

戴逸／序

翁飞／著

李鸿章丛书

# 李鸿章

## 官场艺术

与

## 人际权谋



作为近代官场第一号人物，李鸿章左右晚清政坛四分之一世纪，直至今天还留有烙印。  
曾国藩立言，李鸿章做事，做事需要的就是官场艺术与人权权谋。

陕西师范大学出版社

花生文库 / 李鸿章丛书

# 李鸿章官场艺术 与 人际权谋

戴逸 序  
翁飞 著

陕西师范大学出版社

图书代号: SK219000

图书在版编目 (CIP) 数据

李鸿章官场艺术与人际权谋/翁飞著. —西安: 陕西师范大学出版社, 2001.9

ISBN 7 - 5613 - 2272 - 0

I. 李… II. 翁… III. ①李鸿章 (1823 ~ 1901) - 人物研究②李鸿章 (1823 ~ 1901) - 谋略 - 研究 IV. K827 = 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 064533 号

责任编辑: 周宏

## 李鸿章官场艺术与人际权谋

戴 逸/序

翁 飞/著

陕西师范大学出版社

(西安市南郊吴家坟 邮政编码: 710062)

北京印刷学院实习工厂印刷 新华书店总经销

2001 年 9 月第 1 版第一次印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 11.5 印张 字数: 230 千字

定价: 20.00 元

ISBN 7 - 5613 - 2272 - 0/K·119

开户行: 西安工行小寨分理处 帐号: 216 - 144610 - 44 - 815

读者购书、书店添货或发现印刷问题, 请与发行科联系、调换

电话: (029) 5251046 (传真) 5233753 5307864

## 序

十九世纪下半叶的中国，正处在一个前所未有的、既充满艰难曲折又波澜壮阔的大转型时期。一方面，中国正在走向世界；另一方面，世界也在走进中国。而这样一个过程，又是在中国被动落后挨打的局面下，由西方资本主义列强，用鸦片和洋枪大炮军舰，逼迫中国实行所谓“门户开放”的。中国传统的自给自足、闭关自守的社会经济结构和生产生活方式，受到了无情地破坏；代表着相对先进生产力水平的西方资本主义列强，却又以极其野蛮的侵略和掠夺方式，企图使中国沦为世界资本市场的附庸国和殖民地。这样一种局面，用当时洋务派领袖李鸿章的话，就是“三千年一大变局”。

正是在这样一个大变局当中，思潮纷呈，流派林立，社会上各个阶层、各种身份的中国人，提出形形色色的说法和方案，试图寻找出一条强国富民的理想道路。这时候，经历过两次鸦片战争和国内太平天国运动，一个新兴的统治阶级改革派——洋务派，从清王朝统治集团的高层产生出来。他们接过传统儒家经世致用的旗帜，提倡和标榜“中学为体，西学为用”，力图挽封建末世的狂澜于既倒。所以，这样的一个改革派，也可以称之为封建统治的“补天派”，因为他们虽然引进西方的科学技术，但只是停留在器物革新的层面上，无法触动封建社会体制的根本痼疾。当然，这也是时代发展客观条件所制约，

改革本身就是一个由表及里，由浅入深的渐进过程。

由于洋务派的领袖人物们，掌握了从中央到地方相当大的一部分权力，所以洋务派在十九世纪下半叶的中国早期改革舞台上，相当长的一段时间，成为众多改革派别里的主流派；而在洋务派内部，又分成众多的集团，其中，以李鸿章为首的淮系集团，是这些集团里实力最强、兴办洋务成效最大一个。李鸿章，可以说是一个伴随着近代洋务运动潮流而生的标志性人物。

