

民国军政
幕府与幕僚

段祺瑞

幕府与幕僚

浙江文艺出版社



李庆东 著



前言

幕府与幕僚（历史上也称幕友、幕宾等）作为一种政治现象，源远流长。幕府和幕僚制度，经历了漫长的演变过程。其中幕府的形式和幕僚的来源、名称、任用、职位、职掌等，不同的时代有不同的内容。民国时期的军政幕府肇始于晚清湘军首领曾国藩，成型于北洋首领袁世凯，这种军政幕府在民国历史上具有举足轻重的地位。

一

清朝咸丰、同治以后，除原有的督抚幕府外，又出现了一种新型的幕府，其首创者为曾国藩，继之者为左宗棠、李鸿章。这种幕府的共同特点是，幕主都拥有一支带有私人性质的军队，为指挥和管理这支军队（后来又增加了内政外交等诸多行政功能），幕主延揽各式各样的人才，形成一个个空前庞大的幕府。

这种新型幕府产生的时代背景是太平军狂飙突起，此时清政府的常备军八旗和绿营都已腐败透顶，基本上丧失了战斗力。面对太平军横扫千军如卷席的局面，咸丰皇帝在惊慌之余，不得不违背其祖父嘉庆皇帝关于乡勇“易集难散”、组织乡勇“终非善策”的遗训，命令汉族官僚地主回原籍举办团练。在众多的团练大员中，最成功的是曾国藩。1853年1月，咸丰皇帝命令在籍守制的侍郎曾国藩为湖南团练大臣帮办。曾国藩利用这一机会编成了一支绝对听命于他个人的“曾家军”。曾国藩不仅拥有相对独立的建军权、用人权和财政权，而且拥有保荐文武官员的权力。曾国藩为了刺激军心士气，便利用这种权力，大量保荐追随他的幕僚出任政府官员，而且几乎是无保不准。于是曾国藩的大批幕僚相继戴上了乌纱帽，由幕府成员变为政府官员，其中不少人被破格重用，超擢拔升，其升迁速度之快，为世所罕有。如李鸿章、沈葆楨由四品道员直升为二品巡抚，李鹤章则在两年之内连升三级而位至巡抚。到1872年曾国藩去世时，出身曾氏幕府官至三品以上者即有22人，位至督抚者11人。在曾国藩身后，出身于曾国藩幕僚官至三品以上和位至督抚者分别达到47人和33人，至于官至道、府、州、县者更是不胜枚举，以致形成“名臣能吏，半出其门”的局面。幕

府人物出任官吏，使幕府成为晚清官吏升迁之终南捷径。到 20 世纪初科举制度正式废除后，投入有实力者的幕府几乎成为升官发迹的唯一选择。

左宗棠和李鸿章均出自曾国藩幕府，他们出幕后也如法炮制，各自建立了楚军和淮军，在此基础上形成了各自的幕府。出身于李鸿章幕府的袁世凯在获得编练新军大权后，先后网罗大批幕僚，编练成北洋六镇。袁世凯也效曾、左、李之遗规，极力保荐他的心腹幕僚出任政府官员，织成一幅“爪牙布于肘腋”，“腹心置于朝列”，“党援置于枢要”的政治罗网，操控朝局。

总之，曾国藩幕府作为一种新型的幕府制度，为左宗棠、李鸿章、袁世凯等继承和发展，他们利用幕府结成政治、军事势力集团。历史学者指出，曾国藩创立湘军，不仅改变了清朝的兵制，开创了“兵为将有”的状况，也牵动了政局的演变，在地方上形成了“督抚专政”的局面。因此之故，曾国藩就成了近代军阀的鼻祖。当然，也应当指出，曾、左、李与袁世凯及袁以后的军阀在个人素质、价值取向（或者说追求目标）、行为特点等各方面都是截然不同的。曾、左、李仍属封建士大夫，程朱理学等封建伦常观念对他们有很大的约束力，对“犯上作乱”存有很大的顾忌，他们并没有利用手中的军队向清廷挑战，且他们本身成为支撑晚清政局的柱石。这种状况，到了袁世凯时代就发生了决定性的变化。袁世凯是不学有术的封建官僚纨绔子弟，具有强烈的个人权利欲望，封建的纲常伦理观念对他的束缚力相当薄弱。1911年10月10日武昌起义的枪声打响后，居心叵测的袁世凯凭借北洋武力左右开弓，在列强的配合下，终于迫使清帝逊位，从浴血奋斗的革命党人手中窃取了辛亥革命的胜利果实，爬上了最高统治者的宝座。1916年6月，袁世凯因称帝失败而败亡，北洋集团分裂，地方军阀蜂起，形成军阀割据和混战的局面。

