

張文襄公治鄂記目次

頁數

一 文襄督鄂之時代及其環境

一一七

二 教育之設施

七一—二三

三 武備之改進

二三—二八

四 實業之提倡

二八—三六

五 財政之整理

三六—三八

六 幣制之更新

三八—四〇

七 交通之擴展

四〇—四四

八 隄防之修理

四四—四六

九 交涉之爭持

四六—五〇

十 警察之創設

五〇—五一

十一 監獄之改良

五一—五三

十二 離鄂後之去思

五四—五五

十三 附錄

傳

五五—五七

軼事

五八—六三

嘉言錄

六三—六七

大事表

六七—七一

張文襄公治鄂記

一文襄督鄂之時代及其環境

清光緒十五年，文襄公督粵，適海軍衙門奏請修京通鐵路，不知時務。重
力陳鐵路之害。翁同龢等請試修邊地，使用兵。徐會灃之不易理也。

，利漕運。議論紛紜，莫衷一是。公獨覆議，以修路之利，通土貨，厚民
生爲最大，徵兵轉餉次之，宜自蘆溝橋起。經河南，以達湖北漢口。並陳
七利，清廷報可；遂有移楚之命。

公於十五年十一月蒞鄂。是時清廷粉飾治平，文恬武嬉，百務廢弛。士大
夫篤守故常，諱談洋務。鄂自胡文忠勵精圖治以後。繼起者皆泄沓成習，
視同傳舍。官吏則政不在民，肆其貪婪。學子則但習帖括，不知時務。重
以饑敎四起，大水成災。不惟富強不可期，且幾如亂絲之不易理也。

前清採中央集權之制，疆吏俱拱手聽命中央。洪楊亂後，疆吏多以功高者

居之。或議其季世爲外重。實不盡然。對於疆吏，一紙朝下，夕卽就道。官吏一命以上，皆由中選。財權軍權，季世尤一切歸中央控制。外省有所興作，必先奏請而後能舉辦。奏銷案部中又多方挑駁，故疆吏多以不作一事，爲固位之方。文襄在當時號稱倚畀甚隆，能行己意。然吏考其實，公日日在憂譏畏讒之中。徒以小心翼翼，中立不倚，得明哲保身之道。非清廷之能眞任公也。又是時當國者，事事與公爲難，排擠惟恐不力。

公送同年翁仲淵殿撰從

尊甫藥房先生出塞詩自注云藥房先生在詔獄時余兩次入獄省視之錄此詩以見余與翁氏分誼不識後來叔平相國一意傾陷僅免於死不亞奇章之於贊皇此等孽緣不可解也又與于次棠書云十年以來千辛萬苦衆謗羣疑皮骨僅存生意已盡徒以生性不合時宜政府事事督過皆坐待以空言糜費四字詬厲叢集又致粵督李云部中總疑鄙人好糜費甚至修造兩湖書院，費

銀十八萬兩，徐致祥亦撫爲彈劾之資料。昔盧九台云：十分精神，三分用以辦賊；六七分用以調停。公之所處不幸近是！庚子以後，公與各疆吏定議保全東南。中樞雖惡其異已；然爲外人所重視。清廷亦明諭變法，以應付外人；公自是稍能發舒。然觀公於辛丑正月致鹿傳霖電，稱聞有小樞致

他省督撫電云。初十諭旨，今條議變法一件。切囑各省覆奏，萬勿多言西法云云。殊堪駭異。同年二月，電鹿傳霖，稱嗣聞人言內意不願多言西法。尊電亦言勿襲西法皮毛。免貽口實。不覺廢然長歎。蓋清廷本無自強之決心。公當時早已失望矣。總之公在鄂一切設施。皆當時政府所不願舉辦。而千回百折。以求其必效。費無量數之苦心。經無量數之痛苦。銖積寸累。卒能有所成就。世人不察。以公大權在握。故能取多用宏。咄嗟立辦。殆昧於當時之情勢者也。

清制督撫同城。牽制有餘。共濟不足。公同時與處之巡撫。若譚繼洵，于蔭霖，或爲承平之官僚。或守腐舊而憚改作。皆不能有所助力。襄治者爲司道。亦多碌碌無所短長。奉令唯謹而已。惟梁鼎芬之於學務。蔡錫勇之于交涉。公實深倚之。然或病逝。或不久即去職。公嘗自言楚事之棘手。亦日難一日。新樣難題甚多。而帮手甚少。又曰，司道會議心志每不能齊。

