



冰鉴，取一以冰为鉴，

宿正伯 / 著

冰鉴 我读

明察秋毫一之意。



新疆人民出版社



冰
鉴
，
取
一
以
冰
为
鉴



明
察
秋
毫
一
之
意
。



新
疆
人
民
出
版
社

图书在版编目(CIP)数据

我读“冰鉴” / 宿正伯著. — 乌鲁木齐: 新疆人民出版社, 2006.12
ISBN 7-228-10673-3

I. 我… II. 宿… III. ①人才学—中国—清代
②冰鉴—研究 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 154076 号

选题策划 王淑梅
责任编辑 海珊
装帧设计 耀午书装

出 版 新疆人民出版社
地 址 乌鲁木齐市解放南路 348 号
电 话 0991-2823202
邮政编码 830001
印 刷 北京欣舒印务有限公司
开 本 787×1092 1/16
印 张 14.25
字 数 150 千字
版 次 2006 年 12 月第 1 版
印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷
印 数 6 000
定 价 25.00 元

序 言

我们常常说：金无足赤，人无完人。然而，曾国藩就被许多人称为“完人”。难道他真是毫无瑕疵之人吗？显然不是。这从后人对其激烈相左的毁誉中就可看出。

那么，何谓“完人”呢？毛泽东说，曾国藩是达到儒家“立德”、“立功”、“立言”三不朽的至高境界之完人。于是我明白了：所谓“完人”，就是在人生的各个方面都做得非常成功的人。按照儒家的说法，就是道德高超、功勋卓著、著作等身。想要实现这“三不朽”，的确不是一件易事！因为它需要一个人同时具备过人的禀赋、卓绝的精神和难得的历史机遇。纵观上下五千年，天资胜于曾国藩者甚众，坚韧匹于曾国藩者良多，际会佳于曾国藩者尤不在少数，然而真正能够将浑身解数发挥到淋漓尽致者，却罕出其右。可见，从成功的角度讲，曾国藩的确堪称“完人”。

曾国藩的成功，还远不止于此。在浩浩荡荡的历史长河中，德、言、行均有非凡建树者固然不多，但曾国藩却也并非个例。可是能够功成而不危，圆满以终老，且无损于子孙福祉者，却寥若晨星。曾国藩做到了。在熙熙攘攘的碌碌众生中，事业



有成者，姻缘未必如意；琴瑟和谐者，家境未必昌隆；事业家庭皆遂愿时，子女却未必称心。曾国藩无可挑剔。可见，曾国藩的确堪称巨大成功、全面成功、恒久成功的典范。曾国藩为什么能够做到如此成功呢？简单地讲，无外乎两点：一是强调自我修身，二是善于识人用人。首先，成功者必须具备成功者应有的个人素质，如学识、智慧、能力、性格、心态、信念等等，以及由此而综合产生的人格魅力。唯有自身蕴藏超绝而丰富的能量，天地之间才会有你驰骋的余地。这一点，对任何一个成功者而言，都是必需的。

其次，没有哪一位英雄是单枪匹马闯天下的，成功除了自我艰苦卓绝的修为外，一个很重要的因素就是要善于识人、用人，善于尽天下英雄之力为己所用。据史书记载，曾国藩自身资质并非上上之选。他之所以能够力挽大厦于将倾，创下震古烁今的功勋，与左宗棠、李鸿章、薛福成、郭嵩焘等一大批优秀人才都曾为湘军效力密不可分。而且，善于识人用人还可以避免为小人所中伤，为自己营造一个良好的创业环境。“良好的个人素质”与“志同道合者的舍命追随”不是分离的，而是互为因果、相辅相成的。两者共同铺就成功者坚实的道路。因此，今天我们追求成功，就不妨从两方面着手：一是努力加强自身修为，二是学习如何识人用人。

《冰鉴》作为曾国藩一生识人心得之结晶，恰好为我们提供了这两方面的系统知识：冰鉴，取“以冰为鉴，明察秋毫”之意。就是要为读者提供一些鉴人识人的经验之谈。告诉你怎样的人可以相处，怎样的人不能共事。为我们在择木而栖、择人而婚、择友而游、择邻而居时提供些必要的参考。同时，《冰鉴》

