

jiangjieshi

yutade

muliaomen

蒋介石 与 他的幕僚们

〔上〕

长于谋略
精于理财
能征善战
文韬武略

智·权谋·韬略·纵横捭阖

蒋介石幕府可以说谋士如云，武将如林，其规模人才质量，均远远超过了清末和民国时期各大军政府。蒋介石的幕僚们，文臣或是长于谋略，或精于理财，或擅长组织，或文雄一世，或善于游说四方；武将或是能征善战，文韬武略，极一时之盛。这正是蒋介石能击败对手，统治中国二十多年的原因之一。

金竹山
◎ 编著



团结出版社

目录

yutade

muliaomen

蒋介石 与 他的幕僚们

(上)

金竹山
◎ 编著

团结出版社
UNITY PUBLISHER

图书在版编目 (C I P) 数据

蒋介石与他的幕僚们 / 金竹山著. — 北京 : 团结出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5126-1832-9

I. ①蒋… II. ①金… III. ①蒋介石 (1887~1975) — 人物研究②政治人物 — 人物研究 — 中国 — 民国 IV. ①K827=7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 102190 号

出 版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号 邮编: 100006)

电 话: (010) 65228880 65244790 (出版社)

(010) 65238766 85113874 65133603 (发行部)

(010) 65133603 (邮购)

网 址: <http://www.tjpress.com>

E-mail: 65244790@163.com (出版社)

fx65133603@163.com (发行部邮购)

经 销: 全国新华书店

印 装: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 170X240 毫米 1/16

印 张: 40.75

字 数: 742 千字

印 数: 5000

版 次: 2014 年 1 月 第 1 版

印 次: 2014 年 1 月 第 1 次印刷

书 号: 978-7-5126-1832-9/K · 851

定 价: 69.00 元

(版权所属, 盗版必究)

综 述

在清末至民国时期的各大军政幕府中，蒋介石幕府存在的时间最长^①，规模最大，如果夸张一点，也可以说是谋士如云、猛将如林了。这是蒋介石能够统治旧中国达 22 年之久的一个重要原因。

那么，蒋介石是如何挑选幕僚的？他又是如何驾驭这个人数众多的幕府并维持它的运转的呢？

笔者在下面就此问题进行一些粗浅的讨论。

一 以三缘原则遴选幕僚

熊式辉是政学系巨头，蒋介石的高级谋士，对蒋的了解相当深刻，认为“蒋一切用人行政不外三缘（地缘、血缘和学缘）”。^②

董必武 1944 年在《大后方的一般概况》一文中也指出：“蒋和他的干部有三种关系”，即“亲戚关系”、“同乡关系”和“同学或部属关系”。^③

综合熊式辉、董必武两家的说法，著者以为，将其概括为血缘、地缘和业缘更全面些。下面分别叙述：

（一）血 缘

蒋介石很注重血缘关系，他特别倚重宋子文家族、孔祥熙家族等外戚

① 从 1924 年蒋介石出任黄埔军校校长开始至 1949 年国民党在大陆的统治结束，蒋介石幕府在大陆存在了 25 年之久；1949 年迁台后，蒋介石幕府班子依然存在，直到蒋介石 1975 年去世为止；蒋介石幕府先后在中国大陆和中国台湾存在了 40 余年。但因为 1949 年迁台后蒋介石幕府已不具备全国性质，所以本书讨论的重点是 1924—1949 年的蒋介石幕府，1949 年以后在台湾的情况只能是略有涉及，这是首先要说明的。

② 张治中：《张治中回忆录》，中国文史出版社 1985 年版，第 763 页。

③ 董必武指出：“蒋和他的干部有三种关系：1. 亲戚关系——主要是孔、宋两家。蒋对孔祥熙很相信，因为孔很听话，蒋用钱是没有预算的，宋要预算，孔就不要；并且孔夫人宋蔼龄与蒋夫人宋美龄是姐妹，宋美龄从小时候就是宋蔼龄照顾长大的。孔是他夫人管钱的，孔夫人和蒋夫人又是姊妹，他们里面的事情就难得搞清楚的。2. 同乡关系——戴传贤是浙江人，陈诚、汤恩伯、胡宗南也是浙江人，陈果夫、陈立夫、陈布雷都是浙江人，蒋相信黄埔尤其是相信黄埔中的同乡。3. 同学或部属关系——何应钦、张治中，他们代表复兴派；贺衷寒、康泽也是。和蒋经常来往的还有张群、熊式辉等政学系的著名人物。与蒋关系密切的不是五院，而是以上的所说的一些人。”参见《中共党史教学参考资料·抗日战争时期》下册，第 408—409 页，中国人民大学中共党史系资料室 1981 年版。

成员。宋子文是蒋介石的妻兄，在蒋介石王朝有国舅之尊，他历任财政部长、中央银行总裁、中国银行董事长、行政院副院长、代院长、院长等要职；孔祥熙是蒋介石的连襟，历任实业部长、财政部长、中国银行董事长、中央银行总裁、中国银行董事长、四行联合办事处副主席，行政院副院长、院长等要职；宋、孔两人轮流为蒋介石执掌财政、经济、金融以及行政大权。

