

曾国藩

冰鉴

第三卷

台海出版社



曾国藩《冰鉴》

郑永彪 主编

第三卷

台海出版社

曾国藩《冰鉴》

编委会

主 编：郑永彪

编 委(按姓氏笔划排列)：

万吉林 王 俊 李周宇

汪兴武 汪玉宝 陆 平

杨 华 罗 霞 黄 勇

谢常贵

目 录

卷 七(续)

第三章 曾国藩“气色”鉴智慧	(969)
一、鉴以气色 辨之良莠	(969)
二、访友待客 察言观色	(1005)
三、涉足情场 颜色善观	(1035)

卷 八

体小思精 言少意深——曾国藩《冰鉴》识人用人心语

曾国藩被誉为“为师、为祖、为将一完人”，无论是治政、治军，还是为人处世，自我修养，都能巧识人才，大胆举荐，勇于任用。他既重视人物外貌形体的神、骨、气、色、音、声，同时更注意对道德、学识、气质、业绩等方面的考察。其观人用贤之道，概言之以为以“形”观“神”，以“骨”观“德”，以“气”观“志”，以“色”观“心”，以“音”观“识”，以“声”观“行”。官场上，对“乾嘉盛世”后清王朝的腐败、衰落，洞若观火，提出“行政之要，首在得人”，“危急之时需用德器兼备之人，以倡正气之风，行礼治之政。战场上，以选将用贤为要，提出选将四点要求：一曰知人善任，二曰善观敌情，三曰临阵胆识，四曰营务整齐。”为人处世之道，以为交友贵雅量，要“推诚守正，委曲含宏，而无私意猜疑之弊”。强调“观人之法，以有操守而无官气，多条理而少大言为之”。

第一章 治国篇	(1055)
一、行政之要 首在得人	(1055)
二、忧世风日坏 需忠勇之人	(1055)
三、天下三大患：人才 财用 兵力	(1056)
四、自辨非尸位素餐之人	(1059)

- 五、贤人抚膺短气，奸滑机巧逍遥 乱世之兆也 (1059)
- 六、知人必慎于听言 (1060)
- 七、自强之道 总以修政事、求贤才为总务 (1061)
- 八、此后数十百年 沿江两督四抚必须精通洋务 (1062)
- 九、对苗沛霖宜赦其罪而不资其力 (1064)
- 十、危亡之际须用德器俱备之人 (1065)
- 十一、立功可以赎罪 (1065)
- 十二、吏治亦之坏 由于群幕 (1066)
- 十三、贪劣之吏须严惩 (1066)
- 十四、吏治之最忌 (1067)
- 十五、修德兴教 奸邪自止 (1068)
- 十六、为政当尽其在我 务其远大 (1069)
- 十七、居官以耐烦为要 (1069)
- 十八、左宗棠善于审机审势 (1071)
- 十九、日以无将材无好官为忧 (1072)

- 第二章 治军篇 (1073)
- 一、将帅须以不骚扰百姓为第一要义 (1073)
- 二、壮勇贵精不贵多 设局宜合不宜分 (1075)
- 三、逃兵、逃勇不得人 (1076)
- 四、将士有死之心 士卒无生之气 (1077)
- 五、求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可亟得 (1078)
- 六、降服骄悍不驯的楚勇 (1079)
- 七、招勇须察其胆气 虽死不避者为上 (1080)
- 八、择将难于募勇 (1081)
- 九、营兵腐败 须别练乡勇 (1082)
- 十、治军之事必从者五 自为者三 (1084)
- 十一、军中事务 择将第一 (1086)
- 十二、兵勇素质极为重要 (1087)
- 十三、士卒太劳不可战 伤亡太多不可战 (1088)

