

林慶彰 主編

中國學術思想研究輯刊

花木蘭
文化出版社
出版

中國學術思想

研究輯刊

十二編

林慶彰主編

第23冊

管子思想研究

徐漢昌著



花木蘭文化出版社

國家圖書館出版品預行編目資料

管子思想研究／徐漢昌 著 — 初版 — 新北市：花木蘭文化出版社，2011〔民100〕

序 2+ 目 4+222 面：19×26 公分

（中國學術思想研究輯刊 十二編：第 23 冊）

ISBN：978-986-254-664-2（精裝）

1.（周）管仲 2.管子 3.學術思想 4.中國哲學 5.研究考訂
030.8 100015931

ISBN-978-986-254-664-2



中國學術思想研究輯刊
十二編 第二三冊

ISBN：978-986-254-664-2

管子思想研究

作 者 徐漢昌

主 編 林慶彰

總 編 輯 杜潔祥

出 版 花木蘭文化出版社

發 行 所 花木蘭文化出版社

發 行 人 高小娟

聯絡地址 新北市永和區中正路五九五號七樓

電話：02-2923-1455／傳真：02-2923-1452

網 址 <http://www.huamulan.tw> 信箱 sut81518@gmail.com

印 刷 普羅文化出版廣告事業

封面設計 劉開工作室

初 版 2011 年 9 月

定 價 十二編 55 冊（精裝）新台幣 90,000 元

版權所有・請勿翻印

管子思想研究

徐漢昌 著

作者簡介

徐漢昌，國立政治大學中國文學博士，曾擔任多所中南部大專院校專兼任教職，並兼任系主任、院長等工作。教學與研究偏重於先秦與兩漢學術，其他著作有：《韓非的法學與文學》、《韓非子釋要》、《鹽鐵論研究》、《先秦諸子》、《先秦學術問學集》等。

提 要

本書分三部分，除評價管仲、考證《管子》相關問題外，著重《管子》一書之學說闡述。依託其學於《管子》中者，非一人、一時、一家，實難以就學術宗派角度論《管子》一書之內容，故析論《管子》中所含道家與陰陽家思想後，即就政治、法律、經濟、教育、軍事諸目，論述其學說與特色。復以管仲為一政治家，以事功著稱，而非學術之宗師，依託於管仲者，必期望其學能落實於現實之政務，故本書於析論《管子》內容時，依上述各現實之政務為目，加以闡述。

自序

管仲尊王攘夷之功，孔子稱美曰：如其仁！如其仁！是其人於中華文化之傳承、中華民族之繁衍，有其不可磨滅之貢獻。其人足述，其事可稱，其書之傳世亦已久矣。《管子》一書之資料，可補先秦思想史研究之不足者極多。其價值俱在，無待縷述。惜其卷帙繁重、內容龐雜，歷代學人，治其學者不多；即有，亦不過考其真偽、究其訓詁而已，於其思想之闡揚，甚少措意，良可慨嘆！

前就讀輔仁大學，曾以「慎子校注及其學說研究」為題，以為研究法家思想之開端。後執教中部各大學，嗣以一得之愚，撰成《韓非的法學與文學》一書，以續法家學說之研究工作。其時即擬以《管子》書為次一研究重點。惜因客觀環境之限制，於草成〈管仲評傳〉一文後，暫行擱置，轉作鹽鐵論之探討，遂成《鹽鐵論研究》一書。其中鹽鐵國營問題，與《管子》有密切關係，乃重拾舊業，先將《管子》書作一簡考，成〈管子書考〉一文。初步探討之後，今始以最大決心，進一步以其學術思想為專題，作一整體之研究，以期於先秦學術思想得更多之瞭解焉。