一书本身就是一块冰、一面镜子。世人对照其中论述,皆可清晰看到自身的影子。也即看到自己有哪些优点可以获致成功,有哪些缺点可以导致失败。有心者就可以从中找到修身的依据。

如此,我们可以说,《冰鉴》表面上是一部鉴人识人之专著,本质上却是一本成功指南、励志奇书。它的作用可以归结为两点:识人以用事,自知以修身。

今天的社会是一个激烈竞争的社会,同时也是一个双向选择的社会。无数的企业管理者迫切希望物色一批优秀的人才,而这又正是曾国藩创作《冰鉴》的初衷。无数的求职者、应聘者迫切需要知道“招聘方需要怎样的人才”、“怎样的人才更易获得青睐”,《冰鉴》恰好提供了这样的信息。因此说,研读《冰鉴》具有显而易见的实用价值和现实意义。

从鉴人识人角度释读《冰鉴》的书作已经多见于市,从成功学、人才学的角度阐释《冰鉴》精髓的,或许我是第一个。这当是本书的价值所在。倘若读者能从本书中找到获取一些成功的启示,也当是我最大的欣慰。

是为序。

目 录

上 篇

识人以用事

第一章 鉴人识人

- 一、乍见时观其仪表、举止、言谈 005
形神·仪表·容貌·形体·举止·言谈·气
- 二、共处时观其情态手段 037
断续·情态·刚柔·利益·荣宠·卑亢·挫折·其他
- 三、事急时观其神色气宇 050
始料未及时·生死攸关时·进退两难时
- 四、鉴人略要 057
心田即是福田·气象格局·厚重胜于轻薄·简便识人之法

第二章 知人善任

- 一、用人是一门无止境的艺术 063
德才之辨·人事相宜·赏罚分明·不偏不倚·以情动人·
纠偏扶正
- 二、交友择偶需要慎重 090
言行之间,忠奸可辨·酒桌牌桌最见真性情·
品性第一·男求勤勉,女推宽容
- 三、用世与用事 101
用世始末·中国文人的出入观·曾国藩的用世思想·
用世与用事

下 篇

自知以修身

第三章 成败所系

- 一、什么决定成败 117
精力·智力·品德·性格·心态·能力·成功函数·
曾国藩成功之道
- 二、成败写在脸上 133
精力写在脸上·智力写在脸上·品行写在脸上·
性格写在脸上·心态写在脸上·能力、气质皆写在脸上
- 三、修身养德,可以改变命运 142
慎独·博学·为善·自爱·模仿·明强·自觉

第四章 职场通鉴

- 一、决胜应聘时刻 162
自信·端正·得体
- 二、游刃工作之中 172
勤勉·担当·坚韧·豁达·变通
- 三、深得朋友信任 186
坦诚无私·忠信可靠·为友者讳
- 四、把握爱的缘分 194
内涵与气质·爱心与体贴·勇敢与担当·柔情与投入
- 结 语 205
- 附 录 《冰鉴》·曾国藩 211

上 篇

识人以用事



第一章

鉴人识人

“鉴人”、“识人”是两个不同的概念，鉴人在先，侧重于动作，也即以目测人；识人在后，侧重于思考，也即心领神会。鉴人、识人，然后方可用人。

台湾学者萧天石在《世界伟人成功秘诀之分析》中记载：准军刚刚建立之时，李鸿章带了三个人去拜见曾国藩，恰好曾公饭后散步。待曾公回来，李鸿章请求传见那三个人。曾公说：“不必了。”李惊问其故。曾公说：“第一个人低头不敢仰视，必是一个严谨细小、老成厚重之人，可任一般官职。第二个当面恭敬，正视不乱，背地里左顾右盼，必是阳奉阴违之人，不可任用。另一人怒目而视，势同金刚，精神始终挺拔不懈，

