

李英铨 著

民国

政治漩涡中的

幕僚

此群体，若人格高尚、目光远大，则为吾族之大幸；
若卑劣、鼠目寸光，则为中华之祸根。
透视民国幕僚集团沉浮内幕，把探中华文明兴盛败亡脉搏。



广西人民出版社

民 国

政治漩涡中的
幕僚

李英铨 著

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民国政治漩涡中的幕僚/李英铨著. —南宁: 广西人民出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-219-04276-2

I. 民... II. 李... III. 历史人物—人物研究—中国—民国 IV. K828.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 81948 号

监 制 江 淳 彭庆国
责任编辑 马妮璐 聂晓珂 吴长杰

民国政治漩涡中的幕僚

MINGUO ZHENGZHI XUANWO ZHONG DE MULIAO

李英铨 著

出版发行	广西人民出版社
社 址	广西南宁市桂春路 6 号
邮 编	530028
网 址	http://www.gxp-ph.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广西地质印刷厂
开 本	720mm×980mm 1/16
印 张	18
字 数	260 千字
版 次	2001 年 1 月 第 1 版
印 次	2007 年 1 月 第 1 版第 2 次印刷
书 号	ISBN 978-7-219-04276-2/K·886
定 价	28.80 元

版权所有 翻印必究

前言

这些年来，因为看了太多太多可怕而悲惨的绝杀图像，引发我时常做噩梦，不断被噩梦惊醒。

为了摆脱那种可怕的噩梦，寻找精神寄托，我时常去追思历史，找寻历史根源，想以史为鉴，以达知兴替。

带着这一连串的疑点，我选择民国时期高智商、擅长谋略的幕僚群体作为研究和考察的对象，以求找到一些能令人满意的结论，或者能从某一侧面解开某些疑点。

政治问题是中国人较感兴趣的话题，更是幕僚群体活动的重心之所在。在政治激流中，幕僚的聪明才智才能得到最好的表现。民国时期没有一个成功的政治权威人物不是由其幕僚、智囊塑造的。当人们在感叹袁世凯、蒋介石等人在政治上的杰出表现时，难免对其手下的幕僚、智囊人物发生兴趣。

民国时期，由于政治纷争相当激烈，幕僚从中发挥了极为重要的作用。没有幕僚的积极活动，民国初共和不会如此快成功；没有幕僚的活动与干涉，民国初共和政权也不会如此快就移交给袁世凯，袁世凯也不会如此快成功；没有幕僚的怂恿与迷惑，袁世凯不会轻易去搞洪宪帝制活动；没有幕僚从中挑起府院争斗，就很难说有中国社会的大分裂。当时很多幕僚通过自身杰出的谋略和努力，逐渐取得了政治权力，有的甚至成为杰出的政治领袖，如蒋介石。蒋介石作为一个“准智囊”人物，曾在广东做过孙中山和唐生智的幕僚，他在广东已极尽纵横捭阖之能事，他具有高超的政治谋略，李宗仁评价他“才过于德，不能服人之心”。蒋介石运用其杰出才智击败了一个个政治对手，最后取得国民党最高领导人物的地位。

通过考察民国幕僚，所得结果既令我喜，亦使我悲；既令我拍案叫绝，更使我黯然神伤。看到幕僚精英杨度为实现自己的君主立宪救国方

案，意志坚定地勇往直前，当他发觉自己的方案已不能救国时，又毅然与孙中山的国民党合作，尽力帮助孙中山从事国民革命，后来又暗中加入中国共产党。他那种为了救国而不顾个人名利荣誉的可贵精神实在令我叫绝，使我改变了先前对他的种种偏见。看到徐树铮为了维护其幕主段祺瑞的个人权势和利益，以及杨宇霆为了维护其幕主张作霖的个人霸位，不惜玩弄权谋，纵横捭阖，到处煽风点火、挑起事端，以致政潮迭起、内战不断，最后却成了政治斗争的牺牲品而惨遭杀害。但他们那种狭隘眼光，自私自利，视党派利益过重，看人太轻，视事太易，唯我独尊的心态和做法，又令我大惊失色，深为痛惜。看到汪精卫在民国初年那种“士为天下生，亦为天下死”，“慷慨成仁易，从容就义难，引刀成一快，不负少年头”的视死如归精神，内心实在感动不已。可看到汪精卫后来因为与蒋介石争权失败后，又不顾脸面、不顾民族利益去投敌叛国而成为众人唾骂的大汉奸时，内心又实在为他惋惜，无怪乎吴稚晖讽刺他：“卿本佳人，奈何作贼！”

