

冰鉴

曾国藩·著

曾国藩诞辰200周年纪念版

一部纵横中外的人才学智慧教科书
一部识人、相人、用人的传世奇书

有人说，清代中兴名臣曾国藩13套学问，流传下来的只有一套，那就是《曾国藩家书》。其实流传下来的，**武汉工业学院图书馆** 才的学问，《冰鉴》这一部书。

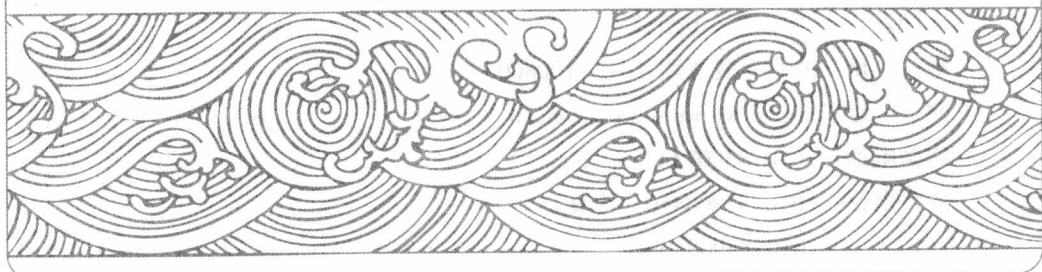
——南怀瑾



01374960

当代世界出版社

冰鉴



曾国藩·著



当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

冰鉴/(清)曾国藩著. —北京:当代世界出版社,2011.9

ISBN 978-7-5090-0777-8

I. ①冰… II. ①曾… III. ①人才学-中国-清代 IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 189140 号

书 名: 冰鉴

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010)83907332

发行电话: (010)83908410 (传真)

(010)83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京九天志诚印刷有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 20

字 数: 200 千字

版 次: 2011 年 11 月第 1 版

印 次: 2011 年 11 月第 1 次

印 数: 1~ 8000 册

书 号: ISBN 978-7-5090-0777-8

定 价: 35.00 元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究,未经许可,不得转载!



冰 鉴

前 言

曾国藩（1811—1872年），字伯涵，号涤生，湖南省长沙府湘乡县人，是中国近代史上一位引人注目的人物。

曾国藩幼年资质平常，23岁取秀才，次年以第36名中举，而后两次会试不第，直到28岁才以三甲第42名得到进士的身份。幸运的是，他在随后的朝考中成绩很好，得到翰林院庶吉士的身份，从此十年七迁，做到礼部侍郎，成为二品高官。

如果仅仅如此，那么曾国藩不过就是中国历史上比较成功的官僚之一罢了，然而晚清社会内忧外患接踵而至的动荡环境给了他更为广阔的舞台。在为母守丧丁忧期间，他依靠师徒、亲戚、好友等复杂的人际关系编练了一支地方团练，称为湘勇，并在此基础上发展出一支颇有战斗力的军队，成为镇压太平天国起义的具有决定性的力量。曾国藩因此受封一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人，官至两江、直隶总督，武英殿大学士，死后谥“文正”，获得了清代文臣最高的殊荣。能够以书生而克平世乱，戎马倥偬间亦为学不倦，并把学问事业均磨炼成功之人可谓极少，而曾国藩居其一。他在清王朝由盛转衰的过程中，以一介儒生力挽狂澜，成为“中兴第一名臣”和时人推崇的“末世圣人”。





冰 鉴



冰
鉴



曾国藩的成功，除了他自身的努力，也与他人的助力有很大关系。在他身边，既有李鸿章、左宗棠、郭嵩焘、彭玉麟、李瀚章、沈葆楨、江忠源这样有安邦治国之才的文人武将，也有像俞樾、李善兰、华蘅芳、徐寿这样的第一流的学者和科学家。曾国藩一生致力结交、网罗、培育、推荐和使用人才，他的幕府是中国历史上规模和作用最大的幕府，几乎聚集了当时全国的精英。他一生推荐过的下属有千人之多，官至总督巡抚者就有40多人。这些俊彦才杰，不仅帮助曾国藩成就一代伟业，而且各有建树，名垂史册。