本書之作法，於前人對《管子》書時代、作者、文字校勘等考據訓詁之貢獻，多予肯定。扼要介紹之外，必要時亦略以己見論之。至於《管子》書之版本，考述者少，爰就宋代以前之版本，擇要考證之，以見梗概焉。前人所甚少致力者，在《管子》書思想之整理與闡發。而今人讀古書之最大目的，正在取古人思想之長，以為今日之用。是以本書之重點，在《管子》書中思想之整理與闡述。為期管子學說能有補於今人之為學與治事，本書於管子學說，依政治、法律、經濟、教育、軍事諸目，分篇論述之，以便於今人之研究與應用。本書之作，非研究之終結，乃正研究之開端也。理想如此，然限

於學力，必有所失，此則有待方家之教正焉。茲略述內容大要於次。

《管子》書多道家言，其所論者，多《老》、《莊》書所未及，乃春秋戰國之際重要之道家文獻。其陰陽家言，更在鄒衍、《呂覽》、《禮記》之前，在思想史上之價值自不待言。因以專篇論之。其餘各家思想，則分見於其後諸篇，不爲別出。

《管子》之政治思想以順民之心、利民之生爲原則，所謂「令順民心」者是也。其施政也，內則養老扶孤，外則存亡繼絕，宜乎爲五霸首也。由今觀之，《管子》書載有大諫之官與夫噴室之議，應視爲監察制度與民意機關之濫觴，實難能而可貴者。故特爲之標舉。

《管子》書主法治：其言立法原則也，以爲當順民心之好惡與依自然之道，而求其簡易劃一；其言法之特質也，求其公開、平等、強制、穩定、時宜；其論法之施行，當以公正無私、信賞必罰爲準則。凡此諸端，皆不易之論也。至其言禮義廉恥爲國之四維，使法治與教育並行，精神與物質並重，此則非偏激之法家如商韓者流所能企及。

管仲治國，因齊之地利，通貨積財，貴輕重之術，慎權衡之道，以富強齊國。其施政既重農業，亦不輕忽工商。興辦鹽鐵、調劑物資，以工商之手段，輔助農業，藉以減輕賦稅、富國養民。其經濟上之創意與成就，多足爲後世法，堪稱吾國最寶貴之經濟學說也。

《管子》之特出於商韓之上者，以其言教育也。謂民性之未必善也，商韓輩以法整飭之、利用之，《管子》則因民性以教導之。所教者，忠孝之道、四維之德也。復有四民分工之職業教育、弟子之生活教育暨結合生活與國防之軍事教育。而國君之親自逐級督導、考核教育成效，更可見其重視之程度。

法家向以農戰爲號召，管仲倡尊王攘夷、存亡繼絕，其重軍事也必矣。《管子》之論兵，不以殺人爲上，而以德義之師爲號召，其精神可敬。其論軍事也甚詳備，舉凡定組織、明賞罰、備械器、任將帥等組訓工作，與夫謀定後動之指導原則，均有論列，不遜於兵家之書。至其經濟作戰，則以商業之技巧下人之國，亦創舉焉。

本書稱人用「管仲」，稱書用「管子」，以爲區別。稱引管子原文，以世界書局戴望《管子校正》本爲準；其有疑義者，則引諸家說以訂正之。爲免翻檢不便，引文出處逕注於引文之下，別有引申則出之以附注。

稿成之日，承高師仲華、呂師凱暨家大人文珊先生之指導與教正，惠我

良多，銘感五內，自當永誌不忘。家兄哲昌與香港中文大學中國文化研究所考古藝術研究中心李子雲先生代為尋訪資料，內人代為謄抄文稿，呂師佛庭賜題封面，均此致謝。是為序。

徐漢昌 中華民國 78 年 5 月 序於臺灣高雄中山大學

本論文已於民國七十九年六月，由台灣學生書局出版。今承台灣學生書局慨允編入本輯刊，謹致謝意。本次出版未再修訂，〈《管子》論「禮」初探〉、〈節儉乎？侈靡乎？——讀《管子》隨筆〉、〈《管子》導讀〉三文，因已刊入拙著《先秦學術問學集》（民國九十五年四月高雄復文圖書出版社出版），遂不再附入。

