

略论李鸿章幕府的两个阶段

欧阳跃峰

李鸿章幕府存在了 40 年，大体上可以分为两个时期：自李鸿章于 1861 年底筹建幕府起至 1870 年 8 月调任直隶总督止，其幕府的主要职能是为镇压农民起义的军事活动出谋划策、筹措粮饷军械，我们称之为军幕时期；就任直督后至 1901 年 11 月李鸿章死于京城，其幕府的主要职能是协助李鸿章处理各项军政事务（包括举办洋务新政、办理外交），我们称之为政幕时期。其内部设立的办事机构的变动，在一定程度上反映了幕府结构与功能的改变，体现了李鸿章在不同时期活动重心的不同。

一 军幕时期：以传统的旧式人才为主

军幕时期的机构设置和人员配备主要是为适应镇压太平天国和捻军的需要而进行的。由于镇压苏南太平军与督师“剿捻”的军事活动方式有所不同，李鸿章幕府在机构设置和人员配备方面也明显地呈现为两个阶段。

自李鸿章招募淮军时起至 1866 年底受命督师剿捻时止，其活动重心是镇压苏南的太平军。这一阶段，其幕府成员大致可以分为如下几个部分。

首先是文案，主要有监生周馥，举人凌焕、王学懋，进士薛时雨等人。他们主要负责起草章奏函牍与文件的收发、保管等事务。

其次是营务处，由于当时淮军是由李鸿章亲自统率、直接指挥的，所以这一时期淮军营务处虽为独立的机构，却一直是紧随于李鸿章身边的。李鸿章的会试同年、道员銜海防同知刘郇膏一度总理营务处，他的另一位会试同年郭嵩焘与同为进士出身的王凯泰、赵继元都曾襄办营务处，一般成员有在籍的詹事府右春坊右中允冯桂芬、在籍户部主事钱鼎铭、生员金福曾、副贡秦细业等，这实际上是一个兼及军务、政务等方方面面的高级智囊团。

再次为后勤机构，又分为粮饷与军械两大块。当时，上海的军饷来源主要为厘捐与海关税两大项，原先都控制在署理江苏布政使的苏松太道吴煦与苏松粮储道杨坊等人手中。李鸿章就任江苏巡抚后，虽三令五申，但吴煦等“总不肯报出细账”，这使他感到上海的“关税开销，一时实难清厘”^①。考虑到上海海关收入虽丰，但中英、中法《北京条约》规定，按季度从中扣还清廷对英、法两国的赔款各二成；而汉口、九江被辟为通商口岸之初，海关税收本由沪关代为征收，这时又提出要沪关归还代征的关税，到手的六成再经汉口、九江两关瓜分，剩下的就不到一半了。李鸿章与吴煦约定：厘捐由李鸿章接管，用于支付淮军与驻沪其他清军以及协济湘军的饷需；海关税收仍由吴煦经理，用于支付常胜军、中外会防局与驻守镇江的冯子材部清军的饷需。于是，负责征收厘金的淞沪厘捐局与江苏牙厘局便成了淮军的后勤机构。李鸿章委派举人出身的合肥同乡蒯德标为淞沪厘捐局督办，进士出身的河南灵宝人薛书常为该局总办，拔贡出身的浙江海宁人陈其元为该局提调，另有委员褚兰生、张家斌等；委派举人出身的湖北蕲水人陈庆长为江苏牙厘局督办，举人出身的浙江平湖人王大经为该局总办，进士出身的福建侯官人郭柏荫为该局襄办，另以蒯德模、刘汝翼等为该局委员。同时他让知府赵炳麟在上海为淮军办理米捐，让候补道许道身在江北办理米捐，令举人出身的江西彭泽人高梯与安徽南陵人徐文达办理淮军粮台，任命安徽庐江人张莘亭与陈锡纯为军饷委员。

未几，李鸿章先迫使吴煦辞去署理布政使，旋免去其苏松太道之职，由“品行端正”的上海县知县黄芳接任；同时举荐他的丁未同年、“诚廉懿正”的知府刘鄯膏署理按察使、布政使。杨坊自知难免，乃于1862年5月“稟请开苏松粮道缺”，李鸿章“照例出奏”^②，并附片举荐郭嵩焘“学识闳通，志行坚卓”，又有相当的从政和军旅经验，建议“擢授江苏司道实缺”^③，从而夺回了掌管海关税收的权力，后来从中截留了大笔款项用于购买洋枪洋炮、雇用洋人做军事教官。

淮军的军械装备也有两个来源：一是向外国购买，二是自行制造。负责购买与管理军械的有李鸿章的门生江苏江阴人沈保靖，李鸿章的外甥张席珍，安徽贵池人刘瑞芬、刘含芬兄弟等。由于外国制造的洋枪洋炮价格

