



中国大政治家全传

李鸿章全传 (上)

主编

刘华明

郑长兴

印刷工业出版社

目 录

第一章 横空出世	(1)
一、立志经营天下	(1)
二、词臣投笔从戎	(6)
第二章 洋务先觉	(23)
一、学洋务纵横吴越	(23)
二、用洋器底定黄淮	(54)
三、整军务优游中南	(98)
第三章 洋务首脑	(106)
一、确立首脑地位	(106)
二、高揭洋务纲领	(113)
三、更新传统观念	(121)
第四章 洋务重镇	(163)
一、第一支近代化陆军	(163)
二、经营北洋海军	(173)
第五章 洋务巨擘	(201)
一、军事工业擎旗者	(201)
二、民用企业奠基人	(214)
第六章 洋务樽俎	(245)
一、分教案,刚柔相济不卑不亢	(245)

二、办外交,威望日增饮誉国际	(253)
三、办台事,规划方针力杜诡谋	(265)
第七章 洋务初效	(274)
一、放弃琉球	(274)
二、力保朝鲜	(280)
三、对法和解	(292)
第八章 洋务顿挫	(311)
一、被迫应战	(311)
二、战中求和	(354)
三、赴日议约	(361)
第九章 洋务考察	(382)
一、图结强邻	(382)
二、考察欧美	(406)
第十章 洋务补天	(435)
一、影响微妙的政治力量	(435)
二、天欲坠,赖以柱其间	(465)
第十一章 玲珑人生	(488)
一、一贯作风纵横谈	(488)
二、复杂性格面面观	(502)
附录一:李鸿章大事年表	(513)
附录二:李鸿章家书	(545)

第一章 横空出世

一、立志经营天下

李鸿章的先世是许福山，自江西湖口县迁居于安徽合肥的大兴集。几代之后，传至许迎溪，因与同庄李心庄为姻亲好友，李心庄娶许氏女为妻，但无子，便将妻侄、也就是许迎溪的次子许慎所过继给李家为嗣，七传而至李文安。在这之前，李家一直是耕读之家，从来没有人做官。李文安就是李鸿章的父亲，字玉泉，号愚荃。他一生有六个儿子和两个女儿。儿子们大都用他的“荃”字取字：长子瀚章，字筱荃，又作小泉；次子鸿章，字少荃；三子鹤章，字季荃；四子蕴章，字和甫；五子凤章，字稚荃；六子昭庆，字幼荃。大女儿嫁给同县张绍棠，张家比李家富裕，时常给李家以资助；小女儿嫁给同县费日启，字心箴，后来在江苏帮助李鸿章进行军事活动。由于李鸿章排行在二，所以后来有“李二先生”之称。

李氏直到李文安时，还是半耕半读、“家风寒素”的境况。李文安曾作塾师，授课谋生，兼以求取功名。道光十四年（1834年），中江南乡试第96名举人。四年以后进京会试，中了第112名进士。当李文安在京城考中进士的时候，报子来家给报喜。她的夫人还在田里挥锄如常，根本不信。文安的高中进士才使这一“力田习武”的家庭变成了本地“望族”。李文安初授户部主事，成为国家正式官员，这是许氏改为李姓以来第一个做了官的人。李文安多年在刑部为官，兢兢业业，一丝不苟。据说每逢断案，总是要竭昼夜

之力,务必究出案件的实情而后已。为此,常要与人“庭净面折”,因而有人称他为“包公再世”,但他也因为素来倔强,而不为上司所喜欢。后来,他管理过牢狱,也是严格按照规定办事,禁止狱卒虐待囚犯,在狱中为犯人设置所用衣被、药饵,夏间给席,冬天给粥,并往往亲自检查督促。

李鸿章的母亲是一个勤劳的妇女。就是李文安做京官以后,她也仍旧留在合肥家中督耕、织布,教子读书,“尺布寸缕,拮据经营”。有人劝她不要这样受穷了,她说:“吾教诸子发愤读书,皆巍巍有立,岂忧贫哉!”为了让儿子们成才,她愿意付出辛苦,忍受清贫。

他母亲因出身于劳动家庭,所以没有缠足,在当时除了满族妇女以外,汉人官眷都是缠足金莲,不缠足的反面被人耻笑。后来瀚章、鸿章做了大官,接她去官邸奉养。路上,她坐在绿色白锡顶的八抬大轿里,两只大脚无意中露了出来,瀚章、鸿章在外面步行随侍,看见了,忙请她把脚收进轿帷里去。她不高兴地说:“怕啥!你老妈还用得着装扮吗?”