二

近代军政首领的幕府，其共同特点是以“三缘”，即血缘、地缘、业缘结合起来的。

第一是血缘。中国封建宗法社会的历史悠长，血缘关系是人际中最亲密的一种关系。在血缘宗族内部，族长对家族成员具有强制的权力，年幼者对年长者有必须忠孝服从的义务。血缘家族关系所反映出来的这种人与人之间的权力、忠孝和服从的关系，决定了政治人物可以轻易地将血缘家族中的团结和对个人的忠诚带进政治领域。中国谚语云“上阵无过亲父子，打虎还须亲弟兄”。唐太祖李渊起兵反隋，他的四个儿子就是他最得力的统兵大将。历代君主都实行传子不传贤的家天下制度，从制度上强化了血缘关系在政治中的地位。民国军政首领在选择幕僚时，也同样要将血缘放在最优先考虑的位置，这是毋庸多言的。

第二是地缘。一个军政首领如果将视野仅仅局限在血缘关系上，那也是难以成就大事的。中国传统的血缘家族的特点就是相当固定地生活在一个狭窄的地域范围内。几千年来，中国农村的通婚圈一般不会超过 20 公里。在这个狭小的地域内，是不可能为军政首领提供各式各样的优秀人才的。因此，军政首领在选择幕僚时就不可能仅仅局限于血缘条件。于是，地缘就成为仅次于血缘的一种重要关系。地缘关系有其相对性，邻近村落的人相对于较远村落的人，具有紧密的地缘关系，一个地区的人相对另一个地区的人有紧密的地缘关系，同省的人相对于它省的人有紧密地缘关系。长期生活在一个共同的环境中的人，其大致相近的语言、风俗习惯，使彼此有一种熟悉感、亲切感，他们的情感容易沟通，有较强的乡土认同感。在中国的地缘关系中，省界观念可以说是最为强烈的一种关系。

第三是业缘。所谓业缘就是人们在社会活动中所形成的师生、同学、同事、结拜兄弟等较为广泛的关系。这种业缘关系，虽有亲疏之分，但情感融洽、志趣相投的，也可以成为一种非常重要的关系，甚至可以与血缘、地缘关系相提并论。西北军首领冯玉祥就是一个不重视血缘与地缘，但重视业缘的幕主。冯的“五虎上将”张之江、李鸣钟、鹿钟麟、石敬亭、宋哲元，以及“小五虎将”韩复榘、孙连仲、孙良诚、张维玺、石友三，或是清末冯玉祥在第二十镇的同事，或是民初冯任

第十六混成旅旅长时的团长、营长。蒋介石除了重视血缘和地缘关系外，也非常重视业缘关系。他是从黄埔军校练兵起家的，还兼任陆大、中央军校及各军事学校校长。凡是从上述学校毕业的都是蒋介石的学生，蒋就可以以师生关系笼络他们为他个人效忠。此外，结拜关系也是一种重要的业缘。《三国演义》中刘备、关羽、张飞“桃园结义”以及《水浒传》中“梁山一百零八将”的故事深入人心，成为一种根深蒂固的传统。近现代军政首领都热衷于利用结拜来结成势力集团。例如，奉系集团早期成员冯德麟、张景惠、汤玉麟、张作相等与张作霖都是结拜兄弟。蒋介石也同样热衷于此，他从走上江湖开始，就先后与陈其美、黄郛、李宗仁、冯玉祥、张学良等数十人结为金兰兄弟，相互援引利用。应该指出，业缘的可靠性、凝聚力和向心力总的来说不如血缘和地缘。如前所述，冯玉祥的幕府是完全依靠业缘关系建立起来的，但也正因为如此，冯玉祥的幕府垮得最彻底。1929年，韩复榘、石友三首先被蒋介石收买而背叛了冯玉祥。1930年中原大战失败后，冯玉祥集团完全瓦解，烟消云散。相反，依靠血缘和地缘关系结合起来的阎锡山集团却能重整旗鼓、东山再起。蒋介石深知这一点，他重用黄埔学生，但更信任血缘亲戚和浙江同乡。黄埔一期的宋希濂后来总结道：“蒋介石用人的标准第一是亲戚，第二是同乡，第三是学生。而他真正给以军权的，主要还是亲戚和同乡。”这样的总结显然是符合实际的。

