

曾国藩全书

「图文珍藏版」

「清」曾国藩◎原著 邹博◎主编

中华书局



线装书局



中华传世藏书

图文珍藏版

曾国藩全书

传世藏书

[清] 曾国藩◎原著 邹博◎主编



线装书局

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩全书：全12卷 / (清) 曾国藩著；邹博主编。
-- 北京：线装书局，2011. 8
ISBN 978-7-5120-0401-6

I. ①曾… II. ①曾… ②邹… III. ①曾国藩
(1811~1872) - 全集 IV. ①Z425.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 144899 号

曾国藩全书

原 著：(清) 曾国藩

主 编：邹 博

责任编辑：赵安民 李津红

封面设计： 博雅圣轩藏书馆
Boyashengxuan Cangshuguan

出版发行：线装书局

地 址：北京市西城区鼓楼西大街 41 号 (100009)

电话：010-64045283

网址：www.xzhbc.com

印 刷：北京彩虹伟业印刷有限公司

字 数：3800 千字

开 本：787 × 1092 毫米 1/16

印 张：336

彩 插：12

版 次：2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印 数：1-3000 套

书 号：ISBN 978-7-5120-0401-6

ISBN 978-7-5120-0401-6



9 787512 004016 >

定 价：4680.00 元 (全十二卷)

目 录

第一卷

第一章 曾国藩传奇人生	(1)
第一节 青少年时代	(1)
第二节 幸运京官	(12)
第三节 出征军旅	(19)
第四节 坎坷征杀	(40)
第五节 二次出山	(57)
第六节 总督两江	(72)
第七节 中兴名臣	(96)
第八节 剿捻无功	(124)
第九节 教案风波	(142)
第十节 推行洋务	(163)
第十一节 风烛残年	(172)
第十二节 后人评说	(190)
第二章 曾国藩百年家事	(286)
第一节 上溯到黄帝的家世	(286)
第二节 曾国藩的父亲	(295)
第三节 曾国藩的母亲	(298)
第四节 曾国藩自杀之谜	(300)
第五节 曾国藩的生活情趣和爱好	(315)
第六节 曾国藩的妻妾	(327)
第七节 曾国藩的五兄弟	(332)

第八节	曾国藩的姊妹·····	(341)
第九节	曾国藩的儿子·····	(345)
第十节	曾国藩的女儿·····	(352)
第十一节	曾国藩的孙辈·····	(368)
第十二节	曾国藩的曾孙辈·····	(376)
第十三节	曾国藩的旁系亲属·····	(390)
第十四节	曾国藩的故居与胞弟的故园·····	(411)
第十五节	曾国藩的故乡情结·····	(419)
第十六节	曾国藩的癖病和死因·····	(423)
第十七节	曾国藩墓地选址揭秘·····	(427)

第二卷

第三章	曾国藩集团发迹史·····	(435)
第一节	儒生自救·····	(435)
第二节	纠结成团·····	(471)
第三节	制胜之道·····	(533)
第四节	坐断东南·····	(592)
第五节	承前启后·····	(621)
附录	主要成员简历·····	(651)
第四章	与曾国藩敌友共依九能人·····	(700)
第一节	卧龙再世——左宗棠·····	(700)
第二节	义薄云天——江忠源·····	(707)
第三节	春风怒号——罗泽南·····	(709)
第四节	湘水扬波——彭玉麟·····	(712)
第五节	衡阳雁去——胡林翼·····	(716)
第六节	四海一刘——刘蓉·····	(720)
第七节	走向世界——郭嵩焘·····	(724)
第八节	合肥宰相——李鸿章·····	(728)
第九节	湘水余波——王闿运·····	(733)
第五章	曾国藩八大观·····	(742)
第一节	曾国藩的政治观·····	(742)

- 第二节 曾国藩的人才观····· (757)
- 第三节 曾国藩的人生观····· (772)
- 第四节 曾国藩的治军观····· (788)
- 第五节 曾国藩的治学观····· (807)
- 第六节 曾国藩的文学艺术观····· (824)
- 第七节 曾国藩的教育观····· (853)

