

曾国藩智慧书

识才



常峰瑞

编撰



中央编译出版社



曾国藩智慧书

⑤

识才



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》其实是一部人才培养教材。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，可以视为曾国藩的成绩。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)

上篇 理论总结

一 端庄厚重是贵相	(15)
二 谦卑含容是贵相	(29)
三 事有归着是富相	(61)
四 心存济物是富相	(75)
五 六美六恶	(87)
六 贤才相	(91)
七 邪正看眼鼻，真假看嘴唇	(94)
八 功名看气概，富贵看精神	(107)
九 主意看指爪，风波看脚跟	(150)
十 若要看条理，全在语言中	(165)
十一 读书可以变换骨相	(168)
十二 研习《心相篇》	(176)

下篇 相人实践

十三 慈禧太后	(187)
十四 恭亲王奕訢	(193)

十五	大学士倭仁	(205)
十六	军机大臣文祥	(209)
十七	军机大臣宝鋆	(213)
十八	李鸿章	(215)
十九	曾国荃长寿	(219)
二十	江忠源	(222)
二十一	刘长佑	(227)
二十二	萧孚泗	(230)
二十三	广东提督刘松山	(233)
二十四	刘铭传	(235)
二十五	崇绮	(241)
二十六	陈兰彬、刘锡鸿	(243)
二十七	王闿运	(245)
二十八	相某哨官不驯	(249)
二十九	相已氏才薄福薄	(250)
三十	相老乡	(251)
三十一	曾国藩被骗	(252)
三十二	曾国藩亲笔记录的八十五条相人术	(255)

附 录

一	《左传》相人术	(266)
二	《史记》相人术	(273)
三	荀子·非相篇	(289)
四	王充·骨相篇	(297)

前言

学之不精，不如不学

今人都知道相人术是封建迷信，是江湖骗术，怎么曾国藩也会精通相人术呢？这里首先要澄清一个事实：相人术最初的积极意义已经被历史湮没。

相人术的变迁

相人术始于《左传》（《四库全书总目提要》说：“相术，自《左传》已载。”），本意是为国家甄别人才、选拔贤能。

《左传》记录了四条相人事例。第一条发生于公元前622年（距今已经2633年），相人者是周王朝的内史，专为周王册命诸侯大夫，相人结果是鲁国会有人才——“必有后于鲁国”。第二条，令尹（楚国宰相）子上认为楚成王的儿子商臣“蜂目而豺声”，是一个内心阴沉、隐忍不发的人，不宜立为太子，楚成王不听，结果被商臣逼死。第三条，楚国子文认为子良的儿子越椒“熊虎之状而豺狼之声”，是狼子野心，应该杀了，否则会毁灭他们若敖氏家族。子文、子良死后，越椒的哥哥当了令尹，越椒把他杀了，自己当了令尹。不久，越椒又召集家兵攻打楚庄王，战败，灭族。第四条，晋国大臣司马寅看吴王夫差脸上冒黑气，判断吴国不是被敌人打败，就是死了太子，果不其然——越王勾践趁吴王夫差北上争霸、国内空虚之际，带兵攻入吴国。夫差怕走漏风声，影响自己与晋国争霸，竟把报告消息的七个人都杀了。

上面四条相人事例只看人物的心性才能^①，完全是为了国家社稷，

^① 关于相貌与心性才能之间的关系，古希腊哲学家柏拉图说：“我们每个人都从个体上表现着各自的思想（We each embody our own idea）。”亚里士多德说：“形象导致个性差异（Individuality resides in a formal cause）。”

跟个人命运没有丝毫关系。相人者的身份也很特殊，都是国家高级官员，不靠相术吃饭，更不靠相术骗人。江湖市井相术则不同，多关注个人的吉凶祸福、荣华富贵、贫贱寿夭、功名利禄。相人者的身份常常是相工或江湖术士，为了赚钱糊口，不得已而为之。

到了战国后期，《荀子·非相篇》开始批判相人术。荀子先说相人术在古代是没有的，学者也不说这事，然后说“相形不如论心”，列举尧、舜、文王、周公、孔子等十六位大圣人，说他们天生一副怪相，却成就了伟大事业。又举夏桀、商纣为反证，虽然长得高大俊美，却是暴君，身死国灭。荀子所批判的相人术与后来的江湖市井相术其实还有很多不同，没有使用“命运”、“富贵”、“封侯”等词语，同时也透露出—个变化：相人术已经偏离《左传》为国家选拔人才的方向，往“相人之形状颜色而知其吉凶妖祥”发展了。

