

欧阳跃峰 著

李鸿章

和他的幕僚们



李鸿章少年科第，[REDACTED]务，以一介书生投笔从戎，长期手缩兵符，掌控装备精良的淮军，创建北洋海军，出任封疆大吏，活跃在晚清政坛四十年之久，这一路扶摇的背后，值得探究的是他和他的幕僚们。

团结出版社

近代政坛幕府丛书

本书系安徽省哲学社会科学规划项目“淮系集团与晚清社会
转型研究”（项目编号：AHSK05-06D29）中期成果

李鴻章

和他的幕僚们

欧阳跃峰 著

团结出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

李鸿章和他的幕僚们 / 欧阳跃峰著. -- 北京 : 团结出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-5126-0742-2

I. ①李… II. ①欧… III. ①李鸿章 (1823~1901) 一生平事迹 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 272214 号

出 版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号 邮编: 100006)

电 话: (010) 65228880 65244790 (出版社)

(010) 65238766 85113874 65133603 (发行部)

(010) 65133603 (邮购)

网 址: <http://www.tjpress.com>

E-mail: 65244790@163.com (出版社)

fx65133603@163.com (发行部邮购)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

装 订: 三河中门辛装订厂

开 本: 170X240 毫米 1/16

印 张: 23.5

字 数: 417 千字

印 数: 6000

版 次: 2013 年 1 月 第 1 版

印 次: 2013 年 1 月 第 1 次印刷

书 号: 978-7-5126-0742-2/K · 791

定 价: 42.00 元

(版权所属, 盗版必究)

目 录

第一章 李鸿章的生平与事功	(1)
一、出身于科举，发迹于军旅	(1)
二、镇压农民起义	(5)
三、倡导洋务运动	(8)
四、筹建北洋海防	(14)
五、以地方官员主办国家外交	(18)
第二章 李鸿章幕府概述	(29)
一、李鸿章幕府的结构与功能	(30)
二、李鸿章幕府的基本成分与主要特色	(43)
第三章 入幕最早、相随最久的周馥	(52)
一、李鸿章幕府第一人	(52)
二、治理水患的专家	(55)
三、综理北洋庶务	(64)
四、晚年封疆兼圻	(74)
第四章 高级参谋王凯泰、陈鼐、张佩纶	(77)
一、尝“躬亲行阵”的王凯泰	(77)
二、足智多谋的陈鼐	(82)
三、清流派干将张佩纶	(88)
第五章 文案凌焕、吴汝纶、于式枚	(104)
一、孤傲不羁的凌焕	(104)
二、桐城派名家吴汝纶	(108)
三、广西才子于式枚	(134)
第六章 军需官钱鼎铭、王大经、郭柏荫、刘含芳、张士珩	(138)
一、赴安庆乞师的钱鼎铭	(138)
二、掌管厘捐的王大经	(144)
三、坐控饷源的郭柏荫	(146)

四、军火专家刘含芳	(149)
五、总办北洋军械的张士珩	(155)
第七章 洋务干将丁日昌、盛宣怀	(159)
一、志同道合的丁日昌	(159)
二、长袖善舞的盛宣怀	(175)
第八章 军工首脑韩殿甲、冯俊光、沈保靖、郑藻如	(188)
一、最先从事军火制造的韩殿甲	(188)
二、总办江南制造总局的冯俊光	(191)
三、总理天津机器局的沈保靖	(199)
四、究心于机器制造的郑藻如	(204)
第九章 实业家朱其昂、唐廷枢、徐润、杨宗濂、杨宗瀚	(209)
一、筹建轮船招商局的朱其昂	(209)
二、中国第一位近代企业家唐廷枢	(218)
三、两任轮船招商局会办的徐润	(235)
四、创办业勤纱厂的杨宗濂、杨宗瀚兄弟	(245)
第十章 外交助理应宝时、刘瑞芬、李凤苞、伍廷芳	(252)
一、助签中日《修好条规》的应宝时	(252)
二、以旧式官僚出使西方的刘瑞芬	(260)
三、订购铁甲舰的李凤苞	(271)
四、曾任香港大律师的伍廷芳	(281)
第十一章 维新思想家冯桂芬、薛福成、郑观应、马建忠	(289)
一、首倡“中体西用”的冯桂芬	(289)
二、向往“君民共主”的薛福成	(299)
三、主张与洋人“商战”的郑观应	(312)
四、学贯中西的马建忠	(325)
第十二章 洋员马格里、德璀琳、金达、琅威理、汉纳根	(336)
一、创办金陵机器局的马格里	(336)
二、屡次参与外交事务的德璀琳	(342)
三、铁路工程师金达	(349)
四、北洋海军总教习琅威理	(355)
五、营建北洋海军基地的汉纳根	(360)
附录：主要参考书目	(364)