从1862年当上江苏巡抚起，到1901年去世，他在晚清社会政治舞台上纵横捭阖，活动了整整四十年，其时间之长、涉及的领域之广、所做的事情之多，是任何同时代的政治家所无法比拟的。因为他长期担任直隶总督兼北洋大臣一职，是清朝政府高层参与决策、执行决策的重要人物。在军事上，李鸿章是淮军和北洋水师的创始人，开了中国军队近代化的先河；在经济领域，早期的四大军工企业：江南制造局、金陵机器局、天津机器局、福州船政局，李鸿章一个人就办了前面三个，后面一个是左宗棠和沈葆楨合办的；后来他还办了轮船招商局、开平矿务局、漠河金矿、天津电报总局、上海机器织布局等等，并且率先倡导在中国修建铁路，所以我们可以说他在洋务活动中，创办最多，成效最大。至于外交领域，从十九世纪七十年代起，也就代表清政府经办了许许多多的对外交涉：天津教案、中日建交、中秘华工交涉、琉球事件、马嘉理案、中法新约、马关条约、中俄密约、展拓香港界址专条、辛丑条约……，绝大部分对外条约都是由他出面签订的。以致在当时外国人的眼里，李鸿章就代表着清朝政府，甚至只见李鸿章而不见清朝皇帝。而梁启超更是把他在李鸿章死后不久写成的《李鸿章传》，另称为“中国近四十年大事记”。

然而，当时也有人用八个字形容李鸿章：“权倾一时，谤

满天下”。这既很形象概括，又不难理解。因为李鸿章掌握了相当一部分的权力，而中国又是一个弱国，常言弱国无外交，在外交上他如论如何绞尽脑汁，总逃不脱受制于列强的命运；在国防和经济建设上要做那么多的事情，财力上却不允许；当然李鸿章本人在如何建设的指导思想和用人举措上，也有不可克服的缺点，讲裙带关系，任人唯亲，不敢越封建体制的雷池一步。这也不难理解，因为他毕竟只是封建王朝的一名忠臣。但不管怎么说，李鸿章总是他那个时代处于朝野内外各种矛盾和旋涡中心一个关键人物。他所做的那些事情的重要性，和它对近代社会发展的影响，是十分明显的。从某种意义上说，不了解李鸿章，就不能深入了解十九世纪下半叶的中国，也不能深入和了解中国近代史。

经过一个多世纪的探索与奋斗，今天我们中国人民已经找到了强国富民的必由之路。李鸿章所代表的那个屈辱的时代，已经一去不复返了。往事不可谏，来者犹可追，站在新世纪的开端，认真回顾和总结一个多世纪以前，中国社会在从传统向近代转型期间的经验、挫折和教训，有助于我们在前进的道路上少走弯路，少付学费。

本书就是本着“他山之石，可以攻玉”的设想，由花生文库策划、陕西师范大学出版社出版的。作者参加了新编《李鸿章全集》的编写、整理，这期间查阅了大量文献档案和清人笔记，力图用通俗平实的语言，把李鸿章的人际关系和他在经济外交两大领域里的运作情况，遗闻逸事，客观如实地描述出来。这也是让历史学走出纯学术的象牙之塔，使之通俗化和普及化的一种尝试。我觉得，应该鼓励这样一种尝试。是为序。

戴逸

2001年8月20日

# 目 录

## 序

## 引 言

### 李氏大宅门——出身与亲友

#### 小“财神”的仙鹤之相

4

这一天，正是民间“迎财神”的日子……李鸿章在老妈肚子里折腾了一夜方才呱呱坠地，时令才交正月，就有春雷鸣响，还有仙鹤翔舞。加上李鸿章成人后身材硕长，江湖术士便吹嘘他有“仙鹤”之相。

#### 老爸的秉性遗传

7

李鸿章的爸爸李文安除了又高又胖以外，还有两点秉性遗传给了儿子，一是好酒贪杯，一是喜作诗赋。……不过李鸿章在老爸身上大占便宜的只有两件事：一件是他进京后认识老爸的进士同年曾国藩，二是老爸由于好酒贪杯送了命而李鸿章却

因此拣了一条命。

## 大脚老妈的言传身教

9

“没有老娘这双大脚，谁供你们读书做官？”

## 与原配周氏的难了情缘

12

原配夫人周氏的墓，不远处就是《孔雀东南飞》中庐江小吏焦仲卿和刘兰芝“两家求合葬”的合葬墓……“生不同衾死同穴”，李鸿章连这一点也做不到，

## 乡间老师徐子苓

13

合肥三怪之一的徐子苓，一边喝酒一边脱下袜子捻脚丫，还说道：“这脚味（爵位的谐音——因李鸿章受封为一等肃毅伯）怎么这么臭。”李鸿章则大气也不敢出一声。

## 刚强狠绝——从小看到老

14

老爸问李鸿章为什么害死一缸鱼。他却说：这么多人进学，惟独我不进，此鱼不可留。

## “李大架子”和“李大大架子”

15

“今天是官宴——公费请客，我的官品高，自然要坐首席，不能坏了国家法度；如果你们觉得对我大哥不过意的话，改天再办一桌私宴，请我大哥坐首席就是了。”