李鸿章出生于道光三年正月初五日,公历1823年2月5日。父亲的耕读求知,办事求实精神,以及母亲的淳朴勤劳的品质,对他都有深刻的影响。

道光八年(1828年),李鸿章6岁,开始跟着兄弟和乡里其他孩子一起读书。教师就是自己的父亲。书房是一处方塘花树环绕下的水阁,名为“棣华书屋”,又叫“棣萼书屋”。从这里可以“西望蜀岫,东近鲍台,北临淮浦,南俯巢湖”。真是一个山环水抱,风景幽雅,世外桃源一样的好地方。鸿章与他的兄弟们在这里,“水阁谈经,柳堂论艺,”吮吸着古老的传统文化。

道光二十年(1840年),李鸿章考中了秀才。

道光二十二年(1842年),李鸿章20岁。他开始感叹自己求取

功名的历程，写了《二十自述》四首。其中一首是：

蹉跎往事付东流，弹指光阴二十秋；
青眼时达名士赏，赤心聊为故人酬。
胸中自命真千古，世外沉浮只一沤；
允愧蓬莱仙岛客，簪花多在少年头。

另一首写道：

丈夫事业正当时，一误流光悔后迟；
壮志不消三尽剑，奇才欲试万言诗。
闻鸡不觉先起舞，对镜方知颊有髭；
昔日儿童今弱冠，浮生碌碌竟何为。

他觉得 20 年来，自己过的是碌碌无为的生活。

道光二十三年（1843 年），他的父亲在北京做京官，希望他早日成才，函催他入都参加来年的顺天乡试。他遵命北上。写作《入都》诗十首。其中一首写道：

丈夫只手把吴钩，意气高于百尺楼。
一万年来谁著史，三千里外欲封侯。

表现了此行跃跃欲试的高昂意气。在其他几首诗里面，还有不少豪言壮语，例如，“倘无驷马高车日，誓不重回故里车。”“即今馆阁需才日，是我文章报国年”。科场一博，文章报国是他此行的主要动机。

当然，他也想增广见闻，访师结友。他写道：

悔煞驹光二十春，燕辞入交更图新；
遍交海内知名士，去访京师有道人。

他慨叹往年的一事无成，决心离开故乡追求新知，立志要结交海内名士，并拜访京师的有道高人。

过芦沟桥时，他写道：

定须捷足随途骥，那有闲情逐野鸥；
笑指芦沟桥畔路，有人从此过瀛洲。
回思往事尽成尘，我亦东西南北身；
白下沉酣三度梦，青衫沦落十年人。
穷通有命何须卜，富贵何时乃济贫；
角逐名声今已久，依然一幅旧儒巾。

诗内有感慨，有希冀。感慨的是角逐名声已久，仍然是一名普通的儒生，却希望如同跨过芦沟，就如同跨入仙境，可以一举成名。

他先住在京师安徽会馆，后来，移到铁狮子胡同。不久，他访到了有道人，这就是他父亲的同年进士曾国藩。

曾国藩，字伯涵，号涤生，湖南湘乡人，是与他父亲在戊戌年（1838年）一同中进士的人，互称年兄年弟。因此，鸿章是以年家子的身分拜见曾国藩的。

这曾国藩在中进士那年，就入了翰林院为庶吉士，三年散馆后，授为翰林院检讨，成了清要言官。他原在湖南时本来基础就好，这时又在京城里向理学大师唐鉴问学，与倭仁、吴廷栋等人一起研究理学，同时还向桐城派大师姚鼐学习古文。很快就有了名气。