① 《李文忠公全集》朋僚函稿卷1，第37页。

② 顾廷龙、戴逸主编《李鸿章全集》信函（一），安徽教育出版社，2008，第87页。

③ 顾廷龙、戴逸主编《李鸿章全集》奏议（一），第7页。

太贵，为了节省经费，李鸿章又在上海设立了专门制造军械的炸弹三局，分别由曾任江西万安县知县的广东丰顺人丁日昌、安徽寿州人蔣将韩殿甲、英国人马格里与江西庐陵人刘佐禹负责，马格里与刘佐禹主持的炸弹局一度迁往苏州，改称苏州洋炮局。负责向前敌各部转运粮饷、军械的则有浙江慈溪人贡生严信厚、李鸿章的合肥同乡万年清以及程国熙、周沐润等。为了提高淮军的战斗力，李鸿章还先后雇用了法国人毕乃尔（后主动申请加入中国国籍）、吕嘉，英国人金思立、备雷、哲贝等 20 余名外籍军人分任淮军各部军事教官，训练淮军使用洋枪洋炮、演习西洋操法。

镇压太平天国的军事行动基本结束后，曾国藩奉命“督师剿捻”，李鸿章于 1865 年 5 月署理两江总督，又以购运、制造军械的人员与机构为基础，创办了大规模的近代军事工业，其幕府中又多出了洋务这一分支。他让时已升任苏松太道的丁日昌出面买下了上海虹口的美商旗记机器铁厂，将分别由丁日昌、韩殿甲主持的两所炸弹局以及由容闳从美国采购回来的机器一起并入其中，成立了江南制造总局，委派丁日昌为该局督办，已升为总兵的韩殿甲、分发补用同知冯俊光、候选直隶州知州沈保靖、候选知县王德均分别担任该局的总办与会办。同时他将苏州洋炮局迁至南京雨花台，改称金陵机器局，仍由马格里与刘佐禹主持，时已获得三品顶戴的马格里为该局监督，已升为直隶州知州的刘佐禹任该局总办。

自李鸿章于 1866 年 12 月奉命替代曾国藩“督师剿捻”时起至 1870 年夏秋之间率部入卫京、津时止，其活动的重心是镇压捻军起义。

曾国藩承认自己“打捻无功”，清廷令其回任两江总督，改任李鸿章为钦差大臣，专办“剿捻”事宜。次年 2 月，虽任命他为湖广总督，却仍令其在前敌督办军务，湖广总督先后由调任江苏巡抚的其兄李瀚章、调任湖北巡抚的其幕府人员郭柏荫署理。由于捻军为适应北方平原的地理特点而大量地“易步为骑”，采用飘忽不定的流动作战方式，李鸿章不得不指挥所部淮军、湘军与各省清军围追堵截于山东、江苏、河南、湖北数省之间，对于地方政务已无暇顾及，其幕府人员的配置，完全是从“剿捻”军事需要出发的。

这一阶段李鸿章幕府中负责办理文案的主要有举人出身的江苏无锡人钱勛、廪生出身的江苏太仓人钱恩荣与工部员外郎薛福辰等。他专折奏留奉旨进京引见的会试同年安徽安庐道福建闽县人陈浚总理营务处，另派进士出身的安徽望江人倪文蔚任襄办，成员有进士出身的陕西长安人薛允升、淮军濂字营统领李鸿章的门生杨宗濂、廪生出身的安徽寿州人戴宗骞

等。1868年夏，原先在皖北督师“剿捻”的钦差大臣、漕运总督袁甲三之长子候补鸿胪寺少卿袁保恒自请到“剿捻”前线效力，被清廷派往李鸿章军营。李鸿章以其“久历戎行，智勇俱全”，且素与各军统将熟识，乃任命他为马步全军翼长，让他负责“联络诸军，妥筹防剿”^①，实际上相当于高级军事参谋。