## 三弟李鹤章——首开跑官之先例

18

李鹤章找曾国藩开后门，一连跑了十几趟，千方百计留在了两江总督衙门当差。李氏一门，他首开了“跑官”的先例。

## 独眼老弟与庐州文化建设

20

《府志》上说李蕴章“好谈经世务、善理财”，……他的所谓“善理财”，其实主要还是依仗权势得来的不义之财。

## 首富李凤章与芜湖开埠

21

真正善于理财的是老五李凤章，专门经营土地、典当和高利贷生意，成为李氏兄弟中的首富。



**李氏家产知多少？** 24

还是梁启超说得比较实在：“世人竟传李鸿章富甲天下，其事殆不足信。大约数百万金之产业，意中事也。”

**不走运的李昭庆** 25

“视事太易”，又不如三哥鹤章会跑官，只得了个候补盐运使的虚衔，便以 39 岁的壮龄郁郁病故。

**嗣子李经方** 27

一面看书，一面拿着菱角去蘸糖，因为太专心而误蘸到墨盂里，结果弄得满嘴都是墨汁而不觉察。

**两位妹妹——一富一雅** 29

士农工商，士为首商为末；进士之女下嫁合肥首富张家，在当时也是轰动一时的“思想解放”之举。

**赵小莲的“旺夫运”** 31

小莲自过门后，李鸿章一路官运亨通，而她 1892 年去世后，李家的权势开始走下坡路，李鸿章本人也开始接二连三的倒霉。

**如夫人莫氏** 33

无论是“惧内”还是夫妻恩爱，都挡不住李鸿章风流成性。……这位莫氏据说就是乳名丁香的那位美妾，上海华山路上一座闻名遐迩的“丁香花园”，至今旧貌尚存，据说就是为她而建的。

**中堂爱婿张佩伦** 35

“爸爸选女婿，才学第一，革职有什么关系，今天身居高位者，不少是行尸走肉，我愿意听老爸的。”……张佩伦还有一个很争气的孙女——作家张爱玲。

# 广识天下豪杰

## 京师有道人——曾国藩

38

曾国藩从一生下来就长了一身蛇皮癣，35岁以后，官越做越大，癣区也越来越扩大，常常一觉醒来，满床都是皮屑。这一身怪癣终生都没有治愈，所以他的家人都附会说他是巨蟒转世。

## 潘翁两权贵

41

翁同和的老爸上上下下打量了李鸿章几眼，就大惊失色地说道：“此人将来的功业在我辈以上。……你这一房考中的人虽少，但有了这两个，还有什么可遗憾的。”

## 同门师兄沈葆楨

45

1839年沈葆楨考中举人的当年，也就是林则徐下决心在虎门销烟的前夕，命沈葆楨与女儿林普晴完婚，可以说得上是托付有人了。

## 出类拔萃的郭嵩焘

56

左宗棠落井下石，恩将仇报，早已把当年郭嵩焘对他的救命之恩忘到九霄云外去了，在密折中甚至指名参劾，说郭“应变之略，非其所长”。

## 丁未科考的一段疑案

68

李鸿章当然不会不知道这其中的厉害、去以身犯险；而且以他当时的文名，也是十分自负的，决不会轻易找人捉刀。……但胡思敬也是清末民初负有盛名的掌故家，不会无中生有的捏造……