李鸿章在他的指导下，研究科举考试所需要的“制艺”。第二

年就中了举人。而后，曾国藩把他介绍给何仲高，作为家庭教师，这就可以半教半读了。他一边教何家公子读书，一边自己准备参加全国会试。

这时各地在京举人于九条胡同组织了一个文社，商请曾国藩作会长，规定每人每月交三篇文章，八首诗。鸿章在这个文社里经常向曾国藩请教诗文，进步很大。曾国藩对他的才华很赏识，而他也诗词之外虚心求教经世之学。

道光二十五年(1845年)，他参加了一次会试，落了第，但仍觉得收获很大，在给母亲的信中说道：“初次会试，男以诗文受知于曾夫子，因师事之，而朝夕过从，求义理经世之学。曾国藩后来说，他是在这一年知道李鸿章“才可大用”的。

道光二十七年(1847年)，李鸿章再次参加会试。这科正考官是潘世恩，副考官是杜受田、朱凤标和福济。一出考场，他就给母亲写信说：“男春闱应经试，此番文墨，较上科稍为遂心”。自我感觉不错。送与其他举子到通州一游，返京后，又蒙皇上恩赐一饱御园北海风光，到了四月发榜时，真的高中二甲第十三名进士。经朝考后，改为庶吉士。走上与曾国藩相同的道路，入馆研习。

对于这一次的成功，李鸿章很兴奋，兴奋的是他的同学考中最多，在家书中说“诸好友均高中，曾夫子门下，可谓盛矣”。曾国藩也很高兴，他在这一科的进士中，最看重的是四个人，称之为“丁未四君子”。这四个人是李鸿章、郭嵩焘、帅逸斋、陈鼎。

三年后，李鸿章成了翰林院编修，又充国史馆协修。都是清要词官。仍旧在曾国藩身边学习。曾国藩喜读经史著作，编选一套《经史百家杂抄》。李鸿章就担当了校正的任务。在曾的影响下，李鸿章在翰林院公余，也曾根据翰苑典籍写过一部《通鉴》，既练字，又习史，又明经世之术，受益颇多。可惜此书现已失传。

李鸿章的书法也得益于曾国藩的教诲。当然，李鸿章是高水

平的学生，曾氏对他只是进行原则指导，告诉他：“其落笔结体，以珠圆玉润四字为主”；又说“写字，不熟则不速，不速则不能敏以图功。”曾国藩还时时告诫他，写字与人的作风有关，与人的命运有关，都要有始有终，否则，“迟暮之年，难得善果”。李鸿章认真汲取这些道理，不但自己身体力行，而且转告给自己的兄弟们共同受用。李鸿章的字后来写得相当好，转出于曾国藩之上。而且他后来办事也十分认真，无论多么困难，从不虎头蛇尾，半途而废。

咸丰二年，曾国藩丁忧回乡，师生之间的音问暂时稀少了。

二、词臣投笔从戎

“庶吉士”是翰林院的研修生，散了馆后，授与的“检讨”，“编修”才是翰林院的正式官员。这些官员可以利用内府的大量典籍研究学问，由翰林院外放，在官场升迁较快。所以翰林院是“读书养望”的好地方。翰林院的官员还可以对国家大事建言献策，所以他们是重要的言官。历来翰林被视为“清要”之职。

自从道光三十年底(1851年1月)，太平天国起义于南方，三两年内打到南京，北方也发生了捻军大起义。农民们为了反抗封建剥削和封建压迫，掀起了全国的怒涛。弄得这些封建的知识分子们再也不能平静地研究学问了。封建知识分子的阶级利益与封建统治是根本一致的，对农民起义者抱有本能的敌视。

咸丰皇帝看到清王朝的正规军“八旗”、“绿营”都已腐败，不堪任战，赶紧调动地主阶级自卫身家的积极性。先后任命了43个团练大臣，命令他们回到各地组织地主武装，镇压农民革命。其中，咸丰三年正月，诏命工部侍郎吕贤基以及周天爵前往安徽会同巡抚蒋文庆一起办理团练。正月二十五日(3月4日)，吕贤基在咸丰帝面前保荐李鸿章、邢部员外郎孙家泰、主事朱麟祺、通判徐启

