



乾与坤的逆转

细说历代著名宰相

吴彬华

《老子》曰：『治大国，

与将领的应运而生

宰相是民族长期涵养的体现

应该有公正、刚强、睿智、华贵的品性

更能够从学而得之的角度加以借鉴



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



乾与坤的逆转

细说历代著名宰相

《老子》曰：“治大国，如烹小鲜。”

与将领的应运而生相比

宰相是民族长期涵养的体现

应该有公正、刚强、睿智、华贵的品性

更能够从学而得之的角度加以借鉴



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

乾与坤的逆转——细说历代著名宰相 / 吴彬华编著.

—西安:西安交通大学出版社,2010.5

ISBN 978 - 7 - 5605 - 3373 - 5

I. ①乾… II. ①吴… III. ①宰相—人物研究—中国
IV. ①K827 = 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 005214 号

书 名 乾与坤的逆转——细说历代著名宰相
编 著 吴彬华
责任编辑 周冀 李文华 何园

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 西安新华印刷厂

开 本 700mm × 1000mm 1/16 印张 14.5 字数 210 千字
版次印次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5605 - 3373 - 5/K · 43
定 价 29.80 元

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668526

读者信箱:cf_hotreading@126.com

版权所有 侵权必究

编者序

《老子》曰：“治大国，如烹小鲜。”追求天下大治的太平盛世是人生的第一理想。太平盛世从来不是艰难的事，它跟每天下厨房做几样小菜，或者跟经常拿起扫帚做家务里的清洁一样，是任何人都能够轻松做到的事情。如果说求得天下太平有难处的话，那恐怕仅仅难在“每天”与“经常”这些字眼上。中国几千年的文明史是一部治乱相循的“萝卜白菜一锅熬”的烹煮史，将国家放在锅里烹煮，除了技艺相对高明的几个厨师外，其余的厨师真的比较差劲。考察那几个相对高明的厨师做出来的菜式，学习他们烹煮的技艺，发现他们的诀窍都在勤、廉、公这些普通的词汇上。而从这些词汇的实践上来讲，做一锅好菜，治理好一个国家，跟各种必然的、偶然的因素有着千丝万缕的联系，又是非常艰难的事情。能不能把非常艰难的国家治理问题用简明的线条勾勒出来，这是编著本书的主旨。

编完《叱咤军旅》一书后，总觉得有些缺憾，中国人最讲究“将相和”。支撑国家与民族的英雄豪杰，除了将领外，应该还有宰相，否则中国历史上的许多起起落落会难以说得清。抱着这样的考虑，勉为其难地花了一年多时间将《标题》一书编了出来，这才算松了一口气，为此也抓掉了一大把头发。与将领的应运而生相比，宰相是民族长期涵养的体现，应该有公正、刚强、睿智、华贵的品性，更能够从学而得之的角度加以借鉴。本书从管仲讲起，直至清代张之洞，涉及人物亦有二十多位，既有古人对这些名家的定论，也有编者的陋见，期望不会对读者有误导。感谢李荫华教授的激励与斧正，也欢迎读者及同仁的批评指正。