。名目甚多。實際了無把握。蓋當時銓選之權。操自中樞。不能辟僚屬以自助。不得已。儲材于幕府。拔梁敦彥于電報生。擢辜鴻銘于繙譯。皆展其用。特彼時專門人材寥寥。每作一事。輒有乏才之歎。又不得已。聘雇外人以備討論。籌建設。良以事出創舉。不惟心知其意者少。卽深信不疑。退無後言者。亦不可多得。觀公與屬吏書。推究事理。如嚴師之于弟子。此所謂與衆人凡士言。不能不丁寧周密者也。

語曰，非常之原。黎民懼焉。蘇子瞻曰，上作而下不應。則上亦窮而自止。當公初行新政。志在利民。而民輒疑爲厲已。故每辦一事。計畫進行之方法。先必顧慮民間之阻撓。如光緒十六年，擬于金雞垵設鐵廠。暫拆額公橋，以便派小輪前往測量。而地方紳民反抗。致肇事端。十七年，澧州架設線電。地方紳民，指爲洋人所設。至于散布歌謠圖畫。攻逐洋教。二十五年修南北沿江隄。傅啟浩等呈稟官廳。以舊案不准私修江隄爲言。且

謂于漁業有礙。其他類此者不一而足。大抵喜舊惡新之心理。牢不可破。則借端起而反抗。視爲損失少數人之利益者。則亦起而反抗。二十五年勸諭華商購機製茶。而茶商以機器製茶。難以暢銷爲言。紡紗織布設廠。所以抵制外貨。而一般輿論。則謂奪小民之利益。書院改章。而紳衿學子。有詆爲用夷變夏。相率不入者。公嘗謂今日人材風氣。闇多明少。惰多勇少。私多公少。當風氣未開之時。倡導之不易又如此。公自光緒十五年蒞鄂。三十三年入京。垂十九年。中間惟二十年督兩江年餘。二十八年再督兩江。旋入京議學制。又離鄂年餘。清季疆吏任職一地之久。未有如公者也。故公一生精力。幾盡用之于鄂。而事業之展布。亦于鄂爲最著。不能不謂爲久任之效。至推究公何以獨能若此。蓋公之調鄂。以主張修京漢鐵路也。京漢鐵路至光緒三十一年九月始完成驗收。此事他人不願爲。且不能爲。又替人之難。清廷亦深知之。故二十年調督兩江。所有布紗各局。

仍責成公一手經理。鐵路鐵廠事，皆仍遙秉其成。且公所創辦官營事業。各疆吏皆懾于鄂虧空之鉅。頭緒之紛繁。不願作繭自縛。公自以居鄂久。士民皆諒其無他。符信而後勞之義。且凡所興作。基礎皆未能鞏固。懼後來者不能率由。則前功盡廢。而不願更易新地。故光緒二十四年奉命入都。則電湘撫陳寶箴云。入都一行。豈能有益。在外所辦雖係一枝一節之事。然尚有一枝一節可辦耳。二十八年九月電鹿尚書云。劉峴帥薨逝。如擬代者。萬勿擬及鄙人。鄂省所辦學堂練兵，製械，鑛務，警察，隄工諸大端。皆已有規模。或已有七八分。或已五六分。指日收效。若有移動。前功盡廢。所不甘心。江南事事，皆須平地創造。必致一事無成。三十一年五月電瞿尚書云。報章載鄙人又有調兩江之說。粵漢路事。非鄙人一力主持。恐難就緒。一有調動。全局瓦解。弟之不肯拋却者。冀爲三省保此權利耳。又在鄂苦心經營垂二十年。諸事粗有條理。人地相習。尚可安坐指

揮。兩江權分力絀。非病軀所能措手。蓋公在求事業之完成。不欲輕舍之而去。其他各疆吏一年或數月一易地。視官如傳舍。無一事之能舉辦。非公志也。

公惟官鄂最久。故視鄂爲第二故鄉。視鄂事如家事。昕夕經營。思爲鄂省公私謀永久之利。苟有利于地方者。不恤竭全力以爭之。如于日比之漢口租界。美最時大阪各公司之漢口躉船馬頭。則與外人爭。光緒二十三年戶部續借英德款。以五省鹽釐作抵。部文主張撥湖北宜昌鹽釐一百萬兩。抵還洋款。公以萬戶沱之局。歲收約二十五萬兩。係江南款。非部款。電部力爭。乃將此二十五萬兩撥歸江南。光緒三十一年戶部議借奧國商款一千一百萬兩。以湖北厘金作抵。公電部稱鄂省洋款京餉。及本省兵餉。全賴釐金挹注。若移抵新借洋債。勢必使本省應解應支各要款。全無着落。鄂省斷不敢承認。則與部爭。履任之始。電商粵督。欲以在粵與誠信敬忠兩堂

