经典图文珍藏本

冰鉴全录（上）

曾国藩 原著
刘越峰 评释

知人之鉴，并世无伦。

——清·李鸿章

虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严，……，实起事以来所未见也。

——太平天国·石达开

中国长安出版社

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。

——曾国藩

邪正看眼鼻，聪明看嘴唇；
功名看气宇，事业看精神。
寿夭看指爪，风波看脚跟；
若要问条理，全在语言中。

——曾国藩

圣贤之所美，莫美于聪明；
聪明之所贵，莫贵乎知人。

——刘　邵

经典图文珍藏本

冰鉴全录（下）

曾国藩 原著
刘越峰 评释

知人之鉴，并世无伦。

——清·李鸿章

虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严，……，实起事以来所未见也。

——太平天国·石达开

中国长安出版社

冰鉴全录

〔清〕曾国藩　原著
刘越峰　注释

（上册）

中国长安出版社

冰鉴全录

〔清〕曾国藩　原著
刘越峰　注释

（下册）

中国长安出版社

图书在版编目（CIP）数据

冰鉴全录/（清）曾国藩原著；刘越峰注释．—北京：
中国长安出版社，2003.5
ISBN 7-80175-073-X

Ⅰ.冰…　Ⅱ.①曾…②刘…　Ⅲ.①人才学-中国-清代
②冰鉴-注释　Ⅳ.C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 032136 号

冰鉴全录

（清）曾国藩　原著　　刘越峰　注释

出版：中国长安出版社
社址：北京市东城区北池子大街 14 号（100006）
发行：全国新华书店经销
电话：（010）85111378　65270593（传真）
印刷：北京星月印刷厂
开本：787×1092　1/16
印张：36
字数：506 千字
版次：2003 年 10 月第 1 版　2003 年 10 月第 1 次印刷
印数：5000 册

书号：ISBN 7-80175-073-X/D·054
定价：69.80 元（上下）

（如有印装错误　本社负责调换）

曽国藩像

本页空白

盖成大事，惟以得人才为第一要义。

——曾国藩

制胜之道，在人而不在器。

——曾国藩

知人之鉴，并世无伦。

——李鸿章

虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严，……，实起事以来所未见也。

——石达开

曾公貌之过人处，眼作三角形，常如欲睡，而绝有光。身材仅中人，行步则极厚重，言语迟缓。“国藩为人威重，美须髯，目三角有棱。每对客，注视移时不语，见者竦然，退则记其优劣，无或爽者。”（《清史稿·曾国藩传》）

文正固非有超群绝伦之才，在并时诸贤杰中，称最钝拙，其所遭值事会，亦终身在拂逆之中，然立德、立功、立言并三不朽，所成就震古烁今，而莫与京者，其一生得力在立志自拔于流俗，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积寸累，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！吾以为使曾文正公今而犹壮年，则中国必由其手获救矣。

——梁启超

毛泽东对曾国藩有过三次评价

第一次是25岁时在1917年8月25日《致黎锦熙信》中说："愚于近人，独服曾文正，观其收拾洪杨一役，完满无缺，使以今人易其位，其能如彼之完满乎?"

第二次是34岁时在1926年3月18日《纪念巴黎公社的重要意义》中说："打倒太平天国出力最多的是曾国藩，他当时是地主阶级的领袖。"

第三次是77岁时在1969年1月的一次谈话中说道："曾国藩是地主阶级最厉害的人物。"

有人说，清代中兴名臣曾国藩13套学问，流传下来的只有一套，那就是《曾国藩家书》。其实传下来的有两套，另一套是曾国藩鉴识人才的学问——《冰鉴》这一部书。

——南怀瑾·论语别裁

文人用兵，以三人为最：一是明朝王阳明，一是清代曾国藩，一是中国毛泽东。曾国藩自己带兵，三战三败，而能澄清宇内，要归功于他的知人之能——用将则胜，自将则败。

薛福成在《庸庵笔记》中讲道："江忠源因公事到京城拜见曾国藩。曾国藩与他交谈了很长时间，目送江忠源出去，说：'这个人必会名扬天下，可惜会悲壮惨节而死。'十多年后，江忠源果然以战功卓著立名天下，又在庐州苦战殉难。"

又如淮军刚刚建立之时，李鸿章带了三个人去拜见曾国藩，恰好曾公饭后散步。待曾公回来，李鸿章请求传见三人。曾公说："不必了。"李惊问其故。曾公说："第一个人低头不敢仰视，必是一个严谨细小、老成厚重之人，可任一般官职。第二个当面恭敬，正视不乱，背地里左顾右盼，必是阳奉阴违之人，不可任用。另一个人睁目而视，势同金刚，始终挺拔不懈，是忠义之人，是个将才，功名不在你我之下。"这个将才就是后来收复台湾的淮军将领刘铭传。

曾国藩以去职还乡的身份，募乡勇而替制度之绿营，齐村夫以扶将倾之大厦，将儒生而战百万之雄兵。当是时也，名不正，权不实，饷不足，朝野不予亲便，友朋不相就往，坚苦卓绝，一人而已。屡败屡战，连饮三番投江之恨，而能不舍其志，而后渐趋渐强，终于白雪回春，围九江，陷安庆，破金陵，军功卓著，万人瞩目矣。及至肃清海内，裁撤湘军，步圣人之大德，居名功于无形，朝野叹服，尽在器识宏深，规模远大之中矣。已而倡西学，办洋务，师夷之长以自强，影响播及八十载，德行功名，可谓完满无缺矣。

然所遭值事会，内忧外患，下猛药以取急效，虽争一时之安平，而遗长远之疾痛，其攘外必先安内、杀人不完据证、外事以和为贵，林林总总，卖国之名，由此而生也。更有不肖子，舍本逐末而效仿之，假公济私而奉承之，中国苦难，迢迢深远矣。然其内圣外王之誉，立德、立功、立言并三不朽，殆人之功也，殆神之力也？持大体，规全局，文正公之独特异长也。

人者，气而已。气不衰竭，则志自刚；志其刚矣，则识渐长；识之长矣，则时可用。循时以进，功自然成，名自然存，如此而已。然曾公之志，尚在功名之外，故能贞其恒，故能成其大，故能享其久。吾辈中人，有愚而不能知者也，有知而不能行者也，有行而终见弃者也。坚忍不拔者，少之又少，以此成大事者，鲜见矣。

呜呼！苟立坚志，长卓识，而时不我与，其奈天何哉？因此而冥冥终身者，又不知其几何哉！

新版序

曾国藩识人之能，前已经清楚陈列，不需赘言。本书的古文由两部书组成，一是《冰鉴》，一是《人物志》。

《冰鉴》，传闻为曾国藩所作，实非。本书后有毛笔刻印的《冰鉴》全文，末尾说，“余家有冰鉴七篇，不著撰人姓名，宛似一子，世无刻本，恐其湮没也”，署名为“南海吴荣光荷屋氏”。又题名“香山曾大经纶阁氏书”，时间是“道光己丑年仲春”。该年是公元1829年，时曾国藩19岁，尚未科举，亦未到京（24岁才去）。那个时代，文章从写成到流传，从曾国藩家乡传到北京，再于香山书写刊印，需要很长时间，显非少年曾国藩所为。曾国藩名闻天下，是50岁以后的事。南怀瑾先生推崇曾国藩13套本领，《冰鉴》是其一，但未肯定地说《冰鉴》作者是曾国藩。本书称“曾国藩原著”，实不妥，沿袭俗论而已。

《人物志》，三国时期魏国刘邵撰写。刘邵故事见于《三国志》，邯郸人，主要活动在文帝曹丕、明帝曹叡时期，文官，官至散骑常侍（二三品之间，主职规谏皇帝过失）。事迹不多，一是预见孙权联公孙渊不成，二是预见东吴兵围合肥无功，倒是同为散骑侍郎的夏侯惠为他写的一通推荐文字很有意思（那时做官不是科举考试，而是推荐，举孝廉就是推荐有孝心有德行的人出来主持政务——做官），赞表他说：

性实之士服其平和良正，清静之人慕其玄虚退让，

文学之士嘉其推步详密，法理之士明其分数精比，

意思之士知其沈深笃固，文章之士爱其著论属辞，

制度之士贵其化略教要，策谋之士赞其明思通微……

言过其实是一定的，但可见那个时代的风范和刘邵的一般为人。明帝曹叡颇为欣赏刘邵，有“明帝美之”四字。著作有《论法》《人物志》《都官考课》《说略》等百余篇。

《人物志》讲考较人物的方法，那个时代品评人物很流行。《人物志》与《冰鉴》的鉴人方法完全不同，都有其糟粕，我们不要盲从。

本书在援引事例上，有很多错误，因为种种耽搁，未及更正，恳请读者原谅。读者能由原作思路得到一些启发，就是有益的。

末尾要说明的是，现有一股给曾国藩李鸿章翻案的风气。曾国藩李鸿章的卖国罪名，不是哪一个史家硬戴给他们的帽子。为其翻案的人认为，既然弱国无外交，曾李在敌强我弱、国内又不团结的内外困境中，走妥协退让的道路是正确的，以屈辱退让换取国力恢复的时机与条件。敌强我弱，国内不团结，这是实情，但清政府

与曾李的软弱退让，杀国民以博取洋人的欢心，他们在为谁的利益退让呢？

日本侵略我中华时，中国是不是一样的敌强我弱？国民党围追堵截我红军八路军新四军，中国是不是一样不团结？但毛泽东的军队妥协退让了吗？鼓舞我中华士气的平型关大捷、百团大战、台儿庄战役（国民党），不是也把日本打的落花流水吗（我方也付出沉重代价）？确实有一个很大不同，那就是只日本在侵我中华，而不是八国联军，世界列强。可论者又是否看到，抗日期间，我八路军官兵有多么艰苦？尽管名义上领有国民党政府发给的军饷，但由于兵员增加，蒋介石又拖欠克扣，1938年1月，朱德彭德怀告驻武汉王明周恩来急电："部队扩大，使用费亦大增加，此刻已陷于极端困难，以至无法解决的严重状态中。"战士的生活标准是，每人每天小米1斤半、菜1斤，肉、油、盐则是按月供应，各5.6两。这是今天的一般大学生无法想象的生活，而他们还要跑着两腿行军打仗！朱德彭德怀等每月津贴5元，一般战士1元。1939年5月，经济更加困难，乃至八路军上下每人当月都只能发1元津贴。八路军总部各单位的干部，每人每天口粮只有7两，战士则不足1斤。总部的干部每天还要采1斤半树叶野菜，交炊事班与粮食掺做。彭德怀、滕代远、罗瑞卿等高级干部，个个面有菜色，他们跟普通官兵一样每天两顿菜粥、榆叶面条，或黑豆皮做的饽饽，彭德怀时常便血。

正是这样的艰苦卓绝，我中华坚持到了抗战的胜利。至少我个人愿意设想，即使没有第二次世界大战的世界性战场，有这样一支艰苦卓绝的战斗队伍，有八路军共产党的正确的战斗策略，抗日战争仍然会最终胜利，只是战斗更艰苦时间更长牺牲更多而已。

清政府与曾李又过着怎样的生活呢，他们有那样艰苦卓绝的决心和战斗意志吗？曾国藩是很节俭的了，仍然日费数金。他的节俭也决不是要与官兵同苦。慈禧太后1餐，等于10个普通百姓吃1年。为祝寿而建颐和园，竟至挪用军费。

曾国藩并是要做卖国贼，他创办洋务，就是要奋发图强，但他错断了中国人民的爱国心和献身精神。他也常言：制胜之道，在人而不在器。但在对付列强时，他没有了中年时代的生气，选择了忍耐妥协，至于投降卖国。中国历史从正反两面证明，从来都不是中国老百姓不敢战斗，而是统治者妥协投降。

当然要承认，曾国藩常个人的人性魅力是巨大的，他的克己修身勤政值得后人学习。他的妥协卖国立场为时所迫的一面，与汪精卫等卖国贼有性质的不同。

妥协退让的策略也不是不可用，为苏维埃政权的稳固，列宁不也割让了部分土地吗？但明智之士自然知道，妥协退让，忍辱负重，卧薪尝胆如勾践，那些都是策略，但不能说投降卖国也是值得称道的策略。

曾李有很多优点，可资借鉴，不能因某种罪名就否定他的一切。本书即是在这个前提下整理出版的。目的是想提醒读者，不要因为崇拜曾李的优点，把国仇家恨都忘掉了。

以上是我的个人想法，供参考。

旧版序

前清光禄大夫，太子太保，武英殿大学士，兵部尚书，两江总督，赏戴双眼花翎，赏穿黄马褂，世袭一等毅勇侯曾国藩先生：

您老可好？尚记挂您身后大清王朝的安危否？尚记挂我中华遭列强侵辱的命运否？这些都已成为历史了。

您老经邦济国的才能，后人是推崇备至的。梁启超先生认为，当列强侵我中华、割我疆土、凌害我同胞之时，如果您老犹壮年，则中国必由您手获救矣。您后来的湖南老乡、建立红色中国的毛泽东，文治武功、名扬天下的一代雄主，在年青时说："吾于近人，独服曾文正。"至于蒋介石，虽败于毛之手，仍将您老的《家书》《冰鉴》置于案头，朝夕揣摸，欲效您老"打掉牙和血吞"之倔强气也。

到20世纪末，又有叫唐浩明的，起于陈牍灰籍之中，根据您老生平故事，写成洋洋洒洒100万言的长篇巨著《曾国藩》三部曲，风行海峡两岸，掀起一个研究您老生平思想的热潮。本书则赶了这个热潮的尾声。

本书的缘起，概因为身边的一些朋友，要么抱怨人才苦短，要么老上人家的当。抱怨的，是因为不懂得如何发现、鉴别人才，而非没有——泱泱我中华，会没有人才吗？上当的，是因为对人的判断力弱，而非人心不可知——善恶都写在眼睛里，会感觉不到吗？以上两种，都能从您老留下来的智慧中找到解决的办法。

您老的知人之能，大家都是知道的。连您老的"对头"、太平天国著名猛将翼王石达开都点头称赞，其他人的评价就勿须列举了。

南怀瑾先生讲，您老识别人才的本事源于《冰鉴》一书，该书一时间大受欢迎，成为人人争读的一部奇书，似乎您老的知人之能就得自一本书。这是有失公允的。知人之能是丰富经验积淀的结果；要达到您老的水准，还需要天分。《冰鉴》虽好，但还不足以体现您老丰富的识才智慧之十一。您老说江忠源会"立名天下"，十余年后当"悲壮惨节而死"，这是怎么看出来的？《冰鉴》没有讲，其他书也没有讲。而且，您老在立言方面也可谓震古烁今，当然也知道刘邵的《人物志》，那也是鉴别人才的一部奇书，许多人对此都只字不提，又是一大遗憾。

《人物志》和《冰鉴》两部书，在中国人才学领域中究竟有什么样的地位，似乎从来没有人明确地并行论及。钱穆先生对《人物志》的评价很高，1961年在香港大学对该书做了一个专题演讲。汤用彤先生也有专文论述。该书成于三国时期，到近代才受到重视。《冰鉴》一书起于您老之手（作者是否是您老，晚生尚想考证），后由蒋介石、南怀瑾等的推崇和介绍，声名隆于天下。

这里将两本书合并出版，是基于这样的考虑：一、都是讨论鉴别人才的；二《冰鉴》侧重于由外及里、由形及心的考察，《人物志》则比较全面，性格、言语、类别、识人错误等都讲到了，因此也受到西方心理学界的关注；三、以“鉴别人才”为红线将两书集结出版，以前还未曾有过。因此，本书将是迄今为止最为全面、系统、完整地讨论“如何鉴别人才”问题的著作。这构成本书的一大特点（这种评价，是否属井底之蛙，还没来得及查证，恐为天下笑）。

本书的另一个特点是，充分结合中国古代鉴别人才的精典案例。案例如此之多，是同类书籍所没有的，比如孔子听哭声辨人心性、彭宣识别王莽神不正、袁天罡识别武则天、司马昭识魏舒于寒微之中、曾国藩识别江忠源和刘铭传。这样编排，是充分考虑到中国读者喜欢从具体情节中去提炼本质规律的阅读习惯。为免去凑篇幅、赚稿费嫌疑，尽量选择那些智慧含量高的故事，不同的读者可以读出不同的思想来，充分体现中国古人博大精深、微言大义的智慧特征。本书还参考了南怀瑾先生和余秋雨先生的近作，呆伯特谨在此向两位文化大师表示感谢。

本书收录了《冰鉴》全文。《人物志》则汲取了全部精华，这样处理，一是考虑到时代变化、删去那些无实际意义的文字；二是舍弃一段一段随文评注的传统，使原著重点更加突出，普通读者也可免去阅读深奥古文的麻烦和痛苦；三是替读者做时间和经济上的考虑，故未将该书全文收录到文尾，免去捆绑销售之嫌。想进一步研究该书的读者，可另行购买单行本，相信两种版本不会冲突。

祝好！

无由会晤，不胜区区向往之致！

目　录

第一章　鉴别人才的九大特征 …… (1)

彭宣识别王莽神不正 (9)

查继佐识别奇丐吴六奇 (13)

尹嬖妤不上汉武帝的当 (17)

老太婆识别汉武帝 (18)

第一节　见　面 …… (1)

第二节　九大特征 …… (7)

第三节　中和之才最贵 …… (19)

第四节　聪明次之 …… (21)

第五节　人才的五个层次 …… (24)

第二章　识别忠正与奸邪 …… (29)

曾国藩识别江忠源 (35)

曾国藩岳父慧眼识才，招曾为女婿 (44)

石达开称赞曾国藩识才之能 (51)

袁天罡识别武则天 (57)

第一节　考察精神 …… (29)

第二节　识别人的邪正 …… (39)

第三节　考察小心者与大胆者 …… (50)

第三章　分析性格 …… (58)

范蠡由性格知大儿无心害死二儿 (61)

第一节　性格识人 …… (58)

第二节　领导者理想性格分析 …… (62)

第三节　12 种偏才性格分析 …… (65)

第四章　分类考察 …… (92)

淳于髡察色知人心 (111)

姑布子卿识别赵襄子（112）
郑板桥上圈套（112）
第一节　德行高妙的人（清节家）……（92）
第二节　强调制度的人（法家）……（94）
第三节　谋略之才（术家）……（97）
第四节　国体栋梁之才……（101）
第五节　大臣地方官之才（器能）……（103）
第六节　智意之士（术家支流）……（106）
第七节　臧否之才（清节支流）……（109）
第八节　伎俩之才（法家支流）……（114）
第九节　文儒之才……（118）
第十节　骁雄之才……（127）
第五章　观察言语……（130）
孙权识别伪人才（144）
郭嘉知孙策早夭（157）
第一节　言语识人……（130）
第二节　言谈鉴人优劣……（136）
第三节　七种似是而非的人……（141）
第四节　在论辩中考察人……（146）
第五节　从言语中察人得失……（150）
第六节　言谈中的八个优点……（155）
第六章　考察才能……（166）
第一节　人才特点……（166）
第二节　八种人才的优势……（180）
第三节　各类人才的职权……（189）
第四节　主管之才与使用之才……（193）
第七章　考察外形内心……（201）
郑武公纯奸能豁达（224）
第一节　总论外形内心……（201）
第二节　考察外形……（208）
第三节　考察内心……（214）

第八章　观察容貌 …… (227)

《拍案惊奇》中的识人典例（246）

第一节　总论容貌 …… (227)
第二节　考察仪容 …… (233)
第三节　考察外貌 …… (243)
第四节　面部其他 …… (254)

第九章　情　　态 …… (281)

曾国藩与舞姬（294）
陈瓘识破蔡京（295）

第一节　总论情态 …… (281)
第二节　论恒态 …… (286)
第三节　论时态 …… (294)

第十章　早慧与大器晚成 …… (303)

第一节　总论须眉 …… (303)
第二节　早　慧 …… (309)
第三节　大器晚成 …… (317)

第十一章　闻声辨人 …… (324)

郑子产闻声知淫妇害夫（325）
孔子听哭声知人心事（326）
万宝常听隋文帝音乐哭隋将亡（340）

第一节　总论声音 …… (324)
第二节　论　声 …… (333)
第三节　论　音 …… (342)

第十二章　观察气色 …… (347)

扁鹊观气色知蔡桓公病入膏肓（350）

第一节　总论气色 …… (347)
第二节　气色的类型 …… (357)
第三节　论文人气色 …… (361)
第四节　青白两色 …… (365)

第十三章　从为人处世考察 …… (371)

宫之奇谏假道败因分析（387）

第一节　从胸襟气度识人成就 …… (371)
第二节　如何判断一个人荣福的长久与短暂 …… (380)
第三节　谦卑含容与当仁不让 …… (385)
第四节　兢兢业业与嘻嘻哈哈 …… (387)
第五节　警惕“妇人之仁” …… (391)
第六节　从“吃亏是福”考察一个人的真实意图 …… (396)

第十四章　英才与雄才 …… (402)

古代大盗跖性格分析（417）

第一节　英雄之分 …… (402)
第二节　三种英才 …… (405)
第三节　三种雄才 …… (414)
第四节　谁是英雄？ …… (419)
第五节　英之雄才孰重孰轻 …… (424)

第十五章　八种基本方法 …… (428)

曾国藩识别刘名传（473）

第一节　判断一个人是否表里如一 …… (428)
第二节　从表情考察内心世界 …… (435)
第三节　从表面特征判断人的声望 …… (441)
第四节　判断模棱两可人的方法 …… (443)
第五节　观其敬爱，识其前程 …… (450)
第六节　从情绪上察人心胸 …… (453)
第七节　从缺点反观优点 …… (459)
第八节　从聪明看成就 …… (466)

第十六章　七种基本错误 …… (474)

曾国藩上当（480）

第一节　耳闻目睹也有偏差 …… (474)
第二节　个人好恶的影响 …… (477)
第三节　只凭志向来断人 …… (481)
第四节　重早慧轻晚成 …… (484)

第五节　同类的人未必相互称颂 …… (486)
第六节　地位财势对人才的影响 …… (490)
第七节　奇人异士的真伪 …… (497)

第十七章　主要错误——以己观人 …… (502)

第一节　以己观人 …… (502)
第二节　各类人才易犯的识人错误 …… (512)
第三节　如何排解“以己观人”的错误 …… (518)

第十八章　知人的两种困难 …… (523)

第一节　知人之难 …… (523)
第二节　第一印象的错误 …… (539)
第三节　动静结合考察人 …… (545)
第四节　人才得到任用的困难 …… (552)

本页空白

第一章　鉴别人才的九大特征

第一节　见　面

物生有形
形有精神
能知精神
则可知人矣

【原典】

盖人物之本，出乎情性[①]。情性之理，微妙而玄。非圣人之察，其孰能究之哉？而阴阳刚柔之质，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。是故五质[②]内充，五精[③]外章，包以澹泊，是以目采五晖[④]之光也。故曰：物生有形，形有精神，能知精神，则可穷理尽性矣。

【注释】

①情性：情感和本性。情，阴之化；性，阳之施；人禀阴阳而生，故内怀六情五性。

②五质：仁、礼、义、智、勇五种品质。

③五精：心、肺、肝、脾、肾五脏的精气，以五精合五质。

④五晖：青、黄、赤、白、黑五种颜色。

【译文】

人物的品质能力都出自于情性。情性的道理微妙而玄奥，如果没有圣人那样的洞察力，谁能够详究其中的玄机呢？凡是由血肉精气构成的生命体，无不是以元一为本质，秉阴阳两气而立心性，吸万物精华，集金、木、水、火、土五行而成形体。阴阳刚柔的特征通过形貌容姿、言语声色表现出来，发自内心的真情实感，与外部表现相对应。既然外有形体内有本质，当然可以循着外形来探究其本性。因此说：物生有形

体，必有其精神，了解其精神，自然能够穷尽他的本质。

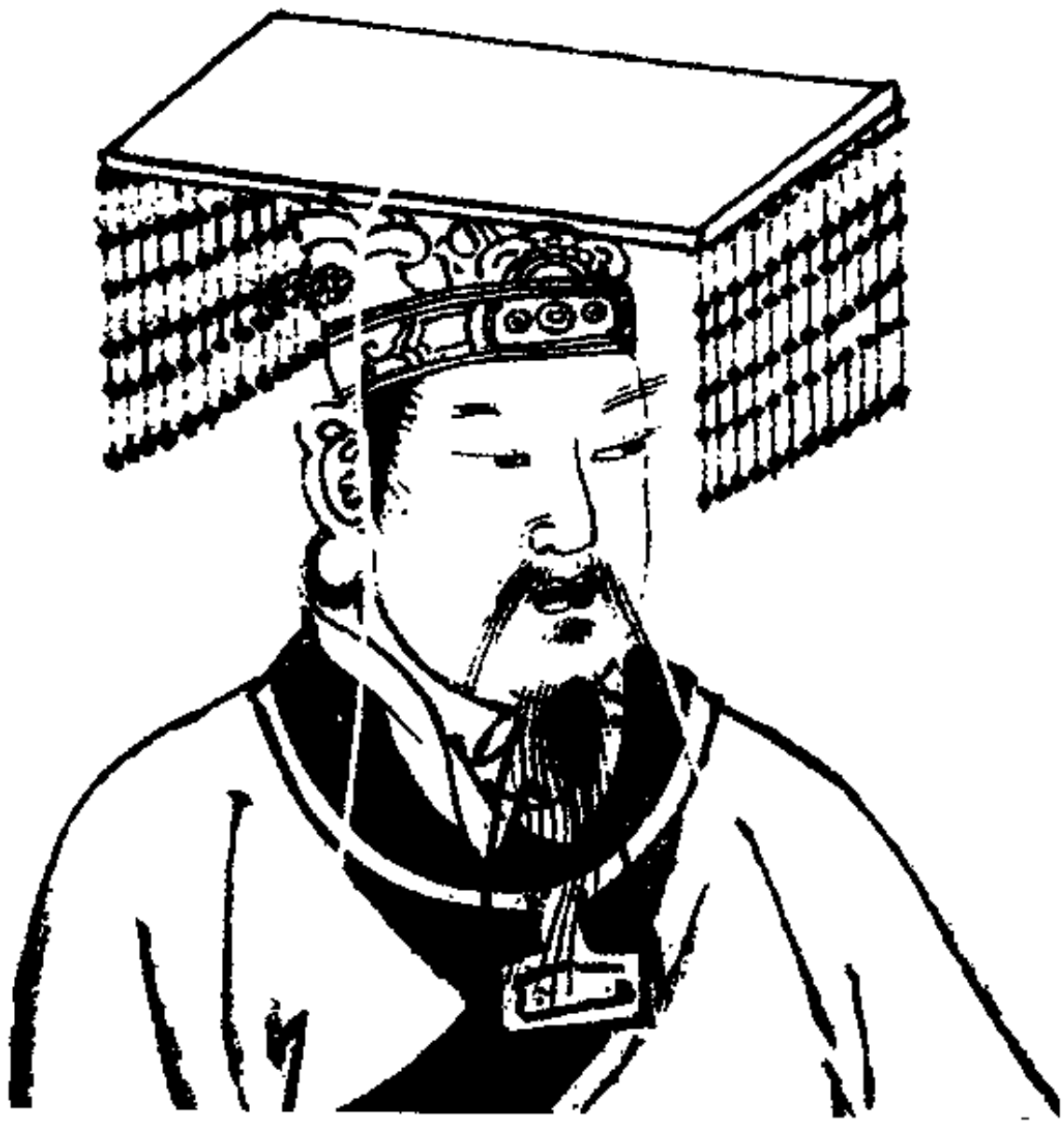
鉴别人才很有些像挑选木材。伐木工人在选料时，先从外形上打量，看树木是否有笔直挺拔之势；再考察质地，是缜密结实呢，还是疏泡松脆；要么从品种上考察，要么敲敲打打听一听，用这样一些方法来判断树木是否能当得大用。品鉴人物也是这样，总要见一见面，有一个初步印象后，再进一步考察品德和才能。“见面”的过程，实际上就是从外貌形相上来考察、鉴别人才。这种方法不一定准确，也没得到科学的论证，但使用频率很高，是鉴别人才的最基本的方法。这“一面之间”往往决定了一个人的命运，甚至影响一个民族、一个国家。

盘古。神话中开天辟地的人，传说生于天地混沌中，后来天地开辟，天日高一丈，地日厚一丈，他日长一丈，如此一万八千岁，天就极高，地就极低。

人生于天地之间，萃集日月的精华，钟汇万物的灵气，其聪明才智足以使人类永无止境地去创造，去掠夺，并主宰整个生命世界，而其他生命体的智慧则仅够帮助它们找到食物。人融合天地万物的华宅，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐发藏在心间，虽然外部形貌上有种种不同的表现，但内心的活动却是其他人看不见

的，凭什么说可以从外貌形相上发现人内在的心性品质和能力呢？

人的差别主要体现在思想和性格上。鉴别人才，实质上就是区别一个人思想和性格的优劣。优秀的人才大体上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性奇高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥洒自如；一种是刻苦勤奋、脚踏实地的人，他们往往要历经许多磨难、付出艰苦的努力才能成功，但也持久，稳固，坚实。这两种人有一个共同的特点——善于思考。前一种人是敏于思考，聪明，因而目光神情上显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人是勤于思考，智慧，因而显得执著坚强，沉雄稳重，不折不挠，不轻易言败。这些良好品质是他们成功的重要保证。而这些神情特征是可以从外貌形相上观察到的。比如神态威猛的人勇敢，详和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……



黄帝。传说中中原各族的共同祖先。姬姓，号轩辕氏、有熊氏。少典之子。相传炎帝扰乱各部落，他在涿泉打败炎帝，又率领各部落在涿鹿击杀蚩尤。从此被拥戴为部落联盟领袖。又被战国时黄老学派推崇为始祖。今国人自称炎黄子孙，即指他与炎帝。

我们知道，运动之后气血贯通时的脸色（肤色）与先前不一样。这种差别长年累月持续下去，面部色泽必然有明显的变化。大脑思维也是一种剧烈的运动，它不通过空间距离的位移来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通（心理学上的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体传电一样，在这个传导过程中，有的神经窦能被打开，有的神经元之间能联接贯通，有的却不能，这种现

象由量变积累到质变，就是人各自不同的天赋特长)。长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部气色神态会不一样。这种区别就可能作为从外貌形相上来鉴别人物的一个依据。

古代养生学认为，形能养血，血能养气，气能养神，因此形全则血全，血全则气全，气全则神全。这个“神”，就是器宇目光中表现出来的，能体现一个人心性才情特质的气质性的东西。中医学认为，通则不痛，痛则不通，形体完备是有助于气血通畅的（血液微循环系统研究的结果是：微循环系统被破坏，直接影响到身体相应部位的健康，由此而及整个机体的健康），因此形体完备（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃发。形全，有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性才情等品质。当然，这种方法不是绝对正确，但可以作为鉴别人才的一个重要参考。

这可以在太极拳上找到印证。太极拳讲究姿式的标准，一招一式对手足位置都有比较明确的尺寸要求（有的拳师也不尽然)。这不是用科学实验方法反复演算论证得出来的，而是源于千百年来无数的拳师们集其毕生精力的练习和思考。练拳时，气血在体内奔流不息，绵绵滔滔如长江大河，前后相继，要求不能有丝毫间断。如果在某一式某一处气血不能圆润自如地流转运行，练习者会觉得该处极不舒服，自觉不自觉中，由于肢体位置、姿势的调整，气血贯通了，人也舒服了，练起拳来更得心应手，体内气息也更奔流自如。一代又一代拳师在这样的努力和思考中总结，流传下太极拳现今的架式。这也可以解释，为什么同是杨氏太极拳，而各支传人手下的拳架总不完全一样。

尧。传说中父系氏族社会后期部落联盟首领。号陶唐氏，名放勋，史称唐尧。曾命羲和掌管时令，制定历法。咨询四岳，选舜为其继任人。对舜进行三年考核后，命舜摄位行政。他死后，由舜继位，史称禅让。

太极拳讲究姿式的标准，目的在于达到“以意行气，以气催形”的要求，从而增强功力，因为它首先是一门武术，而武术的首要目的是用来打击敌人、保卫自己的。“以意行气，以气催形”的结果是，长期坚持练拳的人的血色气质的确与其他人不一样。

人的思考也是一种运动，伴随着相关的气血运行和更为复杂的生理原理。长期思考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的头面特征。古人也早就认为，潜心读书本来就是一种气功态，因而文化人与其他人的面部气质确实不一样。这犹如冰河洗石，天长日久，河流中的石头与其他石头有明显的外形差异；水流情况不一样，石头外形差异也不一样，平缓水区与激流险浪处的石头就有区别。石头的差异来自于外力的作用，人头面上的特征则源于内部思维力量的冲刷和熏陶，外显出来就是气质、神态、精光等的区别。由此可以从外及内地来考察人物的心性才情。

但鉴别人物绝不像伐木工人的活动那么简单。人有一颗聪明的头脑，还有坚强的意志力，这给识别人物心性才能带来了许多人为的障碍。思考能力帮人类创造了一切，从粗陋的木棒到原子弹，从只能捕得几条小鱼的绳网到今天一网打尽天下的因特网，思想是指导人行动的第一工具。更为突出的是，人能控制自己的感情变化，能主动地掩饰自己的内心活动，这是奸邪之人得逞其阴谋、大智大勇的人临危脱险的一个重要原因（例见第十五章第二节杨坚事）。

当然，人才毕竟是可以鉴别的，其心性品质终会被人发现，即使是那些深藏不露、修身养德的高人也不例外。

从外表谈吐上着手，发现人物的才能比识别心性品质要容易些。能够在一面之间就准确判断出一个人的能力和品质，实在是品鉴人物的惯手。品质、能力俱佳的人物少，能识别其高下真伪的人也许更少。

从本质上来看，香兰和臭草不会是同一种气味，雄鹰和家鸡也不会有一样的翅膀。同理，忠臣就是忠臣，奸贼就是奸贼，不会因为都长着人貌，都穿着人衣，就混为一谈。尽管在言行举止上有交错混杂的现象，但由于本性不一样，差别终究会显现。披着羊皮的狼仍然是狼，生了病、不咬人的狮子终究还是狮子。比如王莽，在大权没有巩固之前，始终做温良恭顺态，深得叔伯、皇室人的赏识，许多善良大臣和老百姓也把他作忠臣看。如果他在未篡位之前就因故死去，该如何评鉴他的本性呢？是否他就成为周公吐甫，天下归心式的忠臣了呢？不是！当时一个叫彭宣的人，见到王莽后，察觉了他的奸邪之心，但又不敢说，又自知无力干涉，就辞官还乡避祸去了（详见本章第二节）。

从外表上考察人物虽然不全面，但很直观，“人不可以貌相”说得也对，但只讲到了人物的另一个方面。俗话说：“相由心生。”这又体现了人物的一个方面。对于这个问题，古希腊哲学家柏拉图这样说：“我们每个人都从个体上表现着我们的思想（We each embody our own idea）。”亚里士多德这样说：“形象导致个性的差异（Individuality resides in a formal cause）。”亚里士多德的话与中国“相由心生”的思想已是非常接近了。生活经验丰富的人，的确是能够从形相神态上来推断人的心性才能的。远的不说，100

多年前的曾国藩就是鉴别人物的高手。毛泽东在1917年8月23日（时年25岁）《致黎锦熙书》中说："愚于近人，独服曾文正。"这个"曾文正"，就是曾国藩，他创建的湘军是击败太平天国的主要军事力量。曾国藩为人威重，三角眼且有棱，在接见客人时，注视客人而不说话，往往看得人洋洋汗背、竦然难持；由此断人才情，百不爽一。实可称为鉴别人物的高手高手高高手了。连太平天国领袖之一，翼王石达开都称赞曾国藩的识人之能。

舜。传说中父系氏族社会后期部落联盟首领。姚姓，一作妫姓，号有虞氏，名重华，史称虞舜。相传因四岳推举，尧命他摄政。他巡行四方，除去共工、骧兜、三苗、鲧四人。尧去世后继位，后咨询四岳，选治水有功的大禹为继承人。

由于人的复杂性，从外貌形相上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯"以貌取人"的错误。除了丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他捷径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形相会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。因此，如果只凭外表形相来识别人物，往往会犯错误。前面讲的曾国藩也在这上面栽了大跟头（详见第十六章第二节）。因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，万万不可妄然以外表看人，而不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，用科学的组织策略来推动，团体的力量无疑会猛增。

这里顺带着论一下人才团结的力量问题。组织管理的力量和重要性可以用一个精典的军事理论来说明。甲、乙两国都有自己的骑兵。甲国的骑兵特点在于技艺精良，凶猛彪悍，个人战斗素质比乙国骑兵高，个人战斗能力比乙国骑兵强。乙国骑兵的特点在于部队训练有素，虽个人力量比甲国骑兵弱，但由于有组织有号令，团队战斗力反而比甲国强，10个有组织的乙国骑兵能打败15个甲国骑兵，1000个乙国骑兵组织起

来能打败1500个甲国骑兵。由此可以知道，人才固然重要，但如果缺乏组织和管理，各自为战，人才本身的力量就会大打折扣。因此，用人单位在强调识别人才、使用人才时，一定不要忽略了团体协作配合的作用。一等人才一流的协作，会产生惊人的力量，二等人才一流的配合会超过一等人才的力量或与之相当。在现有的人员素质条件下，前者往往难以实现，后者能够实现，却往往被用人者忽略。用人者应根据具体情况，确定正确的人才策略。

第二节　九大特征

凡有血气者
莫不含元一以为质
体五行而著形
苟有形质（九征）
犹可即而求之

【窄典】

性之所尽，九质之征[①]也。然则平陂[②]之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怿[③]之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。

【注释】

①九质之征：九大品质的特征。
②平陂（bēi）：平正偏邪。
③惨怿（yì）：惨，悲伤；怿，喜悦。

【译文】

人物心性才情的变化呈现出九种征象。忠直奸邪的在于神正直明朗与否，智明愚暗的在于精清爽明快与否，勇敢怯懦的在于筋劲健与否，坚强柔弱的在于骨强硬与否，沉浮静躁的在于气沉定与否，欢喜悲伤的在于色悦与否，端庄大方、邪顽卑下的在于仪整与否，心怀奸诈、端庄严肃的在于容严与否，性情平和、急进鲁莽的在于言急与否。

1. 观神识人

神平则质平，神邪则质邪

观察一个人的“神”，可以辨别他的忠奸贤肖。“神”正其人正，“神”邪其人奸。平常所说的“人逢喜事精神爽”，是不分品质好坏而人所共有的精神状态。这里谈及的“神”与“精神”一词不完全一样，神发自于人的心性品质，集中体现在面部，尤其是两只眼睛里，即曾国藩所说的“一身精神，具乎两目”。

大禹。亦称夏禹、戎禹。传说中古代部落联盟领袖。姒姓，名文命。鲧之子。原为夏后氏部落领袖，奉舜命治理洪水。治水13年中，三过家门而不入。后以治水有功，被舜选为继承人，舜死后任部落联盟领袖。其子启建立中国历史上第一个奴隶制国家，夏代。

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

如果一个人的“神”侵邪偏狭，“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性，而不会轻易发难，不打无准备的仗，是大奸大贼一类的人。对这类人物的鉴别方法详见第二章第二、第三两节。

需要说明的是，神固然与遗传有关，但更主要的是在后天环境中磨炼出来的。

王莽这个人在历史上的名声并不太好，但就他本人的才能胆识而言，在当时也算得上是一个极其难得的人才。如果他不篡取王位，不显露本性，仍像未夺得朝政大权之前那样勤奋忠心地工作、俭朴地生活，说不定会成为一个流芳百世的周公式人物。

王莽的姑姑是皇后娘娘，几个叔伯也都贵为将军公侯，但他的老爸王曼死得太早，孤儿寡母的，虽然生活不成问题，但在族人中受到的冷落和排斥，给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺王位的叛逆性格的最初原因。王莽稍稍懂事以后，就开始勤奋学习。王安石讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。王莽渐渐以一个谦让恭俭、不侍享乐的进步青年形象出现在族人面前，穿戴得像一个克己修身的儒生，不仅对母亲和亲长极其孝顺（那个时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，与朝野的光明俊伟人士交往结纳，深得时人的赞誉。

他的叔叔、大将军王凤生了病，王莽朝夕不离床头，殷勤地服侍，汤药都由王莽尝过以后再给王凤喝，以防有人下毒。几个月下来，王凤的病好了，王莽却是蓬头垢面，满脸憔悴，感动得王凤唏嘘而叹：有子不如有王莽。王凤临死前，托姐姐（时已为太后）和皇上提拔提拔王莽，大司空王商和当世的一些名人也盛赞王莽的品德才行，王莽因此被封为新都侯。

封侯以后，王莽仍然保持着廉敬恭让的作风，在人前不敢有丝毫马虎和得意，但暗地里开始有享乐的意思了。他曾经私下买了一个漂亮的奴婢，却被堂弟无意中撞见，王莽就对他说：“后将军朱子元没有儿子。看相的人说这个女子宜产佳儿，因此就主动帮朱将军买了回来。”当时就把那个奴婢送到了朱子元府上。

他的族叔王根辅佐朝政数年后，因身体不好，向皇太后申请退休。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，与许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉成帝刘骜的宠信。王莽对王根说：“淳于长想取代您，正在跟手下人商量办法。”王根怒气陡生，叫王莽向皇太后举报淳于长的阴谋。由于太后本对许皇后不满，乘机把淳于长搞了下去。

因为这次告发大奸，王莽代替王根成为大司马，时年 38 岁。他更加注意自己的形象和声誉。母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。一个穿着粗布衣服，妆饰与一般仆妇无多大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，还不以为意，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人惊得眼睛铜铃大。

夏启。夏代国君。姒姓。禹之子。传禹曾选定东夷族的伯益做继承人。禹死后，他即继王位，与伯益发生争夺，杀伯益，确立传子制度。有窟氏不服，也被他攻灭。

后人读历史，都知道这是王莽隐瞒自己真实目的的举动，但当时的许多人都被王莽的忠诚耿洁迷惑住了，赞誉之辞盛若花海。

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

王莽专权、篡位后，奸诈虚伪终于袒露于天下。如果王莽得势之前，有当权的人能发现他的心怀险诈，也许历史会是另一个样子。

当初，汉武帝以公孙弘为御史大夫，公孙弘生活俭朴，盖的是布被，也不多吃肉食。以耿介忠直著称的老臣汲黯（时为丞相）说："公孙弘位在三公，奉禄甚多，却盖布被，这是伪诈。"汉武帝以此言问公孙弘。公孙弘说："是实话。公卿王侯中与臣关系最好的莫过于汲黯。他今天当面责难我的过错，确实说到我的毛病上去了。位列三公而穿戴与小官吏一样，确实是虚伪，为钓名沽誉耳，确如汲黯所言。如果没有汲黯的忠直耿介，陛下如何能听到这样正直的话呢？"公孙弘既掩己过，又捧汲黯的公直，再捧汉武帝英明，汉武帝深以为是，对公孙弘的谦让越发敬重。后公孙弘升为丞相，

侍权要奸，因牵连而被诛，开西汉诛杀水厢之始.

夏桀。夏代国君。名履癸。残酷剥削，暴虐荒淫。在有仍会合诸侯，攻灭有缗氏。后被商汤所败，出奔南巢（今安徽巢湖市西南）死。夏朝灭亡。

关于王莽，还有一个补缀。据说刘邦在斩白蛇时，蛇对刘邦说："你将因斩杀我而名扬天下，贵为天子；又因为你杀我，所以，你砍我头，我闹你头，你砍我尾，我闹你尾。"刘邦想了想，很有意思地将蛇拦腰斩断了。结果，汉朝的江山一头一尾都比较平安，虽有七国之乱，但都没成气候，惟独西、东汉中间出了个王莽，而传说王莽本是一条大蟒化身。（传说实不可信，聊备于此，以增文字的乐趣。）

王莽专权时，巴郡有个任文公，知道天下将乱，就督促家人背负百十斤重的物品，绕着房舍跑，每天锻炼不止，没有人知道为什么。后来各地发生战争，任文公一家大小背着粮食财物，在祸乱中生存下来，而其他人遗亡的甚多。看来，这个任文公也不是一般的人，远在巴郡，知道天下将乱，高人也。知天机不可泄，只好保家人，也算一种明智。

神的偏邪与形有一定的联系，比如生活中"鼠眉贼眼，一看就不是好东西"的一类人，事实上不尽是这样，长相丑恶的人往往有善良、仁爱、忠诚的心。因此说"以形观人"错误多多。而神则来自于心灵本性，实难做假，以它来断人品性，确实可靠，简便易行（详见本书第二章）。

2. 观精识人

精惠则智明，精浊则智暗

观察一个人的“精”，可以识别他的智明愚暗。聪明敏慧的，其“精”条达明畅；愚钝鲁笨的，其“精”粗疏暗昧。这个“精”，与“精明强干”的“精”字在意义上有些联系，但识别起来，并不容易。

古谓人有“精、气、神”三性，“精”指一个人才智能力在气质上的外部显露。花气袭人是芳香，人的才情心力也会像花香一样有质无形地、悠扬淡远地传播出来，以“精”的感觉形式存在。

由于人性情品质的复杂，加上个人修养和环境、营养等因素的影响，有些人的“精”和“神”表露不十分明显，特别是处于落魄颓丧时期，普通人难对此一目了然、一洞澄明。这需要识人者运用经验和感觉去进行综合判断。许多人都有这种体验，一看某人，就知道他聪不聪明，道理即在于此。

3. 观筋识人

筋劲则势勇，筋弱则势怯

观察一个人的“筋”，能识别他的胆量。“筋”劲，其人勇猛有力，“筋”松，其人怯懦乏劲，像弱柔无缚鸡之力的酸腐书生。一个人手足如受到伤害，医生要专门察看一下手足能否自由地活动，如伸展自如，表明筋健完好无损，医治起来不甚麻烦。

“筋”是一个人力量的基础。“筋”强劲，其人势勇，行事大胆洒脱，“筋”软弱，其人势怯，行事唯唯诺诺，无甚主见。这一个特征很难在鉴别人才时单独使用，往往与“骨”等特征合并运用。

4. 观骨识人

骨刚则质刚，骨柔则质弱

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

喋血庄氏《明史》案，是清初最大的一起文字狱，被凌迟、斩决的达 70 多人，震惊华夏。事源于浙江湖州府南浔镇上的庄廷鑨。其家有钱财，庄廷鑨也很有抱负，不料一场大病导致双目失明。之后，意外地得到明朝相国朱国桢修撰的《明史》的最后几十卷手稿。庄廷鑨立志学左丘明盲目著《国语》的事迹，聘请江浙文人吴之铭等十多人，对该稿进行整理和润色，更名为《明史辑略》，署上庄廷鑨并江浙十八名士的名字刻印刊行，其中有江南名士查继佐（即查伊璜）。可惜庄廷鑨未见到《明史辑略》正式出版就去世了。

商汤。又称武汤、武王、天乙、成汤，或成唐。甲骨文称唐、大乙，又称高祖乙。原为商族领袖，与有莘氏通婚，任用伊尹执政。经11次出征，成为当时强国，后一举灭夏，建立商朝，建都于亳。

虽然修史诸人已将文中不利于清廷的文字一一删去，但字里行间仍读得出怀念前朝、扬明贬清的意味。更大的遗漏是，文中历年仍按明代年号编排，称清先祖和清兵为“贼”，称清为“后金”等等。湖州人士吴之荣抓住这个漏洞，想藉此升官发财，将“反书”告了上去，一直告到刑部。参加修订工作的十多人自然脱不了干系，因牵连入狱的达2000多人，处死的有70多人。列名参订的18人除查继佐外，无一幸免（时庄廷鑨已死，被开棺戮尸）。

原来是数年前的一段奇缘救了查继佐的性命。

那年岁末，天降大雪。查继佐独自饮酒，颇觉无聊，到户外走赏雪景，见一乞丐在屋檐避雪。那个乞丐虽只穿一件破旧单衣衫，在寒风雪冻中却丝毫不以为意。走近，查继佐见他生得身形魁梧，骨格雄奇，心中非常奇怪，便对那位乞丐说：“雪一时不会停，去喝杯酒如何？”乞丐爽快地答应了，无丝毫忸怩受宠之态。乞丐喝了20多碗仍无酒意，查继佐却已趴在了桌子上。

第二天醒来，查继佐忙去瞧那位乞丐，见他正在园里负手赏雪。寒风吹过，查继佐只觉冰气入骨，那乞丐却泰然自若。送客时，查继佐给了他十两银子，那乞丐接过银子，道声“好说”，也不言谢，扬长而去。

原来这位乞丐身负绝世武功，名叫吴六奇，一时落魄江湖，受阻于风雪中，后因

军功累官至广东省提督，在《明史》一案牵连到查继佐时，出面救助了他。查继佐虽为一时之兴，未必真识出吴六奇的才干气运，但仍有“那乞丐非一般可比”的见识意气，因此在《明史》一案中逃脱性命。

5. 观气识人

气盛决于躁，气冲决于静

观察一个人的“气”，可以发现他的沉浮静躁，这是做得大事的必备素质。

沉得住气，临危不乱，这样的人可担当大任；浮躁不安，毛手毛脚，难以集中全部力量去攻坚，做事往往“知难而退”、半途而废。活泼好动与文静安详不是沉浮静躁的区别。底气足，干劲足，做事易集中精力，且能持久；底气虚，精神容易涣散，多半途而废。文静的人也能动若脱兔，活泼的人也能静若处子，而神浮气躁的人，做什么事都精力涣散，半途而废，小事精明，大事糊涂，该粗心时粗心，该细心时也粗心，不能真正静下心来思考问题。遇事慌张，稍有风吹草动，就气浮神惊起来。

魏明帝曹叡（曹操的孙子）临死前，欲将大事托付与他人。当时曹爽（曹真之子）正在床边，对曹叡耳语道：“臣以死奉社稷。”曹叡嫌曹爽能力不够，不肯为手诏，曹爽即命手下人执曹叡手强行做了一份诏书。曹叡无奈，又下诏让司马懿与曹爽共辅朝政。

伊尹。商初大臣。传为家奴出身，原为有莘氏女的陪嫁之臣。汤用为“小臣”，后任以国政，帮助汤攻灭夏桀。汤去世后，历佐卜丙、仲壬二君。仲壬死后，由太甲即位，因不遵汤法被放逐，三年后太甲悔过，接回复位。死于沃丁时。

当初，何晏、丁谧、邓扬、李胜皆有才名，但急于富贵，趋时附势，魏明帝曹叡很讨厌他们，四人因而不得权位。曹爽平时与四人关系不错，辅政后，就提拔四人为心腹左右手。四人替曹爽策划，剥夺了司马懿的实权，并因此升为尚书、校尉等职。

黄门侍郎傅嘏对曹爽的弟弟曹羲说："何晏外静而内躁，机巧好利，不务根本，我担心他误你兄弟大事，恐怕会仁者离心、朝政荒废啊。"何晏四人因此寻小事罢了傅嘏黄门的官。

四人欲令曹爽立威名于天下，劝曹爽派兵伐蜀，司马懿劝阻无效。后被蜀兵堵截，曹爽大败而回，伤亡甚众。又专擅朝政，乱改制度，司马懿无奈，只好托疾不出。

何晏问前程于精通术数的管辂。管辂劝他说："如今你位尊势重，却离德背心，不是求福之道。如能扶贫益寡，以德行政，才能位至三公，否则位高而颠，豪重而亡。"管辂回家后又对其舅说了此事，舅责他说得太直白，管辂说："与死人语，何所畏也！"

后曹爽被司马懿剥权杀死，何晏四人被夷三族。管辂的舅舅问他："先前你如何知道何、邓之败呢？"管辂说："邓行步如鬼躁，何如魂不守舍，血不华色，精气烟浮，容若槁木，此为鬼幽。故知其败也。"何晏平常颇自负，认为《六经》是圣人孔子的糟粕，并以神的"不疾而速、不行而到"的仙姿美态自誉，实际上属于气浮华不沉一类人。

伊　尹

陈寿《三国志》记载，说何晏、夏侯玄、邓扬三人想与傅嘏结交，傅嘏却不买帐。别人问为什么，傅嘏说："夏侯玄志大才疏，有虚名而无实才；那个小何呢，喜欢谈古论今，但为人虚利而无诚意，是口舌是非乱国政的人；小邓呢，有始无终，好虚名虚

利，吹捧同类，排斥异己，妒忌心也重。我看这三个人都是乱德败姓之人，躲避还来不及，哪会与他们亲近呢?”后果然如此。

6. 观色识人

诚仁，必有温柔之色
诚勇，必有激奋之色
诚智，必有明达之色

“色”是一个人情绪的表现，“色”愉者其情欢，“色”沮者其情悲，也有不动声色之人，需从其他角度来鉴别他们的情绪状态。

“色”的含义比较广泛，它是一个人的气质、个性、品格、学识、修养、阅历、生活等因素的综合表现，与肤色黑白无直接联系。

一般来讲，仁善厚道之人，有温和柔顺之色；勇敢顽强之人，有激奋亢厉刚毅之色；睿智慧哲之人，有明朗豁达之色。

齐桓公上朝与管仲商讨伐卫的事，退朝后回后宫。卫姬一望见国君，立刻走下堂一再跪拜，替卫君请罪。桓公问她什么缘故，她说：“妾看见君王进来时，步伐高迈，神气豪强，有讨伐他国的心志。看见妾后，脸色改变，一定是要讨伐卫国。”

第二天桓公上朝，谦让地引进管仲。管仲说：“君王取消伐卫的计划了吗?”桓公说：“仲公怎么知道的?”管仲说：“君王上朝时，态度谦让，语气缓慢，看见微臣时面露惭愧，微臣因此知道。”

齐桓公与管仲商讨伐莒，计划尚未发布却已举国皆知。桓公觉得奇怪，就问管仲。管仲说：“国内必定有圣人。”桓公叹息说：“哎！白天工作的役夫中，有位拿着木杵而向上看的，想必就是此人。”于是命令役夫再回来工作，而且不可找人顶替。

不久，东郭垂到来，管仲说：“一定是这个人了。”就命令傧者请他来晋见，分级站立。管仲说：“是你说我国要伐莒的吗?”他回答：“是的。”管仲说：“我不曾说要伐莒，你为什么说我国要伐莒呢?”他回答：“君子善于策谋，小人善于臆测，所以小民私自猜测。”管仲说：“我不曾说要伐莒，你从哪里猜测的?”

他回答：“小民听说君子有三种脸色：悠然喜乐，是享受音乐的脸色；忧愁清静，是有丧事的脸色；生气充沛，是将用兵的脸色。前些日子臣下望见君王站在台上，生气充沛，这就是将用兵的脸色。君王叹息而下吟，所说的都与莒有关，所指的也是莒国的方位。小民猜测，尚未归顺的小诸侯惟有莒国，所以说这种话。”

7. 观仪识人

心质亮直，其仪劲固
心质休决，其仪进猛
心质平理，其仪安闲

观察一个人的“仪”，能发现他的素质好坏，修养高低。仪态端庄大方的，修养深厚、素质高；仪态邪顽、畏缩卑琐的，修养浅薄、素质差。曾国藩说：“端庄厚重是贵

相。”这是“仪”的一种表现。

一般来说，耿介忠直的，仪态坚定端庄；果敢决断的，仪态威猛豪迈；坦荡无私的，仪态安详闲静。环境的熏陶对“仪”的形成有极重要的影响，所谓的“居移气，养移体”就是此理。高贵环境中的人自有一种逼人的气势和仪态。这可作为识别人物的一个外部根据。

汉武帝既宠尹婕妤，又宠爱邢夫人。因“美女人室，恶女之仇”，汉武帝诏令二夫人不得相见。尹夫人慕邢夫人“婬娥”之名，恳请武帝让她见邢夫人一面，武帝答应了。数十宫女拥着一位夫人款款行到，武帝向尹夫人微微一笑，点了点头。尹夫人看了之后即说：“她不是邢夫人。”武帝怪而问道：“为什么?”“看她的身貌形状，不足以当夫人，配不上皇上的。”武帝又诏来一位穿旧衣的女人，且没有宫女拥护。尹夫人即说：“这才是邢夫人本人。”并低头哭起来，伤怜自己不如邢夫人美丽有质。原来，先前那位夫人是一名宫女装扮的。

8. 观容识人

直容之动，矫矫行行

休容之动，业业跄跄

德容之动，颙颙卬卬

观察一个人的“容”，能发现他的正邪谨散。

武丁（高宗）。商代国君。盘庚弟小乙之子。相传少时生活在民间，即位后，重用傅说、甘盘为大臣。先后对北方的舌方、土方、鬼方，西方的羌，东方的夷，南方的虎方用兵。对羌曾一次出兵一万三千人以至三万人，对鬼方用兵三年才攻克。在位59年。

这里的“容”应理解为“容止”，以示与前面的“仪”相区分。一个人的内心活动必然会在容止上有所表现，即便当事人极力掩饰，也如“羚羊挂角”，终有迹可寻。容止不正，其人心怀他念，需要考察这种人的真实动机和想法。容止正派，其人内心纯粹，心无旁杂，不会轻易地“见利忘义”

一般而言，容止升猛的，勇武刚健；容止沉稳的，谨慎有节；容止圣端的，肃敬威严。

汉武帝喜欢打猎，有时是群臣俱往，盛况浩大，有时候是轻服便装，只带小队人马。有一次轻服便装打猎晚归，路经一村子借宿，开门的老头见来者不善，带着弓马刀箭，以为是盗匪，不敢怠慢，待汉武帝一行人歇下后，老头子找老太婆商量，想去招呼集结其他后生小伙子来攻打这群“强人”。老太婆急忙止住老头子：“我看那领头的人气度不凡，容貌之间有种顶天立地、不为事势屈折的气概。这不应该是普通贵人的容貌，一般盗贼更不用提了，还是谨慎一点好。”

武丁（高宗）

汉武帝的侍卫自然将此话听在耳中，报告给汉武帝。第二天早起，告辞。一夜无事，老头子心中稍安。不过数日，朝廷下旨封老头子夫妇的官。原来汉武帝惊奇于老太婆的能耐，故有心照顾二老。

如此看来，老太婆虽不知道“知人之能”，但生活经验却教给她一些容貌与人心

性、品质、才能的关系，故有此趣闻留传后世。

9. 观言识人

心恕则言缓，心褊则言急

缓急之状在于言，言为心声，观察一个人说话，能看出他的性格。性情柔顺祥和，说槐平缓；性情急躁的，说话直快爽捷。

这儿主要从讲话的状态来判断人的性格。

言语是思想的表现，也是判断一个人性情才能的重要方面，这个问题本书专辟一章论述。

最后谈一下由眼睛识别人物心性才情的问题。眼睛蓄含了人的诸多信息，从身体素质到心性能力。眼睛有“心灵的窗户”之称，因此很多情况下，眼睛都是识别人才的必由途径。“一身精神，具乎两目”。眸子明亮清澈的，往往为人正派，心胸高洁宽广；眸子昏暗晦涩的，多半是杂才、不正不纯之人。因此从眼神最易判断一个人的心性。凶恶之人目露凶光，仁爱的人目光诚恳而庄重，勇敢的人目光炯炯有神，心怀奸邪的人眼睛闪忽不定，动若萤光，心无杂念、堂堂正正的人目光镇定有情（详见本书第二章第三节）。

第三节　中和之才最贵

凡人之质量
中和最贵矣
观人察质
先察其平淡
后求其聪明

【原典】

凡人之质量，中和最贵矣。中和之质必平淡无味，故能调成五材，变化应节[①]。其为人也，质素平淡，中睿外朗，筋劲植固，声清色怿[②]，仪正容直。是故观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。聪明者，阴阳之精，阴阳清和，则中睿外明。圣人淳耀[③]，能兼二美。知微知章[④]，自非圣人莫能两遂。

【注释】

①调成五材，变化应节：五材，指五行，也指勇、智、仁、信、忠五德；应节，

顺应客观规律。这八字的意思连起来讲，才能使五才协调，循着事物的客观规律来变化。

②怿（yì）：喜悦。

③淳耀：内怀淳朴，外现聪明。

④章：同“彰”，明显的意思。

【译文】

大凡人的素质，以中正平和最为可贵。中正平和就是平淡无味，这样才能使五才协调，循着事物的客观规律来变化。中正平和的人，质素平淡冲和，内智外明，筋劲骨强，声清色悦，仪正容直。因此考察人物的心性品质，必须先考察他平淡冲和的修养素质，再考察他的聪明才智。聪明是阴阳两气协调结合的精华之气，阴阳清纯中和，其人就内心睿智，外表明达。圣人内怀淳朴，外现聪明，兼有中和与聪明两种美德。既能细致入微，又能达观显扬，如果不是圣人，就难以两得其美。

喜怒哀乐存在心里不表现出来，叫做“中”；表现出来分寸适度，叫做“和”。“中和”的表现就是平淡无味。中和是万物的至理，天下的大道，在物为水，在味为平淡，在思为空空，在德为博大纯厚。白水平淡无味，因此能调合包含百味。头脑清醒若空空无物，因此能容纳新的观点，听取正确的意见。具有“中和”品质的人，心性平和冲淡，为人处事稳重沉雄，不声不响，又让人信赖，有王者风范而无霸气。具备这样品质的就是圣人帝王之才。

这种人具有纯厚正大的中和之性，胸怀宽广博大，心性和平冲淡，能够协调、团结各种人才为我所用。那种个性很强的人，尽管才能也许不小，但因有形有味，有棱有角，肚量胸襟不如“中和”之人，就少了容忍，易与其他有才有性的人冲突，这不利于团结各类人员去完成大业。

生活中，聪明有才的人很多，中和平淡的人却很少。“中和”之人并非没有个性，而是因为能充分把握一个度——什么时候顺情理，什么时候顺事理，该理智时理智，该动情时动情，而且发自真情，不像伪饰因而显得随和淡远，能为众人所接受，也因此能得众人之助，众人也乐意为他效命。这种人也很厉害，平常不声不响，却能四平八稳地处理好四面八方的关系，如草原上跑马，如平波里行船，有王者之气，少霸厉之气。从风波恶浪里冲战出来的勇士固然叫人佩服，但那种避开风浪、无惊无险、平平淡淡地引导大家走向胜利的风格更能保证天下人的利益，这才是不战而屈人之兵的最高思想。

上等人，有本事没脾气；中等人，有本事有脾气；下等人，没本事脾气却不小。具中和之性的人，其实就是大智若愚、大巧若拙、大辩若讷。他们有本事、有涵养、有智慧，却不卖弄、不炫耀、不张扬，清静无为，空灵若虚，如水一样平淡，有说不

尽的美德，但力量也很强大。他们乘天下浩然之气，有圣人帝王象，可以领袖天下群伦。

清静为天下正。圣人帝王有这样德行的人似乎没有几个。而一些文武大臣们倒或多或少有“中和淡远”的味道。

《论语》记载：孔子在本乡的同僚间，实实在在，特别的诚实，而且谦恭逊顺，就像一个不善言谈的人。在宗庙、朝廷上，却明白善辩；同下大夫说话时，刚毅而朴直；同上大夫说时，和颜悦色，直言不讳。

第四节　聪明次之

明白之士，达动之机
而暗于玄虑
玄虑之人，识静之原
而困于速捷

【原典】

故明白之士，达动之机，而暗于玄虑。玄虑之人，识静之原[①]，而困于速捷。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。汉之李广、程不识是也。广与不识俱以边太守将兵，有名当时。广行无部伍、行阵，就善水草舍止，人人自便，不击刁斗以自卫，然未尝遇害。程不识正部曲、行伍、营陈，击刁斗，士吏治军簿至明，军不得休息，然亦未尝遇害。不识曰：“李广军极简易，然虏卒犯之，无以禁也。而其士卒亦佚乐，咸乐为之死。我军虽烦扰，然虏亦不得犯我。”然匈奴畏李广之略，士卒亦多乐从李广而苦程不识。

【注释】

①原：根本，道理。

【译文】

因此精明强干的人，长于随机应变，短在缺乏深思熟虑。深思熟虑的人，深谙静默安处的道理，短在行动迟缓，缺乏机变。就像太阳能生辉，光焰外射，却不能内照；金水能内映成像，却不能外照。这两种情况正是阴阳两性的区别，汉代李广和程不识就是这两种类型的人。李广和程不识都是以边郡太守领兵，在当时很有名气。李广行

军没有部伍、行阵，就近水草扎营歇宿，人人自寻方便，不设置刁斗来进行自卫，然而从没有遇到袭击。程不识领兵严正部曲、行伍、营陈，设置刁斗，军兵吏卒治军到天亮，而不得休息，然而也没有遇到袭击。程不识说："李广治军极其简易，但匈奴虏卒来不敢进犯，士卒也安然逸乐，都乐意为他效死命。我治军虽然烦扰，然而匈奴也不得侵犯我。"

但是匈奴畏惧李广的谋略，士卒也多乐意跟从李广，而苦于跟从程不识作战。

聪明的人大致可分为两种：聪明外向和沉思内秀。

聪明外向的人说了就做，办事干脆利落，迅速果断，手段娴熟老辣，绝不拖泥带水。缺点是较少进行深入细致周密的思考，凭直觉、经验和性情办事的成分稍重，因本人有力量，也聪明，算得上是有勇有谋，但总的来说勇多于谋，深思熟虑较少。这样办事，难免有顾及不到处，也有可能忽略了某些轻微细节而埋下隐患。

沉思内秀的人长于思考，出谋划策兼顾方方面面，给人行事细密周全的感觉，做

纣王。一作受，亦称帝辛。商最后国君。曾征服东夷，损耗大量人力物力。沉迷酒色，重征赋税，统治暴虐。后周武王会合西南各族向商进攻。牧野之战，兵败自焚。商亡。

事不像聪明外向的人那样轰轰烈烈，但能按部就班地把事情推到胜利的台面上。缺点是机敏果断不足，缺乏雷厉风行的作风，身手不够敏捷。可能因过于求稳而会丧失机会。事无巨细，都会留心，但又知道轻重缓急，虽比较小心，大事情上不糊涂，能把握方向。

两种人都有开疆拓土、勇于进取的能力，前者以勇敢闻名，后者以稳重著称，做事风格虽不尽相同，都是独挡一面、办事稳妥的将才。因气度终不如“中和”之人博大，因此是辅佐之才，而难成帝王圣人之功德。

识人者不能因为不喜欢他的直爽或谨慎，而随便否定他们的才能。这种现象在实际生活中带有一定的普遍性，领导者不可因以轻心而流失掉聪明俊秀的人才。

李广与程不识都是西汉名将。李广的祖上李信是秦国大将，曾率数千人攻逐燕太子丹（荆轲刺秦王的故事就是他一手策划的），并生擒之，后因夸口用20万人可灭楚国，失败而归。李广生得一手猿臂，精于骑射。一次率百骑突击于大漠之中，追杀三个匈奴射手。大漠沙盛雪，朔风凛冽，旷野驰骋，李广一马当先、独弓射杀二人，生擒一人，返回途中与数千匈奴兵不期而遇。汉兵一时大惊，立时想在大敌广漠前逃奔。李广急忙拦住说：“大漠旷野，如何逃脱得了性命？不如留在这里，他们反而会起疑，不敢冒然进攻。”

李广率百骑大模大样地进到离匈奴兵二里处，命兵士下马休息。匈奴兵素闻李广勇名，疑惧未定，不敢出击。有白马将走出匈奴阵列，李广飞身上马射杀之，归队后命兵士们歇马解鞍，卧地而息。

此日暮相持到半夜，燕山月似钩，旷野静默，匈奴兵终不敢击，又怕中埋伏，竟悄悄撤退了，李广将士全身而还。

李广勇猛善战，又会用兵，而且体爱下属，所得赏赐全部分赠部下，将兵40余年，家无余资。行军打仗没有严格的命令约束，宿营时人人自便，不设哨岗，但从未遭到袭击。兵士部属们都愿意为他效死命。

与李广同时的程不识，也是边关名将，以治军严厉著称。行军打仗纪律严明，号令整齐，宿营时多设岗哨，兵士不得乱走，因而也不曾遭到袭击。程不识说：“李广治军很简单，但如果敌兵突然发难，恐难以自保。但军士却能因其宽松仁爱而死命以效。我军虽然严肃紧张，少了活泼气，兵士也不自由，但能团结凝聚，从不懈怠，听令而动，因此敌人也不敢侵。”相比之下，匈奴兵更怕李广，兵士们也以随李广为乐，而苦从程不识。

司马光在《资治通鉴》里评论道：

治军以严为首，如无制度约束，就太凶险。李广让士兵自由活动，以他的才能胆识，可以这样，但其他人则不可这样。效法程不识，虽然无功，但不会失败；效法李广，又无李广之才，则祸患暗生，不被敌人击败，就会因内讧而败。

从他们的行动风格可以判断，李广称得上聪明外向的人才，程不识属于沉思内秀之人。他们都是当时名将，都能建功杀敌，但二人结局并不一样，士卒苦于程不识，但程不识因严谨自律，最后官至太中大夫。李广骁勇善战，立功无数，名震天下，因

不服老，随大将军卫青出战匈奴，迷失道路，没能按预定计划与卫青合围匈奴，致使单于夜遁逃。按军法，失期当斩。回京途中，李广喟然长叹："广年60余岁矣，终不能复对刀笔吏。"于是拔刀自刎而死。士卒百姓皆为之涕泪。到李广的孙子李陵投降匈奴，李氏一族名败声没。

李广曾问时人王朔，为什么他才力功绩过人，却始终不能封侯。王朔问他有无遗恨怨忿之事。李广说："任陇西太守时，羌人作乱，诱使他们投降后，又把降者800余人杀了。"王朔说："祸莫大于杀投降缴械之人，这就是你不得封侯的原因。"这让人联想到坑卒40万的秦将白起的命运。

第五节　人才的五个层次

偏才，以才自名
兼才，德才皆备
兼德，圣人之日也

【原典】

九征皆至，则纯粹之德也。九征有违，则偏杂之材也。三度[①]不同，其德异称。故偏至之材[②]，以材自名；兼材之人[③]，以德为目；兼德之人[④]，更为美号。是故兼德而至，谓之中庸，中庸也者，圣人之目也。具体而微[⑤]，谓之德行，德行也者，大雅[⑥]之称也。一至[⑦]谓之偏材。偏材，小雅[⑧]之质也。

一征谓之依似[⑨]。依似，乱德之类也。一至一违，谓之间杂[⑩]。间杂，无恒之人也。无恒、依似，皆风人[⑪]末流。末流之质，不可胜论，是以略而不概也。

【注释】

①三度：指偏才、兼才、兼德三等，与人、地、天三度相对应。

②偏至之材：九征中一二方面突出的人才，即偏才。

③兼材之人：德才皆备之人，但德与才都没达到完美境界。

④兼德之人：五德俱全，九征完备的至圣至美的完人。

⑤具体而微：九征初具，但不完备。

⑥大雅：《诗经》中分风、雅、颂三部分，其中雅又分大雅、小雅，这里指德才高尚的人才。

⑦一至：九征中某一方面突出。

⑧小雅：这里指相对大雅之才而言的偏才。

⑨依似：似是而非。

⑩间杂：才德相违，又相互混杂。

⑪风人：疑为“凡人”之误，即指平凡普通的人。

【译文】

九大特征都具备，就属纯粹正德的人。如果偏失了一部分，就是偏杂之才。偏才、兼才、兼德三等不同，其才能德行也是一样。偏才之人，以才为立身之本；兼才之人，以德行为立身之本；兼德之人，则是才名显于当世，能获得美好称誉。兼德又叫合于中庸之道，中庸是圣人的最高标准。九征初具但不明显完备，称作德行，德行是大雅之才的素质。九征有一项突出，是偏才，偏才是小雅之才的素质。有一征，但不明显的叫似是而非。这种人是乱德之辈。有一征相似，但又混杂，叫间杂。间杂是没有恒操的人。似是而非与无恒之人都是凡人末流，不足为论，因此略过不提了。

妲己。商王纣的宠妃。己姓。有苏氏之女。纣进攻有苏氏时，有苏氏把她进献给纣，极受宠爱。武王灭商时被杀。一说自缢死。

以德行、才能和性情为依据，可将人才分为五个层次：兼德，兼才，偏才，依似，

间杂。

兼德，德性纯粹，器识宏深，是德才兼备的完人，集中了“九征”的全部优点，具备仁、义、礼、智、信五种品德，素质平静恬淡，合于“中和”之理，神俊，精睿，筋劲，骨植，声清，色怿，仪正，容直，言平，有光明俊伟圣人帝王之象。这种人德行才能两相辉映，德性的光芒普照大下，是圣人领袖之才

兼才。像兼德那样完美的理想型人才是罕见的，绝大多数人难免有这样那样的缺点。具备“九征”中的部分优点，仁义礼智信五德有其二三，这样的人属兼才。兼才在德行才能上都不如兼德那么光明崇高，位次于圣人领袖，是国家器宇的栋梁之才。他们能够辅佐君主，可以安邦定国，经物济世。

与兼德相比，兼才更具备现实性，不是理想化的人物　历代圣人帝王更多具备兼才之性，孔子德行学识隆于天下，但经邦济国的才能稍嫌不足，理论颇丰，实务不足；秦始皇武功才气胸略有余，仁义不足；唐太宗谈不上仁，赵匡胤谈不上义，由此来看，兼德之人更多的意义上是为评判各等人才而定的一个高高在上的标准

比干，商代贵族，纣王的叔父，官少师　相传因屡次劝谏纣王，被剖心而死，

偏才，“九征”得其一二，但很纯粹，某一方面的能力很突出，以才闻名，不以德闻名，可称为小雅之才，胸襟气度都有限，适合做局部性的工作，虽不能治理一个国家，但可以独挡一面，管理一个局域，一个部门。

依似，有一征相似，实际上是似是而非，似能非能，有打肿脸充胖子之嫌。好像具备一德一能，实是乱德之辈，难以有所成就。依似之人有很大的欺骗性，甚至有可

能伪作“为官，以不能为能”的势态、造成上级用人不当的错误。赵括长平之战的惨败，诸葛亮挥泪斩马谡，都是惨痛教训。本书后面有专节记述“七似”之人。鉴别依似之人，应特别小心，稍不注意就可能引进了依似而错过了人才。

比干和箕子

陈蕃是东汉名臣（唐代年青诗人王勃在著名的《滕王阁序》中称赞“徐孺下陈蕃之榻”）在任乐安太守时，有一个叫赵宣的人，父母去世已20多年，他不封墓道，住在墓里为父母守孝，成远近闻名的大孝子。有人把他推荐给陈蕃。二人见面，谈话间陈蕃问到他的个人情况，发现他在为父母守孝期间生有5个孩子，完全违背了子女在守丧服孝中不得同房的礼俗。陈蕃大怒：“你住在墓里为父母守孝，却在里面生儿育女，欺骗舆论，迷惑百姓，污辱鬼神”于是将这个假孝子治罪。赵宣就是那种“乱德”的依似之人。

间杂，心无定性、随风倒的人。这类人反复无常，左右摇摆，胸无定见，动如风

中之草，没有恒常的情操，排不进人才的行列。

君子之德像风，小人随风而倒，无恒守之气。后面只讨论三度之才，即兼德、兼才，偏才，而不论依似、间杂两类。

五种人才的分类：

兼德　中庸之质，圣人帝王
兼才　德才兼备，栋梁之才
偏才　一至之能，局部之才
依似　一征形似，乱德之类
间杂　反复无常，无恒小人

第二章　识别忠正与奸邪

第一节　考察精神

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

【原典】

语云："脱谷为糠，其髓斯[①]存。"神[②]之谓也。"山骞[③]不崩，惟石为镇[④]。"骨之谓也。一身精神，具乎[⑤]两目；一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸[⑥]，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

【注释】

①斯：语气助词，无实义，这里理解为"仍然，还"。

②神：与"精神"不是对等的概念，除了有精力旺盛充沛的含义外，更多的还包括一个人经由学识、经历、意志、气质中体现出来的智慧性光芒，是生命力、行动力、意志力和创造力的合成体现。主要从眼神中流露出来。

③骞（qiān）：拔去，引申为损、亏，这里可理解为土石的脱剥流失。

④镇：用力量压以维持稳定，这里指依靠岩石的支撑而保持稳固。

⑤具乎：集中于，体现于。

⑥形骸：身形体态。晋代大书法家王羲之《兰亭集序》："或因寄所托，放浪形骸之外。"

【译文】

俗话说："去掉稻谷的外壳，就是没有精髓的谷糠，但稻谷的精华——米，仍然存在着，不因外壳磨损而丢失。"这个精华，就是人内在的精神状态。

俗话又说："山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但山岳却不会倒塌破碎，因为它

的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去。”这里所说的“镇石”，相当于支撑人的身体构架的坚硬部分——骨骼。

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

从外表考察人物，首先的——也是最主要的——是观察精神，精神主要集中在眼睛里。

精神贯穿在一个人生命的始终，是生命力的表征。生命力强旺，精、气、神、血就充足丰沛，脉相也沉稳有力。如果血枯气散，精神恍惚，就是生命力衰竭或受损之象。“大伤元气”就是精、气、神、血受损伤。

但精、气、神三者却是看不见的，质藏于形内，又决定形的神韵风姿。中医理论

周文王。商末周族领袖。姬姓，名昌，商纣时为西伯，亦称伯昌。曾被商纣囚禁于羑里。统治期间，国势强盛。建立丰邑，作为国都。在位50年。

认为：形有助于养血，血有助于养气，气有助于养神。如果形体完备无损，血液就能够流通（中医有“通则不痛，痛则不通”的说法）；血液流通无阻，气就能顺畅；气一顺畅，神就明清爽朗。因此说，形能养气，气能安神，气不沉稳，思想就浮躁，不能静下心来。在这种状态下，人去办事是收不到良好效果的。

精、气、神、血的稳定性是一个较长时期的过程。如果四者长时间浮躁不定，精力不能集中，做事效率低，才能得不到充分发挥，事业兴衰可想而知，长此以往，命运的通达蹇滞不言自明。反之，精、气、神、血四者旺足，生命状态奇佳，精力高度集中，处于亢奋状态，可以激发体内潜能，超水平发挥，平常有五分能力，突然间会暴涨至七分、八分，事业自然会顺利发达。成绩平平的学生在关键一役会考出高分，精神亢奋的运动员会做出惊人神技，原因就在于此。精神足与不足，影响到才能发挥，从而决定事业和命运。

精神状态良好，能调节激发体内潜能，灵感与超水平发挥就有实现的可能。这种说法当然不足以解释精神与一个人事业、命运好坏的关系，谨聊备一说，供参考。

气沉不下来，就做不好事情。“神”与“精神”还不是一码子事。神是一个人生命力、行动力、意志力和思考力的综合体现，是有质无形的东西，主要集中在人的面部，尤其是两只眼睛里。人们看不到它的实体，却能够感觉到它的存在。经由各种磨炼，神会发生变化，智慧、阅历、才能和信心增长了，神也会更加明清精湛，丰厚纯熟。

神是一种气质性的东西，能在后天的环境中发生变化。可能来自于磨炼，也可能来自于阴阳的调合。老中医给某些年轻病人开的药方是提早结婚，有的人结婚后面貌神态判若两人，都是阳阴调合平衡的缘故。

贤文王

后天的磨炼更为重要，也是才能、信心、智慧增长的源泉。生命力可以通过锻炼和加强营养来增强，行动力是在处理事务中增长的，意志力是需要不断磨炼而更加坚强的，思考力在学习和应用中会一点一点成熟完善。四者是统一协调发展、相互促进的。意志力能把生命力提高到极限，在生命力脆弱时顽强地拼搏，也能克服恐惧和无助感，提高行动力，帮助思考力找到正确的答案。思考力则能改善、提高行动力的准确性，而经由行动力的不断实践又有助于思考力的正确性。

总之，生命力是基础，行动力是武器，意志力是动因，思考力是统帅。

在它们的协调发展中，神就更加圆润纯熟。由于修养深浅的变化，有的人神光内敛（大才），有的人锋芒毕露（中才），如果无神无光，则不足论了。

在考察人物的过程中，有一种普遍现象，人们比较容易识别与自己同类、同级或比自己低的人才，而不同类型、比自己才高的人则判断不准了。加上受个人好恶的干扰，情人眼里出西施，就造成众多的识人错误（详见本书第十六章第二节）。

姜太公。《封神演义》中人物。名尚，又称吕尚。曾在昆仑山学道，奉师命下山辅佐周室。80岁时在渭水边为周文王访得，拜为丞相，后助武王起兵伐纣，完成兴周大业。最后又奉命发榜封神。

读书到相当程度，他头面上的气质与其他人有不同，仿佛若有光，这是神的一种表现。在经纶事务中成长，历经风雨事变的考验，气质神态又有不同，这也是神的一种表现。神是藏于形之内的，形也就是容貌，尤其是眼睛。神与眼睛的关系就像光与太阳。神通过眼睛外现出来，犹如光从太阳里放射出来普照外物，但神是藏于目之中的，犹如光本身就存在于太阳内部一样。因此曾国藩用 8 个字来讲："一身精神，具乎两目。"

姜太公

在古代，读书人是为数不多的一部分，他们的思想很复杂，心眼也多。比如说水泊梁山那 108 个草莽英雄，真正的读书人只有军师吴用等几个，其他英雄是大块吃肉、

大碗喝酒的，怎么想就怎么说，怎么想就怎么做。但吴用就不一样。当卢俊义为晁盖报仇以后，宋江要推卢俊义坐头把交椅，吴用是反对的，但他不说，使个眼神，秋波一递，黑旋风李逵就跳出来了。吴用也许考虑自己的身份，带头反对，不给卢俊义面子；但从另一方面来讲，他不出面，至少不会得罪卢俊义。万一宋江要死命坚持晁盖临死前的诺言——谁为他报仇，谁就坐头把交椅——那卢俊义还是要坐的，吴用自己不出面，两人都不会得罪，何乐而不为呢？李逵、武松等血性汉子就不会有这么多心眼了（这仅是一种“以小人之心度君子之腹”的看法，不足当真）。

读书读进去了，那里一种气功态。换句话说，读书人长期在练气功，气质与常人也有不同。但他们中也有心怀邪念的小人，也有落井下石、拐骗别人妻女财物声名的不义之士，在文儒雅上、谦谦君子的文明面纱掩盖下，该如何识别呢？

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

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

曾国藩是科举出身，行军打仗也多从文人中选拔将领，因而一生结识的读书人无数。“文人先观神骨”六字简简单单平平实实，却是他一生经历的结晶。后世文人推崇曾国藩，仅此六字，就足以理解一些文人的敬佩之心了。

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

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

神有余与神不足

精神状态有不足与有余之分。要区分人的能力和前程，相貌外形是靠不住的。比如王安石与文天祥。文天祥是一个很俊美的人，身材魁梧，厚背圆腰，秀目长眉，与今天带着粉脂气的男模特不一样，他身上至少多了一种英雄气概，而且蕴含着书卷气。王安石却是一个不修边幅的人，衣服一月不洗，身上还有虱子，眼睛里白多黑少，至少算不上英俊。但他们的历史贡献和楷模榜样同样流传万世。

因此，从外表上察人，主要察精神状态。

神的表现为洒然而清，或者为凝然而重，这都是好的，皆来自于心内的清明厚重、形与质的关系就是由神知心的理论根据。内心清明厚重，决定着他思维正确，大脑清醒，判断正确，以这样的条件去领导他人和处理问题，自然凯旋而回。神清，是内心聪明智慧的表现，如果一清到底，光明而彻，那这样人的命运、事功也就是好的。如

果神昏浊不明，内心的聪明智慧也没有多少，或许可以制造一点无聊的笑料，却不足以当用。这样的人就不足为论了。

神有余的表现是，眼光清莹流转，目不斜视，眉毛清秀尾长，容色澄澈如冰泉，清如一泓秋水。极目远眺时，如秋日长空里太阳照霜天，收目近观时，如春回大地和风拂过鲜花。处理事务时，果断刚毅，镇定沉稳，临危不乱，如猛虎踏步深山中；与众人相处时，和和融融，却又不为众人所淹没，像凤凰飞翔在雪原上，始终不失去骄美和艺彩，成为众人瞩目的焦点。坐，稳如磐石；卧，静如栖凤；行，洋洋洒洒，缓缓如江水徐流；立，敦敦昂昂，气势如孤峰树于平原。沉默静养，气定神闲，言不妄发，性不妄躁，喜怒不动心、荣辱不变节。世事纠纷错于眼前，利色诱惑纷纭身畔，而守贞如玉，心静如水。这样的人动如脱兔、静若处子，不为外物所动，既能得众人的喜爱和钦佩，又有做大事的才力风范，自然前程远大。

神不足的表现是，似醉非醉，头脑昏浊不清。不愁似愁，经常忧心戚苦；似睡非睡，一睡便又惊醒。不哭似哭，经常哭丧着一张脸。不嗔似嗔，不喜似喜，不惊似惊，不疑似疑，不畏似畏。神色昏乱不定，容仪浊杂不清，惊惶恍惚的神情状态就像出现重大失误，凄惨悲壮而又痛苦不堪，甚至带着恐怖感。言语瑟缩寒滞，闪烁隐藏不定，卑躬自怜，有如女子遭人凌辱。面色初时花艳，继而暗淡无光，语言初时迅捷，继而吞吐木讷。这样人做事往往虎头蛇尾，有始无终，其事功前程自然可以预见。

熟知了神有余与神不足的区别，就很容易判断一个人的生命力、行动力、意志力和思考力的强弱。前面所列举的各种表现犹如病状，由病状来判断病情，再佐以验血、照相等手段，病情就十拿九稳。由神察人心性才能也大抵如此。

察神也不是一个静态的过程，除了观察眼光清莹昏浊外，还要结合他的举止、言语，才不会有偏失。精神是贯穿人生命始终、身体各部位的，包裹在身体中。有一种小女子，身材不高，却浑身透着青春的活力，精力旺盛，思维敏捷，这是神有余的一种表现。有许多矮个子伟人，也多是身小声雄，神有余的。神有余，就有足够充沛的精力来从事比他人多得多的工作和学习，因此，能做出超过常人的成就来。

曾国藩识别江忠源

江忠源（1812～1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人。本是读书人，后成为湘军中很有代表性的文人勇将。1848 年开始办团练，比洪秀全领导的太平天国金田起义（1851 年）还早 3 年，而曾国藩本人是 1853 年才开始办团练的。江忠源办团练，是为镇压新宁县的青莲教起义。青莲教首领雷再浩率众起事，江忠源率乡里团练（不算正规军队），一役即将雷再浩剿灭。由此授七品知县，往浙江任职。

江忠源本在湖南偏僻山中读书，因参加科举考试到了北京，以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩。见面后，两人谈得很投机，曾国藩也赏识江忠源的才华。江忠源告辞时，曾国藩目不转睛地看着他离去，直到他出到门外（当时曾国藩已是二品官员，而江忠源只是一个普通的待进科举的读书人）。

曾国藩对左右人说："这个人将来会立名天下，可惜会悲壮惨节而死。"

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

江忠源与太平军的第一次作战，即大告成功。他率军在广西蓑衣渡设伏，重创太平军，太平军早期领袖南王冯云山即牺牲于此役。江忠源因此以善带兵而名闻朝廷。江忠源所率部众也是第一支出省作战的湘军。

周武王。西周王朝的建立者。姬姓，名发。继承其父文王遗志。牧野之战，灭商，建立西周王朝，建都于镐（今陕西长安沣水以东）。

后来江忠源追击太平军，军功累积，由七品知县迅速升迁至安徽巡抚（官级从二品）。

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

曾国藩是根据什么来判断江忠源会“立名天下，当悲壮惨节而死”，现在已无从考

证；但可以肯定的是，注视良久，肯定与察神有关，“文人先观神骨”意义非常。

周武王

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

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

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

这样的思想才是考察人物、鉴别人才的正道。

周公。西周初年政治家。姬姓，名旦，亦称叔旦。文王之子，武王之弟。武王死后，由他摄政。营建洛邑东都。相传他制礼作乐，建立典章制度。

【参考资料】

论　神

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，智愚贤肖最堪论。

神与形、气、血

夫形以养血，血以养气，气以养神，故形全则血全，血全则气全，气全则神全。是知形能养神，托气而安也，气不安则神暴而不安。……是形出处于神，而为神之表，犹日月之光，外照万物，其神固在日月之内也。

眼与神的关系

眼明则神清，眼昏则神浊。

清则贵，浊则贱。

清则寤多而寐少，浊则寤少而寐多。

神与形

夫望其形，或洒然而清，或朗然而明，或凝然而重。然由神发于内而见于表也。神清而和澈，光明而彻者，富贵之相也；昏而柔弱，浊而结者，短薄之相也。……凡相，宁神有余而形不足，不可形有余而神不足也。神有余者贵，形有余者富。

论神有余

神之有余者，眼光清莹，顾盼不斜，眉秀而长，精神耸动，容色澄澈，举止汪洋。俨然远视，若秋日之照霜天；巍然近瞩，似和风之动春花。临事刚毅，如猛兽之步深山；处众逍遥，似丹凤而翔云路。其坐也，如界石不动；其卧也，如栖鸦不摇；其行也，洋洋然如平水之流；其立也，昂昂然如孤峰之耸。言不妄发，性不妄躁，喜怒不动其心，荣辱不易其操，万态纷错于前，而心常一；可谓神有余也。

论神不足

神不足者，不醉似醉，常如病酒；不愁似愁，常如忧戚；不睡似睡，才睡便觉；不哭似哭，忽如惊忻，不嗔似嗔，不喜似喜，不惊似惊，不痴似痴，不畏似畏。容止昏乱，色浊似染癫痫。神色凄怆，常如大失，恍惚张惶，常如恐怖。言论蹙缩，似羞隐藏，体貌低摧，如遭凌辱。色初鲜而后暗，语初快而后讷。此皆谓之神不足也。

第二节　识别人的邪正

古者论神，有清浊之辨
清浊易辨，邪正难辨
欲辨邪正，先观动静

【原典】

古者论神，有清浊[①]之辨[②]。清浊易辨，邪正[③]难辨。欲辨邪正，先观动静。静若含珠[④]，动若水发[⑤]；静若无人，动若赴的[⑥]；此为澄清到底。静若萤光[⑦]，动若流水[⑧]，尖巧[⑨]喜淫[⑩]；静若半睡，动若鹿骇[⑪]，别才[⑫]而深思[⑬]；一为败器[⑭]，一为隐流[⑮]，均之托迹二清，不可不辨。

【注释】

①清浊：目光的两种状态，一种是清亮晶莹，顾盼端庄，另一种是昏浊灰黯，顾盼惊疑不定。

②辨：区别。

③邪正：从精神状态中反映出来的正直与奸邪两种心性。

④含珠：目光清纯如晶莹的明珠，含而不露。

⑤水发：目光安祥而又敏锐，沉稳又不失犀利，宛如春水动清波一般。

⑥赴的：直飞箭靶的中心。的，箭靶的中心。

⑦萤光：夏夜中萤火虫的闪灭不定的光。

⑧流水：目光像流动的水一样游移不定。

⑨尖巧：指人善于机巧和伪饰。

⑩淫：奸邪。高诱注《吕氏春秋·知度》“不学正道为淫”。

⑪鹿骇：像鹿一样惊恐不安。

⑫别才：聪明而不行正道的人。

⑬深思：心思暗藏，担心他人窥破。

⑭败器：本指有缺损、有瑕疵的器物，引申为品德不高尚、行为不端正的人。

⑮隐流：奸心暗藏不发的人。

【译文】

古人通过不断的研究和观察，把神区别为清与浊两种。清与浊是比较容易区别的，但邪与正却不容易区分，因为邪与正都是托身于清之中的。考察一个人神的邪正，要从动静两种状态入手。

眼睛处于安静状态时，目光安详沉稳而有光，宛如晶莹玉亮的明珠，含而不露；处于运动观物状态时，眼中光华生辉，精气闪动，犹如春水之荡清波。或者眼睛处于安静状态时，目光清莹明澄，静若无人；处于运动状态时，锋芒内蕴，精光闪射，犹如飞射而出的箭，直中靶心。以上两种表现，澄澈明亮，一清到底，属神正的状态。

眼睛处于安静状态时，目光像萤火虫的光，一点柔弱却又闪烁不定；处于运动状态时，目光又像流动的水，虽然清澈，但游移不定，没有归宿。以上两种目光，一种属于尖巧和伪善的神情，一种属于奸心内萌的神情。处于安静状态时，眼睛似睡非睡，似醒非醒；处于运动状态时，又像受惊吓的鹿，总是惶恐不安的样子。以上两种神态，一是聪明而不行正道的表现，一是深谋内藏、又怕别人窥探的表现。前一组神情多是品德欠高尚、行为欠端正的表现，后一组神情多是奸心内萌、深藏不露的表现。这两种状态都属于奸邪神情，由于二者都混迹在清莹之中，因此必须仔细、正确地区分。

周康王。西周国王。姬姓，名钊。成王之子，在位时继续推行文王、武王以来的传统政策，即所谓“成康之治”。旧史家称当时“刑措四十余年不用”。

观神识人，辨别神的清浊，考察人的邪正。神清，主人聪明；神浊，主人鲁笨；神正，主人忠正；神邪，主人奸邪。

神的清浊比较容易区别。举例来讲，少年人的眼睛是明亮清澈的，老年人的目光则显得较混浊昏暗。这不表明少年人比老年人聪明，但少年人的机敏伶俐老年人是没有的。而且年长者比起自己年轻时，思维、记忆力、办事效率大大不足。神的清浊变化一定跟大脑思维相关。

神的邪正却不那么好辨别，因为大忠大奸之人的智慧都是好的，人也聪明，神的邪正都托迹于清当中，形的相似性会蒙蔽许多人的眼睛，因此鉴别起来就不那么容易了。

辨别神的清浊

神清气爽，体清人妙，这是好的。如果能从一个人身上感觉到如此气氛，这个人

一定很聪明，而且能得到大家的喜欢与亲近。这是神清的表现

神清而朗的，就像清澈澄明的水。这样的水是好的，这样的人也是聪明的。神集中表现在眼睛里，童年时代相差不大，都是明亮清纯的。受到社会各种污染之后，思想发生了变化，智慧成为聪明的发展方向（或是停止不前）。眼睛是大脑猎取信息的主要工具，占大脑信息量的80%，思维变化了，也必然在眼光中有所反应，比如恐惧的目光，哀伤的目光……

神昏而浊，犹如昏浊的水。其人也难说是聪明机智的。大脑在昏沌状态中，会连犯错误，连日常简单至极的事也会失手。这样的状态长期不能改变，人就显得鲁笨，不会办事了。

神清而朗，实际上是天分高的表现，神昏而浊，恰好相反。神浊的人，这里不做讨论。有一技之长的人，也应归于神清之中去，他的聪明才智足以够他精通一技。

神清也有若干层次。有神清而足的，有神清而不足的。神清而足，是有大智慧的人。在表现上如深潭蓄碧水一般，无大风不会起大浪，平常表现得平平淡淡，不疾不

周幽王。西周国王。姬姓，名宫涅。宣王子。因宠爱褒姒，立褒姒之子伯服为太子，废掉申后和太子宜臼。申侯联合曾、犬戎等攻周，他被杀于骊山下，西周灭亡。

徐。有大智慧的人是很谦虚的人，而且深藏不露，不为一失一得计较。他们的生命力也很旺盛，精力充沛，有足够的思想力和行动力去处理问题。属静如处子，动若脱兔的一类人。

神清而不足，是智慧中等的人。神清，人聪明；神不足，精力不充沛，行动力和意志力较弱，不能持之以恒，最终难成大智慧、大气候。

有无恒心毅力，也就是后天的努力，会使神发生变化。神浊而鲁笨的人，在不断的学习中，会积累起智慧，由不聪明变得聪明，智慧由浅而深，神也由浊而清了，从此也有了敏锐的判断力和决断力。神清而不足的人，在后天的学习中，不断受到别人的影响和外界的刺激，不断添加信心，磨炼意志和恒心，坚忍不拔地努力，也会由不足到充沛。

反之，神清的人不坚持学习，大脑会生“锈”，人也由聪明变得与普通人一样；神清而足的，也会由于自己的懒惰，渐渐失去进取心和动力，而只能做出一般的成就来，而实现不了远大抱负。

褒姒。周幽王宠妃。褒国人，姒姓。周幽王三年褒国将她进献给周，为幽王所宠，继而被立为后，其子伯服被立为太子。申侯攻杀幽王，她也被俘。

先清后浊

神清，是天资聪颖的表现。因此小孩子们的神一般是清朗的。但由于后天教化和环境的影响，天分得不到锻炼和运用，得不到进一步的开发，会逐渐生“锈”，神逐渐失去光泽而转为浊。就像一潭清明的秋水，如果没有交流和补充，成一潭死水，一定

会浑浊腐臭。流水不腐，就是这个道理。

大文学家王安石的《伤仲永》一文讲的那个小孩，本是很聪明的，天分极高，神应是清朗而爽的，因此不学而才，咏诗作赋，随口成章。但他的作农民的父亲却是个昏浊之人，竟把儿子作为摇钱树，到处去招摇获利，不让儿子进一步学习，天分得不到锻炼和启发，人也不再聪明，神也不再清，到长大成人后，与普通农民没有什么两样了。

先浊后清

猩猩经过训练，可以做到一些简单的智慧性技巧，与动物杂技的习惯技巧是不一样的。比如，猩猩可以把立柜的抽屉一个一个拉出，成楼梯状，再把凳子拿到柜顶上，最后取到挂在屋顶上的香蕉。而其他动物是很难完成这个技巧的。

人的天分也能在开发中得到提高。弱智儿童经过专门训练，大脑会开发到如正常人一样生活的状态。天分不高的人，经过刻苦训练，也能做出惊人的成就来。

笨鸟先飞，是因为它首先能识辨明白自己的“笨”，因此以勤补拙，获得成功。谁能否定认清自己的“笨”不是一种聪明呢？也许更是一种大智慧。相应的，在不断的训练中，大脑升悟了，人也聪明起来，神也由浊而清。

也许曾国藩本人就是一个由浊到清的人。

曾国藩7岁时，他父亲因多次童试未果，愤而设立私塾，起名叫“利见斋”，曾国藩就开始随他读书，前后共8年。他父亲自信心连遭重创，因此自卑，自认天分有限，教书的秘诀就是不厌其烦，重复是记忆之母。父子俩同睡一床，同行一路，时时不忘考较曾国藩功课。他常自我解嘲地说：“因为我自己笨，所以教起你们这些笨弟子来，一点也不感到厌烦。”

曾国藩并不聪明（至少在童年时没有表现出聪明），才思也欠敏捷。一天，他与妹妹随父亲外出，一路上学习作对联。父亲随景出上联“狗尾草”，妹妹立刻接口说出“凤冠花”，父亲点头说：“也还工整。”曾国藩却答不上来。过一座桥时，父亲又命上联：“观风桥。”兄妹俩都未对出佳联。直到第三天，曾国藩跑去对父亲说：“对‘听月楼’。”父亲一时间竟没想过来，继而点头赞许他的倔强。据说他的这种性格深受母亲的影响。他自己也讲道：“吾兄弟皆秉母德居多，其好处亦正在倔强。”“故男儿自立，必须有倔强之气。”

19岁时，他与弟弟曾国潢去衡阳，师从汪觉庵。弟弟聪明伶俐，深得汪觉庵的欢心，常受夸奖，而曾国藩却默不好言，老师对他的功课只用“也好”二字敷衍了事。

一次，他背书不畅，老师训斥他说：“你将来要是会有点出息，我给你背伞！”好，曾国藩就记下了这一句话。

金子的闪光总会被人发现。24岁他去长沙参加童试。父亲的朋友欧阳凝祉出题面试。写成后，欧阳称赞道：“这是金华殿中人语气！”并表示愿为他说媒。不料长沙的“名门闺秀”都看不上这个乡下人。欧阳便学刘邦的丈人，将自己的女儿许配给了曾国藩。由此看来，曾国藩的天分，要么是乡下众人不能识别，要么他是大器晚成。但他的岳父、刘邦的岳父，当然是识人高手了。

1838年，27岁，曾国藩中进士。后还乡，按理当去拜谢老师汪觉庵。临去时他带了一把雨伞，进门便放在汪家的神龛旁。告辞时，他起身便走，刚到槽门口，突然对汪觉庵说："我忘了带伞。"汪老师连忙去把伞取了过来。曾国藩接过伞，话没多说，就走了。

汪老师回到屋里，突然间忆起当年那句话，一时间哭笑不得，半天的兴奋劲霎时间就没了。

对曾国藩的鲁钝倔强，梁启超评议如下：

> 文正固非有超群绝伦之天才，在并时诸贤杰中，称最钝拙；其所遭值事会，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，而困而知，而勉而行，历百千艰阻而不挫屈，不求近效，铢积才累，受之以虚，将之以勤，植之以刚，贞之以恒，卬之以诚，勇猛精进，艰苦卓绝，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！

曾国藩在文、武、经学方面的成就足以震古烁今，梁启超送给他的挽联中讲道：

> 武乡可拟，汾阳可拟，姚江亦可拟，潇湘衡岳，闲气独钟，四十年中外倾心，如此完人空想象；
>
> 相业无双，将略无双，经术又无双，蒋卓秦淮，巨星无陨，廿六载门墙回首，代陈遗疏剧悲哀。

联中把他的相才比作诸葛亮，将略比作唐代郭子仪，经术比作明朝王阳明，又称他"相业""将略""经术"在中国历史上无双。这种誉词虽过夸大，但也足见曾国藩对当时和后世的影响。

彭玉麟送给他的挽联，没有把他看作神话了的圣人，比较质朴、亲切：

> 为国家整顿乾坤，耗完心血，只手挽狂澜，经师人师，我待希文廿载
> 痛郊城聆遗函文，永诀温颜，鞠躬真尽瘁，将业相业，公是武乡一流。

由此可见，天分不高，才思鲁钝的人，只要坚持不懈地努力，一定能取得成就。而且，鉴人者应注意的是，天分高不高，才思是否敏捷，不可随意妄断。比如曾国藩，也许他属天分奇高、大智若愚的人，只是未在日常仔表现出来。他的老师也不大会鉴别人才，至少没有看到学生的长处。庸医可误人，庸师亦会误人，识别人才是任何一位老师、与人打交道的人的必备课程。鉴人者应学习曾国藩的丈人，不依他人的评判为标准。言不妄发，性不妄躁，既是做人的标准，也是鉴人的标准。

邪正

神的清浊是比较容易区分的，但邪正却要难得多，因为邪正都托迹于清之中。

端庄厚重、品格高尚的人，神不仅清而正，而且是一清到底，略无杂质。如果不是清澄到底，那在心性品格上多少有些不足，至少也会动摇不定。

邪难识正，还因为人的主观能动性，奸邪的人可以用行动、言语来掩饰自己本真的面目和企图。如果不依神的邪正来鉴别人才，反而为言语、行动等表面现象所迷惑，这就是对人的判断力太弱，不会识别人。

孟子讲的那个“吾善养吾浩然之气”，可不是随随便便就修得到的，首先要修德行，心怀奸诈、为人不忠，用这种心态，无论如何到不了浩然正气的境界。

齐桓公。春秋时齐国君。姜姓，名小白。公元前685－前643年在位。襄公被杀后，从莒回国取得政权，任用管仲进行改革，国力富强，多次大会诸侯，订立盟约，成为春秋第一霸主。

神的邪正要从动态中来考察，因为事物的本质最容易在运动中表现出来，人的本质也如此。文中讲道，“欲辨邪正，先观动静”就是这个道理。

“静若含珠”，眼睛安静，没有观物的时候，就像镶嵌在眼帘中的明珠，灿烂光亮，晶莹生辉，美丽的光华深蕴在睛内，如一泓秋水，却又暗蓄着溢光流彩的动向，含而不露，这是神安祥沉稳时的端庄状态，心底无私。

“动若水发”，眼睛在观物的时候，犹如春水荡动初波，精光闪射，秀气横溢，闪发着美仑美奂的光彩；又如一湾盈盈流动的秋波，水面光芒闪耀，清气勃发，美不胜收。这是神敏锐犀利而纯正的状态。（有的本子本句作“动若木发”，意指春木勃蓬生长、秀木吐春、新芽初生、清纯爽朗的样子，本义一样）

“静若无人”，眼睛没有观物的时候，安祥自然，文静如处子，心中没有纤尘杂念，又像身边没有他人存在、独处一样的自然平静。就像幽谷清泉，空谷悠兰，虽寂然无声，却有高洁的志向和恬然的乐趣。让人想起唐代韦应物的一句诗：“野渡无人舟自横。”本句更深一层的境界是，安静时如老僧入定，丝毫不为外物所动。

"动若赴的"，眼睛中"静若无人"转为观看外物时，精光湛湛，敏锐犀利，其势厉裂迅捷，如劲箭脱弦，飞射靶心。但又锋芒暗收，不存霸气，但不怒而威，隐隐暗藏王者之气。

"此为清纯到底"，以上两组动静状态是神澄清到底，纯正无私的表现。这样的人不论在人前人后，困境逆境，都表里如一，保持着堂堂正正的纯洁品格，高风亮节显于天下。

第一组动静状态比较平缓，如轻盈流水，与日常的行为表现相对应；第二组动静状态变化反差较大，是较激烈的状态，与紧要关头相对应。大敌当前，不能出奇的冷静，就难以清醒、正确地判断形势；决定做出，不能迅速地行动，又会失去机会，时不再来。

更深一层的理解，"静若含珠，动若水发"的境界高于"静若无人，动若赴的"的境界。前者静柔温和，有盛德中庸之态，属于大哲大慧的圣贤境界，是王者之气；后者属智勇双全的豪杰境界，有旁若无人、盛气凌人的状态，是霸者之气。鉴别栋梁之才，似应从此处发现人才的细微差别。毛泽东在青年时代就认为："帝王一代帝王，圣贤百代帝王。""圣人，既得大本者也；贤人，略得大本者也；愚人，不得大本者也。"

以上是神清到底、端庄厚重的状态。

管仲。即管敬仲。春秋初期政治家。名夷吾，字仲，颍上人。由鲍叔牙推荐，被齐桓公任命为卿，尊称"仲父"。在齐进行改革，帮助齐桓公以"尊王攘夷"相号召，使之成为春秋时第一霸主。

邪

邪也托迹于清之中，因而不易辨别。曾国藩列举了邪的几种表现。

“静若萤光”，眼睛没有观物时，眸子中闪烁着夏夜中萤火虫一样的光。萤火虫的光微弱而明灭不定，萤火虫的活动环境又多是树木草丛等阴气之地，这种感觉带有隐隐的邪气。如果一个人眼中闪烁着这样的目光，往往心有别思。

“动若流水”，眼睛在观物的时候，虽然神清，但又游移不定，像漂流无居的水一样。这种人是聪明的，但缺少恒守。孔子讲“仁者乐山，智者乐水”，水的特性与智者是有联系的。但正与邪的差别是一个“动若水发”，一个“动若流水”，区别在于正气凛然、胸怀坦荡的人，目光清亮而又源渊深厚，心怀邪念的人目光虽清却游移不定，东西飘忽。

“静若半睡”，安静的时候，两眼半开半闭，似睡非睡。这种状态有一举两得的功用，既可以窥视周遭的动静，又可以静心默守，既养神又做事。这种人有野心，什么好事都想抓在手中，不能专一，本质上是心怀奸诈，即“尖巧而喜淫”的人。

老子。春秋时思想家，道家创始人。一说即老聃，姓李名耳，字伯阳，楚国人。做过周朝“守藏室之史”。孔子曾向他问礼。后退隐，著《老子》。

“动若骇鹿”，眼睛运动时，像惊鹿那样惶惶不安。与“静若半睡”联起来思考就明白了：本来正在半睡半醒中养神，却有深思图巧，怕被他人看破真心，也怕错过外面的好东西，因而一有风吹草动，就睁想眼看个究竟，其状就像一边想吃草、一边又

警惕着猛兽，不时抬头四面张望的骇鹿一样。

老　子

“别才而深思”，才智颇高，但不知不觉偏离了正道，而且心怀别念，不能始终如一，喜欢见异思迁，缺少忠诚秉性。

对比以上两组动静状态，大致可以区别为，“静若萤光，动若流水，尖巧而喜淫”属小智小奸之人，奸心内萌而伪饰，总还有漂流不定的踪迹可寻，不至于有大碍；“静若半睡，动若骇鹿，别才而深思”，容易与端庄厚重混淆，“动若骇鹿”又可能与雷厉风行、办事干练同形，这与刻意掩饰就不一样了，差不多成羚羊挂角，无迹可寻。这种大智大奸的人沉得住气，不到时机成熟不会发难，平常显得是端庄厚重、一身正气的样子（而且勿需掩饰），有很大的欺骗性。比如历史上的王莽、秦桧。他们的才智能力是不用说的，如果在名声事功赞播于四海，未显露本性之前就中止了生命，也许他们真的要流芳百世了。

“一为败器，一为隐流”，第一种属“败器”，有才能而心术不正，称其为“器”，就意味着有形可察；第二种属“隐流”，是大智大奸的人，奸心深藏心底，不丝毫外扬，因而称其为“隐”，表示无迹可寻。如此看来，器为下，因为有迹可寻；隐为上，因为无迹可依，更难以识别。

“均之托迹二清，不可不辨”。两种邪奸之状都托身在清清中。败器托身在“静若萤光，动若流水”之中，隐流托身在“静若半睡，动若骇鹿”之中，不能不仔细区分。

大贤大忠的人，平常不显丝毫锋芒，精气内敛，普通如常人，一旦行动起来，却是动若脱兔，迅捷快速，一举而功成。大智大奸的人，奸心深藏，但锋芒也不显于外，共得声名，但总有怕人窥破内心的担忧，因此终有踪迹可寻（例见王莽，第一章第二节）。

一正一邪的对比在于，神清而定，神清而浮。

静若含珠 ←→ 静若萤光
动若水发 ←→ 动若流水

静若无人 ←→ 静若半睡
动若赴的 ←→ 动若骇鹿

两组正邪情况对比，人才的类别高下就有定局，在进行鉴别人才的实践时，也不再是迷惑不解的难事。

第三节　考察小心者与大胆者

小心者
从其做不了处看之
大胆者
从其做了处看之

【原典】

凡精神，抖擞[①]处易见，断续[②]处难见。断者[③]出处断，续者[④]闭处续。道家所谓“收拾入门[⑤]”之说，不了处[⑥]看其脱略[⑦]，做了处看其针线[⑧]。小心者，从其做不了处看之，疏节阔目[⑨]，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[⑩]，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态[⑪]矣，情态易见。

【注释】

①抖擞：精神振作。

②断续：断，精神振作而力不能持续的状态；续，精神充沛、绵绵不绝的自然流露状态。

③断者：精神中断、前后未能相继的状态。

④续者：精神有余、前后绵绵滔滔无穷尽的接续状态。

⑤“收拾入门”：道家养气炼性的术语（非专用），主无杂念、静心修炼状态，如同清理好门外东西入室。

⑥不了处：尚未“收拾入门”的时候，即杂念未去，不能静心修炼之时。

⑦脱略：潇洒，大度，豪放，拿得起放得下的气概。

⑧做了处：已经“收拾入门”之时，即杂念已去，静心修炼状态。

⑨疏节阔目：粗疏大意，不精细周密。

⑩苟且：草率。《礼记·曲礼上》：“不苟笑。”

⑪情态：与神相对应的概念，在内为神，在外为情态，见第十五章。

【译文】

考察人物的精神，那种故意振作、抖擞的状态是比较容易识别的，而那种看起来似乎是故意振作抖擞，却又可能是真的精神抖擞充沛状态，就难于识别了。精神不足，会在神故意振作之后中断，如滴水一般，从滴水处中断；精神充足，却如长江大河，滔滔不绝，自然流蕴而不断竭。道家修身炼气所讲的“收拾入门”的说法，用在考察人物的精神上，就相当于是：在行动时，要看他潇洒豪放的气概有几分真，几分假，几分做作，几分自然；在静心安坐时要考察他的细致周密、平心静气状态，静中是否有浮躁。

小心谨慎的人，要从他力所不及、无力完成的事中去考察，表面上是小心之人，却处处表现得思考不周密细致，仿佛是由于疏忽造成的损失，这就是表面细心、实质上粗心、心思欠周密的人。大胆豪放的人，要从他能完成的事情中去考察。表面上粗枝大意的人，在行动中却处处留心细节，任何蛛丝马迹都不放过，不轻率行事－不随意举动，事情得以成功，实质上是他粗中有细、不轻率冒进的缘故。粗细两种表现实际上是从外部表现来考察人物的内心本性。如果内心本性外露得比较明显，就属于情态，情态是比较容易识别的。

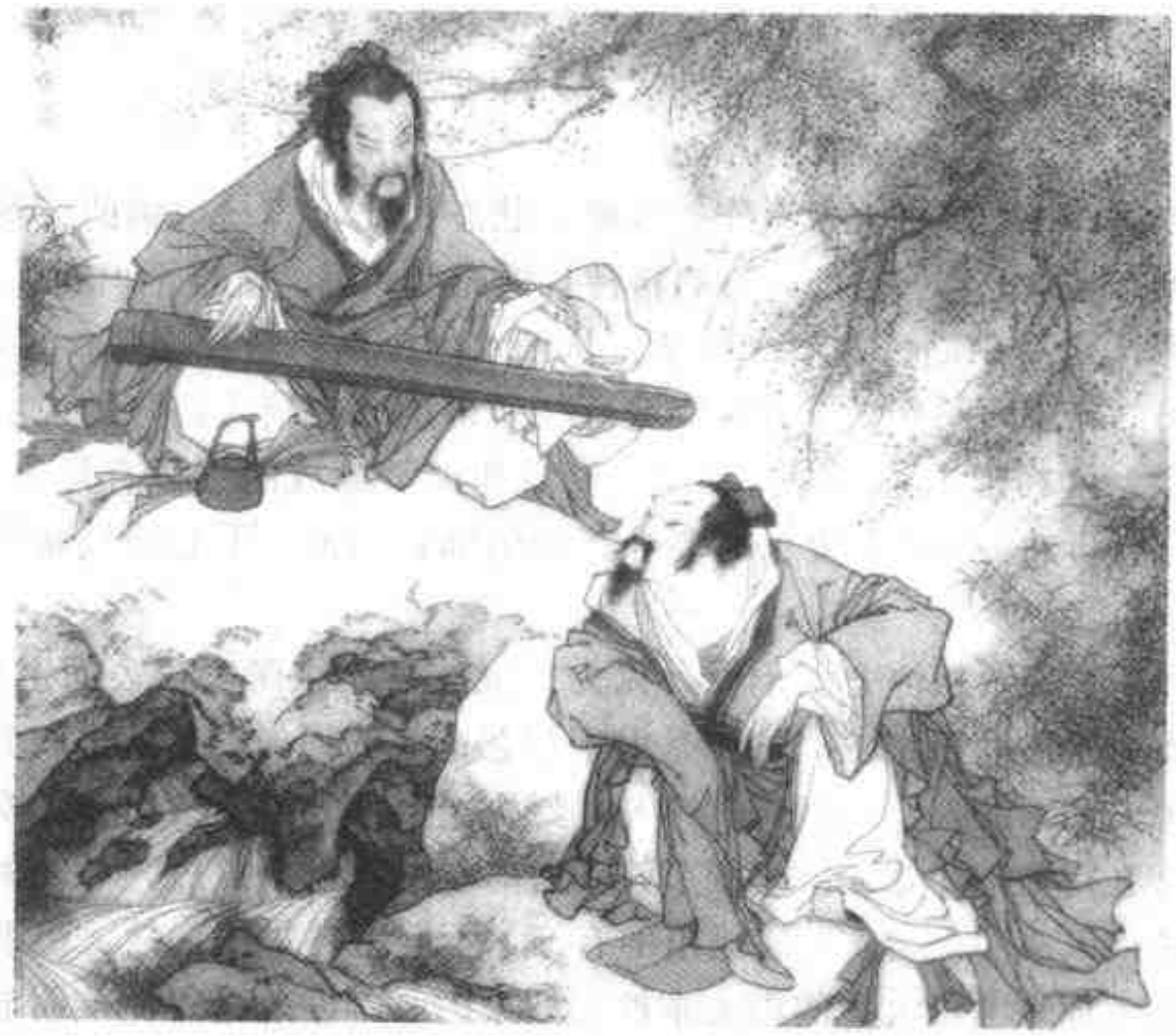
石达开称赞曾国藩的识才之能

曾国藩在长沙求学期间，与郭嵩焘、刘蓉深交。任京官时，又广交友朋，以文会友。如吴竹如、窦兰泉、冯树堂、吴子序、邵蕙西等友人，后来都成为了他的幕府中的重要人物。也有不少人慕名而主动来与曾国藩结交。他记载道：“又有王少鹤、朱廉甫、吴莘畬、庞作人。此四君者，皆闻予名面先来拜。虽所造有深浅，要皆有志之士，不甘居于庸碌者也。”湘军的重要将领江忠源及文士吴敏树也是这时在京城结识的。他

