

[第一章]

神骨容貌

通过面相、
骨相可以察觉出人的品性与才质



曾国藩博览群书，精通相法，乃面相识人高手。观貌识人先察骨，然后考察整个面部和形态举止。他通过骨相察神，能卜命运，察品性，观前程，是为识别人才之第一心法。骨貌识人精妙之处如曾所说：“一身精神，具乎两目；一身骨相，具乎面部。”

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山蹇不崩，惟石为镇。”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。

——曾国藩

目者面之渊，不深则不清。鼻者面之山，不高则不灵。口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食。眼角入鬓，必掌刑名。顶见于面，终身钱谷，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显。文人不伤左目，鹰鼻动便食人，此贱征也。

—— 曾国藩

一、骨相察神

【原文】

语云：“脱谷为糠，其髓斯存。”神之谓也。“山蹇不崩，惟石为镇。”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。

【译文】

俗话说：“去掉稻谷的外壳，就是没有精髓的谷糠，但稻谷的精华——大米，仍然存在着，不因外壳磨损而丢失。”这个精华，就是人内在的精神状态。山峰表面的泥土虽然经常的脱落流失，但却不会倒塌破碎，正是因为坚硬如钢铁的岩石在那里支撑着，使它得以保持稳固。这就相当于人的骨骼。一个人的精神状态都集中在他的两个眼睛上，一个人的骨骼丰峻与否，都集中呈现在面部。像除文人之外的社会各阶层人士，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼是否丰峻。一个人的精神状态和骨骼形貌，犹如两扇大门，而其命运就如同大门外面的一座高山，只要打开精神和形骸的门，就能测知人的内心世界。这是识人的第一要诀。

【阐释】

俗话说：“山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但山岳却不会倒塌破碎，因为它的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去。”这里所说的“镇石”相当于支撑人的身体构架的坚硬部分——骨骼。

曾国藩所言的“骨”，并不是现代人体解剖学意义上的骨骼，而是专指与“神”相配，能够传“神”的那些头面上数量不多的几块骨。“骨”与“神”的关系也可以从“形”与“神”的关系上来理解，但“骨”与“神”之间，带有让人难以捉摸、难以领会的神秘色彩，一般读者往往难于把握，只有在实践中自己去多加体会。对此古代医书中记述道：骨节像金石，欲峻不欲横，欲圆不欲粗。瘦者不欲露骨，肥者不欲露肉，骨与肉相称，气与血相应。骨寒而缩者，不贫则夭。日角之右，月角之左，有骨直起，为金城骨，志向高远。印堂有骨，上至天庭，名天柱骨，从天庭贯顶，名伏犀骨，毅力顽强。面上有骨卓起，名颧骨，主威严。颧骨相连人耳，名玉梁骨，主寿考。自臂至肘为龙骨，欲长与大；自肘至腕名虎骨，欲短而且细。骨欲峻而舒，圆而坚，直而应节，紧而不粗，皆坚实炎相也。颧骨人鬓，名“驿马骨”左目上曰“日角骨”，右目上曰“月角骨”，骨齐耳为“将军骨”，蹠日圆谓“龙角骨”，两沟外曰“巨鳌骨”，额中正两边为“龙骨”。骨不耸兮且不露，又要圆清兼秀气。骨为阳肉为阴，阴不多兮阳不附。若得阴阳骨肉均，少年不贵终身富。骨耸者夭，骨露者无，立骨软弱者寿而不乐，骨横者凶，骨轻者贫贱，骨露者愚俗，骨寒者穷薄，骨圆者有福，骨孤者无亲。又云：“木骨瘦而表黑色，两头粗大，主多穷厄；水骨两头尖，富不可言；火骨两头粗，无德贱如奴；土骨大而皮粗厚，定主多福；金骨坚硬，有寿无乐。或有旋生头角骨者，则享晚年福禄，

或旋生颐额者，则晚年至富也。”

