

中国古典文化精华

曾国藩冰鉴

〔清〕曾国藩



“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；

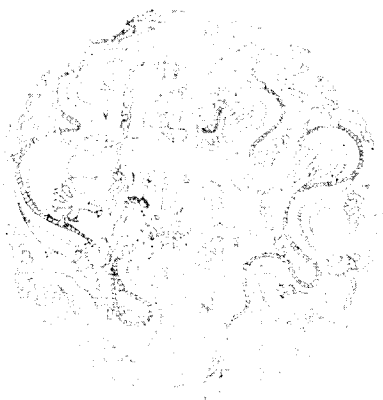
一身骨相，具乎面部。

中国文史出版社



曾国藩冰鉴

[清] 曾国藩



中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩冰鉴 / (清)曾国藩著. -北京: 中国文史出版社,
2003. 5

(中国古典文化精华)

ISBN 7-5034-1359-2

I. 曾... II. 曾... III. 中国-通史-普及读物
IV. R281.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093785 号

中国古典文化精华

曾国藩冰鉴 [清]曾国藩 著

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 100811 北京太平桥大街 23 号

责任编辑: 张馨

印 刷: 秦皇岛市晨欣彩色印刷有限责任公司

装 订: 秦皇岛市晨欣彩色印刷有限责任公司

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 375 字数: 6332 千字

版 次: 2003 年 5 月北京第 1 版

印 次: 2003 年 5 月第 1 次印刷

全套定价: 568.00 元

文史版图书如有印、装错误,工厂负责退换。

出版前言

中华文化源远流长,是全民族每个成员的共同财富。不了解中国古典文化,将无以传承中华民族的优秀文化遗产。故此,本套“中国古典文化精华”丛书从历代帙牒盈积的著作中精选出有代表性的作品,内容涵盖了政治、军事、文化、宗教、艺术、医药、民俗等各个领域,多方位、多角度地介绍了源远流长、内容宏富的中国古典文化宝库中之精华。

《四书》,宋代朱熹汇编的《四书集注》对中国文化、社会等领域影响达七百余年,为儒家经典集大成者。《老子》,道家经典之一,春秋思想家李耳著,数千年来对于中国历代政治、文化、经济、社会等诸多方面起着重大的影响。《庄子》,道家经典之一,战国哲学家庄周著,继承发展了老子“道法自然”的观点,主张齐物我、齐是非、齐大小、齐生死、齐贵贱,安常处顺,逍遥自得。《孙子》,兵家经典著作,十三篇,春秋孙武著,是中国第一部内容完备、论理精深的军事著作。《韩非子》,法家经典著作之一,对中国历代帝王“外儒内法”的统治方式有着重大的影响。《鬼谷子》,纵横家经典著作,《鬼谷子三卷》之一,是比较完整的纵横加理论著作。《孔子家语》,收录孔子及孔门弟子思想及言行,今本体例与《论语》相近,对孔子的先世、身世、言行,甚至孔门弟子的言行,都有大量的记录和介绍。

《小窗幽记》,清言小品,明末陈继儒辑,收录明代以前历朝名家名作之嘉言格言,共十二卷,每类一卷。《呻吟语》,清言小品,明代儒哲吕坤积三十年心血写成,包括修身、养生、处世、居家等等各个方面。

《颜氏家训》:中国最完整的家教著作之一,南北朝北齐颜之推著,是封建文人对子孙的家庭训诫,对中国传统思想教育影响颇大。

《帝王家训》包括清康熙帝《庭训格言》、唐太宗《帝范》、清雍正帝《圣谕广训》等三部完整的家训。《曾国藩家训》，清代曾国藩著，论述其庭训家教的方略。《曾国藩语录》，清代曾国藩著，精选其历年妙论警句。《曾国藩挺经》，清代曾国藩著，论述其为人处世的方略。《曾国藩冰鉴》，清代曾国藩著，论述其识人用人的方法，提出鉴别人才的各种方法和途径。《厚黑学》：民国李宗吾著，由性恶推演至厚黑，反映了对旧社会“成功人士”厚颜歹毒的烦懣和批判。《佛经》，包括《金刚经》、《六祖坛经》、《华严经》几部经典，以现代汉语加以注译，以飨读者。

