

# 图解

读曾文圣公手书  
轻松破解传世识人秘笈

# 曾国藩冰鉴

## 曾国藩识人鉴人传世奇书

- 宁可不识字，不可不识人
- 五千年历史中立德立功立言者只有两个人：范仲淹和曾国藩。五千年历史中事业有继衣钵得传者只有一个人：曾国藩。——梁启超

(清)曾国藩::原著



亮点  
人文馆  
003

清 远::编译



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 曾国藩八大智慧

## 1. 识人秘术

## 2. 用人妙法

## 3. 为官方略

## 4. 治军要义

曾国藩把治军、治政、治饷等全部归功于人才：“成大事者，以多得助手为第一要义。”他特别会辨人，尤善相士。《清史稿》载：国藩为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者悚然。退则记其优劣，无或爽者。

曾国藩善于就势利导，引其长而弃其短，主张以“度”容“士”，诚待天下。他主要讲才德观，“余谓德与才，不可偏重……德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。”当才与德不可兼得时，“与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。”

自古仕途多险恶，但曾国藩早年升迁七次，十年连晋十级，后来更是权馆四省，位列三公，成为官场不倒翁。他经历了道光、咸丰、同治(实际为慈禧)三代君王，历时34年，有时奴颜媚骨，有时抗旨犯上，有时当面一套、背后一套，采取的是以曲求伸、以退为进的自全之策。“当官要学曾国藩”，几乎流传了百年。

曾国藩以编练湘军起家，书生治国，镇压了中国历史上规模最大的农民起义——太平天国运动，其军事思想内涵的确非凡。



其鉴人专著，取“以冰为镜，能察秋毫”之义



曾氏幕府集天下俊彦之士达83人，后来官至总督、巡抚、尚书、侍郎者有李鸿章、李翰章、郭嵩焘、左宗棠、刘蓉、唐训方、彭玉麟等10余人，还有科技专家如涂寿、李善兰等。

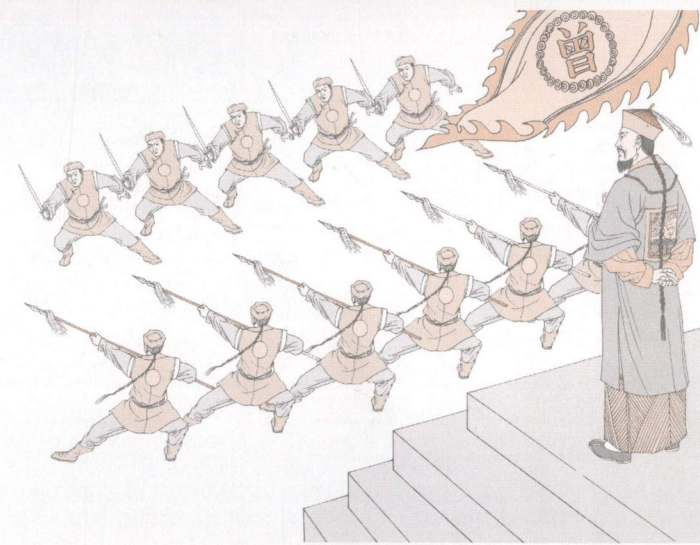


◆处处谨慎：身居高官，“总以钱少产薄为妙”、“居官以耐烦为第一要义”、“德以满而损，福以骄而减”、“盛时常作衰时想，上场当念下场时”。

◆为官须做到“四耐”：不为大府所器重，则耐冷为要；薪米过时迫窘，则耐苦为要；听鼓不胜其烦，酬应不胜其扰，则耐劳为要；与我辈者，或以声气得利，或以干请得荣，则耐闲为要。

◆注重清廉、节俭：“军中钱粮余不敢取丝毫也”、“余服官二十年，不敢稍染官宦之气息”、“余自三十岁以来，即以做官发财为可耻，以官囊积金遗子孙为可羞可恨”。

用人主张



他认为，兵不在多而在于精，主张军政分理，各负其责。治军以严明军纪为先，同时着重培养“合气”，将士同心。选将四要点：一曰知人善任，二曰善观敌情，三曰临阵胆识，四曰营务整齐。

其战略战术丰富：如“用兵动如脱兔，静如处女”，“扎硬寨，打死仗”，“先自治，后制敌”，“先拔根本，后翦枝叶”等。

重赏以鼓士气，保举以笼络将心。湘军征战十余年，各营保举的武职共达十几万人，其中保至三品以上的军官，不下数万人。

治军之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼；带兵之道，“勤、恕、廉、明”四字缺一不可；军事之骄气、惰气，皆败气也。