李鸿章奉命北上之初，即针对“剿捻”战争战线太长的特点向朝廷提出：“臣从军十数年，稔知军情利钝之由，其枢纽不在贼之难办，而在粮饷、军火之难接济，”^②是以主强大力扩充淮军后勤机构。当时负责供应“剿捻”前敌各军饷需的主要有四大粮台：其一是设于皖南祁门的山内粮台，其二是设于安庆的江外粮台，其三是新设于南京的金陵粮台，其四是也设于南京的后路粮台，亦称北征粮台。前三个粮台主要为湘军筹办粮饷，淮军各部的粮饷则由后一个粮台筹措。“剿捻”时期淮军的军饷仍来源于江苏的厘金、关税等项收入，据记载：“淮军正饷、杂支”加上李鸿章的“办公经费”，“每月约需三十七八万两。所指进款以沪厘为大宗，每月十六万两，沪之中国关（即常关）四万两，苏省牙厘二万两，地丁二万两，共止二十四万两，不足之数，系沪之洋关（即海关）税包补，所缺尚多”，李鸿章乃提取“淮北票盐预厘十万两。”^③当时对第二次鸦片战争后英、法两国的赔款已经付清，李鸿章又将上海海关划拨的四成关税截留下二成，共40万两，才算基本够用。为了确保这一粮饷基地不出现任何问题，他特意安排其得意幕僚丁日昌担任江苏布政使，旋又让曾国藩奏保他为江苏巡抚，并加派刘瑞芬进入淞沪厘捐局，专折奏调“清操卓识，体用兼备”的内阁中书安徽南陵人何慎修加强对江苏牙厘局的控制。后路粮台关系全军的命脉，则由陈浚与其另一位会试同年江苏溧阳人陈甯先后任总办，凌煥、安徽广德人张光藻与举人出身的湖北汉阳人洪汝奎参与其事，后又分设徐州粮台，另派江苏常熟人邵增为委员。采购军械人员增加了举人出身的广东大埔人林达泉，管理军械人员增加了举人出身的江苏宜兴人崔乃鞏与军械所委员冯瑞光等。

由于镇压捻军的战场远离江苏省的政治、经济中心南京与苏州，而淮军为了追击捻军又经常处于流动作战状态，因而向前敌运送粮饷、军械的

① 《李文忠公全集》奏稿卷13，第56页。

② 《李文忠公全集》奏稿卷10，第55页。

③ 王尔敏：《淮军志》，中华书局，1987，第264页。

任务十分艰巨。为了解决这一难题，李鸿章于苏北清江设立了转运局，并随着战场的变更，选择适中之地，设立了多处转运分局与支应所，另外还有随军转移的前敌支应局。清江转运局先后由已被清廷赏加布政使衔的钱鼎铭与官至江苏徐海道的浙江钱塘人吴世熊主持，该局委员已知的有张进、张凤翔、张秉刚、赵康侯、江麟瑞、蒋铭勋等10余人。此外，清江转运分局有委员张埏、蒋浩、王文治、袁世功等，江苏邵伯转运分局有委员刘文荣、杨觐宸等，河南汜水转运分局有委员于培庆等，山东德州收支局由委员安徽涇县人翟增荣负责，张秋转运分局由委员浙江山阴人陈锦负责，济宁转运分局由委员潘其钐负责，临清转运分局由委员吴国恩负责，胶州转运事宜由吴炳辉、叶清臣经办。李鸿章委派徐文达总理前敌支应局，秀才出身的安徽石埭人陈夔龙负责行营粮械支应事宜，进士出身的山东济南人杨福祺负责转运军械事宜，江苏无锡人杨倬章为解饷委员，安徽合肥人张士智为解运饷械委员，另外还有经办转运事宜的陈洪钟、许懋功等，可谓是机构繁衍，人员庞杂。同时，李鸿章还专门设立了报销局，委派童毓为总办，成员有石东山等人，又设立清淮善后局，委派举人出身的安徽六安人李元华主持其事。

“剿捻”军事行动结束，李鸿章于1869年2月抵武昌就任湖广总督。6月，李鸿章被清廷派往四川查案。次年1月，清廷又命其赴贵州镇压苗民起义，3月改令其督师援陕。7月，李鸿章行抵西安，旋即奉命率部驰赴京畿。这段时间，他四处奔波，根本没有来得及将其幕府的活动重心由军事方面转向行政方面。

军幕时期，李鸿章幕府成员有三个主要的来源。其一是同乡、同学、亲属、朋友。李鸿章的幕僚以安徽同乡为最多，如：周馥与道员徐先路是安徽建德人，凌煥与知府方鸿是安徽定远人，刘瑞芬、刘含芳兄弟是安徽贵池人，薛时雨与道员张保衡是安徽全椒人，涂宗瀛、李元华是安徽六安人，徐文达、何慎修是安徽南陵人，韩殿甲、戴宗騫是安徽寿州人，徐宗亮、吴汝纶是安徽桐城人，翟增荣、吴廷斌是安徽涇县人，王翬翎、吴赞诚是安徽庐江人，赵继元、王恩培是安徽太湖人，胡燏棻、杨士骧是安徽泗州人，程鸿诏是安徽黟县人，王德均是安徽怀远人，章洪钧是安徽绩溪人，倪文蔚是安徽望江人，袁大化是安徽涡阳人，等等。龚照瑗、龚照琦兄弟与刘文荣、余思敏、郭道直、万年清、张进、鲍国治、蔡良杰等则都是李鸿章的合肥小同乡。此外，刘郇膏、郭嵩焘、陈浚、陈鼎都是李鸿章的会试同年；沈葆靖、杨宗濂等是李鸿章的门生；蒯德模、蒯德标兄弟与

