

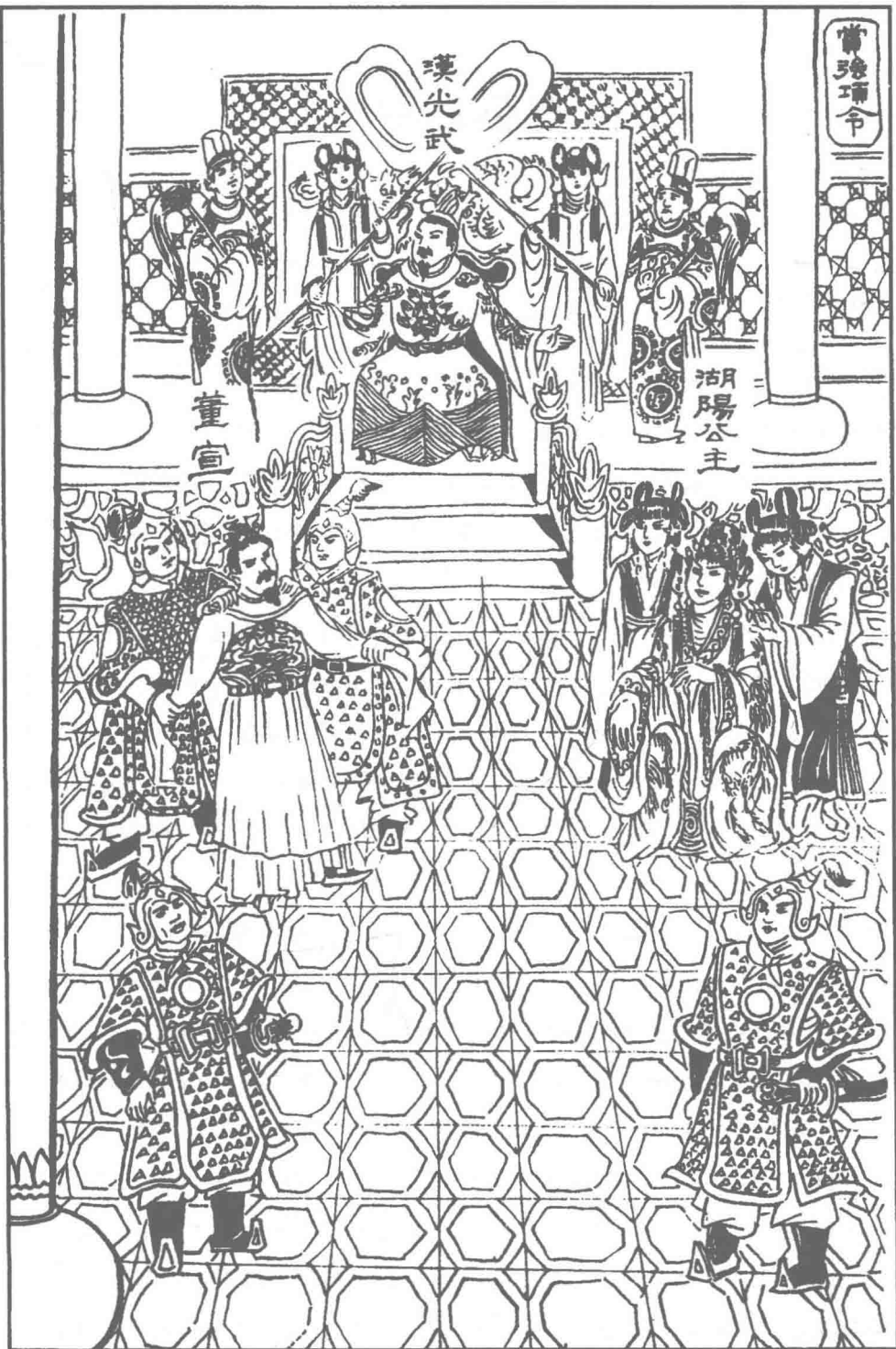


賞強項令

漢光武

湖陽公主

董宣



赏强项令^①

【历史背景】

董宣，字少平，陈留圉人，曾任北海相，以打击豪强而闻名，后来调到京师，任洛阳令。董宣把皇帝赏赐的三十万钱，全部分给他的部下，因此人人效力，都一心跟他维护王法，打击豪强不法分子。刘秀赏赐强项令的故事，表面上看是董宣执法取得了胜利；但人们深入剖历史便发现：真正胜利者是汉光武帝刘秀。他不是维护了董宣，而是维护了自己的统治，这才是历史的实质。

汉代光武帝的时候，京都洛阳极其难以治理。因为居住在这里的都是一些皇亲国戚、有功绩的大臣和显贵，这些人常常纵容自家的子弟和奴仆胡作非为。朝廷任用了很多官员来管理，但是因为以上的缘故，都没能控制住这样的局面。最后，光武帝刘秀实在没有任何办法了，得知董宣是一个秉公执法、办事能力很强的人，于是就决定任命当时年已六十九岁的董宣来做洛阳令。董宣到任之后，遇到的第一个难以处理的问题就是惩办湖阳公主的家奴行凶杀人的案件。