识人秘诀

- 端庄厚重是贵相，谦卑含容是贵相，事有归着是富相，心存济物是富相。
- 邪正着眼鼻，真假看嘴唇；功名看气概，富贵看精神；主意看指爪，风波看脚筋；若要看条理，全在语言中。
- 观人之法，以有操守而无官气、多条理而少大言为主。

用人主张

- ◆不拘一格：“衡才不拘一格，论事不求苟细”、“凡有一技之长者，……断不可轻视”、“奖其长而指其过，劝令痛改前非，不肯轻率弃绝”。
- ◆全力以赴：“求人之道，须如百圭之治生，如论鹰隼之击物，不得不休”。
- ◆注意人才间的相互吸引：“得一而可得其余”、“求才又如蛛之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引”。



曾国藩第三次就任两江总督后，临行入京觐见，适值六十岁生日，同治帝即亲笔御赐“勳高柱石”四字赏寿。





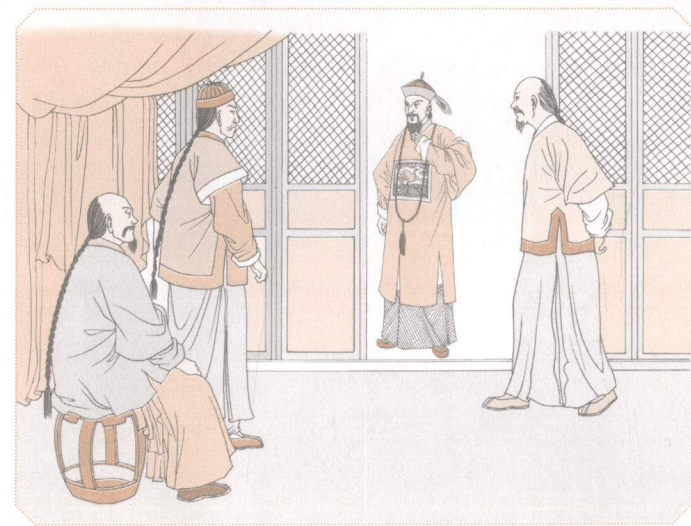


## 5. 处世之道

曾国藩认为，成大事不可心胸褊狭、顾头不顾尾，而是要精通处世、圆己、谋事之关系，即处世要深、圆己要通、谋事要大，方可成为一代豪杰。

他常说，有福不可享尽，有势不可使尽。称自己“平日最好替人‘花未全开月未圆’七个字，以为惜福之道、保泰之法”。

“处此乱世，愈穷愈好”、“功不兴自己出，名不兴自己成”、“功成身退，愈急愈好”。



历观名公巨卿，多以长傲、多言二端而败家丧生。天下古今之才人，皆以一傲字致败；天下古今之庸人，皆以一惰字致败。

“人之不可无良友也”，“凡做好人，做好官，做好名，俱要好师、好友、好榜样。”交友贵雅量，要“推诚守正，委曲含容，而无私意猜疑之弊”、“凡事不可占人半点便宜。不可轻取人财”。

## 6. 治学艺术

曾国藩是清末著名的理学大师，学术造诣极深。他认为读书可增长才干、见识，还可改变气质：“人之气质，由于天生，本难改变，惟读书则可变化气质。”



曾国藩论学书法

學如富貴在博收  
氣吞餘子無全目

盖世人读书，第一要有志，第二要有识，第三要有恒。

讲究之法，不外学问二字：学于古，则多看书籍；学于今，则多见榜样。问于当局，则知其甘苦；问于旁观，则知其效验。

为学四法：一曰看书宜求速，不多阅则太陋；一曰温旧书宜求熟，不背诵则易忘；一曰习定宜有恒，不善于写则如身之无衣，山之无木；一曰作文宜苦思，不善作文则如人之哑不能言，四者缺一不可。

## 7. 修身心诀

曾国藩在近代被称为完人，他有道德，有军功，有文章。在翰林院期间，他把修身当做日常很重要的一个部分。

◆原名子城，20岁后改号为涤生，意为重新做人：“涤者，取涤其旧染之污也；生者，取明袁了凡之言：从前种种，譬如昨日死；以后种种，譬如今日生”。中进士后始改名国藩，寓“为国藩篱”之意。

