



The Strategy of Wealth Management of Zeng Guo-fan Family

曾国藩“另类”家族财富管理经验和启示

■ 王增武

据学者张仲礼研究，总督一级平均每年的灰色收入是18万两，外加曾国藩一年近2万两的合法收入，如以此作为统计口径，曾国藩一年的收入约在20万两左右，12年的督抚生涯，这表明至少在督抚时期曾国藩的个人合法收入应在240万两左右。然而，曾国藩最后留下的遗产仅有1.8万两，如果我们简单地从家族财富管理的增值、保值和传承等角度来看的话，那曾国藩的家族财富策略确无值得当下借鉴的经验。事实上，如果我们分析曾国藩在京官前期、京官时期以及督抚时期三个重要时期的收

支结构，即生命周期资产负债表的基本生活支出科目加以分析，显见曾国藩在京官前期、京官时期和督抚时期的收支结构呈现明显的“克己奉公”特征且随着收入水平的提高，克己的程度逐步加强，进而将更多的收入花在奉公上，除必要的公务支出外，其他支出项为照顾亲友、资助贤士、周恤故旧以及支持以文化为主的地方公共事业等，而此正是佛教中所谓的“善”，进而荫及后人。质言之，曾国藩通过基本生活支出将货币资本转化为人力资本和社会资本，实现家族财富管理的有形资本传承向无形资本传承的转换。接下来，我们以曾国藩在道光二十一年的收支结构为

例来佐证前述结论。

道光二十一年的收支结构

历时63天，行程2000余里，曾国藩于道光二十年正月二十八日到京，当时虽已授翰林院庶吉士，但并非仕途的起点，因为庶吉士为“三无产品”（无定员、无品秩、无俸禄），每月只有户部提供的四两五钱作为补助。同年，曾国藩被授予翰林院检讨，即七品京官。清朝乾隆年间定制，一二品官员双俸双米，其他京官是双俸单米，其中双俸表示除一份正俸外，还有一份同样数目的恩俸。按此标准，七品京官曾国藩的正俸和恩俸均为45两，此外，还有四十五斛（二十二点五）“禄米”，折合29.25两银，这表明曾国藩的正俸、恩俸与禄米总价值为119.25两。除此之外，作为京官的曾国藩每月还没有少量的“公费”，同现在的公款报销制度，标准是一两半每月，公费的主要特点是折钱支付且发放不规律，道光二十一年曾国藩的公费收入计15353文，折合10.71两银。综上，曾国藩正俸、恩俸、禄米和公费的收入总计为129.95两。

与普通老百姓相比，这笔收入当然非常可观，而与当时京官在“吃穿用住学行乐医养”等方面的“排场”相比则依然捉襟见肘，所以京官初期曾国藩生活的主旋律是借贷和哭穷，这并非子虚乌有，收支缺口巨大。当时，京官弥补收支缺口不外乎如下七种方式：第一，前期拜客收入的结余；第二，家族亲友帮助；第三，收受其他官员特别是外官的馈赠；第四，向他人及商家借贷；第五，通过第二职业如润笔及坐馆收入；第六，通过得差获得额外收入；第七，贪污受贿，当时京官多居清水衙门，想要贪腐也没有机会。

为弥补财政赤字，曾国藩一方面沿用拜客收入“不足”的弥补办法——借贷，个人借贷85.53两，因管理长沙会馆进而有机会挪用会馆资金40两，此外，还挪用“人寄卖货银”（他人托他代卖货物银两）42.2两，由此显见借贷的总额为167.73两。另一方面，与当时的社会风气同流合污，有时甚至渴望别人通过碳敬（冬天取暖费）、冰敬（夏天降暑费）或别敬（离别分手礼）等方式获得外官馈赠，据统计，道光二十一年的外官馈赠总额约为98.57两。显见（表1），收支结构中俸禄收入仅占其收入总额的21.36%。

接下来，我们从吃（用）、穿、住、学、行、乐（情）、养等方面陈述道光二十一年曾国藩家庭的支出结构。“吃（用）”

