

ZENG GUO FAN QUAN SHU



# 曾国藩及其幕府

曾  
国  
藩  
全  
书  
ZENG GUO FAN QUAN SHU



远方出版社

曾國藩幕府

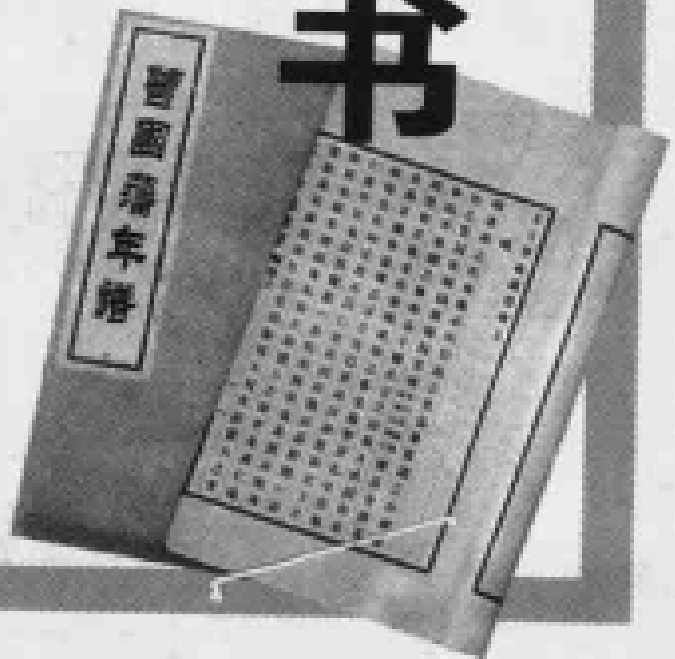




# 曾国藩全书

主编 梁勤

远方出版社



责任编辑：张阿荣

## 曾国藩全书

主编：梁 勤

---

远方出版社出版发行

（呼和浩特市乌兰察布东路666号）

全国新华书店经销

北京市通县华龙印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：210.5 字数：5000千字

2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

印数：1—2000套

---

ISBN 7-80595-769-X/K·27

定价：1980.00元

## 目 录

前 言	.....	( 1 )
第一卷	.....	( 3 )
( ) 曾国藩幕府情形种种	.....	( 3 )
一、入幕途径	.....	( 3 )
二、幕僚职责	.....	( 9 )
三、主幕关系	.....	( 15 )
四、出幕之后	.....	( 20 )
( ... ) 曾国藩的幕府组成	.....	( 23 )
一、秘书班子	.....	( 23 )
二、营务处	.....	( 44 )
三、粮台与报销局	.....	( 58 )
四、劝捐局与饷盐局	.....	( 71 )
五、厘金局	.....	( 74 )
六、盐务局	.....	( 87 )
七、军工制造与科技机构	.....	( 89 )
第二卷 曾国藩幕府的重要人物	.....	( 96 )
一、李鸿章	.....	( 96 )
二、苏玉麟	.....	( 123 )
三、丁日昌	.....	( 142 )
四、郭嵩焘	.....	( 169 )
五、左宗棠	.....	( 193 )



## 曾国藩全书

— 回

“寒素”家世与艰难的科考之途	(193)
六、刘蓉	(220)
七、罗泽南	(241)
“读书明大义”	(241)
力助曾国藩“出师东征”	(247)
八、李元度	(262)
第三卷 曾国藩的幕僚人数统计	(288)
一、入幕人物表	(288)
二、幕僚个人简历	(313)



## 前 言

养清客、蓄谋士、组幕府，是中国封建社会政权机构、达官贵族因袭下来的传统，传到现在仍然以不同的形式存留着，叫智囊团，而且由行政事业延展到了企业、出谋划策、规划、咨询、帮助决策等等。

孟尝君养门客三千，君子小人，不远千里都来投，有志不展的往往发牢骚，居无车，食无鱼，无非时机未到，真正为难着窄了，“鸡鸣狗盗”之徒都能派上用场，何况经天纬地之才。

蓄谋士，曹操算个典型。他的用人标准又较之于其他统治者不同，不是儒学的德为首，而且才能第一，唯才是举，只要有才，尽可为我所用。所以，逐鹿中原、由弱到强，乃至形成三国鼎立的局面，以荀彧为首的谋士们发挥了不可替代的作用。