在礼部复试时，因欣赏“花落春仍在”的诗句而识拔了俞樾，又在朝考阅卷时看中了陈士杰。后来，他们对曾国藩的“事业”都有过很大的帮助，特别是陈士杰。曾国藩交游的目的很明确：“求友以匡己之不逮，此大益也”；“师友夹匙，虽懦夫亦有立志”。

咸丰元年，当他向咸丰帝上书陈言，谓“今日所当讲求者，惟在用人一端耳”的时候，便已摆脱了交友互助的个人圈子，开始站在治国兴邦的高度来考虑人才问题了。他尖锐地指出：当时的官吏大多退缩、琐屑、敷衍，“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”。

果然如此，当他于咸丰三年出办团练，更多地接触社会实际时，他便深深地感到：“无兵不足深忧，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。而贪鄙退缩者，果骧首而上腾，而富贵、而名誉、而老健不死。此可为浩叹者也！”



伯牙与钟子期。伯牙是春秋时琴师。学琴于成连先生。作《水仙操》与《高山流水》。钟子期是一个樵夫，因欣赏伯牙琴艺成为其知音。

所以，他后来向友朋和弟弟们反复说明，“国家之强，以得人为强”；“人存而后政举”；“欲求自强之道，总以修政事、求贤才为急务”；“治世之道，专以致贤、养民为本”；“国家大计，首重留心人才”。世上一切事情都是人干出来的，坏事如此，好事亦复如此。古人说：“能当一人而天下取，失当一人而社稷危。”曾国藩是深知这个道理的，因而在人才问题上深具历史的卓识与战略的眼光。他对人才的广泛搜罗和耐心陶铸，是能够成就他的“事业”的一个重要原因。这一点，早已是人们的共识。李鸿章作《曾文正公神道碑》，称誉他“持己所学，陶铸群伦。雍培浸灌，为国得人。……知人之鉴，并世无伦。万众一心，贯虹食昂。终莫九土，蹈此狂丑”。曾国藩确有谋国之

忠与知人之明。后来，薛福成评述道："自昔多事之秋，无不以贤才之众寡，判功效之广狭。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，确然许为异材。平日持议，常谓一下至大，事变至殷，决非一手一足之所能维持。故其振拔幽滞，宏奖人杰，尤属不遗馀力。"《清史稿》评论曾国藩道："至功成名立，汲汲以荐举人才为己任，疆臣阃帅，几遍海内。以人事君，皆能不负所知。"石达开也曾称赞曾国藩"虽不以善战名，而能识拔贤将，规画精严，无间可寻。大帅如此，实起事以来所未觏也"。（见薛福臣《石达开就擒事》）

人的精神状态，大致有两种存在方式，一是自然流露，一是故意抖擞。要区分，是比较容易的。但有一种情况却比较难办——介于假振作与真流露之间的状态。

孔子。春秋末思想家、政治家、教育家。儒家创始人。名丘，字仲尼。鲁国人。曾问礼于老聃，学乐于苌弘，学琴于师襄。聚徒讲学，从事政治活动。晚年致力于教育，整理《诗》、《书》、《春秋》等。先后有弟子3000人，著名的有70多人。其学以仁为核心，认为"仁"即"爱人"。

这种状态，看起来似乎有点故意振作的样子，但又的确像是真的精神抖擞，这中间的分寸实不容易把握。这也就是为什么有的人才看似才高，却又不像，看似奸诈，却又似忠心耿耿的一种表现。

“凡精神，抖擞处易见，断续处难见”，抖擞处易见，就是前面讲的故意抖擞。断处，精神振作起来，但后继乏力，神不充足，因而不能持久，振作起来的精神一下子懈了气，但重新振作又不能立刻补充。续处，精神状态自然流露，因源渊充厚，后继有力，能够持久，是神充沛有余的表现。

孔 子

“断者出处断，续者闭处续”。断者，可以理解为神不足，神不足，会因后继乏力而暂时中断；续者就相当于神有余，不会因后继无力而中断。这犹如黄河断流一样，雨季时，黄河之水天上来，滚滚东去；枯水季节时，中下游则干涸如死河。又像滴水，积蓄一会儿再滴。神不足，中断的地方恰是它重新振作之处；神有余，接续不断的地方正是看似要关闭之处。这是判断神有余与神不足的根基处。

“道家所谓‘收拾入门’之说”。“收拾入门”四个字在老子《道德经》中是没有的，疑为道家后来发展出的新词汇，是修身养气的一种方法，与“收视反听”有异曲

同工之妙。从词汇源流上看，元代王实甫的《西厢记》中有一句话："毕罢了牵挂，收拾了忧愁。"收拾的含义是解脱。为便于上下文的连贯，可理解为：考察人物的心性才能，要待他把事做定之后再下结论，不可只持初端就做判断。

"不了处看其脱略"。不了处，指事情尚在进行中，还没有完成。脱略，洒脱、漫不经心的样子。全句意思是，在事情还没有完成之前，应看他应对的态度，是潇洒自如，还是胸有成成。如果在进行中就能信心十足地把握住未来的发展方向，那即使有困难，有压力，但心中分寸已经安定，会有挥洒自如的外在表现和乐观的信心。以这种心态来引导事业，其前景是可以期望的。反之，则使人提心吊胆、惴惴不安了。

"做了处看其针线"。针线，古代指女红，从妇女们的针线活做得粗糙还是精细，能判断善不善于持家，这儿是指做事的方法是否有计划性。事情尚未完成时，考察他的心态；事情完成了，既要看结果，又要看所运用的方法和手段。如果只以成败论英雄，必然会错失未显达时的管仲、张良（管仲在未佐齐桓公时，什么都不成功；张良未遇刘邦时，刺杀秦始皇也不成功）。事情的成功会受到许多偶然因素的干扰，运气好时，瞎猫也能撞上死耗子。运气不好则不然。如果仔细考察做事的方法和手段，即便他这次未成功，但可以知道他的特点，是胆大心细？是计划周密？还是凭偶然性完成了这项任务？计划周密、胆大心细的人，即便这次不成功，下次也会成功。有的人才能很高，只因为时机不成熟，才能一直得不到发挥。如果只以成败论英雄，错过的"时机未到"的人才可就不少。

"小心者，从其做不了处看之"。人有大胆堂堂的，也有小心翼翼的。对许多人来讲，他们看不起小心谨慎的人。但小心之人是否就一无是处呢？绝对不是。小心翼翼，固然让人生气，但至少不会造成损失。一分一分的积累，才有泰山之高，江海之广。大胆冒进者，虽有气概，也很勇敢，但稍一疏忽，可能辛辛苦苦半年或半辈子的成就就一下子垮掉了。但过分小心，也着实让人生气。因此，对小心者的考察，应从他做不了的事情上来看。

"疏节阔目，若不经意，所谓脱略也"。小心的人，本应该是细心周到的人，这也应是他的优点。但如果他没能做成功的事，失败原因恰好在于他考虑欠周全、计划不精密，那就属于才力不够、心思欠佳、缺乏闯劲的人了。这种小心者，难以担当重任，可做局部性辅助工作。

"大胆者，从其做了处看之"。大胆者，有勇气，有魄力，也敢冒险，也敢放手一搏，不怕损失，缺点是易于轻率冒进，而造成大量不必要的损失。考察这类人才，就要从他们做得了的事情中去察看。

"慎重周密，无有苟且，所谓针线也"。从大胆者做成功的事，可以发现他是一味鲁莽而侥幸成功，还是靠胆大心细，计划周密。一个大胆冒进的男子，如果还能做得一手精细漂亮的针线活，也算得上一绝，这种男子就必然不是"冒进"之人，而是胆大心细的优秀性格，这就是双重性格的最佳拍档、最佳组合。

"二者实看向内处，稍移外便落情态矣。情态易见"。以上考察小心者和大胆者，表面是在看他们的行动和做事方法，实际上是由外向内在考察他们是神有余还是神不

足。神有余的小心者，有足够的精力来面对繁杂事务而充分发挥心思周密之长，如果神不足，则后继乏力，难以善始善终了。大胆者，如果神有余，除在一味勇猛之外，有足够的心思和精力注意若干重要的细节问题，细心考察他人忽略的小问题，这是一步一步平稳取胜的最上策。许多的成功，要靠平静安全的正道取胜，奇兵突起只能用于非常情况下，而且机率不大，百分之八九十的还是要用正道手法。孙子讲，以奇始，以正合，也是这个道理。奇才固然难得而且让人惊异其传奇色彩，但四平八稳、无惊无险而平易取胜的正才是根本之道。大胆者如果神不足，表现出来就是鲁莽有余，心细不足，同样不能担当重任。这种人只会败事，或是添麻烦，添乱子，应立即开除。因为小心者神不足，虽不足以创事功，也可能坐失良机，但守成还是可以的，而且不会添乱子。

孙武。春秋末兵家。字长卿。齐国人。曾以《兵法》13篇见吴王阖闾，被任为将，率吴军攻破楚国。著《孙子兵法》，提出“知己知彼，百战百胜”。

以上两者，如果稍稍向外流露一点，就是情态的范畴，情态清清楚楚地写在脸上，一目了然，是比较容易辨别的。

曾国藩是一个倔强的人，很有韧性。这是神有余的一种表现，他为倔强性格写过一副对联：

养活一团春意思，
撑起两根穷骨头。

他也不承认天才，而主张后天的努力和磨炼，没有韧性，靠轻取轻进而成功的人，因初时太顺利，而轻敌，经验积累不够，心理成熟也不够，又不愿再付出艰苦劳动，成就难以通天，…如江郎才尽。他认为一寸一分地积累功夫的人，比那些投机取巧、轻取轻进的人，似乎又钝又迟，甚至有点迂，但功底深厚，厚积薄发，必成大器。对于绝大多数非天才的人来讲，这是成才的正道。

袁天罡识别武则天

袁天罡是唐代著名的术士，善识鉴。一次，他路过利州武则天家，见到武则天的母亲，说："观夫人之相，必生贵子。"武氏将她的儿子武元庆、武元爽召来，袁天罡看了他们的面相以后说："此二子皆保家之主，官可至三品。"当时，武则天的乳母将武则天抱来，武则天一身男孩子打扮，袁天罡一见武则天便说："此郎君神色爽彻，不可易知。"他让武则天在床前走了几步，并让她举目上看。袁天罡大惊道："此郎君子龙睛凤目，贵之极也。"他又让武则天转过身去，相了她的背相之后大惊，说道："若是个女孩，实不可窥测。后当为天下之主矣！"（见《旧唐书·方伎传》）这也许是传说，未必当真，但通过一个人的神采、面相和骨相来识鉴一个人的品质、才能甚至于前途，当是可能的。历史上善观识人者，不乏其例。

第三章　分析性格

第一节　性格识人

偏才之性不可转矣
虽教之以学
才成而随之以失
虽训之以恕
推情各从其心

【原典】

夫学，所以成才也。恕[①]，所以推情也。偏材之性不可移转矣。虽教之以学，材成而随之以失。虽训之以恕，推情各从其心。信者逆[②]信，诈者逆诈，故学不入道，恕不周物，此偏材之益失也。

【注释】

①恕：宽宥，原谅。

②逆：猜测。

【译文】

通过学习，可以使人成才；推己及人，可以了解人之常情。性格成型之后就难以转移，虽然传授给他知识和技能，但是随着学习成才，其偏才的秉性也发展成缺点；虽然教诲以宽恕的道理，推情于人还是根据各人的心性。诚实的人推想别人也诚实，诡诈的人猜测别人也诡诈。因此学习不能掌握通常的方法道理，推己及人的自我内省仍不能宽容一切事物，偏才的缺点也就更加显著。

性格是指人对现实中客观事物经常的稳定的态度，以及与之相应的习惯化了的行为方式。比如说，有的人小心谨慎，有的人敢拼敢闯，小心谨慎与敢拼敢闯就是两种截然不同的习惯化了的行为方式，人们根据他们外现出来的习惯化了的特征来判别这两种人的性格差别。

性格的形成固然会受到遗传因素的影响，但主要是在后天环境中磨炼出来的，而且定型之后，有很强的稳定性。一夜之间判若两人的情况多半属短期行为，是因为受到莫大刺激突变的结果；一段时间以后，固有性格又会重现，这就是因为习惯化了的行为方式的缘故。性格成形稳定后，既不容易改变，对人的行为也会产生极大的支配作用。逆来顺受惯了的人，如果不经历大波折、大痛苦，是很难迅速转变成一个坚决果断、有气敢往的人的。即便由于这样那样的历史机缘，坐上了第一把交椅，时间一长，他多半还是会下来，多年来的逆来顺受已使他对权力没有多大的欲望，而且他也习惯了受人支配（或自己动手）、不用支配别人的行为方式。像金庸笔下的张无忌（《倚天屠龙记》男主人公），身上就带有一点这种特征。他的武功智慧是超过一流的，却没有强烈的权力欲望，学成盖世神功纯属巧遇，当上明教教主是因为形势所迫，到后头，他终于是携了双美佳人归隐山林快活去了。

在需要做出大决大断的关头，最能体现一个人性格的优劣。决断之间，几乎已经

勾践。春秋末越国君。又称菼执。越王允常之子。公元前497～前465在位。曾被吴大败，入至于吴，回国后卧薪尝胆，任用范蠡、文种等人整顿国政，转弱为强，灭吴。继在徐州大会诸侯，成为霸主。

裁定了成功与失败两条道路。性格优良的，在错综复杂的危机时刻，沉得住气，全神贯注于问题之中，心无旁骛，不为他事所扰，像钉子一样专攻一点，因此能够获得成功。排除巧合、运气因素外，这中间是习惯化了的行为方式发挥关键性作用。

赌博虽有许多社会负面影响，但牌桌上是一个鉴人察性的好地方，个性也在其中得到充分体现，实质是在利益争夺面前体现人的内心本质。

勾 践

性格与个性在心理学上不是同一个词，但在判断一个人的优劣长短时，常常是合在一块儿使用的。准确判断一个人的性格特征，对于事情的成功失败有非常重要的作用。

但性格并不是一成不变的。经历过许多事后，鲁莽的人可能学会了适当的谨慎，勇而无谋的人可能学会了相时而动，这都是习惯化了的行为方式发生若干变化的结果。“已非昔日吴下阿蒙”这句俗话讲的是三国鼎立时期，东吴孙权麾下的大将吕蒙。吕蒙年轻时勇敢舍命，但做事不动脑筋，往往一味蛮干。后来孙权督促他读书，鲁莽习性逐渐收敛，智谋成分逐渐丰富，成长为东吴著名的军事将领，后来设计攻破荆州，逼使威震华夏的关羽演上一出“败走麦城”的历史悲剧。

从性格上来识别人才，应充分把握其恒定不变的特征和后天环境造成的变化。由于篇幅和中国传统文化整体合一体系的原因，本章不能对性格做出深刻、细致、系统而深入的理论分析，如果读者有兴趣，可详细参阅西方精神分析学派的一些相关著作，

对性格决定行动，性格与成败的关系会有更深刻的理解，并可以上升到理念的高度。准确把握人才的个性，是事情成败的重要前提。

文种。春秋末越国大夫。字少禽，楚国人。越被吴攻破后，勾践困守会稽，他献计贿赂太宰嚭，得免亡国。勾践入吴为质三年，由他主国。并助勾践灭吴。后勾践听信馋言，赐剑命他自杀。

陶朱公原名范蠡，他帮助越王勾践打败吴王夫差以后，功成身退，转而经商。后来辗转来到陶地，自称朱公，人们都称他为陶朱公。他谋划治国治军的功夫厉害，经商赚钱的本事也不差，或许他是中国走私经营的鼻祖，陶朱公成了大富翁。后来他的二儿子因杀人被囚禁在楚国。陶朱公想用金赎回二儿子的性命，于是决定派小儿子带着许多钱财去楚国办理这件事。长子听说后，坚决要求父亲派他去，他说："我是长子，现在二弟有难，父亲不派我去反而派弟弟去，这不是说明我不孝顺吗？"并声称要自杀。陶朱公的老伴也说："现在你派小儿子去，还不知道能不能救活老二，却先丧了长子，可如何是好？"陶朱公不得已就派长子去办这件事，并写了一封信让他带给以前的好友庄生，交代说："你一到之后，就把钱给庄生，一切听从他的安排，不要管他怎么处理此事。"

长子到楚国后，发现庄生家徒四壁，院内杂草丛生，按照父亲的嘱咐，他把钱和信交给了庄生。庄生说："你就此离开吧，即使你弟弟出来了，也不要问其中的原委。"但长子告别后并未回家，而是想：这多钱给他，如果二弟不能出来，那不是大亏？欲

留下来听候消息。庄生虽然穷困，但却非常廉直，楚国上下都很尊敬他。陶朱公的贿赂，他并不想接受，只准备在事成之后再还给他，所以那些钱财他分毫未动。陶朱公长子不知原委，以为庄生无足轻重。

庄生向楚王进谏，说某某星宿相犯，这对楚国不利，只有广施恩德才能消灾。楚王听了庄生的建议，命人封存府库，实行大赦。陶朱公长子听说马上要大赦，弟弟一定会出狱，而给庄生的金银就浪费了，于是又去见庄生，向庄生要回了钱财，并暗自庆幸。庄生觉得被一个小孩子欺骗，很是恼怒，又进宫见楚王说："我以前说过星宿相犯之事，大王准备修德回报。现在我听说富翁陶朱公的儿子在楚杀人被囚，他家里拿了很多钱财贿赂大王左右的人，所以大王并不是为体恤社稷而大赦，而是由于陶朱公儿子的缘故才大赦啊。"楚王于是下令先杀掉陶朱公的次子，然后再实行大赦。结果陶朱公的长子只好取了弟弟的尸骨回家。

长子回家后，陶朱公大笑说："我早就知道他一定会杀死他弟弟的！他并非不爱弟弟，只是因为他年少时就与我一起谋生，手头不宽绰，所以吝惜钱财，而小儿子一出生就看见我十分富有，所以轻视钱财，挥金如土。以前我要派小儿子去办这件事，就是因为他舍得花钱啊。"

第二节　领导者理想性格分析

夫中庸之德，其质无名
阴阳清和，中睿外明
能威能怀，能辨能讷
变化无方，以达为节

【原典】

夫中庸之德，其质无名①。故咸而不碱，淡而不醴②，质而不缦，文而不绩③。能威能怀，能辨能讷④，变化无方，以达为节⑤。

【注释】

①无名：不可名。《庄子·逍遥游》："至人无己，神人无功，圣人无名。"

②咸而不碱：即咸而没有碱味的苦涩。碱，含氢氧根的化合物的统称。此指碱味。醴：无味。

③缦（màn）：一种无花纹图案的丝织品。绩：同"绘"，绘画。

④讷：言语迟钝。《论语·里仁》："君子欲讷于言而敏于行。"

⑤达：通达。

【译文】

中庸的品德，它的实质不可名状，正像含盐的水虽咸却没有苦涩，虽淡却非索然无味；质地朴素的丝织品并非了无文饰，而是色彩斐然又不炫耀过度。具有中庸品德的人，望之俨然，即之而温，既能辩说无碍，也能缄默不语，变化无穷，惟以通达为标准。

具备中庸之德的理想人才，现实生活中是没有的，这里首标中庸之德、是为品鉴人才提供一个标准，使品人论性有章可循，不做目无边际的漫评。

“中庸”，道德高尚，品行端正，不偏不倚。合于“中庸”之德的人，性情柔和而刚，如水为天下至柔之物，但又有滴水穿石之功，破坏力强大，无坚不摧；德行崇高而厚，如天地一样广远辽阔，又不脱于众人的目光。这样的人，配天地之德，怀人和之功，是天下纯德纯美的人，可做圣人明君。

人生为万物的灵长，秉天地阴阳之气，性情寓刚寓柔，阳刚为亢，阴柔为拘，演化成现代词汇，就是外向和内向——亢者属阳，为外向型；拘者属阴，为内向型。

范蠡。春秋末越国大夫。字少伯，楚国人。曾随越王勾践赴吴为质三年，助其灭吴后，到陶，改名陶朱公，以经商致富。

中庸至德之人，阴阳调和，水火既济，柔中带刚，刚而不脆，脆中含韧，韧而有力，是天下最没脾气、又最为厉害的角色。平时的行为举止无声无息、无形无色；一旦动事，疾如江堤决口，迅若长空奔雷，无往不利，无坚不摧；一旦事成，又静若处子，举若虚空，精精华妙，几不着物。在生活中，能威严，能温和，能强辩，能沉默；能开疆拓土奋力进取，又能四平八稳坐守功业。

这种人礼、信、仁、智、勇五德齐备，可谓德能品质完美无缺。但遍观宇内明主圣人，能合于此德的，没有。尧帝杀死自己的儿子丹朱，不仁；舜帝得不到父亲的喜爱，不孝；秦始皇实在太残暴；汉武帝过于杀伐喜功；唐太宗玄武门杀害手足兄弟，晚年又贪慕武则天的美貌，害得皇权倾覆，唐氏江山几易他手；宋太祖陈桥兵变，有叛主之虞，杯酒释兵权，有对部属兄弟不义之嫌。武有抗击金兵的民族英雄岳飞，但又过于愚忠，置三千里江山、五百万中原遗民的民族仇恨于不顾，自行引颈到奸贼秦桧的铡刀之下，恨哉！恨哉！文有大成至圣文宣先师孔子，率着弟子周游列国，大官没做成，行困于陈蔡之间；至于宣扬君君、臣臣、父父、子子，更是不以事理曲直为标准，混淆天下是非。孔子的谬误大哉！

范　蠡

三国时期，有一个叫管宁的人，人们盛赞他有中庸之德，称他是九德纯粹，冰洁渊清，玄虚淡泊，遥逍乎道仙，娱心乎黄老。他主要活动在东汉乱末、三国鼎立之初。

东汉末年，黄巾大起义，各地军阀相互混战，中原大地白骨茫茫，荒草劲劲，人烟难见，他却隐居辽东30多年，过自己的清闲日子，而有高名。曹操的儿子曹丕、孙子曹叡派人征召他入朝做官，坚辞不就。时人备赞他“德行卓绝，海内无偶”。但与当时的英雄人物相比，则济怀苍生的大义不足。倒是赤裸上身、拍马舞刀斗马超的许褚，舍命护主、身被数箭大叫三声而亡的典韦，更叫人肃然起敬；长江之上、横槊赋诗的曹操，更能激起人们的国家责任感。

有性情、有脾气、有勇力、有智慧的人物才是活生生、有现实意义的人才。在识别人才时，应细细区分性格中的优劣成分，方才能够鉴人真才情。

第三节　12种偏才性格分析

抗者过之
拘者不逮
故善有所章
而理有所失

【原典】

是以抗者过之，而拘者不逮。夫拘抗违中[①]，故善有所章，而理有所失。是故强毅之人，狠刚不和。不戒其强之搪突[②]，而以顺为挠[③]，厉[④]其抗。是故可以立法，难与入微。柔顺之人，缓心宽断。不戒其事之不摄[⑤]，而以抗为刿[⑥]，安其舒[⑦]。是故可与循常，难以权疑。其余类推矣。

【注释】

①中：中和。
②搪突：冒犯，抵触。
③挠：屈服。
④厉：鼓励，激发。
⑤摄：治理。
⑥刿：伤害。
⑦舒：无为。

【译文】

因此高亢进趋的，刚气太过，拘谨保守的，刚气不足，抗厉与拘束有违中和之道，

其擅长的一面会突现出来，张扬得很饱满，而义理中和的标准就会失去。强毅的人，刚狠不和，不收敛自己的强霸，反以为柔顺是软弱而更强刚狠。这种人可设立法制使人遵行，而不能细察人情。柔顺之人，心慈手软，迟缓宽容，不喜欢办事的刚毅果断，反以刚果为忧，安于无所进取。这种人可循章办事，而不能权变应难。其他性格以此类推。

外向型性格（抗者）

1. 强毅之人

强毅之人，刚狠不和
材在矫正，失在激讦

这种人性情硬朗，意志坚定，刚决果断，勇猛顽强，敢于冒险，善于在抗争性的工作中顽强拼搏，阻力越大，个人力量和智慧越能得到淋漓尽致的发挥，属于枭雄豪杰一类的人才。缺点是易失于冒进，骄傲于个人的能力，服人不服法，权欲重，有野心，喜欢争功而不能忍。他们有独挡一面的才能，也能灵活机动地完成使命，是难得的将才。但要注意把握他们的思想和情绪变化，这可能是他们有所变化的信号。

三国时的魏延就属这类人才。

2. 雄悍之人

雄悍之人，气奋勇决
任在胆烈，失在多忌

这种人有勇力，又暴躁，两个拳头就是天下的道理，恃强鲁莽，为人很讲义气，敢为朋友两肋插刀，属性情中人。他们的优点是为人单纯，没有多少回肠弯曲的心机，敢说敢做敢当，有临危不惧的勇气，对自己衷心佩服的人言听计从，忠心耿耿，赤胆忠诚，绝不出卖朋友。缺点是对人不对事，服人不服法，任凭性情做事，只要是自己的朋友，于己有恩，不管他犯了什么错误，都盲目地给予帮助。也因其鲁莽，往往会突如其来地坏事情。唐朝人皇甫嵩，是个名传后世的急躁人。他命儿子抄诗，儿子抄错了一个字，他边骂边喊边叫人取棍子来打儿子，棍子还未送到，他就急不可待地狠咬儿子的胳膊，以致咬出了血。

随着社会的进步和文明教化作用的增长，这类人的性情正在变化，理智的成分增强了，演变成敢拼敢撞的开拓型人才。又由于义气成分的减少，个人意识的增强，加上社会提供给个人创业条件的丰富，现在忠心耿耿、死心踏地的人正在减少。为朋友两肋插刀的表现也有许多变化，少了义薄云天、慷慨激昂的刀剑血影气。

春秋时期，齐国有田开疆、古冶子、公孙捷三勇士，很得国王齐景公宠爱。三人结义为兄弟，自诩“齐国三杰”。他们挟功恃宠，横行霸道，目中无人，甚至在齐王面

前也“你我”相称、乱臣陈无宇、梁邱据等乘机收买他们，阴谋夺取政权。

相国晏婴眼见这种恶势力逐渐扩大，危害国政，暗暗担忧。他明白奸党的主力在于武力，三勇士就是王牌，屡次想把三人干掉，但他们正得宠，如果直接行动齐王不依从，反而弄巧成拙。

有一天，邻邦的国王鲁昭公带了司礼的臣子叔孙来访问、谒见齐景公。景公立即设宴款待，也叫相国晏婴司礼；文武官员全体列席，以壮威仪；三勇士也奉陪左右，威武十足，摆出不可一世的骄态。

酒过三巡，晏婴上前奏请，说：“眼下御园里的金桃熟了，难得有此盛会，可否摘来宴客？”

景公即派掌园官去摘取，晏婴却说：“金桃是难得的仙果，必要我亲自去监摘，这才显得庄重。”

金桃摘回，装在盘子里，每个有碗口般大，香浓红艳，清芳可人。景公问：“只有这么几个吗？”

西施

西施。一作先施，又称西子。春秋末年越国苎罗人。由越王勾践献给吴王夫差，成为夫差最宠爱的妃子。传说吴亡后，与范蠡入西湖而去。

晏婴答："树上还有三四个未成熟，只可摘6个！"

两位大王各拿一个吃，佳美可口，互相赞赏。景公乘兴对叔孙说："这仙桃是难得之物，叔孙大夫贤名远播，有功于邦交，赏你一个吧！"

叔孙跪下答："我哪里及得上贵国晏相国呢，仙桃应该赐给他才对！"

景公便说："既然你们相让，就各赏一个！"

盘里只剩下两个金桃，晏婴复请示景公，传谕两旁文武官员，让各人自报功绩，功高者得食此桃。

勇士公孙捷挺身而出，说："从前我跟主公在桐山打猎，亲手打死一只吊睛白额虎，解主公的围，这功劳大不大呢？"

晏婴说："擎天保驾之功，应该受赐！"

公孙捷很快把金桃咽下肚里去，傲眼左右横扫。古冶子不服，站起来说："虎有什么了不起，我在黄河的惊涛骇浪中，浮沉九里，斩骄龟之头，救主上性命，你看这功劳怎样？"

景公说："真是难能，若非将军，一船人都要溺死！"把金桃和酒赐给他。可是，另一位勇士田开疆却说："本人曾奉命去攻打徐国，俘虏500多人，逼徐国纳款投降，威震邻邦，使他们上表朝贡，为国家奠定盟主地位。这算不算功劳？该不该受赐？"

晏婴立刻回奏景公说："田将军的功劳，确比公孙捷和古冶子两位将军大10倍，但可惜金桃已赐完了，可否先赐一杯酒，待金桃熟时再补？"

景公安慰田开疆说："田将军！你的功劳最大，可惜你说得太迟。"

田开疆再也听不下去，按剑大嚷："斩龟打虎，有什么了不起？我为国家跋涉千里，血战功成，反受冷落，在两国君臣受辱，为人耻笑，还有什么颜面立于朝廷上？"拔剑自刎而死。

公孙捷大吃一惊，亦拔剑而出，说："我们功小而得到赏赐，田将军功大，反而吃不着金桃，于情于理，绝对说不过去！"手起剑落，也自杀了。古冶子跳出来，激动得几乎发狂地说："我们三人是结拜兄弟，誓同生死，今两人已亡，我又岂可独生？"

话刚说完，人头已经落地，景公想制止也来不及了。齐国三位武夫，无论打虎斩龟，还是攻城掠地，确实称得上勇敢，但只是匹夫之勇。两个桃杀了三个武士。他们不能忍耐自己的骄悍之勇，才被晏婴利用。

这就是历史上有名的"二桃杀三士"的故事。

3. 固执之人

强楷坚劲，失在专固

可以持正，难以附众

这种人立场坚定，直言敢说，也有智谋，可以信赖，行得端，走得正，为人非常正统，不论在思想、道德、饮食、衣着上都落后于社会潮流，有保守的倾向，也比较谨慎，该冒险时不敢冒险，过于固执，死抱住自己认为正确的东西，不肯向对方低头，不擅长权变之术。

这种人是绝好的内当家，敢于死谏的忠直大臣。

当初，小霸王孙策把内部诸事都托付给长史张昭，临死之前（才 26 岁），对弟弟孙权说，外事可问周瑜，内事可问张昭。张昭是吴国名士，为人清廉耿介，直言敢说，颇得吴国人士敬重。

公孙渊被曹操打败后，派人向孙权俯首称臣。孙权大悦，封公孙渊为燕王，并派万名将士乘船循大海绕过中原（时为曹操控制中原和北方）去向公孙渊庆贺。群臣都反对，张昭说：公孙渊反复无常，本不可信；他现在归降只因为受曹操攻击而已；如果公孙渊变卦，反投曹操，我们的使臣兵马怎么生还？

晏婴。春秋齐国大夫。字平仲　齐灵公二十六年，任齐卿，历仕灵公、庄公、景公三世。曾奉景公命使晋联姻，与晋大夫叔向议论齐政。战国人搜集他的言行编成《晏子春秋》。

孙权反复责难张昭，张昭执意不让，弄得孙权很没面子，拔刀击案说："东吴人士入宫就拜我，出宫就拜你，我敬重你也够深了。但你经常当着众人的面反对斥责我，我就担心自己什么时候忍不住下令惩罚你了。"

张昭直眼盯着孙权说：我虽知谏言不被采纳，但只愿竭尽忠诚，报太后临崩前，呼老臣到床边遗诏老臣顾命之恩。孙权掷刀于地，与张昭对泣，但终没采用张昭的建议，派人到公孙渊处。

一气之下，张昭托病不出，孙权也因此恨他，叫人用土封了张昭家的大门。张昭

又叫人从里边把门封上

田襄子，战国初宋人。相传为墨子的弟子、墨家巨子孟胜死楚国阳城君之难，曾指定他继任为巨子。

后来公孙渊果然杀了孙权使臣，降于曹操。孙权自知失策，多次派人向张昭谢罪，请张昭重持朝政，张昭坚辞不出。孙权又亲自到门前去请张昭，张昭仍称病不出。孙权用火烧张昭的大门，想逼张昭出来，张昭还是不出来。孙权又叫人灭火，守候在大门外良久，张昭的几个儿子才把张昭扶出来。孙权用车载张昭回宫，深自内责，张昭面子上却不过，重上朝会。

张昭治理政事细致周密，直言耿介，秉性忠诚，但在胆略勇气上，却不是一位好将领，好军帅。

甘宁投奔孙权后，向孙权献策：汉室日渐衰微，曹操盗国家之权，当率兵向西进；

刘表占据荆江一带，但昏庸无能，儿子又不争气，不如早图之，否则被曹操先下手；要取刘表，先须攻黄祖，黄祖一破，乘势而上，可以渐渐夺取巴蜀之地，这样就可成霸王之业。

孙权很赞成甘宁的建议，张昭反对说："现在东吴四处都还没安定，如果远征黄祖、刘表，恐怕国内会有叛乱。"甘宁对张昭说：国家把你当萧何一样的信任，你却安守着怕叛乱，何以仰慕古人呢？

当曹操率83万大军攻赤壁之时，东吴将士都惊恐不已。张昭对孙权说：曹操虽是狼子野心，但挟天子以令诸侯，动不动就是朝廷的圣旨，天子的口谕，与他抗争本属不顺；东吴可以抗拒曹操大军的只是长江天险，但曹操现在已占据了荆州，收编了刘表的水军，顺江而下，水陆并进，长江天险已不存在，如何与他争斗呢？不如暂时归降曹操。

后来孙权用鲁肃、周瑜，与刘备合力打败兵力强大的曹操，这就是历史上有名的以少胜多战例——赤壁之战。

张昭死时81岁。史书评张昭"容貌矜严，有威风，吴王以下，举邦惮之"。

4. 宏阔之人

意爱周洽，交往浊杂

可以抚众，难与厉俗

这种人交游广阔，待人热情，出手阔绰大方，处世圆滑周到，能赢得各方面朋友的好感和信任。他们善于揣摩人的心思而投其所好，长于与各方面的人打交道，混迹于各种场合而左右逢源。适合于做业务工作和公关，能打通各方面的关节。但因所交之人龙蛇混杂，又有点讲义气，往往原则性不强，受朋友牵连而身不由己地做错事，很难站在公正的立场上论事情的是非曲直，不适宜矫正社会风气。

邓某是做食油生意的，资财丰厚，也喜欢结交各种朋友，有江湖豪迈气，与黑白两道人物关系都不错。当时的蜀州刺史叫安重霸，贪财受贿无数。一次，邓某被刺史叫去陪他下围棋。按规矩，邓某应该站着与刺史下棋。安重霸落子很慢，总是进行长思，一天不过下几十着棋。邓某累得不行，而且又饥又渴。好不容易挨到天黑，松一口气回家去了。

不想第二天一大早，刺史又叫他去，接着下。邓某简直吓怕了。出门时，突然醒悟刺史如此殷情相邀的根本目的，立刻叫人暗藏金银献给刺史。刺史就不再叫邓某去下棋了。

5. 休动之人

休动磊落，志慕超群

可以进锐，难与持后

这种人性格开朗外向，作风光明磊落，志向远大，卓立不群，富于开创精神，凡事都想争前头，不甘落在人后，往往从中产生出莫大的勇气和灵感，不轻言失败，成

功欲望强烈，永远希望自己走在成功者的前列。缺点是好大喜功，急于求成，轻率冒进，如果在勇敢磊落的基础上能深思熟虑、冷静应对，则能做出重大成就。又因为妒忌心强，如果不注意自身修养，会为嫉妒而犯错误。如果将嫉妒心深藏不露，得不到渲泄，可能偏失到畸形的程度。

南北朝时，贺若敦为晋的大将，自以为功高才大，不甘心居于同僚之下，看到别人做了大将军，惟独自己没有被晋升，心中十分不服气，口中多有抱怨之词，决心好好干它一场。

不久，他奉调参加讨伐平湘洲战役，打了个胜仗之后，心想，这应该算是为国家又立了一大功吧，自以为此次必然要受到封赏。不料由于种种原因，反而被撤掉了原来的职务。为此他大为不满，对传令史大发怨言。

鲁班。我国古代建筑工匠。公输氏，名般，亦作班、盘，春秋鲁国人。曾创造攻城的云梯和磨粉的砻，发明多种木作工具，后世建筑工匠、木匠尊其为“祖师”。

晋公宇文护听了以后，十分震怒，把他从中州刺史任上调回来，迫使他自杀。临死之前他对儿子贺若弼说：“我有志平定江南，为国效力，而今未能实现，你一定要继

续我的遗志。我是因为这舌头把命都丢了，这个教训你不能不记住呀！”说完了，便拿起锥子，狠狠地刺破了儿子的舌头，想让他记住这个教训。

光阴似箭，斗转星移，转眼几十年过去了，贺若弼做了隋朝的右领大将军，他没有记住父亲的教训，常常为自己的官位比他人低而怨声不断，自认为当个宰相也是应该的。不久，还不如他的杨素作了尚书右仆射，而他仍为将军，未被提拔。他气不打一处来，不满的情绪和怨言便时常流露出来。

话传到了皇帝耳朵里，贺若弼被逮捕下狱。皇帝杨坚责备他说：“你这个人有三太猛：嫉妒心太猛；自以为是，自以为别人不是的心太猛；随口胡说，目无长官的心太猛。”因为有功，不久也就放了。他还不吸取教训，又对其他人夸耀他和皇太子之间的关系，说：“皇太子杨勇跟我之间，情谊亲切，连高度的机密，也都对我附耳相告，言无不尽。”

后来杨勇在隋文帝那里失势，杨广取而代之为皇太子，贺若弼的处境可想而知。

墨子。春秋战国之际思想家、政治家，墨家创始人。名翟。祖传原为宋国人，后住在鲁国。曾学习儒术，因不满其烦琐的“礼”，另立新说，成为儒家主要反对派，与儒家并称“显学”。现存《墨子》53篇，是研究墨家学说的基本资料。

隋文帝得知他又在那里大放厥词，就把他召来说："我用高颎、杨素为宰相，你多次在众人面前放肆地说'这两个人只会吃饭，什么也不会干'。这是什么意思？言外之意是我皇帝也是废物不成？"贺回答说："高颎是我的老朋友，杨素是我舅舅的儿子，我了解他们，我也确实说过他们不适合担当宰相的话。"这时因他言语不慎，得罪了不少人，朝中一些公卿大臣怕受牵连，都揭发他过去说的那些对朝廷不满的话，并声称他罪当处死。

隋文帝对贺若弼说："大臣们对你都十分的厌烦，要求严格执行法度，你自己寻思可有活命的道理？"贺若弼辩解说："我曾凭陛下神威，率八千兵渡长江活捉了陈叔宝，希望能看在过去的功劳上，给我留条活命吧！"隋文帝说："你将出征陈国时，对高颎说：'陈叔宝被削平，我们这些功臣会不会飞鸟尽，良弓藏？'高颎对你说：'我向你保证，皇上绝对不会这样。'是吧？等到消灭了陈叔宝，你就要求当内史，又要求当仆射。这一切功劳过去我已格外重赏了，何必再提呢？"贺若弼说："我确实蒙受陛下重赏，今天还希望格外的赏我活命。"隋文帝考虑了一些日子，念他劳苦功高，只把他的官职撤消了。

6. 朴露之人

朴露径尽，质在中诚

可与立信，难与消息

这种人胸怀坦荡，性情质朴敦厚，没有心机，不善机巧，有质朴无私的优点。但为人过于坦白直诚，心中藏不住事，大口没遮拦，有什么说什么，太显山露水，城府不够，甚至可能被大家当傻瓜看，作为取笑的对象。与这种人合作，尽可以放心。但因缺乏心眼，办事草率，有时又一味蛮干，不听劝阻；该说的说，不该说的也说。虽说坦诚不二是为人处世的不二法门，但一如竹筒子倒豆，少了迂回起伏，也未必是好事。如果能多一份稳沉，多一点耐心，正确运用其诚恳与进退谋略，成就也不小。傻子的聪明之处正在于知道如何运用他的"傻"。

明代周元素是江苏太仓一带小有名气的画家，他有一个画僮叫阿留，跟随他已有四五年了。十三四岁的阿留，大大的眼睛，厚厚的嘴唇，一副憨厚的样子，看起来傻乎乎的。

一天早上，周元素外出前对阿留交待说："你在家看好门，有谁来了，记住他的样子，等我回来再告诉我。"

晚上，周元素回来后问阿留："今天有谁来找过我吗？"

"有，来了好几个哩。"阿留一边用手比划着，一边一口气讲下去，"有个矮矮胖胖的，有个瘦瘦高高的，有个漂漂亮亮的，还有个拄着根拐杖。"

周元素听明白了，笑笑又问："还有没有其他人来过？"

阿留嘿嘿笑着回答："我怕来的人多了记不住，老头子走后，我就拴上了大门，没再出去过，不知道有没有什么人再来过。"

周元素没再说什么。他是个很忠厚的长者，也了解阿留就是这么笨的一个人，至

少在这方面他毫无长处可言。

不仅如此，以后阿留还闹出了不少生活中的笑话　例如有一次，周元素家的一张床折了一条腿，他让阿留去树林里找根合适的树杈，拿回来修挡。阿留拿了把斧头就出去，在树林里转来转去，足足找了大半天，结果还是空着两手回来了　这时，周元素和家人都在厅堂中，他问阿留："怎么到现在才回来？我们都在等你呢。"只见阿留非常认真地说："因为找不到一根合适的树杈，我在树林里转了又转，所以才费了这老半天的时间。"

吴起：战国时兵家。卫国人。初任鲁将，继任魏将，屡建战功，被魏文侯任为西河守。文侯死，遭陷害，逃奔楚国，佐楚悼王实行变法，促进楚国富强。悼王死后，被旧贵族杀害，变法失败。

周元素说："那么多的树杈，怎么说找不到呢？随便找一根把它砍下来，不就行了吗？"

阿留伸开两根手指头，向上伸了伸，说："您不知道，树杈都是朝上长的，没有像床腿那样向下长的。"

周元素一家人听了，笑得前仰后合。

但阿留也有长处，周元素写字、画画时，一定要阿留为他磨墨、调颜料。他把墨磨得很浓，用他磨的墨写出的字，在日光、灯光下可以反射出光泽。至于调颜料，阿留对色彩的辨别力似乎特别强，周元素吩咐要什么颜色，阿留总能调得恰到好处，从来不会出差错。

周元素写字、画画时，阿留站在一边专注地看着。周元素画花鸟，有时阿留对他说，这朵花的颜色再重些，那只鸟的尾部可增加点什么颜色，周元素采纳阿留建议后，效果往往好得多。

一天，周元素铺开纸张，动手作画，阿留在一旁看得很专心。周元素半开玩笑半认真地对阿留说："你是不是也看出点什么名堂来了？你能画几笔吗？"

阿留竟然很认真地回答说："这有什么难的！"

商鞅。战国时政治家。卫国人。公孙氏，名鞅，亦称卫鞅。孝公六年，任左庶长，实行变法。史称"商鞅变法"。后因战功封於、商十五邑，号商君。孝公死后，被贵族诬害，车裂而死。

“噢？那你就画给我看看吧！”周元素说着把手中的画笔递给了阿留。

阿留卷了卷袖子，开始在纸上画起来。不一会儿，一幅出水芙蓉图画好了：满塘水荡漾，一片小小的荷叶在微风中摇动，一只蜻蜓正准备在荷叶上停留。整幅图，取意于杨万里的诗句：“小荷才露尖尖角，早在蜻蜓立上头。”

周元素拿起画来，仔细端详。这幅画意境开阔，构图匀称，浓淡相宜，确是一幅好画。周元素要不是亲眼看到了阿留作画的全部过程，否则无论如何都不相信，这样一幅画会出自这个看起来有点傻乎乎的小画僮之手。

接着，周元素要阿留再画一幅。阿留沉思一会儿，很快又画了一幅，那画面上是微风吹拂着一株才舒展开眉眼的柔柳，燕子斜着身子从天空掠过，向着柔柳飞过来。虽然画面上只有一株柔柳、一只燕子，但使人感受到了暖暖春意，感受到了充满情趣的盎然生机，笔法老道，布局合理，完全像出自一位老练的画家之手。

周元素把家里人都喊了来看阿留作画。阿留又画了一幅青鸟翠竹图，大家都纷纷称赞：

“阿留真是心有灵犀一点通啊！”

“阿留真有灵气。”

阿留看着大家，只是憨憨地笑。此后，阿留在太仓一带，也成了一位小有名气的画家。

周元素善识人之性，用人之长，使一个在别人眼中傻笨得出奇的阿留，成为远近闻名的画家。若周元素只是呵斥阿留生活中的无能，只看到其短处，不见其长，怎么能充分发挥他的才能？

内向型性格（拘者）

1. 柔顺之人

美在宽恕，失在少决

故可与循常，难与权疑

这种人性情温和，慈忍善良，亲切和蔼，不摆架子，处事平和稳重，能够照顾到各个方面，待人仁厚忠恕，有宽容之德。如柔顺太过，则会逆来顺受，随波逐流，缺乏主见，犹豫观望，不能果决，也不能断大事，常因优柔寡断而痛失良机。因与人为善又可能丧失原则，包容袒护不该纵容的人，许多情况下连正确的意见也不能坚持，对上司有随意顺从的可能。如能果决刚断一些，正确的能极力坚持或争取，大事上把握住方向和原则，以仁为主又不失策略机变，则能团结天下人才共成大事。这就是曾国藩说到的“谦卑含容是贵相”。否则，只是幕僚参谋的人选。

东汉时刘宽，字文饶，华阴人，汉桓帝时，由一个小小的内史迁升为东海太守，后来又升为太尉。他性情柔和，能宽容他人。夫人想试试他的忍耐性。有一次正赶着

要上朝，时间很紧，刘宽衣服已经穿好，夫人让丫环端着肉汤给他，故意把肉汤打翻，弄脏了刘宽的衣服。丫环赶紧收拾盘子，刘宽表情一点不变，还慢慢地问："汤伤了你的手没有？"他的性格气度就是这样。其实汤已经洒在了身上，时间也确实很紧，即使是把失手洒汤的人骂一顿，打一顿，时间也不会夺回来，急又有什么用处呢？倒不如像刘宽那样，以自己的容人雅量，从容对事，再换件朝服，更为现实和有用。

2. 拘谨之人

善在恭谨，失在多疑

故可与保全，难与立节

这种人办事精细，小心谨慎，很谦虚，但疑心重顾虑多，往往多谋少成，不敢承担责任，心胸不够宽广。他们善于驾轻就熟，在力所能及的范围内很圆满地完成任务。一旦局面混乱复杂，就可能头昏脑胀而做不出果断、正确的决择，难以在竞争严酷的环境中生存。他们生活比较有规律，习惯于井井有条而不愿随便打破安静平稳的节奏。适合于做办公室和后勤等按部就班、突变性少的工作。刚果侠气不足。

孟子。战国时思想家、政治家、教育家。名轲，字子舆。晚年与弟子万章等著书立说，把孔子"仁"的观念发展为"仁政"学说。提出"民贵君轻"说。被认为是孔子学说继承者，有"亚圣"之称。著有《孟子》。

北魏节闵帝时期，丞相贺欢执政。行台郎中杜弼认为文武百官贪污的多，建议贺欢严肃法律，以清国政。但贺欢不同意，因为正值乱世，朝廷用人之际，如果打击贪污，惩治腐败，许多人才会流失到对手尔朱荣那边去。他让杜弼耐心等待，一旦天下安定，就严肃律制。

但杜弼作为读书人，有耿直死谏的愿望，在贺欢一次出兵前，他再次申请先除内贼，清正朝纲。贺欢问内贼是谁，杜弼说，就是哪些贪污百姓的人。贺欢也不作答，叫军士拔刀出鞘，矢引在弦，夹道罗列，命杜弼穿行其间。杜弼两股战战，汗生脊背，面如土色。贺欢慢慢对杜弼说："矢没有射，刀没有击，你却亡魂失胆。诸将冲锋陷阵，九死一生，虽有贪污，但有大小轻重缓急之别，岂可与常时而论！"

杜弼本是好心，但对时势轻重判断不清，不知缓急；不能强争，胆气不足也贪生怕死，故而属拘谨之人中的下者。

3. 辨博之人

论辨理绎，能在释难

故可与创新，难与规矩

这种人勤于独立思考，所知甚博，脑子转得快，主意多，是出谋划策的好手。但因博而不精，专一性不够，很难在某一方面做出惊人的成就。不愿循着前人的路子，因此多有标新立异的见解。口辩才能往往也很好，加上懂得多，交谈演讲时往往旁征博引，让一般人大开眼界。如能再深钻一些，有望成为百科全书式的人物，为人一般比较豁达，因此也能得到上下人士的尊敬

4. 狷介之人

清介廉洁，激浊扬清

故可与守节，难以变通

这种人清廉端正，洁身自爱，从本性上讲不愿贪小民之财，富于同情心和正义感，因此看不惯各种腐败而不愿为官，即使为官也是两袖清风，不阿谀奉承，偏激的就此辞官不做，去过心清神静的神仙日子。由于他们原则性极强，一善一恶界线分明，有可能导致拘谨保守，又因耿直而遭奸人忌恨陷害，难以在政治上取得卓越成就。有狂傲不羁个性的反而在文学艺术上会有惊人的成就，在那个天地里可以尽情自由地实现他的理想和抱负。

5. 沉静之人

精在玄微，失在迟缓

故可与深虑，难与捷速

这种人性格文静，办事不声不响，作风细致入微，认真执著，有锲而不舍的钻研精神，因此往往成为某一个领域的专家和能手。缺点是过于沉静而显得行动不够敏捷，

凡事三思而后行，抓不住生活中擦肩而过的机会。兴趣不够广泛（年青时也可能广泛，随着性格的定型渐渐就疏远了），除兴趣所在之外，不大关心周遭的事物。尽管平常不大爱讲话，但看问题又远又深，只因不愿讲出来，有可能被别人忽略。其实仔细听听他们的意见是有启发的。

在别人眼里，王湛是个大傻瓜，他平时不言不语，从不表现自己，别人有对不起他的地方，他也从不去计较，因此，很多人都轻视他，连他的侄儿王济也瞧不起他。吃饭的时候，桌子上明明有许多好菜，王济也不让这位叔叔吃。王湛吃不到好鱼好肉，就叫王济给他点蔬菜吃，可王济又当着他的面把蔬菜也吃了，但王湛并不生气。

有一天，王济偶然到叔叔的房子里去玩，见到王湛的床头有一本《周易》，这是一本很古老又难读懂的书。在王济眼里，这位“傻”叔叔怎么可能读懂这样一部书呢？于是就问：“叔叔把这本书放在床头干什么呢？”王湛回答说：“身体不好的时候，坐在床头随便看看。”

王济怀疑叔叔读《周易》不过是做做样子而已，便有意请王湛说说书中的一些意思。王湛分析其中深奥的道理，深入浅出，非常中肯，讲得精炼而有趣味，这是王济从来没有听到过的。

庄子。战国时哲学家。名周，宋国人。他继承和发展了老子“道法自然”的观点。其哲学思想达到了很高的水平，对后世影响很大，著有《庄子》。

于是，他留在叔叔的住处，接连好几天都不愿回去。经过接触和了解，他深深感到，自己的知识和学问比起叔叔简直差了一大截。他惭愧地叹息说："我家里有这样一位博学的人，可我30年还不知道，这是我的一个大过错呵！"几天后，他要回家了，王湛又很客气地把他送到大门口。

王济有一匹性子很烈的马，特别难骑，就问王湛："叔叔爱好骑马不？"王湛说："还有点爱好。"接着就骑上这匹烈马，姿态容貌悠闲轻巧，速度快慢自如，连最善骑马的人也无法超过他。王济对他平时骑的马特别喜爱。王湛又说："你这匹马虽然跑得快，但受不得累，干不得重活。最近我看到督邮有一匹马，是一匹能吃苦的好马，只是现在还小。"王济就将那匹马买来，精心地喂养，等它与自己骑的马一样大了，就进行比试。王湛又说："这匹马只有背着重物才能知道它的能力，在平地上走显不出优势来。"于是，王济就让两匹马在有土堆的场地上比赛。跑着跑着，王济的马果然摔倒了，而督邮的马还像平常一样，稳稳当当。

通过这样一些事情，王济从内心深处佩服叔叔的学识和才能。他回家以后，就对父亲说："我有这样一位好叔叔，比我强多了，可我以前一点也不知道，还经常轻视他，太不应该了。"

曹武帝平时也认为王湛是个呆子。有一天，他见到王济，就又像往常一样开他的玩笑，说："你屋里傻叔叔死了没有？"

要是在过去，王济会无话可答，可这一次，王齐大声回答说："我叔叔根本不傻！"接着，他就把王湛的才能学识一五一十讲出来，武帝也相信了。后来，王湛还当了汝南内史。

像王湛这样，平时只管发展和提高自己，而不去追求表现和虚荣，是一种深层次的人生智慧，是金子总会发光的。王湛善于忍耐，不追求虚名，才获得他人真正的敬佩与赏识。

6. 韬谲之人

多智韬情，权在谲略，失在依违

可为佐助，而不可专权

这种人机智多谋又深藏不露，心中城府深如丘壑，善于权变，反应也快。如果立场不坚定，易成为大奸之人，往往见风使舵，察颜观色确定自己的行动路线，诡智多变。如果忠正有余，有气敢往，则会成为张良一类的奇才。

办事能采取比较得体的方法，表面谦虚，实际上不会吃人哑巴亏，暗藏着报复心。

用人讲求乱世用奇，治世用正。这种人不论在乱世还是治世都能谋得自己的一席之地，是懂得变通的善于保全自己的一类人，因诡智多变，因而可能节气不够，不宜选派这种人掌管财务、后勤供应等事。

据《史记》里讲，秦始皇应该是吕不韦的儿子，而不应是秦王的后代。这个偷梁换柱的前因后果充分体现了吕不韦的韬谲诡智特点。

吕不韦本是一个有钱的商人。

秦昭王立次子安国君为太子，安国君最宠爱的姬叫华阳夫人，但她没有生育能力。安国君有20几个儿子，老二叫子楚，因不得安国君喜欢，子楚被派到赵国做人质。赵国屡屡被秦国攻打，因而子楚在赵国的日子过得很艰苦。

吕不韦去赵国办事，见到处于困境中的子楚，认为他是奇货可居，就帮子楚策划，并提供活动经费。吕不韦说："秦王已老，安国君当立为新秦王。但他宠爱的华阳夫人无子，安国君要立太子，华阳夫人有举足轻重的作用。如能讨得华阳夫人的欢心，你与其他兄弟争太子位时，不是有了绝好的帮助吗？我愿意为你提供千金作经费。"子楚叩首称谢。

吕不韦又去华阳夫人面前活动，对华阳夫人说："子楚在赵国日夜泣思君王和夫人。"华阳夫人很高兴。吕不韦又买通华阳夫人的姐姐，叫她对华阳夫人说："你以美色得安国君喜欢，一旦年老色衰，又无子，如何托付后半生？子楚虽为老二，但有贤名，又能附和你，不如让安国君立子楚为太子，这样你一生都不用担心了。"子楚的名声由此日渐厚重。

张仪。战国时魏国贵族后代。秦惠文君十年，任秦相，封武信君。执政时采用连横策略，迫魏献上郡，辅秦惠文君称王，游说各国服从秦国，瓦解齐楚联盟，夺取楚汉中地。秦武王即位后，他入魏为相。

吕不韦与一个舞姬同居，舞姬有了身孕，只有吕不韦知道。恰在此时，子楚对她一见钟情，要吕不韦让给他。吕不韦怒，转念一想，家业都已耗在子楚身上，不如放长线钓大鱼，钓出一个千古奇货来，就把舞姬送给了子楚，而不声张她怀有孩子之事。

数月之后，在公元前259年，舞姬产下一子。她的脑筋不大好用的丈夫，认为这个小孩是自己的儿子，名之为子政。

年老的秦王8年后崩逝，太子安国君即位，同年即因腹疾而亡。吕不韦一手安排的储君子楚顺利登上王位，是为襄王。3年内，这个运气不佳的家伙也死了，吕不韦的私生子——子政于是继承了王位。

屈原。我国最早的大诗人。名平，字原。战国楚国人。初辅佐怀王，做过左徒、三闾大夫。后遭守旧贵族谗害而去职。顷襄王时被放逐，长期流浪沅湘流域。后因楚国首都郢被秦兵攻破，无力挽救楚国危亡，投汨罗江而死。著有《离骚》、《九章》、《九歌》等，并首创骚体。

吕不韦由此做了 10 年的摄政丞相，着手重塑秦国的形象。由于秦国地处西北边区，常受游牧民族威胁，因此变成战国时代军事武力最强之国，但其人民却被其他各国认定为粗鲁无文。为摆脱此一形象，吕不韦从各国邀来 3000 宾客，包括学者、艺术家、哲学家、诗人、演说家和有名望的人，用自己的钱供他们住在秦国首都。吕不韦供他们吃、住、娱乐，也请他们将个人所精通的天地万象古今之事，编成一本百科全书，结果是那时内容最完备的一本书，名为《吕氏春秋》。吕不韦深以此书为傲，曾悬赏千金，征求是否有人增益此书。但无人应征。

尽管这些让吕不韦看起来有点不务正业，但实际上，他以其谋略任秦国宰相，已为一统六国，建立中央集权帝国打下良好基础。吕不韦是个粗俗、未受过良好教育、白手起家的人，这让他的故事益发不凡，因为大部分得到高位的平民都是受过良好教育的人。吕不韦另一杰出之处是，秦国是法家的坚强据点，而法家通常将商人鄙视为寄生虫。也有官员耻笑吕不韦出身于粗鄙商人，但也有人说，很多官员才干不如商人。有人直截了当地向一个对吕不韦财势眼红的贵族说："你在权力斗争中斗不过吕不韦，才会去骂他不知礼节。"

吕不韦开始担心一天天长大的秦始皇会发现自己与太后（即秦始皇的母亲）的私情。他施展诡计，要让这个永远热情如火的太后走向自我毁灭的道路。据大史家司马

扁鹊。战国时医学家。姓秦，名越人。学医于长桑君，有丰富的医疗经验，遍游各地行医，擅长各科。后因诊治秦武王病，被秦太医令李醯妒忌杀害。

迁描述，吕不韦找到一个性器奇伟的年轻人，名为嫪毐。为了吸引太后注意，吕不韦令此年轻的“种马”不穿衣服在后宫花园散步，在一直勃起状态的阴茎上还挂着桐轮（即使是伟大的史家偶而也有夸大其辞的时候）。兴奋不已的宫女奔走相告，消息立时传开。

太后马上就表现出兴趣。吕不韦顺水推舟，将嫪毐送给她。他建议太后将其情夫剃光头，拔掉眉毛，让他看起来像宦官。安排妥当之后，奸诈的吕不韦设法放出风声，让秦王嬴政知道太后养了个假的宦官，而且这对男女还要谋反。结果秦王诛嫪毐及其九族，将太后锁入冷宫终老。这时，秦王嬴政也对吕不韦起了疑心。他21岁亲政，在掌权之后，即免掉吕不韦的摄政及丞相之职，还将他贬为平民，再把他放逐到边远的四川。迁往四川途中，吕不韦在恐惧遭暗杀的阴影下，服毒自尽。吕不韦死后，秦国还采取了严厉的防范措施，防止商人再度掌握政权。

公元前221年，也就是吕不韦自杀后16年，秦王灭掉其他六国，自立为秦始皇。尽管他统治全中国的时间短暂，却剧烈地改变了中国。他完成统一大业时，所有旧时的封建制度所造成的壁垒也一并瓦解，社会阶层上下流动变得比较容易。他将西北和西戎之地都并入中国版图，并将军事势力扩张到东北的朝鲜和南方的越南。

附录一

哪一种性格更易成功

性格分内向型与外向型两种，在实际生活中的比例大致相当。哪一种类型更有利于事业的成功呢？以卫青与霍去病为例，他们属同一个时代的私生子。

卫青的母亲卫媪，本是平阳侯的妾，先生有女儿卫子夫和卫少儿，又暗地与郑季私通生有卫青。少年时卫青跟随父亲郑季，郑季叫他去放羊。因偶然机会，卫青去了一次甘泉宫，宫中一个钳工见了他，说他将来官能封侯。卫青笑着说：“能不天天挨打受气，我就很满足了，哪里敢去想封侯。”

卫青的大姐姐卫子夫因跟随平阳公主而得汉武帝宠爱，陈皇后怒，派人捉住卫青，想杀他以泄私愤。卫青的好友公孙敖（后来官至将军）与几位壮士救出卫青。汉武帝知道后，认为卫青有奇才，召为侍中。后随大军出征匈奴，同时代的李广等名将击匈奴有成有失，独卫青有功无过，大家由此佩服汉武帝的识人之能。

卫青官至大将军，为人谦恭有礼，以仁治军，平和柔韧，不张声势，爱恤士卒，不擅权功，士卒都乐为效命。右将军苏建兵败，独自一身逃回，部将认为苏建弃军独回，当斩首以严军法。卫青说：“我与大家情同手足，虽苏建失军当斩，但我们都是臣子，等呈报天子，让天子裁决。”

霍去病是卫青的另一个姐姐卫少儿与平阳县吏霍仲孺私通而生，18岁随卫青出征匈奴。他与卫青的柔韧平和不一样，为人直言仗义，有气敢往。汉武帝叫他学习孙子兵法，霍去病说：“打仗主要看方略如何，不必多学古人兵法。”汉武帝又为他修建了一座院落，他说：“匈奴未灭，无以家为也。”这与当初卫青听人说他将来会封侯时的

话语截然不同。霍去病行军打仗不大体恤士卒，士卒缺粮，他仍然意气风发地追击匈奴。这与卫青以仁治军也不相同。

公孙龙。战国哲学家。名家的代表人物。传说字子秉。赵国人。做过平原君的门客。在当时的名辩思潮中，代表名家两个基本派别中的“离坚白”派。著有《公孙龙子》。

李广的儿子李敢因李广随卫青击匈奴误期自刭的事而怨恨卫青，伏在路边打伤卫青。卫青隐匿了此事。骠骑将军霍去病知道后，借李敢随汉武帝到甘泉宫打猎的机会射杀李敢。汉武帝问起此事，霍去病说李敢是追猎时与鹿相撞而死。

卫青与霍去病性格不一样，一个属内向型，一个属外向型，他们的做事风格也不一样，一个柔和谦恭，一个有气敢往，但都功名盖世，威震朝野。所不同的是，霍去病后生子卫青，而先于卫青去世。其中道理，读者自可去琢磨。

性格不能决定一个人的成败，主要看人的品质才力的优劣，思考问题的方法正确与否。粗者能否细心，细者是否果敢，而不能因他小心谨慎而认作胆小怕事，也不能因其不拘小节就当作是豪迈英雄。鉴别粗者与细者的方法，详见本书第二章。

附录二

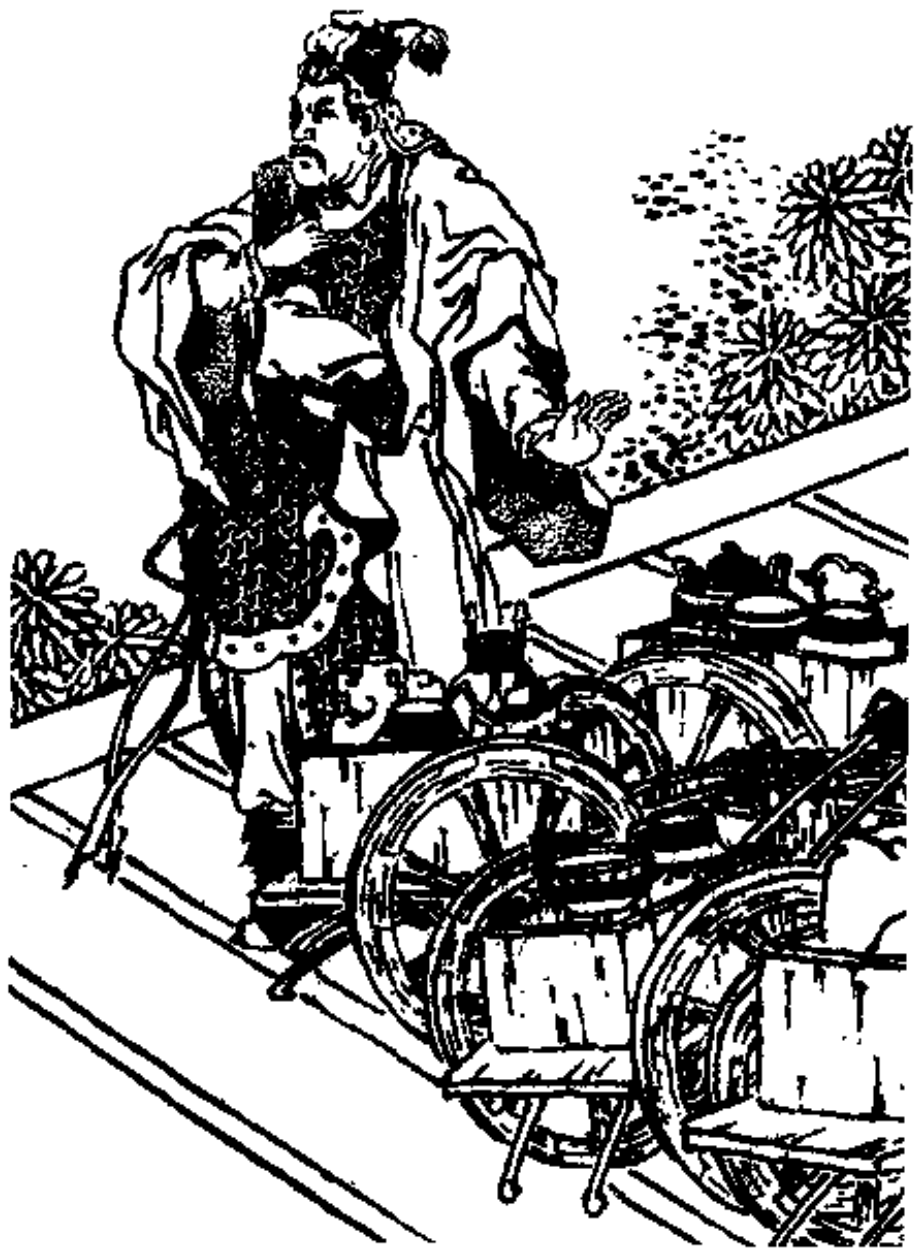
伟人双重性格论

性格决定成败，关键看他性格中优缺点的分配如何。一个人的性格往往不能单纯地归入一种，而是复合型的，区分时以谁主谁次为标准。内向型人是否具备关键时刻

毫不犹豫，敢于行动的特征，外向型人是否把重要细节也忽略不问，粗者细处看，细者粗处看，就可以判断他的能力如何了。取得卓越成就的人往往具备双重性格，粗心时性命财物都不在心上，屠刀底下可以研算术，细心时能飞针走线，绣得女红，常人略过的蛛丝马迹他都记在心上。

伟人都具备双重性格。他们既有男人的粗心、豪爽，不拘小节，也有女人一样的细腻、柔情，善解人意。

这些特点使他们既豪迈果敢、英气勃发，又注意照顾身边的人，团结各界人士，争取最大的社会力量，而不做孤家寡人。



乐毅。战国时燕将。中山国灵寿人，乐羊的后代。燕昭王时任亚卿。后因功封于昌国，号昌国君。燕惠王时，中反间计，出奔赵国，被封于观津，号望诸君。后死于赵国。

双重性格有两层含义，一是指他综合了内外两种性格的优点，二是指他综合了男女两种人性格的粗犷和细腻的长处。古人讲究水火既济、阴阳调和，在这里也能得到体现。

内向型与外向型两类性格各有优缺点，如能融合两类的优点，取长补短，那就会既有行动力，又有判断力，知道何时进何时退，为知进退提供成功的物质基础，这在创业之初特别重要。有智慧的人可以定出方案，让有行动力的人去完成，但在创业之

初，什么事都得自己动手，没有条件假于他人，如果只有考虑而无行动力，计划只能停留在计划阶段，仍然无法取得成功，只有勇气和力量去执行，才可以取得成功。如果懂得军事理论，并有指挥才能，但在揭竿而起时，却无力保护自己，那可能早已死在无名士卒之手。

这儿的力量更多地指行动的勇气，而非蛮力。

男人个性的优点与女人个性的优点的结合会使人粗中有细，细中见粗，不因为粗心而把重要细节丢掉。留心细节对于成功起推动作用　细节问题是保证事业顺利发展的条件。尽管说大方向对头了，怎么做都会有所成就，比如说通讯行业，它现在一日千里地发展着，挤入这个行业的人，随便在哪一个点或环节上站住脚，都会有钱可赚。但如果不注意细节问题至少会让你少赚钱，或赚同样多的钱你会付出比别人多得多的时间和精力，这实际上是一种浪费，一切浪费归根结底是时间的浪费。

伟人的成功，从性格学上讲，是充分融合两种类型各自的长处而得的。即使他本人不具备这个特点，也会在其副手的身上体现。刘邦可以说完全是一个粗人，但张良却细心如妇人，而他本人长得也像妇人。他们的结合是刘邦胜利的必要条件之一。

廉颇。战国时赵国名将。赵惠文王时，任上卿，屡次战胜齐魏等国。长平之战，坚守三年，后因赵孝成王中反间计，改用赵括为将，以致大败。赵孝成王十五年，战胜燕军，任相国，封信平君。

历数诸多伟人的性格，都会发现这个特征对他们成功的作用，伟人身上这种两性结合往往会表现得非常极端。粗时生死度外，细时可织毛发，行动时敌未动、我未动，敌已动、我先动、安静时泰山崩于眼前而不变色。

即便许多优秀人士，他们身上都体现着这种两性结合的特点。

吕端，北宋初期幽州人。少时聪明好学，成年后风度翩翩，对于家庭琐碎小事毫不在意，心胸豁达，乐善好施。一次，吕端奉太祖赵匡胤之命，乘船出使高丽。突然海上狂风大起，巨浪滔天，飓风吹断了船上的桅杆，一船人十分害怕，吕端毫无反应，仍然十分平静地在那里看书。

宋太宗赵光义时代，吕端被任命为协助丞相管理朝政的参知政事。当时老臣赵普推荐吕端时，曾对宋太宗说："吕端不管得到奖赏还是受到挫折，都能够十分冷静地处理政务，是辅佐朝政难得的人才。"

宋太宗听后，便有意提拔吕端做丞相。有的大臣认为吕端"平时没有什么机敏之处"，太宗却认为："吕端大事不糊涂！"

终于，吕端成为宋太宗的宰相。在处理军国大事时，吕端充分体现出机敏、果决的才能。每当朝廷大臣遇事难以决策时，吕端常常能较圆满地解决问题。

蔺相如，战国时赵国大臣。赵惠文王时，秦向赵强索"和氏璧"，他奉命带璧入秦，使原璧归赵。后随赵王到渑池与秦王相会，使赵王免辱，任上卿。对同朝大臣廉颇容忍谦让，成刎颈之交。

淳化五年，归顺宋朝的李继迁叛乱，宋军在与叛军的作战中，捉到了李继迁的母亲。宋太宗单独召见参加政事寇准，决定杀掉李母。吕端预料太宗会处死李母，等到寇准退朝后，便巧妙地询问寇准："皇上告诫你不要把你们计议的事告诉我吧？"寇准

显出为难的神色。吕端见寇准没有把话封死，接下去说道："我是一朝宰相，如果是边关琐碎小事，我不必知道；如果是国家大事，你可不能隐瞒我啊。"

吕端、寇准都是明大义、知轻重的人，所以吕端才敢公开地向寇准询问他与皇帝议事的内容。寇准听懂了吕端的话中之意，便将太宗的意思如实告诉了吕端。吕端听后急忙上殿启奏太宗说："陛下，楚霸王项羽俘虏了刘邦的父亲，威胁刘邦，扬言要杀死他的父亲。刘邦为了成大事，根本不理他，何况是李继迁这样卑鄙的叛贼呢？如果杀掉李母，只会使叛军更加坚定他们叛乱的决心。"

太宗听了，觉得有理，便问吕端应该如何处置李母。吕端富有远见地回答："不如把李母放置在延州城，好好地服侍她，即使不能很快招降叛贼，也可以引起他良心上的不安；而李母的性命仍然控制在我们手中，这不是更好吗？"吕端一席话，说得太宗点头称赞："没有吕爱卿，险些坏了大事。"吕端巧妙运用攻心战术，避免事态扩大，李继迁最终又归顺宋朝。

如果说处理李继迁的问题时，吕端深明大义，努力纠正皇帝的错误，避免了大的损失，那么在关系到江山社稷大事上，一向不拘细节的吕端却反其道而行。

廉颇与蔺相如

宋太宗至道三年，皇上赵光义病危，内侍王继恩忌恨太子赵恒英明有为，暗中串通副丞相李昌龄等人图谋废除太子，另立楚王元佐。楚王元佐是太宗长子，原为太子，因残暴无道，太宗废弃了他。吕端知道后，秘密地让太子赵恒入宫。

太宗一死，皇后令王继恩召吕端来见。吕端观察到王继恩神色不对，知道其中一定有变，就骗王继恩进入书阁，把他锁在里面，派人严加看守，自己冒着生命危险，去见皇后。皇后受王继恩等人怂恿，已经产生了另立楚王元佐的意图，见吕端来，便

问道："吕丞相，太宗皇上已经去世了，让长子继承王位才合乎道理吧？"吕端回答说："先帝立太子赵恒，正是为了今天，怎么能违背他老人家的遗命呢？"皇后见吕端不同意废太子赵恒，默然不语。吕端见皇后犹豫不定，立即说道："王继恩企图谋反，已经被我抓住。赶快拥立太子才能保天下安定啊。"皇后无可奈何，只好让太子继承皇位。

太子赵恒在福宁殿即位的那一天，垂帘召见群臣，吕端担心其中有诈，请求卷帘听朝。他登上玉阶，仔细看了一番，确认是太子赵恒才退了下来。随后，他带领群臣山呼万岁，庆贺宋真宗赵恒登基。

卷帘认准了是自己拥立的皇帝才肯行礼，吕端确实是大事不糊涂。他善于忍耐平时的小事，但对于重大问题的细节却一点也不忽略，才能完满地处理问题。

第四章　分类考察

第一节　德行高妙的人（清节家）

德行高妙
容止可法
是谓清节之象
延陵、晏婴是也

【原典】

盖人业之流，各有利害。夫节清之业著于仪容，发于德行，未用而章[①]，其道顺而有化。故其未达也，为众人之所进，既达也，为上下之所敬。其功足以激浊扬清，师范僚友。其为业也无弊而常显[②]。故为世之所贵。

【注释】

①章：同“彰”，显现，显扬。

②显：显达，显赫。

【译文】

各种类别的人才，各有利弊。节清之人德行厚重，仪容端著，未被使用就已引人注目，他的道顺畅而有教化，因此在未显达之时，众人乐意举荐他。显达之后，上下之人都尊敬他。功足以激浊扬清，德足以师表风范。这种情况没有祸害又能长久显达，因此为世人所尊重。

这类人以道德高尚，品行端正著称。他们举止进退端庄肃敬，合于礼法，是国家礼节德行的象征，也是国人学习的榜样，传统美德的化身。他们一身正气，隐隐然有

大国高人之风。其高风亮节足以感化缺德疏礼的人，能起到“其身正，不令而行”的教化社会、矫正世风的楷模作用。

他们的本事也不小，处理各种事务井井有条，政绩与德行齐飞，声名共形象一色，让其他人肃然起敬。由于成就不像其他人那么显著，因此人们更多颂扬的是他高妙的德行，而把成就放在其次，还因当人在高位时，旁人更希望他有高尚的品德。

春秋时期，吴国公子季札品德高尚，谦虚恭让，礼贤下士，举国上下都很敬佩他，诸侯国中名声也很响亮。

有一次，季札代表吴国出使齐、鲁等国，顺道去拜访当地的名士徐君。徐君非常喜欢季札的佩剑，表现出特别的兴趣。季札本想把佩剑立即送给徐君，但因为出使别国佩剑是不可缺少的一种礼节，就暗暗决定回来时再送给他。

当他再回来，徐君已经去世。季札很悲痛，到徐君墓前叩拜，解下佩剑挂在墓前树上而去。随从问他：“徐君已去，何故如此?”季札说：“我既然已打算送给他，怎么能随便改变自己的诺言呢？如果只因为他已不在人世我就不履行诺言，与出尔反尔的小人有什么区别呢?”

除品德高尚、信守诺言外，季札的政治、外交才能也很高，连齐国晏婴、郑国子产等历史上有名的政治家都很欣赏他的才干。只因身在高位，保持优秀品德更难，人们更关注他们的德行，而将他们的才能放在其次。生活中，品德高尚的人也很多，只因为位不高，权不重，声名不显于当时，更无从流芳百世，而默默无闻终其一生。

晏婴，也就是出使楚国的那个晏子，虽然长得丑，个子也矮，但是能力很强，连任齐灵公、庄公、景公三朝宰相，而且德行端正、清廉节俭，备受时人尊敬。他官居宰相，饮食服饰都很朴素，家人也不穿绸带彩。在行政能力方面，国君的命令正确，他遵从，不正确，他就坚决反对，绝不妥协。在这些优点上，值得一提的是他的一个马车夫。

马车夫本是很普通的一个驾车人。一次，马车夫的妻子隐在门内偷看丈夫驾车随晏婴上街的情形，却看见丈夫在车上扬扬自得，心中非常难过。车夫一回来，她就请求马车夫把她休了，允许她回娘家。车夫很奇怪，问为什么。她说：晏子身高不满六尺，身为相国，名闻诸侯，他在车上貌敛神恭，没有一点儿骄傲的神气；你身长八尺有余，只不过是一个车夫，却得意扬扬，忘乎所以。我请求回娘家，是害怕因为你受到牵连。车夫听了非常惭愧，主动向晏婴请求处罚，并奋发图强，最后成为齐国的大夫。

晏婴的老婆是原配，但年轻大了，又长得丑。齐王一时高兴，准备赏赐几个靓妞给他。晏婴却拒绝了，他不愿意养二奶三奶。从古来男子三妻四妾伦常来讲，这未必是一种时尚，但他对原配的感情和忠贞则是可圈可点的。

孔子讲：“其身正，不令而行。”如一个国家，一个地区多有几个像晏婴那样才能品行卓绝的人，何愁不能富强呢?

第二节　强调制度的人（法家）

建法立制
强国富人
是谓法家
管仲、商鞅是也

【原典】

法家之业，本于制度，待乎成功而效。其道前苦而后治，严而为众[①]。故其未达也，为众人之所忌。已试也，为上下之所惮。其功足以立法成治，其弊也，为群枉[②]之所仇。其为业也，有敝而不常用，故功大而不终[③]。

【注释】

①严而为众：严厉，却是为了多数人的利益。
②群枉：奸邪之众。
③不终：不善终，结局悲惨。

【译文】

法家之才，以制度为根本，待成功之后才显出效果。这种方法先苦后甜，严厉是为了大多数人的利益。因此在未显达时，他被众人猜忌。施行之后，上下之人又畏惧他。功绩在于能建立法制，安邦定国，弊害在于易被奸邪小人仇视。作为治国之才，因有弊端而不经常使用，并且功劳大却不得善终。

他们主张制度先行，以法规制度治理天下，用法律来约束和规范人们的行为，并达到富国强兵的目的。他们不像儒家人士，强调以仁为本。法能杀人，不能使人孝悌；能刑盗者，不能使人知廉耻。有刑法而无仁义则人怨；有仁义而无刑法则人慢，慢则奸起也。

法令是治理国家的工具。由于人有向恶的一面和懒惰特点，如果不建立法制来约束人们的行为，社会就会混乱不堪。但是，如果过于看重法令的作用，忽略掉历史原因和人的生物属性，把人当作循规蹈矩的机器，会搞得大家很紧张，也可能压抑人才

或吓跑人才，因为人是趋利的，但不是惟利的。高工资并不是吸引人才的惟一手段。制度过于严酷，甚至可能会逼得人们反抗。

当然，法制的作用也是不可替代的，它有助于人们克服自身缺点，抑制犯罪念头，更是社会有序发展的保证。法令强调堵塞禁绝，道德教化重在疏引开导。法家之才如能情理、制度并重，把握好“情有可原，法不可恕”与“法不可恕，情有可原”的分寸，以富国强民为根本，同时兼顾风俗教化的引导作用，懂得水至清则无鱼的特点，严厉与宽容兼顾，则可以成为一名卓越的政治家。

毛遂。战国赵国人。平原君门下食客。赵孝成王九年，秦围邯郸，平原君到楚求救，他自荐同往。说服楚王同意赵楚合纵，成为平原君上客。

如果一味强调法规的禁绝堵塞作用，视一般百姓如草芥，忽视客观因素，急功近利，不仅达不到富国强兵的目的，反而会把工作做得一团糟；又因为得罪人，遭人忌恨，一旦形势变化，灾祸随之而来，刀剑架在身上了。因为变革带来的陡然变化，打破人们的惯性心理和生活，民曰不便，必然会引起震动和反对。利益受到冲击的权贵们，则会耐心等待机会，利用手中权力到时反戈一击。如能循序渐进，一点一点积累变革的成功效果和经验，老百姓逐渐受益了，可得民心；民心所向，变革就会如顺水行船，大步幅前进。这么做，于公于私，都是利多于弊。邓小平的改革能有举世瞩目的成就，原因之一就是先试验，再推广，然后加大加深改革力度。

历史上倡导法制的人，都因为想急于做出成就，遭到保守派的反对或其他力量的

阻挡，要么事功未成，要么结局悲惨。而管仲认为，治国有三种武器：一是号令，二是刑罚，三是俸禄和赏赐。因此齐桓公有他而成霸业，管仲也成为卓有成效的政治家。

晁错在汉景帝时任御史大夫，强调法令治国。由于刘邦当时分封的诸侯国权势太大，不利于中央集权，晁错建议修改法令三十章以减诸侯国的权势地域，诸侯国共皆哗然。

晁错的父亲知道后，从颍川到长安来劝戒他说："皇上刚刚即位，你却侵逼诸侯各王，拆散人家骨肉，搞得诸侯怨声载道。你究竟想干什么呢？"晁错说："不这样，皇上坐不安稳。"他父亲叹一口气说："皇上一家是平安了，但我们晁家却会有灭族之灾！"就喝药自杀了，临死时痛心地说："我不忍看到灾难降临到全族啊。"

孟尝君。即田文。战国时齐贵族。袭其父田婴的封邑薛，称薛公，号孟尝君。被齐湣王任为相国，门下有食客数千。一度入秦为相，不久逃归。后因田甲叛乱，出奔到魏，任魏相，与燕、赵等国合纵攻齐。

十多天后，吴楚七国打着诛灭晁错的旗号造反，说要清理皇上身边的奸臣。

大臣袁盎本与晁错有旧怨，为汉景帝策划消灭叛乱事。袁盎请求汉景帝屏退左右，连晁错也在内，晁错恨恨而去。袁盎说，七国本是汉高祖子弟的分地，现在因为晁错无故侵凌才叛乱。目前只要杀掉晁错，把封地还给吴楚七国，天下自然就安定了。汉景帝沉默了很久，说一声"我不能因爱惜一个人而得罪天下"，下令斩杀晁错，族人全部废为庶人。

汉景帝后来才想明白，吴楚七国叛乱并非是因为晁错侵削他们，其实早有反意，刘邦在世就说过吴王刘濞有反状，只不过是托"诛杀晁错"的名而已。校尉邓公说：

"晁错削诸侯本是为皇上好，害怕七国势力太强了，到时尾大不掉，无法管制。这是安定基业、万世平稳的良策，误杀功臣，臣为陛下深感可惜。"汉景帝喟然长叹："你说得对呀，我也恨恨不已。"

晁错因急功近利，操之过急而功未成，反遭祸。商鞅变法使秦国富强，功名垂后世，但也因为急功近利，得罪权贵，招致悲惨的结局。

商鞅完成学业以后，先到魏国，因不见用而去秦国。先劝秦孝公行帝道，不听；再劝行王道，又不听；为了自身前途，商鞅劝秦孝公行霸道强术，秦孝公大悦，听着听着，身体都向前倾斜到商鞅面前了，说："帝道王道要数十百年，我等不及，我要的是迅速名扬天下。"

商鞅开始变法，在秦国做了10年丞相，秦国也日渐强大起来，但秦国的宗室权贵多怨恨商鞅。

赵良趁机劝商鞅说："您做到丞相这么大的官，是靠德行呢，还是强力和法制？《尚书》上讲：'恃德者昌，恃力者亡。'您靠的就是'力'啊。没有兵车甲士前护后拥，您不敢出门。这是危若朝露之相，还想延年益寿么？如能知时而退，并请秦王告知天下行仁道，尊老爱幼，崇尚德行，还仁政于百姓，您则隐居起来，这样才能安身太平。如仍贪慕富贵，一旦有变，天下有您立足之地吗？"商鞅不听。

当初刚定新法时，太子犯法，因不能责罚太子，商鞅就处罚了太傅与太师。秦孝公死后，太子即位，太傅与太师等告商鞅要造反，商鞅连夜逃命到关下。寻找住处时，房东告诉他，商鞅令，留宿客人必须验身，否则主人连同遭罪。商鞅长叹一声："我定的法律原来有这么多弊病！"

商鞅后来被处以车裂之刑，全族被灭。

司马迁评论说：商鞅本是天资刻薄之人，为求成功，劝秦孝公行霸道强术，这不是治理天下的根本，终于受到恶果。

第三节　谋略之才（术家）

思想通化
策谋奇伟
是谓术家
范蠡、张良是也

【原典】

术家之业，出于聪思，待于谋得而章。其道先微而后著，精而且玄。其未达也，为众人之所不识。其用也，为明主之所珍。

其功足以运筹通变。其退也，藏于隐微。其为业也，奇而希[1]用，故或沈[2]微而不章。

【注释】

①希：同稀。

②沈：同沉。

【译文】

术家之才，出于聪明多思，等到计谋成功才显现他的本领。一般在开始时深藏不露，然后逐渐显现才华，达到精深玄妙的地步。在未显扬本领之前，许多人发现不了他的才能。他的才能，会得到明主的珍视。功业足可以运筹帷幄，决胜千里，通古今之变。当他引退时，隐藏在不为人知的地方。作为一种事功，神奇而不经常被用，因而有时会沉没无闻而不显扬。

术家之才以智慧丰富、多谋善变、精于出谋划策为特点。他们大致可以分为两类，一类是才略奇伟、胸怀天下、气势昂扬的谋略家，一类是权谋多变，才力心胸稍有不及的智意之士，他们也活动在君王的左右，但功力声名均不如谋略家那么响亮宏阔（见本章第六节）。

范蠡、张良、陈平、刘伯温等是杰出的谋略家。

他们帮助君王平定天下，谋略奇伟，胸中丘壑可抵百万雄兵，不仅能从战略高度出谋划策，也能辅佐君主治理天下。他们都是学富五车的人，懂得奇谋之术，也知进退安身之道，要么功成身退，游戏山水；要么深谙官场之术，平稳地在高位厚禄之上全老终身。范蠡及时抽身与文仲被诛，陈平荣贵一生而韩信被缚，就是杰出谋略家与其他类人才的区别。

谋略家也有行动的勇气和力量，非常有气魄。这一点是智意之士所不及的。张良是韩国大臣的后人，为替韩国报仇，他花尽全部家财寻找力士去刺杀秦始皇。秦始皇东游，张良与一位持120斤重大铁椎的力士在博浪沙狙击秦始皇，误中副车。秦始皇大怒，下令立刻搜索全国，抓贼甚急，就是因为张良的缘故。这是张良年轻时的事，此后就隐名埋姓到下邳，在那里遇到了改变他一生命运的圮上老人。

陈平小时候家里很穷，但喜欢读书，虽吃着粗粮杂食，却生得容色俊美，邻里乡亲对此都很奇怪。长大该成家时，富人不想把女儿嫁给他，穷人家又嫌他不爱劳动，也不肯嫁女儿给他。后来一个叫张负的有钱人，见陈平生得奇伟，就去了一趟他家，但见陈平家以破席为门，而门前却有许多长者的车轮印，遂决定把孙女嫁给陈平。张负的儿子反对，张负说："你见过贫穷人家中有长得像陈平那样俊美的人吗？这是奇人之相啊。"陈平因此解决了婚姻之事。

孙膑。战国时兵家。齐国人，孙武的后代。曾与庞涓同学兵法，后涓为魏惠王将军，诳他到魏，处以膑刑（去膝盖骨），故称孙膑。后经齐国使者秘密载回，被齐威王任为军师。设计先后大败魏军于桂陵和马陵。著有《孙膑兵法》。

孙膑与庞涓

过社节时，陈平为乡亲们分肉，分得非常均匀，乡亲们称赞他说："你是一个优秀的分肉人。"陈平说："如果叫我分宰天下，也会如分肉一样。"

陈平先投奔到魏王咎帐下，见魏王咎不识贤才，又转到项羽麾下，有功被拜为都尉。后来项羽因司马印叛变而迁怒于陈平等人，陈平只好单身独剑抄小路跑了。在过黄河时，船公等人见陈平仪表与常人不同，又单身独行，怀疑他是逃亡的权贵将领，身上一定有金银宝贝，邪念陡生。陈平见势不妙，立刻把全身脱得赤条条的，去帮他们划船。船公等人见他身无一物，才又安心做船公。

投奔刘邦后，他的言谈筹划深得刘邦心意，被拜为都尉，又拔为亚将，监督各部将领。

后来，陈平献离间计，刘邦给他4万斤黄金，任凭他支用而不过问。再后来，项羽手下的得力人物范增、钟离昧、周殷等都因离间而离开或背叛项羽，为楚汉相争的胜利打下一个基础。

陈平先后六出奇计，为刘邦的军事胜利起到举足轻重的作用，功绩可与张良媲美。

天下平定后，张良激流勇退，陈平仍留在朝中做官。刘邦临死前生病，有人诽谤大将军樊哙，说他希望刘邦早死。刘邦大怒，令陈平去斩樊哙的头。樊哙是吕后的小舅子，陈平怕刘邦事后反悔，又得罪吕后，只囚禁了樊哙而没杀他。

陈平就在官场上这样机敏灵活地混着，并不动声色地得到吕太后的信任。吕后想立诸吕为王，问右丞相王陵，王陵死不同意；问陈平，陈平说行；由是王陵罢没，陈平升为右丞相。

到吕后去世后，陈平又与周勃合谋诛杀诸吕，立孝文帝，开始历史上有名的"文景之治"。孝文帝要立陈平为右丞相，周勃其次。周勃功大，陈平担心他不服，会弄得自己很被动，就采取欲取之、先与之的策略，说周勃功劳最大，推周勃为右丞相，自己当左丞相。

后来，孝文帝问周勃：天下每年的狱案有多少？一年钱粮收支是多少？周勃都不知道。又问陈平，陈平说："这些都该问主事的官员，狱案问廷尉，钱粮问治粟内史。""那你干什么的呢？"孝文帝反问。陈平说：我主管他们，丞相的职责就是上辅天子，下任百官。孝文帝很高兴。

事后，周勃问陈平：你为什么不早教我这样回答呢？陈平说：你身为丞相，难道不知道自己的职责？周勃遂明自己不如陈平会做官，就托病回家，让陈平做了右丞相。

陈平逢乱时能出奇谋，和平时期又会四平八稳地做官，懂得如何保护自己、排挤对手，是杰出的谋略人才，德虽不如张良之流那么高远，但历史影响与作用却不逊于他们。

优秀的军事人才韩信，既有勇力，也有韬略，但在如何做官和处世方面却显得很幼稚。当初韩信拥兵自重之时，力量强过项羽与刘邦；谋士蒯通几次劝韩信自立，韩信却因"汉王遇我甚厚"而不忍叛刘邦，又以为自己功高，刘邦不会将他怎么样，放弃了大好机会，最后折于刘邦之手，死在吕后之时。与陈平、张良相比，他们的高下优劣就很明显了。

第四节　国体栋梁之才

兼有三才
三才皆备
是谓国体
伊尹、吕望是也

【原典】

兼有三才[①]，三才皆备，其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜[②]，是谓国体，伊尹、吕望是也。伊尹名阿衡，以滋味说汤，汤举任以国政，后太甲[③]乱德，摄行政当国。西伯渭之阳遇太公，与语大悦，载之俱归，立为师。周得天下，太公之谋计居多。

【注释】

①三才：德家、法家、术家三才。

②庙胜：《孙子兵法》中有“未战而庙算胜”句。庙，指宗庙，古代君王兴师命将时，必先在宗庙里举行仪式，并召开军事会议，讨论作战计划，然后出师，称为庙算。

③太甲：帝太甲，成汤的孙子，当位三年，暴虐残忍，败德乱法，伊尹放逐他到桐，并代摄国政。后悔过三年，自新为善，伊尹迎他回朝，把国政交还。

【译文】

兼有德、法、术三才，三才皆备，德行足以整肃社会风气，法制足以匡正天下，权术足以制定国策，这是国家栋梁一类的人才，伊尹、姜太公就是这类人才。伊尹本名叫阿衡，用烧菜的滋味劝说成汤治理天下的道理，汤由此知道他的治国之才，委以国政。后帝太甲乱国纪，败风俗，伊尹行摄国政。周文王西伯在渭河边遇到姜太公，与之交谈后狂喜，与他共乘一车回朝，立为国师。周取得天下，姜太公的功劳居多。

国体就是社稷大臣，国家的栋梁，才能德行足以代替君王全权管理国家。在今天的公司企业里，就相当于代替董事会管理全公司的总经理。

他们的道德高尚，有清节家一样的高名，足以做国家道德的表率，人民的榜样。

他们也倡导依法治国，而且严肃律法，但不以严酷的法令为本，而把让老百姓富足放在治国的首位。他们也足智多谋，果敢善断，武能行兵打仗，统率三军平定天下，文能做皇上的老师，修撰国史，吟诗作赋。他们对国家极其忠诚，尽心竭力为国家事务操劳，具备了各类人才的优点，是历史上的“肱股大臣”。伊尹、吕尚是国体之才的代表。

荀子。战国末思想家、教育家。名况，时人尊而号为“卿”。赵国人。游学于齐，后三为祭酒。继赴楚国，由春申君用为兰陵令。后著书终老其地。韩非、李斯都是他的学生。著有《荀子》。

伊尹是商汤的开国大臣，他帮助商汤打败暴君夏桀，为建立商朝立下汗马功劳。他原名叫阿衡，是有莘氏家的奴隶，虽然思谋精奇，才学宏深，却不为人知。

有莘氏把女儿嫁给商汤时，阿衡作为陪嫁的奴隶到了商汤府中做厨子。一次上菜时，商汤偶然问起他有关烹调的事。阿衡恭恭敬敬、不卑不亢地谈起烹调的道理技艺。商汤见一个厨子把烹调之事讲得绘声绘色、有条有理就没有打断他。阿衡循循以进，口锋一转，不知不觉把话题滑向治理国家的道理，商汤越听越奇。到阿衡讲到王道与霸道同文火与爆炒的异同时，商汤肃然而起，喟然长叹：治理国家的人才，我却让他烧菜做饭！毅然决定把国家政事交给阿衡（伊尹）管理。

商汤死后，伊尹又辅佐帝外丙、帝太壬、帝太甲。太甲是商汤的孙子，当了三年皇帝后，开始胡作非为，乱成汤德政，失民心于天下。伊尹就把太甲放逐到桐宫悔过，

自己行摄王政，让成汤德政重布于挽下。三年后，太甲悔过自新，向天下承认自己的错，伊尹又把政权还给太甲。

太甲死后，伊尹又立其子沃丁为帝。这样，伊尹就成为成汤的五朝老臣。他死后，葬在了亳这个地方。

伊尹如托孤老臣，忠心耿耿佐成汤治理天下。有这样的人才，国家何愁不富强，帝王何愁不成明君呢？摆在各单位的问题是，如何去发现这种人才？现在的厨房中是否也隐藏着杰出之士呢？

吕尚就是在渭河边上直钩垂钓的姜太公。他的祖先曾帮助大禹治水。史传吕尚在河边钓鱼，碰上周文王，一谈，周文王大悦，知道遇上了高人，请吕尚回到周，做了他的国师。

周文王死后，周武王立，吕尚辅佐他打败暴君商纣王，建立了周朝。吕尚因军功显赫，封地在齐，就是春秋战国时期的齐国。他到齐后，勤理国政，发展工商渔盐业，齐国迅速富强起来。武王死后，周成王立，年幼，由周公摄政，管、蔡两国不服，发动叛乱。吕尚又重操兵戈，率师讨伐叛军。平定叛乱后返回齐国时，齐的领地又因此扩大数倍，成为一个大国。

吕尚的军事权谋都写在《六韬》一书中，成为古代兵家必备之书，宋朝时编入《武经七书》，成为武举人士的教科书。

第五节　大臣地方官之才（器能）

国体之流
兼有三才
三才皆微
是谓器能
子产、西门豹是也

【原典】

兼有三才，三才皆微，其德足以率一国[①]，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。子产[②]治郑，民不能欺。西门豹治邺，民不敢欺。

【注释】

①率：做一国的表率。国，指诸侯国，相当于今天的一省、一市。

②子产：郑子产，郑国的相国，治国有功。

【译文】

兼有德、法、术三才，但三才不纯备，德行可以做一地一市的表率，法足以治理一地一乡，权术足以权衡处理事宜，这是出任大臣地方官的器能之才，郑子产、西门豹就是这类人。郑子产治郑国，人民欺骗不了他；西门豹治邺，人民不敢欺骗他。

比国体次一等的人才叫器能之才，适合于一般大臣和地方官。器能之才在德行、法令、智谋方面都有一定成就，但品德不如清节家崇高，法令不如法家那么严峻，智谋不如术家之才那么宏阔奇伟，心胸目光不如国体之才宽广远大，但才能智谋都奇快而变通，能够治理一省一乡或管理一个部门，是独挡一面的优秀人选。

赵括，战国时赵将。马服君赵奢之子，亦称马服子。空谈其父所传兵法，并无实战经验。后代廉颇为将，在长平大举出击，被秦将白起包围，赵军40多万被俘坑死。

战国时代的西门豹是器能的典型例子。

西门豹本是一个性情非常急躁的人，射箭射不中靶心，就把靶心捣碎，下围棋败了就把棋子儿咬碎。因为才能不小，魏文侯派他做邺县县令。为戒备自己的暴躁脾气，他在腰间扎上一条柔软的皮带，以求稳求忍求安求静。

到邺县后，发现邺县良田肥地遍野，但人口稀少，地大物博却贫穷，细细一查，知道是地方豪绅与女巫利用“河伯娶妇”在作怪，就“以其人之道，还治其人之身”，驱除了残害盘剥乡人的地方恶霸和“河伯娶妇”的陋习，并开渠引水，兴修水利，革新吏政，邺县渐渐富裕兴盛起来。

魏文侯那边却经常听到告发西门豹的意见，说邺县官仓无存粮、钱库无金银，部队也缺少军事装备，西门豹把邺县治理得一塌糊涂。魏文侯到邺县一视察，原来果真如此，官仓没有存粮，金库没有库银，武库缺少兵器。

魏文侯很生气，责问西门豹：“你怎么搞的？说不出理由，我治你罪。”

西门豹说：“王者使人民富裕，霸者使军队强盛，亡国之君使国库充足。邺县官仓无粮，因为粮食都积储在人民手中，金库无银，因为银钱都在人民衣兜里，武库无兵器，因为邺县人人皆兵，武器都在他们手上。大王如不信，请让我上楼敲鼓，看看邺县的钱财粮草兵器如何？”

于是西门豹上楼敲鼓。第一阵鼓声之后，邺县百姓披盔带甲，手执兵器迅速集合到楼下，第二阵鼓声之后，另一批百姓用车装载着粮草集合到楼下。

魏文侯立刻明白了西门豹的才能政绩，龙颜大悦，请西门豹停止演习。西门豹又不同意，说：“民可信而不可欺。好不容易与他们建立信约，今天既然已集合起来，如果随便解散，老百姓会有受骗之感。大王还记得‘千金一笑’的故事吧？燕王经常侵我疆土，掠我百姓，不如让我带兵去攻打燕国。”

魏文侯点头，于是发兵攻燕，收回了许多失地而归。

古代有“三不欺”的说法：“子产治郑，民不能欺；子贱治单父，民不忍欺；西门豹治邺，民不敢欺。”（语出《史记》）三个人，都是优秀的器能之才）

郑子产是春秋时期郑国的公子。郑国以区区小国而能立于晋、齐等大国之间数世不倒，子产起了重大作用。他制定刑律、规范赋税，重视教化，虽不能与国体之才的功绩相比，但郑国也日渐富强起来，虽不足以攻敌，但犹能自保。

古说“防民之口，甚于防川”，子产却鼓励大家公开议论政事，百姓一致反对，就改正，一致赞同，就支持，因此深得民心。

由此可见，器能之人才能不只在某一方面，相当于一个小型的全才，虽不如国体那么形象高大，声名卓著，但却有很大的作用，如果有一批优秀的器能之才团结一心，何愁国家、单位、企业、公司不会飞速前进呢。

第六节　智意之士（术家支流）

术家之流，权智有余
公正不足，是谓智意
陈平、叔孙通是也

【原典】

智意之业，本于原度[1]，其道顺而不忤[2]。故其未达也，为众人之所容矣。已达也，为宠爱之所嘉。其功足以赞明计虑[3]，其敝也，知进而不退，或离正[4]以自全。其为业也，谘[5]而难持，故或先利而后害。

【注释】

①原度：推本测原。

②忤（wǔ）：违逆、抵触。

③赞明计虑：发现赞同高明正确的意见，仔细思考各种策计。

④离正：背逆正直公平。

⑤谘（xū）：才智计谋。

【译文】

智慧明识的事业，本于推原测度。它的治理之道顺遂而不违逆。所以当其未发达时，被一般人所容纳，已成功时，为宠爱者所推许。它的功业足以佐助明主，深于思虑。它的弊处在于只知进趋，不知退隐，或者违背正道以保身自全。它作为一种事业，才智足备但难以维持雅正，因此有时先得利而后招致祸害。

他们属于次一等的谋略人才，才力心胸不如谋略家宏博，气势也不如他们，不能从全局高度来辅助君王治国平天下，但可以功成一方，谋划一事，对军事、行政、教化工作能起到比较重要的作用。在才智上也许不逊于谋略家，但在勇气和行动上不如谋略家强劲，往往是知而能争，争而不得，无力坚持正确的东西，要么屈从，要么逃避，因此声名功绩终不如谋略家显达。

叔孙通对人类文化和封建政治做出了比较大的贡献。他的智慧、胆气、计谋或许

比张良、陈平差不了多少，但他经历的曲折艰难或屈辱，以及他的声名和历史地位都不如张良陈平响亮。

叔孙通是秦始皇征召的文学博士。秦始皇统一中国后，把各地文化名人收罗到咸阳，组成了相当于现代国家元首身边的智囊团。焚书坑儒时，这个智囊团的多数成员被杀害，叔孙通却逃过了劫难。史书没有讲到他劫后余生的原因，但从中可以知道，他与一般儒生不同；也许有侥幸的成分，却是一种不该亡的气数。

白起。一称公孙起。战国时秦国名将。秦昭王时，从左庶长官至大良造。后攻克楚都郢，因功封武安君。长平之战大胜赵军，坑杀俘虏40多万人。后为相国范雎所忌，被逼自杀。

秦二世继位后，陈胜、吴广造反，秦二世胡亥召集剩下来的30个博士们问："听说有人造反，对吗？"其他博士答"是"，并献计献策。惟独叔孙通说："不过是些小毛贼。郡守正在捉拿他们，不足为虑。"秦二世听了很高兴，下令追查"造谣"的博士，对叔孙通反而嘉奖。无端遭殃的博士们回到舍馆后责问叔孙通："先生怎么可以这样昧着良心说话呢？"叔孙通说："诸位不明白，我是虎口逃生啊！"

看见秦王朝没有希望了，叔孙通赶紧收拾行装溜之大吉。

后来叔孙通投奔到刘邦帐下。刘邦本是粗人，历来看不起文诌诌的读书人，拿儒生的帽子当便壶，见到读书人就大骂。叔孙通刚到的日子里，连饭都吃不饱，什么气

都受。刘邦看见叔孙通一身儒服就生气，叔孙通马上换成楚人的短装，刘邦才高兴了。

跟随叔孙通投奔刘邦的，还有他的100多个弟子，他只拣那些出身强盗的健壮之徒加以推荐，弟子们偷偷抱怨："跟从先生这么些年，却不推荐我们，一味举荐那些强盗，这是怎么回事儿呀？"叔孙通听到后说："汉王在冒死打天下，你们手无缚鸡之力，能打吗？会打吗？现在还用不着咱们读书人。大家耐心些，会有办法的。"并悄悄安慰："这也是对我说的。"

信陵君。即魏无忌，战国时魏贵族。门下有食客三千。安釐王二十年，窃得兵符，击杀将军晋鄙，夺取兵权，救赵胜秦。后为上将军，联合五国击退秦进攻。

公元前201年，刘邦统一天下后，分封了20多个功高劳苦的武将，未得封赏的开始争论不休。刘邦在楼上望见大小将官坐在宫中沙地上指手画脚，情绪激昂，问张良："他们在争论什么？"张良说："陛下还不知道？他们在商量造反。"刘邦很奇怪："现在天下已经太平，为什么要造反呢？"张良说："封赏的都是你的亲近之人，这些人没得到封赏，心中不服，又担心你计较他们平生的过失，害怕性命难保，所以就想聚众谋

反。”“那该怎么办呢?”“选一个你平常憎恨而大家又都知道的，马上封赏他，大家就安心了。”刘邦就封了功劳大、又最不满意的雍齿，众武将才平静下来。

论功封赏的事解决了，但朝政秩序混乱，大臣们乱七八糟的，喝了酒就说胡话，甚至拔剑砍破柱子。刘邦深以为忧。

叔孙通见时机已到，去见刘邦，建议制定礼法规矩。刘邦立刻喝斥他：“我在马上得来天下，你们读书人算什么东西？他妈的。”叔孙通没再像以前那样畏缩，反顶撞：“从马上得来的天下，可以在马上治理么?”刘邦一听有理（也许他最大的优点就是善于听取正确意见），问叔孙通该怎么办。叔孙通提出了制定上朝礼仪的计划。刘邦说行，命他去操办。

叔孙通用了几个月的时间，把他规划的“朝班”礼制演习好，请刘邦出来坐朝。那一天，天还没有亮，朝拜仪式就开始了。准备上朝的文武百官按照官职大小，在宫外排队等候。宫门外立着刀枪铠甲雪亮齐整的卫士，飘着各色彩旗。传令官发出号令，大臣们肃穆恭敬地顺序快步上殿，跪拜山呼：“吾皇万岁万万岁!”刘邦见到这等声势，这等壮观，说：“我今天才知道做皇帝的乐趣和威风，我今天才知道做皇帝的尊贵!”从此改变对读书人的态度，任命叔孙通为太常，赏黄金500两。追随叔孙通的那些儒生也苦尽甘来，各有封赏。

叔孙通制定的“朝班”礼制延续了2000年，直到清末才结束，可以说他对封建礼制和文化产生了隐在的巨大影响。

叔孙通知进退之法，知伸屈之时，也能为治理朝政出谋划策，但功名事略都不像谋略家那样高著，因此归人智慧之士。

第七节　臧否之才（清节支流）

清节之流，不能弘恕
好尚讥诃，分别是非
是谓臧否，子夏之徒是也

【原典】

臧否之业，本乎是非。其道廉而且砭[①]。故其未达也，为众人之所识。已达也，为众人之所称。其功足以变察是非。其敝也，为诋诃[②]之所怨。其为业也，峭而不裕[③]。故或先得而后离众。

【注释】

①砭（biān）：中国古代医术中，用石针刺叫砭，用火烧叫灸，后以针灸合称这两

种方法；引申为规谏。

②诋诃：毁谤，斥责。

③峭而不裕：严厉而少宽容。

【译文】

褒贬善恶的事业，根本在于是非。它的治理之道清廉而且规谏。当其未成功时，能够被一般人所认识，已经显达，又为一般人所称道。它的功业足以辨别善恶，观察是非。它的弊害在于为毁谤者所怨恨。它作为一种事业，严厉而不宽容，因此有时先为人赞赏，而后被人疏远。

有这么一类人，他们在其他方面的才能也许平平，但在鉴人心性才能方面，却一看一个准，百不差一。他们善于品鉴人才，而且不是凭哪一点来鉴察，而是从心术、性情、气质、品德、言语、行为、思想、形象等多方面考察，能够考察得细致入微，叫人只有点头，只有佩服的份儿。

吕不韦。战国末卫国人。原为阳翟大商人，后遇秦公子异人，认为“奇货可居”，入秦游说华阳夫人，立之为太子。庄襄王时任为相国，封文信侯。秦王政年幼即位，继任相国，称为“仲父”。门下有宾客三千，曾编著《吕氏春秋》，汇合先秦各派学说。秦王政亲政后，被免职，后忧惧自杀。

实际上，历史上许多著名人物都是品鉴人才的高手，善于识别人才、选拔人才，是他们事业成功的秘诀。鲍叔识别、推荐管仲就是典型例证。

春秋时期，梁国只是一个小国，但梁惠王雄心勃勃，想有一番大的作为，因此频频召见天下高人名士，像孟子等都是他的座上佳宾。

有人多次向梁惠王推荐淳于髡，因此，梁惠王连召见他三次，每一次都屏退左右，以与他作倾心密谈。但前两次淳于髡都沉默不语，弄得梁惠王很难堪。事后梁惠王责问推荐人："你说淳于髡有管仲、晏婴的才能，哪里是这样！要不就是我在他眼中是一个不足与言的人。"

那人以此言问淳于髡，淳于髡笑笑，说："确实如此。我也本想与梁惠王倾心交谈。但在第一次，梁王脸有驱驰之色，想着驱驰奔跑一类的娱乐之事，所以我就没说话。第二次，梁王脸有享乐之色，想着声色一类的娱乐之事，所以我也没有说话。"

那人将此话告诉梁惠王，梁惠王大吃一惊，叹服淳于髡有圣人之明。据梁惠王自供，第一次与淳于髡相见，恰有人送上一匹俊马，梁惠王跃跃欲试。第二次，恰有人献上一组新曲和舞女，他急着想去听。

韩非子，战国末哲学家，法家主要代表人物，出身韩国贵族。与李斯同师于荀子。曾建议韩王变法，不被采用。后被邀至秦国，不久因李斯、姚贾谗害，自杀于狱中。著有《韩非子》。

后来他们安排了第三次见面，连谈三晚，淳于髡最终没有接受梁惠王的相国之职。

春秋时期，姑布子卿是当时鉴别人物的能手。一次，他应邀去赵简子（晋国公卿）家做客。

在快到赵简子家时，姑布子卿看到一个小男孩在路边搬石块砌小小的城墙，旁边有一张帛，帛上仿佛是一座小城堡的草图。姑布子卿惊讶了一阵子，就去赵简子家了。

赵简子带着孩子们出门迎接姑布子卿。姑布子卿随便问了孩子们几个问题。赵简子问："他们才能如何？""没有能当上将军的。""那赵家将要灭亡吗？"赵简子禁不住担心了。

姑布子卿想了一想，问："还有其他孩子吗？"

赵简子说："还有一个。"就叫人去找他。

姑布子卿说："可能就是我在路上见到的那个小孩子。他会是一位了不起的将军。"

孩子进门来，正是姑布子卿路上所见的。"未来的继承人肯定是他了。"

赵简子说："叫他母亲身份卑微，原是奴婢。"

子卿说："上天授予的，低贱也会尊贵。"

从此以后，赵简子就对他的儿子们一个个地进行考察，发现毋恤最为贤能聪明。一次，为了测试儿子们，赵简子说："我在常山上藏了一件宝符，最先得到它的，将被立为继承人。"他的儿子们都骑马到山上寻找，结果什么也没有找到。只有毋恤回来说："我已经找到宝符了。"赵简子让他讲出来。毋恤说："从常山上俯看代国，代国一目了然，我们应该攻取它。"赵简子由此知道毋恤果然聪明，于是就立他为继承人，他就是后来赵国的开国之君赵襄子。

姑布子卿为什么能猜出路上那小孩是赵简子的儿子呢？第一，他看赵简子家气数昌旺，必有杰才藏在府上；第二，那小孩非一般孩子，平常人家也不会有此小孩；二者相叠，多半是赵家公子了。至于出身，无关紧要，"英雄自古不问出处"。

善于经营的人才

这种人天生会经营，善理财，主要精力和时间花在如何经营、打通各种关节和缺口上。在他们身上充分体出了"人总是有办法的"这个特点。他们头脑灵活，念头一转，哗啦哗啦就冒出赚钱的主意来。数字观念强，又善钻营，因为以谋利为根本，政治上多采用中性立场。想出的各种赚钱奇招，也可看出他们的策划天赋。一事精，百事精，一无成，百无成。一个优秀的商人，如果改行，也能做优异的成就。

他们的缺点是，利欲心太重，有时往往不肯舍利而造成杀身之祸。

吕不韦是一个优秀的商人，用家财钓出一个天下，不仅善经营，也会玩政治。终因商人不洁身自爱的恶习而身败财散。但他经营、谋划、治政的才能却可见善于经营人才的能力。

郑板桥名气很大，脾气也怪，不肯向权贵富贵低头折腰，既不附和权贵，也不愿卖字画给他们，即便因这样那样的原因不得不给，就把题上款一项省掉。如果题上有

款，称为某兄某弟，那就是郑板桥对那人青眼有加了。

扬州有一个盐商叫王德仁，字昌义，家财万贯，却苦于得不到郑板桥的一幅正版字画，就算辗转迂回地弄到几幅，也不会有上款。这事让他梗梗于怀。王德仁长期谋划，得到一个计策。

人都有弱点，郑板桥就爱吃狗肉，如有人做得一手香喷喷的狗肉送给他，他会做一小幅字画回报，而且不收钱。

郑板桥喜欢出游，常常流连山水，乐而忘返。一天他游到一处地方，时已过午，有点饿了。忽然听到悠扬的琴声从远处飘来，他循声寻去，发现前面有一片竹林，竹林中有两三间茅屋。刚走近茅屋，一股肉香又扑鼻而来，茅屋里面有一位老者，须眉皆白，道貌俨然，正襟危坐弹琴，旁边有一个小童正在用红泥火炉炖狗肉。

李牧。战国末赵将。长期防守赵的北边，击败东胡、林胡、匈奴。赵王迁三年，率军向秦反攻，大败秦军，封武安君。后因赵王中秦反间计，被杀死。

郑板桥不由得垂涎三尺，对老者说："老先生也喜欢吃狗肉？"老者说："世间百味惟狗肉最佳，看来你也是一个知味者。"郑板桥深深一揖："不敢，不敢，口之于味，有同嗜焉。"老人说："那太好了，我正愁一人无伴，负此风光。"于是便叫小童盛肉斟酒，邀郑板桥对坐豪饮。