此外，蒋介石还任用了不少蒋氏族亲及外婆家的亲戚。

据《蒋氏故里述闻》一书记载，他们是：侍卫长蒋孝先、王世和，内务副官蒋孝镇、蒋富寿，军法司长王震南、信托局长孙义宣、侍从室组长汪日章，要塞司令孙星环，铁路局长孙鹤皋，空军司令毛邦初，军令厅长毛景彪，督察长毛圣栋等。^①

宋美龄是蒋介石的第四房夫人，但却是官方认可的“第一夫人”。蒋宋不单纯是夫妻关系，从公的方面说，宋氏担任过航空委员会秘书长、“新生活运动”妇女指导委员会指导长、国民党中央执监委员、评议员等多种职务，多次陪同蒋介石或代表蒋介石出国从事外交活动，是国民党对美外交的主导人物之一；更重要的是，在蒋介石的家族政治中，宋美龄与孔祥熙、宋蔼龄夫妇结为政治同盟，在幕后干预蒋的决策，具有相当的政治分量。

抗战时期担任国民政府军事委员会军令部长的徐永昌在日记中就宋美龄与孔宋等外戚结成政治同盟干政一事写道：“魏伯聪（道明）又谈：渠以为年事入老境者，无不受少妻支配，只是程度轻重而已，盖以方蒋介石与王宠惠者。按蒋先生之护庇宋孔，不仅不利于国家，且不利于宋孔（不能使其早接受小的惩处以远引，反使彼等生心活动地位，彼等之亲近更藉以口国）。 ”^② 蒋介石的侍从室高级幕僚唐纵在其日记中颇有感慨地写道：“自古姻戚无不影响政治，委座不能例外，难矣哉！”^③ 由此可见，国民党上层人物都认为，蒋介石在某种程度上是受宋美龄支配的。有关这方面的具体情况，唐纵在其日记中有很详细的记载，这里不赘论。

蒋经国是蒋介石唯一的亲生儿子（蒋纬国是戴季陶与日本情人的私生子，从血缘角度讲是蒋介石的养子），他们之间也不单纯是父子关系。在蒋介石的部下面前，小蒋对老蒋不称“父亲”而叫“领袖”，这就明确说明他们之间是上下级关系。中国封建社会历来是家天下，辛亥革命结束了

① 王舜祁著《蒋氏故里述闻》，上海书店出版社1998年版。

② 《徐永昌日记》，1947年8月1日。

③ 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》第253页，群众出版社1992年版。

家天下的封建帝制，在名义上建立了天下为公的共和政体，但家天下的残余观念的影响依然无处不在且十分强烈。蒋介石大权独揽，实际上是个未加冕的皇帝，他从一开始就处心积虑地要培养儿子蒋经国接班。在大陆时，国民党内部阻力重重；国民党败退台湾后，蒋介石借重新洗牌之机加快了培植儿子接班的步伐，并且如愿以偿。1975年蒋介石去世后，蒋经国顺利接班。

（二）地 缘

中国由于地域辽阔，在历史上形成了以省为核心的强烈的地域观念，同省的人称老乡，显得特别亲切，这就是中国人根深蒂固的地缘观念。蒋介石从一开始就特别重视地缘。一位在海外研究中华民国史的学者在一篇论文中指出：“蒋对其浙江籍追随者有特别的感情，也信任邻省江苏籍的追随者。他早年同陈其美在一起的经历也许加强了这种乡情。在辛亥革命以后的十年中，他大部分时间在上海度过。他在这一时期的大多数朋友后来成为他所信任的谋士。他们当中有张人杰、陈果夫、陈立夫、戴季陶、黄郛和张群。他在其支撑派系的追随者中，同浙江人比较亲近。陈氏兄弟、戴笠、胡宗南就是引人注目的例子。”^①

蒋介石幕府成员中，浙江籍的幕僚人数最多，所处的地位最重要。张静江、戴季陶、黄郛、邵力子、翁文灏、孙越崎、陈其采、周骏彦、陈果夫、陈立夫、陈诚、陈布雷、朱家骅、胡宗南、蒋鼎文、汤恩伯、陈仪、戴笠、毛人凤、徐恩曾、周至柔、俞飞鹏、俞大维、俞济时、林蔚、潘公展、董显光、吴嵩庆、毛庆祥、陈良等都是。他们中，张静江、戴季陶、黄郛是蒋介石最倚重的三大军师，而其他人物则分别为蒋介石掌握党权、军权、特务权以及交通、财政金融、军需、后勤、机要、审计、侍卫等重要部门，他们是蒋介石幕府中最显赫和最有实权的人物。

江苏（清末与北洋军阀统治时期，上海在行政区划上归江苏管辖）与浙江毗邻，这两个省的经济文化都很发达，江苏与浙江历来联系在一起，被称为江浙。基于地缘的因素，蒋介石也很信任江苏人，在他的幕府中，江苏籍的幕僚人数虽然没有浙江多，但也有不少有分量的人物，吴稚晖、钮永建、顾祝同、叶楚傖、钱昌照、钱大钧、陈继承、余井塘、叶秀峰等是其中最重要的人物。

^① 田宏懋：《1928—1937年国民党派系政治阐释》，《国外中国近代史研究》第24辑，第77页。

(三) 业 缘

业缘的范围很广，包括诸如同学、同事、师生、结拜兄弟等多种关系。在上述关系中，蒋介石最重视的是师生关系和结拜兄弟关系。

蒋是从黄埔军校练兵起家的，他之所以能够在政坛屡仆屡起，一个重要原因就是有一支绝对听命于他一人的黄埔系军队，这是蒋介石维持其统治的最有力的支柱。三民主义力行社及其外围组织——革命军人同志会、革命青年同志会、中华复兴社等，是由一批狂热拥护蒋介石的黄埔学生组成的，他们中的骨干分子被称为“十三太保”。^①