湖阳公主是光武帝刘秀的姐姐。这位公主依仗自己的身份，拥有大量的家奴，而这些家奴更因为自己主子的地位和与皇帝的亲缘关系，胡作非为，几乎将天下的坏事都做绝了，而这个湖阳公主即使是知道在自己的家奴做了伤天害理的事情，却还蛮横不讲道理，完全失掉了身为公主的身份，与治理的人纠缠，在京城里，是家喻户晓的蛮横。对于这样一个有背景的人物家奴的犯罪，董宣并没有退缩，而是迎难而上，在街市上遇到了和公主一起出行的这个家奴，当即逮捕并就地正法，完全没有理会公主的无理取闹的蛮横。当这位湖阳公主来到皇帝面前告状的时候，董宣认为自己是正确的，决不肯向公主低头认罪，即使是在皇帝身边的官吏硬生生地按住自己的脖子的情况下也仍然没有认罪。后来皇帝就赦免了他对湖阳公主的所谓不敬。其实光武帝从心眼里喜欢董宣那股子执法如山、宁折不弯的劲头。为了对他的行为表示嘉奖和鼓励，他专门派人给董宣送去了三





十万赏钱。董宣并没有把这一笔赏金留在自己的手里,而是全部分给了自己手下的官吏和衙役。从此,“强项令”或者“卧虎令”的威名传遍了全国各地,整个洛阳城的豪强、皇亲贵族们不敢再像以前一样飞扬跋扈了,他们都极其惧怕这位不畏死亡的执法者。京城洛阳的社会秩序终于有了井然有序的转机。

董宣后来又在洛阳做了五年的官,在他七十五岁的时候,因为过度的劳累死在了自己的岗位上,有许多大臣前来他的家里吊唁,却只看见白被覆盖着的尸体,他的妻子和儿子相对而哭、家中拥有的财物也仅仅就是几斗大麦和一辆破车。光武帝知道后感到非常痛心,他说:“董宣如此廉洁,但我今天才刚刚知道啊。”后来光武帝下令以大夫的葬礼礼节埋葬董宣。

【原文】

汉史纪:光武时,董宣^②为洛阳令。湖阳公主苍头^③杀人,匿^④主家。及主出,以奴骖乘^⑤。宣驻车叩马^⑥,以刀划地,大言数^⑦主之失,叱奴下车,格杀之。主还诉帝,帝大怒,召宣欲捶^⑧之。宣叩头曰:“陛下圣德中兴,而纵奴杀人,将何以治^⑨天下乎?臣不须捶,请自杀!”即以头击楹^⑩。帝令人持之,使宣叩头谢主。宣不从,强使顿之。宣两手据地,终不肯俯。帝敕强项^⑪,令出,赐钱三十万。京师莫不震栗。

【张居正解】

东汉史上记:光武时,有姓董名宣者,做在京洛阳县令,帝姊湖阳公主有家人白日杀人,藏躲在公主家里,官府拿他不得。一日公主出行,此奴在公主车上,董宣于路拦着公主的车,叩着马不放过去,以刀画地,大言数说公主的过失,喝奴下车,亲手击杀之。公主即时还宫,告诉光武。光武大怒,拿得董宣来要打杀他。宣叩头说:“陛下圣德中兴,当以法度治天下。若纵奴杀人,不使偿命,是无法度也。家奴犯法,尚不能治,将何以治天下乎?臣不须箠杖,请自杀便了。”即以头撞柱,光武见他说得有理,令人持定他,不要他撞柱,只着他与公主叩头谢罪,就饶他。宣不肯从,光武强使人将头按下,宣只两手撑定,强直了项,终不肯叩头。光武见他耿直,反因此喜他。传旨着这强项令且出,又赐钱三十万以奖励之。于是京师内外,莫不震慄,无敢倚恃豪强,以犯法者。书曰:“世禄之家,鲜克

由礼。”岂其性与人殊哉！良以习见富势之为尊，不知国法之可畏，而奴仆庄佃之人，倚强使势，生事害人，亦有其主不及知者。若不因事裁抑，示以至公，使之知儆，至于骄盈纵肆，身陷刑宪，则朝廷虽欲从宽亦不可得矣。光武之嘉赏董宣，意盖以此。故终光武明章之世，贵戚妃主之家皆知守礼奉法，保其禄位，岂非以貽谋，之善哉！

【注释】

①本则出自《后汉书·董宣传》。本文主要是叙述了洛阳县令董宣不畏豪强，杀死了湖阳公主府上犯罪的家奴，公主不服，向皇帝上告，皇帝要求他向公主赔罪道歉，董宣认为自己无罪不肯低头的故事。

②董宣：字少平，陈留圉（今河南杞县南）人。东汉初任北海相、江夏太守、洛阳令等职。在职不畏强暴，惩治豪族。

⑤苍头：奴仆。汉代仆隶以深青色布包头，故称苍头。

④匿：隐藏，隐匿。

⑤骖乘：坐在车头陪乘。

⑥宣驻车叩马：董宣拦下了公主的车，扣住车马不让其通过。

⑦数：责备，数落。

⑧捶：用马鞭或刑杖责打。

⑨治：管理、治理。

⑩楹：厅堂里前面的柱子。

⑪强项：硬着脖子，不肯低头的人。多指性格刚强的人。

【译文】

光武帝的时候，有个姓董名宣的人，任京都洛阳做县令，当时的湖阳公主的奴仆杀了人，躲藏在公主家里。有一天公主出行办事，这个奴仆还陪坐在车上。董宣在路上遇到了，当即就拦下了公主的车，扣住车马不让其通过，并且用刀划着地，大声地责备公主的过失，呵斥奴仆下车，然后亲手杀了他。公主回去把这件事情告诉了光武帝，光武帝大发雷霆，召见董宣，要用刑杖责打他，董宣叩头说：“陛下贤明，我国正值中兴汉室的时候，却





