。

烏將軍蘭泰。遇兵甚厚。雨不張蓋。謂衆兵均無蓋也。囊無餘錢。得餉盡以賞兵。

兵事不外奇正二字。而將材不外智勇二字。有正無奇。遇險而覆。有奇無正。勢極即阻。智多勇少。實力難言。勇多智少。大事難成。而其要以得人爲主。得人者昌。失人者亡。設五百人之營。無一謀略之士。英達之材。必不成軍。千人之營。無六七英達謀略之士。亦不成軍。

統將須坐定能勇敢。不算本領外。必須智勇足以知兵器。識足以服衆。乃可勝任。總須智勇二字相兼。有智無勇。能說而不能行。有勇無智。則兵弱而敗。兵強亦敗。不明方略。不知布置。不能審勢。不能審機。即千萬人終必敗也。貪功者決非大器。

爲小將須立功以爭勝。爲大將戒貪小功而誤大局。以上

胡語

右論將材之用

古人論將有五德。曰智信仁勇嚴。取義至精。責望至嚴。西人之論將。輒曰（天才）析而言之。則曰天所特賦之智與勇。而曾胡兩公之所同唱者。則以爲將之道。以良

心血性爲前提。尤爲扼要探本之論。亦即現身之說法。咸同之際。粵寇蹂躪十餘省。東南半壁。淪陷殆盡。兩公均一介書生。出身詞林。一清宦。一僚吏。其於兵事一端。素未夢見。所供之役。所事之事。莫不與兵事背道而馳。乃爲良心血性二者所驅使。遂使其（可能性）發展於絕頂。武功爛然。澤被海內。按其功事言論。足與古今中外名將相頡頏。而毫無遜色。得非精誠所感。金石爲開者歟。苟曾胡之良心血性。而無異於常人也。充其所至。不過爲一顯宦。否則亦不過薄有時譽之著書家。隨風塵以殄瘁已耳。復何能崛起行間。削平大難。建不世之偉績也哉。

第二章 用人

今日所當講求。尤在用人一端。人材有轉移之道。有培養之方。有考察之法。

人材以陶冶而成。不可眼孔太高。動謂無人可用。

竊疑古人論將。神明變幻。不可方物。幾於百長並集。一短難容。恐亦史冊追崇之詞。初非預定之品。要以衡材。不拘一格。論事不求苛細。無因寸朽而棄連抱。無施數畧。以失鉅鱗。斯先哲之恆言。雖愚蒙而可勉。

求人之道。須如白圭之治生。如鷹隼之擊物。不得不休。又如蚨之有母。雉之有媒。以類相求。以氣相引。庶幾得一而可及其餘。大抵人材約有兩種。一種官氣較多。一種鄉氣

較多。官氣多者。好講資格。好問樣子。辦事無驚世駭俗之象。言語無此妨彼碍之弊。其失也。奄奄無氣。凡遇一事。但憑書辦家人之口說出。憑文書寫出。不能身到心到。口到眼到。尤不能苦下身段。去事上體察一番。鄉氣多者。好逞才能。好出新樣。行事則知己不知人。言語則顧前不顧後。其失也。一事未成。物議先騰。兩者之失。厥咎惟均。人非大賢。亦斷難出此兩失之外。吾欲以勞苦忍辱四字教人。故且戒官氣而姑用鄉氣之人。必取遇事體察身到心到口到眼到者。趙廣漢好用新進少年。劉晏好用士人理財。竊願師之。以上會語

一將豈能獨理。則協理之文員武弁。在所必需。雖然。軟熟

者不可用。詔諛者不可用。胸無實際大言欺人者不可用。營官不得人。一營皆成廢物。哨官不得人。一哨皆成廢物。什長不得人。十人皆成廢物。濫取充數。有兵如無兵也。選哨官什長。須至勇至廉。不十分勇。不足以倡衆人之氣。不十分廉。不足以服衆人之心。近人貪利冒功。今日求乞差使。爭先恐後。即異日首先潰散之人。屈指計之。用人不易。人才因求才者之智識而生。亦由用才者之分量而出。用人如用馬。得千里之馬而不識。識矣而不能勝其力。則且樂驚駘之便安。而斥騏驎之偉駿矣。古之治兵。先求將而後選兵。今人言兵者。先招兵而並不

擇將。譬之振衣者。不提其領而挈其綱。是棼之也。將自斃矣。

曾謂人才以陶冶而成。胡亦曰人之由用才者之分量而出。可知用人不必拘定一格。而黨陶裁成之術。尤在用人者。運之以精心。使人人各得顯其所長。去其所短而已。竊謂人才隨風氣爲轉移。居上位者。有轉移風氣之責。所指範圍甚廣。非僅謂居高位之一二人言也。如官長居目兵之上位。中級官居次級官之上位。因勢而利導。對病而下藥。風氣雖敗劣。自有挽回之一日。今日吾國社會風氣敗壞極矣。因而感染至於軍隊。以故人才消乏。不能舉練兵之實績。頽波浩浩。不知所屆。惟在多數同心共德之君子。相與提挈維繫。激盪挑

撥障狂瀾使西倒。俾善者日趨於善。不善者亦潛移默化。則人皆可用矣。

第三章 尙志

凡人才高下。視志志趣。卑者安流俗庸陋之規。而日趨污下。高者慕往哲隆盛之軌。而日即高明。賢否智愚。所由區矣。無兵不足深憂。無餉不足痛哭。獨舉目斯世。求一攘利不先。赴義恐後。忠憤耿耿者。不可亟得。或僅得之。而又屈居卑下。往往抑鬱不伸。以挫以去。以死。而貪饕退縮者。果驤首而上騰。而富貴。而名譽。而老健不死。此其可爲浩歎者也。

今日百廢莫舉。千瘡並潰。無可收拾。獨賴此耿耿精忠之寸衷。與斯民相對於骨嶽血淵之中。冀其塞絕橫流之人欲。以挽回厭亂之天心。庶幾萬一有補不然。但就時局而論之。則滔滔者吾不知其所底也。胸懷廣大。須從平淡二字用功。凡人我之際。須看得平。名名之際。須看得淡。庶幾胸懷日闊。做好人。做好官。做名將。俱要好師。好友。好榜樣。喜譽惡毀之心。即鄙夫患得患失之心也。於此關打不破。則一切學問才智。實足以欺世盜名。方今天下大亂。人懷苟且之心。出範圍之外。無過而問焉者。吾輩當立準繩。自爲守之。並約同志共守之。無使吾心

