

曾國藩

全書

林之滿 三編

曾國藩



中国文史出版社

·曾国藩全书· 之七

# 曾国藩冰鉴新解

《曾国藩全书》 编辑委员会

中国文史出版社

# 目 录

## 卷一 九 征

### ——鉴别人才的九种表征

- 一、与人相见····· (2)
- 二、九质之征····· (13)
- 三、人之质量，中和最贵····· (30)
- 四、九征有违，偏杂之材····· (40)

## 卷二 神 骨

### ——识别人的忠与奸

- 一、总论神骨····· (50)
- 二、论神之辨····· (67)
- 三、论神之见····· (89)
- 四、论骨之形····· (100)
- 五、论骨之色质····· (118)

## 卷三 刚 柔

### ——识别人的性情

- 一、总论刚柔····· (126)
- 二、论外刚柔····· (136)
- 三、论内刚柔····· (150)

## 卷四 容 貌

### ——识别人的体格与个性

- 一、总论容貌····· (170)

- 二、论容之整····· (179)
- 三、论貌之别····· (199)
- 四、论面之状····· (231)

**卷五 气 色**

——识别人的综合素质

- 一、总论气色····· (282)
- 二、论气色之类别····· (301)
- 三、论气色之正····· (317)
- 四、论气色之忌····· (324)

**卷六 情 态**

——识别人的才气

- 一、总论情态····· (338)
- 二、论情之恒态····· (346)
- 三、论情之时态····· (366)

**卷七 声 音**

——闻声辨人

- 一、总论声音····· (380)
- 二、论声之辨····· (402)
- 三、论音之辨····· (410)

**卷八 须 眉**

——识别人的早慧与晚运

- 一、总论须眉····· (418)
- 二、论眉之形····· (425)
- 三、论须之状····· (446)

**卷九 曾国藩用才之道**

- 一、广结贤才····· (462)

## 目 录

---

二、广搜人才	(465)
三、广收慎用	(472)
四、观人于微	(480)
五、量才录用	(484)
六、量才器使	(488)
七、衡才不拘	(492)
八、赏罚分明	(497)
九、知人荐才	(506)
十、认德为贵	(512)
十一、以礼待才	(526)
十二、重视育才	(533)
十三、善于选才	(538)

## 九 征

——鉴别人才的九种表征

## 一、与人相见

盖人物之本，出乎情性。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。是故五质内充，五精外章，包以澹泊，是以目采五晖之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

### 【释解】

人的本质出于情性，情性的道理，玄妙而又深奥，如果没有圣人超常的洞察力，又有谁能探究清楚呢？凡是有血气的生命，无不包含天地混元之气为其本质，没有不秉承阴阳两面的因素而树立根性，没有不容纳金、木、水、火、土五种元素而成形的。若具备了形貌气质，就能够探究其本性。所以说：物生有形体，必有其精神，了解其精神，自然就能穷尽他的本质。

## 【点评】

古代，有许多善于相马的人，寒风通过牙口相马；麻朝通过脸颊相马；子女厉通过眉目相马；卫忌通过髭须相马，许鄙通过马屁股相马；投伐褐通过胸肋相马；管青从唇吻处相马；陈悲从腿脚处相马；拳牙从前面相马，赞君从背后相马。上面十个人，都是从马的某一部分相马，至于赵国的王良、秦国的伯乐、九方皋的相马术就更加精妙绝伦了。

《列子》记载，秦穆公让九方皋选求良马，九方皋复命说选到一匹黄色母马。秦穆公于是派人去取马，取来的却是纯黑色的公马；秦穆公因此而不高兴，伯乐感慨万千地说道：“九方皋看到的是天机，得其精而忘其粗，得其内而舍其外。”至于观人之术也是这样啊，摘取其人的大体感觉而略去其人的细枝末节，求取其人的精华之处而舍弃其人的糟粕末节。

人在其行走动静之时，其内在的精神、气质常会表现出来，善于观人的便可以发现这种内在的精神气质。这样，一个人的美丑、善恶就不必通过外在的形体而发现；一个人善谈与否也没有必要通过交谈而了解。而这种特殊的精神气质，古人有人称之为“道”；有人称之为“器”；有人把它叫作“神韵”；有人把它叫作“才气”；有人叫它“识度”；也有人叫它“气象”。

人生于天地之间，吸收日月精华，钟汇万物灵气，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐隐藏在心间，虽然在外形貌上有种种表现，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才华能力呢？

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。优秀的人才大致上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性极高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥



洒自如；另一种是刻苦勤奋、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。前一种是敏于思考，聪明，显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人勤于思考，智慧，因而显得执著坚忍，沉着稳重，不折不挠，不轻言失败。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，祥和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……古人认为：人的材质是稟元一之气而化生，由于所禀之气有多寡厚薄，清浊之分，所以人的质性也就有善恶、智愚、才不才，贤不肖之别。

