

曾国藩智慧书

冰鉴



常峰瑞

编撰



中央编译出版社



曾国藩智慧书

④

冰 鉴



常峰瑞 编撰



中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

曾国藩智慧书 / 常峰瑞编撰. —北京: 中央编译出版社, 2014. 8
ISBN 978-7-5117-2267-6

I. ①曾… II. ①常… III. ①曾国藩(1811~1872)—人生哲学 IV. ①K827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 183639 号

曾国藩智慧书

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

责任编辑: 王 文 曲建文

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)

(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)

(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京明月印务有限责任公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 180 万字

印 张: 120

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 398.00 元

网 址: www.cctphome.com

邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>)

本社常年法律顾问: 北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

总 序

曾国藩是儒门最后一个圣人，立德、立功、立言并三不朽，竟以“厚黑学”的面目大行其道，诚可悲也。综观曾国藩一身，虽然免不了各种缺点，但其“拼命报国，侧身修行”之精神，“为国为民，竭尽血诚”之意志，哪里跟“厚黑学”沾边！通阅其奏稿，一律称“臣国藩”，而不称“奴才”，虽也匍匐在女人脚下俯首听命，但不掩其人格尊严，哪里跟“厚黑学”有染！斯时满蒙权贵当政，曾国藩名列汉大臣第一，官居一品，是用命换来的——长沙练兵，被绿营兵追杀；初征战败，两次自杀；坐困江西，以死自效；祁门被围，先立遗嘱。这种精神，哪里跟“厚黑学”类同！斯文扫地，乃晚近之事也。

《曾国藩智慧书》六册，以“格物致知、正心诚意、修身齐家、治国平天下”为经，详细介绍曾国藩做人做事、为官为政的学问，虽不全面，但有新意，而且每册重点各不相同，尤其《奏稿》、《批牍》二书，古为今用，别开生面，极有新意，应该对读者颇有启迪。六册简述如下：

1. 《家书》——诗礼育人耕读传家宝训。

精选曾国藩家书 120 件，来自 2011 年 1 月中央编译出版社《曾国藩家书》上中下三卷本。以“格物致知、正心诚意、修身齐家、治国平天下”为题，分为四章，每章 30 篇。中国诗礼育人、耕读传家的文化特点在《曾国藩家书》中有很好的延续，可以选做传统教育读本。当然其中有一些落后思想，今人不必盲从。

2. 《奏稿》——如何给领导写工作报告。

2012 年 8 月成稿，第一次出版。岳麓书社《曾国藩奏稿》全 11 册，一般读者望而生畏。本书另辟蹊径，不收录奏稿原文，而是列 18 个主题，诸如“批评皇帝”、“拒绝皇帝”、“化解领导猜忌”、“如何处理纠纷”等等，既详细分析曾国藩写工作报告的正心、诚意两大原则，又可以看到曾国藩作为直

臣、重臣、忠臣的高尚风范。古为今用，贴近生活，是本书的特色，能帮读者提升工作智慧，创造性地化解现实难题。

3. 《批牍》——如何给下属写工作批示。

2012年10月成稿，第一次出版。《曾国藩批牍》其实是一部人才培训教材。曾国藩相信，只要有志气，则可以奖励成才。于是，他的工作批示充满了现实感：1. 做官不宜徇私太过；2. 官阶日大，责任日重；3. 除去官气，专务朴实；4. 官气宜轻，用人宜少；5. 痛除官场习气……

4. 《冰鉴》——中国传统识人秘笈。

初版于1998年3月青海人民出版社，十余年里已经多次修订。本次出版，增加了曾国藩做人做事的材料，将“好汉打掉牙和血吞”的坚忍成事精神与“神有余者贵”联系起来。纵观《冰鉴》一书，实用性极强，可信度也高，尤其是第一章、第二章、第四章，充满了辩证法与科学精神。取其精华，去其糟粕，仍然是学习传统文化的精当原则。

5. 《识才》——为国家储备人才选拔人才。

曾国藩选才，只看心性、能力，不看功名富贵、贫贱寿夭，是为国家储备人才、选拔人才，符合由《左传》开启的相人要旨，与江湖市井相术完全不同。曾国藩识才精准，得益于两点：第一，不存私心，公正为国；第二，重实践，勤琢磨。当然他看人也有靠臆测的时候，自然也有看走眼的时候。

6. 《血诚》——为国为民竭尽血诚。

竭尽血诚者，必有所成就。本书分18章介绍曾国藩的血诚精神：拼命报国，侧身修行，是他的座右铭；公而忘私，国而忘家，是他的教子格言；心已用烂，胆已惊碎，是他的战争体验。为竭尽他的血诚，三次自杀未遂，两次陷入敌人包围，一次被自己人追杀。他的功勋，是用命换来的。他的死，跟心血积亏太过大有关系。

