

Z U N X I A N Z H O N G S H I



孙激波
邱文山 著

尊贤重士

——齐国为官用人之道解析



齊魯書社

尊贤重士

——齐国为官用人之道解析

图书在版编目(CIP)数据

尊贤重士：齐国为官用人之道解析/孙激波，邱文山著. —济南：齐鲁书社，2011.9

ISBN 978-7-5333-2521-3

I. ①尊… II. ①孙… ②邱… III. ①人才学—中国—齐国(前 11 世纪～前 221) IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 164745 号

尊贤重士——齐国为官用人之道解析

孙激波 邱文山 著

出版发行 齐鲁书社
社 址 济南市英雄山路 189 号
邮 编 250002
网 址 www.qlss.com.cn
电子邮箱 qlss@sdpres.com.cn
印 刷 日照日报印务中心
开 本 850mm×1168mm 1/32
印 张 11.5
插 页 2
字 数 258 千
版 次 2011 年 9 月第 1 版
印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5333-2521-3
定 价 36.00 元

前 言

齐国于公元前 11 世纪建立，至公元前 221 年统一于秦，历 800 余年，在先秦各诸侯国中，开国最早，亡国最晚，历史最为悠久。其间，齐国曾数度得兴，两创辉煌，由初封时僻处东方的方圆百里的诸侯国，逐渐发展成为有周一代雄居东方的大国、富国、强国，完成了一个由霸业、王业至帝业的过程，几近统一华夷，天下更始。然而这样一个强大的诸侯国却在战国最后 60 多年的时间里迅速衰落，最终被秦国所灭。齐国由小国、贫国、弱国变为大国、富国、强国，其中的经验固然值得我们很好研究；强大齐国的衰落、灭亡更是引人深思、发人深省。

齐国兴衰的原因是多方面的，但不容忽视的是对人才的不同态度。《管子·霸言》开宗明义地指出：“夫霸王之所始也，以人为本。本理则国固，本乱则国危。”《管子·小匡》又说：“士农工商四民者，国之石民也。”齐文化视人为国家之基础，齐国统治者执政的目的在于“定齐国”、“霸天下”，旨在维护天下的安定和统一。所以“以人为本”就成为齐文化的核心价

值理念之一。

齐国自姜太公确立了德才并重的用人政策后，其人才观可分为两个阶段：第一阶段是西周时期，第二阶段是东周时期。西周时期齐国虽然是一个诸侯国，但它并不是一个完全独立的国家。齐侯的权力受到周王朝、国内卿大夫以及地方传统政治势力的影响和制约。在这些政治势力中，以周王朝中的分封制度、天子命卿制度、巡守制度、朝覲制度以及祭祀、军事制度等对齐侯的制约尤为严重。而周天子正是通过这些制度将周王朝政令的主要精神推广到包括齐国在内的各诸侯国内。孔子所谓“天下有道，则礼乐征伐自天子出”（《论语·季氏》）就是这种情况的生动写照。而西周时期尤其是西周初期“敬德保民”、“明法慎罚”等思想首先要求最高统治者即周天子及各个诸侯国君要有才有德。

东周时期，周王室衰微，再也没有力量管理包括齐在内的各诸侯国。当时“礼乐征伐自诸侯出”，齐侯在摆脱了周天子控制的同时，也抛弃了周王朝确立的“天佑下民，作之君，作之师”（《尚书·泰誓》）的治国理念，开始寻求一种既能自身享受，又能治理好国家的新的治国方式。我们从春秋战国时期齐国历代所谓贤明君主的所作所为可以看出这一点。在齐国发展历史进程中，齐桓公、齐景公、齐威王、齐宣王都号称贤明之君。然而这些君主无不纵欲享乐。春秋霸主齐桓公亲自承认自己有三大大毛病，即“不幸而好田，晦夜而至禽侧，田莫不见禽而后反”，“不幸而好酒，日夜相继”，“寡人有污行，不幸而好色，而姊妹有不嫁者”（《管子·小匡》）。他好打猎，一直打到天黑不见五指才作罢，致使诸侯使者无法当面致意，百官无从当面复命；他好喝酒，夜以继日，终日醉眼蒙眬，致使诸侯

