

# 冰鉴

全集

(三国) 刘邵 原典  
(清) 曾国藩 编撰  
李明文 编撰

◆ 领导干部必读书  
◆ 企业主管必读书

曾国藩



愚于近人，独服曾文正。——毛泽东

李鸿章

知人之量，并世无伦。——李鸿章  
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。——太平天国石达开

当代世界出版社

# 冰鉴

## 全集

(三国) 刘邵  
(清) 曾国藩  
李明文 编撰  
原典



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冰鉴全集/ (清) 曾国藩原著, 李明文编. —北京:  
当代世界出版社, 2007.5

ISBN 978-7-5090-0216-2

I. 冰… II. ①曾…②李… III. 人才学-中国-清代  
IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 053843 号

---

书 名: 冰鉴全集

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) 83908404

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京明月印务有限责任公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 26.5

字 数: 300 千字

版 次: 2007 年 7 月第 1 版

印 次: 2007 年 7 月第 1 次

印 数: 6000

书 号: ISBN 978-7-5090-0216-2/C·008

定 价: 39.90 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!

## 出版前言

本书的古文由两部书组成，一是《冰鉴》，一是《人物志》。

《冰鉴》，传闻为曾国藩所作，实非。下页有毛笔刻印的《冰鉴》影印文件，末尾说，“余家有冰鉴七篇，不著撰人姓名，宛似一子，世无刻本，恐其湮没也”，署名为“南海吴荣光荷屋氏”。又题名“香山曾大经纶阁氏书”，时间是“道光己丑年仲春”。该年是公元1829年，时曾国藩19岁，尚未科举，亦未到京（23岁才去）。那个时代，文章从写成到流传，再刻印成书，需要很长时间，显非少年曾国藩所为。曾国藩名闻天下，是50岁以后的事。南怀瑾先生推崇曾国藩13套本领，《冰鉴》是其一，但未肯定地说《冰鉴》作者是曾国藩。本书称“曾国藩原著”，实不妥，沿袭俗论而已。

《人物志》，三国时期魏国刘邵撰写。刘邵故事见于《三国志》，邯郸人，主要活动在文帝曹丕、明帝曹叡时期，文官，官至散骑常侍（二三品之间，主职规谏皇帝过失）。事迹不多，一是预见孙权联公孙渊不成，二是预见东吴兵围合肥无功，倒是同为散骑侍郎的夏侯惠为他写的一通推荐文字很有意思（那时做官不是科举考试，而是推荐，举孝廉就是推荐有孝心有德行的人出来主持政务——做官），赞表他说：

性实之士服其平和良正，清静之人慕其玄虚退让，  
文学之士嘉其推步详密，法理之士明其分数精比，  
意思之士知其沈深笃固，文章之士爱其著论属辞，  
制度之士贵其化略教要，策谋之士赞其明思通微……

言过其实是一定的，但可见那个时代的风范和刘邵的一般为人。明帝曹叡颇为欣赏刘邵，有“明帝美之”四字。著作有《论法》《人物志》《都官考课》《说略》等百余篇。

《人物志》讲考究人物的方法，那个时代品评人物很流行。《人物志》与《冰鉴》的鉴人方法完全不同，都有其糟粕，不要盲从。

《人物志》和《冰鉴》两部书，在中国人才学领域中究竟有什么样的地位，似乎从来没有人明确地并行论及。钱穆先生对《人物志》的评价很高，1961年在香港大学对该书做了一个专题演讲。汤用彤先生也有专文论述。该书成于三国时期，到近代才受到重视。《冰鉴》得到蔡锷、蒋介石、南怀瑾的推崇和介绍，声名隆于天下。

这里将两本书合并出版，是基于这样的考虑：一、都是讨论鉴别人才的；二、《冰鉴》侧重于由外及里、由形及心的考察，《人物志》则比较全面，性格、言语、类别、识人错误等都讲到了，因此也受到西方心理学界的关注；三、以“鉴别人才”为红线将两书集结出版，以前还未曾有过。因此，本书将是迄今为止最为全面、系统、完整地讨论“如何鉴别人才”问题的中国式著作。