曾国藩所言的“神”，并非日常所言的“精神”一词，它要比“精神”内涵广阔得多的内容，它是由人的意志、学识、个性、修养、气质、体能、才干、地位、社会阅历等多种因素构成的综合物，是人的内在精神状态。俗话说，人逢喜事精神爽，而这里所论的“神”，不会因人一时的喜怒哀乐而发生大的变化，貌有美丑，肤色有黑白，但这些都不会影响“神”的外观，换句话说，“神”有一种穿透力，能越过人貌的干扰而表现出来。比如人们常说“某某有艺术家的气质”，这种气质，不会因他的发型、衣着等外貌的改变而完全消失。气质，是“神”的构成之一。从这里也可看出，“神”与日常所言的“精神”并不一样。

一个人的“神”主要集中在两只眼睛里，一个人的骨骼丰俊与否，主要体现在一张面孔上。像工、农、兵、商等类人士，既要考察他们的精神状态，也要考察他们的体势情态；读书人则主要是考察他们的“神”和“骨”。神和骨就像两扇大门，命运就像巍巍立于门外的大山。考察“神”“骨”，犹如打开两扇大门，山势的起伏昂藏自然尽收眼底。两扇大门——“神”和“骨”——是从外表考察人物的第一要诀。

神是一种气质性的东西，能在后天的环境中发生变化。可能来自于磨炼，也可能来自于阴阳的调和。读书到相当程度，他头面上的气质与其他人有不同，仿佛若有光，这是神的一种表现。在经历事务中成长，历经风雨事变的考验，气质神态又有不同，这也是神的一种表现。神是藏于形之内的，形也就是容貌，尤其是眼睛。神与眼睛的关系就像光与太阳。神通过眼睛外观出来，犹如光从太阳里放射出来普照外物，但神是藏于目之中的，犹如光本身就存在于太阳内部一样。因此曾国藩用八个字来讲：“一身精神 具乎两目。”

总之，“神”并不能脱离具体的物质东西而空空地存在，它肯定有所依附，这就是说“神”为“形”之表，“形”为“神”之依，“神”是蕴含在“形”之中的。

在古代，读书人是为数不多的一部分，他们的思想很复杂，心眼也多。比如说水泊梁山那一百零八个草莽英雄，真正的读书人只有军师吴用等几个，其他英雄是大块吃肉、大碗喝酒的，怎么想就怎么说，怎么想就怎么做。但吴用就不一样，当卢俊义为晁盖报仇以后，宋江要推卢俊义坐头把交椅，吴用是反对的，但他不说，使个眼神，黑旋风李逵就跳出来了。吴用也许考虑自己的身份，带头反对，不给卢俊义面子；但从另一方面来讲，他不出面，至少不会得罪卢俊义。万一宋江要死命坚持晁盖临死前的诺言——谁为他报仇，谁就坐头把交椅——那卢俊义还是要坐的，吴用自己不出面，两人都不会得罪，何乐而不为呢？李逵、武松等血性汉子就不会有这么多心眼了。

读书读进去了，就在心里积储了一种气功态。换句话说，读书人长期在练气功，气质与常人也有不同。但他们中也有心怀邪念的小人，也有落井下石、拐骗别人妻女财物声名的不义之士，在文儒雅士、谦谦君子的文明面纱掩盖下，该如何识别呢？

这就要看骨相察神。这一点大家都知道，心有所动，眼睛会流露出变化，这其实就是在由眼睛察神。不论神光内敛，锋芒外显，神所传递的心性正邪、智慧愚笨都是掩盖不了，一如云层厚积中的阳光，区别仅在于会不会鉴别。

这就是曾国藩讲的“文人先观神骨，开门见山，此为第一”，犹如大门与门外的大山，门一打开，山势的幽深伏藏、奇伟雄姿自然一目了然。察神，相当于推开大门，门一开，事业与才能就能预测出来了。