通过对民国幕僚、智囊的考察与研究，我得出如下几个经验性的结论：

第一，政治领导人必须想方设法聚集一批有才华并能为国家利益着想的人在自己身边，必须善于辨别这些幕僚、智囊所提出的建议之好坏，并适时采纳那些好的建议。

古今中外优秀的领导者对于幕僚、智囊非常重视。汉高祖刘邦把萧何、张良定为第一等功臣。齐威王用田忌为将，孙臆为军师，在孙臆的建议下，围魏救赵，创造了中国古代战争史上的光辉战例，使齐国称霸诸侯。刘邦自称“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷餉、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信”。然而，刘邦竟能在群雄逐鹿中打败敌手，统一中国，是因为他充分地利用了他的智囊人物——张良、韩信、萧何、陈平、酈食其等人的才能。项羽自幼熟读兵书，武艺超群，力大盖世，自诩天下无敌，但他刚愎自用，不能容纳贤士智者，放走了韩信、陈平，气跑了范增，只想凭借个人的意志行事，最后导致垓下自刎的悲惨下场。

第二，政治领导人让幕僚、智囊参与决策并给予其一定的权力是必要的，但必须管束好幕僚，善用并善待他们，否则可能会引起一些后患。段祺瑞给予其幕僚徐树铮的权力过大，导致其他幕僚、智囊的权力争夺。张作霖防袁金铠比较成功。鲍罗廷作为来自外国的智囊，他在中国的政治权力过大，引起了众多中国领导人的不满。而蒋介石对其幕僚、智囊权力的控制比较妥当成功，他能把各种各样的人控制在其手掌之中，这是蒋介石政治成功之处。

第三，幕僚、智囊从其自身而言，言行不可不慎。徐树铮之被杀，杨宇霆之被害，足以说明这一点，真可谓“小有才，未闻君子之大道，则足以杀其躯”。汪精卫追随孙中山时，就连其异母兄弟也对人说：“乱中国者，必是人也。”可知幕僚、智囊在政治生活中应该谨言慎行，幕僚的自身素质也应不断提高。幕僚、智囊既要有广博的知识，又要做事果敢，对国家和社会负责任。幕僚只有具有远大的战略眼光和机智的应变能力，才能做出对国家和社会有益之事。

第四，在纷繁复杂的政治斗争中，幕僚不仅要注意与其幕主相处之术，而且要注意与同僚之间、与其他政治要人之间的关系，以免引起政治斗争和不必要的麻烦。民国初期幕僚的活动极其鲜明地说明了这一点，为后代的人们上了内容丰富的一课。

笔者对于民国幕僚团体的考察和研究虽花费了二三年的时间，但因受各种因素困扰，仍有诸多遗漏、不足和缺陷，令我无所适从。我一直努力对一些缺陷加以修正，想拿出能让读者喜欢的作品来，无奈个人水平有限，至今仍有心有余而力不足之憾。

回想民国那段辛酸的历史，那些凄惨的图像始终在我脑海里晃动，好像烙印在里面似的，时间久了，渐渐变成刻骨铭心的耻辱和仇恨，我无法用准确的语言来形容这种内心情感，只默默期盼祖国的强盛及台湾的早日回归。

李英铨

2000年春撰于桂子山

目 录

上编 民国幕僚精英

一、古代智囊，挟术怀策

——中国古代历史上的智囊 (3)

二、天下之治，天下之贤共理之

——民国以前的幕僚与幕业 (14)

三、能治之官尤赖知治之幕

——极盛一时的民国幕业 (22)