◆“男儿以懦弱无刚为耻”、“打脱牙、和血吞”。

◆八本：读古书以训诂为本，作诗文以声调为本，事亲以得欢心为本，养生以少恼怒为本，立身以不妄语为本，居家以不晏起为本，居官以不要钱为本，行军以不扰民为本。



### 省身十二课

- 一、敬（整齐严肃，无事不惧）
- 二、静坐（每日不拘何时，静坐四刻）
- 三、早起（黎明即起，醒后勿沾恋）
- 四、读书不二（一书不点完，断不看他书）
- 五、议史（购廿三史，嗣后每日圈点十叶，间断不孝）
- 六、谨言（刻刻留心，第一功夫）
- 七、养气（气藏丹田，无不可对人言之事）
- 八、保身（节劳、节欲、节饮食；时时当作养病）
- 九、日知其所亡（每日读书，记录心得语）
- 十、月无亡所能（每月作诗文数首，以验积理之多寡，养气之盛否）
- 十一、作字（饭后写字半小时）
- 十二、夜不出门（旷功疲神，切戒切戒）

他每天记日记，对自己一天的言行进行检查、反思。

## 8. 家教有方

曾国藩终生注重家庭教育。他把教育子弟的着眼点放在修“心”、修“身”、修“行”上，并格外强调修身养性的重要手段——“耕”与“读”，也特别重视“三修”必成的首要条件——“志”、“恒”、“勤”、“劳”。



◆持家教子应注意十事：一、勤理家事，严明家规。二、尽孝悌，除骄逸。三、“以习劳苦为第一要义”。四、居家之道，不可有余财。五、联姻“不兴定富室名门”。六、家事忌奢华，尚俭。七、治家八字：考、宝、早、扫、书、蔬、鱼、猪。八、亲戚交往宜重情轻物。九、不可厌倦家常琐事。十、择良师以求教。归纳起来，即“勤、孝、俭、仁、恒、谦”六字。



◆大约世家子弟，钱不可多，衣不可多，事虽至小，关系颇大。

◆家败，离不得个“奢”字；人败，离不得个“逸”字。

◆天下百病，生于懒也；人不勤则万事俱废。

◆千古有道自得之士，不外一个谦字不贪财，不失信，不自是，有此三者，自然鬼服神钦，到处人皆敬重。









亮点  
人文馆  
003

读曾文圣公手书 轻松破解传世识人秘笈

# 图解曾国藩《冰鉴》

曾国藩识人鉴人传世奇书

〔清〕曾国藩 / 原著

清 远 / 编者



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目(CIP)数据

图解曾国藩《冰鉴》/清远编著. —北京: 中央编译出版社,  
2009.4

ISBN 978-7-80211-926-0

I.图… II.清… III.①人才学—中国—清代②冰鉴—图解  
IV.C96-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 049451 号

## 图解曾国藩《冰鉴》

---

- 出版人 和 龔  
责任编辑 王正斌  
责任印制 尹 珺  
出版发行 中央编译出版社  
地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)  
电 话 010)66509360 66509236(总编室) (010)66509367(编辑部)  
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)  
网 址 [www.cctpbook.com](http://www.cctpbook.com)  
E - m a i l [edit@cctpbook.com](mailto:edit@cctpbook.com)  
经 销 全国新华书店  
印 刷 中印联印务有限公司  
开 本 710×1000 毫米 1/16  
字 数 250 千字  
印 张 18.75  
版 次 2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷  
定 价 68.00 元

---

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达  
凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:010-66509618

## ● 编者序

# 用一双眼看透一切人

作为清代以文人而封武侯的第一人，曾国藩是近代中国最显赫和最有争议的历史人物。在清王朝内忧外患接踵而来的动荡年代，由于曾国藩等人的力挽狂澜，一度出现“同治中兴”的局面。其文治武功都堪称震古烁今，被誉为晚清“第一名臣”。

伟人毛泽东曾认真研读过曾国藩的许多著作，对其成功事业深为敬服，对其文章品格也真诚仰慕。他一生多次提及曾氏，如25岁时说：“愚于近人，独服曾文正，观其收拾洪杨一役，完满无缺，使以今人易其位，其能如彼之完满乎？”<sup>①</sup>34岁时说：“打倒太平天国出力最多的是曾国藩，他当时是地主阶级的领袖。”77岁时说：“曾国藩是地主阶级最厉害的人物。”<sup>②</sup>蒋介石对曾氏更是顶礼膜拜，认为曾国藩为人之道，“足为吾人之师资”。他把《曾胡治兵语录》当作教导高级将领的教科书，自己又将《曾文正公全集》常置案旁，终生拜读不辍。据说，他点名的方式、静坐养生的方法，都一板一眼模仿曾国藩。曾国藩的个人魅力，可见一斑。