第一章 李鸿章的生平与事功

李鸿章是一位妇孺皆知的历史人物。他以一介书生投笔从戎，进而得以长期手绾兵符，掌握着当时在国内堪称装备精良的淮军，创建了近代化的北洋海军；以镇压农民起义有功，而出任封疆大吏，活跃在晚清政坛上长达40年之久。李鸿章本人不无得意地说自己“少年科第，壮年戎马，中年封疆，晚年洋务，一路扶摇”^①。梁启超甚至说：“自李鸿章之名出现于世界以来，五洲万国人士，几于见有李鸿章，不见有中国。一言蔽之，则以李鸿章为中国独一无二之代表人也”。“要之，李鸿章为中国近四十年第一流紧要人物。读中国近世史者，势不得不曰李鸿章；而读李鸿章传者，亦势不得不手执中国近世史；此有识所同认也。”^②可见李鸿章对于近代中国乃至整个世界的影响之大。然而，世人在不同时期对李鸿章的评价却相差悬远。稍微对历史有点兴趣的人都可能会了解到：早先李鸿章一直背着“卖国贼”的恶谥，被目为中华民族的千古罪人；20世纪80年代以来却逐渐被推崇为中国社会近代化的倡始人和先驱者。这种状况的出现，一方面固然是由于随着时代的进步，人们变换了观察历史的视角；另一方面也是因为以前的研究尚不够全面而深入。

一、出身于科举，发迹于军旅

李鸿章出生于道光三年（公元1823年），本名章铜，字渐甫，一字子黻，号少荃，亦作少泉，晚年自号仪叟，安徽省庐州府合肥县磨店庄（今属肥东县）人。先世本姓许，后因本支祖先过继给李氏承续香火，遂改姓李。李鸿章祖上世代务农，一直都是默默无闻的平民百姓，直至其父李文安始以苦读踏入仕途。

李文安早年在家乡设帐授徒，1838年与曾国藩同榜考中进士，后官至刑部郎中、记名御史。李鸿章自幼随父攻读经史，学作八股文，一心要通过科举之途博得高官厚禄，以光大父业。追求功名利禄的动力加上资质聪

^① 吴永：《唐子西狩丛谈》卷4，第129页。

^② 梁启超：《李鸿章》，第2页。

颖，李鸿章果然学有所成，先于1840年考中秀才，又于1844年进京参加顺天府乡试，考中了举人。次年会试落榜，遂拜曾国藩为师，“朝夕过从，求义理经世之学”^①，研习制举文。1847年，李鸿章考中进士，被选为翰林院庶吉士，三年后散馆授编修。曾国藩对李鸿章青睐有加，日之为“伟器”，尝将其门下同榜考中进士的李鸿章、郭嵩焘、陈鼎、帅远燁四人称许为“丁未四君子”。

太平天国起义爆发后，清军不堪一击，望风披靡，清政府令各地办理团练以对抗太平军。1852年底，太平军由湖南进入湖北，连克汉阳、汉口，全力围攻武昌，清廷于次年初任命丁母忧在籍的礼部侍郎曾国藩帮办湖南团练。2月，太平军于攻克武昌后顺江东下，先克九江，再占安徽省城安庆，击毙安徽巡抚蒋文庆。3月初，清廷令籍隶安徽旌德的工部侍郎吕贤基回安徽办理团练，吕贤基奏调李鸿章一同回皖，帮办团练事宜。

先是，因李文安曾写信“劝谕乡人先为思患预防之计”^②，合肥各乡地主士绅已纷纷举办团练。李鸿章抵皖后，先随以兵部侍郎衔办理防剿事宜的周天爵镇压了定远县的陆遐龄起义和颍州（今阜阳市）境内的陈学曾、纪黑壮等部捻众。5月，李鸿章被新任安徽巡抚李嘉端调往庐州（今合肥市）。正值太平天国分兵北伐、西征皆路过安徽，李鸿章率领团练防守店埠（今肥东县）和长江北岸的运漕、东关等地，以“数月勤劳”，由李嘉端奏请赏给六品顶戴、蓝翎。

10月，湘系骨干江忠源接替李嘉端任安徽巡抚，旋即被太平军围困于庐州。李鸿章率团练配合清军解救未及，太平军于1854年1月攻占庐州，江忠源投水自尽。继任安徽巡抚福济是李鸿章会试时的座师，遂将其招入幕府。是年，李文安亦被清廷派回原籍办理团练。翌年2月，李鸿章自告奋勇，督率兵勇攻占含山，以功赏加知府衔。7月，李文安死于庐州军营，李鸿章回乡奔丧。11月，李鸿章随福济等督师攻下庐州，蒙军机处记名以道府用。1856年秋，太平天国发生天京内讧，实力大损，各路清军乘势反攻。李鸿章率团练协同皖北清军攻克巢县、和州（今和县）、东关等地，被清廷赏加按察使衔。次年，太平天国将领陈玉成、李秀成率部再攻皖北，李鸿章部团练被击溃。1858年8月，太平军再克庐州，李鸿章携眷辗转逃往江西南昌，投奔其兄李瀚章。