杨杰说：“委员长的成功秘诀就是‘作之君、作之师’。所以，至今他还兼任陆大、中央军校及各军事学校校长。”^②

不仅全国所有的军事学校由蒋介石兼任校长，到了抗战时期，蒋还想兼任所有普通高校的校长。有一天，蒋邀教育部长陈立夫共进晚餐，对陈说：“全国军事学校，均由余兼校长；全国诸大学亦由余兼任校长如何？”陈委婉地回答说：“与其全国诸大学由钧座兼任校长，则不如由钧座兼任教育部长，立夫任次长为宜。文学校不若军事学校之单纯，不易管理也！”蒋考虑了一会儿说：“那么先以兼任中央大学校长为试，如何？”陈立夫不便再持异议。但经过几个月的试验，蒋介石因没有精力和时间常到学校视事，才打消了兼任所有高校校长的念头。^③

中国历史上“桃园结义”、“梁山一百单八将”的故事家喻户晓，深入人心，成为一种具有悠久历史的传统。蒋介石早年在家乡求学时，就与同学结拜过“十弟兄”。蒋走上政坛后，比任何人都要热衷于结拜兄弟。据学者研究，蒋一生与陈其美、黄郛、张静江、许崇智、邵元冲、吴忠信、张群、戴季陶、杨虎、李宗仁、冯玉祥、张学良等数十人结拜为异姓兄弟。^④

蒋之所以热衷于此道，在其未发迹以前，是为了攀附权贵以便让把兄提

① 所谓“十三太保”，并非具体的13个人，而是三民主义力行社骨干分子的通称，大体上包括该组织的书记、书记长、常务干事、干事、监察等，如滕杰、贺衷寒、康泽、戴笠、郑介民、黄珍吾、高传珠、周复、桂永清、潘佑强、李一民、邱开基、刘咏尧、袁守谦、田载龙、李秉中、彭孟缉、干国勋、曾扩情、刘健群、鄞悌、胡宗南、邓文仪、梁干乔、叶维、葛武荣、萧赞育、胡轨、赵范生、姜绍铠、邵令江等。参见干国勋等著：《蓝衣社复兴社力行社》第62-64页，台北传记文学出版社1984年版。

② 《郭汝瑰回忆录》第90页，四川人民出版社1987年版。

③ 《成败之鉴——陈立夫回忆录》台北正中书局1994年版。

④ 参见严如平主编：《蒋介石与结拜兄弟》，团结出版社1994年版。

携自己。“好风凭借力，送我上青云”。蒋发迹后，仍以结拜的方式羁縻他人，为其效忠，或者是利用一时。因此，蒋介石与其结拜兄弟的结局也各不相同：对长官许崇智，蒋是忘恩负义，逼宫夺权，然后将其打入“冷宫”；对冯玉祥、李宗仁、张学良等实力派首领，蒋是利用于一时，其结局往往是反目成仇，乃至兵戎相见。而陈其美、张静江、戴季陶、黄郛、张群、邵元冲、吴忠信等则是蒋的提携者或死心塌地的追随者。

对于蒋介石热衷于以结拜兄弟的封建落后方式笼络他人，陈铭枢曾当面对他提出过严肃的批评。当蒋循例提议与陈铭枢结拜兄弟时，陈当面对蒋说：“桃园结义是封建社会的产物，今天用它不会有什么好结果。总司令！你现在是国家元首（国府主席），又是军队的最高统帅（陆海空军总司令），只要你能开诚心、布公道，政策方针昭示得正确，自然四海归心，一切忠义才智之士都会不待招而自至。倘若不然，单凭极少数人的恩情结合，将示人心不广，反杜塞了贤路。因为现在是民主时代，人人都在看你的所作所为来决定对你的向背！”^①当然，像陈铭枢这样不讲情面当面提出批评的人毕竟是个个例，其他的人即使不愿高攀，也只是通过第三者出面委婉地加以拒绝。

当然，三缘之内的人物仍有亲疏之分。军统著名特务头目毛森就说：“在党国要人中，我亲耳听到称蒋公为父兄，自称为子弟者，仅戴雨农（戴笠）、陈诚和汤恩伯三人。（戴有时称蒋公为家长，对外人多称蒋先生。）”^②

戴笠、陈诚和汤恩伯与蒋介石都是浙江同乡，他们之间的关系最为亲切，蒋介石也最信任他们。蒋介石的黄埔系大将宋希濂也看出了这一点。他说：“蒋介石用人的标准第一是亲戚，第二是同乡，第三是学生。而他真正给以军权的，主要还是亲戚和同乡。”^③

就以宋希濂本人来说，宋希濂与胡宗南都是黄埔一期学生，论统兵作战的能力，在国民党军界公认宋比胡要强一些，但就因为宋是湖南人，而胡是浙江人，无疑蒋介石更信任胡宗南，胡所统率的军队数量远远超过宋，这只是一个典型的例子。^④

