

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

文韬武略中，充满着旷世的大智慧，大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

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. 大谋上秘经
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
<b>第十章</b>	<b>勤教篇</b>	<b>353</b>
第一节	因材施教	354
第二节	勤加磨练	386
第三节	衡量才绩	402
<b>第十一章</b>	<b>待贤篇</b>	<b>426</b>
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，但山岳却不会崩塌，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，目光就像惊鹿一样像恐不安：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，若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，而部主要是眉骨、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。然大面缺天庭，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。这里面的富贵贫贱，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”



“贱”等。这是曾国藩观人术的第一要诀，所以他说：“开门见山，此为第一。”

### △ 以“神”识人：“一身精神，具乎两目”

“神”是曾国藩识人的重要方式，能够传神的地方，曾国藩认为“具乎两目”。从外表上去考察人物，最重要的在于观察其“神”，这“神”主要集中在眼睛里。这种“神”，有人称之为精神，这是不恰当的。

什么是“神”呢？

“神”比日常生活中的“精神”内涵丰富得多，是人的各种因素构成的综合物，是人的内在精神状态。这种精神状态不会因为外貌的美丑，皮肤的黑白而发生变化；也不会因一时的喜怒哀乐而发生大的变化，也就是说，神具有很强的稳定性。“神”有一种奇特的穿透力，可以穿越各种干扰而表现出来。“神”是一种气质，一种风度，但是，“神”应该比“气质”和“风度”更加丰厚和饱满。

虽然如此，但是“神”也不是凭空而来的东西，而是有所依托的。古书上曾有这样的诗句：

神居内形不可见，气以养神为命根；  
气壮血和则安固，血枯气散神光奔；  
莫标清秀心神爽，气血和调神不昏；  
神之清浊为形表，能定贵贱最堪论。

从这首古诗里可以发现以下问题：

一是“神”跟“形”“气”“血”之间的关系。

“形”是“神”的物质基础和表现形式。“形”出于“神”，是由“神”所产生出来的；同时，“神”又蕴藏在“形”之中，由“形”来加以显现。观人的时候，观“神”要察“形”，察“形”也要观“神”。

“神”贯穿在生命的全过程之中，是生命力的重要表现特征。生命力旺盛，气血就旺盛，“形”就表现出勃勃生机。如果血枯气散，就必然精神恍惚，“形”就会萎靡不振。“神”虽然看不见摸不着，但它蕴藏于“形”内，决定着“形”的风采和神运。中医曾有“形有助于养血，血有助于养气，气有助于养神”的说法。“形”备则血畅，血畅则气顺，气顺则神明。如果血不畅，气不顺，心情就会浮躁，此种状态之下去办事，自然不会起到好的效果。

人体内部各方面的要素要达到一定的稳定性应该有一个较长的时期。如果长时间的血不畅、气不顺，精力就不能集中，办事效率自然低下，才能就难以发挥，事业发展无望，观人者凭此下断语，所以往往出言如神。相反，一个人长时间地处于血畅气顺、神安体泰的状态之下，一旦需要，精力马上高度集中，激发体内潜能，本来只有五分的能力，一下子长到七分、八分，超水平发挥，长此以往，自然事业有成。观人者只要善于抓住这一“信息”，自然会判断如神。

这种分析未必合乎曾国藩的“神”的意义，但是也不会离得很远。因为“神”虽然比气质、风度类的东西更加

具有稳定性，但是它可以通过磨炼和调合来加以调整，特别是后天磨炼具有重要意义。

后天磨炼对于生命力、行动力、意志力和思考力有极大作用。实践证明：通过锻炼和加强营养可以增强生命力，不断地处理事物和协调关系可以增长行动力，不断地磨炼和陶冶可以加强意志力，在学习和运用中逐渐地完善思考力。四个方面统一协调地不断发展，相互促进。生命力是基础，行动力是武器，意志力是动因，思考力是统帅，四者的协调发展，“神”就会更加圆润纯熟。修养深浅的差异，“大才”神光内敛，“中才”锋芒毕露，无光无神，自然就无足论了。可能正是因为如此，曾国藩郑重指出：“他家兼论形骸，文人先观神骨。”

凭经验可以知道，读书读到相当的程度，头面上就会产生与人不同的气质。据说，读书读进去了，会形成一种气功态。读书人读书就相当于在长期的“练功”，自然会产生与人不同的气质。那么，怎样去识别这些文明面纱之下的文人儒士和谦谦君子呢？曾国藩的办法就是“文人先观神骨”，核心还是察“神”。曾国藩饱读诗书，科举出身，不得已才握笔从戎，经过多年征战，终于大功告成。行军打仗，最重用人，他一生中，从文人之中擢拔了很多将领，网罗了天下很多读书人，凭“文人先观神骨”六字，成就了一番大事业。

二是“神”有清浊之别，“神”的清浊与贵贱的关系。古书中说：

眼明则神清，眼昏则神浊。清则贵，浊则贱。清则寤多寐少，浊则寤少寐多。

这段话主要说的是眼与“神”的关系。眼睛的明亮还是昏暗直接关系到“神”的“清”和“浊”，也就是实践上的“贵”还是“贱”。

眼睛不仅是摄取信息的重要工具，也是传达信息的重要窗口，“眼睛是心灵的窗户”，这是很有道理的。一个人的七情六欲，往往都会通过眼睛表现出来，传递出去。中医认为，眼睛与五脏相通，与肾的关系最为密切。一个健康的人，眼睛必然光彩照人，炯炯有神，体格健壮，精力充沛。如果目光呆滞，没有活力，那么，此人的身体必然欠佳。因此，通过眼睛去把握人的精神世界，是有道理的。曾国藩认为“一身精神，具乎两目”是比较合乎实际情况的。

### △ 以“骨”识人：“一身骨相，具乎面部”

“骨”也是曾国藩观人识人的重要方式，“骨”能够作为识人的地方，曾国藩认为“具乎面部”。“骨”之所以与“神”相提并论，就是从“骨”中可以窥见“神”。虽然如此，作为那个时代的文人，曾国藩对古代骨法，研究是颇深的。

“骨”怎样传达出“神”，观察起来是很难的，因此常常带有神秘主义的色彩。实际这并非神秘莫测，只要肯下

功夫，在实践中不断体会，总会悟出其中妙处。但“悟”起来是困难的。正是基于此，作者在开章明义第一章就打了两个比喻来对“神”与“骨”加以说明。

古人认为，人的体貌主要是由“骨”及肉构成的，因此，“骨”和“肉”的自身结构和素质及它们之间的有机结合，从而构成一个整体的结构模式，决定着人体外貌的优劣。据此可以说，“骨”相的优劣，往往标志着人的体貌，甚至可以说决定着人的广义人格之优劣。另外，头是一体之首，百骸之长，因此头部骨骼的优劣，又是整个人体优劣的重要标准。而面部不仅是一头之表，同时也是一身之表，因而面部各骨的优劣，更能体现出人体骨骼的优劣，因此曾国藩才断言“一身骨相，具乎面部”。

人体对骨相的要求应该是均衡、相称，符合要求的，被称为佳骨。骨相长得好，一般意味着先天遗传和后天发育良好，身体健康，充满活力。并且，骨相好的人一般姿容端正，风度翩翩，常常给人以好感和美感，得到人的青睐。人们对“佳相”或“恶相”早已“胸有成竹”，因此，对“佳相”关注有加，对“恶相”则无端仇视，如此以往，本来很难论证好坏的“佳相”或“恶相”就被人为地变成了现实。

应该着重指出的是，能够传“神”的往往只是头、面之上数量不多的几块骨头。譬如古书所说：

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。

这是对骨相的总体要求。民间常说：“象鼻鹰嘴，挖人脑髓”。这是“恶相”在一般人的脑海中留下的“口碑”。

### △ 神有余和神不足

精神状态可以分有余和不足两种。

精神状态有余的人：目光清莹，看顾不斜，秀眉修长，精力充沛，面容疏朗，举止潇洒。极目远眺，目光像秋阳之照霜天；收目近观，眼神如大地回春和风轻抚绿色。碰到事情，镇定沉着，刚毅果敢，如猛虎步入深山；与众人交往，关系融洽，但于众人之中，出于众人之上，有如苍鹰翱翔于雪原之上，骄美而悦目，成为众人的观注点。

精神状态有余的人：坐着的时候，安如磐石；卧睡的时候，就像栖鸦一样岿然不动。他行动起来，洋洋洒洒，如大江平原之水缓缓前进，其势不可阻挡；他站立起来，敦敦昂昂，如孤峰挺立于平川之上，其势伟岸独立。不随便说话，气定神闲；不轻易发火，沉默静宁。喜怒哀乐不动心，荣辱毁誉不变节。面对纷繁世事，能够守贞如玉，心如止水。

这类人物，不以物喜，不为己悲，深得众人钦佩，做事有大家风度，前程当然远大。

反过来，精神状态不足的人，无精打彩，头脑昏昏，似醉非醉，经常就像喝醉了酒。他们不愁而像愁，经常忧心忡忡。不睡想睡，才睡又醒；不哭像哭，一脸哭相。不嗔似嗔，不喜似喜，不惊似惊，不痴似痴，不畏似畏。

他们的神色昏乱，容仪浊混，神态恍惚如犯大错；他们言辞闪烁，隐匿不定，顾影自怜，有如女人遭人凌辱的感觉。

这类人物，面色开始时艳如桃花，继而就暗淡无光；言辞初时快捷，接下来就口吃木讷。他们做事往往龙头蛇尾，有始无终，其前程一般人也可以预见。

仅凭一个人的外貌去判断一个人是极靠不住的，因此，从外表上去识人，主要是抓住精神状态。行为或为洒然，或为凝然，这是由于内心的清明或厚重所致。内心清明厚重，思路必然清楚，大脑必然清醒，判断事物必然比较正确。

曾国藩对此自然是烂熟于心的。他识人的故事很多，其中以识江忠源最为有名。

江忠源（1812—1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人。他在湖南的偏僻山中苦读，到京师参加科举考试去拜见过曾国藩。当时，曾国藩已是二品大员，江忠源只是一个待进科举的晚辈。两人见面，谈得很投机。曾国藩也很器重江忠源。告辞之时，曾国藩目不转睛，目送江忠源走到门外。

曾国藩对左右人说：“这人将会立名天下，可惜悲壮惨节而死。”

1848年，江忠源开始办团练镇压新宁县的青莲教起义，一役而定，授七品知县，往浙江任职。1851年，洪秀全的太平天国在金田起义。次年，江忠源带兵进驻广西，投奔广西副都统乌兰泰军中，准备狙击太平军。

曾国藩得知此事，专门从北京给江忠源去信，反对他投笔从戎，认为他“读书山中”，投笔从戎，这样的事不适合他干。不仅如此，曾国藩还动员朋友劝阻江忠源恪守文人本分，搞搞“团练防守”就行了，认为江忠源率兵去广西是“大节已亏”。

曾国藩为什么如此呢？

有人认为，这是他“爱人以德”，不愿江忠源这样的文人去做武弁之事。有人认为，打仗是一个杀人成性的职业，此时的曾国藩还未曾想去当“屠父”，所以劝阻江忠源是君子慎择业！

当然，更有人推测，曾国藩已经看出江忠源会“悲壮惨节”，不愿看到江忠源去干如此危险之事。可惜，曾国藩在他的家书、日记、通信之中都没有提到过这件，所以只好“推测”而已。

但是江忠源并没有听曾国藩的话，带着他的练勇与太平军作战。他在广西蓑衣渡设下埋伏，重创太平军，南王冯云山死于是役，太平天国受到了不可挽回的重大损失。江忠源首战告捷，从此尾追太平军，很快由一个七品知县上升为安徽巡抚，官至二品。

1853年，曾国藩开始办团，江忠源成了其手下得力干将。



1854年，太平天国勇将、翼王石达开率兵攻打曾国藩的湘勇。江忠源防守庐州被围，竭力苦战，城破，投水自杀而死。

曾国藩何以在数年前就作出如此判断，是不是碰巧？很多事情即使在当时也无法考证，何况今日？但有一点是可以肯定的，他注视江忠源良久，肯定是在察其“神”“骨”，测其“福”“祸”。

### △ 曾国藩识才不是闹着玩的

当“头”的本领不取决于自己有三头六臂，而在于用人。用人必须有其独特的禀赋，慧眼识英才。不如此，不足以成就事业。

让我们看一下楚汉相争中的刘邦和项羽。

刘邦出身于一个农民家庭，排行第三，大概人称刘老三，因此，司马迁给他取名刘季。他上有父母哥嫂，从小养成了游手好闲，好逸恶劳的习惯。他曾到咸阳服劳役，也当过十里一亭之长，可能比村长小些，比组长大些。凭他的长相，吕公把女儿吕雉嫁给他，否则他可能一直到起事时还是单身。

公元前207年，刘邦这小小亭长接受了一份苦差事：押送役夫到咸阳去。由于役夫沿途不断逃走，刘邦推算，可能还没到咸阳，役夫早就逃完了。面对如此窘境，刘邦是个想得开的人，不妨做个顺水人情，把这些人都放了。他因此也成了逃亡之人，当上了山大王，手下也有了一些

亡命之徒。

公元前 209 年，陈胜、吴广在大泽乡起义。刘邦在这一场大风大浪之中，时时有人前呼后拥，杀了沛令，自称沛公，从此开始了他逐鹿天下的征程，经过不断积累，刘邦手下聚集了一大批能人，张良、萧何、韩信、陈平……这些人都是颗颗历史明星。

刘邦曾说：运筹帷幄，他不如张良；行军打仗，他不如韩信；后勤保障，他不如萧何。就是人们常说的汉初三杰，他们为刘邦打下了天下。

有一次，刘邦召韩信说话，话题是评价诸将的才能。韩信对诸将一一加以评价之后，刘邦问韩信：

“你看，我能统帅多少兵？”

“陛下可以率领十万大军！”

刘邦又问：“你呢？”

韩信说：“多多益善！”

刘邦这下不太高兴了，说：“既然多多益善，越多越好，你为什么听我指挥呢？”

韩信说：“陛下不善将兵善将将，所以我听你的指挥。”

韩信的意思很明白，刘邦是帅才，而他自己只是个将才。

刘邦就是这样成功的，而项羽呢？

项羽，其祖父为楚国大将项燕，其从小就是一个要学万人敌的人。他“力拔山兮气盖世”，英勇无敌，残酷无情。由于他的出身和能力，天下英才都纷纷投到他麾下。

可是项羽的个人本领太大了，他干了帅的事又干将之事，还干兵之事，所以他长期疲于奔命，弄到了肥的拖瘦了，瘦的拖死了的地步，最后竟以百战一败而结束自己的一生。

究其原因，他不会识人、用人。

范增对他忠心耿耿，足智多谋，由于经常爱提些反对意见，项羽早就心怀不满，后被陈平的一条离间之计，可怜老臣范增死于非命。

这个为刘邦设计的陈平原是项羽手下，因受到怀疑而投奔刘邦，终于成了刘邦的黑鼻子师爷而成了项羽之死敌。

项羽乌江自刎，打败他的是韩信，韩信本来是他手下的一个持戟郎中，多次向项羽提建议。可是项羽却因为韩信钻过别人的裤裆，不肯加以重用。他怕重用韩信会被天下人笑话。虽经范增多次举荐，项羽就是不肯重用韩信。韩信最终投奔刘邦，拜为元帅。

“头”们识人用人，关键在于一个“听”字。

项羽因为怕天下人笑话不肯重用韩信，尽管范增屡次推荐也无济于事。刘邦也怕天下人笑话不肯重用韩信，因此还上演一幕天下名剧“萧何月下追韩信”，最终听了萧何的话，刘邦拜韩信为帅，为他自己找到了打天下的人。

鸿门宴上，范增力主杀死刘邦，可是项羽犹豫不决，终于被刘邦逃席而去。关中封王，范增力劝项羽扣住刘邦，以免引起纷争。但是项羽企图取信天下，放刘邦入汉中，犹如放虎归山，又一次失去了大好机会。

而刘邦呢？

项羽封他为“汉王”，他勃然大怒，要率军与项羽拼命，可是经不住萧何、张良等人的苦劝，忍气吞声，夹着尾巴做人，免去了一场杀身之祸，“留得青山在，不愁没柴烧”。

项羽把刘邦他爹刘老太公放在大菜台上，威胁刘邦说：“你小子再不投降，我烹了这老东西！”

为了争江山夺社稷，刘邦听了张良的劝告，回答项羽说：“我俩是结拜兄弟，我爹就是你爹，你要杀你爹，幸分一杯羹！”刘邦这一副无赖的样子，令人可笑可憎。其实这才是大智大勇！

刘邦、项羽，成功与失败，全在于识人用人。

曾国藩作为一个“头”，他有自己的一套鉴别人才的学问，具体集中在《冰鉴》里。但与那些纯粹的相书相比，有很大的差别。

举例来说：唐代的袁天罡，宋代的陈抟，两人都是预测大师，都是识才高手，但是他们或僧或道，纵情于山水之间，过着神仙似的日子，不是世俗中人。他们所进行的预测，不外乎是替他人出出谋、划划策而已，有时甚至是插科打诨。但是曾国藩则不同，他要凭他的识人本领去发现人才，去战斗去拼命，这来不得半点虚假和勉强。

相学家给人看相算命，一般都是静态观察，宣扬命为天定思想，看不到后天努力的结果，把一生的富贵寄托在面相之中。这是很可悲的。人的通达与穷困，与各方面的因素密切相关，只凭相貌来加以确定，岂不是太片面了

吗？

曾国藩的《冰鉴》及他鉴别人才，其核心思想就是全面衡量，知人论事。他不仅注意人的相貌、言语、行动等方面去考察一个人，而且还要从方方面面去把握一个人的“神”，从而根据这个人的能力大小去委以责任。因此，曾国藩察神识人是一个动态的过程，也是一个综合的过程。他不会只凭此人的“眼昏”就下结论，而还要看此人的举止、言语、行动。这正是曾国藩高于他人之处。

### △“神”的清与浊：着眼处是动静关系

人有智愚，水有清浊，《冰鉴》用这一对术语来评判人的贵与贱，贤与不肖。

清指清纯、清晰、明丽，没有杂质，秀丽端庄的状态和风度，也称为清秀。浊指昏暗、模糊，杂乱不堪、庸俗粗鲁的状态和神情，也称为昏浊。

神的清浊直接关系到邪与正。正指忠直，邪指奸邪。两者都是内心的一种观念或欲望。邪正观念有时代的标准，不同的时代，有不尽相同的标准。邪之中自然有浊的因素，这是很好理解的，而清之中也有邪，这就需要认真加以研究了。考察清中的邪正，要从动与静两个方面入手。

动指的是动态，是运动变化的状态、功能。

静指的是静态，是相对稳定的状态、情形。

动静结合是一种在事物的运动变化之中进行观察、分

析，解决问题的辩证的精神和方法。经常采用动静结合，进行整体的综合与分析，可以避免机械性和简单化。

相当多的概括性判断往往是静态判断，如“项平头圆额又方，定主富贵早功名”；而好些具体的判断往往是动态判断，如“气浊神枯，必是穷汉”。如果碰到一个“六府高强”又“气浊神枯”之人，就只会是“必是贫汉”，而不是“一生富足”。

情态姿容，行为举止，也有动与静的区别，如“双目无神，纵鼻梁高而命亦促”，“鼻梁高”本来是寿高之相，但是由于“双目无神”，就只能说“命亦促”了。

这就是要认真对待清与浊跟动与静之间的关系的根本所在了。

分辨“清浊”“邪正”，其主要人口处是两眼。孟子曾说：“眸子不能掩其恶；胸中正，则眸子瞭焉；胸中不正，则眸子眊焉。”“眸子瞭”就是眼珠子明亮而清澈；“眸子眊”就是眼珠子昏暗而混浊。如果心中“正”，“眸子瞭焉”，如果胸中不正，“眸子眊焉”。通过对眼睛的仔细观察，来弄清楚“清”里面的“邪正”。所以《冰鉴》说，“欲辨邪正，先观动静”，可见作者十分重视“观动静”与“辨邪正”的关系。

“动”和“静”都是事物运动和变化的状态。事物的本质往往在运动中表现出来，这就是“动”；但是如果运动太快，难以弄清其本质之所在，所以又要求有“静”，要求一个相对稳定的状态。这个“动”—“静”—“动”的过程和“静”—“动”—“静”的过程，正是从“动”

和“静”两种状态中发现事物的本质和真相的最佳时期。

使用目光谓之“动”，暂不用目光谓之“静”。曾国藩提出这样两组动与静：

静若含珠，动若水发；  
静若无人，动若赴的。

这是属于“澄清到底”的“动”“静”，与其相伴的是一些正性词语，诸如表里如一，清正纯洁等等。

静若萤光，动若流水；  
静若半睡，动若鹿骇。

这是属于“隐流”“败器”的“动”“静”。与其相伴的是一些负性词语，诸如人面兽心，歪门邪道等等。

“澄清到底”的“动”“静”是“正”；“隐流”“败器”的“动”“静”是“邪”。

仔细分析起来，以上四种“动”“静”应该有所区别：

“澄清到底”的“动静”应该有境界的差别，“静若含珠，动若木发”，当属大智大才的圣贤境界，其内心状态光华内蕴，目发真光，有如明珠灿然，但又含而不露，这是“静若含珠”的状况。观人接物，祥和真挚，有如春风徐来，秀木冒芽，生机勃然，这是“动若木发”的状态。“静若无人，动若赴的”，当属有智有才的豪杰境界。圣贤与豪杰分界正在这里。“静若无人”，自然安祥，心无点

尘，如出谷山泉，湛然清冽；“动若赴的”，目标明确，不呆不流，端直庄重。

“隐流”“败器”的“动”“静”与“澄清到底”的“动”“静”因常常混迹或托迹于“清”，常以“清”的面貌出现，令人百辨难清，所以曾国藩提醒“邪正”“均之托迹于清，然不可不辨”。

神清气爽，体清人妙，能从一个人的身上体味到如此神趣，这个人一定聪明敏捷，这就是神清的表现。神主要集中在眼睛里，童年时代变化不大，都是明亮而清纯的。由于受到社会各方面的影响，思想发生了变化，这一切都会从眼睛里面表现出来。大脑是一座巨大的信息处理机，而眼睛则是获取信息的主要工具，研究表明，它为大脑提供了近80%的信息。人的思想发生了变化，眼光中必然会有反应。

神昏气浊，体疲人浊，这样的人似乎跟聪明搭不上边。如果一个人大脑成天昏昏糊糊，连办简单的事情也会失手，长期下去，怎么会不变成无能之辈呢？

纯清纯浊的人都是很少的，只要有一技之长的人，都应该是“清”可言的，他们的聪明足以使其成为足智多谋的人。我们有必要将“清”分为一些不同的层次，例如“神清而足”和“神清而不足”。

神清面足之人是有大智大慧之人。他们像深潭碧水一般，无风不会起浪，通常都是平平淡淡，不疾不徐，谦虚谨慎，不大计较一时之得失。这类人生命力旺盛，精力充沛，有足够的思想和能力去处理好些问题。这些人又聪



明，精力也充沛。

神清而不足的人是具有中等智慧的人，他们比较聪明，但是精力不足，缺乏应有的行动能力，意志力也明显不足。这种人干事很难持之以恒，所以最终难以成大的气候。

“神清”“神浊”与后天关系特别重要。例如有没有恒心，有没有毅力，是完全可以通过后天训练来实现的。“神清”之人，如果单凭自己“清”而不努力，大脑就会生“锈”，就会由“清”变为“浊”。“神浊”之人，只要不断努力，积累智慧，也会逐渐聪明起来，就会由“浊”变“清”。

由“清”而“浊”的例子很多很多。我们曾说，小孩子的神一般都是清朗的。但是由于得不到良好的教化和影响，禀赋得不到及时的运用和开发，就会不断地失去光泽而变“浊”了。识人用人千万不可忘记这一点。

由“浊”而“清”也不乏其例。人的禀赋能够在不断地开发中提高。即使天分不高的人，只要经过刻苦训练，也完全可以干出惊人的成就来。笨鸟先飞就是提倡勤能补拙的绝好例子。

曾国藩对此应该深有体会。

曾国藩之父多次童子试不第，愤而办了一所私塾，起个名字叫做“利见斋”。当时曾国藩刚好七岁，就正好跟着其父读书，前后达八年之久。其父因为考试不中，自认天分所限，悟出了教书的秘诀就是“重复”和“耐心”。他带着曾国藩，同行一路，同睡一床，时时考教曾国藩的

功课。其父经常对孩子们说：“我自己比较笨，教起你们这些笨弟子来，从来也不感到有什么厌烦。”

曾国藩虽然取得如此之成就，但他绝不是一个少年才子。有这样一段故事：一天，其父带他和妹妹一起外出，一边走路，一边学习对联。其父看到一棵狗尾草，随口出了上联“狗尾草”。其妹立即回答“凤冠花”，其父说：“还算工整。”曾国藩半天也没答上来。走过一座桥，父亲又出一联“观风桥”。兄妹两人一直未对出佳句。三天以后，曾国藩对父亲说：“听月楼！”其父早已忘记了这件事，一时竟没反应过来，等父亲反应过来，急忙点头赞同，并夸奖他倔强的性格。曾国藩说过：“吾兄弟皆秉母德居多，其好处亦正在倔强。”又说：“故男儿自立，必须有倔强之气。”

即使到青年时代，曾国藩也没表现出超人的能力。十九岁那年，他与弟弟曾国潢去衡阳求学，师从汪觉庵先生。曾国潢聪明伶俐，经常得到先生的夸奖，而曾国藩沉默寡言，先生一般用“也好”两字来评价他。有一次，他背书不畅，先生说：“你将来如果有点出息，我给你背伞。”湖南多雨，出门常带伞，背伞之人往往是小童一个。曾国藩当时没有说什么，但是他牢牢地记下了这句话。

24岁那年，他去长沙参加童子试，受到他父亲的朋友欧阳凝祉的称赞，认为他的文章是“金华殿中人语气”，并主动提出为他做媒说亲。可是长沙的“大家闺秀”看不上曾国藩这个乡下人。这位欧阳老先生可能《史记》读得太熟了，学起刘邦的丈人吕老太公将吕雉嫁给刘邦一样，

把自己的女儿许配给了曾国藩。

1838年，曾国藩27岁，高中进士。回乡之后，依礼去拜谢先生汪觉庵。出门时，他特地带上一把雨伞，进汪家大门时便放神龛旁边。告辞起身，他起身出了大门，突然说：“我忘了带伞。”汪老先生忙到神龛旁取来伞，递给曾国藩。他接过雨伞，二话不说，走了。

汪老先生回到屋里，突然间想起了当年说过的“我给你背伞”的话，一时间哭笑不得。

曾国藩天分并不高，但倔强得可以。

大学问家梁启超曾说：

文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所朝值事会，亦终身在拂逆之中。然立德、立功、立言并三不朽，所成就震古铄今而莫与京者，其一生得力在立志自拔于流俗，而固而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铄积才累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，帅之以诚，勇猛精进，坚苦卓绝，如斯而已，如斯而已！吾以为使曾文正今而犹壮年，则中国必由其手而获救矣！

曾国藩正因为有如此经历，所以他十分强调后天的磨炼。一部曾国藩家书，影响了多少人。并且，不仅仅是家书，必将继续影响将来之人。

应该明确地指出的有两点：

一、后天的努力对一个人的成功有着至关重要的作用，特别是那些被认为天分不高，才思鲁钝的人。只要坚持不懈，一定能够有卓越的成就，“浊”也会变成“清”。

二、观人者应该清楚，确定一个人的天分高低，才思是否敏捷，“神”是“清”或“浊”，切不可随意妄断。比如曾国藩，他的天分是高还是低，他的“神”是“清”还是“浊”？他可能正是那种天分高奇、大智若愚的人。那位被他“嬉戏”的汪老先生正是缺乏观人的慧眼才说出“我给你背伞”的绝对的话。言不妄发，性不妄躁，做人或观人都应该以此为标准。

### △“神”存于心，从心察神

“神”存在于心中，通过心可以察知神。总的方法是“看向内处”，具体地说就是“不了处看其脱落”，“做了处看其针线”。

人的精神状态，表现出来的方式大概有两种，一种是自然而然的流露，一种是故作姿态，即《冰鉴》所说的“抖擞”。要将这两者区分开来，还是比较容易的。但是要把介于自然流露与故作姿态之间的情况区分开来却不容易。这就是《冰鉴》所说的“断续处难见”。

这种精神状态，看起来似乎有点像自然流露的样子，但又有点像故作姿态的样子，把握起来的确不易。时有这样的情况发生：有的人看起来才高，但又不像；看起来奸诈，但又有忠心耿耿的表现。

应该明白，凡是自然流露，都是出于真诚，没有作态之姿，因而气终不绝，表露持久，这样，“神”就自然有余，曾国藩将此称为“续”。而故作姿态，造作明显，缺乏诚意，因而底气明显不足，假装时间不能持久，这样，“神”就会显得不足，曾国藩将此称之为“断”。

为什么“凡精神，抖擞处易见”呢？这是因为：一、这种“抖擞”的神态是造作出来的，很容易被人体察和发现，特别是训练有素的人；二、这是一种单一形态，很容易看到，而不像“自然”与“造作”混杂的状态那样难以捉摸。为了准确地体察和发现这种混杂状态，曾国藩专门搬出了道家的“收拾人门”的说法。

所谓“收拾人门”，说的是道家养气炼性的道理，其总则就是屏除一切杂念，以静待动。作为人，欲望总是免不了的，甚至可以说，人之所强烈地追求生存和发展，其原始冲动就是欲望。但是，不同的人有不同的价值追求，有不同的欲望，常言所说的“仁者见仁，智者见智”就是属于这种情况。

道家主张顺乎自然，反对纵欲，也反对禁欲，因而主张“少私寡欲”。道家认为，欲壑难填，因此主张无论社会还是个人，都应该修炼，使之“少私寡欲”，而诀窍就是一个“静”字。道家认为，“静”至少有两层境界：第一层是心境的虚静，第二层是“以静待动”，这种“动”是一种生生不息、生机勃勃之动。这种静其实就是一种“收视反听”，通过这种方法去修身养气，去造就自己的发现他人的能力，但是不要急于对此做出判断，还要继续往

下看，曾国藩初略地说了两种，即“不了处看其脱略”和“做了处看其针线”。

“不了处看其脱略”：“不了处”指事情尚在进行之中，还没有完成；“脱略”是形容人做事时洒脱的样子。其意思是，事情没有完成之前，要看其状态，是胸有成竹还是提心吊胆。如果他对此充满信心，能够准确地把持事物发展的未来方向，那么即使碰到困难和压力，也会表现出内心的安定或外表的乐观。用这样的心态去引导事业，其结果是可以期待的。如果情况正好相反，那事情的后果就会令心惊胆颤，惴惴不安了。

“做了处看针线”：“针线”借指女红。从女人所做的针线活是精细还是粗糙去判断其是不是善于持家。事情尚未完成之时，要考察他们的心态；事情已经完成，不仅要看其结果，而且还要看所运用的方法和手段，不要只以成败论英雄。成功会受到很多偶然因素的干扰：机会好的时候，瞎猫碰上死耗子；运气不好的时候，拾着黄会变成铜。因此，不光只看结果，而仔细地考察他做事的手段和方法，不管他是成功还是没成功，都可以比较深入地了解他的特点，诸如计划周密与否？勇敢果断与否？是不是偶然失败等等？如果回答是肯定的，那么，可以负责任地说，成功是必然的。有不少能人经常受到挫折，时机不成熟往往是重要原因。

除了这两种方法之外，曾国藩还提出了怎样考察“小心者”和“大胆者”。

小心翼翼的人往往缺乏开拓性，但绝不是一无是处。

他们经过一分一分地积累，也会达到泰山之高，也会形成江海之广。但是如果过分小心，也是令人不满的。正因为如此，考察“小心者”应从他做不了的事情上着手。

小心的人，优点就是细心周到，但是却没有做成功的事，其原因一般计划不周，考虑不全。这种人往往才力不足，心思欠佳，缺乏开拓性。“小心者”难以当重任，但也可做些局部性工作。

胆大的人有勇气，有魄力，敢于冒险，有拼搏精神，不怕损失，但是他们往往轻举妄动，甚至造成大量不必要的损失。考察“胆大者”要从他们能够做到的事情去考察。

“大胆者”做成功的事，是因为鲁莽而侥幸成功呢？还是靠计划周密、胆大心细去获得成功？例如，一个男子，胆大冒进，但却能够做一手漂亮的针线活，这样的男人不会是“冒进”的人，这样的性格搭配是很好的。

对“小心者”和“大胆者”的考察，从表面上看，是考察他们的行为和做事，而实际上是从外向内考察他们是神有余还是神不足。

“小心者”：如果是神有余者，他们就会有足够的精力来应对繁杂的事务而充分发挥自己善于思考的长处；如果是神不足者，他们干事就会缺乏后劲，难以善始善终。

“大胆者”：如果是神有余者，他们除了一往直前之外，还有更多的精力来处理很多细节，细心地发现其他人所忽略的东西，这样他就会一步一步地走向成功。

应该明白的是，许多事情的成功靠的是正常的手段去

取胜，那种突发奇兵制胜的情况只占很小比例，所以“神有余”的“大胆者”以专正道为根本大计。大胆的神不足者，常常是鲁莽有余，细心不足。这种人往往是成事不足，败事有余，会凭空添麻烦，出乱子，最好的办法是立即“炒”了他。

曾国藩对这些东西是十分有研究的，他有十分顽强的个性，具有很强的韧性，他曾写过这样一副对联：

养活一团春意思，  
撑起两根穷骨头。

这是对他个性倔强的真实描写。

他认为，路要一步步地走，功夫要一分分地积累，要付出艰苦的劳动，这样似乎有些迟钝，甚至还有点迂，但是由于这样的人功底深厚，厚积薄发，将来必成大器。

曾国藩凭着“神”这一着，发现了不少能人。

### △ 观骨察人：协调与主次并重

在《神骨篇》中，曾国藩专门用两条篇幅来论述骨相，其目的在于通过骨可以反应出“神”来，所以谓之“观骨察人”，这与纯粹的骨相术应该是区别的。

古书上曾说：“人无异骨，终难人贵。”

什么是“异骨”？异骨一般指“九贵骨”。一般书上是这样介绍“九贵骨”的：



一、颧骨。此骨位于面部左右两边，位于眼尾下方突起之处，共有两块。其断语为：

东西二岳号两颧，左不颧兮右不偏，  
有肉无骨终执鞭，有骨无肉难掌权。  
根如山麓天仓连，双峰高成有上迁。  
鼻为嵩岳峻极天，泰华朝拱发中年。

二、驿马骨。驿马骨指颧骨势入“天仓”之骨，一共有两块。颧骨不入“天仓”，就叫做“驿马骨”没有长成。其断语为：

颧插天仓号驿马，此人绝不居人下，  
志在四方丈夫也，株守桑梓何为者？

三、将军骨。将军骨，也称耳骨，共有两块。其断语为：

颧骨插鬓与耳齐，将军奋武息征鼙，  
擒获颧利如缚鸡，令严万马不骄嘶。

四、日角骨。左眉上方隐隐突现的骨称为日角骨，共一块。古人将左眼称为日，故有此名。其断语为：

左眉之上为日角，隐隐而起无斑驳，

眉毛清秀眼不蜀，三十以前定高擢。

五、月角骨。右眉上方隐隐突现的骨称为月角骨，共一块。古人将右眼称为月，故有此名。其断语为：

月角生于右眉上，左与日角相对望，  
不冲不破贵人相，而立之年受君贶。

六、龙宫骨。环绕双眼而突出的骨叫做龙宫骨，共有两块。其断语为：

绕眼骨起曰龙宫，兼喜有肉莫教空，  
不陷不突骨气丰，眼神掣电称豪雄。

七、伏犀骨。经由鼻上一骨直线向上，到额部“天庭”，再由“天庭”直贯头顶或直通脑后的一段骨叫伏犀骨，共一块。因其隐伏之状如犀角而得名。其断语为：

鼻骨直起上入脑，是名伏犀骨中宝，  
两眉天势气枯槁，纵居富贵不到老。

八、巨鳌骨。巨鳌骨指两耳后耸起至脑后的大骨，共有两块。其断语为：

巨鳌骨起两耳畔，前生想是金罗汉，

虎耳玉堂气一贯，尚书之职可豫断。

九、龙角骨。两眉眉尾上方斜入“边地”，稍高似角的骨头被称为“龙角骨”，又称辅骨。其断语为：

龙骨角起信不易，有此骨者是大器，  
位居眉毛君须记，稍高似角入边地。

古人将“九贵骨”与人的生死祸福联系起来，自然只能归入封建迷信之列。但是如果这些骨骼都长得如以上所言，自然相貌英俊，合乎“贵人”的标准，给人以美的感受。

《冰鉴》中的“九贵骨”与古人的一般说法不同，其要如下：

一、天庭骨。此骨在“天庭之上，“司空”之下，佳貌为丰隆饱满，正如俗语所谓“天庭饱满”相一致。但是丰隆和饱满应该有一定的限度，不能过度，如呈“凸”字形就过分了。

二、枕骨。与前面的“星堂”相平的后脑骨称为枕骨。古人认为，其佳者为突起之相，并且越突越美。这是古人的审美观念，与今人的以后脑勺平为美是不相同的。

三、顶骨。头顶之骨被称为顶骨，佳者为平而突兀。

四、佐串骨。佐串骨即鬓骨。佳貌为斜峰上入小儿总角（束羊角辫）处，与俗语“头角露峥嵘”相一致。

五、太阳骨。起于两眉之尾，根在太阳穴处。佳者为

直线上升，既细且显，达于“边地”。

六、眉骨。眉骨即眉毛所长之骨，佳者状如犀角之隐伏而起。

七、鼻骨。由“年寿”至“山根”，上连“印堂”“中正”为鼻骨，佳者如芦笋竹芽，挺拔而直起。

八、颧骨。颧骨之佳者为欲隆而不隆，有势而无势，不尖不紧，不偏不反，不浮不露。

九、项骨。项骨之佳者为项有余肉，其骨平伏而不突起，古人称之为“虎项”。

面部“九贵骨”是否让人看起来好看，关键在于搭配。所以应该分清主次，讲求搭配，协调而均衡，才能够给人以美的感受。

本章还有一个主要内容是骨骼的颜色与命运的关系。

古人认为，骨色来自“六气”。这六气是青龙、朱雀、勾陈、螣蛇、白虎和玄武。他们讨论“色”离不开“气”，因而统称为“气色”。其具体内容如下：

青龙之色。两眼黑白分明，神光红黄，精光照人。此色为佳色，有此色者，可以升官发财，进宝纳吉。

朱雀之色。面色赤红，忧戚如丹为朱雀之色的具体表现。此色之人要严防官非口舌之祸。

螣蛇之色。脸上灰蒙蒙的，有如灰土，精神恍恍惚惚，似不知所措，这是螣蛇之色的基本表现。有此色的，或者夜梦惊恐，或者家中不宁。

勾陈之色。有这种色的人眼色昏浊，黑白不分，神光昏暗，眼下有青痕。这种人负累过重，劳苦不堪。

白虎之色。这种人两眼白光闪烁，似泪非泪，必有伤心的事发生。

玄武之色。嘴唇青黑发颤，口边就像有黑气在飘动。有此色的人必定家中有事。

“朱雀”“玄武”“青龙”“白虎”之类的言辞，难免有神秘主义的色彩，但是从人的眼色、脸色等去判断一个人的处境还是有一定的可靠性的。这六种气色，只有“青龙之色”为吉色，这与古人的观念是一致的。

《冰鉴》说“面以青为贵”，其依据就在这里。古人是这样描写各种“色”的性状的：

青色如瓜，黄色如蜡，赤色如火，白色如脂，黑色如漆。

他们还把“色”与“五脏”“五行”“四时”搭配起来，即：

五脏所生，一曰水，水之于物为精，其脏在肾，发色为黑，其旺在冬。二曰火，火之于物为气，其脏在心，发色为赤，其旺在夏。三曰木，木之于物为魂，其脏在肝，发色为青，其旺在春。四曰金，金之于物为魄，其脏在肺，发色为白，其旺在秋。五曰土，土之于物为意，其脏在脾，发色为黄，旺于四季。五者皆朝于一面，而息于五脏。

这些说法，我们只能从阴阳五行之中去讨论问题了。例如，为什么五色之中只有青色为美？这与古人的观念与中国医学的看法有关。中医认为，青色的五行属性为木，生于肝并息于肝，旺于春。古人认为，肝是造血的器官，是生命力的源头；春是生命力焕发的季节，因为春天一到，万物勃发，一片生机盎然的景象。

应该指出的是，活人的骨色是看不见的，因此《冰鉴》所说的骨色实际上是皮肤的颜色，主要是活人的脸色。这与古人说法也是一致的。古人认为，“气”藏于内，“色”现于外。《冰鉴》也说“面以青为贵”，“少年公卿半面青”。

一个人的脸色、肤色与他的内心状况，身体状况关系是十分密切，因此说脸色是生命力的表现，应该还是比较有道理的。例如说“青色为贵”，“紫色次之”，“白色最下”，我们绝不能以色彩学的观点去看待问题。观人者的青色是那种白中透青的白润鲜亮的青春气色，他给人一种凝重端庄，生气勃发，充满生命力的感觉。“白斯下”的白色指的是“如枯骨傅粉”，苍白之中隐含着枯黄，给人一种灰暗惨淡的感觉，这种人显然是气血两亏，自然被《冰鉴》列为下等了。

《冰鉴》所说的“骨”“色”，除了相学家们的观点之外，更重于实际的通过“骨”而观颜察色，以达到有效地识人、用人的目的。

曾国藩书信、日记、家书等中记载了不少有关神骨观人的实例，现录数条如下以见其一斑：

1. 《家书·谕纪泽》（同治六年二月二十五日）：（纪泽儿）又处境太顺，无困横激发之时，本难其长进。惟其眉宇大有清气，志趣亦不庸鄙，将来或终有成就。

2. 《日记》（咸丰九年三月初五日·附记）：李佑厚，平江东乡，去龙门厂五十里。五年二月入营。六年三月在抚州升哨长，八年三月在衢州升哨官。五短身材，目黄明，身称眉浊。父六十五，母五十五。兄弟三人，兄在本哨先锋，弟在本哨散勇。初在左营义哨，吴荃臣所带。耳长。后哨官。至今未告假。

3. 《日记》（咸丰九年三月初七日·附记）：刘烈，潮州人，有老母，年三十一岁。咸丰七年，来江西投效。现带潮勇廿八人。目深，天庭高，面有正色。

4. 《日记》（咸丰八年十月廿六日·附记）：王春发，口方鼻正，眼有清光，色丰美，有些出息。初当散勇，在吴稳正处打大旗，五年冬当百长，八年三月帮办。年二十三岁。父四十六，母四十。

5. 《日记》（咸丰八年十月廿三日·附记）：周惠堂，东晚坪人。初入一一营，次入彭三营，次入蒋左营，次入罗信南营，次入沅营，投高彦骥水营。高归，充水营营官。颧骨好，方口好，面有昏浊气，色浮。不甚可靠。

## 第二章 刚柔篇

既识神骨，当辨刚柔；不足用补，有余用泄。

合法有顺合，有逆合；顺者多富，逆者其贵非常。

内刚柔，则喜怒、跳伏、深浅者是也；喜高怒重，过目辄忘，近“粗”；伏亦不仿，跳亦不扬，近“蠢”；初念甚浅，转念甚深，近“奸”。



# 1

## 【原典】

既识神骨，当辨刚柔。刚柔，则五行生克之数，名曰“先天种子”，不足用补，有余用泄。消息与命相通，此其较然易见者。

## 【注疏】

原典大意为：认识了神骨之后，还应该分辨清楚“刚和柔”。事物的阳刚和阴柔，是由五行之间相生相克之间的关系所决定的，这就是俗语所说的“先天种子”——先天所遗传下来的生命力。如果某一部分之相对柔弱，其他部位之相就会对它加以补充；如果整个身体的某一局部之相过于刚强，其他部位之相就要对它进行削损。人相之中阳刚与阴柔的盈虚消长跟人的先天命运密切相联，这是比较容易看出来的。

原典中的“刚柔”可以这样理解：从不同的角度，对刚柔可以有不同的对应的词语：如刚柔即阴阳，刚为阳，柔为阴；刚柔即上下，刚为上，柔为下；刚柔即外内，刚为外，柔为内等。刚柔是事物的两个方面，双方既相互对立又相互依存，彼此保持均衡为常态，一旦失去均衡，事物就失去常态而发生变化。“五行”指“金、木、水、火、

土”。古人认为，五行是构成宇宙万物的五种基本元素，也是阴阳运动的外化形成和转变的方式。五行之间有相生相克的关系。五行之中，一种元素对另一种元素具有生发促进作用的叫“相生”，一种元素对另一种元素具有抑制约束作用的叫“相克”。五行相生相克规律是：

相生：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木；

相克：木克土，土克水，水克火，火克金，金克水。

五行之间，相生相克，周而复始，永远不灭。

## 2

### 【原典】

五行有合法，木合火，水合木，此顺而合。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。金与火仇，有时合火，推之水土者皆然，此逆而合者，其贵非常。然所谓逆合者，金形带火则然，火形带金，则三十死矣；水形带土则然，土形带水，则孤寡终老矣；木形带金则然，金形带木，则刀剑随身矣。

此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。

**【注疏】**

原典大意为：五行之间具有相生相克的关系，阴阳五行家称这种关系叫“合”，“合”又有顺合与逆合之分，如木生火、水生木等等，这就是所说的顺合。命中有顺合的人多会致富，但很难显贵，假如偶尔得贵，也总是浮浮沉沉，升升降降，很难保持长久。金与火，有时候金反克火，有时候火克金，推而广之，水与土等等之间的关系都是这样，这就是“逆合”。命中有逆合之相的人非常高贵。但是在所谓的逆合相中，由于反克火，金形人带有火形之相就会非常高贵；相反，如果火形人带金形之相，金便被反克了，这种人活到三十岁就会死亡。水形人带上土形之相，便会非常贵；相反，土形人带上水形之相，那么一辈子就孤独无依了。如果木形之人带有金形之相，便会非常高贵；相反，如果金形人带有木形之相，那么就会有刀剑之灾，杀身之祸。其余的格式可以以此类推。除此之外，那些附会的说法都杂格，不能归入文人相学的正宗理论。

原典中有“顺合”“逆合”：其意为，五行之间有相生相克的关系，相生之关系叫“顺合”，如木生火，火生土，土生金；相克的关系叫“逆合”，如木克土，土克水，水克火。古人认为，五行顺合主富不主贵，即便偶尔显贵，时间也不会长久。“金与火仇”：意思是说，火本来克金，但是由于金太强，火太小，所以反过金克火，这就叫反克。五行之间反克的关系是：金仇火，火仇水，水仇土，

土仇木，木仇金。“金形带火则然，火形带金，则三十死矣”；按照相学家的说法，人的形体可以依照五行分五种，即金形人、木形人、水形人、火形人和土形人。“金形带火”就是金形人带有火形的相，因为金可以反克火，所以“其贵非常”，而“火形带金”，火形人带有金形的相，火克金，不吉而早死。

### 3

#### 【原典】

五行为外刚柔，内刚柔，则喜怒、跳伏、深浅者是也。喜高怒重，过目辄忘，近“粗”。伏亦不伉，跳亦不扬，近“蠢”。初念甚浅，转念甚深，近“奸”。内奸者，功名可期。粗蠢各半者，胜人以寿。纯奸能豁达，其人终成。纯粗无周密，半途必弃。观人所忽，十有九人矣。

#### 【注疏】

原典大意为：以上所说的五行是人的阳刚之气和阴柔之气的外在表现，就是一般所说的“外刚柔”。除此以外，还有与之相对应的“内刚柔”。“内刚柔指的是人的高兴和恼怒的情感、激动或平静的情绪和时深时浅的城府。高兴

起来，得意忘形；恼怒起来，怒不可遏；可是事情一过，又得了健忘症：这类人的阳刚之气太旺盛了，其气质接近于“粗鲁”。平静之时，毫无生气；激动之际，缺乏底气；这类人阴柔之气太重了，其性情近乎“愚蠢”。开始的时候，考虑事情想得似乎很肤浅，但是眉头一皱，又考虑得非常深入和细致：这种人兼有阳刚阴柔二气，其气质接近于“奸诈”。凡是内藏奸诈的人，总是外柔内刚，碰到事情能进能退，能伸能屈，将来一定能够成就一番事业和功名。既粗又蠢的人，刚柔都能支配其心，于是乐天知命，其寿命往往超过常人。那种大奸大诈的人，其心反过来支配刚柔，碰到事情常常能够以退为进，逆来顺受，最终会取得事业上的成功。那种举止粗鲁，性格也蛮横的人，常常是一味刚强，做事必然半途而废。以上这些，都是观人者往往忽视的，一般察人者也往往忽略这一点。

本条重点论述人的性情与成功的关系，那些奸诈或大奸大诈的人往往还会取得大的成功，其根本原因就是“内刚柔”的修养十分过硬。

### 【解读】

本章是通过对“刚”“柔”的论述来观人识人。“刚”“柔”的基础是中国古代的阴阳五行学说。

## △ 阴阳五行与“人”的对应

阴阳是中国哲学的特有概念，起初用来指称两种相互

对立的气或气的两种状态。后来又用来指称宇宙间一切相互对立的关系，以及矛盾统一的动态均衡势力或属性。阴阳所概括和象征的范围极其广泛，自然界和人类社会一切相互对立、矛盾统一的事象物理，都无一不包容其内，如天与地、日与月、昼与夜、动与静、冷与暖、虚与实、明与暗、吉与凶、黑与白等等，“刚”“柔”，举其例以代表全体。简单地说，阴阳揭示了自然界和人类社会各种事象物理的基本规律，两方面相互对立，相互依存，同消长，共转化，构成了宇宙运动的基本规律。

五行为金、木、水、火、土五种元素，它们各有各的属性：“木”有生发、条达的特性，“火”有炎热、向上的特性，“土”具有生长、化育的特性，“金”有清静、肃杀的特性，“水”有寒冷、向下的特性。

五行之间的相生相克，不是只生只克，而是生中有克，克中有生，相互联系又相互转化。除了“金克木”“木克土”这类顺克现象之外，还有逆克现象，如土旺木衰，木反受土克；木旺金衰，金反受木克；水旺土衰，土反受水克；金旺火衰，火反受金克。这种相克关系叫逆克，也叫反克，一般人称为五行五侮。

为了说明和解释宇宙的万事万物，中国古人用阴阳五行的观点去分析一切，将一切东西都纳入了这一体系。如将东方·春季归入木，南方·夏季归入火，中间·长夏归于土，西方·秋季归于金，北方·冬季归于水。如将五行与五官五德等搭配起来为木目仁、火舌礼、土口信、金鼻义、水耳智等。

这实际上是“天人合一”的观念在阴阳五行上的表现。“天人合一”是中国古代哲学的核心观念，这种观念认为，天道与人道、自然与人之间是相通、相类和统一的。中国古代贤人一般都主张天与人相互协调，反对天与人相互为敌、全力追索天人相通之处，以追求人与天的协调、统一与和谐。

中国古代相术所宗正是“天人合一”论。“天人合一”论认为，人作为高级生命的存在，既是自然界的产物，又是自然界的一个组成部分，因此蕴含着自然世界的全部信息，是自然世界的缩影；同样的理由，人是人类社会的产物，又是人类社会的一个组成部分，应该说是最重要的组成部分，它蕴含着人类社会的全部信息，是人类社会的缩影。由此可知，人不仅仅具有自然属性，更具有社会属性。

正是基于这样的理论基础，人们观察和判断人的命运的时候，既要合乎人的自然性，也要合乎人的社会性，并且将这两个“合乎”落到实处。这个实处就是阴阳互转、五行生克的规律。说穿了，阴阳五行只不过是人们用来认识和解释认识对象的一种工具而已。

《冰鉴》一书以“神”“骨”开端，接着以“刚柔”继之。“神”“骨”是“相”的根本，是“先天种子”。有了“种子”才会生根发芽开花结果。而“刚”“柔”也是“先天种子”，同样具有十分重要的作用。辨别清了“刚”“柔”，才可以弄清楚“刚柔”，五行生克之数”的道理。

五行环环相生，跟生物链一样永不停止，构成一种生

生不息的太极图。通俗地说：金能够生水，就好像露珠凝结在冰冷的铁块之上；水能够生木，就是因为有水木才会生长；木能够生火，木燃烧起来构成火；火能够生土，火燃烧的灰尘积累起来就成了土；土能够生金，一般常识以为，金是从矿土中挖掘或淘洗出来的。这就是五行相生的道理。

五行不仅相生，还会两两互克，由此构建起一个相互制约，势力均衡的动态体系。通俗地说：金能克木，是因为用金属制成刀、斧等可以砍伐树木；木能够克土，是由于树木生长总是破土而出，树根却深深地插入地内；土可以克水，是水岸、水堤、水坝、水坎可以拦水，土可以吸收水等；水能够克火，就是因为水可以浇灭火；火可以克金，就是因为火能熔金。这是显而易见的常识。

五行的相生相克还不止于此。一般来说，金能够克木，但是如果太弱，木太强，那么金反而会被木克。木能够克土，但是如果土很硬而木太嫩，木就很难生长起来，木反被土克。土能克水，可是水太多太大，水就会冲走土，土反被水克。水能够克火，但如果火多水少，就会反而水助火势，火反而克水。火可以克金，但是如果金强火弱，火就发挥不了作用，反而熄灭了。

相克的道理如此，相生的道理也是如此。

五行相生，但是如果两个元素之间势力反差太大，环环相生形成反克。水能够生木，但是水太多了，木就没法生长，常言所谓“众水漂木”者也。木能够生火，但如木太多太旺，火不但不能生成，反而会很快熄灭。金能够生



水，金旺水弱，水的作用就发挥不出来。土可以生金，但是如果土太多了，金就被掩埋起来了。

五行相生相克之间的关系看起来是很复杂的，但是基本生克关系就是这四种：相生、相克；克与反克，生与反克。

将这些原理用在分析人的身上，就构成了《冰鉴》“刚”“柔”的实用价值。这就是将人的各种要素分别挂上阴阳五行的标签，然后依照相生相克的关系去加以观察和判断。观察和分析人物的根本可以求助人的情性，但是人的性情之理微妙非常，需要极高极深的洞察能力。性情之理必然从人的外表上表现出来。要知道一个人的内心世界，可以观察其外在言谈举止，音容笑貌。对于整个人的认识，应该从外表到内心，从明处到隐处。也就是从外形去探求本质。

怎样将外形跟本质联系起来呢？

人们将这些关系列成以下表格：

人面五行时空方位表

五行	地支	天干	五方	八卦	季节	五色
木	寅·卯·辰	甲乙	东	震	春	青
火	巳·午·未	丙丁	南	离	夏	赤
土	辰·未·戌·丑	戊己	中	艮	四季末	黄
金	申·酉·戌	庚辛	西	兑	秋	白
水	亥·子·丑	壬癸	北	坎	冬	黑

人体五行对应表

五行	五官	脏	腑	五体	情态	五德	所主	说明
木	目	肝	胆	筋膜爪甲	怒	仁	贵贱	精华秀茂
火	舌	心	小肠	血气毛发	喜	礼	刚柔	威勇刚烈
土	口	脾	胃	肉及肉色	思	信	贫富	载育万物
金	鼻	肺	大肠	皮肤喘息	悲忧	义	寿夭	刑诛危难
水	耳	肾	膀胱	骨齿	惊恐	知	贤愚	聪明敏达

阴阳五行蕴藏在人相之中，但是人不可能十全十美，常常会出现“不足”或“有余”的情况。《冰鉴》为此开出的药方就是“不足用补，有余用泄”。其意思是说：如果人相中某一部分不足，就要在其他部位加损弥补，如果某一部分“有余”，就要在其他部分损减，这是“阴阳互补”“刚柔相济”。例如，一个人的眼睛欠佳，而耳朵却极佳，那么耳朵就弥补了眼睛的“不足”。如果一个人的颧骨太高，而鼻子高隆，那么就可以损减颧骨带来的阳刚太盛，这就是“用泄”。

曾国藩的意思还不止于此。比如金，如果太硬就容易折断；一个人如果太刚就容易坏事。人太刚了，要用“泄”的方法让其得柔一些，这是合乎中庸之道的。如果一个人太弱，就应该补一下，如对病人应补一补一样。用五行的话来说，例如：如果木气太旺了，就应该放火烧掉一些，用火去“泄”木，木就可以用了；如果木太弱了，就应该精心培土，经常浇水，适时施肥，这样木就慢慢可用了。

“用补”“用泄”，用于阴阳五行的解说是比较抽象的，但是用这个道理去观人、识人、用人，其道理就十分明白而实用了。有很多话语都是说明这一道理的：“挽弓当挽强，用人当用长。”“尺有所短，寸有所长。”“金无足赤，人无完人。”这些话语都包含着深刻的道理。

### △“外刚柔”与“以貌取人”

刚柔是曾国藩用来观人识人的重要工具，但是，只有抓住刚柔的表现形式才有利于判断一个人，这就是所谓“外刚柔”，也就是刚柔外现于形体之上，也就是通过形体来判断一个人。

人们对于形体有很多评论，比如“好头不如好面，好面不如好身”；“人不在长短，要取身方端重”。归结起来就是“身躯重要”，“好身”即“身方端重”。

为了就人的形体去判断人的命运，人们制定出了“五行形相”，其依据是金、木、水、火、土五行的性质和象征意义，采用类化取象的方法，把千千万万的人体形貌概括为五种，即金形、木形、水形、火形、土形。这与有人把人的形体分为八种情况相似。这八种情况取之于八个汉字，“好”的形象为“童”“田”“贯”“目”，“坏”的形象为“丁”“甲”“由”“申”。据说封建时代开科取士，“了”“甲”“由”“申”者往往即使文章再好也会名落孙山。

将人形分为五种，也并非随心所欲，而是有其理论依据的。古人认为，万事万物都是由金木水火土五种元素化合而

成，人虽然是宇宙精华，万物之灵，但也是由金木水火土五种元素构成的，因此人也是“禀五行以生，顺天地之和，食天地之禄”，“禀阴阳之气而生身”。

人为什么会分为五行呢？

古书上说：

夫人受精于水，古禀气于火而为人，精合而神生，神生而后形全，是知全于外者，有金木水火土之相，有飞禽走兽之相。

这些说法大都为玄而又玄，众妙之门，虽说玄妙，但不足取者多，而有用者少。

五行分类的各种类型的特点如下：

### ①金形人

金形人的面额和手足形状方正小巧，有如一块方金，骨坚肉实，皮肤白色，体形较肥，声音圆润，刚毅果敢，思维严谨，个子适中，其断语为：

部位要中正，三停又带才；

金形人入格，自是有名阳。

### ②木形人

木形人的身材修直挺拔，仪态轩昂，而部上阔下尖，长得眉清目秀，腰腹圆满。这类人肤色白中透青，声音高畅而

宏亮，性格温和宽厚，其断语为：

棱棱形瘦骨，凛凛更修长；  
秀气生眉眼，须知晚景光。

### ③水形人

水形人长得圆满肥胖，肉多骨少，腰圆背厚，眼大眉粗。皮肤稍黑，声音缓急不定，情感丰富，有丰富的想象力，长得聪明活泼。其断语为：

眉粗并眼大，城廓要团圆；  
此相名真水，平生福自然。

### ④火形人

火形人的头额长得上窄下宽，鼻子高大，鼻孔外露，毛发较少，赤色皮肤，声音燥烈，性格暴躁，情感激烈，直来直去，不善抽象思维。其断语为：

欲说火形貌，下阔上头尖；  
举止全无定，颐边更少髯。

### ⑤土形人

土形人长得敦厚壮实，背隆腰圆，肉轻骨重，五官阔大圆肥。皮肤黄色，声音浑厚悠长，性格稳重沉着，举止安祥冷静。此类人城府较深，很难测度；才智平常，感情较淡；

不过待人还比较宽厚，比较讲求信用。其断语为：

端厚仍深重，安祥若泰山；  
心谋难测度，信义重人间。

以上五种简况见下表：

形相	形貌	肤色	五性 五德	气质性格	声音
金形人	坚方 (方)	白	义	方正	和润
木形人	瘦直 (长)	青	仁	温柔	高扬
水形人	圆肥(圆)	黑	智	圆满	缓急
火形人	上尖下 阔(露)	赤	礼	显露	焦烈
土形人	敦厚 (厚)	黄	信	敦厚	深厚

值得注意的是：以上五种类型的形相，只是典型的金形人、木形人、水形人、火形人、土形人的概括的说法，世界上的人千千万万，只将其分为五种，未免失之单调。因此，这里所介绍的只是“标准”情况，属于五行的正局，或者说是纯形。真正与某一类型完全相同的是极为少见的，一般都是兼形，所谓“纯形者少，兼形者多，兼形又兼形者更多”，说的就是这个意思。曾国藩识人观人，绝不会拘泥于某一方面，而是多方考虑，反复论证，否则，曾国藩就不是曾国藩

了，而真成了算命看相先生了。

不过要真弄清楚这一套，缺乏对中国传统文化的深刻了解，困难是可想而知的。例如，五行可以用来象征五体、五质、五常、五德等等。

五体指骨、气、肌、筋、血；五质指弘毅、文理、贞固、勇敢、通微；五常指仁、礼、信、义、智；五德指金德、木德、水德、土德、火德。现举五德说明于下：

①金德

刚强而结实，宏大而果断。刚强而不结实，则容易断裂；宏大而不果断，则容易有缺损。

②木德

温和刚正谦逊果断。温和而不正直就会变得懦弱；谦逊而不果断就容易遭受挫折。

③水德

厚实而严谨，知理而尊敬。厚实而不严谨容易遭到非议；知理而不尊敬就容易造成混乱。

④土德

忠厚而严肃，柔弱能够自立。如果忠厚而不严肃，则容易发生懈怠；柔弱而不能自立，容易导致自由散漫。

⑤火德

简明而顺畅。简明而不顺畅就不会有进展；不能够明确指出错误，就会变得模糊不清。

把人分为“五德”，看起来的确没有什么必然的联系，但是所说的道理，的确是顺理成章，很具有启发性。

## △“内刚柔”：精神世界大漫步

从人的外部形态去分析人、评价人，无论如何，都会给人迂强附会的感觉，因为“人”的确“不可貌相”，“海水不可斗量”。任何人，仅凭其外貌特征去判断一个人，难免有失偏颇。特别是如果察人者水平不够，阅历不深，就会产生许多错误的东西出来。因此，曾国藩在注重外刚柔的同时，特别重视“内刚柔”，并且认为，“内刚柔”在观人过程之中被绝大多数人所忽视，闹了不少笑话。曾国藩将“外刚柔”与“内刚柔”结合，无疑是比较周全的一种方式。

“内刚柔”实际上是人们的精神世界。人们的精神世界可以从喜怒哀乐中表现出来，观人者循流探源，就可以察知他人的内心世界。

曾国藩将“内刚柔”分为三种：“喜怒”、“跳伏”和“深浅”三种，换句话说就是“感情”“情绪”和“心机”。曾国藩因此而列举了三种情况：“近粗”“近蠢”和“近奸”。

什么叫“近粗”？“喜怒高重，过目辄忘，近‘粗’。”

喜怒哀乐是人的情感世界。人的心性在平常情况之下未必是真实地显现，但在特殊情况之下却会暴露无遗。喜怒哀乐，特别是“大喜”“大怒”是人的情绪的剧烈变化。一喜一怒之间，对事对人的态度充分地表现出来。有人为不平之事拍案而起，挺身而出，表现出一种浩然正气；有人为了自己的得失而大喜大怒，自私之心也会昭然若揭。当然还要区分他人的假怒、真怒，假喜、真喜。常言说：文贵曲，人贵



直，但是“山中有直树，世上少直人”。所以，凭喜怒哀乐去观察一个人的内心世界，应该掌握真实情况，不要为假像所迷惑。另外，如果密切结合一个人平时的言行，准确性就会不断提高。

那种“大怒”“大喜”之人，因物喜物悲，有失常态。如果这种人得了健忘症，过目即忘，做起事来常常漫不经心，很多事情早就被他忘记得干干净净。这就是曾国藩所说的“粗”人。此类人粗枝大叶，性情刚直，不知进退，往往办事欠妥，缺乏周密的计划。

曾国藩是一个细心者，专门写下这样的对联来帮助自己办事：

做人不慌不忙，先求稳当，次求变化；  
办事无声无息，既要精当，又要简捷。

一个人应该粗中有细、思虑周详，这样办起事来才会在稳当之中追求变化，而“粗”者是不可能做到这一点的。如果不经过一番磨炼，变得心思周密，“粗者”是不可能担当重任的。这种人的长处是没有城府，很少搞阴谋诡计，一般没有野心，很多事情都可以放心地叫他去做。观人者对这些方面都应该认真加以研究。

什么叫做“近蠢”？“伏亦不亢，跳也不扬，近‘蠢’。”

“跳伏”指情绪的变化。情绪激动的状态叫做“跳”，情绪平静的状态叫“伏”。在情绪变化剧烈的时候，人往往会干出些出乎寻常的事情来，因此，在生气的时候，不要轻率

去做决定，领导特别应该如此。

根据人的情绪变化来观察人不失为一种方法，但最好是寻找更多一些佐证，以免产生错误。不过，面对“近蠢”之人，这种方法倒是可以单独使用。

近“蠢”之人，情绪平静的时候不会激动，即所谓“伏亦不亢”，这是正常现象。但是情况应该做动的时候，他们也做动不起来，给人一副心若死水的样子，即所谓“跳亦不扬”，这是出乎人之常情的。这种情况可能是故意掩饰，也可能是“近蠢”。

故意掩饰是人的一种修养，不是不会激动，而是有意装着不激动，并且，高明者还让人看不出来。这类事情在历史上很多。

而那些近“蠢”之辈，对碰到的各种事情反应不强烈，缺乏昂扬的斗志，给人一种软弱的印象，平时似乎不与人争论胜负是非，也好像没有胜负是非的标准。这就是曾国藩所说的近“蠢”。但是如果说这是曾国藩全部意思，这也不一定是正确的。那种“难得糊涂”的“蠢”，也是曾国藩所追求的，但这里另当别论，不能与“近蠢”相提并论。

什么叫“近奸”？“初念甚浅，转念甚深，近‘奸’。”

所谓“甚浅”指的是人的心计或城府。人之所以有心计有城府，并不是天生的，而是在社会中“学”来的。少年儿童，心清如水，对什么事情都抱有热情，有理想，有抱负，充满了青春之活力，以天下事为己任，有天大的志向。因为他们的社会经历很浅，往往心怀坦荡，禀性率直，可以说是天不怕地不怕。但是进入中青年以后，见的事情多了，碰了

不少钉子，胸中见事也能藏住，做事总是想想再干，远远不像早年那样莽撞和粗心。有时深藏不露，步步为营，甚至勾心斗角，落井下石，因此往往功成名就，名声日隆。这就是逐渐变“奸”的过程。

“近奸”之人，刚一接触，印象不深，考虑不周，不把事情当回事，不过触动了一下心弦，不会做出什么强烈的反应。但就在转念之间，当其意识到意义或后果之后，体验逐渐加深，很快生出“奸”的成分。那种城府极深的人遇事多有这种思维特性。他们开始的时候想得不深不透，转而又重新思考一遍，因而发现了新东西。

聪明人能够很快抓住事物的本质和关键，迅速作出正确的决定。而近“奸”者的天份不是很高，因为他见面也不甚知，但是他们坚忍执著，知难面进，后来可能取得比那些聪明人更大的成就。有人这样评价三国时代的诸葛亮、周瑜和曹操，说“诸葛亮是未来先知”，“周瑜是一见便知”，而“曹操是过后方知”。大概曹操乃曾国藩笔下的近“奸”之人吧！凡是能够成大器的人，聪明是不能缺少的因素，但是坚忍执著的性格也是不可少的。曾国藩正是拿着坚忍与执著这把钥匙去识别和判断人物的。

应该明确指出的是，曾国藩笔下的“奸”，不是“奸佞”“奸邪”的意思，而是应该善于权谋机变，遇事三思而行。“奸”者正因为有此绝计，可以见机行事而成其大业。历史上的功败沉浮，莫不如是。

除了“近粗”、“近蠢”和“近奸”之外，曾国藩又提到了“粗蠢各半者”“内奸”“纯奸”和“纯粗”。

曾国藩认为：“粗蠢各半者，胜人以寿。这类人一方面像“近粗”者那样粗心大叶，一方面像“近蠢”者那样麻木不仁，因此，这样的人不会有大的成就，但这种人也干不了什么坏事，做些小事是可以的。

“内奸者”指的是那种内心深思之人。他对某一问题思考得非常深入，局外之人很难想象他内心苦思的程度，很难去亲身体验。这种人为什么“功名可期”呢？因为他们性格倔强，坚韧不拔，孜孜以求，锲而不舍……这样的人一定会获得成功。曾国藩可能就是这样一个人。所以，在识人之时，只要发现人有这种性格，就应该考虑使用。

什么是“纯奸”？曾国藩的回答是“纯奸能豁达，其人终成”。

“纯奸”也者，内外都“奸”之人。作为“奸贼”历来都为人所不齿，但是他无疑是当时的环境中最能适应的生存者。识人者选上了这类人，至少有两点：一是其人有用，能在特定的环境中为自己办很多难办的事；二是其人善于观颜察色，说话好听，招人喜欢。总的来说，这类人一能办事，二会溜须。曾国藩对此没有发表议论，只是说“能豁达，其人终成”。

在这里，“纯奸”之义应指心机内藏，城府很深，哀乐不形于表，喜怒不露于色，为人处世往往以退为进，以守为攻，以假乱真，以顺迎逆，这些功夫，大都是修养极深极精所致。这种人待人接物，得心应手，往往手到事成。只见他们放纵自如，游刃有余，得之于心，应之于手，因此曾国藩断定“其人终成”。

“纯奸”之人具有的特质是豁达开朗。由于豁达，这些人具有胸襟宽广，举止大度，气魄宏伟，乐善好施，有高人之风范，容天下之事，因此他们招人喜欢，能得到人的帮助。但是他们为人处世目的性明确，深藏心机，伺机而动，因此易于成功。

正是由于“纯奸者”一方面给人的印象是豁达大度，另一方面又深藏不露，因此，识人者往往很难觉察。这主要原因是识人用人者往往是凭自己的好恶去取舍人，而“纯奸者”正是“投其所好”的高手，所以不断得手。这也难怪，“人以类聚，鸟以群分”，同性相悦，人之常情。识人者往往手握权柄，更应该努力做到客观地论人。应该明白，“纯奸能豁达者”是识人者喜欢的，因此，不要把“纯奸”看得那样的“坏”，他自有其生存的价值，因为“纯奸”是富于权变，曾国藩没有贬低这类人，是非常具有战略眼光的。

曾国藩对于“纯粗”之人是十分不满的，因为他们做事“半途而弃”。凡作事，半途而废是大忌，是最浪费时间、精力和财力的。那么，用人之人，对此必须在意在意！应该在识人选人之初就防止这类事情发生。

先看这样一个故事：

有一位小孩无事时很不安分，搅得其父不能干正事。一天下雨，小孩闲得无事，他的父亲想找点事情把他缠住，于是从一本杂志上扯下一幅地图撕成碎片，叫孩子把地图重新拼起来。其父以为，这件事孩子至少要一个上午才能完成。不料孩子一会儿就完成了。父亲很奇怪，想问问孩子是咋弄的。

小孩子回答得很简单，说：“地图的背面是一个人，只要人对了，地图就不会错。”

引而申之，“只要人对了，地图就不会错”，将是一句“用人”的名言。人选对了，事情就会办好。那种粗枝大叶的，简单的事情也会办坏，因此，曾国藩认为“纯粗无周密”者，必定半途而废。

“半途而废”的原因可能很多，譬如缺乏毅力或缺乏聪明或思考不周密等，但是所造成的损失是很难挽回的，就像“半拉子”工程。曾国藩征战太平军“屡败屡战”，就是做事绝不半途而废。

“纯粗无周”者，性格刚烈，只刚不柔，不分形势，不讲场合，不知进退，凭感觉行事，闯下事端，撇下烂摊子扬长而去。观人识人者应该对此负责！“纯粗”者有许多毛病，诸如办事拖沓，只粗不细，跟着感觉走。但是，如果“纯粗者”肯下苦工夫，不断地学习，不断地磨炼自己的性格，不断地积累经验，也可以成就事业。这样，就可以成为孔夫子所说“困而学之”者，三国时期的东吴大将吕蒙就是这样的人。

在本章中，曾国藩对各种人进行了分辨，给观人识人者提供了各种借鉴，这是一般算卦算命者所不具备的。

### △ 古人看相与曾国藩识人

古代的人对看相很看重，这是时代使之然，我们不能用今天的观点去批判他们。现摘引一些故事以飨读者。

唐代有一个大诗人叫李白，被后世称为诗仙。一般人只知道他的诗篇，而未必知道他的看相的本领。相传有这样一个故事：

有一天，诗仙李白在大将哥舒翰家里做客，座中正好有人叫郭子仪。当时郭子仪只是一个普通军官。李白一看他，便说：这位壮士长长的眉毛，一直进入鬓角之边，目光闪烁，神彩洋溢，地阁丰厚，声音嘹亮，有很强的穿透力。这些都是神气有余的表现，将来一定能取得高官厚禄，位极人臣。郭子仪在后来的平定安史之乱中屡建奇功，官至一个大道的节度使。

李白曾经跟着郭子仪一道出征，途中正好碰上了唐代名僧一行法师。这个一行和尚上知天文，下知地理，道行很深，能预知人的吉凶祸福。李白、郭子仪两人便向一行和尚咨询终身大事。一行喜好李白诗名，又见他勤学好问，就对李白说：每个人都有身体，都有耳眼鼻舌各种器官，但是如果穷根究底，原本就没有这些东西，这些东西都是无中生有，从虚无之中幻化出来的，因此，观察一个人不能只局限在这些部位之中，而应该透过这些去观察人的气度和神情。只有这样才能料事如神，入木三分，发现本质的东西。一行是想传授李白一些观人的秘诀。

一行看了看郭子仪说：您气度不凡，神量宽广，是相貌之中的五合之面，将来必定声名远播，一般的王侯也比不上您。李白忙问什么叫五合。一行回答说：五合的道理比较高深。人的面貌忌讳的是平扁无势，歪歪扭扭。简单地说：鼻子怕的是山根深陷，尤其怕的是小塌鼻子；眼睛怕红丝穿进

去；眉毛怕中间突然断裂，尤其怕倒长眉毛……这些就叫做五局不合。五局不合，便会多灾多难，事与愿违。相反，如果面貌纯粹而光华，脸色洁净无瑕，这是天心相合；风度不凡，气宇轩昂，这是天德相合；德行谨严，胸怀仁爱，这是天伦相合。有了这些特征，便可身体康健，疾病难侵，威名远播，士民爱戴。由此看来，李白的识人之才与一行和尚无异。不过李白靠的是悟性。

唐代袁天罡相人的故事非常具有传奇性。《唐书·袁天罡传》有这样的记载：武则天年龄还很小的时候，有一天，袁天罡遇到了武则天的母亲，便对她说：夫人相貌，极为尊贵，主生贵子。武夫人听了十分高兴，便叫其子武元庆、武元爽出来请袁天罡看相。袁天罡看完之后说：这两人都是三品官的命，是保家之主。接着又给她的大女儿看，也作出了评价。当时，武则天还在襁褓之中，奶娘也把她抱了出来，并说是个男孩。袁天罡看了看武则天的眼睛，吃惊地说：此子龙瞳凤睛，实属天下最贵的相，如果是女孩，当为天下之主。

袁天罡相人之事很多，按理大多是后来附会上去的。而曾国藩是否有这样的神机妙算，史书上不多记载，但民间流传不少，相江忠源一事，就属这类例子。民间流传着这样一个故事：

道光六年（1826），曾国藩这一年16岁，苦读多年，准备去省城长沙应府试。出门那天，春光明媚，艳阳高照，山间正是鸟语花香，春意浓郁。曾麟书，既是他的父亲，又是他的老师，亲自送儿子去赶考。父子一前一后，高高兴兴地



走出了大界天子坪。

一路之上，曾麟书心事重重，思绪万千，他在想他自己的事：自己虽然苦读经书，满腹经纶，但是屡次应童子试不第，所以只好在家办私塾，把全部希望都寄托儿子身上。他暗中祷告，儿子曾国藩从小好学，学业初成，今日应考，但愿祖宗保佑……

他正在想着好事，忽然间，一群乌鸦从山上的树林里飞出来，围绕着曾家父子“哇呀！”“哇呀！”地嘈叫不停。曾麟书见此情况，大为惊骇。乌鸦全身墨黑，叫声凄惨，乡中民俗历来将此视为不祥之鸟。出门赶考，大喜之事，怎么如此晦气？

他低声对儿子说：“今天你出门赶考，不巧碰上这遭瘟的乌鸦，恐怕不大吉祥吧？”

曾国藩毫不介意，笑着说：“父亲，放心吧！这才是我应考的吉兆呢。”

曾麟书不解其意，问：“怎么是吉兆？”

曾国藩笑着说：“乌鸦全身乌黑，这不是预兆着我一定会穿青袍，戴上乌纱吗？这些乌鸦正在恭贺我，就像百鸟朝凤那样！”

曾麟书听到儿子的妙解，禁不住笑了起来，高声称赞说：“对！对！言之成理。”

曾氏父子一边说话一边赶路，不知不觉走出了涓水河道，来到了湘江边上，他们要在这里乘船去长沙。赶到码头，河边正停着一艘开往长沙的乌船。曾麟书心想，运气不错，不用等船了，便和儿子一起上了船。但是，刚一踏上船

头，只见船舱里装着一副黑森森的棺材。曾麟书一见，正想拉着儿子离船。

曾国藩意识到父亲的意图，便笑起来对父亲说：“好预兆！船里装着棺材，长‘官’发‘才’嘛。”几句话，其父曾麟书又转忧为喜了。

正如曾国藩所言，在这次府试，他中了第七名。我们不能说曾国藩神机妙算，但是曾国藩这种必胜的心态，应该是他成功的重要依据。有了信心，就会胸有成竹，从容对付，就不会惊慌失措，考出应有的水平。

这虽然是传说，但可看出 16 岁的曾国藩也算是悟性过人。后来他观人之术越来越神，可以与人们的口头传诵有相当关系。他的弟子俞樾《春在堂随笔》中说：

湘乡出将入相，手定东南，勋业之盛，一时无两。尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数。

俞樾对他的老师自然褒奖有加，称其籍贯湘乡而代曾国藩，把他说成是天下第一。但是曾国藩如何“善相士”，只不过是一句概括性的评语。曾国藩的幕僚薛福成在《庸庵文编》中的一段话，说得比较具体，其文曰：

自昔多事之秋，无不以贤才之众寡判功效之广狭。曾国藩之知人之鉴，超轶古今。或邂逅於风尘之中，一见以为伟器；或物色於形迹之表，确然许

为异才。平日持议，常谓天下至大，事变至殷，必非一手一足之所能维持；故其振拔幽滞，宏奖人杰，尤属不遗余力。尝闻江忠源未达时，以公车入都谒见，款语移时，曾国藩目送之曰：“此人必定立名天下，尤属不遗余力。然当以节烈称。”后乃专疏保荐，以应求贤之诏。胡林翼以臬司治兵，隶曾国藩部下，即奏称其才胜己十倍……

薛福成在这里比较具体地谈到了曾国藩识人相人的情况，有具体的方法，也有具体的例子。具体的方法如“或邂逅於风尘之中，一见以为伟器”，“或物色於形迹之表，确然许为异才”。他之所以不遗余力发掘人才，就是他认为“天下至大，事变至殷，必非一手一足之所能维持”。薛福成在这里提到曾国藩识江忠源的例子。凡是要成大事立大功的人，总是千方百计地罗致有用的人才帮助自己。