## 王、吕两乡贤

71

一个半世纪以前，王茂荫就能敏锐地看出货币的价值和价

格相分离的特征……成为马克思在《资本论》中唯一提到的中国人。

## 一将功成万骨朽

### 翰林变成绿林 75

李鸿章一脚跷在灶沿上，一手揭盖，一手拿碗，直递口中狂咽，边咽边呼喊：“大家快干，干了好跑。”活脱脱刻画出了他当时的一副狼狈相。

### 湘军幕府的磨练 79

曾国藩看了他一眼，一句话也不说就开始低头喝粥。全场鸦雀无声，只听到一片稀里呼噜的喝粥声，弄得李鸿章非常尴尬。

### 枪杆子说话，建立自己的队伍——淮军 85

钱鼎铭说：上海有的是钱，缺的是能打仗的兵和能领兵的将。李鸿章问他，将的标准是什么？他说，像您这样的就行。

### 不要钱，不怕死 91

淮军这支土里土气而又与众不同的军队，很快引起了西方列强的注意。《北华捷报》称它是中国“最优秀的军队”。

### 廉政建设——收拾两吴一杨 95

李鸿章佯装酒醉骗得帐本，回去立即找几个精干的幕僚连夜核对，抓住了这只老狐狸贪污中饱的大量把柄。第二天，一道弹劾的奏章，就轻而易举地夺了吴煦把持十多年之久的海关大权。

### 精明强干的丁日昌 98

无论从吏治还是洋务，李鸿章都迫切需要网络人才，拼凑自己的班底。这一次他找到了“洋务吏治，精能罕匹，”的丁

日昌。

## 苏州杀降

114

曾经充当受降证人的戈登得知李鸿章杀降的消息后，认为给他这个大英帝国的军官带来了耻辱，提着左轮手枪气势汹汹的到处找李鸿章算帐，还威胁要率领常胜军发动兵变。

## 解散常胜军

118

李鸿章每次和洋人谈判时，总是先摆出一副盛气凌人的样子，以求从气势上先压倒对方。他把这种方法叫做“打痞子腔”（合肥土话——虚夸大言的意思）。

## 金陵“让功”

123

在李鸿章发兵南京的前一天，即1864年7月19日，曾国荃用地道埋炸药轰塌了城墙，攻占了南京。曾国藩对九弟说：我看少荃往来的奏折信函，都表明他不愿意会攻金陵，这实际上是不愿意与你争功。

# 青出于蓝而胜于蓝

## “剿捻”主帅，曾李瓜代

132

“自古以来，处在大位大权而享大名的人，有几个能得到善终？因此我们兄弟二人，必须设法主动将权位推掉一些，才能使晚节渐渐收场。”……朝廷一再要曾国藩督师北上“剿捻”，他思前想后，决定把嫡系湘军全部裁撤；而起用淮军作为“剿捻”的主力军。

## 倒树湾与尹隆河

138

别看刘铭传后来在台湾大放光彩，在尹隆河他被赖文光打得大败，连顶戴花翎也丢了……

## 打败东捻

143

要对付在平原上纵横驰骋的捻军，唯一的办法是训练骑兵，做到“以快制快”……刘铭传激励士兵，“谁能在这一炷香时间里，骑着马绕营盘跑三圈，第一个到的就可以取了这锭金子。”

## 济宁危机

149

平定东捻，由于李鸿章未能为部下车取相应的功名利禄，淮军将领大为不满；刘铭传每天都在酒后大发牢骚，埋怨朝廷有功不赏、有过先罚。在这样一种气氛下，李鸿章不光不能遵旨带兵北上，连淮军本身都大有土崩瓦解的势头。

## 青出于蓝而胜于蓝

155

李鸿章不愿意帮老师顶“天津教案”的骂名。左右逢源，把自己摆在一个可进可退的地位，听任恩师焦头烂额在火上烤。这时候的他，已经深懂为官之道，历练得炉火纯青了。这也正应了曾国藩的预言，的确是“青出于蓝而胜于蓝”了。

## “李少荃拼命做官 俞荫甫拼命读书”

161

俞樾出考题时犯了大罪，虽免去了牢狱之灾，但遭到革职回籍、永不叙用的处分，从此与官场无缘。……他一生的著作达五百多卷……

## 另开洋务进取一格

165

“中国欲自强，莫如觅制器之器，师其法而不必尽用其人；欲觅制器之器与制器之人，则或专设一科取士，士终身悬以为富贵功名之鹄，则业可成、艺可精、而才亦可集。”李鸿章的这篇文章曾经被一位著名的历史学家称赞为：“中国十九世纪最大的政治家最具有历史价值的一篇文章。”

# 官场如同战场

## 一个成功男人背后的一群男人 170

在淮军和北洋海军两大军事系统中担任过提督、总兵以上的将领更多达 1300 多人，从而形成一个势力庞大的淮系集团。

## 一场争论和一场战役 181

刘秉璋是淮系督抚大员中除了李鸿章以外，唯一一个进士出身的人物，所以他对科举制度充满了感情；而当李鸿章提出另开洋务进取一格时，他第一个跳出来反对，师生之间，吵开了架。