方面，道光二十一年间，曾国藩父亲和弟弟曾国荃送曾国藩的妻小入京，十一月曾国藩生了一个女儿，曾国藩的家庭生活主要由仆人王荆七经营，购买柴米油盐等日用品和用于仆人开支等，除工钱外，曾国藩及其家人还会间或支付仆人一定数额的赏钱，以上所有开支为176.14两。

“穿”方面，清代官服的主要特点是种类繁多、按级定质以及自行支付等，种类繁多的具体表现为按出席场合分朝服和吉服，按季节分冬天和夏天两种，按功能分日常服和出行服。特别地，具体哪天穿何种衣服，是由朝廷统一规定，而不是官员自行决定。按级定质的依据则是《大清会典》，其中甚至将高级官员朝服外面的端罩按质地、皮色及其里、带的颜色，分为八个等级，以此区别官员身份、地位的高低。此外，清代所有官服均由官员自行购置，包括皇帝赏赐置屋，如花翎等。所以，衣服是清代官员的主要资产，也占京官基本生活支出的较大部分，鉴于进京之前，曾国藩购置了大量的衣物且生活简朴，所以道光二十一年曾国藩的衣物支出并不多，总计有33.44两。

“住”方面，京官解决住房的主要方式有自建或自购以及租赁等，因受经济能力等因素影响，曾国藩选择第三种方式解决住房问题，而京官租赁房屋的主要特点有宅子体面、周转率高以及讲究风水，所以住房开支也是京官生活支出的一项重要，道光二十一年，1月至7月，住在棉花六条胡同，月租8000文，8月搬至绳匠胡同，月租10000文，外加搬家和装修等费用34500文，道光二十年的住房总支出折合97.87两银。

“学”方面，曾国藩一生酷爱读书藏书，所以在道光二十九年的家书中明确说“在京多年，主要资产是衣服和书籍两项”。除买书外，买文具和笔墨纸砚等的花费也不少，因翰林生活中最重要的任务是准备朝考，据统计，全年在书籍和办公用品等方面的总支出为61.2两。

“行”方面，清朝为保持满人尚武的传统，规定满族官员上朝、出行需骑马，王公、贝勒、贝子和六十岁以上的官员方可坐轿，而汉人文官不论年纪品级都可以坐轿。曾国藩京官初期的活动范围除偶尔到衙门、皇宫和圆明园值班外，主要集中在宣南一带，如琉璃厂、长沙会馆和湖广会馆等。据统计，道光二十一年，到长沙会馆15次，琉璃厂13次，紫禁城7次，湖广会馆6次，文昌馆5次，圆明园3次，财神馆2次，送人离京2次。出行方式不外乎从车行雇车、定期结算或临时雇车、当时结算等。道光二十一年的出行交通费用为50.58两。

“乐（情）”方面，清朝后期，许多衙门的作风是“官不理事”，只有初一、十五打卡（点卯），同时许多京官又生活在一张同乡、同门、同年、同学、同僚编织起来的大网中，所以京官生活的特点是政务不多，食务繁忙。过年及端午、中秋等节，都要给上级、长辈、亲友送礼，日常则有大量的红白喜事及生日、升官或升迁等应酬。在各种礼节中，最不可能少的就是给座师的节礼。此外，京官们还经常组织各种会，或品诗鉴文，或研究学问，会后必然聚餐。据统计，曾国藩在道光二十一年间的社交应酬和人情来往等开支为90.17两。

“养（医）”方面，京官期间，曾国藩每年都会给家里寄一些高丽参、鹿胶之类供家族中的老人滋补身体以及治病用的药品，给家庭妇女用的针线，给弟弟用的毛笔和书籍等。每次升官之后，还将退下来的衣服寄回家中，道光二十一年，曾国藩还承担了父亲曾麟书回家的路费，以上养老和家族支出以及医疗等相关谗用支出在道光二十一年的总计为59.35两。

综上，从曾国藩道光二十一年的所有收支中我们显见京官收入方面的主要特点是在薄俸制下，京官的俸禄收入略超过总收入的五分之一，为弥补基本生活赤字，不依赖外官馈赠的“清官”只能依靠借贷度日，如曾国藩为过年只能向朋友借银50两。支出结构的主要特点则是家庭生活支出和仆人开支占支出结构的比例最大，因人口众多且仆人不少（曾国藩家里约有6个仆人），除此之外的第二大支出则是曾国藩的社交应酬和人情来往，而在学习等相关的“学”和家族养老与医疗相关的“养（医）”位居第四和第五。