本书的另一个特点是，充分结合中国古代鉴别人才的精典案例。案例如此之多，是同类书籍所没有的，比如孔子听哭声辨人心性、彭宣识别王莽神不正、袁天罡识

别武则天、司马昭识魏舒于寒微之中、曾国藩识别江忠源和刘铭传。

本书收录了《冰鉴》全文（本书第二、七、八、九、十、十一、十二章，共七章），《人物志》则汲取了全部精华，这样处理，一是考虑到时代变化、删去那些无实际意义的文字；二是舍弃一段一段随文评注的传统，使原著重点更加突出；三是替读者做时间和经济上的考虑。想进一步研究该书的读者，可另行购买单行本，相信两种版本不会冲突。

此外，本书的插图是中国历代名人画像，按时间先后一一排列，并不与该页文字对应，特此说明。

而飛揚白而有光土庚相當亦富貴又不  
在此論也最不佳者太白夾日月烏鳥集  
天庭桃花散面頰頰尾守地閣有一於此  
前程退落禍患再三矣

冰鑑

余家有冰鑑七篇不著撰人姓名宛似一子世無

刻本恐其湮沒也觀人之法孔有焉度之辭孟  
有眸子之論聖賢所重吾輩其可不知乎此篇  
固切於用非同泛書亦兼賞其文辭云爾南海  
吳榮光荷屋氏并識  
道光己丑歲仲春香山曾大經綸閣氏書

《冰鉴》原文毛笔字刻本影印件

# 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 出版前言 .....             | (1)  |
| 第一章 鉴别人才的九大特征 .....    | (1)  |
| 彭宣识别王莽神不正 (8)          |      |
| 查继佐识别奇丐吴六奇 (11)        |      |
| 尹婕妤不上汉武帝的当 (14)        |      |
| 老太婆识别汉武帝 (14)          |      |
| 第一节 见 面 .....          | (1)  |
| 第二节 九大特征 .....         | (6)  |
| 第三节 中和之才最贵 .....       | (15) |
| 第四节 聪明次之 .....         | (17) |
| 第五节 人才的五个层次 .....      | (19) |
| 第二章 识别忠正与奸邪 .....      | (23) |
| 曾国藩识别江忠源 (28)          |      |
| 曾国藩岳父慧眼识才, 招曾为女婿 (34)  |      |
| 石达开称赞曾国藩识才之能 (40)      |      |
| 袁天罡识别武则天 (45)          |      |
| 第一节 考察精神 .....         | (23) |
| 第二节 识别人的邪正 .....       | (31) |
| 第三节 考察小心者与大胆者 .....    | (39) |
| 第三章 分析性格 .....         | (46) |
| 范蠡由性格知大儿无心害死二儿 (47)    |      |
| 晏婴利用性格弱点二桃杀三士 (51)     |      |
| 第一节 性格识人 .....         | (46) |
| 第二节 领导者理想性格分析 .....    | (48) |
| 第三节 12种偏才性格分析 .....    | (50) |
| 附录一 哪一种性格更易成功 .....    | (65) |
| 附录二 伟人双重性格论 .....      | (67) |
| 第四章 分类考察 .....         | (70) |
| 淳于髡察色知人心 (83)          |      |
| 姑布子卿识别赵襄子 (84)         |      |
| 郑板桥上圈套 (85)            |      |
| 第一节 德行高妙的人 (清节家) ..... | (70) |

|     |             |      |
|-----|-------------|------|
| 第二节 | 强调制度的人（法家）  | (71) |
| 第三节 | 谋略之才（术家）    | (74) |
| 第四节 | 国体栋梁之才      | (76) |
| 第五节 | 大臣地方官之才（器能） | (78) |
| 第六节 | 智意之士（术家支流）  | (80) |
| 第七节 | 臧否之才（清节支流）  | (83) |
| 第八节 | 伎俩之才（法家支流）  | (87) |
| 第九节 | 文儒之才        | (90) |
| 第十节 | 骁雄之才        | (97) |

## 第五章 观察言语 (99)

孙权识别伪人才 (108)