这里还想补充几句。最新的思考结果是，随时间推移（以百年计），曾国藩对后世中国最具启发意义的，当数他的创造性思维，道德、军功、文章其次。

为了镇压太平军，咸丰皇帝一气任命了92位团练大臣，惟有曾国藩创造性地执行命令，将团练一分为二，既保甲（团），又练兵（练），带出一支能征善战的湘军。没有这支队伍，就没有曾国藩。太平军覆亡后，捻军杀僧格

林沁，夺其战马，驰骋于黄淮平原。曾国藩先设四镇围堵、两路追击之法，不利，又改河防之策：以黄河、沙河、运河为界，构成一个倒三角防区，企图困死捻军。方法太笨，李鸿章嘲笑曰：“秦始皇有万里长城，现在有万里河墙。没想到秦始皇在今天还能遇到知音。”由于河南省防守不力，捻军在一个月明之夜，成功突破河防，跳出包围圈。曾国藩就这么下课了，代之以李鸿章。李鸿章得意洋洋上阵，却连吃败仗，遭到朝廷严厉责问，最后还是靠防河策，才将东捻军困于山东河、海之间，剿灭之。

1860 年底，曾国藩创设机器局，1863 年造出一支木壳小火轮。登船试乘，航速十二三里/小时。虽然尚无军事价值，但迈出机器制造第一步。1865 年，容闳从美国购回机器，创办江南制造总局。1868 年造出第一艘轮船，仍为木壳，上下水平均航速 12.82 节（1 节 = 1.852 公里。北洋水师战舰平均航速 15.33 节）。曾国藩登船试行，很高兴：“中国初造第一号轮船而速且稳如此，殊为可喜。中国自强之道或基于此。”1872 年，曾国藩去世。至 1876 年，江南制造总局造出六艘炮船、一艘铁甲舰，可视为曾国藩的成绩。李鸿章接管以后，嫌自主造船慢，全部向外国购买。1876 - 1885，江南总局只造出一艘船，此后便成了修理厂，再没造出新船。甲午海战，中日军舰数量 12:12，装甲舰 5:3，火炮 195:268。仅看火炮一项，中国两艘主力舰有重炮 8 门，口径 30.8 厘米，日本战舰也有一半购买，且没有超大口径重炮，但日本发射的炮弹数量是中国的六倍。如何理解这个六倍呢？假设速度相同，中国有火炮 195 门，日本则有火炮 1170 门。表面看战舰数量 1:1，实际上呢，似乎可以视作 1:6。一个打六个，中国能不败吗？火炮是日本自造的，充分照顾到了实战需要，甚至把性能尚不稳定、可能自炸的黄色火药直接用在了炮弹上。正是由于自主研发、自行制造，日本掌握了冒险式创新的诀窍，并用于第二次世界大战的零式战斗机。设计者有意忽视飞机的自我防护性能，大大减轻机身自重，明显提高了飞机的速度与灵敏度。直到美国打下一架零式战斗机，才发现日本战机“性能先进”的秘密。

曾国藩倾向于自主研发，尽管速度慢，不能马上运用，但多少可以保存一些技术经验。李鸿章嘴巴上极力支持自造，行动上完全倒向购买，使技术积累成为零。仅此而言，曾国藩比李鸿章有远见。

放眼世界，所谓富足强国，或者资源立国，或者技术立国，二者必居其

一。中国资源消耗殆尽，只能走技术创新之路。可惜，至今没有多少人看明白，技术创新方面我们究竟比发达国家缺少了什么，而简单地以为，只要通过一两代人的努力，就可以在技术创新方面追赶美、欧、日，一厢情愿地画了一个三级跳策略：模仿，追赶，超越。正是由于这种错误逻辑迷蒙了国人的眼睛，一次又一次地错过机会。尤其痛心的是，至今还把这种错误逻辑当做共识在宣扬，在传播，在执行。

以上由曾国藩的创造性思维谈到了当今的技术革新与中国创造，似乎偏离了主题，其实不然。学以致用，借古鉴今，是中国文明的一个优秀传统，不可拘泥于成见，而否定了对创造性的讨论。《曾国藩智慧书》没有集中篇章详述曾国藩的创造性思维，借此先做简单介绍，期待对有识者一点启发。关于其详细研究，将在一本新书里完成。

鄙人才疏学浅，书中定有诸多不妥，恳请读者批评指正。电子邮箱：b99d@163.com。

为起强调作用，末尾的话是，需要千年才能再遇追赶机会，这个看法也许要过好几百年，才能被广泛接受。

是为序。

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
第一章 神 骨	(7)
第二章 刚 柔	(67)
第三章 容 貌	(121)
第四章 情 态	(173)
第五章 须 眉	(217)
第六章 声 音	(247)
第七章 气 色	(275)