有清一代，到了曾国藩这儿，可谓把幕府功能发挥到了极致（不及第的文人当谋士叫入幕，做幕僚），鼎盛时 400 多人，包括至亲好友、亲朋好友、门生故吏、亲自物色、慕名而至、他人推荐、降革人员、政府分发等集道五湖四海八方来投。晚清名臣李鸿章、左宗堂等人皆从曾国藩幕府脱颖而出。这批人为镇压太平天国、制定有关政策、推行并实施，均发挥了不同的作用，以至于曾国藩保奏推荐的 3 品以上 5 品以下官员 70、80 人之多，七品及以下者不计其数。成为我国历史上绝无仅有的“荐官现象”。

“谋臣如云，猛将如虎”，历来是一个朝代、一个政权繁荣与否的标志。这些人胸怀大志、满腹经纶，临危不惧、指挥若定，



或博或专，把自己的才智发挥得淋漓尽致。运筹帷幄之中，决胜樽俎之间，立功于当代，遗泽于后世，让我们读史识人又知史。

《曾国藩幕府》或许能给我们提供一段鲜明的历史，一群鲜活的人物

## 第一卷

### (一) 曾国藩幕府情形种种

曾国藩幕僚是通过什么途径入幕的，出幕后又干些什么？他们同曾国藩究竟是一种什么关系，而后对晚清政局产生了怎样的影响？凡此种种，以往并不清楚，本章拟就这些问题进行一些初步探讨。

#### 一、入幕途径

概括起来不外十种，现分别简述如下。

1. 至亲好友，如刘蓉、郭嵩焘、郭崑焘、欧阳兆熊、冯卓怀、莫友芝、胡大任、史致谔、王德固、李沛苍等。曾国藩于道光十三年认识刘蓉，又于道光十七年通过刘蓉认识了正在长沙应试的郭嵩焘，三人识趣相投，结为好友。后来，曾国藩又与二人分别结为儿女亲家，其长子曾纪泽续娶刘蓉之女为妻，一女嫁于郭嵩焘之子为妇。郭崑焘为郭嵩焘胞弟，虽属曾国藩所取士，曾国藩对他仍以朋友相待。欧阳兆熊同曾国藩的友谊是从道光二十年开始的。这一年，曾国藩翰林院庶吉士散馆授检讨不久，就病倒在前门外果子巷的万顺客店中。欧阳兆熊略通医道，赴京会试



也正好住在这里。当时曾国藩病势沉重，几致不起，多亏欧阳兆熊精心治疗、护理方转危为安。从此二人成为好朋友。冯卓怀会试落第后曾留在京师做陈孚恩的家庭教师，同曾国藩常有来往，对其极为敬佩，为了能够朝夕聆听曾国藩教诲，便放弃优厚的条件，离开陈孚恩家，到曾国藩家中充任教师。他们常在一起讨论个人修养问题，对照圣贤的言行检讨自己，相互评论，遂成无话不谈的好朋友。胡大任、史致谔、王德固皆是曾国藩的殿试同年，李沛苍为乡试同年，莫友芝与曾国藩是在北京认识的。道光二十七年莫友芝赴京会试，二人在琉璃厂书肆邂逅相遇，互表敬慕，遂成好友。莫友芝会试落第，于是年底返回贵州，曾国藩赠诗以相勉励，二人洒泪而别。

