

学生版

主编：王为国

传世

CHUANSHI JINGDIAN

经典

14



红旗出版社

14

传世经典
学生版

红旗出版社

第六篇

权变巧谋论

《管子》撷英(上)

【题解】

历史上齐桓公九合诸侯，一匡天下，称霸各国，他的军师叫管仲（前 275—前 645 年），管仲的谋略思想体现于《管子》一书。

《管子》一书，是管仲及其学派遗留给我们的宝贵精神财富，是一个庞大的谋略之仓。

管仲提倡“大数”、“大计”，即大智谋、大策略。他主张深谋远虑，在众多的智谋中选取意图最好、效果最佳的来实行。这就是所谓“计意要功”的选谋原则。

管仲说，“谋巨者可与远举”，“其计也速而忧在近

者，往而勿召也”。即谋略巨大悠远的人，才可以跟他共同举事。对那种只图速效、不顾长远利益的人，走开了就切莫再召他回来。

不过应该指出，大和小总是相辅相成、对立统一的。“海不辞（排斥）水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。”大事是由无数小事积成的。管仲所提倡的大智谋，并不是大而无当、脱离实际的，而是主张在政治、经济、文化、军事、外交、待人处世等各方面实干、巧干。管仲说：“问事，事先大功，政自小始。”即解决问题从大处着眼，小处着手，脚踏实地，力戒说大话、空话。

我们对《管子》一书潜心给予注释翻译，目的是为了弘扬祖国优秀文化遗产，从中汲取有益的启示和营养。

争强先争谋。在竞争激烈的社会生活中，若想争当强者，就应该先争谋略，在智谋上争取占优势。正如管仲所说：“争强之国，必先争谋。”“王者之术”，“必先定谋虑”。用兵打仗，也必须先定计谋。可谓兵马未动，智谋先行。白天用兵，头天晚上就要设计谋划好。计谋未定就贸然出兵，战之必自败，攻之必自毁。

“管仲之谋”曾使齐国由弱变强、由穷变富。齐国本是周成王的外祖父姜太公吕尚的封国，占有今山东省北部淄博市周围数百里的一小片地方，偏踞东海之滨，司马迁形容它是“区区之齐”，“在海滨”。传国到

齐桓公时，由于任用足智多谋的管仲为相，“通货积财，富国强兵”，“九合诸侯，一匡天下”，成了春秋时各诸侯国中的第一霸主，为当时华夏各诸侯国中最先进、最强大的国家。据司马迁说，这都是因为得力于“管仲之谋”。

在中国历史上，齐桓公是一位大有作为、赫赫有名的君主，这就是因为他善于凭借“管仲之谋”来增益自己的智慧。齐桓公把管仲的智谋比做天鹅的翅膀和过河的船只。天鹅没有翅膀不能起飞，过河没有船只也空自望水兴叹。如果没有管仲的智谋，桓公就觉得白长了耳朵而听不到治国安邦的道理与法度，他朝思暮想的王霸之业也将成为无法实现的梦幻。

管仲也说：“不明于计数，而欲举大事，犹无舟楫而欲经于水险也。”即不明白计谋策略，而想办成大事，那就象没有船只，而想跨越水险一样。又说：“智者善谋。”《霸言》即有智慧的人善于谋划。如果采取措施，让“智者尽其智，谋士尽其谋”，那么事情就好办得多了。

在《管子》这个庞大的智谋之仓中，具有极其丰富的智慧谋略的蕴藏。如《牧民》篇提出：“知予之为取者，政之宝也。”把“予之为取”作为基本的政治、经济谋略：若想取得，就先给予。只有先给予，才能取得。齐国的某些开明人士，深知管仲的这一谋略，用“大斗出，小斗进”的办法，使百姓先得实惠，于是就有众多

的人们，口里唱着歌谣，自愿来归，其势竟如流水一般。

又如管仲提出“释坚而攻脆”（避开坚固部分、攻击薄弱环节）的军事谋略。指出攻坚易受挫，攻弱则易取得神效。犹如一位好屠夫，一天割解九头牛，屠刀还锋利如初，这是由于刀刃总是在骨缝间活动的缘故。

