

晚清四大名臣人生智慧

权经

国超◎编著

豪杰作事，百败而气不折

动心忍性，方能历险难而成功业

心术慈良，言行诚实，即为有德

張之洞

经世谋略



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

晚清四大名臣人生智慧

权经



張之洞

经世谋略

国超◎编



華夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

权经：张之洞经世谋略 / 国超编著. —北京：华夏出版社，2010. 6

（晚清四大名臣人生智慧）

ISBN 978-7-5080-5827-6

I. ①权… II. ①国… III. ①张之洞（1837～1909）—政治—谋略—通俗读物 IV. ①D691-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 115984 号

出版发行：华夏出版社

（北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编：100028）

经 销：新华书店

印 刷：北京建筑工业印刷厂

装 订：三河市万龙印装有限公司

版 次：2010 年 6 月北京第 1 版

2010 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本：720×1030 1/16 开

字 数：201 千字

印 张：15

定 价：26.00 元

本版图书凡印刷、装订错误，可及时向我社发行部调换

前言

张之洞（1837—1909），字孝达，号香涛，另有无竞居士、壶公、香岩、抱冰等别号。祖籍直隶南皮（今河北南皮），生于贵州兴义府。1863年一甲第三名进士，授编修，历任山西巡抚、两广总督、湖广总督、两江总督，晚年擢体仁阁大学士，授军机大臣。张之洞是清末官场中位高权重的汉族官员，为清朝洋务派代表人物之一，其“中学为体，西学为用”的学说，是对洋务派和早期改良派基本纲领的一个总结和概括。

和几乎与他同时代的曾国藩、左宗棠、李鸿章相比，张之洞似乎是“不幸”的，因为他没有像他们那样碰上镇压太平天国、捻军起义等“建功立业”、飞黄腾达的大好时机。但张之洞又是幸运的：小小年纪即以文才名动天下，引起慈禧太后的“垂顾”，清流名士的身份，又使他在朝野上下博得了刚正不阿的名声。中法镇南关之役中老将冯子材的拼命一搏，为张之洞赢得了“杏帅”的美名；曾国藩、左宗棠、李鸿章等人为开创洋务事业历尽艰辛，他则似乎是在“坐享其成”……

张之洞素以中国传统文化的正统传承者自居，然而观其行事，却颇多变通：在广东设赌，派心腹到京城“卧底”，在官场中拉帮结派，与变法派神合貌离，搞“东南互保”……这一切，都与“正统”有着很大的距离。中国儒家素重守经用权，所谓经，就是坚持原则；权，就是注重变通。张之洞的所作所为，深得守经用权之精髓。正是在这个意义上，我们把本书命名为《权经》。

讲究变通，使张之洞在无法大有作为的晚清官场建立了功勋；讲究

变通，使张之洞在险恶的仕途中赢得了“官场常青树”的美名；讲究变通，使张之洞既维护了清廉的官声，又实实在在地享受了人生的乐趣。

《易传》云：穷则变，变则通，通则久。讲究变通，是张之洞《权经》的精髓。

但是，任何有效的变通都必须是在一定原则下的变通，没有原则的变通就是任意胡为。那么，纵观张之洞的一生，哪些变通属于有原则的变通，哪些又属于无原则的变通呢？长期以来，仁者见仁，智者见智。本书把张之洞的有关言论辑集起来，再佐之以他的生平行事，因此，通过本书，读者当会洞见张之洞变通的实质。

目 录

第一章 处世接物，力求通达	1
一、古来豪杰作事，百败而气不折	1
二、学必求成，勿自误平生	8
三、国家养士，在于利国利民	12
四、游学之益，百闻不如一见	15
五、当反求诸己，忌怨天尤人	19
六、取财勿尽，举事勿急，任人勿党	21
七、好学深思，心知其意，是谓通	22
第二章 为官任事，中立不倚	27
一、勤下乡乃为官之秘诀	27
二、清明强毅，治官员懒散之病	29
三、昌言攻讨康党者，独鄙人耳	34
四、动而得谤，殊非中道	45
五、诚惶诚恐，忠心赤诚	50
六、变法太勇，接物太峻，亦是一病	56
七、权贵不足畏	64
八、中立而不倚，独立而不惧	70
第三章 博览古今，培养气节	75
一、心术慈良，言行诚实，即为有德	75
二、常览古人言行，志气自然增长	83
三、立身居官，须有气节	85