四、幕外幕僚长，机中机要人

——民国幕僚精英人物 (31)

1. 项城当政，谁主谋划

——袁世凯的幕僚精英 (31)

2. 四大金刚，智谋平平

——黎元洪的幕僚精英 (39)

3. 诡谲多谋，纵横捭阖

——段祺瑞的幕僚精英 (42)

4. 足智多谋，才气冲天

——张作霖的幕僚精英 (47)

5. 布局落子，红极一时

——吴佩孚的幕僚精英 (53)

6. 士为天下生，亦为天下死
——孙中山的幕僚精英 (59)

7. 怀刀走狗，计多谋绝
——蒋介石的幕僚精英 (64)

五、图名未就，转入入幕

- 纷纭复杂的民国幕僚 (87)

六、天赋聪明，性情各异

- 多谋善断的民国幕僚 (95)

1. 性格特征：个性突出，处世圆滑，做事果敢，勇于负责
..... (95)
2. 既专又博的知识结构与丰富的知识经验积累 (100)
3. 敏锐的战略眼光与机智的应变能力 (104)

七、为主官帮助头脑，依主官需要工作

- 神通广大的民国幕僚 (107)

1. 出谋划策，为主官帮助头脑 (107)
2. 参与决策，并掌握实权 (111)
3. 调解党派纷争，缓和矛盾，充当中间人 (112)
4. 帮助主官起草文件、命令和法律 (113)
5. 积极参与中国外事活动，维护国家领土的完整和主权的独立
..... (114)

八、民国幕僚的人际关系与处世艺术

- 圆滑善变的民国幕僚 (118)

1. 与幕主之间，关系融洽 (118)
2. 与同僚之间，若即若离，关系微妙 (126)
3. 与其他政客之间，相处圆滑，关系一般 (128)

下编 民国政治的弄潮儿

一、共和功之首而又罪之魁

——民国初年政治漩涡中的幕僚 (137)

1. 幕僚精英对袁世凯进行游说，影响其逐渐倾向于民主共和 (137)
2. 幕僚参与南北议和，为民主共和奔走呼号 (142)
3. 幕僚对孙中山施加影响，促使他赞同南北议和，对袁世凯让步 (148)
4. 梁士诒居中策划一切，翊赞共和 (150)
5. 徐树铮为段祺瑞谋划，赞成共和 (151)

二、运筹失误，功臣蒙难

——卷入丑恶政治斗争中的民初幕僚 (154)

三、起病六君子，送命二陈汤

——袁世凯帝制运动的推进器与送葬汤 (162)

1. 袁世凯对共和的认识及帝制对他的诱惑 (162)
2. 杨度与颇具政治野心的袁克定共同谋划帝制运动 (166)
3. 梁士诒成立全国请愿联合会，与筹安会争妍斗胜 (173)
4. 外国顾问影响和怂恿袁世凯称帝 (178)
5. 陈宦怂恿袁世凯称帝 (183)
6. 徐世昌赞成袁世凯恢复帝制 (184)
7. 迷信思想亦为袁世凯称帝的一大因素 (185)
8. 徐树铮策动段祺瑞反对袁世凯称帝 (187)
9. 送命“二陈汤” (189)
10. 袁世凯的后悔泪 (190)

四、府院弄潮儿，五鬼闹北京

——府院争斗中翻云覆雨的民国幕僚 (194)

五、为组建“三角同盟”而奔走

——在军阀争斗夹缝中穿梭的民国幕僚 (213)

六、帮助孙中山改组国民党与创建军校

——创立国民革命胜利基础的民国幕僚 (218)

七、幕僚纷争权，看谁主沉浮

——孙中山逝世后其幕僚的权谋争斗 (223)

八、幕僚与 1927 年的国民革命

——顺流与逆流中的民国幕僚 (243)

1. 张静江坐镇广州，开始“清党” (244)

2. 张群劝说孙传芳中立 (245)

3. 杨度的“造乱”计划 (248)

4. 鲍罗廷与蒋介石分道扬镳 (251)

5. 幕僚为蒋介石策划并直接参与“清党” (256)