曾国藩识才相人的论述很多，赵烈文在《能静日记》中多有记述。赵烈文字惠甫，自号能静居士，生于清宣宗道光十二年。咸丰五年，当时曾国藩在南昌，赵烈文首次进入曾国藩幕府，直到咸丰七年，因母亲去世而返常州。三年孝满后，于同治元年，曾国藩再邀赵烈文到南京入幕。直到同治四年请假省墓。同治六年四月，赵烈文再一次应邀到南京入曾幕。当时曾国藩任两江总督。次年七月，曾国藩奉调为直隶总督，赵烈文没有同往，因而结束了他三次与曾国藩的宾主关系。赵烈文将他所知道的曾国藩之情况详细地记录入了《能静居日记》之中，成为了研究曾国藩的珍贵资料。现摘

录一二如下：

《能静居日记》（同治六年五月十八日）：

日晡时，余方偃卧，而漆师至，立帐外如植髻，急起陪坐，谈话甚久，遍及时贤。云：“刘印渠极长厚谦下，故做直隶数年极稳，其心地亦端正，性能下人而非为保卫之计。官秀峰城府甚深，当胡文忠在时，面子极推让，然有占其地步处，必力争，彼此不过敷衍而已，非诚交也。其心也止容身保位，尚无险波。外间传言，胡死后官封其案卷，则又言之过甚。左季高喜出格恭维，凡人能屈体已甚者，多蒙不次之赏，此中素叵测而又善受人欺如此。李少荃血性不如弟而深稳过之。……沈幼丹自年争餉后，至今未通信，其人大抵窄狭。彭雪琴光明俊伟，而本事不及杨厚庵。杨厚庵颇狠。恽次山精核而非独当一面之才，实一好藩司，心地亦苦窄。老九去年许官不胜，极悔，极思退，事事请教老兄。余曰：‘须悔亦须硬，仍须顽钝无耻，乃可做事。’余往年在江西光景，视老九所处，何啻数倍？足下所知，但恐渠无此耐心耳。”又言：“官秀峰事起，彼此不相闻问，内中亦不以见询。后与官相见面，彼此不提，始终若聋瞶然。李少荃劝余密折保官，请弗深究，外又纷言余劾老九，其知皆不知余心。……”

这段话中，曾国藩评价了许多人物，说了不少内心话。刘印渠即刘长佑，曾任直隶总督。官秀峰即官文，曾任湖广总督，被曾国荃参劾而罢职，因其位居大学士，所以曾国藩称他为“官相”。左季高即左宗棠；李小荃即李瀚章，李鸿章之兄；沈幼丹即沈葆楨；彭雪琴即彭玉麟；杨厚庵即杨岳斌；恽次即恽敬临；“老九”即曾国荃，曾国藩之弟；胡文忠即胡林翼，曾任湖北巡抚，与曾国藩、左宗棠、李鸿章并称为“同光中兴”四大名臣。曾国藩毫不讳言地对他的这些大将或朋友、同僚进行评价，给人们展示出了曾国藩识才相人的一面，尤为珍贵。

这里可以看出，曾国藩的确知人。在他的日记、家书等中，也多有记载。

《日记》（咸丰八年十月十五日·附记）：刘长春，湘乡城内人。咸丰五年在后营刘峙衡处当亲兵。六年在胜鹤处充哨长。八年二月告假回湘，希庵派为哨长。聪明而滑面貌俗。有母。二十七岁。

《日记》（咸丰八年十月十五日·附记）：王品高，八年三月在九江升哨长。栗山铺人。三年五月入易超九营援江。十一月杨虎臣散营，四年五月入罗营，岳州、武汉、九江、义宁皆在事。随温甫至瑞州。七年随希庵至蕲黄、麻黄。目下视，身长，结实。鼻好，耳好，目低。一兄被掳，父母皆亡。一妻一女。九年三月一日见。三十一岁。

《日记》（咸丰八年十月廿一日·附记）：刘湘南，甲午生。八都人。眼黄有神光，鼻梁平沓，口圆有童心，腰挺

拔，面英发可爱。五年，羊栈峒入营。六年，罗死后出营。十月入沅营。七年七月升哨官。大父母与父母俱存，无妻。

《日记》（咸丰八年十月廿八日·附记）：毛全陞，鼻梁正，中有断纹。目小，睛无神光。口小。不可恃。住平江。

《日记》（同治十年八月廿六日·附记）：陈顺超，东湖人。明目而颇滑。历在胜、袁、胡、吴仲山等处保举。现署盐城营游击。

### 第三章 容貌篇

容以七尺为期，貌合两仪而论；相顾相称，则福生；如背如凑，则不足论。

容贵整，而五短多贵，两大不扬；负重高官，鼠行好利。

貌有清、古、奇、秀之别，须看科名星与阴鸢纹；有科名星者早荣，得阴鸢纹者迟发；两者全无，莫问前程。

目不深则不清，鼻不高则不灵；口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食。

# 1

## 【原典】

容以七尺为期，貌合两仪而论。胸腹手足，实接五方；耳目口鼻，全通四气。相顾相称，则福生；如背如凑，则林林总总，不足论也。

## 【注疏】

原典大意为：识人看相，以整个七尺身躯为限度，看面貌就主要凭两只眼睛来判断。胸腹手足，实际上与金、木、水、火、土五行相对应，具有五行的某方面的特征和属性；耳、目、口、鼻，与春、夏、秋、冬四时之气相贯通，也具有四季的某方面特征和属性。人体各个部位：如果能够相互匹配和照应，彼此之间协调、匀称，那么就会带来福气；如果部位之间相互驳杂或彼此冲突，而相貌显得纷纭杂乱，这种人的命运就不值一提了。

“容以七尺为期”之“容”，为“姿容”之意，泛指整个躯体和情貌，如胸、腹、手、足，行、走、坐、卧、食，言谈话语和喜怒哀乐等。“貌合两仪面论”之“貌”，在这里特指“面貌”，包括鼻口耳目等及其动态静态状况。“两仪”指阴阳，包括天地、雌雄、男女、动静、有无等相对相斥而又相辅相成的事物，这里指人的天庭和地阁。



“胸腹手足，实接五方”，意为五脏与五行相对应，中医认为：

肝属木，心属火，肺属金，肾属水，脾属土。

这里的“胸腹手足”实指人的躯体。“耳目口鼻，全通四气”，意为五官五脏与四季相通，中医认为：

目通肝，为肝之窍，属春；舌通心，为心之苗，属夏；鼻通肺，为肺之窍，属秋；耳通肾，为肾之窍，属冬；土旺于四季，而脾属土，其窍在唇。

本条对容貌进行总体论述，主要内容是人的容貌与五行及福气之关系。

## 2

### 【原典】

容贵“整”，“整”非整齐之谓。短不豕蹲，长不茅立，肥不熊餐，瘦不鹄寒，所谓“整”也。背宜圆厚，腹宜突坦，手宜温软，曲若弯弓，足宜丰满，下宜藏蛋，

所谓“整”也。五短多贵，两大不扬，负重高官，鼠行好利，此为定格。他如手长于身，身过于体，配以佳骨，定主封侯；罗纹满身，胸有秀骨，配以妙神，不拜相即鼎甲矣。

### 【注疏】

原典大意为：人的形貌可贵的地方就是“整”，这个“整”不是整齐划一的意思，而是指人体各个组成部分之间应该均衡和协调，从而构成一个和谐有致的有机整体。以身材而言，个子可以矮小一些，但不能像一头蹲着的猪，个子也可以高一些，但是绝不能高得像一棵茅草那样单薄地挺立在那里；就形体而言，身体可以胖一些，但不能胖得像一头贪吃熊那样臃肿；身体也可以瘦一些，但如果瘦得像一只寒鸦就不好了。这就是我说的“整”。人的背部应该浑圆而厚实，腹部应该突出而平坦，手部应该温润而柔软，手掌应该弯曲如弓，双脚应该丰厚而饱满，足心应该虚能藏蛋。这也是我所说的“整”。五短身材的人大多地位很高，两腿过长的人常常命运不佳。走起路来如背着重物的人一定会做高官，有的人走起路来步子细碎急促，两眼左顾右盼，这种人必定贪财好利。这些都是命相的固定格局，百试不爽。其他的命相格局，比如双手比上身长，或者上身比四肢长，只要再配上一副上佳的骨相，一定会有公侯之封。又例如皮肤细腻柔润，就像绫罗遍布

周身，胸部骨骼隐而不露，纹秀有致，再加上一副奇佳的神态，日后即使做不了宰相，也一定在科考中一举而夺魁。

“下宜藏蛋”的完整说法是“足底下宜藏蛋”。古人认为，足心呈“凹”字形，意思是足弓高虚以能藏蛋为佳，这样的足形主大富。足底最忌的是底平如板。“五短多贵，两大不扬”。“五短”指五短身材，头、面、身、手、足都短叫“五短”。这是一种匀称、均衡相，人们多认为是贵相。“两大”指两条腿太长，也是不佳之相。“定主封侯”之“侯”乃古代爵位之一。古代爵位分为公、侯、伯、子、男。这里是封爵之意，泛指高位。“鼎甲”；科举殿试分为三甲，名列一甲的共三人，第一名叫状元、第二名叫榜眼、第三名探花，这里指第一名状元。

### 3

#### 【原典】

貌有清、古、奇、秀之别，总之须看科名星与阴鹭纹为主。科名星，十三岁至三十九岁随时而见；阴鹭纹，十九岁至四十六岁随时而见。二者全，大物也；得一亦贵。科名星见于印堂眉彩，时隐时见，或为钢针，或为小丸，尝有光气，酒后及

发怒时易见。阴鹭纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见。得科名星早荣，得阴鹭纹者迟发。二者全无，前程莫问。阴鹭纹见于喉间，又主生贵子；杂路不在此格。

### 【注疏】

原典大意为：人的面相有清秀、古朴、奇伟、秀丽之分。这四种面相分辨的主要标准是科名星和阴鹭纹。科名星，十三岁至三十九岁这段时间随时都可以看到；阴鹭纹，十九岁至四十六岁这段时间也随时可以看到。阴鹭纹和科名星都具备的话，将来一定会成为大人物；如果具备其中一样，将来也会富贵。科名星出现在印堂和眉彩之间，有时出现，有时不出现，有时形如钢针，有时形如小球，还有一种发光之气，在酒后和发怒时容易看见。阴鹭纹出现在眼角，阴天和雨天便可看见，样子像三股叉，人快要入睡的时候最容易看见。带有科名星的人，少年时代就会显荣发达，带有阴鹭纹的人发达的时间要晚一些。如果科名星和阴鹭纹都没有，这人就没有什么前程可言了。另外，如果阴鹭出现在咽喉部位，主人生贵子。阴鹭纹出现在其他部位属于其他杂格，不在此例。

貌有清、古、奇、秀之别：“清”即清秀的相貌，表现为精神俊朗，气度清纯，言谈温文尔雅，举止端庄斯文。“古”即古朴的相貌，表现为精神朴茂，气质淳厚，

言谈卓越，举止高迈。“奇”即奇伟的相貌，表现为形貌魁梧，挺拔伟岸，风度飘逸，气势不凡。“秀”即秀美的相貌，表现为形貌映丽，俊美端庄，风度可人，神彩怡人。“科名星”：上腾于天庭而凝结于帝座的紫气，出现于印堂与眉毛之间。“阴鹭纹”：生长在眼眶之下的皮纹，称卧纹。此纹为后天修善积德而成，主人大器晚成。因为阴鹭纹细小，只有在皮肤松弛时才容易发现，所以下文说“阴雨”和“假寐”时容易发现。

## 4

### 【原典】

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，终司钱谷，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显。文人有伤左目，鹰鼻动便食人，此贱征也。

### 【注疏】

原典大意为：人的双眼就像面部的两口深潭，神气如不深邃而含蓄，面部就不会给人神清气爽的感觉。鼻子就像面部的一座高山，鼻梁和准头如果不丰隆，面部就会缺乏灵秀之气。口宽唇阔且方正的人，一定能够享受国家俸

禄，牙齿细碎而圆润的人，一定能在外乡谋得一官半职，不必屈居家中，眼角秀长并且斜插入鬓角的人，一定能掌握生杀大权，在司法部门任高职。秃发谢顶连成圆圆一片的人，终身富有，所谓“十颡九富”是也。这些都是地位显贵而尊荣的象征。口吃之人没有官运，面部皮肤像橘皮的人不会显达。文人的左眼是文曲星，不能受到伤害；鼻子像老鹰一样的有钩之人，为人凶狠，动不动就吃人。这些都是卑贱的特征。

“口阔面方禄千钟，齿多而圆不家食”：禄，俸禄，古代国家发给官员的薪水。钟为古代容量单位，其容量为六斛四斗。千钟，言俸禄丰厚，不是定指。“齿多”，齿是有一定之数的，无多少之分，因此，此处的“多”为“细小”之意。“家食”，在家吃饭之意。“不家食”不在家吃饭，引申为居官在外，享受国家俸禄。

“眼角人鬓，必掌刑名”：掌，掌管，主持。刑名，代指司法大权。“顶见于面，终司钱谷”：顶见（现）于面，指中年秃发谢顶，使头顶与额相连而无分界线。司，主管，主持。钱谷，代指财经大权。“舌脱无官”：舌脱，说话不清楚，口吃。无官，古人认为，口吃之人没有官运。

此条专门讨论目、鼻、口、齿等，进一步说明“貌”的贵贱。古人对这些部位十分重视，认为对人的命运影响禄大。

### 【解读】

一个人的长相与他的前途究竟有没有关系？如果有关

系，到底有多大？这是一个很有趣味的问题。现代科学认为，长相与前途没有必然的联系，即使有联系，这种联系也无法加以确证。但是，长时期以来，有人认为长相与前途命运关系密切，即使到了今天，这种人还有一定比例。曾国藩自然属于这一类人。

在本章中，曾国藩对人的容貌进行了比较简要的论述，提出了好些指导性和概括性观点。这些观点，有的出于曾国藩的体验，有的是继承前人的，现介绍如下：

### △ “容”和“貌”与“福”和“祸”

在现代汉语之中，“容貌”是一个词，表达一个相对完整的意思。在《冰鉴》中“容”和“貌”都有各自具体的意义。

“容”的意思是“姿容”，“容以七尺为期”中之“容”指的是人的整个身体及其举止情态等。细分起来，“容”一方面指整个身体的静态表现，如头、颈、胸、背、腰、腹与四肢等，另一方面指整个身体的动态表现，如行、走、坐、卧、立及言谈举止，喜怒哀乐等。身体的静态表现是物质的东西，看得见，摸得着，有形状、颜色、质量、体积等，通过这些，可以发现人的外在美，这些是人的一种修饰，可以给人以一时的快乐。身体的动态表现是人的情态，看得见却摸不着，是没有质量的虚像，正如道家所说的“有形无质”的东西，是“容”的表现形式，通过这些，可以发现人的心性品质能力，这对于鉴别人才至

关重要，虽不易确知，但足以悦人一世之乐。“容”的这两面互相联系，相互制约和影响。在观人之时，要全面地、整体地加以把握和研究。

“貌”的意思是“面貌”，“貌合两仪面论”之“貌”指人的面部形象及其情态等。细分开来，“貌”表现为口、眼、耳、舌、鼻等等静态和动态显示出来的个性特征。广义而言，面貌不仅仅是脸部，而包括整个头部。“貌”也分实像和虚像两部分，这两部分的关系十分密切，要注意全面地进行把握。

按逻辑分类来说，“貌”应该是“容”的一部分，但是由于人的精、气、神主要集中在“貌”上，于是把“貌”从“容”中取出来与之并列。这样划分是有必要的，有利于理清观人识人这种特殊活动的线索和层次。将人体划分为“容”和“貌”两个方面，使观人活动更加严谨和更有层次。

曾国藩开章明义就是区分“容”和“貌”，指出“容以七尺为期，貌合两仪而论”。比较完整地理解这句话，应该有这样几层意思：“容”“貌”是两个不同的概念，不能混为一谈；“容”指人的整个身体及其表现出来的情态，“貌”指的是天庭到地阁之间的整个脸部及其情态；“容”的范围是七尺之体，“貌”的范围是两仪之间。

弄清了这两个概念，进一步就是“容”“貌”与福祸之间的关系了。和谐的是福，不合谐是祸或非福，这是一条总的规则。容貌是天生的，或美或丑，人不可轻易改变，因此修长貌美，胖瘦适宜固然让人赏心悦目，但还不



仅于此，人还具有作用和能力。因此，能够才貌双全自然是求之不得的事，但是二者不可兼得，宁舍其貌而求其才。

耳目口鼻，胸腹手足，不管大小美丑圆缺，相顾相生，相互搭配，形成一种和谐，这就是好相，这就是福。这种观点合乎自然法则。另一方面，“如背如凑，则林林总总”，这就是不和谐了，这就是恶相，这就是祸。这种观点比较适应的是社会法则。

应该指出的是“奇貌”。“奇貌”实际上是古貌，用常人的眼光去看是“丑”。据说孔子鼻子上扬，看起来比较丑，虽然活着的时候就享有盛名，但始终未被重用。不能全说孔子一生未得高位是因为“鼻子”，但可能也有一定关系，因为古人十分重视以貌取人。貌与才没有必然的联系，但是很多人都喜好以貌取人，因此，有许多奇人就是因为相貌古怪而一生不得志。所以，用人识才，不要过分拘泥于人的外部形貌。

下面介绍一些有关“容”“貌”的知识。

### 身相三停

身相可以分为三个部分，这就是所谓“身相三停”。头是上停，从肩至腰为中停，从腰到足为下停。对这三停的基本要求是适度而匀称，大小长短，配合有情，彼此和谐。达到这些要求，福寿双全，有富有贵。这种分法与黄金分割有相似之处，一个用具体的东西来体现美，用量化来规范美的原则。

古人曾说：身分三停，头为上停，人矮小而头长者，有上梢而无下梢，身长而头短小者，一生贫贱；自肩至腰为中停，中停要匀称，短则无寿，长则贫穷，腰软而坐行俱动者无寿；自腰至足为下停，要与上停齐而不要长，长则多病。若上中下之停长大短小不齐者，无寿，一身三停相称为美。

对容貌进行考察，总的原则“相顾相称”。不要以美丑长短作为标准，不要以貌取人。

不庸怀疑，容貌有美丑之分，于是人们总结出了“十美”“十清”。

### 十美

1. 手掌温如棉，目眼秀有神，口大能容拳；
2. 一身之肌，如珠如玉；
3. 身体清瘦头要圆；
4. 皮肤光润，气色保鲜；
5. 身黑而白，手心白，掌背黑；
6. 耳后肉满，腮不后见；
7. 唇红齿白，双目清澈；
8. 身材短小，声音清亮；
9. 夜发毫光，暗中识物；
10. 胡须清秀，整洁匀称。

### 十清

1. 声音宏亮，先小后大；

2. 毛发细软、清洁整齐；
3. 牙齿洁白，细小整齐；
4. 手掌红润，手指修长，掌纹如丝；
5. 耳比脸白，色泽光润；
6. 眉毛油黑，头发整洁；
7. 双目有神，口唇红润；
8. 瘦不露骨，肤色润泽；
9. 女性苗条，双房丰实；
10. 肚脐深大。

能够“十美”“十清”之人，在现实生活中是十分罕见的，但具备某一方面的条件，应该是不难的。

除了总的讨论“容”“貌”之外，还有必要深入到身躯的细部，因为宏观把握重要，细部观察也重要，现择要介绍：

**腹：**腹部内藏六腑，是身躯的炉冶，以形圆、皮厚、下垂为佳，以扁平、皮薄而短者为次。人们认为“大腹便便”是福寿之相，因此有“将军肚”之说。

**腰：**腰部是腹部的依托，佳者为端正、直阔、丰厚，次者为细窄、偏陷、单薄。有人认为：腰如蜥蜴，善良性宽；腰如黄蜂，邪恶情卑等等，多不可信。

**背：**背是负重的工具，以厚实丰隆，形如龟背者为佳。前看如昂，后看如俯的是好背；偏薄如坑，短狭如驼，曲折佝偻的是次背。

**手：**手与足合称“四肢”，加上头合称“五体”。佳手

软而长，滑而净，不露筋骨。诸如手过腰者，身小手大者，手垂过膝者，手端厚者等为佳；手不过腰，身大手小，手粗硬者，手薄削者等为次。

足：“足”“上载一身，下运百体”，虽然位居最下，但作用很大。足平、厚、正、长者为佳；侧且薄，横且短者为次。脚小而厚者为佳，大而薄者次。

### △“整”为好相，“散”为次相

曾国藩认为，“容贵整”。无论高矮胖瘦，只要达到“整”的总要求，就是“贵”。

身材低矮的不用怕，只要分寸适度。矮小无妨，但应该有挺拔、非凡之气势，自然不会是普通人，因为他心中有奇气。如果蹲着的时候像只肥头大耳的猪，那给人的感觉会怎么样呢？自然是“不足为论”了。

身材高大有其优势，当篮球运动员或时装模特都是天生的好条件。但是如果高如风中大巴茅草，虽然得以立于众物之上，但微风一吹，左右摇摆，立不住，站不稳，自然也是“不足为论”了。这样的人去举重必然吃亏！

胖，近来已经佳名不在了，到处是一片减肥之声。曾几何时，燕瘦环肥，双双都成为天下美女。但是，如果胖得像一头贪吃懒惰的肥熊，臃肿虚浮，尽失灵气，肥就不妙了。丰满不可怕，但一定要有精神和气质。

瘦，近来名声大震，大概是因为“苗条”淑女，“君子好俦”吧！瘦虽好，但一定不要是病，骨枯如柴，弱不

禁风，“瘦得让人担心”，这样的瘦自然是“不足为论”的。瘦不应轻挑浮扬，像风中之竹，寒雪中的孤鸦，而应该稳重端厚，有筋有骨，高而不虚，长而不弱，瘦得刚劲，瘦得健康，这才是“瘦美”。

人，无论长短肥瘦，只要和谐协调，互补互用，折衷均衡就是好相。如果矮过了头，像卵石堆，不成样子，自然是丑陋不堪了。但是如果高过分，像风中长蒿，显得十分单薄，那毫无疑问，成不了栋梁之才。太肥了不行，太瘦了也不行。用曾国藩的标准就是“不茅立”，“不豕蹲”“不熊餐”，“不鹊寒”。

高矮胖瘦是人的整体姿态，是远观的结果，而近观细察，也是必不可少的。

有关“容”“貌”方面的好相，形体上应具有以下特征：

头顶圆厚，肩膊齐厚，胸部平广，背部隆厚，腹圆下垂，手长足方，坐行端正，出语宏亮，三停均称，皮肤温润；

宽额方口，白齿红唇，耳圆如珠，鼻直像胆，眼睛黑白分明，双眉秀丽疏长，五岳均衡，整体和谐。

有关“容”“貌”方面的次相，形体上应具有以下特征：

头顶尖薄，肩膊狭斜，胸部凹凸，背部偏薄，腰肋疏细，腹部扁平，臀部低陷，头小身大，上短下长，指疏掌薄，肢节短促，行走偏斜，出声沙哑；

额塌唇薄，鼻低耳反，一眉曲一眉直，一只眼睛高一

只眼睛低，一只眼睛大，一只眼睛小，一面颧骨上一面颧骨下，睡中睁眼，坐时假寐，男人女声，女人男音，口露黄齿，嘴尖气臭，秃顶无发，眼深不见。

“五短之形”和“五长之形”，也有好次之分。

头短，面短，身短，手短，足短，被称为“五短之形”。如果这种形体之人骨细肉滑、印堂明润、五岳朝接，这为好相；如果骨骼粗恶，面色灰暗，五岳缺失，这是次相。如果这种人上长下短，可算好；如果反之，就是次。

头长，面长，身长，手长，足长，被称为“五长之形”。如果这种形体之人骨貌隆丰，清秀滋润，手长而足短，这是好相；如果这种人骨肉枯槁，筋骨暴露，手短而足长，这是次相。

曾国藩特别指出“五短多贵，两大不扬”，为什么呢？

“五短多贵”，贵就贵在其“短”，短要短得有分寸，要协调和谐，或互补有情，或配合奇佳，这自然不是一般的人。“两大不扬”，试想，两条细腿，像只长脚蜂，失去了协调之美，破坏了习惯的标准，难看的东西，自然“不扬”了。

人们对不同的人进行归类，形成了不少分类，兹介绍一二：

八相说。这种观点把人分成八种类型，即威相、厚相、清相、古相、孤相、恶相、薄相和俗相。

威相：形貌威仪刚猛，气势如虎出林。体貌高大，仪表堂堂，神情庄重，仪态威严，不怒而威，具有极强的判断力和行动力。

厚相：形貌厚朴稳重，气量海纳百川。体貌憨厚，举止中正，性情温和，行动持重。

清相：形貌清朗，气度纯和。体貌文秀清朗，朴实端庄，性格爽朗，神情自若，举止轻捷，思维敏锐，具有极强的创造性和进取心。

古相：体形奇特，近于粗陋。性格内向，性格孤傲，郁郁寡欢，我行我素。此类形相如含“清”为好相，如含“浊”为次相。

孤相：体形孱弱，神色萎靡，双脖细长，双肩后缩，头歪脚偏，坐时摇晃，走时慌张。性格内向，乖戾无趣，心胸狭窄，命运不济。

恶相：体貌凶顽，如蛇如狼，心地狭窄，性情卑劣，阴险狡诈，缺乏理智。此类人全无信义可言，专门干些伤天害理之事。

薄相：体形单弱，身轻气怯，神色恍惚，性格孤僻，意志薄弱，愚昧无知，毫无主见，无所适从。做事摇摆不定，心事难以捉摸，终生命运不定。

俗相：体形鲁莽，神情昏浊，反复不定，喜怒无常。此种人智力低下，愚昧无知，狭隘贪婪，唯利是图，见钱眼开，忘恩负义，鼠目寸光，命运一生不济。

六相说。这种观点把人分为六种类型，即富相、贵相、寿相、贫贱相、孤苦相、夭相等。

富相：形厚神安，音清声畅，额隆头大，目明眉阔，唇红耳厚，鼻正面方，背厚腰直。此类人坐如镇石，行如浮云，财运很好。

贵相：贵相具有以下特征，从“容”的方面：三停相称，身材均匀，体态平衡，风度俊逸，举止端谨，仪态万千。从“貌”的方面：眉秀目清，双目有神；鼻相挺拔，气象堂正；额头宽隆，气宇轩昂；颧骨高耸，气势不凡；口方唇正，刚毅沉着；印堂高明，英气勃勃；气色红润，神情清朗。这种人品德高尚，修养良好，气质超群，智力发达，才能卓越。

寿相：人中长，秀眉长，耳长贴脑，气色平实，胖瘦适宜。性情温顺，心胸开阔，欲望持中。

贫贱相：头小额窄，耳薄皮粗，肉松口小，神怯形俗，气浊声破，背薄腰折，肩促脚长，蛇行鼠行，面色灰暗。他们志大才疏，缺乏毅力，喜怒无常，心气浮躁，得志猖狂；他们得过且过，毫无主见。

孤苦相：头额广而皱纹多，面色苍白无光；走路时头部低垂，上身前倾。他们性格内向，性情孤僻，心胸狭窄，感情脆弱，思路偏狭，行为古怪。

夭相：颜面薄弱无势，太阳穴过度内陷，双目如鱼眼外突，鼻梁低凹不起，双耳低反，颈部紧缩；他们气弱神昏，目光呆滞，肤色无光，情态萎缩。

十字法：有人专门选取十个汉字，就其外形创造出一种比类取像的分析面相之法，其基本内容为：

“圆”字脸：圆圆胖胖，快活明朗；

“田”字脸：脸部宽广，韧性坚强；

“山”字脸：下脸像鹅蛋，干事不怕难；

“风”字脸：脸部皮肤疏松，缺乏进取之心；



- “用”字脸：左右面颊不对称，做起来欠稳重；  
“目”字脸：脸面正方，做事干劲冲天，从不服输；  
“同”字脸：四角脸，腮发达，耳聪目明，大量宽宏；  
“王”字脸：颧骨高拔，敢做敢为；  
“甲”字脸：额宽下巴小，考虑问题细致，缺乏行动勇气；  
“申”字脸：颧骨高，下巴瘦，好冲动，很任性。

### △“貌”中的精神和气质

曾国藩把“容”和“貌”区分开来，其目的在于分清层次而突出重点。在“貌”之下，《冰鉴》主要分析的是科名星和阴鹭纹。

古代习俗认为，人十三岁进入青年期，三十九岁壮年期结束，在这一段时期之中，科名星随时都可以出现，因此科名星是先天禀赋。因此《冰鉴》说“得科名星者早荣”。

什么叫“阴鹭纹”呢？

“阴鹭”一词源于“惟天阴鹭下民”《尚书·洪范》句，全句之意为“只有上天才默默地安定下民”。“阴鹭”为“暗中安定”或“暗中决定”，即“阴德”之意。古人认为，两眼下的卧蚕部位的纹主宰着阴德，因此称为阴鹭纹，今称“眼袋”，也称龙宫、凤袋、泪堂。所谓阴鹭，就是现世所积下来阴功大德。阴鹭纹是有没有阴德以及阴德大小的记账本。

下面是一个有关“阴鸷纹”的故事，见于《拍案惊奇》，其梗概如下：

袁柳庄是明代一个观人大师，著有《柳庄相法》一书，当时经常出入于朝中官宦人家，被奉为贵宾。一次，王部郎因家中人口疾病不断，便礼请袁柳庄前来“诊断”。袁柳庄为王部郎“把脉”一番，便认定有下人妨主。正巧这时，一位姓郑的仆人出来，袁柳庄一看其相，便断定妨主的正是此人。王部郎听从了袁柳庄的意见，把郑仆遣送出门，从此，王家也平安无事了。

这个姓郑的仆人出门以后，一次在路途中上路边公厕时捡到了二十多包银子。郑某看到这么多银子，并不像贪心之人那样高兴，面是想著丢银子的人一定有大用，一定很着急，他对袁柳庄也是深信不疑，既然自己是贫苦之相，金钱在手，一定会招来横祸。因此，郑某在厕所里守着银子，一直等到主人回来。银主是一位地方大员，姓郑，这些银子是他上京城打关节的费用，见郑某拾金不昧，深为感动，此官无子，将郑某收为义子。后来此官平步青云，郑某也得了官职。

几年之后，郑某去拜访原主人王部郎，谈起自己的事，二人大为感慨，对袁柳庄的识人相面颇有微词。正巧此时，袁柳庄前来拜访王部郎。郑某为了奚落袁柳庄，换上昔日为仆时的衣著，在一旁侍茶。

袁柳庄一进门见了郑某就说：“此君应是金带武官之职，怎么在此为仆呢？”

王部郎说：“此人就是前几年先生给相过面，说他妨

主且贫贱的那人，今天怎么又说他是贵人呢？”

袁柳庄说：“此君满面阴德纹，假使不是救人之命，也是还人之财，骨相已经发生了变化，有德之人，人亦报之，所以有今日之贵。”

此话一出，王、郑二人对袁柳庄更为折服。

这只是一个故事，但它足以说明什么叫“阴鹭纹”。

在这个部分，曾国藩对科名星介绍不多，重点是说“阴鹭纹”，其原因是否是先天禀赋自己难以把握，而后天修养人人可为呢？

前而已经谈到的“威相”“厚相”等是考察容貌之术，我们再介绍一些古人流传下来考察人的方法。

先说“观人十法”，这十种方法是：

### 1. 相貌仪态观人法

如果一个人相貌堂堂，中正而有威严，这个人自然当属富贵中人。这种人有如猛虎下山，百兽自惊而逃；有如猎鹰腾空，狐兔之辈，顿时颤颤惊惊。他是不是显示出威严来，不在于他是不是发怒，即使平时他心平气和的时候，也会感觉到一股震慑人心之力量。一个人的威仪可以从他的神色、颧骨、脸谱、眼睛及其他动作中去发现。这种形貌的威仪有如人的气质。

### 2. 精神状态观人法

一个人的身躯有如万吨巨轮，驾驶着这艘巨轮在风浪中前进，必须稳稳当当，摇不动，拉不动，其把握这万吨

巨轮的就是一个人的精神。精神状态可能看不见，摸不着，听不到，但是可以感觉到和领悟到。一个人无论是坐着、站着、躺着，其精神状态都是存在着的，或许正给人一种清灵之气。这种人，即使久坐也不会困顿，而是越坐越有精神。精神如日东旭，光芒耀眼；又如长空秋月，清辉玉影。凡是有此种精神状态者，自然是佳相。

### 3. 神清观人法

一个人的身体厚实，自然是富贵之相。虽然身单瘦，但只要精神爽然，也就富贵之相，这就所谓的神清。浑浊之中缺乏神采，这种情况叫“软”，其相不佳。

### 4. 头额观人法

头是一身之主，躯干的中枢。头方顶高贵人相；顶起额方为辅臣，头圆者有财有寿，额宽者亦可发财。头扁之人穷困，顿低之人忙碌。

### 5. 面部配合观人

面部有五岳、三停。

五岳指东岳左颧骨，西岳右颧骨，南岳是额头，北岳是地阁，中岳是鼻子。东岳要求适中周正，不可粗壮下陷；西岳与东岳相似，两边颧骨要对称。南岳要求平阔中正，不要有坑坑洼洼。北岳要求方圆饱满，切忌尖突歪斜弯曲翻卷。中岳要求方方正正，气势挺拔，直接印堂。五岳之间要相互朝拱，彼此顾盼。如此之相为佳相。

三停指额门、准头（鼻子）、地角，又名三才、三主、三表。三停的最基本的要求是长短、高低、大小匀称。上停长，少年忙；中停长，福禄全；下停长，老来祥。三停均称，吃穿不愁；三停歪、邪，一生不吉。

### 6. 五官六府观人法

面部还可分为五官、六府。

五官指眉、眼、耳、口、鼻。眉是保寿官，生得清高、疏秀、弯长者为佳，最好高目一寸。眼为监察官，黑白分明，无论是凤眼、象眼、牛眼、龙眼、虎眼、鹤眼、猴眼、狮眼、鹄眼、孔雀眼、鸳鸯眼，只要黑如漆，白如玉，神藏不露，波长射耳，自然面清秀，都是佳目。耳为采听官，对耳的基本要求是，大小无论，但要轮廓分明，喜白过面，不管是水耳、土耳、金耳、牛耳、圆棋耳、贴脑耳、对面不见耳，最好高眉一寸，只要轮厚廓坚，红润有色，内有长毫，孔小不大，都是佳耳。鼻为审辨官，要求是丰隆、挺直，只要端正，不歪不邪，不粗不细，都是佳鼻。口为出纳官，唇红齿白，两唇齐丰，人中深长，仰月弯弓，只要不反、不昂、不掀、不尖，都是好口。

六府包括天府、人府和成府。天府指天庭、日月二角，人府指两颧，地府指地角边腮。天府要求方圆明净，不露筋骨；地府要求不粗不露，方正插鬓；成府要求不昏不惨，不尖不歪，不粗不大。

### 7. 腰背胸腹观人法

背要宽厚，腰要圆硬。背部坑洼不平，背薄肩下垂，肩膀晃动，脖子细小为次；腰部软弱细小，尖突下坠为次。胸要宽平厚实，腹要如挂葫芦。胸露骨，心窝陷为次；腹无囊，如狗肚为次。头大而无棱角，大腹而无囊腹，不是赌徒，就是莽汉，即使暴富，也会破产。

### 8. 手足观人法

手足应该细嫩厚实，有八卦文者为佳。手要红润鲜明，手指大小匀称。掌平如镜，温软如棉；手掌要厚实肥大，不能干瘦。指尖长者聪明，指节粗者愚笨。四指合拢，筋骨指节无漏缝，此人善聚财。足背有肉、有纹、有痣者为佳；脚扁薄无肉，横短狭小为次。足弓高，脚心空，能藏蛋，上佳。

### 9. 心、声观人法

要知心里事，只看眼神清。看眼中的善恶，知心中之好歹。眸子明亮，心地善良；眼神昏花，脑子木瓜。眼光上视，心比天高；眼睛下视，心有喜事，眼珠转而不言，必定心事重重；眼睛斜视，口是心非。眼神慈，其心善；眼神凶，其心毒。观察人重在观察心相。

声音出自丹田，声出，或如雷，或如铜钟玉韵，或如瓮中之声，或声长尾大，只要传播深远，都是好声音。

## 10. 形、行观人法

形指把人形体分为各种形局：如龙形、虎形、鹤形、狮形、麒麟形、手形、猴形、豹形、象形、凤形、孔雀形、鸳鸯形、骆驼形、黄鹂形等，都是佳形；如猪形、狗形、羊形、马形、鹿形、鸦形、鼠行，都是次形。

行指五行，金木水火土。“形”分五行，与“行”相配，合者佳，不合者次。古书上有：金得金，刚毅深；木得木，资财足；水得水，文章贵；火得火，见机果；土得土，厚丰库。金形人白色，喜白；木形人瘦，喜青；水形人肥，黑色；火形人，红色，土形人，黄色。

曾国藩是一个十足的文人，所以对文人相情有独钟，所以专门举出“清”“古”“奇”“秀”四种文人格局加以论述。

**清相** 人的精神澄明清澈，举止文雅叫做“清”，有如桂林之枝，昆山之玉，有超凡脱俗之概，不染尘俗。清相之人如鹤立鸡群，出其类拔其萃，仪表非凡，格调高雅，这是真“清”。那种寒酸贫薄，自以为是，故作斯文者，属于酸不溜秋的假“清”。

**古相** 人的气质古朴，风度自然，见多识广，才高八斗。在外为贤达名流，有广济天下之志，在内则是名宿隐士，独善其身。这种人有如浑金璞玉，不须细加雕琢也会风采怡人。真“古”如苍松古柏，质真朴诚，神定气足，荣辱不惊；假“古”则举动费解，思维怪异，故作深沉，心浮气躁。

**奇相** 有奇相的人，身材高大奇伟，气宇轩昂，体魄

健壮，步伐矫健，进可出将入相，退可超凡入圣，文有经天纬地之才，武有安邦定国之计。而那些装腔作势，大模大样，得意忘形，混淆是非者，只能算是假“奇”。

**秀相** 秀相之人气势祥和，眉清目秀，神采怡人。如明媚的春光，如袅袅之轻风；如三春杨柳拂面，水天一色；令人心旷神怡，让人觉得可爱而不可猥，可近面不可玩，可亲而又可近，这是真“秀”。那种浓装艳抹，描眉画眼，故作姿态，雄性雌声之人只能叫“媚”了。

曾国藩在《冰鉴》中列举“清”“古”“奇”“秀”加以论述，足见其对文人的重视。但是他看相不重外貌重内心，这是他高人之处，也是相士们望尘莫及的。

## △ 目、鼻、口、眉、耳观人法

眼睛、鼻子、嘴巴、牙齿、耳朵等部分是人体头部重要器官，古人对此有一套说法：

头部圆圆，此人一定富贵；眼中流出善意，此人心底一定善良；双眼横竖，情格刚烈；眼珠突出，性情凶残；眼睛倾斜不语；此人一定心怀妒忌之心。这些虽然难以排除随重性之嫌，但也是经验之谈。经验告诉我们，性情温顺之人，容貌一般都很平和；脸青面黑之人，其人一定多遭困顿；红光满面，此人大多比较顺利；脸上白中带黑，这种人身体往往欠佳。

以下是有关头部的基本知识。



### 三才

三才指天地人三者。古人认为，天、地、人三者是构成大千世界的基本内容，三者和谐才能够幸福平安。将天地人之说用于脸面之上，则是额头为天，鼻子为人，下巴为地。天应该如苍穹之势，所以阔额丰隆之人为佳；人应该深沉，所以鼻子挺拔的人长寿；地应该方圆，所以下巴方圆之人富足。天才为上府，人才为中府，地才为下府。

### 三停

古人把人面发际以下至下巴分为三个部分，称为“三停”为了与身躯三停相区别，也称为“面部三停”。从发际到印堂为上停，由印堂到鼻尖为中停，由人中至地阁为下停。

上停要求长而丰隆，方而广阔，正如俗语所说“天庭饱满”。中停要求隆而峻拔，端而祥贵，正如俗语所说“高鼻龙相”。下停要求方而丰满，圆而厚实。对三停总的要求是均衡，对称，合乎美的要求。合乎这些要求的为佳。

### 三主

古人把额头称为面之初主，鼻子为面之中主，地阁为面之末主。对三主的总要求是丰隆。具体地说，即额头要高广面不陷，鼻子要挺拔而丰满，地阁要端正而方圆，三者彼此照应，正如俗语所说“相顾相称”。

一般来说，三停均衡，三主匀称为佳；三停不均衡，

三主不匀称为次。三停与三主的关系应该互补互逆，也就是说，三停平等可补三主不隆，三停丰隆可补三主不等；三停不谐可逆三主有成，三主跌逆三停有成。

## 六府

古人把两辅骨称为上二府，两颧骨称为中二府，两颐骨称为下二府，总称为“六府”。上二府的身体位置是两辅骨，还包括天仓，也就是两额角的区域。中二府的具体位置是两颧骨，还包括从命门到虎耳之间的部分，也就是两腮的上半部分。下二府的具体位置是两颐骨，还包括颐骨周围的地库，也就是腮的一下半部分。六府丰满、充实、光润，就是佳，否则为次。

《冰鉴》在本篇着重论述眼睛，鼻子、口部、眉毛、耳朵等，现依次加以介绍古人的观点。

## 眼睛

古人认为，眼睛是监察官，这主要是眼睛是获取信息的重要器官，也是表露内心世界的重要窗口，所谓“眼睛是心灵的窗户”者也。人们对眼睛进行了十分细腻的观察，总结出了以下一些内容，其大略如下：

眼睛细小的人做事很讲求计划，稳扎稳打，步步为营，从来不做操之过急的事。这种人仁慈友好，具有很好的奉献精神，但是他们一般缺乏主见，喜欢随声附和。

眼睛大的人具有演说家、雄辩家的才能，生性灵活，温和善良，心胸开阔。

眼睛长的人决断力强，判断力比较准确，有一定远见。一般认为，长眼的人稳、准、狠，责任心强，办事严肃认真。

眼睛圆的人比较聪明，反应机灵，反应敏捷，第六感觉很强，悟性很好。有经验的人曾经指出，这种人很贪心，得寸进尺，不讲信用。

眼睛凹的人往往能够透过现象看本质，洞察力较强，心思比较细密，考虑问题比较冷静，善于深思熟虑。但是因为考虑问题比较细致，做事比较慢，胆子比较小，做事总是三思而后行。

眼睛小的人做事有耐心和恒心，但是比较呆板，保守，不敢越雷池一步。

眼尾有两条纹路的人慈眉善目，说话温和，讲理且慈祥。

眼睛下方凸起而有肉的人语言能力很强，具有较好的表达能力，音乐好，音乐记忆力强。人们认为，眼下为言语之官，所以总结出这样的话。

上眼睑之眼头有圆形的人协调能力很强，人缘不错，办事循规蹈矩，脚踏实地。

黑眼珠小的人很机灵，但往往难以作出正确的判断，其原因是因为聪明过度。

有一对三角眼的人比较狡猾，是典型的守财奴，因此常干些损人利己的事去挣钱。

眼皮无肉且眼睛外凸的人比较早熟，比同龄人老练，做起事来很认真。

眼尾多皱纹的人表现欲望强烈，自我控制力弱，缺乏应有的责任心，道德感不强。

双眼皮且眼睛大的人虚荣心很强，喜欢浮华和自吹，为人比较轻薄。

眼尾下垂的人温柔可爱，性格比较温和，心地善良，很会体贴人。

下眼睑下垂的人脾气古怪而粗暴，比较自私，缺少爱心，不求上进，喜欢游手好闲。

长着三白眼的人比较凶狠、霸道，大男子主义思想严重，没有柔情和爱心。

眼睛圆又突出的人大大咧咧，为人简单武断，自以为是，自尊心强，内心比较脆弱。

眼睛大而长的人善良温和，具有奉献和牺牲精神，会同情和体贴人，但喜欢幻想，与实际情况相去甚远。

眼睛呈四方形的人比较自私，又喜欢占别人的小便宜。

眼睛呈水平形的人内心平和，为人宽厚，通情达理，富有耐心，但有些圆滑与世故。

眼睛微微下陷之人为人朴实，廉洁自律，内心淡泊。

眼睛圆如弹丸的人缺乏原则性和控制力，内心懦弱，做事缺乏恒心，没有信用，善于见风便舵。

眼睛靠近眉毛而平行的人缺乏理性，全凭自己的一时冲动和平时好恶而行事，往往缺乏规律。

眼睛细长与眉毛都向上的人性格比较坚强，在任何情况之下都能够镇定自如，恒心很大，不怕困难。

## 鼻子

鼻子高且大的人是利己主义者，比较自私，什么事情都只为自己着想，对其他人漠不关心。

鼻子细小的人没有多少钱，缺乏财运，为人有点小气。这种人喜欢花钱，但是又没有用钱的气度。

鼻子粗的人精力充沛，对生活充满了热情，工作专心，信念坚定。这种人如果经商会成为老板，做起事来虎虎生气，很有号召力。

鼻梁细的人没有斗志，得过且过，懒懒散散。这种人只能干一些简单而又没风险的事情。

鼻孔长的人做事不仔细，花钱不节俭，对时间、金钱、精力等随心所欲。

鼻梁高又没有肉的人是说话的巨人，行动的矮人。鼻梁高是一种美的条件，但是因为无肉却显得突兀、怪异，所以给人一种金玉其外的感觉，做事情既不认真也不踏实。

鼻梁高又有肉的人实践能力很强，勇于拼搏，能吃苦，忍得气，不怕麻烦，生命力极强。

鼻子尖小无鼻翼的人人际关系差，生活贫困，孤立无援，性格孤僻，很难有出人头地的时候。

鼻梁中段粗的人意志坚强，粗鼻子如同中流砥柱，因此这类人有很强的能力，里里外外，一手撑天，独挡一面。

鼻子短、前端翘起而圆的人很有财气，行动敏捷，办

事果断，能够抓住每次挣钱的机会。

鼻子高的人才学过人，知识渊博，思考问题很深刻，很多人都是学者。

鼻翼丰满的人体格健壮，适合体育运动。据统计，很多运动员都是鼻翼丰满之人。

鼻子前端较大且稍微向下弯的人办事稳当，钱心很重，精打细算，很看重输赢，心理承受能力较一般人差。

鼻子如袋子的人一心想赚钱，但却斤斤计较，分文必争，贪心、吝啬，只想进不想出。

鼻子小而偏平的人自我约束力差，缺乏能力，生活很随意，没有目的。如果是女性，经不起诱惑，容易上当受骗。

鼻子尖比耳垂低的人性格内向，对周围的事物比较冷淡，不善社交，不容易与人相处，自我意识很强，喜欢闲居独处，内心十分敏感，胆小怕羞，总是沉醉在自己的兴趣之中。

鼻尖跟耳垂平齐的人比较理智，喜欢按规矩办事，比较冷静和客观。遇事爱分析，讲究秩序和规则，缺乏感情，为人古板，没有冒险精神。

鼻缘线清楚的人衣着整洁，喜欢打扮，彬彬有礼，具有绅士风度，脾气温和，说话风趣。

鼻子又粗又高的人表现欲强，虚荣心重，喜欢自吹自擂，夸夸其谈，到处逞强显能，欠庄重，很傲慢，以自己为核心，不关心他人。

鼻梁细而高的人能言善辩，巧于辞令，谈吐不凡，因

此给人一种轻浮之感，缺乏应有的人际关系，语言尖刻，容易伤人和得罪他人。

鼻孔上翻之人个性粗野，中气足，声音大，常常脏活连篇，办事鲁莽，不讲方式，不合情理，令人可怕。

鼻子过分高挺的人看起来高贵优雅，其实死板，僵化，缺少活力，谈吐无味，反应迟钝，没有激情，也没有狂热。

鼻头圆的人是典型的外交家，乐于照顾别人，富有人情味与同情心。办事分不清轻重缓急，情绪变化很大，缺乏恒心。

鼻子中段极端隆起的人一般比较任性，喜好自我表现，缺乏自我控制能力。这类人做事有雄心和信心，能够成就大事。

## 嘴巴

嘴巴大的人性情随和，办事公道，属于乐天派，很少为金钱权势去担心，喜欢娱乐、交友，女性嘴巴大，意志坚强，心胸开阔，不怕困难，很有能力，事业上的成功者。

嘴唇宽大而硬的人性格坚强，具有拼劲和韧性，自尊心和好胜心很强，不达目的誓不罢休。

嘴大上下唇都厚的人给人坦荡而大方的感觉，肚量大，生命力强，凡事提得起、放得下。这种人脾气好，身体健康，精力充沛。

嘴巴小的人气魄小，要求少，不喜欢动脑筋，坐得

住，很少胡思乱想，适宜于做重复性的工作。

嘴巴经常合不拢的人喜欢吹牛，为人虚浮，喜好面子，爱说大话，往往成事不足，败事有余。这种人要管好自己的那张嘴。

上嘴唇薄的人笨嘴拙舌，不善言辞，不爱说话，为人腼腆，性格内向。女性则性子比较急，缺乏综合的判断能力，感情强于理性，激动起来，有很强的破坏性。

上嘴唇厚的人很看重家庭，常常以家庭为中心，喜欢天伦之乐，很有柔情，对人平和，极富人情味。

上嘴唇突出的人情感很专一，很痴情。男性则对太太千般体贴，万般恩爱，有求必应，如果遭到打击，容易心灰意冷，很长时间缓不过气来。

嘴巴娇小的人心地单纯，头脑简单，容易被人说服，给人很温柔的感觉。这种人的思想很容易被人左右，因此缺乏主见，意志薄弱。

嘴巴向前突出的人嫉妒心重，报复心强，整天都像怄气似的，心眼小，脾气暴，生性倔强，争强好胜。

下嘴唇突出的人一般比较固执，孤僻，听不进别人的劝告和意见。

嘴巴紧闭的人判断力很强，具有极强的承担风险的能力。这种人能超越胜负，输了不会大悲，赢了不会大喜。

嘴唇松垂的人耐力差，容易感到厌倦和疲乏，其长处是干起事来雷厉风行，十分快速。

嘴唇两端下垂的人能吃苦耐劳，具有很强的包容性和承受力。这种人勤勤恳恳，踏踏实实，从不偷懒，但缺点



是不会变通，灵活性较差，有时显得很笨拙。

嘴小而又紧闭的人看起来斯文、腼腆。这种人平时胆子很小，但碰上大事胆子却大得惊人，他们会不慌张、不错乱，镇定自若，临危不惧，有赴汤蹈火也在所不惜的气概。

上下嘴唇都很厚的人极重感情，诚实，仁厚，心地善良，以诚待人。他们的缺点是独立性不强，办事不够果断。

### 眉毛

眉毛长的人心细，适合做理财方面的事情。这类人办事特别细致，从不会出错，也不会见钱眼开，不会为钱发愁。

眉毛像“一”字的人做事果断，责任心强，处变不惊，态度热情，很有感召力，胆识过人，具有挑战精神。

眉毛短的人上进心不强，喜欢花钱，性急，胆识和能力都有限，生活中易受波折。

眉毛浓的人是“独行侠”，凡事喜欢亲自动手，一意孤行，自认为处处都比别人强。

眉毛很粗的人勇敢，有韧性，具有男子汉气概，往往事业有成。

眉毛比较宽、眉毛比较松散的人精力不会很集中，办事马虎，外表与内心都时时处于动荡不安之中。

眉毛又浓又圆的人朋友多，社交能力强，做事很努力，但比较自私，对钱很在乎。

眉毛与眼睛离得很开的人为人正直，心胸开阔，品格高尚，能够顾全大局，处处以身作则，不要小心眼，不挑剔他人。

眉毛长而不多的人内心比较细腻，感觉比较敏锐，爱好吟风弄月，富有文才。

眉毛呈三角形的人具有很强的平衡和协调的能力，善于大事化小，小事化了，是有名的和事佬。这类人对色彩有天生之敏感，从事艺术方面的工作有较好的前途。

眉毛又粗又短的人惟利是图，钱迷心窍，心目中除了钱一无所有。

眉毛又长又粗的人喜欢骂人，爱生闷气，性格莽撞，人际关系很差。

眉毛淡薄、鼻子肥大的人是典型的两面派，当面是人，背后是鬼，喜欢搬弄是非，挑拨离间，好耍手腕和小聪明，经常偷偷摸摸地干坏事。

眉毛浓黑的人喜欢独处，性格内向，喜欢究根问底，求知欲很强。这种人聪明，有礼貌，有教养，处事冷静。

眉毛均匀、眼尾发达的人脾气温和，善良宽厚，注重感情，极富人情味，知道关心别人，责任心很强，家庭比较幸福。

柳叶眉兼眉毛均匀之人相貌温和，富有柔情，善于关心和体谅他人。女性则为贤妻良母。

眉毛粗并且上扬的人性格固执，独断专横，一意孤行，夜郎自大，不听劝告，自以为了不起。

眉毛交错的人做事马马虎虎，有始无终，一辈子难有

大的作为。情感上喜新厌旧，见异思迁，是一个靠不住的人。

眉间纹路深而直的人性格内向，斤斤计较，喜怒无常，愁眉莫展，死气沉沉，疑心很重，嫉妒心强，家庭关系一般不好。

眉间窄小的人性格内向，小肚鸡肠，不明白什么叫宽恕和原谅，对些须小事耿耿于怀，久久难以忘记。古人认为，此种人眉间越窄，肚量越小。

眉间卷毛之人内心躁动，缺乏理智，暴力倾向明显，大胆妄为，精力充沛，经常干一些富有刺激性的事情。

眉毛如新月的人性情浪漫，感情丰富，很有想像力，缺点是容易受骗。女性则好幻想而禁不住男人的诱惑。

眉毛中间下弯的人比较自卑，缺乏自信，嫉妒心极强，常常怀疑一切。

眉毛细的人生性敏感，感情丰富细腻，喜欢幻想。但是一旦受到挫折又会绝望至极，逃避现实。

眉毛像波纹那样断断续续的人常常感情用事，缺乏原则性和理性，兴趣转移快，没有恒心，不稳重。但是此类人待人灵活、亲切，容易适应新的环境。

眉毛粗而往上翘的人是个现实主义者，现实感很强，是个行动个派。这种人不喜欢无所事事，比较理智，为人实在，感情专一。

眉毛与眼尾分开而鼻子圆的人性格温柔，与世无争，行动舒缓，平和温良。这种人的缺点是懦弱而怕事。

## 耳朵

耳垂厚的人比较有福气，他们心情舒畅，身体健康，家庭和睦，从来不缺吃缺穿。

古人认为，耳垂小的人运气较差。他们做事总是磕磕碰碰，常常人不敷出，贫困缠身。

耳朵软的人缺乏主见，没有胆量。那些惧内的男性，据说往往如此。这种人最好不要经商。

耳骨向外突出的人是实干家，做起事来十分踏实，往往干一件成一件，从不见异思迁。其缺点是什么事情都愿自己干，分不清主次。

耳朵大的人被认为有福气。很多人经过观察发现，有不少老板、学者、官员的耳朵都很大。吕布曾骂刘备为“大耳贼”，就是因为耳朵大而得名。

耳朵位置高的人生命力比较旺盛，从来不怕艰难困苦，做起事来一步一个脚印，是个工作狂。

耳朵上部比较发达的人做事比较客观，具有很强的思维能力和推理能力。他们往往会成为学术方面或经济方面的名家。

耳朵位置比较低的人品性较好，一般不会为金钱所动，不会见钱眼开，做财会工作比较合适。这种人要注意办事不要太死板。

耳朵倾斜的人比较有理智，做起事来往往会有计划、按步骤地进行。他们遇到困难不会退却，也不莽撞，一般凭理智去加以解决。

耳朵厚的人比较忠厚。有人认为，越厚越能关心和照

顾别人。他们往往心地善良，为人正直，光明磊落，心胸坦荡，办起事爽朗明快。

耳垂又小又薄的人常常小心眼儿，不容易与人相处，容易生气。他们有时自高自大，阴阳怪气，有很强的自恋情结。

耳朵薄的人容易神经过敏，对事情总是耿耿于怀，难分事情之巨细。这种人一般身体欠佳，常常睡眠不好，食欲不振等。

关于容貌方面，古人的论述很多，但往往都是以形论人，而不是以人论形。曾国藩的高明之处在于，他是通过容貌上的表现，全面地考察一个人的心性，或健康状况，或经历，或修养等。在他的日记之中有不少这样记载。

《日记》（咸丰八年十月廿二日·附记）：张胜禄，六都碓坎井人，与张开辑、凯章同族。二十八岁。兄弟四人，两兄在家，弟在营。四年，衡州人罗营。岳州、武汉、田家镇、广信、弋阳、义宁在事。六年六月在鄂告假。口大，似王惠三，目有神光，人倜傥。现充义营帮带。

《日记》（咸丰八年十月廿四日·附记）：付裕昆，年三十九岁，谷水人。初入厚庵副右营，十二月小池口靠假。五年在家练团，六年正月入罗营，二月受伤，九月入沅营。鼻歪，不可恃，色亦不正。微麻。

《日记》（咸丰八年十月廿四日·附记）：李祖详，年三十二岁，洪乐庙人。驾船为生。在广西，南至百色，北至柳州，东至澳门。劳给八品，文格给六品把总。沅保千总守备。目定鼻定，坚实可恃。

《日记》(咸丰八年十月廿六日·附记):黄东南,廿二岁,大邑墩人。三年十月入王营,岳州城内,战船接出。五年二月入罗营。七年,入李营。六年告假,九月入沅营。父母歿。目光三道,面麻,声不雄。

## 第四章 情态篇

容貌者，骨之余，常佐骨之不足；情态者，神之余，常佐神之不足；久注观人精神，乍见观人情态；大旨亦辨清浊，细处兼论取舍。

弱态、狂态、疏懒态、周旋态，皆根其情，不由矫枉；弱而不媚，狂而不悻，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器；反之，败类也。

深险难近，不足与论情；卑庸可耻，不足与论事；妇人之仁，不足与谈心；三者不必定人终身。

# 1

## 【原典】

容貌者，骨之余，常佐骨之不足。情态者，神之余，常佐神之不足。久注观人精神，乍见观人情态。大家举止，羞涩亦佳；小儿行藏，跳叫愈失。大旨亦辨清浊，细处兼论取舍。

## 【注疏】

原典大意为：容貌是骨骼的外在显现，常常能够弥补骨骼方面的不足。情态是内部精神状态的外在显现，常常可以弥补内部精神状态的不足。长久的审视，应该主要观察人的精神状态；短暂的见面，主要观察人的情态。大方之家的言谈举止，即便是羞涩之感也会令人赏心悦目。像小孩子那样打打闹闹，跳跳跑跑，越是造作掩饰，越是表现出粗俗和虚伪。观察情态：从大处看，首先要分清楚清浊，从小处看，还应该注意取舍。

《冰鉴》专立一章论述“情态”，与其他相学著作相比，应该是独树一帜的。“情态”是什么？曾国藩说：“情态者，神之余。”“神”是“情态”的来源，“情态”则是“神”的余韵和流风。情态，简单地说就是人的情态，一伸一欠，一顾一盼，一颦一笑，一举手一投足，都属于情



态之列。“大家举止”中之“大家”指内在修养和外在风度都达到了极高境界的人，一般指高官显宦，硕儒高僧等高人。

## 2

### 【原典】

有弱态，有狂态，有疏懒态，有周旋态。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也，不衫不履，旁若无人，此狂态也。坐止自如，问答随意，此疏懒态也。饰其中机，不苟言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。皆根其情，不由矫枉。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣。

### 【注疏】

原典大意为：常见的情态有四种：委婉缠绵的弱态，豪放不羁的狂态，怠慢懒散疏懒态，交际圆滑的周旋态。作小鸟依人状，情致婉转，娇柔亲切，这是弱态。衣帽不整，倒穿鞋袜，不修边幅，恃才傲物，目空一切，行若无人，这是狂态。随心所欲，想做什么就做什么，想说什么就说什么，不讲场合，不论忌讳，这是疏懒态。把心

机深深地隐藏起来，一本正经，不苟言笑，事事趋吉避凶，与人交往总是观言察色，圆滑周到，这是周旋态。这四种情态，都来自内心的真情实感，不是可以随便虚饰造作的。委婉柔弱而不曲意献媚，狂放不羁而不喧哗取闹，怠慢疏懒而坦诚纯真，交际圆通而又不强于豪雄，日后都能成为有用之才。反之，委婉柔弱而又曲意献媚，狂放不羁而又喧哗取闹，怠慢疏懒而又不坦诚纯真，交际圆滑却又不强于豪雄，将来定会沦为无用之物。情态变化很大，很难准确地加以把握，但只要观察大概形态，将来谁会成为有用之材，谁会变为无用的废物，也可以看出个两、三成。

原典把情态分为两种：恒态和时态。这里专门论述的是恒态。共分四种，即弱态，狂态，疏懒态和周旋态。这些情态都是内部精神状态所表现出来的余流。通过这些外部显现，可以判断一个人的未来及品性。

### 3

#### 【原典】

前者恒态，又有时态。方有对谈，神忽他往；众方称言，此独冷笑；深险难近，不足与论情。言不必当，极口称是；未交此人，故意诋毁；卑庸可耻，不足与论事。漫无可否，临事迟回；不甚关情，亦为堕

泪：妇人之仁，不足与谈心。三者不必定人终身。反此以求，可以交天下士。

**【注疏】**

原典大意为：前面说到的是生活中经常出现的，我们称为“恒态”，除了恒态，还有“时态”，是不经常出现的情态。例如，正在与人交谈，却突然把目光转向其他地方去了，可见这种人缺乏诚意。众人正在言欢语笑的时候，此人却在一旁漠然寡笑，这种人城府很深，居心叵测，冷峻寡情，不能与之建立友情。他人发表意见未必完全恰当，却在一旁随声附和；还没有跟人有交道，就在背后对人家进行诋毁：这类人庸俗下流，品质低下，不能与之共事。无论碰到什么事情都不置可否，而一旦事到临头就又迟疑不决起来；碰到根本不值得大动感情的事情，此人也伤心落泪：这种人是妇人之仁，不能和他们推心置腹交谈。不能与之“论情”“论事”和“谈心”，三种情态当然不能够确定一个人的终身命运。如果能够以上述三种情态作为反例而与他人交往，那么一个人就可以朋友遍天下了。

“深险难近，不足与论情”：深，城府很深；险，居心险恶；论情，建立友情。曾国藩认为，这种人的城府很深，居心险恶，难于接近，不能跟他们建立友情。“言不必当，极口称是”：必，一定；当，妥当正确；极口，连声，一声接一声。全句的意思是：他人发表意见未必完全妥当，而此人却在旁边连声说“是”“是”，这种人胸中没

有主见。“漫无可否，临事迟回”；漫，无边无际，这是引申为无论干什么或对什么之意；可否，发表肯定的意见或否定的意见；临事，事到临头。“三者不必定终身”：三者，指以上三种情况，即“深险难近，不足与论情”“卑庸可耻，不足与论事”和“妇人之仁，不足与谈心”；定终身，决定一个人的终生命运。

### 【解读】

把情态作为观人的重要内容，这是《冰鉴》切近实用的突出之处。观骨、望气、五行等等，给人玄虚之感，人的情态却到处可见，一般人也可悉心对照，一目了然，而《冰鉴》将人的命运与之联系起来，的确是胜他一筹。

## △ “情态”传递“神”的消息

曾国藩对情态是十分重视的，因为他认为神态难以把握，而通过情态可以窥见神态之秘密，两者关系十分密切。总的来说，两者具有以下关系：源流关系，表里关系，动静关系。

“神”是“情”之源，“情”是“神”之流，有什么样的“神”，才会产生什么样“情”。但是，由于两者之间关系的复杂性，由“神”而产生出来的“情”或许正好让人感知到其反面。“神”是“情”之里，“情”是“神”之表，“里”所具有的本质性的东西决定着“表”所呈现出来的东西。但是，由于“表”的丰富多彩，所以，通过

“表”去认识“里”，应该有一个去粗取精，去伪存真的过程。“神”与“情”之间还具有动与静的关系。“神”具有很强的稳定性，呈现出一种静态的特性；“情”具有比较突出的临时性特点，呈现出一种动态的特性。

“神”“情”合起来叫“神情”，是一个词，不要把二者当成是一回事，两者相去甚远。“神”是本质，“情”是现象；“神”是内容，“情”是形式。要注意区分这两者。

为什么在考察了“神”之后还要考察“情”呢？

曾国藩在原典中曾说：“久注观人精神，乍见观人情态。”在人们的交往过程中，有些人相见的时机很多，有的则是见面也匆匆，相别也匆匆。如果能够较长时期的相处，就是“久注观人精神”；如果只能匆匆一见，就只好“乍见观人情态”了。考察情态的目的就在于在彼此短短的相见过程中很快地确定人物的心性才能。据说曾国藩从大厅里走过，一眼就看出了刘铭传之大将风度。这就是曾国藩从“情态”入手，一下子就识得一个英雄的传奇故事。这虽然只是一种感觉，但却是几十年的经验所致，并非投机取巧之为。

我们知道，人的心性与情态之间是有联系的，如：心性忠诚正直的人，会呈现出刚正不阿的情态；心性善良的人，会呈现出不断进取的情态；心性有条理的人，定会呈现出泰然自若的情态。正直的人一般都是威武不屈；品德高尚的人一定严肃认真，气势高昂；心地诚仁的人，一定会表现出温和可爱的情态。

当然，人的情态与他的“神”之间也经常不一致，于

是刘邵在《人物志》中提出了“七似”，即七种似是而非的人，严防人们上当受骗。

一似：此类人口齿伶俐，滔滔不绝，很能制造气氛。但是他们的脑子里根本没有什么真东西。要特别警惕那些“说话的巨人”。

二似：此类人懂得一些事情，但是他们无论对什么事情都敢发表议论，评头品足，自以为是。这种人往往是样样都不精，只能常给人抬轿子吹喇叭。

三似：此类人水平很低，根本听不懂他人所说的东西，但是他们故意用点头等方式去迎合他人，假装听得津津有味的样子。在有权有势的人身边经常会出现这样一些溜须拍马的人。

四似：此类人根本谈不上什么学问，无论碰到什么问题都不会表明意见，等别人的意见都发表完以后，他会作一个“总结性”的发言，或者附和他人的说法，或者复述他们的言语，凭自己的想像去胡诌一通。好多不学无术的空头学者就是这类人。

五似：此类人本无能力回答质问，但当有人质问时，他假装高深，避而不答。其实他们心中虚得很，表现出不屑一答的时候，就是他们无法回答的时候。此种人经常干些“王顾左右而言他”的事。

六似：此类人一听到别人的观点就非常佩服，其实他自己似懂非懂。他们由于缺少应有的鉴别能力，往往只能干一些随声附和的事。

七似：此类人哪怕已经到了理穷词尽的地步，也要强

词夺理，一副绝不服输的样子。在辩论场上，经常可以发现这样一些“理不直气很壮”的人。

弄清楚精神和情态的关系，有助于准确地观察人。精神是本质，情态是现象，要了解人的本质，就必须从“神”入手，但只有通过情态才能抓住“神”，因为情态能够佐神之不足。

曾国藩说：“久注观人精神，乍见观人情态。”这是他考察人物时的两个步骤和层次，即“初观情态”和“深察精神”。

情态的表现形式很多，可以在瞬息之间发现其变化。曾国藩专门将其分为“恒态”和“时态”详加分析。精神是一个人心性的内在东西，不容易察知，正是由于这个原因，曾国藩久久地注视江忠源，等他走后才说明“名扬天下，壮烈惨节而死”的判断。

情态的特征之一就是变动不定，在对人物进行鉴别的时候，只能把情态作为考察内容之一，只能将其当作一个局部。如果局部不足，整体还过得去，就应该予以考虑，因为金无足赤，人无完人。如果整体已坏，即使某一个局部尚佳，也难当大用。

### △ “恒态”表现人的心性品质

曾国藩将人的情态分为两种：恒态和时态。恒态是恒定时的情态，指人的形体相貌，精神气质、言谈举止等在恒定状态时的表现，一般来说，这些表现是一个人的心性

品质之显现，观人察人之时必须加以重视。时态是人瞬间状态中的情态，与环境关系十分密切，对于考察人物的微观内心世界具有重要意义，与恒态的宏观考察互为补充。

恒态的宏观考察与时态的微观考察相结合，对于考察和鉴别人物具有重要意义。以此作为观人利器，人的心性品质很难逃脱训练有素的“伯乐”的火眼金睛。曾国藩为了对付太平军，从一介文士成为统兵大帅，全得力于他的观人用人的本领。他在考察人物方面功夫的确大大过于常人。仅凭此，曾国藩就可以青史留名。

人的心性品质个体差异很大，很难归纳出一套比较完整的方法，但曾国藩抓住恒态、时态这两个方面，可算是提其纲，挈其领，以简驭繁。这是因为人的心性品质个体差异虽然很大，但基本趋势变化不大，表象的时代差异是难免的，但其本质是变不了的。具体地说，《冰鉴》将恒态分为弱态、狂态、疏懒态和周旋态，古人今人少有差别。让我们具体地加以分析。

### 弱态

弱态的基本特征是“弱”，性情温和和顺，平易近人。不足之处在于优柔寡断，缺乏足够的信心和果断独立之气，不能坚持个人意见，由于经常给人当助手，常常是言听计从，因此缺少主心骨。弱态再加些文人气质，又会增加一重多愁善感的女儿态。这种人要彻底改造自己，增强自己的信心和决心，否则就只能给人当个下手，很难独挡一面。这类人如果从事文学艺术工作，往往能懒出大的成



绩。

弱态之人内心细腻，感受敏锐，深刻细微，常常能够发现常人没有注意到的东西，发现常人发现不了的细节，他们十分善于发现生活中的美。他们精明干练，做事周全，叫人放心，特别是对许多细节处理得非常巧妙，很有创意。

中国人的处世哲学中有一句叫做“明哲保身，但求无过”的话。要保全自己不受伤害，最好的办法是以退为进，隐于无形，把自己放在一个弱小的位置，不引人注目，少遭人嫉妒。这种弱态是古人处事的一个极高境界。

弱态有真弱，有假弱。刘备之子，蜀汉后主刘禅是真弱，被后世人称为“阿斗”；孙膑被庞涓陷害，装疯卖傻，为的是保全自己，这是假“弱”。要区分真假弱态，要考察一个人的前后表现，综合各方面的因素，加以全面考虑。

弱态还表现为女儿情致，小鸟依人，娇柔亲切，让人心疼生爱。这大概就是病态为美、弱态为美的例子。

### 狂态

狂态之人狂放不羁，恃才傲物，“狂”是其特征。这种人愤世嫉俗，不满现实，为人有耿介之风，高人之气，但是宽容不足，圆滑不够。这类人为人行事往往自成一统，但又常常不为人所理解，而他又很少去迁就他人。他们一般比较孤独，能够醉心于个人的兴趣和爱好之中，发奋钻研，持之以恒，常常做出过人的成绩。“扬州八怪”

大率如此。

狂态之人，过分狂傲，给自己带来不少麻烦，甚至引来杀身之祸。狂傲的基础是充分的信心，常以为“老子天下第一”。有自信是一件好事，但不能失去分寸，忘记自律，不分场合，我行我素，否则就会坏大事。因此，狂态之人最适合去干那些有创造性的工作，譬如艺术和广告等。

要注意区分真狂和假狂。真狂，身怀绝技，有恃才傲物的本钱；假狂，志大才疏，自命不凡，眼高手低，他们所依仗的东西是自我感觉良好。

有些人非常狂，狂得让人难以理解，有这样一个故事：

清代乾隆、嘉庆年间有个“狂人”叫做龚定庵。其人才气很高，文章写得很好。那个年代他就对国防很注意，曾经实地到过满洲和蒙古边境，提出了中国的问题都是边疆问题的意见，他认定，西北有俄罗斯，东面是日本，将来要出大问题。他在文章中说：现代是“才难”，缺乏人才，天下必然大乱，“朝无才臣，巷无才偷，泽无才盗”，连有才能的小偷、强盗都没有，因此天下没法不乱。后来天下果然乱了，并且乱得乌烟瘴气。虽然曾国藩从中打点，后来康有为、梁启超也受他影响起来变法，但这边患整整乱一百来年。

龚定庵之子号龚半伦，有其父必有其子，简直“青出于蓝而胜于蓝”了，他“蓝”到了六亲不认的地步。据说，龚半伦读其父文章的时候，把他父亲的神主牌放在身

边，手中拿着一根棍子，每读到他认为不对的地方，他就敲打一下神主牌：“你又错了！”如此之辈，只能算是“狂徒”了。

狂而有实谓之傲，狂而无实谓之骄。用人之道，宁用傲才，不用骄才。但傲才也应该有所收敛，否则傲才就只好去干只有一个人干的工作了。这类人要十分注意协调能力的训练。

### 疏懒态

疏懒态之人，一般都有些才气，眼光敏锐，往往一下就看到了事物的本质，但是他们缺乏干事的动力和兴趣，给人一种懒散不堪的感觉，但是，如果某样事情真的打动了他的心，他就沉迷于此，因此往往做出成就。这种人是“君子”，思想活跃，但是不肯动手，因此，如果给他配备得力的助手，让他的精巧构思得以实现，这自然是一件比较好的事情。

疏懒是此类人的特点，但疏懒之人未必就是“疏懒态”，应该加以区别。如果此人只有疏懒的表现，而心智平平，只是一个凡人末流，那么此人与疏懒态无缘，只能算是疏懒之人。识别这种人很容易，交谈一下即可发现。

疏懒态主要表现在他没有兴趣的事情之上，如果他对事情感兴趣，就会做得很好。如果有效地对他们的兴趣加以引导而不是强迫他们干不愿干的事情，往往会事半功倍。这类人担任职务一般不要太长，几年变换一次，让他不要感觉到太枯燥乏味，足可以充分调动他们的积极性。

### 周旋态

这类人灵巧机警，善于调节自己的情感，接物待人，往往应付自如，游刃有余。他们是文人中的佼佼者，智商很高，能读书，会交际，在各个地方都有用武之地。此类人解决问题的能力极强，能够独挡一面是天才外交家。让他做外交官，公关部主任，是再适宜不过的人选了。他们往往“一言兴邦”，“使于四方，不辱君命”。

以上四种人才，各有所长，但应防其短。

弱态之人带上“媚”，就是拍马溜须之辈，见人摇尾乞怜；狂态之人带上“哗”，就会变成无理取闹之徒，他们常常因此卑俗下流，粗野无比；疏懒之人最怕缺乏“真诚”，如此他们会一味狂妄自大，因此招来灾祸；周旋态的人如果没有“健举”，就会变得城府很深，近乎狡诈，阴险和歹毒。

四种“态”四种人，扬其长避其短，大处着眼，细处分别，得其正者必成大器，得其偏者终为败类。

### △“时态”表现人的一时心性

不经常出现的情态叫做时态。比如正在与人交谈，他忽然把目光转向其他地方，思想开了小差，这种人必然不会尊重对方，对人毫无诚意或别有隐情。又比如大家都在一起说说笑笑，正高兴，而此人却在一旁冷笑或漠不关心，这种人冷峻寡情，自己孤立自己。这两种人有失常

情，有悖常理，他们的城府很深，居心险恶，很难接近，因此《冰鉴》说“深险难近，不足与论情”。

对这些“不足与论情”者，应该准确地判断他当时情况下的真实想法，否则可能会看错人。例如那种“顾左右而言他”的人可能心中另有别情，只是当时未能加以注意而已。对那种“独处”之人，对大伙谈得高兴之事，他并不感兴趣，所以采取了沉默不语的态度，他或许正好有独到之见解。因此，判断一个人的行为之背景也是很重要的。

曾国藩对“言不必当，极口称是；未交此人，故意诋毁”这两种人的断言是“卑庸可耻，不足与论事”。别人的话并不一定正确，此人却在一旁随声附和，高唱赞歌。如果不是居心叵测，此人必定是个“小人”，只知道巴结奉迎，投机取巧。这种人是难以成事的，所以《冰鉴》说“不足与论事”。未曾跟人交往，对他人根本不了解，完全是道听途说或主观臆测，就他人说长道短，评头品足。没有调查就没有发言权。如果一味地说好话，这是巴结奉迎，不足取法；但一味凭空污人清白，信口雌黄，这自然是小人。这种人品格比较卑下，“不足与论事”。

应该注意的是，有这种毛病的人应该注意克服和改正。但有的人怀才不遇，为了引人注目，常常在大庭广众之中发表一些奇谈怪论。识人用人者应该考察他们的真实目的，对其勇气加以肯定。如果他并非夸夸其谈，应该进一步考察其心性品德。不要把这种人与“不足与论事”者相提并论。

曾国藩对“漫无可否，临事迟回”和“不甚关情，亦为堕泪”这两种人的评价是“妇人之仁，不足与谈心”。

对什么事情都拿不定主意，优柔寡断、畏头畏尾，这种人气质一定很差，缺乏必要的信心，时间久了，就只会成为因循守旧，不会办事，不动脑筋的蠢人。他们最大的弱点不是性格太软弱，而是他们胸无大志。因此，他们遇事无主见，不敢承担责任，拈轻怕重，唯唯喏喏。这样下去，最终自然什么成就都没有，含含糊糊地虚度了一辈子。

有些人非常敏感，多愁善感，见花流泪，闻风伤情。这自然是一种仁慈之心，但对于干大事者，并非都是好事，因此曾国藩称这类人为“妇人之仁”。这是基于这样一种观念，认为“干大事者不拘细节”，像妇人一样婆婆妈妈，干不了大事！韩信对项羽妇人之仁十分不齿，认为成不了大事。因此，希望成大功干大事者，妇人之仁成了一“鉴”。有妇人之仁者，不足与讨论大事。

鉴别人才也不只“论情”“论事”“谈心”这三种时态，只要细心总结，也会发现更好的办法。

鉴别人才，不能武断，不要以自己的喜好为是非。人的才能是各不相同的，不可能都是栋梁，也不可能全是无用之才。识人者用人者在于发现所长，扬长避短。任何一个单位，一个部门，都需要各种各样的人才，构成一个完整的人才体系。现在有些部门，人才多得很，但是猫多不捉鼠，鸡多不产蛋，他们做一日和尚撞一日钟，与其说他们在享受天年，不如说这些人在坐地等死！那种教授不

教，讲师不讲，助教上场的局面绝非一所大学仅有。

从情态去鉴别人物是一个体系，不要只从一时一事去加以判定，要综合各方面的因素加以确定。这里有两个类似的故事，可供参考。

大家知道，南宋有个人叫秦桧。一年秦桧修建天阁，有个任职江南的官员，想出了一个好主意，想巴结秦桧。此官暗中量好了天阁厅堂的尺寸，定制了一套上好的绒毯。秦桧收到这份礼物，非但没有器重这位官员，反而处处给这位官员找事。

到了明朝，又出了同样一件事：周文襄出任江南巡抚，当时宦官王振当权，他怕王振借机刁难，就寻找机会去“巴结”。当时王振正修宅第，周文襄先让人暗中量得厅堂尺寸，命松江按尺寸定做地毯作为贺礼。由于尺寸正好，王振非常高兴。此后，凡属周文襄所奏公文，王振都一律放行，江南百姓因此享受福泽。

同样是送地毯为贺礼，一怒一喜，原因何在呢，在于秦桧和王振两人不同。到底有哪些不同，可能会分析出很多条，例如说送礼人的忠奸不同，王振不深沉而秦桧阴险，王振喜欢招抚君子以获好名声而秦桧怕遭人暗杀等。

拍秦桧的人被马踢而周文襄得到王振的关照，全在于秦桧与王振的不同。周文襄不可能不知道秦桧的这个故事，但是他能照样画葫芦而取得如此的效果，完全是他全面分析的结果。

善于揣摩他人心思，应该知道进退。

战国时代，齐人隰斯弥去拜见田成子。田成子邀他一起登台远眺。田成子看到三面视野开阔，而只有南面被隰斯弥家树挡住了。田成子没有说什么，但脸露出佛然之色。

隰斯弥回到家，写上派人去把树砍了。下人刚要开斧，他又下令停砍。家中长者感到奇怪，他说：“俗话说：‘知渊中之鱼者不祥。’田成子心中有欲，偶尔间被我知道了，我就回来砍树。要是田成子有什么大动作，我预先知道了，那就很危险了。现在不砍树，没罪；如果一砍，不是告诉他我知道他心中所想了吗？那就罪从天降了！”