蒋介石先后赋予陈诚、胡宗南、汤恩伯三个浙江同乡以特殊的军权，让其自成庞大的系统，控制了大部分的军权。陈、胡、汤三人因此被称为蒋介石嫡系中的“三鼎甲”。蒋介石的这种有意安排，在非浙江籍的黄埔系军官

① 陈铭枢：《“宁粤合作”亲历记》，载《文史资料选辑》第9辑，第53页。

② 毛森：《往事追忆——毛森回忆录》，台北《传记文学》第77卷第2期，第132页。

③ 宋希濂：《鹰犬将军——宋希濂自述》，中国文史出版社1986年版，第169页。

④ 宋希濂：《鹰犬将军——宋希濂自述》，中国文史出版社1986年版，第187页。

们看来是绝对的不公平。不平则鸣！1944年，黄埔一期出身的集团军总司令关麟征（陕西人）大闹昆明、气得陈诚胃出血的事件就是对这种不公平的公开反抗。

1945年4月，有两个黄埔军校毕业的同学在重庆分析黄埔军校同学将来的发展趋势时，他们得出的结论是：“中国将来的军事实力，会落在浙江人手中。”^①

其实，蒋介石未必不清楚统兵作战并非浙江人最擅长的领域。但他执意如此安排，必然有其不得已的苦衷，那就是在他看来，只有重用同乡，才能确保对军队的绝对控制。

总之，通过“三缘”，蒋介石幕府内形成了以亲属关系、裙带关系、派系关系、同乡关系、结义关系等为结构的权力分配系统。

当然，在“三缘”之外，蒋介石也先后延揽了一批重要幕僚。如何成□、贺国光、贺耀组、吴铁城、徐永昌、王世杰、吴国桢等。此外，蒋还延揽了蒋廷黻、何廉等一批类似“客卿”的人物为其效劳。他们看起来地位很显要，但并不是心腹人物，多数是扮演跑龙套的角色。

何廉是南开大学著名经济学家，20世纪30年代被蒋介石延揽加入南京政府，担任过行政院政务处长、农本局局长等职务。何廉在回忆录中认为，他和翁文灏等人“虽都在政府中位居高职，比起‘圈内集团’来，毕竟还是外人。我们并非政府的里层人物，也非党的成员，我们不过是政府里的‘装饰品’”。^②

总之，蒋介石通过上述各种途径，笼络了大批各式各样的人才。何廉在回忆录中说：“最后，我开始认识到，他认识人，也懂得用人，但是他不懂得制度和使用权度。我和他谈问题时，一谈到许多事情该制度化的时候，他的注意力就会向别处转移。我对他有这样的感觉，从根本上说，他不是个现代的人，基本上属于传统思想影响下的人。他办起事来，首先是靠人和个人接触以及关系等，而不是靠制度。”^③

总体来看，蒋介石幕府，可以说是谋士如云，武将如林，其规模和人才质量，均远远超过了清末和民国时期各大军政幕府。蒋介石幕府里，文臣或长于谋略，或精于理财，或擅长组织，或文雄一世，或善于游说四方；武将则能征惯战，文韬武略，也都是一时之选，极一时之盛。这是蒋介石能够击败对手，统治中国20多年的原因之一。

① 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》，第503页。

② 《何廉回忆录》，中国文史出版社1988年版，第121页。

③ 何廉：《我参加政府工作及主持农本局回忆》，台北《传记文学》第61卷第6期。

二 以权谋术数驭众

在中国数千年的历史中，有一门极端发达而又成熟的学问，那就是帝王术。帝王术是一门研究如何扬君王之威，求驭下之策的学问。这门学问的集大成者是战国时代的韩非，他创立了以法、术、势为中心的法家体系，特别强调君王必须讲求驭下之术，“使天下不得不为己亲，天下不得不为己听”。历代帝王及著名政治家无不以韩非子为师，蒋介石也不例外，他的一生之所以能够战胜无数的政治对手，主要依靠其高超的政治权谋手段。

长期追随蒋介石的吴国桢指出，蒋一生最爱读、读得最多的两本书是《孙子兵法》和《战国策》。他从《孙子兵法》中学习军事谋略；从《战国策》中揣摩纵横捭阖的权术。蒋表面上以王明阳、曾国藩的理学标榜，但实际上，对中国古代权术以及帝王术的揣摩已达到了运用之妙，存乎一心的境界。

李宗仁说：“蒋先生统兵、治政的本领均极端低能，但其使权谋、用诈术则天下第一。”^①

张发奎评价蒋介石说：“他熟谙机巧权术，他知道怎样去欺骗、威胁、分化他的政治对手，善于运用‘银弹攻势’。我知道在许多例子中，他运用这一战术诱导敌人向他投靠。例如，唐生智、俞作柏被蒋先生策反，转头对抗桂系，又如冯玉祥、唐生智的部属被他购买倒戈，还有余汉谋转而反对陈济棠，等等。纵横捭阖是蒋先生取胜的重要原因。……自私是人性的一部分，但我们中国人比外国人更加自私。袁世凯固然也依赖权术与金钱，但他的政治权谋不如蒋先生这样成功。我相信，自民国肇建以来，蒋先生是运用政治权谋的第一名。他希望别人对他诚实，但他自己不诚实。”^②

陈铭枢曾上书指出蒋介石的六项缺点：“（1）全凭主观；（2）对部下制造矛盾，利用矛盾，干涉权责，破坏牵制；（3）以权谋术数驭众，所用者类属权谋术数之流，以之对内争尚可收效，以之用于现代国家对外斗争则全属外行；（4）临时应付，全无国策；（5）偏听不确实及伪造的报告；（6）无中心的集议。”^③

