



中國觀人術

●三神良三 / 著

●台視文化公司 / 編譯





文化系列

中國觀人術

● 三良神三 / 著

台視文化公司出版



文化系列

中國觀人術

●三良神三一著

發行人——王家驊

出版——台視文化公司

地址：台北市八德路三段二號十一樓

電話：七七一六六五九

函購郵政劃撥〇一四六九六六一五

拼版——台視文化公司打字組

地址：台北市八德路三段二號十一樓

電話：七七一〇一九一

印刷——康兆企業有限公司

地址：台北市寶興街一四〇巷三十五號二樓

電話：三〇九六〇三九

定價——二二〇元

初版——中華民國七十七年五月

行政院新聞局出版事業登記證
局版台誌字第〇二九一號

【版權所有·翻印必究】

本書如有漏印、脫頁、污損，請寄回調換。

近代世界人口雖然不斷增加，却很少有偉大的人物出現，也許偉大的人物並不少，却沒有人能慧眼識英雄。

古代中國是以農立國，和遊牧民族不同，人民必需固定居住於某地。於是，接納或驅逐外來的民族，自古以來就是個非常重要的問題。此外，兩千多年前的古代中國，已經是個人口衆多、文化進步、言論自由的社會，基於政治或經濟的理由，人與人之間的交往也極爲頻繁。

爲了更清楚地認識交往的陌生人，以便做出最有利於自己的決定，中國很早就有「觀人術」這門學問產生。

古代中國觀人術不單單從相貌來鑑別一個人的忠奸愚賢，更要從對方的眼神、表情、言行舉止等動態的因素來加以考察，綜合起來，而成爲一套極爲準確的人物鑑別術。深諳此道者，除了以算命爲業的相士之外，還有許多傑出的思想家、政治家和軍事家；他們基於本身職業的需要，都會仔細鑽研過這一門學問，並留下許多值得今人借鏡的理論和實例。

時代在改變，社會在進步，觀人術在今日工商業社會裡却有著更重要的意義。一方面，身爲領導者必需具有鑑別部下之能力；另一方面，也要能表現自己的才幹，讓部下了解自己確實有領導的才幹。此外，在僱用人、被人僱用或選擇合夥人時，也是一方面要具有鑑別對方的能力，一方面要能讓對

方了解自己，這樣才能使事業順利推展、合作順利進行。

日人三神良三將古代中國的觀人術加以歸納整理，以實例告訴讀者如何觀人知人與被人所知所信，以免讀者再有「某人不了解我的爲人」或「我實在不了解某人」的煩惱，再吃「不識人」的大虧。

相信看完本書，您不但獲益良多，也會對古代中國人高明的人物鑑別術佩服萬分吧！

目錄 中國觀人術

第一章 ● 前言

1. 曹操與觀人術

「觀人術」的由來／橋玄對曹操的觀感／「治世之能臣 亂世之梟雄」／氣質無法偽裝

2. 韓信與觀人術

觀相術不一定可靠／深入了解才能正確判斷／韓信試主

3. 管仲獨特的觀人術

4. 多面性的觀人術

好選手未必會是好教練／日人亦信觀人術

第二章 ● 由多面性思考的鑑別法

5. 老莊鑑別人物的方法

鑑別人物不能以偏概全／老子對孔子的評價／觀相術只能看到表象

6. 多面性鑑別的重要性

重估孔明與司馬懿的歷史評價／受制於宋仁宗成見的王安石

7. 中上川彥次郎的觀人術

第三章 ● 中國觀人術的實行方法

45

31

27

22

21

18

14

8

2

1

1

第四章 ● 觀人術中的失敗例子

8. 「六韜」中的觀人術 46
9. 「孫子」中的觀人術 52
10. 「吳子」中的觀人術 54
11. 陳勝的觀人術 58
12. 不足與謀的頂羽 61
13. 孟嘗君與馮驩 63
14. 擅用觀人術的高手
強中自有強中手 / 宰相人選的五種條件 / 精研中國觀人術的
日本安國寺惠瓊大師 68
15. 觀人術與人際關係 77
- 秦始皇不察無德之李斯 / 漢武帝慎選社稷之臣 / 公孫弘與絲
路的開通 / 觀人術因時間、地點、機緣而不同 / 「多多益善」
與「善將將」 / 「貞觀政要」是德川家康最喜愛閱讀的書 / 以試
驗鑑別人物的方法
16. 聖賢也會誤判 90
- 孔子的誤判 / 兵法家孫臏的誤失 / 未能鑑別人心而被謀殺的
吳起
17. 皇帝的失敗 98
- 視社稷之臣為伴食大臣的唐玄宗 / 迷信觀相術誤將奸佞當忠
臣 / 囊中之錐終將脫穎而出