要想用人，先要识人。曾国藩就具有异乎寻常的识人术，尤擅长于通过人的身体语言来判断对方的品质、性格、情绪、经历，并对其前途做出准确的预测。《清史稿·曾国藩传》说其“每对客，注视移时不语，见者悚然，退则记其优劣，无或爽者。”有个流传已经的故事就能说明曾国藩识人之力。

某日，李鸿章带了三个人拜见曾国藩，请曾国藩给他们分派职务。恰巧曾国藩散步去了，李鸿章示意让那三个人在厅外等候。不久，曾国藩散步回来，李鸿章禀明来意，请曾国藩考察那三个人。曾国藩摇手笑言：“不必了，面向厅门，站在左边的那位是个忠厚人，办事小心谨慎，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作；右边那位是个将才，可独当一面，将大有作为，应予重用。”

李鸿章很惊奇，问是如何看出来的。曾国藩笑道：“刚才散步回来，走过他们身边时看见，左边那个态度温顺，目光低垂，拘谨有余，小心翼翼，可见是位老实、小心谨慎的人；中间那位表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，神色不端，可见是阳奉阴违，机巧狡诈之辈，断断不可重用；右边那位始终挺拔而立，气宇轩昂，不卑不亢，是一位将才，将来成就不在你我之下。”



冰 鉴



前
言



这位“将才”，就是后来的淮军名将、洋务派骨干，议铁路、练洋操，有驱法保台之功的第一任台湾巡抚刘铭传。

曾国藩从不盲目选人，糊涂授权，而是睁大自己的一双明亮之眼，遵循“看透人之后再用人”的方法，该避则避、该提则提，显示出到位的领导才智和管理才智。如果我们能够学习到曾国藩独特而有效的辨人识才之术，相信会对我们的生活事业有很大的助益。幸运的是，曾国藩留下了一本总结其辨才之法的书，名为《冰鉴》。

“鉴”，古语指镜子，冰鉴一词就是取以冰为镜，能察秋毫之义。曾国藩的相人术和识人思想与传统的中国相术有着本质的不同。他摒弃传统相术之习俗，重神兼之以形，重常而辨之以奇，重理而导之以术，从整体出发，就相论人，就神取人，从静态中把握人的本质，从动态中观察人的归宿，强调观察透视人的言行、表情和态度中所流露出的稳定的心理过程和心理特征，再通过对世事人生的体验，总结归纳这个人的前途和命运。他的这些套路与现代心理学和行为科学有许多共通之处，路径是基本一致的。

人的表情、动作、气质、姿态都是神经活动的产物，所以人的性格、情绪等心理特征和心理活动都会在不经意间通过外在的表象反映出来。即使有的人可以控制自己的表现，但是在放松或是极端紧张的时候还是会“原形毕露”。这一点，现代心理学不仅承认，而且用实验给予了证实。所以说，通过一个人的外表来了解他的性格并不是什么神秘的事情。但是在心理学还未发展的晚清，曾国藩能突破传统相术的束缚，通过经验积累，使自己的观人之术与现代科学暗合，是非常了不起的。当然，不懂现代科学的曾国藩也不可能完全脱离传统，所以《冰鉴》中也残存着不少迷信臆断的内容，需要读者认真识别。

《冰鉴》全七章，不过三千余字，体虽小而思精，言虽少而意深，其鉴人观人之法在今天仍旧有重要的实用价值。在此基础上，本书又选编了





冰 鉴

若干任才御人的领导故事，以观人而识人，以识人而用人。希望读者能在阅读本书之后，能提高发现人才、选拔人才、使用人才的能力。即使不能如曾国藩那样干出一番经天纬地的大事业，也能让你的工作、生活更加游刃有余。



