

世不患无才
患用才者不能适用



曾国藩传世经典

【清】曾国藩原著 中国三峡出版社

曾国藩

冰鉴

解读

处世
宝典

五行有合法，木合火，水合木，此顺而合。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。

金与火仇，有时合火，推之水土者皆灰，此逆而合者，其贵非常。

然所谓逆合者，金形带火则然，火形带金，则三十死矣；土形带土则然，土形带水，则孤寡终老矣；木

形带金则然，金形带木，则刀剑随身矣。此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。



曾国藩
《冰鉴》解读

(下册)

[清] 曾国藩 著

中国三峡出版社

目 录

上编：冰鉴原文

一、神骨章第一	3
二、刚柔章第二	9
三、容貌章第三	12
四、情态章第四	18
五、须眉章第五	22
六、声音章第六	26
七、气色章第七	31

中编：相人之法

一、人相	
——阅人无数，识人无误的《冰鉴》	38
二、神目	
——一身精神具乎两目	42
三、头骨	
——一身骨相，具乎面部	49

四、刚柔

——个性特征，五行生克之数 63

五、邪正

——欲辨邪正，先观动静 77

六、容貌

——容以七尺为期，貌合两仪而论 87

七、五官

——目为面之渊，鼻类面之山 120

八、须眉

——少年两道眉，临老一付须 133

九、声音

——人之声音，犹天地之气 147

十、情态

——情态神之余，常补神不足 162

十一、气色

——面部如命，气色如运 173

十二、世故

——难得糊涂，唯懵懂被不详 213

下编：识人之术

一、人才

1. 识辨干才

——人才须有操守多条理 232

2. 求才若渴
——求才当如鹰隼击物，不得不休 246
3. 衡才高下
——凡人才高下，视其志趣 262
4. 养才有方
——人才以陶冶而成 280
5. 用才无类
——世不患无才，患用才者不能适用 287
6. 德才兼备
——余谓德与才，不可偏重 304
7. 公心荐才
——不避嫌隙，秉公论列 310

二、辨才

1. 君子求仁
——君子小人，存乎一心 323
2. 智昏有别
——高贵者常昏，卑贱者常明 334
3. 首观正邪
——爱而知其恶，恶而知其美 338

三、将才

1. 拣选将才
——上选将才，须三者兼全 341

2. 将德第一
——带兵之人，须有忠义血性 351
3. 能战为要
——治军之道，以能战为第一义 356
4. 奇正谋略
——练兵当如八股家之揣摩 363
5. 赏罚严明
——善将兵者，首重申诫严明 372
6. 精忠侠义
——忠义之将，可横行天下 381
7. 平淡功夫
——胸怀广大，须从平淡二字用功 389
8. 军心向背
——以真心实肠，得士卒之心 393
9. 评将功过
——衡才不拘一格，论事不求苛细 396
10. 哀兵必胜
——兵事惨戚，不宜欢欣 400

四、考官

1. 吏治除弊
——杂稗不除，禾稻不生 404
2. 善待幕友
——只取明师之益，不受损友之损 419

3. 察吏荐贤

——振人心鼓士气，奖有功激奋勇 428

附：曾国藩日记

道光十九年	441
道光二十年	479
道光二十一年	495
道光二十二年	549
道光二十三年	583
道光二十四年	618
道光二十五年	661
同治六年	671

三、将才

1. 拣选将才

——上选将才，须三者兼全

■原文

拣选将才，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦，三者兼全，乃为上选。

——引自《曾文正公全集》

■解读

挑选将才，必须要找有深远智慧谋略的人，而且要号令严明，能耐劳苦，这三个条件都具备，才是最好的人选。

【评析】

对曾国藩其人深知就里的王闿运《湘军志》中说过：“曾国藩以‘慎’教士，以‘慎’行军，用将则胜，自将则败；杨

岳斌、鲍超以‘无惧’为勇，以‘戒’惧为怯，自将则胜，用将则败。”其中对曾国藩的评价广为后人传诵，成为盖棺论定，其言也常常印证于湘军自发轫到撤裁的一系列大小战役中。