《型世言》：明代崇祯年间刊行的优秀话本小说，明末清初失传，原本收藏于韩国汉城大学奎章阁。《太平广记》，小说总集，北宋李昉辑，五百卷，九十二类，录自汉代至宋代初年的小说、笔记等。《今古奇观》：明末清初抱瓮老人从“三言二拍”中选编的话本集，共计四十卷，并对于部分内容进行的增删和润饰。《智囊全集》，明代冯梦龙辑，全书共收上起先秦，下迄明代的历代智慧故事。《世说新语》，南朝刘义庆著，共分三十六篇，记录汉末、三国及两晋遗闻轶事。

《吕氏春秋》为吕不韦使宾客门人所著，共一百六十篇文章。《左氏春秋》是儒家经典之一，多以事实解释《春秋》，保留了大量的史料。《尚书》是儒家经典之一，为中国上古历史文件与部分追述古代事迹文件的汇编。

《中医四部经典》包括《黄帝内经》、《伤寒论》、《金匱要略》和《温病条辨》，是中医必读之书。现根据各中医院校教学需要，将四部经典合订一册，供读者查阅之用。《衷中参西录》，民初名医张锡纯著，共七期三十卷，为其毕生中西医研究的结晶，其中许多精华至今仍为中医药工作者有所益助。

鉴于编写时间仓促，倘有不妥之处，敬请各位方家不吝赐教。

二〇〇三年五月

目 录

冰鉴卷上

人才之一 识才	(3)
人才之二 求才	(57)
人才之三 衡才	(88)
人才之四 养才	(106)
人才之五 用才	(115)
人才之六 德才	(134)
将才之一 选将	(148)
将才之二 将德	(159)
将才之三 严明	(167)

冰鉴卷下

第一章 神骨	(181)
——精神具乎两目,骨相具平面部	

- 第二章 刚柔 (201)
——先天种子，五行生克之数
- 第三章 容貌 (207)
——容以七尺为期，貌合两仪而论
- 第四章 五官 (217)
——目为面之渊，鼻为面之山
- 第五章 须眉 (285)
——少年两道眉，临老一副须
- 第六章 声音 (296)
——人之声音，犹天地之气
- 第七章 情态 (302)
——情态神之余，常补神之不足
- 第八章 气色 (307)
——面部如命，气色如运

人才之一 识才

——人才须有百折不回之气

【原文】

取人之式，以有操守而无官气，多条理而少大言为要。办事之法，以五到为要。五到者，身到、心到、眼到、手到、口到也。身到者，如作吏则亲验命盗案，亲巡乡里；治军则亲巡营垒，亲探贼地是也。心到者，凡事苦心剖析大条理、小条理、始条理、终条理，理其绪而分之，又比其类而合之也。眼到者，著意看人，认真看公牍也。手到者，于人之长短，事之关键，勤笔记，以备遗忘也。口到者，使人之事既有公文，又苦口叮嘱也。

【意译】

择取人才的方式，首要的是有节操而没有官气，条理清晰而又不说大话。办事的方法，首要的是能够做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官则必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。心到，就是凡事都要仔细分析其大条理、小条理、起始的条理、终结的条理，分析其头绪，再综合其类别。眼到，就是要专心细致地观察人，认真地阅读公文。手到，

就是对人的长处短处，以及事情的关键，勤作笔记，来防止遗忘。口到，就是在使用他人做事，既要有公文，又要苦口婆心地叮嘱。

【原文】

次青非常之才，带勇虽非所长，然亦有百折不回之气。其在兄处，尤为肝胆照人，始终可感。兄在外数年，独惭无以对渠。去腊遣韩升至李家，省视其家，略送仪物，又与次青约成婚姻，以申永好。但得次青生还与兄相见，则同甘苦患难诸人中，尚不至留莫大之愧歉耳。