冰

鉴





冰 鉴

目 录

神骨第一 ——识辨忠奸正邪

“神”不是狭义地指精神，“骨”也不是单纯地指骨骼。“神”与“骨”是由人的个性、气质、修养、意识、阅历、才干等多种因素构成的混合物。精神存于两目，骨相全在面部。观神骨，可以知清浊，辨正邪。清浊正邪乃为人立命之本，故曰“神骨第一”。

- 一 先观神骨 / 3
冰鉴智慧◎刘邦三杰取天下 / 14
- 二 神有清浊 / 17
冰鉴智慧◎孟尝君用鸡鸣狗盗之徒 / 26
- 三 断续难见 / 30
冰鉴智慧◎马援大器晚成 / 39
- 四 骨有九起 / 42
冰鉴智慧◎汉文帝军营识将 / 48
- 五 骨色贵青 / 52
冰鉴智慧◎李从珂骄兵不治失天下 / 56



目
录





刚柔第二 ——考察外在内心

《易经·说卦传》云：“立天之道，曰阴曰阳；立地之道，曰刚曰柔。”阴阳五行是中国传统哲学的基本工具，用来解释世间万物的造化之理。人为万物之长，自然合乎刚柔五行之理。刚柔在外现于形体，在内结成气质，依五行相生相克，以此推之，无有不验者。

- 一 刚柔当辨 / 63
冰鉴智慧◎子产识伯石 / 74
- 二 五行有合 / 78
冰鉴智慧◎张循宪举荐张嘉贞 / 88
- 三 内有刚柔 / 92
冰鉴智慧◎管仲辨奸 / 102

容貌第三 ——分析五官身相

胸为百神之庭掖，腹为五脏之炉冶；眼司监察，齿主运化。身形面目，是一个人最外在的表现，所以体态均衡、额宽口阔者，即使没有大富大贵，至少也是衣食无忧之人。这里的学问既有相士的经验之谈，也有人们千年来在劳动中积累的人体美学观。

- 一 容貌相称 / 109
冰鉴智慧◎张释之不用夸夸其谈者 / 114
- 二 容之贵整 / 117
冰鉴智慧◎宋太祖知人善用 / 127
- 三 貌有四相 / 131
冰鉴智慧◎子产劝子皮择人 / 141
- 四 五官有征 / 144
冰鉴智慧◎宁戚择主 / 151

冰鉴





冰鉴



目
录

情态第四 ——解读表情姿态

一个人的内心世界,往往在不经意地举手投足之间表露无疑,又可能在长期的行止动作中踪迹毕现。所以考察一个人,要惑之以事观其智,处之以危观其勇,投之以利观其廉,苦其心志观其忍,迷之以色观其节。使之难掩情态,才能细察行藏。

一 观情现态 / 157

冰鉴智慧◎曹参巧化风波 / 166

二 情态有四 / 170

冰鉴智慧◎鲁仲连论用人之长 / 179

三 态有恒时 / 182

冰鉴智慧◎汉武帝识颜驷 / 194

须眉第五 ——预测成功时机

须眉者,昂藏男子也。在曾国藩那个年代,求官选将自然都必须是男子,所以有专说须眉之章。眉主早成,须主晚运。眉目昂扬,长髯洒脱者,必是雄性激素发达,自然有成就一番事业的心志。

一 男观须眉 / 201

冰鉴智慧◎汉武帝奖赏卜式 / 209

二 眉主早成 / 213

冰鉴智慧◎错用赵括遭大难 / 217

三 须主晚运 / 221

冰鉴智慧◎刘邦封王安抚韩信 / 231





冰

鉴

声音第六 —— 研判声音言辞

《礼记·乐记》云：“凡音之起，由人心生。”人之穷通祸福，智愚贤不肖，细听其声，或可得知。这便是俗话说“闻其声如见其人”的道理。喜怒哀乐之声，无不动于中而根于情，所以从声音察其内心，是一条既方便快捷又准确有效的门径。

- 一 闻声相人 / 237
冰鉴智慧◎李世民结交豪杰 / 247
- 二 轻清为上 / 250
冰鉴智慧◎唐太宗书瓶施恩惠 / 260
- 三 音有余响 / 263
冰鉴智慧◎赵匡胤护才容短 / 272

