



冰鉴

曾国藩

识人用人的十大智慧

曾国藩◎著

常万里◎点评

心平气和是书士具平与日一必精神

一必精神 形正为屏屏具平与日

具平与日 具低为

形正为眼鼻功名

具低为嗜层富共为

功名富家枕席在至是共书富共为精神

富共为精神 海平至是共书 作至至是共书

海平至是共书 在至至是共书 海平至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书

在至至是共书 在至至是共书 在至至是共书



曾国藩 智慧经典丛书

晚清第一名臣 后来者推崇其为千古完人

CTS
PUBLISHING & MEDIA

湖南人民出版社

冰鉴

曾国藩

识人用人的十大智慧

曾国藩◎著 常万里◎点评



CBS
PUBLISHING & MEDIA
湖南人民出版社

湖南人民出版社

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

冰鉴：曾国藩识人用人的十大智慧 / (清) 曾国藩著；常万里·
—长沙：湖南人民出版社，2014.4
(曾国藩智慧经典丛书)
ISBN 978-7-5438-9783-0

I . ①冰… II . ①曾… ②常… III . ①曾国藩 (1811 ~
1872) —人才学 IV . ① C96-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 285744 号

冰鉴：曾国藩识人用人的十大智慧

编 著 者 曾国藩 常万里点评
责任编辑 骆荣顺

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路 3 号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂
版 次 2014 年 4 月第 1 版
2014 年 4 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 19
字 数 319 千字
书 号 ISBN 978-7-5438-9783-0
定 价 32.80 元

营销电话：0731-82683348 (如发现印装质量问题请与出版社调换)

目 录

第一部 冰鉴七篇

第一章 神骨篇——曾国藩识人总诀

- 第一节 总论神骨 3
- 第二节 神分清浊邪正 9
- 第三节 “神”存于心 15
- 第四节 观骨察人 19
- 第五节 骨之色与质 25

第二章 刚柔篇——识别人的性情

- 第一节 总论刚柔 32
- 第二节 外刚柔 38
- 第三节 内刚柔 42

第三章 容貌篇——识别人的体格与个性

- 第一节 总论容貌 50
- 第二节 论 容 53
- 第三节 论 貌 56
- 第四节 论目鼻口齿 59

第四章 情态篇——识别人才气

- 第一节 总论情态 62
- 第二节 论恒态 66
- 第三节 论时态 71

第五章 须眉篇——早成与晚熟的标志

- 第一节 总论须眉 78

第二节 论 眉	81
第三节 论 须	86
第六章 声音篇——闻声辨人的相术	
第一节 总论声音	91
第二节 论 声	94
第三节 论 音	99
第七章 气色篇——识别综合素质的依据	
第一节 总论气色	103
第二节 气色的类型	106
第三节 气色与文人的关系	110
第四节 青色和白色	114

第二部 曾国藩用人秘诀

第八章 揽才篇	
第一节 唯才是举	119
第二节 识拔贤俊	126
第三节 储蓄人才	134
第九章 慎用篇	
第一节 选才标准	145
第二节 量才而用	156
第三节 注重结果	176
第四节 无才不取	191
第五节 赏罚分明	203
第十章 勤教篇	
第一节 因材施教	218
第二节 勤加磨练	240
第三节 衡量才绩	251
第十一章 待贤篇	
第一节 虚怀纳言	268
第二节 看重良才	275
第三节 不问出处	293

第一部

冰峯七篇

第一章

神骨篇——曾国藩识人总诀

第一节 总论神骨

他家兼论形骸，文人先观神骨
一身骨相，具乎面部
一身精神，具乎两目

原典

语云，“脱谷为糠，其髓斯存”，神之谓也；“山蹇不崩，唯石为镇”，骨之谓也。一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

译文

俗话说：“去掉稻谷的外壳，就是没有多大用途的谷糠，但稻谷的精华——米，仍然存在着，不会因外壳磨损而丢失。”这个精华，用在人身上，就是内在的精神状态。

俗语又说：“山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但它却

不会倒塌破碎，因为它的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去。”这里所说的“镇”，相当于一个人身上最坚硬的部分——骨骼。

一个人的精神状态，主要集中在他的两只眼睛里；一个人的骨骼丰俊，主要集中在他的一张面孔上。像工人、农民、商人、军士等各类人员，既要观他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰俊与否。精神和骨骼就像两扇大门，命运就像深藏于内的各种宝藏物品，察看人们的精神和骨骼，就相当于打开两扇大门。门打开之后，自然可以发现里面的宝藏物品，而测知人的气质了。两扇大门——精神和骨骼，是观人的第一要诀。

