

中国特色的生存智慧

马平安

著



袁世凯

的正面与侧面



民主与建设出版社

袁世凯

的正面与侧面

马平安
著



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

袁世凯的正面与侧面 / 马平安著. — 北京 : 民主

与建设出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5139-0590-9

I. ①袁… II. ①马… III. ①袁世凯 (1859~1916)

—生平事迹 IV. ①K827=52

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第047030号

出 版 人： 许久文

责任编辑： 李保华

整体设计： 主语设计

出版发行： 民主与建设出版社有限责任公司

电 话： (010)59419778 59417745

社 址： 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮 编： 100102

印 刷： 固安县保利达印务有限公司

版 次： 2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

开 本： 16

印 张： 19.5

书 号： ISBN 978-7-5139-0590-9

定 价： 36.00元

注： 如有印、装质量问题，请与出版社联系。

序曲：为袁氏集团画张像

如果把清政府比作一家公司，我们应如何看待历史？

如果把袁世凯集团比作清政府辖下的一个地方分公司，我们又应该如何看待这段历史？

短短 16 年，袁世凯集团就搞掉了清政府这个已经经营 260 多年、实力雄厚的控股整个国家的大公司。如此神奇的事情，想来令人不可思议。然而，血淋淋的事实就摆在那里，不由你不信。

回眸历史，晚清社会 70 余年，是近代中国社会发生重大变革的一个关键历史时期。在这个变动迅速的时代，袁氏集团的凸显、清政府权力的虚弱，已经显露无遗。特别是清末 10 余年，由于新政的举办，各方面的变化更加明显地表现了出来。

在这场旷古未有的奇变中，军事现代化与袁世凯北洋集团的崛起，成为这个时期十分引人注目的一个问题。在清末短短10余年间，袁世凯北洋集团从组建到发展，一发而不可收地成为清末民初社会、政治、经济大舞台上举足轻重的显要角色。军事现代化和袁世凯集团在国家政治舞台上的凸显，逐步破坏了帝国政权结构的平衡。新的军事权威的出现形成了对现存国家政权的巨大冲击力，加剧了清王朝皇权资源的流失，打破了中央与地方关系的均衡，使清政权迅速地进入了最后阶段，即灭亡阶段。这种深刻的变化，对清末乃至此后整个近代中国社会的发展，都无疑产生了相当重大的影响。

清王朝所以灭亡，如果从其内部考察，显然是由于中央集权体制的逐步瓦解，以曾国藩、李鸿章、袁世凯为首的汉人地方势力长期膨胀侵蚀的结果。其最直接的原因，毫无疑问，是袁世凯北洋集团拥有政治军事资本，利用辛亥革命之机逼宫夺权的结果。

袁氏集团，其全称叫袁世凯北洋集团，是指承传曾国藩、李鸿章、湘淮集团发展而来，利用清末中央政府无力应付内外危机的大好时机，在小站练兵与新政这些合法条件下迅速形成并发展壮大起来的一个以袁世凯为核心的军事、官僚集团。这个集团，首先是一个军事团体，它以小站练兵为起点，以新建陆军为基础，逐渐扩展，到北洋六镇时期臻于完善和强大，终于权倾朝野。它又是一个官僚团体，北洋官僚集团，机构庞大，而且拥有复杂的内部组织，其中一部分人控制着北洋派的财政经济部门，对于北洋派的势力伸展曾经起过重要作用。这一集团，在清末社会发生剧变的时期产生并迅速发展，反过来，它又对清末时局的变化起到了一定程度的加速与催化作用。

应当说，袁氏集团是清政府卵翼下的产物。但是，这一集团在产生、发展壮大后却并未给清王朝的内忧外患起到什么关键性的补救作用。相反，由于这一集团在国内政坛上的迅速崛起与国家军队的私有化，它倒成为清