李瀚章早先以拔贡参加朝考，蒙曾国藩取为一等，以知县分发湖南，历署永定、益阳、善化（今长沙市）等县知县。曾国藩创建湘军之初，即

① 周维立：《清代四名人家书》，第145页。

② 光绪《续修庐州府志》卷34，第12页。

将他调至军营办理粮台。1854年曾国藩率湘军出省作战，次年将湘军后路粮台移至南昌。1857年曾国藩因父丧回籍，李瀚章亦回庐州守制。翌年曾国藩复出督师，仍将李瀚章调往南昌总理粮台。经李瀚章荐引，李鸿章于1859年1月前往江西建昌（今南城县）湘军大营加入曾国藩幕府，“初掌书记，继司批稿、奏稿”。曾国藩一方面非常赏识李鸿章的才华，尝谓：“少荃天资于公牍最相近，所拟奏咨函批，皆有大过人处，将来建树非凡，或竟青出于蓝，亦未可知。”另一方面也深知他恃才傲物、落拓不羁，有心对其严格要求，“欲折之使就范也”。据说，曾国藩起居有节，每日黎明即起查营并与幕僚共进早餐，李鸿章深以为苦。有一天，他谎称头疼想美美地睡个懒觉。曾国藩不露声色地接连派人催他起床，声称一定要等幕客到齐了才开饭。李鸿章见实在赖不过去了，只得“踉跄而往”。饭后，曾国藩郑重地对他说：“少荃，既入我幕，我有言相告，此处所尚唯一‘诚’字而已。”李鸿章不禁“为之悚然”^①，从此不敢稍有懈怠。平日里曾国藩对他“特加青睞，于政治、军务悉心训诂，曲尽其熏陶之能事”^②。日积月累，李鸿章从中学到了不少东西，自己也觉得学识、才干均有所提高，曾心悦诚服地说：“从前历佐诸帅，茫无指归，至此如识南针，获益匪浅。”^③

起初，曾国藩令李鸿章负责由皖北募勇编练马队，因受地方势力阻挠而流产，继又令他协同曾国荃领兵增援景德镇。1859年11月李鸿章被清廷任命为福建延建邵遗缺道，曾国藩仍将其奏留在幕府中。次年5月，太平军第二次攻破清军江南大营，乘胜挥师东进，攻占苏州、常州等地。清政府不得不于6月初任命曾国藩为两江总督，令其率部由皖南直趋苏州，以保东南大局。曾国藩正在督师围攻安庆，不愿弃之东下，又不敢对抗朝命，乃于7月底至皖南的祁门建立湘军大营，摆出东进的架势以应付朝廷。旋又奏保李鸿章为两淮盐运使、湘军水师将领黄翼升为准扬镇总兵，令他们负责筹建淮扬水师，以阻遏苏南太平军向江北发展。但是，清廷仅任命黄翼升为准扬镇总兵，却未任命李鸿章为两淮盐运使。9月，英法联军逼近北京，清廷又令曾国藩立即派兵入卫京师。曾国藩同样是既不愿分兵，又不敢抗命，便召集幕僚商讨办法。多数人主张派兵北上，李鸿章力排众议，倡言：“夷氛已迫，入卫实属空言”，根本是远水难救近火；对外战争的结局，“不过金帛议和，断无他变”，只有农民起义才会威胁清王朝的统治；湘军“关天下安危，举措得失，切宜慎重”，最好的办法是“按兵请旨”^④，以待时

① 薛福成：《庸盦笔记》卷1，上海进步书局印行，第8页。

② 刘体智：《异辞录》卷1，第21页。

③ 《庸盦笔记》卷1，第8页。

④ 徐宗亮：《归庐谈往录》录1，第20页。

局变化。果然，曾国藩不久便接到了和议已成、无须派兵的朝旨。

由于湘军主力一直在围攻安庆，曾国藩移营祁门后，迭遭太平军进攻，险象环生，李鸿章断言祁门为绝地，建议曾国藩及早转移。可曾国藩唯恐朝廷怪罪他对苏、常坐视不救，宣称要誓死驻守祁门，双方发生了严重的意见分歧。恰值驻防徽州（今歙县）的徽宁池广太道李元度不听曾国藩坚壁自守的命令，擅自领兵出城与太平军作战，致使徽州失守，又耽延于浙赣边界，不及时回祁门向曾国藩汇报。曾国藩决定上章对其加以弹劾，以肃军纪。李鸿章以李元度与曾国藩“尝共患难”，弹劾他会使追随者寒心，表示不愿拟稿，甚至以去就争。曾国藩不为所动，坚持上奏朝廷将李元度革职，李鸿章负气离开湘军大营。

李鸿章一度打算前往福建就任延建邵道，他的会试同年福建闽侯人沈葆楨告诉他：“闽事糜烂，君至徒自枉才耳。”^① 他的另一位同年郭嵩焘和湖北巡抚胡林翼都劝他仍应依附曾国藩，以期建功立业。1861年5月曾国藩移营东流（今属安徽省东至县）后，于下月函邀李鸿章“速来相助为理”^②。7月，李鸿章重入曾国藩幕府。9月，湘军攻占了安庆。11月，清廷命曾国藩统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务，并令四省巡抚、提镇以下各官悉归节制。时，太平军已占领了江浙大部分地区，上海已形同孤岛。当月，上海官绅推举户部主事钱鼎铭赴安庆乞师，曾国藩决定派李鸿章招募淮勇援沪。

