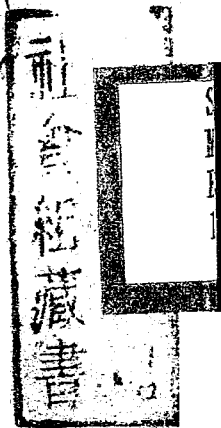
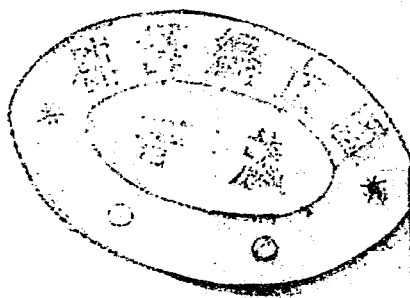


增補曾胡治兵語錄

蔣委員長編



增
補

增
補
曾
日
胡
治
兵
語
錄

蔣
中
正
編



3 2285 7937 5

增補曾胡治兵語錄序

太平天國之戰爭，爲十九世紀東方第一之大戰。太平天國之歷史，爲十九世紀東方第一光榮之歷史，而其政治組織，與經濟設施，則尤足稱焉。余自幼習聞鄉里父老所談，已心嚮往之。吾黨總理又常爲予講授太平天國之戰略，戰術，及其名將李秀成陳玉成石達開等治兵安民之方略，乃益識其典章制度之可儀，因欲將當時之軍事，政治，經濟，社會，各種紀錄，搜羅研鑽，編纂太平天國戰史，庶幾使當時革命之故實，諸傑之經濟，得垂永久，而不爲前清史臣一筆所抹殺。余既發願爲此，十餘年來，留心

於太平天國有關係之中外著作，不遺餘力，獨惜材料缺乏，事實不詳，而又不能得一系統之書，以資參考，乃不能不於反太平天國諸書，如當時所謂滿清中興諸臣曾胡左李諸集中，反測其對象。辛亥以前，曾國曾文正全集一書，然其紀載，僅及當時鄂贛蘇皖中一部份之戰事，其他如浙如閩如川貴兩廣與夫北方諸省之戰史，皆非所及，且其所述者，皆偏重清軍一方之勝利，而於太平天國之史料，則十不得一二，因是戰史之編纂，無從着手。洎乎民國二年失敗以後，再將曾氏之書與胡左諸集，悉心討究，不禁而歎胡潤之之才略識見，與左李高之志氣節操，高出一世，實不愧爲當時之名將，由事益知其事業成敗，必有所本也。

。夫滿清之所以中興，太平天國之所以失敗者，蓋非人才消長之故，而實德業隆替之徵也。彼洪楊石李陳韋之才略，豈不能比擬於曾胡左李之清臣，然而曾氏標榜道德，力體躬行，以爲一世倡，其結果竟能變易風俗，挽回頹靡，吾姑不問其當時應變之手段，思想之新舊，成敗之過程如何，而其苦心毅力，自立立人，自達達人之道，蓋已足爲吾人之師資矣。余讀曾胡諸集既畢，正欲先摘其言行，可爲後世圭臬者，成爲一書，以餉同志，而留纂太平天國戰史於將來，不意松坡先得吾心，纂集此治兵語錄一書，顧其間尙有數條，爲余心之所欲補集者，雖無治兵之語，治心卽爲治兵之本，吾故擇曾胡治心之語之切要者，另列

四

一目，兼採左季高之言，可爲後世法者，附錄於其後，非敢擅改昔賢之遺集，聊以增補格言之不足耳。噫！曾胡左氏之言，皆經世閱歷之言，且皆余所欲言而未能言者也，其意切，其言簡，不惟治兵者之至寶，實爲治心治國者之良規。願本校同志，人各一編，則將來治軍法國，均有所本矣。他日者，太平天國戰史告成，吾黨同志更能繼承其革命之業，以竟吾黨之全功，乃無愧爲吾後起之秀矣。吾同志其勉旃！蔣中正序於廣東黃埔陸軍軍官學校，中華民國十三年十月。

增補曾胡治兵語錄

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.....

第十章 和輯.....

第十一章 兵機.....

第十二章 戰守.....

第十三章 治心.....

增補曾胡治兵語錄

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，與士卒爭毫厘，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，須智深勇沈之士，文經武緯之才，數月以來，夢想以求之，焚香以禱之，蓋無須臾或忘諸懷，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。（以上曾語）

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，綱而無虛，朴而不欺，好勇而能知大義，要未可誤於矜矯虛浮之輩，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，不爲虛矯之氣，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，乃可固結士心，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，兵士畢竟歸於豪傑一流，氣不盛者，遇事而氣先懼，而自先逃，而心先搖，平時一稟承，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）

四

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。

軍中須得好統雜營官，統領營官，須得真心實腸，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，有效有不效，盡人事以聽天而已。

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。（以上會語）

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，其臨陣安閑肅穆，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，一虛不驚，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，平和正置，不矜不伐。