郭嘉知孙策早夭 (119)

|     |          |       |
|-----|----------|-------|
| 第一节 | 言语识人     | (99)  |
| 第二节 | 言谈鉴人优劣   | (103) |
| 第三节 | 七种似是而非的人 | (107) |
| 第四节 | 在论辩中考察人  | (111) |
| 第五节 | 从言语中察人得失 | (114) |
| 第六节 | 言谈中的八个优点 | (117) |

## 第六章 考察才能 (125)

|     |           |       |
|-----|-----------|-------|
| 第一节 | 人才特点      | (125) |
| 第二节 | 八种人才的优势   | (137) |
| 第三节 | 各类人才的职权   | (143) |
| 第四节 | 主管之才与使用之才 | (145) |

## 第七章 考察外形内心 (150)

郑武公纯奸能豁达 (164)

|     |        |       |
|-----|--------|-------|
| 第一节 | 总论外形内心 | (150) |
| 第二节 | 考察外形   | (154) |
| 第三节 | 考察内心   | (158) |

## 第八章 观察容貌 (166)

《拍案惊奇》中的识人典例 (179)

|     |      |       |
|-----|------|-------|
| 第一节 | 总论容貌 | (166) |
| 第二节 | 考察仪容 | (170) |
| 第三节 | 考察外貌 | (177) |
| 第四节 | 面部其他 | (186) |

## 第九章 情 态 (208)

曾国藩与舞姬 (218)

陈瓘识破蔡京 (220)

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 第一节 总论情态 .....              | (208)        |
| 第二节 论恒态 .....               | (211)        |
| 第三节 论时态 .....               | (218)        |
| <b>第十章 早慧与大器晚成 .....</b>    | <b>(226)</b> |
| 第一节 总论须眉 .....              | (226)        |
| 第二节 早 慧 .....               | (230)        |
| 第三节 大器晚成 .....              | (237)        |
| <b>第十一章 闻声辨人 .....</b>      | <b>(241)</b> |
| 郑子产闻声知淫妇害夫 (242)            |              |
| 孔子听哭声知人心事 (243)             |              |
| 万宝常听隋文帝音乐哭隋将亡 (253)         |              |
| 第一节 总论声音 .....              | (241)        |
| 第二节 论 声 .....               | (248)        |
| 第三节 论 音 .....               | (253)        |
| <b>第十二章 观察气色 .....</b>      | <b>(257)</b> |
| 扁鹊观气色知蔡桓公病入膏肓 (259)         |              |
| 第一节 总论气色 .....              | (257)        |
| 第二节 气色的类型 .....             | (265)        |
| 第三节 论文人气色 .....             | (268)        |
| 第四节 青白两色 .....              | (271)        |
| <b>第十三章 从为人处世考察 .....</b>   | <b>(276)</b> |
| 郭子仪礼待奸臣卢杞 (286)             |              |
| 宦之奇谏假道败因分析 (288)            |              |
| 第一节 从胸襟气度识人成就 .....         | (276)        |
| 第二节 如何判断一个人荣福的长久与短暂 .....   | (283)        |
| 第三节 谦卑含容与当仁不让 .....         | (287)        |
| 第四节 兢兢业业与嘻嘻哈哈 .....         | (288)        |
| 第五节 警惕“妇人之仁” .....          | (291)        |
| 第六节 从“吃亏是福”考察一个人的真实意图 ..... | (294)        |
| <b>第十四章 英才与雄才 .....</b>     | <b>(298)</b> |
| 古代大盗跖性格分析 (310)             |              |
| 康熙与万历之比较 (314)              |              |
| 第一节 英雄之分 .....              | (298)        |
| 第二节 三种英才 .....              | (300)        |
| 第三节 三种雄才 .....              | (307)        |
| 第四节 谁是英雄? .....             | (311)        |
| 第五节 英才雄才孰重孰轻 .....          | (315)        |

## 第十五章 八种基本方法 ..... (318)

李林甫如何排挤对手 (331)

曾国藩识别刘铭传 (351)

第一节 判断一个人是否表里如一 ..... (318)

第二节 从表情考察内心世界 ..... (323)

第三节 从表面特征判断人的声望 ..... (328)

第四节 判断模棱两可人的方法 ..... (329)

第五节 观其敬爱, 识其前程 ..... (334)

第六节 从情绪上察人心胸 ..... (337)

第七节 从缺点反观优点 ..... (341)