李鸿章很快招致了刘铭传、张树声、潘鼎新、吴长庆等庐州团练旧部共4营。原先由李鸿章幕练的皖北团练张遇春部时已改隶湘军，曾国藩将其归还李鸿章，又将韩正国、程学启等部湘军6营拨归淮军。另从江苏巡抚薛焕派员至湖南招募的4000名乡勇中挑选出1000人，编为2营，一并交李鸿章指挥。1862年3月，淮军正式编成，计有13营，共6500人。随即由沪绅雇用洋商轮船分批运往上海。

曾国藩决计派李鸿章援沪时，即奏称：李鸿章“劲气内敛，才大心细，若蒙圣恩将该员擢署江苏巡抚，臣再拨给陆军，便可驰赴下游，保卫一方。”^③ 1862年4月8日，李鸿章随首批准军抵达上海，4月25日，清廷即令其署理江苏巡抚。12月初，又实授江苏巡抚。尽管有曾国藩的大力举荐，但是李鸿章刚刚手握兵权，尚未立下尺寸之功，就迎来了仕途上的飞黄腾达，这恐怕是连他本人也始料所未及的。

① 苑书义：《李鸿章传》，人民出版社1991年6月版，第41页。

② 曾国藩：《曾文正公全集》，书札卷15，第43页。

③ 《清史列传》卷45，第18页。

二、镇压农民起义

李鸿章到达上海之先，沪上官绅为借用英、法军队防守上海，已成立了中外会防公所。另雇用美国人华尔组建了华洋混合的洋枪队，时已改称常胜军，很快扩充至4500余人。由江苏巡抚薛焕指挥的清军约50000余人，还有部分团练武装。淮军抵沪之初，因装备落后，衣着土气，被“笑指为乞丐”。官场上，出身于“钱谷猾幕”的吴煦以苏松太道署理江苏布政使，与“以通事奸商起家”的苏松粮储道杨坊沆瀣一气，勾结洋人，任用亲信，架空薛焕，把持着人事与财政大权。是年初，太平天国忠王李秀成亲率大军发动第二次进攻上海的战役，于太仓、嘉定等地大败清军与英、法军队，先后打伤英国水师提督何伯，击毙法国水师提督卜罗德，生擒常胜军副领队法尔思德。李鸿章将其初到上海时所处的形势概括为：“岛人疑谤，属吏蒙混，逆众扑窰，内忧外侮，相逼而来。”^①

接任江苏巡抚后，李鸿章以“不要钱，不怕死六字刻刻自讼”，决心要干出点模样来，庶可“仰酬君国，远对友朋”。他考虑到：“规复吴疆，人少断不济事”^②，除重用其会试同年刘郇膏与钱鼎铭等外，还四处延揽人才，陆续将郭嵩焘、黄芳、王凯泰、郭柏荫、丁日昌等奏调至上海，组建起一个阵容强大的幕府班子，用他们逐步接管各项事务，最终把吴煦、杨坊等赶出了官场。同时，李鸿章于当年6月亲自督率淮军在上海徐家汇、九里桥、新桥、虹桥等处连续击败太平军，致使太平军第二次进攻上海的战役功败垂成。李鸿章由此在上海站稳了脚跟，连洋人也对准军竖起了大拇指。此后，他积极地通过各种途径大力扩充淮军，一年后淮军总数已有40000人，苏南战事结束时，李鸿章所统各军总数已达70000人。

1862年10月，为配合湘军围攻天京的战斗，李鸿章派常胜军会同英、法军队攻占了嘉定。留守苏南的太平天国慕王谭绍光等率部主动出击，分兵进攻嘉定、南翔，包围了四江口的淮军营垒。李鸿章急调各部增援，经过数日激战，“歼、擒悍贼至一万数千名之多”。这一仗成为淮军在苏南战场上由战略防御转入战略进攻的转折点。后来有人为李鸿章吹嘘道：“是役也，贼垒为平，擒斩无算，溃逃落水，江为不流，此为东征第一大捷，亦为中兴第一转机”。^③次年初，驻守常熟的太平军将领骆国忠叛降，李鸿章

① 李鸿章：《李文忠公全集》，朋僚函稿卷1，第59页。

② 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷2，第35页。

③ 《李文忠公全集》卷首，第46页。

乘势发动反攻，于5月初攻克太仓，是月底攻占昆山，兵锋直指苏州，旋又分兵攻占了吴江、江阴。12月初，驻守苏州的太平天国纳王郅永宽等刺杀谭绍光，献城投降。一个星期后，淮军攻下无锡，此后又相继占领了江苏宜兴、溧阳和浙江嘉兴，1864年5月，攻克常州，数日后又克丹阳。至此，李鸿章已经完成了“用沪平吴”的大业，随即遣散了常胜军。时，曾国荃督率湘军久攻天京不下，清廷令李鸿章速派所部淮军前往助攻。曾氏兄弟一心想独占攻陷天京的首功，当然不愿让李鸿章参与天京战事。李鸿章早已摸透了曾氏兄弟的心理，便多方寻找借口，一再拖延，直至7月中旬才决定派刘铭传等率淮军27营连同炮队会攻天京。7月18日曾国荃于军营中收到李鸿章通告此事的来函，当即以之传示众将曰：“他人至矣，艰苦二年以与人耶？”大家同声表示：“愿尽死力！”^①第二天湘军即攻破了天京。据说，后来曾国藩与李鸿章相见时，曾特地为此而向他致谢，执其手曰：“愚兄弟薄面，赖子全矣。”^②清廷论功行赏，加封曾国藩为一等毅勇侯，曾国荃为一等威毅伯，李鸿章为一等肃毅伯，三人同时赏戴双眼花翎。