当然，民国军政首领在可以控制的范围内有时候也会选择“三缘”以外的杰出人物，但他们在幕府中不会占很大比例，也不起主导作用。

三

民国军政首领在选择幕僚时，除了讲究“三缘”外，还特别重视“忠诚”与“才能”两个条件。

在忠诚与才能之间，首先强调的是忠诚，其次才是才能。当忠诚与才能不能两全时，往往选择“忠”而弃“才”。有史料说：“袁（世凯）氏生平之历史，对于清廷，唯知弄权植势；于属吏，则专以贪黷不识字之流为爪牙。”袁世凯是人品低下的阴谋家、权术家，他大量任用“贪

黷不识字之流”，当然是为了便于驾驭。蒋介石也是如此。蒋氏曾经感叹说：“人再能干，不为我用，又如何？”最典型的一个例子，蒋介石的两位重要军事幕僚何应钦与杨杰，何是略显平庸的应付之才，杨却是杰出的战略家，杨看不起何，两人关系紧张，势同水火。但蒋最后还是选择了平庸但相对比较忠诚的何应钦，有军事才干的杨杰却被蒋弃而不用，两人最终反目成仇。

忠诚的关键是“不叛”，“忠臣不事二主”是中国几千年来传统。幕僚应无条件忠于幕主。如果幕僚中途“跳槽”改投新主，这是绝对不许可的。这样的例子很多。当袁世凯发现他的心腹大将赵秉钧有不忠的迹象时，毫不犹豫地将其鸩杀，并连带杀了次要走卒王治馨以灭口。阎锡山手下大将李生达因受蒋介石收买而心怀二心，阎锡山获悉后，不但派刺客刺杀了李生达，而且将其小妾儿女一齐除掉以灭口。唐生智发现他的部下张国威有投靠他人的嫌疑时毫不犹豫地将其勒死。此种手段，可谓毒辣至极，让人毛骨悚然。又如，西安事变中，蒋介石发现心腹曾扩情对自己有不忠的行为，蒋获释后立即批了个“曾扩情无耻，永不录用”的条子，曾扩情从此失宠打入冷宫。相对来说，这还要算是温和的手段了。

一方面，幕僚要无条件地忠于幕主；但另一方面，幕主也要不断为幕僚的升官发财提供条件。否则，幕僚的忠诚就会打折扣。关于这一点，曾国藩的幕友赵烈文说得很直白：“苟非贤杰以天下为己任，流俗之情，大抵求利耳。使诚无求，将销声匿迹于南山之南、北山之北，又肯来为吾用耶？”曾国藩带兵之初，因放不下理学家士大夫清高的架子，“不妄保举，不乱用钱”，结果是“人心不顺”，诸事不顺。后来在胡林翼的指点下，曾国藩开始大规模奏保有功幕僚。从此，在曾国藩幕下，既能升官发财，又能得美名，幕僚自然觉得大有奔头，都死心塌地供曾国藩驱使，曾国藩因此赢得对太平军的胜利。

但正如谚语所云：“人心不足，得陇望蜀”，“人心难满，谿壑易填”。幕主并不是永远都可以满足幕僚不断升官发财的欲望的。幕僚因为欲望不能得到满足而与幕主反目的例子也是不胜枚举的。例如，段祺瑞、

冯国璋都希望继袁世凯之后过一把总统瘾。但当袁世凯企图称帝传位于子之后，段、冯很快失望，段消极抵制，冯则暗中与反对派勾结拆台，段、冯的反叛成为袁世凯帝制失败的重要原因。又如，蒋介石手下的两大“金刚”蒋鼎文、卫立煌因争当省主席未遂，便对蒋牢骚满腹，卫立煌且因此撂挑子不干。抗战中后期，蒋介石过分重用陈诚、胡宗南、汤恩伯，引起关麟征等黄埔学生不满，而大吵大闹。这种因内部的分赃不均而引起的内讧成为民国时期军政幕府内部不可克服的痼疾和致命伤。