“誉之则为圣相，谏之则为元凶。”正如国学大师章炳麟的评价一样，曾氏一生毁誉参半：挽狂澜于既倒，镇压太平天国，被誉为“中兴第一名臣”；主张富国强兵，被誉为“洋务运动先驱”；他是著名的理学大师，学术造诣极深，桃李满天下，有“德比诸葛，功过萧、曹，文章无愧于韩、欧”、“道德文章冠冕一代”的称誉；他一生不爱财，不怕死，努力做清官，做名臣，是儒家最后一个圣人，也是封建社会最后一尊精神偶像。但他残酷镇压农民起义，又被世人喻为刽子手、曾剃头、封建地主阶级的卫道士、地主买办阶级的精神偶像；在“天津教案”中杀人割地，又被骂为汉奸、卖国贼……

<sup>①</sup>1917年8月23日，毛泽东致黎锦熙书信。

<sup>②</sup>毛泽东《讲堂录》。

站在不同的立场，对曾国藩的评价当然会有对立的观点，但也有众口一词之处：那就是肯定他卓越的识人用人术。曾氏统帅湘军，战功卓著，其成功的重要秘诀之一便是对人才的重视。他认为“国家之强，以得人为强”，“国家大计，首重留心人才”。在人才问题上，他敢于走出传统，确立了与时代相吻合的人才观，主张摒弃崇尚“义理”、鄙薄“技艺”的思想，倡导“师夷之长技”新观念，成为西学东渐的先驱。为安内御外，他提出“得人才者得天下”，致力于实用人才的培养。

曾国藩有一句座右铭：成大事者，以多得助手为第一要义。他十分注意网罗和培植各类人才，其幕府享有“神州第一幕府”的称号。到过太平天国的容闳在描绘湘军大营人才盛况时说：“候补之官员，怀才之士子，法律、算学、天文、机器等专门家无不毕集，几乎举全国人才之精华，汇集于此。”幕府80余人中，后来位至总督、巡抚、尚书等二品以上大员的就达三十人，如李鸿章、李翰章、左宗棠、刘蓉、唐训方、彭玉麟、钱应溥、沈葆楨、丁日昌等。幕府还孕育了一批外交人员，如先后出使英、法、比、意的大使薛福成，出使英国的公使郭嵩焘，出使西班牙、德国的参赞黎庶昌等。一些知名的科技人员，如李善兰、华蘅芳、徐寿、徐建寅等，也被延入麾下。曾国藩识别、培养、造就了大批人才，在中国历史上是不多见的。

曾国藩善于“以相取人”。《清史稿·曾国藩传》载：“国藩为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者悚然，退则记其优劣，无或爽者。”其得意门生李鸿章称颂说：“知人之鉴，并世无伦。”甚至连对手石达开也承认：“公虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严，无间可寻，大帅如此，实起事以来所未见也。”

曾国藩很大程度上摒弃了相学中的神秘主义和江湖色彩，重神而兼顾形，重常而辨别奇，重理而指导术，特别强调人的精神和气质。他通过多年实践，总结自身识人、用人心得，完成了一部鉴人专著《冰鉴》，取“以冰为镜，能察秋毫”之义，集中国历代相术之大成，是中国古代相术流派中“书房派”的代表作。《冰鉴》体虽小而思精，言虽少而意深，其鉴人观人之法在今天亦有重要的实用价值。国学大师南怀瑾在《论语别裁》一书中谈到：“有人说，清代中兴名臣曾国藩有十三套学问，流传下来的只有一套——《曾国藩家书》。其实流传下

来的有两套，另一套是曾国藩看相的学问——《冰鉴》这一部书。”

蒋介石的相人之法，就得益于《冰鉴》。他在安排重要人事时，也常常观察其相貌颜色，以决定用否。《蒋氏王朝兴衰史》说：“凡有重要人事安排，他必先招榜上有名者，观察其相貌气色，然后再做选用与否的决定。其相人之法得自曾国藩学说之处甚多。曾国藩著有《冰鉴》一书，是谈气观相的一代宗师。据说蒋纬国在担任三军大学校长期间，《冰鉴》一书曾被指定为学生重要参考书籍。”

《冰鉴》原文虽只有寥寥的2269字，但在考辨人才上，颇有实用价值，也有着一定的科学性，是人力资源中国化、本土化的适用教材，对政府、军队、企业等各级领导者识别、储备、选拔、培养人才大有帮助。