镇压了太平天国起义后，曾国藩为免功高震主之嫌，一面劝说曾国荃称病辞职回籍，一面将所部湘军裁撤殆尽，而淮军仅裁撤了数千人。1865年5月，督师剿捻的蒙古科尔沁亲王僧格林沁被捻军击毙于山东曹州（今菏泽）高楼寨。清廷命曾国藩为钦差大臣，统帅淮军北上剿捻；命李鸿章署理两江总督，负责为剿捻部队筹措军械、粮饷。

曾国藩改变了僧格林沁一味穷追的鲁莽办法，采用“画河圈地”的战略，沿运河、黄河、沙河、贾鲁河设防，以堵御捻军。但是由于战线较长，参与剿捻的各军难以协调一致，即使是淮军亦觉指挥不灵。1866年秋冬间，捻军一再突破沙河至贾鲁河防线，曾国藩不得不承认自己“是打捻无功之人”^③。尝致函李鸿章谓：“捻匪非淮勇不能灭，淮勇非君家不能督率”。是年12月，清政府令曾国藩回任两江总督，让李鸿章接替他督师剿捻。

这时，捻军已分为两支，一支由梁王张宗禹率领，前往陕甘联络回民，通称为西捻军；另一支由遵王赖文光、鲁王任化邦率领，留在中原坚持斗争，通称为东捻军。李鸿章出征之始，见东捻军10万余众集结于湖北钟祥白口一带，马上调集各部清军70000余人分头齐进，欲一举聚而歼之。1867年1月，捻军先于安陆府罗家集击败淮军松字营，重伤其统领郭松林；再于德安府杨家河重创淮军树字营，击毙其统领张树珊。2月，尹隆河一战，为

① 《太平天国史料丛编简辑》第3册，第369页。

② 《异辞录》卷1，第38页。

③ 刘声木：《荏楚斋随笔》，四笔卷4。

抢战功而轻进的刘铭传部淮军几为捻军全歼，幸亏鲍超部湘军及时赶到，才得转败为胜，捻军损失了20000余人。3月，捻军于蕲水全歼彭毓橘部湘军。尔后冲出清军的包围圈，进入河南。6月突破运河防线，挺进胶东半岛。李鸿章决定实施“扼地兜剿”的战略，“蹙之于山深水复之处，弃地以诱其入，然后各省之军合力，三四面围困之”^①。一面采纳刘铭传等提出的“倒守运河”的建议，将原设于运河东岸的防线移至运河西岸；一面于胶莱河两岸增设内层防线，以紧缩兜扼的范围。同时奏请朝廷令直隶总督刘长佑、三口通商大臣崇厚调兵沿黄河布防，令漕运总督张之万督军在苏北沿六塘河布防，构成了一个硕大的包围圈。8月，捻军突破胶莱河防线，西渡潍河，进入山东腹地。李鸿章亲至台庄督师，着力加固运河防线，将东捻军堵截于黄河、运河、六塘河与大海之间，并组织精锐之师跟踪追击。11月，东捻军先受挫于潍县松树山之役，再受挫于苏北赣榆之战，任化邦被叛徒刺杀于阵前。下月，山东寿光一战，东捻军损失30000余人，主力基本被歼。赖文光率余部于次年1月冲过六塘河防线，旋于扬州东北湾头瓦窑铺遭到清军袭击，伤重被俘遇害。

张宗禹于1867年底在陕西境内获悉东捻军被困的消息，马上率西捻军东渡黄河，经山西进入直隶，兵锋直指北京，欲攻敌于必救，以解东捻军之围。次年2月，西捻军进抵保定，清廷震动，急调李鸿章等率部北援。此时东捻军已被全歼，西捻军成为深入敌后的孤军。3月冀中饶阳一役，幼沃王张禹爵、淮王邱远才战死。旋于豫北滑县击败淮军杨鼎勋部，复进至天津附近的杨柳青等地，因受阻于崇厚所部洋枪队，折而南下冀南、鲁北。李鸿章欲故技重演，实施“就地圈制”战略。但西捻军也汲取了东捻军失败的教训，一直留心不落入清军的包围圈。李鸿章“初意拟蹙之怀、卫之间，继欲扼之卫、黄之交，皆未及谋定而贼已窜逸”。5月，连降大雨，运河水位暴涨至一丈五六尺，黄河水亦“陡涨数尺”，西捻军连战皆败，数次抢渡运河不成，处境日益艰难。李鸿章乘势沿马颊河、徒骇河布防，以收紧包围圈。8月，西捻军在山东茌平境内遭淮军主力截击，全军覆没，张宗禹“独以八骑窜林中，走茌平，至徒骇河，下马四顾，极天皆巨浸”^②，乃驱散从骑，投河自尽。李鸿章以剿捻之功得以升任协办大学士，并被赏加太子太保銜。