吴国桢、李宗仁、张发奎、陈铭枢与蒋介石都有数十年的交往，他们的评价虽然难免有偏激之处，但总体来看应非无中生有。事实上，早在1926

① 李宗仁：《李宗仁回忆录》，上海华东师范大学出版社1995年版，第753页。

② 张发奎口述，夏莲瑛访谈并记录，胡志伟翻译及校注：《张发奎口述自传——国民党陆军总司令回忆录》，当代中国出版社2012年版，第167页。

③ 朱宗震等编：《陈铭枢回忆录》，北京中国文史出版社1997年版，第134页。

年3月26日，蔣就在日记中写下了座右铭式的格言：“政治生活全是权谋，至于道义则不可复问矣。”^①

蒋介石的驭下权术层出不穷，最主要的有以下几种：

(一) 以派制派 分而治之

蒋介石的嫡系分成黄埔系、C. C. 系和政学系三大系，到了 20 世纪三四十年代以后，又有了太子系等派系。在黄埔系内部，又有陈诚的“土木系”、何应钦系、胡宗南系等。这些派系都以拥蒋为出发点，但在拥蒋的前提下，各派系之间争权夺利，相互倾轧，矛盾十分尖锐，常常势同水火，甚至相互陷害、仇杀。蒋介石则高高站在他们之上，操纵驾驭他们。为此，唐纵在日记中曾感叹：“党内派系对立，门户森严。”^②

对于蒋介石以派制派的权术，许多人都看得一清二楚，并且有深刻的分析。

陈立夫说：“蒋公不嗜杀人，而好使部下力量对立（如党与团，政校与干校等），虽双方均对蒋公拥护，终致力量抵消，效率低落，非良策也。”^③

康泽说：“蒋好用权术，制造矛盾，掌握矛盾，使部下各树一帜，互相牵制。今天的分崩离析一半也是他自己造成的。”④

何廉说：“委员长老是准备让他随便哪个下属成群结党，只是要由他来当头头，而事实上，他是每个派系的最高领袖。每当有一个派系组建时，事先都得报告他，并经他同意。他随时注意着派系的进程，知道它们正在做些什么。他也知道派系之间的角逐，但是只要他们在他面前保持一致，他就高兴，这是他所希望的。在理解委员长的品格和心理上，这点是非常重要的。在心底里，委员长有一种操纵驾驭的嗜好，他要在矛盾中显示他的至高无上。他允许甚至鼓励搞派系活动，因为只要派系继续活动，唯有他才能使不同的派系捏合在一起。这并不是说他不是真正要消除国民党与三青团之间的摩擦，可是他做不到。当然表面上，他能将上层三青团的头头和国民党的掌权者叫在一起训他们一通。在场的每一个人都能唯命是听，但这两个派系的下级在当地依然争斗不误。玩火者，火闹大了，是控制不了的。”^⑤

美国将军史迪威在 1944 年 9 月 22 日给美国参谋总长的报告中指出：国民党“已沦为一群互相倾轧的落伍派系，一种不稳定的平衡局势，既无强

① 万仁元、方庆秋主编：《蒋介石年谱初稿》，北京档案出版社1992年版，第551页。

② 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》第508页。

③ 陈立夫：《成败之鉴——陈立夫回忆录》，台北正中书局1994年版，第457页。

④ 潘嘉钊等编：《康泽与蒋介石父子》，群众出版社1994年版，第222页。

⑤ 《何廉回忆录》，中国文史出版社1988年版，第214页。

有力的原则，也无民众的基础。蒋用巧妙的政治手腕，操纵这些派别而统治”。^①

因此之故，蒋介石的高级参谋郭汝瑰后来总结说：“蒋介石一辈子玩弄权术，他暂时成功在这上面，最后失败也在这上面。”^②

（二）因人而异 区别对待

蒋介石幕府中，三教九流，形形色色的人物都有，蒋根据不同的对象，区别对待。

对于追逐名利之徒，蒋则尽可能地给他们以高官厚禄。财政部、军需署、后勤部、审计署都由蒋介石的亲信和私人控制，国库犹如蒋的私人钱包。蒋不仅用金钱、官位、美色收买分化敌对阵营的对手，也用这些手段笼络自己的亲信。蒋介石早期的亲信幕僚钱昌照说，蒋介石习惯于每到年终，给左右亲信的人都送一笔钱，以示笼络。^③在唐纵的日记中，也有数处提到蒋介石给亲信幕僚送金钱。

对于少数品德操守良好且有救国救民抱负的参政的知识分子，蒋知道不能单纯地用金钱笼络，则放手让他们发挥才干，不加干涉。如对钱昌照、翁文灏等人，钱昌照留学英国，怀有“工业救国”的强烈愿望。回国后，由连襟黄郛推荐给蒋介石，成为蒋的亲信。钱昌照在教育部办理移交时，蒋问钱：“听说你在教育部节省了一笔钱，有多少？”钱答：“21万元。”蒋立即说：“这笔钱你自由使用，不必移交。”钱马上回答：“不行。公家的钱，我不能自由使用，这是攸关人格的问题。”^④蒋了解钱的脾性后，再也不向钱昌照送钱。钱昌照与翁文灏后来主持国防设计委员会、资源委员会、经济部。有一次，钱昌照以资源委员会负责人的身份向蒋介石汇报，蒋听了很满意，对钱说：“把这事交给你啦。”自此以后，钱昌照用蒋的名义发号施令做了不少事情，有时连相当重要的事也不需汇报，有一次翁文灏颇有顾虑地对钱昌照说：“不好吧！”钱很有把握地说：“可以放手做，委员长不会反对。”^⑤