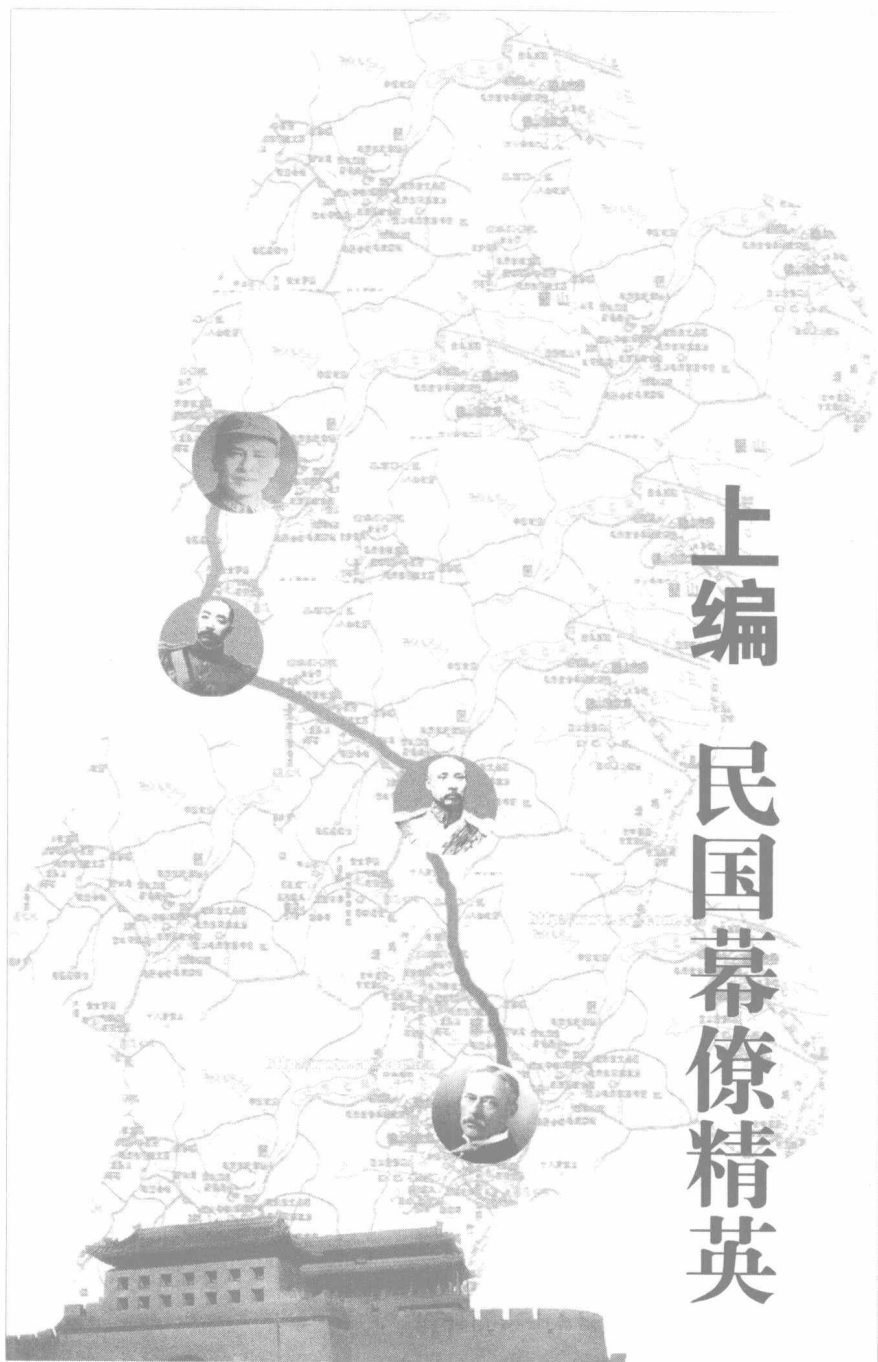
6. 幕僚为蒋介石奔走外国，寻求列强支持 (262)