山、给事中袁甲三和知府赵匀随同帮办团练。因为他是安徽人，熟悉地方情形。

安徽北部还在咸丰初年就有捻军活动了。这时因太平军北进，互相声援，更加动荡不定。

李鸿章在二月回到庐州。这时周天爵署理安徽巡抚，他入了周的幕府。随着周天爵在颍州、定远一带防堵，参与军事谋划。他先后联络的地方团练除了亲弟鹤章的团练以外，还有合肥的张树声、张树珊兄弟与刘铭传等部。活动于颍州、定远一带，防范捻众的蔓延。

三月初九日(4月16日)，李参与周天爵在嘉州和定远之间的对捻作战。

五月，占领扬州的太平军派兵西进攻打运漕镇、东关一带。运漕和东关是进入巢湖一带的重要通道，可以说是庐州的东南门户。李鸿章奉新任皖抚李嘉端的命令，率千余练勇在和州裕溪口与太平军接战。七月，李鸿章率兵在运漕打了一个胜仗。这是他与太平军的初次接触，也是他从军以来的第一个胜仗。当月二十一日(8月25日)他被赏与六品蓝翎。

十月二十九日(11月29日)，太平军胡以晃和曾天养的大军占领了舒城，吕贤基死难。李鸿章率领他的团练退保合肥。

还在吕贤基死前，曾国藩听说李鸿章在安徽办团练，特地给江忠源去了一封信，力荐李鸿章之才可用。他写道：

吕鹤田(贤基)少司空与国藩契好，想与阁下相得益彰。李少荃编修大有用之才，阁下若有征伐之事，可携之同往。

他给李鸿章的哥哥瀚章写信：

令弟少荃，自乙丙之际(道光二十五、六年)仆即知其才可大用。丁未馆选后(指道光二十七年鸿章中进士并选为庶吉士)，仆以少荃及筠仙(郭松嵩)、帅逸斋(帅远悻)、陈作梅(陈鼎)四人皆伟

器，私目为丁未四君子。兹今弟果能戡乱御侮，有声当世，窃谓鉴赏之不谬，惜三君子未尽柄用。昨寄岷樵（江忠源）书中，已令其亲敬鹤翁、少荃二人。想针芥契合，必能相与有成，保护珂里也。”

他另外直接给李鸿章写信，希望能在安徽积极练勇，剔除八旗和绿营的旧营伍习气。他说：

知吾弟统领练勇，驰驱戎马，懋勋令望，实用慰仰。今日兵事最堪痛哭者，莫大于败不相救四字。……秋间仆与岷樵（江忠源）中丞书，道及互弊，以为须尽募新勇，不杂一兵，不滥收一弁，扫除陈迹，特开生面，赤地新立，庶收寸效。……闻阁下所带之勇，精悍而有纪律，务望更加训练，束以戚氏之法，明年楚勇过皖，即与尊麾合为一军，将士一气，万众一心，一洗向日营伍之陋习，纵不能遽立勋绩，亦聊欲稍变气象，一泄积愤也。岷樵到庐求贤孔殷，足下及鹤翁（指吕贤基）、午翁（指袁甲三）如有所知，幸尽告之。

在这封信里，曾国藩还谈到募集 6000 兵勇的计划，希望李鸿章在精练队伍的同时，主动向江忠源献计献策，并准备将来与自己的东下之后合为一军共同作战。当然，这还仅仅是一个计划而已。

十一月，太平军合围庐州城。李鸿章奉命在城外招集团练，驻扎于冈子集。他看到庐州危急，于十二月初八日（1854 年 1 月 6 日）亲身驰赴正阳关，晋见远道而来的八旗将军、已革陕甘总督舒兴阿，请他火速进兵，与城内的清军内外夹击太平军，并愿率所部练勇自备口粮，随同进击合围庐州城的太平军。而舒兴阿怯懦，故意延缓出兵。十二月十七日（1 月 15 日），庐州城陷，安徽新任巡抚江忠源力战而死。李鸿章带着搬兵无效的愧疚，向北方撤退。他的老家被太平军焚毁。太平军与他有毁家之仇。