曾国藩善于将将而不能将兵，此言不虚，他亲自指挥的战役，从1854年湘军初出茅庐的靖港之役起，几乎总是打败仗，以至后来凡是湘军与太平军进行重大恶战时，曾国藩都特地避免亲临前线指挥。如1860—1861年空前激烈、残酷的安庆争夺战期间，他硬是不去安庆前线，他说因为：“历年以来，凡围攻最要紧之处，余亲身到场，每至挫失，屡试屡验。……此次余决不至安庆，盖职是故。”连1863—1864年湘军围攻天京的最后殊死较量期间，曾国藩也坚持不赴前敌。直至湘军打下天京，他才急舟前往布置善后。曾国藩被人称为“具知人之明”，看来他也不乏自知之明，他自知缺乏指挥战役本领而抱定宗旨不直接插手具体的指挥。对于曾国藩不善指挥战役，他的好友王闿运也直言不讳“曾国藩首建义旗，终成大功，未尝自以为知兵，其所自负独在教练。”

正是基于这种现实，曾国藩的疆场一生重在选将将将，他对将才的选拔任用以及统驭都有一套完整的思路，可以做为今日领导人的借鉴。

曾国藩在咸丰四年的奏折中写道：“军事以练将为最要。臣等一军，皆招选乡勇，本乏将弁，苟有翘出之材，臣等不惜破格超保，储为将领。”另说：“大约选将，以打仗坚忍为第一义，而说话宜有条理，利心不可太重，两者亦第二义也。”这说明他对于湘军选将的重视与慎重。在《与彭注中、曾毓芳中》书，他说：“带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不汲汲名利，第四要耐受辛苦。四者似过于求备，而苟阙其

一，则万不可以带勇。带勇须智深勇沈之士，文经武纬之才”（《与彭筱房曾香海书》）。

曾国藩在此确定了将才的三个标准，这三个标准都是硬性的，而撇开了其它一些因素，如是否有道德，人际关系如何等等，这是很有见地的。因为从历史上来看，往往是“一将难求”，真正的将才决定着战争的胜负和国家的兴衰，所以不能苛求。

春秋时期，吴王寿梦正是因为毫无戒心地运用外国的将领，实现了他的强国梦。

春秋中期，吴王寿梦以拥有一支强大的水军，而跻身于春秋诸侯之列。他还试图建立一支同样强盛的陆军，以实现称霸诸侯的夙愿。这时，北方强国晋国因与楚国矛盾激化，便想联合南方的吴国，前后夹击楚国，派大臣屈巫臣出使吴国。屈巫臣颇有韬略，又精通车战、步战的战法，是位十分难得的将才。吴王寿梦问：“有什么妙计可以击败强大的楚国？”屈巫臣答道：“可以同楚国的敌国晋国结盟。”“晋国能给吴国什么好处？”“晋国可以给吴国以最急需的东西。”“吴国现在最急需什么？”“车战、步战的战法。”吴王寿梦一听大为高兴，当即请屈巫臣留在吴国充当军事教官。屈巫臣说：“我身为晋国使臣，不能辜负君命，待我面君后再决定。”回国后，屈巫臣向晋景公禀告了出使吴国的经过，并告知吴王请他去任教官之事。景公认为帮助吴国训练陆军，对自己击败楚国十分有利，便欣然同意了。不久，屈巫臣带着儿子屈狐庸和百余名晋兵，乘九辆战车，来到吴国。吴王寿梦当即下令吴军将士拜屈巫臣为师，学习车战和步战之法，并告诫吴军将士要像敬重吴王一样敬重屈巫臣，谁敢怠慢，杀无赦。屈巫臣认真带领所带晋兵，教演车法、阵法，吴王亲临练兵场督促吴军学习。数月后，吴

军已习得中原的车法和战法，一支强大的陆军建成了。楚王见吴国附晋反楚，便发兵攻伐吴国。吴军以屈巫臣所教的车阵之法，迎击楚军，在吴国水师的配合下，大败楚军，一年之内七战七胜。楚国上下惊惧吴军的强盛，十余年内，不敢同吴军交锋。由于吴王寿梦重用晋臣屈巫臣，建立了强大的水师和陆军，使吴国成为春秋中后期的诸侯强国。

而刘备不因庞统的失职而加罪，反予升官的故事，更是千古美谈。

汉末，刘备兼管荆州时，任命庞统为耒阳县令。但庞统在县令任上不理政事，被罢除官职。东吴谋士鲁肃给刘备写信推荐庞统，说：“庞统不是只能充当县令的小才，让他任治中或别驾，方能施展他杰出的才能。”诸葛亮也一再向刘备举荐庞统。于是，刘备召见庞统，与他长谈后颇为器重他，任命他为治中从事，亲密待他仅次于诸葛亮，不久又将庞统提升为同诸葛亮齐名的军中郎将。庞统参预运筹谋划，屡建功勋，刘备入蜀地攻成都，就是采纳庞统的计谋而成功的。