第三卷

- 第八节 曾国藩的洋务观····· (881)
- 第六章 曾国藩品圣哲先贤····· (930)
- 第一节 追求境界的楷模····· (931)
- 第二节 塑造人格的楷模····· (957)
- 第三节 成就功业的楷模····· (985)
- 第四节 精用权谋的楷模····· (1015)
- 第五节 提升魅力的楷模····· (1044)
- 第六节 锤锻气质的楷模····· (1069)
- 第七节 胸怀开阔的楷模····· (1106)
- 第八节 振兴家门的楷模····· (1143)
- 第七章 曾国藩秘传李鸿章····· (1174)
- 第一节 圆通处世心法····· (1177)
- 第二节 自立自强心法····· (1191)
- 第三节 挺身入局心法····· (1210)
- 第四节 人际交往心法····· (1233)
- 第五节 为官谨慎心法····· (1248)
- 第六节 以诚驭下心法····· (1266)
- 第七节 事上倚人心法····· (1285)
- 第八节 伯乐鉴才心法····· (1306)

第四卷

- 第九节 反败求胜心法····· (1327)

第十节	固权为实心法	(1347)
第十一节	应变有方心法	(1371)
第十二节	避祸无虞心法	(1385)
第八章	曾国藩与三朝帝王	(1406)
第一节	自保手段真高明	(1407)
第二节	“儒”与“勇”之把握	(1445)
第三节	善于投机巧经营	(1464)
第四节	利益集团巧维护	(1491)
第五节	立支危居撑天下	(1536)
第九章	曾国藩读书世界	(1558)
第一节	读书——解放思想的基石	(1558)
第二节	曾国藩一生勤读	(1572)
第三节	曾国藩读书经验	(1617)
第四节	读书事例及分析	(1676)
第五节	曾国藩杂著选	(1727)
第六节	曾国藩治学之道	(1758)

第五卷

第十章	曾国藩情感世界	(1773)
第一节	国之情——无国无以为家	(1774)
第二节	家之情——无情未必真豪杰	(1799)
第三节	事业情——为人需敬业	(1833)
第四节	友之情——友情胜亲情	(1855)
第五节	婚姻情——香火承接须慎重	(1886)
第六节	书之情——立功、立德、立言“三不朽”	(1899)
第七节	人之情——红尘谁也跳不出	(1918)
第十一章	曾国藩家书	(1950)
第一节	修身养性篇	(1950)
第二节	治军为政篇	(2024)
第三节	教子持家篇	(2112)

第六卷

- 第四节 交友处世篇 (2219)
- 第五节 用人理财篇 (2298)
- 第十二章 曾国藩日记 (2417)
- 第一节 道光十九年 (2417)
- 第二节 道光二十年 (2440)
- 第三节 道光二十一年 (2448)
- 第四节 道光二十二年 (2479)
- 第五节 道光二十三年 (2496)
- 第六节 道光二十四年 (2515)
- 第七节 道光二十五年 (2541)
- 第八节 咸丰八年 (2546)
- 第九节 咸丰九年 (2606)

第七卷

- 第十节 咸丰十年 (2665)
- 第十一节 咸丰十一年 (2738)
- 第十二节 同治元年 (2818)
- 第十三节 同治二年 (2904)
- 第十四节 同治三年 (2982)
- 第十五节 同治四年 (3059)

第八卷

- 第十六节 同治五年 (3111)
- 第十七节 同治六年 (3181)
- 第十八节 同治七年 (3256)
- 第十九节 同治八年 (3340)
- 第二十节 同治九年 (3412)

- 第二十一节 同治十年 (3481)
第二十二节 同治十一年 (3550)

第九卷

- 第十三章 曾国藩《挺经》 (3557)
 九阴经 (3557)
 第一节 内圣 (3557)
 第二节 坚忍 (3586)
 第三节 刚柔 (3604)
 第四节 廉矩 (3621)
 第五节 诡道 (3643)
 第六节 久战 (3676)
 第七节 忠疑 (3712)
 第八节 藏锋 (3735)
 第九节 盈虚 (3761)
 九阳经 (3781)
 第一节 砺志 (3781)
 第二节 家范 (3806)
 第三节 明强 (3835)
 第四节 英才 (3871)
 第五节 勤敬 (3891)
 第六节 廩实 (3914)
 第七节 峻法 (3929)
 第八节 外王 (3956)
 第九节 荷道 (3981)