郑板桥高兴极了，肉饱酒酣之余，想用字画作为回报。见老者四壁洁白如纸，但却空无一物，便问："老先生四壁空空，为何不挂些字画？"老者说："书画雅事，方今粗俗者多，听说城内有个郑板桥，人品不俗，书画也好，不知名实相符否？"郑板桥说："在下就是郑板桥，为先生写几幅如何？"老者大喜，赶忙拿出预先准备好的纸笔，于是郑板桥当面挥毫，立成数幅，最后老者说："贱字'昌义'，请足下落个上款，也不枉你我今天一面之缘。"郑板桥听了不由一怔，说道："'昌义'是盐商王德仁的字，老先生怎么与他同号了？"老者说："我取名字的时候他还没有生呢，是他与我同字，不是我与他同字，而且天下同名同姓的人太多了，清者清，浊者浊，这有什么关系呢！"

郑板桥见他说得在理，而且吐属不凡，于是为他落了上款，然后道谢告别而去。

第二天郑板桥一早起来，想起昨天吃狗肉的事，总觉得有点不对劲，于是叫一个仆人到盐商王德仁家去打听情况。仆人回来说，王德仁将郑板桥送的字画悬挂中堂，正在发柬请客，准备举行盛大的庆祝宴会呢。

原来王德仁早就调查清楚了郑板桥的饮食起居，习性爱好，以及他经常去的地方，并以重金聘请了一位老秀才，花了几个月的时间等待，才抓到了这个机会，让郑板桥上了当。

第八节　伎俩之才（法家支流）

法家之流，错意施巧
不能创思图远，
而能受一官之任
是谓伎俩，张敞是也

【原典】

伎俩之业，本于事能[①]，其道辨而且速。其未达也，为众人之所异。已达也，为官司之所任。其功足以理烦纠邪。其敝也，民劳而下困。其为业也，细而不泰[②]，故为治之末也。

【注释】

①事能：事务技能。

②泰：安定，沉稳。

【译文】

讲求技能的事业，根本于事务功能。它的治理之道辨慧而且神速。当它未显达时，

为一般人所惊异，已成功时，被政府委以职任。它的功业足以清理繁冗，纠正邪谬。它的弊端在于使普通人劳顿而地位低下者疲惫。它作为一种事业，细致却不安泰，因此是治理之道的末等。

这一类属法家支流，他们也讲求法律治人，但不能像法家那样高瞻远瞩，才能可使一方安定，而不足以富国强兵，反而有可能急于求成而骚扰百姓。他们是各部大臣和地方官的有力助手，但心胸气度才能都不如法家，是中层干部的合适人选。

荆轲。战国末年刺客。卫国人。游历燕国，被称为荆卿、荆叔。后被燕太子丹尊为上卿，派往刺秦王政。携秦逃亡将军樊于期的头和夹有匕首的督亢地图去见秦王，献图时，图穷匕首见，刺秦王不中，被杀。

西汉人张敞，字子高，河东平阳人，汉宣帝时任京兆尹，很善于处理盗贼及谋反之类的案件。杨恽被诛杀，大臣们上奏说张敞是杨恽的同党，不应再任京兆尹。皇上爱惜张敞的才能，没有准奏。张敞派捕快絮舜去检验一件案子，絮舜觉得张敞因被劾而终将免职，不肯为张敞办理此案，就私自跑回家。有人劝告絮舜，他说："张敞只能再当5天京兆尹，怎么还能查办案件。"张敞听了这话，就收絮舜入狱，日夜审训，最

终把他折磨死了。这时正是立春时节，碰上朝廷派出查办冤案的使者，絮舜家里的人抬着絮舜的尸体上诉。使者上奏说张敞滥杀无辜，皇上就免去了张敞的官职，废为平民。

长龄，字懋亭，姓萨尔图克，蒙古正白旗人，贵族家庭出身。他历事乾隆、嘉庆，道光三朝，东征西剿，战功卓著，是清代有名的将领，最后官至大学士，道光十八年去世，年81岁。

樊于期。战国末秦将，逃亡燕国。秦王政曾“购之金千斤，邑万家”。燕太子丹派荆轲刺秦王时，欲以其头和督亢地图作为进献秦王的礼物，他立即自杀献头。

长龄文武全才，为人正直，最痛恨贪官污吏。嘉庆时期，他任浙江巡抚，到任不久，听说仁和县的县令贪污勒索，怨声载道。一天晚饭后，他装扮成普通老百姓的模样，出衙私访。在路上，恰好碰上了仁和县县令出巡，前面两人鸣锣开道，后面一队仪仗，最后是知县大人的轿子。他故意从仪仗队伍中横冲过去，衙役们厉声呵责，将他一把抓住推到轿前，仁和令一看，原来是巡抚大人，这一惊非同小可，连忙下轿请罪。长龄问他：“你出来干什么?”仁和令回答说：“卑职因近来街坊不清，特出来巡夜。”长龄笑道：“现在还不过二更时分，夜巡未免太早了吧。而且你夜巡是要安定市面，捉拿奸小，现在你侍卫一大队，锣声震全市，作奸犯科的人早就逃之夭夭了，你巡什么呢？算了吧，你下来，换了官服，叫侍役们回去，你我到市面随便走走。”仁和令听长龄这么说，没法推卸，只好要侍役们回去，自己也换上便衣跟着长龄在市面上

闲走。两人边走边谈，来到一座酒店门前，长龄说："走累了吧，吃一杯如何？"两人进店来，喊了几碟小菜，一壶酒，边吃边谈。酒店老板前来斟酒，长龄叫他一旁坐下，问道："生意不错，赚头还可以吧？"老板见问，长长地叹了一口气："什么可以，能够保住血本，就算不错了。"长龄问："为什么呢？"老板说："捐税太多。"长龄说："你小本经营，哪来那么多捐税？"老板说："客官，你有所不知，我们仁和县这位青天大老爷爱财如命，各种捐税，名目繁多，地税、房税、人头税、牌照税等等自不用说，还有供派要收夫役税，造常平仓要收建仓税，设育婴堂要收保婴税，设救济院要收养老税，冬天有消寒税，夏天有去暑税，孔夫子的生日，观音菩萨的生日，知县大老爷自己的生日，都要收税，而且收税的差役一来，要好酒好肉招待，像我这样经营小本生意的实在没有办法支持下去了。听说知县大老爷还花1000两银子买了一个妓女作妾呢！"店老板越说越气愤，他根本不知道坐在他面前的一个是新任巡抚，一个正是他的父母官呢！长龄连忙打断他的话，说道："你说的不完全是事实吧，要是真如你所言，他上面还有知府、按察使、布政使、巡抚，难道一点都没有觉察吗？"店老板一声冷笑，说道："官官相护，从古到今就是这样，有什么用。就是有个包龙图，受害的又不只我一个，我这个小店主又怎么会去越级上告呢？"说完店老板就起身去招呼别的客人。仁和令在一旁坐立不安，神色沮丧。长龄付了账，和他一同出来，到了外面，长龄对他说："小人胡说乱道，我不会轻听轻信，你也不要介意。"两人又走了好一会，长龄说："现在是巡夜的时候了，你回衙去带人来巡夜，我也要回去休息了。"于是两人就分道而行。

长龄等县令走远之后，马上又返回酒店，店主说："客人又来了，是不是遗失了什么？"长龄说："不是，你这里酒好菜好，我刚才吃得还没有尽兴，再来几杯。"于是又要了一壶酒，几碟菜，独自一人慢慢品尝起来。一直吃到别的客人都走了，店主要关门了，长龄拿出1两银子对店主说："我今天吃得太多了，走不动了，就在你这里借住一晚算了。"店主说："我这是酒店，不是客栈，没有客房。"长龄说："不要紧，你就在这里替我开一个临时铺，这一两银子就算付给你的酒钱和宿费，多的也不用找了。"店主心里一想，自己至少可得5钱银子的便宜，而且也乐得行个方便，于是便答应了。铺开好了，长龄和衣倒头便睡，一会儿便鼾声如雷。天刚毛毛亮，砰！砰！砰！一阵急促而严厉的敲门声响起，长龄一跃而起，赶忙打开店门，两个公差，一个拿拘票，一个拿铁链，进门就问："你是何人？"长龄说："我是这里的店主。"公差一把锁上，拖了就走，店主穿好衣服赶出来，人早走远了，他以为昨晚借宿的是一个有案在逃的江洋大盗，被拘捕归案了，吓得不得了，庆幸自己还没有被拖累进去。长龄被差役捉拿到县衙，在大堂右侧一间耳房内关押了一个多时辰，等候审讯。他用毡帽蒙着头，不言不动。卯时到，鼓声响起，知县升堂，一声吆喝："带犯人！"长龄被带到堂下，仁和令一拍惊堂木，喝一声："你见了本县为何不跪？"长龄微微一笑，脱下毡帽："老兄，别来无恙否？"仁和令一见大惊，连滚带爬，来到堂下，命衙役赶快松锁，摘下自己的顶戴，长跪请罪。长龄根本不理，径直向前，走在公案边，抓起县印，揣在怀里，笑着说："免去了我一员摘印官。"说完扬长而去。

第九节　文儒之才

文章之才，司马迁是也
儒学之才，孔子是也
口辩之才，曹丘生是也

【原典】

能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公[①]、贾公[②]是也。辩不入道，而应对资给[③]，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。

【注释】

①毛公：传《诗经》的有大小毛公，大毛公指毛亨，小毛公指毛苌，这里指小毛公，汉初传授《诗经》的学者。后世的《诗经》本多从他来。

②贾公：西汉时赵国人，随西汉大文学家贾谊学《春秋左氏传训诂》，后作河间献王博士。

③资给：自圆其论。

④曹丘生：西汉时楚国人，有辩才，汉将季布待为上宾。

【译文】

擅长于著书立说、写文章，可以称为文章之才，汉代司马迁、班固就是这样的人才。司马迁著有《史记》，班固著有《汉书》。能传道授业解惑，使圣人的经典万世流传，但不能施政行措、经邦济国，称为儒学之才，毛公、贾公就是这样的人。论辩未必有道理，但应对自如、自圆其说、强辞夺理，称为口辩之才，乐毅、曹丘生就是这样的人。

这里通指为艺术型人才。他们对生活充满热情，感情丰富，浪漫气质很重。尽管表面形式多种多样，比如有的古板，有的洒脱，有的浪荡形骸，有的偏激，有的正统，都想用自己对生活的体验和艺术感觉，通过不同的艺术形式来表达，或者记下生活的真实，或者展望生活应有的真实，或者用平日言谈来改变某些生活现状。人的才能往往不是单一的，一个优秀卓越的人，既突出一方面的才能，也兼有其他才能。

比如曹操，既是一个军事家、政治家，但他的诗又写得很好。“对酒当歌，人生几何？譬如朝露，去日苦多”。“老骥伏枥，志在千里”等名句千古传诵。而许多小文人尽其平生之力，也不能如此（写到此，呆伯特也凝笔不动，惶惶难安矣）。

楚怀王。战国时楚国君。熊氏，名槐。在位期间，政治腐败，先后败于秦齐，失去汉中等地。后入秦被扣留，死于秦国。

1. 文章写得很好的人

这种人有文学天才，文章写得非常漂亮。历史上的著名文学家、史学家都归入此类。这类人的品行参差不齐，有的高风亮节，行国士之风，有的则品格卑下，引为历史笑料。司马迁秉性忠直刚正，结果惨遭酷刑，皇帝佬儿叫人把他阉割了。但他仍然忍受屈辱，写下千古绝唱的《史记》，成为后世史著的楷范，自称“究天人之际，通古今之变，成一家之言”。文人中，品德高尚的、骨头硬的很多，但卑下的也不少。比如秦桧，文章做得不错，毛笔字也写得好，却做了卖国贼。

苏轼的传奇经历是文人品行高下的一个缩影。他的最终确立文坛不可动摇地位，要归功于他的被流放。流放到长江边上，当时非常贫穷、落后、偏僻的地方——湖北黄州，他的天地灵气和大家风范在那里发挥得淋漓尽致，写下千古绝篇《念奴娇·赤壁怀古》、《前赤壁赋》、《后赤壁赋》。

说来也好笑，他遭流放与岳飞一样，竟是一个“莫须有（也许有）”的罪名，史称“乌台诗案”，举报他的人告他在诗中流露反动思想。像以恩将仇报传于后世的舒亶，母丧之后不服孝的李定，自以为文章天下第一的老头子王珪。其中有一位，作为本很崇敬他的后人，实不愿意提他之名，但历史的真实又无可避讳，那就是中国古代著名

的科学家沈括，他写下的《梦溪笔谈》是难得的科学杂著。连与苏东坡对立的王安石，也认为沈括是一个不可亲近的小人——王安石也重视过沈括。当然，人的品格并不能抹杀他的科学成就。

这些人攻击苏东坡，原因很多，归其一点，如苏东坡的弟弟苏辙所言："东坡何罪？独以名太高。"他的出色、响亮，把其他文人比得有些狼狈，他们以集体的荣誉觉得不能忍受。

王剪。战国末秦将。得秦王政重用，先后率军攻破赵国、燕国和楚国，后封武成侯。

本来还算不坏的宋神宗，刚开始头脑还清醒，不大相信众人的举报。比如王珪，他告发苏东坡的证据，是苏东坡写桧树的诗，诗中有"蟄龙"二字。宋神宗不明白："桧树跟反我有什么关系？"王珪一本正经："怎么会无关呢？写到龙不是写皇帝吗？'蟄'，就是伏在洞中不食不动的意思。"宋神宗不为所惑："未必，诸葛亮不是被称为'卧龙'吗？"但在众人七嘴八舌的攻击下，宋神宗把持不定，下旨查办苏东坡，而查办之人正好是那个丧母不服孝的李定。这一下子，苏东坡就死定啦。

苏东坡被长途押解到京城，粗绳捆绑着一位世界级的文学大师，谁的心里都不好

受，他脚下那片土地记录下这个伟大的耻辱。苏东坡在经过太湖和长江时竟想投水自杀。

宋神宗终还不算昏庸，以为苏大胡子“实天下奇才”，放了他，贬到黄州去。这对当时的苏东坡，无故遭谤，何其不幸！对后来的苏东坡，又何其有幸！对中国文坛，又何其有幸！黄州一行，苏东坡或许老态龙钟了，但他的词赋，却因此响绝千古。

2. 教育人才（传圣人之业）

圣人之业，指孔子以诗、书、礼、乐教弟子，代指教育事业。原典中讲到的毛公，指传《诗经》的长苌。其实，孔子就是一个伟大的教育家。美国学者在 70 年代末写成的《100 名人排座次》一书中，将孔子排名第 6 位。

孔子名高后世，清朝称他大成至圣文宣先师孔子，后简化为至圣先师孔子，生平遭遇却困顿不达，最大的官职也不过大致相当于现在的师局级或稍高一点。

孔子大致也可以归入私生子行列。他的父亲是鲁国著名的战将，史传他率兵攻进城中，却中了埋伏，急忙撤退。城上放千斤闸，要封闭城门，他父亲奋起神力，托住闸门，待士兵退完后，跳开，安全回营。据考证，孔子身长 1.92 米，也属标准的山东大汉，时人称他“长人”。《史记》记载，他父亲“与颜氏女野合而生孔子”，而且在户外出生，一座小土丘上，因名孔丘。

有一个优生优育问题可在这儿提一提。孔子父母野合之时，父亲约 50 岁，母亲颜氏不到 20 岁。野合之时，男女情绪激荡，利于优生；男 50 岁，人生经验已非常丰富，这是否会以基因形式传给下一代？女 20 岁，血气正旺，身体正健，是否有利于婴儿智力体魄发育？如果假设成立，无疑会给偷情者、婚外恋者一个巨大鼓舞。历史上的著名私生子也不少：秦始皇、卫青、霍去病，国外有小仲马等许多人。这是可以做一个专题研究的。

孔子 2 岁，他父亲去世，生活艰难。长大后，给人当粮仓管理员，畜牧员。30 岁之前，孔子以学问纯厚闻名当世，并去京城（今河南安阳）见到了名满天下的长者——老子，他是当时国家图书馆馆长。二子相见，构成中国文化史上最伟大的握手，《老子》、《论语》成为万世经典。

35 岁时，鲁国乱，孔子避祸齐国。在那里，他学习《韵》音，到达废寝忘食的程度，留下“三月不知肉味”的典故。

齐景公向孔子询问理政之道。孔子说：“君君，臣臣，父父，子子。”齐景公深以为然，说：“如果君不君，臣不臣，父不父，子不子，秩序大乱，我连饭也没得吃。”

不料，前面讲到的那个矮个子晏婴，却挡住了孔子的升官之道。他是不是像小人害苏东坡那样，已无从考证，但那几句话，历史却确然无误地记下来了：“夫儒者滑稽而不可以轨法；倨傲自顺，不可以为下；崇丧遂哀，破产厚葬，不可以为俗；游说乞贷，不可以为国。”又说，周朝衰微，礼乐已经缺失，孔子礼节太多，如果以此来改变齐国风俗，这是扰民之道。

西门豹。战国魏文侯时邺令。西门氏，名豹。曾破除当地“河伯娶妇”的迷信，并开凿水渠十二条，引漳水灌溉，发展农业生产。

孔子见待在齐国没有希望了，只好带着大群学生返回鲁国，修习诗、书、礼、乐，并教授弟子，远近闻名。

50岁后，孔子出任于危难之间，鲁定公命他当中都宰，一年之后，中都四方平安稳定。升至司空，又升为大司寇（相当于今天省长的第一助手），再代行相国职位（相当于今天的副省长）。鲁国形势渐渐有所好转。齐国与鲁国是邻居，害怕鲁国强大后于己不利，派出间谍去诽谤、离间孔子。

不得已，孔子在56岁时逃离鲁国，四处流浪，困于陈蔡，累累若丧家之犬的事就发生在这时。在外流浪了14年，孔子重回鲁国。年事已高，他就专做教书育人，整理诗、书的工作。后世有《诗》、《书》、《礼》、《易》、《春秋》，得孔子之力多矣。孔子回想自己学问天下、挫折一生，问颜回：“我当什么会这般田地呢？是我的道理方法错了吗？”颜回很聪明，也可能是孔子最有天分的学生，说：“夫子之道至大，故天下莫容。”意思是说，老师您的道太高了，因此天下容纳不下。这个颜回，很有骨气，也不

为富贵所动，一箪食，一瓢饮，却自得其乐。后人研究，颜回可能是死于营养不良。

即便是薄薄一册《论语》，后人也从中引申出无限多的含义。这里聊备一种。一姑娘在河边见到一书生正读到《论语》中几句："暮春者，春服既成，冠者五六人，童子六七人，浴乎沂，风乎舞雩，咏而归。"那书生读到高兴处，一诵三叹，也似在春风中载歌载舞，欢喜不已。姑娘有心要难他一难，就笑眯眯地问那书生："你这么喜欢孔子的话，但你知道孔子有多少个学生吗？"书生一笑，说："姑娘的问题，不能不答。孔子的学生有3000，贤者72人。"姑娘也一笑，再问："72人之中，有老有少，你可知道，结过婚的有多少人？没结婚的有多少人？"（这似乎有挑逗的成分了）书生一下子说不出话来："《论语》中没讲，这个……史书中也没提到哇。"姑娘格格一笑，花枝乱颤，说："我说你读死书吧。刚才你不是读到，冠者五六人，童子六七人吗？五六三十，结过婚的是30人；六七四十二，没结婚的是42人。两者相加，不是72人吗？"书生不禁哑然失笑，却又佩服姑娘的聪明，由是有了一段姻缘。

秦始皇。即嬴政。战国时秦国国君，秦王朝的建立者。秦庄襄王之子。即位时年仅13岁。亲政后，镇压嫪毐叛乱，次年免吕不韦相职，任用李斯为相，并派王翦等大将继续进行统一战争，建立中国历史上第一个统一的中央集权封建国家。

李斯。秦代政治家。初为郡小吏，后从荀子学。战国末入秦为吕不韦舍人，后被秦王政任为客卿，辅助秦统一六国后任丞相。秦始皇死后，与赵高合谋迫长子扶苏自杀，立次子胡亥为秦二世。后为赵高所忌，被杀。

原典中讲到，这类人教书育人是好的，治理国家、干预朝政却是不行。从生活中看，中国的教育以理论为主，动手太少。大家都说中国学生动手能力太差，根源在老师身上。第一、老师们的老师以理论教他们，受此影响，形成动手能力差的传统；第二、他们教给学生的，也以理论知识为主；第三、由于工作性质和生活环境的缘故，老师们在生活中的实际办事、处理问题的经验也不丰富。因此，这样的老师教出的学生，动手能力可想而知。再加上应试教育偏向和教育环境的影响，学生动手能力差是必然。

3. 口才很好的人

这种人当律师、演讲家都不错，做老师也行。一位好律师，好老师，也善于用口才，并用情境话语来感染打动听众，晓之以理，动之以情，效果会非常好。

裴略参加兵部主持的武官考试，考完后裴略自我感觉不错。谁知到了开榜之日，竟名落孙山。气恼之余，他想去找宰相温彦博申诉。正巧，兵部尚书杜如晦也在温家，裴略感到来得不是时候，上前施礼后，便临时改换了话题，说："我在官中干了几年，长了不少见识，我觉得自己能明辨事理，记忆力极好，尤其对语言特别敏感，别人说一段话，我能一字不漏地复述下来，如果在朝廷做个通事舍人，我相信是非常称职的。"

赵高。秦宦官。亲近秦始皇少子胡亥。秦始皇死后，与李斯伪造诏书逼长子扶苏自杀，立胡亥为秦二世。任郎中令，掌握大权，后杀李斯，任中丞相，不久又杀二世，立子婴为秦王，旋为子婴所杀。

温彦博一听，笑了起来，对裴略说："太宗皇帝爱才惜才，但要通过考试。前不久兵部主持的考试，就是为了选拔人才，你参加了没有?"裴略接口说："我不但参加了，而且考得很好，但也许是考官们喝多了酒，醉眼昏花，录取时把我的名字给弄丢了。"温彦博哈哈大笑，对杜如晦说："你看，有人到这儿来告你兵部的状了。"

杜如晦从容说道："我真希望有人能对我们兵部的工作提出意见。不过，评卷、复查，手续完备，至今尚未听说过有什么偏差。年轻人，你考得也许是不错，但别人考得更不错哩。这次没被录取，下次再考嘛。"裴略一听，心里凉了半截。杜如晦接着又说："看你这样能说会道的，你还有何才能?"

裴略一听，转忧为喜，马上大声说："我会写诗作赋，不信，您出题试试?"温彦博抬头看到院子甬道两旁的数枝翠竹，对裴略说："你就以竹为题，赋诗一首吧。"

裴略低头略一思索，一首诗脱口而出：

庭前数竿竹，风吹青萧萧。
凌寒叶不凋，经夏子不熟。
虚心未能待国士，皮上何须生节目。

扶苏。秦始皇长子，因劝阻秦始皇镇压儒生，被派往上郡监蒙恬军。始皇死后，宦官赵高、丞相李斯伪造诏书，命他自杀，拥立其弟胡亥为秦二世。

这首诗抓住竹子外表有节、内里空虚，经冬不凋、经夏无子的特征，讥讽竹子徒有其表而不务实际。以竹喻人，一语双关。温彦博和杜如晦听罢点点头，露出赞许的目光。温彦博说："你再以屏风为题，作诗一首，好吗？"裴略随即缓缓走到屏风前，口中吟道：

高下八九尺，东西六七步。
突兀当庭坐，几许遮贤路。

他略一停顿，突然亮开嗓门说："圣明在上，大敞四门以待天下士人，君是何人，竟在此妨贤？"话音刚落，伸出双手"哗"地一声，将屏风推倒在地。裴略出语惊人，行动更是出人意外。这首诗，这番话，明里说的是屏风挡道，实际暗示当权者不识人才，堵塞贤路。裴略说话时，吐字清晰，语调铿锵，声音洪亮，落落大方。

温彦博笑着对杜如晦说："你听出来没有？年轻人的弦外之音，是讽刺我温彦博哩。"裴略随即接口，一面比划着自己的臂膀和肚皮，一面说："不但刺膊（博），还刺肚（杜）呢。"温彦博和杜如晦不觉被他的机敏逗得哈哈大笑。

没过几天，补齐必要的手续后，裴略被朝廷授予陪戎校尉。这是武职中第30阶，一个从九品的小官。官职虽小，但裴略毕竟是正式进入了仕途。

第十节　骁雄之才

胆力卓绝
才略过人
是谓骁雄
白起、韩信是也

韩信，汉初三杰之一。微时在淮阴，被无赖少年所欺，曾受胯下之辱。初从项羽，未被重用，后投刘邦，刘邦起初也没有看出他的才能，只让他当个管理军粮的小官。韩信得不到重用，就随众人逃走。萧何发现此事，来不及向刘邦报告，急忙在月夜中去追。

刘邦：西汉王朝的建立者。字季，沛县人。曾任泗水亭长，陈胜起义时他起兵响应，称沛公。后与项羽同为反秦主力，公元前206年，攻占咸阳，同年，项羽入关，他被封汉王。和项羽进行五年的楚汉战争后，战胜项羽，建立汉朝。

有人向刘邦报告说："萧相国也逃跑了。"刘邦气得不行，如同失去左右手。隔了一两天，萧何回来叩见刘邦。刘邦既生气又高兴，骂萧何说："你为什么逃走？"萧何说："臣怎么敢逃走呢？臣是去把逃走的韩信追回来。"

刘邦又骂道："逃跑的军官，几十人了，你一个也不追，跑了一个韩信，你就去追，蒙谁呢？"萧何说："那些军官，平平常常。至于韩信，就是全国，也没有人能比得上他。大王如果想在汉中一带称王，那韩信也许没有用处；如果您想夺取天下，那么，除了韩信，谁都不行。"汉王刘邦说："我当然想夺取天下。"萧何说："那就请重用韩信。如果不重用，终于还是会逃走的。"刘邦说："好吧，看在你的面子上，我就任他做一名将领吧。"萧何说："你就是任他为一般的将领，那韩信一定不会留下。"刘邦说："好罢，那就任他为大将。你去把他叫来，我即刻任命。"萧何说："大王一向对人随便，不讲礼貌。现在拜人家做大将，怎能像叫一个小孩子似的，这就是韩信之所以离去的原因啊。大王如果要拜他为大将，就请选一个良辰吉日，沐浴斋戒，在广场上筑个台子，准备好拜将的仪式，这才可以！"

刘　邦

刘邦同意这样办。拜将的那天，那些将领们都非常高兴，都以为自己要被选中作大将了。可是等到拜将时，拜的却是韩信，大家都感到意外。

韩信善用奇计，用兵如神。

一次，攻打赵国，韩信背水为阵。赵军看到韩信军队摆成了一个只有前进面无退

路的绝阵，大笑不已。韩信一面率领大军背水为战，一面派一支奇兵偷袭赵军大营。韩信的军队因背水作战，没有退路，便人人奋勇争先，向前冲锋。赵军大败，回到自己的大营一看，营垒上遍插汉军的旗帜，大为惶恐，以为赵王被韩信俘虏了，又逃了回来，被汉军两面夹击，韩信大获全胜。

战事完毕，有人问韩信："兵法上说：'右倍山陵，前左水泽。'要背山临水，可这一次将军却反其道而行之，背水为阵，并且说，等破了赵军再吃饭，我等当时心中不服气，然而却打了胜仗，这是什么战术呢?"

韩信说："这在兵法上是有的，只是诸君没有注意罢了。兵法上不是说'陷之死地而后生，置之亡地而后存'吗？况且我韩信并没有训练良好的兵士，这就是俗话所说的'驱市人而战之'，在如此情势之下，不把军队安置在绝地，使每个人都为了生存，奋力作战，是无法取胜的。如果把士兵们都安置在可以逃生的地形，他们就都逃走了，怎么还能用他们奋战制敌呢?"

可惜，骁雄之人不大懂政治、像郭子仪那样进退有节的雄才，少。韩信在政治上甚至很幼稚，刘邦佯装游云梦泽就把他捉住了，最后被吕后杀死。宋朝岳飞，大抵也如此。他只想到要收复中原，为民族雪恨，却想不到政治内幕。他打败金兵，把宋徽宗赵佶迎回朝，那宋高宗赵构怎么办？赵构是不欢迎宋徽宗回来的。但岳飞忽略了这一点，结果死于秦桧之手。后人也多以为是秦桧卖国，其实中间有赵构的指示，也是可能的，甚至也许是主要的。金国能给秦桧多少财宝权势？他已是大宋宰相，还缺什么呢?

第五章　观察言语

第一节　言语识人

天地气化，盈虚损益，道之理
法制正事，事之理也
礼教宜适，义之理也
人情枢机，情之理也

【原典】

夫建事立义，莫不须[①]理而定。及其论难[②]，鲜[③]能定之。夫何故哉？盖理多品[④]而人材异也。

若夫天地气化[⑤]，盈虚[⑥]损益，道之理也。法制正事，事之理也。礼教宜适，义之理也[⑦]。人情枢机[⑧]，情之理也。

四理不同，其于才也，须明而章，明待[⑨]质而行。是故质于理合，合而有明，明足见理，理一足成家。是故质性平淡，思心[⑩]玄微，能通自然，道理之家也。质性警彻[⑪]，权略机捷[⑫]，能理烦速[⑬]，事理之家也。质性和平，能论礼教，辨其得失，义礼之家也。质性机解[⑭]，推情原意，能适其变，情理之家也。

【注释】

①须：依，根据。
②论难：争论诘难。
③鲜：少。
④理多品：事理有许多种类。
⑤天地气化：古人认为阴阳二气生化成万物。
⑥盈虚：月圆叫盈，月亏叫虚。
⑦义之理：思想礼仪标准。
⑧枢机：比喻事物运行的关键。

⑨待：等待，依赖。

⑩思心：思想。

⑪质性警彻：心性警悟聪慧。

⑫权略机捷：智谋权变机警敏捷。

⑬能理烦速：能迅速处理突出其事的事件。

⑭机解：机巧明达。

项羽。秦末农民起义军领袖。名籍，字羽。楚国贵族出身。巨鹿之战摧毁秦军主力。秦亡后，自立为西楚霸王，并大封诸侯王。楚汉战争中被刘邦打败，从垓下突围到乌江后自杀。

【译文】

成就事业功名，无不是根据一定的道理来进行的，但在议论这件事时，又很难下一个确切的定义。为什么会这样呢？因为事理多端而人才多样。事理变化多，就难以完全沟通，人才不一样，性情就不相同。性情不相同，事理又多，往往就理不存而相违。世间万物之理有4种、明通四理的，有四家。性情有9种偏失，似是而非有7种，论辩有3种失误，责难会造成6种不良后果，聪明通达应具备8种才能。

天地万物生息变化，日月盈亏损益，是大道运行的理，叫道理。建立法制，规范社会事务照制度进行，叫事理。礼仪教化适度，让人的行为有规可行，叫义理。人的

性情变化规律，叫情理。

虞姬

和楚王垓下歌云汉兵已略地四面楚歌拳大王意气衰贱妾何聊生

虞姬。秦末人。项羽姬妾。常随出征。项羽被汉军围困垓下，她以歌和项羽，并自刎以随项羽。

四理不同，体现在人身上很明显，这依从人的本性而显现。因此人的心性与理吻合，就产生智慧，智慧足以表现理，理充分完备就可以成为名家。因此心性平淡、思虑玄妙深微，能通自然的规律，就是讲道理的人。谈话机敏，权谋智变迅捷，应变能力强，这就是讲事理的人。心性冲淡平和，注重礼仪教化，言谈举止合乎礼仪，属于讲义理的人士。心性机巧，推崇人情本意，能因应人情变化行事，属讲情理的人。

观察一个人说话，能发现他的思想、性格等多种特征。

赤壁之战前，面对曹操强大的军事力量，孙权集团内部产生了两种意见：投降？抗战？为什么会有这种差别呢？盖因为人的思想和看问题的立场不一样，可归纳为5种情况：

韩信。汉初军事家。初属项羽，后归刘邦。楚汉战争中刘邦采其策，攻战关中。刘邦封他为齐王，不久率军与刘邦会合，击灭项羽于垓下。汉建立后改封楚王。后为吕后所杀。著有兵法《韩信》三篇。

（一）有的人从感情上讲，不愿意投降，比如孙权。

（二）有的人经分析后，认为打败曹操还是有可能的，也不投降，比如周瑜。

（三）有的人经分析后，知道打不过曹操，但由于投降也是死，不投降也是死，不如死马当活马医，打了再说，因而也不投降，比如孙权的父母妻儿。

（四）还有许多人，经分析后，认为打不过曹操，为保个人性命和一家老小的安全，就准备投降，比如张昭。

（五）也许还有一种人，既不说打（也可能说），也不说不打，抱的主意是打一打再看，打胜了会成为主战派中的一员，打不过时投降也不迟。

为什么周瑜分析对了，而张昭等人却分析错了呢？这就是人在思想和认识上的差别造成的。由于生活环境、个人遭遇和学习内容的不同（尤其是在青少年时期），人们

会形成不同的思想体系和思维定势，进而影响到人的信仰、爱好、认识、生活、性格等各个方面，从而造成各种差异：有的重情感，有的重理智，有的重理念，有的重实证，再加上智力不足、经验不足、外界干扰等因素，人就会得出不同的分析结果。

韩　信

思想决定行动，不同的认识会产生不同的行动。儒家以民为本，认为民似水，君似舟，水能载舟，也能覆舟，因此主张以“仁”治理天下。法家则以法为本，认为“民只可与享成而不可与虑始”（意为普通百姓只可坐享其成，而不能一道艰苦创业），因此主张以“法”治理天下。

人的思想来源于对事物的认识，再加上主观因素的影响，就产生了许许多多的理。在这里把“理”归结为4种：道理，事理，义理，情理。

道理，指天地万物自然生化之理，也就是自然界的规律。

事理，指社会事务运作的理，比如政治、军事、交通等方面的法则和规律。

义理，人伦道理、礼仪教化之理，相当于道德礼仪学说。

情理，人的性情之理。

孙权集团中的人，从这四理出发，做出了各自不同的选择。孙权从感情上讲不愿投降，是情理；能分析到有战胜曹操的可能，周瑜不投降，属事理；张昭等人从自身性命角度出发，先求生死，属于道理；为感激孙权，不愿做二姓之臣，属于义理。第5种人似乎没有投降，实际上是兼蓄道理、事理、义理、情理4种而又似是而非，模棱两可，这种人既不可信任，也不可重用，仿佛懂得变通进退，往往在关键时刻会坏事或背叛。

一般来讲，自然科学工作者重“道理”，社会活动者（如政治、法律界人士）重“事理”，教育工作者重“义理”，艺术型人才重“情理”。四理之间虽彼此不同，但在人身上总是兼容的。任何有成就的人，即使在日常生活中是一个偏执狂，在所赖以成功的那件（些）事情上，绝对能把上述四理结合得比较完美。一个政治家，如果只重事理，不顾情理，人们不会敬仰他，也难成其伟大。优秀的艺术家，可能生活中是个古怪的人，但他的作品中必然是充分包含了天地万物的各种理而为世人称道，也才能最终被大家接受和理解。

在处理事情时，特别是意见对立时，如能充分考虑对方看问题的出发点属哪一种“理”，这会有助于交流和沟通，避免时间和精力的浪费，减少许多麻烦。

质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也

重道理的人（科学家），看问题冷静、客观、精确，任何事情都要问个来龙去脉，井井有条（也有例外），层次分明，为人平淡中和，有锲而不舍的精神，思路清晰严谨，逻辑性强，重实证，做事踏实认真，一板一眼，不饰虚假。但生活自理能力不强，社会活动力不强。

质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也

重事理的人（政治家），善于处理纷繁复杂的麻烦事，机谋权变，应变力强，敢于承担责任，野心勃勃，权力欲和控制欲强烈，希望通过个人努力来改变环境和历史，为谋求社会进步，不惜以破坏自然规律为代价。

质性和平，能论礼教，辨其得失，义理之家也

重义理的人（教育家或德者），讲求社会伦理道德，注重自我修养和社会形象，爱护名誉胜过生命，讲信用，守承诺，是道德规范的楷模和表率，对伤风败俗的人事深恶痛绝，主张德政，但对新生事物反应慢，偏于保守和传统。

质性机解，推情原意，能适其变，情理之家也

重情理的人（艺术家），为人行事往往从个人性情出发，较少顾忌社会规范和伦理道德，感情重于理智，情绪变化快而丰富，愤世疾俗，情怀浪漫又无限热爱生活。与外界交往少，多生活在内心世界里，不大为他人理解，对一般人情世故所知甚少。可有会成为生活的失败者。

一、四两种人（典型代表是科学家与艺术家）不会是生活的高手，日常生活起居往往一团糟，但对人类往往能做出实质性的伟大贡献，对改变人们的物质生活和精神生活起到极其重要的作用。二、三两种人（典型代表是政治家与德者）也许会有很高的社会地位，受时人尊敬与羡慕，也易对社会和个人进步产生负面影响。

而这一切，往往可以从人的言语谈吐中表现出来。语言是思维的工具，因此语言是鉴别人的重要依据，但语言有间接性，因此往往带有掩饰性和欺骗性，又给识人造成障碍。因此，在鉴别人才时，既要看他怎么说，更要看他怎么做，而不宜只凭言语断人。

第二节　言谈鉴人优劣

理有四家之明
情有九偏之性
以性犯明
则各有得失

【原典】

四家之明既异，而有九偏之情。以性犯明，各有得失。刚略之人，不能理微。故其论大体，则弘博而高远，历纤理①，则宕往而疏越②。抗厉之人，不能回挠③。论法直④，则括处⑤而公正，说变通，则否戾而不入⑥。坚劲之人，好攻其事实。指机理，则颖灼⑦而彻尽，涉大道，则径露而单持⑧。辩给⑨之人，辞烦⑩而意锐。推人事，则精识而穷理，即大义，则恢愕⑪而不周。浮沉之人，不能沉思。序疏数⑫，则豁达而傲博，立事要，则蹉炎⑬而不定。浅解之人，不能深难⑭。听辩说，则拟锷⑮而愉悦，审精理，则掉转而无根。宽恕之人，不能速捷。论仁义，则弘详而长雅，趋时务，则迟缓而不及。温柔之人，力不休强⑯。味道理，则顺适而和畅，拟疑难，则濡慑⑰而不尽。好奇之人，横逸而求异。造权谲，则倜傥而环壮⑱，案清道⑲，则诡常而恢迂。此所谓性有九偏，

各从其心之所可以为理。

【注释】

①历纤理：分析细节问题。

②宕往而疏越：因性情粗放而忽略细节。

③回挠：屈从退让。

④法直：法令职守。“直”同“职”。

⑤括处：约束。

⑥否戾而不入：固执而不变通。

⑦颖灼：中肯而鲜明。

⑧径露而单持：直露而单薄。

⑨辩给：能言善辩。

⑩辞烦：言辞丰富。

⑪恢愕：恢弘直白。

⑫序疏数：排列亲疏远近。

⑬燔炎：火势炎炎，这里意为闪烁不定。

⑭深难：深究。

⑮拟锷：理解力有限。

⑯休强：强大。

⑰濡慓：柔顺懦弱。

⑱环壮：壮美。

⑲案清道：案同按，依照清静无为的道理。

【译文】

以上4种道理有差异，就又产生9种偏狭性情。它们以性情妨碍对道理的理解，各有得失。刚强粗犷的人，谈论问题不能细致周密，头头是道。他们在论述整体时，显得宏博高远，谈论细节时，往往粗枝大叶。亢厉刚直的人，不肯屈从退让。在法令职守方面，公直刚正不徇私情；但固执而不变通，乖张而保守。坚劲的人，喜欢重事实，揭示细节道理时，鲜明而透彻；谈论大理论时，显得直露而单薄。能说会道的人，言语丰富辞意尖锐，推理人情世故，精当深刻，谈论大义要旨，则浅阔而不周密。随波逐流的人，不能深思，排列亲疏关系，豁达而厚博，排列事物的主次，则闪烁不定。见解浅薄的人，不能深究事物的道理。听人谈论，因不用动脑筋而容易满足，审察精深道理时，就颠倒混乱而不清。宽容平缓的人，反应不敏捷，论仁义，则弘博详备而高雅，论时尚潮流，则迟缓而保守。温柔和顺的人，气势不强盛，品会道理，顺平而和畅，处理疑难问题，则软弱犹豫而不干脆。温柔和顺的人，洒脱而又追求新奇。论权谋机变，奇伟而壮丽，论清静无为之道，则诡奇而怪诞。这就是性情上的9种偏失，它们以各自不同的心性而自成为道理。

萧何。汉初大臣。秦末佐刘邦起义。起义军入咸阳，他收取秦政府的律令图书，掌握全国状况。楚汉战争中，荐韩信为大将，以丞相身份留守关中。后封酂侯，并协助刘邦消灭韩信等异姓诸侯王。

1. 夸夸其谈的人

刚略之人，不能理微。故其论大体，则弘博而高远，历纤微，则宕往而疏越

这种人侃侃而谈，宏阔高远却又粗枝大叶，不大理会细节问题，琐屑小事从不挂在心上。优点是考虑问题宏博广远，善从宏观、整体上把握事物，大观局良好，往往在侃侃而谈中产生奇思妙想，发前人之所未发，富于创见和启迪性。缺点是理论缺乏系统性和条理性，论述问题不能细致深入，由于不拘小节而可能会错过重要的细节，给后来的灾祸埋下隐患。这种人也不太谦虚，知识、阅历、经验都广博，但都不深厚，属博而不精一类的人。

2. 义正言直的人

抗厉之人，不能回挠。论法直，则括处而公正，说变通，则否戾而不入

这种人言辞之间表现出义正颜直、不屈不挠的精神，公正无私，原则性强，是非分明，立场坚定。缺点是处理问题不善变通，为原则所驱而显得非常固执。但能主持公道，往往得人尊崇，不苟言笑而让人敬畏。

曹参。汉初大臣。字敬伯。曾为沛县狱吏。秦末从刘邦起义，屡立战功。汉建立后封平阳侯，曾任齐相九年。在齐时采用盖公的黄老之术，后继萧何为汉惠帝丞相。

3. 抓住弱点攻击对方的人

坚劲之人，好攻其事实。指机理，则颖灼而彻尽，涉大道，则径露而单持

这种人言辞锋锐，抓住对方弱点就严厉反击，不给对方回旋的机会。他们分析问题透彻，看问题往往一针见血，甚至有些尖刻。由于致力于寻找、攻击对方弱点，有可能忽略了从总体、宏观上把握问题的实质与关键，甚至舍本逐末，陷入偏执的死胡同中而不自拔。在用人时，应考虑他在“大事不糊涂”方面有几成火候，如大局观良好，就是难得的粗中有细的优秀人才种子。

4. 速度快、辞令丰富的人

辩给之人，辞烦而意锐，推人事则精识而穷理，即大义，则恢愕而不周

这种人知识丰富，言辞激烈而尖锐，对人情事理理解得深刻而精当，但由于人情事理的复杂性，又可能形成条理层次模糊混沌的思想。这种人做力所能及的工作，完全可以让人放心，一旦超出能力范围，就显得慌乱，无所适从。接受新生事物的能力强，反应也快。

5. 似乎什么都懂的人

浮沉之人，不能沉思。序疏数，则豁达而傲博，立事要，则烟炎而不定

这种人知识面宽，随意漫谈也能旁征博引，各门各类都可指点一二，显得知识渊博，学问高深。缺点是脑子里装的东西太多，系统性差，思想性不够，一旦面对问题可能抓不住要领。这种人做事，往往能生出几十条主意，但都打不到点子上去。如能增强分析问题的深刻性，做到驳杂而精深，直接把握实质，会成为优秀的、博而且精的全才。

樊哙。汉初将领。少以屠狗为业。初随刘邦起义，以军功封贤成君。项羽谋士范增拟在鸿门宴上谋杀刘邦，他直入营门，斥责项羽，刘邦始得脱走。封舞阳侯，其妻吕须为吕后妹，因得吕后信任。

6. 满口新名词、新理论的人

浅解之人，不能深难。听辩说，则拟锷而愉悦，审精理，则掉转而无根

他们接受新生事物很快，捡到新鲜言辞就能在日常生活中运用，而且有跃跃欲试、不吐不快的冲动。缺点是没有主见，不能独立面对困难并解决之，易反复不定，左右

徘徊，比较软弱。如能沉下心来认真研究问题，磨炼意志，无疑会成为业务高手。

7. 说话平缓宽恕的人

宽恕之人，不能速捷。论仁义，则弘详而长雅，趋时务，则迟缓而不及

这种人性格宏度优雅，为人宽厚仁慈。缺点是反应不够敏捷果断，转念不快，属于细心思考、长思型人才，有恪守传统、思想保守的倾向。如能加强果敢之气，对新生事物持公正而非排斥态度，会变得从容平和，有长者风范。

8. 讲话温柔的人

温柔之人，力不休强。味道理，则顺适而和畅，拟疑难，则濡慢而不尽

这种人用意温润，性格柔弱，不争强好胜，权力欲望平淡，与世无争，不轻易得罪人。缺点是意志软弱，胆小怕事，雄气不够，怕麻烦，对人事采取逃避态度。如能磨炼胆气，知难而进，勇敢果决而不犹豫退缩，会成为一个外有宽厚、内存刚强的刚柔相济人物。

9. 喜欢标新立异的人

好奇之人，横逸而求异。造权谲，则倜傥而琢壮，案清道，则诡常而恢迂

这种人独立思维好，好奇心强，敢于向权威说“不”，敢于向传统挑战，开拓性强。缺点是冷静思考不够，易失于偏激，不被时人理解，成为孤独英雄。可利用他们的异想天开式的奇思妙想做一些有开创性的事。

第三节　七种似是而非的人

性不精畅
则流有七似
七似貌合神异
众人之所惑也

【原典】

若乃性不精畅，则流有七似[①]。有漫谈陈说，似有流行[②]者。有理少多端，似若博意[③]者。有回说合意[④]，似若赞解[⑤]者。有处后持长，从众所安，似能听断[⑥]者。有避难不应，似若有馀，而实不知者。有蒸通口解[⑦]，似悦而不怿[⑧]者。有因胜情失，穷而称妙，跌则持瑕[⑨]，实

求两解，似理不可屈者。凡此七似，众人之所惑也。

【注释】

①七似：七种似是而非的情况。

②流行：流行、时髦的理论。

③博意：知识渊博。

④回说合意：曲解原意以自圆其说。

⑤赞解：自己独特的见解。

⑥听断：判断优劣好坏。

⑦慕通口解：仰慕大智者而学其口吻。

⑧似悦而不怿：似乎通晓，实际一无所知。

⑨跌则掎摭：跌到牵强附会、强辞夺理的程度。

张良。汉初大臣。字子房。秦末农民战争中，聚众归刘邦。游说项梁立韩贵族为韩王，任韩司徒。韩王被项羽杀后，复归刘邦，成重要谋士。汉建立后，封留侯。

【译文】

如果性情不能专一，就会造成7种似是而非的表现。第1种是对陈词滥调夸夸其

谈，好像这种论调正流行一样；第 2 种是道理少而言辞繁多，听起来似乎意义深远；第 3 种是曲意，迎合别人的意见，好像已经领悟；第 4 种是跟在人后，人云亦云，好像是听了别人的讲述后才作的判断；第 5 种是回避疑难问题不去回答，好像知道很多，实际上一无所知；第 6 种是仰慕通晓道理的人，但只学到别人的皮毛，看上去好像心领神会，其实并未理解；第 7 种是争强好胜而不顾常理，理屈词穷了还自以为尚有妙语，以至于牵强附会，强词夺理，看上去好像是自己有理而不愿屈服。以上 7 种似是而非的表现，一般人往往被其迷惑。

1. 华而不实者

漫谈陈说，似有流行者

这种人口齿伶俐，能说会道，口若悬河，滔滔不绝，乍一接触，很容易给人留下良好印象，并当做一个知识丰富、又善表达的人才看待。但是，须要分辨他是不是华而不实。华而不实的，善于说谈，而且能将许多时髦理论挂在嘴上，迷惑许多识辨力差、知识不丰富的人。

周勃。汉初大臣、秦末从刘邦起义，封绛侯；吕后时任太尉，但军权为吕后亲属控制。吕后死，与陈平拥护刘氏，迎立文帝，任右丞相。

三国鼎立之时，北方青州一个叫隐蕃的人，逃到东吴，对孙权讲了一大堆漂亮的话，对时局政事也做了分析，辞色严谨正然。孙权为他的才华有点动心，问陪坐的胡综："如何？"胡综（也是一个了不起的人才）说："他的话，大处有东方朔的滑稽，巧捷诡辩有点像祢衡，但才不如二人。"孙权又问："当什么职务呢？""不能治民，派小官试试。"考虑到隐蕃大讲刑狱之道，孙权派他到刑部任职。左将军朱据等人都说隐蕃有王佐之才，为他的大才小用叫屈，并亲为接纳宣扬。因此，隐蕃门前车马如云，宾客云集。在关羽败走麦城时擒住关羽的大将潘濬，其子也与隐蕃往来密切，不料潘濬把儿子大骂一顿，说："我家深受国恩，你却与降虏往来，打100鞭子。"当时人都奇怪这种有人说隐蕃好，有人说隐蕃坏的情况。到后来，隐蕃作乱于东吴，事发逃走，被搜回而诛。对似是而非人的辨识的确不易。与隐蕃交往密切的朱据等人大悔。

2. 貌似博学者

理少多端，似若博意者

这一类人多少有一些才华，也能旁及到其他各门各类的知识，泛泛而谈，也还有些道理，似乎是博学多才的人。但是，如果是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。貌似博学者根源在于青少年时读了一些书，兴趣爱好都还广泛，但是因为小聪明，或者是未得明师指点，或者是学习条件与环境的限制，终未能更上一层楼，去学习更精专、更广博的东西。待学习的黄金年龄一过，虽有精专的愿望，但是已力不从心，最终学识停留在少年时代的高峰水平上，不能再进一步。即便有这样那样的深造环境，由于意志力的软弱，也只得到一些新知识的皮毛。这种人是命运的悲剧，尚可以谅解。如果是以貌似多学在招摇撞骗，则不足为论了。

3. 不懂装懂

回说合意，似有赞解者

不懂装懂的人，生活中着实不少，尤其以成年之后为其。完全是因为爱面子、怕人嘲笑的缘故。有一种不懂装懂者是可怕的，他会因不懂装懂，带来许多损失，尤其是技术上的。还有一类不懂装懂者，是为了迎合讨好某人。这种情况，有的是违心而为，在那种特殊场合下不得不如此（当然，也有一派硬骨气、不摧眉折腰向权贵的）；有的则是拍马屁，一味奉承。

4. 滥竽充数者

处后持长，从众所安，似能听断者

这一类人有一定的生活经验，知道如何明哲保身，维护个人形象。总是在别人后面发言，讲前面的人讲过的观点和意见，如果整合得巧妙，也是一种艺术，使人不能觉察他滥竽充数的本质，反而当作见解精辟看。这种人也有他的难处，如南郭先生一样，想混一口好饭吃。如果无其他奸心，倒也不碍大事。否则，趁早炒鱿鱼，或疏远

之为妙.

5. 避实就虚者

避难不应，似若有余，而实不知者

这一类人多少有一点才干，但总嫌不足，用一些旁门左道的办法坐到了某个职位上去（行政官员与教授等，都有可能）。当面对实质性的挑战时，比如现场提问，现场办公，因无力应付，就很圆滑地采用避实就虚的技巧处理。按理说，这也是一门本事。这种人当副手也还无大碍，但以不贪心为前提，否则会悄悄地捅出一个无法弥补的大漏子来。

6. 鹦鹉学舌者

慕通口解，似悦而不怿者

自己没有什么独到见解和思想，但善于吸收别人的精华，转过身来就向其他人宣扬，也不讲明是听来的。不知情者，自然会把他当高人来看待。这种性质，说严重一点，是剽窃，因不负法律责任（如果以文字的形式出现，比如论文、书刊，性质比言论重得多），因而会大行其道。这种人是没什么实际才干的，但模仿能力强，未尝不是其长项，也可加以利用。

刘恒。汉高祖子。吕后死后，周勃等平定诸吕之乱，他以代王入为皇帝，执行“与民休息”的政策，使农业有所发展。历史上把他同景帝统治时期并举，称“文景之治”。

7. 固执己见者

穷而称妙，实求两解，似理不可屈者

这种人不肯服输，不论有理无理都一个样。这类理不直、但气很壮的人，生活中处处可见。对待他们一个较好的办法是敬而礼之，不予争论。如果事关重大，必须说服他，才能使正确的政策方针得以实施，那就一定要多动动脑筋了。首先应分析他是哪一类人。本来贤明而一时糊涂的，以理说之，并据理力争，坚持到底；爱心太重而沉迷不醒的，则用迂回曲折之道，半探半究地讲到他心坎上去；实在是个糊涂虫，不可理喻，顽固不化，就动用武力强迫之。

第一种情况，历来的圣君明主都发生过。魏征与唐太宗，赵普与宋太祖这样的直臣明主，流芳百世，就是因为一个善说而据理力争，一个贤明能听，知错能改。

第二种情况，则有一个长长的故事，那就是战国时期的“触龙说赵太后”。

第三种情况，比如西安事变对蒋介石进行兵谏。

第四节　在论辩中考察人

善喻者
以一言明数事
不善喻者
百言不明一意

【原典】

夫辨有理胜，有辞胜①。理胜者，正白黑以广论②，释微妙而通之。辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣。夫九偏之材，有同，有反，有杂③。同则相解④，反则相非⑤，杂则相恢⑥。故善接论者，度所长⑦而论之。历之不动⑧，则不悦也。傍无听达⑨，则不难⑩也。不善接论者，说之以杂反。说之以杂反，则不入矣。善喻者，以一言明数事。不善喻者，百言不明一意。百言不明一意，则不听也。是说之三失也。

【注释】

①理胜，辞胜：用道理取胜，用言辞取胜。

②广论：扩大论述。

③杂：正反相互交错间杂。

④解：融合。
⑤非：排斥。
⑥恢：容纳，不置可否。
⑦度所长：揣度他所喜欢的。
⑧历之不动：打动不了对方，对方不感兴趣。
⑨傍无听达：身边没有精通此理的人。
⑩难：驳斥责难。

贾谊。西汉政论家、文学家。洛阳人。时称贾生。文帝初召为博士，不久迁太中大夫。后被贬为长沙王太傅。继任梁怀王太傅。所著政论有《陈政事疏》、《过秦论》等。

【译文】

辩论有用道理取胜的，有用言辞取胜的。用道理取胜的，先区分黑白是非的界限，再展开论述，把幽微深奥的部分讲清楚后，再讲明全部道理。用言辞取胜的，离开主题和本质，虽然从细枝末节驳倒了对方，却把主旨给弄丢了。偏才之人，才能见解有相同的，有相反的，也有相互间杂的。相同的就相互融合，相反的就相互排斥，相间杂的就相互包容。因此善于与人谈话的，根据对方所喜欢的话题来交谈，一旦发觉对方不感兴趣，就马上切换话题，如果不是很有把握，也不随意反诘对方。不善于谈话的，往往说些模棱两可、无关痛痒的话题。如此一来，双方很难进行深入和洽的交流，渐渐地彼此尴尬而中断话题。善于讲述道理的人，一句话就能讲清一件事或几件事。不善于讲述道理的，一百句话也可能没讲清一件事。如此罗嗦不清，别人就不会再听

他讲话。这是言语论说的三种偏失。

1. 说得别人心悦诚服与说得别人哑口无言的人

理胜者，正白黑以广论，释微妙而通之。辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣

有的人在与人论辩时，总是摆事实，讲道理，道理讲得清清楚楚，明明白白，说得人心服口服，不能不服。这种人思路清晰，看问题能抓住本质，反应也快，而且态度从容，不紧不慢，不疾不速，有娓娓道来之势，为人做事有理有据有节，分寸把握得良好。这种人稳健大度，从从容容而能机巧变通，可担大任。

周亚夫。西汉名将。周勃子。初封条侯。文帝时，匈奴贵族进攻，他防守细柳有功。景帝时，任太尉，平定吴楚七国之乱，迁为丞相。后因其子私买御物下狱，绝食死。

另有一种人，在争论中也能取胜，往往说得人家哑口无言，或者说得别人拂袖而去，不再愿跟他争论。这种人多是靠言辞的犀利尖锐而战胜对方的。他们目光犀利，能迅速抓住他人讲话的漏洞，乘机反驳，穷追猛打得对方手忙脚乱。他们辞采飞扬，妙语如花，又能博得旁人的一些欢笑和点头。但因以对方的不足为立论点，不能正确全面地陈述自己观点，因此对方虽败而不服。这种人机智敏捷，反应迅速，活泼伶俐，一张巧舌能把错说成对，黑说成白，尽管对方知他无理，却在一时之间驳不倒他。他们是业务、外交、法律界好手。但要注意轻浮不稳的毛病，当心聪明反被聪明误，应

学会静下心来踏踏实实工作与思考，培养浩然正气，方可成大用。

2. 善于寻找话题与不善与人打交道的人

善接论者，度所长而论之。不善论者，说之以杂反

与人交谈时，如果大家见解相同相近，就如山水流向大河，彼此融融而洽。如果意见相反，争得几句就负气而去，或者彼此模棱两可，谈得不冷不热，不亲不近，渐渐地尴尬而止。

善于与人交谈的人，当发现彼此观点相悖时，会立刻转换话题，用巧妙的方式不断试探，或采用迂回战术，逐渐找到对方感兴趣的话题，慢慢地回到主题上去。这种人富于机智，容易得到大家的好感，而且意志坚定，善于思考和察颜观色，千方百计去实现自己的计划，敢说敢做，只有力量坚持到成功。他们用心智在做事，适合担任社会职务。

周亚夫

不善与人交谈的，说话往往处于被动位置，公式化的一问一答，或者说些模凌两可的应酬话。一旦说到他感兴趣的的话题上，立刻变了一个人似的，滔滔不绝，侃侃而谈，语若滚珠，甚至会激动起来，仿佛于寂寞山中遇到知音。听者也能从中得到许多有用的东西。这类人对生活有激情，苦苦钻研自己的兴趣所在，会成为某一领域的

专家。不喜欢热闹地方，而爱清静自处，生活欲望也比较清淡，适合于搞研究工作。

3. 善于讲清道理与不善于讲清道理的人

善喻者，以一言明数事。不善喻者，百言不明一意

善于讲明道理的人，往往一语中的，言简意赅，一句话就能讲清事情的前因后果，思想清晰，脉络分明，即便他平常不大爱讲话，讲道理时也能达到这种效果。这种人办事干脆利索，手法干净，迅捷果断，从不啰嗦，也不拖泥带水，往往说一不二，是精明强干的人选。

不善于讲清道理的人，讲话稀里糊涂又不着关键，说半天也没讲明事情的原因和经过，或者永远打擦边球，说不到本质上去。这种人思路不清晰，头脑混沌，难以担当责任，不宜委派重要事务给他们。

宋代欧阳修奉命修《唐史》的时候，有一天，他和那些助理的翰林学士们，出外散步，看一匹马在狂奔，踩死路上一条狗。欧阳修想试一试他们写史稿作文章的手法，于是请大家以眼前的事，写出一个提要——大标题。有一个说："有犬卧于通衢，逸马蹄而杀之。"有一个说："马逸于街衢，卧犬遭之而毙。"欧阳修说，照这样作文写一部历史，恐怕要写一万本书也写不完。他们就问欧阳修，那么你准备怎么写？欧阳修说，"逸马杀犬于道"6个字就清楚了。

《夜航船》里讲到："欧阳公耳白于面，名满天下；唇不着齿，无事得谤。"观其一生，果然大抵如此。

第五节　从言语中察人得失

善难者
务释事本
不善难者
舍本而逐末

【原典】

善难者，务释事本。不善难者，舍本而逐末。舍本而逐末，则辞构[①]矣。善攻强者，下其盛锐，扶其本指[②]，以渐[③]攻之。不善攻强者，引其误辞以挫其锐意。挫其锐意，则气构[④]矣。善蹑[⑤]失者，指其所跌[⑥]。不善蹑失者，因屈而抵其性[⑦]。因屈而抵其性，则怨构[⑧]矣。或常所思求，久乃得之。仓卒谕人，人不速知，则以为难谕。以为难谕，则忿构[⑨]矣。夫盛难[⑩]之时，其误难迫[⑪]。故

善难者，征之使还。不善难者，凌而激之，虽欲顾藉，其势无由。其势无由，则妄构⑫矣。凡人心有所思，则耳不能听。是故并思俱说⑬，竞相制止⑭，欲人之听己，人亦以其方思之故，不了己意，则以为不解。人情莫不讳⑮不解。讳不解，则怒构⑯矣。凡此六构，变⑰之所由兴也。

【注释】

①辞构：形成言语上的争论。
②指：同旨。
③以渐：用循序渐进的方式，逐渐。
④气构：构成不服气。
⑤蹑：追随。
⑥所跌：失误之处。
⑦因屈而抵其性：抓住失误挫败对方。
⑧怨构：构成怨恨。
⑨忿构：造成忿事。
⑩盛难：激烈争论。
⑪其误难迫：难以强迫对方认错。
⑫妄构：构成妄自胡言。
⑬并思俱说：各想各的，各说各的。
⑭竞相制止：都想说服对方。
⑮讳：忌讳。
⑯怒构：构成愤怒。
⑰变：由谈论变成争执。

【译文】

善于诘难对方的，抓住对方的主要错误阐释事物的本质。不善于诘难对方的，往往舍本逐末，找细枝末节问题来争论反驳，就会形成言语上的争执。善于驳论强手的，避开对方的强盛锐气，理清对方的主要错误，然后逐条反驳。不善驳斥强手的，抓住对方的失误来挫败对方锐气，这就会针尖对麦芒，各不相让，弄得大家都不服气。善于疏理对方过失的，往往指出对方失误之处，就不再多说。不善于疏理对方错误的，抓住对方失误攻击对方，这就会形成怨恨。有的人经常思考一个问题，经长时间才想出结果，然后急忙去告诉他人，如果他人不能马上理解，就认为他是愚不可谕。认为他愚不可谕，就造成了忿争。

在争论中非常激烈时，很难强迫对方承认自己的错误。因此善于驳斥对方的，指出对方错误并留出回旋余地，不善于驳斥对方的，顶撞并激怒对方，虽也想让对方承认错误，但已失去回旋机会。没有回旋的机会，就会形成放肆胡言的局面。人们心有

汉景帝刘启。汉文帝子。继续实行“与民休息”政策，改田赋十五税一为三十税一。进行“削藩”，平定吴楚七国之乱，巩固了中央集权。与文帝时期并称“文景之治”。

所想时，就难以听到别人在讲什么。因此论辩双方都在想，也都在说，都想说服对方，让人听从自己的言论，对方也因为这个缘故不能理解原方的言论，原方就以为对方笨。人都不喜欢别人说自己笨，如此而来就构成怒恨。形成这6种构难，都是由于谈论演变成争执的缘故。

1. 言语纠缠不清

善论者务释事本，不善论者舍本逐末

善于辩论的人，单单抓事物的本质驳斥对方并阐述本义。这种人办事机敏、头脑清晰，洞察力强，能正确分析形势，随情势而灵活变化。不善于辩论的人往往舍本逐末，在细枝末节上纠缠而看不到主题和大方向。这种人头脑比较灵活，但多属小聪明，目光与心胸都不足。看问题能发现一些东西，但抓不到要害。适合于做辅助性工作。

即便口吃之人，也有这两种差别。法家代表韩非子就是口吃，但思路精深阔绰，见解深刻独到，确立春秋百家争鸣的法家地位。

2. 意气之争

善攻强者，下其盛气而扶本旨，不善攻强者，引其误辞以挫其锐意

善于争论的人往往巧妙避过对方的锐气，而抓住对方的主要弱点，逐条批论，让对方输得无言以对，心服口服。不善争论的人缺乏论辩技巧，不善迂回，抓住对方的失误就不放手，企图一举击倒对方。这种硬碰硬的方法，为兵家大忌，结果是双方互不服气，成为意气之争，未达到应有的目的，甚至把可处理好的问题也给弄糟了，造成双方对立之势。在处理对立情绪的两方人事时不宜派后一种人做代表，一旦在交涉中意气用事，克制不住自己，会把好事做成坏事。这种情况，有深浅之别，浅者不欢而散，深者造成彼此敌对情绪，小者恶语伤人，重者拔刀相向。

董仲舒。西汉哲学家。专治《春秋公羊传》。曾任博士、江都相和胶西王相。其学以儒家宗法思想为中心。“罢黜百家，独尊儒术”的主张为汉武帝采纳，开此后两千余年封建思想以儒学为正统的先声。

3. 强迫性说教

久思之理，仓卒谕人，人不速知，则认为难谕

有的人经过长时间思考、探索才得出的结论，企图让别人马上就要接受领会。当对方不能立即领悟时，就认为对方笨，不可教化，强迫对方接受自己的理论。这种人

不适合做教育工作，可以独善其身，一时之间难以辅助他人。针对小学生的教育尤其要注意这一点。许多刚走上小学教师岗位的同志，以己心度小学生之心，认为 1 + 1 = 2 还不容易吗？认为记忆汉语拼音字母表、乘法口诀还不容易吗？结果有的学生大吃苦头。这是因为我们的新老师太急躁的缘故。1 + 1 = 2 是简单，但小孩子尚有一个接受消化的过程。以次类推，此种情况是不少见的。

董仲舒

4. 不察彼意就责备对方

凡人心有所思，则耳不能听；不了己意，则以为糊涂

人们在讲话时，对方也许正在琢磨上一句话或其他什么事，而不能清楚讲话人当前的内容。如果讲话人不分青红皂白，就责难对方“不专心”、“不尊重人”、“糊涂”，往往会激怒对方。这种人容易冲动，往往在没弄清事实真相前就妄下结论，做事凭感觉而少理解分析，往往会无风起浪。

听人讲话，而心中琢磨自己事的人，有奸心内萌的，有诚有所思的。对他们的鉴别，详见本书第九章第三节。

第六节　言谈中的八个优点

兼此八者
然后能通于天下之理
通于天下之理
则能通人矣

【原典】

然虽有变构，犹有所得。若说而不难，各陈所见，则莫知所由①矣。由此论之，谈而定理者，眇②矣。必也聪能听序③，思能造端④，明能见机，辞能辩意，捷能摄⑤失，守能待攻，攻能夺守，夺能易予⑥。兼此八者，然后乃能通于天下之理。通于天下之理，则能通人矣。不能兼有八美，适有一能，则所达者偏⑦，而所有异目⑧矣。

是故聪能听序，谓之名物⑨之材。思能造端，谓之构架⑩之材。明能见机，谓之达识之材。辞能辩意，谓之赡给⑪之材。捷能摄失，谓之权捷⑫之材。守能待攻，谓之待论⑬之材。攻能夺守，谓之推彻⑭之材。夺能易予，谓之贸说⑮之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道。与通人言，则同解而心喻。与众人言，则察色而顺性。

【注释】

①所由：什么是正确的。
②眇：少。
③序：顺序，规律。
④造端：创造发明，创见。
⑤摄：摄取，抓住。
⑥易予：以子之矛，攻子之盾。
⑦偏：偏失，不全面。
⑧所有异目：以所长形成偏才。
⑨名物：辨别事物的名称。
⑩构造：创造。

⑪赡给：言语敏捷，词汇丰富。
⑫权捷：权变灵活。
⑬持论：坚持自己的理论。
⑭推衍：进取攻击。
⑮贸说：变换谈话的主从地位。

【译文】

但是，尽管会形成6种构难，仍会有所得。如果只是交谈，既不相互提出疑问或反对意见，又不能各抒己见，畅所欲言，则不能明确什么是正确的东西。以此而论，讲述而不进行争论就可以成为众所周知的定理的情况确实很少。必须是善于听取，把握事物的规律秩序，善于思考而有所创见，眼睛明亮能看出事物的变化之机，言辞丰富能表明自己的意思，反应敏捷能迅速抓住对方的错误，防守严密能抵御对方的攻击，进攻力强能摧毁对方的防线，驳斥对方能灵活使用各种方法。兼有这8种能力，就可以通晓天下的道理。通晓天下道理，就能成为全才，才可以完全说服别人。不能兼备这8种能力，只具备其中一项，就不能取得多方面的成就，而是以所能而成为偏异之才，并以此来各立名号。

因此，聪能听序的人，是善于鉴别事理的人才。思有创见的人，是善于发明创造的人才。明能见机的人，是通达而又机敏灵活的人才。辞辩丰富的人，是能说会道的人才。迅捷捕捉失误的人，是机变敏捷的人才。守能待攻的人，是善于坚持自己论点的人才。攻能夺守的人，是善于进攻的人才。进攻能灵活变换方法的人，是善于机谋权变的人才。

1. 善听

这种人听得多，说得少，往往智慧比较丰富，有大智若愚之态，话虽不多，但内心聪慧，说出来的话往往一字千金，很有分量，能直指问题的关键所在。是一株沉默寡言的、但有力量的大树。

2. 能发奇思妙语

这种人经常生出一些奇思妙想，又风趣诙谐，富于幽默感，能够发前人之所未发。需要鉴别的是，有的奇思妙想有实现的可能，可用；有的则不行，是乱人耳目的东西，或者乱民之俗。

3. 先见之能

能准确预见事物的未来，料事如神。分析形势能力强，能综合各种信息来正确预

测未来。有的人则根据直觉判断和预测。

建安五年，曹操与袁绍战于官渡，相持不下。孙策便准备率军渡江北上，乘虚袭击曹操的老巢许昌。这给久战官渡不下的曹操带来了一道难题：

李广。西汉名将。善骑射。文帝时，参加反匈奴战争，为郎、武骑常侍。后任右北平太守，匈奴数年不敢攻扰，称为“飞将军”。元狩四年随卫青攻匈奴，以失道被责，自杀。

如果现在舍去袁绍，来日再兴师征讨，势必要耗费更大的精力，因此不能丢弃眼前这个歼灭袁绍的大好战机；但是，如果继续屯兵官渡，而孙策果真渡江北上，许昌守备空虚，很可能失守，许昌一失，则根本动摇。

郭嘉，字奉孝，曹操的著名谋士，素有济世安民之志，多谋善断。最初，投奔割据北方的袁绍，但很快看出袁绍徒有虚名，是一个优柔寡断、难以成大业的庸主；于是便毅然离开当时在军事上还占有很大优势的袁绍，转而投奔曹操。

汉献帝建安元年，郭嘉来到许昌，经荀彧引荐，见到了曹操。曹操慧眼识人，对郭嘉的才情志向极为推崇，赞叹说：“使我成就大业的人，必定是郭奉孝！”而郭嘉对这位乱世的雄杰也深表叹服，说：“曹操是我郭嘉千里寻觅的人主！”曹操当即任命郭嘉为司空军祭酒。自此之后，郭嘉尽心竭力地为曹操平定汉末群雄的大业出谋划策。

这时，郭嘉洞察了曹操的心思，说：“孙策削平了江东5郡，占了不小地方，也诛杀了不少江东豪杰；他之所以能做到这一点，是因为他暂时笼络住几个为他拼死效力的人。但是孙策为人张狂，处事轻率，甚少戒心，这是他致命的弱点；因此，目前他虽然拥有数十万之众，由于这种性格的支配，他仍然像一个奔走在旷野之上的独行者。他在江东攻城略地，兼并群雄，肯定结下了不少仇家，假如身边骤然兴起刺客，他不过是一人之

敌罢了。因此，孙策不足忧虑，我料定他必将死于匹夫之手!”

汉武帝刘彻。汉景帝子。在位期间接受董仲舒建议，“独尊儒术”，加强对地方的控制。曾派张骞两次至西域，加强对西域的统治。派卫青、霍去病进击匈奴，保障北方经济发展。

郭嘉从分析孙策的性格入手，明确指出了孙策在为人处事中有狷狂之象。狷狂之态不忍，别人就会看不顺眼，言谈过于狂妄，别人就会记恨在心，而这一切，孙策都没有忍耐克制，所以郭嘉断定孙策将有不测之祸，坚决主张曹操继续屯兵官渡，削平袁绍，暂时不考虑孙策的北犯；他还分析袁绍有 10 条必败的弱点，断定曹军必胜。这些细微精到的分析和预见，解除了曹操对孙策的忧虑，鼓舞了曹操平定袁绍的意志。尔后，曹操果然取得了官渡之战的大捷，巩固北方的统治。而孙策的命运也正如郭嘉所料，在引兵北上的前夕，去郊外打猎时，不设防，被昔日吴郡太守许贡的门客刺死。

4. 善说

长于辞令，不仅言辞丰富优美，而且道理讲得很透彻，逻辑性很强，能准确完整地表达自己的思想。战国时的纵横家们，多善说，比如张仪。

有个成语“朝秦暮楚”，讲的是战国时陈轸。张仪和陈轸都投靠到秦惠王门下，受

到重用。不久张仪便产生了嫉妒心，因为陈轸很有才干，比他强。

张仪对秦惠王说："大王经常让陈轸往来于秦国和楚国之间，听说陈轸还常常把秦国的机密泄漏给楚国。作为大王您的臣子，怎么能这样做呢？最近又听说他打算离开秦国到楚国去。"

秦王马上传令召见陈轸。一见面，秦王就对陈轸说："听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！"

陈轸一听，莫名其妙，很快便明白了，这里面话中有话，于是镇定地回答："我准备到楚国去。"

王昭君。西汉人，名嫱，字昭君。晋避司马昭讳，改称明君或明妃。元帝时被选入宫。竟宁元年，匈奴呼韩邪单于入朝求和亲，她自请嫁匈奴。传说毛延寿为宫女画像，她不肯贿赂，被图为丑。后元帝命其远嫁匈奴时发现其美，因杀毛延寿。

果然如此。秦王对张仪的话更加相信了，于是慢条斯理地说："那张仪的话是真的。"

原来是张仪在捣鬼！陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而是定了定神，然后不慌不忙地解释说："这事不单是张仪知道，连过路的人都知道。从前，殷高宗时孝己非常孝敬自己的后母，因而天下人都希望孝己做自己的儿子；吴国的大夫伍子胥对吴王忠心耿耿，以致天下的君王都希望伍子胥做自己的臣子。所以，俗话说，出卖奴仆和小妾，如果左右邻居争着要，这就说明他们是好仆好妾，因为邻里人了解他们才买；一个女子出嫁，如果同乡的小伙子争着要娶她，这就说明她是个好女子，因为同乡的人了解她。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？"

卓文君。西汉临邛人。卓王孙女。善鼓琴。丧夫后家居，与司马相如相爱，一同逃往成都。不久又同返临邛，自己当垆卖酒。

卓文君与司马相如

秦王听了，觉得有理，点头称是，但又想起张仪讲的泄密的事，便又问："既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢?"

陈轸坦然一笑，对秦王说："大王，我这样做，正是为了顺从张仪的计谋，用来证明我不是楚国的同党呀!"

秦王一听，却糊涂了，望着陈轸发愣。陈轸还是不紧不慢地说："据说楚国有个人有两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个妾大骂了一顿。他又去勾引那个年轻一点的妾，年轻的妾对他很好。后来，楚国人死了，有人就问那个勾引他的妾的人：'如果你要娶她们做妻子的话，是娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的?'他回答说："娶那个年轻大些的。'这个人又问他：'年纪大的骂你，年轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大的呢?'他说：'处在她那时的地位，我当然希望她答应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚。现在要做我的妻子了，我当然也希望她对我忠贞不二，而对那些勾引她的人破口大骂。'大王您想想看，我身为楚国的臣子，如果我常把秦国的

机密泄露给楚国，楚国会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚国的同党，大王您该明白了吧！”

5. 口出敏捷

这种人反应迅捷，能准确分析自己处境的优劣并迅速找到巧妙言辞为自己开脱。这种人如能再有忠厚之性，则是大将文臣之才。

东方朔。西汉文学家。字曼倩。武帝时，为太中大夫。性诙谐滑稽。
善辞赋，《答客难》较为有名。

三国时的郭淮，年轻时在曹操手下做官。魏文帝曹丕继位庆典时，郭淮迟到，这对前程会带来什么样的后果？郭淮挖空心思寻找着对策。曹丕是一位很会做诗的皇帝，知识懂得也多，就用历史掌故责问郭淮：“当年大禹在涂山召集诸侯，防风氏无故迟到，受到斩首的处罚。你今天迟到，该受什么处罚？”郭淮脑子一转，回答：“臣听说尧舜用教育引导的方法，因此后人尊他们为圣王，禹却不如尧舜那么有贤名，因为他用惩罚的方法。臣今天遇到是尧舜之君，所以不会受到防风氏那样的处罚。”曹丕听了

很高兴，不但没处罚，反而升了他的官，提拔为雍州刺史。郭淮后来成为魏国的一员大将，单骑追击蜀将姜维时，死在姜维箭下。

6. 讲话严谨，不出漏洞

面对别人的激烈言辞时，能临危不乱，稳住阵脚，并一一驳击对方，丝毫不乱，守得严密，再待机捕捉对方漏洞反击。这种人办事严谨稳当，不轻易冒险，凡事先求不败，再求胜机。是一步一步能够往上走的成功人士。

7. 善于说服别人

这种人辞锋尖锐，说服力很强，智而且绝，强而能说，逢战必胜，是业务外交型人才。这种人精力充沛，反应快速，头脑清晰而灵活，往往败敌于措手不及之间，而且能够求变，因势导利把谈话引向对自己有利的航向上去。

魏征与唐太宗的君臣关系，尽人皆知，但也有相互生气、摩擦的时候。

有一次，魏征在上朝的时候，与唐太宗争得面红耳赤。唐太宗为了顾及自己的形象，勉强忍住没有当朝发作。回到内殿后，见到长孙皇后，唐太宗气冲冲地说："总有一天，我要把那个乡巴佬杀了！"

长孙皇后问他："不知陛下想杀哪一个？"

唐太宗说："就是魏征！他总是当着文武百官的面羞辱我，我实在忍不下去了！"

长孙皇后听了，转身就进了内室，丢下唐太宗一个人在那儿生闷气。一会儿，长孙皇后穿了一套朝见的正式礼服，一出来就对唐太宗下拜祝贺。

唐太宗十分诧异，问："你这是干什么？"

长孙皇后说："我听说只有在英明天子的统治下才有正直的大臣。魏征这样正直，岂不说明陛下十分英明，我怎能不为陛下祝贺呢！"

长孙皇后的几句话立刻让唐太宗清醒了。唐太宗内外有贤臣，能不成明主？

8. 善于驳斥对方

这种人是言谈中的高手，既能很机敏地驳斥对方，又善于保护自己不被攻击。立论驳论都很稳当，往往采用以子之矛攻子之盾的手法，让对方无话可说。

孔融4岁能让梨，10岁时随父亲进京去拜见大臣李元礼，通报是通家之好。李元礼一看是一个小娃娃，并不认识，说："我与你家从不沾亲带故，怎么说是通家之好呢？"孔融回答："我家先祖孔子，与贵府先祖李聃（老子）有过交谊，怎能不是通家之好呢！"李元礼很佩服小孔融的机敏，向客人夸奖小伙子将来必成大器。府中一人陈韪说："小时聪明，长大未必聪明。"孔融立即反驳道："这位先生小时必定聪明。"

言语谈吐中应注意的问题

言语辩论中，除具备前面的八大优点外，应注意以下十点：

一、“虽明包众理，不以尚人；聪睿资给，不以先人。”

即是说，要谦虚。虽然自己天资聪明，在理论上通晓明达，但不卖弄，不以超人自居。

二、“善言出己，理足则止；鄙误在人，过而不迫。”

即是说，正确的话从自己口中说出，理足则止，不要把好话说尽。对于对方的缺点，可以提出批评，但不强制人家认错。

三、“写人之所怀，扶人之所能。”

写，通泻，表达的意思。即是说，讲话中能表达出对方的意见和愿望，扶植对方的才能和长处，使其得到发扬。

班倢伃。西汉女文学家。班固祖姑。少有才学，成帝时被选入宫，立为婕妤。

四、“不以事类，犯人之所嫌；不以言例，及己之所长。”嫌，阴私，忌讳。即是说，讲话要慎重，避免用触犯对方隐私忌讳的字眼，也不要在讲话中用暗示的手法炫耀自己的成绩和优点。

五、“说直说变，无所畏惧。”

即是说，在指斥荒诞的言论、发表忠直公正的意见时，都要凛然正气，无所畏惧。

六、“采虫声之善音，赞愚人之偶得。”

要认真听取对方的意见，即使对方人轻言微，不以其地位低下而弃其善言；即使对方人愚才陋，不因其愚陋而废其良言。

七、“夺与有宜，去就不留。”

即是说，争夺、退让皆要适度。在弃取、去留问题上要果断。

八、“方其盛气，折谢不吝。”

当对方气盛时，要避其锐气，对他们那些指责、曲解的言论都暂不计较。

九、“方其胜难，胜而不矜。”

在辩论胜利时，不要因得胜而自以为是，忘乎所以。

十、“心平志谕，无适无莫。期于得道而已矣。”

讲话时心平气和，心态开朗。不以感情用事，期在探讨学术，获得真理。

具备以上十项要领，才能成为论辩上的通才。

第六章　考察才能

第一节　人才特点

宽弘之人
宜为郡国
急小之人
宜理百里

【原文】

或曰，人材有能大而不能小，犹函牛之鼎不可以烹鸡。愚以为此非名[①]也。夫能之为言，已定之称[②]。岂有能大而不能小乎？

凡所谓能大而不能小，其语出于性有宽急。性有宽急[③]，故宜有大小。宽弘之人，宜为郡国[④]，使下得施其功，而总成其事。急小之人，宜理百里[⑤]，使事办于己。然则郡之与县，异体之大小者也。以实理宽急论辩之，则当言大小异宜，不当言能大不能小也。若夫鸡之与牛，亦异体之小大也。故鼎亦宜有大小。若以烹犊[⑥]，则岂不能烹鸡乎？故能治大郡，则亦能治小郡矣。推此论人，人材各有所宜，非独大小之谓也。

【注释】

①非名：概念不清。名，事物的名称。《老子》中讲："名可名，非常名。"

②已定之称：已固定的名称。

③宽急：宽弘大度与急躁狭窄。

④郡国：秦始皇统一中国后，把行政区划分为郡与县两级，国则是古代诸侯的封地，国的区域与郡大致相当，故郡国连用。

⑤百里：以百里为县的代称，比郡小一级。

⑥犊：牛犊、小牛。

【译文】

有人说：人才有能够做大事却不能做小事的，就如能容纳牛的大鼎不可以用来炖鸡一样。我认为这是概念不清，混淆是非、就才能而言，是一个固定的名称，哪里能够做大事却不能做小事呢？

桑弘羊。西汉大臣。洛阳人。出身商人家庭。武帝时，任治粟都尉，领大司农，从富商大贾手里夺回盐铁和贸易的控制权。昭帝时，与霍光、金日磾共同辅政，任御史大夫。始元六年，开盐铁会议，坚持盐铁官营。次年，被指谋废昭帝而立燕王旦，被杀。

凡是所说的能做大事不能做小事，这种说法出自于人的性格有宽弘大度与急躁狭隘。性格有宽有急，因此所适应的工作有大有小。宽弘大度的人，适合担任郡国职务，使下级能充分发挥他们的作用，通过群策群力来实现他的政绩。急躁度小的人，适宜担任区县职务，身体力行，亲自动手办实事。然而郡与县只是范围大小不同而已，用实际工作道理宽缓急躁来讨论，只应当说是合适不合适，而不是能大不能小的问题。这像鸡与牛，由于有大有小，因此鼎锅也有大有小，如果鼎可以烹牛，就不能烹鸡了吗？因此能治大郡的人，也能够治理小郡。由此可知，人才鉴别有所宜，而不是能大不能小的问题。

霍光。西汉大臣。字子孟。霍去病异母弟。武帝时为奉车都尉。昭帝年幼即位，任大司马大将军，封博陆侯。昭帝死后，迎立昌邑王刘贺为帝，不久即废，又迎立宣帝。前后执政20年。

有这么一种说法，能力大的办不了小事。从实际工作中看，的确存在这种情况，级别高的人做不好级别低的事。比如苏东坡，洗的衣服未必有洗衣女的干净；一个大型企业的头儿，未必能救活200人的小鞋厂。那是否就可以说“能力大的办不了小事”呢？

显然不能。

我们知道，容得下一头牛的锅，肯定可以炖熟一只鸡，只是太浪费柴火罢了。人才的道理也是这样。都是苏东坡了，人还笨么？怎么会洗不净衣服呢？只是这种事情太浪费他的时间（如果他投入到洗衣中去，创造几首优美的“洗衣歌”：大江东去，浪淘尽，一身污垢……或者得到什么新的启示，如同苹果砸在牛顿的头上一样，又当别论）。叫一个大型企业的头儿去救活一个小鞋厂，应该可以办到；只是他首先要花几个月时间熟悉情况，再去拓展业务，如此一耽搁，可能小鞋厂活了，那个大型企业又瘫

瘐了。

人的因素比锅、牛、鸡、柴火的关系复杂得多，能力也有一个变化过程。现在做不了，经过学习，进步以后就做得了；现在做得了，如果不再学习，停止不前，过一段时间又会做不了。因此，在识人用人时，首先应根据实情和他的潜力来判断他适不适合，也不宜只看他的能力大小。这样自然会有小才小用，大才大用的结果。大学教授当不好小学教员，是因为他的知识结构不适合去教孩童；给他们一定的时间和动力，他们肯定可以教好那些小学生（只要有足够的时间，每一个人都能成为绝顶优秀的全才）。

苏武。西汉杜陵人，字子卿。西汉元年，任中郎将，出使匈奴，其副使张胜参与匈奴贵族的内部斗争，事发投降。匈奴对他多次诱降，又把他迁到北海边牧羊，坚持19年不屈。后匈奴与汉和好，被遣回朝。

黑龙江省有一个县叫宁安县，清代称作“宁古塔”。对清史稍有研究的人，“宁古塔”三个字就会狰狞起来，因为那是古代文人被流放的绝狱之地。“宁古塔”也没有塔，最初可能房子都没有，三个字完全是音译，意为“六个”（满语中“宁古”为六，

“塔”为个），据说很早时曾有兄弟六人在那里住过。

宋、金战争时期，南宋使臣洪皓和张邵被金人流放到宁古塔。二人很为南宋争气，虽然挨野菜充饥，拾马粪取暖，仍是凛然不屈。

一次，一位对流放南人较同情的女真贵族与洪皓聊天，谈着谈着就争执起来。女真贵族生气了：“到现在还嘴硬，你以为我不敢杀你么？”洪皓说：“可以，但你就会背上一个斩杀使臣的罪名，这样不大好。离这儿30里有一个叫莲花泺的湖，不如我们去乘舟游玩，你顺便把我推下水，说我失足，岂不两全其美？”

司马迁。西汉史学家、文学家、思想家。字子长，司马谈之子。因为李陵辩解，下狱，受腐刑。后任中书令，发愤完成《史记》（我国最早的通史）。

他们俩是南宋使臣，气节、品质、能力、学识都是值得推崇的。如果待在南方，也算不小的官，从“能力大的办不了小事”来讲，他们在北方可能会冻死或饿死，但他们顽强地熬过来了，而且不是像动物生存一样地过，他们还传播知识和文化，做得也非常好。洪皓找来晒干的桦树皮，把自己从小背熟的四书五经默写出来，分给当地的孩童，使那荒瘠的地方有了琅琅读书声。张邵甚至开讲《大易》，把深奥的文字和思想种在文化沙漠中去。这样不折不挠的精神哪里像一名普通的小学教员。

因此说，大才不仅能做好小事，而且会做得很漂亮，因为他们在做一件小事时，也抱着高瞻远瞩的目光和宏阔胸襟，效果自然大不一样。如果不是环境的逼迫，二人

永远不会到宁古塔去“教书”，这也正好说明，大才能做好小事，只是去不去做，宜不宜的问题。如果不是被流放，以他们的节气品质，十几年里他们会做许多更有益于国家的事，比在宁古塔教点书意义大得多。

可惜的是，二人的铮铮骨气并未被南宋朝廷珍视，他们生东北为朝廷受难十余年，好不容易因宋金议和回了南方，却立即遭贬，被弹劾为“奉使无成”而远放，双双死在颠沛流离的长途中。不亦悲乎！倒是金人还记得这两位使者，每次到宋廷都要打听他们的消息，并对他们的子女倍加怜惜。

刘向。西汉经学家、目录学家、文学家。本名更生，字子政。治《春秋穀梁传》，亦好《左氏传》。曾任谏大夫、宗正等。曾校阅群书，撰《别录》，为我国目录学之祖。

闲话少说，言归正传。对于人才被浪费的现象，甚至像赵括式纸上谈兵的悲剧，首先被嘲笑的，不应该是人才或赵括，而应是用人者赵孝成王（按《史记》上讲，在长平之战前，赵孝成王做了一个梦，穿着偏袒之衣，乘飞龙上天，不至而坠，见金玉堆积如山。解梦的人说：“不至而坠，是有气无实之象；金玉堆积如山，忧。”跟着长平之战，赵国40万大军被秦将白起给坑杀了。）赵括如果去大学教书，肯定是一流的教授，口才好，懂的也多，大致会桃李天下，偏偏被历史送上了战场。中间固然有白起的反间挑拨，但推究到底，是赵孝成王犯了一个人才错误，连赵括的母亲都反对，他还是不肯听，结果，国家力量急剧衰退，七雄纷争的局面也开始严重倾斜。旁观者为此着急，有的人还暗暗落泪，白起和秦王则乐得躲在被窝里笑。历史多笑话赵括纸

上谈兵，其实赵孝成王才是更该被记住的人，是他直接造成了赵括和40万将士的悲剧。

让张飞摇一把羽毛扇，叫诸葛亮手持丈八长矛上前线，这样的错误谁都不会犯，但历史偏偏反复上演着赵括式的悲剧，这就该值得用人者仔细推敲了。因为人们都认为自己能够识别人才，其实许多事情都只是一种事后诸葛亮的痛快。许多人都不善于识别真人才，却自以为能识人，而错过真正的人才和发展机会，这是许多人不能成功的原因之一。因为他不善于识人，因而团结不了真正的人才，因此难成功。知人于用事之先才有实际意义，就像汉武帝用卫青一样。

杨雄。一作扬雄。西汉文学家、哲学家、语言学家。字子云。成帝时为给事黄门郎。王莽时，校书天禄阁，官为大夫。为人口吃，以文章名世。

人才各有所宜，考察、使用人才时就应充分考虑这一点，有的人善于理乱，则可派往文明教化程度不高，经济欠发达地区——穷山恶水出刁民的缘故。有的人中庸平和，善于协调各方面关系，则可担任总体管理一类的职务——团结就是力量的缘故。不按这个原则去用人，往往会把好事办砸，不仅浪费了人力资源，还可能把一个单位、一个团体搞得一团糟，还造成那个有其才而未得其任的人的怀才不遇、备受冷落的凄凉。

赵飞燕。汉成帝皇后。善歌舞，因体轻称“飞燕”。成帝时入宫，为婕妤，后立为皇后。平帝即位，被废为庶人，旨杀死。

三国鼎立之前，时人把诸葛亮和庞统称为“卧龙”和“凤雏”，说得一人者得天下。庞统投奔刘备后，刘备嫌他长得难看，派他去做了耒阳县令；又因为庞统不好好干，从下面反映上来的意见很多，刘备就罢了他的官。东吴鲁肃听说后，给刘备写了封信，说庞统是治国之才，而非县令之才。刘备就派张飞（而不是关羽，说明刘备也知道张飞的耿直和关羽的骄傲）去耒阳县检查庞统的工作。

军民官吏都欢迎张飞，惟独庞统没去。张飞问庞统哪里去了？县吏回答说：庞统到任百来天，从不过问县里的事，每天喝酒，沉醉在酒乡里，现在酒还没醒呢。张飞大怒，就派人去捉庞统。同来的谋士孙乾说：庞士元本是高明人士，未必如此糊涂，先看看具体情况再说；如果的确玩忽职守，再治罪也不迟。张飞一行人进了县衙，庞

统衣冠散乱、扶着下人摇摇摆摆出来。张飞责问：你身为县令，怎么可以废了县里事情？庞统也不答话，立刻叫公吏把百来天积压的公务全部取出，传唤相关人等到公堂外，一件一件珠落玉脆般的发落，简明果断，丝丝明晰，被罚人员叩头拜伏，没有一个叫屈叫冤的。不到半天，大小事务就清楚地处理完了。庞统把手一摆：百里小县，何须劳我大驾？张飞回去跟刘备如此如此一讲，刘备立刻调庞统到身边，分配给他重要任务。

刘备有识人之明，因而庞统没有被埋没。实际中有多少人才因不被人所识而被埋没呢？

准确地识别人才，合理地使用人才，大才大用，小才小用，是各级各项工作层层推进的重要保证。不知人，谈不上善用人。知道了人才，却又不肯用，不敢用，或用了又驾驭不了，都不是成功之策。

要驾驭人才，用人者本身也必须是人才，至少要有识人、用人方面的才能，如刘邦、刘备一样，而且还应有听取正确意见的能力。否则，正确意见不被采纳，有人才也无济于事，人才也会择高枝而去。这就要求主管者本身应是雄才大略的人。如果不是，就应该像齐恒公那样，找到一个优秀的管仲来帮自己管理国家事物，至少要保证大事上不糊涂。

王莽。新王朝的建立者。公元 8～23 年在位。字巨君。汉元帝皇后侄。成帝时封新都侯。元始五年毒死平帝，自称假皇帝。次年立年仅二岁的刘婴为太子。初始元年称帝，改国号为新。

历来的人们都以为刘邦之所以能在群雄逐鹿的纷乱形势下夺得天下，完全是因为麾下“三杰”：张良、萧何、韩信的鼎力相助。至于他本人，除了一身痞性和善弄权术外，别无所长。

也许，起义之初的刘邦是这样。

汉立国之后，刘邦为加强自己的统治地位，对一些被封为王的异姓功臣大肆屠戮：飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡。刘邦这种一点后手也不留的做法着实让人吃惊：以后一旦情况变化，找谁为你领兵征讨、收拾局面？

刘邦在建国后平定陈豨、韩信叛乱时所说的一番话为他的上述行为作了最好的注脚：上既至邯郸，喜曰：“豨不南据漳水，北守邯郸，吾知其无能为也。”此时的刘邦，谈笑自若中已显露出了一个日臻成熟的大政治家、大军事家的豪迈峥嵘之气。他自己在以往征战的历炼中已学会了治国用兵的一系列韬略，从而具备了作为君临天下的人主所应该有的谋略素质，完全从奸猾的地痞流氓过渡成了指挥若定的大战略家。

刘邦对自己的能力已经发展到了什么程度是心中有数的。他自信足以应付一切，因此剁掉几个往昔欣赏过的英才也算不了什么。

另外，陆贾劝南越王尉佗降汉，一番话里正邪兼备，颇可玩味。

南越王割据一方，拥兵自重，并不把汉的军事实力放在眼里。如果选择的话，他还不是早就归顺了？

陆贾的高明之处在于说了这样的几句话：“……汉诚闻之，掘王先人，夷灭王宗族……”如此作法，刘邦不怕，南越王却深以为忧。因而归降。

每个人都有割舍不掉的东西，这往往成为一个人的致命弱点。南越王怕父母家室遭难，故而投降。刘邦却不怕，心黑，敢舍。项羽捉住刘邦的父亲和老婆后，以此要挟刘邦，要他投降，否则杀了他老爸做肉羹。他老爸白须飘飘，在风中寒立。刘邦对项羽说：到时也可分一杯肉羹给我，把他父亲气得眼睛铜铃大。

刘邦心黑，敢舍，又在斗争中逐渐成长起来。在心胸气肚手段才能见识上与当初无赖时的刘邦已完全不同了。那个写了《高祖还乡》，说看见当初的流氓——指刘邦——衣锦还乡时，险些气破肚皮的剧作家，可曾想到刘邦经历过生死劫难后自身素质的变化？

驾驭人才的基本原则

驾驭人才有几个基本原则，可参考如下：

好名的人，以名御之
好利的人，以利御之
重德的人，以德御之
以清操自任的，可以清操御之
以仁义自任的，可以仁义御之

有所欲者，以其欲御之
有所爱者，以所爱御之

刘秀。东汉王朝的建立者。史称汉光武帝。字文叔、西汉远支皇族。王莽时农民大起义，加入绿林起义军，更始元年，取得昆阳之战的胜利。不久，以恢复汉家制度为号召，招兵买马。建武元年称帝。

明朝崇祯十四年，清兵大败明师于锦州，俘获明军统帅洪承畴。

清太宗久存并吞中国野心，想利用洪承畴作开路先锋，便派了一名说客，劝他投降。洪承畴乃耿介名士，深明大义，一口拒绝，且绝食明志。

太宗见无计可施，无精打彩地回宫休息。皇后问："国主大败明师，中外震惊，为什么长叹？"

太宗说："你们女流，怎知国家大事？"

"是不是中原还未征服呢？"

"你真是聪明。为征服中原，朕极力招降洪承畴，可是他是个硬骨头，死也不降。"

"怎么会不降？"皇后说，"威迫不行，那就利诱！"

太宗摇首说："难！什么都用过了，包括美人计，他根本看不起我们的美女！"然而聪明的皇后却深知男人的弱点。密议一番之后，太宗让皇后自行其事。

刘　秀

皇后特别打扮一番，黄昏时候，携了一个壶子秘密出宫，独自去见洪承畴。洪承畴正闭目危坐，一副凛然的神态。皇后细声轻问："此位是洪将军吗？"声如出谷黄莺。

面对声音婉转、吹气如兰的女人，洪承畴不知不觉张开眼：咦！有这样美人儿？"你是何人？又有何事？"

她深深行了一个礼，说："洪将军！我知将军忠心耿耿，绝食明志，以死殉国，大丈夫所为，可敬可佩！"说时嫣然一笑。接着说："你且不要问，我此来是一片好心，想拯救你脱离苦海！"既庄重，又妩媚。

"想劝我投降？请回吧！"洪承畴不再多说。

但她毫不介意，继续说："将军！我虽是女子，颇识大义，对将军这种殉节精神，衷心钦佩，岂忍夺将军之志？"

"唉，将军！"她的话充满同情，而又惹人怜爱。"将军要绝食等死吗？但绝食要七八天才能了断。我煎好一煲毒药来敬将军。将军所求，不外一死，绝食和服毒，有什么不同？将军如怕死则已，若不怕死，请饮了这煲药，不就减少死前痛苦吗？"说完捧壶送过去。

耿弇。东汉人，字伯昭。父况，新莽时为朔调连率。更始时，率兵归刘秀，任大将军。刘秀即位后，为建威大将军，封好畤侯。

洪承畴经她这般一捧一跌、一怜一媚的摇荡，已身不由己，豪气陡生："好！好！死且不怕，何惧毒药！"立即接过壶来，张口狂饮，不料流急气促，咳了起来，弄得药沫飞溅，喷得美人衣襟尽湿。

洪承畴自惭孟浪，连忙道歉。她若无其事的，谈笑自若，拿出香帕来慢慢拂拭，媚眼向洪承畴一翻说："看样子，将军的阳寿未尽哩！"

"我立志一死，不死不休！"

"将军可谓英勇之至，能视死如归，英雄英雄！钦佩！钦佩！不过，我还有一句话告诉将军。你现在既已为国殉节，但身丧异域，去家万里，丢下家人，哭望天涯，深闺少妇，浮云发呆，春风秋月，苦想为劳，枕边弹泪，情何以堪？多情如将军，能闭眼不顾，不念归情吗？"

洪承畴被勾起心事，酸楚万分，但毒药已下肚，死期不远，不禁泪如泉涌，长叹一声说："事到临头，还有什么可说，什么可顾？唉，可怜无定河边骨，犹是深闺梦里人！"

马援。东汉人。字文渊。归刘秀后任陇西太守，率军击破先零羌。建武十七年，任伏波将军，镇压起义，封新息侯。后进攻武陵王溪蛮时，病死军中。

只这一叹，就暴露了洪承畴已有所动。经过那么多次的审讯、威逼、说服、利诱都没有动过决心的洪承畴，只和这么一个弱女子几番问答，就开始犹豫了。聪明的皇后看出他已动心，又用话挑逗他："决志殉国，将军可谓忠贞不贰，无愧臣节啦。但在我看来，确是笨得可以。"

"将军！不是我说你，你身为国家栋梁，明朝对你的希望正殷，这样轻于一死，得了一个虚誉，究竟对国家有何补益呢？如果是我的话，会忍辱一时，渐图恢复，所谓忍辱负重，候机报国，方不负明帝重托，百姓仰望，断不会这般轻生，效一介勇夫所为！不过，士各有志，勉强不得。"

洪承畴虽然等死，但血脉膨胀，既醉其美貌、又服其见识，心中忐忑，莫知所之，牙齿开始发酸，欲火已冒上眉尖。

她又说："将军死后，有什么话要转告家人否？我两人既然相遇，亦是一段缘份，我无论如何有此传递的责任！"

洪承畴听说，眼泪又流出来了，她再掏出香帕来，迎身靠过去替他拭泪："将军，不要伤心，看把衣服弄湿了。唉！我也舍不得你这样离开的！"

一阵脂香粉气，美色娇态，袭击而来。洪承畴这时欲火正炽，把死置诸脑后，一

把将她搂住，说："只要毒药迟发一刻，就是死在牡丹花下，做鬼也风流！"

于是青苔石上，权为翡翠之床，罗衣绸带，暂作鸳鸯之帐，洛浦腾云巫山雨，此时无声胜有声！

一个贫贱不移、威武不屈的英雄豪杰，不裹尸于战场之上，殉节于刀锯之下，竟然栓缚于裙带之中。

到天明，这位曾经为万民景仰，飨过大明国祭的经略大臣、显赫将军洪承畴，宽袍缩身参见清太宗去了。

"有所欲者，以其欲御之。"清皇后可不是一般的皇后。把她与明末万历、崇祯的皇妃比，明的衰亡也是有迹可寻的。

如果手下群臣互相争功，互相诽谤，肯定有害大事。如果矛盾双方只是意见分歧，那还罢了，反而也是一种好事。如果彼此要奸、相互残害，一定会出乱子。

当初曹操与袁绍对立之时，他们手下都各有几位著名的谋士。曹操能在意见纷纭时选择正确的，而袁绍手下四个谋士明争暗斗，恶语诽谤，袁绍既不能听取正确的，又不能阻止这种状况，失败就成为必然。

诸葛亮挥泪斩马谡，世人都叹惋诸葛亮的功溃一篑，赏罚严明。但这种做法究竟可不可取呢？当时蜀国的疆域狭窄荒僻，人才比不上魏国兴旺，再把马谡这样的俊杰杀了，无可奈何收罗起用才德都较差的人，很明显是把法律看得比人才更重要。这种不记取三次北伐失败之教训的做法，还想成就大业，不是让诸葛亮勉为其难吗？

第二节　八种人才的优势

凡偏才之人
或能言而不能行
或能行而不能言
故长于办一官
而短于为一国

【原典】

人材不同，故政有得失。是以王化之政宜于统大，以之治小，则迂。辨护之政宜于治烦，以之治易[①]，则不易。策术之政宜于治难，以之治平，则无奇。矫抗之政宜于治侈，以之治弊，则残[②]。

谐和之政宜于治新，以之治旧，则虚[3]。公刻之政宜于纠奸，以之治边[4]，则失众。威猛之政宜于讨乱，以之治善则暴。伎俩之政宜于治富，以之治贫，则劳而下困。故量能授官，不可不审也。凡此之能，皆偏材之人也。故或能言而不能行，或能行而不能言。至于国体之人，能言能行，故为众材之隽[5]也。

【注释】

①易：变化。

②残：残酷。

③虚：不切实际。

④边：边境。

⑤隽：才智出众，优秀。

【译文】

所以，天子的王化政策适宜统管国家，用来治理小地方，则显得迂阔而不变通。周旋调停、损抑褒贬的政策适宜理烦，用来管理平易之事，就显得呆板无变化。策术政策宜于理乱，用来管理太平之世，就无奇特可言。矫枉反正的政策宜于整治侈奢之风，用来管理贫弊，就会变成酷政。和谐共处的政策宜于治理兴盛时期的政务，用来治理衰亡时期，则会没有实效。严正苛刻的政策宜于纠察奸科贪吏，用来治理边境，就会失去民心。勇猛刚力的政策宜于讨伐叛乱，用来管理顺民，就会变成暴政。伎俩之政宜于治理富饶地区，用来治理贫穷地区，反而会使人们劳苦困顿。因此量才授职，不可不细细审察，以上这种能力，都属偏才之人。因而要么是能说不能做，要么能做而不能说。至于国体之人，能说能做，因此是众才中的佼佼者。

本节承第四章对人才的分类，针对其中的八类主要人才，进一步论述他们各自的优势和不足。

善于使用人才，对各主管者来讲都不成问题；成问题的是如何“知人”，也就是怎样才能准确地把握人才的优缺点。只有准确地了解人才，才能正确地使用人才。不知人，如何谈得上善任呢？

1. 王化之政宜大不宜小

王化之政宜于统大，以之治小则迂。

王化之政，也就是以德行教化为主的政治，提倡以德为主的人，属于清节家一流的人才，他们适合做全面的统辖工作，而不适合到基层去做琐碎的具体事务性工作，否则就显得迂阔而不切实际。

人们笑读书人的“迂”，概因为他满脑子理论和知识，却不通事务。以丰富、浪漫的知识情结面对严酷、实在的社会，如果不能迅速调节这对矛盾，自然是要“迂”的了。

比如姜子牙，是国体栋梁之才，但初时颠沛流离，处处不顺，大概就因为以之治小则迂。做生意，赚不到钱，娶个老婆，又看不起他，以平常人而言，实在是够无能的男人了，在这个时候，有几人能知他的王化才干呢？《封神演义》中用细节描写来刻画姜太公未发迹之前的艰难，也含有“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”的传统育人思想。这种思想，在物质条件尚不发达的时期，积极正面意义是可佳的。时至今天，虽然中国物质条件不能与西方发达国家比，但已有很大的改善和提高，教育小孩子，就应重在意志和思想的教化与磨炼，而不必十分强调“苦修”，倡导节约是好的，但不可当作虐待身体、忍冻挨饿看。

以小人的斤斤计较来面对国家大政，那也是一种“迂”，闹下的不是笑话，而是巨大的损失，甚至社会动荡。历来的太监专权，都不曾给社会和人民带来多少福音，皆因为这样的“迂”。他们也懂得许多，也许众多的高级官员往来频繁，耳闻目睹、潜移默化的自然不少，但由于本身的局限，或许更多的是不健康人生形成的仇视社会的畸形心理，在他们当权时，是很难四平八稳把国家引向繁荣富强道路上的。

有的人当太监，本来就是心怀邪念，如果这种人当权，自然会乱国政（例见第十三章第六节）。

王充。东汉唯物主义哲学家。字仲任。出身“细族孤门”，好博览而不守章句。历任郡功曹、治中等官，后罢职家居，从事著述。一生尽力反对宗教神秘主义，捍卫古代唯物主义。著有《论衡》。

2. 器能之才易于理乱

器能之政宜于治烦，以之治易则无易。

精明强干，德、术、法都倡导，但主张与力度都不够强的人才，是独挡一面的器能之才。他们有精力和智慧去开创局面，治烦理乱，比如民智尚未开化的地方，由于野蛮，缺少正常社会秩序，不用强力手段去征服，只用一味的文明说教，多半会越治越乱。器能之人可能会以暴抗暴，先把恶势力和强霸、野蛮势力铲除，用血和死震住那方野蛮气，再施以仁厚的道德教化，并带领大家一起兴修水利，为当地人谋利益。当地人受到实惠，自然慢慢臣服，又接受到文明教化，地方就日渐平安、富裕了。

周亚夫是治军、带兵打仗的一把好手。汉文帝的时候，他与几位将军率部队驻守边关防匈奴。汉文帝亲自劳犒军队，从几位将军的营地飞驰出人，全体将士都下马迎送。到周亚夫营前，但见军士披坚执锐、弓弩满弦。汉文帝的先驱驰到营门前，门军却不让进。

班超，东汉名将。班固弟。永元三年，任西域都护，后封定远侯。在西域活动达三十一年，曾遣甘英出使大秦。永元十四年回洛阳，病死。

先驱说："天子将至！"门军说："将军令，军中只有军令，没有天子诏。"先驱无可奈何，汉文帝驾到时，门军仍不让进。汉文帝只好叫使臣持使节诏周亚夫，周亚夫

才令门军开营门。门军又对天子从属人员说："军令，军中不得驱驰。"汉文帝一行人等只好缓辔徐行。

到周亚夫帐前，周亚夫说："身穿兵甲，不能以天子礼见，请允许我用军礼拜见。"汉文帝乃成礼而去，由是群臣惊动。

汉文帝回去后，想了想，罢免了其余将军，而提升周亚夫为中尉，统率全国之兵。人们盛传周亚夫带兵严谨，将在外、军命有所不授的豪举，殊不知，如果没有文帝的贤明，遇到一个昏君、暴君，周亚夫的命运事功也许会是另一个样子。因此，求贤才时，贤才须遇明主，才可两相辉煌，功垂青史。

汉文帝临死前对太子（即后来的汉孝景帝，父子政绩被史称为"文景之治"）说："如果有万急之事，周亚夫可任将军。"

后来吴、楚造反，果然靠周亚夫之力平息了叛乱。

班固

孟堅漢書二十餘年始成當世甚重其書學者莫不諷誦范蔚宗謂其文贍而事詳又稱其序事不激詭不抑抗贍而不穢詳而有體使讀之者亹亹而不厭云

班固。东汉史学家、文学家。字孟坚。曾任兰台令史，转迁为郎，典校秘书。奉诏完成其父所著书，历二十余年，修成《汉书》，开创了断代史体例。

但周亚夫不善于做太平官。因平反有功，累功升至丞相后，周亚夫天天都与景帝打交道。时间一长，彼此间的摩擦多起来，而周亚夫又不能像许多文人丞相那样、曲折委婉地规谏景帝，君臣关系裂痕渐增。后来景帝想重立太子，这是有关天下继承权和安危的大事。周亚夫以武士的刚勇气，坚决反对。君臣关系更加疏远。到后来，周亚夫被牵连入狱，气愤难忍，竟绝食五天，呕血而死。

从武功来看，郭子仪与周亚夫都是安邦定国的将帅，但郭子仪能全老终身，声名隆传后世，周亚夫却凄惨而亡，莫不是性格的缘故？抑或是命运？古人讲，“贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成”。如果周亚夫也能像郭子仪那样，读完兵书读史书，也许结果会有改变。也可能要怪罪于周亚夫生得太早，他那时没有多少历史可读。

在周亚夫尚为河内太守的时候，许负对他讲：“三年后你会封侯，八年后你会任丞相，位极人臣，荣贵当世。但九年后却会饿死。”周亚夫听后一笑了之，不想事情大体如此。其中莫不有奥妙乎？命运，还是气数？

3. 术家之才治奇不治平

策术之政宜于治难，以之治平则无奇。

这种人多策善划，胸中有奇谋，最适合于乱世中生存发迹，如遇奇主，一拍两合，会策划出惊天动地的大手笔来。不论在战乱时期，还是在今天和平时代的经济纷争时期，他们都是一代奇士。

但在和平安定、无所纷争的环境下，却找不到发挥卿智慧的用武之地，而平平无奇一生。乱世用奇，治世用正，就是指的这一类奇才。

纵观历史，乱世出英雄的道理已无可争议，英雄的背后，往往隐藏大智大慧的奇策人士。

4. 法家之才易于纠正腐败

法家之政宜于治侈，以之治弊则残。

法家之才用法制推动一切，富国强兵，用强硬手段整治腐败、歪风邪气，会收到良好的社会效果。如果用同样严厉的方法来治理贫困地区，因手段残酷，反而搞得人心惶惶，民不堪命。

刘邦打下江山后，与大臣们商量，该如何制定律法以稳定治安。群臣们一致认为，由于秦的暴政，民不聊生，因此才被迫起来造反，而且经过数年战争，社会动荡不安，人民也很贫穷，应采用宽政以安抚民心，并让他们能安下心来搞几年经济建设，解决温饱问题。

宽松政策一直传到汉文帝手上，人民富裕了，国家经济也开始充裕。到景帝时，整个经济到了前所未有的盛世状况。由于经济富裕，法制宽松，饱暖思淫欲、社会秩序开始混乱。汉景帝与大臣们商量，认为社会现状已与高祖之时不一样，必须用严格律法来打击不法分子和腐败现象。因此法家之才又有了用武之地。

社会形势的变化，使得法家人才的命运截然不同。晁错倡导法制，本来不错，可惜得不到社会的强烈响应，因为当时经济正在复苏之中，尚没有太多的贪污、作奸犯科的现象，民心不以愤恨为主，而以发展为主。如果他晚生30年，振臂一呼，用铁腕去扼杀腐败，肯定能深得人心，而名传万世的。

5. 智意之政善于革新

智意之才宜于治新，以之治旧则虚。

智意之才宜于治理新局面。他们善于周旋调停，权智有余而公正不足，因此宜于开创新局面，在太平的形势下却做不出什么实绩来，有虚名而无实功。

刘邵把陈平归入智意之才，就是因为他权智有余，公正不足（例见第四章第三节）。

班昭。东汉史学家。一名姬，字惠班，史学家班彪之女，班固之妹。和帝时，常出入宫廷，担任皇后和妃嫔的教师。以其夫为曹世叔，被称为曹大家。

6. 臧否之才苟刻而能肃纪

公刻之政宜于纠奸，以之治边则失众。

这类人才公正无私，苛刻少恩，不讲情面，六亲不认，适于追奸查污，清理腐败和邪恶势力。如果去治理边疆或经济欠发达地区，则会因为苛刻而失民心，不是安民，而是扰民。

7. 豪杰之才讨平叛乱

威猛之政宜于讨乱，以之治善则暴。

叛乱混杂的地方，一般是民智不十分开化，经济也不发达的地方。这地方的人心眼直，也易被人欺骗和煽动，而且人心齐，不像富有的人各打各的算盘，这类人服力不服法，是勇士他们就尊敬、佩服，否则就一哄而上，无可理喻地乱搞一通。这种地方必须派威猛有力的人去管理，而不宜用软弱书生。安平守纪的善良百姓则不然，他们民俗纯朴，礼智通化，生活安定，如果也用武力去管理，则会破坏这种平静，而成暴政。

豪杰之才威猛刚强，处理问题大胆果断，敢于冒险，不怕困难和压力，适于征乱讨伐，如果来管理善良百姓，则太刚暴，治理人民百姓不同于治理军队，军人以服从命令为天职，而且必须令行禁止，不得违抗军令，这是特殊使命和职责的缘故。平民百姓则不一样。

商纣王是他父亲废长立幼才成为皇帝的。他人很聪明，见识敏捷，反应迅速，而且力大无穷，体格强健，能空手搏杀猛兽。在古今帝王当中，第一勇士该是他了。正因为他智慧过人，言辞敏锐，又武力高强，因此狂妄自大，藐视群众，以个人之力策使天下，这就为葬送殷商天下种下了祸根。（每个人所关心的、所熟悉的都代表了一部分人的兴趣和爱好，不可能代表所有人。因此，不论是确立国家政策，还是一个产品，都应群策群力，而不要冒然以个人意见行施。当许多人都不能坚持正确意见时，又该怎么办呢？就像当时马寅初提出控制人口的建议之时，社会却不能响应，这也许就是中国古人所讲的气数。刘少奇的土地政策不得施行，而邓小平能行施，大抵也是如此。社会环境的不成熟，使真理只掌握在少数人手中。因而，这类先知能得后人尊崇，自己却是孤独的。这是人的气数吗？）

加上商纣王贪恋酒色，荒废朝政，任用奸贼，枉杀忠良，又大兴土木，耗费财资，终于官逼民反，被周武王得了天下，商纣王自己也跳火而死。

以商纣王的智慧和勇力，代替太师闻仲去征讨南方叛乱，南方早已平定；而留闻仲来治理天下，那么殷商的王政至少不会败在商纣王手里。

因此说，威猛之政宜于讨乱，以之治善则暴。

许慎。东汉经学家、文字学家。字叔重。曾任太尉南阁祭酒、洨长等职。博通经籍，有“五经无双许叔重”之评。著有《说文解字》。

8. 伎俩之才治富不治贫

伎俩之才宜于治富，以之治贫则劳而下困。

这类人才奇谲诡巧，急功近利，去治理富饶之地，由于智谋多变，能应付当地复杂多变的局面。富饶之地，由于民众有钱，生活不成问题了，就会把心思用到其他方面，社会就生出了许多问题。他们不仅自己生事，为给生事铺平道路，还想方设法去打通关节，贿赂官员。治理这样的地方，如果智谋不够，反应不快，没有一定的处世方法，以单纯的直来直去处理问题，不仅关系难处，而且会把自己弄得很被动，既不利于开展工作，更不利于治理政事。因此这类地方伎俩之才是很适合的。

贫穷之地，由于生存是首要问题，民众尚不怎么开化，饿得头重脚轻，穷得头晕脑胀，就没有多大心力去想歪门邪道的事情了。即便有，那点智慧也贫乏，一下子能被别人看穿，根本不足为虑。这种地方就应派实打实干的为民谋福利的人才去管理。

第三节　各类人才的职权

文者治百官，武者治军旅
有自任之能，有立法之能
有权奇之能，有威猛之能

【原典】

材能既殊[①]，任政亦异。是故自任之能，清节之材也，故冢宰[②]之任，矫直[③]之政。立法之能，治家之材也，故司寇[④]之任，公正之政。计策之能，术家之材也，故三孤[⑤]之任，变化之政。人事之能，智意之材也，故冢宰之佐，谐合之政。行事之能，谦让之材也，故司寇之任，督责之政。权奇之能，伎俩之材也，故司空[⑥]之任，艺事之政。司察之能，臧否之材也，故师氏之佐，刻削之政。威猛之能，豪杰之材也，故将帅之任，严厉之政。

【注释】

①殊：不同。
②冢宰：官名，为六卿之首。
③矫直：矫枉反正。
④司寇：掌管刑狱的长官。
⑤三孤：古代的少师、少傅、少保三官，是三公的副手。
⑥司空：掌管工程建筑的长官。

【译文】

能力出于才质，才不同则量不同。既然才能不一样，所任职务也有区别。因此，有自任之能的，属清节家一类的人才，在朝为官，可担任冢宰职务。他们治理国家能推行矫枉反正的政策。立法之能属法家之才，在朝为官，可担任司寇之职，他们治理国家能推行公直无私的政策。计策之能属术家之才，在朝为官，可担任三孤之职，他们治理国家能推行灵活多变、依时变化的政策。人事之能属智意之才，在朝为官，可担任冢宰的副手，他们治理国家能推行和谐仁本的政策。行事之能属谦让之才，在朝为官可担任司寇之职，他们治理国家能推行监督佐责的政策。权奇之能属伎俩之才，在朝为官，可担任司空之职，他们治理国家能推行手法巧妙的政策。司察之能属臧否之才，在朝为官，可担任师氏之职，他们治理国家能推行峻切严明的政策。威猛之能

属豪杰之才，在朝为官，可担任将帅之职，他们治理国家能推行严厉的政策。

蔡伦。东汉造纸术发明家。字敬仲。曾任中常侍、尚方令等职。元初元年封龙亭侯。他发明用树皮、麻头、破布、旧渔网为原料造纸，奏报朝廷后在民间推广。

根据各类人才的优劣，把他们的能力特征分述如下：

一、自任之能。这种人能自我修养，其道德高尚。

二、立法之能。这种人能创立法制，让群众遵守。

三、计策之能。这种人经营有方，善于周旋调停，精明强干。

四、人事之能。这种人能以身作则，为人师表。

五、行事之能。这种人能够深入基层调查巡视，督责办事。

六、司察之能。这种人善于做监察工作，能够明察秋毫。

七、权奇之能。这种人善于随机应变，能够使用奇计。

八、威猛之能。这种人能以自我的威严和气势服众。

这八种具有不同才能的人，所宜担任的职务和工作也各不相同。

有自任之能的是清节之才。“故在朝也，则冢宰之任，为国则矫直之政。”为国，即为政，掌握国家大权的意思。这种人在朝廷里适于担任冢宰（即宰相）的职务，其在行施统率百官的大权中，难免实行矫枉反正的政策。

有立法之能的为法家之才。“故在朝也，则司寇之任，为国则公正之政。”这种人在朝廷中适宜担任司寇的职务。在主管国家司法刑事的工作中，能够实行公正无私的政策。

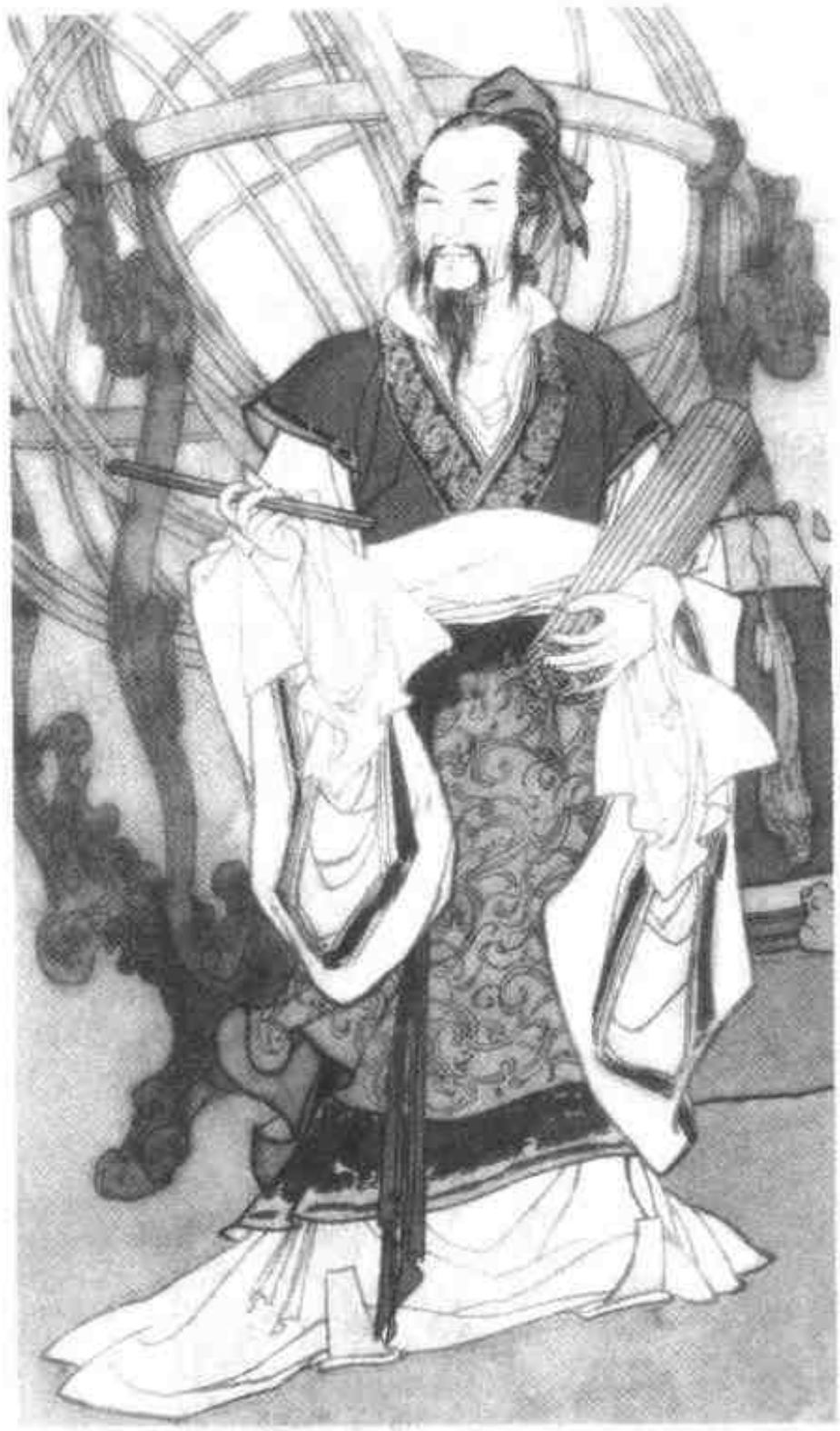
有计策之能的是术家之才。“故在朝也，则三孤之任，为国则变化之政。”在朝廷中这种人适合担任三孤之职，在辅佐首相的工作中，能够帮助制定灵活多样的政策。

有人事之能的是智意之才。“故在朝也，则冢宰之佐，为国则谐和之政。”这种人才适合在朝廷中担任辅佐冢宰领导百官的工作。可以帮助冢宰实行团结一致、内外和谐的政策。

有行事之能的是谴让之才。“故在朝也，则司寇之佐，为国则督责之政。”这种人在朝廷中适合担任司寇的副职，可以监督法制刑律的执行。

有权奇之能的是伎俩之才。“故在朝也，则司空之任，为国则艺事之政。”这种人适合在朝廷中操作司空的职务，在主管土木工程中能够发挥出其机巧技艺之才能。

张衡。东汉科学家、文学家。字平子。曾在京师洛阳就读于太学。两度执管天文太史令，精通天文历算。创制了测地震的地动仪。



张　衡

宋神宗年间，有一次京城失火，把绵延数十里的皇宫烧掉了。宋神宗责令当时监管土木建筑的大臣三个月内重新建好一座新的皇宫。丁渭虽接旨，但心中却叫苦不叠，三个月时间，也许材料都备不齐，哪儿能修好皇宫？摆在丁渭面前的主要有三大难题：一、京城内缺少烧砖的泥土，从外地调用，费时费力；二、外地的石块、木材不能迅速直接送到建筑工地；三、修建完毕后的建筑垃圾如何及时处理？有一个问题解决不好，就不能按时完工。

丁渭苦苦思索了三天，竟然找到了一个天底下最巧妙的办法，这个办法直到今天的建筑师和数学家也赞叹不已。他的解决办法分三步。从皇宫前的大道挖土烧砖，就地解决取土烧砖的难题；把河水引入挖空的大道，造成人工运河，就可以把石块、木材等外地才有的材料直接运送到工地，解决运输问题，又快又省力；修建完毕后，把大量的建筑垃圾回填到大道里去，还原先前的大道。三个难题如此解决，丁渭也按时交完工程。

这个解决方案，省时省力，又不浪费，几方兼顾，是今天系统工程视为典范的方案。据传，美国登月球成功后，日本宇航科学家参观了阿波罗登月计划的工程后说，各项登月技术日本都已成熟，但他们制造的飞船就是上不了月球，因为他们没有美国那么先进的系统工程。丁渭的系统工程来自于经验，可惜中国封建时期发达的科技文明从宋以后就停滞不前了。

有司察之能的是臧否之才。“故在朝也，则师氏之佐，为国则刻削之政。”这种人适宜在朝廷中操作师尹之佐的职务。师尹和冢宰同为百官之长。这里原文“师氏之佐”应是“师尹之佐”之误。臧否之才在担任师尹之副职中可以对百官执行考察制度，是非分明。

有威猛之能的叫作豪杰之才。“故在朝也，则将帅之任，为国则严厉之政。”这种人适宜担任将帅之职。其带兵能够纪律严明，雷厉风行。

第四节　主管之才与使用之才

臣以自任为能，君以用人为能
臣以能言为能，君以能听为能
臣以能行为能，君以能赏罚为能

【原典】

凡偏材之人，皆一味之美，故长于办一官，而短于为一国。何者？夫一官之任，以一味协五味，一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能，君以用人为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能。所能不同，故能君众材也。

【注释】

（略）

【译文】

凡偏才之人，都具备一种滋味的美，因此能胜任某一方面的工作，而不能治理一个国家。为什么呢？因为一官之任是以一味与五味调合，而一国之政则是以无味去包和五味。而且国内陋俗与文明并存，百姓有强悍与良顺之分，人才不同，则国家政治的得失也就因此而有差别。

君王的才能则与此不同。因此臣以自任为能事，君王以用人为能事；臣以能进献正确意见为能事；君以能采纳正确意见为能事，臣以能行动会办事为能，君以能赏善

罚恶、赏功罚过为能。所善长的能力不同，因此才能做众才的君王。

1. 臣以自任为能，君以任人为能

中国古代的政治主张有王道与霸道之分。古语说："知人者，王道也。知事者，臣道也。"能深刻理解为政之道的君主，一般不去亲临大臣们的具体事务，而是文武大臣们的管理者和协调者。一旦君王插手具体事务，要么是负责该项工作的大臣没有做好，要么就会束缚大臣的手脚。主管之才应把更多的精力放在考察寻访贤明之才上。人物如此众多，完全有可能找到那种与所推行的主张相近，又能充分理解主管者意图并实施的人才。现在主管之才困惑的就是找不到能深刻理解自己思想，并能严格遵行实施的人，因此他不得不亲自主持许多具体事务，结果是累得不行。主管之才不妨多花些精力在研究人才方面，一旦有大批人才团结在周围，并能有效地使用，一定可以做出一番掀天揭地的事业来。

郑玄。东汉经学家。字康成。世称"后郑"，以别于郑兴、郑众父子。曾入太学学今文《易》和公羊学。游学归里，聚徒讲学，弟子数百人。以古文经说为主，遍注群经，成为汉代经学的集大成者，称郑学。

这个人才理论是对大公司、大企业而言，中小型公司的具体情况有限，首先要求主管者必须精通业务，在此基础上去使用有能力的人。因为公司小，可能待遇等方面有限，就不能希望永远留住人才，而应该持这种观点：人才在这儿一天，能为公司努力一天即可。中小公司留不住人才，一个原因是公司老板就是公司核心，除了他，任何员工走了，公司都还能运转。但是，如果员工素质、能力都太差，那也很糟，要么累死老板，要么公司走下坡。因此中小公司对人才的需求本质上与大公司无区别，只在形式上表现不同。

韩信在楚汉战争中发挥了杰出的军事才能。他明修栈道，暗渡陈仓；杀死章邯，收复三秦；又作木罂渡军，平定魏地；背水一战，大破赵军；还用水淹的办法，杀了项羽的大将龙且夺取了齐地；最后在垓下之战，布下了十面埋伏，迫使项羽乌江自刎，为汉高祖刘邦夺取天下立下了卓越的功勋。

刘邦统一天下后，对韩信多有疑心，就伪装游云梦，在楚地将韩信捉住，送到洛阳，罢去了韩信的楚王封号，贬为淮阴侯。一次，汉高祖刘邦和韩信闲谈，谈论到将领们的本领，彼此各不相同，各有高低。刘邦问道："像我这样的才能，能率领多少兵？"

韩信回答说："陛下最多不超过 10 万人。"

蔡邕。东汉文学家、书法家，字伯喈。灵帝时为议郎，因上书论朝政，遭诬陷，流放朔方。董卓专政，被迫为侍御史，人称"蔡中郎"。卓被诛后，邕被王允所捕，死于狱中。

刘邦问道："你能带多少兵?"