王学懋是李鸿章入仕前的好友；官至江苏候补知府的费日启是李鸿章的妹婿，张席珍、张士珩兄弟是李鸿章的外甥，张佩纶是李鸿章的女婿，官至江苏候补道的孙传樾是李瀚章的女婿，等等。其二是曾国藩的幕僚。如：郭嵩焘、陈鼎与李鸿章同为曾国藩的门生，又同被曾国藩目为“丁未四君子”，涂宗瀛在曾幕中位列“三圣”之一。曾任江苏知县的莫友芝为曾幕中的“七贤”之一。此外，在曾国藩生前由其幕府转入李鸿章幕府的还有凌煥、冯煥光、郭柏荫、候选通判高梯、官至两淮盐运使的洪汝奎、官至徐州兵备道的程国熙、官至候选道的陈艾、官至候补道的程鸿诏，以及吴汝纶、倪文蔚、华蘅芳、徐寿等；在曾国藩死后进入李鸿章府的主要有薛福成、张裕钊、李兴锐等。其三是上海官绅。主要有刘郁膏、薛书常、应宝时、赵炳麟、冯桂芬、钱鼎铭，以及在籍刑部郎中潘曾玮、丁忧回籍的武昌盐法道顾文彬等人。难以列入以上三类的人也不是没有，但在镇压太平天国和捻军时期仅仅是极少数。

这一时期，李鸿章虽然创办了江南制造总局、金陵机器局等近代军事工业，但洋务运动尚未全面展开，其幕府成员基本上是以传统的旧式人才为主，尤其是跻身于封建统治阶级上层者，除了郭嵩焘、丁日昌等极少数著名的洋务派官僚外，大多数在思想观念上仍属于守旧派，至少其开放的程度远远跟不上李鸿章的思想节拍。李鸿章自谓：“每恨今世学人侈谈著述，毫无实济，误尽苍生；又自恨久羁尘网，贻不学之诮，未免矫枉过正，”尝慨叹：“吾党如补帆（王凯泰号补帆）、调甫（钱鼎铭号调甫）、振轩（张树声字振轩）、仲良（刘秉璋字仲良）联翩而起，不可谓非才，仅比于乡党自好之流，孰是忧国如家、视远若近者？其余更不可知。”^①难怪他在兴办洋务时有“尝苦有倡无和”之感了。

二 政幕时期：以近代化新式人才为主

1870年6月天津教案爆发，法、俄、英、美、德、比、西七国驻华公使调集军舰至大沽口外示威。清廷令率部前往陕西协同左宗棠镇压回民起义、刚刚赶到西安的李鸿章“移缓就急”，“酌带各军克日起程，驰赴近畿一带相机驻扎”。^② 适值两江总督马新贻遇刺身亡，直隶总督曾国藩奉命回

① 《李文忠公全集》朋僚函稿卷12，第26页。

② 《李文忠公全集》奏稿卷16，第34页。

任两江，李鸿章于8月接任直隶总督，11月兼任北洋通商大臣。其幕府亦随之转入以行政事务为中心的政幕时期。

甲午战争后，李鸿章在清朝统治阶级中的地位一落千丈，其幕府一度基本解体。此后虽曾先后以文华殿大学士入内阁办事、担任总理各国事务衙门大臣、外放两广总督、转任直隶总督，但其权势已今非昔比，幕府人员寥寥可数。所以，政幕时期亦以马关议和为界自然地呈现为两个阶段。

概略而言，李鸿章担任直隶总督兼北洋大臣的20余年间，其幕府班子大致可以分为政务、军务、洋务、外交四个部分。当然，其中有不少人是一身多任，同时兼任好几个职务；也有一些人是一专多能，先后承担过几个方面事务。