本次出版之校對工作，多煩李映頤小姐，併此致謝。

徐漢昌附誌 中華民國 100 年 7 月



目

次

自序	
第一章 管仲評傳	1
第一節 管仲爲相前天下大勢	2
一、周室衰微	2
二、四夷交侵	3
三、姜齊建國	4
四、諸子爭位	5
第二節 管仲功業	7
一、強齊	7
二、尊王攘夷	9
第三節 管仲評價	12
一、交友與出處	12
二、事功與遺教	16
結語	18
第二章 管子書考	21
第一節 歷代著錄與亡佚	22
一、漢代之著錄與亡佚	22
二、唐宋之著錄與亡佚	24
第二節 管子古本簡述	27
一、竹簡、帛書與管子	27
二、宋楊忱序本管子	29
三、宋瞿源蔡潛道墨寶堂本管子	30
四、錫山華氏家藏宋刻本管子	31
五、古選本管子	32
第三節 歷代校釋	32
一、唐尹知章管子注	32
二、宋張嶠校勘管子	34
三、明劉績補注管子	34
四、明趙用賢訂正與刊刻管子	35
五、清戴望校正管子	35
第四節 管子書作者	36
一、前人論管子書非管仲作	36
二、管子書作者之推測	39
第五節 管子書之分部歸類	44
結語	47

第三章 管子書所見道家與陰陽家之學	49
第一節 《管子》書中道家思想	50
一、《管子》論「道」	50
二、精氣之論	52
三、靜因之道	55
四、與老、慎、韓三子之比較	59
第二節 管子書中陰陽家思想	62
一、四時與五行	62
二、陰陽學說與政治	67
三、陰陽學說對各家之影響	70
結 語	73
第四章 管子之政治思想	75
第一節 立國之宏規	75
一、國家之起源	75
二、立國之環境	77
三、治國之規制	79
四、國勢之觀察	82
第二節 布政之大計	84
一、順民利民	84
二、任勢用術	86
三、養老扶孤	88
四、存亡繼絕	91
第三節 君君與臣臣	93
一、國有明君	93
二、朝有經臣	97
結 語	100
第五章 管子之法律思想	103
第一節 法之概念	103
一、何所謂法	103
二、立法之原則	106
三、法之特質	110
第二節 法之施行	114
一、公正無私	114
二、信賞必罰	119
第三節 法之功能	121

一、治平之術	121
二、絕姦之道	124
三、興功立事	127
結語	128
第六章 管子之經濟思想	133
第一節 養民與富民	134
一、富民生	134
二、論侈儉	135
三、均貧富	139
第二節 重農務本	143
一、振興農業	143
二、天時地利	145
三、調節糧食	148
第三節 國營事業	151
一、禁末作、官山海	151
二、國營鹽鐵	154
第四節 財政措施	156
一、租稅政策	156
二、貨幣政策	161
結語	163
第七章 管子之教育思想	167
第一節 教訓成俗	167
第二節 德教爲本	171
第三節 四民教育	175
第四節 弟子教育	178
第五節 軍事教育	182
第六節 教育考核	186
結語	188
第八章 管子之軍事思想	193
第一節 德義之師	194
第二節 定組織、明賞罰	196
第三節 備械器、任將帥	201
第四節 謀定後動	205
結語	213
重要參考書目	217

第一章 管仲評傳

管仲者，春秋時齊國賢相。名夷吾，字仲，諡敬，若連諡而稱，則曰「敬仲」。齊桓公尊稱之曰「仲父」。〔註1〕姬姓之後。〔註2〕乃潁上人氏，潁上，春秋時楚國慎邑，在今安徽阜陽縣東南百二十里。〔註3〕少時貧賤，《說苑·尊賢》謂其曾為「成陰之狗盜」。與鮑叔友善，賈於南陽。〔註4〕後傅公子糾，子糾敗，因鮑叔舉荐，為齊桓公相。佐桓公霸諸侯、匡天下，功業彪炳。

