

伊管相策心桓齐

· 宰相成败录 ·



在春秋时代，中原大地上出现了五个诸侯国的领袖，即春秋五霸。第一个充当霸主的是姜太公的后代姜小白，史称齐桓公。其实，齐桓公之所以能称霸，完全得力于他的丞相管仲，是管仲的治国处世之才，把他推上了霸主的地位。

斩祛释仇举明相

管仲，字夷吾，生年不详，卒于《左传》僖公十五年（公元前645年），春秋时齐国人。其父早逝，家有一母，世代以耕种为业。管仲虽出身微贱，但好学聪颖，处事老练，深沉有大略，待母又极孝，所以，他的邻居鲍叔引为奇才，说：“现齐国多难，以子之才，定能显达。”

十八岁时，其母劝他出门做生意以敷家用，管仲说：“身无分文，何以为贾？”其母就要他去找鲍叔借一点。鲍叔见管仲要做生意，慨然允诺，并出资为管仲垫底。一年后，管仲从外面回来了，鲍叔叫他还钱，管仲说：“我亏了本，没钱，借你的钱如我赚了就没有就算了。”鲍叔一听再不言善待如故。

做生意不成，就去当兵，与他同去的还有鲍叔。在一次战斗

中，齐军与邻国鲁军交战，鲁军见齐军队伍不整，就列队冲了过来。一见白晃晃的刀剑，管仲胆怯了，就在主将擂鼓向敌人反击时，管仲居然找了个空子溜回家去了。

不久，鲍叔也回来了，就问管仲：“你怎么当逃兵？”管仲道：“我死后，我母亲怎么办？”鲍叔不吱声了，就问管仲：“有何打算？”管仲道：“给点钱用用？”鲍叔二话没说，又拿出些钱给管仲。

因人之荐，鲍叔在齐国君身边任职。一次回家，鲍叔去看管仲，可他理也不理，盛气而待之。鲍叔道：“你这样对待老朋友，不好吧？”管仲道：“你当了官，还找我干什么？”鲍叔道：“你不要急，终会有你的一天。”管仲听也不听，拂袖而去，但鲍叔并不在意。

不久，鲍叔向国王推荐了管仲，说他才堪大用，国王就让管仲去服侍公子纠，当他的老师，而让鲍叔服侍公子小白，二人各为其主，共同在齐国做事。

有一次，鲍叔骑马不小心踏坏了公子纠的瓜圃。管仲一听，大怒道：“践公子之瓜，是无王也。”就命人把鲍叔抓起来，并处以夺一邑之禄的罚金。

《左传》庄公五年（公元前 689 年），齐国发生了一件宫内丑闻。这件事不仅对齐国以后的政治生活产生了重大影响，也是管仲人生的一个转折点。

当时齐国君襄公有一妹，嫁与鲁桓公为夫人。按风俗，每隔四年，夫人必须回娘家省亲。于是，鲁桓公就偕夫人回齐国看望兄弟姐妹。可齐襄公在相见时，居然与自己妹妹私通，并留在宫中数日不出，鲁桓公戴了顶绿帽子，很不舒服，这不是乱伦吗？待夫人出来后，狠骂之，夫人听后，又进宫告诉了齐襄公。襄公说：“寡人为你了之。”就邀鲁桓公饮酒，待桓公醉了后，就派大力士公子彭生把桓公抱入车上杀了。

一个国君回娘舅之国，居然莫名其妙地死了，鲁国国内大哗，就向齐襄公讨个说法。齐襄公抵赖不过，就派人杀了公子彭生以搪塞灭口，彭生死前大骂：“都是你要我干的，现在把罪过推到我身上，你绝不得好死。”

四年后的十二月，齐襄公率人出城去姑棼打猎，在沛丘见一野猪。襄公命人射之，说来也奇怪，那野猪居然像人一样站立起来，发出一阵阵哀鸣。随从一见，对齐襄公说：“那不是野猪，是公子彭生。”齐襄公一听，大怒道：“彭生安得见？”亲自举弓射之。野猪一见，对齐襄公吼了几声，就溜入草丛不见了。