对于陈布雷那样愚忠的少数旧式知识分子，蒋则以尊重其人格相待，使陈有知遇之恩。尽管陈布雷比蒋介石小好几岁，但蒋对陈口口声声称“布雷先生”而不称其名，相见之时，蒋总是颌首倾听、态度专注。蒋介石这

① 《中美关系资料汇编》第1辑，世界知识出版社1957年版，第138页。

② 《郭汝瑰回忆录》，四川人民出版社1987年版，第280页。

③ 参见《钱昌照回忆录》，中国文史出版社1998年版，第32页。

④ 《钱昌照回忆录》，中国文史出版社1998年版，第35页。

⑤ 《钱昌照回忆录》，中国文史出版社1998年版，第35页。

种“礼贤下士”的作态，使陈布雷感激涕零。1936年1月11日陈布雷在日记中写道：“接蒋先生复电，嘱安心静养，不必急急入京，假期即再展延十天亦可。诵电，感激无量。此次因病请假，京中猜测纷纷，有谓因不满意于政治组织而称病者；有谓因人事关系而拂袖以行者；甚至谓对某种职务未获任命而失望者。大抵皆误认余为有‘政治抱负’（即做官举趣之谓），或政治欲望之一人，而鲜有同情于余之病苦者。独蒋先生始终谅解，宽其督责，多方安慰，语有云：人之相知，贵相知心，蒋先生之知人，每能洞见其肺腑，斯非常人所可企及也。”^① 陈布雷五十岁寿辰，蒋亲书“宁静致远，淡泊明志”赠陈，“略表向慕之意”。显然是自视为刘备，而以诸葛亮比陈。为此，陈布雷在1939年12月26日的日记中写道：“余五十初度……是日蒋公手书‘宁静至远，淡泊明志’，八字以为赠，勸勉期许之意溢于言表，真不知何以报其惠也。”^② 蒋的一套手腕，使陈布雷始终有“士为知己者死”的信条，直至在大厦将倾之时，自杀以殉蒋。

对于戴笠之类无恶不作、声名狼藉的特务头目，蒋出于需要而予以重用，但在内心中却从不把他们当人看。拿戴笠来说，戴掌握军统这个庞大的特务组织，权倾朝野，让人谈虎色变。但蒋对戴无丝毫尊重，平时可以随意责骂、罚跪甚至抽耳光。蒋规定，特务人员的职权范围，就是做他的耳目和工具，“除服从领袖命令外，没有你们个人意志的自由”，“你们特务工作就是领袖的耳目，换句话讲，就是领袖所用的革命工具。做工具的人，只有死心塌地地绝对服从主官的命令，随时准备牺牲自己的一切，主官要你们死就死，要你们活就活，丝毫没有你们抉择的余地”。^③

为了让蒋介石放心，戴笠经常自我表白说：“在领袖没有命令叫我不做以前，只要一息尚存，我还是要始终如一，贯彻到底，生死成败，在所不计，一切的一切，但求对得起领袖。”还说：“如果领袖叫我去死，我心里有一句怨言，我对不起我生身父母。”还说：“如果父亲做贼、母亲偷人，领袖问我，我隐讳一个字，我便不是我爷娘所生的。”^④

但蒋介石并没有因为戴笠的表白而放心睡大觉。为了防范戴笠，蒋采取了一系列措施，安排不同的职能部门对戴笠予以牵制和监视，以防其尾大不掉。对此，戴笠本人也有所觉察，他曾对人说：“这个工作做得好，头一定给敌人杀掉，做不好当然要给领袖杀掉。”^⑤

① 《陈布雷日记》，1936年1月11日。载南京《民国档案》1988年第1期，第19页。

② 转引自杨跃进：《蒋介石的幕僚》，中国社会科学出版社1997年版，第176页。

③ 王晓华、张庆军主编：《多棱镜下的蒋介石》第190、194、406页。

④ 江绍贞著：《戴笠军统》，河南人民出版社1994年版，第120页。

⑤ 江绍贞著：《戴笠军统》，河南人民出版社1994年版，第31页。

(三) 大权独揽 事必躬亲

蒋介石是个权力欲望极强的人，他一生始终信奉必须“王权在我”^①，也就是说，大权必在自己手中，而不能太阿倒持。蒋介石一生的职务屡变，任过的职务大小数以百计，但从1926年起，他就始终是权力的中心所在。

何廉说：“政府的真正实权所在，始终是围绕着委员长转的。委员长不仅是行政院的头，军事委员会的头，党的头，如果化成实权来说，他是万物之首。因此，他的个人总部或参谋部——侍从室——在一切领域中都居于重要地位，处理一切和委员长有关，更确切地说，和中国有关的事。”^②