第五章◎歷經三千年考驗的觀人術

18. 學習古人鑑定人物的秘訣

荀子的觀人術 / 陶淵明的爲人 / 鑑別深沉人物的心理狀態 / 誰是奉承阿諛的邪惡小人 / 鑑別人物的優點及特徵

108 107

19. 觀人術的正面效益

光暈效果在樹立威權 / 以日時、陰陽、方位定吉凶皆爲迷信 / 從不同角度觀察彗星、流星非凶爲吉 / 尉繚心目中的將帥之材 / 「自己創造自己」的人物

117

第一章

多方觀察的中國觀人術

1 曹操與觀人術

「觀人術」的由來

中國是以農業立國，和遊牧民族不同，人民必須固定居住於某地。於是，接納或驅逐外來民族，自古以來就是非常重要的問題。

為了更清楚有效地做出有利於己的決定，因而有「觀人術」的產生，以此為業的人層出不窮，這些人，就是所謂的「相士」。

中國觀人術不僅只是以觀相為依據，而是以觀相為基礎，繼之以對方的眼神、表情、言行舉止等「動態」，作為觀人的根據，而後者比前者更受重視。觀相只是觀察對方外在的相貌或姿容，是觀人術的初步。而後者則由人的表相進到內在的思想層次，所以較為可靠。

宇宙萬物沒有絕對的標準，因此，人生經驗豐富、學識淵博的相士，常兼揉外在表相和內在心理現象，作為他們觀人的依據。

早在春秋時代，已有「易經」的編纂。「易經」不單是卜筮之書，更是一本人生哲學的著作。它認為宇宙萬物皆由「陰陽的對立與整合」而發生，並以此作為思考人生的線索，專業相士都很熟悉這部書，用為觀人的根據。也有一些人以龜卜或日占，作為鑑別人物的方法。

漢初，朝廷設有太卜之官，民間也有很多卜者出現，觀人術風行一時，「史記」日者列傳中，司馬遷假藉賈誼之口說：「古之聖人，不居朝廷，必在卜醫之中……」。

司馬遷（西元前一四五—八六年）之後，到了三國魏武帝（即曹操，西元一五四—二一〇年）時，專業相士更多了。

曹操年輕時，機警伶俐，放蕩不羈，在鄉中風評不好，但卻武藝高強，尤擅手戟（短劍）之術。另外，他苦心學習兵法，摘錄諸家兵法精要，名為「接要」，同時又自注「孫子」。

「接要」今已亡佚，至於曹注「孫子」則被視為該書最古的注本而流傳至今。由此看來，曹操雖被「三國志」評為壞蛋，近代中國學者魯迅（西元一八八一—一九三六年）則認為：「曹操乃三國亂世中最偉大的人物」，似已視之為英雄。

橋玄對曹操的觀感

橋玄是三國時有名的相士，他初次與曹操見面時，曹操還是一個對未來惶惑憂心不已無名小卒，橋玄卻說：「居此亂世，能安生民者，唯有閣下。」「後漢書」便有這樣一段記載：

「玄見而異焉，謂曰：『今天下將亂，安生民者其在君乎。』操常感其知己。」

橋玄為曹操所表現的態度、言行舉止，有異於常人，心中暗思：「此君雖然年輕，卻非尋常之輩。」

雖然「三國志演義」說曹操身長七尺（約一百六十八公分），「世說新語」則形容他身量短小，可是舉止端莊、雙眸炯炯有神。孟子（西元前三九〇—三〇五年）曾說：「存乎人者，莫良於眸子。眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？」

「

橋玄認為，聲音澄澈，眼尾明白方為吉相。否則，必不能有大成就。相書說：「單眼皮者觀察力敏銳，富於機智，生性好強、理智、冷漠。」曹操也是單眼皮。橋玄細細觀察後，心想：「此人能巧妙掩飾自己的缺點，神情有異常人，言行舉止落落大方。」這即是綜合性的判斷。橋玄主張：觀人必須經由綜合性的思考，才能下斷言。不能只以部分表面或內在因素，就妄下定論。聽到橋玄的結論，曹操非常感激，視為第一個「知己」，終身不忘。