第十卷

- 第十四章 曾国藩《冰鉴》 (4003)
 第一节 神骨鉴 (4003)
 第二节 刚柔鉴 (4079)

第三节	容貌鉴	(4180)
第四节	情态鉴	(4209)
第五节	须眉鉴	(4246)
第六节	声音鉴	(4276)
第七节	气色鉴	(4371)
第八节	《冰鉴》心语	(4421)

第十一卷

第十五章	曾国藩厚黑绝学	(4449)
第一节	脸皮厚 方可成大业	(4450)
第二节	心肠黑 乱世用重典	(4493)
第三节	诚伪混 永处最高峰	(4551)
第四节	宦海险 回身早上岸	(4595)
第五节	媚洋人 开洋务先河	(4625)
第六节	曾国藩为官厚黑语录	(4657)
第十六章	曾国藩四十二字真经	(4707)
第十七章	曾国藩智慧谋略	(4749)
第一节	修身处世智慧	(4749)

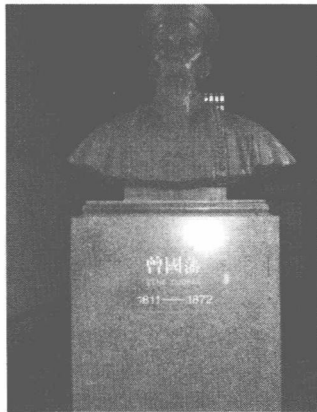
第十二卷

第二节	做人做事智慧	(4895)
第三节	从政为官智慧	(5012)
第四节	识人用人智慧	(5101)
第十八章	曾国藩年谱	(5209)
卷一	(5209)
卷二	(5221)
卷三	(5227)
卷四	(5238)
卷五	(5253)
卷六	(5262)

卷七	(5275)
卷八	(5282)
卷九	(5294)
卷十	(5310)
卷十一	(5318)
卷十二	(5330)

第十五章 曾国藩厚黑绝学

李宗吾的《厚黑学》曾经风靡一时，乃至形成为官者必读之书。其中的确有些妙论：三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑。……其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚。同时分别举了许多例子来证明，让人不能不信服。刘备、曹操，堪称厚黑双璧。接着，又举出许多厚黑名家，三国时期司马父子、两汉刘邦、范增等等。最后总结说，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，无一不出于此。



曾国藩雕像

那么，曾国藩成为一代中兴名臣，历经道光、咸丰、同治（慈禧）三个朝代而在官场上纵横捭阖、游刃有余并得以寿终正寝，不能不说官场上有道有术，深谙厚黑。气得咸丰帝摔折子，太平天国运动还未镇压完毕，就忧心忡忡地说：去了半个洪秀全，来了一个曾国藩。但是，曾国藩功高不盖主，而且把老奸巨猾老谋深算的慈禧哄服的滴溜溜转，解除戒心，授以重权，创下“清王朝敢用汉人”之先例。倡导洋务运动也是首开先河、功不可没。

凭什么？毋庸讳言，厚黑有术。曾国藩少年时即性格内向、不苟言笑，一块玩的孩子送他绰号叫闭眼蛇。想想看，不管睁眼闭眼，只要是蛇，就让人害怕，摸一把滑溜溜的冰冷冷的。即使不是毒蛇，也惹人生厌。何况又传闻他巨蟒降生，逝世时“他处火光冲天”，不是凡人。黑不黑？连他的后人都说：吾祖民贼。

这本书多方搜求资料，分为六章，从几个方面入手，采取边叙边议的方法，选取一些有代表性的事例来表现官场上的曾国藩，亦忠亦奸、亦刚亦柔、亦狠亦慈、亦厚亦黑，有憎有爱、血肉丰满、内圣外王，但不是完人。

一千人下笔，就有一千个哈姆雷特的形象。千人一面，众口一腔，就不是曾国藩。况且，史实是不能篡改的，而此书又非杜撰的小说，所以，立在读者面前的，就是这位留着山羊胡子，三角眼露睿光又黑又瘦、又黑又厚的曾国藩了。