商人議定認稅銀五十六萬兩。隨布機移鄂作造廠及開織後常年費之用。又電江督請將鄂岸商捐津貼一項。按數解湖北善後局。備重要公事之用。後又與湖南爭稅保釐。則與鄰省爭。其圍購武勝門外地段。則謂粵漢鐵路成後。可值價二千萬。可供舉辦新政之用。其籌辦鄂境內川漢鐵路。則謂鄂省練兵興學各要政。動需鉅款。種種苦心勞力。無非爲鄂省籌計。此路成後。不過十年。必然大旺。既可彌從前之虧。且可爲將來擴充之計。姑舉數事。以見公之爲鄂謀者至深且遠。而世鮮有知之者。公亦行其心之所安。未嘗汲汲以求人知也。

世之議公者。一、謂重官治而抑民治。事業監督者少。則成績不克顯著。人民無練習之機會。卽上有善治。亦人存政舉。不爲久遠之保持。此稍明外情者皆能言之。以公之明。豈見不及此。徒以風氣閉塞。不敢迪其知識。而遽主張民治。宣統時成立之縣議會。其效大可睹矣。公從教育實業下

手。正所以培植民治之基礎。卽公所舉辦官營事業。始何嘗不分配商股。及勸導商人自辦。而或入股而退出。或勸導再三而不應。公嘗謂近時人性情風氣。喜發議論而不出錢。蓋有感而言。豈得謂公深信官力萬能。而阻遏人民之自辦乎。一、謂公于西法襲皮毛而遺精神。此不過謂公孜孜建設。而不言民治。不談憲法。爲舍本逐末耳。不知當甲午庚子以前。使公高談民治憲法。豈能動清廷之聽。公以挽救中國之貧弱。惟富強二字，爲治病之藥。從教育實業武備下手。作一分有一分之益。且爲于衆人不爲之計。卽皮毛亦豈易言。與其謂公襲皮毛而遺精神。不如謂公重實際而戒空談之爲得也。一、謂公察吏不嚴。而用人往往失常。此則昧于當時之制度。與未悉公之用心也。公生平以儒術爲治。不願如申韓之察察爲明。苟非甚不可教之人。猶曲予包容。以觀其後效。且當時疆吏有察吏之權。無遴吏之權。卽小吏亦皆命之中央。而任官又不外科舉與捐納保舉數途。公嘗言

近來官場習氣。書生馴謹。而每闕於事。俗吏敏幹。而或謬於理。

見光緒十六年

批藩司詳開辦學治館章程

使盡量彈劾，則後來者安知不猶吾大夫。卽日日以彈劾爲事。

而乃無裨于治。錫良瑞澂下車之始。卽以彈劾示威。而吏治何嘗清明。且獻媚取巧者加甚焉。故當時地方官之不能擇賢才而任使。時爲之也。提

取各地方之陋規。以杜中飽。而虐民者必懲。如光緒十七年，施南府縣稟拏獲會匪。公斥其輕加以叛逆之名。意在鋪張請獎。光緒二十八年，襄陽遊擊姜成立將勇丁馬光甲正法。公斥其不交地方官審辦。非行軍可比。何得擅殺。加以處分。凡事去其泰者甚者。亦可謂盡心焉耳矣。

推究公之治鄂爲他人所不能及者。一曰遠識。公治在一方。而能統籌全國之利害。治在一時。而嘗爲數十百年之計。鐵路議興。其主修者，不過謂利於運兵轉餉而已。公獨以盡地利，抵洋貨爲言。理財者，以搜剝商民爲長策而已。公獨謂鄙人向來論理財，以先賠錢爲主義。當舉國鼾睡之時，

