

## 富而后教

凡有地牧<sup>①</sup>民者 务在四时 守在仓廩。国多财则远者来 地辟举<sup>③</sup>则民留处。仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。（牧民）

【译文】凡是拥有土地和人民的统治者 都必须把握好四季农时，保障国库粮食储备充足。国家富裕了，远方的人就会前来归附；土地被充分开垦，百姓就会长久地安居乐业。粮食储备充足 人们就会知晓礼节 衣食富足了 就会懂得荣辱。

【注释】 牧 放牧 此处称治理百姓 古代统治者的蔑称。

廩(lǐn 凛)米仓 也指仓中的米、粮食。 ③辟举 开辟、开垦。

【评论】存在决定意识 生存是第一需要。身处饥寒交迫、食不果腹的人们 不会有精力顾及什么礼仪、礼节、尤其是统治阶级提出的道德标准。一个政权，如果不能使人民生活富裕、安居乐业 即使采取镇压的办法 也不会使人民循规蹈矩、知荣辱、守礼节。必须使人民富起来 人民才会“有恒产而有恒心”(《孟子·梁惠王上》)才会有精力、有条件在有质量的生活基础上去讲究荣辱、注意礼仪。这是管仲治理国家的战略思想的基础，也是后代思想家和英明君主所赞成的。孔子在回答弟子冉有如何治国时就强调“富而后教” 强调首先让人民富裕 然后才谈得上进行教

育使人民知礼仪、有素养《论语·子路》)一切发展中国家的领导者，都应该具备这种务实的精神和方针。

## 明神敬祖

不明鬼神则陋民不悟，不祗<sup>①</sup>山川则威令不闻，不敬宗庙则民乃上校<sup>②</sup>，不恭祖旧则孝悌不备。（牧民）

【译文】君主不敬畏鬼神，百姓就不觉悟自己的地位低下；君主不祭祀山川，国家的威令就不会广为传播；君主不敬祖宗，百姓就会仿效而无所尊敬；君主不恭敬地对待祖制旧规，百姓自然不会讲究孝悌伦常。

【注释】祗(qí 奇)祭祀。本指地神。②校 同“效” 仿效。

【评论】明神敬祖的目的，在于维护社会秩序、加强统治者的权威。因此，对于统治者来说，必须表现出虔诚和严肃。这一方面是显示自己的需要，另一方面更重要是为了做给人民百姓看，让人民像君王敬畏天地神祇一样地敬畏统治者，这正是一种统治手段。不论民族还是人群，无所敬仰是浅薄，盲目敬仰则是可悲。





## 礼 义 廉 耻

何谓四维<sup>①</sup>？一曰礼，二曰义，三曰廉，四曰耻。礼不逾节<sup>②</sup>，义不自进<sup>③</sup>，廉不蔽恶，耻不从枉。故不逾节则上位安，不自进则民无巧诈，不蔽恶则行不全，不从枉则邪事不生。 （牧民）

【译文】所谓“四维”即治国的四项准则是什么呢？一是礼，二是义，三是廉，四是耻。“礼”就是不超越节度、规范；“义”就是不去追求举荐升迁；“廉”就是不掩饰过错；“耻”就是不与邪恶同流合污。所以，百姓不超越节度、规范，君主的地位就会安稳，不谋求举荐、不钻营，就不会滋生浮巧奸诈，不隐瞒过失，就会使社会端正公直，不与邪恶同流合污，社会就不会滋生邪恶之事。

【注释】 维：本义为粗大绳子，比喻为固定某事物的关键物品。此处指准则。 ②节：节度、规范。 ③自进：自己谋求被举荐而地位升迁。

【评论】任何一种社会的治理，最好是把整个社会的方针和个人修养的号召结合起来，这样，会使每一个人时时使自己和社会相联系，增强对社会的认同和责任感。管仲在春秋初期的齐国提出以礼义廉耻治国，出发点在此，效果也在此。管仲的这一方针影响深远，随着历史的发展，礼义廉耻被赋予了新的含义，已成为中华民族的优良

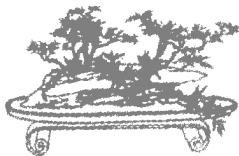
传统。

## 政在民心

政之所行 在顺民心 政之所废 在逆民心。……故刑罚不足不畏其意，杀戮不足以服其心。……故知予之为取者 政之宝也。 (牧民)