在政务方面，首先是代李鸿章起草章奏函牍并协助他处理日常公务的文案人员，主要有深受曾国藩器重的薛福成、晚清桐城派著名代表人物吴汝纶、进士出身的广西贺县人于式枚等。其次，当时直隶境内河道长期失修，连年发生水灾，除周馥每遇水患必参与治理，并一度署理永定河道外，曾任直隶清河道的安徽怀宁人叶伯英、贡生出身的浙江绍兴人娄春藩以及戴宗骞、吴廷斌、林木减等都曾主办过治水工程。大灾之年，饥民嗷嗷待哺，临近直隶的河南、山西等省也经常发生灾荒，李鸿章曾花费不少力气筹款从其他省份购运粮食，赈济灾民，协助他办理赈务的有金福曾、顾肇熙、盛宣怀以及出身于沙船业世家长期承办海运漕粮业务的朱其昂、早年经商致富捐得同知官衔的江苏无锡人李金镛等。此外，他曾先后聘请进士出身的贵州筑人黄彭年、曾国藩的另一得意门生湖北武昌人张裕钊以及吴汝纶主讲保定莲池书院，受他聘请主持讲席的还有进士出身的安徽望江人陈树屏与王季樵等人。他又请黄彭年主持修纂《畿辅通志》、整理咸丰年间何秋涛所撰有关北部边疆形势的著作《朔方备乘》，进士出身的浙江桐乡人劳乃宣与王树楠等参与其事；推荐进士出身的安徽黟县人程鸿诏主持修纂《安徽通志》；委派举人出身的安徽太湖人王恩培办理山东全省书局兼任山东通志馆总理。他还先后礼聘秀才出身的安徽肥西人吴光大、举人出身的安徽望江人金简丞、进士出身的安徽全椒人彭倬、安徽颍上人郑芷馨、江苏南通人范当世、留学美国归来的广东香山刘玉麟、曾任美国驻天津副领事与北洋大学总教习的美国人丁家立等做他的家庭教师，不但要其子侄学习经史诗文，而且要他们学习英文，这在当时应该说是很新潮的。

在军务方面，首先是营务处。直隶的省会当时是保定，直隶总督以前

一直驻节于保定。李鸿章兼任北洋大臣后，清廷令他“每年于海口春融开冻后移扎天津，至冬令封河再回省城”^①，其权力的重心逐步移向天津。起先，他分别于天津、保定各设了一个淮军营务处。天津营务处又称北洋海防营务处，先后由安徽怀宁人叶元琦、袁甲三的另一个儿子袁保龄等负责，周馥曾任会办；保定营务处则由叶元琦兼管。中法战争爆发时，李鸿章又设立了海防各军营务处，奏派曾任山东布政使、一度署理山东巡抚的李元华为总理。随后他又于旅顺设立北洋沿海水陆营务处，先由刘含芳负责，后又委派其合肥同乡二品顶戴直隶候补道龚照玟为会办。同时他设立威海卫水陆营务处，以牛昶炳为提调；北洋海军营务处，由马复恒任总理，聘用德国人毛吉士为翻译。甲午战争期间，他还专门设立了前敌营务处，委派周馥为总理。由于北洋海防延绵数千里，淮军分防各地，平时李鸿章不便也无暇亲自过问各军事务，因而营务处还负有协调各军的责任，于是又有诸军翼长等职务的设置，如：袁保龄任职于营务处时同时受命总办水陆军防务，周馥曾兼任北洋行营翼长，李元华曾兼任海防各军翼长。此外，以清流派主将而名震朝野的直隶丰润人张佩纶尝三入李鸿章幕府，李鸿章极为赏识他的才华，甚至在其被朝廷处以充军之罪后，仍把自己宠爱的小女儿许配给他做了继室。张佩纶在李鸿章幕府中当然也受到了特殊的礼遇，其身份相当于李鸿章的高级参谋。

其次是军需供应机构，李鸿章先是设立了淮军银钱所与直隶练饷局，前者由广东人吴鄂与买办出身的江西婺源人吴懋鼎负责，后者由叶元琦与他的怀宁同乡、进士出身的吴传绂经办，筹措的粮饷分别供应淮军与驻防直隶的其他各军之需。奉命督办北洋海防后，李鸿章另设了北洋海防支应局，委派周馥与其安徽建德同乡、廪生张观成负责，筹措北洋水师所需的粮饷、军械与构建北洋海防所需的经费及装备。安徽泗州人胡燏棻于1874年考中进士，已被选为翰林院庶吉士，三年后散馆被外放为广西灵川县知县。他不愿到偏远的广西去当一个微不足道的县官，遂加捐为道员，分发到直隶，李鸿章也曾令他管理北洋军需。19世纪80年代末，李鸿章还将已被清廷任命为驻日本公使、因病而未能赴任的湖南浏阳人李兴锐奏留于直隶，委派他办理北洋海防支应局。甲午战争爆发后，李鸿章又设立了后路粮台，委派已升任直隶按察使并被朝廷赏加头品顶戴的周馥兼任总理。稍后，已经升任广西按察使的胡燏棻于进京觐见后，赴天津谒见李鸿章，

^① 《李文忠公全集》奏稿卷17，第10页。

也一度奉派管理粮台。为了确保淮军各部的军械供应,李鸿章专门设立了北洋军械局,先后委派刘含芳与自己的两个外甥张席珍、张士珩主持。承担军械制造任务的,除了几家大型的近代军事工业外,李鸿章还设立天津行营制造局,以由江南制造总局调来王德均主持其事。同时,北洋军械局还经常从国外大量购进洋枪洋炮。