十四、用兵重气	(1089)
十五、治军宜适当分权	(1090)
十六、用兵贵有余气	(1091)
十七、士卒需恤 营规需严	(1092)
十八、用兵之要：贵得人和而不尚权势，贵求实际而勿争虚名	(1092)
十九、兵分则力单 将分则谋寡	(1093)
二十、奖将不如激将	(1094)
二十一、联络众志 兼取众长	(1095)
二十二、长江提督拟请文武兼用	(1096)
二十三、湘勇善战	(1096)
二十四、以人才太少未果入蜀	(1098)
二十五、湘勇柔脆实难北征	(1099)
二十六、官中新手多须常密察	(1100)
二十七、希庵论事稳妥可与多商	(1101)
二十八、新勇能打悍敌为慰	(1102)
二十九、此后必须加意选兵练将	(1103)
 第三章 择友处世篇	 (1105)
一、用人三法	(1105)
二、开官之要诀	(1111)
三、荐举贤士	(1112)
四、勿以小瑕弃有用之才	(1113)
五、湘中 useful 之才	(1113)
六、带勇之人要求有三	(1114)
七、知人缺点之明	(1115)
八、用其所长，察其不逮	(1116)
九、推荐侦探及绘图人员	(1116)
十、皖中人才	(1117)
十一、知人善任	(1118)
十二、屈尊求贤	(1118)

- 十三、己非妒功嫉能之人 (1119)
- 十四、爱才当为蕴之蓄之 (1120)
- 十五、使人略短服长 互相敬爱 (1120)
- 十六、举才 (1121)
- 十七、求才必试以艰危 用人当责以实效 (1122)
- 十八、观人之法：以有操守而无官气，多条理而少大言为主 (1124)
- 十九、才中之上才 例当优遇 (1124)
- 二十、经济以历练而成 人才以奖借而出 (1128)
- 二十一、办大事者 以多选替手为第一义 (1129)
- 二十二、将兵当求自强 持家宜戒求田问舍 (1130)
- 二十三、人才取舍之道 (1131)
- 二十四、品评人物 (1131)
- 二十五、点评人物 (1132)
- 二十六、成事不足 败事有余 (1132)
- 二十七、自知之明与知人之明 (1133)
- 二十八、不为亲讳 (1133)
- 二十九、驭将之道 (1134)
- 三十、喜爱英才 (1135)
- 三十一、昔日之功可嘉 今日之罪难免 (1135)
- 三十二、储选贤将以备朝廷之器使 (1136)
- 三十三、择友是人生第一要义 (1138)
- 三十四、湘军人才三要 (1138)
- 三十五、做事之法与观人之法 (1142)
- 三十六、才高之人必不甘于寂寞 (1142)
- 三十七、用人宜精心 处事宜虚心 (1143)
- 三十八、选拔官员要人地相宜 (1144)
- 三十九、兼听独思 慎用左右 (1145)
- 四十、司马迁之误 (1147)
- 四十一、倡义重才 移风易俗 (1148)
- 四十二、圣人随心所欲而无逾矩 (1149)

· 冰 ·

- 四十三、延师当请严而有恒者 (1150)
- 四十四、观人论事宜博采众论 (1151)
- 四十五、切戒用人滥用财侈之习 (1153)
- 四十六、用人极难全赖方寸权衡 (1154)
- 四十七、弟于诸昆弟中劳苦独甚尤宜静养 (1156)
- 四十八、一人独成其功不如与人共享其名 (1157)
- 四十九、用人不率冗 存心不自满 (1158)

卷 九

识人善相 巨擘英杰——曾国藩《冰鉴》实例

曾国藩无职无权，以一在籍侍郎，崛起湘湖，不但打败了几倍、十几倍乃至几十倍强于己的太平军，而且破天荒在清朝的历史上，让马背上的皇帝不得不倚重汉族官僚。曾国藩之所以成功，可能有诸多原因，但他能网罗人才、聚集贤良幕府人才“极一时之盛”，多有能人为其谋划，是其根本原因。后人说“文正之事业，所以不可及者”，原因就在于此。《清史稿》说曾国藩“尤知人，善任使，所成就荐拔者，不可胜数。一见辄品目其材，悉当”。“尤善相士，其所识拔者名臣良将，指不胜数”。曾国藩幕僚前后达四百余众，凡法律、算学、天文、机器等专门家无不毕集，曾门幕府成为人才的磨砺所。

第一章 见文知少荃 磨砺成名臣

- 门生之长李鸿章 (1185)

第二章 言行鉴季高 屡荐扬显名

- 湘中第一将左宗棠 (1248)

第三章 闻名拔书生 水师之蛟成

- 水师捍将彭玉麟 (1280)

第四章 少年即知己 慧心用偏才

- 第一军师郭嵩焘 (1296)

