

宁可
不识字
不可
不识人

相遍世间英雄
揽尽天下英才
共谋不朽伟业

原著 曾国藩
编撰 诸葛静一

冰鉴

的智慧



中国长安出版社

冰鉴的智慧

[清]曾国藩 著 诸葛静一 编撰



 中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冰鉴的智慧 / (清) 曾国藩著; 诸葛静一编撰. —北京:
中国长安出版社, 2005.3

ISBN 7-80175-228-7

I. 冰… II. ①曾…②诸… III. ①人才学-中国-清代
②冰鉴-注释③冰鉴-译文 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 026432 号

冰鉴的智慧

(清) 曾国藩 著 诸葛静一 编撰

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: cca@ccapress.com

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: (010) 65271800 (编辑部) 65270593; 65270433 (发行部)

印刷: 北京正道印刷厂

开本: 787×1092 1/16

印张: 29.5

印数: 1-5000 册

字数: 500 千字

版次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80175-228-7/C·092

定价: 49.80 元

(如有印装错误 本社负责调换)



大
臣
金
明
簡
卷

前

言

〇
〇
一

前 言

曾国藩以一介儒生，由科举入仕途，遂至青云直上，出将入相，成为大清的一根柱石。他在满清排汉的背景下能官居一品，穿黄马褂，被称为晚清“第一名臣”，后来者推崇其为“千古完人”、“官场楷模”，使大厦将倾的清王朝又苟延了六十年。究其原因，应当说，除了他拥有的那套在官场应付自如的“绝学”之外，再就是他总结出来并屡试不爽的“识人术”。正是因为他重视人才，善于观人，敢于用贤，在晚清那样一个信仰崩溃、价值趋向多元化的时代，曾国藩几乎揽尽天下英才，在政治上有李鸿章、左宗棠、沈葆楨、郭嵩焘，在洋务上有薛福成、冯桂芬、容闳等，在科学上有徐寿、华蘅芳、李善兰等齐聚幕下。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。

曾国藩“识人术”的核心就是：世上怕的不是没有人才，而是用才的人不能正确使用人才。特别是在管理重要的高层人员方面，曾国藩自有一套：

1. 选拔将才。“拣选将才，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐劳苦，三者兼全，乃为上选。”曾国藩认为，挑选将才，必须要找有深远智慧谋略的人，而且要号令严明，能耐劳苦，这三个条件都具备，才是最好的人选。

2. 将才的能力。曾国藩认为，治兵的才能，不外乎公、明、勤这三个方面，如果办事不公正，赏罚不明，士兵就不会心悦诚服；如果不勤于职责，军营里的大小事务便会堆积，难以处理。同时，要不怕死，与敌人对阵时，才会身先士卒，士兵才能为你所用。

3. 能征善战。“治军之道，以能战为第一义。”曾国藩认为能战是最重要的事情，假如攻城攻了半年，不小心被敌人突围，无法抵御或受了小的挫折，自己的名望就会毁于一旦。曾国藩提出的“能战”，和现在企业里流行的“执行力”可谓异曲同工。

曾国藩是如何识人的？他的识人术有无道理？是否应验？在鉴识人才的

学问《冰鉴》里自有分解。

《冰鉴》，取以冰为镜，能察秋毫之义。《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，所以撰者在原著的基础上，谨慎注释，详加评析，广收史料，编写了这本书，以飨读者。

精华与糟粕往往互容并存，请读者阅读时注意辨别，取良去莠。

诸葛静一

2005年3月于北大蔚秀园

前

言

〇〇二

目 录

第一章 神骨鉴

——识人观人 神骨为先

第一节 精神和骨骼是鉴人的第一要诀 (003)

精神，主要反映在两只眼睛里；骨骼，集中在人的面孔上。鉴别人才，
观神骨乃首要之事。

曾国藩评鉴江忠源 (006)

第二节 如何辨人邪正 (008)

人的精神，分为清纯与昏浊两种类型。考察一个人，应看他处于动静
两种状态下的表现。

王莽神平则质平，神邪则质邪 (012)

第三节 由精神状态观人 (015)

社交中观人、识人，可由其情态举止，察探其隐伏在内的精神气质，
判断其心灵深处的活动。

如何分辨圣贤豪杰 (018)

第四节 “骨有九起” 的含义 (021)

古人常说，相面不如相骨。

吕公相刘邦为婿 (024)

