

管子志

主编：胡新生

撰稿：胡新生 刘明芝

目 录

第一篇 家世生平

第一章 家世

第二章 生平

第一节 升任宰辅

第二节 治齐方略

第三节 佐成霸业

第四节 晚年生活

第二篇 著作与学说

第一章 著作

第二章 学说

第一节 哲学思想

第二节 政治思想

第三节 经济思想

第四节 其他思想

第三章 历史影响

第三篇 历代研究与评价

第一章 古代管子研究

第二章 近现代管理研究

第一篇 家世生平

管子，名夷吾，字仲，谥敬，^①先秦文献提到他时有管仲、管夷吾、管敬仲、管敬子等多种称呼。生年不详，卒于齐桓公四十一年（公元前645年）。^②管仲早年当过兵，从事过商业活动，仕途坎坷，历经磨难。齐桓公即位后，破例提拔管仲担任卿相，委以重权，尊称“仲父”，从此管仲得以充分施展政治才能。管仲在齐国大力发展渔盐事业，积极改革赋税制度和军事编制，使齐国迅速走向富强。在此基础上，管仲辅佐齐桓公北伐山戎，南征强楚，九合诸侯，一匡天下，确立了齐国在列国间的霸主地位。齐国的霸业彻底打破了西周以来“礼乐征伐自天子出”的格局，开创了春秋诸霸打着“尊王攘夷”的旗号攻城略地、兼并弱小的风气，对于东周社会的发展产生了十分深远的影响。管仲因其在创建霸业过程中所发挥的重要作用而成为当时最有声望的卿相和政治家们效法的楷模。

^① 《左传·闵公元年》疏。按春秋时代的名字惯例，管仲之“仲”只是他完整字号中的一部分。“仲”表示排行，“仲”下还应有一个更确切的“字”。如孔子字仲尼，尼才是真三与“名”对应的“字”。管仲的完整的“字”，文献失载。

^② 《史记·齐太公世家》，同书《十二诸侯年表》。《史记·秦本纪》又记管仲卒于秦穆公十二年（前648年），当系误记。

第一章 家世

管仲所在的管氏家族是从周王室分化出来的一个分支,属于姬姓。^①《国语·齐语》韦昭注说:“管夷吾,齐卿,姬姓之后,管严仲之子敬仲也。”又据《齐语》记载,管仲曾对齐桓公说:“昔吾先王昭王、穆王,世法文、武远绩以成名。”语气隐含管氏与周天子血缘相同之意。《左传·僖公十二年》曾提到周王称管仲为“舅氏”,这只是周王将对姜姓齐国诸侯的称呼移用来称呼齐君的臣属,^②并不意味着管仲与周王异姓或他们之间是甥舅关系。综合来看,管氏出于姬姓当无疑义。

西周时期先后有过两支姬姓管氏。周武王灭商后,封胞弟(周文王第三子)叔鲜于管(今河南郑州),号称管叔,这是最早的一支姬姓管氏。周武王死后,管叔发动叛乱,被周公诛杀。据《左传·僖公二十四年》记述,周公平乱后可能复封过管叔之后。^③这支管氏家族到春秋时期已趋没落。另一支管氏相传出自周穆王。《左传·僖公十二年》孔颖达疏引杜预《世族谱》说,管仲就是这支管氏的后裔。晋人杜预撰写《世族谱》时还能看到很多后世佚失的先秦族谱资料,他对管仲族源的说明应当有所依据因而是比较可信的。所以,后来虽然也有少数人认为管仲是管叔的后代,但更多的学者如宋人郑樵、清人阎若璩、梁玉绳等均信从杜预的说法。^④

出自周穆王的这支管氏家族最早聚居于今河南中部一带。《史记》说管仲是“颍上人”,就是指其祖籍而言。“颍上”作为地名始见于《左传·成公十六年》,据学者考证,其地在今河南禹县一带。^⑤有人认为管仲的祖籍颍上在今安

① 先秦时代姓、氏有别。姓代表血缘,氏是同一血缘集团中各个分支家族的标志。氏常以祖父的字以及封邑,官职的名称来命名。战国以后姓、氏趋于混同。

② 详《左传》该年杜预注,阎若璩《尚书古文疏证》卷四。

③ 详王引之《经义述闻》卷十七。

④ 《通志·氏族略二》,《尚书古文疏证》卷四,《人表考》卷二。

⑤ 顾栋高《春秋大事表》卷八,杨伯峻《春秋左传注》。

徽省颍上县，又有人认为是指“齐之颍上”，^①都不可信。颍上县的设置始于隋朝，先秦秦汉时期的“颍上”与后来的颍上县不是同一概念。“颍上”本是一个含义比较笼统的地域概念，原指颍水之上或颍水之旁。先秦秦汉时期与“颍”有关的地名如颍、城颍、颍阳、颍阴、临颍等等均在今河南中部的事实来看，司马迁所说的颍上也应是指这一地区。连梁启超正是觉得管仲的祖籍不可能在今安徽颍上县，才自辟蹊径提出“齐之颍上”说，但是颍上本是与颍水有关的地名，齐国境内根本没有这一名称，因此梁氏的说法也是错误的。