第五章 神交知儒将 患难得大计

- 儒将罗泽南 (1317)
- 第六章 观行知堪用 理财应有方
- 曾府大管家李翰章 (1333)
- 第七章 览书求布衣 愚邀赴国难
- 著述流芳李元度 (1345)
- 第八章 初识轻狂生 日久结莫逆
- 小钦差赵烈文 (1359)
- 第九章 布衣结挚情 赖之举大业
- 军中卧龙刘蓉 (1387)
- 第十章 识之以清望 屡荐不念仇
- 刚毅勤能沈葆楨 (1400)
- 第十一章 中兴功业幸有 文章千古赖君
- 自居霸才王闳迈 (1410)
- 第十二章 识伟器于少年 问军务于新贵
- 智多星陈鼎 (1425)
- 第十三章 幕僚评述曾国藩 (1432)

第三章 曾国藩“气色”鉴智慧

一、鉴以气色 辨之良莠

古人云，事之至难，莫如知人。辨人材最为难，盖事有似是而非者：刚直开朗似刻薄，柔媚罢软似忠厚，廉介有宋似偏隘，言纳识明似无能，辨博无实者似有材，迟钝无学者似渊深，攻讦谤讪者似端直，掩恶扬善者似阿比；一一较之，似是而非，似非而是，人材优劣真伪，每混淆莫之能辨也。这就是说，世上最难的事没有比识人更难了。辨别人材为什么是最为困难的事情呢？这是因为事物有似是而非的，刚直开朗貌似刻薄；柔媚罢软貌似忠厚；表面看上去十分廉洁而实际并非如此；口出狂言能言明识明，而实际上却是无能之辈；海阔天空，天南海北地胡侃一通表面看来似博学而实际上是空话连篇无真材实学。反映迟钝没有实际学问却似知识渊博；攻击诽谤别人的人却看似正派正直的人；掩饰其恶的一面而将善的一面大肆宣扬者看上去好似刚正不阿的人；将这些一个一个地加以对照比较，就不难发现都存在似是而非，似非而是的现象，人材的优秀良才与劣等的人材，真材实学的人才与滥竽充数的冒牌货，这每一个方面，每一个环节都混在一起实在难以真正地区分、识别得一清二楚。说像是的而又不是的，像不是的而又是的，人材的优秀与低下，真与假，混淆在一起时，真是难以辨别了。

尤其是在无名的人中发现贤才，在拉车的骡马中间相出骏马；在深渊里捡出含珠大蚌，在石头堆里找出藏光的珍宝，这是何等地不易啊！这就进一步说明了识良莠之难了。

人才难得亦难识，这是古往今来人们经过千辛万苦积累而成的共同财富。凡识人有所思，识人有所为的有识之士，总是独具慧眼地悟出人才之所以难识；事之至难，莫如知人；事之识人，自古为难；人不易知，知人亦不易也！有天下者，以知人为最困难；知人之道，圣贤所难，受知固不易，知士诚尤难。知人

之难,莫难于别真伪;知人之难,良莠难分;知人之难,贤佞难辨;任贤非难,知贤为难;使能非难,知能为难;论资级难于知人,为今识人仍有难;千军易得,一将难求,经师易得,一将难求。虽然知人要未易,谁可例轻天下士;诚能知人,则天下无余事矣。

1. 知人识人 自古为难

事之至难,莫如知人。这是宋朝诗人陆九渊的一句名言,他揭示了识人的基本情况。说明了世上千难万难的事情,再没有比了解识别人更难的事情了。

事之至难,莫如知人。原因之一在于“凡事之所以难知者,以其窜端匿迹,立私于公,倚邪正,而以胜惑人之心者也。”这就是说,识人这样的事情不易了解的原因,是由于它隐藏迹象,把私心掩盖起来而显出为公的样子,把邪恶装饰成正直的样子,而且以必然的胜利去迷惑人的头脑。说明人的奸恶之所以难以辨识,是由于有正直、忠诚、善良的外表作掩护。

事之至难,莫如知人。原因之二在于“人心难测”。

人心险于山川,难于知天。这就是说人的内心比险峻的高山和深邃的江河还危险,比天还难以捉摸。

事之至难,莫如识人。原因之三在于“人之难知,不在于贤不肖,而在于枉直。”识别人的难处,不在于识别贤和不肖,而在识别虚伪和诚实。人有坏人与好人之分,英雄有真英雄与假英雄及奸雄之分,君子有真君子与伪君子之分。人还可以分为虚伪与诚实。有表面诚实而心藏杀机,有“大智若愚”表面看上去是愚笨的样子,而内在里却是聪明之人;有“自作聪明”而实际是愚人。有当面是人,背后是鬼的两面派。