前言

《冰鉴》的价值和糟粕

当我第一次看到《冰鉴》的古刻本时，颇有些激动。这个本子刻印于道光九年（公元1829年）仲春，纯毛笔字书写，古意盎然。细数下来，古本《冰鉴》分七篇、二千四百一十六字。更为难得的是，刻本末尾明确写道，“冰鉴七篇，不著撰人姓名”，证明此书作者与曾国藩无关。当时曾国藩才十七周岁（生于公元1811年冬十月），正在湖南乡间读书，很难写成《冰鉴》这种需要丰富实践经验的书籍。《曾国藩全集》三十册两万两千四百余页，也没有一个字提到《冰鉴》。现在看来，说《冰鉴》是曾国藩写的，大概有两个原因。

第一个原因是跟他善于相人有关。

他总结出一些著名的相人口诀，诸如“端庄厚重是贵相，谦卑含容是贵相；事有归着是富相，心存济物是富相”、“细参相人之法，神完气足，眉耸鼻正，足重腰长，处处相称，此四语者，贵相也，贤才相也。若四句相反，则不足取也”等等。还有丰富的相人实践，诸如一见江忠源，就说他“当立名天下，然终以节烈死”；一见刘铭传，就说他是个将才，功名不在自己和李鸿章之下。正因为此，同时代的人对他的相人技巧给予了高度评价。连《清史稿》都说：“国藩为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者悚然。退则记其优劣，无或爽者。”

第二个原因是后人的误传。

误传始于何时，暂时还没有答案。目前可以确知的是，早在抗日战争前夕，就有人撰文指出：“《冰鉴》托名曾国藩著……文正衡人，颇有特长，然间亦有以臆测者，不尽吻合。近人乃有以古相书《冰鉴》，傅以文正名，号



曾国藩像。《清史稿》说曾国藩为人威重，美须髯，目三角有棱，这张线描黑白像与之颇为相符。

为遗著，不知此书道光间吴荷屋已为钺板。”（此文发表于公元1934～1937年之间）“道光间吴荷屋”，就是道光九年刻本《冰鉴》末尾提到的吴荣光，字伯荣，号荷屋，广东南海人，嘉庆进士，累官至湖南巡抚、署湖广总督，家里藏书非常丰富。

《蒋氏王朝兴衰史》一书说：“凡有重要人事安排，他（蒋介石）必先招榜上有名者，观察其相貌气色，然后再做选用与否的决定。其相人之法得自曾国藩学说之处甚多。曾国藩著有《冰鉴》一书，是谈气观相的一代宗师。据说蒋纬国在担任三军大学校长期间，《冰鉴》一书曾被指定为学生重要参考书籍。”

1960年代，南怀瑾在《论语别裁》一书中说：“有人说，清代中兴名臣曾国藩十三套学问，流传下来的只有一套，那就是《曾国藩家书》。其实传下来的有两套，另一套是曾国藩看相的学问——《冰鉴》这一部书。”

由此推断，把《冰鉴》误作曾国藩写的，似乎跟蒋介石尤其是他身边的人大有关系，最后以讹传讹，至于今日。如果读者想了解曾国藩的相人术，不妨阅读与本书同时出版的《曾国藩相人术》。

“冰鉴”的意思是，以冰为镜，明察秋毫。在考辨人才方面，《冰鉴》确实有其独特的实用价值，诚如吴荣光所说到的，“固切于用，非同泛书”，不宜简单地与市井相人术相提并论。

细细说来，《冰鉴》七篇二十四节，以下七节颇有实用价值，有助于识别人心、甄选人才：

第一篇第一讲，中心内容是十六字：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面目。”大凡知道《冰鉴》一书的人，似乎都知道这十六个字，俨然成为《冰鉴》的标题词。

第一篇第二讲，有价值的内容在于：神正，其人正；神邪，其人奸。可以从眼神的动静状态当中去捕捉一个人的品性邪正。

第一篇第三讲，识别小心与大胆两种人才的方法：小心者，从其做不了处看之；大胆者，从其做了处看之。

第二篇第七讲，提出了与市井相术完全不同的一种识才依据：内奸者，功名可期；纯奸能豁达者，其人终成。这种人才观有非常显著的唯物论倾向。

第四篇情态篇，是全书最具实用性的一篇，浅显易懂，全无迷信色彩。第十二讲，核心价值在两句话：“久注观人精神，乍见观人情态。”第十三讲，“弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器”，指出四种恒态都是人才。第十四讲，“妇人之仁，不足以谈心”，通过时态观人，项羽、袁绍都败在“妇人之仁”。