## 末路英雄潘鼎新 185

一辈子就爱耍小聪明，他的最聪明处，其实就是他的最不聪明处。

## “溯其功业，足与台湾不朽” 194

刘铭传到台湾，随身带了三件宝……台湾正式建省，刘铭传为首任巡抚。五年以后，台湾跨入全国先进省份的行列……连战的爷爷曾评价他：“溯其功业，足与台湾不朽”

## 小站稻与周公祠 211

周盛传的士兵大多数也是来自江淮之间的水稻产区，很快就掌握了种稻技术并传授给当地人民。自此以后，品质优良的“小站稻”就在华北一带名闻遐迩。

## 危机与转机 216

李鸿章由于中法议和造成的政治危机，通过顺利地把蚕池口教堂搬到西什库，出现了新的转机，他又再度站稳了执清廷外交牛耳的地位。

# 洋务自强 回天无术

## 北洋水师——东方强国之梦

227

李鸿章强调“海防论”，左宗棠则强调“海塞防并重论”……当时的朝野舆论，纷纷把海军衙门称为“新内务府”、或者干脆叫“颐和园工程处”。

## 严复和天津水师学堂

245

李鸿章能够不拘一格、把刚从国外回来的青年学子严复一下子提拔到总教习的高位，说明他既有力破成见的毅力和勇气，也有兼听则明的肚量和眼光。这一年，严复才 26 岁，并且在总教习的位置上一干就是九年。

## 甲午一役，必败无疑

252

甲午战争，一边是经过明治维新以后生气腾腾、而又野心勃勃的日本；一边是虽然经过洋务运动的修修补补、但在封建专制统治下仍然步履蹒跚的中国……所以这场战争从一开始爆发，中国就必败无疑。

## 马关条约，奇耻大辱

258

伊藤博文说，“当年中堂大人何等威风，谈不成就要打，如今真的打了，后果又怎样呢？我曾经给过大人一句忠告，希望贵国迅速改革内政，否则我国必定后来居上。如今十年过去，我的话应验了吧。”李鸿章叹了一口气说：“改革内政，我也不是不想做，但我们国家太大，君臣朝野人心不齐，不像贵国上下一心、奋发有为。如果我们两人换个位置，都设身处地为对方想一想，结果会怎么样？”

## 秋风宝剑孤臣泪

### 戊戌维新 决不当刀斧手

277

变法失败后，李鸿章泰然自若地对慈禧说：“臣实是康党……若旧法能富强，中国之强久矣，何待今日？主张变法者即指为康党，臣无可逃，实是康党。”

### 庚子议和 死而后已

288

1901年9月7日，李鸿章和奕劻根据慈禧“量中华之物力，结与国之欢心”的旨令，代表清政府正式签订了空前屈辱的《辛丑条约》……两个月后，李鸿章在急怒交加之下，终于一病不起，吐血身亡。

### 附录：伟人、名人、历史学家评李鸿章<sup>310</sup>



## 引 言

使当日尽用其谋，知成效必不止此；

设晚节无以自现，则士论又当何如？

这是著名维新思想家，也是曾经担任李鸿章僚属的严复在李氏去世时所作的挽联。作为晚清一代重臣，李鸿章在近代中国政治舞台上整整活动了四十年，所以梁启超把他写的《李鸿章传》别称为《中国近四十年来大事记》。在李鸿章活动的年代——也就是19世纪下半期，整个中国正面临着一个大动荡、大分化的时代，内忧外患，新旧交替。李鸿章处在直隶总督兼北洋大臣这样一个重要的权力枢纽职位上，把持内政外交长达四分之一世纪，以至当时的外国人“只知有李鸿章而不知有清朝皇帝”。

从实际的情况来看，李鸿章也确实利用手中的权力和地位，在政治、经济、军事、外交、文化教育等各个领域都做出了十分重要的业绩：在军事上，李鸿章是淮军和北洋水师的创建人，开了中国军队近代化的先河，经他直接指挥和参与的军事行动，有镇压太平天国和捻军起义、中法战争、甲午战争，中法战争他虽然没有亲临指挥，但是他麾下的淮军参加了战斗