烏將軍蘭秦，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，勢極卽阻，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 足以知兵器成足以服衆，乃可勝任，總須智勇兩字相兼，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，卽千人萬人終必敗也。

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）

打仗不慌不忙，先求穩當，次求變化，辦事無聲無臭，既要精到，又要簡捷。

儉以養廉，直而能忍。

爲政之道，得人治事，二者并重，得人不外四事，曰廣收慎用，勤教嚴繩，治事不外四端，曰經分綸合，詳思略守。（以上會語）

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。而曾胡兩公之所同倡者，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，一清宦一僚史，其餘兵事一端，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，足與古今名將相頡頏，而毫無遜色，得非精誠所感，金石爲開者歟？苟會胡之良心血性，而無異於常人也，充其所至，一不過爲顯宦，否則亦不過溥有時譽之著書家，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？（以下松坡評語）

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

培養之力，有考察之法。

人材以陶冶而成，不可限孔太高，動謂無人可用。

竊疑古人論將，神明變幻，不可方物，幾於百長并集，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，無囿寸朽而棄達抱，無施數罟以失鉅鱗，斯先哲之恆言，雖愚蒙而可勉。

求入之道，須如白圭之治生，如鷹集之擊物，不得不休，又如蠅之有母，雉之有媒，以類相求，以氣相引，庶幾得一面可及其餘。大抵人材約有兩種，一種官氣較多，一種鄉氣較多，官氣較多者，好講資格，好問樣子，辦事以驚世駭俗之象，言語無此妨礙彼之弊，其失也，奄奄無

氣，乃遇一事，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。（以上曾語）

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，諂諛者不可用，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，卽異日首先潰散之人，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，則且樂駕之便安，而斥騏驎之偉駿矣。

古之治兵，先求將而後選兵，今之言兵者，先招兵而並不擇將，譬之振衣者，不提其領而挈其綱，是焚之也，

將自斃矣。(以上胡語)

無兵不足深憂，無餉不足痛哭，獨舉目斯世，求一攘利不先，赴~~戰~~恐後，忠憤耿耿者，不可亟得，此其可爲浩歎也。

專從危難之際，默察樸拙之人，則幾矣。

人才非困阨則不能激，非危心深慮則不能達。(以上曾語)

非知人不能善其任，非善任不能詳之知人，非開誠心布公道、不能盡人之心，非獎其長護其短，不能盡入之力，非用人之朝氣，不能盡人之才，非令其優劣得所，不能盡人之用。(以上左語)

曾謂人才以陶冶而成，胡亦曰人才由用才者之分量而出，可知用人不必拘定一格，而薰陶裁成之術，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，如官長居目兵之上位，中級官居次級官之上位也）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，不能舉其之實績，頹波浩浩，不知所屆，惟在多數同心共德之君子，相與握挈維繫，激盪挑撥，障狂瀾於既倒，俾善者日趨於善，不善者亦潛移默化，則人皆可用矣。（以上松坡評語）

第三章 尙志

凡人才高下，視其志趣；卑者安流俗庸陋之規，而日趨汚下，高者慕往哲隆盛之軌，而日卽高明，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，果驥首而上騰，而富貴，而名譽，而老健不死，此其浩歎者也。

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以也！

胸懷廣大，須從平淡二字用功，凡人我之際，須看得平，功名之際，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，卽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，破吾心之牆子。

君子有高世獨立之志，而不與人以易闢，有藐萬乘却三軍之氣，而未嘗輕於一發。

君子欲有所樹立，必自不安求人知始。

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。（以上會語）

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。

人才由磨鍊而成，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；人才以氣志爲根本。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，而無解於正人之議評（以上胡語）

士人第一要有志，第二要有識；第三要有恆；有志則不甘爲下流，有識則知學問無盡，不敢以一得自足，有恆

則斷無不成之事。三者缺一不可。諸弟此時，惟有識不可驟幾，有志有恆，則諸弟勉之而已。

凡人心之發，必一鼓作氣，盡吾力之所能爲，稍有轉念，則疑心生，私心亦生。

余死生早已置之度外，但求臨死之際，寸心無可悔憾，斯爲大幸。舍命報國，側身修行。

古稱「金丹換骨」，余謂立志卽丹也。（以上會語）

天下紛紛，取曹適丁其厄，鄉侯不云乎，「成敗利鈍，非所逆覩」，則亦殫其心力，盡其職守，靜以待之而已。（以上左語）

右列各節，語多沉痛，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，始十倍於咸同之世，吾儕自膺軍職，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，須其耿耿精忠之寸衷，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精爲志，曾胡兩公必痛哭於九原矣。（以上松坡評語）