此外，还有诸葛亮启用“败将”的故事。公元228年，蜀国名相诸葛亮为实现统一大业，派马谡统军北伐曹魏。街亭一战，马谡指挥失当，蜀军大败。马谡弃军奔命，而副将王平却镇静自若，组织败军在山下擂鼓坚持。魏将张郃蜀军主将马谡败逃，而副将却在山头，鼓声不止，怀疑蜀军有埋伏，不敢追击蜀军。王平率部众且战且退，安全返回蜀军大本营。为整肃军纪，诸葛亮挥泪斩马谡，并自贬三等以示惩戒；对副将王平在兵败之际指挥若定，调度有方，大为欣赏。尽管有人对败将王平颇多微词，“败军之将，有何战功可言？”诸葛亮认为：“败军之将，革职斩首，罪有应得；而王平身为败军之副将，战前

力主良谋，后又面对危局，力避损失，化险为夷，全军而退，升赏亦当。”众将闻听，纷纷点头称是。诸葛亮决定重用王平，将他升为讨寇将军，封亭侯。王平晋升后，统领蜀军屡屡北伐，调度有方，多次大败魏军，成为蜀汉的一位名将。

唐朝名相狄仁杰也以举贤荐能而名垂青史，尤其是他举用契丹降将的故事，更为时人所称许。李楷固、骆务整原为契丹大将，多次领兵侵扰唐朝边境，骁勇异常，深为唐军将士所忌恨。不久，李、骆两位因形势所迫率军投降了唐朝。很多唐将主张斩杀二人，以壮国威。有人说：“这两名贼将历来以我朝为敌，为患边境，杀伤我军将士无数，不杀之，军心不服，朝野起怨。”狄仁杰却力排众议，他给朝廷上书说：“楷固、务整骁勇善战，颇具将才，若能恕其不死，再授其官爵，他们必将怀着感恩的心情，为我朝南征北战，将功补过。若不分皂白，乱杀降将，势必逼迫敌将死战，至死不再投降我朝。这样一来，就会增加我军克敌的阻力。”满朝文武都被狄仁杰说服了，委任两将以官爵。数年后，李、骆二将奉命领军北伐契丹，两将因熟悉敌情和战法，统率唐军势如破竹，大获全胜。武则天亲自在宫中设宴为两将庆功，此后，李、骆二将赤心效忠唐朝，屡立战功。

而有的君主，因为个人的恩怨，排斥将才，最后往往导致丧权辱国的结局。据《史记》载，魏公子因窃取兵符帮助赵国而得罪了魏国国君，遭国君猜忌，最后郁郁而死，而魏国也随之而灭：

魏王怨恨公子偷他的兵符并假托命令杀死晋鄙，公子自己也知道。在击退秦军保存赵国以后派将领统率军队回到魏国，而魏公子独自和宾客留在赵国。赵孝成王感激魏公子假托

命令、夺取晋鄙的军队而保存了赵国，就跟平原君商议，要把五座城池封给魏公子。魏公子听说这件事后，内心骄傲矜持，并流露出自以为有功劳的神色。宾客中有人劝说公子：“事物有的不可以忘记，有的不可以不忘记。别人对公子有恩德，公子不可以忘记；公子对别人有恩德，希望公子忘掉它。况且公子假托魏王的命令夺取晋鄙的军队去救援赵国，对赵国来说这是有功劳了，但对于魏国来说公子就不是忠臣。公子却骄傲地把它当作自己的功劳，我私下认为公子不应这样。”于是公子立即责备自己，好像无地自容似的。赵王打扫道路，亲自迎接，持主人的礼节，指引公子走上西边的台阶；公子谦让地侧着身走，从东边的台阶上去。自称罪过，认为辜负了魏国，对赵国也没有功劳。赵王陪酒一直到傍晚，口中不忍心谈献出五座城池的事，因为公子太谦让了。公子终于留在赵国。赵王把祿作为提供公子洗沐所需之资的封邑，魏国也再把信陵送给公子。公子留在赵国。