2. 亲朋子弟，如李瀚章、李鸿章、李昭庆、罗萱、莫祥芝、刘世墀、汤寿铭等。李瀚章及鸿章、昭庆为同胞兄弟，其父李文安系曾国藩同年。李鸿章未中进士之前，与其兄弟李瀚章都曾以“年家子”身份投靠曾国藩门下，学习八股文与试帖诗。在翰林院学习与任职期间，李鸿章仍常向曾国藩请教，曾国藩对他也很是赏识。罗萱之父罗汝怀是曾国藩之友，莫祥芝是莫友芝之弟。刘世墀是曾国藩好友刘传莹之侄。刘传莹道光二十六年与曾国藩相识，当时二人同在京做官，同住城南报国寺。刘治占文经学，善长文字训诂，曾讲习理学，二人取长补短，互相学习，遂成好友。从此，刘传莹研究考据兼治理学，曾国藩研究理学兼治考据，二人皆受益不浅。不久，刘传莹离京南归，又不久，病死原籍湖北汉阳，曾国藩非常推崇刘的为人，珍惜他们的这一段交往与友情，对他深为怀念。刘传莹南归时曾国藩专门属文相赠以示鼓励，刘传莹死后，又为刘写传以示哀悼与表彰。故刘世墀人幕后一直备受信任，委以重任，令其经管钱财。汤寿铭是曾国藩好友汤鹏之子。汤鹏湖南益阳人，道光三年进士，授小京官，与曾



国藩友善。

3. 门生故吏，主要有庞际云、陈士杰、洪汝奎、李榕、梅启照、钱应溥、王家璧等。庞际云道光二十七年考取觉罗官学教习，三十年考取国子监学正，皆曾国藩阅卷。其后又在曾国藩家担任家庭教师数年，教其子读书。陈士杰道光三十年以拔贡生考取七品小京官，朝考时曾由曾国藩阅取其卷。道光二十七年，洪汝奎考取觉罗官学汉教习，曾国藩为阅卷大臣。李榕于道光二十三年考中举人，曾国藩为四川乡试考官。曾国藩在京做官时期，梅启照、钱应溥、王家璧即与之相识。他们在京或任小京官，或充他人幕僚，皆崇拜曾国藩的道德、学问，投其门下，遂有师生之谊。而曾国藩对王家璧则另有私恩。王家璧之父因在乡试中触犯刑律而被发配云南充军，咸丰元年新帝登极大赦天下，却又因“不合例”而不得赦免。时曾国藩任礼部侍郎，兼署刑部侍郎，认为王父应在赦免之列，遂具疏力争终得获准。王家璧赴云南迎接其父之时，曾国藩又题诗相勉。从此，二人结下很深的情谊。

4. 亲自物色，如朱孙诒、李宗羲、王必达、吴大廷、程鸿诏、萧世本等。朱孙诒原为湖南湘乡县知县，自咸丰二年起即积极办理本县团练，罗泽南、刘蓉、郭嵩焘、王珍等皆应其所请参与其事，后又奉命一起带湘乡团练赴长沙集训。湘乡团练一时名满湖南并成为湘军的基础，与朱孙诒的积极活动分不开。故曾国藩率军“东征”之初，设营务处以协调各营行动，委派朱孙诒充任陆路营务处提调。李宗羲原为安徽知县，以善决狱讼受到曾国藩的赏识，调入幕中。王必达原为江西建昌府知府，是曾国藩咸丰八、九年间驻扎建昌时期认识的，备受赏识，后调入幕府办理粮台。程鸿诏安徽黟县人，曾国藩驻守祁门时阅其文，招其入幕。萧世本四川富顺人，原为刑部主事，后改捐知县，因其在籍办理团练有名，受到曾国藩赏识，邀其入幕。吴大廷前在安徽巡



抚李续宜手下办事，后在福州船政局任职，因事常去曾国藩大营，被曾国藩看中，专折奏调入幕，负责江南制造局轮船操练事宜。

5. 慕名投效，如李元度、薛福成、刘瑞芬、张德坚等。李元度原为湖南郴州州学训导，咸丰三年闻曾国藩在衡州编练湘军，准备东征，遂上书言军事，受到曾国藩赏识，被其征调入幕。薛福成原为江苏副贡生，同治四年闰五月乘曾国藩北征剿捻之机，在其兄薛福辰陪同下中途上万言书，受到曾国藩的赏识，收入幕府。刘瑞芬原为安徽一乡试落第的秀才，咸丰十一年闻曾国藩驻军东流，遂赴辕献时务策，因居幕府。张德坚原为湖北巡抚衙门的巡捕官，咸丰四年通过刘蓉转呈所编《贱情集要》一书，受到曾国藩的赏识，调入幕府，任为总纂，令其主持采编所，负责编辑《贱情汇纂》一书。