放纵自己的奴仆去杀人,您这样还怎么治理天下呢?我不用你责打我,我请求自己了断自己的性命!”说完之后就用头去撞旁边大殿上的柱子,被身边的人拦住了。光武帝刘秀急忙叫太监拉住董宣,命令董宣向公主叩头请求原谅,董宣拒不服从,刘秀就命令身边的人强制按住他的脖子,试图让他屈服,但董宣用双手使劲地撑住地面,硬是梗着脖子不肯向公主叩头认罪。光武帝于是就赦免了这强硬的县令,并赐给他钱三十万。京城内外没有不恐惧害怕的。

【评议】

在古代的时候,皇亲国戚以及大臣、显贵们往往利用自己的权力为自己获取私利,其中一个较为突出的表现就是纵容自己的家属或者家奴肆意妄为,无人敢管,以此来显示自己的权力之大。在这个故事当中的湖阳公主就是这样的例子,她袒护家奴在很大的程度上是想要让人们看到她的权势。而董宣偏偏不理睬她所谓的背景与身份,对罪犯执行了判决。在这位蛮横的公主找到皇帝对他治罪的时候,也没有屈服于权势,低头认罪。在这一点上,我们看到一种可贵的坚持维护正义公理的坚强态度与精神。后来,戏剧界为了传播这样的精神将这个故事改编成京剧《强项令》。董宣的美名也被载入史册,得到了世代代的人们的尊敬。在他曾经作出贡献的洛阳,人们为了纪念这位坚守正义维护公义的清官,就在老城东大街现民主街口的路北为他建了“董公祠”。

【镜鉴】

学学古代为臣之道

(一) 忠君爱民

忠君爱民是督抚的根本立场。督抚主政一方,上为帝王当差,下为民众解难,既是帝王意图的执行者,也是民众利益的保护者。西汉先有异姓王之忧,后有同姓王之患,东汉末年群雄逐鹿,三围时候刀光剑影,唐朝后期藩镇割据,历史上所有企图搞独立王国或者

草菅人命的地方大员都无善终。

为君分忧

君主专制下的地方火员，首要的责任就是为帝王着想，给帝王办事。

北宋名臣范仲淹因《岳阳楼记》而垂名后世，其名句“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”成为千古绝唱，他那种“居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君”，以天下为己任的思想境界，成为古代贤臣忠君爱民的典范。

早在担任朝廷谏官时，范仲淹就因敢于为皇帝分忧而闻名。宋仁宗斗三岁即帝位，由刘太后垂帘听政十余年。刘太后临终前，对仁宗不放心，遗诰由杨太妃为皇太后，参决军国大事。范仲淹说：“太后，国母也，自古无因保育而代立者。今一太后崩，又立一太后，天下且疑陛下不可一日无母后之助矣。”以一区区谏官，站在皇帝的立场，反对太后作出的最高人事安排，是需要忠诚、勇气和智慧。

有一年，江淮一带发生严重蝗灾和旱灾，范仲淹请求派使臣赈灾，皇帝未听。范仲淹问仁宗：“宫掖中半日不食，当如何？”仁宗恻然，派范仲淹安抚江淮，开仓赈济灾民。范仲淹一再坚持，力主赈灾，是冒着触怒龙颜的风险的。宋仁宗之所以最终接受范仲淹的建议，无疑是他体察到了范仲淹为民请命、为江山社稷着想的满腔热忱。

北宋宝元元年（1038年），党项首领元昊称帝，建西夏国，调集十万大军，侵袭延州，数百里边寨遭洗劫，西北边境面临严重危机，朝廷大臣或主战，或主和，莫衷一是。危急关头，范仲淹再次为君分忧，自告奋勇，请求效命疆场，被任命为户部郎中兼知延州，来到战争前线。

当时，宋朝军队军事思想落后，编制混乱，制度僵硬，战法陈旧，面对凶猛的党项铁骑不堪一击。范仲淹到任后，整训军队，选拔猛将，严明号令，爱抚士卒，怀柔诸羌来者，在宋夏交战的延州至环庆、泾原一线，构筑城堡，控制要隘，并屯兵营田，实施积极的战略防御，寻机出战歼敌，迅速稳住了战场形势，迫使元昊不敢轻犯其境。后来，范仲淹先后出任邠州观察使、陕西路安抚使。一介书生，以其忠勇、胆略和战功，成为镇守一方的统兵大员。

元昊请和以后，范仲淹被任命为陕西宣抚使。尚未就任，又被任命为参知政事，当上了副宰相。遗憾的是，他在这个位置上没有坐稳，主持朝廷改革不到一年，就被守旧势力





拉下马。主要原因,是他的明黜陟、抑侥幸、精贡举、择长官、均公田等十大新政,遭到既得利益集团的激烈反对。此外,范仲淹的刚直不阿,也使他缺了些弹性和包容,容易招风树敌。有些小事是可以不计较的。有些矛盾是可以避免,或者说是可以防止激化的。宰相也许更需要海纳百川的肚量和外圆内方的天性。

与民兴利

地方大员最平常的工作,便是为民谋利。孟子说:“民为贵,社稷次之,君为轻。”皮之不存,毛将焉附?作为朝廷命官,地方大员当然应该知道社稷以民为本、帝王因为得人心才得天下的道理,满腔热忱地帮助民众实现他们的切身利益,争取百姓对朝廷的信任、支持与拥戴。

西汉南阳太守召信臣就是一位与民兴利、务在富民的优秀地方官。召信臣其实并没有什么惊天动地的丰功伟绩,干的全是为民造福的实事、小事。为了教民生产,他躬劝农耕,出入田间地头,住宿乡亭,少有安居之时。为了开垦土地,他巡视郡中水源,开通沟渎,以广灌溉,增加良田三万顷,民得其利,蓄积有余。为了移风易俗,他提倡俭约,禁止婚丧嫁娶奢靡,严厉惩处富家子弟游手好闲、行为不法者。于是,在召信臣治理之下,南阳郡教化大行,民众莫不耕稼力田,百姓归附,户口倍增,盗贼狱讼也逐渐消失。召信臣的业绩,受到皇帝表彰,被赐四十金。皇帝用四十金,塑造了一个模范太守,鞭策了全国数千郡县长官,也体现了皇帝为民造福的恩德,树立了朝廷真诚亲民的形象,整合了天下人心。

