

中國宰相的智慧

黃柏松編 名人出版社



◀印 翻 准 不

有 所 權 版 ▶

中國宰相的智慧

編 者：黃 柏 松

法律顧問：李 洋 一 律 師

出 版：名 人 出 版 社

台北市溫州街46巷8號

郵撥：一〇三五二五

電話：三九一八四八四

印 刷：文裕印刷有限公司

電話：三〇一三三五

局版台業字第〇一八八號

定

~~14.00~~

民國66年11月10日初版
民國69年4月10日五版

智慧的叢書·精彩絕倫

一、中國宰相的智慧

二、中國古人的智慧

三、中國名將的智慧

四、中國說客的智慧

五、中國霸主的智慧

六、中國兵家的智慧

七、中國帝王的智慧

111
033
718

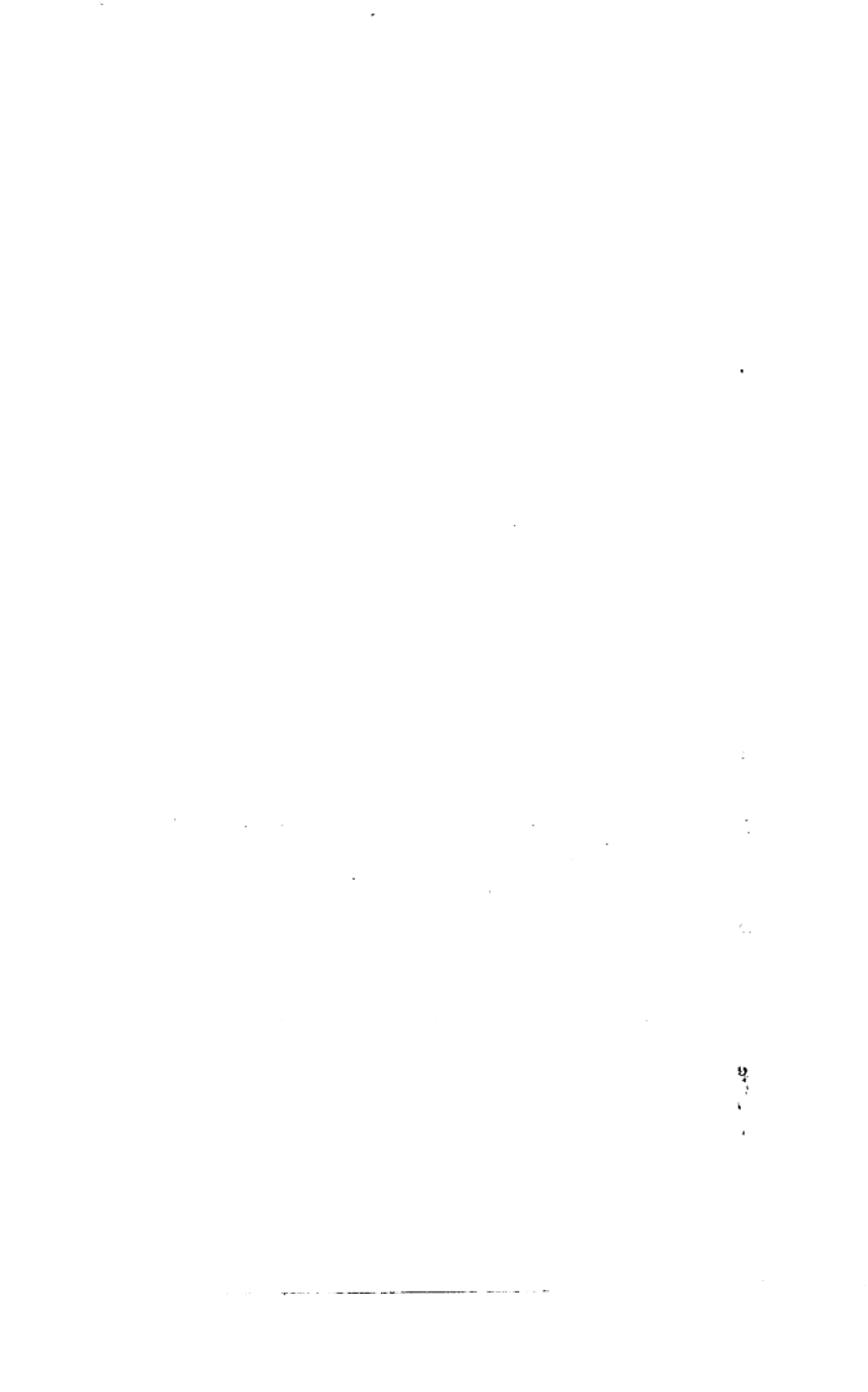
〈智慧三書〉

中國宰相的智慧

名人出版社

黃柏松編

大事年表	諸葛孔明	公孫弘	陳平	蕭何	李斯	孟嘗君	商鞅	晏嬰	子產	管仲	目錄
二二五	二〇三	一八七	一六五	一四三	一二五	一〇三	八一	五三	廿七	五	



管仲

〔小傳〕管仲（生年不詳，死於西元前六四五年）

名夷吾，字仲，潁上人。家境貧困，自小與鮑叔牙是好友。西元前六八五年，經鮑叔牙的推荐，而成爲齊桓公（在位四十三年，西元前六八五—六四三年）的宰相，推動一連串振興經濟的政策，使齊國一躍爲春秋時代最強大的國家。資質平凡的桓公能够稱霸中原，說穿了全是得力於管仲。

君臣之間

春秋時代，四方揚名的齊國賢相——管仲，是西元前七世紀——距今二千六百年以上——時候的人物。「管鮑之交」，「倉廩實則知禮節，衣食足則知榮辱」，這兩句話，相信誰都聽過，他的鼎鼎大名，在數千年後的現在，仍然是人人熟知的。

當時的周王朝對中國已經失去統制力，擁有實力的諸侯無不憑其兵強勢大，想稱霸四方，替代周王朝號令天下。事實上，所謂稱霸形式上還得尊重周王朝的宗主權，稱霸者的任務是會盟諸



管仲

侯，擊敗威脅中原諸國的夷狄，致力維持中原的秩序。

第一個確立霸主地位的諸侯是齊桓公。齊國在現在的山東省境內，本來是介於東夷諸族之間的一個弱小國家。桓公本身也是個平凡無奇的君主。可是，在桓公在位的時代，居然鋒芒大露，一躍成為霸主，在國際間舉足輕重，完全是有個名宰相管仲，憑其政治手腕輔佐他的緣故。