第八节 从聪明看成就 ..... (346)

## 第十六章 七种基本错误 ..... (352)

曾国藩上当 (356)

刘秀年轻无大志 (359)

第一节 耳闻目睹也有偏差 ..... (352)

第二节 个人好恶的影响 ..... (354)

第三节 只凭志向来断人 ..... (357)

第四节 重早慧轻晚成 ..... (360)

第五节 同类的人未必相互称颂 ..... (361)

第六节 地位财势对人才的影响 ..... (363)

第七节 奇人异士的真伪 ..... (368)

## 第十七章 主要错误——以己观人 ..... (372)

颜马四历汉文、汉景、汉武三帝而不逢时 (377)

桓玄夫人识刘裕野心 (379)

曹操与孙权相敌又相知 (383)

第一节 以己观人 ..... (372)

第二节 各类人才易犯的识人错误 ..... (380)

第三节 如何排解“以己观人”的错误 ..... (384)

## 第十八章 知人的两种困难 ..... (388)

曹操以貌失西川 (390)

孔子的错误 (391)

刘备一语杀吕布 (397)

李斯嫉妒杀韩信 (411)

第一节 知人之难 ..... (388)

第二节 第一印象的错误 ..... (399)

第三节 动静结合考察人 ..... (403)

第四节 人才得到任用的困难 ..... (409)

# 第一章 鉴别人才的九大特征

## 第一节 见面

### 【原典】

盖人物之本，出乎情性<sup>①</sup>。情性之理，微妙而玄。非圣人之察，其孰能究之哉？而阴阳刚柔之质，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。是故五质<sup>②</sup>内充，五精<sup>③</sup>外章，包以澹泊，是以目采五晖<sup>④</sup>之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

### 【注释】

①情性：情感和本性。情，阴之化；性，阳之施；人禀阴阳而生，故内怀六情五性。 ②五质：仁、礼、义、智、信五种品质。 ③五精：心、肺、肝、脾、肾五脏的精气，以五精合五质。 ④五晖：青、黄、赤、白、黑五种颜色。

### 【译文】

人物的品质能力都出自于情性。情性的道理微妙而玄奥，如果没有圣人那样的洞察力，谁能够详究其中的玄机呢？凡是由血肉精气构成的生命体，无不是以元一为本质，秉阴阳两气而立心性，吸万物精华，集金、木、水、火、土五行而成形体。阴阳刚柔的特征通过形貌容姿、言语声色表现出来，发自内心的真情实感，与外部表现相对应。既然外有形体内有本质，当然可以循着外形来探究其本性。因此说：物生有形体，必有其精神，了解其精神，自然能够穷尽他的本质。



鉴别人才很有些像挑选木材。伐木工人在选料时，先从外形上打量，看树木是否有笔直挺拔之势；再考察质地，是缜密结实呢，还是疏泡松脆；要么从品种上考察，要么敲敲打打听一听，用这样一些方法来判断树木是否能当得大用。品鉴人物也是这样，总要见一见面，有一个初步印象后，再进一步考察品德和才能。“见面”的过程，实际上就是从外貌形相上来考察、鉴别人才。这种方法不一定准确，也没得到科学的论证，但使用频率很高，是鉴别人才的最基本的方法。这“一面之间”往往决定了一个人的命运，甚至影响一个民族、一个国家。

人生于天地之间，萃集日月的精华，钟汇万物的灵气，其聪明才智足以使人类永无止境地去创造，去掠夺，并主宰整个生命世界，而其他生命体的智慧则仅够帮助它们找到食物。人融合天地万物的华宝，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐发藏在心间，虽然外部形貌上有种种不同的表现，但内心的活动却是其他人看不见的，凭什么说可以从外貌形相上发现人内在的心性品质和能力呢？

人的差别主要体现在思想和性格上。鉴别人才，实质上就是区别一个人思想和性格的优劣。优秀的人才大体上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性奇高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥洒自如；一种是刻苦勤奋、脚踏实地的人，他们往往要历经许多磨