王朝内部的最大蛀虫与影响清政权稳定的最大隐患。

袁氏集团何以能强有力地崛起？其原因纷繁复杂，大致说来，决定这一集团产生与发展的原因主要有以下几点。

（一）西方列强的侵略和太平天国的打击，导致清王朝的经制之师——八旗兵和绿营兵的没落。

（二）在安内攘外的过程中，曾国藩、李鸿章等汉人地方集团迅速崛起，改变了大清王朝200余年的基本政治结构，中央与地方的平衡被打破，军事、政治权力逐渐下移到地方，王权危机陡增。

（三）在甲午战争中，淮军瓦解，中国需要一支新的武装力量来维护清王朝的统治。

（四）甲午战争后，李鸿章失势，淮系集团支撑清王朝大厦的时代结束。清朝的统治基础出现了一个相对的真真空，需要新的政治势力来进行填充。

（五）清末官场腐败，掌权人物腐化，给袁氏集团发展私人势力提供了契机。

（六）在淮系崩溃以后，是以袁世凯为领袖的北洋集团崛起，而不是以其他什么人为领袖的集团崛起，这与袁世凯自身的才干和作用密不可分。

与同时期的其他官僚相比，袁世凯明显有着务实的性格和异于常人的干练作风。他不仅为人机警圆滑，洞悉人情世故，熟悉官场潜在的运行规则，善于运用权谋和政治手段来化险为夷、避祸趋利，而且密切注视着历史潮流的趋向，善于利用刚刚在中国生长起来的新的军事、经济因素，来加强自己的实力，提高自己的威望，因而他才能在同侪中胜人一招，终于能够攀登到权力的顶峰。读袁世凯的奏疏、信札、诗词和有关他的传记，给人这样一种强烈的感觉，即袁世凯的抱负很大。对袁世凯十分了解的相国荣禄就曾指出：“此人有大志，吾在，尚可驾驭之，然异日终当出人头地。”正因为袁世凯有这样的抱负和雄心，他才能在以后的几十年中，攻坚

挫锐，克服困难，逐渐实现了到达权力顶峰这一目标。可以说，在清末10年中，袁世凯的灵活头脑、办事精力和机变手腕确实是其他大官僚所罕能其匹的。在这场权力角逐的斗争中，袁世凯早就掌握了一支新的具有战斗力的“新建陆军”；他有编练新军的经验；他有善于结交权贵和寻找靠山的能力；尤其是，他得到了列强在华势力的支持。所有这一切都助长了袁世凯军事官僚集团的迅速滋长与壮大，并利用辛亥革命之机夺取了全国政权，最终完成了从一隅走向全国、从地方走向中央的发展过程。

毋庸讳言，清亡前夕，袁世凯已经在人们心目中具有颇高的地位。他与列强驻华使节、立宪派人士、清朝文武官员都有着紧密的联系，得到他们的信任与拥护。同时，他也得到广大社会人士，甚至包括革命党领袖黄兴等人一定程度的拥护与信任，可以说，声誉赫赫，人心所向。特别是他控制着当时中国最精锐、最强大的北洋陆军，还有由他一手培植的具有雄厚实力的北洋官僚集团，他们掌握着清王朝军事、经济、内政、外交的关键部门，唯袁氏之命是从。这样的形势，必然造成他在清末民初政坛上举足轻重的地位。

袁世凯之所以能够获得这种声望和地位，不是凭空而来的，而是从他的政绩中检验出来的。他的政绩体现了他的才干、志趣与抱负。在清末重大历史事件中，他皆参与并且表现突出。初出茅庐即出使朝鲜，果断干练，扑灭“壬午兵变”，挫败“甲申政变”，稳定朝鲜政局。在中日甲午战争中，作为一个不大起重要作用的官员，褒多贬少。他积极参加维新运动，博得维新之名。戊戌告密一事曾使他声名狼藉，但到辛亥革命期间，时过境迁，袁世凯又与梁启超言归于好，告密丑闻已不能再构成对他声誉的损害。从小站练兵开始，他创建了中国现代化军队，博得了中外人士的普遍赞赏。在八国联军侵华期间，他稳定了山东局势，使山东全省未遭战祸波及；他参与“东南互保”，推动《辛丑条约》的谈判，在中外政界中获得了很高的赞誉，一时被称为“强者”。他推动清末新政的发展，坚持废除科举制度，