【意译】

次青不是一个寻常的人才，尽管带领兵勇并非他的特长，然而却具有百折不挠的气概。他在我这里，更是肝胆照人，始终令我感怀。我在外面这些年，唯独报愧的是未能较好的对待他。去年腊月我派遣韩升到李家探望，送了一些礼物。又与次青定下联姻之约，以示结为永好。只要次青能够活着回来与我相见，那么在甘苦与共的这些人中，便不至于留下莫大的愧疚和遗憾。

【详析】

曾国藩作为一代理学大师，以文学方面见长，然而他却扬名于武功战场之上，成为大清王朝中兴的重臣。曾国藩能够取得如此辉煌的成就，是与他知人善任紧密相关的。

曾国藩认为身居高位的人最重要的是知人晓事，而且应以他是否能做到知人晓事，来判断他们是不是可用之才。虽然是

有一些片面，但在用人是否得当上，还是对这方面的事情，理解的是非常透彻的。曾国藩作为一代名臣，胸怀是非常宽广的，足以成为百世的楷模。

古代的贤德之人在用人的时候，多以内举不避亲，外举不避仇为第一要意，以有操守、多条理为主，那么古贤又是怎么做的呢？

澹台子羽，长得貌似君子，孔子认为他与君子相差无几，便收他做了养子。然而相处久了，孔子发觉他的品行和他的相貌并不相符。宰予的言辞高雅华丽，孔子认为他与学者差不多，便收他做了养子。然而相处久了，孔子便发现他的智慧与口才并不相符。故此孔子说：“仅仅凭藉人的相貌来判断人的优劣，我在子羽身上犯了错误；仅仅凭藉言语来判断人的优劣，我在宰予身上犯了错误。”因此，凭着孔子的智慧也有与事实不符的名声。现在兴起了辩论之辞，比宰予还要华丽，而当世君主听了比孔子还要迷惑，因为喜欢他的言辞，就任用这个人，怎么能不犯错误呢？所以卫国听信了孟卯的言论，造成了华阳战役的大败；赵国听信了赵括的纸上谈兵，因而有了长平兵败之祸。这两件事就是听信华丽言辞的过失。单看铸剑时加锡的多少和火候，即使欧冶子也不能断定剑的好坏；在水上击杀鹄雁，在地上斩断驹马的腿，那么即使奴仆也不会怀疑剑锋利还是不锋利。掰开马的嘴巴看牙齿和观看马的外表，即使是伯乐也不能肯定马的好坏；给辆马车就驾驶，一直看它跑到终点，那么奴仆也不会怀疑马的好与坏了。只看容貌和服饰，只听他的言辞，孔子也未必能够断定一个人的能力的高低；用给他官职试验他，考察他的功绩，那么即使是平庸的人也不会怀疑自己是愚蠢还是聪明。所以英明君主的官吏、宰相一定是从小职务提升上来

的，猛将一定是从士兵中涌现出来的。有功劳的人一定要赏赐，那么奖励的爵位俸禄越多，人们越感到鼓励；逐层提升官级，那么官吏们职务越大越能治理政事。爵禄丰厚而官吏尽职尽责，是统一天下的有效方法。

在识人方面，汉高祖刘邦无疑是大睿大彻。说到他能够知人善任这一点上，的确有他的独到之处。汉高祖刘邦登基称帝之后，有一天在皇宫中大宴群臣。喝酒喝到半酣的时候，汉高祖说：“各位大臣可以开诚布公地议论一下，说说我为什么得到天下，项羽为什么没得到天下？”大臣高起、王陵二人回答说道：“拿陛下与项羽的待人比，陛下爱发脾气，开口就骂，而项羽却讲究礼貌而尊敬人，这是陛下比不上项羽的地方。但是陛下奖惩分明，使人去攻城略地，打了胜仗便给予奖赏，使大家都能得到好处；项羽嫉妒有本事的人，谁有功劳就排斥谁，谁有本事就怀疑谁，打了胜仗不给将士记功，得了城池不给予奖赏，因为这个他才没有能够得到天下。”

汉高祖听后说道：“你们只看到事情的一个方面，不知道事情还有另一个方面。要论运筹帷幄，决胜于千里之外，我比不上张良；要论治国安邦，安定百姓，筹集粮草，我比不上萧何；要论带兵上阵，战无不胜，攻无不克，我比不上韩信。这三个人都是人中俊杰，而我能重用他们，这便是我能够得到天下的根本原因。项羽有范增却不会好好使用，那才是他所以失败的真正原因。”