魏公子听说赵国有隐士毛公隐居在赌徒群中，薛公隐居在卖酒浆的人家里，公子想要会见这两个人，两人自己躲起来，不肯见公子。魏公子听说了他们所在的地方，就私下步行前往跟这两个人交往，彼此非常融洽。平原君听说这件事，对他的夫人说：“当初我听说夫人的弟弟魏公子天下独一无二，现在我听说他竟然跟赌徒和卖酒浆的人交往。公子是个荒唐的人。”平原君夫人把这些告诉了魏公子。魏公子就告别平原君夫人要离开，说：“当初我听说平原君贤能，所以辜负了魏王救援赵国，来满足平原君的心意。但平原君和人们的交游，只是一种装饰门面的举动罢了，并不是真正为了求贤士。我无忌在大梁的时候，时常听说这两个人贤能，到了赵国以后，唯恐不能见

到他们。像我无忌这样的人跟他们交往，还恐怕他们不愿意，如今平原君竟然把此当作是羞耻的事情，实在是不值得跟他交往。”于是整理行装，准备离开赵国。平原君夫人把这些话告诉了平原君，平原君就脱掉帽子谢罪，固执地挽留魏公子。平原君的门客听说这件事，半数人离开平原君来归附魏公子。天下的士人又前往归附魏公子，魏公子倾倒了平原君的门客。

魏公子留居赵国十年不回国。秦国听说魏公子在赵国，日夜派兵向东去进攻魏国。魏王很忧虑，派遣使者去请魏公子。魏公子害怕魏王怨恨他，就告诫门客：“有谁敢替魏王的使者通报的，处死。”宾客都是背弃魏国来到赵国的，没有谁敢劝告公子回国。毛公和薛公两人去见公子说：“公子之所以在赵国受到重视，闻名诸侯各国，只因为有魏国。现在秦国进攻魏国，魏国危急而公子不顾，假如秦军攻破大梁，毁平了先王的宗庙，公子将有什么面目立于世上呢？”话还没有说完，公子立刻变了脸色，吩咐准备车马赶快回去解救魏国。

魏王见到公子，相对哭泣，然后把上将军的印信授予公子，公子于是任将。魏安釐王三十年，公子派使者通告各诸侯国。各国听说公子任将，分别派遣将领统率军队来救援魏国。公子统率五国的军队，在河外打败了秦军，赶走了蒙骜。于是乘胜追逐秦军到函谷关，堵住秦军，秦军不敢出关。在这个时候，公子的威名震动天下，诸侯各国的宾客进献兵法，公子都给它们题名，所以世人称为《魏公子兵法》。

秦王害怕魏公子，就送一万斤黄金到魏国去，寻找晋鄙的门客，让他们在魏王面前毁谤魏公子说：“公子流亡在国外十年了，现在提任魏国的将军，各国的将领都隶属于他，各国只听说有魏公子，没听说有魏王。公子也想趁这个时候决

定南面称王，各国害怕公子的声威，正想共同拥立他。”秦国多次派人行反间计，假装祝贺公子，看魏公子有没有立为魏王。魏王每天都听到这些毁谤的话，不得不相信，后来果然派人取代公子上将军的职位。公子自己知道再次因为毁谤而被抛弃不用，就借口有病不入朝，跟宾客通宵达旦地饮宴，饮醇厚的酒，过多接近女色。日夜作乐狂饮达四年之久，终于因酒生病死了。这一年，魏安釐王也去世了。

秦国听说公子死了，就派蒙骜攻打魏国，占领了二十座城池，开始设置东郡。这以后秦国逐渐蚕食魏国，十八年后俘虏了魏王，攻灭大梁。

将材是战争胜利的重要基础，历史上因为择将不当而造成战争失败的例子也不胜枚举，而其中最有代表性的莫过于诸葛亮对马谡的误用。

马谡是诸葛亮好友马良的胞弟，任绵竹成都令，越雋太守，史称其人“才器过人”，因而深受诸葛亮的赏识，让他担任参军之职。马谡开始时也的确不负诸葛亮的倚重，在军事上曾屡有建树，如提出“攻心为上”的建议，为诸葛亮“七擒孟获”，顺利平定汉中立下了重大功绩。然而，他毕竟缺乏实践经验，又不听从诸葛亮的指挥，终于造成街亭惨败。

蜀汉后主建兴六年(228)，诸葛亮为了北定中原光复汉室，统一中国，决定率师北伐。蜀汉大军出祁山，进展顺利，给曹魏政权造成很大的震动。魏明帝赶忙派遣宿将张郃前去阻击蜀军。