平心而论,范仲淹算不上成功宰相,却是一位杰出的地方长官。范仲淹的一生,辗转各地任地方官三十多年,曾在睦州、苏州、明州、开封府、饶州、润州、越州、延州、邓州等地任知州,他的德政,更多地表现在兴修水利、兴办教育、保境安民等方面。在他主政过的邠、庆二州,士民与属羌,曾经自发地为他立生祠。范仲淹死后,有羌酋数百人,哭之如父,斋三日才肯离去。他在任苏州知州期间,疏五河,平水患,造良田,导太湖水入海,为民谋千秋万代之福。范仲淹为政,特别注重教育及人才培养,北宋著名政治家寓弼、军事家狄青、哲学家张载,都是在范仲淹的呵护和帮助下成长起来的。他创办的苏州府学,首开宋以后地方州县办学之先河,是中国教育发展的一个里程碑,培养了许多人才,曾经是进士和状元的摇篮。



北宋包拯是著名清官。但是,《宋史》记载他清廉的只有四句话,“拯性峭直,恶吏苛刻,务敦厚,虽甚嫉恶,而未尝不推以忠恕也。与人不苟合,不伪辞色悦人,平居无私书,故人、亲党皆绝之。虽贵,衣服、器用饮食如布衣时。尝曰:‘后世子孙仕宦,有犯赃者,不得放归本家,死不得葬大茔中。不从吾志,非吾子若孙也。’”。《包拯传》用很大的篇幅,记载了他知扬州、庐州、池州、江宁府、开封府期间,为民请命,减赋税、省钱谷、除苛法、通商贩、抑权贵的诸多善举。从本质上说,包拯所做一切,其最终效果都是与民兴利。

替国除弊

古代中国的君主专制史,是一部不停的朝代更替史。从秦到清,二十多个专制王朝,无不沿着兴起——繁盛——衰亡的轨道循环。从政策的角度看,每个朝代从生到灭,都是一个利政逐渐减少,弊政日渐增多,直到不可收拾,最后为新的朝代所取代的过程。专制王朝的生命力,往往取决于它革除积弊、自我更新的能力。兴利除弊,是地方大员义不容辞的责任。

当然,朝政都是特定历史条件的产物,天长日久,随着环境的变化,许多原来的善政,往往演变为弊政。为国除弊,更多的是革除那些变质的、过时的制度。

古代的土司制度,起源于唐宋时期的羁縻州县制。此制度以土官世袭治土民,曾经是维护国家统一、促进少数民族地区发展的一个好办法。但是,日久相习,到清雍正朝,已经演变成一大弊政。不少土司世代相袭,割据一方,为所欲为,恣意虐杀百姓,仇杀械斗,为患边境,甚至武装反抗朝廷,严重影响民众生活和社会秩序,威胁国家统一与朝廷政权。鄂尔泰就是在这一历史关头走上政治舞台,协助雍正皇帝,办成改土归流这件大事的。

鄂尔泰,雍正朝名臣,满族,曾先后任广西巡抚、云贵总督,主持西南少数民族的“改土归流”,功绩卓著,深受雍正帝褒奖和重用。后升任军机大臣。主持朝廷军机国务。

鄂尔泰是康熙皇帝无意间为雍正攒下的一个能臣。此人品行端正,富有才略,但是,在康熙朝郁郁不得志,到四十三岁时,还只是内务府一员外郎。雍正还是亲王的时候,曾经要鄂尔泰为他办事,但鄂尔泰以皇子不可结交外臣为由,拒绝了雍亲王。

雍正认定鄂尔泰刚直不阿,是个忠臣,即位不久就召见了。从此,鄂尔泰时来运转,四年之内,连升五级,历任云南乡试副主考、江苏布政使、广西巡抚(半道上被任命为



云南巡抚、管理云贵总督事)、云贵总督加兵部尚书衔。雍正六年(1728年)十二月,鄂尔泰又被任命为云贵广西总督。这些年,他的主要任务就是领导西南地区的改土归流。

对于改土归流,当时朝野意见不一,领导改土归流是一件政治风险极大的事。雍正破格提拔、大胆起用鄂尔泰,除开看中鄂尔泰的忠贞、胆略与才干,还因为鄂尔泰不是那种久居高位、养尊处优的宿宦,少了许多瞻前顾后、患得患欠的顾虑。

鄂尔泰果然没有辜负雍正,成功扮演了改土归流的主角。他的成功,从操作层面看,有三个关键因素。

一是策划周密,部署得当。用兵治其标,改制治其本,稳扎稳打,步步为营。

二是剿抚并举,政治与军事手段兼用。对那些主动缴印归流、可以继续任用的土官,保举他们为流官,并可世袭;对态度较好,但不适宜做流官的,奏请国库开支,拨给土地,建造房屋,妥善安排其基本生活;对顽固抵制改土归流、罪大恶极、血债累累的土司,则坚决镇压,从重治罪。

三是用人得当,善后适宜。慎重挑选德才兼备、清正廉洁的官员任流官;重新分配土地,传播生产技术,由官府资助农民垦荒;兴修水利,疏浚河道,改善交通;开办学堂,移风易俗,严禁械斗仇杀,革除蓄奴、近亲结婚等陋习。