【译文】政令所以能够推行 就在于顺应了民心 政令所以废弛，是因为违背了民心。……刑罚不足以使人们真正害怕，杀戮也不足以使人们服从。……给予人民就是取之于民 明白这点 才算懂得了治国。

【评论】得民心者得天下 但如何得到人民拥戴 管仲提出了一个取得民心的办法，即欲取之必先予之。这一投入产出的生产经营之道运用于治国，其收益便不是金钱可以估算的，它赢得的是民心，是天下。压之不服，酷刑无补 但“厚爱利足以亲之 明智礼足以教之”(《管子·权修》)如果君主能付出厚爱厚利 就完全可以亲近百姓、教育百姓了，政令得以推行就不远了。



## 不可强为

不为不可成。不求不可得。不处不可久。不行不可复。……不为不可成者，量民力也。不求不可得者，不强民以其所恶也。不处不可久者，不偷取一时也。不行不可复者，不欺其民<sup>①</sup>也。 （牧民）

【译文】不去做那些根本做不成的事，不去追求那些根本得不到的东西，不可立足于难以持久的地方，不去做不可重复的事情。……不做根本做不成的事，是因为必须忖度民力；不强求得不到的东西，是因为不能强迫人民做他们厌恶的事情；不在难以持久的地方立足，是因为不能贪图眼前利益；不去做不可重复的事情，是因为再要做必定欺骗他人。

【注释】不行不可复者，不欺其民：凡确定不可再做、不能重复的事，必是有害，倘再做、再重复，则必以谎言欺骗蒙蔽才能驱使他人。所以说行不可复之事者必欺其民。

【评论】成功任何事业，必须注意两个问题：一是理智思考，二是技巧掌握。凡力不从心的、不仁不义的、甚至违法犯纪的，绝对不去做，因为那是做不成的，能做也必会伤人而违法的。对于可以做的事，也要讲究技巧，适时、适度、审时度势，一定要把握好时机，顺应时势。

## 用民所长

令顺民心 则威令行。使民各为其所长 则用<sup>①</sup>备。

（牧民）

【译文】政策法规顺应民心 则必能贯彻施行。使百姓各自发挥他们的专长，则各种物品的生产才会齐备。

【注释】用 各种物品 指人民群众各展专长技能生产制造的产品。

【评论】使人民各展一技之长 不仅仅是为了社会物质财富大大增加、满足社会的各种需求，而且更重要的是使每个人的价值得到满足。生存即物质生活是人类低等的需求，自我价值的实现、体现才是人类较高层次的需求。懂得这个道理的，才真正懂得顺应民心。

## 不非异己

毋曰不同生，远者不听；毋曰不同乡，远者不行；毋曰不同国，远者不从。如地如天，何私何亲；如月如日，唯君之节。

（牧民）

【译文】不要因为姓氏不同就不听取别人的意见；不要

因为不是同乡 就对别人的意见不予采纳实行 不要因为不是一个国家 就不听从别国的建议。要像天地一样无私无爱 要像日月一样普照天下 才称得上是真正君主的节操。

【评论】博采众议 广开言路 内不避亲 外不避仇 不因宗亲而饰恶 不因异处而抑善 心如天地日月 自古以来的君王里，能数出几个人？



御民之辔<sup>①</sup> 在上之所贵 道<sup>②</sup> 民之门 在上之所先 召民之路，在上之所好恶。故君求之则臣得之，君嗜之则臣食之 君好之则臣服<sup>③</sup>之 君恶之则臣匿<sup>④</sup>之。（牧民）

【译文】带领民众走向何方 决定君主注重什么 引导百姓走进什么门，决定于君主提倡什么；号召百姓踏上什么道路，决定于君主的好恶是什么。因此，君主想得到的东西 臣下也一定想办法得到 君主偏爱吃的东西 臣下也一定想办法尝尝；君主想做的事情，臣下也一定去实行实现 君主讨厌的事情 臣下就一定去遮掩、回避。

【注释】 辔 本指马口辔头 牵马辔可控制行车方向。此处指方向，即君主将人民引至什么方向。 ②道 同“导”，引导。 ③服 服用 实行。 ④匿 藏匿 引申为回避、躲避、遮掩。