四

军政首领如何驾驭幕僚、维系庞大幕府的正常运转，是一个十分复杂而棘手的难题。

辛亥革命后，皇帝没有了，封建社会里传承了数千年的君臣观失去了依附，“三纲五常”的伦理也随之动摇。为了填补这个精神空缺，袁世凯迅速发明了“忠国、爱民、亲上、死长”的精神要义。袁世凯以后的军政首领有如八仙过海，各显其能。直系首领吴佩孚发明了新君臣观、泛忠孝论、顺逆论、关岳崇拜等一系列维系团体的理论。红胡子出身的张作霖则以江湖义气和“分肥原则”作为维系团体的主要工具。行伍出身的冯玉祥则以基督教教义治军，人称“基督将军”。唐生智则以佛教治军，人称“佛教将军”。从东洋留学归来的阎锡山则从日本、德国两个盛极一时的军国主义国家拿来了“铁血主义”与中国传统的政治思想嫁接，发明了一整套法西斯化的组织系统，对山西实行土地、居民、军队三位一体的全方位的控制，阎锡山因此成为控制山西38年之久的不倒翁、土皇帝。蒋介石则以“一个党、一个主义、一个领袖”的说教来维持其统治。

此外，中国自战国韩非子起就创立了以法、术、势为中心的法家体系，特别强调君主必须讲求驭下之术，“使天下不得不为己视，天下不得不为己听”。《韩非子·八经》提出了“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智”的原则。民国军政首领也毫无例外都是崇尚权术权谋的大师。长期追随袁世凯的唐在礼指出：“袁世凯这人有极

大的统治欲望，同时喜欢运用权术，又极考究选择手段，而且过去的确尝着不少甜头。因此，当他为了达到自己的要求和目的的时候，就会断然下手，实际不知不觉玩弄手段已到不择手段的境界，他这种做法持之既久，与他接近的人就不免人人自危，只好看在金钱、势力的面上去侍奉他，实在对他的感情越来越淡，对他的厉害越来越怕。在这样的恶境中，后来他自然就走上一条一意孤行的绝路，直至身死名败为止。”袁以后的曹锟、段祺瑞、张作霖、阎锡山、蒋介石等莫不崇尚权术。胸无点墨的张作霖因生搬硬套历代统治者的权术，而被部下讥为“卤莽智术”。

在民国军政幕府中，唱主角的是带兵官，幕主对待他们一般采用宽严并济的手段。冯玉祥在日记中反复告诫自己：“将兵之道，须宽猛相济。但用妇人之仁，则士无戒心，不用命矣。”

在民国军政幕府中，幕主与幕僚的关系，本质上是主从关系，具有强烈的人身依附色彩，幕僚的个人前程和命运全系于幕主一身。蒋介石的妻兄宋子文虽贵为行政院长，但宋给蒋的信却明白无误地写道：“介兄钧鉴：文于钧座，情同骨肉，谊实君臣……”阎锡山的首席军师赵戴文虽然比阎年长十多岁，但赵仍说：“我与伯川（阎锡山字）君臣名分已定。”幕僚可以进言献策，但最后决定权完全操在幕主手里。正如阎锡山所说的：“山西的事如何办，只有我配主张。”

因此，幕僚在其政治生涯中，必须表现得竭尽忠纯，拼死效命，乃至阿谀逢迎、唯唯诺诺。蒋介石的幕僚长陈布雷在写给蒋的遗书中借用韩愈的“中朝大官老于事，讷知感激徒媵媵”来形容蒋氏与其幕僚的关系。一个高高在上的幕主与一大群绝对服从的幕僚所构成的权力集团，强大到足以控制一地、一省、数省乃至整个国家，这就是民国军政幕府的基本特点。

五

研究民国军政幕府，可以从中总结出许多值得记取的教训。

第一，军队的统一是国家统一的前提和基本条件。任何私有性质军队的出现，最终必然导致统一国家的瓦解和分裂。

第二，在中国这个家族宗法制社会结构的国家内，以“三缘”关系为纽带所形成的权力分配系统及派系集团，也是瓦解国家的统一、动摇大一统的基本因素。民国军政幕府所盛行的家族主义、地域主义、任人唯亲的人才模式，具有浓厚的封建性、宗派性、腐败性和落后性。由这种人才模式构成的统治集团，其权力基础是极端不稳固的。民国以来，政局动荡、政权更迭频繁，很大程度上就是这种幕府制度造成的恶果。所谓人亡政息，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”。

