

人才苦短，曾国藩再度出山

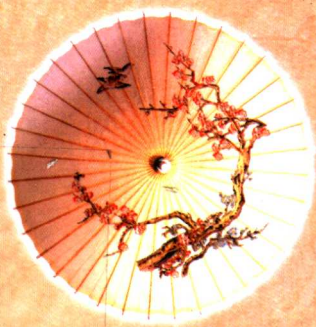
本书是整理曾国藩人生智慧的一部奇书，入选“主管者必读书目”

THE SECRET TO BE SUCCESSFUL LEADER

领导者必备

曾国藩识才秘诀全书

呆伯特



哪些人是人才
怎么鉴别人才
自己是不是人才
又属哪一类人才
人才是否与气数有关

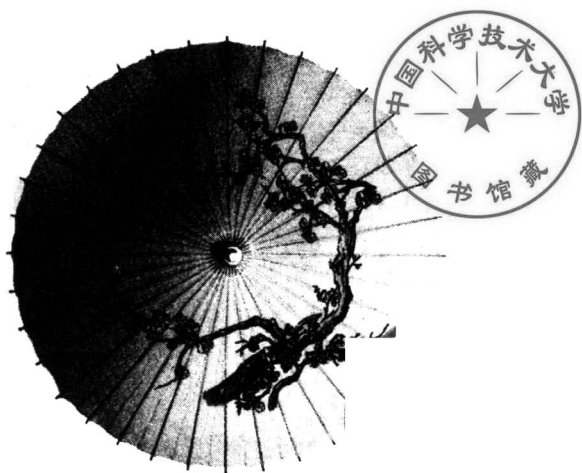
中国物资出版社

曾国藩识才秘诀全书

领导者必备

THE SECRET TO BE SUCCESSFUL LEADER

原典：刘邵 曾国藩 解读：呆伯特



借古代的智慧 讲今天的道理

中国物资出版社

C93
1096

图书在版编目(CIP)数据

领导者必备/呆伯特编著, - 北京:中国物资出版社, 1998. 12

书号: ISBN 7-5047-1586-7

I. 领… II. 呆… III. 领导学 IV. C933.4

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第37318号

书 名	领导者必备
作 者	呆伯特
责 编	张国容 陈孟勤
版 式	呆伯特
出 版	中国物资出版社
发 行	中国物资出版社
经 销	新华书店
印 刷	中国文联印刷厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	17.5
字 数	463千字
版 次	1999年2月第1版
印 次	1999年2月第1次印刷
印 数	0001—8000册
书 号	ISBN 7-5047-1586-7/Z·0075
定 价	26.80元

余秋雨先生讲，文人用兵，以二人为最，一是明朝的王阳明，一是清代的曾国藩（应该说，还有一位，那就是创建红色中国的毛泽东）。曾国藩自己带兵，是一打一停电，一打一败仗，而能剿灭太平天国，要归功于他的知人之能（用将则胜，自将则败）。这一点，连太平天国著名将领翼王石达开也点头称赞（见本书第二章）。

人才是否与气数有关

？

？

？

一封发往天堂的电子邮件

(代序言)

To: 天堂, 曾国藩先生

From: 人间, 呆伯特

前清光禄大夫, 太子太保, 武英殿大学士, 兵部尚书, 两江总督, 赏戴双眼花翎, 赏穿黄马褂, 世袭一等毅勇侯曾国藩先生:

您老可好? 尚记挂您身后大清王朝的安危否? 尚记挂我中华遭列强侵辱的命运否? 这些都已成为历史了。

您老经邦济国的才能, 后人是推崇备至的。梁启超先生认为, 当列强侵我中华、割我疆土、凌害我同胞之时, 如果您老犹壮年, 则中国必由您手获救矣。您后来的湖南老乡、建立红色中国的毛泽东, 文治武功、名扬天下的一代雄主, 在年青时说: “吾于近人, 独服曾文正。”至于蒋介石, 虽败于毛之手, 仍将您老的《家书》《冰鉴》置于案头, 朝夕揣摩, 欲效您老“打掉牙和血吞”之倔强气也。

到20世纪末, 又有叫唐浩明的, 起于陈牍灰籍之中, 根据您老生平故事, 写成洋洋洒洒100万言的长篇巨著《曾国藩》三部曲, 风行海峡两岸, 掀起一个研究您老生平思想的热潮。本书则赶了这个热潮的尾声。

本书的缘起, 概因为身边的一些朋友, 要么抱怨人才苦短,

To: 天堂，曾国藩先生

From: 人间，呆伯特

要么老上人家的当。抱怨的，是因为不懂得如何发现、鉴别人才，而非没有——泱泱我中华，会没有人才吗？上当的，是因为对人的判断力弱，而非人心不可知——善恶都写在眼睛里，会感觉不到吗？以上两种，都能从您老留下来的智慧中找到解决的办法。

您老的知人之能，大家都是知道的。连您老的“对头”、太平天国著名猛将翼王石达开都点头称赞，其他人的评价就勿须列举了。

南怀瑾先生讲，您老识别人才的本事源于《冰鉴》一书，该书一时间大受欢迎，成为人人争读的一部奇书，似乎您老的知人之能就得自一本书。这是有失公允的。知人之能是丰富经验积淀的结果；要达到您老的水准，还需要天分。《冰鉴》虽好，但还不足以体现您老丰富的识才智慧之十一。您老说江忠源会“立名天下”，十余年后当“悲壮惨节而死”，这是怎么看出来的？《冰鉴》没有讲，其他书也没有讲。而且，您老在立言方面也可谓震古烁今，当然也非常熟悉刘邵的《人物志》，那也是鉴别人才的一部奇书，许多人对此都只字不提，又是一大遗憾。