之賊。破吾心之墻子。君子有高世獨立之志。而不與人以易闕。有貌萬乘却三軍之氣。而未常輕於一發。

君子欲有所樹立。必自不妄求人知始。

古人患難憂虞之際。正是德業長進之時。其功在於胸懷坦夷。其效在於身體康健。聖賢之所以爲聖賢。佛家之所以成佛。所爭皆在大難磨折之日。將此心放得實。養得靈。有活潑潑之胸襟。有坦蕩蕩之意境。則身體雖有外感。必不至於內傷。以上曾語

軍中取材。專尙樸勇。尙須由有氣概中講求。特恐講求不真。則浮氣客氣。夾雜其中。非真氣耳。

人才由磨練而成。總須志氣勝。乃有長進。成敗原難逆睹。

不足以定人才。

兵事以人才爲根本。人才以志氣爲根本。兵可挫而氣不可挫。氣可偶挫而志不可挫。

方今天下之亂。不在強敵而在人心。不患愚民之難治。而在士大夫之好利忘義而莫之懲。

吾人任事。與正人同死。死亦附於正氣之列。是爲正命。附非其人。而得不死。亦爲千古之玷。况又不能無死耶。處世無遠慮。必有危機。一朝失足。則將以薰蕕爲同臭。而無解於正人之譏評。以上胡言

右列各節。語多沈痛。悲人心之陷溺。而志節之不振也。今日時局之危。殆禍機之劇烈。殆十倍於咸同之世。吾

儕身膺軍職。非大發志願。以救國爲目的。以死爲歸屬。不足渡同胞於苦海。置國家於坦途。須以耿耿精忠之寸衷。獻之骨嶽血淵之間。毫不返顧。始能有濟。果能拿定主見。百折不磨。則千災百難。不難迎刃而解。若吾輩軍人將校。則以躋高位。享厚祿。安福尊榮爲志。目兵則以希虛譽。得餉糈爲志。曾胡兩公必痛哭於九原矣。

第四章 誠實

天地之所以不息。國之所以立。聖賢之德業。所以可大可久。皆誠爲之也。故曰誠者物之終始。不成無物。人必虛中不著一物。而後能眞實無妄。蓋實者不欺之謂也。人之所以欺人者。必心中別着一物。心中別有私心。不

敢告人。而後造僞言以欺人。若心中了不着私物。又何必欺人哉。其所以欺人者。亦以心中別著私物也。所知在好德。而所私在好色。不能去好色之私。則不能欺其好德之知矣。是故誠者不欺者也。不欺者心無私着也。無私著者。至虛者也。是故天下之至誠。天下之至虛者也。知己之過失。即自爲承認之地。改去毫無吝惜之心。此最難之事。豪傑之所以爲豪傑。聖賢之所以爲聖賢。便是此等處。磊落過人。能透過此一關。寸心便異常安樂。省得多少。少。少。少。省得多少。遮掩裝飾醜態。盜虛名者有不測之禍。負隱慝者有不測之禍。懷伎心者有不測之禍。

天下惟忘機可以消衆機。惟懵懂可以蔽不祥。用兵久則驕惰自生。驕惰則未有不敗者。勤字所以醫惰。慎字所以醫驕。二字之先。須有一誠字以立之本。立意要將此事知得透。辨得穿。精誠所至。金石亦開。鬼神亦避。此在己之誠也。人之生也直。與武員之交接。尤貴乎直。文員之心。多曲多歪。多不坦白。往往與武員不相水乳。必盡去歪曲私衷。事事推心置腹。使武人粗人坦然無疑。此接物之誠也。以誠爲之本。以勤字慎字爲之用。庶幾免於大戾。免於大敗。

楚軍水陸師之好處。全在無官氣而有血性。若官氣增一分。血性必減一分。

軍營宜多用樸實少心竅之人。則風氣易於純正。今大難之起。無一兵足供一割之用。實以官氣太重。心竅太多。漓樸散醇。真易蕩然。湘軍之興。凡官氣重心竅多者。在所必斥。歷歲稍久。亦未免沾染習氣。應切戒之。

觀人之道。以樸實廉介爲質。有其質而傳以他長。斯爲可貴。無其質而長處亦不足恃。甘受和白受采。古人所謂無本不立。義或在此。

將領之浮滑者。一遇危險之際。其神情之飛越。足以搖惑軍心。其言語之圓滑。足以淆亂是非。故楚軍歷不喜用善說話之將。

今日所說之話。明日勿因小利害而變。

軍事是極質之事。二十三史除班馬而外。皆文人以意爲之。不知甲仗爲何物。戰陣爲何事。浮詞僞語。隨意編造。斷不可信。

凡正話實話。多說幾句。久之人自能共亮其心。即直話亦不妨多說。但不可以許爲直。尤不可背後攻人之短。馭將之道。最貴推誠。不貴權術。

吾輩總以誠心求之。虛心處之。心誠則志專而氣足。千磨百折而不改其常度。終有順理成章之一日。心虛則不客氣。不挾私見。終可爲人共諒。

楚軍之所以耐久者。亦由於辦事結實。敦樸之氣。未盡澆散。若奏報浮僞。不特畏遐邇之指摘。亦恐壞桑梓之風氣。

自古馭外國。或稱恩信。或稱威信。總不出一信字。非必顯違條約。輕棄前諾。而後爲失信也。即纖悉之事。嘖笑之間。亦須有真意載之以出。心中待他只有七分。外面不必假裝十分。既已通和講好。凡事公平照拂。不使遠人吃虧。此恩信也。至於令人畏敬。全在自立自強。不在裝模做樣。臨難有不屈撓之節。臨財有不沾染之廉。此威信也。周易立家之道。尙以有孚之威。歸諸反身。況立威於外域。求孚於異族。而可不反求諸己哉。斯二者似迂遠而不切於事情。實在質直而消患於無形。以上曾語

破天下之至巧者以拙。馭天下之至紛者以靜。衆無大小。推誠相與。咨之以謀。而觀其識。告之以禍。而觀

其勇。臨之以利。而觀其廉。期之以事。而觀其信。知人任人。不外是矣。近日人心。逆億萬端。亦難窮究其所往。惟誠之至。可救欺詐之窮。欺一事不能欺諸事事。欺一時不能欺之後時。不可不防其欺。不可因欺而灰心所辦之事。所謂貞固足以幹事也。