使者不得当面致意，百官无从当面复命；他爱好美色，宫中嫔妃美女众多，非能人无法替他管理好后宫。其他“贤君”也大都如此。如齐景公也是嗜酒、贪猎、好乐、恋色，并且喜好奇装异服，为满足其奢侈的生活，他厚赋重刑，弄得百姓怨声载道。齐威王最初即位时也是好长夜之饮。齐宣王更不例外，他年已四十，爱好美色不减当年，他广建楼台宫室，致使百姓疲惫，他嗜好美酒，夜以续朝，终日沉湎于声色犬马之中。这些所谓贤君都如此嗜酒、贪猎、好色，其他昏君、庸君更是无不例外。可见，在思想道德方面，齐国统治者再也无法成为百官万民的楷模，他们自身也没有太多精力忙于治理国事。于是他们将治国的重点转移到依赖贤相良臣上。在这种情况下，国君如何选拔贤相良臣便成为国家强盛的关键所在。

齐国历代统治者虽然本身道德水平不高，但他们对人才非常重视。这不仅表现在齐桓公任管仲为相称霸诸侯、齐景公任晏婴为相几近复霸诸侯，齐威王任邹忌为相称王天下等历史事件上，更表现在齐人的思想深层方面。这在《管子》中有突出的表现。《管子·五辅》说：“古之圣王，所以取明名广誉，厚功大业，显于天下，不忘于后世，非得人者，未之尝闻。暴王之所以失国家，危社稷，覆宗庙，灭于天下，非失人者，未之尝闻。今有士之君，皆处欲安，动欲威，战欲胜，守欲固，大者欲王天下，小者欲霸诸侯，而不务得人，是以小者兵挫而地削，大者身死而国亡。故曰：人不可不务也，此天下之极也。”古代的圣明君主，之所以能取得盛名广誉，建立丰功伟业，显赫于天下，被后世铭记不忘，就是因为得到民众的拥护；得不到民众拥护而达到这种境界的，从来没有听说过。古代的暴君，之所以失去国家，危及社稷，倾覆宗庙，被天下人灭亡，

就是因为失去了民众的拥护；得到民众拥护而陷入如此危境的，也从来没有听说过。现今的诸侯国君，都想处安、动武、战胜、守固，大者想王天下，小者想霸诸侯，但是不致力于得人，小者兵挫而地削，大者身死而国亡。所以说，人才不可不重视，这是安定天下的头等大事。

齐文化不但从历史中总结出国家“得人”则兴，“失人”则亡的道理，更从当时的现实生活中加以证明。“凡大国之君尊，小国之君卑。大国之君所以尊者，何也？曰：为之用者众也。小国之君所以卑者，何也？曰：为之用者寡也”。（《管子·法法》）齐文化中具有“尊贤重士”的优良传统，这一传统由姜太公开其端，经管仲、晏婴进一步发展，稷下学官发扬光大。“士”在中国历史上的作用及其演变是一个十分复杂的现象，但总体来看，“士”相当于今天的“知识分子”，当然两者又不尽相同。今天对“知识分子”含义的界定是：（1）以某种知识技能为专业的人；（2）除献身专业工作外，同时还必须深切地关怀着国家、社会以及世界上一切有关公共利害之事，而且这种关怀又必须超越个人（包括个人所属的小团体）的私利之上。基于以上界定，“知识分子”就成为人类的基本价值，如理性、自由、公平等的维护者。他们一方面要根据这些基本价值来批判社会上的一切不合理现象，另一方面则努力推动这些价值的充分实现。中国古代思想家对“士”的要求与以上精神基本相符，如孔子的“士志于道”（《论语·里仁》）；曾子的“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？”（《论语·泰伯》）这说明“士”是社会基本价值的维护者，是文化和思想的传承与创新者。“士”作为一个承担着文化使命的特殊阶层，自始至终在中国古代历史上

发挥着“知识分子”的功用。

齐文化中的尊贤重士传统，不但成为齐国富强的重要因素，而且开启一代“礼贤下士”之风，使稷下学宫成为战国文化中心，对后世的博士制度以及中国古代知识分子的“道统”精神也产生了广泛而深远的影响。

古人云：“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失。”齐国 800 余年的兴衰史，留下了丰厚的文化积淀。当今社会，随着经济的快速发展，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉，成为衡量社会文明程度的显著标志。深入挖掘齐文化中的精华，大到治理国家，小到自我修养，都具有良多的借鉴与启迪意义。

拙著将从尊贤重士的角度就齐国的为官用人之道试作探析，分为上、下编。上编主要从总体的角度概括介绍齐国的历史发展与人才理念；下编主要从齐国历史上的典型事例入手，解析齐国君臣的为官用人之道。由于水平所限，书中未免存在错误及问题，敬请方家批评指正。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