【评论】身教重于言教。作为一国之君 自然成为全国

臣民的风向标。关键并不在于你倡导什么，而在于你在做什么，你在怎么做。上行下效，上有好者，下必甚之——美德恶行皆如此。



毋蔽汝恶，毋异汝度<sup>①</sup>，贤者将不汝助。言室满室<sup>②</sup>，言堂满堂，是谓圣王。（牧民）

【译文】不要设法掩盖你的过错，不要擅自改变你的法度，否则，即使身边有贤者也无法帮助你。在室内讲话，就敢于让全室的人都听得到；在堂上讲话，就敢于让满堂的人都听得到，这才称得上是圣明的君主。

【注释】度 法令、制度、决定、方针。 ②言室满室 没有不可公开的或只能说给部分人的话。

【评论】勇于承认并改正自己的错误，表现的是一种勇气；坚持一种正确的方针，反映出的是一种智慧和信心。有光明磊落的品德，才是对人民、对社稷的坦诚。





## 患无贤君

天下不患无臣，患无君以使之；天下不患无财，患无人以分之。故知时者可立以为长，无私者或置以为政，审于时而察于用，而能备官者，可奉以为君也。（牧民）

【译文】不担心天下没有贤臣，就怕没有君主去任用他们；不担心天下没有财富，只怕没有人能很好地管理。所以，能掌握天时机遇的人，就可以推举为官长；没有私心的人，就可以授任公职。但是，只有既知晓天时、善于理财，又能任人唯贤的人，才可以奉为君主。

【评论】君主与臣下的区别就在于，臣下各有专长、各司其职，而君主必须能统观全局、宏观调控。英明的君主还必须了解各项工作的同时，具有高尚的人品。贤臣易得，贤君难求。有贤君才有贤臣的发现和任用；无贤君，纵有贤臣也难发现或难得重用。



## 吝宠失人

吝于财者失所亲，信小人者失士。（牧民）

【译文】吝嗇于财物的人，会失去一切可能亲近的人；

宠信小人的人 必然失去一切有德有才的人。

【评论】吝啬于财物者 必把财物看得重于一切 因此他必然失去视感情重于财物的人。宠信于小人者，必无大志、无宽容之心 必不喜忠言逆耳、兼听则明这个道理 必过于重视自己的权威、面子而喜闻歌功颂德之声，有识之士怎会不因此而失望、另寻他途！

## 常规不变

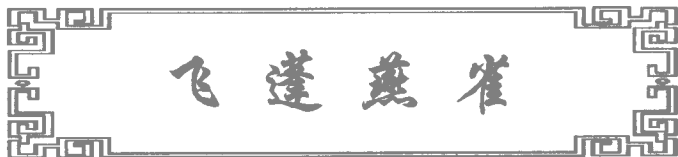
天不变其常<sup>①</sup>，地不易其则，春秋冬夏不更其节<sup>②</sup> 古今一也。 （形势）

【译文】天不会改变其正常规律，地也不会改变其固定法则，一年四季也不会改变其时令、节气，从古到今都是这样的。

【注释】 常 常规 经常的形态。 ②节 节令、节气。

【评论】无论天、地、节令，大自然都有其客观规律。对这些客观规律，人类应该做两样工作：第一，了解它，适应它；第二，掌握它，运用它。但无论什么情况下，客观规律不可违，自然法则不可违，违者必受惩罚。历史规律亦如自然规律。人类社会只能遵照历史规律向前发展，逆势而行者，只能为历史所抛弃。至于历史规律的掌握，应该说，比掌握自然规律要难一些，因为其中不固定因素太多。大自然的规律可以得出一致的认识，社会历史规律却每每需

要反复探索。



飞蓬之问<sup>①</sup>不在所宾<sup>②</sup>；燕雀之集，道行不顾。

(形势)

【译文】对于那些没根据的话，不必理睬；对于燕雀翔集之类的小事，行路的人不必旁顾。

【注释】飞蓬之问如飞蓬一样没有分量的话，没有根据的话。飞蓬：飞滚的蓬草。蓬草极轻，风吹则连根拔起乱滚。②不在所宾：不在宾客行列之内，不把他当成宾客，即不予理睬。

【评论】事有大小，言有轻重，胸有大志者，必不陷于琐屑之中。大到如宰相管仲治国，小到个人工作生活，心存高远、胸怀宽阔者，多能有所成就；心胸狭窄、斤斤耿耿者，终生难脱“小”字。不与飞蓬燕雀为伍，应是有志者一生牢记的话。