是忠义之人，是个将才，功名不在你我之下。”这个被曾公一锤定音的“将才”就是淮军刘铭传。

这则故事看似简单，但却在一气呵成中充分展示了曾国藩鉴人、识人、用人的三个必要环节：“低头不敢仰视”是鉴人，“严谨细小、老成厚重”是识人，“可任一般官职”是用人。今天，我们如果想要娴熟掌握曾公的选贤任能之法，也同样需要养成留心观察、甄别优劣、因材施教的正确思路。

首先，让我们看看怎样来鉴人、识人。《冰鉴》的写作目的是全面、系统、深入、细致地观察一个人，而要想如此立体地了解被观察对象，就不能仅仅满足于“一面之缘”之所得，而是要在第一印象的基础上，再通过日常相处来体察他的真性情；了解真性情还不够，还要在千钧一发时鉴别他的胸襟、风范和器宇。只有如此，才能尽量提高鉴人、识人、用人的精确度。因此在本书中，我将《冰鉴》内容拆分、整理并重新容纳于三种场景中：乍见、共处、事急时，而后通过这三种场景来说明如何由浅入深地观察一个人。

在此，有两点需要特别说明：

其一，《冰鉴》中有一些或晦涩难懂、或难以把握尺度、或不具可操作性的论述，如“九骨”、“阴鹭”、“气色”等，这些内容解释清楚不容易，解释不清楚则极容易误人子弟，不解释也无损原著精髓，因此，笔者在重新分类过程中，对部分内容采取了避而不谈的态度。

其二，《冰鉴》短小精悍，有洗练的优点，也有意犹未尽的缺憾。也即《冰鉴》内容无法涵盖鉴人、识人的全部领域和细节。为了使本书的内容更加实用、充实，我在以原著内容为主干的情况下，融入了许多自己在生活中的阅人心得。



一、乍见时观其仪表、举止、言谈

人常言：不可“以貌取人”。大概是因为要想真正了解一个人，必须与之长期共事才行。人的许多品性、才能往往被隐藏得很深，因此第一印象传达给我们的信息未必准确。但我以为，尽管乍见时所获取的信息是表面的、肤浅的，但对于一个善于“察言观色”的人而言，从一面之缘中所能获取的信息依然是丰富而可靠的。

乍见一个人时，我们首先会打量他的仪表，也即容貌、形体、衣着等，而后会注意其举止是否从容，言谈是否得体。这些信息在《冰鉴》中都有涉及。同时，我还注意到，所有上述信息基本上都要归结到“精神”、“气质”上来，也即无论是仪表、举止还是言谈，归根结底，只有“精神”、“气质”才是鉴人识人的根本。这一点，曾国藩在《冰鉴》的一开始即已明确强调，而且贯穿全书始终。可以说，“形神兼备、神重于形”是《冰鉴》提纲挈领的指导原则。

因此，在本章中，让我们首先看看《冰鉴》中关于“形神关系”的论述，而后再分别从仪表、举止、言谈等几个方面，作一些基本的考察，最后再次归结到“气质”方面作一个综合分析。

形 神

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。

人的相貌虽然是父母赐予的，是天生的，但人的品性、人的修养、岁月的痕迹，却会沉淀在一个人的形体之内，形成一种精髓、核心。这样一种精髓、核心就如一粒潜藏在体内的珍珠一样，使人焕发出独具个性的熠熠光芒，并通过仪表、举止、言谈得到反映。这就是一个人内在的“神骨”。

“神”，可以简单地理解为“精神”，“骨”也可以简单地理解为“骨气”，二者都是安身立命的根本。没有精神、没有骨气的人，就不可能成为栋梁之材。因此，曾国藩在《冰鉴》的一开始即强调“神骨”。

那么，“形”与“神骨”的关系如何呢？我以为，“形”主要是指先天材质，“神”主要是指后天气质，“骨”则介乎二者之间。也即“形”为物质，“神”为精神，“骨”则兼而有之。

我们乍见时观察一个人，首先要看其“形”，因为这是“神骨”存在的基础，是一个人天分与禀赋的反映。五官端正，三停匀称，骨肉丰满，气色红润，说明其人精力旺盛、生性善而正，是天生美质、可造之材；獐头鼠目，鼻眼歪斜，骨不附肉，