书中精采的智谋权术可谓迭出不穷，奇变百出。

睿智良谋来源于详尽的调查和深沉的思索。书中有《八观》篇专讲对各方情况的调查观测，有《问》篇专论对各种难题的探索询问。《内业》篇阐明“思索生智”（思考产生智慧）的道理。作者用诗一般的语言大声疾呼：“您能够专心吗？能够一意吗？能不用占卜而预知吉凶吗？能无求于人而自行解决问题吗？那么就请您思考、思考、再思考吧！”调查加上思考，就能源源不断地产生智谋。

司马迁说管仲“善因祸而为福，转败而为功（成功）”（《史记·管子列传》）。在“管仲之谋”中，处处贯穿着祸福、胜败等对立面转化的微妙机理。管仲说：“天道之数，至则反，盛则衰。人心之变，有余则骄，骄则缓怠。”（《重令》）所以管仲经常谆谆劝戒桓公要韬光养晦、谦虚谨慎，切勿沉溺于逸乐而忘记了忧患。（见《封禅》、《小称》）

“别而听之则愚，合而听之则圣。”即只听一面是

愚蠢的，兼听全面才是圣明的。管仲建议桓公特设“啧室之议”的机构和制度，专门受理来自各方的意见，并提出让东郭牙主管此事。因为他敢于批评上级的过错，能够为坚持正确的意见而力争。

伟大的谋略家具有“方”的原则性和“圆”的灵活性，既能够坚持基本原则，又善于“乘时进退”，“与变化随化”。

英明的谋略家善于预见。“明乎物之往者，必以其类来也。”即弄清事物的过去，就可以预见类推其未来。

“谋不可以泄，谋泄灾至。”在竞争激烈的社会中，某些谋略具有一定程度的机密性。想当初，管仲被鲁国拘捕，随时有生命危险，鲍叔牙跟桓公谋划，想把管仲接回齐国，让他当宰相，跟他共同大事。但怕鲁国不允，反会加害于管仲，于是就诈称：“要把管仲引渡回齐，当众杀死，以解心头之恨，报射中桓公衣带钩的一箭之仇。”此计的成功，恰是保持谋略机密性之一例。

管仲的有些谋略，如美人计、挑拨离间计等，是用于敌国之间的，不宜简单地搬用于一般人际关系。而另一些谋略，如人为提高乌龟的地位与价格等，则流于迷信或权术，后人自然应以历史的眼光看待，不必多言。

国 颂^[1]

【原文】

凡有地牧民^[2]者，务^[3]在四时^[4]，守在仓廩^[5]。国多财则远者^[6]来，地辟举^[7]则民留处。仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。上服度^[8]则六亲^[9]固，四维^[10]张则君令行。故省刑之要，在禁文巧^[11]。守国之度，在飭^[12]四维。训民之经^[13]，在明鬼神，祇^[14]山川，敬宗庙，恭祖旧。不务天时则财不生，不务地利则仓廩不盈。野芜旷则民乃荒^[15]，上无量^[16]则民乃妄，文巧不禁则民乃淫，不障两原则刑乃繁。不明鬼神则陋民不悟，不祇山川则威令不闻，不敬宗庙则民乃上较^[17]，不恭祖旧则孝悌^[18]不备。四维不张，国乃灭亡。

【注释】

〔1〕国颂：段落标题。“颂”是一种文体。本段韵文，类似诗中的“颂”体。讲的是治国的道理，所以叫“国颂”。

〔2〕牧民：治理人民。牧的本意是放饲养牲畜。古时把官吏治民视为牧人牧养牲畜。

〔3〕务：注重、努力从事。

〔4〕四时：春、夏、秋、冬四季的农业生产。

[5]仓廩(lǐn 凛):粮仓、米廩,指粮食储备。

[6]远者:远方的人,这里指远方诸侯国的人。

[7]辟举:普遍开垦。

[8]服度:服用合乎法度。

[9]六亲:指血缘关系较近的六种亲属。

[10]四维:本意指系在网四角上的绳索。拉起这些绳索,网的纲、目才可以张开,说明其重要。这里指礼、义、廉、耻四种道德规范。

[11]文巧:指奢侈品的生产和制造。

[12]饬(chì 赤):整顿。

[13]经:本意指织物的纵线,引申为要领。

[14]祗:敬奉、祭祀。

[15]荒:离散。

[16]无量:敛取没有限度。

[17]较:较量、抗拒。

[18]孝悌:儒家伦理思想。善待父母为孝,善待兄长为悌。

【译文】

凡是拥有国土治理人民的国君,必须按季节抓好农业生产,做好粮食储备。国家财力雄厚,远方其他诸侯国的人就会前来居住;荒地普遍得到开垦,本国人民就能安居乐业。粮食满仓,人们才知道遵守礼节;衣食充裕,人们才懂得光荣与耻辱。国君的衣食