韩信回答说："臣带兵多多益善。"刘邦说："既然是多多益善，你为什么还是被我捉住了呢?"

韩信说："陛下虽不善带兵，但却长于指挥控制大将，这就是我之所以被陛下捉住的原因。"

后韩信因功高震主，终被吕后所杀。

2. 臣以能言为能，君以能听为能

大臣以能出谋划策、说服帝王采纳正确意见为能；帝王则以能听取大臣们的意见、选择正确行动方针为能。君王是决策者，会听到来自各方面的意见，有的错综复杂，这个时刻就显示了君王独特的决断能力。选对了，功业无限；选错了，倾国倾城。

魏征固然是敢于死谏的忠直大臣，如果他遇到的是一个不能明辨是非的昏君，那魏征就可能脑袋掉地了。

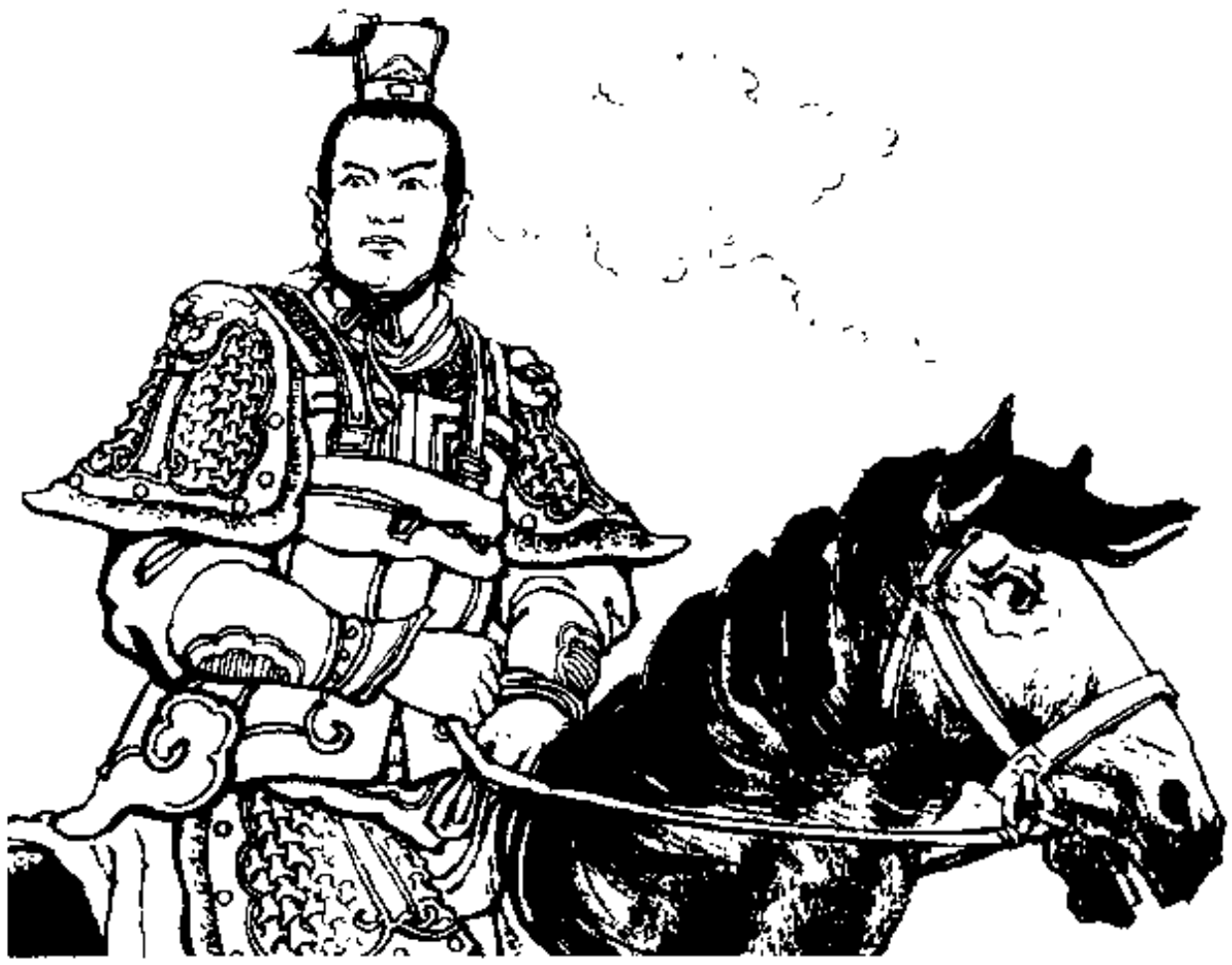
一次，魏征问唐太宗："陛下，听说您准备出巡，车马都已具好，为什么又取消了呢?"唐太宗说："想到你会批评我的奢侈、张扬，就不去了。"君臣二人哈哈一笑，相视而去。

何进。东汉人。字遂高。以妹为灵帝皇后任大将军。灵帝死，他立少帝，专断朝政。后与袁绍等谋诛宦官，事泄，为宦官所杀。

魏征是巨鹿人，后来迁到相州。唐高祖武德末年，魏征本为太子李建成做事。见太宗与太子暗中倾轧，争做帝位继承人，常劝太子建成早作打算。等到杀了太子后，太宗召魏征来斥责他说："你挑拨我们兄弟之间的关系，是何道理?"众人都为魏征的危险情况而担心害怕。魏征神情镇定，不慌不忙地回答说："皇太子如果听从我的话，

一定不会有今天的祸事。”太宗为他的话所打动，肃然起敬，格外礼重他，提任他为谏议大夫。太宗还多次召他进入寝宫，询问治国的得失。魏征颇具治国的才能，性格又刚正不阿，没有什么能使他退缩、屈服。太宗每次和他一起交谈，无不欣喜。魏征也高兴遇上知己的国君，便竭尽自己的能力效劳。太宗又慰劳魏征说：“你所劝谏我的，前后共200多件事，都很合我的心意，不是你忠诚为国，哪能这样？”贞观三年，多次升官到秘书监，参预朝政，他深谋远虑，对国家的治理多有大的补益。太宗曾对魏征说：“你的罪比射中齐桓公带钩的管仲还大，我对你的信任超过了齐桓公对管仲的信任，近代君臣之间融洽相处，难道有像我和你这样的吗？”贞观六年，太宗去九成宫，设宴款待亲近大臣，长孙无忌说：“王珪和魏征当年侍奉太子，我见到他们就像见到仇敌，不想今天又在一起参加这个宴会。”太宗说：“魏征过去的确是我憎恨的人，但他尽心于自己所侍奉的人，也有值得称道的地方。我能选拔而且重用他，哪些地方有愧于古代英明圣主？然而魏征敢于冒犯我而直率地争谏，常常不允许我做错事，所以我器重他。”魏征拜了又拜说：“陛下引导我劝谏，所以我才敢直谏，倘若陛下不能接受我的意见，我又哪敢去冒犯龙鳞，触及忌讳呢？”太宗听了非常高兴，分别赏赐各大臣钱15万。贞观七年，魏征代王珪担任侍中，加封为郑国公。不久，因病而请求解除侍中职务，要求当散官。太宗说：“我在仇敌中将你选拔出来，委任你担任掌管国家中枢要害部门的职务，你见我有过错，没有不劝谏的。你难道没有看见黄金在矿石之中，有什么可贵呢？经过高明的冶炼工匠锻造加工成为器皿，就被人们视为珍宝。我正好将自己比为未经冶炼加工的金矿，把你当作高明的冶炼工匠。你虽然有病，还未衰老，怎么能就这样中途告退呢？”魏征于是停止辞官的要求。以后他又坚决请求辞官，太宗听从他，免去其侍中之职，任为特进，仍主管门下省的事。贞观十二年，因生了皇孙，

董卓、东汉人。字仲颖。本为凉州豪强。少帝即位，何进谋诛宦官，召他率兵入洛阳。旋废少帝，立献帝，专断朝政。曹操与袁绍起兵反对，他挟献帝至长安，自为太师。后为王允、吕布所杀。



吕布。东汉人。字奉先。善弓马，当时号为“飞将”。初从并州刺史丁原，继杀原归董卓，又与王充合谋杀卓。后任奋威将军，封温侯，割据徐州，后被曹操擒杀。

太宗下诏宴请公卿，席间，太宗极为高兴，对侍臣说：“贞观以前，跟从我平定天下，转战于艰难困苦之中的，要数房玄龄的功劳大，没有谁比得过。贞观之后，对我竭尽忠心，进献忠诚正直的意见，安定国家、有利百姓，使我成就今天的功业，被天下人所称道的，只有魏征罢了。古代的名臣，怎么能够超过他呢?”于是，亲自解下佩刀，赐给房玄龄和魏征二人。后来被废为庶人的太子承乾在春宫时，不修品德。而魏王泰受太宗的宠爱一天天加深，宫廷内外众官，都有议论。太宗听到后非常讨厌这些话，对侍臣说：“现在朝中大臣，忠诚正直没有谁比得上魏征，我派他辅导皇太子，用来继绝天下人的妄想。”贞观十七年，就任魏征为太子太师，主管门下省的事依旧不变。魏征自己上言说有病，太宗说：“太子是宗庙社稷的根本，必须有老师教导，所以选用正直无私的人来辅导帮助太子。我知道你患疹病，可以躺着教育他。”魏征才就太子太师之职，不久又生病。魏征的住宅原先没有正堂，太宗当时正在修建小殿，就停工将修小殿的材料给魏征建正堂，五天就竣工。接着又派遣宫中使者赐布被和白色垫褥给魏征，以满足他崇尚朴素生活的愿望。此后几天，魏征就死了。太宗亲自到灵堂放声大哭，追赠他为司空，谥号叫“文贞”。太宗亲自撰碑文，又自己亲笔书写在石碑上。特别赐给魏征家食邑 900 户。太宗后来曾对侍臣说：“用铜作镜子，可以端正衣冠；用古代作镜子，可以知天下兴亡和朝代更替的原因；用人作镜子，可以明白自己的得失。我经常保有这三面镜子，用来防止自己的过失。现在魏征死去，就丢掉一面镜子了!”他因此哭了很久。于是下诏说：“过去只有魏征常常指出我的过失，自从他死后，我虽然有过失也没有人明白指出来，我难道只在以往有错，而现在全都是对的吗？原因不过是众官苟且顺从，不敢触龙鳞罢了！所以我虚心征求意见，解开自己的疑惑，内心

反省。如果大家进言而未被采纳，我也高兴，如果我想采纳而大家却不进言，这又是谁的责任呢？从今以后，各人要尽到自己的忠诚，如我有正确或错误之处，都应直言，不要隐瞒。”

袁绍。东汉人。字本初。初为司隶校尉。何进召董卓诛宦官，卓未至而事泄，进被杀，他尽杀宦官。后起兵讨卓，形成割据势力。官渡之战大败于曹操，不久病死。

3. 臣以能行为能，君以能赏罚为能

汉高祖当上皇帝后，一次在洛阳南宫中大摆庆功宴。在喜气洋洋的宴会上，高祖向群臣问道：

“各路诸侯，各位将军，你们要说实话，不必隐瞒。我之所以能得天下的原因是什么？项羽失天下的原因又是什么？”

大臣高起、王陵答道：“虽然陛下对人傲慢无礼，项羽对人却很仁爱、恭敬，但是陛下派人攻城掠地，所夺得的城邑和土地，却用来封赏功臣。项羽却怀疑贤良，胜利不给人记功，得地不给人奖赏，这就是他失天下的原因。”

高祖说道：“你们只知其一，不知其二。运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，我不如子房；安邦定国，抚慰百姓，源源不断地向前方供给粮食物资，我不如萧何；统率百万大军，冲锋陷阵，每战必胜，每攻必克，我不如韩信。这三个人可以说是当代的豪

杰，但我却能重用他们，发挥他们的才能。这就是我能得天下的最根本的原因。项羽只有一个范增，却不能重用，这就是他被我消灭的原因。”

做主管的，最忌只用个人才华来运作一个单位，一个公司，应充分发挥其他人的才干，即使主管者也有极强的业务能力，也不应放弃主管的根本职责——协调各方面人才最大限度地发挥集体的智慧和力量，而不只凭匹夫之勇。如果主管有做业务或技术的偏好，那也只要偶尔一显身手，当做调济。否则，不如去做业务，把管理工作交给擅长之人。如果又不为，那就犯了“用人不疑，疑人不用”的常识错误。

第七章　考察外形内心

第一节　总论外形内心

既识神骨
当辨刚柔
不足用补
有余用泄
消息与命相通

【原典】

既识神骨，当辨刚柔[①]。刚柔，则五行生克[②]之数[③]，名曰“先天种子[④]”，不足用补，有余用泄。消息[⑤]直与命相通，此其皎然[⑥]易见。

【注释】

①刚柔：中国古代哲学、医学和宗教学中广泛使用的一组矛盾对立概念，刚指坚硬、强劲，与柔相对立。易卦中有“乾刚坤柔”一说。

②五行生克：中国古代哲学、医学用语。五行，指金、木、水、火、土，古人认为世界万物由这五种物质组成。生，指五行之间相互生成，木生火，火生土，土生金，金生水，水生木，辗转相生。克，五行之间相互制约，比如金克木，木克土，土克水，水克火，火克金，五行辗转相克。

③数：运数，气数。

④先天种子：先天留传下来的生命力。

⑤消息：指阴阳刚柔的相互消长，古有《五行原理消息赋》一文，中“消息”二字如此。

⑥皎然：月光明亮的样子，这里指清楚可见。

【译文】

已经鉴别出神骨的清浊优劣之后，应当进一步辨别刚柔。刚柔，是阴阳二性和金、木、水、火、土五行生克的原理，名叫“先天种子”。其中有柔弱不足的，用补；阳刚过度的，用泄。阴阳彼此消长与命运相联系，这就像皎洁明亮的月光，是比较容易看见的。

曹操。即魏武帝。三国时政治家、军事家、诗人。字孟德。建安元年，迎献帝都许。挟天子以令诸侯，削平吕布等割据势力、统一中国北部。率军南下，被孙权和刘备击败于赤壁。成三国鼎立局面，封魏王。

本节着重讲述两个概念：

1. 阴阳五行之间的生克关系；

2. 不足用补，有余用泄。

1. 阴阳五行

这是中国古文化中最基本的哲学概念，渗透在古文化的各个方面中，是谈中国古文化的起源之一。

《周易》是中国古文化的一个源头。其神秘性不必多言，只看延续几千年的影响就足够了：当代武侠小说的南泰北斗金庸先生的名作《射雕英雄传》中，有一套武功绝

学——降龙十八掌，是天下至阳至刚的掌法，掌法的名字很美，比如“亢龙有梅”，“龙战于野”，其源处就是《周易》中乾卦的卦爻辞。

曹操与谋士

《周易》乾卦里六个爻辞分别如下：

初九：潜龙勿用。
九二：见龙在田，利见大人。
九三：君子终日乾乾……
九四：或跃在渊，无咎。
九五：飞龙在天，利见大人。
上九：亢龙有梅。

除第三爻外，其余化为降龙十八掌掌名是：第一掌“潜龙勿用”；其他，“见龙在田”，“龙跃在渊”，“飞龙在天”，“亢龙有悔”。经金庸的思想一转换，乾卦生出天底下一等一的刚阳掌力——降龙十八掌。《周易》对古代的影响更不用提，那是每一个读书人必须记诵的范本。至于小说中还提到《九阴真经》、《九阳真经》等武学秘笈，也是阴阳五行思想的影响力的一个见证。

《周易》就是阴阳五行学说的源头。

一、《周易》中的八卦中的阴爻－－和阳爻——，是阴阳思想的体现和符号。照郭沫若的解释，阴爻象征女性生殖器，阳爻象征男性生殖器，这已是阴阳文化的一种表现了。阴阳也就代表着各个相互对立的矛盾体，比如里与外，上与下，热与冷，太阳月亮，白天晚上……。

二、八卦代表八个方位，这八个方位与五行联系。五行为金、木、水、火、土，

木属东方，为震卦；金属西方，为乾卦；水属北方，为坎卦；火属南方、为离卦；土属坤卦，为中央。

阴阳学说至少可追溯到夏朝。八卦中的阴阳爻首先出现在夏朝的占书《连山》里。《连山》早于《周易》，但早已失传。《山海经》中讲道：伏羲氏时代，有龙马出黄河，背上背着“河图”，又有神龟出洛水，背上背着“洛书”；伏羲氏得到“河图”、“洛书”后，根据它们上面的图样画成八卦；夏朝的人就根据此做成占书《连山》。又传说黄帝得到“河图”、“洛书”后，商朝人根据此做成占书《归藏》；列山氏得到后，周朝人据此做成《周易》。但只有《周易》流传了下来。

汉灵帝。即刘宏。东汉皇帝。公元168～189年在位。宦官继续专政，党锢之祸复起，执李膺等百余人下狱处死。统治期间，公开标价卖官。中平元年爆发黄巾大起义。

《史记》中又记载：周文王被商纣王拘禁起来后，闲着无事，演绎出了周易八卦。

五行学说的产生，则至今没有定论。易学界认为五行学说当与阴阳学说产生在同一时代，史学界则认为是邹衍，哲学界则认为是西周，最早见于《尚书》。

五行环环相生，像生物链一样永不停止，形成一种太极圈，金能生水，相当于露珠凝于铁具上；水能生木，木有水方可以生长；木能生火，燃木成火之意；火能生土，灰烬积累成土；土能生金，金产于土矿之中。

五行又两两互克，形成一个互相制约、势力均衡的体系，金克木，金属刀具能砍伐树木；木克土，树木破土而出，根渗入土深处；土克水，水被土挡住；水克火，火被水浇灭；火克金，火能熔金。

五行生克的道理中又有深刻的辨证法。金能克木，但金太弱，木太强，金反而会被木欺侮。木能克土，但土硬木嫩，木反而生长不起来。土能克火，但水多土少，土反而被冲走。水能克水，火多水少，水反而助火势，如煤中含水。火能克金，但如金

众火弱，火反而被熄灭。

五行相生，但如果势力反差悬殊，环环相生会成反克。水能生木，但水多了，木反而会泡死，即所谓的水众木漂。木能生火，木太旺，火反而无法生成。火能生土，火多了反而会燥土。土能生金，土多金埋，金反而被埋没。金能生水，金多水少，水反而没有用途。

张昭。三国彭城人，字子布，出身士族。东汉末渡江，任孙策长史、抚军中郎将，极得信任。策死，辅立孙权。赤壁之战前，主张投降曹操，孙权不满之。

五行生克的原理很复杂，但以以上四种生克关系为基本，因此就乱中有序了。

中国古代哲学和伦理学认为，人物的根本，可求于情性之理，然而情性之理既微妙又玄奥，如果没有圣人的眼光，一般人难以洞察明白。情性之理可求之于人外在表现，也就是说，要知道一个人的内心世界，可由观察其外在音容笑貌，一举一动而获得。整个识人的途径，是从外表而知内心的，从显处判断隐处。即：物，必须由外而内寻其质性。

形质来自何处呢？刘邵认为形质与五行、阴阳、元一有密切的关系。因为含元一以为质，所以有其混同；因为禀阴阳以立性，所以有其刚柔；因为体五行而著形，所以有如水火金木土的形状。形状尽管千变万化，然其内在性质则不变，因而形成形质。

经由元一、阴阳、五行以论情性，为气性论者（或称才性论、质性论）的依据。东汉时期王充提出“用气为性”的主张，他认为“元一之气”是“性”之根源。王充说：“人禀气于天，气成而形立。”又说：“人之善恶，共一元气。”气有多少，决定性的好坏。

人之才质，在于所禀之气有多寡、厚薄、清浊之分，所以人的质性自然就有善恶、智愚、才不才、贤不肖的差别，禀气多、厚、清者为智者，禀气少、薄、浊者为愚者。虽具有可塑性，但对意志力薄弱的人来讲，变化不会很大。

东汉盛行阴阳五行学说，凡来气者，称之为阳气；凡去气者，称之为阴气。阴阳二气来自天地元一之气，并融为一体，天地间有阴阳气之分，人也就有阴阳两面，董仲舒说："身之有性情也，若天之有阴阳也。"

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	智	贤愚	聪明敏达

2. 不足用补，有余用泄

老子《道德经》第77章中讲：

> 天之道，其犹张弓与？高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。天之道损有余而补不足。人立道则不然，损不足以奉有余。孰能奉有余以奉天下？唯有道者。是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。

这段话的意思是说，天的"道"，它不是很像张弓射箭吗？高了就把它压低一点，低了就把它抬高一点，拉过了就把它放松一点，不足时就把它拉满一点。天的"道"也是减少有余的来补给不足的。人的"道"则不是这样，是减少不足的来奉献给有余的。谁能够减少有余的来奉献给天下人呢？只有遵循天道的人。因此，圣人助长了万物而不恃恩求报，有所成就而不自居有功，他不愿意表现自己的聪明才智。

华佗。东汉末医学家。尤擅长外科，首创用麻醉法动手术，并创出“五禽戏”，强调体育锻炼。后因不从曹操征召被杀。

《冰鉴》文中讲到的“不足用补，有余用泄”是老子思想的延伸。具体讲来，比如金，如果太刚硬，就很容易折断，这是不合中庸之道的；一个人太刚，则容易坏事。太刚，就用泄的办法，使其变柔性一点，就合中庸之道了。如果太弱，就应用补，犹如产后妇女一样。比如木太旺，就放火烧掉一些，由于用火泄木，木就不太旺而可用。如果木弱，则应扶持栽培，用水浇灌。

要注意的是，由于金可克木，如果木不是特别旺硬，以金克木为宜，木不经金的砍伐雕琢，不能成为漂亮的器物；金太旺，则用水泄旺金为宜、有余用泄的原理主要用在木太旺之时，因为木太旺，金不仅克不了木，反而为木所伤，这时用火去泄木，则成木火通明，两行成象之势，则一清到底了。

不足用补也一样。如果木太弱，水不仅补不了木，反而把木给淹死了。这时用火去暖寒木，使其有生长本性，才是用神得力之法。这个原理，在中国命理五行里边有深刻的辩证法，如要探个究竟，非得弄透命理五行消息不可。

第二节　考察外形

五行有合法合法有顺合，有逆合
顺者多富，逆者其贵非常

【原典】

五行有合[①]法，木合火，水合木，此顺而合[②]。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。金与火仇[③]，有时合火，推之水土者皆然，此逆而合者[④]，其贵非常。然所谓逆合者，金形带火则然[⑤]，火形带金，则三十死矣；水形带土则然，土形带水，则孤寒老矣；木形带金则然，金形带木，则刀剑随身矣。此外牵合[⑥]，俱是杂格，不入文人正论[⑦]。

【注释】

①合：指五行之间的相互生用，比如水生木，木生火。

②顺而合：指五行之间辗转相生，一气呵成，水生木，木生火，火生土，土生金，金生水。

③仇：火能克金，因此金以火为仇敌。

④逆而合：火克金，火是金的仇敌，但火又可以炼金，使金成有用之物，这种火克金，就叫逆合。

⑤则然：就是这样，指金形带火是逆合。

⑥牵：勉强之合。

⑦正论：正统理论。

【译文】

五行之间具有的相生、相克、相仇三种关系，这种关系叫做“合”；“合”又有顺合与逆合之分。木生火，火生土，土生金，金生水，水生木，这种辗转相生就是顺合。相貌外形归入顺合中的人中多会致富，但是却不会尊贵，即使偶然尊贵，也总是浮浮沉沉、升升降降，难于保持长久。金以火为仇敌，因为火能克金．但是，有时火与金又相辅相成，金无火炼不成器。类而推之，火仇水，水仇土，土仇木，木仇金等等之间的关系都是这样，这就是逆合。形貌上带有这种逆合的人就会非常高贵。在逆合之相中，如果是金形带有火形，便非常高贵，相反，如果是火形带有金形，到了30岁就会死亡；如果是水形人带有土形之相，那么就会一辈子孤苦伶仃；如果是木形人带有

金形之相，便会非常尊贵，相反，如果是金形人带有木形之相，那么就会有刀剑之灾，杀身之祸。其余以此类推。至于除此之外的那些牵强的说法，都是杂格，不能归入文人的正统理论。

蔡文姬。即蔡琰。东汉末，在战乱中为匈奴所掳，嫁左贤王。
后被曹操接回中原，参与编撰《续汉书》。

先讲一下五行之间的合法。

五行之间的生、克关系，在这里称为顺合与逆合。顺合，指五行之间辗转相生，

貂禅。《三国演义》中人物。司徒王充家歌妓。自己献身用“连环计”离间董卓和吕布，借吕布之手，杀死董卓。

木生火、火生土、土生金、金生水、水生木，一气呵成，略无厥处。金清水白，木火通明，两行成象，就是辗转相生的格局。这样的顺合自然是好的，顺势流畅，如东去的一江春水，乘风破浪，浩浩荡荡，气势非凡。顺合的最大特点就是要流畅无阻，如果稍有阻滞，犹如含有杂质一般，清不彻底，自然就减少了分数，就如炼气功时的通大小周天一样，气稍有不能圆融贯通处，就达不到上乘境界。

顺合的人，属形有余，因此以富居多。

逆合，指五行之间的相互克制。五行间的相互生克有深刻的辩证法思想，与中医中的辨证论治思想本源一致。有的克制可置受克者于死命，有的受克者，因势力强劲反弹而伤了克者，如木太硬、太多，柴刀刀刃反而卷曲、破损。这两种克是伤残性的，没有用，算不得《冰鉴》中讲的逆合。

火能克金，照贬义的理解，金被火熔化，这也是伤残性的，有暴殄天物的味道。反过来讲，金无火炼又不成器，只要火候恰当，金反而受益。这一种情况就是《冰鉴》中所讲的“逆合”，重在一个“合”字。不合，受克者不能成为有用之物，也就是克者破坏了受克者的“物的有用性”；合，就是在克者的锤炼下，受克者被琢磨成器，能更充分地体现“物的有用性”。土可以克水，因此水不能去浇灌庄稼，养饮牲畜，解济旱

情，不能发挥“甘露”的滋润作用，这种逆合是无一可用的。而水滋养万物的形式之一是蓄含在土中；有了土垅、土坎、土堤、水渠的牵引，不会成为洪水泛滥，或是不会成为漫地积水四处漂流；这种土克水就是逆合，充分发挥和保护了水的有用性。

以此类推，水克火，木克土，金克木，都能找到“逆合”的答案。这种答案概因为有病有救所致。《神峰通考》中讲：“无病不是奇，有病方为贵。”有病有药，相互滋养，势力均衡，共成犄角之势，这就合于对立统一的矛盾法则，因而也是好的。《冰鉴》鉴别这种情况是“其贵非常”。

“金形带火，其贵非常。”含义已见于上段文中。

“火形带金，三十死。”金无火炼不成器，但火中带金，却造成火的不纯，如同体内有一颗没能取出的弹头一样，金既扰乱了火的纯度，火又不能助金成器，反而熔化了金，偏偏又不能熔化得干干净净，形成一块心病。如此一来，火势驳杂，金火交战，在混乱冲突中当然是很危险的事了。

“水形带土，其贵非常。”含义亦见于上文。

刘备。三国时蜀汉的建立者。字玄德。公元221年称帝，都成都，国号汉，年号章武。次年在吴蜀夷陵之战中大败，不久病死。

“土形带水，孤寒老矣。”筑土为堤，可以约束洪水不为害；筑土为屋，可以遮风避雨；这样的土是好的。如果这样的土中有水，坚固性遭到破坏，就不安全了。洪水

冲击，土堤溃塌，土房坍倒，则后果就不可想像。土形带水，与筑土蓄水滋生万木还是有区别，这有必要细细区分，况且水多土淹；水生木，木克土，辗转相仇，致使土形不纯；土太湿润，需要一点暖气，方可滋生万木，如果带水，水克火，没有了温暖和煦之气，种种坏处叠加在一起，自然就“孤寒老矣”。

“木形带金，其贵非常。”木不经斧子的砍伐，不经刨刀的雕琢、打磨，不会成为有用的家具或艺术品；金生水，水生木，辗转相生，也有助木之势，因此木形带金，其贵非常。但金义不能太重，否则肃煞金气销杀了春木而成凋零孤苦的秋木了。从五行与四时关系来讲，秋天是金当令之时，金气太重，因而叫肃杀金秋，树木受克，因此呈衰枯落叶之象。

“金形带木，刀剑随身。”木生火，火克金，这是金形带木的一不利；金中有木，金木混杂冲战，已成杂金，金质不纯，这是二不利；木重，反而侮金，这是三不利。如此之金，自然凶多吉少，万事不顺。

“此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。”除以上几种相生相克、有理有节的“逆合”外，其他“逆合”没什么可取的，都是“杂格”。杂格，驳杂不清，要么处于沉浮之间，要么心术不正，因此不能使主管者放心，也就难以当大用。这种情况，用在文人身上没什么效验，因此“不入文人正论”。这种思想，是受了“天下皆万品，惟有读书高”的影响。

古人根据金、木、水、火、土五行的性质和象征意义，用类比取象的方法，把人

荀彧，三国时曹操谋士。初依附袁绍，继归曹操，为司马。建议曹迎汉献帝都许。任尚书令，反对操称魏公，操不满。

的形体相貌以五种来概括，即是金形，木形，水形，火形，土形。这与美术上对人头部的分类有共通之处。美术上把头部分为八种：目字形，国字形，田字形，甲字形，申字形，风字形，由字形，全在于其认识问题的出发点不同，但本性一样。

古代哲学认为，宇宙万物都由金木水火土五种元素构成，人既然是宇宙中的精华，万物中的灵长，其构成元素也是金木水火土，当然也该合自然之性，因而说："禀五行以生，顺天地之和，食天地之禄，未尝不由于五行之所取，辨五行之形，须尽识五行之性。"

这个思想成为古代人才学的理论依据，因此在《五行象说》中讲道：

> 夫人受精于水，故禀气于火而为人，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。

这段表明，中国古人不知凭什么知道生物最初来源于水中，"人受精于水"，这个思想可不简单。达尔文等西方生物学家论证的生命来自水中，比中国古人对此的论断迟了好几百年。《五行象论》一书写成于宋朝。

照达尔文的生物进化论，人既然源自于动物，则脱不得自然生物的属性，因此用飞禽走兽比拟人形，也无不可。三国时的名医华佗仿五禽而成的"五禽戏"，是锻炼身体的好方法。但古代相术把飞禽走兽与人形和相关性说得神乎其神，奥妙无穷，却又太过，不足为取用了。

根据五行的分类，各种类型的特征分述如下。

1. **金形人**

形貌：面额和手足方正轻小，如一块方金，骨坚肉实。肤色：白色。声音：圆润亢亮。性格：刚毅果决，睿智机敏。有诗证曰：

> 部位要中正，三停又带才，金形人入格，自是有名扬。

2. **木形人**

形貌：瘦直挺拔，如笔直大树，仪态轩昂，面部上阔下尖，眉目清秀，腰腹圆满。肤色：青色（白中透青）。声音：高畅而洪亮。性格：温和，宽仁。有诗证曰：

> 棱棱形瘦骨，凛凛更修长，秀气生眉眼，须知晚景光。

3. **水形人**

形貌：圆满肥胖，肉多骨少，腰圆背厚，眉粗眼大。肤色：略黑。声音：缓急不定。性格：情感丰富，富有想像力，聪明机智，多变。有诗证曰：

> 眉粗并眼大，城廓要圆团；此相名真水，平生福自然。

4. 火形人

形貌：头额窄下巴宽，鼻子高大而露孔，毛发较少。肤色：赤色。声音：躁烈。性格：情感激烈，性格暴躁，直来直去。有诗证曰：

俗识火形貌，下阔上头尖，举止全无定，颐边更少髯。

5. 土形人

形貌：敦厚壮实，背隆腰圆，肉轻骨重，五官阔大圆肥。肤色：黄色。声音：浑厚悠长。性格：仪态安祥，举止缓慢而稳重，冷静沉着，但城府很深，难于测度；待人宽厚，讲信用。有诗证曰：

端厚仍深重，安祥若泰山，心谋难测度，信义重人间。

第三节　考察内心

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
纯奸能豁达者，其人终成

【原典】

五行为外刚柔，内刚柔①，则喜怒、跳伏②、深浅③者是也。喜高怒重，过目辄④忘，近“粗”。伏⑤亦不伉⑥，跳⑦亦不扬⑧，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。⑨纯奸能豁达⑩，其人终成。纯粗无周密者，半途必弃。观人所忽，十得八九矣。

【注释】

①内刚柔：内心的阴阳刚柔之气。
②跳伏：激动与平静两种情绪。
③深浅：人内心的城府深浅。
④辄：就。
⑤伏：情绪平静。

⑥伉：高大，引申为情绪激动。

⑦跳：情绪激动。

⑧扬：高昂。

⑨胜人以寿：比人寿命长。

⑩豁达：心胸大度。

【译文】

前面所说的五行，是人的阳刚和阴柔之气的外在表现，即是所谓的“外刚柔”。除了外刚柔，还有与之相应的内刚柔。内刚柔指人的喜怒哀乐感情、激动与平静两种情绪、深浅不一的心机城府。遇到令人高兴的事情，就乐不可支，遇到令人愤怒的事情，就怒不可遏，而且事情一过就忘得一干二净。这种人阳刚之气太盛，性情接近于“粗”。平静的时候没有一点张扬之气，激动的时候也昂扬刚壮不起来，这种人阴柔之气太盛，性情接近于“蠢”。遇到事情，初一考虑，想到的很浅，然而踊转念，想到的

关羽。三国蜀汉大将。字云长。刘备为曹操所败，被俘后封汉寿亭侯。后仍归刘备，镇守荆州。后人尊为“关公”、“关帝”。

却非常深入和精细。这种人阳刚与阴柔并济，接近于“奸诈”。凡属内藏奸诈的人外柔内刚，遇事能进能退，能屈能伸，日后必有一番功业和名声可以成就。既粗又蠢的人，刚柔皆能支配其心，使他们乐天知命，因此寿命往往超过常人。纯奸的人——即大奸大诈者，胸襟开阔，能藏丘壑，遇事往往以退为进，以顺迎逆，这种人最终会获得事业的成功。那种外表举止粗鲁，心思也粗枝大叶的人，只是一味地刚，做起事来必定半途而废。以上这一些，也就是“内刚柔”，往往被忽略，而且一般察人者十有八九都会忽略这一点。

关　羽

鉴别人才时，经常犯的错误是，能识别与自己相同相近的人，却难看到其他类型人才的优点。这是因为以己观人的缘故。“内刚柔”篇专门列出几种典型的内心伏藏例，供鉴别人才时参考。

外刚柔，从外貌形相来判断、识别人物，虽有一些道理，但理由毕竟欠充分，未免含有荒谬的成分，准确性也令人怀疑。如果察人者水平不够，阅历不深，见识不够，错误多多。内刚柔要求从内外结合的角度来考察人物，是鉴别人才的必然途径。许多的聪明人士对自己的鉴人能力很有自信，实际上是一种错误，或者偏信自己的感觉，或者以己观人，错误自然不少；但因他们聪明，有“生而知之”的天赋（或多或少），也能正确识别一些人才，也正因为此，使他们从自信滑向自负。曾国藩从不敢过誉自

己的鉴人才能，世间聪明人十良多，而曾国藩却当世一人，莫不是满招损、谦受益的缘故。

内刚柔，今天人所共知的词是精神世界。听到这个解释，对古代文化了解不多的读者可能会哑然失笑。精神世界由外部喜怒哀乐等感情形式表现出来，察人者即可循流探源，知人心性品质才能了。

内刚柔可粗分为喜怒、跳伏、深浅三种外部表现。

喜怒高重，过目辄忘，近“粗”

喜怒，指人的情感世界。人的心性本质在特殊情形下会真实显现，平常言行情愫未必是真性情的显露。喜怒统指人的情绪剧烈变动。一喜一怒之间，充分表现其对人对物的态度。敢为不平之事拍案而起、挺身而出的，勇气与正义感凛然不晦，使人不敢侵犯。只为个人得失喜怒伤痛的，自私之心也会昭然若揭。细细区分起来，喜怒也有真伪之别。以情感变化来鉴别人的心性与内心想法，是一个依据，但不是100%准确，还应结合平常的行为表现。路遥知马力，日久见人心，古训不可忘。盖因为人能有意地掩盖心中所想与情绪变化。山中有直树，世上无直人，直率坦露之人毕竟是少数。他们掩盖内心本情，多事出有因，这也是发现人物心思的一个依据。

张飞。三国蜀汉大将。字益德。东汉末从刘备起兵，取得益州后任车骑将军。与关羽同称“万人敌”。

喜高怒重，过目辄忘，近“粗”。喜高怒重，为一得一失、一物一事而喜而怒，程度异常强烈，失于常情。凡事过目即忘，做事漫不经心，把许多事忘得干干净净。这种人就是“粗”。粗心大意的人属此；性情刚直、不识进退的人也属此；办事欠考虑、缺乏周密圆润的也属此。

与“粗者”相对应，曾国藩作过一幅对联：

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。

粗中有细、思虑周详的人，行事可做到稳当与变化齐施，精当与简捷并用，而粗者则没有这样的才识策略。粗者如不经过一番磨炼，变得心思周密，是不宜担当大任的；但其优点是没城府，没机谋，没野心，在许多方面倒可以放心运用。

伏亦不伉，跳亦不扬，近“蠢”

伏跳，指人的情绪变化。伏，情绪平静时的状态；跳，情绪激动时的状态。情绪变化剧烈之时，人往往会做出超乎常情常理的举动，因此领导者不宜在生气时做决定。

从人的情绪变化中来鉴别人才，虽有可取之处，但似乎难以作为一个独立的方法来运用，更多情况是一个佐证。有一种情况可独立成行：伏亦不伉，跳亦不扬。

伏亦不伉，意为情绪平静之时，不会激动亢奋，这是正常情形；跳亦不扬，但在情绪应该激动亢奋之时，也不能激动昂扬，作心若死水态，这出乎人之常情。一种可能为故意掩饰，另一种可能是“蠢”，即为：伏亦不伉，跳亦不扬，近“蠢”。

郭嘉。三国时曹操谋士。初投袁绍，后归曹操。任司空军师祭酒，多谋善断，得到重用。

故意掩饰当归于人之常情，非不能也，而不为也。当初，前秦苻坚率60万大军南下攻晋，军马肥壮，声势浩大，有投鞭断流之盛。东晋谢安以区区8万人马迎战苻坚。谢安貌似平静，胸有成竹与人对弈。但内心的惶恐与担忧，只有他本人知道。当以少胜多的捷报传来，谢安仍心平气静地下完那盘棋。但是，在他回到里屋时，高兴得踢掉了鞋子。

近“蠢”的人，对周遭的喜忧感应不强烈，缺少昂扬之气，行为举止呈弱态，不与人争胜负是非，没有胜负是非的功名利欲标准。这是其蠢。但在书中值得论的“蠢”，未偿不可作“难得糊涂”解。前面已论及，凡人末流，困而不学，略过不论，

因此这里的“蠢”，当是各种人才中的一种。“难得糊涂”是古人乐意倡导的一种自修品格，实是一种“不争者，争之也；不伐者，伐之也”式的以退为进的策略，与凡人末流中的“蠢”不可作同义解。

黄忠。三国刘备的讨虏将军。曾于定军山斩曹操大将夏侯渊，任征西将军。

初念甚浅，转念甚深，近“奸”

深浅，指人的心机城府。古语云：山中有直树，世上无直人。人的心机城府并非生而成之。少年人有热情，有理想，有抱负，血气方刚，常以天下为己任，常以为天下无事不能为，有浩薄云天的志向，因社会阅历浅，多有坦诚率直性格，欲坦坦荡荡做人，风风火火成事。进入中年以后，碰的壁多了，渐渐胸中藏得住事，凡事三思而行，相谋而动，不莽撞，不粗心，不声张，沉得住气，容得下事，心机城府渐宽渐深，概因人心险恶、懂得藏伏的缘故。心机城府渐远渐宽，遇事就多有思量，谋定而后动，平平静静、步步为营地行事，功渐积渐高，名渐积渐厚，成就日多，声名日隆，定矣。

初念甚浅，转念甚深，近“奸”。初一接触，印象不深，考虑浅薄，心中不艺为意，仅仅触动了心弦，未生出强烈的反应与共鸣。但转念之间，意识到其重要意义或灾难性后果或重大价值，因而体验加重加深。这样的思维特点有“奸”的成分。心机城府深重的人，遇事多有这种特性。初念甚浅，转念甚深的结果是，把刚接触时没有想到、没有想透的问题重新梳理一遍，既可能有新的发现，也可能竦然惊悸，看到了先前不曾看到的严重后果。

聪明的人，凡事眼前一过，即可把住问题的关键和实质，捕捉、归纳出核心环节所在，因此能迅速地做成正确决定。“奸者”，由于初念甚浅，可能被人视作天份不高，心思迟钝，但因其坚忍执著，知难而进，后来的成就反而会高过原先聪明之人。凡欲

成大器者，少不得聪明，更少不得坚忍执著。坚忍与执著因此是识别人物成就的一把钥匙。

孙策。三国孙坚子。坚死后依附袁术，后在江东建立政权。操任之为讨逆将军，封吴侯。其弟孙权称帝后，追尊为长沙桓王。

“奸者”的实义所指不是奸佞、奸邪，应是心善度事，权谋机变，城府深重，不如此不足以见机，不如此不足以成大业。遍观历史上的功败沉浮，莫不如此。

内奸者，功名可期。内心深思之人，对一个问题翻来覆去地想，局外人只能想像其内心苦思的程度，而不能亲身体验。这种人非常倔强，韧性也足，锲而不舍，钻之弥坚，如何不会成就事功呢？早起的鸟儿捉虫多，即这个道理。笨鸟先飞，这对那些智力不够，勉力而进的人，无疑是一大安慰，也是一个绝佳的榜样。

半途而废者

半途而废是成事的大忌，最根本的浪费是时间，先期投人的计划、物力等的损失都可以转换成时间的损失。造成半途而废的原因中，人的因素是可以事先挑选和避免的。

有一位小孩，因天下大雨，闲在家中不能安分。他的父亲就从一本杂志上扯下一幅世界地图，撕成碎片，叫孩子把地图重新拼好。父亲为自己的机智很得意，以为孩

子至少会“工作”一上午，就准备出门。不料孩子很快就把地图拼好了。父亲怪而问之，小孩回答说：地图背面是一个人像，人对了，世界就不会错。

对用人者来讲，这将是一句名言：人对了，世界就不会错。对合作双方来讲，这意味着满意的合作成果；人选对了，事情就不会差到哪里去。思考欠周密、半途而废者对事功的失败负直接责任，鉴别这类人的一个方法即为：纯粗无周密者，半途必弃。

纯粗无周密，与粗中有细相对，张飞就贵在粗中有细，可惜到头来仍死于粗中少细，因喝醉酒而鞭打部下，部下辱而怒，恶念陡生而割头叛主。半途而废有多种原因，当事者意志不坚是首要原因，没有坚忍不拔的毅力而欲成大事者，历来甚少。聪明有余之士，更应观其是否有坚忍不拔之毅力，如果没有或不足，常常会先乱用人者之耳目，得其信任后，因意志力弱，半途而废，坏用人者大事。其次是能力不足，思考欠周密，造成不可挽回的损失，事情被迫半途而废。

周瑜。三国吴国名将。字公瑾。任建威中郎将，助策在江东建立政权。策死，辅助孙权，任前部大都督。亲率吴军大破曹兵于赤壁。

《孙子兵法》上讲，知可以战与不可以战者胜。纯粗无周密者，性情刚阳，且一味的刚，不分形势，不辨场合，不知进退，任凭性情行事，又缺乏周密思考，惹下事端就不能收场，甚至可能撇下烂摊子一走了之。这种半途而废，识人用人者应负一部分责任。教人做事，除道德品格之外，就应该是智慧，分清可以战与不可以战，哪些可以改变，哪些不可以改变，能战则战，不能战则要忍耐和等待；能改变的改变之，不能改变的接受，如此可以保证事功顺利进行无损，即便有损，也无大碍。

纯粗者还包括做事拖拉，粗中少细，不动脑筋。这种人缺乏计划性，做事情凭着感觉走，行动上似乎风风火火，但事情总不能圆满周到地完成，效率极低。这类纯粗者，如果没有人去督促叮嘱指导，任其行事，也往往会半途而废。纯粗，却肯不断学习的，虽在初始办不好事，但在经验积累中不断改进，锐意进取，又是一种嘉好的品

格，属孔子讲的“困而学之”。“已非昔日吴下阿蒙”的三国时期东吴大将吕蒙，初时有勇无谋，纯粗无周密，后来孙权叫他读书，逐渐成为智勇双全的栋梁之才，败关羽于麦城，威震华夏。

以上种种真假混淆的人才与非人才迹象，不细细分辨，很容易被忽略。许多人常自以为会察人，实际上是“以己观人”的缘故，造成识人用人错误的，十有八九是这个原因。人心不易知，人不可以貌相，此之谓也。

纯奸能豁达者

历来奸贼被痛恨的理由，无疑是卖国求荣，残害忠良，损害多数人的利益；但从个人成功的角度来看，他们又往往是当时环境中最适应的生存者。用人者挑选这类人，一是因为他的有用性，能在一定环境中办好许多事情，二是因为他会说话，讨人喜欢。许多人主，因位在高处，找不到说话聊天的人；一些奸者恰能投其所好，用人者想：留他在身边说说话也好。

马超。东汉末随父腾起兵，后在潼关为操所败，还据凉州。后归蜀汉，任骠骑将军。

这只是表面的结果。从本性上讲，纯奸者又有豁达开朗的特质。“纯奸”一词，更多的含义，是指心机内藏，胸府渊深，喜怒不形于色，哀乐不显于表，为人行事处处保留三分，与“奸臣贼子”有褒贬上的区别。“奸佞贼子”多以身败名裂而终；纯奸而豁达者，由于有宽广的胸襟，容得下人事，举止大度豁然，气魄宏伟，多少有高人之风，能得人喜欢，能得人帮助，又深藏心机，伺机而动，自然是易于成功的。

对比一下耿介朴露的人，“纯奸能豁达者”的优势就很明朗了。耿介朴露的人，忠心可嘉，正直凛然，为国为民鞠躬尽瘁，为家为己两袖清风，是不可多得的人才，深为人主下属敬重。但因其愚忠与耿介，有时也令人难堪，直斥他人之过失，搞得气氛僵化，反而解决不了问题。这种场合下，纯奸者则虽有一套对策，虽有失公允，仍不失为可采用之良方。从旁观者看，耿介之人能学纯奸者的圆滑之长，未偿不是件利人的事。第十三章第六节中讲到的李东阳，虽不满太监刘瑾专权，但考虑到自己不辞官，还可以保护一些善良之人，就忍受被朋友责难的痛苦，心与愿违地与奸臣周旋。这样的直臣才是让人赞佩的，虽不独善其身，而兼济天下。可惜本性难易，道不同不与相谋，要让耿介之人转变个性，千难万难。

庞统。三国时刘备谋士。字士元。初与诸葛亮齐名，号“凤雏”。与亮同任军师中郎将。后刘备采其议，进兵成都。

春秋时期，郑国的郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便打邻邦胡国（即后来的匈奴）的主意。但当时胡国是一个强大的国家，又勇猛善战，用武力固然不容易，想政治渗透也不可能，因为胡汉不相往来久矣。郑武公实施长远战略，派了一位使者到胡国去，说要攀个亲，把自己的女儿嫁给胡国国王。国王自然欢喜，立即答应了。郑武公就做了胡国国王的岳父，把女儿嫁到胡国。

这位新夫人到了胡国，把国王迷糊得昏头昏脑，花天酒地，日夜亲爱，连朝也懒得上了，对国家大事置之不理。郑武公暗自高兴。过了相当时期，他突然召开了一个秘密会议，商议着要开拓疆土，向哪一方面进攻。

大夫关其思说："以目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都有攻守同盟，一旦有事，团结一致对敌。惟有一条路可以试一下，那就是向'不与同中国'的胡国进攻，既可能得到实利，名义上又可替朝廷征讨外族。"

这个提议与郑武公不谋而合，也说到了他的心里。但郑武公一听，立刻反问："你难道不知道胡国国君是我的女婿吗？你怎么敢挑拨离间？"

关其思继续大发议论，口沫横飞地说出一大套非进攻胡国不可的理由，特别强调，国家大事，不可牵扯儿女私情，国君应为国牺牲个人利益之类的话。

司马懿。三国曹操主簿，多谋略。后任太子中庶子，为曹丕所信重。曹芳即位，和曹爽辅政。后杀爽，专国政。其孙炎代魏称帝，建立晋朝。

"狗屁！"郑武公发火了，厉声斥责他："你要陷我于不仁不义吗？你想让我女儿守寡吗？好吧，你既然有兴趣叫人做寡妇，就先让你老婆尝尝滋味吧！来人！把这家伙斩了。"

郑武公心里早已不顾女儿的前途和幸福，而表面上却装出一副慈父心肠，而且为

此不惜牺牲一位大臣。图大谋，舍亲利，古来如此，刘邦亦如此，李宗吾先生称之为“厚黑”，这是纯奸能豁达者的最具有代表性的特点。这样做也极具欺骗性，使对方放松警惕，或无利可胁。

果然，关其思被斩的消息传到胡国，国王对这位岳父大人感激不已。更加纵情声色，渐渐地连边防都松弛下来，连郑国的情报人员也可自由出入。

郑武公认为时机成熟，突然下令，挥军进攻胡国。

郑武公向群臣解释：“兵不厌诈，这是欲擒先纵的计谋呀！我对胡国早主意，牺牲女儿嫁给他，是为其国防秘密，斩关其思为坚定他的信心，使其松懈防备，一旦时机成熟，攻其不意，事成矣。”

郑武公牺牲了女儿的幸福，换来了领土的扩张。欲擒先纵，“奸”；牺牲女儿与关思其，不计小利，“能豁达”；故可以成事功。

纯奸能豁达者，其特点是心机深藏与心胸豁达，由此去鉴别他们，即可知其成就。用人者很难克服的一个弱点是个人的喜好，因同性相悦的缘故，忠正刚直的看不到奸诈多变者的长处，奸诈多变者看不起忠正刚直的呆板迂腐，因此，欲成一番事功的人，必须正视“纯奸能豁达者”的特点。抛去褒贬意义，“纯奸能豁达者”是绝大多数有用之才的共同特征。于鉴人之道，这个观点是极有见地的。纯奸，更确切的说，是富于权谋。

粗蠢各半者

这种人的可取之处是长寿。身负血海深仇的人，如果无力手刃仇敌，不妨与他拼比性命，等着仇敌先死，比他活得长久、快乐，也可视作一种胜利。

孔子把人分为四等，一等为生而知之，二等为学而知之，三等为困而学之，四等为困而不学。第四种人没有进取心，因此孔子认为不足论。在这里论及的“粗蠢者”，名声虽不好听，但其能力品性比“困而不学”的人为高，否则是凡人末流，略而不论。

喜高怒重、过目辄忘的粗人，不存心机，凡事过目即忘，不为忧虑所困，对人生没有太多的奢求，虽然会为惊喜之事狂欢，为恼恨之事怒吼，情绪的激烈程度强过别人，但转眼之间忘得干净利落，在漫不经心中倾向于大肚能容。伏亦不伉、跳亦不扬的蠢人（人言其蠢，未必就蠢），只享受眼前的快乐，不大争名利（因为他知道自己无力去争），随遇而安，顺情行事，胸无城府，也不理会别人对他的“笨”、“傻”、“蠢”的评价，因此生活愉快。粗蠢各占其半的人，无忧无愁，心悦意畅，有意贞般的单纯和快乐，自然能心宽体健，胜人以寿。

古人讲糊涂学，多自诩“难得糊涂”。粗蠢各半者，是自然生得糊涂；而奋争事功、忧心积虑的人终日操劳、案牍劳形，受身外杂务所苦，困扰不堪，性命不易长久；胜人以寿就成为粗蠢各半者的优点。憨人自有憨人福，粗蠢各半者亦有所成，概因为他知道如何利用自己的粗与蠢——或许，这又不能言其粗蠢了。从做人来讲，许多的智者与奋斗者，能以粗蠢看待自己的遭遇，未必不是一件赏心乐事。

赵云。字子龙。初从公孙瓒，后归刘备。曹操取荆州时曾救护甘夫人和刘禅。后任翊军将军。从诸葛亮攻关中，不敌，退回汉中。次年死。

粗蠢各半者，因其漫不经心，要防其无心误事，但无野心这一点是好的，可以派上许多用场的。天生我才必有用，即此理。曾国藩一生大半内心苦烈，自我约束，但操劳过度，甚于他人，虽功高形伟，声名播于后世，但生时所受病痛与忧患的折磨，又非常人所能及，60岁时，右眼已不可见物，不到62岁就去世了。追求功名的人，不以此为苦；欲享受生活的人，则不以为意、概生平所求不同的缘故。察人鉴质时，应充分考虑人物的需求和愿望。

第八章　观察容貌

第一节　总论容貌

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

【原典】

容[①]以七尺[②]为期[③]，貌[④]合[⑤]两仪[⑥]而论。胸腹手足，实接五方[⑦]；耳目口鼻，全通四气[⑧]。相顾相称[⑨]，则福生；如背[⑩]如凑[⑪]，则林林总总[⑫]，不足论也。

【注释】

①容：指人的整个身体，包括胸腹、手足、腰背等，还包括举止、情态，如行、坐、卧、食，以及言谈话语和喜怒哀乐等。

②七尺：人的身躯。古代尺小，称人的身躯为“七尺之躯”。

③期：限度。

④貌：特指人面部的形象状貌，包括口鼻耳目及其动静姿态。面部是生命力旺盛与否、先天禀赋优良与否的表征，体现着人与自然和社会的关系。古人称：“列百部之灵居，通五腑之神路，推三才之成象，容一身之得失者，面也。”

⑤合：这里是“就”的意思。

⑥两仪：指阴阳，包括天地、雌雄、男女、尊卑、动静、有无的相对相斥又相辅相成的事物，本为易学概念，这里用来论人，指天庭和地阁。还有一种说法，指两眼或手足。

⑦胸腹手足，实接五方：五方，指金、木、水、火、土．这里指五脏对应五行，对应关系为：肝属木，心属火，肺属金，肾属水，脾属土。五脏又与胸腹手足相通，因此说“胸腹手足，实接五方”。

⑧耳目口鼻，全通四气：四气，四时之气，又指五脏之气。阴阳五行家和中国医

家认为，人的五官与五脏及四时相通，对应关系如下：目通肝，为肝之窍，属春；舌通心，为心之窍，属夏；鼻通肺，为肺之窍，属秋；耳通肾，为肾之窍，属冬；唇通脾，为脾之窍，属四季末。

⑨相顾相称：相顾，指人体各个部位的相互照应和匹配。相称，指人体各个部分的对称和协调，“相顾”和“相称”，是古代玄学理论的一个重要原则。

⑩背：悖，反，即人体的各个部位不相互照应、匹配。

⑪凑：紧，密，即人体的各个部分不彼此对称、协调。

⑫林林总总：纷纭散乱的样子。

张郃。三国魏国将领。先附袁绍，任宁国中郎将。官渡之战后归曹操，任左将军。诸葛亮攻魏时，在木门作战中箭而死。

【译文】

凡是观人察质，姿容以七尺躯体为限度，面貌以两只眼睛（也有指天庭与地阁）来判断。人的胸腹手足，实际上与金、木、水、火、土五行对应，都有它们的某种属性和特征；人的耳目口鼻，都和春、夏、秋、冬四时之气相贯通，也具有它们的某种属性和特征。人体的各个部位，如果相互照应、匹配，彼此对称、协调，那么就会为人带来福分；如果相互驳杂或彼此冲战，使相貌显得纭纷杂乱，就不值一提了。

在古人那里，容与貌是两个概念，合称“容貌”。从鉴别人物角度分，容以七尺为期，当是指人的整个身体，包括头、颈、胸、背、腰、腹、臀、乳与四肢手足。细分，容有两个方面的内容，一指身体的静态表现（如前所述），二指身体的动态表现，如言谈举止，喜怒哀乐。通过身体的静态表现（容的静态），可以发现人外在的美，这是一种装饰，可悦人一时之乐；通过身体的动态表现（容的动态），可以发现人的心性品质能力，这是鉴别人才的主要根据，虽不易知，但可悦人一世之乐。

貌合两仪而论，当是指头面上的形象状貌，包括口、鼻、耳、目、眉等。貌应该是容的一个构成部分，由于人的精、气、神主要体现在面部，因此把“貌”单列出来与“容”并行而论。细分，貌也包括两个方面。一是构成貌的具体物什眼、耳、鼻、口、眉，是静态的貌；二是动态的貌，它构成人的情态。由于情态在考察人物内心活动中的重要作用，后面单辟一章专门论述。貌的静动两方面，功能与容同。

从理论上讨论，分人为“容”与“貌”两部分，是可行的，而且是必要的，有利于理清鉴别、考察人物这种特殊活动的行为脉落和层次，为研究鉴别人才的工作提供一种参考。在实践这种活动时，基于经验和综合判断，不排除天分和人类的某些神秘感觉因素。佛学中统之为“缘”，这可以用来解释一种现象：虽知他为一人才，终不能为我所用（徐庶进曹营不包括在这种现象内，这里讨论的是当事双方都有合作的愿望与感情，却始终走不到一块儿来，“夫妻是缘，无缘不聚”即含此理）；另一种情况是，在我这儿总不能体现他的才能，做不好许多本可以做好的事，换到其他处，却有如神助，办事顺畅淋漓如行云流水而有功。这种现象可以找到许多解释理由，如时机、环境等。“缘”说仅为一种参考，不作定论。

分人为容与貌两方面，使考察人物的活动更严谨，更有层次，能克服泛泛而论的缺陷，也不致流于宿命论。

和谐为美。容貌如果和谐，配合有情，也是美的。容貌的美天然生成，但考察人物不以身体四肢容貌的长短肥瘦为标准，美丽修长固然让人心悦，但人物的有用性，多在才，少赖貌。因此，能两兼其美，才貌双全，固然最好，然而难求；二者不可兼得时，宁可才有余。自古红颜多薄命，有其社会历史性，更多是因为人的占有与劫掠欲望；生有红颜而不欲自救自助者，其薄命结果在今天是另一种责任和悲剧。

诸葛亮。三国蜀汉政治家、军事家。字孔明。东汉末，隐居邓县隆中，称为“卧龙”。刘备三顾茅庐请其出任谋士。后任丞相，刘禅继位后，封武乡侯。

胸腹手足，耳目口鼻，不论大小美丑圆缺，相顾相生，互相配合，就是好的。这合于自然之理，人为天地所生，其自然本性、动物属性虽有改变，但始终不会消失（比如春天是动物的发情期，而人的春情萌动也在这个季节最盛，强奸、乱性、偷情，春季的比例高于其他三季）。匀称、配合有情是自然美的法则，也适用于人。

反之，如背如凑，林林总总，则不足论了。容、貌各部位挤压拼凑，破坏和谐的原则，纷纭杂乱，不佳，也不足论。

另有一种奇貌。孔子生得丑，鼻孔上翻，不合于美的原则，因此虽盛名隆于当世，却始终未被重用。这里有一个美与才的问题。又有许多人生得英俊美丽，才名双全。因此，貌的美丑不能作鉴人标准。可惜许多用人者，拂不去心中的美丑情愫，爱屋及

乌，恨人脊里，不能广纳天下豪士，故其事功败垂成，不能全终。而历代开国雄豪，则纳名士不拘小节，故可成其万世之功。现在虽不以兵政逐鹿天下，而人才的道理，商场如战场，根本原理与法则都是相同的。乱世用奇，治世用正，以奇始，以正合，始终是不变的。

诸葛亮

身相三停，不在长短，而在方正，配合有情

三停，指身体的上、中、下三个部分。上停，指头；中停，从肩至腰这一部分；下停，从腰至足这一部分。上中下三停匀称适度，大小长短相互配合有情，彼此均衡，合于这些条件的就是好的。这与黄金分割是相应的，一个用具体、直观来体现美的原则，一个用数字来量化、规范美的原则。

古人云：身分三停，头为上停，有人矮小而头长大者，有身长而头短小者；自肩至腰为中停，中停要匀称；自腰至足为下停，要与上中停齐美。一身三停相称为美。

考察容貌，总的原则是：相顾相称，则福生。不以美丑长短为标准，不以貌取人。如果破坏了相顾相称原则，就不足为论了。相顾相称原则与和谐不完全等同。和谐的就是美的，但相顾相称，并不意味着美，而是有病有药的意思。

总论容貌，有“十美”、“十清”的说法。

孙权。三国时吴国建立者。字仲谋。东汉末，继其兄孙策据有江东六郡。229年，称帝于武昌，国号吴，迁都建业。

“十美”

1. 手掌温软如绵，且眼秀有神，口大能容拳；
2. 一身之肉如玉如珠；
3. 身瘦头圆；
4. 耳后肉丰满，又不脑后见腮；
5. 阴囊溢香，皮肤光润，气色长期鲜明；
6. 身黑面白，手背黑而掌心白；
7. 眼睛清澈有神，嘴唇红润；

8. 身材短小而声音清晰宏亮；
9. 眼有夜光，黑暗中能视物；
10. 胡须清秀。

“十清”

1. 声音宏亮，先小后大；
2. 毛发细软；
3. 牙齿细小整齐，洁白如玉；
4. 手掌红润，手指修长，掌纹如丝；
5. 耳白于面，且色泽光润；
6. 眉毛油黑，头发光亮整齐；
7. 眼睛清澈有神，口唇红润；
8. 人体瘦而不露骨，肤色红润；
9. 女人体瘦而乳房坚实饱满；
10. 肚脐既深又大。

能尽合以上所说的“十美”“十清”，就是完美之相。但实际生活中能与此完全相合的寥若星辰。

第二节　考察仪容

容贵“整”
“整”非整齐之谓
五短多贵，两大不扬
负重高官，鼠行好利

【原典】

容贵“整[①]”，“整”非整齐之谓。短[②]不豕[③]蹲，长不茅立，肥不熊餐，瘦不鹤寒，所谓“整”也。背宜圆厚，腹宜突坦[④]，手宜温软，曲若穹弓，足宜丰满，下宜藏蛋[⑤]，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[⑥]，不拜相即鼎甲矣[⑦]。

【注释】

①整：这里指匀称、均衡。

②短：与“长”相对，长指个子高大，短指个子矮小。

③豕（shǐ）：猪，这里名词作状语，意思是像猪一样，下文的“茅”、“熊”、“鹊”都是这样。

④突坦：突出而平坦，这里是饱满的意思。

⑤下宜藏蛋：完整的说法为“足底下宜藏蛋”。足底最忌其平如板，古人认为，足心呈“凹”字形，即足弓高虚能藏蛋为佳，主大富。

⑥妙神：指总体风度、气质上佳，显得文雅潇洒，一说指眼神及其风采。

⑦鼎甲：古代科举殿试中名列一甲（共三甲）的共三人，头名状元，二名榜眼，三名探花。

【译文】

人的姿容可贵之处就在于“整”，这个“整”并非整齐划一的意思，而是要求身体的各个组成部分要均衡、匀称，构成一个有机的完美整体。就身材而言，人的个子可以矮小，但不要像一头蹲着的猪；个子也可以高，但不能像一棵细长无筋的茅草那样插立着。从体形来看，可以胖，但不能胖得像一头贪吃的熊那样臃肿；也可以瘦，但又不能瘦得如同一只寒鸦那样单薄。这些就是本节所说的“整”。再从身体各部位来看，背部要浑圆而厚实，腹部要突出而平坦，手要温润柔软，手掌则要弯曲如弓。脚背要丰厚饱满，脚心要空，空到能藏下鸡蛋则佳，这也是所谓的“整”。五短身材虽看似不甚了了，却大多地位高贵，两腿长得过分的长往往命运不佳。一个人走起路来如同背了重物，那么此人必定有高官之运，走路若像老鼠般步子细碎急促，两眼又左顾右盼且目光闪烁不定者，必是贪财好利之人。这些都是固定格局，屡试不爽。还有其他的格局：如两手长于上身（最好超过膝盖，如刘备），上身比下身长，再有着一副上佳之骨，那么一定会有公侯之封。再如皮肤细腻柔润，就好像绫罗布满全身。胸部骨骼隐而不现，纹秀别致，再有一副奇佳的神态，不做宰相，也会高中状元。

从外貌鉴别人才，最易流于主观判断，但社会阅历丰富的人，总能从外貌发现人才的若干特征，本节要讨论的即是这种特征的特性和规律。从外貌鉴别人才，“整”是其规律的不二法门。整，不指人长短漂亮英俊，而是人的身体部位均衡、匀称、协调与否。在国画中，各图位匀称是美的，而奇峰险水、布局奇异的，也是美的，关键在它的整体风骨情调有绝妙的神韵。人才之道同理，因此不以长短肥瘦论英雄。

容贵整之一

以长短肥瘦论英雄，道理仍在一个“整”字，包含着阴阳五行生克调和的辩证道理。简单的道理可归结为：木受金克，如果木弱金旺，一克便没了生的消息；如果木弱金弱，木虽不会消失，但也无大用；如果木强金弱，金不但克了木，反受木辱；如

曹丕。即魏文帝。三国时魏国建立者、文学家。曹操次子。操死，袭魏王，不久代汉称帝，都洛阳。爱好文学。

以长短肥瘦而论，矮者不惧其矮，分寸得度，则以短为贵。一寸短，一分险，一寸长，一分强，指兵器而言，物的有用性也在于此。身材矮小无妨，但应有挺拔、气度不凡之势，自然不是普通人，胸中往往有奇气。如果形如蹲着的豕（猪），无进取慷慨之志，自然不足为论。

身材高长也无妨，高者自有高的优势，如篮球，反而以高为贵。身材也以高的为美妙，如时装模特，配偶标准。高虽好，但如果高长如风中茅草，虽长立在众物之上，风吹即摇摆不定，自然难以负重挺拔，终不可用。

肥也无妨。胖为美，瘦为美，各时代标准不一样，每个人喜好也不一样。以胖为美者喜其丰满，以瘦为美者喜其纤丽，不可惟一而定。胖，如无臃肿虚浮之态，也不像贪吃懒惰的肥熊，不失其灵便有力特征，当然也是好的，自有其特长和用处。

瘦也无妨。瘦，如果不轻佻浮扬，不像风中竹杆，不像寒冬孤鹊，有稳重端厚感，有筋有骨，筋劲骨植，高而不虚，长而不弱，轻而不飘，瘦而刚劲，当然也是不错的。

马谡，初从刘备克蜀，好论军事，为诸葛亮所重。诸葛亮攻魏时，任为前锋，违反节制，大败于街亭，下狱死。

由长短肥瘦而论，只要调停中和，互补互用，匀称协调，折中均衡，即可入用。如果短过了头，如卵石乱堆，不成形貌，自然丑陋无用；长过了分，如风中长蒿，纤弱单薄，自然不为栋梁；肥过了度，如惰食笨熊，臃肿虚浮，呆头呆脑，自然不能当众兽之王；瘦削了蜂腰之美，则形吊影单，孤苦凄弱，无力与命运事物抗争，缺乏斗争意志，自然难有成就。所谓“楚王好细腰，宫中多饿死”即是一理。长短肥瘦的标准，就是以“不茅立”、“不豕蹲”、“不熊餐”、“不鹊寒”为标准。

容贵整之二

长短肥瘦论人整体态势，是远观的姿态。背腹手足则论述容贵整的若干细节形态，作长短肥瘦的补充。

长短肥瘦不以美丑为标准。腹背手足也不以形状和美丑、肤色论人前程和才能，而是论其特点。

背宜圆厚，厚能负重，担当大任的象征；圆可通融，是立于群人之中左右逢源、四通八达，行事有分寸、有办法的灵活通变的象征。腹宜突坦，腹部外突而不失平坦之征，表明有承受大任、突出在众人之外之象，但又有平坦之势，供他人平稳生活之地。这样的人才有为他人的宽阔胸襟。

手宜温软，是贵人之相。大凡有地位有权势有财富的人，脱离体力劳动多年，休养处尊，即便如刘邦一样早历艰辛的人，体势劲力已大变，手上的毛茧消失得干干净净，反而成了温软之物，再加上香薰玉沐，自然不是劳动人民的粗硬大手可比了。

足宜丰满，下宜藏蛋。这一点可用现代生理解剖学来解释。足分弓形足和扁平足，概源于骨骼构造。弓形足高的，足弓下可藏下鸡蛋。扁平足不利于足部血液循环，因

此不胜长力行走，因此曾有一段时间征兵对扁平足有限制。弓形足弹性好，行动迅捷，血液循环快，不宜疲劳，宜于长足跋涉，因此是军人必备条件之一。

以上对背、腹、手、足“整”的要求，在现代解剖学上都可找到对应的依据。这是中国古人在认识人这个问题上的一种逻辑，可惜生理学的应证仍欠缺许多有说服力的数据，倒不如中国古人的直觉智慧来得快而直观。

曹植。三国魏诗人。字子建。曹操子。封陈王，谥思，世称陈思王。早年受曹操宠爱，欲立为太子。及曹丕、曹叡相继为帝，备受猜忌，郁郁而死。

容贵整之三

五短多贵，贵在其短，短得有分寸，不失匀称协和之美，或互补有情，配合奇佳，自然不是一般的人。两大不扬，两条腿纤细竿长，失去了协调之美，突破了习惯标准的长度，当然难看，是不值得称扬的“修长玉腿”了。自然不足为论。

负重高官，行路有如重负在背，沉稳有力，坚实稳健，不疾不徐，而无大山压顶之绝望吃力态，也是好的，是担当重任的象征。这种任重道远的类比取象手法，涵盖了中国古人思维方式的结晶。鼠行好利，道理同一。行步像老鼠一样细碎快速，无声而疾，急速匆忙，左顾右盼，目光闪烁不定，稍有声响，即如惊惶鼠窜。这种人是生性好利之人，不是重义气重朋友的汉子。从做人来看，好小利之人，往往心怀鬼胎，

走起路来碎步匆忙，贼眼顾盼碎步不怕，怕的是加上贼眼顾盼，“鼠行好利”，实在是绝妙好词，传神之语。

以奇为贵

用人讲究乱世用奇，治世用正；兵法上也有奇正结合之说，鉴别人才时也有奇正全偏的区别。在容贵整的三种表征之外，另有一种以奇为贵的特例。鉴人察性，除了用一般的原则方法之外，奇人异士又是一种奇特的例证，不合于常情常理。

姜维。三国时魏将，后归蜀，得诸葛亮信重，任为征西将军。亮死，继领其军。后降于魏，因拟恢复蜀汉，事败被杀。

传说中，黄帝长着一副龙颜，颛顼载牛而出，帝喾重列长齿，尧身长十尺，眉分八彩，舜眼睛重瞳，禹耳朵洞三孔，商汤臂生两肘，武王眼睛如阳斧高举，周公背驼如偻，皋陶生有马口，孔子反羽。以上被古称为十二圣人的，无不生有奇相，因此其

贵非常。在《三国演义》里，也演用了这种说法，刘备两耳垂肩，双手过膝，关羽身高九尺，面如重枣，曹操也是一幅勇武奇相。这些说法究竟有多大的可信度，已无从考证，对普通大众而言，也勿须考证，旨在让实一种说法：以奇为贵。

姜　维

手长于身，身过于体，是奇相；罗纹满身，胸含秀骨，是奇相；但二者都不少得"精气神妙"，精气神足，体态饱满，照古人之说，不封侯王宰相，也可高中状元。自隋唐科举以来，宰相与状元都是史册可数的，他们有无以上各种奇特征相，实已难考。但孔子身高1.92米，长相丑陋，已是历史定论。

另有七种奇相、清、古、秀、怪、端、异、嫩。

清　汉高祖刘邦鼻梁高，眉骨隆圆。唐太宗李世民有龙凤之姿，天日之表，李珏天庭饱满，右边眉骨隆起，伸入发际。这些就属于清。

古　老子身形像乔木，孔子面如蒙淇（古人避邪驱鬼时用的面具），闳夭（周文王时的大臣）的脸上看不到皮肤，这些就属于古。

秀　张良像美丽的少妇，陈平身体洁白如玉，就属于秀。

怪　卢杞（唐代奸臣，见第十三章第二节）脸带青色，形同鬼貌，有龙一样的唇，豹一样的头。宋人赵方眼睛能穿天入地，鬼谷子牙齿显露，喉结突出。

端　皋陶脸色青绿，如剥了皮的瓜，张飞环眼虎须，此属端。

异　尧的眉毛分八彩，舜的眼睛有两个瞳仁，大禹耳朵有三个孔，周文王有四个乳头，苍颉有四只眼睛，李峤则更是气从耳出，这些当属异。

嫩　颜回额骨中央突出，岑文本长眉过目，肉不称骨，这些属嫩。

容与形、神有世俗的关系。形有余的举止端庄，严肃，巍巍然而来，怡怡然而去。形不足的却是猥猥琐琐，神态萎靡，走路摇晃不定，声音嘶哑。

形有余的，具体而言，指眼睛明亮有神，精神抖擞，举止端正，办事沉着老练，

处变不惊，不论何时何地，都能坚守其节操。也就是“不以物喜，不以己悲”的境界。一个人能做到此，已是难能可贵，其命运当然属高贵之辈。

阮籍。三国魏文学家、思想家。曾为步兵校尉，世称阮步兵。与嵇康齐名，为“竹林七贤”之一。

形不足就是形有余的反面，即精神萎顿，气质猥琐，到了无以复加、不可救药的地步。以这种状态立于人世，肯定惹事生非而招来官司牢狱之灾，即便阴差阳错做了官，最后也得丢掉乌纱帽。

以下以特征而论，点到为止，不属定论。

富 形厚神安，音清声畅，头大额隆，眼明眉阔，耳厚唇红，面方鼻正，背厚腰直，肤润腹垂，以及坐如镇石，行若浮云等。

贵 三停均匀，身体匀称，体态均衡，风度飘逸，举止端庄，仪态万方。目清眉秀，炯炯有神，鼻若悬胆，气象堂正，额头宽广，气宇轩昂，口唇方正，刚毅沉雄，英气勃勃，面色红润，神情润朗，刚毅稳健，龙行虎步。一个人的外形相貌可以表现他的精神状态，要求神有余，即眼睛明亮，神情安泰，深沉干练，荣辱不惊。具体来说有七种表现：一要含蓄而不晦涩；二要安稳而不呆板；三要神气飞扬而不轻佻；四要神气清淡而不干枯；五要和蔼亲切而不懦弱；六要正气凛然而不凶横；七要性情刚毅而不孤独。气则要求气宽、气和、气清、气正。气宽使人虚怀若谷，气和可以善待他人，气清可以清正宏荣，气正可以为天下楷范。孟子不恋高官厚禄，只养浩然之气，其故就在此。

从世俗来看，一个人品德高尚，才高识远，雍容大度，气宇轩昂，勤学上进等，

自然聪明睿智，才能卓绝，有高迁的机会。

寿　从精神气质上看，性情温和，心胸开阔，行坐端庄，饮食从容，声音清亮，欲望较少，气息不喘如龟息等等。从相貌上看，耳长贴于脑后，眉毛秀长，人中长直，气色平实，不胖不瘦。

夭　神昏气弱，有色无光，举步不定，目光呆滞，腰板不直，面色艳如桃花等。

嵇康。三国魏文学家、思想家、音乐家。字叔夜。世称嵇中散。崇尚老庄，讲求养生服食之道。与阮籍齐名，为“竹林七贤”之一。

贫贱　将“贫”与“贱”合称，反映了古人片面的观点：认为“贫”者必“贱”，反过来，“贱”者必“贫”。以今人的眼光来看，至少不完全是这样。“贫”的古义是缺乏生活必需的粮、物、钱等，指的是物质方面的东西。而“贱”指的是人品格卑劣、低下，这是就精神、人格方面而言，属于意识方面的东西。无论是过去、现在、未来，还是中国、外国，都有贫而不贱者（如武训），贱而不贫者（太多了）。形相庸俗，神情怯懦，面色无光，喜怒无常，缺乏毅力，志大才疏，心浮气躁，得志猖狂，没有主见。

孤苦　额头宽广多皱纹，背部削薄少肉，面色无光，走路时头部低下，上体前倾（与思考问题区别开来）。性格内向，性情古怪，神气不定，感情脆弱，思维怪异，举

动令人费解等。

另外，不同脸型有不同的象征。

目字脸　脸形呈长方形，做事有热情，有干劲，自尊好强，不服输。

同字脸　腮骨发达，因此腮帮子宽，脸形呈四角形，生性聪慧，为人宽宏大度。

山字脸　下颌部肥大，使脸呈山形，这种人坚韧，不达目的不罢休。

甲字脸　额头宽阔，下巴尖突。此脸型者做事长于思考计划，但难付诸实践。

用字脸　左右面颊不对称，为人处事浮躁，不够稳重。

王弼。三国魏玄学家。曾任尚书郎。少年即享高名，好谈儒道，与何晏、夏侯玄等同开玄学清谈风气，竞事清谈。

申字脸　两边颧骨异常突出，下巴却尖瘦，易激动，且执拗，顽固不化。

田字脸　脸部宽肥开阔，有耐性，有韧劲，为人坚强刚毅。

圆字脸　整个脸面圆圆胖胖，性格开朗，心胸广阔，无忧无虑。

王字脸　颧骨特别发达，为人敢说敢做，敢爱敢恨。

风字脸　脸部皮肤松垮，此脸型者生性消极懒惰，无进取心。

第三节　考察外貌

貌有清、古、奇、秀之别
得科名星者早荣
得阴骘纹者迟发
二者全无，前程莫问

【原典】

貌有清、古、奇、秀之别①，总之不必须看科名星②与阴骘纹③为主。科名星，十三岁至三十九岁随时而见④；阴骘纹，十九岁至四十六岁随时而见⑤。二者全，大物也⑥；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。阴骘纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见⑦。得科名星者早荣，得阴骘纹者迟发⑧。二者全无，前程莫问。阴骘纹见于喉间，又主生贵子；杂路不在此格⑨。

【注释】

①貌有清、古、奇、秀之别：清，即清秀的相貌，指精神俊朗、气度清纯之相，以及谈吐温文尔雅、举止端庄斯文之态。古，即古朴的相貌，指为人纯朴、气质敦厚之相，以及言谈举止朴实无华之态。奇，即奇伟的相貌，指形相体格魁梧伟岸，风度气势非同凡响。秀，即秀美的相貌，也就是形貌美丽英俊之相和风度可爱怡人之态。

②科名星：是上腾于天庭而凝结于帝座的紫气，它处在印堂与眉毛之间。

③阴骘纹：相术称眼眶下之纹叫卧蚕，也叫阴骘纹。

④科名星，十三岁至三十九岁随时而见：古人认为，人的青年期从13岁开始，壮年期至39岁为界限。科名星在这段时间能“随时而见”，主年少时的荣辱。

⑤阴骘纹，十九岁至四十六岁随时而见：19岁至46岁，是一个人的成熟阶段，见识增加了，修养更深，因此，会有阴骘纹出现，这是其一；其二，阴骘纹是后天靠积德修道而成，并主人大器晚成。所以，19岁与46岁，相对科名星的13岁与39岁要晚一些。

⑥二者全，大物也：二者，指的是科名星和阴骘纹。大物，不同一般的人物。

⑦阴骘纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见：假寐，指似睡非睡的状态。因阴骘纹细小，只有在皮肤松弛时，才容易看见，所说，“阴雨”和“假寐”时易见。

⑧得科名星者早荣，得阴骘纹者迟发：科名星在13岁起，所以主“早荣”。而阴骘纹是靠后天人的修养、行善、积德所养成，所以到一定年纪才出现，主“迟发”，大器晚成。

⑨杂路不在此格：杂路，指阴骘纹不在咽喉部位，而在其他部位。格，格局、模式。此格，指的是“见于喉间”、“主生贵子”。

司马炎。即晋武帝。晋朝建立者。字安世。司马昭长子。公元265年继昭为相国、晋王，不久代魏称帝。280年灭吴，统一全国。

【译文】

人的相貌有清秀、古朴、奇伟、秀美的分别。这4种相貌主要以科名星和阴骘纹为主去辨别。科名星，在13岁到39岁这段时间随时都可以看到，阴骘纹，在19岁到46岁这段时间也可随时看到。阴骘纹和科名星这两样都俱备的话，将来不会是一般的人物，能够得到其中一样，也会富贵。科名星显现在印堂和眉彩之间，有时会出现，有时又隐藏不现，形状有时像钢针，有时如小球，是一种红光紫气，在喝酒之后和发

怒时容易看见。阴骘纹出现在眼角之处，遇到阴天或下雨天便能看见，像三股叉的样子，在人快要睡着的时候最容易看见。有科名星者，少年时就会发达荣耀，有阴骘纹者，发迹的时间要晚一些。两者都没有的话，前程就别问了。另外，阴骘纹若现于咽喉部位，主人喜得贵子。若阴骘纹出现在其他部位，则不能这样断定，属其他杂格。

杜预。西晋将领，学者。曾任镇南大将军，都督荆州诸军事，以灭吴功，封当阳县侯。多谋略，时称“杜武库”。

本章不依原文作详细评述，而对相关理论作适当补充。

阴骘纹

什么是阴骘纹？这个名词在今天的许多书籍中是少见了。阴骘一词源出《尚书·洪范》：“惟天阴骘下民。”意思是说，上天默默地安定下民。项本是“定”的意思，后指阴德。在古代观人学那里，眼睛眶下之纹主阴骘之事，故称其为阴骘纹，今天称为眼袋。

人的相貌有老少变化的不同。先天与后天的相貌有变化，儿时自然之相与成人后社会之相有差别，平常之相与突变时之相有差别，内心之想与表面之相有差别，盖因为人有自然特性，又有社会属性，其相貌也随各种事态而变化。外界的吭过境迁，会反映在相貌上来，人身上的修养、学识、胆气、情绪、性格、生活的变化，也会反映在相貌上。阴骘纹本质上是相貌易发生变化的相貌之一部分。

羊祜。西晋大臣。魏末任相国从事中郎，掌司马昭机密。司马炎代魏后，与他筹划灭吴。为官清俭，临终举杜预自代。

阴骘纹还是“变相”的主要依据。《拍案惊奇》上讲了一则关于阴骘纹的故事：明朝时的袁柳庄是一代观人大师（著有《柳庄相法》），是当时朝中官宦们的府上贵客。一次，王部郎家中疾病不断，便请来袁柳庄为其“诊断”。袁柳庄一看，便说是有下人妨主。正在这时，一郑姓奴仆出来，袁柳庄看其相，便断定是此人。后来，王部郎将郑遣送出门，自此，王部郎家眷病愈。郑某出门后，一次上厕所，捡到了 20 多包银子，一般人当然会惊喜若狂，而郑某心地善良，心想：这么多银子，一定是有人用它作大用，自己拿了，于心不忍；况袁柳庄相面，断定我已是贫苦之相，金钱在身，只怕招来横祸。于是，他就在厕所一直等到了主人。此银乃是一地方大员上京疏通关节之用。此大员也姓郑，见有此拾金不昧者，大为感动，恰好此官无子，收郑某为义子。后此官平步青云，郑某也靠他世袭得了官职。几年后，郑某回京拜访原主人王部郎，说起自己境遇，二人大为感慨，并对袁柳庄相错面而颇有微词。这时，恰好又遇袁柳庄前来拜访王部郎。郑某为了奚落袁，又换上昔日为仆时的衣着，在一旁侍茶。袁进门一看此人说：“此人应是金带武官职，怎为一奴呢？”王部郎提醒他：“此人就是你几

年前相过之人，说他妨主，且贫贱，今日又怎么言其贵呢?”袁说：“此君满面阴德纹起，若非救人之命，定是还人之物，骨相已变，看来有德于人，人亦报之，故有今日之贵。”此话一出，王、郑二人大为折服。

这个故事更是形象地说明了阴骘纹，也就是行善积德对人一生命运的影响。

考察形貌气质和精神

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

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

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

古相　古相有两种，一为古朴之相，就是前面所述那种。但古朴而不清秀，就与庸俗相近。二是古怪之相，形貌特征为：体形奇怪，甚至是粗俗丑陋。性格内向，性情孤傲、孤僻，郁郁寡欢。古相的吉凶，是根据“古”中是“清”是“浊”而决定，古而清，命运亨通大吉大利；古而浊，命运不济穷蹇孤穷。

孤相　就是孤独贫困之相。其特征是：体形孱弱，神色浑浊萎靡，脖子长，两肩缩，脚歪斜，旁袋偏，坐时不断摇动，走路时张牙舞爪，如同手抓东西，又如水边孤鹤，雨中鹭鸶。孤相主人性格内向，乖戾无情趣，心胸狭窄，命运不济。

恶相　恶相就是凶煞恶神之相。“恶者，体貌凶顽如蛇鼠之形，豺狼之行，或性暴躁，神惊，骨伤节破。”生有此相的人，心地狭窄，性情卑劣，阴险狡猾，无恶不作，声如豺狼，毫无理智，不讲信用，不懂礼义，好害他人。金庸先生《天龙八部》中讲的四大恶人形象，可与此作个印证。

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

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

考察人物的十种方法

古人传下的这十种方法，是从相貌上来考察人物的十种观察点和角度。

前三法是观人的精神状态，四、五、六、七、八法是讲如何对人的形相体貌进行细致入微的观察。第九法是讲察人的“声音与心田”的善恶，第十法讲“形局与五行”，实际上对人的形相、体貌、精神各方面进行总体上的把握，也就是对前九法的总结。十观法的内容由“神”到“形”，从局部到全局，层层推进，无论从单方面，还是整体，都容易了解、掌握。

1. 看一个人的相貌仪态是否有威严

一个人相貌堂堂，中正有威严，当然是富贵中人。这犹如猛虎下山，百兽见了，莫不惊慌恐惧而逃。又如雄鹰飞腾，狐兔之类战战兢兢。而有否威仪，并不只是在他发怒生气的时候，即便他和颜悦色的时候，你也能感到那种威力，震慑人心。看一个人的威仪不光是眼睛，还要观察他的颧骨、神色等。这种威仪是内敛的。

2. 看一个人的厚实和精神状态

周处。西晋人，字子隐。少时横行乡里，和蛟、虎合称“三害”，后斩蛟杀虎，发愤改过。历任晋新平太守等职，迁御史中丞，权贵恶其强直。

一个人的身体好比万吨巨轮，在巨浪中行驶，稳稳当当，摇不动，拉不动。不论是坐着睡着，精神状态都是晶莹灵透。即使久坐，也不会困顿浑浊，而是愈坐愈有神气。他的精神状态如旭日东升，光芒直射他人的眼目。又像是秋天长空皓月，清辉光亮。凡有此相者，不是大贵，也是中贵。

3. 看一个人是否清浊

一个人的身体厚实，当然是富贵之相　如果身体瘦弱，但精神爽然，也是贵相，这就是所谓的清。精神浑浊则为厚。这种人也有大福。但浑浊中没有神采飞扬、这就叫软，这种人孤独无子，或短命夭折。

4. 看一个人的头是否圆，额是否高

头乃一生之主宰，四肢之中枢，若头顶高耸呈方形可能是至尊至贵的天子。额方，头顶突出的人，便是辅佐大臣。头脑滚圆的人富裕长寿。头脑扁窄者困顿穷蹇。额头低陷的人碌碌终日，难得成功，再遇刑克冲杀，一生愚蠢、凶顽，大为不吉。

5. 看面部配合

何谓五岳，左颧为东岳，额头为南岳，左颧为西岳，地阁为北岳，鼻为中岳。东岳要适中周正，切忌粗露下塌。南岳要平阔中正，不能低陷洼窄。西岳的要求同东岳一样，且两边颧骨要对称。北岳要方圆满，不能尖突歪斜弯曲翻卷，中岳要求方方正正，气势挺拔，直接印堂。五岳之间还要互相朝拱，彼此顾盼，这样的话，有朝中大臣之富贵。

郭象，西晋哲学家，字子玄。官至黄门侍郎、太傅主簿。好老庄、善清谈。著有《注子注》。

何谓三才，三才是指额门、准头（鼻）、地角。三才又叫三主、三表，是专指面部而言。三才最主要也是最重要的要求就是长短、高低、大小都要平等匀称。上才——额门长了，年轻时忙苦辛劳；中才——准头长了，福禄俱全；下才——下巴长长，老来吉祥幸福。相术上认为，三才平等均匀，一辈子不愁吃穿，三才如果是尖削、歪斜、粗露的话，都不是吉相。注意的是，观察三才，要与流年、部位、气色等方面进行综合判断，不能只据某一处来断定。

6. 看五官、六府

何谓五官？眉、眼、耳、口、鼻是也。何谓六府？天庭，日月二角叫天府，两颧叫人府，地角边腮叫地府。每府两处部位，所以共称六府。

7. 看一个人的腰背、胸腹

一个人的背要宽厚，腰要圆硬。切忌背坑洼不平，背薄肩垂，或者肩膀吊晃，脖子细弱。腰要圆硬挺直，不能细小软弱，臀部要平厚有弹性，不能尖突也不能向下沉坠。胸脯要宽平满实。胸骨不能粗露，脖子下面的两条肌肉明显。心窝不凹陷下去，腹要像挂葫芦一般，即有囊。脐部下面的肌肉喜横生，也不能尖削。如果像鹊肚、鸡胸、狗肚，那就糟糕了。一个人要是头脑硕大，无棱无角，或是大腹便便又没有囊腹，此人不是村夫，就为赌徒，不是莽汉，便成木呆。即使某人暴发成富，若其头脑尖削陷软，有狗肚鸡胸，最终也会破产败落。

陆机。西晋文学家，字士衡。少时任吴牙门将。吴亡，居家勤学。文才倾动一时，与弟云称“二陆”。曾官平原内史，世称陆平原。

8. 看人的手足

手足宜细嫩厚实，手掌能有八卦纹路就最好了。手要红润鲜明，或有奇异之纹，手指大小要匀称。掌平如镜、软如绵，手掌要厚实要肥大，不能干瘦。手指尖长，主人聪明。指节粗硬，主人愚贱。手合拢时，筋骨指节不要漏缝，主聚财。足背要有肉、有纹、有痣的话就更好，脚不能扁薄无肉，横短狭小。足弓要高，脚心要空，能藏一个鸡蛋的话，主富贵。

9. 看人的声音和心田

眼睛是心灵的窗户，我们通常能从一个人的眼睛里，看出其心的善恶，眸子明亮，心地善良；眼神昏浊，笨愚不明。眼向上，心比天高；眼向下，必有心事。眼珠转动而不言不语，忧虑重重。眼珠斜视，口是心非，害人害己。眼神凶恶，其心也毒。眼神慈善，其心仁义。察人不仅看形相，还得看心相，如形相平平但心地慈善，最终会得福禄。如相貌堂堂，但阴险诈恶，虽享富贵，最终没有好下场。声音要出自丹田，要响亮，如雷贯耳，如钟鸣响，如锣响鼓擂，如金属之声，清脆嘹亮。如果有这种声音，能弥补相貌的不足，终享荣华，人小声大，人大声雄，深远洪亮，这是富贵绵达之相。声音低小散乱，如破锣破鼓，如弹棉花枯焦嘶哑，这是短命贫穷之兆。

10. 看形局和五行

形局，就是一个人的体形格局，如龙形、鹤形、狗形、狐狸形等，实际是以物拟人。这种人与动物的互拟手法，可分为三类：一是全形相肖，如凤形、马形；二是部分相肖，如鹰鼻、燕领；三是动静习性相肖，如鸭步、狼吞、虎视。这种方法有一定的道理。我们在生活中不是常有“虎视眈眈”、“狼心狗肺”、“美女蛇”之类的词语来形容一个人么？这是自古以来人与大自然即有密切联系甚至互相感应的一种体现，但人毕竟不同于动物，若比拟得太具体、太绝对，就属牵强附会。人的长相、体形主要取决于遗传基因，而知识、技能和个性，则受后天教育、社会等影响，仅从动物的形象特征去断定人的心性和命运，显然是荒唐的。

人在五行中，金形人属白色，木形人属青绿色，水形人属黑色，火形人属红色，土形人属黄色，这是五行正局，与此相符就是富贵福寿之征，相反相悖的话，是贫贱短命之兆。

四种独特的文人相貌

本章的内容是专门论述文人、富贵之人等士大夫阶层的“貌”。所以，将貌分为清、古、秀、奇四种好的格局。这里，再将这四种相作些补充说明。

清相　“清”是指人的精神澄明清澈，举动文雅，如桂林之枝，昆山之玉，洒然超脱，不染俗尘。使人望之如鹤立鸡群，出类拔萃，仪表非凡，格调高雅，不坠红尘，气势豪迈，这些是真“清”。反之，寒酸贫薄，故作斯文，自以为是，酸不溜秋是假“清”。

古相　“古”指的是人的气质古朴，风度自然。见多识广，才高八斗。出则为贤达名流，兼济天下，人则是名宿隐士，独守其贞。如浑金璞玉不必雕凿，而风采怡人。

如苍松古柏，质朴真诚。神完气足，荣辱不惊，这些是真“古”。举动费解，思维怪异，故作深沉，心浮气躁都是假“古”。

奇相　“奇”是指人身材高大奇伟，气宇轩昂，体魄强硬，步履矫健，神态豪迈，进可出将入相，退可超凡入圣，文有经天纬地之才，武有安邦定国之略，这些是真“奇”。装模作样，大摇大摆，不可一世，阴阳混淆则是假“奇”。

祖逖。东晋名将，字士雅。313年，司马睿任为豫州刺史，率部渡江北伐，誓复中原，收复了黄河以南地区。

秀相　“秀”是指人气势和祥、目清眉秀，且眉宇之间有怡人的神彩。如明媚之春天，袅袅之轻风，如杨柳拂面，水天一色，使人心里感到很舒服柔样，让人觉得可爱而不可猥，可近而不可玩，这就是真“秀”。浓妆艳抹，描眉画眼，故作矜持，雄性雌声则是“媚”。

作者认为，清、古、奇、秀这四相虽在“貌”上显现，而要去认识、辨别，却要

从科名星和阴骘纹上去观察。

科名星与阴骘纹

科名星实际上就是位于印堂和眉彩中间的一种黄光紫气。它上腾于天庭而接于帝座。大概这种光气是吉兆，所以用星链冠其名，况且，它处在面部三停中的“天停”。自然是“得科名星者早荣”，科名星在13岁至39岁这段时间随时可见，但是其形初无一定，不易察知，只有饮酒和发怒时会因气血冲动而显示出来。其形状也看得见了，有时像钢针，有时像小球。

我们已经知道，阴骘纹是靠后天的修养和积善积阴功而形成的，但为什么积了德就能使面部布上阴骘纹呢？这究竟是主观臆断，还是确有其事呢？

卫夫人。东晋女书法家。姓卫，名铄。汝阴太守李矩妻。工书法，师钟繇。王羲之少时曾从她学书。

花花世界，令人快乐的事情不可胜数，美味佳肴，富贵荣华，功名利禄，美女艳妇，风花雪月，时装名车等等，但这些都不过是人欲满足后的短暂快感，之后，会有空虚感，又会产生更大的欲望，如此循环反复，并不能使人快乐。相反，倒有可能导致人性的异化。为什么是这样呢？大概因为这些都是“利己”，没有“利他”，所以，快感转眼即逝，不能转变成真正的快乐。只有为善的快乐会历久弥新，这种快乐会融入灵魂，刻入记忆，由于它发自人的真情本性，即使历尽万劫，也会存在，并且不断强化，并影响心理进而影响生理的变化，最终，变“心”为“形”而形成纹。这就是阴骘纹产生的道理。眼睛是心灵的窗户，因此，阴骘纹主要出现在眼角处。“相随心生，相随心灭”，“善有善相，恶有恶相”。这些古语都说明了相既有先天性、自然性，又有后天性、社会性。

阴骘纹与其他纹相比很浅很细，所以平时皮肤稍胀就很难看见，只有阴雨天和似睡非睡之时，皮肤松弛，才容易看见。

科名星和阴骘纹，一为天生，一在人为，作者将二者相提并论，目的是告诉世人，人的吉凶祸福，并非“万般都是命，半点不由人”，而是可通过多行善积阴功而改变自己的命运。

阴骘纹，即三阴三阳之处，若光明润泽，不枯不陷，而纹内黄明色能透出纹外，紫气萦绕才灵验。

今以精神、气色、才智设九成之术以观人：一曰精神，二曰魂魄，三形貌，四气色，五动止，六行藏，七胆识，八才智，九德行。凡精彩分明为一成，魂神慷慨为二成，形貌停稳为三成，气色明净为四成，动止安祥为五成，行藏合义为六成，胆识澄正为七成，才智应速为八成，德行可法为九成。

第四节　面部其他

目者，面之渊
不深则不清
文人不伤左目
鹰鼻动便食人

【原典】

目者面之渊，不深则不清①。鼻者面之山，不高则不灵②。口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食③。眼角入鬓，必掌刑名④。顶见于面，终身钱谷⑤，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显⑥。文人不伤左目，鹰鼻动便食人⑦，此贱征也。

【注释】

①目者面之渊，不深则不清：渊，水潭，是深而静止、清澈见底的水潭；深，指目光深沉、深邃，不是指眼眶深陷；清，指脸部气色清爽。

②鼻者面之山，不高则不灵：高峰，指鼻梁高耸和准头丰圆，整个鼻子如山脉有雄伟之气势。灵，指脸部所显示的机灵秀美之气。

③口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食：禄，俸禄，古代官员领的薪金。钟，旧时的容量单位，其容量为六斛四斗。千钟，意思是俸禄极为丰厚。齿多，牙齿有其固定之数，本无多与少之分。多，在这里为细小之意，牙小，看上去就多。家食："家"是名词作状语，家食是在家里吃饭的意思。

④眼角入鬓，必掌刑名：眼角入鬓，指两眼秀长，眼角斜插至鬓发。这种相者，不但有威仪，而且性格坚强，眼里容不得一点沙子，嫉恶如仇。掌：掌管，当家。刑名，指司法大权。这两句话是说，双眼秀长，眼角直插鬓发者，最终掌司法、生杀大权。

⑤顶见于面，终司钱谷：见，通"现"，顶见于面，指中年秃头谢顶，使头顶与额角相连。钱谷，指一生一世都不缺钱花。

⑥舌脱无官，橘皮不显：舌脱，即口吃，古认为口吃者无官运。橘皮，指面部皮肤粗糙，毛孔显露，就好像桔子皮。不显，地位不显耀，即做不了高官。

司马睿。即晋元帝。字景文。初袭封琅邪王。后任安东将军，都督扬州江南诸军事，统治长江中下游和珠江流域，后建立东晋，定都建康。

⑦文人不伤在目，鹰鼻动便食人：目为文星，目有伤必损文星，为什么只说左而无右呢？因为古来定例是“男左女右”。有伤左目，即左边眼睛受了伤。鹰鼻，指人的鼻尖下垂呈钩状，就像老鹰的嘴巴。动，动辄，经常的意思。食人，吃人，伤害人。

【译文】

眼睛就像面部的两方深潭，如果没有深邃含蓄清幽状态，那么神就不清，也少灵气。鼻就像面部的高山，如果没有挺立高拔的气势，也缺少秀美山岳的灵敏之气。口唇宽阔，方正，必能身居高位，享受国家俸禄，牙齿细碎圆润如美丽洁白贝壳的贝齿，必定能四方有食，不必屈守家中。眼角秀长斜插入鬓的，必能掌生杀大权，在司法机关任高职。谢顶并与额头连成圆圆一片的，终身富有，所谓“十颓九富”是也。这些都是地位显贵尊荣的象征。舌头大、又意思传不清的，必定没有高官之运；面部皮肤如橘皮的人也不会显达。文人不能伤左眼的文曲星，像老鹰一样的鹰钩鼻者为人凶狠，动辄食人。这些都是卑贱的特征。

王导。东晋大臣。西晋末，句司马睿献策移镇建康。睿称帝后任丞相，时称“王与马，共天下”。

一个人头部圆圆，一定富贵；眼情流露善意，心底必定慈悲；眼睛横竖，性情刚烈；眼珠暴突，性情凶恶；眼睛斜视不语，心怀妒忌不满，近距离细看则神情内藏不

露。性情温柔的人容貌平和，脸色青蓝的人多遭困顿，脸色红黄不改的人一定荣昌，面上有黑白色，疾病不断，面上紫色，福禄晚至，面上赤红色，必有犯官作乱之事。眉毛平直如一字，仁义之人。鼻头尖薄，定是奸险孤贫之人，鼻头圆圆，好似截筒，定居高位。眼珠黑如点漆，富贵聪明。四字口，朱红唇，日月二角朝向天仓，此是公侯之相。眉毛高翘，两耳耸起，官运亨通。