一部混乱的民国史告诉我们：家族主义、地域主义、任人唯亲的人才模式是极端有害的。要破除家族主义、地域主义、任人唯亲的腐朽观念，最根本的还是要时时牢记开国领袖们倡导的“五湖四海、任人唯贤”的八字真言。只要能够切实做到，中华民族就一定能够长治久安。

张学继

目 录

上编 幕府概述	1
第一章 段祺瑞生平事略	1
第二章 段祺瑞幕府的兴衰	44
第三章 段祺瑞幕府的特色及重要幕僚的类别、作用	56
第四章 幕主的用人之术	73
第五章 幕主与重要幕僚的关系	88
下编 幕僚事功	99
第六章 “小扇子军师”徐树铮	99
第七章 “四大金刚”靳、段、傅、曲	132
第八章 两个“财神”曾与李	163
第九章 “国舅”吴光新与“国舅派”	186
第十章 “太子”段宏业与“太子派”	210
第十一章 “三驾马车”曹、陆、章	231
后记	255
主要参考书目	256

上编 幕府概述

第一章 段祺瑞生平事略

清末民初，段祺瑞算得上一位赫赫有名的人物。他“三造共和”，四起四落，历任北洋政府陆军总长、内阁总理和临时执政等职，文治武功，显赫一时，知名度仅次于孙中山和袁世凯。

近百年来，人们对段祺瑞毁誉不一。誉之者美其为“三造共和”的英雄，毁之者斥其为卖国独裁的民贼。笔者但秉笔直书其生平事略，是非曲直，相信读者自有公论。

段家“牛”成为北洋“虎”

1865年3月6日（清同治四年农历二月初九），安徽省合肥县西乡周家圩一户段姓地主喜得贵子，父母给这个男孩起名启瑞，字芝泉。他就是后来“三造共和”、大名鼎鼎的段祺瑞。

按照中国古老的干支纪年法，这年是乙丑年。复按照中国古老的十二属相动物纪年法，这年称作“牛年”，故这年生的孩子，自然便属“牛”了。段家新添一“牛”，合家无不欢喜。但是，他们万万没有料到三十年后，在镇压农民起义的腥风血雨中，这头段家“牛”竟变成了一只北洋“虎”。

过去，中国人十分讲究“地望”。在他们看来，生在那些名人出生或生活过的地方是身份和声望的象征，可以产生巨大而深远的名人效应。合肥是北洋军鼻祖李鸿章的故乡，盛产淮军将领。生于合肥并拥有一个曾做过淮军将领的祖父，这自然使段祺瑞沾了“地望”的光。这对于尔后他号召天下，号令北洋，无疑发挥了重大作用。

段家祖籍江西饶州（今波阳），明末先后迁居安徽英山、寿县、六安等县，最后定居合肥县。段祺瑞祖父段珮原系佃农，靠租种本村周姓地主的土地谋生。1862年（清同治元年）春，他随少东家周盛波和周盛传弃农从军，跟着同乡李鸿章镇压太平天国起义，后因“功”任淮军统领，驻防江苏宿迁。其子从文凭借余荫取得监生资格，儿媳范氏则被封为夫人。

这个名叫从文的男人和这个姓范的女人，便是段祺瑞的父母。他们生育了三子一女：祺瑞为长子；次子启辅，字碧清，在家务农；三子启勋，字子猷，早年毕业于日本士官学校，曾任北洋军第二镇参谋、宪兵学堂总办和井陘煤矿总经理等职；女儿启英，排行第二，长嫁陈家，后因丈夫早故依兄长生活。

俗话说，一山难容二虎。周家圩既然已成周家的天下，段家只好另谋发展。就在段祺瑞6岁那年，段从文携家迁居本县大姚岗。他修房造屋、买田置地，开始了自己的创业史。本来，凭借父亲的权势和监生资格入监读书，他只须经过一次考试就可获得官职。但是，他却想做一名坐享其成的乡绅。由于他剥削有方，很快便拥有田地数百亩，成为远近闻名的大地主。