6. 他人推荐，如方宗诚、吴汝纶、凌焕、陈艾、冯焌光、赵烈文、李兴锐、李善兰、张文虎、容闳、向师棣等。曾国藩求才如渴，每与人通信，交谈，辄恳求对方推荐人才。故曾国藩幕僚中经人推荐入幕的人甚多，除少数以前了解者外，大多数系别人推荐的，或属其他途径，亦与别人的推荐有关。上述数人不过是几个事例。方宗诚、陈艾都是吴廷栋推荐的。吴廷栋与曾国藩是老朋友，道光年间同为京官，同习程朱理学，气味相投，关系密切。方、陈与吴廷栋是安徽同乡，二人常向吴请教，故为吴所知，荐之曾国藩。吴汝纶也是安徽人，是方宗诚推荐入幕的。曾国藩看过他的文章极为赞赏，认为义理、考证、词章三者皆可成就。当时吴汝纶已授为内阁中书，曾国藩劝他放弃小京官的职位，留在幕中专心读书，多作古文。吴汝纶同意这个意见，遂留在幕中，成为一个只读书不任事的特殊幕僚。凌焕是刘星房推荐的。刘是曾国藩的老朋友，曾带着儿子在曾国藩大营驻过半个



月，在曾国藩面前极力推崇凌焕，称其好学深思，通晓故训。曾国藩对凌极为赏识，便通过安徽巡抚翁同书查到凌焕的行迹，将其招聘入幕。冯焌光的祖父与陕西巡抚曾望颜是同年，咸丰九年曾望颜将他推荐给鄂抚胡林翼，胡又将他推荐给曾国藩，曾国藩将他留于幕中。赵烈文是周腾虎推荐的，周是赵烈文的姊丈，先入曾国藩幕，极力称赞赵烈文。曾国藩立即派专人赶赴赵烈文的原籍江苏阳湖，以白银二百两礼聘赵烈文入幕。李兴锐是帅远烽与李竹浯二人推荐。李兴锐湖南浏阳人，以诸生在本县教书度日。咸丰二年浏阳征义堂起事，李兴锐举办团练，协助江忠源将这次起事镇压下去，以是受到浏阳教谕李竹浯的赏识。咸丰八年曾国藩再出领军，先听到帅远烽对李兴锐的赞扬，接着又收到李竹浯的推荐信，遂将李兴锐招聘入幕。李善兰早在咸丰六年即与郭嵩焘相识，大约是郭嵩焘推荐入幕的。李善兰又荐张文虎入幕。容闳则是李善兰、张斯桂、赵烈文三人推荐的。容闳入幕之前曾在上海为一家洋行做事，几次被派到安徽、江西一带收购茶叶，并在九江设立事务所，乘商务之便，同治元年容闳曾到安庆一次，并经人介绍结识了曾国藩的心腹幕僚赵烈文，表示想见一见曾国藩。赵烈文很快报告了容闳的情况与要求，并得到曾国藩的同意。不知何因，容闳竟不辞而别，赵烈文寻找不到，只好作罢。容闳后来在《西学东渐记》一书中回忆入幕经过时，未提此事，亦不知何因。不过，赵烈文在日记中已有详细记载，事情是确凿无疑的。其后李善兰、张斯桂入幕，再次向曾国藩推荐，曾国藩遂招聘容闳入幕。向师棣是严仙舫推荐的。严是曾国藩的朋友，向师棣是严的内侄。同治元年向师棣携严仙舫的推荐信赴安庆拜见曾国藩，曾一见即许为令器，留在自己身边。

7. 收留降革人员，如程桓生、马丕庆、丁日昌、李沛苍等。程桓生原为广西桂平县署理知县，因事革职，咸丰四年随李孟群



湖南人曾国藩大营，在曾国藩幕府充任幕僚。马丕庆原为署宁乡知县，咸丰四年因弃城逃走革职逮问，后被曾国藩收入幕府，充任粮台委员。丁日昌原为江西庐陵县知县，咸丰十一年以失地罪革职，数月后入曾国藩幕，充任厘金卡员。李沛苍原为安徽署贵池县知县，曾国藩乡试同年，以擅离职守革职，展转入皖南道何桂珍营随营差遣，咸丰四年经曾国藩奏调赴九江行营襄办军务。

