

老狐狸丛书

霸权

管子

人生

史家说，不读历史，不能知兴替
老狐狸说，不读历史故事，不能



张建军 赵慧兰◎编著

前 言

管子，是人们对中国春秋时期的杰出政治家、思想家、军事家管仲的尊称。管仲，名夷吾，春秋时吴楚交界地颖上（今安徽颖上县）人。大约生于公元前 725 年，卒于公元前 645 年。

管仲属于姬姓的后代，其父名管严，曾在楚国做过官，后战死疆场。叔叔名管至父，在齐国为官。管仲少年时家境贫困，父亲死后，母子相依为命，为此，他经过商，当过兵，并和鲍叔牙结为好友。

春秋初年，齐襄公荒淫无道，他的弟弟们都认为他一定没有好下场，纷纷逃离齐国。二弟公子纠由管仲、召忽辅佐奔往鲁国，三弟小白在鲍叔牙的辅佐下奔莒国。不久齐国就发生了内乱，齐襄公被杀，大夫高傒乃召在莒国的小白回齐继位。这时鲁国也听到了襄公的死讯，派兵送公子纠回齐抢班，并由管仲先率兵去堵住小白的归路。管仲截住了小白，一箭射在小白的玉带钩上，小白装死，骗过了管仲，导致公子纠放慢了行程。而小白已先期入齐登基，是为齐桓公。

齐桓公即位后，虽然念念不忘管仲的一箭之仇，但为了图霸，用人心切，终于采纳鲍叔牙的意见，从鲁国把管仲接了回来，任命为相国。管仲辅佐齐桓公达四十年之

久,对于齐桓公“九合诸侯,一匡天下”,使齐国成为春秋首霸,起了极为重要的作用。齐桓公曾尊称其为“仲父”。

管仲不仅是杰出的政治家,而且是杰出的思想家、军事家、谋略家。他曾提出过许多富有启蒙性的思想,建设齐国的军事力量和指挥对外作战,并在治国、牧民、御人、外交、处世等方面,积累了一系列智谋韬略。这些智谋韬略,主要见诸于《管子》一书之中。

《管子》一书的主要篇章是由管仲自著的,也有一部分是管子后学整理管仲的思想、事迹或对管仲思想的发挥和发展而成。其内容丰富且博大精深,涉及政治、经济、军事、哲学及古代自然科学等诸多领域。所以,它历来在古代诸子百家中占有重要地位,凡是研究中国古代政治、经济及思想史的人,《管子》是一部非读不可的典籍。我们研究管仲的智谋韬略,也必须以《管子》为基本依据。

《管子》书中的谋略思想十分丰富,并且在许多方面有独创的见地,是中国传统谋略思想的一朵灿烂奇葩。尽管其中有一些是管子后学的加工,但我们认为,全部用管仲的名字来命名,是当之无愧的。可惜中国学界对这一谋略之花的研究并不充分。管子的谋略思想,不仅包含在其政治、经济、军事等思想里面,而且还体现在他治理齐国的一些具体事件中,从定国、理政、用人、外交、人生等五个方面,阐发和介绍管子智谋,以期对管子的谋略思想有一个整体的描述。每篇所引证的范例,既可以说是对管子谋略思想的形象化解释,又可以看作是如何运

用这一谋略的具体案例。

本书对管子谋略思想的研究,还只是一种尝试。由于笔者水平有限,再加上体例的原因,研究还十分粗浅。但是,我们想,这蹒跚的起步,毕竟为管子研究开拓了一新的视角。书中不妥之处,敬请读者诸君指正。

目 录

前言	1
一、人生智谋	1
上德而下功,尊道而贱物	2
思中以为纪	5
抱虚守静	8
毒而无怒,怨而无言	11
事生于虑,成于务	15
重大节	19
道之用也,贵其重也	22
智者善谋,不如当时	26
二、外交智谋	29
尊天子以收买人心	30
恩威并举	33
挟天子以令诸侯	37
至善不战	41
释实而攻虚	46
实而虚之	50
用兵之势在明于机数	55
谋攻莫过巧离间	58
三、用人智谋	63

谋百年大计,种百获之树·····	64
广招贤人,嘉美礼之·····	68
各顺其序,各司其职·····	72
察能而授官·····	76
重德才,轻资历·····	79
用人所长,避其所短·····	84
使法择人量功·····	88
厄其道而薄其所予·····	92
四、理政智谋·····	97
兴举德政·····	98
张“四维”以行君令·····	101
集天下之心虑之·····	105
慈爱百姓,厚施德惠·····	107
政教相似而殊方·····	111
动无非法·····	114
以法行法·····	119
不淫意于法之外·····	123
法藏于官,成俗于国·····	127
治莫贵于得齐·····	130
“中道”为用·····	134
珍惜国力,重尽其民力·····	136
不贪于土,不竞于兵·····	139
五、定国智谋·····	143
举大事,必从其本·····	144
治国先富民·····	148