管氏家族何时从颍上迁入齐国，现已无从考证，可以确定的事实是，早在管仲之前，该家族在齐国已经具有相当的实力和地位。《左传·庄公八年》记载，齐襄公命连称、管至父带兵戍守葵丘，许诺一年后派人去替换他们。后来襄公违背诺言，连、管二人遂带兵攻入齐都，杀死襄公。这位管至父是齐国的大夫，^②他与管仲应属同一管氏家族。管至父已能率军戍城，而这时管仲还默默无闻。管仲能够辅佐齐桓公创建霸业是以齐桓公夺取君位、控制齐国为前提的，而齐桓公能够继承君位又是以齐襄公被杀、齐国内乱为前提的。从这种意义上说，管仲后来的成功与齐国管氏家族特别是管至父的活动密不可分。

关于管仲的出身及其早年身份，先秦文献中没有明确记载，但从种种间接的史实来看，可以确信他原是齐国贵族。有些学者由于对战国时代有关管仲的传说产生误解，认为“管子实起于微贱，非齐贵族”，^③这种说法是错误的。

《史记·管晏列传》索隐引《世本》说：“庄仲山产敬仲夷吾，夷吾产武子鸣，鸣产桓子启方，启方产成子孺……”“敬”是管仲的谥号，下面的“武子”、“桓子”、“成子”也都是谥，据此可知“庄仲山”中的“庄”也是谥号。^④管仲的父亲管山死而有谥，这一点对于确定管仲早年的身份非常重要。春秋时期，大夫以上的贵族才有谥号，而且按当时风俗，某位卿大夫死后，其后代要

① 前说见乔长路《管仲》，收入《中国古代著名哲学家评传·续编一》；后说见梁启超《管子评传》。

② 《史记·齐世家》集解引贾逵说。

③ 梁启超：《管子评传》，收入《诸子集成》第五册。

④ 《国语·齐语》韦昭注称管仲之父为“管严仲”，改庄为严，是沿袭了东汉人避讳汉明帝刘庄之名的传统。

马上为死者“请谥”于国君”^①，那时还没有后世那种子孙发迹后为祖先追谥的现象。从文献记载中管仲早年“有母而贫”等等传说来看，管山在管仲成名前已经去世，他的得谥与后来管仲的名望业绩没有关系，而是其自身身份地位的反映。再联系管氏家族的历史以及管氏族人管至父的身份来分析，管山生前是齐国大夫毋庸置疑。作为大夫之子，管仲在担任卿相之前属士级贵族。士在当时的贵族阶层中属于最低一级，其身份地位虽不能与卿大夫相比，但仍属统治阶级，并不是处于社会最下层的“微贱”者。

管仲的契友鲍叔牙也是齐国贵族子弟，管、鲍早年的密切交往和极深的友谊也表明管仲绝非“起于微贱”。《国语·齐语》韦昭注说，鲍叔牙姒姓，其父为鲍敬叔。“敬”字是谥，据此可知鲍叔是齐国大夫。据著名学者杨树达先生考证，传世铜器《陶叔牙父矢》铭文中的陶叔就是鲍叔牙^②。该铭文记载，鲍叔牙和夫人被后人谥为“又成惠叔”和“又成惠姜”，鲍叔牙的父母则被称为“圣叔”和“圣姜”。圣、敬古音相近，鲍敬叔、陶圣叔是同一人。这篇铭文表明，鲍叔牙的父亲已娶姜姓贵族之女为妻，此后鲍氏世代与姜姓联姻，确系齐国地位较高的贵族。在管仲生活的春秋早期，宗法等级制度还比较牢固，“贵贱有等”的传统观念对人们的行为还具有很强的约束力，更具体地说，当时一个贵族子弟不可能与一个贱民结成那种莫逆于心、生死不渝的友谊。鲍叔牙的家世、出身既已明确，管仲早年的身份即可由此推定：如果管仲出身微贱，那么他与贵族子弟鲍叔牙的友情就将难以理解；反过来说，管、鲍二人同是大夫之子，同是齐国贵族子弟，身份地位相侔，思想感情相近，他们的关系那样密切就不难理解了。