齐襄公见野猪非但不惧，还对自己怒吼，吓了一跳，就从车上掉下来，伤了脚，还丢了一只鞋。派人去找，怎么也找不到。齐襄公大怒，把管鞋人猛鞭三百。

回宫后，公孙无知、连称、管至父等大臣闻国王碰了鬼，还负了伤，以为时间到了，就兴兵作乱，攻打王宫。齐襄公闻变，就要管鞋的把他藏起来。公孙无知等人攻入宫内之后，到处找齐襄公，怎么也找不到。这时，有人找来一只鞋，这只鞋正是齐襄公丢了的那一只。无知道：“既然鞋在，人也在。”就命人搜寻，在一个门的夹缝里发现齐襄公露在外面的一只脚，就把他拖出来立斩之，无知自立为君。

闻宫内惊变，齐襄公的两个儿子公子纠和公子小白，为避祸逃跑了。公子纠率管仲、召忽去了他外婆家鲁国，公子小白率鲍叔到了卫国。

公子无知自立为君后，因不孚众望，即位未久，就被人杀死。无知一死，齐国内无君，而逃避在他国的公子纠和公子小白都想抢先夺得王位。公子纠的师傅管仲要鲁国君派兵护送公子纠归国，同时为抢在公子小白的前面，自己率精锐骑兵抄小道向齐国

都临淄进发，以截住公子小白。这时，他发现公子小白的车队亦在路上，就急中生智，率人向小白的车队冲去。

公子小白见有人劫车，就站出来大声斥责管仲。管仲二话不说，弯弓就是一箭，正中小白腹部。公子小白大叫一声，倒在地上，车队大乱。

管仲见小白倒地而死，就觉得松了一口气，连忙掉头去唤公子纠的车队大摇大摆地向齐国进发。其实，公子小白并没有死，管仲的箭射中的只是小白的裤腰带上的一颗铜扣。公子小白怕管仲再来一箭，就倒地装死。这时，小白的师傅鲍叔对小白说：“管仲以为你已死，必定放松警惕，就会放慢回国的速度。所以，你要利用这个机会，马不停蹄，抄小路赶到国都，赶在公子纠回国前登上王位。”

于是，公子小白抢先回国当上了国王，史称齐桓公。

姜小白当上国王后，要任鲍叔为相，但被鲍叔拒绝了。桓公对鲍叔说：“管仲这个家伙真可恶，我一定要亲手杀了他。”鲍叔说：“你现在好不容易当上国君，是不是想光大太公之业？”桓公道：“这正是寡人所想的，太公立业至今，齐国日衰，寡人深耻之。”鲍叔道：“这就对了。你要光大祖业，首先就要有知人之明。你如果仅仅是想当个国王，治理齐国，享受富贵，我和高傒就可以信任，如果你想要称霸诸侯，就非管仲不可。此人与我一同长大，我深知其才能堪大任，乃有凤凰和鸣冲天之志，待母又极孝，不可失也。如别的国家得到他，将是齐国的一大损失。”

桓公道：“管仲是我的仇人，焉能用？”鲍叔道：“这正是成霸业之主与庸才的区别。管仲先为公子纠，是各为其主，现公子纠已死，管仲无望，如大王此时释仇而任管仲，管仲必德，那你的霸业不远了。”桓公一听，说：“善！”

因闻公子小白即位，公子纠只好退回鲁国。齐桓公一上台，就逼鲁国君杀了公子纠。此时管仲也在鲁，齐桓公怕人把他抢走，又耍了个花招。他派人对鲁国君说：“召忽、管仲乃寡人之仇人，必亲手杀之才解恨。所以，请你们派人把这两个人送来，否则，我发兵攻鲁。”

鲁国君别无选择，只好把召忽、管仲装入囚车，送入齐国。临上囚车前，召忽对管仲说：“回齐也是死，还被小白所辱，不如现在死。”管仲说：“死君与死国均一样。回国后事情或许有救。”可召忽不听，拔剑自杀了，管仲则戴上枷锁走上了囚车。事后，鲁国君深悔之。

回到齐国后，来接管仲的是鲍叔。鲍叔一见，连忙命人去掉枷锁，引入大堂，说：“明天，你和我去见国王。”管仲不悦地说：“君以我作牺牲耶！”鲍叔笑道：“为了齐国，要作牺牲，非你而谁？”当晚，管仲就薰香沐浴，穿戴一新，做好见国王的准备。几天后，管仲被拜为相。

所以在历史上，人们不赞管仲之才，只赞桓公之量；不赞齐国之霸，只赞鲍叔之德。没有鲍叔，就没有管仲和齐国大治及桓公称霸的历史之举。因此，鲍叔世代为齐大夫，立庙祭祀鲍叔之德不绝。

