

曾国藩幕府

朱东安 著



④ 辽宁人民出版社

曾国藩幕府

朱东安 著



① 辽宁人民出版社

©朱东安 2017

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩幕府 / 朱东安著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2018.1

ISBN 978-7-205-09209-2

I. ①曾… II. ①朱… III. ①曾国藩 (1811-1872) —幕府—人物研究 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 307784 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024-23284321 (邮 购) 024-23284324 (发行部)

传真: 024-23284191 (发行部) 024-23284304 (办公室)

<http://www.lnpublish.com.cn>

印 刷: 鞍山新民进电脑印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm×240mm

印 张: 16.75

字 数: 241 千字

出版时间: 2018 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2018 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 艾明秋 娄 瓴

装帧设计: 琥珀视觉

责任校对: 赵卫红

书 号: ISBN 978-7-205-09209-2

定 价: 49.80 元

前言

回顾一生的治学经历，感慨良多。

我生于1939年苦难之秋，长于鲁西北穷乡僻壤，家境贫寒，世代务农，很少有人识字。多亏家乡实行了土地改革，方有入学之机，并于1964年进入中国科学院哲学社会科学部（今中国社会科学院）近代史研究所。只是十余年间与史学研究无缘。迫及潜心向学，提笔习练，已近不惑之年。书海无涯，时不我待，若非龙盛运先生的耐心指导，很难迈出开头那艰难的一步。不意，借多方推助之力，发表一篇论文，积累一点写作经验，却行文议事未脱当时的流行模式，殊非史学正途。

我于马克思主义，马恩列斯著作所读不多，但于四卷《毛选》却颇下过一番功夫，通读默记，略知大意。故当世上纷传“信仰危机”“诚信危机”之际，我对马克思主义坚信不疑，而于史学信誉不佳却深感警惕。遂于1977年转换研究课题之时，遍访马克思主义名家，以求其为学之道、格致之方。然千言万语终不外毛泽东所说的“实事求是”四字：“‘实事’就是客观存在着的一切事物，‘是’就是客观事物的内部联系，即规律性，‘求’就是我们去研究。”^①

于是，反思史学研究的现状和自身经历，决心改弦更张，另起炉灶，遵循马克思主义的相关论述，参照司马迁“究天人之际，通古今之变，成一家之言”的治学格言，实事求是地研究历史，以探索社会发展的客观规律为第一要义，力戒史学无诚信之弊。

^① 毛泽东：《改造我们的学习》，《毛泽东选集》第3卷，人民出版社，1991年第2版，第801页。

为此，在研究过程中，坚持科学性第一，坚持独立思考，坚持自主判断。凡属研究课题的基干部位，不接受现成答案，不遗留研究死角。一切现有成果均视为学术动态，即便有所吸纳，也是在经过自己的研究之后。只有那些一时无力研究而又不可或缺的相关内容，如《曾国藩传》中清代学术和幕府幕僚部分，另当别论。有关清代学术部分，《曾国藩传》初版时只能搬用现成说法，及至修订再版即以新的研究成果予以替换，并发表《清儒汉宋之争与曾国藩集团的思想基础》一文，以为诠释。而有关幕府幕僚部分，则因《曾国藩传》初版时其相关成果过于薄弱，不得不以为时十年的专门研究出版《曾国藩幕府研究》一书，并于《曾国藩传》修订再版时压缩为“知人慎用 幕府称盛”一章，既弥补了昔日的缺憾，也为其后的曾国藩集团研究打下基础。

新的课题研究从曾国藩入手，围绕晚清政治和传统文化步步推进。由曾国藩而曾国藩集团、太平天国、晚清政府，又进而推及义和团运动、庚子之战，并从晚清满汉关系的角度对清末新政和辛亥革命进行了粗浅的探讨。最后，一直延伸至周初政治、孔子思想、古史分期、史学理论。同时，还在文字上也下过一些功夫。要求自己的作品内容上符合客观真理，文字表述则准确、精练、流畅。其初衷是方便读者，也出于对史学先贤的景慕。