评 述

神，集中在人的眼睛里

本章总论“神”和“骨”，说明“神”和“骨”的含义，如何看“神”“骨”，以及它们在《冰鉴》中的提纲挈领、开门见山的重要性。

首先，这里的“神”并非日常所言的“精神”一词，它有比“精神”内涵广泛得多的内容，它是由人的意志、学识、个性、修养、气质、体能、才干、地位、社会阅历等多种因素构成的综合物，是人的内在精神状态。俗话说，人逢喜事精神爽，而这里所论的“神”，不会因人一时的喜怒哀乐而发生大的变化，貌有美丑，肤色有黑白，但这些都不会影响“神”的外观。换句话说，“神”有一种穿透力，能越过外貌的干扰而表现出来。比如人们常说“某某有艺术家的气质”，这种气质，不会因他的发型、衣着等外貌的改变而完全消失。气质，是“神”的构成因素之一，从这里也可看出，“神”与日常所言的“精神”并不一样。

“神”并不能脱离具体的物质东西而独立地存在，它肯定有所依附，这就是说“神”为“形”之表，“形”为“神”之依，“神”是蕴含在“形”之中的。

神藏于形

前面说到，“形”是“神”存在的基础，与“神”的外在表现紧密相关，如果“神”是光，“形”就是太阳和月亮，日月之光放射出来普照万物，但光又是深藏在日月之中的东西，它放射出来就是光。

这就说明：“神”藏于“形”之中，放射出来能为人所见，如光一样；“形”是“神”的藏身之处，但又与“神”有着千丝万缕、分割不开的物我关系，“神”必须通过“形”来表现。这种复杂的关系，说明日常观人时，既要由“神”观“形”，又要由“形”观“神”，二者相反相成，相辅相依，不能完全割裂开来，单独地看。

在实际运用中，这个关系特别明显。

神有清浊之辨

眼睛是心灵的窗户，因而看“神”必须看人的眼睛，准确地讲，看人的目光是清澈还是昏浊。神清，则目光清，其人贵福；神昏，则目光浊，其人卑贱。

著有《人物志》一书的汉代刘邵认识人，非常注重对人的眼神的观察。用现在的话说，眼睛是心灵的窗户。所以我们认识人必须从观察眼神入手。刘昞注：“目为心候，故应心而心不倾倚，则视不回邪；志不怯懦，则视不衰悴。”这里须指明内心与眼神的关系。

神与形、气、血

关于这个问题，古代有以下说明：

夫形以养血，血以养气，气以养神，故形全则血全，血全则气全，气全则神全。是知形能养神，托气而安也，气不安则神暴而不安。……是形出于神，而为神之表，犹日月之光，外照万物，而日月又在万神之表，其神固在日月之内也。

有诗云：

神居内形不可见，气以养神为命根；
气壮血和则安固，血枯气散神光奔。
莫标清秀心神爽，气血和调神不昏；
神之清浊为形表，能定贵贱最堪论。

眼明则神清，眼昏则神浊。清则贵，浊则贱。清则寤多而寐少，浊则寐少而寐多。

骨，表现在面部上

《冰鉴》中所言的“骨”，并不是现代人体解剖学意义上的骨骼，而是专门与“神”相配，能够传“神”的那些头面上数量不多的几块骨。“骨”与“神”的关系也可以从“形”与“神”的关系上来理解，但“骨”与“神”之间，带有让人难以捉摸、难以领会的神秘色彩，一般读者往往难于把握，只有在实践中自己去多加体会。

在内为骨，外现为神

为比较形象地说明“神”和“骨”，曾国藩用了两个比喻，以便读者能充分地理解“神”和“骨”的奥妙。

稻谷的精华是米，米蕴藏在壳内，碾壳成糠，皮去掉了，精华犹在，也才有用。半边随糠去，因而“神”也不会因“形”（相貌等）有什么消失。“神”与“形”，犹如“米”与“糠”。所以说“脱谷为糠，其髓斯存”。

“骨”外面有皮有肉，如高山之上有土有沙，骨骼是人体框架的根本支柱。骨之于人体，犹山石与泥土。泥土脱落流失，但山石岿然屹立，仍足以见其雄壮；人体相貌即使有什么损伤缺陷，但骨之丰俊神韵不会变化，仍足以判断人的显达。所以说“山蹇不崩，唯石为镇”。

人们常用“双目炯炯有神”来描述一个人的精力旺盛、机敏干练，从这儿就会发现“目”与“神”之间有千丝万缕的联系。按中医理论，眼睛

与肝和肾是相通相连的。一个人肝有病变，从眼神上可以看到一些征兆。如果一个人双目有神，精光暴露，熠熠生辉，表明肾气旺盛，身体状况良好，是健康的标志；反之，精神状态不佳，缺乏活力，难以集中精神工作。