第五节 观察骨骼的颜色 (027)

古人认为，佳骨自有佳色。道理就像树大根深一样，自然不愁其枝繁
叶茂了。“石蕴玉而山辉，水怀珠而川媚”。

管辂观何晏之气知其败 (031)

第六节 智慧启悟 (033)

识人方法有三，一曰德，二曰量，三曰才。符合此三条标准者，方能担当重任。

1. 识人用人，以德为先 (033)
2. 刘基自知知人 (039)
3. 二蜜桃杀三勇士 (040)
4. “傻”阿留才气过人 (043)
5. 马皇后以才为国宝 (046)
6. 唐太宗以礼待士 (047)

第二章 刚柔鉴 ——先观神骨 后辨刚柔

第一节 辨别人的性格刚柔 (051)

刚柔，则五行生克之数。古人鉴查他人时，既识神骨，也辨刚柔。

- 王湛善于忍耐，不求虚名 (054)

第二节 五行与识人的关系 (057)

“五行形相”，意思就是根据金、木、水、火、土五行的性质，用类比取象的方法，把人的形体相貌、性格气质归类为五种。

- 陶朱公由性格知人 (059)

第三节 辨别大才与大奸 (062)

据观气术士声称：存在于人体内的气还跟金、木、水、火、土五行有着极密切的联系，进而与人的性情气质、忠奸祸福一一对应起来。

- 龚定庵有名有实的傲才 (064)

第四节 智慧启悟 (066)

无刚则不能自立，无柔则不能亲和；太刚则折，太柔则靡。只有刚柔相济，人才能无往而不胜。

1. 卫青与霍去病谁更易成功	(066)
2. 上等人才的特征	(067)
3. 善用偏才成大事	(080)
4. 刚柔相济则可进退自如	(091)

第三章 容貌鉴

——相貌仪容 尽显个性

第一节 观察人各部位是否协调	(103)
----------------------	-------

古代圣人追求的最高境界是“天人合一”，“胸腹手足，实接五行；耳目口鼻，全通四气”，就是强调人与自然和谐的关系。

容貌不恭敬可能获罪	(106)
-----------------	-------

第二节 通过仪容鉴人	(111)
------------------	-------

人的姿容可贵之处就在于“整”，这个“整”并非整齐划一的意思，而是指人整个身体的各个组成部分要均衡、匀称。

苻生独眼性格狂暴	(119)
----------------	-------

第三节 通过相貌知人	(121)
------------------	-------

人的面貌有清秀、古朴、奇伟、秀致的分别。

李白识良士	(125)
-------------	-------

第四节 观察五官形状	(127)
------------------	-------

相由心生。察五官，识人之性情。了解他人，可从辨别其五官形状入手。

吕文德“精灵转世”	(129)
-----------------	-------

第五节 智慧启悟	(130)
----------------	-------

人的体态、仪表、风度、言谈举止、神态表情，都是一个人综合素质的体现。观察其仪容言行，即可对其人有大体掌握。

1. 观察容貌仪表为先	(130)
2. 用人的九种“心诀”	(135)

第四章 情态鉴

——大处辨清浊 细处分主次

第一节 总观人的情态 (171)

容貌是骨骼状态的余韵，常能弥补骨骼的缺陷。看人的情态，大处要分辨清浊，细处要分辨主次。

刘晔善于窥视人的心意 (173)

第二节 四种常见情态的特点 (176)

情态，各有所长，各有所短，作为用人者，应迎其长，避其短；在察看之时，则应从细小处入手，方可明晰其是非真假。

东郭垂观态识人 (181)

第三节 不经常出现的几种情态 (183)

人的情态，分为“恒态”与“时态”。从细微处分辨，可识忠奸良莠。

鉴别人才，不宜武断 (187)

第四节 智慧启悟 (189)

将观人的情态与识人结合起来，是《冰鉴》的切近实用处。识其情态，交天下达人志士。

1. 辨别小人与君子 (189)

2. 如何看情态知心态 (194)

3. 如何据情态识谎言 (198)

4. 会说不如会“坐” (203)

5. 谈判中的姿势技巧 (206)

第五章 须眉鉴

——少年观两眉 临老察胡须

第一节 总观人的眉毛胡须 (215)

人们常说“须眉男子”，这就是将须眉作为男子的代名词。

以须眉观人气概 (219)

第二节 眉毛的形状和颜色 (220)