先是，清廷已于1867年2月任命李鸿章为湖广总督。剿捻军事结束，他尝奏请裁撤淮军，表示：“撤军归农是吾素志，此后扁舟垂钓，不复与闻

① 中国近代史资料丛刊《捻军》（一），第141页。

② 《捻军》（一），第202，305页。

军事，可告无罪”^①。但清廷仍令他酌留劲旅以备缓急。1868年10月，李鸿章遵旨进京觐见了慈禧、慈安两宫皇太后和同治皇帝，随后赴南京与曾国藩商定将淮军裁遣50营，保留75营，旋于回乡省亲后赶往武昌就任。

次年2月，李鸿章接任湖广总督。6月，奉命入川查办四川总督吴棠被参案。李鸿章早先在皖办理团练时已与吴棠相识，后来在任江苏巡抚期间与时任漕运总督的吴棠交往甚为密切，尝称之为“金石至交”，且又素知其受慈禧太后“圣眷颇隆”，当然要多方为之开脱。11月，李鸿章于复奏中说：吴棠在江苏任州县时，即“有循吏之目，迨洊擢封圻，扬历数省，官声尚好，僚属皆知”。只因在川督任上整顿吏治，“殊于贪官猾吏不便，遂造言腾谤以倾之”。其“被参各款，毫无证据”^②。结果，清廷不但对吴棠未加任何处理，反而将弹劾他的人加以申斥。同时，李鸿章还奉旨顺便查办了四川西阳教案和贵州遵义教案。1870年1月，李鸿章回到武昌，10天后接奉清廷令其赴贵州督师镇压苗民起义的廷寄。他大为不满，强调饷事、地势、军情、采办、转运诸多为难状况，极力拖延。乃未及成行，又于3月中旬奉命率部前往陕西协同左宗棠镇压回民起义。李鸿章更不愿与左宗棠共事，耽搁了一个多月才由武昌起程，一路磨磨蹭蹭，直至7月下旬始抵达西安。一个星期后，又奉命“移缓就急”，“酌带各军克日起程，驰赴近畿一带相机驻扎”^③。这一次，李鸿章如蒙大赦，急忙挥师东进，不到一个月即统带20000余人的大军疾驱2000余里，赶到了直隶境内的获鹿县。正值两江总督马新贻遇刺身亡，清廷令直隶总督曾国藩再次回任两江总督。8月底，李鸿章在获鹿接奉调任直隶总督的上谕，实在是有点喜出望外了。11月，李鸿章奉旨兼任北洋通商大臣，隔年晋升武英殿大学士，1875年初转任文华殿大学士，是为清政府中名分最高的官职。时人至谓：“李文忠坐镇北洋，遥执朝政，凡内政外交，枢府常倚为主，在汉臣中权势为最巨。”^④

三、倡导洋务运动

李鸿章早在率淮军赴沪前夕，即认识到了中国已被强行纳入资本主义世界殖民体系这一严峻事实，慨叹：“华夷混一局势已成，我辈岂能强分界划”！并由此而萌发了向洋人“求自强之术”的想法。抵沪后，他很快了解到英、法军队的武器装备比他想象的还要先进得多，一面惊叹西洋“落地

① 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷8，第51页。

② 《李文忠公全集》，奏稿卷15，第45页。

③ 《李文忠公全集》，奏稿卷16，第34页。

④ 《异辞录》卷2，第24页。

开花炸弹真神技也”！一面积极购买洋枪洋炮装备淮军，密令各营将官“随队学其临敌之整齐静肃，枪炮之施放准则”。并果断地将淮军营制由每哨下辖两个抬枪队、两个小枪队、四个刀矛队，改为每哨下辖两个劈山炮队、六个洋枪队，还建立了独立的洋炮队。同时，鉴于江南大营和春、张国梁部虽有洋枪，却因未加操练而终至溃败，又“分令各营雇觅洋人教练使用炸炮、洋枪之法”。还在1862年9月以前，李鸿章已让华尔代“请外国铁匠制炸弹”。两个多月后，又请近代著名数学家李善兰“制成开花炮二尊”，并通过他雇请了“善制军器之西人一名”^①。次年，他先后让英国人马格里与韩殿甲、丁日昌分别在上海附近设立了三所炸弹局，随后又将马格里主持的炸弹局迁往苏州，改称苏州洋炮局。