吾輩不必世故太深。天下惟世故深誤國事耳。一部水滸。教壞天下。強有力而思之。逞之民。一部紅樓。教壞天下。堂官掌印司官督撫司道府及一切紅人。專意揣摩迎合。吃醋搗鬼。當痛除此習。獨行其志。陰陽怕懵懂。不必計及一切。人貴專一。精神所至。金石爲開。

軍旅之事。勝敗無常。總貴確實而戒虛捏。確實則準備周妥。虛飾則有誤調度。此治兵之最要關鍵也。粵逆倡亂以來。其得以肆志猖獗者。實由廣西文武欺飾捏報。冒功倖賞。以致蔓延數省。流毒至今。莫能收拾。事上以誠意感之。實心待之。乃真事上之道。若阿附隨聲。非敬也。

挾智術以用世。殊不知世間並無愚人。

以權術凌人。可馭不肖之將。而亦僅可取快於一時。本性忠良之人。則並不煩督責而自奮也。以上胡語。

吾國人心。斷送於僞之一字。吾國人心之僞。足以斷送國家及其種族而有餘。上以僞驅下。下以僞實上。同輩

以僞交。馴至習慣於僞。只知僞之利。不知僞之害矣。人性本善。何樂於僞。惟以非僞不足以自存。不得不趨於僞之一途。僞者人固莫恥其爲僞。誠者羣亦莫知其爲誠。且轉相疑駭。於是由僞生疑。由疑生嫉。嫉心旣起。則無數惡德。從之俱生。舉所謂倫常道德。皆可蹴去不顧。嗚呼。僞之爲害烈矣。軍隊之爲用。全恃萬衆一心。同胞無間。不容有絲毫芥蒂。此尤在有一誠字爲之貫串。爲之維繫。否則如一盤散沙。必將不戢自焚。社會以僞相尙。其禍伏而緩。軍隊以僞相尙。其禍彰而速。且烈。吾輩旣充軍人。則將僞之一字。排斥之不遺餘力。將此種性根拔除淨盡。不使稍留萌蘖。乃可以言治兵。乃可以爲

將。乃可以當兵。惟誠可以破天下之僞。惟實可以破天下之虛。李廣疑石爲虎。射之沒羽。荆軻赴秦。長虹貫日。精誠之所致也。

第五章 勇毅

大抵任事之人。斷不能有毀而無譽。有恩而無怨。自修者但求大閑不踰。不可因譏議而餒沈毅之氣。衡人者但求一長可取。不可因微瑕而棄有用之材。苟於曉曉者過事苛求。則庸庸者又得倖全。

事會相薄。變化乘除。吾嘗舉功業之成敗。名譽之優劣。文章之工拙。概以付之運氣一囊之中。久而彌自信其說之不可易也。然吾輩自信之道。則當與彼賭乾坤於俄頃。較

殿最於錙銖。終不令囊獨勝而吾獨敗。國藩昔在江西湖南。幾於通國不能相容。六七年間。浩然不欲復聞世事。惟以造端過大。本以不顧生死自命。甯當更問毀譽。

遇棘手之際。須從耐煩二字痛下工夫。我輩辦事。成敗聽之於天。毀譽聽之於人。惟在己之規模氣象。則我有可以自立者。亦曰不隨衆人之喜懼爲喜懼耳。

軍事棘手之際。物議指摘之時。惟有數事最宜把持得定。一曰待民不可騷擾。二曰稟報不可諱飾。三曰調度不可散亂。譬如舟行。遇大風暴。只要把舵者心明力定。則成敗

雖未可知。要勝於他舟之慌亂者數倍。

若從流俗毀譽上討消息。必致站脚不牢。以上會語。

不怕死三字。言之易。行之實難。非真有胆有良心者。不可。僅以客氣爲之一敗。即挫矣。

天下事只在人力作爲。到水盡山窮之時。自有路走。只要切實去辦。冒險二字。勢不能免。小心之過。則近於意。語不云乎。不入虎穴。焉得虎子。

國得委我用輩。旣欲稍稍補救於斯民。豈可再避嫌怨。須知禍福有定命。顯晦有定時。去留有定數。避嫌怨者未必得。不避嫌怨。未必失也。古人憂讒畏譏。非惟求一己之福也。蓋身當其事。義無可辭。恐讒謗之飛騰。陷吾君以不明。

之故。故悄悄之憂心。致其忠愛之忱耳。至於一身禍福進退。何足動其毫末哉。

胆量人人皆小。只須分別平日胆小。臨時胆大耳。令人則平日胆大。臨時胆小。可痛也已。

討寇之志。不以一眚而自撓。而寇滅之功。必須萬全而立。

兩軍交綏。不能不有所損。固不可因一眚而撓其心。亦不可因大勝而有自驕輕敵之心。縱常打勝仗。亦只算家常便飯。並非奇事。惟心念國家艱難。生民塗炭。勉竭其愚。以求有萬一之補救。成敗利鈍。實關天命。吾盡吾心而已。儻倖以圖難成之功。不如堅忍而規遠大之策。

兵事無萬全。求萬全者無一全。處處謹慎。處處不能謹慎。歷觀今古戰事。如劉季光武。唐太宗。魏武帝。均日瀕於危。其濟天也。不當怕而怕。必有當怕而不怕者矣。

戰事之要。不戰則已。戰則須挾全力。不動則已。動則須操勝算。如有把握。則堅守一月二月三月。自有良方。今日之人。見敵即心動。不能自主。可戒也。

古今戰陣之事。其成事皆天也。其敗事皆人也。兵事怕不得許多。算到五六分。便須放胆放手。本無萬全之策也。以

上胡語

勇有狹義的。廣義的。及急遽的。持續的。之別。暴虎馮河。死而無悔。臨難不苟。義不反顧。此狹義的急遽的者也。

成敗利鈍。非所逆睹。鞠躬盡瘁。死而後已。此廣義的持續的者也。前者孟子所謂小勇。後者所謂大勇。所謂浩然之氣者也。右章所列。多指大勇而言。所謂勇而毅也。軍人之居高位者。除能勇不算外。尤須於毅之一字。痛下工夫。挾一往無前之志。具百折不回之氣。毀譽榮辱。死生皆可不必計較。惟求吾良知之所安。以吾之大勇。表率無數之小勇。則其爲力也厚。爲効也廣。至於級居下僚。(將校以至目兵)則應以勇爲惟一之天性。以各盡其所職。不獨勇於戰陣也。即平日一切職務。不宜稍示怯弱。以貽軍人之羞。世所謂無名之英雄者。吾輩是也。