难、付出艰苦的努力才能成功，但也持久，稳固，坚实。这两种人有一个共同的特点——善于思考。前一种人是敏于思考，聪明，因而目光神情上显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人是勤于思考，智慧，因而显得执著坚强，沉雄稳重，不折不挠，不轻易言败。这些良好品质是他们成功的重要保证。而这些神情特征是可以从外貌形相上观察到的。比如神态威猛的人勇敢，详和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……



盘古。神话中开天辟地的人，传说生于天地混沌中，后来天地开辟，天日高一丈，地日厚一丈，他日长一丈，如此一万八千岁，天就极高，地就极低。

我们知道，运动之后气血贯通时的脸色（肤色）与先前不一样。这种差别长年累月持续下去，面部色泽必然有明显的变化。大脑思维也是一种剧烈的运动，它不通过空间距离的位移来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通（心理学上的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体传电一样，在这个传导过程中，有的神经窦能被打开，有的神经元之间能联接贯通，有的却不能，这种现象由量变积累到质变，就是人各自不同的天赋特长）。长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部气色神态会不一样。这种区别就可能作为从外貌形相上来鉴别人物的一个依据。

古代养生学认为，形能养血，血能养气，气能养神，因此形全则血全，血全则气全，气全则神全。这个“神”，就是器宇目光中表现出来的，能体现一个人心性才情特质的气质性的东西。中医学认为，通则不痛，痛则不通，形体完备是有助于气血通畅的（血液微循环系统研究的结果是：微循环系统被破坏，直接影响到身体相应部位的健康，由此而及整个机体的健康），因此形体完备（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃勃。形全，有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性才情等品质。当然，这种方法不是绝对正确，但可以作为鉴别人才的一个重要参考。



黄帝。传说中中原各族的共同祖先。姬姓，号轩辕氏、有熊氏。少典之子。相传炎帝扰乱各部落，他在阪泉打败炎帝，又率领各部落在涿鹿击杀蚩尤。从此被拥戴为部落联盟领袖。又被战国时黄老学派推崇为始祖。今国人自称炎黄子孙，即指他与炎帝。

这可以在太极拳上找到印证。太极拳讲究姿式的标准，一招一式对手足位置都有比较明确的尺寸要求（有的拳师也不尽然）。这不是用科学实验方法反复演算论证得出来的，而是源于千百年来无数的拳师们集其毕生精力的练习和思考。练拳时，气血在体内奔流不息，绵绵滔滔如长江大河，前后相继，要求不能有丝毫间断。如果在某一式、某一处气血不能圆润自如地流转运行，练习者会觉得该处极不舒服，自觉不自觉中，由于肢体位置、姿势的调整，气血贯通了，人也舒服了，练起拳来更得心应手，体内气息也更奔流自如。一代又一代拳师在这样的努力和思考中总结，流传下太极拳现今的架式。这也可以解释，为什么同是杨氏太极拳，而各支传人手下的拳架总不完全一样。

太极拳讲究姿式的标准，目的在于达到“以意行气，以气催形”的要求，从而增强功力，因为它首先是一门武术，而武术的首要目的是用来打击敌人、保卫自己的。“以意行气，以气催形”的结果是，长期坚持练拳的人的血色气质的确与其他人不一样。

人的思考也是一种运动，伴随着相关的气血运行和更为复杂的生理原理。长期思考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的头面特征。古人也早就认为，潜心读书本来就是一种气功态，因而文化人与其他人的面部气质确实不一样。这犹如冰河洗石，天长日久，河流中的石头与其他石头有明显的外形差异；水流情况不一样，石头外形差异也不一样，平缓水区与激流险浪处的石头就有区别。石头的差异来自于外力的作用，人头面上的特征则源于内部思维力量的冲刷和熏陶，外显出来就是气质、神态、精光等的区别。由此可以从外及内地来考察人物的心性才情。

但鉴别人物绝不像伐木工人的活动那么简单。人有一颗聪明的头脑，还有坚强的意志力，这给识别人物心性才能带来了许多人为的障碍。思考能力帮人类创造了一切，从粗陋的木棒到原子弹，从只能捕得几条小鱼的绳网到今天一网打尽天下的因特网，思想

是指导人行动的第一工具。更为突出的是，人能控制自己的感情变化，能主动地掩饰自己的内心活动，这是奸邪之人得逞其阴谋、大智大勇的人临危脱险的一个重要原因（例见第十五章第二节杨坚事）。