四、动心忍性，方能历险难而成功业	92
五、浮华渐除，生计自然渐裕	95
六、有用之书不可不读，不限古今	97
第四章 中西学术，权衡利弊	101
一、中学为体，西学为用	101
二、兴学者，戒烟之药也	108
三、清理邪教，唯有修明人事	112
四、民权之说无一益而有百害	118
五、商务为富国第一义	123
六、学术造人才，人才维国势	134
七、居安思危，方能自强	146
八、今日系属人心，全赖变法一举	156
第五章 评价人物，不敢自欺	163
一、盛宣怀为人极巧滑	163
二、康有为计谋凶狡，振古未闻	165
三、此次巨衅，但看李鸿章如何筹划	171
四、平生不敢欺朝廷，亦不敢自欺	180
五、空言糜费，诟病丛集	186
第六章 洋务新政，唯变是适	195
一、竞争日新，守旧日陋	195
二、机器化工，非所谓奇技淫巧	197
三、国力相等才有公法	201
四、国有诤邻，国之福也	202
五、通西人之法，得自强之术	204
六、兵凶战危，切莫惧怕失败	208
七、苟欲弭兵，莫如练兵	224



第一章 处世接物，力求通达

一、古来豪杰作事，百败而气不折

【原文】

古来豪杰作事，百败而气不折，终以成功。

——《张之洞全集·书札》

【译文】

自古以来的豪杰做事情，即使遇到多次失败，却仍不气馁，最后终能成功。

【解读】

每一个有志向的人，都渴望自己的事业能早日成功。然而，细细考察古往今来的成功者，可以发现，凡是取得较大成功的人，毫无例外地都要经受艰苦的考验。而且，取得的成功越大，经受的考验也越多、越艰苦。因此，只有那些在考验面前百折不挠、知难而进的人，才会成为真正的成功者。张之洞说的“百败而气不折，终以成功”，说的就是这一道理。其实，不光是张之洞，曾国藩、左宗棠、李鸿章等与张之洞同时代的人，也都多次谈到过坚忍对于一个追求成功的人的重要作用。

曾国藩说：“稍论时事，余谓当竖起骨头，竭力撑持。三更不眠，因作一联云：‘养活一团春意思，撑起两根穷骨头。’用自警也。余生平作自箴联句颇多，惜皆未写出，丁未年在家作一联，云：‘不怨不



尤，但反身争个一壁清；勿忘勿助，看平地长得万丈高。’曾用木板刻出，与此联略相近，因附识之。夜阅《荀子》三篇，三更尽睡，四更即醒，又作一联云：

‘天下无易境，天下无难境；终身有乐处，终身有忧处。’至五更，又改作二联，一云‘取人为善与人为善，乐以终身忧以终身’，一云‘天下断无易处之境遇，人间哪有空闲的光阴’。”

意思是：在泛论时事时，我



张之洞旧照

说应当挺起骨头，尽力支撑。三更时睡不着，于是作一联：“养活一团春意思，撑起两根穷骨头。”用来自警。我一生中作过很多的联句自箴，可惜没有写下来。丁未年在家写了一联：“不怨不尤，但反身争个一壁清；勿忘勿助，看平地长得万丈高。”曾经用木板刻出，与这个联较近似，就附记在这里。夜里读《荀子》三篇，三更过了才睡，四更时就醒来，又作一联：“天下无易境，天下无难境；终身有乐处，终身有忧处。”到五更时，又修改了两联，一联是“取人为善与人为善，乐以终身忧以终身”，另一联是“天下断无易处之境遇，人间哪有空闲的光阴。”

“忍”字在中国传统文化中的地位可谓特殊之至，因为它包含的内容极为广泛，小到忍受饥饿病痛，大到为争夺天下忍辱负重，等待时机，一个“忍”字，似乎是人人必由之径，也是成大事者必不可少的考验。因此，有许多先哲便把这一“忍”字提炼出来，作为座右铭，作为修身功夫，作为有无德行的一个标志，作为能否成事的试金石。可以说，一个人要想成就一番事业，要想成为圣贤，要想成佛作祖，要想得

道成仙，要想称王称霸，离开了这个“忍”字，便都是空话一句。

而张之洞的坚忍主要表现在他的科举之途中。他虽然身负才名，但在科举之途上并非一帆风顺，他因种种原因而迟迟没有考上进士，却并未因此气馁，而是一如既往地下苦功，经过11年的努力，终于进士及第，为他一生46年的漫长宦生涯奠定了牢固的基础。

