

No. 6

# 仲管

章衣萍措



NO

初

# 管仲

## 目次

### 序

- (一) 兩個朋友……………一
- (二) 管仲爲齊相……………一六
- (三) 齊國的富強……………三〇
- (四) 管仲的武功與遺教……………四六

# 管仲

(一) 兩個好朋友

管仲，字夷吾，齊國，穎上人。

他生得相貌魁梧，精神俊爽。學問非常的好。

幼時，同鮑叔一塊做生意。分金的時候，管仲多取一倍，鮑叔也就罷了。

旁人心裏不平。大家罵管仲。

鮑叔說：

「管仲並不是貪圖這區區的銀錢，因為他的家裏窮，我自己



情願讓他多取一點罷了。」

又，他們倆人，曾領兵去打仗。上陣的時節，管仲總躲在後面；還兵的時節，又趕快趕在前面。

旁人多笑管仲沒有膽子。

鮑叔說：

「管仲有老母在堂，留身奉養，那裏真是膽怯呢！」

他料事的意見，又常常同鮑叔相反。

旁人也看他不起。

鮑叔說：

「人的時運有時好，有時壞。等到管仲的機會到了，他料事的意見，也就不會錯了。」

管仲聽了，嘆口氣說：

「生我的人。是父母，知道我的人，是鮑叔呀。」

齊僖公有兩個公子，一個叫做糾，一個叫做小白。

管仲對鮑叔說：

「將來爲齊國的君的，不是糾，就是小白。我同你各做一人的師傅。將來，互相照應。」

鮑叔很相信管仲的話。

於是，管仲同召忽，爲公子糾的師傅；鮑叔爲公子小白的師傅。

後來，僖公沒有德行。於是鮑叔奉公子小白跑到莒國去，管仲同召忽奉公子糾跑到魯國去。

後來，僖公死了。公子小白，聽見國亂無君，同鮑叔計議，向莒國借得兵車百乘，護送返齊。

且說管仲也知道這個消息。他從魯國借了兵，跑到卽墨，聽說莒兵已過，從後面追來，又走了三十多里。正遇見莒兵停在那裏，造飯休息。

管仲眼睜睜地看見公子小白，端坐車上。

管仲向前鞠躬，說：

「公子別來好嗎？」

小白點點頭。

管仲又問：

「公子到那裏去？」

小白說：

「去奔父喪。」

管仲說：

「糾是大哥，應該居喪。公子還是休息休息好，不要自己

勞苦。」

鮑叔說：

「仲還是走開吧。各爲其主，不必多說話。」

管仲看見莒兵睜眉怒目，多想打仗。因爲恐怕衆寡不敵，所以故意退走了。走了不遠，忽然彎弓搭箭，向定小白，一箭射來。

小白大叫一聲，口吐鮮血，倒在車上。

「該做國君的！」

慢說管仲心中歡喜。

且說管仲那一箭，只射中公子小白鈞



向定小白一箭射

射死了！」  
「不好了！公子

大家嚷：

鮑叔連忙來救。

一齊大哭起來。

管仲帶了兵，加鞭

飛跑去了。在路上，

管仲嘆口氣說：

「公子糾有福，應

帶鈎。小白知道管仲是射箭好手，心急智生，連忙咬破舌尖，噴血詐倒，連鮑叔也不知道。

鮑叔說：

「管仲多計謀，也許要跑回來的，趕快逃走罷。」

小白馬上換了衣服，乘坐小車，走近路逃到臨淄。鮑叔先進城。遍謁諸大夫，代小白做說客。

諸大夫說：

「子糾要來，如何是好？」

鮑叔說：

「小白先到，自然是立小白爲君的。」

諸大夫說：

「魯侯要幫忙子糾，怎樣辦？」

鮑叔說：

「我們有了國君，魯侯自然會不管了。」

於是大家同意，歡迎小白入城，是爲桓公。

後來有人，做了一首詩，恭維桓公：

魯公歡喜萬人愁，

誰道區區中帶鉤！

但看一時權變處，

便知有智合諸侯。

這首詩，是說桓公能夠裝死，所以躲過一時的難關。小處有智謀，大處自然也有辦法。難怪他後來能九合諸侯，一統天下的

了！

桓公即位以後，出兵劫魯，使魯殺公子糾。

有一天，桓公問鮑叔說：

「將何以定社稷呢？」

鮑叔說：

「得管仲同召忽，那社稷可定了。」

桓公說：

「管仲同召忽，不是我的仇人嗎？」

鮑叔說：

「正因為是仇人，所以要他們來合作。化敵為友。」

桓公說：

「那嗎，他們肯不肯來呢？」

鮑叔說：

「趕快叫，他們是可以回來的。不趕快叫，他們是不回來了。魯君和施伯，知道管仲爲人是很聰明的。他若叫管仲做官，管仲做了，那管仲一定不回來了。不做，他知道管仲要回齊國，一定要把管仲殺掉的。」