气色第七 —— 探究人生命运

中国传统哲学认为，“气”是自然万物的本原，充塞于宇宙之间，既是客观存在的实体，又是一种道德境界。天地御阴阳之气而成德，二气交通畅和则万物兴，乖戾不调则万物衰。人也是秉气而生，乘气而长。所以“气”是形象的根本，甚至决定着人的性格和命运。

- 一 气色如运 / 279
冰鉴智慧◎燕昭王屈尊招贤 / 283
- 二 气色终身 / 287
冰鉴智慧◎袁绍辱士丧天下 / 293
- 三 黄为正色 / 297
冰鉴智慧◎金世宗以身为范 / 300
- 四 色忌青白 / 304
冰鉴智慧◎唐太宗按功绩封授官爵 / 307

冰
鉴





神骨第一

——识辨忠奸正邪

“神”不是狭义地指精神，“骨”也不是单纯地指骨骼。“神”与“骨”是由人的个性、气质、修养、意识、阅历、才干等多种因素构成的混合物。精神存于两目，骨相全在面部。观神骨，可以知清浊，辨正邪。清浊正邪乃为人立命之本，故曰“神骨第一”。





冰 鉴



神骨第一——识辨忠奸正邪

一 先观神骨

【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。

【释文】

俗话说：“去掉稻谷外面的谷糠，但稻谷的精华仍然存在着。”这个精华，就是指一个人的内在精神。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岩石。”这里所说的岩石，就是指一个人的骨骼。

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，主要集中在他的面孔上。观人既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。但是考察读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰俊与否。察看人们的精神和骨骼，就相当于去打开两扇大门。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。所以精神和骨骼是观人的第一要诀。

【要义】

神骨为《冰鉴》之开篇，总领全书，当为全书总纲。同时也说明了曾国藩品鉴人物以神为主，形神并重。历代文人都重视外在的“神”、内藏的“骨”。观人的“神”“骨”，犹如门外的大山，门既打开，山势自然可





冰 鉴



冰
鉴

见。山势幽深，必有来龙去脉，既雄伟，必有深根厚基，自此喻人之命运，其优劣高下，不言自明。

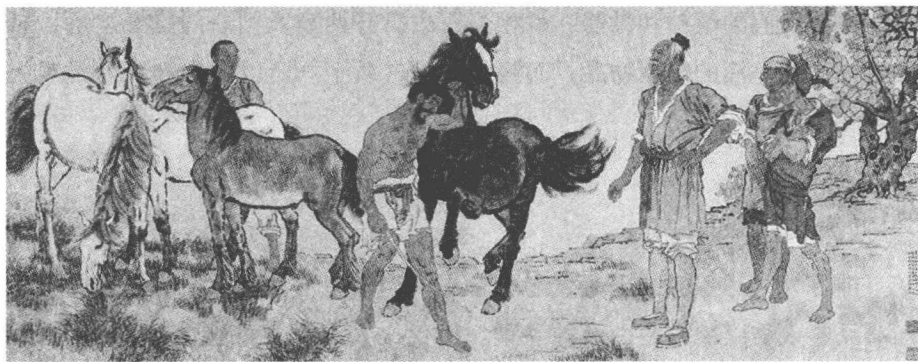
首先，这里的“神”并非日常所言的“精神”一词，它有比“精神”内涵广阔得多的内容，它是由人的意志、学识、个性、修养、气质、才干、地位、社会阅历等多种因素构成的综合物，是人的内在精神状态。俗话说：“人逢喜事精神爽。”而这里所论的“神”，不会因人一时的喜怒哀乐而发生大的变化，貌有美丑，肤色有黑白，但这些都不会影响“神”外观，换句话说，“神”有一种穿透力，能越过人貌的干扰而表现出来。《列子·说符》中记载了伯乐与秦穆公论相马的故事，可以说明这个道理。

秦穆公问伯乐：“有没有可被派去访求良马的人呢？”