曾国藩是科举出身，行军打仗也多从文人中选拔将领，因而一生结识的读书人无数。“一身精神，具乎两目；一身骨相，具

乎面部”这句话简简单单平平实实，却是他一生经历的结晶。后世文人推崇曾国藩，仅此就足以理解一些文人的敬佩之心了。

【评析】

“神”正其人正；“神”邪其人奸。观察个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。平常所说的“人逢喜事精神爽”，是不分品质好坏而人所共有的精神状态。这里谈及的“神”与“精神”一词不完全一样，它发源于人的心性品质，集中体现在面部，尤其是两只眼睛里，即曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”。

曾国藩本人在60岁时，已深感神不足，气血亏损过度。除年龄因素外，与他常年不敢怠情公务和学习有关。临死前第三天，他在日记中写道：

余精神散漫已久（知大限将至），凡遇应了结文件，久不能完，应收拾文件，久不能检，如败叶满山，全无归宿。通籍三十余年，官至极品，而学业一无所成（太过谦虚），德行一无所成，老大徒伤，不胜悚惶惭郝。

如果一个人的“神”平和端庄，“神”定，表明他道德高尚，对上级忠心耿耿，不会肆意叛主，也不会因周遭事物的变化而随意改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，意志很坚定。

如果一个人的“神”侵邪偏狭，“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性，而不会轻易发难，不打无准备之仗，是大奸大贼一类的人，比如王莽。

《资治通鉴》里讲，王莽的姑姑是皇后娘娘，几个叔伯也都贵为将军公侯，但他的老爸王曼死得太早。孤儿寡母的，虽然生活不成问题，但在族人中受到的冷落和排斥，给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺王位的叛逆性格的最初原因。

王莽稍稍懂事以后，就开始勤奋学习。王安石讲：贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。王莽渐渐以一个谦让恭俭、不待享乐的进步青年形象出现在族人面前，穿戴得像是一个克己修身的儒生，不仅对母亲和亲长极其孝顺（古时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，与朝野的光明俊伟人士交往结纳，深得时人的赞誉。王莽也因此平步青云，很快做上了大司马，时年 38 岁。他更加注意自己的形象和声誉。母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。一个穿着粗布衣服、妆饰与一般仆妇无多大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，还不以为意，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人惊得眼睛铜铃大。

新升任司空的彭宣看到王莽之后，悄悄对大儿子说：“王莽神清而朗，气很足，但是神中带有邪狭的味道，专权后可能要坏事。我又不肯附庸他，这官不做也罢。”于是上书，称自己“昏乱遗忘，乞骸骨归乡里”。用鉴别人才的“神”来分析，“神清而朗”，指人聪明秀出，不是一般的人；神有邪狭之色，说明为人不正，心中藏着奸诈意图。王莽可能也感觉到了彭宣看出一些什么，但抓不到把柄，恨恨地同意了他的辞官，却又不肯赏赐养老金。

王莽专权篡位后，正像彭宣所说中的，奸诈虚伪终于袒露于天下。如果王莽得势之前，有当权的人能发现他的心怀险诈，也许历史会是另一个样子。这就说明骨相可以察一个人的神邪。相比之下，曾国藩是骨相察人的高手。曾国藩慧眼识江忠源的故事广为人们所称颂。

江忠源（1812~1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人。本是读书人，后成为湘军中很有代表性的文人勇将。1848 年开始办团练，比洪秀全领导的太平天国金田起义（1851 年）还早三年，而曾国藩本人是 1853 年才开始办团练的。江忠源办团练，

是为镇压新宁县的青莲教起义。青莲教首领雷再浩率众起事，江忠源率乡里团练（不算正规军队），一役即将雷再浩剿灭。由此授七品知县，往浙江任职。

江忠源本在湖南偏僻山中读书，因参加科举考试到了北京，以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩（当时曾国藩已是二品官员，而江忠源只是一个普通的待进科举的读书人）。见面后，两人谈得很投机，曾国藩也赏识江忠源的才华。江忠源告辞时，曾国藩目不转睛地看着他离去，直到他出到门外。曾国藩对左右人说：“这个人将来会立名天下，可惜会悲壮惨节而死。”后来的史实印证了曾国藩察人的正确。

