

古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

冰	鉴
智	慧

领导者可以用之

纵横疆场
驰骋政坛
遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

领导者纵横智慧书

冰鉴智慧

常万里 主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋士秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

《冰鉴智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第十一册。

我们知道近代著名人物曾国藩，其精于治国、治兵、治学、治家，倍受后人推崇，尤为毛泽东所称道。然其成功之首要因素，则为精于识人、用人之术。《清史稿》记载，但凡选吏择将，他皆亲往目测，从外貌神态、言谈举止等来判断一个人的才能品质，从而适当用之。而事实也证明，其所用之人各得其所，无有偏差。由此可见其精于识人、用人之道。蒋介石之“相人之法”得曾国藩之说颇多。

于是后人遂将共观人著作汇为一本，名曰《冰鉴》，喻以冰为镜、明察秋毫。蒋纬国在担任三军大学校长时，曾将《冰鉴》指定为学生重要参考书。

《冰鉴》重神而兼顾形，重常而不重奇，重理而轻术，善于从整体上去把握，特别重视以神论人。处处讲求全面宏观看问题。

本书是对《冰鉴》的整理加工，因名为《冰鉴智慧》。全书将《冰鉴》原文七篇及用人四篇悉数录出，分为两大部分：第一部分为“冰鉴七篇”，第二部分为“用人四篇”。第一部分七篇为七章，各章由皆由原典（即原文），

注疏、解读三部分组成。第二部分四篇为四章，各章下都有三节，各节皆由原典、译文、评述构成。其中“解读”及“评述”部分为本书精粹之所在，解读全文，旁征博引，精辟深刻，发人深思！务请细加玩味。

金无足赤，人无完人。由于时代局限及编者水平有限，本书不可避免有良莠相杂之情况，万望诸位阅者批之、判之，而后用之，融智慧于血液，用智慧于实践，则必有获也。

目 录

第一部 冰鉴七篇

第一章	神骨篇	3
第二章	刚柔篇	42
第三章	容貌篇	73
第四章	情态篇	113
第五章	须眉篇	136
第六章	声音篇	153
第七章	气色篇	173

第二部 用人四篇

第八章	揽才篇	209
第一节	唯才是举	210
第二节	识拔贤俊	220
第三节	储蓄人才	231
第九章	慎用篇	245
第一节	选才标准	246
第二节	量才而用	262

第三节	注重结果	292
第四节	无才不取	314
第五节	赏罚分明	332
第十章	勤教篇	353
第一节	因材施教	354
第二节	勤加磨练	386
第三节	衡量才绩	402
第十一章	待贤篇	426
第一节	虚怀纳言	427
第二节	看重良才	437
第三节	不问出处	464

第一部 冰鉴七篇

第一章 神骨篇

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。

文人之神，当辨清浊；欲辨清浊，先观动静。

1

【原典】

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。

【注疏】

原典大意是：稻谷去掉了没有多大作用的外壳——糠，而留下的是稻谷的精华——米，这就是所说的“神”。山岳的表土虽然经常流失，但山岳却不会崩坍，因为有岩石支撑着，这就是所说的“骨”。人的“神”，主要集中在两只眼睛里；人的“骨”，主要体现在面孔上。其他行当的人群，如工匠、农民、商人和士兵，既要考察他们的精神状态，也要观察他们的情态体势；文人则主要考察他们的“神”和“骨”。

“神”在这里指的是人的内在的精神状态，与“形”相对，意思是由人的意志力、注意力、生命力、行动力和气质、风度等构成，通过一个人的外观形态表达出来，特别是眼睛，所以原典中说“一身精神，具乎两目”。注意不要把“神”与“精神”相混淆。

“骨”主要是指人的头部眼睛看得见、手摸得着的所谓“九骨”，不是现代人体解剖学上的骨骼系统。《冰鉴》中的“九骨”与一般相书的“九骨”不同。《冰鉴》的“九骨”指“天庭骨”“枕骨”“顶骨”“佐串骨”“太阳骨”“眉骨”“鼻骨”“颧骨”和“项骨”；一般相书的“九骨”指“颧骨”“驿马骨”“将军骨”“日角骨”“月角骨”“龙官骨”“伏犀骨”“巨鳌骨”和“龙角骨”。

《冰鉴》将“神”“骨”放在一起加以论述，表现出作者对“骨”的高度重视，因为历来的相学家都十分重视“神”，而这里却相提并论，其目的就是为了突出“神”“骨”是观人的第一要诀。

2

【原典】

相家论神，有清浊之辨。清浊易辨，邪正难辨。欲辨邪正，先观动静。静若含珠，动若木发；静若无人，动若赴的：此为澄清到底。静若萤火，动若流水，尖巧而喜淫；躺若半睡，动若鹿骇，别才而深思。一为败器，一为隐流，均之托迹于清，不可不辨。

【注疏】

原典大意是：相学家在研究和观察人的内在精神状态时，一般分为清莹和混浊两类。清与浊容易区别，而邪与正就难以分辨了。要想弄清楚一个人内在精神状态的邪正，先要看他观物看人与无所观看之际两眼所表现出的精神状态。两眼处于静止状态，即无所观之际，目光熠熠，内蕴真情，一对眼珠宛如两颗晶莹的明珠，含而不露；两眼处于运动状态，即处观物看人之际，目光沉稳，敏捷犀利，双目就像青木吐芽，勃勃而有生气。两眼处于静态，目光清明，旁若无人；双目处于动态，杀机内藏，锋芒外露，就像瞄准了目标，一箭中的：以上两种神情清明透澈，属于纯正的精神状态。两只眼睛处于静态之时，目光像萤火虫一般，闪烁迷离；双目处于动态之际，眼光就像流动之水，看起来清澈却游移不定：以上两种目光，一种是善于伪装的神情，一种是内藏奸心的神情。两眼处于静态之时，眼光似睡非睡，似醒非醒；双目处于动态的时候，目光就像惊鹿一样惶恐不安：以上两种目光，一种是有智慧有能力而不循正道的神情，一种是深谋图巧而又怕他人窥见其内心的神情。具有前两种神情的人多半是有小毛小病的人，具有后两者神情者则为含而不发之徒。以上各种神情都属于奸邪的神情，可是这类神情却常常混杂在清莹的神情里面，这是观人时必须加以认真辨别的。