一旦大权旁落，宁可弃职而去，也绝不恋栈，做伴食之宰相。因此之故，蒋介石一生几起几落，成为民国史上的独特现象。

蒋介石最害怕大权旁落。自掌权之日起，蒋一切以我为中心，遇事专断。

吴国桢指出：“他（著者按：指蒋介石）唯一的弱点就是嗜权，他做的一切都是为了保全和扩大权力。因此，他一方面采取措施，压制人民要求改革的呼声；另一方面在自己周围只用些愿意充当工具的人。”^③

陈布雷曾经感叹说：“委座处理政治，如同处理家事，事事要亲自处理，个人辛苦固不辞，但国家大政，不与各主管官商定，恐将脱节。”^④

唐纵也说：“委座忧勤，事无巨细，无不关注。”^⑤

到了抗日战争时期，政务更加繁杂，等待蒋介石处理的公文更多了，每日批阅文件，签发命令，听取报告，核改方案，时间常在10小时以上。这样工作，短期内是可以维持的，但时间长了，就难以吃得消了。

唐纵1943年2月21日的日记写道：“吴麟孙（蒋的侍从室医官）私语，委座于旧历年初，吐痰带血，现略平复。但委座镇定如常，处理国家大事，日理万机，曾不少酸甜，令人感激不已！惶恐不已！”^⑥

蒋介石事事独揽大权，表现在作战指挥上，便是他爱越级亲自干预战场指挥。蒋介石喜欢在百里千里之外遥控指挥，干涉战斗部署。

蒋介石越级亲自干预指挥的习惯，他的机要电台接线员王正元知道的最

① 万仁元、方庆秋主编：《蒋介石年谱初稿》，北京档案出版社1992年版，第553页。

② 何廉：《我参加政府工作及主持农本局回忆》，台北《传记文学》第61卷第6期。

③ 《从上海市长到“台湾省主席”——吴国桢口述回忆》，上海人民出版社1999年版，第260—261页。

④ 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》第342页。

⑤ 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》第451页。

⑥ 公安部档案馆编注：《在蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》第342页。

清楚。王正元回忆说：“蒋介石经常越级指挥，战区司令长官或集团军总司令一级尚未接到命令，蒋介石就直接打长途电话给军长一级。这样一来，不但中央一级部署乱了，连战区司令长官部的部署也被打乱了，弄得中央作战部门和前线高级指挥官严重脱节，怨声载道。如陈诚和薛岳通话时说：‘委员长屡次布置的事，我们一点也不知道。这样我们就很棘手了。’……蒋介石经常利用长途电话随心所欲，从中插一杠子，完整的作战计划虽被打乱了，但哪一个也不敢非议。蒋介石自己下达军令，自己指挥战事，已成为他的习惯，一天二十四小时内，他不论什么时候叫接长途电话，即使是深更半夜，前线高级指挥官们也要从床上爬起来接听。……蒋介石每每亲自部署一事，往往一夕数变，经常是尚未考虑成熟，就下达命令。上面接到命令，研究后刚刚通过实行，传达到下面，岂知蒋介石一时心血来潮，又打长途电话给司令长官更动刚下达不久的命令。蒋介石这一套经常出现，弄得上下都无所适从。”^①

蒋介石喜欢越级指挥，只是表明他对自己的自信，但这并不能说明他的指挥水平有多么高明。魏德迈将军在回忆录中说：“史汀生问我，委员长的军事才能如何？我告诉他：据我判断，从现代意义上说，他并不是一个经过严格训练的或者熟练的战略家。他曾经非常顺利地领导中国军队，反对过中国的军阀和共产党，但他显然对现代军事策略和战术知之不多。我补充说，许多问题（政治的、经济的和心理的）所产生的压力会耗尽任何一个人的才智和力量。在他的周围有一些他能绝对信任的军事顾问，这无疑是很重要的。”^②

蒋介石的越级指挥，令所有的国民党高级将领都感到头痛。龙云在一则电报中说：“委座之遥为指挥已成习惯，不易改正。论理则行营不但指挥部队，即司令长官也可指挥，主任职权不为不大，但因上述缘故，遂无法负责。”^③

由此看来，蒋介石根本不懂得作为最高统帅，主要应抓战略上的关键性大事，“将能而君不御”这是古人留下来的一条经验。蒋介石不理解前线局势情况不是地图上所能完全说明的。而且，由于当时通信不发达，战场情况千变万化，他根据前方的报告作指示，下达命令，命令下来，情况已经变了，军师长们也都知道执行他的命令，是要打败仗的。但是，如果不执行他的命令，出了乱子，又怕受军法审判。所以，有时明知不对头也只好执行。

① 王正元：《为蒋委员长专线接话十二年》（中），台北《传记文学》第62卷第3期。

② 《魏德迈在华回忆录》，载《国外中国近代史研究》第13辑，第249页。

③ 《龙云关于行营指挥困难军队不堪作战等情电》（1942年5月21日），云南省档案馆编《滇军抗战密电集》，第466页。

反正执行命令，败了好交代，免得自作主张担风险。^①

历史上，宋太祖遣将用兵喜欢在后方“遥制方略”，前线将领指挥作战“咸听成旨”，其结果往往贻误战机，导致“覆师丧旅”，蒋介石似乎是重蹈了宋太祖的覆辙。但蒋也有他自己的苦衷，在一次军事检讨会议上，蒋曾如此当面抱怨自己的部下：“现在有很多人批评，以为统帅部对各级将领限制太多，拘束过严，这是不合事实的。如果我们一般将领能够彻底奉行命令，誓死达成任务的话，那我何至像今天这样的辛苦？”^②看来，问题的症结还在于蒋介石未能培养出一批能够独当一面的、具备战略指挥能力的将才，这是他军事上经常吃败仗的重要原因之一。

