



中国历史小丛书

管仲

王业猷

中华书局

09

56



K209

1

1:56

中国历史小丛书

管仲

王业猷

•

中华书局出版

(北京王府井大街36号)

新华书店北京发行所发行

北京景山学校印刷厂印刷

•

787×1092 毫米 $1/32$ · $1\frac{1}{8}$ 印张·15千字

1982年7月第1版 1982年7月北京第1次印刷

印数00,001—28,600册

统一书号: 11018·1066 定价: 0.11元

中国历史小丛书

管仲

王业猷

目 录

- 一、青年时代1
- 二、为齐相6
- 三、治齐与“尊王攘夷”.....12
- 四、创建霸业.....16
- 五、救邢存卫.....22
- 六、召陵之盟.....26
- 七、著作及思想.....30

一、青年时代

管仲是春秋(公元前 770 年——前 476 年)时期的大政治家。他所处的时代正是我国社会开始由奴隶制向封建制转变的时期。当时“礼崩乐坏”，周王朝急剧衰落，失去了控制列国诸侯的力量。列国诸侯各自为政，他们之间的政治军事斗争十分激烈，在我国中原地区出现了一个大国争霸的局面。

管仲，又名管夷吾，也称管敬仲，颍上(今安徽颍上)人。一说他是姬姓的支属，与周天子同姓。父亲管庄，是齐国的大夫^①。后来，家道中衰。

管仲出身于没落贵族家庭，本人属于士的阶层。春秋时代的士，要具有文武两方面的才干。平时办理行政庶务，战时充当军队中坚。管仲从小就诵读《诗》、《书》^②，学习礼仪，练习驾车、射箭的武艺。

管仲的青年时代，生活贫困，曾做过商人，到过很

^① 古代统治阶级，在国君之下有卿、大夫、士三级，大夫为一般任官职者之称。

^② 指《诗经》、《尚书》，二者都是古书名。《诗经》是我国最早的一部诗歌总集，《尚书》是我国最古的一部历史文献。

多地方，接触过各等各色的人物，见识过千奇百怪的世面，积累了广泛的社会经验。他也曾几次谋官求仕，但都没有成功。

管仲经商的时候，结识了一位好友，名叫鲍叔牙。他们合伙做买卖，赚了钱，理应均分。管仲却不这样做，每次分红利，他总是自己多留一些。鲍叔牙是个重义轻财的人，对此并不在意。有人私下议论，说管仲贪财，不够朋友。鲍叔牙知道后，便替自己的朋友解释：“各位不知道，管仲并不是贪图那点钱财，他的家境不好，是我情愿让他这样做的。”管仲曾经三次参与战事，三次败逃，一些人笑话管仲贪生怕死，没有武勇精神。鲍叔牙深知这话是冤屈了管仲，便当众申明说：“他家中有关迈的老母亲，全指望他一个人赡养，他并不是真怕死。”管仲曾多次替鲍叔牙谋事，不但没有弄成，反而使鲍叔牙在仕途上更加困窘。人们认为管仲办事能力差，鲍叔牙心里明白，自己的朋友并不愚笨，只是没碰上机会。管仲万分感激鲍叔牙对自己的深情厚谊，时常感慨地对人说：“生我的是父母，了解我的是鲍叔牙。”

几经波折后，二人都找到了事做。管仲和另一个名叫召〔shào〕忽的人，做了齐襄公大弟弟公子纠的师傅；鲍叔牙做了齐襄公小弟弟公子小白师傅。一双好友，奉事二主。齐襄公荒淫暴虐，国家搞得一团

糟。管仲和鲍叔牙都预感到大乱将起，各自替主子想了一条后路。管仲和召忽保护公子纠逃到母家鲁国；公子小白的母家是卫国，距离齐国太远，鲍叔牙便同公子小白跑到齐国的南邻莒国^①。二公子出走的地方不同，目的却是一样的。他们都想身处事外，静观事态的变化，等待时机，有所作为。

事情果然不出管仲所料。公元前686年，齐襄公的叔伯兄弟公孙无知，串通两个大夫，闯进宫去，杀掉了齐襄公，公孙无知立为国君。第二年，公孙无知又被国人杀死。一时间，国内无主，齐国大乱。两个逃亡在外的公子，都赶紧想办法回国，去抢夺国君的宝座。

公孙无知一死，国内诸卿商议拥立新君。正卿高傒和公子小白自幼相好，便同另一大族国氏暗中派人请公子小白急速回国，以就君位。公子小白同鲍叔牙再三分析了国内情况后，向莒国借了百辆兵车，浩浩荡荡起程归国。