眼睛被称为“心灵的窗户”，与人的感情、内心活动等都有联系。血气运行为精，因此透过眼睛可以准确把握人的精神世界。人的喜、怒、哀、乐、爱、恶、欲、痛等各种感受欲望，都会从眼睛中流露出来。甚至人的智愚忠奸，都能通过眼睛看出一点名堂来。因此，眼睛是观察一个人各种属性能力品质的指明星。“一身精神，具乎两目”，就是《冰鉴》对上述思想的一种纲领性的总结。

《冰鉴》进一步总结道：“一身骨相，具乎面部。”因为人的体能相貌，是由骨、肉内外连结而成的，骨与骨的连结，肉与肉的板结，骨与肉的内外包合，统一构成了人的外在形貌。由于骨起着框架和支撑作用，因而“骨”相的优劣，成为人的体貌美丑的首要因素。大脑是人的中枢神经，是人的指挥系统，头部骨骼的优劣，又成为整体骨骼优劣的“首长”。传统医学认为，头为群阳会集之府，五行正宗之乡，头骨为整体骨骼的代表，面骨又是头骨的代表，因而面骨之优劣能鉴头骨之优劣，进而可鉴全身骨骼之优劣。正是出于这个理论，《冰鉴》有云：“一身骨相，具乎面部。”

《冰鉴》作者曾国藩，是清后期著名的军事家和学者，史称“学问纯粹，器识宏深”。因曾国藩对读书人的极度推崇，特意将“文人”和其他人员，如工、农、兵、商区别开来，明确提出“他家兼论形骸，文人先观神骨”。

文化人，更恰当的说法，指儒士，有丰富的内心世界，勤学习，爱思考，比他人智邃、细腻、敏锐，也更复杂、神秘、诡奇，这样就有寒酸、邈邈、文诤等多种变化不定的复杂表象，思想行为上也深受儒、道、佛等多种文化的深刻影响。对于他们，“神”就显得特别重要。

至于文化人的“骨”与常人有多大的区别，是一个可意会而不可言传的概念，因此，“骨”与“神”相比，就有莫测高深的神秘感。“骨”的

神俊丰逸与“神”有分割不开的关系，而且古代文化人轻视体力劳动，远离体力劳动，骨骼得到锻炼的机会不多，与其他人相比，文人的“骨”多多少少有一点作者没有明白讲述的区别，因而《冰鉴》以为，文人重视外在的“神”，内藏的“骨”。

观人的“神”“骨”，犹如观门外的大山，门既打开，山势自然可见。山势既幽深，必有来龙去脉，既雄伟，必有深根厚基，以此喻人之命运，其优劣高下，不言自明。

第二节 神分清浊邪正

先观动静
欲辨邪正
邪正难辨
清浊易辨
有清浊之辨
文人论神

原典

文人论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。欲辨邪正，先观动静；静若含珠，动若木发；静若无人，动若赴的，此为澄清到底；静若萤光，动若流水，尖巧而喜淫；静若半睡，动若鹿骇，别才而深思。一为败器，一为隐流，均之托迹于清，不可不辨。

译文

古之医家、文人、养生者在研究、观察人的“神”时，一般都把“神”分为清纯与昏浊两种类型。“神”的清纯与昏浊是比较容易区别的，但因为清纯又有奸邪与忠直之分，这奸邪与忠直则不容易分辨。要考察一个人是奸邪还是忠直，应先看他处于动静两种状态下的表现。眼睛处于静态之时，目光安详

沉稳而又有光，真情深蕴，宛如两颗晶亮的明珠，含而不露；处于动态之时，眼中精光闪烁，敏锐犀利，就如春木抽出的新芽。双眼处于静态之时，目光清明沉稳，旁若无人；处于动态之时，目光暗藏杀机，锋芒外露，宛如瞄准目标，一发中的，待弦而发。以上两种神情，澄明清澈，属于纯正的神情。两眼处于静态的时候，目光有如萤火虫之光，微弱而闪烁不定；处于动态的时候，目光有如流动之水，虽然澄清却游移不定。以上两种目光，一是善于伪饰的神情，一是奸心内萌的神情。两眼处于静态的时候，目光似睡非睡，似醒非醒；处于动态的时候，目光总是像惊鹿一样惶惶不安。以上两种目光，一则是智有能而不循正道的神情，一则是深谋图巧又怕别人窥见他的内心的神情。具有前两种神情者多是有瑕疵之辈，具有后面神情者则是含而不发之人，都属于奸邪神情。可是它们却混杂在清纯的神情之中，这是观神时必须仔细加以辨别的。

评 述

本节专门论述“神”的清浊邪正，着重论述邪正，即奸邪和忠直。

为什么重点论述邪正呢？曾国藩处于大清王朝摇摇欲坠、即将土崩瓦解的时期，当时太平天国的革命势力极大地威胁着大清的统治。曾国藩作为清朝的一名忠臣耿将，挽狂澜于既倒，成了大清的一根柱石。而大清本来对汉人为官是持怀疑态度的。但曾国藩却官居一品，授太子太保，穿黄马褂，成为有清以来最为辉煌的一名汉官。因此，他在发现人才、提拔人才时，非常重视人才的品德，希望重用德才兼备的人。