必<sup>①</sup>得之事，不足赖也。必诺之言，不足信也。

(形势)

【译文】强求一定做到的事 结局是靠不住的 勉强承诺应允的话语 是不足依赖的。

【注释】 必 强求、强行。

【评论】瓜熟蒂落、水到渠成，这是一般事物的发展规律，纵使经过人为努力可以实现的事情，也必须具备相应条件。倘起码条件也不具备 硬是强求结果、强行承诺 这就违背了客观规律，必然无法依靠、不足依赖。强求必得是不自量力，有求必应是不负责任。



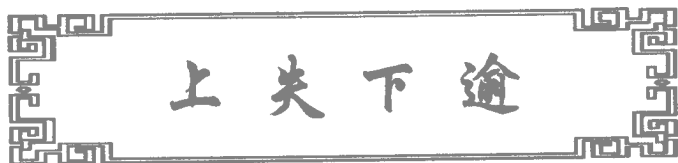
怠倦者不及<sup>①</sup> 无广<sup>②</sup>者疑<sup>③</sup>神 疑神者在内 不及者在门 在内者将假<sup>④</sup> 在门者将待<sup>⑤</sup>。曙戒勿怠，后稷<sup>⑥</sup>逢殃。朝忘其事，夕失其功。 (形势)

【译文】懒惰消沉者总是迟缓落后 而勤奋不闲者总是神速多成。勤奋的人已经进到室内，而懒惰的人还在门外。已进入室内的人可以闲遐自如，而在门外者就会处在焦虑等待中。每天都要告诫自己不要懒惰懈怠，后成晚长的都会遭殃。早晨起来就忘记了该做什么事的人，到了晚上必然什么收获也没有。

【注释】 ①不及 赶不上 落后。 ②广 通“旷” 旷时 浪费时间。 ③疑 通“拟” (擬) 比拟 如像。 ④假 通“遐” 悠闲的样子。 ⑤待 等待 处于焦虑之中。 ⑥稷 晚植的谷类 此处指幼

小、不成。

【评论】有价值的人生就是不断实现自己一个接一个的预定目标。没有目标的人生，是虚度光阴甚至行尸走肉。有了预定目标而放纵自己、不努力实现，等于没有人生目标。人生成功的秘诀就是：对预定目标要有顽强的进取心，而进取的保证就是勤奋。



君不君则臣不臣，父不父则子不子。上失其位则下逾其节，上下不和，令乃不行。衣冠不正则宾者<sup>①</sup>不肃，进退无仪则政令不行。且怀且威，则君道备矣。莫乐之则莫哀之，莫生之则莫死之，往者<sup>②</sup>不至，来者不极<sup>③</sup>。（形势）

【译文】君主不像君主，臣子就会不像臣子；父亲不像父亲，儿子就会不像儿子。君主做事不合身份，臣子就会不守法度；上下不协调，政令就无法实施。君主如果衣冠不整，官员就不会严肃认真；君主的举止不合礼仪，国家的政策法规就不会贯彻执行。既关怀百姓，又保有威严，这才具备为君之道。君主不能使百姓安乐，百姓就不会为君主哀忧；君主如不能使百姓繁衍生息，百姓也就不会为君主献出生命。君主应该给予百姓的不兑现，百姓当然也就不会尽力回报君主。

【注释】①宾者：主持来宾工作的官员，泛指官员。②往者：

给予百姓民众的。③极 极点 此指竭尽全力。

【评论】君主的职责，一是主持管理，二是协调统一，三是以身作则。失其一则君降为臣，失其二则君已为民，失其三则“君不君”，且国家将乱。

## 安危所在

持满者<sup>①</sup>与<sup>②</sup>天，安危者与人。失天之度，虽满必涸；上下不和，虽安必危。 (形势)

【译文】取得繁荣富强，是因为合乎天道，处于安定和平，是因为合乎人道。违背天道，即使一时丰满，最终也会干涸；上下不合，即使一时安定，最终也会危乱。

【注释】①持满者 手中拿满了东西的人 比喻繁荣富强。②与 参与、关系。

【评论】大到国家的强弱，小到个人的安危，固然需要各种物质条件，但更重要的是能否遵从客观规律。管子这里所说的天道、人道，都是指客观规律。遵从客观规律的必然成功；违背客观规律的，纵使偶然有成，也终会失利。这里有偶然性和必然性的问题。