鲁庄公得知齐国无君，也立即发兵护送公子纠回国。庄公得报公子小白已经出发，便让管仲另带一支队伍，在莒国通往齐国的路上截击公子小白。

管仲带领一小队兵卒，来到大路旁埋伏下来。过

^① 古国名，西周分封的诸侯，春秋时迁都于莒（今山东莒县），公元前431年为楚所灭。



管仲箭射公子小白

了不久，听得前面车马喧哗，抬头一看，公子小白坐着车子跑来了。管仲等车马走近了，拿起箭来，对准公子小白的心窝射去。只听“嗖”的一声，公子小白大叫一声倒了下去。管仲见目的已经达到，立即带领军兵飞跑而去。

公子小白那边，顿时大喊大叫起来：“不好了！不好了！公子被射死了！”鲍叔牙赶忙过去救助，方知没有射中。原来管仲这一箭，射在公子小白的铜制衣带钩上。公子小白情急智生，立即倒下身去，咬破舌尖，把血吐了出来，佯装死去。

公子小白经过这一场惊吓，心中有了警惕，当即换上一件旧衣服，改乘一辆轻便小车，不走大路抄小路，飞速向国内进发。

来到都城临淄城外，鲍叔牙让公子小白停车待信，自己带领几个干练的人，先进城去。鲍叔牙入城后，马上去拜访各位卿大夫，代公子小白说了不少好话，劝说诸卿拥立公子小白为国君。齐国最有势力的正卿高氏和国氏极力主张拥立公子小白，大家也就没有什么异议。于是，派出车仗，迎接公子小白进城，即位。公子小白就是春秋五霸^①之首的齐桓公。

^① 春秋时先后称霸的五个诸侯，一般是指齐桓公、宋襄公、晋文公、秦穆公、楚庄王。

二、为齐相

管仲箭射公子小白以后，马上派人去给公子纠报信。公子纠认为没有人再同他争夺君位了，也就不急于赶路，六天后才到达齐国。没想到，齐国已经有了国君。新国君不是别人，正是公子小白。公子纠气急败坏，连忙派人报告鲁君。鲁庄公得知这一突变后，决心一不做，二不休，帮人就帮到底，当即增派人马，杀奔齐国，想乘齐桓公立国未稳，用武力为公子纠争夺君位。

齐桓公也不示弱，点起人马，前来应战。双方军队在临淄（齐都，今山东淄博）附近一个名叫乾时的地方大战一场。齐军士气旺盛，以逸待劳，鲁军长途跋涉，人马疲倦，鲁军吃了败仗。鲁庄公身陷重围，几乎被擒，好不容易才突围而逃。国君一逃，军心涣散，败得更惨。几员大将，也都作了俘虏。

鲍叔牙率领齐军，乘胜追击，进入鲁境，扎下营盘。鲍叔牙派人给鲁庄公送去一封信。信中说：“公子纠是我寡君的兄弟，寡君不忍心杀他，请鲁君把他就地正法。召忽、管仲是寡君的仇人，请交给寡君报仇雪恨。不然的话，我国大军将围困鲁国。”

鲁庄公得了这封最后通牒式的信，一时拿不定主

意，召来卿大夫进行会商，研究对策。大夫施伯进谏说：“我看齐国不是要杀掉管仲，是想用他为政。管仲的才干，世间少有，他所在的国家，必然会得志于天下。假使管仲为齐所用，那就必定会成为我国的忧患。”庄公问道：“以大夫看来，此事应该如何处置？”施伯回答道：“将管仲杀掉，还给他们一具尸体。”鲁庄公觉得这个主意不错，可齐国的使者不同意，坚持原议说：“我寡君想亲自处死二逆，如果不能生得而明正典刑，就同没抓到仇人一样。请你们还是交给我们一双活人带回。”庄公刚刚死里逃生，不敢违抗齐国的旨意，只得一切照办，杀死公子纠，生囚管仲、召忽。

管仲问召忽：“你怕死吗？”召忽慷慨激昂地回答说：“大丈夫焉能怕死！现在就让你为生臣，我为死臣。我为公子纠而死，公子纠就有了为他死节之臣；你活着回去，替齐国完成霸业，公子纠不是就有了生臣么？”后来，召忽果然自杀了。管仲平时就抱有“定国家，霸诸侯”的远大志向，他不愿为公子纠个人死节，听任齐使打入囚车。

管仲回国后的命运，倒真被施伯算对了。齐桓公即位后，急于找到一位好的辅佐，有意请鲍叔牙出任国相，主持齐国的政事。鲍叔牙诚心诚意地对桓公说：“微臣是君王的一个平庸之臣。君王施惠于我，使我不