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，不誠無物。

人必虛中，不著一物，而後能真實無妄。蓋實者不欺之謂也，人之所以欺人者，必心中別着一物，心中別有私見，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？其所以自欺者，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，則不能不欺其好德之知矣。是故誠者，不欺者也。不欺者心無私著也。無私著者，至虛者也。是故天下之至誠，天下之至虛者也。常讀書則讀書，心無着於見客也。當見客則見客，心無着於讀書也，一有着，則私也。靈明無着，物來順應，未來不迎，當時不雜，既過不戀，是之謂虛而已矣，是之謂誠而已矣。

知己之過失，卽自爲承認之地，改去毫無吝惜之心，此最難之事，豪傑之所以爲豪傑，賢聖之所以爲聖賢，便是此等處磊落過人，能透過此一關，寸心便異常安樂，省得多少糾葛，省得多少遮掩裝飾醜態。

盜虛名者，有不測之禍；負隱隱者，有不測之禍；懷伎心者，有不測之禍。

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，辦得穿，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，必益去歪曲私衷，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、無一兵足供之用、實以官氣太重、心竅太多、漓樸散醇、真意蕩然、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。

將領之浮滑者、一遇危機之際、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、卽直話亦不妨多說、但不可以訐爲直、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，千磨百抗，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，卽纖悉之事，嘖笑之間，亦須有真意載意之以出，心中待他只有七分，外兩不必假裝十分，旣已通和講好，凡事公平照拂，不使遠人吃虧，此恩信也。至于令人畏敬，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，况立威於外域，求孚於異族，而可不反求諸己哉？斯二者，似遷遠而不切於事情，實則質直而消患於無形（以上會語）

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，逆意萬端，亦難窮究其所往，惟誠之至，可救欺詐之窮，欺一事而不能欺諸事事，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不逞之民·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，確實則籌備周妥，虛飾則有誤調度，此治兵之最要關鍵也。粵逆倡亂以來，其得以肆心猖獗者，實由廣西文武欺飾捏報，冒功倖賞，以致蔓延致省，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）

君子之道，草大乎以忠誠爲天下倡。世之亂也，上下縱於亡等之欲，姦僞相吞，變詐相角，自圖其安而予人以至危。畏難避害，曾不肯捐絲粟之力以拯天下，得忠誠者起而矯之，克己而愛人，去僞而崇拙，躬履諸難，而不責人以同患，浩然捐生，如遠遊之還鄉，而無所顧悻。由是衆人效其所爲，亦皆以苟活爲羞。以避事爲恥，嗚呼！吾鄉數君子所以鼓舞羣倫，歷九載而堪大亂，非拙且誠者之效歟？

凡說話不中專理，不担斤兩者，其下必不服。（以上曾語）

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，下以僞事上，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，舉所謂能常道德，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，同袍無間，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。
•（以上松坡評語）

第五章 勇毅

大抵任事之人，斷不能有毀而無譽，有恩面無怨，自修者但求大閒不踰。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，苟於巉巉者過事苛求，則庸庸者反得倖全。

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，較殿最於鏑銖。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，本以不願生死自命，寧當更問毀譽！

遇棘手之際，須從耐煩二字痛下工夫。

我輩辦事，成敗聽天之命，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，二曰稟報不可諱飾稿；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，要勝於他舟之慌亂填數倍。

若從流俗毀譽上討消息，必致站腳不牢。（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，一敗卽挫矣。

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，則近於蕙，語不云乎；『不入虎穴，焉得虎子？』

國家委用我輩，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

一己之福也，蓋當其事，義可無辭，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。今人則平日胆大，臨時胆小，可痛也已？

討寇之志，不以一告而自撓，而滅寇之功，必須萬全而自立。

兩軍交綏，不能不有所損，固不可因一嘗而撓其心，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。

僥倖以圖難成之功，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，歷觀古今戰事，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，見敵即氣動，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，便須放膽放手，本無萬全之策也。（以上胡語）

三四

賢達之起，其初類有非常之撼頓、顛蹶戰兢，僅而得全，灰疾生其德術，荼蘼堅其筋骨，是故安而思危，樂而不荒。

遵微俗薄、舉世方尙中庸之說，聞激烈之行，則訾過不中，或罔濟尼之，其果不濟，則大快奸者之口，夫忠臣孝子，豈必一一求濟哉，勢窮計迫，義不返顧，效死而已矣！其濟，天也。其不濟，於吾心無憾焉耳。

時事愈艱，則挽回之道，自須先之以戒懼惕厲，傲兀鬱積之氣，足以肩任艱鉅，然視事太易，亦是一弊。（以上曾語）

人心思亂，不自今日始，亦不自今日止，除日日練兵

，人人講武，則無補救之方，練一日得一日之力，練一人得一人之力。

時艱事急，當各盡其心力所能，不必才之果異於人，事之果期於成也。遇事每謀每斷，不謀不斷，亦終必亡，與其坐亡，不如謀之。

不苦撐，不咬牙，終無安枕之日。

進事非從吏治人心痛下工夫不滌腸盪胃，必無挽回。
(以上胡語)