编者

二〇〇九年三月

编者序

九合诸侯 1

乱世的政治天才和人道战士管仲

合纵连横 21

挂六国相印却留遗恨于人间的苏秦和以连横之术赢天下的张仪

“逐兔东门，岂可得乎” 39

为做“仓鼠”机关算尽却终落惨死下场的秦宰相们

功人与功狗 60

以“黄老之术”治政的汉初辅臣们

“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟” 75

让后代英雄为之扼腕叹息的蜀汉宰相诸葛亮

“真名士，自风流” 92

晋代权臣王导、谢安的治政风光

贞观之魂 112

唐太宗李世民的“人镜”魏徵

“总把新桃换旧符” 131

对联里也蕴含着变法思想的宰相王安石

世界帝国的蓝眼睛 149

在蒙古大帐下用儒家典制治理中国的元朝宰相耶律楚材

“人生自古谁无死，留取丹心照汗青” 168

宋王朝忠臣的杰出代表文天祥

烤炉中的凤凰 184

生前风光无限，死后却被自己的政治技术烘烤的明宰相张居正

封建王朝的补丁 206

一个千疮百孔的封建王朝贤相张之洞

九合诸侯

——乱世的政治天才和人道战士管仲

士可杀，不可辱。

士也者，怀抱春秋之志，胸罗文武之才，常思尽责于天下之人杰也。孔子说：“士志于道，而耻恶衣恶食者，未足与议也。”曾子说：“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？”在西周王朝的统治之下，华夏民族保持了近四百年的相对和平，经济、文化有了长足进步。在周王朝长期和平安定的状态下，贵族子弟的数量成倍增长，逐渐形成了一个特殊的价值与利益集团。这个自称为“士”的价值与利益集团有大致相同的贵族背景，这种特殊身份使他们有机会接受与诸侯国君相当的文化教育，因此得以熟悉国家的祭祀大典和武装力量建设等诸多国事邦务。但是，周王朝的“礼制”规定，先祖基业传嫡不传庶，对于这些受过“礼、乐、射、御、书、数”六艺教育的贵族子弟来说，因为不是嫡长子，不得不接受不能做邦国或诸侯国的继承人的残酷事实。然而，他们认为自己的血统是高贵的，天下是自己的，时刻梦想着干出一番惊天动地的事业，他们从来不怀疑自己做大事的能力，他们也愿意为理想去献身，即便是赴汤蹈火、粉身碎骨也在所不辞。他们为君王庙算筹划国事时，称自己为“谋士”；以胸罗奇论、摇动邦国时，称自己是“策士”；以三寸不烂之舌动之以利、晓之以害说服诸侯时，称自己是“辩士”；临军备战、冲锋陷阵、三步见血、五步封喉时，称自己是“武士”；闻善而动、见义而举、拔刀相向时，称自己是“勇士”；周游世界、见多识广、能知神仙鬼怪、进献长生之术时，称自己是“方士”；峨冠博带、骨清节硬、泰山崩于眼前而神色自若时，称自己是“名士”；受危命于难世、挽

乾

细说历代著名宰相

与坤的逆转

狂澜于既倒、整理河山、再造乾坤时，称自己是“天下之士”。

管仲，天下之士也。

周平王元年（公元前 770 年），被外族犬戎洗掠一空的宗周镐京（今陕西西安）满目疮痍，残破不堪。犬戎势力虽遭晋、卫、郑等诸侯国的联兵打击，但实力犹存，随时都有再次越过秦岭，攻入关中的可能。内外交困之下的周平王，只得弃宗周镐京而不顾，决意把都城迁往成周洛阳。周平王东迁之前，出任王室大司徒的卫武公极力劝阻，卫武公认为天下形胜在关中而不在洛阳，关中左带殽函，右接陇蜀，披山带河，沃野千里，足以成就万古王业之基。而洛阳虽处天下之中央，但地势平衍，进无耀甲之亩，退无旋踵之地，难以威显天下。周公、成王兴建成周，只不过是作为东巡备用之地，以供一时之需，故历代天子均以宗周为长居之地，以承天下之政。若弃镐京而就洛阳，则是自丧京畿，去重而就轻。当今急务是克服一切困难，上自天子下至庶民均要励志自强，节用从俭，练兵精武，仿效前代天子南巡北伐之威，将犬戎驱出关陇，以雪前耻。先王（周厉王）先举骊山烽火为戏，诸侯纷纷出兵，后举烽火求救，诸侯无一行动，轻慢天子之心已露端倪。我若小退，则敌必大进，今若以避犬戎为名，王室东迁，则是避敌示弱，必为外敌所讥。为外敌讥笑事小，王室日后局促于诸侯之间，进退无据，则王室衰弱，天下倾废事大矣！周平王不听卫武公的衷言，令各路诸侯护送王室东迁洛阳。东周王朝自此开始，礼崩乐坏也自此开始。

秦国先祖是唐尧时代的重要辅臣皋陶，皋陶的后代受封于嬴，居泾原（今陕西泾阳县）。周平王东迁时，秦伯嬴开护驾有功，进爵为侯，受命整理周王朝的岐、丰故地。秦伯在泾渭流域与戎狄大战，灭国二十，将富裕的关中之地收归已有，成为西方大国。周平王十五年（公元前 756 年），秦文公继任秦君，突梦有黄蛇自天而降，其头如轮，其尾接天，贯入雍原（今陕西凤翔），又化作小儿对秦文公说：“我上帝之子也，上帝命汝为白帝，主西方之祀。”秦文公醒后问太史，太史占卜大喜，说：“白，西方之色，君奄有西方，上帝所命，祠之必当获福。”秦文公正有此意，立即在雍城立白帝庙，作祭天大典。鲁惠公得知后，也派使臣到洛阳要求单独祭天。祭天大典是周王室以天子之名与上天交流心声的特权，是天子最高权