尧。传说中父系氏族社会后期部落联盟首领。号陶唐氏，名放勋，史称唐尧。曾命羲和掌管时令，制定历法。咨询四岳，选舜为其继任人。对舜进行三年考核后，命舜摄位行政。他死后，由舜继位，史称禅让。

当然，人才毕竟是可以鉴别的，其心性品质终会被人发现，即使是那些深藏不露、修身养德的高人也不例外。

从外表谈吐上着手，发现人物的才能比识别心性品质要容易些。能够在一面之间就准确判断出一个人的能力和品质，实在是品鉴人物的惯手。品质、能力俱佳的人物少，能识别其高下真伪的人也许更少。

从本质上来看，香兰和臭草不会是同一种气味，雄鹰和家鸡也不会有一样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因为都长着人貌，都穿着人衣，就混为一谈。尽管在言行举止上有交错混杂的现象，但由于本性不一样，差别终究会显现。披着羊皮的狼仍然是狼，生了病、不咬人的狮子终究还是狮子。比如王莽，在大权没有巩固之前，始终做温良恭顺态，深得叔伯、皇室人的赏识，许多善良大臣和老百姓也把他作忠臣看。如果他在未篡位之前就因故死去，该如何评鉴他的本性呢？是否他就成为周公吐哺，天下归心式的忠臣了呢？不是！当时一个叫彭宣的人，见到王莽后，察觉了他的奸邪之心，但又不敢说，又自知无力干涉，就辞官还乡避祸去了（详见本章第二节）。

从外表上考察人物虽然不全面，但很直观，“人不可以貌相”说得也对，但只讲到了人物的另一个方面。俗话说：“相由心生。”这又体现了人物的一个方面。对于这个问题，古希腊哲学家柏拉图这样说：“我们每个人都从个体上表现着我们的思想（We each embody our own idea）。”亚里士多德这样说：“形象导致个性的差异（Individuality resides in a formal cause）。”亚里士多德的话与中国“相由心生”的思想已是非常接近了。生活经验丰富的人，的确是能够从形相神态上来推断人的心性才能的。远的不说，100多年前的

曾国藩就是鉴别人物的高手。毛泽东在1917年8月23日（时年25岁）《致黎锦熙书》中说：“愚于近人，独服曾文正。”这个“曾文正”，就是曾国藩，他创建的湘军是击败太平天国的主要军事力量。曾国藩为人威重，三角眼且有棱，在接见客人时，注视客人而不说话，往往看得人津脊汗背、悚然难持；由此断人才情，百不爽一。实可称为鉴别人物的高手高手高高手了。连太平天国领袖之一，翼王石达开都称赞曾国藩的识人之能。



舜。传说中父系氏族社会后期部落联盟首领。姚姓，一作妫姓，号有虞氏，名重华，史称虞舜。相传因四岳推举，尧命他摄政。他巡行四方，除去共工、驩兜、三苗、鲧四人。尧去世后继位，后咨询四岳，选治水有功的大禹为继承人。

由于人的复杂性，从外貌形相上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯“以貌取人”的错误。除了具有丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他捷径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形相会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。因此，如果只凭外表形相来识别人物，往往会犯错误。前面讲的曾国藩也在这上面栽了大跟头（详见第十六章第二节）。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，万万不可安然以外表看人，而不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，用科学的组织策略来推动，团体的力量无疑会猛增。

这里顺带着论一下人才团结的力量问题。组织管理的力量和重要性可以用一个经典的军事理论来说明。甲、乙两国都有自己的骑兵。甲国的骑兵特点在于技艺精良，凶猛强悍，个人战斗素质比乙国骑兵高，个人战斗能力比乙国骑兵强。乙国骑兵的特点在于部队训练有素，虽个人力量比甲国骑兵弱，但由于有组织、有号令，团队战斗力反而比甲国强，10个有组织的乙国骑兵能打败15个甲国骑兵；1000个乙国骑兵组织起来能打败1500个甲国骑兵。由此可以知道，人才固然重要，但如果缺乏组织和管理，各自为战，人才本身的力量就会大打折扣。因此，用人单位在强调识别人才、使用人才时，一定不要忽略了团体协作配合的作用。一等人才一流的协作，会产生惊人的力量；二等人