8岁那年，段祺瑞离家赴祖父任所宿迁读私塾时，其“虎性”便初露端倪。他不喜欢死气沉沉的书斋和圣贤们“之乎者也”的教诲，更不喜欢塾师那道貌岸然、摇头晃脑的怪样子，却喜欢老虎那套扑、掀、剪的吃人技巧。于是，他常率领一帮顽童舞刀弄枪，分成两方进行战争游戏。他自封“大将军”，身挎木棒削成的马刀，神气活现地指挥“官兵”围剿“草寇”。每逢这时，塾师侯老先生总是无可奈何地倒背双手，迈着八字步一旁观战。某次，这位冬烘先生不由摇头叹气说：“将门之后，自宜深通兵法。然不读圣贤之书，不过一介武夫而已！”塾师之意，无非是希望他成为一个既会“吃人”，又会“骗人”的文武全才。可惜的是，他当时并未领会恩师的良苦用心，依然我行我素。

不过，段祺瑞成名后，却对这位启蒙老师十分尊敬。每逢侯老师来京，段都待为贵宾，一日三餐相陪，开口闭口老师。侯离京返乡后，段不仅经常送衣送钱，还将侯的旧居修葺一新。晚年，段的生活虽十分窘迫，但仍坚持按时向侯寄生活用费。

数年后，祖父罢官携段祺瑞返乡。不久，祖父与父亲相继去世，段家顿时中落。时至此日，段祺瑞方知刻苦攻读，16岁考中文童。母亲想让他走“读书做官”的道路，他却执意要步祖父的后尘。第二年，

他步行两千多里由皖赴鲁投奔堂叔段从德（时任清军管带），担任军中司书，开始了自己的军旅生涯。

1885年（光绪十一年），段祺瑞已届弱冠之年。他觉得自己的爪牙还不够锋利，便决定出外磨炼。段从德认为后生可畏，遂推荐他入天津武备学堂炮科第一期学习。该校系准军首领李鸿章创办。它是中国近代最早的西式武学堂，史称北洋武备学堂，学制四年，校址在天津水师公所，目的在为清政府“培植将才”。当年，该校共录生100多名，王士珍、曹锟、段芝贵等人也名列其中。段祺瑞生性好强争胜，入学后刻苦学习，很快掌握了炮科有关理论和实战技术。有一次，在李鸿章主持的考核中，段指挥的火炮三发三中，被李称为可用之才，并让手下人记下了段的姓名。后来，从这个学校毕业的还有冯国璋、陆建章、李纯、张怀芝、田中玉和雷震春等人。袁世凯创建北洋军时，网罗的“将才”主要就是这些人。故段的这次磨炼，为他尔后飞黄腾达创造了条件。

翌年春，段祺瑞奉母命返乡完婚。妻子是江苏宿迁吴氏，婚后生一子一女。子宏业，后成为段的得力助手；女淑贞，后嫁李鸿章孙李国垣。

李鸿章既与段家为世交，又对段祺瑞十分赏识，故对段关怀备至。段毕业后，被李选派留学德国，仍习炮科。两年后，李又让段到克虏伯炮厂实习两年，进一步掌握了西方先进火炮的制造和使用技术。

段祺瑞留学德国后，对西方一切都感到新奇，对列强的船坚炮利更是崇拜得五体投地，很快便成为一位崇德派。然而，德国的一些人却瞧不起中国留学生，经常借机羞辱他们。段就碰上这么一件倒霉事，并气得他上演了一幕“怒而剪发”的喜剧。

某天，段祺瑞上街漫步，不料竟被一群德国人团团围住。大家对他脑后的“狗尾巴”（长辫子）指指点点，不时发出阵阵嘲笑。段羞愧而归大发雷霆，连鼻子都歪到了一边（这是段的一个生理特点，但凡盛怒，鼻子必歪，故人们背后称他“歪鼻子”。据说，这是由于他小时过于顽劣，被父亲挥掌所致，后虽经多方治疗，但却难以复原了）。

他找出一把剪刀就要剪发，一位同学见状大惊，连忙夺过剪刀劝阻：“君以官费留学他邦，不告朝廷自弃其辫，万一朝廷震怒，断君学费，恐求学不成，归国亦难。利害孰轻孰重，君试思之。”段冷静下来一想，觉得这话不无道理。人家嘲笑我的辫子，说明中国的“国粹”不好。虽然不好，但眼下还用得上。对，求新存旧方为两全其美之策。从此，段虽闭口不提剪发之事，但对德崇拜却与日俱增，以致到了有病非德国医生不请，非德国药不吃的地步。