第一节 脸皮厚 方可成大业

一、“谏之则为元凶”，家人评：吾祖民贼！

在中国近百年的历史中，曾国藩的确是一个相当重要的人物。由于他出力平定太平天国，清王朝的命运得以延存。也因为他善于识拔人才，引用贤能，更时时以转移社会风气及建立廉明政治为己任，所以清王朝才会在同治光绪之间，一度出现振衰起敝的中兴气象。同时他注意个人的道德文章修养，在立言、立德、立功上成就了“不朽”之业。

清政府称他是“学有本源，器成远大，忠诚体国，节劲凌霜”。清末的官宦和士人也对他是一片赞美声。“文正公盛烈伟绩冠一代”，“深造道德”，“仁爱备至，智勇兼全”，“器量恢弘，望而知其伟人”，“可称完全之真君子，而为清代第一流人物”等等赞颂之词，汗牛充栋。

当时也有人骂他“好杀”、“虚伪”和“失德”。

骂他好杀，是因为曾国藩自己曾告诉他弟弟曾国荃、曾国葆说：“既已带兵，自以杀贼为志，何必以多杀人为悔！”

至于“伪”，那是他的知己好友、刑部员外郎、专爱面指人短的邵懿辰所指责的，还有知道曾国藩最深的左宗棠，也骂过他“专标一伪字”。

失德呢，抛开曾国藩在涟滨、岳麓两书院就读时期的好狎邪游，浪漫狂放，做什么赠伎春燕诗一类的少年风流罪过不算，曾国荃攻陷金陵、太平天国亡后，曾国藩踌躇满志，舞之蹈之。就在这种欢欣得意的兴头上，曾国藩有过在流莺画舫公然过夜的记录。还有，咸丰皇帝逝世，曾国藩在皇上大丧期间秘密地娶了个妾，因此被人指责为“违制失德莫甚于此，实名教罪人之尤”。

章炳麟当时是一个激进的代表，他说：“曾国藩者，誉之则为圣相，谏之则为元凶。……死三十年，其家人犹曰：吾祖民贼。悲夫！虽孝子慈孙百世不能改也。”

但即便如此，许多人还有从其他方面评价曾国藩，章太炎除民族大义一点外，也称赞曾国藩“行事足惬人心”，共治伸张民权，“吏道为清”，是一个可以保存文化传统的人物。

梁启超以史学家的眼光，评论曾国藩说：

曾文正公，近日排满家所最唾骂者也。而吾则愈更事而愈崇拜其人。吾以使曾文正公今日而犹壮年，则中国必由其手而挽救矣。彼唯以天性之极纯厚也，故虽

行破坏焉可也；唯以修行之极谨严也，故虽用积变焉可也。彼其事业之成，有所以自养者在也，彼其能率厉群贤，以共图事业之成，有所以字于人且善导人者在也。吾党不欲澄清天下则已，苟有此态，则吾谓《曾文正集》不可不日三复也。

这些评价当然不限于曾国藩镇压了太平天国一事上，更主要的是说他居高位而不危，屡遭猜疑而忠心不贰上。

金陵攻克后，曾国藩的处境，恰似唐代的中兴名臣郭子仪一样。郭子仪晚年声色自娱，府中的奇花异木，不禁游人入内观赏，且用“府门大开”表明“无所隐讳”，借此远祸。

曾国藩的忠心引起众多的猜疑、不理解，只好刊行家书来表明心迹，剖白于慈禧太后及朝中大臣之前，以示无隐，求取谅解，不但有韬光养晦，洁身自保的意思，也可以澄清朝臣的猜疑，这确实是煞费苦心的。

据说当湘军克复武汉时，咸丰皇帝曾仰天长叹道：“去了半个洪秀全，来了一个曾国藩。”当时洪秀全的太平天国，已是走下坡路，而曾国藩的声威，正是如日中天，两人又都是汉人，无怪咸丰帝有此慨叹。所以当清廷委署曾国藩为湖北巡抚，曾国藩照例要谦辞一番，奏章尚未出门，“收回成命”的诏谕，已经下达。仅嘱咐他以“礼部侍郎”的身份，统兵作战。这些明来暗去的猜忌，曾国藩岂能不知。