太平军在广西起义后，1852年，江忠源带兵进驻广西，奔赴广西副都统乌兰泰帐下，准备狙击节节胜利的太平军。曾国藩知道后，从北京给江忠源写信，坚决反对他投笔从戎，认为他“读书山中”投笔从戎“则非所宜”。他还动员朋友劝阻江忠源，认为“团练防守”即为文人本分，他率兵去广西，就是“大节已亏”。曾国藩为什么要坚决反对江忠源投笔从戎，旁人以为是他“爱人以德”，不愿江忠源文员夺武弁之制，但是否与他认为江忠源“当会悲壮惨节而死”有关呢？

江忠源与太平军的第一次作战，即大告成功。他率军在广西蓑衣渡设伏，重创太平军，太平军早期领袖南王冯云山即牺牲于此役。江忠源因此以善带兵而名闻朝廷。似乎与后来八路军在平型关设伏、重创日军而名震华夏一样。江忠源所率部众也是第一支出省作战的湘军。

由于江忠源追击太平军有功，军功累积，由七品知县迅速升迁至安徽巡抚（官级三品）

1854年，太平天国勇将、翼王石达开率兵迎战曾国藩湘军。江忠源防守庐州，被太平军围困，城破，江忠源苦战力竭后，溺水悲壮而死。

曾国藩是根据什么来判断江忠源会“立名天下，当悲壮惨节

而死”，现在已无从考证；但可以肯定的是，注视良久，肯定与察神有关，可见“文人先观神骨”意义非常。

任何一位领导人，在考察人物方面都有其独特的禀赋。不如此，不足以成就事业。一个人的力量毕竟有限，领导人必须会鉴别人才，然后才能组建强有力的核心首脑智慧，带领他们沿着正确方向前进。

纵观古今人物，身为团体领导人，惟有曾国藩留下了一套鉴别人才的非常系统的学问《冰鉴》。唐代的袁天罡，宋代的陈抟，都是鉴别人物的高手，但他们都不是世俗中人，偏僧偏道，游于山水之间，过着神仙似的生活。而曾国藩秉承“兼善天下”的思想，从未打算要归隐山林，秉承他祖父鼓励他的竭心尽血效忠朝廷的思想，从而留下了一套鉴人的学问。

曾国藩这套鉴别人才的学问，影响不小，与民间流传的相学也区别甚大。相学是静态考察，易流于机械主义，而且宣扬命运天授思想，看不到个人努力的作用，还从面相中定人一生富贵。人的富贵荣华，受家庭、历史条件、个人奋斗等多种因素影响，仅凭相貌来定，少掉了许多依据，正确性是不足为论的。曾国藩鉴别人才，一个核心思想是从他的相貌、言语、行动特征来考察其思维和做事的方法，从而判断他才能的大小；以此确定他适合担任什么工作。

这样的思想才是考察人物、鉴别人才的正道，今天的领导人要善于从中汲取精华，领会其精髓。

二、骨色察相

【原文】

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，头以联者为贵，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。

【译文】

骨骼有不同的颜色，面部的颜色呈现青色为贵相。常说到“少年公卿半青面”就是这个意思。黄中隐红的紫色比青色稍差一些，而如枯骨薄粉的白色则是最下等的颜色。骨骼有一定的长势，头部的骨骼，以相互关联，彼此贯通者为高贵，支离散乱的则略次一等，只要头上没有支离散乱的恶骨，比较而言，面部即使再好也不如头好，但是如果头大但是天庭骨却不丰隆，最终是卑贱的品位，如果头圆而佐串骨却隐伏不见，多半要成为僧人，如果鼻骨冲犯两眉，父母必定不会长寿，如果颧骨紧贴眼尾而颧峰凌眼，必无子孙后代，这里的富贵与贫贱的差别，有如毫厘之短与千里之长，是非常大的。