事之至难,莫如识人。原因之四在于“材与不材之间,似是而非也”。即指贤才与非贤才之间,似是而非,难以分解。可以说,任贤非难,知贤为难;使能非难,知能为难。正因为任用贤德的人并不太难,识别有贤德的人才真正困难;使用有才能的人并不难,发现有才能的人才真正困难。所以,正因为上述种种原因,难怪人们常说,天下者,知人为难。

知人难,推举贤才也难。因为有贤才的人,在他未成才时,不为人所知,或知之的少,知者如无名无权也推荐不了。如果已锋芒毕露,才华超人,会被嫉贤妒才者所忌,不仅不肯推荐,甚至加以诽谤,诚恐其超过自己,或代己之位,

· 冰 ·

对彼尊贵,自己则卑贱。而有的虽知贤也不愿推荐,这种人认为多一事不如少一事,怕推荐的人如出事累及自己。故世上虽有奇才,愿推荐的少。

因此,荐贤者不仅要有知人之明,还要有荐贤之量,不嫉贤妒才,有为国家荐贤的至公之心,所以说,能荐贤才的人其本人就是贤才。历史事实说明:正因有推荐贤才的贤才,才能出现不少闻名于世的大才,这些大才也与推荐他们的贤才的大名共同垂誉于史册。

《宋史·程元凤传》记载:宋度宗时,程元凤任少保、观文殿大学士,他荐举人才,不徇私情。有世交之子来求升官,元凤谢绝,其人累次来请求,言及先世之情,元凤说:“先公畴昔相荐者,以某粗知恬退故也。今子所求躐次,岂先大夫意哉?矧以国家官爵报私恩,某所不敢。”可是,有人尝被元凤弹劾,后见他改过,而其才可用,便推荐之,元凤说:“前日之弹劾,成其才也;今日擢用,尽其力也。”

元凤选拔人才是坚持原则的,不应提升的,即使是有恩于己的人的儿子,也不提升,正如他所说不能“以国家官爵报私恩”。而对曾被他弹劾的人,因其改过而才可用,就推荐提升,正如他所说:“前日之弹劾,成其才也;今日擢用,尽其力也。”细味元凤言行,值得借鉴的有三:一、推荐和使用官吏,元凤都是出于为国的公心,不存在任何私人的成见。二、弹劾人是为保护人才,是不使其人走上邪道,使其回到正路,促其成才。三、辩证地看人。对官吏有错误则弹劾,不使其有害于国家;改正了错误,其才可用,则擢升,使为国尽其才能。元凤如此为国保护推荐人才,只有大公无私的人才能做到。

能否辨伪,与能否知人用人有很大关系,崔群向唐宪宗提出要辨伪必须“纠之以法”,这是很有见地的主张。事见《旧唐书·宪宗本纪》:

唐宪宗对宰臣说:“听受之间,大是难事。推诚选任,所谓委寄,必合尽心;乃至所行,临事不无偏党,朕临御已来,岁月斯久,虽不明不敏,然渐见物情,每于行为,务欲评审,比令学士,集前代昧政之事,为《辨谤略》,每欲披阅,以为鉴诫耳。”崔群说:“无情曲直,辨之至易;稍有欺诈,审之实难。故孔子有众好众恶之论,浸润肤受之说,盖以暧昧难辨故也。若择贤而任之,待之以诚,纠之以法,则人自归公,孰敢行伪?陛下详观载籍,以广聪明,实天下幸甚!”

唐宪宗对下属进言,认真评审其是非,但有时要辨别进言者说的善恶真伪,感到是大难事。因此,他令学士总结前代关于这方面的经验教训,写成《辨

· 鉴 ·

九七一

《谗略》，作为鉴诫。崔群说唐宪宗以史为鉴，是可增广聪明的，但事属暧昧，一时是难于辨别的，故孔子有众好众恶以分善恶之论。而崔群提出的意见，比之孔子所说更能解决问题，即“择贤而任之，待之以诚，纠之以法，则人自归公，孰敢行伪”。这就是以诚待贤，如果行伪作恶，则以法处理，这样做，官必奉公守法，不敢作伪为非了。