该迎合的迎合，不该迎合的不要迎合，一定要比较轻重缓急。这样有利于识人用人。

### △ 曾国藩不准他的弟子说出隐情

通过人的情态可以看出他人的隐情，正如战国时代的那个隰斯弥。但是知道他人隐情绝非好事，因此，曾国藩对此向来是守口如瓶的，这里有一个真实的故事：

曾国藩担任两江总督时，其幕府中有一个叫做李眉生（李鸿裔）的幕僚，很得曾国藩信任，只有他一个可以自由出入幕府密室。曾国藩将其视为子侄，关怀备至，但是李眉生少年倜傥，不拘小节。

当时，曾国藩的幕府中有所谓的“三圣七贤”的名士，都是一些研究宋学的“大”儒，如汪增甫、钱密之等



人。因为这些人的名声很高，曾国藩才将他们罗致到自己幕府之内，视为上宾，将其供养起来，并不安排具体事务。

一天，曾国藩与李眉生交谈，正好来了一位客人，曾国藩到会客室会客去了，李眉生一人留在密室里。他看到桌上有篇文章，作者是“三圣七贤”之一的汪增甫，标题为《不动心说》，文末有这样一段话：

使置吾于妙曼蛾眉之侧，问吾动好色之心否乎？曰：不动；又使置吾于红蓝大顶旁，问吾动高爵厚禄之心否乎？曰：不动。

李眉生提笔濡墨，在文旁题了一首打油诗：

妙曼蛾眉侧，红蓝大顶旁，  
你心都不动，只想见中堂。

“中堂”即尊称曾国藩。此君题完此诗，掷笔而游玩去了。

曾国藩送客后回到密室，发现桌上题诗，说：“此必是子所为也。”便唤左右去叫李眉生。左右寻遍官衙，李眉生没了踪迹，听说又到秦淮河上游荡去了。曾国藩便令官卒数人，手持令箭，前往秦淮河上寻人。官卒在一艘妓女船上发现李眉生，将他挟持而回。

曾国藩指着那首打油诗问：“此是你所为耶？”

李眉生点头说：“是的。”

曾国藩态度极其严肃，教训李眉生说：“三圣七贤这些人都是博取虚名之辈，他们的言行哪里能够坦白如一，这是吾所深知的。他们之所以能猎取到丰厚的待遇，正是赖这一点儿虚名。现在你一定要揭穿他们，使他们失去了衣食之资，那么，他们就会对你充满刻骨仇恨，这难道只是寻常的睚眦之怒可比？杀身灭族的大祸，就往往是因为你这种贪图一时之快！你能不能收敛一下自己的锋芒，陶冶一下自己的性情？嗯！”

李眉生听着听着，吓得毛骨悚然，奉教唯谨。从此之后，他刻苦修持，深自敛抑，终成一代名儒。

他人的隐情被自己知道了不能随便泄漏并揭穿，自己的隐情也不能随便向人明言，这在社会交往之中也特别重要。曾国藩对此也特别看重。这里又有一个故事：

曾国藩有三个舅舅，家里都很不宽裕。道光十八年，曾国藩中了进士，入京前，他到舅舅家里去请安。大舅江冠六，字明盛，求他说：“外甥做了京官，明年大舅去给你当个烧火夫吧。”曾国藩说：“京城苦得很，大舅莫去。”一句话把大舅江明盛给辞脱了。

过了好些年，曾国藩当上了两江总督，节制五省，权势大得很。湘乡有好些人去江宁求曾国藩，都谋得了一官半职。他的三舅江南五、字如盛，也背着包袱跑到江宁，心想外甥无论如何也会为自己谋得一官半职。

曾国藩是个孝子，十分注重亲情，当然热情地接待三舅江南五。他对舅舅们历来很同情，也曾经送过几次钱，但是“活瓢舀死水”，总难彻底改善其家境。他知道南五舅的来意，想给他一个官做做，但是他不知道舅舅做什么官合适，想试试他是不是有当官的福气。

当天晚上，曾国藩叫欧阳夫人给江南五准备一张漂亮的床，铺上虎毯，上面放着一床崭新的鸭绒被。临睡之前，这位封疆大吏恭恭敬敬地请舅舅上床安寝，并嘱咐说：“舅舅今天远道而来，很累，明天多睡一阵，不要起得太早。”然后恭敬地退了出去。

第二天清晨，一贯以早起著称的曾国藩还没起床，这位江南五就坐到了客厅里。

曾国藩忙来问安：“南五舅昨晚睡得可好？”

江南五眉一皱，用手搔着痒痒，说：“快莫说了。外甥，你这屋里狗子（跳蚤）多得很，一晚到天亮怎么也睡不着。”

曾国藩听了，只是点头，没有作声。第二天晚上，曾国藩叫人把南五舅床上的虎毯取走，换上了一床旧棉被，让他盖一床印花新棉被。

第二天，曾国藩又去询问舅舅晚上睡得可好，江南五高兴地说：“睡得好，睡得好，享了外甥的福了。”

曾国藩由此断定，他舅舅是个没福气的人，做不了官，他决定给他一门差事，让他多捞一点外水，挣些钱回家去买些土地。

曾国藩下令在江宁设立一个渡口关卡，并发布告示说：“凡是过往船只，见桅杆锯矮三尺。”这个负责锯桅杆的差事就自然落到南五舅的身上。江南五高高兴兴地走马上任了。

从长江经过江宁的船只对总督府要将桅杆锯短三尺，尽都不满。但是鼻子大压着口，敢怒而不敢言，只得逆来顺受，忍气吞声，船家为了桅杆不被锯，就给江南五送银子，请求网开一面。但是，江南五是个老实巴交的农民，哪里知道曾国藩的心意，只想办好外甥交给他差事，铁而无私，见桅杆便锯。锯了三天，船家实在忍无可忍，只得纷纷上告给两江总督曾国藩。曾国藩一时间哭笑不得，立即下令撤了这个关卡。至今在曾国藩家乡湘乡地方专门形容那些办事呆板，有德无才的人叫做“江南五锯桅”。

曾国藩是一个正人君子，他本想替其舅赚一笔钱，但是江南五一窍不通，未能理解他的用意，留下了一段笑话。由此可知，要凭情态去观察人必须有极强的悟性。

以下是曾国藩日记中有记载的一些有关这方面事例：

《日记》（咸丰八年十月十六日·附记）：丁长胜，前充二旗左哨。本年二月假归。三十五都人。四年，招副五哨人王营。身文而笨，讷于言辞；目不妄动。为可靠。

《日记》（咸丰八年十月廿一日·附记）：熊登武，廿五岁。八都人，青三之侄。目前精光，三道分明。鼻準勾而梁方，口有神而纹俗，略似礼园。三年入罗营，从救江西。四年从攻武汉、田家镇。六年入沅营，未假。本生父

故，母存，过继父母皆亡。

《日记》（咸丰八年十月廿四日·附记）：

王桂林：九年二月廿四改桂堂。年四十一岁。五年二月入罗营。蒲圻左足受伤，保千总。六年入沅营，七年改水师。八年七月廿一受大子伤，左腹入，右腹出。说话尚稳实。鼻梁正，目青明，左有胥，鼻尖勾，面似小柳。

## 第五章 须眉篇

未有须眉不具可称男子；少年两道眉，临老一林须。

眉尚彩，彩者，梢处反光也；所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞。

须有多寡，取其与眉相称；多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐；少者，宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。

# 1

## 【原典】

“须眉男子”，未有须眉不具可称男者。“少年两道眉，临老一林须。”此言眉主早成，须主晚运也。然而紫两无须自贵，暴腮缺须亦荣：郭令公半部不全，霍骠骠一副寡脸。此等间逢，毕竟有须眉者，十之九也。

## 【注疏】

原典大意为：人们常说“须眉男子”，将须眉作为男子的代称，因为世间还没有连须眉都没有的人称得上男人。人们还常说：“少年两道眉，临老一林须。”这两句话的意思是说，眉毛主早年事业有成，胡须主晚年运气上佳。但是也有例外：脸上呈现紫色，即使没有胡须，地位也会高贵；两腮突出的人，即使胡须稀疏，也可以名声显达：唐代名将郭子仪胡须不多，汉代名将霍去病一副寡脸相。不过这种情况是偶然碰到，有胡须有眉毛的人，十个里面有九个。

本章专论须和眉。须和眉是“丈夫气概”所必备的条件。中医认为：“须”属肾，性阴柔而下近水，所以下长而宜垂；“眉”属胆，性阳刚而近火，所以上生而宜昂。

古人认为，“须”就像山川上的松柏，象征着生命力。“须”光彩亮丽，一尘不染，生命力旺盛，“须”枯干丑陋，昏暗晦滞，生命力就衰弱了。“须”因为生的部位不同有不同的名称：生在唇上者为“髭”，生在唇下者为“须”，生在颧颊部的为“髯”。

“郭令公半部不全，霍骠骠一副寡脸”：郭令公指唐代名将郭子仪，因为曾任中书令，所以世称郭令公。他平定“安史之乱”有功，多次受到朝廷赏赐，位极人臣，富甲天下。传说他须相不佳，因此世有“郭令公半部不全”之说。霍骠骠指汉代名将霍去病，因曾任骠骠将军而世称霍骠骠。他因驱逐匈奴有功被封冠军侯，位高权重，名重一时。他胡须也不好看，所以说他“霍骠骠一副寡脸”。

## 2

### 【原典】

眉尚彩，彩者，梢处反光也。贵人有三层彩，有一二层者。所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞。一望有望风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下。倒竖者，上也；下垂者，最下。长有起伏，短有神气；浓忌浮光，淡忌枯索。如剑者掌兵权，如帚者赴法场。个中亦有征范，不可不辨。但



如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘。

【注疏】

原典大意为：眉毛高贵之处在于有光彩，所谓的光彩就是在眉毛梢上闪闪地出现一抹亮光。富贵的人，眉毛的根处、中间和梢处共有三道光彩，当然也只有两层或一层的。通常所说的“文明气象”指的就是眉毛要清秀润朗，不要呆板厚重，又浓又密。远远一望，像双凤在乘风翱翔，像对龙在腾空起舞：这是上佳的眉相。像一团散漫的墨迹，这是最下等的眉相。双眉倒竖，呈倒八字形，这是好眉相。眉毛下垂，呈八字形，是下等眉相。眉毛长得较长，应该有起有伏；如果长得比较短，就应该昂然有神。眉毛长得比较浓，切忌上面浮起一抹浮光；如果眉毛比较淡，切忌形状像枯干的绳子。两道眉毛像两把利剑，将来要成为统兵将领；如果双眉像两把破旧的扫帚，恐怕将来会有刑杀之灾。另外，眉毛还有各种各样的其他的迹象和征兆，不可不认真地加以分辨。如果眉毛过长并压迫着双眼，目光显得迟滞无光，眉毛散乱无序，目光忧劳无神；眉形过于纤细并带有媚态；眉形过粗过阔，眉毛缺乏文秀之气；这些都是属于最下等的眉相。

“眉尚彩，彩者，梢处反光也”：尚，崇尚，推崇，以……为尚；彩，光彩；梢处，眉毛梢部；反光，指鸟兽，尤其是珍禽异兽羽毛末梢泛起的绚丽鲜艳的光彩，这层光彩是生命力的显现。“长有起伏，短有神气”古人认为，

眉毛忌讳过于平直，如果直得像箭杆一样而缺乏应有的起伏变化，这种人个性好斗；眉毛短不可怕，但要有神，如果短而无神就不好了。“浓忌浮光，淡忌枯索”：浮光，指虚浮之光。古人认为，眉毛很浓而浮虚浮之光，也是没有生气的，是阳气太盛所致。枯索，枯干的绳子。古人认为，眉毛看起来无神、无光、无气，就像火将要化为灰烬的样子，这种眉相不好。

### 3

#### 【原典】

须有多寡，取其与眉相称。多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐；少者，宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显；劲如张戟，位高权重；亮若银条，早登廊庙；皆宦途大器。紫须剑眉，声音洪壮，蓬然虬乱，尝见耳后。配以神骨清奇，不千里封侯，亦十年拜相。他如“辅须先长终不利”、“人中不见一世穷”、“鼻毛接须多滞晦”、“短髭遮口饿终身”，此其显可见者耳。

【注疏】

原典大意为：胡须，有的人多，有的人少，无论多少，都应该与眉毛相匹配。胡须多的，应该清秀流畅，不直不硬，长短分明有致。胡须少的，应该润泽光亮，刚健挺直，气韵生动，与其他部位相互照应。胡须像螺丝一样弯曲有致，这人一定聪明敏捷，目光远大，大度豁达。胡须细长，像磨损的绳子一样布满细弯小曲，这种人生性风流倜傥，却没有淫乱之心，将来一定名高位显。胡须刚劲有力像一把张开的利戟，此人将来一定能当大官、掌大权。胡须清新明朗，像闪闪发光的银条，这种人一定会年纪轻轻就成为朝廷重臣：总之，这些人都是官场仕途上的大材大器人物。如果生就一抹黑中透红的胡须，再配上威严的剑眉和洪壮的声音；如果胡须像虬龙那样蓬松劲挺而散乱，并且有时还长到耳朵后边去：这样的胡须再配上一副清爽的精神和英俊的骨骼，即使封不了千里之侯，也能当十年宰相。其他胡须，如“辅须先长出来，前程终生不利”、“人中无须，一生一世受苦受穷”、“鼻毛连着胡须，命运不顺，前途暗淡”、“短髭长大而遮住了嘴，一辈都要忍饥挨饿”等等。这些都是胡须的凶相，是显而易见的，这里不详加细论了。

“劲如张戟”：劲，刚健而有力。张，张开。戟，古代的一种兵器，长柄的一端装有金属制成的枪尖，枪尖旁附有月牙形锋刀。

“早登廊庙”：王官的前殿和朝堂，又称太庙；“廊”指宫殿四周的走廊；这些地方都是古代帝王和大臣商议朝

政的地方。后来就用“庙廊”“廊庙”“庙堂”等代指朝廷了。

“蓬然虬乱”：蓬然，蓬松的样子。虬，古代传说中带角的小龙。虬乱，像虬龙的须那样坚挺而散乱。

### 【解读】

此章专门论述眉毛、胡须，其美学观及生理观大多含有一定道理。

### △ 古代男子的象征：须眉。

《冰鉴》以为：没有须眉不可以称男子汉。为什么这样说呢？古人以留长须为美事。没有胡须和眉毛就没有“丈夫气概”的象征，古代皇宫中的太监就是一例。

从审美的观点来看，眉毛以疏朗、细平、修长、秀美、滋润为佳，形状如一弯新月。如果一个人的眉毛细软、平直、宽长，这个人就会聪明、尊贵，身体健康而长寿。如果一个人的眉毛粗硬、浓密并且散乱，短促而杂乱，那么这个人就显得愚顽，身体不健康。显而易见，眉毛的确是人之美丑的一个重要标志。古人曾说：眉是“两目之华盖，一面之仪表，且为目之彩华，主贤愚之辨”。可见眉与美密不可分。

古人认为，眉与人生命运动关系密切，归纳起来有如下几点：

一、主兄弟姐妹多少及他们的命运，以及兄弟姐妹间

同样需要眉毛陪衬。试想，一葱笼的大胡子，眉毛却疏稀难见，就自然失之协调了，也就不会给人丰满的感觉了。

阴阳必须和谐，须、眉应该相称，这是总的要术。但是《冰鉴》中曾说：“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”。这是为什么呢？

“紫面”人属于金形人，带火相，金为白色，火为红色，紫色是火炼之金，是宝色。《刚柔》篇中说“金而合火，属逆面合，其贵非常”，因此，“紫面无须自贵”。从生理学和现实生活的角度来看，“紫面”之人心血充沛，性情刚烈，干什么事情都决心很大，干劲很足，往往能够成功，所以“无须自贵”。

腮是口的外辅，口是水星，腮也属水性，水一定有余。“水多者，贵”，因此，暴腮之人即使胡须不多或不美，也可以获得富贵，这也有生理上的依据。

“紫面”和“暴腮”之所以“富贵”，并不是因为胡须不好，而是由于“紫面”“暴腮”弥补胡须的不足。

### △ 观眉识人：从仪表看才能

通过眉去识人，这是古人常用之手法。

古人对“眉”的表述，比较有意思：

什么叫“眉”？眉就是因为“媚”而得名，是两目的“华盖”，颜面的“表仪”。眉细平而阔，秀丽而修长，此人必定聪明；如果眉毛粗而浓，逆而乱，短而蹙，此人必定凶顽。眉毛超过眼睛的人富贵，短得盖不住眼睛的人缺

同样需要眉毛陪衬。试想，一葱笼的大胡子，眉毛却疏稀难见，就自然失之协调了，也就不会给人丰满的感觉了。

阴阳必须和谐，须、眉应该相称，这是总的要术。但是《冰鉴》中曾说：“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”。这是为什么呢？

“紫面”人属于金形人，带火相，金为白色，火为红色，紫色是火炼之金，是宝色。《刚柔》篇中说“金而合火，属逆面合，其贵非常”，因此，“紫面无须自贵”。从生理学和现实生活的角度来看，“紫面”之人心血充沛，性情刚烈，干什么事情都决心很大，干劲很足，往往能够成功，所以“无须自贵”。

腮是口的外辅，口是水星，腮也属水性，水一定有余。“水多者，贵”，因此，暴腮之人即使胡须不多或不美，也可以获得富贵，这也有生理上的依据。

“紫面”和“暴腮”之所以“富贵”，并不是因为胡须不好，而是由于“紫面”“暴腮”弥补胡须的不足。

### △ 观眉识人：从仪表看才能

通过眉去识人，这是古人常用之手法。

古人对“眉”的表述，比较有意思：

什么叫“眉”？眉就是因为“媚”而得名，是两目的“华盖”，颜面的“表仪”。眉细平而阔，秀丽而修长，此人必定聪明；如果眉毛粗而浓，逆而乱，短而蹙，此人必定凶顽。眉毛超过眼睛的人富贵，短得盖不住眼睛的人缺

钱……

古人对眉毛进行了各种分类，对其属性进行论述，分出了佳眉和次眉，现将眉分为 24 种略作介绍：

①轻清眉

此眉清而修长，眉尾略散，不枯不乱。少年得志，平步青云，和睦家人，朋友情长。佳眉。

②尖刀眉

此眉粗而含混，眉头斜上，形如尖刀。生性暴烈，心性奸险，愚顽执拗，出身多贫寒，与兄弟姐妹不和。次眉。

③短促秀眉

此眉短促而清秀，漆黑生光。目慈心善，志向高远，讲信义，够朋友，夫妻双贵，福寿兼具。佳眉。

④八字眉

此眉眉头高，眉尾低，左右分列，形如“八”字。终生劳碌而有财。次眉。

⑤螺旋眉

此眉眉毛像螺旋，根根弯曲。从戎疆场，亲缘关系淡漠，长寿。佳眉。

⑥龙眉

此眉眉毛稍细，略向上弯曲，整体浓秀清雅。出身富贵，心地善良，才智超群，事业有成。佳眉。

⑦疏散眉

此眉眉短而薄散，稀疏而参差。一生劳碌，运气不佳，钱财来去容易。二于心。次眉。

⑧罗汉眉

此眉眉毛短而杂乱，整体局促宽疏。早年艰辛，一生运气不佳。次眉。

⑨扫帚眉

此眉眉头细起，渐粗渐阔，至眉尾则一散一收，整体状如扫帚。眉毛粗大，兄弟无情。小有福寿，四境无依。次眉。

⑩小扫帚眉

此眉比扫帚眉粗而浓，宽而短，眉毛略细，眉尾向上。兄弟如同路人，能取一时之胜，很难富贵。次眉。

⑪剑眉

此眉修长而文秀，其形如剑。有胆识，有文才，多子而长寿。佳眉。

⑫柳叶眉

此眉眉粗，眉尾弯，呈不规则角状，整眉如柳叶，看起来浑浊而实际清秀。为人忠信可靠，亲人关系较远，朋友关系较近。中年发达，名声显赫。佳眉。

⑬交加眉

此眉粗而浊，双眉连接在一起。父母分离，兄弟不和，灾难一生。次眉。

⑭虎眉

此眉粗而清长，眉毛向上，威风凛凛，不可侵犯。胆大志高，事业有成。佳眉。

⑮狮子眉

此眉粗浊而有威仪，形肥直，毛较粗。早年平平，晚



年发达。佳眉。

⑩鬼眉

此眉粗长而压眼，前窄而后宽，杂乱无致。心性残忍，一生漂流，且有窃习。次眉。

⑪卧蚕眉

此眉清秀弯长，眉头眉尾稍细，眉中略粗。生性机灵，文才高超，谋略深远。早年发达，一举成名。佳眉。

⑫新月眉

此眉清秀而修长，眉尾向上似拂天仓。兄弟和睦，宽厚勇敢，事业早成。佳眉。

⑬一字眉

此眉首尾均停，清朗平直，形如“一”字。早年功名，富贵长寿，一生孤独，缺少兄弟。佳眉。

⑭清秀眉

此眉清秀弯长，眉尾微翘，眉毛细长。聪明文雅，德行高洁，文才卓越，一生富贵。佳眉。

⑮前清后疏眉

此眉清秀修长，眉尾疏散而略呈三角形。早年运佳，中年运达，一生富有。佳眉。

⑯太短促眉

此眉短伸不秀，疏散无致。生性多疑，诡计多端，终生不定。次眉。

⑰单薄眉

此眉疏短而单薄，眼睛长得较长。早年破财，晚年客死。次眉。

#### ④ 间断眉

此眉色黄毛疏，既淡且断，眉中有勾纹。亲人不亲，钱财漂零。次眉。

古人对眉毛有四条要求：

- ① 有势，即所谓“弯长有势”；
- ② 有神，即所谓“昂扬有神”；
- ③ 有气，即所谓“疏爽有气”。
- ④ 有光，即所谓“秀润有光”。

这样的眉毛既健且美，有了，其相自佳。这四条之中，以“有光”最为要紧。如果眉毛有光，就有如珠宝生辉；如果没有光，就像珠宝失色。“光”实际上就是“彩”。说穿了就是眉毛末梢泛起的那一些油亮之光。

毛发末梢发光，是一个人的生命力的显现和表征。年轻人的毛发通常都是光润明亮，老年人的毛发，大多是干枯无光，其根本原因就是年轻人生命力旺盛，老年人生命力衰弱。

人体毛发蜕变，由多变少，由浊变清，这是人类发展进步的必然趋势，也是文明气象最显著的标志和特征之一。文明时代的人，就应该有文明气象的双眉，其眉毛“宜疏爽不宜凝滞”。“疏爽”就是“清秀”，就是“清”；“凝滞”就是“俗浊”，就是“浊”。

龙眉、轻清眉、柳叶眉、卧蚕眉、新月眉、清秀眉等为“疏爽”眉，扫帚眉、小扫帚眉、鬼眉等为“凝滞”眉。龙眉、剑眉、轻清眉、清秀眉等两眉之间关系疏爽，而交加眉、八字眉等两眉之间的关系凝滞。

《冰鉴》中的“上也”，指“一望有乘风翔舞之势”之眉，这种眉毛是“势”“光”“神”“气”四类兼具之眉。古人以为，生就这种眉相，即使不能“立德”“立功”“立言”达到“三不朽”，至少也可以“一不朽”“二不朽”。龙眉、剑眉、新月眉等属于此类“上也”的眉。

“倒竖”之眉也被《冰鉴》定为“上也”。有这种眉毛的人，富有理想，勇于进取，具有取得成功的必要条件。古人认为，这种眉毛的人要注意切莫飞扬无度，好高骛远，志大才疏。

被《冰鉴》划“最下”、“最下乘”者很多，诸如“下垂”的“八字眉”，如“泼墨”的“鬼眉”“尖刀眉”等。

有关眉毛的问题很多，但大多缺乏可论证性，我们主要从美与丑，好看与不好看去划分的，其余内容，只是作为文化现象加以考察而已。

### △ 胡须与眉毛应该协调

有的人胡须多，有的人少，胡须的多少与相的好坏没有必然的因果关系。不管是多是少，都必须与眉毛相称。眉毛多，胡须也应该相应地多些；眉毛少，胡须也相应少些。

为什么胡须的多少与眉毛关系如此之大呢？

这是因为：一，眉毛和胡须都是人体的毛发，属于同类，应该协调；二，眉毛和胡须都长在人的脸部，是男性的重要特征；三，胡须与眉毛，取其水火既济或未济之

义，协调为既济，不协为未济。这三点都服从一条原则，这就是相称或相合的原则。“相称”要求形体各部位之间要相互匀称、均衡。相称者为有成之相，不相称为无成之相。相合则指合乎五行形局。合乎五行正局为上相，反之则为下相。

胡须多者要求“清”，“清”就是清秀、清雅、清爽、清朗，不浊、不俗、不丑、不乱。还要求“疏”，就是疏落、疏朗、疏散，就是不杂乱，不淤塞。还要求“缩”，“缩”就是弯曲得当，不直、不硬。胡须多者要求“参差不齐”，有长有短，长短配合得当，力戒整齐划一，截如板刷。这种具有多而清、疏、缩及参差不齐的须相，不管眉毛是多是少，都能和眉毛相称。如果眉毛“多”，这种须相可以与之形成一定的反差；如果眉毛“少”，这种须相又可从“神”上求得与之相一致。所以《冰鉴》说：“多者，宜清，宜疏，宜缩，宜参差不齐。”

胡须“少”者要“光”，“光”的意思就是不枯，不涩，就是胡须要润泽，有光亮。胡须“少”者还要“健”，“健”就是不弱、不萎，不寒不薄，就是要求刚劲、挺拔。“少”者要求“圆”，就是不滞，不呆，不刻板。要求生动而飘然。胡须“少”者还要求“有情照顾”，与头发、眉毛相称，与四渎、五岳照应。也就是《冰鉴》所说：“宜光，宜健，宜圆，宜有情照顾。”

对眉相的四个要求是“弯长有势”“昂扬有神”“疏爽有气”“秀润有光”，“弯长”“昂扬”“疏爽”“秀润”是对眉毛“长”“短”“浓”“淡”的要求，而其中的“有势”

“有神”“有气”“有光”则对人体各部都是适用的，当然也包括胡须。

《冰鉴》中列举了六种上佳的胡须，这六种胡须分别是“卷如螺纹”“长如解索”“劲如张戟”“亮若银条”“紫须剑眉，声音洪壮”“蓬然虬乱，尝见耳后”。

“卷如螺纹”是指人的须相有如大河奔流之势，在汇合之处或转弯的地方形成回流。有此须相之人心胸宽广，高瞻远瞩，胆识过人，《冰鉴》说此种人“聪明豁达”。

“长如解索”是指人的须相像大江大河之水一样源远流长，波涛起伏，又像解开的绳索一样有小曲。有如此须相之人比较喜好美色，虽然风流但不淫乱，《冰鉴》说此种人“风流显荣”。

“劲如张戟”是指人的须相有如两军对阵，剑拔戟张。有如此须相之人被认为有魄力、胆识和作为，将来必然成大器。曾国藩说这类人必然“位高权重”。

“亮若银条”是指人的须相像生命刚刚形成，生命力十分旺盛，气色润朗，一片勃勃生机。具备这样须相的人文秀多才，超凡脱俗，因此“早登廊庙”。

如此之四种须相是否真能让人“聪明豁达”“风流显荣”“权重位高”和“早登廊庙”，这难以确证，但这4种须相是比较美的，且是身体健康的表现，这是可以肯定的。

六种佳须的最后两种：“紫须剑眉，声音洪壮”叫做金形得金局，“蓬然虬乱，尝见耳后”，则是气宇轩昂，威德兼具的须相。这两种都是佳相，如果能够配上清奇之神

和骨，此类人足可成就辉煌，前程无量。

请看曾国藩日记中的一些例子。

《日记》（咸丰八年十月廿二日·附记）：廖世霖，衡阳人，洪乐廂。四年，田家镇人罗营，为护哨三十五个月。罗山没后，随温甫至瑞州，旋至吉安。张开辑故后，充哨长。鼻梁直，腰身直。在家小贸营生。头发眉毛有浊气。

《日记》（咸丰九年三月初二日·附记）：萧赏谦，平江长寿司。苏官渡人营，贵溪升什长，衢州升哨长。父母皆存，蓝翎把总。兄一，读书，弟一，耕田。武人有儒雅气，身段稳称，鼻正眉疏，似有用之才。中哨哨长。

《日记》（咸丰八年十月廿四日·附记）：黄正大，清泉未河人。荫亭带至南康，充前营哨官。六年冬，丁忧归。七年入沅营，八月入水营。鬓贱，身长，无直气，目清而动。

## 第六章 声音篇

人之声音，犹天地之气，轻者上浮，重浊下坠；闻声相知，其人斯在。

辨声之法，必辨喜怒哀乐；声雄者，如钟则贵，如锣则贱；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱。

音者，声之余；开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士。

# 1

## 【原典】

人之声音，犹天地之气，轻清上浮，重浊下坠。始于丹田，发于喉，转于舌，辨于齿，出于唇，实与五音相配。取其自成一家，不必一一合调，闻声相思，其人斯在，宁必一见决英雄哉！

## 【注疏】

原典大意为：人的声音跟天地之间的阴阳五行之气一样，也有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下坠。声音起始于丹田，在喉头处发出声响，至舌头那里发生变化，经过牙齿分出了清声和浊声，最后从嘴唇发出声来，这一切都与宫、商、角、徵、羽五音密切配合。观人识才的时候，听到人的声音，要去辨别此人独具一格之处，不一定完全要求与五音相一致。听到声音就想起此人，这样就会闻其声思其人了，不一定要见到人才能看出这人的究竟。

“人之声音”：声音有两种，一种是物体碰撞，震荡发出来的声音，一种是由发音器官发出来的，这里指人的发音器官发出来的。但是这里的“声音”还包含着内在精神。听到声音的人能够从中听出更多的东西。

丹田：指人体脐下一寸半至三寸的部位，曾国藩认为



声音的气是从这里发出来的。其实发声之气是肺部发出来的。“发于喉”：声音发声不是喉，而是“声带”。

“实与五音相配”：五音指宫、商、角、徵（zhǐ）、羽五音。五音之中，宫属土，商属金，角属木，徵属火，羽属水。五音的具体特征为：宫声沉厚，商声如润，角声高畅，徵声焦烈，羽声圆急。古人认为“人之禀五行之形，其声亦有五声之象”。所以，分辨五声必须与人的形体的五行特点结合起来，进行对应的考察。古人认为，声音的五行属性与人体形体的五行属形和特征相符合便是吉祥、富贵，否则就是不吉。

## 2

### 【原典】

声与音不同。声主张，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见。辨声之法，必辨喜怒哀乐：喜如折竹，怒如阴雷起地，哀如石击薄冰，乐如雪舞风起，大概以“轻清”为上。声雄者。如钟则贵，如铎则贱；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱。远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上。“大言不张唇。细言不露齿”，上也。出而不返，荒郊牛鸣；急而不达，深处鼠

嚼；或字句相联，喋喋利口；或齿喉隔断，  
啾啾混谈：市井之夫，何足比数？

**【注疏】**

原典大意为：“声”和“音”似乎是密不可分的，其实两者是有差别的，是两种不同的东西。“声”产生于发音器官的启动之初，是空气启动初期的状态，可以在发音器官启动的时候听到它；“音”产生于发音器官闭合之时，是“声”在空气中传播的浑响状态，可以在发音器官闭合的时候感觉到它。辨别声的方法很多，最重要的是辨别他人抒发喜怒哀乐之情的时候“声”的情况。欣喜之声像折断翠竹，其声清脆悦耳；愤怒之声像平地惊雷，其声豪壮强烈；悲哀之声如击薄冰，其声令人心碎凄切；欢乐之声，宛如雪花在风中飘舞，其声宁静轻柔。这些“声”都有一个共同的特点：轻扬而清朗。如果“声”刚健激越，像大钟一样宏亮沉雄就是高贵，像打锣那样轻薄浮泛就属卑贱。如果“声”文秀温润，像雄鸡啼鸣那样清朗悠扬就是高贵，像田蛙鸣叫那样喧嚣空泛就属于卑贱。从远处听，其声刚健激越，充满了阳刚之气；从近处听，其声温润悠扬，充满了阴柔之美；起声之时如乘风飞动，悦身愉心；止的时候如琴师抚琴，雍容自如：这是最佳的声音。常言说：“高声畅言却不张大嘴巴，低声细语却不露出牙齿”，这是声音中的较佳者。发声之后，散漫虚浮，缺乏余韵，就像孤牛在荒郊旷野中哀鸣；发声之后，急急切切，咯咯吱吱，断断续续，就像老鼠在夜深人静的时候愉

吃东西；说话的时候，一句接着一句，前言不搭后语，语无伦次，没完没了，嘴快气促；说话的时候，口齿不清，吞吞吐吐，含含糊糊：这些说话之“声”，都属于市井之人的精鄙俗陋之声，没有什么能够与以上各种“佳”声相比的地方！

原典认为“声”与“音”不同：即“声主‘张’，寻发处见”，意思是说，就人的“声音”而言，开口之初所发声的声音叫“声”，此时振动紧张而激烈；而“音主‘敛’，寻歇处见”，意思是说，人的声紧张过去之后松弛下来，声音只留下余韵了，这叫“音”。从生理、物理和语言学上讲，“声”和“音”的意义都是相同的，没有本质的区别。是不是开始发声时所发出来的声音与结束发声时所发出的声音在听觉上有所差别，这可另当别论。

“字句相联，喋喋利口”“喋喋（diédié）利口”说话没完没了，嘴快声急的样子。“齿喉隔断，嗜嗜混谈”：“嗜嗜（jièjiè）混谈”：吞吞吐吐，含混不清的样子。“市井之夫”：“粗鄙庸俗之人。

本条专门论述怎样辨“声”。

### 3

#### 【原典】

音者，声之余也，与声相去不远，此则从细曲中见耳。贫贱者有声无音，尖巧

者有音无声，所谓“禽无声，兽无音”是也。凡人说话，是声散在左右后者。开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士；口阔无溢出，舌尖无窈音，不唯实厚，兼获名高。

### 【注疏】

原典大意为：“音”是声在空气中传播的余波、余韵。“音”跟“声”的差别不大，要从细微的地方才可以分辨得出来。贫贱的人说话只有“声”而没有“音”，显得粗野而没有文采；圆滑尖巧的人说话则只有“音”而没有“声”，给人一种虚饰做作的感觉；俗语所说的“鸟鸣无声，兽叫天音”，指的就是这种情况。一贱人说话，不过声音散布在前后左右的空气中而已，只有“音”而没有“声”。谈话的时候，如果一开口就情动于中，而音中又饱含着情，话说完了声音还有空中回响，这样的人不只是温文尔雅的人，还可以是社会名流。说话的时候，即使口阔嘴大，但是声气不乱发乱出，口齿伶俐，绝无矫揉造作，这不仅表明这个人自身素养深厚，这个人还会获得盛名隆誉。

本条专门讨论“音”。

### 【解读】

曾国藩希望以声音的角度去观人识人，认为人的声音就像天地阴阳五行之气。他还把“声音”分解为“声”和

“音”，从不同的方面去考察人。其实，中国古代就有通过声音识人取人的事例。

### △ 古人给曾国藩的启示

《大戴礼记·少间篇》记载商汤通过声音取人的事。《文王官人篇》“六征观人法”有“听声处气”的方法。刘劭《人物志·九征篇》也介绍过通过声音取人的方法。

《文王官人篇》指出，天地最初的元气产生了万物，万物产生之后产生了各种声音。声音有的混浊，有的清脆，有的柔和、有的刚烈；有的佳美，有的丑恶；而清脆、柔和、刚烈、佳美、丑恶，一切都是源于声音本身。该书认为：心性华丽夸诞之人，声音流宕发散；心性柔顺贞信之人，声音柔顺而有节制；心性乖戾的人，声音嘶哑而丑恶；心性宽缓柔顺之人，声音温和而又美好，贞信之气中正简易，仁义之气舒缓和悦，智能之气简练番备，勇雄之气雄壮直率。该书相信，听人发出的不同声音，就可以判断此人的气质类型。

《礼记·乐记》有这样一段话：

凡音之起，由人心生也。人心之动，物使之然也。感于物而动，故形于声。声相应，故生变。

这里说的是声音与人的性格之关系。对事物由感而

生，必然表现在声音上。人外在的声音随着内心世界的变化而发生变化，所以内心之气，变成声音表现出来。声音不但能表现气，还能与内心相呼应。《逸周书》等书总结出了以下条款：

内心平静声音也就心平气和；

内心清顺畅达声音就清丽浏亮；

内心渐觉得意声音就会偏激；

内心不诚实的人，说话的声音支支吾吾，这是心虚的表现；

内心诚实可信的人，说话时，声音清脆，节奏分明，这是心中坦然的表现；

内心乖戾之人，心怀鬼胎，声音阴阳怪气，非常刺耳；

内心宽宏柔和之人，声音温柔和缓，细水常流，不急不徐。

古书《论声》对声音有专门的研究：

夫人之有声，如钟鼓之响，器大则声宏，器小则声短。神清则气和，气和则声润，深重而圆畅也。神浊则气促，气促则声焦急而轻嘶。

故贵人之声，多出于丹田之中，与心气相通，混然而外达。丹田者，声之根也；舌端者，声之表也。夫根深则表重，根浅则表轻，是知声发于根，而见如表也。

若夫清而圆，坚而亮，缓而烈，急而和，长

而有力，勇而有节；大如洪钟腾韵龟鼓振音，小如玉水飞鸣，琴弦奏曲；见其色则猝然而后动，与其言久而后应；皆贵人之相也。

以上扼要论述“贵人”所具有的声音及其所表现出来的性格。

小人之言，皆发于舌端之上，促急而不达。何则？

急而躁，缓而涩，深而滞，浅而燥。火大则散，散则破。或轻重不均，嘹亮无节，或睚眦而暴，繁乱而浮；或如破钟之响，败鼓之鸣；又如寒鸦哺雏，鹅鸭哽咽；或如病猿求侣，孤雁失群；细如蚯蚓发吟，狂如青龟夜嘹，如犬之吠，如羊之鸣，皆浅薄之相也。

以上扼要论述“小人”的声音及其表现特征。

男有女声音贫贱，女有男声亦妨害。然身大而声小者凶，或干暴而不齐者谓之罗网。声大小不均，谓之雌雄。声或先迟而后急，或先外而后迟，或声未止而气先绝，或心未举而色先变，皆贱之相也。

以上叙述声音与性别、身体、前后等方面应该追求一

致，否则为“贱之相也”。

夫神定于内，气和于外，然后可以接物，非难言有先后之叙，而辞色亦不变也。苟神不安而气不合，则其声先后之叙，辞色挠矣，此不美之相也。

以上叙述神气相合的声音为佳，否则为次。

夫人禀五行之理，则气色亦其五行象也。故土声深厚，而木声高亢，火声燥烈，水声缓急，而金声和润。

以上将人的声音与五行相配，逐渐纳入“天人合一”之轨道。

又曰声轻者断事无能，声破者作事无成，声浊者谋运不发，声低者鲁钝无文。清冷如江中流水者极贵，发音浏亮，自觉如瓮之响声，主五福备。

以上叙述声音的大小、清浊与人的才能和命运之关系。

声大无形托气而发，贱者浮浊，贵者清越。



太柔则怯，太刚则折。隔山相闻，圆长不缺，斯乃贵人远见风节。身小声雄，位至三公。身大声小，寿命折夭。声如破锣，田产消磨。声如火燥，奔波无靠。男儿声雌，破却家资；女人声雄，夫位不宁。

这里直接把声音与人的富贵贫贱联系起来，无疑是无稽之谈。但是声音与人的性格、地位、经历、修养等等的确存在着十分密切的关系。一个说话威严之人，不大可能是社会上的小痞子；说话中气十足之人，身体一定健康；说话有礼有节的人，内心修养一定不浅；那种唯唯诺诺的人，恐怕难免处于一个俯首帖耳的地位……

古人把声音纳入五行，其断语如下：

金声：韵长清音响，远闻完润则贵，破则贱。

木声：韵条达，初全终散，沉重则贵，轻则贱。

火声：韵清烈，条畅不濡，圆润而慢则贵，焦破而急则贱。

水声：韵清响急长，细则贵，重浊则贱。

土声：韵厚重，源长响亮，远闻则贵，近细则贱。

这就是古人所谓的“人禀五行之象，气声亦具五行之

象”。虽属玄虚之说，“凡贵者皆优美之声，凡贱者俱难闻之音”，因此，不能一概而斥之。

古人还把声音分成一些类型，把人的性格、命运等与之联系起来，其要者如下：

“佳声”：声音清冷如涧中流水；声音响亮如瓮中之响；声雄身小；声清而圆；声坚而亮；声缓而烈；声急而和……

“恶声”：“雌雄”声，大小不均；“罗网”声，干暴不齐；声音太轻，断事无能；声音如破，作事不成；声音昏浊，运气不佳；声音太低，鲁钝无知，声音太柔，性格怯懦；声音太刚，谨防损寿；声如破锣，小心家财；男人女声，性格轻浮；女人男声，缺乏温柔……

以上所说的这些都是闻声辨人的内容。

闻声辨人，浅层次地理解，最一般地指听到说话的声音就知道此人是谁。达到这种浅层次最基本的手段是“重复”。深层次的理解，是从声音听出一个人的心性品质、身高体重、经历职业，甚至命运。这是一件比较复杂的事情，必须具备丰富的知识，复杂的经历和极高的悟性。

春秋时期，郑国有个大臣叫子产，一次，他外出巡察，突然从山那面传来了妇女悲恸的哭声。臣仆们看着子产，准备听令救助。不料子产却下令将那哀哭的女人抓来。臣仆依令而行，将那妇女带到子产面前。此妇女原来正在新坟面前哀哭亡夫。常言说：人生有三大悲剧，一曰少而丧父，这叫“孤”；一曰中年丧夫，这叫“寡”；一曰晚年丧子，叫“独”。子产何以抓来这位中年丧失的寡妇

呢？

子产解释说：“听此妇人哭声，没有哀恸之情，反蓄恐惧之意，所以将她抓来审问。审问的结果：此妇人与入通奸，将其丈夫谋害而死。

子产的闻声辨人之术的确是很高明的。

人的声音，就像人的心性气质一样，没有相同的。通过人的声音的确可以判断人的心性气质，这是没有问题的。但是，由于人的听觉器官和悟性的限制，很多人缺乏这种分辨的能力。只有那些经验丰富，悟性很高的人才会得心应手。

《左传》记载这样一个故事：鲁昭公二十八年，伯石刚生下来的时候，子容的母亲去告诉婆母说：“大伯母生了一个儿子！”婆母准备去看望，走到厅堂，突然听到了伯石的哭声，婆母回头就走，说：“这小子的声音像豺狼一样！羊舌氏的家族恐怕要毁在他手里了！”后来，伯石长大之后，改名杨食我，果然帮助祁盈覆灭了羊舌氏家族。

《晋书·桓温传》记载：桓温生下来不满七天，太原人温峤看到桓温，说：“这孩子骨相奇特，容貌非常，再让他哭一声给我看看。”直等到桓温的哭声，温峤才说：“这孩子长大了要成为一个英雄！”后来桓温果然成为雄才，掌握东晋朝政。

古书里面还有这样的记载，不仅人发出来的声音可以用来观察人，了解人，而且被人调弄、敲击或演奏出来的声音也可以用来识人。

《吕氏春秋·季秋篇·精通篇》记载：一天晚上，钟子期突然听到击磬之声，感到十分悲伤，便派人把击磬之人请来，问道：“你击磬的声音为什么那样令人悲伤呢？”击磬人回答：“我父不幸杀人而被处死，母亲因此被罚给公家酿酒，我被罚给公家击磬。我三年没有见到母亲了！我一直在想怎样才能赎回母亲，但一点办法也没有，我自己也是公家的财产，因此心中十分悲伤。”钟子期十分感慨地说：“伤心啊！伤心啊！人的心不是臂膀，臂膀也不是木椎和石磬，但是人的心里伤心悲痛，木椎、石磬都会产生感应！”

这也算是比较神奇的了。

从演奏音乐，击鼓击磬去观察人的心性气质，怀疑的人不会多。但是由于过些声音的细微变化和复杂性，一般人很难把握罢了。

不容否认，人类的声音，由于人与人的不同，健康状况各异，生存环境和先天禀赋等等方面的很大的差异，所以声音在一定程度上表现着一个人的健康状况，反映出一个人的文化品格。因此，人的声音和他的命运存在着一定的关系，这种关系可能是过去经验的回忆，也可能是现实生存状况的反映，也可能是预示着未来。如果硬要把声音与命强拉在一起，那自然是难以定论的。

### △“闻声相思”

曾国藩继承前人之说，相信人禀天地之气，所发出来

的声音有清浊之分，可以表现出“贵”“贱”，可以判断一个人的命运。曾国藩自然不仅仅如此，他还在凭他的经验和观察去证明这一切。

从生理学和物理学的角度来说，声音是气流冲击声带，声带振动引起空气振动而产生的，是一种生理现象，也是一种物理现象。人具有社会性，所以人发出的声音也就具备了人的精神和气质的属性。古人认为，心动为性（“神”和“气”），性发成声。其意思是：声音的产生依靠的是自然之气，因此，与内在的“性”密不可分。声音又与说话人当时的心理活动关系密切，自然之气和声音的大小、轻重、缓急、长短、清浊与人的特性息息相关，“闻声相思”，基础就在这里。

人的声音是各不相同的，可以说，每一个人就是一种声音。但是，没法分出如此多的类型，于是只能十分草草地分为：有的宏亮，有的沙哑；有的尖细，有的粗重；有的薄如金属之响，有的厚如皮鼓之鸣；有人发声清脆，如玉珠坠落玉盘，字正而腔圆；有的人身材矮小，说起话来，“声如洪钟”；有的人身材高大，说起话来细声细气，有气无力……

概括起来说，声音的音量有大小之分，音色有美丑之分，还有音高、音长等之分。一个人所发出的声音是否优美动听，应该考虑音量大小是否合适，音色配搭是否恰当，还要看配以许多非言语之因素，才能让人觉得美，让人得到一个好的印象。

通过声音辨别人的心态，是有一定道理的。有一本叫

作《灵山秘叶》的书，说了这样四句话，很有借鉴的价值：

察其声气，而测其度；  
视其声华，而别其质；  
听其声势，而观其力；  
考其声情，而推其征。

“声气”与声学里的音量相近，“声华”与声学里的音色相近。“声势”是从声音效果上而言的，音量大，“声势”就大，“声势”大“力”就大，反之亦然。“声情”就是“情”，就是声音表达出来的“情感”。

这四句话，包含着这样几层意思：一，通过察看声音蕴含着的气是否充沛，充沛的轻重与平衡，可以测知这个人的心胸和气度；二，通过察看声音的音质是否优美协调，可以测知这个人的兴趣爱好和品质。这里“协调”的重点在于“和谐”，而不以悦耳动听为唯一标准。三，通过“声势”的大小，可以测知这个人的意志刚强与否，声势雄壮的，意志力必然刚强，坚定有力，反之则为意志软弱，缺乏主见。四，声音中包含着情感，通过声音可以知道这人时下的精神状态。如可分为“如泣如诉”、“如怨如慕”，或“慷慨陈辞”、“声如洪钟”等。

一个人的喜怒哀乐一定会从“声气”“声华”“声势”和“声情”中表露出来，这是任何人也掩饰不了的。《冰鉴》对喜怒哀乐做了描述性的说明：

“喜如破竹”，令人欣喜的声音就像青竹折裂那样清脆悦耳，充满了天然柔和协美之动感，自然纯朴，不虚饰，不造作，不俗不媚，有雍容华贵之神态。

“怒如阴雷起地”，愤怒突然爆发，声音洪亮，如雷霆震于空中，击在地上，气势大而不暴戾，强劲而不燥不滞，具有容涵大度之概。

“哀如石击薄冰”，薄冰易碎，但其声清脆明亮，不散不乱，哀恸之时，虽有悲苦之象，但是不峻不急，不厉不烈，让人感到有“发乎情，止乎礼”的趣味。

“乐如雪舞风前”，雪飘风起，一空银蝶，玉树琼枝，冰天雪地，这是古人常见之冬日雪景。人高兴的时候，借助音乐伴舞，声音如雪花漫舞，轻而不狂，美而不淫，飘而不荡，奔而不野，轻灵飘逸，潇洒自若，“其喜洋洋者也”。

以上四种就是曾国藩对喜怒哀乐的比拟，被认为是声之“佳音”。

钟响铎鸣，自是雄声，充满了阳刚之气，是因为其声音粗壮，气势宏伟。但是钟声宏亮而沉雄，其声远播，余音缕缕不绝，能悦耳而赏心，所以被定为“贵”；铎声音薄声裂，沙嘶荒漫，毫无余韵，刺耳穿心，所以被定为“贱”。由此可见，凡是人们感觉上觉得优美之声，皆可进入“佳音”之列。

## △“声”“音”与“声音”

《冰鉴》要分开“音”“声”这个东西，这是比较玄虚的。开始的声音叫“声”，此后的声音叫“音”，细细地加以品味，按理是能够找出其差别来的。举个例来说：“一口大钟，用木棒去敲击，此时所发出的响动叫“声”，而此后钟仍在“嗡嗡”作响，这时的响动叫“音”。完好无损的钟与稍有缺损的钟声音有差别；两口质地完全一样的钟也有差别，如果能够认真加以区别的话，同一口钟，不同时间敲击而对于听钟声之人而言，也会产生差异。因此，凭借声音就让人的心性能力应接不暇，更不要说划分出“声”和“音”了。这其中不可确定的因素太多了，因此能够掌握其中真谛的人就少而又少了。我们认为，一般人是无力做到这一点的。但是，声音是带着各种各样的信息的，我们有必要去研究，不要因为我们无力做到精益求精，可靠性不高而放弃这种探索，只是应该从简单到复杂，从初级到高级，从“声音”再过渡到“声”“音”。

日本有一位学者，对声音很有研究，他提出了一个命题，叫“姿态加声音等于魅力”。

他写文章介绍说，他曾到电视台去参加评审工作。在电视台的大厅里，他看到一大群正等待着上电视节目的观众，这些人精神既紧张又高昂，到处都是一片闹哄哄的吵闹声。这时，他听到了节目主持人清晰的声音，这个声音清楚地穿过这些吵嘈的噪音，震慑着整个场面，这时，这



位学者突然恍然大悟，说“这就是他仗以成名的利器啊！”

这位主持人的音质优美，音量低沉而有力，充满着堂堂正正的气象，加上他那一口标准的语音，使他拥有了许多观众。他外貌非常潇洒，许多异性因此迷上了他。

其实，在现实生活中，有不少人喜欢通过声音来判断对方的性格。很多出租车驾驶员都具有这样的经验。有个出租车司机有这样一段名言：

我是用背听顾客说话的。在没有看到顾客的外表的情形下，就可以知道顾客是否疲倦，或者是热心工作等……

可惜此君没有把话说得更仔细更完整，否则，一定非常有意思。

心理学家经过广泛调查，将不同的声音给人的不同感受分成了以下类型：

①音低而粗

为类人比较做作，也比较现实。也可以说比较成熟，潇洒，有较强的适应能力。

②声音宏亮

这类人精力充沛，有热情，有荣誉感，很有趣，具有艺术家的气质。

③说话的速度快

这类人性格外向，朝气蓬勃，活力十足。

④带语尾音

这类人精神昂扬，常带些女性化倾向，具有艺术家的气质。

以上四种类型是较为正面的声音。应该注意减少或避免以下声音：

一、鼻音。大部分人都不会喜欢那种“嗯”“嗯”地与人说话的人。

二、语音平板。有些人比较沉默、内向，说起话来，语调很平，缺乏感情，有男性化趋势。

三、使人产生紧张的声音。经常发出这种声音的人往往傲气十足，崇尚武力，常常用拳头去解决问题。

很清楚，优美的声音和谈话技巧能提高说服力。什么声音算好声音呢？一般来说，音粗而低，语速较快，尾音明亮，可算是好声音的基础；再加上让人感到值得信任，积极面潇洒，这就更好了。

当然，什么算好声音，与时间、地点、对象、内容等有着十分密切的关系。

人类所发出的声音包含着各种各样的要素，其中最重要的要素是声调。声音大，同时也表示其权力。发音方法对音质产生很大影响，这主要取决于共鸣板。如果以鼻子来作共鸣板，声音听起来就像哭泣，或者给人傲慢的感觉。如果用胸腔来产生共鸣，声音就会变得丰富、强力，响度给人充实的感觉。另外，说话速度的快慢，吐字是否清楚，说话是否用心，这些都是识人者常用的手法。

## 第七章 气色篇

面部如命，气色如运；大命固宜整齐，小运亦当亨泰。

人以气为主；气于内为精神，于外为气色；有终身之气色，有一年之气色，有一月之气色，有一日之气色。

科名中人，以黄色为主，此正色也；印堂黄色，富贵逼人；红晕中分，定产佳儿。

色忌青，忌白；青常见于眼底，白常见于眉端；心事忧劳，青如凝墨；酒色惫倦，白如卧羊；灾晦催人，白如傅粉。

# 1

## 【原典】

面部如命，气色如运。大命固宜整齐，小运亦当亨泰。是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价。大者主一生祸福，小者亦三月吉凶。

## 【注疏】

原典大意为：如果说面部之相象征并体现着人的大命，那么气色之相则象征并体现着人的小运。大命因为有先天的条件固然与后天的遭遇保持均衡，小运也应该一直保持顺利。因此，如果光焰不能焕发出来，即使是珍珠和宝玉，跟破砖碎瓦没有什么区别；如果色彩不能表现出来，即使是锦绣和绫罗，跟粗布糙葛没有什么两样。大命决定一个人的一生福祸，小运也可决定一个人几个月的吉凶。

“面部如命，气色如运”；“气色”是“气”和“色”的合称，二者是中国古代哲学之独有概念。“气”不仅是生命的各种元素的综合产物，又是生命的原动力，无形无体无色无味，但它却是一种客观存在。“色”是“气”的外在表现形式之一。是显现于表面的东西，如以人体为例，“气”就是肤色。中医认为：“气”和“色”是密不可

分的；“气”是“色”的根，“色”是“气”的苗；“气”决定着“色”，“色”表现着“气”。“气”分为先天所禀之气和后天所养之气，“色”也分为先天所禀之色和后天所养之色。古人就是凭此去判断人的吉凶祸福，去预测一个人的命运，认为“骨骼管一生之荣枯，气色定行年之休咎”。

“命”，什么叫做“命”？古人曾说：遥远无知的叫做天，无可奈何的叫做命。英国《宗教伦理百科全书》说：

命是一种势力，那是我们人为的能力所不能抵抗的。它是一种机械的、物质的、无意思的势力。这种势力能管理全世界，便是人也在被管理之列。

该书认为，这种力量是不可抗拒的，是不以人的主观意志为转移的，但是它是物质的、机械的，是可以推度和预测的。

“命”到底是什么？人们一般认为，“命”是一种先天的禀赋，或者说是一种先天获得的体现宇宙运动变化的生命力。

“运”，什么叫“运”？“运”又叫“气数”，指阴阳运行的变数，有时又叫“时会”，意为在运动变化着的不同宇宙状态中的机遇或遭际，别称就是“运气”。

尽管“命”“运”经常合起来统称“命运”，但是细究起来，两者并非一回事。

“大命固宜整齐，小运亦当亨泰”：“大命”指人生遭遇（贵或贱、贫或富、夭或寿等）的根本趋势和基本格局，所以称“命”为“大命”；“小运”指人某种状态下的具体遭遇，所以称“运”为“小运”。古人认为，先天禀赋过盛就会短命，后天修炼过盛就会平庸，因此《冰鉴》主张“大命固宜整齐”。气色应该通畅，不应该枯涩晦滞；枯涩会折人阳寿，晦滞会伤人元气，所以说“小运亦当亨泰”。

“大命”是天赋的，与生俱来的，属于人的自然禀性，与人体有相生相克的关系，因此对“大命”进行考察，可以推算出一个人一生祸福，因此《冰鉴》说“大者主一生祸福”。“小运”是人生状态的具体际遇，有先天的赋予，也有后天的修炼，与人的本体也有相克相生的关系，所以对“小运”加以考察，可以推算出一个人某个阶段的吉凶，因此《冰鉴》说“小者亦三月吉凶”。

本条主要论述“命”“运”与人的一生一时之关系，以及“气”“色”在其中所扮演的角色。

## 2

### 【原典】

人以气为主，于内为精神，于外为气色。有终身之气色，“少淡、长明、壮艳、老素”是也。有一年之气色，“春青、夏

红、秋黄、冬白”是也。有一月之气色，“朔后森发，望后隐跃”是也。有一日之气色，“早青、昼满、晚停、暮静”是也。

### 【注疏】

原典大意为：气是一个人自身生存和发展的主宰，在人体之内表现为精神，在人体之外表现为气色。气色有各种不同的形态：其中有贯穿一生的气色，这就是俗语所说的：“少年时期气色为淡，所谓淡，就是气雅色薄；青春时期气色为明，所谓明，就是气勃色明；壮年时期气色为艳，所谓艳，就是气盛色艳；老年时期气色为素，所谓素，就是气实色朴。”有贯穿一年的气色，这就是俗语所说的“春季的气色为青色，木色即春色；夏季的气色为红色，火色即夏色；秋季的气色为黄色，土色即秋色；冬季的气色为白色，水色即白色。”有贯穿一月的气色，正如俗语所说：“每月初一之后像枝叶盛发，十五之后则若隐若现。”有贯穿一天的气色，这就是俗语所说：“早晨开始复苏，白天充盈饱满，傍晚趋于隐伏，夜间安宁平静。”

“春青、夏红、秋黄、冬白”：春青，青属木，木色尚青。青色，即白中透青的苍翠之色。夏红，夏属火，火色尚红。秋黄，秋属金，金色尚白，白虽然为正，但因白色为凶色，却非所宜，所宜之色为黄色，因土能生金，不失其正，而脾属土，养脾以移气（在原典大意之中将“土色”为“秋色”，原因就于此）。冬白，冬属水，水色尚黑，白色虽然为正，但是因为黑色则伤肾，所以非所宜，

所宜之色为白色，因为金生水不失其正，而肾属水，固肾以养元。

“朔有森发，望后隐跃”、朔，朔日，指农历的每月初一。森发，像树木枝叶一样生长发叶。望，望日，指农历每月十五日。隐跃，若隐若现的样子。“朔”是日月相会的日子，月至此慢慢地趋于圆，就像树木盛发的样子，所以说“朔后森发”；“望”是日月相望的日子，月至此慢慢地趋于隐，有若隐若现的样子，所以《冰鉴》说“望后隐跃”。

“早青、昼满、晚停、暮静”：清晨起床，气色初发，人开始活动，气色随之复苏，所以叫“早青”。白天气色充盈，有一种勃然之气，所以叫“昼满”。傍晚来临，万物渐入消停，所以叫“晚停”。夜深人静，安宁平和，所以叫“暮静”。

### 3

#### 【原典】

科名中人，以黄为主，此正色也。黄云盖顶，必掇大魁；黄翅入鬓，进身不远；印堂黄色，高贵逼人；明堂素净，明年及第。他如眼角霞鲜，决利小考；印堂乘紫，动获小利；红晕中分，定产佳儿；两颧红润，骨肉发达。由此推之，足见一斑矣。



【注疏】

对于追求科举功名的士子来说，面部气色以黄色为主，因为黄色是正色。如果有一抹黄色彩云盖在头顶，那么可以肯定，这位士子必然会在科举考试中一举夺魁，高中状元；如果两颧部位各有一片黄色向外扩展，像双翅直插双鬓，那么可以肯定，这位士子登科升官或封爵受禄已经为期不远了；如果印堂出现黄色，那么可以肯定地说，这位士子很快就会获得既能发财又能做官的机会；如果明堂部位即鼻子白润而净洁，那么可以肯定，这位士子必能科考及第。其他面部气色，如眼角即鱼尾部位充盈红紫二色，形状像绚丽的云霞，那么可以肯定，这位童生参加小考，必然能够名列榜上；命宫印堂，有一片紫色出现，向上注入山根之间，那么可以肯定，此人经常会获得一些钱财之利；如果双眼下方各有一片红晕，而且被鼻梁从中间分开而互不连接，那么可以肯定，此人定会喜得贵子；如果两颧部位红润光泽，那么可以肯定，此人的至亲（父、叔、兄、弟等）必然能够立功显名并发家致富。由引推而广之，足可通过观察了解到面部气色与人的命运的关系。

“科名中人”指科举时代应试中选者，考中叫“登科”，又叫“有科名”，又叫“正途出身”。这些士子以黄色为主，认为是正色。按照古人的观点，除了时令、地域、部位有冲克者以外，黄色无人不宜，无往不利。此色姿质凝重，气势威严，成为皇家专用颜色，黄色被尊为正色，恐与此有一定关系。

“黄云盖顶，必掇（duō）大魁”“黄云盖顶，指黄色从天中、天庭开始，直上通顶心，旁连山林地角，光华灿烂的情状。“掇”拾取摘取之意。“大魁”：科举考试中，殿试一甲第一名叫“大魁”，即状元。

“黄翅人鬓”：黄色从两鬓发起，如大鹏展翅，直插双鬓，被认为是升腾发达之兆，比“黄云盖顶”差一等。

“明堂素净，明年及第”：明堂指鼻子。素净，白润而不染污垢。及第，科举术语，旧考中称解元、会元、状元为“三元及第”。旧制，乡试在头一年秋季，而会试在次年春季，所以说“明年及第”。

“红晕中分，定产佳儿”：两眼下方，卧蚕部分各有一片模糊不清，边际不明的红色叫“红晕”。“中分”“鼻梁将此两片红色分开，佳之不相连接。“定产佳儿”：古人认为，“火旺生男，木旺生女”，“红晕”为红色为火，所以有此语。

## 4

### 【原典】

色忌青，忌白。青常见于眼底，白常见于眉端。然亦有不同：心事忧劳，青如凝墨；祸生不测，青如浮烟；酒色惫倦，白如卧羊；灾晦催人，白如傅粉。又有青而紫，金形遇之而飞扬，白而有光，土庚

相当亦富贵，又不在此论也。最不佳者：“太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，赭尾守地阁。”有一于此，前程退落，祸患再三矣。

【注疏】

原典大意为：面部气色忌青色，也忌白色。青色经常出现在眼睛下方，白色则经常出现在两眉的眉梢。具体情况各有各的不同：如果是由于心事烦困而呈现青色，那么这种青色大多既浓且厚，状如凝墨；如果碰上飞来的横祸而面呈青色，那么这种青色一定轻重不均，形如浮烟；如果嗜酒好色引起疲惫倦怠而面呈白色，那么这种白色一定势如卧羊，不久就会消散；如果碰到大灾大难而呈白色，那么这种白色就会惨如枯骨，充满死气。还有青中带紫之色，如果金形人带上这种气色，一定能够飞黄腾达；还有白润光泽之色，如果土形兼金形的人带上这种气色，也会获得富贵；这些都是特例，不在以上所论之列。而最为不佳的是以下四种气色：“白色围绕着眼圈，这种相主丧乱；黑气聚集在额头，这种相主参革；红斑布满双颊，这种相主刑狱；浅红凝结地阁，这种相主凶亡。”以上四种相，只要带有其中一种，就会前程败落，灾祸不断。

“色忌青，忌白”：色分为正色和邪色，正色为吉色，邪色为凶色，所忌之色当然是凶色。文中之“青色”专指“青斑”之“青”，此种青色焦干昏暗；“白色”指像白粉、枯骨那样的“白色”，此种白色枯暗无光。

“白如卧羊”，卧羊之白色，属于生色而不是死色，就像羊卧倒休息之状，不久就可以恢复原状了。古人认为，这种颜色虽然不吉，但也不是大凶。“白如傅粉”：傅粉，搽粉。古人认为，白如傅粉是死色，面上表现出有这种颜色的人必然神智昏浊，精力衰竭。

“青而带紫，金形遇之而飞扬；白而无光，土庚相当亦富贵；“金形即金形人。飞扬为“飞黄腾达”之意。“土”指土形人，“庚”为阴金，相当于“土与庚金相合”之意。

“太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，赭(chēng)尾守地阁”：太白，星名，即启明星，因明亮而呈白色而得名。古人认为此星主杀伐，此色主灾祸。日月，指日角和月角。日角在左眉骨隆起处至左边发际，月角在右眉骨隆起处至右边发际。乌鸟即乌鸦，借指黑色。桃花借指红色的斑点。赭尾，指浅红色鱼尾纹。古人认为这些都是不吉之相。

此条专门讨论凶色。

此条强调人的内心修养，主张达则兼善天下，穷则独善其身。

## 5

### 【原典】

书味深者，面自粹润；保养完者，神

自充足。此不可以伪为，必火候既到，乃有此验。

### 【注疏】

原典大意为：从圣人书中得到深深教益的人，脸色就自然而然地光艳润泽；修养到家而要求严格的人，神态就自然会充盈旺盛。这是伪装也伪装不了的，只有修炼到了火候，才会产生出这种效果。

此条强调善读书可以修心养性，培养后天正气，防止邪气入侵。

### 【解读】

什么叫气，这是了解《冰鉴》的第一步。我们先从这里开始。

## △ 气于内为精神，于外为气色

在中国古代哲学中，“气”是一个重要的概念，大致包涵着以下几方面意思：

一、“气”是自然万物的本原或本体。古代哲学家认为，“气”是一种不断运动着的精微的物质，这种精微物质，没有具体的形体、声音、状态等。也就是说，它不是某一具体物质状的东西，而是万物统一的基础和生成的本原。

二、“气”是具有动态功能的客观实体，始终处在不

断变化之中，或聚散，或升降，或变幻，运动是“气”自身存在的条件或形式。“气”之所以具有如此功能，是因为自身包含着阴阳矛盾。

三、“气”是一种物质媒介，充塞于宇宙之间。古代哲学家们认为：茫茫宇宙中的日月星辰的存在和运转之所以处于长期的和谐秩序之中，各种各样的事物之所以能够共同存于一个系统之中，是于彼此之间有一种东西能够使之互相贯通，吸引着使其不离开，排斥着使其不碰撞，这种东西就是“气”。

四、“气”是人生之性命或生命力。是人先天所生之气。它可以调整人体的生理机能，促进新陈代谢，可以驱病健身，年延寿益。它负载着人体生命信息，人生的贵贱、尊卑、贫富、寿夭、善恶等都与“气”息息相关。人禀“气”而生，而“气”有“清”有“浊”，因此从“气”就可推度人的命运。

五、“气”还是一种道德境界。中国古代哲学家认为，“气”是集“义”所生的一种理想，充实天地之间，与天地之气相贯通。这种“气”不是具体的血气，而是知气、神气，是一种精神，是后天所养的“浩然之气”。

总之，中国古代哲学家认为，“气”是客观存在的实体，又是主体的道德精神，关系到自然界，社会，还关系到人生。相术之“气”自然来源于哲学之“气”。古人认为，天地统御着阴阳二气而成德，二气交通畅和万物变就会兴盛，二气乖戾阻塞，万物就衰败；人也是秉承阴阳二气而生，依靠阴阳二气而长，因此，“气”是人的生命之

原动力。

古书《论气》有这样的论述：

夫石蕴玉而山辉，沙怀金而川媚，此至精之宝，见于色而发乎气也。夫形者质也，气所以充乎质，质因其气而宏，神完则气宽，神安则气静。得失不足以暴其气，喜怒不足以惊其神，则于德为有容，于量为有度，乃重厚有福之人。

形犹林有杞梓梗楠荆棘之器，神犹土乃重厚有福之人。声犹器，听其声然后知其器之美恶；气犹马，驰之以道善恶之境。君子则善养其材，善御其德，又善治其器，善御其马；小人反是。

其气宽可以容物，和可以接物，刚可以制物，清可以表物，正可以理物。不宽则溢，不和则戾，不刚则懦，不清则浊，不正则偏。视其气之浅深，察其气之躁静，则君子小人辨矣。

气长而舒和而又不暴，为福寿之人；急促不均暴然见于色者，为下贱之人也，“医经”以一呼一吸为一息，凡人一昼夜计一万三千五百息。今观人之呼吸，疾徐不同，或急者十息，迟者则尚表七八，而老肥者疾，幼瘦者迟，故恐古人之言犹未尽理。气吸发乎颜表而为吉凶之兆也，其散如毛发，其聚如黍米，望之有形，按之无迹，苟不精意以观之，则祸福无凭也。气出于无声，耳不自察，或卧而不喘者，谓之龟息。气，象

也，呼吸气盈而身动，近死之兆也。

古人认为，“气”是至精之宝，与人的健康和命运息息相关；“气”还是检验人的道德精神的指示器，通过“气”可以看出性格的优劣和精神的高下。

有这样一个著名的故事，是说“气色”与健康之关系的。

战国时代有一位名医叫扁鹊，医术十分高超，有起死回生的本领。一次，扁鹊去拜会蔡桓公，他告诉蔡桓公因纵情声色，病在肌理，应该及时进行治疗，否则病情将不断加重。蔡桓公自我感觉良好，没有一点儿不舒服，认为自己根本没生病，扁鹊是吓唬人，其目的不过是诈钱。因为扁鹊名气大，蔡桓公客客气气地送走了扁鹊。

过了十几天，扁鹊又去见蔡桓公，告诉他疾病已经进入内脏，赶紧治疗还不太晚，否则后果就严重了。蔡桓公仍然不相信，又把扁鹊送走了。

又过了一段时间，扁鹊又去见蔡桓公，只是远远地望见，招呼也没打，转身往回走。旁边人很奇怪，问他为何。扁鹊告诉问的人说，蔡桓公已经病入膏肓，无药可治了。果然，数天之后，蔡桓公就病亡了。

扁鹊三次见蔡桓公，中医中所谓的望、闻、问、切，他大概只用了“望”。这个“望”功不是简简单单的技巧，除了天赋之外，完全来源于丰富的经验。“望”就是望气色。

古人认为，人禀气而生，气分为清浊、昏明等，人可



分为寿夭、善恶、贫富、贵贱、智愚、尊卑之别，这些都可以从“气”上去寻找对应的痕迹。气旺，生命力旺，头脑容易处于清醒状态，处理起事务来效率高。气弱，生命力衰，精力不济，头脑发昏，办起事来失误多，效率低！如此等等，不一而足。

因为“气”的表现形式是“色”，所以古人就通过观察人的“色”来评断人。毫无疑问，“色”指的皮肤颜色或色泽。皮肤的颜有白有黑，色泽有亮有暗。皮肤黑白红黄，首先与种族有关，其次与气候有关，还有皮肤中所含的色素。因此，皮肤的黑白并不重要，重要是看皮肤有无光泽。例如，白而无光，是傅粉之白，是惨白，是白骨森森之白，这当然算不上好的“色”。黝黑而发亮，生气盎然，精力充沛，这是上佳的“色”。

要分清楚“气”与“色”的源流关系。“气”是“源”，“色”是流；“气”是根本，“色”是表象。因此，“气”盛色佳，有光泽，“气”衰色衰，缺乏光泽。应该注意分清两点：

### △ 主色与客色

人头面上之色有主色客色之分。主色指的是先天之色，自然之色。现代科学证明，太阳光由七种单色构成：红、橙、黄、绿、青、蓝、紫，而中国古人那里，则是按五行，将色分为五种，即金为白色，木为青色，水为黑色，土为黄色，火为红色，其依据就是金木水火土五种物

质的颜色。这些颜色是基本肤色，与五行相合，谓之正色。

值得说明的是，有的话还得解释解释。上面所说“水为黑色”，有些叫人费解，木在春天比较旺盛，因此，木为青色；火在夏天比较旺盛，因此火为红色；金在秋天比较旺盛，因此金为白色，土在四季之末比较旺盛，因此土为黄色。但是说水在冬季比较旺盛，并且水为黑色就比较有物理上的依据了。雨水自然是夏天最多，冬天枯少。而古人认为水旺于冬，可能是因为冬天结水为冰的缘故，并且木在春天比较旺盛，而水生木，所以就认为冬天水旺了。

容色指随四季、晨昏而变化的颜色，是后天变化之色。我们发现这样的现象：有的人在夏天气色很糟，但是到了金冷水寒的冬天，气色好起来了；有的人正好相反。是不是可以这样解释呢？夏季气候炎热，人的心情浮躁，所以气血不畅，气色欠佳；到了冬天，气温下降，气候宜人，人的心情平静，所以气血通畅，气色良好。这仅仅是一种解释而已。中医是这样解释的“如果一个人本性属火，火又旺，那么到了夏天，火上加火，五行失调，所以气血不畅，气色失佳。火旺之人要水去救济，冬天水旺，这样的人到了冬天，水火互相协调，气血通畅，所以气色好看多了。另一种情况是，水旺之人，需要火加协调，到了夏天，水上加火，五行平衡了，所以气血通畅，气色好看；但是到了冬天，两旺之水难以协调，所以这人冬天气色不好看了。有的人冬夏两季都不佳，而在春秋两季还可

以，其道理都是一样的。容色对于观人察人地位很重要。

### △ 吉色与凶色

吉色又称正色，为合五行之色；凶色又称邪色，为不合五行之色；违反四时之色。古人讲气色，其目的就是要避凶趋吉。带上了吉色就是碰上了好运，带上凶色就是遇上了霉运。

凶色有青白两色。一般而言，青色主疾厄惊忧，白色主丧亡哭泣。从生理机制上看，这两种颜色是不健康的表现。青色，这里是被人打得“发青”的青色，气血滞阻造成的不健康之色。白色是像白粉一样的无血色的颜色，是气血不足的表现。

青色常常出现在眼底，白色常出现在眉端，这是一个重要的提示，辨认起来比较容易。这两种颜色有各自不同的表现体势和具体表现，也有各自的变化规律。

如果因为心事忧劳而带青色，状如墨着纸而，但黑而有光，这种情况可以通过休息和治疗健复，属于虽有滞阻但能疏通，不会致人于死地的状态。也许过了一些时间或经过一定的治疗，青色就消失了。中医常说，通则不痛，痛则不通，与此种情况相似。有的青色“青如浮烟”，袅袅不定，没有一点儿光泽，这就是死色，难以加以救助了。

如果是酒色伤身，精神倦怠，眉端会经常出现白色，这是肾肺有毛病的征兆。这种白色有“白如卧羊”之态，

没有大的问题，休养一些日子就可以复原了。但是如果白如骨粉，就到了不可救药的地步了。这是一种死色，一旦定形，表明肾功能衰弱至极，灭顶之灾就会到来了。碰到此类情况，务必高度警惕。

### △ 人生过程的“气”与“色”

人以气为主，气在内为精神，在外为气色。这里的意思是说，“气”对于人是十分重要的，处在主宰、根本的地位，它有内外两种存在的方式，内在的形式是“精神”，外在的形式是“气色”。识人者观察“气”，内要看“精神”，外要察“气色”。

人的一生是一个过程，大致说来可以分为四个时期：幼年时期、青年时期、壮年时期和老年时期。在各个不同的时期，人的生理和心理上的发育变化都有很大的差异，表现为气色也是各不相同的。这就像一棵树，初生的时候，色薄而气雅，给人一种比较弱小而单薄的感觉，等它生长一段时间之后，小树就会色明而气勃，显示出一种勃勃的生机。树长到茂盛之时，色艳而气盛，凸现出旺盛的生命力。等到树老之际，就变得色朴而实，一种枯衰的景象就出现。人也是一样的，“少淡”之时，色纯而雅；“长明”之时，色光而洁；“壮艳”之时，色丰而盛，“老素”之时，色朴而实。人一生的变化规律就全部在这里了。

人的生理状态和情绪，随着季节和气候的变化而变化，这些变化都会引起色气的不同变化。《冰鉴》所说的

“春青、夏红、秋黄、冬白”，就是取四季之变化来加以比拟的。

春天，莺飞草长，叶绿花开，五彩缤纷，春意盎然。人类的生命力在此时最旺盛。五行认为，春属木、木为青色，在人身上就是肝，春季肝旺，所以形之于色者为青，青色是生机旺盛之色。

夏天，赤日高悬，火网笼罩，天地为炉，热浪蒸腾。人类的情绪，在此季节最为激动。五行认为，夏季属火，火色红，在人身上就是心，心动就气发，气发于皮肤而呈现红色。

秋天，天高云淡，风清气爽，万物凋零，秋气袭人。受到这种肃杀之气的感染，人类的情绪多表现凄惶悲凉的心态，所谓“秋风生渭水”者也。五行把秋定为金，金为白色，“金”为凶器，“白”为凶色。虽然是正色，但是却非吉色。于是乎以黄色为宜，因土能生金，不失其正，而脾属土，养脾而移气，所以《冰鉴》把秋称为“秋黄”。

冬天，朔风凛冽，砭人肌骨，白雪皑皑，冰封大地。人类的生活，在这个季节趋向于安逸与安静。冬天属水，水色黑，在人体身上则表现为肾，肾亏则色黑。不过这种颜色虽然说是正色，却并非吉色。合适的颜色是白色，因为金能生水，不失其正，而固肾以养元气。

有一月之气，一日之气，其理与所述同，不再叙述。

古书《洞微玉鉴》说：

气者，一而已矣。别而论之，则有三焉：曰

自然之气，曰所养之气，曰所袭之气。自然之气者，五行之秀气也，吾乘受之，其清常存。所养之气者，是袭义而生之气也，吾能自安，物不能扰。所袭之气者，乃邪气也，若所存不厚，所养不充，则为邪气所袭矣。

这段话把“气”分为三种，即“自然之气”“所养之气”和“所袭之气”。“自然之气”与生俱来，属于天赋的范围。“所养之气”是后天修养而成的正气，孟子所说的“浩然之气”即属此列。“所袭之气”是后天遭到有害的影响而形成的，属于邪气之列。天生之气，个体难以把握，而“正气”与“邪气”却是个体可以把握的。因此，观人察人者抓住“正气”与“邪气”两端，很容易正确地作出判断。

### △ 文人之“色”与曾国藩观人论色

《冰鉴》是一部着重论文人相格之书，所以专门加以论述。文人就是“科名中人”，曾国藩认为，文人的“正色”是黄色。为什么文人以黄色为正色，是因为黄色是帝王家的象征，“学而优则仕”，读书人的目的十分明白，“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”，因此自然以黄色为正色了。

“气色”于文人有七色，即青、黄、赤、白、红、黑、紫，这七色的吉凶，主属为黄、红，紫主吉主喜，黑白青

赤主凶主灾。具体判语如下：

青色：主是非、忧惧、惊慌；

黑色：主牢狱、疾病、灾难；

白色：主损伤、孝服、亡故；

赤色：主血光、口舌、诉讼；

紫色：主迁官、荣升、名望；

红色：主发财、功名、生子；

黄色：与红色相似，主各种吉庆之事。

科举考试时代，殿试一甲第一名为大魁或魁首，就是流传于世之“状元”，其征兆是“黄云盖顶”。

曾国藩是科举出身之人，因此十分强调科举中人之正色，实际上要求文人进行自我修养，培育浩然正气。他24岁进北京参加考试，26岁中举，10年间升了10级，成了副部长级干部。

曾国藩对望气色观人很有心得体会。这里有一个他生活中的小故事：

曾国藩带着湘勇跟太平军打仗，身边缺少照料之人。有不少人好几次都送来年轻貌美的女子，但都被拒绝。不是他不需要人照料，而是曾国藩看不上。一天，彭玉麟给曾国藩带来了一个叫做陈春燕的女子，曾国藩却笑纳了。史料记载仅此而已，但唐浩明妙笔生花，对这件事进行了比较细致的描述：