力的象征，诸侯只能立宗庙祭祀先祖，诸侯祭天是对王权的公然藐视与僭越，周平王当然不会批准鲁惠公的要求。鲁惠公傲慢地说：“礼乐是我先祖周公所作，周公有大功于王室，我是周公的后代嫡孙，用礼乐祭天又有何妨。再说，秦侯能单独祭天，我鲁君又有何不可！”鲁惠公擅自自动用周天子的祭礼祭器举行祭天大典，周平王莫可奈何。此后，鲁惠公废除诸侯对天子的定期朝觐之礼，鲁国应向周王室进献的贡物也拒不交纳。鲁史《春秋》记载，在春秋二百四十二年间，鲁君朝周只有三次，派大臣问候周天子也只有四次。由此可见，周王室东迁后的威权一落千丈，卫武公的话不幸而言中。

周王朝分封天下之后，诸侯之间也有相互争吵、不睦而攻的情况发生，西周穆王治政时，对于诸侯间的相争，制定了严酷的法律“脩刑辟”予以禁止。周平王东迁，周室衰微，无力节制天下，各诸侯心知肚明，凡事再也不必向周朝廷报奏，均私下擅自处理。郑国是后封之国，位于洛阳以东的新郑（今河南郑州）之地，与老牌诸侯齐、鲁、晋、卫、宋、郕、虢等诸侯相比，郑国本无傲慢王室的资本。第一代郑君郑伯友是周厉王的叔父，犬戎之乱，郑伯友为救周厉王而死，第二代郑君郑武公曾娶周平王外公申侯家的小姨武姜，武姜生第三代郑君郑庄公。论起亲戚关系来，郑庄公既是周平王最亲的族弟，又是周平王的姨表弟。新郑本属于成周的直辖之地，封给郑国后，成周的辖地大为缩减，周平王因救难之功，又将虎牢关（今河南荥阳）以东的成周辖地赐给郑国，使郑国俨然成了胁裹王室的大国。周平王二十七年（公元前744年），郑庄公继位做郑君，不但没有辅佐王室，重建朝廷威严的敬畏之心，反而摆开周王室的控制，公开与鲁、齐、宋、卫等诸侯交往，干预各诸侯国国内政事，并将郑国的邻近小国郕君、东虢君废除，侵占了郕与东虢之地。在郑庄公的带动下，其他大国纷纷拿周边小国开刀，掀起了兼并狂潮。郑庄公的肆意妄为，给周王室带来了巨大威胁，周平王为笼络郑庄公，将太子狐送到郑国做人质，名曰“学习政风”，这是周王朝衰落的显著迹象。

周平王五十一年（公元前720年），背负周王朝衰落重责的周平王死去。被派到郑国“学习政风”的太子狐因受到长期压抑，又悲周平王之死，未践天子位亦死。在朝辅政的郑庄公等人立太子狐的儿子姬林为周天

乾

细说历代著名宰相

与坤的逆转

子，是为周桓王。周桓王认为自己的父亲太子狐是郑国逼死的，对郑庄公心怀怨愤，解除了郑庄公的辅政上卿之职，让郑庄公回国养老。郑庄公被解职，极为愤怒，遂发兵前往成周东界，让部分兵士装扮成老百姓，以天灾饥荒为名抢劫周王室拥有的王田，想借此挑起纷争，打击周桓王。周桓王觉得王室力量不足，忍气吞声了事。卫国公子州吁杀死卫桓公，自立为君，并纠集宋、鲁、陈、蔡四国之兵攻打郑国，被郑庄公实施反间计瓦解，州吁于返国途中被陈侯捉住杀死。为报攻城之仇，郑庄公想借用周王室的名义讨伐宋国，郑庄公朝见周桓王，不料周桓王对郑庄公极为憎恶，只让人回赠两车粗粮，以救郑国饥荒。郑庄公未得到周桓王的讨伐号令，又生一策在两车礼物上私饰金帛彩缎，并挂带弓矢刀枪，谎称是周天子所赐之物，要郑庄公出兵讨伐宋国不朝之罪。随后，郑庄公邀集齐、鲁联军，合力攻宋，并灭戴、许等小国。在郑庄公的大兵威胁下，宋国发生内乱，宋国大将孔父嘉及国君宋殇公被杀，孔父嘉的幼子木金父逃往鲁国，出任鲁国大夫（孔子就是木金父的后代）。宋殇公死后，郑庄公立宋国公子冯为宋君。至此，郑庄公几乎取代了周王室的地位，可以任意废立其他诸侯，成为称霸诸侯的一代枭雄。