汉高祖在宴会上说的他能知人善任这一点，的确并非自诩。在楚汉相争的过程中，他不仅重用了张良、萧何、韩信这种能独当一面的人杰，并且还使用了许多各有所长的人才。他使用人才有个特点，就是只要有真才实学就用，不论什么地位出身。

在楚汉战争中立过大功，在汉朝建立后担任丞相和将军等重要职务的人当中，张良的出身算是最尊贵，也只是韩国的一个贵族子弟。其次就要数萧何和曹参，一位在沛县当过文书，另一位是沛县的监狱官，全都是位卑职微的小吏。再往下说，像陈平、王陵、酈食其等人，都是平民，根本没有当过官，更不用说韩信了。在鸿门宴上挺身而出保护过刘邦的樊哙，原来不过是杀猪的屠夫而已；大将周勃原来是织草席的手艺人兼吹鼓手，大将灌婴原来是个绸布商人。这些没有当过官的白丁，也包括当过小吏的萧何、曹参在内，在当时的社会里只许可穿布衣，是不允许穿绸衣的，因此，人们称他们为“布衣将相”。

一个人的才能和成就并不取决于他的出身，而要看他有没有真本领，愿不愿干实事。就是这些布衣之辈，在辅佐汉高祖争夺天下的过程中，凭自己的学识、智慧、胆魄，立下了汗马功劳；又为巩固汉朝统治做出了贡献，在历史上留下了他们的身影，印证了陈胜起兵时说过的的一句话“王侯将相宁有种乎？”。

我们先说说萧何。他是刘邦的同乡，是位极有政治眼光和经济才干的人。他了解刘邦的能力，认定刘邦将来必定能够成就大事业。他在沛县当文书的时候，凡当刘邦与别人发生了各种纠纷，官司闹到县衙门里，萧何总是帮助刘邦，事事袒护他。刘邦当过亭长，每回往咸阳押送壮丁需要筹集路费，别人一般出三百钱，萧何常常给五百钱。陈胜、吴广在大泽乡举义以后，萧何和曹参让樊哙将刘邦找回来，将沛县县令杀了，几个人商议着一同举兵反秦，并且推举刘邦做了沛公。因此，萧何可以说是汉朝的开国元勋。义军打进咸阳的时候，别的将士忙着追求享受；只有萧何进入咸阳后，先到秦朝的各个办公机构中，将图书律令和文书档案全部接收保护起来。这是一批极为重要

的经济、政治、文化资料，有了这些资料，使刘邦对全国的山川险要、郡县户口以及社会情况都能够了解得一清二楚，对打败项羽、统一中国起了极其重要的作用。至于萧何连夜追回韩信，帮助刘邦发现了一位军事天才，这更是目光超人，十分了不起的功劳。

萧何还是位管理后勤工作的好手。在楚汉战争中，他以丞相的身份留守关中，多次当汉军在战争中处于劣势时，他很快又备足了粮草，补充上兵员，使刘邦能够重振雄风，保证了刘邦取得战争的最后胜利。所以刘邦在登基称帝以后，为了表彰萧何的汗马功劳，封他为酈侯，拜他当了丞相。

再讲韩信，他自被拜为大将以后，发挥了杰出的军事指挥才能，立了战功无数。他在战争中常常能做到出奇制胜，以少敌多，破赵之战就是一个十分突出的战例。

这次战役开始时，韩信挑选了轻骑兵二千人，令他们每人带一面红旗，夜间从小道出发，潜伏到赵军大营附近。出发之前，韩信命令他们：“明天一早，赵军见到我军后退，必定全军出动来追赶我军。赵军过去后，你们冲入赵军的大营，拔掉赵军的旗号，换上我军的旗号。”