大局日懷，吾輩不可不竭力支持，做一分，算一分，在
在一日，撐一日。

強毅之氣，決不可無，然強毅與剛愎有別，古語云：

自勝之謂強。曰強制，曰強恕，曰強爲善，皆自勝之義也。如不慣早起，而強之未明即起，不慣莊敬，而強之坐尸立齋，不慣勞苦，而強之與士卒同甘苦，強之勤勞不倦，是即強也。不慣有恆，而強之有恆，即毅也。舍此而求以客氣勝人，是剛愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不謹。

日慎一日，以求事之濟，一懷焦憤之念，則恐無成。千萬忍耐千萬忍耐久而敬之四字，不特處朋友爲然，即凡事亦莫不然。

袁了凡所謂從前種種譬如昨日死，從後種種譬如今日生，另起爐灶，重開世界，安知此兩番之大敗，非天之磨

練英雄，使予大有長進乎？諺云：吃一塹，長一智，吾生本長進全在受挫受辱之時，務險齧牙勵志，蓄其氣而長其智，切不可恭然自餒也。

予當此百端拂逆之時，亦只有逆來順受之法，仍不外悔字訣，硬字訣而已。

百種弊病，皆從懶生，懶則弛緩，弛緩則治人不嚴，而趣功不敏，一處遲則百處懈矣。（以上曾語）

勇有狹義的，廣義的，及急遽的，持續之別。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，非所途賾，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，爲效也廣，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，卽平日一切職務，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。（以上松坡評語）

第六章 嚴明

古人用兵，先明功罪賞罰。

救浮華者莫如質，積翫之後，振之以猛。醫者之治癰瘡，甚者必剷其腐肉，而生其新肉，今日之劣弁羸兵，蓋亦當爲簡汰，以剷其腐肉者，痛加訓練，以生其新，若不循此二道，則武備之弛，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，我以煦煦爲仁者當之，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，深言馭下宜嚴，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。

呂蒙誅取鑑之人，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，伏龍不驚，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，究無容其瞻顧之思。

號令未出，不准勇者獨進，號令既出，不准怯者獨止，如此則功罪明而心志一矣。

兵陰事也，以收斂固齋爲主，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，宜予以生路。

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，嚴明之謂也，絳侯治兵，不能以一聲，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，足以墮軍紀而誤國事，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，由於人心之澆漓者居其半，而由於措施之乖方者亦居半，當此沓泄成風，委頓疲玩之餘，非振之以猛，不足以挽回頹風，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，是望諸健者勇者毅然行之而無稍餒，則軍事其有芻乎。（以上松坡評）

第七章 公明

大君以生殺予奪之權，授之將帥，猶東家之錢銀貨物，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，深爲慚愧。

竊觀自古大亂之世，必先變亂是非，而後政治顛倒，災害從之，屈原之所以憤激沈江而不悔者，亦以當日是非淆亂爲至痛，故曰：蘭蕙變而不芳，荃蕙化而爲茅，又曰

四四

！固時俗之從流，又孰能無變化？傷是非之日移日淆，而幾不能自立也。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，君子有遑遑無依之象，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，有得行者有不得行，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遠趨於平實

，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，不曉事則私挾固謬，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，故恆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，今日能知人能知曉事，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，卯刻偏私晦曖，則爲小人故羣毀羣譽之所在，下走常穆深念，不能附和。

營陷官之權過輕，則不能各行其志，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。（以上會語）

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，特有好惡，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，而後軍心思奮，可與圖後效而速成功。

天下惟不明白人多疑人，明白人不疑人也。

是非不明，節義不講，此天下所以亂也。（以上胡語）
知天之長，而吾所歷者短，則遇愛患橫逆之來，當少忍以待其定。知地之大，而吾所居者小，則遇榮利爭奪之境，常退讓以守其雌。知學問之多，而吾所見者寡，則不敢以一得自喜，而當思擇善而約守之。知事變之多，而吾所辦者少，則不敢以功名自矜，而當思舉賢而共圖之。夫

如是，則自私自滿之見，可漸漸蠲除矣。（以上曾語）

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，并非憤激之說，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。

昔賢於用人之端，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。

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，其效力竟以全失，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。（以上松坡評語）

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，待弁兵如待弟子之心，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，雖蠻貊之邦行矣，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，毋視爲治兵要結粉飾之文。（以上曾語）

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

必須諄囑將弁、約束兵丁，愛惜百姓，并隨時訪查，隨時警戒，使營圍皆行所無事，不擾不驚，戢暴安良，斯爲美備。

愛人當以大德、不以私惠。

軍行之處，必須秋毫無犯，固結民心，長官之于屬僚，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。

自來義士忠臣，於曾經受恩之人，必終身奉事惟謹，
 諒信爲王，而不忘漂母一飯之恩；張蒼作相，而退朝卽奉
 事王陵之妻如父母，終身不改，此其存心正大仁厚，可師
 可法。（以上胡語）