【阐释】

刘邵说：“骨刚则质刚，骨柔则质弱。”

观察一个人的“骨”，能识辨他的强弱。“骨”健，其人强壮，“骨”弱，其人柔弱。曾国藩在鉴识人才时，认为“神”和“骨”是识别一个人的门户和纲领，有开门见山的作用，他在《冰鉴》中说：“一身骨相，具乎面部。”他经常将“筋”和“骨”联在一起考察一个人的力量勇怯。

由于中国古代哲学、医学、文化之间千丝万缕的联系，“色”又与五行、五性、五脏、四时相配合，具体如下：

一日水，五性上是精，五脏属肾，颜色为黑，方向为北，旺在冬季；

二曰木，五性上是魂，五脏属肝，颜色为青，方向为东，旺在春季；

三曰火，五性上是气，五脏属心，颜色为赤，方向为南，旺在夏季；

四曰土，五性上是意，五脏属脾，颜色为黄，方向为中，旺在四季末；

五曰金，五性上是魄，五脏属肺，颜色为白，方向为西，旺在秋季。

还有一种说法，是专论骨“色”的，认为骨色来自“六气”。而所谓“六气”，即青龙、朱雀、勾陈、螣蛇、白虎、玄武。（此六者，本为占卜术中的六兽之神，这里被养生家和相学家借来用以表“六气”。）相学家论“色”，离不开“气”，论“气”，又离不开“色”，二者常常合称为“气色”。实际上，这里的“六气”就是“六气色”或“六色”。六色的特征及所主吉凶祸福如下：

1. 青龙之色。两眼黑白分明，神光红黄、精光照人。此色主升官、招财进宝和喜庆纳吉之事。

2. 朱雀之色。面色赤红如丹，优戚如烟。此色主管灾和口舌之祸。

3. 螣蛇之色。面上灰蒙蒙如灰土色。精神昏浊。此色主居家不宁和惊怪不祥之梦。

4. 勾陈之色。眼色昏浊，黑白不分，神光昏暗，眼下有青痕。此色主牵连负累之事。

白虎之色。两眼白气闪烁，似泪非泪，莹莹若有光。此色主家有丧凶之事。

5. 玄武之色。嘴唇青黑发颤，口旁有黑气飘游。此色主家

中遇盗，被小人伤害。

这六种气中，以青色为美、为佳。这是因为，在中医理论中，青色的五行属木，人体五脏的肝也属木，因而肝与青色与木与春天是有联系的。春天，万物生发，勃勃一片生机；肝在体中是造血的器官，是生命力旺盛的潜机，因而青色是生命的象征，所以，古人把青色作为最美、最佳的颜色。

观人、相人，要相其内在的结构，要通其神。相人以形，通之以神，虽然并不能最终断定一个人是否贤能之士，但却是用人艺术中最为关键的一步，而且是实际的识人用人之道中被普遍遵循的。到目前为止，识人之术中的这种方法虽然不能称之为科学，但却是识人之术中最具艺术性的地方。评价一个领导者是否识人，正在于他在这方面的功夫和修养，因为科学并不能解决一切问题。这里有刘邵的“观人八相”。

“观人八相”把人各种相分成八个类型，即威相、厚相、清相、古相、孤相、恶相、薄相及俗相。

1. 威相

即人体形貌具有威仪刚猛之相，其气势如同老虎出山林，百兽胆战心惊。蛟龙腾四海，万物莫不顺服。其形是体貌高大，仪表堂堂，神情庄重，仪态威严，性情勇猛，不怒自威，有天仪之表，龙凤之姿，生此相者，掌重权，具有很强的决断力和行动力。