随着与洋人接触的增多，李鸿章对世界大势有了进一步的了解，逐渐认识到中国正处于“数千年来未有之变局”，面对着“数千年来未有之强敌”。他看到：“外国利器、强兵百倍中国，内则狎处鞞毂之下，外则布满江海之间，实能持我短长，无以扼其气焰。”认为：中国“外海内江，彼族凭陵，我无设险能守之处，更无思患预防之人，此则数十年后之隐忧矣”。因而明确地提出：“目前之患在内寇，长久之患在西人。”他大声疾呼：“外国猖獗至此，不亟亟焉求富强，中国将何以自立耶？千古变局，庸妄人不知，而秉钧执政亦不知，岂甘视其沉胥耶！”迫切地希望能够尽快平定各地的农民起义，尔后“讲求戎政，以改数百年营伍陋习”。断言：“我能自强，则彼族尚不至妄生觊觎，否则后患不可思议也。”^②由于当时他对西方的认识尚停留在“中国文武制度，事事远出西人之上，独火器万不能及”的水平上，所以他以为只要引进了洋枪洋炮，即足以抵御列强的侵略了。不过，他已经感觉到：单靠从外国购买枪炮，是难以与列强抗衡的，因而他主张：“中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器，师其法而不必尽用其人。”^③就是要建立中国自己的近代军事工业。因而镇压太平天国起义的战争尚未完全结束，他就迫不及待地倡导了以“自强”为目标的洋务运动，开始了筹建近代军事工业的活动。如果说李鸿章在“用沪平吴”期间设立炸弹局、洋炮局主要是为了装备淮军、镇压太平天国起义的话，那么，他在湘军攻占天京之后还要大规模地兴办近代军事工业，就完全是着眼于抵御外来侵略的了。

1864年初，经李鸿章同意，马格里等买下了阿思本舰队配备的制造枪

① 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷1，第9、20、54页；卷2，第39页。

② 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷5，第34、41页；卷4，第17页；卷6，第37页；卷3，第13页。

③ 孙毓棠：《中国近代工业史资料》，第一辑上册，第261、262页。

炮弹的机器，安装于苏州洋炮局。该局采用机器生产后，成为中国第一家近代军事工业。次年5月李鸿章署理两江总督后，将苏州洋炮局迁往南京雨花台，改称金陵机器局。该局主要生产大炮、炮弹、炮车、枪弹等军需品，产品基本用于装备淮军，所需经费初由淮军军饷内划拨，每年约50000两。19世纪七八十年代，该局连续进行了四次扩充，添置了大量的机器设备，加盖了不少厂房，规模逐步扩大，生产能力大大提高，每年的经费增加到114000两。自19世纪90年代初开始，每逢夏历闰年，另加经费10000两。

1863年12月，曾国藩决定派留学美国归来的容闳前往美国选购机器，所需经费由江苏、广东两省筹给。次年1月，时任江苏巡抚的李鸿章“飭司道赶拨万金交令速往”^①。1865年夏，已经署理两江总督的李鸿章令丁日昌出面买下美国商人设立于上海虹口的旗记铁厂，同时将丁日昌、韩殿甲主持的两所炸弹局并入其中，成立了江南制造总局。稍后，容闳由美国归来，所购机器也并入了该局。隔年，江南制造总局迁至上海城南的高昌庙，分设有机房、汽炉厂、木工厂、铸铜铁厂、熟铁厂、轮船厂、枪厂和船坞等。19世纪70年代厂房占地面积展拓至400余亩，此后又陆续增设了火药厂、枪弹厂、炮厂、炮弹厂、水雷厂、炼钢厂和火药库。该局除生产枪支、子弹、大炮、炮弹、火药、水雷、地雷外，还制造了15艘大大小小的轮船。90年代，又购进炼钢炉，自行冶炼钢材。据有人估算，江南制造总局的创办经费高达543000两，另由江海关将关税收入的20%拨给该局作为常经费，平均每年约60万两。后来该局产品调拨各省，往往要求各省按值付价。加上这笔款项，中法战争时该局岁入经费达151万余两，中日甲午战争期间更高达211万余两。

李鸿章调任直隶总督后，还接管了三口通商大臣崇厚创办的天津机器局，并很快将原任总办英国人密妥士撤职，改派其亲信沈保靖等担任该局总办，一再添购机器设备，扩建厂房，增拨经费，以扩大该局的生产规模，使之成为“北洋水陆各军取给之源”^②。

早在19世纪60年代，李鸿章对于中国的贫穷已经有了深切的体会，尝喟然长叹：“中国无处不穷，令人短气”，认为中国“不患弱而患贫”。并且认识到西方资本主义国家的掠夺，是造成中国贫穷落后的重要原因。他十分痛心指出：“长江通商以来，中国利权操之外夷，弊端百出，无可禁阻。”惊呼：中国的利权全被洋人所夺，“血脉将日枯矣”^③！在创办近代军

① 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷4，第29页。

② 《李文忠公全集》，奏稿卷63，第73~74页。

③ 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷4，第17、22页；卷3，第12~13页；卷7，第24页。

事工业的过程中，李鸿章进一步加深了对清政府财政拮据的了解，同时也认识到了创办近代工业所面临的原料、燃料、运输、通讯等方面的困难。这些都促使他更全面地了解西方社会，更深入地思索中国的出路。

19世纪70年代初，李鸿章已经弄清了“贫”与“弱”的关系，明确指出：“中国积弱由于患贫。”他倡言：“西洋方千里、数百里之国，岁入财赋动以数万万计，无非取资于煤、铁、五金之矿，铁路、电报、信局、丁口等税。”审时度势，中国也应该“早图变计，择其至要者逐渐仿行”。否则，“以贫交富，以弱敌强，未有不终受其敝者”^①。一方面，他深入地分析了“富”与“强”的关系，认为：“古今国势，必先富而后能强，尤必富在民生，而国本乃可益固”，于是提出了“寓强于富”的口号；另一方面，他有感于西方资本主义国家稳操中国利权，严重地阻碍了中国社会经济的发展，针对“中国财源频年漏于外洋，元气暗亏，无所底止”的沉痛现实^②，进一步提出了“挽回利权”的口号；并身体力行，积极开始大力兴办近代民用企业，千方百计地开辟利源，以推动民族经济的发展，抵御列强的经济掠夺。洋务运动也由“自强”阶段转入了以“求富”为主的阶段。