九、幕僚献策，介石“削藩”

——蒋家王朝的奠基谋臣 (265)

主要参考书目 (275)

后记 (278)



MULIAO

一、古代智囊，挟术怀策

——中国古代历史上的智囊

智囊，特指足智多谋、专门为别人出谋划策的人。《史记·樗里子甘茂列传》中记载：“樗里子滑稽多谋，秦人号曰‘智囊’。”《史记·晁错传》记载道：“太子家号曰‘智囊’。”唐朝的颜师古注释道：“言其一身所有皆是智算，若囊橐之盛物也。”这些已基本道出智囊的含义和特点。

智囊，在中国历史上有着悠久的历史，长期以来一直为世人所瞩目。规范化、制度化和科学化的咨询机构虽然出现较晚，但智囊制度及其机构在我国古代早就以初级的形式出现，如养士、谋士、幕僚、幕宾、谏议大夫以及翰林院等。智囊以其丰富的知识、经验和智慧，运筹帷幄，辅佐领导者决策，有时甚至直接参与决策，以他们的聪明才智弥补领导者的不足之处，减少了领导者的决策失误，取得了预期的效果，保证了领导者当时决策的正确性和有效性，为推动中国社会历史的发展立下了不朽的功勋，智囊亦由此而蜚声中外，为世人所称道。

从古到今，贤明而有眼光的统治者深知“任使得人，天下自治”的道理，因此广泛识求贤才，对谋士爱若瑰宝，十分看重智囊在政治中所发挥的巨大作用。王安石在《兴贤》一文中指出：“国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。此二者必然之势，古今之通义，流俗所共知耳。”就是说，国家只有任贤使能才能兴旺发达，如果弃贤专己就会衰亡。

我国古代智囊最早可以追溯到夏商的家臣和两周的命士，这些人身微而见信，位卑而使重，对其主人作用甚大。商朝之兴得益于仲虺、伊尹等智囊的相助，周朝之兴起更是因为有周公旦、召公奭、太公望、毕公、荣公、太颠、闳公、散宜生、南宫适、文母等 10 人同心同德，治理有方。

春秋战国时期，群雄争霸，各据一方。诸侯们为了取得争霸的胜利，

纷纷招贤纳士，聘养食客，那些有才识之士得以挟术怀策而奔走四方，于是“养士”便成为当时一种奇特的风尚，也成了当时大贵族在专制中的一个较为开明的措施。当然，诸侯贵族们是从个人利益出发来招罗人才的。但是，由于大贵族掌握了一大批人才，因而在个人的政治斗争中甚至在国与国之间的政治斗争中取得了一定的有利条件。当时的士，对内可以威胁国君，对外可以威胁诸侯。他们中有不少是挟术怀策的智囊人物。

当时号称“四公子”的孟尝君、春申君、信陵君和平原君，都是以“养士”而著称，都各有门客数千人。《史记·吕不韦传》记道：“当是时，魏有信陵君，楚有春申君，赵有平原君，齐有孟尝君，皆下士，喜宾客以相倾。”

春秋初期的政治家管仲，以他出色的智谋辅佐齐桓公，使齐桓公成为春秋五霸之首。战国时以“养士”著名的国君燕昭王，广招贤士，励精图治，经过二十八年的努力，终于打败了齐国，报了破国杀父之大仇。郭隼就是燕昭王的智囊之一，他在为燕昭王出谋划策时说：“唐尧、虞舜把贤才当老师来对待，禹、汤、文、武把贤才当朋友来对待，齐桓、晋文把贤才当臣子来对待，亡国之君把贤才当仆役来对待。”可见，只有重视人才，才能成就伟大事业。

战国时期，大贵族对于招罗“士”（即知识分子或其他某些人才），在尺度上是比较宽的。像孟尝君，他的门客分上、中、下三等，他“养士”的对象可以说是无所不容、无所不包的。冯谖就是其中的一例。