道光二十九年（1849年），年仅12岁的张之洞从贵州出发，经湘鄂，回到原籍直隶，准备参加童子试。第二年，张之洞与几位兄长一起参加了考试，中了秀才。亲临考场的学政程廷琛非常器重这位小秀才，并深加勉励。稍后，张之洞又返回了贵州。

三年后，也就是咸丰二年（1852年），年满15岁的张之洞参加了顺天府乡试。这次主考顺天府乡试的是安徽旌德人吕贤基（字羲音，道光进士。太平军攻占东南时，奉诏督办安徽团练，驻舒城，后因城破，投水而死，谥文节）。吕贤基以“湛深经术”名著一时。张之洞试后，暂时居住在京师的外祖父蒋策家，并经常以弟子的身份向吕贤基请教经术。

此次考题是《论语》中的“中庸之为德也，其至矣乎”。张之洞应对自如，行文中规中矩。九月初九重阳节放榜，张之洞竟荣登榜首，成了乡试第一名——举人（又称解元）。

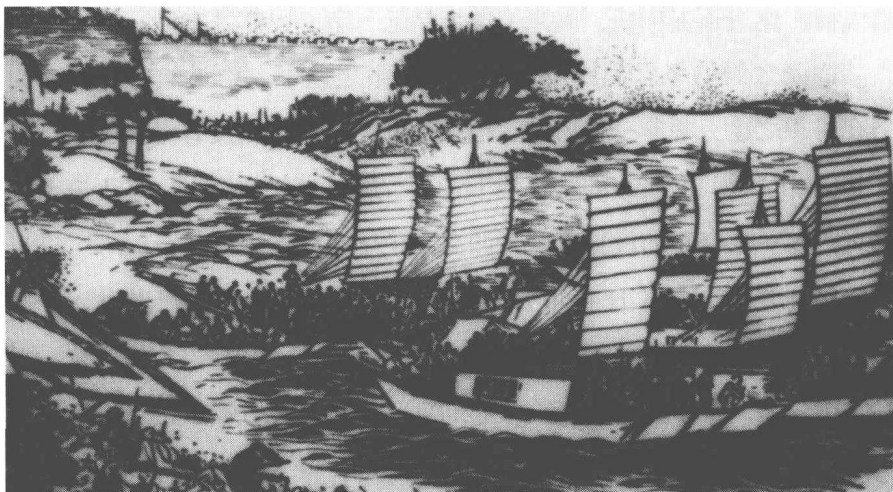
次日，在贡院的明伦堂，张之洞参加了为大主考和新举人饯行与道贺的鹿鸣宴。15岁的小解元成了人们关注的焦点。他的名字被录入大主考主持刊印的萃集新中举人的题名录，《顺天闱墨》也将他的答卷收入其中并刊行天下，成为全国士子学习的范文。

顺天府辖今北京、天津海河以北及河北长城以南，因此，顺天府乡试，非他省乡试可比。别说中解元，考中已属不易，何况这位新解元才刚刚15岁呢？因此，张之洞一时名噪京师。

咸丰三年（1853年）春，太平军自武昌东进，连克九江、安庆、芜湖，3月19日攻克南京，并定都于此，改名天京。随即挥军北伐、西征



权经——张之洞经世谋略



太平军进军南京图

开疆拓土。北伐军一路所向披靡，数月间即逼近京师附近，朝野震恐。迫于时势，张之洞决定离开京城，返回贵州。

张之洞在科场中名声大噪之际，正是贵州狼烟遍地之时，遵义桐梓县的杨凤、安南的涂令恒等人都已揭竿而起。为安靖地方，贵州镇远府知府胡林翼、兴义府知府张镡（张之洞之父）等人开始在各地广募乡勇，大办团练。胡林翼仅在黎平一府，即办1500多寨团练。他认为，办保甲团练应该大力选用当地士人，奏请以明白正派之绅士负责办团练一事。

杨凤，又名杨龙喜，曾在桐梓县做过衙役班头，后被知县张克伦因故斥革，遂起反意。咸丰四年夏秋，他借太平军起义之机，盘踞雷台山，仁怀、龙泉、绥阳等县接连为其所克，声势大振。