2. 厚相

就是厚朴稳重之相，其特征是：度量如沧海能纳百川，能容万物。其气宇如巨舟，引之不来而摇之不动，从体貌上看，正直厚实，举止中正，性情又温顺和气，行动老练持重。此相主有福有禄。生此相者，雍容大度，心底宽阔稳若泰山，平生多福又少风险。

3. 清相

即相貌清秀疏朗，气度纯和无一点杂质。正所谓“如桂林一枝，昆山片玉，洒然高秀，一尘不染。”体貌文秀清朗，姿容朴实端庄，神情自若，举止轻捷，朴实无华，仪表温雅，性格爽朗，思维敏捷，主大贵。生此相者，聪明睿智，灵活机巧，做事有创造性和进取心，但有的清秀而不厚实，这就与刻薄相近了。

4. 古相

一为古朴之相，就是前面所述那种。但古朴而不清秀，就与庸俗相近了。二是古怪之相，“古者，骨气，岩棱谓之古，而不清者近于俗也。”古怪之相的形貌为：体形奇怪，甚至是粗俗丑陋。性格又内向，性情孤傲，孤僻，郁郁寡欢。古相主命运的吉凶，是根据“古”中是“清”是“浊”而决定，古而清，命运亨通大吉大利；古而浊，命运不济穷蹇孤穷。

5. 孤相

即孤独贫困之相。其特征是：体形尾弱，神色浑浊萎靡，脖子长、两肩缩、脚歪斜、脑袋偏，坐时不断摇动，走路时张牙舞爪，如同手抓东西，又如水边仙鹤，雨中鹭鸶，孤相主人性格内向，乖戾了无情趣，心胸狭窄，自然是命运不济。

6. 恶相

即凶煞恶神之相。“恶者，体貌凶顽如蛇鼠之形，豺狼之行，或性暴躁，神惊，骨伤节破”，生有此相的人，心地狭窄，性情卑劣，阴险狡猾，无恶不作，声如豺狼，毫无理智，不讲信用，不懂礼义，好害他人。这种人一定要改恶从善，否则，天怒难犯，易遭官司牢狱而横死。

7. 薄相

即削薄软弱之相，即“体格劣弱，身轻气怯，色昏而暗，神露不藏，如一叶之舟泛重波之上，见皆知其薄弱，主贫，下贱”。有此相者，体貌形状孤单瘦弱，性情孤僻、内向、怯懦、愚昧无知、意志薄弱，为人处事没有主见，无所适从，或东摇西摆，捉

摸不透，命运最终不济。

8. 俗相

即粗俗鲁莽之相，即“俗者，形貌昏浊，如尘中之物，陋而浅俗。纵有衣食而多舛也”。这种相貌的人，好比尘中之物体形粗鲁俗陋，性格反常不定，喜怒无常，不能自持，愚昧不化，智力低下，狭隘贪婪，见钱眼开，惟利是图，忘恩负义，鼠目寸光，命运也不济。

【评析】

因为识人、知人首先是观其形，然后通其神，所以相人之术就主要是考察一个人的气质、性情、才气、骨气、度量、心性等方面，这在中国古代的相人之术中称为“品藻”。所谓“品藻”就是根据一个人的外观和行事的方式对人加以评论，“品藻”以识人，滥觞于东汉，大盛行于魏晋。那时“品藻”人物，就是用极简单的词语，对人的或气质、或性情、或才气、或骨气、或度量、或心性加以概括总结。比如说某某人“高洁”，某某人“狷介”，某某“旷达”，或“真独简贵”，某某有“高韵”等等，但“品藻”人也不都这么简单，也会讨论到一个人的各种品性之间的关系，可以更为准确地认识一个人。比如谈一个人的妻子，则说她“才拙而性刚，聚敛无厌，干豫人事”。再比如说一个人“才不称量”，就是说一个人的才能与他的气量不相称，或者才高而气量小，这种人一般都心胸比较狭小，对人不太宽容；气量大而才小，则必无所成就。何晏是魏晋时名流雅士，但当世人对他的评价则是：巧思而损其质。意思是说这人的思维机巧，但损害了他的质朴，所以他虽为名士，但有轻佻之嫌。嵇康是晋代的大文学家，也是当世的名士，但有人在“品藻”他时认为他“隼而伤其道”意思就是说嵇康这人才性卓然超群，隼秀超拔于众，而与他信奉的老庄自然之道不合，最后终有厄运。