另外，由于蒋介石喜欢包揽一切，如陈仪所说的，领袖的脑壳决定一切；那么，久而久之，参与决策的幕僚们自然会产生一种依赖而不负责任的心理，“一切唯总裁是赖”；长此以往，必然导致统治效率的急剧降低。韩非子《八经》谓：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽上之智。”从这个角度讲，蒋介石只能算是“下君”了。

三 蒋介石幕府的逆向淘汰机制

一般来说，蒋介石选择幕僚除了考虑三“缘”外，还有一个基本条件，就是良心。

李朴生在所著《蒋委员长用人方法的研究》一书中说：“关于人的选择，必须注意一个基本条件，这个基本条件就是良心。”所谓良心，就是忠义之气，要求幕僚绝对服从和信任自己。一个幕僚如果仅有忠诚的品格，还没有才干，也是不利于幕主的。因此，在忠诚的前提下，蒋也强调幕僚必须具有才干。但当“忠诚”与“才能”两者发生矛盾的时候，蒋往往选择忠诚之士，而弃有才干的人。

何廉说：“他主要是一个具有中世纪思想意识的人”。“委员长要求于部下对他的忠心和驯服超过对才干和正直的要求。”^③

吴国桢也说：“他多半是以对他本人的忠诚与否，而不是按他们的能力来挑选指挥官，只要一个人对他忠诚，有点腐败他也不在乎。”吴国桢还说：“我想正是由于他的嗜权和欲望，以致他所建立的体制非常糟糕，只能拉拢一些愿意充当工具的人来到他的周围。”^④

一个原本亲信的幕僚，如果被认为不忠，立刻就会失去蒋介石的宠信。

① 《郭汝瑰回忆录》，四川人民出版社1987年版，第416页。

② 秦孝仪主编：《先总统蒋公思想言论总集》第22卷，第286页。

③ 《何廉回忆录》第265页。

④ 《从上海市长到“台湾省主席”——吴国桢口述回忆》第22-23页、第53页。

张静江、何应钦、鄧悌、晏道刚、卫立煌、曾扩情、贺衷寒、邓文仪、杨杰、钱昌照等一大批幕僚，因种种原因先后被蒋介石疏远，或被蒋介石打入“冷宫”，或被蒋介石暂时罚坐冷板凳，或者与蒋介石分道扬镳。在著者看来，蒋介石与以上亲信幕僚疏远或分道扬镳的原因，有的看起来只是微不足道的小事。

只有那些善于揣摩蒋介石旨意，唯唯诺诺，从不忤逆他的意志的人，才能善始善终。张群就是一个最典型的例子。张群追随蒋介石六十多年，两人从未翻过脸，张群的朋友们曾经对此议论过，“众友评岳军，只能呼为蒋之使女，而不得称为如夫人。以如夫人尚有恃宠撒娇时，而张并此无之，唯知唯唯诺诺，于如何便如何，无一丝违抗。”^①张群本人颇有自知之明，曾对镜自言自语说：“张群何人？蒋介石走狗也。”张群晚年还对台湾的新闻记者说过一句名言：“我只是个厨子，主人喜欢吃什么菜，我就做什么菜。”^②这实际上是对张蒋关系的总结。

因此之故，与蒋介石生同年、幼同学、同赴日本留学的溪口小同乡杨志春批评蒋介石：“骄傲专擅，用人不问邪正，只顾顺逆，独裁偏见……”^③

这样一来，蒋介石难免蒙上只用奴才之讥讽。李宗仁说：“蒋只知一味地制造奴才，而不敢培植人才。”^④

抗战期间，民盟中央主席张澜曾写信给蒋介石，批评蒋氏左右“无忠直之士”。^⑤

陈布雷则借韩愈的两句诗“中朝大官老于事，讷知感激徒口婀”来形容蒋介石与其幕僚的关系。一个至高无上的独裁者和一群唯唯诺诺的官僚宠臣构成了国民党最高统治集团。

《史记·商君传》云：“千人之诺诺，不如一士之谔谔。武王谔谔以昌，殷纣墨墨以亡。”蒋介石的失败，正是“墨墨以亡”的又一例证。

另外，蒋介石对其高级将领还有一条不成文的规矩，就是“宁可腐化，不可恶化”。所谓“恶化”就是左倾化；所谓“腐化”，无非是吃喝嫖赌、三妻四妾、贪污受贿一类的老套。蒋介石对其高级文武官吏的腐化往往是睁一只眼、闭一只眼，很少加以过问。这样一来，国民党的高级文武官吏吃喝嫖赌、三妻四妾是相当普遍的现象。但是，如此长久

① 冯若飞：《我所知道的张群》，《文史资料选辑》第42辑，第197页。

② 张道镕等著：《民国十大幕僚》，内蒙古人民出版社1998年版，第384页。

③ 杨志春：《关于蒋介石家世及其早期政治生涯琐记》，《江苏文史资料选辑》第5辑，第231页。

④ 李宗仁：《李宗仁回忆录》下卷，华东师范大学出版社1995年版，第753页。

⑤ 杨跃进：《蒋介石的幕僚》，第194页。