这天午后，曾国藩强打精神批阅文书，忽然觉得眼前一亮，彭玉麟带着一个年轻女子走进

来。

“涤丈，你看看这个妹子如何？”彭玉麟笑吟吟地指着低头站在一旁的女子问。这以前，彭玉麟已带来过三个女人，曾国藩都不满意，或嫌其粗俗，或嫌其丑陋。这个女子一进来，便给他一种好感，身材匀称，步履端庄，那副羞答答的样子，既显得安祥，又有几分迷人。

“把头抬起来。”曾国藩轻轻地命令。那女子把头抬了一下，觉得对面的老头眼光很阴冷，又赶紧低垂。曾国藩见她虽算不上美丽，却也五官端正，尤其是眉眼之间那股平和之气很令他满意。“叫什么名字？”

“小女子名叫陈春燕。”

嗓音清亮，曾国藩听了很舒服，又问：“今年多大了？”

“二十二岁。”

“听你的口音，像是湖北人？”

“小女子家住湖北咸宁。”陈春燕大大方方，口齿清楚，完全不像以前那几个，要么是吓得手足失措，要么是扭扭捏捏，半天答不出一句话。曾国藩心中欢喜。

“家中还有哪些人？”

“有母亲、哥嫂和一个小妹妹。”

“父亲呢？”曾国藩问。

“父亲前几年病死了。”陈春燕的语调中明显



地带着悲伤。

“是个有孝心的女子。”曾国藩心里想，又问“你父亲生前做什么事？”

“是个穷困的读书人，一生教蒙童糊口。”

听说是读书人的女儿，曾国藩更高兴，“那你也认得字吗？”

“小女子也略为识得几个字。”

“雪琴，谢谢你了！”

“漆丈收下了！”彭玉麟如释重负，欢喜地说：“明天我带大家来向漆丈讨喜酒喝。”

“慢点，慢点！”曾国藩叫住彭玉麟，问：“百日国制未满吧？”

“今天刚好百日，你老就放心让陈春燕侍候吧！”彭玉麟笑着边说边出了门。曾国藩伸出指头点点掐掐，便将春燕留下来了。

这是曾国藩纳妾的一段花絮。据记载，此女后来很合曾国藩之意，可见曾国藩的确很有眼力。后来陈春燕不幸早逝，让曾国藩伤心了好一阵子。

### △ 从历史故事到曾国藩观人

要学会气色观人术，是一件困难的事，有些书是这样介绍看人气色的：

观看人气色，须天色方晓，傍起时就帏幔中，以纸烛照看辨认方验。吉凶无失，共就檐光处面背，非本分气色也。辄不得洗面與漱饮汤药，然后看之，亦难验矣。

其有不于早晚看者，第令凝神静坐，良久，看之，庶几有征焉。若夫不拘早晚，酒后，醉中，怒间，汗后，更不停待而看者，此则又有一时浮暴之气发现其先见之吉凶，难可得也。

看人气色尚如此复杂，学习观人之法当然更难了。

据《明外史·袁珙传》载：明代有个名叫袁珙的人是个传奇人物。相传他出生之时就不同凡响，非常喜欢学习，思考问题很深，还能做诗，天生异骨。

他年青的时候，喜欢游览名山大川。一天，他来到洛珈山，遇到了一个叫别古崖的僧人。别古崖练就了一种观气相人的神技，一眼就看出袁珙是一个可造之材，准备把观气术传给他。

观气术最重要的是眼睛。只有将双眼训练成火眼金睛，对颜色的反应特别敏锐，才可能从气色之中分辨出人物禀性来。那个僧人让袁珙抬起头看太阳，久久地看着阳光。不久，袁珙就觉得天旋地转，什么也看不清，但僧人一直让袁珙坚持。过了一些时候，僧人又将袁珙关在一个暗室之中，里面放一个小红黑豆，让袁珙指出小豆的准确位置，并设法把小豆取出来。开始的时候，袁珙什么也看不见，一片漆黑。后来经过慢慢地练习和适应，在黑暗中

也能看出小红黑豆发着幽幽的红光。之后，僧人又想出了更奇妙的方法，他在窗外悬挂一束五彩线，让袁珙在夜色中分辨彩线的颜色。由于有看太阳和看小豆的训练基础，袁珙轻而易举地将彩线的颜色分辨出来，毫无差错。

以上训练只是打基础，从此以后，僧人正式传授袁珙相人之法。僧人在这里点燃两个火炬，让袁珙分辨人体各部位所散发出来的气色，再参考这些人的出生年月去预测吉凶。袁珙感到十分奇怪，他以前根本没有注意过，在夜间用火炬照射，颜面还能发出各种气色。袁珙就这样学会了神奇的观气术。

到了元朝至正年间，袁珙游览到浙江西部。时任宪史的陈泰、项昕、沈博、郑文祖等人与袁珙是好友。有一天，这些人都聚在一起。袁珙看到陈泰神庭金匱部位黑气缭绕，断言说陈泰中午时分有免官之祸。他又望了望项昕，见他面部地角处有鱼鳞纹气状，不出三日，家中便会有火灾。他又说沈博面部中央有赤白相间的气贯穿，为梅花形状，点点闪光，这显示三个月之内其父辞世。之后，郑文祖也请袁珙观观气，袁珙看了看说：“你的印堂和山根部位有红气隐隐发光，夏秋之交，你有官临身，而且一定是在南方为官。

这一切都如袁珙所言一一应验了。

我们权且把这当成故事，不必认真，因为《明史》正传不载，仅见于《明外史》。

有一本名叫《辍耕录》的书进了这么一个故事：

元朝初年，有个人名叫李国用，从北方来到了杭州。

当时人们都传说他是神人，能够望气相人。传说，他的相气水平很高，大到一座城市，一片森林，小到一个人，他都可以从各种颜色的气上看出名堂来。当然，这种神功只有观气士才具有，因为他们经过特殊的训练。

李国用来到被称为“人间天堂”的杭州之际，正值北方的元朝与南方的南宋王朝打得不可开交。北方的蒙古可汗忽必烈雄心勃勃，决心扫平杭州，一统中国。南宋的君臣们因此惶恐得像热锅上的蚂蚁。李国用刚到杭州，便望见杭州城笼罩着一片黑气，便知这个城市不久将有血光之灾。李国用自然成了杭州城中的王子王孙、达官贵人家中的座上客，因为他们想知道自己的吉凶祸福。

一天，南宋谢皇后的孙子谢退乐请李国用一同进早餐。李国用到了之后，不客气地坐到最显赫的位置上，其余人只好在下位就座。席间，达官贵人们纷纷请李国用为他们预言吉凶，李国用看着他们，一言不发。此时，有一位下级官员从外面走了进来。此人脸上长满风疮，一副霉相，人们称他赵孟頫。

李国用一见赵孟頫，便从座位上站起来起身迎上去，对座中客说：“我从北方过长江以后，所相之人极多，只有此人福份最大。等他面上风疮痊愈之后，帝王就会召见。此人将来官至一品，名闻四海。”赵孟頫后来在元朝皇帝忽必烈手下官为翰林学士承旨，书法大大有名。

这类相士的故事多得很，只是饭后茶余的谈资，不要过于认真。但是从一个人的气色去判断一个人，不能说毫无道理。从一个人的气色上看出一个人的性格或禀性，这

在朝会时与管仲密谋讨伐卫国。齐桓公退朝回到后宫，卫姬看到齐桓公，急忙下堂拜揖，请求赦免卫君的罪过。

齐桓公很奇怪，说：“我对卫国没有什么打算，我赦它什么罪过？”

卫姬说：“贱妾看到您进入后宫的时候，趾高气扬，有征伐他国的气象。而见到贱妾时，颜色又有了变化，所以我知道您要讨伐卫国。”

齐桓公答应卫姬不讨伐卫国。

第二天，齐桓公朝会时揖拜管仲。

管仲对齐桓公说：“您要放弃讨伐卫国吗？”

齐桓公感到十分惊奇，忙问：“仲父，您是怎么知道的？”

管仲说：“您朝会拜揖时态度十分恭谨，言语和缓，而看到臣时又面露惭色，所以臣知道您要放弃伐卫了。”

齐桓公说：“这太好了！仲父在朝廷治理军国大政，夫人在后宫辅弼君德。”

《说苑·权谋篇》记载了这样一个故事：

齐桓公与管仲密谋讨伐莒国，但是讨伐令都还没公布就整个城都知道了。齐桓公十分奇怪，就去问管仲怎么回事。

管仲说：“这都城內一定有圣人知道此事！”

齐桓公恍然大悟地说：“啊！昨天，我看见服役的百姓之中，有个人手拿着柘杵，眼望着天空，难道是那个人吗？”于是下令让百姓再服一次劳役，人员跟昨天一样，不得让人代替。

在朝会时与管仲密谋讨伐卫国。齐桓公退朝回到后宫，卫姬看到齐桓公，急忙下堂拜揖，请求赦免卫君的罪过。

齐桓公很奇怪，说：“我对卫国没有什么打算，我赦它什么罪过？”

卫姬说：“贱妾看到您进入后宫的时候，趾高气扬，有征伐他国的气象。而见到贱妾时，颜色又有了变化，所以我知道您要讨伐卫国。”

齐桓公答应卫姬不讨伐卫国。

第二天，齐桓公朝会时揖拜管仲。

管仲对齐桓公说：“您要放弃讨伐卫国吗？”

齐桓公感到十分惊奇，忙问：“仲父，您是怎么知道的？”

管仲说：“您朝会拜揖时态度十分恭谨，言语和缓，而看到臣时又面露惭色，所以臣知道您要放弃伐卫了。”

齐桓公说：“这太好了！仲父在朝廷治理军国大政，夫人在后宫辅弼君德。”

《说苑·权谋篇》记载了这样一个故事：

齐桓公与管仲密谋讨伐莒国，但是讨伐令都还没公布就整个城都知道了。齐桓公十分奇怪，就去问管仲怎么回事。

管仲说：“这都城內一定有圣人知道此事！”

齐桓公恍然大悟地说：“啊！昨天，我看见服役的百姓之中，有个人手拿着柘杵，眼望着天空，难道是那个人吗？”于是下令让百姓再服一次劳役，人员跟昨天一样，不得让人代替。

服劳役的百姓很快就来了，管仲指着一位叫做东郭垂的人对齐桓公说：“那个人肯定就是那位圣人。”于是命礼宾官延请东郭垂，东郭垂应召而至。

管仲问：“您就是那个传言说要征伐莒国的人吗？”

东郭垂说：“正是！”

管仲说：“我没有说要征伐莒国，您为什么散布谣言呢？”

东郭垂回答：“为臣听说过，君子善于谋划，小人善于揣摩，这是我揣摩的结果。”

“您凭什么揣摩呢？”

东郭垂说：“我听说君子有三种颜色：“悠然自得为喜庆之色，这是要举行庆典之征兆；愀然请静为哀痛之色，这是要举行丧礼的征兆；勃然充盈为愤怒的气色，这是用兵征伐的征兆。”前天，我看见您在台上，脸上充盈着勃然愤怒之气，知道将有用兵征伐的事。您虽然没有明说，但是您挥臂所指的方向正是莒国。我私下计议，没有臣服的小国只有莒国，要用兵，不讨伐莒国又讨伐谁呢？”

以上这些事例表明，通过人的气色是可了解人的内心信息的，是可以判断一个人的，但是必须经过认真的学习和锻炼。

曾国藩这方面的故事很多，例如他早年判断江忠源要成大功，最终节烈而死，他断定刘铭传当为大将，都是比较有名的事例。下面是一个曾国藩识破风水先生的故事：

1864年7月28日（同治三年六月二十五日，曾国藩从安庆到达南京，一共住了二十五天，一直住在曾国荃的

雨花台大营。一天饭后无事，曾国荃给其兄讲了这样一件事；

南京被湘军攻破的一个多月的一天深夜，从城墙上缒下一个人来，声称“要亲见九帅，有机密面告”。曾国荃马上接见这个人。来人称自己是金陵世家，住在某地某地。他说，金陵城内早已断粮，老鼠、麻雀都被吃干吃净，全城都靠吃野草、树叶度日。他家房舍宽广，园榭花圃，楼阁亭台，全都齐备；破城之日，请曾国荃九帅住在他家，特来欢迎。这人所说的金陵城中情况曾国荃早也一清二楚，至于“欢迎”一事也无多大兴趣，因而淡然一笑，将此人打发走了。

一个多月之后，金陵被湘军占领，曾国荃派人察看，在那人所说的地方果然发现了“金陵世家”，一切都如所说。曾国荃连年争战，很少见到这样的好去处，就命将雨花台大营迁到这个世家之中。

一天傍晚，曾国荃与一群幕僚正在花园中闲聊，一阵冷风吹来，给人一种冰凉的感觉。忽然有人惊呼一声“不好”。曾国荃一看，原来是一位风水先生。曾国荃很相信风水、占卜、星相等，所以他的幕府之中什么人都有，这位风水先生最得信任。

曾国荃忙问：“什么事？”

那个风水先生说：“这个地方不可久居，三日之内，一定有天灾发生，请九帅定夺！”

曾国荃和众人商议了一下，“避凶趋吉”，决定次日将大营迁回雨花台原址。大营迁走的第二天，这条街果然发



生大火，无数歹徒趁火打劫，一时间珍奇名贵被搜刮干净……

曾国荃在讲这个故事的时候眉飞色舞，对那位风水先生极为佩服。曾国藩听着听着，似乎感觉到了什么东西。他仔细地打量着那个风水先生的全身，又盯住风水先生的脸，曾国藩的三角眼里射出两道利剑般的光芒，直刺那风水先生。风水先生的脸一会变红了，又慢慢地变白，身体都在微微颤抖。这一切自然瞒不了曾国藩的眼睛。正巧这时，忽报“圣旨到”。大家只好慌忙接旨。

曾国藩接好旨，安顿好钦差，急忙赶了回来，命曾国荃：“快把那个风水先生抓起来！”

曾国荃一时大惑不解。

曾国藩说：“九弟，你上当了！先抓人再跟你说。”

曾国荃在其兄面前向来是不敢抗命的，不得已派人去抓，可是那位风水先生趁大家忙于接旨之时逃之夭夭了。曾国荃对此更加迷惑。

曾国藩说：“那位金陵世家判定金陵必破，所以冒险出城迎接大军，希望借助你的大营威仪保住他的家业。这人的目的达到了，但是那些想发战争财的兵痞流氓都眼馋得要命，他们与你那风水先生勾结起来，来了个‘调虎离山’。那满街的大火哪里是天灾，完全是人祸；那些歹徒也不是‘趁火打劫’，而是纵火抢劫。这就是你的好军师！”

曾国荃听了才如梦方醒，悔愧不已。

从这个故事可以看出，曾国藩凭那个风水先生的“气

色”作出了准确的判断，这的确具有神探的本领，一下子就识破了罪犯的把戏。由此看来，学会观颜察色不仅可以识人用人，还可以破案。

《清史稿·曾国藩》说：

国藩为人威重，目三角有棱。每对客人注视移时不语，见者悚然。退者记其优劣，无或爽者。

我们所引的《日记》等中的事例，是可以用来证实《清史稿》的说法。

容闳的《西学东渐记》有这样一段记载：

抵安庆之明日，为予初登政治舞台之第一日。早起，予往谒总督曾。刺入不及一分钟，阍者立即引予入见。寒暄数语后，总督命予坐其前，含笑不语者约数分钟。予观其笑容，知其心甚欣慰。总督又以锐利之眼光，将予自顶及踵，仔细估量，似欲察予外貌有异常人否。最后乃双目炯炯，直射予面，若特别注意予之二目者。

总督曰：“予观汝貌，决为良好将才。以汝目光威棱，望而知为有胆识之人，必能发号施令，以驾驭军旅。”

予自信此时虽不至忸怩，然亦颇觉坐立不安。

容闳是中国第一个留学生，赴美留学归来，先去南京见洪仁玕，进献大计，但是太平天国不用。不久经友人联系推荐给曾国藩。他到达安庆后的第二天，曾国藩就接见了。先是“寒暄数语”，这是察其声音；既而“自顶及踵”仔细打量，这是观察神气、面容、五官、气色等等；最后是下断语：容闳是个人才！后来此人成为曾国藩的“洋务”要人。

曾国藩如此观人的本领，在当时传为奇谈。他的幕僚之一，好朋友郭嵩焘说曾国藩“尤以知人名天下，一见以辨其才之高下与其人贤否”。李鸿章奏稿中曾说：

曾国藩知人之鉴，超轶古今。或邂逅于风尘之中，一见以为伟器；或物色于形迹之表，确然许为异才。

曾国藩何以有如此高超的识人相人技能？

他一辈子致力于经世致用之学：年轻时代为金榜题名，苦读经书，钻研八股文；高中进京之后，花十多年时间，潜心研究具有实用价值的学问，相术就是其中之一。他对相术进行了深入探索，最后形成了《冰鉴》一书。此书论相重神兼重形，重常而不重奇，重理而轻术，善于从整体出发，所以具有很强实际指导意义。

他总结一些非常有用的相人口诀：

邪正看眼鼻，真假看嘴唇，功名看气概，富贵看精神，主意看指爪，风波看脚筋，若要看条理，全在语言中。

可以看出，他非常注重实际，不重视玄虚，完全从方便而实用出发。他的这种高超的相术理论和实践，是借鉴中国历代各种相法并结合自己的经历和实践精心琢磨所形成的具有实用价值的学问。据说美国有些高校开设相术课，《冰鉴》是重点教材之一。

《日记》（咸丰九年三月初二日·附记）：吴水梅，平江龙门厂十五里。广信入营，由散勇亲兵升先锋，带一队。八年十二月，吴兰蕙告假，代中哨哨官。年二十五岁。母存父歿。兄二人。身长，目小而有情，满而堆笑。

《日记》（咸丰八年十月廿六日·附记）：彭琼英，三十三岁。平江北乡，与彭大寿同族。四年在凌焯寿麾下，五年冬入苏官渡，七年充哨长。八年在衢州充哨官。鼻正，眼不敢仰视，面有正色。父故，母存，有妻无子，弟二十六岁，有子。耳好。”

《日记》（同上）：钟辅朝，二年在劳仪卿处。四年春入武庠，秋随李扩夫下武汉、田镇。五年入次青营。六年在抚州。七年贵溪告假。目清而不定，明白，滑。



将帅，天下似无裁定之理。吾惟以一勤字报吾君，以爱民二字报吾亲。才识平常，断难立功，但守一勤字，终日劳苦，以少分宵旰之忧。行军本扰民之事，但刻刻存爱民之心，不能使先人之积累自我一人耗尽。……沅弟多置好官、遴选将才二语，极为扼要，然好人实难多得。弟为留心采访。凡有一长一技者，兄断不敢轻视。

此间文员如魁太守、朱明府，武弁如塔参将、景都司，皆忠勇奋发，可与共倡大义。而塔参将言玉山者，为乌都统所赏之第一人，实属难得之才。顷闻阁下因其不赴桂东之报，督责甚严，求少为驰缓，待弟细细察看。人才难得，恐因小瑕而去有用之才也。

### 【译文】

您在杰出的才智、卓越的口辩方面赶不上左宗棠，文辞雅洁、文义雄健方面赶不上长公，但是，您的文笔明白畅达，连老妇听了都能理解，这却正好是我所偏好的。依照这里制定的薪水章程，这两个职务的薪水都是每月五十金，大小事物、条款都要上奏，印发到钱粮衙门。须知，

将帅，天下似无裁定之理。吾惟以一勤字报吾君，以爱民二字报吾亲。才识平常，断难立功，但守一勤字，终日劳苦，以少分宵旰之忧。行军本扰民之事，但刻刻存爱民之心，不能使先人之积累自我一人耗尽。……沅弟多置好官、遴选将才二语，极为扼要，然好人实难多得。弟为留心采访。凡有一长一技者，兄断不敢轻视。

此间文员如魁太守、朱明府，武弁如塔参将、景都司，皆忠勇奋发，可与共倡大义。而塔参将言玉山者，为乌都统所赏之第一人，实属难得之才。顷闻阁下因其不赴桂东之报，督责甚严，求少为驰缓，待弟细细察看。人才难得，恐因小瑕而去有用之才也。

### 【译文】

您在杰出的才智、卓越的口辩方面赶不上左宗棠，文辞雅洁、文义雄健方面赶不上长公，但是，您的文笔明白畅达，连老妇听了都能理解，这却正好是我所偏好的。依照这里制定的薪水章程，这两个职务的薪水都是每月五十金，大小事物、条款都要上奏，印发到钱粮衙门。须知，

这些都是国家的公粮，不是主帅所能据为己有的。您家素有美德清声，各位兄弟一同谋求生计，有的还求职于学馆，奔走于衙门，不免谋生艰辛，还不能完全做到与世隔绝，何必觉得从别人那里求得衣食之资都合乎道义，从我这里得到的就都不合道义呢？如果您一定要拿自己喜欢隐居为理由，用其它言辞来拒绝聘请，那么，这对咱们二十年的交情，不是有点漠然置之了吗？恳切地请求您。望您体谅。

我静观近年来的吏治、人心及各省的督抚将帅，觉得天下似乎没有安定的道理。我只能以一个“勤”字报答国君，以“爱民”二字报答双亲。我才识一般，很难建立功勋，只有坚守一个“勤”字，终日不辞劳苦，以便能为君主稍做分一点忧，尽自己的一份赤胆忠心。行军打仗本来就是一件极为扰民的事情，我只有时时刻刻都怀着一颗爱民之心，以免使祖上所积的德福被我一个人耗尽。……沅弟所说的多置好官、遴选将材两句话，极为简明扼要，然而好人实在难以多得，请弟弟为我留心访求。凡是有一技之长的人，我绝不敢有丝毫的轻视。

这一地区的文官中如魁太守、朱明府等，武官中如塔参将、景都司，都忠心赤胆奋发有为，可以和他們一同伸张大义。而其中的塔玉山参将，是被乌都统赏识的顶尖人物，实属很难求得的人才。近来听说您因为他不肯前往桂东增援，狠狠地督责了他，求您稍稍从缓处置，等我再仔



细对他考察一番。人才难得，只怕因小错而损失了有用之才啊！

## 评 述

自古得人者昌，失人者亡，纵览古今历史，概莫能外，无兵不足深忧，无饷不足痛哭，人亡政息，国无栋梁那才堪忧虑。古人云：“能当一人而天下取，失当一人而社稷危。”用人事关社稷兴废，不可不察，不能不慎。

曾国藩，这位清朝“中兴名臣”，不愧于重视人才、善于用人的杰出大师，他广揽人才，诸如李鸿章、左宗棠、薛福成、华衡芳等皆出其门下，并使他们大有作为。他兴幕府，纳英贤，终成人才荟萃之可喜局面。

曾国藩为何能够如此，只是因其目光深远，深谋远虑，深明人才乃国之栋梁这一道理。

在封建时代，人才的选拔、任用很讲究出身、资历。而曾国藩则主张“衡才不拘一格”，不宜“复以资地限之”。凡前来求见、献计、献策者，不论贵贱，他一概以礼相待。因而“山野才智之士感其诚，莫不往见”。

曾国藩打破资格限制，把具有真才实学而又品德好的人破格提拔担当重任。湘军中一些重要战将就是由他破格提拔上来的。如分统湘军内外湖水师的杨载福、彭玉麟，就是曾国藩 1853 年下半年在衡州练兵期间，分别从行伍

之士，争自创立功名，肩相摩，指相望。”罗萱是最早应募到曾门的人之一。传说当时每天都有百十人到营中报名，曾国藩一一召见，问询长短，稍有才能的人就留下来。一天，曾国藩已招见多人，倦极不见客。正在似睡非睡时，忽听外面有吵声，起身向窗外一望，但见一位身材不高，只穿一件单衣的青年人被守门人拦住。青年人声音爽朗，气质非凡，但任凭怎样讲，守门人仍不放行。青年人也不气馁，大有不见曾国藩不罢休的气势。正在僵持之际，曾国藩推门面出，并喊住守门，对青年人说：“听君的声音爽朗圆润，必是内沉中气，才质非凡之人。”遂将其引入上宾之位，俩人叙谈起来。这位敢闯军门的青年姓罗，名萱，字伯宜，湘潭人。其父汝怀，道光十七年（1837）拔贡，曾任过芷江学训导，候选内阁中书，以学行闻于时，著有《湖南褒忠录》。罗萱生有夙慧，工诗文书法，能承其父学。为诸生，屡列优等。倡导经世之学，领湖南诗坛风骚百年、著名的封疆大吏贺长龄，以“家风不可及”闻名遐迩的新化邓显鹤、沈道宽对他都很器重。随后，曾国藩立即决定让罗萱掌管书记，日常文牍往还，也一并交给了他。

曾国藩率湘军东下时，罗萱以亲老欲辞，但曾国藩写信请他入府，并说：“今专足走省，敬迓文旆，望即日戒涂，惠然遄臻，无为曲礼臆说所误。蟾蜍裹沙而不行，於菟腾风而万里。士各有志，不相及也。千万千万！祷切祷切！”咸丰五、六年（1855—1856）间，是曾国藩处境最困难的时期。戎马倥偬，而客居江西，兵饷皆不宽足，又

之士，争自创立功名，肩相摩，指相望。”罗萱是最早应募到曾门的人之一。传说当时每天都有百十人到营中报名，曾国藩一一召见，问询长短，稍有才能的人就留下来。一天，曾国藩已招见多人，倦极不见客。正在似睡非睡时，忽听外面有吵声，起身向窗外一望，但见一位身材不高，只穿一件单衣的青年人被守门人拦住。青年人声音爽朗，气质非凡，但任凭怎样讲，守门人仍不放行。青年人也不气馁，大有不见曾国藩不罢休的气势。正在僵持之际，曾国藩推门面出，并喊住守门，对青年人说：“听君的声音爽朗圆润，必是内沉中气，才质非凡之人。”遂将其引入上宾之位，俩人叙谈起来。这位敢闯军门的青年姓罗，名萱，字伯宜，湘潭人。其父汝怀，道光十七年（1837）拔贡，曾任过芷江学训导，候选内阁中书，以学行闻于时，著有《湖南褒忠录》。罗萱生有夙慧，工诗文书法，能承其父学。为诸生，屡列优等。倡导经世之学，领湖南诗坛风骚百年、著名的封疆大吏贺长龄，以“家风不可及”闻名遐迩的新化邓显鹤、沈道宽对他都很器重。随后，曾国藩立即决定让罗萱掌管书记，日常文牍往还，也一并交给了他。

曾国藩率湘军东下时，罗萱以亲老欲辞，但曾国藩写信请他入府，并说：“今专足走省，敬迓文旆，望即日戒涂，惠然遄臻，无为曲礼臆说所误。蟾蜍裹沙而不行，於菟腾风而万里。士各有志，不相及也。千万千万！祷切祷切！”咸丰五、六年（1855—1856）间，是曾国藩处境最困难的时期。戎马倥偬，而客居江西，兵饷皆不宽足，又

之士，争自创立功名，肩相摩，指相望。”罗萱是最早应募到曾门的人之一。传说当时每天都有百十人到营中报名，曾国藩一一召见，问询长短，稍有才能的人就留下来。一天，曾国藩已招见多人，倦极不见客。正在似睡非睡时，忽听外面有吵声，起身向窗外一望，但见一位身材不高，只穿一件单衣的青年人被守门人拦住。青年人声音爽朗，气质非凡，但任凭怎样讲，守门人仍不放行。青年人也不气馁，大有不见曾国藩不罢休的气势。正在僵持之际，曾国藩推门面出，并喊住守门，对青年人说：“听君的声音爽朗圆润，必是内沉中气，才质非凡之人。”遂将其引入上宾之位，俩人叙谈起来。这位敢闯军门的青年姓罗，名萱，字伯宜，湘潭人。其父汝怀，道光十七年（1837）拔贡，曾任过芷江学训导，候选内阁中书，以学行闻于时，著有《湖南褒忠录》。罗萱生有夙慧，工诗文书法，能承其父学。为诸生，屡列优等。倡导经世之学，领湖南诗坛风骚百年、著名的封疆大吏贺长龄，以“家风不可及”闻名遐迩的新化邓显鹤、沈道宽对他都很器重。随后，曾国藩立即决定让罗萱掌管书记，日常文牍往还，也一并交给了他。

曾国藩率湘军东下时，罗萱以亲老欲辞，但曾国藩写信请他入府，并说：“今专足走省，敬迓文旆，望即日戒涂，惠然遄臻，无为曲礼臆说所误。蟾蜍裹沙而不行，於菟腾风而万里。士各有志，不相及也。千万千万！祷切祷切！”咸丰五、六年（1855—1856）间，是曾国藩处境最困难的时期。戎马倥偬，而客居江西，兵饷皆不宽足，又

受太平军石达开部不时攻袭，常常是停泊船上，不用说安生休息，性命也时有不保。为了取得朝廷的信任，还必须经常奏报军中缓急。而罗萱上马操剑，下马走笔，兼具文武，形影不离，是难得的人才。曾国藩每有上疏，罗萱皆操笔如流。有时“警报骤逼，势危甚”，罗萱也“甘心同命”，又时常调节诸将之间的矛盾，使各当其意以去。六年，翼王石达开入江西，攻陷瑞、临、袁、吉、抚、建诸郡，省城孤悬。罗萱领湘军三千人攻建昌，城即破，但太平军报军忽至，都司黄虎臣战死，城未攻下。于是曾国藩又令其攻抚州，将至，又得知曾国华、刘朕鸿等自鄂报江攻瑞州，曾国藩又令他自抚州赴瑞合攻。在瑞州，罗萱与刘朕鸿等与太平军展开了殊死战，八战皆捷，取得了瑞州战役的胜利。

最能体现曾国藩不拘一格、唯才是举的用人原则的是其对容闳的的重用。

容闳是一位伟大的爱国志士，他极其痛恨清朝的腐朽反动统治，强烈同情太平天国。容闳从美国留学毕业回国后，满怀“西学东渐”以振兴祖国的强烈愿望，于1860年11月来到天京，19日拜会了洪仁玕，提出请太平天国建立一支良好军队、一个良好政府以及设立报行、学校等七条建议。洪仁玕对此很感兴趣，但过了几天他却婉拒了容闳的七条建议。容闳只好于12月24日离开了天京。他为自己振兴中国的抱负无处实行而痛心，离开天京后便投身商贸活动。正当他一心经商之际，突然收到了来自安庆的朋友之信，邀他前往曾国藩在安庆的军营。接着又收到

另几位朋友之信，作出了同样的邀请。容闳怀着曾国藩会因他曾投奔天京而将加罪于他的疑虑前往安庆，到后方知：原来曾国藩听到幕僚们介绍容闳的情况后，几个月里无日不思一见。容闳一到，曾国藩便立即亲自加以接见，不仅对他敬礼有加，还主动征询、虚心采纳其兴国良策，对于容闳提出的向国外采购机器设备、开办机器制造厂的建议欣然接受，而当即委托容闳主持其事。后来他还大力支持容闳派少年儿童留学美国的建议。容闳从亲身经历中，对曾国藩产生由衷的崇敬之心，极言称颂曾氏“一生之政绩，实无一污点”，“其才大而谦，气宏而凝，可称完全之真君子，而为清代第一流人物”等等。

容闳主动跑到天京条陈振兴中华、振兴太平天国的大计而未受洪秀全重视，未被采纳；他满怀热情而去，怏怏不乐而离。曾国藩则再三邀容闳前往一见，主动征询计策，对他言听计从；容闳惴惴不安而去，欣然受命而离。洪秀全与曾国藩对待人才的态度形成鲜明的对比！曾国藩最终击溃了太平天国，知人善用是其中的一个重要原因。

曾国藩重视人才，对于发现、造就人才的方法，他概括为八字。他说：“得人不外四事，曰广收、慎用、勤教、严绳。”

“广收”，指广泛访求、网罗人才。这是延揽人才之道。

曾国藩反对以出身、资历衡量人，“凡有一技一长者，……断不可轻视”。他说衡量人“不宜复以资地限之。卫青人奴，拜相封侯，身尚贵主。此何等时，又可以寻常条

例困倔奇子乎！”曾国藩认为，当今不是没有人才，而是只待人们搜罗、发现而已；人才“无人礼之，则弃于草野饥寒贱隶之中，则是为国家于城腹之心用。”为此，曾国藩认为不能因求全责备而埋没人才。他说：“衡量人才只求有一可取之处便足矣，不可因其一点小缺点就对其不加重用。如果过于苛求，那么平庸的人反而能得重用。”曾国藩本人对于人才的延揽正是不拘一格的。薛福成说他“在籍办员始，若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜、王鑫、杨岳斌、彭玉麟，或聘自诸生，或拔自陇亩，或自营伍，均以至诚相与，俾获各尽所长”。并说李世忠、陈国瑞在湘军将领中以“桀贪骜诈”闻名，曾国藩对他们仍予以讽勉，“奖其长而指其过，劝令痛改前非，不肯轻率弃绝”。

## 第二节 识拔贤俊

以有操守而无官气  
多条理而少大言为主  
引用一班能耐劳苦之正人  
日久自有大效

### 【原典】

辅卿而外，余告筱辅观人之法，以有**操守而无官气、多条理而少大言为主**。又嘱其求润帅、左、郭及沅荐人。以后两弟如有所见，随时推荐，将其人长处短处一一告知阿兄，或告筱荃，尤以习劳苦为办事之本。引用一班能耐劳苦之正人，日久自有大效，无以不敢冒奏四字塞责。季弟言出色之人断非有心所能做得，此语确不可易。名位大小，万般由命不由人，特父兄之教家、将帅之训士不能如此立言耳。季弟天分绝高，见道甚早，可喜可爱，然办理营中小事，教训弁勇，仍宜以勤字作主，不宜以命字谕众。



安徽绅士，国藩所知之，自吕鹤田、吴竹如、李少荃外，又有何慎修子永、涂宗瀛、阎仙，其去安徽最近者，又有宿迁之庄牧庵、淮安之鲁通甫，皆硕学鸿才。桐城戴存庄，虽文学之士而有血性。官场自岱云外，袁午桥最为结实，才气亦足以包举大事。国藩去年经过州县，见宿州郭刺史尚淳实，有贤声。此外闻吕鹤翁、李少荃当不差谬。季高、筠仙，仆寄书山中，属其来衡练兵，远赴皖中，助阁下一臂之力，现皆来来。霞仙诸君，不知可出佐阁下否？伯韩必宜送往幕府，但须船成之后，与大队偕行耳。承示致周敬修先生书，不特规画大周，有陈同父一流气象，即文义之美，亦殊非近时所有。此老与国藩会晤虽浅，结契颇深，实能脱去世俗仕宦町畦。近闻其遂作古，不知果否？其世兄亦自可用。

**【译文】**

除辅卿之外，你们又推荐意卿、柳南二人，很好，柳南老实、谨慎，我深知，意卿想来也不平凡，我告诉筱辅看人的方法，应以有节操无官气、讲求条理不说大话为

主。又嘱咐他请求润帅、左、郭和沅弟推荐人才。以后两弟如有所发现，随时推荐，将其人的优点缺点一一告诉为兄长，或告知筱荃，更要注意以能吃苦耐劳为办事之本。引用一班能吃苦耐劳的正人君子，日久自大见成效，千万不要以不敢贸然上奉搪塞。季弟说真正出色的人决不是无心才能做到，此确实不可改变。名位的大小，都是由命运决定，由不得自己。只是父兄之所以治家，将帅之所以训练士卒不能如此立言罢了。季弟天分绝高，领悟大道很早，可喜可爱，但是办理军营中的小事，教训士兵，仍要以勤字为主，不要以天命示众。

安徽地方的名流，我知道的，除吕鹤田、吴竹如、李鸿章以外，还有何慎修（子永）、涂宗瀛（闾仙）；那些距安徽最近的地方，还有宿迁的庄牧庵、淮安的鲁通甫，都是饱学大才。桐城的戴存庄，虽是一个文人，却很有血性。官场中除岱云一人外，袁午桥最为实在可靠，他的才气也完全可以担当大事重任。我去年经过的州县中，发现宿州的郭刺史崇尚朴实，有贤明的名声。除此而外，听说吕鹤翁、李鸿章相当不错。左宗棠、郭嵩焘二人，我曾寄信去他们的隐居之地，嘱托他们前来衡州训练军队，将他们派往安徽，好助您一臂之力，但现在都没有到。霞仙诸君，不知可否出任您的幕僚？伯韩这人肯定适合做您的幕僚，但必须在战船造成之后，和大队人马一同前去。禀承您的指示，去信给周敬修先生，他不只在谋划大局上有宋代陈亮这类人的气概，就连他高妙的文笔，也出类拔萃，

是近来所没有的。这位老先生和我见面虽少，交情却很深，实在能够超脱世欲官场中的陈规陋习。近来听说他已逝世，不知是否属实？他的兄弟也有可用之才。

## 评 述

为了广泛延揽人才，曾国藩力倡互相引荐。他自己经常主动向别人推荐人才，如咸丰三年十一月，他向新任皖抚江忠源推荐安徽士绅、官员 11 人，向湘抚骆秉章推荐成名标、陈鉴源、周凤山、胡淑均等人才，向部属刘蓉推荐邹伯翰等“三邹”等等。他也经常要求别人向自己推荐人才，有时甚至“广告各地，求荐才以辅我不逮。”曾国藩与人谈话、通信，总是殷勤询问其地、其军、其部是否有人才，一旦发现，即千方百计调到自己身边。他幕府中的不少幕僚都是通过朋友或幕僚推荐的。如方宗诚、陈艾都是吴廷栋推荐的。吴汝纶也是安徽人，是方宗诚推荐入幕的。凌焕是刘星房推荐的。赵烈文是周腾虎推荐的。李兴锐是李竹浯等人推荐的。李善兰大约是郭嵩焘推荐入幕的。李善兰又荐张文虎入幕。容闳则是李善兰、张斯桂、赵烈文三人推荐的。向师棣是严仙舫推荐的。

为了增强对人才的吸引力，避免因自己一时言行不当或处事不慎而失去有用之才，曾国藩力克用人唯亲之弊。同时，自强自砺，“刻刻自惕”，“不敢恶规谏之言，不敢

怀偷安之念，不敢妨忌贤能，不敢排斥异己，庶几借此微诚，少补于拙。”从其一生的实践看，他基本上做到了这一点。曾国藩周围聚集了一大批各类人才，幕府之盛，自古罕见，求才之诚，罕有其匹，事实证明其招揽与聚集人才的方法是正确的和有效的。

曾国藩说：求才“又如蚨之有母，雉之有媒，以类相求，以气相引，庶几得一而可得其余”。

蚨，即青蚨，是类似虫的一种小动物。“生子必依草叶，大如蚕子。取其子，母即飞来，不以远近。……以母血涂钱八十一文，以子血涂钱八十一文，每市物，或先用子钱，或先用母钱。皆复飞归，轮转无已。”“雉之有媒”，是说猎人驯养的家雉能招效野雉。

物以类聚，人以群分。曾国藩以青蚨子母相依不离，家雉能招致野雉，比喻在求才时须注重人才互相吸引，使之结伴而来，接踵而至，收“得一而可及其余”之效。

咸丰十一年（1861年）三月，毛鸿宾署理湖南巡抚，向声望日著的曾国藩咨询湘政。曾国藩复信中仍把物色人才放在首位，指出：湖南近年兵勇散布各省，很有人才匮乏凋蔽之说法，实则岩搜谷采，楚才晋用，而故山反为之一空。“阁下初莅湘政，仍祈以物色将才为先务。……来示垂询用人行政利弊得失，窃以为人存而后政举。方今四方多难，纲纪紊乱，将欲维持成法，似仍须引用正人，随事纳之准绳，庶不逆于例，而又不悖于理。”七月十四日回信中又说：“湘中统将，多宣力于外省，本境反有乏才之叹。不特阁下以此为虑，鄙人亦增内顾之忧。兵可以磨

炼而成，欲求将才之辈出，不能为未雨之绸缪。”

古人云：“玉人之所患，患石之似玉者；相剑者之所患，患剑之似吴干者。”这是《吕氏春秋·疑似》篇中一句名言，其意思是：琢玉的匠人最担忧的是像玉一样的石头；相剑的人最担忧是有像吴干那样的劣剑。这两句话常被用来比喻忠奸相混，贤愚相杂，不易识别。所谓“大奸若忠”，就是疑似。玉人即琢玉的匠人。然而，“玉石相类者，唯良工能识之。”意思是说，玉和石的样子相像，只有技艺精良的人，才能识别出来。如果从识人角度来说，只有具有远见卓识的人，才能从平庸的人中发现人才。

事实也正是如此，尤其是在人才未被识之前，如“良玉未剖，与瓦石相类；名骥未驰，与弩马相杂。”即奸玉未被剖出来时与瓦石相混在一起，如同一类；千里马没有奔跑时，与跑不快的马杂混在一起，分不出好坏，这就更需要良工巧匠那样的贤才，识别出贤才与不肖之才，有用之才与无用之才来。

假如“买玉不论美恶，必无良宝矣；士不论贤良，则无士矣。”这就更说明买玉不识别奸坏，必然没有珍宝；选拔人才不进行识别，不论是否贤良，就没有贤才。既然识别人才是如此重要，我们就需要有识贤的贤才。如果没有识贤的贤才，那种“山中荆璞谁知玉，海底骊龙不见珠”的局面和现象是不会自动消失的。一旦有了贤才，“瞻山识璞，临川知珠”的奇迹就会出现。也就是说，贤者即有慧眼者能远看山崖，就可以看出山上有璞；面对河川，就可知水中有珠。换言之，这里是指善识人者能于

众人之中发现贤能，有慧眼者能识奇才于未露头角之时。

百里奚是个奴隶，因秦穆公赏识而重用之，后与蹇叔等辅佐秦穆公建立霸业。

《史记·秦本纪》记载：晋献公消灭虞、虢两国，俘虏虞君及其大夫百里奚。并与秦联姻，以百里奚作为秦穆公夫人的陪嫁臣送入秦国。之后，百里奚逃到楚国宛县，被楚国人抓去做奴隶，穆公知百里奚是个贤人，想用重金去赎，又怕楚国知其身价不给，便降低其身价按照奴隶价格去赎，派人到楚国说：“吾媵臣（陪嫁臣）百里奚在焉，请以五羚羊（公羊）皮赎之。”楚人便将他囚而送回。这时，百里奚已经是七十岁的老人。穆公使人打开枷锁，欢迎他来，并向他请教。二人谈了三天，穆公很高兴，敬佩其才，任之国政，号称“五羚大夫”。百里奚谦让说：“臣不及臣友蹇叔，蹇叔贤而世不知。臣赏游困于齐而乞食铍人，蹇叔收臣，臣困而欲事齐君无知，蹇叔止臣，臣得脱齐难，遂之周。周王子赧好牛，臣以养牛干之，及赧欲用臣，蹇叔止臣，臣去，得不诛。事虞君，蹇叔止臣。臣知虞君不用臣，臣诚私利禄爵，且留。再用其言，得脱；一不用，及虞君难：以知其贤。”于是，穆公派使以重金聘请蹇叔，任为上大夫。

秦穆公能用奴隶百里奚，并得百里奚推荐而用蹇叔，说明了两点：一是知人始能用人。百里奚是虞国大夫，而虞君用而不听他言，致虞国灭亡，这是因虞君不知百里奚，故不相信他，不用其策。晋国俘虏百里奚，却用使为陪嫁臣，说明也不知百里奚，而楚人用百里奚为奴隶，是

把百里奚视为最贱之人了。只有秦穆公慧眼识人，能知百里奚，一到则委之国政。二是贤人才知贤，才能推荐贤人。百里奚穷到无饭食而乞食于齐地时，是蹇叔收留了他。世人不知蹇叔贤，百里奚从蹇叔对他多次规劝中知蹇叔的才能胜过自己。百里奚因穷困先后想事齐君，因蹇叔认为非所事之人而制止，百里奚听他的话才免于难。事虞君也被蹇叔劝止，百里奚因穷贪其禄爵而留任，但虞君不听其谋，及虞灭及己被俘，才知蹇叔见识高明。而百里奚虽知蹇叔才能超己，不妨忌而力荐，足见百里奚是贤者。任用一贤者，必将有更多的贤者来，这就是“物以类聚”。

事实说明：秦穆公并没有知错人，用错人，百里奚、蹇叔为穆公竭智尽力，对秦国政治、军事、外交工作起了巨大的作用，促使穆公成为春秋五霸之一。

识人不易，识贤才更不易，只有独具慧眼的人才能识人才。在古今中外识人史上，别具慧眼的人才也数不胜数。

达尔文读的是剑桥神学院，神学成绩不佳。很多人认为达尔文只知道飞鸡斗狗，智力远在普通人以下，是个平庸者，但是植物学教授汉罗却看出达尔文有着特殊的才能。是以他特别器重达尔文的观察力和喜欢独立思考的治学品质，并力保他随贝格尔舰进行环球科学考察，从而使一个“平庸”者，成为举成瞩目的科学家。

黑格尔在读书时，也被人视为“平庸少年”，有人画漫画奚落他，把他画成拄着两个拐棍的小老头儿，认为他是没有什么出息的。但是，有人却很赏识他，他的老师曾

在他的毕业证书上写道：“健康状况不佳，中等身体，不善辞令，沉默寡言，天赋高。判断力健全，记忆力强，文字通顺，作风正派，有时不太用功，神学有成绩，虽然尝试讲道不无热情，但看来不是一名优秀的传教士，语言知识丰富，哲学上十分努力。”应该说，黑格尔的这位老师是善于识才的。

我们也常说，俗康不识神仙，也是指普通世俗的眼光不能认识非凡的人物。非凡的人之所以能识非凡的人，就在于“视之明也，鉴于贤，不在见于蚊蝇。”

识贤须贤才，这是识才的一条基本经验。“得贤则昌，失贤则亡。自古及今，未有不然者也。”这就是说，得到贤人，国家就会昌盛；失掉贤人，国家就会衰亡。从古到今，没有不是这样的。而得贤需要识贤的贤才才行。《战国策》记载的淳于髡荐贤的一段历史就说明了这一点。

《战国策》记载，淳于髡在一天之内向齐宣王推荐了七名贤士。宣王觉得很奇怪，问他：“我听说人才难得。千里之内，能选拔一个贤士就是相当多的了；百年之中，出现一个圣人就是很难的了。你怎么能一天之内就可以为我们推荐七个贤士呢？看来贤士真是太多了。”

淳于髡说：“不能这么说。你看，同类的鸟儿总是集在一起；同类的野兽，也是一道行走。比如说要寻找柴胡、桔梗这些草药吧，你若是到洼地去找。一辈子也找不到；可是如果到泽秦山、梁父山北面去找呢，那就可以车载而归。天下的东西，都是同类相聚的，人也是这样。我淳于髡总算是一位贤士吧？你让我去挑选贤士，正像到河



边汲水，用火石取火一般容易。我准备推荐一批贤士给大王哩，何止这七个呢。”

在国外，识贤靠贤才的例子也屡见不鲜。历史上达兰贝看到18岁的拉普拉斯一篇力学论文就敢于推荐他担当教授。在著名希腊文、数学和天文教授巴罗的赏识、荐举下，26岁的牛顿就当了数学教授。诗人爱默生看到美国诗人惠特曼未成名时自费出版《草叶集》诗集后，被有的评论家辱骂惠特曼是“不懂得艺术，就像猪猡不懂得数学一样”，立刻亲自写信给惠特曼，并给以很高的评价。《草叶集》再版时，附上爱默生的信，从而使这本诗集蜚声诗坛。

慧眼识良才，识贤须贤才，从汉文帝见周亚夫治军有法赞其真将也能看出这一点。

《史记·绛侯周勃世家》记载：匈奴大肆入侵边境，汉文帝便任刘礼为将军，驻军灃上；任徐厉为将军，驻军棘门；任周亚夫（绛侯周勃之子）为将军，驻军于细柳，以抵御匈奴。文帝亲自前往慰劳军队。到灃上和棘门军营，文帝车驾长驱直入，将军们都下马相迎。及来到细柳军营，见将士身披铠甲，持锋锐兵器，拉满了弓箭，戒备极其森严，文帝车驾不得入。生行官上前说：“天子且至！”守卫军门的都尉说：“将军令曰‘军中闻将军令，不闻天子之诏。’”文帝驾到，不得入。于是，文帝派使持节告知周亚夫：“吾欲入劳军。”亚夫才传令开壁门。守卫壁门的将士对随文帝来的从属：“将军约，军中不得驰马也。”文帝便拉辔慢行。到中军营帐，将军亚夫手持兵器拱手行礼

说：“介冑之士万年平，请以军礼见。”文帝脸色变得严肃，靠车前横木以示敬意，使人谢说：“皇帝敬劳将军。”劳军仪式结束，文帝离去。即出军门，群臣皆惊。文帝说：“嗟乎，此真将军矣！曩者灞上、棘门军，若儿戏耳，其将固可袭而虏也。至于亚夫可得而犯邪！”赞扬久之。过了一个月，因匈奴退，三处驻军皆撤。文帝因见亚夫治军有法，便升任为中尉，负责保卫京师。

文帝从劳军中，看见两种不同军营：在灞上、棘门两军营，将士军队迎送，皇帝车驾长驱直入，是没有纪律、没有设防的军营。可是，文帝一到细柳军营，将军在中军营帐，将士手持兵器不离岗位，戒备森严，军纪严明，将军下令，皇帝才得人军门，车驾不能乱动，皇帝也要遵纪按辔慢行。如遇见昏庸帝王，将被认为大不敬，会招致杀身之祸。幸文帝是个贤明皇帝，他不仅不怪，反而改容向将军亚夫致敬。他将所慰劳的两种不同的军营进行对比，认为营上、棘门治军如此，是“儿戏”，而细柳军营敌人是不能侵犯的。文帝见亚夫治军如此有法，赞为“真将军”，认为他是可以托以军事重任的，不只给予保卫京师的重任，当他临危时，叮嘱太子刘启说：“即有缓急，周亚夫直可任将兵。”文帝死，刘启继位，是为景帝，任亚夫为车骑将军。汉景帝三年（公元154年），吴楚七国叛乱，景帝遵父嘱，升亚夫为太尉，使他率兵镇压，终于平定了叛乱。

文帝从军纪严明、治军有法中发现周亚夫这个“真将军”，可说是一位知人善任的明君。

### 第三节 储蓄人才

受任以来，夙夜忧惧  
恐见闻不广，思虑不周  
孳孳勤求，冀得乡邦贤士

#### 【原典】

国藩奉命帮办团防，查拿土匪，受任以来，夙夜忧惧，恐见闻不广，思虑不周，孳孳勤求，冀得乡邦贤士，不我遗弃，肯辱惠临，藉以博采周咨，周匡不逮。故或奉书促驾，或倒屣迎宾，延揽英豪，咨諏善道，耿耿此心，想蒙谅也。有自某处来者，具道大兄之为公正老成，乡间共式。国藩心焉慕之，道里寥远，来由亲晤，快领麈谈，我劳如何。方今贼氛浸急，江波不靖，鲸鲵穴于金陵，蛇豕突于楚境，普天民庶，莫不发指眦裂，此正志士慷击楫之秋，贤者仗策行筹之会也。

国藩不肖，妄欲招勇数千，亲加训练，整饬戎伍，扫荡群凶，上惟纾圣主宵旰之忧，下以拯生灵涂炭之苦。而军饷不

断，筹画维艰。现今移驻衡州，一应事宜，尚未就绪，意欲借茅茹之汇征，为梓桑之保障。大厦非一木所支，庞业以众智而成。苟其群贤皆集，肝胆共明，虽金石而可穿，夫何艰之不济？伏望足下即日束装未衡，藉慰渴思，兼资商榷，幸勿以国藩为不足与道，裹足不前也。时艰孔急，翘企良殷。心所欲倾，笔不能宣，望切祷切！先此顺候文祺。

臣本年迭奉谕旨，飭令保举人才。兹又钦奉寄谕，令保封疆将帅。臣自愧无知人之明，无储才之素，不足以仰答圣主谦冲之怀。惟经济以历练而成，人才以奖借而出，苟有所闻，即当搜罗荐达，造就为他日之用。去年常州之陷，守土官吏皆去。该郡士民，尚能婴城固守，与贼鏖战多日。城破之后，各村镇团练拒贼，如无锡荡口等镇，至今尚与贼相持不懈，是其中必有二三资智为之倡率。臣闻该郡素尚节义，其士子多好读书稽古，研究事理。臣所知者，有候选主事周腾虎，疏通知远，识趣闳；候选同知刘翰清、监生赵烈

文，博览群书，留心时事；监生方骏谟不求闻达，行谊卓然；蓝翎六品衔监生华蘅芳、议叙从徐寿，研精器数，博涉多通。此数人者，若令阅历戎行，廓其闻见，必可有裨军谋，蔚为时望。自常州沦陷之后，诸人多已远避，周腾虎在浙江，刘翰清在山东，方骏谟在河南，其余尚在本籍。应请飭下各省抚臣访求，咨避前来。俟到臣营数月之后，臣悉心察看，再行出具考语，奏请皇上量材录用。

窃惟行政之要，首在得人。吏治之兴废，全系乎州县之贤否。安徽用兵十载，蹂躏不堪，人人视为畏途。通省实缺人员，仅有知府二人、州县二人。即候补者，亦属寥寥。每出一缺，遴委乏员。小民久困水火之中，偶得一良有司拊循而煦妪之，无不感深挟纆，事半功倍。

### 【译文】

我奉命协助办理团练，稽查贼匪，接受任务以来，日夜忧心忡忡，唯恐有误，担心自己见识不广，考虑不周，因此孜孜以求，希望家乡的贤人不嫌弃我，肯慷慨前来相

助，借此来广泛地采取众议，周密地听取意见，以求补救我的疏漏。所以经常或是寄信请人出山，或是热情欢迎来宾，广招英雄豪杰，咨询高见妙法，这一片耿耿之心，想来能得到大家的体谅。有一位从某处来的人，陈述了您的公正老成，被乡邻们效法。我心里对您充满敬慕之情，只因路途遥远，不能同您当面畅谈，痛快地领教您的精言妙义，我是多么懊丧啊！眼下匪情紧急，天下不太平，贼匪的首领们盘踞在南京城内，贼匪们在两湖境内横行流窜，普天下的人民，无不义愤填膺，这正是有志之士慷慨救国的时候，是贤能之人出来献策的机会啊！

我无德无能，竟斗胆打算招集几千人的兵马，亲自加以训练，整顿队伍，扫除天下所有贼匪，对上可以缓解皇上寝食不安的忧虑，对下可以消除将导致人民灭绝的灾难。然而，军饷匮乏，筹措起来十分艰难。目前部队转移驻守在衡州，所有应办的有关事情，还没有安排妥当。我打算将点滴微弱力量聚集起来，来保障家乡的安全。大厦非一木所能支撑，大业凭众人的智慧而完成。如果能使众多的贤士都汇集面来，肝胆相照，那么，即使是坚固的金石也能穿透，又有什么艰难不被克服呢？诚恳地希望您在这近日内整装前来衡州，安慰我的殷切思念之情，同时还能一起商议军国大事，千万不要认为我不值得相谋面顾虑重重迟迟不来啊！眼下困难很危急，我对您的盼望十分殷切。心中所想表达的，不能尽言，翘首盼望，顺颂文祺。其余的见面详谈，这里不一一而及。

臣今年屡奉谕旨，奉令保举人才。我又奉钦谕，保举封疆将帅。臣自愧没有知人之明，无储养人才的本领，不足报答圣上谦虚的胸怀，只是经济以历练而成，人才以奖借而出，一旦听到有所建树，就当搜罗推荐，造就为来日之用，去年常州失陷，守卫城池的官吏都逃遁而去，该郡士民，尚能固守城池，与叛贼激战数日。城破之后，各村镇的团练抗拒叛贼，像无锡荡口等镇，至今还与乱贼相持不懈，这是因为其中必有两三位贤智之人在那里统率。我听说这里平时就崇尚忠孝节义，其臣民大多好读书稽古，研究事理。我所知道的，有待选主事周腾虎，见多识广，学识渊博；候选同知刘翰清、监生赵烈文，博览群书，留心时事；监生方骏谟不求名利，政绩草著；蓝翎六品衔监生华衡芳、议叙从徐寿，研究精通器数，涉猎精通很多很广。他们几个，如果让他们在军中发表自己的见地，必可以有益于军事谋划，很有希望。自常州沦陷之后，这些人大多远远地避开乱贼，周腾虎在浙江，刘翰清在山东，方骏谟在河南，其余的尚且在本籍。圣上应下令各省抚臣访求他们，然后派遣到军中来。等到来臣军中数月之后，臣细心察看，再得出评语，奏请皇上量才录用。

我认为，行政的重要任务，首先在于得人。吏治兴废，全取决于州县最高长官是否贤能。安徽用兵十年，糟踏得不成样子，人人以为那里是可怕的去处。全省确实缺乏官员，只有知府二人、州县长官二人。即使是候补官员，也寥寥无几。每次有了空缺，总是缺乏人员选任。平

民百姓长期被困在水火之中，偶而遇上一位好官加以抚慰、给予温暖，他们一定会倍受感动，心里感到热乎乎的。这样，就可以取得事半功倍的效果。

## 评 述

---

曾国藩说：“求人之道，必须像白圭经营买卖那样，像鹰猎取食物那样，不达目的决不罢休。”

白圭，战国时周人，以善于经营、贱买贵卖著名。他捕捉赚钱的时机，就如同猛禽猎取食物一样迅速。自称：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅任法。”他的这一套生财之术引起当时天下商人的效法。曾国藩主张求才要像白圭经营买卖一样，一旦看准，就要像鹰隼猎取食物一样迅速，有不达目的不罢休的决心。曾国藩平日注意对像属的才能的观察了解，并善于从中发现人才。他的《无慢室日记》列有“记人”一类，其中开列的名单中，有的为官员所推荐，有的为该员师友所推荐，也有毛遂自荐的，均附有曾国藩亲身察访得的记录。

尤为可贵的是，曾国藩无论是办团练之初，还是人困兵危的“未发迹”之时，甚至在身兼封圻的显达之后，都始终把网罗人才作为成就大事的第一要义。在办团练的时候，他时时谍府县，托朋友，“招致贤俊”，“山野才智之士，感其诚，虽或不往见，皆为曾公可与言事。而国藩逢



乡里士来谒，辄温语礼下之，有所陈，务毕其说，言可用，则其斟酌施行；即不可行，亦不加诘责。有异等者虽卑幼与之抗礼，故人人争磨濯，求自效，一时中兴人才，皆出其门。”

曾国藩困顿祁门时，李鸿章已回江西，幕僚也大多离开。幕府仅有程尚斋（桓生，字尚斋）等几人，奄奄无生气。面对越来越冷落的“门庭”，曾国藩困窘不堪。一天，对其中一人说：“死在一堆何如？”众幕僚默不作答，悄悄将行李放在舟中，为逃避作准备。曾国藩一日忽传令曰：“贼势如此，有想暂归者，支付三月薪水，等事平，仍来营，吾不介意。”众幕僚听到这段话，大受感动，都表示生死同之，“人心遂同”。

曾国藩“为国得人”，集中体现在他的幕府规模恢宏，济济多士。

幕府，本指将帅在外以营帐为府署，后借指古代达官的参谋班子和办事机构。我国的幕府制度，源远流长。早在春秋战国时期，即有养士风尚，平原君等四公子养士数千百人，盛极一时。这些士人或称为“客”，或称为“舍人”，在当时的政治军事斗争中呼风唤雨，常常左右大局。曾经帮助秦始皇统一天下的李斯，就是从吕不韦的舍下逐渐发迹的。又如，磨代的不少将相，出自汾阳王郭子仪的幕府。这一养士风尚代代沿袭，以至州郡以上官长自聘从事、参军、记室等，已成为定例。衍化至清代，毕沅、沅元、广开幕府，各集一代僚秀，而曾国藩的幕府尤称盛大，并且它既具有古代幕府的一般性质，又体现着 19 世

纪中叶的浓郁的时代氛围与曾国藩个人的性格特征。

### 1. 人数众多

曾国藩因“遭值世变，一以贤才为夷难定倾之具。”于咸丰二年（1852年）初出办团练后，即开始物色人才，罗致幕府。随后随着战事的日益发展，湘军的日益扩大，幕府人物也渐积渐多。幕僚容闳追述湘军安庆大营的情况说：“当时各处军官，聚于曾文正之大营中者，不下二百人，大半皆怀其目的而来。”及曾国藩任两江总督时，“总督幕府中，亦有百人左右。幕府外更有候补之官员，怀才之士子，……无不毕集。”幕僚薛福成《叙曾文正公幕府宾僚》一文写道：曾国藩“督师出府，前后二十年，凡从公治军书，涉危难，遇事赞画者”，二十二人；“凡以宿学客戎幕，从容讽议，往来不常，或招致书局，并不责以公事者”，二十六人；“凡刑名、钱谷、盐法、河工及中外通商诸大端，或以专家成名，下逮一艺一能，各效所长者”，十三人，共八十三人，而且“其中碌碌无为，没有很大建树的人都没有全部列入”。李鼎芳的《曾国藩及其幕府人物》一书中的“幕府人物总表”则开列了八十九人。

### 2. 范围广泛

曾国藩用人，如他以经学上不存汉宋门户之见一样，也注意五湖四海。声明用人的原则，应该是官员、乡绅并重，江南江北的人都用。故他的幕僚中，就籍贯而言，八十九人中，湖南籍二十一人，占23%；江苏籍十七人，占第二位；安徽籍十六人，占第三位；浙江籍十人，占第四位；其余四川、贵州、广东、湖北、江西诸省无不有人

入幕。其人员分布，共达九省。就出身言，上至进士、举人，下至诸生、布衣，等级不一，均为座上之客。就人缘言，既有曾国藩的同窗同年，乡亲故旧，也有曾国藩的门生弟子，还有一些则“识拔于风尘”。就特长或职业而言，突破了古代幕府中的幕僚多为办理文书、刑名、钱粮的人员的“实务性”框子，更多出谋划策，从容讽议，招勇领军，指点州牧的“政务性”人员。此外，“凡法律、算学、天文、机藩等专门家，无不毕集”。而且“于军旅、吏治外，别有二派：曰道学，曰名士。道学派为何慎修、程鸿诏、涂宗瀛、倪文蔚、甘沼盘、方某诸人；名士派为莫友芝、张裕钊、李鸿裔诸人”。当时在曾国藩的幕府中，有很多贤达之人，他们多是学界泰斗。文正公被他们的名声所震动，因而把他们都罗致到自己帐下。由于曾国藩首倡洋务，一批洋务官吏最先孕育于曾氏幕府，如李鸿章、左宗棠及后来接办福州船政局的沈葆楨、致力于近海海军的丁日昌等；一些外交人员，如先后出使英、法、比、意的大使薛福成，出使英国的公使郭嵩焘，出使西班牙、德国的参赞黎庶昌，都曾是曾氏府幕中的重要人物；一些科学技术人员，如李善兰、华蘅芳、徐寿、徐建寅，也被延入曾氏幕府。这些，鲜明地体现着曾国藩对幕府制度因时变革的时代意识。

曾氏幕府由于人数众多，范围广泛，加上曾国藩本人知人善任，故“几于举国人才之精华，汇集于此”。它被誉为清中叶后人才的渊藪，殆不为过。

### 3. 职权膨胀

古代幕僚，也称“西宾”或“师爷”，多为清客或谋士，有的充当文案、刑名等佐助人员，极少数则编书、刻书，如吕不韦的幕客集体编成《吕氏春秋》之类。而曾氏幕僚的整体职权却远不止此，他们掌握部分政权、兵权和财权，直接参与重大的政治活动与军事指挥，管理牙、厘、盐、茶和粮饷、漕务等项，从事军需后勤工作，设立编译馆，选派留学生员，办工作，造兵器，指令交通运输，甚至撇开清朝廷的中央政权，直接进行外交和外贸活动等等。薛福成描绘道：“幕僚虽专司文事，然独克揽其全，譬之导水，幕府则众流之汇也；譬之力穡，幕府则播种之区也。”容闳叙述道：“当时七八省政权，皆在掌握，凡设官任职，国课军需，悉听调度，几若全国听命于一人。”曾国藩据江南富庶之地、人文荟萃之区，又集军事、政事、人事大权于幕府，其幕府实已似一汉人“小朝廷”，权倾一时，势震天下。清朝的这种外重内轻的情况，实自曾氏幕府始。更有甚者，督抚享有保举官员的权力，握有罢免惩罚下级官员的权柄，故曾国藩的幕僚们无不以入幕为进身之阶，由幕僚跃而为地方长官或军事元戎。李鼎芳表列的八十九名幕僚中，官至总督、巡抚、布政使、按察使及尚书、侍郎的，即达三十人，成为左右政局的重臣。正所谓“旧部多专阍，新除如建旗”。

由于曾国藩对人才问题的高度重视，并且在人才的选拔、培养、使用上有一套行之有效的办法，因此他的幕府人才“盛极一时”。容闳回忆说：“当时各处军官聚于曾文

正之大营者，不下二百人。……总督府中亦有百人左右。幕府外更有候补官员、怀才之士子，凡法律、算学、天文、机器等专门家无不毕集。”薛福成把这些人才分为四大类型。第一类是为曾国藩“治军事、涉危难、遇事赞划者”，这有李鸿章、郭嵩焘、刘蓉、李元度、何应祺、郭嵩焘、邓辅纶、李鸿裔、钱应溥、陈鼎、向师隽、黎庶昌、吴汝纶等。第二类是以它事从曾国藩“邂逅人幕，或骤至大用，或甫入旋出，散之四方者”，这有左宗棠、彭玉麟、李云麟、罗萱、李鹤章、李瀚章、陈兰彬、李榕、王定安、陈士杰等。第三类是因学问渊博而在幕府中做宾客，平时讽谏建议，来往没有规律或是招纳到书局，并有具体委以公职的人，这有吴敏树、吴嘉宾、张裕钊、罗汝怀、曹耀湘、赵烈文、钱泰吉、方宗诚、李善兰、汪士铎、华衡芳、徐寿、戴望等。第四类是“凡刑名、钱谷、盐法、河工及中外通商诸大端或以专家成名，下逮一艺一能，各散所长者”，这有冯俊光、程国熙、陈文坦、洪汝奎、刘世墀、何源等。薛福成仅录了八十三人，不能代表幕府实况，实际上幕僚达四百人以上。重要的如年轻的工程技术专家徐建寅、为曾国藩筹办军械工业组织并带领第一批官费留学生出国的容闳、以及薛福成本人都未被包括在内。这些幕府人物不少在当时就享有盛誉，有的在后来卓有成就。如李善兰、华衡芳、徐寿是当时著名的自然科学家。戴望是著名的经学家。左宗棠是杰出的军事家，后来在捍卫领土完整、维护民族统一方面作出了重大贡献。郭嵩焘后来则成为中国首任驻外公使。薛福成曾出使英、

法、意、比四国。郭氏与薛氏都是从洋务派分化出来的我国早期改良主义思潮的重要代表人物。

薛福成曾颇具感慨地说：“凡事都要靠人才才能成功。才学高的人必定能任用贤才，并因而使自己的成就更加伟大。推而广之，能为天下的人才合于一处，这样就可以平定天下。”

曾国藩同其幕僚之间的关系总的来说是主从关系，具体而言则又可分为互幕、互助和相互影响三个方面。首先，他们双方都有相互结合的愿望，可以说是一种相互倾慕、相互追求的磁系。曾国藩认为，远而言之则天下之兴亡、国家之强弱，近而言之则兵事、饷事、吏事、文事之成败利钝，无不以是否得人为转移。故多年爱才如命，求才若渴，为吸引和聘请更多更好的幕僚尽了很大努力，做了大量工作。他于率军“东征”之始，即号召广大封建知识分子奋起捍卫孔孟之道，反对太平天国，盛情邀请“抱道君子”参加他的幕府。其后行军打仗，每至一地必广为访察，凡具一技之长者，必设法延至，收为己用。闻在德才并称者，更是不惜重金，驰书礼聘。若其流离失所，不明去向，则具折奏请，要求各省督抚代为查明，遣送来营。曾国藩与人通信、交谈，亦殷殷以人才相询，恳恳以荐才相托，闻人得一才羡慕不已，自己得一才喜不自胜，遂有爱才之名“道德文章”名满京师，称誉士林；加之其后出办团练，创建湘军，“战功”赫赫，威震天下，遂被视为救星，受到不少士大夫的崇拜。由于清王朝政治腐败，等级森严，满汉藩篱未除；加以取上不公，仕途拥

塞，遂使一大批中小地主出身的知识分子空有一片“血诚”，满腹才华，而报国无门，升发无望，不得不千方百计地为自己另外寻求政治上的出路。有的知识分子非但升发无望，且身遭乱离之苦，徙无定居，衣食俱困，亟需庇护之所，衣食之源。还有一部分知识分子，既无升官发财之念，亦无饥寒交迫之感，甚至已是学问渊博，名满士林，但却仰慕曾国藩的大名，以一与相识为幸，一瑟交游为荣。所有这类人物，他们闻曾国藩能以诚心待士，破格用人，便纷纷投其麾下，入其幕府。

同时，曾国藩同幕僚之间也是一种相辅相成的关系，幕僚们助曾国藩功成名就，曾国藩使幕僚们升官发财。多年来，幕僚们为曾国藩出谋划策、筹办粮饷、办理文案、处理军务、办理善后、兴办军工科技等等，真是出尽了力，效尽了劳。可以说，曾国藩每走一步，每做一事，都离不开幕僚的支持和帮助。即如镇压太平天国一事，他之所以获得成功，并非靠他一人之力，而是依靠一支有组织的力量，其中他的幕僚尤其占有一定比重，起了相当大的作用。西汉初年刘邦在向诸将解释为什么张良足不出户而封赏最高时，曾把战争比为狩猎，以猎人喻张良，以猎犬喻诸将，称指示之功胜于奔走之劳，诸将为之悦服。而在安庆、江宁两役中，曾国藩的幕僚则不仅有指示之功，尤有筹饷之劳，可谓功兼张（良）、萧（何）。自咸丰十年（1860）六月至同治三年（1864年）六月，四年之中曾国藩报销军费一千六百多万两，其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕府筹集，没有它湘军早已饥溃，何

功之有？曾国藩的功劳的排名绝对不次于前线英勇善战的将领，绝非夸大之话，至于曾国藩刊行《王船山遗书》和《几何原本》等重要书籍、引进西方科学技术、兴办军事工业等，更是离不开幕僚的努力。否则，他很难争得洋务派首领的地位。

曾国藩对幕僚的酬报亦为不薄。众幕僚入幕之初，官阶最高的是候补道员，且只是个别人，知府一级亦为数极少，绝大多数在六品以下。他们有的被革职，有的只是一般生员，还有的连秀才都不是，而数年、十数年间，红、蓝顶戴纷纷飞到他们头上，若非曾国藩为他们直接或间接地一保再保，是根本不可能的。

当然，曾国藩同幕僚之间这种关系的维持是有条件的。那就是曾国藩要尊重幕僚，以礼相待；而幕僚也必须忠于曾国藩，绝不许中间“跳槽”，改投新主。说明这种情况的最为典型的事例，是冯卓怀的拂袖而去和李元度的被劾革职。冯卓怀是曾国藩的老朋友，一向对曾国藩非常崇拜，为了船朝夕受教，曾放弃条件优越的工作去当曾国藩的家庭教师。曾国藩兵困祁门之时，冯卓怀又放弃四川万县县令职位，投其麾下，充任幕僚，后因一事不合，受到曾国藩的当众斥责。冯卓怀不堪忍受，自尊心受到伤害，决心离去，虽曾国藩几次劝留皆不为所动，最后还是回家闲住，宁可丢掉官职。李元度是曾国藩最困难时期的少数幕僚之一，数年间患难与共，情逾家人，致有“六不能忘”之说。不意其后曾国藩两次参劾李元度，冷热之间悬若霄壤。



## 第一节 选才标准

乱世多尚巧伪  
惟忠者可以革其习  
忠不必有过人之才智  
尽吾心而已矣

### 【原典】

开国之际，若汉唐之初，异才、畸士、丰功、伟烈，飙举云兴，盖全系夫天运，而人事不得与其间。至中叶以后，君子欲有所建树，以济世而康屯，则天事居其半，人事居其半。以人事与天争衡，莫大于忠勤二字。乱世多尚巧伪，惟忠者可以革其习；末俗多趋偷惰，惟勤者可以遏其流。忠不必有过人之才智，尽吾心而已矣；勤不必有过人之精神，竭吾力而已矣；能剖心肝以奉至尊，忠至而智亦生焉；能苦筋骸以捍大患，勤至而勇亦出焉。余观近世贤哲，得力于此二字者，颇不乏人，余亦忝附诸贤之后，谬窃虚声，

而于忠勤二字，自愧十不及一。吾家子弟，倘将来有出任艰巨者，当励忠勤以补吾之阙憾。忠之积于平日者，则自不妄语始；勤之积于平日者，则自不晏起始。

无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目斯世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可亟得；或仅得之，而又屈居卑下，往往抑郁不伸，以挫、以去、以死。而贪饕出缩者，果骧首而上腾，而富贵、而名誉、而老健不死，此其可为浩叹者也。默观天下大局，万难挽回，待与公之力所能勉者，引用一班正人，培养几个好官，以为种子。

吾教子弟不离八本、三致祥。八者曰：读古书以训诂为本，作诗文以声调为本，养亲以得欢心为本，养生以少恼怒为本，立身以不妄语为本，治家以不晏起为本，居官以不要钱为本，行军以不扰民为本。三者曰：孝致祥，勤致祥，恕致祥。

### 【译文】

开国的时候，像汉唐初期，异才，奇士，丰功，伟绩，风起云涌，大概全部是与天运相联系，而人事不能够在中间起参予作用。到了中期之后，君子要想有所建树，来救助接济世人使他们丰乐安居，那么天事占一半，人事占一半。如果要以人事与天争斗抗衡，没有比“忠、勤”二字更要紧了。混乱之世，时兴奸巧伪装，而忠实之人可以革除他们的习惯，下层习俗多数趋于懒惰，只有殷勤的人可以遏制他们的流气，忠者不必有超过别人的才智，竭尽心意就可以了；勤不需要有超过他人的精力神智，竭尽我的力量就可以了；能剖开心肝奉献给至尊的君主，忠心到了，智慧也随着产生了；能苦劳筋骨以对付大的困难，辛勤到了，勇敢也就产生了。我观看近代的贤人圣哲，得力于这两个字的，实在不乏其人。我也羞愧地添附在群贤的行列之后，荒谬地窃占虚名，对于“忠勤”二字，自觉不及十分之一。我家后代，如果将来能出担负艰巨任务的人，应当励行忠勤二字，来弥补我的缺点与遗憾。忠实的积累在于平日，从不以妄说开始，勤也应该平日积累，从不以安逸开始。

没有兵士，不值得焦虑，军费匮乏，不值得痛哭，而真正值得焦虑的是，寻求一个见利不争、义字当先、忠挚做事的人才，不能够立即得到。这种人才或许可以得到，但因为地位卑下，往往因此而气闷不舒、受尽委屈挫

折、罢免离开直至死去。而那些暴虐贪婪又善于钻营的人却因为占据好的位置，而长享富贵，拥有受人尊重的名誉，因此健康长寿而不死。这是我最为慨叹无奈的事情。静观天下这种大的局势，难以挽回，我们所能共同勉励的就是要尽力重用一些正人君子，培养几个好官，做为变革时事的种子力量。

我教育子弟素本八本，三致祥之说。八本是：读古书以训诂为本，作诗文以声调为本，侍奉长辈以让其欢心为本，养生以戒怒为本，立身以不妄语为本，治家以不晚起为本，当官以不爱钱为本，行军以不扰民为本，三致祥是：孝敬致祥，勤劳致祥，忠恕致祥。

## 评 述

曾国藩认为真正的人才，必须德才兼备，而才高德薄之人则绝对不可用。他又认为德的最高境界是“忠”、“诚”。对他的部下来说，具体标准就是对其忠贞不二。他对于遭训斥而改换门庭的人，恨之人骨。而对虽遭训斥仍忠心不二的人，往往会加倍重用。曾国藩说：天地之所以运行不息，国家之所以存在建立，圣贤的德业之所以可长可久，都是因为一个诚字。所以说，诚者，物之始终，不

诚无物。他还说：凡是正话实说，尽可多说几句，久而久之，大家自然能了解你的心意。但是不可以攻击他人隐私为直，尤其不能背后诋毁他人的短处，驭将之道，最可贵的是开诚布公，而不是玩弄权术。

曾国藩还认为：我们应该永远诚心待人，虚心处世。心诚则志专而气足，千磨百折而不改变初衷，终有顺理成章的那一天。心虚而不讲客套，不挟私见，终有为大家所理解的那一天。

曾国藩说用兵久则骄惰自生，骄惰则未有不失败的。“勤”字可以医治怠惰，“慎”字可以医治骄傲；在这两个字前，还须有一“诚”字作为根本。一定要立志将此认识透彻，坚持到底。精诚所至，金石为开，鬼神也回避，这是说对自己诚实。人天生是直爽的，与军人交往时，直爽就显得尤为珍贵。文人的心多曲、多歪、多不坦白，往往与军人水乳不融。文人必须完全除去歪曲私心，事事推心置腹，使军人粗人坦然无疑，这是说在交往中的诚实。以诚为本，以勤字、慎字为用，也许可以避免大灾大败。

曾国藩曾说：自古以来，中国驾驭外国，或者是恩信，或者是威信，总之离不开一个“信”字。并不一定明显违背条约，或者放弃承诺，才算是失信；即使是精细之事，谈笑之间，也必须真心真意相待。心中对他只有七分，外表不必假装十分。既然已经通和讲好，那就要凡事公平合理，不使远方的人吃亏，这就是恩信。至于令人敬畏，全在自立自强，不在装模作样。面临危险有不屈不挠

的气节，面对财宝有不沾不染的廉洁，这就是威信。这两种做法，看似迂腐而不着边际，实际上质朴而耿直，可以在无形之中消除祸患。

从做人，到治军，到治国，曾国藩所信奉的只有一个“诚”字。

在曾国藩所信任提拔的众多人才之中，李鸿章被视为第一高足，而特别重用提拔，爱护备至。就在于李对他的忠诚有那么一股韧劲。李鸿章曾因为李元度丢失徽州一事说情，惹恼了曾国藩，而负气离开祁门老营近一年。这期间，显要人物袁甲三、胜保、德兴阿等人，都曾多次相邀，许以重保，但李鸿章不为所动，宁在江西赋闲。等待曾国藩心回意转。终于以其耿耿忠心和卓越才干，重入曾幕。位绾四省军政大权的曾国藩，对李“特加青睐，于政治军务悉心训诺，曲尽其熏陶之能事”。使李鸿章最终竟能青出于蓝而胜于蓝。

塔齐布是与罗泽南闻名的湘军将领。姓托尔佳氏，满洲镶黄旗人。1853年曾国藩在长沙开始练湘军时，塔齐布还只是个绿营守备，旋升用游击署参将，率兵与湘军一起操练。曾国藩每次见他早早到场，“执旗指挥，虽甚雨，矗立无情容”，曾国藩用戚继光法训练士卒，每当检阅步卒，塔齐布都穿着短衣，腿插短刀侍立一旁。曾国藩很奇怪这位身材高大，面身赤红的满族军官。与之相谈，大为赞赏。及到他辖下的军中检查，见其训练精严，且能团结士卒，曾国藩退而叹息：绿营兵有这样的已是凤毛麟角，

因此更加敬佩塔齐布。但副将清德却忌恨塔齐布的才勇，常在提督鲍起豹的面前讲塔齐布的坏话，提督也不分青红皂白，多次羞辱他。曾国藩于是上疏弹劾副将，举荐塔齐布忠勇可大用，并说若塔齐布以后“有临阵退缩之事，即将微臣一并治罪”。塔齐布后来在湘潭之战、岳州之战、小池口之战和武昌之战等湘军前期几次最大的恶战中，都表现了出众的勇敢，尤其在被称为“湘军初兴第一奇捷”的湘潭之战中立了大功而被提升为提督。而湘潭之战在很大程度上是关系到湘军能否崛起的一次关键战役。