雍正年间改土归流的成功,基本结束了土司制度,解放了千百万少数民族奴隶,促进了少数民族地区的发展,巩固了国家的统一,革除了千年历史积弊。不过,鄂尔泰在改土归流过程中的滥杀行为,也受到了后世谴责。

(二) 文韬武略

文韬武略是督抚的基本素养。清朝雍正皇帝说:“巡抚一官原极繁难,非勉能清、慎、勤三字便可谓胜任也。用人虽不求备,惟至督抚必须全才,方不有所贻误。若无包罗通省之襟怀,统御群僚之器量,即不为称厥职。”

统筹全局之大略

督抚作为一省或数省军政长官,器局大小至关重要。当年曾国藩之所以剿灭洪秀全的太平天国,除开太平天国内乱给了湘军可乘之机外,主要是因为曾国藩集团在政略和战略上胜了洪秀全一筹。



太平天国的失败,首先败于自身的腐败。鸦片战争以后,腐败的清朝日益衰弱,科举考试屡试不中的洪秀全高举反清大旗,揭竿而起,短短两年三个月时间,就席卷半个中国,于咸丰三年(1853年)三月占领南京(改称天京),形势非常有利。但是,定都天京后,天王洪秀全深居王宫,不问政事,不问军情。东王杨秀清居功自大,专擅朝政,引起诸将不平。于是,杨秀清、洪秀全、北王韦昌辉等人开始内斗,1856年9月,杨秀清、韦昌辉、燕王秦日纲先后被杀;次年,翼王石达开负气出走,独树一帜;洪秀全日益沉湎于享乐、荒诞、怪异与迷信,以自己编造的天父、天兄、天王神话自欺。最后,太平天国陷入了曾国藩、李鸿章、左宗棠、曾国荃等人构成的战略包围之中。

太平天国的失败,也败于政略失误。洪秀全从广西打到南京,却未能在所攻克地区建立起牢固的地方政权;满怀大同理想,却未能在其占领区有效实施通往大同的政策;高举反清旗帜,却未能有效地把各种反清力量整合在自己的阵营,其骚扰行为反而引起地丰和许多农民的敌意;以自创的拜上帝教为精神纽带,反对传统礼教,捣毁神像和庙宇,引起封建士大夫与众多读书人的强烈反感,也没有得到信奉基督教的外国列强的支持。列强们都在利益的引诱下,被曾国藩、李鸿章拉跑了。

太平天国的失败,直接原因是曾国藩、胡林翼、李鸿章、左宗棠等后起的满清督抚更善于统筹全局。曾国藩在咸丰三年一月,奉旨帮办湖南团练;咸丰四年二月,奉命率领湘军出征;同治三年(1864年)七月攻陷太平天国首都天京。曾国藩与洪秀全较量了十二年。其实,开始两三年,曾国藩在战场上并未占据明显优势,湘军于咸丰四年败于湖口,次年丢掉武昌,一败再败,损兵折将。曾国藩集团掌握战略主动权,是从胡林翼主政湖北,尤其是曾国藩获得统筹全局的权力之后开始的。

咸丰六年四月,胡林翼署理湖北巡抚时,武昌还在太平军手中。胡林翼提出夺回武汉为东征之师根本,然后顺流直下,逐次攻克江西、安徽,最后合围南京的战略方案。正在此时,太平天国内乱爆发,援兵迟迟未到,坚守武昌的太平军将领信心动摇,放弃武昌。胡林翼乘机抢占并控制重镇武汉,开始经营湖北。

咸丰十年十月,曾国藩奉旨统筹全局,先后署理两江总督、补授两江总督,并被任命为钦差大臣督办江南军务。

十一年九月,湘军攻克安庆,控制了武昌、九江、安庆等战略要点,消灭了太平军大量有生力量,拆掉了南京的上游屏障。



十一月，曾国藩又奉谕统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务。曾同藩推荐他的得意门生李鸿章任江苏巡抚，从上海进攻苏州、常州；推荐好友左宗棠任浙江巡抚，从江西进攻浙江；委派他的弟弟曾国荃做攻打南京的前线总指挥。加上长江以北本来就有清军重兵防守，曾国藩完成了对南京的战略包围，洪秀全陷入四面楚歌之中。

当然，太平军也曾有过一些正确的战略布局，占领南京以后不久的北伐与西征，太平天国后期优秀将领李秀成、陈玉成的左冲右突，也打过一些胜仗。但是，这些努力都因战役部署不当、战场兵力不足、各部配合不力而失败了。

曾国藩算不上军事天才，当初以一介书生投笔从戎，与太平军初战即大败。他羞愧难当，投水自尽，差点淹死。曾国藩的成功首先在政略，他高举礼教大旗，维护传统文化，得到朝野广泛支持。当时还是对孔孟之道顶礼膜拜的时代，打倒孔家店的风潮尚未到来，反孔不得人心，曾国藩拥有了更多的支持者。

另外，曾国藩善治军，他以血缘、地缘、学缘为基础，以宗族观念、乡土观念、师生观念为纽带，以高薪、重赏、严惩为动力，加上曾国藩自己的德高望重，在战火中带出了一支镇得住、管得了、拉得出、打得胜的军队。

驾驭变局之干才

鸦片战争以前，中国基本处于自给自足的小农经济时代，那时的社会相当单纯，地方大员们的职掌也非常简单。浏览史书，不论是汉代的太守、唐代的刺史、宋代的安抚使，还是明朝的承宣布政使，他们的日常工作，二千年来，似乎都未离开维持秩序、教化百姓、安抚民生、鼓励农耕及吟诗写字那一套。