第六章 嚴明

古人用兵。先明功罪賞罰。求浮華者莫如質。積翫之後。振之以猛。

醫者之治瘡癰甚者。必剗其腐肉。而生其新肉。今日之劣弁羸兵。蓋亦當爲簡汰。以剗其腐者。痛加訓練。以生其新者。不循此二道。則武備不弛。殆不知所底止。

太史公所謂循吏者。法立令行。能識大體而已。後世專尙慈惠。或以煦煦爲仁者當之。失循吏之義矣。爲將之道。亦以法立令行。整齊嚴肅爲先。不貴煦煦也。立法不難。行法爲難。凡立一法。總須實實行之。且常常行之。

九弟臨別。深言禦下宜嚴。治事宜速。余亦深知馭軍馭吏。皆莫先於嚴。特恐明不傍燭。則嚴不中禮耳。

呂蒙誅取鎧之人。魏絳戮亂行之僕。古人處此。豈以爲名。非是無以警衆耳。

近年馭將。失之寬厚。又與諸將相距遙遠。危險之際。弊端百出。然後知古人所云作事威克厥愛。雖少必濟。反是乃敗道耳。以上會語

自來帶兵之員。未有不專殺立威者。如魏絳戮僕。穰苴斬莊賈。孫武致法於美人。彭越之誅。後至者皆是也。

世變日移。人心日趨於僞。優容實以釀禍。姑息非以明恩。居今日而爲政。非用霹靂手段。不能顯菩薩心腸。害馬旣

去。伏彪不驚。則法立知恩。吾輩任事。祇盡吾義分之所能爲。以求衷諸理之至是。不必故拂乎人情。而任勞任怨。究無容其瞻題之思。

號令未出。不准勇者獨進。號令既出。不准怯者獨止。如此則公罪明。商心志一矣。

兵陰事也。以收斂固嗇爲主。戰勇氣也。以節宣提倡爲主。故治軍貴執法謹嚴。能訓能練。禁烟禁賭。戒逸樂戒懶散。治將亂之國。用重典。治久亂之地。定予以生路。

行軍之際。務須紀律嚴明。隊伍整齊。方爲節制之師。如查有騷擾百姓。立即按以軍法。呂蒙行師。不能以一笠寬其鄉人。嚴明之要也。條侯治兵。不能以先驅犯其壘壁。整齊

之謂也。

立法宜嚴。用法宜寬。顯以示之紀律。隱以激其忠良。庶幾畏威懷德。可成節制之師。若先寬後嚴。竊恐始習疲玩。終生怨尤。軍政必難整飭。以上胡語

治軍之要。尤在賞罰嚴明。煦煦爲仁。足以隳軍紀而誤國事。此盡人所皆知者。近年軍隊風氣。紀綱大弛。賞罰之寬嚴。每不中程。或姑息以圖見好。或故爲苛罰以示威。以愛憎爲喜怒。憑喜怒以決賞罰。於是賞不知感。罰不知畏。此中消息。由於人心之澆薄者居見半。而由於措施之乖方者亦居其半。當此沓泄成風。委頓疲玩之餘。非振之以猛。不足以挽回頽風。與其失之寬。不如失

之嚴。法立然後知恩。威立然後知感。以菩薩心腸。行霹靂手段。此其時矣。是望諸勇健者。毅然行之。而無稍餒。則軍事其有豸乎。

第七章 公明

大君以生殺予奪之權。授之將帥。猶東家之銀錢貨物。授之店中衆夥。若保舉太濫。視大君之名器。不甚愛惜。猶之賤售浪費。視東家之貨財。不甚愛惜也。介之推曰。竊人之財。猶謂之盜。况貪天之功。以爲己功乎。余則略改之曰。竊人之財。猶謂之盜。况假大君之名器。以市一己之私恩乎。余忝居高位。惟此事不能力挽頽風。深爲愧慚。竊觀自古大亂之世。必先變亂是非。而後政治顛倒。災害

從之。屈原之所以憤激沈世而不悔者。亦以當日是非淆亂爲至痛。故曰蘭芷變而不芳。荃蕙化而爲茅。又曰固時俗之從流。又孰能無變化。傷是非之日移日淆。而幾不能自主也。後世如漢晉唐宋之末造。亦由朝廷之是非先紊。而後小人得志。君子有皇皇無依之象。推而至於一省之中。一軍之內。亦必其是非不揆於正。而後其政績少有可觀。賞罰之任視乎權位。有得行有不得行。至於維持是非之公。則吾輩皆有不可辭之責。顧亭林先生所謂匹夫與有責焉者也。

大抵蒞事以明字爲第一要義。明有二。曰高明。曰精明。同一境而登山者。獨見其遠。乘城者獨覺其曠。此高明之說。

也。同一物而臆度者不如權衡之審。目巧者不如尺度之精。此精明之說也。凡高明者欲降心抑志以遽趨於平實。頗不易易。若能事事求精。輕重長短一絲不差。則漸實矣。能實則漸平矣。

凡利之所在。當與人共分之。名之所在。當與人共享之。居高位以知人。曉事二者爲職。知人誠不易學。曉事則可以閱歷。黽勉得之。曉事則無論同己異己。均可徐徐開悟。以冀和衷。不曉事則挾私固謬。秉公亦謬。小人固謬。君子亦謬。鄉愿固謬。狂狷亦謬。重以不知人。則終古相背而馳。決非和協之理。故恒言皆以分別君子小人爲要。而鄙論則謂天下無一成不變之君子。亦無一成不變之小人。今日

能知人。能曉事。則爲君子。明日不知人。不曉事。則爲小人。寅刻公正光明。則爲君子。卯刻偏私曖曖。則爲小人。故羣毀羣譽之所在。下走常穆然深念。不能附和。

營哨官之權過輕。則不得各行其志。危險之際。愛而從之者。或有一二。畏而從之者。則無其事也。此中消息。應默察之。而默挽之。總攬則不無偏蔽。分寄則多所維繫。以上曾語。舉人不能不破格。則須循名核實。否則人即無言。而我心先愧矣。