桓公說：

「那嗎，管仲要在魯國做官嗎？」

鮑叔說：

「不會的。管仲不爲子糾而死，他的意思，是爲了要定齊國的社稷的。現在，管仲肯回來，一定可以幫齊國做事。」

桓公說：

「管仲肯幫忙我嗎？」

鮑叔說：

「一定的。他不但幫助你，是爲了先君的緣故。你要定齊國的社稷，不如趕快去歡迎他。」

桓公說：

「恐怕來不及了。奈何？」

鮑叔說：

「施伯的爲人，敏而膽小，你若想法要管仲回來，他一定不敢殺的。」

桓公說：

「好的。」

在魯國，施伯有一天對魯君說：

「管仲是一個英傑！君若想改革魯國的政治，不如使他在魯國做官，給他一個很好的位置，那樣，齊國是會弱下去的。」

他若不肯在魯國做官，不如把他殺掉。這樣，也可以使齊國的國君歡喜。」

魯君說：

「好的。」

魯國還沒有給管仲一個位置，齊國的使者來了。齊國的使者，很誠懇的說：

「管仲同召忽，都是我的仇敵。現在魯國，我願意活生生

的得着他們。若是不能得着，那嗎，你是同仇敵同黨的。」

魯君問施伯，施伯說：

「你把管仲給了他也罷。我聽說，齊君能幹而且驕傲，雖然得着賢人，能夠一定用他麼？齊君能夠用他，管仲是可以做一番事業的。況且，管仲，天下的聖人，現在回齊國，天下的人都崇拜他的。豈但是魯國呢？現在假使把他殺掉，他是鮑叔的朋友，鮑叔因此同你作對，你是犯不着的。不如讓管仲去罷。」

魯君於是把管仲與召忽束縛起來。管仲對召忽說：

「你怕不怕？」

召忽說：

「怕什麼？」

管仲說：

「你怕死嗎？」

召忽說：

「怕什麼死！我不早死，因為我有一定的宗旨的。現

在，宗旨已經定了。假如你爲齊國的左相，我一定爲齊國的右

相。雖然，殺你而用我，是羞辱的。你爲生臣，我爲死臣。

罷。忽知道爲萬乘的政治而死，公子糾可以說是有死臣了；你

生在這裏，爲諸侯的霸臣，公子糾可以說是有生臣了。死的是

爲了平安，生的是爲了成名；名不兩立，平安不是無代價可以得

來。你努力吧！死生是有數的！」

召忽走到齊境，自刎死了。

管仲就進到齊國。一路上，管仲心中想：施伯是一個有智謀的人，雖然是釋放了，倘若他悔了起來，再來追回去，我的命不是完了嗎？心生一計，就做了一首歌，叫推車的人念。那首歌說：

「黃鵠，黃鵠！

戢其翼，繫其足。

不飛不鳴兮籠中伏。

高天何踟兮？厚地何躅？

下陽九兮逢百六！

引頸長呼兮，繼之以哭！

天生汝翼兮能飛，天生汝足兮能逐！ 遭此羅網兮誰與

贖？

一朝破樊而出兮，吾不知升衢而登陸！ 嗟彼弋人兮，徒

旁觀而躑躅！

推車的人，一面推，一面唱歌，二日之路，只要走一日。不知不覺，到了齊境了！

(二) 管仲爲齊相

且說管仲到了齊國，鮑叔迎接他，說：

「仲還是很好的！」

高興得很，馬上把管仲從檻車中放了出來。要管仲到賓館去住。

管仲說：「沒有君命，不敢出來。」

鮑叔說：「不要緊的，我一定來薦你。」

管仲說：「我同召忽共事子糾，既不輔助子糾以就君位；又不能死而盡忠，臣節已虧了。現在反而事奉仇人，召忽死而有知，一定要笑我的。」

鮑叔說：「你的話錯了！行大事的人，不拘小節，立大功的人，不要人家原諒。子有治天下的才能，沒有遇着時候；桓公志大識高，你可以幫助，霸業是不難的。功高天下，名顯諸侯，比那些盡小節，做小事的人，那一樣對呢？」