崔群在宪宗时，官至中书侍郎，同中书门下平章事，参预朝政。穆宗继位，因他拥护穆宗储位，故甚得信任，任检校左仆射兼吏部尚书。他为人清正，时称贤相。

左仆射王起频主持贡举工作，每次贡院考试完毕，都将录取的名单呈给宰相最后定夺。由于录取的人不多，宰相廷英说：“主司试艺，不合取宰相与夺。比来贡举艰难，放人绝少，恐非弘访之道。”唐武宗说：“贡院不会我意。不放子弟，即太过，无论子弟、寒门但取‘实艺’耳。”

由于职权和取才原则没有明确规定，所以主持取才工作的王起频心中无数，恐取士有失，故呈宰相最后决定。对此，宰相廷英提出两点意见：一是录取的士人不必呈给宰相决定，二是录取的人太少了，不利于广招人才。对此，唐武宗确定了取士的原则：取士要取有“实艺”的，即有真才实学的人，不论他是贵族子弟或出身于寒门。

唐武宗确定取才的原则，负责取才者就可有所遵循。但有了原则还不能保证所取的是有“实艺”的，还要有具体的办法，不然，原则是难于贯彻执行的，有可能落于空谈。

俗语说：“人心难测。”人心何以难测？心是指人的思想，思想是无形的，看不见，摸不着，它隐藏在人的脑海里；且思想又非固定的，是随着客观世界的变化而变化。所以，要摸透人的思想是不易的，故说人心是难测的。

照理说，思想指导人们的言行，人的思想必然在他的言行中表现出来，也就是说人的思想和他的言行应该是一致的。可是，各人表现不同，有一致的，有不一致的。其人所想与其言行一致的，这种人易知；如果其人所想的与他的言行不一致，或者他说的是一套，他要做的又另是一套，这种人就难知。

由于人心难测，人所想与其言行又有不一致的，其表现往往是表里不一，互相矛盾，因此，古往今来，都有知人难之叹。

人们常说，“知人知面不知心”，这恐怕也道出了“人心难测”的道理。有人

· 冰 ·

说不要轻易相信他人的知心话,这不是没有道理的。有的人特别是在情浓之际和说话投机的时候,总是轻信他人的知心话。对方向我吐露了真言,我又为何向人家讲假话。所以把心里的话全掏出了讲给人家听。然而,你可知道,他“真诚”地在你面前说别人的坏话,他在别人面前又会“真诚”地说你的坏话。因为人都有讨好他人的心理。而且,人总是在变化的。今天你是他的朋友,明天你可能又成了他的对手。是对手,他就可能利用你那些知心话,特别是隐秘的话来攻击你。

所以,心里话往往是不可靠的。对此,最好不要轻易相信它。如果失去了这方面的警惕性,已经轻信了别人的知心话,则容易上当受骗。

人们常说,知人难,知人心者更难。因为在现实生活中,有的人说的和心里想的不一样。嘴里说的不是心里想的;心里想的又不是嘴里所说的。历史上这样的例子是很多的。

汉光武帝刘秀知错庞萌便是其中的典型例子之一。庞萌在刘秀面前,表现得很恭敬、谨慎、谦虚、顺从,刘秀便认为庞萌是对己忠心耿耿的人,公开对人赞誉庞萌是“可以托六尺之孤,寄百里之命者”。其实,庞萌是个很有野心的人,他明向刘秀表忠,暗里伺机而动,当军权一到手,便勾结敌人,将跟他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。最赏识的人叛变了自己,这对于刘秀是当头一棒,使他气得发疯,后来他虽将庞萌消灭了,但他由于知错人而遭到的巨大损失是无法弥补的。刘秀之失,失在静中看人,他被庞萌的假表忠所迷惑了,竟认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。而来自敌营的庞萌归附刘秀不久,尚未有何贡献足以证明他的忠心,刘秀竟对他如此信任,是毫无根据的。

刘秀是个深谋远虑的人,他推诚待人,知人善用,不少人因他赏识而成为东汉一代英才。但“智者千虑,必有一失”,当他被表面现象所迷惑时,也就必然犯了以静止看人的错误。

2. 贤倭难分

在识人的发展史上,常常能听到许许多多的人经常讲这么一句共同的话,即“人不易知,知人不易”。人之所以不易识别,原因是多方面的,但主要是下列原因。

其一,“凡事之所以难知者,以其窜端匿迹,立私于公,倚邪正,而以胜惑人

· 鉴 ·

九七三

之心也。”这就是说，事情不易了解的原因，是由于它隐藏迹象，把私心掩盖起来而显出为公的样子，把邪恶装饰成正直的样子，而且以必然的胜利去迷惑人的头脑。说明人的奸恶之所以难以辨识，是由于有正直、忠诚、善良的外表作掩护。

