

# 自序 奏摺裏的歷史世界

奏摺是高級官員給朝廷的「工作報告」、請示和建議，稍稍重要之事，臣屬都要向朝廷「彙報請示」。然而，皇帝每日要批閱大量奏摺，所以奏摺不能太長，或者說要儘可能短。但所奏之事又多數是國家、地方的政治、軍事、經濟大事，其中不少又與上摺者個人利益甚至身家性命息息相關，如何以最少的文字陳明原委、說透道理，委實不易。可以說，奏摺中的每一個字都十分珍貴，都不能「浪費」，端的是「一字千金」。如何寫奏摺，廣而言之下級如何向上級「打報告」，確實大有學問。

例如，同治元年正月初十，即 1862 年 2 月上旬，兩江總督曾國藩上了一道《參翁同書片》，指責曾任安徽巡撫的翁同書對曾參與地方鎮壓捻軍但後來又割據一方抗清的苗沛霖處理不當、棄城而逃、謊報軍情等數條罪狀，要求朝廷嚴懲。

此摺一上，朝野震動。因為翁同書的父親翁心存曾入值上書房達二十餘年，咸豐皇帝、恭親王等道光帝的幾位皇子都是他的學生，歷任工部、吏部尚書；翁同書的兩個弟弟翁同爵、翁同龢也是大名鼎鼎。翁家權位如此之高，竟有人斗膽敢「參他一本」，焉能不朝野震動？

以翁家權位如此之高，要參奏翁同書，曾國藩也不能不格外慎重，所以要自己的幾位幕僚各起草一份備選。在幾份稿本中，他獨獨選中了此時還是他的私人幕僚的李鴻章（號少荃，1823－1901）之稿。事實證明曾國藩

所選不錯，如此重要之摺，李鴻章只以區區不到六百字便將事情「搞定」，迫使本來有心回護翁同書的朝廷只得「比照統兵將帥守備不設，為賊與掩襲，以致失陷城寨者斬監候律，擬斬監候」。

曾國藩研究專家唐浩明先生認為，此摺表明李鴻章寫摺的本領比其師曾國藩「還要辣」。據說曾國藩曾經讚賞李鴻章說：「少荃天資於公牘最近，所擬奏諭函批，皆大過人處，將來建樹非凡，或竟青出於藍，亦未可知。」因此，曾國藩在軍情緊急之中要李回鄉組建「淮軍」援滬，使其得以開始經營自己的政治、軍事力量。就在李為曾寫了《參翁同書片》幾個月後，曾又推舉李為舉足輕重的江蘇巡撫。早想建功立業卻屢受挫敗因而大發「昨夢封侯今已非」之歎、以「書劍飄零舊酒徒」自嘲、在無奈之中託人介紹才加入曾國藩幕府的李鴻章，終於志得意滿，從「替別人」寫摺變成「為自己」寫摺，其一生事業，便由此「隆隆直上」。

從一介書生到「晚清第一重臣」，其中有大動盪時代特有的風雲際會，更有李鴻章本人的通權達變、審時度勢。這種歷史風雲與老謀深算，當然也反映在他給朝廷的奏摺中。

從 1862 年任江蘇巡撫到 1901 年去世，四十年來李鴻章一直位高權重，自然上了大量奏摺。他的精於權謀與「寫摺子」的本事，在其奏摺中反映得淋漓盡致。在不少有關國家大政及一些與他本人利益相關的事情上，他與朝廷的主張並不一致，但多數情況下，他卻都能迂迴曲折達到目的，並在奏摺中列舉種種理由說服朝廷，使其不能不或不得不接受自己的主張。

更重要的是，由於參與大量國家、地方政務與機要，李鴻章的奏摺內容自然涉及方方面面，透露出晚清政治、社會、經濟的重要信息。僅從本書所評點的奏摺中，即可看出：在 1861 年清政府「基本國策」如何發生重大變化，使其「死裏逃生」，又贏得幾十年時間；他怎樣以自己十分得意的「痞子手段」控制洋人的「常勝軍」，使其為己所用鎮壓太平軍卻又不致尾

大不掉、失去控制，利用與控制之間反映出清政府與列強間的複雜關係；他在對外交涉中的是是非非，既有據理力爭，更有忍讓妥協；他怎樣衝破重重阻力，「遇到紅燈繞道走」，想方設法修鐵路、架電線、造輪船、派留學生直至支持「商辦」企業，艱難推進洋務運動；曾、李在與朝廷的博弈中為了地方、自己利益彼此的私下商議、協調與呼應，表明了地方勢力在晚清的崛起；晚清政治的腐敗，統治者的無知顛頽，奏函中更是反映得淋漓盡致……