周桓王对郑庄公擅用天子之名纠集诸侯攻打其他诸侯国，擅行废立诸侯国君之事极为不满，于周桓王十五年（公元前705年），不顾周公黑肩等人的强烈反对，召集蔡、卫、陈三国共同伐郑。郑军与周桓王的联军在繻葛（今河南长葛）对阵，郑军摆出“鱼丽阵”攻击联军两翼。两翼的蔡、卫、陈本无襄助周桓王之意，只是碍着周王室的面子才不得不出兵相助。三国援兵与郑军对敌，未战先逃，周桓王的左肩还被郑军射伤。此后，周王室再也无力号召诸侯，“礼崩乐坏”之势从此无可挽回。周桓王以后的历代周天子都龟缩在洛阳城内，绝不干预诸侯国的军政之事，以免自取其祸。周王室也从一代天朝沦落为无人理睬的末等王国。其实，郑庄公也犯了战略性错误：他的郑国位于周王室东界，又是各诸侯国分封天下三百年后才割裂周王廷直辖之地而后封的小国，郑国处于齐、鲁、宋、晋、楚等大国的夹缝之中，进退回旋的余地本来就不大，虽然在他的纵横开拓之下，郑国地盘和实力有了一定程度的增长，但这个增长是非常有限度的。假若郑国与周王室联合，借助周王室的名义来号召天下，或许能在

诸侯中取得比较牢固的地位，但郑国采取了排斥、攻击周王室的做法，这不但使它失去了最强大的正统与道义支持，而且在诸侯的眼中郑庄公是一个极端自私的奸雄，难以树立起号令诸侯的形象。周桓王十九年（公元前701年），郑庄公病死，郑庄公的儿子们为争君位相互攻伐，郑国迅速衰落下去，此后只能在齐、晋、楚等大国的卵翼下喘息。

齐国是受封于东方的诸侯大国，齐献公迁都淄水（今山东淄博）后，兴兵击败东莱，齐地扩大至东海，独享黄河下游平原，又得鱼盐之利的齐国，成为周王朝名义下的最强诸侯。郑庄公纵横捭阖于各诸侯国之间时，齐国的几代国君均是庸碌无为之辈，齐僖公多次听从郑庄公的号令与郑国结盟，充当郑庄公的鹰犬。齐僖公死后，其子齐襄公继位，齐襄公跟齐僖公一样，也是个胸无策略、薄信寡义之人，惟知狎戏群小、游乐渔猎，不以国事为重。周庄王十一年（公元前687年）冬，齐襄公的堂弟公子无知纠集将军连称、管至父发动兵变，将齐襄公杀死，公子无知继任齐国国君。次年春，齐国再次发生内乱，上卿高奚、大夫雍廩纠集朝中不服从公子无知统治的大臣发动政变，又将公子无知、连称和管至父等人杀死。齐国君位悬空，一场更加激烈的政治斗争开始了，一代霸主齐桓公、一代“天下之士”管仲也就此走上了历史舞台。

管仲是齐国将军管至父的同宗之子，自小与鲍叔牙相互学习、相互激励、相交相知，感情非常好。管仲和鲍叔牙都是齐国贵族之后，都想做出一番事业来。管仲幼年丧父，与寡母同居，家境很不好，常常吃了上顿愁下顿。成年后，管仲与鲍叔牙一起当盐贩子做生意，从齐国把卤盐偷偷运送到邻近的鲁国、莒国，获利丰厚。管仲与鲍叔牙坐下来分红，管仲来个“八二开”，拿走绝大部分利润，而鲍叔牙仅仅保了个本而已。贩卤盐的本钱是鲍叔牙掏的，贩卖过程中鲍叔牙承担的风险跟管仲一样高，按常理鲍叔牙应该多分红利才对，至少也应该各取一半。但对这样的利润分配，鲍叔牙没有丝毫怨言，他对做生意的其他同伴说，管仲的家境不太好，多分点应该。做了一段时间的生意后，管仲觉得有点钱能养家糊口就够了，没有必要与别人锱铢必较，做一个只顾蝇头小利的商人，不如从军当一名“武士”，锻炼行军打仗的能力。鲍叔牙觉得管仲的想法有道理，两人又投到齐军之中，当了齐军的普通甲士。管仲与鲍叔牙练习作战技能十分刻