## 以古鉴今

疑今者察之古，不知来者视之往。万事之生也，异趣<sup>①</sup>而同归<sup>②</sup>，古今一也。 (形势)

【译文】对当今之事有疑惑者，可以考察古代相似之事；对未来之事不明了者，可以看一看这一事物发展的历史。万事万物的表现形式虽然有所不同，但同归一理：遵从客观规律。这一点，自古至今都是一样的。

【注释】趣 兴趣 表现形式。 ②同归 据上下文 此处指同归于客观规律。

【评论】以古鉴今 可以知兴替 原因就在于历史有其惊人的相似之处，这相似便是规律。了解这客观规律的，诸事不会迷惑；掌握并善于运用这一规律的，可以成就大业。



## 天道人事

天道之极<sup>①</sup> 远者自亲；人事<sup>②</sup>之起，近亲造怨。万物之于人也，无私近也，无私远也。巧者<sup>③</sup>有余，而拙者不足。其功顺天者天助之，其功逆天者天违之。天之所助，虽小

必大 天之所违 虽成必败。 (形势)

【译文】完全顺应天道 即自然规律 即使远方陌生的人也会亲近；人为硬做而违背客观规律，即使亲近的人也会产生怨恨。世上万物对于人类来说，没有特别的亲近，也没有特别的疏远。聪明的人驾驭万物游刃有余，笨拙的人面对万物就显得捉襟见肘。做事依照客观规律，天也会帮助他；做事违背客观规律，天也会背弃他。如果遵从客观规律 即使弱小也可以变得强大 如果违背客观规律 即使一时成功也终将失败。

【注释】①极 极端、两极、标准 此处指完全遵从的标准。 ②人事：指各种人为制造而违背客观规律的事物。 ③巧者 指能明白理解并巧妙运用客观规律的人。

【评论】客观规律是真理 它不因任何人的喜怒欣厌而有丝毫改变 相反 谁故意违背客观规律 谁就会咎由自取地受到惩罚。天地之间谁最大？客观规律。多少手中有权的人都因无视于此或自以为大而碰得头破血流，中外历史上的这种事例，比比皆是。



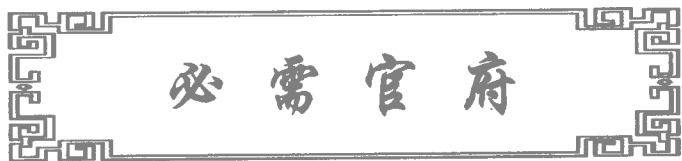
乌鸟之狡<sup>①</sup>，虽善不亲；不重<sup>②</sup>之结，虽固必解。道之用也，贵其重也。毋与不可，毋强不能，毋告不知。与不可，强不能，告不知，谓之劳而无功。 (形势)

【译文】鸟类很警觉狡猾，它们彼此之间表面上看似友善，实际上并不亲密；没有重复打结的绳子，虽然表面上看似牢固，但仍可解开。所以，道之运用，贵在慎重。不要和不可靠的人合作，不要强行去做不能做的事，不要和不明事理的人探讨。依靠不可靠的人，强求不能做的事；求统一认识于不明事理的人，这些都叫劳而无功。

【注释】乌鸟之狡：鸟类因警觉而使人类以为它们狡猾。

②重(chóng 虫)：重复、再一次。

【评论】有功无功的衡量标准，看是否合乎道。无道而结合，是为乌合之众；无道而逞强，是为妄自尊大；与无道者相谋，是为对牛弹琴。乌合之众必将鸟散，妄自尊大必将坍塌，对牛弹琴必无反应，这一切都是劳而无功。无道违道之事，必皆无功。



万乘之国，兵不可以无主；土地博大，野不可以无吏；百姓殷众，官不可以无长；操民之命，朝不可以无政。

(权修)

【译文】拥有万辆战车的国家，军队不可以没有统帅；国土辽阔，境内不可以没有官吏；人口众多，官吏不可以没有上下，掌握百姓的命运，朝廷不可以没有政令。

【评论】自从人类社会形成国家之后，代表国家政权的