冯谖出身贫寒，不得已而投奔到孟尝君门下为食客。孟尝君以为他没有什么爱好和才能，起初并没有委以重任，他的手下人以为主人看不起冯谖，就把粗茶淡饭给冯谖吃。冯谖三番五次敲击长剑，吃饭要鱼，出门要车，并要钱养家。孟尝君知道后，就满足了他的要求。后来，孟尝君要派人到薛邑去收债，冯谖自告奋勇。临行前他问孟尝君需要什么，孟尝君说：“挑点我家里缺少的东西吧。”

冯谖到薛邑后，叫地方官召集欠债的百姓，验收了债券后，他自作主张当众宣布：孟尝君有令，把债款全部赏赐给老百姓。冯谖说完后就当众烧毁债券。老百姓十分高兴，欢呼万岁。冯谖回来后告诉孟尝君，他为孟

尝君买了仁德和信义。孟尝君听后心里相当不快，却也无可奈何。

一年后，孟尝君被齐王罢了国相职位，就到薛邑去居住，走到离薛邑一百里的地方，老百姓扶老携幼，在中途迎接他。孟尝君望着冯谖，对他说：“先生替我买的仁义，我在今天看到了。”孟尝君当了几十年的宰相，而没有遇到什么灾难，这要归功于其智囊冯谖的计谋。另外，冯谖替孟尝君谋划“狡兔三窟”计策，使孟尝君在政治上垮台时能够转危为安。这些都具体说明了战国时期大贵族“养士”的实际作用和意义，就是作为个人在政治斗争中的资本和工具。

战国时期，秦国之所以能以西部贫弱落后小国而雄踞天下，战胜齐、燕、楚、韩、魏、赵六国而统一全国，其中最重要的原因就是重视招揽各种智谋人士，重视和采纳智囊的谋略和建议。秦穆公在位时从西戎招来由余，从东楚国招来蹇叔，并以五张羊皮赎回百里奚，从晋国招来丕豹和公孙枝。在这些智囊的谋划和辅佐下，秦国吞并了二十个小国，很快成为当时的霸主。秦孝公时从卫国招来商鞅，实行商鞅变法，开阡陌，废井田，发展生产力，秦国因此得以强盛，奠定了并吞六国的物质基础。秦惠王时重用魏人张仪，采用连横政策，孤齐弱楚，打败了楚国，拆散了苏秦的六国合纵联盟。秦昭王时重用魏人范雎，进一步削弱了诸侯，奠定了秦国的帝业之基。此外，还有不少其他智囊人物，如甘茂、蔡泽、李斯等人，他们不仅身先士卒，更重要的是审时度势，运筹帷幄，出谋献策，决胜于千里之外。

秦末汉初，项羽、刘邦争夺天下。项羽自幼熟读兵书，志向宏大，体力强健，武艺超群，胆量粗豪，力大盖世，自诩天下无敌。然而他性情急躁，为人粗疏刚强，刚愎自用。当时他拥有士兵四十万，手下战将勇猛如虎。刘邦虽然仅有十万士兵，但他阴险奸诈狡猾，手下谋士如云，在这些智囊的全力帮助下，在群雄逐鹿中最后打败敌手，统一中国，建立了刘家天下。

当时，张良、萧何、陈平、酈食其等人都是刘邦手下的重要智囊。张良是个足智多谋的人，刘邦在与项羽争夺天下的战争中，多靠他的英明谋划才决胜于千里之外。至于萧何，刘邦一向是离不开他的。一次，萧何得

知韩信逃跑，赶忙亲自去追。刘邦得知后，很是生气，责问他说：“军官逃跑了几十个，你不追，为何偏偏要去追韩信？”萧何说：“别的军官不是难得的人才，而韩信却是天下无双的奇才。你若是光想做个汉中王，那就用不着韩信；你若想争取天下，除了韩信，没有可以商量大事的。”

在萧何的极力推荐下，刘邦重用了韩信，并拜他为大将军。拜官的那天，刘邦开口说：“丞相屡次说起将军，将军有什么计策见教？”韩信谦让几句，就向刘邦说：“现在往东争天下的对象，不就是项王吗？”刘邦说：“是呀！”韩信说：“请问大王，你自己觉得勇气、仁心和威力，比起项王来谁占优势？”刘邦半天才开口说：“我都不如他。”