积极创办新式教育；回收利权，推动实业与近代交通的发展；建立巡警制度，把司法与行政分离，创前人之所未有。继而，他积极参与推行立宪活动，奏请派遣大臣出国考察宪政，率先办理地方自治，力主改革官制，实行责任内阁制。他站在时代的前列，成为清政府推行“新政”强有力的人物，且收效显著，所以，人们把他视为与日本明治维新之伊藤博文、大久保齐名的世界级风云人物。民初著名记者黄远庸说袁在“前清北洋时代，威望隆然，海内之有新思想者，无不日以非常之事相期望”。袁氏就是凭借他的政绩、声望与北洋军事官僚集团的力量，取得了政坛上的实力地位，拥有了中原逐鹿的资本。

清末，袁氏集团形成和发展的历史轨迹，其军事团体的发展，大致经历了四个阶段。

（一）新建陆军时期（1895年11月—1898年12月）；

（二）武卫军时期（1898年12月—1902年年初）；

（三）北洋常备军时期（1902年年初—1905年年初）；

（四）北洋六镇时期（1905年年初—1912年年初）。

其官僚团体的发展，脉络也十分清晰，表现在：

（一）袁世凯小站练兵时期（1895年11月—1899年12月）；

（二）袁世凯任山东巡抚期间（1899年12月—1901年11月）；

（三）袁世凯督直时期（1901年11月—1907年9月）；

（四）袁世凯任军机大臣与内阁总理大臣时期（1907年9月—1912年3月）。

在清末，这个集团势力大时，东三省、热河、直隶、山东全部，与江苏、河南的大部分尽为其所有。具体来说如下。

1. 袁世凯小站练兵时期是北洋集团的发轫时期

甲午战争中，淮军基本覆灭，维护清王朝统治的军事力量不复存在，从中央到地方，都在急急以练兵为忙，中国传统的军事体制正处在一场重

大变革的关节点上。袁世凯抓住这个珍贵时机，经过上层运动获得了训练新军的特权，于1895年年底到达天津小站练兵。小站练兵使袁世凯获得了发展私人势力的机遇和空间。他以德国陆军为样板，利用清廷拨给的充足军费，建立起了一支不同于过去任何派别的军事力量，从而使北洋系由淮军集团中分离出来。袁世凯以小站为基地，以新建陆军为规模，大肆招揽当时的军事、洋务及擅长文案方面的人才，初步形成了自己团体的核心班底。也就是以这个核心班底为起点，以新建陆军为起家的资本，袁氏集团才日渐壮大起来并最终夺取了清王朝的政权。曾任袁世凯政府内务总长的张国淦说：“新建陆军只7000人，规模并不算大，但其组织甚强，其后势力日长，几乎遍布全国。民国所谓北洋军阀者，如大总统、副总统、国务总理、各部总长、巡阅使、检阅使、各省督军、省长，以及军长、师长、旅长都出自小站。”