多年来，我深居简出，心无旁骛，主要时间和精力集中于晚清政治史领域，做一些基础性研究，成果结集为《曾国藩传》《曾国藩集团与晚清政局》《曾国藩幕府研究》三部学术专著，一批学术论文和几部集体著作。但于学术上一些平日未曾留意而突然汹汹袭来的问题，也往往形格势禁，不得不应。有关排外主义、神权政治、天津教案、庚子之战的几篇文章，就是对来自社会或学术界的几次挑战，被迫做出的回应。

自1977年以来，对自己当年的选择无怨无悔，坚持不懈。虽往往事倍功半而所获成果不多，然幸能经受时间的考验，未因风潮的变幻而引起社会价值的涨落。至于这些科研成果同先前那段社会实践的关系，则

古有“史识”^①之说。其与史学作品的质量干系甚大，但只能从社会实践中获得。假若我没有十年社会实践的历练，对史学问题的识别能力没有得到相应提高，就写不出现在的著作和论文。更重要的是，社会实践使我对社会、对人生有所感悟，深感人生艰辛、生命可贵。而作为一名史学研究人员，其人生价值和社会奉献主要体现于笔下。既有近代史所这样优越的客观条件^②，若不写出点好书好文章，那就有负今生！

回望几十年治学历程，若非这口倔强之气积聚于心，我就不会以破釜沉舟的决心而选择实事求是的治学之路，也难以在科研事业上苦战几十年，攻坚克难，浴火重生。至于对这些科研成果乃至今生今世的自我估量，则如古人云“尽人事而知天命”。既已尽心竭力、无憾无悔，那就顺其自然吧。

几十年来，我所以能沿着实事求是的治学之路走过来，并在学术上取得些许成绩，还有一个更为重要的原因，那就是20世纪80年代以来科研环境的宽松和众多前辈、师友和鼓励帮助。曾在科研工作中给我很大帮助的老师，除前面提到的龙盛运先生步步扶掖、督促鼓励外，还有我做研究生时的导师钱宏先生，学术界前辈罗尔纲先生、刘大年先生、荣孟源先生，以及蔡美彪、何重仁、张振鹍、王其渠、贾熟村等诸位先生。至于一言之师，切磋之友，则更是不胜枚举。几十年来，凡我著述文稿，字字句句皆有他们的心血。值此书出版之际，再次向诸位前辈和师友致以深深的谢意。

① 刘知几《史通》认为，史家须兼有“史才”“史学”“史识”三长，尤重“史识”。

② 这里资料丰富、良师众多、治学严谨，更有崇尚无私奉献的“二冷”精神，可以大有作为。“二冷”即坐冷板凳、吃冷猪头肉，是范老的口头禅，喻生前受人冷落，死后配享孔庙。