其二，“凡有才名之士，必遭险薄之辈假以他事中伤。始乎屏弃，卒不得用”。也就是说，凡是有才能的贤人，必然要遭到阴险浅薄之类人的恶意中伤。起初被迷惑而遭冷落，而最终得不到使用。说明因奸佞之人的无事生非造谣中伤，使得贤才难以被识别而加以使用。

其三，“潜伏着的感情和隐藏着奸诈，是很难从一个人的外貌了解到的。”所以古人说“伏情隐作，难以貌求”。同时也说明了“人之深者有二种。一曰深沉。如纳言自守，容人忍事，内外分明，外边浑厚，不露主角，不呈才华。此德之上者。一曰奸深。如闭口存心机，深挟诈，形迹诡秘，两目斜抹，片语斜锋。此恶之尤者，切不可深沉君子，与奸深并观也。”这就是说，人的所谓“深”，有两种情况。一是深沉。其表现为少言语而守本份，能容人忍事，内外分明，待人处事浑厚而不逞强，不炫耀才华。二是奸深。其表现为缄口不言而心藏杀机，阴诈深藏，行为诡秘，双目斜抹，说话阴阳怪气。前者是最有道德的贤才，后者是极为险恶的奸人，所以切切不可将二者混淆，等同齐观。可是，在人际交往中，二者则经常混淆，造成贤佞难辨。

其四，“贤人必为国计，而不肖者专为身谋。为国计者必恃至公，故言直而援少；为身谋者专挟己私，故喻巧而援多。”这就说明了这样一个基本的问题，即品德高尚的人必定一心为国，品质恶劣的人专为自己盘算。一心为国的人必定是从最大的公心出发，所以说话直来直去，支持他的人就少；为自己盘算的人必定从私利出发，所以说话曲折巧妙，支持他的人就多。这进一步说明，奸与贤的界限虽是清楚的，然而，要识别也不是一件易事。

对于佞奸者来说，是因其能以假像蔽其真像，以外表又掩其内心的奸诈，且其谋深术巧，使人迷惑而难辨识。

《吕氏春秋·疑似》指出，物之相似最能迷惑人，它说：“使人大迷惑者，必物之相似也。玉人之所患，患石之似玉者，相剑之所患，患剑之似吴干者。贤主之所患，患人之博闻辨言而似通者。亡国之主似智，亡国之臣似忠。相似之物，此愚者之大惑，而圣人之所加虑也。”这是说，相似的事物最能迷惑人，石似

· 冰 ·

玉,玉工难以辨其真伪;剑似吴干宝剑,铸剑师也难识其优劣;博闻善辨的人似通而实不通,足以惑人而误事,这是贤明君主所虑的。历史上不少亡国之君自恃见识超人而独断独行,其左右也顺其意投其所好,因而被视为心腹忠臣,正是其君似智而实不智,其臣似忠而实佞奸,致亡国亡身。最典型例子,就是明崇祯皇帝及围绕在他左右的那班佞臣。崇祯认为他是英明之主,臣下无人超过他,他的旨意就是真理,与他相左的视为庸才,或逆臣,一直至死都认为明亡咎不在己,而在于群臣无能。他相信的都是对他听话、奉承的宦官和佞臣。正是这些似智、似忠的君臣断送了明朝。但这位似智的崇祯皇帝,他跟其前几代的只想享乐连朝也不上的皇帝确有点不同,他日夜操劳,好像有作为的贤君,故能迷惑人,因而不少人为之惋惜,认为他非亡国之君,而处于亡国之时。