管子 目录 3

务在四时,守在仓廩	152
相壤定籍——具体情况具体分析	155
用非有,使非人	159
藏富于民	163
得人之道,教之以政	165
君操“决”“塞”	168
平准价格,调通民利	173
以重藏轻	177

一、人生智谋

管仲作为一个思想家,他曾提出“水者,万物之本源”的思想,认为人也是由水生成的,“人,水也。男女精气合,而水流形”。他还作出了“众胜寡,疾胜徐,勇胜怯,智胜愚,善胜恶,有义胜无义,有天道胜无天道”的论断。以上述哲学思想为基础,他对人生也作了深邃的思考,提出了许多人生智谋。

管仲的人生智谋,既包括百姓做人,也包括君主和臣子做人的问题,他认为,为人处世首要之谋是尊道贵德,以德为上,依道而行。在具体处世谋略上,管仲则认为,一要思中执中;二要抱虚守静;三要善于权变;四要勤勉务实;五要识时当时。

此外,管仲自己在人生实践中善言辞、巧进谏、重大任、慎择友等行为,都可以看作是重要的人生谋略。

上德而下功，尊道而贱物

管仲对曰：“……仁从中出，义从外作。仁故不以天下为利，义故不以天下为名。仁故不代王，义故七十而致政。是故圣人上德而下功，尊道而贱物。道德当身，故不以物惑。是故身在草茅之中，而无慑意；南面听天下，而无骄色。如此而后可以为天下王。所以谓德者，不动而疾，不相告而知，不为而成，不召而至，是德也。”

《管子·戒》

桓公与管仲探讨心性之道。管仲回答说，仁是从心里面发出的，义是从外面实行的。有了仁就会不利用天下谋私刑，有了义就会不利用天下猎取私名。做到仁，所以不肯取代他人而自立为王；做到义，所以到七十岁就交出政务。因此，圣人总是以德为上而功业放在其下，重视依道而行且贱视物利。道和德在身，从而不被物利所迷惑。如果能够做到这一点，那么即使身在茅草房子里面也会毫无惧色；南面称王而治理天下，也不会有骄躁之色。这样就可以成为天下的王者了。其所以叫做有德，就是不用推动人们也知道努力行事，不用言语人们也能够自觉理解，不需刻意做作事情也能成功，不需专门召唤人们也能到来，这就是德的作用表现。

管子以德为上，尊道贱物的智谋，反映了中国传统文化“尊道贵德”、“厚德载物”的重要特征。在中国传统文化中，有一个极其普遍的信念，即“人为万物之灵”。而人之所以能为万物之灵，就是因为有道德，因而特别重视人与人之间的“道”，以及遵循这种“道”而形成以“德”。《左传·襄公二十四年》曰：“太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此谓三不朽。”坚守节操，以道德为首要取向，这是中国传统文化中重要的人生智谋。

李白是中国唐朝的著名诗人，人称“诗仙”，其“斗酒诗百篇”的故事广为流传，其实，李白在为人方面，也堪称楷模，他“不事权贵不献媚”的品格，就是“上德而下功，尊道而贱物”人生智谋的运用。

诏书下达了几个月，李白还没有到京。玄宗为了显示自己求贤若渴的诚意，又下了第二道诏书。其实，李白并不是一个沽名钓誉的人，他很希望为国家做一些事情，但是，他既不屑通过科举求取功名，也不愿意向达官显贵们献媚取宠而捞取一官半职。所以，直到四十多岁，虽然名震遐迩，但仍是一个平民白身。

在唐玄宗下第三道诏书的催促下，李白来到长安。唐玄宗封李白为翰林侍诏，让李白跟随御驾，参加一些重要活动，起草一些重要文件。李白品行刚直，最看不起那些阿谀逢迎的小人，常

常借酒醉或是题诗来嬉弄这些人。

李白在长安生活了将近三年,由于太尉高力士从中作梗,一直未被重用。李白不满足于这种生活,多次上书请求离开长安,玄宗见挽留不住,只好同意了他的请求。李白不事权贵不献媚的人品和他的瑰丽诗篇一样,永留人间。