到1898年，由于大清王朝传统体制的僵滞性和专制政治与文化的强大惰性，局部的政策调整已远不足以解决民族的生存危机，推进较大规模的制度创新已经成为摆脱危机和实现富国强兵目标的必由之路。在严重的民族危机与士大夫普遍觉醒的条件下，出现了书生康有为、梁启超利用没有实际权力的光绪皇帝，试图进行一场自上而下的改革自救运动。这场救亡运动虽然由于当时客观条件的不成熟及变法领导人儿戏般的决策的错误而悲壮失败，但这场救亡运动在中国近代历史上不是可有可无的一段插曲，它对于当时尚处在嫩芽状态中的袁世凯北洋集团之命运，和以后袁世凯北洋集团能否发展之命运，影响实属巨大。单就对袁世凯发展来说，这场运动就是继甲午战争后为他提供的第二次发展壮大的机会。因为，此时的袁世凯虽然身在小站练兵，而他的心实际上却一直在国家政治舞台上进行角逐。袁世凯野心勃勃，岂能郁郁久居人下。他对政治的兴趣远远超过军事。袁世凯的野心决定了他不可能甘心就这样长期蛰伏在偏僻的小站。时机终于来了，而且恰恰不早不晚，正是袁世凯小站练兵的紧张阶段暂告过去的

时候，这样，袁世凯、徐世昌就有了到北京从事运动权贵、打通关节的时间。袁世凯、徐世昌一到京城，就参与到了当时轰轰烈烈的救亡运动中。实际上，他们早就参加了强学会，与康有为、梁启超等维新派人士来往甚密。正因为有此不寻常的经历，才有1898年康、梁举荐，光绪皇帝亲自召见，破格擢升袁世凯候补侍郎专办练兵事宜，从而使袁世凯及其团体身价倍增的奇遇。也正因为如此，才使得维新派产生了把自己的身家性命与变法成败命运的赌注押在了袁世凯军事团体上面的想法与做法。袁世凯的告密加速了维新运动的流产，也使袁世凯从此获得了清王朝最高统治者慈禧太后与权臣荣禄的赏识和信任，从而使袁世凯得以攀龙附凤，进入了中央最高层的视野圈内，为其日后升任山东巡抚、壮大团体势力，奠定了坚实的上层关系基础。

2. 袁世凯任山东巡抚时期，袁氏集团开始发展成为一个军事官僚团体

在小站时期，袁世凯虽然形成了自己的核心班底，但它还主要是一个军事团体。到了山东以后，袁世凯的官做大了，地位上升了，也有了发展势力的固定地盘和可以自由操纵的财权，这样他就在此基础上开始广揽人才，招兵买马。除了将山东原有的旧军加以裁汰、整编为武卫右军先锋队外，还接受、消化了张之洞数年苦心练就的自强军力量。不仅如此，他又大开幕府，开始招揽省内外各种洋务人才，将山东各地原有的官僚加以裁汰、重整，纳入自己的势力范围之内。这样，袁氏集团从此发展成为一个军事、官僚二者相结合的地方团体，成为一个继李鸿章淮系势力衰败之后重新崛起的一个新的军事政治集团。

山东时期，是袁氏集团迅速发展并取得列强瞩目与接受阶段，也是成为中央政府越来越倚之为柱石的时期。

3. 袁世凯督直时期是北洋集团高度发展并开始影响朝政的时期

1901年，袁世凯升任直隶总督、北洋大臣，位列疆吏之首。他以清末新政为契机，彻底接受消化了李鸿章遗留下来的政治、军事与经济力量，

大肆延揽国内外大批有用人才，重用回国留学生，将一些新鲜血液注入本集团肌体之中。不仅如此，他还广泛示好封疆大吏与接近朝中权贵，大大扩展了自己集团的势力。在新政中，袁氏集团在军事、经济、教育、巡警、自治等方面的事业都办得轰轰烈烈，有声有色。大批人才蜂拥至袁氏门下，一时使直隶成为中国的模范省，各行省皆派员前来考察学习，借为取法之资。袁氏集团在此期间高度发展，其集团班底基本上渐趋稳定下来，积累了雄厚的人才、政治、军事与经济的资本，并且开始影响朝政，这为该集团从地方走向中央积累了经验，打下了基础。