“另类”财富管理的两点启示

研究表明，曾国藩在京官前期、京官时期和督抚时期的收支结构呈现明显的“克己奉公”特征且随着收入水平的提高，克己的程度逐步加强，进而将更多的收入花在奉公上，除必要的公务支出外，其他支出项为照顾亲友、资助贤士、周恤故旧以及支持以文化为主的地方公共事业等，而此正是佛教中所谓的“善”，进而荫及后人。质言之，曾国藩通过基本生活支出将货币资本转化为人力资本和社会资本，实现家族财富管理的有形资本传承向无形资本传承的转换。

勤学乐善成就圣人

纵向而言，曾国藩收支结构呈现克己加强、奉公增多的反向增长趋势，在构建“朋友圈”的同时实现人力资本这一无形资产的传承。横向而言，我们把曾国藩的收支结构与李慈铭的收支结构做一个对比，前者代表的是一方面刻苦砥砺、力求俭朴，另一方面和光同尘、应酬周到的京官，后者代表的则是随波逐流的中

低层京官的生活状态。年度支出金额李慈铭高于曾国藩，在单项的支出比例上，李慈铭在衣服穿着和娱乐休闲以及人情来往等方面的支出明显高于曾国藩，如前所述，衣服穿着在京官时代是硬支出，没有调整的可能性，而娱乐休闲和人情来往则是软支出，因人而异的。曾国藩在住房、学习、出行以及养老医疗或照顾家族等方面的支出明显高于李慈铭，其中住房一项也基本属于排场需要，出行一项高于的原因在于李慈铭基本很少去衙门处理公务。重要的是，虽身为名士文人，其在购买书籍和学习用具等方面的支出大幅低于曾国藩在此项的支出，虽然曾国藩经济紧迫，但时刻不忘照顾家族亲友，支出比例逾李慈铭相应支出一倍之多，这是曾国藩与李慈铭的最大区别所在，也是成就曾国藩丰功伟业并荫及后人的制胜法宝。

利他终将还会利己

据统计，曾国藩的部下中有26人成为督抚、尚书，即正部级官员，有52人成为三品以上官员，也就是当今的副部级以上官员。此外，道员、知府、知州、县令更是数不胜数。前述这些都是曾国藩利他的具体表现，事实上，最终结果则是利己。如有一种说法认为曾国藩一生功业，半受朋友之助，他事业的成功，从某个程度来说，是善于用人的成功，即人力资本的合理运用。事实上，曾国藩通过人力资本构建的“朋友圈”不仅有助于自己的事业，同时也可以帮助曾氏的后人。众所周知，曾国藩与左宗棠是一对欢喜冤家，更有一种说法是既生左何生曾，左宗棠自始至终一直以骂曾国藩为荣，包括曾国藩死后，但在曾国藩死时，左宗棠的挽联署名则是“晚生左宗棠”，原因在于左宗棠虽然一直辱骂曾国藩，但曾国藩对此却表现的非常大度：第一，要求自己的亲朋好友及家人不要回击左宗棠，避免火上浇油，反而鼓励他们尽量与左宗棠搞好关系；第二，对左宗棠的攻击不闻不问，不予回答；第三，左宗棠西征时，时任两江总督的曾国藩负责的军饷总是足额准时送到；第四，左宗棠在剿捻和西征时，曾国藩又将最得意的部下刘松山交给左宗棠使用，事实证明来看，刘松山屡立战功，对左宗棠帮助极大。基于以上原因和事实，左宗棠对曾国藩的后人极其照顾，曾国藩死后五年，曾纪泽因家人病重无钱医治，向左宗棠求助，左宗棠立即送给他三百两银子。曾纪泽因病去世后，左宗棠在医药费、丧葬费上又多次给予帮助。左宗棠任两江总督时，委任曾国藩的女婿聂缉 为营务处会办，第二年，又提升为上海制造局会办。聂缉 自此官运亨通，一直做到江苏巡抚。^④

（作者单位：中国社科院金融所财富管理研究中心）

责任编辑：王科
Wangke.alex@163.com