於是管仲不說話了。

且說鮑叔一個人，回到臨淄，見了桓公，先弔後賀。

桓公說：「弔什麼事？」

鮑叔說：「子糾，是你的哥哥。你爲國滅親，是不得已的事，我安敢不弔呢？」

桓公說：「有什麼可賀的？」

鮑叔說：「管仲，是天下奇才。現在已經來了。這真是可賀的事。」

桓公說：「我總忘記不了他射我的事。」

鮑叔說：「那時是各爲其主。射你的時候，知道有子糾而不知道有你。你若用他，他一定幫你射天下，那止一個人呢？」

桓公說：

「讓我想想看。」

鮑叔，於是把管仲接到家裏來，朝夕談天。不在話下。

桓公想拜鮑叔爲上卿，任以國政。

鮑叔說：

「君加惠於臣，使臣不致凍餓，那是君的恩惠。至於治

國家，並不是臣所做得到的。」

桓公說：

「我知道你的，你不能推辭。」

鮑叔說：

「君知道臣的，是臣遵守禮法，小心謹慎罷了，至如國家大

事，非臣所能。」

桓公說：

你說，誰可擔任國家大事呢？」

管仲，他是最能幹的，可擔任國家大事。臣不如管仲的有五件事：寬柔惠民，臣不如他；治國家不失其柄，臣不如他；忠信可結於百姓，臣不如他；制禮義可施於四方，臣不如他；執金鼓立於軍門，使百姓敢戰不退，臣不如他。」

桓公說：

「你叫他來，讓我問問他。」

鮑叔說：

「君要用管仲，非給他相位不可。因為非常的人，必定要待以非常的禮。君應該擇一個好日子，自己去迎接他，四方的



迎接管仲入朝

人們，聽說君尊賢禮士而不計私仇，誰不想幫助齊國呢？」

桓公說：「好的，一定這樣辦。」

那是桓公二年的事。且說桓公親自到郊外，迎接管仲入

朝，四方來看的人們，多贊嘆不置。

桓公見了管仲，問

他：

「社稷可以定嗎？」

管仲回答說：

「君。霸。土，社。稷。可。以。定，君。不。霸。王，社。稷。」

不。能。定。」

桓公說：

「我的意思，還不敢這樣的大話，不過想定定社稷罷了。」

管仲又請，桓公說：

「不能。」

管仲辭桓公說：「君免臣於死，這是臣的幸事。可是，臣不爲糾而死，是爲了要定社稷的。社稷不定，是臣貪圖做官，不爲糾死了。臣不敢。」

於是管仲想跑了。

桓公覺得慚愧，就說：

「不得已，還是努力使齊國行霸道好了。」

管仲說：「好的。」於是立於相位，令五官行事。

桓公又問：「定社稷，修國政，先應該怎樣纔好？」

管仲說：「禮，義，廉，恥，是國的四維。沒有四維，國就要滅亡了。現在，君要立國的綱紀，一定要先立四維，四維定，就有了規矩準繩，國也可以弄好了。」

桓公問：「如何可以使用老百姓呢？」

管仲說：「要使用老百姓，應該先愛惜老百姓。能夠愛惜老百姓，老百姓自然可以爲你用了。」

桓公問：「怎樣纔可以愛惜老百姓？」

管仲說：

「愛惜老百姓，必先使老百姓富足。民富足，則國家容易

治，民貧，則國家難治。爲什麼呢？民富足，則安鄉重家，安鄉重家，自然敬上畏罪。敬上畏罪，自然容易治了。民貧，則危鄉輕家，危鄉輕家，自然敢作亂犯禁，作亂犯禁，自然很難治了。所以治國常富，亂國常貧。愛惜老百姓，應該先使老百姓富足。」

桓公問：

「愛惜老百姓，是知道了。怎樣可以使老百姓，永遠安居樂業呢？」

管仲說：

「士，農，工，商，叫做四民。士的兒子常爲士，農的兒子常爲農，工的兒子常爲工，商的兒子常爲商。習慣相傳，不

改祖業，自然可以安居樂業了。」

桓公問：

「老百姓既然安居樂業了，甲兵不足，如何是好？」

管仲說：

「兵貴精，不貴多。兵力是要強的，兵心也是要強的。」

兵法有三官，五教。什麼叫做三官？一是鼓，鼓所以叫兵士注意，叫兵士起身，叫兵士前進。二是金，金所以坐，所以退，所以免戰的。三是旗，旗所以立兵，所以利兵，所以收兵。這叫做三官。有三官的令，兵法纔可以治的。什麼叫做五教？一教眼睛知道形色的旗。二教身體知道號令的數。三教腳知道進退的度數。四教手用長短的利器。五教心服賞