齐国内乱时，管仲与召忽随同公子纠出奔鲁国，这一点也足以证明管仲具有贵族身份。公子纠是齐僖公之子，齐襄公之弟。作为这位齐国公子的主要辅臣，当时的管仲不可能是没有家世背景的庶人，正象稍后的晋国公子重耳（即晋文公）出奔时的主要辅臣如赵衰、舅犯等等均具有贵族身份一样。

此外，管仲早年曾经当兵作战，而在春秋早期“执干戈以卫社稷”本是贵族的一种权利。当时包括庶人和奴隶在内的被统治者在随同贵族出战时，只被

① 详见《左传·隐公八年》、《礼记·檀弓下》所载请谥的例子。

② 《积微居金文说》卷四。

安排从事一些后勤供应方面的“贱役”，冲锋陷阵一类被当时贵族视为显示勇武、博取荣耀的事情，是与贱者无缘的。尽管传说中管仲有“三战三走”等不光彩的经历，但他能够参与作战本身就已说明其身份并不微贱。

通过以上分析，可以大致确定管仲早年属于士级贵族。某些学者之所以得出管仲“起于微贱”的结论，主要是因为对有关管仲早年经历的传说产生了误解，因此对于这类传说还需要作深入辨析。

《史记·管晏列传》说：“（管仲）少时常与鲍叔牙游，鲍叔知其贤。管仲贫困，常欺鲍叔，鲍叔终善遇之，不以为言。”同书又引用管仲的话说：“吾始困时，尝与鲍叔贾，分财利多自与，鲍叔不以我为贪，知我贫也……”据唐人司马贞《史记索隐》说，司马迁记录的这一传说承自《吕氏春秋》的下列文字：“管仲与鲍叔同贾南阳，及分财利，而管仲尝欺鲍叔，多自取。鲍叔知其有母而贫，不以为贪也。”^①这个传说中引入注意的内容有两点：管仲年轻时家境贫穷；为谋生计，管仲曾与鲍叔牙一起经商。这两点极易使人产生管仲少时微贱的印象，然而所谓“贫困”、“同贾南阳”等等与管仲的身份实无必然联系。管山死后，管氏家属的生活水平有所下降或系事实，但他们的贵族身份并未因此而改变，他们的“贫困”也是相对本家族以前的富足或其他大族的奢华生活而言的。流亡在外的晋公子重耳在归国途中曾“出于五鹿，乞食于野人”，^②这种潦倒境遇并不意味着重耳已不是贵族。《国语·晋语》说，“昔栾武子无一卒之田，其宫不备其宗器”，时人因此目之为“贫”；晋卿韩宣子自称“吾有卿之名而无其实”，为此曾表示“尤（忧）贫”之意。栾武子和韩宣子的“贫”显然不是不能温饱的“贫”，而是相对更高的生活标准而言的。与此同理，管仲早年的“贫困”并不说明他已沦为衣食无着的庶人。

对于管仲经商一事，后世多有误解。有人据此得出管仲“起于微贱”的结论，有人则认为管仲属于“贵族阶级”因而就不会有“微贱而经商的事”。^③这两种看法都忽略了西周春秋时期贵族经商的事实，而对“商人在古代是微贱的阶级”的观念作了绝对化的理解。战国以前，专职商人或世代经商的家族，身

① 今本《吕氏春秋》无此文，司马贞所引当系该书佚文。

② 《左传·僖公二十三年》

③ 童书业《春秋史》，山东大学出版社1987年版，第130页。童先生晚年观点有所变化，详下。

份的确微贱，但是如果据此引申说，当时所有从事过商业贸易活动的人都是微贱的世袭商人，则完全背离史实。西周金文中有大量赐贝若干朋，赐金若干爰的记载，其中的贝、金就是当时的货币。受赐贝、金的贵族自然可以用这些货币从事各种商业活动。西周卫盂、吕鼎等铜器铭文表明，当时贵族在交换物品时已有折合成贝若干朋来计算物价的习惯，这种交换实际上就是购买行为。春秋时期韩宣子曾向郑国商人购买玉环，晏婴的住宅靠近闹市，自称“朝夕得所求”，购物便利。^①这些以消费为目的的购买行为，与以盈利为目的的商业行为已很接近。《诗经》中的《瞻卬》是西周诗，其中说到“如贾三倍，君子是识”，意为商贾能获取三倍的利润，就连大人君子也会艳羡。单纯的购买与买贱卖贵之间并没有不可逾越的鸿沟，当积贮了大量货币的贵族认识到商业行为可以使货币增值时，他们不会无动于衷。西周以来的齐国本有经营渔盐事业的传统，而且时代愈后贵族们通过渔盐贸易获利的现象就愈普遍。春秋后期齐国大族陈氏采用“山林如市，弗加于山；鱼盐蜃蛤，弗国于海”等措施以收买人心，这反过来说明当时齐国公室和其他世族是通过贸易差价来获取高额利润的。总之，春秋时期贵族阶层中已有人从事商业贸易活动，这些具有贵族身份的经商者正是战国时代大商人的前身。管仲、鲍叔牙等下级贵族从事贩运一类的商业活动不足为奇，经商一事并不表明管仲等人不属贵族阶层。童书业先生晚年指出，《史记·管晏列传》的记载大致可信，管、鲍的身份属下级贵族；又指出：“盖齐大国，贵族人多，其下级贵族经商较巨……”^②这些意见是正确的。