清军江南大营被再度摧毁之后，清朝绿营武装基本垮台，黄河以南再没有什么军事力量足以与太平军抗衡，因而不得不任命曾国藩为两江总督，依靠他镇压太平天国革命。

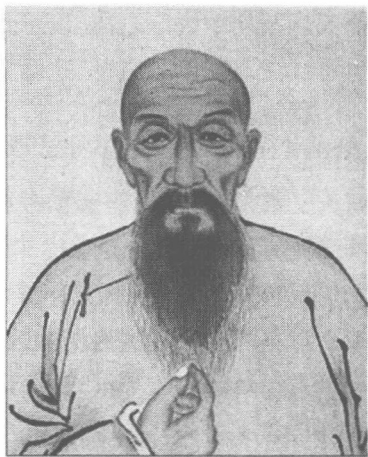
所以，清政府就采取了两方面的措施：一方面迅速提拔和积极扶植曾国藩部下的湘军将领，使之与曾国藩地位相当，感情疏远，渐渐打破其从属关系；清政府对曾国藩的部下将领和幕僚，如已经死去的塔齐布、罗泽南、江忠源、胡林翼、李续宾、李续宜和当时尚在的左宗棠、李鸿章、沈葆楨、杨载福、刘长佑等都用拉拢和扶植政策，使他们渐渐与曾国藩分庭抗礼，甚至互相不和，以便于控制和利用。而对于曾国藩的胞弟曾国荃则恰恰相反。同治二年（1863）五月，曾国荃升任浙江巡抚之后，虽仍在雨花台办理军务，未去杭州赴任，亦本属清政府的意旨，照例是可以单折奏事的。曾国藩遂让曾国荃自己上奏军情，以便攻陷天京后抢先报功。不料，奏折刚到立遭批驳。清政府以其尚未赴巡抚任，不准单折奏事，以后如有军务要事，仍报告曾国藩，由曾国藩奏报。曾国藩恐曾国荃心情抑郁、言词不逊，在奏折中惹出祸来，特派颇有见识的心腹幕僚赵烈文迅速赶赴雨花台大营，专门负责草拟章奏咨禀事项。

曾国荃攻陷天京后，当天夜里就上奏报捷，满心以为会大受赞扬，不料又挨当头一棒。上谕指责曾国荃破城之日晚间，不应立即返回雨花台大营，以致让千余太平军突围，语气相当严厉。事情发生后，曾国荃部下各将都埋怨赵烈文，以为是他

起草的奏折中有不当言词引起的。赵烈文则认为,这与奏折言词无关,而完全是清政府猜疑,有意吹求,否则,杭州城破时陈炳文等十余万人突围而去,左宗棠为何不受指责?幸好有人将李秀成捆绑送营,否则曾国荃更无法下台。

但是,清政府并不就此了结,而是步步进逼,揪住不放。数日之后,清政府又追查天京金银下落,令曾国藩迅速查清,报明户部,以备拨用。尤其严重的是,上谕中直接点了曾国荃的名,对他提出严重警告。上谕说:“曾国藩以儒臣从戎,历年最久,战功最多,自能慎终如始,永保勋名。惟所部诸将,自曾国荃以下,均应由该大臣随时申儆,勿使骤胜而骄,庶可长承恩眷。”这无疑是说,曾国藩兄弟如不知禁忌,就难以“永保勋名”,“长承恩眷”了。真是寥寥数语,暗伏杀机。

曾国藩具有丰富政治经验和历史知识,熟悉历代掌故,当然能品出这些话的味道,掂出它的分量。何况,曾国荃确实非常骄傲,以为攻陷天京全是他一人的功劳。后来曾国藩对赵烈文说:“沅浦之攻金陵,幸而成功,皆归功于己。余常言:‘汝虽才能,亦须让一半与天’,彼恒不谓然。”因而,攻陷天京前后,就成为曾国藩思想上最紧张的时期。他心里很明白,如何处理好同清政府的关系,已成为能否保持其权力和地位的关键,而正确认识并摆脱自己目前的这种政治处境,则是他面临的迫切问题。于是他下令裁去湘军。