罰的誠意。這叫做五教。兵法的應用是無窮的。」

桓公說：

「甲兵練好了，財用不足，怎樣辦？」

管仲說：

「銷山中的鑛以爲錢，煮海中的水以爲鹽。其利通於天下，是無窮的。取天下的用物，互相流通，這叫經商。商旅繁興，百貨駢集，從中取稅，以助軍事。這樣，財用自然足了。」

桓公說：

「財用足了，內政如何？」

管仲說：

「內政整理，是有法子的。五家爲軌，軌爲之長。十軌爲里，里設有司。四里爲連，連爲之長。十連爲鄉，鄉有良人。就這樣組織爲軍令。五家爲軌，所以五人爲伍。軌長帶領他。十軌爲里，五十人爲小戎，里有司帶領他。四里爲連，二百人爲卒，連長帶領他。十連爲鄉，二千人爲旅，鄉良人帶領他。五鄉爲師，萬人爲軍，五鄉之師帶領他。十五鄉出三萬人，以爲三軍。君主中軍。無事的時候，使軍旅整於里，軍旅整於郊。有事出戰的時候，居則同樂，守則同固，戰則同強，死則同哀。有這樣三萬人，自然可橫行於天下了。」

桓公說：

「兵勢旣強，可以攻打天下了嗎？」

管仲說：

「不可。這樣，老百姓自然要吃苦了。公不如讓老百姓休息休息吧。與其厚於兵，不如厚於人。齊國的社稷，還沒有安定。君不從人的方面着手，先從兵的方面着手，是不好的。」

桓公說：

「好的！」

過了幾日，桓公又問管仲：

「我是有嗜好的。好打獵，又好色，對於霸道，不是有害嗎？」

管仲說：「無害的。」

桓公說：「那嗎，怎樣纔算是有害霸道呢？」

管仲說：「不用賢人，是害霸道的。用而不信任，也害霸道。信任而復用小人參加在裏面，也害霸道。」

桓公說：「對的。」 就尊管仲爲仲父。

管仲爲相以後，鮑叔的位置，反在他的下面。

有一天，管仲說：

「我在從前，嘗同鮑叔經商，分錢財，自己多取了很多。

鮑叔不以爲我貪，知道我貧呀。我嘗爲鮑叔謀事。可是更窮

困了。鮑叔不以爲我愚，知道時運有利不利呀。我嘗三次做

官，三次失敗。鮑叔不以爲我不肖，知道我不遇着機會呀。我

嘗三次打仗，三次退走，鮑叔不以爲我怯，知道我有老母呀。

公子糾敗，召忽死了。我幽囚受辱。鮑叔不以爲我爲無恥，知道我不拘小節，而恥功名不顯於天下呀。生我的是父母，知道我的，只有鮑叔了。」

天下的人，都以爲鮑叔識人，大家讚美他，崇拜他。

(三) 齊國的富強

且說魯君知道齊國拜管仲爲相，大怒說：

「悔不聽施伯的話，反爲小孩子驅了。」

於是，魯君想伐齊。

桓公知道了，對管仲說：

「我卽位不久，不想大動干戈，請先伐魯如何？」

管仲說：

「軍政未定，不可以用兵。」

桓公不聽。就拜鮑叔爲將，進兵犯魯。

魯君問施伯說：

「齊欺人太甚，怎樣防禦他？」

施伯說：

「臣薦一個人，可以禦敵。」

魯君說：

「你想薦什麼人？」

施伯說：

「臣認識一個人，姓曹，名字叫做蒯。隱居在東平之鄉，

從來沒有做過官。那個人，真是將相之才。」

魯君叫施伯去請他。施伯趕快去了。

曹劌笑着說：

「吃。肉。的。人。沒。有。用。反。叫。吃。菜。的。人。來。想。法。呀。」

旒伯說：

「吃。菜。的。人。有。法。子。不。久。就。要。吃。肉。了。」

於是一同去見魯君。魯君問：

「怎樣同齊國打仗？」