我们知道，运动之后的脸色会有所变化，这是气血贯通的原因。长年累月地坚持下去，面部的色泽必然会有所变化。大脑的思维也是一种运动，但它不同于体育运动的是，它不是通过空间距离来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通。心理学家对此的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体导电一样。在这个传导过程中，有的神经窦能够被打开，有的神经元能够连接贯通，而有的却不能。这种现象由量变移到质变上，就是人各自不同的天赋和特长。所以，长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部的气色会不一样。一个人如果长期心术不正，时刻算计着别人，不管他表面上如何正襟危坐、坦然自若，但在心灵深处仍会感到莫名的恐惧，一方面是因为从小受到道德舆论的影响，另一方面是害怕别人知道其心怀鬼胎，久而久之，内心这种压抑必然使其神态与常人不同，不管他们地去掩饰。一个人如果长期被生活拖累或心灵受过重大创伤，其神态也和别人不一样这种神态上的变化也就是从外貌形相上来鉴别人品行的一个依据。

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，因此形体完备（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃勃。形全之后，才有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性才情。当然，这种方法不是绝对正确，但是可以作为鉴别人才的一个重要参考。

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。

当然，人才是可以鉴别的，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，香兰和臭草并非同一种气味，雄鹰和家鸡也不会有一样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因为都长着人貌，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。

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。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。例如鉴人高手曾国藩。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、竦然难持；由此断人才情，百不爽一。实可称为鉴别人物的高手高手高高手了。连太平天国领袖之一、翼王石达开都称赞曾国藩的识人之能。

由于人的复杂性，从外貌形相上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯“以貌取人”的错误。除了丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他捷径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形相会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。所以，如果只凭外表形相来识别人物，往往会犯错误。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，切不可妄然以外表看人，而不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，用科学的组织策略来推动，团体的力量必将会猛增。

## 【事典】

王莽：脸上看不出“凶”字，却极其凶暴

成帝绥和元年，王莽 38 岁当上大司马。辅政仅一年多，成帝便去世了。哀帝即位，39 岁的王莽成了先帝老臣。一朝天子一朝臣。王莽应该退位，太后就诏令王莽就第，回到自己的封地去。

汉代制度，刘氏子弟封王立国，如刘濞立为吴王，管3郡53城，称为吴国。景帝子刘端立为胶西王，便有胶西国。有王有国，所谓“王国”。这些都是诸侯王、诸侯国，与大一统的国家是不同的概念，大的诸侯国像吴国管3个郡。小的如胶西国只有1个郡，刘端死后，胶西国改为胶西郡。汉武帝时，胶西与城阳、甯川、济南、济北国合并为齐郡。从《汉书·地理志》中可以看到，郡所属的县，也称国，或侯国。被封为列侯的，其地盘相当于县那么大，属于统治范围，每年从在这地盘上生活的百姓那里收取租税，供自己消费。这就是侯国，也简称国。在自己的国中有自己的宅第。许多封了侯的人并不在自己的封地上生活，而是到朝廷参予政事。有些诸侯王也在首都居住，并没有到封地上。有时，由于政治斗争的原因，不让列侯参予政事，就要遣送他“就国”或“就第”。如果有罪，那就“免为庶人”，更严重的罪行，就要法治。“就国”是保留爵位，免去官位职权。免为庶人，就是取消爵位，成为平民百姓。

太后要王莽“就第”，意即要王莽回到封地去。王莽封的是新都侯。地址是南阳新野的都乡，居民1500户，每年可以从这些居民中收到一定数量的赋税。他当大司马时，俸禄比较高，他就将封地上收来的赋税全部用于招待士人，表现他尊贤礼士的志向。当太后要他“就第”时，他就“上疏乞骸骨”。“乞骸骨”是中国封建时代的特殊用语，是官员向皇帝提出辞职退休的意思。乞求皇帝允许他将骸骨带回故里或封地。

刚即位的哀帝派遣尚书令告诉王莽，说不同意他辞职。又派丞相孔光、大司马空何武、左将军师丹，卫尉傅喜向太后请求，说“大司马即不起，皇帝即不敢听政”。王莽不从，皇帝便不管了。在这种情况下，太后又令王莽干事。似乎在皇帝请求、太后允许、各大臣拥护下，王莽才出来辅政。这样“乞骸骨”，提高