对于管仲早年贫困、经商的传说，还应看到其中过份渲染、夸大的倾向。战国时代是血缘贵族阶级逐步没落、官僚制度业已确立的时期，不拘出身、资历选用人才在当时蔚成风气。新兴的“士”阶层为谋求政治地位的提高，大力宣传“尚贤”思想，因而战国以前破格使用人才的故事中那些有关“破格”的内容往往被他们有意无意地夸大了。在他们看来，被破格提拔的人以前越贫贱、越潦倒、越受鄙视，才越能显示君主“尚贤”的力度之大，而这样一来，很多传统的用人故事就被涂上浓厚的战国色彩而与实际情况有了出入。战国

① 《左传》昭公十六年，昭公三年。

② 《春秋左传研究》，上海人民出版社1983年版，第375页。

时代流传的商汤起用人伊尹、武丁起用傅说、周文王觅求姜太公、秦穆公提拔百里奚、齐桓公提拔宁戚等故事，就都多少带有战国人渲染夸大的成份。《吕氏春秋》、《史记》对管仲的贫贱本有夸大的倾向，而《说苑·尊贤》所引邹子的言论则更其夸诞——邹子游说梁王时说：“管仲，故成阴之狗盗也，天下之庸夫也，齐桓公得之为仲父。”为了拔高君主的“尚贤”行为，不惜歪曲事实把早年的管仲说成鸡鸣狗盗之徒，战国策士引用古代传说时随意发挥的作风由此可见一斑。今人研究管仲的出身，必须结合春秋时期的历史背景，剔除战国人附加的荒诞不经的成份，才有可能得出正确的结论。

第二章 生平

第一节 升任宰辅

管仲的青少年时代是在困窘中渡过的。管仲成名后曾自述早年的经历说：“吾始困时，尝与鲍叔贾，分财利多自与”；“吾尝为鲍叔谋事而更穷困”；“吾尝三仕三见逐于君”；“吾尝三战三走”。^① 管仲的父亲大概在管仲幼时即已去世，这支管氏家族的境况也随之下落，所以管仲不得不去从事为传统观念所鄙视的商业活动。春秋时期，各国均由上层贵族垄断政治，齐国也不例外。管仲虽是大夫之子，但管山的早死已使其失去政治上的倚靠。按当时正常情形，身充士级贵族的管仲要插手齐国政治几无可能。管仲早年为鲍叔牙出谋划策却一无所成，三次出仕却三次被逐，这些事实确如管仲所说，与他的政治才能并无关系，而是由当时上层贵族垄断政治的大环境所决定的。

齐襄公末年，一场内乱打破了齐国原有的政治秩序，也为管仲跻身上层贵族和发挥政治才能提供了机遇。

齐襄公是春秋历史上有名的无道昏君。他与胞妹鲁桓公夫人文姜私通并为此杀死来访的鲁桓公，是一桩震惊列国的丑闻，齐国的形像因此大受损害。齐襄公贬黜堂弟公孙无知，对臣下责督甚严而自己却出言无信，这一切都使齐国贵族的内部矛盾日趋尖锐。齐襄公二十二年（前686），戍守葵丘已经到期的连称、管至父在其换防请求遭到拒绝之后，联合公孙无知发动兵变，杀死齐襄公，立公孙无知为齐君。齐国政局由此陷入混乱状态。

早在齐襄公即位之初，鲍叔牙已预感齐国将发生内乱，不久即辅佐齐襄公之弟公子小白出奔莒国。兵变发生后，管仲和召忽辅佐齐襄公的另一个弟弟公子小白之兄公子纠出奔鲁国。从出奔时间看，管、鲍的行动相差若干年，他们各自所属的政治集团之间不会有互通声气的行为。《吕氏春秋·不广篇》说