世事無真是非。特好假好怒。然世之徇私以枉事者。試返而自問。異日又豈能獲私利之報於所徇私利之人哉。蓋亦返其本矣。

天下惟左右習近不可不慎。左右習近無正人。即良友直言亦不能進。

朝廷爵賞。非我所敢專。尤非我所敢吝。然必積勞乃可得。賞稍有濫予。不僅不能激勵人才。實足以敗壞風俗。薦賢不受賞。隱德必及子孫。

國家名器。不可濫予。慎重出之。至後軍心思奮。可與圖後効而速成功。

天下惟不明白人多疑人。明白人不疑人也。以上胡語

文正公謂居高位以知人。曉事爲職。且以能知人。曉事與否。判別其爲君子爲小人。雖屬有感而發。持論至爲正當。並非憤激之談。用人之當否。視乎知人之明昧。辦

事之才不才。視乎曉事之透不透。不知人則不能用人。不曉事則何能辦事。君子小人之別。以能否利人濟物爲斷。苟所用之人不能稱職。所辦之事措置乖方。以致貽誤大局。縱曰其心無他。究難爲之寬恕者也。

昔賢於用人一端。內舉不避親。外舉不避仇。其宅心之正大。足以矜式百世。曾公之薦左中堂。而劾李次青。不以恩怨而廢舉劾。名臣胸襟。自足千古。

近世名器名位之濫極矣。倖進之途。紛歧雜出。昔之用人講資格。固足以屈抑人才。今之不講資格。尤未足以激揚清濁。賞不必功。惠不必勞。舉不必才。劾不必劣。或今賢而昨劣。或今辱而昨榮。揚之則舉之九天之上。抑

之則置之九淵之下。得之者不爲喜。失之者不爲歎。所稱爲操縱人才。策勵士氣之具。其効力竟以全失。欲圖挽回補救。其權操之自上。非吾儕所得與聞。惟吾人職居將校。在一小部分內。於用人一端。亦非絕無幾希之權力。既有此權。則應於用人惟賢。循名核實之義。特加之意。能於一小部分有所裨補。亦足心安理得。

第八章 仁愛

帶兵之道。用恩莫如用仁。用威莫如用禮。仁者所謂欲立立人。欲達達人。是也。待弁兵如待子弟之心。常望其發達。望其成立。則人知恩矣。禮者所謂無衆寡。無小大。無敢慢。泰而不驕也。正其衣冠。尊其瞻視。儼然人望而畏之。威而

不猛也。持之以敬。臨之以莊。無形無聲之際。常有凜然難犯之象。則人知威矣。守斯二者。雖蠻陌之邦行矣。何兵之不可治哉。

吾輩帶兵。如父兄之帶子弟一般。無銀錢無保舉。尙是小事。切不可使之因擾民而壞品行。因嫖賭洋煙而壞身體。個個學好。人人成材。則兵勇感恩。兵勇之父母亦感恩矣。愛民爲治兵第一要義。須日日三令五申。視爲性命根本之事。毋視爲要結粉飾之文。以上曾語

大將以救大局爲主。並以救他人爲主。須有嘉善而矜不能之氣度。乃可包容一切。覺得勝仗無可驕人。敗仗無可尤人。即他人不肯救我。而我必當救人。

必須諄囑將弁。約束兵丁。愛惜百姓。並隨時訪查。隨時董誠。使營團皆行所無事。不擾不驚。戢暴安良。新爲美備。授人當以大德。不以私惠。

軍行之處。必須秋毫無犯。固結民心。

長官之於屬僚。須揚善公庭。規過私室。

聖賢仙佛。英雄豪傑。無不以濟人濟物爲本。無不以損己利人爲正道。

愛人之道。以嚴爲主。寬則心弛而氣浮。

自來義士志臣。於曾經受恩之人。必終身奉事惟謹。韓信爲王。而不忘漂母一飯之恩。張蒼作相。而退朝即奉事王陵。及王陵之妻如父母。終身不改。此其存心正大仁厚。可

師可法。以上胡語

帶兵如父兄之帶子弟一語。最爲慈仁貼切。能以此存心。則古今帶兵格言千言萬語。皆可付之一炬。父兄之待子弟。慮其愚蒙無知也。則教之誨之。慮其飢寒苦痛也。則愛之護之。慮其放蕩無行也。則懲責之。慮其不克發達也。則培養之。無論爲寬爲嚴。爲愛爲憎。爲好爲惡。爲賞爲罰。均出之。以至誠無僞。行之以至公無私。如此則弁兵愛戴長上。亦必如子弟之愛其父兄矣。軍人以軍營爲第二家庭。此言殊親切有味。然實而按之。此第二家庭。較之固有之家庭。其關係之密切。殆將過之。何以故。長上之教育部下也。如師友。其約束督責。

愛護之也。如父兄部下之對長上也。其恪恭將事與子弟之對於師友父兄。殆無以異耳。及其同蒞戰役也。同患難。共死生。休戚無不相關。利害靡不與共。且一經從戎。由常備而續備。由續備而後備。其間年月正長。不能脫軍籍之關係。一有戰事。即須荷戈以出。爲國宣勞。此以情言之耳。國爲家之集合體。衛國亦所以衛家。軍人爲衛國團體之中堅。則應視此第二家庭爲重。此以義言之耳。

古今名將用兵。莫不以安民愛民爲本。蓋用兵原爲安民。若擾之害之。是悖用兵之本旨也。兵者民之所出。餉亦出之自民。素本探源。何忍加以擾害。行師地方。仰給

於民者。豈止一端。休養軍隊。採辦糧秣。徵發夫役。探訪敵情。帶引道路。何一非借重民力。若修怨於民。而招其反抗。是自困也。至於興師外國。亦不可以無端之禍亂。加之無辜之民。致上千天和。下招怨讟。仁師義旅。決不出此。此海陸戰條約所以嚴擄掠之禁也。

第九章 勤勞

練兵之道。必須官弁晝夜從事。乃可漸幾於熟。如鷄伏卵。如鑪鍊丹。未可須臾稍離。天下事未有不由艱苦中得來。而可大可久者也。百種弊端。皆由懶生。懶則弛緩。弛緩則治人不嚴。而趣功不敏。一處弛則百處懶矣。