目 录

●第一章 绪论 / 001

●第二章 军政办事机构 / 014

第一节 秘书处 / 014

第二节 采访忠义局和编书局 / 034

第三节 营务处与采编所 / 038

第四节 审案局、发审局、发审所与查圩委员 / 045

第五节 善后总局 / 051

●第三章 粮饷筹办机构 / 054

第一节 用兵与筹饷 / 054

第二节 粮台与报销局 / 058

第三节 劝捐局与饷盐局 / 074

第四节 厘金局 / 080

第五节 盐务局 / 097

第六节 制造局等军工科技机构 / 101

第七节 其 他 / 105

●第四章 幕僚与人才 / 110

第一节 人才思想与用人方针 / 111

第二节 人才的培养 / 115

第三节 人才与吏治 / 120

第四节 幕僚的保奏 / 123

●第五章 幕府内外 / 135

第一节 幕僚的入幕途径 / 135

第二节 幕僚与智囊 / 140

第三节 幕僚与幕主 / 147

第四节 幕僚出幕后的活动及影响 / 151

●附录 / 155

附录一 幕僚总表 / 155

附录二 幕僚个人简历（按姓氏笔画排列） / 181

附录三 参考书目 / 256

●后 记 / 259

·第一章·

绪论

中国幕府制度由来已久，源远流长，最早可追溯到周代战国时期。其时，七国争雄，养士成风，最为著名者如魏国的信陵君、赵国的平原君、齐国的孟尝君、楚国的春申君都竞相招贤纳士，号称“四公子”，他们的门下食客多至数千人。甚至一些官宦之家也有舍人之类。虽有鸡鸣狗盗之徒混迹其内，而出类拔萃的人才，如齐之冯驩、赵之毛遂等亦大有人在。蔺相如出仕之前亦曾是宦者令缪贤家中的舍人，后经主人荐之赵王，卒成一代名相。这些食客、舍人，或为主人出谋划策、排忧解难，或奉委承办事件，虽非国家官员却能在政治上发挥作用。“四公子”所以名噪一时，成为当时举足轻重的政治人物，实则多借食客之力。他们同主人之间只有私人情谊，并无法定的权利、义务关系，主对客随意进退，客对主来去自由。凡此种种，与后世之幕僚极为相似，可姑且视为中国幕府制度的萌发时期。其后经过长时期的发展，渐趋定型，大约在汉代已形成制度，而到了唐代则兴旺发达起来，出现空前未有的盛况。至于幕僚的名称，则又有从事、参军、记室及长史、司马、别驾等等，名称不一而职能相同，都是地方主管官员或奉命出征的统兵将帅自行招聘的辅佐人员。“古者州郡以上得自辟从事、参军、记室之属，故英隽之兴，半由幕职。唐汾阳王郭子仪精选幕僚，当时将相多出其门。”^①

① 薛福成：《庸庵文编》第4卷，第20页。

降及清代，幕僚制度仍是经久不衰，六部九卿以至州县，主管官员无不聘有幕僚协助处理钱粮、刑名、文案等务。大将军年羹尧“网罗英杰，凡瑰閎奇特之士，与博弈拊鞠，擅一长一技者，靡不收置幕下。”^①湖广总督毕沅则广收幕僚编写书籍，其所著《续资治通鉴长编》一书，实多借幕僚之力。

这些人或精通政务，笔下流畅，或善理钱财，熟悉律令，正好弥补科甲出身的官员不习政务的短处。所以，他们凭借某一方面的专业知识和办事能力，包揽钱粮，代办词讼，掌握很大一部分实权，在封建政权体系中处于非常特殊的地位。主管官员必须对他们敬之以师，待之以宾，修资丰厚，礼仪周全，称之为幕宾、幕客、幕友、师爷之类，不得以属员视之。他们亦往往自恃其才，礼仪稍疏，即拂袖而去。而幕僚之间则师徒相承，自成体系，平日声息相通，有事死力相护，盘根错节，牢不可破。所以，有的人招聘幕僚，其主要目的不在治事，而是为了借以勾通上下左右之间，尤其同上司间的声息。也有的官员懒于政务，养尊处优，把经管钱粮、办理诉讼、草拟文稿、清理账目诸务一概交幕僚处理，从而使他们得以从中操纵把持，这就使本已腐败的吏治更加腐败。雍正帝即位之初，曾下令将六部的幕僚逐出京城，移往涿州一带，并相应作了一些限制性规定。经过这番整顿虽取得一定成效，但种种积弊并没有根本改变，直到曾国藩生活的时代依然如此。

不过，对于未入政坛的士人来说，充任幕僚可以收到历练政务、增长才干的效果，不少人曾在青年时期充任幕僚，而后成为名臣，显示出幕僚制度在培养人才方面的作用。所以，一些考场失意的士子多乐于充任幕僚，一则可借以维持生计，一则可获得历练政务的机会。不过要胜任这一工作，尤其做一个好的刑名师爷，“必求申、韩老手，北面师事，朝夕切磨，积数年之久，方可出而应世。”^②这样，培养合格的幕僚也就成为一项重要工作。一些有名气的幕僚则不仅广收门徒，且往往著书立

① 俞蛟：《梦厂杂著》第72页，上海古籍出版社，1988年7月版。

② 俞蛟：《梦厂杂著》第87页。

说，为学幕者编写教材。于是，《佐治药言》《学治臆说》《幕学举要》《刑幕要略》等相继刊行于世，遂使佐幕之任成为一项专门学问，名之曰“幕学”。这也是中国幕府制度史上前所未有的现象。然而，这都是讲的清初至道光末年的情况，也是平时的一般情况。及至咸、同两朝，由于旷日持久的战争和督抚权力的膨胀，情况又为之一变，形成清代幕府制度史上前后两个明显不同的时期。