唐朝还有一位名人,叫白敏中,也因其奉行以德为上,尊道行而贱物利,留下一段佳话。

白敏中出身于贵族门第,他的朋友贺拔基则家境贫寒。然而,两人相识后,同窗学习,成为知己,结为好友,并经常结伴游玩。

有一年,朝廷开科取仕,白敏中和贺拔基二人一同到长安参加京试。这一年京城的主考官是王起,他知道白敏中是贵族世家的子弟,才貌双全,因此有意取他为头名状元。但当他了解到白敏中与贫家出身的贺拔基交往甚密,就有些不高兴,觉得这有失贵族身份。王起为此事还叫手下的人给白敏中传话,说只要白敏中断绝与贺拔基的来往,王主考就取他为头名状元。

白敏中听了来人所传的话,心里很不是滋味。正好这时贺拔基来访,白敏中的仆人骗贺拔基说,白敏中不在,找朋友玩去了,晚上也不会回来。贺拔基若有所失,正转身要走,屋内的白敏中听到声音立即跑了出来,吩咐仆人快请贺拔基进来。随后,白敏中将王起传话的情况如实向贺

拔基讲了一遍，并表示：“宁可不要状元帽，也绝不抛弃朋友之情。”白敏中还命仆人摆上酒菜，两位知己开怀畅饮了一番。王起派来的人把这一切都看在眼里，回去后一五一十地向王起作了禀报。

白敏中宁可舍弃状元，不废朋友情的美德，传到赴考的莘莘学子中，大家都钦佩白敏中的仁义之举。这件事也深深地打动了王起，原来他只想取白敏中一人，结果连贺拔基也被点为进士。两位好朋友同榜荣登，白敏中以他出众的才华和政绩，步步高升。到唐宪宗的时候，当上了宰相。

思中以为纪

凡言与行，思中以为纪，古之将兴者，必由此始。

《管子·弟子职》

管子在论述学子为学的规则与纪律时，指出，学子们的一切言语和行动，必须牢记中和之道，以此作为准则，古时候将要成就大事的人，一定从此开始。管子还认为，人的生命，一定要依靠中正平和，这是“心术”之道。

“中和之道”是中国传统文化的一个重要内容。据传，尧传位于舜时，就已有“允执厥中”的传授；在孔子的

思想中，始终贯穿着中庸的原则，并提出“礼之用，和为贵”；宋代理学家对中和思想从不同的哲学立场上作了解释和发挥，使中和思想在当时和后来的社会生活中产生了极大的影响。“中和”作为人生智谋，包含着丰富的辩证内容，它既是人伦之道，又是君子之德；它要求人们喜怒哀乐的情思和欲望应保持适当的限度，行为要合乎礼仪，中正不偏，和而不同，防止中心不正，情欲失和，行为偏激，背离人道。

管子提出的中和之道智谋，曾被其后世晏子加以阐释和发挥，并运用到识人善任之中。公元前522年的冬天，有一次，齐景公打猎归来，到达邕台，当时晏子在一旁侍候，梁丘据也驱车匆匆忙忙地赶来。此时，景公对晏子说：“只有梁丘据与我比较和谐啊！”

晏子听了景公的话，不以为然，他对景公说：“你们之间只是‘同’，不是‘和’。梁丘据只是一味迎合您和您保持一致而已，怎么谈得上和谐呢？”

景公奇怪地问晏子：“难道和谐与保持一致有区别吗？”

“当然有区别。”晏子答道。“和谐就像做羹汤一样，用水、火、醋、肉酱、盐、梅来烹调鱼肉，先用火烧煮，再由厨师搅拌把它们揉合在一起，使味道适中，太淡了再增加调料，太浓了就加水冲

淡。这样，人们吃起来才会津津有味，身心愉快。君臣关系同样的道理，君主认为是正确的，要是意见中也有不正确的成分，当臣下的就应该贡献出自己的意见，以否定君主意见中不正确的部分，使合理的部分更加完善；被君主否定的东西，也可能是正确的，臣下就应该陈述可以肯定的理由，帮助君主改正其错误的决定。这样，国家才会政治稳定，减少失误。所以《诗经》说：“又有羹汤实鲜美，五味齐全散芳香，心中默默暗祷告，无人争吵秩序良。”先王调和五味，谐调五声，就是用来稳定人们的内心，以完成政事的。音乐的作曲和厨师的做汤，和从事政治活动是一个道理，味道有五种，音乐也有五种声音相配合才能成曲调，使人们听起来悦耳，感到心平气和。”