才一流的配合会超过一等人才的力量或与之相当。在现有的人员素质条件下，前者往往难以实现，后者能够实现，却往往被用人者忽略。用人者应根据具体情况，确定正确的人才策略。

## 第二节 九大特征

### 【窄典】

性之所尽，九质之征<sup>①</sup>也。然则平陂<sup>②</sup>之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨恇<sup>③</sup>之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。

### 【注释】

①九质之征：九大品质的特征。②平陂（bēi）：平正偏邪。③惨恇（yì）：惨，悲伤；恇，喜悦。

### 【译文】

人物心性才情的变化呈现出九种征象。忠直奸邪的在于神正直明朗与否，智明愚暗的在于精清爽明快与否，勇敢怯懦的在于筋劲健与否，坚强柔弱的在于骨强硬与否，沉浮静躁的在于气沉定与否，欢喜悲伤的在于色悦与否，端庄大方、邪顽卑下的在于仪整与否，心怀奸诈、端庄严肃的在于容严与否，性情平和、急进鲁莽的在于言急与否。



### 1. 观神识人

观察一个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。“神”正其人正，“神”邪其人奸。平常所说的“人逢喜事精神爽”，是不分品质好坏而人所共有的精神状态。这里谈及的“神”与“精神”一词不完全一样，神发自于人的心性品质，集中体现在面部，尤其是两只眼睛里，即曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”。

如果一个人的“神”平和端庄，“神”定，表明他道德高尚，对人忠心耿耿，不会肆意叛主，也不会因周遭事物的变化而随意改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，意志很坚定。

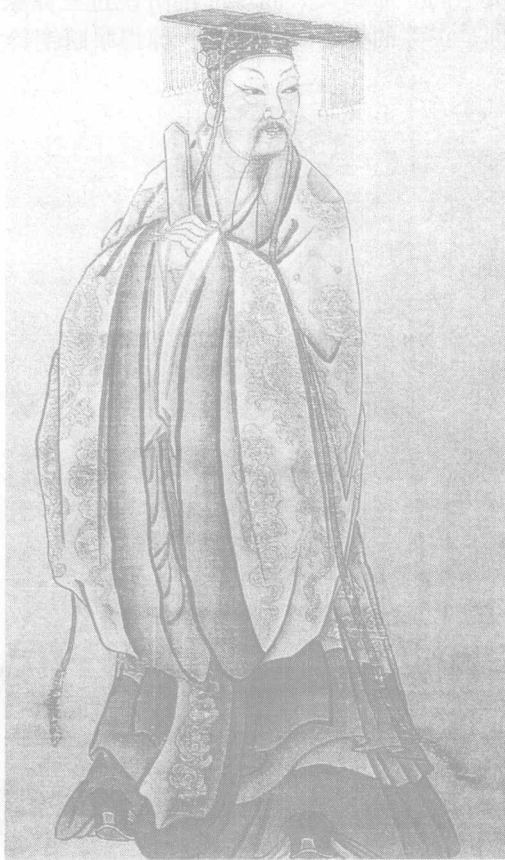
如果一个人的“神”侵邪偏狭，“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性，而不会轻易发难，不打无准备的仗，是大奸大贼一类的人。对这类人物的鉴别方法详见第二章第二、第三两节。

需要说明的是，神固然与遗传有关，但更主要的是在后天环境中磨炼出来的。

王莽这个人在历史上的名声并不太好，但就他本人的才能胆识而言，在当时也算得上是一个极其难得的人才。如果他不篡取王位，不显露本性，仍像未夺得朝政大权之前那样勤奋忠心地工作、俭朴地生活，说不定会成为流芳百世的周公式人物。

王莽的姑姑是汉元帝皇后，几个叔伯也都贵为将军公侯，但他的老爸王曼死得太早，孤儿寡母的，虽然生活不成问题，但在族人中受到的冷落和排斥，给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺王位的叛逆性格的最初原因。王莽稍稍懂事以后，就开始勤奋学习。王安石讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。王莽渐渐以一个谦让恭俭、不事享乐的进步青年形象出现在族人面前，穿戴得像一个克己修身