鉴于唐末藩镇割据的教训，自宋以来的历代统治者都采取种种办法，限制地方政府的权力，防止地方大吏拥兵自立，对抗中央政府。清王朝的最高统治者以少数民族入主中原，出于种种原因，对地方大吏尤为加意防范。他们把各省的兵、政、财、人及司法各权分开，地方官员各负专责，各有隶属，相互牵制，谁也不能大权独揽，自行其是，遂使各项大权实际上都控制在中央政府手中，从而将中央集权的君主专制制度推到顶峰。就兵权而论，清朝的主要武装是八旗与绿营，旗营无论驻扎京师抑或分驻各地，兵权实际上都掌握在皇帝手里。就财权而言，各省地丁等项收入都要上报户部，听候指拨，督抚不得擅动。就人事大权而言，三品及其以上官员的任命，由军机处根据考绩拟名呈进，由皇帝亲自用朱笔圈定。自四品及以下官员的任命，则一分为三，分别由皇帝、吏部、督抚掌握，各有定额，不得侵混。

太平天国革命爆发以来，清政府财政拮据，兵不堪战，不得不依靠各地督抚征厘募勇同太平军、捻军作战，一时形成犬牙交错、各自为战的局面。这样，清王朝的安危存亡就主要系于这些统兵大员身上。然而，他们所用的兵员主要是“兵为将有”的自募自练之勇，所用军饷主要系劝捐、厘金等自筹之银，而所行之事则多与国家定制相悖，倘若囿于文法，拘于旧章，必致寸步难行，束手待毙。正像曾国藩总结的那样，“细察今日局势，非位任巡抚，有察吏之权，决不能以治军；纵能治军，决不能兼及筹饷。”^①于是，他们为了扭转战局，适应独立作战的需要，包揽把持，独断专行，将昔日束缚他们手脚的各项规章制度一一破

^① 《曾文正公奏稿》第9卷，第76页。

坏，把过去与之比肩而立、三宪并称的布政使、按察使贬为自己的属员，遂使兵、政、财、人等各项大权集于一身，本属中央政府的权力落入地方督抚手中。清政府深知此弊而无可如何，只好听之任之。与此同时，各地督抚既要带兵打仗，又要兼理地方，所要承办的事务和对各种人才的需要也大大增加。若在平时，聘请几个幕僚，至多十个八个，也就足可应付。而此时的督抚勇要自募，饷要自筹，粮台要自办，劝捐、征厘、办理盐务，在在需要人手，原有属员不敷分配，实缺官员本有定额，只好多多招聘幕僚，将幕府作为自己的参谋和后勤机关，依靠幕僚解决战争中遇到的各种难题。于是，地方分权和幕府制度互为表里，相得益彰，在办理军务、赢得战争的旗号下迅速膨胀，一时形成地方拥兵、督抚专政的局面，幕府制度亦随之兴盛起来。其时，用兵各省普遍如此，尤以湘、淮各军，曾、胡、左、李各帅最为突出。他们虽非建立幕府、征厘筹饷的先行者，但异军突起，后来居上，战场充任主力，办理最著成效，其幕府亦成为典型。而规模之大，人员之众，成就之高，影响之深远，则又以曾国藩幕府最为称盛。

曾国藩（1811—1872）字伯涵，号涤生，湖南湘乡人。翰林出身。历事道光、咸丰、同治三朝，曾先后担任礼部侍郎、兵部侍郎、两江总督、直隶总督、钦差大臣、武英殿大学士等职。他在从军、从政的过程中，设置了大批办事机构，一则治事，一则育人，不仅于战争的胜利起了很大作用，且培养出大批人才，其中不少人成为近代史上的著名人物。据统计，出身曾国藩幕僚而后官至三品者达52人，官至督抚、堂官者达26人。此外还有一大批学者、文学家和科学家。这种现象在中国历史上可谓前无古人，后无来者。

曾国藩幕府的办事机构，大体可分为军政、粮饷两类。其军政办事机构有十余个，论其职能略分以下几种。

（一）秘书班子，包括曾国藩身边的谋士和各类文案人员。曾国藩称之为“幕府”，而笔者则名之为秘书处。它不仅在军政办事机构中居于首要地位，且是整个幕府乃至曾系湘军的神经中枢。曾国藩对上级的报告，对下级的指令，前后左右的联络协商，内部关系的调整，都通过这