气浊神枯,说明其人气蕴不足、生性乖张,稍不留神,就可能滑向歪门邪道。这一方面反映胎儿受孕环境、发育过程的好坏,更主要的则是父母禀性的遗传。同时,按照中国民间的传统说法,它还是一个家族德行、德性的累积。拥有好的相貌基础,就如同拥有一块未经雕琢的璞玉。

当然,拥有好的材质,并不代表一定能成就好的人品;没有好的材质,也不代表一定成不了国家的栋梁、社会的柱石。先天的禀赋,只是一个质朴的根基、横竖的纹路,仅仅能说明雕琢的难度有多大、需要花费的气力有多少。相对而言,后天的教育、修身、发展才是更为重要的。随着一个人学识、修养、心态的不断变化,相貌所能反映的智愚、邪正、刚柔也会有动态的改变。事实上,在生活中,我们经常可以看到某个人衣冠楚楚、仪表堂堂,却感觉浑身透着一股邪劲儿;也可以看到某个人衣衫褴褛、相貌丑陋,却不能遮



曾国藩书法

掩其逼人的英气。所以，我们在看到一个人的相貌基础后，一定要留心其相貌所反映出的“神”。这才是识人之法真正的核心。

《冰鉴》开章明义这段话，讲的就是形神关系。

一身骨相，即是指先天材质，而五官端正、饱满与否又是材质如何的集中反映，所以说“一身骨相，具乎面部”。

一身精神，即是指“形”所具有的“神”，而眼睛作为心灵的窗户，又最能闪耀出灵性、善恶与邪正。所以说“一身精神，具乎两目”。

芸芸众生中，普通材质者居多。随便看一个人，也不一定强求别人拥有多高的学识、修养与智慧，所以不妨着重看其形骸，因为从其五官雍朗与否、气色光华与否、骨骼肌肉饱满与否、动作言谈刚健与否，已然可以看出其精力如何、气魄如何、品性如何，从而基本知其贫富贵贱之归宿。然而，对于士人豪杰而言，就必须观察其神骨，也就是既要观其材质，更要着重看其精神。因为你此时鉴人的目的，不是为了给别人指点迷津，而是在为国家选拔人才，不得不慎重考察。所以说“他家兼论形骸，文人先观神骨”。

如同诸多中国传统文化之概念一样（如通、义、仁等），曾国藩所讲的“神”、“骨”也是两个只可意会、难以言传的概念，它可以体现在个人表现的方方面面。在《冰鉴》的第一章里，曾国藩对“神”、“骨”分别作了专门论述，论述的重点又集中在眼神、骨骼上。这样做，思路是很清晰、很贯通的，但我以为，对一个人精神、骨气的观察应当融入每一个具体细节、具体过程中。眼神、骨骼固然可以集中反映“神骨”，但形体、举止、言谈

甚至日常处事方式也都可以体现“神骨”，所以在本节中，我只简略谈一下形神关系，至于对眼神、骨骼的分析，则散见于接下来的诸多章节中。

仪 表

仪表，是乍见时首先映入我们眼帘的，它所传达给我们的信息是直观的、立体的、多方面的，几乎可以囊括一个人所有的个性特征。在《冰鉴》中涉及仪表的部分主要有眼睛、鼻梁、须眉、容貌、形体等。

◇眼睛与鼻梁

眼神，最能反映一个人的清浊、邪正，也即一个人的智愚、善恶。智则神清气爽，愚则气浊神枯，善则刚正端庄，恶则骄横猥亵，所以《冰鉴》将“眼神”作为判断“神”的最佳法门。

文人论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。

清浊，即灵性如何。在曾国藩看来，一个人的灵性如何是一看就知的，所以在第一章中只用“清浊易辨”一笔带过。然而，究竟是怎么个易辨法呢？我们只能从第三章“容貌”中获得一点儿弥补：

目者面之渊，不深则不清。鼻者面之山，不高则不灵。眼睛在面部的作用，就像一汪清泉、一面平湖，一定要有