〔註5〕

孟荀二人，於管仲則屢加非議。孟子一則謂：仲尼之徒，無道桓文之事者（《孟子·梁惠王上》），再則表示不屑學管仲、晏嬰（《孟子·公孫丑上》）。荀子亦稱：仲尼之門人，五尺之豎子，言羞稱乎五霸（《荀子·仲尼》），而論定管仲為小人之傑，非大君子之流（同上）。孔子雖曾譏管仲小器、奢侈、不知禮（《論語·八佾》），然論管仲之治國，則曰：「人也，奪伯氏駢邑三百，

〔註1〕 《晏子春秋》卷二〈內篇〉卷下第二，景公自矜冠裳遊處之貴晏子諫第十五，作「管文仲」。四部備要孫星衍《音義》卷上謂：「文疑敬字之壞也。」

〔註2〕 《通志·氏族略第二》，稱管仲「出自周穆王」。四部叢刊明刊本《國語》六，〈齊語〉韋昭注：「管夷吾，齊卿，姬姓之後，管嚴仲之子敬仲也。」四部備要據宋版所刊者，則無「管嚴仲之子」五字。《史記·管晏列傳·正義》引韋昭注，有「管嚴之子」四字。《史記索隱》引世本則稱：「莊仲山產敬仲夷吾。」

〔註3〕 見《中國歷史地名大辭典》第三卷，三通圖書股份有限公司出版。《鹽鐵論·相刺》作「越人」。

〔註4〕 見《說苑·復恩》、《史記索隱》引《呂覽》（佚文）。

〔註5〕 徐幹《中論》卷下，〈審大臣〉第十六，謂：「昔管夷吾嘗三戰而皆北，人皆謂之無勇；與之分財多取，人皆謂之不廉；不死子糾之難，人皆謂之背義；若時無鮑叔之舉，霸君之聽，休功不立於世，盛名不垂於後，則長為賤大夫矣。」

飯蔬食，沒齒無怨言。」（《論語·憲問》）子路、子貢問管仲仁乎？夫子曰：「如其仁！如其仁！」（同上）曰：「微管仲，吾其被髮左衽矣！」（同上）若依孟子之見，五霸乃以力假仁者（《孟子·公孫丑上》），且爲三王之罪人（《孟子·告子下》）。準此而論，管仲何得如其仁乎？孔子之稱許管仲，非「桓公九合諸侯，不以兵車，管仲之力也」（《論語·憲問》）歟？

第一節 管仲爲相前天下大勢

一、周室衰微

周室開國，行封建、立宗法、定井田。一切制度以禮樂爲中心，教化天下。天下嚮風慕義，因有成康兩代之盛。迨至厲王，以暴力杜民之口，終遭放流。幽王寵褒姒、戲諸侯，失德失政，死於犬戎之手。幽王死，而周室分裂爲二：申侯、魯侯、許文公等，立平王宜臼於申，得鄭武公之支持；而虢公翰則立王子余臣於攜，後爲晉文侯所殺。平王與幽王雖有父子之親，以乏父寵，而失太子之位。然其逃至舅家申國之後，不當聽任申侯勾結犬戎，攻陷鎬京，殺死幽王。事後又與王子余臣爭位，兵戎相見。兄弟叔侄相爭之局，自此而始。觀莊王與弟子克，惠王與叔子頹，襄王與弟子帶，均爲爭位而流血。周天子之不足爲天下儀表也如此！

且王室之亂、王位之爭，均有諸侯之力量參與，因而酬庸報答之餘，諸侯之地位與力量，日漸增高與增強。反之，王室之地位與力量，則日漸衰弱與萎縮。鄭莊公既可與周天子交換人質於先，更射傷周天子於後，此時王室之威信與尊嚴，已不只受損而已。其後，楚子熊通，僭號稱王，與周天子並尊，周天子亦無可奈何，於是連名分上獨尊之地位亦告喪失。迨後諸侯內亂頻仍，兼併時起，周天子無力約束。乃成「天下無道，則禮樂征伐，自諸侯出」（《論語·季氏》）之局，亦爲一「君不君，臣不臣，父不父，子不子」（《論語·顏淵》）之時代。