个机构进行。秘书处的具体工作主要是草拟咨、札、函、奏，管理文书档案，人员分工明确，各有专责。另外，有时还帮助曾国藩出谋划策和调查、处理重要事件。秘书处的任职条件除“忠实可靠”外，还必须通晓政务，文学优长，尤其是草拟奏章者必须为上上之选。由于他们工作性质重要，且与曾国藩最为接近，故在幕僚中地位最尊，待遇最好，得保最易，得缺最早，使其他人员望尘莫及。同曾国藩关系密切而后又地位显赫的人物，如左宗棠、李鸿章、钱应溥、刘蓉、郭嵩焘等都曾先后在秘书处任职。

（二）思想文化机构，包括采访忠义局和编书局。采访忠义局简称忠义局，又称采访忠义科，其主要任务是采访在战争中为清王朝“阵亡”、“殉难”的官绅，汇总事迹，由曾国藩奏请建立专祠、专坊，以扶持礼教，维护风化。实际上，这是曾国藩为封建地主阶级做的一件思想政治工作。该局工作人员主要有陈艾、汪士珍、方宗诚等。编书局简称书局，主要任务是刊刻名籍。其工作人员中有不少宿学名儒，如刘毓崧、刘寿曾、张文虎、李善兰等。

（三）军事和情报机构，包括营务处和采编所。营务处略似今日军中之参谋部，而职权稍有不同，其任职条件是文武兼备，沈葆楨、李榕、李元度等都曾任职其中。采编所的主要任务是通过降人、难民和侦察活动搜集和整理太平天国的战略情报，编纂《贼情汇纂》一书，其工作人员主要有张德坚、邹汉章、程奉璜等。

（四）司法机构，包括审案局、发审局和查圩委员。审案局大约于咸丰三年初设立，主要审理湖南地方案件，其承办人员有厉云官、刘建德等。曾国藩“东征”后审案局改名发审局，有时也称发审所，成为幕府中的常设机构，遇有案件，即交发审委员审理。这一时期大多审理军中犯案，如万瑞书抢劫粮台案，李金旻“通贼”案等。曾国藩担任直隶总督期间，为清理历年积讼和办理天津教案，都曾设立发审局以审理案件。在发审局任职的人员主要有张丞实、李沛苍、李兴锐、吴汝纶等。同治四至六年在皖、豫、苏、鲁剿捻期间，曾国藩还曾仿照湖南“清查土匪”的办法，派遣大批查圩委员赴捻军老家蒙、亳一带查圩，以整顿

和重建地方基层政权，稳定社会秩序，割断当地绅民同捻军的联系。查圩委员握有生杀大权。他们按照曾国藩的命令，对一切靠拢湘、淮军的士绅，不管过去是否从苗从捻，一律加以提拔、重用、奖励；对一切不愿为其所用的士绅，即使从未从苗从捻，也要加以撤任和惩办；对一些回乡捻众或同捻军有联系的人，更是大加捕杀。曾国藩为了多捕多杀，对查圩委员以杀人多少定功过，多杀者大加鼓励，心慈手软者严厉斥责。不少人开始缩手缩脚，被斥后胆大妄为，滥捕滥杀，遂被视为“能员”。查圩委员主要有桂中行、朱名璪、薛元启、尹沛清等。

（五）善后机构，包括善后总局及团练、保甲、田产、工程、抚恤等局。湘军攻占安庆和江宁之后，曾国藩曾先后在两地设立善后总局，下设团练、保甲、田产、米粮、工程、子弹、火药、抚恤等局，以维持秩序，清查田产，催收钱粮，供应军需，救济灾民等。负责这一机构的人员主要是李榕、庞际云、洪汝奎等。