塔齐布平时有愚憨无能之态，及到战场，磨拳切齿，口流唾沫，一副好似要生吞对方的架式。尤好单骑逼近敌垒侦视虚实，几次进入危境，都转危为安。

咸丰四年（1854），塔齐布以收复湘潭功，超升湖南提督，鲍起豹被革职。塔齐布位至大帅后，遍赏提标兵以收人心，并在左臂刺“忠心报国”四字，得士卒死力，每当深夜，呼亲卒相语家事，说到悲痛事，相对泣泪以流。塔齐布以严于治军，并能与士卒同甘苦著称。一次，德化县令给这位大帅送了一张莞席，塔齐布说：“军士皆卧草土，我睡莞席，岂能安枕？”立令退回。该年底，曾国藩正驻军南昌，塔齐布驻扎为江，隔庐山相望，因太平军往来袭击，两人多日不通音信，曾国藩为此十分焦虑。除夕前一天，塔齐布攻九江，后因寡不敌众，单骑败走乡间，马陷泥潭中，迷失道路。后被一位乡农带回家中。次日，各军以塔齐布未回，汹汹如所失，士卒哭作一团。曾国藩

也悲痛不已。三更时，乡农将塔齐布送回，曾国藩、罗泽南立即而起，光着脚出去相迎，二人抱在一起，以泪诉劳苦。但塔齐布却谈笑自若地说：“饿极了，快拿饭给我吃。”各营官都惊喜异常，饭毕，已是元旦。

要评估人，无非德才两者。德的内涵包括个人品质、伦理道德、政治品德；才指才智、才干、才华，等等。人才有两种类型，一种是学问型，一种是事业型。而人才的形成是靠知识和经验的积累。因此，德才兼备的人的成长需要不断地学习和实践。

要发现人才，主要是根据其德才的表现，但要认识人则需要时间的考验。如人的政治品质，平时难看出什么问题，在非常时期则好坏分明，古代的忠臣义士大都是在危难时刻涌现的，所以，有人将之总结成一句格言：疾风知劲草，板荡识忠臣。才能也需要考验，有些人能说会道，在实干时却很窝囊；有些人平时默默无闻，但在实践中却才能毕露。

用人以德才兼备最好，但是最需要人才的时候，只能以掌握现有的人才资料，按其德才而任用，古代英明之主驾驭人才，是待之以诚，纠之以法，赏功罚罪，使之向上，不敢为非，这是爱护、培养、发展人才的根本方法，至今仍很值得借鉴。

识人须以德才兼备为标准，就是说，要知其人，必须考察其德才，而以德为其灵魂，重在其实践。

强调德才兼备，周朝吕尚在《六韬·龙韬·论将》中讲



到：将有五才，勇、智、仁、信、忠也。它解释为：“勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。”

春秋初期管仲在《立政》篇中说：“君子所审者三：一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官，此三本者，治乱之源也。”就是说，朝廷选拔人才，需要审慎地掌握三个条件：一是道德品质是否与他所处的地位相称；二是功劳是否与他所享受的薪金待遇相称；三是才能是否与他所担任的官职相称。“德、功、才”是三个带根本性的问题，也是我国古代比较早、比较全面的人才标准。

孙武说：“将者，智、信、仁、勇、严也。”东汉王长符在谈到军事将才时说：“将者，智也，仁也，敬也，信也，勇也，严也。是故智以折敌，仁以附众，敬以招贤，信以必赏，勇以举气，严以一令。”在古代人才思想史上影响比较大的是曹操提出的“德识才学体”五德皆备的思想。

三国时的刘劭著的《人物志》是中国古代思想史上保留下来最完备的人才专著。在这部著作中把人分为“兼德、兼材、偏才”三类，即德行高尚者、德才兼备者与才高德下者三类。作者明确推崇德才兼备的人是最高尚的。

唐代杜佑也认为：“若以德行为先，才艺为末，必敦德励行，以仁甲科，岂舒俊才，没而不齿，拔而用之，则多士雷奔，四方风动。”这就是说，如果以品质节操为首

要，以才能技巧为其次，选用人才，必定会使人们加强修养，勤奋学习，以伫立于科举最优之列，怎么会使俊杰之才迟迟不能发挥作用，受到埋没而不被录用呢？通过排列比较这些人才，选取拔尖的人加以任用，一定会使许许多多人才受到震动，而被吸引，从四面八方来响应。这里主要是强调以德行为科举取人之本，认为取人才艺为次之。

对德才关系做了较为全面、较为精辟论证的，是宋朝的司马光。他明确指出：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”就是说，德与才是能分开的，德靠才来发挥，才靠德来统帅。从德和才两个方面出发，司马光把人分为四种：德才兼备为圣人，德才兼亡为愚人，德胜才为君子，才胜德为小人。在用人时，如果没有圣人和君子，那么与其得小人，不如得愚人。因为“君子挟才以为善，小人挟才以为恶，而愚者虽欲为不善，但智不能周，力不能胜”。这就是说，有才而缺德的人是最危险的人物，比无才无德还要坏。司马光还说，人们往往只看到人的才，而忽视了德。自古以来，国之乱臣，家之败子，都是才有余而德不足。司马光是封建社会的思想家，自然有他的思想局限性，但是就德才关系本身的分析来看，论述比较深刻，有重要的历史学术价值。

人才观人以德为先，次之才学。就是要防止重才而轻德的观象出现。有才而缺德，这样的人只能是奸才、歪才、邪才、刁才。当然，只有德而没有才也不是我们需要的人才。缺才有德的人，是忠厚人、老实人、辛苦人、

正派人，但才气没有了，这样的人是好人，而不是我们所需要的人才。

按照人才学的基本原理，在处理和看待德与才的关系时，任何机械的、僵化的观点和行为都是十分有害的，必须运用科学的、辩证的观点和方法，对德与才的关系，作出实事求是的新的阐释。

“识人观人选人有三，一曰德，二曰量，三曰才。所谓德者，刚健无私，忠贞自守，非碌碌庸庸，无毁无誉而已；所谓量者，能受善言，能容贤才，非包藏隐忍、持禄保位而已；所谓才者，奋发有力，应变无穷，非小慧辩捷，圆熟案牍而已。备此三者，然后胜股肱之任。”也就是说，在通常的情况下，我们强调德应重于才，但在某些前提下，又要注意量与才的问题。坚持德量才三者的统一。坚持选拔人才的标准有三条，一是德，二是量，三是才。德，即刚直无私，忠诚廉洁，而不能只是庸庸碌碌，无人诽谤也无人赞扬；量，指能接受正确意见，容纳贤才，而不能只是城府深，能忍耐，保住俸禄和地位；才，指奋发有为，能随机应变，而不能只是耍小聪明，口齿伶俐，对公文熟练。符合这三条标准才能担当重任。

三国时期的诸葛亮不但本人是大德大才的旷古奇人，他选拔人才，也以德才兼备为准则，诸葛亮以其“隆中对”预见天下三分，显示其大才；以其“鞠躬尽瘁”尽忠汉室，显示其大德。其人如此，其择官也以德才兼备为准则。

诸葛亮第一次北伐向刘禅上疏，即《前出师表》，说：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝（刘备）在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也。”桓帝、灵帝是东汉末年的皇帝，先后兴起第一次、第二次“党锢之祸”，杀戮敢于直言的李膺等贤臣；二人都信任宦官，使得宦官专政，朝政腐败。桓帝封单超等五宦官为侯，任其专横胡为。灵帝公开标价卖官，敛财私藏，上梁不正下梁歪，贪污风盛，民不聊生，导致社会动荡不安，终于激起黄巾造反。之后群雄攻战，从而形成三国鼎立的局面。诸葛亮上《前出师表》时，刘备已去世，由他执政辅佐刘禅，故出征前总结了先汉与后汉兴亡的经验教训，谆谆告诫刘禅，不要学桓、灵二帝“亲小人，远贤臣”，要学先汉“亲贤臣，远小人”，才能使蜀国兴隆，以复兴汉室。

诸葛亮还在《便宜十六策》里指出：“治国之道，务在举贤。若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。”因此，诸葛亮在治理蜀国时特别重视选拔德才兼备之士。

诸葛亮推荐董允为侍中，领虎贲中郎将，统宿怀重兵，负责宫中之事。刘禅常欲增加后宫嫔妃，董允认为古时天子后妃之数不超过十二人，今已足数，不应增加。刘禅宠爱宦官黄皓，皓为人奸佞，想干预政事，允上书正色匡主，下则数斥黄皓，允在时，黄皓不败胡为。

蒋琬、费羡、姜维都是诸葛亮精心选拔为他理政、治

军的接班人。蒋琬入蜀初期任干都县长，刘备下去巡视，适见蒋饮醉，不理事，大怒，要杀他。诸葛亮深知其人，为之说情：“蒋琬，社稷之器，非百里之才也。其为政以安民为本，不以修饰为先，愿主公重加察之。”刘备敬重亮，听其言，才不加罪。后亮提拔琬为丞相府长史，亮每次出征，琬都足食足兵以相供给。亮常赞琬为人“忠雅”，可与他辅佐蜀汉王业。亮死前，密表刘禅：“臣若不幸，后事宜以付琬。”亮死，琬执政，其人大公无私，胸怀广阔，能团结人，明知时势，做到国治民安。蒋琬病，荐费羡代之，费羡为人明断事，善理事，知军事，他在任时边境无虞，魏人不敢正窥西蜀。姜维继诸葛亮复兴汉室之志，屡次北伐，虽无大胜，但魏兵也不能侵入。及司马昭派大军伐蜀，刘禅昏庸不听姜维派兵扼守阴平之议，邓艾得以偷渡而直捣成都，刘禅出降，并令姜维降，姜维想假降待机杀钟会以复兴蜀汉，其宿愿虽不实琬，足见其人忠烈。

刘备死后，有诸葛亮及其后继者蒋琬、费羡、姜维等辅佐，刘禅这昏庸之主才得以安坐帝位达四十一年之久。而曹操死后，其子曹丕篡汉，魏立国虽有四十五年，但早在十七年前司马懿就发动政变夺取曹爽的军权，魏政权已司马氏，魏已名存实亡，魏政权存在实际只有二十八年。孙权死后，孙亮立为吴帝，内部不和，国势日弱遂被晋灭，孙权后人掌权只有二十七年。三国相比，蜀汉政权较稳固，无内部互相倾轧、争权夺利之事，这是因有德才兼

备的贤臣辅佐之故。

真正的诚实之人，真正的忠臣，其一言一行，一举一动，都会表现出他们优秀的品质。所以，以近知远，以微知明，也是识人之道必不可少的良策。刘邦在临危患难之中择辅臣就说明了这一点。他对身边的大臣们的德才都经过长期的考察，不仅知其长，而且也知其短，因而能预见到百年之后谁可用。

《史记·高祖本纪》记载：刘邦讨伐英布时，为流箭所中，以后伤日重，临危时，吕后请示后事：“陛下百岁后，萧相国即死，令谁代之？”刘邦说：“曹参可。”问曹参之后谁可代，刘邦说：“王陵可。然陵少愨，陈平可助之。陈平智有余，然难以独任。周勃重厚少文，然安刘氏者必勃也。可令为太尉。”吕后再问，刘邦说：“此亦非尔所知也。”

读史到此，往往赞刘邦有知人之明。刘邦死后，吕后及其后继者按其所说的人，先后任为辅臣，果如其言，汉政权得以巩固。

刘邦何以如此知人？他所选择辅佐其后代的四人，都是在他图天之时，竭智尽力，出生人死的开国元勋。由于患难与共，久经考验，刘邦对他们有充分的了解。故能予以充分的信任。曹参原是县吏，他和萧何是刘邦起事的主谋和策划者，当时他俩名望在刘邦之上，但他们没有野心，都拥护刘邦为主。曹参辅佐刘邦是忠心耿耿的，他拼死战斗，身被七十伤，攻城掠地，功劳大；王陵追随刘

邦，项羽捕其母使召陵，陵母自刎死，使陵一心事刘邦，陵果遵母嘱，全心全意助刘邦定天下。但王陵为人憨直，故刘邦说要陈平助之。在这四人中，陈平最有智谋，汉对楚能出奇制胜及多次使刘邦脱离险境，其计多由陈平出。不过他没掌握军权，故刘邦说难以独任。刘邦起事，周勃就在其麾下，多立战功，后官到太尉，负责全国军事。他原是个吹鼓手，没有文化，每与儒士谈，最讨厌他们言经论典，每令他们直言，但周勃为人忠直，所以刘邦说他“重厚少文”，而“安刘氏者勃也，可令为大尉”。可见，刘邦这时已认识到有忠于刘氏的人掌握军权，刘氏天下就可稳固，后吕氏掌权，将危刘氏，周勃与陈平相谋，终于杀诸吕而立汉文帝，使刘氏天下转危为安。

曹彬是后周太祖郭威的近亲，在镇守澶州的郭威养子、晋王柴荣麾下管后勤工作。这时，赵匡胤是郭威的部将，他向曹彬要酒。彬说：“此官酒，不可相与。”自己拿钱去买酒给赵匡胤饮。及赵匡胤即帝位，对群臣说：“世宗吏不欺主者，独曹彬耳。”于是委以心腹之任。

赵匡胤之赏识曹彬并非只因一杯之请，而在于其人公私分明，又能公私兼顾。他既不以公家之酒给人，却自掏钱买酒请人，这是公私两尽，不损公，又不得罪人。这给赵匡胤印象甚深，且他处理他事也很公正，故赵匡胤即位后视为心腹之臣。

上述事见于《智囊》。

据《宋史·曹彬传》记载：曹彬初为后汉威德军牙将，

及郭威代后汉称帝，因是近亲被调任晋王柴荣麾下任河中都监，赵匡胤代后周创建宋朝，又为宋“心腹”将，屡建功勋，先后参加伐蜀、破江南等大战役，为当时良将，封鲁国公。彬为人性仁敬和厚，在朝廷未尝忤旨，亦未尝言人过失。伐二国，秋毫无所取。位兼将相，不以威势凌人，遇士大夫于途中，必引车避之。即使下属小吏来请示，必穿戴整齐始出见。俸禄所入，多救济宗族，无积累。

其人忠廉谨虚如此，赵匡胤委以重任，可说知人。



## 第二节 量才而用

### 【原典】

带勇之人，诚如来示“不苟求乎全材，宜因量以器使”，然血性为主，廉明为用，三者缺一，若失轴辘，终不能行一步也。

虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴；螿牛不可以捕鼠；骐驎不可以守闾；千金之剑，以之析薪，则不如斧；三代之鼎，以之垦田，则不如耜。当其时，当其事，则凡材亦奏神奇之效，否则终无所成。故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。魏无知论陈平曰：“今有尾生、孝己之行而无益胜负之数，陛下何暇用之乎？”当战争之世，苟无益胜负之数，虽盛德亦无所用之。余生平好用忠实者流，今老矣，始知药之多不当于病也。

希庵癆病失音，尚住湘乡城内，轻重反复，深为可虑。操孤舟而涉巨河，环顾篙师舵工，少可倚恃之人。来示谓鄙人喜核而尚庸材，盖不尽然。近年所见诸将，惟程镇学启谋勇俱优，去年拔赴上海时，舍沅弟坚不肯放，兄弟力争数日，强之东行。厥后程镇屡立奇功，舍弟虽深幸少荃振起一隅，有益全局，而亦未尝不私怨阿兄，坐令彼得一人而强，此失一人而弱。是知喜雄骏而恶修茸，重干而薄铅刀，乃人情之常态。今之碌碌隶敝部者，庸则有之，尚则未也。

### 【译文】

带兵之人，确实像来信所指出的“不求全责备要全材，应根据各人能力、特长加以任用”，不过，择将要以势情胆气为主，廉洁明智为表现，三者之中缺少一条，就如同车辆上丧失了关键，结果无法前进一步。

尽管有好的药物，若不对病症，还不如一般的药物有效；虽然是人才，但工作不适合他的特长，就不如去用差一些的人。质地好的木梁可以撞开城门，却不可用它去堵鼠洞；不可以用强壮的水牛去捕捉老鼠；也不可以用骏马

守望家门；价值千金的宝剑用来砍柴，不如斧子好用；三代用过的传世鼎，很是贵重，但你用它开垦荒田，它还不如木犁。而对具体的时间、具体的事情，只要你用人恰当，普通人也可以收到神奇的效果。不然，不分宝剑、锄头的特性，什么事情都得弄糟。因此说世上不害怕没有人才，而害怕是不知道使用人才，量才而用。魏无知在评论陈平时说：“现在有个后生，很懂得孝德，但不懂得打仗胜负的谋略，您怎么用他呢？”当国家处于乱世，用的不是掌握胜负之谋的人，虽然有大德，也不能用的。我生平喜用忠实可靠的人，如今老了，才知道世上药物虽然多，也有治不了的病。

希庵因痲病失音时，尚住在湘乡城内，时轻时重，实在令人焦虑。驾孤舟而渡大海，环顾船工舵手，几乎没有可以依靠的人。他来信告诉微臣说喜综合而崇尚庸材，大概也不尽然。近年来我所见诸将，只有程镇有勇有谋，才学俱佳，去年拔赴上海时，舍沅弟坚决不放人，兄弟力争数日，强让他东行，后来程镇屡立奇功，舍弟虽然深幸少荃能独当一面，有益于全局，也来尝不私下报怨愚兄，以致彼得一良将而强大，此失一人而势弱。其实喜爱才而厌恶败类，看重宝剑而薄鄙铅刀，乃人之常情。现在我部的众将，庸才有，英才还没有。

## 评 述

知人善用是曾国藩人才观的一个显著特点。“办事不外用人，用人必先知人”，“收之欲其广，用之欲其慎”。凡具一技之长者都要广为延揽，而在使用时要小心谨慎，尽可能使人尽其才，才尽其用，量才录用，扬长避短。

慎用人才的一个基本内容是量才器使，才尽其用。要真正做到量材器使，首在如何去认识人。他指出：“窃疑古人论将，神明变幻，不可方物，几于百长并集，一短难容，恐亦史册追崇之辞，初非当日预定之品。”把有一定能力或有一定成就的人誉为“百长并集，一短难容”，甚至神化，无疑是认识人才上的一种片面性。因此，衡量人才要不拘一格，判断事情要不苛求。不因木材腐朽就弃置不用，不频繁撒网怕失去捕捉大鱼的机会。重要的是善于去认识。金无足赤，人无完人，不可苛求全材，“不可因微瑕而弃有用之才”，他写信给弟弟说：“好人实难多得，弟为留心采访。凡有一长一技者，兄断不肯轻视。”有材不用，固是浪费；大材小用，也有损于事业；小材大用，则危害事业。曾国藩说：“虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮庸流。梁丽可以冲城，而不可以窒穴；夔牛不可以捕鼠；骐驎不可以守闾；

千金之剑，以之析薪，则不如斧；三代之鼎，以之垦田，则不如耜。……故世不患无才，患用才者不能器使而适用也。”曾国藩以良药不适于病，梁丽之材用于窒穴，螿牛捕鼠，良马守门等比喻，批评用人不当，指出对于人材必须“器使而适用”，使其特长得到充分发挥。用其所长，这正是领导者的用人艺术。蔡锷对此评价较高，他说：“曾（国藩）谓人才以陶冶而成，胡（林翼）亦说人才由用人者之分量而出。可知用人不必拘定一格。而熏陶裁成之术，尤在用人者运之以精心，使人之各得显其所长，去其所短而已。”据说，每有赴军营投效者，曾国藩先发给少量薪资以安其心，然后亲自接见，一一观察：有胆气血性者令其领兵打仗，胆小谨慎者令其筹办粮饷，文学优长者办理文案，讲习性理者采访忠义，学问渊博者校勘书籍。在幕中经过较长时间的观察使用，感到了解较深，确有把握时，再根据具体情况，给以官职，委以重任。为了使贤才学用一致，他十分重视幕僚的工作安排。对长于治军者，便安置到营务处，使其历练军务以为他日将才之备；对精于综核者，便安置到粮台、转运局、筹饷局等机关，使其学习筹饷、理财、运输的工作；对善于创造者，便安置到制造局，做造舰制炮工作。务使人人能尽其用，用尽其才。

曾国藩曾重用并委派容闳赴欧美采购机器。这位广东香山县人，自幼接受西方教育，早年留学美国耶鲁大学，后入美国籍。李善兰、华衡芳、徐寿等人都是由曾国藩举荐

过。尽管容闳到达太平天国和天京，还向干王洪仁玕上书，提出过发展资本主义的七项建议，以后又与太平天国多次做过茶叶生意。曾国藩对此却并不怪罪。曾国藩接连三次发出邀请。三十五岁的容闳初次登上总督衙署大门，次日便受到了曾国藩的接见。曾国藩在了解容闳的经历和学识以后，认为他确是个既了解西方又有胆识的人才。在问及当前对中国最有益、最重要的事情当从何处着手的问题，容闳答以莫过于仿照洋人建机器厂，尤需先办制造工作母机的工厂。曾国藩十分赞许，及时拨发巨款，委派他赴欧美采购机器。多年来一直在异国他乡做着中国富强之梦的容闳，受命之日，十分感奋。一年后他从美国采购来的机器，就安装在当时中国最大的军事企业——江南制造总局中，为发展中国的资本主义起了一定的促进作用。

古人云：龙有蛇之一鳞，不害其为灵，玉有石之一脉，不害其为宝。这说明识人时不能求全责备。

求全责备还是舍短取长，这关系到能否知人用人。求全责备，大才也被埋没，天下无可用人；能舍短取长，人人可尽其力，天地不废人。

南宋戴复古在《寄兴》诗中写道：“黄金无足色，白璧有微瑕，求人不求备。”其意就是我们常说的金无足赤，人无完人。人非完人，任何人才都不可能十全十美。这种观点，中国古代不少文人学士曾用多处比喻加以表达。如《吕氏春秋·举难》中指出：“尺之木必有节目；寸之玉必有瑕适。”屈原在《卜居》中写道：“尺有所短，寸有所

长；物有所不足，智有所不明。”明代宋濂在《潜溪邃言》中也认为：“功有所不全，力有所不任，才有所不足。”其意是说一个人的功绩必有不全面的地方，能力必有不能胜任的地方，才能必有不足够的地方。既然人无完人，那么顺理成章的结论，是对人才不要求全责备。

《论语·微子》中记载周公一句语：“无求备于一人。”认为不能要求每个人都完美无缺。孔子说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”（《论语·子张》）水过于清澈就难养鱼，人过于明察就团结不了群众。庄子讲：“君子不为苛察。”（《庄子·天下》）韩非子说：“不吹毛而求疵。”（《韩非子·说难》）都是要求正确对待别人的短处，在人才的选用上防止批评品足。

如果求全责备，就很难划清正确与谬误，只能看到外表，无法认识实质，很难识别并选拔出真正有才能之士。

李觏指出：求全责备者“不求己而专责于人，不用其长而专攻其短。适时则谓之‘违礼’，从友则谓之‘坏法’，刚毅则谓之‘不逊’，倜傥则谓之‘不检’，轻财则谓之‘不俭’，为生则谓之‘不廉’。见其一不问其二，观诸外不察诸内”（《李觏集·强兵策》）。就是说，不要求自己而专门要求别人，不用人的长处而专门攻击其短处。这样，就会把适时应变称为“违背礼教”，把采取权宜之技称为“败坏法规”，把为人刚毅称为“不够谦逊”，把豪爽洒脱称为“不够检点”，把轻视资财称为“不俭约”，把从事经营称为“不廉洁”。这是看到一个方面而不问其他方

面，看到了外表而不去考察实质。

王夫之认为，求全责备貌似周全，其实是极不现实的。对贤者的全部言行仔细审查，找不出毛病者是极少见的，他们或过于刚或过于柔，或追求博大或追求严谨，都会有所偏差。要想在正直之士的身上找小毛病，除伯夷、柳下惠那样品德高尚的人之外，都是不可以找出来的。如果放任小人整天找碴儿，检举君子的微小差错，甚至说得确凿有据，那么君子即使再谨小慎微，也难逃脱被判罪的下场。在这种情况下，人们只好注意粉饰小节，以免遭祸；曲意讨好小人以求容身。其结果必然是妨害官吏并失掉士人之心。民众和士人离心离德，对上对下怨恨不已，国家必然随之而亡。“贤者之周旋视履而无过者亦鲜矣，刚柔之偏倚，博大谨严之异志，皆有过也”。“欲求介士之纤微，则非夷、惠之清和，必有可求之瑕璺”。如果任凭“小人日伺其隙，而纠之于细微，言之者亦凿凿矣，士且侧足求全而不逸于罪愆，则人全涂饰细行以哆咎，曲徇细小以求容”，其结果必然是“民心离，士心不附，上有余怨，下有溢怒，国家必随之以倾”。

“金无足赤，人无完人”，人总有缺点，对人才面求全责备，即使有大才在身边也视之而不见。战国时卫国的苟变，很有军事才能，能带领五百乘兵，即三万七千五百人，那时能带领这么多兵，可说有大将之才了。子思到卫国，会见卫侯时向他推荐苟变，卫侯说知道这人有将才，可是，他当税务官时白白吃了农民的两个鸡蛋，所以不用



他。子思听了，要他千万别说出去，不然，各国诸侯听到了会闹笑话。子思指出这种“求全责备”的思想是错误的，认为用人要像木匠用木一样，“取其所长，去其所短”。合抱的大木，烂了几尺，木匠也不会弃掉它。今处于战国之世，正需要军事人才，怎能因白吃两个鸡蛋的小事而不用一员大将呢？因子思的话说到点子上，卫侯的思想才能转过弯来，同意用苟变为将。如果没有子思的推荐和教导，有大将之才的苟变因白吃两个鸡蛋而被卫侯弃置不用了。

领导者对人才的求全责备，不仅不能知人，且将会陷害人才。历史上不少贤才之所以蒙冤，都是由于君主喜欢追究小过，如司马迁只不过为李陵说几句公道话，却被仅武帝处以腐刑，使他遗恨终生。苏轼因对朝政有意见而写几首讽喻诗，却蒙“乌台诗案”之冤，下半生都被贬逐，过着颠沛流离的生活。而在历史上，因苛求人小过，别有用心的和溜须拍马之徒就趁机投井下石，极尽其吹毛求疵之能事加以诬陷，因此，贤才蒙受不白之冤的事就更多了。

有鉴于求全责备失才害贤，孔子对促弓问政特别强调：“赦小过，举贤才。”历史上，能知人善任者就是如此。

刘向《新序·杂事》记载齐桓公用宁戚的故事：宁戚是卫国人，想到齐国去投靠齐桓公，因路远家穷，于是赁一辆牛车，一路做点小生意，经过千辛万苦，才到了齐

国。夜间无钱住旅店，便在齐国城门外躺着，待天晚入城。适齐桓公夜间出城迎接客人，随从很多，手执火把照耀如同白天，宁戚见了，为了引起桓公的注意，他敲击着牛角，唱着悲歌。桓公听了，对他的仆人说：“异哉！此歌者非常人也。”便命令后面的车载宁戚一起回朝。回到宫内，随从请示桓公如何对待宁戚，桓公说：“赐之衣冠将见之。”宁戚穿好衣冠后便来见桓公，桓公与他讨论治国称霸之事，在谈到治国之道时，宁戚劝他先要统一思想，做好内部团结工作。第二天拜见桓公，宁戚献称霸之策。可是，将要任宁戚官职时，群臣却有不同意见，说：“客，卫人，去齐五百里，不远，不若使人问之，固贤也，任之未晚也。”桓公说：“不然，问之恐其有小恶，以其小恶，忘人之大美，此人主所以失天下之士也。且人固难全，权用其长者。”于是重用宁戚，封他为卿。

齐桓公是春秋五霸中的第一个霸主，他之所以能称霸，主要原因是他知人善任，大力提拔才智之士。他从宁戚所唱的歌中，便知是“非常之人也”，及与交谈治国称霸之道，宁戚所论使他深为敬佩，便决定重用他。群臣见宁戚初来便重任之，认为如此用人不够慎重，主张调查其人确是贤才而重用之，这是一般用人的准则，无可非议。而桓公用人却有他独特的见解，他主张不要调查也有他的理由：因为是人总有缺点，查出他的缺点将使人忘记他的大优点，而人是难以十全十美的，主要用的是他的长处。齐桓公已发现宁戚是辅佐他治国称霸的大才，他就不想计

较他过去的小缺点了。

事实证明，桓公没有错用宁戚，他任用宁戚负责农业方面的官职后，“垦田创邑，辟土殖公，尽地之利”，使农业生产大大发展了，国家日富，民裕兵足，为桓公称霸奠定了经济基础。刘邦用陈平，有人告陈平“盗嫂受金”，刘邦责备推荐人魏无知，魏无知说：“臣所言者能也；陛下何所问者，行也。今有尾生、孝己之行而无益于胜负之数，陛下何暇用之乎？楚汉相拒，臣进奇谋之士，从其计诚足以利国家耳。且盗嫂受金又何足疑乎？”刘邦因而不计较陈平小过而重用之，后刘邦能开创汉朝，陈平是立大功的。范仲淹选拔人才也多取气节而略小过。他任陕西河东宣抚使兼陕西四路安抚使时，开设幕府，选用幕僚，多用因罪降职而还没有复职的人。有人怀疑他用人是否适当，范仲淹说：“其有可用之才，不幸陷于吏，不因事起之，遂废经矣。”因此，范仲淹所选拔的人，大多有真才实学。

司马光于公元1086年上书朝廷也指出：“人之才或长于此而短于彼”，“若指瑕掩善则朝无可用人；苟随器任授，则世无可弃之士”。司马光所说确是至论。

在选拔人才中，考虑到世间不存在十全十美的完人，正确的态度应该是“尚大美，捐细行”，“重大节，略小过”。

苏洵主张对真正的“奇杰之才”，就“恕其小过”。虽然他们“常好自负，疏隽傲诞”，有时甚至“冒法律，触

刑禁”，“嗜利酗酒，恃才傲物”，但“一旦翻然而悟，折节而不为此”，改正这些小过是完全能做到的。

秦观对于人才的选用，主张“取其大节而略其小过”，扬其长而略其短。秦观认为，一方面“人固有所长，亦有所短”，“人非蓍龟不无过误”；另一方面“必有大节而无小过者，……穷年没世不可得其人矣”。因此，秦观建议没有严重错误的，不要弃之不用，“非有显恶，犯大义所当免者，宜一切置而不问”，只有这样，才会收到“辅沥肝胆，捐委躯命，求报朝廷”的效果。

有些论著在论述“尚大美，捐细行”时，还列举历史事实为证。汉代王符在《潜夫论》中提出，其人“苟有大美可尚于世，则虽细行小瑕，曷足以为累乎”？“管仲鲁之免囚，百里奚虞之乞人”，他们“皆有诟丑，然皆大才”。善用贤者应“不取其污，不听其非”，用其长，避其短。果能如此，则“一能之士”，皆得“各贡所长”。《刘子》的观点更为明确，它除提出“才苟适时，不问世胄”的观点外，还提出“智苟能谋，奚妨秕行”的观点。他列举了“尧有不兹之诽，舜有因父之谤，汤有放君之称，武有不臣之声，伊尹有诬君之逆，管仲有衍上之名”，吴起“贪而好色”，陈平“盗嫂而受金”，从而得出“小恶不足伤其大美”，不可“以其小过弃彼良才”的结论。在他看来，如果选拔人才不从大处着想，而以“威仪屑屑，好行细洁”相求，那么真正的人才的选拔，便只能象“昼空而寻迹，披水而见路”一样，“不可得”了。

诸葛亮识人标准十分严格、全面，但他从不要求完人。他在《阴察》一文中指出：“洗不必江河，要之却垢；马不必骐骥，要之疾足；贤不必圣人，要之智通。”

康熙懂得“人难求全责备”。他用方圆互用、体用殊规的道理，说明人都有功、过两个方面，这两个方面都可以利用，并且力求做到“使功不如使过”。康熙三十四年（公元1696年），被革职的原河道总督于成龙因在河工殚极勤劳，又命官复原职。最明显的是任用靳辅为河道总督一事。靳辅修理河工多年，曾被工部奏参，九卿议罪，“人皆云河道坏于靳辅放水，淹没民田”（《清实录，圣祖仁皇帝实录卷一三五》），而康熙却认为“其人亦非平常，必能成功”（同上）。虽然靳辅治理河务既克有济，劳绩昭然。康熙对于明朝降将施琅的任用也是一例。施琅是位精通海战、胆识超群的武将，降清后曾对台湾的统一立过战功。康熙对他很器重，后来施琅因骄傲引起了一些大臣的不满。康熙认为施琅身为武将，平日很少学习，如今又立大功，恃功骄傲，这是可以理解的。此后，他对施琅几次提出批评，有时甚至很严厉，但并没有影响对他的信任和使用。

“天生我才必有用”。一般来说，每人都有其所长，有所短，如能发掘人之长处，则能发现更多的人；如不见人之所长，只寻人之所短，将认为人才缺乏甚至无才。因此只视人之所短，则不知才；能发现人之所长，则人才来源不绝。

《战国策·齐策三》记载：孟尝君有个门客，因不喜欢他，打算赶他走。鲁仲连对孟尝君说：“猿猕猴错（离）木（树）据（居）水，则不如鱼鳖；历险乘危，则骐驎不如狐狸；曹沫之奋三尺之剑，一军不能当；使曹沫释三尺之剑，而操铍（大锄）耨（锄草具）与农夫居垆亩之中，则不若农民。故物舍其所长，用其所短，尧亦有所不及矣。今使人而不能，则谓之不肖；教人而不能，则谓之拙。拙则罢，不肖则弃之，使人有弃逐，不相与处，而来害相复（报复）者，岂非世之立教首（重要教训）也哉！”孟尝君说：“善！”才不赶走那位门客。

孟尝君任齐相多年，其门下食客三千人，以养士著称。鲁仲连是齐高士，有卓识奇谋，常游说各国，排难解纷。孟尝君最尊敬鲁仲连，通过两人的谈话，可见两人对人才看法不同在于：孟尝君派人干的事没有做好，便认为他无能；教人的事不会，就认为他笨拙，要将他赶走。鲁仲连则认为事物舍其长而取其短，即使是圣王唐尧也不能把事情办好。这说明鲁仲连是主张用人要弃其所短用其所长。孟尝君与鲁仲连这种认识上的分歧，实是反映了两种知人用人的不同观点。

鲁仲连所谈的是如何正确用人的问题，用人如器各取所长，才能知人用人，充分发挥人的才能，这样不可能知人，必然认为其人笨拙而不用，如此则无可用人，从而孤立自己，增加了仇敌。历史上得人失人，都与用人所长弃人所短有关。这确是个重要的经验教训。

由于孟尝君采纳了鲁仲连的意见，纠正用人所短的做法，懂得用人之所长，其食客三千，有各种各样的人才为之所用。

唐太宗看人注重看人的主流，而不斤斤计较人的小过，故能知人之长而用之。房玄龄、杜如晦被太宗所重用，肖禹向太宗说他俩短处，谗他俩“朋党比周，无心奉上”。唐太宗说：“知臣莫若君，夫人不可苛求也，自当舍其短而用其长。”因唐太宗深知二人，不为肖禹谗言所惑。始终予以信任。

管理者一定要能够正确对待知识分子的某些缺点和不足。使用时，一定要有“力排闲言碎语”，不怕“吹冷风”的勇气和魄力。现在，在我们一些单位的人才使用中，常见一些人自觉不自觉地遵循一条所谓的“保险法则”，叫做“有反映者不要轻易使用”，由此往往导致一批贤能之士、开拓创新之才被拒之于门外，而某些平庸之辈却容易得到重用。

识人切忌求全责备，就是识人看本质，看主流，不能因有点短处而不见其长处。科学地对待人的短处和长处，人才是有的，不要因为他们不是全才，不是党员，没有学历，没有资历，就把人家埋没了。善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者是否成熟的主要标志之一。

富于领导经验的同志总是经常向自己提出问题。例如，当他认为某个下级不得力时，他就着重问自己：“这个下级有什么长处？”“现在交给他的任务能否发挥他的长

处？”“自己为发挥他的长处创造了哪些条件？”如果这些都做得不好，“不得力”的责任就应该在自己，而不在这个下级。

高明的领导人懂得，得力或是不得力是一个相对的概念，关键在于使用是否得当。用其所长就得力，用其所短就不得力。用人最忌讳勉为其难。如果硬要下级干他不善于干的工作，自然难于获效，久而久之，还会导致上下级关系紧张化。所以，高明的领导人，往往对其下属，采用“扬其所长”的原则。所谓扬其所长原则，就是指在用人的行为中，领导者应尽力发掘被使用对象的长处，扬其“长”而抑其“短”，使其充分发挥自己的人才效能，做到以一当十，人尽其才，才尽其用。

这一原则通常包括以下多层含义：

(1) 对待下属，应该先看看他有什么特长，能于些什么，后看看他有什么短处，不能干些什么，然后再分配他做最合适的工作。

(2) 就某一用人战术行为而言，只要对实现战术目标有利，就应该放手让下属去展其所长，充分发挥他的聪明才智。当然，这种放手使用，是在领导者确信不会对下属“失控”的前提下进行的。

(3) 对于多数人来说，总是优点大于缺点，长处多于不足。在对下属进行的多项特长进行选用时，不仅应采取自我比较的方式，择其长而用之，还应该采取横向类比的方式，将某个下属的多项特长和其他下属的多项特长进行



认真比较，从中选用最具有明显优势的某一特长。采取这种选用方式，有时也许会选上某个下属的“特短”，但只要这种“特短”优于其他下属的“特长”，领导者就应该毫不犹豫地选用之。

(4) 扬其所长，难在对特长的认定。在认定下属的特长时，传统的用人方式，总是自上而下地由领导者作出抉择。现代用人之道则讲究为使用对象提供更多的自我抉择机会，尽可能由下属进行“自我认定”。也就是说，领导者在作出用人的终端抉择之前，应该先听听下属对自己的评价，由下属来认定自己的特长和特短。当下属的自我认识和领导者对他的认定之间出现明显的认识误差，并由此而产生行为误差时，领导者应该在条件允许的情况下积极为下属提供自己选择最能发挥特长的工作机遇。

(5) 在许多情况下，被使用对象的特长和“特短”，并非始终如一，静止不变，而是在复杂的内外因素影响下，各自呈现出明显不同的发展势头。有时候，其特长可能继续保持领先地位；还有时候，其特长进展迟缓，已成强弩之末，而其“特短”，却急起直追，后来居上，很快成为新的特长。因此，一个有远见的领导者，应该能够运用发展变化的观点，来科学分析下属的各项基本要素，然后根据每项要素的发展势头，提前选择最有可能成为下属新的特长的某一项基本要素，以此来作为使用下属的决策依据。这样取长，有点像瞄准猎物需取提前量一样，可以透过客观事物的暂时现象，敏锐看清下属内在素质中的真

正优势。这种令人拍案叫绝的用人艺术，难度很高，只有优秀的领导人才能掌握。

(6) 敢于选用下属有争议的特长，是精明的领导者在用人过程中必须具备的基本素质之一。由于人们认识客观事物的立场、观点、方法不尽一致，认识水平和切身利益迥然不同，在对某个被使用对象的特长和特短作出评价时，势必会出现一些明显的认识误差或认识伸缩度。对于某些颇有才干的下属来说，否定了他的特长，也就等于否定了他的人才价值。因此，一个审慎的领导者，决不轻易否定一个下属的特长，就像决不轻易否定下属自身一样。当某个下属的特长引起人们的争议时，作为领导者，首先要做的，就是细心观察，搜集事实，然后根据调查研究得来的第一手资料，作出自己的独立判断。要知道，凡有争议，必有是非。只要经过认真鉴别，认定下属的特长是真实的，可取的，就应该毫不犹豫地大胆使用，任其充分发挥自己的特长，在某种意义上说，敢于力排众议，果断选用下属有争议的特长，正是精明的领导者比平庸的领导者显得“技高一筹”的一个重要方面。

(7) 扬其所长，体现了领导者对下属的关怀、信任、挚爱和帮助，但绝不是“恩赐”。对于有些立志高远的下属来说，当他认定自己的某一特长具有很大的发展潜力时，即使外在因素阻抑他发挥特长，他也会克服重重困难，顽强发挥自己的特长的。在这种情况下，不让他扬其所长是不可能的。与其违背下属的心愿，任其曲线发展，

逆境成才，不如投其所好，遂其心愿，让他直线发展，顺境成才。只要领导在这一点上表现出起码的开明、豁达和厚爱，下属的特长必定能释放出惊人的能量！

(8) 当下属尚未意识到自己具备某一特长，但周围的群众都已经公认他具备这一特长时，领导者有责任及时提醒下属，并及时采取措施，由领导者出面“强迫”他发挥自己的特长；当下属已经意识到自己具备某一特长，并产生急于发挥自己的特长的强烈愿望时，领导者就应该积极提供方便条件，及时引导下属实现自我完善。这两个方面，互相补充，缺一不可，构成了领导者扬下属之所长的两个重要环节。

(9) 担心有人议论自己“重才轻德”，是领导者在发挥下属特长过程中必须克服的一个心理屏障。要做到放手使用有特长（才干）的下属，就必须坚信自己执掌的权力是有效的，政权是强大的，制度是健全的，对于不同肤色、不同国籍、不同政治信仰的人才只要他有一技之长，只要他愿意为中国的四化建设效劳，就应该大胆使用。应该记住，扬其所长，只有适用于一切有才干的被使用对象，领导者才有可能获取最大的人才效益。

(10) 根据管理目标的需要，而不是根据长官的意志，个人好恶和“群众舆论”来扬下属之所长，是精明的领导者与平庸的领导者之间的又一个明显区别。当整个领导活动和管理目标需要有人来贡献某一方面的特长，而某个下属恰好又具有这一方面的特长时，领导者就应该毫不犹豫

地充分发挥和利用下属这一特长。当然，在具体使用过程中，究竟采用哪种用人谋略，是重用、使用，还是利用，领导者完全可以视不同情况、不同对象、区别对待。这一用人秘密，就只有领导者自己知道了。

(11) 任何地区和单位，都有少数缺点多于优点的“劣才”，对于这部分人，领导者只有细心地看到他们的优点和长处，放手用其所长，有时往往会收到“变废为宝”的效果，甚至意外地发现一批被误解、被遗弃、被埋没的人才。也有时候，通过扬其所长，下属的长处会得到很快发展，缺点和不足也会逐步克服，经过一段时期的量的渐变，最终实现从“劣才”到“人才”的质的飞跃。用人实践中，此类例子不胜枚举。这一人才现象告诉我们，扬其所长，不仅是充分利用现有人才的一种有效手段，而且还是促使“劣才”向好的方向转化，进一步加强人才储量的一条有效途径。

(12) 浅层次的扬其所长，只是你有什么特长，我就用你什么特长，你有多少才能，我就给你压多重的担子，直到你特长衰退，才源枯竭，或者年老体衰，实在挑不起重担时为止。这对于有些领导者来说，似乎已经难能可贵了，因为与束手束脚，不敢用下属所长的平庸领导者相比，毕竟是一种可喜的“进步”。然而，作为一个立志高远的领导者，追求的却是更深一层的扬其所长，即：对下属的特长，不仅要敢于放手使用，还要注意培养（提供知识更新的机会，不断摄取新信息，进行强化训练等），鼓

励（给予必要的物质奖励和精神奖励），刺激（引入竞争机制，组织下属之间开展良性竞争），扶持（帮助下属克服前进中的困难，协助攻关），引导（根据四化建设的需要，随时调整特长的发展方向）……经过这一系列富有远见卓识的用人手段，下属的特长不但不会在使用中衰退，反而在使用中得到了进一步的发展和强化。这才叫真正的扬其所长！

（13）有时，下属的特长，已经超出了领导者对他的驾驭能力，或者超出了本地区、本单位对他的接纳条件，这时候，作为一个开明的领导者，应该想到：人才决非某个单位或部门独家所有，杰出人才属于全民族，甚至全人类。为此，领导者有责任有义务主动为杰出人才提供扬其所长的条件和机遇，让他尽快交流到外单位、外地区，甚至到外国去工作。唯有这样，才不至于酿成误才、压才、害才的悲剧。我国培养的一些中青年物理学家、化学家、生物学家，在美国、法国、德国等发达国家的先进实验室，取得了令世人瞩目的科技成果，为祖国争得了荣誉，就是很有说服力的实例。

（14）扬其所长，必须以被使用对象的真才实学为依据，不应该也没有必要去看对方脑门上贴的什么“标签”，具有什么资历、学历和文凭，是由什么“达官贵人”介绍来的。科学的用人原则，只尊重客观事实，而决不让非理性、非科学的东西去任意主宰。著名体操运动员童非退役以后，国家体操集训队聘他为教练，他也极愿为祖国的体

操事业贡献一技之长，然而，有关部门却以他没有学历和文凭，使他的愿望终成泡影。最后，他不无遗憾地到美国工作去了。这些已经发生了的令人痛心的事情，再一次提醒各级领导者，唯有坚持“唯实”的态度来扬下属之所长，才能用好人才，留住人才。谁违背用人的客观规律，谁就必定会受到客观规律的惩罚，最终在客观现实面前碰得鼻青脸肿。

扬其所长的原则，内涵十分丰富。上面阐述的，仅仅是其中一些主要的含义。

任何用人原则的制定和确立，都不是为了张贴在墙上供人观赏，也不是作为教条让人照搬照抄。用人原则的生命力，就在于结合实际，灵活运用，扬其所长原则也不例外。

在运用“扬其所长”的原则时，还要注意“避人之短”。每个人才的具体情况往往不同，有的是通才，有的是多才，有的是专才；有的少年得志，有的大器晚成，等等。但是作为一种社会现象，每个人才的长处与短处却是客观存在的。“一个人的长处里同时也包括某些缺点，短处里同时也包含某些优点”。例如，有的人才很有魄力，敢想敢干，但考虑问题往往不够周密，显得不够稳重；有的人才处事稳重，深思熟虑，却往往又失之魄力不足；有的人才原则性强，但工作方法却可能欠灵活，等等。正像吴玉章同志在一段自我总结中所分析的那样：“我觉得我有优点，但同时又是缺点。如我忠诚坦白，因此常缺乏警

惕性，易受人欺；有恒心毅力，但因此做事迟缓，不敏捷；志趣远大，但又好大而不顾实力，常常不能完成计划；……”这种现象在我们人才队伍中较为普遍。所以，我们要用辩证的观点来看待一个人才的长处和短处，在看到一个人材的短处的时候，需要再分析一下，与短处联系的会有些什么长处；在看到他的长处的时候，也要分析一下，与长处相联的还可能有什么短处。在某种情况下，扬长能够避短，避短必须扬长，扬长了也就避短了。扬长与避短之间不是孤立的或平行的，而是交叉融合在一起的。使用人才，不要把着眼点放在“全才”上，而应当放在扬其所长上，实事求是地取长避短，先看长处，多采长处，使之“八仙过海，各显神通”，发挥长处，施展才干。

人才，不是全知全能的完人，但各有特点和所长。有的善于做军事工作，有的善于做政治工作；有的精通某种专业，有的具备多方面的才干；有的懂专业但缺少组织领导能力，有的则二者兼而有之；有的适合当主官，有的适合做副职；有的长于带兵，有的则做机关工作更能发挥作用，等等。领导者的责任，就是按照他们这些不同的长处和特点，量才使用，为各类人才提供最能充分施展才能的机会和条件，使人尽其才，才尽其用。

坚持量才适用的原则，首先是要正确处理好按需使用和量才使用的关系。中国共产党历来主张人才使用要“按照才干，按照需要，同时兼顾。量才为主，应急也不可免”。提拔人才要“坚持人、事两宜的原则，用人得当，

适得其所”。就是说，合理地使用人才，要从事业和工作的需要出发，同时又尽可能地照顾到个人的志趣和专长，使二者有机地结合起来。这里，事业的需要是第一位的，个人的才干和特长，应当服从于事业的需要并为事业服务，不能离开党和军队建设的需要，过分强调照顾个人的才干和特长。在实际生活中常常有这样一些情况：在一些德才素质大致相当的干部中，有人因本单位工作需要而提拔了，有的人却因暂无这种需要仍要做一般的工作；有的人走上关键岗位，有的人则为了培养接班人而要腾出位子；有的人虽有某种特长，但为了服从大局，而需要转行；有的人虽缺乏某方面的才干，因职责的需要却要从头学起，等等。所有这些，如果单从发挥人才的某种才干、长处着眼，似乎是不好理解的。但是，如果放眼于整个事业发展的需要，却并不难理解，而且还会自觉地这样做。也就是说，当发挥个人长处与服从革命需要之间发生了矛盾，应该在服从需要的前提下再考虑个人特长的发挥。那种只看重发挥个人特长，不顾及整体利益和客观可能的态度，是党的人才政策和组织纪律所不允许的。

下列的用人几忌，是领导者应该特别注意的：

### 1. 忌“随珠弹雀”

《庄子·让王》中有这样一段记载：“今且有人于此，以随侯之珠，弹千仞之雀，世必笑之。是何也？则其所用者重，而所要者轻也。”其意在说刺那种得不偿失的做法。这种做法在任人中则称之为“大才小用”，也即指把高能



人才安在很低的职位上。宋·陆游《剑南诗稿，关辛幼安殿撰造朝》诗：“大才小用古所叹，管仲萧何实流芳。”《后汉书·边让传》也曾记述：“‘函牛之鼎以烹鸡，多汁则淡而不可食，少汁则熬而不可熟。’此言大器之于小用，固有所不宜也。”可见，大材小用历来为任人者所忌，之所以如此，是因为大材小用不能使人尽其才，才尽其用。

“随珠弹雀”，大材小用在现实生活中多有所见，有的把高级管理人员用在管理小事；有的把高级科技人员用以从事一般技术工作；有的把可以从事较高级脑力劳动的知识分子用以从事一般简单操作；还有的把熟练技术工人用以从事一般体力劳动等。据报载，有位大学生被分配到某亏损厂当一般干部后，面对亏损、人散的处境，平时上班也敷衍了事，马马虎虎，被人视为平庸之才。落实经营承包责任制后，他出面承包，当了厂长，有胆有识，有谋有策，三个月迅速使厂扭亏为盈。试想，当其为一般干部时，大材小用，何以为安？而一旦得遂其愿，适才适用，迅即施展才华，一展宏图。

造成大材小用的原因，比较复杂，但在一般情况下，有的是因为用人不得其方，即如王安石所说：“虽得天下之珠材杰智，而用之不得其方。”因而使之大材小用。有的是出于嫉贤妒能，而故意大材小用，以使其能而示之不能，贤而示之不贤，大能示为小能。有的是因为某些特定的环境和条件所致。例如，当兵少官多时，不得已而降级使用；事少人多时，不得已而“委屈”求职；贫困潦倒

时，不得已而暂且栖身等。还有的是因为论资排辈等陈规陋习所致。

禁忌随珠弹雀，首次，必须知其所用而用之。古人言：“屠龙之技，非曰不伟。时无所用，莫若履舄。”再次，必有石子泥丸加以配合，以作小用，否则雀飞也为可惜。上述之道明，则用人之理亦自明矣。

## 2. 忌“短绠汲深”

《荀子·荣辱》言：“短绠不可以汲深井之泉。”比喻能力小，难以胜任艰巨之事，亦即“小材大用”之说。

与大材小用一样，小材大用在现实生活中也较普遍，有的学业不深，实践不足，却被选配为中高层领导；有的只知一岗一职，而不知数业数职，却被委为“全面负责”；有的文化不高，而又不勤于自学，却被聘为中高级职称；有的错字连篇，句式不通，却担当“秘书”甚至“秘书长”之职；还有的甚至只知 A、B、C，而不及其他，却被委为外文资料保管员。如此之事，不一而足。究其原因，一是“世无英雄，遂使竖子成名”，“矮子之中选将军”，择其高者而用，岂知“高”者不高，仍为小材大用。二是“狐朋狗友”，裙带之下皆为“人杰”，于是小材便为“大材”，“大材”即为小用，而其内里，实质仍为小材大用。三是醉眼朦胧，视小为“大”，嘴馋心软，指庸为“贤”，受其贿，则许以诺，吃其请，则用其人，于是小材便得大任。四是不识虚华，以为“满腹经纶”；或受“高论”蒙蔽以为“才华横溢”，加以“爱才之心，人皆有之”，便以

为偶得“瑰宝”，奉若神明，委以重任。殊不知是“绣花枕头，外表虽美，内里却是满腹草包”。

“短绠汲深”，小材大用，多有其弊。一为“蜘蛛举鼎”，小力撑重，虽竭尽全力，心力交瘁而毫无功效，一无所获；二为“以管窥天，以蠡测海，以莛叩钟”，观事有失偏颇，外事多有失误，虽当大任，难成大事，即使是时日长久，在实践中学得一、二，工作略有进步，也是以国家与集体的重大损失为代价，即所谓付之以“巨大学费”。三为“不才者进，则有才者之路塞”，“小材”挤了“大材”。“小材”占据高位，而“大材”小用，甚至无所事事，如此而大小颠倒，上下紊乱，举事皆废。

所以，“人各有才，才各有大小。大者安其大而无忽于小，小者乐其小而无慕于大。是以各适其用而不表其长”。心理学上有一概念，叫做“能力阈限”，是指与某种工作性质相适应的智力发展水平。人事心理学认为，每一种工作都有一个能力阈限值，即每一种工作都只需要恰如其分的某种智力水平。只有这样，才能使工作效率充分发挥出来，同时又可避免人才浪费和人格异常。而导致人格异常的主要心理因素就在于智商过高的人，从事一项比较简单的工作，往往会对工作感到乏味，不感兴趣而影响工作效率；反之，智力发展水平偏低或智力平庸的人，去从事比较复杂或比较精深的工作时，也往往会感到力不从心，从而产生焦虑心理和人格异常。因此，领导者并不需要把智力最优秀的人全部投入某一职务，也不需要让能力

低下者去承担过重的工作责任，使其“短绠汲深”，勉为其难，而应合理地确定每一种工作需要的能力阈限值，因事择人，选择与该工作相适应的人员。

### 3. 忌“骏马力田”

古人云：“骏马能历险，力田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”可见，除大材小用，小材大用之外，还有一忌，即“用材错位”之忌。

“用材错位”主要表现于两个方面：

一是外行领导内行，即不论其业务高低，是否对口适职，就委以重任，使之担负重要的领导职务，结果谈业务，一窍不通，谈技术，更是没门。正如《孙子》所说“不知军之可以进，而谓之进；不知军之可以退，而谓之退”，“不知三军之事，而同（干涉）三军之政”，“不知三军之权，而同三军之任，此军不败，则世无败事可谈”。据报载，有一位60年代毕业于清华大学机械制造专业的工程师，在制图方面颇有专长，二十多年来，工作干得有声有色，曾受到有关部门的多次表彰奖励。正当他潜心致力于科研工作之时，厂里却要提升他当分管后勤工作的副厂长。这位工程师考虑到自己的实际情况，向厂长陈述了不必去的理由。厂长却说：“这是领导决定，不要不识抬举，”他只好苦在心中。试想，这样的工程技术人员，在其从未接触过后勤管理工作的情况下，担任副厂长领导工作，岂不“错位”？又何以能够胜任？

二是“所学非所用，所任非所能”。古人曰：“华骝、绿耳，一日至千里，然其使之搏兔，不如豺狼，伎能殊也。”世之万物，各有其用；人之才能，各有其适，如果“乱点鸳鸯”，必致“两败俱伤”。但实际上，任人随意，不据其长者多有发生。明人冯梦龙的《古今谈概》中记述这样一件事：吴郡人陆庐峰在京城一家商店里看到一方石砚，该砚上面有个豆粒大的凸面，中间黑如点漆，四周密密环绕着几千重淡黄色的晕纹，形状恰如八哥鸟的眼睛，这就是砚台中有名的“鸛鹄眼”，乃砚中珍品。陆庐峰爱不释手，但因囊中羞涩，卖主索价又高，遗憾中拂袖而去。返回客店，陆庐峰终不忍割爱，下决心取出一锭银子交给门生，嘱他速去买回那方石砚。门生捧着石砚归来，却不见其“眼”。陆庐峰认为门生买错了。不料门生回答：“我嫌它有点凸起，便请石匠帮忙把那什么‘眼’磨平了。”陆庐峰听罢，叫苦不迭。石砚贵在有“眼”，而“门外汉”却视为多余，竟致磨平，一失千金，这实在是“任非所能”之害的高妙注脚。

用材错位的原因，亦较复杂，有的是因为领导者不善用人而又固执己见，硬要人们“姑舍汝所学而从我”，以至学用错位；有的是因为领导者嫉贤妒能，排斥异己，故意使其“骏马力田”，“坚车渡河”，以示冷遇；还有的是因为知人不全，知事却又浅陋，加之组织能力较差，而致用人混乱，处事不准，多使部属学用错位。

那么，怎样避免用材错位呢？正确做法就是“因人而

使，各取所长”。春秋战国时《逸周书·官人解》所提出的用人细则——“九用”任才法颇可借鉴：“平仁而有虑者使是治国家而长百姓，慈惠而有理者使是长乡邑而治父子，直慤而忠正者使是莅百官而察善否，顺直而察听者使是民之狱讼，出纳辞令，临事而洁正者使是守内藏而治出人，慎察而洁廉者使是分财、临货、主赏赐，好谋而知务者使是治壤地而长百工，接洽而广中者使是治诸侯而待宾客，猛毅而果断者使是治军事为边境”。其意为：公正、仁义，有智谋之人可作国家官员和地方长官；仁慈、厚道而知事理者，可作基层领导人；正直、忠诚、信用者，可作纪律检察官员；公正、求实，善于鉴察者，可做法官；凡事廉洁奉公者，可作财务官员；能谨慎鉴察并廉洁公正者，可作主管分财和赏赐的官员；善于谋划和经营事务者，可作农工、生产管理人员；善于交际并能广泛搞好关系的人，可作外交官员；勇敢、刚毅，善于估计形势和果断决策者可作军事统帅。用人如能如此精细，如此因人器使，则任用人才必无错位之虞。

### 第三节 注重结果

求才必试以艰危  
用人当责以实效  
得人于凋敝残破之区  
尤非易

#### 【原典】

窃维求才必试以艰危，用人当责以实效。湖北军务迭兴，兵事饷事，惟在办理得人。而得人于凋敝残破之区，尤非易事。查有四品卿衔礼部员外郎胡大任，于咸丰三年奉旨加籍帮办团练。四年闰七月，臣国藩率师入鄂，委办捐输转运，接济军饷。臣林翼于五年正月由九江援鄂，胡大任同在籍绅士，倡率董劝办理厘金，奋勉出力；奏奉谕旨以员外郎用，并赏戴花翎。嗣复委办荆、少牙帖厘金，计筹解钱五十馀万串。七年三月奏请加四品卿衔，俟军务告竣，迭部引见，听候简用。该员感激奋兴，以后又筹解银钱巨万，军

饷借以接济。查四年、五年贼屡上犯，全省糜烂，当烽烟四逼之时，绅民迁徙殆尽。胡大任独能于万难措手之际，奋不顾身，经营筹划。不独稳固军心，实足激发士气，盖其沈毅果决，力济时艰，悉本忠荃之诚，乃能任艰危而不变，历险阻而不渝。此后责以事功，必收大用。该员前已奏请简放，现在楚境肃清，给咨赴部，可否吁恳天恩，以四品京堂记名，遇缺题奏之处，出自逾格鸿施。

又盐运使衔湖南、湖北补用道厉云官，咸丰三、四两年，臣国藩委办发审及粮台事条。五年十月，臣官文、臣林翼奏留鄂省总现水陆各军粮台。七年三月，奏奉谕旨，免补知府，遇有湖南、湖北道员缺出，尽先补用，并加盐运使衔。该员勤慎廉明，每月军饷三十馀万两，出入勾稽，丝毫不苟，加以采办制造，昼夜辛勤。自留鄂以来，历五年如一日。现在大军东指，兵分则事愈繁，饷多则责愈重，必得办现熟悉之员，近在本省筹画度支，方使粮饷军火四应不竭。湖北征皖正当吃



紧之际，拟请特恩、将厉云官交军机处记名，遇有道员缺出，请旨简放。俾得就近一手经理，更于军务有裨。

用绅士不比用官，彼本无任事之责，又有避嫌之念，谁肯挺身出力以急公者？贵在奖之以好言，优之以廩给，见不善者则痛誉之，见一善者则深藏而不露一字。久久善者劝，而不善者亦潜移而默转矣。吾弟初出办事，而遂扬绅士之短，且以周梧冈之阅历精明为可佩，是大失用绅士之道也，戒之慎之。

李元度从臣最久，艰险备尝，远近皆知。其十年守徽之役，到郡不满十日，伪侍王大股猝至，兵力未厚，府城失陷，臣奏参革职拿问。其十一年援浙之役，参案未结，遽行回籍，沿途饰援胜仗，又不努力救杭，臣奏参革职留营。议者皆谓臣后参援浙最为允当，前参守徽失之太严。江、楚等省之公论，昭昭在人耳目。臣虽知公论谓臣太严，而内省尚不甚疚。所最

疾者当咸丰六年之春，臣部陆军败于樟树，江西糜烂，赖李元度力战抚州，支持危局。次年臣丁忧回籍，留彭玉麟、李元度两军于江西，听其饥困陆危，蒙讥忍辱，几若避弃而不顾者，此一疾也。李元度下笔千言，条理局密，本有兼人之才，外而司道，内西清要各职，均可胜任，惟战阵非其所长。咸丰五年自请带勇，十年夏间臣又强之带勇，用违其材，致令身名俱裂。文宗有李元度失衄可惜，人才难得之叹。皆臣不善器使之过，此又一疾也。此二疾者，臣累年以来，每饭不忘。兹因忝窃高爵，拜恩怀旧，惭感交并。

此外臣尚有抱愧之端，江忠源之将才，丰可大有为于时。人皆知长灌水师创于微臣，西不知其议发于江忠源。咸丰三年，江忠源在江西围城之中，一而奏请设立江而水师，一面函请臣在湖南造船。臣以无钱未遽造办。厥后江忠源屡次催清救援，臣以无船无兵不能应之。迨刘长佑、江忠浚驰援庐州，臣亦不能以一兵相助，致庐州沦陷，良将不竟其用，至今耿耿，

此亦一疾也。

原任宁池太广道何桂珍，以上书房翰林出为道员，甫至店埠，和春派三百人檄令驰援庐江，未及到防，即以救援不力，奏参革职。其事本极委屈，厥后播迁楚、皖之交，带团剿贼，饥饭艰危，历人间未有之苦，屡稟愿隶臣部下，一雪忠愤。臣亦无以应其求而遂其志。卒以机事不密，为叛人李昭寿所戕，天下冤之。李昭寿旋再降于徐州，改名世忠，近年归臣节制。臣因发、捻方炽，苗祸又兴，不欲更添兵端，又察李世忠实无异志，遂奏令解兵归籍，善全始终。论国家包容降将之道，大体尚属妥协；论当时戕杀道员之惨，百年犹有余哀。古之征伐，为匹夫匹妇复仇，臣反不能为良臣良友复仇，何以对何桂珍于地下，此又臣之一疾也。

咸本六年，臣被困于江西与湖南，音讯不能通者八月，军心皇皇。胡林翼奏派刘腾鸿、普承尧、吴坤修与臣弟曾国华四人，带勇六千驰援江西，苦战两月，师抵瑞州，从此两湖始通文报，江西始有转

机。实惟刘腾鸿兵力最劲，功绩最伟。次年臣丁忧归籍，刘腾鸿与臣坚约，谆请迅速回营，得所依倚。臣以陈情守制，未还江西，刘腾鸿因坚城不下，餉项不断，诸事齟齬，盼望臣往为之主持而不可得，抑郁无聊，终日逼城苦攻，中炮而亡。刘腾鸿忠勤坚卓，臣与骆秉章、胡林翼、福兴等皆奏称有名将之材。乃该员以救臣而来，臣反若委之而去，不加护惜，丧此烈士，此又一疾也。

楚军之兴，骁勇以塔齐布为最，云南之毕金科次之。二人毕能以匹马穿出敌阵之背，群贼熟视西不敢逼。六年二月，臣部周凤山樟树镇之败，惟毕金科一队得完。臣旋派令救援饶州，毕金科长跪臣前禀称，派军千人，不足以抵挡一面，愿随侍左右，不欲远离。臣许以不久调回，慰而遣之。后在饶州屡次血战，以事机不顺，未及褒奖，又为同事所排挤，愤郁饮泣，七年正月战死于景德镇。饶人怜之，臣一言失信，陨此长城，普作一碑表其忠勇，至今尚未刊立。以猛将气盖一世，既

不能善用以大显其功名，而云南梗阻万里，又不能寄金以优恤其父母，此亦一疾也。

臣忝任将帅，以爱惜人才为职，而历年屈抑人才，实已不少。谨将私衷抱疾之端，一一上陈。

### 【译文】

我认为求才必须放在艰险危难中考验，用人应当注重实效。湖北军务办得好，无论兵事、餉事都在于用人得当。而要想在凋敝残破的地区得到人才，尤其不是那么简单的。现查明有四品卿衔礼部员外郎胡大任，在咸丰三年奉旨去老家帮办团练。咸丰四年闰七月，臣国藩率领军队进入湖北，委办粮草的转运，接济军餉。臣胡林翼于咸丰五年正月由九江援助湖北，胡大任和本籍的一些绅士，建议董劝办理厘金，奋勉出力；奏请并奉谕旨以员外郎来任用，并且赏戴花翎。后来又委托他办理荆、少牙帖厘金，共计筹集押解钱财 50 余万串。咸丰七年三月奏请加四品卿衔，等军务告急，送到部里引见，听候任用调遣。该员非常感激兴奋，以后又筹集银两达万钱，由此军餉得以接济。咸丰四年、五年乱贼屡屡犯上作乱，全省上下一片糜烂，当烽烟四起之时，豪绅臣民大多迁徙殆尽。而独独胡大任能在万难艰险之际，奋不顾身，经营筹划。不单单稳

固了军心，还激发了士气，大概他沉着刚毅果断坚决，力挽狂澜，才能任凭艰难危急而不变，历经险阻而矢志不渝。以后必可重用。该员前不久已奏请简放，现正在楚境肃清残贼，敬请皇上能否赐以天恩，以四品京堂记名，遇有用人之际，让他施展才华。

又有衔接湖南、湖北的盐运使厉云官，咸丰三年、四年两年，臣国藩委托他办理发审及粮台事务。咸丰五年十月，臣官文，臣林翼奏请留在湖北省总理水陆各军的粮台。咸丰七年三月，奏请并奉谕旨，罢免增补知府，遇到有湖南、湖北道员缺出，尽先补用他，并加盐运使之衔。该员办事勤慎廉明，每月的军饷 30 余万两，出入校对稽查，一丝不苟，加上采办制造之事，昼夜辛勤工作。自从留在湖北以来，五年如一日。现在大军向东挺进，兵分则事情就越纷繁，粮饷多则责任就越重大，必须任用一个精于办理军饷的官员，就在本省附近筹划开支，方能使粮饷军火四方接应不断。在这湖北征伐安衡正当吃紧之际，敬请皇上恩准，将厉云官交军机处记名，遇到有道员缺空，加以任用。要是能让他马上开展工作，更有裨益于军务。

用绅士不像用官使，他们本来没有办事的职责，又有避嫌的想法，谁肯挺身而出急于公事呢？所以贵在用好言好语表扬他们，给他们以优厚的待遇，见到一个好人就大加赞誉，见到一个不好的人就深藏在心而不吐一个字。时间一长，好的自我勉励，那不好的也会潜移默化了。我弟

刚出来办事，就宣扬绅士们的短处，而且把周梧冈的阅历精明当作可敬佩，这是使用绅士的大失误，戒之慎之。

李元度跟随微臣时间最久，遍尝了艰难险阻，远近皆知。他在咸丰十年守卫安徽的战役中，到郡还不满十天，伪侍王的大股部队突然到来，抵挡不住以致府城失陷，微臣奏参把他革职拿问。他在咸丰十一年援助浙江的战役中，事情还没了结，就擅自回了老家，而且沿途还谎胜仗，又不努力救援杭州，臣又奏参把他革职留营。议者都认为微臣后参援助浙江之事最为公允妥当，前参拒守安徽失之太严，而自我反省还不是最为内疚的。所最歉疚的当数咸丰六年春，臣部的陆军在樟树大败，江西也无法收拾，依赖李元度力战抚州，来支撑危局。次年臣回原籍，留彭玉麟、李元度两军在江西，听任他们饥困交迫、蒙受讥讽，忍辱负重，几乎放弃而不顾及他们了，这是一疚。李元度下笔千言，而且条理周密，本来有多方面的才华，司道清要各职，均可胜任，只是战阵不是他所擅长的。咸丰五年他请命带兵，咸丰十年夏，微臣又强制他带兵，未能量才而用，以致使他身败名裂。文宗有李元度未能量才而用的惋惜，人才难得的叹息，这都是微臣不能知人善任的过错，此又是一疚。这二疚，微臣累年来，每饭都不能忘记。自己因身居高位，常感恩怀旧，惭感交加。

此外微臣还有惭愧之处，江忠源的将才，在当时本可以大有作为。人们都知道长江水师由微臣创建，而不知道

是江忠源提出的建议。咸丰三年，江忠源在江西的围城战中，一面奏请设立江面水师，一面函请微臣在湖南造船。臣因为没有钱而最终未能办成。后来，江忠源屡次催请救援，微臣因为没有兵没有战船而无法答应他。等到刘长佑、江忠浚驰援庐州，微臣也不能以一兵相助，以致庐州沦陷，良将不能尽其才，这又是一疾。

原任宁池太广道何桂珍，以上书房的翰林出为道员，还没到店埠，和春派三百人檄令他驰援庐江，未及到防，就以救援不力，被奏参革了职。这事本来非常委屈，后来调他到楚、皖之交，带领团练剿贼，当时饥饿艰危，经历了人间少有的苦难，屡禀明愿意到微臣部下一雪忠愤。微臣也没有答应他的请求，遵照他的志愿。最终因为军机不密，被叛将李昭寿杀害，真是天下大冤。李昭寿不久又在徐州投降，改为世忠，近年来由微臣所节制。臣因太平军、捻军叛乱正凶，苗祸又起，不想再添事端，又见李世忠确实没有其他杂念，于是奏请令解除他的兵权，解甲归田，善始善终。要论国家包容降将之道，大体上还属于妥当；要说当时戕杀道员的悲惨，百年之后仍有余哀。古代的征伐之战，多为匹夫匹妇复仇，臣反不能为良臣良友复仇，怎能对得起长眠于地下的何桂珍，这是微臣的又一疾事。

咸丰六年，微臣被困在江西和湖南，音讯不通有八月之久，以致军心惶惶。胡林翼奏请派刘腾鸿、普承尧、吴坤修、和臣弟曾国华四人，带六千兵勇驰援江西，苦战两



月，大军抵达瑞州，从此两湖开始互通文报，江西情况才有转机。其实只有刘腾鸿兵力最强，功绩最伟大。第二年臣回原籍，刘腾鸿与臣相约，谆谆告诫敬请臣迅速回营，以便有所依倚。微臣没有回江西，刘腾鸿因城坚攻克不下，粮饷不继，诸事龃龉，盼望臣前往主持大局而没有得成，抑郁无聊，终日逼城苦攻，以致中炮而亡。刘腾鸿忠勤坚卓，微臣和骆秉章、胡林翼、福兴等都上奏称他有名将之才，可是自救臣以来，臣反而委之而去，不加维护爱惜，以致丧失此烈士，这又是一疾事。

楚军的兴盛，以塔齐布最为骁勇，云南的毕金科次之。二人都能以单身匹马穿出敌阵，群贼熟视却不敢相逼。咸丰六年二月，臣部周凤山在樟树镇大败，只有毕金科一队得以保全。臣旋即派他救援饶州，毕金科长跪于臣前称，派军千人，也不足以抵挡一而，愿侍从在臣左右，不得远离。臣答应他不久将他调回，宽慰他而把人遣走。后来在饶州屡次血战，因为时机不顺，还没来得及褒奖他，他又被同事所排挤，忧愤抑郁饮泣军中，咸丰七年正月战死在景德镇。饶州人敬爱他，微臣一言失信，以致损此骁将，曾作一石碑表白他的忠勇，至今还没有建立起来。此盖世猛将，即不能善用他而大显其功名，而云南梗阻万里，又不能寄金来优待抚恤他的父母，这又是一疾。

微臣忝任将帅，以爱惜人才为天职，而历年来压抑的人才，实在已是不少。此谨将微臣抱疚的原因，一一上陈。

## 评 述

曾国藩之所以“成功”，可能有诸多原因，但他能够网罗人才，把一大批有各方面才能的人聚集在自己的周围，成为他的幕僚，为他出谋划策，是十分重要的原因。《花随人圣庵摭忆》说：“文正之事业，所以不可及者，原因就在于此。”

曾国藩以培植、褒奖人才自诩。他说：“君子有三乐，而‘褒奖人才，诱人日进’为其一乐。”对于曾国藩的知人善用，封建阵营普遍评价甚高，曾氏的故旧门生尤多褒辞赞语，郭嵩焘为曾国藩作墓志铭，说他“以美化教育人才为己任，而尤以知人名天下”。俞樾说曾国藩“尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数”。就连刚愎自负的左宗棠，后期与曾国藩龃龉甚深，但曾国藩死后，仍寄联挽曰：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅。”

《清史稿》说曾国藩为人威重，长着漂亮的胡须，三角眼睛棱角分明。每次接见幕客，注视很长时间却一言不发，被接见者精神不免紧张，悚然不安。幕客走后，曾国藩记其优劣，从没有差错。还说“尤知人，善任使，所成就荐者，不可胜数。一见辄品目其材，悉当”。

曾国藩重视人才，对于发现、造就人才的方法，他概

括为八个字：“得人不外四事，曰广收、慎用、勤教、严绳。”

“广收”，指广泛访求、网罗人才。这是延揽人才之道。主要有以下三点：

一是“衡才不拘一格”；二是求才不遗余力；三是注意人才的相互吸引，“得一而可及其余”。

薛福成说曾国藩“凡于兵事、饷事、吏事、文事有一长者，无不优加奖励，量才录用”。为了做到人尽其才，使用得当，曾国藩对各方推荐来幕府的人员及州府以上主要官员都亲自进行考察，并拟出考语。《湘乡曾氏文献》奏疏部分在这方面保存着较完整的原始记录。

曾国藩幕府主要的人才有：

谋略人才：郭嵩焘、左宗棠、陈士杰、李鸿章、李鸿裔、钱应溥、薛福成等。

作战人才：水上有彭玉麟、杨载福等；陆上有李元度、唐训方、李榕、吴迪修、黄润昌等。

军需人才：李瀚章、甘晋、郭嵩焘、李兴锐等。

文书人才：罗萱、程鸿劭、柯椒、向师埭、孙衣言、黎庶昌等。

吏治人才：李宗羨、洪汝奎、赵烈文、何豫、倪文蔚、方宗诚、萧世本等。

文教人才：吴敏树、莫友芝、陈鼎、俞樾、戴望、吴汝纶、张裕钊、唐仁寿、刘琬澎、刘寿曾等。

制造人才：李善兰、徐寿、华衡芳、冯俊光、陈兰

彬、容闳等。

曾国藩颇精于相术。他所编写的《相人口诀》说：“邪正看眼鼻，真假看嘴唇，功名看气概，富贵看精神，主意看指爪，风波看脚筋，若要看条理，全在语言中。”据《精史稿·曾国藩传》记载，每逢选吏择将，他必先面试目测。审视对方的相貌、神态，附会印证相书上的话，同时又注意对方的谈吐行藏，二者结合，判断人物的吉凶祸福和人品才智。在他的日记中，有多处记载着初识者的相貌特征和他对其人的评价。

在这一方面，刘铭传的被重用，就是一个典型的例证。刘是后起的淮军将领，曾随李鸿章赴上海镇压太平军。出发前与其他将领一道去拜谒当时任两江总督的曾国藩。曾午睡未醒，他们等了将近半个时辰。刘铭传按捺不住，当着众人发作起来：“对部将如此怠慢，岂不令人心冷！烽火其间如此静候，岂不延误军机！”话音刚落，曾国藩步入大堂，旁人皆为之捏把汗，担心曾会降罪于他。岂料曾国藩见刘铭传“颇广面长，钟声铁面”，有“雄侠威棱”之气，断定他日后事业，非淮军其他将领可比。因而在众将拜谒之后，单独留下李鸿章对他交待说，此人将是你最得力的助手，须好好看待他。此后，由于李鸿章对刘铭传格外看顾，刘本人在戎马倥偬中也努力钻研兵法，曾力挫法国侵略军于基隆，并首任台湾省巡抚。

《见闻琐录》“曾文正知人”条则记载这样一件事：

曾国藩善知人，预卜终身。任两江总督时，陈兰彬、

刘锡鸿颇富文藻，下笔千言，善谈天下事，并负重名。有人推荐到幕府，接见后，曾国藩对人说：“刘生满脸不平之气，恐不保令终。陈生沉实一些，官可至三四品，但不会有大作为。”

不久，刘锡鸿作为副使，随郭嵩焘出使西洋，两人意见不合，常常闹出笑话。刘写信给清政府，说郭嵩焘带妾出国，与外国人往来密切，“辱国实甚”。郭嵩焘也写信说刘偷了外国人的手表。当时主政的是李鸿章，自然倾向于同为曾门的郭嵩焘，将刘撤回，以后不再设副使。刘为此十分怨恨，上疏列举李鸿章有十可杀大罪。当时清廷倚重李鸿章办外交，上疏留中不发，刘气愤难平，常常出语不驯，同乡皆敬而远之。设席请客，无一人赴宴，不久忧郁而卒。

陈兰彬于同治八年（1869）进入曾国藩幕府，并出使各国。其为人不肯随俗浮沉，但志端而气不勇，终无大建树。

作者说，观曾国藩预决二人，真如天算一般。然其衡鉴之精，尚不止此。在军命将，说某可为营官，某人可为大帅，某人福薄，当以死难著名，某人福寿，当以功名终，皆一一验证。

实际上，曾国藩观察人并不完全以貌取人，譬如罗泽南“貌素不扬，目又短视”，骆秉章“如乡里老儒，粥粥无能”，但他都能倾心相好，许为奇才。又如塔齐布，因为他起身很早，穿草鞋，每朝认真练兵，便为曾国藩所赏

识。后来一力保举他，并且说：“塔齐布将来如打仗不力，臣甘同罪。”

所以说，曾国藩善于识拔人才，主要是因为他能观人于微，并且积久而有经验，所以他能有超越的知人之明了。他对于观人的方法，“以有操守无官气，多条理而少大言为主”。他最瞧不起的，是大言不惭的人。

曾国藩能这样“冷眼识英雄”，所以在他夹袋中储藏了不少人物档案，等到一旦需用，他便能从容地按其才委以职务，而且一一胜任。后来和太平天国打仗，曾国藩幕府中人才之盛，一时无二。这不能不说是由于做京官时，观察罗致人才的好处。

曾国藩的“英才乃制胜之本”的理念，为他以后的崛起奠定了基础。在与太平天国农民起义军对垒的十二年中，湘军起先不过两三万人，由小到大，由弱转强，直至胜利；太平军则勃然举起，雄师百万，却逐渐由强转弱，直到失败。是不是由于武器悬殊？不。双方的武器基本上是相当的，运输工具，太平军首先还占优势。是不是由于战略战术上的得失？统观全局，应该说，双方在战略战术上都有得意之笔，也有失误之处。兹事体大，不可以一二言概括之。然而，有一点很清楚，在强弱转化的过程中，双方在“人”这个因素上，出现了明显的变化和反差。从广西出发时，洪秀全周围有东、南、西、北王和翼王，猛将如云，士气高涨。但是，一场内讧，死的死，走的走，元老丧失殆尽，不得不起用陈玉成、李秀成等第二代将