最后，晏子把话题转到梁丘据身上，说：“梁丘据这个人，可不是这样。他对君主的话随声附和，君主认为是错的，他就说‘不对’；君主认为是正确的，他就连声说‘是’。这样，就好比在水里面加进水，毫无味道，谁会去吃它呢？又好像琴瑟，只弹一个声音，谁会去听它呢？可见，在君臣关系上，不能一味地逢迎和保持一致，就是这个意思。”由此看来，晏子主张的中和之道，就是中正不偏，和而不同。

抱虚守静

人能正静，皮肤裕宽，耳目聪明，筋信而骨强。乃能戴大圜，而履大方，鉴于大清，视于大明。敬慎无忒，日新其德，遍知天下，穷于四极。敬发其充，是谓内得。然而不反，此生之忒。

《管子·内业》

一个人如果能做到身正而心静，在形体上就表现为皮肤丰满宽舒，耳聪目明，筋骨舒展而且强健。进一步说，就能够顶天立地，考察事情如同清水一样透彻，观察问题如同日月一样明亮。严谨地保持正静而没有差失，德行就会与日俱新，天下事物就能普遍了解，直至四极。恭敬地发展人们的内部精气，这就叫作内有所得。然而，有些人不能恢复到这种境界，是因为他们生活上的差失而造成的。

抱虚守静，纯洁内心，是管子重要的人生智谋。《管子·白心》中还这样指出：建立人们生活的常规常道，应当以虚静为主，以合于时宜为贵，以正确不偏为准则，使三者协调一致，就可以实现持续不败。

“清闲无事，坐卧随心，虽粗衣淡饭，但觉一尘不染；忧患缠身，繁扰奔忙，虽锦衣厚味，亦觉万状苦悉。”这是

明代儒哲陈继儒在《小窗幽记》中的一段议论。的确,抱虚守静,虽不拥有一切,但可坐卧随心。而一旦有太多的事物缠身,就会失去自己。保持内心纯静,超凡脱俗,才是高超的生活技巧。

意大利著名的音乐指挥家、世界杰出的音乐大师阿图罗·托斯卡利尼就是这样。

托斯卡利尼出生在意大利北部一个贫苦裁缝家庭。九岁那年,他考入了帕玛音乐学院,很快就被同学们誉为“天才”。他带头在学校组织了一个课外乐队,还先后在几家歌剧院的乐团里当大提琴手。

1886年6月的一个夜晚,十九岁的托斯卡利尼在巴西的里约热内卢突然一鸣惊人。那天夜里,一个意大利歌剧团正在巴西访问,准备上演《阿依达》。可是,演出开始前几小时,歌剧团内部闹起了纠纷,指挥被辞退。这时,不知是谁想到了阿图罗·托斯卡利尼。当这位乳臭未干的年轻人出现在指挥台上时,音乐厅顿时鸦雀无声。托斯卡利尼在向乐队给出第一个暗示动作的同时,下意识地合上了乐谱。当第一场演出结束时,他的才华便征服了所有观众。那年夏天,他在里约热内卢共指挥过十八个歌剧,都是不看乐谱,全凭记忆指挥的。

托斯卡利尼成名以后,始终抱着宁静致远的

生活态度，用他的儿子华尔特·托斯卡利尼的话说：“对他来说，不存在什么‘最大’成就，他当时所作的每一件事，都是他一生中的大事，无论是在指挥一曲交响乐，还是在剥橘子。”他曾一度是音乐表演史上赚钱最多的人之一。1946年，第二届托斯卡利尼音乐会的票价每张竟高达1.5万里拉，相当于当时意大利一个中等家庭的月收入。但不仅剧院内的听众达到饱和程度，而且剧院外的广场上还有上万的人在扩音器下倾听音乐会的节目。据说，从1937年开始，美国国家广播公司每播出他一个半小时的节目，就要付给他一笔可观的报酬。好莱坞的影片制造商们愿出高于25万美元的高价邀请他为影片录音，他都谢绝了。他从不在乎经济收入，假如他不愿合作的事情，出多少钱他也是不干的。

托斯卡利尼最讨厌宣传个人。他认为，与他指挥的曲子相比，他自己并没有什么了不起。每次演出，要求谢幕的掌声常常使他感到不安。往往在第三次谢幕后，他就走到后台对主持人打招呼：“算了！”然后，整个乐团立即起立，迅速下台托斯卡利尼也就可以就此脱身。

托斯卡利尼不愿意抛头露面，在这方面几乎到了羞怯的程度。他常说，只要是到了观众看不见的乐池里，便会感到无限的欣慰和愉快。他一生中没有作过一次公开讲演，并且对新闻记者和