在面部的五官中，眼睛是监察官，这大概是因为它“明察秋毫”。人要传出的信息，也有一部分是通过眼睛传出，尤其是情感方面的内容。人的精神气质，喜怒哀乐，很大程度上是由眼睛所显示出来，俗话所常说的，炯炯有神，眉目传情，暗送秋波，及眼睛是心灵的窗户，就是这个意思。同时，眼睛又是人的身体健康状况的显示屏。眼睛黑白分明，神气清爽，是健康之象；灰暗浑浊，枯涩呆滞，是不健康之象；顾盼无光，昏花恍惚，是衰弱之象。正因为眼睛对于面孔如此的重要，所以说“目者面之渊，不深则不清”，渊要深才清，清才美。目也应该深，从而至清并至美，否则，便不会清，也不会美。值得注意的是，这里的深指的是眼神深邃不露，而不是眼眶陷或眼窝深。而所谓“清”则是指整个面相的神色要清秀爽朗。

口　部

嘴巴大者　嘴巴大的人性格上多属乐天派，处理事情公道，为人性情随和。“嘴大吃四方”，主有口福，这种人很少为金钱而痛苦，有钱无钱照样过日子，平时的时间多用于娱乐、交友。如果女性嘴巴大表明意志坚强、有能力。这种女人心胸开阔，不畏困难，敢于面对挑战，是事业上的成功者。

嘴唇大且硬者　这种人性格坚强，有很强的自尊心和好胜心，干事有一股拼劲、韧性，一做就做到底，而且，不达目的誓不罢休。

嘴巴合不拢者　嘴巴合不拢者最喜欢吹牛，为人虚浮，好面子，爱说大话，而且往往成事不足，败事有余，败就败在他那张嘴上面。

嘴大上下唇皆厚者　嘴大之人看上去就是坦荡荡的模样，为人大方，加上上下嘴唇都厚实，就更是大肚量，生命力强的象征。凡事提得起，丢得开。这种人脾气也好，身体和精神都很好。

嘴唇厚，面颊丰满者　唇厚给人以忠厚的感觉，加上面颊丰满更显其稳重，讲情义。这种人待人温和，极有人缘，工作也踏实认真受人尊敬，如果是女性，内心感情丰富。

嘴巴小者　嘴小气魄也小，要求也少，脑筋也动得少，这种人适合干重复性的工作，因为他坐得住，不胡思乱想。

上嘴唇薄者　这种人本来就不大爱说话，说起话来也是笨嘴拙舌，不善言辞，性格多是内向，为人腼腆，羞怯心理重。如为女性，则是性子急，缺乏综合判断力，激进冲动，有破坏本能，感情强于理性。

上嘴唇厚者　这种人很看重家庭，家庭在他们的心中占有很重要的地位，其内心往往是颇富柔情，为人平和又富有人情味，喜欢天伦之乐，对家庭尽心尽力。

上嘴唇突出者　这种人对感情很专一，很痴心。尤其是男性，对太太是千般体贴，万般恩爱，有求必应，由于用心太痴，一旦遭到了打击，心灰意冷，很长一段时间爬不起来。

嘴形娇小者　这种人心地单纯，头脑简单，最容易被别人说服，显得很温柔，自己的思想容易被别人左右，意志薄弱，缺乏自主的能力。

嘴巴尖突者　这种人心眼小，嫉妒心理重。报复心强，整天都像是在怄气似的，生性倔犟，脾气火暴，争凶斗狠，逞强好胜，一个女人嘴巴尖突的话，更能表现这些特点。

葛洪。东晋道教理论家、医学家、炼丹术家。字雅川，自号抱朴子。葛玄从孙。少好神仙导养之法，从郑隐学炼丹术。司马睿任为丞相，后任谘议参军等职。

下唇突出者　这种人很顽固、孤僻、固执己见，别人的意见、劝告一点都听不进去。

口角朝下者　这是固执之相，到了悬崖也不会勒马，这种人常常自以为是，傲慢偏执，但做事有恒心，内心坚定不移，又能成大事。

嘴上有痣者　嘴上有痣的人有人缘，多才多艺，适合从艺术方面去发展。

嘴巴紧闭的人　这种人的决断力强，承担风险的能力也很强。不管是大赢，还是大输，都能承受。赢了不会大喜，输了也不会大悲，能超越胜负。

下嘴唇厚突者　这种人自私自利、为人吝啬，是守财奴，往往恨不得将一分钱分成两分钱来用。

嘴唇薄者　嘴唇薄的人人情味也很淡薄，也是自私自利的人，只许他负天下人，别人半点都不能负他，是典型的只出不进者。

嘴唇松垂者　这种人耐力差，干事情持续时间不长就容易感到疲乏，但优点是干起事来雷厉风行，十分快速。

嘴唇两端下垂者　这种人包容性很强，承受力也强，也是特别能吃苦，在工作中，勤勤恳恳，踏踏实实，决不会偷懒。这种人有勇气、坚强、无畏，能承受生活的重负，但缺点是灵活性较差，不会变通，有时缺乏灵巧。

嘴小又紧闭者　这种人看似斯文，很腼腆、羞怯。平时胆子小，但一旦遇到大事，他们的胆子则大得惊人。那时，他们不慌张，不错乱，临危不惧，镇定自若。即使赴汤蹈火，也在所不惜。

王羲之。东晋书法家。字逸少，出身贵族。官至右军将军，人称王右军。早年从卫夫人学书法，后学草书于张芝，学正书于钟繇，推陈出新，对后世书法者影响极大。

上下嘴唇皆厚者　这种人诚实，心地善良、仁厚，为人处事以诚相待，这种人还重感情，对朋友、同事很友善。缺点是独立性不够强，干事缺乏果敢和决断。

王羲之

常吐舌头者　这种人不足为信，内心不诚实，为人虚假，没有原则性，也没有责任心，善变，内心动荡不宁，无所适从，喜吹牛。

鼻　部

鼻翼有肉者　这种人生平富裕安康，工作上积极进取，并有一定的工作能力，为人也正直严肃。

鼻子高且大者　这种人是利己主义者，性格自私，凡事只为自己着想，对别人却漠不关心，就知道怎样去剥削他人。

鼻子细小者　这种人是没有多少钱的，也就是没有什么财运，为人还有点小气。喜欢花钱，但又没有用大钱的气魄。

鼻子粗者　这种人精力旺盛，生活热情高，对于工作很专心，而且全力以赴。有坚定的信念，这种人经商，会成为老板，做事虎虎有生气，且有忘我的精神和豪迈的号召力。

鼻梁细者　鼻梁犹如脸面的柱子　鼻梁细，怎么撑得起整个脸面呢？这种人毫无斗志，懒懒散散得过且过混日子。没有能力从事经营活动，只能干一些简单普通，又不冒风险的工作。

鼻孔大者　这种人凡事喜欢浪费。大鼻孔就预示了做事不仔细，在时间、金钱、精力上毫不节约，随心所欲。

鼻柱中间到鼻翼发达者　这种人喜欢按部就班，循序渐进，不喜欢激烈的方式，讲究瓜熟蒂落，水到渠成，到了中年后，才会有独创性，整个事业呈上升之势，并因此而发达。

鼻梁高又没有肉者　这种人是大桥的把式——只说不做，除了说大话，没有什么本事。鼻梁高虽然好看，但无肉却显突兀、怪异，有金玉其外的感觉，做事情既不认真又不踏实。

谢安。东晋人，字安石。年四十余始出仕，孝武帝时任宰相，使弟石与侄玄为将领，取得淝水之战的胜利，收复多州。

鼻梁高又有肉者　这种人与前面一种相反，是实践能力强的人，勇于拼搏，爱亲手做事，不畏麻烦，能吃苦，忍得气。

无鼻翼但鼻子尖者　这种人人际关系差，生活贫困，又得不到其他人的帮助，而且性格孤僻，当然，更不可能出人头地了。

鼻梁中段粗者　这种人意志坚强，粗鼻子之于脸来讲，犹同中流砥柱，能力强，

在家庭、事业上都是一手擎天，独挡一面。此外，这种人财运也好。

鼻短且前端翘又圆者　这种人与钱有缘份。古代钱币圆中带方，取天圆地方之义，这种人的鼻子就如同铜钱。此人行动敏捷，断事神速，对钱敏感，不放过所有进钱的机会。

鼻子高者　这种人才学过人，知识渊博，在思想方面也极有深度，多是大学者之类。

鼻翼丰满者　鼻翼丰满的人体格健壮，适合搞运动，许多运动员都是鼻翼丰满者。

鼻子前端大且稍下弯者　这种人行事稳当，对钱看得很重，善于精打细算，对胜负输赢看得很重，心理承受能力较差。

袋状鼻者　这种人赚钱欲望大，却一分钱也舍不得用，为人贪婪、吝啬、见钱就抓、嗜钱如命，且想只进不出。

鼻子小且扁者　这种人没有实力，自我约束力差，生活随意，无目的，若为女性，往往经不起诱惑，容易上当受骗。

鼻前端低于耳垂者　这种人性格内向，对周围事物都冷淡，漠不关心，不善社交，不容易与人相处，自我意识较强，爱好孤独，内心敏感，胆小而羞涩，总沉醉于自己的兴趣和梦想中。

鼻子下端与耳垂齐平者　这种人冷静、客观，喜欢按常理和客观规律去办事。凡事爱分析、推理，具有理性，讲究秩序和规则，缺点是感情不丰富，为人古板，缺乏冒险精神。

鼻缘线清楚者　这种人衣着整洁，谈吐文雅，对人彬彬有礼。颇具绅士风度，脾气温和，说话风趣。既有教养又有风度。

尖鼻子的人　这种人脾气暴躁，内心又凶狠，泼辣刁蛮，争强好胜。

鼻子短鼻尖红者　这种人头脑简单，心地单纯，好女色，内心情感炽烈，头脑常发热发昏，稀里糊涂，容易上女人的当。

鼻子高者　这种人的自尊心比一般人都强，是大男子主义者，常以居高临下，俯视芸芸众生之态来对待人。为人傲慢，不关心他人。

鼻子粗又高者　这种人虚荣心强，表现欲强，夸夸其谈，自吹自擂。逞强显能，缺乏稳重与端庄。为人心浮气躁，神经兮兮的。

鼻梁又细又高者　这种人能言善辩，巧于辞令，谈吐超群，因而显得轻浮，人际关系不好。而且语言尖刻，容易伤害人，得罪朋友。

鼻子上方有横纹者　这种人性格急躁，喜欢发怒，夫妇关系不和谐，人缘也差，应注意修身养性。

段鼻者　这种人自我意识特强，将周围之人都视为对手，追求的是鹤立鸡群，出人头地。一辈子都想高人一等，心比天高。

鼻孔上翻　这种人个性粗野，说话中气足，声音大，且常带脏话。办事也鲁莽，既不合情理，又不讲方式，令人可怕。

的人，如学士、硕士、博士，而且毕业后在政界文化界工作的人更合于此义。

在中国古代，黄色历来被尊为正色。皇帝是九五之尊，他的衣物器具，以黄色为主，而且一般大臣，不能着黄色衣袍。在五行中，黄色代表土，而在五行方位中，土是居中的，其他如金为西，火为南，水为北，木为东。中国古代文明发源地是黄河流域，也以黄为主，土地能养生万物，因此，黄色被尊为正色。

白居易。唐代诗人，字乐天，号香山居士。官至刑部尚书。文学上倡导新乐府运动。主张“文章合为时而著，歌诗合为事而作”。与元稹齐名，世称“元白”。晚年和刘禹锡称“刘白”。

“科名中人，黄色为主”。科名中人，为皇家效力，自然以正色为吉色。这种黄色，虽与土色同，但须有光泽。如无光泽，则是气不足之态，也难以为用。

人得“黄”色主贵

古代科学考试，自隋唐建制以来，到明清时代愈加完善。曾国藩24岁进京赴考，26岁中举，此后10年内连升10级，是清朝一代汉人少有的幸运者（清朝是不大重用汉人的）。曾国藩本出生于湖南湘西的一个农民家庭，完全靠科举奠定他一生功名的基础，因而，他在论科名中人时，特别倡导文人正色。

科举考试，殿试第一名称大魁，也就是人们说的“状元”。一个文人，如有“黄云盖顶”，可谓祥云笼罩，不发才怪。黄色由天中、天庭而起，气势森然勃发，上达顶心，旁连鬓角边地，一片光华灿烂。这样的人，在殿试中必能取得很高名次，中状元、榜眼、探花什么的，因此说“必掇大魁”。

不择手段，干伤天害理之事。

鼻圆的人　这种人的性格就与他们的圆鼻子一样，追求圆圆满满，善始善终，不喜欢与人争吵，不愿意打破彼此关系的平衡与和谐，与人冲突时，宁愿忍气吞声，也不会采取过激的言行

戴逵。东晋学者、雕塑家和画家。反对佛教的五果报应说，著《释疑论》，曾与名僧慧远等辩论。

鼻子中段极端隆起者　这种人一般比较歇斯底里，任性执拗，自我显示性强，而控制力却很弱，但做事有勇气有信心，能成大事，如音乐家瓦格纳、生物学家达尔文。

鼻子短者　这种人头脑简单，不喜欢考虑问题，思考力弱，反应慢，智商不太高，容易上当，但他们诚实，处事保守。

歪鼻者　这种爱撒谎，不诚实，又好幻想，经常胡编乱造，信口开河，没有信用，对人对事都极不负责任。

耳　部

耳垂厚者　耳垂厚的人有福气。这种人心情舒畅，身体健朗，家庭幸福，从来不缺钱花。年画中的罗汉菩萨像耳垂都是厚重的，说明了耳垂厚是好的命相。

耳垂小者　按中国传统文化的解释，耳垂小者运气不太好。这种人不仅钱少而且也不会攒钱，一生中磕磕绊绊的小事太多。

谢玄。东晋名将。字幼度。谢安侄。安为宰相，任他为广陵相，组织北府兵御前秦。383年，淝水大捷，收复徐、兖等州。

耳朵软者　这种人没有胆量，也无主见，在经营活动中，容易失败。若是男性，则意味着怕老婆，惧内。

耳骨外突者　这种人是实干家。干起事来踏踏实实，而且干一件是一件，心里决不胡思乱想，能力也强，缺点是事无巨细，不分主次。

耳大者　耳大是有福的命相。许多耳朵大的人都是各自领域的大人物，平时只要细心观察，就会发觉周围的大老板、大学者、大官员都有着一副大耳，这就是大耳的神奇之处。

耳朵的位置较高者　这种人生命力强旺，不怕艰难困苦，最能吃苦，干事一步一个脚印，是工作狂。

耳朵厚硬者　这种人脚踏实地，不好高骛远，能吃苦耐劳，挣的都是血汗钱。

耳朵上部发达者　这种人比较客观，思维能力和推理能力都很强。适合从学术方面去发展，在经济方面发展也不错，能成名成家。

耳朵紧贴脑袋者　这种人机灵、聪明，干事喜欢也容易发现窍门。肯动脑子，想办法，还爱搞一点小发明或技术革新。

耳朵的位置低　这种人品性好，不为金钱所动，不会见钱眼开，最适合会计出纳

工作。但有时比较死板，不过，在工作中表现还是良好的。

耳朵内廓下凹者　这种人也是于事踏实的人，而且喜欢钻研业务，工作能力强。

耳朵斜者　这种人有理智，办事有计划、按步骤进行，而不是凭一时心血来潮。遇到困难，既不退却，也不莽撞，而是凭理智去解决。

谢　玄

耳厚者　厚耳朵的人是忠厚之人，愈厚越能关心照顾别人。心地善良，有爱心，为人正直，心胸坦荡，光明磊落，办事爽朗明快，就是这种人最大的优点。

耳厚而缺轮廓者　这种人是乐天派，生性憨朴，内心单纯，容易轻信别人，又喜欢贪图享乐。若是女性，就很容易上当。

耳垂又薄又小者　这种人是小心眼，不容易与人相处，也容易生气，有时还阴阳怪气，而且还自高自大自我迷恋。

无耳垂者　“两眼看头顶，鼻子尖冲天”，就是对这种人的写照，他们心高气傲，故作清高，总是高高在上的姿态，沉醉于理想世界，对现实漠不关心，行动能力差，意志薄弱，没有恒心。有随波逐流，随遇而安的一面。

耳朵薄者　这种人容易神经过敏，凡事耿耿于怀，巨细无遗，且常患有失眠、食

欲不振、便秘等病症。

眉毛部分

眉毛长者　这种人心细，适合干理财方面的工作，他们做事特别细致，从不会出错，不会见钱眼开，也不会为钱发愁。

眉毛短者　这种人上进心不强，胆识及能力有限，爱用钱，性格比较急促，也比较脆弱，生活中易遭小的波折。

一字眉者　这种人勇敢果断，胆大包天，处变不惊，责任心强，态度热情，有感召力，富有挑战精神，“明知山有虎，偏向虎山行”，且胆识过人，绝不服输。若女性有此眉，则是女强人。

眉毛浓者　这种人认为自己处处比别人强，行事刚猛，一意孤行，凡事亲自动手，是独来独往的“独行侠”。

眉头粗粗者　这种人既勇敢，又有韧劲，粗眉头是生命力蓬勃的象征，所以有男子汉的气概，敢于冒风险，往往事业有成。

眉尾较宽，眉毛松散者　这种人精力不集中，外表与内心都动荡不安，整个人像散了魂似的，办事马马虎虎。

陶渊明。东晋诗人。一名潜，字元亮，私谥靖节。曾任江州祭酒、镇军参军、彭泽令等职，因政治腐败，去职归隐。著有《陶渊明集》。

眉毛浓又圆者　这种人做事努力，社交能力强，朋友多，但比较自私，将钱捏得很紧。

眉间窄，狮子鼻者　眉间窄的人易怒、易烦，但配上狮子鼻．就威风多了，干劲和斗志都从这里显示出来了，做事会全力以赴，拼命干好。

眉与眼距很开者　这种人心胸开阔，为人正直，品格高尚，看问题从大处着眼，且以身作则，从不小心眼，挑剔别人。

眉毛长而不多者　这种人感觉敏锐，内心细腻，喜欢吟风弄月，但富有文才。

眉间有三条竖纹者　这种人性格坚毅执著，眉间有两条竖纹，犹如两柄短剑，干事非成功不可，决不允许半途而废。

三角眉者　这种人是和事佬，有很强的平衡、协调能力，能将大事化小，小事化了，另外，这种人对色彩天生敏感，适合从艺术方面发展。

眉毛与眼尾相连者　这种人是干练之才，能力强，解决疑难问题，处理人事纠纷都有一套。

眉毛粗又短者　这种人钱迷心窍，惟利是图，满脑子除了钱，就什么也没有了。

眉毛长又粗者　这种人性格粗鲁，爱生气，爱骂人，当然人际关系就很差。

眉毛薄鼻子大者　这种人当面是人，背后是鬼。喜欢挑拨离间，耍手腕，搞小聪明，偷偷摸摸干坏事。

陶渊明

眉毛粗，毛尾向下缩者　这种人个性生硬，缺乏柔和，与人相处，缺少人情味和亲切感。但做事认真，一丝不苟，讲究规则和秩序，不肯变通。

眉毛均匀且眼尾发达者　这种人心地善良宽厚，脾气温和，注重感情，富有人情味，懂得如何关心他人。同时，责任心也很强，有圆满幸福的家庭。

柳叶眉且眉毛均匀者　这种人相貌温和，富有柔情，很会体谅、关心他人。若是女性，则会是理想的贤妻良母。

顾恺之。东晋画家。字长康。多才艺，工诗赋、书法，尤精绘画，有“才绝、画绝、痴绝”之称。多作人物肖像、神仙、佛像、山水等。

眉宇太开者　这种人愚蠢迟钝，笨手笨脚，终日神情恍惚，做事拖拖拉拉，不是丢了这就是忘了那，令人心痛不已。

眉宽鼻扁者　这种人生性风流放荡，缺少责任心、羞耻心和道德感。在感情生活上，最易见异思迁，朝秦暮楚，往往脚踏几只船。

角型眉者　这种人生性活泼，大都身体强壮，精力旺盛，性欲较强。但又缺乏克制力，处理不好夫妻生活中的问题。

眉毛粗且上扬的人　这种人非常固执，做事独断专横，总认为自己比别人要稍胜一筹，听不进劝告，一意孤行，狂妄自大。

眉间有三条直纹者　这种人凡事以自我为中心，自私自利，心胸狭窄，脾气古怪。并且他们的家庭观念淡薄，缺乏责任感，极易离婚。

眉毛及眼睛均下垂者　这类人不善于处事，爱贪小便宜，稍不如意就大吵大闹，与人翻脸。在家庭中也整天骂这骂那，不会体贴关心配偶及孩子，最终人人都离他而去。

顾恺之

眉毛交错的人　这种人有始无终，马马虎虎，一辈子在事业中没有大作为。在情感上也爱见异思迁，喜新厌旧。

眉间纹路深直者　这种人性格内向，凡事斤斤计较，易发怒，悲观情绪重，给人愁眉不展，死气沉沉的样子。并且疑心重，嫉妒心强，家庭关系不和谐。

眉上有一条平行纹的人　这种人大都懒惰，常是无所事事，游手好闲，把家庭搞

一塌糊涂，极易离婚。

左边眉头有线延伸到额中的人　这种人性子暴烈，既缺乏克制力，又没有教养，哪怕一点点冲突，也要大动干戈。

眉间窄者　这种人小肚鸡肠，眉间越窄，肚量越小，性格又内向孤僻，不善原谅人，也不懂宽恕人，一点小事他也会耿耿于怀，怀恨在心。

眉间卷毛者　这种人内心狂躁，有暴力倾向，他们大都缺乏理性，精力充沛，喜欢大胆、富有刺激性的事。

眉间开鼻子圆扁者　这种人内心软弱，没有进取心，甘于平庸，一辈子都无所作为。

苻坚。十六国前秦皇帝。初为东海王，后杀苻生自立，称大秦天王。任王猛为相，统一北方大部分地区。383年在淝水大败。各族首领乘机自立。

新月眉者　这种人比较浪漫，内心感情丰富，富有想像力，但容易受骗，若为女性，则好幻想而且禁不住男人的诱惑。

眉毛中间下弯的人　这种人嫉妒心强，比较自卑，没有自信，常怀疑一切。

眉间有人字纹者　这种人生性多疑，对外界事物总是抱着不信任和敌对的心情，做事犹豫不决，优柔寡断，喜怒无常。

眉骨与眼尾分开得比较宽者　这种人性情温和，脾气好，内心宽厚善良，不与人争斗，缺点是不敢果断，没有锋芒。

眉间有两条以上直纹者　这种人城府深，心机重，精通人情世故，深谙处世之道，言行谨慎，不露声色。

细眉者　这种人生性敏感，细腻，感情丰富，喜爱幻想，一旦失败，又极度绝望，

逃避现实。

眉形如波浪断断续续者　这种人情绪强于理智，情感用事，原则性差，兴趣转移快，缺乏持久性，不沉重，但待人亲切，灵活。容易适应新环境。

眉毛上方有肉者　这种人坚强，不怕困难，信心十足，做事又有耐心又用脑子。常在逆境中奋起。

眉粗又上翘者　这种人现实感强，是行动派。不喜欢无所事事，理智、情感单一，为人实在。

王猛。十六国时前秦大臣。出身贫寒，后为苻坚谋士，累迁司徒、录尚书事。370年，统兵灭前燕，留镇邺，都督关东六州。不久，入朝为丞相。

一字眉而嘴松弛者　这种人观察力强，做事仔细认真。内心世界丰富，感情细腻，但心胸不够豁达。

眉尾与眼尾分开而鼻圆者　这种人与世无争，脾气温和、说话轻柔、行动舒缓。但懦弱怕事。

眉睛之间明亮呈粉红者　这种人看上去就富有安泰，而实际是有遗产的富人。

眉尾粉红亮丽者　这种人能当官掌权。

眉尖粉红亮丽者　这种人有财运，如果鼻头呈粉红或黄色的人，财源就会滚滚而来。

眼

眼睛细小者　这种人做事极富计划性，稳打稳进，步步为营，从不操之过急，他们仁慈友好，有奉献精神，但没有主见，人云亦云。

眼睛大者　这种人是演说家、雄辩家，天性中有股灵活性，口才好。为人又温和善良，心胸开阔。

眼睛长者　这种人决断力强，而且决断的准确性很高，又有远见。俗话说，长眼之人稳、准、狠，而且责任心强，严肃认真。

眼睛圆者　这种人聪明，反应机灵，第六感觉特强、但贪得无厌，得寸进尺，不讲信用。

眼尾有二条纹路者　这种人慈眉善目，性格慈祥，说话温和，讲道理。

眼睛凹者　这种人看事情能透过表象看本质，洞察力强，心思细密，又比较冷静，是深思熟虑者。做事较慢，也很细致，但胆子小，凡事要三思而后行。

眼睛下方凸起有肉者　眼下为言语宫，眼睛下方凸起，说明这种人语言丰富，表达能力强，且音乐乐感好，音乐记忆力也好。

上眼睑之眼头有圆形者　这种人协调性好，即人缘不错，干事遵守规矩，脚踏实地。

眼睛小者　这种人做事有耐心，有恒心。但呆板，保守，不逾雷池一步。

眼黑珠小者　这种人鬼机灵，但往往未能作出正确判断。

三角眼者　这种人狡猾多端，靠欺骗和损人利己去挣钱，而且还是守财奴。

下眼睑中央下垂者　这种人狠毒、狡猾、手段卑鄙，见利忘义，常干过河拆桥、上屋抽梯之事。

眼皮无肉且眼睛凸者　这种人比较早熟，在心理上比同龄人稳重老练，工作也认真仔细。

眼尾多皱纹者　这种人欲望强烈，自我控制力又弱，伦理、道德感不强，没有责任心。

双眼皮且眼睛大者　这种人虚荣心强，喜好浮华和诱人耳目，好吹嘘，为人轻薄。

眼睛与眉毛之间很窄者　这种人性格孤独内向，不善言辞，腼腆，羞怯，不易与人交往。

大而清明的眼睛　这种人有激情，感情灼热火烈，又坦率大胆。

眼尾下垂者　这种人温柔可爱，性情温和，心地善良，会关心、体贴他人。

下眼睑垂下者　这种人脾气粗暴，古怪，又自私，缺乏爱心。整天游手好闲，不求上进。

三白眼者　这种人凶狠，霸道，没有柔情和爱心，大男子主义思想严重。

上眼睑有五六根皱纹者　这种人轻浮，没有责任心，道德感弱，容易移情别恋。

眉心长有青春痘或异物者　这种人不严肃，心地不正派，对人不真诚。

下眼睑无肉且下垂者　这种人是酒色之徒，贪图享乐，品行低下。

上眼睑有许多小皱纹且眼尾下垂者　这种人感情丰富，好浪漫，却缺乏理智，好随波逐流。

下眼睑上拉到眼尾者　这种人我行我素，极为任性，缺乏理智，情绪反复无常，难以捉摸。

刘裕。即宋武帝。南朝宋的建立者。幼年贫困，后为东晋北府兵将领。404年击败桓玄，掌握东晋大权。420年代晋称帝，国号宋。

眼睛圆又突出者　这种人大大咧咧，为人简单武断。自尊心强，自以为是，内心脆弱。

睛大又突出者　这种人比较虚幻，是口头革命派，想法、计划很多，可从不见行动。

眼角呈四方形者　这种人自私，又爱占别人的便宜。

眼睛大又长者　这种人善良温和，能同情人，体贴人，具有奉献精神和牺牲精神，但好幻想，不注重实际事物。

眼睛呈水平者　这种人内心平和，为人宽厚有耐心，通情达理，但有些圆滑与世故。

眼睛微微下陷者　这种人朴素，能够廉洁自律，内心淡泊，有真实纯朴的美德。

小眼睛者　这种人内心平稳，处事冷静，稳重踏实，自律性强，但有些死板，机械。

眼睛突出者　这种人观察力强，能察微知著，但没有恒心。

眼珠黑又小者　这种人固执，自以为是，又无礼，呆板，不知变通，撞了南墙也不回头。

眼尾下垂与眉毛分开者　这种人亲切和气，心地善良，心胸开阔，会关心人，照顾人。

眼睛分向左右者　这种人虚伪，不可信。

眼睛圆如弹珠者　这种人控制力、原则性都不强，内心懦弱，做事无恒心，无信用，会见风使舵。

眼睛近眉而平行者　这种人做事没有理性，凭一时冲动和好恶，没有规律，也不符合常情常理。

眼睛细长与眉毛均向上者　这种人在任何情况下都镇定自如，性格坚忍，做事持之以恒，不怕困难。

白眼球有红线者　这是破财的预兆。

谢灵运。南朝宋诗人。幼时寄养于外，名为客儿，世称谢客。谢玄之孙。晋时袭封康乐公，故称谢康乐。其诗大都描写山水名胜。

额

额上有三条皱纹者　这种人安泰大度，给人以亲切和力量的感觉，人际关系好。

额头大及面颊丰满者　这种人胆量大，输得起，也赢得起，性格乐观，有信心，

还有幽默感。

额头耸得尖尖者　这种人爱钻牛角尖，没有创造性，工作能力差，墨守成规，为人单纯坦率热情，但易轻信人。

额头丰满宽厚者　这种人意志力强，无依赖思想，工作专心致志，雷厉风行，运气也不错。这种人品格高尚，还是大智之人。

方形额者　这种人个性生硬，缺乏柔和，与人相处，缺乏人情味和亲切感。但做事认真，一丝不苟，讲究规则和秩序，不肯变通。

方形额者　这种人品行端正，性情生猛，工作上苦干，锲而不舍。

额头窄，眉尖小者　这种人也是鼠目寸光，没有头脑，懒于思考，而且还吝啬。

额头上端向后削者　这种怪相的人喜欢斗嘴，顶牛。

檀道济。南朝宋将领。东晋末从刘裕攻后秦，屡立战功。文帝以其为前朝重臣，且诸子皆善战，忌而杀之。

额头高，颧骨高，下巴高翘者　这种人性格刚硬，能力强，好胜。若为女性，则不安心于家中，而是在社会上发展。

额头中有突出的三角形者　这种人是意志坚强的实力派，干事全凭自己的意志与实力，从不言输。

额头呈四方形者　这种人韧性强，肯下功夫、对自己要求严格，为人处事一丝不苟。

额大口小者　这种人心细，洞察力强，工作也认真严肃。

M型额者　这种人想像力丰富，创造力强，谈吐不俗，机智风趣，好幻想，情感丰富，才思敏捷，但有丧失现实感的一面。

角形额者　这种人有棱有角，做事认真，从不放弃，自尊心、自信心都很强，但固执，容易与人冲突。

额头皱纹分两边上延伸者　这种人是天才，灵感好，但易与人冲突。

额上有玄武者　这种人勇敢好斗，性格顽强。

额下部发达者　这种人做事理智，冷静。不随大流，也不会头脑发热。

额部平坦、明亮者　这种人性格平顺，行事顺利。

额头前突者　这种人生性活跃，善于与人相处，喜欢帮助人，有耐心，心胸宽广，所以人缘好。

锯齿状额头者　这种人道德感差，人品不好，格调低下，心胸狭窄，嫉妒心重，若为女性，则是长舌妇。

头窄者　这种人心胸狭隘，缺少包容性。性格内向，少犯错误，有时显得保守和多虑。

额头短者　这种人性格冲动，行为走极端，无克制力。

额宽下巴窄　这种人聪明，爱思考，喜欢独处，沉醉于思绪世界中，生活单调，视野狭窄，不善于同别人合作。

额头窄，颊部突出者　这种人性格内向，过于专注，防卫自己，有强烈的反抗力，显得执拗。

其他

人中长者　这种人是慢性子，做事有条不紊，善始善终，工作踏实勤俭，身体也好。

法令长者　这种人缺乏活力，死板，但有理性。做事严谨，适合理财，管钱。

下巴丰满者　这种人性格温和，稳重，极富爱心，办事有条理，能力强，存得住钱，越老越享福。

法令中断者　这种人形象好，和气，不怒自威，有官运。

下巴方形者　这种人办事踏实，韧性十足。

法令延伸到口部者　这种人懒惰，而且挑三捡四，不满现状，这种人不正派，无原则性，浮躁，自我控制力差，判断易出错。

人中短浅者　这种人独立性差，也无责任心，自制力弱，缺乏信用，一生都不能独立，是一个寄生虫。

下巴小又无肉者　这种人小气，好斤斤计较，讨价还价。

颧骨高突者　这种人攻击性强，生命力旺盛，能力也强，永不言输，若为女性，则是女强人。但古人认为女性颧骨高，嘴大，眼睛鼓是克夫之兆。

田字型脸者　这种人温柔敦厚，社交好，性格缓慢，对人对事客观。

崔浩。北魏清河人。字伯渊。官至司徒，参与军国重事。长天文历学，制定五寅元历。450年以修史暴露“国恶”的罪名被灭族。

法令清楚者　这种人社交能力强，为人实在，人缘好。

倒三角型脸者　这种人神经质，感受力强，敏感性强，天生脆弱，易生气，也易兴奋，喜欢独处，与自己灵魂对话。

有八字型法令者　这种人心宽体胖，人缘也不错。

玄武突出者　这种人悟性强，接受新事物快，反应敏锐，又肯钻研。

W型下巴者　这种人有创造力。

脸部均匀，协调者　这种人有柔软性，温和，为人老实，规矩。

有玄武者　这种人行动能力强，整天都闲不住。

由侧面看没有凹凸的脸者　这种人理智，自制力又强。

法令深者　这种人做事执著，不达目的不罢休。

法令外侧无肉者　这种人无人缘，不善交际。

颧骨向眼尾上扬者　这种人工于心计，阴阳怪气，难以捉摸。

脸有棱有角者　这种人有事业心，有抱负，有荣誉感，且有才华、自信，头脑冷静，结婚较晚。

颧骨优美者　这种女性意志坚强，理性充分。不柔软缠绵。

四方脸者　这种人一方面在外努力闯荡，一方面寻求家庭幸福，责任心强。

颧骨向外张者　这种人能干勤俭，如为女性，则贤惠。

没有下巴，嘴下即脖子者　这种人做事缓慢，效率低，体质也差。

法令接近嘴巴者　这种人举止稳重，行为单调，语言无味，但工作认真，讲究理性和秩序，生活严谨。

下巴大无肉者　这种人任性，凭兴趣办事，一意孤行。
脸瘦瘦者　这种人冷漠，古怪，缺乏热情，不易与人相处，尖刻，财运也不好。
颧骨宽大者　这种人极其固执，性子烈，意志坚决，脾气火躁，行为刚烈。
下巴中央凹陷者　这种人虚伪，狡猾，善于骗人。
颧骨及嘴巴大者　这种人为所欲为，我行我素，又刁蛮无理。
尖下巴者　这种人意志薄弱，内心不坚定，却爱争强斗胜，脾气又不好。

萧道成。即齐高帝。南朝齐的建立者。本为宋禁军将领，乘宋皇族内战，杀后废帝，立顺帝，封齐公。479年代宋自立。

人中宽者　这种人肚量大，心胸宽广，包容力强，缺点是满不在乎，漫不经心。

颊部丰满者　这种人温柔，体贴人，缠绵多情，处事温和，开朗，豁达，热情，有耐心。

下巴单薄者　这种人是完美主义者，爱挑剔，眼中容不下沙子。

玄武角狭窄者　这种人内心笃定，有毅力，决断力强，但性格僵硬，不知变通，协调能力差。

下巴宽广者　这种人害羞，有自卑感，不善交际。

人中到上唇之间呈尖型者　这种人内心单纯，本性善良，诚恳真实，但缺乏策略，不会变通。

倒三角脸与圆脸混和者　这种人较为神经质，神不守舍，东张西望，做事也无信心，有时还心血来潮。

颧骨突出无肉者　这种人虚荣心强，爱说谎，表情夸张，感情强于理性。贪欲大，也容易生气发怒。

方形下巴者　这种人坚毅，自尊自大，自以为是，争强好胜，气量狭小，性格又固执。

歪下巴者　这种人心术不正，没有良心，还恩将仇报。

第九章　情　　态

第一节　总论情态

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

【原典】

容貌者，骨之余[①]，常佐[②]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[③]举止，羞涩亦佳；小儿行藏[④]，跳叫愈失。大旨[⑤]亦辨清浊，细处兼论取舍。

【注释】

①骨之余：余，这里理解为外部表现，即容貌是骨的外在表现。

②佐：辅助，弥补。

③大家：古有“大人之风，山高水长”文，大家即指有高人之风的修养识度超绝的人，如盖世英豪、硕儒高僧等。

④小儿行藏：小儿，名词作状语，像小孩一样的举止行动，哭哭啼啼，又跳又叫

⑤大旨：大处，主要之处。

【译文】

容貌是人的骨的余韵与外部显现，常常能弥补骨的不足；情态则是神的余韵与外在表现，常常能弥补神的不足。久久审视，应主要观察人的精神状态；短暂一见，主要观察人的情态。大家高人之态，即便有女儿家似的羞涩，也不失为佳相。像小孩儿一样哭哭啼啼，又叫又跳，愈是掩饰造作，愈使人觉得虚伪粗俗。审视情态，也应首先分辨清浊，近观细审时，还要兼论取舍存留，方可大处着眼，细处定性。

观神察骨，在第二章中已详细论述，像曾国藩识别江忠源一样，以较长时间的细细审视为前提。在人们的交往来去中，有的人彼此相见时机多，有的人则是匆匆见面，匆匆分手，再无相见的机会。互赏互识的，则怀惺惺惜惺惺之念，却又为终不能再聚而叹怀；目不识丁的，则擦肩而过，彼此再无印象；因而，识与不识的，都错过了一段机缘。

考察情态，目的即在于，用人者在彼此短短相见过程中，确定人物的心性才能品质。曾国藩从大厅里过，即辨识出刘铭传的大将气度，是几十年阅历经验所致，偷不得半点机巧。人们也不乏这种经验，乍见之下，就喜欢上了他，认为是一个人才，而这种“一见钟情”的神话美缘被后来的结果击得粉碎、损失也自不待言。

祖冲之。南朝科学家，字文远。精确推算出圆周率 π 的值，比欧洲早一千多年。还编制了《大明历》，比当时其他历法更准确。

容貌者，骨之余

容貌不同于人们常言中的容貌，前面已有细述，这里不再赘言。第二章谈到“文人先观神骨”，以骨鉴人心性才能，实在是虚无缥缈的感觉，用“容貌是骨的外在表现”来理解，倒可以让人接受，多少能合于自西方传过来的“科学”的逻辑，因此才

能被现代人理解　容貌弥补骨的缺陷，仍是虚幻不明的一个概念，这里不细论。

情态者，神之余

把情态理解为神的流露和外观，似乎讲不通，情态应是人内心欢悦痛楚的面部表现　如果一身精神不足，要由情态来补充，佐以优雅洒脱、清丽绝俗、优美端庄、气度豪迈、冷艳飘扬之态，当然别有一番风姿　以《红楼梦》中的林黛玉论，一身病态，精神自然是不足的，虽得珍贵药物调养，仍然回天乏力；但她身上的冰雪聪明，弱态娇羞，凄苦轻扬，却别是一种美丽。这是情态者，神之余的一种。

神与情又是经常合在一起的，讲为“神情”，老师教小学生造句，兴许就有“故宫的石雕神情逼真”，神与情本是两码子事，在考察人物上各自本源不同，用途不同，表现情势也不相同。细细区分起来，神隐含于内，情现露于外，一个抽象，一个具体，前者不易识别，后者易于识别；神以静止态为主，情以运动态为主；神是持久性的内在力量，贵在充沛，隐隐有形，情通常以瞬间表现为单位，贵在自然纯朴。

范缜　南朝齐梁唯物主义哲学家和无神论者，
初发表反对佛教因果报应的言论，撰写著《神灭论》

如果说神是一种虚无缥缈样的事物，使人不易理解，那么情态的具体性则能够作神的补充。在考察人物时，通过各种情态来由外及里，发现人物的真性情，真本质，

这是相对容易办到的事。

常见有容貌清秀俊雅美丽的，但举手言语之间却俗媚难持，这是容貌佳秀而情态不足的；又有容貌丑陋不饰、观不入目的，但却是风姿绰约、端庄贞谨，不失一种深藏内在的美，这是容貌不足而情态有余的。两种情况的根源在于环境的修养和造化，其中有家庭的影响、社会的熏陶与自身的磨炼。古人讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成，皆因为书中的人生道理启人智慧。从本节所讨论的角度来看，是因为情态受人主观修养的控制，有一个从不足到有余、从不雅观到端谨的演化过程，或者相反。基于情态乃神的外部表现与补充，神也是可以经由后天的磨炼得到改变与强化的。

如果有人觉得有自己命运不济，凡事多难，读到这儿是可以精神为之一振的，至少见到了改变现状的一道曙光。

久注观人精神，乍见观人情态

精神是本质，情态是现象，要知人本质，须从神入手，而情态能佐神之不足，因此考察人物时，有初观情态、深察精神两个层次和步骤。

情态的表现百种千样，却在瞬间即可看到其变化，后面两节分“恒态”与“时态”两种详加讨论。精神的本质则不易知，故曾国藩在关注江忠源良久、待他走后才说明“名扬天下，壮烈惨节而死”的结论，其中不排除“久注观人精神”的原因。

情态以动为主，因此在鉴别人物时，情态只是考察的内容之一，犹如局部与整体的关系，局部有缺陷，整体尚好，大体不坏；局部虽佳，整体已坏，则难当用。犹如一株大树，枝丫坏死，而整株树仍有生命力，仍不失去根深叶茂之美；如果大部坏死，虽余有一枝半丫的绿意，终失其整体的完美，叫人叹惜。

大家举止，羞涩亦佳

大家，指学识修养深厚渊博、举止庄穆大方、贴切得体之人。古有一语，最为传神：“大人之风，山高水长。”其风貌情态除此八字外，再难描述。大家的举止，以不疾不徐、大方得体为要，故非一时的装作虚饰所可比拟。比如气度豪放，一时之态可以虚饰，但终生不改其豪放，则是难之又难，不出于本性，是做不到的。

羞涩，内向型人的心理表现，也属一种女儿态，但与猥琐、小女儿家似的忸怩作态不可等量齐观，而是见人脸红、不善交际，开口讷讷，虽如此，但情态仍安祥静穆，闲雅冲淡，一动一静，一颦一笑皆不失大家风度，不落常人俗套。这种羞涩仍是一种佳相，即所谓“羞涩亦佳”。

小儿行藏，跳叫愈失

与前一句相对而言。大家举止，以中和为标准，不值得提及的情态则如小孩儿一般，跳叫不定。成人有小孩子一样的神情举止，有各自不同的根源。出于真性情的，是顽劣本性在成年后的表现，一般较短暂，言谈举止一闪而过，逗人一时之笑，而不失成人的收敛大方。出于伪饰之心的，神情之间多可分辨，其人也能感应到自己的伪饰之态，可惜有意无意间纵容了这一点。

这种人并非无能之辈，可惜一般心有他念，而且感恩之心浅，个人私心重，用人

者如不把握这一点，吃亏的多是自己或单位

陶弘景。南朝齐梁道教思想家、医学家。字通明，自号华阳隐居。从孙游岳学道，后隐居茅山，创立茅山派。

大旨亦辨清浊，细处兼论取舍

情态虽千种百样，但终有迹可寻，大体上如神一样，也是先辨清浊，再论表现清浊之道，是从外貌鉴人察性的最基本原则，清者贵，浊者贱，莲花出淤泥而不染即是以物取象。本书所论及的神骨、刚柔、容貌、情态、须眉、声音、气色，均以清浊为鉴察的基本原则。

清浊原则是从宏观上把握，在详论细处时，以互逆互补、兼顾取舍为原则。神不足的，取情态可用可佳处补之，骨不足的，取容貌可用可佳处补之。人之神不能明白考察时，考察情态；相见短暂、无时间细审精神时，考察情态容貌；有羞涩女儿之态时，考察其本性自然纯朴否；有小儿般行止时，考察其本性自然纯朴否；以上种种都是兼顾取舍的实际应用。

第二节　论恒态

有弱态，有狂态，
有疏懒态，有周旋态
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

【原典】

有弱态①，有狂态②，有疏懒态③，有周旋态④。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也。不衫不履⑤，旁若无人，此狂态也。坐止自如⑥，问答随意，此疏懒态也。饰其中机⑦，不苟⑧言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。皆根其情，不由矫枉⑨。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举⑩，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣⑪。

【注释】

①弱态：委婉柔弱情态。

②狂态：狂放不羁情态。“狂放”不同于“颠狂”，这一点不可忽视。

③疏懒态：指恃才傲物的怠慢懒散情态，而不是意志消沉、精神萎靡的怠惰慵懒情态

④周旋态：指智者的工于交际和善于折中的情态，其中有智有谋，因而迹近阴险。

⑤不衫不履：指衣着不整，不修边幅的样子。

⑥坐止自如：即想做什么就做什么，想怎么做就怎么做。

⑦中机：即心机。

⑧苟：不认真，不严肃。

⑨皆根其情：不由矫枉：根，根源于，来自于。情，这里指内心的真情。不由，不任人随意如何如何。枉，弯曲。矫枉，即故意做作。

⑩健举：指柔中带刚，强干豪雄。

⑪大概亦得二三矣：大概，大略，指以上四种情态的大致情形；二三，二三成，意指能看出一些苗头。

【译文】

常见的情态有以下四种：委婉柔弱的弱态，狂放不羁的狂态，怠慢懒散的疏懒态，

交际圆滑的周旋态：如小鸟依人，情致婉转，娇柔亲切，这就是弱态；衣衫不整，倒穿鞋袜，不修边幅，恃才傲物，口空一切，旁若无人，这就是狂态；想做什么就做什么，想怎么说就怎么说，不分场合，不论忌宜，这就是疏懒态；把心机深深地掩藏起来，处处察颜观色，事事趋吉避凶，与人接触圆滑周到，这就是周旋态。这些情态，都来自于内心的真情实性，不由人任意虚饰造作。委婉柔弱而不曲意谄媚，狂放不羁而不喧哗取闹，怠慢懒散却坦诚纯真，交际圆润却强于豪雄，日后都能成为有用之才；反之，即委婉柔弱又曲意谄媚，狂放不羁而又喧哗取闹，怠慢懒散却不坦诚纯真，交际圆滑却不强于豪雄，日后会沦为无用的废物。情态变化不定，难于准确把握，不过只要看到其大致情形，日后谁会成为有用之才，谁会沦为无用的废物，也能看出个二三成。

梁武帝萧衍，南朝梁的建立者，乘齐内乱，起兵夺取帝位。改定“百家谱”，重压士族，大建寺院，并三次舍身同泰寺。

套用二分法和四分法，情态可有两种分法，一种分为恒态与时态两类，一种分为弱态、狂态、疏懒态与周旋态四类。

恒态与时态

恒态，恒定时的情态，具体指人的形体相貌、精神气质、言谈举止等在恒定状态时的表现。这是一个人心性品质的必然，因而是鉴人察性时必须考察的方面。本书列举四种恒态：弱态，狂态，疏懒态与周旋态，下文详细论述。

时态，瞬间状态中的情态，以前后变化运动为归类标准，与环境有关，是体现人物内心世界的微观考察，与恒态的宏观考察互相补充。

恒态的宏观考察与时态的微观考察的结合是鉴别人物妙不可言的二位一体。以此为归依，人的心性品质有什么能逃脱火眼金睛？曾国藩身为晚清重臣，于考察人物上，实在有了不起的过人功夫。仅此一点，也可令他名扬天下、功照后世了，且不论他在军事、政治、文化、经学、家教、修养上面的成就。可惜历史有关他在鉴别人才方面的资料太少，不足以反应他在这方面有过人本领的全貌。《冰鉴》3000 言虽托名为曾国藩，但其可靠性实在不能让人相信。

魏孝文帝，即拓跋宏、元宏，北魏皇帝，在位进行汉化改革，包括姓名、风俗、语言、典章制度等，加速封建化进程。

人的心性品质各有所异，实难有整齐划一的考察方法。即如文革时期一切服从于党，也不能稍减个人的情性。人不论今古，本性同出一辙，虽表象有时代差异，而本质不变。因此弱态、狂态、疏懒态与周旋态于今人无半点分别。

弱　态

取一个“弱”字，性情以柔为主，温平和善，慈爱近人，与第三章中论及的拘者性格相通。从缺点上讲，流于优柔寡断，信心不足，少果敢独立之气，不能坚持个人意见，缺乏主心骨，言听计从惯了。如果有文人气质，又增加了一重多愁善感的女子

之态，“细数窗前雨滴”，如果不彻底改变其信心不足的弱点，就只能跟在人后打下手，不能独挡一面办事情，是“多才惹得多愁，多情便有多忧，不重不轻正候，甘心消受，谁叫你会风流”一类人，与血型说上的B型血人相似。

他们的优点在于内心细腻、感受敏锐深刻细微，能注意到常人注意不到的细节，也善于从生活中发现美。这种人中精明干练的心思周密，做事周全，叫人放心，在许多细节问题上会处理得非常巧妙，非常有创意，可惜豪气不足，不适合做独挡一面的开创性工作。适合从事文学艺术和慈善事业。

菩提达摩，简称达摩、达磨，中国佛教禅宗创始人，被尊为“西天”禅宗二十八祖和东土禅宗初祖，曾住嵩山少林寺

在中国古人的处世智慧里，要保全自己不受伤害和攻击，最好的办法是以退为进，隐于无形，即把自己放在一个永远弱小的位置上，不引人注意，自然不会遭小人妒忌陷害，这种弱态是古人处世智慧中一个很高的境界。许多的古人就用这种办法保护了自己。战国时期孙子的后代孙膑，在被同学庞涓陷害之后，为活命，装成发疯，当庞涓以美食与大便试探他的心智还全否时，他选择了大便，由此，庞涓放松了警惕，孙膑才得以逃出庞涓的掌心，回到齐国，后设计，万箭穿庞涓于大树之下。三国司马懿，

在曹丕死后与曹爽的争权中，先装着年老智昏，连穿衣吃饭见客都如患老年性痴呆症一样，蒙骗了曹爽，使其放松戒心，然后突然发难，攻其不备，一举成功，为后来司马昭、司马炎夺魏权、开晋朝铺下道路。这种弱态非出于真心，而是有计谋的精心策划，为着某种重大目的而准备，实是一种大勇气大智慧，与上面所述的弱态有天壤之别。

要区分两种弱态的真假，在于考察其前后的一贯行为表现。刘备之于刘禅的弱，自他当位之前已为人知，而孙膑、司马懿之弱，包括周文王在商纣王的监禁中，都是暂时的权宜之计。以历史的冷静旁观，谁都能看到其中的奥妙，而庞涓不察，曹爽不察，商纣王不察，大概因为无冷静之人进言、而三人又刚愎自用的缘故，也可能因为孙膑、王人气数未尽、命不该绝。实际上，遍观历史，回顾我们自己有多少人能冷静旁观，有范蠡、张良、郭子仪一样的智慧呢？伍子胥、文仲、商鞅、吕不韦、李斯、韩信，再延续到宋、明，以至今日，深明“功成身退”大义的又有几人？古人不能，今人不能，后人也不能，功名心一起，万事也难回头了。

另有一种弱态，多是女儿情致，作小鸟依人状，情致婉转，娇柔亲切，艳丽方物，使人心生疼爱之心。西施是这样，林黛玉更甚之。如果说前一种弱态以工于心计为特征，这一种弱态则以美为名。

狂　态

取一个“狂”字，大多不满现实，以狂放不羁恃才傲物旁若无人为个性特征，愤世嫉俗，为人耿介朴厚，有高人之风，但宽容不足，机巧圆润不足，因此为人行事自成一格，既不为他人理解，也不肯屈尊去迁就他人。因孤独，因此能沉心于个人兴趣之中，钻研，聪明，发奋，持之以恒，终于有过人的成绩。历史上诸如郑板桥等一类人物，皆属此类。

由于过分狂傲，不肯屈就，又会给自己添麻烦，甚至引来杀身之祸。三国时的杨修，恃才傲物、不自收敛，又不遵从军纪，随意乱说军秘，结果惹恼曹操，掉了脑袋。祢衡，年纪轻轻的，不仅不服人，还公然擂鼓大骂曹操，曹操也是纵横开合、文武全才的一代雄主，一气之下，摆平了祢衡。杨修与祢衡的死，曹操当然要负责任，而二人的狂傲个性，则是惨剧的诱因。

狂傲，多半以充足的信心为基础，常以为天下人皆不如己，这未尝不是一件好事，有利于将个人才智淋漓尽致地发挥；但失于分寸，忘记自律，不分场合，皆以己意行事，则会坏人坏己之大事，而难得善果。另有用狂傲态来掩饰真心的情况，不可不细察。

狂傲的人往往又是最孤独的，因此是搞艺术的绝佳人选，包括今天的广告创意人才。

不宜区别的是真假狂态。狂，一种因为身怀绝技，有傲物之资；另一种狂，则是志大才疏、自命不凡、眼高手低。前面第一章“观气识人”中提到的何晏，视《六经》为孔子的糟粕，并以神的“不疾而速、不行而至”的仙姿自誉，就有这种成分。我们中国人的修养，力戒骄傲，而且“骄傲”二字本是分开来用的，没有内容而自以为了

不起是骄，有内容而看不起人是傲，后来连用为骄傲，骄与傲是狂的两种状态，而中国人的修养中，一骄傲就失败。但在外国文化的中译过程中，却有“我以××为骄傲”，这种骄傲又是很自豪的事情，怎么讲呢？那是翻译错了的缘故，没找到恰切的替换词。

萧统。南朝梁文学家。武帝长子。立为太子，未即位而卒，世称昭明太子。信佛能文。

清代道光年间有个怪人龚定庵（即龚自珍），以狂闻名。康有为、梁启超倡导中国思想，受他的影响很大。这个人才气高，文章也非常好，而且那个时候他就留意到了国防。蒙古、满洲边疆，他都去了，而且他认为中国问题，都是边疆问题，边疆有漏洞，西北有俄罗斯，东是日本，将来一定出大问题。他也狂，作了一篇文章，讲“才难”，说天下将要大乱，因为缺乏人才。文章骂得很厉害，说“朝无才臣，巷无才偷，泽无才盗”，连有才的偷盗都没有了，因此他感叹那是一个人才的末落时代，过不了多少年，天下就要大乱。果然不出半个世纪，内忧外患接连而来。虽有个曾国藩从中打点，但天下仍是病重不能根治了。

龚定庵怪，他的儿子更怪，别号叫龚半伦，在五伦亲孝里不认父亲。他更狂，读父亲的文章时，把父亲的神主牌放在旁边，手拿一根棍子，读到他认为不对之时，就敲打一下神主牌，斥道：“你又错了！”其怪，其狂，也属非常。

就狂态而论，宁可是有名有实的傲，不可有名无实的骄。用人时，亦同此理。

疏懒态

大多有才可恃，但因为眼光犀利，什么东西一眼看穿本质，反而缺乏了行事的兴

趣和动力，显得生疏懒惰　如果有某项事功确实打动了他的心，吸引了他，很容易着迷，深陷不出　因此这种人成就是看得见的　这种人思想敏锐，但不肯动手，最好给他配备合适的助手，协助他去实现他的精思妙想　疏惰不堪只是他生活中的一个方面。

陈霸先：即陈武帝。南朝陈的建立者。梁元帝被杀后，他与王僧辩在建康奉萧方智为梁王、太宰，后袭杀王僧辩，立方智为帝，改元绍泰，不久代梁自立。

需要区别的是，生活中的无才之人，也有疏懒的表现，但为凡人末流，心智才能平平，与疏懒态完全是两码子事。从言语交流中即可发现他们的差别。

疏懒态主要的表现在他不感兴趣的事上，而对于有兴趣的事，他会做得很好。因此不宜强迫他干他不愿意做的事，而应引导他到其兴趣所在处，则事半功倍矣。晋代大诗人陶渊明，对做官是无多大兴趣的，但诗写得好，做了40几天小官之后，挂冠弃印而去，宁可“带月荷锄归”，过种田写诗的日子。这类人疲于现代的生活节奏，老想着有朝一日，抛开牵挂去游山玩水，吟诗作画，因此在现代办公间里活得很累。即便做高官，也愿选择一个轻闲无实之职。王维，每天退朝之后，就以诵经念佛为常事。

这类人的文人倾向较重，因此如非所愿，所担当的职务一般不宜过长，数年一迁，使之不觉太枯燥乏味，则能调动、改善其积极性，也能避免贪污受贿

这种人能不能做领导者，须视他个人的素质和交往能力而定。

周旋态

这种人才是文人中的姣姣者，不仅智商高，智慧深，而且灵巧机警，善于控制自己的感情，随遇而安的本事很好，待人接物应付自如，游刃有余，不仅在书海中有遨游的天才，也能在交际、官场中挥洒灵便，甚至有如神助。黑白，官商，文武都可找

到自己的位置。解决问题能力强，适于独挡一面。如果周旋之中别有一股强悍雄健气，则是难得的大人才。蔺相如完璧归赵就是一个典例，属硬派。

人身上明白无误的，以上四种特征都多少具备一些，以某一种为主要特征。比如毛泽东，其智慧、勇气、胆略，是不世出的，但他仍然是孤独的。他曾向美国记者埃得加·斯诺描述自己说，他“只不过是一个孤独的修道士，撑着一把漏雨的伞行走于人世间”。从成才角度看，以上四种，各有所长，弱态之人，不媚俗迎众；狂态之人，不哗众取宠；疏懒态的出于真性情，周旋态的举止圆滑中不失中正刚健，都可以有所作为，而被历史铭记。反之，则是败器之人，不足为论。

“弱态”若带“媚”，则变为奉迎谄媚之流，摇尾乞怜之辈，这是一种贱相。

“狂态”若带“哗”，则为喧嚷跳叫、无理取闹之流，暴戾粗野、卑俗下流之辈，这是一种妄相。

“疏懒态”若无“真诚”，则会一味狂妄自大，此实为招祸致灾之态，殊不足取。这是一种傲相。

“周旋态”若无“健举”，会变得城府极深，迹近狡诈、阴险和歹毒，这是一种险相。对这种人，倒是应该时时警惕，处处提防的，不能因一人之险恶而乱了自己的阵脚，甚至败坏了自己的事业。

在这一个是非之间，前面有一个“七似之流”的概念，有一类人，表面看来博学多识，能力很强，但究竟属不属实呢，就需要仔细分辨了。这类人分为七种，称为“七似”，也就是模棱两可的人：

一似：有人口齿伶俐，滔滔不绝，很能制造气氛，哗众取宠，表面看来似乎能言善辩，但实际一肚子草包，根本就没有什么东西。目前社会有很多这一类的演说家，我们要小心，别上他们的当。

二似：肚里有些才华，但明明缺少高等教育，却对政治、外交、法律、军事等各种问题都讲得头头是道。表面上看来似乎博学多能，其实样样通就意味着样样都不精。这类人以御用学者居多。

三似：有人水平低，根本听不懂对方的言论，却故意用点头等动作迎合对方，装出听懂的样子。在有权有势的人身旁常有这一类拍马屁的人。

四似：有人学问太差，遇到问题不做表明自己的态度，于是等别人全都发表完之后，再跟随赞同附和，应用他人的某些言语胡讲一通。许多不学无术的学者即属此类。

五似：有人无能力回答问题，遇到别人质问之时，故意假装得精妙高深的样子，避而不答，其实是一窍不通。有些官员遇到民众质问时，常认为不屑一答，加以回避，其实是不懂，故意顾左右而言他。

六似：有人一听别人的言论就感到非常佩服，其实似懂非懂，就是不懂。

七似：有一种江郎人物，道理上已到山穷水尽的地步，可仍然牵强附会，不肯服输，一味地强词夺理。此种理不直气不壮的人，在讨论场上处处可见。

前面所讲的各态，各有所长，各有所短，作为用人者，应迎其长，避其短；在察看之时，则应从细小处入手，方可明断其是非真假，正大者可成器材，偏狭者会成败

类。

曾国藩与舞姬

曾国藩打垮了太平天国，收复南京之初，当然，南京在兵乱之后，经济非常衰落，老百姓非常困苦。曾国藩第一步工作，就是恢复秦淮河的游乐事业，歌台舞榭，什么特种营业都有。这些一恢复，经济的复兴就来了。经济的原理，有如美国人一句话，世界上最大的本事，就是把你口袋里的钱，放到我的口袋里来。读了几年经济学，不如这句话实在、实用、有道理。好逸恶劳是人的常情，要使有钱的人，把钱花到南京来，当然最好就是发展娱乐。曾国藩不但第一步恢复了秦淮河的游乐事业，而且像他生活那样严肃的人，为了繁荣地方，听部下的建议，自己还到秦淮河去逛逛，以示提倡。曾国藩还遇上几个名妓，其中一个死了，曾国藩送了一幅挽幛，题道“未免有情”。更相传其中有一个妓女，艺名少如，也颇有文才，要求曾国藩送她一副对子。曾老先生打算用她的艺名“少如”这两字嵌到联中，先写上联：“得少住时且少住”，意思是能偷闲在这里休息片刻就休息片刻。因为要考这女孩子的文才到底怎样，便要她自对下联，不料这女孩很调皮，开了曾国藩一个大玩笑，提起笔来写道：“要如何处便如何”。这只是相传的故事，并不完全可靠。

第三节　论时态

前者恒态，又有时态
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

【原典】

前者恒态，又有时态。方有对谈[1]，神[2]忽他往[3]；众方称言[4]，此独冷笑；深险难近[5]，不足与论情[6]。言不必当，极口称是；未交此人，故意诋毁[7]；卑庸可耻，不足与论事。漫无可否[8]，临事[9]迟回[10]；不甚关情[11]，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。

【注释】

①方有对谈：方，正，正在；对谈，面谈。

②神：这里指目光、眼神。

③他往：指目光移往别处。

④众方称言：指众人言笑正欢之际。

⑤深险难近：深，指城府很深；险，指居心阴险。

⑥论情：指建立友情。

⑦诋毁：对别人进行恶意的诽谤和诬蔑。

⑧漫无可否：漫，本义为无边无际，这里是无论做什么或对什么的意思；可否，这里指发表肯定或否定的意见。

⑨临事：即事到临头。

⑩迟回，迟疑不决或犹豫不前。

⑪关情：牵动，感动。

【译文】

前一章所说的，是在人们生活中恒常出现的情态，称之为“恒态”。除此之外，还有几种情态，是不经常、短暂出现的，称之为“时态”。如正在跟人进行交谈时，却忽然把目光和思路转向其他地方去了，足见这种人毫无诚意；在众人言笑正欢的时候，却在一旁漠然冷笑，足见这种人冷峻寡情。这类人城府深沉、居心险恶，不能跟他们建立友情。别人发表的意见未必完全妥当，却在一旁连声附和，足见此人胸无定见；还没有跟这个人打交道，却在背后对人家进行恶意诽谤和诬蔑，足见此人信口开河，不负责任。这类人庸俗下流，卑鄙可耻，不能跟他们合作共事。无论遇到什么事情都不置可否，而一旦事到临头就迟疑不决，犹豫不前，足见此人优柔寡断。遇到一件根本不值得大动感情的事情，却伤心落泪，大动感情，足见此人不理智。这类人的仁慈纯属“妇人之仁”，不能跟他们推诚交心。然而以上三种情态却不一定能够决定一个人终身的命运。如果能够以上述三种情态为原则与他人交往，那么就可以遍交天下之士了。

鉴人察性，本来没有固定的方法，也无人敢说他的知人能力天下第一。民国时期鼎鼎有名的命理学家袁树珊，在其巨著《命谱》中讲了几句话，说他看了那么多人的四柱，总有不通之处，后来终于明白人的命数不可由生辰八字来决定，而是冥冥之中定有天意。命理学的对错这里暂不讨论，但在知人之上，许多困惑之处实不得确解。人的成功失败决定于时、空、心力等多种因素，要想未卜先知，实不是人心所能愿的。

前一节谈到恒态与时态的异同，本节专论时态。通过时态，既能知道他心中所想，也可由此推断他的品行德性。

通过情态中的时态鉴别人物心性品质，途径很多，不只是原典中提到的几种。北宋蔡京，得权柄乱朝政之前，有叫陈瓘的见蔡京正在看太阳，直视很久而不眨眼，便

告诉别人说："蔡京直视太阳很久而不眨眼，精神意志充沛坚强，定力稳健，将来必定能显达富贵。但他自恃天资过人，敢与太阳敌对，心志太高，这种高不是一般的高，将来得志后一定会飞扬跋扈，目中无君，肆意妄为，扰乱朝政。"当陈瓘担任专门为皇帝进谏各种事务的官时，就检举蔡京的奸情罪恶，但因蔡京正在给皇上当秘书，奸情尚未显露，众人都认为陈瓘无是生非，不以为然。后来蔡京得志，果如陈瓘所言，大家才想起陈瓘的预见来。可惜，天下有陈瓘这样知人才能的少；能知陈瓘知人之能的人，也少；能相信陈瓘预见的人，又少。有才之人少，像蔡京这样天资聪慧、奸心内萌的人自然能得志乱天下了。

陈叔宝。即陈后主。南朝陈皇帝。在位大建宫室，生活奢侈，日与妃嫔、文臣游宴，作艳词。589年，隋兵入建康，被俘。后在洛阳病死。

深险难近者

方有对谈，神忽他往。正在交谈之时，忽然随便地把目光移往别处，这种情况表

明，他心存别念，或者是心不在焉，没有给对方足够的重视，如无特殊原因，这种人缺乏诚意，不尊重对方，心怀他念。如果与这类人交流谈心，那是找错对象了。另一种可能是，谈到一个话题时，他迅速地转向了另一个话题。这种情态原因有两个，一个是他是内倾式思维者，多关注个人内心世界，内心感情敏感而丰富，思维转得快，但不大依据、照应外界的情况变化；另一个原因是心有别念。前一种原于本性，不足为怪，后一种情况则不足与论情了。

杨素，隋大臣。屡陈灭陈之计。588 年，率水军从三峡东下，次年灭陈，封越国公。后参与宫廷阴谋，废太子勇，拥立炀帝。封楚国公，官至司徒。

众方称言，此独冷笑。大伙儿正谈得高兴，语笑嫣然的，惟独他一个人在旁边冷嘲热讽，无动于衷，或者是冷眼旁观，不屑一顾。这种人，要么是高人，有自己独到的见解，见旁人胡乱瞎侃，心中不舒服，本不想掺杂到当中去，却又忍受不了他们乱讲，因此在情态上有所表现，要不然就立马走开，不予理睬。这种情况为情理中事，不足为奇。另一种情况则是没来头的冷嘲热讽，自高于众人，冷漠寡情，居心叵测，

不值得深交。有的人天性如此，倒也不必多怪。曾有几个青年谈到个人婚姻的排场，第一个称自己是用名牌小车接新娘，一旁人评曰：气派　第二个大口一张，说自己用飞机，评曰：壮观。第三个说是自行车，评曰：浪漫。最后一人，纯要为难他，说是爬去的，评君不动声色地说：稳当。这种情况纯粹是特定场合下的搞笑，不必作为识人的途径。

不足与论情者，需要断准他当时情态下的真实内心想法，否则会冤枉好人。因此仅以情态中的时态论人，而不问其平素的表现，易失于正确。这与欣赏西方古典音乐有异曲同工之处。大凡欣赏与评论古典音乐，如不熟悉，应先了解该乐曲的作曲背景、作者当时的心境状态，作者的一贯倾向，再细细听赏音乐，方可不闹笑话。至于有天才之人，听音知性，乐音方起，就听到了乐曲的本质表现力，那是天才，可遇不可求的事。

隋文帝（杨坚）。隋代建立者。公元581～604年在位。弘农华阴（今属陕西）人。北周时袭父忠爵为隋国公。女为宣帝皇后。静帝年幼即位，他任丞相，总揽朝政，封为隋王。废静帝自立，建立隋朝，改元开皇。七年灭后梁、九年灭陈，统一全国。

卑庸可耻者

言不必当，极口称是。他人的言论并不正确，却在一旁连连附和，高声称唱。如果不是存心这么做，必定是个小人，胸无定见，意志软弱，只知巴结奉迎、投机取巧。这种人是不可以信赖。生活中有一种人，完全靠实力吃饭，比自己强的，他极力巴结称是，比自己弱的，就看不起，态度傲慢，这也是一种小人，只是心眼不太坏。如果一个单位，有这样小人占据重要职位，那么该单位的内部管理和运作情况可以知道一

二了。要么单位的头头如此，要么是他不大负责任，能过则过。

未交此人，故意诋毁。不曾与人交往，对人家全然不了解，完全是道听途说的个人主观想像，就凭此一点，就对人家飞短流长，评头论足。如果一味地说好话，则有奉迎巴结之嫌，不可取；一味地诽谤，污人清白，则是小人之心，不可与交往。这都是无德小人的表现，品格卑下，不足与论事。

隋文帝（杨坚）

以上两种情况，生活中并不是不曾有。有的是毛头小伙子，不知做人真谛，只要碰壁之后，会改掉这个缺点。否则，则是鄙贱小人，虽有一时之权势，也难得长久，不足与之论事。还是敬而远之的好。

另有一种情况需要区别。怀才不遇的人，为吸引别人注意，故意在大庭广众之下，出奇谈怪论。要鉴察他的真实目的。首先，这不是个一般的人，勇气可嘉，而见识心

智也不是泛泛之辈；其次，要考察其心性品德，如这一点不差，当然是奇才，不可与“不足与论事”等量齐观。就像陈子昂长安卖琴一样，如果不是真伯乐，是难以发现奇才之美的，反而当作奇谈怪论而抹杀掉。但对有才之人而言，真金不怕火炼，是金子总会闪光的。现代社会又给个人创业提供了广阔的天空，即使不为人所识所用，也可以退而自己打开下，完全勿需像古人“不才明主弃、多病故人疏”那样牢骚满腹，叹怀才不遇了。

妇人之仁者

漫无可否，临事迟回。优柔寡断、畏头畏尾是一种气质很差的性情状态，因为没有信心，因此也成不了什么事功，久而久之，只有去搞因循守旧、勿需动脑的事。这样人一生的状况，可想而知。其实，这种最大的弱点不是性格软弱，而是胸无大志！因此遇事无主见，不敢承担责任，掂轻怕重，唯唯诺诺，到头来，什么见地也没有，什么成就也没有，空老终身。所谓的“一事精，百事精；一无成，百无成”，即是这个道理。

韩擒虎。隋大将。有文武才能，以胆略见称。隋文帝任之庐州总管，委以灭陈之任。589年为先锋，攻入建康，俘陈后主，近位上柱国。

不甚关情，亦为堕泪。多愁善感的人，非常敏感，见花动情、闻风伤感，如病中女子，见可怜之事就眼泪汪汪。这是仁慈之心的缘故。但并不100%值得称道。小善与

大恶的关系自不必多论。胸有大志者不拘小节，如妇人一样婆婆妈妈，干得了大事不？项羽之败，就在于其妇人之仁。古人讲，救穷不救急，也是论妇人之仁的。

妇人之仁的表现各不相同，但对欲成事功的人来说，应深引为戒，有项羽的前车之覆，后人深以为鉴。怀妇人之仁者，不足与之交谈大事。

以上不足与论事，不足与论情，不足与谈心的人，虽说有许多缺点和表现，但如正文中所说，因有各种不同的原因，如不能细细区分，找不到准确答案的话，就不能以此定人终身，否则，也落了“不足与论事”的小人圈套。戒之戒之。知此三点，反以之求人束己，则可以知天下人杰俊英，可以行步天下而无阻了。

鉴别人才，不宜武断。人终有所长，就终有所用。用人者的任务就在于发现其长处，使用其长处，而回避其不足。这于人于己，都是一件有功德的事。而人的缘份有尽不尽之时，因此也不宜刻意去求每个人的长处。所谓“合则留，不合则去”，勿需再多言矣。

隋炀帝杨广。公元 604－618 在位，初封晋王。开皇二十年（公元 600 年），以阴谋夺嫡，代兄勇为太子。604 年杀父（文帝）即位。建东都洛阳，开掘运河，修筑长城。大业七年起，各地农民起义不断，隋朝土崩瓦解，后在江都被禁军将领等缢杀。

明朝人周文襄任江南巡抚期间，正值宦官王振当权，周文襄怕王振借机刁难，因此当王振兴建宅第时，周文襄事先要人暗中测量厅堂的大小宽窄，然后命人到松江按

尺寸定做地毯送给王振作为贺礼。

由于尺寸大小丝毫不差，王振非常高兴，以后，凡是周文襄所呈报的公文，都在王振的赞同下顺利通过，江南的百姓因此蒙受福泽！

秦桧修建格天阁时，有个任职江南的官员，想别出心裁，好好巴结秦桧，使用了类似的方法。由于绒毯的尺寸大小恰到好处，秦桧认为这名官员打探他府中隐私，非常生气，常借事斥责这名官员。

同样是呈献绒毯，结果却一怒一喜，这是什么原因呢？有人认为这是忠奸不同，所以各得其不同的报应。却不知，王振虽然骄横暴虐，但并不深沉，秦桧则阴险狡诈心机重；王振喜欢招抚君子获致名声，秦桧却是怕遭谋刺，所以以小人心严防众人，这才是结果不同的原因！

善于揣摩他人心思，如果不知进退，处理不当，则祸从中来矣。

战国时期，齐人隰斯弥去拜见田成子。田成子邀他一起登台远望，脸有沛然之色。看到三面视野辽阔，只有南面被隰斯弥家的树林子挡住了，田成子没有说话。

隰斯弥回到家后，立刻派人去砍树，但刚动斧头，又传命停止。他家长者奇怪他翻覆举止，他说："俗话讲：'知渊中之鱼者不祥。'田成子将有所行动，如果事情重大，而我却表现出预知征兆，那就危险加身了。不砍树，还无罪；一砍，他就明白我知道他心中所想，那罪就大了。所以不砍树。"

第十章　早慧与大器晚成

第一节　总论须眉

未有须眉不具可称男子者
眉主早成，须主晚运
紫面无须自贵
暴腮缺须亦荣

【原典】

“须眉[①]男子”，未有须眉不具可称男子者。“少年两道眉，临老一付须[②]。”此言眉主早成，须主晚运也。然而紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣[③]；郭令公半部不全，霍骠骁一副寡脸[④]。此等间逢[⑤]，毕竟有须眉者，十之九也。

【注释】

①须眉：本章论述的内容就是胡须和眉毛。

②少年两道眉，临老一付须：这两句话的意思是眉毛兴于人的青少年时期，而胡须则是在人的中老年时期才显旺相。“眉主早成，须主晚运”，说的就是这个意思。

③紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣：古人认为，面呈紫色的人，属于金形带火，属逆合，主“其贵非常”，所以脸色现紫气的人，没有胡须也能富贵。而暴腮即“燕颔”，人如有燕领虎头，是封万户侯的贵相，所以，腮部暴突者，缺少胡须也荣显。

④郭令公半部不全，霍骠骁一副寡脸：郭令公，就是唐代平定“安史之乱”的名将郭子仪。郭子仪曾任中书令，世称郭令公，他因平定“安史之乱”有功多次受到朝廷封赏，因而权倾朝野，名满天下，但传说他的须相不佳，所以“郭令公半部不全”。霍骠骁，即汉代驱逐匈奴的名将霍去病，霍去病曾任骠骁将军，封冠军侯，位高权重，名垂千古，但传说中他的须相也不好，所以，“霍骠骁”一副寡脸。

⑤此等间逢：此等，这一类，指上文的“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”和“郭令公半部不全，霍骠骑一副寡脸”。间，间或，偶然。

李渊。即唐高祖。唐朝建立者。字叔德。任隋太原留守，乘农民起义起兵取长安，立炀帝孙侑为帝。次年逼侑让位，建立唐朝。传位次子世民后，自称太上皇。

【译文】

人们常说“须眉男子”，是将须眉作为男子的代名词。事实上也的确如此，还没有见过既无胡须又无眉毛而能称为男子的。人们还常说“少年两道眉，临老一付须”。这两句话则是说，一个人少年时的命运如何，要看眉毛，而晚年运气怎么样，则以看胡须为主。但是也有例外，脸面呈紫气，即使没有胡须，地位也会高贵；两腮突露者，就算胡须稀少，也能够声名显达；郭子仪虽然胡须稀疏，却位极人臣，名满天下；霍去病虽然没有胡须，只是一副寡脸相，却功高盖世。但这种情况，不过只是偶然碰到，毕竟有胡须有眉毛的人，占90%以上。

本章论述的内容是胡须和眉毛。在最初时，呆伯特认为此举可笑，胡须和眉毛这等生理学上讲的皮肤衍生物，可以用来鉴别人才么？如果成立，不是要滑天下之大稽，指甲、汗毛等皆可以用来鉴别人才了么？中间的道理，呆伯特也未能参详透彻。如果说古人错了，内圣外王的曾国藩也一定能想到，但他对此只字未提，而承继了前人的说法，想来中间一定有他的道理。

虬髯客。隋末侠士。杨素家妓红拂随李靖私奔，结识之，至太原辅助唐王朝创建基业。

古人以留长须为美事。苏东坡有一嘴胡须，以至于宋神宗有时会称他苏大胡子。其他有“美髯公”之称的人也不少，关羽，水泊梁山上的朱仝，都如此。今天的时尚发生变化，留胡须的只占极少数。能见诸文字记载的大概有康笑宇先生。在康先生的漫画集《一笑了之》序中，有署名“野夫”先生的赞词：“深林大都，往往有奇士藏焉。某年春，初识康先生，遥看……顶发全颓而须毛横生，俨然古代画传中虬髯公鲁智深一辈人物，不禁心中暗自喝彩。据先哲前贤们的看法，貌之高古者必胸多奇气，形之险峻者则心深丘壑。……”康先生的一虬虹髯想来是不假的，为大都中的奇士；而于野夫先生的笔意中，也可看出野夫先生胸中奇气可嘉。

胡须和眉毛是古人“丈夫气概”的标志，故无须眉不足以称男子。如果太监是其

中一例，那的确是不宜称为男子的（但愿他们不会因为这句侵犯他们人权的话而从墓里翻身起来为他们的命运而呐喊）从古代医学来看，须属肾，肾属水，性阴柔而近水，故下长而宜垂；眉属胆，胆属火，性阳刚而近火，故上生而宜昂。古人认为，"须"是山上松柏，象征一个人的生命力，故可显示其强弱。胡须漂亮光洁，一尘不染，生命力强旺；枯黄稀落，昏暗晦滞，生命力就虚弱衰亡。生命力与承受力是相通的。

唐太宗，即李世民，李渊次子。隋末随其父起兵反隋，至渊称帝时，封秦王，任尚书令。626年发动"玄武门之变"，得立太子，继帝位。统治期间经济有所发展，史称"贞观之治"。

胡须因所生部位不同而分为两种，嘴唇下部的叫"胡"，颐颊部位的叫"髯"。黄庭坚有诗描述髯为"缘缘若坡生之竹"。

眉毛的形态和分法，古书中已多有描述。柳叶眉、吊梢眉，失刀眉，不一而足。古人认为，从面部形貌看，眉毛是双眼的华盖，面部的威仪。生理学的解释是，眉毛的功能之一是遮挡灰尘，防其落入眼睛里。但为什么有白眉高僧，长眉长者？具体原

因这里不讨论。眉“主贤愚之辨”，少年得志的人两道眉毛往往非常清秀，老年幸福的人胡须常常比较滋润。

李靖。唐初军事家。精熟兵法。高祖时任行军总管，率军取得岭南地区，任岭南道抚慰大使。太宗时历任兵部尚书、尚书右仆射等职。

从审美来看，眉以疏朗、细平、秀美、修长、滋润为佳，形如一弯新月。如果眉毛细软、平直、宽长，象征着一个人聪明，尊贵，身健体康而长寿。如果眉毛粗硬、浓密而散乱，促生攒缩的，象征一个人愚顽，身体不健康。因此，眉有日月之华彩、山恋之花木的作用。少年两道眉，一个人的健康、个性、秀美、聪明、威严都通过眉毛来显示，进而可以判断其成就高低、事业成败。眉毛生得好的，显得英俊秀挺，聪明伶俐，能给人留下睿智、聪明的深刻印象。

中国医学认为：“须”属肾。性阴柔而近水，故下长而宜垂。为什么一个人晚运和胡须有关系呢？其原因大概是这样的，大凡胡须丰满美丽者，是因为肾水旺、肾功能强。而肾旺是一个人身体健康和精力旺盛的重要原因和必不可少的条件。身体健康，精力旺盛，意志力常常也很坚定，工作起来很得心应手。经过日积月累，到了中晚年，事业就有所成。再者，在传统社会中，以多子多孙为贵。肾是生命系统的根本，肾水旺，肾功能强，自然容易多子，多子就容易多孙，而多子多孙意味着多福，至少当时的人这么认为。所以说“须主晚运”。

房玄龄。唐初大臣、字乔。协助李世民取得帝位。贞观元年为中书令、后任尚书左仆射，监修国史，长期执政，为唐太宗重要助手，后封梁国公。

人的眉毛、胡须都只是人体毛发这个整体中的一个部分，既然是整体中的一个部分，那就应该相顾相称，均衡和谐。眉虽主早成，仍要须苗大丰美，否则难以为继，不能善始善终，即便有成，也怕是维持不了多久。再说，眉强须弱，毕竟有失匀称，面相便不和谐。“其貌不扬”就这样形成了。胡须虽主一个人的老来运气，但还是需要得到眉毛的照应。不然，就如同久旱的秧苗，迟迟才有雨露浇灌滋润，其果实也不会丰满。总之，阴阳须和谐，须眉要相称。

“紫面”“暴腮”

“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”。“紫面”之人是属于金形人带火相，因金的颜色是白，火的颜色是红，紫色则是火炼之金，这是宝色。本书《刚柔》篇也认为：“金而合火，属逆而合，其贵非常”，因此，“紫面无须自贵”。再从现实生活以及生理学的角度来看，“紫面”者一般气血充沛，性情刚烈，从事某事业往往有成，并因此而“贵”。腮为口的外辅，口为水星，腮自然也属水，暴腮之人，水必有余　从前面的论述可以知道：水多者，“贵”，所以，暴腮之人即使胡须稀少或不全，也当富贵　再辅以郭子仪和霍去病的例子，来证明这些论断。但郭子仪，霍去病的须相，正史里没有记载。

第二节　早　慧

眉尚彩，彩者，梢处反光也
贵人有三层彩
所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞

【原典】

眉尚彩，彩者，梢处反光也①。贵人有三层彩，有一二层者②。所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞③。一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下④。倒竖者，上也；下垂者，最下⑤。长有起伏，短有神气⑥；浓忌浮光，淡忌枯索⑦。如剑者掌兵权，如帚者赴法场⑧。个中亦有征范，不可不辨⑨。但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘⑩。

【注释】

①眉尚彩，彩者，梢处反光也：尚，崇尚。彩，光。梢，指眉毛的梢部。反光，是指鸟兽，特别是珍禽异兽羽毛末梢浮现的一层绚丽鲜艳的光彩。这光彩是生命力的显现。这几句话是说，眉毛崇尚光彩，而所谓光彩，就是眉毛的末梢部闪现出来的亮光。

②贵人有三层彩，有一二层者：眉三层，指的是眉毛根处一层，中处一层，梢处一层。“三层彩”是最好、最难得的，非伟大、卓越、杰出之人不能有。有一二层者，意思是说，有的人只有两层彩，有的只有一层彩，人的高贵之等级就是由“彩”的层数来区分：三层者最贵，两层者次之，一层者又次之。

③所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞：人类进入文明时代后，身体毛发的减少是显著的特点，这是文明气象的具体体现，也是人类进步的标志。疏爽，疏密有致，清秀润朗。凝滞，指凝结厚重，呆滞浓密。

④一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下：一望有乘风翔舞之势，意思是远远地望去，像风在乘风翱翔，如龙在乘风飞舞。意思是眉相生动有神。如泼墨，即像一团泼散开的墨汁。

⑤倒竖者，上也；下垂者，最下：倒竖，就是“倒八字眉”。这种眉相有势、有神、有气、威武刚猛，主人刚强坚毅，有积极进取之心，故为“上”。下垂，即“八字眉”。古人认为，这种眉相无势无神，猥琐丑陋，主人性格怯懦，为人卑鄙低下，故为“最下”。

⑥长有起伏，短有神气：长有起伏，即“弯而有势”，古人认为，眉平直如带而没有起伏变化，主性格急躁，好强斗狠，所以，眉毛切忌过于平直。短而有神，古人认为，眉应该昂扬有神，短的话，其神就不易显现，所以这里强调“短而有神”，如果眉毛短又没有神，主孤贫夭折，同样不吉。

⑦浓忌浮光，淡忌枯索：浮光，就是虚浮之光，古人认为，眉毛浓了却虚浮泛光，缺少生气，是阴气太盛的缘故，是带杀之相。枯索，即枯干的绳子。古人认为，这种眉无势、无神、无光、无气，是火将化为余烬，将熄灭之象，主贫寒早夭。

⑧如剑者掌兵权，如帚者赴法场：掌兵权，就是统领三军，贵为将帅。赴法场，其意思是有杀身之灾

⑨个中亦有征范，不可不辨：个中，里面，其中　征范，迹象，预兆。

⑩但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘：压眼不利，指眉毛过长，以至于压迫、遮盖住了眼睛，使目光显得晦涩，昏暗。细而带媚，指眉形过于纤细又带有媚态，这样的眉相表示其人阴柔太过，阳刚不足，多操贱业。粗而无文，指眉形粗壮宽阔而没有文秀之气，“媚”是过柔之相，柔多于刚，而“文”是刚柔并济，文秀柔美之相。“粗”则是刚太过，容易导致粗野俗陋。若有“文”加以补救，仍不失为好相。

魏征，唐初政治家。字玄成，太宗任为谏议大夫，前后陈谏二百余事。贞观三年任秘书监，参预朝政，后一度任侍中，封郑国公　提出“兼听则明，偏听则暗”，多次劝太宗以隋亡为鉴。

【译文】

眉崇尚光彩，而所谓的光彩，就是眉毛梢部闪现出的亮光。富贵的人，他眉毛的根处、中处、梢处共有三层光彩，当然有的只有两层，有的只有一层，通常所说的“文明气象”指的就是眉毛要疏密有致、清秀润朗，不要厚重呆板，又浓又密。远远望去，像两只凤在乘风翱翔，如一对龙遮乘风飞舞，这就是上佳的眉相。如果像一团散浸的墨汁，则是最下等的眉相。双眉倒竖，呈倒八字形，是好的眉相。眉下垂，呈八字形，是下等的相。眉毛如果比较长，就得要有起伏，如果比较短，就应该昂然有神，眉毛如果浓，不应该有虚浮的光，眉毛如果淡，切忌形状像一条干

孙思邈。唐医学家。总结了唐以前的临床经验和医学理论，收集药方、针灸等内容，著《千金要方》、《千金翼方》。

枯的绳子。双眉如果像两把锋利的宝剑，必将成为统领三军的将帅，而双眉如果像两把破旧的扫帚，则会有杀身之祸。另外，这里面，还有各种其他的迹象和征兆，不可不认真地加以辨识。但是，如果眉毛过长并压迫着双眼，使目光显得迟滞不利，眉毛散乱无序，使目光显得忧劳无神，眉形过于纤细并带有媚态，眉形过于粗阔，使其没有文秀之气，这些都是属于最下等的眉相。

古人论眉的道理很多，究竟该如何鉴别、区分，读者可以从以下诸段引述的文字中找到真谛，因此本小节内容，笔者不再作赘言。

夫眉者，媚也，为两目之华盖，一面之表仪，且谓目之英华，主贤愚之辨也。故眉欲细平而阔，秀而长者，乃聪明也。若夫粗而浓，逆而乱，短而蹙者，性乂凶顽也。若眉过眼者，富贵；短不覆眼者，乏财；压眼者，穷；逼昂者，气刚；卓而竖者，性豪；眉垂眼者，怯懦；眉头交者，贫薄，妨兄弟；眉逆生者，不良，妨妻子；眉骨棱起者，凶恶多滞；眉中黑子者，聪贵而观；眉高居额中者，大贵；眉中生白毫者，多寿；眉上多直理者，富贵；眉上多横理者，贫苦；眉中有缺者，多奸诈；眉薄如无者，多狡佞。

古人对眉的分述

古人将人的眉依形似取为24种，各论其属性，其中不免有浓重的迷信色彩，引述于此，仅供研究者参考使用，不必当作完全正确的道理。

轻清眉　眉清秀而弯长，眉尾略散，不枯不乱。主早年飞黄腾达，平步青云，与家人关系和睦，对朋友友谊深长。

尖刀眉　眉粗恶而昏浊，眉头斜上，形如尖刀　主生性暴躁，心性奸险，愚玩执拗，出身多贫寒，与兄弟姐妹关系不睦，最终早丧。

短促秀眉　眉短促但清秀，漆黑有光。主心肠慈善，志向高远，讲究信义，既忠于家庭又忠于朋友，具有忠孝仁义之德，夫妻双贵，福寿兼具。

八字眉　眉头高眉尾低，左右分列恰如“八”字。主一生财源茂盛，但终生劳碌，克妻克子，有可能领养他人的孩子。

螺旋眉　眉毛如螺旋，根根弯曲。主威权，宜从戎疆场，但生性多疑，亲缘关系淡漠，不过寿命久长。

龙眉　眉毛稍细，眉毛略向上弯，整体浓秀清雅。主出身富贵，心地善良，才智超群，事业有成，且父母寿长。

疏散眉　眉短而薄散，稀疏参差。主一生劳碌，运气不佳，钱财来得容易，去得也容易，所以总是不缺钱也无余钱，工于心计，手段狠毒。

罗汉眉　眉毛短而杂乱，整体局促宽疏。主一生运气不佳，晚娶妻迟立子，早年艰辛，中年以后须强悍之妻管制，方能守住家业。

扫帚眉　眉头细起，渐粗渐阔，至于眉尾则一散一收，整体状如扫帚，毛粗。主兄弟无情，甚至克兄弟之子，虽小有福寿，但绝无多福多寿之望。

小扫帚眉　顾名思义，这种眉和扫帚眉属于一类，二者的区别是：这种眉较扫帚眉粗而浓，宽而短，但毛略细，尾向上。主刑伤骨肉，兄弟之间如同路人，能取得一时成功，但不会富贵。

杜如晦。唐初大臣。字克明。参预玄武门之变，助李世民取得政权。累官至尚书右仆射，与房玄龄共掌朝政，时称“房杜”。

剑眉　眉修长而文秀，其形如剑。主刚正不阿，有胆有识，威严可敬，富有文才，也拥有重权，子女较多，富寿久长。

柳叶眉　眉粗而尾弯，尾部呈不规则的角状，整体形如柳叶，相似浊而实清。主为人忠信可靠，虽与亲人关系较疏远，但跟朋友却亲密无间，立子较晚，中年发达，名扬四海。

交加眉　眉粗而浊，左右连接在一起。主父母分离，兄弟不和，自身多牢狱之灾，中老年运气极坏，可能破尽家业，孤苦终老，为大凶之眉。

虎眉　精而清长，眉毛向上，显得威风凛凛，不可侵犯。主胆大志高，敢作敢为，事业有成。

狮子眉　粗浊而有威仪，形肥直，毛较粗。主事业中年平平，晚年发达。

鬼眉　粗长而压眼，前窄后宽，杂乱无致，主心性歹毒，假仁假义，一生漂流不定，并有盗窃恶媳。

卧蚕眉　清秀弯长，头尾略细，中间略粗。主生机性灵，文才高超，机谋深远。早年发达，一举成名，然与亲人关系不睦。

新月眉　清秀而修长，眉尾向上似拂天仓。主生性宽厚勇敢，兄弟团结和睦，事业早有所成，共同功名富贵。

一字眉　首尾均停，清朗平直，形如“一”字。主早得功名，富贵长寿，缺少兄

弟，平生孤独。

清秀眉　清秀弯长，眉尾微翘，眉毛细长。主聪明伶俐，谦恭文雅，德行高洁，文才卓越，兄弟和睦，富贵终生。

前清后疏眉　清秀修长，眉尾疏散而略呈三角形。主早年运气上佳，中年显达，终生富有，惟兄弟不睦。

太短促眉　短仲不秀，疏散无致。主生性多疑，诡计多端，终生动荡不安。

单薄眉　疏短而单薄，眼睛却较长，此相大凶。主早年财破家散，晚年客死他乡。

间断眉　色黄色疏，既淡且断，眉中又有勾纹，此相颇凶。主先损父后克母，兄弟不亲，姐妹无情，钱财随得随失，如过眼烟云。

古人称“眉为君，目为臣”，对眼睛也有很多论述，因其不可信处多，迷信色彩浓，故本文不论睛形。

古人对眉毛有四条要求：

有势，即“弯长有势”；

有神，即“昂扬有神”；

有气，即“疏爽有气”；

有光，即“秀润有光”。

李勋，唐初大将，本姓徐，字懋公。初从翟让起义，参加瓦岗军，封东海郡公　后归唐，任右武侯大将军，封曹国公，赐姓李，随李靖击东突厥，封英国公。高宗时官至司空。

秀润有光之眉

一个人的眉毛如果符合这几项要求，那当然是好的眉相。这样的眉毛既反映了其人身体健康，看上去也很漂亮，在以上四个条件中以“光”最为重要。一个人的眉毛若能有光彩，就如同珠宝熠熠生辉，如果黯然失色，好比珠宝年久无辉。而所谓“光”就是本章所强调的彩，所以在本章开门见山地提出“眉尚彩”。

毛发有亮光，是一个人生命力的显现和标志，年轻人的毛发通常都很光润明亮，老年人的毛发，却多是干枯无光，原因就是前者的生命力比后者的生命力要旺盛得多。鸟兽的羽毛在末梢处都能显示其光亮。特别是珍禽异兽。比如虎豹、孔雀之类，更是光彩照人，鲜艳夺目。似乎动物皮毛的光亮，也能显示其在动物中的位置和层次。

“彩”有三层，就是根处一层，中处一层，梢处一层，层数是富贵的等级标志。“贵人有三层彩，有一二层者”，这句话是在强调富贵也有等级之分。最高贵者其眉毛共有三层彩，有二层彩和只有一层彩的分别为中贵和小贵。

疏爽有气之眉

人体毛发的蜕变，即由多变少，由浊变清，这是人类由茹毛饮血的野蛮时代进化到文明阶段的标志。也是所谓文明气象最显著的特征之一。既为文明时代的人，就应该有颇具文明气象的双眉，其眉毛“宜疏爽不宜凝滞”。这里的“疏爽”就是“清秀”的表征，而“凝滞”则是“俗浊”的表征。人的相（无论是眉相，还是面相、体相）贵“清”而忌“浊”。所以，人的眉毛要有文明气象，首先，就要“疏爽”。

疏爽和凝滞，有两种情况，一是眉自身或为疏爽或为凝滞。二是两眉之间的关系或为疏爽或为凝滞。前者如龙眉、轻清眉、柳叶眉、卧蚕眉、新月眉、清秀眉等，为疏爽；而扫帚眉、小扫帚眉、鬼眉等则为凝滞。后者如龙眉、剑眉、轻清眉、清秀眉等为两眉之间关系疏爽；而交加眉、八字眉等，则是两眉之间关系凝滞。

弯长有势之眉

“一望有乘风翱翔之势”，这种眉，乃是势、光、神、气四美兼具之眉。疏爽之至，清秀之极，即便不能富贵福寿俱全，至少也能占其一二。即使不能“立德，立功，立言”三“不朽”全占，也能据其一项，所以这种眉毛才是上佳的眉相。远远望去，如龙凤在乘风翱翔飞舞。所以，有此眉相的人大富大贵，禄厚寿长。如龙眉，剑眉，新月眉就属于此上等眉相。

泼墨，就是形同倒在地上的墨迹，其形当然是乱七八糟，丑陋不堪的。鬼眉、尖刀眉、扫帚眉的表象也是涣漫散乱的，就如同“泼墨”般难看，而这些眉的本质是血旺贪淫，主人生性凶狠愚昧鲁莽，并有杀身之祸。当然，是为“最下”。

“倒竖”之眉，指眉相成倒八字，主人性格坚毅，有理想有抱负，勇于进取，具备了成就大业的所有心理品质。当然容易成功，所以属“上也”。但万物都有其限度，过则不美。这种眉如过于飞扬无度，使眼显得低陷无气，则多为好高骛远、心比天高之徒，小事不愿做，大事又做不了，终无成就。

“下垂”之眉，就是眉相形同“八”字，这种人性格懦弱，为人卑劣。多是行为猥琐，贫贱低下之人。所以谓之“最下”。

昂扬有神之眉

“长有起伏”，指眉粗清秀有起伏，主人性格稳健，清贵高雅。有这种眉相的人，既能享受富贵，而且寿命也长。相反，如果眉毛过长却没有起伏，直得像箭一样，则为人脾气火爆、逞强斗狠。有这种眉相的人，最终不得好生。

“短有神气”，这“短”是指眉毛相对于面部而言是较短，前面的“长”也是指眉毛相对面部而显得较长，眉毛短又缺乏神气，就使眉相显得急促又露肉，丑陋又单薄，是一副孤贫寒穷之相，主人早早夭折。相反，如果“短而有神气”，那么，眉毛短的缺陷就可以由神气来补救，这就是常说的以神补形。

玄奘　通称三藏法师，俗称唐僧。唐佛教学者、旅行家，唯识宗创始人之一。本姓陈，名祎。13岁出家，精通经论。唐太宗时游学天竺各地，名震天竺。回长安后译出经、论75部，对佛教思想影响极大。

这里做一点说明：古代汉语常将句子的成分省略许多。当时的人习以为常就不以为然，但今天看来，有些成分不能省略，否则，整个语句就令人费解了。如“长有起伏，短有神气”这两句中，均省略了一个“宜”字，应该是“长宜有起伏，短宜有神气”。因为从上下文分析来看，“长有起伏”并非说只要长就必定有起伏，而是眉毛长了，要有起伏才好。“短有神气”同理。

“淡忌枯索”，眉毛好像干枯的绳索，主病苦缠身，一生穷困。

《石室神异赋》说：“铁面剑眉，兵权万里。”这些都是从气质上来论人的眉相，“如剑者掌兵权”，因为人有剑眉，看上去就很威严英武，有将帅之气。“如帚者赴法场”，扫帚眉主兄弟相克、容易反目为仇，终究不是好的眉相。

双眉压眼者，散乱者，细而带媚焦，粗而无文者，或是终生不得志，或是劳累烦苦，或是操贱业、或是凶顽之徒。所以，这四者，当然属眉相中的“最下乘”者。

第三节　大器晚成

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

【原典】

须有多寡①，取其与眉相称②。多者，宜清③、宜疏④、宜缩⑤、宜参差不齐⑥；少者，宜光⑦、宜健⑧、宜圆⑨、宜有情照顾⑩。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显⑪；劲如张戟⑫，位高权重；亮若银条，早登廊庙⑬，皆官途大器。紫须剑眉，声音洪壮⑭；蓬然虬乱，尝见耳后⑮，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”、“鼻毛接须多晦滞”、“短髭遮口饿终身”，此其显而可见者耳。

【注释】

①寡：少。
②称：合适，相当，协调，匹配。
③清：不浑浊，就是清新干净，明快利落。
④疏：疏朗有致，不丛杂淤塞，即疏爽明朗。
⑤缩：指不直不硬，不散不乱。
⑥参差不齐：指有长有短，长短配合得当，而不是乱七八糟，散乱不整齐。

⑦光：不枯涩干燥，润泽清秀。

⑧健：刚劲康健，有生气。

⑨圆：圆润生动，不呆滞。

⑩有情照顾：胡须与其他部位如眉毛、头发等相均衡，使整体趋于和谐一致，宛如彼此有情，互相照应。

⑪长如解索：解索，就是断裂或磨损后的绳头，其绳身多小曲。风流，喜好女色而不淫邪，坐怀不乱。

⑫劲如张戟：劲，刚健有力。张，张开。戟，古代的一种兵器，在长柄一端装有金属枪尖，枪尖旁边还有月牙形锋刃。

⑬亮若银条，早登廊庙：亮，鲜明清新，润泽有光。廊庙，庙是王宫的前殿和朝堂，又称太庙；廊，就是宫殿四周的走廊，这是古代皇帝和群臣商议朝政的地方。后来，用庙廊或廊庙来代指朝廷。登庙廊，指人居高官。

狄文惠

公為內史則天謂之曰卿在汝南甚有善政欲知能諳卿者乎仁傑謝曰陛下以臣為過臣當改之陛下明臣臣之幸也若臣不知諳者並為友善

狄仁杰　唐大臣。武则天即位初，任地官侍郎同凤阁鸾台平章事，为来俊臣诬害下狱。神功元年，复相。在武则天当政时，以不畏权势著称。

⑭皆官途大器：官途，仕途，官场　这句话是说，以上这几种须髯的人，将来是官场上的大材大器的人物。

⑮紫须剑眉，声音洪壮：紫须，胡须的颜色为紫色。剑眉，指眉形秀而长，如剑，一脸正气，刚正不阿，有威严使人畏服，又文秀让人亲近。古人认为，“紫须”配“剑眉”，再加以洪亮雄壮的声音，是金形得金局，其相大贵。

⑯蓬然虬乱，尝见耳后：蓬然，蓬松的样子。虬，古时传说中的带角的小龙。虬乱，像虬的须那样坚挺散乱。尝，曾经，有的时候，古人认为这种须相，气宇轩昂，威德兼备。

【译文】

胡须，有的人多，有的人少，无论是多还是少，都要与眉毛相和谐，相匹配。胡须多的应该清秀流畅，疏爽明朗，不直不硬，并且长短分明有致。胡须少的，就要润泽光亮，刚健挺直，气韵十足，并与其他部位相互照应。胡须如果像螺丝一样的弯曲，这人一定聪明，目光高远，豁然大度。胡须细长的，像磨损的绳子一样到处是细弯小曲，这种人生性风流倜傥，却没有淫乱之心，将来一定能名高位显。胡须刚劲有力，如一把张开的利戟，这种人将来一定当大官，掌重权。故须清新明朗，像闪闪发光的银条，这种人年纪轻轻就为朝中大臣。以上这些都是宦途官场上的大材大器的人物。如果人的胡须是紫色，眉毛如利剑，声音洪亮粗壮，胡须像虬那样蓬松劲挺散乱，而且有时还长到耳朵后边去，这样的胡须，再有一副清爽和英俊的骨骼与精神，即使封不了千里之侯，也能当 10 年的宰相。其他的胡须，如辅须先长出来，终究没有好处。人中没有胡须，一辈子受苦受穷。鼻毛连接胡须，命运不顺利，前景黯然。短髭长大了而遮住了嘴，一辈子忍饥挨饿等等。这些胡须的凶象，是显而易见的，这里就用不着详细论述了。

本章专门论述的是“胡须”，对胡须的要求也是相称与相合这一原则。相称，指形体各部位之间相互顾盼，相互协调，显得匀称、均衡，使整个形体呈完美之相。相称为有成之相，反之则为无成之相。相合，指合五行形局，若合五行正局则为上相，反之则为下相。“金不嫌方，木不嫌瘦，水不嫌肥，土不嫌矮”等，均合五正局，为上相。

有多有少

人的胡须，有的人多，有的人少，胡须的多少与须相的好坏没有因果关系，也没有正比例或反比例的关系，不管多与少，都必和眉毛相称。也就是眉毛多的话，胡须也要多，眉毛少的话，胡须也要少。只有这样，才称得上是佳。为什么胡须的多或少，“须相”的有成与无成，和眉毛的关系这么大呢？因为眉毛和胡须对于人来讲，属于同类，都是人体的毛发，此其一也；胡须和眉毛同位于人的脸部，都是面部的重要组成

部分（当然是专指男性），此其二也；第三则是取其水火既济或水火未济之义，也就是胡须和眉毛相称为既济，不相称为未济，既济是上相，未济是下相

裴行俭。历任唐吏部侍郎、礼部尚书、定襄道行军大总管等职，封闻喜县公。善于用兵。

多者要“清”，“清”就是清秀，清朗，清雅，清爽，就是不浊，不乱，不俗，不H 要“疏”，“疏”就是疏落、疏散、疏朗，就是不从杂，不淤塞。要“缩”，“缩”就是弯曲得当，不直，不硬。要“参差不齐”，就是有长有短，长短配合得当，错杂有致，不要整齐划一，截如板刷。这种多而清、疏、缩、参差不齐的须相，不管眉毛的多或少，都能和眉毛相称。若眉毛多，这种须相可与之形成一定的反差，若眉“少”，这种须相则可从“神”上与之协调一致。因此说，“多者，宜清，宜疏，宜缩，宜参差不齐”。“少者”要“光”，“光”就是不枯，不涩，就是润泽、光亮。

要“健”，“健”就是不萎，不弱，不寒不薄，就是要刚劲、康健、坚挺。要“圆”，“圆”就是不呆，不滞，不死板，就是要圆润、生动、飘然。要“有情照顾”，“有情照顾”就是与眉毛、头发相称，与五岳四渎相称就是有照应，不孤独。

细心的读者或许已经看出：这对“多者”和“少者”提出的“四宜”要求，其依据和标准，就是相称原则。

在上章中已说过，眉相的四个条件就是弯长有势，昂扬有神，疏爽有气，秀润有光，其中的弯长、昂扬、疏爽、秀润是因主体的不同而提出的具体要求和标准。也就是说，眉毛长要“弯长”，眉毛短要“昂扬”，眉毛浓要“疏爽”，眉毛淡要“秀润”，

而“有势、有神、有气”。有光则是对于人类各类主体——也就是各种各样的眉毛的共同要求和通行标准。

武则天。唐高宗后，武周皇帝。14岁时唐太宗选为才人。高宗立之皇后，参与朝政，号天后，与高宗并称“二圣”。690年，废睿宗，自称圣神皇帝、国号周，改元天授，史称武周。

六种上佳之须

“卷如螺纹”，指人的须相如同长江大河奔腾之势，在转弯或汇合处时激起的漩涡，即象其势，如此须相主人高瞻远瞩，心胸宽广，胆识过人。所以说其人“聪明豁达”。

“长如解索”，指人的须相如同江河之水源远流长，波涛起伏，又如破裂之绳，索身多小曲，即象其形。如此须相主人爱美好色、风流倜傥却不淫乱不乱，所以说其人“风流显荣”。

“劲如张戟”，是指须相如两军对阵时的剑拔戟张之气势，有这种须相的人，有魄力，有胆识，有作为，必能成大器，所以说这样的人“位高权重”。

“亮若银条”，是指须相如生命初成，生命力旺盛，气色润朗，一片生机，即象其气。这样的须相，主人文秀多才，超凡脱俗，所以说其人“早登廊庙”。

当然，这四种须相不一定能决定某人“聪明豁达”、“风流显荣”、“权重位高”、“早登廊庙”，但至少有一点可以肯定，这四种须相都是身体健康的表现，其原因是中国医学认为须相上佳，表明精力充沛。

卢照邻：唐诗人，字升之，号幽忧子。为“初唐四杰”之一，曾任邓王府典签、新都尉。后为风痹症所困，投颍水而死，其诗多悲苦之音。

“紫须剑眉，声音洪壮”，这样的配合叫金形得金局。“蓬然虬乱，尝见耳后”，是气宇轩昂，威德兼具之相。此二者本为佳相，如能配清奇的神和骨，乱世可成霸才，治世能为良将。

“司马昭之心，路人皆知。”指的是三国时末期司马懿的儿子司马昭，要夺曹魏政权为己的野心。司马昭这个人很厉害，识人也有一手。他有一个得力内助，叫魏舒。魏舒年少时，迟钝质朴，不爱讲话，乡里人都不看好他。他叔叔魏衡，有名当世，也不看好他，让他去守水磨房。魏舒口不能言，但不以为意，也不因此自弃或报复、心怀别念。惟有太原王乂认为魏舒是个人才，经常鼓励他，并救济许多钱财，魏舒也不推辞。到40岁，仍不得显扬才华，只为别人做点参谋工作。后因机缘，他以凑数的身份参加一个会议，魏舒容范闲雅，娓娓而论，举座皆惊。时人推荐他到司马昭处，一谈，司马昭“深器重之”，拜为相国参军，里外小事，还不见其才华，凡有兴废大事，

众人不能决的，魏舒却能理得清清楚楚，断得明明白白，见解多出众人之上。于是时人共服。据传，魏舒的胡须就不多，但是有“光、健”的特点。他40开外，还给人当参谋，如非大气在胸中，大器晚成，也许早已心灰意冷、聊度一生了。这与二战前的艾森豪威尔有共同之处，都是大器晚成的人。

第十一章　闻声辨人

第一节　总论声音

人之声音，犹天地之气
轻清上浮，重浊下坠
取其自成一家，不必一一合调
闻声相思，其人斯在

【原典】

人之声音①，犹天地之气，轻清上浮，重浊下坠，始于丹田②，发于喉③，转于舌，辨于齿④，出于唇，实与五音⑤相配，取其自成一家，不必一一合调⑥，闻声相思，其人斯⑦在，宁⑧必一见决英雄⑨哉！

【注释】

①声音：这里所谓的“声音”，指的是人体内的发音器官受腹内气流的震动而发出的声响。

②丹田：指人体脐下一寸半三三寸的部位。

③喉：这里是就人体的部位而言的，声音实际上发生于声带。

④辨于齿：意思是在牙齿这里发生清浊等等变化、分野。

⑤五音：即宫、商、角、徵、羽五音。五音之中，宫属土，商属金，角属木，徵属火，羽属水。五音的具体特征是：宫声沉厚，商声和润，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，进行对应考察。古人还认为，声音的五行属性与人的形体的五行属形和特征相符合便为吉祥、富贵、良善，否则便为不吉。

⑥合调：与五音相合。

⑦斯：助词，无义。

⑧宁：难道。

⑨决：分辨，判断。英雄，这里的意思是究竟是不是英雄。

【译文】

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，在喉头发出声响，至舌头那里发生转化，在牙齿那里发生清浊之变，最后经由嘴唇发出去，这一切都与宫、商、角、徵、羽五音密切配合。识人的时候，听人的声音，要去辨识其独具一格之处，不一定完全与五音相符合，但是只要听到声音就要想到这个人，这样就会闻其声而知其人，所以不一定见到他的庐山真面目才能看出他究竟是个英才还是庸才。

慧能。即惠能。唐僧人、禅宗南宗创始人。被推为禅宗六祖。仪凤二年到韶州曹溪宝林寺弘扬禅学，宣传“见性成佛”，成为禅宗的正系。

闻声辨人，浅层的理解，指听到说话声，就知道他是谁。这样的前提是，必须在重复相闻的基础。这里辨别的是人的身份。更进一个层次的理解，是由声音听出一个人的心性品德、身高体重、学力身份、职业等属性来。这是一个较复杂的经验判断，依从于生活的逻辑。

前面讲到的那个郑子产，一次外出巡察，突然听到山那边传来妇女的悲恸哭声。

随从们面视子产，听候他的命令，准备救助。不料子产却命令他们立刻去捕那名女子。随从不敢多言，遵令而行，逮捕了那位女子，那时她在丈夫新坟前面哀哭亡夫。人曰人生三大悲，其一为中年丧夫，可见该妇人的可令。而以郑子产的英明，该不会没来由地对此节妇动粗，其中缘由，概因为郑子产的闻声辨人之术也。郑子产解释说，听那妇人的哭声，没有哀恸之情，反蓄恐惧之意，故疑其中有诈。审问的结果，是妇女与人通奸、谋害亲夫之故。

郑子产闻声辨人的技巧已是很高明了，但孔子也深谙此道，似乎技艺比子产更高超。虽然孔子讲过，“以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予”，但他在以外貌声色取人上，实在是有过人的天分。

骆宾王，唐文学家，“初唐四杰”之一。曾随徐敬业起兵反对武则天，兵败后下落不明。其诗以七言歌行见长，多悲愤之词。

《孔子家语》中讲到一个孔子的故事，他在同还齐国的途中，听到非常哀切的哭声，对左右讲：“此哭哀则哀矣，然非哀者之哀也。”继续往前，碰上了那个哀哭的人，孔子下车询问，知道他叫丘吾子，问起他为什么哀哭，丘吾子长叹一声，告曰：“我一生有三大过错，至今年老才深深觉悟到，但追悔莫及，因此痛哭。”古人讲，朝闻道，

夕死可矣。丘吾子之痛悔而哭，有高人之风。而孔子能听音辨人心事，又非常人之资赋也。

王勃。唐文学家，“初唐四杰”之一。字子安。其诗偏于描写个人生活，风格较为清新。曾任虢州参军。后往交趾探父，溺水受惊而死。

丘吾子痛哭的事还未讲完。当孔子追问丘吾子痛悔的原因，丘吾子说：“我少年时喜欢学习，周游天下，竟不能为父母双亲送终，这是一大过失。我为齐国臣子多年，齐君现在骄横奢侈，失天下人心，我多次劝谏都不能成功，这是第二大过失。我生平交友无数，深情厚谊，不料到后来都绝交了，这是第三大过失。我为人子不孝，为人臣不忠，为人友不诚，还有何颜立在世上？”便投水而死。

丘吾子的三悔，在今天的社会里，已是再难重现的古士高风。孔子的识人之能，由此而流传后世。

以上是由声音的内容，识辨出一个人心中的事情，构成闻声辨人的一个部分。闻声辨人，还可以判断一个人的心胸、职业、身高等情况。

心胸宽广、志向远大的，声音有平和广远之志，而且声清气壮，有雄浑沉厚之势。身短声雄的人，自然不可小视。从身高来看，身高的，由于丹田距声带、共鸣腔远，

气息冲击的距离加长，力量弱化，因此声音显得清细弱，振荡轻；身矮的，往往声气十足、因为距离短，气息冲击力大，声带与共鸣腔易于打开。如果受过发声练习的人，又当别论。

从生理学和物理学的角度看，声音是气流冲击声带，声带受到振动而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。人的社会属性，使人的声音又结合了精神和气质的属性。古人讲，心动为性——“神”和“气”——性发成声，意思是讲，声音的产生依靠自然之气（空气），也与内在的“性”密不可分。声音又与说话者当下的心理活动密切相关，大小、轻重、缓急、长短、清浊都有变化，这与人的特性也是息息相关的，这就是闻声辨人的基础。

人的声音各有不同，有的洪亮，有的沙哑，有的尖细，有的粗重，有的薄如金属之音、有的厚重如皮鼓之声，有的清脆如玉珠落盘、字正腔圆，有的人身材矮小，声音却非常洪亮，即日常所说的“声音若洪钟”，有的人生得高大魁梧，说起话来却细声细气，有气无力。古人对这些情况加以总结归纳，得出了一些规律。

杨炯，唐诗人。10岁举神童，后授校书郎，官至衢州盈川令。“初唐四杰”之一。擅长五律，边塞诗气势较胜。

实际上，现代生理学和物理学已经证明，声音的生理基础由肺、气管，喉头、声带，口腔、鼻腔三大部分构成，声音发生的动力是肺，肺决定气流量的大小，音量的大小主要由喉头和声带构成的颤动体系统决定，音色主要取决于由口腔和鼻腔构成的共鸣器系统。声音是物体震动空气而形成的，声音是听觉器官——耳的感觉。声音的音量有大小之分、音色的美丑之别，另有音高、音长之分。

人类的声音，由于健康状况不同，生存环境不同，先天禀赋不同，后天修养不同等等而有很大差异。所以声音不仅在一定程度上表现着一个人的健康状况，而且还在一定程度上表现着一个人的文化品格——他的雅与俗，智与愚，贵与贱（这里指人格修养），富与贫。

既然如此，那么声音便和人的命运（过去和现在的生存状况，未来的生存前景）有一定关系。但是如果说声音能够决定人的命运，则未免虚妄不实。成功的歌唱家，一般都有苦学苦练的经历，但是如果天赋不高，单靠苦学苦练，是不会成为歌唱家的，不过声音对人的命运的意义不能过分夸大。