至此，曹操的信心大增。不論遇到任何挫折，只要一想到橋玄的話，他就會重新鼓起勇氣。

橋玄當上太尉之後，即自仕途引退，成為一位著名的相士。由於年輕時受其精神上的鼓勵，曹操功成名就之後，會到橋玄墓前祭拜，並寫了一篇祭文，以示感激。

南陽相士何顥在曹操年輕時，也曾給與高度評價。他第一眼看到曹操，即驚為「異人」。

據說曹操身材矮小，雙手卻又長又大，而且手毛濃密。何顥說：「異也，想大而慎重，能即應變化。」

鑑相書說：「手大之人，神經纖細而慎重」「手毛濃密之人，生性狂暴而衝動」，這是兩種相反的性質。何顥發現這種情形後，又聽到曹操的聲音既明朗又圓潤，故知他日後絕非泛泛之輩。另外，何顥不只觀察瞳、口、聲、體等「靜態」表象，更以言行舉止等「動態」，作為判斷的依據。

「三國志·魏書」中的「武帝紀」記載橋玄的話說：「多見天下之名士，未有如君者。望君多自珍重，臣已老矣，願以家族託君。」

其實，「魏書」是曹操命史官撰寫的；可能多有虛構。但是，由此即可知道，中國社會裏確有術

士相人的事實。

其實，靠此謀生的相士為了討好顧客，總是報吉不報凶；而年輕人在向他們求教後，大多會像曹操一般，受到精神上的鼓舞。

「治世之能臣，亂世之姦雄」

西元一八〇年左右，汝南郡有一位著名的相士——許子將。

許子將與堂兄每月初一舉辦一次觀人大會，稱為「月旦」，品評當時的名士。每次開會，都有很多人聚集旁聽，會中評語不久就傳遍大城小鎮。月旦會給與好評的人，也會受到世人的高度評價；反之，則受人輕蔑。其中尤以對時任宰相、要職或知縣等官員的品評，最為人所樂道。現在報章雜誌稱人物品評欄為「月旦欄」，或稱人物品評為「月旦」，典故即在此。

有人說，曹操一見到許子將，就要求他為自己觀相；也有人說，是由於橋玄的推薦，曹操才去拜見許子將。

曹操問許子將：「君以為在下何如？」許子將看過曹操的相貌、姿態、神情後，沈默不語。曹操追問：

「見君難以啓口，想必情況不佳，望君坦白相告。」

看到曹操追根究柢的性急貌，及其眼神，表情等變化，許子將說道：

「若在下據實以告，君且莫怒。」

「請儘管直言，在下絕不介意。」

從他的言行舉止中，許子將確信曹操對自己充滿信心和自負，遂道：

「貴公若處太平之世，可為有能之高官。反之，若居亂世，必為梟雄。」（原文作：「子治世之能臣，亂世之姦雄。」——見「魏書」）曹操大笑道：「豈有此理！」

古時，相士在為人觀相前，必先搜集有關對方的所有資料，諸如出生地、性格、社會評價等等。當被相者走入居室時，相士會仔細觀察他的言行舉止。例如，有些人慌慌張張；有些人則神態優閒，便可由此看出一個人的個性和處事態度。曹操自然地處之以平常心，因此，許子將認為：「此人雖年輕，而氣宇非凡。」

被相者坐定之後，再觀察其眼神。有些人東張西望；有些人氣定神閒。曹操若無其事，泰然自若。許子將暗想：「此人必是臨危不亂之輩。」

由服裝觀察，曹操的穿著難稱華麗，卻潔淨合身，許子將以為：「雖然身無華服，仍難掩其強烈的個性。」

曹操初次與許子將會面，而能輕鬆把談，毫不緊張：

「在下雖與先生初次會面，深為先生之超凡氣宇懾服，可見先生必非凡輩。」

許子將因此知道曹操善於權謀，而有「治世之能臣，亂世之姦雄」的評語。

從曹操先發制人，極力推崇許子將，可知他機智多詐；待聽見許說他是「亂世姦雄」，只是朗聲大笑，未見動怒，年方二十的曹操，大有壓倒天下名相士許子將之勢。不過這些事情都只記載在「魏書」中，可信用待考。在「世說新語」的「識鑒篇」中，在曹許此次會面前，橋玄曾有過與許子將相