管仲去世約百年後才出生的孔子，對這位前輩政治家的霸道思想，頗不以爲然，曾經不客氣的批評說：「管仲的器量並不大。」可是，一提到他的政績却讚不絕口的說：「桓公不以殘酷手段而能使諸侯翕然服從，全是管仲的功勞。」「管仲輔保、擁立桓公成為諸侯的盟主，使天下獲得安寧，這種恩惠一直留傳到現在。沒有管仲，我們說不定早被蠻族逼著去學他們的風俗，成為夷狄之民了。」這些話都是最高級的讚詞，實在難得。

「史記」的作者司馬遷，對管仲這種輔弼君主的功勞也大加稱讚：「他懂得如何發揚君主的優點，如何矯正君主的缺點，方法得當，國家才被治理得那麼井然有序。」

我們可以說，沒有管仲就沒有桓公的霸業，沒有管仲就沒有當時中原的和平。

管鮑之交

管仲的出身不詳。「史記」對這一點也是一筆帶過。

「管仲生於穎上，自幼與鮑叔牙爲友，幹什麼事總是在一起。鮑叔牙當時就看出管仲有超人一等的才華。管仲家境貧苦，因此常耍弄手段騙鮑叔牙，可是，他至死珍惜兩人之間的友情……」

穎上位於現在的安徽省穎上縣南方——穎河與淮河匯合之處。以當時的勢力範圍來說，是在宋國境內，而非齊國的領土。

鮑叔牙對管仲的友情可說是終生未變，管仲曾經回憶說：

「以前我還很窮的時候，曾經跟鮑叔牙搭檔做生意。分紅的時候我拿得多，可是他不曾罵我貪心，因為他知道我比他窮。又有一次，我爲他計劃一件事，本來是要使他一舉成名的，沒想到逼得他惹火上身，陷入莫大的困境，可是他不曾罵我一句，因為他知道有些事情可以做得很順，有些事情就是無法順心。」

從這些例子我們不難想像管仲的青年時代相當困苦。從做生意糊口一事推測，他的出身（社會背景）實在好不到那裏。當時的統治階層，可以大別爲天子、諸侯、卿、大夫、士五種。卿是大臣級，大夫的身份次於卿。管仲的出身階層頂多是這些統治階層中最末位的士。如果拿他與同

是春秋時代的名宰相——鄭國的子產（出身是「卿」），齊國的名宰相——晏嬰（出身是大夫）等人做個比較就知道差別甚大。出身不高但政績驚人，這些事實證明管仲的確是個非凡的政治家。

管仲何時、何故為齊國工作，歷史上並沒有任何記載。當時的齊王是釐公，下有諸兒、糾、小白三個兒子。管仲被任命為公子糾的師傅。能做公子的老師，可見他的人物與識見是頗受齊王器重的。