住行合乎法度,六亲就可以团结一致;礼、义、廉、耻四种道德规范得到推广,君令就可以贯彻执行。所以,减少犯罪而少用刑罚的关键,在于禁止奢侈品的生产和使用。巩固政权的法则,在于对礼、义、廉、耻等四维的建设和整顿。教育人民的要领,在于敬重鬼神、祭祀山川、供奉祖宗和尊敬宗亲故旧。不注重天时则不能增加财富,不注重地利则不能粮食满仓。田野荒芜,老百姓只能流离失所;国君敛取挥霍无度,老百姓就会胡作妄为;不禁止奢侈品的生产和使用,老百姓就会放纵淫荡。不堵塞田野荒芜和敛取挥霍无度这两个祸源,犯罪而动用刑罚就会频繁增加。不敬重鬼神,粗鄙的小民就不会觉悟;不祭祀山川,威严的政令就无法下达;不供奉祖宗,老百姓就会抗上作乱;不尊敬宗亲故旧,孝悌就不会完备。四维得不到贯彻,国家就会灭亡。

四 维

【原文】

国有四维,一维绝则倾,二维绝则危,三维绝则覆,四维绝则灭。倾可正也,危可安也,覆可起也,灭不可复措也。何谓四维?一曰礼,二曰义,三曰廉,四曰耻。礼不逾节^[1],义不自进^[2],廉不蔽恶,耻不从

枉^[3]。故不逾节则上位安，不自进则民无巧诈，不蔽恶则行自全，不从枉则邪事不生。

【注释】

[1]礼不逾节：有礼就不会超越应遵守的准则。节指节度、制度、准则。

[2]自进：越轨钻营。

[3]从枉：干坏事。枉：弯曲，引申为行为不合正道。

【译文】

国有四维，缺少了其中的一维国家就不安稳，缺少了二维国家就会发生危险，缺少了三维国家就会被颠覆，缺少了四维国家就彻底灭亡。不安稳还可少矫正，危险还可以化为平安，颠覆了还可以再复原，灭亡了就再没有什么办法了。那么，什么是四维呢？一是礼，二是义，三是廉，四是耻。遵守礼，人们就不会违法乱纪，懂得义就不会越轨钻营，做到廉就不会掩饰过错，知道耻就不会去干坏事。由此可见，不违法乱纪，国君的地位就会稳定；不越轨钻营，人们就不会巧谋欺诈；不掩饰过错，行为就自然完美；不干坏事，歪门邪道就不会发生。

四 顺

【原文】

政之所^[1]行，在顺民心；政之所废，在逆^[2]民心。民恶^[3]忧劳，我^[4]逸乐之^[5]；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶灭绝，我生育之。能逸乐之，则民为之忧劳；能富贵之，则民为之贫贱；能存安之，则民为之危坠；能生育之，则民为之灭绝。故刑罚不足以畏其意，杀戮不足以服其心。故刑罚繁而意不恐，则令不行矣；杀戮众而心不服，同上位危矣。故从其四欲，则远者自亲；行其四恶，则近者叛之。故知予之为取者，政之宝也。

【注释】

〔1〕所：助词，与动词相结合组成名词性短语，表示行为动作的原因。

〔2〕逆：违反，违背。

〔3〕恶(wù 务)：厌恶。

〔4〕我：指国君。

〔5〕之：代词，指人民。

【译文】

政令所以能贯彻执行，在于其顺应民心；政令所

以不能推行,在于其违背民心。百姓厌恶忧劳,我(君主)就要使他们安居乐业;百姓厌恶贫贱,我就要使他们富贵;百姓害怕危难,我就要使他们平安;百姓担心灭绝后代,我就要使他们生育繁衍。如果我能使百姓安居乐业,他们就肯为我受苦受累;我能使百姓富贵,他们就会为我忍受贫贱;我能使百姓平安,他们就会为我承担危难;我能使百姓生育繁衍,他们就不惜为我而牺牲。所以说,单靠刑罚是不足以使人心真正畏惧,单靠杀戮是不足以使人心悦诚服的。刑罚繁重而人心不恐惧,政令就无法推行;杀戮众多而人心不服,君主的统治地位就危险了。因此,满足百姓的上述四种欲望,远方的人们自然就会前来亲近;强行上述四种百姓厌恶的事情,即使亲近的人也会叛离。所以,给老百姓东西,才能从老百姓那里取得东西,知道这个原则,是为政的法宝。