反的意見。或可由此推測，曹操具有雙重性格。

氣質無法偽裝

曹操即魏武帝位後，有一次必須接見烏桓使者。曹操因自己貌不驚人，身材矮小，恐在身材高大的烏桓使者前有失威嚴，乃以部下作為替身，自己則假扮持刀衛士站立一旁。

曹操身邊從不留魁梧高大的侍者，每當要接見異國使節時，他就為自己的身材深以為憾。因此，他才會想到要以「聲姿高暢，眉目疏朗，鬚長四尺，甚有威重」的崔季珪冒充自己，接見烏桓使節。

朝儀結束後，曹操派人試探烏桓使節的看法說：「魏王何如？」烏桓使節答曰：「魏王雅望非常。然牀頭捉刀人，此乃英雄也！」（事見「世說新語·容止篇」）

究竟烏桓使者為什麼會識破呢？或者曹操何以會被視為異相？

一個人的氣質完全顯現在容貌和姿態上，無論眼神、印堂和眉目，皆無法混充。因此，這位烏桓使者一走入宮室，立即看出扮演曹操的人只是替身，一旁的持刀衛士才是真正的曹操。曹操即帝位時已經六十一歲了，崔季珪其時應該也差不多是這個年紀，但是，銘刻在臉上的經歷和氣宇，卻非他人所能假冒。

一個人的相貌和姿態，常隨着生活和思想變化；年輕時雖被視為異相，可能成為名震天下的人物，若長大後不知努力進取，往昔的氣魄和異相會日漸消蝕。因此，不論崔季珪如何學樣，其神態和氣度都會被天下人識破。崔季珪雖因年紀相近而能扮演曹操，但他過去平凡的生活經驗和內心世界，卻完全顯露在表情中。

法國生理學家喀雷爾 (Alexis Carrel，西元一八七三—一九四四年)，出生於法國南部的里昂，曾任里昂大學解剖學助教、美國洛克斐勒研究所研究員，因研究生理學和生理外科學成就非凡而得到諾貝爾獎。他曾說：

「臉孔是人心的看板、生活的紀錄。」

誠如喀雷爾所言，一個人的長相、體格和聲音，確實經常在變化。所以，即使天生容貌姣好，倘若不知努力，後來也會變醜。

所以，崔季珪雖然假扮曹操，卻被烏桓使者一眼識破；曹操雖假扮持刀衛士，仍掩不住銘刻於臉上的的人生經歷，自然流露於氣宇神情中。

曹操年輕的時候，即曾被著名相士如睢陽縣橋玄和南陽郡何顛評為：「日後安定亂世的人物。」並被汝南郡許子將評為：「治世之能臣，亂世之姦雄。」即帝位後，雖假扮持刀衛士，仍被烏桓使者一眼看穿。

2 韓信與觀人術

觀相術不一定可靠

前面說過，古代中國的觀相術非常發達，與人交際時，常依據面相、骨相、聲色、觀察對方。

此外，相士也以悲生長的位置，判斷對方的運勢。由此可知，中國人是一個能作多面性觀察思考的民族。因為相貌和聲色會隨時間改變，如果不知努力，即使現在面相很好，十年後就會為之改觀。

所以，有些人雖具有帝王之相，但因懈怠和輕忽，終於淪為沒有出息的無名小卒。

如果先入為主地以相貌作為觀人的依據，就無法確切認識對方。相貌往往因生活方式、思想的不同，而時時改變。

沒有豐富的經驗和修為，就無法準確地使用觀相術；只懂一些皮毛，根本無法根據別人的相貌作判斷。另外，即使是專業相士，也無法由自己的相貌分辨運勢吉凶。

在觀人相貌之前，若有先入為主的成見，其判斷就更不準確了，必須在與被相者實際接觸一段時間後，才能見真識切。

不過，與人接觸的直覺，常會左右相士的判斷。

一個擁有豐富觀人學知識的相士，不會只以觀相作最後判斷。許子將不是乍見曹操就憑觀相給與「治世之能臣、亂世之姦雄」的評語，他還根據曹操的眼神，言行舉止，才作成綜合性的判斷。橋玄說曹操：「君善自持。」也是用同樣的方法。

一個天賦異秉的人，如果不知努力自重，好好磨練自己的才能，培養決斷的能力，就無法有大成就。

曹操雖被評為姦雄，卻以英雄姿態建立魏國，這就是他善於自重的結果。

中國古代被評為「難有成就」，後來卻因不斷努力終至成功的，大有人在。漢初大將軍韓信（？西元前一九六年）就是最佳例子。青年時代，韓信寄居在故鄉淮陰縣一位有力之士的門下當食客，後來又靠一位漂紗為業的老婆婆接濟，過著極為貧苦的生活。到這時為止，沒有人能從他的相貌看出