领。洪秀全本人深居宫闱，疑神疑鬼，“俱信天灵，诏言有天不有人”，即使对他不能不依靠的李秀成等人，也“信任不专”，时常掣肘，重用他的老兄洪仁发、洪仁达，以致“人心改变，政事不一，各有一心”，奸佞之人发达炫耀，而英明贤达之士却四处散避，各方豪杰都不投门下，因而有日后的失败。与太平军相反，曾国藩起事于湖南时，不断受到湖南巡抚以下官员的嘲讽、排挤与打击，好友刘蓉在办团练一事上与他若即若离，好友郭嵩焘兄弟并不应召，握有兵权的王鑫时与他发生龃龉，后来在江西，当地的军政大吏也很有些与他过不去，使曾国藩常常有形孤影单之感。但是，发展到咸丰末年、同治初年，曾国藩周围，团结着大批良将谋士，胡林翼、李续宾兄弟、彭玉麟、杨岳斌、左宗棠、李鸿章、曾国荃、鲍超等人，都手握符篆，威震一方。虽然他们与曾国藩都存在这样那样的矛盾，但在攻打太平军这一点上，曾国藩基本上能号令天下，他们的步调基本上是一政的。一个“失人才”，一个“得人才”，太平军与湘军在同治元年前后已形成鲜明的对比。曾国藩说：“制胜之根本，实在于人而不在物。”这实是人本三分之论。

知人善任，说的是知人是用人的前提，不知人，就不能用人。善任又是知人的目的和深化。识人、知人完全是为了使人才能善任，在使用过程中又进一步更深刻地识人、知人。

人才的识别，是对人才在政治觉悟、思想品质、知

识、工作能力、性格、精力和体力状况等方面，进行全面的历史的考察与评价。“知人”既是人才管理的重要内容，又是对人才合理使用和科学管理的前提条件。可以说，知人是坚持公道正派、任人唯贤的基本保证。没有识人的“慧眼”，“近己之好恶而不自知”，就不能坚持公道正派、任人唯贤的原则。知人是对人才实施科学管理的重要环节，知人是做到人尽其才，才尽其用的必不可少的环节，同时也是做励人才奋发进取的有效措施。

《史记·陈丞相世家》记载：陈平，阳武（今河南省阳武县）人。家境清贫，好读书，初事魏咎，继事项羽，后归汉。他通过魏无知推荐得见刘邦。刘邦跟他谈话，见他有才智很高兴，问：“子之居楚何官？”陈平答：“为都尉。”当天，刘邦就任陈平为都尉，使为参军，典护军。诸将知道了都为之哗然，说：“大王一旦得楚之亡卒，未知其高下，而即与同载，反使监护军长者。”刘邦听了，更加厚待陈平。

这了一段时间，周勃、灌婴等大将也对陈平有意见，认为刘邦如此信任陈平不当，都谗毁陈平说：“平虽美丈夫，如冠玉耳，其中未必有也。臣闻平居家时，盗其嫂，事魏不容，亡归楚；归楚不中，又亡归汉。今日大王尊官之令护军。臣闻平受诸将金，金多者得善处，金少者得恶处。平，反覆乱臣也，愿王察之。”刘邦听了也起疑，便叫魏无知来，责备他为何推荐陈平这样的人，无知说：“臣所言者，能也；陛下所问者，行也。今有尾生、孝己



之行而无益处于胜负之数，陛下何暇用之乎？楚汉相拒，臣进奇谋之士，顾其计诚足以利国家耳。且盗嫂受金又何足疑乎？”刘邦也叫来陈平，责备他说：“先生事魏不中，遂事楚而去，今又从吾游，信固多心乎？”平答道：“臣事魏王，魏王不能用臣说，故去事项王。项王不能信人，其所任受，非诸项即妻之昆弟，虽有奇士不能用，平乃去楚。闻汉王之能用人，故归大王。臣裸身来，不受金无以为资，诚臣话有可中者，愿大王用之，使无可用者，金具在，请封输官，得请骸骨。”刘邦见他说得有道理，便向他道歉，厚加赏赐，擢升为护军中尉，监察全体官兵。从此，诸将不敢再谗毁陈平。

刘邦这人的长处是善于知人用人，大胆于基层中提拔人。陈平归汉之初，与之谈话知道他有才智，便赏识其人，任为都尉，兼参乘，典护军，这虽非大官，但却是重要的官职，参军是亲信侍卫，与刘邦同车出人，非心腹之人是不能任此职的；典护军是军法监察，是参加管理人事工作的，陈平新来而监察原有的将兵，可见对他的信任。尽管众将认为刘邦如此信任一个从楚来的逃犯而大哗，并不能动摇刘邦对陈平的信心，反而更厚待陈平。

刘邦如此重用陈平，足见他确是善于知人和用人。而陈平也确是个奇才。后来刘邦能战胜项羽，处于危急而能转安，以及刘氏政权不被吕氏所夺，陈平出奇计起了重要的甚至是决定性的作用。

“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知

人短中之长，则不可以用人，不可以教人。用人者，取人之长，避人之短；教人者，成人之长，去人之短也。惟尽知己之所短而能去人之短，惟不恃己之所长而后能收人之长。”

在这里，魏源辩证地论述了用人的长短关系，把能否知人之长短作为能否用人的决定性因素，尤其是他强调“惟不恃己之所长而后能收人之长”，是很有见地的，他揭示了能否知人用人的关键原因。

在楚汉相争中，刘邦为何能用人之长，而项羽则不能呢？这是因为刘邦没有满足于自己的长处，也不认为自己的计谋超人，更不以为自己军事天才，正因他有自知之明，故能虚心听取张良、陈平等的奇谋深策，放手让韩信、英布、彭越等猛将去独当一面各自作战，也就是说他能用谋臣武将之所长，为他打天下；项羽则自恃深懂兵法，又有拔山举鼎之勇力，认为自己比谋臣武将都高一筹，也就不能用别人的长处，既不听谋主范增的计谋，也对韩信、陈平的献策不屑一顾；有猛将也视而不见，有谋臣也不信任。致使范增气得辞职，韩信、陈平等天下奇才和猛将英布离楚归汉。结果是刘邦能用众人之长成己之长，项羽不能用人之长而致成己之短，谁胜谁败，大局已定。

唐太宗能用别人之长，隋炀帝则不能，其原因也如此。唐太宗是个文武全才的英明之主，但他不满足于己之所长，不认为自己无所不知，故能虚心听谏纳谏，用人之

所长以补己不足。故其身边，有所长的人材济济，以成就大业。而隋炀帝自恃其才高过于人，他说的话都是对的，不容许别人反驳；他做的事都是对的，不允许别人违背。而顺之者则可升，违之者则杀头，故不能用人之所长，只能用人之短，不能用有才能的忠直之臣，只能用一些阿谀奉承的佞臣。结果，众叛亲离，最后被他认为身边的“心腹”之臣所缢死。

《元史·不忽木传》记载：至元二十一年（1284年），不忽木被召入中书省任职。当时，依附奸臣桑哥的榷茶转运使卢世荣向元世祖说，如能任用他，则国赋可增加十倍。世祖征求不忽木的意见，不忽木说：“自昔聚敛之臣，如桑弘羊、宇文融之徒，操利术以惑时君，始者莫不谓之忠，及其恶稔显著，国与民俱困，虽悔何及？臣愿陛下无纳其说。”世祖不听，任世荣为右丞相。不忽木愤而辞去参议中书省的职务。世荣只任一年，便因罪被杀，世祖对不忽木说：“朕殊愧卿。”升不忽木任吏部尚书。

元世祖忽必烈是元朝的建立者，他为加强中央集权，重视财经改革，以增加收入，但被一些聚敛之臣的花言巧语所惑，提拔重用他们，卢世荣就是其中一个。不忽木因卢世荣依附奸臣桑哥，其人可知，而他所说如用他，可增加国赋十倍，而国赋从何增加，无非重敛于民；又鉴于历史上一些聚敛之臣往往操利术以惑君而被重用，结果使国与民俱困的教训，不忽木一眼就看穿卢世荣的本质，故坚决反对任用卢世荣。元世祖被其利术所迷竟升其任右丞

相，不忽木愤而辞职以示抗议，确是大义凛然。卢世荣仅任职一年便暴露其真面目：他主持财政，为增加国赋，重敛于民被其他大臣弹劾其言行不符，苛刻诛求，使民间凋耗，天下空虚。元世祖虽被惑于一时，仍发觉其罪行，将之杀了，并向不忽木承认自己的错误，因认为不忽木知人，将其升任为吏部尚书，掌管全国人事工作。元世祖知错认错，因服不忽木有知人之明，而赋予人事大权，不愧是一有为之主。

以上的例子可以说明，要达到“知人善任、注重实效”的目的，一要“轻言重行”，二戒以貌取人。

知人，要重在其实，即要衡量其人如何，主要要看他在实践中的表现。他可以用花言巧语去骗人，但要用其实践去掩盖自己的虚诈面目是难的，虽然假动作也可骗人于一时，但不可能长久，其真面目终将暴露。实践将说明，真的就是真的，假的就是假的。

从其实践中去知人，可以说是知人之本。

## 第四节 无才不取

毁誉悠悠之口  
本难尽信  
然君子爱惜声名  
常存冰渊惴惴之心  
不能不慎修之远罪

### 【原典】

马秀才诗笔圆润，图尤精确，请饬其即来大营一见，当远胜于程奉璜。程生在湖南多不法事，昨随张德坚来营，闻其所为，殊恶之。以其投诚而来，不欲加谴，予以三十金，原资遣之。

许淳诗有才而名声太坏，南坡专好用名望素劣之人，如前用湖南胡听泉、彭器之、李茂斋，皆为人所指目，即与裕时卿、金眉生交契，亦殊非正人行径。弟与南坡至好，不可不知其所短。余用周韬甫，亦系许、金之流，近日两奉寄谕查

询，亦因名望太劣之故。毁誉悠悠之口，本难尽信，然君子爱惜声名，常存冰渊惴惴之心，盖古今因名望之劣而获罪者极多，不能不慎修之远罪。吾兄弟子有才而无德者，亦当不没其长，而稍远其人。

沅弟定子十七接印，此时已履任数日矣。督抚本不易做，近则多事之秋，必须筹兵筹饷。筹兵，则恐以败挫而败谤；筹饷，则恐以搜括而致怨。二者皆易坏声名。而其物议沸腾，被人参劾者，每在于用人之不当。沅弟爱博而而软，向来用人失之于率，失之于冗。以后宜慎选贤员，以救率字之弊；少用数员，以救冗字之弊。位高而资浅，貌贵温恭，心贵谦下。天下之事理人才，为吾辈所不深知，不及料者多矣，切弟存一自是之见。用人不率冗，存心不自满，二者本末俱到，必可免于咎戾，不坠令名。至嘱至嘱，率勿以为泛常之语而忽视之。

【译文】

马秀才的诗歌，文笔饱满润泽，画技尤其精湛，请他立即来我的大营见上一面，想来他要远远胜过程奉璜。姓程的这位书生在湖南做过许多不法之事，昨天随张德坚前来我的军营中，听说了他的所做所为，我特别讨厌他。由于他是诚心诚意投效而来的，故不打算惩治他，送给他三十金，以厚资打发了他。

许淳诗有才能而名声太坏，南坡专好用名望不好的人，如以前用的湖南胡听泉、彭器之、李茂斋，都为人所指目，就是和裕时卿、金眉生结拜也不是正人君子行径。你和南坡很好，不该不知道他的短处。我使用的周韬甫，也是许、金之流人物，近来奉两次谕旨查问此人，也是因名声不好的原因。悠悠众口或毁或誉，本难尽信，然而君子爱惜自己的名声，应常常怀有如履薄水、如临深渊的惴惴不安心情，因为自古及今因声名不好而获罪的人很多，不能不慎以修身以防有罪。我们弟兄对于那些有才无德者，就该不埋没他的才能，而对其人应稍疏淡。

沅弟定于三月十七日接受官印，现在已上任几天了。总督、巡抚本来就不容易当，近来正逢多事之秋，必须要筹措兵员和饷银。筹措兵员，就担心因打败仗而招致毁谤；筹措饷银，就恐怕因搜刮民财而招致怨恨；这两条都

容易损坏名声。引起纷纷议论，受到弹劾的人，往往是因为用人不当。沅弟爱护的人很广而又爱面子，一向在用人上失之于草率，失之于杂多。以后应谨慎地选用贤能人才，用来拯治草率之病；少用一些人，用来拯治多杂之病。官位高而资历浅的人，外表以温和恭敬为贵，内心以谦和下士为贵。天下的事理以及人才，我辈所不能详知，不能预料的多是很呢，切勿有自以为是的成见。用人不要草率、泛杂，内心不自满，这两者主次都照顾到了，一定能够免受责难、免有过失，不致有损美名。这是最重要的嘱咐，请不要因为它是平常的话而忽视它。

## 评 述

曾国藩求才心切，因此也有被骗的时候。天京攻陷后，有一个冒充校官的人，拜访曾国藩，高谈阔论，议论风生，有不可一世之慨。曾国藩礼贤下士，对投入幕府的各种人都倾心相接，但心中不喜欢说大话的人。见这个言词令利，心中好奇，中间论及用人须杜绝欺骗事，那人正色大声说：“受欺不受欺，全在于自己是何利人。我纵横当世，略有所见，像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左公（宗棠）严气正性，别人不敢欺，别人不欺而尚怀疑别人欺骗他，或已经被骗而不知的人，也大有人在。”



曾国藩察人一向重条理，见此人讲了四种“欺法”，颇有道理，不禁大喜，对他说：“你可到军营中，观我所用之人。”此人应诺而出。第二天，拜见营中文武各官后，煞有介事地对曾国藩说：“军中多豪杰俊雄之士，但我从中发现有两位君子式的人才。”曾国藩急忙问是“何人”。此人举涂宗瀛及郭远堂以对。曾国藩又大喜称善，待为上宾。但一时找不到合适的位置，暂时让他督造船炮。

多日后，兵卒向曾国藩报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然良久，说：“停下，不要追。”兵卒退回，曾国藩双手捋须，说：“人不忍欺，人不忍欺。”身边的人听到这句话，想笑又不敢笑。过了几天，曾国藩旧话重提，幕僚问为什么不发兵追捕。曾国藩的回答高人一筹：“现今发、捻交织，此人只以骗钱为计，若逼之过急，恐入敌营，为害实大。区区之金，与本人受欺之名皆不足道。”

方宗诚记载说，当时有个浙江人上书给曾国藩，曾国藩认为此人有才，委任为营官。不久，知其险诈，立即革退。并在大门悬示这样几个大字：此吾无知人之明，可憾可愧。

曾国藩常常在内心告诫自己，切莫因为自己而淹没了人才，也怕因为自己而选出浮华之士，这两者都会贻误将来的事业。他叹道：“人不易知，知人不易。谁是卑鄙猥琐不堪重用的人？谁是才华卓越不同流俗的人？”

为了求取人才，曾国藩在军营设有一个秘密投信箱，

请官兵坦陈自己和地方官员的过失，以鉴别人才的贤与不贤，推荐那些隐没在军中的有才能的人。为了获得人才，他还请弟弟为他留心采访物色，一要“多置好官”，二要“遴选将才”，如果遇到合适的人，他也会向弟弟推荐。

曾国藩认为，办大事的人，以多选替手为第一要义。一方面他用人十分审慎，“不轻进人，即异日不轻退人之本；不妄亲人，即异日不轻疏人之本”。另一方面他也求贤若渴，“凡有一长一技者，断不敢轻视”。曾国藩最喜欢用的是“能耐劳苦之正人”。

对于读书人，曾国藩认为他们有两个通病：一是尚文不尚实，一是责人不责己。尚文的毛病表现在，写文章时连篇累牍，言之成理，待到躬任其事，则忙乱废弛，毫无条理。责人的毛病表现在，无论什么人，一概用别人难以达到的标准苛求于人，这就是韩愈所说的“按众人的要求对待自己，用圣人的标准对待别人”。对这种人，要谆谆劝诱，徐徐熏陶。

曾国藩欣赏的光明正大、言词真切的人，他们“抱济世之才，矢坚贞之志，不为利害所动”，这就是豪杰之志。而那种“心知顺逆，隐怀忠义，亦不免被其逼胁”的人，就是良善之人。豪杰之士，可遇不可求；良善之人，可遇又不可求。得到良善之人后，就要“实见其行，实信其心”，然后才能举报。曾国藩深有感触地说：“得一好人，便为天地消一浩劫。”

要想天下治，只在用人。“亲贤臣，远小人，此先汉

所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”事实也已证明，亲近贤臣，疏远小人，这是前汉兴隆的原因啊；亲近小人，疏远贤臣，就是后汉衰败的缘故啊！

古人说得好，“非知人不能善其任，非善任不能谓之知”。这就是说，不了解人、不识人就不能很好地使用人。没有很好地使用人就是没有了解人、识别人。若不能识人，势必不能用人，进一步证明知人才能善任。所谓“知人”，就是考察、选准人才；所谓“善任”，就是正确地使用人。“知人”与“善任”之间是辩证的关系，“知人”是“善任”的前提和基础，“善任”是“知人”的延伸和深化。“苟能识之，何患无人”？这就说明了如果能识别人才，哪儿用得若担心没有人才呢？

但是，古往今来的圣明君主，又都无不感叹“知人不易”。为什么“知人不易”？因为“人心难测”。人心何以难测？心是指人的思想，思想是无形的，看不见，摸不着，它隐藏在人的脑海里；且思想又非固定的，是随着客观世界的变化而变化。所以，要摸透人的思想是不易的，故说人心是难测的。

照理说，思想指导人们的言行，人的思想必然在他的言行中表现出来，也就是说人的思想和他的言行应该是一致的。可是，各人表现不同，有一致的，有不一致的。其人所想与其言行一致的，这种人易知；如果其所想的与他的言行不一致，或者他说的是一套，他要做的又另是一套，这种人就难知。

由于人心难测，人所想与其言行又有不一致的，其表现往往是表里不一，互相矛盾。因此，古往今来，都有知人难之叹。

人们常说，“知人知面不知心”，这恐怕也道出了“人心难测”的道理。有人说不要轻易相信他人的知心话，这不是没有道理的。有的人特别是在情浓之际和话投机的时候，总是轻信他人的知心话。对方向我吐露了真言，我又为何向人家讲假话。所以把心里的话全掏出来讲给人家听。然而，你可知道，他“真诚”地在你面前说别人的坏话，他在别人面前又会“真诚”的说你的坏话。因为人都有讨好他人的心理，而且，人总是在变化的。今天你是他的朋友，明天你可能又成了他的对手。是对手，他就可能利用你那些知心话，特别是隐秘的话来攻击你。

所以，心里话往往是不可靠的。对此，最好不要轻易相信它。如果失去了这方面的警惕性，已经轻信了别人的知心话，则容易上当受骗。

人们常说“知人难，知人心者更难”。因为在现实生活中，有的人说的和心里想的不一样。嘴里说的不是心里想的；心里想的又不是嘴里所说的。历史上这样的例子是很多的。

汉光武帝刘秀错知庞萌便是其中的典型例子之一。庞萌在刘秀面前，表现得很恭敬、谨慎、顺从，刘秀便认为庞萌是对自己忠心耿耿的人，公开对人赞誉庞萌是“可以托六尺之孤，寄百里之命者”。其实，庞萌是个很有野心

的人，他明向刘秀表忠，暗里伺机而动，当军权一到手，便勾结敌人，将跟他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。最赏识的人叛变了自己，这对于刘秀是当头一棒，使他气得发疯，后来他虽将庞萌消灭了，但他由于知错人而遭到的巨大损失是无法弥补的。刘秀之失，失在静中看人，他被庞萌的假表忠所迷惑了，竟认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。而来自敌营的庞萌归附刘秀不久，尚未有何贡献足以证明他的忠心，刘秀竟对他如此信任，是毫无根据的。

刘秀是个深谋远虑的人，他推诚待人，知人善用，不少人因他赏识而成为东汉一代英才。但“智者千虑，必有一失”，当他被表面现象所迷惑时，也就必然犯了以静止看人的错误。

古人云：“事之至难，莫如知人。”辨人才最为难，似是而非，似非而是，人材优劣真伪，每混淆莫之能辨也。辨别人材为什么是最为困难的事情呢？这是因为事物有似是而非的，刚直开朗貌似刻薄；柔媚罢软貌似忠厚；表面看上去十分廉洁而实际并非如此；口出狂言能言明识明，而实际上却是无能之辈；海阔天空，天南海北地胡侃一通表面看来似博学，而实际上是空话连篇无真才实学。反映迟钝没有实际学问却似知识渊博；攻击诽谤别人的却看似正派正直的人；掩饰其恶的一面而将善的一面大肆宣扬者，看上去好似刚正不阿的人；将这些一个一个地加以对照比较，就不难发现都存在似是而非，似非而是的现象，

优秀的人材与劣等的人材，真才实学的人材与滥竽充数的冒牌货，这每一个方面，每一个环节都混在一起，实在难以真正地区分、识别得一清二楚。说像是的而又不是的；像不是的而又是的，人材的优秀与低下，真与假，混淆在一起时，真是难以辨别了。

尤其是在无名之中发现贤才，在拉车的骡马中间相出骏马；在深渊里捞出含珠大蚌，在石头堆里找出藏光的珍宝，这是何等地不易啊！这就进一步说明了识良莠之难了。

在识人的发展史上，常常能听到许许多多的人经常讲这么一句共同的话，即“人不易知，知人不易”。人之所以不易识别，原因是多方面的，但主要是下列原因：

其一，“凡事之所以难知者，以其窜端匿迹，立私于公，倚邪于正，而以胜惑人之心也”。这就是说，事情不易了解的原因，是由于它隐藏迹象，把私心掩盖起来面显出为公的样子，把邪恶装饰成正直的样子，而且用必然的胜利去迷惑人的头脑。说明人的奸恶之所以难以辨识，是由于有正直、忠诚、善良的外表作掩护。

其二，“凡有才名之士，必遭险薄之辈假以他事中伤。始乎屏弃，卒不得用”。也就是说，凡是有才能的贤人，必然要遭到阴险浅薄之人的恶意中伤。起初被迷惑面遭冷落，而最终得不到使用。说明因奸佞之人的无事生非造谣中伤，使得贤才难以被识别而不能加以使用。

其三，潜伏着的感情和隐藏着奸诈，是很难从一个人

的外貌了解到的。所以古人说“伏情隐作，难以貌求”。同时也说明了“人之深者有二种：一曰深沉。如纳言自守，容人忍事，内外分明，外边浑厚，不露圭角，不呈才华，此德之上者；一曰奸深。如闭口存心机，深挟阴诈，形迹诡秘，双目斜抹，片语斜锋。此恶之尤者，切不可将深沉君子，与奸深并观也”。这就是说，前者是最有道德的贤才，后者是极为险恶的奸人，所以切切不可将二者混淆，等同齐观。可是，在人际交往中，二者则经常混淆，造成贤佞难辨。

其四，“贤人必为国计，而不肖者专为身谋。为国计者必恃至公，故言直而援少；为身谋者专挟己私，故喻巧而援多”。这就说明了这样一个基本的问题，即品德高尚的人必定一心为国，品质恶劣的人专为自己盘算。一心为国的人必定是从最大的公心出发，所以说话直来直去，支持他的人就少；为自己盘算的人必定从私利出发，所以说话曲折巧妙，支持他的人就多。这进一步说明，奸与贤的界限虽是清楚的，然而，要识人也不是一件易事。

对于佞奸者来说，是因其能以假象蔽其真象，以外表又掩其内心的奸诈，且其谋深术巧，使人迷惑而难辨识。

《吕氏春秋·疑似》指出，物之相似最能迷惑人，它说：“使人大迷惑者，必物之相似也。玉人之所患，患石之似玉者；相剑之所患，患剑之似吴干者；贤主之所患，患人之博闻辨言而似通者。亡国之主似智，亡国之臣似忠。相似之物，此愚者之大惑，而圣人之所加虑也。”这

就是说，相似的事物最能迷惑人，石似玉，玉工难以辨其真伪；剑似吴干宝剑，铸剑师也难识其优劣；博闻善辨的人似通而实不通，足以惑人而误事，这是贤明君主所虑的。历史上不少亡国之君自恃见识超人而独断独行，其左右也顺其意投其所好，因而被视为心腹忠臣，正是其君似智而实不智，其臣似忠而实佞奸，致亡国亡身。最典型例子，就是明崇祯皇帝及围绕在他左右的那班佞臣。崇祯认为他是英明之王，臣下无人超过他，他的旨意就是真理，与他相左的视为庸才，或逆臣，一直至死都认为明亡咎不在己，而是在于人臣无能。他相信的都是对他听话、奉承的宦官和佞臣。正是这些似智、似忠的君臣断送了明王朝。但这位似智的崇祯皇帝，他跟其前几代的只知享乐连朝也不上的皇帝确有点不同，他日夜操劳，好像有作为的贤君，故能迷惑人，因而不少人为之惋惜，认为他非亡国之君，而处于亡国之时。

奸佞之人能使人不知其奸诈，是因其用心险而用术巧，对此，《元史·列传四十五》有精辟的论述：“奸邪之人，其用心也险，其用术也巧。惟险也，故千态万状而人莫能知；惟巧也，故千蹊万径而人莫能御。其谄似恭，其奸似直，其欺似可信，其佞似可近，务以窥人君之喜怒而迎合之，窃其势以立己之威，济其欲以立己之爱，爱隆于上，威擅于下，大臣不敢议，近亲不敢言，毒被天下而上莫之知。”明严嵩就是这种用心险而用术巧的奸佞人物。严嵩其人无才略，他最大的本事是巧于媚上，窃谋权力。



世宗即以信道求仙著名的那位嘉靖帝，他虽昏庸，却自以为高明，凡拂其意的，不是廷杖，即是杀戮，对严嵩则另眼相看，因严嵩善写“青词”，并作文为嘉靖歌功颂德。严嵩百事顺嘉靖意，照其意旨行事，故得入阁参与政事。严嵩虽年过六十，精神焕发，勤于政事，日夜在内阁值班，连家也不回。嘉靖大为赞赏，赐其银记，文曰：“忠勤敏达。”严嵩害人不露痕迹，被害的人也不知被谁所害。凡比己位高的，严嵩表面对他很恭敬，实伺其过害之，取其位而代之。嘉靖帝居深宫，大臣难得谒见，只有严嵩得亲近，旨意由他代下，因此他能一手遮天，权倾天下，结党营私，大受贿赂，是当时最大贪官。嘉靖对他长期信任而不疑。严嵩之所以能遂其奸，采取的手法都一样，即前所说“窥人君之喜怒而迎合之”而已，因而“爱隆于上”，“毒被天下而上莫之知”。

佞奸难辨是因其心险而术巧，而贤者难识是因其忠面直，故不为庸主暴君所喜欢。《元史·列传四十五》谈及知贤之难，是由于有下列几种情况：一、贤者不遇时，或无人推荐，因而隆居不出，必然不为世人所知。二、人君知面召之出仕，却不重视，待之如奴仆；或待之以礼，而言不见用；或用其言，而急功近利，且使佞人参与。因此，难以发挥贤者的作用，也就不为其君所常识。三、贤者不为所知，也是因为人君居于高位，喜听别人的过错，而不喜人说自己的过错，所行是务快己心，而不是务快民心，贤者为公为民必然进谏以纠正其错误，这就使其君很不高

兴，不会得到赏识而重用，因此君臣就难于相处。而拒谏喜谀的人君，其左右必多佞人，他们最忌贤者，必然大肆诋毁，多方陷害，正直的贤者不获罪杀头已算万幸，又何能发挥其才能为国为民做好事呢？正是由于以上种种原因，故贤人难知难任。

“一鸣惊人的楚庄王”可算是我国古代识人高人一筹的人。楚庄王是“春秋五霸”之一，在齐桓公、晋文公、宋襄公、秦穆公和楚庄王这五位霸主中，从实力、人力和功绩等综合起来比较，大概就以楚庄王为最强。关于他的故事很多，最有名的大概就是“三年不鸣不飞”的故事。

庄王即位三年，但是却从来不曾关心过政事，每天只是饮酒作乐，不分日夜地游玩。并且，他还贴出了布告说：“谏者处死刑。”

于是，光阴似箭，日月如梭，不知不觉地就这样一年过去，两年过去。臣子中有许多人也暗自庆幸着君王是个好逸乐之人，于是这些臣子也陪着他一同玩耍，十分愉快。不过，也有一些对庄王不以为然，不愿随之沉沦的臣子。

一天，重臣伍举抱着被诛杀的决心，来到庄王面前。当时，庄王左手抱着郑国的丽人，右手搂着越国的美女，带着轻微的醉意接见他。“臣万分惶恐，希望告诉大王一些话。”

“你难道不知道我已昭告天下‘谏者处死刑’吗？”  
“其实，臣只是想说出个谜语给大王猜。”“哈哈！是谜语

啊！那就没有关系。你说说看吧。”“是这样的：山丘上有一只鸟，栖息在那儿已经三年了，这三年里它不飞也不叫，请问这是只什么鸟？”庄王听了以后，就回答他说：“它虽然三年不飞，但却可以一飞冲天；它不鸣则已，一鸣则天下惊，你的话我都明白，退下去吧！”

庄王严肃的表情一闪而过，代之而起的，又是一副玩世不恭的样子。之后，庄王依然没有改变，而且玩得比以前更过分了。

这一回，一名叫做苏从的重臣出来了。他与伍举不同的地方是说话向来直来直往，毫不留情面。这回他是冒着被处死的危险，打算向庄王进谏。庄王见苏从来谏，便再三地叮嘱他：“你应该知道我那个‘谏者处死刑’的布告吧！”苏从回答说：“如果能唤醒沉睡的君王，我这区区小命，就算是牺牲掉又如何！”庄王原来就在等待，看谁会对他提出强烈的意见。现在，时候到了，他突然停止游乐，重新整顿起国中政事来。庄王首先就从人事上开刀，当初和他一起游乐的数百名臣子全部加以处分，并启用新人。另外则把国事委任于伍举、苏从二人。由此可见，庄王实际上故意沉迷于玩乐，然后趁机安安稳稳看臣子的表现如何。等到他弄清楚了谁是可靠之材、谁是不可靠的人，就当机立断调整人事，从而巩固了政权和国家的基石。庄王可谓一代英杰。

观察人是为了用人，以旁观者身份对一个人进行客观公正观察时，其耳内不会被堵塞，眼睛不会被蒙蔽，就会

得到有关这个人的真实情况。

日本名古屋商工会议所急需一名管理分部的主任。于是，名铁百货公司社长长尾芳朗将自己的一位很有才的朋友推荐给该所的主席土川元夫。

经过面谈后，土川立即告诉长尾说，你介绍来的这位朋友不是人材，难以留任。

长尾很吃惊，有点儿生气地说，你仅仅和他谈了 20 分钟的话，怎么就知道他不能被留任呢？这种判断太草率、也太武断了。

于是土川开始解释：你的这位朋友刚和我一见面，自己就滔滔不绝地说个没完，根本不让我插嘴，我说话的时候，他似听非听满不在乎，这是他的一个缺点。其次，他非常乐意宣传他的人事背景，说某某达官贵人是他要好的朋友，某一位名人是他的酒友，并向我沾沾自喜地炫耀，故意让我知道他也不是一般的人。第三，我想知道的话他又说不出来，这种人怎么能共事呢？

长尾听完土川的话后，不禁频频点头，深为土川的分析所折服。土川没有顾及老朋友的情面，拒绝了他介绍的人，终于找到了一位真正有能力的人材。

黑龙江省最大的私人企业——哈尔滨昌宁给水设备厂自 1985 年建厂以来，厂长石山磷先后开除了违犯厂规的弟弟和办错事还耍赖的大舅哥。后来，他索性向自己所有亲属统统下了“逐客令”，对此，有人不解。他说：“即使他们很称职，也会由于他们占去了有限的位置而影响全厂

工人的进取心，那才是真的得不偿失！”

要避免用人不当，用人者至少应注意以下几个问题：

一是心底无私，任人唯贤。我们从事的事业是为了人类的彻底解放，遵循的宗旨是全心全意为人民服务。在用人问题上，就应该体现这个根本宗旨，坚持德才兼备的标准，以事业为重，不从个人好恶出发，任人唯亲。在这方面，祁奚荐贤很能给人以启发。春秋时晋国大夫祁奚曾任中军尉，年迈时请求辞职。晋悼公让他推荐个有才能的人来继任。他当即推荐了解狐。悼公惊奇地问：“解狐不是和你有仇吗？”祁奚说：“你不是让我推荐有才能的人吗？至于私仇，我没考虑。”悼公即任命解狐继任中军尉。但解狐不久就死了，悼公让祁奚再推荐一个合适的人选。祁奚推荐了祁午，悼公又惊奇地问：“祁午不是你的儿子吗？”祁奚说：“你不是要推荐合适的人选吗？儿子不儿子，我没考虑。”祁奚内举不避亲、外举不避仇，至今传为佳话。这个故事启示我们：要用人得当，首先要公正无私，唯才是举。

二是明于识人，量人用器。我们经常讲知人善任。首先是要知人，这是前提，知人才能善任。对一个人的优长、缺陷是什么，了解得清清楚楚，才能做出妥善的安排，用得其所。马谡长于谋划，适合在统帅部当参谋，但短于实战，缺少经验。而诸葛亮却让他当指挥官，披坚执锐，统兵陷阵，结果导致街亭失守。

读过徐迟的报告文学《哥德巴赫猜想》的人，一定不

会忘记这样一个激动人心的事实：1973年我国数学家陈景润以惊人的毅力，率先摘取数学王冠上的明珠——“哥德巴赫猜想”。陈景润一举名扬世界。然而，哥德巴赫猜想被攻破的历程却是极不平凡的，陈景润更是历尽艰辛。陈景润在厦门大学研究生毕业后，被分配到北京一所重点高中教数学，因为天生性格内向，表情木讷不善言辞，虽有满腹知识，却不能尽情表达，惹得学生怨，老师嫌，好不狼狈。后来，厦门大学老校长王亚南闻听此事，坚信自己培养出来的学生并非弱者，只是没有找到合适的位置罢了，后来王亚南向熊庆来教授力荐陈景润，使陈走上了研究岗位。枯木逢春，陈景润如鱼得水，尽情遨游于数学海洋之中，辛勤耕耘，终于取得令世界震惊的巨大成就，率先攻破“哥德巴赫猜想”，创立了著名的陈氏定理。

从陈景润的经历中我们可以看出，陈景润当教师不称职在于用才不当；后来陈景润走上适合其特长的道路，并攻破“哥德巴赫猜想”，在于王亚南慧眼识才，因材施教。试想，如果陈景润现在还呆在中学教室的话，陈氏定理的产生恐怕就成为海市蜃楼了。陈景润的成功启示我们，用人要坚持人事相宜原则。

## 第五节 赏罚分明

### 【原典】

军营出缺，向例先尽在军人员拔补。臣军多系勇目出身，营中无缺可补。所有保至参、游、都、守、千、把等官，均未补有实缺。文职由道、府以至佐杂，亦未能赴选得缺。顷接胡林翼来咨：布政司衔罗泽南、盐运司衔李续宾以战功尤著，请给予二品、三品封典。钦奉特旨允准在案。伏查臣军水陆各营打仗奋勇者，实不乏人。恭逢上年十月二十日覃恩典，该员等以来经补缺，不得仰被荣施。合无吁恳皇上天恩，准照罗泽南、李续宾之例，容臣择其尤为出力者，照保举之升阶，咨部请给封典。其曾经告假回籍者，概不准给。俾在营之士卒，咸知战阵无勇不得为孝，即在家之父兄，亦必互相训诫，勸其立功，足以杜绝勇目纷纷告假回籍之陋习。于鼓励戎行之道，实属大有裨益。

管带水师右营副将邓万林，向隶彭玉麟部下，随征有年，尚称得力，论功升擢，保至二品。器小易盈，渐耽安逸，营务废弛。近因拨归太湖水师，飭令管驾快蟹一号驶赴上海，辄以索欠薪粮任意刁难，不遵调遣。若竟稍事姑容，恐此风一长，启各营效尤之渐。相应请旨将总兵衔尽先副将振勇巴图鲁邓万林降为都司，归部候选，并撤去勇号，不准留营，以未惩儆。

舍沅弟荷蒙挚爱，有加无已。弟昨观其布置尚属周密，士心亦团结奋发，足慰垂念。惟地大贼多，兵力尚嫌单薄，统辖二万馀人，无一智勇兼全者相助，此等巨任，岂一手一足之烈。沅意欲得金逸亭为之辖，曾具逸禀一次。弟因系官、严新劾之人，又希庵、义渠均有违言，故前此未遽允许。今沅弟迫求帮手，而遍询雪琴、萧、毛，皆称逸亭昔在湘军劳苦功多，赤心任事。废弃固属可惜，即置之河南等省，亦恐用违其才。敬求阁下与南、意两



公密商设法，致逸亭于沅弟左右，或令其告假回籍为名，先过沅营小住，彼此相安，再行人奏。苟有益于沅，将帅必无芥蒂，即各处亦不为已甚也。

### 【译文】

军营中出现空缺，按照先例都由军中人员提拔补充。微臣军中多是兵勇出身，营中无空缺可补。所有官致参、游、都、守、千把等官，均未被有实缺。文职由道、府以至佐杂，也没有通过选举补缺，不久接到胡林翼来函咨询：布政司衙罗泽南、盐运司衙李续宾因战功卓著，请给予二品、三品的封典。臣奉旨特地允准在案。又查臣军水陆各营中打仗能猛者，不乏其人。喜逢去年十月二十日覃恩的庆典，该员等未经补缺，不得施加恩典。微臣恳请皇上天恩，批准照罗泽南、李续宾的先例，容许微臣选择那些尤其突出者，请给以封典。那些曾经告假回原籍的，一概不准给予。现在营中的士卒，都知道战场上无勇不得为孝，即使在家中的父兄，也必互相训令告诫，鼓励他们杀贼立功，这样足以杜绝兵勇纷纷告假回家的陋习，这对于鼓励从军打仗，实在是大有裨益。

负责统领水师右营的副将邓万林，原属彭玉麟的部下，随军征战多年，还算得力，论功升迁，保荐至二品官职。然而，器量小的人容易自满，他逐渐沉迷于安乐，营

中事条荒废懈怠。近日由于将他调往太湖水师，令他负责驾驶快蟹一号前往上海，他总是以索要所欠薪粮为由任意刁难，不服从调遣。如果对他稍加迁就，恐怕这种风气一滋长，就会引发其他各营的仿效。应当请示圣旨，将总兵衔尽先副将振勇巴图鲁邓万林降为都司，归部候选，并撤去他的勇号，不准留在营中，以示惩戒。

我沅弟承蒙厚爱，有加无已。弟昨天观看了他的布防还算周密，将士之心也非常团结奋发，是足可以放心的。只因驻防地域太大而乱贼很多，兵力还很单薄，统辖的二万余人，没有一位智勇双全的相助，此等大任，岂可是一人所能治理的？我沅弟的意思是想让余逸亭辅佐他，曾经详细通禀过一次。弟因是官、严新近弹劾之人，又因希庵、义渠都有违言，所以以前没有应允。现在我沅弟迫切需要帮手，而且我又征询了雪琴、萧、毛等人，都说逸亭从前在湘军劳苦功高，办事一片赤心。不用他实在可惜，把他调到河南等省，也恐怕不能尽情地施展他的才华。所以敬请阁下和南、意两公秘密协商，想方设法，把逸亭调到我沅弟左右，或者让他以请假回家为名，先经过舍沅弟的营地小住，彼此相安，再行禀奏。如果有益于我沅弟，那么将帅也肯定没有意见，其他人也不会认为我做得太过分。

## 评 述

---

奖罚分明是曾国藩用人政策的一大特色。曾国藩对己对下严格要求，尤其是立下的军令，更要求必须做到，他认为“视委员之尤不职者，撤参一二员，将司役之尤不良将，痛惩一二辈”，那么“自然人知儆慎，可望振兴”。

李元度是曾国藩的“辛苦久从之将”，曾国藩自称与李“情谊之厚始终不渝”。在“靖港、九江、樟树镇屡战屡败”的艰难岁月中，他一再得到过李元度的有力支持。但李元度丢失徽州以后，仍被曾国藩弹劾而去职。咸丰十年（1860年），太平军攻徽州。徽州是祁门老营的屏障，徽州得失关系重大，李元度领兵往救。因其擅长文学，不精于兵，曾国藩恐其有失，特与其约法五章曰：戒自私。一再告诫定要守住徽州，不得轻易接仗。然而，当太平军李世贤部来攻时，李元度却违反曾国藩“坚壁固守”的指令，出城接仗，结果一败涂地，丢失徽州。曾国藩悔恨交加，为严肃军纪，决定具疏劾之。一班文武参佐群起反对，有人甚至指责他悖离恩义，有失恢宏。李鸿章也“率一幕人往争”，但曾国藩仍不为所动。像李元度这样与曾国藩交情深厚，且有过大功的将领一旦违反军令，也丝毫不予姑息。这一轰动事件传出后，众将为之凛然，益知军

法无情，不容苟且。

“赏功罚过”，就是一方面要罚惩有过之人，另一方面还要对有功之人予以激励。按照心理学的原理，人们行为的动力来源于人们的各种需要，当人们产生某种需要之后，就会转化为具体的动机，引发某种特定的行为。而激励则是对实现需要动机的强化。管理者通过激发鼓励，可以最大限度地调动被激励者的主观能动性，发挥一个人才能的最大效能。

激励的准则主要有以下几个方面：

### 1. 赏罚分明

对人的激励，赏罚分明是一条极其重要的原则。因为，赏罚分明，体现了褒扬贬抑，指示了人们行动的方向，强化正义的进取，弱化错误的选择。赏罚分明，给人以精神上的满足或抑制，它通过奖赏，肯定了人的劳动价值乃至人生价值；通过惩罚否定了一些错误行为和消极因素。赏罚分明，是人的利益所在，在一般情况下，赏必加之以利，罚必使之有失，俗话说：“重赏之下必有勇夫”，“杀一儆百”即是此理。所以，赏罚分明必能催人奋进，也因此而成为自古以来各级领导者用人的常法。但是，赏罚分明也必须十分讲究科学方法，必须遵儆下述各项原则。

(1) 赏罚不明，百事不成。

“赏罚不明，百事不成；赏罚若明，四方可行”。自古以来，凡有作为的明君贤臣，对赏罚分明都极为看重，并

深有研究。春秋战国之交，鲁人墨翟（即墨子）就曾强调“赏有能，罚无能，有能则赏而贵之，无能则罪而贱之”。力求通过赏罚分明使那些无能之辈有一种紧迫感、危机感，奋发向上，争相成才。周文王也曾强调“赏一以劝百，罚一以惩众”，他向吕尚请教如何达到这个目的，吕尚回答说：“凡用赏者贵信，用罚者贵必。赏信罚必于耳目之所闻也，则不闻见者，莫不阴化矣。夫诚畅于天地，通于福明，而况于人乎？”三国时，曹操说：“管仲曰：‘使贤者食于能则上尊，斗士食于功则卒轻于死，二者设于国则天下治。’未闻无能之人、不斗之士，并受禄赏，而可以立功兴国者也。故明君不官无功之臣，不赏不战之士；治平尚德行，有事赏功能。”把赏罚分明放到了治国兴邦的重要位置。与曹操同时代的诸葛亮则更把赏罚分明具体化：“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必罚；服罪输情者，虽重必释；游辞功饰者，虽轻必戮。善无微而不赏，恶无纤而不贬。”诸葛亮不仅强调赏罚原则，而且身体力行，在长期的治政用兵中，力使赏罚分明，也因此而“刑政虽峻，而无怨者，以其用心平，劝戒明也”。名垂青史的一代清官包拯更是十分强调赏罚分明，他说：“赏者必当其功，不可以恩进；罚者必当其罪，不可以幸免。邪佞者虽近必黜，忠直者虽远必收。法令既行，纪律自正，则无不治之国，无不化之民。”“上之出令贵乎必行，下之立功乐于自奋”。强调能否正确行使赏罚，是关系到能否取信于民的问题，决不可掉以轻心。他对有功贤

臣，坚决请求嘉赏，对本应得到格外酬奖的将士，酬奖不当者，“功同赏异”者，也请求予以纠正。

对赏罚不明的危害，古人也多有论述。《商君书·弱民》中说：“背法而治，此任重道远而无马牛，济大川而无舡楫也。”这里的“背法而治”即为“赏罚不明”之意，意为赏罚不明等于失去了事业成功的基础和希望。唐代陈子昂《答制问事·劝赏科》也说：“劳臣不赏，不可劝功；死士不赏，不可励勇。”即离开奖赏就没有士卒的劝功奋进，把奖赏看作重要的奋斗动力。唐代元结《辨惑》中还强调了赏罚并用的重要性，“赏善而不罚恶则乱，罚恶而不赏善亦乱”。指出了赏、罚两个方面缺一不可。春秋时，管仲对赏罚不明的危害则说得更加具体：“功多为上，禄赏为下，则积劳之臣不务尽力；治行为上，爵列为下，则豪杰才臣不务竭能。便辟左右，不论功能，而有爵禄，则百姓疾怨，非上贱爵轻禄；金玉货财商贾之人，不论声行，而有爵禄也，则上令轻法制毁；权重之人，不论才能，而得尊位，则民倍本行而求外势。”意为功多者反而封赏少，能力强者反而职位低，这样，人们就不想尽力为国办事。而那些缺德少才者，侍君左右，掌握重权，赏赐爵禄，必使士民怨恨，不安于此，“而求外势”，这样，亡国之祸也就不远了。而这一切，皆应归罪于君主“轻法制毁”，赏罚不明。

(2) 法不阿贵，绳不挠曲。

赏罚分明的重要原则之一，就是“法不阿贵、绳不挠

曲”。它包含两层意思：一是，刑不避权贵，罚不避亲属，也就是在法律面前人人平等，在纪律面前，一视同仁。二是，法律既定，就坚决执行，不以权贵的意志为转移，不为领导者个人的情感所左右。这样做至少有三大益处：一是有利于体现法纪的严肃。法纪作用的范围应是指治内一切人，任何人不可例外，或者说，不应存在任何超越法纪之上的特殊人物，贞观十七年（643年），唐太宗的外甥赵节犯了死罪，太宗知后，下诏将赵节处以死刑。并将曾为赵节开脱的宰相杨师道（唐太宗的姐夫）降为吏部尚书。唐太宗认为，只有“赏赐不避仇敌，刑罚不避亲戚”，才能严肃法纪。清朝雍正皇帝不仅注意“王公士民同罪”，而且注意“王公士民同赏”，力求做到“赏罚上下同一”，他曾诏示“农民勤劳作苦，手胼足胝以供租税、养父母、育妻子，其敦厚淳朴之行，虽荣宠非其所慕，而奖赏要当有加。其令州县有司择老农之勤劳俭仆、身无过举者，岁举一人，给予八品顶带荣身，以示鼓励”。二是有利于整顿吏治。各级官吏身负重任，对国家的强盛，人民的安定，影响极大。吏治不正，则必国乱民殃；吏治整肃，则必国强民安。所以，历史上智能之士多有主张刑罚应以对上为重、赏罚应以对下为明。西周时吕尚对此论述最为精辟，“将以诛大为威，以赏小为明；以罚审为禁止而令行，故杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。杀贵大，赏贵小。杀其当路贵重之人，是刑上极也。赏及牛豎马洗厩养之徒，是赏下通也。刑上极，赏下通，是将

威之所行也”。三是有利于法纪条款的稳定。而法纪稳定正是人心稳定、政治稳定、事业稳定发展的重要保证。所以，历代贤明的君臣对此十分重视。隋文帝时，刑部侍郎辛成爱穿大红内衣，这使文帝杨坚极不高兴，一气之下，硬要把辛成处以死刑，执法官大理少卿赵绰对此拒不执行，他认为辛成“法不当死”，蛮不讲理的杨坚却怒不可遏地说：“你想保护辛成，就不怕自己砍头吗？”赵绰说：“陛下可以杀我，却不可以杀辛成。”杨坚真的叫人剥掉他的衣服，将他押赴刑场，然后又派人问他是否还固执己见，赵绰宁死不屈，说道：“我不惜以死来维护法律。”杨坚明知理屈，只得依了他。赵绰坚持依法办事，不为文帝个人感情所左右的“法不阿贵”的精神，至今仍有重要的教育意义。也正是由于赵绰的这种精神，才维护了隋文帝时的法律稳定、朝政的稳定。

当然，“法不阿贵，绳不挠曲”也并非易事，其阻力之大，甚至常使刑律无法执行。阻力之一，是数千年来的“上尊下卑”的习惯势力。东汉光武帝刘秀的姐姐湖阳公主家中一奴仆依仗主人权势，公然白天杀人，藏匿于公主家中，洛阳令董宣无法将其逮捕归案。一天，公主出行，罪犯有恃无恐地为公主赶马车。董宣得知，立即带人拦住车马，将罪犯抓捕，立即处以死刑。公主向刘秀哭诉董宣杀其奴仆，光武帝听后大怒，立即派人捉拿董宣，打算在公主面前用乱棍将董宣打死，但当刘秀了解真情后，为了照顾公主的脸面，仍令董宣到公主面前叩头赔礼，在遭到



董宣断然拒绝后，甚至令人强摁着董的脑袋，硬逼其下跪。此事足见责罚权贵之不易。阻力之二，是难以割舍亲情、友谊。人情莫过于亲情，亲情莫过于父母子女。赏罚分明的主观愿望常常败于亲情、友谊之下，即使是赏罚成事，也需克服重重人情阻力。《吕氏春秋·去么篇》记载：“墨家巨子腹䵍，居秦，其子杀人。秦惠王曰：‘先生之年长矣，非有它子也，寡人已令吏弗诛矣。先生之以此听寡人也。’腹䵍对曰：‘墨者之法曰：杀人者死，伤人者刑，此所以禁杀伤人也。夫禁杀伤人者，天下之大义也。王虽为之赐令吏弗诛，腹䵍不可不得墨者之法。’不许惠王，而遂杀之。子，人之所私也；忍所私以行大义，巨子可谓公矣。”腹䵍赏罚分明，不私亲情固然可敬，然而堂堂一国之君——秦惠王也为腹䵍之子说情，可见人情阻力之大，执法者稍有私心，恐怕赏罚也就难以“分明”了。阻力之三，是领导者的以言代法、感情代法的劣根影响。唐初大开选举，有的人为能获举伪造阶资。唐太宗命令这类人必须自首，否则严刑处死。不久就有伪诈者事迹败露。大理少卿戴胄依据法律，将他判了流放之后向太宗禀奏。太宗曰：“我当初下令，不自首者处死，现你按律判刑，这就失信于天下了。”戴胄回答说：“如果当时陛下就把罪犯杀了，我也无法，既交大理寺处置，我就只能按律行事。”太宗说：“你只自顾守法，却要我失信吗？”戴胄申辩曰：“法律是国家对天下宣布的大信，个人的口头命令是出于一时的喜怒情绪。陛下凭一时怒气，命令处死，现

若觉悟，再置之于法律，这乃是忍小愤而维护大信。我倒正是维护您的威信！”唐太宗对戴胄的坚决守法，非常赞赏。若太宗不悟，坚持以言代法，则唐律必不久存，也绝无千古赞誉的“贞观之治”。

“法不阿贵”，虽然阻力很大，但有史以来，也确为历代王朝宣传法制的定制，尤其是一些开明的君臣更是坚持不移。北魏孝文帝拓跋宏因其弟弟广陵王元羽“近小人，远君子”，“功勤之绩，不闻于朝”，而将其贬黜降职。因其叔父吏部尚书元澄“神志骄傲，少保之任，似不能存意”而将其解职。明太祖女婿、驸马都尉欧阳伦，平时骄横，在出差办公事时又私贩茶叶，太祖坚决将其依法处死。武则天的长女太平公主威震天下，一次，太平公主仗势将僧寺里的碾硃掠为己有，被僧人告官。中书侍郎李元庆通过调查核实，将碾硃断还给僧寺。他的上司雍州长史窦怀贞惧怕太平公主的权势，促令李元庆改断，李元庆经过复审，便在签名画押后说：“南山可移，判不可摇也。”窦怀贞虽几次说明利害，但他执法不挠，毫无惧色。虽然这些封建君王臣子坚持“法不阿贵”，是为了维护其封建统治，但其坚持原则的毅力和大义灭亲的正义确为后人钦佩。

## 2. 奖赏务建

古代的“天下感应”说认为，春夏是天有意赏育万物的季节，秋冬是天有意惩罚万物的季节，人类的赏罚也必须顺应天时，因此规定“赏以春夏而刑以秋冬”。柳宗元

则认为，不能按照天时来行事，赏罚必须及时才能取得劝勉与警戒的良好效果。因此，在其《断刑论》中写下了“赏务速而后有功，罚务速而后有怨”的警言。

柳宗元的“赏罚务速”的观点是极其合理的。因为第一，及时赏罚，可以及时慰勉。“悬爵于朝，而有功者必糜其赏；悬刑于市，而有罪者必罹其辜。斯乃古今之成典，治道之实要”。但是，如果赏罚不速，久拖不决，则众必生疑，虽“悬爵于朝”而无人奋进；虽“悬刑于市”而无人惧畏。即使有奋进者也因不能及时得到奖赏而气馁，即使有犯罪者也因不能及时得到刑罚而侥幸，如此赏罚已失去慰勉激励、“杀一儆百”的意义了。第二，及时赏罚，可以及时介倡禁。赏罚的重要意义之一，就是引导人们的行为方向，即通过赏罚向人们展示倡导什么、禁止什么。赏罚如能及时，必能收到“牵一发而动全身”的效果，必能通过赏一而倡众。罚一而禁百。但是，如果赏罚不及时，也必然使众人疑其所倡，疑其所罪，即怀疑某种行为是否正确，是否有功？是否有罪？结果必使人们无所适从，手足无措。第三，及时处罚，可以避免错误向严重程度发展。任何事物都有其发展的过程。错误和犯罪也是一样，小错（罪）有一个从无到有的过程，大错（罪）有一个从小到大的过程。在其发展过程中，必有其暴露的迹象，至少有蛛丝马迹可寻。如能教育于初始，必无错误发生；如果处罚于小错（罪），也必无大错（罪）造成。但是，若要教育于初始、处罚于小错（罪），必须及时才成。

如果发现其错（罪）而拖延日久，在拖延期间，必使其错（罪）发展致大。这既不利于对其教育，也是对其不负责任的表现。第四，及时奖赏，可以避其异化。真理向前多迈出一步，常常就能变成谬误。追击残敌是好的，但是如果追进了敌人的“口袋”（埋伏）就适得其反了。同理，对事业的进取有功，但是就一具体事物来说，进取也有界，如果超越了客观可能的界限，超越了有关事业全局的要求，就很有可能前功尽弃，使事物向反面发展，使功勋异化，而要避免异化，就必须奖赏及时，因为奖赏不仅是一种激励的形式，也是一种组织指挥的形式，在对其成绩肯定的同时，在一般情况下，也必然伴有对其行为方向的指令和调整。如果奖赏不及时，当事者因得不到及时激励，该进者不进；或者当事者得不到及时指令，该止者不止，都必然使顺利发展的事物向其反面转化，使成绩变为败绩，使发展变为倒退。可见，及时之于奖罚是何等地重要。

### 3. 赏罚据实

古人言：“用得正人，为善者皆劝；误用恶人，不善者竞进。赏当其劳，无功者自退，罚当其罪，为恶者戒惧。故知赏罚不可轻行，用人弥须慎择。”既然，“赏罚不可轻行”，必当慎重从事，而其慎重的最重要的一点，就是“赏罚据实”，亦即“赏当其劳”，“罚当其罪”。只有据实，才能决定是否赏罚，才能决定赏罚之轻重，才能服人，服众。而要“据实”，必须注意：

(1) 赏罚根据的唯一性。

行赏的唯一根据是功，行罚的唯一根据是罪。除此以外，没有任何理由和条件可以充作赏罚的根据，这就是赏罚根据的唯一性。韩非说过“计功而行赏”，“赏不加于无功，罚不加于无罪”。赏既不可以“恩进”，也不可“巧赐”；罚既不可“由怒”，也不可“祸连”。明代张居正也曾建议皇帝：“臣愿皇上慎重名器，爱惜爵赏，……有功于国家，即千金之赏，通侯之印，亦不宜吝；无功国家，虽谄笑之微，敝履之贱，亦勿轻予。”进一步强调了赏罚根据的唯一性，这就是是否“有功于国家”。

唐太宗李世民一次量功封赏，当内侍读完封赏的名单后，淮安王李神自以为功劳最大，又是皇上堂叔，对其封赏，愤恨不平，于是大声禀告：“关西起兵，倾覆隋朝，臣首先举兵响应。多年来臣跟随陛下出生入死，戎马倥偬，荡平天下，功劳如何？可是定勋封爵，却把只会舞文弄墨的房玄龄、杜如晦置我之上，臣实不解其故。”唐太宗听了李神的这番咄咄逼人之言，毫不客气地说：“反隋义旗初举，叔父你首先起兵响应，但是在山东与窦建德交战时，你却望风而逃，连连败北，几乎全军覆没。房玄龄佐助朕于运筹帷幄之中，提出平定天下之大计，非匹夫可比。今日社稷安定，论功行赏，他们当然要居叔父之先。叔父身为皇亲国戚，怎么能功微而取高位？朕怎敢以私情而滥赏？”百官听后，心悦诚服。唐太宗对功臣封赏之后，回到后宫，有几个近卫侍臣，未得官职，跪倒在地，泪水

潏潏，凄楚地说：“当年陛下为秦王，我等忠心侍奉，今日天下已定，陛下却将我等抛至脑后，陛下三思！”唐太宗仰天长叹道：“你等待我多年，几经生死，朕当不忘。但人君办事，应当公道。但朕封官爵，皆量官而授。如果你等凭秦府旧属，长期奉我而索取官爵，实不体面！朕也不敢以远近亲疏、个人恩怨，将官爵私自馈赠，请诸位体谅！”这几个人听罢，自惭形秽，索然而退。

由此可见，中国历来明智的君臣皆以功罪之实为据，慎重封赏处罚，而且唯此为据，决无其他。

### (2) 错失未著，不可加究。

以事实为据，是指以“既成事实”为据，而不是以“推断事实”为据，因此，在事实尚未形之前，决不可以此为据，盲目赏罚。因为，事物发展千变万化，“似乎如此”却不一定符实。否则，容易造成“推断错误”，容易造成“冤假错案”，容易为“小人”乘隙，容易伤害忠直之士，容易激起众心不服。三国时，“脑后长有反骨”的魏延，诸葛亮虽知其“胸怀反心”，予以“内控”，但惜其作战英勇，在其反形未著时仍予以适当任用。直到诸葛亮临终前，知魏在其死后可能谋反，才设计除之。而且，所设之计，也是在魏谋反大暴露之后才予以诛杀。说明诸葛亮对人的处罚，是把“错失未著，不可加究”作为一项重要的原则贯彻于始终的。

### (3) “是非明而后可以施赏罚”。

赏罚既然以事实为据，那么，就必须对“事实”实施

考察。如果“功罪”含糊不清，即使是以事实为据，也为徒然，而且，“功名之下，常有非实之加”。尤其是对那些握有重权者、小有名气者，哄抬吹捧，在所难免；毁誉交加，是为常事。如不加慎重考察，往往上当受骗。所以，宋代苏洵说：“有官必有课，有课必有赏罚。”明确强调，要把考察规定为对官吏监督的必要步骤，并把考察规定为赏罚的必要条件。

由于重视了对事实的考察，所以古代许多高明的君臣能够做到对部属了如指掌，并据此而施赏罚。北魏孝文帝拓跋宏对臣僚的赏罚历来以事实为依据，并能做到对臣僚的功过了如指掌。一次，他对一批官僚评价说：“自建承华，已经一稔，然东宫之官，无直言之士，虽未经三载，事项考黜。肇及中舍人李平识学可观，可为中（第）；安乐王诠可为下中，解东华之任，退为员外散骑常侍；冯夙可为下下，免中庶子，免爵而任，员外常侍如故；中舍人闾贤保可为下下，退为武骑常会场侍。”足见其对臣属之详察。

#### （4）对事实予以公正评价。

对事实考察了解以后，还有一个公正评价的问题。因为对许多事实的评价，常受人的认识所左右，同样一件事，可认定其功（错）大，也可认定其功（错）小；可认定其有功（错），也可认定其无功（错）。有的认定甚至相反，把有功（错）认定为无功（错）；或把无功（错）认定为有功（错）。而且，这种认识和评价还常受人的情感

好恶所左右。所以，公正评价事实，也是赏罚分明的重要一环，是赏罚据实的重要条件。

汉宣帝时，霍光的后人谋反，举发告变者都得到了封赏，但在霍氏反迹不显时就已再三提醒皇帝注意的徐福却未受到任何表彰。某人为之不平，向皇帝上书，讲了一个故事：有个客居者，看到主人家灶头的烟囱是直的，旁边堆着柴，就建议把烟囱改成弯的，把柴放得远些，以免发生火灾。主人没有理睬这一合理的建议。不久，果然着了火，幸而许多人奋不顾身把火扑灭了，尚未酿成大患。事后，主人杀牛置酒，酬谢救火的人；被烧伤的居上座，而那位建议防火的人则根本不在酬劳之列。有人就对主人说，如果早能听信客人的话，既不会发生火灾，也不浪费酒肉了；为什么设宴时，救火烧伤的人最受优待，而建议改造烟囱、移走柴草的人反倒未得一点好处呢？徐福的地位类似那位客人，如果他的话早被采纳，既可省去封侯的破费，又可保全功臣后裔的性命。皇帝听后随即赏赐了徐福。

这则“曲突徙薪亡恩泽，焦头烂额为上客”的故事对赏罚分明不无启发，如果对事实不予公正评价，即使是事实清楚，又有何益？

(5) 因需而赏，据损而罚。

“赏罚据实”，不仅是指赏罚的依据，而且也指赏罚的内容。即：赏什么，必须根据对象的才能和需要；罚什么，也必须根据损失的性质和大小以及对象的可能。例



如，某人只有勇力，而少智能，你赏他为官，则为不妥；而在他穷困时，赏他钱财，则正是“雪中送炭”。再如，某人贪污造成集体经济损失，你仅罚其劳役，就很显得不足；而在罚其劳役的同时罚没赃款，以弥补损失，就显得很为合理。所以韩非说：“商君之法曰：‘斩一首者爵一级，欲为官者，为百十石之官。斩二首者爵二级，欲为官者为百石之官’。官职之遇，与斩首之功相称也。今有法曰斩首者令为医、匠，则屋不成而病不已。夫匠者，手巧也；而医者，剂药也。而以斩首之功为之，则不当其能。令治官者，智能也；今斩首者，勇力之所加也，以勇之所加而治智能之官，是以斩首之功为医匠也。”韩非在这里批评的正是商君不能据实而赏的错误，立有战功，赏为医、匠，其不妥之处显而易见，而以勇之功，赏为智能之官，与赏为医、匠又有何异？韩非之说，确为至理之言。直到现在，仍不失其重要的指导意义。

(6) 罪疑唯轻，功疑唯重。

对事实的考察，有时未必一时能考察清楚，而赏罚又不可拖延太久，此时处理的原则应是“罪疑唯轻，功疑唯重”，即对罪过有疑，要从轻处罚；对功劳有疑，要从重奖赏。这样做，至少有三大益处：一可避免冤屈。因为罪过未清，则可能有大、有小。如若罪大，重罚当然不屈；而如果罪小，重罚则必致冤屈。罪大轻罚尚有回旋余地，而罪小重罚，则冤屈负于一生，永无更改之日。所以，罪疑宁可从轻，不可从重。二可避免埋功。人们立功不易，

需经一番艰苦努力，甚至要流血牺牲才可换得胜利，建立功勋，一旦埋没，必将使人遗憾一生，从此一蹶不振，甚至心存怨恨，胸怀异志。而且，也将使众心不服，甚至众叛亲离。如果，功疑唯轻，必致上述情况发生；而功疑唯重，则可避免。所以，宁可功小赏重，也不可功疑唯轻。三可避免奸隙。若罪疑唯重，功疑唯轻，必使一些奸佞小人乘隙而入，他们必然进谗以疑功，诽谤以疑罪，而且，谗言诽谤还常常无法查清，若领导者就此而“疑罪”、“疑功”。则必使忠直之士受贬，奸佞小人得志；必使功者无赏而有罚，罚者无罚而有赏，如此是非颠倒，岂能赏罚分明！

#### 4. 功过不抵

赏罚分明，不仅是指不同对象该赏则赏，该罚则罚，而且是指同一对象的不同事件该赏则赏，该罚则罚，决不可功过相抵。因为，第一，一般来说，任何人都有其功，也有其过，若功过相抵，则必然功过混淆，毫无界限。靖康元年（1126年），金兵陷京师，徽、钦二帝蒙尘，北宋亡。在金人逼迫下，百官议立异姓张邦昌为帝，秦桧等人坚决反对。秦桧因立议状要存赵氏，被金兵押掳北去。当时，秦桧此一举动，可谓大功，颇受人们赞扬。但是，秦桧到金后，一改前态，为徽宗作乞和书，投靠金人，并且卖国求荣，陷害忠良岳飞，留下万世臭名。那么，是否能因秦桧前功而赦其后罪呢？历史做出了公正的判决：秦桧罪不可赦。第二，功过相抵，容易滋长居功自傲、目无法

纪的倾向。立有大功在前，而能谦虚自制者本来就已很难，若再许以“前功可抵后过”，岂不更加目无“王法”？这样做，实质上也就是把前功亦为犯罪的资本、违纪的条件。天下之大，立功者甚多，如立大功者可抵大过，立小功者可抵小过，势必天下大乱，“功臣”横行，势必国将不国、法将不法。第三，功过相抵，容易造成官僚特权。大凡有一官半职者，大多因其做出成绩，或立有勋而荣登“官”位，若功过可以“相抵”，那么各级官吏必享首惠。加之大权在握，“官官相护”，官僚特权必然更加肆无忌惮，国法政纪在他们面前也必然荡然无存。

因此，要得赏罚分明，功过不可相抵。要做到这一点，必须功过分明，各施赏罚。若有大功在前，应按律行赏，又有大过于后，也同样应按律惩罚。一个大“功臣”杀死无辜的人，和一个小流氓杀死无辜的人，应该用同一条法律制裁，则不去考虑昔日的功劳，杀人偿命，自古而然。反过来，若有大过在前，理应施以惩罚。又有大功于后，也应按律行赏。但因其大过在前，大功在后，说明其认罪深刻，自新坚决，也可考虑用其功而赎其罪，即“将功赎罪”，这与“前功后过相抵”又有不同，因为前者具有积极意义，而后者只具消极意义。

## 第一节 因材施教

沅弟之才，不特吾族所少  
即当世亦实不多见。然为兄者  
总宜奖其所长，而兼规其短

### 【原典】

张德胜在临营旧部中最为出色，此间亦有所闻。今春会剿庐郡，多帅未甚满意，盖多公颇有尊己卑人之习，鄙人亦不敢深信。阁下勸之以忠义，纳之于纪律，或可望成一名将。

来信言作于沅弟既爱其才，宜略其小切，甚是甚是。沅弟之才，不特吾族所少，即当世亦实不多见。然为兄者，总宜奖其所长，而兼规其短。若明知其错，而一概不说，则非特沅一人之错，而一家之错也。

省中各营官多有作之材，颀颀作气，

势不肯下人，亦将领之常态，足下当剴切劝导。峙稀之短处，在所见闻偏；其长处，在虽偏而不私。峙衡之令人怨处，在好当面骂人；其令人感处，在好救人之危急。此仆询之中、后营各勇而知，百闻之舍弟与足下也。足下将此数端，一一婉告省中诸将，略其短而服其长，自然互相敬爱矣。

### 【译文】

张德胜在临营旧部中最为出色，此间也有所闻。今春会剿庐郡之役中，许多将帅不很满意，大概这些人颇有以己为尊以人为卑的陋习，鄙人也不敢深信，阁下应当以忠义教导他们，用纪律严格约束他们，或者可望成为一位名将。

你来信讲我对于沅弟既爱惜其才，应该不计小节，很对，很对。沅弟的才能，不只是我们家族中少见，就是当世也不多见。然而作为兄长，总应鼓励其所长，规劝其所短，如果明知他的过失，却一概不讲，那就不只是沅弟一个人的错，而是整个家族的错。

省内各营官之中，有作为的人才很多，他们彼此抗

衡，使性斗气，绝对不肯服从他人，这也是将领们的常态，您应当切实地劝导他们。峙稀的短处，在于认识常参杂偏见；他的长处，在于虽有偏见却无私心。峙衡招人怨恨的地方，在于喜欢当面骂人；他令人感戴的地方，在于喜欢把人从危险紧急的困境中解救出来。这一点是我询问中营、后营的各位士兵后知道的，不光是从我的弟弟和您那里听来的。您把我上述所言，逐一婉转地告诉省内的各位将领，忽略他人的短处而敬服他人的长处，人们彼此自然相安融洽了。

## 评 述

曾国藩尤其注意因材施教，根据各人的特点进行培养。有的人，如张裕钊、吴汝纶文学基础很好，曾国藩就令其在幕中读书，专攻古文，以求发展，而不让他们做具体工作，征得他们的同意，也不荐举做官。大将鲍超，英气勃发，勇猛善战，但学养浅薄，缺乏心计。在作战中，曾国藩常让他冲锋陷阵，却不准参与军机谋划。

史林在《曾国藩和他的幕僚》中记叙了曾国藩对李鸿章的“催才术”。

曾国藩与李鸿章曾有一段师生之谊，当李鸿章满怀希望地投奔曾国藩时，曾国藩却借口军务繁忙，没有相见。

李鸿章以为只是一时忙碌，几天之内定可召见，谁知在旅舍中闲住了一个月，竟得不到任何消息。他心急火燎，如同热锅上的蚂蚁。李鸿章得知曾国藩幕府中的陈鼎，是道光丁未科进士，与他有“同年”之谊，也充过翰林院庶吉士，又算是同僚，就请陈去试探曾国藩的意图。谁知曾国藩环顾左右而言他，不肯表明态度。

李鸿章既是曾国藩的得意门生，曾国藩何以对他如此冷落？这实在令人费解。就连陈鼎也不明所以，便对曾国藩说：“少荃与老师有门墙之谊，往昔相处，老师对他甚为器重。现在，他愿意借助老师的力量，在老师门下得到磨练，老师何以拒之千里？”

曾国藩冷冷地回答说：“少荃是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的麟凤斗舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不在京师谋个好差事呢？”陈鼎为李鸿章辩解说：“这些年，少荃经历了许多挫折和磨难，已不同于往年少年意气了。老师不妨收留他，让他试一试。”

曾国藩会意地点了点头，就这样，李鸿章于咸丰八年（1858年）进了曾国藩幕府。

其实，曾国藩并不是不愿接纳李鸿章，而是看李鸿章心气高傲，想打一打他的锐气，磨圆他的棱角。这大概就是曾国藩这位道学先生培养学生的一番苦心吧。自此之后，曾国藩对李鸿章的棱角着意进行了打磨，以使他变得老成世故，打下立足官场的“基本功”。

曾国藩很讲究修身养性，规定了“日课”，其中包括吃饭有定时，虽在战争时期也不例外。而且，按曾国藩的规定，每顿饭都必须等幕僚到齐方才开始，差一个人也不能动筷子。曾国藩、李鸿章，一是湘人，一是皖人，习惯颇有不同。曾国藩每天天刚亮就要吃早餐，李鸿章则不然。以其不惯拘束的文人习气，而且又出身富豪之家，对这样严格的生活习惯很不适应，每天的一顿早餐实在成了他沉重的负担。一天，他假称头疼，没有起床。曾国藩派弁兵去请他吃早饭，他还是不肯起来。之后，曾国藩又接二连三地派人去催他。李鸿章没有料到这点小事竟让曾国藩动了肝火，便慌忙披上衣服，匆匆赶到大营。他一人座，曾国藩就下令开饭。吃饭时，大家一言不发。饭后，曾国藩把筷子一扔，扳起面孔对李鸿章一字一板地说：

“少荃，你既然到了我的幕下，我告诉你一句话：我这里所崇尚的就是一个‘诚’字。”说完，拂袖而去。

李鸿章何曾领受过当众被训斥的滋味？心中直打颤。从此，李鸿章在曾国藩面前更加小心谨慎了。

李鸿章素有文才，曾国藩就让他掌管文书事务，以后又让他帮着批阅下属公文，撰拟奏折、书牍。李鸿章将这些事务处理得井井有条，甚为得体，深得曾国藩赏识。几个月之后，曾国藩又换了一副面孔，当众夸奖他：

“少荃天资聪明，文才出众，办理公牍事务最适合，所有文稿都超过了别人，将来一定大有作为。‘青出于蓝而胜于蓝’，也许要超过我的，好自为之吧。”



这一贬一褒，自然有曾国藩的意图。而作为学生的李鸿章，对这位比他大十二岁的老师也真是佩服得五体投地。他对人说：“过去，我跟过几位大帅，糊糊涂涂，不得要领；现在跟着曾帅，如同有了指南针。”

李鸿章在未入曾幕之前，曾先后随团练大臣吕贤基及安徽巡抚福济，此二人既非平乱之人，对于领兵作战更是缺乏经验，李鸿章在他们手下带兵及处事，自然没有本领可学。曾国藩所以能在举世滔滔之中发挥砥柱中流的作用，就是因为他能以子弟兵的方法训练湘军，使他们成为一支能征惯战的队伍；而他自己所拟订的统筹全局、十道分进、对太平天国展开全面防堵围剿的战略方针又极为正确，因此方能使他在对太平天国的战争中掌握主动，着着进逼，终于使太平天国政权完全倾覆。假如曾国藩也像同时一般督抚大帅那样不能高瞻远瞩，那么，曾国藩不免也会像向荣、和春、胜保、福济等人一样碌碌无成，李鸿章也决不能从曾国藩那里学到卓越的打仗本领。曾国藩死后，李鸿章作联挽之说：

师事近三十年，薪尽火传，筑室忝为门生长；

威名震九万里，内安外攘，旷世难逢天下才。

此联的上半，充分道出了李鸿章师事曾国藩而尽得其

军事政治才能的事实。然而李鸿章入居曾幕，实在是他一生事业的重要关键，拜相封侯，悉基于此。至于曾国藩赏识李鸿章，除了曾国藩素知李鸿章才气过人这一因素外，下面一件事，也是重要的原因。

李鸿章居曾幕时，曾为曾国藩草奏严劾安徽巡抚翁同书，最得曾国藩的欣赏。其时曾国藩因翁同书对练首苗沛霖的处置失常，以致激成大变，他本人又在定远失守之时弃城逃走，有愧封疆大吏的守土之责，极为愤慨，意欲具疏奏劾。翁同书是前任大学士翁心存之子，翁心存在皇帝面前的“圣眷”甚隆，门生弟子布满朝列，究竟应如何措辞，方能使皇帝决心破除情面，依法严惩，而朝中大臣又无法利用皇帝与翁心存之间的关系，来为翁同书说情，实在很费脑筋。他最初使一幕僚拟稿，觉得甚不惬意，不愿采用，而自己动手起草，怎么说也不能稳当周妥。最后乃由李鸿章代拟一稿，觉得不但文意极为周密，其中更有一段极为警策的文字，说：“臣职分所在，例应收参，不敢因翁同书之门第鼎盛，瞻顾迁就。”

这段话的立场如此方刚严正，不但使皇帝无法徇情曲庇，也足使朝臣之袒翁者为之钳口夺气。所以曾国藩看了之后，大为欣赏，即以其稿入奏，而翁同书亦旋即奉旨革职拿问，充军新疆。就事论事，李鸿章此稿，深得奏议文字的“辣”字诀，使人无可置喙于其间。李鸿章有此吏才，足以使曾国藩对他刮目相看。

李鸿章在军务方面也常常为曾国藩出谋献策。咸丰十

年（1860）五月，清廷命曾国藩署理两江总督，督办围剿太平军事务。曾国藩率大营进驻安徽祁门。祁门在长江之南，位于黄山之西，四周山丘环绕，形如锅底，曾国藩认为只要占领制高点，扼守要路，足以自守。但李鸿章则认为：“在这种地方扎营驻兵，乃是兵家之忌，这是兵法上所说的‘绝地’。不如及早转移，选择有利地形，以便进退自如。”

从纯粹的军事观点来看，李鸿章的话是颇有见地的。但曾国藩没有接受李的意见。李鸿章反复力争，坚持己见。最后曾国藩气愤地说：“诸位如果胆怯，可以各奔前程！”李鸿章见状便不敢再多言了。但这一次真被李鸿章言中了。

这年八月，太平军杨辅清等部攻克宁国府，击毙了清军提督周天受。李世贤部以四万之众出广德，进逼徽州；驻守广德的太平军攻入丛山关。十月，太平军逼近祁门。李秀成率数万精兵，攻克黟县。曾国藩大本营处于太平军重围之中，几成瓮中之鳖。湘军原由江西供应粮草，此时四面受困，粮草连续三个月运不进祁门。曾国藩只得移驻休宁，并企图突围。后因其弟曾国荃在安庆对太平军发动强大攻势，胡林翼又在太湖策应，陈玉成率部回援安庆，加上鲍超等各部清军拼死抵抗，太平军未能攻克祁门、休宁，曾国藩这才侥幸逃走。经此事，曾国藩对李鸿章更为器重了。李鸿章也因此再一次博得了通晓兵法的称誉。

这时，曾国藩正在筹划建立一支淮阳水师，便上书清

廷，建议由李鸿章补用两淮盐运使负责此事。李鸿章在曾国藩的培育下就要飞黄腾达了。

然而，天有不测风云。这时候，变幻莫测的历史舞台上发生了另一件重大事变：英法侵略者企图在中国获得更多的政治、经济利益，以修改第一次鸦片战争签订的《南京条约》为借口，发动了第二次鸦片战争。侵略军依仗兵威，于咸丰十年（1860）六月攻陷塘沽，七月，夺取了大沽炮台，侵入天津。八月，由天津向北京进犯，在通州八里桥击败清僧格林沁和胜保的部队。北京受到威胁，咸丰帝惊慌失措，匆匆逃往热河。这本与李鸿章不直接相关。但是，咸丰帝一逃，曾国藩那封建立淮阳水师、举荐李鸿章的奏折不知被扔到了哪个角落，一直没有下文。李鸿章飞黄腾达的美梦又一次幻灭了。时年三十八岁的李鸿章自叹命蹇事乖，不觉心灰意懒，以为一生的“英雄”事业至此完结。野心愈大，失望愈甚。这大概就是他从野心勃勃转入灰心丧气的必然过程吧。

李鸿章个人的前程暂时受到影响，但却帮助曾国藩渡过了“北上勤王”的雄关。

咸丰在逃往热河途中，命令曾国藩速派湘军大将鲍超带兵北援。曾国藩一时举棋不定，因为北援事关“勤王”，无可接谈，但又想留下鲍超所部对抗太平军。他召集文武参佐讨论对策，要求每人提出一种方案，结果多数人主张派兵入卫，只有李鸿章力排众议，说“夷氛已迫，入卫实属空言，三国连衡，不过金帛议和，断无他变，而楚军关

天下安危，举措得失，切宜慎重”，主张“按兵请旨，且无稍动”。李鸿章认为英法联军业已逼近北京，“入卫实属空言”，英法联军之役必将以“金帛议和”而告终。危及大清社稷的不是英法联军，而是造反的太平军。湘军“关天下安危”，应把兵锋对准太平军。至于北援，应“按兵请旨”，静待时局之变。曾国藩深受启发，一面上疏冠冕堂皇地表示：“鲍超人地生疏，断不能至，请于胡（林翼）、曾（国藩）二人酌派一人，进京护卫根本”。一面在实际行动上采取拖延观变战术。结果不出所料，十月便接到“和议”已成，毋庸北援的廷寄。而同时接到率勇北上谕旨的河南、陕西等省巡抚闻命即行，结果却空走一趟，劳民伤财。相比之下，则显出曾胡二人的高明，而他们二人之所以高明，则由于接受了当时正在曾国藩幕中充任幕僚的李鸿章的意见。事后，胡林翼选择李鸿章、陈鼎、李榕三人的献议附于曾、胡二人的书面意见之后，编为《北援集议》一书，刊行于世。大概由于内部议论，过于直露，不宜公开发表，在刊刻时删去一些内容。故李鸿章的条陈中已不见“按兵请旨”的字句。