安南县的涂令恒、王伯当、冉秉中等人，在这种情况下，也联络杨凤，占山造反，并打出“天波佛主”的旗号，安南、普安两县很快被其攻克，11月初进逼兴义府城。通判胡霖澍等清吏弃城而逃，张镡在危急时刻，率领兵民固守。没过几天，涂令恒部围城，张镡亲自率兵守北门要冲，又在城楼下堆满柴薪，并交代家人，一旦城破，即与城俱焚。涂部登上城外的万寿山，用巨炮向城内轰击，击中城楼，伤亡甚众，部卒

多劝张镓退避，张镓执意坚守城楼。张镓组织“敢死队”，夜袭敌营，斩杀百余人。张镓乘胜追击，大败涂军。不到半个月，普安、安南相继为张镓率部收复，兴义府战事稍息。张镓由于战事而连续十来天未曾安眠，地方平静后，张镓因劳累而昏厥。朝廷为了嘉奖他而封他为道员，并赐顶戴孔雀翎。两个月后，张镓又强撑病体参与围剿杨凤之役。

张之洞回兴义不久便参加了兴义府保卫战，他与族人及姐夫鹿传霖皆身先士卒，守城苦战，三天三夜没有休息。

战事稍平，张之洞便与都匀府知府石煦之女成婚。婚后，张之洞依然随父左右。此时，杨凤掠安顺，进窥兴义。张镓率兵民三千渡江击杨凤部。张镓知道，“剿匪”之事前途未卜，加上自己病体不支，所以命张之洞北归，参加翌年的会试，以策万全。张之洞从命北上。

咸丰六年（1856年）春，张之洞通过了礼部招考觉罗官学教习的考试。觉罗官学是清廷专门为皇亲贵胄而设立的官学，会试正科之后举行觉罗官学教习的考试，参加者为举、贡生员。录取后可以获得教习资格，三年期满后年获外任知县一类的官职。



张之万像

这年秋天，正当张之洞在京等待发榜的时候，从贵州传来噩耗，8月24日，张镓于兴义病亡。此前，张镓屡败义军，省会暂保无虞，他又向从云南来黔视事的云贵总督数次请兵追击，但该总督因张镓未向他送银子，而对张镓十分不满，所以对其多方设阻。张镓忧愤交加，为了维持部队的稳定，只得变卖家财以充军饷。由于



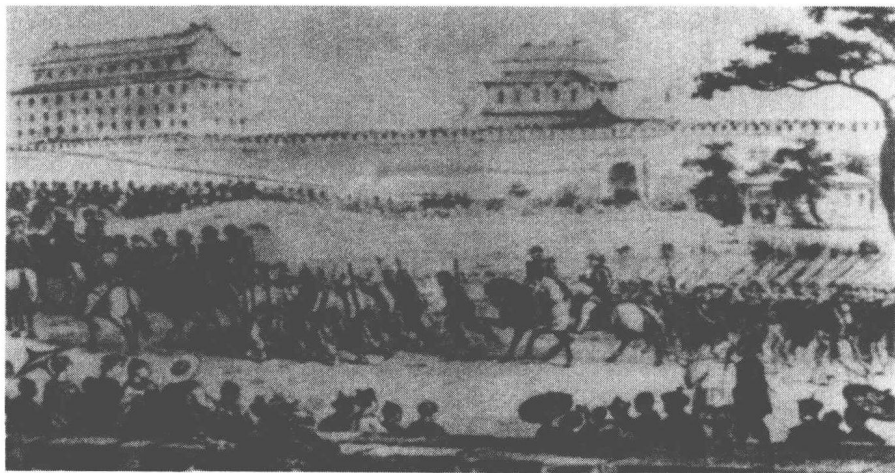
连年抱病征战，张镓一病不起，只好奏请还乡。离营不久，即病逝。张镓死后七天，义军攻克都匀府，知府石均战死，前知府鹿丕宗及夫人萧氏殉难。石均是张之洞的内兄，鹿丕宗便是张之洞姐夫鹿传霖之父。这些噩耗对张之洞心灵上的打击是十分沉重的。

张之洞闻讯后，赴南皮原籍守制。两年多后，守制期满，张之洞准备参加会试。然而，因族兄张之万为同考官，要例行回避，张之洞便无法参加会试。此时北方捻军正成燎原之势，张之洞便在原籍兴办剿捻的清平团练20余个，创制“团练规约”，年底准备入京参加次年的恩科会试。