^① 《史记·管晏列传》。

鲍叔辅公子小白、管仲和召忽辅公子纠是三人事先商定的结果，意在保证两位公子中有一位能够即位。根据两位公子的行动及后来召忽自杀等现象分析，《吕氏春秋》的上述描写当是出自战国人的揣度和附会。

公孙无知只当了两三个月国君就被仇人雍廩杀死。无知死后，流亡在外的公子小白和公子纠开始争夺君位。公子纠得到鲁国和部分齐大夫的支持，如《春秋·庄公九年》所记“公及齐大夫盟于莒”，就是指鲁庄公与齐国拥护公子纠的部分贵族就拥立公子纠回国即位一事达成了协议。但是公子纠并未得到齐国最有权势的贵族的拥护。《春秋》同年记载：“夏，公伐齐，纳子纠”。说明齐国内部反对公子纠的贵族势力相当强大，鲁国不得不动用军队为公子纠扫清障碍。相比之下，公子小白争夺君位的内外部条件都更为优越。小白的母亲是卫国之女，所以小白回国即位不但得到莒国的支持，而且得到卫国的支持。小白早年与齐大夫高偃关系密切，大族高氏对小白的态度不言而喻。与高氏并称为“天子之二守”的大族国氏也是公子小白的拥戴者。《左传·昭公十三年》记载叔向的话说，齐桓公能够回国即位，是因为“有莒、卫以为外主，有国、高以为内主”。公子纠没有这些条件，其争位活动注定要以失败而告终。作为公子纠的辅佐者，管仲只能再次面临失败的厄运。

与鲁庄公率兵护送公子纠返齐同时，管仲奉命带领小股军队在莒国通往齐国的道路上阻击急欲入齐的公子小白和鲍叔牙一行。两军相遇后，管仲射中了公子小白的带钩，小白佯装已被射死。^①管仲误信假像，带兵离去。公子纠和鲁国军队得到小白已死的错误消息，认为入齐争夺君位的最大威胁已被消除，行动日益迟缓，六天后才进入齐国境内，而这时公子小白早已返齐并在国、高等大族的拥戴下即位为君。齐国历史从此进入齐桓公（即小白）时代。

是年（前685）秋，不甘失败的鲁庄公、公子纠与齐军战于乾时（今临淄西南），再遭重创。鲁庄公弃其战车狼狈逃命，险些被齐军俘虏。至此，公子纠一方统治齐国的梦想彻底破灭，齐桓公的地位更臻稳固。

乾时之战后，齐桓公挟余威要求鲁国交出公子纠、管仲、召忽等政敌，鲁人不敢违抗。奉桓公之命前去办理交接事务的鲍叔牙，在接管这批囚犯之后立即将公子纠杀掉以绝后患。召忽为表示对公子纠的忠诚自刎而死，而管仲却自

① 《管子·大匡》谓管仲射小白为乾时之战时事，此从《史记·齐太公世家》。

请接受囚禁。有些记载说，管仲此时已料到自己被押送回齐后必受重用，故有“请囚”之举，实未必然。管仲少时屡经挫折，由此养成坚韧务实的性格和承受各种困苦的能力，因而他在面临危境时仍能耐心等待转机而不象召忽那样一遇挫折即感绝望。此外，管仲一直怀有远大的政治抱负，此种理想也成为他处变不惊的精神支撑。用管仲自己的话说：“公子纠败，召忽死亡，吾幽囚受辱，鲍叔牙不以我为耻，知我不羞小节而耻功名不显于天下也。”^①

鲍叔牙押送管仲返齐，走到齐鲁交界的堂阜（今蒙阴西北）即为管仲脱去桎梏。回到齐都后，鲍叔牙向齐桓公力荐管仲：“管夷吾治于高傒，使相可也。”^②齐桓公最终采纳鲍氏意见，于是管仲的政治命运开始出现重大的转折。

有关“齐桓公置射钩而使管仲相”的具体过程，以《国语·齐语》和《管子·大匡》记述最详。据两书说，起用管仲的计划在齐桓公要求鲁国交出公子纠等人之前业已确定，其中鲍叔牙起了至关重要的作用。如《国语·齐语》说，齐桓公自莒返齐后本打算任鲍叔牙为执政，鲍叔牙推辞道：“臣，君之庸臣也。君加惠于臣，使不冻馁，则是君之赐也。若必治国家者，则非臣之所能也。”接着便推荐管仲并历数管仲的五种过人才能：“若必治国家者，则其管夷吾乎！臣之所不若夷吾者五：宽惠柔民，弗若也；治国家不失其柄，弗若也；忠信可结于百姓，弗若也；制礼义可法于四方，弗若也；执枹鼓立于军门，使百姓皆加勇焉，弗若也。”开始齐桓公还对“管夷吾射寡人中钩”心存余恨，鲍叔牙劝解说：“夫为其君动也。君若宥而反之，夫犹是也。”意即管仲若获赦宥，将象从前为公子纠效忠一样效忠齐桓公。经过一番衡量，齐桓公最终决定抛弃前仇，重用管仲。