再到两汉，相人术发生了显著变化，重点不再是考察人物的心性才能，而是看一个人的命好不好，能不能当官，能不能封侯，能不能

做皇帝，会有什么样的富贵与结局。西汉司马迁《史记》记录了十六条相人事迹，六条是春秋战国的，十条是秦汉的。春秋战国的六条，五条考察人物的心性才能，只有一条涉及个人的功名富贵寿夭。秦汉的十条，全部指向个人的功名利禄。东汉王充《论衡》一书则明确列有《骨相篇》一文，将骨相与命运紧紧绑在一起——“富贵之骨，不遇贫贱之苦；贫贱之相，不遭富贵



荀子，战国中晚期著名大学者。韩非子、李斯都是他的学生。

之乐”——明确肯定骨相与命运之间的关系。再经唐、宋、明、清的变化，相人术的迷信色彩越来越浓，本来含有的少许合理成分淹没在逐渐叠加的愚昧无知之中，最后变成了一种良莠不齐、真假难分的江湖骗术。

最初是为国家甄别人才、选贤拔能，最后却成了愚昧无知的江湖骗术，怎么会这样呢？原因大概有两个。

相人术起源于巫术。什么样的人最适合当巫师，巫师应该具有怎样的外形特征——原始先民在挑选巫师的过程中逐渐积累了相关的经验。巫术与权力合流以后，权力要证明自己是天的旨意，必须找一个人来沟通上天——这个人是谁？应该具有怎样的外形特征？于是相人术就这样慢慢产生了，而且是为了给氏族、部落挑选某种有用之才。尽管也包含有某种欺骗，但不是为了赚钱谋生，大概只在氏族、部落上层流传，下层人民基本接触不到。夏、商、西周三代，中国仍然是以部落联盟为基础的王权制，以文字为代表的文化成果基本上只在社会上层传习，贵族与贱民有严格的等级区分，上下不能相通。进入战国以后，诸侯纷争加剧，国家急需人才，社会等级逐渐被打破，有本事的贱民可以当官，没本事的贵族则沦为平民，于是相人术（包括文字等文明成果）也跟着流入民间，渐渐散布于江湖市井之中。懂得相人术的人越来越多，但他们的悟性各不相同，水平也参差不齐，有的为了谋生开始收费，于是相人术开始偏离“选拔人才”



司马迁

三策醇正不尚浮誇
奸臣當國卒老于家



董仲舒

这个主题。

两汉盛行讖纬术，直接影响了相人术的价值取向。自董仲舒《春秋繁露》鼓吹“天人感应”之后，纬书大批出现，产生了很多有关朝代兴亡的虚妄而荒谬的预言。相人术不可避免地受到“天人感应”的影响，也开始考察个人的命运。有些相工发现，越是巧妙地利用人们关注个人命运的心理，越容易赚到银子和铜板。当这个利润秘密在相工中间公开

化以后，相人术就开始沦为三教九流之术了——有的作为谋生的手段，有的用来攀附权贵，有的则变成骗子伎俩。虽然也有不少高人对相人术作了一些唯物论的注解和说明，但无法改变相人术是伪科学的基本定性——它完全靠经验，无法建立一套固定不变、简单易行的标准。

荀子是第一个站出来公开批驳相人术的学者。唐代杜牧也反对相人术，还写了一篇《相论》来支持荀子，称赞他是一个真正的“大儒”。曹植、李德裕、韩信、文天祥等历史人物也写有关于相人术的或信或否的诗文。他们的意见都不统一，普通百姓更搞不懂了。

曾国藩相人术

曾国藩精通相人术，是为国家储备人才、选拔人才，与《左传》相人术的价值取向一致。

曾国藩自幼熟读四书五经，显然知道《左传》相人术与市井相术的区别。他二十七岁开始当官，最后还当了清朝最大的官（两江总督、

直隶总督、武英殿大学士、一等毅勇侯)，而且是一个不肯拍皇帝马屁的官，所以他既不会靠相人术吃饭，也不会靠相人术升官。

咸丰皇帝继位才二十几天，曾国藩就给他写奏稿，大谈人才之道，担心“将来一有艰巨，国家必有乏才之患”。他还跟咸丰皇帝说“臣自愧无知人之明，无储才之素”，既是他自谦之词，也反证他确实有为国家储备人才的心愿。再看看他给胡林翼写的信：“默观天下大局万难挽回，侍与公之力所能勉者，引用一般正人，培养几个好官，以为种子。”看天下大局已坏，他能做的，就是与胡林翼一起，勉力为国家培养几个好官，储备一点种子。他把“侧身修行，拼命报国”作为自己的人生理想，自然也增加了他对人才的重视程度。而且明确希望朋友帮忙寻找人才：“蜀中良吏当不乏人，储为栋梁之选者几何？”