在洋务方面,直隶原先设有天津道,李鸿章兼任北洋通商大臣后奏称:“天津道承办海运,每年南漕百万石,由该道陆续接运赴通(即通州),烦难已极,未能兼任洋务,致有偏废”,要求另行添设天津海关道一缺,“专管洋务及新、钞两关税务”与“华洋交涉案件,”^①并保举四品衔记名海关道刑部郎中陈钦署理该缺。天津海关道道员作为李鸿章的洋务助手,虽属国家命官,实乃其洋务幕府之首脑。

李鸿章首先加紧控制各大军事工业。他接管天津机器局后,立即奏派已升任湖北补用道的沈保靖总理该局事务,同时将广东惠潮嘉道、安徽庐江人吴赞诚调入该局,后来又陆续委派举人出身的浙江余姚人邵友濂为该局总办,安徽人潘骏德为该局会办,宋春鳌、高从望、童恒麟等为该局提调,通过他们对天津机器局加以大力整顿和扩充。崇厚为该局聘用的洋总工程师密妥士原为英国商人,曾任英国驻宁波副领事、丹麦驻天津领事,对机器制造并不内行。为了加强该局的技术力量,李鸿章毅然将其撤职,改聘英籍工程师麦考瑞斯为该局厂务监督,英国人施爵尔为教习,德国人沙富尔为栗色火药教习,司图诺为东局子总工程师,约士为火药厂设计师,并曾雇用英国人特尔纳为该局安装炼钢炉。同时,他还尽力抓住金陵机器局与江南制造总局不放。将“人甚懵懂,管局十年,只知赚钱,不解制造”的金陵机器局总办刘佐禹、该局洋监督马格里先后撤职,改派段寿虎、候补道郭道直、委用道龚照瑗等为该局总办。此后,该局一直未再雇用洋匠,一段时间全靠“有三分内行”的龚照瑗“指挥调度”。^②而江南制造总局的历任总办杜文澜、汤寿铭、刘麟祺、沈秉成、黄祖络等,历任会办林志道、钟启祥、倪人涵、唐寿嵩、蔡汇沧等,历任提调华世芳、华蘅芳、徐寿、张弼、黄恩诏等,大多由其委派或出自他的推荐。甚至连左宗棠创办的福州船政局,他也要找机会插上一手。1875年夏,左宗棠举荐的福州船政大局沈葆楨被清廷任命为两江总督,李鸿章马上推荐丁日昌接

① 《李文忠公全集》奏稿卷17,第11~12页。

② 《李文忠公全集》朋僚函稿卷17,第4页。

任福州船政大臣，清廷虽采纳了他的意见，却又同时任命丁日昌为福建巡抚。李鸿章再推荐时已升任顺天府尹的吴赞诚出任福州船政大臣，终于一度间接地控制了福州船政局。

自 19 世纪 70 年代初起，李鸿章又主持兴办了一批近代民用企业。其中，轮船招商局起先由浙江海运委员候补知府朱其昂、买办商人唐廷枢任总办，朱其昂之弟朱其诏、买办商人徐润与盛宣怀等任会办，中法战争后，改由盛宣怀任督办，马建忠与谢家福任会办，沈能虎与美国人马士任帮办。开平矿务局曾由天津道丁寿昌、天津海关道黎兆棠任督办，唐廷枢、候补道张翼先后任总办，候补知府吴炽昌、徐润曾任该局会办。该局曾聘用英国人马立师、巴尔等为矿师，聘用比利时人沙德温为监工，聘用英国人柏爱特、金达为工程师。该局先是由金达主持修筑了唐胥铁路；随后成立开平铁路公司，由伍廷芳任总办、吴炽昌任会办，将该路展筑至芦台；再组成中国铁路公司，由沈保靖、周馥任督办，伍廷芳、吴炽昌分任正、副总办，将该路延长至大沽与天津。唐廷枢还在开平煤矿附设了唐山细棉土厂，生产水泥，聘用英国人飞赤为技师、芬治为监工。天津电报总局由盛宣怀任总办，周馥任会办，聘用丹麦人博来负责技术问题；上海分局由郑观应任总办，谢家福、经元善先后任会办。漠河矿务局，又称黑龙江金厂公司，由以道员用候补知府李金镛任总办，候选知县安徽涡阳人袁大化任提调。1890 年李金镛病死后，由袁大化总办局务。李鸿章曾专片奏调坐选广西宜山县知县志燮、直隶州同知衔吉林委用通判姚岳松、湖北另补知州刘棫林等前往漠河相助，并曾聘请美籍矿师阿鲁士威赴矿区勘察。上海机器织布局先由道员魏纶先、四川候补道彭汝琮等筹办，但未有结果。李鸿章再令浙江候补道戴景冯及其叔父翰林院编修戴恒等筹办，戴恒邀请曾任英商太古洋行买办的郑观应、沪上商人经元善、候补道龚寿图与李培松、郎中蔡鸿仪等协助，于 1880 年设局招股，聘请美籍工程师丹科到沪考察，携带当地所产棉花回美国试验，以便选购合用的机器。旋因内部发生纠葛，郑观应、经元善相继离局，后由龚寿图、龚彝图兄弟与马建忠等先后接管。19 世纪 90 年代初，在杨宗濂、杨宗瀚兄弟主持下建成投产。旋遭火灾焚毁，李鸿章又派盛宣怀赴沪督办，改名为华盛机器纺织总厂。