不慌不忙，盈科後進，向後必有一番同甘滋味出來。

（以上會語）

帶兵如父兄之帶子弟一語，最爲慈仁貼切。以此存心，
 則今帶兵格言，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，如此弁兵則愛戴長上，亦必如子弟愛其父兄矣。

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，一旦戰事，卽須荷戈以出，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，索本探源，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，採訪敵情，帶引道路，何一非借重民力，若身怨於民，而招其反抗，是自困也。民於興師外國，亦不可以不端之禍亂，加之無辜之民，致上干天和，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。（以上松坡評語）

第九章 勤勞

練兵之道，必須官弁晝夜從事，乃可漸幾於熟，如雞伏卵，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，未有平日不早起，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。吾輩當共習勤勞，始之以愧厲，繼之以痛懲。

每日應辦之事，積攔過多，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。（以上曾語）
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，則兵無不驕縱者，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。敬羨之言曰：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，淫伏酒色，取敗之媒，徵逐嬉娛，治兵所戒，金陵圍師之潰，皆由將驕，隋，終日酣嬉，不以賊匪爲念，或樂桑中之喜，或戀室家之私，成羣與縱酒酣歌，或日在賭場烟館，淫心蕩志，樂極忘疲，以致兵氣不揚，禦侮無備，卒軍覆沒，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。（以上胡語）

耐冷耐苦，耐勞耐閑。

立法不難，行法爲難，以後總求實實行之，且常常行之，應事接物時，常從人情物理中之極粗淺處著眼；莫從深處細處看。

身體雖弱，却不宜過於愛惜，精神愈用則愈出，陽氣愈提而愈盛，每日作事愈多，則夜間臨睡快活，若存愛惜精神的意思，將前將卻，奄奄無氣，決難成事。

總須腳踏實地，克勤小物，乃可日起而有功。

精神愈用而愈出，不可因身體素弱，過於保惜。智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽爾摧沮。

不輕進，不輕退。

習勞爲辦事之本，引用一班能耐勞苦之正人，日久自

有大效。

欲去驕字，總以不輕非笑人爲第一義。欲去惰字，總以不晏起爲第一義。

每日臨睡之時，默數本日勞心者幾件，勞力者幾件，則知宜勤圖事之處無多，更宜竭誠以圖之。

自古聖賢豪傑、文人才士，其志事不同，而其豁達光明之胸，大略相同。吾輩既辦軍務，係處功利場中，宜刻刻勤勞，如農之力穡，如賈之趨利，如篙工之上灘、早作夜思，以求有濟，而治事之外，此中却須有一段冲融氣象，二者並進，則勤勞而以恬淡出之，最有意味。

用兵最戒驕氣惰氣，作人之道亦惟驕惰二字誤之最甚

扶危救難之英雄，以心力勞苦爲第一義。（以上曾語）

戰爭之事，或跋涉冰天雪窟之間，或馳驅酷暑惡瘴之鄉，或趁雨雪露營，或晝夜程行軍，寒不得衣，飢不得食，渴不得水，槍林彈雨之中，血肉橫飛，極人世所不見之慘，受恆人所不經之苦，其精神、其體力，非於平時養之有素、練之有恆，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，鍛鍊其體魄，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，此常人恆態，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，其不隳閑蕩愒，潰出堤防之外者，烏可得耶？（以上松坡評語）

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。詩稱不忮不求，何用不臧，忮求二端，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，故於求和衷共濟，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，全賴彼此相顧，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）

沅弟謂雪聲色俱厲，凡目能見千里而不能自見其睫，聲音笑貌之拒人，每苦於不自見，苦於不自知，雪之厲，雪不自知，沅之聲色，恐亦未始不厲，特不自知耳。（雪謂彭雪琴卽彭玉麟也沅爲曾沅甫卽曾國荃也）（以上曾語）

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，蓋不以公而廢私，復不以私而害公也。人

六四

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，自所免難。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，動以意氣用事，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，言語亦多隔闕，統馭調度之難，蓋可想見，苟非共矢忠誠，無猜無貳，或難免不蹈既往之覆轍。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，乃可以言破敵。（以上松坡評語）

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，必須簡練慎出，若不殺不卒，竄敗之械，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，士卒無生還之氣，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，大小炮千餘位，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，不直方家一哂。

夫戰勇氣也，再而衰，三而竭。國藩於此數語，常常體念，大約用兵無他巧妙，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，受割於郝

昭；皆初氣過銳，漸就衰竭之故。惟有蔡之破偃陽，氣已竭而後振，陸抗之拔西陵，預料城之不遽下，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，狃於屢勝，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，圍衝禦侮之人

以擬之，若僅區區楚材，目下知名之數人，則干將莫邪，恐未必不終剗折，且聚數太少，亦不足以分布海隅。用兵之道，最忌勢窮力弱四字，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，不能戰雖勝負亦敗。