咸丰十年（1860年），张之洞很早便来到京师，不料族兄张之万仍是同考官，张之洞只得再次回避。

数月之后，英法联军侵入北京，咸丰帝避居热河。联军占领北京后，火焚圆明园，恭亲王被迫与其签订中英、中法《北京条约》。张之洞激愤之余，写下《海水》诗二首，其一为：

海水群飞舞蜃螭，甘泉烽火接令支。
牟驼一旅犹言战，河上诸侯定出师。
地孽竟符苍鸟怪，天心肯使白龙危。



英法联军入侵北京图

春秋王道宏无外，狹量迂儒那得知？

这年的秋冬之交，张之洞至济南，受聘为山东巡抚文煜的幕僚。由于终日无事可做，张之洞与朋友们沉溺于山水诗酒之中。次年春，因济南气候阴湿，张之洞颇为脚气所苦，所以就转赴任邱，在大姐夫刘伯洵的父亲刘仙石家做讲读师傅。刘仙石做过一任贵阳知府。

咸丰十一年（1861年）8月22日，咸丰帝驾崩于热河行宫，怡亲王载垣、郑亲王端华、户部尚书肃顺等八大臣受托孤之命总摄朝政，辅佐载淳为赞襄政务王大臣，改元祺祥。慈禧、慈安两宫太后与八大臣争权，发生冲突，遂与恭亲王奕訢一起发动政变，处死载垣、端华、肃顺，任奕訢为议政王，改年号为同治，两宫太后垂帘听政。

同治元年（1862年），张之洞赴京师参加会试。考试结束后，张之洞满怀期望地等待发榜。不料，竟是名落孙山。

其实，当时张之洞考得很好，同考官范鸣和（时任内阁中书）看到张之洞的卷子后，竭力推荐，但终未获中。范鸣和当时甚至激愤得流下了眼泪。后来每当提及此事，他仍会慨叹不已。

会试中的失败，使张之洞怅然不已。恰在此时，张之洞的世交陆秉枢在京为母守孝，此时以左副都御史督办团练、围剿捻军的毛昶熙奏请清廷，调陆秉枢赴河南协理剿捻事宜军务。张之洞遂应陆秉枢之约同赴河南。

这年年底，张之万署河南巡抚，张之洞遂应邀入其幕中，代张之万起草奏疏。张之洞的奏章写得很好，两宫皇太后常为之动容，一般都可以获准。张之洞深为自己的奏章得意，常在张之万面前议论时政，并想单独上折。但思想保守的张之万则告诉他：“稿子不错，还是老弟任封疆大吏后再亲自上奏朝廷吧。”这话刺中了张之洞的痛处，使他痛感必须考中进士。

同治二年（1863年）春，张之洞赴京师参加会试。从15岁中解元



起，至今已11年了，学识和阅历都非昔日可比。会试发榜，张之洞列第141名贡士。更令人欣喜的是，这次张之洞的阅卷人仍是同考官范鸣和，这次的会试结果，使范氏欣喜异常。

所有贡士在五天后于保和殿参加复试，张之洞被评为一等第一名。

七天后，张之洞参加殿试。在试卷中，张之洞写道：当今的士大夫读书人，把所有精力都放在寻章摘句的学问里面去了，一旦为官，连国家的法令律例都不懂，何谈治理当今的战乱呢？还说：与其把精力放在剿匪上，不如及早选用清正廉洁、爱民如子的地方官员，这件事情已是当务之急，不能不早做准备。这样的议论引起众多阅卷官员的不满，他们均想把张之洞安排在二甲末，只有总理各国事务大臣总裁大学士宝鋆对这张试卷大加赏识，认为文章不同凡响，执意将张之洞置于二甲第一。两宫皇太后最后审阅策论试卷，张之洞的文章颇受西太后欣赏，遂改为一甲第三。

五月初八，帝后召见新科进士，授张之洞为翰林院编修。

二、学必求成，勿自误平生

【原文】

窃愿读书者务须专精奋发，学必求成。如自揣志向不坚，不如及早弃去，自占一业，尚可资事畜。慎无冒士之名，无士之实，悠悠泄泄，自误平生也。

——《张之洞全集·轺轩语》

【译文】

我私下希望读书的人一定要精神专一，奋发自强，以求自己的学业一定有成绩。如果自己感到志向不够坚定，那就不如及早放弃，自己去确定一门行业，还可以养活自己。千万不要空有士子的名称，而没有士