曹劌說：

「用。兵。在。隨。機。應。變。不。能。預。言。請。給。臣。一。駕。馬。車。臣。可。以

參預機密。」

魯君很歡喜，同曹劌一同到前線去。

話說鮑叔聽見魯侯引兵而來，就下令擊鼓進兵，先陷陣的兵有賞。齊兵四面圍來。

魯君聞鼓聲震天，想教鳴鼓對敵。

曹劌止住他，說：

「齊兵正利害，宜靜靜地等着。」

一會，對陣的鼓聲又震起來了。魯軍好像不聽見的樣子。

鮑叔說：「魯軍怕打仗呀，再擊鼓罷，一會他們就要跑了。」

曹劌說：

「把齊兵打敗，這是時候到了。」

於是，魯君也下令擊鼓進兵。

齊兵見魯兵，兩次不動，以為是怕戰了，都不在意。那知道，魯兵鼓聲一起，突然而來，刀砍箭射，勢如疾雷，不及掩耳，殺得齊兵四散逃避。

魯君要下令追趕。

曹劌說：「不行！讓臣看看再說。」於是下車，把四面看了一遍，再登車遠望，說：

「可以追趕了！」

魯軍就驅車追趕，追了幾十里纔回來，得了軍用東西無數。

魯君回來，問曹劌說：

「你一鼓而勝三鼓，是什麼道理？」

曹劌說：

竭，那有不勝的道理？」  
魯君說：



可以追趕了

「打仗，以氣爲主。氣勇則勝，氣衰則敗。鼓所以作氣的。一鼓氣盛，再鼓氣衰，三鼓則氣竭。我軍不鼓，所以養三軍的氣。他們三鼓而氣竭，我們一鼓而氣盛，以盛遇

「齊軍已經打敗了。起初，何以不追？後來，又何以追？請說這個原故。」

曹劌說：

「齊人多詐，恐怕有伏兵，他們敗是不可以相信的。後來，我看見他們四散逃避，旌旗不揚，知道軍心已亂。所以下令追趕他。」

魯君說：

「你可以說是會用兵了！」

於是拜曹劌爲大夫，並且厚賞施伯。

且說桓公見兵敗回來，深愧不聽管仲的話。更加意練兵。

有一天，桓公與宋夫人在船中飲酒。夫人蕩船，故意使桓

公害怕。

桓公怒了，叫宋夫人回娘家去，宋夫人回到娘家，另改嫁蔡侯了。

明年，桓公怒，想伐宋。問管仲，管仲老實的說：

「不可。臣聞內政不修明，外攻是無結果的。」

桓公不聽。果然伐宋。

諸侯興兵救宋，把齊兵打得大敗。

桓公更怒了，說：

「諸侯敢幫助我的仇人，因為我的戰士沒有訓練，我的兵士

沒有充實的緣故。」

管仲說：

「不對的。這樣，齊國是很危險的。練兵一方面花錢太多，一方面擾亂秩序也利害。並且，外犯諸侯，各國一定很多怨恨的。仁義的人，都不肯到齊國來了，齊國安得不危？」

且說桓公經了兩次失敗以後，深悔用兵，就把國政，一一委之管仲。

管仲以齊國在海濱，就通貨積財，富國強兵，下令如流水的有源頭，令卑而易行。世俗所歡喜的，一定給他，世俗所討厭的，一定去掉。國政昌明，老百姓都很歡喜。

周釐王元年，春，桓公上朝，說：

「現在國中兵精糧足，百姓安居樂業，寡人意想立盟定霸，大家的意見怎樣？」

管仲說：

「方今諸侯，比齊強的也不少。如楚，如秦，如晉，都是自己逞其雄，不知道尊重周王，所以不能成霸。周朝雖然衰微了，還是大家共同的皇帝。東遷以來，諸侯不朝。方今之計莫若挾天子以令諸侯。內尊王室，外攘四夷。列國之中，衰弱的扶他，強橫的抑他。昏亂失政的討伐他。海內諸侯，知道我沒有私心，必相率朝齊。不動兵革，霸業可以成功了。」