19 世纪 70 年代中期，李鸿章奉命督办北洋海防后，设立工程局，由安徽六安人史克宽主持，负责建造炮台、营垒。同为进士出身的安徽舒城人王元超、安徽绩溪人章洪钧都曾办理过北洋海防。后来李鸿章又成立旅顺船坞工程局，先后由袁保龄、刘含芳、二品顶戴直隶候补道龚照珩任总

办，营建旅顺船坞、威海卫军港作为北洋海军基地，构筑北洋沿海防御体系，周馥、戴宗骞、郑藻如等都曾参与其事。聘用退役的德国陆军要塞工程师汉纳根负责工程设计与技术指导，德籍工程师舒尔茨与善威等作为汉纳根的助手，法国人吉利丰、邵禄、李维业与葡萄牙人路笔纳为旅顺船坞监工，雇用英籍挖泥船技师勒威负责疏浚旅顺军港，任用受德国克虏伯炮厂委派来华推销军火的瑞乃尔与额德茂为旅顺炮台教习。筹建北洋海军过程中，最先由薛福成草拟过水师章程，后经周馥与北洋水师提督丁汝昌等正式制定《北洋海军章程》。北洋海军的主力船舰，大部分是通过驻外公使曾纪泽、李凤苞、刘瑞芬等从英、德两国订造。1879年，李鸿章保举近代著名科学家徐建寅为驻德国使馆二等参赞，令其协同驻德公使李凤苞访购铁甲舰。他先后聘请英国人葛雷森、琅威理、马格禄以及德国人式百龄、汉纳根为北洋海军总教习，英国人哥嘉、章斯敦、泰勒等为教习，聘用英国人鲍德均、伊尔文、郝尔德、克尔克以及法国人道礼思等为北洋海军的医生。

李鸿章还创办了一些西式学堂，除了早期筹建的上海广方言馆和1880年设立的天津电报学堂之外，其余的基本上都属于军事性质，其中以天津水师学堂和武备学堂成效最显著，影响也最大。前者由前任福州船政大臣光禄寺卿吴赞诚任督办，二品衔分发补用道吴仲翔为总办，福州船政学堂毕业后赴英留学归来的严宗光（严复）初任总教习，后升任会办、总办，聘用英国人马莱绪、美国人马吉芬等为轮船驾驶教习，嘉格蒙为帆缆教习，麦赖斯为洋文教习。后者由周馥、刘含芳等负责创办，初由道员杨宗濂任总办，后由候选知府联芳接管，聘用德国军官黎熙德为总教习，举人出身的安徽黟县人金庆慈任汉文教习，湖北沔阳人卢靖任数学教习，德国人李宝、那珀、巴恩士、坤士、艾德、李喜脱、敖耳等为洋教习，后又聘请德国人瞿思图为该学堂铁路教习。同期创办的北洋管轮学堂聘用霍克尔、希耳顺为洋教习，大沽口电气水雷学堂聘用美国人满宜士为教习，旅顺口水雷营学堂聘用德国人施密士为教习，旅顺口鱼雷营学堂聘用德国人福来舍为教习，威海卫鱼雷营学堂聘用德国人哈孙克赖乏为教习，天津电报学堂聘用丹麦人璞尔生为教习，北洋医学馆聘用英国伦敦会传教医师马根济与美国医师阿布德为教习，天津西医学堂聘请英国医官欧士敦拟定课程。李鸿章协同曾国藩倡议选派赴美留学生，由翰林出身的四品衔刑部候补主事陈兰彬任监督、运同衔江苏候补同知容闳任副监督，主事容增祥、侍讲衔翰林院编修吴嘉善先后任驻美肄业局总办，光禄寺典簿附监生叶源

浚、江苏试用县丞沈金午、同知衔容思济为汉文教习，五品衔监生曾忠恒任翻译。李鸿章与沈葆楨、吴赞诚等在福州船政学堂选派留英、留法学生出国留学，由李凤苞、原福州船政局监督法国军官日意格任监督，马建忠为随员，陈季同为文案，罗丰禄为翻译。