治軍之道。以勤字爲先。身勤則強。逸則病。家勤則興。懶則衰。國勤則治。怠則亂。軍勤則勝。惰則敗。惰者暮氣也。常常提其朝氣爲要。

治軍以勤字爲先。由閱歷而知其不可易。未有平日不起。而臨敵忽能早起者。未有平日不習勞。而臨敵忽能習勞者。未有平日不能忍飢耐寒。而臨敵忽能忍飢耐寒者。每日應辦之事。積擱過多。當於清早。單開本日應了之件。日內了之。如農家早起。分派本日之事。無本日不了者。庶幾積壓較少。

養生之道。莫大於懲忿窒慾。多動少食。以上會語。軍旅之事。非以身先之勞之事。必無補。古今名將。不僅才

略異衆。亦且精力過人。

將不理事。則無不驕縱者。驕縱之兵。無不怯弱者。

凡兵之氣。不見仗則弱。常見仗則強。久逸則終無用處。異日則必不可臨敵。

兵事如學生功課。不進則退。不戰則並不能守。敬姜之言曰。勞則思。逸則淫。設以數萬人頓兵境上。無論古今無此辦法。且久逸則筋脈皆弛。心胆亦怯。不僅難戰。亦必難守。淫佚酒色。取敗之媒。徵逐嬉娛。治兵所戒。金陵圍師之潰。皆由將驕兵惰。終日酣嬉。不以賊匪爲念。或樂桑中之喜。或戀室家之私。或群與縱酒酣歌。或日在賭場煙館。淫心蕩志。樂極忘疲。以致兵氣不揚。禦侮無備。全軍覆沒。皆在

宜淫縱慾中來也。夫兵猶火也。不戢則焚。兵猶水也。不流則腐。治軍之道。必以苦其心志。勞其筋骨爲典法。

戰爭之事。或跋涉冰天雲窟之間。或馳驅酷暑惡瘴之鄉。或趁雨雪露營。或晝夜趲程行軍。寒不得衣。饑不得食。渴不得水。槍林彈雨之中。血肉橫飛。極人世所不見之慘。受恒人所不經之苦。其精神。其體力。非於平時養之有素。練之有恒。豈能堪此。練兵之主旨。以能效命於疆場爲歸屬。欲其效命於疆場。尤宜於平時竭盡手段。以修養其精神。鍛練其體魄。嫻熟其技藝。臨事之際。乃能有恃以不恐。故習勞忍苦。爲治軍之第一要義。而馭兵之道。亦以使之勞苦爲不二法門。蓋人性似猴。喜動

不喜靜。宜勞不宜逸。勞則思。逸則淫閑。居無所事事。則爲不善。此常人恒態。聚數百千血氣。方剛之少年。於一團。苟無所以範其心志。勞其體膚。其不踰閑蕩檢。潰出隄防之外者。烏可得耶。

第十章 和輯

禍機之發。莫烈於猜忌。此古今之通病。敗國亡家。喪身。皆猜忌之所致。詩稱不伐不求。何用不臧。伎求二端。蓋妾婦穿窬兼而有之者也。凡兩軍相處。統將有一分齟齬。則營哨必有三分。兵夫必有六七分。故欲求和衷共濟。自統將先辦一副平恕之心。始人之好名。誰不如我。同打仗。不可譏人之退縮。同行路。不可疑人之騷擾。處處嚴於治己。而

薄於責人。則唇舌自省矣。

敬以持躬。恕以待人。敬則小心翼翼。事無鉅細。皆不敢忽。恕則凡事留餘地。以處人。功不獨居。過不推諉。常常記此二字。則長履大任。福祚無量。

湘軍之所以無敵者。全賴彼此相願。彼此相救。雖平日積怨深仇。臨陣仍彼此照顧。雖上午口角參商。下午仍彼此救援。以上會語

軍旅之事。以一而成。以二三而敗。唐代九節度之師。潰於相州。其時名將如郭子儀。李光弼。亦不能免。蓋謀議可資於衆人。而決斷須歸於一將。

古來將帥不和。事權不一。以衆致敗者。不止九節度使相

州一役。

爲大將之道。以肯救人固大局爲主。不宜炫耀己之長處。尤不宜指摘人之短處。

兵無論多寡。總以能聽號令爲上。不奉一將之令。兵多必敗。能奉一將之令。兵少必強。以上胡語

古人相處。有憤爭公庭而言歡私室。有交闕於平昔。而救助於疆場。蓋不以公廢私。復不以私而害公也。人心之不同。如其面。萬難強之使同。驅之相合。則睚眦之怨。芥蒂之隙。自所難免。惟於公私之界。分得清。認得明。使之劃然兩途。不相混擾。則善矣。髮捻之役。中日之役。中法之役。列將因爭意氣而致敗績者。不一而足。故老相

傳言之鑿鑿。從前握兵符者。多起自行間。罔知大體。動之意氣用事。無怪其然。今後一有戰役。用兵必在數十萬以上。三十數鎮之師。情誼夙不相孚。言語亦多隔閡。統馭調度之難。蓋可想見。苟非共矢忠誠。無猜無貳。或誰免不蹈既往之覆轍。欲求和衷共濟。則惟有恪遵先哲遺言。自統將先辦一副平恕之心。始功不獨居。過不推諉。乃可以言破敵。

第十一章 兵機

前此爲赴鄂救援之行。不妨倉卒成軍。近日爲東下討賊之計。必須簡練。愼出。若不教之卒。竄敗之賊。則何地無之。而必遠求之湖南。等於遼東自詡之豕。仍同瀟上兒戲之。

軍。故此行不可不精選。不可不久練。

兵者陰事也。哀戚之意。如臨親喪。肅敬之心。如承大祭。故軍中不宜有歡欣之象。有歡欣之象者。無論或爲和悅。或爲驕盈。終歸於敗而已矣。田單之在即墨。將軍有必死之心。士卒無生之氣。此其所以破燕也。及其攻狄也。黃金橫帶。有生之樂。無死之心。魯仲連策其必不勝。兵事之宜。慘戚不宜歡欣。亦明矣。

此次由楚省招兵東下。必須選百鍊之卒。備精堅之械。舟師則船砲並富。陸路則將卒並憤。作三年不歸之想。爲百戰艱難之行。豈可兒戲成軍。倉卒成行。人盡烏合。器多苦窳。船不滿二百。砲不滿五百。如大海簸豆。黑子著面。縱能