曾国藩的粮饷筹办机构分为供应和筹款两大系统。供应系统包括粮台、报销局和军工企业。粮台分为行营粮台、中转粮台和后路粮台，其总的任务是负责粮、饷及各种军需物资的供应，而不同的粮台则又有其不同的具体任务和工作特点。行营粮台又称支应粮台，主要负责对前线各军的供应。它一般随曾国藩湘军大营一起行动，有时根据战争形势的需要，也常于行营总粮台之外另设台、所，如祁门粮台、徐州粮台、安庆与金陵银钱支应所等，以就近解决前线某军或数军的供应问题。这些台、所实际上也属于行营粮台之列。行营粮台的经办人员主要有李瀚章、张韶南、隋藏珠、王延长、李兴锐、李鸿裔、李作士等。中转粮台又称转运粮台或转运局，主要有岳州转运粮台、汉口转运局、清河转运粮台和灵宝粮台。它的主要任务是负责粮饷及其他军用物资的居间转运，其经办人员主要有夏廷樾、胡大任、吴世熊、钱鼎铭、薛书常等。后路粮台主要有长沙粮台、南昌粮台以及驻扎江宁的北征粮台，其主要任务是准备钱物以应行营粮台之需，在物资匮乏的情况下也负责外出采购或组织监制。此外，设在长沙的后路粮台还负责向裁撤回籍的湘勇发还欠饷，向新募湘勇提供就地训练和路途行军的费用。后路粮台的经管

人员主要有裕麟、厉云官、李桓、孙长绂、彭嘉玉等。

报销局主要有吴城—湖口报销局、安庆报销总局、金陵报销总局，分别负责办理几个不同时期的军费报销事宜，其经办人员与行营粮台的人员大致相同。

曾国藩兴办的军工科技机构主要有安庆内军械所、金陵军械所、江南制造总局、翻译馆、驻美中国留学生局。其中两所一总局的主要任务是制造新式枪、炮、弹、药及大小轮船以应军需。轮船分兵轮、商轮两种，兵轮用于作战，商轮用于军中运输。同时，江南制造（总）局还担负新轮操练和驾驶、管理人员的培训任务。翻译馆属于江南制造（总）局的一部分，兼有外语教学和翻译、出版三项任务。驻美中国留学生局的主要任务是办理中国留美学生的招生、遣送和在美学习等事务。首批留美学生分军政、船政、科学技术三项专业，都是与军事有关的。在上述机构中担任科技、管理、制造、训练、教育、翻译、出版等工作的中国人员主要有徐寿、华蘅芳、徐建寅、吴大廷、丁日昌、冯煊光、李兴锐、陈兰彬、容闳等，另外还有英国人傅兰雅、伟烈亚力，美国人林乐知、玛高温等外籍人员。

粮饷筹办机构的筹款系统，主要有各地劝捐局、饷盐局、厘金局、盐务局及其为数众多的下属分支机构。劝捐局包括衡阳劝捐总局、樟树镇劝捐总局、汉口劝捐局，以及设于各府、州、县的分局，主要分布在湖南、江西、湖北三省，其主要任务是劝谕富绅出钱助饷，按各例捐官章程折成实收，依资填发执照。饷盐局主要是樟树镇饷盐总局及下属局、卡，其主要任务是通过招商承运的办法，将浙盐运往江西销售，从中抽收税金，以应交户部之盐课抵该部应拨曾国藩一军之饷，故称此盐为饷盐。办理劝捐与饷盐的人员主要有黄赞汤、万青黎、万启琛、郭嵩焘、胡大任等。

厘金局包括湖南东征局、江西牙厘总局、赣州牙厘局、安徽牙厘总局、皖南厘金局、江北厘金局、韶关厘金总局及其下属分局、厘卡，广布于湖南、湖北、江西、安徽、江苏、广东六省，其主要任务是向行商、坐贾征收厘税，按期解送粮台以充军饷，各省皆有定额，不得贻

误。对各厘金委员亦以收款多少计功过而定奖惩。厘金征收办法一般是按照货价值百抽一，而江西与湖南则有所不同。江西厘金自同治元年开始两起两验，实际税率已大大超过百分之一。湖南东征局则于湖南征收的厘金外再加抽五成，实际上与重征无异。厘金各局于咸丰十年五月起陆续设立，同治四年前后陆续移交各省办理，其间解款成数也屡有变更。设立之初所收款项全部解送曾国藩粮台，本省不得扣留。自同治二年起各省开始提留，三成、五成、七成先后不等，直到全部停解，交由本省征收。经办厘金的人员主要有黄冕、郭崑焘、恽世临、胡大任、李桓、李瀚章、孙长绂、万启琛、李宗羲等。