不过，对于《冰鉴》，现代人读起来颇为吃力，更难懂的是书里讲述“神骨”、“情态”、“容貌”等好坏的标准。如什么样的骨相、面相算是好相，好的标准又在哪里？又如曾氏相术口诀“邪正看眼鼻，真假看嘴唇；功名看气概，富贵看精神；主意看指爪，风波看脚筋；若要看条理，尽在语言中”，究竟蕴含着哪些宝贵的信息？

关于绝世奇书《冰鉴》的研究、论争，已持续了百余年。无论是对于《冰鉴》本身，还是对于独树一帜的曾氏绝学，我们都可以采用一种全新的阅读方式来征服它。本书力图通过凝练的文字、精美的图解等多种要素的有机结合，让读者轻松读懂《冰鉴》，全方位地解读曾国藩识人、用人之学。

2009年3月

# 目录

曾国藩八大智慧 001

编者序 011

内页图示 020

## 第壹章

### 神骨鉴：骨相察神的识人秘术

- 1 察人识人，神骨第一：在内为骨，外现为神 /024
- 2 一身精神，具乎两目 /026
- 3 由眼神察知内心 /028
- 4 细辨奸邪与忠直：清浊邪正之辨 /032
- 5 欲察德操则观动静 /034
- 6 曾国藩与相学 /036
- 7 察探隐伏的精神：精神状态支配你 /038
- 8 英才雄才各具其神 /042
- 9 真英雄必有真精神 /044
- 10 “骨有九起”的含义：古人朴素的智慧 /046
- 11 智慧拓展：不识人才大事难成 /048
- 12 选人用人以德为本 /052
- 13 人贵忠诚 /056
- 14 清浊之道，洁身自好 /058
- 15 知人者智，自知者明 /060
- 16 走出识人用人的误区 /062
- 17 知人善用，各就其位 /064
- 18 用人不拘一格 /066

## 第贰章

### 刚柔鉴：长短互补，刚柔相济

- 1 刚柔之辨：刚柔：五行消长的状态 /070
- 2 刚柔相济，成就伟业 /072



- 3 由五行观人：五行形相 /074
- 4 因才用人善驱驰 /076
- 5 内刚柔辨才奸：观人当识内刚柔 /078
- 6 性格与成败 /080
- 7 刚愎自用的悲剧 /082
- 8 刚柔失调为偏才 /084
- 9 智慧拓展：成大事者需要有血性之人 /086
- 10 英雄要屈身 /088
- 11 保持弹性，进退自如 /090
- 12 以硬对硬时决不手软 /092
- 13 刚性太强，柔以掩之 /094
- 14 识人勿被假象迷惑 /096
- 15 扬长避短用人才 /098
- 16 屈尊能柔是一种大智慧 /100
- 17 韬光养晦，收敛锋芒 /102
- 18 要有容人的度量 /104

## 第 三 章

### 容貌鉴：人可以貌相

- 1 观察人各部位是否协调：容以七尺，貌合两仪 /108
- 2 古人重相貌 /110
- 3 人格影响外貌 /112
- 4 通过仪容识人：容以七尺，貌合两仪 /114
- 5 形体与性格 /116
- 6 观相貌识人术 /118
- 7 破解五官的秘密：五官是人的名片 /120
- 8 慧眼识五官 /122
- 9 智慧拓展：影响力来自第一印象 /124



第肆章

- 10 古人论仪表 /126
- 11 容貌恭敬是吉利 /128
- 12 以貌取人的利弊 /130
- 13 从表情考察内心世界 /132
- 14 观人须注重表里如一 /134

情态鉴：观情态，识良莠

- 1 情态是精神的流韵：情态显露风度 /138
- 2 功名看气概，富贵看精神 /140
- 3 看大旨也看细处 /142
- 4 常见的四种情态：由情态看人才的类型 /144
- 5 弱而不媚为佳 /146
- 6 “骄狂”误人 /148
- 7 戒除疏懒之态 /150
- 8 用人方略 /152
- 9 不常出现的时态：由时态察人 /154
- 10 于纯朴中选拔人才 /156
- 11 平庸可耻者须提防 /158
- 12 远离“妇人之仁” /160
- 13 根据情态识谎言 /162
- 14 智慧拓展：考察是用人的基础 /164
- 15 鉴人须全面细致 /166
- 16 人之高下，视其志趣 /168
- 17 从胸襟气度识人成就 /170
- 18 透过行为知心态 /172
- 19 微见著，细节识人 /174
- 20 留意反常情态 /176