《国语》等书还记载，当齐国要求鲁国交出管仲等人时，鲁庄公及其大臣施伯一度想把管仲处死而以其尸交付齐国，原因是施伯认为“管子，天下之才也，所在之国，必得志于天下。令彼在齐，则必长为鲁国尤矣”。由于齐国强烈要求“生得”管仲，鲁庄公才未敢轻举妄动……

《国语》等书的上述描写虽含有想像成份，但其所述三点基本史实大致可信。第一，鲍叔牙深知管仲且有自知之明，能以社稷利益为重举贤让能。管、

① 《史记·管晏列传》。

② 《左传》庄公十年。

鲍二人才具、性格不尽相同，他们的友情建立在振兴齐国这一共同目标的基础上。没有鲍叔牙的力荐，春秋史上是否还能留下管仲的名字都将成为疑问，故管仲所说“生我者父母，知我者鲍子也”，确系由衷之言。其次，齐桓公不计前嫌，敢于并善于使用人才，反映出一种庸常统治者所不具备的宽广胸怀和高超胆识。管仲能够充分发挥其政治才能，是以齐桓公具有霸主气质为前提的。最后，管仲被鲁国大臣视为“天下之才”，表明他与公子纠流亡鲁国期间已经成为很有影响的人物。没有这种铺垫，鲍叔牙的举荐将不会那样容易地为齐桓公所接受。从以上三方面看，管仲政治生涯中的重大转折，除有外因促成之外，主要还是管仲自身不断积累政治资本的结果。

齐桓公既命管仲为执政，就在各方面为管氏治齐创造有利条件。为提高管仲的威信，桓公任其为卿，予之重权，“使立于高、国之上”；又赐其“三归之家”，尊其为“仲父”。^①至此，管仲从囚俘一跃成为宰辅之臣，开始以大政治家的形像出现在齐国政坛上。

第二节 治齐方略

为增强齐国的经济实力和军事实力，管仲辅政伊始就制订了一整套战略规划并逐步付诸实施。围绕着“富国强兵”这一基本方针，管仲主要采取了以下三方面措施，即大力发展工商事业，强化军政合一的制度，改革赋税制度使之更有利于提高生产者的积极性。

齐国的工商业特别是渔盐业有着悠久的传统和雄厚的基础。早在西周初期齐国始建之时，齐国统治者就根据当地的地理条件和民俗特点，确立了积极发展工商渔盐事业的治国方针。《史记·齐太公世家》记载：“太公至国修政，因其俗，简其礼，通工商之业，便鱼盐之利，而人民多归齐，齐为大国。”说明二商渔盐事业曾对齐国的发展产生过十分重要的推动作用，并已成为具有本地特色和优势的传统经济部门。管仲熟知齐国国情，又曾亲身参与商业实践，他对发展齐国工商渔盐事业的意义自然有着更深刻的认识。《史记·管晏列传》载：“管仲既任政相齐，以区区之齐在海滨，通货积财，富国强兵，与

^① 《韩非子·外储说左下》。该书说桓公命管仲为上卿，小有误差。管仲一直处下卿之位，爵位低于高、国，但权力确在高、国之上。

俗同好恶”。所谓“通货积财”，即表明管仲辅政后继承和发展了齐太公确立的以工商渔盐事业带动齐国经济发展的战略方针。因为自太公建国以来经商逐利在齐国已经成为一种习俗和风尚，所以《史记》所谓管仲“与俗同好恶”，也寓有鼓励工商之意。为保证工商事业的顺利发展，管仲还提出过一系列带有指导性的理论和学说，丰富了我国的工商管理思想和财政思想。