乾

细说历代著名宰相

与坤的逆转

苦，不久因武艺出众做了管带几十人的卒长。齐僖公在位时，齐军跟随燕、卫等国讨伐纪国，纪国向鲁、郑求救，齐军在纪国南城与鲁、郑大战。鲁军攻势猛烈，齐军抵敌不住，身为卒长的管仲猫腰躲在队伍后面，根本就不敢出阵与敌厮杀。听说齐军的前阵战败，管仲转身就逃，逃跑的速度比回辙的战车还快。逃跑途中，管仲看见鲍叔牙带兵从后阵冲上来，赶紧喊：“鲍叔，鲍叔，你快点给我挡一阵，我要逃命了！”敌人并没有追上来，跟在管仲后面的齐军士兵一齐耻笑：“管仲，敌人没有追过来，你逃得比兔子还快，像是齐国的武士吗？”管仲回头，一看敌人果然没有追上来，这才止住脚步，定了定神，猛喘几口气，对耻笑自己的齐军士兵瞪眼说：“笑什么笑，我是逃得快了点，逃得比你们远，那你们就没有逃吗？何以五十步而笑百步者乎？”鲍叔牙带兵击退敌人的进攻，齐军得以安全退回。上级军将要惩罚管仲，鲍叔牙跪地求救，情愿用自己击敌的功劳挽救管仲，鲍叔牙高声说：“我最了解管仲，他不是怕死的人，他在战场上逃得快，是因为他怕自己被打死后，家里老母亲没有人赡养。”在鲍叔牙说情与极力挽救下，管仲才得以保全性命。

齐襄公继位当齐君后，鲍叔牙因军功被赐为中大夫，鲍叔牙极力向齐襄公推荐管仲的才能，说管仲三坟五典无所不通、阴阳历算无所不能，有治国安邦之才、经济天下之志，说得齐襄公有点心动，赐管仲做了个下大夫，管理齐国与鲁国交界的三个邑。鲁国人偷越齐界将齐人的庄稼收走，管仲不但不捉拿，反而让人把庄稼收好捆好，放在边境上，让鲁国人白拿。这事让齐襄公得知后，立即免了管仲的职。别的大夫都耻笑管仲是个出卖齐国利益的蠢货，只有鲍叔牙觉得管仲做得对，管仲是在树立齐国的大国形象，非常同情管仲的遭遇，鲍叔牙主动安慰说：“管仲，你不要灰心，你伸展抱负的时机还没有来，再耐心等一等。”管仲对于齐襄公成天游乐，无所事事深表担忧，认为齐国将会发生大动乱，劝鲍叔牙不要替齐襄公做事，以免自取其祸。鲍叔牙问不帮齐襄公做事，出路在哪里？管仲说齐襄公的两个庶子公子纠与公子小白比较贤能，能恭敬待人，不如到两个公子的府上，给两位公子当老师，或许日后能做出成就来。鲍叔牙觉得管仲的分析很有道理，当下请示齐襄公，要求给两个公子当老师，齐襄公正愁无人教导自己的儿子，对鲍叔牙的才能也比较欣赏，就令鲍叔牙出任

公子小白的老师。鲍叔牙出任公子小白的老师后，又把管仲推荐给公子纠，公子纠见管仲果然有见识，拜管仲为“二师”，管仲自此与“首师”召忽一同辅导公子纠。公子小白对其父恣情游乐，耽于声乐犬马十分不满，劝告齐襄公以国事为重，齐襄公听了儿子的劝告，心头十分恼怒，抡起木头鞋底就打。公子小白怕言语不当再惹齐襄公不高兴，同鲍叔牙商议之下，逃到了外公所在的莒国。公子无知等人杀齐襄公后，管至父知道管仲有才干，想请管仲到公子无知的手下做事。管仲分析形势，觉得齐国整个国家对公子无知都没好感，想杀公子无知的大有人在，齐国不久还会发生大乱，跟随公子无知只会是死路一条。管仲没有接受推荐，与公子纠、召忽一起逃到了公子纠外公所在的鲁国。