管仲之「尊王」政策，即在此天下大勢下產生，其目的在消弭諸侯間之糾紛與維護周天子之地位與尊嚴。天子無力爲之，諸侯受天子之命征伐叛逆，以安定中國。安定中國之進一步目的在全力「攘夷」。此所以管仲以諸侯臣子之身分朝覲天子之時，周天子欲待之以上卿之禮也。

二、四夷交侵

武王伐紂，誓師於牧野，除友邦參與外，尚有庸、蜀、羌、髳、微、盧、彭、濮八國之人加入行列。孔安國謂：「八國皆蠻夷戎狄。」（十三經注疏本《尚書·牧誓》）是可知周初伐紂建國之時，四方之夷狄，亦曾出力。前此之前，夷狄之力量，已不容輕忽矣。太王居邠，受狄人之欺凌，事之以皮幣、犬馬、珠玉，無效，遷居以避之。詩曰：「來朝走馬，率西水滸，至於岐下。」（〈大雅·緜〉）邠人以太王爲仁者，「從之者如歸市」（《孟子·梁惠王下》）。文王亦以大事小，其所事者爲昆夷。所謂「混夷駸矣，維其喙矣」（《詩·大雅·緜》）。夷人始而驚走，繼而困頓，終而服於文王。太王、文王能以德服夷狄，是以武王伐紂，蠻夷來助。

周有天下，武王旋即崩逝，中央頓失重心，周公扶立成王而自行攝政。管叔、蔡叔不服，會合紂子武庚，聯合淮夷、徐戎共叛周室，此舉正予夷狄一擴張之機會。其後周穆王北逐犬戎、東南平徐戎、南伐荊越。宣王時亦曾傾全力撻伐夷狄，可見當時問題之嚴重。周室力強、德盛，則夷狄服；周室力弱、德衰，則夷狄叛。宣王曾命秦仲伐西戎；尹吉甫伐玁狁，〈小雅·出車〉、〈六月〉、〈采芣〉美之；方叔征荊蠻，〈小雅·采芣〉頌之；召穆公討淮夷，〈大雅·江漢〉稱之；宣王之親征徐戎也，〈大雅·常武〉歌之。

宣王時之征討，次數多、範圍廣，耗費不少，然未能徹底解決夷狄之侵略問題。其子幽王，竟死犬戎之手，鎬京殘破，平王東遷。四方夷狄力量之大，由此可見。周王室疲於應付，飽受侵凌。其尤可憂慮者，乃夷狄自此介入周室之政爭，左右王權之更迭。是可知春秋時代四夷之患，已極嚴重，而周天子無力抵禦。

周武王得天下諸侯及夷狄之支持，敗商紂，興周室，其時之武王，乃天下共同擁戴之天子，而非中央集權之皇帝。是以天下諸侯，仍各有其舊居與舊俗，周王室無從改變。一則無力量，再則不可能，不得已乃分封子弟與功臣，星羅棋佈，以屏藩周室。實則華夷雜處，時而相安，時而相爭。春秋時最具威脅力者，北有山戎，南有荊蠻之楚。楚原爲顓頊之後，以久居南方，文化遂與中原漸異。楚武王時，僭號稱王，且曰：「我蠻夷也，今諸侯皆爲叛，相侵或相殺。我有敝甲，欲以觀中國之政。」（《史記·楚世家》）北方之山戎，曾侵鄭（《左傳·隱公九年》）、伐齊（《左傳·桓公六年》），幸均爲鄭所敗。此時之中國，恰是「南夷與北狄交，中國不絕若綫」（《公羊傳·僖公四年》）。

管仲之「攘夷」政策，即在此客觀形勢下而爲之者也。

三、姜齊建國

《史記》載「武王已平商而王天下，封師尚父於齊營邱」（《齊世家》）。齊地乃「昔爽鳩氏居此地（少皞氏時期），季則因之（虞夏時期），有逢伯陵因之（商湯時期），蒲姑氏因之（殷末時期），而後太公因之」（《左傳·昭公二十年》）。周成王時，「蒲姑氏與四國共作亂，成王滅之；以封師尚父，是爲太公」（《漢書·地理志下》）。此言太公之封於齊，乃成王之時，且在周公東征之後，而非武王初定天下之時。沈剛伯先生以爲：武王時封太公於呂，成王平定東方之亂後，乃封太公、伯禽於齊、魯兩地以鎮撫東方。（《齊國建立的時期及其特殊的文化》，見《西周政教制度研究》一書。）