太平天国革命时期，因失地革职的官员甚多。原来对这些官员所定律令甚严，后因太平军军势过猛，失地官员太多，清政府遂通融解决，从轻处理，除情节特别严重的少数官员如青馨、何桂清外，一般不再处死，只革职了事。曾国藩则因军务繁重，人员缺乏，除起用了忧人员外，还大量收留降革人员办理军务、饷务，令其戴罪立功。一般在工作一段时间后即奏请开复原官，个别人员，如丁日昌，还继而飞黄腾达，于四、五年间超擢督抚大员。

8. 清政府分发候补人员，如黎庶昌、涂宗瀛、曾开骥、王定安等。湘军攻占安庆、庐州之后，很快控制安徽。于是，曾国藩驻扎安庆，开始着手恢复安徽中部与南部的各级地方政权。由于人员缺乏，且以初入仕途的人员未染官场腐败习气，故曾国藩特别喜用新人。同治二年曾国藩一次即奏请清政府敕下吏部，于本年新进士即用知县班中向安徽分发十六名之多，只是由于安徽破败太甚，人人裹足，曾国藩只好截留分发江苏的人员留于幕中，经过一个时期的考察、训练之后，再择其相宜者派往各地，委以地方之权。

黎庶昌原为贵州廪贡生，同治元年应诏上疏议论时政，受到清廷的嘉奖，授以候补知县，交曾国藩差遣委用，并于同治二年三月行抵安庆大营，受到曾国藩赏识，将他留在幕中。曾开骥、涂宗瀛、王定安皆分发江苏的试用知县，被曾国藩留于幕中充任

回

## 幕僚

9 原胡林翼幕僚 胡林翼幕府中幕僚甚多，胡林翼死后星散各地，曾国藩将其中一部分，如李鸿裔、刘瀚清、穆其琛、汪士铎等征调或招聘入幕。李鸿裔原为兵部主事，咸丰十年在英山人胡林翼幕。咸丰十一年八月胡林翼死，李鸿裔送胡灵柩回籍。次年秋冬曾国藩派船迎人安庆，李鸿裔遂入曾国藩幕。穆其琛原为胡林翼幕僚，咸丰十一年八月胡死，曾国藩札调入幕。刘瀚清原在胡林翼幕中负责草拟折稿，甚受器重，后因故返回原籍，复经曾国藩奏调入幕，继续充任幕僚。

10 其他，主要是以上九类不能完全容纳或兼有两个以上原因者，再作进一步说明，如黎庶昌、洪汝奎、李鸿裔等。

黎庶昌曾师事贵州著名学者郑珍，曾国藩对郑珍一向敬重，有了这个渊源，曾对黎庶昌也就格外赏识。洪汝奎、李鸿裔皆与曾国藩有师生之谊，他们都先入胡林翼幕，胡死后复入曾国藩幕。所有他们都有两重身份，即属胡林翼幕僚，又是曾国藩门生。其实，类似的情况不止他们二人，即如通过其他途径入幕的人员，也可能参有他人推荐的因素，尤其道光二十七年考取进士或庶吉士的人员，如李宗羲、何璟、陈鼎、蔡应嵩、祝垠、张韶南、姚体备等，皆郭嵩焘、李鸿章、沈葆楨、帅远烽的同年。这几个人早与曾熟悉并受到器重，向曾国藩推荐其同年入幕是很自然的。

## 二、幕僚职责

曾国藩幕府除前述治事、育人之外，还有一项重要职能，那就是为其出谋划策，充当他的智囊团。曾国藩自接奉帮办湖南团练的廷旨之日起，每有决疑难下之事，往往向自己的部下与幕友



征求意见。除个别交谈与书信往来之外，有时还邀集幕僚会商，令其各抒己见，进行讨论，或令其呈递书面意见，一一加以批阅，从中吸收一些高明建议与看法，最后形成自己的决策。有时幕友也主动通过口头或条陈的形式提出意见或建议，以供曾国藩采择。这些意见或建议，有的被曾国藩采纳；有的未被采纳，但从中受到启迪，根据情况采取了一些相应对策。在其从军从政的近二十年中，这种事例甚多，兹择要简述如下。