速達皖省。究竟於事何補。是以鄙見總須戰艦二百號。又補以民船載七八百。大小砲千餘位。水軍四千。陸軍六千。夾江而下。明年成行。始略成氣候。否則名爲大興義旅。實等矮人觀場。不直方家一晒。夫戰勇氣也。再而衰。三而竭。國藩於此數語。常常體念。大約用兵無他妙巧。常存有餘不盡之氣而已。孫仲謀之攻合肥。受創於張遼。諸葛武侯之攻陳倉。受創於郝昭。皆初氣過銳。漸就衰竭之故。惟荀營之拔偃陽。氣已竭而復振。陸抗之拔西陵。預料城之不能遽下。而蓄養銳氣。先備外援。以待內之自斃。此善於用氣者也。日中則昃。月盈則虧。故古詩花未全開。月未圓之句。君子

以爲知道。故余治兵以來。每介疑勝疑敗之際。戰兢恐懼。上下悚懼者。其後常得大勝。當志得意滿之候。各路雲集。扭於屢勝。將卒矜慢。其後常有意外之失。國家之強。以得人爲強。所謂無競惟人也。若不得其人。則羽毛未豐。亦似難以高飛。昔在宣宗皇帝。亦嘗切齒發憤。屢悔和議。而主戰守。卒以無良將帥。不獲大雪國恥。今欲罷和主戰。亦必得三數引重致遠折衝禦侮之人。以擬之。若僅區區楚材。目下知名之數人。則干將莫邪。恐未必不終剝折。且聚數太少。亦不足以分布海隅。用兵之道爲忌。勢窮力弱四字。力則指將士之精力言之。勢則指大局大計及糧餉之接續。人才之繼否言之。能戰雖失算亦勝。不

能戰雖勝算亦敗。

懸軍深入而無後繼。是用兵大忌。

危急之際。尤以全軍保全士氣爲主。孤軍無助。糧餉不繼。

奔走疲憊。皆散亂必敗之道。以上曾語

有不可戰之將。無不可戰之兵。有可勝不可敗之將。無必

勝必不勝之兵。

古人行師。先審己之強弱。不問敵之強弱。

軍事決於臨機。而地勢審於平日。非尋常張皇幽渺可比。

軍事有先一著而勝者。如險要之地。先發一軍據之。此必

勝之道也。有最後一著而勝者。待敵有變。乃起而應之。此

必勝之道也。至於探報路徑。則須先期妥實辦理。兵事之

妙。古今以來。莫妙於拊其背。衝其腰。抄其尾。惟須審明地勢敵情。

先安排以待敵之求戰。然後起而應之。乃必勝之道。蓋敵求戰而我以靜制動。以逸待勞。以整禦散。必勝之道也。此意不可拘執。未必全無可採。

臨陣之際。須以萬人併力。有前有後。有防抄襲之兵。有按納不動以應變之兵。乃是勝著。如派某人守後。不應期而進。便是違令。應期而不進。便是怯戰。此則必須號令嚴明者也。徇他人之意。以前爲美。以後爲非。必不妥矣。夾擊原是上策。但可密計。而不可宣露。須併力而不宜單弱。須謀定後戰。相繼而行。而不可或先或後。

不輕敵而慎思。不怯戰而穩打。
兵分則力單。窮進則氣散。大勝則變成大挫。非知兵者也。
不可不慎。敬則勝。整則勝。和則勝。三勝之機。決於是矣。
我軍出戰。須層層布置。列陣縱橫。以整攻散。以銳蹈瑕。以
後勁而妨抄襲。臨陣切戒散隊。得勝尤忌貪財。
熟審地勢敵情。妥謀分擊之舉。或伺敵之缺點。蹈瑕而入。
或挈敵之重處。併力而前。皆在相機斟酌。惟臨陣切忌散
隊。切戒貪財。得勝之時。尤宜整飭隊伍。多求痛殺。隊務只
應以一處合圍。以致敵。其餘盡作戰兵。援兵兜勦之兵。若
處處合圍。則兵力皆爲堅城所牽綴。頓兵堅城之下。則情
見勢絀。

用兵之道。全軍爲上策。得土地。次之。破敵爲上策。得城池。次之。古人必四路無敵。然後圍城。兵法所謂十則圍之。之義也。

兵事有須先一著者。如險要之地。以兵據之。先發制人。此爲扼吭之計。必勝之道也。有須後一著者。愈持久愈神妙。愈老到愈堅定。待敵變計。乃起而乘之。此可爲奇兵而拊其背。必勝之道也。

一年不得一城。只要大局無碍。並不爲過。一月而得數城。敵來轉不能戰。則不可爲功。

軍隊分起行走。相隔二日。每起二千人。若前隊遇敵先戰。非必勝之道也。應於近敵之處。飭前矛後勁中權會併齊。

力。乃可大勝。

臨陣分枝。不嫌其散。先期合力。必求其厚。荀悅之論兵也。曰。權不可豫設。變不可先圖。與時遷移。隨物變化。誠爲用兵之至要。

戰陣之事。恃強者是敗機。敬戒者是勝機。

軍旅之事。謹慎爲先。戰陣之事。講習爲上。蓋兵機至精。非虛心求教。不能領會。矧可是已。而非人。兵機至活。非隨時謹密。不能防人。矧可粗心而大意。

偵探須確。須勤。須速。博訪以資衆論。沉思以審敵情。敵如不分枝。我軍必從其入境之處。併力迎剿。敵如分枝。則我軍必於敵多之處。專剿。以上胡語。

曾胡之論兵。極主主客之說。謂守者爲主。攻者爲客。主逸而客勞。主勝而客敗。尤戒攻堅圍城。其說與普法戰爭。前法國兵學家所主張者殆同。其時俄土兩國亦盛行此說。其論出師前之準備。宜十分周到。謂一械不精。不可輕出。勢力不厚。不可成行。與近今之動員準備。用意相合。其以全軍破敵爲上。不以得土地城池爲意。所見尤爲精到卓越。與東西各國兵學家所唱道者。如出一轍。臨陣分枝宜散。先期合力宜厚。二語尤足以賅括戰術戰略之精妙處。臨陣分枝者。即分主攻助攻之軍。及散兵援隊預備隊之配置等是也。先期合力者。即戰略上之聚中展開及戰術上之開進等是也。所論