至冻饿，那是君王的恩赐。若想把齐国治理成最富强的国家，那不是微臣所能办到的。”

桓公反问道：“依先生看，谁能把齐国治理成最富强的国家？”鲍叔牙立即接口说：“要想治理好齐国，非管仲不可！”

桓公惊讶地说：“你不知道管仲是我的仇人吗？”鲍叔牙开言道：“管仲是个天下奇才，我不如管仲的地方有五个方面：宽以从政，惠以爱民，臣不如他；治理国家，稳操政权，臣不如他；取信于民，得人心，臣不如他；制作礼仪，四方向化，臣不如他；整治军旅，使百姓勇于战斗，臣不如他。再说释去私怨、化敌为友是治国大事。当时管仲箭射君王，是为公子纠所指使；君王如果赦其罪而用之，他也会象效忠公子纠一样效忠于君王。”

听了鲍叔牙一席话，桓公问道：“依先生高见，现在应该怎么办？”鲍叔牙果断地说：“请鲁国把他交还给我们。”桓公听从了鲍叔牙的建议，这才出现了上面讲到的索囚活动。

管仲安然上路，全无惧意。走在路上，管仲担心鲁庄公变卦，于是心生一计，对押送他的役夫说道：“你们整天跑路，十分辛苦，现在我来教给你们唱歌，彼此一唱一和，既可整齐步伐，又能减些疲劳。”役夫们赶路困

乏寂寞，听说教他们唱歌，都很高兴。管仲就编了一支歌儿，教他们唱。役夫们边走边唱，不知不觉都忘记了疲劳，越走越来劲，两天的路程，一天半就赶到了。待到鲁庄公后悔，派人追赶，为时已晚。

管仲他们进入齐界的第一个地方名叫堂阜，鲍叔牙早在那里迎候。老友相见，分外亲切。鲍叔牙立即命人打开囚车，替管仲去掉刑具，又让他去洗浴更衣，而后到宾馆去休息。管仲对鲍叔牙说：“我同召忽共同事奉公子纠，既没能辅助公子纠登上君位，又不能死节尽忠，我已经感到惭愧。现在又去事奉仇人，岂不被天下人耻笑？”鲍叔牙开导说：“你是个明白人，怎么倒说起糊涂话来。行大事的人，不拘小节；立大功的人，不要人家谅解。你有治国的才能，桓公又志大识高，你能辅佐他，不难功高天下，名显诸侯。”

两人计议妥当后，鲍叔牙赶回临淄去报告桓公。桓公说：“管仲既然来了，就请他来都城议事。”鲍叔牙说：“那样草率行事不妥。君王如果要任用管仲，非得给他个相位不可。同时还得挑选一个吉祥的好日子，亲自去迎接他。因为对待一个非常的人，必须待以非常的礼节。这样做，使得四方的人们都知道君王礼贤下士，不计私仇，投效齐国的人就多了。”

桓公极为信赖鲍叔牙，且又求贤心急，马上答应

说：“好，就照先生说的办。”桓公选了个黄道吉日，亲自屈驾郊外，迎接管仲。



齐桓公迎接管仲入宫

桓公召见管仲，商议国是。桓公劈首便将自己考虑了很久的问题摆出：“你认为现在国家可以安定吗？”管仲从桓公即位后的作为，已经了解到他是个有抱负、有雄心的君王，只是没人向他开说大计，便采取激将法说道：“君王如果下决心使齐国称霸诸侯，心中有远大的目标，社稷就可以安定富强；君王如果安于现状，胸无大志，国家就不能安定富强。”

桓公迟疑地说：“寡人现在不敢说这样的大话，还

是等将来见机行事吧。”管仲动感情地说道：“君王免臣死罪，这是臣的万幸。臣苟且偷生至今，不为公子纠而死，就是为了安国家，强社稷的。如果做不到这点，那就是臣贪生怕死，希图升官发财了！”说完，管仲就想告退。桓公听了管仲的话，心有所动，便极力挽留，并表示决心以霸业为己任。

而后，桓公又问管仲：“安定社稷，使国政修明，应该先从何处下手呢？”

管仲回答说：“必须先得民心。”

“怎样做才能得民心呢？”桓公反问。

管仲郑重地回言说：“要得到民心，应该先从爱惜百姓做起。君王能够爱惜百姓，百姓们自然愿意为国家出力。”