曾国藩画像

虽然如此,清廷对湘军将领们的疑忌是无时或释的,因此,俞曲园曾在一个偶然的会里,向彭玉麟进言说:“在同治五、六年间,因为湘军已多被资遣,你又辞高官不就,朝中官更多说你矫情,目中无人,因此清廷早已暗中派人监视你的行动,时刻没有放松。一旦抓到你的小纰漏,便是‘小题大做’,会给你颜色看的,到那时,你再分辨,也是白搭,我劝你何妨现在‘为文训子’,立碑在祠堂,表示忠君忧国,并无二心,不妨对朝廷多方颂德,自可买静求安,博取慈禧的欢心,减少不必要麻烦。”彭玉麟从善如流,马上照办。因此彭玉麟有了刻石。

《曾国藩家书》也正是基于上述需求,刊行世间,借以表明他忠心为清廷效命,以塞弄臣之口。不然,以曾之功业修养,训子之家书,存于家祠宗庙即可,何必小题大做刊刻行世,岂不是沽名钓誉来自我标榜,与他平生的行为大相径庭?!

先秦时四大公子各养门客数千人,以应付各种事务。曾国藩的麾下也集中了许多优秀的人才,薛福成说曾门幕府是“播种之区”,“从流之汇”,“故其得才尤盛”。曾国藩和谋士之间首先有合作的愿望,可以说是一种相互倾慕、相互追求的

关系。曾国藩认为,远而言之则天下之兴亡、国家之强弱,近而言之则兵事、饷事、吏事、文事之成败利钝,无不以是否得人为转移。故多年爱才如命,求才若渴,为吸引和聘请更多更好的幕僚尽了很大努力,做了大量的工作。他于率军“东征”之始,即号召广大封建知识分子奋起捍卫孔孟之道,反对太平天国,盛情邀请“抱道君子”参加他的幕府。其后行军打仗,每至一地必广为访察,凡具一技之长者,必设法延至,收为己用。闻有德才并称者,更是不惜重金,驰书礼聘。若其流离失所,不明去向,则具折奏请,要求各省督抚代为查明,遣送来营。曾国藩与人通信、交谈,亦殷殷以人才相询,恳恳以荐才相托,闻人得一才羡慕不已,自己得一才喜不自胜,遂有爱才之名闻于全国。由于曾国藩粗研百家,兼取众长,早在青年时代即已“道德文章”名满京师,称誉士林;加以其后出办团练,创建湘军,“战功”赫赫,威震天下,遂被封建统治阶级视为救星,受到不少知识分子的崇拜。由于清王朝政治腐败,等级森严,满汉藩篱未除;加以取士不公,仕途拥塞,遂使一大批中小地主出身的知识分子空有一片“血诚”,满腹才华,而报国无门,升发无望,不得不千方百计地为自己另外寻求政治上的出路。有的知识分子非但升发无望,且身遭乱离之苦,徙无定居,衣食俱困,亟须庇护之所、衣食之源。还有一部分知识分子,既无升官发财之念,亦无饥寒交迫之感,甚或已是学问渊博,名满士林,但却仰慕曾国藩的大名,以一与相识为幸,一与交游为荣。所有这各类人物,他们闻曾国藩能以诚心待士,破格用人,便纷纷投其麾下,入其幕府。

同时,曾国藩同幕僚之间也是一种相辅相成的关系,幕僚们助曾国藩功成名就,曾国藩使幕僚升官发财。多年来,幕僚们出谋划策、筹办粮饷、办理文案、处理军务、办理善后、兴办军工科技等等,真是出尽了力,效尽了劳。可以说,曾国藩每走一步,每做一事,都离不开幕僚的支持和帮助。即如镇压太平天国一事,他之所以获得成功,并非靠他一人之力,而是依靠一支有组织的力量,其中他的幕僚尤占有一定比重,起了相当大的作用。现仅以曾国藩直接指挥的一个湘军支派“曾湘军”为例。它连下安庆、江宁两座省城,为清王朝镇压太平天国革命立下第一功,是湘淮军中最突出的一支。如果把它比喻为一个人的话,曾国藩及其幕府恰如它的头和躯干,作战部队恰如它的四肢。四肢不仅靠头脑支配其每个行动,还要靠躯干供应其营养。西汉初年刘邦在向诸将解释为什么张良足不出户而封赏最高时,曾把战争比为狩猎,以猎人喻张良,以猎犬喻诸将,称指示之功胜于奔走之劳,诸将为之悦服。而在安庆、江宁两役中,曾国藩的幕僚则不仅有指示之功,尤有筹饷之劳,可谓功兼张(良)、萧(何)。自1860年6月至1864年6月,四年之中曾国藩报销军费一千六百多万两,其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕僚筹集,没有它湘军早已饥溃,何成功之有?曾国藩所谓“论功不在前敌猛将之后”,绝非夸大之词,至于曾国藩刊得《王船山遗书》和《几何原本》等重要书籍,引进西方科学技术