他的父亲于咸丰四年也回到了皖北办团练。被袁甲三奏请留在临淮募勇。他的弟弟鹤章也率练勇几百人与他的父亲会合。

咸丰四年（1854 年），李鸿章在新任安徽巡抚福济的幕府中服

务。福济是满人，李鸿章中进士时，他是那一年的副考官，所以说起来还是李鸿章的座师。因为有师生之谊，所以福济对李鸿章格外培植。

这年十一月，李鸿章的父亲李文安奉命回籍办团练。帮助官军守卫庐州。后来渡巢湖，在白石山下曾打败陈玉成所部。这个时期，李鸿章父子三人冲杀在剿办太平军的战场上。

入冬，福济久攻庐州不下。李鸿章建议先取含山、巢县，以断太平军接济。福济命他率领千总莫青云和佐领吉顺统带吉林马队绕道去攻含山。十二月九日(1855年1月26日)开始攻城，十五日(2月1)，李鸿章率兵攻克了含山县城，杀太平军千余人，打死太平军总制罗绣光。被赏给知府衔，从此得到了“知兵”的美名。

在咸丰五年春，李鸿章与父亲随同副都统忠泰进攻巢县，未及攻克。五月二十三日(7月6日)他的父亲在合肥军中病死，临终前，给他们兄弟亲手写下遗嘱说：

贼势猖獗，民不聊生。吾父子世受国恩，此贼不灭，何以家为，汝辈努力以成吾志。

毕竟也是读书人，遗嘱中的文字用了典，典出汉代大将霍去病“匈奴未灭，何以家为”的名句。他告诉鸿章兄弟要先国后家，消灭造反者，为国尽忠。

六月十三日(7月26日)，巢县太平军反攻，清军副都统忠泰全军覆灭，忠泰只身逃出。李鸿章由于因奔父丧，暂离军营，而幸免于难。

他听说太平军大股来围攻总兵吉顺的大营，情形危急。带着亡亲破家的仇恨，星夜奔回解围。百日服满，他就正式回到了军营。

十月，李鸿章追随福济、和春等攻克庐州城。论功以记名道员用。

下一年的九月，他在福济的率领下，先后随军克服巢县、和州、东关等地。论功又加了按察使銜。十一月，李鸿章在战事间隙，回乡葬父于合肥东南葛洲新茔。李鸿章尊制丁忧，离职三年。

咸丰七年九月，福济奏报李鸿章已经丁父忧，可以在结束团练经手事务后回京供职了。

福济对他很好。他在同治三年在上海大获全胜时，曾致书福济，感谢他的栽培，说：“丁未榜运大佳，……而鸿章辱知爱，训植尤深且厚。比年视师吴会，忝奏薄效，皆缘患难相从，千磨百折而出。”

不过，由于福济并不懂军事，李鸿章在其幕中遭众忌。他还是觉得自己壮志难酬，六年夏，李鸿章路过光明镇时，就怀着这种心情作了一首题壁诗：

四年牛马走风尘，浩劫茫茫剩此身；
杯酒借浇胸块垒，沉戈试放胆轮茵。
愁弹短铗成保事，力挽狂澜定有人；
绿鬓渐凋旄节落，关河徙倚独伤神。

他相信能有力挽狂澜的人，但不是福济等人。他千方百计谋求引去。咸丰八年七月，庐州再次陷于太平军陈玉成和李世贤手中。他的家园再度遭劫，夫人及幼子也死于此役。他决定另谋出路，但又难下决断。在一首致吴棠的信中，他写出了如下的诗句：

