

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

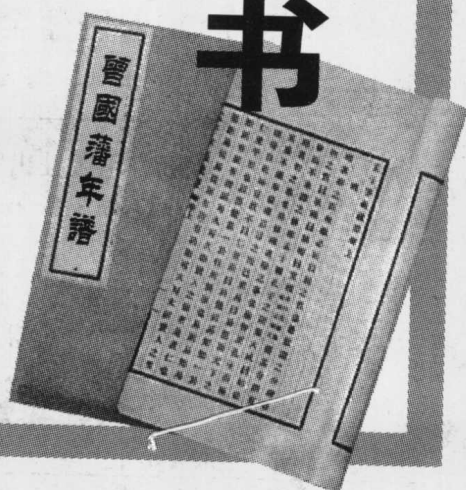




曾国藩全书

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)
(一) 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)
(二) 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、彭玉麟	(123)
三、丁日昌	(142)
四、郭嵩焘	(169)
五、左宗棠	(193)



“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至（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、亲朋子弟、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。刘治古文经学，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。故刘世墀入幕后一直备受信任，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。冯俊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谔二人推荐。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谔的赏识。咸丰八年曾国藩再出领军，先听到帅远烽对李兴锐的赞扬，接着又收到李竹谔的推荐信，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



调入曾国藩大营，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鸾、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，除起用丁忧人员外，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



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入安庆，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、祝垲、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，贼方围长沙。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？且墨经从戎，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：“黄南坡干济才，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，水师独开一局面，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重要，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：“庐黄军破如覆帛，盗舟一夜满洞庭。抚标大将縋楼走，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，十日掬河得枯蚌。刘郭苍黄各顾家，左生狂笑骂猪耶。彭陈李生岂愿死，四周密密张网罟，此时鲋简求上计，陈谋李断相符契。彭公建策攻下游，捣坚擒王在肯綮。”这里的陈、李、彭分别指当时正在曾国藩幕中充当幕友