相其形，通其神的相人之术，并不是简单地只看一个人的德的方面，或单纯只看一个人的才的方面，而是通过其外形及行为、行事，把一个人的德、才、情、性、骨气等各个方面综合起来，作为一个整体来把握。这样才能判断一个人是贤能之士，还是不肖之臣，是成事之人，还是败事之人。应该说，洞识一个人的灵魂对于识人来说要来得更为深刻和全面。古代那些善于相人的人，大都能具慧眼来洞识一个人的灵魂，所以于一眼之际，即能判断此人的为人处事方式，处世方式。也就是掌握了一个人的性格，基本上就能对此人的才能和办事能力作出判断、推测，而结果往往与其推测应验。例如世人往往用“精明”来评判一个人。但精明本身也分为各种情况。精明的人未必都能成大事，因为“精”和“明”是人的性情的不同方面。“精”指善于权变、算计，“明”则指善于识断，通达识体。有些人是精而不明，有些人则明而不精，有些人则既精又明，两者偕行。精而不明的人小算盘打得很多，往往比较贪婪，但机关算尽算掉的却是自己的性命。明而不精的人，明于识断，凡事不争不拈，其失误在于不勇于创造机会，但凡他能得到的，该得的，他都能稳稳保有而不失。精而又明的人，其把握机会和创造机会的能力比前两者都要优秀。或精而不明，或明而不精，或精与明兼具，这些都是“精”和“明”这两种因素在不同的人身上形成的不同结构。识人相人正在于要把握这种不同素质之间形成的不同结构。单纯地考虑一个人的单一方面的素质，往往并不足以判断一个人，不足以对其做出最为公允推断。再如，世界上的人都相信“有志者事竟成”。但其实也要看这志与其他方面所形成的关系到底怎样，志大而才疏者，好高骛远不求实际者，都不可谓无志，不可谓无大志，但却不能“事竟成”，这就是一个人内在素质之间的结构，未能搭配成功。

建造宏伟的宫殿就要用参天的树木，要成就世上的大事、就

要使用大才而不用小才。在这一点上，用人高手们都妙眼识得栋梁之才，而用之不疑。三国时的诸葛亮就善用大才而不用私才。

“反骨”，千百年来曾多少次地困扰过中国人。越是关键性人才，用起来越怀疑。因此，也就越难把这类人放到关键性岗位上。常能听到一些人间接地谈起：这人可靠不可靠？这人是不是一条线上的？这人用了以后会不会不好控制？诸如此类的疑问，都要细细分析。与反骨相比，什么业绩、能力、学识水平，心目中都成了次要的事，魏延那样的人，运用之中又要防范，干脆不用，如果是这样，哪来蜀国的大好江山呢。

在《三国演义》中讲魏延有“反骨”，据称长此反骨者日后必反其主。诸葛亮虽然识得魏延的本质，但仍然珍惜他的才干而用之不疑。这个魏延，最初以部曲随刘备入蜀，作战勇猛，累迁为征西大将军，诸葛亮死后，他与长史杨仪争权，率兵打杨仪，兵败被杀。而当时诸葛亮用他，用人不疑。这一方面与诸葛亮善于用人有关，另一方面也与魏延能征善战，征西大将军非其莫属有关。

当然，反骨是古人鉴人的一种说法，现代人不足为信，只要有作为的人，就要注重其才，领导人看重的是干才，不是骗才和歪才。

三、观骨察人

【原文】

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