目前能查阅到的有关曾国藩相人术的资料，几乎都在讲他如何判断一个人的心性才能。比如他亲笔记录的八十五条相人术，没有一个字与功名富贵有关。他识别江忠源和刘铭传的故事流传甚广，二人也确实成为国家栋梁之材；刘铭传还为保卫台湾岛、建设台湾岛做出过历史贡献。曾国藩相恭亲王奕訢“晃荡而不能自立”，一点没有端庄厚重相，但是恭亲王一生富贵双全，活了六十七岁，原因就在于曾国藩相人术是看一个人的心性才能，而不是看富贵贫贱。他把两宫太后、恭亲王、文祥、宝鋆、倭仁等清廷首脑人物放在一起评价，看的就是他



胡林翼



唐大将李勣

们的才干，而不是富贵。再如刘松山，曾国藩初见他时，只说他“挺拔明白”，而不知他会成为湘军后期最重要的名将，而且也不知他会在三十八岁、大功未就时战死。但是，他仍然说了一些关于功名富贵的话，“端庄厚重是贵相，谦卑含容是富相，事有归着是富相，心存济物是富相”，就是最典型的证据。这与《左传》相人术是不同的，又该作何解释？唐大将李勣说过的一句话，似乎可以作为答案。据古书《谈宾录》记载，李勣每临阵选将，必选有福禄之相的人。有人问他为什么，他说：“薄命之人，不足与成功名。”他们看相，重点在于人才与功业，不是单纯的富贵荣华^①。而且他们无法脱离当时的科学知识背景

① 这种功利性与实用主义也有非常不利的一面，极大地损害了这个民族的探索精神和想象力。古代中国的数学，本质上是一门实用主义的学科，是在整个社会都追求实用性的背景下产生的，所以没有发展出西方那种纯粹数学理论。古代中国文学也饱含功利性的道德说教，而缺乏《白雪公主》所描述的那种童话世界。中国要想赢得未来的竞争，必须充分发展全民族的想象力和创造性。

来处理这个问题。

当然曾国藩在判断人物的心性才能时，也不是单纯依靠相人术，而是杂糅了很多现实可依的办法，比如预知格林沁不善终，在安庆的时候看部下的字迹，通过吃饭看老乡见异思迁。他也有看走眼的时候，甚至有时靠臆测（比如看曾国荃小便时间长，相崇绮为人有真意），这就是相人术反科学的一面。

曾国藩自己也说：“人不易知，知人不易。”而且确实也有看走错人的时候。有人曾经问他：“何以知道塔、罗、李、彭、杨、鲍（塔齐布、罗泽南、李续宾、彭玉麟、杨载福、鲍超）诸公能成大功？”曾国藩说：“此皆幸而遇之。当时与他们共事，只知道他们忠勇朴实，所以安排任用，靠运气天威，而稍有成就，别人就说我善于知人。其实知人很难，我也不敢有自信。”事实的确如此。初用塔齐布时，怀疑过他敢不敢战；初选水师营官时，杨载福、彭玉麟二人仅为五副营营官。

他又为缺乏人才而痛声呼告：“无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目今世，求一攘利不先，赴义恐后，忠愤耿耿者，不可立得。”每到一个地方，他都在延揽人才，可谓终身在为国家储备人才。他心中的国家，可能是清政府，也可能是他的儒家理想，而不得不寄躯壳于满清朝廷。

曾国藩与《冰鉴》的关系

有人说曾国藩写了一部《冰鉴》，但道光九年刻印的《冰鉴》一书末尾则明确指出，《冰鉴》作者已不知其为何人^①，证实《冰鉴》不是曾国藩写的。刻本印制于道光己丑岁（公元1829年）仲春，当时曾国藩才十七周岁（生于公元1811年冬十月）。《曾国藩全集》三十册两万两千

^① 《冰鉴》末尾写道：“余家有冰鉴七篇，不著撰人姓名，宛似一子，世无刻本，恐其湮没也。观人之法，孔有焉廋之辞，孟有眸子之论。圣贤所重，吾辈其可不知乎？此篇固切于用，非同泛书，亦兼赏其文辞云尔。南海吴荣光荷屋氏并识。道光己丑岁仲春，香山曾大经纶阁氏书。”



曾国藩像

四百余页，也没有一个字提到《冰鉴》。为何世人要说《冰鉴》是曾国藩写的呢？

一是跟他善于相人有关。

与他同时代的人对他的相人本领做了很多评价。左宗棠说：“知人之明，自愧不如元甫（曾国藩）。”李鸿章说：“知人之鉴，并世无伦。”石达开也说：“虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严……实起事以来所未觐也。”这里就不一一罗列了。《清史稿》对他的评价似乎很精当：“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。”

事实上，曾国藩在相人术上确实花了不少工夫。且不说他用心总结的那些相人口诀，只看三件事。一是他和胡林翼切磋相人术，其中就明确谈到了李鸿章的前程未来。二是曾国荃为了独占大功，率二万二千人进驻雨花台，冒险围困金陵。金陵城周长九十六里，区区二万二千人，显然不够。很多人，包括曾国藩在内，都担心他像李续宾那