4. 袁世凯任军机大臣与内阁总理大臣时期是北洋集团与满洲权贵矛盾激化、斗争激烈时期，也是袁氏集团开始与中央政府从私下矛盾发展到公开对抗的时期。袁氏集团势力的膨胀引起了满洲亲贵与朝廷的猜忌，他们开始削弱袁世凯的权力，打击袁氏集团的发展。以慈禧太后、光绪皇帝去世，宣统朝权力出现真空为时机，监国摄政王载沣罢黜了袁世凯及其集团中的一些重要成员，袁氏集团与满洲亲贵的合作关系全面遭到严重破坏。随着满汉之间民族矛盾、中央与地方矛盾、立宪派集团与朝中权贵的矛盾、革命党与清王朝矛盾的交织发展与激化，最终催发了辛亥革命。值此需要忠臣报国、军队效命的关键时刻，袁氏集团却支持袁世凯出山压迫革命党，迫使清廷退位，最终夺取了国家的最高权力，该集团也从此从地方走向中央。

总的来看，袁氏集团对晚清政局的影响，主要可以概括为以下三个方面。

1. 对待义和团的态度问题。袁氏集团从自己的利益出发，采取剿拳和洋政策，这对于保全和发展本集团及清政府的最高利益所起的作用是不能低估的，对当时及以后时局发展的影响也是明显的。

2. 在清末新政时期的作为。新政时期，作为北洋集团的领袖人物，袁世凯、徐世昌等人将直隶与东三省的新政举办得风风火火。尤其是在天津

与直隶各地，袁世凯把军队、警察、实业、教育、自治立宪等诸项事业办得有声有色，使北洋一时成为中外瞩目的焦点。在举办新政的过程中，袁氏集团积累了雄厚的政治与军事资本，袁世凯军事权威的地位也从此确立了起来。袁氏集团的迅速膨胀，实际上挖空了清王朝的权力墙脚，削弱了清王朝的统治，加剧了清末政局的严重动荡。

3. 逼清廷退位。这恐怕是袁氏集团在中国历史上写下的最为精彩的一笔了。袁氏集团的发展引起了朝廷亲贵集团的恐慌，他们与袁氏集团矛盾的加剧与斗争，最终破坏了该集团与清廷表面上的合作关系，也为立宪派发动立宪运动，革命派集团发动革命客观上提供了一定的条件。辛亥革命爆发后，袁氏集团乘机反戈一击，逼迫清帝退位。清政府曾经花费很多金钱而且寄予很大信任的陆军，最后却成了倾覆清政府的工具，历史说来就是这样的无情与有趣。

平心而论，袁世凯逼迫清帝退位并不是出于什么崇高的目的，也不是因为他有反封建的民主思想，而仅仅是希望在清帝退位后由他来当大总统，攫取国家的最高权力。但是，就当时的客观效果来说，清帝退位不但标志着统治中国 268 年的清王朝的寿终正寝，也宣告了在中国实行了 2000 余年的封建帝王制度的彻底崩溃，中国从此开始步入了一个新的历史时期。这个变化，实际上截断了中国自夏商周秦以来君主专制的历史，从这个意义上讲，袁氏集团也算是功不可没。

民国最初的四年，袁世凯风云际会，连续做上了中华民国临时大总统、正式大总统直至终身大总统，可谓运气好得出奇。他的团体成员也都跟着晋升，总理、总长、都督、将军随便做；他的集团可谓实力雄厚，一时无人可以比肩。袁世凯及其集团，终于达到了巅峰状态。可就在袁世凯自以为天下无敌、踌躇满志之时，他却不慎往恢复帝制的道路上错走了一步，结果，一失足成千古恨，以前的好运气突然消失得一干二净，袁世凯因称帝而众叛亲离，他好不容易搞起来的集团公司也在一夜之间土崩瓦解，最

终，他也因此忧愤而死。

管理学大师甘德纳说过：大多数奄奄一息的组织，都是因为他们无法认清本身在组织机能上存在的缺点，他们通常不是因为不能解决问题而失败，而是因为他们根本看不到问题的要害之处。