《史記·齊世家》載太公就國時，「道宿行遲，逆旅之人曰：『吾聞：時難得而易失。客寢甚安，殆非就國者也。』」太公聞之，夜衣而起，黎明至國。」太公就國之際，齊地顯然仍不穩定，是以逆旅之人提醒太公，需爭取先機，以免失時。太公至齊，果然當地之夷人萊侯來伐，與之爭營邱。史稱太公「至國修政，因其俗，簡其禮，通商工之業，便魚鹽之利，而人民多歸齊，齊爲大國」（《史記·齊世家》）。太公至齊五月，報政於周公，周公美其「簡其君臣禮，從其俗爲也」（《史記·魯世家》），且曰：「夫政不簡不易，民不有近，平易近民，民必歸之。」（同上）是可見太公治齊之原則，只一「因」字而已。

齊僻處海隅，「地瀉鹵」（《史記·貨殖列傳》），因其鹵性重，不宜種植五穀。然近海者食於海，魚鹽之利却大有可爲。此一方面之生產，透過商業之行爲，足以以有餘補不足。是以先天之限制，使得以農耕爲主之周政，不適用於齊地。勉強用周政既不可能，則只有「因其俗」矣。太公遂「勸其女工，極技巧，通魚鹽，則人物歸之。緇至而輻湊，故齊冠戴衣履天下。海岱之間，歛袂而往朝焉」（《史記·貨殖列傳》）。

太公之佐文王武王也，以「兵權與奇計」（《史記·齊世家》），故其觀念與作法，與「制禮作樂」之周公不同。兵權奇計，重在通權與達變，而不重在規矩與禮制。是以太公之治齊爲：因俗、簡禮，而伯禽之治魯，則在「變其俗」、「革其禮」（《史記·魯世家》）。反觀齊地之原住民乃屬於少皞氏一支之爽鳩氏，爽鳩氏曾爲少皞氏司寇，而與其同屬一族之玄鳥氏，後更成爲天

下之共主——商朝（《左傳·昭公十七年》），可見其文化水準並不低俗。太公爲迅速安定東方，於是因時適變「簡其禮」。政治方面，則「舉賢而上功」（《淮南子·齊俗》），此又與周室封建世襲之制不同者也。

因其俗、簡其禮、通商工之業、便魚鹽之利之開國大政方針，使齊迅速成爲大國，且與周室有諸多之不同。齊中衰後，管仲起而爲相，「以區區之齊在海濱，通貨積財，富國彊兵，與俗同好惡。……其爲政也，善因禍而爲福，轉敗而爲功。貴輕重，慎權衡」（《史記·管晏列傳》）。是可見管仲之施政，大體仍遵太公之策，以期能配合齊地之特殊環境也。

四、諸子爭位

齊釐公寵愛其同母弟夷仲年之子公孫無知，賜以相當於太子之秩服。釐公歿，太子即位，是爲齊襄公。襄公爲太子時，曾與無知爭鬥，遂於即位後，貶降無知之秩服，二人仇怨因而益深。後齊襄公私通魯桓公夫人，且殺死魯桓公，結怨於魯。其平日言行又諸多不當，羣弟恐牽連及禍，乃先後出奔他國。時公子糾奔魯，召忽、管仲爲傅；公子小白奔莒，鮑叔爲傅。襄公會命連稱、管至父二臣戍葵丘，言明瓜時而往，明年瓜時而代，然却言而無信，期滿，公問不至，請代，又不許。二人遂聯合公孫無知弑襄公。無知自立爲君，暴虐雍稟，遂又在出遊時爲雍稟人所弑。此時公子小白受齊大夫高傒之召，回齊。魯亦送公子糾回齊。管仲中途攔截小白，且以箭射中小白，小白佯死以欺之，〔註6〕遂得搶先回齊即位，是爲桓公。並發兵拒魯。乾時一戰，敗魯。子糾死，召忽殉主，管仲幽囚回齊。史稱「鮑叔受之，及堂阜而稅之」（《左傳·莊公九年》）。一場奪位之爭，至此結束。