的儒生，不仅对母亲和亲长极其孝顺（那个时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，与朝野的光明俊伟人士交往结纳，深得时人的赞誉。



大禹。亦称夏禹、戎禹。传说中古代部落联盟领袖。姒姓，名文命。鲧之子。原为夏后氏部落领袖，奉舜命治理洪水。治水13年中，三过家门而不入。后以治水有功，被舜选为继承人，舜死后任部落联盟领袖。禹死后，其子启破坏“禅让制”，继承了禹的王位，实行世袭制，建立了中国历史上第一个奴隶制国家夏朝。

他的叔叔、大将军王凤生了病，王莽朝夕不离床头，衣不解带，殷勤服侍，汤药都由王莽尝过后再给王凤喝，以防有人下毒。几个月下来，王凤的病好了，王莽却是蓬头垢面，满脸憔悴，感动得王凤唏嘘而叹：有子不如王莽。王凤临死前，托姐姐（时已为太后）和皇上提拔提拔王莽，从而做了黄门郎（管宫门的官）。大司空王商和当世的一些名人也盛赞王莽的品德才行，深受皇上的宠信，被封为新都侯。

封侯以后，王莽仍然保持着廉敬恭让的作风，在人前不敢有丝毫马虎和得意，但暗地里开始有享乐的意思了。他曾经私下买了一个漂亮的奴婢，却被堂弟无意中撞见，王莽就对他说：“后将军朱子元没有儿子。看相的人说这个女子宜产佳儿，因此就主动帮朱将军买了回来。”当时就把那个奴婢送到了朱子元府上。

他的族叔王根辅佐朝政数年后，因身体不好，向皇太后申请退休。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，与许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉成帝刘骘的宠信。王莽对王根说：“淳于长想取代您，正在跟手下人商量办法。”王根怒气陡生，叫王

莽向皇太后举报淳于长的阴谋。由于太后本对许皇后不满，乘机把淳于长搞了下去。

因为这次告发大奸，王莽代替王根成为大司马，时年38岁。他更加注意自己的形象和声誉。母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。一个穿着粗布衣服，妆饰与一般仆妇无多大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，还不以为意，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人惊得眼睛铜铃大。



夏启。夏朝国君。姒姓。禹之子。传禹曾选定东夷族的伯益做继承人。禹死后，他即继王位，与伯益发生争夺，杀伯益，确立传子制度。有扈氏不服，也被他攻灭。

后人读历史，都知道这是王莽隐瞒自己真实目的的举动，但当时的许多人都被王莽的忠诚耿洁迷惑住了，赞誉之辞盛若花海。

新升任司空 of 彭宣看到王莽之后，悄悄对大儿子说：“王莽神清而朗，气很足，但是神中带有邪狭的味道，专权后可能要坏事。我又不肯附庸他，这官不做也罢。”于是上书，称自己“昏乱遗忘，乞骸骨归乡里”。用鉴别人才的“神”来分析，“神清而朗”，指人聪明秀出，不会是一般的人；神有邪狭之色，说明为人不正，心中藏着奸诈意图。王莽可能也感觉到了彭宣看出一些什么，但抓不到把柄，恨恨地同意了，却又不肯赏赐养老金。彭宣回乡后数年就死了。

王莽专权、篡位后，奸诈虚伪终于袒露于天下。如果王莽得势之前，有当权的人能发现他的心怀险诈，也许历史会是另一个样子。

当初，汉武帝以公孙弘为御史大夫，公孙弘生活俭朴，盖的是布被，也不多吃肉食。以耿介忠直著称的老臣汲黯（时为丞相）说：“公孙弘位在三公，奉禄甚多，却盖布被，这是伪诈。”汉武帝以此言问公孙弘。公孙弘说：“是实话。公卿王侯中与臣关系最好的莫过于汲黯。他今天当面责难我的过错，确实说到我的毛病上去了。位列三公而穿戴与小官吏一样，确实是虚伪，为钓名沽誉耳，确如汲黯所言。如果没有汲黯的忠直耿介，陛下如何能听到这样正直的话呢？”公孙弘既掩己过，又捧汲黯的公直，再捧汉