桓公聽說，非常高興。

於是遣使到洛陽朝賀周釐王，並請命大會天下諸侯。

釐王聽了，非常高興，說：

「伯舅不忘周室，朕的幸事呀！泗上諸侯，望伯舅左右好

了。」

於是桓公以王命佈告宋，魯，陳，蔡，衛，鄭，楚諸國，共同赴會。

至期，宋，陳，蔡，楚四國諸侯都到了。

桓公說：

「王政久廢，叛亂連年。我奉周天子之命，會合羣公，匡救王室。今天的事情，應該推一個人爲主。然後權有所屬，政令可以施行於天下。」

於是共推齊侯爲盟主。宣言：「濟弱扶傾，共匡王室。有敗約的，列國共征伐他。」

盟畢。移兵伐魯。魯君害怕得很。

施伯勸魯君勿戰，修書請盟。

魯君將會桓公，問：

「誰可以同去？」

曹沫將軍說：

「我可以同去。」

魯君說：

「你三次爲齊人打敗，不怕齊人笑嗎？」

曹沫說：

「正因爲三次爲齊人打敗，所以要去雪恥，要一次把恥洗

掉。」

魯君說：

「如何可以雪恥？」

曹沫說：

「君當其君，臣當其臣。」

魯君說：

「寡人越境求和，已經是失敗了。你如能夠雪恥，可以讓

你隨便行事。」

於是偕曹沫同去，到了柯地。

桓公下令：「魯君一到，祇許一君一臣來會，其餘的人，都不準來。」魯君無奈，只得聽令。

曹沫裹甲，手拿利劍，緊隨魯君。魯君一步一戰，怕得不。得了。曹沫怒目看着他。兩隻眼珠幾乎要爆出來了。

兩君相見，各敘通好的意思。齊臣將盃盛血，跪而請盟。曹沫，右手按劍，左手攬桓公的袖，怒形於色，像要動手的樣子。

管仲，急將身體站在桓公的面前，並且問：

「將軍要怎樣辦？」

曹沫說：

「魯連年受兵，國將亡了。桓公以濟弱扶傾爲會，爲什麼

就不念及魯國？」

管仲說：

「那麼，將軍要怎樣辦？」

曹沫說：

「齊國以強欺弱，把我們汶上的田奪去了。現在請還我君，然後同盟。」

管仲對桓公說：

「君可以答應

他。」

桓公說：

「將軍罷了，寡

人已經答應了。」

曹沫，把劍放下

來，代齊臣捧盃，兩

君同對天爲盟。曹沫說：



將軍罷了，寡人已經答應了。

「管仲，是主管齊國政治的人，我願意同管仲爲盟。」

桓公說：

「何必找仲父呢！寡人也可以同你立誓。」就指着天上

的太陽說：

「太陽在天上看着，我一定把魯汶上的田歸還魯國。」

曹沫聽說，高興得很，再三稱謝。

齊國許多臣子，多憤憤不平。他們想用武力，對付魯侯，

以報曹沫的恥辱。

桓公說：「寡人已經答應了曹沫了。匹夫的約言，尙且不

可以失信，何況一國的國君呢！」

大家也就罷了。

次日，桓公置酒，與魯君相會。盡歡而別。並且，把汶上的田，馬上歸還魯國。

諸侯知道這個消息，多佩服桓公的信義。衛曹兩國，也馬上派人，請加入盟約。

這樣，桓公自然成爲諸侯的霸主了。

管仲的富有，和王室差不多，齊人也不以爲奢華。大家都讚美管仲的外交手腕。

(四) 管仲的武功與遺教

却說管仲回來，車出柯地的南門，行了三十多里。到了一個山下，有一個野夫，頭戴破笠，身穿短衣，赤腳無鞋，在山下

牧牛。

管仲的車，走過去了。野夫追上前去，說：「要見相國仲父。」

隨從的說：「相國的車，老早過去了。」

野夫說：「我有一句話，請轉告相國，『浩浩乎白水！』」  
隨從的人，追着管仲的車，把野夫的話告訴他。

管仲想了一會，不懂得什麼意思。問他隨從的妾。因為他的妾也是很有才學的。

妾說：「古來有白水的詩，那詩說：

『浩浩白水，

悠悠之魚。

君來召我，

我將安居。」

這人的意思，一定是想做官。你可以找他。」

管仲馬上停車，叫人找他。野夫將牛寄在家中，自己來見

管仲。長揖不拜。

管仲問他：「姓什麼？叫什麼名字？」

野夫說：「姓寧，名戚，因為仰慕相國大名，遠道從衛國來拜訪。沒有法子，為鄉人牧牛，在這裏等着。」

管仲問他的學問，寧戚對答如流，管仲佩服得了不得。於

是說：

「這樣的人物，不可使他辱沒在窮鄉僻壤。吾君大軍在

後，不日經過這裏，我寫一封信，介紹你見桓公。」

管仲寫完了信，彼此也分別了。

且說寧戚一點也不動聲色，仍舊在那裏牧牛。桓公的大

軍，過了三天，果然到了。寧戚仍然赤着腳，穿着破衣，戴着破笠，在那裏牧牛。

他看見桓公車到，一點也不動聲色，扣着牛首而唱歌，歌說：