重视品德，也是中国古代用人的一大传统，不论是《论语》，还是《人物志》，都把德放在十分重要的地位。曾国藩作为一名“内圣外王”的杰出人才，自然也不会放弃传统。

古人有几个非常重要的概念，就是本节提到的：清与浊，邪与正，动与

静。这三组概念在中国古代神秘文化中经常运用，下面分别对它们加以评析。

清与浊

水有清浊之分，人有智愚贤不肖之别。古人就用“清”与“浊”来区分人的智愚贤不肖，《冰鉴》自然也会很重视“清浊”。中国古代哲学观有天人合一，人与自然同一的思想，相学的“清浊”就相当于从“人合于自然”的方式来评判人的行为举止，区分人的智愚贤不肖，测知人的寡达命运。

清，指水的清澈澄明，用在人身上，就是指清纯、清朗、澄明、无杂质的状态，与人的端庄、豁达、开明风度相配，常与“秀”相连，称为“清秀”。

浊，指水的浊重昏暗，用在人身上就是昏沉、糊涂、驳杂不纯的状态，与粗鲁、愚笨、庸俗、猥琐、鄙陋相配，常与“昏”连用，称为“昏浊”。

从这儿可以看出，清与浊是相对应的一组概念，说明人是聪明还是愚笨，智慧还是鲁钝，在评判人的命运时，清者贵，浊者贱。

邪与正

邪，指奸邪；正，指忠直。一个时代有一个时代的道德标准，因而邪正观念有明显的时代特征。古之奸邪，在今天也许是正确的；古之忠直，在今天可能是迂腐的。换言之，就是忠臣良士也有奸贼佞臣之分。

另有介于正邪之间的一类人，这类人应在具体的环境下去区分他（她）是奸邪还是正直，不能一概而论。

从上可知，由于“正”和“邪”都蕴藏在“清”之中，并都以“清”的面目出现，要准确地分辨它们，就是一个比较困难又富于技巧的问题。既然“邪”“正”难辨，因而《冰鉴》说“均托迹于清，不可不辨”。

动与静

动与静不仅是一组重要的哲学概念，在古代哲学中的使用频率也很高。在哲学中，动与静是互相对立的动态术语，是在事物的变化中去观察、分析、解决问题的带有辩证性的方法。

动与静的结合，是中国古代哲学方法论的一个显著的特点，具有一定的辩证思想和科学性。这是传统神秘文化中其他学科所没有的一个特点。静态判断，必然会有失偏颇，走到形而上学的孤立静止立场，不利于全面

正确地观察事物。动静结合，则能提高评判的正确性。

人的行为举止，情态姿容，亦有动与静之别，上述两种判断，有时就是对比做出的。

前边已经说过，“动”与“静”是事物运动变化的状态。事物的真相和本质，最易于在运动中流露、呈现出来，特别是在一些重要关头，最能见人真心。“静”虽然是稳定状态，但这种稳定是相对的，它处于其先其后的两“动”之中，在由“动”到“静”再由“静”到“动”的变化中，它仍呈动态。所以通过“动”能够看到事物的真相和本质，通过“静”也能够看到事物的真相和本质。

“动”，这里是指眼睛正在看人观物之时的状态；“静”，指目光暂时静止，没有看人观物时的状态。有动必有静，静后必有动，它们是相互连贯的永恒状态。

“静若含珠”，犹如一颗灿然明珠，熠熠萌光，却又含而不露，光华内蕴，静而炫然。

“动若木发”，犹如春木的生发。树木经水分的滋养，遇春而生，一冬所藏之精华化而为新芽。观人看物，目光中精气流动，如秀木吐春，新芽自清，生气盎然。

“静若无人”，其状安详自然，心无杂念，如老僧入定，不观旁物，又像幽谷清泉，涧鸣溪悦，清者自清而寂然无他。从这里能看到人不加掩饰的一面。

“动若赴的”，如利箭脱弦，飞驰而去，直射靶心。倾势有厉裂之气，杀机深藏而锋芒外现，声威露于外，一发中的。

“澄清到底”，则恰恰说到了邪正的根本差别上。忠直高尚的人，不论动静还是人前人后，都是表里如一，始终不变，清纯净洁的。

然而仔细分辨起来，这里也有差别。“静若含珠，动若木发”的境界，似乎高于胜于“静若无人，动若赴的”的境界，因为前者属大智大才的圣贤境界，后者则属于有智有才的豪杰境界。圣贤与豪杰的分界，正在这里。

再来看“邪”。

“静若萤光”，萤火虫的光在夏夜中比较微弱，而且闪烁不定，一明一灭，这就像人有性而无定力一样。