管仲自己也说：“我做生意不还钱，鲍叔不以为怒，知道我亏了本；我当兵逃跑，鲍叔不以为耻，知道我家有老母；我罚鲍叔，他不以为恨，知道各为其主；国有国法，我射国君，鲍叔不以为祸，力荐我为相。真是生我者父母，知我者鲍叔也。”从此，管仲和鲍叔之交成了几千年来友谊的楷模。

九合诸侯，一匡天下

管仲为相不久，桓公就来问政：“寡人恐宗庙之不扫，社稷之不祭，国家不行长，鲍子屡言你之才，治国若何？”管仲对曰：“昔圣王之治天下也，三其国而五其鄙，定民之居，成民之事，陵为之终。”桓公又问：“定民之居如何？”管仲说：“制国以为二十一乡。”桓公又问：“五鄙若何？”管仲说：“相地而适宜耕种，则民不移；为政日新，则民不偷；不荒废山泽，不废农时，则民不因循苟且；无夺民时，则百姓富；祭祀时的牺牲不滥施，则牛羊足。”

纵观管仲佐桓公四十年，主要施行四条大政，使齐国富强，桓公称霸天下。

一、改革行政体制，就是史书说的三其国与五其鄙。实际上就是加强户籍管理，重新划分居民的居住区域。所谓三其国，就是把齐国划分为士、工、商三大部分，共二十一乡，使彼此不相混杂和连属，其中工三乡，商三乡，士十五乡。对二十一个乡的管理是：桓公帅五乡，国子帅五乡，高子帅五乡，由这三大姓统治齐国。

五其鄙：鄙者，远离国都的边远地区。制鄙之法是以邑为单位，三十家为一邑，设邑有司一人；十邑为卒，设卒长一人，名为卒帅；十卒为乡，乡有乡帅；三乡为县，县有县帅；十县为属，属设大夫。齐国先有五属大夫，管理边鄙之民，这就是五其鄙。大夫管理属，属管理县，县管理乡，乡管理卒，卒管理邑，邑管理家。教民以好学、慈孝、悌孝为业，从而加强了对老百姓的管理，使齐国的力量空前加强，克服了以前那种散乱的现象。

所以，中国历史上最早的设立县、乡基层组织以牧民，严格

来说，当从管仲始。

二、实行兵农合一的军事制度。

西周初年，周武王大封诸侯，全国有诸侯八百。这些诸侯国都有一定数量的军队。武王规定：大国军队一万人，次国五千人，再次国三千人；一万人为三军，五千人为两军，三千人为一军，而且不准超出这个标准，否则周天子就会认为诸侯有犯上之嫌而兴师问罪。齐国当时是大国，有军队一万人。到了春秋中期，这种形式并没有太大的改变。

管仲为相后，为了称霸诸侯，他对以往的军事制度进行了重大改革，创造了一种寓兵于农的新的军事制度。一方面，保留原来的一万人，另外增加了三万人的部队。为避免其他诸侯的怀疑和猜忌，对外仍说只有一万人，把另外三万人寓于民中。每年规定这些预备军队必须进行三个月的训练，战时上战场，平时就发展生产。一旦战争爆发，一万人的部队马上就出现四万多人，而且人员素质都很好。

具体组织方式是：以五家为轨，并设轨长；十轨为里，里有司长；十里为连，并设连长；十连为乡，乡有良人为之帅。一旦有战事，五家为轨，故五人为伍，轨长帅之；十轨为里，五十人为小戎，有司帅之；四里为连，二百人为一连，连长帅之；十连为一乡，二千人为一旅，乡良人帅之。故五乡为一帅，足一万人一军。这些人平时居同乐，行同和，死同哀，故守则固，战则强，横行于天下而不可挡。

因此，当时其他诸侯都不明白：齐国只有一万人的军队，怎么一上战场就有三四万人，实在不好理解。时间一长，其他国家争相仿效。到了战国吴起时，就在管仲的基础上进一步改革，首创了中国第一支常规部队魏武卒，以应流动作战、征服敌国之

需。

三、煮海为盐，发展经济。

齐国东靠海，有天然的自然经济条件。齐桓公以前的历代国君，虽知盐是生活中的必需品，但把煮海为盐作为一项增加收入的国策加以利用和落实，还是从管仲开始。

管仲为相后，命海边百姓晒田产盐，以户为单位，每一户每年必须向国家交盐二百斤，以为劳役之赋；没交盐的，就交钱或去边境服役六个月。然后，政府派人把这些盐与中原其他诸侯国实行商品交换，以换取齐国需要的丝、皮革、云竹等各种商品；同时，老百姓晒出来的盐可以在国内买卖，也可以向其他诸侯国推销，所得之钱归于农户，国家只取三十分之一的税。