原典进一步阐述“神”的辨别，着重从动静两个方面分辨“神”的清与浊和邪与正。其要点是从清浊入手，在邪正处着力。目光清莹，端庄镇静，就是清；目光昏暗，

左顾右盼，就是浊。值得指出的是，“邪正”与“清浊”并非对应。“浊”中无“正”可言，因此，“邪正”指的是“清”中的“邪”与“正”。

本条的重点是要十分注意“清”中的“邪”与“正”。

3

【原典】

凡精神，抖擞处易见，断续处难见。继者出处断，续者闭处续。道家所谓“收拾入门”之说，不了处看其脱略，做了处看其针线。小心者，从其做不了处看之，疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态矣，情态易见。

【注疏】

原典大意为：观察人的精神状态，那种故作抖擞精神的人容易辨别，而那种介于假抖擞与真振作之间的情况就不易辨别了。精神不足，是因为假装抖擞而表现在外；精神有余，是因为自然流露而蕴含在内。道家有“收拾入门”的说法，如果用在观人上，其要领是：对尚未“收拾

入门”的人，要着重看其轻慢不拘；已经“收拾入门”的，就要着重看人的精细和周密。对于小心谨慎之人，要从尚未“收拾入门”之时去看待，这样就可以看到，此人越是谨慎，行动就越是不精细、欠周密，总是好像漫不经心，这就是所说的轻慢不拘；对于直率豪放之人，要从已经“收拾入门”之时去看待，这样就可以看到，此人越是直率豪放，行动就越是慎重周密，一丝不苟，这种精神状况就是所说的精神周密。“脱略”（轻慢不拘）和“针线”（小心谨慎）这两种精神情态，实际上存在于人的内心世界，但是只要稍微外露，立即就会变为情态，而情态就比较容易看到了。

本条重点论述“神”的两种表现形式：尚未“收拾入门”和已经“收拾入门”。“收拾入门”要领是屏除杂念，以静待动。尚未“收拾入门”的轻慢不拘（脱略），已经“收拾入门”的小心谨慎（针线），通过这两者，难以捉摸的“神”就会变为情态而被观察到。

4

【原典】

骨有九起：天庭骨隆起，枕骨强起，顶骨平起，佐串骨角起，太阳骨线起，眉骨伏犀起，鼻骨芽起，颧骨若不得而起，项骨平伏起。在头，以天庭骨、枕骨、太

阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。五者备，柱石之器也；一则不穷；二则不贱；三则动履稍胜；四则贵矣。

【注疏】

原典大意为：九贵骨有各种不同的形态：天庭骨以丰隆而起为贵；枕骨以充实显露为贵；顶骨以平正而突兀为贵；佐串骨贵在斜上直插发际，其状如角；太阳骨贵在直线上升；眉骨以骨棱显而不露，隐然如犀角伏地为贵；鼻骨以挺拔而起为贵；颧骨贵在有力有势，不陷不露；项骨贵在厚实，不显不露。头部主要是天庭骨、枕骨、太阳骨，面部主要是眉骨、颧骨。这五个骨相具备者，就是栋梁之材；有其中之一，可以不穷；有其中之二，就可以“不贱”；有其中三种，此人就会有所作为，发达起来；如果能够具备其中四种骨相，此人一定会地位显贵。

原典主要论述九贵骨，指出各种骨相的贵处，认为“五者备，柱石之器也”。

5

【原典】

骨有色，面以青为贵，“少年公卿半青面”是也。紫次之，白斯下矣。骨有质，头有联者为贵。碎次之。总之，头上无恶

骨，面佳不如头佳。然大而缺天庭，终是贱品；圆而无串骨，半是孤僧；鼻骨犯眉，堂上不寿。颧骨与眼争，子嗣不立。此中贵贱，有毫厘千里之辨。

【注疏】

原典大意为：“骨”的颜色是不同的，面部以青色为贵，常言所说的“少年公卿半青面”就是这个意思。黄里透红的紫色比青色略次一些，而像枯骨傅粉的白色则是属于最下等的颜色了。“骨”有一定的气势，头部的骨贵在彼此贯通、相互关联，散乱支离的就略次一等了。总而言之，只要头上没有恶骨，面相好不如头相好。但是，如果头大而天庭骨不隆起，最终也只能处于卑贱的地位；如果头圆而佐串骨隐伏不见，多半要沦为孤贫的僧人；如果鼻骨冲犯了两眉，父母一定难得高寿；如果颧骨贴紧眼尾而颧峰凌眼，一定缺乏子孙后代。这里的富贵贫贱，有如毫厘之短与千里之长的差别。

此条主要论述骨的“色”与“质”，而重点在于“质”。“色”，明说是“骨色”，其实是呈现出来的颜色。“质”主要是指骨的结构和长势。色以青为贵，质以联为贵。

【解读】

《神骨篇》主要是论述“神”与“骨”的，作者企图通过“神”与“骨”去观察人的“邪”“正”和“贵”