除了上述优点，《冰鉴》也有不少迷信色彩。

第三篇容貌，“舌脱无官”，口吃者不能当官，显然不合实情。韩非子、司马相如是口吃。刘邦的耿直大臣周昌，降刘禅、灭蜀汉的邓艾，也是口吃。曾国藩的部将林源恩，因为口吃，不能言，地方又不肯救，最后冤死敌手。曾国藩为他叫屈，专门写了一篇碑文纪念他。

“鹰隼动便食人”，说鹰钩鼻的人忘恩负义、恩将仇报，也不符合实情。《史记》说秦始皇就是鹰钩鼻，但他没有滥杀任何功臣、大臣；活埋四百六十名书生，直接起因是术士用长生不老药骗他；修长城死了很多人，这个说

冰鑑

神骨章第一

語云脫穀為糠其髓斯存神之謂也山鵲
不崩惟石為鎮骨之謂也一身精神具乎
兩目一身骨相具乎面部他家兼論形骸

冰鑑

文人先觀神骨開門見山此為第一
相家論神有清濁之辨清濁易辨邪正難
辨欲辨邪正先觀動靜靜若含珠動若水
發靜若無人動若赴敵此為澄清到底靜
若螢光動若流水尖巧喜淫靜若半睡動

法源自《汉书》，是大臣为了劝谏汉武帝而故意夸大其辞，说为了修筑长城、道路死者相望（现在看来，比较可信的说法是动用了三十六万人，完整新筑的长城大概有一千八百公里，其余长城是在秦、赵、燕三国原先筑成的旧长城之上，做了一些连接和修缮工作，详见拙著《大秦帝国开国谋略新解》，中央编译出版社）。

第五篇须眉识人，虽然有一些历史典故可为佐证，但可信度不高。今天我们已经知道，须眉、毛发、指甲是皮肤的衍生物，是血液细胞死亡以后排出体外形成的，即使可以作为识人的依据，又有几分可靠呢？

第六篇声音、第七篇气色，也是对错参半的事情，除非你有高超的技巧和丰富的经验，且莫轻易用于实践，否则就是害人害己了。

本书是在点评者1998年编撰的《冰鉴：曾国藩相人术》（青海人民出版社）、1999年编撰的《领导者必备：曾国藩识才秘诀全书》（中国物资出版社）、2009年编撰的《冰鉴正解》（中央编译出版社）三书基础上做了修改之后的新版本。虽然说是做了一些修改，恐怕仍然还有很多错误来不及订正，恳请读者批评、指正。本次出版时，书中提及的历史人物，能找到画像的，都尽量配入。这些画像大都为古人所绘，与历史人物本相未必相同，请读者斟酌取舍。

考虑到世人以讹传讹，已经把曾国藩视作《冰鉴》作者，于是本书补充了大量与曾国藩有关的内容，并在《冰鉴》原文之上适当做了适当发扬。

《冰鉴》认为，“神有余者贵，形有余者富”，本书则把曾国藩奉行的“打掉牙，和血吞”的好汉精神、湖南乡间那种不服输的蛮子性情，视作“神有余”的现实表现，并详细叙述了曾国藩一生六次被人唾骂的经过，最后都靠咬牙挺立、坚忍维持而成功。曾国藩也经常讲这种话：“好汉打掉牙，和血吞。”“男儿自立，须有一种倔强之气。”“以懦弱无刚为大耻。”

今天，《冰鉴》一书已经在人力资源课堂上发挥作用，这是一件好事。同时也要提醒大家注意，《冰鉴》有不少迷信色彩，必须仔细区分精华与糟粕，不要被错误的东西迷惑、毒害。可笑的是，借着弘扬祖国传统文化的幌子，迷信思想大有卷土重来之势。两千三百前的荀子就开始批判相人术，我们生活在科学高度发展的二十一世纪，难道还不如他，还要开历史倒车吗？

如果说相人术还有一些合理成分的话，问题的关键就在于如何学习、继承，首要的工作是辨别良莠。不能正确辨别良莠，还是不学为好，免得害人害己。从这个角度来讲，我个人完全反对用缺乏科学依据的相人术来识别人才、选拔人才，除非你真有曾国藩那样的本事。而曾国藩本人也有看走眼的时候，也有“靠臆测者”。因此有一句话要告诫大家：

学之不精，不如不学。



第一章 神 骨



第一讲 先观神骨

語	云	脫	穀	為	糠	其
髓	斯	存	神	之	謂	也
山	竊	不	崩	惟	石	為
鎮	骨	之	謂	也	一	身
精	神	具	乎	兩	目	一
身	骨	相	具	乎	面	部
他	家	兼	論	形	骸	文
人	先	觀	神	骨	開	門
見	山	此	為	第	一	