为增强齐国的军事力量，管仲还着手改革齐国的行政编制和军事编制，使传统的军政合一制度更臻严密。管仲的主要规划是“叁其国而伍其鄙”，即“三分国都以为三军，五分其鄙以为五属”。^①这种划分又以加强对士、农、工、商的管理和控制为基础。管仲认为，士、农、工、商“四民”应当长期、固定、集中地居住于某一地区，“勿使杂处”；“四民”的子弟世代从事祖传的职业：“士之子恒为士”，“工之子恒为工”，“商之子恒为商”“农之子恒为农”。在此基础上把国都内的居民编成二十一乡，其中“工商之乡六，士乡十五”。十五个“士乡”中每五乡组成一军，共有三军。每乡内部的行政编制为：“五家为轨，轨为之长；十轨为里，里有司；四里为连，连为之长；十连为乡，乡有良人焉。”每家出一人当兵作战，在行政编制的基础上组成军队：“五家为轨，故五人为伍，轨长帅之；十轨为里，故五十人为小戎，里有司帅之；四里为连，故二百人为卒，连长帅之；十连为乡，故二千人为旅，乡良人帅之。”每五乡组成一军，每军计有一万人。十五个士乡组成的三军分别由齐国国君、高氏和国氏为统帅。因为行政组织和军事组织合为一体，“是故卒伍整于里，军旅整于乡”。军队中的士兵、将领“世同居，少同游”，彼此非常熟悉，“故夜战声相闻，足以不乖，昼战目相见，足以相识……是故守则同固，战则同强。”管仲认为，“（齐）君有此士也三万人，以方（横）行于天下，以诛无道，以屏周室，天下大国之君莫之能御。”^②

管仲对郊区以外野鄙地区的行政组织也作了周密设计，这就是所谓“伍其鄙”的制度：“三十家为邑，邑有司；十邑为卒，卒有卒帅；十卒为乡，乡有乡帅；三乡为县，县有县帅；一县为属，属有大夫。五属，故立五大夫，各使

① 《国语·齐语》韦昭注。

② 《国语·齐语》。

治一属焉。”^①“叁其国而伍鄙”的制度是以传统的国野制和族兵制为基础的。春秋以前，国（都邑）和野（郊区以外）中的居民在身份上有着很大区别。国是以宗法贵族为主体的统治阶级居住的区域，而野中居民大多是被征服者。“国人”还保持着宗族组织，享有一定的政治权利，特别是具有当兵作战的权利，“野人”则不具备此种权利。管仲采取国、野（野、鄙义同）分治和以“士”组成三军的措施，正是沿用了西周以来的传统。但是，管仲设立的轨、里、连、乡编制和伍、小戎、卒、旅编制，以及在野鄙地区设立的邑、卒、乡、县、属的组织，却又比传统的宗族组织和军事组织严密的多，甚至可以说是一种新的制度。这套制度更加彻底地贯彻了军政合一的原则，加强了国家对军队的集中管理和控制，提高了部队的战斗力，为齐国建立霸权提供了有力的保证。

管仲主张在野鄙地区实行“相地而衰征”，即考察土地的好坏并据此按等级征收赋税。这是一项具有重大意义的改革措施，它不仅是赋税制度方面的变革，而且间接地反映出土地制度的变化。西周春秋时期，土地名义上属于天子所有，实际上为宗法贵族等级占有。直接生产者对土地只有使用权，而没有占有权和所有权。当时比较盛行的是宗族或农村公社的授田制：男子成年后被授予一定数量的土地，死后土地即被收回。为保证土地使用的公平性，一般在三年后要土地重新分配，使个体家庭在使用优质土地和劣质土地方面享有均等的机会，这种“三年一换土易居”的制度直到战国时代还在魏、齐等地有所保留。战国以前没有个体家庭之间买卖土地的现象，这就是所谓“田里不鬻”的制度，它表明个体家庭对土地确无占有权和所有权。个体家庭对土地的私有是在一个很长的历史时期内才得以完成的。在土地私有化的过程中，管仲推行的“相地而衰征”起了一种推动和倡导的作用。原来生产者的份地并不纳赋，他们为国家交纳的贡赋是通过到“公田”上无偿劳动的形式实现的，这种“助”法实际上是一种劳役地租。“相地而衰征”意味着统治者从生产者的份地中收取赋税，将劳役地租转变为实物地租，同时也就意味着承认了个体家庭对土地拥有长期占有权。农民可以长期占有和经营某块土地，这对提高农民的积极性，增加粮食产量，都具有积极的意义。管仲明确指出“相地而衰征，则民不移”，就是说赋税制度的改革有利于加强农民与土地的联系。

^① 《国语·齐语》。

管仲的一系列治齐措施特别是强调“军令”与“内政”相结合的叁国伍鄙制度，使齐国迅速强盛起来。齐本是东方强国，因内乱导致衰弱只是暂时现象，当齐桓公、管仲统治齐国后，君臣相得，政治稳定，举措得力，齐国遂出现前所未有的振兴气象。对于国富兵强的齐国来说，称霸诸侯只不过是早晚的事情。