古人历来是比较重视声音的，认为声音是考察人物的一个组成部分，还做了深入的观察和研究。在五行分配上，相学把声音分为：

姚崇。唐大臣。历任武则天、睿宗、玄宗朝宰相。睿宗时奏请太平公主出居东都，削其权力，被贬职。开元初复相。后引宋璟自代，史称“姚宋”。

金声，特点是和润悦耳；
木声，特点是高畅响亮；
水声，特点是时缓时急；

火声，特点是焦浊暴烈；

土声，特点是厚实高重。

始于丹田，发于喉，转于舌，辨于齿，出于唇，实与五音相配。丹田，道家修炼气功的名词，在人脐下三寸处（古之道家有上丹田、中丹田、下丹田之说，上丹田在眉间的印堂，中丹田在胸部膻中，下丹田在脐下三寸处，这里取下丹田说）。人们发声，源于胸腹（主要是腹）气息冲击声带。一般人发声，多源于胸中之气，少用腹中气，这与歌唱者是有区别的。

歌唱演员音色圆润、高亢、洪亮，一者是天赋特质，另一方面是艰苦的发声练习。发声练习要求用胸腹（主要是腹）中充沛的气息冲击声带，并引领上行到眉宇间的共鸣腔，冲击共鸣腔，发出的声音才会洪亮悦耳，中气十足。没有经过发声练习的人，声音不圆润，沙哑，也不高亢洪亮，因此歌声如击败革，或者是有气无力、苍白。唱歌时所用的腹部之气，相当于丹田处，当用腹腰肌肉紧迫腹中气流、爆破式地冲击声带和共鸣腔，发出的声音就有洪亮悦耳的效果。但引领气息冲击共鸣腔都是有诀窍和技巧的。

说话者，如果气息发于丹田、经胸部直冲声带，再经由喉、舌、齿、唇，出来的声音与仅用胸腔之气冲击声带而来的声音，气度不一样，节奏不一样，效果也有悦耳与沙哑的差别。声带结构不好，发出的声音不会动听，但如果经由专门的发声练习，是可以较大程度地改变声音效果的。

贺知章，唐诗人，字季真，自号四明狂客，官至秘书监，后还乡为道士。好饮酒，与李白友善。其诗《回乡偶书》传诵颇广

丹田的气充沛，因此声音显得沉雄厚重，韵致远响，这是肾水充沛的征象，由此可知其人身体健壮，能胜福贵。同时，丹田之气冲击声带而来的声音洪亮悦耳，柔致有情，甜润婉转，给人舒服浑厚的美感。

发于喉头、止于舌齿之间的根基浅薄的声音，给人虚弱衰颓之感，中气不足，也是一个人精神不足，身体虚弱，自信心不足的一种表现。

以声音来判断人的心性才能，尚有许多未知的空白，而且可信度有多高，也尚未得定论，但其中的奥妙，是值得研究的。基本原则并不是悦耳动听，洪亮高亢。曾国藩的要求是“自成一家，不必一一合调”。这几个字中的人生经验，实非语言文字所能详述，但从中是可以决断天下英雄豪杰的。

中国古代鉴别人才的理论中，对声音有很多的论述，这里摘录几段，供读者参考。其中有若干不可取之处，恳请读者酌情收视取舍。

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，气和则声润泽而圆畅也。神浊则气促，气促则声焦急而轻嘶也。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，而见于表也。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，与其言则久而后应，皆贵人之相也。

小人之言，皆发于舌端之上，促急而不达。何则？急而嘶，缓而涩，深而滞，浅

宋璟，唐大臣。为武则天所重。睿宗时升宰相，革除前弊，选人才。后因奏请太平公主出居东都被贬职。开元四年，继姚崇居相位。

而燥大，火则散，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，狂如青龟夜噪；如犬之吠，如羊之咩，皆浅薄之相也。男有女声孤贫贱，女有男声亦妨害。然身大而声小者凶，或干燥而不齐者谓之罗网。大小不均，谓之雌雄，或先迟而后急，或先急而后迟，或声未止而气先绝，或心未举而色先变，皆贱相也。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。若神不安而气不合，则其声先后之叙，辞色挠矣，此不美之相也。夫人禀五行之形，则气声亦先五行象也。故土声深厚，木声高唱，火声焦烈，水声缓急，金声和润。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。清泠如渊中流水者极贵，发音洪亮，自觉如瓮之响音，五福全备。

《照胆经》指出：

金声：韵长清音响，远闻完润则贵，破则贱。

木声：韵畅条达，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。

关于声音和人的性格、命运的关系，总结如下：

雌雄声：大小不均，主下贱；

罗网声：干暴不齐，主贫贱；

声音太轻：主断事无能；

声音如破：主作事无成；

声音昏浊：主谋运不佳；

声音太低：主鲁钝无如；

声音太柔：主性格怯懦；

声音太刚：主早夭少寿；

声小身大：主凶而早夭；

声雄身小：主位至三公；

声如破锣：主家业难立，田产消尽；

声如火燥：主一生奔波无靠；

男人女声：主性格浮躁，家资破尽；

女人男声：作性格缺乏女性的温柔，克妨丈夫；

声音清冷如涧中流水：主大贵；

声音响亮如瓮中之响：五福俱备。

第二节　论　声

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
大概以“轻清”为上

【原典】

声与音不同[①]。声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见[②]。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，乐如雪舞风前，大概以“轻清”为上。声雄者，如钟则贵，如锣则贱[③]；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱[④]。远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上[⑤]。“大言不张唇，细言不露齿”，上也[⑥]。出而不返，荒郊牛鸣[⑦]；急而不达，深夜鼠嚼[⑧]；或字句相联，喋喋利口[⑨]；或齿喉隔断，嗜嗜混谈[⑩]：市井之夫，何足比数[⑪]？

【注释】

①声与音不同：在现代生理学和物理学意义上，“声”与“音”是同一概念，本质并没有什么不同。古人在考察人物时，则认为“声”与“音”不同，开口之初所发出的声音谓之“声”，此时声带振动紧张而激烈；口的动作停止之后，声带已经松弛下来，声音仍在空中回响，留下袅袅一段余韵，这就是所谓的“音”。

②声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见：声主“张”，张扬，可理解为声由声源处产生，并离开声源开始向外传播的状态。见，这里作听见讲。敛，可理解为声音离开声源向外持续传播的过程。歇，止。这四句话的意思是：声来自发音器官的启动，可以在发音器官启动的时候听到它；音来自发音器官的闭合，是声在空中传播的浑响，在发音器官闭合的时候听到它。

③声雄者，如钟则贵，如锣则贱：声雄，声充满刚健激越之气。如钟则贵，钟声洪亮沉雄，激越悠远，充满阳刚之气，故“贵”。如锣则贱，锣声轻薄浮泛，散漫焦躁，阳刚之气过盛，阴柔之气全无，失去平衡，故“贱”。

④声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱：声雌，声充满阴柔文秀之气。“雉”，野鸡，鸡鸣清晓悠扬，柔中有刚，故“贵”。如蛙鸣则贱，蛙鸣声嘶力竭，喧嚣空洞，故

"哦"。

⑦远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上：近听悠扬，即有雌声之致起若乘风，声发出的时候悠悠扬扬，如乘风飞动，悦耳愉心　止如拍琴，声收敛的时候，像高明的琴师在一曲终了时手法优雅地将琴一拍那样雍容自如。

⑪大言不张唇，细言不露齿，上也：大言不张唇，此为体健气足、谨慎稳重之象，故为"上"。细言不露齿，此为精神清爽、文秀干练之象，故亦为"上"。

⑰出而不返，荒郊牛鸣：出而不返，就是声散漫虚浮，没有余韵；荒郊牛鸣，是说像荒郊蛮野之中的孤牛哀鸣。

⑱急而不达，深夜鼠嚼：急而不达，急急切切，咯咯吱吱，声不畅达；深夜鼠嚼，像夜深人静的时候老鼠偷吃东西发出的声响。

上官婉儿。唐女诗人。上官仪孙女。仪被杀，随母郑氏配入内庭。14岁时即为武则天掌诏命。中宗时，封昭容。曾建议扩大书馆，增设学士。

⑲字句相联，喋喋利口：字句相联，语无伦次言语局促，一句紧跟着一句。喋喋利口，说话没完没了又声急嘴快的样子。

⑩齿喉隔断，喈喈混谈：齿喉隔断，声音不畅，口齿不清。喈喈，本为鸟鸣声，这里是嗫嚅的意思。喈喈混谈，吞吞吐吐，含混不清的样子。

⑪市井之夫，何足比数：市井之夫，即粗鄙庸俗之人。数，气数，也可理解为排列。

【译文】

声和音似乎是密不可分，实际上差别不小，是两种不同的物质。声产生于发音器官的启动之时，是空气振动之初的状态，可以在发音器官启动的时候听到它；音产生于发音器官的闭合之时，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。辨识声相优劣高下的方法很多，但是一定要着重从感情的喜怒哀乐中去细加鉴别。欣喜之声，宛如翠竹折断，其情致清脆而悦耳；愤怒之声，宛如平地一声雷，其情致悲愤而强烈；悲哀之声，宛如击破薄冰，其情致破碎而凄切；欢乐之声，宛如雪花在空中飘飘飞舞，其情致宁静轻婉。它们都由于一个共同的特点——轻扬而时

张九龄大
帝入蜀思公言為泣下乃遣祭韶州
當是時天下稱為曲江公而不名

张九龄。唐玄宗大臣、诗人。字子寿。长安进士，任右拾遗，迁左补阙。后任中书侍郎同中书门下平章事。玄宗怠于政治，他常评论得失。后为李林甫所谮，罢相。

清朗。如果是刚健激越的阳刚之声，那么，像钟声一样洪亮沉雄，就高贵；像锣声一样轻薄浮泛，就卑贱；如果是温润文秀的阴柔之声，那么，像鸡鸣一样清朗悠扬，就高贵；像蛙鸣一样喧嚣空洞，就卑贱。远远听去，刚健激越，充满了阳刚之气。而近处听来，却温润悠扬，而充满了阴柔之致，起的时候如乘风悄动，悦耳愉心，止的时候却如琴师拍琴，雍容自如，这乃是声中之最佳者。俗话说，“高声畅言却不大张其口，低声细语牙齿却含而不露”，这乃是声中之较佳者。发出之后，散漫虚浮，缺乏余韵，像荒郊旷野中的孤牛之鸣；急急切切，咯咯吱吱，断续无节，像夜深人静的时候老鼠在偷吃东西；说话的时候，一句紧接一句，语无伦次，没完没了，而且嘴快气促；说话的时候，口齿不清，吞吞吐吐，含含糊糊，这几种说话声，都属于市井之人的粗鄙俗陋之声，有什么值得跟以上各种声相比的地方呢？

通过声音辨别人的心情状态，已是无可怀疑的共识。在古人鉴别人才的智慧中，声与音是有区别的

声主“张”，寻发处见

声是气息冲击声带、造成空气振动而成的。这一刻气息冲击力强，是突发爆破式的，空气受振频高，发音器官最紧张，因此效果强烈，听着清晰有力，是一种张扬的状态。

音主“敛”，寻歇处见

声爆破产生之后，空气受振动状态持继在空中传播，由此而产生音，此时发声器官振频已经减少，发音器官也已松弛。也就是说，音是声在空中传播的状态，是声的余韵，为人们常讲的余音绕梁，荡气回肠状态。音是一种持续连环的状态

辨声识人，古本秘笈《灵山秘叶》中有四句话，很值得我们借鉴：

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。

这四句话中大有学问，中国古文微言大义特点，由此可窥其一斑。以上32个字至少讲明了这几个问题：一，由声音中蕴含的气充沛与否，充沛的分数轻重平衡，可以测知他的气概胸襟；二，由声音的音色音质协调悦耳与否，可以测知他的性情爱好与品德，这里重在一个“和谐”，不以悦耳动听为惟一标准；三，由声音的势态，可以测知他的意志刚健与否，声势高壮的，其意志力必然坚强，为人坚定有力，声势虚弱的，为人软弱，少主见；四，由声音中所包含的感情，可以测知其当下的心情状态。“如泣如诉”是一种，“如怨如慕”又是一种，“情辞慷慨，声泪俱下”又是一种。此种分类，

不一而足，这里不作细论。

唐玄宗李隆基。一称唐明皇。景云元年，与太平公主发动政变，杀韦后，拥其父睿宗即位，为太子。即位后前期出现“开元之治”。后期任用李林甫、杨国忠等执政，政治腐败。755年爆发安史之乱。次年，逃往四川，太子即位，被尊为太上皇。回长安后抑郁而死。

考其声情，而推其征

《灵山秘叶》（书名古意昂然，让人心动，生探秘寻宝之念）中的四个观点，这里着重探讨声中所含的喜怒哀乐之情。人的喜怒哀乐之情，必会在声音中有所体现，即使人为掩饰，也会有些特征。前面孔子和郑子产识别声音就是很经典的例证。这是观察人物内心世界的一个可行途径。同时结合考察眼神、面色、说话态度的变化，真实度更高。辨别声音，必须考察喜怒哀乐之情。

“喜如折竹”，欢喜的声音像青竹折裂时一样清脆悦耳，有天然柔和协美之动感，而无尘世人为聒噪的污染。这样的声音有自然纯朴之美，不虚饰，不造作，是真性情的坦率表露，自然大方，不俗不媚，有雍容之态。

“怒如阴雷起地”，愤怒时，突然爆发出来的洪亮响声，如雷霆振于空中，击在地上，气势豪壮，强劲有力，但以“阴”盖头，则没有暴躁戾气，反而呈容涵大度之态，不是带破坏性五雷轰顶之势。

“哀如石击薄冰”，哀恸时，声音如同薄冰破碎时发出的。薄冰虽然容易破碎，但

声音却清脆明亮，不散不乱，不哑不噪，也不扰人耳力，虽然是悲凄苦楚之象，但不峻不急，不厉不烈，有“发乎情，止乎礼”之势。这样的态度也是雍容华贵、无小家子气的

“乐如雪舞风前”，风扬雪飘，漫空银雪，放眼望去，冰天雪原，玉树琼枝，山川大地，银白世界，是何等的美妙姿态。这已是古人见惯了、而今人再难欣赏到的冬日美景了。高兴时，借音乐伴舞，声音如雪花漫舞之姿，轻而不狂，美而不淫，飘而不荡，奔而不野，是天下至纯至美的轻灵飘逸的潇洒态。又如女子临池兴舞，衣袂飘飘，长带曳曳，美不胜情

以上四种，声情并茂，纯朴自然，清脆明朗，是至情至性之人的表征

杨贵妃。即杨太真，小字玉环，得玄宗无爱，封为贵妃，姐妹皆显贵。堂兄杨国忠操纵朝政。后安禄山以诛杨国忠为名叛乱，玄宗逃到马嵬驿时，缢死杨贵妃。

钟响与锣鸣，都属于雄声，即阳刚之声，声音粗壮，气势宏大，然而“钟”声洪亮沉雄，远响四方，余韵不绝，悦耳愉心，所以为“贵”；而“锣”声则声裂音薄，荒

漫沙嘶，余韵全无，刺耳裂心，所以为“贱”。

雉鸣与蛙鸣，都属于雌声，即阴柔之声，声音轻细，如旷野闻笛。然而“雉”声清越悠长，声随气动，有顿有挫，抑抑扬扬，同样悦耳动听，所以为“贵”；而“蛙”声则聒聒噪噪，喧嚣嚎叫，声气争出，外强内竭，同样刺耳裂心，所以为“贱”。

从以上可知，无论雄声还是雌声，都有贵贱之分。以雄声为贵，而以雌声为贱，大谬。

杨贵妃

“远听声雄”，是说其声有山谷回响，表明其心胸气魄宏伟，赋情豪放；“近听悠扬”是说其声如笙管之婉转，如春莺翱翔，表明其人必神采飞扬，功名大就；“止如拍琴”，表明其人必闲雅冲淡，雍容自如。以上皆为“声”之最佳者，所以定为“上上”。

“大言不张唇”（严格地说，这是不可能的，应该是“大言却不大张唇”）是谨慎稳重、学识深厚、养之有素的表现；“细言若无齿”，表明其必温文尔雅、精爽简当、成熟干练。以上为“声”之佳者，所以定为“上”。

吴道子　唐画家。漫游洛阳时，玄宗任以内教博士，改名道玄，在宫廷作画。擅画佛道人物，曾在长安、洛阳作宗教壁画三百余壁，千百年来被奉为“画圣”

荒郊旷野，一牛孤鸣，沉闷散漫，有声无韵，粗鲁愚妄之人，其“声”大抵如此；夜深人静，群鼠偷食，声急口利，嘀嘀吱吱，尖头小脸之人，其“声”与此相似。至于“字句相联，喋喋利口”，足见其语无伦次，声无抑扬，其人必幼稚浅薄，无所作为；“齿喉隔断，嗜嗜混谈”，足见其吞吞吐吐，不知所云，其人必怯懦软弱，一事无成。以上“声”相，当然属于下等。

这一章文辞优美，见解精辟，很能体现曾国藩的文笔风貌。曾国藩以应举发迹，文人气很浓，深爱治学，不但勉励家人儿子要孜孜不倦地学习，他自己也是清后期湘派文学的代表，著述论学，都有较大成就，所编《十八家诗钞》与南北朝时萧统所编的《文选》一前一后，遥相呼应，都是古代文学整理汇编的优秀选本。从这儿，可见其文学才华的一斑。

隋文帝杨坚年老，政事也有松懈；又废杨勇，立杨广，天下以太平滑向多事之秋。十四年，诏行新乐，并说：“民间音乐，流僻日久，弃其旧体，竞选繁声，宜加禁约，务存其本。”看来本不是坏事，与孔子删诗成305篇，定天下音律有共同之意。但是，当时监管天下音乐的官员万宝常听到新乐后，却泣不成声，说：“乐音淫厉而哀，天下不久将尽！”当时四海盛平，天下稳定，听到此话的人都不以为然，以为是艺术家的狂想。

到杨广继位，天下大乱，不久，隋朝也灭亡，其言果验。万宝常听的是音乐，而能以此断天下大事，与闻声辨人同理，但其分数机关，却又不可同列。

孟浩然。唐诗人。早年隐居鹿门山，年四十，游长安，应进士不第。后为荆州从事。曾游历东南各地。诗与王维齐名，称为“王孟”。

第三节 论 音

音者，声之余也，与声相去不远
贫贱者有声无音，尖巧者有音无声
开谈多含情，话终有余响，可称国士
口阔无溢出，舌尖无窕音，兼获高名

【原典】

音者，声之余也[1]，与声相去不远，此则从细处曲中见直[2]，贫贱者有声无音，尖巧者[3]有音无声，所谓“禽无声，兽无音[4]”是也。凡人说话，是声其散在左右前后者，是音。开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士；口阔无溢出[5]，舌尖无窕音[6]，不唯实厚，兼获名高。

【注释】

①音者，声之余也：这里所谓的“音”，如前所述，其实就是声的余韵。

②从细处曲中见直：从细微的地方去辨别声与音的是非曲直，即差别。

③尖巧者：就是伪装虚饰的人，这种人圆滑世故，八面玲珑，行事往往小心谨慎，说话慢声细气，所以给人的感觉和印象是只有“音”而无“声”。

④禽无声，兽无音：是说鸟鸣嘤嘤呢喃，绵曼而无壮气，属于“无声”者，兽吼嗷嗷突兀，粗野而不文雅，属于“无音”者。

⑤口阔无溢出：口阔，嘴宽大。溢出，指声未动而气先出，说话粗声大气。

⑥舌尖：指说话轻巧流利。窕：通“佻”，轻佻，即轻浮而不严肃。

【译文】

音，是声在空中传播的余波、余韵。音跟声差别并不大，但要从细微的地方才可以分辨得出来的。贫穷卑贱的人说话只有声而无音，显得粗野不文，圆滑尖巧的人说话则只有音而无声，显得虚饰做作。俗话所谓的“鸟鸣无声，兽叫无音”，说的就是这种情形。一般人说话，只不过是一种声响散布在空中而已，并无音可言。如果说话的时候，一开口就情动于中，而音中饱含着情，到话说完了声音在空中回响，则是温文尔雅的人，而且可以称得上是社会名流。如果说话的时候，即使口阔嘴大，但声气不乱发乱出，口齿灵俐，却又不矫造轻佻。这不仅表明其人自身内在素养深厚，其人还会获得盛名隆誉。

郭子仪。唐大将。安禄山叛乱时，任朔方节度使，击败史思明。后因功升中书令，进封汾阳郡王。代宗时说服回纥与唐联抗吐蕃。德宗时被尊为尚父，罢兵权。

要我们来区分声与音，如果不是先存有了这个概念，实在是玄之又玄的事情。音是声的余响，只要细细去区分，仍然是可以找到细微的差别。犹如一口大钟，用木棒敲击，这时发出的响动是声；嗡嗡作响，在空中传播的是音。完好无损时与稍有裂口时的声音有差别，裂纹越小，差别越小。两口质地不一样的钟，声音也有差别。由声音来识别人物的心性能力，异曲同工，只因其中不可确定因素太多，因此能掌握其中真谛的人少之又少。当然也不排除这种可能：区别成声与音，再用二者去察人心性品质，本来就是荒唐之言，当然不可能有人会掌握其中奥妙了。伯特认为，声音总能或多或少反映出人的一些信息来，因此有必要研究，也许正因为我们无力做到揭示其中奥妙，因此可靠性不高。只要有一定的可行性，其中肯定有它未被人知的道理。

由于声的振频、强度不同，音在空中传播的余响效果会有一定程度的差异，这是音色的表现。音有音高、音长、音强、音色、音质的差别，声乐上是要专门研究这一个问题的。

贫贱者有声无音，尖巧者有音无声。这个论断正确与否，值得推敲。有声无音，即是讲气息冲击声带，发出声响，但却在空中没有什么余响，相当于是枯涩单调的声音，没有浑响效果。有音无声，指气息冲击声带，却没发什么声音，仅在空中有余响。

这从物理声学现象上是讲不通的。因此说，仅凭声音的高低悦哑、不与语气、语势、讲话内容相结合，是不能够正确鉴别人才的。声音只是一个参数，结合在话语内容之中，不能够单列出来，凭此一点断人才性。

李白。唐诗人，字太白，号青莲居士。少年即显露才华，长期在各地漫游，天宝初曾供奉翰林，但未能实现政治抱负。其诗雄奇豪放，想象丰富，是屈原以来积极浪漫主义诗歌的新高峰。

禽无声，兽无音，以动物作类比，补充说明有声无音者贫贱，有音无声者尖巧。从事理来看，阳春三月，草长莺飞，百鸟争鸣，莺语间关，燕声呢喃，春雨婉柔，增天地美色。百鸟齐鸣，嘤嘤婉婉，啁啁啾啾，这是悦耳动听的声音，但对行事立功的人来讲，总觉得绵曼之气有余，豪迈雄壮之气不足，是谓有音无声的缘故。而荒山旷野，大漠草原，朔风劲草，丛林万千，狮吼狼嗷，野兽出没，森气弥漫，惊骇突兀，虽然豪气干云、威猛肃杀，刚健铁尺，但却是刚猛有余、曲折婉转之意不足，这是兽无音的缘故。用在人身上，有音无声的傲气不足，骨气不足，刚气不足，因此多为贫贱所困；有声无音的婉转不足，柔情不足，血性不足，因此多属尖巧无情残忍之辈

人在讲话的时候，声音随空气振荡而四方传播，弥散在前后左右，以正前方为信息发射源。开谈多含情，话终有余响，这种话语谈势，是高人国士的风范。怎么讲呢？人以情为主，凡事多能兼顾情理，又不违事理，这种处世原则是一种标准，能两兼其美的人当然可以得到大家的称赞和拥护。晓之以情，动之以理，讲的就是这个道理这种人的话，普通老百姓爱听，因为他们能从开口含情之中辨出情的真假，情绪的感

染力在课堂和演讲中是可以明显感觉到的。讲话完毕，余音绕梁，荡气回肠，听者心摇神驰，久久不能停住受讲话者所牵引的思绪，这种深入人心的效果是情绪感染力的极致状态。有如此号召力的人，当然称得上高人国士。希特勒与邱吉尔可谓这方面的典范。希特勒在第一次世界大战之后，偶尔发现自己的声音是一种能感染人的工具，因此开始了发疯似的政治煽动热情。邱吉尔仿佛是上帝派下来专门对付希特勒的，是他遏制住了希特勒屠杀的脚步，他同样有天生感染人的演讲才能。是他的声音，鼓舞了英国人民度过了200年来最黑暗的一段日子，使英伦三岛始终高高飘扬着英国的米高旗。

李　白

口阔无溢处，口宽阔，但在讲话时，并不漏风，先有声，后传音，声气相投，不散不乱，这是修养功底深厚的人的讲话状态，反之则是粗声大气，粗俗不堪，这样行为态度的人自然难登大雅之堂。从江湖中冲战出来的英雄豪杰，虽然身上粗野气很重，

但他们豪气干云的英雄气概占了主导，虽有草莽气，仍不失英雄本色。话又说回来，这种草莽江湖气，会在事业一步步的拓展之中，随着接触人物种类的增多，交际面的扩大，渐渐收敛，而带有更多的文明修养气，使雄才身上多了英气，英才身上染有雄气，如此方可称天下英雄。刘邦是如此，赵匡胤是如此，朱元璋也是如此。像水泊梁山，草莽气太重，没能随事业的拓展在文治上下功夫，又一心想着招安，最后终不成气候，也是一场历史的悲剧。

舌尖无窝音，虽激情昂扬，但不是口沫横飞，虽流利灵巧，但不轻浮张狂，这种人不但才智敏捷，聪慧过大，而且修养务实，厚重端庄，不但会得人帮助事业有成，而且可以获得很好的名声。

王维。唐诗人、画家。字摩诘。官至尚书右丞，世称王右丞。中年后过着亦官亦隐的生活。其作品主要为山水诗，苏轼称他“诗中有画，画中有诗”。

开谈多含情，话终有余响，口阔无溢处，舌尖无窝者，是对国士高人风范讲话状态的一种描述，雅量充沛，又不粗俗，为天下人共仰的模范。

第十二章　观察气色

第一节　总论气色

面部如命，气色如运
大命固宜整齐，小运亦当亨泰
大者主一生祸福，小者亦三月吉凶

【原典】

面部如命，气色[①]如运。大命固宜整齐，小运亦当亨泰[②]。是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价[③]。大者主一生祸福，小者亦三月吉凶[④]。

【注释】

①气色："气"与"色"合称为"气色"。

②大命固宜整齐，小运亦当亨泰：大命、小运，命是人生遭遇——或贵或贱、或贫或富、或夭或寿等等的根本走向或基本格局，故称"大命"；运则是某种人生状态下的具体遭遇，故称"小运"。整齐，均衡，指先天禀赋与后天遭遇均衡。古人认为，先天过盛则夭，后天过盛则庸，二者应该阴阳均衡。亨泰，顺畅。气色应该顺畅，不应枯涩晦滞，否则，枯涩则折寿，晦则伤元。

③是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价：是故，所以。光焰，光辉，光芒，这里比喻气色。珠玉，珍珠和宝玉，即色彩，这里比喻气色。明光，指色彩明艳、质地柔润的高级丝织品锦绣之类，这里比喻人的本体。布葛，布是棉织品，葛为麻织品，这里指粗糙的纺织品。

④大者主一生祸福，小者亦三月吉凶：大者主一生祸福，"大者"指"命"。由于"命"是天赋的、与生俱来的，属自然之秉性，与人的本体或相生或相克，察之，可以推测一生祸福，故言"大者主一生祸福"。小者亦三月吉凶，此句"亦"字后承前省略一个"主"字。小者指"运"。三月，实指一段不太长的时间，而非确数。

【译文】

如果说面部象征并体现着人的大命，那么气色则象征并体现着人的小运。大命是由先天生成的，但仍应该与后天遭遇保持均衡，小运也应该一直保持顺利。所以如果光辉不能焕发出来，即使是珍珠和宝玉，也和碎砖烂瓦没有什么两样；如果色彩不能呈现出来，即使是绫罗和锦绣，也和粗布糙麻没有什么区别。大命能够决定一个人一生的祸福，小运能够决定一个人一段时间的吉凶。

李光弼。唐大将。安禄山叛乱，与郭子仪收复十余郡，又守太原击败史思明。攻克怀州后封临淮郡王。宝应元年出镇徐州，进封临淮王。

“气”和“色”是中国古代哲学独有的概念。“气”，既是指生命体内流转不息的综合性物质，又是指生命的原动力，或称生命力。它无形无质，无色无味，也是一种实实在在的客观存在，在体内如血液一样流动不息，气旺者可外现，却能为人所见。而“色”，则是“气”的外在表现形式之一。它是显现于人体表面的东西，就人体而言，就是肤色。人们日常说某某人面部发黑，有不顺之事，就是指色而言。中国医学都认为，“气”与“色”密不可分，“气”为“色”之根，“色”为“气”之苗，“色”表现

着“气”，“气”决定着“色”。“气”又分为两种，一为先天所禀之“气”，一为后天所养之“气”。即孟子所说的“吾善养吾浩然之气”。“气”概如此，“色”自然也有先天所禀之“色”与后天所养之“色”的区别。古人把“气”和“色”这两个哲学概念拿来判断人的优劣。“气色”既有后天所养者，它们一定是在不断运动变化的，所以又有“行年气色”之说。“生命在于运动”，也说明这个道理。

李光弼

“命”是一种先天禀赋，或曰一种先天获得的体现宇宙运动变化的生命力。英国《宗教伦理百科全书》认为：“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、无意识的势力。这种势力能管理全世界，便是人也在被管理之列。”这种力量不可抗拒，不以人的主观意志为转移。然而，由于它的物质的、机械的特性，便是可以推度、预测。中国传统文化认为，运，又称“气数”，即阴阳运行之变数。又称“时会”，即在运动变化着的宇宙状态中不同的机遇或遭际，所以别称“运气”。因此，尽管“运”常常与“命”并称为“命运”，然而细究起来，并非一回事。可以这样理解：命是先天禀赋，无法改变；运是后天造化，可以选择和变化，但力量

颜真卿：唐大臣、书法家。官至吏部尚书、太子太师，封鲁郡公，人称“颜鲁公”。德宗时，被派往劝阻李希烈叛乱，被缢死。其书法人称“颜体”，与柳公权并称“颜柳”。

在80年代，中学生课本中有一篇古文叫《扁鹊见蔡桓公》，是讲扁鹊给蔡桓公看病的。扁鹊是战国时代著名的医生，技艺高超，有起死回生的本领。据说他第一次看到蔡桓公时，告诉蔡桓公他纵情声色，病在肌理，应及时治疗，不能让病情加重。蔡桓公觉得自己精精神神的，没有哪儿不舒服，认为自己没病，以为扁鹊在吓唬他，想用危言耸听骗点钱花，考虑到扁鹊的名气大，就客客气气送扁鹊走了。过了十几天，扁鹊又见到了蔡桓公，告诉他病已入内脏，赶紧治疗，还来得及，否则后果难料。蔡桓公认为自己每天能吃能睡能泡妞，哪里会有什么疾病，仍是把扁鹊送走了。当扁鹊第三次见到蔡桓公时，距离还远，就转身走了，也不与他打招呼。旁人很奇怪，问他为何。扁鹊说，蔡桓公病已入骨髓，就是病入膏肓的意思，已无药可治了。数天之后，蔡桓公果然暴亡。

扁鹊三见蔡桓公，没问情，没把脉，却知道他的病情轻重，这是中医里“望闻问

切”四诀中“望”。这个“望”的功夫可不是简单的技巧，完全来自经验的沉淀积累，外加天赋。他望什么呢？就是望本章要讲的“气色”。

张中丞（张巡）。唐开元进士，安史之乱时，起兵抵抗安禄山。757年，与太守许远共同作战，在无援兵情况下坚守数月不屈。失守后遭杀害。

究竟是望气，还是望色呢？以扁鹊的医道功力来讲，应当是都望。首先应该区分一下，这里讲到的“气色”与“酒色财气”中的“色、气”二种不同。酒色财气四种是人生大害，酒与财是具体的，一为穿肠毒物，一为惹祸根源；色与气则是无形的，但可以意会到，一为剐肉钢刀，一为下山猛虎。色指美色，好色之人纵欲，因此元气大伤，难以恢复。气指意气，受人所激，就意气用事，而不考虑后果。

这里讲的色，非色狼之色，而是一个人的面色；气，非惹祸之气，而是生命力的一种表现和称谓。气是道家修炼的一个术语，气功的气。围棋中也讲“气”，棋子如果无气，意味着死亡，人如果无气，也是归于黄泉了。

由于篇幅限制，这里不讨论“什么是气”的问题，而讨论如何由气观人的问题。实际上，学术界对气的本质至今没有一个有明确界定的说法，或许可以说，它不可界定。

杜甫，唐诗人。字子美，自称少陵野老。开元后期，举进士不第，漫游各地 -- 度任校工部员外郎，世称杜工部。其诗大胆揭露当时社会矛盾，反映历史进程，被称为“诗史”。

古人认为，人禀气而生，气有清浊、昏明之分，人有寿夭、善恶、贫富、贵贱、智愚、尊卑之别。这些都可以从“气”之上找到痕迹。气旺，则生命力强旺，头脑也就易处于清醒状态，处理问题正确率就高，失误少 气弱，则生命力衰微，精力不充沛，头脑就会变得混沌不清，失误就增多。这只是对气的一种解释，不能以点带面。气的衰旺，与人的沉静浮躁也有关。气旺盛的，以沉厚为佳，轻浮为不佳 气衰弱的，本已不佳，但如果衰而能静，也是坏中有好的事，难得；衰而浮躁，就无一可取了。以气足能沉为最好，足而不沉为次，衰而能静其三，衰而不静则下矣。

人好静好动，与气沉气浮相关，但不成正比，更多由性格来决定。

“色”，指肤色，有白有黑，还与光泽相连。肤色黑白红黄，首先与种族遗传有关，再次是气候，还有皮肤中所含的色素。肤色黑白并不重要，重要的是有无光泽。这里论到的色，与肤色并不全同，它是气在外表肤色上的显现，与气互为表里，因此与肤色不同。白而无光，是惨白、白骨森森的白，自然不是健康的颜色。黑而有光，是生气充沛、精力旺盛的征兆，不言而喻，是上佳的表现。

气与色连用，气与色是源与流的关系。气是根本，色是表象，气盛则色佳，有光泽，气衰则色悴，无光泽。可以从睡眠充足、休息得宜的精力充沛状态与疲惫万分、憔悴不堪的前后对比中找到答案。如果气有变化，色也会随之发生变化。

韦应物，唐诗人。少时以三卫郎事玄宗。后为滁州、江州刺史、左司郎中、苏州刺史。其诗以田园风物著名。

主色与客色

人头面上的色有主次之分。主色指先天之色，自然之色。物理学发展后，经光谱分析测定和三棱镜分色，我们知道太阳光由七种单色构成：红、橙、黄、绿、蓝、青、紫。在中国古人那里，则根据五行的原理，大体划分为五种，金为白色，木为青，水为黑色，土为黄色，火为红色，这是源于金、木、水、火、土五物的性状，但其中水为黑色，让人费解，即便是五行与四季的相配关系，水的属性也让人不解。木旺于春天，因此木为青色；火旺于夏天，因此火为红色；金旺于秋天，因此金为白色；土旺于四季末，为黄色；这些都能找到一些物理上的根据。而水旺于冬季，属黑色，则超过了人们的常识。雨水在夏天最多，古人认为水旺于冬天，大概因为冬天结水为冰的缘故，还因为木旺于春天，而水能生木，木长生旺盛，是吸收水分的缘故，因此水旺在冬天，衰减在春天。

金为白色，木为青色，火为红色，土为黄色，水为黑色，这是主色，也是最基本的色，在这个基础上生成其他颜色（与红、黄、蓝三原色理论有出入，但用这里无妨）。主色不会轻易改变。

客色，指后天变化之色，随时间而变化，四季、早晚都有不同的表现。这可以解释一种人生现象：有的人在夏天气色很糟，但到了冬天，金冷水寒的时候，气色却好转了；有的人恰恰相反。可以做这样一种解释：夏天气候炎热，心情浮躁，血气不畅，因此气色不佳；到冬天，气候宜人了，因此气色顺畅而佳。但这不能解释为什么有的

人在夏天气色好，而冬天不好。再问，为什么会夏天不宜人而冬天宜人呢？为什么春、秋仕季也不如冬季呢？又可以找到心情的原因，但夏天也有高兴的时候呀。中医理论引入了这么一种见解：如果一个人本性属火，又火旺，那么在夏天，火上浇油，五行失调，身体状况就不佳，气色当然不好。火太旺，就以水救济，水旺在冬天，进入冬天，水火既济，自然身体气色就好得多了。还有一种情况，同属于火，但火太旺，如果用水救济，所谓杯水车薪，水火冲战，或者如煤中含水，要么无济于事，要么反助火势，那么这个属火的人反而不喜欢水。在夏天、冬天都不好过了。中医五行上就用另一种理论来辨证：火太旺，旺极用泄，也就相当于老子的损有余而补不足，火能生土，用土泄火，那么这个人就喜欢四季末，而不喜欢冬天了，一来因为火太旺，水不能救济，二者因为水能冲战土势。除此而外，还有一种情况：如果火实在太旺，用火克不行，用土泄，又使之不清纯，那就用木生火助火势，让火旺到极限处。如果是这样，属火的人就喜欢春天夏天，而非冬天了。

刘长卿，唐诗人。曾任长洲县尉，因事下狱，贬南巴尉，后官至随州刺史。诗多写政治失意，善描绘自然景物，长于五言，称为“五言长城”。

唐德宗（李适）。代宗子。在位用杨炎议，改租庸调制为两税法。力图削藩镇势力，无效。建中四年，泾原兵拥朱泚为帝，一度逃往奉天。自此姑息藩镇，而宦官权势日盛。

古来这种理论很多，这里不一一论及，有兴趣的读者，可寻有关书籍阅读。

吉色与凶色

古人讲究趋吉避凶，吉色代表吉祥顺利，凶色兆示凶险恶祸。有时听人讲，那个人满脸黑色，多半在走霉运。这个黑气，不是五行上的黑气（合于五行的黑色是正色，吉色），而是凶色。

从气数上来鉴别人才，是在于宏观上考察一个人的才能品德与平生际遇的关系。这里不妨先讨论一下人们常讲的“有才能”与“运气好”的关系。

有才有德的人，可以依靠自身的努力和奋斗，一点一点积累经验，一步一步走向成功。但他究竟能成功到什么程度呢？这就不仅仅与能力品德相关了，要考虑他所处的环境和时代特征。比如周瑜，也是一个了不起的英才，可惜有比他更智慧的诸葛亮挡在他前面，使他黯然失色，因此有“既生瑜、何生亮”的悲剧。如果时空隧道将周瑜换置到没有诸葛亮这种天才人物的时代中去，他会不会有光芒四射、耀照千古的成就呢？这是一个值得再研究的问题，答案或许是：也许会，也许不会。为什么如此呢？还是因为时机与环境。这就要看周瑜的气数如何了。换句话讲，“气数”一词也包含了时机与环境因素，还有他个人自身的性格、生命力等多种因素。

如果把人的才比作命，时机比作运，那么命运之说就带有一些现代色彩了，至少

宿命论色彩不再显得那么浓厚。才能可以逐渐提高，因此命可以自己掌握和控制，但时机与环境却不能任由自己选择，因此运是由外不由己的。如此一来，即可理解，命运相济，一个人才可以取得绝对成功的道理了。那种才能不是很高，但却处在历史的浪峰上的人物，也是可以找到现实根据的，因为他处在了一个特殊的时机和环境中，或许他自己不愿意上去，但赶鸭子上架，环境把他推了上去。蜀中无大将，廖化作先锋即为此理。

孟郊。唐诗人。字东野。早年隐居嵩山。近五十才中进士，任溧阳县尉。与韩愈交谊颇深。其诗感伤自己遭遇，多寒苦之音

那么才能与时机谁主谁次呢？人还是可以自己去创造机会嘛。从历史的宏观角度看，小环境、小机遇，个人可以创造和争取，但大环境、大前提则非个人力量所能为了。比如中国20世纪上半叶，许多爱国志士，有的选择实业救国，有的选择教育救国，有的选择科技救国，有的则选择了政治与武力革命。实业、教育、科技救国，他们通过自己的聪明才智、勤奋努力，都取得了一定成效，成绩终究不那么显赫，也无法改变中国的命运。这是个人才智与努力同历史环境的反差。但在文学的繁荣上，纵观20世纪上半叶与下半叶，文坛兴衰又是另一个样子。是下半叶中国的才子佳人不如上半叶吗？不对，而是因为历史气候、大环境的缘故。到20世纪后半期，由于电影、电视、电脑和通讯技术的发展，人们更易于接受图文并茂的画面信息，文学的文字阅读功能虽然没变，但因为不如画面直接、生动、活泼，因此大部分人的注意力为图像、声音吸引，而文学不再受到先前那样热烈的关注，社会效应自然下降，文学独霸艺术

的时代已一去不复返了。在这样的大前提下，一个抱着文学梦的青年，自然是大志难伸。因为音乐还需要有能欣赏音乐的耳朵，文学同样。许多优秀的艺术人才就顺应时变，转入到其他行业，因此文坛更显凋零，而影视、音乐却蓬勃生机。考察古中国的唐诗、宋词、元明戏剧、明清小说的兴衰繁荣史，也可发现这个道理。西方艺术形式的演变同样如此。

个人努力与时机、环境的正负关系，大致如此，换句话讲，也就是命与运的正负关系。察人、用人，也应该是要考虑这个因素的。并非他是个人才，就一定能对现有的事业有所帮助。他的才能高于了现实状况，未必能使他的才能得到充分施展，功效也未必显著，鱼大水浅就是道理。就像管仲一样，跟着公子小白，并没有什么政绩；到齐桓公那里，国家安定了，他的治政才能发挥到极致而名传千古。有怀才不遇者，除不得明主之外，也感叹“时不利兮骓不逝”。再如果现有的人才体系不健康（这一点有时会很严重），各在其位的人因自身安危，极力打击、排斥有才有智之士，而使其能力不得发挥，更要注意因排斥而内哄的自残手足恶果。

有才能的可以创造机遇，把握机遇，但他无法改变大的历史环境。比如今天的实业家，在60年代是不能尽情挥洒个人才华的。能力固然重要，气数同样不可缺少。当然，气数强弱与才能高低有一个比例关系。总之，才能不等同于气数，二者相加，有万世之功，缺一，减分数。全无，前程莫问。中国古代哲学那里，用“气数”二字，涵盖了如此广泛的人才意义，这不是一般意义上的大智慧，但为什么在近现代的中国却落后挨打，其中的原因，已不再是一个历史和理论课题，有非常现实的社会意义——现在的中国该怎么办？西学中用？中西结合？中学为体、西学为用？这已不是本书关注的主题，故略过不论。

第二节　气色的类型

人以气为主
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

【原典】

人以气为主[①]，于内为精神，于外为气色[②]。有终身之气色，“少淡[③]、长明[④]、壮艳[⑤]、老素[⑥]”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[⑦]”是也。有一日之气色，“早青、昼满、晚停、暮静[⑧]”是也。

【注释】

①人以气为主：主，主宰，主要之神，人以气为主，就是人以气为其主神。

②于内为精神，于外为气色：即“气”的内在表现是人的精神，外在表现是人的气色。

③淡：指气色纯清明薄。

④长：指青年时期；明，指气色光而洁。

⑤艳：指气色丰而美。

⑥素：指气色朴而实。

⑦“朔后森发，望后隐跃”：朔，朔日，指农历每月初一日。森发，如树木枝叶之盛发。望，望日，指农历每月十五日。隐跃，若隐若现。“朔”为日月相会之日，月至此渐趋于圆，有树木盛发象，所以说“朔后森发”。“望”为日月相望之日，月至此渐趋于隐，有若隐若现之象，所以说“望后隐跃”。

⑧“早青、昼满、晚停、暮静”：早青，这里的意思是气色初发。清晨起床之后，人开始活动，气色便随之复苏，所以说“早青”。昼满，白天气色充盈。晚停，傍晚气色将伏。暮静，夜间气色安宁。

陆贽。唐德宗时任翰林学士。德宗避乱于奉天时，很多诏书由他起草。后为中书侍郎，同平章事，勇于指陈弊政。被裴延龄所谗，贬为忠州别贺。十年后死。

【译文】

气是一个人自身生存和发展的主要之神，在人体内部表现为人的精神，在人体表面表现为人的气色。气色有多种形态：其中有贯穿人的一生的气色，这就是俗话说的“少年时期气色为淡，所谓的淡，就是气稚色薄；青年时期气为明，所谓的明，就是气勃色明；壮年时期气色为艳，所谓的艳，就是气丰色艳；老年时期气色为素，所谓的素，就是气实色朴”，就是这种气色。有贯穿一年的气色，这就是俗话说的“春季气色为青色——木色、春色；夏季气色为红色——火色、夏色；秋季气色为白色——金色、秋色；冬季气色为黑色——水色、冬色；”就是这种气色。有贯穿一月的气色，这就是俗话说的“每月初一日之后如枝叶盛发，十五日之后则若隐若现”，就是这种气色。有贯穿一天的气色，这就是俗话说的“早晨开始复苏，白天充盈饱满，傍晚渐趋隐伏，夜间安宁平静”，就是这种气色。

人以气为主，气在内为精神，在外为气色，把气与色看作表里性的一组概念。更重要的是，本章从气色的重要性、存在形式和类型角度来说明气色变化不定，在观察气色时应持变化的观念，不能作机械的判断。

裴度。唐宪宗时宰相。力主削藩。元和十二年督师攻破蔡州。唐藩镇叛乱局面暂告结束。晚年宦官专权，辞官退居洛阳。

“人以气为主”，是说“气”对人非常重要，处在主宰、根本的地位；“于内为精神，于外为气色”，是说“气”有内外两种存在形式，内在形式是“精神”，外在形式为“气色”；换句话说，观察“气”，既要观察内在的“精神”，又要观察外在的“气色”。这两句话实际上指出了观察“气”的门径，也指明“精神”与“气色”的实质。

人生四时之变

人一生要经历漫长的路程，大致说来有四个时期：幼年时期，青年时期，壮年时期，老年时期。在各个阶段，人的生理和心理发育和变化都有一定差异，有些方面差异甚至非常显著。表现在人的肤色上则有明暗不同的各种变化。这就如同一株树，初生之时，色薄气雅，以稚气为主；生长之时，色明气勃；到茂盛之时，色丰而艳；及其老时，色朴而实。人与草木俱为天地之物，而人更钟天地之灵气，少年之时，色纯而雅；青年之时，色光而洁；壮年之时，色丰而盛；老年之时，色朴而实，这就是人一生几个阶段气色变化的大致规律。人的一生不可能有恒定不变的气色，以此为准绳，就能辩证看待人气色的不同变化，以“少淡、长明、壮艳、老素”为参照，可免于陷入机械论的错误中去。

气候四时之别

人的生理状态和情绪，常常随季节和气候的变化而变化，而这种内在变化就会引起气色的变化，所以季节不同、气候变化，人的气色也不同。所谓“春青、夏红、秋黄、冬白”，是取其与四时气候相应所作的比拟。应该说，这种比拟颇为准确。

春季，草长莺飞，百花盛开，绿色遍野，春情萌发，人类的生存欲望，此时最为强烈。按照五行之说，春属木，木色青，于人则为肝，春季肝旺，所以形之于色者为青，青色，生气勃勃之色也。

夏季，赤阳高照，天地为炉，人类的情绪，此时最为激动。五行上夏属火，火色红，于人则为心，心动则气发，气发于皮肤呈红色。

秋季，风清气爽，天高云轻，万木黄凋，人类受此种肃杀之气的感染，情绪多凄惶悲凉。秋属金，金色白，“金”为兵器，“白”为凶色，虽然得正，却非所宜。宜黄者，以土生金，不失其正，而脾属土，养脾以移气，所以说“秋黄”。

冬季，朔风凛冽，砭人肌骨，秋收冬藏，人类生活，此时趋于安逸，冬属水，水色黑，于人则为肾，肾亏则色黑。不过其色虽得正，却非所宜。宜白者，以金生水，不失其正，而固肾以养元。

“一月之气色”，随月亮的隐现而发，初一之日后，气色如枝叶之生发，清盛可见，十五之后，气色就若隐若现，如月圆之后，渐渐侵蚀消失。

“一日之气色”，则因早、中、晚气候的变化而有小范围的变化，大致上是早晨气色复苏，如春天之草绿，中午气色饱满充盈，如树木之夏茂，傍晚气色渐隐渐伏，夜间气色平静安宁，即秋收冬藏之义。

故《冰微玉鉴》中云：

“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，吾秉受之，其清常存。所养之气者，是袭义而生之

气也，吾能自安，物不能挠。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”。

第三节　论文人气色

科名中人，以黄为主
黄云盖顶，必掇大魁
黄翅人鬓，进身不远
印堂黄色，富贵逼人

【原典】

科名中人[①]，以黄为主，此正色也。黄云盖顶，必掇大魁[②]；黄翅入鬓，进身不远[③]；印堂黄色，富贵逼人；明堂素净，明年及第[④]。他如眼角霞鲜，决利小考[⑤]；印堂垂紫，动获小利；红晕中分[⑥]，定产佳儿；两颧红润，骨肉发迹[⑦]。由此推之，足见一斑矣。

【注释】

①科名中人：指隋唐以来通过科举考试谋取功名前程的人。

②必掇（duō）大魁：掇，拾取，这里是摘取、夺取的意思。大魁，科举考试中的殿试一甲第一名称“大魁”，即状元。

③黄翅入鬓，进身不远：黄翅入鬓，指黄色由两颧发起，如大鹏展翅，直插两鬓。进身，指登科升官，或封爵受禄。

④明堂素净，明年及第：明堂，鼻子。素净，白润而不染垢。及第，科举术语，旧称考中解元、会元、状元为“三元及第”。旧制，乡试在头年秋，会试咱次年春，所以称“明年及第”。

⑤眼角霞鲜，决利小考：眼角，即鱼尾部位。霞鲜，指红紫二色鲜明如云霞。决，必然，肯定。小考，旧制，童生应府县及学政之考试，称为“小考”，又称“童子试”。

⑥红晕中分：红晕，这里指两眼下卧蚕部位各有一片红晕——即模糊不清、边际不明的红色。中分，指中有鼻梁间隔，两片红晕不能相连。

⑦骨肉发迹：骨肉，指至亲之人，包括父子、叔侄、兄弟等人。发迹，指立功显名，发家致富等。

【译文】

对于追求科名的文人来说，面部气色应该以黄色为主，因为黄色是正色，吉色。

如果有一道黄色的彩云覆盖在头顶，那么可以肯定，必然会在科考殿试中一举夺魁，高中状元；如果两颧部位各有一片黄色向外扩展，如两只翅膀直插双鬓，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；如果印堂呈黄色，那么可以肯定，这位士子很快就会获得既能够致富又能够做官的机会；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，如眼角即鱼尾部位红紫二色充盈，其状似绚丽的云霞，那么可以肯定，这位童子参加小考，必然能够顺利考中；命宫印堂，有一片紫色发动，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；如果两眼下方各有一片红晕，而且被鼻梁居中分隔开来从而互不连接，那么可以肯定，此人定会喜得一个宝贝儿子；如果两颧部位红润光泽，那么可以肯定，此人的亲人如父子、叔侄、兄弟等等，必然能够立功显名并发家致富。由此推而广之，足可以窥见面部气色与人的命运的关系的情形。

韩愈。唐文学家、哲学家，世称韩昌黎。官至吏部侍郎，卒谥文，世称韩文公。与柳宗元同为古文运动的倡导者。散文气势雄健，被列为“唐宋八大家”之首。

《冰鉴》是一部以论文人容貌为主的书。曾国藩以科举得功名，又与当朝各种文士交往密切，即使在军营之中，也多启用文人带兵。因此，曾公在本篇中单列一章来论文人之气色。文中所说的“科名中人”，用在今天的环境下，可以理解为拥有较高学历

的人，如学士、硕士、博士，而且毕业后在政界文化界工作的人更合于此义。

在中国古代，黄色历来被尊为正色。皇帝是九五之尊，他的衣物器具，以黄色为主，而且一般大臣，不能着黄色衣袍。在五行中，黄色代表土，而在五行方位中，土是居中的，其他如金为西，火为南，水为北，木为东。中国古代文明发源地是黄河流域，也以黄为主，土地能养生万物，因此，黄色被尊为正色。

白居易。唐代诗人，字乐天，号香山居士。官至刑部尚书。文学上倡导新乐府运动。主张“文章合为时而著，歌诗合为事而作”。与元稹齐名，世称“元白”。晚年和刘禹锡称“刘白”。

“科名中人，黄色为主”。科名中人，为皇家效力，自然以正色为吉色。这种黄色，虽与土色同，但须有光泽。如无光泽，则是气不足之态，也难以为用。

人得“黄”色主贵

古代科学考试，自隋唐建制以来，到明清时代愈加完善。曾国藩24岁进京赴考，26岁中举，此后10年内连升10级，是清朝一代汉人少有的幸运者（清朝是不大重用汉人的）。曾国藩本出生于湖南湘西的一个农民家庭，完全靠科举奠定他一生功名的基础，因而，他在论科名中人时，特别倡导文人正色。

科举考试，殿试第一名称大魁，也就是人们说的“状元”。一个文人，如有“黄云盖顶”，可谓祥云笼罩，不发才怪。黄色由天中、天庭而起，气势森然勃发，上达顶心，旁连鬓角边地，一片光华灿烂。这样的人，在殿试中必能取得很高名次，中状元、榜眼、探花什么的，因此说“必掇大魁”。

刘禹锡。唐文学家、哲学家。字梦得。曾参加王叔文集团，反对宦官和藩镇割据。后任太子宾客，世称刘宾客。其诗通俗清新，善用比兴寄托政治内容。

以上是黄气贯顶之象。如果黄气没有这么灿烂，只由两颧而起，如鸿鹄展翅，直入双鬓，有升腾之兆，但没有上贯头顶连成一片，较之“黄云盖顶”次一等，仍能“进身不远”，也就是仍能搏取功名，但名次差一些。

印堂亮，气色旺

“印堂黄色，富贵逼人”。人们常说某某人印堂发亮，聪明有为，定有好事临身。曾国藩看人，如印堂有黄色灿烂，鲜润奇目，则这人必定会取得富贵。与前面的“气”旺相关。

“明堂素争，明年及第”。明堂，就是一个人的鼻子，鼻是肺之窍，属疾厄财帛宫，主人有无财富。明堂素净，就是鼻白润光洁，如果真这样，考试中第只是时间迟早的问题。明堂素净也有一个得令不得令的问题，以秋季为当令，否则，先忧后吉。

“眼角鲜霞，决利小考”。眼角鱼尾纹处，如有红紫二色艳如霞彩者，自然有吉庆之事。这种人智清神明，有利于县试、州试。

"印堂垂紫"，两眉之间紫气流动。民间有"紫气东来"主吉祥之说，那么眉宇之间紫气流动，自然也是吉兆，如再加上眼神清澄，气朗如云，则"动获小利"，病者可以痊愈，讼者可以胜诉，谋职者可获职位，求功名者可获功名。但这种情况，难获大利。

"红晕中分，定产佳儿"。古代"不孝有三，无后为大"，因而有喜得贵子一说，以生儿为人生一大喜事。《冰鉴》考察人之气色，如两眼下有红色如晕，由鼻分隔而左右互不相连，此为大旺，当产贵子。古人曾说，"火旺生男，木旺生女"，即指此。

"两颧红润，骨肉发迹。"亲人之间有血缘关系，一人有事，亲人能够遥相感知，或在梦中有感应，这已不是奇事。如人之两颧红润如霞，兆示着他的亲人如父子兄弟多有发迹之象。但红色并不易辨，红色深而为赤，则有凶灾；红色又不能带枯色，枯则不吉。

第四节　青白两色

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
青而带紫，金形遇之而飞扬

【原典】

色忌青，忌白[①]。青常见于眼底，白常见于眉端。然亦不同：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。又有青而带紫，金形遇之而飞扬，白而有光，土庚相当亦富贵[②]，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，颏尾守地阁[③]。"有一于此，前程退落，祸患再三矣。

【注释】

①色忌青，忌白：这里的青色指青斑之"青"，不是春木勃发之色，特点是焦干昏暗如受击伤色一样；白色，指白粉、枯骨之"白"，特点是枯暗无光。

②青而带紫，金形遇之而飞扬；白而有光，土庚相当亦富贵：金形，指金形人。飞扬，飞黄腾达。土，指土形人。庚，"庚"为阴金。相当，指土与庚即金相合。

③太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，颏尾守地阁：太白，星名，即启明星，因亮而呈白色。古人认为此星主杀伐，此色主灾祸。日月，指日角和月角部位，日角

在左眉骨隆起处至左边发际，月角在右眉隆起处至右边发际。乌鸟，即乌鸦，这里指黑色。古人认为此相主参革。桃花，这里指赤色斑点。赖尾，本指赤色鱼尾，这里指浅赤色。

【译文】

面部气色忌青色，也忌白色。青色一般出现在眼睛的下方，白色则经常出现在两眉的眉梢。它们的具体情形又有差别。如果是由于心事忧烦困苦而呈青色，那么这种青色多半既浓且厚，状如凝墨；如果是由于遇到飞来的横祸而面呈现青色，那么这种青色一定轻重不均，状如浮烟；如果是由于嗜酒好色导致疲惫倦怠而面呈白色，那么这种白色一定势如卧羊，不久即会消散；如果是由于遭遇了大灾大难而面呈白色，那么这种白色一定惨如枯骨，充满死气。还有青中带紫之色，如果是金形人遇到这种气色，一定能够飞黄腾达，如果是白润光泽之色，土形兼金形人面呈这种气色，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，则是以下四种气色："白色围绕眼圈，此相主丧乱；黑气聚集额头，此相主参革；赤斑布满两颊，此相主刑狱；浅赤凝结地阁，此相主凶亡。"以上四相，如果仅具其一，就会前程倒退败落，并且连接遭灾遇祸。

李愬。唐李晟子，字元直。元和十一年任唐、随、邓节度使，率兵讨伐吴元济。生擒之，进授山南东道节度使，封凉国公

鉴别人才，历来着重在他的才能心智和品德，本质上是考察、寻求他的有用性。人才的健康状况和个人命运虽然不是用人者所求的，许多用人者也没有时间去关心这一点，但它对人才的才智发挥、事功的成败有相关性，最好还是以能关心为宜。身为主管，对属下待以朋友样的关心（但不宜太过），既是做人的原则，也是岗位的一种责任，有利于上下齐心、内部团结。古人讲二人同心，其利断金，也就是人才团结、力量倍增的道理。中国人有士为知己者死的传统，感恩戴德的精神至今没变，虽然中西交流已改变了许多，但其精神本质和影响并未变化。比如为朋友两胁插刀，这样的豪行壮举今天多半是没有了，但其固有的性情血气没变，像倾其所有资助朋友，为朋友忍痛割爱（包括两人同处情场，一人慧剑斩情魔，断然退出，其心苦楚，非亲身经历，有谁能解?），惟一的区别不再是血淋淋的义气，但侠骨丹心、热血衷肠是不变的，扶危济贫、舍身取义的事情也时有发生。

由此而讲，用人者在注意人才的能力品质之外，还应该在其他方面多留心。这一点是容易办到的——观察面部气血，也可以称为血气。

柳宗元。唐文学家、哲学家。字子厚。世称柳河东。参与王叔文集团，失败后，贬为永州司马，后迁柳州刺史，又称柳柳州。与韩愈倡导古文运动，并称“韩柳”。同列唐宋八大家。

前一节讲到面部的各种吉祥吉庆颜色，这一节着重讨论不吉祥、兆示着身体有病变的非健康色，以青、白两色为主。

青色常见于眼底　不健康的青色，与春天草木新生的青色不同，是血液淤积阻滞、流通不畅形成的，即“鼻青脸肿”、“脸色发青”的青色，是一种紫黑色。遭重击会形成青色，如眼部受打击，长期疲劳工作，得不到休息，体内新陈代谢不畅，血液滞留，也形成青色。肌体发生病变，也会形成青色。这类青色都是提醒注意的警兆。

白色，不是金秋爽朗一样明快的白色，而是没有血气、如枯骨白粉一样的白色，是血气亏损、不足的表现。枯骨白粉给人阴森可怖的感觉，这样的白色当然也不会是好的面色。白色常见于眉端。

青白两色虽以不健康为主征，但青白的变色又并非都表示身体状况不好。这在后面细表。心事忧劳，青如凝墨，祸生不测，青如浮烟，大家都能看出，连夜加班，没有休息好的疲惫态。根据是精神状态不佳，还有一个根据就是在面部气色上，两眼微肿，眼袋发青发紫，眼中晶状体布有血丝。如果因为心事忧劳，连续几天不能休息好，面部发青现象就会很严重，如凝结有墨汁一般。青如凝墨，已是比较严重的征象，应即时加以调理休息，否则会压迫身体的混乱状态，这样出错的机率会大增。司机疲劳驾驶易出车祸即是一个例证。

唐宪宗李纯。在位间李绛、裴度任宰相，先后平定藩镇叛乱，但未根除藩镇势力。骄傲奢侈，广纳地方官的“进奉”。元和十五年被宦官杀死。

如果“青如浮烟”，气色袅袅不定，而且没有一点光泽，就属死色，难以救助，不日就会有难测之祸。

当初扁鹊三见蔡桓公，刚开始还劝蔡桓公治疗，最后一次见了，却远远地逃脱开。原来他已看出蔡桓公不能救治之死相，因而也不再对顽固不化的蔡桓公说什么了。

如果为“酒色”伤身，精神倦怠，眉端会常现白色，这是肾虚肺衰之兆，所以表现为白色，有“白如卧羊”之态。这种白色、尚无大碍，休养几天，可以复原。

但如果面部“白如枯骨白粉”，而就不可救药。这种色为死色，一旦定形，表明其人肾内功能衰至极处，精力颓废到回光返照的程度，火顶之灾会接踵而至。

青白二色有许多变化情形，还不能机械地一概而论。由于时间、地理纬度的变化，其吉凶的变化也会产生。

贾岛。唐诗人。字浪仙。本为僧，后还俗。曾任长江主簿，世称贾长江。官终普州司仓参军。其诗喜写荒凉枯寂之境，多寒苦之辞。

凝墨，凝结着的墨汁，特点是既浓且厚，边际清晰。祸生不测，即遇到突如其来的祸事。浮烟，飘浮不定的青烟，特点是轻重不均，边际模糊。色，这里指女色。惫倦，疲惫倦怠。卧羊，卧羊之白色，乃是生色而非死色，如羊卧休息，不久即可复原。古人认为，此色虽不吉，但非大凶。灾晦催人，指遇到大灾大难。傅粉，搽粉，白如傅粉为死色，面呈此色者必神智昏浊，精力颓败。然而青色和白色出现在面部，又有不同的情形：如果是由于心事忧劳而面呈青色，这种青色一定既浓且厚，状如凝墨；如果是遇到飞来的横祸而面呈青色，这种青色则一定轻重不均，状如浮烟；如果是由

于嗜淇贪色而疲惫倦怠面呈白色，这白色一定势如卧羊，不久即会散去；如果是由于遇到大灾大难而面呈白色，这白色一定状如枯骨，充满死气。

“青而带紫、金形遇之而飞扬”，由于青属木，紫属火，金克木，但木能生火炼金，这样反而成一反一覆之象，均为逆合，金形人遇之，反而能飞黄腾达，能得富贵。

“白而有光，土庚相当亦富贵”。白色本为不吉，但若金土相当，土之黄色能孕育金之白色，土金相生，反而有利，这属于顺合，也主人富贵。“白而有光”，而不是“白若骨粉”，情形并不一样。

气色发由于人体五腑六脏，暗合于五行之理，又由于天、地、时、经的阴阳变化和合，在观人时，要注意这些变化带来的若干差异，不能妄执一端，钻牛角尖。

第十三章　从为人处世考察

第一节　从胸襟气度识人成就

我薄而彼轻之
则我曲而彼直
我贤而彼不知
则见轻非我咎也
胸襟如此，可成大事

【原典】

夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直。我贤而彼不知，则见轻[①]非我咎也。若彼贤而处我前，则我德之未至也。若德均而彼先我，则我德之近次也。夫何怨哉？且两贤未别，则能让者为隽[②]矣。争隽未别，则用力者为惫矣。是故蔺相如以回车决胜于廉颇，寇恂[③]以不斗取贤于贾复[④]。物势之反，乃君子所谓道也。

【注释】

①见轻：被轻视。

②隽：隽永，优秀。

③寇恂：东汉光武帝刘秀的大臣。贾复的手下杀人，寇恂判其死刑，因此与贾复结怨，贾复说，见到寇恂一定要斩了他。寇恂就决定像蔺相如回避廉颇一样，不与贾复碰面。

④贾复：东汉光武帝刘秀的大将。

【译文】

如果是自己不对而别人轻视，那么过在我而不在他。如果自己贤明而别人不知道，那么被轻视不是自己的过错。如果别人贤能在我前面，那是我的德能还不够。如果德行相当他也在我前面，那是我的德行稍次于他。这有什么可埋怨的呢？

而且两人的贤能未见高低时，以能谦让的为明。贤能未曾分别时，用力去争胜的为下。因此蔺相如以引车回避胜过了廉颇，寇恂以不与贾复争斗超过了贾复，事物形势的反复变化，就是君子所谓的“道”。

胸襟气度宏阔高远的人，一定会有惊人成就。胸怀天下，心存济物的人，也一定能取得骄人的业绩。概因为一个人能容纳多大，他的成就也就有多大。

有句谚语讲：

元稹，唐诗人。早年家贫。曾任监察御史，因得罪宦官遭贬斥，后依附宦官，官至同中书门下平章事。与白居易并称“元白”，是新乐府运动主要倡导者之一。

如果你只想种植几天，就种花；
如果你只想种植几年，就种树；
如果你想流芳万世，就种植观念。

这个“观念”移植到人才特征上来，就是宏远奇阔巨伟的胸襟。拥有宏博奇伟胸襟的人，必定会有确明而坚定的人生目标，并由此产生出天赋神授一般的精神力量和旺盛斗志，他既不会接受失败，也不会承认失败，反而会激出潜在于体内的巨大勇气和超人毅力，推动、鼓励着他去克服阻力战胜困难。这样的人也才有底气，有勇力，有智慧，并在奋斗中碰撞出灵感创造的火花来。

具备了如此品性的人，也就具备了对自己的信心、勇气和力量，因而也就有了成功的潜能。成功也就是他奋斗航程上看得见桅杆的船，有了坚定、明确的目标，也就有了人生的动力。哪一个年青人会在激起他内心真挚爱情的人面前无动于衷呢？

李德裕。唐大臣。李吉甫子。历任浙西观察使、西川节度使等。是牛李党争中李派首领，后遭牛派打击，贬崖州司户而死。

陈胜最初在当佃农时，帮人家耕田耘地。但他与同事不一样的地方就在于，同是在埋头耕地，他仍然眼望着蓝天，他有不同于一般农民的远大理想和抱负。在早年时期，也许他并不知道自己的理想和抱负具体是什么，也肯定想不到自己会揭竿而起，振臂一呼，去造秦始皇儿子的反（那一年秦始皇刚刚离开他营建多年的帝国，不甘心

地躺进气概非凡、规模宏阔、珍宝无数，让后人无限惊羡的地陵中），但他知道自己不能像一般佃农那样过一辈子，也相信自己不会那样过一生。因为这样的愿望，他在田垄上休息时，对同事们说了一句心里话："如果富贵了，不会忘记大家。"惹来一片嘲笑时，他长叹了一声："燕雀安知鸿鹄之志哉！"

李长吉

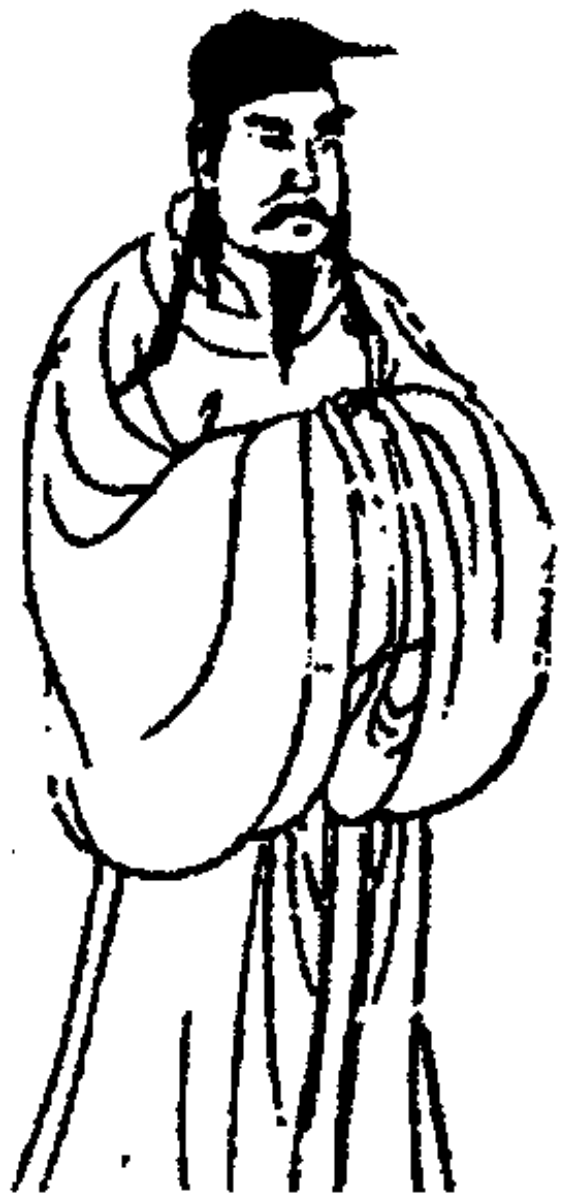
李贺。唐诗人。字长吉。死时仅27岁。其诗多表现政治不得意的悲愤。善于驰骋想象，运用神话传说，具有浪漫主义精神。

他有远大的抱负，因此最终没走一般佃农的路。他造了秦始皇的反，尽管是走头无路时的无奈选择，但这个使命落在他身上，还是有其必然性的。

在选择、识别人才时，为着公司和单位的未来，为着"如果每一个人都比我高大，这就会是一个巨人公司"的愿望，有必要在考察人才的学识、能力的前提下，再掂量

据量他的人生理想和目标。有坚定目标的人，其工作动力一定会高过其他人，也许目前他的才力学识有限，但在这个远大目标的驱使下，他会不断学习，不断进步，不断奉献，最终会超过现有人才的能力。由于有一个较长时期的进步过程，在选用这类人才时自然须考虑单位的实际需要。

但陈胜最终是失败了，除了他个人本身不能超越和克服的困难外，他性格上的局限也是值得思考的一个诱因。



吕洞宾。唐末道士。号纯阳子。两举进士不第，遇钟离权授以丹诀。曾隐居终南山修道，后游历各地，自称回道人。全真教尊为北五祖之一。又传为道教八仙之一。

他的坚定目标和远大理想是有的，但他的胸襟气度却还是不够。当他的“苟富贵，无相忘”引得同事的嘲笑时，他想到的是他们的庸庸碌碌、胸无大志，而忽略了生活中许多人的确如此。这就与要成大事，就必须团结广大的普通人、容忍他们的各种缺点、充分发挥他们的优点（哪怕只有一处）原则相矛盾了。但毛泽东却把这一点看得很透，做得也很精妙，很早就明确划分了“谁是我们的敌人，谁是我们的朋友”这个界线。

与陈胜一起举事，帮了他很大忙的吴广后来被部下杀死时，陈胜不仅不为此惋惜，反而重赏了那个部下，封他为上将（可见陈胜容不下人，而且是在事业未完成时）。

杜舍人

杜牧之為人剛直有奇節自負經濟才畧不為齷齪小謹敢論列大事指陳利病尤切少與李甘李中敏宋刑善其通古今善處成敗甘等不及有樊川集二十卷并注孫武子十三篇其于詩情致豪邁人號小杜以別杜甫楊升菴云律詩至晚唐李義山而下惟杜牧之為冠宋人評其詩豪而艷宕而叢於律詩中特寓拗峭以矯時弊信然

杜牧。唐文学家。字牧之，官终中书舍人，以济世之才自负。其诗在晚唐成就颇高，后人称杜甫为“老杜”，杜牧为“小杜”。其文《阿房宫赋》颇有名。

陈胜称王后，当年与他一起耕田的同事们去找他，想弄点富贵尝尝，先被门卫挡住了（有这样的门卫、陈胜的胸襟气度又嫌小）。同事们无奈，就守在路边，待陈胜车队经过时大呼其名，这才见到陈胜。

当部下对陈胜说他这批患难朋友整日里大呼小叫、提陈胜旧事有损王威时，陈胜就立刻派人斩杀了其中一个，其余人也就离开了，由此再没有人亲近陈胜。

由此一而再、再而三地表明，陈胜的胸襟气度的确狭小，远远不够做一番掀天揭地的事业。而与他同时代的刘邦却不是这样。

刘邦在最初时未必有陈胜那样的优点，似乎更多的是无赖气（比如礼单上写送钱一万，实际上一文不送，反而镇定自若地在席间大吃大喝，大呼大叫。幸好他岳父是

一个识货的人。否则，历史上又少了一段识别人才的佳话）。但在现实斗争中他逐渐学会了包容，胸襟气度无限地开阔广远，甚至到了厚黑无比的程度。那是因为他知道自己的目标是整个江山，而非一人一事，或一片土地。因此，当项羽说要杀了刘邦父亲做肉羹时，刘邦敢笑嘻嘻地说“分我一杯”。当韩信求封“假齐王”时，张良踩刘邦一脚，刘邦就立刻准允了（当不能完全拒绝时，就一口答应）。叔孙通的酸腐儒生气是令刘邦讨厌的，但“马上得天下，能以马上治之乎？”一句话如当头棒喝，震醒了刘邦，立即请叔孙通帮他修订天下礼仪。这种包容一切的优秀品质，使刘邦团结到一切可以团结的力量，聚集到一切可以使用的人才（也因为他的博大胸襟，许多人才闻风而去，比如陈平），因此才成就汉朝帝国400年基业。

胸襟气度是衡量一个人未来成就的标准。随着时代的变化，个人英雄主义在今天已越来越多地失去了他的阵地，当今时代需要的是更多的合作精神，不能与他人和环境共触互惠的个性将会越来越少地发挥其应有的力量。以前的艺术家，也许一个早晨醒来就发觉自己成了名，而在今天以追求物质利益为众望所归的艺术圈中，找不到好的经纪人和媒体，仅靠个人的艺术天分孤军奋战，实在难有成名的机会。在一切为了利润的时代（至少任何创造都可以带来利润），即便像屈原式的“世人皆醉、惟我独醒”的大知大觉也只能孤家寡人自己听自己的歌，而难以震醒世人。影响不了他人，他的劳动也就是空白。

由于西学东渐的结果，人们从中国古代注重内心修养的传统中抬起头来，开始一发不可收拾地关注起外在的生存状态来，整个世界成为一个开放体系，再加上科学技术的繁荣，个人的利益已由于物资手段的革命而不可避免地与团体和大环境的利益捆绑在一起。在这样的环境中，没有宏阔的胸襟去接受众多的个性，连生存都会成问题，哪里还谈得上创造和发展，是不是人才都先已失去意义了。

考察每一个有成就的人物，都会找到这一个共同特征——宏阔的胸襟与远大的志向（有的未必是为了奉献，但由于他不甘心于郁郁不得志的现状，这种愿望也会同远大理想一样生出强大的动力，推动他去实现自己的目标。区别在于，动机不同，行动的方法和手段也不同。因此有的人一身正气，靠自己的努力和拼搏取得成功；有的人则踩在别人的头往上爬）。宏阔博大的胸襟与坚定不移的决心之间差不多是可以划等号的。要想成功，就必须学会容忍，再寻找机会，借他人的力量来补充自己，在合力的状态中去谋求个人成功，这比孤军奋战来得快得多。在行动的勇气和由此而生的智慧上，胸襟宏博的人比只求成功的人要包容更多，因此成就也就更大更持久。

曾有人问3个正在工地上劳动的青年小伙子：“你们这是在干什么呢？”第一个小伙子说：“挣钱。”第二个小伙子说：“工作。”第三个小伙子说：“我们正在建设这座城市。”20年后，第一个小伙子还是一名普通工人，第二个小伙子成了一名基层领导，第三个小伙子则成了全国小有名气的工程师。

胸襟气度不同，心中存藏的理想与目标不同，其动力和成就也不一样。但人的胸襟气度并不是天生一成不变的，而是在不断的学习、磨炼中扩张。一般有3种情况：

義山能為古文不喜偶對從事令狐楚幕楚能章奏遂以其道授之
博學強記下筆不能自休尤善為誄奠之辭與太原温庭筠南那段成式齊名時
號三十六體文思清麗視庭筠過之

李商隐。唐诗人，字义山。曾任县尉、秘书郎、东川节度使判官等职，受牛李党争排挤，潦倒终身。其诗揭露藩镇割据、宦官专权、统治集团的腐朽统治。

1. 道德的自我完善。品德修养是一个人终生的课题。活到老，学到老，不仅是一个知识过程，也是修心性、修品德的过程。在这一个过程中，人的胸襟气度自然地也随之宏阔广博起来。道德修养应该有大修与小修的区别。小修指个人道德的完善，其结果是与世无争，逃避现实麻烦，实际上是一种清高的逃避主义。大修则是胸怀天下，心存济物，为更多人的幸福而努力。孟子讲的“吾善养吾浩然之气”，也有这个成分。

2. 学识、阅历的增长。经历了许多的人事之后，人成熟了，胸有大志的人气度自然会扩升。有的人由于现实的阻力，自愿地放弃了许多人生目标，另一种人则把自己

的理想和目标融入客观繁复的现实中，踏踏实实地努力，不再做浪漫的幻想，他逐渐知晓了包容与成功之间的联系，因而就自觉地扩大着自己的胸襟气度，去团结人，去容忍他们的个性和缺点，以充发挥其长处为己所用。

温庭筠。唐诗人、词人。原名岐，字飞卿。仕途不得意，官止国子助教。其词辞藻华丽，多写闺情，风格浓艳。大都收入《花间集》。

3. 责任的加重。一旦认识到自身的理想和目标能给更多人带来福音，其信心和力量备增，由此产生了崇高的责任感和使命感。这促使他胸襟博大起来，去看更高更远的事，并为此目标奋斗终身。

有的人也许并没悟到这一点，而是被命运推上去的。比如组织赋予了他某种权力，

在执行和使用这种权力时，他遇到了各种阻力和困难，现实迫使他思考，领悟着以前清静无为时没遇到也没想到的事。这个时候，他领悟了博大胸襟、能够容纳的重要意义，胸襟气度也随之博大宽广起来。

第二节　如何判断一个人荣福的长久与短暂

君子内勤己以自济，外谦让以敬惧，
是以怨难不在于身，而荣福通于长久
小人矜功伐能，故在前者人害之
有功者人毁之，毁败者人幸之
进退有节与得志猖狂故也

【原典】

卑让降下者，茂进之遂路[1]也。矜奋侵陵者，毁塞之险途也。是以君子举不敢越仪准，志不敢陵轨等[2]。内勤己以自济，外谦让以敬惧。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。彼小人则不然。矜功伐能，好以陵人，是以在前者人害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。是故并辔争先，而不能相夺。两顿俱折，而为后者所趋。由是论之，争让之途，其别明矣。

【注释】

①遂路：通达大道。

②轨等：法规，法度。

【译文】

因而卑让谦恭甘于处下的，是美名佳行迅速增长的通道。自高自大侵夺欺凌的，是自毁声名自塞言路的隘途。因此君子行为举止不敢超越法规，思想志向不敢侵凌常度。内勤于修身养性以让自己受益，外谦虚礼让以示敬重戒畏。因此怨恨非难不会牵扯到身上，而荣显富祥却能够持久通达。那些小人们却不是这样。自傲自大又爱炫耀才能，并喜欢侵陵别人，因而当他们走在人前时，有小人害他。当他有功绩时有小人毁谤他。当他受毁败覆时小人们会幸灾乐祸。因此他们争强好胜彼此不分高下时，往往两败俱伤，而使后来者居上，乘机超过他们。由此论之，争执和谦让之间的差别就区分得很明白了。

朱全忠。即朱温。后梁太祖。五代梁王朝建立者。曾与李克用镇压黄巢起义，成为中原最大军阀，进封梁王。907年，代唐称帝，改名晃，建都汴，国号梁。

进退有节的人容易得到别人的肯定和好感，取得的成就不仅大，而且能够持久。得志便猖狂的人属古书上讲的“小人”，即便一时得志，由于轻狂自大，目无他人，招致小人的忌恨，暗中使坏，成就难以持久，荣福也往往短暂，昙花一现。

这两种人成败的深刻原因不仅仅在于他们为人处世的区别上，而是由他们接人待物方式中蕴藏着的各自不同的人生思想和做事方法所造的，其他人的评价和看法只是外因，外因必须通过内因才能起作用。

进退有节的人比较谨慎，做人做事小心翼翼，不愿意随便粗心大意，造成不必要的损失。他们做事有归著，也井井有条，不忙不乱，乱中有稳，忙中有序，这种工作方法与他进退有节的人生行为是一脉相承的。有这样良好的工作习惯，又能得到左右人的肯定和帮助，成功的气数自然增加不少。

得志便猖狂的人则不然。他们在未得志之前，也有理想和抱负，但过于看重个人的努力和天赋，一旦成功，总以为是个人聪明和努力奋斗的结果，而忽略了其他人的功劳。更为深刻的原因在于，这种心态促使他不细心观察周遭情势的变化，自高自大，对事物的变化失去了准确的判断，因此成就难以持续下去。再加上一猖狂，得罪了其他小人，又平添了无数阻力和困难，自然难以持久了。

李存勖，后唐庄宗。五代唐王朝的建立者。李克用之子。923 年攻灭后梁，定都洛阳。治国无方，用孔谦等人，重敛急征，民不堪命。

郭子仪爵封汾阳王，王府建在首都长安的亲仁里。汾阳王府自落成后，每天都是府门大开，任凭人们自由进出，郭子仪不准府中人干涉。

有一天，郭子仪帐下的一名将官要调到外地任职，特来王府辞行。他知道郭子仪府中百无禁忌，就一直走进了内宅。恰巧他看见郭子仪的夫人和他的爱女两人正在梳洗打扮，而王爷郭子仪正在一旁侍奉她们，她们一会儿要王爷递手巾，一会儿要他去端水，使唤王爷就好像使唤奴仆一样。这位将官当时不敢讥笑，回去后，不免要把这情景讲给他的家人听。于是一传十，十传百，没几天，整个京城的人们都把这件事当作笑话在谈。

郭子仪听了倒没有什么，他的几个儿子听了都觉得大丢王爷的面子。他们相约，一齐来找父亲，要他下令，像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。

郭子仪听了哈哈一笑，几个儿子哭着跪下来求他。一个儿子说："父王您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊敬自己，不管什么人，您都让他们随意进入内宅。孩儿们认为，即使商朝的贤相伊尹、汉朝的大将霍光也无法做到您这样。"

郭子仪收敛了笑容，叫儿子们起来，语重心长地说："我敞开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了自保，为了保全我们的身家性命。"

石敬瑭。后晋高祖。五代晋朝建立者。勾结契丹灭后唐，受契丹册封为帝，建都汴。割幽蓟十六州予契丹，称其为“父皇帝”，自称“儿皇帝”。

儿子们一个个都十分惊讶，忙问这其中的道理。

郭子仪叹了口气，说：“你们光看到郭家显赫的声势，没有看到这声势丧失的危险。我爵封汾阳王，往前走，再没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理，所以，人们常说要急流勇退。可是，眼下朝廷尚要用我，怎肯让我归隐；再说，即使归隐，也找不到一块能容纳我郭府 1000 余口人的隐居地呀。可以说，我现在是进不得也退不得。在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我郭家结下仇怨，诬陷我们对朝廷怀有二心，就必然会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中加油添醋，制造冤案，那时，我们郭家的九族老小都要死无葬身之地了。”

这是明白祸是如何产生，应该如何去消除祸害的道理。郭子仪具有很高的政治眼光，他善于忍受灾祸，更善子忍受幸运和荣宠，深谙中正平和、不变不惊的明哲保身道理，所以才能四朝为臣。

大概从介绍郭子仪个人历史的几个重点，就可以看出他的立身处事，真正做到“用之则行，舍之则藏”，不怨天，不尤人的风格。他带兵素来以宽厚著称，对人也很忠恕。在战场上，沉着而有谋略，而且很勇敢。朝廷需要他时，一接到命令，不顾一切，马上行动。等到上而怀疑他，要罢免他时，也是不顾一切，马上就回家吃老米饭。所以屡黜屡起，国家不能没有他。

另两件有关他个人的行谊，一是关于他与监军太监鱼朝恩的恩怨，在当时的政治态势上，是相当严重的：鱼朝恩派人暗地挖了郭子仪父亲的坟墓。当时唐代宗大历四年的春天，朝野人士都恐怕要掀起一场大风暴，代宗也为了这件事，特别吊唁慰问。郭子仪却哭着说：我在外面带兵打仗，士兵们破坏别人的坟墓，也无法完全照顾得到，现在我父亲的坟墓被人挖了，这是报应，不必怪人。

郭威。后周太祖。五代周王朝建立者。后汉时为邺都留守，951年代后汉称帝，建都汴，国号周。

鱼朝恩便来邀请他同游章敬寺，表示尊敬和友好。这个时候的宰相元载，也不是一位太高尚的人物。元载知道了这个消息，怕鱼朝恩拉拔郭子仪，问题就大了。这种政坛上的人事纠纷，古今中外，都是很头痛的事。因此，元载派人秘密通知郭子仪，说鱼朝恩的邀清，是对他有大不利的企图，要想谋杀他。郭子仪门下将士，听到这个消息，极力主张要带一批武装卫队去赴约。郭子仪却毅然决定不听这些谣传，只带了几个必要的家僮，很轻松地去赴会。他对部将们说："我是国家的大臣，他没有皇帝的命令，怎么敢来害我。假使受皇帝的密令要对付我，你们怎么可以反抗呢？"就这样他到了章敬寺，鱼朝恩看见他带来的几个家僮们戒备性的神情，就非常奇怪地问他有什么事。于是郭子仪老老实实告诉他外面有这样的谣传，所以我只带了8个老家僮来，如果真有其事，免得你动手时，还要煞费苦心地布置一番。他这样的坦然说明，感动得鱼朝恩吊下了眼泪说："非公长者，能无疑乎！"如果不是郭令公你这样长厚待人的

大好人，这种谣言，实在叫人不能不起疑心的。

另有一则故事，是在郭子仪的晚年，他退休家居，忘情声色来非遣岁月。那个时候，后来在唐史《奸臣传》上出现的宰相卢杞，还未成名。有一天，卢杞来拜访他，他正被一班家里所养的歌伎们包围，正在得意地欣赏玩乐。一听到卢杞来了，马上命令所有女眷，包括歌伎，一律退到大会客室的屏风后面去，一个也不准出来见客。他单独和卢杞谈了很久，等到客人走了，家眷们问他："你平日接见客人，都不避讳我们在场，谈谈笑笑，为什么今天接见一个书生却要这样的慎重。"郭子仪说："你们不知道，卢杞这个人，很有才干，但他心胸狭窄，睚眦必报，长相又不好看，半边脸是青的，好像庙里的鬼怪。你们女人最爱笑，没有事也笑一笑。如果看见卢杞的半边蓝脸，一定要笑，他就会记恨在心，一旦得志，你们和我的儿孙，就没有一个活得成了！"不久卢杞果然作了宰相，凡是过去有人看不起他，得罪过他的，一律不能免掉杀身抄家的冤报。只有对郭子仪的全家，即使稍稍有些不合法的事情，他还是曲予保全，认为郭令公非常重视他，大有知遇感恩之意。

史载郭子仪年85而终。他所提拔的部下幕府中，有60多人，后来皆为将相。八子七婿，皆贵显于当代。"天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非之。"历代功臣，能够做到功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非，实在大难而特难。

第三节　谦卑含容与当仁不让

君子尚让
故涉万里而途清
小人好争
足未动而路塞

【原典】

谦卑含容是贵相。君子尚让，故涉万里而途清；小人好争，足未动而路塞。是故君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞，知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。及其终极，乃转祸而为福，屈仇而为友，使怨仇不延于后嗣，而美名宣于无穷。君子之道岂不裕[①]乎？且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼。小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。

【注释】

①裕：宽厚。

【译文】

谦卑含容是尊贵之相，君子懂得谦让，因此行万里也会路途顺畅，小人好争斗，因此还未动步，路已被堵塞。君子知道屈可以为伸，因而受辱时不反击，知道谦让可以战胜对手，因而甘居人下而不犹豫。到最后时，就会转祸为福，让对手知错而成为朋友，使怨仇不传给后人，而美名扬，以至无穷。君子的道行不是很宽宏富足吗？况且君子能忍受纤微的嫌隙，因此没有打斗之类的争论。小人不能忍受小忿，结果酿成巨大的耻辱。

进退有节的人一般是比较谦虚谨慎的人。这种个性带有天生的成分，更多的还是见多识广的缘故。许多书生先前是心高气傲的，常以为天下人皆不如己，但在现实中处处碰壁之后，再翻开所读的书，找到了碰壁的理由，而且对这种理论体会得更加深刻。这种现实环境不是简单的对错能划分、定义得了的。为了与环境共融，狂妄的人渐渐收敛起自己的个性，变得谦卑含容起来。但要把谦卑含容与惟惟懦懦、个性软弱区别开来，谦卑含容是一种处世态度，并非心无主见，胆小怕事，而是以退为进的处世策略。

赵匡胤，后周皇帝，郭威养子。曾改革政治，整顿军事，发展生产，取十四州，又北攻收复三州，为北宋的统一奠定了基础。

晋献公和荀息商议："我想攻打虞国，而虢国一定会出兵求援；攻打虢国，则虞国也会救援，这怎么办才好？"荀息说："虞公生性贪婪，请您用名马和宝玉为诱饵，向虞公借路攻打虢国。"献公说："宫之奇在，一定会劝谏虞公。"荀息说："宫之奇的为人，内心明达而性格较柔弱，又是虞公从小养大的，内心明达则说话只提纲领，不够详细；个性柔弱则不能强谏；而被虞公一手养大，虞公会轻视他。宝物珍玩摆在眼前，祸患则远在虢国灭亡之后，这样的危机只有才智中上的人才会想到，微臣猜想虞公是个才智中下的君王。"晋国使者一到虞国，宫之奇果然劝谏虞公说："俗语说：'唇亡则齿寒。'虞、虢互相保障，是关系两国的存亡问题。晋国今天灭了虢国，明天虞国也会跟着灭亡。"虞公不听，终于借路给晋，晋灭了虢国，回来攻打虞国，虞公只好投降。

荀息对宫之奇的个性弱点把握得十分精准，为晋献公的决策提供了十分有用的依据。所谓的知己知彼，百战不殆，也包括知人一项，马虎不得。

第四节　兢兢业业与嘻嘻哈哈[①]

兢兢业业者，未必心怀诚厚
嘻嘻哈哈者，未必不成气候
敬业者，苦于前而功在后
有成者，嬉于形而慧于质
貌合神异，不可不细察也

【原典】

怨在微而下之，犹可以为谦德也。变在盟而争之，则祸成而不救矣。故君子之求胜也，以推让为利锐，以自修为棚橹[①]。静则闭嘿泯[②]之玄门，动则由恭顺之通路。是以战胜而争不形，乱服而怨不构。若然者悔怃[③]不存于声色，夫何显争之有哉。彼显争者，必自以为贤人，而人以为险诐[④]者。实无险德，则无可毁之义。

【注释】

①棚橹：指蔽身的场所。
②嘿泯：即闭口不言，缄默不语。
③悔怃：悔恨。
④险诐（bì）：奸邪不正。

① 注：此节所选原文未必与标题含义切合，因原文无此一节，为呆们特所补充。

【译文】

怨恨狠小时就消除掉，则可以成谦让的美德。变斗在萌芽就争执，就会酿成无可挽回的灾祸。因此陈余因为张耳的变故最终遭到杀身祸。彭宏因为与朱浮有隙，终究遭遇覆亡之难。祸福变幻之机，不可不慎重啊。因此，君子求胜之道是以退让为前进，以修身为保护。静止时采取沉默寡言的玄妙之道，行动时选择谦让恭顺的原则。因此无声无形地取得了胜利而对于心悦诚服而不怨恨。如果像这样悔恨懊恼不存于声色之间，哪里会有大的争斗呢？对方大肆争论，必自以为是贤人，而别人则以为是奸邪不正。如果他确实不是奸邪小人，则没有毁谤他的道理。如果确是奸邪小人，又哪里值得与他争论呢？奸邪而与他争论，就像激怒犀牛，触犯猛虎，可行吗？暴怒伤人，必定会这样啊。《易经》里说："险而违者，讼。讼，必有众起。"《老子》里讲："夫惟不争，故天下莫能与之争。"因此君子认为争讼辩执是不值得的。

宋太祖赵匡胤，宋王朝的建立者。960年发动陈桥兵变，灭后周，即帝位。用各个击破战略对付割据政权，加强了中央集权，结束了混战局面。

中国人由于传统的原因，不如其他民族那样富于幽默感，但大致还是可以分为两种：兢兢业业的与嘻嘻哈哈的。

兢兢业业的人工作踏实刻苦，不偷懒，像一棵沉默的树，做了也不说。这是一种典型的传统劳模，是“出水才看两腿泥”的农民精神　而平时间嘻嘻哈哈、工作时也不正儿八经专心致志全心投入的人，可能给人的印象不如兢兢业业者那样踏实肯干，因此一部分用人者往往喜欢有能力而知道服从的人才，不愿用后一种。

赵普。北宋大臣。后周时为赵匡胤幕僚，任掌书记，策划陈桥兵变。宋初任枢密使，不久任宰相，后因病辞职，封魏国公。

实际上这两种人应区别对待。嘻嘻哈哈的人工作作风轻松，有利于调节工作气氛，如果属于智慧型的幽默，有大为提倡的必要；如果是庸俗的笑料，则多半不是人才。兢兢业业者固然有他们的优点，但你琢磨不透他的心思，不知道他深藏在内心底处的动机，如果看不准心底就加以青睐，委以重任，可能引狼入室，带来巨大损失。

曾经有7个小工，吃住都在一起。其他事情都还合得来，就是在分粥这一点上，一直纷争不已（钱少，因此经常吃粥）。刚开始，他们随便推一个人来分粥，结果发现他那份粥总比别人多，而后取到粥的总比前面的少。公愤之下，大家罢免了他分粥的权力，推出大家公认为人正直、公允的一个来分粥。刚开始还可以，渐渐的，大家还

是发觉分得不均匀，总有人吃得比别人少，又争吵开了。结果轮换了一周，分粥不均的问题还是没有解决。后来又决定，每人轮流分粥一天，恰好转一个星期。不料值日当挽的那个人的粥总比另外6个人的多。最后，大家想出了一个主意：分粥的那个人最后取粥。这样一来，每一碗粥的分量都相差无几，分粥的问题彻底解决。

潘仁美。北宋初将领。宋初灭南汉、南唐、北汉时，为大将。后任三交都部署，负责北方边防。因指挥失当，致名将杨业两敌战死，削秩三等，后加至同平章事。

这个故事充分证明了一件事，只有吃苦在前、享受在后的人，才可以真正做到公允地对待工作。先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，这才是做大事成大器的胸襟。用这个标准来考察那些兢兢业业工作的人，就可以发现他们深藏内心的本质。但仍不可忘了“路遥知马力，日久见人心”的古训。

对于整天嘻嘻哈哈的人。如果都是些低级庸俗无聊的，那么顶多是一个能干好本

职工作的一般员工，而难以独立担当某一方面的领导工作。这种人可用，但不值得提拔。更重要一点的是，这种人由于不像兢兢业业者那样小心翼翼，因此你把握不准他会在什么时候，在哪个环节上出毛病，一旦造成损失，往往不会小。

最优秀的人才当然是既有敬业精神，又能轻松幽默地与他人相处的人了。但要求愈高，数量自然也越少。因此对用人来讲，一般不要求全，目标可以定高些，但在实际选用时，突出能用的某一点，并能将其发挥到尽限就行。这如同女子化妆，聪明的做法常常是突出最好一点，比如眼睛或嘴唇，而淡化不理想的，给人的感觉就完全不一样了。

第五节　警惕“妇人之仁”

小善者，繁礼多仪，而失却自然
小善者，外宽内忌，用人而旋疑
小善者，怜饥寒而不恤所不见
皆妇人之仁，项羽、袁绍之败也

【原典】

盖善以不伐[①]为大，贤以自矜[②]为损。是故舜让于德，而显义登[③]闻。汤降不迟[④]，而圣敬日跻[⑤]。郄至上人[⑥]，而抑下滋甚。王叔[⑦]好争，而终于出奔。好争之人，以在前为速锐，以处后为留滞，以下众为卑屈，以陵上为高厉，而不能自反也。为惑缪岂不甚哉？

【注释】

①伐：夸耀。

②矜：自尊自大。

③登：立刻。

④汤降不迟：商汤礼贤下士毫不迟疑。

⑤圣敬日跻：圣名日渐高隆。

⑥郄至上人：郄至，晋景公的温大夫，又称温季，侈而多怨。上人，企图压倒别人。

⑦王叔：东周卿士，曾把持东周国政，后奔晋。

【译文】

善以不夸耀为高，贤以自荣自大而受损。因此舜让位于有德之人，他的明名大义

立刻传扬天下。商汤礼贤下士毫不犹豫，圣名因此日渐高降。郄至心想压倒别人，结局却很悲惨。王叔喜欢争斗，终于无法再待下去，只好外逃。争强好胜的人都这样。他们认为走在人前才是成功，走在人后就是失败，礼贤下士是卑辱，倾轧同人是奇杰，对敌手忍让是屈辱，凌犯上级尊长就是有骨气。因此亢奋激进而不能迷途知返。

曹彬：北宋初大将。以败契丹、北汉功，任枢密承旨。灭后蜀任都监。开宝七年任统帅灭南唐。后助太宗决策灭北汉。攻辽兵败，降职。真宗初年复任枢密使。

孔子讲：仁者乐山，智者乐水。意思是说仁厚的人喜欢山，智慧的人喜欢水。就个人品性而言，仁厚是好事，每一个个体的仁慈才能构成整个人类的福音，但就一个大的范围而言，就有小善与大善、小善小恶与大是大非的差别。

每一个人身上都有善恶两个种子，一方面有善的愿望，一方面又有恶的行止。金庸在他的武侠小说《天龙八部》中塑造了“四大恶人”的形象，他们分别是：老大恶贯满盈、老二无恶不作、凶神恶煞老三、穷凶极恶老四。恶是他们品质的主体特征，但也不是没有做过善事，而且他们本性中也确有善的根性。生活中的人则更为复杂。佛教里讲，善即是恶，恶即是善，其中自有它的道理，还不能因自己理解不了，而妄自否定。

《三国演义》中的曹操是个大恶人，“宁可我负天下人，不可天下人负我”，但史实上的曹操却完全不是这样，反而是一个雄才大略、文武双全、救济苍生的英雄。

穆桂英。《杨家将》中人物。智勇双全，尤擅骑射，自招杨宗保为婿，归于宋营。在抗辽侵扰时，大破天门阵。后佘太君百岁挂帅，率杨家12寡妇征西，穆任先锋，击退侵扰。

魏太祖谓郭嘉曰："袁本初地广兵强，吾欲讨之，力不能敌，何如?"嘉对曰："刘，项之不敌，公所知也，汉祖惟智胜。项羽虽强，终为所擒。嘉窃料之，绍有十败，公有十胜，虽兵强，无能为也。绍繁礼多仪，公体任自然。此道胜一也。绍虽兵强，绍以逆动，公奉顺以率天下，此义胜二也。汉末政失于宽，绍以宽济，故不慑；公纠之以猛，而上下知制，此治胜三也。绍外宽内忌，用人而旋疑之，所任唯亲戚子弟耳；公外简易而内机明，用人无疑，唯才能所宜，不问远近，此度胜四也。绍多计少决，失在事后；公策得辄行，应变无穷，此谋胜五也。绍因累世之资，高议揖让，以收名誉，士之好言饰外者多归之；公至心待人，推诚而行之，不为虚美，以俭率下，有功者无所吝，士之忠正远见而有实者皆愿为用，此德胜六也。绍见人饥寒，恤念之情形于颜色，其所不见，虑或不及，所谓妇人之仁耳；公于目前小事，时有所忽，至于大事，与四海相接，恩之所加，皆过其望，虽所不见，虑之所周，无不济也，此仁胜七也。绍大臣争权，谗言惑乱；公御下以道，浸润而行，此明胜八也。绍是非不可知；公所是进之以礼，所不是正之以法，此文胜九也。绍好为虚势，不知兵要；公以少克众，用兵如神，军人恃之，敌人畏之，此武胜十也。"

曹公曰："吾知之，绍为人志大而智小，色厉而胆薄，忌刻而少威，兵多而分画不明，将骄而政令不一，土地虽广，粮食虽丰，适所以为吾奉也。"杨阜曰："袁公宽而不断，好谋而少决。不断则无威，少决则后事。今虽强，终为所擒。曹公有雄才远略，

决机无疑，法一兵精，必能济大事也。”

杨业。北宋名将。初名重贵，又名继业。初事北汉刘崇，冯姓刘，屡立战功，号“无敌”。刘崇归宋，姓杨名业。后因主帅潘美迫令出战，不敌契丹，被俘，绝食而死。

这一段话中，郭嘉论曹操对袁绍有十胜，袁绍有十败，其中之一便是在“仁”上的胜败。郭嘉说袁绍“见人饥寒，恤念之情形于颜色，其所不见，虑或不及，所谓妇人之仁耳。”这种仁爱是只及眼睛所见，而不怜天下。他的仁爱并不是从普天下的所有人出发，没有博爱天下的气魄，所以成不了事。类似的话，韩信在评论项羽时也说起：“项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮，至使人有功当封爵者，印玩赏，忍不能予，此所谓妇人之仁也。”意思是，项羽对人很有礼貌，很慈善，总是好言好语，遇到有人病了，还要哭哭啼啼，把自己吃喝的东西分给他。可是，当遇到有该封赏那些有功者时，他却把爵印抓在手中，都玩出了缺口，也不舍得封赏。看他“恭敬慈爱”、“泣涕分食饮”这点上，的确有仁爱之心，可看他“玩印不予”这点上，却是小家子气。所以他和袁绍是同样的毛病——“妇人之仁”，结果都得失败。有道是“大仁不仁”，一个有雄心壮志的人，就应当有博爱天下的胸怀，也应该有容纳天下苦困的气魄。目光总盯在一时、一地、一个人身上，是成不了气候的。

宋太宗赵炅。北宋皇帝。太祖弟。继承太祖逐个击破割据政权的策略，使吴越王和平海节度使“纳土”，次年灭北汉。但对辽战争一再大败，后采取守内虚外政策。

我们再看看项羽在历史上一个重要的决定：当项羽打到咸阳的时候，有人（据《楚汉春秋》的记载是蔡生，而《汉书》的记载是韩生）对他说：“关中险阻，山河四塞，地肥饶，可都以霸。”劝他定都咸阳，天下就可大定。

项羽对这个定都的建议不采纳。他有一句答话很有趣，也是他的名言：“富贵不归故乡，如衣锦夜行，谁知之者？”就凭了这句话，他和汉高祖两人之间器度胸怀的差别，就完全表现出来了。项羽胸襟，只在富贵以后，给江东故乡的人们看看他的威风，否则等于穿了漂亮的衣服，在晚上走路，谁也看不见。他这样的思想，岂不完蛋！所以项羽注定了要失败的。而同样的事发生在刘邦的身上又是怎样呢？

刘邦大定天下以后，他自己的意思要定都在洛阳。但齐人娄敬去看他，问他定都

洛阳是不是想和周朝媲美。汉高祖说是呀！类敬说，洛阳是天下的中心，有德者，在这里定都易为王；无德则易被攻击。周朝自后稷到文王、武王，中间经过了十几世积德累善，所以可在这里定都。现在你的天下是用武力打出来的，战后余灾，疮痍满目，情形完全两样，怎么可与周朝相比？不如定都关中。张良也如此。刘邦立即收回自己的意见，采纳娄敬的建议，并赏给500黄金，封他的官。

对领导者而言，最大的善首先应是对广大正在努力工作的民众负责，这才是积极救世的态度。因此说，心存济物，胸怀天下的人才有真正的大作为。通过这一点，也恰好能判断一个人的胸襟气度和将来的成败。

第六节　从“吃亏是福”考察一个人的真实意图

不伐者，伐之也
不争者，争之也
让敌者，胜之也
下众者，上之也

【原典】

是故孟之反[①]以不伐，获圣人之誉。管叔以辞赏，受嘉重之赐。夫岂诡遇[②]以求之哉，乃纯德自然之所合也。彼君子知自损之为益，故功一而美二。小人不知自益之为损，故一伐而并失。由此论之，则不伐者，伐之也。不争者，争之也。让敌者，胜之也。下众者，上之也。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路[③]，则光晖焕而日新，德声伦于古人矣。

【注释】

①孟之反：春秋时鲁国大夫，与孔子同时代人。与齐国作战时，鲁军败退，孟之反在最后抵御追兵，反而说是自己的马跑不快，不夸耀自己的功劳。

②诡遇：指不正当手段。

③玄路：玄深之路。

【译文】

因此孟之反因不夸耀而获圣人的美誉，管叔因不接受赏赐而受嘉美厚重的奖赏，哪里是用不正当的手段谋取名誉呢？而是纯粹自然的美德才这样的。君子知道自谦而受益的道理，因此功勋、美誉两者都得到了。小人不知道自我夸奖是损失，因此一夸

耀就功勋、美誉两相受损。不争功的实际上是争到功劳，忍让敌手实际是在战胜他，甘居人下的实际上处在人上。君子若真能明白争执路上的险恶，独自行进到与世无争的玄深道路，就会光焕日新，德行声名与古之高人同列矣。

萧妃。辽景宗后。名绰，字燕燕。契丹人，其子耶律隆绪即位后，尊为皇太后，摄国政。统和四年，遣将大败宋军。1004 年攻宋，南进到澶州，与宋真宗订“澶渊之盟”。

先讲一个主动吃亏的故事。

对一个健康的男子来讲，主动阉割自己，把搞那个事情的物什丢弃，这个亏吃得可大了，如果不是心有所求，他必定不肯这么做。但明宣宗时真有一个人这么做了。他叫傅广，任金吾卫指挥，官位是三品，相当于今天的省长一级。他阉割自己的目的是想进宫效命。不料明宣宗很精明，说：“此人官位已至三品，还想要什么呢？自贱以求宫，动机不纯，交付判罪！”看来这个傅广吃的亏真是够大的了。

一个人主动吃亏，必定是有所求的，这背后深藏的动机大有探究的必要。抱着正直、善良目的的吃亏应该鼓励，但如果识别不慎，纵容了心怀叵测的吃亏，则会造成难以估量的损失。在古代，可能会引狼入室，乱国家朝政，给人民造成生离死别的痛苦，比如安禄山；在今天，则可能泄漏商业机密，痛失机会。

管仲生病，齐桓公去问他说："仲父生病了，关于治国之道有什么可以教导寡人的？"管仲回答说："希望君王疏远易牙、竖刁、常之巫、卫公子启方4人。"桓公说："易牙为了给寡人美食而烹煮自己的儿子，还有可疑吗？"管仲说："人之常情没有不爱儿子的，能狠下心杀自己的儿子，对国君又有什么狠不下心的？"桓公又问："竖刁阉割自己，以求亲近寡人，还有可疑吗？"管仲说："人之常情没有不爱惜身体的，能狠下心残害自己的身体，对国君又有什么狠不下心的？"桓公又问："常之巫能卜知生死，为寡人除病，还有可疑吗？"管仲说："生死是天命，生病是疏忽，大王不笃信天命，固守本分，而依靠常之巫，他将藉此胡作非为，造言惑众。"桓公又问："卫公子启方侍候寡人15年了，父亲去世都不服回去奔丧，还有可疑吗？"管仲说："人之常情没有不敬爱自己的父亲的，能狠下心不服父丧，对国君又有什么狠不下心的？"桓公最后说："好，我答应你。"

杨六郎。即杨延昭，本名延朗，杨业第六子，北宋名将。年轻时随父出征，常为先锋。后任河北缘边都巡检使、高阳关副都部署等职，守边二十余年，屡破契丹军。

管仲去世后，桓公就把这4个人全部赶走。但是，从此食不知味，宫室不整理，旧病又发作，上朝也毫无威严。经过3年，桓公说："仲父的看法不是错了吗？"于是把这4个人又找回来。第二年，桓公生病，常之巫出宫宣布说："桓公将于某日去世

(所谓造言惑众也)。易牙、竖刁、常之巫相继起而作乱，关闭宫门，建筑高墙，不准任何人进出，桓公要求饮水食物都得不到。直他死后 3 个月，尸体生蛆爬出门外，才被人发现。

齐桓公也算是一代奇主，却落得如此结果。对那些主动吃亏的人的真实意图，不能不慎重识别。

人们平常讲“吃亏是福”，未必全是这样，取决于他的动机和人们的鉴别能力。

范仲淹。北宋政治家、文学家。字希文。曾上《百官图》议朝政，被指为朋党，贬知饶州。后出任陕西四路宣抚使，在赴颍州途中病死。有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的名句。

就个人而言，吃亏是福一般基于他善良正直的动机。人们也因此可以识别其心性和聪明。有一个四方流浪、靠乞讨为生的小孩，只捡人们扔给他的小币，不要大钞。人们都把他当一个傻瓜看待，而不断地向他扔钱取乐。有人问那个小孩为什么不捡大钞，小孩说：“如果我捡大钞，人们还会不断地向我扔钱么?”也许傻瓜的聪明之处正在于他知道如何运用自己的傻。

更值得推崇的是那种为国为民的吃亏精神。

《易卦》上说过：有时君子要能容忍小人，甚至要曲意奉承，才能灾尽吉来，胸怀天下的志士，怎可为保一生的清誉，而置国家大计于不顾?

寇准。北宋政治家。景德元年拜相，促使真宗督战澶州，订“澶渊之盟”。不久被王钦若排挤罢相，晚年复相，再受排挤去位，封莱国公，后贬至雷州，卒于贬所。

明朝正德年间，阉党刘瑾专权，贤臣刘健[1]、谢迁[2]等人都纷纷辞官归隐，只有李东阳[3]不但仍尽心在朝辅政，并且言行更加谨慎，时时居间调解各朝臣间的冲突，许多乡绅豪族也都赖李东阳暗中庇护才保全性命。现在世人都责备李东阳不能为保节而辞官，却不曾想到当年孝宗崩逝前，刘健、谢迁、李东阳3人在孝宗病榻前，接受先皇亲口托付的幼主，假使李东阳也和刘、谢二人一样辞官归隐，那么国事将败坏到更不可收拾的地步，这岂不是辜负孝宗的重托？

---

(1) 字希贤，谥文靖

(2) 字下乔，与刘健、李东阳同心辅政，天下称贤相，武宗时请诛刘瑾，不为武宗接纳，于是辞官，卒谥文正

(3) 字宾之，孝宗时受皇命辅武宗，卒谥文正。

由此看来，李东阳不辞官，实在有他万不得已的苦衷。李东阳晚年时，曾与友人谈及此事，常痛哭不止。看来许多忠臣的苦心都不被迂儒所见谅，又何止是李东阳一人？

心怀奸邪的人主动吃亏，如果达成目的，给大家造成的是祸患；一身正气、心怀忠义的人主动吃亏，如果达成目的，则会造福他人。因此，每一个用人者都应该仔细考察身边那些主动吃亏的人，弄清楚他吃亏的动机究竟是什么，再结合一贯品行，这才可以真正做到人尽其能，共同发展。

在主动吃亏这一点上，还有一种特别的现象——主动占便宜。这一种情况实在有点不易识别了。主动占便宜的人也有所求，而且往往是动机纯正，品德高尚的人才这样做。因为主动占便宜，招来的多是别人的轻视，如果目的纯正，实在是一种难得的牺牲精神，用名誉上的损失来换取正当目的的实现。

后汉阳羡人许武，被推举为孝廉后，官运一帆风顺，但他的两个弟弟许晏和许普，却仍默默无闻。

许武为了让两个弟弟早日成名，有一天，就对两个弟弟说："礼也有分异之义，因此我想和你们分家，你们看如何？"

两个弟弟表示无异议，许武于是将家产分成3份，把肥田、大宅都分在自己名下，并且挑选体力强健的奴婢收为己用，而将体弱多病的奴仆分给弟弟，两个弟弟都没有说什么。

正因如此，当时乡里父老都称赞两个弟弟对兄长的礼让，而轻视许武的贪财，不久，许晏和许普果然盛名远播，并被乡人推举为孝廉，分派官职。

一段日子后，许武就召集宗亲族人，说："我曾侥幸被推举为孝廉任官，但我两个弟弟却都无法踏入仕途，我为了让弟弟能有机会被选为孝廉，就要求分家并且自己多分家产，替弟弟们打响贤能的知名度。现在我的愿望都已达成，我希望能重新再分家产。"于是把自己以前多取的部分还给两个弟弟。

让财容易，让名难。

这种情况往往只有得福的人才能体会到主动占便宜的人的真实用心。用人者如果不能深察这一点，常常会错失忠心耿耿的人才，到损失形成以后，才深深后悔。许武的主动占便宜，也只是小善，为自己的弟弟，倒还不十分可佩。像秦始皇那个大将王剪，更值得世人研究。攻打楚国，他率兵60万，是秦国的举国实力，如果秦始皇猜忌他，不仅伐楚无功，兵士遭殃，还会危极整个秦国。为解秦王猜忌，也为个人退路，王剪不断向秦王要美田良宅。秦王知其心意，也笑而许之。这样的君臣默契，是所谓二人同心，其利断金也。

第十四章　英才与雄才

第一节　英雄之分

聪明秀出谓之英
胆力过人谓之雄
英可以为相，雄可以为将
凡办大事，以识为主，以才为辅

【原典】

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄[1]。故人之文武茂异[2]，取名于此。是故聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄，此其大体之别名也。若校[3]其分数，则互相须，各以二分，取彼一分，然后乃成。体分不同，以多为目，故英雄异名，故英可以为相，雄可以为将。凡办大事，以识为主，以才为辅。

【注释】

①英、雄：《太平御览》："草之将精者为英，兽之将群者为雄。"

②茂异：出类拔萃。

③校：比较。

【译文】

草中精华秀灵的叫做英，兽中特出群类的叫雄。文武才能如出乎其类、拔乎其萃的人就用"英雄"来命名。因此聪明秀绝的称为"英"，胆力过人的称为"雄"，这是在称谓上的大致区别。若要考察英与雄各自的分量，就应相互配合。英与雄各有二分，相互交换一分，然后就能取得重大成就。英与雄的分数不同，以多的为主。因此，英雄两才不一样。总的来讲，以英的成分为主，以雄力为辅。

古代大型书典《太平御览》中讲道："草之将精者为英，兽之将群者为雄。""英雄"一词实际上是"英"与"雄"的合称。草中的精灵叫做英，比如人参、灵芝，兽中力强声壮的叫做雄，比如老虎、雄狮、猎豹；引申过来，人才中的精灵人物，也有英与雄的区别，以学识智慧策谋著称的，叫"英才"；以勇力胆识武略见长的，叫"雄才"，这文武两班人才就是英与雄的大致分界。

包拯，北宋庐州人，字希仁。任天章阁待制、龙图阁直学士，官至枢密副使。为官刚正，曾知开封府。事迹流传民间，成为封建清官的典型。

古代的文臣武将分类是比较明确的，后来的科举考试也分文武两种，有文科状元和武科状元。英才以智慧特征为主，是思想者；雄才以勇力见长，是行动者。也有很多的人，兼有智慧勇力两种特征，但由于分数不同，成就也不一样。比如宋朝著名词人辛弃疾，他的文才是不世出的，勇力胆识也过人，敢带几十人闯入叛军大营力挑叛将，但仍是以文采风流传于后人，而不以武力功业名传万世。张飞的胆力是过人的，一吼吓退曹操百万兵，也能用智慧义释老将严颜，计败曹魏名将张郃，但仍给人武夫的印象，这是英与雄分量各有所倾斜的缘故。

技术和商品时代仍然体现着这个人才规律。英者以其思想为武器，雄者以其胆力为根基。雄者，应不仅仅是勇力，而且更应指行事的魄力；英者，不仅仅指动脑者，而应有正确判断形势的智慧力。否则，只能是一般人众，算不得人才。对每一个人来讲，他首先应知道的就是自己的优势在哪里，并充分发挥所长，才不至于流为愚人。聪明和性格两般武器是促使其成功的关键。不成功的人就在于不能善待自己的性格和智慧。孙子兵法上讲：知可以战与不可以战者胜。聪明的人，知道哪些可以改变，哪

此不可以改变、能够改变的，就积极行动；不能改变的，就接受。重要的是要有智慧力去区分二者的不同。

英才长于思考，是行动的号角，事务活动的大脑，首先体现在行动的源起上。思想是创意成真的源动力，是整个后续行动的先驱。不做计划，工作会混乱而达不成理想的效果。这些都是英的特质

富弼。北宋大臣。字彦国，曾出使契丹，拒绝割地要求。次年任枢密副使，与范仲淹建议改革朝政。后与文彦博同拜相，在位七年，封郑国公。

雄才凭着胆识和勇力，排除各种困难去完成任务。他们身上不仅仅只有勇力的特征，也饱含着智慧力，因此才能领导群雄，把英才的智慧和谋划转化成现实。尽管可以说英才的谋划是他们行动的方针，但在实施过程中，勇力之外也缺不得创造性发挥雄才的智慧。

对用人者来说，分清英、雄二才是必要的，但应充分考虑时代的变化。在实际工作中成长起来的英才和雄才是真正有用的。不熟悉业务，不了解基层的工作，凭着自己的想法去定政策，搞研究，那多半是无的放矢，流于空想了。

比如教育理论研究，它是为教育工作和制定教育政策服务的。但搞理论研究那帮人多年脱离了中小学教育工作，只对大学教育工作较了解，以这样的人搞出的中小学教育理论，有多大的实际指导价值呢？

实际生活中，任何一个人才都融汇了雄才和英才两种特点，否则不能称为人才；

只因英与雄所占分数不同，表现出来就以英才或雄才为主要特征。英才与雄才都是偏才，能完全融合二者优点可称为英雄.