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。（以上會語）

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。

兵事決於臨機，而地勢密於平日，非尋常張皇幽渺可比。軍事有先一著而勝者，如險要之地，先發一軍据之，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，就後起而應之，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，如派某人守候，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，相機而行，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，以後勁而防抄襲，臨陣戒散隊，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；或趨敵之重處，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。

軍務只應以一處合圍以致敵，其餘盡作戰兵援兵兜剿之兵，皆處處合圍，則兵力皆爲堅城所牽綴，頓兵圍城之下，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，只要大局無礙，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，飭前茅，後勁，中權，會齊併力，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，曰權不可預設，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，沈思以審敵情，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）

凡善弈者，每於棋危劫急之時，一面自救，一面破敵，往往因病成妍，轉敗爲功，善用兵者亦然。（以上曾語）

平日千言萬語，千算萬計，而得失仍只臨陣須臾之頃，凡奇謀至計，總在平時處，如布帛菽粟之類，愈近淺易，愈廣大而精微也。

凡事過於求好，轉多不妥之處。（以上胡語）

凡危急之時，只有在己者靠得住，其在人者皆不可靠，恃之以守，恐其臨危而先亂；恃之以戰，恐其猛進而驟退。

凡用兵須蓄不竭之氣，留有餘之力。（以上會語）

會胡之論兵，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（其時俄士兩國亦盛行此說）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。（以上松坡評語）

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，休祁諸軍，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，問之于人，皆好謀之實迹也。昔璞山帶兵，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，某營并不接仗，待事畢後，專派追勦，諸將一夕說畢，璞山乃將自己主意說出，每人

發一傳單，即議定主意也，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，一夕探明，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，若頭敵站脚不住，後面雖有好手，亦被擠退。（以上曾語）

戰守機宜，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，必有所忍，乃能有所濟；必有所舍，乃能有所全，若處處設備，卽十萬兵亦無尺寸之效。

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。

碉卡之設，原所以省兵力，予地方官以據險慎守之方，有守土而無守之之人，雖天塹不能恃其險，有守人而無守具，雖賁獲無所展其長。

有進戰之營，必須留營作守，假如以十營作前茅爲戰兵，卽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；臨陣打仗之兵，必須安排勁旅，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，應戰守皆能有備，（以上胡語）

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，亦須深溝高壘，爲堅不拔之計，則守禦之緊嚴，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，不知守反爲主之害，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，其兵器未有今日之發達，又無騎砲兩兵之編制，耳目不靈，攻擊力復甚薄弱，故每均泥於地形地物。攻擊精神，未由奮興；故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，或地勢敵情，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，未可稍事拘滯。若不揣其本，徒思仿效於人勢將如跛者之競走，鮮而蹶矣。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，交通便利，四者均有可恃，乃足以操勝算。四

者之中，偶缺其一。貿然以取攻勢，是曾公所謂徒先發而不能制人者也。普法戰役，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，俄軍以交通綫僅恃一單軌鐵路，運輸不繼，遂屢爲優勢之日軍所制。雖迭經取攻勢，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，方足與他一鎮之兵力相抵衡，且一有傷亡，無從補充，是兵力一層，決難如隣邦之雄厚也。今日吾國軍隊，能否說到精練二字，此稍知軍事者自能辨之，他日與強隣一相角逐，能否效一割之用，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利益之攻勢，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，俟其深入而繼，乃一舉而殲除之，昔俄人之蹙拿破崙於境外，使之一蹶不振，可借鑑也。（以上松坡評語）

第十三章 治心

治心治身，理不必太多，知不可太雜，切身日夕用得着的，不過一兩句，所謂守約也。

凡沉疴在身，而人力可以自爲主持者，約有二端；一

曰以志帥氣，一曰以靜制動。人之疲憊不振，由於氣弱，而志之強者，氣亦爲之稍變，如貪早睡，則強起以興之，無聊賴，則端坐以凝之，此以志帥氣之說也。久病虛怯，則時時有一畏死之見，懂擾於胸中，卽夢魂亦不甚安恬，須將生前之名，身後之事，與一切妄念，掃除淨盡，自然有一種恬淡意味，而寂定之餘，真陽自生，此以靜制動之法也。

外境之迂，未可滯滯，置而遣之，終履夷塗。

心欲其定，氣欲其定，神欲其定，體欲其定。

古之成大事者，規模遠大，與綜理密微，二者缺一不

可。

兄自問近年得力，惟有悔字訣。兄昔年自負本領甚大，可屈可伸，可行可藏，又每見人家不是，自從丁巳戊午大悔大悟之後，乃知自己全無本領。凡事都見得人家有幾分是處，故自戊午至今九載，與四十歲以前，迥不相同。大約以能立能達有體，以不怨不尤爲用，立者發奮自強，站得住也，達者辦事圓融，行得通也。