当时，马谡担任蜀军的先锋，兵据战略要地街亭(今甘肃省秦安县东北)。在张力来夺街亭的形势下，马谡能否守住街亭，也就成了关系到北伐成败的关键。

因此再三谆谆告诫马谡不可麻痹轻敌，命令他选择靠山近水的有利地形安营扎寨，以逸待劳，乘隙破敌。然而马谡在街亭实地布防时，却违背诸葛亮的叮嘱，远离水源，将营寨扎在街亭附近的南山顶上。不久张郃率魏军进逼街亭，侦悉马谡舍水上山就当机立断，将马谡所处的孤山团团包围，切断水源。蜀军在孤山上饥渴难忍，军心动摇，不战自乱。张郃势发起攻击，蜀军力不能支，“为郃所破，士卒离散”。魏军攻占了街亭，马谡大败而归。

有了这么多正反的历史教训，曾国藩选起将来当然更会得心应手，尤其是曾国藩选将与他的相人术相结合，更是神乎其神。

清道光咸丰年间，曾国藩需要人才，有的是经人推荐，有的是自愿投效，曾国藩必定召见面试，谈话之后才决定是否启用。有一次，曾国藩约了三个人次日在会客室等候被召见，过了正午很久，尚未被召见，一人静坐沉思，一人走来走去，一人脸上十分生气，一副不耐烦的样子。到了傍晚时，曾氏派人告诉他们三个人，可以回家等候被用，不必见面了。那三个人心里不知何故，问他说：“三个人为何不用召见，就被录用？”曾国藩说：“此三人在屋内时，我已观察过了，那个沉思的人，心情不畅，活得不久，但为人却很稳重；来回踱步的，器度胆识不凡，刚强沉着，实在是不可多得之才；那个不耐烦的，英勇果敢，一定可败敌，然而有点心急，成功之后可能会殉国。这三个人都是军中所需要的人才。”于是各自分配了他们的职责。后来经过事实证明，沉思的人是王某，年余病发，功劳不显扬。踱步的是彭玉麟，立军功建水师，官至兵部尚书，人们皆佩服他。不耐烦的是江忠源，勇敢好战，常常建立军功打胜仗，进官至安徽巡抚，在庐州三河镇力战殉国，被追加封号为忠烈。

于是大家都佩服曾国藩慧眼识人，确实不同凡响。

曾国藩遴选、培养的将才除了李鸿章、胡林翼等人外，值得一提的还有江忠源和罗泽南。

江忠源，字岷樵，湖南新宁举人。在北京时，郭嵩焘介绍他往见曾国藩。江忠源以“任侠自喜，不事绳检”著称。曾国藩初时只是和他谈些市井琐屑的事情，酣笑移时，江忠源辞出，曾国藩目送之，回头向郭嵩焘说：“京师求如此人才不可得。”既而又说：“是人必立功名于天下，然当以节义死。”当时承平日久，闻者都很惊疑。从此二人交谊甚好。

有一天，江忠源告诉曾国藩说：“新宁有青莲教徒，天下将大乱了。”过了二年，江忠源又到北京，曾国藩问他：“你说教徒要肇乱，为什么现在没有动作呢？”江忠源就说：“我在家的時候，曾经把亲友丁壮都组织起来了，一旦有事，可以防御。”道光二十六年(1846)，青莲教首领雷再浩果然聚众起事，江忠源率领乡人一战就把他扑灭了，因功授知县，擢发浙江。

道光二十九年(1849)，江忠源方在秀水县任上，天地会党人李沅发又在新宁举事，曾国藩写信去劝他弃官保家。但不久李沅发窜往广西境内活动，成了太平军起义的前驱者。

咸丰帝即位，曾国藩应诏保举贤才，江忠源为其中之一，上疏说他“忠义耿耿，爱民如子”。可见江忠源是怎样的一个人物了。江忠源在被举引见后，丁忧回籍。不久，太平军攻桂林，赛尚阿奉命督师往剿，奏调江忠源赴营差委。他募集士兵五百人，称为“楚勇”，在桂林打了一次胜仗。但赛尚阿不能采用他的战略，他就告病回家了。第二年，太平军由永安溃围，又攻桂林，他增募一千人赴援，又打了几次胜仗。太平军围攻长沙后，他从郴州往援，逼营督战，城得保全，太平军引而北去。这时他的楚勇已增到二千人，在长沙是很得力的队伍。他