他的親友鮑叔牙也在同一時候被任命為公子小白的師傅。有關這次的人事安排，在「管子大匡篇」有一段有趣的記載。

鮑叔牙對這個派令很不滿。他認為公子小白是老公，任你怎麼動腦筋也不可能承繼王位，幹這種人的師傅，將來還會有什麼錦繡前途？

鮑叔牙藉口生病，閉戶不出，管仲走訪鮑叔牙分析三個王位候選人的個性與背景，說明公子小白不至於一無可取的道理。

「我的結論是，將來承繼王位的不是公子糾便是公子小白。我倒覺得公子小白不能小看。他是個不拘細節，懂得從全局把握情勢的人，因為包容力大，不容易獲得別人的瞭解罷了。照順序來說，公子糾承繼王位的可能性較大，可是依我的判斷，將來齊國一旦有難，以公子糾的才智鐵衝破不了困局，到時候，爲了奠下國家的百年大計，鮑叔兄，您就可以發揮輔佐之才啊。」

鮑叔牙被管仲說動，終於答應做公子小白的小白師傅。小白便是以後的齊桓公。這麼說，管仲的確具備了政治家不可缺少的條件之一——先見之明。

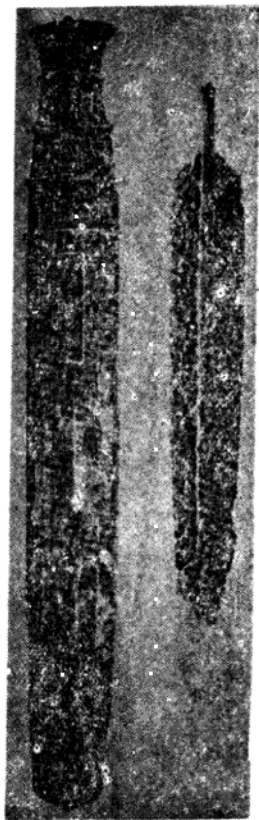
釐公去世後，長子諸兒繼承了王位（第十四代齊王），他就是齊襄公。這位齊襄公，氣量之小，不足以挑王位的重任。說穿了絕非君王之器，常有無道的行徑，到頭來與堂兄弟「公孫無知」大鬧一場，直至被他殺害。襄公被殺時，公子糾與管仲亡命魯國，公子小白與鮑叔牙避難於莒。

公孫無知篡奪王位後不到半年，又被仇人刺殺，一命歸陰。王位虛懸，這還了得，重臣們立刻召開緊急會議，決定派使者到莒迎接公子小白回國就王位。魯國當然不甘袖手，爲了在齊國建立親魯政權，也即刻採取行動——準備把公子糾送回齊國。

管仲親率一支突擊隊，埋伏在途中，偷襲要趕回齊國首都（臨淄）的小白。管仲親自拉弓搭箭，瞄準小白。一箭射出去，正中小白。管仲眼見小白中箭倒下，認爲大事已定，急派傳令兵向公子糾報告這好消息。競爭對手既已斃命，可不必急急回國了，公子糾在魯軍的保護下悠悠閒閒的向臨淄進發。