上 编

第一章 齐国历史概说(姜齐篇)	(3)
一、姜齐的建立与初步发展	(3)
二、姜齐的兴盛——春秋称霸	(12)
三、姜齐的衰落	(37)
第二章 齐国历史概说(田齐篇)	(54)
一、姜氏衰亡与田氏代齐	(54)
二、田齐的崛起——王业、帝业的建立	(62)
三、田齐衰亡	(77)
第三章 齐国的“尊贤重士”传统	(84)
一、西周齐国以“尊贤重士”为国策	(84)
二、春秋齐国“尊贤重士”传统的延续	(92)
三、战国时期“尊贤重士”传统的发扬光大	(97)

四、齐文化“尊贤重士”传统的影响	(104)
第四章 齐国的人才理念	(108)
一、以人为本	(108)
二、人尽其才	(116)
三、百年树人	(123)
四、德才兼备	(127)
第五章 齐国的为官之道	(137)
一、以天下为己任	(137)
二、崇尚道德	(144)
三、率先垂范	(149)
四、谦诚宽恕	(152)
第六章 齐国的用人之道	(157)
一、广招厚养	(157)
二、用人不疑	(162)
三、用人之长	(168)
四、和而不同	(172)

下 编

第一章 姜太公为官用人典型事例及解析	(185)
一、首功封齐建国本	(186)
二、天下为公	(188)
三、“上贤下不肖”	(191)
四、按名督实,选才考能	(195)
五、太公杀狂矜、华士	(197)
六、诛司寇营汤以定齐国	(201)

第二章 齐桓公为官用人典型事例及解析·····	(204)
一、弃一箭之仇,大义相管仲·····	(204)
二、齐桓公五访小臣稷·····	(210)
三、齐桓公任用宁戚·····	(212)
四、齐桓公重用麦丘邑人·····	(215)
五、齐桓公庭燎求贤·····	(218)
六、八十游士招贤才·····	(221)
七、“三选”纳贤·····	(223)
八、喷室之议·····	(228)
九、省身言三过·····	(231)
十、桓公之死·····	(234)
第三章 管仲为官用人典型事例及解析·····	(241)
一、管仲不死子纠·····	(242)
二、管仲不谢私恩·····	(246)
三、管仲荐“五官”·····	(249)
四、谏君守诺·····	(252)
五、管仲论官·····	(255)
六、病榻荐相·····	(260)
第四章 晏婴为官用人典型事例及解析·····	(265)
一、二桃杀三士·····	(265)
二、晏婴论正士、邪人·····	(270)
三、晏婴忠谏其君·····	(275)
四、晏婴两治东阿·····	(280)
五、马赎越石父·····	(284)
六、晏子与车夫·····	(288)
七、节俭力行重于齐·····	(290)

第五章 齐威王为官用人典型事例及解析·····	(295)
一、齐威王罢长夜之饮·····	(296)
二、邹忌弹琴论政·····	(299)
三、邹忌讽齐王纳谏·····	(304)
四、齐威王治吏·····	(308)
五、齐威王用人不疑·····	(313)
六、齐威王与孙臆·····	(316)
七、齐威王论国宝·····	(320)
第六章 齐宣王为官用人典型事例及解析·····	(324)
一、齐宣王喜文学游说之士·····	(325)
二、齐宣王见颜斄·····	(333)
三、王斗讽齐宣王好士·····	(340)
四、淳于髡一日荐七士于宣王·····	(344)
五、齐宣王与南郭处士·····	(349)

上 编

齐国于公元前 11 世纪建立，至公元前 221 年统一于秦。其间，齐国曾数度得兴，两创辉煌，由初封时僻处东方的方圆百里的诸侯国，逐渐发展成为有周一代雄居东方的大国、富国、强国，完成了一个由霸业、王业至帝业的过程，几近统一华夷、天下更始。然而这样一个强大的诸侯国在战国最后 60 多年的时间里迅速衰落，最终被秦国所灭。齐国历史发展的轨迹大致划分为六个大的阶段：1. 姜齐的建立与初步发展。2. 姜齐的兴盛。3. 姜齐的衰亡。4. 田氏代齐。5. 田齐的崛起。6. 田齐灭亡。齐国八百余年的历史发展过程，在用人方面形成了一套“尊贤重士”的优良传统。在这一优良传统的主导下，齐国形成了系统的人才理念和独具特色的用人之道。