在外交方面，李鸿章因接办天津教案而调任直隶总督，随即又主持签订中日《修好条规》，很快成为中外公认的清朝统治阶级中最擅长于外交的官员。从此，他一次次被清朝统治者推上谈判桌，其政治生命也与外交紧紧地联系在一起。为了办理外交的需要，李鸿章十分注意搜罗和培养外交人才，一批具有近代意识、了解西方世界、熟悉国际事务的新型知识分子先后会聚到了他的幕府中。李鸿章幕府中的外交班子成员大致可以分为三类：第一类是商讨对外政策、处理涉外事务的助手，主要有毕业于伦敦林肯法律学院并曾在香港任大律师的伍廷芳、留学法国获得多科学位的马建忠、驻朝鲜总理交涉通商事宜的袁世凯等。第二类是协助李鸿章谈判签约的随员，如协同起草并签订中日《修好条规》的署理江苏布政使应宝时、江海关道涂宗瀛、天津海关道陈钦、随同李鸿章签订中英《烟台条约》的翰林院编修黄彭年、户部主事钱荣增、道员许铃身与朱其诏、直隶州知州薛福成、知县徐庆铨、诸可权等。第三类是外语翻译人员，大致有同文馆毕业生英语翻译张德彝，留学德、奥的德语翻译荫昌，随同李鸿章赴日本马关谈判的日语翻译罗庚龄、卢永铭，以及罗丰禄、曾恒忠等。此外，李鸿章还任用德籍天津海关税务司德璀琳协助自己办理外交，聘用曾任美国驻天津副领事的毕德格、曾任美国国务卿的科士达作为自己的外交顾问。

甲午战争期间，李鸿章于旅顺失守之后被革职留任。1895年2月13日，清廷任命李鸿章为头等全权大臣赴日议和，又令前任云贵总督王文韶署理直隶总督。马关议和后，清廷于8月28日命李鸿章以文华殿大学士入内阁办事，在清朝统治阶级中的地位大大削弱。

李鸿章失势以后，已无须大量的幕僚相助，也供养不起那么多没有薪俸收入的幕僚了。在其名为入阁办事、实则投闲京师时期，原幕府人员中仅有于式枚、伍廷芳、罗丰禄等少数人相随左右，后曾国藩的孙女婿、原直隶怀来县知县吴永，道员李征庸、洪恩广，知府胡淦等先后加入李鸿章幕府。1896年2月，李鸿章奉命前往俄国庆贺沙皇尼古拉二世加冕，顺道访问欧美各国，除李经方、李经述二子外，又奏准以兵部候补主事于式枚、分省补用道塔克什讷、记名海关道罗丰禄、升用道分省补用知府联

芳、候选知府林怡游、浙江试用同知薛邦猷、升用直隶州补用知县柏斌、直隶试用县丞麦信坚、北河试用县丞张柳、分省试用县丞洪冀昌等为随员；聘用俄籍五品衔副税务司柯乐德、德籍二品衔税务司德瑾琳、法籍三品衔税务司穆意索、英籍花翎头品顶戴税务司赫政、美籍三品衔税务司杜德维为参赞。

1899年12月19日李鸿章奉命署理两广总督。督粤期间，李鸿章幕府成员主要有商务随员二品衔候选道陈日翔、道员张振勋、委员方政、遂溪县知县崔广沅、银元局委员知县薛培榕、广东绅士卢绍华、富顺等。奉慈禧太后密令、以考察商务为名赴日本谋刺康有为和梁启超的刘学询，也成为李鸿章的机要幕僚。李鸿章曾在广州设立商务局，令其主持。

辛丑议和期间，李鸿章任用于式枚以及奏调已被革职的张佩纶为文案；奏派周馥任直隶布政使，作为其主要助手；奏请以盛宣怀、徐寿朋会办商约，令驻俄公使杨儒与沙俄交涉接收东三省事宜；命胡燏棻在北京试行警察制度，任用曾国藩之孙兵部员外郎曾广铨、曾留学法国的刘式训等为翻译。

19世纪70年代以后，随着洋务运动的全面展开，李鸿章幕府的构成也有了明显的变化。一方面，李鸿章延揽幕僚的重心开始转向具有各种专长的近代人才；另一方面，原有的李鸿章幕府成员也有一部分受西学影响而发生转化。于是，李鸿章幕府的近代色彩越来越浓厚。其中包括近代著名数学家华蘅芳、化学家徐寿及其子徐建寅，中国第一批资产阶级代表人物唐廷枢、徐润、盛宣怀、杨宗濂、杨宗瀚兄弟与吴懋鼎、严信厚等，中国最早的资产阶级代言人薛福成、马建忠、郑观应等，著名的资产阶级启蒙思想家严复，以及辛亥革命后长期追随孙中山的伍廷芳。可以毫不夸张地说，甲午战争以前，李鸿章幕府中汇集着一批国内最先进的人才，堪称是中国当时独一无二的近代人才库。

（作者单位：安徽师范大学社会学院）