鉴于“中国长江、外海生意，全被洋人轮船、夹板占尽”，李鸿章于1872年8月令候補知府朱其昂筹设轮船招商局，“冀为中土开此风气，渐收利权”^③。朱其昂原拟领用福州船政局、江南制造总局制造的轮船，折价作为官股，另行招募商股，采取官商合办形式。后因闽、沪两局所制轮船均不合用，无官船可领，才改为官督商办。是年12月，轮船招商局在上海成立，后又陆续于沿江沿海各城市设立分局。李鸿章起先委派朱其昂为该局总办，但朱并不善于经营近代轮船航运业，招募的股本也极为有限，致使该局很快出现亏损。次年7月，李鸿章改派唐廷枢为总办，徐润等为会办，对该局加以改组，很快募集了股金476000两，经营也大有起色。1877年，轮船招商局兼并了美商旗昌轮船公司。19世纪80年代初，该局募足了200万两股本，该局发行的面值100两的股票，市场价格一度上升到200两。

考虑到“中国金、银、铁各矿，胜于西洋诸国，只以风气未开，菁华闕而不发，利源之涸日甚一日，复岁出巨款购用他国煤铁，实为漏卮之一大宗”，李鸿章又着手兴办采矿业，认为：只要“采炼得法，销路必畅，利源自开，榷其余利，且可养船练兵，于富国强兵之计殊有关系”^④。他于1876年秋委派唐廷枢前往直隶开平勘察煤铁矿，经多方筹备，于1878年秋

① 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷16，第25页。

② 《李文忠公全集》，奏稿卷43，第43页；卷78，第11页。

③ 《李文忠公全集》，译署函稿卷1，第39、40页。

④ 《李文忠公全集》，奏稿卷40，第41页；卷19，第50页。

正式设立官督商办的开平矿务局，19世纪80年代初募足股本100万两。开平煤矿自1881年正式投产后，产量逐年上升，很快占领了天津市场。1881年天津进口洋煤17000余吨，至1886年已减至301吨。面值100两的开平股票在上海的售价一度高达250两。经李鸿章默许，开平矿务局还于1881年夏筑成了唐山至胥各庄段长约15华里的铁路，是为中国自行建造的第一条铁路。此后，该路由胥各庄一头不断延伸，至1888年秋，唐山至天津全线已告开通。另外，李鸿章于1887年令候补道李金镛负责开采黑龙江漠河金矿。李金镛经实地勘查后拟定章程，于次年春成立官督商办的漠河矿务局，亦称漠河金厂公司，计划集股20万两，购买机器，聘用外国技师开采黄金。后因仅集得商股3万两，乃由李鸿章代借商款10万两，黑龙江将军恭镛拨借官款3万两。该矿于1889年初投产，当年出产黄金18961两，次年出产23105两，1895年产量高达50000两。

由于列强一再要求在中国架设电线，企图包揽中国的电讯业，李鸿章决定自行兴办，“以杜外人覬觐之渐，而保中国自主之权”^①。1879年，他于天津至大沽、北塘之间试通电报，效果良好。遂于次年10月在天津成立电报总局，委派盛宣怀为总办，挪用淮军饷项于1881年架设了津沪电线。1882年，电报总局改为官督商办性质，当年集股8万两，次年集股50万元，用一年多时间架设了粤沪线。此后，该局又陆续架设了由镇江至汉口的长江线、京津线、由广州至广西龙州的粤桂线、由汉口经四川至云南蒙自的鄂川滇线、天津至旅顺口线、由营口经奉天（今沈阳）过吉林（今吉林市）分别通往珲春（今属吉林省）和大黑河屯（今黑龙江省爱辉县）的东北线、由保定通往新疆乌鲁木齐再分头拓展至喀什噶尔和伊犁的西北线。甲午战争爆发以前，除西藏和内、外蒙古以外，全国各省（区）的大部分重要城市都通了电报。

眼看着“英国洋布入中土，每年售银三千数百万，实为耗财之大端”，李鸿章认为“亟宜购机器仿织，期渐收回利源”^②。他先于1876年派道员魏纶先赴上海筹建纺织厂，因招股无着而流产。1878年起又先后委派彭汝琮、戴景冯、戴恒、龚寿图、郑观应等创办上海机器织布局，几经周折，至1880年始募得股金35万余两，在上海杨树浦建造厂房，从外国订购轧花、纺纱、织布等机器。其后又迭起波折，数易总办，直至1890年才开始投产，随于1893年遭火灾而付之一炬。李鸿章再派盛宣怀赴沪重新集股，设立官督商办的华盛机器纺织总厂。1894年秋，该厂又告部分投产。

^① 《李文忠公全集》，奏稿卷45，第32页。

^② 《李文忠公全集》，朋僚函稿卷16，第3页。