「滄浪之水白石爛，

中有鯉魚纔尺半。

生不逢堯與舜禪，

短褐單衣難上難。

黃昏飯牛至夜半，

長夜漫漫何時旦！

桓公聽見了，覺得很奇怪。命左右把他喊到車前，問他姓甚名誰。寧戚老實說了，「姓寧名戚。」

桓公說：「你牧牛的人，爲什麼要譏諷時政？這一定有一點緣故。」

寧戚說：「山野小人，那裏敢譏刺政治？」

桓公說：「當今天子在上，寡人率諸侯以朝天子，老百姓多安居樂業，你說，『不逢堯舜，』又說，『長夜不旦，』不是譏刺政治，是什麼？」

寧戚說：「小人雖然是村夫，不知道先王的政治，但知道堯舜的時候，百姓『耕田而食，鑿井而飲』，百姓何等快樂。現

在的人殺兄得君，挾天子以令諸侯，還說堯舜，豈不可笑？」

桓公說：「匹夫豈敢罵我！」

說：令左右推出斬了。快要行刑了，寧戚一點也不害怕，反

「桀殺龍逢，紂殺比干，寧戚可說是第三個忠臣了。」

桓公的臣子，隰明諫曰：

「這人見勢不跑，見威不怕，不是一個尋常的牧牛人了，君可以赦了他。」

桓公仔細一想，怒氣也沒有了。就叫左右，寬了寧戚的

縛。對寧戚說：

「我不過試試你罷了。你真是一個好漢！」

甯戚從懷中，取出管仲的信，那信上說：

「臣回齊的時候，在山中遇着衛人寧戚，這個人，並不是一個牧牛奴，是當世有用之才。君宜留下來輔佐自己。」

若丟了不用，一定讓鄰國用去，那時追悔已經遲了。」

桓公說：

「你既有仲父的信，爲什麼不早就拿出來？」



爲什麼不早就拿出來

寧戚說：

「臣聽說：『賢君擇人爲佐，賢臣也擇主而輔。』假如君用怒色加臣，不聽忠言，臣情願死，也不把仲父的信拿出來了。」

桓公高興得不得了，命寧戚坐在後車。

晚上，下車休息。桓公命點起火來，趕快找衣冠。

寺貂說：「君找衣冠，是爲了寧戚嗎？」

桓公說：「對的。」

寺貂說：「衛去齊國不遠，何不使人去打聽打聽，如果是賢明，再請他做官也不遲。」

桓公說：「有大才的人，不拘小節。如果他在衛國的時候，有不對的地方，訪得他的過處，再給他官做，也沒有光彩

了。這樣人材，丟了是可惜的。」

就在燈光之下，拜寧戚爲大夫，使他同仲父共參國政。

話說山戎是北戎的一種。素來侵擾非常。因爲聽說齊君圖霸，就帶了戎兵萬騎，侵害燕國。燕莊公抵擋不住，遣人告訴齊桓公。

齊桓公問管仲，管仲就令出兵，去攻山戎。

大兵到了前線。山戎用埋伏的計畫，看見齊兵，堅壁不動。並且在裏面多掘坑壑，用重兵守着。

管仲見戎兵退後，一連幾日，不見動靜。心中十分奇怪。叫人去打聽，回來說：「前面的大路，已經斷了。」

管仲叫土人來問：「還有別路沒有？」

土人說：「大路已斷。小路是有的，可是山高路險，車馬不便行走了。」

管仲叫由山路進行。忽然探子來報說：「我兵斷我們汲水的道路，如何是好？」

桓公下令，教軍士鑿山取水。先得着水的人，一定有重賞。

隰朋說：「臣聽說蟻穴居，知道水路，當看着蟻穴的地方，往下掘。」

兵士於是到處亂掘。

隰朋說：「蟻冬天就暖，住在山的陽處，夏天就涼，住在山

的陰處。現在是冬天，一定住在山的陽處，不可亂掘。」

桓公叫兵士照着他的話去掘，果然掘得水泉。泉味清澈。

桓公高興得很，說：「隰朋可算是聖人了。」

因叫掘着的泉水，叫做聖泉。

車中有了水，自然十分高興。

車中得水，大家高興得很。

狄兵打聽得齊兵並沒有缺水，奇怪的說：「齊兵豈不是有神

鬼幫助嗎？」

我主說：「齊兵雖然有水，可是遠道而來，糧一定不多。」

我們堅守不戰，他們糧盡了，自然會退兵了。」

於是，我兵堅守不戰。

管仲叫兵士，每人各背了一個口袋，袋裏裝滿了泥土。遇着坑壑，就用土填滿。大軍到了谷口，大聲喊：「戎人趕快投降。」

戎兵不及預防，看見齊兵到來，都四散逃走了。

桓公下令，「不許妄殺戎人！」我人都很高興地投降了。

我主跑到孤竹國去，見了孤竹國主，放聲大哭，請求援助。

我主就在孤竹國住下。桓公同管仲隰朋，帶了兵去打，費了千

辛萬苦，把孤竹國也征服了。

桓公征服山戎以後，燕莊公非常歡喜。桓公的威嚴更高

了，管仲的聲名也更大了。

管仲征平了山戎以後若干年，又征平了北狄。保存了衛

國。

桓公成了霸國的首領。自己每日享樂，有以國事問他的，他就說：