第二节　三种英才

英以其聪谋始
以其明见机
待雄之胆行之

【原典】

若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论[①]，而不可以处事。聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常[②]，而不可以虑变。必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英，张良是也。

【注释】

①坐论：坐在那里空谈。

②循常：依常规按部就班办事。

【译文】

如果智慧足以谋划开始，却不能见机行事，那只是能坐着空谈，而不能够处理事务。智慧足以谋划开始，也能见机行事，但缺少决断的勇气，那就只可以遵循常规而不能灵活机敏地应对变化。必须是既能谋划开始，又能见机行事，胆气刚决果断，然后才可以成英才，张良就是这样。

这段话将英才分成了上、中、下三等。中间根本的差别在于由智慧指导下的勇力够不够。英才有智慧，如果缺乏行动的胆力，则是一名懦弱书生，只能做做文书谋划一类的工作，难以出去独挡一面。非得有胆力的支持，否则英才就不中用了。

曾国藩大力启用书生带兵，强调一个重要因素：戒官气，用乡气。他解释说："官气多者好讲资格，好摆样子，办事无惊世骇俗之象，语言无此妨彼碍之弊。其失也奄奄无气，凡遇一事，但凭书办家人之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者好逞才能，好出新样，行事则知己不如人，语言则顾前不顾后，其失也一事未成，物议先腾。"官气与乡气都有明显缺

点，都属偏才，但是“官气增一分，则血性必减一分”，因此曾国藩还是欣赏、启用“能吃辛苦的人”，“明白而朴实的人”，“有操守而无官气，多条理而少大言”的人。

文彦博。北宋大臣，字宽夫，庆历未镇压王则起义，由参知政事拜相。因反对王安石变法，被贬职。司马光为相，废除新法，请他平章军国重事。前后任事约50年，封潞国公

1. 纸上谈兵的人

聪能谋始，明不见机，

可以坐论，不可以处事。

这种人似乎有谋划事功的大智慧，见识机敏，谈吐聪慧，评点前人功过如探囊取物，心中如怀有奇谋状，但对事物形势判断能力差，不会见机行事。也正因为不曾体验过着手处理具体事物的方方面面的困难，而轻易地否定别人的能力和功绩，一旦面临行动，就手足无措，看似英明果断实际是草率行动。他们缺乏在错综复杂的事态中正确清理思路、抓住关键的思考经验和理事能力，往往根据头脑中记得的同类事件来发布行动命令，根据经验办事，不善随机应变，只会生搬硬套，成为教条主义，本本主义。这种人适合做优秀的参谋，而难以独担大事。文人论政治和兵事多属这种情况，许多文人有关心国事的热情，常在一起谈论。但缺点是，他们并不了解事端的全部真相，他们得到的消息是“道听途说”，真正的政治军事内幕多放在国家要人的桌上，而不是报刊上，报刊上准确性已经不可靠，真实性又大打折扣 根据这样的资料来关心国事，岂不是大谬哉！古有刀笔小吏不足当大用的说法，概因为他们纸上谈兵的成分较多的缘故。

欧阳修。北宋文学家、史学家。字永叔，号醉翁，六一居士。谥文忠。官至翰林学士、枢密副使、参知政事。北宋古文运动的领袖。诗风与散文近似，流畅自然，为“唐宋八大家”之一。

2. 勇力不足的英才

明能见机，勇不足行，
可以循常，而不可以虑变

这种人有大智慧，能策划大谋略，但终嫌行动魄力不够，遇事守成有余，闯劲不足，不敢冒险。善于处理按部就班的事，而不适宜解决突发、开拓事情，是优秀的内务管家。

刘邦以世人所贬的无赖小人而击败“力拔山兮气盖世”的犷世英雄项羽得九州神鼎，当归功于张良、韩信、萧何3人。萧何不如张良、韩信那样光芒照人，但其作用，

不知深得其力的刘邦在背地里感激了多少次

歐陽文忠公

欧阳修

从刘邦起位于亭长之前，萧何就一直跟在刘邦身边，刘邦以无赖少年屡次犯事，萧何都以小吏的职权保护了他。到刘邦起为沛公时，萧何做了他的副手，督办内部管理和协调事务。攻破咸阳后，诸将争抢金帛财物，惟独萧何去了丞相府中收藏各类律令图典。后项羽一把火烧了3个月，烧去了辉煌宏阔的阿房宫，烧埋了两千年后重见天日的兵马俑，惟独刘邦能知道天下险塞、用兵地形、户口多少、民所疾苦，都赖萧何有心人之力，事先把图典资料收集起来的缘故。

萧何月夜追韩信，虽令刘邦小发了一顿脾气，却为刘邦的成功挽留住了关键性的人才。这份赤诚和不受军令而行的勇气不是一般刀笔小吏所能比拟的。

狄青。北宋大将。行伍出身，屡立战功。为范仲淹所擢用，升为大将。皇祐四年为枢密副使，次年，击平侬智高，拜枢密使，旋被排挤去职，后死于陈州。

刘邦与项羽相持到第三年时，开始多次派人慰劳远守关中独办军粮的萧何。手下对萧何说："大王暴衣露盖，多次派人慰劳您，是担心您另有所变，在怀疑您了。不如送有武功的子孙兄弟到大王帐前效力，大王定会更加信任您。"萧何采纳了这个意见，刘邦大悦。萧何能在权柄显赫之时，冷静听取他人意见，这份谦逊又不是一般得志小吏所有的。

到打败项羽、平定天下时，论功行封。大将曹参因作战勇猛敢死，负创 70 多处，众人推为第一，而萧何却被定为第一。楚汉相争 5 年，曹参等人攻城略地，功不可没，但终属一时之力。5 年中，军士亡失众多，刘邦也多次失败，几成孤家寡人，全赖萧何源源不断地从关中补给士卒钱粮。这是万世之功。就算亡失了 100 个曹参，军中还有其他勇将，但萧何却只有一个！

今天执行这种赏罚思想的公司却不多了。许多公司崛起之后又迅速倒闭，在人才策略上就犯了一个错误：对公司构架起持续稳定作用的内务人才因不如业务人员功绩明显，因而在工资待遇方面不如业务人员；主管者只看到一时之功，而忘记了持续之力的后劲；一时之功的人来得快，走得也快；到默默无闻的、优秀的内务人才流失时，公司一片混乱。这种人才流失带给公司的负面影响不会马上显现，但影响却是持续深久的。

苏洵。北宋散文家。字明允。以文章著名于世。曾任秘书省校书郎、霸州文安县主簿与其子轼、辙合称“三苏”，俱被列入“唐宋八大家”。

3. 智谋胆略皆备的英才

聪能谋始，明能见机，

胆能决之，然后可以为英。

这是胸怀天下一类的豪杰人物。他们不但胸怀奇谋，智划超群，更可贵的是他们有敢于行动的勇气和策略，能够机敏灵活地应对各种突变，而不会惊慌失措。张良，著名谋划家，刘邦的左右臂，先人属于韩国的贵族。韩国被秦攻破以后，张良流失他乡，并变卖了全部家产，四处寻求大力士，准备刺杀秦始皇，为先人报仇。

他去东方拜见仓海君时，访求到一名勇士，能挥动120斤重的大铁椎攻人。得知秦

始皇东游的消息后，张良与大力士埋伏在博浪沙中，准备狙击秦始皇，却错把副车当成了秦始皇的坐车，几椎就把副车砸得稀巴烂。秦始皇大怒，大肆搜索天下，捕贼甚紧，都是因为张良谋杀他的缘故。

邵雍。北宋哲学家。字尧夫，谥号康节。曾隐居苏门山百源，人称百源先生。屡授官不赴。后居洛阳，与司马光、吕公著甚密，理学象数学派的创立者。

逃脱性命后，张良隐名埋姓，藏身在下邳这个地方。巧逢奇缘，从圮上老人那里学到了奇门遁甲等先天机谋，因此才成他后来辅佐刘邦夺取天下之功。

学成后，张良本打算去见另一位权贵，却在路上遇到了当时正在当一名小吏的刘邦。刘邦很赏识他的才华，而其他人对张良的计谋却不以为然。张良喟然叹曰："沛公殆天授。"于是留在了刘邦身边，再没投奔他人。

司马迁叹服于张良的奇谋勇力，以为张良也应是一个奇伟男子，但见其画像时，才知道张良长得红唇白皮，像一个美丽的小妇人一样，禁不住惊叹不已。

从这里看，张良该是一个白面书生，很漂亮的，但他刺杀秦始皇的勇气，古今又有几人可及呢？世人羡慕他的成就，却又知道么：这份成就是冒了生死之险后，才取得的。

大学问家黄宗羲，少年时的勇敢也让世人传诵。他父亲是东林党人，被太监魏忠贤折杀在狱中。黄宗羲发誓要诛杀奸人，为父报仇，就暗藏匕首，以匹夫之能，在大庭上猛然窜起，拔刀攻杀魏忠贤，连连追击，把魏忠贤都吓破了胆。虽未成功，但黄

宗羲的声名已播于全国，上下解气，国人共赏。他能成一代宗师，这份勇敢就是一份素质。

周敦颐。北宋哲学家。字茂叔。曾官大理寺丞、国子博士。后人称濂溪先生。他继承《易传》、《中庸》和道教思想，依托《太极图说》，提出一个简单有序的宇宙构成论。

班超年少的时候，就胸怀大志，由于家贫，他曾受雇为官府抄写文书，以养家糊口。一次，在抄书的时候，他投笔长叹："大丈夫应当效法张骞，立功边疆，封侯万里之外，怎能久困于笔砚之间！"同事们都笑他痴心妄想，班超感慨地说："你们怎能理解我高远的志向啊！"

东汉永平十六年，班超如愿以偿，投笔从戎，随都尉窦固赴西北出击匈奴。不久，窦固赏识他的才干，派他与从事郭恂一起出使西域。

班超一行人来到西域鄯善国都城。鄯善国王开始时对他们十分恭敬，后来突然冷淡起来。班超琢磨可能是当时与汉朝为敌的匈奴从中破坏，便对他的部属说："你们察

觉到没有，鄯善王在有意怠慢我们。智者能在事情发生之前看出苗头，况且现在事情已经非常明显！一定是匈奴的使者来了，鄯善王正在犹豫不定，考虑与汉朝结好还是与匈奴结好的问题哩。我们必须立即采取行动，以防止鄯善王倒向匈奴那边。”

班超叫来鄯善国的人，问道：“匈奴使者到来数日，现在什么地方?”这些人对班超消息这么灵通非常惊奇，乖乖地说了实话。班超立刻召集随行的36名部下，一起饮酒。酒酣之际，他神情激动地对大家说：“各位与我一同不远万里来到西域，就是为了博取功名、富贵。匈奴使者来到不过数天，鄯善王就疏远了我们。他若倒向匈奴，不仅会影响我们两国的关系，就连我们的性命也难保，只能留下尸骨喂豺狼了。请你们考虑一下，现在该怎么办?”部下们都表示：愿意听从他的安排。班超坚决地说：“不入虎穴，焉得虎子！如今之计，只有出其不意，乘夜火攻匈奴使者，趁其慌乱之时，歼灭他们。处置了匈奴使者，我们必能镇住惊魂未定的鄯善人。这样，鄯善人只有同我们汉朝和好，我们也可以建功立业!”

司马光。北宋大臣、史学家。字君实。世称涑水先生。编《资治通鉴》，作为封建统治的借鉴。反对王安石变法，不就枢密副使。哲宗即位后，入主国政，尽废新法。为相八月死，封温国公。

有人担心出乱子，建议与从事郭恂商量一下。班超断然拒绝说：“是好是歹，就在今天决定。郭从事不过是个庸俗的文职人员，一听这事，必然恐惧惊慌，那反而会泄露了我们的计划。”

当天夜晚，天黑得出奇，班超率领部属摸到匈奴使者的营房，命令10人在屋后埋伏，并与他们约定，一见火起，就鸣鼓呐喊助威，其余的人，都手持弓箭，夹门埋伏。

沙漠里夜风很大，班超亲自顺风放火，顷刻间，匈奴营地火势冲天，鼓声动地。匈奴人从梦中惊醒，一片混乱。班超身先士卒，冲杀进去，连斩3人，他的部下也奋勇杀敌，共斩杀30多人，其他百余名匈奴人，都葬身在火窟之中。

第二天，班超把事情告诉了从事郭恂。郭恂开始时惊慌失措，继而又怒形于色。班超知道他的心思，连忙对他说："您虽然没有同我们同去，我们也不会独占这个功劳的。"郭恂听了立即转怒为喜，与班超一起去见鄯善国王。国王一见到班超拿出匈奴使者的首级，惊恐失色。经过班超好言劝说、安慰，国王决定与汉朝结好。

消息传到京城，明帝刘庄下诏，赞许班超的气节与胆略，任命他为正式军司马，继续留守西域。

第三节　三种雄才

雄以其力服众
以其勇排难
待英之智成之

【原典】

胆力者雄之分也，不得英之智，则事不立。若力能过人，而勇不能行，可以为力人，未可以为先登[①]。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄，韩信是也。

【注释】

①先登：先于众人完成任务的人，先锋。

【译文】

如果武力过人，却不敢于行动，只可以为力士，不可以当先锋。武力过人，又敢于行动，但智略不足以断大事，可以做先锋，而不能当将帅。武力过人，又敢于行动，智谋足以决断大事，然后才可以成雄才，韩信就是这样。

1. 以力行事的人

力能过人，而勇不能行

可以为力人，未可为先登

勇力过人，但缺乏智慧，多逞匹夫之勇。只要不头脑发热、鲁莽行事，会是惹人喜爱、值得信任的勇士，虽不能独挡一面，却是冲锋陷阵的猛将。只要任用得当，也是办成大事的不可或缺的人才。

曾巩。北宋文学家。字子固。称南丰先生。尝奉召编校史馆书籍，官至中书舍人。散文长于叙事说理，为“唐宋八大家”之一。

曹操手下的爱将许褚，勇猛敢战，拼死陷阵，身被数箭救曹操，赤裸上身斗马超，虽然不如关羽那样名震华夏，但因为听话，又不随便鲁莽行事，因而显得比关羽更可爱　虽作用不如关羽大，但有功无过，也是难得的人才

这样的血性汉子，在古典小说中比比皆是，这种人吃软不吃硬，服人不服法，遇到自己敬佩的人（往往是英才卓绝的人），毫无二话就死心踏地跟随，这比肚中几多回肠的小文人要可爱得多。"仗义多是屠狗辈，负心多是读书人"，杀猪宰狗的人有勇力，更为可贵的是有侠义精神，历史上的荆轲、高渐离等都属屠狗辈，无什么文化，但讲义气，也敢舍身去做。而一般文化小人，知识谋划是多少懂一点，但在"侠义"二字上，却差得很　湖南一因事受牵连、入狱三月的文人出来，为那番遭遇做了一首吊脚诗，并三个字的注解：

世态人情薄似纱——真不差；
自己跌倒自己爬——莫靠拉；
交了许多好朋友——烟酒茶；
一旦有事去找他——不在家。

能写诗，自然是文化人，而与之交往的，当然也多少识得几个字，多半不会是屠狗宰牛的人。文化人本来以"往来无白丁"为傲，吃了这个大亏，他自是感叹世态炎凉　生活果真如此，因此说他写得好。

2. 可做先锋人选的勇士

勇能行之，智不足断大事，
可以为先登，未足为将帅。

这种人不但勇猛有力，而且智慧也不差，粗中有细，有独挡一面的能力，缺点是英的才质不足以策使天下，成就的分数也就因此有限，是中层干部的理想人选。"如果每一个人都比我伟大，这将是一个巨人公司，否则是侏儒公司。"话虽这么说，在现实中，能做到的却少之又少，为什么会如此呢？关键是主管人的气度和所营造的环境。待遇固然是留住人才的重要因素，但不是惟一手段。营造一个友善、团结、朝气蓬勃、奋发向上的环境是主管者的重要任务之一。但各怀私心，不肯努力的人员在中间影响他人情绪，又该怎么办？记住一点，有的人是永远没有必要留下来的。破坏了团结合作气氛，其负面影响的价值是难以估量的，它干扰着整个公司的气数。

唐朝，李密归顺李世民后，由于隋朝末年"十八子"儿童谣谚的缘故，李密和唐王李渊之间总有隔核。后李渊担心李密手握兵权，可能造反，就调李密回京。李密生出反志，与部下商量，闫甫与王伯当都认为不可，劝李密回长安表白心志，至少可保一生无忧。但李密不肯听。闫甫本是一名文臣，泣涕力劝李密，李密反欲拔刀杀闫甫，闫甫只好逃奔。王伯当是原先瓦岗寨反隋的一员猛将，见劝阻李密无效，说："义士之志，不以存亡变心。公必不听，伯当与公同死耳。"王伯当宁可与李密同死，也不负李

密。就个人而言，这是节气；就天下来讲，却是小智。王伯当就是“勇能行之，智不足断大事”的先锋人选。可惜李密误人误己。

3. 智勇双全的雄才

气力过人，智足断事，
勇能行之，可以为将帅。

这是任何一位主管者都渴望的人才，跟智谋勇略皆备的英才有许多地方相似，但总的来说，英才可以为相，雄才可以为将。这种雄才一般起于行伍之间，弓马娴熟，武力过人；也读书，但以行兵打仗的《武经七书》为主，而不是一般文人的《四书五经》为主。因此雄才在行兵打仗上功绩卓绝，但在揣摸他人心思方面却不及英才；又因为他们手握兵权，有让主管者坐卧不安的威胁力，因此功成之后，往往为人主所忌，落个“狐兔尽，走狗烹”的结局。比如韩信之与萧何，岳飞之与秦桧，像郭子仪那样能全老终身的著名将才与张良、范蠡一类的英才，数量是不多的。

智勇双全的雄才历史上很多，一般的著名将帅都称得上是雄才。这儿用一个特例来说明雄才智勇双全的特征。

> 跖之徒问于跖曰：“盗亦有道乎？”跖曰：“何适而无有道耶？夫妄意室中之藏，圣也。入先，勇也。出后，义也。知可否，智也。分均，仁也。五者不备而成大盗者，天下未之有也。”
>
> ——《庄子·盗跖》

上面这段话出自《庄子》，篇名叫《盗跖》①。文章中讲道，春秋时期那个坐怀不乱的君子柳下惠，人生得很漂亮，道德也高尚，不为美色利诱所动，但他有一个弟弟是强盗头子，就是上述引文中的跖，是当时大名鼎鼎的巨盗。孔子带着救世的愿望，去数落了柳下惠一通，责备他为什么不以自己高尚的行为去感化这个弟弟。柳下惠对孔子说：“你老先生就别责怪我了，我拿他没办法，你也一样。”孔子不信，就去了跖那里。

不料这个强盗头子很厉害，没等孔子开口，就先把孔子叫过去：“孔子，过来！”一气不停地把他大骂了一通。说孔子不耕而食，不织而衣，摇唇鼓舌，惹是生非，“子之罪大极重”。最后，强盗头子对孔子说：“乘我现在心情好，还不想杀你，你走吧！”

孔子出来，色若死灰，茫然不见，不能出气，一声不响地走了。因为跖那番话讲得很有道理，有兴趣的读者不妨去翻着读一读。

这段故事未必真实，是庄子的一则寓言。但本书中引用的那段话确大有道理。跖这个人也不是一般的人，心如泉涌，意如飘风，强足以拒敌，辩足以饰非。盗跖到后来成为古书中强盗土匪的代名词，平常讲的“盗亦有道”，就来自这里。

---

① 上一段话本出自《庄子·外篇·胠箧》，这里为论述方便，故借《盗跖》篇名。

张载，北宋哲学家，字子厚，世称横渠先生，理学创始人之一，曾任著作佐郎、崇文院校书等职。讲学关中，其学派称“关学”。

那段文字的大意是，强盗问他的头头，盗贼这个行当也有自己的道吗？头头说，怎么会没有呢？天下的事情，哪里会没有道的呢？强盗这一行不仅有道，而且其中的学问大着哩。首先要“妄意”，也就是估计某一处的财物有多少，只有估得很正确，才算高明——圣也。其次是，在偷窃时，自己要先进去，冒第一个险，这算是大勇气——勇也。再次，偷窃完毕时，要撤退在最后，承担最后一分危险，这才算是义气——义也。再次，确定某处该不该去，什么时候去最有把握，这算是盗行中的智慧，知可以战与不可以战者胜，判断准确了，才不会出危险——智也。最后，窃得财物，应大伙儿平均分配，大碗喝酒，大块吃肉，这才算盗行中的仁诀——仁也。因此说，强盗这一行也是有标准的，只有合于仁义礼智信，才称得上盗道！强盗如此，何况正道?!

英才以智慧谋划为主，雄才以胆识武功为主，杰出的英才中有不少雄的胆气，雄才又少不得英才的智慧。但与文武皆备、雄才大略的英雄相比，他们都属偏才，而难以领袖群伦。这种人才即便不为人主，也都可以创业一方。

第四节　谁是英雄？

英能得英
雄能得雄
一身兼有英雄
故可成大业也

【原典】

然则英雄多少，能自胜之数[①]也。徒英而不雄，则雄材不服也。徒雄而不英，则智者不归往也。故雄能得雄，不能得英。英能得英，不能得雄。故一人之身兼有英雄，乃能役[②]英与雄。能役英与雄，故能成大业也。

【注释】

①自胜之数：决定胜负的气数。

②役：役使，指挥，统治。

【译文】

既然如此，那么英才与雄才分量的多少就是决定胜负的因素。有英而无雄，雄才不会敬服；有雄而无英，英才不会归附，因而雄才能得到雄才，而难以留往英才；英才易得到英才，而难以留住雄才。因此一个人身上兼有英雄二才，才能指挥天下英雄。能指挥天下英雄，因此能成就伟大的功业。

具有英才的绝顶智慧，又有雄才的胆识气魄，这样的人才称得上英雄。他们心怀天下，雄才大略，智勇双全，有领袖群伦的无形魅力与魄力，不但英明善断，勇猛敢冲，而且能听能用人，胸襟奇阔，文武皆备，深明英、雄两班人才的心理与特性，因此也能使英、雄两才听命于帐前，共同去打天下，开创未来。

他们有天生的领袖气质，人乐于为他用，也有一种无形的威摄力和凝聚力。曹操可以说是一个代表，文开建安风骨，武扫荡北方，也能在长江上横槊赋诗，让苏东坡好生羡慕。他又心黑，脸厚，手辣，善变，也懂得不拘一格广揽贤才，是一位不可多得的豪杰。

王安石。北宋政治家、文学家、思想家。字介甫，号半山。熙宁二年，为参知政事，次年拜相，推行变法，遭反对。罢相，封荆国公。散文雄健峭拔，为“唐宋八大家”之一。

再来看看中国历史上在位最长的皇帝——康熙。他 8 岁登基，14 岁亲政（这个年龄，其他孩童在干什么？包括你我）。16 岁上，以童稚的心情和手法（笑见金庸先生著《鹿鼎记》），干脆利落地除掉了有“满州第一勇士”之称的、庞然大物样的辅政大臣鳌拜。这已非一般皇帝所能比拟的了，隐然显其一代雄主的锋芒。

20 岁时，他向“冲冠一怒为红颜”的吴三桂开战，用 8 年时间把江山重新打理了一遍，完成了他创业历程的第一阶段。

不知从什么时候起，“长城情节”成为了中国人心中代代相传的骄傲，唐诗宋词中已见这种情节的深厚。但从本质上讲，长城是明清保守政策的源起，近代中国的悲惨历程也该归因于长城，它的防守作用延续两千年、造成了中国的闭关、落后、贫穷。而康熙对这个问题从一开始就采取了否定态度。他的祖先是攻越长城而入鼎九州大地的，他也肯定思考过长城的意义和作用，在 1691 年的手谕中他讲道：

“秦筑长城以来，汉、唐、宋亦常修理，其时岂无边患？明末我太祖统大兵长驱直入……今欲修之，兴工劳役，岂能无害百姓？

他既然自豪地写道“我太祖统大兵长驱直入”，也当然明了长城的防守作用有多大。他心中自有他的“万里长城”，那就是修德安民、无害百姓，“众志”可“成城”，这远甚于一堵石墙。可惜后世子孙有几人能及他一分智慧，否则，哪里有近代中国的满目疮痍、圆明园悲歌？

王安石

康熙与历朝开国皇帝的出生背景不一样，但同样能打，身强体壮，精力过人。每年立秋后举办“木兰围场”，他身着劲装，骑术精良，弓箭上的功夫足以威慑一般王公大臣。他身先士卒打过许多仗，而且白天上战场、晚上写文章，勤勤不辍于批奏文书，在“木兰围场”则是小菜一碟了。他是很自豪于个人的猎绩的，因为那是他个人生命力的验证。1719 年“木兰围场”后，他兴致勃勃地告诉御前侍卫：

朕自幼至今已用鸟枪弓矢获虎一百五十三只，熊十二只，豹二十五只，猞二十只，麋鹿十四只，狼九十六只，野猪一百三十三口……朕于一日内射兔三百一十八只，若庸常人毕世亦不能及此一日之数也。

别说庸常人，一般专业猎户也未必有此成绩。当然，他的围猎是非常安全的，如果有虎豹突于面前，有侍卫挺身挡在康熙身前。

身体的强健为精神的强健准备了条件。中国历代几百位皇帝，这份精力几人有？更别提一般书生。正因为如此，康熙才能开拓、面对一个如此庞大的帝国（疆域面积仅次于成吉思汗时）。

如果政治才能和充沛体能不足以叫文人震动的话，那么他对知识的渴求，就该叫文人们坐卧不安了。

沈括：北宋科学家、政治家。曾参与王安石变法。晚年撰《梦溪笔谈》，举平生见闻。对当时科学发展和生产技术，都有所记录。

这位吃羊肉长大的皇帝，比历代任何一位皇帝都热爱汉文化。经、史、子、集，诗、书、音、律，他都下过一番功夫，也因此团结了一大批汉人文化大师，而他们在与康熙握手言和之前是无比痛恨清兵“扬州十日”、“嘉定三屠”的暴行的。

对西学的兴趣，则叫许多时人望尘莫及了。即便在今天，他的求知欲也叫许多标榜西化的人自惭，他足以执掌任一大学的教授和校长席位。他亲自审校翻译西方数学著作，演算速度比西方传教士还快（那是他的朋友兼师长），并对西方天文、历法、物理、化学、医学等诸科知识孜孜不倦地钻研，称得上学贯中西、百科全书式的皇帝第一人。

二程。即程颐、程颢。两兄弟皆为北宋哲学家、教育家。皆反对王安石新政，同学于周敦颐，为北宋理学的奠基者，世称“二程”。程颐，字正叔，称伊川先生，其兄程颢，字伯淳，称明道先生。

这与明万历皇帝形成鲜明对比。万历在位也很长，48年，竟有25年躲在后宫中不露面。历史学家只好推测他抽了二十几年鸦片！可惜，他的定陵1959年被发掘打开后，文化大革命中，红卫兵的一把火烧掉了他和两夫人的尸骨，使这成为一个永远的历史之谜。

在文武之外，康熙用人的英明也值得夸口。高士奇，出身微贱，靠聪明机智得人朝做官。

康熙来到灵隐寺的大雄宝殿，当时宰相明珠也陪侍在侧，康熙笑着对明珠和高士奇说：“今儿个咱们像什么?”明珠冲口而出，说：“三官菩萨。”高士奇马上跪奏道：“高明配天。”康熙对高士奇的回答满意极了，对明珠说：“你还要多读书呢!”“三官菩萨”指福、禄、寿三星。明珠的回答很不得体，把自己与皇帝等同起来了。高士奇的回答却是说他和明珠，共同在陪侍天子，所以叫“高明配天”。高士奇的回答很巧妙，很有学问，而且语带双关，反应敏捷，当然赢得了康熙的喜爱。

康熙是个英主，雄才大略，文武双全，处理政务之余，常常手不释卷。高士奇对

太监们说："我是居注官，对皇上的一言一行，生活起居都要恭录在卷，你们如果向我提供情况，不管大事小事，我都重重感谢你们。"他身上经常佩带一个小小的香荷包，里面装满金粒，太监们向他传递一个消息，他就奖他们一颗金粒，因此他对康熙的政治举措、生活起居、日常情绪都了如指掌。他特别注意康熙御案上摆的书，他知道这是康熙喜爱读的，于是争分夺秒地把这些书在家中全部翻阅一遍。康熙偶尔与他谈及这些书中的有关内容和问题，他总是胸有成竹，对答如流，使康熙对他更加宠信。康熙曾对明珠说："朝廷中博学多才，可以谈学问道的人很多，但别的人都比不上高士奇。"

高士奇在康熙身边30多年，他所做的官都没有什么政治实权，只是跟皇帝很亲近，因此政治上他没有干什么大坏事，这一点说明康熙究竟还是一个英明的君主，他只是喜欢高士奇的学问和聪明，把他当成一个文学侍从之臣而已。

拥有三宫六院的皇帝，精力如此丰沛，学识如此广博，对历史的贡献也卓越不凡，这与曹操、刘邦、朱元璋等雄主又不可同列并排了。

第五节　英才雄才孰重孰轻

英之分以多于雄
而英不可少也
英分少，则智者去之
英分多，则群雄归服

【原典】

然英之分以多于雄，而英不可以少也。英分少，则智者去之。故项羽气力盖世，明能合变，而不能听采奇异，有一范增[1]不用，是以陈平之徒皆亡归[2]。高祖英分多，故群雄服之，英材归之，两得其用。故能吞秦破楚，宅[3]有天下。

【注释】

①范增：辅助项羽成立霸业，被尊为亚父。刘邦项羽相争时，范增劝项羽杀刘邦，不听，鸿门宴也不果。后陈平出离间计乱项羽与范增的君臣关系，范增因受疑愤然而去。

②亡归：逃亡归到刘邦帐下。

③宅：安定。

【译文】

但是英才的分量应多于雄才，英才决不可以缺少。英才的分量不足，智谋之士就会离去。因此项羽勇力盖世，机智应变，而不能听取采纳奇伟意见，有一个范增而不能用，而陈平等人都逃离归到刘邦帐下。刘邦英分多，因此群雄敬服他，英才归附他，英雄两才都能得其用途，因此能灭秦破楚，安定天下。

苏东坡。即苏轼。北宋文学家、书画家。号东坡居士。神宗时任祠部员外郎，因反对王安石变法而求外职。多次贬职，后病死常州。南宋时追谥文忠。与父洵弟辙，合称“三苏”。

群雄并立之时，最能体现英分与雄分的轻重。三国鼎立之时，曹操、孙权的英雄成分旗鼓相当（孙权在历史地位上不如曹操显扬，但赤壁之战前力拒曹操的勇气谋略，

却是叫人振奋心力、拳头握汗的。这份顶着巨大压力冷静思考的沉着和勇敢几人能及？难怪辛弃疾要凭栏拍柱："生子当如孙仲谋。")。刘备的声望很高，（至少小说中是这样），实际上的英、雄成分都不及曹、孙二人，但有法正、诸葛亮等英才补其不足，因此能跻身三足鼎立之列，但蜀国力量终嫌弱小，也最先败亡。

苏东坡

而在楚汉之争时，项羽的力量本比刘邦强大，却迅速地败亡了。从人才学角度来分析，就是刘邦英的成分重于项羽的缘故。项羽是"力拔山兮气盖世"的勇士、也有"万人敌"的兵法，军事力量和政治形势也比偏在汉中的刘邦有利得多。可惜他犯了绝对的人才错误，似乎是关爱部将，视手下为兄弟，实际上是妇人之仁；胸襟气度可盖山河，却把"荣归故乡"当作理想之一，认为不衣锦还乡，犹如身穿华锦夜行，不为人所见，做了一个目光短浅的勇士，而非大智大慧、胸怀天下的英雄；至于火烧咸阳，抢运财宝，毁坏文物古迹，更不是在乱世要领袖群雄的雄才大略、争取民心的做法；刚愎自用，不能听采任奇，亚父范增的话不能听，陈平这样的奇才又不敢用，手足兄弟又猜忌怀疑，形不成集体的凝聚力，这样的人才政策如何不导致自身力量的衰退呢？

刘邦却不这样，他明确用诗歌吟诵出自己的人才政策：

大风起兮云飞扬，
威加海内兮归故乡，
安得猛士兮守四方！

他告诉世人，我夺取天下，不靠个人之力，而是要团结天下英雄，群策群力，任人为贤，以众击寡。他坛拜韩信为帅，信任萧何，用张良、陈平之策，叔孙通一句话就犹如当头棒喝，连自己老婆的话也听（与项羽“霸王别姬”的悲壮之爱成鲜明对比），众多优秀人才陆陆续续归于帐下，全因为他英分多，能听能任用的缘故。

英才与英才惺惺相惜，雄才与雄才义气相投。如果英有余，雄不足，难以驯服雄才；雄有余，英不足，又团结不了英才。因此要英雄兼备，才能号召天下各类人才，才能役使天下人才，如此方能成天下之业。否则，凭一己之力，虽可创业一方、守成一时，一旦面临竞争，就显得人力不足、凶多吉少了。

一个单位或公司，如果人才结构单一，人才力量单薄，往往会形成狭隘的经营观念。众人拾柴火焰高，同时还要管理，否则旺盛之气只能一时，不能持久。

魏征与赵普的忠直死谏，如果不是有唐太宗、宋太祖这样的明君，也许脑袋早已掉地。因此人才重要，而主管者本身的胸襟气度、知人识人策略也是断断糊涂不得的。

第十五章　八种基本方法

第一节　判断一个人是否表里如一

为仁者，必济恤，有慈而不仁者
为恤者，必赴危，有仁而不恤者
为刚者，必无欲，有厉而不刚者

【原典】

何谓观其夺救，以明间杂？夫质有至，有违[1]；若至不胜违，则恶情夺正。若然而不然。故仁出于慈，有慈而不仁者。仁必有恤[2]，有仁而不恤者。厉必有刚，有厉而不刚者。若夫见可怜则流涕，将分与则吝啬，是慈而不仁者。睹危急则恻隐[3]，将赴救则畏患，是仁而不恤者。处虚义则色厉，顾利欲则内荏[4]，是厉而不刚者。然则慈而不仁者，则吝夺之也。仁而不恤者，则惧夺之也。厉而不刚者，则欲夺之也。故曰，慈不能胜吝，无必其能仁也。仁不能胜惧，无必其能恤也。厉不能胜欲，无必其能刚也。是故不仁之质胜，则伎力为害器。贪悖之性胜，则强猛为祸梯。亦有善情救恶，不至为害，爱惠分笃[5]，虽傲狎不离[6]，助善著明，虽疾恶无害也。救济过厚，虽取人，不贪也。是故观其夺救，而明间杂之情，可得知也。

【注释】

①有至有违：至，可以作“好、善”解；违，作“坏、恶”解。

②恤（xù）：体恤，周济。《国语·周语上》：“勤恤民隐而除其害”

③恻隐：哀痛，对别人的不幸表示同情。《孟子·公孙丑上》：“今人乍见孺子将入于井，缘有怵惕恻隐之心。”朱熹集注：“恻，伤之切也；隐，痛之深也。”

④内荏：内心软弱。荏（rěn），软弱。《论语·阳货》：“色厉而内荏。”

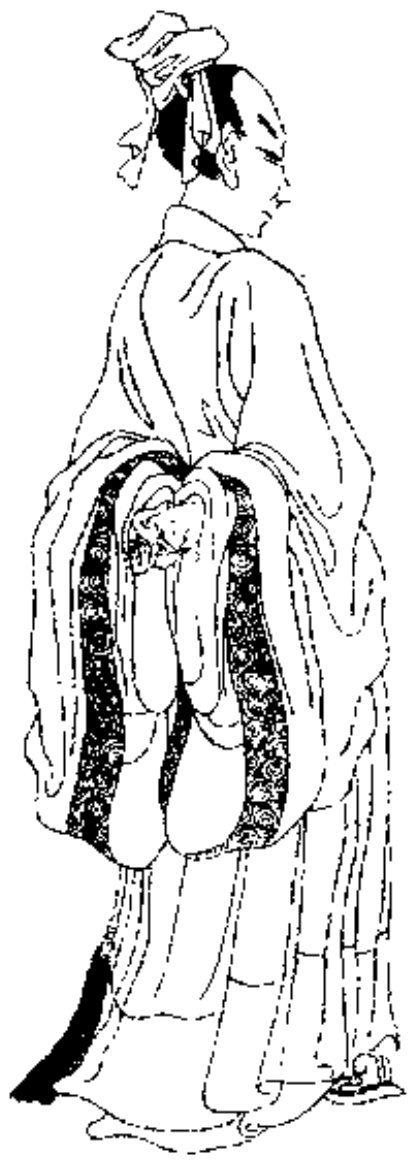
⑤伎力：才能，本领。伎，本同技，指技艺、技巧。《书·秦誓》："无他伎。"
⑥爱惠分笃：笃，忠实，情谊深厚。
⑦傲狎：傲慢，轻慢。

苏小妹。中国文学故事人物。相传为苏洵女。与秦少游新婚之夜，故意以诗歌、联语考他，后由东坡暗助始得通过。

【译文】

怎样才能通过观察一个人本质中善恶两方面相互争斗与补充的情况，来了解他存在着哪些互相混杂的性情呢？通常的看法是，人的本质有正反两个方面，如果正面无法战胜反面，那么反面——即恶的一方面就会压倒正面——即善的一方面，听上去这种情况好像是正确的，实际上并非如此。一般人认为仁义这种品质来自于慈爱的性情，但也有充满慈爱之心却不讲仁义的人；一般人认为讲仁义的人一定非常体恤别人，但也有讲仁义却不体恤别人的人；一般人认为办事严厉的人性情一定非常刚直，但也有办事严厉却并不刚直的人。如果看见可怜的人会流泪，而到了施舍财物的时候却吝啬起来，这就是只慈爱却不讲仁义的人；如果看见别人处境危急就会产生同情，而需要前往救援时却畏缩不前，这就是只讲仁义而不去帮助别人的人；如果讲大道理时神情

严肃，而一但受到利欲的引诱，内心却非常脆弱，这就是严厉却不刚直的人。因此，慈爱却不讲仁义，是因他吝啬的丑恶性情占了上风；讲仁义却不体恤别人，是因为他恐惧怕事的丑恶性情占了上风；办事严厉却不刚直，是因为他贪图利欲的丑恶性情占了上风。所以说，如果一个人的慈爱不能压过吝啬之心，他就不会讲仁义；如果仁义却不能克服恐惧怕事的心理，他就不会去体恤别人；如果外表严厉却不能战胜利欲的诱惑，他就不能做到刚直不阿。因此，如果不讲仁义的性情占了上风，那么即使他的能力再强，也只会使他作茧自缚；如果贪婪的性情占了上风，那么他就会用这种勇猛的性格去做坏事。有时也会发生性情善良的人救助坏人的事情，但这种善举还不至于会变成坏事；如果两个人彼此之间有深厚真挚的感情，那么即使偶尔互不尊重，也不会导致两个人彻底决裂；如果是为了帮助善良的人，为了把正义的事业发扬光大，那么就算以极端严厉的态度对待坏人，也不会有大的害处。因此，通过观察一个人内心中，善心与恶念相互消长的情况，分辨他善恶互相掺杂的性情，就可以对他进行认识与鉴别。



苏轼

东坡先生跋公妻王氏解后謂不意老年見此奇特於柏賢堂記則謂讀之便如在堂中見水石陰森草木摩蔔至書趙然堂賦後則以為子由之文詞理精確有不及吾而體氣高妙吾所不及此文精確高妙殆兩得之記其所和八月四日詩則謂子由詩過吾遠甚

苏轼，北宋散文家。字子由，号颍滨遗老，官尚书右丞、门下侍郎，与父洵兄轼，合称“三苏”，都被列入“唐宋八大家”。政治态度和苏轼一致，但文学成就不及。

善恶一念间。人有两面性，向恶与向善的，真诚与虚伪的。如果恶的一面战胜了善的一面，就表现为“恶人”；反之，则是善良之人。真诚与虚伪也大抵如此。因而仅从表面来判断一个人的善恶本质，并不正确。善良的人也有一些恶的行止，邪恶之人也有时会良心发现，做出一点善的缘果来。比如那个旷世奇才李广，深为自己无缘无故杀死800已缴械投降的敌兵而懊悔。善恶论可作为一个专题来讨论，本书略过不提。

辨别一个人的善恶仁厚，不能依平常时期的一般表现，因为人有真诚和虚伪的本领，只有在关键时刻，才见人真性情。

在判断这一个善恶、真伪的过程中，也就可以对一个人是否忠诚、表里如一、坚持恒操定评语了。

1. 善而不仁的人

见可怜则流涕，将分与则吝啬，是慈而不仁者。

平常一副菩萨心肠，尊敬长者，团结同仁，关心后进，听到什么可怜的人事就会流下同情的泪水。这是一个心怀慈念的人了。在鉴别人才时，不仅要看他怎么说，更要看他怎么做。如果需要他拿出一些财物来救济他人，他能毫不犹豫地去做，则心口如一；如果就此打住，不肯出物，就是慈而不仁的人。

黄庭坚。北宋诗人、书法家　字鲁直。号山谷道人、涪翁。出于苏轼门下，与苏轼齐名，世称“苏黄”。诗歌方面开创了江西诗派。书法自成风格，为“宋四家”之一。

这种人本有善良之心，但因过于吝啬，就觉仁不足，不肯相信别人，为人处世时，就会因这个弱点而坏大事。对用人者来讲，如对这一点把握不准，随便派人去干一些重要公务，那只有失败，自己承担损失了。

2. 仁而不恤者

睹危急则恻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。

看到别人的苦难险危，恻隐之心油然而生，一旦需要他挺身赴难，救助他人时，就退缩不前。这种人就是仁而不恤的人。

黄庭坚

人都有怕死的本性，在危险时刻都会自发地做出一些求生的本能举动。作为一个心存济物的仁恤之人，面对危险，救人和舍己只在一念之间，没有多的时间容许他去思考和选择。如果平素一向抱帮助他人真诚心态的，他救助的动作会快过思考的时间，义无反顾地选择了赴难救危。仗义多是屠狗辈，负心每是读书人。皆因为读书人心思

多的缘故。一向为己的人，过于看重自身生命和财物，必不能马上做出行动，会在头脑中思考、取舍一番。如果终于退缩了，这种人就是关键时刻不能担责任的人。盖因为“害怕”和“畏惧”主宰了他的心灵，自然也不会是真诚的救济世人的人选。

选择这样的人当领导，一定要慎重。

3. 色厉而内心不刚的人

处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是厉而不刚者

平常疾恶扬善，义正辞严，讲到善恶公私不平之事神情奋勇，慷慨激昂，给人大义凛然、一身正气的刚直风范，请客送礼之类大都拒之门外。这是为国为民的好官。但另有一种人，平常大抵如此，在巨额利益诱惑面前就开始动摇、把持不住。从本质讲他们有贪欲，由于各种原因把欲望深藏在心底。一旦有人看破其弱点，用财物女色猛攻，抵抗力会在一夜之间溃散，也就不能刚直不阿一生了。甚至经受了血与火考验的人，也难持恒操。

以上3种人，都有善良的一面，只因挡不住贪嗔之心，善良、刚直的品性终于迷失。这种人应心存善根，去除自私自利之心，尚可以弥补缺点。

在善恶取舍之间，另有四种情况应注意区别。

一、本性为善，却在无意之中救了恶人，比如农夫和蛇、东郭先生和狼的故事。蛇和狼的恶性世人皆知，而人的善恶却没写在脸上，因此不易识别。不能把那些无意中帮助了坏人的人也当恶人看（如果是明知而犯，则另当别论）。

传说，古代有一个渔人。一天去海上打鱼，蓝天白云，风平浪静，他连撒三网，一无所获。第四网却沉沉的，拉上来一看，是一个塞着盖的古怪坛子。渔人反正没事，就想法子启出了瓶塞，但里面却空空的。渔人正在发呆时，从瓶口飘出一缕青烟，袅袅娜娜的升到空中，一会儿聚成团，化作了一个魔鬼。

魔鬼向渔人讲了自己被神人打败、装入瓶中的经过，并说，原先他发誓，有谁救他出来，他将给这个人无数的财宝以示感谢。但苦囚在瓶中1200年也没人来救他，恼羞成怒，发誓：谁要再救他，一定要把他吃了。

渔人没想到自己无意之中帮了一个大恶人的忙，不知会给这个平静的世界带来多少灾祸。正在懊恼伤心之际，突然灵机一动，想到了一个办法。

渔人对魔鬼说：“你要吃我，为了信守你的誓言，可以。我怎么能相信你的话呢？否则我死不甘心啊。你这么大的身躯，这个小坛子怎么装得下呢？”

魔鬼哈哈一笑，说：“这正是你们人类无能的地方。好，为让你甘心，我再变一次给你看。”说完，魔鬼在半空中又化为一阵青烟，飞进坛子里去。

渔人急忙拾起瓶盖塞上，把坛子扔回大海中去了。

二、一生行侠仗义、嫉恶如仇的人。这种人表面似乎凶狠蛮横，但只对坏人穷追

猛打，因为牛得奇猛粗暴，而使某些人害怕，误作不良之辈。

宋神宗赵顼。北宋皇帝。熙宁二年用王安石主持变法，引王韶取熙河，加强对西夏的防御。元丰四年，拟一举灭夏，收北。次年筑永乐城，又被攻陷，其死后新法即废。

三、感情深厚的朋友，因一时的事情产生纠纷，甚至恶语相伤，不能因此断定他们的彼此不真。

古语讲："推床脱帻，谢不罪系。"讲的是晋代谢万，他是谢安的弟弟。他与蔡系本是好朋友。一次，他们争座，蔡系把谢万推下床位，帽子和头巾也搞掉了，使谢万狼狈不堪。谢万慢慢站起来，整理衣服重新入席，说："你几乎弄伤我的脸。"蔡系说："我本来就没想给你面子。"但事过之后，二人都没放在心上，当时人都称赞他们。

四、打家劫舍，盗取他人财物的，如果是救济穷人，也不能当作坏人看。

第二节　从表情考察内心世界

人厚貌深情
实不易知
将欲求之
必观其辞色
察其应对

【原典】

何谓观其感变，以审常度？夫人厚貌深情①，将欲求之，必观其辞旨②，察其应赞③。夫观其辞旨，犹听音之善丑，察其应赞，犹视智之能否也。故观辞察应，足以互相识别。故曰，凡事不度④，必有其故。喜色愉然以怿，愠色厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常。及其动作，盖并言辞。是故其言甚怿，而精色不从者，中⑤有违也。其言有违，而精色可信者，辞不敏也。言未发而怒色先见者，意愤溢⑥也。言将发而怒气送之者，强所不然⑦也。凡此之类，征见于外，不可奄违。虽欲违之，精色不从。感愕以明，虽变可知。是故观其感变而常度之情可知也。

【注释】

①厚貌深情：真情实感深藏在心底，不外露。
②辞旨：言谈的根本宗旨。
③应赞：应对酬答。
④度：标准，准则。
⑤中：内心，心中。
⑥溢：水满而流出来，引申为流露。
⑦强所不然：强迫进行他认为不对的事。

【译文】

怎样通过观察一个人感情的变化、为人处事的态度和遇事时的反应，来了解他做人的基本准则呢？人们往往把自己的真实情感深深地隐藏起来，要想了解一个人，必须要注意了解他的话语中蕴含的意思，还要注意观察他同意或赞赏什么样的观点。注

意了解他的话语中蕴含的意思，也就是要听懂他的话语中包含的究竟是善意还是恶意；注意他同意或赞赏什么样的观点，也就是要看他心中对各种观点持何种评价标准。因此，既要弄懂他的话语中包含的意思，又要观察他同意或赞赏何种观点，这样，把两个方面对照起来看，就可以对他有了另外的认识。在辩论中，一个人如果论点突出，态度端正，内容让人容易明白，这就叫做“白”；如果一个人不能言善辩，又不善于对答如流，反倒让人觉得他高深莫测，这就叫做“玄”；能够辨别“白”和“玄”的能力就叫做“通”；有的人说话反复无常，没有中心内容，逻辑非常杂乱，这就叫做“杂”；有的人能够预知未发生的事情，这种能力叫做“圣”；有的人能够深入思考精微的道理，这种才能叫做“睿”；有的人见识超过常人，这种能力叫做“明”；有的人内心精明，外表上却并不显露出来，这就叫做“智”；有的人能够观察与识别非常细微的东西，这种能力叫做“妙”；有的人很清楚什么才是美好的，这就叫做“疏”；有的人掌握的东西多，精通深奥的道理，这种才能叫做“实”；有的人假意去迎合别人并且喜欢炫耀，这就叫做“伪”；只看见自己的长处，叫做“不足”；不自我夸讲自己的能力，叫做“有余”。因此，只要事情不符合正常的道理，就一定有其特别的缘故。一个人如果内心忧虑，那么他的外表就会显得疲劳；如果身体有疾病，他的外表就会显得黯淡肮脏。高兴的表情显示出人们的欢欣喜悦；扭曲夸张的表情却表达出他的愤怒之情；喜怒无常的表情是嫉妒别人的表示。等到一个人的表情尽显无遗后，他的话语也会随后而至，如果一个人说话时，语气非常愉快，但是脸上却没有相应的神色出现，那么

秦观，北宋词人。字少游、太虚，号淮海居士。曾任秘书省正字，兼国史院编修官等职。工诗词，多写男女情爱，是“苏门四学士”之一。

他的话就是违心之语；如果一个人说不清楚他想要表达的意思，但是却露出诚恳可信的神色，那么他说不清楚只是因为他不擅于口头表达；如果一个人话还没说出口，已经怒气冲冲了，那么他的心里一定是非常愤怒的，如果一个人说话时吞吞吐吐，但是他愤怒的神色却是显而易见的，那么他是在做无奈的忍耐。以上这些不同种类的情况，说话人的真实心理已经显示出来了，这是掩饰不住的，既使他想掩饰，但别人从他的神色上也能看出来。如果我们能够察明一个人的内心感情，那么不管他的外表如何变化，我们都能清楚地了解他的真实心理。因此，通过观察人的感情变化、态度和反应，我们就会了解在通常情况下他的内心状况。

宋徽宗赵佶。北宋皇帝、书画家。哲宗时，封端王。任用蔡京主持国政，滥增捐税。尊信道教，自称教主道君皇帝。搜刮江南奇花怪石，称“花石纲”。宣和七年，金兵南下，传位赵桓，自称太上皇。后被金兵所俘，死于五国城。

人的言语情态与内心世界属表里的关系。虽然人可以控制、掩饰自己的言语行动，不被别人看出真实目的，但总有蛛丝马迹可寻。要做到万无一失，一时之间可以，但天长日久，岁月流逝，只要他有言谈举止，内心所想必会有所显露的。

隋文帝杨坚在南北朝的北周做官时，他的妹妹是皇后，本性情柔婉，不善妒忌，其他皇后嫔妃都敬仰她。周帝是个昏君，喜怒无度，没事找事，频加杨皇后之罪，杨皇后却举止详闲，分寸不乱。周宣帝怒，赐杨皇后死。杨皇后的母亲叩头流血地向周帝求情，才免一死。周帝疑杨坚位高望重有反心而忌怕他，忿忿地对皇后说要诛灭杨

家。又召杨坚进宫，对左右人说："如果杨坚神色变化不定，说明他心怀异志，立刻杀了他。"杨坚进宫后，神色自若，周帝才没向杨坚下手。杨坚出来后，心中害怕，找到心腹好友郑译说出自己的心意。为安全计，他找个理由申请去外地驻防，以避灾祸。

李纲。宋代大臣、字伯纪。任太常少卿。金兵攻盟南下，他疏请徽宗禅位太子，高宗即位，拜为相。在职75天，被排斥。后历任湖广宣抚使等职。多次陈说抗金大计，未采纳。

杨坚是一代雄杰，虽一时之间掩饰了自己的神色，但心中害怕不能持久，于是请求外出为官，以避灾祸。对平常人而言，要如此镇定自若，可实在不容易呵。

从言谈神情中至少可以分辨出十四种情况：

一、"论显扬正，白也。"

即论点鲜明，态度轩昂，这是明白通达的人。

二、"不善言应，玄也。"

即不善于用语言应对，这是深沉玄妙的人。

三、"经纬玄白，通也。"

经纬，丝织物的横线为经，竖线为纬。此处言纵横，条理清晰，即条理通达，黑白分明，这是理论精通的人。

四、"移易无正，杂也。"

即动摇不定，没有主心骨，这是驳杂不清的人。

五、"先识未然，圣也。"

即未卜先知，这是圣贤之人。

六、"追思玄事，睿也。"

即探求阐述深奥之理，这是明哲的人。
七、“见事过人，明也。”
即对事物有超人的判断力，这是英明的人。
八、“以明为晦，智也。”
即以明为暗，逆向思维，这是大智的人。
九、“微忽必识，妙也。”
即对事物体察人微，这是神妙的人。
十、“美妙不昧，疏也。”
即熟练而没有疑惑，这是学术精练的人。
十一、“测之益深，实也。”
即讲话掷地有声，经得起推敲，这是真才实学的人。
十二、“假合炫耀，虚也。”
即故弄玄虚，这是虚伪的人。
十三、“自见其美，不足也。”
即自以为是，这是知识不足的人。
十四、“不伐其能，有馀也。”
即不夸耀自己的才能，这是谦虚之人。

李清照。南宋女词人。号易安居士。父李格非为著名学者，夫赵明诚为金石考据家。早期与夫搜集整理书画金石。金兵入据中原，流寓南方，明诚病死，境遇孤苦。其词善用白描手法，语言清丽典雅。

以上通过观察一个人的谈话应答来判断其常态，古语说："凡事不度，必有其故"也就是说凡遇事表情不正常，必有其内心的原因。这就是我们俗话所说的，表情是心灵的窗口。我们常见的表情有以下几种：

一、"忧患之色，乏而且荒。"

忧虑的神情，必定疲竭而惊慌，焦虑不安。

二、"疾疚之色，乱而垢杂。"

患病的神情，必定昏乱憔悴，萎靡不振。

三、"喜色愉然以怿。"

喜悦的神情，必定喜悦而得意、满脸欢笑。

四、"愠色厉然以扬。"

愤怒的神情，必定声色俱厉，忿然激昂。

五、"妒惑之色，冒昧无常。"

妒忌的神情，必定喜怒无常，莽撞无礼。

李清照

谈话时，也可以通过一个人的表情来判断其心理活动：

其言甚怿而精色不从者，中有违也；
言有违而精色可信者，辞不敏也；
言未发而怒色先见者，意愤溢也；
言将发而怒气送之者，强所不然也。

就是说，口头里说着喜悦的话，但神情上却相反，这是言不由衷的违心之举；
说话不痛快，但神情却真诚可信，这是言辞不敏捷；
话未出口而先露怒色的，这是义愤填膺；
话中夹杂着怒气的，这是忍无可忍。

判断内心与表情差距的根本依据是神情，本书第九章专门讨论，请悉心参阅。最基本的一点是，神正人正，神邪人奸。

以上这些都是反映在外表而不可遮掩的，“虽欲违之，精色不从”，就是说，想掩饰也掩饰不住。因此，可由其表情而察其内心。

第三节　从表面特征判断人的声望

寻其质气，览其清浊
观其志质，以知其名
虽有气质多少，断可知之

【原典】

何谓观其至质，以知其名？凡偏材之性，二至以上，则至质相发①，而令名②生矣。是故骨直气清，则休③名生焉。气清力劲，则烈④名生焉。劲智精理，则能⑤名生焉。智直强悫⑥，则任⑦名生焉。集于端质⑧，则令德⑨济焉。加之学，则文理⑩灼⑪焉。是故观其所至之多少，而异名之所生可知也。

【注释】

①至质相发：两种相近的品质相互补充。
②令名：令，善，美。《周书》：“幼有令誉。”
③休：“美善，吉庆。《诗·商颂·长发》：“何天之休。”郑玄注为：“休，美也。”
④烈：正直，刚烈。

⑤能：贤能，贤明。

⑥悫（què）：诚笃，忠厚。《史记·孝文本纪》：“法正则民悫。”

⑦任：信诺。

⑧端质：端庄品质。

⑨令德：美好品德。

⑩文理：礼文仪节。

⑪灼：鲜明，明亮。

【译文】

怎样通过观察一个人的性格和品质，来了解他的名声与实际情况是否相符合呢？凡是具有偏才的人，性格中一般包含两种或更多的品质，这些品质之间可以相互促进，从而使他们因此获得美好的名声。因此，骨骼坚挺、气质清朗的人，就会获得美好善良的美名；气质清朗而又体力充沛的人，就会获得强健的美名；聪明直率、坚强诚实的人，就会有值得依赖的美名。如果在这些品质的基础上，再加上端正的品质，这个人就会形成高尚的品德；如果再加上勤奋好学，他就会知书达礼，富有教养。因此观察一个人具备多少种品质，就可以知道他会有多少种名声。

韩世忠，南宋名将。行伍出身，御西夏有功。兀术渡江时，他率兵扼长江绝其后。秦桧主和，他多次上疏反对。后以岳飞冤狱面诘秦桧，不被采纳，乃解职，闭门谢客。后追封蕲王。

一个人的声名可以从气质上寻到一些消息。一般说来，“二至以上则至质相发，而令名生矣。”即偏才之人如果具备两种以上的材质，这两种材质的结合就会使其得到好的名声。

“骨直气清，则休名生焉。”

即骨骼俊拔，气质清妙的，就得到健美之名。

“气清力劲，则烈名生焉。”

即气质清妙，筋力强劲的，就得到强壮之名。

“劲智精理，则能名生焉。”

即智力发达，精通事理的，就得到贤能之名。

“智直强悫，则任名生焉。”

即直率笃实的人，得到信守承诺的美名。

以上这些人，如果再“集于端质，则令德济焉。”即加上端正的品质，就又有美德之名。

第四节　判断模棱两可人的方法

直者亦讦
讦者易讦
其讦虽同
其所以为讦则异

【原典】

何谓观其所由，以辨依似？夫纯讦性违[①]，不能公正。依讦似直，以讦讦善，纯宕似流[②]，不能通道。依宕似通，行傲过节。故曰，直者亦讦，讦者亦讦，其讦则同，其所以为讦则异。通者亦宕，宕者亦宕，其宕则同，其所以为宕则异。然则何以别之？直而能温者，德也[③]；直而好讦者，偏也[④]；讦而不直者，依也[⑤]；道而能节者[⑥]，通也。通而时过者，偏也；宕而不节者，依也。偏之与依，志同质违[⑦]，所谓似是而非也。是故轻诺，以烈而寡信。多易[⑧]，似能而无效。进锐，似精而去速[⑨]。诃者，似察而事烦。讦施，似惠而无成。面从，似忠而退违，此似是而非者也。亦有似非而是者。大权，似奸而有功[⑩]。大智，似愚而内明。博爱，似

虚而实厚。正言，似讦而情忠。夫察似明非，御情之反[11]，有似理讼[12]，其实难别也。非天下之至精[13]，其孰能得其实。故听言信貌，或失其真。诡情御反[14]，或失其贤。贤否之察，实在所依。是故观其所依，而似类之质可知也。

【注释】

①讦（jié）：斥责别人的过失，揭发别人的隐私。违：违逆。

②纯宕似流：纯粹的放纵好像自由。宕，放纵、不受约束。流，自由。

③德：中庸之德。

④偏：偏激。

⑤依：即依似，似是而非。

⑥道（dǎo）：疏通，疏导。

⑦志同质违：表现一样但性质不同。

⑧易：变易。

⑨精：精诚，积极。

⑩权：权术，政治。

⑪御情：掌握真情。

⑫讼（gōng）：通“公”，公然，明白。

⑬至精：最精明的人。

⑭诡情御反：怀疑真情，把握相反。

秦桧：靖康二年被俘到北方，成为金太宗弟的亲信。后遣回。两任宰相，执政19年，主张投降，为高宗宠信，收韩世忠、岳飞、张俊三大兵权，以“莫须有”罪名杀岳飞等人，向金称臣纳币。订“绍兴和议”。

【译文】

怎样通过观察一个人的行为动机，来认识他的所做所为与心中所想是否表里一致呢？如果仅仅以揭发别人的隐私为目的来观察别人，是违背人之常情的，这样做不能算是公正待人，因此，当面揭露别人的隐私，看上去很正直的行为，实际上这是在攻击好人，斥责良善之辈。如果有意放纵自己，这种行为看上去很自由，但却不能使人步入正道，因此，这种有意放纵自己的举动看上去很洒脱，仿佛看清了一切人情世故，但实际上是行为傲慢，生活没有节制。所以说，正直的人爱斥责别人的过失，好揭发别人隐私的人也爱斥责别人的过失，他们的斥责看起来是相同的，但斥责别人的原因却是不一样的。洒脱通达的人放纵不羁，放荡的人也放纵自己，他们放纵的行为相同，但放纵的原因是不一样的。那么怎样才能区别他们之间的不同呢？性格正直而又温和的人具有中庸的美德；性格正直却好揭短的人就有错误的倾向；喜欢斥责别人而自己品性又不正直的人，就是表里不一、似是而非的人。能疏导自己的情绪，行事又有节制的人，就具有通达的性格；通达得过分了，就产生了错误的倾向；放纵而不节制自

金兀术。即完颜宗弼。金大将。女真族。太祖第四子。天会七年，渡长江，追高宗入海。被韩世忠阻击于黄天荡。后封潞王，任都元帅，进封越国王。

己的，就叫做表里不一的人。错误的倾向和表里不一，这两者的表现是一样的，但性质却是不同的，这二者都是似是而非的表现。因此，有的人轻易向别人许诺，看上去很讲义气，实际上很不守信；有的人办事时经常变换方法，看上去很有能力，实际上收不到一点儿效果；有的人专喜欢刻意进取，看上去似乎善于观察事物，实际上只会添乱；有的人表面上很顺从，看上去挺老实，背地里却固执己见。这些都属于似是而非的表现。也有似非而是的情况。有的人手中掌握很大的权力，看上去像是滥用权力的奸臣，实际上他为国家做出了很多贡献；有的人非常聪明但不外露，看上去似乎很愚笨，实际上他却很精明；有的人具有博爱的胸怀，看上去这种爱非常空泛，但实际上这种爱非常深沉淳厚；有的人爱讲真理，说实话，看上去总是在谴责别人，实际上他非常真诚，都是为了别人好。所以我们要认真观察，辨别清楚似是而非和似非而是的不同表现，掌握真实情感的正反两种情况。这些道理看起来很容易弄懂，但实际上则非常难以区别，不是天下最精明的人，又有谁能分辨假象下的真实情况呢？所以要是仅仅听对方说的话，轻易就相信对方的神色表情，有时就会失去对真相的了解。要是怀疑真相而去相信假象，有时就会失去真正的人才。所以观察辨别一个人是否贤明，必须看他外在的行为举止，表现了他什么样的动机。因此观察他的内心动机，就可以知道他具有什么样的品质。

当面斥责别人有两种情况

纯讦的人，常会揭人的隐私，不能公正地处理事情，他看起来似乎很正直，其实是利用揭人之短达到个人的目的。正直的人揭发别人错误是没有考虑个人利益。纯讦的人揭发别人隐私毫不留情。两者同样都是揭发，不过前者就事论事，公正无私；后者对人不对事，通过对事来打击人，所以有很大的差别。

放荡不羁的也有两种情况

纯荡的人，放荡不思拘束。他看起来似乎通达，其实待人傲慢没有气度。通达的人，自身修养很高，随心所欲，安逸自然。纯荡之人，傲慢放肆，荒诞无礼，胡作非为。两者虽然同样是放纵，其实有很大的不同，前者追求内在思想的放纵，后者追求外在行为的放纵。一个有节制也能节制；一个没节制，也很难节制。

正直与攻讦之间的三种划分：

（一）就事论事，温和地纠正别人的缺点错误，即道理通顺、心平气和、是有德行的正直的人。

（二）既对事也对人，不但举出别人的错误，同时也揭发别人的隐私，这是有偏差的人。

（三）纯粹对人不对事、专门喜欢揭发别人的隐私，这是个地地道道的纯讦的人。

许多种情况都是这样，如果不细察来龙去脉，就会把直臣当作奸人，把小人当作君子。因此毛泽东有一句教育干部的名言："没有调查，就没有发言权。"

岳飞。南宋抗金名将。字鹏举。兀术侵犯河南时，他出兵收复郑州、洛阳等地，在大郾城大败金军。时高宗、秦桧一意求和，以12道金牌下令退兵。不久被诬谋反，下狱，以“莫须有”罪名被杀害。

唐朝李林甫，在玄宗朝位居宰相19年。他谄媚皇帝的手下人，逢迎皇上的心意，中书侍郎严挺之非常鄙视李林甫，更鄙薄他的为人行事，不愿意和他来往。李林甫看出了这一点，就在唐玄宗面前加以中伤，终于让皇帝把严挺之贬斥到洛州、降州一带去做刺史，心里才觉得解了气。谁知过了一段时间，唐玄宗忽然觉得很长时间没有见到严挺之了，就问起他来，而且打算重新重用他。这天玄宗对李林甫说：“我听说严挺之是个人才，他现在到哪里去了?”李林甫擅权变，不动声色，退朝之后回到家中想了一想，计上心来。

他把严挺之的弟弟严损之找来，假惺惺地说：“皇上对令兄情意深厚，今天上朝还对我提起他来，你看你是否让他上书给皇上，说他患了风湿症，要求回京城来治病?怎么样?”严损之听了，觉得是个好主意，就把这个意思告诉了哥哥。严挺之哪里想得到是李林甫在捣鬼，以为是弟弟损之的想法，就按着这个主意办了。李林甫上朝之后就借此机会对唐玄宗说：“万岁，严挺之年老体衰，又得了风湿病，怕担不起重任了。陛下要是想用他，最好给他安排一个闲职，让他养养病就很好了。”唐玄宗不知其中的事情，只好叹口气，打消了重新重用严挺之的念头。

左相李适之性情直率，不阿谀奉承，也受到李林甫的猜忌。有一次李林甫故意对李适之说："听说华山附近有金矿，开采出来国家就可以富足了，陛下似乎还不知道此事呢。"李适之信以为真，过了几天他上朝时就把此事告诉了唐玄宗。唐玄宗从来没听说过这种事，当即问李林甫："有没有这回事呀？朕怎么不知道？"李林甫马上回答："是有此事，臣也早就知道了，但因为华山是陛下的根本，正气所在，不宜开采，所以微臣也就没有提。"这一来就显出了他比李适之高明许多。唐玄宗听了认为李林甫能够处处为皇上着想，心里十分高兴，随后又责备李适之："以后凡有奏事先和李林甫商量一下，不要再这样轻率鲁莽了。"李适之真是哑巴吃黄莲，半晌说不出话来。

岳云。南宋将领。岳飞养子。12岁随父抗金。绍兴十年颍昌大战，击败兀术主力，升遥郡防御使。后与岳飞同被冤杀。

公元747年，唐玄宗下诏让天下有一技之长的人都到京城长安来应选。李林甫表面上大力支持，实际上却害怕那些来自民间的文士在皇帝面前直言不讳地攻击自己，就又玩弄权术，让尚书省对那些人进行考试，考完了之后，一个人也没有被录取。发榜以后，李林甫上表向唐玄宗祝贺："没有一个人中选，说明天下已无剩留的贤才，贤才都被陛下任用了。"就这样，由于一个当权的李林甫为一己之私利，葬送了多少天下饱学之士的前程。李林甫也遭到大家的唾弃。

但这事是在唐明皇中年以后，所以晁无咎有诗："阊阖千门万户开，三郎沉醉打球回。九龄已老韩休死，无复明朝谏疏来。"这是替唐明皇讲出了无限的痛苦。在安禄山叛乱以前的这一段时期，他的政府中人才少了，肯说话的人没有了，张九龄、韩休都过去了，没有敢对他提反对意见的人。唐明皇遭安禄山之乱，逃难到了四川的边境，相当于后世清代慈禧逃难一样，很狼狈、很可怜，他骑在马上感叹人才的缺乏，便说：

现在要想找像李林甫这样的人才都找不到了。旁边另一谏议大夫附和说：的确人才难得。唐明皇说：可惜的是李林甫器量太小，容不了好人，度量不宽，也不能提拔人才。这位谏议大夫很惊讶的说："陛下，您都知道啊！"这时唐明皇说："我当然知道，而且早就知道了。"谏议大夫说："既然知道，可为什么还用他呢？"唐明皇说："我不用他又用谁？比他更能干的又是谁呢？"

模棱两可有"似是而非"与"似非而是"两种。

似是而非

一、"轻诺，似烈而寡信"。

即喜欢轻易地许诺，似乎很讲义气，实际上却不守信用。

二、"多易，似能而无效"。

即把任何事情都说得很容易，好像是多才多艺，但却一事无成。

三、"进锐，似精而去速"。

即急于求成的人，好像很积极，很精诚，但遇到困难，很快就消沉，甚至叛离。

四、"诃者，似察而事烦"。

宋高宗赵构。南宋皇帝。钦宗弟。徽钦二宗被俘后在南京即位，迁都临安，史称"南宋"。任用岳飞、韩世忠等名将抗金，后与秦桧设计收回兵权，杀害岳飞等人，向金称臣纳贡。

即乱发议论之人，好像明察是非，实际上却给工作造成麻烦，惹是生非。

五、“计施，似惠而无成”。

即当面许愿，好像大方，实际上难以兑现。

六、“面从，似忠而退违”。

即当面服从，好像忠实，实际上在下面大发牢骚。

似非而是

七、“大权，似奸而有功”

即大政治家好像奸诈，但实际上却在建立功勋。如曹操，虽被视为奸雄，但却是对统一中国有贡献的历史功臣。

八、“大智，似愚而内明”。

有大学问，好像愚呆，实际上却心明眼亮，大智若愚。

九、“博爱，似虚而实厚”。

即博爱之人好像虚伪，实际上却心地宽厚。

十、“正言，似讦而情忠”。

即直言似讦，实际上却本自忠诚真挚。

判断似是而非，还是似非而是，主要还是观察其行为的来龙去脉，不能单纯以言取信，以貌取人。表面上看起来很容易，其实做起来很难。“非天下之至精，孰能得其实?”所以，如果只以其言取信，以貌取人，就可能“失其真”；如果对其真情疑而不信，对反面的意见听不进，就可能“失其贤”。因此，对于一个人的贤与不贤的考察，主要是通过“似是而非”或“似非而是”两种情况来进行观察，要辩证地看人，从多角度多方面来考察，方能辨别准确。

第五节　观其敬爱，识其前程

敬之为道，严而相离，
其势难久；
爱之为道，情亲意厚，
深而感物。

【原典】

何谓观其爱敬，以知通塞？盖人道之极，莫过爱敬。人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体，动获人心，而道[1]无不通也。然爱不可少于敬。少于敬，则廉节者归之，而众人不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者[2]死之。何则？敬之为道也，严而相

离，其势难久。爱之为道也，情民厚，深而感物。是故观其爱敬之诚，而通塞之理可德而知也。

【注释】

①道：处世之道。

②爱接者：受到恩惠的人。

【译文】

怎样通过观察一个人对别人的爱敬态度，来判断他为人处世之道是成功的还是失败的呢？伦理道德的最高境界，就是爱别人、尊敬别人。因此，《孝经》中认为“爱”是最高的道德，把“敬”作为最高的道德准则；《周易》把自然气息之间的交融感应作为道德，把谦让作为准则；《老子》把“无”当作道德，把“虚”作为准则；《礼》把“敬”作为根本准则；而《乐》则把“爱”作为中心思想。要是人的本质中有爱和敬的成份，那么他就能达到道德的最高境界，就可能在感动天地的同时获得别人的信任，

陆游。南宋诗人。字务观，号放翁。生于北宋灭亡之际，自小受爱国思想熏陶。政治上主张抗战，晚年退居家中，收复中原信念不渝。一生创作诗歌很多，今存9000多首。

因此，他在为人处世方面就会有一帆风顺之感。在爱和敬两者之中，“爱”的方面不能比“敬”的方面比例小，要是爱比敬少的话，只有廉洁清高的人愿意归附这样的人，大多数人则不愿和他在一起，如果一个人的性格中爱比敬多的话，虽然廉洁清高的人对他不满意，但被他的爱打动感化的人会心甘情愿地为他献身。这是什么缘故呢？这是因为“敬”作为一种道德规范，能斯人们之间的等级差别过于严格，从而使人们相互疏远，这种情况若长久下去，就难以打动人心。而“爱”作为一种道德规范，能够使人们之间的感情日趋亲密，这种情真意厚的爱才能深深地打动人心。因此，观察一个人敬爱别人的态度是否真诚而端正，就可以知道他的为人处世之道是成功的还是失败的。

人们都乐于与谦虚的人打交道，因为他们在尊重、爱护他人这一点上做得很到位。人伦之常，也以爱敬为主，君臣、父子、夫妇、师生、长幼、尊卑之间无不有爱敬之情。考察一个人身上的爱敬情况，大体上就能知道他为人处世方面做得如何，以至于可以预测他的前途。但这个标准只能适用于一般人，许多奇才异人在为人处世上很偏激，没把精力放在生活中，而投在思想里。这种人多是思想、艺术方面的大家。

有爱心、尊重人的人，很容易得到别人的友谊和帮助，这是有利于事业通畅的。但其中也有真、伪之分。只有真诚待人的，人们才会真心诚意地帮他。至于真诚待人，反被人家欺骗，这种反差在人生中毕竟是少数。对于真诚的人，防备一下小人即可，不必为此改变自己一生的节操。

范成大。南宋诗人。字致能，号石湖居士。历任知处州、四川制置使、参知政事等职。晚年退居石湖。其诗题材广泛。

古代许多君王都害怕大臣独立在外做广得民心的事情，因此许多聪明的大臣都把得民心的事寄在君王的名下，结果能得到身家性命的安全。

作为主管者来讲，对下属以爱多于敬为更妙。能得人之爱，多乐意为此效死命。中国有自己独特的传统道德教育，虽然其中许多东西已经过时，但几千年文明智慧积淀下来的，毕竟有许多优秀的成分，“滴水之恩，涌泉相报”就有它积极的意义。身为主管，在自由主义、个性回复的今天，不妨在工作中对下属多倾注一些爱心，多尊重一下传统思想，是可以令员工精诚奉献的。人才流动已是不争的事实，如果只凭制度和钞票去管理下属，不带丝毫爱敬，也难做好工作。

吴起是用兵带兵的能手。有个战士患疮疽，持月不愈，吴起在察营时发现了，竟亲自动口帮他吸吮疮口，那个战士为之振奋，疮疽也很快好了。这本是件大好事，但战士的母亲听到这件事后，竟大哭起来。

别人很奇怪，问：“你儿子只是一名普通战士，将军却亲自为他吮疮，为什么不感谢，反而哭呢?”

母亲答道：“当年，吴将军为儿子他爸吮疮，儿子他爸感谢将军的恩情，因此在战斗中舍命相报，终于死在战场。现在，将军又如此对待我的儿子，我不知道我的儿子又会在什么时候为将军献身啊！因此我才痛哭。”

这就是爱多于敬的感染力量。但在爱的同时，又必须少不了敬，否则上下级关系亲密有余，严肃不足，名不正，则言不顺，会不利于推动工作。因为有的下属毕竟有许多缺点，有爱无敬，会纵容他们，而造成纪律松散，自然会干扰工作。

如果敬多爱少，过于严肃，过于紧张，除了与此主张同类的廉节人士能归服、遵从外，其他带有若干懒散思想作风的人就可能因畏惧严格的管束而投靠他处。这也是用人者应该注意的地方。

爱能使上下齐心、彼此同力；敬能够严肃礼节，端庄行止。有爱无敬，不足以严肃纪律；有敬无爱，又不足以抚慰人心。爱敬双重，爱大于敬，则既得人心又不乱纲纪，团结一心，号令严明，众志成城，以此行于天下，谁能敌?

第六节　从情绪上察人心胸

抒其所欲，则喜
不获其志，则戚
以谦下之，则悦
人情陵上，则恶

【原典】

何谓观其情机，以辨恕惑？夫人之情有六机，抒其所欲，则喜。不抒其所能，则怒。以自伐历[①]之，则恶。以谦损下之，则

悦。犯其所乏，则媚[2]，则妒。此人性之六机也。夫人情莫不欲遂其志。故烈士乐奋力之功，善士乐督政之训[3]，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辨士乐陵讯之辞[4]贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤[5]。苟赞其志，则莫不欣然。是所谓杼其所欲，则喜，也。若不杼其所能，则不获其志。不获其志，则戚[6]。是故功力不建，则烈士奋。德行不训[7]，则正人哀。政乱不治，则能者叹。敌能未弭[8]，则术人思。货财不积，则贪者忧。权势不尤，则幸者悲。是所谓不杼其能，则怨也。人情莫不欲处前，故恶人之自价值工程。自伐，皆欲胜之类也。是故自伐其善，则莫不恶也。是所谓自伐历之，则恶也。人情皆欲求胜，故悦人之谦。谦所以下之[9]。下有推与之意[10]，是故人无贤愚，接之以谦[11]，则无不色怿。是所谓以谦下之，中也。人情皆欲掩其所短，见其所长。是故人驳其所短，似若物冒之。是所谓驳其所乏，则媚，则妒恶生矣。

朱熹。南宋哲学家、教育家。字元晦，号晦庵。曾任秘阁修撰等职。为二程四传弟子，发展了理气关系学说，集理学之大成，建立了完整的客观唯物主义体系，世称程朱学派。

【注释】

①自伐：自夸。历：超过。

②媚媚：戾。此指忌讳。

③训：法则。

④陵讯之辞：盛气凌人的质问，陵，同“凌”，凌犯。讯，质问。

⑤幸：贵幸，宠幸。尤：突出。

⑥戚：忧伤，悲哀。

⑦训：教诲。

⑧敌能未弭：大意是敌手的能力尚未消除。弭，停止，顺服，安定。能，或通“态”。

⑨下之：甘居人下。

⑩推与：推让。

⑪接：接触。

【译文】

怎样通过观察一个人的情绪和欲望，来辨别他是心胸宽广的贤者还是器量狭小的小人呢？人的情绪和欲望有6种基本的表现方式。如果一个人实现了自己的愿望，他就会感到喜悦；要是他的才能得不到发挥，他就会产生抱怨；要是他总向别人炫耀自

张栻。南宋学者。字敬夫，世称南轩先生。曾任吏部侍郎兼侍讲，官至右文殿修撰。和朱熹、吕祖谦齐名，时称“东南三贤”。

己的成绩，就会被别人所厌恶；要是他处处谦虚退让，甘居人后，就会讨得别人的喜欢；要是他揭露了别人的短处，就会惹人生气；要是他既经常自我夸耀、又揭露了别人的短处，就会遭到别人的妒忌。这些是人的本性的6种不同表现。希望自己的理想实现是人之常情，所以性格刚强的人喜欢发愤图强，建功立业；正直善良的人喜欢督察行政事务，考订规章制度；有才能的人喜欢治理动乱的局面；有谋略的人喜欢出谋划策；能言善辩的人喜欢盛气凌人的抽问别人；贪婪的人喜欢聚敛财富；得到上级宠幸的人喜欢显示他的权势。如果他们的愿望理想得到别人的称赞歌颂，他们就会非常高兴，这就是所谓的愿望得到了实现；如果他们的能力得不到发挥，那么他们的愿望就实现不了，要是他们的理想得不到实现，他们就会感到悲哀。因此，要是不能建功立业，性格刚强的人就会愤慨；要是行政事务都不讲规章制度，正直善良的人就会悲哀；要是政局动荡不安，有才能的人就会哀叹；要是敌人的力量还没有被消灭，有谋略的人就会陷入沉思；要是无法积聚财富，贪婪的人就会忧虑；要是自己的权势得不到显露，得宠的人就会悲伤。这就是所谓能力得不到发挥时，人们就会悲哀。每个人都想超过别人，都想比别人强，这也是人之常情。所以人们都非常厌恶别人自夸，自夸就是想超过别人。因此，要是有谁自夸长处，就会招来别人的嫌恶。这就是所谓的炫耀自己的长处，就会招人厌恶。每个人都想成功、取得胜利，这也是人之常情。所以人们都喜欢别人谦虚，谦虚表示自己不如别人，甘居人下、甘居人下就有谦让的意思。因此无论是聪明人还是笨人，得到别人的谦让都会非常高兴。这就是所谓谦虚退让，甘居人下就会讨人喜欢。掩盖自己的不足，显示自己的长处，这也是人之常情。因此要是有人触犯了另一个人的短处，那个人就会觉得像被罩子盖住了，感到愤闷与难受。这就是所谓揭别人的短就会惹人生气。嫉妒、攻击比自己地位高的人，也是人之常情。要是自夸不已，使别人讨厌自己，虽然会招来憎恨，但也不会招惹更大的祸患。而如果拿自己的长处去攻击对方的短处，这也就是所谓的既自我夸耀又触犯了别人的忌讳，就会招致别人的妒忌。以上这6种情况都源自于自大的心理。所以贤明的君子在待人接物时，不会计较别人对自己的冒犯，不计较就会显得谦虚退让，这样就不会受到伤害了。但是见识浅薄的小人却不是这样，这种人既不能正确地审时度势，又要求别人听自己的；他们假装敬爱别人，以这种态度来使别人对自己另眼相看；要是别人不经常邀请他去作客，他便会认为对方轻视自己；如果别人侵犯了他的利益，他就会怀恨在心。因此通过观察一个人的情绪和欲望，可以辨别他的内心，可以知道他究竟是心胸宽广的贤者还是粗陋丑陋的小人。

从人的感情变化，是可以判断他近一段时间或当前状态下的内心活动和事业顺畅与否。刘邵把人的感情分为6种来论述。

一、喜。

既然人们达到了愿望就喜悦，那么人们无不希望能顺其心愿。所以“烈士乐奋力

之功；善士乐督政之训；能士乐治乱之事；术士乐计策之谋；辩士乐陵讯之辞；贪者乐财货之积；幸者乐权势之尤。苟赞其志，则莫不欣然。”壮士喜欢奋发图强的功绩，善士喜欢指导政治的训教，能士喜欢治理乱世的工作，术士喜欢出谋划策的点子，辩士喜欢理直气壮的言辞，贪者喜欢积累财产，受宠之人喜欢权势。这些人如果一谈起自己的志向欲望，都无不眉飞色舞，可见能够“抒其所欲则喜”。

二、怒。

“若不抒其所能，则不获其志，不获其志则戚。是故功力不建，则烈士奋；德行不训，则正人哀；政乱不治，则能者叹；敌未能弭，则术人思；货财不积，则贪者忧；权势不尤，则幸者悲。”即人们在不能发挥其能力时就感到不能完成其志向，因而感到伤感。所以奇功不建，壮烈之士就愤慨；道德教化不能风行，道德之士就感到伤心；朝政慌乱没有秩序，贤能之士就哀叹；敌人的骚扰没有平息，策术之士就忧虑不安；财产积累得不多，贪婪之人就感到烦恼；权势不能扩大，受宠之人就感到痛苦，这就是所谓“不抒其所能则怨”。

陆九渊。南宋哲学家、教育家。字子静，号存斋。官至奉议郎知荆门军。与兄九韶、九龄并称“三陆”。“心学”创始人。其学说由王守仁继承，形成陆王学派。

三、恶。

“人情莫不欲处前，故恶人之自伐，自伐皆欲胜之类也，是故自伐其善则莫不恶也。”即人之情没有不想居人之先的。所以都讨厌别人自夸。自夸的目的无非是压倒别人，抬高自己。因此夸耀自己的优点，没有不受到众人的厌恶的。这就是所谓“自伐历之则恶”。

四、悦。

“人情皆欲求胜，故悦人之谦，谦所以下之，下有推与之意。是故人无贤愚，接之以谦，则无不色怿。”是人皆好强求胜，因此，皆喜欢别人谦卑。谦卑就是甘居人下，所以无论是贤惠之人或是愚昧之人，只要你有谦卑的态度与其交往，就没有不露出笑容的。这就是所谓“以谦下之则悦”。

陈亮。南宋思想家、文学家。字同甫，世称龙川先生。力主抗金，为当权者嫉恨，屡次入狱。和朱熹进行多次辩论，所作政论笔锋犀利。

五、媚。

“人情皆欲掩其所短，见其所长。是故人驳其所短，似若物冒之。”即人之情无不是想掩其短处，现其所长。如果在谈话中提到其短处，就如同伤害了他。这就是说，若指到别人的缺点，就会引起其人的护短之情。这就是所谓“驳其所乏则媚”。

六、妒。

“人情陵上者也，陵犯其所恶，虽见憎未害也。”自夸本来就使人厌恶，如果以己之长去较量他人之短，就会引起别人的妒恨之心。这就是刘劭所说的“以恶犯媚则妒恶生”。

以上6种情绪的表现，无不源于好强求胜之心，发于居人之上的欲望。而贤人君子质性平淡，甘居人下，虽被侵犯而不计较，不计较就得到人们的尊重，即所谓“君子接物，犯而不校”。

愚昧小人则是相反，他们“既不见机，而欲人之顺己”，即出于一己之情欲，不分场合地要他人服从自己。这样就会把伪装爱敬的人当作异才，把偶然的较量当作是轻

视自己。如果对其利益稍有触犯，就要深深地结下私怨。可见，对一个人情绪表现的观察，即所谓“观其情机”，就足以判断他到底是一个君子，或是一个小人。

第七节　从缺点反观优点

偏才之人，皆有所短
有短者，未必能长也
有长者，必以短为征
观其所短，可知其长

【原典】

何谓观其所短，以知所长？夫偏材之人，皆有所短。故直之失也，讦。刚之失也，厉[①]。和之失也，懦。介之失也，拘[②]。夫直者不讦，无以成其直。既悦其直，不可非其讦。讦也者，直之征也。刚者不厉，无以济其刚。既悦其刚，不可非其厉。厉也者，刚之征也。和者不懦，无以保其和。既悦其和，不可非其懦。懦也者，和之征也。介者不拘，无以守其介。既悦其介，不可非其拘。拘也者，介之征也。然有短者，未必能长也。有长者，必以短为征。是故观其征之所短，而其材之所长可知也。

【注释】

①厉：严厉。

②介：耿介。拘：拘泥。

【译文】

怎样通过观察一个人的短处，来知道他的长处呢？才能有偏颇的人，都有自己的缺点。由此推论，性格正直的人缺点在于好斥责别人而不留情面；性格刚强的人缺点在于过分严厉；性格温和的人缺点在于过分软弱；性格耿直的人缺点在于拘谨。然而，正直的人如果不抨击邪恶，明辨是非，他也就称不上正直了，既然喜欢他的正直，就不要全盘否定他好责人过。好责备人恰好是正直的标志。刚强的人如果不严厉，也就称不上刚强了，既然喜欢他的刚强，就不要责备他的严厉。严厉恰好是刚强的表现。温和的人如果不软弱，他也就保持不了温和的性格。既然喜欢他的温和，就不要责备他的软弱。软弱恰好是温和的标志。耿直的人如果不拘谨，他就保持不了耿直的性格，既然喜欢他的耿直，就不要指责他的拘谨。拘谨恰好是耿直的表现。但是，有缺点的

人不一定就有优点，而有优点的人，必定要表现出一些缺点。因此通过观察一个人所表现出来的缺点，也就可以知道他有哪些优点了。

丘处机。金道士。道教全真道北七真之一。字通密，号长春子。拜王重阳为师，后潜修于龙门山，形成“龙门派”。成吉思汗尊“大宗师”，总领道教，世号“长春真人”。

有所短的人，不一定有所长；有所长的人，往往有他不足的一面。从不足观察他的长处，是完全可以办到的。

本书更多是立足于对偏才的识别和判断。偏才就是有所不足的人才，在大街上普遍存在，随便抓一把石子就能打中两个。从他们的不足，来观察他们的长处，这种方法对用人者是很有启发性的，值得研究研究。

粗者细处看，细者粗处看

粗心大意的人，平常总是大大列列，不拘小节，如果仔细观察他做事情的一些细小环节，就可以判断他能否是可用之才。对无关紧要的事情粗心一点，那是表面现象，不

是本意；如果把一些重要细节都一并漏掉了，那就算不上人才。反之，就是一个值得使用的人才。至于怎么使用，要视其所长而定，这是一个严肃的鉴别过程。

“粗者”也可能指“粗人”，就是没什么文化修养的人。他们当中仍有许多人成长为栋梁之才。考察这类人物，也可从细处着手。说他没有文化，缺乏修养，但如果也能尊长扶幼，该小心处小心，该谦卑处谦卑，那也是一种可造化的人才，有细的慧根。如果一味的粗，无法无天，以粗行天下，要么自己栽跟头，要么给单位惹麻烦。这样的人自然是不值得选用的。比如行伍出身、不识字的军人，武功肯定是高的，如果有细的一面，做领袖的保护人选，可以；悉心教化，授以文课策谋，还能成为一名勇猛善战的军事将才。

细心的人都比较谨慎，也比较谦虚。有的人谦虚谨慎，那是因为他的确有大学问，这叫谦。有的人则是自知能力学识不够，因而也很谦虚，这叫虚。谦虚是好事，说明知道自己不足，知不足，就可以改进，一点一点进步，自然能成才，区别只在才大才小了。

叶适。南宋哲学家，永嘉学派的代表。字正则。人称水心先生。官至吏部侍郎。讲究“功利之学”，主张“通商惠工”，反对“重本抑末”。

要考察“细者”，可以从“粗”的一面入手。谨慎中有大胆的一面，看准时刻敢挺身而出，关键时刻敢站出来不退缩，这就是细中有粗了。这样的“细者”有聪明的头脑和挺拔的脊梁，历来的有骨气的文人多属此类。细中有粗的人一般有不怕死的冲劲和坚忍品质。

细也可能有琐碎的含义。据说属相为猪的人就比较琐碎。这种情况更应该从“粗”

去判断。细不能粗，则形同弱小女子，当然是不值得任用的了。如果有粗的一面，但胆气不壮，首先看他本身底气足不足。如果底气足，那好，可以培养他的血性之气，从而坚强地站起来担当大任；如果不足，那可能会是一个扶不起的阿斗，不值得去大力培养了。

1. 口没遮拦是直率？

直者不讦，无以成其直。既悦其直，不可非其讦。

斥责他人的过失，揭别人的短，不留情面，会使他人产生愤恨情绪。攻讦揭短是性格直率的特征。在使用人时，如果取其直率朴露、心底无私的优点，那么就不要因他不留情面的口叶真言而否定他的作用。

姜夔。南宋词人、音乐家。字尧章，号白石道人。一生未仕。工诗，词尤有名，且精通音乐。词多为写景咏物及记述客游之作。

如果能在适当的时候引导这种人掌握说直话的分寸和场合，充分运用“直谏死臣”的忠和迂回曲折的柔，就能像战国时候的触龙说服赵太后一样，既讲清了道理，又不伤上司面子，还办成了事，一举三得，功劳着实不小哦。如果一味地直言死谏，不讲策略，不注意周遭形势的变化，不仅办不好事，反而枉送性命，让国家、单位又损失一个人才，于事无补，未必就是最佳的选择。更可惜的是，如果他换一种打法，也许可以匡危扶正，纠正上司的错，却因“直颜死谏”把这种可能性堵死了。这样的损失

更大。虽然“直颜死谏”是忠直耿臣最后的选择，但触龙的迂回之术是可以深以为鉴的。如果上司是一个昏庸无能、偏听偏信的昏君、暴君，死谏不仅无用，倒不如留条性命，找找补救的办法，能帮昏君减少一点祸害，就减少一点，于世人有益，这才是真正救世的实用态度。采用“死谏”的办法，而不像上述那样“苟且偷生”，一者，死谏之士希望用自己的死来震醒上司；二者，从感情上不愿意“偷生”；三者，怕天下人骂他。第一者，忠臣；二、三者，就算不上真正的忠臣。

实在无可救药，重组力量推翻他，创造一个新世界，也比昏君危害天下强。

需要区别的是真直率和假直率。

陆秀夫。南宋大臣。临安陷落时任礼部侍郎，退温州，后在福州拥赵罡为帝，继续抗元。罡死后，立赵昺为帝，任左丞相。厓山被攻破时，背负赵昺投海死。

坦诚直率并不等于残忍，没有必要把内心的不满裹上“直率坦诚”的外衣和盘托出。这种人固然直率，但不是善于办事的人。许多耿介文人就是这样，因而可做学问，而不可办实事。而有小人借“直率”之名残忍地攻击别人之短，这就需要细心提防了。

直率之人也应懂得尊重别人，否则是不可造就之才。

2. 识别心狠手辣的人

刚者不厉，无以济其刚。既悦其刚，不可非其厉。

判断一定个人是否心狠手辣，个性刚硬，只须看他的手段。刀子嘴、豆腐心的人永远下不了狠心，这也许是许多弱女子受侮辱的一个原因。她们也曾奋起反抗，拔刀杀人，也是被逼上绝路的反抗，而不是刚硬。

文天祥。南宋大臣、文学家。字履善，号文山。任右丞相时出使元军议和，被扣。后于镇江脱险，由海路南下，至福建继续抗元。在五坡岭被俘，写《过零丁洋》以明志，始终不屈，于柴市被害。

心肠刚硬是合乎利润原则的，没有铁石心肠干不了大事，没有谁能够以道德内修而独自承担天底下的一切损失。历来的政治成功皆由于此。

在法纪涣散、秩序混乱的时候，最需要手段严厉、心肠刚硬的人出来整顿风气。对于主管者来讲，既然需要这种人才，就不要顾虑他的严厉和刚硬。在严厉刚硬之余辅以柔情的安抚，一正一反，一和一唱，有利于事业发展。

杨素带兵，多权谋，以严著称。临阵对敌，动辄求人过失而斩之。对阵时，先令一二百人攻敌，如有不前者，立刻斩首。再派二三百人攻敌，一如前法。由是将士都怀必死之心，攻无不胜。杨素也名传天下。虽然心狠手酷，但却赏罚分明，一点小功也记录在案，因此士卒也乐意跟随他。

3. 从软弱判断一个人的温和性情

懦也者，和之征也。既悦其柔，不可非其懦。

软弱是性格中的一大缺点，会使人在竞争和谈判等事务活动中处于劣势。更大的

危害是坚持不住原则或正确的东西，不能够据理力争，这样会给团体造成损失。从个人角度看，因软弱而受损，无大碍；从单位角度看，则是因个人弱点造成集体的利益受损。

元太祖成吉思汗。名铁木真。古代蒙古首领、军事家和政治家。统一蒙古诸部后被推为大汗，建立蒙古汗国。后灭西夏，在六盘山病死。元朝建立后，被追尊为元太祖。

反过来讲，软弱也可衬出一个人温和的优点。待人温和是谦虚、尊重人的品质，有良好个性的一分子。作为主管者，如果希望员工有温和的性情，就不要随便否定他软弱的一面。没有软弱，可能就少了温和。温和与懦弱有一定联系。如果有温和，却不软弱，这样的人定不是一般的人。

4. 从呆板识其耿介

介者不拘，无以成其介。既悦其介，不可非其拘。

耿介的人如果不拘泥死板，就可能不是耿介了。因此从拘泥死板中可以看出其耿介忠直的一面。人的个性形成后，有很大的稳定性。拘泥死板与耿介忠直之间的联系就体现了这个稳定性。

但拘泥死板的人并非就是耿介忠直。这个逻辑关系可以表述为：耿介忠直的人必然带有拘泥死板的特点，但拘泥死板的人未必是耿介之人。也就是文中所总结的：有短者，未必能长也，有长者必以短为征。

这里必须强调一下，“然有短者，未必能长也。有长者必以短为征。”即一个人有其短处，未必一定就有相应的某种长处。而一个人有某种长处，就一定会有相应的短处为其特征。因此，观察一个人的短处，他那与此相应的长处也就可以知道了。

此论是对中国古代观人术的重大发展。在春秋时期，孔子就曾经说过“观过，斯知其人矣。”（《论语·里仁》）在孔子的时代，论人还主要是从一个“仁”的角度，来判断君子和小人。可以说孔子虽然能够观过知人，但还是只从道德的框架中去观察人、判断人，其眼界还是较狭窄片面的。而在三国时代，曹操为了识别和选拔实用的人才，就突破了孔子唯德是举的道德模式，不拘一格，唯才是举。这对刘劭的观人之术有很大的影响，他从德、才、智、力等方面的角度鉴选人才，并且不但看到了人才的长处和短处，也看到了人才的短处和长处之间的互相依存的辩证关系，不因其有短处，而不见其长处，而且能从其短处中看到长处，这可以说是一个认识的飞跃。无独有偶，美国总统林肯也曾窥此奥妙，他说：“我的生活经验使我相信，没有缺点的人，往往优点也很少。”这真是“东心西心，学理悠同”了。

第八节　从聪明看成就

好声而实不能，则泛
好辩而理不至，则烦
好法而思不深，则刻
好术而计不足，则伪

【原典】

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者，德之基也。义者，德之节也。礼者，德之文也。信者，德之固也。智者，德之帅也。夫智出于明。明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火。其明益盛者，所见及远。及远之明，难。是故守业勤学，未必及材[1]。材艺精巧，未必及理[2]。理义辨给，未必及智[3]。智能经事，未必及道[4]。道思玄远，然后乃周[5]，是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。是故别而论之，各自独行，则仁为胜。合而俱用，则明为将[6]。故以明将仁，则无不怀[7]；以明将义，则无不胜。以明将理，则无不通。然则苟无聪明，无以能逐[8]。故好声而实不克，则恢[9]。好辩而理不至，则烦。好法而思不深，则刻。好术而计不足，则伪。是故钧材而好学[10]，明者为师。比力而

争⑪。智者为雄。等德而齐⑫，达者称圣。圣之为称，明智之极明也。是以观其聪明，而所达之材可知也。

【注释】

①及材：成材。

②及理：掌握道理。

③及智：具有智慧。

④及道：把握。

⑤周：周全，无所不及。

⑥将：此指支配，统帅。

⑦无不怀：众望所归。怀，怀念、爱戴。

⑧遂：如愿。

⑨恢：恢诞，迂阔，空泛。

⑩钧材：材能均等。钧同“均”。

⑪比力：力量相同。

⑫等德而齐：品德一致。

窝阔台。即元太宗。蒙古大汗，又称合罕皇帝。成吉思汗第三子。早年随父征服漠北诸部。1229年被推为大汗。1234年与宋联军灭金。晚年统治渐趋混乱。

【译文】

怎样通过观察一个人是否聪明，来分析他在哪些领域会获得成功呢？“仁”，是道德的基础；“义”，是对道德的自我约束；“礼”，是道德的具体表现；“信”，是道德的

支柱；“智”，是道德的主导。而“智”来自于人的聪明。聪明对于人来说，好像是白天的太阳，夜晚的烛火那样重要。越聪明的人知识面就越广博，但是要想达到知识渊博是很困难的，这样看来，勤奋学习某方面的知识，不一定都能成才；既便成才之后，掌握了高超的技术才能，却不一定能理解深刻的理论；既使精通理论又能言善辩，却不一定具有“智”的品质；既使是有了智慧，能够处理各种事务，却不一定能掌握普遍性的真理——“道”；只有对“道”进行深入的思考，才能通晓世上的一切事情。因此，勤奋好学比不上掌握技术才能；有技术才能比不上精通理论；精通理论比不上富有智慧；有智慧比不上对“道”有所把握。“道”这种东西，在天地间循环变化、神秘莫测，我们很难说清它到底是什么。因此只能另外讨论在“道”之下的各种才能与品德。当几种才能品德各自发挥作用时，以“仁”最为出色。而当把它们结合在一起时，就应该以“聪明”为主导。因此，如果人们用聪明来指导“仁”，人们就会前来投靠。用聪明来指导“义”，就会战胜一切对手；用聪明来指导“理”，就会通晓事物的道理。如果没有聪明作主导，人们就会一事无成。所以，没有聪明指导时，人们只能追求空泛的名声，显得名不符实。没有聪明指导时，人们在辩论演说中就举不出深刻的道理而显得烦琐杂乱；没有聪明指导时，设立法规制度就会设想不周全，因此显得过分苛刻；没有聪明指导，玩弄权术就会显得虚假诡诈。因此，如果能力相等的人共同学习，聪明的人就会成为老师；如果力气相近的人一起竞争，聪明的人就会成为英雄；如果道德品质相同的人共同行事，那么通晓一切知识的人会成为圣人。圣人之所以为圣人，就在于他是最聪明、最有智慧的人。所以通过观察一个人是否聪明，就会知道他能在哪些领域取得成功。

耶律楚材，蒙古成吉思汗时大臣。随之西征，甚受信任。窝阔台即位后，定策立仪制，对亲王行君臣礼。提出军民分治，建立赋税制度，并开科取士。任事近30年，官至中书令。元代立国规模多由其奠定。

俗话讲：从小看老。这是对哪一类人才的评价呢？任何特异的现象都是遥居于规律之外而卓然不群的。从小就表现出与众不同的品质，这样的小孩应值得悉心栽培。或是语出惊人，或是聪明过人，或者大胆倔强，或者沉默寡言，只要不是病，任何异常都可能兆示着一个大才。有的小孩看似普通，甚至被认为是愚笨，但他的惊人毅力造就后来的伟大智慧，概因为老师家长不了解孩子的内在天分、不知人的缘故。比如爱因斯坦，不仅沉默孤僻，连做一个小板凳也要多次以后才勉强做好，但有几人从这平凡的背后看到他的超凡智慧呢？

一般可从意志力、忍耐力、思考力、决断力、反应力五方面来考察一个孩子的特长和能力，从而推断他将来的成就。

清康熙年间，有一个活跃于政界和学术界的人物，叫李光地，他为清廷出谋划策，平定耿精忠叛乱，收复台湾，是一个出色的谋略家。

关汉卿。元戏曲作家。号已斋叟。作品有《窦娥冤》、《望江亭》等。塑造了窦娥、赵盼儿等典型妇女形象。作品大多暴露封建统治的黑暗腐败。

李光地早熟早慧，机敏过人，9岁那年，不幸落入绿林大盗之手。当时，李氏一门人丁兴旺，家族中在外为官者不少，人们都说李家“风水”好。山里一姓李的绿林首领，绰号“李大头”，看中李家这块“风水宝地”，想据为己有。

一天清晨，李大头率一批喽罗杀气腾腾地占领了李氏祠堂。族长召集族人商量对策，李光地随父亲也来到了这里。

李大头看到了眉清目秀的李光地，突然冒出一个奇特的想法：自己的儿子已经8岁了，总不能接自己的班做强盗吧，应该让他去读书，如果能让眼前这个孩子去与自己的儿子作伴读书，该有多好。于是他打开祠堂大门，指着李光地大声喊道："喂，你过来！"

李氏人大气都不敢出，李光地镇定自若地走进祠堂。

李大头马上派人传出话："一笔难写两个李字，你们如果同意把小孩送给我做儿子，从此，我们井水不犯河水。否则，……。"

李父权衡再三，只好点头答应。

元世祖忽必烈。又称薛禅皇帝。蒙哥汗元年，总理漠南汉地。后在开平即大汗位，年号中统。1264年定都燕京，国号元。灭宋后，统一全国。善于吸收汉族王朝统治经验。

李大头对李光地说："我们已是父子，就要以父子相称。"他见李光地没有答应，狠狠地瞪了李光地一眼说："你听到了没有？"

李光地撇撇嘴说："你不是我的父亲，我如何能喊你为父亲呢？"李大头勃然大怒："在认养仪式上，不是已经行过大礼了吗？"李光地接口说："那是我遵从父命，并非出自本意。"

"我看你还耍滑头、嘴硬！"说着，李大头劈头就是重重的一巴掌，又把李光地关

了两天，李光地还是不肯屈从。

盛怒之下的李大头，想了个坏主意。他命人把李光地关进一间空屋，把门窗关死，用烟向里熏，声称如果李光地不讨饶，就将他熏死。倔强的李光地始终不讨饶，被烟熏了一天一夜。李大头估计李光地必死无疑，命人打开门看看。

谁知房门打开，浓烟散去之后，李光地揉了揉眼睛，却摇摇晃晃地站了起来！李大头惊得一时说不出话来。原来，精明的李光地发现靠门边的地面要低一些，门下也有缝隙，就趴在地上，用嘴巴靠着门边隙缓缓地呼吸。烟轻向上跑，地面烟雾浓度低，缝隙外又能换气，因而，李光地能在满屋浓烟中幸存下来。

李大头心想：吉人自有天相，这小东西神态不凡，一定是有菩萨保佑，不知不觉中态度软化下来了。

李光地说话了："上大保佑，我命不该绝！你知道'黄雀浦蝉，螳螂在后'这句话吗?"

"此话怎讲?"李大头心里一悸。

"法网恢恢，疏面不漏，朝廷的军队肯定要给你们撒下天罗地网，我看你是'秋后的蚱蜢，蹦不了几天了'。你想想看，自古哪有不败的绿林人?"李光地看了看陷入沉思的李大头，接着说："官军要是抓住你，你一家人的性命就要保不住了，你的儿子也不能幸免。我死了，我还有几个弟弟，我们李家还会一代一代地延续下去。你的儿子一死，你家的后代就会断了，所以，我劝你要赶快另打主意!"