纵观古今中外，无论政权或公司的经营，最容易出现危机的时刻往往不是困难最多的创业期；相反，却是在获得大成功的时候。创业期间，因为生存和发展的条件恶劣，团体上下，都能集中力量全力奋斗，领导人在决策方面的弹性与谨慎度也很大，因而，往往能够适应和对付可能出现的各种危机。但胜利以后，往往缺少危机意识，对胜利成果的占有欲望也大大增加，在这个时候，利益的分配如果稍微出现点问题，团体领导层就可能出现大的动荡。

袁氏集团成员在创业经营成功后，缺乏必要的忧患、危机意识，只看到眼前利益的得失，而无视于集团整个全局的命运，不知道维护集团领袖权威对于该团体兴亡的重要性，尤其是集团核心层成员权力欲膨胀，忽视了集团内部团结和稳定的重要性，甚至滋生了“彼可取而代之”的看不清自己半斤八两的意图，企图取代表世凯，让他们坐上龙头老大的交椅，这种不切实际的内讧做法，是这个集团在刚刚进入辉煌时期就顷刻间失败的主要原因。不然，百足之虫，死而不僵。没有集团内部的重级地震，仅凭外部力量的冲击是不足以这样快就搞垮袁氏这个已经占据了中国政治中心、拥有庞大资源的利益集团的。事实证明，真正搞垮这个集团的主要敌人，不是别人，恰恰就是他们自己内部本身的私欲。

古人云：以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以明得失；以史为鉴，可以知兴替。历史这面镜子是最公正的老师，它为后人、后世留下了许多值得汲取的经验教训。一部袁氏集团创业与经营成败史，无异于一座矿藏丰富的宝山、一片资源充裕的大海，其中的政治、管理、经营信息和智慧，足以令人叹为观止。

袁世凯是如何经营他的集团的，这个超级大玩家的“心经”秘籍究竟藏着何样神奇的不为人知的内容？导致他的覆辙，最深层次的原因又在哪里？

请看下文——袁世凯成功的十大法则与他失败的主要因素。

目 录

第一章

大时代·····	003
走自己的路·····	010
命根子·····	014
机不可失·····	019

第二章

燕雀安知鸿鹄之志·····	033
初显治军才华·····	035
在外交上又获加分·····	039
言必信，行必果·····	047

第三章

小站班底·····	051
山东时期集团成员的扩大·····	060
袁氏督直期间对人才的延揽·····	065
鸟瞰“袁家军”·····	074

第四章

依附吴长庆起步·····	085
得李鸿章提携升迁·····	087
傍上贵人荣禄·····	090
打造庆袁同盟·····	096

第五章

用人潜规则·····	101
兼收并蓄，范围广泛·····	105
注重吸收新式人才·····	109
以小站系为核心·····	114
兼备德才，严惩庸员·····	116
船水原理·····	119
独门暗器·····	120

第六章

袁氏一生不爱财·····	125
打通关节，运动权贵·····	127
笼络部下与结交朋友·····	135
孝敬老佛爷·····	138
收买敌党与优渥部下·····	144

第七章

从小站出发·····	153
成为北洋军领袖·····	155
木秀于林，风必摧之·····	158

袁、铁之争·····	162
载沣驱袁·····	169
谁拥有了枪杆子，谁就拥有了发言权·····	171

第八章

袁氏特色·····	175
品牌，就这样打造·····	178
种种手段·····	183

第九章

选择有学问·····	189
政绩就是实力·····	205
退却也是一门艺术·····	208

第十章

官可以不做，法不可不改·····	215
人如犯我，我必犯人·····	227
好风凭借力，送我上青云·····	233

尾 声

功过留待后人评·····	245
谁也难逃周期律·····	247
问题出在窝里反·····	256
半厚半黑难成事·····	269
巅峰之处不胜寒·····	278