了身份，更巩固了他“大司马”的地位。

王莽身居“三公”的大司马之位，又是太后的侄儿，似乎非常稳当了，而突然遭变，则出乎意料。当时，哀帝的祖母定陶傅太后和母亲丁姬都健在，高昌侯董宏拍皇帝的马屁，提出：“《春秋》之义，母以子贵，丁姬宜上尊号。”儿子当了皇帝，亲生母亲丁姬应该有尊贵的号。秦始皇的生母夏氏和养母华阳夫人，在秦始皇即位以后都称为太后。意思是说丁姬也应当尊为“太后”。这时左将军师丹和大司马王莽共同攻击董宏，说他引用亡秦作比喻，是“大不道”。哀帝新接班，采纳老臣的意见，“免宏为庶人”。傅太后大怒，强迫哀帝给她上尊号。哀帝就给傅太后尊为共皇太后，丁后为共皇后。这时又有人提出：定陶共皇太后中的这个“定陶”番号与皇太后这个大号不协调。应该去掉“定陶”这个番号，许多人表示同意。但哀帝的师傅师丹不同意，用定陶是妻从夫之义。定陶共皇的妻子当然要用定陶共皇太后。定陶共皇名义已经先确定了，就不能改动。儿子不能给父亲授予爵位，这是对父母的尊重，怎么能改动父亲的爵号呢？这自然只是一场争论。直到有一天，皇帝在未央宫设宴，主持者为傅太后安排一个座位。靠在太皇太后旁边。实际上，傅太后与元太后处在同等尊贵的地位上。王莽去视察，发现这种安排，认为傅太后是藩妾，怎么能跟至尊的太皇太后并列，就让主持者撤去这个座位，在别的地方另设一个座位。傅太后知道后，大发雷霆，不肯赴宴，并对王莽恨之入骨。

王莽于是再一次“乞骸骨”，希望还像上次那样，有太后和其他同僚出面保荐，皇帝会真诚挽留。但是，他的希望落空了。没有谁敢于出面保荐，皇帝也没有挽留他，只赐给他黄金 500 斤，安车驷马，罢掉大司马的职务，王莽不到 40 岁就回到自己的封地养老去了。王莽走后，公卿大夫大多称颂王莽的政绩，皇

帝耳软，又加恩宠，遂派使者到王莽家听使，并又将黄邮 350 户加封给王莽。两年后，傅太后、丁姬都称尊号，这时，丞相朱博就出来翻老帐，说王莽当时反对给傅太后、丁姬上尊号，是亏损孝道，应该斩首示众。幸蒙宽赦，也不应该有爵士，请求免为庶人。朱博主张取消王莽爵位。这时，皇帝心软，王莽又与太皇太后是亲属关系，不同意免为庶人，只是遣他回自己的封地去。

宫内有傅太后经常发怒，朝廷上又有丞相朱博这帮人揪住王莽不放松，别人也帮不上忙，连太皇太后也感到无能为力，汉哀帝也逐渐向傅太后屈服，王莽的处境已十分困难。

虽然在不利的情况下，王莽也有保护自己的 ability。他首先采取闭门谢客的办法，夹着尾巴做人，少跟外人来往，避免惹是生非。其次，做事谨慎，严以律己。他的第二个儿子王获杀了奴仆，王莽狠狠地责备了他，并要他自杀。这也是逆境中自我保护的一种办法。第三，王莽回到新都封地时，南阳太守派孔休为王莽服务，王莽患病，孔休做了护理工作，王莽很感激，就将玉器和宝剑送给孔休，孔休不肯收。孔休可能怕因此受到牵连，这也说明王莽当时的处境。

王莽是元后的内侄，自然也随着元后的兴衰在朝廷中升降、沉浮。元后得势时，王莽升为大司马。哀帝即位，傅太后出现，大有“喧宾夺主”之势，王莽企图遏制，未能成功，被免职就国，还杀了次子王获以保护自己。当他重新执政后，对政敌报复十分严厉，免大司马董贤，令自杀；废孝成赵皇后、孝哀傅皇后，皆令自杀；已死埋葬的傅太后、丁太后还要挖墓暴尸，改为民葬；定陶共皇庙也要毁掉；高昌侯董宏免为庶人；过去议论支持傅太后的冷褒、段犹等都流放到合浦群去。

王莽像许多政客那样，排除异己。所不同的是，王莽无所不用其极。对傅太后、丁太后挖墓改葬，只有伍子胥鞭楚平王尸可

以与之相比，连元后都觉得有点过分。

王莽除了清除政敌之外，对于妨碍自己专政的人物，一律加以排除，甚至连自己的叔父和亲生的儿子也不放过。

元后让大臣推荐大司马人选时，大司徒孔光、大司空彭宣推荐王莽，前将军何武和后将军公孙禄互相推荐。王莽当上大司马，便免了何武、公孙禄的将军职。

红阳侯王立是元后的弟弟，也是王莽的叔父。王莽觉得王立是个障碍，怕他到元后那里嘀咕什么，可自己又不好出面，遂让孔光去向元后提议，让王立“就国”。元后不同意，王莽使用“公正”呀，“汉家”呀这一类大道理来劝元后同意，并且安慰说，等社会安定以后再把他的召回来。元后没法，只好让王立“就国”。王立离开京师，王莽就排除了一个巨大的潜在威胁。