浮生萍梗泛江湖，望断乡关天一隅。
心欲奋飞随寒雁，力难反哺恋慈乌。
河山破碎新军纪，书剑飘零旧酒徒。
国难未除家未复，此身虽去也踟蹰。

正在他为国难家仇而痛心,却又去留难定的时候。他的恩师曾国藩来信相约。他便决定加入曾国藩幕府。

曾国藩于咸丰二年被派为湖南团练大臣,开始编练湘军。他在湖南取得胜利后,率军出省追杀太平军。咸丰八年十月初十日(1858年11月13日),他的兄弟曾国华在三河大战中被陈玉成率领的太平军打死。他非常悲痛。

十一月二十五日(12月30日),他听说李鸿章已经离皖赴赣,过了广信,不日即将来到他的建昌大营,不禁精神为之一振。在这一天的日记里写道:“闻李少荃已过广信,即日将来营会晤,为之欣喜”。

十二月十日(1859年1月13日),李鸿章来到曾国藩幕府。曾国藩十分高兴,连日留他在幕中畅谈军事和时事。他们谈到安徽巡抚福济,谈到江北大营的钦差大臣和春,还谈到了江南江北各路军务情形。他们谈话十分投机,在很多问题上具有共识:

江北与江南不同,在那里非数千马队不为功;

可调察哈尔马三千匹。由上驷院派官员押解到湖北,而到亳州一带召募善于骑术的团勇骑用。

曾国藩让李鸿章去招募马勇,起初李鸿章没有答应。因为他在吕贤基、福济那里已经有过不少阅历了,知道军旅之事可不是好玩的。他对自己独当一面的能力还没有信心。曾国藩对他讲,彭玉麟原来也是读书人,后来竟能训练水师,杨岳斌虽然是行伍出身,但他是陆军,现在也能带水师,“不必以任事之难为虑”。李鸿章接受了他的激励。他就给湖北巡抚胡林翼写信,请向湖广总督官文请示,要求调用北方马队。

李鸿章是说干就干的人。他派了专人回到颖州去招募马勇,所定指标是500名。但是,这时,皖北由于官军和起义者绞在一起了,沸沸扬扬跟开了锅一样。根本没办法招兵。招募马勇的计划

遂告破产。

九年二月，曾国藩的大营迁到抚州。三月，李鸿章也来到这里报到。在一次设于晚霞楼的大宴上，他感慨万端，禁不住吟出这样的诗句：

二十学书剑，北登黄金台；

三十负弓弩，弃襦归去来。

.....

霸陵猎马短后衣，昨梦封侯今已非。

南浮富春下彭蠡，山川辽绝音问稀。

任人呼牛或呼马，长醉不醒胡为者。”

曾国藩明白，他还是满腹的“怀才不遇”的郁闷。应该再磨练他一下。

五月十日（1859年6月10日），曾国藩派弟弟曾国荃率兵5500人从抚州进兵景德镇，让李鸿章随同前往。”他在二十六日（6月26日）正式向朝廷奏报，说李鸿章“久历戎行，文武兼资，堪以留营襄办”

但是这样一来，李鸿章就得在曾国荃帐下作事了，他更加不高兴。曾国藩当然明白，他先后于五月十七日（6月17日）和六月二十八日（7月27日）两次去信开导李鸿章，说你固然有宏图大志，是匡济之才，但应待时而动；甚至说：“观阁下精悍之色，露于眉宇，作字则筋胜于肉，似非长处玉堂，鸣佩优游者。”信中“玉堂”二字，典出宋代，御赐翰林院为“玉堂之署”。曾国藩号称擅相人之术。他断定李鸿章绝非长久闲散于翰院之人，将来可以为一方诸侯，或到南粤，或到东吴，或到齐豫，总之现在要耐心等待时机。