自齊太公歿後，至桓公即位，歷三百餘載，史書所載齊國內亂頻仍，中衰已久。雖然否極當反，而泰來則更有賴賢人志士之奮鬥。管仲於齊國大局，認識深刻，早已預作設想。《管子·大匡》及《呂氏春秋·慎大覽·不廣》一段，均有記載：

齊僖公生公子諸兒、公子糾、公子小白。使鮑叔傅小白，鮑叔辭，

〔註6〕《呂氏春秋·開春論·貴卒》：「管仲扞弓射公子小白，中鉤。鮑叔御公子小白僵。（高誘注：御，猶使也。僵，猶偃也。）管子以爲小白死，告公子糾曰：『安之，公子小白已死矣。』鮑叔因疾驅先入，故公子小白得以爲君。鮑叔之智，應射而令公子小白僵也，其智若鏃矢也。」是則小白之佯死，乃鮑叔之將計就計也。

稱疾不出。管仲與召忽往見之曰：「何故不出？」鮑叔曰：「先人有言曰：知子莫若父，知臣莫若君。今君知臣不肖也，是以使賤臣傳小白也。賤臣知棄矣。」……管仲曰：「不可。持社稷宗廟者，不讓事、不廣間。將有國者未可知也，子其出乎！」召忽曰：「不可。吾三人者之於齊國也，譬之猶鼎之有足也，去一焉，則必不立矣。吾觀小白，必不爲後矣。」管仲曰：「不然也。夫國人憎惡糾之母，以及糾之身，而憐小白之無母也。諸兒長而賤，事未可知也。夫所以定齊國者，非此二公子者，將無已也。小白之爲人，無小智，惕而有大慮，非夷吾莫容小白，天不幸降禍加殃於齊，糾雖得立，事將不濟。非子定社稷，其將誰也？」……鮑叔曰：「然則奈何？」管子曰：「子出奉令則可。」鮑叔許諾，乃出奉令，遂傳小白。（《管子·大匡第十八》。世界書局本《管子校正》，本書所引《管子》均用此本。）

觀此文所載，知鮑叔、召忽均以爲小白無大可爲，唯管仲能分析主觀條件（小白之爲人一段）與客觀環境（國人憎惡糾之母一段），認定小白早晚將得位，是以力勸鮑叔奉王命以傳之，且須對之忠心不二。「鮑叔謂管仲曰：『何行？』管仲曰：『爲人臣者，不盡力於君，則不親信；不親信則言不聽，言不聽則社稷不定。夫事君者無二心。』鮑叔許諾。」（同上）其後桓公聽鮑叔之言，用管仲，足證鮑叔確已得桓公之親信。另一方面，管仲、召忽傳公子糾。以管仲之見，子糾在年齡上當先立爲君，然欲強齊國、成大功，則必待小白。事實之發展爲：公子諸兒（齊襄公）確實無能，誤國亡身。公孫無知亦不旋踵而亡。子糾與小白爭位，小白有高傒爲內應，得朝臣支持，於是齊之政局，跳過公子糾之階段，而逕由小白即位。

《淮南子·要略》稱：「齊桓公之時，天子卑弱，諸侯力征，南夷北狄，交伐中國，中國之不絕如綫。齊國之地，東負海而北障河，地狹田少，而民多智巧。桓公憂中國之患，苦夷狄之亂，欲以存亡繼絕，崇天子之位，廣文武之業，故《管子》之書生焉。」此即管仲踏上政治舞臺，大展鴻圖前之天下大勢也。自各方面觀之，均爲一可以大有作爲之時代，亦爲應該稍作振興之時代。管仲掌握此一機會，運用時勢，不但個人成功，而天下亦因之展現一新形勢。