咸丰二年底，正当曾国藩在籍丁忧之际，忽然接奉令其帮办湖南团练的廷旨，面对当时的严峻形势和重重困难，究竟出不出山，一时难下决心，后听从郭嵩焘的劝告才毅然出山。郭嵩焘后来回忆这段往事时称：“曾文正公典试江西，奉太夫人讳南归时，贱方闻长沙。文正公旋奉旨帮办团练。解围后，嵩焘驰吊文正公家。……夜半抵文正公宅，则已具疏力辞，并缄致张石卿中丞，力陈不能出之义，专使赴省，束装将行矣。嵩焘力止之，不可，乃以力保桑梓之谊言之太翁，召语文正公，以嵩焘之言为正，即时收回所具疏，定计赴省。”《曾国藩年谱》亦称：“公奉到寄谕，草疏恳请在家终制，并具呈请张公代奏。缮就未发，适张公专弁以函致公，告武汉失守，人心惶恐，恳公一出。郭公嵩焘至公家，力劝出保桑梓。公乃毁前疏，于十七日起行，二十一日抵长沙，与张公亮基筹商，一以查办匪徒为急务。”朱孔彰在为曾国藩作传时则说：“初公欲具疏请终制，郭公嵩焘言于公曰：‘公本有澄清天下之志，今不乘时而出，拘于古礼，何益于君父？且墨淫从戎，古之制也。’公于是投袂而起，募农夫，倡勇敢，用书生为营官。湘军之名自此始。”

咸丰三年初曾国藩刚到长沙不久，他的好友欧阳兆熊就致函劝其设立文案，称“文案不立，不足以兴事。”曾国藩接受了他的建议，在团练大臣公馆内设立审案局，委员审理案件。这是曾



国藩幕府紧随秘书处之后建立的另一个办事机构。

咸丰三年秋冬，曾国藩在湖南衡州与郭嵩焘等人“商定营制，立水陆各十营”使湘军初具规模，但对其是否适于实战，却仍心中无数。于是，郭嵩焘向曾国藩建议说：“黄南坡才济才，且历事多，宜召与商议。”曾国藩接受这一建议，将黄冕专函邀至衡州，同自己一起“阅视水陆各营”，并称“陆营粗有把握，水营不能逆计也。”黄冕则说：“以某观之，陆营不如水师之可恃。省城设立各营规模略同，未足制胜，水师独开一局，度贱船必不能及，可以任战。唯长江港汊纷歧，师船迟重不能转侧，江南水师有所谓三板者，每营必得十余号，以资梭巡港汊。”于是，曾国藩又接受黄冕的这一建议，急造三板百余只，分配各营，建成国内第一流的炮船船队，使湘军水师成为水上劲旅。

咸丰四年春曾国藩“东征”之始，出师不利，自岳州败退长沙，太平军长驱直入，很快占领靖港、宁乡、湘潭等处，对省会长沙形成三面包围之势。形势岌岌可危，官绅上下一片惊慌，都把摆脱困境的惟一希望寄托在刚刚编练而成的湘军身上。这样，湘军的成败利钝就变得至关紧要，而决策的正确与否也就成为能否转危为安的关键。为了使这次决策万无一失，曾国藩在召集各营营官进行讨论的同时，还在官署设置意见箱，请幕僚为其出谋划策，投递书面意见。王闿运在题为《铜官行寄章寿麟题感旧图》的一首诗中说道：“庐黄军破如覆铛，盗舟一夜满洞庭。抚标大将绝楼走，徐公绕室趾不停。省兵无人无守御，举付曾家一瓦注。空船坐守木官防，直置当锋寻死处。军谋兵机不暇讲，盗屯湘潭下靖港。两头张手探釜鱼，十日掏河得枯蚌。刘郭苍黄各顾家，左生狂笑骂猪耶。彭陈李生岂愿死，四周密密张网置，此时鹬简求上计，陈谋李断相符契。彭公建策攻下游，捣坚擒王在肯臂。”这里的陈、李、彭分别指当时正在曾国藩幕中充当幕友