1892年（光绪十八年）秋，段祺瑞学成归国，出任北洋军械局委员。不久，段奉命调任威海随营武备学堂教习。任教期间，他以执教严格、以身作则而小有名气。

两年后，中日甲午战争爆发，段祺瑞奉命率领军校学生协守威海炮台。结果，北洋海军全军覆没，威海炮台等战略要地丧失殆尽，李鸿章从此一蹶不振，段亦因之丢官返乡闲居，似乎失去了青云直上的机会。

但是，未过多久，机会又来了。1895年（光绪二十一年）12月21日，袁世凯开始在天津小站督练新编陆军。翌年春，袁以段祺瑞系北洋武备学堂高才生且有知兵之名，招其速来军前效力。据沃邱仲子《段祺瑞》一书记载：有一天，袁世凯在议事厅召见新来的各路将佐，唯独段祺瑞未到。当袁得知段告假回家完婚，随即寄送银票十万元作为贺仪，并嘱其不必匆匆前来。段闻讯后，立即赶赴新建陆军营地，而袁则亲赴车站迎接。段“面试程序，滔滔不竭，项城（指袁）大奇之”。于是，段步步高升，“未几，由教习擢擢炮队标统。每议军事，必咨询于君（指段），俟得其同意而后行，其见重于项城有如此者”。其实，袁之重段，在很大程度上是看中了段的“虎性”。

自从上了北洋军阀这座山头后，段祺瑞很快以治军有方、办事干练获得袁世凯的宠信，与王士珍、冯国璋并称“北洋三杰”。

据说，这“北洋三杰”的称号，还是一位洋教头恩赐的呢！

1899年（光绪二十五年）秋的一天，在观看北洋军操练时，一位德国教官用马鞭遥指着王士珍、段祺瑞和冯国璋的背影说：“此三人

者，堪称北洋军中之杰。”后来，北洋袍泽又据三人相貌言行特征，将他们形象化为“龙”、“虎”、“狗”。王士珍长得骨秀神逸，说话半吞半吐，做事有头无尾，被喻为见首不见尾的“龙”。段祺瑞长得虎头虎脑，遇事刚愎自用，且常爱发脾气，被喻为凶猛暴躁的“虎”。而冯国璋虽长得肥头大耳，但办事却心思细巧，被喻为善解人意的“狗”。

从此，段祺瑞便在北洋军中崭露头角。

自 1896 年（光绪二十二年）后，袁世凯先后设立新建陆军行营武备学堂、北洋军官学堂和北洋陆军速成学堂等军事院校，借以培养北洋军中下级军官。各军校皆以段祺瑞为督办（校长），故各军校学生均以段为师。又因以上各校校址均在保定，故人称这些军校的毕业生为保定军官派。十多年间，这些军校先后培养了许多北洋将领，主要有靳云鹏、傅良佐、曲同丰、吴光新、贾德耀、卢永祥、张敬尧、吴佩孚和孙传芳等人。另外，蒋介石、傅作义和陈调元等人，也系段的入室弟子。

其时，段祺瑞正逢盛年，精神奕奕，对学生又十分爱护，故深受学生崇拜。每逢在校园或其他地方碰见段，学生们便不由肃然起敬，立正行礼。段对这些学生则点头答礼，勉励有加，颇有礼贤下士、谆谆善导的长者风度。

在此期间，段祺瑞还办了两件大事：一是继娶袁世凯的干女儿张佩蘅为妻，成为袁的干女婿。张氏后生四女，并与段白头偕老。二是将妻弟吴光新、儿子段宏业和侄儿段宏纲送入军校，培养了一批家兵家将。

段祺瑞因办学成绩卓著，加之又与袁世凯攀上亲戚，故数年间便青云直上。1903 年（光绪二十九年）后，段先后担任中央练兵处军令司正使，第三、四、六镇统制和江北提督等职，声名显赫一时。当时卢永祥、陈文运、杨善德、孟恩远、雷震春和李纯等北洋将领曾是他的部下，而徐树铮、吴光新、曾毓隽等人则成为他的重要幕僚。

通过办学和带兵，段祺瑞的门生故吏遍天下，这就为他后来组建自己的幕府并建立皖系独裁统治奠定了基础。

段祺瑞早年虽有知兵之名，但自加入北洋集团后却数年未派上用场。因此，为了提高自己的威望，段时刻跃跃欲试。不久，在镇压农民起义和革命党人的几次战争中，段终于实现了自己的目的。