到道光、咸丰年间，正值清朝政治腐败、国力脆弱的时候，英国人带着鸦片和炮舰来了。从此，中国外受列强侵略，内有民变风起云涌，晚清的总督、巡抚们饱经前所未有的变故，肩负前所未有的责任，驾驭变局成了他们的必修功课。

曾国藩、李鸿章、左宗棠、张之洞等一批汉人重臣，就是在这种状态下登上晚清政治舞台的。

在这几位晚清名臣中，曾国藩、左宗棠以武功见长；李鸿章长期坐镇北洋，遥执中枢，建树不少，骂名更多；尽管后世对张之洞也有微词，但他以变应变，治理湖北的卓著政绩，至今仍为人们津津乐道。



光绪十四年(1888年),五十二岁的张之洞出任湖广总督,开始实施“湖北新政”。张之洞督鄂,前后17年,主要干了四件大事。

一是办实业。武汉的汉阳铁厂成为亚洲第一家集开矿、采煤、炼钢为一体的大型钢铁联合企业。湖北枪炮厂的规模和技术居全国之冠。纺织工业仅次于上海。武汉成为中国重要工业基地和近代工业的摇篮。

二是办交通。取得朝廷支持,修通中国南北交通动脉、全长1200公里的京汉铁路。维护长江航线。汉口港成为当时中同外贸第二大港,武汉被誉为“东方芝加哥”。

三是办教育。创办算学学堂、矿务学堂、自强学堂、武备学堂、师范学堂等等,大力资助留学生赴欧美、日本留学,留学生数量居全国前列。

四是练新军。经过十年努力,包括马、步、炮、工、辎诸兵种的湖北新军成为南方各省新军中最精锐的军队。辛亥革命时,武昌起义就是湖北新军酝酿和发动的。

身处风雨飘摇的动荡年代,作为湖北新政的领导者和晚清改革的实验者,张之洞取得过巨人的成功。张之洞的成功,主要源于他应对变局的能力。其应对变局的能力又依赖于四大支柱。

渊博的学识。张之洞出身宦宦之家,四岁入私塾,十一岁师从胡林翼,十三岁入县学,十八岁中举人,二十六岁考中进士,供职翰林院,少年得志,官至内阁学士。张之洞在其《劝学篇》中提出的“中学为体,西学为用”的理论,成为晚清洋务运动的指导思想,对中国历史发展产生过深刻影响。

丰富的经验。张之洞先后担任浙江副考官、湖北学政、四川副考官、四川学政多年,四十五岁任山西巡抚,二年后任两广总督,抗法战争中取得镇南关大捷的老将冯子材,就是他奏请起用的。湖广总督任内,还曾署理两江总督。张之洞从北到南,从西到东,在中国各地为官,有丰富的阅历,经历过政治、军事、教育、经济的多方面历练。他出任湖广总督时,已经是一位满腹经纶、德才出众、声望卓著的成熟政治家。

慈禧的支持。因为慈禧太后的欣赏、信任和支持,张之洞才得以出任山西巡抚、两广总督、湖广总督等要职,并且在湖广总督任上一干就是17年。这样的案例在清朝少见,在历朝历代都不多。张之洞主持修建京汉铁路(开始叫卢汉铁路),大刀阔斧办洋务,也是慈禧支持的结果。当然,慈禧支持张之洞将武汉办成洋务中心和工业基地,也有牵制李鸿章、分北洋之势、巩固清朝统治的权术考虑。但不管慈禧的动机如何,得不到慈禧的



支持,张之洞的事业就不可能成功。

精通为官之道。张之洞督鄂 17 年,朝廷给了他足够的时间做官与做事。在这 17 年之内,他历经戊戌变法、甲午战争、义和团运动等重大政治风浪而不倒,稳居湖广总督之位,得益于他与时变化,做人八面玲珑,做官外圆内方,做事雄才大略。在那个风云变幻、朝不保夕的年代,张之洞能够把人做好、把官做稳、把事做成,实在不易。

不过,张之洞的湖北新政也存在诸多问题,其官办或官督商办企业,由于不可克服的制度和机制原因,存在投资成本过大、经营管理不善等许多弊端,部分企业经不起市场竞争的残酷考验而被迫转让或改组,后人对此毁誉不一。

收拾残局之能力

太平之世,地方督抚也许无为守成即可交差。危难之时,尤需封疆大吏具备收拾残局的能力。

鸦片战争以后,英、法、德、日、俄诸国,争先恐后,疯狂吞食中国边疆,早就觊觎中国领土的沙皇俄国一再趁火打劫,捞到不少好处。位于中亚东部的中国新疆地区,是英、俄两国垂涎已久、明争暗抢的一块战略要地。

同治三年(1864 年)下半年,新疆爆发反清武装起义,库车、和田、伊犁等地自立政杖。次年,浩罕国军官阿古柏乘机侵入新疆,先后占领喀什、莎车、和田、阿克苏、库车、吐鲁番、乌鲁木齐等地,并建立了伪政权。同治九年,沙俄武装占领伊犁河谷地区。同治十四年,英国与阿古柏签订和约,非法获得在新疆地区的巨大经济特权和领事裁判权。英俄两国争相拉拢、利用并企图控制阿古柏。新疆危机愈演愈烈。