古人对眉毛有四条要求：有势、有神、有气、有光。

魏舒晚年成大器 (224)

第三节 须眉要相称才好 (225)

胡须不管多与少，都必和眉毛相称。

第四节 智慧启悟 (229)

某心理学家曾经请一位著名演员进行实验，发现单凭眉毛动作，便能演出40种以上的表情。

1. 眉目可以传神 (229)

2. 如何识人用人 (237)

3. 如何预见英才 (243)

第六章 声音鉴

——以声观人 以音辨才

第一节 怎样听人声音的清浊 (249)

声音辨人术是指通过声音来识别人才。由声音可听出一个人的心性品德。

孔子听音辨别人心事 (252)

第二节 由声辨人才 (255)

声音，与人的地位、内心修养、健康、情感确有一定的联系，所以说
“心气之征，则声变是也”。

石勒东门长啸怀奇志 (260)

第三节 由音知气质 (262)

音，是声的余波或余韵。圆滑尖巧的人说话只有音而无声，显得虚饰
做作。

第四节 智慧启悟 (266)

人的声音，如同人的心性气质一样，各不相同。通过人的声音而判断
人的心性气质，这样一来，人的聪慧愚笨、贤能奸邪就可以判断出来了！

1. 辨音识才 (266)

2. 听其言知其心 (277)

第七章 气色鉴 ——以色察人 以气观志

第一节 总论气色 (287)

气之盛虚是一个人性格的表现，气盛者则其人好动，气虚者则其人好
静。

观人气色知动向 (289)

第二节 气色的几种形态 (290)

“人以气为主”，观察“气”，既要观察内在的“精神”，又要观察外在
的“气色”。

李国用知赵孟頫 (294)

第三节 气的几种颜色 (296)

人禀气而生，含气而长。

袁珙定太子 (300)

第四节 几种不好的气色 (302)

生命力旺盛与否，与日常行事的成败有密切联系。

曾国藩观气色选妾 (306)

第五节 智慧启悟 (308)

气是色之根本，色是气的外在表现形式。察颜观色，可辨识人才。

如何辨别人才真伪 (308)

附 录 (319)

一、孔子识人的九种基本方法 (319)

二、鉴别人才的六种基本技巧 (342)

三、鉴别人才易犯的八种基本错误 (362)

四、鉴别人才的九种基本特征 (398)

五、六正六邪鉴人法 (410)

第一章

神

骨

鉴

识人观人

神骨为先

一个人的精神，主要反映在他的两只眼睛里；一个人的骨相，主要集中在他的面孔上。



第一节 精神和骨骼是鉴人的第一要诀

精神，主要反映在两只眼睛里；骨骼，集中在人的面孔上。鉴别人才，观神骨乃首要之事。

【原文】

语云：“脱谷为糠，其髓斯^①存”，神之谓也。“山蹇^②不崩，惟石为镇”，骨之谓也。一身精神，具乎^③两目；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。

【注释】

①斯：语气助词，这里指“仍然，还”。

②蹇（qiān）：拔去，引申为损、亏，这里可作为土石脱剥流失的意思。

③具乎：集中于，体现于。

【译文】

俗话说：“去掉稻谷外壳，稻谷的精髓立刻呈现。”这个精髓，就是指一个人的内在精神。“山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但它却不会崩倒，因为它的主体部分是坚硬的岩石。”这里所说的岩石，相当于一个人身上的骨骼。一个人的精神，主要反映在他的两只眼睛里；一个人的骨相，主要集中在他的面孔上。观察他人，既要看他们的



盘古

内在精神状态，又要考察他们的外形。好比开门见山，观神骨是鉴人的首要之事。

【智慧解析】

人逢喜事精神爽，但这里所论的“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”的外观，换句话说，“神”有一种穿透力，能透过人外貌的干扰而表现出来。比如人们常说“某某有艺术家的气质”，这种气质，不会因他的发型、衣着等外貌的改变而完全消失。气质，是“神”的构成之一。

“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。

《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。“骨”与“神”的关系也可以从“形”与“神”的关系上来理解，但“骨”与“神”之间，带有让人难以捉摸、难以领会的神秘色彩，一般读者往往难于把握，只有在实践中自己去多加体会。

为比较形象地说明“神”和“骨”，曾国藩用了两个比喻，以便读者能充分地理解两者的奥妙。

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“形”（相貌等）有什么消失。“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