如此一来，齐国老百姓煮海晒盐成风，盐成了齐国对外贸易的主要商品，各诸侯国向齐国购盐络绎不绝，百姓私下外出做盐生意者也相拥于道。几年下来，齐国百姓大富，国家也富强了，仓库里堆满了从其他国家交换来的各种商品。齐成了东方强国，天下诸侯羡慕不已。

四、用心勤王，以德服诸侯，充当国际盟主。

西周初，周天子的威信很高，对其命令，诸侯不敢不从。几百年后，这种情况发生了变化，诸侯强大了，周天子式微了，诸侯对其命令也不怎么听了。但周天子是天下共主，诸侯之间有了争端，需要他来仲裁，现周天子的力量不强大，就只好在诸侯国中选一强大之国充做周天子的代表行使权力。

春秋之霸与战国之霸不同。后者是征服人国以为己国，通过军事手段把他国的土地、人民置于自己的统治之下；春秋时的霸主是维护诸侯国之间的和平共处与团结，维持各诸侯国之间的既成疆界和制度，如谁犯约，以兵临之。

齐桓公四年（公元前 682 年），因公子纠之故，桓公举兵侵鲁，要鲁服罪，鲁不听，齐桓公以大兵临之，三败鲁军。鲁庄公只好献遂邑之地予齐国，并要求与齐桓公结盟，桓公答应了。在酒席上，鲁国大力士曹沫以匕首劫桓公，要他退出所侵之鲁地。面对匕首，桓公只好答应，待曹沫收回匕首，坐下来后，齐桓公又后悔了。想变卦。这时，管仲劝他：“如果你面对匕首就同意，随后又后悔，只是匹夫之小智，必定会失信于诸侯，而这又是你第一次与诸侯结盟，不可失信。”齐桓公道：“唯子所言。”遂尽还侵鲁之地。

此举在诸侯中的影响很好，大家都认为齐桓公仁义，可当天下盟主。

齐桓公二十三年（公元前 663 年），北方少数民族山戎犯燕，燕告急于齐。桓公问计于管仲，管仲说：“燕，诸侯也，兄弟也，山戎，外夷也。非我族类，其心必异，必伐之。同时，天下都以你为盟主，别人有难，你坐视不管，就会失信于诸侯。”齐桓公道：“诺。”命管仲带兵伐山戎。

因齐国出兵，山戎大败，愿与齐结盟，并朝贡，附属中国。齐军在回国途中，路经孤竹国时迷路。因天气炎热，全军缺水，情况危急。管仲说：“别慌，找一老马引路，自会找到水源并带我们走出绝境。”就找一老马，命人跟之。马在一土丘旁停下来，并不时地以马蹄踹土。管仲命令：“挖之。”挖开一看，是窝蚂蚁，管仲大喜：“有蚁必有水。”命军士深挖，果见水源，全军免于渴死。典故“老马识途”即源于此。

要回齐国了，燕国君送至边境，管仲下令交还山戎侵燕之地，燕民大悦，天下诸侯及四方戎狄皆感桓公之德。齐桓公的霸主地位巩固了。

中原诸国都归附于齐桓公，只有南方的楚国未服。管仲对齐桓公说：“现加兵于楚，楚必盟我。”桓公许之。齐桓公四十年（公元前646年），管仲率诸侯联军伐楚。见联军声势浩大，楚成王命大夫屈完质问管仲：“何故侵吾地？”管仲没理找理地说：“昔康公对我齐国先君太公说：‘五侯九伯，如不从命，你可代我征伐，以辅卫周室。’楚之贡物苞茅没有贡上，所以来责；昭王南征没有回去，是以来问。”楚王说：“苞茅不贡，责任在我，至于昭王南巡掉在汉水淹死一事，与我楚国无关，你要问，就去问汉水。齐如以德服诸侯，楚国当以齐为盟主，如要诉诸武力，楚国也不好惹，方城以城，汉水以为池。”