1899年（光绪二十五年）冬，段祺瑞随袁世凯赴山东镇压义和团运动。段率炮兵对义和团和民众狂轰滥炸，致使陵县、临邑、禹城等县许多村庄夷为平地，而他则因功升任山东督练公所总办。

1902年（光绪二十八年）4月，段祺瑞奉命率领武卫右军“剿办”山东广宗、威县团民。他残酷杀害反帝农民1000多人，因功“赏戴花翎，并加勇号”。

1910年（宣统二年）夏，段祺瑞复因奉命在长江以北各省镇压农民、会党反清起义有功，再次受到清政府嘉奖，并由江北提督升任署湖广总督。

就这样，段祺瑞这头性本善的“牛”，终于变成了一只吃人的“猛虎”。

“三造共和”得美名

“三造共和”是段祺瑞的政治资本，是他抬高自己打击别人的法宝，故他常以此自诩。1920年7月8日，他在致总统徐世昌的呈文中就大言不惭地说：“本上将军创建民国，至再至三。”那么，段祺瑞“三造共和”到底是怎么一回事呢？还是让我们从历史事实中去寻找答案吧！

段祺瑞所说的“一造共和”，指的是1912年通电逼宫这件事。

1911年（宣统三年）10月10日，武昌首义，全国震动。14日，清政府慌忙派陆军大臣荫昌率北洋第一军南下镇压，并令冯国璋率第二军随后跟进。但是，由于袁世凯背后捣鬼，北洋军又在前线消极怠工，致使星火反成燎原之势，南北各省纷纷宣告独立。

清政府束手无策，只好敦请袁世凯出山收拾残局。几经讨价还价，清政府不得不再让步。10月27日，摄政王载沣下令召回荫昌，而以袁为钦差大臣主持前方军事。同时，改派冯国璋为第一军总统指挥前方作战，段祺瑞为第二军总统负责后方治安。11月7日，在袁的授意下，段祺瑞派人枪杀了第六镇统制吴禄贞，赶走了第二十镇统制

张绍曾，迅速镇压了滦州反清兵变，为袁世凯将大本营驻扎在北京立下了汗马功劳。

冯国璋南下时，袁世凯密令其适可而止，见好就收。但冯为抢头功，却得寸进尺，不断进攻。北洋军 11 月 1 日攻占汉阳，21 日攻占汉口后，冯复下令猛攻武昌，险些坏了袁的“一石二鸟”好事：即用清政府压革命派，用革命派吓清政府，迫使双方向他交权。16 日，袁出任清政府内阁国务大臣，从皇帝手中夺取了军政大权。随后，袁将冯调回北京，改任段祺瑞为第一军总统兼湖广总督，准备实施用清政府压迫革命军妥协的既定方针。

段祺瑞对袁世凯的旨意心领神会。他私下对亲信幕僚们说：“清室眼看着是撑不下去了，君宪也好，共和也罢，但总统非得袁宫保（指袁世凯）来担任。这一点务必得到南方党人的切实承诺，否则，等于是鸡飞蛋打白忙一场。”其重袁氏轻共和之意，真是昭然若揭。12 月 1 日，他一到汉口，便下令北洋军停止进攻，并派徐树铮等人密赴武昌与革命军总司令黄兴等人进行南北议和谈判。从 12 月 1 日至 20 日，经多次协商，双方达成以下五项议和条款：

- 一、清帝退位，确认共和政体；
- 二、优待清朝皇室；
- 三、先推翻清廷者为大总统；
- 四、优待南北出力将士；
- 五、组织临时议会。

南北议和后，段祺瑞奉命回军湖北孝感，伺机迫使清政府交权。其时，清廷王公大臣大多反对清帝退位，少壮派领袖良弼更是气焰嚣张。他组织宗社党与袁世凯争权，甚至企图建立战时内阁负隅顽抗。皇族垂死挣扎，袁、段一时难以下手。

1912 年 1 月 26 日，良弼被革命党人彭家珍炸伤，次日不治而死，皇族气焰顿消。当天，在袁世凯授意下，段祺瑞联合 46 名北洋军将校，领衔发出请愿共和通电，要求清廷“明降谕旨，宣示中外，立定共和体制”，“以现在内阁及国务大臣等暂时代表政府”。这就是说，