奏摺當然全是冠冕堂皇的文字，對奏摺的點評、研究，除了分析其寫作行文的「技巧」外，更有意義的是要透過奏摺的「文本」分析隱藏其後的具奏者的真實意圖、見識、水平甚至其脾性才情，分析它的時代、社會背景與意義。所以，「奏摺中的歷史」往往比只有「結果」而缺乏「過程」的「史冊中的歷史」更加生動、豐富，給人的歷史感受更加深刻。與奏摺相比，信件通常更少修飾。如果說奏摺更多「台面」上的東西，信函則更多「台下」的活動，寫信人的思想、真實意圖往往表現得更加直接，是了解歷史人物及其時代、社會背景的另一個重要渠道。因此，本書也對李鴻章給曾國藩、總理衙門、海軍衙門的一些重要信函作了分析點評。目的依然是期望通過「奏」「函」兩相對照，讓人們能對其人其事，對衰世重臣在大變動時代依然竭力掙扎、力圖維持一個一直在風雨飄搖中的腐朽政權的那種無奈心境與悲涼命運，對那個時代的政治、社會狀況了解得更加深刻、詳細、生動。

李鴻章死後，梁啟超寫道：「吾敬李鴻章之才，吾惜李鴻章之識，吾悲李鴻章之遇。」他的「才」「識」「遇」，其實也就是他「個人」與那個激烈動盪的時代、與那個江河日下的王朝的關係，這些，也生動地反映在他的奏函之中。

---

為官既要做事，又要自保。李鴻章既敢於任事、開創新事業，又精於自保，擅於經營自己的勢力、維護自己的利益。因此才能在雲譎波詭的時代成為朝廷不得不深倚的重臣。



為官：大臣何以成為大臣



1862 年初，由於曾國荃昧於近代中國的歷史大勢、執意要奪得攻克「天京」的頭功，因而拒不接受其兄要他率兵緩解被太平軍圍困的上海之命，李鴻章得以離開曾國藩回鄉組建「淮軍」援滬，稍後被任命為江蘇巡撫。由此，他開始了長達四十年的宦海生涯，最終成為晚清「第一重臣」。

用今天的話說，他是「空降」當官的。面對當時混亂腐朽的江蘇官場，他用種種方法、種種機會大力整頓，任命廉潔、開明、能幹的郭嵩燾、馮桂芬等一千人馬在關鍵崗位取代原來官員。事實證明，他看人眼光確實老辣，所選得當，郭、馮不僅成為他的得力幫手，後來也都成為中國近代史上值得紀念的重要人物。

為官既要做事，又要自保。有些官員敢於做事，但疏於自保，結果「成就」有限；更多的官員則是精於自保，而不敢或不願做事。在新舊交替、社會深刻變化的時代，更需要官員敢於創新「做大事」；但這種矛盾交織、新舊衝突劇烈的時代，「做事者」往往更易受到種種強烈的抨擊和指責，更難自保。而李鴻章則是既敢於任事、開創辦事業，又精於自保，擅於經營自己的勢力、維護自己的利益。因此，他才能在雲譎波詭的時代成為朝廷不得不深倚的重臣。從新官上任大力整頓地方起到後來大辦洋務、權傾一時，李鴻章經常受到各種指責、抨擊，有時甚至「彈章蜂起」，但他大都能想方設法、有驚無險地渡過一次次政治危機。最嚴重的一次危機，是在晚年甲午大敗之後他成為千夫所指的罪人，朝廷正好讓他成為「替罪羊」而實際剝奪了他的一切職務；在隨後的「維新變法」中，他因同情維新派而在年近八十高齡之際、在隆冬臘月被慈禧嚴命去黃河入海口「勘河」。他深明守時待變之道，不辱使命，兢兢業業完成勘河任務，同時又靜觀局變，抓住時機，終於東山再起，又被任命為兩廣總督。

在緊接而來至為慘烈的「庚子巨變」之中，他又被委以與列強議和、挽救清王朝的重任。此時此刻，一個腐朽透頂的王朝的存亡幾乎繫其一身，責任與權勢之大，均為空前。他頗以此得意自豪，然而對他而言，這究竟是幸運，還是不幸？