第三节 佐成霸业

致力于齐国富强并非管仲的最终目标，他的政治理想是以齐国为依托实现对其他诸侯国的控制，确立齐国在列国间的霸主地位。要实现这一目标，不但需要有安邦定国、立法治民的政治才能，还需要有强有力的外交手段、军事上的深谋远虑和对天下局势的准确判断。管仲正是具有上述才能的杰出的宰辅之臣。齐国外交政策的确立，争霸时机的选择，一系列重大军事活动的筹划和决策，都是由管仲和齐桓公共同完成的。

据《国语·齐语》等书记载，齐桓公即位不久就有出兵称霸之意，管仲认为时机尚未成熟：“邻国未我亲也。君欲从事于天下诸侯，则亲邻国。”具体措施是：“审我疆场，而反其侵地；正其封疆，无受其资；而重为之皮币，以骤聘眺于诸侯，以安四邻，则匹邻之国亲我矣。为游士八十人，奉之以车马、衣裘，多其资币，使周游于四方，以号召天下之贤士。皮币玩好，使民鬻之四方，以监其上下之所好，择其淫乱者而先征之。”结好邻国，树立威信，征伐政治混乱、腐朽衰弱的国家，这是管仲为齐国称霸制订的基本外交方针。齐桓公曾一度将从鲁国、卫国、燕国夺取的部分土地归还故主，说明管仲的外交方针已被付诸实施。

齐桓公二年（前684），齐灭谭；次年，齐桓公娶周天子之女为夫人；五年（前681），齐灭遂；六年（前680），齐桓公率陈曹二国伐宋，最后与宋、卫、郑在鄆盟会，周大夫单伯也参加了盟会；次年，齐桓公再次招集宋、陈、卫、郑会于鄆城。至此，齐国的霸权正式确立。

齐桓公称霸期间，曾经北伐山戎，南征楚国，救助邢卫，号令诸侯。这几项辉煌业绩都与管仲的谋划、指挥密切相关，而随着这些业绩的取得，管仲本人的地位和声望也逐步提高。

山戎又称北戎，在今河北北部及辽东一带。公元前706年，山戎曾大举伐齐，齐僖公乞师于郑，最后是在郑国军队的帮助才打退山戎的进攻。齐桓公即位之初，就已把攻打山戎列入议程。管仲曾就此提出建议，认为北伐应联合燕国，“以燕为主”。^①齐桓公二十二年（前664），^②山戎伐燕，燕向齐求援，齐桓公在与鲁国磋商之后，决定出兵征伐山戎。管仲、隰朋等大臣随同齐桓公参加了这次远征。战争最终以齐国的胜利而告终：齐国不但击败山戎，而且打败了山戎的两个与国令支（今河北迁安一带）和孤竹（今河北卢龙、滦县一带）。

《韩非子·说林上》说：“管仲、隰朋从桓公伐孤竹，春往冬反，迷惑失道。管仲曰：‘老马之智可用也。’乃放老马而随之，遂得道。”又据《说苑·辩物》描述，齐桓公北伐孤竹时曾目见幻像，发现有一身高尺许的矮人左袖撩起，奔于马前。桓公心怀恐惧，担心这是伐孤竹不获成功的前兆，而管仲则说：“事必济。此人知道之神也。走马前者，导也；左祛衣者，前有水也。”按照管仲的指点，齐军从左侧渡过辽水，果然取得战争的胜利。上述描写系民间传说，后段描写尤带有神话色彩，但通过这些传说不难看到，管仲在齐伐山戎、孤竹的战争中曾作出重要贡献。

齐桓公二十三年（前663），齐国将征伐山戎获得的部分战利品送给鲁国。据《说苑·权谋》记述，这一行动也是由管仲提议、促成的。该书说：“齐桓公将伐山戎、孤竹，使人请助于鲁。鲁君进群臣而谋，皆曰：‘师行数千里，入蛮夷之地，必不反矣。’于是鲁许之而不行。齐已伐山戎孤竹，而欲移兵于鲁。管仲曰：‘不可。诸侯未亲，今又伐远而还诛近邻，邻国不亲，非霸王之道。君之所得山戎之宝器者，中国之所鲜也，不可以不进周公之庙乎！桓公乃令分山戎之宝，献之周公之庙……”这一记载符合管仲一贯主张结好近邻的外交思想，是可信的。

齐桓公二十四年（前662），桓公特令筑成小谷城，作为管仲的采邑。“齐桓公城谷而置管仲焉”，成为春秋时代人人争传的佳话。《晏子春秋·外篇》记齐景公之言：“昔吾先君桓公，予管仲狐与谷，其县十七，著之于帛，申之以策，通之诸侯，以为其子孙赏邑。”据此，管仲此次受封的采邑不但有小谷城，

① 《国语·齐语》。

② 《史记》列于齐桓公二十三年，此从《左传》。