轻骑兵出发之后，韩信传令给全营将士准备少量饭菜，他说：“现在大家多少吃一点，待天明战胜了赵军以后，再举行丰盛的庆功宴。”接着，他派一万兵马做先锋，背靠河流布下了阵地。赵军见韩信背水为阵，全笑他不懂打仗。等到天亮时，韩信令人举起战旗擂动战鼓，挑战赵军。双方战不多时，韩信突然下令抛弃辎重等向后撤退。赵军见汉军败退，都不顾一切地蜂拥离开大营，不是去追击汉军，却是来抢夺战利品。汉军退到河边，见无路可退了，便回过身来拼死作战，其勇势不可

抵挡。这时，早就埋伏在赵营附近的二千轻骑兵，趁赵军倾巢而出的时候，乘虚占领赵营，换上了汉军的旗号。赵军抵挡不住汉军，只好往回撤退。当他们看到自己的营盘已经更旗易帜，不禁大吃一惊，便丢戈弃甲，四散逃走。汉军前后夹击，大胜赵军，在战场上杀了赵军主将陈余，取得了战役的胜利。

战役结束之后，有人问韩信：“将军不按兵法却背水为阵，结果反而取得胜利，这是什么原因？”韩信回答说：“我这种办法在兵法上有，只是你们没有加以注意罢了。兵法上不是有：‘陷之死地而后生，置之亡地而后存吗’？我所以要背水设阵，就是根据这一点啊！”至此，大家才认识到韩信是一个不但对兵法精通，而且还善于灵活运用兵法的人，都十分佩服地。刘邦取得政权以后，封韩信为楚王。

曹参立的战功也不少。沛县起义之后，他追随刘邦四处征战，多次战胜敌人。他立的第一次战功是歼灭秦朝大将李由的军队——李由被杀，给了秦朝极其沉重的打击。在攻克咸阳的战役中，曹参担任先锋，是最早攻入咸阳的大将之一。楚汉战争中，曹参的战功也十分卓著。他经常在战场局势危急的时候，挺身而出扭转局面并夺取胜利。他灭亡了两个六国旧贵族建立的国家，攻克敌人城郡一百二十二座，俘虏了敌人的两个王、三个相和六个将军，以及不计其数大大小小的官吏。他身上先后负伤七十次，全身留下了累累伤疤，为汉朝创建立下了血汗功勋。

王陵虽是布衣出身，家里却比较有钱。参加义军前，他和刘邦是结拜兄弟。刘邦攻打咸阳时，王陵也召集了几千人，驻扎在南阳。开始他觉得自己年龄比刘邦大，不好意思听弟弟命令；又因为自己和刘邦的仇人雍齿很要好，因此就不愿意归附

刘邦，想独自成就一番事业。楚汉战争开始之后，他才和刘邦站到了一起。

在一次战斗中，楚军捉到了王陵的母亲。王陵派使者去要求项羽送还母亲，项羽故意安排王陵的母亲坐在西边的客位上，待她极为尊敬，目的是要招降王陵。王陵的母亲在送别使者的时候，流着眼泪悄悄地告诉使者说：“你回去对王陵说，让他好好跟着汉王打江山，千万别因为我而三心二意。汉王是真正了不起的人物，他一定能得到天下。”说完，她便拔剑自刎了。王陵牢记母亲的遗训，自此忠心耿耿地追随了刘邦，为建立汉朝立下了汗马功劳。

刘邦麾下的谋臣武将，还有很多，像足智多谋的陈平、一身是胆的樊哙等；还有一位叫周勃的将军，为人忠诚，刘邦评价他“厚重少文，然安刘氏者必此人。”不仅在建立汉朝的过程中立下汗马功劳，后来还为保卫刘姓江山、平定吕氏之乱出了大力。

下面我们列举一些历史上慧眼识才的著名例子，由此来反映能识人将会带来多大的好处。

齐国在今天山东的北部。要讲齐国称霸，不能不说齐国的大政治家管仲，因为齐桓公称霸主要得益于他的辅佑。要讲管仲，“管鲍之交”更是不能不想，因为齐桓公能得到管仲这个得力助手，是鲍叔牙大力举荐的结果。管仲和鲍叔牙是好朋友，起初管仲和鲍叔牙合伙经商，管仲出的本钱没有鲍叔牙多，可是到分红的时候，他收了应得的那一份，还要再添点儿。鲍叔牙手下的人骂管仲贪得无厌。鲍叔牙替他辩解说：“他不是贪这几个钱。他这样做是他家人口多，开销大，是我自愿让给他。”管仲曾经带兵打仗，进攻的时候他离战斗激烈的地方远远