公獨以設廠製械爲務。惟烈後時。議修川漢粵漢鐵路。全國以借外貲爲飲鳩。公獨主張借款修路。以速其成。庚子以前。公則提倡西法西學。開風氣之先。及上下爭言變法。公又以保存國粹爲言。此所謂高瞻遠矚。先知先覺者也。一曰毅力。凡事因者易爲力。創者難爲功。公所措施。皆屬創舉。每着手之初。羣疑衆謗。阻力橫生。卽左右共事之人。亦且慮其難成。稍不堅持。則一事不能舉辦。卽舉辦矣。或中途廢阻。公認爲宜作者則堅忍以要其成。如後湖隄工。海署以爲工艱費鉅。難以竣工。勑修時。士民阻撓。官吏非笑。工徒驚駭。以爲必不可成。而公不爲所動。改辦百貨統捐。官吏百端阻撓。怵以餉必大虧。而公毅然行之。所謂舉世非之而不悔者。公實有焉。三曰縝密。吾國從前之政治。疏節闊目而已。公治鄂以建設工廠爲起端。應用科學上之原則。一磚一瓦。一練一釘。皆須精密計畫。妙合無間。更事既久。乃影響于治事之方法。觀其手頒條教。對于

事之利弊。洞悉無遺。凡下手之方法。進行之秩序。成功之要領。皆條理井然。奉行者但稟成規。率履不越而已。人但驚其規模之闊大。而忘其計畫之周匝也。四曰精勤。公精力過人。遇事之殷。輒數夜不眠。了無倦色。晝接賓客。夜治文書。要件皆手自起草。不假手于幕僚。

曾見公庚子年電稿凡百餘件皆親筆也

又當時官吏習于簿書期會而已。公推行新政。前無所承。聞見所不及者。下僚皆驚愕無所措手。于是凡百庶務。皆仰成于公。如諸葛公一罰以上。皆親自判決。一生精力。幾全用之于鄂。而成功亦以鄂爲最大者此也。五曰寬弘。公才高而志大。若嚴格以繩。則當時實無可以共功名之人。公用人則取其所長。而恕其所短。但期能成吾事。而不苛責其小節。故公以廉介自持。而屬吏之好貨者。仍供指臂之使。革命。公所深惡也。而學生之歸國者。仍任之不疑。且每革一弊。亦必體貼人情。而不爲己甚。如光緒十六年諭武漢典當二分取息。以便貧民。而以向來發商生息官款。原息一分

或九釐者。一律減爲五釐。以示調劑。光緒二十五年，裁除鄖宜施三府各縣解繳本府公費。則另籌款發給。作爲三府辦公經費。公于政弊俗汚之時。而能樹立偉大事業。此亦其原因也。

辛亥革命曷爲成功于武昌乎。論者以武昌地處上游。控扼九省。地據形勝。故一舉而全國響應。斯固然矣。抑知武漢所以成爲重鎮。實公二十年締造之力也。其時工廠林立。江漢殷賑。一隅之地。足以聳動中外之觀聽。

有官錢局，鑄幣廠，控制全省之金融。則起事不虞軍用之缺乏。有槍砲廠可供戰事之源源供給。成立新軍，多富于知識思想。能了解革命之旨趣。而領導革命者，又多素所培植之學生也。精神上，物質上，皆比較彼時他省爲優。以是之故。能成大功。雖爲公所不及料。而事機湊泊。種豆得瓜。畿輔先傳謂追論禍首。資爲口實。其殆有感于斯乎。

清咸豐時，胡林翼撫鄂。自謂造成一斬新湖北。若與公比較。胡當地方殘

破之餘。理財練兵。使湖北一變而爲富强。東征各軍，倚此以削平大難。而減漕積穀。鄂人尤歌誦其惠政。然其功究在一時。公固私淑林翼者也。而值歷史所未見之世變。排除萬難。爲鄂興百世之利。所謂斬新湖北。蓋在此而不在彼。雖公之明達。有以致之。抑亦時爲之也。惜乎後來者乘可爲之勢。未能賡續前規。隨時演進。數十年間。文化衰落。凡百退轉。僅餘殘破之建築物。供後人之憑弔。亦非公所及料也。今舉公政績之犖犖大者。分別著于篇。其他瑣事及循例舉辦者。概從畧焉。

二 教育之設施

公嘗謂中國不貧于財。而貧于人才。故以興學爲求才治國之首務。二十年間。世變不同。教育亦隨時而異其施。今分爲三期述之。

甲 書院時期

公初至鄂。病士子之空疏，而鮮實學。于是注重書院。涵養分門研究之精