面对严重的新疆危机,时任陕甘总督的左宗棠独领风骚,表现出收拾残局,力挽狂澜的超人胆略和能力。

当时,清政府内部出现激烈的海防与塞防之争。直隶总督兼北洋大臣李鸿章是海防派的代表,提出:“新疆不复,于肢体元气无伤;海疆不防,则心腹之患愈棘。”主张放弃西北,专注东南。湖南巡抚王文韶是塞防派代表,认为俄围侵吞西北,日甚一日,宜以全力注重西边。左宗棠则提出:“东则海防,西则塞防,二者并重。”引认为新疆不固,蒙古不安,陕甘山西防不胜防,京师永无安宁之日,力主收复新疆。朝廷最终采纳左宗棠意见,任命左宗棠为钦差大臣,督办新疆军务。左宗棠获得了收复新疆的授权。



紧接着,左宗棠进行了将近一年的战争准备。他精心选将,任用能征善战的刘锦棠、张曜、金云昌、刘占彪等人为干将;淘汰冗员,严明纪律,严格练兵,准备了一支2万人的队伍;配备新式武器,筹集粮饷,不惜背着骂名向外国银行高息贷款,补充朝廷军费的严重不足,以解决后勤保障问题;针对阿古柏军事力量布局北弱南强的特点,制定“先北后南、缓进急战”的战略,作了周密战争部署。

同治二年(1863年)六月,刘锦棠一举收复乌鲁木齐,攻克阿古柏在北疆的各个据点,收复北疆,隔断了阿古柏与沙俄的联系;左宗棠亲率大军由北向南,连克达坂、托克逊、吐鲁番,收复东疆;攻克库尔勒、库车、拜城、阿克苏、乌什、叶尔羌、喀什、和田。阿古柏被其部下毒死。左宗棠用一年半时间,收复了伊犁以外被阿古柏占据了14年的新疆。

阿古柏被消灭后,俄国人还是赖在伊犁不走。清政府与沙俄展开了艰苦谈判。首次谈判失利后,左宗棠建议朝廷改派曾国藩之子曾纪泽为谈判代表。为了给曾纪泽的外交谈判提供武力后盾,光绪元年(1875年)四月,左宗棠携带棺材离开肃州,出关西征,以示他决一死战,抗战到底的决心。曾纪泽与沙俄展开了针锋相对的谈判斗争。左宗棠在新疆积极备战。半年以后,《中俄伊犁条约》签订,中国收回部分国土。经略新疆期间,左宗棠筑路、屯田、植树、兴修水利,提出了建新疆省的主张。

左宗棠的成功决非偶然,他自幼聪明好学,三考进士不中后,遍览群书,钻研舆地与兵法,养成了雄才大略;先后在两江总督陶澍和湖南巡抚张亮基、骆秉章手下任幕僚多年,又有在东南沿海办洋务的实践,积累了宝贵的政治阅历;在镇压太平军、捻军、回民起义的过程中成长为浙江巡抚、闽浙总督、陕甘总督,拥有丰富的军事经验。

在收复和治理新疆过程中,左宗棠审时度势,维护国家核心利益、捍卫国家主权的鲜明爱国情怀和不妥协、不怕死、不畏难的执着精神,起了决定性作用。

(三) 安身定交

安身定交是督抚履职的基本条件。《易》曰:“君子安其身而后动,易其心而后语,定其交而后求。”心督抚统辖一方,居高位,握重权,统大众,权力要朝廷给,事情靠属下办,责任由自己担。只有安其身,定其交,才能保其位,求其治。如果得不到帝王的信任、上官的帮助、左右的辅佐及州府县令的拥戴,在一个充满敌意和嫉妒的氛围中做官,在一个上官刁难、下官抵触、左右掣肘的环境里做事,纵有通天本领,也寸步难行。



敬事上官

在君主专制的时代,决定督抚政治命运的关键是帝王及其身边重臣。

曾国藩是一个农家子弟,投身科举,在道光十年(1830年)二十八岁时考中进士,殿试列三甲第42名,朝考列第一等第三名,被道光帝拔置第二名。后又成为军机大臣穆彰阿的得意门生。从此,曾同藩十年七迁,任礼部侍郎,署兵部、工部、刑部、吏部侍郎等职务,升至二品官位,显然与道光皇帝、穆彰阿及其他朝中大臣建立了广泛的人脉关系。太平军起,曾国藩办团练,建湘军,固然是时事所迫,顺势而为,但慈禧太后及朝中重臣的认可足必要条件。剿灭太平军后,曾国藩裁撤数万湘军,既是为了减轻政治包袱,也是为了标榜清白,减少嫌疑,巩固朝廷对自己的信任。

李鸿章处理与上层关系的能力比曾国藩更强。他在道光二十五年入京参加会试,投入曾同藩门下受业。在道光二十七年考中进士,在咸丰八年入曾同藩幕府襄办营务,在咸丰十年统带淮扬水师,被曾国藩奏荐“才可大用”。同治元年,李鸿章编成淮勇五营,被曾同藩派往重镇上海,自成一体,踏上了统帅淮军之路。李鸿章前期的成长,一直在曾同藩的呵护和提携之下。后来,李鸿章先后担任湖广总督、直隶总督兼北洋通商大臣,控制北洋25年,参与掌握清政府的外交、军事和经济大权,成为清末封疆大吏中权势最显赫的一个。这时候,李鸿章的庇护者,已经不是曾国藩,而是慈禧太后等朝廷最高决策者了。

相比之下,左宗棠的仕途要坎坷许多。少时的左宗棠尽管聪明绝顶,但科举考场不顺,三次入京参加会试,三次都未考中,失去了成为天子门生和结交朝中大臣的机会。后来,他给人做了多年的幕僚,主人都不是通天人物。由于左宗棠恃才傲物,有一次得罪了永州总兵樊燮,樊燮将左宗棠告到朝廷,咸丰皇帝差点下令将左宗棠处决。左宗棠是加入曾国藩集团后才逐渐得到提拔重用的。后来,左宗棠出任闽浙总督、陕甘总督和钦差大臣,督办新疆军务,则是靠慈禧及朝廷的欣赏与信任了。