盐务局包括泰州招商总局、大通招商局、瓜洲盐务总栈、江西督销局、湖北督销局、淮北督销局、武穴督销分局、新堤督销分局及其下属分支机构，主要分布于湖南（其督销局由东征局兼任）、湖北、江西、安徽、江苏五省，其主要任务是组织和监督淮盐运销，征收与查验盐税，借以筹集军饷，而不同种类的盐务局其具体任务则又各有侧重。泰州招商总局负责整个淮盐的招商承运工作，瓜洲总栈负责长江过往盐船纳税单据的掣验事务，大通招商局兼理招商承运和过往盐船的厘金征收两项任务。其他各督销局则负责所在省、区的岸销事务：一是平抑盐价，防止暴涨暴跌；一是维持引岸秩序，监督盐船、贩夫，禁止跌价抢售或越序争购。此外，为了使淮盐畅销，增加税收，曾国藩还派人在各通商要道、水陆码头设立盐卡，加抽盐税，以减少邻省私盐入境。其中较为著名的盐卡有吴城、湖口、万安、新城等卡。办理盐务的人员主要有张富年、刘履祥、程桓生、李宗羲、杜文澜等。

曾国藩幕府能以超越胡、左、李诸人，成天下一时之最，则又有他个人方面的特殊原因。第一，他地位最尊，权力最大，辖地最广，统兵最众，实为他人所望尘莫及。就个人资历而言，李鸿章是曾国藩的门生，他中进士时，曾国藩已是二品大员。左宗棠中举之后三试礼部而不中，长期充任馆师和幕僚。胡林翼入仕早于曾国藩两年，但其官运不佳，直到咸丰四年投靠曾国藩时，方刚刚被任命为贵州的一个实缺道员。就当时的实际地位而言，左、李出自曾国藩的幕府，胡亦曾是曾国

藩的部下，三人位至封疆皆有曾国藩的奏荐之力，其高下之分是不言而喻的。就个人拥有的权力而言，胡得任封疆最早，但从未担任过钦差大臣，左、李担任钦差大臣则都是同治五年的事。而曾国藩自咸丰十年担任钦差大臣、两江总督后，一再加任，殆至同治二年，已身兼五钦差大臣之职，过去由何桂清、和春、张芾、周天受、袁甲三、多隆阿六人分掌的权力，统统握在他一人手中。这在有清一代以至历朝历史上都是不多见的。就所管辖的地域而论，胡林翼限于湖北，左、李亦至多两省，而曾国藩则管辖江西、江苏、安徽三省之地，节制四省（外加浙江）军事。这也是其他三人所无法相比的。就统兵而言，曾国藩统兵最多时达12万人，仅由他供饷的军队即近于10万之众。而其他三人之兵一般只有四五万人，最多也不过六七万人，皆不能与他相匹敌。毫无疑问，兵多饷需亦多，地广方便于筹饷。战事最紧张时，曾国藩曾在江西、江苏、安徽、湖南、湖北、广东六省设局征厘，厘金停解前后又在三江两湖遍设局、卡征收盐课，先后敛银不下3000万两，所揽利权之广也是全国独一无二的。这样，他既有需要，又有条件，其幕府规模最大，人员最多，也就全在情理之中了。第二，曾国藩在士林中的声誉和地位也是其他三人所无法比拟的。胡、左、李三人皆有真才实学，亦堪称有清一代之大手笔，但若论治学根底和在士林中的名气，却远不如曾国藩。曾国藩学兼汉、宋，尤善词章，早在道光末年为官京师时，即已称誉士林，闻名全国，故能将刘毓崧、周学浚、李善兰等宿学名儒一一聘请入幕。这也是其他三人所不能及的。

曾国藩幕府在历史上存在了近20年，随着战争形势和曾国藩个人地位的变化，其发展过程亦呈现出形成、发展、鼎盛、萎缩四个不同阶段。

（一）形成期，大约为咸丰二年（1852）十二月出办团练至咸丰七年（1857）二月弃军奔丧。这是曾国藩历史上最为困难的时期。他事事草创，不断碰壁，客军虚悬，无权无位，兵微将寡，屡遭挫败，既无太多的事可做，也无太多的钱养士。而对当时一般知识分子来说，充任曾国藩幕僚，虽有风险承担，却无看得见的实际利益可言。所以，所设办事机构较少，办事人员也不多。这一时期的军政办事机构主要有秘书处、