术、兴办军事工业等，更是离不开幕僚的努力。否则，他很难挣得洋务派首领的地位。

曾国藩对幕僚的酬报十分丰厚。众幕僚入幕之初，官阶最高的是候补道员，且只是个别人，知府一级亦为数极少，绝大多数在六品以下。有的刚被革职，有的只是一般生员，还有的连秀才都不是。而数年、十数年间，红、蓝顶子纷纷飞到他们头上，若非曾国藩为他们直接间接地一保再保，是根本不可能的。李鸿章的经历就最能说明这个问题。他于1858年末入曾国藩幕，后又因故离去。郭嵩焘劝他说：“此时崛起草莽必有因依。试念今日之天下，舍曾公谁可因依者？即有拂意，终须赖之以立功名。”李鸿章听其劝告，重返曾幕。果然，青云直上，步步高升，一二年间位至巡抚，五六年间位至钦差大臣、湖广总督，同曾国藩之间已是双峰对峙，高下难分了。试想，如果李鸿章不回曾幕，能够如此顺利吗？恐怕要谋得按察使实缺亦并非易事，虽然他此时已是未上任的按察使衔福建延建邵道道员。

有一点必须承认：曾国藩同幕僚之间这种关系的维持并非无条件的。那就是曾国藩要尊重幕僚，以礼相待；而幕僚也必须忠于曾国藩，绝不许中间“跳槽”，改投新主。说明这种情况的最为典型的事例，是冯卓怀的拂袖而去和李元度的被劾革职。冯卓怀是曾国藩的老朋友，一向对曾国藩非常崇拜，为了能朝夕受教，曾放弃条件优越的工作去当曾国藩的家庭教师。曾国藩屯兵祁门之时，冯卓怀又放弃四川万县县令职位，投其麾下，充任幕僚。后因一事不合，受到曾国藩的当众斥责。冯卓怀不能堪，决心离去，虽经曾国藩几次劝留皆不为所动，最后还是回家闲住，宁可丢掉官也不能忍受曾国藩对自己的无礼举动。李元度是曾国藩最困难时期的少数幕僚之一，数年间患难与共，情逾家人，致有“三不能忘”之说。不意其后曾国藩两次参劾李元度，冷热之间悬若霄壤。究其缘由则不外“改换站庭”四字。人们由此不难看出，曾国藩同幕僚的关系，归根到底还是主从关系，其维系纽带全在私谊。私谊对他们双方来说，都是神圣的，高于一切的，任何一方如有违背，这种关系即会解除，甚至结成私怨。

曾国藩关于个人在集体中所起的作用和所处的地位，也有他个人的见解。他说：细想古往今来，亿万年无有终期，人们生活在这中间，数十年只是须臾瞬息。大地数万里，不能穷极，人在其中休息游玩，白天犹如一间房子，晚上犹如一张卧榻。古人的书籍，近人的著述，浩如烟海，人们一生所能读的不过九牛一毛。事情复杂多样，可以获得美名的道路也有千万条，人们一生中力所能及之事，不过如太仓一粟。知道上天悠悠无穷期，自己的生命非常短，那么遇到忧患和非常不顺心之事，应当稍稍忍耐以待其自消；知道大地的宽广，而自己在大地中占据的位置非常小，那么遇到荣耀名利相争之时，应当退让三分，以柔道处之。知道古今人们的著述非常丰富，而自己的见识非常浅陋，那么就不敢以己之见而自喜，应当择善而从。并