不爲聖賢，便爲禽獸，莫問收穫，但問耕耘。

古人辦事掣肘之處，拂逆之端，世世有之，人人不免。惡其拂逆，而必欲順從，護法以誅鋤異己者，權奸之行徑也。聽其拂逆，而動心忍性，委曲求全，且以無敵國外患而亡爲慮者，聖賢之用心也，借人之拂逆，以磨厲我之德。

性，其庶幾乎！

與胡中丞商江南軍事，胡言凡事皆須精神貫注，心有二用，則必不能有成。余亦言軍事不日進則日退，二人互許爲知言。

研幾工夫最要緊。顏子之有不善，未嘗不知，是研幾也。周子曰：幾善惡，中庸曰：潛雖伏矣，亦孔之昭。劉念臺曰：卜動念以知幾，皆謂此也。失此不察，則心放而難收矣。

誦養氣章，似有所會。願終身私淑孟子，雖造次顛沛，皆有孟夫子在側。須臾不離，或到死之日，可以仰希萬。

神明則如日之升，身體則如鼎之鎮，此二語可守者也。惟心到靜極時，所謂未發之中，寂然不動之體，畢竟未體驗出真境來。意者，只是閉藏之極，逗出一點生意來，如冬至一陽初動時乎。貞之固也，乃所以爲元也，蟄之壞也，乃所以爲啓也，穀之堅實也，乃所以爲始播之種子也；然則不可以爲種子者，不可謂之堅實之穀也。此中無滿腔生意，若萬物皆資始於我心者，不可謂之至靜之境也。然則靜極生陽，蓋一點生物之仁心也，息息靜極，仁心之不息，其參天兩地之至誠乎。顏子三月不違亦可謂洗心退藏極靜中之真樂者矣。我輩求靜，欲異乎禪氏入定、冥然罔覺之旨，其必驗之此心，有所謂一陽初動，萬物資死者

，庶可謂之靜極，可謂未發之中，寂然不動之體也。不然，深閉固拒，心如死灰，自以爲靜，而生理或幾乎息矣，况乎其不能靜也？有或擾之，不且憧憧往來乎？深觀道體，蓋陰先於陽信矣，然非實由體驗得來，終掠影之談也。

自戒懼而約之，以至於至靜之中，雖少偏倚，而其守不失，則極其中而天地位，此綿綿者，由動以之靜也。自謹獨而精之，以至於應物之處，無少差謬，而無適不然，則極其和而萬物育，此穆穆者，由靜以之動也。

天行健，君子以自強不息；地勢坤，君子以厚德載福，頤君子，以慎言語，節飲食，損君子，以懲忿窒慾；益君子，以見善則遷，有過則改，鼎君子，以正位凝命，此

六卦之大象，最切於人，頤以養身養德，鼎以養心養腎，尤爲切要。

讀書之道，朝聞道而夕死，殊不易易。聞道者，必真知而篤信之，吾輩自己不能自信、心中已無把握，焉能聞道？

余生平略述先儒之書，見聖賢教人修身，千言萬語，而要以不伎不求爲重，伎者，嫉賢害能；妒功爭寵，所謂怠者不能修，忌者畏人修之類也，求者，貪利貪名，懷土懷惠，所謂未得患得，既得患失之類也。伎不常見，每發露於名業相侔；勢位相埒之人，求不常見，每發露於貨財相接，仕進相妨之際，欲求造福，先去伎心，所謂人能充

無欲害人之心，而仁不可勝用也，將欲立品，先去求心，所謂人能充無穿窬之心，而義不可勝用也，忮不去，滿懷皆是荆棘；求不去，滿腔日卽卑污，余於此二者，常加克治，恨尙未能掃除淨盡，爾等欲心地乾淨，宜於此二者，痛下工夫，並願子孫世世戒之，附作忮求詩二首錄左：

善莫大於恕，德莫凶於妒，妒者妾婦行，瑣瑣奚比數！己拙忌人能，己塞忌人遇，己若無事功，忌人得成務，己若無黨援，忌人得多助，勢位苟相敵，畏逼又相惡。己無好聞望，忌人文名著，己無賢子孫，忌人後嗣裕。爭名日夜奔，爭利東西驚。但期一身榮，不惜他人汗，聞災或欣幸，臨禍或悅豫，問渠何其然？不自知其故！爾室神來

格。高明鬼所顧，天道常好還，嫉人還自誤，幽明叢詬忌，乖氣相倚伏，重者栽汝躬，輕亦減汝祚。我今告後生，悚然大覺悟，終身講人道，曾不失寸步，終身祝人善，曾不損尺布，消除嫉妒心，普天零甘露，家家獲吉祥，我亦無恐怖。（右不伎）

知足天地寬，貪得宇宙隘，豈無過人姿，多欲爲患害。在約每思豐，居困常求泰，富求千乘車，貴求萬釘帶，未得求速償，既得無求壞。芬馨比椒蘭，盤固方秦岱，求榮不知壓，志亢神愈怏，歲懷有時寒，日明有時晦；時來多善緣，運去生災怪。諸福不可期，百殃紛來會。片言動招尤，舉足便有礙。戚戚抱殷憂，精爽日凋療。矯首望八