其时，曾国藩军中又发生了另一件事，使李鸿章暂时离开了曾国藩幕府，但也使曾国藩更加了解李鸿章性格中可贵的一面。当曾国藩的大本营驻扎在祁门时，曾办徽州方面军务和任皖南道的是李元度。李元度，字次青，湖南平江人，与曾国藩同时办团练，招募 8000 人成立了“安越军”，转战于安徽、浙江一带，后来隶属于曾国藩部下。

应当说，李元度与曾国藩既有同乡之谊，又是患难之交。李元度其人，虽非进士出身，但博通群书，长于文辞，晚年著述甚多，实在算得上一个才子。但他对兵书虽有涉猎，至于临阵作战，独当一面，实在非其所长。曾国藩委任他主持徽州方面的军务时曾再三叮嘱，要坚壁自守，不得轻易出战。咸丰十年（1860）八月，太平军进军安徽，李世贤、杨辅清攻宁国府（府治在宣城），连下数县。李元度自以为以逸待劳，可获大胜，便违背曾国藩的告诫，出城应战，结果全军覆没，所属 6700 人被太平军全部消灭。时曾国藩被围于祁门，对此事一无所知，还指望突出重围，去徽州安身，但徽州兵败之后，李元度却不知下落，过了好久方才逃回曾国藩大营。对其兵败失地，曾国藩本来已十人恼怒，而兵败后不等处分，反而私自回家，更使曾火冒三丈。曾国藩一怒之下，上疏奏劾，请斩李元度以明军法，并自劾用人不当，请求朝廷处分。李鸿章得知后，便拉上曾国藩的另一个幕僚陈鼐去劝说，认为患难之交，不可不留情面，并对曾国藩说：“老师如果一定要劾奏李次青，门生不能拟稿。”

曾国藩更加生气，说：“我自己拟稿！”

李鸿章又说：“这样的话，门生只得告辞回家，不能留下侍奉老师了。”

曾国藩怒气冲冲地说：“听你自便！”

九月十三日，曾国藩在日记中写道：“日内因徽州之败，深恶次青，而又见众人多不明大义，不达事理，抑郁

不平，遂不能作一事。”从曾国藩手书日记原稿看，曾国藩在“而”与“又见”之间，圈掉“少荃”两字，他的原意可能要写“少荃不明大义，不达事理”。

这自然只是两人间小小的分歧。两人争执后并未弄僵，所谓李当时拂袖而去的情节实属杜撰。李系告假离营，一年间决非断绝来往，告假期间，李与曾信函频通，别后不到一个月李就给曾写信，不到二个月曾即函劝李出任南昌城守事。还有一个重要事实：告假前，李除了有福建延津邵道的实缺外，还是湘军老营中仅次于曾国藩的第二号人物，省级大吏都知悉李在湘军总部总理文案，曾的大事往往得李数言而决。

李的出走，从心理上说，是其雄心壮志久久不得舒展的情绪冲动。他追求青史留名，要的是封一等诸侯，而不是屈居人后。他在诗中抱怨“昨梦封侯今已非”，做梦都想踞有一块地盘，对寄人篱下的状况感到不满。曾国藩为此曾安慰他：“观察阁下精明强悍的神色流露在眉宇之间，写字则筋骨胜于皮肉，象不会长期置身于玉堂，带玉器优游。假若要当四方诸侯，按图索骥，不是南方的两粤，就是东方的三吴。”曾果然看得准，同治元年（1862）李得以去抢三吴这块地盘。但在此前，李却常因此而郁郁寡欢，或是吟“愁弹短铗成何事，力挽狂澜定有人”；或是叹“郁郁松楸望不开”，“空将双泪寄泉台”；或是发牢骚！当时湘军内部门户之见极深，李作为皖人虽居高位，却被占据要位的绝大部分湘人所排挤。那种克制忍让、忍辱负

重的生活，令他感到极不舒畅。为此，他常有“戈马飘零何处家”，“四海无家行路难”之叹。

李的出走，不排除功利驱使，而意气用事也是重要原因。

李鸿章离开祁门，打算返回南昌哥哥家中。途中走访了胡林翼，并告知离开曾幕的缘由。胡林翼素知李鸿章有才略，就说：“君一定会发达，但希望不要离开涤生（曾国藩），若没有涤生，君何以进身？”李鸿章听后，不以为然，愤愤地说：“我初以为你是豪杰之士，不需要别人而可以发展，今天才知我看错人了。”言毕，拂袖而去。归到下榻之地，整装将行。胡林翼强留，李鸿章才放下行装。过后，两人又每日饮酒畅谈，只是不提曾之事。尽欢多日，李鸿章方才离去。

送别李鸿章后，胡林翼即写信劝说曾国藩，“李某终将发达，不若引之前进，犹足以张吾军”。曾国藩经过冷静思考，认为胡林翼的看法很有道理，便于咸丰十一年（1861）二、三月间写信给李鸿章，请他出任南昌城守事宜，以抗拒南路西征太平军。李鸿章也未割断与曾国藩的联系，直接写信劝说或请胡林翼代劝曾国藩从祁门“及早移军”，“先清江西内地”。胡林翼支持李鸿章的主张，特地写信给曾国藩说，李鸿章之议“颇识时务”，左宗棠移驻九江之策“亦握形势”，“能于湖口、东流驻使节，联络南北之兵气，乃合使节之体裁，且功效必大”。他甚至委婉地批评曾国藩因小失大，不顾问战略全局。曾国藩随即



移驻东流。

李鸿章滞留南昌期间，曾给丁未同年沈葆楨（字幼丹）去信询问福建情况。有意去闽任道员之缺。沈葆楨回信劝阻：“闽事糜烂，君至徒自枉才耳！”另一位丁未同年郭嵩焘（字筠仙）也致函李鸿章，“力言此时崛起草莽，必有因依，试念今日之天下，舍曾公谁可因依者，即有拂意，终须赖以立功名，仍劝令投曾公”。李鸿章“读之怦然有动于心”。咸丰十一年（1861）五月十八日，曾国藩乘机写信给李鸿章，情词恳切地请他回营相助：

“阁下久不来营，颇不可解。以公事论，业与淮扬水师各营官有常属之名，岂能无故弃去，起灭不测。以私情论，去年出幕时并无不来之约。今春祁门危险，疑君有曾子避越之情。夏间东流稍安，又疑有穆生去楚之意。鄙人遍身热毒，内外交病，诸事废阁，不奏事者五十日矣。如无醴酒之嫌，则请台旆速来相助为理。”

曾国藩敦促李鸿章出山，意在为自己罗致建功立业的助手，李鸿章环顾左右，也确信当今可资“因依”而“赖以立功名”者只有曾国藩，因此捐弃前嫌，于六月六日赶至东流，重新投身曾幕。

李鸿章第二次入幕曾府，曾国藩对其“礼貌有加于前，军国要务，皆与筹商”。吴汝纶撰《李鸿章江苏建祠事略》中说：“曾国藩前后幕僚，多知名之士，其能争议是非者，李鸿章一人而已。”虽不全是事实，但李“认真”的品格确为老师所欣赏。

李鸿章进曾国藩幕府等于进一个高级研究班。在军事上，他得以独当一面地招练骑兵、组建淮扬水师，复习他以前自学的步兵战术，故出幕时三大主要兵种的大部队指挥已相当娴熟。同治元年（1862）上海官员惊奇地发现，李鸿章亲自动手绘图描型，改建了上海水师战船、战艇式样，十分在行。以前，李鸿章能浪战而不耐战，不善防守；在曾国藩身边，他学到了深沟高垒的“站墙子”防御之术，学到了保饷道、粮道而无后顾之忧的坚守之法。李鸿章曾说：“我以为湘军有异术，今天晓得，不是别的，只不过听到长毛来站在墙子前罢了。”正是这站在坚厚墙壁前的防守战术，使当年淮军在关键的虹桥之战、北新泾之战中未被太平军击败。

李鸿章在曾国藩身边变得成熟起来，从政事到立身处世均有长足进步。从李的身上常常可以看到曾的影子：曾早就使用洋炮，李来沪后更爱洋枪洋炮；曾上马杀敌，下马讲学，幕府中供养“三圣七贤”十位名儒，李来沪后也效其技，并与上海势力中的商绅打成一片；曾处理军政大事虽征询幕友，然决断善断一由己意，李更青出于蓝，来沪后不容他人与自己平起平坐。李终其有生之年感谢曾的“积年训植”，他曾向部将刘秉璋述曾之恩：“我跟从的师辈多了，没有一位像这老翁善教的。他随时随地随事都有所指示。”李成名后朝野舆论也说他“果毅坚贞，克绍曾门衣钵”；他自己则说：别的弟子多不愿遵从师门成法，但“鸿章笃守”。无疑，李保持谨守师法的形象对自己最

有利；而曾国藩授心传于李，也有其明哲保身的深意。

曾实际上是清军的前线总司令，且握有苏、皖、浙、赣四省军政大权。不过谁都知道，朝廷已经在忌其兵权过重，尽管表面上圣宠甚隆，骨于里君臣都为后事发愁。因此，曾亟需一位不会掘自己祖坟的传人，他最怕清廷内部矛盾激化成灾，殃及自家。曾国藩曾有一座右铭，后为李鸿章所发扬光大：“禹墨为体，庄老为用。”即吃苦实干，又无欲无为。表面上看它很消极，其更深的含义是以实力对抗压力。曾有过一本《挺经》的想法，书虽未出，李已深谙内中之味。李曾对知己者说过：“我老师的秘传心法，有十九条挺经，这真是精通造化、守身用世的宝诀。”在湘军攻陷天京后，曾氏兄弟一度大遭物议，李暗中支持老师，并用“墨守挺经”四字相勉。它表明挺经之道乃对抗压力之宝，又表明李未辜师门厚望，大体一致。

对人才，不但要善于识人、用人，而且还要善于教化，针对每个人的不同情况，培养他们的理想观、道德观、坚定的志向和顽强的意志，只有这样，才有利于人才的成长。

教化人才，树立良好的道德思想，不仅要重视“人门”教育和领导者自身的道德修养，而且要在日常工作中，作为一项经常性的教育内容，尤其是每遇大事，必教戒为先。

第一，“世之质文，随教而变”。一个单位有多项事业，一项事业有多种工作。事之不同，其道德要求也不

同；反之，道德要求不同，其事结果可能也不同，所以，用统一的道德标准去要求不同的事情，恐怕就不大妥当。因之，领导者必须在每一项较大的工作布置之前，提出各项要求的时候，绝不可忘记同时提出恰当的道德要求，以进行必要的道德教育，确保教戒为先。

第二，“爬罗剔抉，刮垢磨光”。挑选人才，罗致拔用，这是事业成功的重要步骤。但是，虽然“任用其长，不计其短”，可是，某些“短处”却也不可忽视，有的“短”处可能对其“长”的发挥将产生极大的影响。所以，对其有影响的“短处”、缺点进行“刮垢磨光”却也十分必要。而这“刮垢磨光”正是“教戒为先”的目的所在。

第三，“为将之道，当先治心”。“君子”认为正义之事，领导者确认自己的事业是正义的、合理的、合法的，就应在事前将其正义之道宣之于众，以激发部属的正义之感，唤起部属道德情感，使之理直气壮地进取，放心大胆地工作。而如果奉行“民可使由之，不可使知之”的愚民政策，最终也为“民”所愚，事来为“民”所败，因为部属不知其可，何以奋斗努力？从这点意义上来说，教戒为先，则更为重要。

第四，“据职而教，以道御之”。不同的职业有不同的道德认识、道德情感和道德要求。因此，必须根据不同的职业进行不同的职业道德教育。职业道德是在一定职业范围内的特殊道德要求，是人们在本职工作中必须遵循的行为规范。对工作人员进行职业道德教育，有利于帮助工作

人员形成良好的职业行为和习惯，对其自我完善有着重要的作用；有利于协调单位相互关系，树立良好的风貌，造就一种相互关心、相互爱护、安定团结、奋发上进的社会环境。进行职业道德教育，一般来说，应从实际出发，注意教育的层次性和广泛性；要增进工作人员相互理解，传递道德情感共鸣；要教育工作人员树立正确的义利观；要正确处理职业道德教育与其他工作的关系；要明确提出各种职业道德的规范化、制度化的要求以及贯彻道德教育的知行统一的原则等等。

若能做到上述四条，则道德教育必有成效，也必能对工作人员的进取心、事业心、团结合作、人尽其才产生较大的积极影响。

教育部属确立正确的志向，对于调动部属的积极性，强化部属的进取心，有着十分重要的意义。

(1) “志不立者事无成”。有志则明：“志不立，如无舵之舟，无御之马，漂荡奔逸，终亦何所底乎？”有志则智：“志立则学思从之，故才益而聪明日盛，成乎富有；志之笃，则气从其志，以不倦而日新。”有志则强：“志为气之帅，有志则气不衰。”有志则专：“持志如心痛。一心在痛上，岂有功夫说闲话，管闲事？”有志则韧：“精卫衔微木，将以填沧海。刑天舞干戚，猛志固常在。”可见，立志对一个人的成长、对事业的发展是何等地重要。清朝末年，清政府决定修筑京张铁路时，外国工程师声称，如果没有他们，这条铁路就不可能问世，断言“要走这条

路，只能永远骑骆驼”。中国铁路工程师詹天佑挺身而出，勇敢地担起这副重担，立志依靠自己的力量在祖国的大地上铺出一条路来。当他决定京张铁路要通过尽是悬崖峭壁的吴沟地区时，外国工程师又惊奇地议论纷纷，有的甚至说：“中国能修筑吴沟铁路的工程师还没有出生呢！”但是，有着强烈爱国心和自信心的詹天佑，大志既立，不理冷嘲热讽，迎难而上。这条铁路原定六年的时间修完，在詹天佑和中国工人的努力下，只用四年时间就完工通车了。而且工程费用还结存了28万余两银子。这是第一条中国人自己修的铁路，它长了中华民族的志气，同时，也是詹天佑志向的成功。正是这坚定的志向，给了詹天佑顽强的毅力和必胜的信心。

(2) “志不强者智不达”。墨子说：“志不强者智不达，言不信者行不果。”胸无大志，必无高能，立志不坚，其智慧也得不到充分地发挥。墨子进一步说：“君子进不败之志，退究其情，虽杂庸民，终无怨心，彼有自信者也。”一个有坚定志向的人，胜利了，必会认真总结经验，即使是杂处于庸民之中，也决无怨恨之心，而充满必胜的信心。另外，不仅“有志则智”，而且，志向高低对人的智力的发展也有很大影响，在某种程度上甚至可以说：志大则智高，志小则智低。《管子》说：“谨于一家，则立于一家；谨于一乡，则立于一乡；谨于一国，则立于一国；谨于天下，则立于天下。是故其所谨者小，则其立也小；其所谨者大，则其所立也大。故曰，小谨者不大立。”这里

的“谨”字是取“精心从事”之意，亦即立志于某事之意。《管子》之说虽近乎绝对，但其“小谨者不大立”却是有一定道理的，志向渺小，其用心也不会深到哪里去；而志向远大，必然刻苦钻研，奋力进取，其见识也必高深。我国年轻的数学家杨乐，中学时代对数学就有浓厚的兴趣。当他发现许许多多的数学定理都是外国人的名字命名，唯独不见中国人的名字时，就立志对数学的发展做出贡献，要使中国人的名字也能写进数学书里。正是这种崇高的理想，爱国的志气鼓舞他在数学王国里艰苦努力，探索不止，终于在苦攻复变函数，特别是对函数值分布理论的研究方面，取得了丰硕的成果。

《汉书·梅福传》说：“故爵禄束帛者，天下之底石，高祖所以励世摩钝也。”其“励世摩钝”之意为：劝勉世人，使迟钝不进的人也奋发起来。这对于理想教育，也深有启发之处。有些人，胸无大志，平庸无为，只求一般，不求进取，与同事们的奋进很不合拍，与事业的发展很不协调，“汰之”也非为不可，但若能给以教化，励世摩钝，启发致志，岂不更好！而且，即使目前胸怀大志者，也需给予必要的指导，既使其立志合理，也使其立志坚定。而要如此，必须给予下列指导：

### 1. 以社会需要为准

人欲立志，必须首先从社会需要出发，寻找自己的进取方向。否则，必无用武之地，即使奋发努力，也是枉然。《韩非子·说林上》载：“鲁人身善织履，妻善织绢，

而欲徙于越。或谓之曰：‘子必穷矣。’鲁人曰：‘何也？’曰：‘履为履之也，而越人跣行；绢为冠之也，而越人披发。以子所长，游于不用之国，欲使无穷，其可得乎？’”鲁人虽善做鞋，但越人赤足走路；其妻虽善织绢，但生绢主要是用于做帽，而越人披发不戴帽，若鲁人夫妻迁居越国，虽有其长，何以发挥？同理，如果不考虑社会需要或不考虑本单位、本部门的需要而盲目立志，即使学成绝技，也必如鲁人迁越，徒劳而无功。

## 2. “不违天，不违民”

《晏子春秋》曰：“谋度于义者必得，事因于民者必成。”“谋于上，不违天，谋于下，不违民，以此谋者必得矣。事大则利厚，事小则利薄，称事之大小，权利之轻重，国有义劳，民有余利，以此举事者必成矣。”为人立志，必须上合自然规律，下合人民利益，才能得到成功。

## 3. 自测其力，量力而立

“纒密不能，蔗苴不学者拙”。“身无以用人，而又不为人用者卑”。“微事不通，粗事不能者，必劳；大事不得，小事不为者，必贫；大者不能致人，小者不能至人之门者，必困”。古人之言，深有哲理。人无志，事不成。但是，立志也必须对自己有个基本估价，目前有多大能力，将来有可能发展到多大程度，能作出多大努力，必须心中大略有数。如果“有雄志而无雄才”，“志虽大而才不副”，眼高手低，大事做不来，小事又不做，也将一事无成。



#### 4. 论其理义，计其可否

“立志当立从善不从恶，从正不从邪之志”。“圣人之求事也，先论其理义，计其可否。故义则求之，不义则止；可则求之，不可则止。故其所得事者常为身宝。小人之求事也，不论其理义，不计其可否。不义亦求之，不可亦求之。故其所得事者未尝为赖也。故曰必得之事，不足赖也”。立志方向的选择，必须以“理义”为原则，亦即不违人之常理，不违法之常义。那种置“理义”于不顾，置法纪于不顾，把自己的“志向”建立在危害社会、危害人民的基础上，必遭人民唾骂、历史谴责，也必无成功之望。

#### 5. 知行统一，以劳趋志

“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之”。“知之而不行，虽敦必困”。立志虽大，但必须以自己的艰苦奋斗，努力工作为基础，必须奉行“知行统一，以劳趋志”的原则。那种设想不通过艰苦奋斗而轻而易举地实现理想的事情绝无可能。华裔盲女云海泽，自幼双目几乎失明，但她立志克服残缺，自食其力，有所作为，并以坚韧不拔的决心与毅力，矢志努力，不仅读完小学、盲人学校和大学，而且以其出类拔萃的学习成绩得到英国颇有名气的罗尔斯罗伊斯公司的录用，从事飞机发动机的设计工作。她借助于盲人书写、摸读的文字符号、打字机等，掌握了先进的高技术，成功地为 EH101 直升机设计出了 RTM322 新型发动机，荣获以雕刻家伊丽莎白

·弗克林命名的“弗克林奖”，并受到英国王妃戴安娜的亲切接见。假如云海泽身残自卑，则绝无远大志向。或者虽有志向，而不能“以劳趋志”，艰苦努力，则也必无成功之望。

#### 6. 立志宜早，但迟者也绝非不可

立志是不受年龄限制的。早在春秋时候，晋平公就学习问题问师旷：“吾年七十欲学，恐已暮。”师旷回答道：“少而好学，如日出之阳；壮而好学，如日中之光；老而好学，如炳烛之明。炳烛之明，孰同昧行乎？”学习与立志有着密切的联系，学而不立，何用之为？可见，中老年人立志或重新立志也未尝不可。三国时，吕蒙年近四十官高位显，听从孙权劝告，立志攻读，苦钻经史，终具“国士之量”，大败关羽，立下赫赫功勋，即是一例。在职的部属和工作人员多属此类，也应作此教化。即使工作之前胸无大志，只要励世摩钝，必能启发致志。当然，这并不否认立志宜早，但这里是指在职工作人员而言，他们“早期”已过，年已“中老”，还当鼓励其志。

意志，是人们为了实现预定的目的而自觉努力的一种心理过程。它有两个特征：一是它的目的性，使人自觉地为了实现既定目的而进行一系列活动；二是它的坚持性，使人在实现目的的整个过程中，能够自觉排除自身情绪的干扰，克服外部困难的阻力，而坚持不懈地努力。一个人如果没有意志的保证，就将一事无成。因此，注意对部属及工作人员意志的培养，对于充分发挥人的潜力，促进事

业的发展，都有着极其重要的意义。而要培养坚强的意志，必须做到如下十六字，即“傲不可长、欲不可纵、志不可满”以及“困不可馁”。

### 1. 傲不可长

恃才傲物是一个人意志脆弱的表现，是一个人不成熟的标志。它将摧毁一个人进取的心理基础，涣散艰苦创业的斗志，取消良好的人际关系等外部条件，最终必定导致沉沦和失败。中国著名的寓言故事“乌龟和兔子赛跑”即是一例，兔子自恃腿长，漫不经心，长睡不起，结果自取失败；而乌龟却深有“自知之明”，知己腿短，抓紧时间，坚持不懈，反取胜利。在社会上，在人生中，也如这种赛跑一样，它既是体力之赛、技能之赛、更是意志之赛、毅力之赛、心理素质之赛。要想取得人生之“战”的胜利，单纯依靠健壮的体魄、高超的技能还不行，还必须具备坚强的意志，因为它们都是进取的必要条件；不仅要善于克服艰难困苦，还要善于克服骄傲自得的情绪，因为它们是坚强意志不可分割的两个方面。因此，作为一个领导者，不仅要善于在困苦的时候鼓励部属斗志；尤其重要的是，在取得某一阶段胜利的时候更要傲育部属戒骄戒躁，总结不足，以求更大胜利。

### 2. 欲不可纵

坚强的意志，必须经得起物质利欲的考验，必须勇于克服各种奢望。否则，各种安逸的生活、份外的待遇、营私的特权等，都将诱使人们偏离正确的目标，而极大地动

摇意志。

当然，人有“七情六欲”是正常的，任何人都不会反对和拒绝一切正常的欲望的满足。但是，也正如世间一切事情都不可无限化一样，人的欲望也不可无限化，尤其是不可纵欲丧志。在这里，特别要注意以下几点：一是物欲不可纵；二是色欲不可纵；三是玩乐不可纵；四是嗜酒不可纵。

### 3. 志不可满

志不可满，是指小有成功，不可就此满足，而应继续进取。人的生命有限，而事业无限。即使在有限的生命中，也应再接再厉，不断奋斗，积小胜为大胜，积小成为大成，才能使志向不断光大，使生命更有意义。而且，即使是在某一项事业的过程中，也必须通过步步努力，节节胜利，才能取得成功，如果仅仅满足于一步之进、一节之胜，则必无大志，更不可能取得最终成功。

### 4. 困不可馁

世上无始终顺利之事，困难和挫折将相伴而来；世上也无始终得志之人，冷落和遗弃将随时发生。坚强的意志不应表现于怎样设法回避这些困难和挫折、冷落和遗弃，而应表现于怎样正确地对待它们、克服它们、战胜它们。因此，为了事业的成功，为了部属的成长，加强对部属“知难而进”乐受磨砺的教育很有必要，它是培养坚强意志的重要方面。领导者必须重视培养部属遇难不退的坚强的挫折容忍力。而要培养挫折容忍力，可从两个方面着

手：一方面加强思想教育，使部属懂得挫折的客观性，不可避免性，从而勇敢地面对现实，鼓励和培养他们忍受挫折、再接再厉的精神。另外，还可适当、人为地创设一些挫折情境，借以锻炼和培养他们的挫折容忍力，使其毅力得到健康发展。

要教育部属、同事之间要相互敬重，不要嫉贤妒能，要有自知之明，取他人之长，补己之短。

人总有长处和短处，再伟大的人物也有不足。

古人曰：“知人者智，自知者明；胜人者力，自胜者强。”自知，是人的重要美德。没有人不自知而能合理地树立理想，科学地进行自我安排，成功地有所建树者。所以，启发自知，是领导者对工作人员进行教育的重要任务。

### 1. 自知者英，自胜者雄

知人不易，自知也难。齐国邹忌，长得相当漂亮，每遇妻、妾、客人皆问以“与徐公（齐之美男子）孰美”，妻、妾、客人皆誉邹忌面贬低徐公。一日，邹忌遇徐公，反复比较，总觉得不及徐公之美，这才恍然大悟，妻、妾、客人之所以美誉自己，是因为“妻妾私于臣，客有求于臣”。邹忌以此而向齐王纳谏，说明自知之明是一件很难的事。为何自知很难？一是因为，外人当面评长论短者极少，而刚正直谏者更少。人之言行于外得不到及时的评论反馈、效果反馈，因面对自己也就缺乏正确的认识。二是因为人的知觉有限，而且常常受到主观偏见的左右，因

此对自己缺乏正确的评价。所以《韩非子·观行》说：“古之人目短于自见，故以镜观面；智短于自知，故以道正己。故镜无见疵之罪，道无明过之怨。目失镜则无以须眉，身失道则无以知迷惑。”正因自知之难，而必须经常以镜观面，以道正己，以求自知。

自知之难表现于两个方面，一是知“短”难，一是知“长”难。中国传统文化传统，最强调的乃是了解自我之“短”，知其不足而后改之，乃是一种公认的美德。但是，常有一些人，或则只知其长，不知其短；或则虽知其短，但却自谅，而不知其短之害；或则视“短”为“长”，甚至孤芳自赏。项羽力能扛鼎，才气过人，少有大志。他的叔父项梁要他读书，不成；又学剑术，不成，遭到叔父怒斥，项羽说：“书，足以记名姓而已，剑，一人敌，不足学，学万人敌。”意谓自己将来要指挥千军万马，驰骋疆场，名垂竹帛，不学书、剑又何妨。项羽不知其短，尚有可谅，而不知其短之害，甚至视“短”为“长”则大谬矣！这也正是他后来虽有雄心，而无雄才，终至事败的重要原因之一。

自知其短很难，自知其长也很不易。虽然有不少人自传其长，炫耀于众，但也确有不少人不知其长，只知其短，有的甚至因其短而对自己全盘否定，悲观失望。金庸写的《射雕英雄传》中说，二次华山论剑，西毒欧阳锋气血逆行，武术倒练，结果二手着地，成为战无不胜的武林邪士。然而，欧阳锋武功虽强，神志却不甚清醒，根本不

知己长。刚好黄蓉抓住这点，开口便问：“谁说你是天下第一？有一人个你就打不过。”欧阳锋大怒，连问是谁。黄蓉道：“他名叫欧阳锋。”欧阳锋不觉迟疑，不禁又问，黄蓉又说：“不错，你武功虽好，却打不过欧阳锋。”欧阳锋心中愈是糊涂，只觉“欧阳锋”这名字好熟，定是自己最亲近的人，可是自己是谁呢？脱口问道：“我是谁？”黄蓉冷笑道：“你就是你，你自己却不知道，怎来问我？”欧阳锋心中一寒，便神魂颠倒，狼狈而去。此节描写虽近乎离奇，但也说明一个问题，即一个不知己所长的人，也就等于不认识他自己，更不能发挥其长，甚至视“长”为“短”，落得个狼狈的结局。

## 2. 用人取其长，教人责其短

领导者用人当取其长，但教人必责其短，即教戒部属知己之短，并克服其短；或创造条件使其在有意或无意中补短为长，以使其更加适应需要。明朝中期中兴重臣张居正，自幼勤奋好学，5岁读书，10岁通六经大义，素有“神童”之称。公元1536年，12岁的居正以其出众文才被荆州府录取为秀才，13岁参加乡试，又以出色成绩赢得了湖广按察僉事陈束的赏识，当场决定录取为举人。恰逢此时湖广巡抚顾攀赏阅张居正考卷。连称“奇才！奇才”！随后，他考虑了一下说：“让他落第。”在场人茫然不知所措。原来，顾攀认为，“少年得志，成功者少”。13岁的孩子就中举人，助其自满，便其只知其长，而不知其短，反误其前程，倒不如让他落第三年，待其成熟再予重用。

陈束赞成顾攀的远见，改变了主张，让张居正落第。居正落第后，傲气顿失，认真检点所学“长”“短”，矢志不移，勤学不辍，三年后，再度乡试，又夺魁首，录取为举人。后来成为一代名相。

“教人责其短”的目的主要是让其知短而补短。之所以大多能达到这一目的，主要是因为自知其短能够引起行为的改变，这种改变的方向经常是积极的。如果一个人在决定怎样行动时，经历了自知，行为就会很好地反映出他对内在规范的考虑。当然，行为的改变，即对“短”处的克服也非易事，它将遇到两大障碍，一是虚荣心障碍。虚荣心作为一种不良的心理品质，存在于许多人的身上。这些人十分看重别人对自己的尊重，对自己的缺点竭力遮掩，生怕露丑，有的甚至发展到虚伪的程度，不惜采用文过饰非、嫁祸于人、推卸责任、贪天之功等卑劣手段，以维护自己虚假的“尊严”，而要其一反“惯性”，极其困难。二是认知性障碍。人知其短，并非在其缺点初露之时，一般都在其发展至有严重危害时才逐步认识，而且，这其中有一个认识的过程，在他没有充分认识其“短”时，他是不会因“责其短”而“纠其短”的。而这种认识却受主体自身的文化素质、思想素质、实践深度、后果的显露等许多因素的影响。因此，使其认识短处就比较难。而一旦“知其短”，则“纠其短”就大有希望了。另外，一般地说，后天之短，可能克服，而先天之短，则难以纠正。一个人鼻歪嘴斜，经过整容，尚可变丑为美；而五官



不全，或失明，或失聪，则就难以根治；至于因患侏儒症而奇矮，因患巨人症而特高，就更难以“取长补短”。但是，这也无妨。“纠短”并不在于外形，关键在于思想和精神，奇有奇用，矮者未必不能成为优秀的棋手，高者未必不能成为杰出的球手。若能如此，又有谁能否认这是各取其长呢？

“教人责其短”，还应抓住一些有利时机，一是在其初露之时，教其引起足够的重视；二是在其犯错误或发生危害之时，此时最易引起“切肤之痛”，最易引起深刻认识而取得较好的效果。

### 3. 学会对自己负责

启发自知的最终目的，是为了对其自己负责，是为了使其根据自己的长短在社会上找到一席发展之地；是为了使其正确权衡目前所处“位置”与自己的特长是否适宜，从而使其安心于适合其长的本职工作；同时，也是为了正确地对待自己，正确地对待同事，正确地处理好各种工作和人际关系，以利于各自的工作进取。

对自己负责，首先要对自己的智能负责，要选择那些最能发挥自己才智和特长的岗位，甚至不惜在其他方面作出重大牺牲。我国历史上著名的剧作家关汉卿，出身于士大夫家庭，本为太医，父兄是有名的御医，据说他在医术上颇有造诣。当时，在他面前前程似锦，只要愿为元统治者效力，定会身价百倍，但是，他有自己的理想、抱负，自认其文学才华远在医术之上，因此决定选择了“剧作”

这一“下流之业”，不顾社会压力，混迹于优伶戏子、烟花勾栏之间，以笔代箭，在极其恶劣的环境中创作了六十多部剧作。其艺术达到了极高的境界，其思想产生了深远的影响，窦娥沉冤，千古悲壮；单刀赴会，气贯长虹；花花太岁的横行乡里；杨衙内的贪婪无厌、荒淫无耻；王尚书嫌贫爱富的势利嘴脸，还有市侩们的利欲熏心……画鬼雕魅，淋漓尽致，入木三分。在鞭挞达官贪人丑恶的同时，赞扬了下层人民的美与善。正是由于关汉卿自己的正确选择，才使其成为我国一代剧作大师。

对自己负责，有时还要顶得住社会的压力，舆论的左右。在沿海开放城市福州，有一个女模特儿，她根据自己的条件和对艺术的爱好，一反世俗的偏见，选择了模特儿的职业，她说：“我用自己的人体美，去感应唤醒画家的创作灵感，使之变成艺术作品，去影响人，启发人，唤起人们心灵深处对自我的再认识，变得更纯真、美好、高尚……我认为这是值得的。”对自己负责，不仅要承受社会压力，有时甚至还要作出重大牺牲。我国著名医学专家林巧稚在北京协和医科大学毕业，获得博士学位以后，谁也没有料到，就是这个前途似锦的林巧稚，却选择了不为同学们所看重，并被认为工作繁琐又缺少学问的妇产科作为自己的终身职业。而且，协和医院明文规定：“愿做实习女医师，住院女医师者，请勿结婚；结婚的，本院概不录用。”林巧稚认为，既然选择了既适合社会需要，又适于自己所长的用武之地，那么，不结婚又算什么呢？虽然在

学生时代，就有人追求过她，但巧稚常说：“我是个职业型的妇女，我要搞事业，就必须把家庭放弃。”她不是不喜欢孩子，她常常在婴儿室的小床边楞神，久久不忍离去。但一想到未来的事业，医院的规定，还是克制了自己的感情，潜心在妇产科学的世界里寻找着幸福和欢乐。

对自己负责，是人的本能，它常表现于扬长避短、趋利避害。五代时冯道，素以揣度胜败、估量强弱、避免危害、长享富贵而闻名于世。晋高祖临死，召冯道一人受遗命，使幼子石重睿拜见冯道，又使宦官抱石重睿立置冯道怀中，意思是要冯道出力辅立石重睿。晋高祖死，新王立，冯道一句话也不说，依然做首相。不久，出任威胜节度使。辽主灭晋，冯道自动入朝，辽主责问，你是哪一种老子（老东西）？冯道答：“无才无德，痴顽老子。”辽主喜欢他能辱骂自己，使为太傅（三公之一）。冯道在后汉、后周均任为太师。冯道之所以如此，在其自叙中有所说明，他自己知“平庸”，“不能为大君致一统，定八方”。故“依违两可，浮沉取容”。可见，冯道“自知”得清楚，也“负责”得可以。我们不能学习冯道的“德行”，但冯道之例也从反面证明：对自己负责，确是人的本能。领导者在任人唯长的同时，也应教戒部属在工作中出于对自己的负责，力求克己之短；同时在工作中力避不利因素，充分利用有利因素，发挥自己的才干，力求在事业进取的道路上顺利一些。

## 第二节 勤加磨练

躬行以试其效

勉之又勉

则识可渐通

才亦渐立

### 【原典】

天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨练而出耳。《淮南子》曰：“功可强成，名可强立。”董子曰：“强勉学问，则闻见博；强勉行道，则德日进。”《中庸》所谓“人一己百，人十己千”，即强勉功夫也。今世人皆思见用于世，而乏才用之具。诚能考信于载籍，问途子已经，苦思以求其通，躬行以试其效，勉之又勉，则识可渐通，才亦渐立。才识足以济世，何患世莫已知哉？

凡善将兵者，日日申诫将领，训练士卒。通有战阵小挫，则于其将领责之戒

之，甚者或杀之，或且泣且教，终日絮聒不休，正所以爱其部曲，保其本营之门面声名也。不善将兵者，不贵本营之将弁，而妒他军之胜己；不求部下之自强，而但恭维上司，应酬朋辈，以要求名誉，则计更左矣。余对两弟絮聒不休，亦犹对将领且责且戒，且泣且教也。良田美宅，来人指摘，弟第三思，不可自是。吾位固高，弟位亦实不卑；吾名固大，弟名亦实不小，而犹沾沾培坟墓以永富贵，谋田庐以贻子孙，岂非过计哉？

峙衡招勇，仆嘱其缓三月再办。仆子峙衡，欲其先精而后大，先郁而后畅。往年余爱敬塔、罗二公，逢人辄称颂其智勇，虽声名布满天下，而究惜大功未竟，至今颇用悔嗟。足下爱敬峙衡，当代为蕴之蓄之，不必逢人颂扬，使其实常浮于名，则所以爱之者更大也。

**【译文】**

天下没有现成的人才，也没有生来就具有远见卓识的

人。人才大多都是在艰难困苦中磨炼出来的。《淮南子》说：“功劳能够在强迫威逼下创造出，功名可以在强迫威逼下立起来。”董仲舒说：“努力地做学问，所知道的知识就会广博；努力地寻求真理，道德修养会日日进步。”《中庸》里所说的“别人知道一件事，你要知道一百件，别人知道十件事，你要知道一千件”的话，就是要人多付出功夫。现在的人都企盼为世所用，但是缺乏拯救社会的才略准备。如果真正能从古代典籍加以对证，再向那些已经为社会做出贡献的人学习，苦苦思索为世所用的办法，并亲身去实践，努力再努力，那么就可以通达识变，才识就逐渐地培养起来了。才识能够有益于社会，还担心社会上不知道你呢？

凡是善于领兵的人，天天教育将领，训练士卒。遇到打仗失败，则对将领进行责备，劝诫，甚至正以军法，或者流着眼泪教导他们，整天絮聒不休，这正是爱护部曲，爱护本营名声。不善于领兵的人，不去劝责本营将领士兵，而嫉妒别的军队比自己的强，不求部下自强，只是一味恭维上司，应酬朋友来邀取名誉，真是走错了路。我对于两位贤弟絮聒不休，就像对将领又责又戒，又泣又教。弟热衷购置良田美宅，有人来信指责，你当三思，不可自以为是。我的官位固热高，而你的官位也不低，我的名声固然大，你的名声也不小，还沾沾自喜的修坟造墓以求永远享受富贵，购置良田美宅以留给后代子孙，岂不是过于

多虑吗？

峙衡招收士兵，我嘱咐他缓上三个月后再办。我对峙衡，希望他先求精锐，然后再求壮大，先受抑制，然后再蓬勃发展。过去，我十分赏识塔齐布、罗泽南这两位人物，逢人便称颂他们的智慧、勇毅，二人虽然名满天下，而结果却令人痛惜，他们未能成就大业，至今还令我十分后悔。您如果赏识峙衡的话，应当替他着想，培养他，提高他，不必逢人就吹嘘他，以致使他处于名不符实的自满中，这才是对他更有益处的爱护啊！

## 评 述

在培养人才方面，曾国藩特别强调人才“皆由勉强磨练而出”，强调《中庸》所说的“人一己百，人十己千”的功夫，即强调人的主观能动性的作用和实践出真知的道理，在他指派幕僚担任方面军的指挥者以前，大多先派他们在营务处等直属单位磨练一番。他不但对才能的形成强调磨练，对品德的形成更强调磨练。他常以恒守“清慎诚戒”四字要求幕僚，并要求从大处着眼，从小处做起。他对李鸿章的磨练在当时就被人传颂。不少事例说明，曾氏幕府实际上又成为了“培育人才”的学校。

曾国藩的“磨练说”的理论根据是，天生的人，或大或小，关键是要“成器”，要“适用”。不成器、不适用的人才，等于废才；成器、适用的人才，必受到重视。

曾国藩不承认天才，而主张后天的琢磨，这是对我国传统的人才发展观的继承与发展。他在一篇文章中说：“君子则不然，赴势其钝，取道甚迂，德不苟成，业不苟名，艰勤错迕，迟久而后进，铢而积，寸而累。”这类一寸一分地积累功夫的人，比起那些投机取巧，轻取轻进的人来，似乎又钝又迟，甚至有点迂，但他们功底深厚，必然德成业就，琢成大器，正所谓厚积而薄发。这才是真正的成才之道。

为了磨练人才，使人才健康成长，奖和惩都是必需的，曾国藩说：“人才何常？褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物。”兴苗，谓培养优秀品德，倡导良好的工作作风，提高工作能力；凋物，谓剪除恶劣的习俗。褒贬是领导者手中的“二柄”，都有其特殊的功用。但二者之中，曾国藩更重视用“宏奖以育才”。他对两个儿子说：“我见过的将领中杰出的人极少。只要有志气就可表扬，而让他成为杰出的一个。”奖励，可以变为人才成长的动力；惩处，可以成为人才成长的鞭策。但惩不可过重，奖也不可过滥，因为物极必反，过重与过滥都不能达到作育人才的目的，“过犹不及”。提拔，常是奖勉的一种较高的体现，尤其不可过滥。在这一点上，曾国藩实在是透视世俗、鞭辟人里的千古第一人。因此，曾国藩劝诫在势者保



举人才，必须“戒私”，当为官择人，不可为人择官。

“收、用、教、绳”是解决人才问题的四个项目，而“广、慎、勤、严”则是曾国藩处理这些项目的四字诀。他兢兢业业地践履四字诀，使他的政治生涯蒸蒸日上，受用不浅。

曾国藩在教育幕僚这一点上很有一套办法。他根据自己的实践经验，将当时实用的知识学问概括为四项内容，令每个幕僚自选一项进行练习，并将此列入条令，人人都必须遵守。他在《劝诫委员四条》之三《勤学问以广才》中说：“今世万事纷纭，要之不外四端，曰军事、曰吏事、曰饷事、曰文事而已。凡来此者，于此四端之中各宜精习一事。习军事则讲究战攻、防守、地势、贼情等件；习吏事则讲究抚字、催科、听讼、劝农等件；习饷事则讲究工漕、厘捐、开源、节流等件；习文事则讲究奏疏、条教、公牍、书函等件。讲究之法不外学问二字。学于古则多看书籍，学于今则多觅榜样，问于当局则知其甘苦，问于旁观则知其效验，勤习不已，才自广而不觉矣。”他在《劝诫绅士四条》之四《扩才识以待用》中又说：“天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵皆由勉强磨练而出耳。《淮南子》曰‘功可强成，名可强立’；董子曰‘强勉学问则闻见博，强勉行道则德日起’；《中庸》所谓‘人一己百，人十己千’即勉强工夫也。今士人皆思见用于世而乏用世之具，诚能考信于载籍，问途于已经，若思以求其通，躬行以试其效，勉之又勉，则识可渐进，才亦见充，

才识足以济世，何患世莫已知哉！”最后，曾国藩总结说：以前留下了很多格言，很难一一论述。朝廷法律完备，也难全部熟悉。只是这些浅近的语句和条令都在这里，奖惩制度亦在这，希望我能与你们一起勉励。若将以上几条结合起来便可看出，曾国藩的这几条规定，既有各位幕僚应当练习的具体内容和方法，也有对其必要性的说明，既是劝诫，也是命令；既有引导，也有鞭策，真是字斟句酌，费尽苦心。

曾国藩培养人才的办法约有三条：课读、历练、言传身教。曾国藩要求所有部属、僚友按其专业方向读书学习，而对自己身边的幕僚则抓得尤紧，要求尤严，既有布置，也有检查。在环境较为安定、条件允许的情况下，如曾国藩大营进驻安庆之后，他就对身边幕僚进行定期考试，每月两次，亲出题目，亲阅试卷，评定等次。在曾国藩与赵烈文的《日记》中，都有关于曾国藩考试幕僚的记载。曾国藩通过这种办法，既可督促幕僚读书学习，也可了解他们各自的情况和水平。与此同时，曾国藩还利用茶余饭后的闲暇，结合自己的阅历与读书心得谈古论今，内容切合实际，形式生动活泼，使幕僚潜移默化，增长学问，扩大眼界。

对于不在身边的幕僚，曾国藩则主要采取个别谈话和通信、指示的形式，结合实际工作进行教育。曾国藩在回顾自己对部将的教育时则说：“臣昔于话将来谒，无不立时接见，谆谆训诲，上劝忠勤以报国，下戒骚扰以保民，

别后则寄书告诫，颇有师徒督课之象。其于银米子药搬运远近，亦必计算时日，妥为代谋，从不诳以虚语。各将士谅其苦衷，颇有家人父子之情。”这里说的是带兵将领，而其于幕僚亦与之相似。在曾国藩的《书札》与《批牍》中至今保留不少文字，对其如何做事、如何做人总是谆谆嘱咐，既有鼓励、鞭策，也有告诫。对一些亲近幕僚的训诫更是不胜枚举。如李榕在太湖城外带兵期间，李瀚章在主持江西赣州厘金局期间，曾国藩都连连写信，有禀必批，有函必答，于如何做事、如何做人，不厌其烦，循循诱导。曾国藩尤其注意因材施教，根据各人的特点进行培养。

曾国藩在聚集与培养人才方面确是煞费苦心，不遗余力，他自己讲求才之道约有三端：“曰访察、曰教化、曰督责。探访如鸷鸟猛兽之求食，如商贾之求财；访之既得，又须辨其贤否，察其真伪。鼓者，诲人以兽而导之以其所不能也；化者，率之以躬而使其相从于不自知也。督责者，商鞅立本之法，孙子斩美人之意，所谓千金在前，猛虎在后也。”也正因为这一点，曾国藩幕府对士人具有很大的吸引力。正像有人评论的那样，他任职兼圻时，虽然在幕府外设立了书局，忠义采访局以安置有贤才的人，而俸禄仅只能维持家计，但他能扬人之长，让其成才，因而归顺的人也如流求一样。不少幕僚受其感动，拜他为师。例如，赵烈文咸丰五年底初入曾国藩幕，咸丰十一年（1861年）夏再次入幕，直至同治四年（1865年）春始行

拜师大礼，改变称呼。此足见其郑重其事，并非草率之举，阿谀之行。

培养、造就人才，需有一定的环境。为人才的磨练成长营造一个适宜的环境，有利于人才施展才华、脱颖而出。

“毛遂自荐”的故事是众人熟知的，说的是赵孝成王九年，秦国军队围攻赵国都城邯郸，赵国的平原君奉命到楚国去请救兵，他的门下食客毛遂自荐同往。平原君认为，有才能的人处在世上，譬若锥之处囊中，锥尖马上就会露出来，而毛遂在他门下已经三年，却从来没有听说这个人，足见其没有什么才干，因此不同意带他去。毛遂说：“臣乃今日请处囊中耳。使遂早得处囊中，乃脱颖而出，非特其未见而已。”于是平原君答应让毛遂随行到楚国。当平原君与楚王谈判陷于僵局时，毛遂挺身而出，直陈利害，很快说服楚王同意合纵抗秦。当人们习惯用“毛遂自荐”比喻相信自己的能力，自我推荐，勇担重任时，我却想到了另一面：像毛遂这样的人才，居然三年无人知晓，这与平原君是有很大“责任”的。假如平原君早日创造一个让毛遂“脱颖而出”的环境和条件，恐怕毛遂这只“锥尖”就不会不处于“囊中”如此之久了。

人才脱颖而出靠机遇、靠条件、靠环境，自古面然。清朝诗人魏源曾说：“虎虬变化天晦冥，不遇风云终不成。”意思是说龙和虎逞威之时，能教天昏地暗，若没有云和风的资助，也是一筹莫展。这个比喻说明人才成长和

有所作为，离不开必要的条件和环境。唐朝陈子昂曾感叹过：历代社会不是没有人才，而是人才难得机遇。《红楼梦》中的探春是个才女，她在大观园中是唯一具备政治风度的女性，也是行将没落的侯门闺秀中一个改革者，然而在腐朽的封建家庭里，在男尊女卑的传统观念桎梏下，难能一展才华和抱负，最终还是摆脱不了封建婚姻对她的悲剧安排。齐奥尔科夫斯基，在一个偏僻的中学里搞科研，由于没有资料，一生中的创造大多重复了前人的发展，如果他有进剑桥大学的卡文迪许实验室，凭其才干，是可以获得诺贝尔奖的。相反，乐毅在他出生的魏国，始终不能一显身手，到燕国当了宰相，辅佐燕昭王成就一代霸业。世界著名化学家罗蒙诺索夫，出生在俄国的小岛，那里没有学校，书也只有圣经。到十岁时，还只学到很少的知识，后来，有机会到莫斯科求学，才成了著名的科学家。由此可见，环境对一个人的“脱颖而出”是有很大影响的。在现代领导活动中，作为开明的领导者要想发现和获得更多的人才，就应该排除各种妨碍人才施展的障碍，创造一种让人才脱颖而出的良好环境。

从当前的社会实践看，为人才成长创造一个良好的舆论环境是十分必要的。唐朝韩愈的《原毁》一文中指出，“事修而谤兴，德高而毁来”。常言道，“木秀于林，风必摧之；土垒于岸，浪必激之”。当某人能力低和不出名时，大家便可同他相安无事，但若某人能力强而锋芒毕露时，马上就会有人出来攻击，这已经是古今中外见怪不怪的现

象。从我国历史上看，曾发生楚人屈原遭贬、西汉贾谊郁郁而亡等悲剧。由于种种原因，古代不少英雄豪杰便不得不行“韬晦”之计，本来颇具雄才大略，却不敢轻易暴露于人。美国著名作家马克·吐温曾写过一篇为《竞选州长》的讽刺小说。书中主人公一旦提出要出马竞选州长时，便立即遭到政敌们明枪暗箭的攻击，一时之间成为众矢之的，弄得他有口难辩，只好败阵“认输”，声明退出竞选。这说的是资本主义国家的情况，在我们社会主义制度下，自然没有此种现象，然而有为者遭忌，佼佼者易折的情况还是存在的。比如组织上想提拔某某，只要稍露风声，便会有人去“热情”地“反映情况”，说这人有什么样的缺点，有什么样的问题，有的甚至进行匿名攻击；某人想自荐当厂长、当经理，也常常遭到非议，轻则被说成狂妄，重者被说成有“野心”、“官迷”、“想抓权”。象这样的舆论环境，势必使想“脱颖”者望而却步。这就需要我们领导者敢于挺身而出，仗义执言，伸张正气，打击歪风，采取多种手段，努力在本单位创造一种“冒尖”高尚、“脱颖”光荣的良好舆论氛围。

创造一个机会均等的社会环境，也是使人才脱颖而出的重要措施。历史上一些开明君主十分注意创造机会均等的环境，让更多的人才显现。比如女皇武则天为了克服科举上以门第、亲戚、私人关系选人和请人代笔、考试作弊等现象，她立志改革科举，下令所有考生答完试题后一律将卷上的名字糊起来，以防徇私舞弊。武则天创造的“糊

名考试”，实质上就是让有才华的人有一个平等竞争的机会。人才只有在竞争中才能得以充分显现。党的十三大报告指出：“竞争机制引入企业管理，为优秀企业家和各种企业人才的脱颖而出创造了前所未有的条件。”“竞争机制还应当引入对其他专业人员的管理。”要竞争，就要有一个机会均等的社会环境，让人们在公开、平等的环境中，通过考试、民主选举、自由组阁等方法去实现自己的才能价值。没有竞争，就没有人才优化；没有均等的竞争，人才也难以脱颖。从这个意义上说，领导者下大力气创造一个机会均等的社会环境，是促进人才成长的关键。

委派人才到一个地方去工作，在实际工作中检验他的德才和胆略，也是培养人才的一个重要手段。

“岁不寒无以知松柏，事不成无以知君子”，论才选士，重在才德，这已为大家所公认。但是，遴选“俊秀”，何以知其才德之高下，还必须放到实际工作中去试一下。所谓“论才选士，必试子职”。

“剑不试则利钝暗，弓不试则劲挠诬，鹰不试则巧拙惑，马不试则良弩疑”。此理用于识人，也完全可以。因“人不试”也无法识其才德。

对人才进行“试职”，即进行实际工作考察，早已成为我国的传统做法。原始社会后期，明君尧通过众人的推荐，决定选择舜为其接班人，但在接任之前进行了一系列的实际考察。首先，尧将自己的两个女儿嫁给舜，替他筑了粮仓，分给他许多牛羊，通过他治家而看他治国的本

领。接着叫舜“慎和五典”，看他能否胜任司徒之职。尔后又“遍入百官”、“宾于四门”，让他接触并接待各方面的大小官员，让这些官员来考察他、评议他。最后，尧叫舜深入山林川泽，去接受风霜雨露的考验，以观察舜的智勇。经过三年多的实践锻炼和考验，尧深知这位来自穷乡僻壤的虞舜，确具各方面才德，于是便传位给舜。舜接位后，天下大治，成为继尧以后的又一明君。

继后，历代智能之士对“实际考察”多有总结、论述，并施之于行。春秋战国时，荀子就主张“听其言，观其行，计其功，决其泽”。东汉班固在《汉书》中，也提出：“论才选士，必试于职，明度最以程能，考功实以德。”著名思想家韩非也早已提出“夫视锻锡而察青黄，区治不能以必剑；水击鹄雁，陆断驹马，则藏获不疑纯利”。以鉴别剑为喻，说明“试之以职”的必要。同理，“发齿吻形容，伯乐不能以必马；授车就驾面观其末途，则藏获不疑弩良”。“观容服，听群言，仲尼不能以必士；试之官职，课其功伐，则庸人不疑愚智”。唐朝名相魏征在与唐太宗谈论如何做到任人得当时，也曾提出“考绩黜陟，察其善恶”、“审访其行”的主张，强调通过考核政绩决定官员的升降。继后，武则天甚至把“试官”规定为制度。天授二年（691），她在朝堂亲自接见被荐举来的人，并分别让他们作为见习官，经试验合格者，再任命为正式官吏。明朝刘基在其《拟连珠》中更明确指出“物有甘苦尝之者识，道有夷险履之者知”。并且，在明洪武二十六



年规定：“在京官初入试者，且令试职，一年后考堪用者与实授，不堪用者降黜，量才录用。”意思是是否堪用从而给予正式任命，要通过一年的试用期考察。另据《明史》载“诸部寺所属，初止署职，必当考满实授”。署职期限一般为五年。署职并非正式任命，也有试用之意。

那么，试职究竟好在何处呢？一是，试职可以弥补考试、考察、荐举之不足。因考试仅为“纸上谈兵”；考察乃识其过去，试职促进了各级工作人员的备、用衔接。通过边用、边看、边培养、边提高，即是对过去考察的延伸，又是进一步培荐、锻炼、成熟、提高的过程，提高了对人员任用的准确性，减少了盲目性。二是便于做到汰劣选优。在“试职”中，为其能力的发挥、显露创造了条件，也为领导者“识其庐山真面目”创造了条件，为能者上、庸者下提供了依据。三是在一定程度上抵制了用人问题上的不正之风。因为，“试职”的过程公开置于群众的监督之中，置于众人，尤其是置于考察者的考察之中，使那些靠“关系”进身的人无以掩盖自己的平庸。

高明的领导人往往借用“短期试用”法和“情境模拟”法来检验人才的德才胆略以及自己对人才的判断。

### 1. “短期试用”法

南宋学者陈亮说，人才在其未表露才华之前，经常“混于不可知之间”，有真知灼见的人，被人视作狂怪，而真正狂妄无知的人又与这些人有某些相似之处。鉴别的办法就是“策之以言，而试之以事”。这从侧面说明了短期

试用在知人中的重要意义。目前，西方资本主义国家已把它作为职员培训和人才发现的一个根本方法。当某一职业或职务出现缺额时，为了挑选能够胜任的人员，他们即采用让许多人去代理那一工作或职务，从中进行择优，最后确定聘用人选。这一方法在大机关、大企业中，倍受雇主青睐。在我国，短期试用，多用于工厂、公司等企事业单位。例如一家化工公司研究部里的一个青年人，经理看中了他，为了考验他让他当小工厂的主任，也就是让他去经营工厂。这位年轻人干得很好，于是提升他去当大工厂的负责人。结果这个大工厂效率明显提高，原材料的消耗率也减少了，他提住重点，巧妙地领导全体职工，创造了超出以前五倍的成绩。有位人事研究人员认为，随着我国人事制度的改革，短期试用的范围会越来越广，试用的观念越来越深入人心。应当注意的是，短期试用法的试用期不能太长，也不能过短。试用期定得过短，检验不出一个人的总体才能；试用期定得过长，则会因为“有责无职”而影响其积极性，造成对被考察者才能的判断失误。许多单位的实践经验证明，试用期一般定在三个月、半年或一个工作周期为宜。当然，这还应以各单位工作性质等具体情况而定，不可千篇一律。

## 2. “情境模拟”法

情境模拟也叫模拟实践，它是指将识别对象置于一个模拟的工作情境之中，运用某种评价技术，观察候选对象的工作能力，从而决定该人是否适合某项工作。其中“文

件柜”测验是情景模拟中最常见的活动。其做法是：被试者拿到一堆信件和文稿，其中包括来自上级和下级的，有组织内部和外部的各种典型问题和指示，有日常琐事和重大事件，所有这一切要求被试者在规定的时间内，模拟领导者把这些公文处理完毕，或采取措施，或作出决定。处理完后被试者要说明为什么这样处理。由几个评价员根据各项指标进行观察考核。这个测验可以反映被试者在领导组织、计划、判断、决策和分派任务等方面的能力，以及对工作的主动性和敏感程度。它有助于消除盲目的选拔，比单凭主观判断选拔干部较为准确。

假想式角色扮演法也是一种情景模拟实践。它主要是通过假想活动或理论扮演等方式来确认个体的政治品德、个体才能和社会见识。例如，设计开展“假如我是市长”、“假如我是团委书记”等活动，通过这种扮演性活动，一方面可以收集许多合理化建议，另一方面又可以发现一大批有胆有识的优秀人才。据《中国青年报》报道：山东淄博市委采用竞选答辩方法，进行民主选举，评委和团代表根据竞选者《如果我是团市委书记》的演说答辩和工作实际选举团市委领导班子。全市 22 名青年精英参加角逐，形成了浓郁的民主选举气氛。演说答辩及选举结束以后，市委组织部长欣喜地宣布：这次活动，一是喜得人才，通过演说答辩，新发现一批人才；二是喜得锦囊妙计，22 个演讲就是 22 个团的工作方案。

### 第三节 衡量才绩

方今人才不乏，欲作育而激扬之  
大抵有转移之道，有培养之方  
有考察之法，三者不可废一

#### 【原典】

臣窃维用人、行政，二者自古皆相提并论。独至我朝，则凡百庶政，皆已著有成宪，既备既详，未可轻议。今日所当讲求者，惟在用人一端耳。方今人才不乏，欲作育而激扬之，端赖我皇上之妙用。大抵有转移之道，有培养之方，有考察之法，三者不可废一，请为我皇上陈之。

所谓转移之道，何也？我朝列圣为政，大抵因时俗之过而矫之使就于中。顺治之时，疮痍初复，民志未定，故圣祖继之以宽；康熙之末，久安而吏弛，刑措而民偷，故世宗救之以严；乾隆、嘉庆之际，人尚才华，士鹜高远，故大行皇帝敛之以镇静，以变其浮夸之习。一时人才循

循规矩于准绳之中，无有敢才智自雄、锋芒自逞者。然有守者多，而有猷有为者渐觉其少。大率以畏葸为慎，以柔靡为恭。以臣观之，京官之办事通病有二，曰退缩、曰琐屑。外官之办事通病有二，曰敷衍、曰颛预。退缩者，同官互推，不肯任怨，动辄请旨，不肯任咎是也。琐屑者，利析锱铢，不顾大体，察及秋毫，不见舆薪是也。敷衍者，装头盖面，但计有剜肉补疮，不问明日是也。颛预者，外而完全，而中已溃烂，章舆粉饰，而语无归宿是也。有此四者，习欲相沿，但求苟安无过，不求振作有为，将来一有艰巨，国家必有乏才之患。我大行皇帝深知此中之消息，故亟思得一有用之才，以力挽颓风。去年京察人员，数月之内，擢臬司者三人，擢藩司者一人，盖亦欲破格超迁，整顿积弱之习也。无如风会所超，势难骤变。今若遽求振作之才，又恐躁竞者因面幸进，转不足以收实效。臣愚以为欲使有用之才不出范围之中，莫若使之从事于学术。汉臣诸葛亮曰：“才须学也，学须识

也。”盖至论也。然欲人才皆知好学，又必自我皇上以身作则，乃能操转移风化之本。臣考圣祖仁皇帝登极之后，勤学好问，儒臣逐日进讲，寒暑不辍；万寿圣节，不许间断；三藩用兵，亦不停止；召见廷臣，辄与之往复讨论。故当时人才济济，好学者多。至康熙末年，博学伟才，大半皆圣祖教谕而成就之。今皇上春秋鼎盛，正与圣祖讲学之年相似。臣之愚见，欲请俟二十七个月后，举行逐日进讲之例。四海传播，人人响风。召见臣工，与之从容论难。见无才者，则勸之以学，以痛惩模棱罢软之习；见有才者，则愈勸之以学，以化其刚愎、刻薄之偏。十年以后，人才必大有起色。一个典学于宫中，群英鼓舞于天下，其几在此，其效在彼，康熙年间之往事，昭昭可观也。以今日之委靡因循，而期之以振作；又虑他日列张愆事，而泽之以《诗》、《书》。但期默运而潜移，不肯矫枉而过正。盖转移之道，其略如此。

所谓培养之方，何也？凡人才未登仕者，姑不具论。其已登仕者，如内阁、六部、翰林院最为荟萃之地，将来内而卿相，外而督抚，大约不出此八衙门。此八衙门者，人才数千，我皇上不能一周知也。培养之权，不得不责成于堂官。所谓培养者，约有数端：曰教诲，曰甄别，曰保举，曰超擢。堂官之于司员，一言嘉奖，则感而图功；片语责惩，则畏而改过。此教诲之不可缓也。榛棘不除，则兰蕙减色；害马不去，则骐骥短命。此甄别之不可缓也。嘉庆四年、十八年，两次令部院各保司员，此保举之成案也。雍正年间，甘汝来以主事而赏人参，放知府；嘉庆年间，黄钺以主事而充翰林，入南斋。此超擢之成案也。盖尝论之，人才譬之禾稼，堂官之教诲，犹种植耘耔也；甄别则去其稂莠也；保举则犹灌溉也；皇上超擢，譬之甘雨时降，苗勃然兴也；堂官常到署，譬之农夫日日田间，乃能熟悉穡事也。今各衙门堂官，多内廷行走之员，或累月不克到署，与司员恒不相习，自掌

印、主稿数人面外，大半不能识面，譬之嘉禾、稂莠，听其同生同落于畎亩之中，而农夫不问，教诲之法无闻，甄别之例亦废，近奉明诏保举，又但及外官，面不及京秩，培养之道，不尚有未尽者哉！自顷岁以来，六部人数日多，或二十年不得补缺，或终身不得主稿；内阁、翰林院员数，亦三倍于前，往往十年不得一差，不迁一秩，面已英才摧挫矣。面堂官又多在内廷，终岁不获一见，如吏部六堂，内廷四人；礼部六堂，内廷四人；户部六堂，皆直内廷；翰林两掌院，皆直内廷。在诸臣随侍御园，本难分身人署，而又或兼摄两部，或管理数处。为司员者，画稿则匆匆一面，白事则寥寥数语，纵使才德俱优，曾不能邀堂官之一顾，又焉能达天子之知哉！以若干之人才，近在眼前，不能加意培养，甚可惜也。臣之愚见，欲请皇上稍为酌量，每部须有三、四堂不入直内廷者，令其日日到署，以与司员相砥励。翰林掌院，亦须有不直内廷者，令其与编、检相濡染。各使属官之性情、心术，



长官一周知。皇上不时询问，某也才，某也直，某也小点，某也大受，不特属官不优劣粲然毕呈，即长官之深浅亦可互见。旁考参稽，而八衙门之人才，同往来于圣主之胸中。彼司员者，但令姓名达于九重，不必升官迁秩，而已感激无地矣。然后保举之法，甄别之例，次第举行乎旧章。皇上偶有超擢，则榷枘一升，而草木之精神皆振。盖培养之方，其略如此。

所谓考察之法，何也？古者询事、考言，二者并重。近来各衙门办事，小者循例，大者请旨。木无才猷之可见，则莫若于言考之。而召对陈言，天威咫尺，又不宜喋喋便佞，则莫若于奏摺考之矣。国家定例，内而九卿科道，外而督抚藩臬，皆有言事之责。各省道员，不许专摺谢恩、而许专摺言事。乃十馀年间，九卿无一人陈时政之得失，司道无一摺言地方之利病，相率缄言，一时之风气，有不解其所以然者；科道间有奏疏，而从无一言及主德之隆替，无一摺弹大臣之过失，岂君为

尧、舜之君，臣皆稷、契之臣乎？一时之风气，亦有不解其所以然者。臣考本朝以来，匡言主德者，孙嘉淦以自是规高宗，袁銑以寡欲规大行皇帝，皆蒙优旨嘉纳，至今传为美谈。纠弹大臣者，如李之芳参劾魏裔介，彭鹏参劾李光地，厥后四人，皆为名臣，亦至今传为美谈，自古直言不讳，未有盛我朝者也。今皇上御极之初，又特诏求言，而褒答倭仁之谕，臣读之至于感泣，此诚太平之象。然臣犹有过虑者，诚见我皇上求言甚切，恐诸臣纷纷人奏，或者条陈庶政，颇多雷同之语，不免久而生厌；弹劾大臣，惧长攻讦之风，又不免久而生厌。臣之愚见，愿皇上坚持圣意，借奏折为考核人才之具，永不生厌悒之心。涉于雷同者，不必交议而已；过于攻讦者，不必发钞而已。此外则但见其有益，初不见其有损。人情狃于故常，大抵多所顾忌，如主德之隆替，大臣之过失，非皇上再三诱之使言，谁肯轻冒不韪？如藩臬之奏事，道员之具摺，虽有定例，久不遵行，非皇上再三迫之使言，又谁肯立

异以犯督抚之怒哉？臣亦知内外大小，君言并进，即浮伪之人，不能不杂出其中。然无本之言，其术可以一售，而不可以再试，明鉴高悬，岂能终遁！方今考九卿之贤否，但凭召见之应对；考科道之贤否，但凭三年之京察；考司道之贤否，但凭督抚之考语。若使人人建言，参互质证，岂不更为核实乎？臣所谓考察之法，其略如此。三者相需为用，并行不悖。

### 【译文】

我私下考虑，用人和理政这两个方面，自古以来都是相提并论。唯独到了我朝，各种政事都已有现成的法则，而且非常详备，难以轻易论议。今天所应当讨论的，只有用人一事罢了。当今人材并不缺乏，要想栽培和激励他们，全靠皇上的妙用。大体上，用人的方法有转移法、有培养法、有考察法、三种方法缺一不可，请允许我为皇上您加以陈述。

所谓转移法，指的是什么呢？我朝各位圣主处理政事，大都是根据时俗的迁移进行矫正，使它们趋于适中。顺治时期，创伤刚刚恢复，民心尚未安定，所以圣祖继续采用宽松的政策；康熙末年，由于长期太平，官吏松懈，刑罚废弃，百姓刻薄，所以世宗采用严厉的政策加以救

治；乾隆、嘉庆年间，人们崇尚才华，好高骛远，所以，具有崇高德行的仁宗采用镇静的方法，对他们进行约束，以改变那种浮夸的风气。一时间，人材循规蹈矩，没有敢自诩多才多智、锋芒毕露的。这样以来，有操守的人倒是很多，而有谋略有作为的人却逐渐感到欠缺。人们大都把畏缩怯懦看作谨慎，把软弱萎靡当成恭顺。据我看来，京城官员办事的通病有二：一是退缩，二是烦细。京外官员办事的通病也有二：一是敷衍了事，二是漫不经心。退缩的人，同官之间互相推诿，谁也不想落埋怨，动不动就请示旨意，谁也不肯受指责。烦细的人，只见小利，不顾大体，能看到秋毫之末，却看不见一车柴草。敷衍了事的人，装点脸面，只考虑眼前剜肉补疮，而不管明天怎样。漫不经心的人，外面完好无缺，中间却已溃烂，上书粉饰自己，而所说的话全无根据。这四种人，习俗竞相沿袭，只求苟且安然、没有过错，不求振作起来，有所作为，将来万一有重大、艰难的事情，国家一定有缺乏人才的忧患。圣德皇帝您深知其中的情形，所以急想得到一位有用的人才，以力挽这种颓废的风气。去年接受考察的京城官员，几月之内，就有三人被提拔为臬司，一人被提拔为藩司，大概是想通过破格越级提拔，来整顿积久面成的萎靡习气。无奈这种风气是大势所趋，很难立刻改变。现在如果急于求取振作的人才，又害怕那些急躁冒进的人侥幸进身，反而不能收到实效。我认为，要想使人才不越出规范，不如使他们从事学术。蜀汉的大臣诸葛亮说：“人才

必须学习，学习必须弄懂。”这也许是最好的言论啊。然而，要想使人才都知晓好学，又必须靠皇上您以身作则，才能把握住转移风化的根本。据我考察，圣祖登极之后，勤学好问，每天让文臣近前讲学，严寒酷暑，都不废弃；即使自己生日，也不许间断；平定三藩之乱，也从不停止；每次召见大臣，总是和他们反复讨论。所以当时人才济济，好学的人很多。到了康熙末年，有渊博学识和卓越才干的人，多半是圣祖教导栽培而成的。如今皇上年富力强，正和圣祖研讨学问的年龄相似。我的意见，是想请您在登极二十七个月后，实行每天召文臣讲学的惯例。天下传播，人人效仿。召见群臣百官，和他们从容辩论。发现没有才识的人，就用学习勉励他们，以痛惩那种遇事不置可否的疲软风习；发现有才识的，就更要用学习勉励他们，以改掉他们刚愎自用、为人刻薄的过失。十年以后，人才一定会大有起色。一人在宫中做学的典范，全天下的英才都会受到鼓舞，开始在此，收效在彼，康熙年间的往事，是请晰可见的。拿今天这种萎靡相沿的劣习，希望它变成振作的风气，又担心将来再出现败坏国家的事请，便用《诗》、《书》对人们进行教育。只期望潜移默化，而不能矫枉过正。转移法的内容大致如此。

所谓培养法，指的是什么呢？凡是未入仕途的人才，姑且不说。那些已入仕途的，如内阁、六部、翰林院这些人才最为集中的地方，将来朝中的卿相、京外的督抚，基

本上都是从这八个衙门中选拔。那里的人才数千，皇上您不可能一一了解。培养人才的职权，不得不交给各衙门的长官。所谓培养，大致有几个方面：教诲、鉴别、举荐、破格提拔。各衙门的长官对于他的属员来说，一句嘉奖的话，就会使他们感激而努力建功；一句责罚的话，就会使他们畏惧而改正错误。这就是教诲不能不加强的原因。灌木荆棘不铲除，兰花蕙草的色泽就会减损；害群之马不离去，千里马的气力就不能充分施展。这就是鉴别不能不加强的原因。嘉庆四年和十八年，两次命令各部院举荐属员，这是举荐的先例。雍正年间，甘汝来以主事的身份被赏赐人参，外出做了知府；嘉庆年间，黄铨以主事的身份供职翰林院，得以进入官中的南书房。这是破格提拔的先例。原来曾经讨论过，人才就好像庄稼一样，衙门长官的教诲，就如同耕种培土；鉴别就如同剔除杂草；举荐就如同引水灌溉；皇上的破格提拔，就如同甘雨按时而降，庄稼即会迅速成长；长官经常到官署中去，就如同甘雨按时而降，庄稼即会迅速成长；长官经常到官署中去，就如同农夫天天在田间，才能熟悉农业生产。如今各衙门的长官，大都是在宫内做事的人员，有时数月不能到官署去，与属员常不接触，除了掌印、主稿几个之外，多半都不认识，就如同庄稼和杂草一样，任凭它们在田间同生同死，而农夫却不管不问。教诲的方法没人知晓，鉴别的旧例也已废弃，近年下诏举荐人才，又只限于京外官员，而不包括京城内部。培养的方法，还有未完全抛弃的吗？自近年

以来，六部人员越来越多，有的二十年不能补缺，有的终身不能主稿；内阁、翰林院的人数也相当于以前的三倍，这些人往往十年得不到一件公务，提不了一级官品，这本来就已经使杰出人才受到摧残和挫折了。而且各衙门长官又多在宫内，属员终年难得一见。如吏部六位堂官，宫内就有四人；礼部六位堂官，宫内也有四人；户部六位堂官，都在宫内供职；翰林院两名掌院，也都在宫内供职。这些人在御园随从侍候，本来就难以分身到官署去，却又有人兼掌两部，有人管理数处。当署员的，在文稿上署名时匆匆见一面，向长官汇报时寥寥说几句，即使才德俱优，也不能让长官看一眼，又怎能够使天子了解呢？这么多的人才，近在眼前，却不用心培养，实在可惜。我的意思是想请皇上您稍加考虑，每部应有三、四位不在宫内供职的长官，让他们每天到官署去，以便与属员相接触。翰林院的掌院，也须有不在宫内供职的，让他们和编修、检事相接触。务必使长官对属员的性情、心术一一了解。皇上要不时询问、谁有才，谁正直，谁仅有小智，谁堪当大任。这样一来，不只是属员的优劣完全明白地表现出来，就连长官的能力大小也可以通过比较发现。经过考查核实，八衙门的人才就全活动在皇上您的胸中了。那些当属员的，只要能让他们的姓名侍遍天下，不一定让他们做官升职，他们就已经感做不尽了。然后再依照旧例，依次实行举荐法和鉴别法。皇上偶有破格提拔，那就好比樛树、栢树升高，草木振作那样鼓舞人心。培养法的内容

大致如此。

所谓考察法，指的是什么呢？古时候询问事情、考核言论，二者并重。近来各衙门办事，小的依照旧例，大的请示圣旨。本来是无法看出办事者的才识谋略的，这就需要在言论方面对他们进行考核了。而召见他们应对陈言时，由于皇上近在咫尺，又不宜花言巧语，喋喋不休，这就不如通过奏本考核他们了。国家制定条例，京内的九卿及各个科道，京外的督抚及各个藩臬，都有进言事情的责任。各省的道员，不许专门写奏折谢恩，只准专门写奏折议事。然而，十余年来，九卿竟无一人陈述时政的得失。司道竟无一份奏折论议地方利弊，大家都保持沉默，一时间形成这样的风气，真让人搞不清是什么原因；科道偶而也有上疏，但从没有一句涉及国君德行盛衰的话，没有一份弹劾大臣过失的奏折，难道当朝的国君都是尧、舜那样的国君，当朝的大臣都是稷、契那样的大臣吗？一时间形成这样的风气，也让人觉得不可思议。我考察本朝以来，进言匡正国君德行的，孙嘉淦用自是规劝高宗，袁銑用寡欲规劝具有崇高德行的仁宗，都被充分的采纳，至今传为美谈；弹劾大臣的，如李之芳上奏弹劾魏裔介，彭鹏上奏弹责李光地，后来这四人都成了名臣，至今也传为美谈。自古以来，直言不讳的情况没有比我朝更盛的。如今皇上您刚刚即位，就又特地下诏求言，褒扬批答大学士倭仁奏折的上谕，使我读后拍手起舞，感激流涕，这实在是太平



的景象啊。然而我有些过分的忧虑，看见皇上您求言非常急切，恐怕众位大臣纷纷入奏，或者上疏陈述各类政事，其中有许多雷同的地方，时间长了，您不免会产生厌烦心理；弹劾大臣，害怕助长相互攻击的风气，时间长了，您又不免会产生厌烦心理。我的意思，是希望皇上您坚定心意，借奏折作为考核人才的工具，永不产生厌烦心理。涉及雷同的，不必交大臣讨论就行了；攻击过度的，不必抄发就行了。除此以外的，就只会看到它有利，开始不会看到它有害。人都习惯于旧有的常规，大部分有很多顾忌，如国君德行的盛衰，大臣的过失，若非皇上再三诱导他们，使他们讨论，谁肯轻易去冒天下之大不韪呢？如藩臬上朝奏事，道员呈递奏折，虽有固定的条例，却长久不遵照实行，若非皇上再三督促他们发表言论，谁又敢标新立异，以至触怒督抚呢？我也知道，京内京外、大大小小的人物共同进言，即使轻浮虚伪的人，不会不夹杂其中。然而没有根据的言辞，只能贩卖一次，而不可能故伎重演，明镜高悬，它难道能逃脱吗！如今考核九卿贤否，考察司道的贤否，只凭督抚的评语。如果让每人都发表见解，相互比较参证，难道不更为核实吗？我所说的考察法，大致如此。以上三种方法相互依赖，同时实行，互不违背。

## 评 述

---

曾国藩不仅重视选拔人才，而且重视培养人才。他说：“权人之道有二，一曰知人善任，一曰胸熔造就。”他对部属进行教育、培养熏陶的原则是“用恩莫如仁，用威莫如礼”。所谓“用仁”，就是视部属如子弟，教育其努力上进，帮助其成才、发迹；所谓“用礼”，则是指对部属恪守礼法，持之以敬，临之以庄，保持尊严和得体，避免言行举止的失态。形成了独特的一套人才造就之法。

曾国藩把各种人才招来以后，先要对人才有个或长或短的“访察”即考察过程，以辨其贤否、真伪，然后“权其才智长短器使之，聪俊愿恣，各尽其用，人无弃材”。所以，除了一些直接破格超擢授以重任者外，曾国藩一般是将所罗致的人才先安置到自己的幕府即大本营内，让他们办理文稿、充当参谋等，使他们得到实际工作的锻炼，增长才干，取得办事经验，同时对他们进行经常性的品德教育和熏陶。这种熏陶、教育、培养，既有他以自己日常生活中一举一动的无言表率来潜移默化，也有他对部属们进行经常性的对话、交谈和约束加以陶铸。通过一段时间的教育、培养和锻炼，把他们造就成才，并伺机荐任合适之职。

曾国藩曾在《原才论》中，论述过育才之法，提出“以己之所向，转移习俗”。强调正人先正己，以身作则。他最恨官气，因此就摒弃官府排场，力禁部下迎送虚文；他最恨懒惰，自己就首先做到放醒炮即起。而对部下僚属，小到个人治心治身，大到治军治饷，无不以自己的信条、经验严格要求，耐心训导。在他给部下的批牍和书札里，训导劝勉之语甚多。曾国藩赋予他的幕府两种职能，一是治事，一是育人，使幕府不仅是治事之所，也是培养人才的学校。曾国藩本人既是军政官长，也是业师，幕僚则既是工作人员，又是生童。曾国藩在给朋友的信中描述他的幕府说：“此间尚无军中积习，略似塾师约束，期共纳于轨范耳。”他在给丁日昌的信中则谈得更为具体：“局中各员譬犹弟子，阁下及藩司譬犹塾师，勸之以学，教之以身，诫之以言，试之以文，考之以事，诱掖如父兄，董督如严师，数者缺一不可，乃不虚设此局。”这既是对江南制造局的要求，也是对整个幕府的要求。可以说是他设立幕府的一项宗旨。为了使更多的人了解此意，自觉去做，还把它写成对联，贴在总督衙门和府县官厅上：

虽贤哲难免过差，愿诸君谈论忠言，常攻吾短；  
凡堂属略同师弟，使僚友行修名立，方尽我心。

曾国藩利用茶余饭后的闲暇，结合自己的阅历与读书心得谈古论今，内容切合实际，形式生动活泼，使幕僚潜

移默化，增长学问，扩大眼界。薛福成与李鸿章都曾谈论过关于曾国藩召幕僚“会食”及饭后讲论的情形。李鸿章则事后对人说：“在营中时，我老师（指曾国藩）总要等我辈大家同时吃饭，饭罢后即围坐谈论，证经论史，娓娓不倦，都是于学问经济有益实用的话，吃一顿饭胜过上一回课。他老人家最爱讲笑话，讲得大家肚子都笑疼了，个个东歪西倒的。他自家偏一点也不笑，以五个指头作耙，只管捋须，穆然端坐。”

天才是从来没有的。曾国藩也说：“天下没有现成之木，也没有天生的远见卓识。”但人与人比较起来，有些人可能聪敏多一些，领悟快一些。然而，不管鲁钝或颖慧，教育与培养，始终是一个人成长的重要外部因素。曾国藩很重视这一点，提出了“勤教”的方针。他针对当时官场的状况，感慨地说：“以若干人才近在眼前，不能加意培养，甚可惜也！”