第一章 齐国历史概说（姜齐篇）

一、姜齐的建立与初步发展

纵观整个西周时期，姜齐经历了曲折的发展阶段。齐建国时，地贫人寡，内有土著民族的反抗，外有强大的莱夷方国的威胁，可谓国贫民弱。然而经过姜太公一生的励精图治，齐国成为邻国百姓向往的富国、强国。太公之后直至西周后期即周厉王之时，齐国虽然没有大的发展，但仍然保持了较强的国力，能够顺利完成屏卫周王室的历史使命。周厉王之后，齐哀公遭烹，齐国自胡公至文公期间，发生了长达半个多世纪的争位内乱，国力大大损耗。文公之后，齐国内乱彻底平息，国力逐渐恢复，而此时西周王室再也没有力量控制各个诸侯国，齐国面临新的发展机遇。

（一）太公封齐

姜太公是姜齐的始祖，名尚，字牙（又作子牙）。因为周

文王姬昌曾对他说过“吾太公望子久矣”（《史记·齐太公世家》）的话，因此又号太公望，后人尊称为姜太公。姜太公是炎帝后裔，他的先祖曾为尧时的四岳，因为帮助禹治水土有功而受封于吕。太公在入周以前，政治上和生活上均不得意。《战国策·秦策五》说他是“齐之逐夫，朝歌之废屠，子良之逐臣，棘津之雠不庸”。就是说他在此期间作过屠夫、卖过饭、干过佣工，也曾为子良服务，但又被驱逐。后来遇到周文王，辅佐周文王加紧了灭商的进程。《史记·齐太公世家》说：“西伯昌之脱羑里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公为本谋。”周武王继位后，姜太公继续辅佐周武王，在众多诸侯国的支持下，一举灭掉了殷商，建立了姬周政权。

周武王灭商后实行大分封。之所以实行大分封的方略，主要是因为周王朝不可能在短时间内对全国进行全部控制，将子弟、功臣分封到各地，一方面可以尽可能地扩大其统治面积，另一方面可以镇压那些一时还不能服从而反叛的力量。

据史籍记载，姜太公在文王时期就凭借自己的智慧以文王师的身份帮助文王“阴谋修德”，争取了民心，征服了周围的不少方国，扩大了周的势力，积蓄了灭商的力量。所以《史记·齐太公世家》说：“天下三分，其二归周者，太公之谋计居多。”周武王即位，他劝说周武王当机立断、抓住有利时机起兵；在行军路上，他不迷信、不相信占卜，坚毅果敢，稳定了军心；在牧野之战时，他不顾年老，亲自带领敢死队冲锋在前。《逸周书·克殷解》云：“周车三百五十乘阵于牧野，帝辛从。武王使尚父与伯夫致师。王既誓，以虎贲戎车驰商师，商师大崩。”“致师”就是挑战，太公以年迈之躯首先挑战，表现

了大无畏的英雄气魄。战时又是一番表现，《诗经·大明》写到：“牧野洋洋，檀车煌煌，騂骝彭彭。维师尚父，时维鹰扬。凉彼武王，肆伐大商，会朝清明。”

太公由于功劳崇高，所以在武王初次进行分封时首先被封为诸侯。《史记·周本纪》云：“于是封功臣谋士，而师尚父为首封。封师尚父于营丘，曰齐。”《史记·齐太公世家》云：“武王已平商而王天下，封师尚父于齐营丘。”

姜太公所封的齐国虽然是东方伯国之一，但其初封时仅有百里之地。《孟子·告子下》载：“天子之地方千里；不千里，不足以待诸侯。诸侯之地方百里；不百里，不足以守宗庙之典籍。周公之封于鲁，为方百里也；地非不足，而俭于百里。太公之封于齐也，亦为方百里也；地非不足也，而俭于百里。”可知，周初分封诸侯之地应为方圆百里的土地。

姜太公受封以后，面临着多方面的反对势力，如不尽快解决，就难以立足。首先，他用武力击退殷商旧国的军事进犯。《史记·齐太公世家》记载：“武王已平商而王天下，封师尚父于齐营丘。东就国，道宿行迟。逆旅之人曰：‘吾闻时难得而易失。客寝甚安，殆非就国者也。’太公闻之，夜衣而行，犁明至国。莱侯来伐，与之争营丘。营丘边莱。莱人，夷也，会纣之乱而周初定，未能集远方，是以与太公争国。”齐之营丘与东夷族之一的莱国为邻，不仅未归附于周，反而趁周立足未稳欲争营丘。这只是一个典型的代表，其他未归附者大概也是如此。这个事件清楚地显示了太公随时都可能遭到反对者的进攻，可见周围环境之恶劣。

其次，消除内部不合作者的消极对抗。姜太公就国除面临周边未附国时刻以军事挑战外，还面临内部不同政见者非暴力