公子无知被杀后，有君位继承权的首推公子纠与公子小白，因公子纠比公子小白年长，公子纠的外公家是鲁国贵族，鲁君又是周王室嫡亲，故公子纠比公子小白有更加优先的继承权。齐国高氏、国氏是周天子亲封至齐国的卿士，世代出任齐国的辅政大臣，在齐国有强大的影响力。在迎接公子纠或是公子小白做国君的问题上，国、高两大强族意见不一：国氏认为以顺序安排，则应去鲁国请公子纠回齐做国君；高氏认为公子小白贤于公子纠，齐国屡次动乱后国力虚空，极需有能力的君主操持国政，以增强齐国的国威；大夫雍廩则认为立长不立贤是立国传统，同意迎接公子纠回国。通过一段时间争议后，齐国派出使臣去鲁国迎接公子纠。使臣向鲁国进发时，齐国公子无知被杀，将要迎立新君的消息早已传到各诸侯国。莒国是离齐国最近的小邦，鲍叔牙得知后向公子小白献策，让公子小白立即回国继承君位。莒君也觉得先入齐国，对公子小白有利，发兵车一百乘，帮助公子小白归国。齐国使臣到达鲁国后，鲁庄公想立即发兵助公子纠回国，大夫施伯觉得不管齐鲁两国之间有多么牢固的亲戚关系，但从争夺利益的角度讲，齐强则鲁弱，鲁强则齐弱，齐国君位虚空正好让齐国人相互拼杀，借以削弱齐国的国力，这对鲁国会更有利。鲁庄公觉得施伯的分析有道理，就以准备礼物为名，拖延公子纠返齐日程。听说公子小白准备回国继位，管仲立即晋见鲁庄公的母亲文姜，文姜是齐襄公的妹妹，正在痛恨齐国杀死自己的哥哥，文姜听了管仲的陈述，意识到事情的严重性，要鲁庄公立即送公子纠回国，鲁庄公只得听从文姜的懿旨，发兵护送公子

乾

细说历代著名宰相

与坤的逆转

纠。为防止公子小白比公子纠早入齐国，管仲又要求半途截杀公子小白，鲁庄公觉得此策可行，派车三十乘星夜急驰，让管仲埋伏在莒国通往齐国的半途击杀公子小白。管仲的兵车先到即墨（今山东即墨），将随后到达的公子小白拦住，管仲说齐国已迎公子纠回国继承君位，劝公子小白返回莒国，不要做无谓的争夺，公子小白说人伦莫大于父死，自己回国只为奔丧，并无他意。管仲仍不给公子小白让道，鲍叔牙拔刀而向，说：“管仲，你再不退下，休怪我不客气，我们现在各为其主，你少挡我们的路。”管仲带的兵马少，见硬拼可能不是对手，只得让出道来让公子小白的车队通过。公子小白的座车来到管仲跟前，管仲趁公子小白不注意，突然张弓搭箭射向了公子小白，公子小白大叫一声，口吐鲜血，倒在车上。

管仲射倒公子小白后，立即驱车狂奔鲁国向公子纠报喜。公子纠得知管仲已经把事情办好了，不为弟弟之死悲伤，反而得意洋洋地舞之蹈之，准备回齐国继承君位。一路上，鲁庄公觉得公子纠回国继位已成定局，命车队缓缓而行，鲁军作威作福，传令齐国地方官进献肉食粮草，以便让齐人观看鲁国兵威。孰知公子小白并未被管仲射死，管仲那一箭只是射中了公子小白衬在衣带上的护心铜钩，公子小白侥幸躲过了一劫。公子小白知道管仲的箭法高超，为防管仲再来袭击自己，当下咬破舌头，喷出一口鲜血倒在车上诈死。公子小白的诈死把鲍叔牙都瞒了过去，等管仲他们走了很久之后，公子小白才起身拉起在自己身边痛哭的鲍叔牙，鲍叔牙破涕为笑，很是佩服公子小白智计高妙。鲍叔牙让莒国车队挂起白布，缓缓向齐国进发，自己则与公子小白轻车疾进，直奔齐都临淄。抵达临淄外城时，鲍叔牙让公子小白暂住馆舍，他一人进城探听齐国诸臣的消息。得知齐国重臣高奚有立公子小白的意图，鲍叔牙马上拜访高奚，请其出面迎接公子小白进城做齐国国君。高奚不敢擅作主张，将国氏及众大夫请到府中，商议立公子小白之事。众大臣为立公子小白的事争吵不已，鲍叔牙说鲁国发大兵入齐境立公子纠为君，显然是想要挟齐国，欺齐国无人，并未把齐国群臣放在眼里，公子纠有鲁国作后盾，做了齐君，也不会保护齐国群臣的利益，说不定会以擅杀公子无知之名再在齐国大开杀戒，那时诸位大臣恐怕是哭都来不及。现在公子小白已经到了齐国都城之下，他又是孤身一人回国的，国外既无强援，国内也无强宗，他将来执掌齐国国政，还得依靠