管仲沒想到好戲還在後頭。瞄準小白的箭，的確中了小白，可是衣帶的扣鉤救了他一命。福至心靈的小白，當場滾落坐騎，故裝中箭而死，如此躲過管仲的追擊後，星夜趕回臨淄。

結果是，擁護糾的魯軍踏入齊國的境內時，小白已經立爲齊王。魯軍至此還不肯罷休，直衝



春秋初期青銅短劍與象牙鞘

城門，却一戰潰敗，只好退回魯國。齊國緊接著派出使者，逼魯國殺死公子糾。齊國王位之爭，在骨肉相殘之後，勝利歸於小白。這是西元前六八五年的事。

如何處置管仲？這就成了齊國的一大問題。

小白（也就是齊桓公）被管仲射了一箭，差點生命不保，這種形同叛逆的行為，要叫他忘記，實在不大可能，他當然希望把這個逆臣綁到面前，砍他個面目全非才能一消心中之恨。

妙就妙在鮑叔牙在這個緊要關頭挺身而出。他向桓公進言管仲確是新政權不可喪失的棟樑之才：

「敝臣幸而追隨吾王，吾王亦邀天之倖就了王位，此後的國家大計對敝臣而言，已力不足以

勝任。吾王若只爲統治齊國，敝臣與高傑尚可輔佐成事，若欲稱霸天下，除管仲無人能勝其位。重用管仲的國家必能圖天下，吾王務必獲得他的輔助才能成大事……。」

最信賴的鮑叔牙如此力勸，使桓公不得不接納他的意見，於是要求魯國把管仲送回齊國。

管仲早就看出會有這個結局，暗中就在準備回國了。對他來說，服仕公子糾或小白（桓公）並不重要，重要的是有機會大展才華，使齊國富強。

齊國派鮑叔牙到魯國，把管仲接回來。桓公立刻引見，談論片刻，就對管仲的才識大爲折服，於是任命他爲宰相，把齊國的國政委他處理。

政治家管仲這才獲得了施展才華的機會。

衣食足則知榮辱

管仲治國的特徵是「致力於經濟政策的推展」。

「管子治國篇」說，治國必先富民，民富則易治，民窮則難治，所以，他著手的第一件事是：

設法使人民的生活安定。

爲了達到這個目的，他擬定了五項政策。

一、獎勵並保護農業。

二、重要產業（鹽、鐵、金礦等）的生產管理。

三、維持財政上的均衡。

四、貨暢其流，調整物價。

五、整頓稅制，訂定兵役制度。

在二千六百年前的當時來說，這些政策都是頗富先見性的。事實證明五大政策的確有它的價值，齊國靠這些政策的推行，國力大增，終使桓公稱霸天下。

管仲的政治觀詳列在「管子」七十六篇。不過，「管子」這本書，史家認為後人增添的部份頗多，如把它的內容當做全是管仲個人的思想，那又未免太武斷。且從「經言九篇」（史家公認出自管仲的可能性最大）中的「牧民篇」，剖析他的政治觀吧。

政治的根本——生活的安定

「一國的支配者必須考慮到『如何順著季節進行生產計劃，使一國的經濟變得豐裕無缺。』」

無資豐裕的國家，號召力強，僻遠地區的人都會聞風而來。開發、進步中的國家，它的人民是不可能四處離散的。對生計艱困的人數說禮儀之道，哪有什麼效果？只要生活有了餘裕，道德意識自然高漲，何需從政者減得聲嘶力竭？

君王在財政措施上絕不能勉為其難，這是民生安定的根基。生活一安定，人民守法的習慣自然蔚為風氣，君王的威令自然可以遍及全國各地。

統治者必須以經濟為重，刑罰是次要的事。先設法安定民生，提高道德意識，這才是國家生

存的基石。接著使人民崇信神靈、宗廟、祖先，藉宗教信仰教化人民，涵養人心。

四維不張國乃滅亡

一個國家可以說是由四支巨網所維持。

四支巨網中斷了任何一支，就失去安定力，斷了兩支就頻臨危機，斷了三支就傾覆，斷了四支就滅亡。失去安定還可挽回局勢，頻臨危機還可脫離困境，就算傾覆吧，也可以重建，可是一旦滅亡什麼措施都救不了了。

四支巨網究竟是什麼？

那便是禮、義、廉、恥四種道德。禮是指守分寸，義是指不做自我宣傳，廉是指不掩飾自己的過失，恥是指不被別人的惡行所影響。

人人守分寸，身份、秩序就能保存。人人不做自我宣傳，虛偽就消失，人人不掩飾過失，不正的行爲自然就消聲斂跡。人人不被別人的惡行所影響，敗行劣跡就無從發生。

先給後取

事先就看出人民所願望的是什麼，然後設法使他們得遂所願，這就是政治的要諦。忽視人民願望的政權，最後必定寸步難進。

人民討厭勞苦，所以君主必須設法去除人民的勞苦。

人民厭惡貧窮，所以君主必須設法使人民的生活富裕。

人民都想避開災難，所以君主必須設法使人民獲得安全。

誰都不願意族人離散滅亡，所以君主必須設法使人民繁榮。

這些條件如果都獲得滿意的解決，將是怎樣一種局面呢？

能够除去人民勞苦的君主之下，誰都願意吃苦。能够使人民生活富裕的君主之下，誰都願意忍耐窮苦。能够使人民安全的君主之下，誰都肯安於災難。能够使人民繁榮的君主之下，誰都肯效命沙場。

不在民心的掌握上動腦筋，只想以刑罰、威勢壓制而使之服從，這是萬不可能的事。爲了人民不服從而施以嚴刑峻法，藉處刑來恫嚇人民，那無異是自掘墳墓。

身爲君主必須經常警惕如何使人民滿足前面的四個條件。這些條件都獲得滿足後，再僻遠地區的人民都會慕風而來。反過來說，只知逼使人民勞苦、貧窮、遭難、滅亡，連親信都會背叛的。

「欲有所取，必先有所施。」

這才是政治藝術的最高境界。

領導者的條件

單憑堅固的要塞，並不能防禦敵人。軍備再強盛，並不能憑此就可以打敗敵人。領土再廣大，物資再豐富，並不能只憑它就可以獲得民心。要防患於未然，君主必須有堅實的指導原則。