子的实际，这样悠悠荡荡地耽误自己的一生。

【解读】

张之洞在上文中表述的，主要是人应该有自知之明，不要去做那些超过自己能力的事情，这样于人于己都是好事。然而，这么简单的道理，真正能做到的人又有多少？尤其是对官场中的人来说，权力本身就意味着成功和享受，至于自己的能力是否堪任，那是次要的。所以这些人往往表面上标榜为民办事，不辞辛劳，实际上在暗地里不择手段地为保住官位而奔波。不过，在中国历史上，还真有这样的一些奇男子，当他们发现别人比自己更有能力的时候，能果断地让出官位——春秋时期的鲍叔牙就是这样的人。

齐襄公十二年（公元前686年），齐国发生内乱，齐襄公被杀死，公子纠和公子小白逃往国外，公孙无知被立为齐国国君。第二年春天，公孙无知巡视雍地。由于他早先曾与雍人结仇，雍人趁机将他刺杀。一时间，齐国又没有了国君。

国卿国氏和高氏决定拥立逃往莒国的公子小白为君，于是派人前去接他。公子纠所在的鲁国也听到这个消息，急忙派军队护卫公子纠回国，企图与小白抢夺君位。公子纠先派管仲带领一支人马火速赶往小白从莒回齐的必经之路，企图拦截并杀死公子小白。管仲迅速赶到目的地，待公子小白的队伍行至跟前，立即冲杀过去。公子小白的队伍猝逢袭击，四散而逃。管仲瞄准小白的胸口拉弓射箭，小白应声而倒。管仲以为小白已死，便没有细究，回去将此消息报与公子纠。公子纠得到消息后，大为放心，便不慌不忙地带着人马向齐进发，走了六天才靠近齐都临淄。然而，出乎意料的是，管仲当时只射中了小白的腰带钩，并未射死小白。小白得脱后，迅速赶到临淄。国卿高傒立即拥立公子小白为齐国国君，是为齐桓公。公子纠眼见夺取君位已成泡影，无奈之下，只好返回鲁国。

同年秋天，公子纠得鲁国大军相助，进攻齐国，试图以武力夺取大



权，遭到齐国的抗击。交战中，鲁军大败。

齐桓公即位后，准备任命一直辅佐自己的鲍叔牙为宰（执政大臣）。鲍叔牙辞谢说：“我本是平庸无能之人，蒙您错爱，使我不挨饿受冻，我已经很满足了。说起为宰治国，管仲比我更适合，管仲有五个方面的才能：第一，能广施恩惠，造福百姓，赢得人民的拥戴；第二，懂得治国方略，可使君主稳操政柄；第三，能取信于民，使万民团结一心，国家政通人和；第四，能因地制宜，调理国政，使国家富强繁荣；第五，能督率三军，激励将士，使其冲锋陷阵，不顾生死。这五个方面我都远不如管仲。”齐桓公怒气冲冲地说：“这个管仲，差点将我射死，我怎能用他！”鲍叔牙说：“人臣各为其主。作为公子纠的臣下，管仲当然要为公子纠尽忠尽职，这是一心不二。您若能宽恕他的罪过，把他接回来加以重用，他必然会感您的恩德，为您尽心尽力的。”桓公怒气渐消，然后问：“那依你之见该如何呢？”鲍叔牙回答：“把他从鲁国迎接回来。”桓公摇了摇头说：“鲁庄公的智囊施伯极有谋略，他要是知道我准备重用管仲，肯定不会放管仲回国，那我们的计划岂不落空？”鲍叔牙说：“不如这样，先派人到鲁国去，对鲁庄公说：‘管仲犯上作乱，射伤我们的国君，国君要把他带回去斩首示众！’鲁庄公不会因为管仲而得罪我国，就会把他放了，您看怎样？”桓公高兴地说：“好！就照你说的办！”

鲍叔牙亲自来鲁国，见到鲁庄公后说：“公子纠是齐桓公的兄弟，桓公不忍自己杀他，请你们鲁国把他杀掉；管仲和召忽是桓公的仇人，请你们把他俩交出来，桓公要将他们斩首示众，报仇雪耻！”鲁庄公征询施伯的意见，施伯说：“齐桓公并非真的要杀管仲，而是想任用他辅佐自己，以管仲的才能主持一国政务，必能使他所在的国家强盛兴旺，我们若放他回齐，日后必会成为我国的祸患！”鲁庄公问：“那怎么办？”施伯说：“杀掉他！杀了以后让齐人把尸体带回。”鲍叔牙听说后，急忙说：“我们国君要亲自杀他以解心头之恨，否则岂不等同于