荒，乾坤一何大，安榮無遽欣，患難無遽慙。君看十八中，八九無倚賴。人窮多過我，我窮猶可耐，而况處夷塗，奚事生嗟愴？於世少所求，俯仰有餘快，俟命堪終古，曾不願乎外。（右不求）

日課四條

一曰慎獨則心安。自修之道莫難於養心，心既知有善，知有惡，而不能實用其力，以爲善去惡，則謂之自欺。方寸之自欺與否，蓋他人所不及知，而已獨知之。故大學之誠意章，兩言慎獨。果能好善如好好色，惡惡如惡惡臭，力去人欲以存天理，則大學之所謂自慊，中庸之所謂戒慎恐懼，皆能切實行之。卽曾子之所謂自反而縮，孟子之

所謂仰不愧，俯不怍，所謂養心莫善於寡欲，皆不外乎是。不能慎獨，則內省不疚，可以對天地，質鬼神，斷無行有不慊於心則餒之時，人無一內愧之事，則天君泰然，此心常快足寬平，是人生第一自強之道，第一尋樂之方，守身之先務也。

二曰主敬則身強 敬之一字，孔孟持以教人。春秋士大夫，亦常言之。至程朱則千言萬語，不離此旨，內則專靜純一，外而整齊嚴肅，敬之工夫也。出門如見大賓，使民如承大祭，敬之氣象也。修己以安百姓，篤恭而天下平，敬之效驗也。程子謂上下一於恭敬，則天地自位，萬物自育，氣無不和，四靈畢至，聰明睿智，皆由此出，以此

事天廢帝，蓋謂敬則無美不備也。吾謂敬字切近之效，尤在能固人飢膚之會，筋骸之束，莊敬日強，安肆日偷，皆自然之激應，雖有衰年病軀，一遇壇廟祭獻之時，戰陣危急之際，亦不覺神爲之悚，氣爲之振，斯足知敬能使人身強矣。若人無衆寡，事無大小，一一恭敬，不敢懈慢，則身體之強健，又何疑乎？

三曰求仁則人悅 凡人之生，皆得天地之理以成性，得天地之氣以成形，我與民物，尤大本同出一源，若但知私己。而不知仁民愛物，是於大本一源之道，已悖而失之矣。至有尊官厚祿，高居人上，則有拯民溺救民飢之責。讀書學古，粗知大義，卽有覺後知覺後覺之責。若但知自

了，而不知教養庶彙，是於天之所以厚我者，辜負甚大矣。孔門教人，莫大於求仁，而其中最切者，莫要於欲立立人，欲達達人數語，立者自立不懼，如富人百物有餘，不假外求，達者四達不悖，如貴人登高一呼，羣山四應。人孰不己立己達，若能推以立人達人，則與物同春矣。後世論求仁者，莫精於張子之西銘，彼其視民胞物與，宏濟羣倫，皆事天者性分當然之事。必如此，乃可謂之人，不如此，則曰悖德，曰賊。誠如其說，則雖盡立天下之人，盡達天下之人，而曾無善勞之足言，人有不悅而歸之者乎？

四曰習勞則神欽 凡人之情，莫不好逸而惡勞，無論賤貴智愚老少，皆貪逸而憚於勞，古今之所同也。人一日

所著之衣，所進之食，與一日所行之事，所用之力相稱，則旁人踴之，鬼神許之，以爲彼自食其力也。若農夫織婦，終歲勤動，以成數石之粟，數尺之布，而富貴之家，終歲逸樂，不營一業，而食必珍饈，衣必錦繡，酣豢高眠，一呼百諾，此天下最不平之事，鬼神所不許也。其能久乎？古之聖君賢相，若湯之昧且丕顯，文王日昃不遑，周公夜以繼日，坐以待旦，蓋無時不以勤勞自勵，無逸一篇，推之於勤則壽考，逸則夭亡，歷歷不爽。爲一身計，則必操習技藝，磨鍊筋骨，困知勉行，操心危慮，而後可以增智慧而長才識。爲天下計，則必己飢已溺，一夫不獲，引爲余辜；大禹之周乘四載，過門不入，墨子之摩頂放踵，

以利天下，皆極儉以奉身，而極勤以救民。故句子好稱大禹墨翟之行，以其勤勞也。軍與以來，每見人有一材一技，能耐艱苦者，無不見用於人，見稱於時，其絕無材技，不慣作勞者，皆唾棄於時，飢凍就斃。故勤則壽，逸則夭；勤則有材而見用，逸則無能而見棄；勤則博濟斯民，而神祇欽仰，逸則無補於人，而神鬼不歆，是以君子欲爲人神所憑依，莫大於習勞也。（以上會語）

169

44-51

44-51

BC
92.49