各位大臣的鼎力相助，以各位大臣的拥戴之功，公子小白做齐君哪能不为群臣的利益着想呢？鲍叔牙陈述的利害关系，击中了齐国群臣的要害。国氏、雍廩、东郭牙、隰朋等重臣反思之下觉得立公子小白做齐君更符合自己的利益，齐声高呼鲍叔牙见解超众，同意拥立公子小白为齐君。随后，齐国大开都城，将公子小白迎进临淄，公子小白继位，是为齐桓公。齐桓公一登台，立即重赏群臣，齐国国政一下子安定下来。由此，一代霸主齐桓公走上了春秋时代的政治前台。

鲍叔牙知道要保住齐桓公的君位，还得办好两件事：一件是立即向洛阳的周天子报告齐桓公继位的消息，请求周天子批准，这样就能从道义上稳固齐桓公的齐侯名份；再一件是阻止鲁军继续向齐境推进，防止鲁军在齐境制造骚乱。在鲍叔牙的部署下，齐国使臣立即行动，一路去洛阳报聘，一路拦阻鲁庄公。同时，鲍叔牙发兵车五百乘，一部齐兵正面迎击鲁庄公，一部绕道鲁军之后，对其进行偷袭。护送公子纠的车队进入齐境的中途，齐国使臣通知鲁庄公说，齐国已立公子小白为君，请鲁国车队立即回国。鲁庄公这才知道公子小白不但没死，反而抢先入齐做了齐君，当下恨得咬牙切齿，传令鲁军在乾时扎营，以观齐国动静。管仲认为公子小白刚刚继位，齐国人心未稳，不如挑选精锐兵将轻车疾进，长驱齐都，攻齐人措手不及，事情或有转机。鲁庄公正恨管仲没有杀死公子小白，不听管仲之策，将鲁军分作前后两营，迎击齐军。在鲍叔牙的安排下，齐桓公亲带齐军阻击鲁军，齐军先锋雍廩是杀公子无知的主谋之一，见齐桓公非但没有治自己的罪，反而加官晋爵出任齐军主将，鼓起一肚子劲要为齐桓公立下首功，到达乾时后直冲鲁军大营。鲁庄公未想齐军来得这么快，惊慌之下转身先逃，鲁军见国君逃亡，不战自败。鲁军回逃途中又受齐军截杀，十死七八，鲁国大将梁子、秦子战死，另一大将曹沫受重伤。管仲令鲁军将粮草财物沿路抛弃，阻滞齐军，鲁国残兵才护着鲁庄公、公子纠逃回鲁国。

齐兵大胜后，齐国群臣向齐桓公贺喜，鲍叔牙说：“鲁国虽败，实力尚存，公子纠又有召忽、管仲相助，召忽、管仲都是国才，这些人都是齐国的心腹之患，现在庆祝胜利，为时尚早。”齐桓公向鲍叔牙征询未来之策，鲍叔牙说：“乾时之战，齐国已经打得鲁国心胆俱裂，现在我们只要

乾

细说历代著名宰相

与坤的逆转

以讨伐公子纠为名，屯兵鲁境，鲁国必杀公子纠，那时才算有喜可贺。”随后，齐桓公令鲍叔牙为帅，雍廩为将，压阵鲁境，对鲁国实施威胁；再派隰朋为使臣，劝鲁庄公以齐鲁两国长远关系着想，杀公子纠以修两国之好。隰朋到达鲁国转达齐君的意思后，鲁庄公召施伯商议，施伯认为齐小白继位后能团结群臣，选贤任能，才识不同于常人，将来必能振兴齐国，齐国强大对鲁国是巨大的威胁。又听洛阳传来的消息说，周天子已经批准了小白做齐君，公子纠回齐做国君的希望已经非常渺茫，现在齐强鲁弱，从长远看，不如杀公子纠与齐国和解，与齐结盟才是上策。鲁庄公觉得施伯的分析有道理，令军兵突袭了公子纠的营地，将公子纠杀死，又捉住了召忽跟管仲。召忽被捉后长叹说：“未保公子之生，一罪也，不死于公子之死而擒，二罪也，擒而受辱，三罪也，有此三罪而士不死者，未闻之也。”召忽痛哭之下，触柱而死。管仲觉得召忽之死不值，说：“自古人君，有死臣则有生臣，如其死死，莫若生入齐国而为公子纠鸣冤。”管仲坐进押解犯人的槛车，要鲁庄公送其至齐国鸣冤。施伯认为管仲是天下奇才，不如将管仲留在鲁国，为鲁国所用，如此则齐国不足虑也。鲁庄公认为管仲与齐国小白有大仇，将管仲留在鲁国，小白决不会甘休，还是送管仲去齐国由齐国人处置比较稳妥。施伯又建议杀掉管仲，以免管仲为齐国所用日后危害鲁国。隰朋听说鲁国想杀管仲，急忙赶到鲁宫，要求将管仲押回齐国，说齐君想手刃管仲以解心头之恨。鲁庄公听信隰朋的话，下令将管仲押回齐国，由齐人处置。施伯听说鲁庄公已让管仲活着回齐国，连忙赶到鲁宫，要鲁庄公急追管仲，鲁庄公后悔，派公子偃领鲁兵追赶，孰知管仲让押解之人星夜赶路，已离鲁境到了齐国，公子偃只得返回覆命。