桓公又进一步问道：“那末怎样行事才能做到爱惜百姓呢？”管仲说：“爱惜百姓，就得先使百姓富足，百姓富足而后国家得到治理，那是必然的。反之，则不然。所谓治国常富，乱国常贫，就是这个道理。”

桓公又问道：“百姓既已富足安乐，如果甲兵不足，那该怎么办？”管仲回答：“兵在精而不在多；兵力要强，士气必须旺盛。士气旺盛，还怕训练不好士卒吗？”

桓公说：“士卒训练好了，如果财用不足，又该怎么办呢？”管仲答道：“开发山林矿藏用来铸钱，用海水煮

盐，其利通于天下，是两项大财源。取天下的财物，互相贸易，这叫经商。商旅繁兴，百货骈集，从中取税，以助军费。这样，财用自然足了。”

听了上面一席话，桓公来了精神，就问道：“兵势强盛，财用充足，可以争霸天下了吗？”

管仲严肃地说：“不可以。如果轻举妄动，百姓就要吃苦，不如让百姓休养生息。当前与其急于用兵，还不如抓紧时机，施惠人民。现在齐国的社稷还没有安定，君王不先安定人民，却急于用兵，那是很危险的。”

管仲对国家的内政、外交、用兵、安民等都有一番高明的见解，桓公对他更加信服。不久，即拜管仲为相，主持齐国政事。鲍叔牙的地位，反在管仲的下面。管仲感激桓公对自己的信任和重用，就专心致志地辅佐桓公。

三、治齐与“尊王攘夷”

管仲看清了春秋初期的动乱形势，认识到想要维护诸夏^①文化，就必须制止戎狄部族的南下。要抗御戎狄，中原各国必须停止内争，一致御侮。当时王权衰

^① 春秋时，中原人自称“诸夏”或“华夏”，而称其他一些部族为戎、狄、蛮、夷。

落，列国纷争，没有共主，很难联合起来共同抵御戎狄。在这种形势下，管仲提出了一种“霸政”的体制，口号是“尊王攘夷”。“尊王”就是诸侯中最强大的做霸主，充当列国事实上的领袖，名义上却仍然拥戴周天子为共主，打着天子的旗号去号令各路诸侯。“攘夷”就是霸主假天子权威，领导各诸侯国共同遏止戎狄部族的侵扰。管仲所倡导的“尊王攘夷”政策，是适应春秋初期形势需要的，诸侯们确是借助此力抵制了戎狄部族的攻击，保护了中原文化。

要想争当霸主，必须本身是个强国。管仲当政后，首先以主要精力，改革、整顿齐国的内政，充实国力，为争霸诸侯打下基础。

在内政上，管仲首先实行了“叁其国而伍其鄙”的政策，也就是整顿行政组织。“国”就是都邑。“叁其国”，就是把“国”划分成二十一乡，工商乡六个，士乡十五个。十五个士乡分成三份，桓公亲自管理五个，上卿国子和高子各管理五个。

“鄙”就是乡村。“伍其鄙”，就是规定乡村三十家为一邑，设一个司官；十邑为一卒，设一个卒帅；十卒为一乡，设一个乡帅；三乡为一县，设一个县帅；十县为一属，设一个大夫。全国乡村共分五属，分别由五个大夫管理。

“叁其国而伍其鄙”的目的，是为了“定民之居，成民之事”。也就是使人民各有其居，各守其业，不许杂处或是任意迁徙，从而加强了国内的统治。每年正月里，五属大夫把他们治理本属的情况上报桓公，桓公根据他们的功过，实行黜陟赏罚。这样，大夫治属，属治县，县治乡，乡治邑，邑治家，层层相制，内政就告成了。

接着，管仲又实行军制的改革，叫做“作内政而寄军令”。也就是把军令寓于内政之中，实行寓兵于农，兵民合一的体制。这样就把军事组织和行政组织统一了起来，做到平时生产，战时从军。十五个士乡的行政组织是：五家为一轨，设一个轨长；十轨为一里，设一个里有司；四里为一连，设一个连长；十连为一乡，设一个良人。与此相应的军事组织是：每家出一个人，一轨有五个人，组成一伍，由轨长率领；一里有五十人，组成一小戎，由里有司率领；一连有二百人，组成为一卒，由连长率领；一乡有二千人，组成一旅，由乡良人率领；五乡有一万人，组成一军，立一个元帅。这样十五个士乡可以组成三个军，扩大了兵源，增强了军力。

这三军人马，每逢春季和秋季，进行训练。训练完成以后，下令全国的人不许迁徙。每伍的人要有福同享，有祸同当。这样就做到了夜里开战，只要听到同伴