「何不問仲父？」

自己同寺貂非常親近，一步不離。寺貂又薦了一個會調味烹飪的人，叫做易牙。

有一天，桓公問易牙：

「你會調味嗎？」

易牙說：「是的。」

桓公開玩笑地說：「我吃過鳥、獸、蟲、魚的味，已經很多了。所不知道的，還有人肉一味。」

易牙說：「好的。」到午膳，易牙獻蒸肉一盤，嫩得同乳羊肉一樣，味道比羊肉還好，桓公馬上吃完了。問：

「這是什麼肉？這樣好吃！」

易牙跪而對說：「這是人肉！」

桓公害怕起來了，說：「怎樣得來的？」

易牙說：「臣的兒子，已經三歲了。臣聽說：『忠君的人，不該有家。』君沒有吃過人肉，所以臣殺掉兒子，以適君的口味。」

桓公說：「你下去罷。」嘴裏不響，心裏以為易牙愛自己，更加信任了。

一次，寺貂同易牙合起來，勸桓公說：

「我們聽說：『君出令，臣奉令。』現在，君這樣問仲父，那樣也問仲父，人家以為齊國是沒有國君的了。」

桓公說：

「寡人的於仲父，好像身上的有手足一樣。有手足方能成身體，有仲父方能成霸君。你們小人，懂得什麼！」

兩個小人，從此不敢說話了。

管仲病了。病得很凶。

桓公往問疾，說：「仲父的病很利害了。不幸而病不能再好，齊國的政權，將寄托誰呢？」

管仲沒有說話。

桓公問：「鮑叔的爲人如何？」

管仲回答說：「鮑叔是個君子。千乘之國，不以其道給他，他是不接受的。雖然，他不可以管政治。他的爲人，好善而惡惡，看見一件惡事，終身不能忘記。」

桓公說：「誰纔可以呢？」

管仲回答說：「隰朋是可以的。隰朋的爲人，好結識上等的人，也不恥去問下等的人。臣聽說，把德行給人的，叫做『仁』，把錢財給人的，叫做『良』。以善勝人，沒有人可以服你的。以善養人，人家自然可以服你。並且，隰朋的爲人，在家裏，不忘記公家的事，在公門，不忘記家裏的事。事君沒有二心，也沒有忘記了自己的身體。隰朋可以說是仁人。」

桓公又問：「不幸而失掉仲父，二三大夫，還能把國家弄好嗎？」

管仲說：「君一定有所驚懼，所以陸續問下去的。鮑叔的爲人好直，賓胥無的爲人好善，寧戚的爲人能做事，孫在的爲人會說話。」

桓公說：

「這幾個人，那一個比較好一些呢？」

管仲說：

「鮑叔的爲人好直，而不能爲國家委曲一些；賓胥無的爲人好善，而不能爲國家委曲一些；寧戚的爲人能做事，而不能知足休息；孫在的爲人好說話，而不能沉默。沒有法子，還是隰朋

罷。隰朋的爲人，動動作必定量力而行，有舉動必定量材而行。」

說完，停了一會，又嘆口氣說：

「天所以生隰朋，不過爲管仲的口舌罷了。身體已死，口舌怎能生？」

停了一會，又說：

「江黃兩個地方，接近楚國，臣死了以後，君必要把兩個地方歸楚國。這樣，就可以免去戰爭。否則，楚一定興兵來麻煩，戰爭一起，是容易生出亂事來的。」

桓公說：「好的！」

管仲說：「狗是不能養的，養了是要咬人的。易牙，那個

東西，兒子也不能愛，怎樣能愛君呢？君一定要去掉他。」

桓公說：「好的！」

管仲又說：「狗是不能養的，養了是要咬人的。寺貂那個東西，自己都不愛，怎樣能夠愛君呢？君一定要去掉他。」

桓公說：「好的！」

管仲又說：「狗是不能養的，養了是要咬人的。衛公子開方，自己衛國的太子不做，而做君的臣子，是他所希望的，一定比衛國的太子還大。君一定要去掉他。」

桓公說：「好的！」

說完，管仲就死了。

管仲死了十個月，隰朋也死了。

桓公把易牙，寺貂，衛公子開方，統統去掉。不久，就覺得不舒服。一會兒，易牙叫回來了。再一會，寺貂也叫回來了。再一會，衛公子開方也叫回來了。

桓公內不量力，外不量交，力伐四鄰。

不久，桓公死了。

六公子爭立。易牙與衛公子，寺貂一班人，共殺羣吏，立公子無虧。

桓公死，七日不能斂，九月不能葬。



中國名人  
故事叢書

# 管仲

(全二册)

中華民國二十四年四月初版  
中華民國三十五年二月十二版

外埠酌加郵匯費

版權所有  
翻印必究

著者 賀玉波

校訂者 馮伯吹

發行者 張一渠

印刷者 兒童書局

## 總發行所

上海四馬路四二四號  
電話九一九二三  
電掛報號五七九八

## 兒童書局 總店

#78  
468013

#110  
46