管仲到达齐国后，鲍叔牙亲自出城迎接，打开槛车，让管仲住进了专门为其设立的馆舍之中。鲍叔牙要将管仲推荐到齐桓公那里，管仲觉得自己屈身事仇，有亏士节，鲍叔牙劝慰说：“成大节者，不恤小耻，立大功者，不计小过。子有治天下之才，齐君有高天下之志，若得子之辅助，齐国必兴，霸业必成，若为志士，岂能守匹夫之节，成无功之虚名哉？”鲍叔牙进宫向齐桓公推荐管仲。齐桓公对管仲射其衣带钩之仇恼怒异常，恨不得食管仲之肉。鲍叔牙说当时管仲也是各为其主，迫不得已，现在公子纠已死，管仲能为齐国“射天下”，齐国绝不能没有管仲。齐桓公哪里听

得进鲍叔牙的推荐，在鲍叔牙的再三请求之下，只赦免了管仲的死罪。周天子同意齐桓公继位齐君的国书到达齐国，齐桓公论功行赏，认为恩师鲍叔牙的功劳最大，欲封鲍叔牙为相，委以国政。鲍叔牙觉得自己的才能比管仲差了很多，再次建议齐桓公不计前嫌，启用管仲，并说：“臣所不若管仲者五，道行天下，宽柔惠民，一不若也；治国家，不失其柄，二不若也；忠信结于百姓，三不若也；制礼义布于四方，四不若也；执枹鼓立于军门，使百姓有进无退，五不若也。”齐桓公心动，想考问管仲之才，要鲍叔牙召管仲入宫，鲍叔牙说：“管仲非常人可比，非常之人必待以非常之礼，君必卜吉日而郊迎之，以示敬贤礼士而不计私仇之意，则天下之士有谁不愿效力于齐者？”齐桓公觉得恩师的话有道理，要收拢人心，不如做得越诚心越好，于是沐浴三日，亲自去城外馆舍中迎接管仲，赐管仲为上大夫。管仲穿着上大夫的衣冠，与齐桓公同车进城，引得无数百姓围观。

对于管仲是否有鲍叔牙所说的“射天下”之才，齐桓公犹未全信，他将管仲请到宫中间政，请教重振大乱后的齐国要从哪里下手。管仲答，礼、义、廉、耻，国之“四维”，四维不张，国乃恒亡。要治理好齐国，根本任务是重建以“礼、义、廉、耻”为核心的道德价值观，重塑齐国民众的民心与立国的国纪国纲，纪纲立则国势振。齐桓公问，如何才能让国之“四维”贯注于民心，让百姓能为国家所用？管仲答，要做到这一点，最重要的是爱护他们，敬重他们。齐桓公问，那用什么样的方式才能表示敬重之意，爱护之心呢？管仲认为，体现国家对民众的爱护之心，要从家庭做起，天下纷乱之后，人们已经不知道自己在家庭中所处的位置了，因此要公修公族，家修家族，明确每个人在家庭中的地位。用家庭家族事务把人们联系起来，有好事共享，有祸事共当，这样百姓就会相亲相爱，更有利于齐国稳定。齐国两次大动乱使很多人变成了仇敌，现在要主动赦免一些参与动乱的人，避免仇恨进一步扩张。对于已死的人，要妥善处理好后事，抚养好他们的后人，一来可以增殖有用的人口，二来可以使国家更加团结。“仓廩实而民知礼节，衣食足而民知荣辱”，从齐国的整体情况来看，民众比较贫穷，有的人衣不遮体、食不裹腹，这是齐国盗贼不止的最重要原因。要让百姓富起来，其实很简单，只要不滥用刑罚，少收赋税就