韩信起来拜了两拜，然后说：“你这话说的很对，我也觉得你不如他。不过，我曾在他手下做过事，我可以将他的为人和缺点告诉你。项王勇气可以吓倒人，但不能任用好的将领，这是所谓的‘匹夫之勇’，项王对人慈悲仁厚，但他在应当酬劳别人时总舍不得，这是所谓的‘妇人之仁’。他分配地盘不公平，行军扰害地方，百姓怨恨，大家不过是被他的威势胁迫住了，并不是真心归附。因此他表面虽强，其实很容易变弱。你只要把他的办法反过来，顺着人心，大兵所到，必定可以一举而定。”

刘邦听了他的话，非常高兴，就按照他的计划，首先把关中地方掌握在手中。后来又任命韩信为左丞相，带兵过黄河，打败魏国，进入河北，从后面攻击项羽。韩信为刘邦彻底打败项羽立了大功。

项羽表面上看起来确实强大，然而他的致命弱点是刚愎自用，不重视和不重用智囊，没有采纳智囊的谋略，导致不少谋士相继离去，就连范增最后也觉得他没出息，离开了他。陈平原是项羽的手下谋士，很有韬略，后来投奔刘邦。在楚汉战争中他为刘邦出了很多重要的谋略，其中最重要的是用反间计除掉了项羽的军师范增，又协助刘邦任用了韩信。项羽没有了军师，就等于没有了灵魂，其失败的命运就已注定了。无怪乎范增在鸿门宴上气愤地说：“唉！这家伙（指项羽）真没有出息，将来夺项王天下的就是沛公，我们等着当俘虏吧！”

刘邦在获得天下之后的一次宴会上，与列侯诸将讨论他能够战胜项羽的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇

国家、抚百姓、给馈饷、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也，项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

三国时，曹操在他一生的征战中，相当重视人才，重视智囊。唯才是用、礼贤下士是他领导风格的一大特色。为了抒发自己的伟大胸怀，他曾作诗道：“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心。”在他身边，不仅有一大批武艺超群的武将，更有一群杰出的谋士，包括荀彧、荀攸、程昱、郭嘉、贾诩、刘晔、满宠、司马懿等人，他们组成曹操的“智囊团”，每当需要决定大计方针时，曹操总是先让谋士们充分地发表意见，或者主动征求谋士们的意见，然后选择正确的意见或吸收某些意见中的合理成分，自己作出决断。所以，一方面他不像袁绍那样遇事没有主张，任谋士们争论不休，无所决断；另一方面，他又不像诸葛亮那样遇事不与人商量，自己一人做主。这是曹操在北方获得成功的重要保证。

在对待汉献帝的事情上，袁绍的谋士和曹操的谋士都曾提出过“挟天子以令诸侯”的建议，但最后采纳与否，两人却完全不同。袁绍的重要谋士沮授曾献策道：“会州城粗定，宜迎大驾，安定邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之！”袁绍对此始终犹豫不定，没有采纳谋士沮授的献策，结果失去了良机。

曹操却不同，汉建安元年（196年），汉献帝由长安逃回洛阳。当时曹操的谋士荀彧坚决主张利用汉献帝的名义以号令四方，他说：“诚因此时，奉主上以从民望，大顺也；秉至以公服群雄，大略也；挟弘义以致英俊，大德也。”谋士中也有人不同意他的这一建议。曹操力排众议，坚决果断地采纳了荀彧之计，利用汉献帝作为政治旗帜，使他在以后的征战中争取了主动。

袁绍为什么最后失败，其中重要原因之一就是他没有采纳谋士的建议。建安五年（200年），曹操征讨刘备，后方出现空虚。谋士田丰劝袁绍乘机袭击其后方，袁绍以孩子生病为托辞，不从其谋。田丰因此感叹道：“夫遭难遇之机，而以婴儿之病失其会，惜哉！”官渡之战前，田丰向袁绍极力建议不可以出兵：“今释庙算之策，而决成败于一战，若不如志，悔