的，退却的时候他却跑在最前面。手下的士兵全都对此不以为然，耻于与他为伍；鲍叔牙却说：“管仲家里有老母亲，他是为了侍奉母亲的晚年才自惜其身，并不真是怕死。”鲍叔牙百般袒护管仲，是因为他知道管仲是个人才，只是还没有机遇施展。管仲听到这些话，感叹道：“生我的是父母，了解我的是鲍叔牙啊！”就这样，管仲和鲍叔牙结成了莫逆之交。

当时，齐国的国君襄公没有儿子，只有两个异母兄弟。一个是公子纠，母亲是鲁国（今山东西南部）人；一个是公子小白，母亲是卫国（今河南北部）人。有一天，管仲对鲍叔牙说：“依我看，将来继位当国君的，不是公子纠，就是公子小白，我和你每人辅佐一个吧。以后无论谁当政，我们之间都要互相提携。”鲍叔牙皆同意管仲的看法。从此管仲当了公子纠的老师，鲍叔牙做了公子小白的老师。

齐襄公十分残暴昏庸，找碴儿责骂大臣是经常的事。管仲、鲍叔牙知道他不会有好结果，找了个机会，分别带着公子纠和公子小白到外国去了，以此来避开国内的动乱。

周庄王十二年（公元前六八五年），齐国发生内乱，齐襄公被公孙无知杀死，夺了君位。不到一个月，公孙无知又被大臣们杀死了。齐国有些大臣为保守机密，暗派人马迎立公子小白即位。

鲁庄公听到齐国内乱，决定亲自率领三百辆兵车，用曹沫为大将，护送公子纠回齐国；又听说有人接公子小白回国，他就让管仲带一部分兵马去拦截公子小白。

管仲带着三十辆兵车，人不下马，马不停蹄，追赶公子小白。他们追到即墨（今山东平度县东南），得知莒国军队已经过去半天了，不敢怠慢，继续追赶，一口气又追了三十多里。他

们远远看见莒国军队正在小树林边生火做饭，公子小白端坐车中。管仲跑上前去，说：“公子，您这是上哪儿去啊？”小白说：“去给王兄办理丧事啊。”管仲又说：“公子纠比您年龄大，有他主持丧事就行了，您何必操那么大心呢！”鲍叔牙深知管仲的用意，对管仲说：“管仲，有事你自己忙去，别人的事你管那么多干吗？”管仲左右一看，小白的那些随从一个个怒目而视，挽袖撸臂，好像要和他拼命似的，再看看自己的随从比他们少多了，心想此时不可硬拼，便假装答应，退了下去。行走之间，弯弓搭箭，突然回过身来，瞄准小白，射出一箭。只见小白大叫一声，口吐鲜血，翻身便倒。周围的人一拥而上，前去救护。

管仲看到这个情景，自算小白必死无疑，便回去向鲁庄公报告。鲁庄公听说小白已经死了，便不再急于赶路，带着公子纠，从从容容地向齐国而来。

可哪知道，小白并没被管仲这一箭射死，只是小白的衣带钩被射中。小白怕管仲察觉，急中生智，咬破舌头，假装吐血而死。慌乱中，随从众人也都被他骗过了。直到管仲走远了，小白才睁开眼，坐起来对鲍叔牙说：“我们得快跑，管仲弄不好还会回来。”于是，公子小白换了衣服，坐在另一辆车里，抄近路赶到了齐国都城临淄。这时候，鲁庄公和公子纠蒙在鼓里呢！

齐国原来主张立公子纠为国君的大臣们，见回来的却是公子小白，就对鲍叔牙说：“你要立公子小白为国君，公子纠回来了可怎么办呢？”鲍叔牙说：“齐国内乱频繁，非得有个贤明如公子小白这样的人来当国君，才能安定。现在公子小白先回来了，谁说这不是天意吗？你们再想一想，鲁庄公护送公子纠回