伯乐回答：“良马可以靠外表的形态、骨架去鉴别。但是要说到天下最出众的马，却只能靠一种若有若无、若隐若现的神态气色来鉴别。这种马跑起来蹄不沾尘，驾车快得不留车辙。我的子孙只能鉴别良马，而不能鉴别天下最出众的神马。有一个和我一起担柴担菜的朋友，名叫九方皋，他相马的功夫不在我之下。”

秦穆公于是召见了九方皋，并派他去访求骏马。三个月之后，九方皋回来复命：“找到一匹千里马，是一头黄色的母马。”

秦穆公一看，却是一匹黑色的公马，于是很不高兴，埋怨伯乐，说他推荐的人连马的颜色、雌雄都分不清。



《九方皋相马》国画/徐悲鸿/1931年





伯乐听后感慨道：“九方皋眼里看到的，纯粹是马的内在神韵。”后来试骑，果然是世上少有的名驹。

“神”并不能脱离具体的物质东西而空空地存在，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。“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，不能完全割离开来，单独地看。所以，曾国藩又仔细论证神之有余者为何种情状，神之不足者、形之有余者、形之不足者各应为何种情状，以及这四种人的福禄寿命等。

《冰鉴》中所言的“骨”，并不是现代人体解剖学意义上的骨骼，而是专指与“神”相配，能够传“神”的那些头面上数量不多的几块骨。

为了比较形象地说明“神”和“骨”，曾国藩用了两个比喻。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。米未随糠去，因而“神”也不会因相貌等外在的“形”而消失。“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，山石之于泥土。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，从眼睛就可以看到一些征兆。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

冰鉴



神骨第一——识辨志奸正邪





冰

鉴



冰

鉴

好，是健康的标志；反之，则表明精神状态不佳，缺乏活力，难以集中精力。

俗话说：“眼睛是心灵的窗户。”从医学观点来看，眼睛是人最敏锐的器官，它的感觉领域几乎涵盖了所有感觉的70%以上，其他器官的感觉与之相比就显得微不足道。在面部的五官中，眼睛是“监察官”，大概是因为它能够明察秋毫。人的眼睛形态各异。就生理学而言，眼睛外观与其功能没有任何医学上的必然联系，但眼睛的外貌可以反映一个人的性格，从眼睛可以看出这个人是温柔的或是恶毒的，是冷淡的或是热情的，是冷静的或是冲动的。

标准的眼睛修长而充满慈爱的光芒，适度清澈，两眼水平排列，眼球既不凸出也不深陷，黑白分明，瞳孔大而亮丽。黑眼珠在上下眼睑中间，不露出白眼珠是最理想。

大眼睛的人具有敏锐的感受力与丰富的表现力，好奇心旺盛，性格开放坦率，容易亲近，擅长社交，话题丰富，协调性强。有些大眼睛的人具有锐利的眼光，使人折服。但缺点是容易受外界的影响，经常见异思迁，易受他人蒙骗。

小眼睛的人感受迟钝，视野狭窄，也不会积极地表现自己。但是他们有自己的人生原则，属于耐力强、稳扎稳打类型的人，是意志坚强、精打细算的现实主义者，非常适合冷静和慎重的的工作。不过小眼睛的人也有性格消极保守，器量小，疑心重的缺点。

两眼大小形状极端不同的人，多半天生懂得掌握他人心理。他们性格偏激别扭，情绪变化多端，感情好恶激烈，个性自私顽固，往往被认为是神经质的人。

眼睛修长的人悠闲自在，责任心强，办事严肃认真，有很强的决断能力，有远见。有修长眼睛的人给人一种慈善温和的印象，这种人富有同情心，具有牺牲和奉献精神，所以大多数佛像的眼睛都是修长的。

圆眼睛的人常常给人一种聪明的印象。这种人做事积极，讲究实效性，反应灵敏，适应性强，但是性格混杂，容易冲动，本质上自私任性，而且容易受到外界的诱惑，缺乏远见。