管仲见目的达到，就与楚订立盟约，尊齐为霸主，楚国定期纳贡。之后管仲就率军回齐国去了。

因有齐桓公的霸主地位，中原相安无事几十年，四方之戎狄也不敢入侵。所以，史学家盛赞管仲：“九合诸侯，一匡天下，不以兵车，仁义哉！”连最反对称霸的孔子都说管仲是仁人，说：“微管仲，吾左衽矣。”意思是没有管仲，我只好入深山老林以躲避戎狄之侵了。

管仲不仅能治天下，而且在处理与国王的关系到也有办法，使齐桓公既服其才，又怀其德，更感其亲。桓公想建宫室，管仲替他盖；桓公想吃美味，管仲就找人为他烹调；桓公好色，管仲就命人替他找美女。

对此，鲍叔不理解，问管仲：“你这不是倡人以邪吗？”管仲摇摇头说：“君知其一，未知其二，国王把大政交给我，足见他的聪明宏远、英敏明察，乃雄才之君。如果这些生活要求都不能满足他，这个国君还当得有什么意思？”鲍叔一听，深为叹服：“吾不如也。”

所以，齐桓公对管仲的称呼几变：开始称为“子”，即你；后呼为“相”，最后呼为“仲父”，并告国人：“寡人以政付仲父，举国以听。”

管仲死，齐国乱

公元前 643 年 8 月，管仲病危将死。齐桓公亲临其宅看望，并流着泪对管仲说：“仲父，如有不讳，何以赐寡人？”管仲道：“谢大王的知遇之恩，别的没有好说的，唯有在我死后，望大王亲贤远佞，齐国才能继续兴旺。”

齐桓公道：“何谓贤人？”管仲道：“隰朋、高傒皆大王之股肱，忠心耿耿，愿大王举国以听之。”齐桓公又问：“何谓佞人？”管仲道：“易牙、开方、竖刁乃佞人，请大王去之，否则必乱齐国。”齐桓公迷惑不解地问：“仲父之话我不明白。我在饿得快死时，易牙杀子以为我食；开方离家几十年，背亲弃友跟随我；竖刁为服侍我，忍受宫刑进宫。这三个人的忠心还要怀疑吗？”

管仲摇摇头道：“杀子以适君，非人情，不信；背亲以适君，非人情，难近；承受宫刑以适君，非人情，难亲。一个人不能爱自己，还能爱别人吗？他们的行为都是虚伪的，请不要亲近他们，把他们赶出宫去。”

但齐桓公不听。两年后，齐桓公死。国王才刚咽气，易牙、开方、竖刁就各拥一个公子，为争夺王位在宫内展开大战，弄得乌烟瘴气，国势大耗。齐太子昭为避乱也只好逃宋，而死在床上的齐桓公也没人去收尸入殓，放在床上无人过问。几个月后，宋国见齐国大乱，感于桓公之德，就派兵护送太子归国，是为齐孝公。

等到孝公即位，已死六十七天的齐桓公的尸体上已长满了

粪蛆，其蛆之多，纷纷爬出户外，臭不可闻。而齐国的霸主地位随着桓公的去世，也就一去不复返了。

而管仲佐桓公则永远成为历史佳话。同时，它也告诉人们一个道理：一个人要成就事业，绝非偶然，既要有主观因素，还要有客观条件，更要有人忠诚相助。关于管仲的治国统兵之思想，详载于后人编纂的《管子》一书中。

齐景公的宰相晏子

· 宰相成败录 ·



晏子是春秋时期齐国的宰相，在他辅佐齐王时，忠贞体国，匡君有方，智慧过人，见解新颖，使齐国屹立于春秋乱世中而不衰败。晏子本人也被时人与后世誉为“圣人”“智者”。

匡君有方

晏子，名婴，字平仲，生卒年不详。生于约公元前 575 年，死于约公元前 500 年，其父晏桓子，曾佐齐灵公姜环为卿。公元前 556 年其父死，晏子继承父爵，历仕三朝正卿（宰相）。灵公、庄公在位较短，晏子的政绩主要是在齐景公时代。

齐国原是春秋大国，曾出现过像齐桓公这样的霸主，但经过几百年的风云变幻，齐国开始走下坡路，国君昏愤，大臣擅权，枭雄之辈如田成子在窥视国柄。因此，从齐桓公以后，齐国的国势因内乱不息而一天天走下坡路，晏子就是在这种背景中出任国家正卿的。

晏子个头很矮，但智慧过人，在各种非常事变中，他都能保身安国，屹立不倒。公元前 548 年，权臣崔杼、庆封联合同党发动政变，将齐庄公姜光杀害，并召集群卿歃血宣誓，要求支持他的