曾任广东巡抚、清政府首任驻英法公使的郭嵩焘,视野开阔,思想超前,能力超群,可惜一生都未把官做稳。一个重要原因,是他秉性耿直,与官场风气格格不入,不善于处理与上官的关系。他之所以离开广东巡抚职位,就是因为他耿直招怨,与顶头上司、前后两任两广总督都矛盾重重。

善待左右

每一位杰出的督抚，身边都有一批优秀的幕僚，也有一群提供各种保障和服务的办事人员。善待左右，是督抚的基本功。

曾国藩注重网罗人才，非常善于处理与幕僚的关系。郭嵩焘曾任曾国藩幕僚多年，原本丁忧扯家的曾国藩，当初挺身而出，办团练，建湘军，就是郭嵩焘极力促进的结果。李鸿章、左宗棠都是从曾国藩幕僚而成长为巡抚和总督的。

古代地方大员对待身边人员，多用仁恕之道。西汉颍川太守赵广汉，以不畏豪强与和颜接士著称。他的特点是常常推功于下，待吏至诚。结果，属下吏士都对他推心置腹，乐意为他所，僮仆无所避。

《后汉书》记载了东汉钜鹿太守魏霸以简朴宽恕为政的细节。如果掾吏有过，他总是先行教诲，教而不改者，才予以罢黜。有时候手下人相互毁诉，魏霸则当着告状者的面，称赞被告者之长，始终不言及人短。告状者感到惭愧，潜讼也就自我平息了。

《汉书》则记载了渤海太守龚遂宽待左右、善有善报的故事。龚遂治理渤海，政绩卓著。宣帝征龚遂入朝做官，有个叫王生的议曹要跟从龚遂进京。一个担任太守府功曹的官员提醒龚遂，说王生好酒贪杯，不可重用。但龚遂不好意思驳王生面子，还是把他带到了京师。可是，王生到京师后天天饮酒，与龚遂连面都不见。等到龚遂进宫见宣帝时，醉酒状态中的王生从背后叫住龚遂，建议说：“天子既问君何以治渤海，君不可有所陈对，宜曰‘皆圣主之德，非小臣之力也’。”来到宫中，宣帝果然问渤海治状，龚遂用王生所教的话回答。宣帝很满意龚遂的谦让，龚遂如实报告是王生所教。宣帝拜龚遂为水衡都尉，议曹王生为水衡丞。

当然，督抚善待左右是有原则的，如果听凭手下人为非作歹，那就变成放纵了。

广简贤能

督抚的功业，不是督抚一个人能够成就的。他们的管辖少者数十县，多则数台县，晚清的督抚还统帅一省或数省军队，属下军政主官，是他们施政的抓手和做官的支柱。只有属下贤能，督抚们才有可能在太平时期坐收垂拱而治之效，在动乱年代进取克敌制胜之功。举荐和建设一支可靠的州府县令队伍，或者将领队伍，是他们成功履职的重要条件。



古代县令以上官员均属朝廷命官，督抚对他们并无直接委任之权。争取朝廷支持，理所当然的是督抚们建设干部队伍的前提。曾国藩的成功，也得益于他坚持德才兼备标准，举荐、网络、团结和使用了一大批精英人才，胡林翼、李鸿章、左宗棠、曾国荃、沈葆楨、刘蓉、塔齐布、罗泽南、李续宪、彭玉麟等齐聚麾下，湖南巡抚骆秉章也是他有力的支持者。

《汉书》记载了左冯翊太守薛宣两个生动的故事。

薛宣曾在汉成帝朝担任御史中丞、临淮太守、陈留太守，因政绩突出，又转任畿辅重地左冯翊太守。当时，高阳县令杨湛和栎阳县令谢游是两个贪赃枉法、奸猾不逊之徒，前太守数次查办，都不了了之。薛宣担任太守后，仅仅办了一桌酒席，写了两封信，就解除了这两个人的职务。

薛宣一到任，杨湛和谢游照例到太守府拜谒。薛宣设酒宴，盛情款待，气氛融洽。杨、谢二人没想到，薛宣马上派人秘密取到了他们违法的证据，掌握了制服他们的把柄。最后，薛宣给这两个人各写了一封劝退信。因为杨湛有改过自新的可能和表现，薛宣对他辞语温润，劝他先辞现职，以图日后复出。栎阳县令谢游以为自己是知名大儒，有些看不起薛宣。薛宣则措辞严厉，勒令谢游辞职，以免公事公办而耻辱儒士名声。这两个县令见状，都知趣地主动解绶印而去了。

薛宣简贤能，不仅留心去奸猾，给贤能腾位置，也注重因材施教，将不同秉性与特长的人安排到与之相适应的岗位上。

当时，频阳县北邻上郡、西河，是数郡交通中心，多盗贼。但县令薛恭偏偏因举孝廉履新，尽管品行端正，但没有治民经验，不太称职。粟邑县是个小县，位于偏僻山区，民风淳朴，易治。县令尹赏却是举茂才出身，过去长期在郡府为吏，是一个政治经验丰富、能力出众的人。于是，薛宣奏请朝廷，将这两个县令对调，让品行端正但经验不足的薛恭当粟邑县令，让有经验、有能力的尹赏去治理难治的频阳。结果，二人到任数月，两县皆治。

(四) 恩威并重

恩威并重是督抚重要的领导手段。孔子说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”韩非子则用一个故事来阐述这个道理。他说，中山国的相国