十一 经^[1]

【原文】

措^[2]国之不倾^[3]之地,积于不涸^[4]之仓,藏于不竭之府^[5],下令于流水之源,使^[6]民于不争^[7]之官^[8]。明必死之路,开必得之门。不为不可成,不求不可得,不处不可久,不行不可复。

【注释】

[1]十一经：段落标题。意为十一种治理国家的带根本性的措施。

[2]措：安置。

[3]不倾：安稳，牢固。

[4]不涸(hé 和)：不干枯，引申为取之不尽。

[5]府：府库，旧时官府收藏文书、财物的地方。

[6]使：让，叫，致使。

[7]不争：不互相争夺。

[8]官：指职能、岗位、行业。

【译文】

国君要把国家建立在稳固的基础上，把粮食储存在取之不尽的粮仓里，把财物贮藏在用之不竭的府库中，把政令下达在似流水下泻的源泉上，把百姓安置在互不争夺的行业内。向人们讲明犯罪是走向死亡的道路，同时向人们敞开立功必定受奖的大门。告诫人们不干那种徒劳无益的事情，不强求那种无法得到的东西，不停留在那种不可久留的地方，不去做那种不可再行的事情。

六亲五法

【原文】

以家为乡，乡不可为^{〔1〕}也；以乡为国，国不可为也；以国为天下，天下不可为也。以家为家，以乡为乡，以国为国，以天下为天下。毋曰^{〔2〕}不同姓，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^{〔3〕}。

【注释】

〔1〕为：做、治理。

〔2〕毋曰：不要因为。

〔3〕节：节度，度量。

【译文】

以管理家庭的办法治理乡，乡肯定不能治理好；以管理乡的办法治理国家，国家肯定治理不好；以管理国家的办法治理天下，天下也肯定治理不好。应该以管理家庭的办法治理家庭，以管理乡的办法治理乡，以管理国家的办法治理国家，以管理天下的办法治理天下。不要因为姓氏宗族不同，而不听取这些关系疏远的人的意见；不要因为不是同乡，而不采纳外乡人的办法；不要因为不是同一诸侯国的人，而不听

从别国人的主张。胸怀要象天地能载万物那样宽广没有什么偏私偏爱,眼光要象日月普照大地一样明亮,这才是做君主的气度啊。

【原文】

御民之辔^[1],在上之所贵;导民之门,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,臣好之则臣服^[2]之,君恶之则臣匿之。毋蔽汝^[3]恶,毋异汝度,贤者将不汝助。言室满室,言堂满堂,是谓圣王。

【注释】

[1]辔(pèi 配):驾驭牲口用的嚼子和缰绳,这里引申为手段、要领。

[2]服:穿衣服。

[3]汝:你。

【译文】

驾驭百姓的要领,在于君主看重什么;引导百姓的门路,在于君主提倡什么;号召百姓的途径,在于君主的好恶是什么。君主追求的东西,臣下也想得到;君主爱吃的东西,臣下也想尝尝;君主喜欢穿的衣服,臣下也想穿穿;君主厌恶的事情,臣下也想避开。因此,不要掩饰你的过错,不要改变你的法规,否则贤者

将不再帮助你。在室内讲话要使全室的人都能听清，在堂上讲话要使满堂的人都能听到，这样开诚布公，才称得上贤圣的君主。

【原文】

城郭沟渠，不足以固守；兵甲强力，不足以应敌；博地多财，不足以有众。唯有道者^{〔1〕}能备患于未形也，故祸不萌^{〔2〕}。

【注释】

〔1〕有道者：懂得道理的人。道：事物的规律。

〔2〕萌：萌生，开始发生。

【译文】

靠城墙壕沟等防御工事，不一定能固守；强大的武力和装备，不一定能御敌；地大物博财力充足，不一定拥有广大群众。只有懂得道理的人，才能防患于未然，而避免灾祸的发生。

【原文】

天下不患无臣，患无君以使之；天下不患无财，患无人以分之。故知时者可以立为长；无私者可置以为政；审^{〔1〕}于时而察于用，而能备官者，可奉以为君也。