奸佞之人能使人不知其奸诈,是因其用心险而术巧,对此,《元史·列传四十五》有精辟的论述:“奸邪之人,其用心也险,其用术也巧。惟险也,故千态万状而人莫能知;惟巧也,故千蹊万径而人莫能御。其谄似恭,其奸似直,其欺似可信,其佞似可近,务以窥人君之喜怒而迎合之,窃其势以立己之威,济其欲以立己之爱,爱隆于上,威擅于下,大臣不敢议,近亲不敢言,毒被天下而上莫之知。”明严嵩就是这样用心险而用术巧的奸佞人物。严嵩其人无才略,他最大的本事是巧于媚上,窃谋权利。世宗即以信道求仙著名的那位嘉靖帝,他虽昏庸,却自以为高明,凡拂其意的,不是廷杖,即杀戮,对严嵩则另眼相看,因严嵩善写“青词”,并作文为嘉靖歌功颂德。严嵩百事顺嘉靖意,照其意旨行事,故得入阁参与政事。严嵩虽年过六十,精神焕发,勤于政事,日夜在内阁值班,连家也不回。嘉靖大为赞赏,赐其银记,文曰:“忠勤敏达。”严嵩害人不露痕迹,被害的人也不知被谁所害。凡比己位高的,严嵩表面对他很恭敬,实伺其过害之,取其位而代之。崇祯居深宫,大臣难得谒见,只有严嵩得亲近,旨意由他代下,因此他能一手遮天,权倾天下,结党营私,大受贿赂,是当时最大贪官。嘉靖对他长期信任而不疑。严嵩之能遂其奸,采取的手法都一样,即前所说“窥人君之喜怒而迎合之”而已,因而“爱隆于上”,“毒被天下而上莫之知”。

佞奸难辨是因其心险而术巧,而贤者难识是因其忠而直,故不为庸主暴君所喜欢。《元史·列传四十五》谈及知贤之难,是由于有下列几种情况:一、贤者不遇时,或无人推荐,因而隐居不出,必然不为世人所知。二、人君知而召之出仕,却不重视,待之如奴仆;或待之以礼,而言不见用;或用其言,而急功近利,

· 鉴 ·

九七五

且使佞人参与。因此,难以发挥贤者的作用,也就不为其君所赏识。三、贤者不为所知,也是因为:人君居于高位,喜听别人的过错,而不喜人说自己的过错,所行是务快己心,而不是务快民心,贤者为公为民必然进谏以纠正其错误,这就使其君很不高兴,不会得到赏识而重用,也因此,君臣就难于相处。而拒谏喜谀的人君,其左右必多佞人,他们最忌贤者,必然大肆诋毁、多方陷害,正直的贤者不获罪杀头已算万幸,又何能发挥其才能为国为民做好事呢?正是由于以上种种原因,故贤人难知难任。

3. 识人须由表及里

识人须由表察里,这既是前人经验的总结,又是现实识人的需要。早在商周时期,吕尚就提出选将才不能以外表为准。他说:“夫士外貌不与中情相应者十五:有贤而不肖者;有温良而为盗者;有貌恭敬而心慢者;有外谦谨而内无至诚者;有精精而无情者;有湛湛而无诚者;有好谋而不决者;有诡激而有功效者;有恹恹而不信者;有恍恍惚惚而反忠实者;有如果敢而不能者,有外勇内怯者;有肃肃而反易人者;有嗃嗃而反静恣者;有势虚形劣而外出无所不至,无所不遂者。天下所贱,圣人所贵,凡人莫知,非有大明,不见其际,此士之外貌不与中情相应者也。”吕尚列举了人才中这么多的表里不一的现象,说明了识人须知表察里。

人的表里关系,比一般事物的现象和本质的关系复杂得多,更难于认识,因为在世界上的事物中,最莫测高深的是人。现象是事物本质在外部的表现,而现象和本质一般是统一的,人们可以透过现象来揭示其本质。可是,对于邪佞的人来说,想通过其外貌的表现来透视其内部世界就难得多了。因邪佞的人巧于弄虚实,实者虚之,虚者实之,实实虚虚,虚虚实实,弄得人们满头雾水,很难识其庐山真面目;也因其心险而术巧,足以混淆贤佞,颠倒是非,使人主以佞为贤,以贤为佞,以非为是,以是为非,因而害人害民害国。

知人难,难在于分其良莠、贤佞,这是因为人是很复杂的。《六韬·选将》举了这样的十五种例子:有的外似贤而不肖,有的外似善良而实是强盗,有的外貌恭敬而内实傲慢,有的外似谦谨而内不至诚,有的外似精明而内无才能,有的外似忠厚而不老实,有的外好计谋而内缺乏果断,有的外似果敢而内实是蠢才,有的外似实恳而内不可信,有的外似懵懵而为人忠诚,有的言行过激而做