六月中旬，曾国荃克服景德镇。七月，李鸿章回到曾国藩的幕

府，“代管文案”。曾国藩没有把他当成一般的秘书，而是当作助手和顾问。一切重大计划都要事先同李鸿章商量才能作出决定。

据说，有一次曾国藩想要弹劾安徽巡抚翁同书，因为他在处理江北练首苗沛霖事件中决定不当，后来定远失守时又弃城逃跑，未尽封疆大吏守土之责。曾国藩愤而弹劾，指示一个幕僚拟稿，总是拟不好，亲自拟稿也还是拟不妥当，觉得无法说服皇帝。因为翁同书的父亲翁心存是皇帝的老师，弟弟是状元翁同和。翁氏一家在皇帝面前正是“圣眷”正隆的时候，而且翁门弟子布满朝野。怎样措辞才能让皇帝下决心破除情面、依法严办，又能使朝中大臣无法利用皇帝对翁氏的好感来说情呢？大费踌躇。最后由李鸿章拟稿。奏稿写完后，不但文意极其周密，而且有一段刚正的警句，说：“臣职分在，例应纠参，不敢因翁同书之门第鼎盛，瞻顾迁就。”这一写，不但皇帝无法徇情，朝中大臣也无法袒护了。曾国藩不禁击节赞赏，就此入奏，朝廷将翁同书革职，发配新疆。

八月，曾国藩带了李鸿章去见湖北巡抚胡林翼。第一次见面，胡林翼就十分欣赏，再三对曾国藩说李鸿章足以担当大任，希望曾国藩保举李鸿章一个实缺。曾、胡，也包括李鸿章在内，在这里商定了四路进兵安徽的计划，然后曾军东下。

十月二十四日（11月18日），得悉朝廷发表李鸿章为福建延津邵道，遇缺候补。但那里实在无缺可补。曾国藩便以“赞襄需人”的理由把李鸿章留下了。

咸丰十年春，太平天国英王陈玉成、忠王李秀成率太平军击溃清军江南大营。四月初，湘军主要领袖曾国藩、胡林翼、左宗棠、李元度、李鸿章及其兄李瀚章等集会于宿松，每日商谈时局和应付方针。

左宗棠和胡林翼先后走了以后，又传来苏州失守的消息。曾国藩就估计朝廷可能派他去赴援苏州。四月二十八日（1860年6

月17日),他接到十九日(6月4日)朝廷发表他署理两江总督,并率部赴援苏州的谕令。就与李鸿章商议陆路分三路进兵,水路还要兴练三支水师。

在运筹中,曾国藩往往举棋不定。五月初十日(6月28日),他上午与李续宜反复讨论湘军对安庆和桐城的围困应不应该撤,怎么也拿不定主意。午饭以后,李鸿章来了,几句话就剖析明白了,于是他给胡林翼写了信,确定对于安庆和桐城的围困,要死死地盯住,无论其他战场如何紧张,这两处也不能放松。曾国藩对李鸿章早就很赏识,自从李鸿章入幕以来,朝夕献策,更深感他是一个思维敏捷,说理透彻,不可多得的人才。

六月二十四日(8月10日),清政府实授曾国藩为两江总督,节制苏皖浙赣四省军务。成为进攻太平军的主帅。

七月初三日(8月19日),曾国藩上奏保举李鸿章,说他“劲气内敛、才大心细”,可以任两淮盐务使实缺。但并不是派他去办理盐务,而是让他去淮阳办理水师,并择地开办船厂,以使用这个水师保护盐场。免得利源落入太平军手中。但后来由于祁门大营危机,曾国藩又奏留李鸿章留营办事。

八月十四日(9月28日)曾国藩派李元度去徽州接办防务。行前,曾国藩对他讲,此去关系重大,务要守住该城,对他提出五戒:戒浮、戒滥、戒私、戒过谦、戒反复。没想到刚刚十天,即二十五日(10月9日),李元度就把徽州丢掉,跑到浙江去了。九月六日(10月19日),曾国藩接到李元度来信,还是设词为自己开脱的。曾国藩气坏了,认为他辜负了自己的期望,“此人不足与为善矣”。要求李鸿章再给他拟一道参劾李元度的奏折。

李元度,字次青,是曾国藩的友人。为了表示大公无私,曾国藩准备写折子参劾他。

李鸿章认为,李元度带去的是三千名新兵,去对付太平军主力