刘秉忠。字仲晦。先入全真道，后出家为僧，法名子聪，号藏春散人。后受忽必烈信重，受命制定各项制度。奉命还俗，复刘姓，赐名秉忠。又监筑开平、中都两城。

李光地的一番话，把李大头说得动了心。李大头与妻子一商议，只听妻子说："这小孩命硬，将来肯定会大富大贵。我们已是过了半辈子的人了，该为我们的儿子想想后路了。我们过了半辈子提心吊胆的日子，眼看儿子渐渐懂事了，难道还要让他继续过这种日子？我看不如把李光地送回去，把我们的儿子也托付给他家。保全了儿子，就延续了我们李家的香火，万一我们有个不测，也不必担心什么。"

妻子的话正合了李大头的心意。于是，他派人请来李光地的父亲，将两个小孩都交给他带回。

聪明须经历五个阶段才能成为大智大慧的觉者。五个阶段是学，才，理，智，道。聪明始于学习，但学又未必能才，有了才又未必明白事理，明了事理才可以说获取智慧，懂得智慧之后才能通晓天下大道。

孔子讲："生而知之上也；学而知之者次也；困而学之，又其次也；困而不学，民斯为下矣。"这段话出自《论语·季氏》，意思是说天生就知晓天下大道的算是最为聪明的人，他们属生而知之的上等人才；其次是通过不断学习思考，通晓天下至理的人，他们属学而知之的次等人才；其次是遇到难关，被困住了，迫于无奈，只好去找解决办法，这种人比较笨，但是意志坚强，又勤奋好学，肯吃苦，因此也能逐渐通达天下道理，属困而学之的次等人才。如果在困难面前畏缩不前，就永远不能知晓天下道理，这种人就不值一提了。

郭守敬。元天文学家、水利学家、数学家。曾任都水监、兼提调通惠河漕运事太史令等职。修治许多渠道。与王恂等编制《授时历》。

才能应该是聪明的必然走向。如果不能从聪明中发展出才能和智慧，这种聪明反而是祸害。如果不主动去思考，只想从不断重复的技能中，靠经验的积累来被动地获取能力，这样的智商只能让一个人永远停留在现有水准上。这也是为什么许多人停在一个水平线上不能再前进的原因。

才能最终又应该以德为指标。德是高居于才能之上的强大而无形的号召力。请闭上眼睛想一想，当其中一位品德高尚的人率先取一把扫帚，默默无声地、孤独地清扫摆在大伙儿眼前的脏物，一声不响地坚持着，背对着大家，那将是一种多么巨大的感染力和榜样力。其他人该怎么做，这又会引出一串问题，就此打住。

德以才为首，才以德为先。懦懦无能的德吸引不了人们高高的敬仰之心，也就生不出榜样的影响力。张良比陈平更有声望，就是具备才之上的德。

就学而言，明者为师；就力而言，智者为雄；就英雄而言，英重于雄。因此，不能从聪明中发展出智慧、经验和才干，这样的聪明人最好不要留在身边。

曾国藩识别刘铭传

曾国藩是文人用兵的典范，史称曾国藩“学问纯粹，器识宏深”。余秋雨先生认为自古文人用兵，以两人为最，一是明代王阳明，二是清代曾国藩。应该说还有一位，那就是毛泽东。但是曾国藩自己带兵上战场是一打一败仗，镇压太平军起义除了他的战略指挥外，还得力于他长于鉴别人才，提拔了许多微寒之士和文人从军行伍，这批人在战斗中的确表现出敢于打仗、不怕死的劲头。

李鸿章曾带了3个人去拜见曾国藩（李是曾的学生），请曾国藩给他们分派职务。不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意那3个人在厅外等候，自己去到里面。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那3人。曾国藩说：“不必了，面向厅门、站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独挡一面，将作为不小，应予重用。”

李鸿章很吃惊奇，问：“还没用他们，您如何看出来的呢?”曾国藩笑着说：“刚才散步回来，见厅外有3个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢仰视，可见是位老实、小心谨慎的人，因此适合做后勤供应一类只需踏实、无需多少开创精神和机便的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴违的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立、如一根栋梁，双目正视前方，不卑不亢，是一位大将之才。”

曾国藩所指的那位“大将之才”，便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

第十六章　七种基本错误

第一节　耳闻目睹也有偏差

知人者，以目正耳
不知人者，以耳败目
凡人察物，亦有自误

【原典】

夫采访之要[①]，不在多少。然征质不明者[②]，信耳而不敢信目。故人以为是，则心随而明之。人以为非，则意转而化之[③]，虽无所嫌，意若不疑。且人察物，亦自有误。爱憎兼之，其情万原[④]。不畅其本，胡可必信。是故知人者，以目正耳；不知人者，以耳败目。故州闾之士[⑤]，皆誉皆毁，未可为正也。交游之人誉不三周[⑥]，未必信是也。夫实厚之士，交游之间，必每年在肩称[⑦]。上等援之，下等推之，苟不能周，必有咎毁[⑧]。故偏上失下，则其终有毁。偏下失上，则其进不杰[⑨]。故诚能三周，则为国所利。此正直之交也。故皆合而是，亦有违比[⑩]；皆合而非，或在其中。若有奇异之材，则非众所见。而耳所听采，以多为信。是缪于察誉者也。

【注释】

①采访：选取访察。
②征质不明：对一个人的行为和本质分辨不清。
③化：变化，改变。
④万原：原因众多，情况复杂。
⑤州闾：州和闾，犹言乡里。古代行政区划，二十五家为闾，两千五百家为州。
⑥誉：称誉。三周：三方面。
⑦肩称：主动担负奖掖之责。
⑧咎毁：过失毁害。

⑨杰：突出。李善《西都赋》注引文子曰："智过百人谓之杰。"《淮南子·泰族训》："智过万人者谓之英，千人者谓之俊，百人者谓之豪，十人者谓之杰。"

⑩违比：比有党同伐异之意。比，结党。违，排斥、反对。

伯颜：元大将。长于西域，入朝奏事，被世祖留用。任中书左丞相。后领兵攻宋，陷临安。俘谢太后、恭帝等北去。世祖死后，拳成宗即位。

【译文】

观察与选择人才的关键，并不在于众人对人才的评论是多还是少。但是不会识别人才的人，却宁可相信自己的耳朵，而不敢相信自己的眼睛。所以当大家都认为是正确的时候，他也就随声附和，深信不疑。而当大家都认为是错误的时候，他也随之改变了看法。虽然这种人内心中没有分辨是非善恶的标准，但他在做决定的时候，看起来倒是毫不迟疑的。况且我们观察事物时，自己也会犯错误。同时，我们在品评人才时，还会掺杂进去我们自身的爱憎之情，这其中的情况就显得更为错综复杂。我们如果不顺藤摸瓜，究其根本，又怎么能相信道听途说呢？所以知人善任的人，会用眼睛所见来纠正耳朵所闻的讹误。而不善于了解人的人，却用耳朵所闻来代替眼睛所见的

事实。因此乡里在评论人才时，要是一人说好，大家都说好，要是一人说不好，大家也都说不好，这样得出的结论未必真实可信。朋友熟人之间的互相赞誉，如果不能将上等、中等、下等三方面人才讲述周全，那么就不一定可靠。而那些忠诚厚道的人很可靠。在朋友们中间总是主动担当品评称誉他人的责任，他们既要对上等人才加以引导、提拔，也要对下等人才加以勉励和推荐。如果不能做到周到详尽的观察，就会产生过失，造成毁害。如果偏重于提升上等人才而忽略下等人才，那么下等人才最终会被埋；如果偏重于推荐下等人才而忽略上等人才，那么推荐上来的就不是杰出的人才。因此，如果在品评朋友的时候，顾全了三个方面，就会对安邦治国有利。这样的朋友之间的交情是道义之交。如果大家对朋友都齐声称是，那就有党同伐异的味道了；如果大家齐声说朋友的不是，也许真正的人才就会从此埋没。如果有出类拔萃的人才，大众是无法进行鉴别的。一般人都靠采纳耳朵听见的情况来评判他人，以为多数人的意见就是正确的，这就是他们在考察人才的声誉时常犯的错误。

经常被忽略的是，听了朋友、同事的话，不自觉中相信他们对某个人的评价，也用同一观点去看待某人。

人是形形色色，无奇不有的。每个人都有他优秀的一面，因此不要随便否定哪个人。时髦开放的也罢，传统保守的也罢，甚至是极无聊的人，只要能谈到他所熟知，或感兴趣的东西，都会散发出一种特别的吸引力，人也因此成为独特的个体。

“一个小有钱财的人，朋友们都认为他呆板无聊，满嘴废话，俗不可耐，我也因此感受到了这种认识。但有一次，话锋一转，谈到纽扣的演变史。他滔滔不绝地细说着这个小东西的发明、形状、材质，他那炽热的感情直逼伟大的抒情诗人。一刹那间，我感兴趣于这个人的特别，他已变成一个独特的人，也从此改变了我对人的认识。”

这是一位朋友的亲身经历。只有登上了长城，才能感受到长城的历史分量。也只有亲自考察了某人，才可下最后的结论（但是，长城的分量要有懂得欣赏长城的眼睛，人才的真假要有善长鉴别的眼睛）。

齐威王把即墨（今山东平度县）大夫叫到朝中，对他说：“自从你治理即墨以来，不断有诋毁你的话传到我的耳边。但是，当我派人到即墨调查了解之后，却发现即墨的荒地得到开辟，人民富足，官府没有积压案件，地方安宁。你之所以受到底毁，看来主要是没有贿赂我周围的人为你说好话。”为了表彰他的政绩，赐封他万户之地。

齐威王又把阿（即东阿，今属山东）大夫叫到朝中，对他说：“自从你治理阿地，不断有称赞你的话传来。可是我派人视察阿地之后，发现那里田地荒芜，人民贫困当初赵国进攻鄄（今山东鄄城）时，你不去解救。卫国侵略薛陵（今山东滕县南），你装作不知。你如此罪恶累累，却一直受到表扬，这是因为你用金钱收买了我的左右，让他们帮你说话。”齐威王当场宣布，将阿大夫及朝中曾吹捧阿大夫者一律烹死。于是朝野震惊，不正之风顿除。

为什么不能轻易相信他人的评价呢？且不说恶意诽谤。前面讲到，一等人才能识别一流人才，二等人才只能识别二流人才。身为主管者，听到的评价多来自比自己级别低的人之口，他们难以识别比自己才能高的人，如果主管者偏听偏信，那优秀绝伦的人才就很可能由此流失了。人们又有同类相倾，异类相却的特点，更会造成耳目闭塞。因此主管者必须花一定的时间和精力去考察人物，而且应亲自动口，动眼睛。

孔子说："众好之，必察焉；众恶之，必察焉。"并且要听其言，观其行。

历观各代政事，有哪一次不是由于人才考察和任用得宜而兴，小人得志而废呢？如果单位的业务正日见不景气，考量一下人才原因是值得的。

第二节　个人好恶的影响

情通意亲
忽忘其恶
志反气违
忽忘其善

【原典】

夫爱善疾恶，人情所常。苟不明质[①]，或疏善，善非[②]。何以论之。夫善非者，虽非犹有所是。以其所是，顺己所长，则不自觉情通意亲，忽忘其恶。善人虽善，犹有所乏。以其所乏，不明己长。以其所长，轻己所短，则不自知志乖气违[③]，忽忘其善，是惑于爱恶者也。

【注释】

①明质：察明实际情况。
②疏善，善非：忽略善而称扬非。
③志乖气违：志趣不相投。

【译文】

喜好美好的事物而厌恶丑陋的事物，这是人之常情。如果在品评人才时不察明他的本质，就有可能忽略了好的方面，而把不好的当作好的。我为什么要这么说呢？因为那些把不好的当作好的人，认为即使对方有不好的地方，但仍有称道之处。把对方可称道之处拿来，恰好与自己的长处相投合，于是不知不觉就与对方情投意合，而不觉得对方丑恶了。而好人虽然有长处，却仍有不足之处。能看到对方的缺点，却难以

发现自己的长处，能看到对方的长处，却难免因此更加轻视自己的不足。这样两人的志趣不合，就会忽略忘记对方的好处。这是受到个人的爱恶之情的干扰而产生的困惑。

虞集。元学者、文学家。字伯生，人称邵庵先生。泰定帝时任翰林直学士兼国子祭酒。文宗时官至奎章阁侍书学士，编《经世大典》。晚年告病回江西，卒谥文靖。

宋徽宗时的高俅，原本是大文豪苏东坡的书僮（可见高俅并非一无是处），后来转到附马王诜门下（可见有钻营巴结之才）。高俅的德行是不可举的，但因其钻营有方，又有一技之长——球踢得好（可见人也聪明），宋徽宗也爱踢球，附马王诜叫高俅到宫中送东西，恰遇宋徽宗将球踢出场外。高俅耍了个漂亮的花样（兴许是倒勾什么的，反正技艺高超，合了皇帝佬儿的心意），把球踢回场中。徽宗大喜，如遇对手遇知音，命令高俅上场踢球。高俅因此累积到太尉的高官。他做官，没看到什么好的政绩，是个奸臣卖国贼，他的儿子高衙内也不才，霸占林冲老婆，逼他上梁山。还在《金瓶梅》中与西门庆在厕所里闹比谁的鸡鸡大的笑话。

高俅首先是个聪明人，否则，当不了苏东坡的书童（反过来看，从小他就与大师一级的人物接触，耳闻目濡的，自然要长不少见识），也踢不出一脚漂亮的球来。只怪那个皇帝佬儿，喜欢一点，好遍　身，结果坏了大事

爱，使人两眼放光，却对周遭的事物视而不见。因此一定要警惕这一点，不要因为喜欢某一点，而忽略了他的缺点。

那么，讨厌某个人时，由于心情不爽，看到那人不顺眼，也就会否定他的长处。头脑清醒时，看到这里，许多人会点头称是，用到实际中去时，许多人又忘掉了。对历史不大了解的人，总是凭着“生而知之”来判断识别着身边的事物，但有几人是“生而知之”呢？对更多人来讲，值得提倡和效法的是“学而知之”。这也是鉴别人才时所应注意的地方。

郭子兴。元末红巾军首领。入白莲教，散财结客。与农民孙德崖等四人率众起义，依靠朱元璋的支持，移驻滁州，后在历阳病死，明初追封为滁阳王。

战国时卫国有一个臣子叫弥子瑕，因生得俊美而得卫王宠爱一次，因母亲急病，弥子瑕私下驾着卫王的马车回家探视。根据卫国律法，私自动用大王的马车应处以刖刑（砍脚）。卫王不仅没有处罚他，反而称赞说：“弥子瑕真有孝心啊。为了母亲，竟然忘了刖刑！”

弥子瑕与卫王一同去游览果园。弥子瑕摘下一个桃子吃了一半，觉得味道很好，

便将剩下的桃子献给卫王。卫王高兴地说："弥子瑕真爱我啊，碰到味道好的桃子，就是只剩下一半，也想着献给我。"

弥子瑕年老色衰时，就失去了卫王的宠爱，因一件小事得罪了卫王。卫王生气地说："弥子瑕曾私驾寡人的马车，违犯律法，又拿吃剩的桃子给我，侮慢寡人。"免了弥子瑕的官。

卫王应该是一个昏君，故如此反复无常。但在许多人身上，或多或少有类似的影子。鉴别人才时应极力避免个人色彩，如果恪守用人求其长、不求其全的原则，何愁找不到人才呢？曾国藩在征讨太平天国，光复金陵之时，有人自称某部队的校官，前往谒见曾国藩。那人滔滔不绝，高谈阔论，有不可一世的气概，曾国藩很欣赏他。

王冕。元画家、诗人。字元章，号煮石山农、饭牛翁等。出身农家，白天放牛，晚灯下读书。勤读古兵法，有当世大略。后归隐九里山，卖画为生，工墨梅。

于谈话之中，论及用人必须杜绝欺骗一事时，那人义正辞严，道："会被欺骗或不会被欺骗，完全看人而定。在下衡量当今的人物，说说自己的看法。像中堂（指曾国藩）的至诚与盛德，他人自然不忍心欺骗；像左宗棠的公正严明，他人也不敢欺骗他；至于其他的人，有的别人不欺骗他，他却怀疑别人欺骗他，有的已经被欺骗却还不知受骗。"

曾国藩听完，非常高兴，待之为上宾。

由于一时没有恰当的位置安插，曾国藩就暂时命他督造炮船。过不了多久，那人

就盗领千金逃跑了。

丑事暴露后，部属向曾国藩请示发令捉人。曾国藩沉默很久之后说："算了，不要追了。"部属告退之后，曾国藩不禁自嘲道："他人不忍心欺骗？他人不忍心欺骗？"

曾国藩因为那人一句"像中堂的至诚与盛德，他人自然不忍心欺骗"谄媚之词，大为重用他。结果精通识人的曾国藩，却因被灌迷汤而栽跟头，好恶之可怕就在此。

第三节　只凭志向来断人

心小志大，圣贤之才
心大志大，豪杰之才
心大志小，志大才疏
心小志小，拘懦庸才

【原典】

夫精欲深微，质欲懿重[①]，志欲弘大，心欲嗛小[②]。精微，所以入神妙也。懿重，所以崇德宇也[③]。志大，所以戡物任也[④]。心小，所以慎咎悔也[⑤]。故诗咏文王，"小心翼翼"，"不大声以色"[⑥]，小心也。"王赫斯怒"，"以对于天下"[⑦]，志大也。由此论之，心小志大者，圣贤之伦也[⑧]。心大声大者，豪杰之隽也。心大志小者，傲荡之类也。心小志小者，拘悾之人也[⑨]。众人之察，或陋其心小[⑩]，或壮其志大，是误于小人者也。

【注释】

①懿重：美好厚重。

②嗛（qiàn）小：微小。

③德宇：气度，器量。

④戡（kān），胜任。通"堪"。

⑤咎悔：过错，悔恨。《淮南子·求术训》："凡人之论，心欲小而志欲大。……所以心欲小者，虑患未生，备祸未发，戒过慎微，不敢纵其欲也。志欲大者，兼包万国，一齐殊俗，并覆百姓，若合一族，是非辐凑而为之毂。……故心小者，禁于微也；志大者，无不怀也。"

⑥"小心翼翼"：语出《诗经·大雅·大明》："维此文王，小心翼翼。"文王：即周文王。"不大声以色"，语出《诗经·大雅·皇矣》："帝谓文王，予怀明德，不大声以色，

不长夏以革”，指文王细心谨慎，不靠外表声色抬高自己。

⑦“王赫斯怒”，“以对于天下”：语出《诗经·大雅·皇矣》：“王赫斯怒，爰整其旅，以按徂旅，以笃于周祜，以对于天下”，指文王志向远大，当怒则怒，以安定天下。

⑧伦：同类，同等。

⑨拘愞：拘谨软弱。

⑩陋：鄙薄。

宋濂。元末明初一代文宗。与刘基等同受朱元璋礼聘，尊为先生。主修《元史》，官至学士承旨知制诰。致仕后因长孙涉胡惟庸案，全家谪茂州，中途病死。

【译文】

人的材质不同，事业成功便有早晚。有早智而少年得志的；有晚智而大器晚成的；有年少时本无智，最终也无所成就的；有年少时具备良好才能终究出类拔萃的。这四者的道理不能不加以考察。早年智力发达的人，才能智虑精微明达，这些在其幼年时期都已崭露头角。所以文章精妙的，起于幼时辞句纷繁；辩才无碍的，开始于幼时言语敏捷。仁的品德，见于幼时慈悲体恤；慷慨好施，发端于幼时舍得给与；谨慎为人的，来自幼时多所畏惧；清廉处世的，萌生于幼时不妄索取。智力早熟的人，易于领悟而反应敏捷；大器晚成的人，见识奇特而智虑舒缓。终生愚暗的人各方面都表现出

才智不足；终成事业的人，诸事精通而成就可观。一般人的观察，不考虑事物的发展变化。这是考察人才早智或晚成所有的疑难。

先来看看四种人才：

小心翼翼而又胸怀大志的，称得上是圣贤之才；

志向远大，又气势豪迈、声粗气壮的，称得上是豪杰雄才；

心气很高，但才力不足的，是平常所说的志大才疏之辈；

心气不高，做事小心谨慎，也没有远大理想的，是一般庸人。

这个视角与南怀瑾先生谈到的“上等人，有本事没脾气；中等人，有本事有脾气；下等人，没本事有脾气”是同一类型。判断人的才能心胸时，应全面、历史地考察，不可片面地论一时一事。

比如刘邦，焚烧栈道是害怕的表现，目的是为了保护弱小的自己并打回去。曾国藩小心谨慎一生，却能功高震主而全身保家。

刘秀在年轻的时候志向平平，看不出有什么惊人之处。他喜欢务农，性情温和。25 岁上才去游历长安，听说阴家有个名叫丽华的女子长得漂亮，看到卫戍司令出行时声势显赫，就感慨地吟哦道：“仕宦当作执金吾，娶妻当得阴丽华。”其志向不过如此而已。

当了皇帝后，刘秀还是那样温和宽厚。即位不久，他衣锦还乡，同族的婶子大娘议论他什么都好，就是太温和了些。刘秀听了哈哈大笑，说：“吾治天下亦以柔道行之。”他确实是这样做的。他安抚战乱中流散的平民；废除擅杀奴仆不治罪的陈规；减刑轻税，精减政府机构和膺员；招纳、起用人才……在中国二千多年的封建社会中，刘秀确实是一个开明、仁慈的好皇帝。他在位 30 余年，从不恣意放纵，豪华奢侈。他不喜欢饮酒，不喜欢珍玩。在他临终的遗诏中还说：“我无益百姓。丧葬，一切都要像孝文皇帝那样，务从约省。刺史、俸禄二千石的官吏，都不要离开城郭，也不要派官员来吊唁。”

刘秀常常表现出一种恢宏大度、平易谦和的雅量。刘秀的老同学严子陵自小有高名，刘秀对他很有好感。刘秀当了皇帝后，他隐名埋姓不愿相见。后来好不容易找到了他，刘秀当天就亲自去看他，他躺在床上不起来，也不说话。刘秀就和他躺在一起，摸着他的肚皮说：“哎、哎，子陵，你不能帮帮我的忙？”严还是不答应，过了好久，才睁开眼睛说：“人各有志，何必强求？”刘秀跟他谈了好几天，请他出来做官，他执意不从，后来隐居富春山。毛泽东建立新中国后，请好友柳亚子出山，柳想效法严。毛泽东的“莫道昆明湖水浅，观鱼胜过富春江”就是典出于此。

刘秀对臣僚要求非常严格，对贪赃枉法行为决不宽容。对皇亲国戚一般也能理智对待，严加约束。他的大姐湖阳公主的奴仆有一次大白天行凶杀人后，躲在公主家中，

官吏无法捕捉。洛阳县令董宣听说公主要出门，驾车的正是那个奴仆，就在半道截住了公主的车子，当面将那个奴仆正法。公主立即回宫向刘秀告状，刘秀大怒，把董宣召来，当面就要打死他。董宣说："请让我说一句话再死。"刘秀说："你想说什么？"董宣说："靠着陛下的圣明，汉朝才得到中兴。现在放纵奴仆杀人，将怎么治理天下？你不用打，我自己死吧。"一边说，一边撞在柱子上，血流满面。刘秀赶紧叫小太监抱住他，但要董宣给公主叩个头消消气。董宣坚决不叩，刘秀就叫人按着脖子强叩。董宣两手撑着地，就是不叩。湖阳公主不满地说："文叔（指刘秀）当老百姓的时候，经常藏匿逃犯，官吏都不敢上门追捕。如今当了天子，皆不能在一个县令身上施加一些威严？"刘秀笑着说："这就是天子与平民百姓的不同啊。"刘秀不但没有怪罪董宣，反而褒奖了他，给了他一个"强项令"（意为刚强不肯低头的县令）的美名。事后刘秀一直记着这个七品芝麻官，在董宣死于任上后，刘秀派专人去看望，见他家中一贫如洗，刘秀感慨地说："董宣如此清廉，死了才知道啊！"

问题是像刘秀这样的好皇帝，可遇而不可求。中国几千年的历史，这样的皇帝屈指可数。所以现在政治学提出的要求是：用什么机制才能保证每一个即位的国家最高领导人都能成为老百姓理想的人主？总不能让百姓用生命和血肉为代价，千年万代地去碰运气吧！

从这儿来看，要做掀天揭地的事业，必须考察以下四个品质：

智要精微，谋划预测时料事如神；

德须厚重，能使四方人才归奔；

志须宏大，能高瞻远瞩，归服众人；

谦虚谨慎，可得人尊助，避开小人。

第四节　重早慧轻晚成

有早智而速成者
有晚智而晚成者
有少足智而终无成者
有少寡言而终成器者

【原典】

夫人材不同，成有早晚，有早智而速成者，有晚智而晚成者，有少无智而终无所成者，有少有令材遂为隽器者。四者之理，不可不察。夫幼智之人，材智精达，然其在童髦皆有端绪[①]。故文本

辞繁，辨始给口[2]。仁出慈恤，施发过于。慎生畏惧，廉起不取。早智者浅惠而见速[3]，晚成者奇识而舒迟，终暗者并困于不足，遂务者周达而有余。而众人之察，不虑其变，是疑于早晚者也。

【注释】

①童髦（máo）：指幼儿。髦，古代幼儿下垂至眉的短发。端绪：头绪，苗头。

②给（jǐ）口：言语辨捷。亦写为“口给”。《论语·公冶长》：“子曰：焉用佞！御人以口给，屡憎于人，不知其仁，焉用佞！”

③浅惠：小聪明之意。

【译文】

人的材质各不相同，成才的时间也有早晚之分。有早慧而少年得志的人，有发育迟缓而大器晚成的人，有年少时就缺少智慧，最终也一事无成的人，有年少时就才能出众，最终成功立业的人。这四种不同的人品所蕴含的道理，是不能不加以考察的。少年早慧的人，具有微妙通达的才能，他们在幼儿时期就已崭露头角，所以他们长大后，写文章用辞华丽，是因为小时候作文就运用纷繁的文辞。他们长大后善于辩论，是因为小时候就具有伶俐的口齿。小时候善于体恤长辈，长大后必然具有“仁”的品德。小时候舍得给别人东西，长大后必然乐善好施。小时候胆小怕事，长大后做事就会小心谨慎。小时候不随意向别人索取东西，长大后就会清正廉洁，少年早慧的人反应敏捷，从小聪明多。大器晚成的人有奇特的见识，反应却缓慢一些。终身没有成就的人，他在各方面都表现出才智不足。事业成功的人，在处理事务时就会游刃有余，表现轻松。一般人在考察人才时，不考虑事物会发展变化。因为他们不了解人才有早熟与晚成的不同，因此造成了识别上的困难。

家长们对此很关心，胎儿尚在腹中，就准备着他成长的梦。但一个人成熟的早晚是不依家长的意志为唯一导向的。当心家长的急迫会伤害了一棵嫩芽。“小荷才露尖尖角，早有蜻蜓立上头”，当然美丽，但蜻蜓太多，小荷会不会给压扁呢？

如何鉴别小孩才性并发展他们的特长？

一、词汇丰富、描摹能力强的孩子，他们有艺术天分，宜在文学艺术方面发展。

二、能说会道、反应敏捷的孩子，他们应变能力强，策谋多，有心计，精明干练，办事灵活，是社会政治人才。

三、有慈善同情心的孩子，将来能抚恤众人，且心怀天下，能救济苍生。

四、慷慨大方，能把东西分给其他孩子的是豪杰之士，仗义施财，人际关系好，事业易成功。

五、胆小怕事的孩子，将来是谨小慎微的人，办事叫人放心，能守成，但开创精神不足。

六、不贪小便宜的人，必廉洁公正无私。

考辨人才应注意的是：

早慧之人聪明机灵，反应敏捷。

晚成之人思虑迟缓，但能深思熟虑，有远见卓识，办事稳达。

无成之人处处表现出才智不足。

其中少年有小聪明而长大终无所成，与大器晚成的人最不容易辨别。这首先应从其意志力、坚忍精神来判断。生得聪明，但意志力薄弱，不能吃苦，又不肯磨炼自己，这种孩子如不遭意外之变，或不托祖荫，是很难有大作为的，会随年龄增长而逐渐普通化。少年时似乎反应迟钝，不精明，但不怕吃苦，有锲而不舍、顽强拼搏精神，他们有坚强的意志力。这种小孩如有人开导，踏踏实实学习，会一步一个脚印地踩出一片天空，而且后劲很足，一旦有成，不会立刻风逝。这中间教育会起关键的作用。

第五节　同类的人未必相互称颂

偏才之人
皆亲爱同体而誉之
憎恶对反而毁之
所以证彼非而著己是也

【原典】

夫人情莫不趣名利[1]，避损害。名利之路，在于是得[2]。损害之源，在于非失。故人无贤愚，皆欲使是得在己。能明己是，莫过同体[3]。是以偏材之人，交游进趋之类，皆亲爱同体而誉之，憎恶对反而毁之[4]。序异杂而不尚也[5]。推而论之，无他故焉。夫誉同体，毁对反，所以证彼非而著己是也。至于异杂之人，于彼无益，于己无害，则序而不尚。是故同体之人，常患于过誉，及其名敌[6]，则鲜能相下[7]。是故直者性奋，好人行直于人，而不能受人之讦。尽者情露[8]，好人行尽于人，而不能纳人之径[9]。务名者乐人之进趋过人[10]，而不能出陵己之后[11]。是故性同而材倾，则相援而相赖也。性同而势均，则相竞而相害也。此又同体之变也。

故或助直而毁直。或与明而毁明，而众人之察不辨其律理⑫，是嫌于体同也⑬。

【注释】

①趣：同趋，趋附。

②是得：优点得到正确的评价和肯定。

③同体：同类型的人。

④对反：相反类型的人。

⑤序：排列。异杂：与自己不同类型的人。尚：尊崇。

⑥名敌：名声势均力敌。

⑦鲜（xiǎn）：少。相下：处于对方之下。

⑧尽者：性格外向的人。

张士诚。盐贩出身，元末率盐丁起兵。次年称诚王，国号周，年号天佑。后降元，受封太尉。杀红巾军领袖刘福通，自称吴王。屡被朱元璋击败，后被俘至金陵，自缢死。

⑨纳人之径：采纳别人的直言。

⑩务名者：追求功名的人。

⑪陵：超越，凌犯。

⑫律理：规律，道理。

⑬嫌：疑惑。

【译文】

追逐名利、逃避祸害，这也是人之常情。人们之所以能够成名得利，原因在于自己的优点和长处得到了肯定。人们在成才道路上之所以受到损害是因为自己的不足之处没有得到正确的评价与对待。因此无论是贤明之士还是愚钝的人，都希望自己的长处能够得到正确的评价和肯定。最能了解自己的优点和长处的人，莫过于与自己类型相同的人了。所以偏才的人在交往游历或在仕途上进取的时候，都喜欢亲近与自己类

施耐庵。元末明初小说家。《水浒传》作者。其生平事迹，旧籍记载极少。

型相同的人，并对其大加赞誉。同时，他们又憎恨厌恶与自己类型相反的人，并对其加以诋毁。对于那些既不与自己相同，也不与自己相反的人，他们只将其排列起来，不加以推崇。推而论之，出现以上的种种情况并没有别的原因可言。人们赞许和自己类型相同的人，诋毁与自己类型相反的人，只是为了证明对方是错误的，并表明自己才是正确的。至于那些既不与自己相同，又不与自己相反的人，对他人无益，对自己也无害，于是人们只是把他们按顺序排列起来，并不加以推崇。因此，类型相同的人当中，就常常存在过分赞誉对方的有害现象，等到双方在名声上势均力敌的时候，他们就相持不下，谁也不愿甘居人后。所以性格直率的人性情激昂，喜欢那些以正直待人的人，而不能忍受别人的攻击。性格外向的人情感外露，喜欢那些全心全意对待别人的人却不能接纳别人的直言。追求功名的人喜欢那些热衷于当官的人，却不甘心处在超过自己的人的后面。因此，人们如果本性相同而才能有别，就会互相依赖，互相帮助，如果本性相同而才干能力势均力敌，就会互相竞争，互相陷害，这些现象是类型相同的人当中出现的不同变化。所以人们有时候帮助正直的人，有时候却又陷害他。有时候赞赏明达的人，有时候却又诋毁他。一般人在考察人才的时候不能分辨其中的奥妙，这是由于在品评人物时对相同类型的人不易做到区别对待而产生的疑惑。

一般人才都是趋同排异的。在处理人际关系、推荐人才时，往往称誉同一类型、爱好兴趣才情相似的人，排斥相反的人，既不相近又不相反，间于二者之间的人则关心较少，采取不闻不问的态度。

春秋时期，诸子百家争鸣，极力宣扬自己的学说观点，而著书讲学反对与己相悖的学派。孔子很有学问，列子仍编出两小儿辩日的故事来诋毁他的无知。

列子编的故事很简单，说两个小孩正在争论太阳在早晨离我们人类近，还是中午。恰好孔子撞见了，下车问缘故。两个小孩子听说是学富五车、名扬天下的孔子，立即请孔子来当裁判。

第一个小孩认为太阳早晨离我们人类最近。理由是，用眼睛看，早晨的太阳比中午的太阳大。第二个小孩的理由是太阳中午比早上热，因此中午离人近。

至圣先师孔子一下子被这个问题给难住了。两个小孩就嘲笑孔子："谁说孔子的学问大呢?"

小孩的意见可能也正是列子的意见。但是，那个问题在当时是没有条件解决的，就像今天我们证明不了哥德巴赫猜想一样。

在观念主张爱好兴趣才情相似的人才群中，仍然存在有种种矛盾和冲突。山中有直树，世上无直人，从这里可见一斑。同体之人相互之间也是毁誉相杂。

性同而才倾，则相援而相赖也。

性情相同的人，如果才能有高有低，高者会提携低者，热心帮助后进，低者会衷

心佩服高者，并虚心学习。他们之间结成相互援引、相互依赖的关系。

性同而势均，则相竞而相害也。

才情相同，但彼此旗鼓相当，势均力敌，所谓一山不容二虎，此时他们就难于相容相引，和平共处，反而会彼此妒忌陷害。消灭对方，才能保存自己，保存了自己，才能消灭对手。这种人功名心重，喜欢别人有进取心，又容不得别人超过自己。一旦有人后来居上，超过自己，动摇自己的权威和利益，就会想法设法陷害。

因而，在鉴别人才时，不能因推荐人与被推荐人之间的相生相克的关系，而偏听偏信。

第六节　地位财势对人才的影响

上才之人，能行人所不能行
故达有劳谦之称，穷有著明之节
中才之人，则随世损益

【原典】

夫人所处异势，势有申压。富贵遂达[1]，势之申也。贫贱穷匮[2]，势之压也。上材之人，能行人所不能行。是故富有劳谦之称[3]，穷有著明之节[4]。中材之人，则随世损益。是故籍富贵则货财充于内，施惠周於外。见赡者[5]，求可称而誉之。见援者，阐小美而大之[6]。虽无异材，犹行成而名立。处贫贱，则欲施而无财，欲援而无势。亲戚不能恤，朋友不见济。分义不复立，恩爱浸以离[7]。怨望者并至，归非者日多。虽无罪尤[8]，犹无故而废也。故世有侈俭[9]，名由进退。天下皆富，则清贫者虽苦，必无委顿之忧。且有辞施之高[10]，以获荣名之利。皆贫，则求假无所告[11]，而有贫乏之患，且生鄙吝之讼。是故钧材而进有与之者，则体益而茂遂[12]。私理卑抑有累之者[13]。则微降而稍退。而众人之观，不理其本，各指其所在，是疑于申压者也。

【注释】

①遂达：成遂通达，此是亨通之意。

②穷匮：穷困匮乏。

③劳谦：勤谨谦虚。《周易·谦》卦："劳谦，君子有终，吉。"

④著明：标举光明。

⑤赡（shàn）：赡养，供给生活所需。

⑥小美：小的德行。

⑦浸：渐渐。

⑧罪尤：罪过。尤，过失。

⑨侈俭：奢侈与贫俭。

⑩辞施：拒绝别人的施舍。辞，谦让、不受。

⑪假：通“借”。

⑫体益茂遂：行为有益，美名顺遂。即成功。

⑬私理卑抑：出于私心偏见加以压抑。

朱元璋。明代建立者。少时在皇觉寺为僧，后参加郭子兴红巾军。后击败陈友谅，改称吴王。1368年称帝。国号明，年号洪武。同年攻克大都，推翻元统治，加强了中央集权。

【译文】

人们在生活中所处的情势是不同的。得势可以使人受到提拔，也可以使人受到压制。人们一旦富贵亨通，就是得势。如果贫穷困乏，就是失志。具有上等才能的人，能做到常人做不到的事情。因此，他们在富贵时能够保持谦虚谨慎，在穷困时又能显示出高尚的气节。具有中等才能的人，他们生活的好坏，却会随着情势的变化而变化。所以，如果他们凭借富贵而得了势，就会储存许多珠宝财物，并施予恩惠于别人，凡事做到周全。而受到他救济的人，就会寻找他值得称赞的方面极力赞美他。受到他援助的人，就会将他的小小德行加以发挥夸大。这种人虽然没有杰出的才能，却仍然能够功成名就。而如果是身处贫贱之中的人，想施舍别人却没有资财，想帮助别人却又没有权势，不能体恤亲戚，又不能朋友，没有办法去行道义之举，原先恩爱的人也渐渐离开他，而责备怨恨他的人却一块来到，归咎非难他的人也日渐增多。这种人虽然没有大的过错，却仍然无情的被埋没掉了。因此，世道有奢华与俭约的区别，人的名声也随之或进或退，或隐或显，如果天下的人都富足了，那么清贫的人即使生活再苦，却不会有穷困潦倒的忧虑，而且他还可以通过拒绝别人的馈赠来显示自己的高洁，以此来获得很好的声誉。如果天下的人都穷困，那么清贫的人就算想借贷，也求告无门，

刘基。明初大臣，字伯温。曾任江西高安县丞等职，旋弃官归隐，著《郁离子》，揭露元末暴政。后为朱元璋筹划用兵次第，参与机要。明初任御史中丞兼太史令，封诚意伯。

从而会产生穷困匮乏的忧患，并且会因为过于计较得失而与别人发生争执。所以两个才能相同的人，在仕途中如果一个受到了提拔，他的才能就可以得到充分发挥，最终获得成功。如果另一个被上级的私心偏见所压抑，就会黯然失色，因而事业无成。一般人在考察人才时，不去推究根本的原因，只是注意个人的不同现状。这就是由于情势的升降得失所造成的不同，使人产生的困惑。

陈友谅。元末参加徐寿辉红巾军，渐至元帅。迎寿辉迁都江州，自称汉王，后杀寿辉称帝，国号汉。朱元璋败之，于九江口中箭死，其子陈理继位，投降。

人摆脱不了客观外界的干扰。人穷志短，人微力轻，身份低贱，穷困潦倒往往是压在人才身上的包袱，使之不能发挥聪明才智。

杰出的人才，心理素质良好，也有天赋，能掌握自己的命运，懂得自助与天助的道理，因而雄才大略，不为外界所动，身在贫贱，仍有高志，能意气风发地奋斗，做到一般人做不到的事。在他们身上体现了有志者事竟成的信条。在富贵显达中，也能保持清醒，为人谦虚谨慎，有富贵不能淫、贫贱能移的气节。

汉时的朱买臣，字翁子，吴地人。他家里很穷，靠砍柴卖柴来维持生活。他曾经背着柴读书，一面走一面背书，妻子认为很羞愧，要求离开他，朱买臣更加自若地吟

诵起来。后来严助向皇帝推荐朱买臣。他被召见，谈论《春秋》、《楚辞》，汉武帝十分高兴，提拔他当了中大夫，同严助一起担任侍中。后来又提拔朱买臣为会稽太守。对于丈夫的贫贱地位，朱买臣的妻子，无法忍受，闹着要离婚，对于一个封建时代的男子汉而言，实在是莫大的耻辱。但朱买臣却不以为然，能忍受地位的贫贱，奋发向上。

开平王常遇春

常遇春。明初名将，善射，有勇力。元末参加朱元璋军，为前锋取采石，后任副将军，与徐达共同领兵，累建战功，号常十万。后暴病身死，被追封为开平王。

晋代的王猛，字景略，北海人。年少时家里贫困，以卖畚箕为职业。有一次他在洛阳卖畚箕，有一个人出高价买他的畚，对他讲："我家里离这儿不远，你跟我去取钱吧。"王猛因为他出的价钱很高就跟着他去了，走着也不觉得很远，不知怎么忽然到了深山里，看见一位老者白发白胡须，靠矮凳坐着，并给了他10倍的价钱，然后派人送他走了。他出山后，环顾四周，发现原来是嵩山。王猛相貌堂堂，不屑于理会小事，人们都轻视他，王猛仍悠然自得。王猛隐居华阴，听说桓温进了关，就穿着破衣服去

拜见桓温，一边捉着身上的虱子一边谈当时的大事，好像旁边无人的样子，桓温认为他不同寻常，十分高兴，封他为祭酒，他却推辞不就。升平元年，前秦尚书吕婆楼向秦王苻坚引荐他。苻坚与他一见如故，与他谈论当时大事。苻坚十分高兴，说自己是刘备遇上孔明。于是王猛当了中书侍郎，后来又做了尚书左丞。人不可能总是处于穷困潦倒的地位，尤其是那些真正有才干的人。他们能够忍受一时的地位低下，日后才能获得高位。

徐达。明初名将。元末参加朱元璋军，与常遇春同称才勇。任大将军，攻灭张士诚，并北上灭元。后任右丞相，封魏国公，死后被追封为中山王。

但中等以下的人才却不具备那么良好的心理素质，特别是出身贫贱而又富进取心的人才会因穷而志短，在权贵富有的人面前有压抑感，往往表现得底气不足，因而影响到能力心志的发挥。

失败太多的人，接二连三受到失败的打击，自信心一点一点地被击溃，又长期处于潦倒之中，会慢慢沉沦萧条下去，才能一点一点干枯，终无所成。人的才能和热情就像火，它需要不断地添加干柴，否则会渐渐熄灭。如果得不到人赏识和提拔，则穷困潦倒、怀才不遇以了终生。

历史上诸多怀才不遇的人，大都属于这种情况。

对于用人者而言，就应充分考虑这几种外界因素对人才造成的压力。中等之才，得到赏识和提拔，也许会知恩图报，超常工作，成为难得的上等之才。下等之才，可成长为中等之才。因为人的才能一方面有天资，另一方面又是不断磨炼的结果。

对于一般人才而言，也应明白受目前劣势压抑的道理，等待又追求。尽人事，方

能成天意，人事不尽，何以成天意？

有志者事竟成只是一种理想状态，人要做的是努力排除外来困难而实现愿望，而有的困难在现时条件下注定是攻克不了的，就应随机而变，寻找新的突破口，不能在无法达成的愿望上消磨生命。

沐英。明初将领，字文英。朱元璋收为义子，从邓愈西略川、藏，后从傅友德取云南。沐氏从此世守云南。死后被追封为黔宁王。

第七节　奇人异士的真伪

尤妙之人，含精于内，外无饰姿
尤虚之人，颀言瑰姿，内实乖反
人之求奇，或以貌少为不足，
或以瑰姿为巨伟

【原典】

夫清雅之美，著乎形质，察之寡失。失缪之由，恒在二尤[①]。二尤之生，与物异列。故尤妙之人，含精于内，外无饰姿。尤虚之人，硕言瑰姿[②]，内实乖反。而人之求奇，不可以精微测其玄机[③]，明异希[④]。或以貌少为不足[⑤]，或以瑰姿为巨伟。或以直露为虚华，或以巧饬为真实[⑥]。是以早拔多误，不如顺次。夫顺次，常度也。苟不察其实，亦焉往而不失。故遗贤而贤有济，则恨在不早拔。拔奇而奇有败，则患在不素别[⑦]。任意而独缪，则悔在不广问。广问而误己，则怨己不自信。是以骥子发足[⑧]，众士乃误。韩信立功，淮阴乃震。[⑨]夫岂恶奇而好疑哉。乃尤物不世见[⑩]，而奇逸美异也。是以张良体弱，而精疆为众智之隽也。荆叔色平[⑪]，而神勇为众勇之杰也。然则隽杰者，众人之尤也。圣人者，众尤之尤也。其尤弥出者，其道弥远。故一国之隽，于州为辈[⑫]，未得为第也[⑬]。一州之第，于天下为椑[⑭]。天下之椑，世有优劣。是故众人之所贵，各贵其出己之尤，而不贵尤之所尤。是故众人之明，能知辈士之数，而不能知第目之度[⑮]。辈士之明，能知第目之度，不能识出尤之良也。出尤之人，能知圣人之教，不能究之入室之奥也[⑯]。由是论之，人物之理，妙不可得而穷已。

【注释】

①二尤：尤妙、尤虚两种人。
②硕言瑰姿：浮夸之言辞，美丽之容貌。
③玄机：深奥神妙的义理。
④明异希：明确其奇妙特异之处。
⑤少：不足，欠缺。

明成祖朱棣。朱元璋第四子，初封燕王，守北平。后以“清君侧”为名起兵，夺取帝位，迁都北京。解除藩王兵权，设置东厂，重用宦官。派郑和下西洋。命解缙编纂《永乐大典》。

⑥巧饬（chì）：虚伪，巧伪。

⑦素别：预先鉴别。素，平素、往常、预先。

⑧骥子：良马。比喻有才能的人。

⑨淮阴：韩信的故乡，在今江苏清江市淮阴等地。韩信立功受封，家乡人才感到吃惊。

⑩尤物：特出的人物。

⑪荆叔：即荆轲（？～前227），战国卫人，又称荆卿，名庆卿，为燕太子丹子客。受命至秦刺秦皇，未果被杀。

⑫辈：等第，类比。

⑬第：次序。此指品第，即评论并分列人材等次。又叫第目。

⑭楩（wēi）：门臼，即枢。

⑮第目之度：排列名次的标准。第目，品第、品目。

⑯入室之奥：指学问技艺的成就达到精深的程度。又指能得到学问或技艺的精奥。

《论语·先进》："子曰：'由也升堂矣，未入于室也'。"

于谦。明大臣。土木之变后，从兵部侍郎升任尚书，拥立景帝，反对南迁，击退瓦剌军。后英宗放回，发动夺门之变，夺回帝位，诬以"谋逆罪"杀之。

【译文】

清高雅洁的美，显露于形貌气质，观察时少有失误。失误的来由，常常在于观察尤妙和尤虚两种人。二尤的出现，与众人表现不同。尤妙的人，含蓄精蕴于内，外表却无装饰的姿式。尤虚的人，言语浮夸，搔首弄姿，内在却与实际相反。人们寻求奇才，不能不以精深入微的眼光，探测其中深奥玄妙的道理，明识其奇特独到之处。但是有的人以外貌欠缺为不足，有的以姿容美丽为大伟，有的以直率坦露为虚华，有的以巧伪虚假为真实。所以过早地提拔，大多失误，不如顺其正常秩序。顺从次序是正常的情况。如果不考察其实质，怎么可能保证所推荐的人才没有缺失？所以选举中被遗漏的贤才最终得到任用时，就会悔恨何不早点提拔；选拔奇才而奇才终遭败迹，就会遗憾，何不预先有所识别；任意而行，咎出自取，就会后悔何不广征博问；广征博问却耽误时机，就会怨叹自己何不多点自信。所以才能出众的人奋力而起，普通人就会产生误解，韩信立功受封，淮阴的乡亲为此大为震惊。这岂是人们厌恶奇才而喜欢怀疑呢，而是特出的人物世间罕见，而奇才逸行的人毕竟与众不同。所以张良体质文弱，但他精明强智却是众多智者中的模范；荆轲面色平静，但他精神勇气却是众多勇士中的表率。因而才能杰出的人，是一般人中特立不凡的人，圣人又是不凡人物中的

不凡人物。其才能越突出，他所达到的境界就越深远。因此一个郡国中的才智出众者，只是州里的同辈之士，未能够上人才档次。州中的人才，只是国家级人才的下等。天下的众多人才，不同世道有优劣不同的际遇。因此一般人所能做到的，是各自看重胜过自己的人才，而不重视特出人物自身之所以特出的原因。因此一般人的聪明，只能知道同辈中的突出者，而不知道郡国品第人物的标准。同辈中聪明的优秀者，只能知道郡国排列人物名次的法则，却不能认识特殊人才之优异。特别杰出的人才，能知道圣人的教化主张，却不能究竟学问或思想境境界的精奥。由此论之，关于人物品第的道理，微妙不可得，更不可穷尽。

李东阳。明诗人。官至吏部尚书、华盖殿大学士。宦官刘瑾专权时，依附周旋，其诗多应酬题赠之作，形成以他为首的茶陵诗派。

清俊雅士、特征突出的人才很容易识别。发生错误的往往是那些貌不其扬的奇才异士，如五短身材的晏子。

朴实无华的人，精华深蕴在内而不外现，看似平平常常之人，实际上胸中满韬谋略壮于山川沟壑，但不随便炫耀自己的才华，为人处处居于中庸地位。不是精晖之人，就发现不了这样的优秀人才。

还有一种人，外面仪表堂堂风度翩翩，很有英姿，实际上却空无一物，外强中干。因其相貌端正，往往为人们喜爱，却忽略了他真实的才能，待使用时，造成损失后才知他的底细。

那种其貌不扬而内有奇谋的人因不喜欢表现自己，往往不为天下人所识，甚至招来白眼，像俗语说的满罐水无声响，半罐水响叮当。这种奇才往往只为少数圣雄帝王能鉴别，而徒有虚名的假人才，也往往只有贤明之士才能鉴别其真伪。

唐寅。明画家，字伯虎。号六如居士等。中乡试第一，会试时涉舞弊案被革黜。后游名山大川，卖画为生。刻有“江南第一风流才子”印。与沈周、仇英、文徵明合称“明四家”。

“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还。”这句话所讲的荆轲刺秦王的故事大家都知道。其时，与荆轲同时的还有一个少年英雄，叫秦舞阳，也是燕国出名的勇士。他们肩负的使命不能说不重大，燕太子丹集全国之力聘请二人，按理说都该是名副其实的冷血杀手，天下一等一的刺客。在荆轲奋力刺杀秦王之时，秦舞阳却因为年轻，没见过大场面，首先被秦宫的森严、庄穆气氛给吓住了，脸色发白，双手发抖，全身颤栗，竟不能帮荆轲一点忙！秦国有规定，臣子不能带刀剑上殿，因此本是一个刺杀秦始皇的大好机会，却因秦舞阳之误，而功溃一篑。秦舞阳也不算大勇士了。

第十七章　主要错误——以己观人

第一节　以己观人

夫人初甚难知，而士无众寡皆自以为知人
盖以己观人，故以为可知也
观人之察人，则以为不识也

【原典】

夫人初[①]甚难知，而士无众寡皆自以为知人。故以己观人，则以为可知也。观人之察人[②]，则以为不识也。夫何哉？是故能识同体[③]之善，而或夫异量[④]之美。

【注释】

①初：交往之初。

②观人之察人：观看他人考察人的情况。

③同体：同一类型。

④异量：不同类型。

【译文】

人在刚开始接触时是最难识别的，但人们不论才大才小，都以为自己会识人。原因是以自己的情况为标准来观察他人，就以为能够识人。考察他人观人的情况，就以为他人不会识人。为什么会这样呢？因为人能识别与自己同类型人的优点，而看不到与自己不同类型人的长处。

先读一段庄子的散文。

庄子与惠子游于濠梁之上。庄子曰："白鱼出游从容，是鱼之乐也。"惠子曰："子非鱼，安知鱼之乐？"庄子曰："子非我，安知我不知鱼之乐？"惠子曰："我非子，固不知子矣；子固非鱼，子之不知鱼之乐，全矣。"庄子曰："请循其本。子曰'汝安知鱼乐'云者，既已知吾知之而问我，我知之濠上也。"

——《庄子·秋水》

王文成公至赣日開書院與海內名士大夫講學設社教鄙邑子弟歌詩習禮嶺北風俗為之一變

王守仁。明哲学家、教育家。字伯安。官至南京兵部尚书。卒谥文成。发展了陆九渊的"心学"，用以对抗程朱学派。

对话的大意是说，庄子和好朋友惠子在濠水的桥上欣赏江水风光，看到河中鱼儿的自由游戏，庄子感叹起来："白鱼们游得多么自由舒服，这就是鱼儿的快乐呀。"惠

子要故意与庄子斗嘴，反驳道："你又不是鱼，怎么知道它们快乐呢?"庄子反问："你不是我，又凭什么知道我不知道鱼儿的快乐呢?"惠子说："我不是你，所以不知道你；你不是鱼，所以你也就不知道鱼，这还用说吗?"庄子很聪明，不上惠子的当，说："还是顺着开头的问题来讨论吧。你问我'怎么知道鱼的快乐'，就表明你已知道我知道了鱼的快乐，因此才问我"怎么知道的'。而我就是在桥上知道的。"

严嵩。明嘉靖七年任南京礼部尚书、吏部尚书，后官至礼部尚书，善迎合帝意。任首辅，专国政二十余年。以子世蕃和赵文华为爪牙。晚年渐为世宗疏远。

观看鱼儿的快乐自由是这样，鉴察人物时也是这样。这样的错误就叫"以己观人"。这个错误是最为普遍的识人错误，可惜并不为许多人所察觉。

以己观人，就是以己心度他心，以个人的经历、学识、观点、内心思想为标准、为参照来判断他人的思想活动。

北魏节闵帝时期（公元 351 年），尔朱荣把持朝政，另一个大臣贺欢带兵攻打尔朱氏，以清君侧为名，因此能得人心，聚集了正面力量，最后功成，杀了尔朱荣一家。

尔朱荣的弟弟尔朱世隆在外省为将，招兵买马准备报仇血恨。他的一个部将叫房虬，当时任青州刺史，是一员著名的猛将，对尔朱氏一家向来忠心耿耿。他招集部下，欲割手臂上的血为盟，以齐心协力、尽心尽力去帮助尔朱世隆。

杨慎。明文学家。字用修，号升庵。正德间试进士第一，授翰林修撰。世宗时谪戍云南永昌。其诗富于才情，有拟古倾向。

都督冯绍基是房弼的助手，深得房弼的信任，对房弼献计说："现在天下大乱，人心不，要表现真诚之心，如果冒着严寒，割心前之血为盟，岂不是更能得天下人之心？"房弼是个血性之人，直肠子，将心比心，认为这个主意很好，就招集所有部下和当地老百姓，当着众人的面，在冰天雪地里，赤裸着上身，气壮声雄地叫冯绍基动手。

看着冯绍基微微发抖的手，房弼禁不住笑了，骂道："他奶奶个雄，抖个啥子！快动手，老子冷着呢？"冯绍基一鼓劲，举刀割房弼胸前时，出乎意料地轻轻一推，就把房弼杀死了，带着人马投奔节闵帝。

对手下的人判断不准，把奸贼当着忠臣看，吃的亏可大了。这对主管者来讲，不能不慎之又慎。

但在许多情况下，需要人，一时间又找不到合适的人，怎么办呢？总不能叫事业停下来等待人才吧？因此，主管者要学会去发现人才。往往正在身边工作的人员中有可成大气的人，只由于主管者对他们的熟悉，就以为完全知道他们的全部能力，完全了解他们的思想而不敢放到重要岗位上去，也因此不能培养出人才来。这种恶性循环会造成人才的青黄不接。如果在一开始，就注意人员结构的阶梯化，在人才结构还不完善的时候，就考虑到人才的流动，积极留心潜在的替补人选，有意无意地培养他们（这类人才往往就在单位中）；一旦人才流动，就可以让早已有准备的半成品接手该工

作，这样他不仅有知遇之恩，会努力地干，而且会迅速上手。至于说那种并不存知遇之恩的人，在“观神识人”一节中已谈到如何鉴别他们。

俞大猷。明抗倭名将。起自百户，历参将、总兵，进右都督。倭寇侵扰东南时，转战江浙闽粤，与戚继光齐名。

现在的社会变化为人才流动提供了广阔的空间，已不可能指望许多人在某个岗位或某个单位工作一辈子，因此主管者必须面对现实，充分考虑这个因素，并为之做好准备，以免到时手忙脚乱，造成损失。

以己心度他心的优点也有，但世人心思变化无常，忠厚之人以为他人也忠厚，往往落个农夫和蛇、东郭先生和狼的结局。奸邪之人以为他人也奸邪，因此处处防犯着他人，虽然也会失去一些东西，但至少可以保证自己不上当受骗。因此，无论是主管者，还是被聘用者，害人之心不可有，但防人之心多少还是有一点的好。

以己观人的直接结果是能识同体之善，而难识别与自己不同类型的人。以小人之心度君子之腹就是一个脚注。许多人都以为自己会识别人才，原因就在于自觉地不自觉中了“以己观人”的圈套。

海瑞。明广东琼山人，字汝贤，自号刚峰。回族。任户部主事时，上疏批评世宗迷信道教，入狱。后任应天巡抚，推行一条鞭法，被张居正排挤，革职闲居16年。再起，任南京吏部右侍郎和右佥都御史。谥忠介。

以己观人用在考察同类型的人才尚可，考察不同类型的人就显得智慧苦短、功力不够了。重视制度的人可能不相信道德教化的作用，智谋之人喜欢聪明权变的人，而可能轻视坚持原则、不善灵活的人。

兴趣爱好、经历学识相仿的人往往比较容易谈得来（也有例外），也容易看到对方的优点，甚至可能拔高他的优点。不同类型的人亲近程度有限，还可能产生排斥心理，贬低他的优点，垮大他的缺点。

从前有一个人遗失了一把斧头，怀疑被隔壁的小孩偷走了。于是，就暗中观察小孩的行动，不论是言语与动作，或是神态与举止，怎么看都觉得像是偷斧头的人。因为没有证据，所以也就没有办法揭发。隔了几天，他在后山找到遗失的斧头，原来是自己弄丢的。从此之后，他再去观察隔壁的小孩，再怎么看也不像是会偷斧头的人。

这个人就是以自己来度量别人，主观意识太强，把老实的小孩看成是贼。认定小孩是贼，因此越看越像贼。他心中认为小孩不是贼以后，再怎么看都不是贼。其实小孩本就不像贼，完全受主观心理所左右，这就是由于以己心度人而造成的识人错误。

诸葛亮则因为与马谡情性相投、兴味相当而夸大了马谡的优点、忽略了他的缺点而痛失街亭，北伐无功。

李时珍。明医药学家。字东璧，号濒湖。世业医，继承家学，着重研究药物，常上山采药，参考有关书籍，对药物鉴别考证，著《本草纲目》，对药物学作出重要贡献。

以个人好恶为判断标准

以己观人的另一个缺点是以个人好恶为判断标准。这样的后果往往造成巨大的损失，危害出现后才不得不壮士断腕。以个人好恶为标准，往往会拔高所喜欢人的优点，夸大所厌恶人的缺点，或是在喜欢时把他的缺点也当优点，一旦讨厌就贬得一无是处。这样识人自然会亲小人，远贤臣，搞得家不家，国不国，大好形势就一念之间断送了。

汉武帝到郎署（汉朝官署名）巡视，遇见一个衣裳不整的白发老翁，问他："你叫什么名字呢？什么时候在此为郎（宿卫之官名）的呢？"

老翁答道："臣叫颜驷，在文帝时就在此为郎了。"

武帝又问："为何这么老了，仍在此当差呢？"

颜驷答道："文帝好文而臣好武，景帝喜好年老的而臣尚年少，陛下喜好年少的而臣已年老，因此历经三世都没有晋升的机会，只好一直在此当差了。"

假如文帝好武，景帝喜好年少，武帝喜好年老的话，颜驷一生的机遇必定大不相同。针对颜驷生不逢时，我们一方面感叹造化弄人，一方面深刻体会到个人好恶影响识人之深。

徐谓。明文学家、书画家。字文长，号青藤道士。屡应乡试不中，作过胡宗宪幕僚，胡入狱，怕受牵连，一度发狂。编写《会稽县志》。善诗文，工书法。

北宋的著名文人刘几凡次殿试都可以取为第一，但由于喜欢出一些奇言怪语，令主考官欧阳修非常讨厌，因而几次都落选了。欧阳修在阅一份考卷时，读到一句话："天地轧，万物茁，圣人发。"说："此必是刘几的试文。"批道："秀才辣，试官刷。"朱笔一挥，刘几又一次名落孙山。数年后，又是殿试，题目为"尧舜性仁"。有一篇应试文写道："静以延年，独高五帝之寿；动而有勇，形为四凶之诛。"欧阳修大加赞赏，取为第一。列名单时，才发现是刘几的文章。大文豪欧阳修愕然良久，哑口无言。

同类型人结成领导班子的局限

以己观人造成的"识同体之善而失异量之美"的缺点，可能会形成这样一种结果：同类型的人集在一起组成一个公司，一个团体。这种团体无疑充满许多优点，特别是在事业发展之初，由于条件艰苦，待遇不丰厚，前途也不十分明朗，大家能够齐心协力，不计得失，相互激励着前进。一旦事业发展起来，这种团体的局限就暴露出来了，特别是领导班子，其局限性可能会加剧，排斥异己力量，造成耳目闭塞，甚至会影响到事业的生存。耳目一闭塞，只能听到同气的声音，而失去了许多新的信息，或者失

去许多与己不同的优秀人才，因此而丢掉的机会则不可计算。

决策者有必要考虑一下同类型人组成的团体在发展事业上的优缺点。由于是做事业，关系到众多人的命运和幸福，而不是搞活动，因此这一点不能被长期忽略。在王安石的变法过程中，乃至几十年后的章惇、蔡京一辈人身上，都是以重视法制的同类型人组成的领导集团，像苏东坡这样的保守派则被贬谪到偏远山区作诗去。对苏东坡个人和中国的文化历史而言，多出了一个文学大家；但对当时的改革来讲，则是喜忧参半。同类型的人才被提拔到各个岗位，异量之美被打击，结果不仅与王安石不同类的优秀人才部分地失去了，而同类中的邪恶小人因此得势而坏了改革大事，同时这种打击又四面树敌，给改革增加了许多阻力。

张居正。明政治家。嘉靖时由编修官至侍讲学士领翰林院事。后与冯保逐高拱，代首辅。神宗时，前后当国十年，推行改革，在全国推行一条鞭法。

如果他们能以改革为龙头，重视法制的同时，又宽容为怀，大量吸取其他类型人才的优点，严厉与宽容并举，改革与循序渐进齐飞，不树敌太多，不急功近利，给人们以接受新事物的时间和心理准备，也许他们的改革会是另一个结果。这是从人才学角度看历史，对今天的社会不无借鉴意义。邓小平的改革能卓有成效，“循序渐进”四字是应该记一功的。

李贽。明思想家、文学家。原姓林，名载贽。曾任国子监博士等职。认定《六经》、《论语》等儒家经典只是当时弟子随笔记录，并非“万世之至论”，被捕，后自杀。

桓玄夫人识刘裕

千古江山，英雄无觅，孙仲谋处。舞榭歌台，风流总被雨打风吹去。斜阳草树，寻常巷陌，人道寄奴曾住。想当年，金戈铁马，气吞万里如虎。

辛弃疾的这篇洋溢着爱国激情的华章，歌颂了几位历史人物的英雄业绩，其中浓墨重彩刻写的就是这位“寄奴”——刘裕。

刘裕早年丧父，家境贫寒。青年时代曾挥汗躬耕于田野，上山砍柴，下泽捕鱼，备尝生活之艰辛，因此养成终生简朴的习惯。晚年当了皇帝，还在后宫独辟一室，珍藏着他曾用过的农具。

刘裕在东晋末年南北朝混战之际，崛起于行伍之间，终其一生，戎马倥偬。这位靠战争登上皇位的农家子弟，胸有韬略，勇武善战，确实充满了“金戈铁马，气吞万里如虎”的英雄气慨。在刘裕还是桓玄手下的一个小头目的时候，当时桓玄已经篡位，他的夫人私下对桓玄说：“我看刘裕龙行虎步，风度不凡，恐终不能为人下，不如早点除掉他。”桓玄说：“我刚刚平荡中原，眼下正是用人之际，非刘裕无可用者。等关、河平定后，再作打算吧。”可是等到他“再作打算”时，一切都已经晚了。

当初与他起义的诸葛长民，刘裕邀他畅谈。当诸葛正为刘裕能如此推心置腹而感激涕零之时，伏在帐后的武士却将他刺杀于座中。

第二节　各类人才易犯的识人错误

取同体也
则接论而相得
取异体也
虽历久而不知

【原典】

是以互相非驳[①]，莫肯相是[②]。取同体也，则接论而相得。取异体也，虽历久而不知。凡此之类，皆谓一流之材也。若二至已上，亦随其所兼，以及异数[③]。故一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众材。故兼材之人与国体同。

【注释】

①驳：同驳。

②是：对，正确，指对方的优点。

③异数：不同的高度。

【译文】

所以相互否定驳斥，不肯承认对方的优点。遇到同类型的人，就言谈融洽并相互称赞。遇到不同类型的人，即便相处很久也彼此不了解。诸如此类的人，也都属有一种才质的人才。如果具备两种以上的才质，也就根据所兼有的多少而达到不同的高度。因此一才之人，能识一种才质人的优点。二才之人，能识两种才质的优点。诸多才质都具备，就能兼有众才。因此兼有众才的人与国体之才相同。

对一般人而言，对人才的识别，大体有这样一个关系，一流人才能识别同样优秀或比自己低的人才；二流人才能识二流之才，但不能识别一流之才；三流之才同理。这就像在楼顶上能察看对方楼上楼下各层情况，在三楼则看不到四楼、五楼……的情况，但可以看到一楼、二楼、三楼的情况。站在楼顶上的人，什么都能看见，如同能识别各级人才一样，是国体栋梁之才。各种类型的偏才，由于性格、目光、学识的限

制，大都只能看到同级同类人的优点，却忽略其他类型的优点。这也形成偏才的一个局限。

戚继光。明抗倭名将、军事家。出身将家。招募义乌农民、矿工，编练新军，人称戚家军，为抗倭主力。解除东南倭患后进左都督。

1. 清节之流难识权变之美

清节之人，以正直为度，而疑法术之诡

清节一类人才，标崇正直、高尚的道德，因此把道德高尚、品行端正作为考察人物的首要原则。由于先入为主，对机谋多变、缺少恒操的诡谲之人就敬而远之，不能充分、全面地接受他们的优点。

这对包容含蕴、广揽贤才自然是一种阻力。

2. 法制之人难识情理之美

法制之人，以分数为度，而不贵变化之术。

倡导法制为天下守的人才，赏识那些制度观念强、执法刚正、不畏权势，敢于维护法制尊严的人，不喜欢不守制度，不讲情理、不讲制度和原则的人。

戚继光

法制之人心肠刚硬、可以做到大义灭亲，六亲不认，对讲情论理的人不大感冒，认为那是心慈手软，不利于整个大局，缺乏柔情的一面。他们过重地看到了人的惰性的一面，因此主张要用制度来约束人，而忽略了动之以情，晓之以理的感情力量。

3. 术家之人难识耿直之美

术谋之人，能成策略之奇，而不识遵法之良

机智聪明、深思远虑、能出奇策的人才、术谋之人都很喜欢，而且也能识别出其长处，相应的，对照章办事、循规蹈矩、不大善变的人，可能把他们看作死板，一段呆木头，

顾宪成。字叔时，世称东林先生。官至吏部文选司郎中。后革职还乡，在东林书院讲学。和赵南星、邹元标号“三君”。他们议论朝政人物，得到部分士大夫的支持，被魏忠贤指为东林党。

4. 器能之才不识制度之美

器能之人，能识方略之规，而不知制度之原

器能在才识方面仅次于国体之才，对德、法、术三类人才都有一定了解。他们看重有思想、办事能力强的人，但对喜欢从理论高度来研究、干预政事的人不感兴趣。

5. 智意难识骨气之美

智意之人，能识韬略之权，而不贵法教之常

这种人才是术家的支流，能识别权术之变，但立场不坚定，随风倒，以明哲保身的态度处世。权智有余，公正不足。不欣赏清节之人的贞操，认为是食古不化，不善变通。实际上他们认为坚持骨气在许多情况下不值得。

6. 伎俩不识隐忍之美

伎俩之人，以邀功为度，而不通道德之化

伎俩，法家的支流，追求短期功利，好大喜功。手段施用不当就会扰民，不欣赏道德高尚、克己奉功勤政的人才。

汤显祖。明戏曲作家、文学家。早年即有文名，曾拒绝张居正招揽。后任南京太常寺博士、礼部主事，因弹劾大学士申时行被降职。晚年有佛教、道教的出世思想。

7. 臧否难识同己之美

臧否之人，能识河砥之明，不畅同体之异。

这类人善于考察人物，却不善于识别与自己同类型的人。对于潇洒风流的人才则不喜欢，因此也不够宽容。

8. 口辩难识含蓄之美

口辩之人，能识迅捷之惠，而不知含章之美。

这类人才能识才思敏捷、锋芒外显的雄豪俊杰，难以发现深沉含蓄的美妙。中国古人的处世智慧，以沉默是金为良方，也不排除该出手时就出手的策略。口辩之人太

急进，因此反而欲速不达。

前面分述的各类人才，除国体外，都属偏才。由于自身局限，他们能充分了解同类型人才的心理和特长，以己观人，识别得非常准确。但又由于从自身出发，以己观人，主观臆断，就看不准其他类型人才的优点和长处了。

这个道理是非常有见地的。从心理过程来看，人是以心为主的主体意识物，认识外界事物都须经由主体意识的过滤。比如一朵花，经由人的认识之后，花才是美的，花才能被感觉到是美的。鉴别人才时，他是否有能力，有多大的能力，要经由鉴别者的主体认识之后，才能确定。一经由主体意识，无外乎三种可能：与实际完全吻合，部分地吻合，不吻合。如此而来，就有三种结果：鉴别准确，部分准确，不准确。

徐士宫，明科学家，任本部司书兼东图大学士，与[illegible]大学士。所[illegible]广泛，以农学、天文学、数学最为突出。是一绍欧洲科学技术的推动者

各类人才从自身出发，以己观人，考察同类人时，基本上属于全部准确，考察其他类型人才时，则主体意识过滤得就有偏差了，因而难识别其他类型人才。这种现象非常普遍　他认为是人才，我则认为不是，这就形成偏才识别人才的差异。文人难识武将的长处，办公室人员不知业务员的长处，都是这个缘故。

诸葛亮受命之初，关羽、张飞都不认可他的才能。陆逊以一介书生，拜东吴大将，程普、黄盖等也不认可他的才干。这都是识同体之善，难识异量之类的缘故。一个团体或领导集团，如果被这一点所主导，短期内虽无大弊，时日一长，毛病就会积累显现，不可不察。

曹操、孙权、刘备三足鼎立之后，曹操时时有踏平南方、统一中国的愿望。汉献帝十八年，他亲率40万大军，攻破孙权江西大营，孙权率兵7万，与曹操相抗。曹操见孙权兵虽7万，但军伍整肃，士气逼人，叹道："生子当如孙仲谋，像刘表的儿子刘综，只是豚犬耳！"孙权写信给曹操，说："春天到了，江水陡涨，北方人不习水战，您还是先退回吧！"又附一页纸说："足下不死，我不得安。"曹操哂然一笑，对部将说："孙权不欺孤！"于是撤兵。

二人同为天下雄主，虽相互为敌，但仍是惺惺相惜，相互赏识。

第三节　如何排解"以己观人"的错误

多陈处直，则以为见美
静言不听，则以为空虚
抗为高谈，则以为不逊
逊让不尽，则以为浅陋
历发众奇，则以为多端

【原典】

然则何以知其兼偏，而与之言乎？其为人也，务以流数[①]杼[②]人之所长，而为之名目[③]，如是昔兼也。如陈以美[④]欲人称之，不欲知人之所有，如是者偏也。不欲知人，则言无不疑。是故以深说浅，益深益异[⑤]。异则相返，反则相非。

是故多陈处直，则以为见美。静听不言，则以为虚空。抗为高谈，则以为不逊。逊让不尽，则以为浅陋。言称一善，则以为不博。历发众奇，则以为多端。先意而言，则以为分美。因失难之[⑥]，则以为不喻。说以对反，则以为较己。博以异杂，则以为无要[⑦]。论以同体，然后乃悦。于是乎有亲爱之情，称举之誉，此偏

材之常失。

【注释】

①流数：各家各派。

②抒：同抒，表达，引申为赞美。

③名目：给以品评。

④陈以美：陈述优点。

⑤益深益异：越深越有差异。

⑥因失难之：因不明白而提出疑问。

⑦不要：不得要领。

熊廷弼。明兵部右侍郎，任辽东经略。后金军不敢进攻。魏忠贤专权，被排挤去职。后再任经略，兵败退关，被魏忠贤冤杀。

【译文】

然而如何识别他是兼才或偏才而与他交谈呢？他为人才能以各种人才的性情来谈论他们的长处，并加以评品举荐，如果是这样就是兼才。如果陈述自己的长处而想要别人称赞，又不想了解别人的长处，像这样的就是偏才。不想了解别人，就对别人的话无不表示怀疑。因此和见识不深的人交谈，谈得越深差异就会越大。有差异就会对立，以至于相互非难。

因此，经常表现出正直之态，就以为发现了他的优点。静听人语不发话，就以为他空洞无实。激亢的高谈阔论，就以为是不谦虚。谦让太多，就以为是浅薄无能。言谈只显示了一种长处，就以为知识不广博。旁征博引就以为是学问深厚多端。自己的想法被别人道出，就以为是分享了自己的成果。因不明白而提出疑问，就以为是不可理喻。说出不同意见就以为是与自己较劲。广博而又杂异，就以为是不得要领，谈到共同的话题才能够欢悦起来，因此而有亲近爱护之情，称赞举荐之名，这就是偏才常有的偏失。

袁崇焕。明军事家。广东人。筑宁远等城，屡次击退后金军进攻。获宁远大捷后升辽东巡抚。曾大败皇太极。授兵书尚书衔，督师蓟辽。后被冤杀。

以己观人的表现多种多样，错误也各自不同。从表现状态来描述以己观人的心理特征，有助于提醒沉迷其中的人。

1.“多陈处直，则以为见美。”

如果谈话内容较多，或者语言直率，就认为这是在显示炫耀。

2. “静听不言，则以为虚空。”
如果静听他人讲话，不轻易表态，就认为这是思想空虚，没有真本领。
3. “抗为高谈，则以为不逊。”
如果理直气壮地高声谈话，就认为这是傲慢无礼。
4. “逊让不尽，则以为浅陋。”
如果谦逊礼让，讲话留有余地，就认为这是见解浅薄。

徐霞客。明地理学家。名弘祖，号霞客。不愿入仕，专心从事旅行，观察所得，按日记载。死后由季梦良整理成《徐霞客游记》。

5. “言称一善，则以为不博。”
谈话中如果肯定一方面的可取之处，就认为这是狭隘不博。
6. “历发众奇，则以为多端。”
如果对方摆出各方面的见解，就认为这是善变多端。
7. “先意而言，则以为分美。”
自己的想法或观点，别人曾先谈及，就以为是别人抢了自己的成果。
8. “因失难之，则以为不喻。”
对方发现他的讲话有错误面提出疑问时，就认为对方糊涂，听不懂。
9. “说以对反，则以为较己。”
如果有人提出相反的意见，就认为这是找茬子，有意和他辩论。
10. “博以异杂，则以为无要。”

谈话中如果征引了广博的知识，他就会认为杂乱无章。

总的说来，这种人只有和自己同一类型的人才能谈得来，并且互相吹捧、宣扬，这是偏才之人在待人接物上的基本缺点。

洪承畴。明兵部尚书，后调任蓟辽总督，松山大败后降清，隶汉军镶黄旗。从清军入关，至南京总督军务，镇压抗清起义军。

要克服以己观人的缺点，应不断加强与多种类型人的接触，广交朋友，多观人之长，而不妄下断语。

第十八章　知人的两种困难

第一节　知人之难

人物精微，能神而明，其道甚难
是以众人之察不能尽备
故其得者少，所失者多

【原典】

盖知人之效[①]有二难。有难知之难，有知之而无由得效之难。何谓难知之难？人物精微，能神而明，其道甚难，固难知之难也。是以众人之察不能尽备[②]。故各自立度，以相观采[③]。或相其形容，或候其动作，或揆其终始，或揆[④]其儗象，或推其细微，或恐其过误，或循其所言，或稽[⑤]其行事。八者游杂[⑥]，故其得者少，所失者多。

【注释】

①知人之效：了解人才不失误。
②尽备：完全详备。
③以相观采：各自观察取舍。
④揆：测度。
⑤稽：考核。
⑥游杂：混杂而无统一标准。

【译文】

鉴别人才而不出差错有两方面的困难。一是人才难以鉴别的困难，二是发现人才却又无法举荐的困难。什么叫难知之难？人物精深微妙，能神幽而通明其中的规律很难把握，因此出现人才难于鉴别的困难。因此一般人的考察不能全面把握而各自制定标准来进行观察取舍。有的观察形相外貌，有的留意行为动作，有的测度他开头结尾

的表现，有的衡量他的模仿能力，有的推敲他的细枝末节，有的估计他的过失错误，有的考察他的言语，有的考核他的办事能力。以上八方面相互混杂而无统一标准，使得鉴别人才时正确的少，错误的多。

史可法。明南京兵部尚书，李自成灭明后，在南京拥立福王，入阁参政。清诱降，却之，坚守孤城。后被清军俘，不屈被杀。

遇到危险，本能地退缩，或者掩藏起来，这是生物的自然反应。人是有思想的，因此他们把内心的许多东西掩藏起来。这就给识别人心带来障碍。

人们又多凭经验办事。个人的经历不同，识别人才时，对人才的能力、学识的演绎就会出现偏差，构成片面的错误。以己观人，凭个人好恶、个人经验识人，片面的错误是必然的。西方的技术科学特征可以把人才用各种指标衡量，并打出一个准确面"科学"的分数来，但其错误率仍然很高。这可以作为人才不易知的一个佐证。

这对主管者提出了一个严肃的问题：有没有识人的眼光？有没有用人的胆魄？有没有容人的肚量？没有眼光，就错过了内秀的人才；没有胆魄，就不敢大胆启用没有资历、初出茅庐、名望不高的旷世奇才；没有肚量，就容不下与自己意见相左，或高于自己的人才。因此，用人者在感叹缺乏人才之前，应先检讨以上3个问题，确证无失之后，再感叹缺乏人才才有道理（实际上没理由，人才肯定不少，否则这个世界就

停止不转了，应思考毛病出在哪里，再下决心去解决)。

片面观人有8种情况。

李岩。明末农民起义军将领。参加李自成起义军，被封为制将军。退出北京后，要求率兵往河南，为牛金星所谗杀。

1. 以貌取人

古语讲，相由心生。这是饱含人生经验的一句话。心志高的人，面有奋勇之色；心高气傲的人，是旁若无人的神色。但神色与形相美丑却没有直接联系。有的人就把相貌美丑作为了识人的标准。长得丑、奇形怪状的人，看了心里不舒服，就“咔嚓”一下把此人的才能否决了。有的人身形猥琐，不注意衣饰外貌，其实是饱学名士。张三丰在名声重于武林泰斗之前，人称他“邋遢道人”，就因为他不讲卫生。为什么不讲卫生，这里不去讨论，邋遢的外衣下罩着举世奇绝的胆识气概。

不重外表的人逐渐减少，但长相奇绝的人才仍不被赏识，这一点却一直没变。

李自成。明末农民起义领袖。号闯王，提出“均田免赋”等口号，在襄阳称新顺王。进占西安后，建大顺政权，年号永昌，不久推翻明王朝。明将吴三桂勾结满族入关，兵败，被地主武装杀害。

曹操统一了北方，实际上本还可以轻松地取得西川，那样刘备就没有了根据地，历史兴许是另一个模样了。

刘备进西川前，蜀地归刘璋管辖，刘璋是个无能、懦弱的人，西川迟早要被人吞并，因此他手下的人才就各打各的算盘。张松就借去许昌向曹操求援的机会，暗藏一幅西川军事地图，如果曹操看得起他，就把西川拱手送给曹操。

曹操偏偏在这儿犯了一个错误。张松在西川是很有名的人物，但长得丑，尖头，暴额，牙齿也露出来，短短的，但声如洪钟。曹操一看这个丑样子，立刻就把脸拉下来了，因为丑，他实在不喜欢，也就对张松很傲慢。

张松一生气，地图不献了，把曹操手下人当众羞辱一顿，又迫使曹操撕毁自己的兵书，扬长而回四川，投靠刘备去了。

曹操是一代雄主，求才若渴，任人为贤，却在阴沟里翻了船，丢失了大片土地，英雄的愿望也得不到实现。他也称得上雄才大略、英明当世，为挽留住关羽这个蚕眉重目的美髯英雄，费了那么多的心思。实际上回过头来看，即便他留住了关羽，也可能又多了一个徐庶，一言不发，不肯为他效力，就算效力了，以关羽的骄傲，也不会十分听话，更难说以他一人之力能帮曹操打下西川，而张松却是拱手奉送。这一正一反之间的差别，可以掂出以貌取人的错误分量。

张献忠。明末农民起义领袖。进兵四川，用“以走制敌”战术拖垮敌人。取武昌，称大西王，旋克长沙，宣三年免征。次年再取四川，在成都建大西政权。年号大顺，后清兵南下，中箭死。

可惜曹孟德一世英雄，文武全才，雄心壮志因以貌取人，一念之间铸成历史的错误。

读历史，头脑都很清醒，而在实际工作中，有几位能如此？

2. 只看行动

虽说不仅要看人才怎么说，更要看他怎么做，但某些亲眼看到的东西也并不正确，而应前前后后调查一番，才对。有的人心险恶，语言不可信，只可相信行动。但行动中仍须讲究全面的原则。

特定环境下，人做出不该做的事，说了不该说的话，不能一棍子打死，否定他的全部成绩和品性，比如乱性下强奸的发生。

有一群人在外流浪，想找个托身之地，以施展他们的才华和抱负，但处处遭到拒绝，生活非常艰难，常常饿肚子。

黄宗羲。明清之际思想家、史学家。学者称梨洲先生。清兵南下，组“世忠营”抵抗。明亡后隐居著述。与孙奇逢、李颙并称三大儒。学识渊博。著《明儒学案》，开浙东史学研究风气。

顾炎武。明清之际思想家、学者。人亭林先生。曾遍游华北，致力于边防和西北地理的研究，晚年卜居华阴。学识渊博。晚年治经重考证，开清代朴实风气。

走进一段荒芜地区，好不容易搞到一袋大米，大伙儿就叫一个忠厚诚实的人烧水做饭。这群人的长者闭目歇坐了一块儿，就站起来活动一下筋骨，远远看见那个在大树背后做饭的小伙子正拿着勺子自个儿抓米饭吃。长者有点难过，一向诚实的人，在危难中就失了本性。长者没向其他人提此事，但已改变了对那个诚实小伙子的看法。

王夫之。明清之际思想家。学者称船山先生。隐伏深山，著述40年。学术成就很大，尤精于经学、史学、文学。主要贡献是总结和发展了相互唯物论和辩证法。

后来，当这个小伙子在战场上牺牲了，长者重提此事，另一个随行的人告诉他，那个小伙子当时并没偷吃米饭，而是雀屎掉在锅里，他不忍浪费，悄悄拣了那团米饭吃了。

长者听了后，就呆呆地坐着，良久。这就是孔子困于陈、蔡时的故事。

尹伯奇侍奉后母非常孝顺，他没有衣服和鞋子，就光着脚在冬天为后母拉车子。他的后母曾经抓住一只毒蜂，去掉毒后系在自己的白衣上，伯奇看见，走近前想帮母亲拿掉。母亲大叫："伯奇拉我的衣服。"吉甫子是开始怀疑伯奇想对其继母非礼。伯奇没有办法洗刷耻辱，只能自杀身亡。

因此，主管者在识人上一定要慎重，没有证据，不知来龙去脉，就不要随便否定。不能因他的童心大作，而认为他不成熟。

努尔哈赤。即清太祖。后金创立者。明封之为都督佥事、龙虎将军。创建八旗制度。统一女真各部。天命三年，起兵反明。迁都沈阳，后被袁崇焕击败。不久病死。

3. 只看当初，不顾变化

新的工作职位和新的工作内容，会给人一种压力，因陌生和紧张而生的畏惧感。用人者不能因新人最初的工作没做好，就怀疑他的能力。谁都有一个熟悉过程，许多工作并不需要特别的智慧，而是熟悉。用人者应考察新人在接受工作后是怎么做。如果只是一味地勤奋，没有动脑筋去思考轻巧、简洁的方法，那应及时提醒他，不要一味苦干，要用头脑。如果只想取巧，缺乏苦干精神，那就需留心了，是聪明而懒惰的领导人潜质呢，还是投机取巧?

不论最初的考察结果如何，不要忘了，最根本是他以后的工作能力和品质。最初的诚实未必是真；而明言要求加薪水的直率也未必是真正的诚实。

一个人最终的成就只与努力的过程相关，而与最初的表现无必然联系。除只有伟人能成就的功业外，其他绝大多数工作职位对天分的要求不十分严格。用人者不宜因自己是天才，就要求每一个部下也是天才，更多地要求是勤奋、诚实和不断地进步。

这三点也是选拔人才的要素。

蒲松龄。清文学家。字留仙，别号柳泉居士，世称聊斋先生。屡应省试皆落第，71岁始成贡生。著短篇小说集《聊斋志异》，通过谈狐说鬼，批判当时政治、社会。

当然，要能胜任工作，并创造性地圆满完成工作是选用人才的根本。职位不同，对人才要求的侧重点也不一样。有的首先是能力，有的首先要求忠诚，识情况而定。

勤奋、肯钻研的人，也许开始表现平平，慢慢的，成熟了，能力也增强了，成长为业务骨干。不肯钻研的，永远只能停在原有水平上。如果你已满意于目前的职位或成就，那就是不能继续向前的信号。

4. 只看表面现象

与人交往，第一印象非常重要。人们都习惯于用第一印象来评价别人，尽管这并不正确，但习惯成自然，既然人们这样俗成了，人才就应注意个人的外表形象，除个人利益外，还为其他人和公司的利益着想。如果你被撤换，顶替的是无能小人，那不是害了你的同事和部下？“穷则独善其身，达则兼善天下”的思想含有许多的保守意味，不是积极济世的态度，不值得推广到现代企业中去。

康熙帝玄烨。即清圣祖。亲政后逮捕鳌拜。下令削藩，平定三藩叛乱。两年后又攻灭台湾郑氏政权。后出兵驱逐沙俄，订《中俄尼布楚条约》，确定中俄东段边界，又镇压准噶尔叛乱，加强了多民族国家的统一。

用人者如果也与普通人一样凭表面印象来判断、评价人才，那就糟了。这可能错过了人才，选择了绣花枕头。真正的人才在未被赏识、启用之前，以身居贫穷的居多。他们把时间、精力花在了学习、思考上，也没有钱去修饰自己的外表。凭表象识人，自然错误百出了。

许多的奸佞小人又善于讲奉承话，表面上忠心耿耿，实际上心怀邪念。这也是表面现象的一种。忠臣不善言表，这又是表面现象的一种。用人者如不能区分这两种情况，首先是失职，其次是无能，再次会引狼入室，亲信小人，造成巨大损失。

5. 只看细节

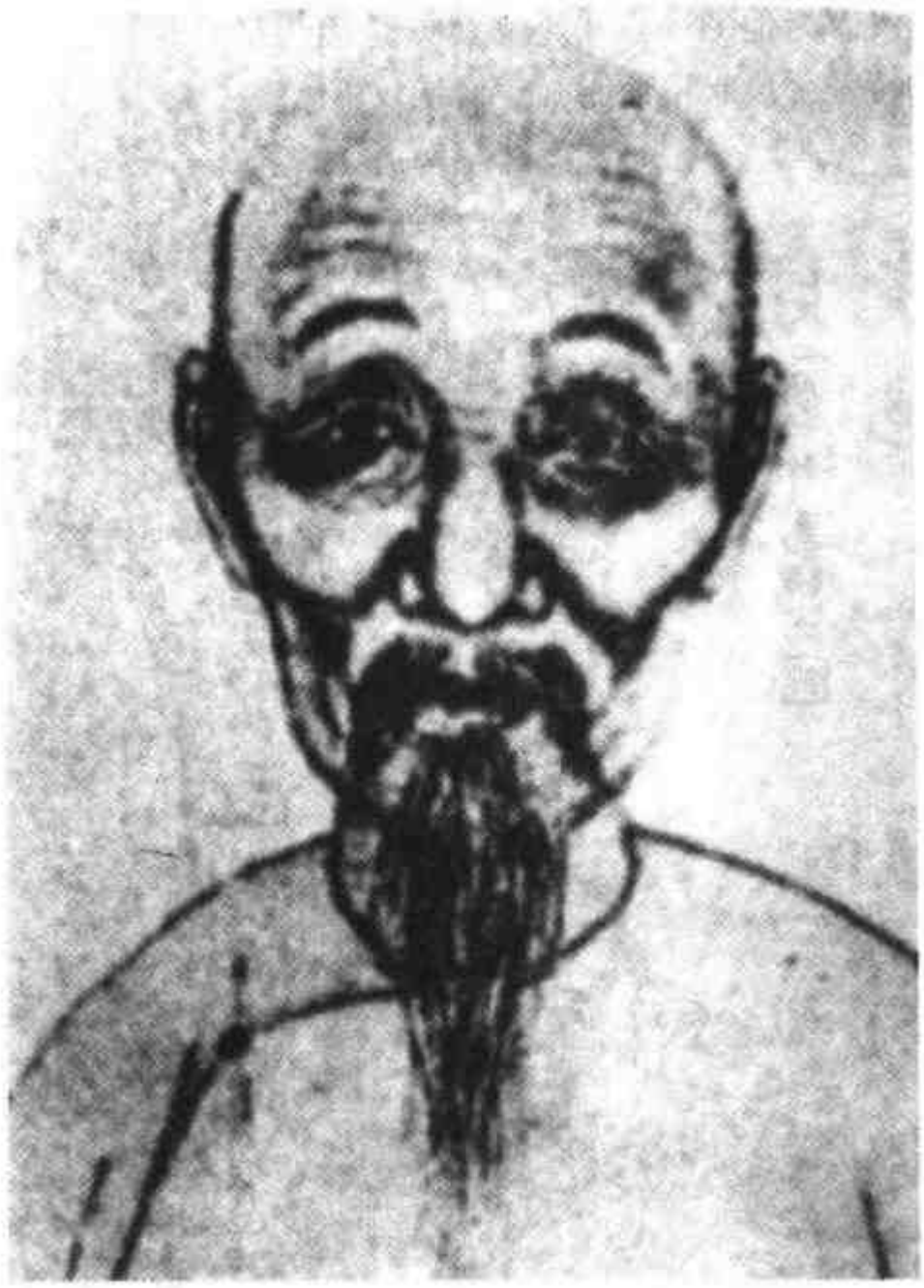
宋朝的范仲淹，是一个有远见卓识的人。他在用人的时候，主要是取人的节气和才能，而不计较人的细微不足。范仲淹做元帅的时候，招纳的幕僚，有些是犯了罪被朝廷贬官的，有些是被流放的。不少人不理解范仲淹的人才策略，产生了疑惑。范仲淹则认为："有才能没有过错的人，朝廷自然要重用他们。但世界上没有完人，如果有

人确实是人才，仅仅因为他的一点小毛病，或是因为做官议论朝政而遭祸，不看其主要方面，不靠一些特殊手段起用他们，他们就成了废人了。”

年羹尧。清汉军镶黄旗人。康熙时任总督，办理松潘军务，平定乱事。世宗即位，为抚远大将军，为世宗心腹。因曾参与世宗夺位阴谋，遭世宗猜忌，下狱赐死。

用人不宜求全。只要他能胜任工作，就不宜责备其不当的细节。至于因细节影响了工作，那这不是细节问题了。

在用人这一点上，水至清则无鱼，人至察则无徒，然不能鼓励人才贪私利，但要约束到每一个人都两袖清风，是违背人本性而不现实的。睁一只眼闭一只眼要分轻重缓急。正在用人之时，宜闭一只眼，但不能让人才贪私利到乱自己阵脚的程度；江山已打平，为严肃纲纪，就要多睁睁眼睛，不要再纵容贪欲。提高他们的待遇是必要的，至少有限制他们腐败的物质前提。



郑板桥。即郑燮。清书画家、文学家。曾任山东范县、潍县知县，得罪豪绅罢官，作官前后均居扬州卖画。擅写兰竹。工书法，自称“六分半书”。为“扬州八怪”之一。

6. 犯有前科

有前科的人总让他人不放心，担心他旧病复发，或者是怀疑他本性不改。

首先可以肯定的是，这类人既然有胆量作奸犯科，定然有勇气和特别之处。如能引导这种力量到正面上来，会造福不小。可行的办法是，先考察这类人本性如何，神正不正。神正，其人正，他犯错误可能是一时的失足和糊涂。这种人自然是可用的，而且应大胆、带鼓励性地用。他们知恩心切，滴水之恩，当泉涌相报，能力会超常发挥，死命以效。

屡试不改的人，则应毫不犹豫地开掉，不要留隐患在身边，抱着侥幸的心理。有的人的确是不值得留在身边的。有一次，楚庄王举行宴会，招待他的一批得力臣下。他让自己一位心爱的美女为众人斟酒，以助酒兴。夜幕初降时，众人已喝得有几分酒意了，这时，一阵风吹熄了烛火。黑暗中，有人仗着酒意，乘机拉住斟酒美女的衣袖，大概想一亲芳泽，但被这位美女挣脱了。机灵的美女顺手拉断了那人的帽缨握在手中。

颜元。清初思想家、教育家。提倡恢复“周孔正学”，晚年主讲肥乡漳南书院。学术上注重实学，反对死读书，世称颜李学派。

烛火重新点燃，美女来到楚庄王座前一阵撒娇、咬耳朵、拿出那条帽缨，定要楚庄王查出那人，严加惩处，为自己出气。美女虽然在悄声说话，但坐在楚庄王旁边的几位臣下从美女愤怒的表情和手握的缨带上猜出了怎么回事，都不禁替那位冒失鬼捏一把汗。那位冒失鬼已吓得面色如土，冷汗淋漓，暗道完了，垂头待死，气氛十分紧张。庄王却不动声色，好像什么事都没发生一般。

楚庄王接着大声下令：“今天，有这么多的良臣猛将和我一起饮酒，我心里十分痛快。咱们继续喝，一醉方休。并且，谁不把帽缨扯断，谁就没有痛饮尽欢，那我就要处罚他！”

于是，所有参加宴会的臣子们都拉断了自己的帽缨，放胆狂饮，一直喝到东倒西歪才尽兴而去。

不久，在楚国围困郑国的那场重要战事中，有一位武士在楚庄王面前表现得特别勇敢，他带头冲入敌阵，交锋五回合，便杀了五个敌将。这位武士的神勇大大地鼓舞了楚军将士的斗志，他们齐声呐喊，旋风般朝敌军杀去。郑国军队被这位武士的神勇吓得亡魂直冒，楚军一冲上来，他们就乱了阵脚，丢盔弃甲，狼狈而逃。

结果，楚军大获全胜。

吴敬梓。清小说家。青年时生活豪纵，晚年日益贫困。著《儒林外史》，批判科举制度和封建礼教，是我国古典讽刺小说中的杰出作品。

战后，楚庄王派人慰劳这位武士，一打听，原来他就是那次宴会上被斟酒的美女拉断了帽缨的人。

楚庄王的大度，鼓励的不仅是那位将士。

7. 只听言语，不看行动

这是老生常谈的问题了。早在2000年前，孔子就讲过了，说在早些时候，他轻信人言，结果吃亏不小，才学会不仅要听人怎么说，更要看他怎么做。只有听其言，观其行，然后可以知道他的能力品质。

吕布被手下捉住送到曹操那里。吕布勇冠天下，见到曹操，第一句话却是："今日已往，天下定矣。"意思是说，从今以后，天下就定下来归谁所有了。

一下子搞得曹操没想过来，问："此话怎讲？"

乾隆帝。即清高宗。初封和硕宝亲王。即位后继续平定叛乱。修《四库全书》，屡兴文字狱。六次南巡，挥霍无度。"自称"十全老人"。后期任用和珅，大长贪污之风。晚年清由盛转衰。禅位后，自称太上皇帝，仍主要政。

吕布说："您所担心的，只不过是吕布，今已降服。如果让我率领将士，您在后督阵，天下自然就平定了。"又对在座的刘备说："玄德，你是座上宾客，我今已降服，还被绳子捆绑，太没面子，你为什么不肯帮我说一句话呢?"

听到吕布一勇夫式的话，曹操禁不住笑了（只一勇而已，何足惧?），说："缚虎不得不急。"下令松绑。刘备却说："不可。孟德（曹操字孟德）不记得丁建阳、董卓了吗?"

吕布最初投靠丁建阳，董卓擅政乱天下后，吕布为求富贵，杀了丁建阳归服董卓。后因为历史上四大美女之一的貂婵，又杀了董卓。刘备一句话提醒曹操：不要相信吕

布的话，要看看他以前做了些什么，他以前怎么对丁建阳、董卓，那么今后也会如何对你。

吕布气得不行，怒目瞪着刘备："大耳儿，你他妈的如此可恶！"

曹操遂下令绞杀吕布——虽惜其天下第一的武功勇力，但不能留虎为患。

曹雪芹。清小说家。名霑，字梦阮，号雪芹。自曾祖起，三代任江宁织造。雍正初年，被抄家，迁居北京。晚年贫病而卒。所著《红楼梦》，成为我国古典小说中伟大的现实主义作品。

8. 只看实际效果

以成败论英雄，会伤害人心。虽说有志者事竟成，但事情的成败不完全以个人意志为转移。如果不问过程，只问结果，许多的人才咽不下这口气，伤心之余就会主动离开（没尽心力除外）。

既注重结果，又关心所付出的心血和努力，其实更有利于完成任务。

第二节　第一印象的错误

是故必有草创信形之误
故浅美扬露，则以为有异
深明沉漠，则以为空虚
口传甲乙，则以为义理
平道政事，则以为国体

【原典】

是故必有草创信形[①]之误，又有居止变化之谬。故其接遇观人也，随行信名，失其中情。故浅美[②]扬露，则以为有异。深明沉漠，则以为空虚。分别妙理，则以为离娄[③]。口传甲乙，则以为义理。好说是非，则以为臧否。讲目成名[④]，则以为人物。平道政事，则以为国体。犹听有声之类，名随其音[⑤]。夫名非实，用之不效。故曰，名犹口进[⑥]，而实从事退。中情[⑦]之人，名不副实，用之有效。故名由众退，而实从事章，此草创之常失也。

【注释】

①草创信形：初次接触相信外表。

②浅美：肤浅的才能。

③离娄：人名，见《孟子·离娄上》，据说他眼明亮，能百步外观物而察秋毫。这里当理解为研究深微理论目光坚锐的智者。

④讲目成名：评品人物排列他们的等级次序。

⑤名随其音：随其音定名，根据它发出的声音来确定它是什么。

⑥名犹口进：名声在口口相传中显扬。

⑦中情：内有奇才不显于外。

【译文】

因此有初次接受相信外表的错误，有稳定之中看不到变化的偏差。因而在接触观察人物时，只根据他的举止和名声，而忽略了他内蓄的才能。这样，看见显现在外的肤浅才能，就认为与众不同；深明沉默，寡言少语，就认为是空洞无实的人；分辨精深玄微的道理，就认为有犀利目光；嘴里讲着甲乙丙丁，就以为精通经义名理；喜欢评论是非，就以为能辨别善恶；品评人物好坏，就以为能鉴识人才；评论时事政治，

就以为能体察关心国家大事。这些就像物能发出声音，根据声音来判断它是什么。如果名不符实，就不能发挥应有的作用。因此说，名声随口头流传而显扬，实际才能却在办事过程中消退，才能蓄于内而不外显的人，名不符实，使用起来却有惊人的作用，他的名声没在众人口中传播，他的实际才干却在办事过程中显扬。这就是初次接触经常出现的偏差。

袁枚。清诗人。字子才，号随园老人。曾任江宁等地知县。辞官后侨居江宁。论诗主张抒发性情，创“性灵说”。著《小仓山房集》、《随园诗话》等。

识别人才；第一印象自然重要。但又发生了许多的错误，人才，给错过了；不是人才，因轻信，却留下来。损失就在这一面之间预先埋种。

许多用人者在这方面花费了无数心力，接触过不少的人才，总还是留下不少的人才遗憾，原因在于，在意气张扬、金戈铁马建功业时，对人才、策略、民心等问题仍应始终保持小心谨慎的态度。不大胆，不敢冒险，就不能进取；缺乏小心，不谦虚，又会挫伤人积极性，或树敌太多，阻塞前进的道路。

为避免第一印象的错误，有 7 点值得注意。

纪晓岚。即纪昀。清学者、文学家。官至礼部尚书、协办大学士。谥文达。曾任四库全书馆总纂官，纂定《四库全书总目提要》。

1. 浅美扬露，则以为异

把锋芒外露、耍小聪明的人当作奇才。从中国传统修养来看，锋芒外露的人内涵甚浅，并不是真才实学的人。其优点是，初一接触，觉得这个人很有见识，力量也不小。如此轻信，错误不可避免。社会发展到今天，人才不主动宣扬自己的才能，如酒香不怕巷子深一样地等待明主，那是现代的迂。拿捏好宣传自己与蓄劲待发的分寸，是能力和经验。

2. 深明沉漠，则以为空虚

把大智若愚、思想深刻、沉默寡言的人视为空虚无能。生活的法则给青年人一个教训：能力不是用嘴说出来的，而是用手和头脑做出来的。非常遗憾的是，现在的学校教育从不能给学生一丝一毫的为人处世技巧方面的教育。读了十几年书，初到社会

上来，处处碰壁，伤痕累累之后，才反思自己的过失，待成长后，又晃过了几年。这几年本该是很宝贵的时间！

姚鼐。清散文家。称惜抱先生。官刑部郎中，记名御史。历主江宁、扬州等地书院凡40年。治学以经为主。为“桐城派”主要作家。

3. 分别妙理，则以为离娄

离娄，雕镂玲珑的样子，这里指雕琢，即对他人精妙的理论分析，视为巧饰。

这与前面沉默寡言、大智若愚的人并不矛盾。沉默是不需要表露才华时的状态，冷静观察，深刻思考，以静待动。一旦表现，则精妙思想就娓娓道出。

4. 口传甲乙，则以为义理

说着人云亦云的陈辞滥调，却误以为是妙精的理论。几千年文明沉淀下来的义理，随口道出，也当然精湛，需要区分的是已深刻领会，还是鹦鹉学舌。

和珅。清满洲正红旗人。乾隆时由侍卫擢户部侍郎兼军机大臣，执政二十余年，官至文华殿大学士。任职期间，结党营私。嘉宗死后，仁宗责令自杀，抄没大量家产。

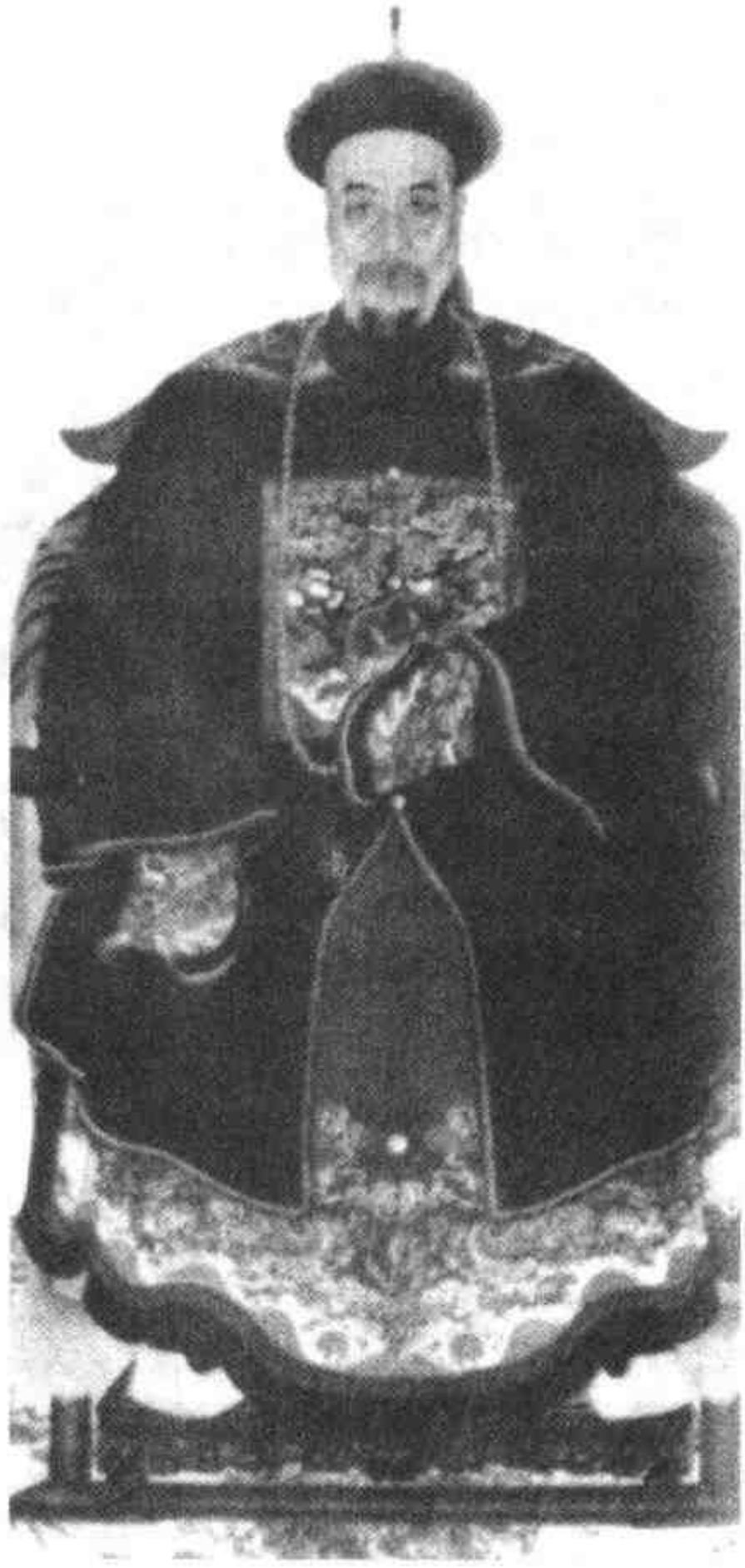
5. 好说是非，则以为臧否

把喜欢搬弄是非、评头论足的人，当作能品评人物的人。来说是非者，必是是非人。他如此对待别人，也会如此待我。因此，对这类人不要一见面就下结论。如果他所评论的你已了解，那对这个人容易辨别。如果不了解，就不要轻易相信讲话人，应从其他方面进一步考察。

6. 讲目成名，则以为人物

喜欢比较各种名人的短长，排他们的座次，这类人才并不一定是学有所长的人。

一个真正的人才，多半没有那许多时间和精力花费在评品他人身上，关心自己的工作还来不及。就算他把关心名人当作自己的研究课题，如果不能从中总结出历史性、人类共同性的东西，与一般常人也无区别，这样的人才见识平凡，算不得本事。



关天培。清末将领。行伍出身。曾任广东水师提督，支持林则徐禁烟。英军进攻虎门时，孤军奋战至死。

7. 平道政事，则以为国体

把喜欢谈论政治的人当作国体之才。

国体之才自然关心国家大事，但与喜欢谈论是两码子事。喜欢谈论，却看不到问题的本质，预测不了事态的方向，找不出有力的措施，纯粹是关心，装了一脑袋时局

知识，而无实用。既关心，也能看到本质，预测未来，想出办法的人，才会有国体之能。

一般人也有关心政治的愿望，但他们得到的消息是否全面准确、本是一个问题，那么之后的问题就更成问题了　他们也当然无法知道国家主席桌上放着的材料与报刊上的消息内容出入有多大。因此只凭谈论政事来识别人才，实在不可靠。

第三节　动静结合考察人

居，视其所安
达，视其所举
富，视其所与
穷，视其所为
贫，视其所取

【原典】

故必待居止，然后识之。故居，视其所安；达，视其所举；富，视其所与；穷，视其所为；贫，视其所取，然后乃能知贤否。此又已试，非始相[①]也。所以知质[②]，未足以知其略[③]。且天下之人，不可得皆与游处。或志趣变易，随物而化，或未至而悬欲[④]，或已至而易顾[⑤]，或穷约而力行，或得志而从[⑥]欲，此又居止之所失也。由是论之，能两得其要，是难知之难。

【注释】

①始相：最初的印象。
②质：品质心性。
③略：才力谋略。
④悬欲：犹豫不决。
⑤易顾：改变方向，变化。
⑥从：通“纵”。

【译文】

因此必须留心他的日常起居行为，才能完全识别他。安定时，看他满足于什么；发达后，看他举荐什么样的人；富足了，看他给别人什么；卑微低贱时，看他的所作所为；穷困潦倒时，看他如何对待财物。这以后就可以知道他是否贤明智哲了。这样

考察的结果，就不是最初的印象了。因此，知道他的心性品质，未必就知道他变化的规律。况且天下的人，不可能一一同处共游。人志趣不定，随外物变化。有的人尚未定型，还在犹豫，有的人志趣已定却又变化。有的人穷困贫贱却在勤奋努力，有的人得志后就开始放纵自己。这是稳定中又可能变化的东西。由此可知，能了解常情，又识变通，两得其要领，是难于知人的难处。

林则徐。清末政治家，任湖广总督时，严厉禁烟，为禁烟派代表人物。后受命为钦差大臣，往广东禁烟。为了解西方情况，编《四洲志》。后受诬害，被革职。不久充军新疆。1850年任钦差大臣，镇压广西农民起义。

考察人物，敏捷之处在于要从现象看出其本真才性。表面形相和外部行动都是现象，从中看得出本质，就是识人的高明之处。

人才是变化的，先不能干，后能干了；先是纯洁的，后来贪污了；先是邪恶的，后来又变成了善良；先是节俭自约的，后来是挥霍；先前是平和待人的，后来是傲慢，老气横秋。这种种变化在一眼之间能断定，那就有曾国藩的鉴别之能了。因此考察品

评人物也必须考虑到这些变化与发展。

魏源。清末思想家、史学家、文学家。官至高邮知州。与龚自珍同属“通经致用”的今文经学派。受林则徐嘱托，编《海国图志》，主张“师夷长技以制夷”。

人如此之多，又有谁能一个一个去考察呢？不了解其本质，就等于不知道这个人，又不能花时间去了解每一个人（那考察者早就累死了），因此说，考察人物实在难。

一、“居，视其所安”，即观察其日常生活的衣食住行，看他安于怎样的生活方式。

二、“达，视其所举”，即观察其在居官时，推荐和提拔的是哪些人才。

三、“富，视其所与”，即观察其在富有时，援助的都是些什么样的人。

四、“穷，视其所为”，即观察其在不得志时的所作所为。

五、“贫，视其所取”，即观察其在贫困时，对待财物的态度。

通过以上“五视”的考察，并非是只凭最初的接触印象，才能辨别出真正的贤才。

刘劭的“五视”鉴人法，与《逸周书》中的“四观”和李克的“五视”观人术有些相似。

《逸周书》的“四观”是：

一、富贵者，观其有礼施；

二、贫贱者，观其有德守；

三、嬖宠者，观其不骄奢；

四、隐约者，观其不慑惧。

李克的“五视”是：

曾国藩。清末洋务派和湘军首领。1860 年任两江总督、钦差大臣，进攻太平军，攻陷天京。创建上海江南制造局。1867 年授大学士，次年任直隶总督。1870 年查天津教案，受谴责，回任两江总督后病死南京。

一、居，视其所亲；

二、富，视其所与；

三、达，视其所举；

四、穷，视其所不为；

五、贫，视其所不取。

关于李克的“五视”，还有一则故事。

战国时魏国的国君魏文侯要选国相，他召见大臣李克问道：“先生你经常对我讲：‘家贫则思良妻，国乱则思良相。’现在，我要选一个国相，不是魏成子就是翟璜，这两个人你看怎样?”

李克答道：“你只要观察一下他们过去的表现就可知了。居，视其所亲；富，视其所与；达，视其所举；穷，视其所不为；贫，视其所不取。通过此‘五视’来观察，就足可以定下谁可做国相了。为什么还要我来发表意见呢?”

魏文侯听了后说：“先生请回去休息吧，听了你的话，我的国相可确定了。”

洪秀全。太平天国领袖。原名仁坤。农民出身，屡试未中。1843 年创拜上帝会。1851 年在广西起义，建号太平天国，称天王。定都天京，颁布《天朝田亩制度》。入京后，奢侈享乐，天京事变后，太平天国由盛转衰。1864 年，天京失守，太平天国灭亡。

李克辞别了魏文侯，来到翟璜家。翟璜问道："听说国君请先生去选国相，最后选定了谁？"李克回答说："魏成子当上国相了。"

翟璜怒道："凭大家的所见所闻，我翟璜有什么地方不如魏成子？西河太守，是我推荐的。君王因邺城之事发愁，我又推荐了西门豹。君王计划要打中山，我就推荐了乐羊为将。攻下了中山，无人守卫，我又推荐了先生。世子无师，我又推荐了屈侯鲋。我有哪一点不如魏成子？"

李克说："你推荐我到国君那儿，难道是为了结党营私来求做大官吗？国君要选国相，问我说：'非成则璜，二者何如？'我回答说：'请国君了解一下他们平时的表现就可知了。日常生活中视其所亲近的都是哪些人，富贵时视其所交往的都是哪些朋友，得志时视其所举荐的是哪些人才，身处逆境时视其不干哪些事，贫穷时视其不要哪些东西。通过此'五视'来观察，就足可以定下谁可做国相了。为什么还要我来发表意见呢？'因此我就知道魏成子可选作国相了。况且你怎能与魏成子相比呢？魏成子的俸禄上千钟，9/10 用来为国招贤，1/10 才用于自己的生活。因此他从东方召来了卜子夏、田子方、段干木。这 3 个人，天下奇才，君王尊他们为师，向他们学习治国之道。你所推荐的 5 个人，君王都把他们作为臣子使用了。你哪里能与魏成子相比呢？"

左宗棠。清末洋务派和湘军首领。1862 年任浙江巡抚，次年升闽浙总督。1875 年任钦差大臣督办新疆军务。1881 年任军机大臣，调两江总督兼通商事务大臣。中法战争时督办福建军务。

翟璜迟疑了一阵子之后，恭敬地向李克行了两个跪拜礼之后说："我是一个无知无识的人，刚才我的话说错了，愿意永远作你的学生，向你学习。"

此外，在变化中观察人才要注意以下三点：

一、"或志趣变易，随物而化"，即有的人志趣游摆不定，总在随着外界的形势不断地变化。

二、"或未至而悬欲（决心未下，犹疑不决），或已至而易顾（改变方向）"，即有的人在未达到理想时，坚持不懈地追求，理想实现后又一改初衷。

三、"或穷约而力行，或得志而从欲"，即有的人穷困时奋发努力，当其得志时又为所欲为。这说明我们既要从稳定状态中考察人物，又不能用固定的眼光看人，既要看到其"居止"常态，又要看到其"变化"的变态。

更多的人在地位变化以后，先前的约束自励、勤俭习惯变化了，作风也变化，这对人对己都是最大的敌人，稍不注意，辛苦所得会化作泡影。

彭玉麟。清末湘军将领。1855年被太平军击败，率水师封锁长江，围攻九江、天京。授兵部右侍郎，加太子少保，后擢兵部尚书，以衰病辞。

唐朝的张九龄和严挺之、萧诚很要好。严挺之讨厌萧诚阿谀奉承别人，就劝张九龄谢绝和萧诚的来往。一次张九龄忽然气愤地自言自语："严挺之太刚直，只有萧诚和柔可人。"当时李泌在旁边，对他说："您从布衣出身，凭借自己的正直才当上宰相，难道你还喜欢和柔的人吗？"张九龄听了，吃了一惊，马上郑重其事地对李泌表示感谢。

第四节　人才得到任用的困难

或身卑力微，言不见亮
或不在其位，无由得拔
或在其位，以有所屈迫
所谓无由得效之难也

【原典】

何谓无由得效之难？上材[1]已莫知，或所识者在幼贱之中，未达而丧。或所识者未拔而先没。或曲高和寡，唱不见赞[2]。或身卑力微，言不见亮[3]。或器非时好，不见信贵。或不在其位，无由得拔。或在其位，以有所屈迫。

是以良材识真，万不一遇也。须识真在位，识百不一有也。以位势值[4]可荐致之，宜[5]十不一合也。或明足识真，有所妨夺，不欲贡荐[6]。或好贡荐，而不能识真。是故知与不知，相与分乱于总猥[7]之中。实知者，患于不得达效，不知者，亦自以为未识。所谓无由得效之难也。故曰知人之效，有二难。

【注释】

①上材：上等人才。

②唱不见赞：唱，同倡，倡导；赞，赞扬。

③亮：明亮，引申为赏识、重视。

④值：相当。

⑤宜：大概、大约。

⑥贡荐：贡呈荐举

⑦总猥：杂处于众人之中。

【译文】

什么叫无从举荐之难？上等人才已很难识别。有些被考察的人才，还在年幼或贫贱之中，没有发达就夭丧了。有的被考察的人才未曾提拔就已去世。有的曲高和寡，知音太少，虽有人倡扬却不被普遍赞颂。有的身微力轻，才智不为人赏识。有的不合于时尚，不被信任重用。有的人不在其位，知道人才又无从举荐提拔。有的身在其位，却迫于势力不张，不能提拔所知人才。

因此良才遇到能识别真才的人，万不遇一。身处其位又能识别人才的，百不遇一。权位势力相当又能举荐人才的，大概十不遇一。有的人智力明敏足以识别人才，因有所妨忌而不愿举荐人才。有的人喜欢举荐人才，却又不能鉴别人才。因而能知人才的与不能知的，都相互杂乱地处在众人之中。能知人的，担心达不到举荐的目的。不能知人的，又以为没有遇到人才。这就是无人举荐人才的难处。因此说，识别人才而又有效，两方面都困难。

李鸿章。清末洋务派和淮军首领。曾入曾国藩幕，后编练淮军，任江苏巡抚。1865年继僧任钦差大臣，镇压捻军。后任直隶总督兼北洋大臣，对外妥协求和。与英签《烟台条约》、与法签《中法新约》，甲午战争避战求和，签《马关条约》。八国联军侵华，签《辛丑条约》。

识别人才已经不易，发现人才，要使他被任用，也是很困难的事。

缺乏人才有两个环节，一是不能发现人才，二是要使人才得到任用也难。第二个环节往往被人们忽略。举个例来讲，袁绍本来称雄北方，人强马壮，祖上也是德高望众，有这么多优势，却被起于乱草中的曹操打败，不是因为他手下缺乏人才，实际上

是人才得不到使用。郭嘉是三国时期一位著名的谋臣，本在袁绍手下做事。但袁绍不肯重用他，叹惜之余，郭嘉投奔了曹操（与陈平离开项羽奔刘邦何其相似）。不知袁绍后来是否后悔过。他被曹操打败，郭嘉是出了大力的。

陈玉成、太平天国将领。1859年封英王，收复浦口。次年援救天京，消灭江南大营。1862年庐州突围后，被苗沛霖出卖，英勇就义。

毛泽东对郭嘉的评价很高的："《三国志》里《郭嘉传》值得一读。郭嘉这个人是足智多谋，初在袁绍麾下不得施展。他说袁绍'多端寡要，好谋无决，欲与共济天下难'，就跑到曹操那里。曹操说他'每有大议，临敌制变。臣策未决，嘉辄成之。平定天下，谋功为高'。可惜中年夭折。"郭嘉死时才38岁。

人才得不到任用有种种原因，这儿归纳出八种：

一、"所识尚在幼贱中，未达而丧"，即神童夭折，英才在少年困贱中被发现，未得显贵而夭折。

二、"或所识者未拔而先没"，即有的人虽为上才，未得提拔而早逝。

三、"或曲高和寡，唱不见赞"，即有的人曲高和寡，因才高智大，虽被推荐也得不到赏识。

四、"或身卑力微，言不见亮"，即推荐者人轻言微，意见不被重视，他推荐的人才未被重用。

五、"或器非时好，不见信贵"，即其人主张虽好，但不合时宜，故得不到赏识。

六、"或不在其位，无由得拔"，即推荐者不在其位，想推荐却没有机会，因此人才没有提拔的机会。

七、“或在其位，以有所屈迫”，即推荐者虽在其位，但推荐良才时又受到重重阻挠与压制。

张之洞。清末洋务派首领。1882 年任山西巡抚，中法战争时，升两广总督，起用冯子材守广西边境。又设广东水陆师学堂，创枪炮厂，开矿务局。1889 年任湖广总督，与李鸿章争夺权势。1894 年为两江总督。1907 年任军机大臣，兼管学部事务。

第八种情况不应该被忽略，那就是有的人能够发现真才，但怕他威胁自己地位，就压制或排挤不用，即“或明足识真，有所妨夺，不欲贡荐”。

韩非是韩国公子，天生口吃，因此与别人说话总是结结巴巴。但是他擅长写文章，对人性心理的观察很敏锐，是荀卿最优秀的门生。

韩国当时日渐衰败，韩非屡次提出建议，因韩王不喜欢韩非，根本无视他的建议，也不想改革。韩非感叹自己的不得志，写了《孤愤》、《五蠹》、《内外储说》、《说林》、《说难》等 10 余万字的书，即所谓的《韩非子》。

秦王政读《孤愤》、《五蠹》二书后感叹说：“多出色的书，如果能与韩非见一面，死而无憾。”“韩非是与我同门的韩国人。”客卿李斯惶恐地对秦王说。李斯是楚国人，与韩非同是荀子的门下，但成绩却不及韩非，后投效秦国，是吕不韦的食客之一，因此能够接近秦王而成为幕僚。秦王立刻派遣使者到韩国，要求见韩非一面。韩非到了秦国，向秦王政上书，建议打破六国合纵的盟约，阐述统一天下策略，秦王非常高兴。

李斯害怕韩非会取代自己的地位，就向秦王说："韩非乃韩国公子，秦王想并吞诸侯之地，韩非必定会为韩国打算，而不会为秦国设想，这是人之常情。现在他长期留在我国，一旦遣送回国必将为害我国。最好的方法就是施以酷刑，杀了他。"秦王听了他的话，下令逮捕韩非入狱。韩非虽想为自己辩白，却无法把自己的意思传达给秦王。李斯派人送来毒药，并附带一封信："秦国重臣对客卿甚为不满，决定将他们全部放逐，当然也不会让他们就这么回去，自己服毒自杀吧！"韩非终于明白，于是以李斯送来的毒药解脱了一切。秦王政很后悔逮捕韩非入狱，于是匆忙下令赦免，但韩非已自杀身亡。

由此可以推导出，人才固然十分重要，但能发现、推荐人才的人更重要。但现实生活中，能发现、推荐人才的人才没有被给予相当的重视。也许连一点奖赏也没有！也许正由于这个疏忽，加重了缺乏人才的弊病。子贡问孔子各国的最优秀人才。当时齐国有管仲，郑国有子产，他们使齐、郑二国繁荣富强。不想孔子却说齐国鲍叔最优秀，郑国是子皮。子贡怪而问之。孔子说："我听说鲍叔推荐了管仲，子皮推荐了子产，却没听到管仲、子产推荐了什么优秀人才。"

了解贤才，是智慧；推荐贤才，是仁爱；引进贤才是道义和职责。有了这三般品质，还有什么能超过他呢？希望此文能引起用人者注意。

人才要想让自己的才华被人赏识，得到施展，可考虑如下几个方面：

1. 才能足以傲视群英，并有勇气和自信。

2. 才能应符合当时的需要（这一点相当有现实性）。

3. 有人赏识。

4. 赏识的人身在其位。

5. 任用你的人能济大事。

具备以上几点，才华可以得到充分发挥。依靠别人不行时，就必须自己去想办法。