曾国藩特别注重社会风气对人才成长的影响。这点，他称为“转移之道”。他在《应诏陈言疏》中说：“所谓转移之道，何也？我朝列圣为政，大抵因时俗之过而矫之使就于中。”就是说，矫正时俗，使社会风气归于纯朴敦厚，是培养人才的重要条件。他接着说：“欲使有用人才不出范围之中，莫若使之从事于学术。汉臣诸葛亮曰：‘才须学，学须识。’盖至论也。然欲人才皆知好学，又必自我皇上以身作则，乃能操转移风化之本。”“但期默运而潜

移，不肯矫枉而过正。盖转移之道，其略与此”。孟子说：“所好，不一定是嗜好，上面有了某种嗜好，下面的人就一定有超过的。”曾国藩说的转移之道，正是孟子这一思想的继承。他的理想是，在全国，皇帝要以身作则；在地方，则靠州牧以身作则，“凡一命以上，有责焉者也”。他指出，在一个地方，“其风气之正与否，则丝毫皆推本于一己之身与心，一举一动，一语一默，人皆化之，以成风气。故为人士者，专重修身，以下之效之者速而且广也”。《荀子·正论》说：“上公正则下易直。”俗话说：“上梁不正下梁歪，上梁不歪下梁正。”曾国藩说的社会风气推本于在上者之身与心，正是这个意思。所以，他主张“督抚之道，即与师道无异。其训饬属员殷殷之意即与人为善之意、孔子所谓‘诲人不倦’之意。其广咨忠举办，以身作则，即‘与人为善’之意、孔子所谓‘为之不厌’也”。曾国藩在这方面是身体力行的，薛福成称他“有师长课督之风，有父兄期望之意”。

曾国藩还极力提倡引用正人，以蔚为风气。他曾跟挚友胡林翼商议说：“侍与公之力所能勉者，引用一班正人，培养几个好官，以为种子。”“若能引出一班正人，倡成一时风气，则侍与公所藉以图报国者也”。他怀着报效朝廷的热忱，凭着理学家注重修身的性格特征，不仅兢兢业业追求自我道德的完善，而且以“转移习俗而陶铸一世之人”为己任。他津津有味地说起“君子有三乐”，其中一

乐是“宏奖人才，诱人日进”。他深信领导的倡导与以身作则，必会大有成效。他相信：“练总得一好人，则练长、练丁皆成好人矣！”因此，他认为，“因此形势能朝着好的方向转变，终究要依靠一两个贤人。虽然贤人逝去，消失在沙野之中，但后人也将为之和应，上天也将为之呼鸣”。

确实，社会风气影响一代人的成长。领导者的为人，也影响社会风气的优劣。但是曾国藩把“一二人”的力量作了无限的夸大，认为“一二人”可以维系千钧，这却渐入于唯心主义之彀。一方面，社会风尚影响人才的脱颖而出，另一方面，人才的被重视和利用，又影响社会风尚的转化。他认为，“风俗之美恶，主持在县官，转移则在绅士”，应该用一方的贤人，来教化一方的草民。只要芳草茂盛，那杂草自然没有生长的空间；凤凰存在此地，那些野鸟用不着去追赶就会逃跑而去。形成这种良性循环，关键是当政者，而促进这种良性循环，则决定于全社会是否都有这种责任心。

曾国藩把培养人才的方法归纳为四项：“曰教诲、曰甄别、曰保举、曰超擢。”他认为，六部的“堂官之于司员，一言嘉奖，则感而图功；片言责惩，则畏而改过”。这是指的上司对下属，其余师长之于生员，父母之于子女，等等，也莫不如此。教诲和甄别的最终目的，是为了使用，为了保举和超擢。所以培养人才的四个方法，是一个整体，有着前后的连续性和循环作用的过程。

曾国藩还认为，人才的成长，既与行政领导者的培养有关，也与士人学习空气有密切关联。“有一二人好学，则数辈皆思力追先哲；有一二人好仁，则数辈皆思康济斯民。倡者启其绪，和者衍其波；倡者可传诸同志，和者不可擅诸无穷；倡者如有本之泉放乎川渎，和者如支河沟浍交汇旁流。先觉后觉，互相劝诱，譬之大水小水，互相灌注”。这点，不仅一般地说明了教师的作用，同时也说明了注重教育内容和言教身教的重大意义。

仿“君子”之行，习“君子”之说，然后就可以成为“君子”，这是人们自我培养之道；也说明为人师表者必须以“君子”之道严格要求自己，身教胜过言教。

士风的好坏，表现在许多方面，而重要标志则是士人的志向与意趣。志向远大、意趣高尚者与志向低下、意趣猥琐者，其发展前途截然有别。曾国藩说：“凡人才高下，视其志趣，卑者安流俗庸陋之视，而日趋污下；高者慕往哲隆盛之轨，而日即高明。贤否智愚，所由区矣。”他教诲弟弟和子侄，告诫部属，多从培养他们的志向与意趣入手，谆谆不息。这为他的“勤教”方针增添了更多的光环。

曾国藩重视人才，对于发现、造就人才的方法，他概括为八个字：“广收、慎用、勤教、严绳。”这当中“慎用”的一个重要方面，就是必须对人才时加考察。曾国藩说：“所谓考察之法，何也？古者询事、考言，二者并

重。”就是说，要对下属的办事情况和言论情况同时进行考察，而曾国藩尤其注重臣下的建言。当时，“考九卿之贤否，但凭召见之应对；考科道之贤否，但凭三年之京察；考司道之贤否，但凭督抚之考语”。曾国藩说：“若使人人建言，参互质证，岂不更为核实乎？”通过建言，上司可以收集思广益之效，也可以借此观察下属的才识程度，确实是个一箭双雕的好办法。曾国藩于道光三十年（1850）年，所上的广开言路的奏折，固然是针对咸丰帝下令求言的应时之作，同时也隐约反了汉族地主要从满清王朝中获得更多的“伸张”机会的萌动。在同一份奏折中，曾国藩提出了对人才的“甄别”，他把它归之于“培养之方”中。其实，甄别，就是考察。甄别的目的是“去其稂莠”。不加考察或甄别，而对那些不投在上者之所好的人才，不加培养，不加使用，固然是对人才的浪费；不加考察或甄别，而单凭在上者的爱好或印象保举和超擢，把那些口蜜腹剑、两面三刀的阴谋家和野心家当作“人才”来培养和使用，必会造成恶劣的政治后果。这种事例，在历史上是屡见不鲜的。曾国藩说：“不铲除荆棘，那么兰蕙也会没有芳香。不赶走害群之马，那么良驹也会短命。”

曾国藩本人很注意考察人才，对于僚属的贤否、事理的原委，无不博访周咨，默识于心。据《清史稿》记载，曾国藩“每对客，注视移时不语。见者竦然，退而记其优



劣，无或爽者”。而且，他阅世愈深，观察愈微，从相貌、言语、举止到为事、待人等等方面，都在他的视线之内。据说，曾国藩颇知麻衣相法，有一首流传的口诀，传闻是他写的：“邪正看鼻眼，真假看嘴唇；功名看器宇，事业看精神；若要看条理，全在语言中。”又有四句：“端庄厚重是贵相，谦卑含容是贵相；事有归著是富相，心存济物是富相。”这些，都带有浓厚的唯心色彩，不足为训。但口诀中提到的“端庄厚重”等等，却确是“慎用”时所应提倡的美德。

唐代大诗人白居易挥笔写下了千古流传的名诗句：“试玉要烧三日满，辨材须待七年期。”这就告诉世人，要验证宝玉是真是假，就要火烧三天；要分辨枕木和樟木，必须等它们长上七年。这是用来说明识别事物的真伪、人才的优劣必须经过长时间的考验。凡是要考察一个人，当他仕途顺利时就看他所尊敬的是什么人，当他显贵时就看他所任用的是什么人，当他富有时就看他所养的是些什么，听了他的言论就看他怎么做，当他空闲时就看他的爱好是什么，当和他熟悉了之后就看他言语是否端正，当他失意时就看他是否有所不受，当他贫贱时就看他是否有所不为。要使他喜欢以考验他是否不失常态，使他快乐以考验他是否放纵，使他发怒以考验他是否能够自我约束，使他恐惧以考验他是否不变而能够自持，使他悲哀以考验他是否能够自制，使他困苦以考验他是否不变其志。古今中外

有识之士都强调从各个不同的角度来考察识别人才需要经过比较长的过程。“日观其德，月课其艺，贤邪非一时之贤，久居而不变，乃其贤也；能邪非一时之能，历试而如一，乃其能也”。这就是说，天天观其德行，月月考核其艺能，是贤，不能仅仅只是一时的贤能，如果长期不变，就是贤者，是能，不能仅仅只是一时的贤能，多次审试而始终如一，就是能者。

识人之道，古已有之。《管子》中首先提出，用人先审“三本”，即审德、功、能是否与他的地位、俸禄、职务相符，只有用人得当才能国泰民安。《晏子春秋》中提出的考察人材的内容是“通则视其所举，穷则视其所为，富则视其所不取”。《吕氏春秋》中提出一整套识别人才的方法，外则用“八观六验”，内则用“六戚四隐”，以此考察人，则“人之情伪贪鄙美恶无所失矣”。诸葛亮也提出七点“知人之道”。王安石提出识人的主张是“欲审其德，问以行；欲审知其才，问其言。得其言行，则试之以事”。

中国古代的思想家庄子提出的识人“九法”，对于如何识别人才，考察人才，有精辟的分析和论述，对后人产生了深远的影响。

庄子说，识人要“远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒能问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其态，杂之以处而观其色”。用我们今天的话来说，

庄子提出的识人之良方，其主旨是：将所识之人派到远处工作，远则难监督，所以可考察他是否忠诚；派在身边工作，容易相熟而没有拘束，故便于考察他是否恭敬；在情况复杂的时候派他去工作，看他的能力如何；急促之间询问他，看他的智慧如何；在紧迫的情况下和他相约，看他是否守信；托付其管理财物，看他是否不贪；告知危急情况看他的气节如何；当他醉酒时，看能否守规矩；将其放在男女杂处的环境里，看他是否好色。

## 第一节 虚怀纳言

**知天之长而吾所历者短，则遇倨患横逆之来当小忍以待其定；知地之大而吾所居者小则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌**

### 【原典】

细思古今亿万年无有穷期，人生其间，数十寒暑仅须臾耳。大地数万里不可纪极，人于其中寝外游息，昼仅一室耳，夜仅一榻耳。古人书籍、近人著述，浩如烟海，人生目光之所能及者不过九牛之一毛耳。事变万端，美名百途，人生才力之所能办者，不过太仓之一粒耳。知天之长而吾所历者短，则遇忧患横逆之来，当小忍以待其定；知地之大而吾所居者小，则遇荣利争夺之境，当退让以守其雌；知书籍之多而吾所见者寡，则不敢以一得自喜，而当思择善而约守之；知事变之多而吾所办者少，则不敢以功名自矜，而当思举贤而共图之。夫如是，则自私自满之见

可渐渐蠲除矣。

迪公近日声望鼎隆，阁下名誉亦日增赫奕，舍九弟比亦薄有外望。鄙人在外，毁誉互见，然究系毁者少而誉者多。清夜自思，尚觉名浮于实十倍百倍也。吾辈互相砥砺，要当以声闻过情为力戒。

#### 【译文】

细想古住今来，亿万年无有终期。人们生活在这中间，数十年只是须臾瞬息。大地数万里，不能穷极，人在其中休息游玩，白天犹如一间房子，晚上犹如一张卧榻。古人的书籍，近人的著述，浩如烟海，人们一生所能读的不过九牛一毛。事情复杂多样，可以获得美名的道路也有千万条，人们一生中力所能及之事，不过如太仓一粟。知道上天悠悠无穷期，自己的生命非常短，那么遇到忧患和非常不顺心之事，应当稍稍忍耐以待其自消；知道大地的宽广，而自己在大地占据的位置非常小，那么遇到荣耀名利相争之时，应当退让三分，以柔道处之。知道古今人们的著述非常丰富，而自己的见识非常浅陋，那么就不敢以一己之见而自喜，应当择善而从，并以谦虚的美德而保持它；知道事情复杂多样，而自己所为的事情非常少，那么就不敢以功名自矜，应当思考推举贤才而一起去完成伟大

功业。如果这样，那么自私自满的观念就可渐渐消除了。

迪公近来名望很高，您的声誉也一天天显赫起来，我家九弟尾随其后稍有名声。我领兵在京师之外，人们对我的评论有非议也有赞誉，不过大体上是毁谤的少而称赞的多。夜深人静之时扪心自问，还是觉得自己获得的名誉要超出实际十倍、百倍。我们之间相互切磋提高，关键应当力戒追求不合实情的虚名。

## 评 述

在同幕僚长期合作共事的过程中，曾国藩经常以各种形式向幕僚们征求意见，在遇有大事决断不下时尤为如此。有时幕僚们也常常主动向曾国藩投递条陈，对一些问题提出自己的见解和解决办法，以供其采择。幕僚们的这些意见，无疑会对曾国藩产生重要影响，这方面的事例可以说是俯拾即是。如采纳郭嵩焘的意见，设立水师，湘军从此名闻天下，也受到清廷的重视，可以说是曾国藩初期成败之关键。咸丰四年（1854年）太平军转困长沙，官绅求救，全赖湘军。而羽翼尚未丰满的湘军能否打好这一仗，事关存亡之大。曾国藩亲自召集各营官多次讨论战守，又在官署设建议箱，请幕僚出谋划策。曾国藩最终采

纳陈士杰、李元度的意见，遂有湘潭大捷。咸丰十年（1860年）秋，是湘军与太平军战事的关键时刻，英法联军进逼北京，咸丰帝出逃前发谕旨令鲍超北援。曾国藩陷入极难境地：北上勤王属君国最大之事，万难辞推；但有虎将之称的鲍超一旦北上，兵力骤减，与太平军难以对峙，多年经营毁于一旦。曾国藩令幕僚各抒己见，最后采纳李鸿章“按兵请旨，且无稍动”的策略，度过了一次危机。不久，下安庆、围天京，形成了对太平军作战的优势。那些闻旨而动的“勤王军”，劳民伤财，贻笑天下。其他如采纳容闳的意见，设“制器之器”，派留学生出国，使他成为洋务派的领袖。等等，类似事例，不胜枚举。可以说，曾国藩是把众人的智慧为己所用的典型人物。他自己深得众人相助之益，也多次写信让他的弟弟曾国荃如法炮制。他说与左宗棠共事，因为他的气概和胆略过于常人，因而希望能与他一起共事，来帮助弥补我的不足之处。他还劝曾国荃“早早提拔”下属，再三叮嘱：“办大事者，以多选替手为第一义。满意之选不可得，姑且取其次，以待徐徐教育可也。”其后曾国荃屡遭弹劾，物议也多，曾国藩认为是他手下无好参谋所致。

与此相反，曾国藩拒绝幕僚的正确建议，而遭致失败或物议鼎沸的事例也不少。如天津教案的处理，大多数幕僚通过口头或书面形式，直接对曾国藩提出尖锐批评，态度坚决，但曾国藩一意孤行，杀害无辜百姓以取悦洋人。其结果，“责问之书日数至”，全国一片声讨声，“汉奸”、

“卖国贼”的徽号代替了“钟鼎世勋”，京师湖南同乡，将会馆中所悬曾国藩的“官爵匾额”砸毁在地，几十年以来积累的声望一日消失干净。曾国藩晚年对未听幕僚劝告颇为后悔，“深用自疚”，“引为渐作”。他在给曾国荃和曾国潢的信中说，“天津之案物议沸腾，以后大事小事，部中皆有意吹求，微言讽刺”，“心绪不免悒悒”，回到江宁仅一年多即死去。

总体而言，曾国藩能够虚心纳言，鼓励幕僚直言敢谏，这与他在事业上取得一些成功有很大关系。有人评论说，曾国藩“以儒臣督师，芟夷蕴崇，削平大难，蔚成中兴之业，固由公英文钜武，蕴积使然，亦由幕府多才，集众思广众益也”。

比较而言，曾国藩对幕僚的影响显然会更大、更深远一些。多年来，曾国藩一直对其幕僚精心培养，视若子弟，除为数不多的几个老朋友和名儒宿学之外，一般幕僚亦对曾国藩尊之为师，极为崇拜，一言不动无不视为楷模。从道德修养、为人处事到学术观点、文学理论，以至政治、军事、经济、外交等方面，无不程度不同地受到曾国藩的影响。尤其经常在曾国藩身边的人员，朝夕相处，耳濡目染，日积月累，潜移默化，于不知不觉之中，已受其熏陶，增长了见识和才干。正如薛福成说的那样，他们仍虽专属一行，然而却能让他们的智慧汇集一处。比如引水，幕府就是水渠；若要说僚种庄稼，那么幕府就是播种的地方。因而他能获得很多人才。曾国藩的另一幕僚张文



虎在谈及幕僚易于成才的原因时也说，盖“其耳目闻见较亲于人。而所至山川地理之形胜，馈挥之难易，军情之离合，寇形之盛衰变幻，与凡大帅所措施，莫不熟察之。而存于心久，及其措之裕如，固不啻取怀而予。故造就人才，莫速于此”。至于那些才思敏捷、善解人意如李鸿章者则更是心领神会，独得曾国藩思想政治之真谛，成为其公认的正宗传人。曾国藩对李鸿章的器重和赏识是尽人皆知的，对他寄望之厚、花费心血之大也几乎无人能与之相比。可以说，曾国藩把自己的全部政治观点和治国、治军的本领，都传授给了这个得意门生。李鸿章也向人表示，不仅自己前半生功名事业出于老师的提携，即其办理外交的本领，亦全仗曾国藩“一言指示之力”。

古人言：“兼听则明，偏听则暗。”对于一个领导者来说，“兼听”就得容人之净。因为，容人之净至少可以获得三方面之益。

一是明己过。明代朱元璋曾说：“人君统理天下，人情物理必在周知。”但人君深居高位，往往“隔绝聪明，过而不闻其过”，因而必须“有献策之臣，忠谏之士日处左右，以拾遗补缺”，于是告谕中外诸司：“下至编民卒伍，苟有所见，皆得尽言无讳”。朱元璋之言确富哲理，作为一代君王，高高在上，难以了解下情；作为一己之识，处事少虑，难免失之偏颇，如若专己、不进臣谏，势必多有失误，而如果虚怀纳谏，势必明了己过。所以，韩非子说：“古之人目短于自见，故以镜观而；智短于自知，

故以道正己。故镜无见疵之罪，道无明过之怨。目失镜则无以正须眉，身失道则无以知迷惑。”《淮南子·说林训》也说：“目见百步之外，而不能自见其眇。”可见，人若有过，能自见者很少，必须虚心求“谏”，方能“知迷惑”，“正须眉”，“以道正己”。

二是疏“言川”。《古文观止·召公谏厉王止谤》曰：“防民之口，甚于防川；川壅而溃，伤人必多；民亦如之。是故为川者决之使导，为民者宣之使言。民之有口也，犹土之有山川也，财用于是乎出；犹其有原隰衍沃也，衣食于是乎生。口之宣言也，善败于是乎兴，行善而备败，其所以阜财用，衣食者也。夫民虑之于心而宣之于口，成而行之，胡可壅也？若壅其口，其与能几何？”人民有意见，部属有意见，必须让他说出来，否则，“川壅而溃”，矛盾激化，后果将不堪设想。

三是辨是非。唐太宗曾对臣下指出：“人心所见，互有不同，苟论难往来，务求至当，舍己从人，亦复何伤？”意为上疏争谏和在朝廷上互相辩论答难，为的是把事情做得更好，即使是最初服从于他人的正确意见，也不会丢面子的。可见，容人之诤实质上是集思广益的极好办法，是明辨是非的必要条件。

可是，“虚怀纳谏”的高调唱了几千年，为什么仍有不少帝王臣子不能做到呢？原因也是多方面的。有的因为心胸狭窄，表面上求言纳谏，实际上做的是官样文章，最终多谏于形式；有的“议事议人则可”，一旦议及自己，

则恼羞成怒，风流大度之气一扫而光；有的自尊心太强，谏者态度和缓，则热情纳谏，而一旦态度激昂，则难以接受，而不看其所谏内容是否正确。因而，虚怀纳谏大多难以真正做到。

那么，如何做到容人之谏呢？

第一，近直友。大凡能容人之谏者，必近“直友”。因为，“士有谏友，则身不离于令名”。宋朝的寇准与张咏是朋友，可是张咏敢于对同僚说，身为宰相的寇准是“虽有奇才，但学术不足”。寇准知道朋友的人品与个性，可深知他讲这话的用意，不仅未生怨恨，反而盛情款待张咏。试想，如果寇、张不是朋友，张咏未必直言评其不足，寇也未必浑知其意。隋朝画家展子虔的人物、山水、鸟兽画在当时都是第一流的，他听到的只是恭维话，于是自以为是世界上最好的画家，而不把别人放在眼里。同时代的另一画家董伯仁则说展子虔不过画些北方的穷山恶水，不会画江南的美景。此语传到展子虔的耳中，当然很为生气，但仔细一想，很有道理，于是找来董伯仁的作品细细揣摩，这才发现自己的不足，认识了董伯仁的价值，主动去见董伯仁，诚恳地向他学习，两人在艺术冲突中认识了对方，不断来往，取长补短，良性迭加，成为极密切的一对朋友。如果展子虔不纳董伯仁直言，必无画技之进步；如果不进而交董为友，也必无良性迭加，互助互进。

第二，容谏言。容人谏言，首先应鼓励进言。只有预先鼓励，才能使部属踊跃“进谏”，无有“后顾”。金朝金

世宗就经常勉励臣下学习古人舍身纳谏的精神。他说：“朕治天下，方与卿等共之，事有不可，备当面陈，以辅朕之不逮，慎毋阿顺取容。”并诏谕：“百司官吏，凡上书言或悖有司所抑，许进表以闻，朕当亲览，以观人才优劣。”甚至把上书言事作为选贤擢良的重要标准。金世宗还常叮嘱臣下：“朕年老矣，恐因一时喜怒，处置有所不当，卿等即当执奏，毋为曲从，成朕之失。”可见其纳谏之诚。其次，应使人言无不尽。朱元璋曾说过：“朕每思一介之士，于万乘之尊，其势悬绝平居能言，临时之际，或畏避不能言尽其，仓卒不能达其意，故尝霁色以纳之，惟恐其不能尽言也。”再次，应诚受“苦药”直言。“直言者，国之良药也；直言之臣，国之良医也。除肤痒，不除症结者，其人必死；称君圣，谪百官过者，其国必亡”。良药虽苦口，但能治病；直言虽逆耳，但能治“过”。所以，领导者容之诤，必得有服“苦药”之耐心，听直言之诚意。

第三，闻必改。容诤之诚的最终表现应是否以“闻过必改”为准。闻则改，是为真容；否则，便是假容。朱元璋对待进谏的态度是：“其有实而人言之，则当益勉于喜；其无实而人言之，则当戒于不喜。但力纳其忠诚，何庸究其差谬？”意即有实益勉，无实益戒。金世宗也曾告谕百官：“朕旨虽出，宜审而行，有未便者，即奏改之。”“凡己奏断之事有未当，卿等，勿谓己行，不为奏闻改正，朕以万机之繁，岂无一失，卿等但言之，朕当更改，必无吝

也”。可见，金世宗容人之净也是以改为先。

第四，置便利。封建帝王高高在上，群臣众吏难得一见，尤其是“草野”之民更是难见“龙颜”。即使是现在，各级领导与人民群众在一起的时间也毕竟有限，所以，虽能容人之净，也难以实现。这就必须为“谏净”提供一定的便利条件。在我国古代，从汉武帝开始，创设了“公车上书”之制，就是为天下吏民上书言事提供方便。武帝为了奖励天下吏民上书言事，特设公车司马一职，属卫尉，秩六百石。武帝这样做，旨在“博开艺能之路，番延百端之学，通一会之士咸得自效，绝耸超奇者为右，无所阿私”。于是，一时之间，上书言事者多达千数。朱元璋为鼓励进谏，还规定“天下臣民，凡言事者，实封直达朕前”，使臣民上书能够送到御前，不致中途泄密，招致官吏们的打击报复。因此而促使当时一些质直之士上书陈弊，有的甚至不怕触犯皇帝，犯颜直谏。这说明，古代一些君王为方便进谏所采取的措施虽然有限，却也是有效的。现在，我国各级领导尊重民意，征求批评意见普遍比较重视，所采取的鼓励批评的措施较之古代更加有效、更加完善。普遍建立了信访机构、监督机构，大大方便了人民群众的“进言”批评。但是，这还不够，有关工作人员的素质还需进一步提高，制度还需进一步完善，尤其是在对群众批评意见的处理上，还需更加认真、及时、慎重。

## 第二节 看重良才

大凡良将相聚则意见纷歧  
或道义自高而不免气矜之过  
或功能自负，而不免器识之偏  
一言不合，动成水火

### 【原典】

窃前湖北抚臣胡林翼，由翰林起家，洊历外任。咸丰五年三月，蒙先皇帝特达之知，由贵州道员，不及半载，擢署湖北巡抚。当时，武汉已三次失陷，湖州县大半沦没，各路兵勇溃散殆尽。胡林翼坐困于金口、洪山一带，劳身焦思，不特无兵无饷，亦且无官无幕，自两司以至州县佐杂，皆远隔北岸数百里外。一钱一粟，皆亲作书函，向人求贷，情词深痛。钱破之馀，十不一应，至发其益阳私家之谷以济军食，士卒为之感动。会湘勇自江西援鄂，军势日振。六年十一月，攻克武汉，以次恢复黄州等郡县。论者以为鄂省巡抚

可稍息肩矣。胡林翼不少为自固之计，悉师越境，围攻九江，又分兵先救瑞州。督抚以全力援剿邻省，自湖北始也。九江围剿年馀，相持不下，中间石达开自江西窥鄂、陈玉成自皖北犯鄂者三次，胡林翼终不肯九江之围回救本省之急。或亲统一军，肃清蕲、黄，或分遣诸将，驱归皖、豫，卒能克复九江，杀贼净尽，为东南一大转机。浔功甫蒇，复奏明以全鄂之力办皖北之贼。参军李续宾覆军于三河，胡林翼先以母丧归籍，未满百日，闻信急起，痛哭督师，不入衙署，进驻黄州。论者又以李续宾良将新逝，元气未复，但可姑保吾圉，不宜兼顾邻封。胡林翼不以为然，惊魂甫定，即派重兵越二千里援解湖南宝庆之围。援湘之师未返，又议大举图皖。是时臣国藩方奉入蜀之命，胡林翼留臣共图皖疆，先灭发匪，保三吴之财赋，雪溥天之公愤。绘图数十纸，分致臣与官文暨诸路将领，昼夜咨谋。十年春间，在战于潜山、太湖，相继克之，遂定围攻安庆之策，亲驻太湖督剿。本年五月，回援鄂

省，病中犹屡寄臣书，力陈勿撤皖围、力剿援贼之策。故安庆之克，臣前奏推胡林翼为首功，此非微臣私议，盖在事文武所共知，亦大行皇帝所洞鉴也。

大凡良将相聚则意见纷歧，或道义自高而不免气矜之过，或功能自负，而不免器识之偏，一言不合，动成水火。近世将材，推湖北为最多。如塔齐布、罗泽南、李续宾、都兴阿、多隆阿、李续宜、杨载福、彭玉麟、鲍超等，胡林翼均以国士相待，倾身结纳，人人皆有布衣昆弟欢。或分私财以惠其室家，寄珍药以尉其父母。前敌诸军，求饷求援，竭蹶经营，夜以继日，书问馈遗不绝于道。自七年以来，每道援报之折，胡林翼皆不具奏，恒推官文与臣处稿。偶一出奏，则盛称诸将之功，而已不与焉，其心兢兢以推让僚友、扶植忠良为务。外省盛传楚师协和，亲如骨肉，而于胡林翼之苦心调护，或不尽和，此臣所自愧昔时之不逮，而又忧后此之难继者也。

军兴以来，各省皆以饷绌为虑，湖北



三次失守，百物荡尽，乙卯、丙辰之际，穷窘极矣。自荆州盐，各府抽厘，鄂中稍足自存。胡林翼综核之才，冠绝一时，每于理财之中，暗寓察吏之法。咸丰三年，部定漕米变价，每石折银一两三钱。而各省州县照旧浮收，加至数倍，鄂省竟有每石十数千者，上下因之交困。胡林翼于七年春间，创议减漕，严裁冗费。先皇帝朱批奖谕，谓其不顾情面，祛百年之积弊，甚属可嘉。统计湖北减漕一项，每年为民间省钱一百四十馀万串，为帑项增银四十二万两，又节省提存银三十一万馀两。利国利民，但不利于中饱之蠹。向来各衙门陋规，台局浮费，革除殆尽。州县征役正课，不准浮取毫厘，亦不准借催科政拙之名，为滑吏肥私之地。各卡委员，日有训，月有课，批失书函，娓娓千言。以为取民贍军，使商贾皆知同仇面数愆，是即所以教忠；多入少出，使局员皆知洁己而奉公，是即所以兴廉。贞白之士，乐为之用；欺饰之徒，谴责亦重。故湖北瘠区，养兵六万，月费至四十万之多，而商民不

疲，吏治日茂，斯又精心默运，非操切之术所得与也。

自顷八月以来，安庆克复，江、鄂肃清，方幸全局振兴，便可长驱东下，不图大功未竟，长城遽颓。湖广督臣官文奏请将胡林翼敕部优恤，谅蒙圣慈矜鉴。臣与该故抚共事日久，相知颇深。咸丰四年，曾奏推胡林翼之才，胜臣十倍。近年遇事咨询，尤服其进德之猛。不敢阿好溢美，亦不敢没其忠勋。谨将该故抚以死勤事大略情形，据实疏陈，伏乞飭付国史馆查照施行。

昨奉年终颁赏福字、荷包、食物之类，闻弟有一分，春霆亦有一分，此系特恩。吾兄弟报国之道，总求实浮于名、劳浮于赏、才浮于事。从此三句切实切实做法，或者免于大戾。

夫人君者，不能遍知天下事，则不能不委任贤大夫。大夫之贤否，又不能遽知，则不能不信诸左右。然而左右之所

誉，或未必遂为荐臣；左右之所毁，或未必遂非良吏。是则耳目不可寄于人，予夺尤须操于上也。

昔者，齐威王尝因左右之言而烹阿大夫，封即墨大夫矣。其事可略而论也。自古庸臣在位，其才遇事则不足，固宠则有馀。《易》讥覆餗，《诗》赧鹑梁，言不称也。彼既自惭素餐，而又重以贪鄙，则不得不媚事君之左右。左右亦乐其附己也，从而誉之。誉之日久，君心亦移，而位日固，而政日非。己则自矜，人必效尤。此阿大夫之所为可烹者也。若夫贤臣在职，往往有介介之节，无赫赫之名，不立异以徇物，不违道以干时。招之而不来，麾之而不去。在君侧者，虽欲极誉之而有所不得。其或不合，则不免毁之。毁之而听，甚者削黜，轻者督责，于贤臣无损也。其不听，君之明也，社稷之福也，于责臣无益也。然而贤臣之因毁而罢者，常也。贤臣之必不阿事左右以求取容者，又常也。此即墨大夫之所为可封者也。

夫惟圣人赏一人而天下劝，刑一人而

天下惩，固不废左右之言，而昧兼听之聪，亦不尽信左右之言而失独照之明。夫是以刑赏悉归于忠厚，而用舍一本于公明也夫。

【译文】

前湖北抚臣胡林翼，由翰林起家，历次在京外任职。咸丰五年三月，承蒙先皇帝识才重用，由贵州道员，任期还不到半年，调任湖北巡抚。当时，武汉三镇已三次失陷，湖北的州县也大半沦陷，各路兵勇也溃散殆尽，胡林翼被困于金口、洪山一带，深思熟虑，劳身焦思不单单无兵无饷，也无官无僚，自两司到州县的佐杂，都远隔北岸数百里之外。一钱一粮，都亲笔书函，向人借贷，情深词恳。然而残破之余，几乎没有响应。于是他就散发他益阳私家的谷子来充济军粮，士卒为之感动非常。正好遇上湘军从江西援助湖北，于是军威日振，咸丰六年十一月，攻克武汉，依次又光复了黄州等郡县。我原以为身为湖北巡抚的他可以稍作休息，而胡林翼并没有一点巩固自己的迹象，他的军队进入越境，围攻九江，又分兵先救下瑞州。于是督抚以全力援剿邻省，从湖北开始了。九江围剿了一年多，双方相持不下，中间石达开从江西窥视湖北，陈玉成从安徽进犯湖北三次，胡林翼也最终不肯撤九江之围来回救本省之急。他或亲自统率一军，肃清蕲、黄，或分派诸将，收复安徽、河南，最终攻克收复了九江，几乎将乱

贼斩尽，使东南局势大为好转，接着又奏明以全湖北的力量惩办安徽北部的乱贼。等到李续宾在三河镇全军覆没时，胡林翼因为母亲病故先归故里，百日丧期未满，得到信后急起，痛哭誓师讨贼，不入衙署，直接进驻黄州。论者又认为李续宾良将刚刚逝去，元气没有恢复，只可姑且保住自己的范围，不宜兼顾邻省。胡林翼则不以为然，惊魂未定，即派重兵跨越二千余里援助解湖南宝庆之围。援助湖南的军队还没有返回，又计议大举进攻安徽。当时，臣国藩正奉命入蜀，胡林翼挽留臣共商克皖大计，主张先灭乱匪，保住三吴的财富，为天下报仇雪恨。他绘了数十张图纸，分别送到臣和其他诸路将领手里，不分昼夜的询问谋划。咸丰十年春天，大战于潜山、太湖，并相继攻克。于是他又制订出围攻安庆的计策，亲自驻守太湖督办剿匪之事。本年五月，又回师援助湖北省，病中还屡次给徽臣写信，力陈不要撤去对安徽的包围、致力剿灭撤贼的计策。所以，安庆的攻克，徽臣前面奏请推胡林翼为首功，这并非微臣的私下计议，商是其丰功伟绩为文武所共知，也是圣上能洞察的。

大凡良将相聚到一块就好发生意见分歧，或者自恃道高义重面气盛、或是自负自大，而不免被人小看。一言不合，就大动干戈。近世的将才，首推湖北的最多。如塔齐布、罗泽南、李续宾、都兴阿、多隆阿、李续宜、杨载福、彭玉麟、鲍超等，胡林翼都把他们当作国士相待，倾结纳，使他们人人都能欢心，有时他还分出私财来惠恩他

们的家室，寄一些珍贵的药品来安慰他们的父母。身处前敌的诸军，夜以继日的竭力寻求银饷，寻求支援，信使往来馈赠物品，不绝于道。自咸丰七年以来，每逢遇到有捷报的奏折，胡林翼都不一一奏来，而推到官文和微臣处主稿。偶有出奏，则盛称诸将的功劳，却不提及自己。他的心时时刻刻都想着推让同僚朋友，扶植忠良。外省都盛传楚军内部非常协和，亲如骨肉，而这些都是和胡林翼的苦心调理爱护分不开的，我们都不得而知。这些让微臣自愧昔时赶不上，而恐怕今后难以继承。

自兴兵以来，各省都焦虑粮饷不足，湖北三次失守，百物涤荡殆尽，乙卯、丙辰之际，已经穷困窘迫非常。自从荆州各府抽出厘金，湖北中部稍稍以自存。胡林翼乃绝世的人才，每于理财之时，常常暗中督察百官。咸丰三年，部定漕米变价，每石折合白银一两三钱。可是各省的州县却照旧浮收，加到数倍，湖北省竟有每石十数千的，上到朝廷下至平民都为此交困，胡林翼于咸丰七年春天，建议减价漕米，严厉裁减冗费。先皇帝批下奖谕，说他不徇私情，不顾情面，摒弃进年来的积弊，实在可嘉。湖北减低漕米一项加起来，每年为民间省钱 140 余万串，为帑项增加白银 42 万两，又节省了提存银 31 万余两。利国又利民，但不利于那些中饱私囊之徒。向来各衙门的陈规陋习，浮用的经费被革殆尽。州县征收差和课税不准多收一毫一厘，也不准以催科政拙为名。为奸官滑吏肥私。各卡的官员，每月每日都有，批失书函，可以娓娓千言。因为

军民共仰，使商贾都能同仇敌忾，他就这样教人们忠诚；多人少出，使局员都知道洁己奉公，他就是这样提介廉洁的。清白之士，可以得到重用；欺诈矫饰之徒，就要受到重重的谴责。所以，湖北贫瘠地区，养兵六万，月经费达40万之多，而商民并不疲弊，吏治日益清明，这又是精心管理，没有一定能力所能做到的。

自八月以来，攻克安庆，江、鄂的残匪得以肃清，才庆幸全局振兴，便可长驱东下，大功垂成。湖广督臣官文奏请优待抚恤胡林翼敕部，承蒙圣恩明鉴。微臣与该故抚共事时间长了，相知深。咸丰四年，曾奏推胡林翼的才干胜过微臣十倍。近年来遇事询言；尤具叹服其道德的更加高尚。臣不敢夸大陈词，也不敢掩盖其功勋。谨将该故抚的大略情形，据实来陈述，恳请付国史馆查照施行。

昨天奉旨颁赏年终福字、荷包、食物之类礼物，听说你有一份，春霆也有一份，这是特别恩典。我们兄弟报国，总求名实相孚，劳赏相当，才足任事。从这三句切实做去，也许可免于大祸。

作为君主，不可能通晓全部天下事，不能不委派任用有贤能的大夫，但大夫的贤与不贤，又难以全部了解，就不能不信任自己左右的臣属，然而自己左右所赞誉的，有的未必就是忠臣。左右之所诋毁的，有的未必就不是贤良的官吏，所以说耳目不能倚靠别人代替，予夺之权应该掌

握在君主的手里。

从前，齐威王曾经因为左右的话而烹杀了阿大夫，封赏即墨大夫。这件事可大概的讨论一下。自古庸臣在位，他的才能遇事处理时就显得不足，巩固自己的宠遇则很有办法。《易经》上有讥讽覆涑的篇章，《诗经》上有宣扬鸛梁的诗篇，都是说不称职之事的。这类人羞于粗茶淡饭，又大多贪心很重，行事卑鄙，不得不对君主左右之人献媚奉承，君主左右的人也很乐于他们归附自己，从而夸誉他们，赞誉的时间长了，君主的心也受到影响，而这些人的地位更加巩固，从而使政治日非一日，自己如果自负贤能，人们必然跟着仿效，这就是阿大夫的所作所为应当烹杀的原因。如果贤臣在职位之上，往往有耿直的气节，而没有显赫的虚名，不去标新立异去夺取财物，不违反道理而干涉时事。招唤他也不来，指挥他也不去。在君主左右的人，虽然极力赞誉他但也得不到什么。因为与他合不来，（君主左右）就不免要诋毁他。对诋毁他的言论君主听信了，严重的就降职废黜，轻微的就加以督促责备，对贤臣并没有什么损失。对左右的话不听信，那说明君主的英明，是国家的福祉，对贤臣也并没有什么益处。然而贤臣由于毁谤而被罢免的，是常有的事。贤良的大臣必然不会阿谀奉承君主左右之人来求得容纳重用，这也是经常的事。这就是即墨大夫的作为值得封赏的缘故。

所以圣人褒赏一人而得到劝奉天下人的功用，刑罚一人而得到惩戒天下的效能。虽然不废弃左右之人的进言，



而对兼听则明的益处深有体味，也不完全相信左右的言论而失去自我的智慧的光华。这就是说赏罚要尽量体现忠厚之心，而用人进退要本着公正磊落的原则。

## 评 述

---

曾国藩认为，人才靠奖励而出，即便中等之才，如果奖励得法，亦可望成大器；若一味贬斥，则往往停滞于庸碌而不能自拔。

战争期间非重奖厚利不足得人死力，而奖励手段则又不外升官、发财二事。其时筹饷相当困难，前线弁兵除口粮稍优外，不可能再另外给予生金奖励，而幕僚等后方人员则连薪资亦并不丰厚。办厘人员薪水来自厘金提成，粮台人员薪水来自湘平与库平银两的差色折算余数，弄得好也还收人不错。而文案人员则薪水出自军费，标准甚低，数有定额，仅能维持全家生活。他们所以对曾国藩幕府趋之如鹜，主要是为了学点真才实学，混个一官半职。曾国藩利用幕府训练与培养出大批人才，并委以重任，保举高官，以至“荐贤满天下”。这样，保举也就成了曾国藩吸引人才、鼓励士气的主要手段。

曾国藩从军之初，对这一点体会并不保刻，“不妄保举，不乱用钱，是以人心不附”。如咸丰四年（1854）曾

曾国藩带兵攻下武汉，“仅保三百人”，受奖人数仅占百分之三。咸丰五、六年两年保奏三案，合计仅数百人。而胡林翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，受奖人数竟达到百分之二、三十。消息传开，不少人认为欲求官职投曾不如投胡，往往曾国藩挽留不住的人员主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升迁无望所至。回顾往事，亦甚感到对不住李元度、甘晋等同自己患难与共的僚属，他们长期沉于下位，实于自己保举不力有关。对此，好友刘蓉多次向曾国藩进言，并举楚汉之争为例，曾国藩有所触动。后来，赵烈文又上书恳切进言，曾国藩随即改弦更张。赵烈文说：

“阁下爱贤好士，天下所共知。远者可无论，仅左右人士屈指可数者，是士负阁下邪？还是阁下以为无益而弃之也？我以为知之不难，而忘之实难。泰山之高，以其不弃粪壤；沧海之大，以其不拒浊流。天下分崩，人志日器，凡其器能略过侪辈，咸思奋自树立，四顾以求因依，真伪虽不一端，未尝无也。苟非贤杰以天下为己任，流俗之情大抵求利耳。使诚无求，将销声匿迹于南山之南，北山之北，又肯来为吾用邪？是以明君给人之欲，不失其意，责人之力，不求其情，故人人自以为得君，顶踵思效，合众人之私以成一人之公，所以能收效也。夫与人共患难之际，而务慎密于登进，殆自孤之道也。谓宜多储广纳，收其偶然之用，其有误滥，则亦为损甚微，而以获好

贤之称，利甚厚也。军旅之间，一技不没，有道以御之，孰不思尽其力？况贤否之分，不可仓卒，士有造次倾动，亦有暗然日章，观人之难，及久而后可尽也，故曰‘贤主求才终日，及其得人，不出闾巷’，信笃论也。自古英霸之略，汲汲不遑，惟有求贤自助而已。而上恒偃蹇不乐者，徒以既出则当分人之忧，非荣宠安乐已也。自后世志节凌夷，以干谒为进身之附，一登仕途，有利无患。于是，游谈之士争扼腕而言利害，虽衡石程书犹不可计，是使周公在今亦将爽然而废吐握，何论余者。阁下奋其勇智，矫世违俗，恳诚拳拳，千里之外，将共兴起。尤望敦尚儒者骨干之士，以佐不及，宽以纳才，严以责效，是实安危之大端，治乱之所存也。”

赵烈文的话讲得入情人理，尤其是“合众人之私以成一人之公”，令曾国藩为之动容，于是，“揣摩风会，一变前志”，从咸丰十一年（1851）起开始效法胡林翼，大保幕僚，不再拘于旧例。

曾国藩的保举，主要有汇保、特保、密保三种，它反映不同的情况、级别、待遇。湘军每攻占一城、夺回一地或打一胜仗，曾国藩就办一次汇保之案，于奖励作战有功人员的同时，也以劳绩奏保一部分办理粮台、文案、善后诸务的幕僚。

特保多以荐举人才的方式保奏，如咸丰十一年（1861）曾国藩以常州士绅办团坚守危城为由，一次孰特保周腾虎、刘瀚清、赵烈文等六员。密保之案则专为立有

大功或特别优异的人才个别办理，或专具密折，或夹带密片，如保奏左宗棠、沈葆楨、李鸿章之密折等。

汇保与特保皆属一般保案，人数较多，办理稍宽，只能保奏候补、候选、即用、简用之类，或仅保一官衔，且有时全准；有时议驳，或只批准一部分。因实缺有限而记名、候补之类无限，所以用汇报之案开空头支票就成为曾国藩乃至所有统兵将帅在战争期间鼓励士气的主要手段。这种办法初由曾国藩创立，后来风行全国，愈演愈烈，成为晚清一大弊政。

按照惯例，各省督抚每年年终要对司、道、府、县官员进行秘密考核，出具切实考语，“以备朝廷酌量黜陟”，故清政府对此极为重视，“措词偶涉含糊，即令更拟”，官员的升迁降黜皆以此为据，战争期间清政府基本上仍沿用此法，虽候补官员奏保甚滥，而实缺官员的补授则非地方督抚出具的切实考语不可。因这些考语是秘密的，任何人不得外泄，所以，这种考核办法及其考语，称为密考。而依据此法保奏官员即称为密保。也正因为这一点，汇保一般只能得到候补、候选、即用、即选之类，而只有密保才能得到实缺官员，所以，曾国藩欲保奏实缺官员，就只有密保。咸丰十一年奏保左宗棠、沈葆楨、李鸿章等人的八字考语极有力量，说李“才大心细，劲气内敛”，左宗棠“取势甚远，审机甚微”。在左宗棠评语中，又加“才可独当一面”，沈葆楨“器识才略，实堪大用，臣目中罕见其匹”。清廷很快准奏，左宗棠授浙江巡抚，沈葆楨授江西

巡抚，李鸿章授江苏巡抚，由此可见密保作用之大。所以曾国藩奏称：“臣向办军营汇保之案稍失之宽，至于密保人员则慎之又慎，不敢妄加一语。上年奏片中称‘祝垵在豫，士心归附，气韵沉雄，才具深稳，能济时艰’，虽不敢信为定评，要可考验于数年数十年以后。”

鉴于封疆大吏不干涉清廷用人权这一原因，曾国藩保奏实缺官员十分谨慎，按级别大小大体分为三个层次，分别采取不同办法。保奏巡抚一级官员，曾国藩只称其才堪任封疆，并不指缺奏保。保李、沈时说，二人“并堪膺封疆之寄”。保奏左宗棠帮办军务时则说：“以数千新集之众，破十倍凶悍之贼，因地利以审敌情，蓄机势以作士气，实属保明将略，度越时贤。可否吁恳天恩，将左宗棠襄办军务改为帮办军务，俾事权渐属，储为大用。”而对于司、道官员则指缺奏荐，不稍避讳。如保奏李榕时说：“该员办理臣处营务两载以来，器识豁达，不惮艰险。现委办善后局务，实心讲求。可否仰恳天恩，准令江苏候补道李榕署理江宁盐巡道缺，随驻安庆，俾臣得收指臂之功。”对于州县官员更有不同，曾国藩不仅指缺奏荐，且对因资历不符而遭吏部议驳者，仍要力争。

为了使广大候补府县均有补缺之望，他还特别制订委缺章程，使出类之才早得实缺，一般人才亦有循序升迁之望。对于幕府的保奏，曾国藩实际上亦采用此法。追随曾国藩多年的幕僚，才高者如李榕、李鸿裔、厉云官等早已位至司道，而方宗诚等则直到同治十年（1871）才得任实

缺知县，大概这就是区分酌委与轮委的结果。这就使中才以下只要勤勤恳恳，忠于职守，人人都有升迁之望。

曾国藩办团练之初，自身难保，欲谋一个实缺几近七年之久，更不论对属下人员的保举了。咸丰四至七年曾国藩第一次带兵出省作战期间，很少奏保幕僚。他在籍丁忧时期曾为此甚感苦恼，觉得很对不住与自己患难多年的幕友李元度、甘晋等人。咸丰八年（1858）再出领军后，奏保幕僚较前为多，但又常遭议驳，难获批准。咸丰九年，奏保按察使衔候补道员李鸿章升任两淮盐运使，即未获批准。随着渐握实权，门庭广大，尤其是出任两江总督、钦差大臣后，曾国藩既有地盘又得清廷倚重，奏保候补官职自不待言，即请旨简放实缺，亦无不获准。这一时期，曾国藩奏保人数之多、官职之高，都是空前的。此时，请政府对曾国藩等人的奏请几乎有求必应，以至咸丰十一年至同治四年的五年之中，曾为曾国藩幕僚的五位道员皆被破格重用，分别超擢为江西、江苏、广东、湖南等省巡抚。李鸿章，沈葆楨、左宗棠三人，论资格都不够，沈、李是由道员直升巡抚，是军兴以来超升中极为少有的例子。左宗棠论出身只是个举人。三人任封疆大吏前，多属幕僚之类。恽世临半年两迁而至，郭嵩秦、李瀚章则二年之中连升三级，由道员位至巡抚。同治三年六月湘军攻占天京之后，请政府开始对地方督抚的权力略加限制。吏部颁布新章规定，凡各省保荐人员，寻常劳绩概不准超级保升及留省补用，对粮台保案挑剔尤甚，使曾国藩不得不变换手

法，免遭部议。其后曾国藩奏保幕僚，多以整顿吏治、荐举人才为词。尤其北上与捻军作战和移督直隶前后，都曾奏保大批幕僚升任实缺。

曾国藩奏保幕僚，按奏保方式可分为直接奏保、委托奏保和交互奏保三种。直接奏保即由其本人具折出奏。这种办法最为便捷，在受保幕僚中所占比例最大，但有时却不大方便。例如刘蓉和郭嵩焘二人，追随最久、功劳亦大，才能足任方面，曾国藩早想让他们升任高位。而碍于儿女姻亲，例应回避，不能由自己出奏，只好托人代办。第一次曾国藩打算将刘蓉送到湖北由胡林翼保奏，因故没有办成。其后骆秉章入川奏请携左宗棠同行，曾国藩留左而荐刘，终于达到目的，使刘蓉二年之中连升四级，由候补知府跃居陕西巡抚之位。郭嵩焘则先由李鸿章保为两淮盐运使，再托两广总督毛鸿宾奏保广东巡抚。有时是因事暂离，奏保不便，也托人代办。如同治四年曾国藩北上剿捻时，只带部分秘书人员随行，便将留在两江总督衙门中的幕僚一一托付给署理江督李鸿章，要他予以奏保。交互奏保亦是遇有某些不便而采取的一种权宜之计。例如，曾国藩担任两江总督后，欲整顿皖北吏治，又怕受到直接管辖这一地区的安徽巡抚翁同书的阻挠，便致函对翁有恩的湖北巡抚胡林翼，要求安徽与湖北间各举数员，交互奏保，庶几“交易而退”，各得其所，翁碍着胡的面子，不便拒绝，遂使曾如愿以偿。

幕僚追随幕主，出谋划策，出生入死，曾国藩自然给

以实惠，这也是赵烈文所说的“集众人之私成一人之公”的意思。曾国藩奏保幕僚是有条件的，那就是要确实为他干事，不怕艰难，不讲条件，否则他是不肯保举的。刘瀚清的例子最能说明问题。刘是江苏武进人，原是湖北巡抚胡林翼的幕僚，负责草拟奏稿，很受胡的器重。咸丰七年（1857）四月，太平军席卷苏、常，胡林翼病情日危，刘瀚清身当幕主处形势危殆之时，辞归乡里，引起胡曾的不满。胡林翼于同年六月奏保十六人，刘瀚清不在其列。同治元年（1862），刘瀚清进入曾国藩府，以后又随曾北上镇压捻军。但移督直隶时，刘又迟疑不肯随行。在曾国藩的眼里，刘是不能任艰巨的人，因此虽敬其有才，但也不保举。刘后任上海预备学校校长，负责培训赴美留学生。此外，还有三种人曾国藩不愿保奏，一是才高德薄名声不佳之人，一是才德平平迁升太快之人，一是个人不愿出仕之人。第一种人如周腾虎、金安清等，往往一人保案，即遭弹劾，心欲爱之，实却害之。周腾虎刚受到奏保，即遭连章弹劾，遂致抑郁而死，使曾国藩大为伤感。他在《日记》中写道：“老年一膺荐牍，遽被参劾，抑郁潦倒以死。悠悠毁誉，竟足杀人，良可怜伤。”曾国藩以后接受教训，对屡遭弹劾、名声极坏的金安清在幕中为他出力效命之时，力排众议，坚持只用其策，不用其人，并在给曾国荃的信中解释说：“今若多采其言，率用其人，则弹章严旨立时交至，无益于我，反损于渠，余拟自买米外，不复录用。”第二种人如恽世临、郭嵩焘等，皆经曾国藩直接问



接地奏保，于二年之内连升三级，由道员超擢巡抚，复因名声不佳，升迁太快而被劾降调。曾国藩变从此接受教训，待同治四年九月清政府欲令丁日昌署理江苏巡抚而征询曾国藩的意见时，曾国藩即直抒己见，并提出自己的理由：“丁日昌以江西知县，因案革职，三年之内开复原官，荐保府道，擢任两淮运司，虽称熟悉夷务，而资格太浅，物望未浮。洋人变诈多端，非勋名素著之大臣，不足以蔽其诡谋而慑其骄气。该员实难此重任。”结果，清政府接受了曾国藩的意见，随即撤消此议。至于第三种人，本人不愿出仕或不愿受人恩德，受保之后本人不以为恩，反成仇隙，说来颇令曾国藩伤心。他在给曾国荃的信中谈到奏保之难时说：“近世保人亦有多少为难之处，有保之而旁人不以为然反累斯人者，有保之而本人不以为德反成仇隙者。余阅世已深，即荐贤亦多顾忌，非昔厚而今薄也。”

除了荐举人才，曾国藩还经常为阵亡将士举办隆重的祭奠仪式，以鼓励将士赴汤蹈火，舍生忘死。

塔齐布的生荣死哀就很能说明曾国藩的这个用人之道。塔齐布原是湖南提督鲍起豹属下的一名守备。当时曾国藩为帮办团练大臣，每月总要调官兵与湘勇会操。曾国藩发现塔齐布忠勇奋发，习苦耐劳，深得兵心，反遭副将清德所忌和提督鲍起豹的羞辱。因此，专折上奏，弹劾清德，同时举荐塔齐布“忠勇可大用”。在一年多时间里，曾国藩连续保奏他为游击将军、参将、副将、直至取代鲍起豹而任操督，成为湘军前期的一名主要将领。塔齐布任

提督时，“受印日，上民聚观，叹诧国藩为知人”。塔齐布也知恩图报，尽心尽力为曾国藩打赢了几场大仗，尤其是在关系到湘军存亡的湘潭岳州两仗，塔齐布更是立下汗马功劳。咸丰五年（1855）七月，塔齐布因久攻九江不下，呕血而亡。曾国藩为之黯然神伤，夜不成寐。第二天，就率领高级将领和幕僚离开老营抵九江营地，向塔灵沉痛追悼。接着，派人护送灵柩至南昌公祭，然后送回原籍安葬。曾国藩上奏朝廷，详细奏述塔齐布在湘军创建中的功勋及诸多成绩，并请长沙建专祠。曾国藩还亲自为“塔公祠”撰写楹联：“大勇却慈祥，论古略同曹武惠；至诚相许与，有彰曾荐郭汾阳。”曾国藩对塔齐布的功勋如此称颂褒奖，对其身后事料理得如此周到妥贴，使湘军将官十分感动。

没有动力，世界上一切事物的运动都将停止。同样，领导者在用人实践中，倘若不采取各种有效的激励手段，为被使用对象灌注新的动力，下属的积极性和创造性也就很难经久不衰。

### 1. 丰厚待遇

读过《史记·孟尝君列传》的人，都熟悉“冯谖弹铗”的故事。冯谖是孟尝君门下的食客，他自负很有才能，感到孟尝君给他的待遇过低，便三次弹剑而歌，发泄忿懑与不平，并不断提出生活上的要求，第一次要鱼，第二次要车，第三次要人照料家中生活。这些要求被一一灌足后，他为孟尝君的仕途荣辱尽心竭力，为其买来“恩义”准备

其三，待士薄，却欲使其尽心竭力，似不可能。

其四，厚禄利于养廉。《后汉书·仲长统传》指出：“彼君子居位，为士民之长，固宜重肉累帛，朱轮四马。”因为“俸禄诚厚，则割剥贸易之罪乃可绝也”。认为给予官员优厚的俸禄，有利于杜绝敲诈勒索、贪污受贿和官员经商等不廉洁行为。王安石也主张对官员“饶之以财”，以减少贪鄙行为的产生。

通过以上分析，对给人才以丰厚的物质待遇这一点恐无多少异议。但是，是否对所有的人才都采取事先许以高官厚禄这一种办法呢？宋代思想家苏洵在《御将》一文中说：“当观其才之大小，而为制御之术以称其志。”“先赏之说，可施之才大者；不先赏之说，可施之才小者”。为什么呢？苏洵认为，大才犹如千里马，无论其是否跑路，都应“丰其刍粒，洁其羁络，居之新闲，浴之清泉，而后责之千里”。不然，“是养骐驎者饥之而责之千里，不可得也”。汉高祖刘邦对大将韩信、黥布、彭越就是先许以高官厚禄，“昔者汉高帝一见韩信，而授以上将，解衣衣之，推食哺之；一见黥布，而以为淮南王，供具饮食如王者，一见彭越，而以为相国。当是时，三人者未有功于汉也”。尚无政绩何以封王赐爵？只为“高帝知三人者之志大，不极于富贵则不为我用；虽极于富贵而不灭项氏，不定天下，则其志不已也”。

对于小才，苏洵将他们比作猎鹰，“获一雉饲以一雀，获一兔饲以一鼠，彼知不尽力于击搏，则其势无所得食，

其三，待士薄，却欲使其尽心竭力，似不可能。

其四，厚禄利于养廉。《后汉书·仲长统传》指出：“彼君子居位，为士民之长，固宜重肉累帛，朱轮四马。”因为“俸禄诚厚，则割剥贸易之罪乃可绝也”。认为给予官员优厚的俸禄，有利于杜绝敲诈勒索、贪污受贿和官员经商等不廉洁行为。王安石也主张对官员“饶之以财”，以减少贪鄙行为的产生。

通过以上分析，对给人才以丰厚的物质待遇这一点恐无多少异议。但是，是否对所有的人才都采取事先许以高官厚禄这一种办法呢？宋代思想家苏洵在《御将》一文中说：“当观其才之大小，而为制御之术以称其志。”“先赏之说，可施之才大者；不先赏之说，可施之才小者”。为什么呢？苏洵认为，大才犹如千里马，无论其是否跑路，都应“丰其刍粒，洁其羁络，居之新闲，浴之清泉，而后责之千里”。不然，“是养骐驎者饥之而责之千里，不可得也”。汉高祖刘邦对大将韩信、黥布、彭越就是先许以高官厚禄，“昔者汉高帝一见韩信，而授以上将，解衣衣之，推食哺之；一见黥布，而以为淮南王，供具饮食如王者，一见彭越，而以为相国。当是时，三人者未有功于汉也”。尚无政绩何以封王赐爵？只为“高帝知三人者之志大，不极于富贵则不为我用；虽极于富贵而不灭项氏，不定天下，则其志不已也”。

对于小才，苏洵将他们比作猎鹰，“获一雉饲以一雀，获一兔饲以一鼠，彼知不尽力于击搏，则其势无所得食，

故然后为我用”。事先饱喂鹰隼，再让其上天行不行呢？不行，因为饱鹰对猎物没有那种为噬食而搏击的强烈欲望和劲头。刘邦对于樊哙、滕公、灌婴等人用的就是这种办法。“拔一城，陷一阵，而后增数级之爵，否则终岁不迁也”。刘邦并不吝其爵禄，只为此类人“才小而志小，虽不先赏不怨；而先赏之，则彼将泰然自满，而不复以立功为事故也”。对于这类一般人才，如果事先就把待遇给足了，他也就不思进取了。苏洵关于对大才小才在生活待遇上采取不同做法的观点，不无道理。怎样应用，则须领导者结合实际，仔细斟酌。

## 2. 有职有权

只是有职位、有爵禄，还不足以调动人的积极性。对于任何有事业心的人来说，有职有权方为干好事业的基本的条件。

据《资治通鉴·汉纪七》记载，“上古王者之遣将也，跪而推毂，曰：‘阃以内者，寡人制之；阃以外者，将军制之。’军功爵赏皆决于外，归而奏之”。说的是古代国王派遣将军出征时，国王跪着推动战车，对将军说：“国门以内的事，我来决定；国门以外的军事，由将军全权决定。”军功爵赏皆由将军在外决定，回来时再奏明国君。由此可见，早在春秋战国时期，“将不可从中御”、“将在外，君命有所不受”就已成为定则，将军享有充分的战争指挥权。这个定则在古代社会即被认为是取得战争胜利的正确法则。宋代许洞所撰兵书《虎铃经》云：“将之于外

也，君命有所不受，唯逐便利国家是务。”战争中将在外，凡于国家于战争胜利有益的举措，将军就可以自己作主，不必事事请示帝君。为什么呢？请代思想家王夫之对此作了阐释，他说：“锋镝交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外，上掣其肘，下不死绥。”意思是，刀剑弓矢交锋于旷野之上，而战斗的决策却掌握在九重门内的皇帝手里；战场上的时机瞬息万变，而计谋的制定却是在千里之外的朝廷。上面对军队这样掣肘，下面的将领就不会对战争的失败负生死责任。道理很清楚：谁带领军队打仗，谁就应有指挥权和决策权。就连南宋昏庸的投降派皇帝高宗也明白这一事理。绍兴十年，岳飞任武胜、定国两镇节度使兼宣抚使时，值金军进攻拱、亳二州，高宗命岳飞迅速增援，并赐手札：“设施之方，一以委卿，朕不遥度。”意思是，所有与金人作战的计划安排，全部授权给你，我不在朝廷进行遥控。结果此役大获全胜。足见“将不可从中御”是保证不贻误战机取得战斗胜利的不可移易的法则。

古代政治家、思想家们认为，“将在外，君命有所不受”，同样适用于国家管理的其它领域。《墨子·尚贤上》强调，对于人才不仅要“高予之爵，重予之禄”，而且要“任之以事，断予之令”，即授予他职责范围内决断政事的权力。汉代大儒董仲舒在《春秋繁露·精华》篇中指出：“出境有可以安社稷利国家者，则专之可也。”这里把受命在外的文官武将都包括在内了。唐代白居易针对当时政界

存在的上级卡得过死，下边没有主动权，治事只是上传下达、毫无生气的局面，提出了严肃的批评，认为这样下去，把官员的手脚都捆绑住了，即使他们再有本事，也难以施展。他说：“县宰之权，受制于州牧；州牧之权，取之于使司。迭相拘持，不敢专达，虽有政术，何由施行？”唐代宰相陆贽也指出，只有使官员有职有权，才能扭转那种苟且应付、不负责任、毫无作为的局面。“付授之柄既专，苟且之心自息”。因此，只要所用之人胜任，就应给予相应的职权，“若谓志气足任，方略可施，则当要之于终，不宜掣肘于其间也”。清代思想家龚自珍也主张给内外大臣放权，“内外大臣之权，殆亦不可不重。权不重者气不振，气不振则偷，偷则敝”。官员手中没有厉行政事所应有的权力，就会萎靡不振，得过且过，如此，国家政治就离衰败不远了。

我们在这里以南朝时期典签制度对于地方长官权力的侵夺，拿来给龚自珍的话作注脚。按南朝成例，各地府州部内讨论政事，都记录在一种叫做“签”的小牌上，府内有专人负责记录和保管这些签牌，名为典签。刺史所置的典签，原为五品，宋初改七品。宋末以后，皇帝常常派左右近人任各地刺史的典签。各种教命莫不由他们负责出纳，刺史不得专任，于是典签权力日重。这班典签轮流回京复命，一年几次往返，皇帝常与他们闲叙，询问一方之事。刺史行为好坏、政绩如何、都由典签报告，皇帝深信不疑。这样一来，小小的典签竟成了监督一州之长并凌驾

于刺史之上的“太上皇”，号称“签帅”。刺史不仅毫无权力可言，而且在典签面前莫不卑躬屈膝，唯恐恭敬奉承不周。当这样有职无权、形同囚隶的刺史岂不是活受罪？直至明帝辅政，洞察典签之弊，典签的权力才被逐渐削弱。以后历代虽无典签，但以其它途径和手段牵制、束缚内外大臣手脚，剥夺他们应有的职权，使官员们“欲干不能，欲罢不忍”，致使政事日堕、国势愈衰的事例并不少见。

激励人才，如同其他用人行为一样，在实践中也有一个“适度”的问题。

实绩原则，既然是一项用人战略原则，那么，当我们认真探讨它的适度问题时，就必须站在宏观和全局的高度上，全面考虑这一问题。应该说，总的适度要求，只有两条：

其一，任何激励行为，都必须与我国的国力和国情相适应；

其二，任何激励行为，都必须与用人实践的需要相适应。



### 第三节 不问出处

成名标甚好，侍办船全靠此人  
陈鉴源来衡一见，其人有血性  
且能耐劳也

#### 【原典】

成名标甚好，侍办船全靠此人，陈鉴源来衡一见，其人有血性，且能耐劳也。惟渠言在来甚赔累，有不愿久居之意，想已稟知尊处。嘉禾任令、同僚及绅民皆言其是一好官。侍未经见过。阁下更一询访此失守之案，是否宜斟酌保全之？

嘉禾任令，细查是一好官，尊处奏嘉禾案，务思所以保全之。此际时事极艰，凡是好官，虽有案亦当曲全；若是劣员，则不足顾惜耳。

总揽大纲之人，拟请伯符、莲舫、筱泉三人。筱泉精细圆适，其从国藩也极

久，其为国藩谋也极忠，往年余拟专摺保之。曾为罗忠节两次言之，忠节亦极力赞成。厥后因循不果行。国藩之保举稍吝，不过局度较隘。至于次青、筱泉之不得优保，毕金科之不成功名，则国藩实有蔽贤之咨。中夜以思，如何可赎？今毕金科则长已矣！次青、筱泉二人，万乞阁下大力设法优保，或留鄂补用。以私言之，则国藩内有补于歉衷，外有益于报销；以公言之，则二子存心爱民，心不裨于吏法，必有赞于高深。务乞留意承允。

### 【译文】

成名标这人很好，我办理造船一事完全依靠这个人，陈鉴源来衡州时见过一面，他这个人有热血胆气，并且能够吃苦耐劳。只是他说在耒阳做事很不划算，流露出不愿久留的意思，估计已告知了你。嘉禾县的任县令、同僚及乡绅都说他是一个好官。我没有见过他。你再次询问查访一下这次嘉禾失守的案情，是否应该斟酌情况保全他？

嘉禾的任县令，仔细调查后发现是一个好官。您上奏查办有关嘉禾失守的案件时，一定要设法保全他。眼下形势非常艰难，凡是好官员，虽有罪案对他们也应该设法保

全；如果是坏官员，就不值得顾惜了。

负责全局工作的人，我打算请伯符、连舫、筱泉三人出任。筱泉办事精细灵活。他在跟随我的时间上可谓长久，他在为我谋划上可谓忠诚，前些年我曾专门写了一份奏折保举他，另向罗泽南两次提到他，泽南也极力赞成。奏折递交后，有关部门硬要按成规卡他，未能如愿以偿。我在保举人才上稍嫌吝啬，不过是眼界较为狭隘罢了。至于说到次青、筱泉未能从优保举，毕金科未能成就功名，这就实实在在是我有遮蔽贤才的罪责了。夜半自思，如何才能弥补我的这一罪过呢？如今毕金科已经离世，追保莫及。次青、筱泉二位人才，万望您大力设法向朝廷从优保举，或者在湖北为他们谋一职位留用。从个人感情方面而言，这样方可使我既在内心上补偿歉疚之意，又对他们做了些有益前途发展的事；从国家利益方面，这两个人确有爱民之心，必定能为地方管理做出成绩，必定能为国家的长远发展提出计策。恳请您留意此事、答应此事。

## 评 述

---

曾国藩十分重视人才问题。他认为“国家之强，以得人为强”。并说：善于审视国运的人，“观贤者在位，则卜

其将兴；见冗员浮杂，则知其将替”。观察军事也应如此。他将人才问题提到了关系国家兴衰的高度，把选拔、培养人才作为挽救晚清王朝统治危机的重要措施。

曾国藩认为，导致晚清社会危机的原因主要在于吏治的败坏，而吏治的败坏又是由于人才的缺乏。咸丰元年（1851年）他在给友人胡大任的信中说：“二千里中几无一尺净土。推寻本原，何尝不是有司虐用其民，鱼肉日久，激而不复反顾。盖大吏之泄泄于上，而一切废置不问，已非一朝一夕。”太平天国起义后，曾国藩把治军与吏治并重，说：“细察今日局势，若不从吏治人心中痛下工夫，涤肠荡胃，断无挽回之理。”因此，曾国藩在战争期间每控制一个地区就治理一个地区，整顿吏治，恢复地方政权，力求把它建设成筹饷基地。咸丰十年（1860年），他在给左宗棠的信中，希望在能够选择贤才，一同前来，“安危得失均系于此”。他还举例说，湖北省城三次克复后，地方凋敝，与今日安庆相同，但因胡林翼罗致人才，多方培养，不数年间吏治渐振。

面对内忧外患，曾国藩说：“非得忍辱负重之器数十人，恐难挽回时局也。”而这些人才从何处得来呢？他认为，“世人聪明才力，不甚相悬，此暗则彼明，此长则彼短，在用人者审量其宜而已。山不能为木匠别生奇本，天亦不能为贤主更出异人”，而“大约上等贤哲当以天缘遇之，中等人才可以人力求之”，所以，人才之有无全靠当权者之发现、培养及使用得当。

太平天国革命爆发以后，其势如暴风骤雨，摧枯拉朽，席卷东南。对此，曾国藩无比感慨地说：“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；有时即使得到，又偃居卑下，往往抑郁不伸。或遭遇挫折、或离职而去、或抑郁而死。而贪婪庸劣之人，位高而权重，而富贵、而名誉、而老健不死，此其可为浩叹者也。”面对严重的社会危机，曾国藩呼吁封建地主阶级重视人才问题。他一再对胡林翼说：“默观天下大局，万难挽回，我们所能做的，引用一班正人，培养几个好官，以为种子。”“吾辈所慎之又慎者，只有‘用人’二字上，此外竟无可着力处”。“求人自辅，时时不可忘此意。人才至难”。在晚清，人才似乎奇缺，龚自珍曾仰天长啸：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”曾国藩也曾感慨，国中无人，他认为中国若想不与外国列强讲和，就得有四五个得力的大将军，他数来数去怎么也数不出来。正因为如此，他才对人才倾注了那么多的心血，他物色和栽培人才，选拔和推荐人才，只要这个人确有所长，哪怕他给曾国藩的印象并不好，甚至与他心存隔阂，他都是不惮任用和举荐的。曾国藩具有世间所罕见的发现人才的特殊价值的本领，大至总督，小至营哨，曾国藩举荐和扶植的人才不可计数，可以说，发现人才的本领，是一个成功的领导者的首要本领，其价值往往超过了所发现的人才的价值。《韩诗外传》说：“荐贤贤于贤。”说的就是这个意思。

曾国藩把举荐英才作为合格的政治家必备的两个条件之一来看待。他三番五次说道：“居高位者，以知人晓事二者为职。”并谓“今日能知人不能晓事，则为君子；明日不知人晓事即为小人”。言可适用于政治上的最高责任者，亦可适用于负军事上的最高责任者。曾国藩之所善于选将与将将，知人晓事而已矣。蔡锷所辑之《曾胡治兵语录》，于曾国藩知人晓事之说，甚表赞同。其言曰：

“文正公谓居高位以知人晓事为职，且以能知人晓事与否，判别其为君子为小人，虽属有感而发，持论至为正当，并非愤激之说。用人之当否，视乎知人之明昧；办事之才不才，视乎晓事之透不透。不知人则不能用人，不晓事则何能办事？君子小人之别，以能否利人济物为断。苟所用之人，不能称职，所办之事，措置乖方，以致贻误大局，纵曰其心无他，究难为之宽恕也。”

曾国藩在《应诏陈言疏》中把人才的缺乏看做是吏治腐败的重要原因，他在《复龙翰臣书》中痛切地指出：

二、三十年来，士大夫习于优容苟安，偷修袂而养八步，倡为一种不白不黑、不痛不痒之风。见有慷慨以鸣不平者则相与议其后。目击此等风俗，盖已痛恨次骨；京官办事通病有二，曰退缩，曰琐屑。外官办事通病有二，曰敷衍，曰颞预。退缩者，同官互推，不行怨，动辄请旨，不肯任咎是也。琐屑者，利析锱铢，不顾大体，察及秋毫，不见舆薪是也。敷衍者，装头盖面，但计目前，剜肉实疮，不问明日是也。颞预者，外面完全，中已溃烂，奏

章粉饰，而语无归宿是也。有此四者，习俗相沿，但求苟安无过，不振求作有为，将来一遇艰巨，国家必有乏才之患。

曾国藩将治政、治军、治饷等等全系于用人。关于治政，他说：“人存而后政举。方今纲纪紊乱，将欲维持成法，所须引用正人。”关于治军，他指出：“选将之道，诚为至要，法待人而举。苟非其人，虽则前贤良法或易启弊端。”在办厘金问题上，曾国藩指示部下：“广求人才，参错布置，庶期改观。”总之，在各方面，曾国藩都把人才问题摆到了十分重要的位置，视为维护封建统治成败的关键。

正因如此，曾国藩从进京开始，注意搜罗人才，以为将来之用。京都为人才渊薮，十多年的京官生活，使他得到不少人才和观察人才的经验。

曾国藩十分注意联络志向相投的友人和同乡，这一时期在学术观点和思想感情方面比较接近的人，主要有刘蓉、郭嵩焘、江忠源、欧阳兆熊、罗泽南以及李鸿章等。

江忠源，字岷樵，湖南新宁举人。在北京时，郭嵩焘介绍他往见曾国藩。江忠源以“任侠自喜，不事绳检”著称。曾国藩初时只是和他谈些市井琐屑的事情，酣笑移时，江忠源辞出，曾国藩目送之，回头向郭嵩焘说：“京师求如此人才不可得。”即而又说：“是人必立功名于天下，然当以节义死。”当时承平日久，闻者都很惊疑。从此二人交谊甚好。

有一天，江忠源告诉曾国藩说：“新宁有青莲教徒，天下将大乱了。”过了二年，江忠源又到北京，曾国藩问他：“你说教徒要肇乱，为什么现在没有动作呢？”江忠源就说：“我在家的時候，曾经把亲友丁壮都组织起来了，一旦有事，可以防御。”道光二十六年（1846），青莲教首领雷再浩果然聚众起事，江忠源率领乡人一战就把他们扑灭了，因功授知县，擢发浙江。

道光二十九年（1849），江忠源方在秀水县任上，天地会党人李沅发又在新宁举事，曾国藩写信去劝他弃官保家。但不久李沅发窜往广西境内活动，成了太平军起义的前驱者。

咸丰帝即位，曾国藩应诏保举贤才，江忠源为其中之一，上疏说他：“忠义耿耿，爱民如子。”可见江忠源是怎样的人物了。江忠源在被举引见后，丁忧回籍。不久，太平军攻桂林，赛尚阿奉命督师往剿，奏调江忠源赴营差委。他募集士兵五百人，称为“楚勇”，在桂林打了一次胜仗。但赛尚阿不能采用他的战略，他就告病回家了。第二年，太平军由永安突围，又攻桂林，他增募1000人赴援，又打了几次胜仗。太平军围攻长沙后，他从郴州往援，逼营督战，城得保全，太平军引而北去。这时他的楚勇已增到2000人，在长沙是很得力的队伍。他们不仅靖卫乡里，而且出援邻省，成为湘军的先导。

知人难，推举贤才也难。因为有贤才的人，在他未成才时，不为人所知，或知之甚少，知者如无名无权也推荐



不了；如果已锋芒毕露，才华超人，会被嫉贤妒才者所忌，不仅不肯推荐，甚至加以诽谤，诚恐其超过自己，或代己之位，而彼尊贵，自己则卑贱。而有的虽知贤也不愿推荐，这种人认为多一事不如少一事，怕推荐的人如出事累及自己。故世上虽有奇才，愿推荐的少。

因此，荐贤者不仅要有知人之明，还要有荐贤之量，不嫉贤妒才，有为国家荐贤的至公之心，所以说，能荐贤才的，其本人就是贤才。历史事实说明：正因有推荐贤才的贤才，才能出现不少闻名于世的大才，这些大才也与推荐他们的贤才的大名共同垂誉于史册。

秦穆公能起用百里奚以称霸，并非穆公直接赏识他，而是由公孙枝的推荐。如果没有公孙枝的推荐，百里奚这个大才将会埋没，将在楚国当奴隶了其一生，永远没有出头的日子。公孙枝让位推荐百里奚的故事见《吕氏春秋·慎人》。

百里奚在他未遇时，过着颠沛流离的艰苦生活：晋打败虞国，他这个虞国大夫当了俘虏，后又被晋国将他当陪嫁臣送到秦国，在秦国喂牛；他逃亡被楚人抓住，被人用五张羊皮买了当奴隶。秦国大臣公孙枝听到了这个消息，他知道百里奚是个人才，建议秦穆公以五张羊皮将他赎回，让他担任自己的大臣职位。穆公说：“买之五羊之皮而属事焉，无乃为天下笑乎？”公孙枝答道：“信贤而任之，君之明也；让贤而下之，臣之忠也。君为明君，臣为忠臣。彼信贤，境内将服，敌国且畏，夫谁暇笑哉？”穆

公听之，便派人将百里奚赎回。

可见，秦穆公开始是反对起用百里奚，因为百里奚是楚人的奴隶，用奴隶为大臣，将会闹笑话。可是，公孙枝情愿让自己的大臣职位给百里奚，这非忠于国家的人是做不到的。在公孙枝的力荐下，秦穆公终于同意用百里奚。当然，秦穆公能同意用奴隶百里奚为大臣，也是明主才能做的事。正如公孙枝所说，信任贤臣，哪会闹笑话。后来的事实，确是如此！

每个时代都有百里奚这样的贤臣，问题是否有公孙枝这样忠于国家的人肯让位推荐，和秦穆公这样的明于用人的人君罢了。

《宋史·程元凤传》记载：宋度宗时，程元凤任少保、观文殿大学士，他荐举人才，不徇私情。有世交之子来求升官，元凤谢绝，其人累次来请求，言及先世之情，元凤说：“先公畴昔相荐者，以某粗知恬退故也。今子所求躐次，岂先大夫意哉？以国家官爵报私恩，某所不敢。”可是，有人尝被元凤弹劾，后见他改过，而其才可用，便推荐之，元凤说：“前日之弹劾，成其才也；今日擢用，尽其力也。”

元凤选拔人才是坚持原则的，不应提升的，即使是有恩于己的人的儿子，也不提升，正如他所说不能“以国家官爵报私恩”。而对曾被弹劾的人，因其改过而才可用，就推荐提升，正如他所说：“前日之弹劾，成其才也；今日擢用，尽其力也。”细味元凤言行，值得借鉴的有三：

一、推荐和使用官吏，元凤都是出于为国的公心，不存在任何私人的成见。二、弹劾人是为保护人才，是不使其人走上邪道，使其回到正路，促其成才。三、辩证地看人。对官吏有错误则弹劾，不使其有害于国家；改正了错误，其才可用，则擢升，使为国尽其才能。元凤如此为国保护推荐人才，只有大公无私的人才能做到。

要知人，心要至公。至公，则内不受感情的影响，外不受他人所干扰，如此则心平而正，量人则准。

人不受感情的影响，并非易事。人之所以成为万物之灵，有丰富的感情是其特征之一。感情之于人，对私事是好事，因在家庭里、朋友间需要感情，有感情就有人情味；但感情如影响到公事，就会起反作用，如感情用事就会用人唯亲，古代不少英雄的事业遭到失败，这是重要的原因之一。有鉴于此，英明之主以天下为己任，以事业为第一，只要有利于天下和事业，虽仇也用；反之，虽亲不用，故能知人得人而得天下。

掌握选择人才之权者，受到他人的干扰是不可避免的，如来自上面的压力和下面的利诱等等，屈服于此，则不能公正选拔人才，必然会使真正的人才遗漏，而使无能之辈、投机取巧者滥竽充数。如果能不怕压力，不受利诱，大公无私地选拔人才，则不会使杰出的人才望洋浩叹。