元、成、哀、平时代，外戚专权非常严重。王莽靠元后上台，又因傅太后而免职。所以，王莽对外戚很关注。哀帝死后，王莽迎中山王立为帝，是为平帝。王莽不允许平帝的母亲卫姬以及亲属到京师来。赐卫姬玺绶，拜为中山孝王后，平帝的舅父卫宝、卫玄为关内侯，平帝的三个妹妹：谒臣为修义君，哉皮为承礼君，鬲子为尊德君。王莽给平帝外戚封爵号，但不让他们与平帝接近，避免再出现傅太后那样的政敌。王莽的长子王宇觉得这种隔离办法不妥当，怕以后卫氏得势，会招来大祸。便私下与卫宝有书信往来，教卫后上书谢恩，并多说傅、丁两家的罪行。王宇还是解王莽的心思的。卫后上书，果然打动了王莽。王莽就让元后下诏表彰卫后，增加汤沐邑，赐黄金。但是，卫后主要是想见到自己的亲生儿子，而对增加汤沐邑并不感兴趣。王宇又教她如何上书，要求到京师来往。结果这事被王莽发觉。王莽首先杀了吃里扒外的长子王宇，又杀了卫后许多亲属。卫宝的女儿本来是中山王后，也免去王后，流放到合浦去。只留一个卫后在中山

国寡居。

王莽共有三个儿子：长子王宇、次子王获、三子王临。王莽被罢大司马回南阳居住时杀了王获，隔绝卫后时又杀了王宇，现在只剩下小儿子王临。王莽篡汉以后，立王临为太子，因与侍者原碧合谋杀王莽，被逼自杀。

可见，王莽以政权为唯一的奋斗目标。他六亲不认，三子尽杀，扫除一切障碍，为夺取最高权力打通道路。在排除异己的同时，王莽对支持他夺权的人采取鼓励的措施。

安阳侯王舜是王莽的堂兄弟，平时整洁，受到元后的喜爱。王莽揣摩元后的意思后，投其所好，建议让王舜当车骑将军。另外，王莽还拉了王邑、甄丰、甄邯、刘歆、孙建、甄寻、崔发、陈崇等，组成小集团，并都加以重用。只要王莽想办什么事，透露一点意思，这些人就能领会精神，公开提出。但王莽还要装模作样，假意再三推让。一方面迷惑元后，一方面向百姓表示自己是守信的。

王莽当了大司马，位极人臣，还需要什么呢？他想要个更高的名号。他想要辅助周成王的那个圣人周公姬旦，周公居摄6年，替周成王处理国事3年，制礼作乐，天下太平。南方越尝国派人给周公献上白雉。王莽趁机将白雉送给宗庙作祭品。于是，王莽的吹鼓手们便借此大吹大擂，说王莽安宗庙，也像霍光安宗庙那样有功劳，当时霍光益封3万户，王莽也应该增加3万户的爵邑。

王莽亲信，先将王莽比霍光，再进一步比萧相国萧何。再用“白雉”的瑞祥，把王莽比周公。所谓“白雉之瑞，千载难符”。既然王莽与周公有相同的瑞符，那么，就应该增加封邑，赐予尊号，王莽早就拟好了尊号，叫“安汉公”。王莽亲信说，只有赐号“安汉公”，才“上应古制，下准行事，以顺天心”。



元后同意了。王莽如果就此接受了，可能还会出现麻烦。为了得到，便故意推辞。

元后同意赐号“安汉公”，王莽上书说：“我和孔光、王舜、甄丰、甄邯共同商议决策，希望给孔光等人功赏，不要将我跟他们一块受赏。”既表现自己谦虚、礼让，同时也深得同僚的好感。然后甄邯又向元后建议，一定要王莽接受，不要因为王莽与元后是亲戚关系就不给赏。王莽再次上书辞让。太后招王莽，王莽装病不去。元后又派人多次去请，王莽执意不肯去。然后有人建议，先按王莽的意思，封赏孔光等人，王莽就会应命。元后下诏，对孔光、王舜、甄丰、甄邯都增邑加封。王莽还没应命。元后下诏曰：

大司马新都侯莽三世为三公，典周公之职，建万事策，功德为忠臣宗，化流海内，远人慕义，越裳氏重译献白雉。其以召陵、新息二县户二万八千益封莽，复其后嗣，畴其爵邑，封功如萧相国。以莽为太傅，干四辅之事，号曰安汉公。以故萧相国甲第为安汉公第，定著于令，传之无穷。

王莽当上“安汉公”，住进萧何故居，建万世策，为忠臣宗，可以与周公、萧何并称。