諸端。皆從實行後經驗中得來。與近世各國兵家所論。若合符節。吾思先賢。不能不馨香崇拜之矣。

第十二章 戰守

凡出隊有宜速者。有宜遲者。宜速者。我去尋敵。先發制人者也。宜遲者。敵來尋我。以主待客者也。主氣常靜。客氣常動。客氣先盛而後衰。主氣先微而後壯。故善用兵者。每喜爲主。不喜作客。休祿諸軍。但知先發制人一層。不知以主待客一層。加之探報不實。地勢不審。敵情不明。徒能先發而不能制人。應研究此兩層。或我尋敵。先發制人。或敵尋我。以主待客。總須審定乃行。切不可於兩層一無所見。貿然出隊。

師行所至之處。必須多問多思。思之於己。問之於人。皆好謀之實迹也。昔王璞山帶兵。有名將風。每與敵遇。將接仗之前一夕。傳各營官齊集。與之暢論敵情地勢。袖中出地圖十餘張。每人分給一張。令諸將各抒所見。如何進兵。如何分支某營埋伏某營並不接仗。待事畢後。專派追剿。諸將一一說畢。璞山乃將自己主意說出。每人發一傳單。即議定之主議也。次日戰罷。有與初議不符者。雖有功亦必加罰。其平日無事。每三日必傳各營官熟論戰守之法。一曰紮營。宜深溝高壘。雖僅一宿。亦須爲堅不可拔之計。但使能守我營壘。安如泰山。縱不能進攻。亦無損於大局。一曰哨探。嚴明離敵既近。時時作敵來撲營之想。敵來之

路。應敵之路。埋伏之路。勝仗追擊之路。一一探明。切勿孟浪。一曰痛除客氣。未經戰陣之兵。每好言戰。帶兵者亦然。若稍有閱歷。但覺我軍處處瑕隙。無一可恃。不輕言戰矣。用兵以渡水爲最難。不特渡長江大河爲難。即偶渡漸車之水。丈二之溝。亦須再三審慎。恐其半渡而擊。背水無歸。敗兵爭舟。人馬踐溺。種種皆兵家所忌。

隘路打勝仗。全在頭敵。若頭敵佔脚不住。後面雖有好手。亦被擠退。以上會語

交戰宜持重。不可紛心。心紛則氣不專。神不一。交戰宜持重。進兵宜迅速。穩紮猛打。合力分枝。足以括用兵之要。

軍旅之事。守於境內。不如戰於境外。

軍事之要。必有所忌。乃能有所濟。必有所舍。乃能有所全。

若處處設備。即十萬兵。亦無尺寸之効。

防邊之要。不可處處設防。若處處設防。兵力必分。不能戰。

亦不能守。惟擇其緊要必爭之地。厚集兵力以守之。便是

穩固。

礮卡之設。原所以省兵力。予地方官以據險慎守之方。有

守士而無守之人。雖天塹不能恃其險。有守人而無守

具。雖賁獲無所展其長。

於進戰之營。必須留營作守。假如以十營作前矛爲戰兵。

即須留五營作後勁。爲守兵。其留後之兵。尤須勁旅。其成

功一也。不可爭目前之微功。而誤大局。有圍城之兵。須先另籌打仗之兵。有臨陣打仗之兵。必須安排後勁。或預杜抄後之敵。或備策應之舉。扼要立營。加高加深。固是要着。惟須約束兵丁。不得滋擾。又須不時操練。使步法整齊。技藝精熟。庶戰守皆能有備。右揭戰守之法。意括而言。賅曰攻戰。曰守戰。曰遭遇戰。曰局地戰。以及防邊之策。攻城之術。無不獨具卓識。得其要訣。雖以近世戰術之日新月異。而大旨亦不外是。其論夜間宿營。雖僅一宿。亦須深溝高壘。爲堅不可拔之計。則防禦之緊嚴。立意之穩健。尤爲近世兵家所不及道者也。（按咸同時戰爭兩方。多爲不規則之混戰。

來去飄倏。不可端倪。故紮營務求堅固。以防侵襲。
曾胡論兵。極重主客之見。祇知守則爲主之利。不知守
反爲客之害。蓋因其時所對之敵。並非節制之師。精練
之卒。且其人數常倍於我。其兵器未如今日之發達。又
無騎砲兩兵之編制。耳目不靈。攻擊力復甚薄弱。故每
拘泥於地形地物。攻擊精神。末由奮興。攻戰術偏重於
攻勢防禦。蓋亦因時制宜之法。近自普法日俄兩大戰
役以後。環球之耳目一新。攻擊之利。昭然若揭。各國兵
學家。舉凡戰略戰術。皆極端的主張攻擊。苟非兵力較
弱。或地勢救情。有特別之關係。無復有以防守爲計者
矣。然戰略戰術。須因時以制宜。審勢以求當。本可稍事

拘滯若不揣其本。徒思仿效於人。勢將如跛者之競走。鮮不蹶矣。兵略之取攻勢固也。必須兵力雄厚。士馬精練。軍資（軍需器械）完善。交通利便。四者均有可恃。乃足以操勝算。四者之中。偶缺其一。實然以取攻勢。是曾公所謂徒先發而不能制人者也。法普戰役。法人國境之師。動員頗爲迅速。而以兵力未能悉集。軍資亦虞缺乏。遂致着着落後。陷於防守之地位。日俄之役。俄軍以交通線僅恃一單軌鐵道。運輸不繼。遂屢爲優勢之日軍所制。雖迭經試取攻勢。終歸無效。以吾國軍隊現勢論。其數則有二十餘鎮之多。然續備後備之制。尙未實行。每鎮臨戰。至多不過得戰兵五千。須有兵力三鎮以

上方足與他一鎮之兵相抗衡。且一有傷亡。無從補充。是兵力一層。決難如鄰邦之雄厚也。今日吾國軍隊。能否說到精練二字。此稍知軍事者。自能辨之。他日與強鄰一相角逐。能否効一割之用。似又難作僥倖。萬一之想。至於軍資交通兩端。更瞠乎人後。如此而曰吾將取戰略戰術上最有益之攻勢。烏可得耶。鄙意我國數年之內。若與他邦以兵戎相見。與其爲孤注一擲之舉。不如採用波亞戰術。據險以守。節節爲防。以全軍而老敵師爲主。俟其深入無繼。乃一舉而殲除之。昔俄人之蹴拿破崙於境外。使之一蹶不振。可借鑑也。

曾胡治兵語錄終

0.13

5