# 從曾氏門生到方面大員

## ——改變命運的關鍵一步

### 初到上海覆陳防剿事宜摺

同治元年四月十八日（1862年5月16日）

奏為欽奉疊次諭旨，恭摺覆陳，仰祈聖鑒事。

竊同治元年四月十二日，准通商大臣薛煥諮開承准議政王軍機大臣字寄，三月二十七日奉上諭：本日已明降諭旨，令李鴻章署理江蘇巡撫。松滬兵勇眾多，而紀律不明，於剿匪未能得力。即著將各兵勇詳加簡閱，汰去老弱，挑選精銳，遴派得力將弁管帶，以資防剿。李鴻章務當體察洋人之性，設法籠絡。上海洋槍隊頗資得力，外國人時常誇耀其力。該署撫不妨多為教演，以鼓舞洋人。至華爾等名利兼圖，亦當遇事牢籠，毋惜小費。

鎮江一城為大江南北關鍵，地屬緊要。前據曾國藩奏稱，該處係進兵形勝之區，擬令該署撫帶兵前往駐紮，為規復各城之計。現在揚防萬分吃緊，都興阿之軍不敷分佈。如該署撫能紮鎮城，則大江南北均資聯絡。該署撫既膺疆寄，蘇省之地均所管轄。如將上海事宜佈置稍定，可以分身赴鎮。其赴滬各營應留上海若干之處，均著酌量辦理。再據毛鴻賓奏，臬司陳士傑請在籍養親，已明降諭旨，准其開缺。江蘇按察使以劉郇膏署理矣。劉郇膏深得民心，疊經中外保奏，並著曾國藩、李鴻章察看。如該員於軍務可期得力，則李鴻章往鎮江後，所有上海軍務即可責成該員接辦。倘該員不能

駕馭楚軍，即著該署撫另簡得力之員管帶，並將上海附近失陷各城，會同洋人相機進兵，節節攻復，以顧餉源，並為將來夾攻之計。等因。欽此。

又承准議政王軍機大臣字寄，三月二十八日奉上諭：昨據曾國藩奏李鴻章到滬佈置粗定，仍親赴鎮江察看情形，分兵防守。所統水師即由梁山賊營衝過以達於鎮。已諭令都興阿分飭各路將弁嚴密駐守，一俟李鴻章回鎮後，即飭各軍會同剿洗。李鴻章身膺疆寄，大江南北均歸統轄，務當與都興阿和衷共濟，以期水陸夾攻，將鼠踞揚屬逆氛克期掃蕩，方為不負委任。等因。欽此。

又四月十三日，准薛煥誥開承准議政王軍機大臣字寄，四月初二日奉上諭：據吳棠奏，髮逆竄撲揚城，都興阿兵勇未滿兩萬，賊眾兵單，情形萬緊。現在逆匪蔓延至揚城北路司徒廟等處，請飭水陸兵分道接應等語。李鴻章所部兵勇，前據曾國藩奏稱分三起下駛，業經諭令該署撫將上海事宜佈置稍定，帶兵駐紮鎮江，俾都興阿得資聯絡。現在揚防吃緊，恐難曠日待援。著李鴻章即令後起赴防兵勇，於行抵瓜、儀時，先其所急，會合都興阿之軍迅將撲揚逆匪奮力剿擊，毋誤事機。倘李鴻竟能先赴鎮江一帶相機應援，尤屬妥善。等因。欽此。

仰蒙聖訓周詳，力籌兼顧，伏讀之下，感悚莫名。臣於三月初八日帶陸勇二千人搭輪舟由皖啟行，初十日抵滬，續到兵勇至四月初四日止，其計五千五百人，俱紮營上海城南。現尚有楚勇兩營未至，總兵黃翼升所帶淮揚水師四千餘人協剿東西梁山一帶，尚無下駛準期。屢接督臣曾國藩來函，以兵勇訓練未熟，人數未齊，目下斷不宜出仗。臣親駐營盤督率操演，未敢少懈。近來洋人助剿，連復嘉定、青浦二城。英國水師提督何伯疊次與臣會商，諱催派兵會剿浦東之川沙、南匯、奉賢、金山等廳縣，急不可待。臣之兵力何

足以云會剿，惟外國兵將為我出力，豈可重拂其意。臣於十五日接受撫篆，即派所部四千人進紮南匯縣之周浦鎮，由北路相機攻剿。英法各自松江進金山衛，由南路相機攻剿。兩路分進，相距百數十里。既可掣賊匪之勢，亦不至絕洋人之歡。如浦東廳縣乘勢肅清，當屯重兵於金山衛，以堵浙江全省踞賊東竄之路。此臣謹遵諭旨，體察洋人之性，設法籠絡之微意也。