《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，大概是源于近代国人对人本身的觉醒和反思。《冰鉴》一书起于您老之手（作者是否是您老，晚生尚想考证），

To: 天堂，曾国藩先生

From: 人间，呆伯特

后由蒋介石、南怀瑾等的推崇和介绍，声名也隆于天下。

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”问题的著作。这构成本书的一大特点（这种评价，是否属井底之蛙，还没来得及查证，恐为天下笑）。

本书的另一个特点是，充分结合中国古代鉴别人才的精典型案例。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。这样编排，是充分考虑到中国读者喜欢从具体情节中去提炼本质规律的阅读习惯。为免去凑篇幅、赚稿费嫌疑，尽量选择那些智慧含量高的故事，不同的读者可以读出不同的思想来，充分体现中国古人博大精深、微言大义的智慧特征。本书还参考了南怀瑾先生和余秋雨先生的近作，呆伯特谨在此向两位文化大师表示感谢。

本书收录了《冰鉴》全文。《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，普通读者也可免去阅读深奥古文的麻烦和痛苦；三是替读者做时间和经济上的考虑，故未将该书全文收录到文尾，免去捆绑销售之嫌。想

To: 天堂，曾国藩先生

From: 人间，呆伯特

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。本书的体例编排如下：全书共十八章，第二、七、八、九、十、十一、十二共七章，与《冰鉴》全文七篇对应，其余十一章取自《人物志》，涵盖了《人物志》的全部精华。

晚生呆伯特，不知天高地厚，未经您老同意，擅自解析您老的识才智慧，罪莫大焉。未经您老授权，一罪也。将书名冠以“曾国藩识才秘诀全书”，未必合您老本意，二罪也。晚生才疏学浅，却冒天下之大不韪，附名于您老之后，谋取虚名虚利，三罪也。这样的解读，是否歪曲您老本真思想，也未可知，四罪也。在现今条件下，整理出版此书，是否合宜，亦未可知，五罪也。将天运气数公之于众，代天立言，此过大矣，六罪也。

不尊天命，不敬古德，不守文操，不循您老本意，此六罪四过，区区呆伯特单薄之躯，何以承受？只因天堂路远，方向迷离，晚生扫描尽网上E-mail，未能找到通往天堂的路径，不得已，用这种方式先向您老道歉。一旦时机成熟，天堂有路，晚辈定当前往，负荆请罪，领受先生责罚。

祝好！

无由会晤，不胜区区向往之致！

无名后生、新兵蛋子、梁山呆伯特敬上



目 录

第一章	鉴别人才的九大特征	章八	1
	彭宣识别王莽神不正		9
	查继佐识别奇巧吴六奇	章九	13
	尹婕妤不上汉武帝的当		17
	老太婆识别汉武帝		18
第二章	识别忠正与奸邪	章十	31
	曾国藩识别江忠源	章十一	38
	曾国藩岳父慧眼识才,招曾为女婿		47
	石达开称赞曾国藩识才之能		55
	袁天罡识别武则天		60
第三章	分析性格	章二十	61
	范蠡由性格知大儿无心害死二儿		64
第四章	分类考察	章三十	93
	淳于髡察色知人心		116
	姑布子卿识别赵襄子	章四十	117
	郑板桥上圈套		118
第五章	观察言语	章五十	135
	孙权识别伪人才		149
	郭嘉知孙策早夭		165
第六章	考察才能	章六十	171
第七章	考察外形内心		201
	郑武公纯奸能豁达	章七十	221

第八章	觀察容貌	225
	《拍案惊奇》中的識人典例	241
第九章	情 态	305
	曾國藩與舞姬	319
	陳瓊識破蔡京	322
第十章	早慧與大器晚成	327
第十一章	聞聲辨人	345
	鄭子產聞聲知淫婦害夫	347
	孔子聽哭聲知人心事	348
	萬寶常聽隋文帝音樂哭隋將亡	359
第十二章	觀察氣色	365
	扁鵲觀氣色知蔡桓公病入膏肓	368
第十三章	從為人處世考察	389
	宮之奇諫假道敗因分析	400
第十四章	英才與雄才	413
	古代大盜跖性格分析	427
第十五章	八種基本方法	437
	曾國藩識別劉銘傳	480
第十六章	七種基本錯識	481
	曾國藩上當	488
第十七章	主要錯誤——以己觀人	511
第十八章	知人的兩種困難	527

第一节 见面

物生有形
形有精神
能知精神
则可知人矣

【原典】

盖人物之本，出乎情性^①。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^②内充，五精^③外章，包以澹泊，是以目采五晖^④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、勇五种品质。

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，还是疏松脆脆；要么从品种上，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，总要先见一面，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，甚至影响到一个民族、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尽地去创造，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、一手一脚实干的人，他们往往要历经许多折磨、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……

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、神经突之间的联接碰撞，就像导体传电一样；在这个传导过程中，有的神经突能被打开，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上，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。

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，而是源自于千百年来无

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自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。

但鉴别人物绝不至于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）。

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，实在是品鉴人物的高手。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同样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因了都长着人貌，都穿着人衣，就混同为一。尽管在行止言语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、皇室人的欢喜，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？也许他就成为周公吐哺，天下归心式的忠臣了？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