松滬水陸各軍人數雖眾，紀律不明，久邀聖明洞鑒。若逐加挑汰，擇換將領，束以楚軍規制，訓練整頓，必須數月，乃有眉目。署臬司劉郇膏樸實廉正，深得民心。現委辦臣軍營務，藉資練習，亦須數月後，察看能否接辦。臣從曾國藩討論軍事數年，見其選將練兵，艱苦經營，不期旦夕之速效。到滬後兩晤英提督何伯，謂外國募兵之法須操練六個月，乃使出仗。其戰勝攻取固由槍炮之精，亦由紀律之嚴。江南大營平素絕不操練，故兵勇習氣最深，收拾頗難。鎮滬各防，皆沿此弊。臣在上海恐未即有化弱為強之效。臣往鎮江，亦未必無一傳眾咻之虞。但臣職分所在，不敢畏難，當遵旨詳加簡閱，悉心選汰。如能將上海水陸各軍兩三月間整理就緒，付託有人，然後周歷北岸以達於鎮，可無內顧之憂。容臣隨時察度奏明辦理。此臣籌劃兵事，次第佈置之大略也。鎮江為南北關鍵，自古用兵必爭之地，今日進兵形勝之區。臣亟思移駐彼間，與上游諸軍及都興阿之師就近聯絡。況揚防吃緊，屢奉諭旨飭援，復何敢稍存推諉。惟臣既在上海，甫經接任，一切尚未措手，固未容捨之他去。其後起未到者僅有兩營，新募之勇，實不足自當一路。洋船又不肯中道停泊，勢難令其於行抵瓜、儀時上岸援剿。頃據喬松年稟報，都興阿督軍嚴守，賊已向西北撤退。如果鎮揚再警，俟臣處水師下駛酌留數營於里下河各口，以固江防。若臣移駐鎮江，則當會同都興阿互相援應，合力掃蕩。臣才力庸弱，本不敢居統轄南北之

名，兵數單寡，暫且無以備分援各路之用。伏乞皇上鑒臣愚悃，期以歲時，俾練成勁旅。或上游另有續撥之師，庶近防遠剿稍有可恃。此臣目前力量不能赴救揚州之實情也。所有疊奉諭旨據實覆陳緣由，恭摺由六百里具陳，伏乞皇上聖鑒訓示。謹奏。

1862年4月到上海參與「協防」，可說是李鴻章擺脫曾國藩、真正「自立門戶」的開始，李鴻章以後的「宏偉事業」實皆由此奠基。為何如此，還須細細從頭說起。

太平天國起義後，清朝的「國家軍隊」綠營兵腐朽不堪，簡直是不堪一擊，相反，倒是曾國藩辦的團練、組建的湘軍這種「民間武裝」，在鎮壓太平天國的戰鬥中屢建奇功。於是朝廷開始鼓勵地主豪紳大辦團練。

1853年2月，太平軍從武漢順江東下，攻佔安徽省城，殺死安徽巡撫。這時，安徽地方當局一片混亂，猶如驚弓之鳥，也開始紛紛興辦團練自保。此時李鴻章還在京當翰林院編修，據說某天他正在琉璃廠海王村書肆訪書時，聽說省城被太平軍攻佔，於是「感念桑梓之禍」，同時認為投筆從戎、建功立業的時機到來，於是趕回家鄉參與興辦團練。李鴻章以一介書生從戎，無權無兵無餉，更無絲毫軍旅知識，所以徒有雄心壯志而一敗再敗，一事無成，曾作詩以「書劍飄零舊酒徒」自嘲，足見其潦倒悲涼的心境。

1859年初，幾乎走投無路的李鴻章，在其兄李瀚章的引薦下入曾國藩幕。在曾國藩幕中，經過幾年戎馬歷練的李鴻章，顯示出過人的辦事能力，深得曾的器重。不過，心志甚高的李鴻章並非對幕主唯唯諾諾，而是主見甚強，曾因某些建議不為曾所用而負氣離開曾幕。不久曾國藩念其才幹出眾，修書力勸他重回己幕。而李也認識到離開曾國藩自己很難成大事，於是「好馬也收回頭草」，並不固執己見，欣然重回曾幕。由此亦可見曾、李二人處世之道的圓熟。